

医療機関向け 評価者研修ご案内



公益財団法人 日本生産性本部
雇用システム研究センター
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

人事評価の目的

人事評価の第1の目的は人材育成です。単に目標や業務の結果を評価するだけでなく、研究課題や業務改善に取り組んでもらい、企画力や創意工夫力を発揮してもらう機会を設定します。

また、職員に求められる人材像を評価項目とし、業務遂行過程において期待される行動が実践されているかどうかを評価します。例えば患者満足度向上やチーム医療に貢献する行動を明示し、職員に実践を求めます。

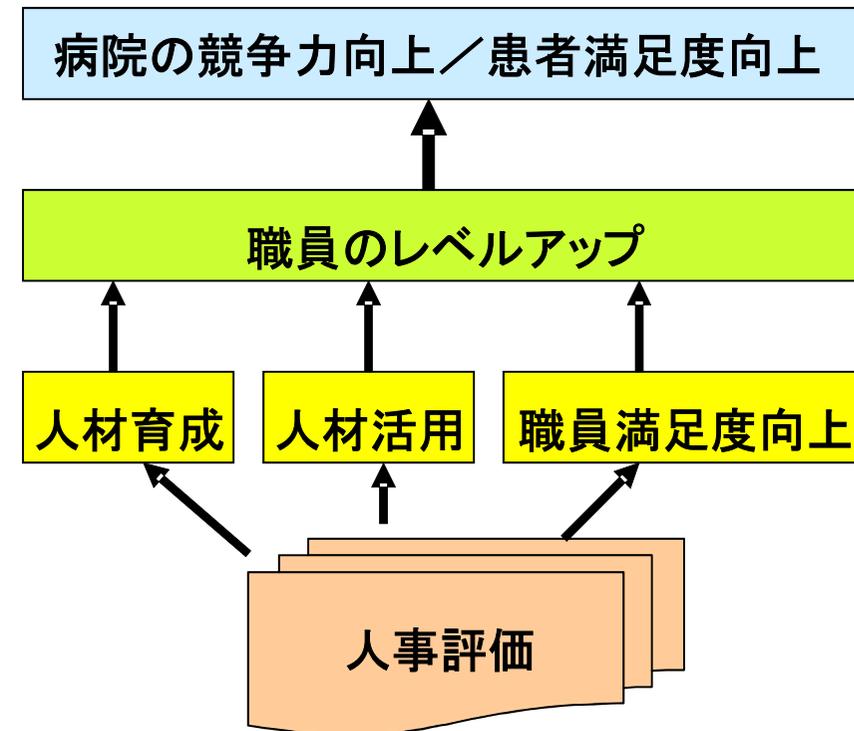
人事評価の第2の目的は人材活用です。適正な人員配置・業務配分がなされているかどうかを人事評価結果より検証します。人事評価結果が芳しくない場合、被評価者の適性に問題があるのか、上司の業務配分・指示に問題があるかを分析し、必要な対応策を講じます。

また、昇格判定（上位等級への格付）に人事評価結果を活用することにより優秀な職員を早期選抜し、より貢献度の高い役割、業務を遂行してもらいます。

人事評価の第3の目的は職員の満足度向上です。人は誰でも認められたいという欲求を持っています。人事評価結果をもとに評価者が被評価者の功績や優れている能力等を言及することによって、職員のやる気を高めようとしています。

また人事評価結果を昇格や昇給・賞与に反映することにより、頑張った職員ほど報われたという思いを強くすることができます。

上記3つの目的が達成されたならば、職員のレベルアップがなされ、病院の競争力強化、患者満足度向上に貢献すると思われれます。医療機関では、処遇反映（昇給・賞与・昇格・昇進）のためだけに人事評価を行う必要性は企業と比較すると少ないと考えます。



評価者研修のねらい

①管理職としての役割認識

管理職は所管組織目標達成に責任をもち、与えられた権限（人、物、金等）の有効活用が求められます。特に医療機関では人に対するマネジメントが重要です。評価者研修では管理職の役割について自覚を求めます。

②目標設定指導・業績評価スキル向上

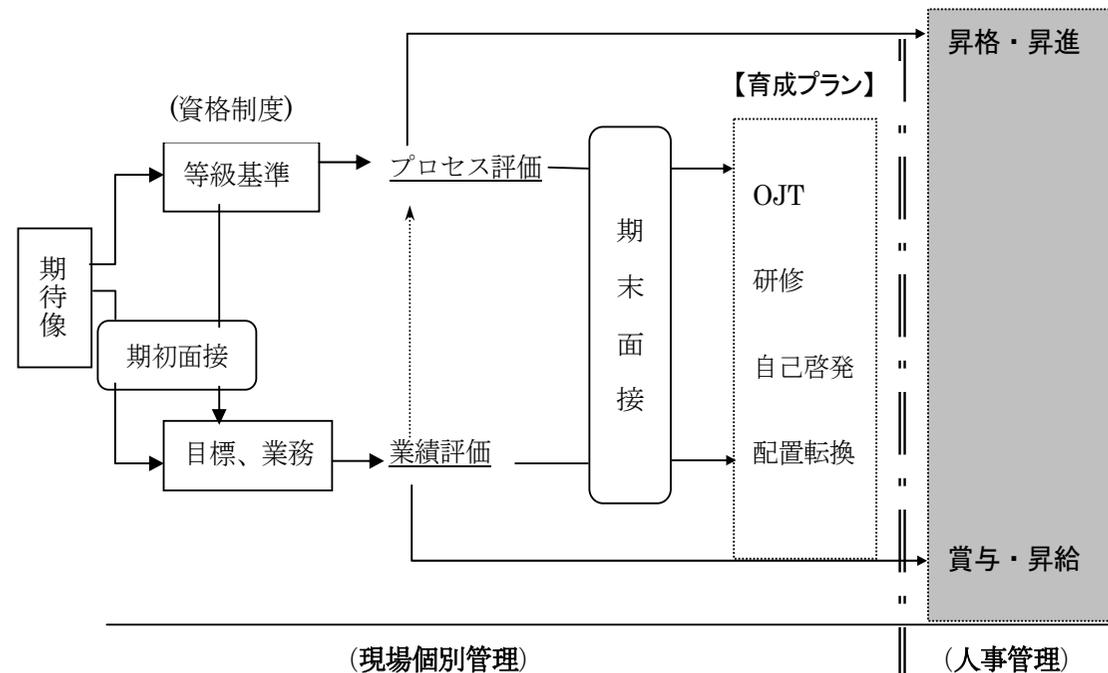
病院の健全経営や患者満足向上に貢献する目標を部下に指示し、目標達成可能性が高くなるよう計画・方策を検討し、評価で迷わないよう具体的な達成基準を設定するスキルが求められます。目標例について評価者としての指摘事項を検討する演習が効果的です。

③プロセス評価スキル向上

日常の業務において、部下をほめる視点、注意する視点がプロセス評価項目（能力、態度）と合致していることが求められます。第一にほめる、注意する視点を定める、第二に積極的にコミュニケーションを行う、第三にほめたこと、注意したことを材料に評価を行うという手順が重要です。様々な行動例について、ほめるべき行動か、注意すべき行動かを検討する演習が効果的です。

④面談・コミュニケーションスキル向上

評価結果を根拠をもとに説明することが評価者に求められます。また部下に理解してもらうだけでなく納得感や意欲を向上させる話し方、聴き方が求められます。面談進行表作成・役割演技演習が効果的です。



評価者研修の構成

評価者研修は講義と演習の組み合わせで構成されます。演習は目標例演習、行動例演習、面談演習の3種類がありますが、全てを実施すると朝から夕方までの1日研修となります。
新任評価者には時間をかけて1日研修を実施することもあります。新任以外の評価者が対象の場合は演習を選んで半日コースで実施するのがよいと考えます。

ユニット	内容
講義	<ul style="list-style-type: none">・人事評価の目的と評価者の役割・人事評価のしくみと考え方(業績評価とプロセス評価、絶対評価と相対評価)・目標設定の留意点、業績評価基準(定量指標目安・定性指標目安)・プロセス評価項目体系、各評価項目が求める期待行動、プロセス評価基準・人事評価でおかしやすいエラーと対応策
目標例演習	<ul style="list-style-type: none">・目標例の目標やねらいを定め、評価基準を明確に定める・職員の等級にあったレベルの目標かどうか検討する・個人演習→グループ演習→講師見解とのすり合わせを行う
行動例演習	<ul style="list-style-type: none">・行動例について該当する評価項目、評価段階を選択する・個人演習→グループ演習→講師見解とのすり合わせを行う
面談演習	<ul style="list-style-type: none">・自己評価が高い部下に対する対応等、面談で困る事例について検討する・評価結果をもとに面談進行プランを作成する・上司役・部下役に分かれ役割演技を実施する

評価者研修プログラム実施例①1日コース

時間・コマ数(分)	内容
9時～9時40分 40	講義「業績評価、能力評価のポイント」 ・基準の理解(目標の成果、コンピテンシーの考課着眼点、評価点数の定義・目安) ・評価ルールの確認(絶対評価、業績評価の留意点(結果とプロセスの分離等)、能力評価の留意点(評価対象範囲等))、エラー防止策
9時40分～10時00分 20	演習「人事評価理解度テスト」 ・講義内容が理解できているかどうか、短文事例より検証する。
10時00分～10時10分 10	休憩
10時10分～10時25分 15	個人演習「目標例達成度評価」 ・目標例に対し期待通りとなる状態を検討する。
10時25分～10時55分 30	グループ演習「目標例達成度評価」 ・個人演習結果をグループ討議する。
10時55分～11時25分 30	グループ演習結果発表と講師見解解説「目標例達成度評価」
11時25分～11時35分 10	休憩
11時35分～12時25分 50	個人演習「ビデオケース模擬評価」 ・生産性本部製作ビデオを題材とし、業績評価・能力評価を行う。
12時25分～13時25分 60	昼食(講師・事務局は個人演習結果を集計)
13時25分～13時40分 15	個人演習集計結果開示「ビデオケース模擬評価」 ・集計結果よりバラツキが発生している評価項目について、個人を指名し評価理由を説明してもらう。
13時40分～14時20分 40	グループ演習「ビデオケース模擬評価」 ・検討してほしい事実を提示し、グループで討議し評価の基準合わせを行う。
14時20分～15時00分 40	グループ演習結果発表と講師見解解説「ビデオケース模擬評価」
15時00分～15時10分 10	休憩
15時10分～15時50分 40	講義「面接進行と評価者の望ましい態度・技法」 ・効率的・効果的な面接の進行要領 ・望ましい評価者の態度、コーチング技法の説明
15時50分～16時30分 40	演習「面接の準備と役割演技」 ・ビデオケースをもとに面接で指摘すべき事項の整理 ・上司役・部下役に分かれた役割演技、部下役からの上司役へのコメント
16時30分～16時45分 15	質疑応答・まとめ

評価者研修プログラム実施例②短時間コース

【3時間コース】

時間 (単位/累積)		内容
10	10	1. 講義「目標評価の留意点」 (1) 評点(期待通り、期待以上、期待以下)の考え方 (2) 目標評価でおかしやすいエラー
50	60	2. 演習「目標評価」 (1) 目標例について個人評価→グループ評価(35分) (2) 講師見解解説(15分)
10	70	休憩
10	80	3. 講義「プロセス評価の留意点」 (1) 評価項目、評点の考え方 (2) プロセス評価でおかしやすいエラー
50	130	3. 演習「プロセス評価」 (1) 短文行動例について個人評価→グループ評価(35分) (2) 講師見解解説(15分)
40	170	6. 演習「面接で対応に困る事例」 (1) 事例例について個人検討→グループ討議(30分) (2) 講師見解解説(10分)
10	180	7. 質疑応答

【1時間コース】

時間(分)		内容
ユニット	トータル	
10	10	講義「人事評価の動向と当病院の人事評価の特徴」 ・他組織での人事評価の概要説明 ・評価項目の着眼点(期待する行動)、評価点の留意点 ・育成に役立つ評価者コメントの記入要領
15	25	個人演習「短文事例についての評価」 看護師行動例使用
20	45	グループ演習「短文事例についての評価」 同上
15	60	講師見解解説・質疑応答

参考「演習事例紹介」

【目標例】

実際の医療機関から抽出した職種ごとの目標例について、達成度評価を行う内容になっています。

【ケースビデオ】

外科病棟に勤務する主任の1日の行動を評価するビデオケースです。
看護師としてのスキル評価だけでなく主任としての役割についても評価できる内容になっています。

【ケース文書事例】

実際に医療機関に取材して作成した職種ごとの文書事例について、該当する評価項目評価段階を選択する演習事例です。

実績

- 国立大学法人附属病院
- 公立大学法人医学部・附属病院
- 私立医科大学
- 私立医科大学看護部
- 公益社団法人
- 県立病院
- 独立行政法人 市立病院

お問い合わせは下記までお願い致します。



公益財団法人 日本生産性本部
雇用システム研究センター

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12
電話:03-3511-4040 ファックス:03-3511-4046