

評価者研修の効果を高めるための 3つのポイント

辻 輝章 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

評価制度を適切に運用していくために、評価者研修を実施したことがある企業は多いのではないのでしょうか。確かに、評価者として活躍する方々が知っておくべき知識やスキルは存在します。ゆえに、そのような知識やスキルを体系的に学んでもらうという側面において評価者研修は一定の効果が期待できるといえます。一方で、その効果は一過性のものであり、「ひとたび時間が経過すると研修前の状態に戻っているのでは…」と感じている人事・人材育成担当の方々も一定数いるのではないのでしょうか。

評価者研修をより効果的なものとしていくためには、受講者が研修をきっかけとして、学んだことを日々の業務のなかでどれだけ実践・継続できるかが肝要です。本稿では評価者研修の効果を高めるための3つのポイントについて紹介していきます。

■ポイント①：個人単位で実践・継続を促す

研修内容をその場限りの学びで終わらせることがないように、研修の最後に振り返り時間を設定することをお勧めします。その際、研修を通じての学びや気づきについて記入してもらうことも一つですが、明日以降の業務のなかで実践していくことについて具体的に記入してもらうことも有効です。「ロミンガーの法則（70・20・10モデル）※」によれば、個人の成長はおよそ70%が業務経験からの学び、20%が他者からの学び、10%が研修や教育からの学びによって構成されるとされています。この法則に倣うのであれば、研修で学んだことを日々の業務のなかでどれだけ持ち帰り実践できるかが受講者自身の成長に重要であるといえます。

また、研修をグループ単位で進行していたのであれば、グループ内で各人の振り返り内容を共有してもらうことも一案です。それぞれの気づきや取り組み姿勢を共有することで、新たな刺激を受ける受講者が出てくることも期待できます。

■ポイント②：きっかけを得る場を継続提供する

受講者が研修での学びを持ち帰り、実践・継続していくためのポイントを前述しましたが、1回の研修を通して取り組める内容には限りがあります。評価制度の適切な運用を実現していくためには、継続してきっかけの場を設けていくことが肝要です。なお、定期的に評価者研修を実施する場合には、PDCAサイクルを回すことが大切です。次回研修企画をより効果的なものとするために、受講者アンケートを取得することをお勧めします。

<アンケート内容の例>

- 今回研修の時間配分について
- 今回研修の良かった点と改善点について
- 次回研修でさらに深く向き合いたいテーマ 等

■ポイント③：組織単位で実践・継続を促す

現実的にどこまでのことを仕組み化するかは要検討ですが、研修で学んだことを組織として実践・継続する環境を整えることも一案です。

<取り組み例>

● 目標設定に関する研修

組織ごとに、所属メンバーの目標設定に関する意見交換の場を設けてから人事部に提出する

● 評価点の付け方に関する研修

一次・二次評価者間で、被評価者の評価点擦り合わせを実施した後に人事部に提出する 等

以上、本稿では評価者研修の効果を高めるための3つのポイントについて紹介しました。評価者研修の企画を検討される際にご参考にいただけますと幸いです。

（※出典：M. McCall, M. Lombardo & A. Morrison (1988). The Lessons of Experience ~ How Successful Executives Develop on the Job. Lexington Books.）