

技術系・製造部門の管理職・評価者向け 評価者・コミュニケーション研修 ご提案

日常の対話が、部下との信頼関係を築き、評価の土台と納得度につながる

技術職の仕事には、成果だけでは見えにくい、技術的な判断、工夫、未然防止、改善、周囲への支援があります。こうした事実が日頃から共有されていないと、評価面談で初めて、上司と部下の認識の違いが表面化します。

本研修では、評価を面談当日だけで捉えず、**目標・期待の共有、期中の対話、評価、評価面談**までを、一連のマネジメントとして扱います。

【本研修の特徴】

評価ケースを個人とグループで検討した後、同じケースを期中まで巻き戻し、部下の成果を高めるために、上司が何を聴き、何を伝えるべきだったかを実践します。

【身につける実践スキル】

- ・ 「伝えた」で終わらず、部下にどう伝わったかを確認する
- ・ 「今、何を抱えている？」と聴き、部下の判断・迷い・リスクをつかむ
- ・ 期末まで待たず、期中に期待との差を伝えて軌道修正する
- ・ 部下の自己評価を聴き、事実と基準から評価の根拠を伝える

目指すのは、部下を評価結果に同意させることではありません。評価の根拠と次に期待されることを理解し、次の行動へ進める状態です。

研修カリキュラム

時間	No.	セッション	進め方	得られる学び・スキル
9:00～9:30	①	自分の現在地を知る (グループワーク)	事前チェックシートを基に、グループで自己紹介を兼ねて「できていること」「考えたいこと」を共有する	自分の強みと課題を捉える。他の課長の実践から、自分にはなかった関わり方を知る
9:30～10:10	②	日常の対話が、評価の土台をつくる	目標・期待の共有、期中の対話、評価、評価面談のつながりを確認する。「納得」は、評価結果への同意だけを意味しないことも整理する	評価への納得度は、面談での説明だけでなく、目標設定から期中の関わりまでの積み重ねに左右されると理解する
10:10～10:20		休憩		
10:20～11:10	③	同じケースでも、評価が分かれる理由を知る (個人⇒グループ)	技術力は高いが情報共有に課題があるAさんと、周囲への貢献は大きいが自分の業務を遅らせたBさんを個人で評価。その後、グループで評価と根拠を比較する	事実と印象を分ける。評価基準・等級期待に照らして判断する。自分の評価傾向に気づく。評価者間の判断の違いと、ハロー効果・中心化傾向・期末偏重など、代表的な評価エラーを確認する。
11:10～12:00	④	部下の仕事を「見ている」と言える状態をつくる	目標・指示、定期進捗確認、定例の間の相談、リーダー・チームとの情報共有、フィードバックの流れを自職場に当てはめ、情報が止まっている箇所を考える	課長が直接見ていない仕事や、見えにくい貢献を把握する方法を考える。定期会議の開催有無ではなく、必要な事実が届いているかを点検する
12:00～13:00		昼休憩		
13:00～14:40	⑤	評価結果から期中へ巻き戻し 上司の関わりを考える (ペア ロープレ)	午前のA・Bケースを期中まで巻き戻す。傾聴・問いかけ・フィードバックを学んだ後、A担当・B担当に分かれて作戦会議を行い、ペアで期中面談を練習する	部下の判断、迷い、リスク、必要な支援を聴く。期待する行動を具体的に伝える。評価が確定する前に、部下の行動を是正し、成果を高める関わりを身につける。
14:40～14:50		休憩		
14:50～15:40	⑥	評価の根拠を、部下に伝える (ペア ロープレ)	評価面談の基本的な進め方を確認した後、期待水準に届かなかったCさんのケースについて、役割別の作戦会議、7分間の評価面談、振り返りを行う	部下の自己評価を聴く。事実と評価基準を基に評価理由を説明する。次期に期待する行動を具体化する
15:40～15:50		休憩		
15:50～16:40	⑦	評価に納得できない部下と対話する (ペア ロープレ)	保守・未然防止への貢献が評価されていないと感じるDさんのケース。作戦会議、7分間の面談、振り返りを行う。面談後に対応のポイントを解説する。役割を交代し、全員が一度ずつ上司役を担当する。	すぐに反論や追加説明をせず、部下が何に納得できていないのかを聴く。認識の違いを整理し、今後の役割や方向性につなげる
16:40～17:00	⑧	自分らしい課長として、何を 変えるか	冒頭のチェックシートをもう一度見る。自分の強みと、今後力を入れたい項目を一つ選び、具体的な関わりを考える	すべてを直そうとせず、自分の強みを生かした課長像を描く。職場で試す最初の一步を決める

※事前打合せにて、評価制度・評価基準・等級別の期待役割を確認し、必要に応じてケースおよび演習内容に反映します。

参考資料 | 事前セルフチェック

評価の納得をつくる「7つの関わり」セルフチェック（提出不要です）

目標設定から評価面談まで、日頃のマネジメントを振り返る

No.	項目	実践チェック	確認ポイント
①	目標・期待の共有	目的、期待する成果・行動、評価観点を伝えている	伝えた内容が、部下にどう伝わったかまで確認しているか
②	定期的な進捗確認	日程だけでなく、判断・迷い・リスク・必要な支援を確認している	部下の困りごとや、いつもとの違いに気づけているか
③	定例の間の相談	不完全な状態でも相談を受け、必要なら上司から聴きに行っている	相談に来てもらえる関係をつくれているか
④	リーダー・チームとの共有	直接見ていない仕事の事実も、課長まで届いている	情報が途中で止まっていないか
⑤	見えにくい貢献の把握	工夫、未然防止、改善、周囲への支援も捉えている	それぞれの仕事の大変さを理解しようとしているか
⑥	日頃のフィードバック	良かった行動と改善点を、具体的かつ適時に伝えている	評価面談で初めて伝える話になっていないか
⑦	評価面談での対話	自己評価を聴き、事実と基準から評価理由を伝えている	部下が何に納得できていないのかを聴いているか

事前に各項目を4段階でチェックして参加してもらいます。
4：できている／3：概ねできている／2：あまりできていない／1：できていない

研修の最後に、「これから力を入れたい項目を一つ選び、どんな関わりを増やしたいか」を記入してもらいます。