

現場での**実践**に特化した
【評価者研修】
ご参考資料



1. 本企画概要の問題意識1(評価制度の運用に関する問題意識)

弊社でよく耳にする評価制度の運用に関する問題意識について記載します。

自分に何を期待されているのかイマイチ分らない・・・。

上から目標は与えられるけど、その目的がよく分らない・・・。



被評価者

リモートワーク中でも、自分の仕事をきちんと見て評価してくれているのか・・・？

きちんとしたフィードバックをしてもらえない・・・。

企業や社員を取り巻く環境の変化により、評価制度の運用はより難しくなっています。
しかし、評価制度は適切に運用できなければ、社員のモチベーションや
成果、成長を阻害してしまいます。

1. 本企画概要の問題意識2(評価者・人事担当者の声)

前頁の問題意識のもと、多くの企業・組織様が、評価者研修を実施しています。
一方で、評価者や人事担当者からは、このような声もよく伺います。

覚える内容が多すぎて、
1日の研修だけでは
消化しきれない・・・

研修で言ってることは
分かったけど、現場で
なかなか実践
できない・・・

部署や人による
評価制度運用の
バラつきが
埋まらない・・・

評価者研修を
実施しているのに
効果があまりない・・・



評価者



人事担当者

せっかく評価者研修で学んだ内容を、うまく現場で実践できず、
研修効果が感じられないケースがよく見られます。

2. 効果的な評価者研修実施のポイント

評価制度の運用は1年中ずっと続いていく・・・

⇒年に1回の評価者研修ではポイントを覚えきれず、実践につながりにくい



- ①多くの場合、今期の振り返りを行ったうえで、すぐに来期の目標設定をする
⇒「第3 STEP フィードバック」と「第1 STEP 目標設定」は、期末のフィードバック面談直前にセットで扱った方が理解・実践しやすい（≡第1回研修の注力テーマ）
- ②目標達成に向けた期中の支援については、実際に目標設定をして、走り始めてからでないと、現場で実践しにくい
⇒「第2 STEP 日々の関わり」については、第3, 第1 STEPが終了した後のタイミングで扱った方が理解・実践しやすい（≡第2回研修の注力テーマ）

弊社では、上記を踏まえ、プログラム概要案を検討しております。

3. プログラム概要案

個W：個人ワーク
GW：グループワーク
RP：ロールプレイング

第1回(1日研修 ※半日での実施も相談可)

■導入 学びの場創り

1. 自社の評価・人事制度の理解を深める
(貴社によるセッション)
2. 『評価』の意味・意義を深める
個W・GW・講義：「評価の意味・意義について」
個W・GW：「評価における自らの過去の振り返り」
※あの時、あの上司の評価に納得、
あの時、あの上司の評価に不満等
RP：「フィードバック面談
(〈ケース〉 上司評価 低 部下評価 高)」
講義・個W・GW：「評価におけるマネジメントサイクル」
3. 『評価』及び各STEPにおけるポイントを押さえる
※第1回では、期末のフィードバック面談、期初の目標設定面談
に向けて、「STEP3 フィードバック」⇒「STEP1 目標設定」
の順にフォーカス
STEP3 フィードバック
講義・個W・GW：「フィードバックのポイント」
STEP1 目標設定
講義・個W・GW：「目標設定のポイント」
「自組織と部下の目標を検討する」

第1回終了後、研修の学び・気づきを踏まえ、
フィードバック・目標設定面談を実施

学び・気づきの実践

第2回(半日研修)

■導入 学びの場創り

1. 実践期間の共有と振り返り
GW：「メンバーへのフィードバックと目標設定の共有」
※面談で実際に設定した部下の目標を持ち寄り、
前回研修の学びを实践したうえでの気づきを共有する
2. 『評価』及び各STEPにおけるポイントを押さえる
(前回の続き)
STEP2 日々の関わり
※第2回では、フィードバック・目標設定の面談を踏まえ、
次のSTEPである「STEP2 日々の関わり」にフォーカスする
講義：「日々の関わりのポイント」
個W・GW：「メンバーへの日々の関わり方の検討・共有」
※目標を持ち寄った部下への日々の関わりについて
検討・共有する

■まとめ

第2回終了後、研修の学び・気づきを踏まえ、
メンバーに対して目標達成の支援を実施

4. プログラムご参考

2. 『人事評価』の意味・意義

テキスト資料

『人事評価』の意味・意義について記載します。

人事評価とは・・・

上司目線で言うと・・・	部下目線で言うと・・・
1. 【評価機能】 期間における部下の会社への貢献を評価するためのもの。 2. 【目標達成機能】 所属部門・部署に与えられた目標を効果的・効率的に達成するためのもの。 3. 【支援・育成機能】 部下を支援し、育成するためのもの。	自分のキャリア、人生に関わる大切なもの。

評価制度は、使い方次第で、「会社・組織」「部下・メンバー」、及び「**管理職である自分自身**」にとって、プラスにもマイナスにもなり得ます。

2. 評価における大切な観点 第1STEP 目標設定 ＜補足3-2＞部下に伝える重要性

テキスト資料

管理職として、会社（自部門）・自チームの将来を踏まえ期待役割を部下に伝えることが重要です。

会社（自部門）が目指すこと
実現したいこと
（ビジョン・ミッション・目標等）

自チームが目指すこと
実現したいこと
（ビジョン・ミッション・目標等）

上記を踏まえた
期待役割を部下に伝達

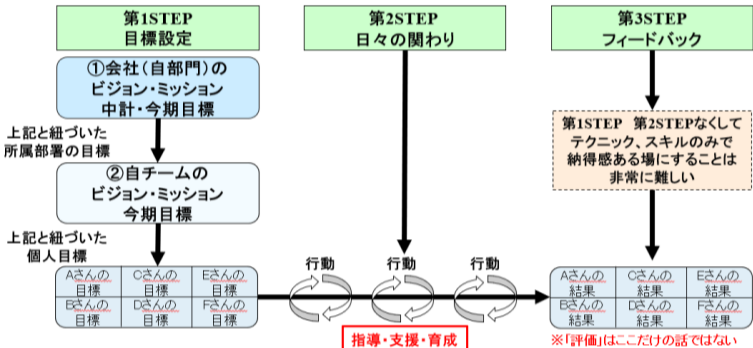
全うすることで
会社（自部門）・自チームの
成果貢献につながる。

「部下本人の期待役割」と「会社（自部門）・自チームの将来」が連動していなければ、どれだけ部下本人が職場で努力しても報われにくくなります。

3. 評価における大切な観点 『評価におけるマネジメントサイクル』全体像

テキスト資料

マネジメント職に求められる『評価におけるマネジメントサイクル』全体像を記載します。

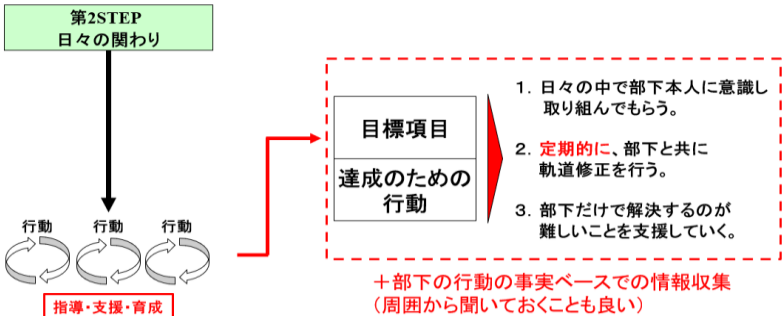


評価制度における『評価』とは、評価時の“点”だけではなく、上記の“全体”を指します。

3. 評価における大切な観点 第2STEP 日々の関わり ＜補足2＞日々の関わりにおけるポイント

配布資料

第2STEP 日々の関わりにおけるポイントについて記載します。



日々の業務の中でしっかりと関わりを持っておけば、評価時に部下との認識にあまりGAPが生じず、フィードバック面談がスムーズに行えます。
日々の関わりこそ、『評価』における最も重要なカギと言えます。

5. プログラム補足1(弊社評価者研修の特徴)

その1

評価における**方法論**＋評価における**本質論** での落とし込み

被評価者の納得感を高めるうえで、本質的に大切な観点は主に3つあります。

1つ目は、どのような場で、どのように評価を伝えられたか？

⇒主に評価面談時の**コミュニケーションがカギ**

2つ目は、何を評価されたか？

⇒主に**目標設定時の面談がカギ**

3つ目は、誰に評価されたか？

⇒**評価期間中、どれだけ部下と向き合ったかがカギ**

弊社では、上記の考えに基づいたプログラム設計、及びファシリテーションを実施しております。

その2

評価において**一般的に大切な観点**＋**個社ごとに大切にしたい観点** の**カスタマイズ**提供

評価においては、一般的に大切な考え方と、個社ならではの大切にしたい考え方があると思います。

そのため、弊社で考課者研修を実施させていただく際は、

お客様ごとの人事制度の“ポイント”や“想い”を企画側としっかりと擦り合わせたうえで実施しております。

結果、お客様ごとにオンリーワンプログラムを提供しており、高い満足をいただいております。

5. プログラム補足2(評価者研修実施後の声)

【人事の方々の声】

- 評価におけるSTEPをしっかりと実践できておらず、評価において何が大切か、何を優先していくべきかを具体的に見定められていない状況があるように思っておりました。今回の研修という機会は、そのような現状の管理職に対して好影響だったと思います。
- 管理職自身も多忙で孤独を感じている中で、今回管理職同士で悩みの共有・共感する場を得ることができました。後日、管理職同士で研修の内容について楽しそうに話し合うといった様子も見受けられ、モチベーションが上がった、という声も聞かれました。
- また、管理職がどのような悩みを抱えているのか、といった観点を人事側でも把握する事もでき、情報収集という観点でも良い場となりました。

【受講者の方々の声】

- 評価についてはある程度できていると思っていたが、改善すべき点や課題をいろいろと見つけられた。会社にとっても自分にとっても部下にとっても重要なテーマですが、学んだことをすぐ実践できる内容で、効果を得られると思った。
- 長期間同じ職場で繰り返し従事していると、私も担当者も悪い意味でマンネリ化していて、評価について真剣に向き合っていないと気づかされた。
- 講義内容やテキストについてもポイントがわかり易く、グループセッションによる実習や情報共有 などもあり、充実した内容だったと思います。曖昧だった目標設定を具体的に導けそうに思います。
- 評価する際に気をつける点や、日頃の部下との関わり方について、自分を見つめ直す事が出来ました。これからの評価面談やチーム内でのコミュニケーションの参考になりました。

6. 最後に

「社員にもっといきいきと働いてほしい」
「真の意味で活躍する社員を増やし、定着させたい」

今の**本気**の取り組みが、未来を変える

株式会社セルフ トランセンデンスまで

URL：https://www.self-t.co.jp

※疑問・質問、またはご依頼に関しては、
弊社から別途回答、あるいは、ディスカッションの機会を
設けさせていただきますので、self-t@self-t.co.jpに
お問い合わせください。