

4

リクルートマネジメントソリューションズ

執筆：ODソリューションBU トレーニンググループ

1. サービス内容の特徴

当社の評価者研修『HRMクエスト』は、「評価制度の運用はマネジメントそのものである」という強い認識を受講者にもっていただき、マネジメントの質を向上させることに主眼を置いて開発された研修である。「評価」は、それ自体が目的ではなく人材育成や業績向上を実現するための手段である。よって本研修では、受講者であるマネジャーが「評価制度という道具を有効に使うための、意識と実践力を高めることをねらいとしている。

小社は、人事評価制度の設計コンサルティングや各種評価ツールの開発等も行っており、研修サービスの提供にとどまらず幅広い見地から評価制度の機能向上に関するご相談にも応じている。

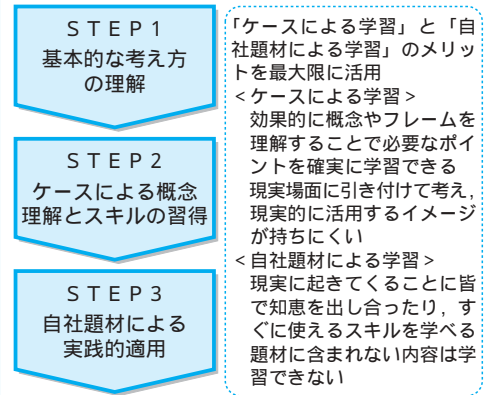
プログラムの特徴

マネジメント力を高める豊富なコンテンツ

HRMクエストは、「目標設定」「評価」「面談」など、制度運用上の重要なテーマをカバーしている。期末の評価だけでなく、目標設定 評価 面談というマネジメントのサイクル全体を意識したコンテンツには、多くのマネジメント研修を開発・実施してきた小社の知見が生かされている。

テーマごとに標準的なプログラムとツールを完備しているが、目的に応じてプログラムを組み替えたり、使用ツールや運営方法を工夫するなど、各社の状況に対応しており、人事評価制度の構造、制度の導入時期や浸透度（現場の理解や運用実態）、受講者のマネジメント経験やレベル、階層（1次評価者、2次評価者）などの情報を研修運営に反映させている。

図表1 「3ステップラーニング」



知識学習にとどめない「3ステップラーニング」[図表1]

研修では「ステップ1：基本的な考え方の理解」「ステップ2：ケースによる概念理解とスキルの習得」「ステップ3：自社題材による実践的適用」の3ステップによる学習を行う。ケースによって効果的に概念やフレームを理解するとともに、実際の日常の題材を取り扱うことで、実践効果を最大限に高めるよう設計している。

トレーナーの特徴

各社にマッチしたトレーナーの選出

小社では、100人を超える専属のトレーナーが在籍し、日ごろ、マネジメントや人材開発に関する幅広いテーマに取り組んでいる。こうした経験豊富なトレーナー陣の中から、各社の業界や組織風土の特徴とマッチするトレーナーを専任スタッフが選定している。

徹底したトレーナー教育

トレーナーはデビューするまで、1年間の養成プログラムを受ける。自らのマネジメント（評価）経験や、昨今の人事制度の潮流や

ポイントを踏まえつつ、その企業特有の言語や、制度の構造を理解し対応できるように徹底した教育を受けている。

2. カリキュラム例

[図表 2] を参照いただきたい。

図表 2 カリキュラム例

MBO 目標設定研修 < 例 >

	1 日目	2 日目
9		
10	オリエンテーション	メンバー目標の確認 (ミドルケースによる演習)
11	MBO の基本理解 (ショートケースによる演習)	
12	昼食	昼食
14	望ましい MBO のあり方を考える (ショートケースによる演習)	組織目的・目標およびメンバーへの期待目標の設定 (自社題材による実習)
15		
17	組織目的・目標およびメンバーへの期待目標の設定 (ミドルケースによる演習)	目標設定面談 (ロールプレイ)
18		まとめ
19		
20		
21		

3. 研修時によくある質問 (FAQ)

研修において受講者からいただく質問の多くは、運営の当事者であるマネジャー自身の取り組みにより解決すべき内容である。しかし、受講者は不安から、制度の構造上の問題(人事部門の責任)に転嫁しようとする傾向

【プログラムの概要】

MBO の基本的な考え方、目的、流れを理解する。
“達成感”に関するショートケース ほか
MBO はマネジメントそのものであること、MBO を運用するときの陥りやすいポイントを理解する。
四つのショートケースから選択
(「トランス商事」、「佐藤課長」ほかのショートケース)
組織目的・目標の決定とメンバーへの期待目標作成をケースでシミュレーションし、その考え方・手順を学ぶ。
MBO のプロセスが戦略推進と部下育成のマネジメントそのものであることを体感する。
ミドルケース / 「クラークシステム」期待目標編
メンバーへの目標設定の基準・スキル・ノウハウをケースシミュレーションを通じて学ぶ。
目標の妥当性を戦略推進性、具体性、難易度などの観点からチェックできるようにする。
ミドルケース / 「クラークシステム」目標確認編
自分の組織とメンバーを題材にし、組織目的・目標の明確化、メンバーへの期待目標作成を行う。
自社題材 / 実在するメンバーの目標設定
メンバーの目標に対するコミットメントを引き出すために必要な、目標設定面談において必要となるスキルを実践的に習得する。
ロールプレイの実施

評価力および面談力向上研修 < 例 >

	1 日目	2 日目
9		
10	オリエンテーション	行動評価 (自社題材による実習)
11	人事評価に対する疑問点・不安点	
12	人事評価の基本を理解する (理解促進演習)	昼食
13	昼食	
14	業績評価 (ビデオケースによる演習)	評価フィードバック面談 (ビデオケースによる演習) (ロールプレイ)
15		
17	行動評価 (ミドルケースによる演習)	まとめ
18		
19		
20		
21		
22		

【プログラムの概要】

人事評価に関する疑問、不安、解決したい問題などを洗い出し、研修で学習すべきテーマを明確にする。
人事評価の目的や考え方など、マネジャーが評価者として求められる基本を学ぶ。
理解促進演習 (CCT)
VTR ケースを使って、業績評価を行う際の考え方、姿勢を学習する。
ビデオケース / すり合わせ会議
行動評価を行う際の考え方を学ぶ。
評価シミュレーションに使用するフレームは、各社のものを使用することも可能。
ミドルケース / プロセス情報 (杉本主任の場合)
実際のメンバーを題材にし、成果と行動事実を洗い出し、評価を行う。
自社題材 / 実在するメンバーの評価
で行った評価結果を基に、メンバーの特徴(強み・弱み)や今後の能力開発シナリオ等を描く。それを基に評価フィードバック面談のセオリーやスキルを参考にしながらロールプレイを行い、実践的なメンバーとのコミュニケーションのスキルを学ぶ。
ロールプレイの実施

がある。

講師は答えを与えるのではなく、受講者が現場で主体的に行動できるよう、研修を通じて不安を軽減させながらアドバイスすることになる。以下に実例をご紹介します。

【Q1】上位の方針や目標が定まらない中で、自分（自組織）の目標が決めにくい

【A1】上位者と、より一層の意思疎通を図り、期待を確認してほしい。一方、自らの力で、内外の環境変化やステークホルダー（顧客・競合・上位組織・関連部署など）の期待、自部署の資源の状態などを踏まえて、自組織の望ましい状態像と当面の目標を描くよう努力することが必要である。いずれにしても自らの言葉で目標設定とその根拠や意志を明確にできなければ、部下には伝わらない（考え方の枠組みやプロセスなどを具体的にご提示しながらアドバイスする）。

【Q2】低い評価をフィードバックすると部下のモチベーションが下がってしまうと思うのだが

【A2】評価は単に高いか低いかではなく、今後のために強みとして何を伸ばし、逆に何を克服していくかをとらえることが重要である。評価が低い場合は、事実を基にその原因を明らかにし、部下と上司とで共有する必要がある。評価を曖昧あいまいにすると、部下は課題に気付かず、かえってモチベーションや能力を高める機会を失うことになる。どのような評価結果でも、部下の今後につながるようなフィードバックと指導に努めてほしい。

4. 考課者研修を外注する場合の留意点

目的の明確化

評価はマネジメント全般にかかわるため、研修を通じて学び得る内容は多岐にわたる。評価そのものの考え方、目標設定、日ごろのマネジメントにおける部下へのかかわり方、評価基準のすり合わせ、フィードバックから育成につなげる面談...等々、限られた日程の

中で今回はどこに重点を置き何をゴールにするのかを明確にする必要がある。受講者（評価者）のマネジメントや制度運用に関する実態を委託先に伝え、目的に対し効果的なプログラムをとともに企画することが望ましい。

人事制度に関する情報提供

実践的な研修を行うには、自社の人事制度の目的・コンセプトや、実際の評価シート、項目に基づいたプログラム設計や運営が必要になる。委託先にはこれらの情報を事前に提供し、連携して準備することが重要である。

ただし、これらの制度に関する情報は、トレーニングの企画・実施のベースとして必要なものであって、それ自体の説明を講師から受講者に行うわけではない。制度概要の社員への説明は、組織変革の必要性、マネジメントの強化を訴える重要な機会ととらえて、各社の責任において研修前に実施することをお勧めする（特に制度改定時）。

今後の展開に向けた検討

評価者の評価力、ひいてはマネジメント力は、一度研修を実施したからといって完成するものではない。日々のマネジメントと、実際の業務に基づいた評価事例の積み重ねによって徐々に望ましい姿へと近付いていく。人事部は現場の主体的活動を促しながらも、それを継続的にサポートするために、研修の実施すべてを委託先任せにせず、オブザーブして受講者の反応を参考にするなど、今後の支援活動に生かしていただきたい。

5. 料金

20名で2日間の場合、120万円。企画料・諸経費が別途必要となります。

個別のご相談に応じますので、お気軽にお問い合わせください。