

# 変わる価値観・変わる人事制度 これからの人事制度にあなたは何を取り入れる？！

# 改めて注目されている「人事考課」

特集

医師の働く意欲を高める!

# “最強”の人事考課

病院の4分の3は人事考課を導入しているとの調査結果もある上、2014年の法改正によって、地方自治体にもその導入が義務付けられるなど人事考課への注目が高まっている

平成29年11月10日発行 価格400円 毎月1日10日発行 創刊60年10月1日第3種郵便認可

最新医療経営情報誌

# PHASE3

フェイズ・スリー

12  
December  
2017  
vol.400

特集

医師の働く意欲を高める!

# “最強”の人事考課

医療×企業×地域でつくる「わがまの医療」  
多種多様な地域に合わせて支える  
東京都大田区

医療と経営  
進藤 晃  
医療法人財団利定会大久野病院  
理事長・院長  
在宅あつての病院を念頭に在宅医療の質向上に注力

創刊400号記念対談

## 激論! どうなる今後の医療市場

生き残る病院に必要な経営戦略とは

古城資久  
医療法人白鹿会グループ  
理事長

岡本和久  
医療法人相和会グループ  
理事長

高橋泰のあの人に会いたい  
青木宏之  
一般財団法人天真会代表理事

大田区  
社会医療法人財団仁医会  
牧田総合病院  
高齢者見守りネットワーク

# 「働き方改革」が後押しする評価制度導入

長時間労働削減の世間的波がますます進む中で、組織の中では、同じ職種であっても、長時間労働の人もいれば、そうでない人もいるのが現実。そのような中で、

「みんな生産性を上げましょう」。

とっているのが、働き方改革。

つまり、評価制度によって負担の軽い人にはモチベーションをあげることで貢献度を高めましょう。

一方、懸命に働いている人には評価を処遇に反映することで、納得感を持ってもらいましょう。

という考え方が改めて求められている。

# 本日も話すること

---

社会的な要請に応えるという意味でも、注目が集まっている「人事評価制度」

しかし、現実その運用に課題を感じている法人様も少なくないのも事実。

とはいえ、人事評価が効果的であることを間接的に示す理論はたくさんある上、採用が益々厳しくなる昨今の情勢では、育成など組織として職員にどのような姿勢を示すかが一つの差別化戦略ともなる。

本日のセミナーでは、昨今の多様な価値観、変化する価値観の中で皆様が抱えているであろう人事評価制度の課題点とその対応を明らかにすると同時に、全職員が一つのビジョンに向けて、成長していける組織を実現するための、仕組みとその運用ポイントをお伝えします。

# 人事評価の現在と可能性

# 被評価者からよくあがる声

- ある部署だけいつも優遇されている。同じような仕事なのに給料が違うのはおかしい。
- 頑張った人をちゃんと評価するだけでなく、成果を上げてない人はしっかりと罰するようにして欲しい。
- 人事評価をされても、どう改善すればいいかわからない。もっと明確な基準を示して欲しい。
- 上司も忙しいのに、本当に自分のことを見てくれているのか不安。
- 評価が悪いとやる気をなくす。
  
- 法人からどう思われているか知りたい。
- 自分の評価をしっかりと教えてもらった方が、目標や進むべき道が決めやすい。
- 評価を知れば頑張りにつながる。
- 足りない部分を教えて欲しい。

**皆が満足する評価制度を運用するのは至難の業。しかし、評価制度によって個人と組織が信頼関係を構築した例や個人が組織で働く喜びを実感したという声があるのも事実。評価制度が良いか悪いかではなく、人と組織のコミュニケーションはどうあるべきで、そこに評価制度はどのように活かせるのかが問われている。**

# 人事評価の「3つの役割」と「2つの視点」のあるべき姿

## 1. モチベーション向上

評価・処遇を適切に行うことで、従業員の仕事への意欲や組織への帰属意識を保とうとする。

## 2. 人材育成

組織は「職員が何をすべきか」「何ができるようになるべきか」「どういう心構えでいるべきか」を伝えることで、会社の期待に沿った形で職員に成長してもらう。

## 3. 適材適所

適切な評価によって引き出された職員の能力に応じて昇格昇進を実施したり、職場の配置転換を実施する。

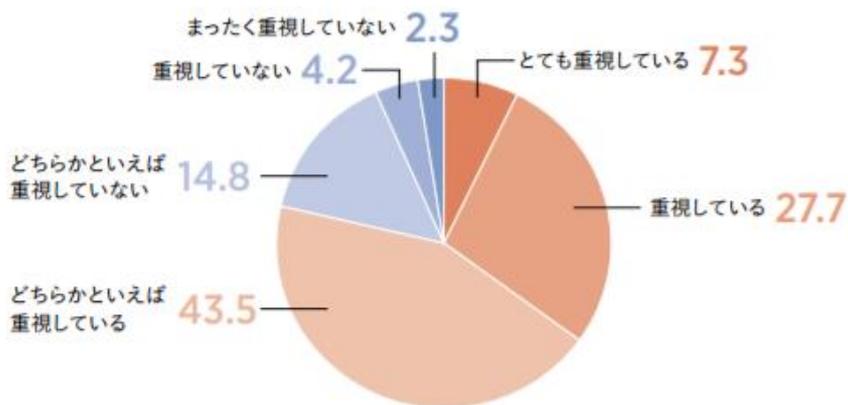
- ① **職員のやる気を高め、成長を促す**
- ② **報酬の分配や昇進昇格の参考情報の提供**

# 人事評価の難しさ

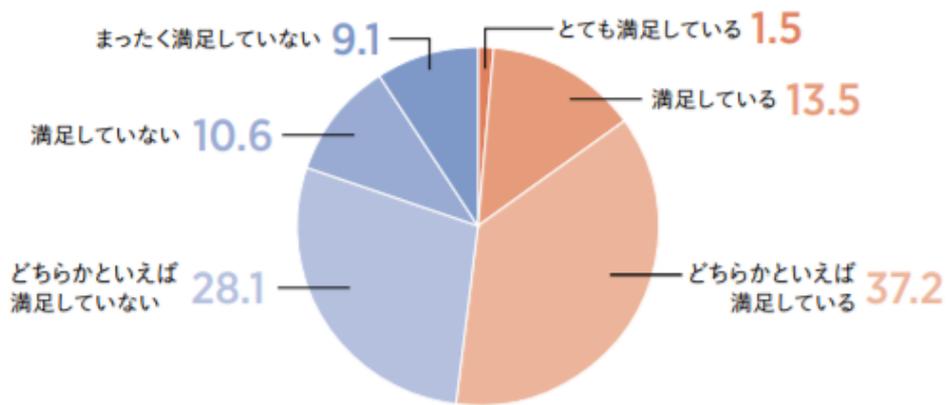
被評価者の内、

8割の人が評価を重視しているにも関わらず、5割の人が不満を感じている。

あなたは会社からの自分の評価を  
どの程度重視していますか

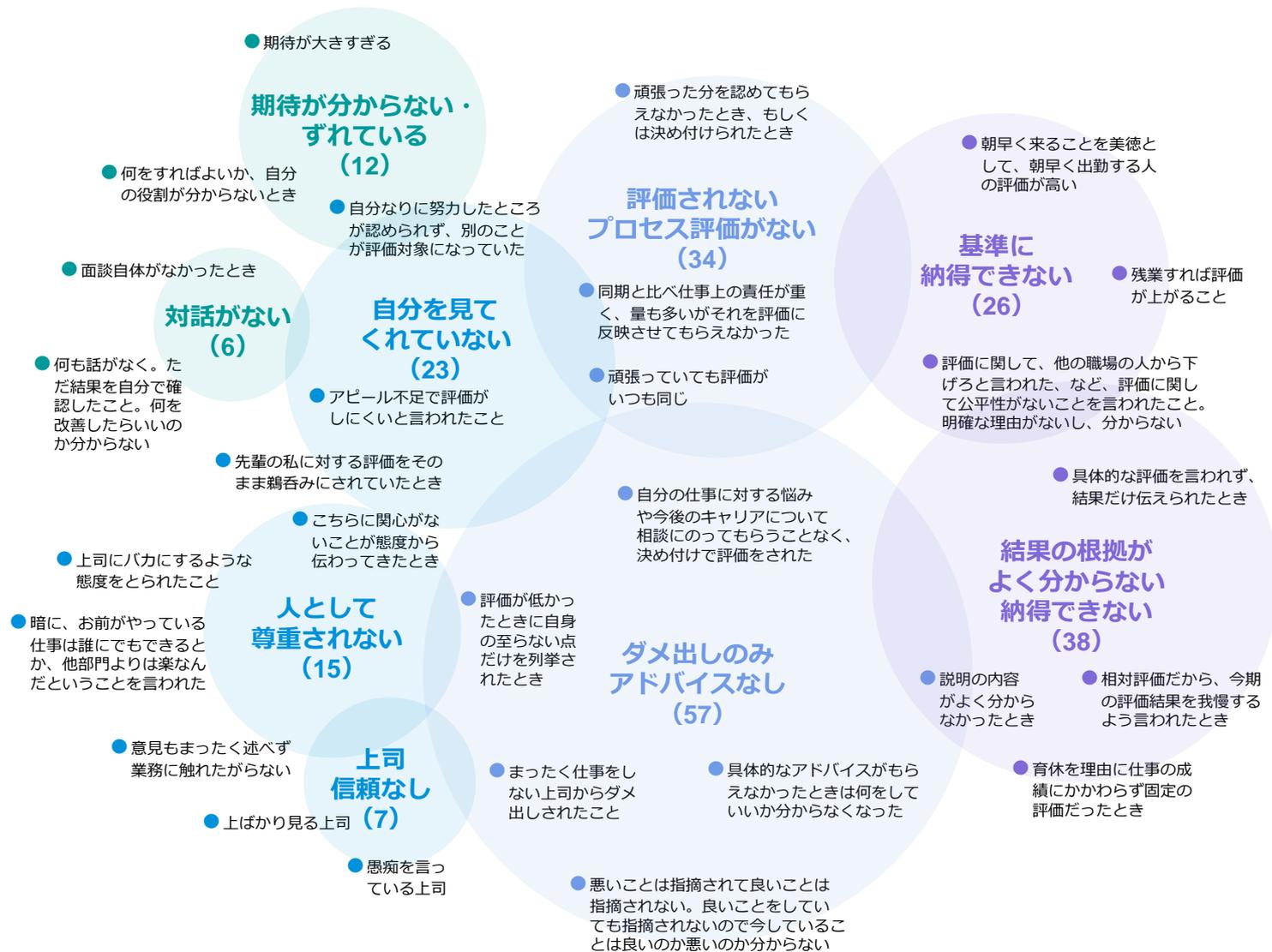


あなたは現在勤めている会社の  
人事評価制度について満足していますか



# 人事評価の有効な活用を阻む要因

## 評価をめぐる上司とのコミュニケーションで意欲が下がった瞬間



# 人事評価の有効な活用を阻む要因

## ➤ 評価者間の甘辛

同じ行動をみても甘くつける上司もいれば、厳しくつける上司もいる。そのため、多くの法人では評価基準の厳密化と評価者訓練を実施する。しかし、相当の時間とコストがかかる上、どれだけ厳密に実施しても、限界があるのも事実・・・

## ➤ 目標設定の不公平感

戦うフィールド・顧客が違えば目標の難易度も異なってくる。

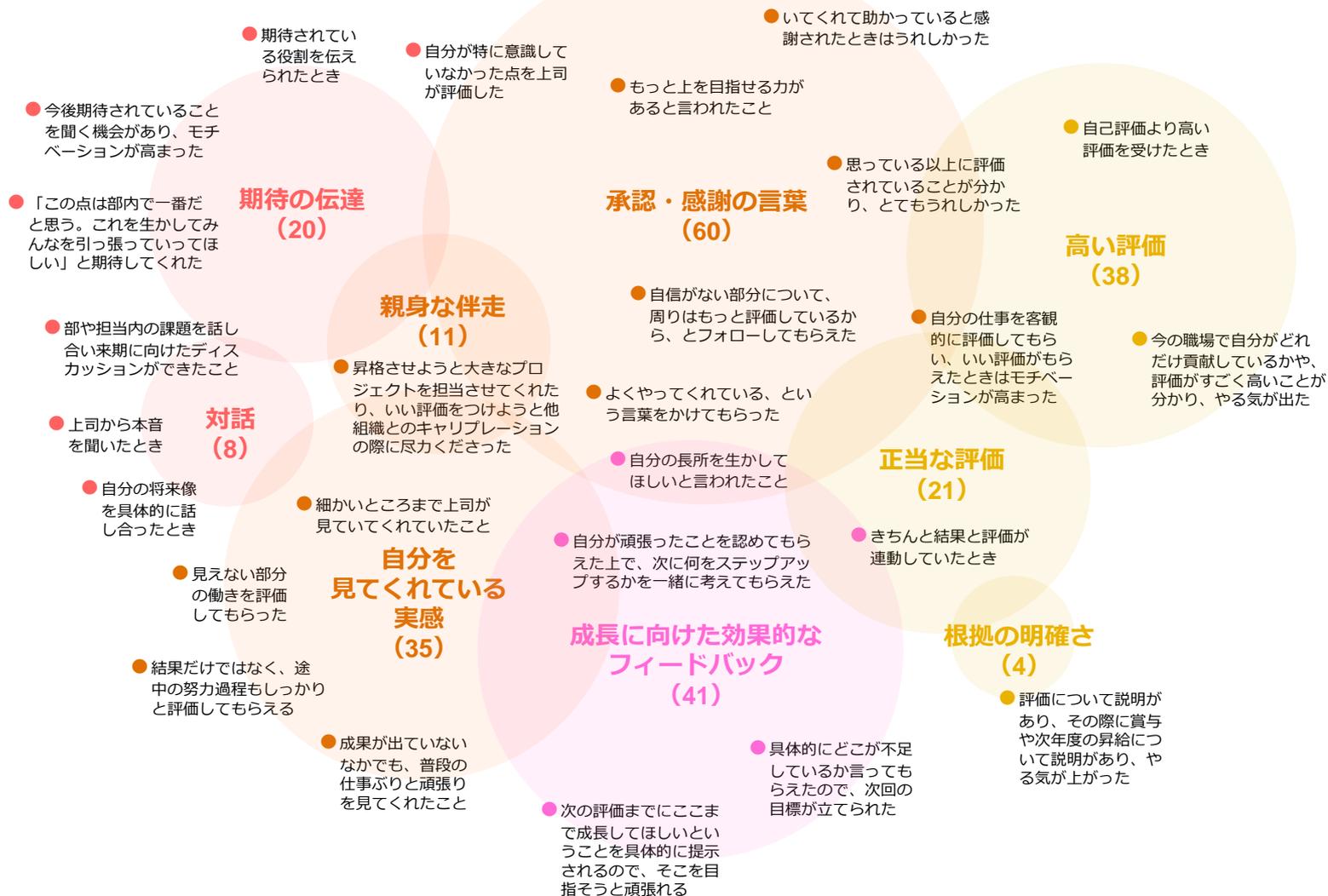
また、より高い目標を設定した人は低い評価に、簡単な目標を設定した人は高い評価になってしまう可能性がある。

## ➤ 評価者と被評価者の関係性の希薄

上司も多くの仕事を抱えている中で、普段の部下の様子を把握することが難しくなっており、評価者・被評価者両者にとっての不安材料となっている。

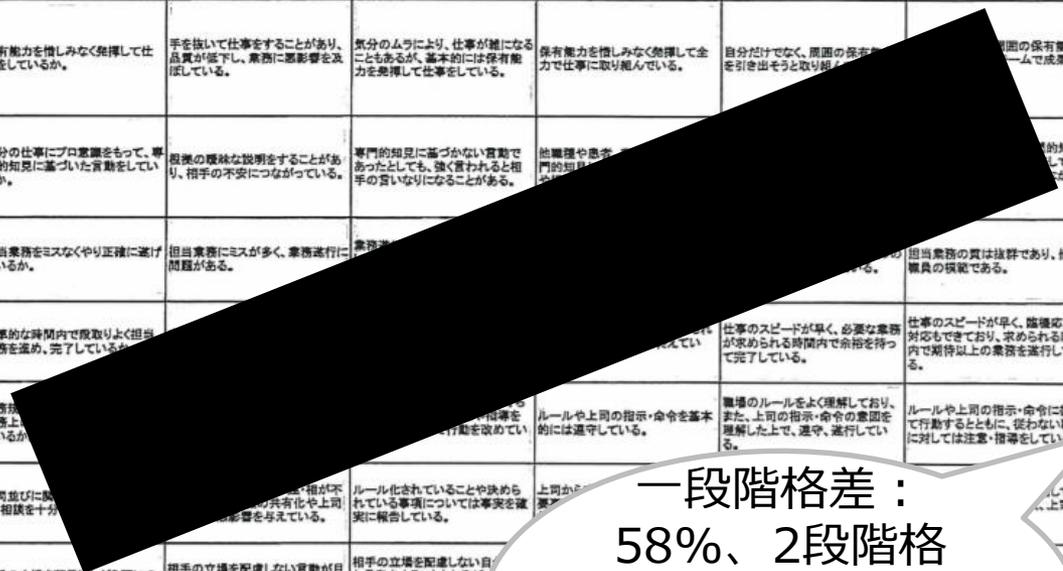
# 一方で、職員が求める人事評価の役割「承認欲求」と「成長実感」

## 評価をめぐる上司とのコミュニケーションで意欲が上がった瞬間



# 評価者・被評価者の格差

区分	評価項目	定義	D	C	B	A	S	自己評価	1次評価	2次評価	最終評価
組織項目	責任感	仕事の完了まで責任をもって対応をしているか。	担当業務途中で投げ出したり、放棄するなど、仕事の完了まで責任をもって対応していない。	自分の担当業務は責任をもって取り組むが、人に任せた後のことには無関心であることがある。	仕事の依頼者の目的が完了されるまでが自分の仕事と認識し、最後まで責任をもって対応をしている。	困難な状況でも、仕事の依頼者の目的が完了されるために、周囲に協力を呼びかけながら対応し、最後まで責任をもって対応している。	仕事の依頼者の目的が完了されることにより、関係者への事後確認や報告を行っており、信頼感や安心感につながっている。	A	B	B	B
	全力発揮	保有能力を惜しみなく発揮して仕事をしているか。	手を抜いて仕事をする 경우가あり、品質が低下し、業務に影響を及ぼしている。	気分やムラにより、仕事が雑になることもあるが、基本的には保有能力を発揮して仕事をしている。	保有能力を惜しみなく発揮して全力で仕事に取り組んでいる。	自分だけでなく、周囲の保有能力を引き出そうと取り組んでいる。	周囲の保有能力を最大限に活用してチームで成果を出している。	A	B	B	B
	プロフェッショナリズム	自分の仕事にプロ意識をもって、専門的知識に基づいた行動をしているか。	根拠の曖昧な説明をすることがあり、相手の不安につながっている。	専門的知識に基づかない行動で対応したとしても、強く言われると相手の言いなりになることがある。	専門的知識やスキルを駆使して相手の担当業務をサポートしている。	専門的知識やスキルを駆使して相手の担当業務をサポートしている。	専門的知識やスキルを駆使して相手の担当業務をサポートしている。	A	B	B	B
階層別項目	業務品質	担当業務をミスなくやり正確に遂行しているか。	担当業務にミスが多く、業務遂行に問題がある。	業務遂行にミスが多い。	業務遂行にミスが少ない。	業務遂行にミスが少ない。	業務遂行にミスが少ない。	A	B	B	B
	業務効率	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了しているか。	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了している。	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了している。	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了している。	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了している。	標準的な時間内で取りより担当業務を進め、完了している。	A	B	B	B
	規律遵守	職務規定や上司の指示・命令に従っているか。	職務規定や上司の指示・命令に従っていない。	職務規定や上司の指示・命令に従っていない。	職務規定や上司の指示・命令に従っている。	職務規定や上司の指示・命令に従っている。	職務規定や上司の指示・命令に従っている。	A	C	B	B
	報告・連絡・相談	上司並びに関係者への報告・連絡・相談を十分に行っているか。	上司並びに関係者への報告・連絡・相談を十分に行っていない。	上司からの指示・命令を正確に理解し、報告している。	上司からの指示・命令を正確に理解し、報告している。	上司からの指示・命令を正確に理解し、報告している。	上司からの指示・命令を正確に理解し、報告している。	B	C	B	B
	チームワーク	相手の立場を尊重しながら互いの強みを発揮し、協力をしているか。	相手の立場を尊重しない行動が目立ち、他の職員からの依頼があっても協力しようとしていない。	相手の立場を配慮しない自主的な行動をすることもありますが、他の職員からの依頼が合えば協力している。	相手の立場を配慮しない自主的な行動をすることもありますが、他の職員からの依頼が合えば協力している。	相手の立場を配慮しない自主的な行動をすることもありますが、他の職員からの依頼が合えば協力している。	相手の立場を配慮しない自主的な行動をすることもありますが、他の職員からの依頼が合えば協力している。	A	B	B	B
	自己研鑽(キャリアラダー評価)	職種の専門性を高めるための自己研鑽を行っているか。	自己研鑽を行っておらず、業務遂行に必要な知識や技術が身につけていない。	自己研鑽を行っておらず、業務遂行に必要な知識や技術が身につけていない。	自己研鑽を行っておらず、業務遂行に必要な知識や技術が身につけていない。	自己研鑽を行っておらず、業務遂行に必要な知識や技術が身につけていない。	自己研鑽を行っておらず、業務遂行に必要な知識や技術が身につけていない。	A	B	B	B
	部門計画・目標貢献	部門・部署目標の達成に向けて貢献しているか。	部門・部署目標の達成に向けた取り組みに非協力的である。	受け身的ではあるが、部門・部署目標の達成に向けた取り組みに協力している。	部門・部署目標の達成に向けた取り組みに協力している。	部門・部署目標の達成に向けた取り組みに協力している。	部門・部署目標の達成に向けた取り組みに協力している。	A	C	B	B



一段階格差：  
58%、二段階格差：  
32%、変更なし：  
4% (日本労働研究機構)

自己評価コメント(今期の成果と反省)	1次評価者コメント(2次評価者への伝達事項)	2次評価者コメント
<p>・NCT 業務に積極的に参画できた。</p> <p>・NCT の業務に積極的に参画できた。</p> <p>・NCT の業務に積極的に参画できた。</p> <p>・NCT の業務に積極的に参画できた。</p> <p>・NCT の業務に積極的に参画できた。</p>	<p>業務上の報告を促す最低限度の回答が たぶん「支障を及ぼしていません」</p>	

---

評価によって**組織**が被評価者に求めるもの

≠

被評価者が**上司**に求めるもの

# 人事評価の3つの役割の現実

## 1. モチベーション向上

評価・処遇を適切に行うことで、従業員の仕事への意欲や組織への帰属感を保とうとする  
→評価は課題点を指摘するツールとして使用される等、面談を効果的に実施できる上司は少なく、かえって上司・部下間の溝を深めている場合が・・・

## 1. 人材育成

組織は「職員が何をすべきか」「何ができるように成るべきか」「どういう心構えでいるべきか」を伝えることで、会社の期待に沿った形で職員に成長してもらう。

→「組織として」という考え方が全く刺さらない世代には、組織の期待人材といわれても「ピン」とこず、低く評価された場合には疎外感を感じる要因になってしまっている場合が・・・

## 1. 適材適所

適切な評価によって引き出された職員の能力に応じて昇格昇進を実施したり、職場の配置転換を実施する。

→制度やその運用が不透明で結果に対して不満を持っているケースが多いため、プラスの処遇は受け入れられるが、マイナスの評価は著しいモチベーションの低下・職場不信につながってしまっている場合が・・・

さらに、、、

---

ある調査では、組織の中で約70%の人が自分のパフォーマンスは組織の中で平均程度だと考えているといわれている。

つまり、必然的に20%の人は自己評価と本来評価に差がでてしまい、それらがモチベーションを下げてしまう要因になっているとも考えられる。

**モチベーションを向上させるための評価制度が、逆にモチベーションを低下させたり、上司への不信感を生み、関係性を悪化させたり、、顧客への価値創造よりも法人内競争に職員を向かわせてしまったりしている場合がある**

# 変わる評価制度の方向性

制度自体は個人の成長のためにも必要と認識がされながら、その運用の難しさから否定的な意見も目立つのが人事評価制度の特徴。

しかし、人が成長するためには、フィードバックが必要な上、そのフィードバックは組織の方向性にあったものでなければ、唯でさえ専門性の高い集団はバラバラになってしまう。つまり、今こそ、**組織力を高めパフォーマンスを向上させる**人事評価制度のあり方が問われている。



マイクロソフト社：ビルゲイツ会長

すべての人にコーチが必要です。私たちには、フィードバックをしてくれる人が必要なのです。私たちは、フィードバックを受けることで向上するのです。

GEやGAPジャパンでは、評価を厳格に行うよりも、上司部下間のコミュニケーションの質を高めることで、パフォーマンスを上げること（職員の成長）に重きを置くようになってきている。

医療・介護・福祉においても、評価に対する評価者・被評価者の両者の不満・ストレスは依然として大きく、誰のための、何を実現するための人事評価なのかが不明確になっているケースも多い。

**職員を評価するツール から 職員を成長させるツール**

# パフォーマンス向上の人事評価制度

---

パフォーマンス向上のための人事評価制度  
→どれだけ“正しい”評価ができるかではなく、  
**どれだけモチベーションの向上につながるか**  
**どれだけ人材育成につながるか**



**仕組み（ハード）をよりシンプル・意図的に**  
**運用（ソフト）をどれだけ追求できるか**

パフォーマンスを向上させるには

仕組み（ハード）は  
よりシンプルに、より意図的に

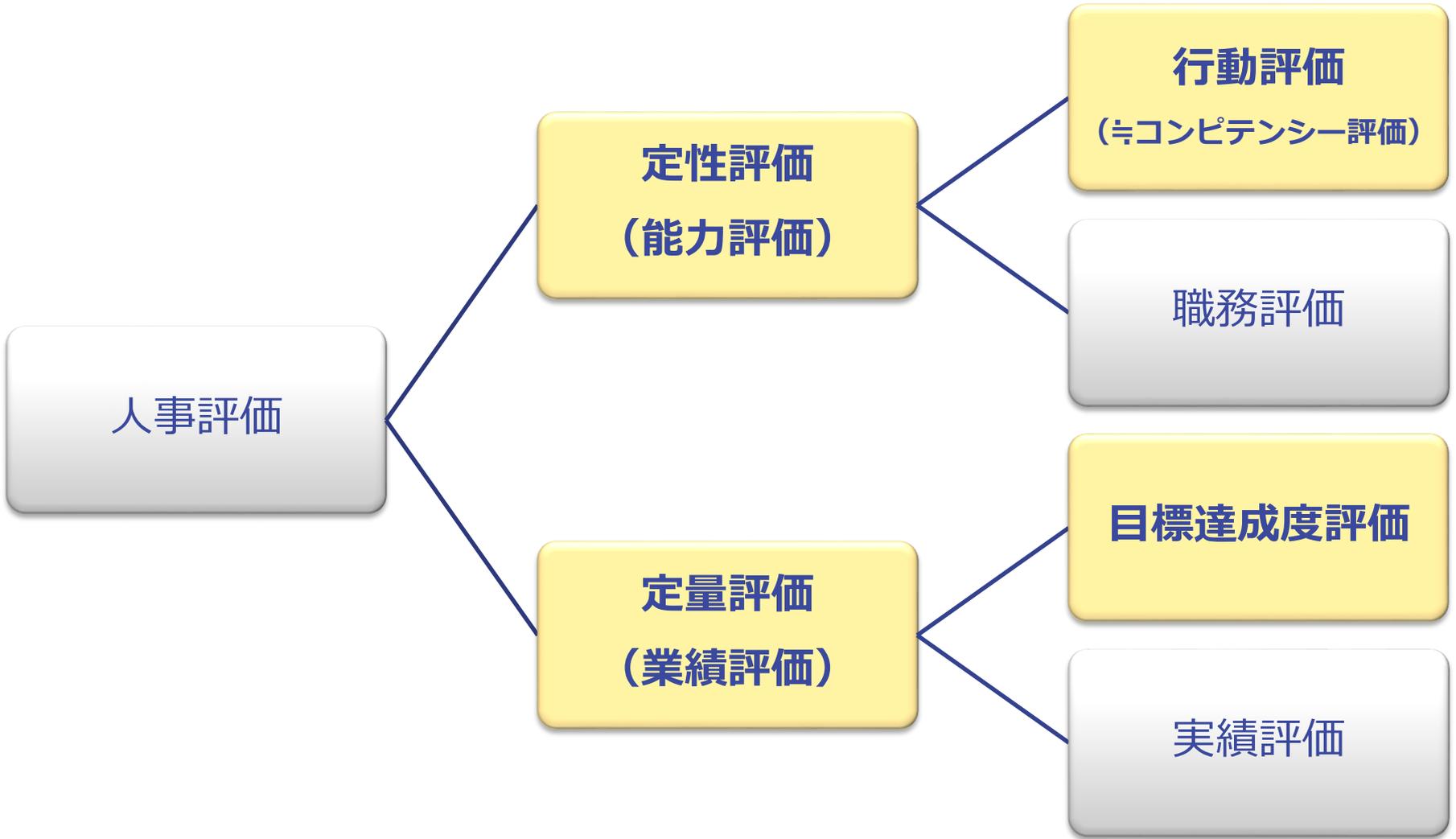
制度は作りこめば込む程、複雑になり、被評価者にとっては不透明で、不満の要因となる。

※また、人事担当者が異動する場合（自治体組織等）は引継ぎを勘案してもシンプルさが求められる。

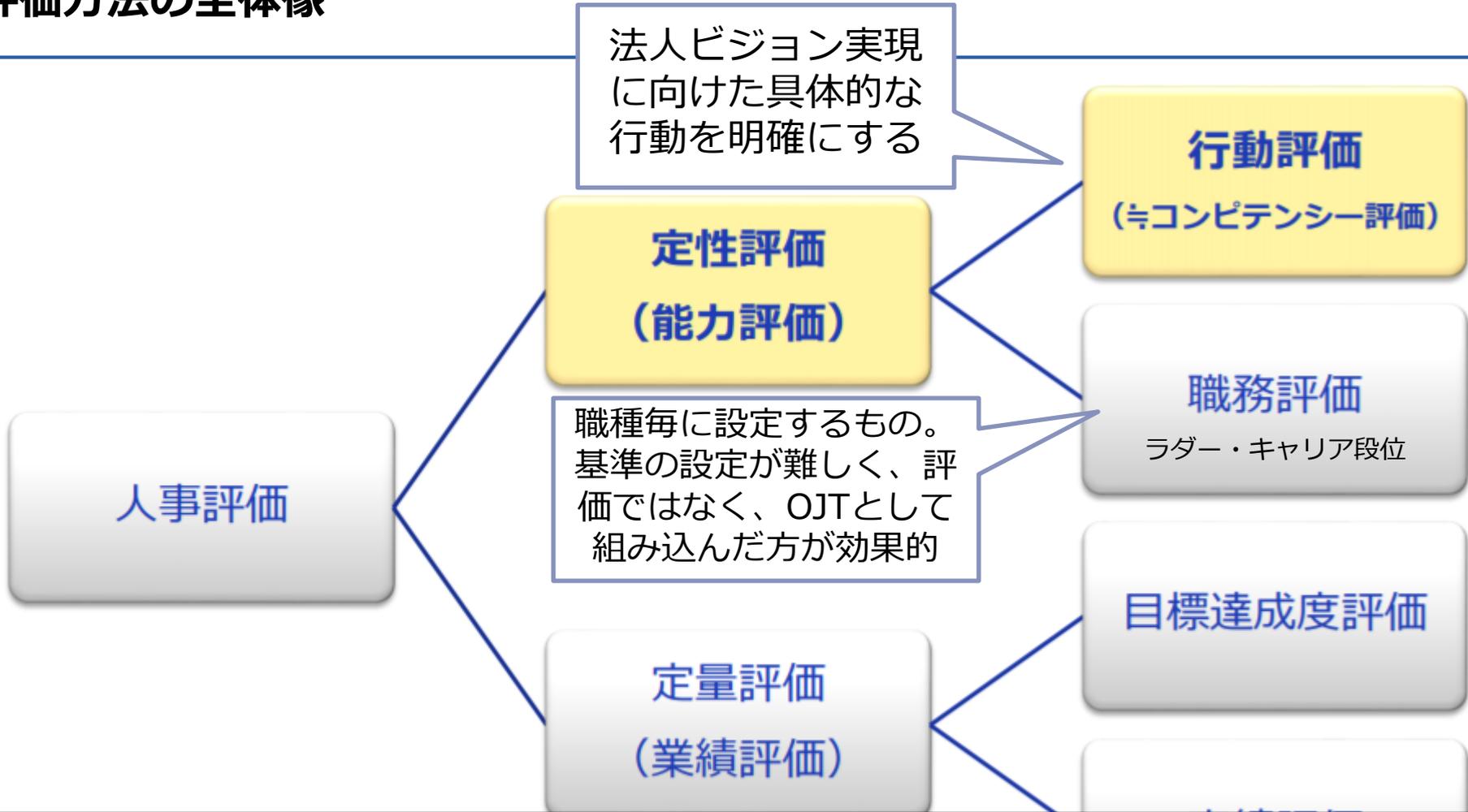
## シンプルで意図的な仕組みのポイント

- ①ビジョンを落とし込んだ評価項目
- ②評価基準の明確化
- ③やる気の火種 目標管理の実施
- ④対話を促す帳票を作成する

# 評価方法の全体像



# 評価方法の全体像



評価で育成の全てを担うのではなく、**評価で組織としての育成のベースをつくる。**  
そのため、行動評価は職種共通して求められる事を選定し、テクニカルな部分はOJTとして組み込む。もっというなら、職務評価がなくとも育成のベースができれば、専門教育は自然と進む。

# 仕組みのポイント

## ① ビジョンを落とし込んだ評価項目

評価項目は「求める期待人材像」から落とし込むのが一般的だが、その場合、項目数が多くなってしまい複雑になってしまう。貴法人の理念・ミッションは具体的な日常の行動でどのように表せるのかを基準に、項目は5つ程度で十分。最大でも10個程度に収めないと、メッセージがブレてしまう。

※評価項目は時代や組織のステージにあわせて変更していくことを前提とする。

評価項目	着眼点	Lv. 1	Lv. 2	Lv. 3	Lv. 4
		やっていない	受動的にやっている	自発的にやっている	成果・結果を出している
県境を越えた医療の実現	隣接医療圏を含めた地域連携へ貢献し、県境を越えて地域に根ざした医療を実現しているか。	隣接医療圏を含めた地域連携活動へ貢献していない。	経営幹部や周囲から促されることで、隣接医療圏を含めた地域連携の強化へ取り組んでいる。	自ら隣接医療圏を含めた地域連携の強化へ取り組んでいる。	隣接医療圏を含めた地域連携の強化へ取り組むことで、実際に隣接医療圏からの流入患者が増加している。
専門分野への注力	県境の医療を実現するために、他医療圏からの流入者が生まれるような、専門分野を確立させているか。	専門分野を確立させていない。	経営幹部から促されることで、専門分野を確立させている。		専門性が際立つことで、他医療圏から紹介患者が増加している。
患者中心の医療	自身の繁忙を理由に診療・救急車受け入れを断らない等、自分ではなく患者中心で診療を行っているか。	自身は、患者中心で診療を行っている。		患者中心の診療を受け入れを行い、患者中心の診療を行っている。	患者中心の医療を行うことで、実際に患者満足度が高まっている。
他科連携	当院の全機能で患者に貢献するために、自身の診療科だけでなく、他科とも連携して対応しているか	自身の診療科だけで対応している。	他科の医師・スタッフから促されることで、他科とも連携して対応している。	他者から促されること無く自発的に、他科とも連携して対応している。	他科連携を強化することで、当院の全機能で患者に貢献している。
他職種連携	チーム医療の実現のために、他職種を専門家として尊重し、連携して対応しているか。	他職種を専門家として尊重せず、連携していない。	上司や周囲から促されることで、他職種を専門家として尊重して連携し、チーム医療を行っている。	他者から促されること無く自発的に、他職種を専門家として尊重して連携し、チーム医療を行っている。	他職種との連携により、重症度医療・看護必要度の向上や平均在院日数の短縮、在宅復帰率の向上などKPIに成果が現れている。

**SAMPLE**

# 時代によって変化する行動のあり方

## おもてなし日本一加賀屋の変化

「できるだけお部屋に伺って、お茶を差し上げなさい」これが長年受け継がれてきた理想の接客だったが、2017年から、スタイルを大きく見直し、訪問は3回～4回程度に減らしている。

～中略～

背景にあるのは、消費者の変化だ。「客室係がお部屋に何度も伺うことが丁寧で至れり尽くせりのサービス」という評価を頂いていた。それが、加賀屋のこだわりでもあった。だが最近お客様に対するアンケートで「到着したら早く温泉に行きたいのに、何度も部屋にくるので時間がかかってしまう」という逆のコメントが増えた。

今まで当たり前だと思っていた手厚い接客についても、疑問を投げかけられるようになったのだ。

「自分たちの考えをお客様に押し付けていたのではないかと感じている。」

(日経ビジネス2018.01「日本最高峰の旅館はなぜ自問自答するのか」より抜粋)



# 「地域包括ケアシステム」の構築を狙った評価項目例

医療政策を踏まえた戦略実現の評価項目として、かかりつけ医・歯科医・薬剤師との連携に対して加点評価を行い促進させることがあります。

評価項目	着眼点	C	B	A	S
		やっていない	他者のアドバイスを得ながらやっている	(アドバイスを得ずとも) 自主的にやっている	行動の結果として、実際に成果を出している
かかりつけ医との連携	在宅復帰を見据えて患者のかかりつけ医に対して、専門家として尊重した上で、円滑な連携を図っているか？				
かかりつけ歯科医との連携	在宅復帰を見据えて患者の口腔ケアのため、患者のかかりつけ歯科医に対して、専門家として尊重した上で、円滑な連携を図っているか？				
かかりつけ薬剤師との連携	在宅復帰を見据えて患者の服薬管理のため、患者のかかりつけ薬剤師に対して、専門家として尊重した上で、円滑な連携を図っているか？				



かかりつけ医・歯科医・薬剤師との連携により算定できる項目が新設されているので、こうした貢献を加点的に報いて促進させる。

# 「在宅復帰率」の向上を狙った評価項目例

政策を踏まえた戦略実現の評価項目として、家族への説明と連携先との強化に対して加点評価を行い促進させることがあります。

評価項目	着眼点	C	B	A	S
		やっていない	他者のアドバイスを得ながらやっている	(アドバイスを得ずとも) 自主的にやっている	行動の結果として、実際に成果を出している
家族への在宅療養の説明	在宅復帰に向けて負担が生じるであろう患者家族へ在宅療養のポイントを説明し、患者家族の理解を醸成しているか？				
訪問系サービスとの連携	在宅復帰を実現する上で重要となる訪問系サービスに対し、専門家として尊重した上で、円滑な連携を図っているか？				
後方連携先との連携	在宅復帰できない患者については、(広義の)回復期病床に対して、専門家として尊重した上で、円滑な連携を図っているか？				



# 仕組みのポイント

## ② 評価基準の明確化

曖昧な基準が疑心暗鬼（不満≒不安）を生む

評価基準	
S	完全に基準を上回っており、具体的な成果や効果が見られる
A	基準を上回るレベルであり、優秀である
B	基準レベルである(例外的に基準に達していない場合もあるが、問題のないレベルである)
C	基準を下回っている
D	基準を下回っており、問題や悪影響がある

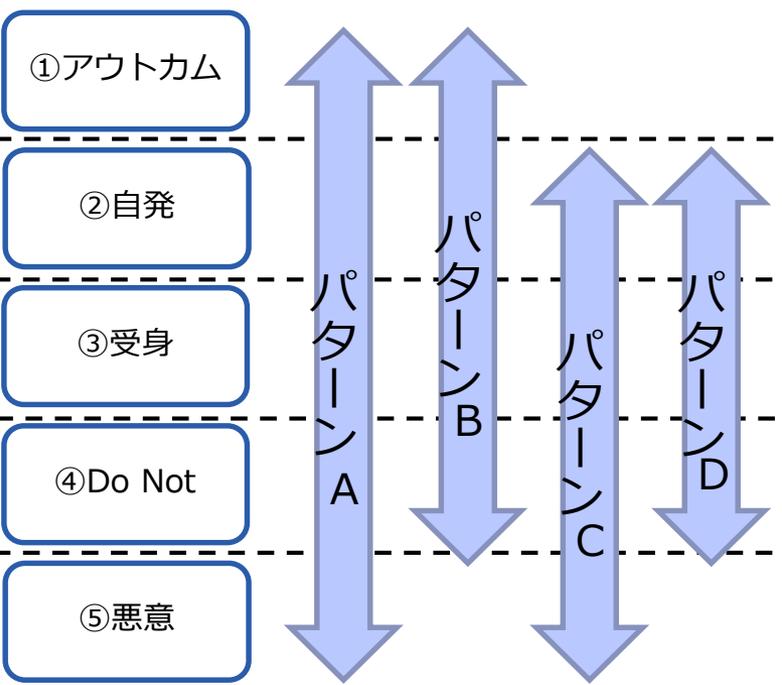


基準がブレにくい・フィードバックがしやすい・次のレベルが明確

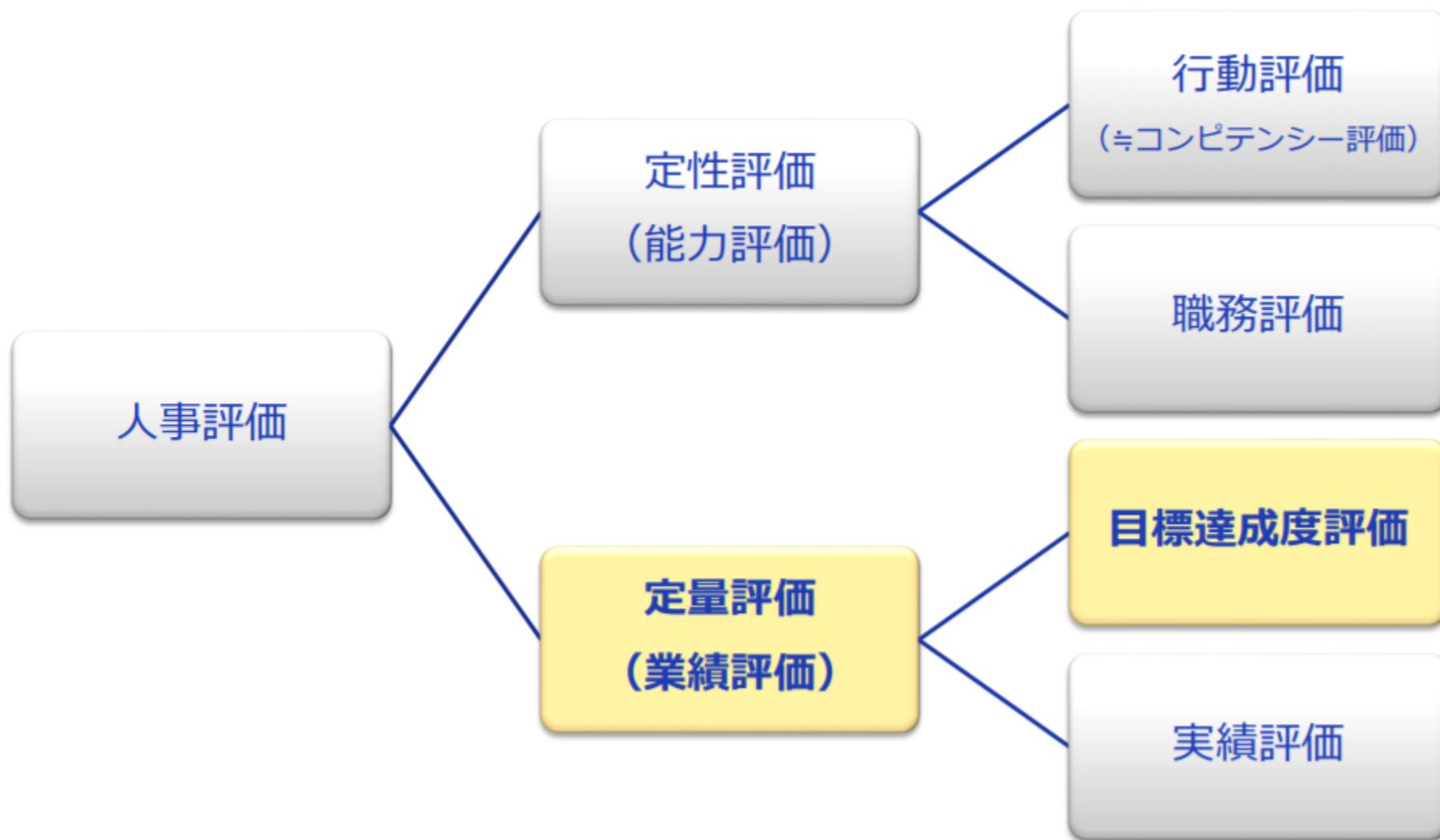
	D	C	B	A	S
報・連・相の徹底	上司から求められなければ、報告・連絡・相談をせず、その内容も正確ではなかったり、不都合な事実は報告しないなど、問題がある。	上司から求められれば報告・連絡・相談をしているが、受身的である。	必要なことを必要なタイミングで上司に報告・連絡・相談している。	必要なことについては、その手段や方法を工夫し、タイミングよく報告・連絡・相談をしている。	必要なことについては、その手段や方法を工夫し、タイミングよく報告・連絡・相談をするとともに、上司だけでなく、その報告が必要な関係者にも適切なタイミングと内容で報告している。

# 評価基準の設定ポイント

## 行動のレベル

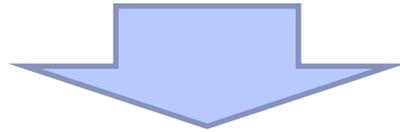


パターン	メリット	デメリット
A	職員の行動を悪意からアウトカムまで網羅的に評価を行うことができる。	真ん中の受身レベルに評価が集まりやすく、中心化傾向に陥りやすい。
B	受身なのか自発的に行っているのかハッキリと評価を行うことができる	問題行動がある職員と行動していない職員の評価が同一になってしまう
C	行動しているのか、していないのがハッキリと評価を行うことができる	アウトカムを出した職員と自発的に行動している職員の評価が同一になってしまう
D	自発的レベルで動いてほしいという法人としてのメッセージが強く発信できる	BとCの両方のデメリットを持ってしまう。評価の基準が少なく、適切なフィードバックにつながりにくい。



# 目標管理制度は、職員のモチベーションアップ、業績向上につながるか!?

- 高い目標設定は損だと考え、何とか低い目標を設定したいと考える現実
- 結果にばかり着目し、その結果を達成するためのプロセスを示せない上司達
- 目標自体に意義を見出せず、達成しても達成感を得られない職員達
- 個人業績にばかり目を向け、協力関係を築こうとせず、個化を進める職員達



**目標は大事だが、目標管理制度が効果的に機能しないジレンマ**

# 人事評価制度で気をつけるべきこと ～脳科学の視点から～

職場において人々の恐れを誘発する要因  
(SCARFモデル)

## Status (地位)

他者からみて、相対的に重要視されているか

## Certainty (将来性)

未来の見通し

## Autonomy (自立性)

出来事に対してコントロールができていないと感じられるか

## Relatedness (関係性)

他者の中で敵ではなく友と感じられるか

## Fairness (平等性)

平等に扱われていると感じるか



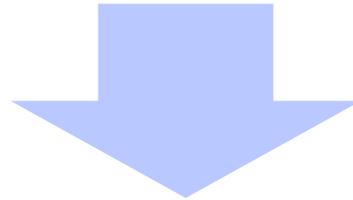
この5つの要因が脅かされると、脳の扁桃体が刺激され、  
逃走・逆走反応を引き起こし、学習に対して否定的な影響を与える



**人事評価制度のポイントを押さえ、運用を効果的に行うことが必要**

# 目標がないところにモチベーションは起こらない

モチベーションとは、  
何らかの目標に向かって行動を立ち上げ、方向付け、支える力  
つまり、目標のないところにモチベーションは起こらない



目標管理はモチベーション向上や方針の推進に効果がある！

ポイントは

- ①目標の立て方
- ②取り組み最中のフォロー

# 目標設定のポイント

## 1 \_\_目標の意義・意味・目的を共有する

人は  
「自分の仕事は意義あるものだと感じたい」  
「自分の仕事は価値あるものだと感じたい」



次のストーリーを盛り込む努力が必要

その目標が・・・

①顧客、社会にとってどのような意義があり、価値をもたらすか

または

②同僚、職場、法人にとってどのような意義があり、価値をもたらすか

を起点に、最終的にそれらを達成することが

③個人の成長にとってどのような意義・価値をもたらすか

※目標はチーム目標を基本とする。個人目標は大切だが設定が極めて難しく、結局上手くいかないことが多い。

# 広がる若者の個人主義

「もう『チームのために頑張ろう!』というのはやめた」なぜなら、青学にくる選手は、そもそも本当は早稲田に行きたかった、という本音がある。主語を常に「君にとって」という言い方にしないといけない。「こういう練習をしてこういう選手になったほうが、社会人になってからもマラソンを続けるという意味では、君にとっていいはずだ。チームにとってじゃない、君にとっていいんだ」と。そして、本人も納得さえすれば、結構頑張るんです。（青山学院大学原監督）



「僕はもうチームの優勝をゴールに掲げるのをやめたんです」「選手各個人の、最高の成長をゴールに考えている」と。そうすると選手たちも、「あ、監督は俺のことをちゃんと考えてくれているな」と理解して頑張るようになり、結果としてチームが優勝するということですよ。（日本ハムファイアーズ栗山監督）



目標は最終的に個人の成長にどのようにつながるかを示してあげつつ、上司・部下が対話をする中で、その**受容度**を上げることが大切。また、結果として部署貢献につなげることで、組織への貢献感を高めて上げることが有能感（自信）につながる。

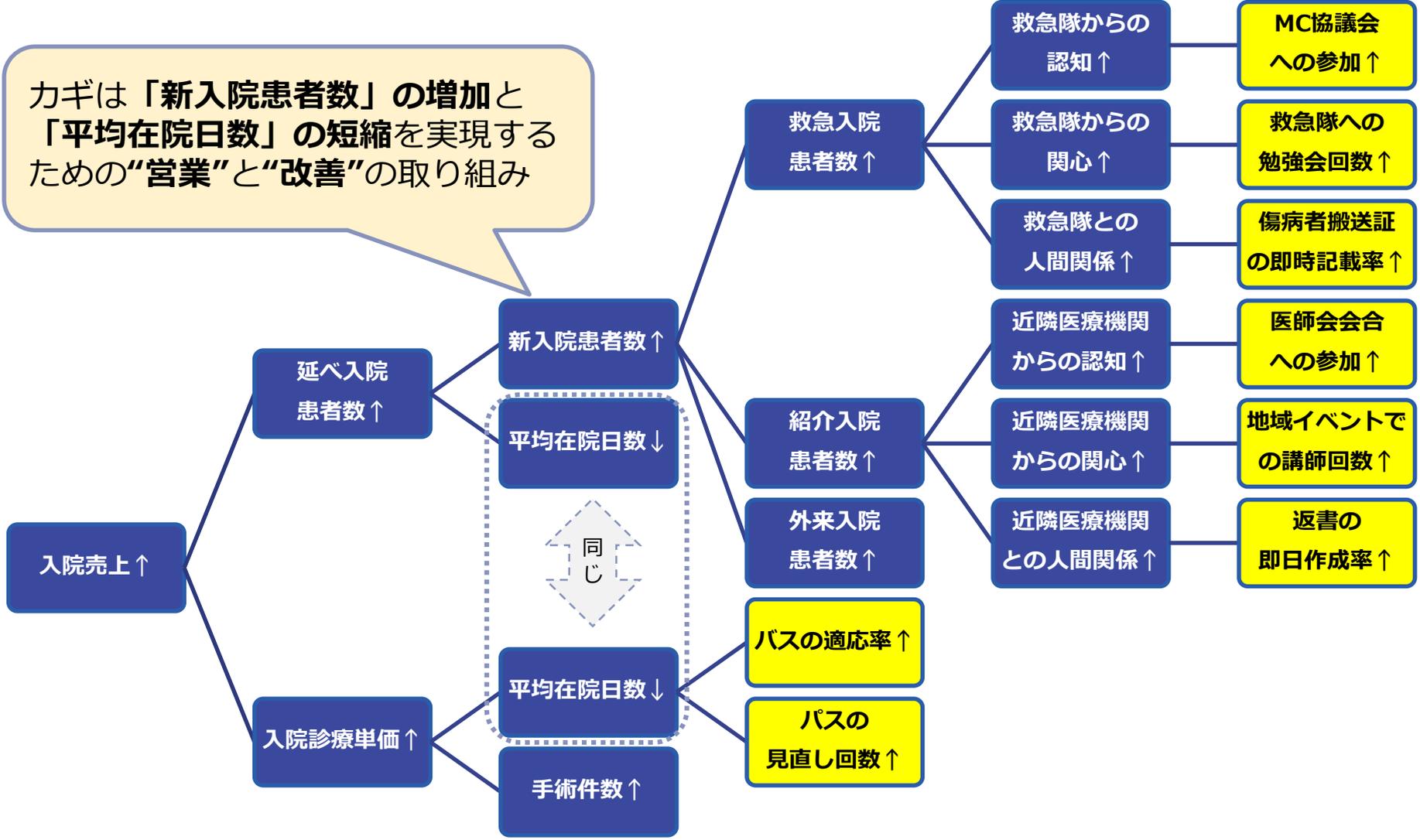
# 【医師】 目標設定のポイント

目標設定シート		所属	氏名	承認				
		病理		印				
①将来構想	#: 病理 #: 顕微 #: 病理 #: 癌拠 #: (そ #: 増多 #: 増多	④診療科別業績目標		<指標>	<平成27年実績>	<平成28年度目標>	ウエイト	
		(指標)	(分類) ※いずれかに○を付けてください					
		組織診断	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	7864件	7800件	33.3%		
		迅速検査	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	335件	300件	33.3%		
		細胞診	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	5448件	5000件	33.3%		
②重点疾患	私見でし、するべきです。病院のすみわけは点という気持ちで重要としません。加えから、○をするによって、重点疾患は	④診療科別業績目標		<指標>	<平成27年実績>	<平成28年度目標>	ウエイト	
		(指標)	(分類) ※いずれかに○を付けてください					
③将来構想を実現するための具体的な計画(戦略)をご記入ください	#: まず、顕微鏡の #: デジタルスキャ #: 検査技師の数を #: 日進月歩に進化 #: 病院の根本的な #: 的に電気やカ #: 病理医の増員を #: 原因は、常勤1 #: 未来や将来を5	④診療科別業績目標		冠動脈インターベンション(PCI)	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	35例/年	35例/年	10
				紹介患者数	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	180/月	200/年	10
				カテーテルアブレーション治療	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	5例/年	1.8例/年	60
				経皮的動脈弁置換術(TAVI)	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	0.3/月	2例/年	20
			◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上					
④診療科別業績目標		④診療科別業績目標		<指標>	<平成27年実績>	<平成28年度目標>	ウエイト	
		(指標)	(分類) ※いずれかに○を付けてください					
		組織診断	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	35件	40件	20		
		迅速検査	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	159件	200件	20		
		細胞診	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	1251件	1300件	20		
		クリニカルパス適用率	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上	79%	80%	20		
		SSIの改善	◎ 経営業績向上 / 質向上・安全性向上 / 患者満足向上			20		

# 【医師】目標設定のポイント プロセス指標で示す

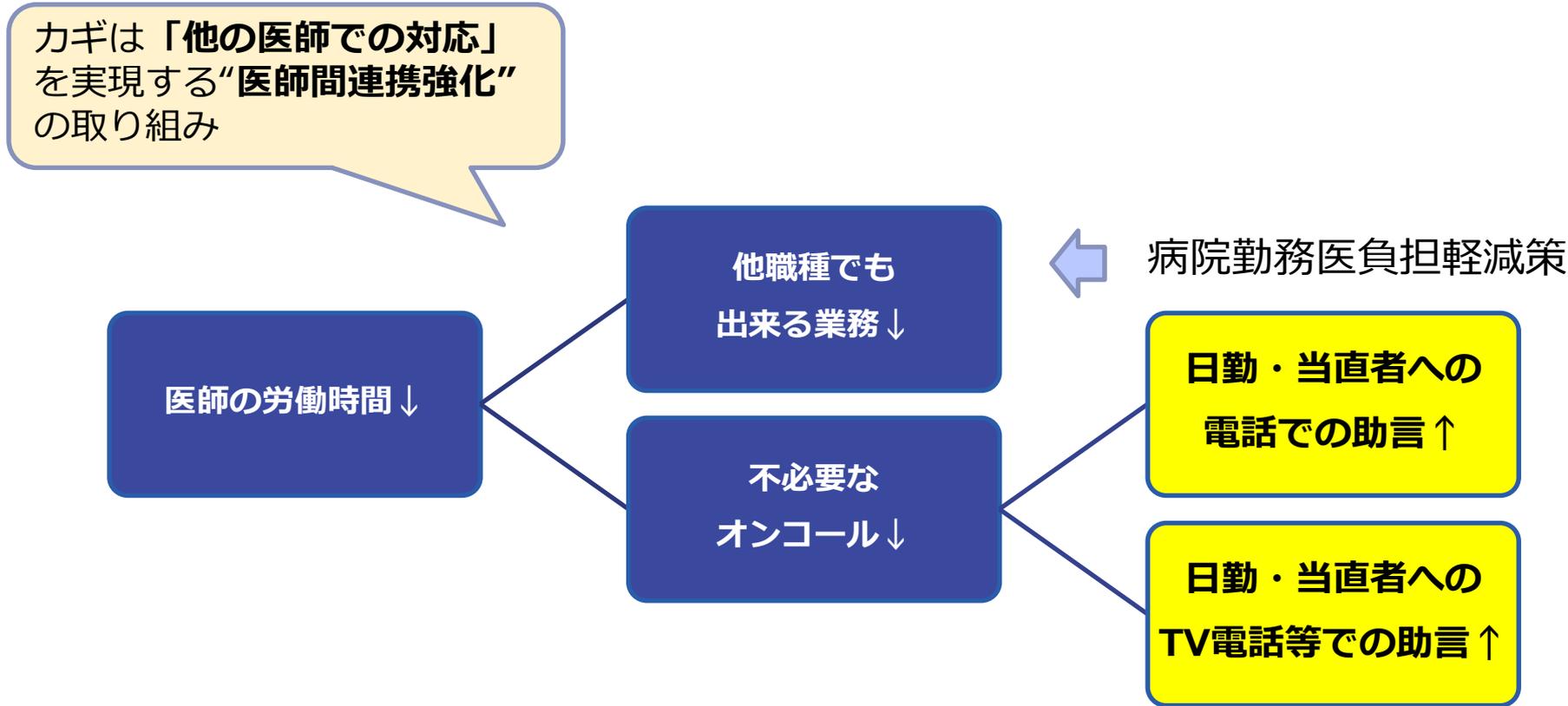
入院売上を増加させるための取り組みを評価することが考えられます。

カギは「新入院患者数」の増加と「平均在院日数」の短縮を実現するための“営業”と“改善”の取り組み



# 労働時間を短縮させるプロセス指標例

労働時間を短縮させるための取り組みを評価することが考えられます。



# 目標設定のポイント

## 2\_取り組み最中のフォロー

- 目標管理制度の運用においては、目標設定をしたらあとは本人任せ、中間期ないしは期末に達成度を評価するだけという運用が非常に多い。



評価のための目標管理制度

- こまめな面談、随時のフォローにより、上司は部下の目標達成を支援するという姿勢と取り組みが必要。（詳細は後述）



方針推進のための目標管理制度

# 仕組みのポイント

## ④対話を促す帳票を作成する

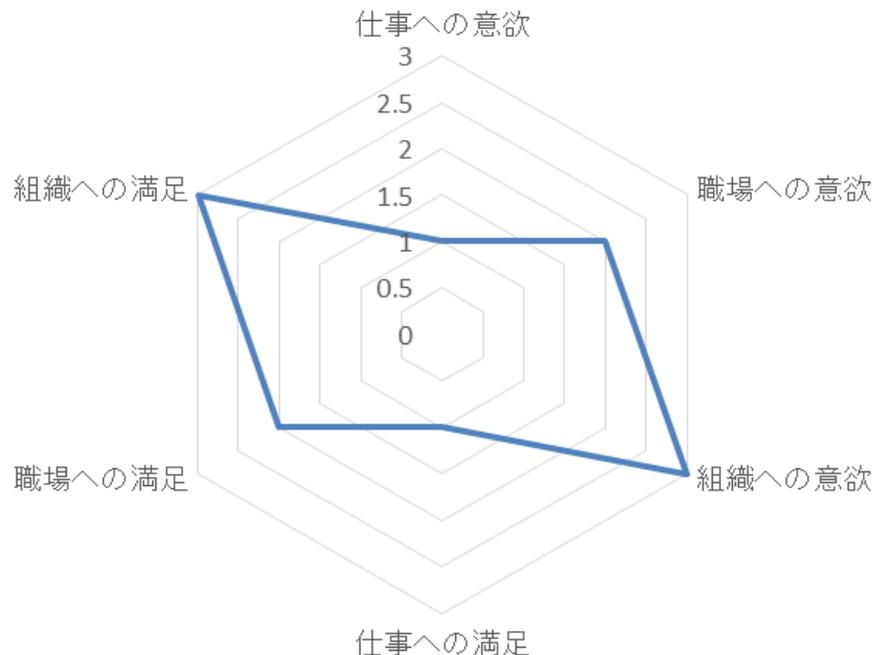
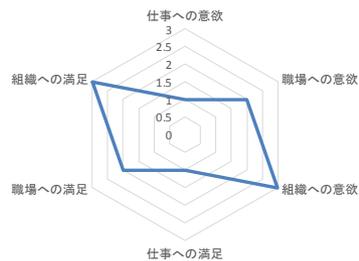
区分	項目	着眼点	1点	2点	3点	4点	5点	1次考課	2次考課
優秀行動該当基準	1 職務遂行能力	担当業務をやり遂げるための知識や技能を有しているか。	担当業務をやり遂げるための知識や技能が不足しており、業務遂行に支障がある。	上司のフォローを必要とする業務もあるが、担当業務をやり遂げるための知識と技能を有している。	担当業務を独力でやり遂げる知識や技能を有している。	担当業務をやり遂げるための知識や技能を有しており、臨機応変な対応もできる。	担当業務をやり遂げるだけの知識や技能を有しており、拱拠を持って指導することができる。		
	2 協力行動	チームの一員として、他のメンバーと協力して仕事を進めているか。	他者からの依頼があっても快く応じないことがあり、チームワークに悪影響を与えることが多い。	他者からの依頼があれば協力に応じている。	他者からの依頼があったときには快く協力に応じている。	他者からの依頼がなくても、自ら協力している。	自ら他者の協力に応じるとともに、必要があれば他のメンバーにも協力を促して、協力体制を作っている。		
	3 報告・連絡・相談の徹底	上司並びに関係者への報告・連絡・相談を十分に行っているか。	上司から促されても報・連・相が不十分であり、情報の共有化や上司の判断に悪影響を与えている。	ルール化されていることや決められている事項については事実を確実に報告している。	上司から求められる前に、自ら必要事項については報・連・相している。	自ら手段を工夫して報・連・相しており、タイミングや内容も十分である。	周辺情報も含めて報・連・相しており、その内容レベルが高く、上司の判断に役立っている。		
	4 感情のコントロール	業務の繁忙等に係らず、自分自身の感情をコントロールして仕事をしているか。	態度、対応、発言などから、周囲に悪影響を与えることが多い。	気持ちや体調の変化が行動や態度、表情にあらわれることがある。	日常業務においては、気持ちや体調の変化をさすずに、安定して行動している。	忙しいときやプレッシャーのかかる状況においても感情的な態度を出すことなく、冷静に仕事をしている。	他の職員に明るく接し、活気付けている。		
	5 責任感	担当業務を最後までやり遂げているか。	依頼を受けたことを忘れたり、仕事の期限が過ぎたり、途中で投げ出すようなことがある。	上司や先輩のフォローを必要とすることもあるが、担当業務はやり遂げている。	担当業務については、上司や先輩の力も活用しながら、やり遂げている。	困難な状況に陥っても、担当業務は途中で投げ出さずにやり遂げている。	難しいことや初めてのことであっても簡単に断らず、まずは引き受け、実現に向けて取り組んでいる。		
合計									

➤ 定性面の自己評価はなし  
評価者を惑わすぐらいなら自己評価はなくてもよい

➤ 意欲と満足を把握する「振り返りチャート」  
職員が意欲持って働いているのか、満足をしているのかを把握するのが重要。根拠ある設問で上司の面談実施をサポートする

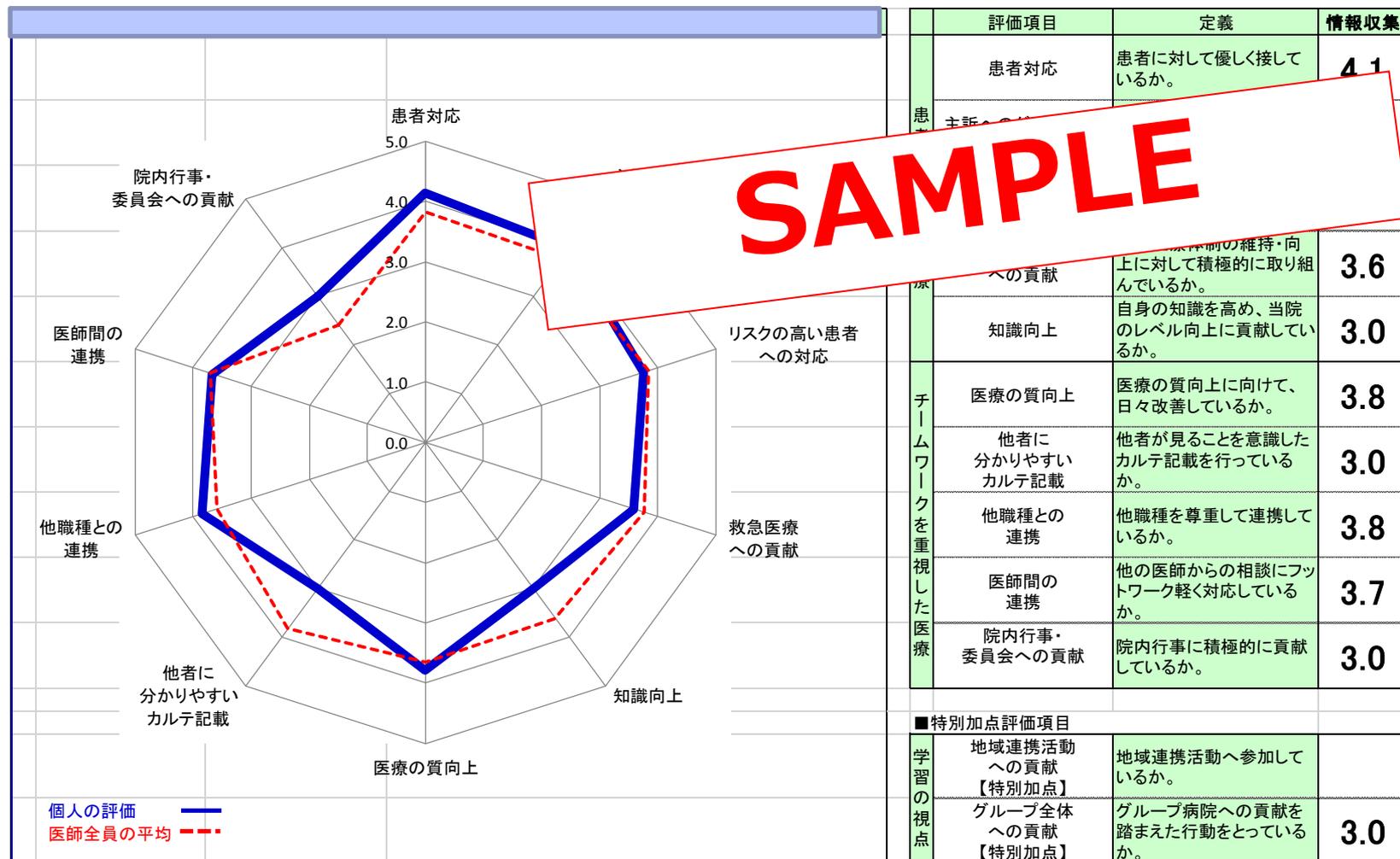
区分	目標内容(何をどうする)	目標値・達成基準	現状(今の状況)・目標設定理由
1			
2			
3			

年間振り返りチャート



# 医師は「振り返り」ではなく、「結果」を示す

医師には高い自己客観性が求められる。



主観も多数集めて客観化することで、医師の納得感が高まる。

# 目標管理の取り組みをフォローする「帳票」

アクションプランを明確にする帳票で、上司が部下の目標実践に向けたアドバイス・進捗管理をしやすい体制をつくる。

結果指標だけでなく、プロセス指標を示せるかが上司の腕の見せ所

区分	目標内容(何をどうする)	目標値・達成基準	目的	現状(今の状況)
1				
2				
3				

# パフォーマンスを向上させるには 運用（ソフト）をどれだけ追求できるか

どんなに優れた制度もその担い手に正しい理解・実践力がなければうまくいくはずもない。多くの法人では力尽きてしまう運用にこそ、注力すべき。

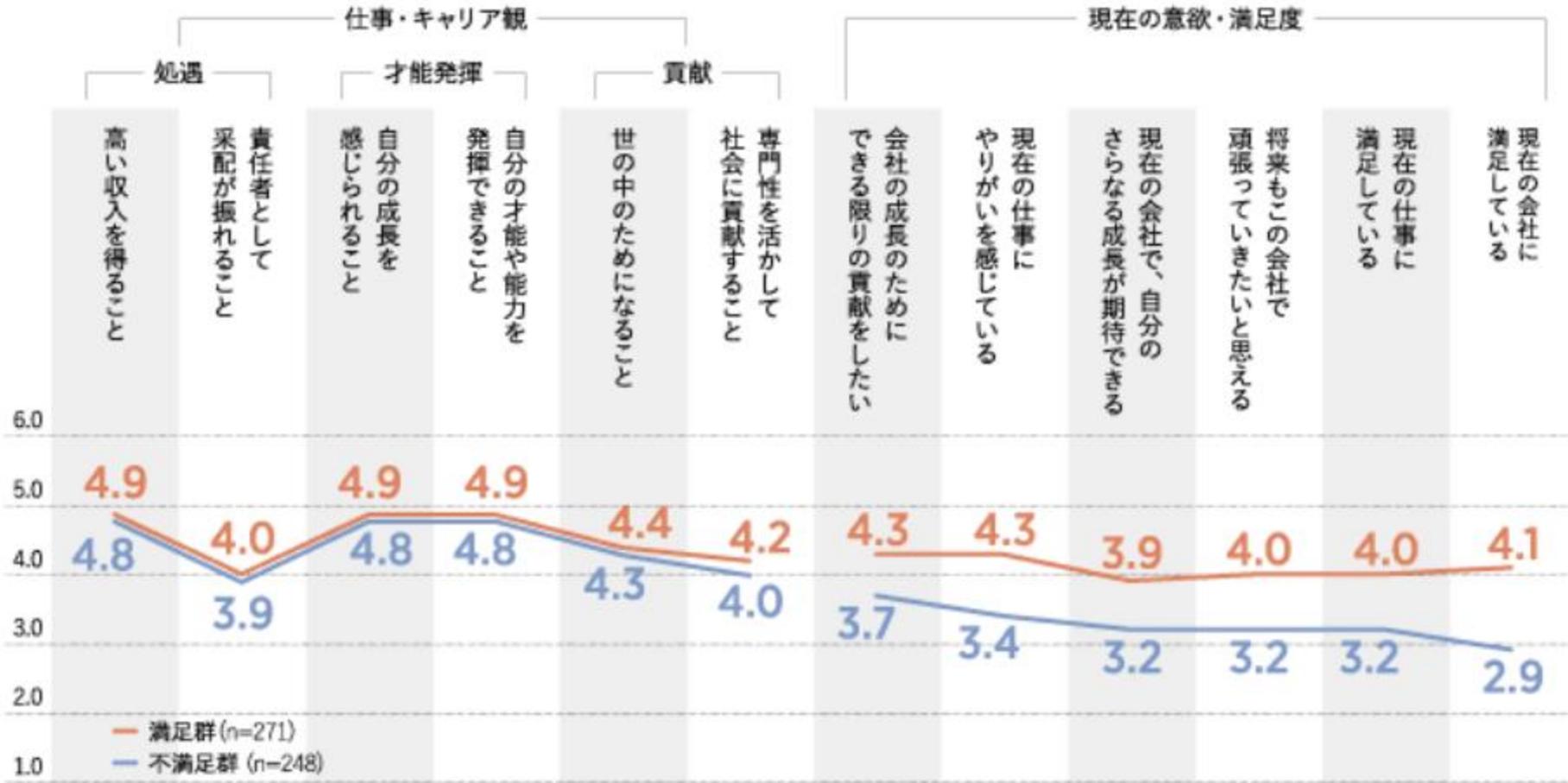
---

ここまで仕組みについて最低限のポイントをお伝えしてきましたが・・・  
ここからが最も重要です。

仕組みの構築は一般企業も含め、大きな差はありません。  
人事評価制度がうまく機能しない時、その原因は運用にあることが殆どです。

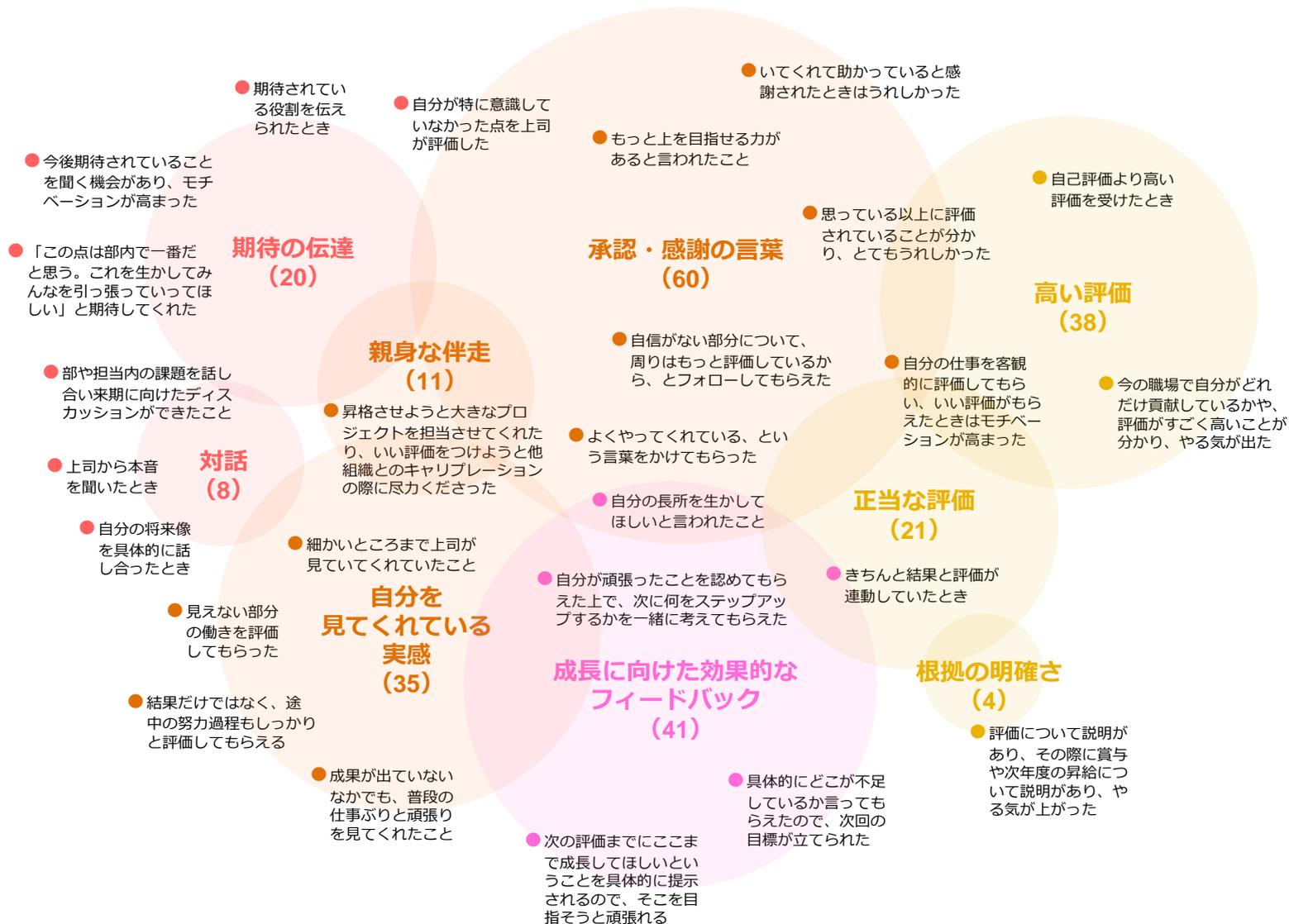
新しく制度導入を検討されている法人様では、  
制度構築は短期間で、運用に十分な体力を残しておくことが最大のポイントになります。

# 制度への満足度を高めて貢献意欲を高める



人事評価制度への満足度が、組織への貢献意欲ややりがいなどと関係が深いことが示唆される

# 【再掲】 評価をめぐる上司とのコミュニケーションで意欲が上がった瞬間



---

## 制度の満足度を上げる運用のポイント

- ①面談の有効活用は欠かせない
- ②上司に育成能力・育成意識が無ければ始まらない

# 運用のポイント

## ①面談によって報酬サイクルを早く回す

評価結果をもとに、給与の多寡を操作すれば、職員のモチベーションが上がる訳ではない。可能な限り納得感を伴う給与を用意した上で、達成観・承認・成長感を実感させてあげる機会を設けられるかが重要なポイント。

**また、心理的報酬は頻度が重要。変化が激しく、あらゆる情報が瞬時に手に入る現代では、半年に1回や1年に一回の報酬では、職員は当然満足しない。**

経済的報酬	心理的報酬
給与に対する納得。 経済的報酬は総じて低い。（人間は不足には敏感） 給与は一定以上もらうと、その重要度は頭打ち、納得間・満足感との関連は弱くなる。	達成感・承認・成長感などの心理的な報酬は、得るほど重要度が高まり、更にもっと欲しくなる。

# 評価面談の誤解

評価面談で必ずしも評価結果を伝える必要はない。

面談での評価開示パターン	メリット・デメリット
評価結果全てを開示する	評価結果に対する不透明さは低くなるが、説明が難しく、いたずらにモチベーションを下げることになってしまう危険性がある。
最終評価を伝える	開示方法としては、シンプルではあるが、最終評価者と面談者が異なる場合、最終評価に至るプロセスを説明できず不満につながる危険性がある。
1次評価結果を伝える	面談者が一次評価者である場合、自分がつけた評価のフィードバックとなるため、説明はしやすくなるが、最終結果ではないため、修正があった場合、不満につながる危険性がある。
結果は伝えず、部下と半期（または1年）を一緒に振り返る	評価結果は伝えず部下の課題と成長にフォーカスするため面談のため、行動改善につながりやすい。しかし、人によっては評価結果が気になる場合がある。

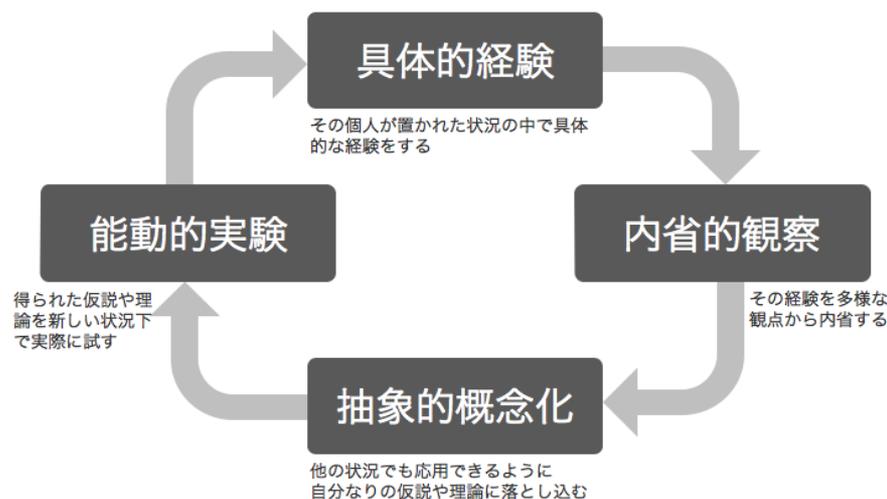
# 経験を学習に変える面談の実施

評価制度運用の要はなんと言っても「面談」「フィードバック」の有効性にかかっている。

どのような経験や感情も「実感」がもてるか否かが「成長」「意欲向上」という視点では最も重要である。

つまり、面談を単なるコミュニケーションの促進として使ってはいけない！  
上司には部下の経験が学習に変わる「実感」をもてるように気づきを促すことが求められる。

コルブの経験学習モデル



Kolb D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

# 指導ではなく、対話をする面談

結果の良し・悪しではなく、プロセスや学びを部下と丁寧に振り返ったり、今後の成長や生み出したい価値を考えていくようなコーチング的な会話がポイントになる。

## 振り返りの質問例



- ① 「どのような価値やインパクトを生み出したのか？」
- ② 「うまくいったことはなにか？」
- ③ 「そこから何を学んだのか？」
- ④ 「より大きなインパクトを生み出すには、何が必要だったか？  
どういった機会があれば良かったか？」

## 今後に向けた質問例



- ① 「次の期間にフォーカスしたい目標は何か？」
- ② 「自らの成長のために、何をしていくのか？」
- ③ 「さらに成果を高めるために、どんなことに取り組みたいか？」
- ④ 「成功するには、どのようなサポートがあると良さそうか？」

結果が出ていない場合には、頑張ろうとしている点を見つけて認めていく。結果が出ていなくても姿勢を見てもらえているという体験を続けることで、しなやかマインドセットは養われる。

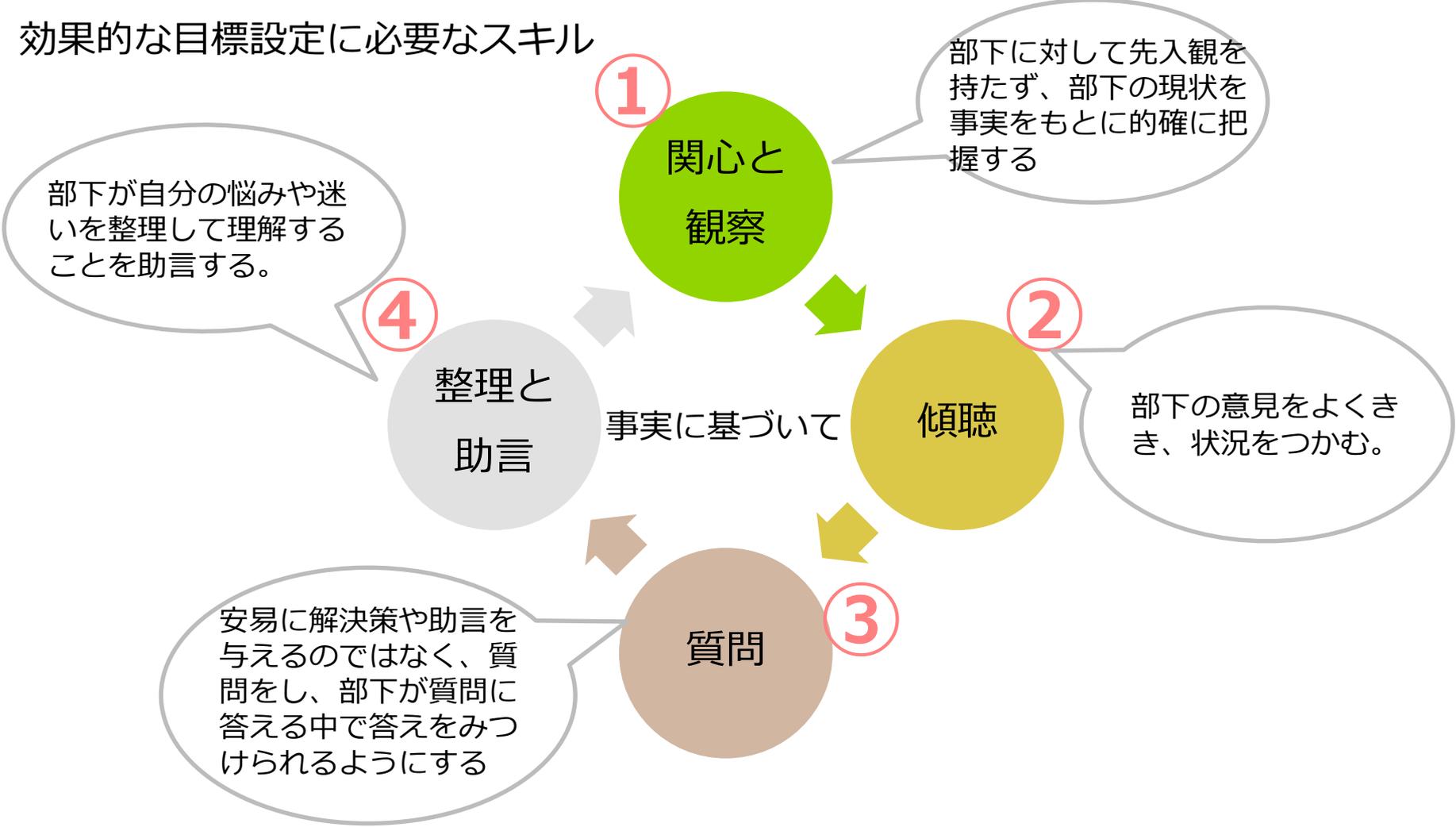
効果的な面談を実施するには、  
それを実現するためのスキルが必要

### 効果的な面談に必要なスキル

- 傾聴スキル
- 共感スキル
- 質問力
- コーチング
- ティーチング
- フィードバック

# 面談スキルで上司の目標設定力を高める

目標の意義を理解させた上で必要なやり方や道筋をはっきりと部下に示すことが大切  
効果的な目標設定に必要なスキル



面談の徹底でやる気を引き出すA病院

規模：466床

医師自らが主導する形で制度の改定を実施。

新制度においては、特に面談徹底に注力。

医長以上（約35名）を幹部で面談、一人30分程度の時間をかけて意見交換ができる場を設ける。

それにより、意見や不満を早期に正式に拾い上げ、お互いのギャップを埋める工夫を実施している。

上司のことは信頼できません！  
あんな人に何か言われても聞きたくありません！



# モチベーションを維持・向上させるための誘因と動因



**モチベーションの低下を防ぐ**



低下要因の排除



**モチベーションを向上させる**



誘因と動因が必要

誘因：本人の外にあり、欲しいという気持ちを満たすもの（報酬、仕事のやりがい、賞賛）

動因：その人の内にある「欲しい」と思う気持ち

「欲しいと思う気持ち」と「欲しい気持ちを満たすもの」この2つが揃わなければその人のモチベーションは向上しない。

つまり、いくら目の前に誘因（報酬、仕事のやりがい、賞賛）をぶら下げても、それを欲しいと思う動因がなければモチベーションは起こらない。

## モチベーションを下げるような事象

---

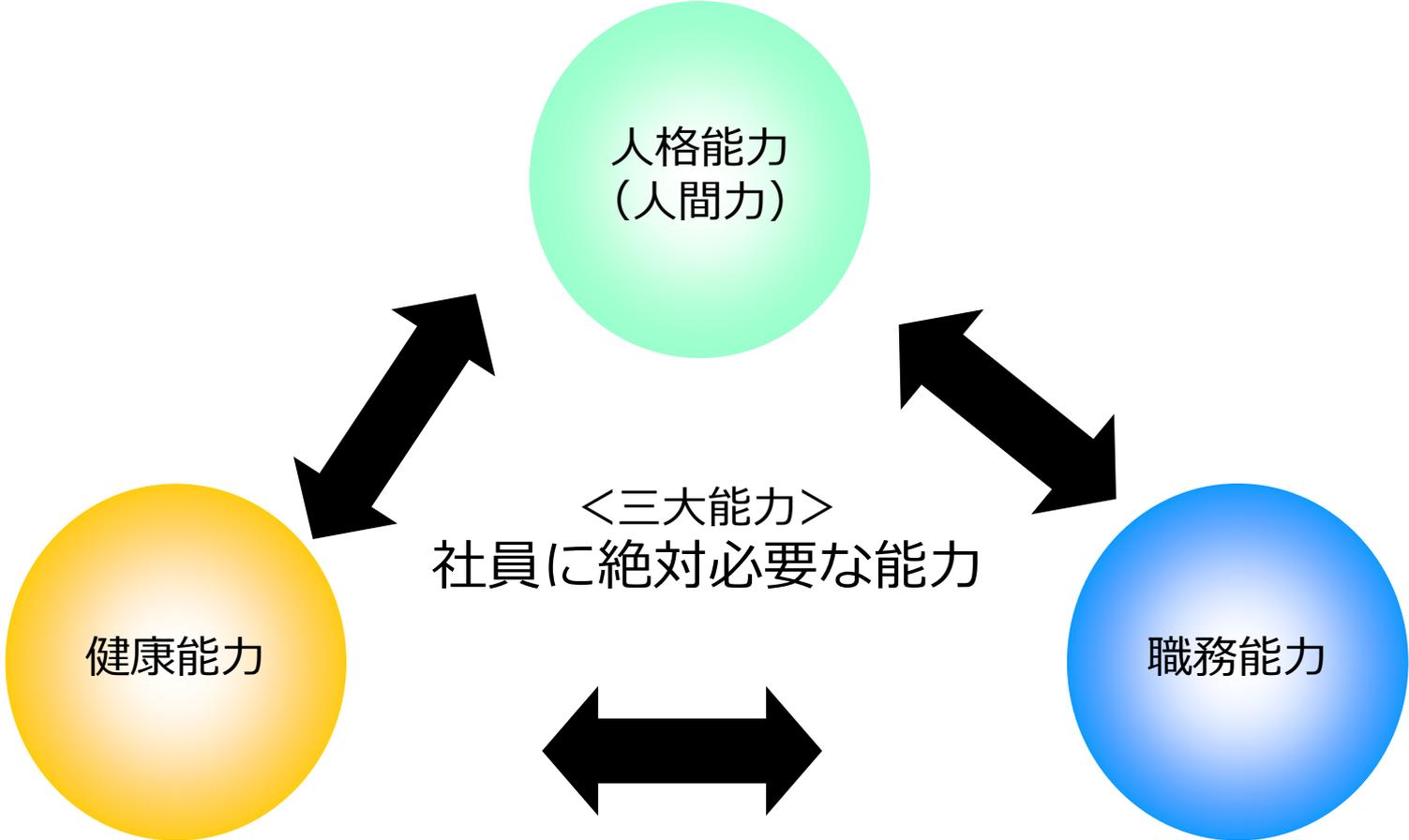
- 一生懸命に取り組む職員に対して、「適当にやっておけばいいよ」と言ってしまう上司や同僚
- 気を遣ったつもりで「たいした仕事じゃないから」と一言つけて指示をする上司
- 報告に行ってもきちんと取り合おうとしない上司
- 提案があっても否定し続ける極端に保守的な風土や上司
- がんばって仕事をしようとしても、これ以上はやらないと言い張る同僚
- ルールを守っていなくても上司から注意を受けない職員の放置
- 顧客からの要望やクレームに対して適当にあしらう同僚や上司

# モチベーションをどうマネジメントするか？

1. 個人のモチベーションを高めるように導くことは不可能ではないが、相当難しいし、すべてのリーダーがその力を身に付けるには、かなりの時間を要する。
2. 組織としてすぐに手をつけられることは、モチベーションを下げているような要因を取り除くこと。

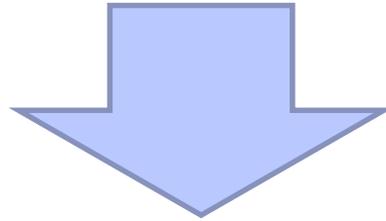
- 管理職の不適切な言動を容認していないか。
- セクハラやパワハラをする管理職を容認していないか。
- チャレンジの失敗を嘲笑する従業員を容認していないか。
- 派閥化、足の引っ張り合いを許していないか。
- 従業員からの提案を適当にあしらっていないか。
- 職場で起きている問題を「ありがちなこと」で片付けていないか
- .....

3大能力の向上を人材育成のベースにする



①他者を尊重して行動できること

②自分の責任と捉えることができること（自責）



わがまま（幼児性）からの脱却

# 職員の基礎力を高める5つの基準行動

## (1) 気づきと挨拶

「気づく」とは、なんとなく気づくのではなく、「意思を持って」気づこうとすること。そして、気づくことだけが大事なのではなく、気づいたら行動に移すことが大切である。その基本が挨拶である。

## (2) 認識即行動

気づいたらすぐに行動すること。認識即行動は掛け声ではなく、日常の生活のリズムから整えなければそういう体質はできない。

## (3) 約束と計画

仕事には必ず期限がある。期限とは約束であり、期限以外にも多くの約束がある。仕事は約束で進んでいくが、約束を果たすためには計画が必要。約束することと計画を立てることはセットである。

## (4) 報告・連絡・相談

仕事はチームで行っているのであり、報・連・相はチームワークの要である。こまめに報告すること、よく相談しながらよりよい方法を追求すること。報・連・相するとは、個人の限界を組織の限界にしないということである。

## (5) 整理整頓・清掃清潔

仕事はチームで行っているのであるから、職場の環境を整えることはわがままを許さないということである。また、整理整頓がなされていない職場では、「異常」の発見ができない。標準を保つことはリスクマネジメントになる。

# もちろん、人事評価だけじゃない職員教育の仕組み（弊社事例）

## 親孝行による人材育成

ご両親を招待しての入社式  
初任給での両親へのプレゼント  
社員の母の誕生月の社長昼食会  
親孝行融資制度

## 配偶者・家族の力を借りる

新婚者食事会  
結婚記念日のプレゼント  
家族を招待してのクリスマス会

## 社員との出会いに会社として感謝

入社後3年次の三者面談  
社員の誕生日にご両親へプレゼント

## ベースとしての人間力開発

幹部管理職の大学校参加  
管理職の中級コース参加  
入社3年次（A社員）に基礎コース参加  
アシスタント（パート）・派遣の年1回の特定研修

## 本日のまとめ

---

個人主義が広がる中で、社会から求められるキーワードは「連携」。  
今こそ組織力をいかに高められるかが問われている。

つまり、人事評価制度もこれまでの、適正処遇や、専門職としての基礎力を上げるものから、**組織力（パフォーマンス）**を上げていくためのものへ変えていくことが必要である。

そして、そのためには  
いかに**シンプル**で**意図のある仕組み**を作れるか。  
も、もちろんだが  
**運用の徹底を追及**、そのサポートを法人としてどうできるかが問われている。

# なぜ日本経営なのか？

---

弊社には・・・

組織開発のプロフェッショナル

人材開発のプロフェッショナル

だけでなく、

医療・介護・福祉経営のプロフェッショナル

広告・マーケティングのプロフェッショナル

事業承継・会計のプロフェッショナル

等、経営をトータルにサポートするためのスタッフがおります。

それは、業界を取り巻くあらゆる課題解決に貢献したいという想いであり、  
だからこそ、人事制度改革のご支援実績も業界トップクラスを誇っております。

貴法人の発展にも、全力でご支援させて頂ければ幸いです。

---

ご清聴いただき、ありがとうございました。

本内容に関するお問合せは下記までお寄せください。

日本経営グループ

株式会社日本経営

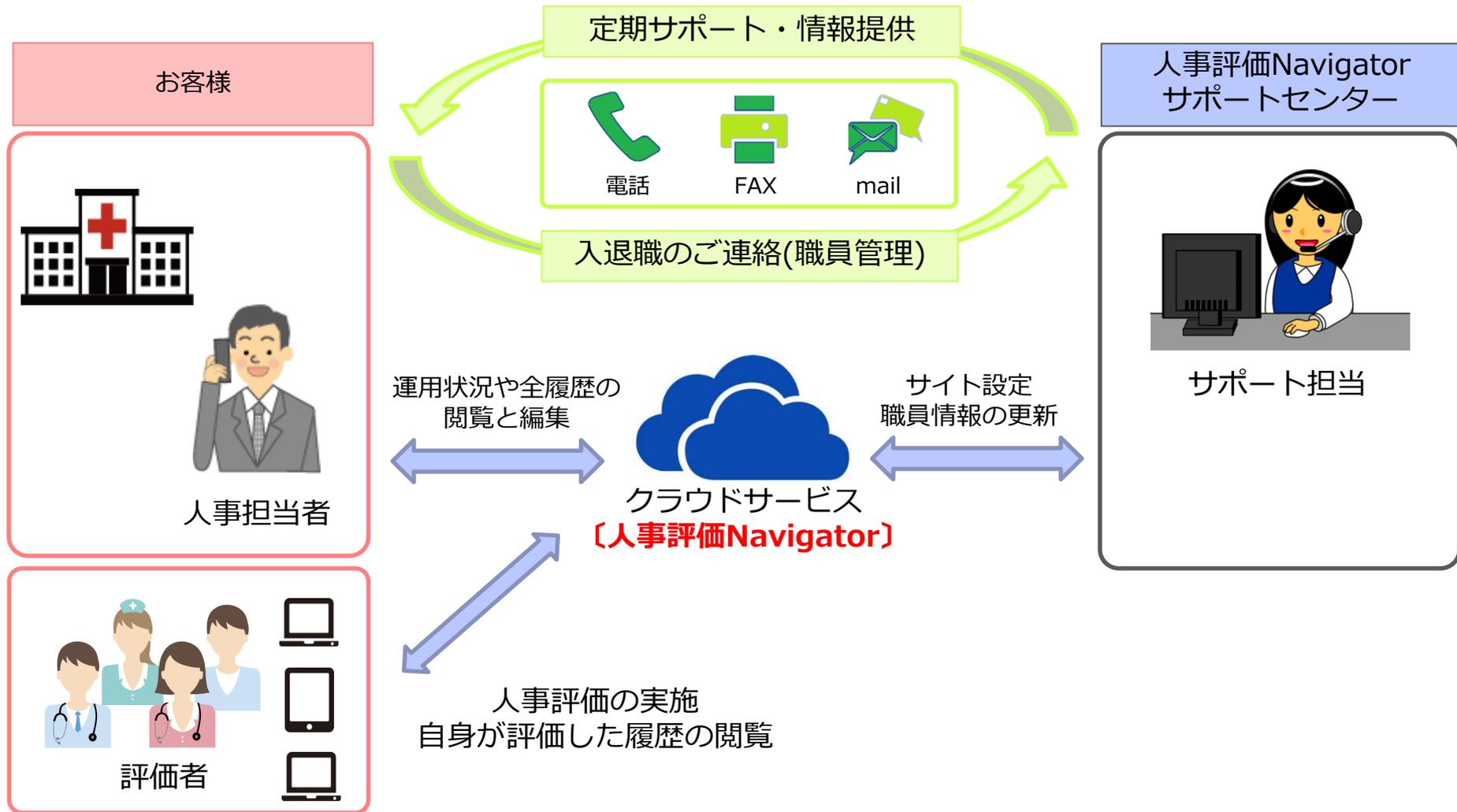
植田なつき

TEL:06-6868-1161

MAIL: [natsuki.ueda@nkgr.co.jp](mailto:natsuki.ueda@nkgr.co.jp)

# 参考：人事評価システムの導入で運用をより簡易に 人事評価Navigatorとは

クラウド型システムで、お客様の職員管理・人事評価をサポートします。



## 1. 職員の入退職管理

## 2. 人事評価の初期設定・評価期間（リビジョン）設定

- ① 人事評価表の設定（50種類まで可能）
- ② 点数・ウェイトの設定
- ③ 評価段階の設定
- ④ 職員登録 ※ 職員情報が必要となります（職員IDは必須）。
- ⑤ 評価者設定 ※ 評価者情報が必要となります（評価者の職員IDは必須）。

## 3. 人事評価Navigatorにおける利用権限

- ① サイトトップでのメッセージの表示
- ② 人事評価の実施（最大6次評価まで可能）
- ③ 評価結果を属性別（等級別・部署別・職種別等）に表示が可能
- ④ 経営層で最終調整を行うことが可能
- ⑤ 上記③④について、csvデータにてダウンロードが可能
- ⑥ 人事評価の過去履歴をクラウド上で保管（半永続的に保管）

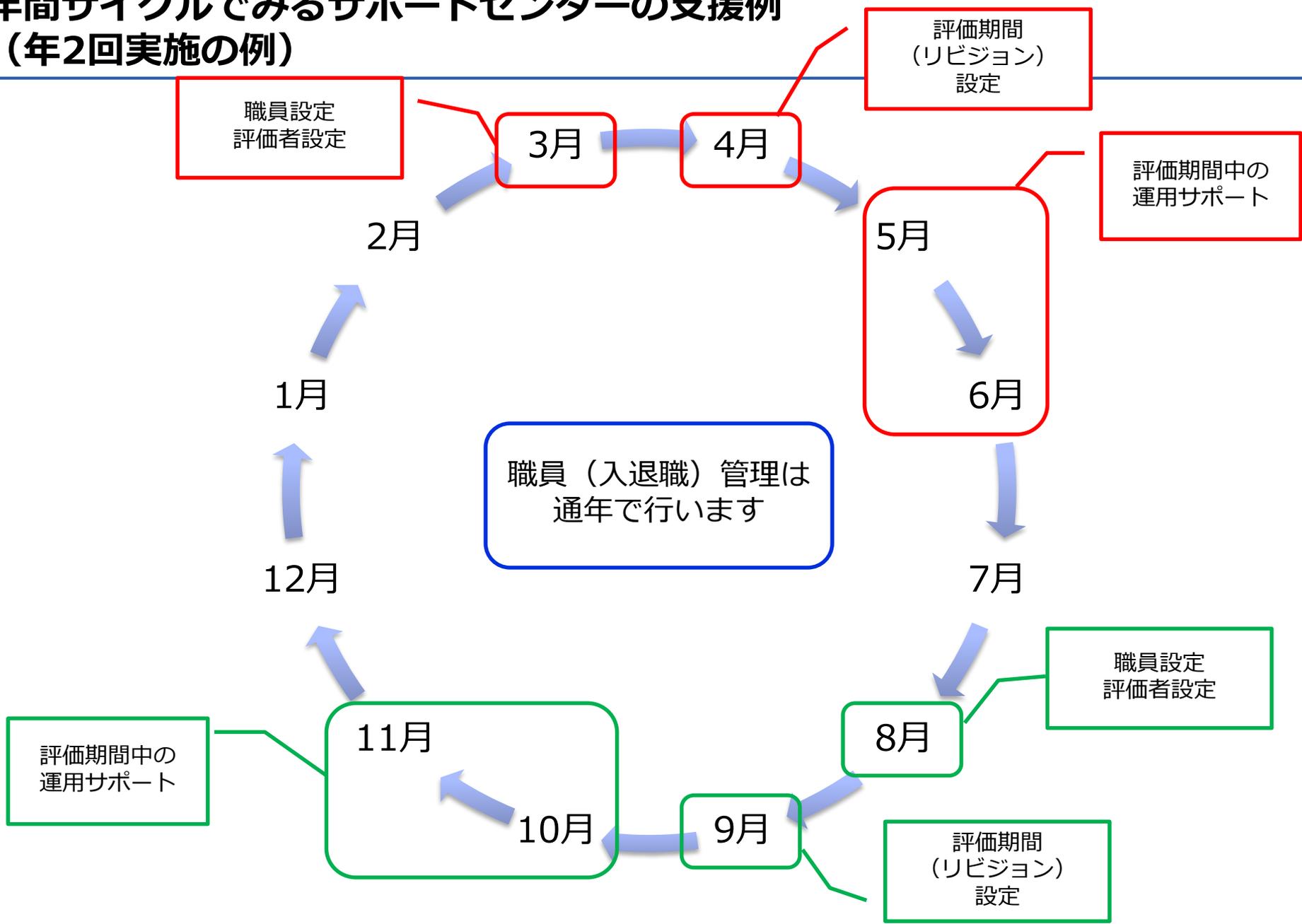
## 1. 人事評価Navigatorは、ウェブ上で人事評価を行うクラウド型のシステムです

- クラウドにすることにより、以下の3点を実現しました。
  - ①安価な月額利用料でのご提供
  - ②複数端末での利用
  - ③機能の随時のバージョンアップ（今後もバージョンアップを重ねます）
- セキュリティについては、目安としてネットショッピング（ウェブ上でクレジット決済を行う類のサービス）と同程度以上のレベル設定としています。

## 2. 当社がコンサルティングにてお奨めする評価表をフォーマットとしたシステムです

- 当開発において、当社がコンサルティングにて最もお奨めしている評価表を基本フォーマットとして設定しています。これより開発コストを抑え、手ごろな価格を実現いたしました。
- どんな人事評価制度にも対応する汎用性はありませんが、これまでの弊社のコンサルティング経験により、多くのケースに対応が可能となっています。

# 年間サイクルでみるサポートセンターの支援例 (年2回実施の例)



# 運用形態別の比較

(※参考例です)

## (1) 人事担当者の視点

人事担当者の作業	紙で運用	word、excelで運用	人事評価Navigator 活用
今期の評価者・被評価者を決定	入職・退職の精査、育休者の除外等を行う		入退職・育休の発生の都度、専用フォームで連絡するのみ
アナウンス（会議で説明）	会議や文書で、評価者に人事評価の期限や評価の仕方、注意事項を連絡する必要あり。		サイト内に記入可能 実施の呼びかけだけでOK
人事評価表の用意	評価表を人数分印刷する必要あり。 等級別・職種別に・・・。	誰が誰を評価するのか、対象リストを渡す（評価者が評価表を複製）。	被評価者・評価者を設定
評価者へ配布	評価表を評価者別にセットする 手間、配布する手間が発生。	-	何もしなくてよい
評価表の回収	評価表の提出状況を、リストと照らし合わせながら一つひとつ確認。		何もしなくてよい (進捗は管理画面で一目瞭然)
集計	excel等にタイプして入力	(コピー&ペースト) ×人数分	何もしなくてよい
データ編集	経営者が最終判定できるように、一覧や部署別の表、グラフ等を作成		何もしなくてよい
フィードバックの準備	フィードバック用の結果一覧を評価者別にセットし渡す		何もしなくてよい (評価者自身でログインして確認)
過去結果の閲覧	履歴を管理しないといけない 経年推移を見るのであれば加工の一手間が・・・		何もしなくてよい
昇格候補者の抽出	過去の履歴を引用。経年でデータを加工しピックアップ。		ボタン一つで抽出可能

**大部分が効率化**

## (2) 評価者の視点

評価者	紙で運用	word、excelで運用	人事評価Navigator 活用
場所・携帯性	紙を持ち歩く必要あり	院内のPC上でしか実施できない	PC、iPadで可能 いつでもどこでも（自宅でも）
評価の事前準備	評価のガイドラインやマニュアルを携えて評価しないとイケない		サイト内にルールの記載あり ルールを見ながら評価可能
評価のつけ方	各段階の記述が読める	各段階の記述が読める	各段階の記述が読める
過去の結果が知りたい	その都度、ファイルを開かないと見れない		ボタン一つで数回分が 閲覧可能
対象者を一覧で眺めたい	紙（データ）を並べてみないとわからない		絶対評価ののち、 自分がつけたものは確認できる
コメント	記載可能	記載可能	記載可能

**評価者も手軽な評価が可能に**

人事評価Navigatorを使うことにより、以下のような運用も可能となります。

## 1. 部下の成長記録の代わりとなる

- 人事評価に限らず、上司が部下と面談をする際に、過去の結果を見ながら行う。
- 年に1, 2回実施の人事評価が、日々の部下育成の参考材料に。

## 2. 評価者に人事評価制度全体の分布等も知ってもらう

- 人事評価の時期が終わった後に集計した分布結果を示すことで、評価者に法人全体の評価傾向を認識してもらうことも可能になります。評価者に全体最適の視点を身につけてもらうような評価者研修の実施等にも役立てられます。

**作業の効率化だけでなく、運用のレベルアップも期待できます。**

# サンプル画面1

← → ↻ <https://hyoka-navi.jp/login.html>

人事評価 Navigator

Webアドレス

ログインID

パスワード

ログイン

ログイン  
パスワード

# サンプル画面2

評価期間 2015年下期

## @評価の実施

評価未完了があります

ここをクリックして  
評価を開始！

評価ステップ	対象職員数	うち他者評価待ち	うち評価未完了	うち評価済
▶ 1次評価	11	—	11	
▶ 2次評価				
▶ 総合判定			—	—

## @評価期間切替

「評価期間切替」ボタンで、別の考課

過去に行った評価データを見たいならこちら

評価期間切替	評価期間タイトル	期間	評価ステップ	最終確定済
● 評価期間切替	2015年上期	2015年4月1日 ～ 2015年9月30日	2次評価まで	
※ ● 評価期間切替	2015年下期	2015年10月1日 ～ 2016年3月31日	2次評価まで	

# サンプル画面3

自分が評価する部下が一覧で表示される

入力済を送信する

## ■1等級

職種	所属部署	等級	職員ID	職員名	1次評価 設個別評価レベル											1次評価		実施状態
					部門目標の達成への貢献	患者・利用者対応	チームワーク	自己研鑽	責任感	規律性	仕事の質・スピード	コスト意識	基本行動	報告・連絡・相談の徹底	特別加点	スコア	ランク	
看護師	2階病棟	1	1016	<a href="#">品川 ジローラモ</a>	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	2	48	B+	送信済
看護師	2階病棟	1	1017	<a href="#">蛭原 杏</a>	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	58	B+	要送信
看護師	2階病棟	1	1060	<a href="#">工藤 美里</a>	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	41	B-	要送信
看護助手	2階病棟	1	1199	<a href="#">竹下 倫子</a>														要実施
看護助手	2階病棟	1	1217	<a href="#">中村 コウ</a>														要実施

## ■2等級

職種	所属部署	等級	職員ID	職員名	1次評価 設個別評価レベル											1次評価		実施状態
					部門目標の達成への貢献	患者・利用者対応	チームワーク	自己研鑽	責任感	理念・方針の理解	専門知識・技術の習得・発掘	コスト意識	基本行動	報告・連絡・相談の徹底	特別加点	スコア	ランク	
看護師	2階病棟	2	1013	<a href="#">大崎 光博</a>	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	53	B-	送信済
看護師	2階病棟	2	1014	<a href="#">ほしの 涼子</a>	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	45	B-	送信済
看護師	2階病棟	2	1015	<a href="#">上山 浩介</a>	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	50	B-	送信済
看護師	2階病棟	2	1057	<a href="#">土井 翔子</a>	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	57	B-	要送信
看護師	2階病棟	2	1058	<a href="#">寺沢 昌代</a>	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	53	B-	要送信
看護師	2階病棟	2	1059	<a href="#">松沢 仁晶</a>	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	48	B-	要送信
看護師	2階病棟	2	1064	<a href="#">玉井 隆博</a>														要実施

個人の評価を始めるときは名前をクリック！

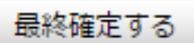
要実施・要送信・送信済の3つで現在の状況を表示

# サンプル画面4

段階	項目	ポイント	1	2	3	4	5	1次
1	部門目標の達成への貢献	所属部門が事業計画に基づく部門目標の達成に対して、貢献したか。	目標達成に対する取り組みに非協力的で、他のメンバーのモチベーションや取り組みに悪影響を与えた。	目標達成に向けた取り組みに消極的であったり、非協力的であった。	目標達成に向けて自分がすべきことに取り組み、協力していた。	目標を常に意識し、目標達成に向けて率先して取り組んでいた。	効果的な提案をしたり、他のスタッフをリードするなど、目標達成に向けて大きな役割を果たした。	2
2	患者・利用者対応	患者、利用者優先で行動し、患者、利用者のために尽くしているか。	押し付け的であったり、一方的な対応など、自分本位の業務をしている。接し方や言葉使いについても乱暴で軽薄な言動がみられる。	患者・利用者の要望に応えようとしているが、要望を正しく把握できていなかったり、思い込みで対応している。	患者・利用者からの直接の要望や要求を正しく把握し、それに応えるよう行動している。	患者・利用者の要望を正確に把握し、患者一人ひとりに応じて工夫して対応している。	患者・利用者の状況や状態から要望を予測し（読み取り）、すべきことを考え、先手で行動している。	2
3	チームワーク	チームでの取り組みを実践し、協力体制を築いているか。	チームワークを乱すような自分勝手な言動を繰り返している。	チームの一員としての役割を果たす力はあるが、役割を果たせないことがある。（ダラダラして進まないなど）	チームの一員として自分の役割を果たすとともに、他のメンバーと協力して仕事をしている。	チームの一員としてすべきことを考え、決められた自分の役割を超えて、チームに貢献している。	他のメンバーの仕事にも関心を持ち、声をかけたり、支援をしたりして、チームワークの向上に貢献している。	3
4	自己研鑽	新たな知識や技術の習得に取り組み、それを業務に活かしているか。	周囲が促しても学習に取り組まず、指定された研修も参加しない。	業務に必要な知識や技術の習得、必修の研修への参加は、全くしていないわけではないが、不十分である。	業務に必要な知識や技術の習得や、必修の研修への参加はしている。	早く成長しようと、自主的に能力開発に取り組んでいる。	自主的に能力開発に取り組んだことにより、ハイスピードで成長している。	4
5	責任感	任された仕事に対して、最後までやりきっているか。	依頼を受けたことを忘れて、仕事の期限が過ぎたり、途中で投げ出すようなことがある。	上司や先輩のフォローを必要とすることもあるが、業務はやり遂げている。	業務については、上司や先輩の力も活用しながら、やり遂げている。	困難な状況に陥っても、業務は途中で投げ出さずにやり遂げている。	困難な状況に陥っても、業務は途中で投げ出さずにやり遂げている。	3
6	理念・方針の理解	理念や方針を理解し、それに基づいた行動をとっているか。	理念や方針に反発し、身勝手な行動を取るなど問題がある。	反発することはあないが、理念・方針に関心が薄く行動も不十分である。	理念や方針について理解した行動を取っている。	理念・方針に基づき行動するだけでなく、濃遠・共有が進むよう協力している。	理念・方針を理解し、率先して行動しており、他の従業員の模範となっている。	
7	専門知識・技術の習得・発揮	自ら専門知識・技術の習得に取り組み、業務に活かしているか。	経験や個人の思い込みで業務を進めており、専門知識・技術面で問題がある。	専門知識・技術の習得への取り組みが不十分である。	専門知識・技術の習得に取り組んでいる。	自ら専門知識・技術の習得に取り組んでおり、業務に活かしている。	自ら得た専門知識・技術を他の職員にも共有化し、全体のレベルアップに貢献している。	
8	コスト意識	コスト意識を持って業務に取り組んでいるか。	コスト意識を持つことなく、機材・備品に対する意識も低い。	機材・備品の把握に走っている。				
9	基本行動	常識ある社会人、組織人として行動しているか。	自分勝手な発言や行動があり、ルールに基づけなかったり、患者や他のスタッフを不快にしたりすることがある。	時折指導を受けるが、組織人として行動をするようにはなっていない。				
10	報告・連絡・相談の徹底	上司並びに関係者への報告・連絡・相談を十分に行っているか。	上司から促されても報告・連絡・相談が不十分であり、情報の共有化や上司の判断に悪影響を与えている。	ルール化されていることや決められている事については報告している。	上司から求められる前に、自ら必要事項については報告・連絡・相談している。	自ら手段を工夫して報告・連絡・相談しており、タイミングや内容も十分である。	周辺情報も含めて報告・連絡・相談しており、その内容のレベルが高く、上司の判断に役立っている。	
11	特別加算	※特別な成果や貢献があった場合のみ対象とし、該当事項がない場合は空欄とする。		(特になし)		特別な貢献や成果により、部門や部署レベルで業務や質、サービス、評判等の向上を実現した。	特別な貢献や成果により、病院全体のレベルで業務や質、サービス、評判等の向上を実現した。	

評価レベルを選択すると色が変わる

# サンプル画面5

 ランク基準値/調整スコア保存
  最終確定する

ここで基準値を変更して、最終区分(S A B C D)の変容を見ることがもできる

## ■ランク基準値

D	C	B	A	S
(未満/未算出)	20 点以上	40 点以上	50 点以上	60 点以上

## ■総合ランク分布状況

等級

等級	D	C	B	A	S	合計	Excel形式ダウンロード
6	2人 6.5%					2人	 職員一覧
5	1人 3.2%						 職員一覧
4	7人 22.6%	1人 3.2%					 職員一覧
3	12人 38.7%				1人 3.2%	13人 41.9%	 職員一覧
0	1人 3.2%				1人 3.2%	2人 6.5%	 職員
(未指定)	2人 6.5%					2人 6.5%	 職員一覧
合計	25人 80.6%	1人 3.2%	0人 0%	0人 0%	5人 16.1%	31人 100%	 全職員一覧  分布状況

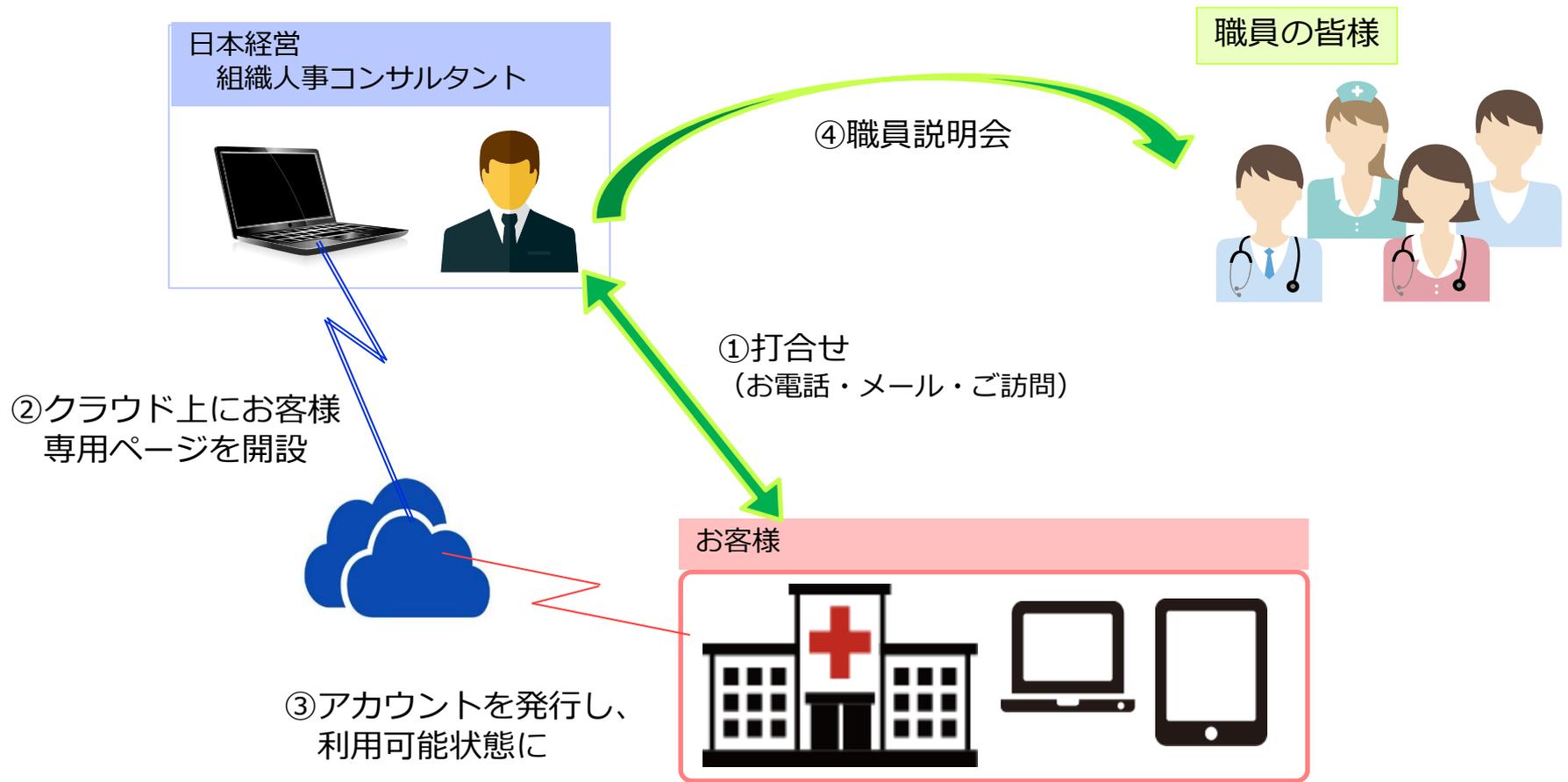
最終評価結果は等級別・職種別・所属別等分布を自由に確認できる

Excel形式でDLもでき、自由な加工も可能

## 2. サポート体制とご費用

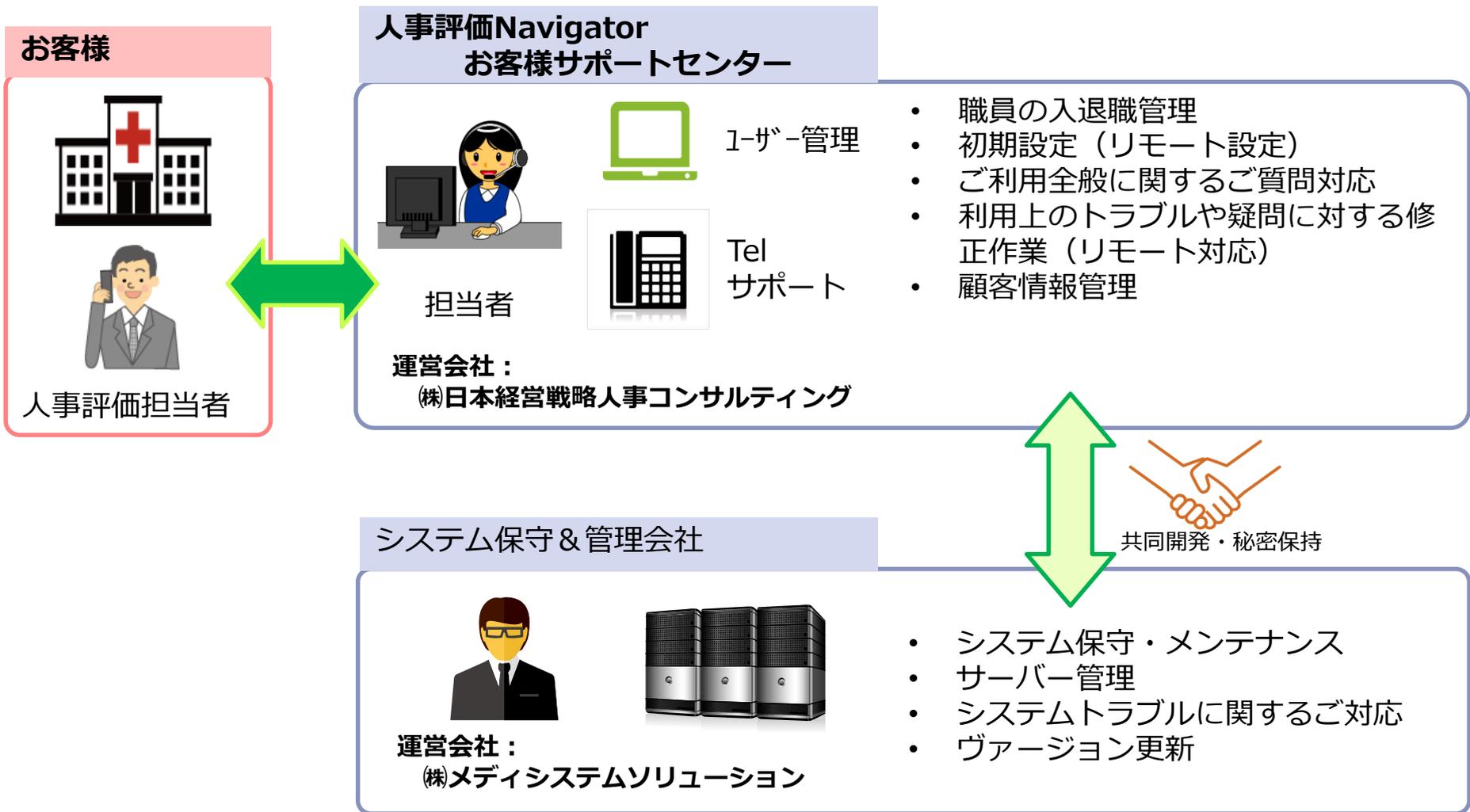
# 導入時のご支援体制

導入時には、日本経営の組織人事コンサルタントが導入のご支援をいたします。



# サポート体制

導入後も、サポート体制として専用のお客様サポートセンターを設置しています。



# 価格表

## 1 ユーザーアカウントにかかるご利用料金

(円)

職員数	ユーザー料金			一般料金		
	初期設定費用 (3ヵ月分)	月利用料	(年利用料)	初期設定費用 (3ヵ月分)	月利用料	(年利用料)
診療所価格	0	5,000	60,000	15,000	5,000	60,000
21 ~ 50	0	15,000	180,000	45,000	15,000	180,000
51 ~ 200	0	35,000	420,000	105,000	35,000	420,000
201 ~ 500	0	45,000	540,000	135,000	45,000	540,000
501 ~ 800	0	55,000	660,000	165,000	55,000	660,000
801 ~ 1,100	0	65,000	780,000	195,000	65,000	780,000

- ※ 職員数1,101人以上の場合は、応相談とさせていただきます。
- ※ 複数施設あるお客様がアカウントを複数発行する場合はそれぞれに料金がかかります。  
ただし、30人未満の部署に関しては、他のユーザーアカウントに含めてお見積りすることが可能です。
- ※ ユーザー料金とは、弊社が設計した人事評価制度を運用中のお客様です。
- ※ 月々の利用料は原則として口座引落としとさせていただきます。
- ※ 初期設定において担当者をご訪問させていただく際の旅費交通費については別途実費をご請求させていただきます。