

評価において最も大切なことと

3つのポイントとは？

【評価者研修】



株式会社セルフランセンデンス

1. 本企画の問題意識

よく耳にする評価制度における問題意識について記載します。

自分に何が期待されているのか
イマイチ分からない……。

自分の仕事をきちんと見て
評価してくれてるのか……？

上から目標は与えられるが
その目的が
よく分からない……。



きちんとしたフィードバックを
してもらえない……。

※評価者研修の際の従業員アンケートでも
実際によく挙がる声です。

**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. 本企画の問題意識

＜補足＞実際に被評価者からよくある不満の声



実際に被評価者よくある人事評価における不満の声

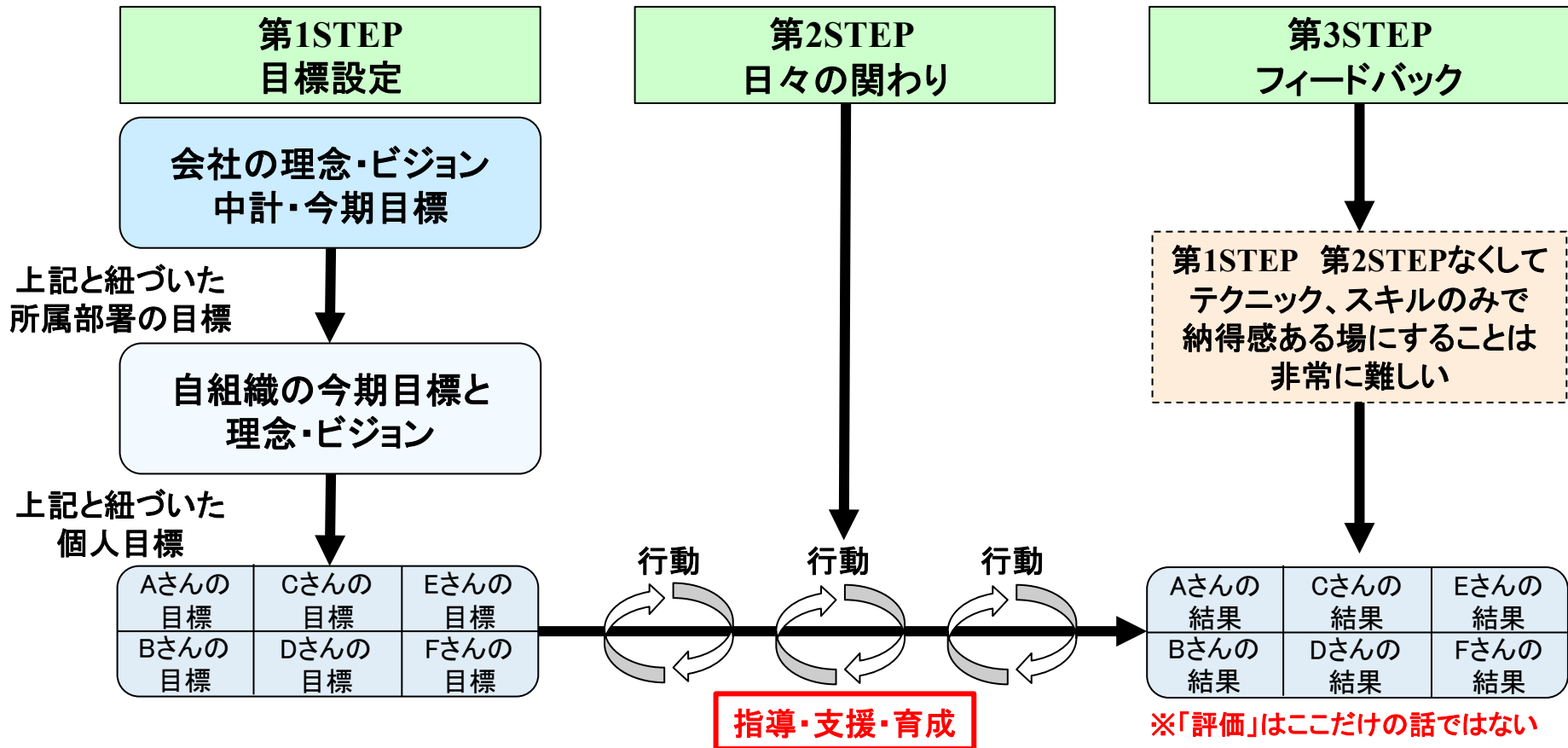
1. そもそも評価のフィードバックがない
2. 何をもって評価をされたかが分からない
3. 結局「数字」のみで評価されている
- ※「数字」は評価の大切な要素ではあるが、
お客様の環境、状況にも大きく影響を受けるのでは？
4. 頑張っても頑張らなくても、同じような評価である
5. 上司に気にいられているかどうか評価に影響している
6. 声の大きい人が評価されている
7. 評価査定の際に急に改善点等を言われても困る
8. 上司との間での評価と最終評価が異なる
9. 上司自身が評価制度を分かっているか疑問を感じる
10. 評価制度に関して、自分自身もあまり理解できていない

多くの場合、評価者の「知らない」「見てない」「決めてない」が主な要因

⇒上記に関して、自社にも思い当たるところはございますか？

2. 評価における本質的に大切な観点 『評価におけるマネジメントサイクル』全体像

管理職に求められる『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。
⇒つまり、評価を扱うとなると、自然と部下指導・育成含めた全体を扱うことになる。

3. プログラム概要

① 導入研修

個W: 個人ワーク
GW: グループワーク
RP: ロールプレイング



プログラムは貴社の人事・評価制度、及びご要望に応じて、カスタマイズ可能です。

評価者導入研修(時間は制約条件の中で調整可能)

午前

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)

① 評価者研修の目的 ② 自社の評価・人事制度の説明 ③ 質疑応答

2. 『評価』の意味・意義を深める

講義・個人W・GW「人事評価とは？」

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:「評価におけるマネジメントサイクル」

午後

3. 『評価』及び各STEPにおけるポイントを押さる

講義:「目標を持つ重要性・評価におけるポイント」

「マネジメントサイクル STEP1 目標設定」

「目標の上位概念≡目的(理念等)の再確認」

講義:「マネジメントサイクル STEP2 日々の関わり」

「マネジメントサイクル STEP3 フィードバック」

個W・GW:「目的を踏まえた目標設定検討ワーク」

※実際の評価面談及び目標検討に向けた実践ワーク

■まとめ

事後課題:「①本日の学び・気づきの整理

②①を踏まえた目標とアクションプランの検討」

3. プログラム概要

②(オプション)フォロー研修

個W:個人ワーク
GW:グループワーク
RP:ロールプレイング



約半年後を目途に、フォロー研修を実施することで、**導入研修の学び、気づきの実践を強化。**

評価者フォロー研修(時間は制約条件の中で調整可能)

午前

1. 前回の学び・気づきの実践振り返り

その1:「前回テキスト内容の振り返り」

その2:「実践内容の振り返り」

- ①前回決めてできたことの成功要因
- ②できなかったことの失敗原因と次回対策
- ③自身が行動したことによる、メンバーの変化
- ④質疑応答・疑問の解消

2. 上期の評価面談に向けて

個W・GW:「代表部下1人の上期の評価の共有」

個W・GW:「下期の部下の目標を検討する」

⇒聞く側は、部下目線で理解、納得できる内容であったか？

3. 下期の部下とのより良い関わり方に向けて

個W・GW:「メンバーとの関わりにおいて、GOODポイント、改善ポイント工夫していることは？」

講義:「部下指導・育成における大切な3つの観点」

①関係性 ②自らの在り方 ③部下との関わり方

※都度、個W・GWも入れながら、対話重視で進行予定

■まとめ

事後課題:「①本日の学び・気づきの整理

②①を踏まえた目標とアクションプランの検討」

午後

4. プログラムコンテンツご参考(各社毎のカスタマイズを得意としております)

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・・・
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>3.【支援・育成機能】 部下を支援し、育成するためのもの。</p>	<p>自分のキャリア、人生 に関わる大切なもの。</p>

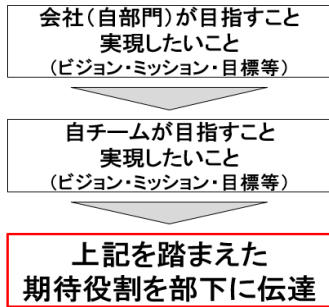
評価制度は、使い方次第で、「会社・組織」「部下・メンバー」、及び「**管理職である自分自身**」にとって、プラスにもマイナスにもなり得ます。

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。



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。

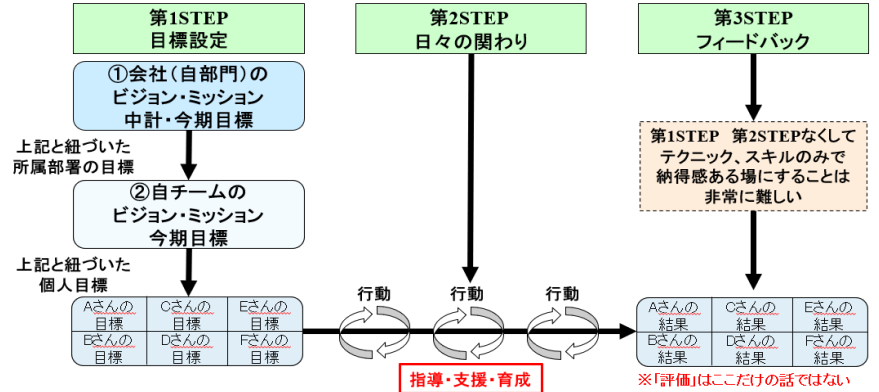
「部下本人の期待役割」と「会社(自部門)・自チームの将来」が連動していなければ、どれだけ部下本人が職場で努力しても報われにくくなります。

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。



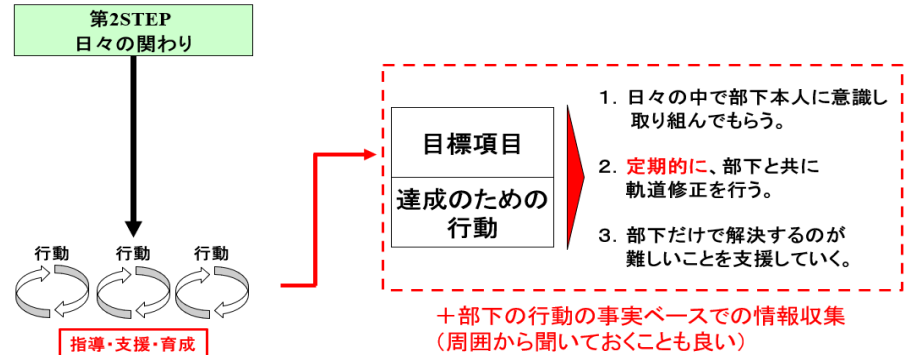
評価制度における『評価』とは、評価時の“点”だけではなく、上記の“全体”を指します。

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

テキスト資料

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. 本プログラム〈補足〉 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、弊社で評価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。

評価者研修実施後の声(ご参考)

【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いました。
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。