

タイトル	1万枚の人事シート指導でわかった 「実力以上に評価される人になる技術」
サブタイトル	「えこひいきされる人」になれば、 今までと同じ頑張りで「デキる奴」に変身できる
キャッチコピー	元エン・ジャパン人事評価のトップコンサルタントが教える、 「コスパのいい会社員の歩き方」
著者	岡田 洋介（おかだようすけ）
読者層	自分の評価に納得していない中堅、若手サラリーマン 人事評価への不満をもつ社員を減らしたい経営者や人事部、管理職

【企画概要】

◆著者は元エン・ジャパンの人事評価トップコンサルタント。延べ 100 社以上の人事評価を指導、400 開催以上の研修開催実績を誇る。早稲田大学商学部卒業後、新卒にて現エン・ジャパンに入社。当時 100 名規模だった同社が、1500 名超の 1 部上場企業になるまで約 20 年に渡りその成長を支える。企画営業時代は 2 度社長賞を受賞。入社 5 年目から人事コンサルティングに従事。会社員時代に積み上げた社内外の信頼（評価）をもとに 2018 年に独立。自ら「えこひいき力」を活用することで、独立直後から会社員時代の収入の 4 倍を達成。

◆本書は、100 社以上での人事評価の指導と 1 万枚に及ぶ評価シートを見てきた経験から生み出された「評価されるためのコスパのいい裏ワザ」を用いることで、「えこひいき」されて最短ルートで出世する技術について解説する書籍である。

◆「人事評価は公平であるべき」と考えるビジネスパーソンは多い。しかし実際は「上司の好き嫌い」で決まるケースがほとんどである。「頑張っているのに評価されない」と感じる人に必要なのは、さらに頑張ることではなく、「上司の心理を知り、上司にえこひいきされる技術」である。

◆人事評価の満足度に対する調査によると、「概ね満足」している人は 20%未満と少ない。しかも、人事評価の満足度が高いと職場満足度は 85.1%になるのに対し、逆の場合は職場満足度は 17.4%というデータもある。まさに、人事評価が仕事の充実度に大きく影響していることを示している。しかも、コロナ禍によりリモートワークが普及し、上司は部下の仕事ぶりや状況を把握できなくなっている。そのため、自分自身で自分の価値をアピールすることがより必要となっている。

◆著者が 300 冊買取。印税は相談の上で販促費として計上。Twitter フォロワー数は約 12,000 人。顧問先 10 社及び毎年 20 回程度ある研修にて受講者に販売予定。

【類書】

- ・『人事のプロが明かす評価基準』西尾太（2015 年 12 月・三笠書房）16 刷
- ・『ミスしても評価が高い人は何をしているのか』飯野賢次（2019 年 11 月・日経 BP 社）2 刷
- ・『出社しなくても最高に評価される人がやっていること』池本克之
(2021 年 6 月・日本実業出版社)

【類書との差別化ポイント】

類書は、人事部出身者や教育系の人事コンサルタントが著者のケースが多く、いかに能力アップするかが中心の内容となっている。しかし能力アップは時間がかかるものであるため、即効性は期待しにくい。本書は、100社以上の指導実績を持ち、人事評価の裏側まで知り尽くした著者が、今までと同じ頑張りで評価を上げ、デキる奴に変身するための実践的なノウハウを公開している。

【章立て（目次案）】

はじめに 上司のホンネは俺のために頑張れ、なのだ！【見本原稿①】

第1章 なぜ今、「実力以上に評価される技術」が必要なのか

- ・ これからの時代に求められる働き方は、「何をするか」ではなく「誰とするのか」
- ・ 「応援したいと思われる関係づくり」こそ、複業時代における成功の鍵
- ・ リモートワークでは上司は部下の仕事ぶりは見えない、自ら評価を取りにいこう
- ・ 人事評価の満足度がやる気と出世を左右するのに、満足している社員は 20%未満
- ・ 人事評価を取りにいこうスキルがあると、上司ガチャに外れてもどこでも活躍できる
- ・ **人事評価への「間違っただ認識」があなたの評価を下げている【見本原稿②】**
- ・ 知るだけで上司の評価が劇的に変わる、実力以上に評価される 3つのステップ
 - 【Step①】 評価されない人は「人事評価は公平にすべき、成果を出せば報われる」と考え
評価される人は「上司をお客様と捉え、ボス満足度（BS）が最優先」と考える
 - 【Step②】 評価されない人は「上司は部下の仕事ぶりを把握して当然」と考え
評価される人は「アピールは最重要な仕事」と考える
 - 【Step③】 評価されない人は「人事制度を理解しても給与には関係ない」と考え
評価される人は「人事制度は給与アップの攻略ガイド」と考える

第2章 Step① 上司というお客様の満足感を高めるコツ

- ・ 評価を決めるのはあなたの上司、出世したければ上司に「えこひいき」される
- ・ 「えこひいき」とは“応援されること”、上司の欲求を満たして応援される関係になれ
- ・ 上の立場になるほどほめられないから、ほめると上司があなたの虜になる
- ・ 上司は評価に文句いう部下が大嫌い、評価を上げる前に、評価を下げないことが大切
- ・ 「上司の目標のために私ができることは何ですか？」と目標設定面談で聞け
- ・ 上司の苦手分野に不満を言わず、そこをサポートすれば上司はあなたを手放せなくなる
- ・ 人間は承認欲求を満たしたい生き物、評価されたければ先に上司を「えこひいき」しろ
- ・ 上司も上司に評価されているから、あなたが上司の評価を上げにいこう
- ・ 上司を飲みに誘い、一緒にグチると上司部下の関係から仲間の関係に変わる
- ・ 上司と部下の関係は恋愛と同じ、従順だけでなく、たまには図々しさを発揮しろ
- ・ 上司を上手にいじれると、特別感が出て周囲からも一目置かれる
- ・ 上司のタイプ別攻略法、6大欲求を理解して、あなたの上司のツボを押さえる

第3章 Step② 実績が同じでも 3倍アピールできる凄技

- ・ ほとんどの部下が「わかってほしい」と上司に甘えるからこそ、アピールして差をつけろ
- ・ アピールとは自己主張ではなく「対話でお互いの欲求を満たすこと」
- ・ ちょっと言葉を添えるだけで、あなたの評価が驚くほど劇的にかわる
- ・ 上司のサポートは全てメモして、「〇〇さんのおかげです」と評価面談で大きめに感謝する
- ・ 結果がいまいちなら「結果の解釈」を前向きに変える
- ・ 評価は過去の話、未来に向けての「挑戦します」の一言で印象が上がる
- ・ 上司がくれたアドバイスは即日実行し、翌日には途中経過を報告する
- ・ 1週間ごとに目標の進捗を数字で伝えることで意欲が伝わる
- ・ **定期的に軽めの相談をして“上司心”をくすぐれ【見本原稿③】**
- ・ あなた好みに上司を育成せよ、上司がしてほしい行動をしたらすかさずほめよう

第4章 Step③ 人事評価のプロだけが知っている、給与アップの攻略法

- ・ 海外では評価の時期は、説明を求めて上司の前に部下が並ぶ、給与に不満を持つなら上司に堂々と給与の話をする
- ・ 部下の昇給に興味がない上司をその気にさせるタイミングと伝え方のコツ
- ・ 出世したければ、現在の等級だけでなく、次の等級で求められる役割を確認して実践せよ
- ・ 10%は主業務以外のことをやれ、出世の近道は「日常業務をきっちり」よりも「改善活動」
- ・ 評価ウエイトを見ると、同じで頑張りでもより評価されるための優先順位がわかる

- ・オーナー企業の評価基準には、経営者の「えこひいき」したい人物像が書かれている
- ・「今の不満」ではなく「3年後のキャリアイメージ」を上司に話してサポートしてもらえ
- ・上司の無茶ぶり目標を達成可能な目標に戻すコツは、工数を算出して上司に共有すること
- ・目標達成に最も影響する「アクションプラン」は時間かけてでも設定しよう
- ・能力評価の点数を上げたいなら、期初に上司の期待を「行動頻度×質」で確認しろ

第5章 自分を「えこひいき」できるのは自分だけ

～キャリアを豊かにする「じぶん評価基準」～

- ・「じぶん評価基準」をつくることで、会社評価に一喜一憂しなくなる
- ・社長のホンネは、「成果さえ出してくれるなら、自分の人生のために会社を利用しろ」
- ・会社員だからこそ獲得できる「お金・経験・人脈」の価値に気づこう
- ・自分が求めることを明確にすれば会社と対等になれる
- ・「じぶん評価基準」は、人には言えない自分の欲望と向き合うことでしかつけれない
- ・今の会社の中から、やりたいことのタネが見つけれえる「じぶん評価基準」
- ・「じぶん評価基準」をつくる4つのステップ
 - 【Step①】10年後に実現したいこと100個を洗い出す
 - 【Step②】自分のやりたいことを2つに絞り込む
 - 【Step③】やりたいことの10年計画を逆算で設定する
 - 【Step④】「自分のやりたいこと」と「今の会社で経験できること」をつなげる

第6章 努力せずに、ラクして成果を出し続けるための「とっておきの習慣」

- ・ラクして成果を出すための「習慣化の4つの技術」
 - ① 可視化する : 習慣化したいことは毎日できたかどうかを記録する
 - ② 簡易化する : 習慣化する行動の難易度はとにかく低くする
 - ③ 条件化する : すでに習慣になっていることの直後に新しい習慣行動を行う
 - ④ 累積化する : 三日坊主が悪いのではない、2日連続で途切れないようにする
- ・第二領域（緊急性はないが重要なこと）に毎日時間を使うことがラクして成果を出す秘訣
- ・目標達成に能力はいらぬ、毎日、時間を記録するだけで評価が上がる習慣
- ・頑張らないで成果を出すためのPDCAのコツ
 - ① Plan : 「1ヶ月の目標」と「1週間の目標」はセットで設定する
 - ② Do : 「使った時間」「できたこと」「できなかったこと」だけ記載する
 - ③ Check : 実行上の課題だけではなく、良かった点をほめる
 - ④ Act : 頓挫する原因はいつも同じなので、その対策をきちんと考える
- ・毎週10分PDCAに時間を使うだけで成果は3倍になる習慣
- ・今の生活のまま知識量が圧倒的に増える音声メディアでのながらインプットの習慣

代わりに 自分が大事にしたい人に「えこひいき」されることが人生充実の鍵

【著者プロフィール】



岡田 洋介

元エン・ジャパンのトップコンサルタント
人事評価コンサルタント、経営人事コンサルタント
組織開発コーチ（日本で約 200 名の ORSCC 有資格者）

株式会社アクティベーションコンサルティング 代表取締役

1974 年愛知県岡崎市生まれ。東京都三鷹市に在住。

幼少期は、両親の影響もあり、読書好きな野球少年として過ごす。特に三国志との出会いは衝撃的で、魅力的な豪傑たちに夢中になる。軍師に憧れを抱き、ビジネスや経営を学ぶために 2 年の浪人を経て早稲田大学商学部に入學。就職活動では複数のコンサルティングファームから内定をもらう中、いつの時代にも必要とされる人事分野に可能性を感じ、日本ブレンセンター（現：エン・ジャパン）に入社する。

約 100 名の組織が 1500 名規模の一部上場企業に急成長するまで、様々な軋轢やトラブルを組織内部にて経験しながら、20 年に渡りその成長を支える。自身も管理職としては 2 度の挫折を味わいながら、理論だけではなにもならない現場を経験。在籍時は、経営人事のトップコンサルタントとして、管理職教育を含む研修実績は延べ 400 開催以上、人事評価に関しては延べ 100 社以上の指導を行う。

多くの企業の人事制度を指導する中で、人事制度が機能するかどうかは運用が 8 割であると考え、ハード（人事制度）とソフト（意識変革）を融合したアプローチを試行錯誤する。その中で、「想いでつながる組織づくり」の重要性に気づき、それをミッションとして、2018 年に独立する。

1 万枚以上の評価シートを実際に指導する中で、評価されている社員がやっていることを整理。「人事評価との向き合い方が、本人の給与やキャリアアップを決める」という信念のもと、良い上司に恵まれなくても「評価をとりに行く技術」の必要性を啓蒙。個人と組織に勇気を与える活動に力を入れている。

さらに現在は、日本では 200 名しかいない組織開発コーチングの有資格者（ORSCC）としての活動も行い、「心理的安全性」「共感的な対話」「自分と向き合う勇気」をテーマにした研修やセッションを数多く開催。企業からも「幹部チームの関係の質が変わり、会社の未来が変わった」という評価が多数寄せられている。

サブ活動として、夢の応援コミュニティ「ゆめたつ団」を主宰、8 週間の成功習慣プログラムを提供。また教育用ビジネスゲームの開発・販売（オンライン型対戦ボードゲーム「evolve」）や夫婦コーチングも手がける。

趣味は絵馬めぐり、ラグビー観戦、マンガやラノベ、毎月 1 週間のワーケーション。

【見本原稿①】

はじめに 上司のホンネは俺のために頑張れ、なのだ！

あなたは、今の自分の人事評価に満足していますか？

「頑張ってもどうせ評価してもらえやしない」
「会社の人事評価に文句を言っても無駄」
「どうやったら評価が上がるかわからない」など。

本当にこのような声をよく耳にします。あきらめにも似たものであり、「満足している！」と即答する人はほとんどいません。データとしてもこれは現れています。ある調査によると、「会社の人事評価に満足している人と答えた人が19.0%」という結果が出ています。つまり、日本企業の会社員の多くは、人事評価にあきらめ感をもっているということです。

私はこの状況に危機感をもっています。コロナ禍で、多くの企業が様々な困難に向き合うことになりました。当然、そこで働く社員も困難と向き合い、それまで以上に歯を食いしばって頑張っている人ばかりです。にもかかわらず、人事評価にあきらめ感をもたざるを得ない状況は、不健全以外の何物でもありません。

そして、その調査結果には続きがあり、その内容に私は衝撃を受けました。そこにあったのは、「人事評価に満足している人は、職場への満足度が85.1%」なのに対し、「人事評価に満足していない人は、職場への満足度が17.4%」と非常に低い結果が出ていたのです。つまり、人事評価への満足度が、社員のやりがいに大きく影響しているということです。

私は、エン・ジャパンで人事評価のトップコンサルタントとして、20年間仕事をしてきました。その経験をもとに、「わくわく働く人を日本にもっと増やしたい！」という想いをもって、2018年に独立をしました。そんな私だからこそ、この状況を何とかしたいとより強く思っています。

一般的に、人事評価の満足度を上げるためのアプローチには2種類あります。一つは、人事評価制度そのものを改善すること。もう一つは、評価者のスキルを向上させることです。私自身も、人事評価の指導を100社以上行い、これら2つの支援を数多く行っています。ただ、だからこそジレンマも抱えてきました。評価基準を改善しても、評価者のスキルアップを図っても、人事評価の満足度向上にそれほど大きな効果が出た実感なかったためです。

ある時、転機が訪れます。ある企業の評価者向けに研修を実施していた時のことです。

「しょせん、部下の評価なんて好き嫌いだよね。俺のために頑張ってくれる社員は引き上げたいし、報いてあげたいよね」

ある評価者の何気ない一言でしたが、ここが評価者のホンネです。上司は部下を「えこひいき」したいものなんです。私は人事評価の専門家として、評価者の方々に「部下に対する好き嫌いは持ってはいけない」と言い聞かせてきました。しかし結局、この上司のホンネと向き合わないと、前進しないというのがわかってしまった瞬間でした。

「えこひいき」があるという前提で、人事評価の状況をみていくと、多くのことが説明できるようになりました。評価されているメンバーは、このことに無意識で気づいています。だから、「えこひいき」されるように何気なく行動します。でも、この事実気づいていないメンバーは、一生懸命に目の前の仕事だけに邁進します。成果にこだわるし、責任感をもって仕事を進めていきます。ただ、これだけではもったいないということです。

上司も人間です。感情があります。あなたと同じで、日々気持ちよく仕事をしたいと思っています。厳しいことを言いたくもないし、仲良く仕事をしたいと思っています。でも、会社からは、期待という名のプレッシャーをものすごく受けています。だからこそ、自分のことをわかってくれるメンバーはありがたいですし、自分の言うことを一生懸命やってくれる部下はかわいく感じます。

でも、上司も経営者もこの当たり前のホンネを部下に伝えることはできません。なぜなら、これを認めてしまうと、組織が崩壊してしまうからです。だから、人知れず「えこひいき」をするしかありません。罪悪感がありますが、自分のために頑張ってくれている社員に報いるためには「えこひいき」をするしかないのです。

本書では、だからこそどうやって「えこひいき」されるか、つまり実力以上に評価される方法を徹底的に解説しています。そうすることがあなたの出世の近道だからです。仕事にやりがいをもつ近道だからです。

【見本原稿②】

第1章 なぜ今、「実力以上に評価される技術」が必要なのか
・人事評価への「間違っただ認識」があなたの評価を下げている

私は、人事評価コンサルタントとして人事制度の構築や導入の支援が仕事です。仕事柄、評価の調整会議のアドバイザーとして、数多くの企業の現場に立ち会ってきました。

調整会議では上司のホンネが飛び交います。そこでわかったのは、いくらきちんと基準をつくっても、結局、評価するのは人だということです。基準の解釈は上司次第です。会議でも、表面上は評価基準をもとに自分の部下の評価根拠を説明します。でもやりとりを聞いていてわかるのは、結局、自分のために働く社員を引き上げようとしているということです。つまり、「えこひいき」です。

この経験も含め、私は人事評価がどのように決まるのか研究するようになりました。頑張っても評価されない人もいれば、頑張らなくても認められる人がいます。そして辿り着いたのが、「人事評価への間違っただ認識」の存在です。

例えば、「人事評価は公平であるべき」というのが、人事制度設計の基本的な考え方です。これ自体は間違っていないし、公平でないのは確かに嫌ですよね。でも、ここに大きな罣が隠されています。「人事評価は公平であるべき」は、経営者や人事部の人が考えることだという点です。当たり前ですが、不公平だと社員のモチベーションは下がりますし、離職や不満につながります。組織を健全に運営するには、公平性は非常に大事です。だからこそ、人事制度を不公平にしたいという経営者や人事部はいませんし、私も制度を設計する際には、公平性の確保を必ずアドバイスします。

でも、あなたはこの認識で人事評価を捉えてはいけません。実は「人事評価は公平であるべき」と考えていることが、あなたが認められない原因なのです。なぜそうなるかという、そこには「人事評価はデジタルに行える」「評価のバラツキはなくせる」という思い込みが隠されているからです。

会社に限らず、何かを公平に評価する際には、原則やっていることが同じである必要があります。例えば、体操やフィギュアスケートはともに採点競技です。審査には複数の審査員が必ずつきます。審査のプロが採点しても評価が分かれるためです。同じ競技においてでさえこの状況です。いわんやビジネスにおいては、同じ部署でもいろんな職種がありますし、同じ職種でもやっている仕事はまちまちです。この状況で、公平を確保することが無理なのはわかりでしょう。

ちなみに、公平性を求めすぎると、「他者との比較」をするようになります。そして、他者比較を求めると、上司からは嫌われます。もっと辛いのは、同僚からも嫌われるようになります。「他部署の〇〇さんより評価が低いのは何ですか？」「同僚の〇〇さんはなんで私より上なんですか？」と言っている社員と、あなたは一緒に働きたいでしょうか？なぜこの思考法が嫌われるかという、他人を蹴落とす思考法だからです。あなたにとって大事なものは、他人を蹴落とすことではなく、“あなたの評価を上げる”ことです。

上記は、人事評価の間違った認識の一例です。この章では、人事評価の間違った3つの認識を順番に解説しながら、実力以上に評価される人になるために必要なマインドを順番にみていきます。

【見本原稿③】

第3章 Step② 実績が同じでも3倍アピールできる凄技テクニック

・定期的に軽めの相談をして“上司心”をくすぐれ

上司に評価をもらうために大切なのが、日常からのアピールです。評価のタイミングで突然、「俺はこんなことを頑張りました！」とか、「ここをもっと見てください！」といっても、あなたが上司だったら、なんだか嫌らしく感じませんか？

そうならないためにも、日常からのアピールが大切です。

そして、とても簡単で、でもとても効果のある凄技テクニックが「定期的に、上司に相談する」ということです。毎週、1つ相談するだけの行動がすごい威力を発揮します。

ほとんどの上司が日常で一番求めていることを、あなたは知っているでしょうか？

結論を伝えるならば、「承認欲求」です。さびしいし、孤独なんです。だから単純にほめられたいし、満たされたいと思っています。ぶっちゃけ、求めていることは、あなたと変わりません。事実、多くの管理職の方と話す中でぽろっと出てくる声は、「上になるほどほめられなくなった」とか「やって当たり前だと思われる」というものです。上司も日々、一生懸命頑張っているんです。でもほめられないし、誰も認めてくれないので、さびしさを感じています。

そんな上司を励まし、元気づけができれば、上司はどう思うのでしょうか？

もっと突っ込んで言うと、上司が元気になったら、部署の業績やパフォーマンスは必ず上がります。これこそ、個人の数字には現れませんが、部署への大きな貢献です。

そして、そのための具体的なテクニックが「毎日、上司に相談する」ということです。

相談とは頼ることです。頼られると上司は単純に嬉しく感じます。自分が必要とされていると感じられます。つまり、相談することで上司心がくすぐられるわけです。

この相談の仕方には、3つのコツがあります。

一つ目のコツは、相談内容は些細なことにすることです。毎週やるとなると、あんまり重い相談ばかりだと、上司も自分も疲弊してしまいます。そもそも、あなたも大変です。だからこそ、相談内容は些細なことでも大丈夫です。というよりむしろ、些細なことの方が望ましいです。なぜなら、上司の承認欲求を満たすことが目的だからです。承認欲求は、相談の大きさではなく、頻度が大切です。

二つ目のコツは、上司の工夫やこだわりについて聞くことです。

「お客様と話す際に、〇〇さんはどんな工夫をしていますか？」

「時間管理でこだわっていることは何ですか？」

「知識を増やすのにどんな勉強をしていますか？」

これらは上司も気軽に答えられるので負担にならない上に、自分のオリジナリティを発揮しやすく、価値を出していることを強く感じます。結果として、あなたをより必要とするようになります。

三つ目のコツは、プライベート絡みの相談をするということです。仕事の相談は、仕事をやる上で必要な相談です。一方で、プライベートの相談は、極論、しなくても仕事には何の影響もありません。ある意味、不要なものだからこそ、相談される側は「私だから特別に相談された」と感じることができます。そして、あなたも負担なくできるというメリットがあり

ます。

だから、こんな相談はオススメです。

「最近、両親がこんなことを言うてくるんですが、・・・」

「最近、彼氏と旅行に行こうと思っているんですが、・・・」

「最近、彼女のお祝いにどんな事が喜ぶかを悩んでいるんですが、・・・」

早速、明日からぜひ1日1相談を試してみてください。