

現場任せの評価に、“個・組織の評価力の可視化”という処方箋を！

# 人事評価力診断



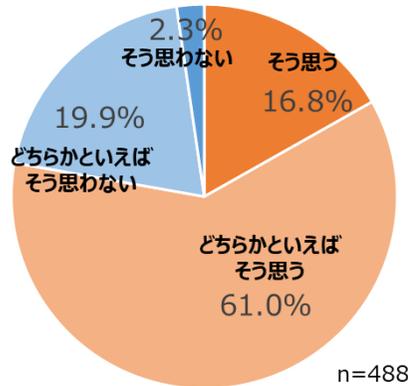
リ・カレント株式会社

## 評価者の“評価する力”を評価する

評価者が思う以上に、人事評価に不満を持つ被評価者は多くいます。  
しかし、クローズな場で行われる人事評価を客観的に捉える機会、ほとんどありません。

### 認識の断絶

Q 自分（評価者）が適切に評価を行えていると思いますか。



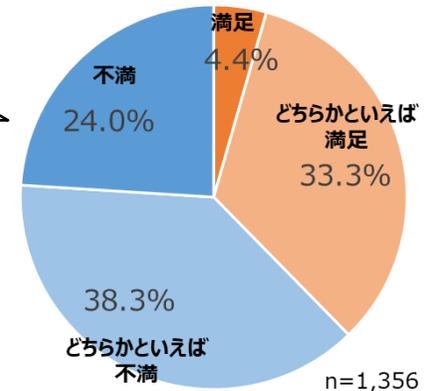
自信を持って評価できないと部下になめられる

これまでも指摘されたことはないので問題ないだろう

問題はあるけどどうやって伝えればいいのか……

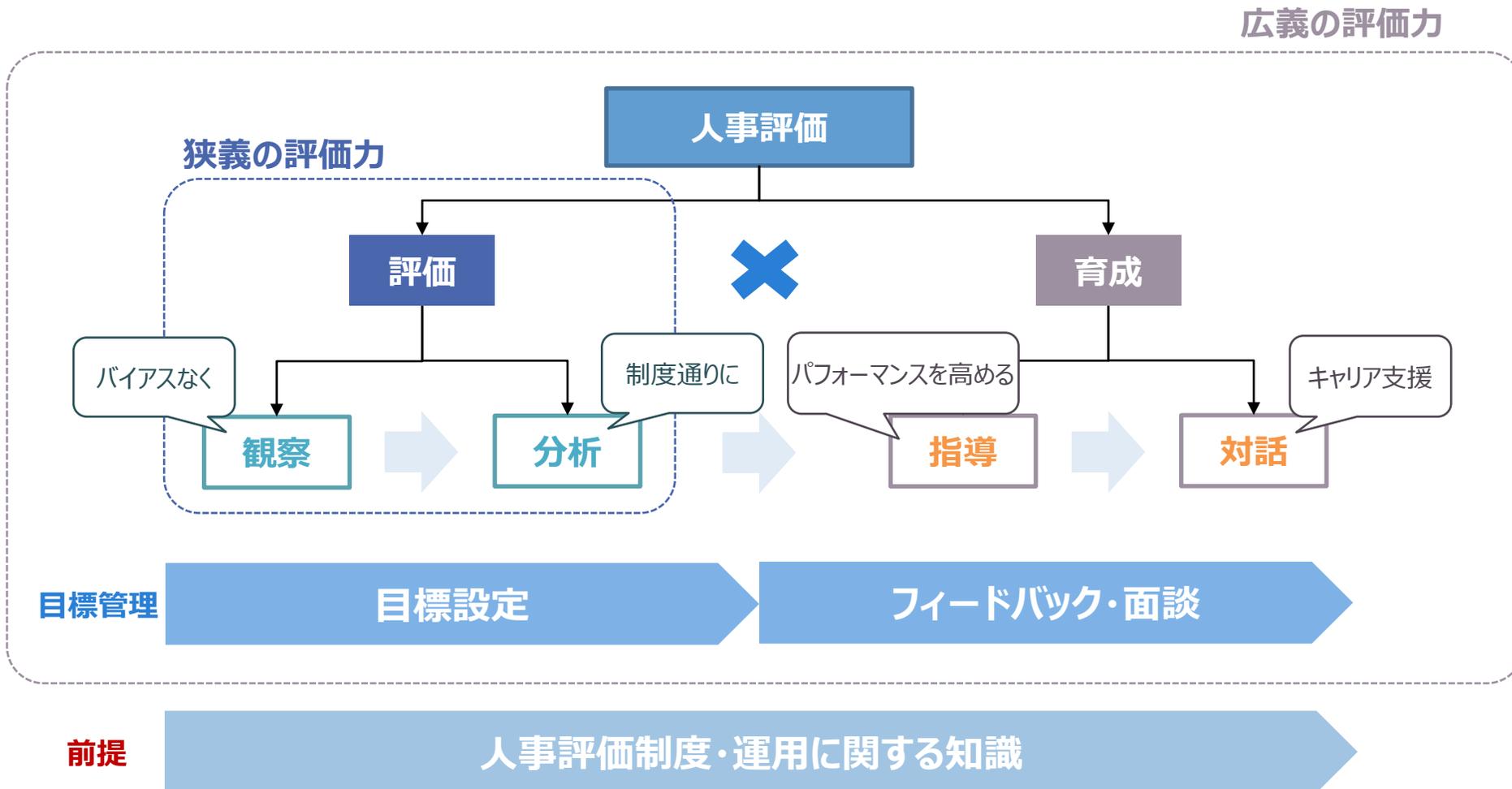
評価に課題感はあるがそういう評価者は研修を企画しても参加しない……

Q あなたはお勤め先の人事評価制度に満足していますか。



評価者として自分の**エラー傾向**を知り、  
評価の際に**自分の気をつけるべき傾向**を分かった上で評価に取り組むことで  
人事評価を適切に運用するように支援していきます

人事評価は**評価 × 育成**とされています。



# 「人事評価力診断」の特徴：6つの評価エラー傾向

評価エラーを心理面とつけ方面にわけて確認します

## 心理面

評価をつける際に迷うことは、  
評価者であれば誰でもあること  
です。そうした評価の際に迷う  
ことを確認します

## つけ方面

実際に評価をつける際の評価  
のつけ方に着目しています。  
こちらの数値が高いことが評価  
のエラーにつながります。

## 代表的な6つのエラー傾向

### ハロー効果

目立った(良い/悪い)特徴に影響され、  
その他の評価が歪められてしまう



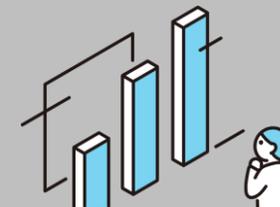
### 寛大化傾向

実際の評価基準よりも甘く評価を  
つけてしまう



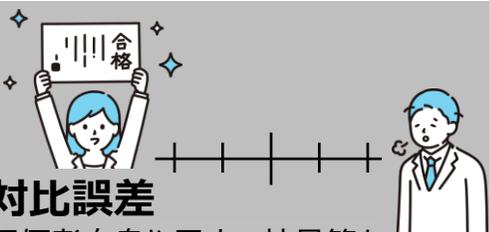
### 逆算化傾向

全体評価を予め決めて、つじつまが  
合うように各項目を評価していく



### 対比誤差

評価者自身や目立つ社員等を  
基準として評価することによって生じる誤差



### 中心化傾向

当たり障りのないように評価を行い、  
評価結果が中央に集まってしまう



### 論理誤差

似たような事柄を関連づけて解釈し、  
事実ではなく推論で評価してしまう



## 人事評価力診断 (簡易チェック版)

部署 ××支店

氏名 サンプル

### 基本の知識・意識



### コメント

#### ◆人事評価に関する知識

人事評価に関する知識が不足しています。改めて評価マニュアルや評価シートなどを注意深く確認する必要があります。

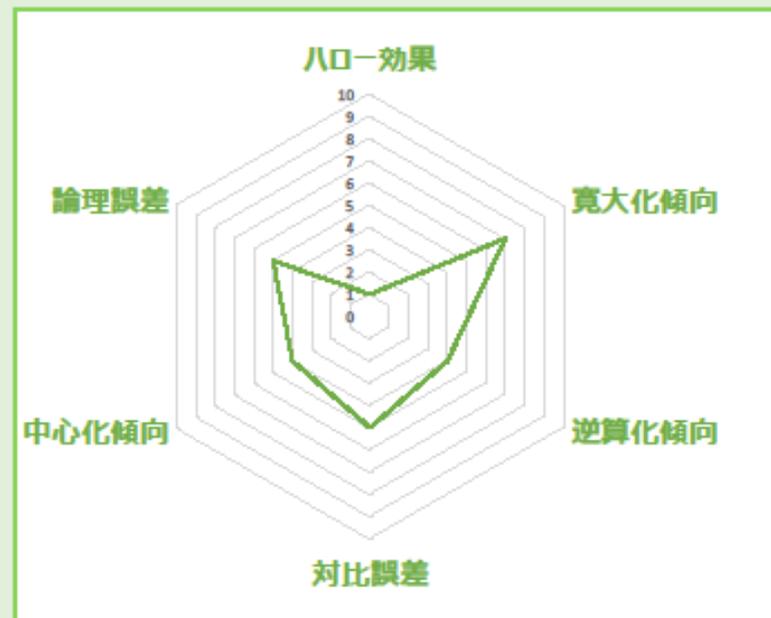
#### ◆人事評価に対する意識

人事評価に対する意識は適度に持ち合わせています。制度の積極的な活用を通じて、評価と育成の運動をさらに意識していきましょう。

### 注意すべき評価傾向



- **ハロー効果** 目立った特徴（良い面、悪い面）に引っ張られて、その他の評価が歪められてしまったり、部下の目立った特徴に受けることなく、評価できています。このまま事実に基づいた客観的な評価を心がけましょう。
- **寛大化傾向** 実際の評価基準よりも評価を甘くつけてしまうこと  
部下をかわいがる気持ちが強く出てしまい、評価をつける際にやや甘くなっています。部下の職務行動や成果を評価項目に改めて照らし合わせ、適切に評価するように心がけましょう。
- **逆算化傾向** 全体評価を予め決めて、つじつまが合うように各項目を評価していくこと  
評価を逆算しないように意識できていますが、評価をつける際に総合評価から各項目を調整するような評価を行っています。評価項目をひとつひとつ積み上げて、印象評価をしないように心がけましょう。
- **対比誤差** 評価者自身や目立つ社員等を基準として評価することによって生じる誤差のこと  
やや相対的に評価する傾向があり、評価をつける際に自分やできる部下などとやや比較した評価を行っています。各評価項目の基準を改めて確認し、冷静に評価するように心がけましょう。
- **中心化傾向** 当たり障りのないように評価を行い、評価結果が中央に集まってしまうこと  
部下の職務内容をよく理解していると思っていますが、評価をつける際にやや無難な評価になっています。評価に自信を持つためには、評価の根拠を示せるように部下の職務行動を観察・分析を慎重に行う必要があります。
- **論理誤差** 似たようなことを関連付けて事実ではないことまで自分なりの解釈で論理だてて評価してしまうこと  
評価の各項目定義をよく理解していると思っていますが、独自の解釈で評価を行っている可能性が高いため、論理誤差をうんでいます。改めて評価の定義を評価マニュアルや評価表等で十分に確認し、正確に評価するように心がけましょう。



評価者として**自己の評価傾向を知り**、  
評価を行う際に振り返ることで評価エラーの抑制に繋がります。

**人事評価力診断 (簡易チェック版)**      部署 ××支店      氏名 サンプル

**基本の知識・意識**

| 項目            | 点数 |
|---------------|----|
| 人事評価に関する知識・意識 | 8  |

**人事評価に関する知識・意識 (10点満点)**

**コメント**

人事評価に関する知識  
人事評価に関する知識が不足しています。改めて評価マニュアルや評価シートなどを注意深く確認する必要があります。

人事評価に関する意識  
人事評価に対する意識は適度に持ち合わせています。制度の積極的な活用を通じて、評価と育成の活動をさらに意識していきましょう。

**注意すべき評価傾向**

| 付け方   | 心理面 |
|-------|-----|
| ハロー効果 | 0   |
| 寛大化傾向 | 4   |
| 逆算化傾向 | 1   |
| 対比誤差  | 1   |
| 中心化傾向 | 1   |

**各評価エラーの「心理面」と「付け方」の傾向値**

**コメント**

ハロー効果 目立った特徴（良い面、悪い面）に引っ張られて、その他の評価が高められてしまふこと。部下の目立った特徴に変われることなく、評価できています。このまま事実に基づいた客観的な評価を心がけましょう。

寛大化傾向 実際の評価基準よりも評価を甘くつけてしまふこと。部下をかみかき気持が強く出てしまふ。評価をつける際にやや甘くしています。部下の職務行動や成果を評価項目に改めて照らし合わせ、適切に評価するように心がけましょう。

逆算化傾向 全体評価を予め決めて、つづつ項目ごとに各項目を評価していき。評価を逆算しないように意識していますが、評価をつける際に総合評価から各項目を算出するような評価を行っています。評価項目をひとつひとつ積み上げて、印象評価にならないように心がけましょう。

対比誤差 評価者自身や目立つ社員を基準として生じる誤差のこと。やや相対的に評価する傾向になり、評価をつける際によりよい部下とやや比較した評価を行っています。各評価項目の基準を改めて確認し、冷静に評価するように心がけましょう。

中心化傾向 当たり障りのないように評価を行い、評価結果が中央に集まってしまうこと。部下の職務内容をよく理解していると思いますが、評価をつける際にやや物足りない評価になっています。評価に自信を持つためには、評価の根拠を示せるように部下の職務行動を観察・分析を慎重に行う必要があります。

論理誤差 似たようなことを関連付けて事実ではないことまで自分なりの解釈で論理立てて評価してしまふこと。評価の各項目定義をよく理解していると思いますが、独自の解釈で評価を行っている可能性が高いため、論理誤差をうんでいます。改めて評価の定義を評価マニュアルや評価表等で十分に確認し、正確に評価するように心がけましょう。

**評価エラー傾向のグラフ**

知識・意識ともに  
8点が合格レベルの目安

傾向が高いことが問題ではなく、  
心理面の影響を受けて  
つけ方が偏ることが問題

評価エラーの解説動画を  
視聴し、理解を促進

|             |                    |
|-------------|--------------------|
| <b>形式</b>   | <b>WEB診断</b>       |
| <b>設問数</b>  | <b>80問 (2択、3択)</b> |
| <b>所要時間</b> | <b>約15分</b>        |
| <b>基本費用</b> | <b>おひとり1,000円</b>  |

## 自身の評価力の把握

### 診断解説動画

- 評価の意味
- 診断受検の目的



診断受検

### 診断受験後動画

- 結果の見方
- エラー傾向



### エラー解説動画

- 6つの評価エラー
- エラー防止策



## 評価と面談の実施

### 目標設定面談

- 目標設定の重要性
- 目標設定面談におけるポイント



目標設定面談

### 中間面談

- 中間面談の役割
- 中間面談におけるポイント



中間面談

### 評価面談

- 評価面談時の場づくり
- フィードバックの仕方



フィードバック面談

6つのエラー解説から**自身に適した内容**を視聴することで  
**評価時に自身が気を付けるべき点を知り、評価エラーの抑制に繋がります。**

## ハロー効果

**ハロー効果とは**  
 ハロー効果 ... 目立った特徴（良い面、悪い面）に引っ張られて、その他の評価が歪められてしまふこと

**ポジティブ・ハロー**

彼はいつも礼儀正しいし、几帳面な性格だ。だから、仕事も正確で適切だろう

## 寛大化傾向

**寛大化傾向とは**  
 寛大化傾向 ... 実際の評価基準よりも評価を甘くつけてしまうこと

**寛大化**

彼の評価は「3」くらいかなあ……

でも！隣のチームより良く見せたいし、高くつけよう！

## 逆算化傾向

**逆算化傾向とは**  
 逆算化傾向 ... 総合評価をあらかじめ決めて、つじつまが合うように各項目を評価していくこと

**逆算化（印象評価）**

彼は一番よくできていた！（印象）なので、総合評価で最高の「5」をつけよう！「5」をつけるためには……

| 評価項目 | 項目別評価 | 総合評価 |
|------|-------|------|
| 1.   | ?     | 5    |
| 2.   | ?     |      |
| 3.   | ?     |      |
| 4.   | ?     |      |

## 対比誤差

**対比誤差とは**  
 対比誤差 ... 評価者自身や目立つ社員等を基準として評価することによって生じる誤差のこと

**対比誤差（部下同士）**

総務部の彼女はあんなに資料作りがうまいのに、営業部の彼はどうしてこんなにできないんだろう

## 中央化傾向

**中央化傾向とは**  
 中央化傾向 ... 当たり障りのないように評価を行い、評価結果が中央に集まってしまうこと

**中央化傾向（自己防衛的）**

彼のことはよむからないけれど、下げる根拠もないし、とりあえず「3」しておこう……

## 論理誤差

**論理誤差とは**  
 論理誤差 ... 似たようなことを関連付けて事実ではないことまで自分なりの解釈で論理だてて評価してしまうこと

**論理誤差（ステレオタイプ）**

彼は長男だから、リーダーに向いているし、だからこそ、リーダーシップは良い評価になるだろう……

## 診断結果の見方

## 評価エラー解説

## エラー防止策

**人事評価力診断の結果の見方**

8点が合格ラインの目安です。

傾向が高いことが問題ではありません。心理面の影響を受けて付け方が偏ることが問題です。

**ハロー効果とは**

ハロー効果 … 目立った特徴（良い面、悪い面）に引っ張られて、その他の評価が歪められてしまふこと

**ポジティブ・ハロー**

彼はいつも礼儀正しし、几帳面な性格だ。だから、仕事も正確で適切だろう

**ハロー効果によるエラーを防止するには**

- ◆ 部下に対して抱いている偏見、先入観、特別な感情を認識して、それを差し引いて評価を行うこと
- ◆ データや行動事実を計画的に収集し、これに基づいた評価を行うこと
- ◆ 評価項目ごとに、すべての部下を横断的に評価すること

自分の先入観や偏見を理解して、評価結果を俯瞰して見るようにしましょう

人事評価力診断の見方について解説し、本動画の中で解説する評価エラーについて明示します。評価解説/受験動画では診断の受け方/結果の見方に絞り、診断の解説をします。

その評価エラーが、どのようなエラーなのかを解説します。イラストや例を用いて、状況をイメージしながら評価エラーに関する理解を促します。

評価エラーを防止するための注意点や、適切に評価を行うためのポイントを解説します。

### 診断解説動画

### 診断受験後動画

### エラー解説動画（計6点）

診断前動画  
(約1分半)



診断後  
(約4分)



ハロー効果  
(約5分)



寛大化傾向  
(約6分)



逆算化傾向  
(約5分)



対比誤差  
(約6分半)



中心化傾向  
(約7分半)



論理誤差  
(約7分)



## 事前準備



評価の中でもっとも重要となるのが、最初の目標設定です。部下とどのように目標を設定するのかが、解説します。



## 評価面談～場づくり～



評価結果を一方的に伝えるだけでは、被評価者の納得を得ることができません。互いに納得し、評価を適切に伝えるための場づくりについて解説します。

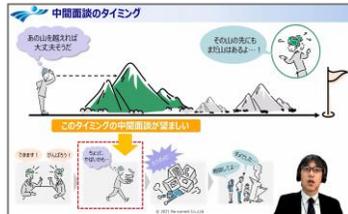


## 目標設定面談

## 中間面談

## フィードバック面談

## 中間面談



評価期間の中間地点で、現状と目標の差分を明確にし、達成までの道筋を立てる目的で中間面談は行います。評価者と被評価者の認識をすり合わせ、達成に向けた行動をどう促進するかを解説します。



## 評価面談～フィードバック～



評価を伝えるときには、被評価者の今後の成長に繋がるようにフィードバックを行いましょう。評価を育成に繋げるためのポイントを解説します。

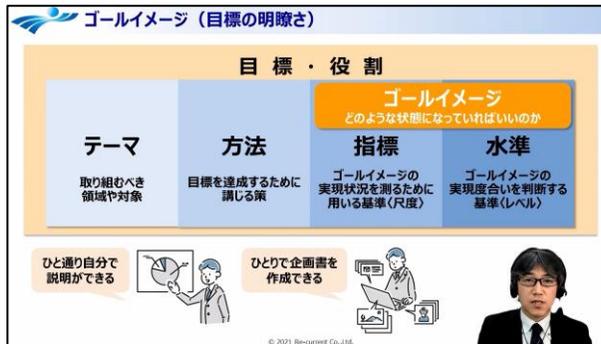


## ロープレ映像：BADケース



評価の面談内でよく起こる、面談のBadケースを見ていただきます。面談が上手く機能していないとき、被評価者はどのような様子・考えなのでしょう。

## 評価の流れとポイント解説



面談におけるBadケースを解説します。また、面談の位置づけた、その面談の中で重要となる基礎知識のインプット、そして、面談を実施する際のポイント提示を行います。

## ロープレ映像：GOODケース



それまでに解説したポイントの中でも、特に重要となるものを、Goodケースとしてご紹介いたします。実際の面談の場面をイメージできるため、ポイント理解を促進します。

### 目標設定面談

事前準備  
(約7分半)



### 中間面談

中間  
(約10分)



### 評価面談

評価面談  
～場づくり～  
(約8分)



評価面談  
～フィードバック～  
(約8分半)





リ・カレントは、  
一人ひとりのキャリア実現に向けた  
能力開発と、組織開発支援を行う  
「組織学習デザイン」企業です

## 組織学習を促進する3つのソリューション領域

当社では、3つのソリューション領域を組み合わせ、各社各様の組織課題に最適な解決策をご提案します。

- ① **組織人事コンパス**：組織学習の土台となる「組織エンゲージメント」「ワーク・エンゲージメント」を整える
- ② **学習コンテンツ**：個人学習を促進する
- ③ **組織学習デザイン**：①②を組み合わせ、個人学習と組織学習をコネク特させる



## 会社概要

会社名 リ・カレント株式会社  
事業内容 企業内研修、人材組織開発コンサルティング  
資本金 1,000万円  
設立 2007年12月  
所在地 〒160-0022  
東京都新宿区新宿2-1-9 JESCO新宿御苑6階  
連絡先 TEL : 03-5362-1537 FAX : 03-5362-1536  
URL : <https://www.re-current.co.jp/>  
関連会社 WisH株式会社 (ダイバーシティ・組織開発コンサルティング)  
関連事業部 トレジャリア (若手人材育成)、Co-Empathy (組織開発)、D<sup>3</sup> (組織学習)

お問合せ先

MAIL : [info@re-current.co.jp](mailto:info@re-current.co.jp)  
TEL : 03-5362-1537