



人事考課教育

1. 趣 旨

人材活性化のための人事制度においては、設計後の運用が、従来に比して、重要な度が高まります。賃金体系は、制度を設計すれば比較的安定稼働となりますが、特に会社側の行う人材評価（昇進昇格のアセスメント）と、上司の実施する日常の人事考課は、運用面におけるキーの位置づけとなるテーマです。

とくに人事考課は、人材評価の基礎ともなり、部下の動機づけに直結すると言う意味で、ウェイトは重いものとなります。

ところが上司一般のとらえ方としては、人事考課は、手続的にきちんと終わることをもって完結と見る場合も少なくありません。また、評価内容も、日常の人材序列の再確認にとどまり、それがやや固定観念化しがちなことも含めて、人材を活性化する機会としての人事考課の活用は、一般に不十分です。

従来から言われている、客観性と公平性ですら、その浸透は必ずしも容易ではありません。しかし、今日では、さらにそれに加えて重要な運用が上司には求められます。

まず第一に、評価は、本人に伝わらない場でいくら客観的で正しい評価だと主張しても意義や実益を生じないのですから、それを伝え納得させ、次の行動改善への動機につなげて初めて価値を生じます。いわゆる「納得性」と「動機づけ」です。

さらに重要な点があります。たとえば同じ部下を3年預かったとしたら、評価が客観的でこの上なく正確になったとしても、それは当然だと考えられます。真に問われるべきは、3年前よりもどれだけ部下が能力向上したかです。もしも評価はこの上なく正確になったが、能力はいつこうに変わっていないと言うことが生じたとしたら、会社としては貴重な時間と年数を徒過したことになります。それがすべて上司の責任かどうかは別論として、組織としてこれは大変なロスです。

以上要するに、人事考課の場における上司に対する期待役割は、「客観性」、「公平性」だけでなく「納得性」「動機づけ」が大切であり、さらに加えて「能力開発」に及んで初めて完結と言うことになります。

こうした深い役割を上司全員に浸透させるためには、それにふさわしいケーススタディに基づき、上司自身に深いふり返りもたらしような討議や、部下に評価を伝え動機づけを図るような面接のトレーニングを集中して行う研修カリキュラムが必要となります。

2. 演習の流れ

人事考課ケーススタディの評価結果に基づき
ロープレによるフィードバック面接を実演

上司【折衝力】C

状況設定

部下【折衝力】A

例えば、購買部に対する
あの時の交渉は値引き過
ぎたのではないか。後の
関係形成が悪くなったと
思うが。

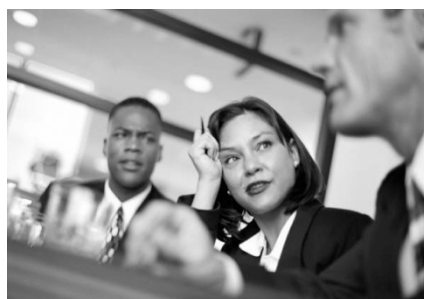


あのケースでは、何も言
わずにルールに従うだけ
では、多大な損失につな
がったと思います。それ
で良かったのですか？

意見交換・振り返り

事実の把握は
どうだった？

- ・傾聴していたか？
- ・上司としての
スタンスは？
- ・納得性は？
- ・動機づけは？



部下育成的視点
はどうだった？

- ・対話の雰囲気は？
- ・熱意は
- ・冷静さは

3. 標準カリキュラム〔2日間〕

人事考課研修 2日間コース		
時 間	カリキュラム1日目	カリキュラム2日目
09:00	■オリエンテーション ・人事評価と人材開発 ・目標管理による経営方針の遂行と業績評価 ・行動評価と人材活性化 ・能力評価とコンピテンシー評価 ・考課者研修の進め方 ■人事考課ケーススタディⅠ ・オリジナルケーススタディ★ ～ 役割行動編 ～ ・グループディスカッションの実施 (3グループ) グループディスカッション ・統一見解のまとめ ・グループ見解の発表 ・意見交換 評価結果について 今後の育成指導について ・講評	■人事考課ケーススタディⅡ ・オリジナルケーススタディ★ ～ 年度ストーリー編 ～ ・グループディスカッションの実施 (3グループ) グループディスカッション ・統一見解のまとめ ・グループ見解の発表 ・意見交換 評価結果について 今後の育成指導について ・講評 ■フィードバック面接演習 ・フィードバック面接実習 ※ 極力、多くの参加者が部下役または上司役を体験 ・準備～実施～振り返り ・講評 ■まとめ ・職場実践にむけて ・質疑応答 ・今後の課題
17:00		

4. 教 材

当社作成のオリジナルケーススタディを用いる場合と、研修実施組織を想定した特別注文のケーススタディを制作して行う場合の両方があります。

5. 特 色

当社実施の人事考課者研修で、顧客の皆様からご評価いただく特色は下記のような内容です。
ご参照ください。

◆オリジナルケーススタディの臨場感、現実感の高さ

◆評価結果収束に関するグループ討議の効果的ファシリテーション

◆評価と動機づけが上司の役割として表裏一体であることの深い納得感

◆面接ロールプレイに基づく深いふり返りと現実的実効性

とくに当社作成のオリジナルケーススタディは、当社コンサルタントが、諸プロジェクトにおいて長年にわたり、組織のマネジメントの現場に深く関与した結果、その精髓とエッセンスを普遍化して制作したものであり、ご活用いただいた各社には高くご評価いただいております。

6. 受講人数

受講人数は、1回あたり18名から20名程度までとしています。多すぎると、討議の実質がその分薄れてしまうためです。

7. 応用1 人事考課コーチング

一層リアリティを持つために、人事考課者個々に、自社の現実の特定人材の考課内容を所定のプロセスに従って質問を行ってゆく人事考課コーチングによる支援を粉っております。

8. 応用2 被考課者研修

人事考課者（上司）だけでなく、被考課者（部下）に対しても、適切な評価や組織運営、コミュニケーション力の向上に結びつけるためには、人事考課のエッセンスを学ぶ機会があれば、人事考課に関する趣旨が一層浸透します。

- ①人事考課制度を効果的に運用
- ②上司による考課のフィードバックをさらに活かす
- ③被考課者における人事考課制度の意義や目的を理解
- ④被考課者における考課基盤の認識と期待レベルの理解
- ⑤目標設定の理解
- ⑥フィードバック面接の受け方の理解

下記はカリキュラム例です。

被考課者研修 2日間コース		
時 間	カリキュラム1日目	カリキュラム2日目
09:00	■オリエンテーション ・人事評価と人材開発 ・目標設定の進め方 ・行動評価の進め方 ・考課者研修の進め方 ■目標設定演習Ⅰ ・実際に設定された目標の発表と意見交換の実施 ・個人目標設定の発表（選抜者数名） ・意見交換 ・講評 ■人事考課ケーススタディⅠ ・VTRケーススタディについての個人評価（技術部門の事例） ・グループ討議の実施（3グループ） ・統一見解のまとめと発表 ・意見交換	■人事考課ケーススタディⅡ ・オリジナルケーススタディ★ ～ 年度ストーリー編 ～ ・グループ討議の実施（3グループ） ・統一見解のまとめと発表 ・意見交換 評価結果について フィードバックを受けるにあたって ・講評 ■フィードバック面接演習 ・フィードバック面接実習 ・準備～実施～振り返り ・講評
17:00	・評価結果について フィードバックを受けるにあたって ・講評	■まとめ ・職場実践にむけて ・質疑応答 ・今後の課題

※ 極力、多くの参加者が部下役または上司役を体験

※17:00 閉講

9. コスト

諸条件により、お見積もりいたしますので、どうぞお問合せください。

株式会社マネジメントフロンティア
<http://www.ma-frontier.com/>
info@ma-frontier.com