EVALUATION TRAINING

評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）

SAMPLE

この資料はテキスト抜粋版です。
テキスト全ページの閲覧は下記よりお申し込みください。

株式会社グローセンパートナー
https://www.growthen.co.jp/sample

name

412-01

6 評価の難しさ

Point

前のページで記入した個人演習の内容は一人ひとり異なる部分があったと思います。人をマネジメントしたり、評価をしたりする際には、一人ひとり認識や解釈が異なることを前提にコミュニケーションすることが大切です。

一人ひとり捉え方が異なる

人は独自の思考フィルターを通して、物事を認識します。会社から方針を伝えられたり、上司から指示を受けたりしても、この独自の思考フィルターを通して方針・指示を認識します。そのため、方針・指示を出したときは、どのように認識したかを確かめることが大切になります。お互いがどう捉えたのか、対話（＝捉え方の交換）を重ねることで、お互いの価値観や判断軸が合わさっていきます。

Memo

コミュニケーションにおいては、お互いの捉え方の違いが、意思疎通の障害になります。上司が方針を伝えても、部下が異なる解釈をしている可能性があります。上司が方針を伝え、部下が自分の想いや目標を評価シートに記入し、お互いの捉え方をすり合わせることが「目標設定面談」の本来の目的になります。

Memo

評価に関しても、観察した行動が同じでも評価者の捉え方が異なるので、評価結果は異なります。上司の評価が正しいとは限らないという認識が大切です。捉え方が異なっていることを前提に、目線合わせの会議（評価会議・人材育成会議など）を実施して、お互いの評価結果の交換をすることをお勧めします。回数を重ねることで、お互いの評価目線があっていきます。

SAMPLE

©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

7　絶対評価と相対評価

Point

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

「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序列をつけ、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

Exercise

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か。あてはまる方に○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	流行語大賞	(　　)	(　　)
5	サッカーの日本代表選抜	(　　)	(　　)

Memo

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。一方で、人件費予算を守るために評価を相対化したり、空いたポスト（課長など）の選抜は相対評価をしたりして運用されています。

現場では、絶対評価で運用されることが多いです。しかし、左記の理由から、評価は途中で相対化されることがあります。

SAMPLE

©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

11 目標管理とは

Point

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。

経営計画を実現させるための目標管理

MBOとは、経営計画の達成とチャレンジングな目標に取り組む風土作りを支援するための組織マネジメント手法です。

① MBOは、戦略実現に向けて策定した経営計画から自部門・本人の目標を設定し、その目標達成に向けて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 部下が上司との合意に基づいて目標を設定し、上司の指導を受けながら目標に対して業務を自主的に遂行し、目標の達成度合いを振り返り、新たな目標にチャレンジするという一連の行動を定着させるための仕組みです。

参考

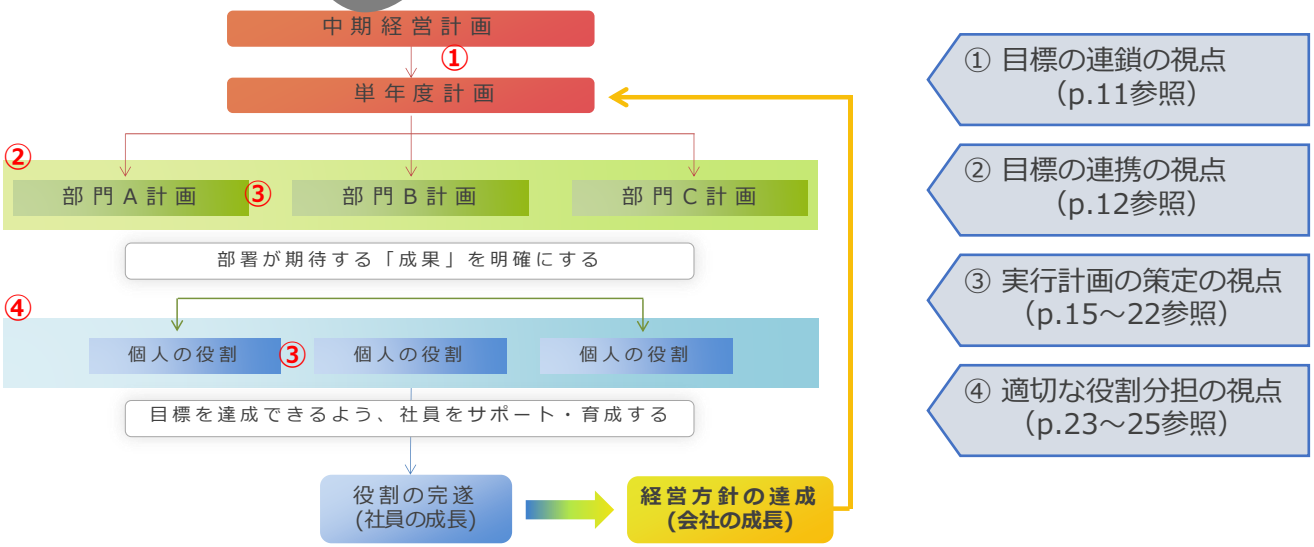
正式には「目標と自己統制による管理（Management By Objectives and self-control）」と言い、自らが自身の目標を設定し、その進捗や実行を各人が自ら主体的に管理する手法であり、1954年代に米国のP・F・ドラッカーが提唱しました。

一般的な目標展開方法

中期経営計画から単年度計画を策定し、会社の単年度計画を各部署に展開して、各部署のマネジャーが、部下一人ひとりに求める成果を明確にし、役割分担します。

マネジャーは、部下一人ひとりに求め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。社員一人ひとりが役割を完遂することにより、会社は単年度計画・中期経営計画を達成することができます。

一般的な目標展開方法と各要素におけるポイント



SAMPLE

©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

14　定量目標と定性目標①

Point

達成基準の設定方法には、定量目標・定性目標があります。定量目標・定性目標の違いと、定量目標・定性目標の達成基準の書き方について理解を深めます。

定量目標と定性目標とは

達成基準の表現方法には、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、「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。

定量目標の設定事例

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150円/時間、新卒採用7名　など

○
―――　指標＋数値
×

定量目標は、達成基準を「指標＋数値」で示すことでGoalが明確になる

つまり、期末に、できたかできなかったかを確定できる

達成基準（定量目標）の悪い例と改善例

悪い例	改善例
売上の増加	売上高30百万円
現場でコスト改善の意識を高める	コスト改善意識を高めて4百万円コスト削減を図る
ムリ・ムダをなくす	ムリ・ムダをなくして、生産性向上150円/時間を実現する
新卒採用の強化	新卒採用7名

SAMPLE

©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

24 マネジャーとして期待されていること

Point

優秀なマネジャーが実践していることを分かりやすく説明します。マネジャーとして必要な目標設定や部下育成のスキル向上について理解を深めます。

優秀なマネジャーが実践していること

『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』（マーカス・バッキンガム著）によると、全米の20万人のマネジャーをインタビューしたところ、優秀なマネジャーは、次のような人だと判明しました。

優秀なマネジャーは、

[　　] と [　　] を結びつけることが上手な人

つまり、下記の行動がとれているということです。

① [　　] を理解していること

② [　　] をブレイクダウン（具体化）していること

③ 部下を観察し、[　　] を把握していること

④ [　　] を活かす役割分担をしていること

Memo

マネジャーは、個別理解ができる部下の数は最大8名程度だと言われています。

Memo

まずは、マネジャーとして、会社が目指している方針・目標を理解していることが重要です。それを自分の言葉で語ることができるレベルが求められます。
そして、その方針・目標に基づき自分の職場のゴールを設定して、そのゴールをブレイクダウンし、部下に役割分担するという流れになります。
その時に、部下を観察し、それぞれの強みに合わせた役割分担ができれば、最高の成果と成長が見込めます。
部下に役割を任せ、成功と失敗を繰り返しながら、適材適所・部下育成の難しさを乗り越えることが、マネジャーの醍醐味とも言えるでしょう。

SAMPLE

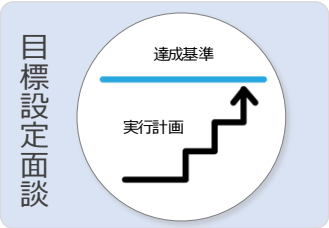
©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

29 目標設定面談の進め方①

Point

目標設定時の面談の技法について学びます。特に、期初の目標設定内容を修正したい場合の質問の技法について理解を深めます。

目標設定面談の進め方



目標設定面談にて、
部下が解釈した期待役割・成長課題の認識合わせと、
達成基準をクリアできる実行計画が設定されているかを検証をします。
ここでは目標設定面談の進め方を学びます。

目標設定面談のゴール

目標設定面談には、下記の3つのゴールがあります。それぞれを意識して、目標設定面談を行ってください。

① 「目標項目」「達成基準」のゴールイメージを共有する
「達成基準」の設定では、その「目標項目」の期末時点の状態がどのようになっているかをイメージすることが大切です。上司と部下とが、異なる「達成基準」のイメージを持っていることが無いように、お互いの捉え方の交換をすることが大切です。

② 「達成基準」を実現するための「実行計画」の確からしさを検証する
「実行計画」の完成は、上司が「達成基準」をクリアできる「実行計画」が策定されていると納得するということです。部下が設定した「実行計画」について、上司がこれで大丈夫というレベルまでブラッシュアップを支援することが大切です。

③ 「実行計画」の実行に向けて合意する
設定した「実行計画」の実行をしなければ、絵に描いた餅になります。本人の力量ややりたいことを確認しながら、実行に向けての支援をしましょう。実行の進捗管理の方法に関しても、合意しておくことが大切です。

目標設定面談の準備物

目標設定面談の準備物は以下のとおりです。
① 部門・部署の方針書・計画書など
② 部下が設定した今期の評価シート
③ 前期の評価シート（前期の問題点や継続して取り組むべき課題を共有するために）
④ 事前に頭の中で整理

留意点
目標設定面談では、部下に期待役割や成長課題の認識をしてもらうことが一番大切です。

SAMPLE

©Growthen Partner Inc. All rights reserved.

研修内製化

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、30種類以上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	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
105	コンプライアンス（法令遵守・ビジネスモラル編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
109	新入社員スキル定着研修（体験学習・主体性発揮編）
111	自分を守るメンタルヘルス（基礎知識・自己管理編）
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
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング＆コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
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

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
208	財務会計基礎（財務諸表・PL編）
209	財務会計基礎（BS・CF編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
401	労務管理（基礎知識・働き方改革対応編）
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
404	部下・職場を守るメンタルヘルス（メンタルヘルスマネジメント編）
405	パワハラ・セクハラ（基礎知識・パワハラ防止法と対策編）
406	コンプライアンス（コンプライアンスマネジメント編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

価格（税抜）

1コンテンツ　**１０万円**

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

※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。

お問い合わせ

サンプルテキスト閲覧のお申し込み
https://www.growthen.co.jp/sample/

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/

2024-02-05版