

# 全体会議 ～ 周囲評価について～

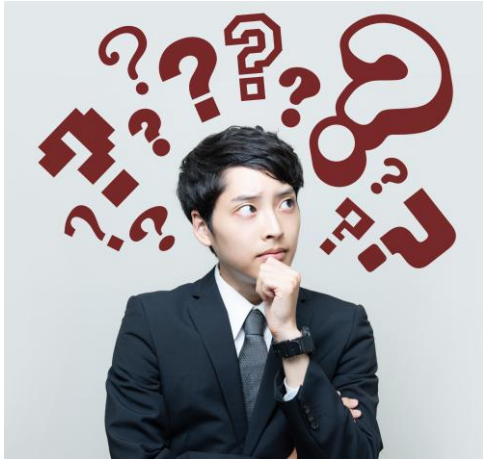
株式会社研美社 御中



- 1. 評価制度の運用目的（振り返り）**
- 2. 周囲評価の意味とは**
- 3. 周囲評価のポイント**
- 4. 質疑応答**

**評価制度の運用目的とは？**

## ❓ 評価制度の運用目的について考えてみましょう



- ・ 誰のためのツール？
- ・ 何のためのツール？
- …何を目的としているのか？

**30秒、考えてみましょう！**



## 正解は…

- ・ 誰のためのツール？

  - 研美社ではたらく社員1人1人のため

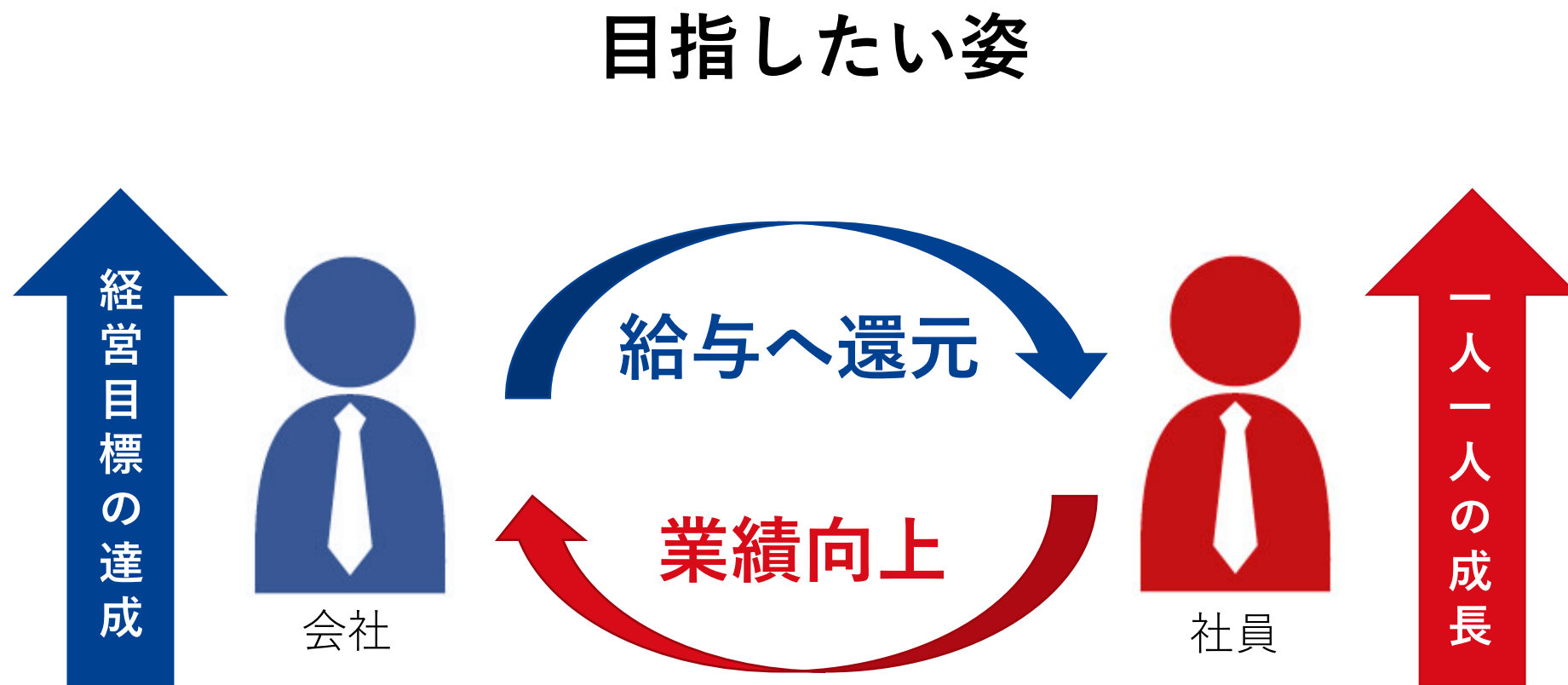
- ・ 何のためのツール？

  - 1人1人の成長・キャリア形成のため

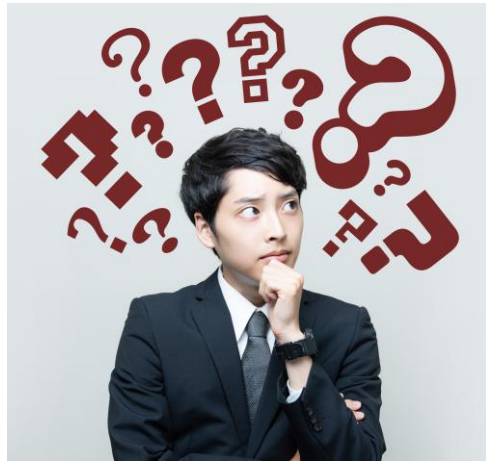
- ・ 何を目的としている？

  - 1人1人の成長の結果、人財育成が進むこと  
(その結果としての企業成長)

## ① 1人1人の成長と企業成長の関係性①



## ❓ 「評価制度運用」における現場の役割とは？



目的に沿った運用を実現するために  
社員のみなさんがやらねばならない  
ことはなにか？

**30秒、考えてみましょう！**



## ❓ 「評価制度運用」における現場の役割とは？

### 価値基準に沿った「成長」を実現すること

#### | そのために…

- 「定性評価」について自身の「現状」を正しく把握すること
- 「次に何をクリアすべきか」「どうクリアするか」を考えること
- 「定量目標」にも目を向けながら「何をどう伸ばすことが達成に繋がるか」を考えること

→ これらにより「成長のためにやるべきこと」が明確になる

→ 最後にこれらを「実行し、可視化する」ことが必要になる



# 「周囲評価」の意味について

## ❓ 何のために周囲評価が存在しているのか考えてみましょう



- ・ メリットは？
- ・ デメリットは？
- ・ 周囲評価者の役割は？

**評価制度の運用目的を踏まえて  
30秒、考えてみましょう！**



## 周囲評価のメリット／デメリット

### 周囲評価の 主なメリット

- 多面的な視点で自己理解が深まる
- コミュニケーションや人間関係の改善に繋がる
- フィードバック文化の醸成に繋がる
- 評価者だけでは見えないその人の強みや課題が見えてくる

### 周囲評価の 主なデメリット

- 主観や感情に評価が左右されやすい
- フィードバックの受け止め方に人によって差が出る
- 実施にやや工数がかかる

## 周囲評価のメリット／デメリット

周囲評価の  
主なメリット

周囲評価の  
主なデメリット

きちんとメリットを出していく（やっている意味を出していく）に  
評価する側にもされる側にも「評価リテラシー」が必要になる！

- 評価者だけでは見えないその人の強みや課題が見えてくる

- 実施にやや工数がかかる

# 「周囲評価」のポイントについて

## ❓ 求められる評価リテラシーとは？



評価する人

「好き嫌い」や「感情的」な評価ではなく  
「相手が自分を振り返り成長に繋げるためのフィードバック」だと  
考えること！

フィードバックは「成長のためのギフト」と捉えて  
行動改善のヒントであると捉えること！

評価される人



## 👉 ① 周囲評価「する側」に必要なこと

### ① 事実と行動に基づいて評価すること

目的は「相手を成長させること」であることを忘れずに。  
感情の入ったコメントではなく「起こった事実」で評価すること。



### ② フィードバックは“改善の種”であると捉えること

厳しい意見を伝えるにしても「攻撃」ではなく「応援」の気持ちを忘れないこと。

- ・ 良いことも悪いこともなるべく具体的に
- ・ 人格批判にならないように
- ・ ただの指摘で終わらないように

⇒ 評価の目的は「相手を成長させること」だと絶対に忘れない！

## 周囲評価「する側」に必要なこと：コメント例①



### 良くない例

「報連相ができていない」



### 改善例

「進捗やトラブルの共有がチームの他のメンバーより少ない印象があります。もう少し早めに情報を共有してもらえると、チーム全体で対応がしやすくなると思うので、ぜひ情報共有頻度をもう少し増やしてもらいたいです。」



指摘だけで終わるのではなく  
「なぜ必要か」  
「どう改善するとよくなるか」  
まで伝えると建設的！



## 周囲評価「する側」に必要なこと：コメント例②



### 良くない例

「リーダーシップが足りないと思います」



### 改善例

「チーム内で意見が分かれたときに、方向性をまとめて引っ張るということをしてもらえるとより助かりますし、よりリーダーシップの発揮をしていると言えるようになると思います」



抽象的な「足りない」ではなく「どんな場面で」「どんな行動があればよいか」を具体的に記載しよう！

## 周囲評価「する側」に必要なこと：コメント例③



### 良くない例

「自己中心的なところがある」



### 改善例

「会議で自分の意見をしっかり主張・説明してくださって助かっています。一方で、他のメンバーの意見に耳を傾ける場面が少ないように見えてしまうこともあるので、他の人の意見を聞く時間を意識的につくってもらえるとよいのではないかと思います。」



「人格・性格」ではなく、その人の「行動」にフォーカスしてコメントを記載すること！

## 周囲評価「する側」に必要なこと：コメント例④



### 良くない例

「最近やる気がないように感じます」



### 改善例

「最近、会議での発言や提案の回数が減っているように感じます。以前の積極的な姿勢を見ていたので少し心配しています。何か事情があるようであれば上司・同僚に相談したりして、以前の積極的な姿が戻ってきてくれると嬉しいなと思います」



「やる気がない」と決めつけず  
「観察した事実（行動）」に  
基づいて表現をしよう！

## 👉 周囲評価「される側」に必要なこと

### ① 「フィードバックはギフト」と捉えること

ポジティブもネガティブも「成長のチャンス」を考えること。  
自分を客観視できる貴重なチャンスです！



### ② 防御せず「まず受け止める」姿勢をもつこと

特にネガティブなコメントに対してはつい反論したくなりますが…  
まずは「そう見られているのか」と受け止める冷静さが必要。  
受け止め⇒内省⇒アクションのステップを意識できるとよい

⇒周囲評価の目的は「自分の成長」であることを忘れない！

## 周囲評価「される側」に必要なこと：受け止め⇒内省例

### フィードバックコメント

「会議中、他の人の話を遮って自分の意見を主張している場面があり、やや発言しづらく感じることもあるので、もう少しメンバーの発言機会をつくってもらえると良いと思います」

### 受け止め

最初は「そんなつもりじゃないんだけど…」と思ったが…

「そう見られていたのか…」と受け止めた。

自分の主張の仕方がチームにとってマイナスに働いているなら、それは改善したい、と考えた。

## 周囲評価「される側」に必要なこと：受け止め⇒内省例



### 内省

自分は「会議の時間を無駄にしたくない」という思いから、テンポよく話を進めることを意識していた。でもそれが「遮っている」と感じさせたのかもしれない…。確かに、後輩の発言を待たずに口を挟んだ場面を思い出したぞ…。



### アクション

- ・ 会議では他の人の発言が終わるまで必ず一呼吸おいて話すよう意識
- ・ 定期的に「ここまでの不明点・意見はないか？」を確認する

 **受け止め⇒内省について、やってみよう！**

 **フィードバックコメント**

「与えられた仕事はこなしてくれている。ただ、自分から提案や改善のイオ権を出す場面がほとんどなく、消極的に見えてしまうので、もう少し自分の感がを表明してもらえるとよりよいと思う。」

**どのように受け止めや内省ができそうですか？  
少し考えてみましょう！**

 **受け止め⇒内省について、やってみよう！**

 **フィードバックコメント**

「与えられた仕事はこなしてくれている。ただ、自分から提案や改善のイオ権を出す場面がほとんどなく、消極的に見えてしまうので、もう少し自分の感を表明してもらえるとよりよいと思う。」

 **受け止め**

最初は「言われたことをやれば十分では？」と置いていたけど…  
それだけだと信頼や存在感は築けないということだよな…と考えた



## 受け止め⇒内省について、やってみよう！



### 内省

「間違ったこと、場違いなことを言ったらどうしよう」と不安で意見を出すのをためらっていた部分があった。でもこのまま何も言わないとやる気がないように見えてし合う可能性もあるな…。



### アクション

- ・ミーティングではまず一言リアクションを返すところから始めてみた
- ・自分がこうしたらやりやすいかもと思ったことは発言してみた  
(まだちょっと不安なので見当違いだったらすみません、と一言入れながら…)

## 🔍 まとめ



評価する人

相手の成長のためのフィードバックであることを忘れない！

①指摘は抽象的ではなく、具体的に！（褒める時も同じく）

↳具体的な「事実（行動）」に沿ってフィードバックすること！

②指摘のみで終わらず改善イメージまで伝えること！

フィードバックは「成長のためのギフト」と捉える！

受け止め⇒内省⇒アクション の流れで

自分のさらなる成長に繋げましょう！

評価される人



# 質疑応答・相談の時間