

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）
テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。
<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム：<https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail：info@growthen.co.jp TEL：03-6215-8717



社内研修支援サービス

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

- 1

スライドもテキストも
研修素材をデータで提供

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能
- 2

新人から管理職向けまで
豊富な研修コンテンツ

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意
- 3

経験の浅い講師でも
効果的な研修が可能に

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け		中堅社員向け	
101	給料と評価の基礎知識	205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
102	ビジネスマナー 動画	213	生産性の高い会議の進め方
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）	216	企業経営論（基礎編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）	302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画	管理職向け	
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マインドリセット編） 演習動画	402	評価者研修（目標設定編）
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画	403	評価者研修（評価・フィードバック編）
若手社員向け		407	マネジメント（組織マネジメント編）
201	OJT（後輩育成編） 動画	409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
202	ティーチング&コーチング（後輩指導編）	411	目標管理マニュアル
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）	412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）	420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）	423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）		
210	ロジカルシンキング（基礎編）		
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）		
303	リーダー研修（意思決定力強化編）		
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画		

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

お問い合わせ

購入のお申し込み
<https://www.growthen.co.jp/order/>
お問い合わせ
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。
※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。



EVALUATION TRAINING

被評価者研修（セルフマネジメント編）

受講者用テキスト

SAMPLE

name _____

204-01

本研修のねらい



被評価者として、目標設定の方法や目標設定面談の受け方について学びます。特に、セルフマネジメント力向上の視点で、PDCAサイクルについて理解を深めます。

本研修のゴール



- ①評価の基礎知識・全体的な流れを理解します。
- ②日常の業務を進める上で期待値の受け方について、理解を深めます。
- ③セルフマネジメント力をつけるために、特に目標設定のスキルを中心に学びます。
- ④上司との面談において、どのようにフィードバックを受ければ良いかを理解します。



研修を有意義な時間にするために



- ① 研修に積極的に参加して、グループ討論などではできる限り発言し、理解を深めるようにしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空調が強い・机・椅子が見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は、電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ ノートパソコン・スマートフォン・タブレット・携帯電話などの使用は遠慮してください。

マークの説明



章・ページのポイントを示しています。おおよその内容をつかんでください。



研修・章のゴールを示しています。



理解を促進するための補足を示しています。参考にしてください。



講師からのアドバイスです。



研修の理解を深めるためのコラムを示しています。参考にしてください。



演習を示しています。個人演習やグループワークで理解を深めます。



研修で学んだことを実行に移す方法を示しています。



研修・章のまとめを示しています。学んだことを再度整理しましょう。

アイスブレイク（絶対評価と相対評価）



評価制度を理解するうえで、「絶対評価」と「相対評価」の違いを理解することが大切です。まずは、絶対評価と相対評価の違いを理解しましょう。

「絶対評価」と「相対評価」の違い

まずは、「絶対評価」「調整評価」「相対評価」の違いについて理解しましょう。



名 称	解 説
絶対評価	客観的基準(期待値)に基づいて、優れているか？劣っているか？の評価を決定する方式のこと
(調整評価)	評価項目を絶対評価で運用したときに、評価項目の総計と対象者の仕事ぶりとが異なる場合、調整する評価のこと
相対評価	被評価者が属する母集団の中で成績順に並列をつけ、その中の相対的な位置において、優れているか？劣っているか？の評価を決定する方式のこと

簡単なアイスブレイク



世の中にも評価というものは存在します。下記の評価は、絶対評価・相対評価のどちらでしょう。あてはまる方の方をつけてください。

		絶対評価	相対評価
1	学校の入学試験	()	()
2	車の運転免許の学科試験	()	()
3	学校の通知表	()	()
4	恋愛	()	()
5	サッカーの日本代表選抜	()	()



一般的な会社の評価制度は、目標管理は絶対評価、行動・能力・姿勢評価なども絶対評価です。絶対評価で大切なことは、**客観的基準(期待値)を上司と部下とが共有してから期をスタートすることです。**
期初の面談で、上司の期待値をしっかりと確認してからスタートしましょう。

上司と部下の客観的基準(期待値)の解釈が異なっていると、期末の評価で齟齬が発生します。
客観的基準(期待値)をしっかりとすり合わせて、期初をスタートしてください



職場で運用する2つのPDCAサイクル

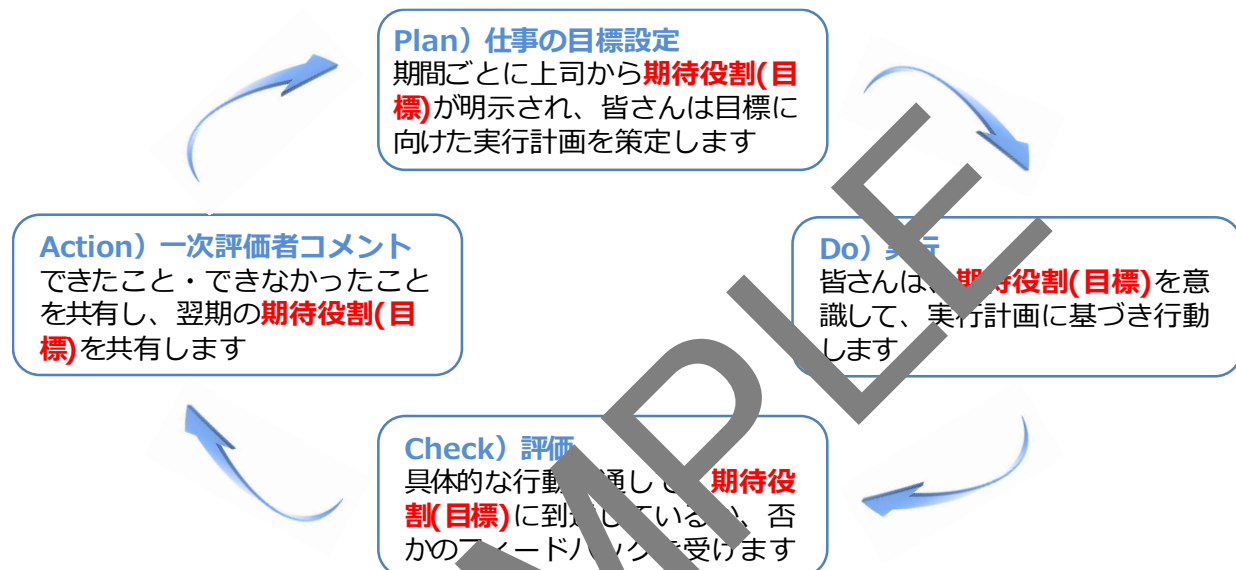


Point

職場での評価は、絶対評価で運用されますが、下記の2つのPDCAサイクルを回すことが大切です。上司と部下が仕事・成長の目標を共有し、部下がそれを実行し、上司は部下が達成したかを評価するというサイクルを回していきます。

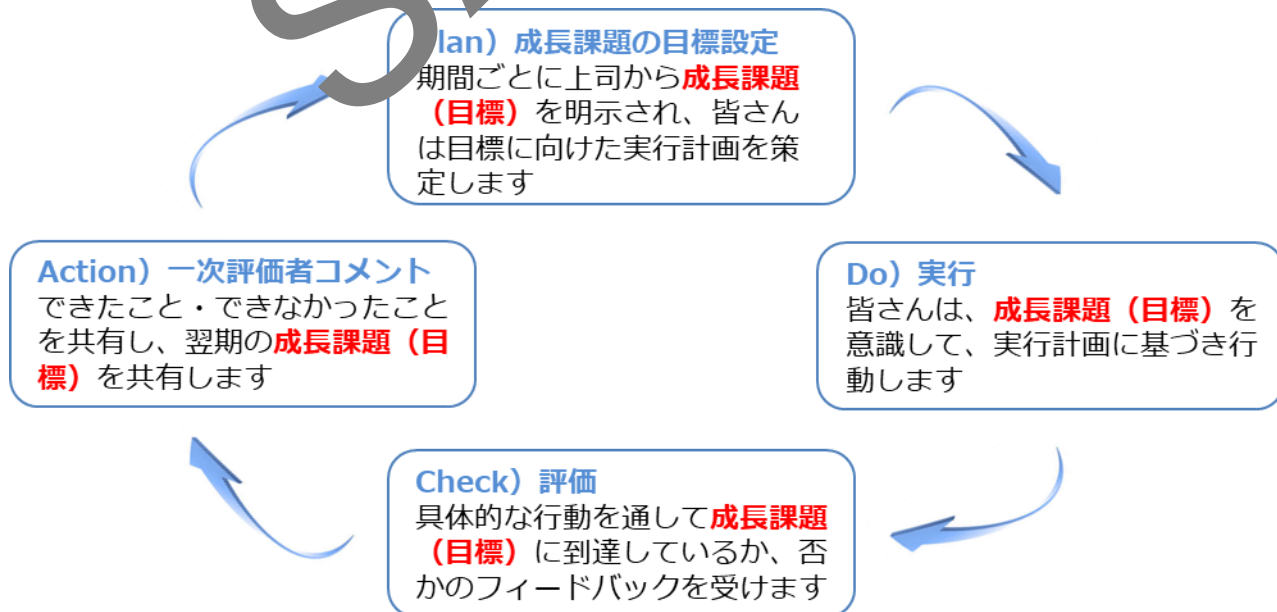
仕事のPDCAサイクル

期初に上司から期待される役割や目標を聞き、その具体的な行動を共有します。期中には、目標に向かって行動して、期末に評価(フィードバック)をもらい、翌期の期待役割を共有します。



人材育成のPDCAサイクル

期初に上司から期待される成長課題を聞き、その具体的な行動を共有します。期中には、課題達成に向けて行動し、期末に評価(フィードバック)をもらい、翌期の成長課題を共有します。



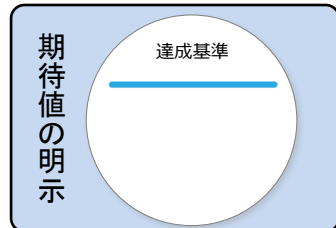
評価制度の全体の流れ



現場で運用される評価は絶対評価が基本になります。絶対評価の流れをマネジメントの視点で整理すると下記ようになります。特に、上司・部下の役割について理解しましょう。

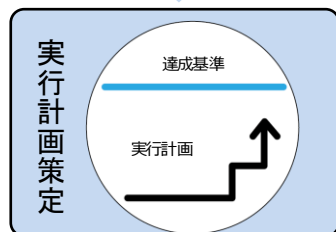


一般的な評価制度運用の流れ

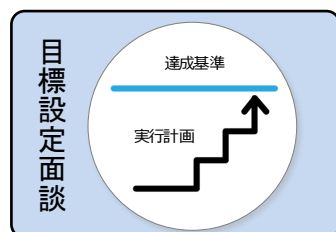


期初に、

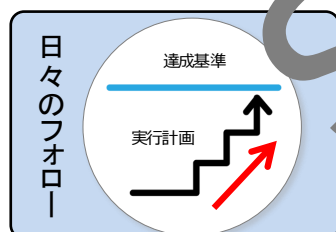
- ①業績評価などで、上司から求める期待役割を明示されます。
- ②行動評価などで、上司から求める成長課題を明示されます。



評価シートを使って、上司が提示した期待役割・成長課題に基づいて、皆さんが実行計画を考えます。

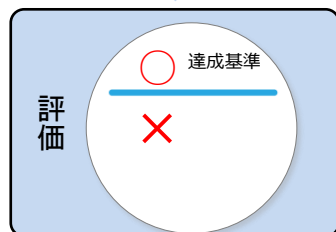


目標設定面談にて、期待役割・成長課題の認識合わせと、それらの実行計画について共有します。



期中に、

皆さんは、実行計画を実行し、期待役割・成長課題を達成します。上司は、部下の実行計画の進捗を把握し、必要に応じてフォローします。



期末に、

- ①業績評価などで、皆さんの期待役割の達成度合いが評価されます。
- ②行動評価などで、皆さんの成長課題の達成度合いが評価されます。

期待役割・成長課題を達成すると良い評価、達成しないと悪い評価がつきます。

期待値の引き受け方①



仕事とは、お客様や上司からの期待値を引き受けることから始まります。その期待値をクリアすることが良い仕事と評価されます。ここでは評価サイクルと期待値の関係について理解を深めます。

全社員に期待値が設定されている



仕事とは、①仕事の依頼→②業務遂行→③仕事の納品→④仕事のできばえの評価の順番で進められます。

ここでは、新入社員から経営者まで誰から仕事を依頼され、誰が仕事のできばえを評価をするのかを考えてみます。対象者について、仕事の依頼者・仕事のできばえを評価する人が誰なのかを記入してください。



対象者	仕事の依頼者	業務遂行	仕事のできばえを評価する人
一般社員		本人が業務を遂行	
管理職・マネジャー		組織で業務を遂行	
経営者		全社で業務を遂行	

仕事を依頼した人が、期待値を設定し、その期待値に基づいて評価をするものです



期待値を超えることが仕事

新入社員から経営者まで社会人は仕事に関して、常に期待値があり、その期待値を超えることが仕事という認識が大切です。大切なことは、仕事には期待値があり、その期待値をしっかり把握して、期待値を超える仕事を納品し続けることです。

【期待値の説明と事例】

	期待値に関する説明	事例
期待値を超える	期待以上のQCD（品質・コスト・納期の頭文字）で仕事を納めたり、改善・工夫が盛り込まれていたりする	資料の作成について、納期より早く完成させたり、見やすかったり、+αの工夫があった、など
期待値を下回る	期待を下回るQCDであったり、指示したことと異なる仕事で納められたりする。一方で、期待値を超えすぎて、余計な時間やコストを掛けることもNGです	資料の作成について、納期が遅れたり、納期が遅れることを報告せずに上司に迷惑を掛けたりする、など

期待値の引き受け方②

我々の期待値はどうやって明示されているか



仕事には期待値を確認することが必要だとお伝えしました。日常の業務の中で、「期待値を確認している仕事」「期待値を確認していない仕事」をあげてください。

	期待値を確認している仕事	期待値を確認していない仕事
個人演習		
グループ 討議		

仕事には2種類ある

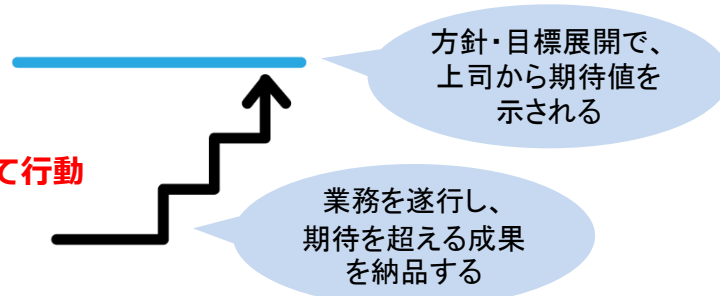
仕事には、今の売上を守る仕事と、将来の売上を創る仕事があります。役職が上がるにつれ、**将来の売上を創る仕事が増えてきますが、将来の売上を創る仕事の期待は方針・目標展開で行われることが一般的です。**ここから、将来の売上を創る仕事の期待値のクリア方法について学びます。

種類	焦点	期待を受ける人	仕事の種類	緊急性
仕事	現在 （今日） （1週間先）	お客様 他部門 取引先 など	・QCD ・比較的平易 ・火消し型問題解決	あり
仕事	近い将来 （1年先） （半年先）	方針書による 目標展開 上司 など	・創造・改善 ・チャレンジ ・課題設定型問題 解決	なし

今の売上を守る仕事に関しては、期待値の明示がない場合や、日々期待値が指示されます。一方で、将来の売上を創る仕事に関しては、1年後・半年後の目標として、方針・目標展開され、そこに向けて計画を立て日々の業務として遂行していきます。それを分かりやすく図にすると、下記のようになります。

期待値

計画を立てて行動



期待値の引き受け方③

Memo



方針・目標展開で、上司から期待値を示されるので、その達成に向けてP(計画)→D(実行)→C(検証)→A(新しい打ち手の創造)のサイクルを自律的に回すのがセルフマネジメントです。

セルフマネジメント力を高めると、上司の期待を超える確実性があるため、より高いレベルの仕事を任せられます。

セルフマネジメント力が
つくと、組織マネジ
メントも上手にできるよ



目標管理における期待値の引き受け方



Exercise

目標管理においては、仕事の優先順位は方針で展開されます。あなたの今期の方針(上司からの期待)について、「目標項目(何を)」と「達成基準(どこまで)」を記入してください。

優先 順位	目標項目(何を)	達成基準(どこまで)
1	例)A業務の効率化	例)A業務3時間/月の削減
2		
3		

Memo



目標項目が仕事の範囲を示し、達成基準が期待値の水準を示します。

- ①目標項目で、仕事の対象が明確になっているか
 - ②達成基準で、期待値の水準が明確になっているか、仕事が完了したときに達成基準をクリアしたか否かの判断ができる表現になっているか
- を確認してください。



目標管理とは



ここでは、基本的な目標管理の概念を理解するとともに、実務としてどのように方針展開するかを学びます。

目標管理は、経営計画を実現させるための手法

目標管理とは、**経営計画の達成をサポートするための組織マネジメント手法**です。

- ① 目標管理は、戦略実現に向けて策定した**経営計画から実行可能な目標を設定し、その計画実現に向けてPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回しながら経営計画達成に導く**手法です。
- ② 本人が目標を上司との合意に基づいて設定し、上司の指導を受けながら**自主的に業務を遂行し、その達成度を振り返り、新たな目標にチャレンジするという一連の行動を定着化させるための仕組み**です。

【参考】

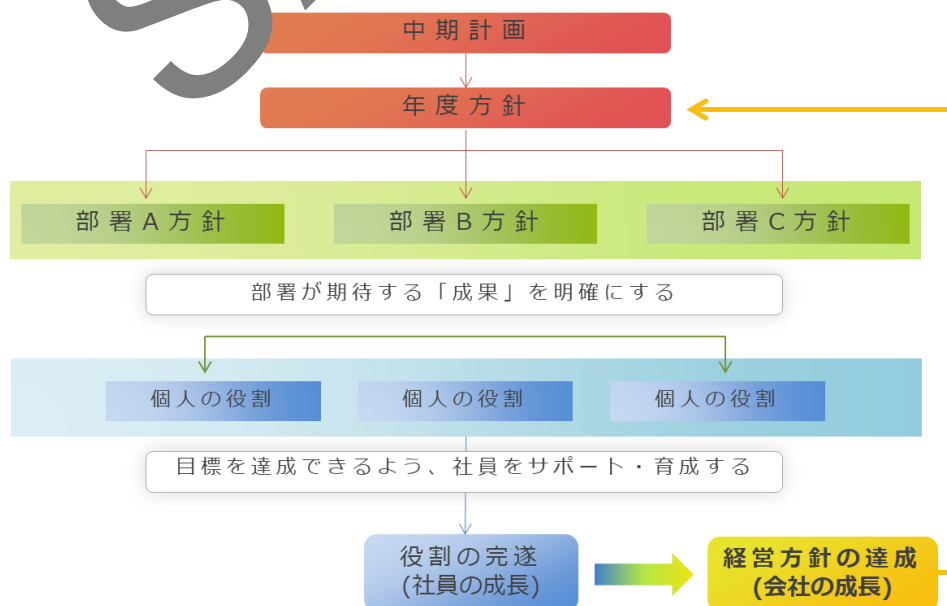
正式には「目標による管理と自己統制(Management By Objectives and self-control)」と言い、自らが自身の目標を設定し、その進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法であり、1950年代に米国のピーター・ドラッカーが提唱しました。



一般的な目標展開方法

中期経営計画から年度方針を策定し、**全社の年度方針を各部署に展開して、各部署のマネジャーが、部下一人ひとりに対する成果を明確にし、役割分担します。**

マネジャーは、**部下一人ひとりに対する成果を達成できるようにサポート・育成して、役割の完遂に導きます。**部下一人ひとりが役割を完遂することにより、会社は年度方針・中期経営計画が達成できます。



目標のブレイクダウン



ここでは目標のブレイクダウンについて学びます。上司の方針をどのように具体化していくかの流れを理解します。

目標はブレイクダウンしながら展開する

目標は、ブレイクダウン(分解)することにより、**難易度を下げながら部下に展開していく**ことがポイントです。

- ①部長レベルには、戦略を分解して、戦術レベルにして展開
- ②課長レベルには、戦術を分解して、課題レベルにして展開
- ③一般社員レベルには、課題を分解して、業務レベルにして実行



目標のブレイクダウンの事例

部長レベルの役割、課長レベルの役割、一般社員レベルの役割が異なるため、部長の目標は戦術的なものとなり、課長⇒担当になるにしたがって**目標の難易度は易しくなる＝より具体的になります**。また、「**目標項目・達成基準**」をブレイクダウンしたものが「**実行計画**」になる構造になっています。

レベル	目標項目	達成基準	実行計画
部長レベル 戦術的な 目標設定	ベトナム 現地法人 の設立	201*年3月までに ベトナム現地法人 を立ち上げ、 安全運用させる	①安全・物流面を考慮した工場用地の確保 ②工場建設予算の把握 ③部品調達ルートの確保 ④ ベトナム工場の設計と完成 ⑤現地スタッフの採用・育成
課長レベル 課題的な 目標設定	ベトナム工場 の完成	201*年3月までに ベトナム工場を 立ち上げる	①工場業者の選定 ②予算〇億円以内にできるようにコスト削減要望を出す ③ 建設遅延が無いように工程管理を実施 ④工場設立に関わる申請書類準備
一般社員 レベル 業務的な 目標設定	ベトナム工場 の工程管理	201*年3月までに 工程とおり 工事を完工する	①2ヶ月の余裕がある建設スケジュールを立案 ②納期に信頼できる施工会社の選択 ③1週間ごとの工程会議の実施 ④書類の提出漏れがないように2重チェックする



上司は、自分の目標(目標項目・達成基準)を、実行計画にブレイクダウンします(上記の①)。

上司の実行計画が、部下の目標(目標項目・達成基準)になり(上記の②)、上司と部下の目標が連鎖していきます。

セルフマネジメント力の強化①



目標管理においてセルフマネジメントが回せるように、課題設定型問題解決に有効なPDCAサイクルについて学びます。

問題解決の3類型

問題解決には3つの類型があると言われています。

- ①現状の問題を解決する「**火消し型問題解決**」
- ②ありたい姿から課題を設定する「**課題設定型問題解決**」
- ③将来の環境変化に対応する「**戦略策定型問題解決**」

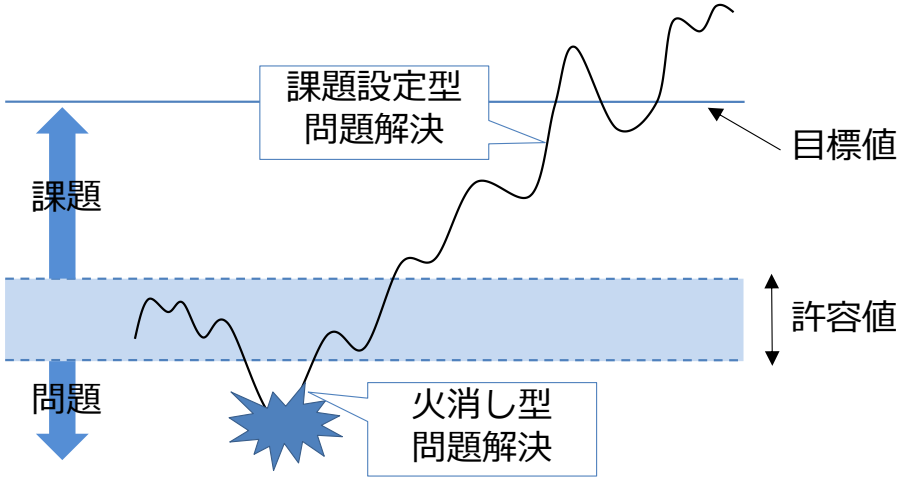
仕事は、一般社員から管理職になる段階で、火消し型問題解決から徐々に課題設定型問題解決になるので、本日は課題設定型のマネジメント方法について学びます。

種類	焦点	内容
火消し型	現在	許容値を超えて発生した問題に対して、元の状態に戻すための問題解決手法 例)クレーム発生への対応・納期遅れへの対応など
課題設定型	近い将来 (1年程度)	ありたい姿を設定することにより、現状とのギャップから生まれる課題を解決する手法 例)組織目標の実現・部下育成など
戦略策定型	中長期	より先の状態を放置すれば、近い将来起こりうる問題を特定して解決する手法 例)戦略的なリスク回避・戦略的な機会の囲い込みなど

【火消し型問題解決と課題設定型問題解決のイメージ】

許容値を超えて発生した問題を、元の状態に戻す問題解決法が「火消し型問題解決」です。一方で、ありたい姿を設定し、現状とのギャップから生まれる課題を解決する方法は「課題設定型問題解決」です。

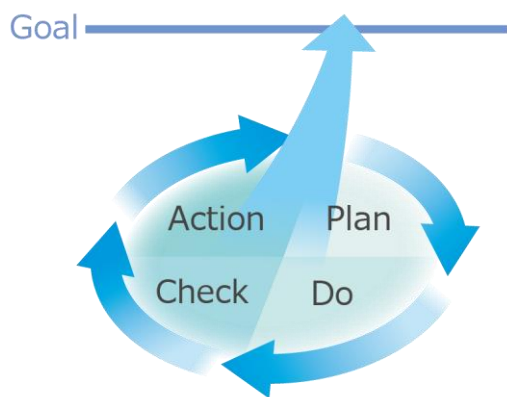
問題は自然発生的に出てくる事象で、課題は自ら設定するものと考えてください。



セルフマネジメント力の強化②

G-PDCAサイクルの構造

課題設定型問題解決には、PDCAサイクルを回すことが有効な手段です。「ありたい姿」に向けた計画を考えて、実行→確認→新しい打ち手を考えながら、何とか期限内に「ありたい姿」を自律的に実現することをセルフマネジメントと言います。



Goal＝目標設定（ありたい姿）

Plan＝目標に到達するための計画

Do＝計画に基づく実行

Check＝検証（行動と成果）

Action＝新しい打ち手の創造

Goal設定とPlan策定を表で示すと下記のとおりになります。

目標項目（何を）	達成基準（どこまで）	実行計画（どのように）
Goal＝目標設定（ありたい姿）		
<ul style="list-style-type: none">「対象」＋「方向性」で示す会社方針や上司から目標設定される	<ul style="list-style-type: none">主観的に達成が把握できる状態を表現にする定量目標では、「指標」＋「数値」で示す定性目標では、ありたい「状態」を示す	<p>Plan＝目標に到達するための計画</p> <ul style="list-style-type: none">「ありたい姿」実現に向けた「計画（段取り・道筋・スケジュール）」を記入する定量目標では、達成基準をクリアするための「仮説」を記入する定性目標では、達成基準を実現させるための「段取り」「期限」などを記入する

Plan策定をしたものについて、Do（実行）→Check（検証）→Action（新しい打ち手の創造）を繰り返しながら、Goal（目標）をクリアすることがセルフマネジメントです。

つまり、PDCAサイクルを回す力＝期待値の仕事を納品できる力になります。



期待値以上の仕事をしてくれるな～合格！

ありたい姿は「定量目標」と「定性目標」がある

課題設定型問題解決の「ありたい姿」の表現方法には、**達成基準を量的に表現する「定量目標」と、質的に表現する「定性目標」があります。**どの表現方法にするかは、職種、目標項目の内容、個人の役割に応じて適切なものを選択します。

ただし、どちらの達成基準であっても、目標の達成度を客観的に判定するために（また、進捗管理するために）、「後から測定できる表現」にすることが必要です。

達成基準を定量化しやすい職種（営業職・生産職など）

営業職・生産職などは目標の達成度を客観的に判定するために、目標はできるだけ定量化（数値化）して設定します。**定量目標では、指標（必要に応じて計算式）を明らかにし、判断基準（基本的に数値）を示すようにします。**

【定量目標のありたい姿】

指標＋数値で示す

例）売上高30百万円、コスト削減額4百万円、生産性向上10円/時間、新卒採用7名 など

達成基準を定量化しにくい職種（開発職・スタッフ職・事務職など）

開発職・スタッフ職・事務職などは、**どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」を質的に表現する定性目標を設定したほうが適切な場合が多くあります。**定性目標を設定する場合、仕事のできばえを測定するとき、何ををもって判断するのかという観点を明確にすることが必要となります。

達成レベルがわかるような状態や条件（期限・目標が達成された状態のイメージなど）を明らかにし、「～の状態になる、なっている」「～を完成させる、完了する」というように表現します。

【定性目標のありたい姿】

ありたい姿の状態を示す

①ありたい姿の条件、レベル、状況を記述する

例：今後〇〇のような環境変化が見込まれるが、現状売上高〇〇を維持する

②望ましい条件、目標が達成されたときの状態を記述する

例：〇〇を実施することにより、〇〇の重複をなくす

③ねらいとする改善、革新の内容を記述する

例：〇〇処理時間の短縮のため、〇〇マニュアルを〇月〇日までに完成させる

④望ましい結果を記述する

例：〇〇処理ミスによる修正作業を、〇〇をすることにより発生させない

セルフマネジメント力の強化④

Memo



定量目標・定性目標には、それぞれ目標設定の難しさが異なります。

- ①定量目標は、一般的に計画の策定が難しいです。一般的な策(例:新規顧客の創造など)を計画に入れてしまうと、仮説⇄検証のサイクルが回りません。仮説・検証力を上げるためにも、しっかり仮説が設定できるように学びます。
- ②定性目標は、一般的に目標設定が難しいです。計画＝段取りは書きやすいですが、目標(＝ありたい姿)が上司と部下とで共有されていないケースが散見されます。目標設定は、ありたい姿を状態で示すことができるように学びます。

種類	目標設定 (ありたい姿)	計画 (目標に到達するための道筋)
定量目標	指標＋数値で示す <ul style="list-style-type: none">・目標展開される・比較的設定は簡単	こうしたら目標達成できそうだという「仮説」 <ul style="list-style-type: none">・「仮説」になっていないケースが多い・「仮説」「検証」を繰り返しながら、目標に向かって試行錯誤する
定性目標	ありたい姿の状態を示す <ul style="list-style-type: none">・目標展開されないことが多い・設定されていないことが多い	こうしたら目標達成できそうだという「手順」 <ul style="list-style-type: none">・先に「段取り」ありの場合が多い・「段取り」「期限」を守りながら、目標に向かって業務を推進する

【コラム】仮説とは

Column



「仮説」とは何かについて補足します。

「仮説」とは、物ごとを考える際に「最も確実だと考えられる仮の答え」のことです。

「仮説」は、実験により検証されます。検証結果が良ければ採択され、悪ければ修正または取り下げられます。この一連の作業により、仮説の有効性が証明されます。

【仮説か仮説でないかの見極め方】

仮説か仮説でないかの見極め方が難しいので、下記に仮説かどうか見極めるポイントを記載します。

- ①仮説は、実行により成果がでることもあれば、成果がでないこともある。よって、実行の後に検証が必要なものになっているか
- ②うまく行くだろうというあたりがついているか
- ③達成基準が変われば、計画(＝仮説)は変わるものになっているか
- ④今までトライしてうまくいったことの経験の蓄積から生み出されたものか
- ⑤初めてトライする新しい作戦になっているか

ビジネス場面で、仮説を持ちながら思考・行動することのメリットは、

- ①成果創出までの時間を効率化できる。
- ②仮説検証を繰り返すことにより、仮説立案力が増す。
- ③仮説検証のサイクルを組織で回すことにより、ノウハウが共有される。などがあります。

セルフマネジメント力の強化⑤

G-PDCAサイクルの演習



1年後・6か月後にやってみたいこと・上司から指示されていること・期待されていることを記入してください。

【期限】は終了期日を記載してください。

【期限】 例) 201*年3月 など 例) 201*年3月 など	【やってみたいこと・依頼されていること】 例) 業務効率化 など
-------------------------------------	-------------------------------------



上記に記入したことについて、「目標項目(何を)」と「達成基準(どこまで)」を記入してください。その後、グループの中で確認し合います。グループで発表するとき、その目標を掲げた概要・背景・目的などを説明してください。



グループメンバーへのアドバイスポイント

①目標項目(何を)

- ・ 目標項目は絞り込みがされているか
- ・ 「対象」+「方向性」で示されているか

②達成基準(どこまで)

- ・ 客観的に達成が把握できる表現になっているか
- ・ 定量目標では、「指標」+「数値」になっているか
- ・ 定性目標では、適切な「状態」になっているか

定性目標のメンバーには、

その達成基準を実行すると、どのような状態が得られるのですか？
という問いを投げてください。

この問いかけにより、状態目標になっていない定性目標を修正できます。

目標項目(何を)	達成基準(どこまで)	実行計画(どのように)
例) A業務の効率化	例) 業務3時間/月の削減	例) B資料作りの廃止を検討



続いて、「実行計画(どのように)」を記入してください。その後、グループの中で確認し合います。



グループメンバーへのアドバイスポイント

- ・ 「ありたい姿」実現に向けた「計画(段取り・道筋・スケジュール)」が記入されているか
- ・ こうやればうまく行きそうだという「仮説」が記入されているか
- ・ 計画を実行すると達成基準が達成できそうか

実行計画が仮説になっているか、否かの見極めを練習してください。

仮説になっているかの見極めは下記の視点から行ってください。

仮説とは、あたりをつけること

仮説とは、外れることもある

仮説とは、実行により検証されるなどの観点で見極めてください。

進捗管理（Check・Action）の場づくり

進捗管理は2週間に一度など、定期的に行うと良いでしょう。できれば、

①Check = 検証（行動と成果）は、上司と一緒にやることをお勧めします。

i) 計画について、（仮説は合っていたが）行動のやり方が悪かったのか

ii) 計画について、仮説が間違っていたのか

を見極めて、新しい打ち手を考えます。必要に応じて、上司の支援を得ます。

②Action = 新しい打ち手の創造は、職場のメンバーと一緒にやることをお勧めします。

特に、Action = 新しい打ち手の創造は、自分で考えた実行方法や仮説が間違えていたという事実であり、自分だけのものの見方や考え方だけでは、打破できないことも多いです。自分だけでもがくより、先輩や社内・社外の専門家の知恵を拝借すると効率的です。

Memo



時には、本人が問題解決するよりも、周囲に依頼したり相談したりすることで新しい打ち手が創造できます。そういった意味で、個人の課題解決力や実行力を上げることも大切ですが、支援者や相談者を増やすことも大事なことです。



仮説力を高めるために

PDCAサイクルには、実行重点型（計画にあまり時間を割かずに行動に重点）と仮説強化型（計画に時間を掛けて仮説の精度を上げる）の2タイプがあります。中期視点で考えると仮説強化型の方が時間効率が良くなるはずです。

①実行重点型は、計画に費やす時間が少なく、仮説の精度が低いため、思うように成果が出なかったり、CheckとActionに時間を費やしたりすることになります。



②仮説強化型は、計画に時間を多く配分することにより、仮説の精度を高めることで、成果が出やすかったり、CheckとActionの時間が削減できたりします。また、**仮説⇔検証を繰り返すことにより、仮説の精度も向上していきます。**



仮説は精度が高いほど良いですが、仮説の精度を高めるためにはどのような方法があるかを個人で記入してください。その後、グループで共有します。

個人演習	グループ討議
例) 他社事例・外部事例などを参考にする など	



- ①
- ②
- ③

セルフマネジメント力の強化⑧

G-PDCAサイクルのまとめ

これまで解説してきたことをまとめましたので、再度読んで理解を深めましょう。

	G-PDCAサイクルの解説
Goal (目標設定)	<ul style="list-style-type: none">1年後・6ヵ月後などの期限を決めて、「ありたい姿」を設定すること。「ありたい姿」は定量目標・定性目標でも良いが、達成基準・達成状態が分かる表現にする。会社方針や上司から目標設定されることが多い。
Plan (計画)	<ul style="list-style-type: none">「ありたい姿」の実現に向けた「計画(仮説・段取り・期限)など」を立てる。実行計画は、こうしたらうまく行きそうだという「仮説」である必要がある。実行計画は「仮説」なので、「実行・検証」を繰り返しながら、なんとか「ありたい姿」をクリアすることがマネジメントサイクルである。
Do (実行)	<ul style="list-style-type: none">「計画」したことを、「実行」に移す。「実行」を阻害するのは、物理的な問題と主に人間関係の可能性もある。物理的な問題が生じた場合は、他者に相談して排除する協力を仰ぐ。人間関係の問題が生じたときは、上司・先輩・同僚などと相談しやすい人に話を持ち掛けると良い。
Check (検証)	<ul style="list-style-type: none">実行しても成果が出ない場合がある。実行方法が悪かったのか、立てた仮説(=計画)が悪かったのかを検証する。「検証」を行うタイミングは、「実行」した結果が把握できたときである。 例)営業現場では、お客様の提案など 例)生産現場では、改善施策を実行した後など仮説⇔検証を繰り返しながら、仮説設定力を高めることで仕事を効率的に進められる。
Action (新しい打ち手の創造)	<ul style="list-style-type: none">実行して成果が出た場合は、うまくいった成功要因の特定ができれば良い。実行しても成果が出ない場合は、実行方法について「新しい打ち手」を考える場合と、立てた仮説(=計画)そのものについて「新しい打ち手」を考える場合がある。

演習の振り返り



Exercise

セルフマネジメントを学んで、自分はどのように行動を変えていくのか整理してください。①→②の順番で記入してください。

②これまでの行動	①研修後の行動
【これまでの仕事の進め方】	【これから取り組みたい仕事の進め方】

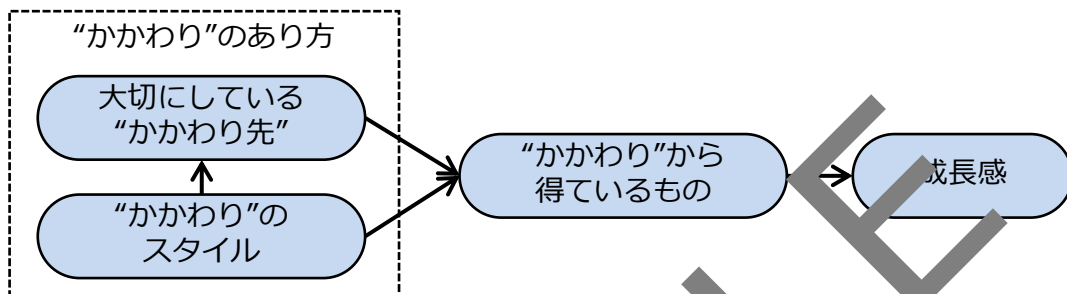
内省することの大切さ①



ここでは、評価のフィードバックがなぜ大切かを「内省」というキーワードを使って説明します。

“かかわり”についての調査概要

富士ゼロックス総合教育研究所が、成長感に関する調査を実施しました。「成長感」と「“かかわり”から得ているもの」「大切にしている“かかわり先”」「“かかわり”のスタイル」について、約2,300名の中堅社員にWEB調査をしました。

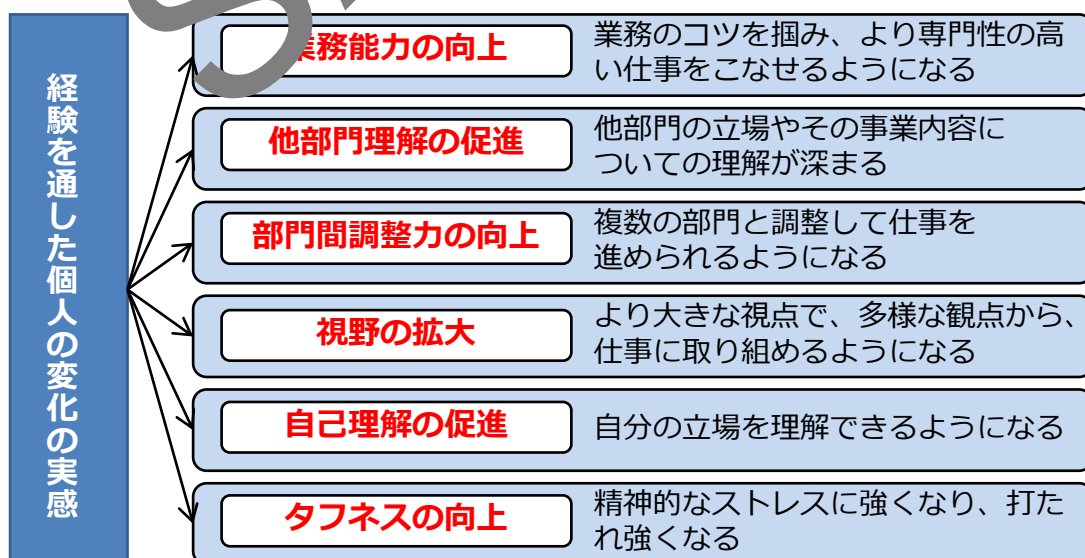


調査対象	28～35歳の正社員で、半年以内に異動していない人
調査項目	かかわりの現状、成長感、職場要因に関する選択質問（158問）
調査方法	WEB調査
調査期間	2008年7月14日～8月21日
回収率	65.7%、有効回答2,304名

出典)『人材開発白書2010』富士ゼロックス総合教育研究所 を一部加筆

成長感を感じるとき

成長感を「経験を通じた個人の变化の実感」と定義し、成長を感じるときはどんなときかを調査したところ、下記6項目との関連性が高いことが分かりました。

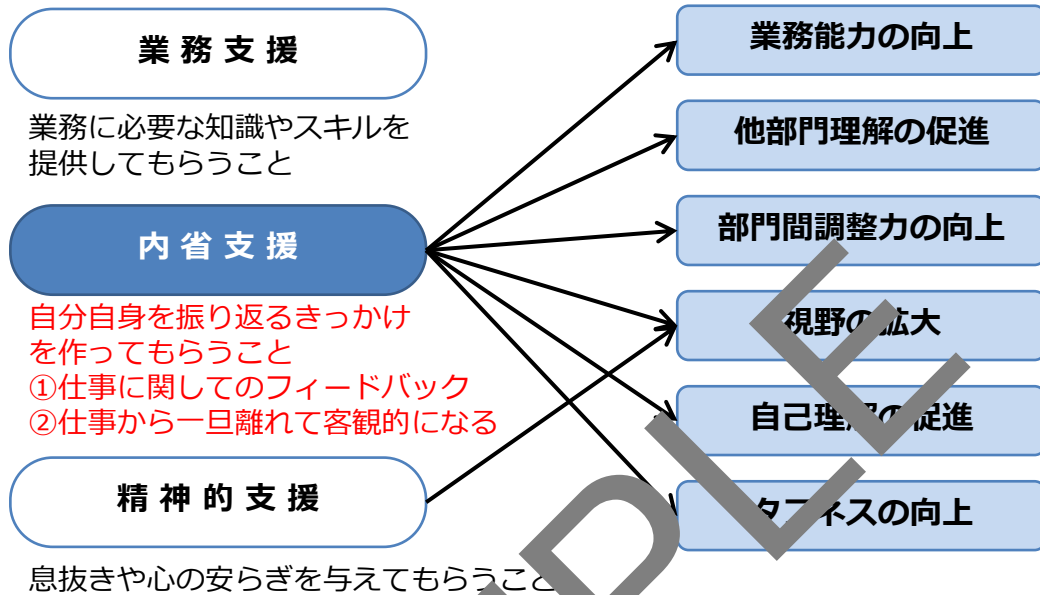


出典)『人材開発白書2010』富士ゼロックス総合教育研究所 を一部加筆

内省することの大切さ②

成長感と内省支援の関連性

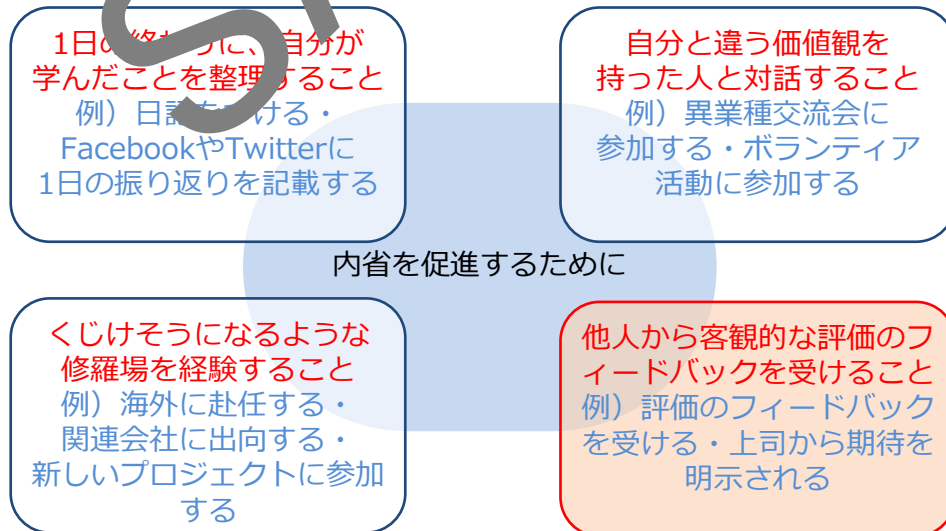
次に周囲からのかかわり(支援)と、前のページに紹介した6項目の関連性を分析すると、「内省支援」と6項目の結びつきが深いことが分かりました。つまり、内省が促進されると成長感を感じるということになります。



出典)『人材開発白書』10』 富士ゼロックス総合教育研究所 を一部加筆

内省が働くとき

内省とは、自分自身の心の動きや、自分自身が経験したことを省みることです。上記の結果からもわかるとおり、社会人にとって内省とは、成長にとっても大切な行為です。内省が促進されることは下記のとおりです。



評価のフィードバックは、他者からのフィードバックを素直に受けることにより、内省が高まり、自己成長につながります。

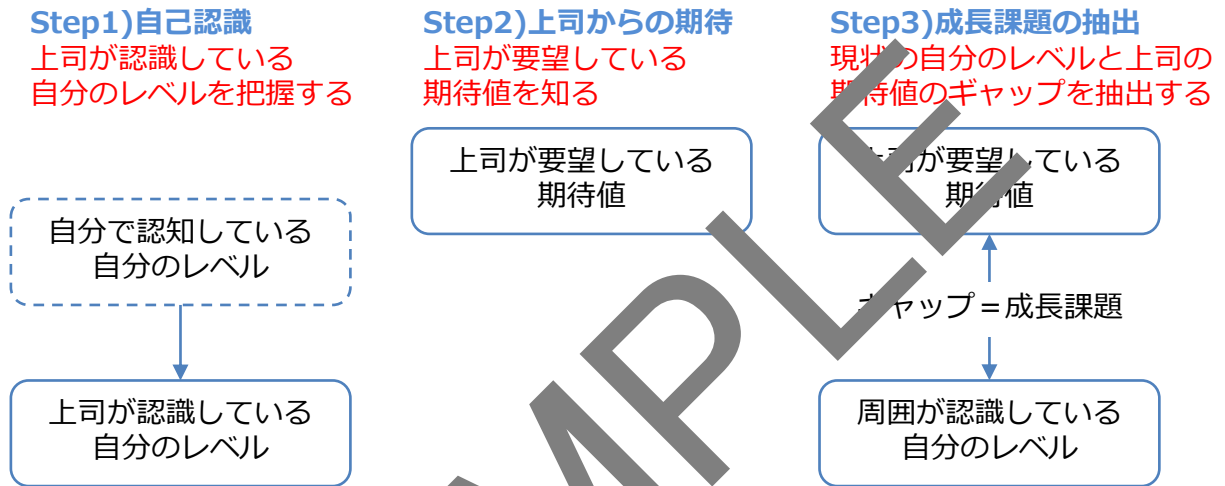
上司からのフィードバック



ここでは、上司からのフィードバックを活かすポイントを解説します。上司からのフィードバックを上手に活かして、自分の成長につなげましょう。

自己認識と成長課題の設定

一般的に人は、周囲の評価より40%ほど高く自己評価していると言われています。自分ができていると認知していることも、周囲の目から見るとできていないことが必ずあります。まずは、上司からのフィードバックを素直に受け入れ、自分のレベルを正しく把握すること、次に上司からの期待値を理解して、最後に期待値と現状のギャップを認識することが大切です。



上司コメントから自分のレベルを把握する

下記のようなコメントから、自分は何ができて、何ができないのかを把握してください。その後に上司と成長課題を共有してください。

上司コメントの読み方: **あなたができていること・できていないこと・成長課題が記入されます**

【できていること】

自ら進んで難易度の高い仕事に取り組むチャレンジ力は高く評価できる。

【できていないこと】

一方で、他者の仕事を自ら手伝おうとする姿勢に欠ける。特に、後輩の指導はもう少し時間を割いて欲しい。

【成長課題】

次期は、後輩の育成に重点を置いて、仕事を進めて欲しい。人材育成のスキルは必ず必要になっていくため、これを機にスキルを習得して欲しい。

研修のまとめ



この研修を受講して、どのようなことを心がけようと思いますか？この研修の振り返りをしながら、具体的な行動計画を立てましょう。

本研修の振り返り

① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・気づいた点は何ですか？

② 気づきに対して、行動に移したいことは何ですか？

③ お互いの気づき・実行に移したいことを発表してください。

まとめ

- 評価には、絶対評価と相対評価がある。
- 職場では、仕事と人材育成のPDCAサイクルを回す。
- 仕事が依頼されるときには必ず「期待値」がある。
- 目標管理とは、正式には「目標による管理と自己統制」という。
- 目標には、定量目標と定性目標が存在する。
- 目標はブレイクダウンしながら、難易度を下げて展開される。
- 課題設定型問題解決にはPDCAサイクルを回すことが有効な手段である。
- 進捗管理は、2週間に1度実施することが良い。
- 内省が促進されると、成長感を感じやすい。
- フィードバックは、自分を内省するうえでも必要な情報である。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。