

～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

---

**人事考課の運用のカギを握っているのは、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だろうか？
- フォーマルな話し合いのスキルを身につ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

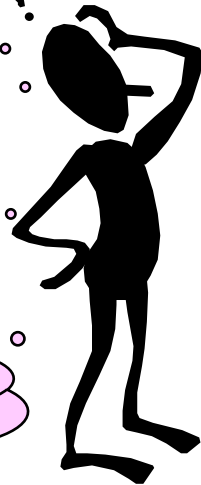
考課表って理解しきれないんだよなあ…

能力って何？行動の把握ってどうやるの…

自分の評価の癖ってあるのかなあ…

かわいい部下に悪い評価なんてつけられない…

勉強するなら、自分の会社の考課項目でやりたい…



### 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

<p><b>提 案</b></p> <p>顧客のニーズを把握するための活動を積極的に行い、</p>	<p><b>報告・連絡・相談</b></p> <p>問題の発生の未然防止、スムーズな業務遂行のため、適宜、適切な報告・連絡・相談を行っている。</p>	<p><b>顧客第一主義</b></p> <p>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。</p>
<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 顧客のニーズを把握する方法で最もベーシックなのは、顧客の話をしっかりと聞き出すことです。お客さまの話をどれだけ聞き出しているのかが重要です。</p>	<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 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座席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」のほうが価値の高い行動となります。</p>	<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 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かを考えることが求められます。</p>
<p><b>コスト意識</b></p> <p>担当組織のコストを適切に管理し、利益を出している。</p>	<p>よう。報連相のために報告か、これが相手を手を動き連絡・相談のしているのか、しているかどうです。忘れたくない行動</p>	<p><b>関係部署との連携</b></p> <p>新聞・時刻表・各出版事業部などの関係部署との連携をうまく行い、双方の仕事がスムーズに行われるように配慮し、行動している。</p>
<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 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、適切な経費使用を</p>	<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 「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きました。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、相手のやりたいことの実現に手を貸す、結局これらの活動がお客さまへの好影響となります。</p>	<p>&lt;解説&gt;</p> <p>* 「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きました。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、相手のやりたいことの実現に手を貸す、結局これらの活動がお客さまへの好影響となります。</p>
<p>&lt;強い行動例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまに正確に伝える</li> <li>● お客さまの気持ちに寄り添う</li> <li>● わかりやすく伝える</li> <li>● 資料などフォロー</li> </ul>	<p>【考課項目解説書】</p>	<p>を考えて動いてい</p> <p>提供です。未営業は今お客知った情報はをしながらはって関係部署くことが求め</p>
<p>&lt;行動把握場面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 提案数は日常の報</li> <li>* 内容につ</li> <li>* 「下手な世の中に</li> <li>* こぞと</li> </ul>	<p>考課表を構成する項目を詳細に解説したもの。このものがあると恣意的な解釈が減り、目線の揃った公正な考課が可能になります。また、考課をベースとした能力開発、人材育成を支援する面もあり、実施した各企業で非常に喜ばれています。</p>	<p>に安住して仕事と</p> <p>であり、目の前の</p> <p>あまり重視してい</p> <p>観察の対象となり</p> <p>すべてが顧客第一</p> <p>実際に知ら</p> <p>いますので受け手</p> <p>書類整理一つとつ</p> <p>判断材料となりま</p> <p>りです。そのような</p>
<p>&lt;行動把握場面&gt;</p> <p>* 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きます。何気ないところでもコスト意識は出てきます。</p>	<p>コースなどの使</p>	<p>&lt;行動把握場面&gt;</p> <p>* 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必要があります。また、他部門との小さな打ち合わせなどでの言動もチェックすることが求められます。</p>

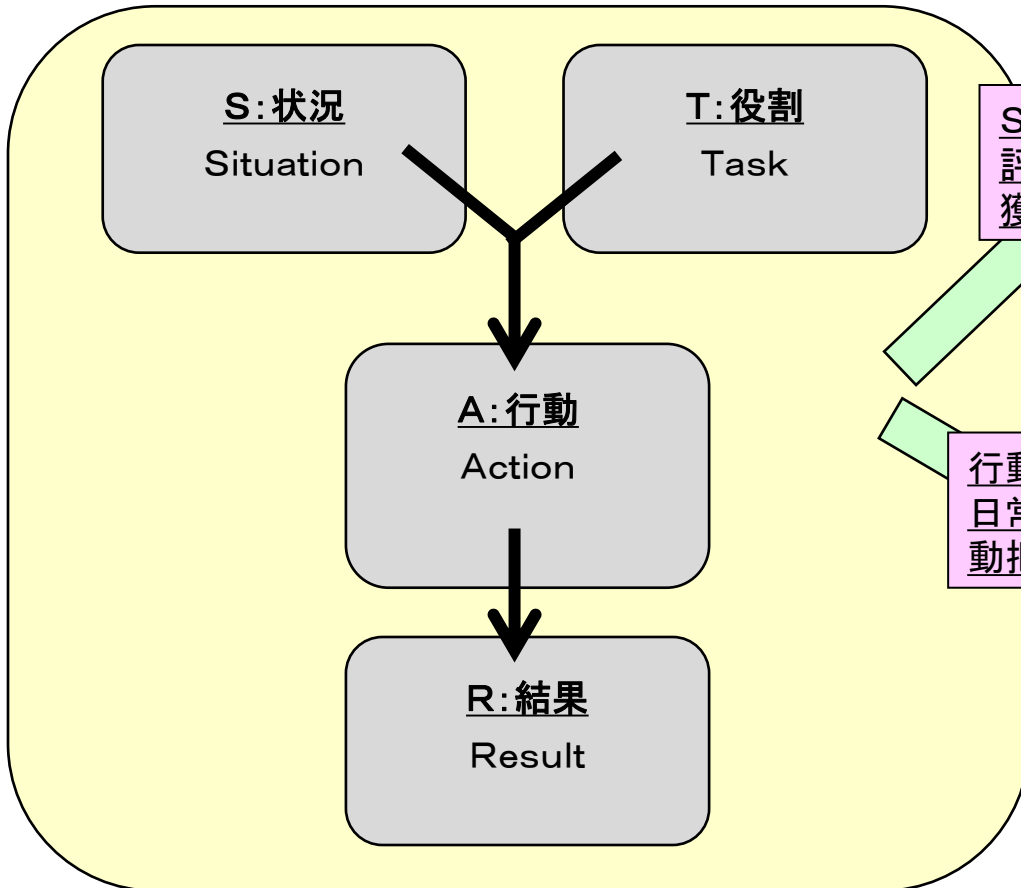
## 2-2. 行動把握のSTARとは

### 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。



STAR演習として  
評価の基本能力  
獲得に活用

行動記録表として  
日常の部下の行  
動把握に活用

**職務遂行・行動記録演習**  
(STAR演習)  
＜参加者への指示＞

人事考課における行動記録は単に行動を記録するだけでなく、

- その行動がどのような状況下で、どんな役割(目的意識)を持って行われたのか、
- その行動の結果はどうだったのか

を併せて記録することで、行動の意味や価値が理解できます。

すなわち、その行動がなされた時の状況(Situation=S)、その行動がなされた時の役割(Task=T)、取られた行動(Action=A)、その行動の結果(Result=R)がわかるように行動記録を取ることが能力を評価する際には必要となります。

以下のケースを読み、

- ① ケースの中からSTARで行動的事実を抽出してください。
- ② 行動的事実を評価項目に照らし合わせて評価を行ってください。
- ③ 業務人物の役職に関わらず、このケースの評価項目は一般職(役職無し)の社員とします。今回は練習一般職で評価してください。評価はプラス、マイナスで結構です。

\_\_\_\_\_ )ケース。  
時間は( 15 )分です。

＜STAR演習の評価項目：一般職＞

技 能	資格にふさわしい技能を持つ
積極性	率先して積極的に関わり合いを促す
責任感	最後までものを投げ出さずにやり遂げる
注意深さ	細かい手段などでものごとに対処する
規律性	ルールや規範を守る
協調性	集団の一員として適切な行動をする
表現力	簡潔明瞭に必要な意思疎通を的確に行なうこと
判断力	状況をよく見て適切な手段を講ずること
創意工夫	前例にとらわれずにより良い手段を考案する

氏名 \_\_\_\_\_

**職務遂行行動事実抽出演習・回答例**

役割 (T)	行動 (A)	結果 (R)	評価項目・評価
(庶務)	はいと高率して引き受け	期限の確認をしなかった	注意力 -
(状況報告)	何もせず	(課長は知らなかった)	表現力 -
(庶務)	経理部に取って行って勝手に確認をした	(本業業務への取り掛かりが遅くなった)	責任感 -

**職務遂行行動事実抽出演習・回答表**

状況 (S)	役割 (T)	行動 (A)	結果 (R)	評価項目・評価
13:30分に山本課長から書類の		はいと高率して引き受け	期限の確認をしなかった	注意力 -
を頼まれた				

## 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

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	31	
顧客リレーション	5	
提案	3	
	3	

※ 評価項目の選択では

① 行動事実の集める量は？ (適切・不適切)

② 考課の癖が (ある・ない)

どのような癖か？

\* 論理的錯誤 (ある・ない)

\* 対比誤差 (ある・ない)

③ 考課を通じて感じたこと

\* ハロー効果 (ある・ない)

\* 逆算化傾向 (ある・ない)

点数を数える。		あなたの個数
5	0	
4	11	
3	8	
2	12	
1	0	

※ 評価は以下の傾向について診断する。

① 中心化傾向 (ある・ない)

② 厳格化傾向 (ある・ない)

③ 寛大化傾向 (ある・ない)

④ 分散化傾向 (ある・ない)

3. 振り返り

良い点	今後気をつける点
-----	----------

標準考課に対して自身の出した考課結果を比べることで自分の評価の癖を見つけ出すのが考課傾向診断です。

<ハロー効果>



あのA商事との交渉での〇△君の活躍は素晴らしかったなあ…



でも、他の時はあまり頑張ったとは言えない…



しかし、A商事の件があるから評価は高いに決まっている！

# 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てはなりません。

パワーポイントの画像だけとかblank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

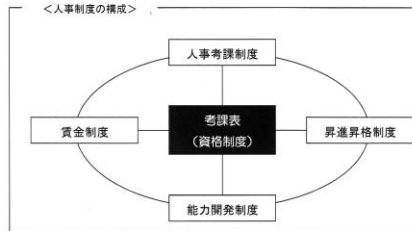
①人事制度の構成と資格制度、考課表  
人事制度は経営政策の重要な一翼を担う制度です。  
人事制度は会社と働く人の労働契約を具体化したものです。  
人事制度は考課表(資格制度)を中核として、以下の制度を備えています。

- 人事考課制度 : 成果や働き方を評価する仕組み。
- 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。
- 昇進昇格制度 : 資格付けと役職任用を定める仕組み。
- 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、

- 職務階層:社内での職務上の序列と対応役職を明記したものを。
- 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考課表はどうか働いてほしいのかを示した経営からのメッセージ  
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。「こう働いてほしい」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ね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の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)



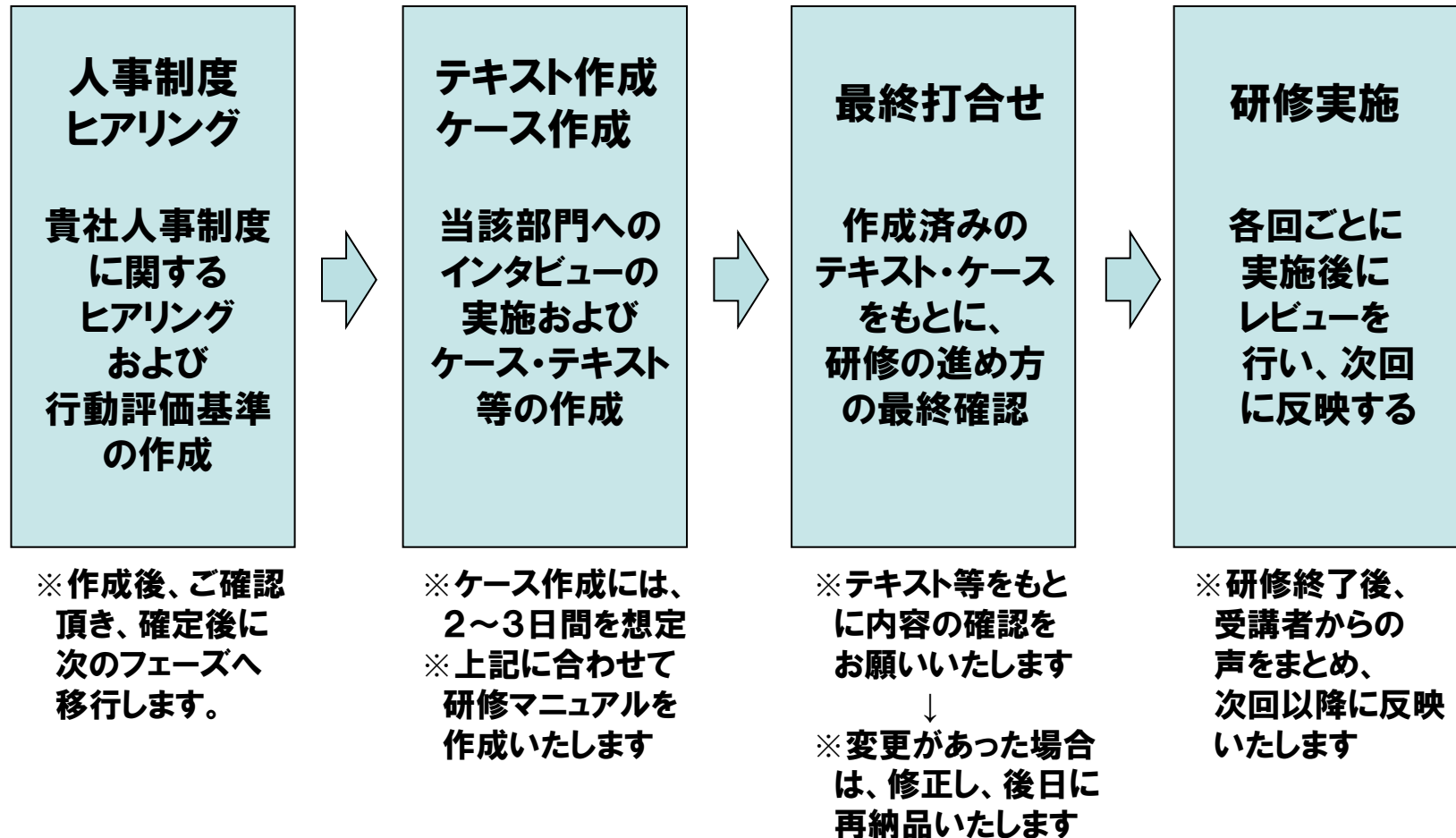
南オーバルマネジメント



## 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ア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、目標管理だけでなく、マネジメントの第一歩です。十分に能力を発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職務的向上に欠かせないことでもあります。

しかし、目標管理を重視した人事労務管理では目標の達成度が効果・評価と結びつくために、立案者にはわかりやすく達成可能な目標を設定しようとする気持ちが必要になります。

マネージャーはこういって後向きになる目標を設定して来ず、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ければなりません。

**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、目標について考える材料を与えておく。
- 話し合いを始める前に上司としてそのメンバーにやってほしいことをまもっておく。提案として待つ。
- 出来たら早速に本音で話し合う。
- 相手の求める情報はできるだけ出す。

特に提案を作ったかどうかはこの話し合いの成果を左右します。

**目標設定の提案**

- ①部下の現状について考える
  - 業績見込み
  - 部下を取り巻く環境変化
  - 部下の職務遂行能力
  - 部下の職務遂行の障害となっていること
- ②部下の目標の種類も考える
  - 期待する業績
  - 期待する能力向上
  - 部下の職務遂行上の障害点除去への援助案
  - 部下の職務能力向上への援助案

**話し合いの手順** 目標を設定する話し合いの手順は以下の通りです。

**目標を設定する話し合いにおけるステップとポイント**

- 話し合いの目的を明確にする**
  - ・ 部下をねぎらう
  - ・ 目標設定の話し合いであることを伝える
  - ・ 話し合いの手順（自己目標→上司側→取り組み）を説明する

● さっさと入りましょう。  
● 手順の説明は忘れずに。
- 部下の目標案を聞き、不明点は質問する**
  - ・ 部下の目標設定を規定と目標で項目ごとに聞く
  - ・ 不明点は質問し、部下の状況を細り下げていく
  - ・ なるべく相手に話させ、正確な情報を得るようにする

一つ目のポイントです。  
● 部下から説明を受けます。  
● 項目ごとに聞きますが、最後に纏まるまで聞くことに専念します。  
● 質問は5W1Hで。
- 目標案を話し、受け入れてもらう**
  - ・ 自分や提案を組織資源として話す
  - ・ 一つ一つを承認し、目標として確定させる
  - ・ 質問には丁寧に答える

● ほっつきり伝えましょう。  
● 基本は目標一種類の確ですが、難しく感じられる目標など、場合によっては複数もあります。  
● 項目ごとに伝え、その場で質問をして確定させます。
- 目標を確定させ、達成することに頭を切り替えさせる**
  - ・ 了解ももう一度確認する
  - ・ どうやって達成するのか考えを聞く
  - ・ 自分が出せる援助は申し出る

● どうやって達成するのか、これを開きましょう。  
● ある程度具体化できればOKです。
- 話し合いを締めくくり、今後の努力と支援を確認する**
  - ・ 本日の話し合いを振り返り、感謝する
  - ・ 目標達成に向けた中間検討日時を決める
  - ・ 差なでである場合、細めくくる

● 助言し、支援することを忘れずに。  
● 「頑張れ」ではなく「頑張りますよ」が効果的です。

いで使用する言葉の例を提示します。

**始める**

あ ・ ーさん、今日はありますか  
ず ・ 手前は（あなたが話す）、（後討する）、（まとめる）です。では、はじめましょう

**明点は質問する**

目 ・ それでは、目標について、あなたの考えと具体的な内容を教えてください  
状 ・ なるほど。なぜ、そのような目標になったのですか  
形 ・ 背景にある考えや情勢はどのようなものですか  
態 ・ このへんはどうでしょう。どのようにお考えですか  
な ・ ふんふん、そうですね、そういう見方もあります

**でもらう**

と ・ では、私からのあなたへの目標を話すよ、～は●、～は□、・・・  
た ・ ～の●の理由は～で～という過去の行動を高く評価してのことです  
る ・ この目標はあなたにこういうことを期待してのことなんだ  
か ・ なるほど、その質問には～という意味があるのかな、それについてほっと考えようよ

**することに頭を切り替えさせる**

か ・ ～についてはこれで納得してくれるかな  
し ・ はどうだろう  
し ・ これはどうやらたら達成可能になるだろうね、あなたの考えを聞かせてくれたらいいか  
し ・ 思っていることとはあるかな、遠慮なく要求してみてください

**今後の努力と支援を確認する**

返 ・ では、話し合いを振り返るよ。あなたのほうで目標と具体案を言ってくれないか  
復 ・ 細かい内容もあつけど、やればできるさ  
謝 ・ やり逃げたらいいたいものだ。今後も一緒に頑張っていくさ  
謝 ・ ではこの辺で終わろう。おつかれさま

**<目的と目標>**

<p>○ <b>目的</b> ○</p> <p>1 実現しようとする事実、行動のねらい、ゆえに「目的→達成する」「にかなう」「目的の～」</p> <p>2 最終的で、理性に基いた意志が、行為に先だてて行為を規定し、方向づけるもの。</p>	<p>○ <b>目標</b> ○</p> <p>1 そのとらえかたにより、またそこから採れないように目的とするもの。「結果に達して～」</p> <p>2 対象・対象との対比。また、「結果の～」になる</p> <p>3 行動を定められたら、実現、達成をめざす事実、～を達成する」「目標を達成する」とする「一語」</p>
---	--

○ **【用法】 目的・目標 ○**

○ 「目的（目標）に向かって事実に向かう」のように、めざすもの意で用いられる。

○ 「目的」は、「目標」に比し抽象的で長期にわたる目であり、内容は重点を置いて使う。「人生の目的を立身出世に置く」○ 「目標」は、目ざす地点・数量・数量などに重点があり、「目標は前年3000メートルの店の上」「今度の売り上げ目標」のようにより具体的である。

**<目的と目標>**

○ 目的：命題表現を用いる。～を～する。

○ 目標：目的のある一定期間で区切って実現した姿を具体的に表す。

**目的**

何を

**目標**

誰が

どのように

どれくらい

いつまでに

どうする

目標とはあるべき姿実現のために具体的に行動を起こすにあたって、

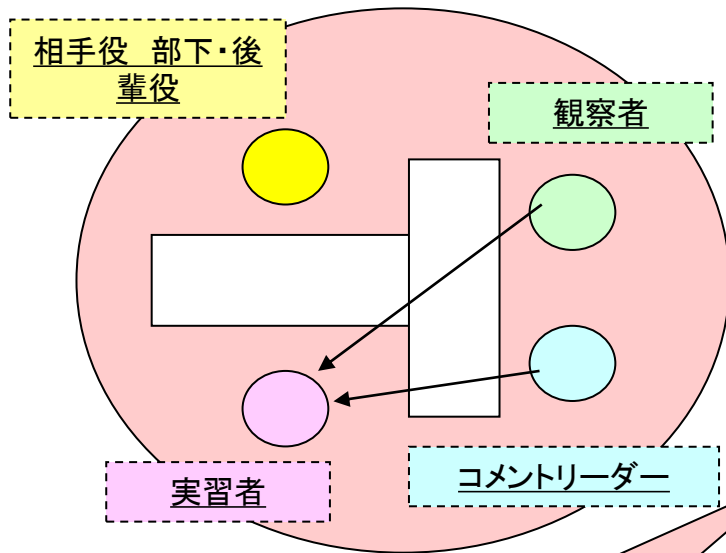
- 時間を区切って（達成期間）
- 達成すべき対象と（対象）
- 達成時の指標と（達成基準）
- そのための行動を（行動計画）

具体化したものである。

## 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。



①ケース開始前 オリエンテーション (2分程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> <li>* 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。</li> </ul>
②ロールプレイ (10～12分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> <li>* 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。</li> <li>* 観察者は観察をし、行動記録を取ります。</li> </ul>
③ビデオフィードバック (10～12分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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)</li> <li>* 観察者は監察記録の整理と行動評価をします。</li> </ul>
④コメント会議 (15分程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ステップごと、ポイントごとにコメントしていきます。</li> <li>* 原則についてまとめます。</li> <li>* 良かった点と改善点をまとめて、終わります。</li> </ul>

◎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、非常に効果的でお勧めです。

○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                      ①面接準備                      ②ロールプレイング                      ③上司役所感／部下役所感／観察者フィードバック                      ④講師講評と補講</p> <p>6. 日常のコミュニケーションと能力開発</p>
18:00		◎質疑応答・まとめ

## 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                      (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                      (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                      (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                      (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に喜んでいただ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。

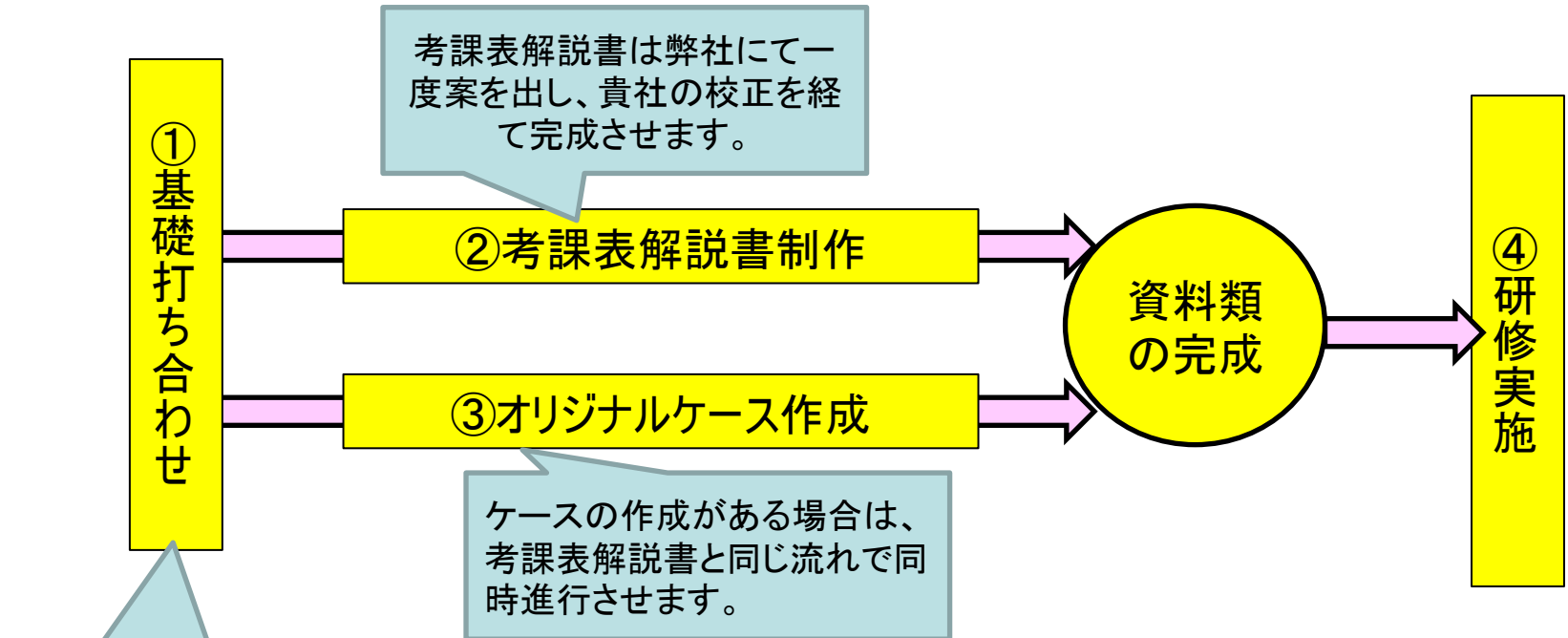
④他の話し合いでの留意点の解説を受ける。

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、ご用意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](mailto:fujimoto@oval-mgt.com)

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