

～人事考課制度の効果的運用のための～

## 人事考課者研修

～制度定着化、目標管理制度定着化にむけた～

## 人事考課お助けシリーズ

＜企画・提案書＞



2020年 2月

有限会社オーバルマネジメント

# はじめに

---

人事考課の運用の力ぎを握っているのは、人事担当部門のスタッフではなく、それぞれの部門や、職場で部下の考課にあたる考課者、すなわち管理・監督者です。

人事考課制度が、どこに出しても恥ずかしくないだけのシステムとして整備されていたとしても、実際に企業や組織の中で考課にあたる人たちが、人事考課について正しく認識し、考課をしていかなければ、とても優れた人事考課とは言えません。

人事考課が正しく運用されない場合、一番困るのは管理者自身です。それによって部下の「やる気」を喪失させたり、職場の人間関係に摩擦が生じることによってモラルが低下し、生産性が著しく落ちるケースも見られます。公正な評価をし、仕事の適正な割り振り、能力開発を行うための道具が、管理者の取り組み次第で組織運営を危うくするものになるこということを十分に認識していただくことが必要です。

本企画書は、考課者研修について紹介すると同時に、正しく人事考課を行うためのノウハウや運営するための基本スキルを解説するものです。

# 1. 人事考課者研修に求められるもの

人事考課者研修にもとめられるものは大きく分ければ2つです。

## 1. 正しく考課（評価）する

考課表・考課項目に基づいて部下の仕事ぶりや業績を正しく評価することが人事考課の絶対前提です。

## 2. 考課を生かして職場運営をする

考課者は普通は上司となります。よって、部下の仕事ぶりについては正確な評価をもとにして指導を行っていかねばなりません。

また、目標設定やフィードバックなどの場を生かして適切な動機づけを行い、部下の仕事のスタンダードアップを成しとげていくことも求められています。

- 「正しく評価する」とはどのような要素があれば成立するのだろうか？
- 考課者は正しく評価しようとしているのに正しく評価していないことはないのだろうか？
- 考課は考課、部下指導は部下指導としてマネジメントしていないのだろうか？
- フォーマルな話し合いのスキルを身に附けているのだろうか？

◎「正しく評価する」「考課を生かして職場運営する」を徹底して追求したものが当社のプログラムや取り組みです。

## 2. 「正しく評価する」の要素と対策



### 1. 考課項目解説書

能力評価の専門家として貴社の考課項目を解説するものを提供し、貴社とご相談の上で作り上げます。

### 2. 行動把握のSTAR

能力評価とは行動評価であり、行動の把握はSTARで行なうことが基本です。弊社はこれを徹底しています。

### 3. 考課傾向診断の実施

考課ケースを貴社考課項目で標準考課結果を設定し、それに基づいた考課傾向診断をします。

### 4. 整ったテキスト・ケース

考課エラーなどをわかりやすく解説し、人事考課の考え方を正確に伝えます。

### 5. 貴社の考課項目で評価演習

一般論ではなく、自社の評価項目で考課実習のケース学習をします。

## 2-1. 考課項目解説書とは

提案	報告・連絡・相談	顧客第一主義
顧客のニーズを把握するための活動を積極的に行い、	問題の発生の未然防止、スムーズな業務遂行のため、適宜、適切な相談を行っている。	常にお得意さまの求めるものを考え、担当業務の改善を行っている。
<解説>	<解説>	<解説>
* 顧客のニーズを把握する方法で最もベーシックなのは、ことです。お客さまの話をどれだけ聞き出しているのかります。	* 報連相はまずはすることが大事です。タイミングを測るよりも即時即座が報連相の第一歩です。「後でまとめてから」というよりも「第一報」でほうが価値の高い行動となります。	* 顧客第一主義とは自分よりも他者、自部門よりも他部門、自社よりも他社、を優先する姿勢と言い換えることもできます。ただし、これだけの表現ですと観念的で漠然としていますので、もう少し具体化するならば、相手を今よりも喜ばせるためにはどうしたらいい、など、具体的な手順を示すのが第一主義です。
＊ お客さまめには當りです。	＊ 担当組織のコストを適切に管理し、利益を出している。	＊ 報連相のためには報連相か、これが叶は相手を動き重複・相談のているのか、しているかと、しているかと、ですから忘れ
＊ 提案はお	<解説>	<解説>
＊ 当然ですが、	* 企業活動の目的をシンプルに言うならば、利益を出すこととなります。利益は売上マイナス経費ですから、営業といえども売上を上げることだけに邁進するのではなく、適切に経費を使用する	* 「営業は社内でも営業たれ」という言葉は世間では一般的になっていました。顧客をバックに威張るのではなく、社内であっても低姿勢で話を聞き、情報を提供し、相手のやさりたいことの実現に手を貸す、結局これららの活動がお客さまへの好影響となります。
＊ お客さま確に掴む	* 目に見えやすいのかも大切ですとにかく組むのっているかど	<解説>
● お客さまづかせるいる	* 費用対効果の便が外れた時の同じでも違うか	* 提供です。未営業は今お客様は知った情報は
● わかりやえている	<解説>	をしなくては関係部署くことが求め
● 資料などフォロー	* 同じ動きをすうとする	実際には観察の対象となりますが、顧客第一主義での受け手
<行動把握場面>	● 同じ売上を目指す。日頃の報	でありますので受け手
* 提案数は日常の報	* 内容につす。日頃す。	書類整理一つとつ判断材料となります。
* 「下手な世の中にので、あ	● 計画的にもの整えて対応す	借りを作つて
* ここぞとやってい	● リスクを認識しおき万全を期す	かです。そのような
<行動把握場面>	う	
* 日々の所作にコスト意識は現れます。無駄にバタバタ動き回るだけの人は効率的な動きはできませんので、結局コスト意識も低くなっています。何気ないところでもコスト意識は出でています。	ースなどの役	
<行動把握場面>	ます。	
* 会議などの公的な場面でどのように動いているのかを見ることが必要です。また、他部門との小さな打ち合わせなどの言動もチェックすることが求められます。		

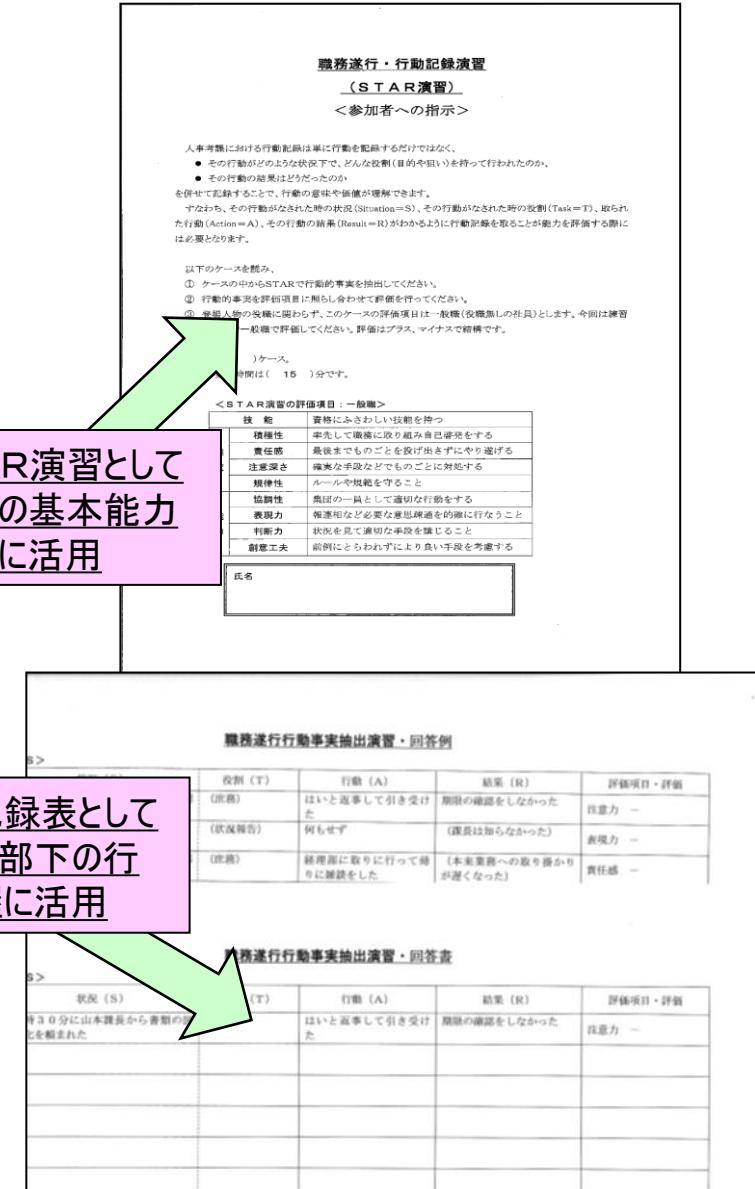
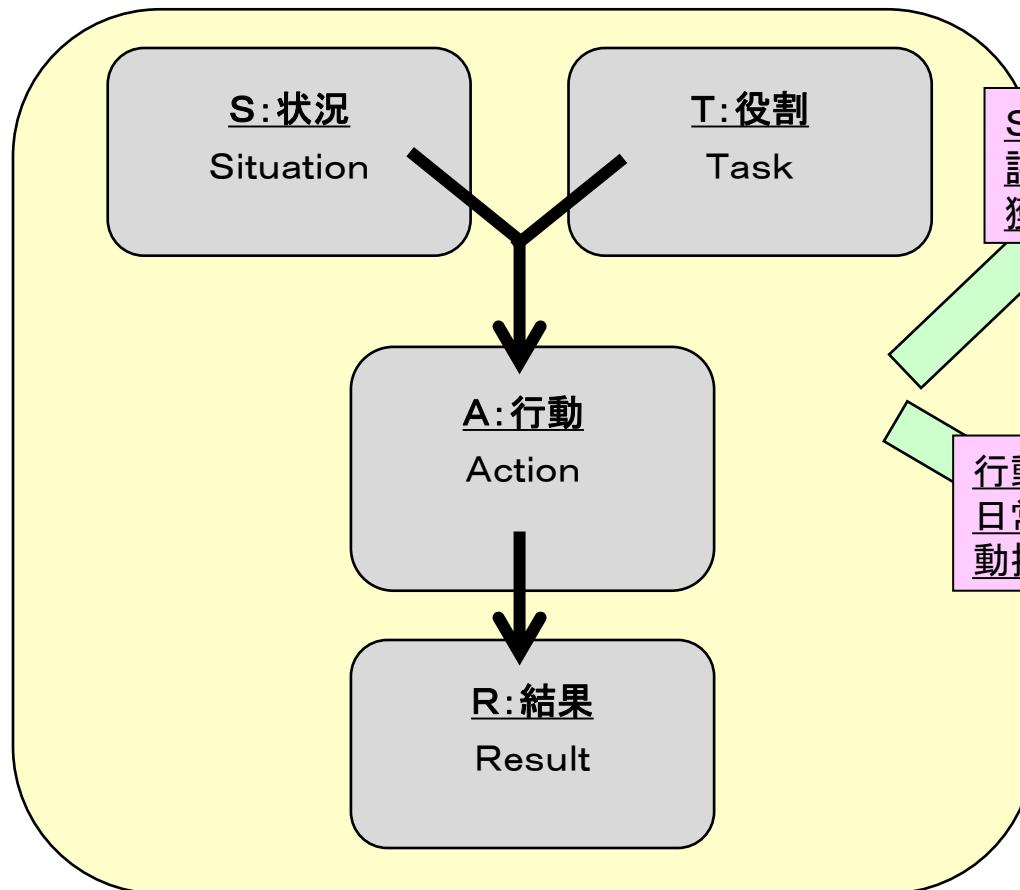
## 2-2. 行動把握のS T A Rとは

## STARとは

Situation:状況 Task:役割 Action:行動 Result:結果の頭文字をとったものです。

人の行動の有効性は置かれた状況と役割によって変わります。また、その行動がどのような結果をもたらしたかを見れば行動の検証が可能になります。

よって行動を評価する際はSTARで行動を把握します。



## 2 – 3. 考課傾向診断とは

### 考課エラー

人は誰でも癖を持っていますので評価を行う際にもその人独自の癖があります。

正しい評価をするためにはその人独自の評価の癖を把握し、それを直していく努力が欠かせません。

癖の把握に役立つのが考課傾向診断です。

### 代表的な考課エラー

- 逆算化傾向
- 中心化傾向
- 寛大化傾向
- 厳格化傾向
- ハロー効果
- 対比誤差
- 分散化傾向
- 論理的錯誤

〈ハロー効果〉



人事考課・考課傾向診断シート		
年 月 日		
考課者名		診断者名
1. 評価項目選択系		
評価項目	標準考課の個数	あなたの個数
行動的な事実の量	3 1	
主要業務	顧客リレーション	5
	提案	3
	企画	3
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	
	販売	
	開発	
	総務	
	経理	
	企画	
	監査	
	品質	
	生産	

## 2-4-1. 考課を正しく導くテキスト

### テキスト

テキストの基本は研修が終了後に職場で読んでわかるものでなくではありません。

パワーポイントの画像だけとかブランクシートだらけのテキストは職場に戻ってからの学習を妨げます。

当社はそのような考えを基本としてテキストを作成しております。

#### 1. 人事考課と考課表

~考課表は「働き方へのメッセージ」~

- 人事制度は会社と働く人の関係を示したものである
- 人事制度の中核をなすのは考課表である
- 考課表はどう働くべきかを示したメッセージである

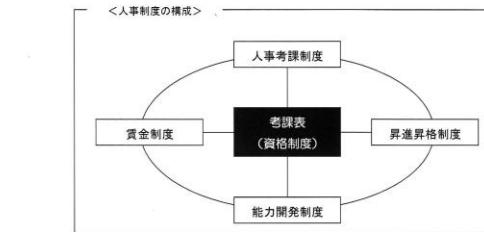
①人事制度の構成と資格制度、考課表  
人事制度は経営政策の重要な一翼を担う制度です。  
人事制度は会社と働く人の労働契約を具体化したものです。  
人事制度は考課表(資格制度)を中心として、以下の制度を備えています。

- 1) 人事考課制度 : 成果や働きぶりを評価する仕組み。
- 2) 賃金制度 : 職務における資格により給与を定め、成果によって賞与を定める、といった仕組み。
- 3) 异進昇格制度 : 資格付と役職任用を定める仕組み。
- 4) 能力開発制度 : 社員など構成員の能力を開発する仕組み。

人事制度の中核となる考課表(資格制度)は、

- 1) 職務階層: 社内の職務上の序列と対応役職を明記したもの。
- 2) 職務責任: 職務階層ごとに求められる働き方や成果についての取り決め。

といった二つの要素で構成されています。



②考課表はどう働きたいほしいのかを示したメッセージ  
考課表は「会社から求められる働き方を明示したもの」と言えます。  
「こう働きたい」という経営側からのメッセージです。  
企業戦略・経営計画とは、  
企業や組織は自分たちのなさばならないことを見定め【ミッション=使命の設定】、  
その実現した姿を描き【ビジョン】。  
向かう道中のマイルストーン(里程碑)としての【目標】を設定し、  
提供する商品を計画し【商品政策】、  
実現するための人材確保と働き方を定める【人事政策】  
といった一連の作業で構成されます。  
人事制度は人事政策を具体化したものですから、企業戦略の一部を担います。

人事考課は人事政策が正しく機能しているかどうかを検証する働きを持ちます。  
働く人が会社から求められる働き方をしているのかを検証するのが  
経営戦略上的人事考課の機能です。  
考課表は働き方を検証するための基準ですから、  
働き方への指針を示しているものと言い換えることができます。

株式会社

人事考課研修テキスト（案）

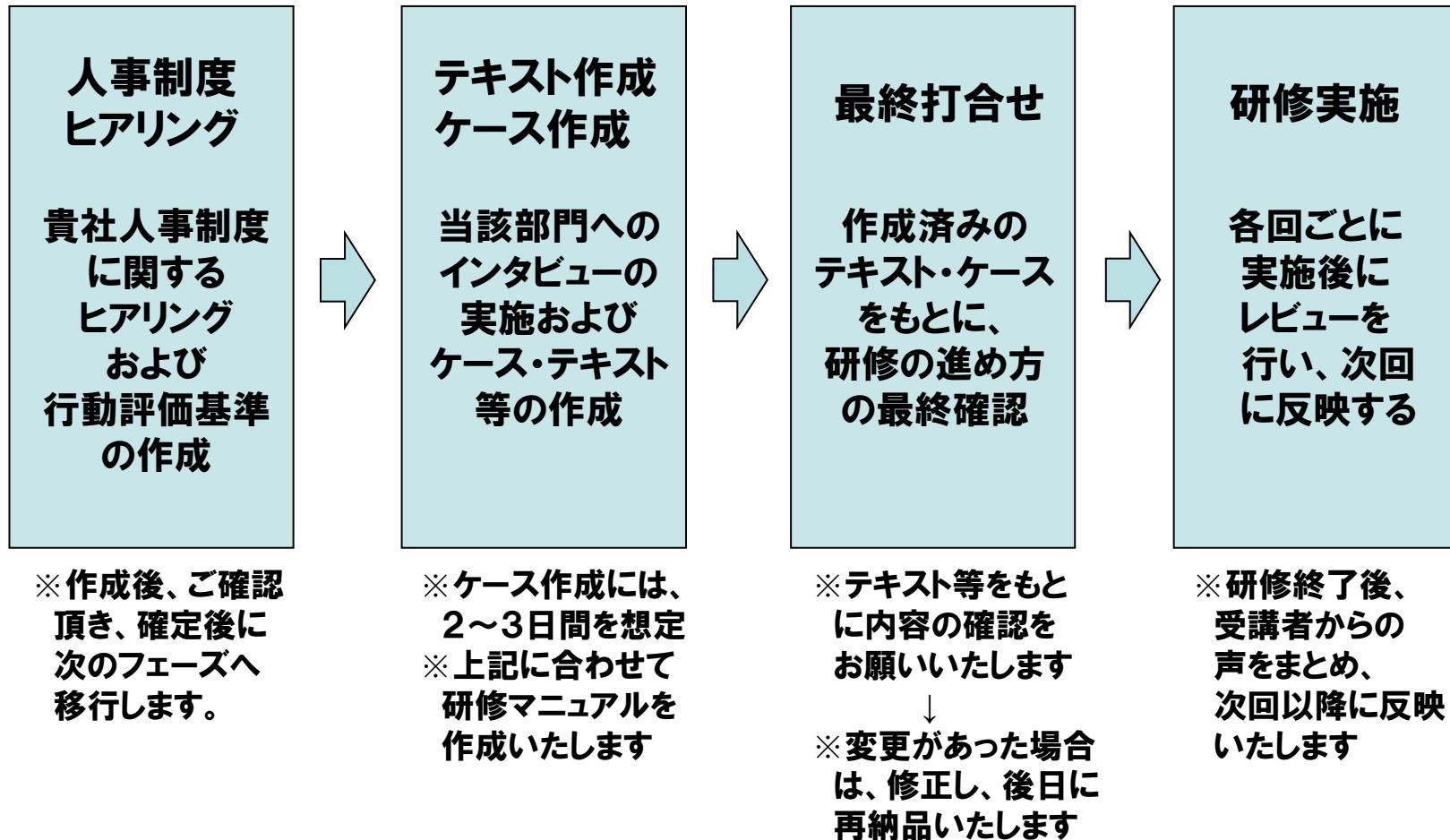


㈱オーバルマネジメント

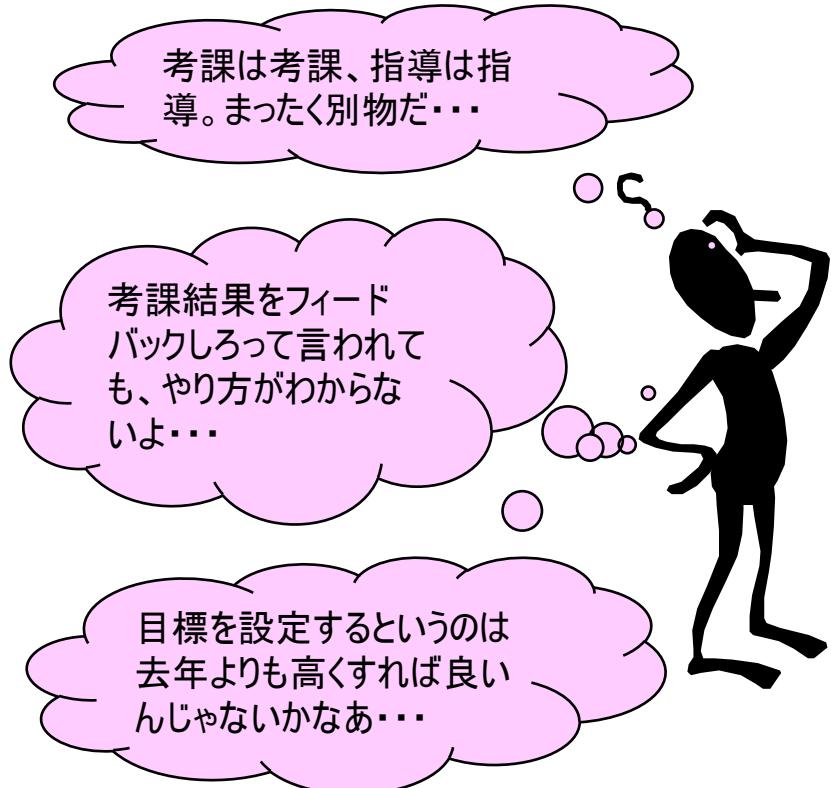
## 2-4-2. 演習使用ケースについて

種類	汎用ケース	御社向けオリジナルケース
内容	<ul style="list-style-type: none"><li>■メーカー版、流通版など様々なケースがあり、内容は一般的なストーリーになっている。</li><li>■ボリュームはA4用紙で3ページ程度のものから10ページ程度のものがある。</li><li>■ケースの個人研究にかかる時間は1時間～1時間30分程度のものが中心になる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■御社向けに、インタビュー等行いオリジナルのケースをつくる。</li><li>■現業版、本社スタッフ版など職種別の作成も可能である。</li><li>■ケースのボリュームは研修時間等に合わせて調整が可能である。</li></ul>
メリット・デメリット	<p>メリット: ケース作成コストがかからない。 準備期間が短縮できる。</p> <p>デメリット: 受講者の職場環境とかけはなれてしまう場合がある。 実際の運用時の人事担当者の負担が大きくなる可能性がある。</p>	<p>メリット: 受講者の職場環境と類似した内容にアレンジが可能。 習得内容を職場展開しやすくなる。</p> <p>デメリット: ケース作成コストがかかる。 ケース作成等に準備期間が多くかかる。</p>

## 2-4-3. オリジナルケース作成のプロセス



### 3. 考課を生かして職場運営をする



#### 1. 人事考課の話し合いに絞ったテキストで学習します

人事考課には

- 考課結果のフィードバック
- 日常の行動把握
- 中間検討
- 目標設定

といった4つの話し合いがあります。

これらを詳しく説明したテキストを準備しています。

#### 2. 実践的なロールプレイ方式

ロールプレイは役割を替えて練習と観察を繰り返す相互啓発方式で行います。

このことで実践的な話し合いスキルが養われ、人事考課のプロセスや結果を部下と共有しつつ、成長と成果獲得を目指すマネジメントが可能となります。

# 3-1. 人事考課話し合いテキスト

## 人事考課の話し合い種類

人事考課には

- 考課結果のフィードバック
- 日常の行動把握
- 中間検討
- 目標設定

といった4つの話し合いがあります。

これらの話し合いについて「概要」「手順」「言葉の例」を明示したテキストを準備しています。

これらの話し合いはインターラクション技法をもとにした統一された体系を持っています。

よって、日常指導にも好影響が期待できます。



### 7. 目標を設定する話し合い

#### 概要

目標を設定する話し合いは、目標管理だけではなく、マネジメントの第一歩です。十分に能力を發揮した時に達成可能な目標を設定することは、組織だけではなく本人の業務の向上に寄与することにつながります。

しかし、目標管理を推進した人事業務管理では目標の達成度合いが結果・評価と結びつくために、立派者に見わりりと楽に達成可能な目標を設定しようとする気持ちが働くことがあります。

マネージャーはこういった後ろ向きになる目標設定を抑えて本来、目標自体が持つポジティブさを引き出す目標設定を行わなくてはなりません。

マネージャーは前向きさを引き出すことを念頭に置いて、目標設定の話し合いを有効なものにしなくてはなりません。

#### 話し合いのポイント

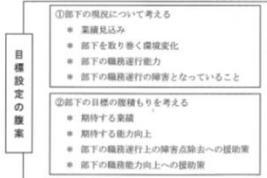
●事前に組織目標や方針、組織の置かれた環境などの目標設定に必要な情報を提供し、目標について考えた材料を考えておく。

●話し合いをする前に上級としてのメンバーにやつてほしいことをまとめておき、概要としてまとめておく。

●出来る限り平成に本音で話し合う。

●相手の求められた情報はできるだけ出す。

特に腹案を作って置かうかはこの話し合いの成果を左右します。



いに使用する言葉の例を提示します。

#### する

・「へへん、今日はありがとう

あ・今は本題の目標設定の話し合いをしますが、よろ

しくお聞きください。

す・手順の説明は忘れずに。

す・手順は「あなたが話す」。(検討する)、「まとめる

です。では、はじめましょう

#### 要点は質問する

目・それでは、目標について、あなたの考え方と具体的な

状・内容を教えてください。

況・なるほど、なぜ、そのような目標になったのですか

・背景にあたる考え方や根拠はどのようなのですか

・このへんはどうでしょうか。どのようにお考えですか

・ふんふん、うなづいてね。そういう見方もあります

#### ともらう

と・では、私からのあなたの目標を話すよ。～は～。

と・～は～。

と・～の～の理由は～で～という過去の行動を高く評価

しして～とです。

と・この目標はあなたにこういったことを期待してのこ

と・となるほど、その背景には～という意味があるのかな。

と・それについて～きちんと答えるよ

と・ここに目標を切り替えてみせる

か・～について～これで得てしてくれるかな

か・～は～どうだらう

か・これは～どうやったか達成可能なことだろうね。あなた

か・の考え方を聞かせてくれないか

か・私は～できることはあるかな。達成なくしてみて

か・くれ

と・では、話し合いを終るよ。あなたのほうで目標

と・と具徴を説いてくれないか

と・組織の内部もあつたけど、やはりさ

と・やりがいもたいたいものだ。今後も一緒に頑張っ

ていいよ

と・ではこの辺終わろう。おつかれさま

#### 今後の努力と支援を確認する

後・では、話し合いを終るよ。あなたのほうで目標

後・と具徴を説いてくれないか

後・組織の内部もあつたけど、やはりさ

後・やりがいもたいたいものだ。今後も一緒に頑張っ

ていいよ

後・ではこの辺終わろう。おつかれさま

#### ＜目的と目標＞

##### ○ 目的 ○

1 実現しようとしてめざす事柄、行動のねらい。めあて、「当初の」を達成する」「いかう」「行動の一

2 今後も継続的目標の実現意図、行為に先だって行為を

規定し、方向づけるもの。

##### ○ [用語] 目的・目標 ○

○「目的（目標）に向かって着実に進む」のように、めざすもの意識は相通じて用いられる。

○「目的」は、「目標」に比べ抽象的で長期にわたるものであり、内容に重点を置いて扱う。「人生の

目的は立身出世と廣く」△「目標」は、目指す地位・収入・財産・就業などに重点があり、「目標は前方三

〇〇〇メールの左の上」「今週の売り上げ目標」のように具体的である。

#### ＜目的と目標＞

##### ○ 目的：命題表現を用いる。～を～する。

○ 目標：目的をある一定期間で区切って実現した姿を具体的に表す。

#### 何を

#### 目標

誰が どのように どれくらい いつまでに

目的 どうする

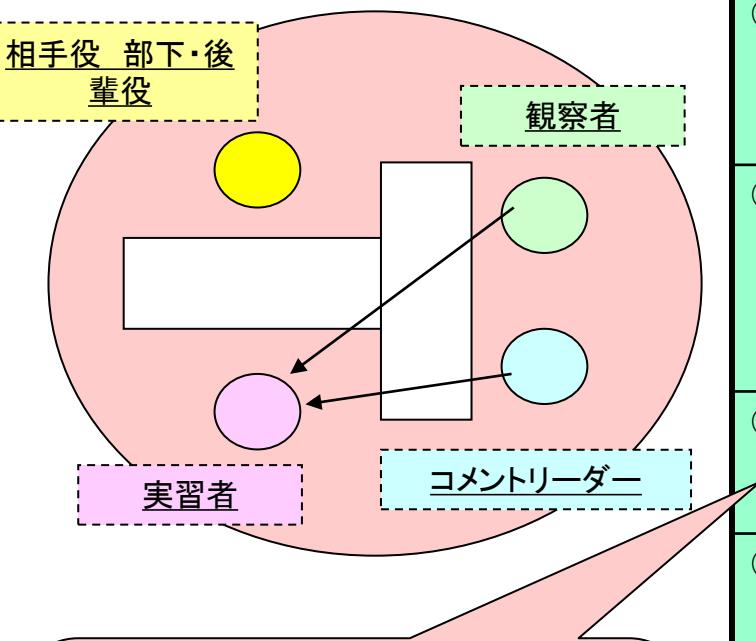
目標とはあるべき姿実現のために具体的な行動を起こすものである。

- \* 時間を区切って (達成期間)
- \* 達成するべき対象と (対象)
- \* 達成する指標と (達成基準)
- \* そのための行動を (行動計画)

## 3-2. 相互啓発型ロールプレイ

相互啓発型ロールプレイとは

4~6名で一組となり、実習者、相手役、観察者の役割を交代しながら全員が務め、お互いが啓発をしていくロールプレイの形です。



◎ビデオフィードバックは時間がない時は割愛することがあります。

◎ビデオフィードバックは特に長年しみついたコミュニケーションの癖などがある方々向けの場合には、ご自身に無言の反省を促す面があり、非常に効果的をお勧めです。

①ケース開始前オリエンテーション(2分程度)	* どのようなケースを行うのかを観察者やコメントリーダーに説明し、観察の準備をします。 * 実習者が説明することでケースを正しく理解しているかを確認できます。
②ロールプレイ(10~12分)	* 実習者は原則とステップに沿ってしっかりとインターアクションを仕掛けます。 * 相手役は自分の状況を思い出しながら、常識的に抵抗します。 * 観察者は観察をし、行動記録を取ります。
③ビデオフィードバック(10~12分)	* 実習者は自分の説得の姿を画面で確認します。(かなりショックです) * 観察者は監察記録の整理と行動評価をします。
④コメント会議(15分程度)	* ステップごと、ポイントごとにコメントしていきます。 * 原則についてまとめます。 * 良かった点と改善点をまとめて、終わります。

○一人あたりの時間は40分~50分ぐらいです。

○「人のふり見てわがふり~」という言葉がありますが何よりも学べるのは観察記録を取る時です。

# 4-1. 人事考課者研修標準カリキュラム案

人事部よりオリエンテーションなどございましたら、お時間を調整いたします。

- (例)・新制度の仕組みと考課方法
- ・考課にあたっての留意点 など

時 間	第1日目	第2日目
9:00	<p>◎オリエンテーション</p> <p>1. 人事評価制度の考え方と組み立て (1)評価制度の目的と全体像 (2)人事考課の目的と留意点 (3)評価者の心構え</p> <p>2. 人事考課のルール (1)業績評価と能力考課 (2)考課の手順 (3)評価項目の理解 (4)陥りやすいエラーの傾向と対策</p>	<p>◎前日の振り返り</p> <p>5. フィードバック面接 (1)面接の基本姿勢 (2)フィードバック面接のすすめ方 (3)育成ポイントの共有化 (4)よい項目、悪い項目の決め方 (5)面接準備の仕方</p>
12:00	昼 食 ・ 休 憩	昼 食 ・ 休 憩
13:00	<p>3. 評定演習①STAR演習 (1)解説 (2)個人分析／グループ討議(調整会議) (3)発表／講師コメント・解説</p> <p>4. 評定演習②ケース学習 (1)解説 (2)個人分析／グループ討議(調整会議) (3)発表／講師コメント・解説 (4)考課傾向診断</p>	<p>(6)フィードバック面接演習【つづき】 ※項目3、4の評定演習の評定結果を使用し、面接を行う</p> <ul style="list-style-type: none"><li>①面接準備</li><li>②ロールプレイング</li><li>③上司役所感／部下役所感／観察者フィードバック</li><li>④講師講評と補講</li></ul> <p>6. 日常のコミュニケーションと能力開発</p> <p>◎質疑応答・まとめ</p>
18:00		

## 4-2. 目標設定力強化研修1日コース

人事部よりオリエンテーションなどございましたら、お時間を調整いたします。

- (例)・当社の目標管理制度  
・現状の問題意識 など

時 間	第1日目
9:00	<p>◎オリエンテーション</p> <p>1. 目標の考え方</p> <p>(1)目標とは (2)目標の要素 (3)目標説明用の資料作り</p> <p>2. 目標検証会議</p> <p>(1)目標説明 (2)質疑応答 (3)評価会議 (4)フィードバック</p>
12:00	昼 食 ・ 休 憩
13:00	<p>3. 目標の再設定</p> <p>(1)解説 (2)検討会議 (3)コメント</p> <p>4. 目標設定の話し合い</p> <p>(1)解説 (2)代表者ロールプレイ</p>
17:00	

目標管理を導入されている企業様では目標そのものの設定が曖昧なために苦しんでおられる場合があります。このような企業さんに実際に喜んでいたいているのが目標設定力強化研修です。

この研修は

- ①代表的な部下の目標を持参する。  
②持参した目標を構想検討会議方式で検証する。  
③検証した目標はその評価に従って再度検討して正しい姿にする。  
という手順の研修です。

非常にシンプルですが、独自の評価スキル移植ノウハウを持っている当社によって実際に効果的に目標管理の定着をサポートします。

## 4-3. フィードバック力強化研修1日コース

人事部よりオリエンテーションなどございましたら、お時間を調整いたします。

- (例)・当社の現状のフィードバック面談実施状況  
・フィードバック面談に関する問題意識 など

時 間	第1日目
9:00	<p>◎オリエンテーション</p> <p>1. 人事考課と話し合い</p> <p>(1)考課の目的</p> <p>(2)人事考課問題点討議／発表</p> <p>(3)話し合いの基本原則と手順</p> <p>(3)考課のフィードバックの話し合い</p> <p>(4)フィードバックをするための事前準備 (ケースorビデオ学習)</p>
12:00	
	昼 食 ・ 休 憩
13:00	<p>2. フィードバックの話し合い</p> <p>(1)ロールプレイ</p> <p>(2)コメント会議</p> <p>(3)フィードバック</p>
	<p>3. 職場実践での注意点</p> <p>(1)解説</p> <p>(2)問題点解決会議</p> <p>(3)講師総合フィードバック</p>
17:00	

人事考課のフィードバックは人事考課を職場運営や部下育成に生かす基本です。

しかし、現実にはフィードバックの仕方を知らないために正しくなされていない場合も少なくありません。

①フィードバックの話し合いの仕方を学ぶ。

②フィードバックをするために考課のケースをVTRなどで確認する。

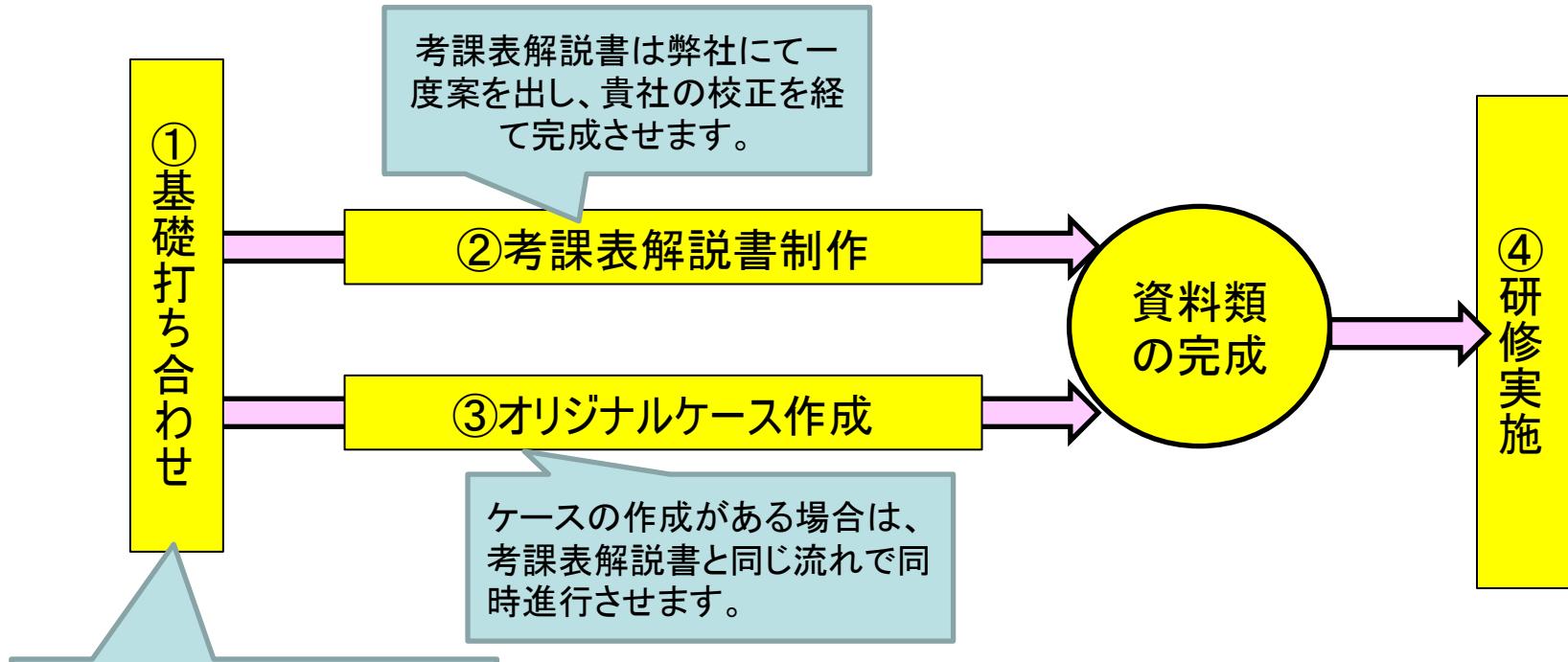
③相互啓発型ロールプレイを行い、話し合いの質的な向上を成しとげる。

④他の話し合いでの留意点の解説を受ける。

といった手順でフィードバック力を飛躍的に高めます。

## 5. 今後の進め方について

今後、ご用命いただいた際のスケジュールについて提案します。



貴社人事考課の基本資料である考課表、考課期間などシステム、対象者などの情報をいただき、貴社の仕組みをしっかりと理解します。

### ※考課項目解説書の制作について

考課項目解説書は以下の条件に合致する時、1階層分は研修費用に含まれます。

- ◆ 考課項目数7つ以内
  - ◆ 考課項目が一般的に言う能力要素で構成されている
- なお、二階層目からは別途費用をいただいて制作することになります。

# 有限会社オーバルマネジメント

〒188-0011

東京都西東京市田無町2-14-9

田無マーシャンハイツ501号

TEL & Fax 042-497-6689

担当: 藤本邦之

E-mail: fujimoto@oval-mgt.com

URL: <http://www.oval-mgt.com>