

医療機関で支持される！

# 360度評価制度の 導入と運用



# 目次

360度評価とは？	・・・ 3
360度評価導入が向いている医療機関とそうでない医療機関	・・・ 4
評価制度における360度評価の導入割合	・・・ 5
360度評価でのメリットとデメリット	・・・ 6
360度評価導入のステップ	・・・ 7
360度評価事例 — ①選択方式 ②段階方式 ③投票方式	・・・ 8
360度評価をうまく運用していく方法（院長の負担軽減）	・・・ 14
360度評価での実際の効果	・・・ 15

医療機関において、人事制度の重要性が改めて注目をされており、現在、様々な人事制度が導入されています。その中でも360度評価を導入している医療機関も増加しています。

## 360度評価

**スタッフの上司、同僚、部下、時には他部門のメンバーなど、  
様々な立場の人々からのフィードバックを集める制度です。**



スタッフのパフォーマンスを評価するための手法の一つで  
スタッフの仕事に関する多面的な視点を提供し、  
より全体的なパフォーマンス評価を行うことができます。

360度評価に向いている医療機関と向いていない医療機関がございます。  
それぞれの内容を確認してみましょう。

### 向いている医療機関

- ✓ 10人以上の組織
- ✓ チームワークの重視している組織
- ✓ 個人と組織の成長に注力し、スタッフのスキル開発やリーダーシップ育成に投資している組織
- ✓ 透明性を持たせることを重視している組織

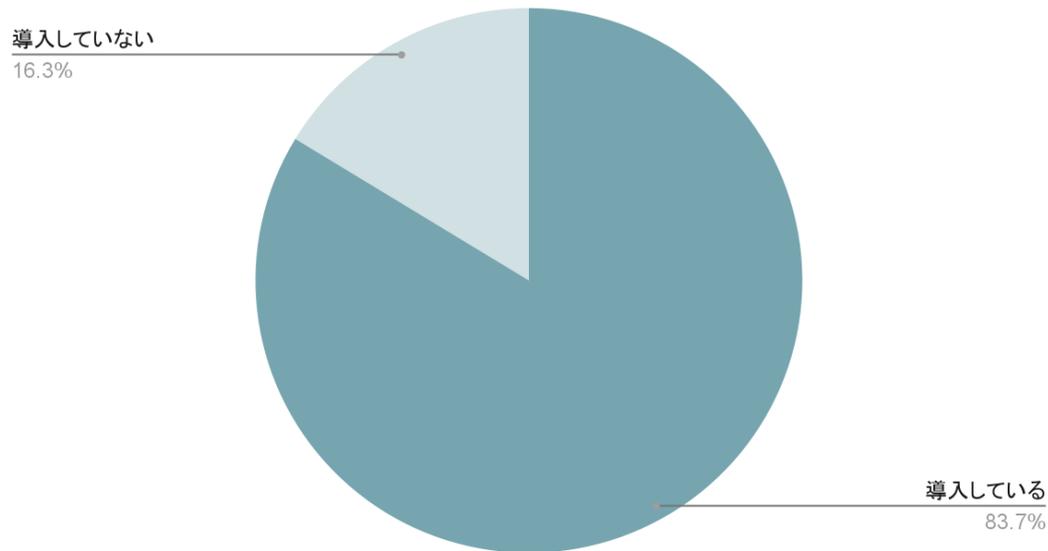
### 向いていない医療機関

- ✓ 10人未満の小規模な組織
- ✓ スタッフ間で全くコミュニケーションがない組織
- ✓ 評価制度の実施、維持に必要な時間やリソースが不足している組織
- ✓ 新しい評価方法の導入に対する抵抗が強い、または変化を受け入れる柔軟性が不足している組織

## 評価制度における360度評価の導入割合

評価制度における360度評価は、スタッフの仕事に関する多面的な視点を提供し、より全体的なパフォーマンス評価を行うことができます。

360度評価を導入している医療機関割合



※当社での評価制度導入の割合

実績評価だけで判断しにくい医療機関においては、導入しやすく、効果も発揮しやすいです！



**実際、評価制度導入している8割以上が360度評価を導入しています。**

評価制度における360度評価は、スタッフの仕事に関する多面的な視点を提供し、より全体的なパフォーマンス評価を行うことができます。

### メリット

#### ✓ 客観的な評価

上司、同僚、部下など、異なる立場の人々からのフィードバックを通じて、スタッフのパフォーマンスをより包括的かつ客観的に評価することができます。

#### ✓ フィードバック文化の構築

組織内のオープンなコミュニケーションを促し、フィードバック文化を構築します。そしてチームワーク向上に繋がります。

#### ✓ 個人の成長と発展

具体的で多様なフィードバックを受けることにより、スタッフは自分のスキルや行動を改善できます。

### デメリット

#### ✓ 納得できないスタッフ

組織の状況によって、設問によっては、納得しないスタッフもでてきます。

#### ✓ スタッフへの多少の負担

個人の意見を集計していくため、多少の工数がかかってしまいます。

#### ✓ フィードバックの工夫が必要

適切なフィードバック体制を構築しなければ、効果を発揮しない可能性があります。特に否定的な内容の場合は、フィードバックを工夫していく必要があります。

360度評価を導入する際は、現状の組織課題と照らし合わせていく必要があります。  
また、導入する際はしっかりとステップを踏んでいくことが大切です。



**一つずつステップを踏んで導入の準備を行うことが大切です！**

360度評価の選択方式とは複数の項目を準備し、その中からスタッフが被評価者のスタッフに当てはまるものを選択する方式です。

## ポジティブレビュー



その人の良さを発見できます。また法人として評価すべき項目のウェイト(裏配点)を決めることで、点数を見える化します。

(例)下記から●●さんの良いところを最低3つ最大7つ、選択してください。

	評価基準	ウェイト (スタッフには非表示)
✓	段取り上手 (効率的、後回しにしない)	1
✓	お互いに助け合い、共に成長しようとしている	1
✓	言われたことを素直に実践できている	3
✓	リーダーシップ性が高い	3
✓	「ありがとう」がたくさん言える	5
✓	素直にごめんなさいを言うことができる	7
✓	スタッフ同士で思いやりを持った行動ができる	10
✓	院内目標を理解し、目標達成に向けて積極的に動いている	10
✓	積極的に医院が良くなる提案ができる	10

※選択項目は20～30個ほど表示

360度評価の選択方式とは複数の項目を準備し、その中からスタッフが被評価者のスタッフに当てはまるものを選択する方式です。

## グロースレビュー



**成長課題を抽出し、その人の成長のために課題発見をすることができフィードバックを適切に実施できます。**

(例)下記から●●さんがもっと輝くために伸ばした方がいいと思う点を必ず【1個】選択してください。

評価基準	
<input checked="" type="checkbox"/>	効率的な動き方
<input checked="" type="checkbox"/>	自分の目標に向かって、継続的に取り組む姿勢
<input checked="" type="checkbox"/>	言われたことを素直に実践する姿勢
<input checked="" type="checkbox"/>	リーダーシップ性
<input checked="" type="checkbox"/>	患者さまに寄り添う気持ち
<input checked="" type="checkbox"/>	傾聴力(人の話を聞く姿勢)
<input checked="" type="checkbox"/>	スタッフ同士で思いやりを持った行動
<input checked="" type="checkbox"/>	院内目標を理解し、目標達成に向けて積極的に動く姿勢
<input checked="" type="checkbox"/>	積極的に医院が良くなる意見・提案を発言する姿勢

※選択項目は20~30個ほど表示

360度評価の段階方式とは項目別に各基準を段階的に設定し、スタッフが被評価者のスタッフに対して当てはまる段階を評価する方式です。

### ネガティブレビュー



法人全体として守らないといけない項目に絞ることで、方向性の是正と適切な評価へと繋げていくことができます。

(例) ●●さんが下記の項目を「守れているか」「守れていないか」をレビューしてください。

項目	評価基準	ウェイト
法人の組織運営に対する不平不満を言っていない	守れている・守れていない	-5
スタッフ同士の悪口を言っていない	守れている・守れていない	-5
患者様の悪口を言っていない	守れている・守れていない	-5
患者トラブル・クレームに繋がりがやすい言動がない	守れている・守れていない	-5

360度評価の段階方式とは項目別に各基準を段階的に設定し、スタッフが被評価者のスタッフに対して当てはまる段階を評価する方式です。

### 行動基準レビュー



医院で大切にしたい項目を設定し、実施できているかを皆で評価し合います。  
※相互評価で利用する場合があります。

(例)●●さんをレビューしてください。

項目	評価基準	ウェイト
自己成長基準	レベル1：人から指摘されたことを素直に実践・改善することができない レベル3：成長課題を認識している レベル5：成長するための具体的行動が業務時間外で見られる	4
行動基準	レベル1：与えられた業務に関しても行動量がおぼつかない レベル3：自己成長に向けた行動を取ることができる レベル5：医院成長に向けた行動を取ることができる	4
コミュニケーション基準	レベル1：自分中心の行動が多い レベル3：自ら思ったことの提案ができる レベル5：議論の着地点を見つけ、納得し、行動することができる	4

5段階評価の場合、回答に迷い全ての項目を3段階に評価し合ってしまう医院もあるため組織の風土によっては正直な回答にならないケースもあります。

360度評価の段階方式とは項目別に各基準を段階的に設定し、スタッフが被評価者のスタッフに対して当てはまる段階を評価する方式です。

## 役職者レビュー



**役職者としてのふるまいを院長・一般スタッフがレビューします。**  
**リーダーなどの役職者の昇格基準になり、リーダーのポテンシャル向上にも繋がります。**

(例)役職者である●●さんをレビューしてください。

項目	評価基準	ウェイト
医院の成長サポート	レベル1：医院が目指している方針に沿っていない言動が一部見られる <b>レベル4</b> ：医院の方針に沿った行動を自らができているだけでなく、周りのスタッフにも良い影響を与えたりと客観的からみても尊敬するレベルである	4
リーダーシップ	レベル1：威圧（圧迫）感があり、メンバーからみてコミュニケーションが取りにくかったり、相談しにくい <b>レベル4</b> ：リーダーシップ性が高く、自分の目標となる存在である	4
職場環境の向上	<b>レベル1</b> ：職場環境が悪化する原因をつくるのが一部ある レベル4：職場環境を良くする言動が多く、自分の目標となる存在である	4

5段階評価の場合、回答に迷い全ての項目を3段階に評価し合ってしまう医院もあるため  
 組織の風土によっては正直な回答にならないケースもあります。

360度評価の投票方式とは各項目に当てはまるスタッフを選択する方式です。  
スタッフの負担が少ない評価方法になります。

### 投票レビュー



毎月1回、項目ごとにベスト1やベスト3を決めて働く士気を高めます。

(例)各項目で当てはまるベスト1を選択してください。

項目	評価基準	ウェイト	ベスト1スタッフ
今月のMVPベスト1	この1カ月間で「特によかった」「助かった」「輝いていた！」上位1人	1	田中さん
ポジティブベスト1	この1カ月間「でも・だって」などのネガティブなワードが少なく、とにかく前向きに取り組んでいる姿勢が見られた上位1人	1	鈴木さん
チームワークベスト1	この1カ月間で他職種との連携が多く、自分だけではなく、周りを見ながら仕事しているチームワーク性が高かった上位1人	1	山田さん

投票は人員が少ない場合は投票制度を実施した場合、同じ人が多く選出されるケースもある。

## 360度評価をうまく運用していく方法（院長の負担軽減）

360度評価を実践したいという医院様や現在、Googleフォームなどで実施している医院様は数多くいらっしゃいます。360度評価のデメリットの1つとして集計に手間暇がかかる上、誰がどう評価されたかの可視化が難しい点が挙げられます。

### 評価制度をうまく運用していくためには…



評価制度は如何に習慣化できるか



院長もスタッフも納得のいくフィードバックできるか



スタッフに適正な評価ができるか



**評価制度専用のシステム「Doctor HR」で解決できます！**



A医院

## 組織課題

- ①スタッフが増えてきて、1人ひとりのパーソナルな良さ悪さが見えなくなってきた。
- ②どうしても院長の目が届く人の評価に偏りが出てしまい、周りのスタッフから文句が発生してきている。

## 360度評価を含む人事制度の導入後の効果

**関わりの薄いスタッフの良さを発見**できることができ、評価の指標に取り組むことができた。実際、多方面からの意見を吸い上げることで自身の主観だけではないということが示すことができ、**スタッフの納得も変わってきた**。引き続き内容を変えながら実施していきたいと考えている。



B医院

## 組織課題

- ①実績値のみで評価をしていたが、数値を追い求める個々の組織になってしまっている。
- ②個人も大事だがチームとしてしっかり調和が取れる組織体制にしていきたい。

## 360度評価を含む人事制度の導入後の効果

360度評価を導入し、**お互いの良いところ・足りてないところを知ることができた**。また評価軸をマインドの部分に重点を置くことで、**助け合いの環境**が出来始めている。



C医院

## 組織課題

①リーダーの教育体制が強く、是正していきたい。かと言って、どうすれば改善していくか悩んでいる。

## 360度評価を含む人事制度の導入後の効果

部下から評価されることで、**リーダーが求められている項目・行動がしっかり把握してくれた。**  
また同時に**リーダー基準も整備することができる**ため導入してとても良かった。



D医院

## 組織課題

- ①基本的には全員頑張っているという事実をどう評価するか悩んでいた。
- ②院長とスタッフの評価の乖離があった。

## 360度評価を含む人事制度の導入後の効果

人事評価制度を通して、**医院の理想としている人物像が自然に伝わり、皆が自発的に行動しよう**と心がけてくれるようになった。また院長だけの評価ではないので**フィードバックもしやすくなった。**



# DoctoriMR ご紹介

医療人に頑張る理由を創る

---



# DoctorHRの価値 — 機能一覧

01

## 実績管理



売上、個人別の実績、生産性や各種 KPI など法人で大切にしている各実績指標を設定し、評価に連動させていくことができます。

02

## 360 度評価



スタッフ同士で評価できる機能です。スタッフに抵抗なく行ってもらえる内容をご準備しております。

03

## 相互評価



自己評価と上長評価ができる機能です。お互いの乖離を見つけ、次に活かすことができます。

04

## ポイント制度



スタッフに診療以外で取り組んでほしい内容をまとめ、各自実施してもらい、登録をするとポイントがたまる機能です。

05

## スキル管理



新人だけではなく、2 年目、3 年目以降のスキル管理も可能です。数値として各自の状況が把握できます。

06

## 個人目標



個人目標管理ができます。自己での振り返りや上長評価も可能ですので達成度なども数値化しやすいです。

07

## 賞与査定 昇給査定



それぞれ、反映させる基準を入力し、自動計算で賞与額や昇給額が表示される機能です。

08

## 面談記録



売上、個人別の実績、生産性や各種 KPI など法人で大切にしている各実績指標を設定し、評価に連動させていくことができます。

貴院の目的に合わせて  
必要な機能を絞って  
組み合わせて活用  
スタート！



手間がほぼかからないから  
忙しい院長でも  
運用可能！  
スタッフさんも楽に  
実践可能！



# DoctorHRの価値 — 特徴一覧

01

賞与査定・昇給査定の自動化



等級・役職管理も可能！

02

クラウドで運用するので Excel や紙で運用する  
工数の 1/10 以下



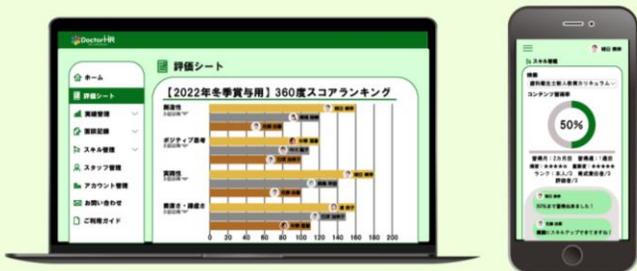
管理者の負担が大幅カット



スタッフさんもスマホで楽に回答

03

1人1人のマインドやスキルが可視化される



教育カリキュラム作成と管理が可能！

04

査定だけではなく、成長支援ツールとして最適



承認欲求が満たされ、個々の課題が可視化できる

## DoctorHRの価値 — 安心サポート

医療に特化したコンサルタントやサポーターがいるので  
未経験の方やITが苦手な方も安心



代表取締役  
戸澤 良親



評価制度構築アドバイザー  
福島 泰史



評価制度構築アドバイザー  
辻 建三



評価制度構築アドバイザー  
寺寄 孔希



カスタマーサクセス  
田所知恵



カスタマーサクセス  
重盛 千穂美



カスタマーサクセス  
岡 亜由美

万全なサポート体制！

# 会社概要



 会社名 | 株式会社Tobe-Ru

 代表取締役 | 戸澤 良親

 設立年月日 | 2021年1月8日

 資本金 | 2,285万円 (2023年1月現在)

 事業内容

 HRテック事業

 組織開発アドバイザー事業

 研修事業 (DiSCコーティング等)

某大手コンサルティングファームにて15年間、医療機関のコンサルティングに従事し、2021年1月に当社を設立しました。

経営資源は一般的にはヒト・モノ・カネ・情報・時間と呼ばれておりますが、医療業界における経営資源はヒト・ヒト・ヒト・ヒト・ヒトだと確信しております。

**“ヒト”の潜在能力が発揮される、志が芽生える医療機関を日本国内に1件でも多く創りたい**  
そんな思いから創業に至りました。





# Tobe-Ru

## お問い合わせ



info@doctor-hr.com

担当者：重盛



オンライン個別無料相談の  
ご予約はこちらから→

