

## 人事制度改革フォロー&サポートプログラム

# 貴社オリジナルケースにもとづく 「実践型考課者訓練」のご案内

- ①人事制度改革の理念を実践し、社員の納得性とモチベーションを向上させるためには、考課者の適正な人事考課が鍵を握ります。
- ②適正な人事考課は的確な考課者訓練に大きく依存します。
- ③的確な考課者訓練はどれだけ実践的な演習ケースを使用するかにかかっています。

しかし……**次のような問題でお悩みではありませんか？**

市販のビデオでは当社の現場と状況設定が異なり、臨場感がない。

病院、大学、自治体等では、民間企業を題材にしたケースは使用できず、例えば医師や教務課員を考課対象とした市販ビデオはない。

民間企業でも、製造・営業・研究・管理等職種毎の同じような難易度レベルのビデオシリーズがない。

市販ビデオのケースでは現場管理者の本音の疑問、「実際にあった部下のこんな行動をどう評価すればいいのか、それこそが知りたい」、に答えられない。

市販ビデオのケースでは模擬考課の項目はもとより、解答編の解説も基準となる考課項目が異なるためそのままでは使えない。

一步譲って市販ビデオのケースを当社の新しい考課基準で考課した考課表見本を解説したいが、かならずしも新考課基準すべてを考課できるケース設定であるとは限らず、ポイントがずれやすい。

# ＜そもそも＞考課者研修の目的と その実施する内容

## 1. 人事考課を理解する

考課者訓練は、人事制度の理解を踏まえて、人事考課制度の基本を再確認することからスタートします。人事考課の目的、考課者としての心構え、考課者として部下にどう接していくべきかの理解を促進します。

## 2. 考課のしくみのイロハを習得する

組織によって様々な人事考課制度、考課基準が存在します。しかし、考課制度の具体的な仕組みがどうあろうと、組織として基本とも言える、考課者の誰もが理解しておかなければならない基本的なルールが存在します。考課における「3つの選択」や考課項目の定義、考課基準の理解、ハロー効果、中心化傾向などの考課のエラーの理解と自戒などがこれにあたります。基本を身につけてこそ、評価の信頼性が確保されます。

## 3. ケースを使った実際的な訓練の実施

考課者訓練においては、知識の習得(インプット)のみによっては、部下の納得感ある考課はできません。実際に使用する考課表をベースにつけてみて、初めてその内容理解が定着します。この研修では、個人ワークとグループワーク(アウトプット)を行うことによって、身につけた知識を確実なものとすると同時に、考課者間の意見の一致をすり合わせることで考課のバラツキ是正を図ります。

## 4. 部下の育成をサポートする面接訓練の実施

人事考課の目的は査定(処遇に反映し格差をつけること)ではありません。育成と連動することによって初めてその機能が活きてくるといえます。面接は前向きな動機付けと言われます。考課結果を冷静に振り返りながら、効果的に部下の育成を図っていくことが重要であるために面接訓練を実施します。

# オリジナルケースにもとづく 実践型考課者訓練のおすすめ

このような問題を解決するためには、ケースを自作し、オリジナルのシナリオを作成するしかありません。

しかし、多くの考課基準を論点に織り込んだ当社らしさのある臨場感あふれるシナリオ執筆はなかなか困難です。

## ショートケース集積によるオリジナルケース作成のご提案

職種別ケース原案執筆委員の任命  
(基本的にはミドル以上の管理職)

貴社人事部

プロジェクト説明会と  
ケース執筆要領の解説

日本総研

日常における様々な部下のケース(指導が難しい困った行動や優れた成果を上げたケース等)を1ケース200字程度×20ケースほど執筆

貴社ケース作成委員

ケースごとの論点確認と加筆または  
複数ケースの結合

日本総研

必要に応じて執筆者に取材

ショートケース(1ケース200~300  
字程度)×30問程度の完成とオリジ  
ナル解答例の作成

日本総研

人事委員会等への事前説明

ショートケースによる実践型考課者訓練実施……1回目使用



ショートケースをつむぎ合わせたオリジナルな長文シナリオ(100行程程度)と考課解答例の作成

日本総研

ショートケースの事実を複数つむぎ合わせて、考課対象者を主人公としたシナリオを作成します



人事委員会等に対するケース論点の解説と考課解答例の説明

日本総研



長文シナリオによる実践型考課者訓練実施……2回目使用

ショートケース・長文シナリオ活用型考課者訓練のご提案

3  
回  
シ  
ナ  
リ  
オ  
ズ

1回目……半日

- 当社の人事考課の理念
- 考課者のあり方
- 人事考課のしくみ
- 確認チェックリスト(次ページサンプルご参照)
- 宿題……ショートケース個人演習

2回目……半日

- ショートケースグループディスカッション
- 発表と解説
- 宿題……長文シナリオ個人演習

2回目……1日

- 長文シナリオグループディスカッション
- 発表と解説
- フィードバックの仕方

プログラムの例

# ショートケースサンプル

当社考課項目

## 病院(医師職)の例(原案執筆者:院長、副院長、看護部長)

部下(医師職5級)の職務行動の事実	成績評価										行動評価									
	臨床業務	リスクマネジメント	患者満足度	チーム医療の推進	部下・後援の指導	部門マネジメント	部門外業務	コスト管理	研究業績	臨床知識	臨床業務処理力	臨床技能	品質指向性	判断力	リスクマネジメント	CS(顧客満足)	協力・協働の姿勢	指導実績	業務連携	研究活動
1 A君は無口でおとなしく、看護師やコメディカルともほとんど話をしない。患者様にも、必要なことしか言わない。医療チームばかりか患者様にも様々な誤解を生じさせたり、不安にさせてしまっている。A君様由で部内に指示を出しても下の医師に伝わらないことがよくある。部長からの連絡事項、巻頭主任医師会の内容も部内に伝えていなかった。ただし、臨床業務は技術レベル、診療件数ともに部長の期待レベルであり、問題はない。																				
2 B君は主治医としての診療に落ち度はなく期待レベルであるが、学会発表、臨床研究などには余り興味がなくほとんど行わない。専門医資格の取得に対してもそれほど意欲はない。一方で医療はチームワークが大切と、若手の相談に乗りたり、飲み連れて行っている。休みの日にはゴルフも楽しんでいるようである。																				
3 C君は兼任して3年になるが委員会や院内行事に全く参加しない。日常の診療は普通になしているし、学会・研究会にもよく顔を出し発表を行っているが、あくまで自分の興味ある仕事しか関わらないようである。連絡なく委員会に欠席したことを委員にどがめられると、「人事評価は教授がするものだし、何時までもこの病院にいる事もないので…」との反応で医師の事にも無関心である。																				
4 D君は仕事熱心な外科医で責任感も強く、臨床知識も豊富である。しかし上司の指導に素直でなく、自分流にこだわるため、何時まで経っても手術の合併症が少なくならない。																				
5 E君は自分はあまり研究者向きではないと公言し、臨床は適当に出来れば良い、分らなかつたら他の医師に見てもらえばよいと言っている。しかし一方で病院ではチーム医療、リスクマネジメント、保険事務をきちんとすることが大切と、関連する各種委員会やプロジェクトでは中心になって活動している。																				
6 内科に勤務して15年のF君は患者の受けも良いし、職場のスタッフとのチームワークも悪くない。病院全体に関わる担当業務も責任感もきちんとこなしている。しかし、診療に新しい知見を採り入れようとはしていないし、学会活動・研究などは自分には不要、と割り切っている。そろそろ開業も考えながらの毎日である。																				
7 外科医師のG君はこの病院は医者ばかりに負担を強いていると、病院外で口角を飛ばしているらしい。勤務医師は、病院にいる時間のすべてが仕事であり、論文作成、文献検索、後輩指導のための資料作り、自主的な出勤、の時間をすべて給料に還元すべきである。だから病院の人事方針がどうであろうと、自分は超勤を請求することにはしているということのようである。																				
8 H君は知識経験とも高いレベルにあり、手術の技量も高い。また手術や診療ではつねに最善を尽くそうと努力しているが、熱心さのあまり、オペ室でも、病棟でも若手医師や看護師にミスや対応の遅れがあるとかなり厳しく叱責するため、周囲は萎縮してしまっている。																				
9 I君は専門領域に関しては積極的に取り組んでいるが、自分の診断、治療法は間違いないと自信満々である。そのため部長に報告や相談もせず、また忙しいとの理由で、カンファレンスにも顔を出さない。ルールとなっているクリニカルパスも殆ど用いないで入院加療を行っている。																				
10 J君は外来患者数が比較的多いが、個々の患者さんには必要十分な時間を掛けて丁寧に診察し、専門分野以外の症状に対してもできる範囲でまず検査してから専門医に回すため、患者の評判は良好である。定期的な検査を心掛けているので平均診療単価も高い。																				

オリジナルショートケース

確認テストサンプル

得点	点	人事考課力チェックリスト		
		氏名 _____		
※設問の解答を個人欄 (☑) に記入してください。(グループ欄及び正解欄は記入不要)				
<b>問1</b>				
成績考課では、同僚の援助があった場合には1ランク下方修正(例えばAからBへ)しなければならない。				
【個人】	<input type="checkbox"/> はい	【グループ】	<input type="checkbox"/> はい	【正解】 <input type="checkbox"/> はい
	<input type="checkbox"/> いいえ		<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> いいえ
<b>問2</b>				
4級の部下に4級相当の仕事を与えなくても成績考課は可能である。				
【個人】	<input type="checkbox"/> はい	【グループ】	<input type="checkbox"/> はい	【正解】 <input type="checkbox"/> はい
	<input type="checkbox"/> いいえ		<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> いいえ
<b>問3</b>				
絶対評価においては、被考課者全員がA評価、逆に全員がC評価になる場合も理論上はあり得る。				
【個人】	<input type="checkbox"/> はい	【グループ】	<input type="checkbox"/> はい	【正解】 <input type="checkbox"/> はい
	<input type="checkbox"/> いいえ		<input type="checkbox"/> いいえ	<input type="checkbox"/> いいえ

問い合わせ先  
株式会社 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門  
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp