

マネジメント力とコミュニケーション力の向上を促す

スキル定着を目指す 評価者研修とは？



スキル定着を目指す評価者研修とは？

グローセンパートナーは、人事制度コンサルタントが評価制度を設計・ファシリテーションしています。人事のプロの視点から、効果的な評価者研修を実施してきました。

一般的な評価者研修は、評価スキルの向上を目指しますが、弊社は、評価制度をマネジメント機能・コミュニケーション機能を強化する手段と捉え、評価制度の運用するためのマネジメント力の強化、コミュニケーション力の強化も含めて評価者研修を設計しています。

この資料では、評価制度をマネジメントと人材育成のツールとして活かすために、どのような評価者研修を実施したらよいのか、弊社の評価者研修の内容と事例を交えて、ご紹介します。

この資料の概要

評価者研修のポイント

評価者に必要なスキルや評価制度運用での課題、評価者研修のポイントを説明します。

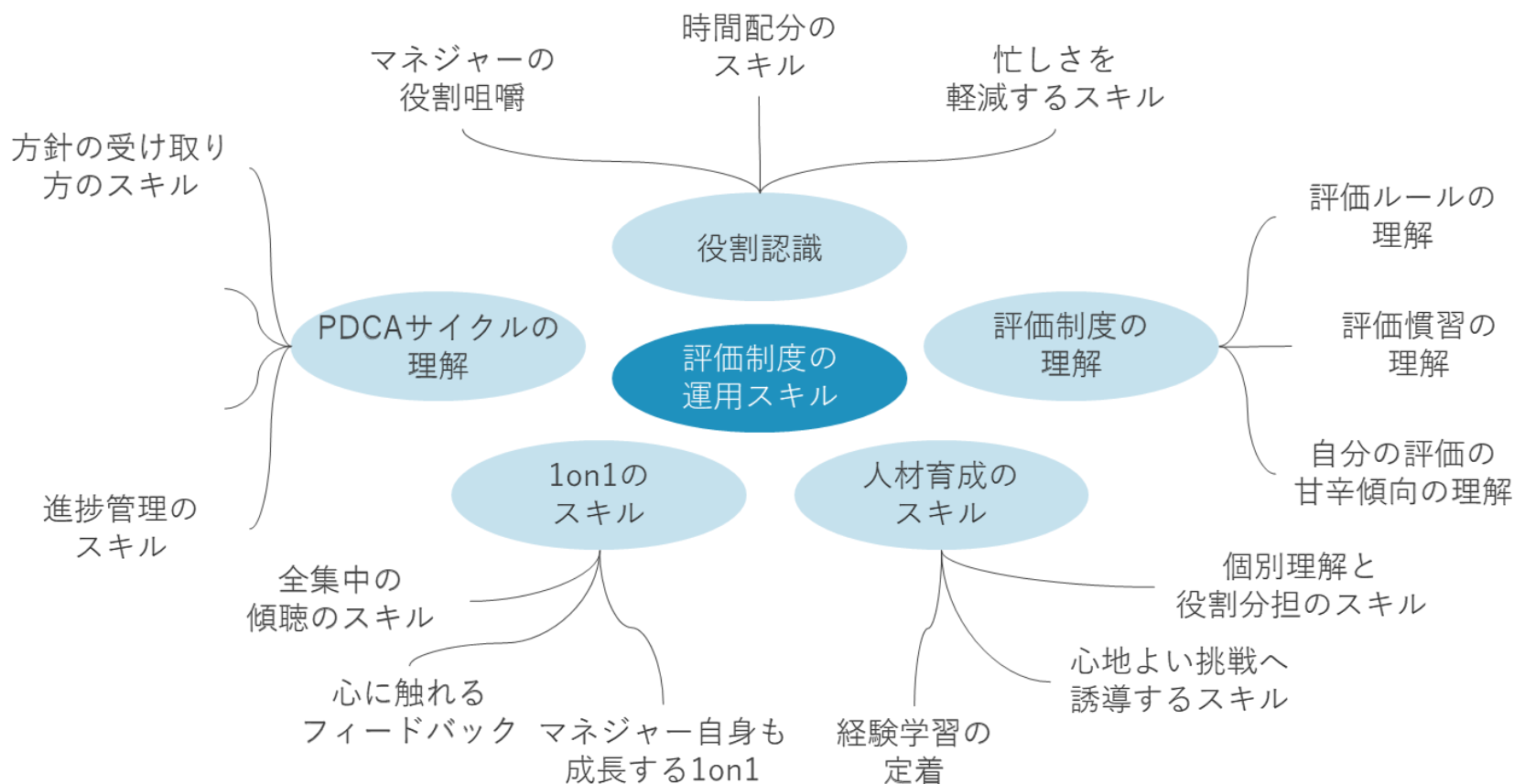
評価者研修の内容と事例の紹介

評価研修にどのような内容を組み込めばよいのか？事例を交えて紹介します。

評価者研修のポイント

評価者に必要なスキル

評価をするには、下記のような多様な複合スキルが求められます。評価制度を運用する力の向上に加えて、マネジメント力とコミュニケーション力の向上が重要です。



評価制度運用で起こりがちな課題

現状の課題から研修を設計します。一般的な評価制度運用におけるマネジメントの課題は下記の通りです。

切り口	問題	研修コンテンツ
役割認識	<ul style="list-style-type: none">• 新たに人事制度で定義したマネジャーの役割を浸透させたい。• 部門によってマネジメントレベルに差がある。	<ul style="list-style-type: none">• 等級定義・求める行動の咀嚼• 評価者として、1on1などに割く時間の創造(忙しからの軽減研修)• 戦略の変化→組織風土の変化→求めるマネジャー像の変化の咀嚼
マネジメントスキル	<ul style="list-style-type: none">• これを機に、現場でPDCAサイクルを定着させたい。• 方針策定・方針展開のレベルを向上させ、目標設定をしっかりとさせたい。• 評価制度運用に加え、日常の部下のフォローアップも定着させたい。	<ul style="list-style-type: none">• 方針とは何か？方針展開の方法• PDCAサイクルの回し方• 目標設定の方法と演習による理解• 進捗管理の方法や、部下との1on1
面談スキル	<ul style="list-style-type: none">• 基本的な面談スキルをしっかりと身につけて欲しい。• 部下の育成ややる気を引き出す面談方法を身につけさせたい。	<ul style="list-style-type: none">• 部下の意見を引き出す対話型コミュニケーションの習得• 相互変容1on1(上司も部下の成長できる1on1)の習得• 目標設定面談の進め方・演習• フィードバック面談の進め方・演習

※各社の課題に基づいて、研修内容を企画・設計します。

評価者研修で重視していること

1 マネジメント力・コミュニケーション力の強化

目標設定の側面で、方針の受け方・目標設定方法・PDCAサイクルの回し方などを研修に盛り込みます。暗黙知になりがちな面談の技法もしっかりスキル定着を図ります。

2 対話型研修による理解促進

講師が一方的に情報を伝えるのではなく、議論や演習（評価演習や面談演習）をふんだんに取り入れて進めます。体験による理解やスキル定着が進みます。

3 能力の成長と心の成長の促進

「能力の成長」と「心の成長」の両面からマネジメント力の向上を目指します。面談でついついかぶせてしまう等の反応行動を抑制するスキルが身につく演習なども取り入れています。

※「能力の成長」はエンジンの馬力を高めること、「心の成長」は恐れブレーキがかかりにくくすること

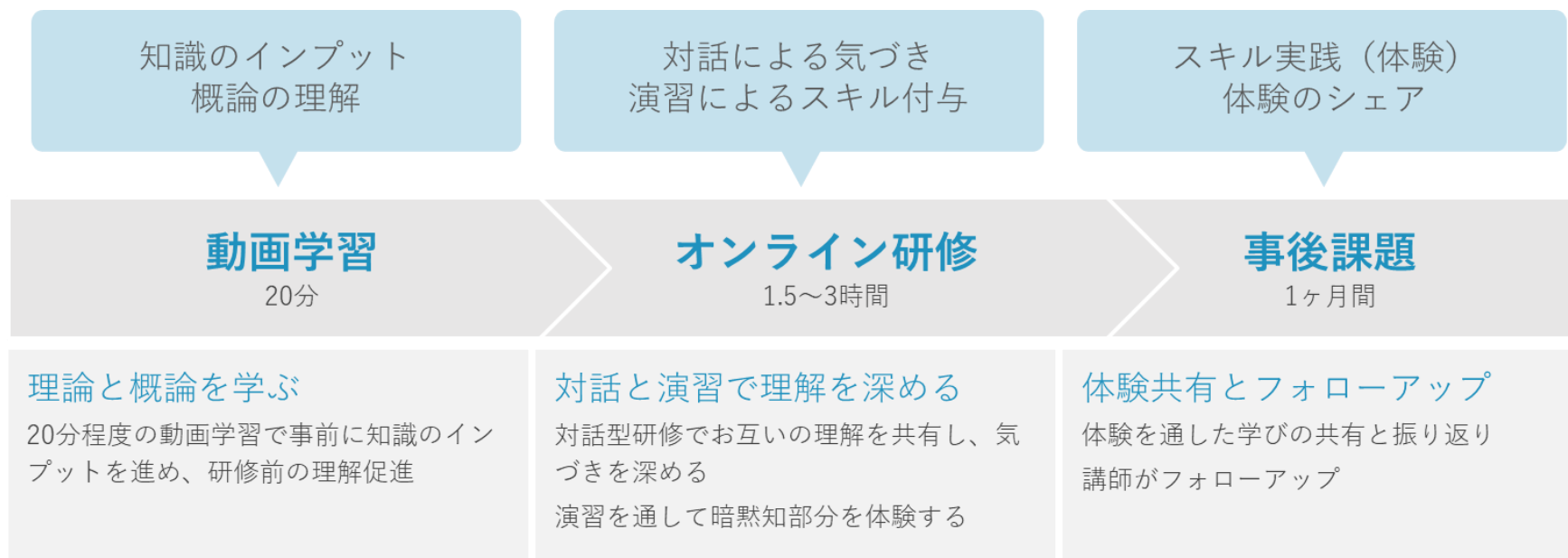
4 事後課題の実践と共有によるスキル定着

研修を「事前動画学習」「研修（2時間）」「事後課題の実践と共有」の3つのステップに分けています。「事後課題の実践と共有」によりスキル定着まできめ細かくサポートしています。

スキル定着型研修の進め方

弊社の評価者研修は、対話型研修とスキル定着研修という形式で実施しています。半年から1年間の時間をかけて「マネジメント」「コミュニケーション」「評価制度運用」のスキル定着を目指します。

研修の進め方



評価者研修のスケジュール例

人事制度の変更時は、下記のように2時間×10回の研修を通して、マネジメントスキルの向上と評価制度の定着を図ります。

目標設定編・面談スキル編

項目	スタート3ヵ月前	スタート2ヵ月前	スタート1ヵ月前	制度スタート	1ヵ月後
事前動画学習・演習（約20分）	心理的安全性とは	マネジャーの役割とは	方針の受け取り方と展開	MG-PDCAサイクル	目標設定面談の技法
オンライン研修（2時間）	対話型コミュニケーション	マネジャーの役割とはの対話	方針の咀嚼方法のスキル	問題解決のフレームの活用	目標設定面談のスキル習得
事後課題	対話型コミュニケーション実践	マネジャーとしての新しい挑戦	部下にありたい姿を伝える	挑戦的な目標設定の設定	目標設定面談の実践

進捗管理・評価・フィードバック編

項目	2ヵ月後	3ヵ月後	4ヵ月後	5ヵ月後	6ヵ月後
事前動画学習・演習（約20分）	PDCAサイクルの定着	成人発達理論と心の成長	面談技術の向上	評価とは	フィードバック面談技法
オンライン研修（2時間）	進捗管理の方法を設計する	つついついしてしまう反応行動とは	上司も成長する面談とは	評価演習・評価ルール の理解	フィードバック面談スキル習得
事後課題	進捗管理の実践	反応の保留	中間面談の実施	評価による自分の偏りに気づく	フィードバック面談の実施

評価者研修の内容の紹介と事例

- 対話型コミュニケーション / 受講者の感想（対話型コミュニケーション）
- マネジャーの役割とは
- 方針の受け取りと展開 / 受講者の感想（方針の受け取りと展開）
- MG-PDCAサイクルの定着 / 受講者の感想（MG-PDCAサイクルの定着）
- 目標設定面談のポイント / 受講者の感想（目標設定面談）
- PDCAサイクルの定着
- 面談技術の向上
- 評価の目線合わせ / 受講者の感想（評価演習）
- 評価とフィードバックのポイント
- 評価フィードバック面談の事例 / 受講者の感想（フィードバック面談の演習）

対話型コミュニケーション

心理的安全性を高めるための対話型コミュニケーションについて理解を深めます。特に、議論と対話の違いについて、「テキストで解説」→「動画で理解」→「スキルの抽出」→「演習の実施」の流れで行うことで、体験的に対話とは何かを理解します。

10 心理的安全性を高める対話②

議論と対話の違い

議論は、スポーツのテニスのようにお互いが自分の都合で主張するイメージです。

話し手は、自分の意見を言いかかります。聞き手は、反論や質問を考えたりして

対話は、スポーツのキャッチボールのようにお互いにそのまますべてをイメージです。

話し手は、正しさを保ちます。聞き手は「聞く」とは「聞く・判断を保留して、相手共感的に聴きます。」

22 心理的安全性を高めるスキル③

なぜ人の話が聴けないのか

人間は、「自分を認めてほしい」動物なのですが、左図は自分を認めてほしすぎて、人の話が聴けない悪循環のサイクルです。ここから抜け出すためには、まずは相手の話をすべて受け止めるしか方法はあります。

【話が聴けない悪循環】

自分を認めてほしい
聴いてもらえない
認めてもらえない
不満が残る
自分が話しているとき
相手は自分が次に話すことを考えている（聴いていない）
組織・チームの不信感が生れる

【話が聴ける好循環】

相手の話を聴き
すべてを受け止める
相手にも自分にも
ゆとりが生まれる
相手は満足し、
自分の本音に触れる
素直な意見を言ったり
自己内省的になる
組織・チームの信頼が高まる

全社の心理的安全性の向上を目指して

Exercise 全社の心理的安全性の向上を目指して、自分はどういう行動・発言を実行するのか、またはどのような行動・発言をやめるのか、1つだけ宣言してください。

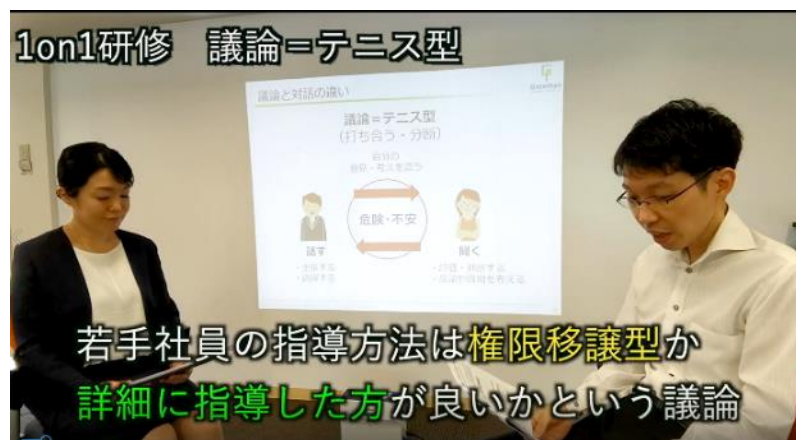
私は、 部下の話を否定しないこと を宣言します。

Memo 反応行動は、思考ではコントロールできません。

①まずは、反応行動を起こそうとしている自分に気づき、保留しようという意識を持つことからがスタートです。

②もし反応行動を表出しても「あーやってしまった。今度は気を付けよう」という軽い感じで、内省してください。反応行動をする自分はダメだ！などと思ってしまうと、別の反応行動を形成してしまうからです。

③可能であれば、反応行動の裏にある「妄想」「感情」「欲求」を言語化して、「そんな自分があるな」と許したり、他者に開示することで、反応行動は和らいでいきます。



受講者の感想（対話型コミュニケーション）

参加者の声

- 自分が主催者である会議で、事前に「心理的安全性の高い会議なので率直に意見を出し合いましょう」とメールで伝えました。事前の案内と会議の場の雰囲気により率直な意見が沢山出て来ました。
- 自分の考えや本音を極力さらけ出すようとも心掛けた。実感として、メンバーからの意見を引き出す事は出来るようになった。
- 本音で話をしたが、意外と大きな摩擦は起きず、むしろ話す予定ではなかった事を聞き出せた。
- いかに冷静に聞けるか。返答できるか。私の器の問題だとは思いますが、感情をいかに受け止め、相対できるのかがポイントと痛感しました。
- 冒頭に「あなたの話を聞く」と明確に伝えたことで安心感を与えられたのか、アイスブレイクを入れる以前から、緊張感がほぐれたような笑顔を見ることが出来た。
- 相手の世界観に立つという視点を獲得できると、その人の見方はガラッと変わりますよね。勝手に欠点だと思っていたことは、その人の配慮や強みだったりすることもありますよね。
- 自分自身で解決できること、対応できることは限られており、お互いが本音を出し合いながら、解決策を見出すことで、チームの力が発揮できると改めて感じました。

マネジャーの役割とは

マネジャーの役割として大切なことは、時間配分を意識することです。将来に向けて課題解決をしている時間や、部下とのコミュニケーションの時間をしっかり確保するために、プレイヤーとしての時間を減らすスキルも必要になります。

4 マネジャーに求められる役割とは②

マネジメントとリーダーシップ

マネジメントとリーダーシップ

マネジメ

- 会社の方針を理解する
- 方針に基づき行動を定
- 計画の立案と進捗管理
- メンバー個別理解と育
- 日常業務をコントロール

マネジャーは、部下と直接的に接するリーダーは、部下と間接的に接して考えてください。

リーダーシップ・マネジ

一般的に、経営者はビジョンを掲げ、目標を設定し、部下に指示を出す。マネジャーは、1年後また1年後に、リーダーシップを発揮し、目標を達成させる。

① ありたい姿を明確に
② ありたい姿を実現
③ 一方で、問題が起

それぞれの組織の機能・役割

15 リーダーとしてありたい姿を描く②

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」

マネジャーにとって、一番大切なスキルは②の「課題設定型問題解決」です。ありたい姿を設定して、目標を達成したり、業務を改善したり、メンバーを育成したり、組織を良いものにしていくために必要なスキルです。一方で、「火消し型問題解決」に終始してしまうと、自分も部下も忙しさに巻き込まれ、一生懸命やっているのに成果がでない組織になってしまいます。

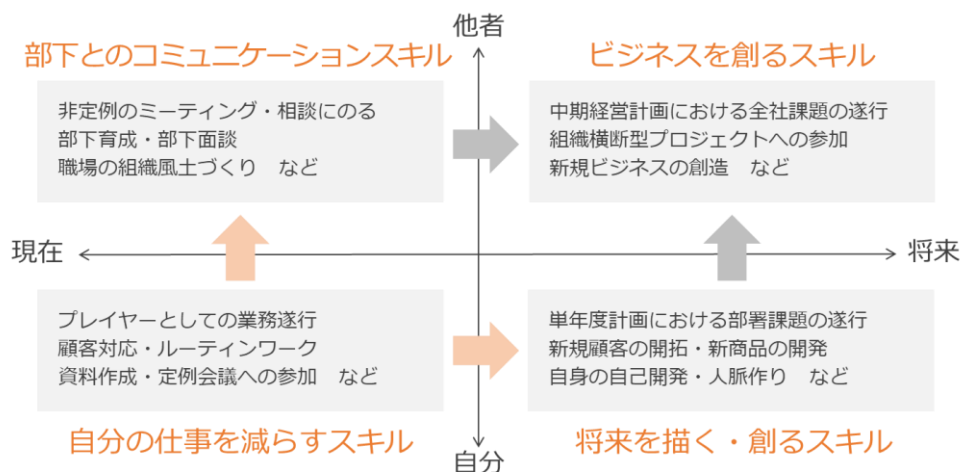
【問題解決の3類型の解説】

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、元の状態に復帰するための問題解決手法 例) クレーム発生への対応・納期遅れの対応など
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問題を解決する手法 例) 組織目標の実現・部下育成など
戦略策定型	中長期	このまま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・戦略的な機会の取り込みなど

火消し型問題解決と課題設定型問題解決の違い

火消し型問題解決は、問題が発生して、誰かが困っている状態です。マイナスの状況を解消するのが目的です。課題設定型は、自ら課題を設定して、PDCA(仮説・検証)を繰り返し進めていくので、ゲーム感覚の楽しさが芽生えます。

【火消し型問題解決と課題設定型問題解決のイメージ図】



方針の受け取りと展開

方針とは何かを簡潔に理解します。方針は会社の経営資源の再配分を示すもので、特に、マネジメントは現場の時間配分を変えることだと理解します。また、解釈の違いが生まれないように、対話を使った展開方法についても学びます。

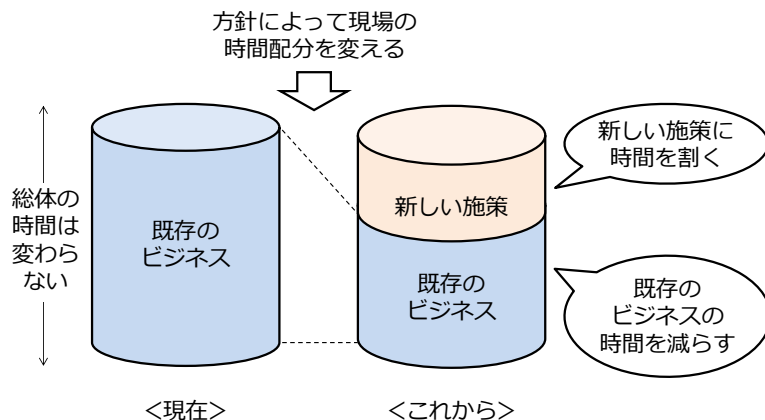
時間という経営資源の再配分

時間は有限であることを前提に、

①新しい施策として時間を増やすこと

②既存業務で時間を減らすこと

を明確にすることが、時間の再配分のカギになります。



6
方針とは何か③

8
方針策定の要点②

戦略と年度方針②

現場に経営資源の再配分を促すのかを理解できることがすると良いでしょう。

顧客軸	現在の例) F
商品・サービス軸	現在の例) 観

【時間という経営資源の再配分】

全体的な時間は変わらない

Memo

多くの企業で、やど=選択と集中この役割決定も大切

Memo

既存ビジネスの時間減らさず、新しい施策の存続にかか

方針に必要な要素

方針は、「スローガン」「環境分析」「目標」「戦略」「重点課題」などから構成されます。現場の時間配分の指針にするためには、

- ① 目標の高さを示すための「数値目標」
- ② 経営資源の再配分の指針のための「戦略」
- ③ 「目標」「戦略」をクリアするための「重点課題」を明記する必要があります。

項目	定義	現場での実行しやすさ
スローガン	企業・組織の理念や、活動・運動の目的、求める姿勢など、簡単に言い表したものです。	スローガンを意識することにより、心掛けの改善は可能であるが、現場の時間配分の指針にはならない。
環境分析	戦略を導くために、企業を取り巻く環境を整理したもの。	内部環境と外部環境に分けて整理することで、自社の戦略が導かれた背景が把握できる。
数値目標	売上高・利益額などの、到達すべき目標の高さを示したもの。	数値目標だけでは、方向性を一致させた時間配分はできない(数値目標だけでは、単なるノルマを課すだけにとどまる)。
戦略	新しいお客様・新しい商品/サービスを明らかにしたもの。	「数値目標」に加えて、「戦略」がはっきりしていると、達成イメージが湧きやすく、現場の時間配分の指針になる。
重点課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの。	「戦略」「数値目標」に加えて、「重点課題」が設定されていれば、現場で何をすべきかが明確になる。

Memo

「数値目標」「戦略」「重点課題」を、簡易的な図で表すと下図のようになります。ありたい姿(戦略+数値目標)をイメージして、どのような課題をクリアする必要があるかを構成するのですが、方針を出すことの役割になります。

※ このテキストでは、戦略とは新しいお客様・新しい商品/サービスを明らかにしたものと定義して、簡易的なフレームワークを載っています。

© Growthen Partner Inc. All rights reserved.

受講者の感想（方針の受け取りと展開）

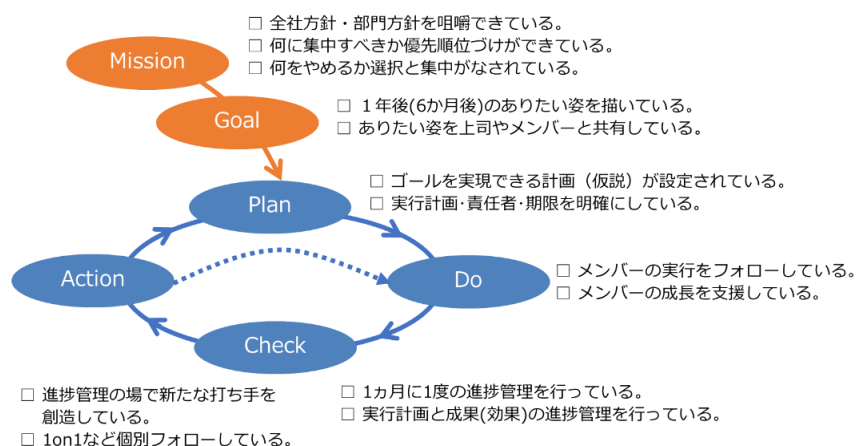
- そもそも言葉は伝わっているが、方針が伝達（理解）されていない。（中期経営計画の浸透不足）経営側のメッセージは出されているものの、事業に落とし込んだ咀嚼されたものとして発信されておらず、説明不足のまま配下に展開されているため、周知が十分に出来ていない。
- 今更ながらですが時間を如何に有効活用出来るかが重要である事を再認識しました。（日々の業務に忙殺され、時間の有効活用について意識出来ていない事が多い。）
- A+、B、A-に分類することでより具体的な目標方針が明確に策定することができた。
- コミュニケーションを密に、方針を皆で共感、納得しながら、環境変化に適応する人材、組織を推進させていきたい。
- 方針作成にあたり全員で議論し納得した上でコミットする。
- 仮説が外れた事例(失敗等)の要因を共有し、改善策も共有していきます。
- 新しいチャレンジには、時間の再配分が重要と認識し、無駄を省く努力をしています。
- 部下との共有時間を作るため、やめる仕事を見つけ出し目標について対話する時間を増やします。
- 新しい価値を創造するために取組む新たな仕事を行うためには、やめる業務、任せる業務を明確にすることが大切だということがわかった。

MG-PDCAサイクルの定着

会社方針としてMissionを受け取り、自部署のGoalを設定して、そこに向けてPlanを構想する流れを理解します。課題設定のフレームワークなどを使い、具体的に目標設定ができるレベルにまで落とし込みます。

MG-PDCAサイクルとは

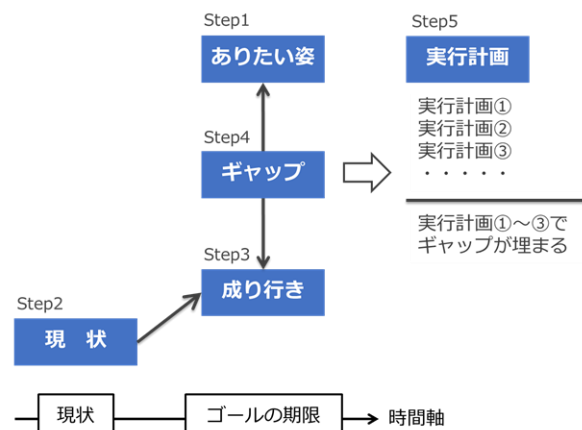
単なるPDCAサイクルではなく、会社の方針を実行するためのMG-PDCAサイクルについて理解を深めます。



課題設定のフレームワークとは

ありたい姿から実行計画を導くフレームワークです。定量目標・定性目標では使い方が異なるので、演習を通りして理解を深めます。

- Step1 : ありたい姿を考える
- Step2 : ありたい姿に対して現状を把握する
- Step3 : 現状のままいくとどうなるか成り行き^{*1}を考える
- Step4 : ありたい姿と成り行きのギャップを明確にする
- Step5 : ギャップを埋める実行計画を考える



受講者の感想（MG-PDCAサイクルの定着）

参加者の声

- 「GAP埋める」という言葉が印象に残った。目標達成の為のアクションプラン策定の際には、その意識を持ち、若手の意見を積極的に取り入れて、所属員が腹落ちする内容に仕上げてみたい。
- 自部門のメンバーとは話すべきことが多々あることと、現時点でのコミュニケーション不足を感じました。
- 定量目的・定性目的に適したアクションプランの設定と実行性を確認する指標の設定の重要性を再認識した。また、目標実現にはメンバーと定期的な対話が重要であることも再認識。
- MG-PDCAサイクル定着シートを使用して上司・部下打合せしたいと思います。
- 月一には部門のミッション、進捗を振り返り、困りごとを抱えていないかフォローし、前向きに取り組める組織として行きたい。
- 課のMTG（1回／月）だけでなく、個別でのコミュニケーションを取り、それぞれの悩み課題の共有を図っていききたい。
- 目標設定、アクションプラン策定が形骸化しており、定期的なPDCAが出来ていない。期中は目の前の多種業務に追われているだけになっている。
- ミッションは展開したが、アクションプランの対話が出来てなかった。進捗の共有も足りないと感じる。

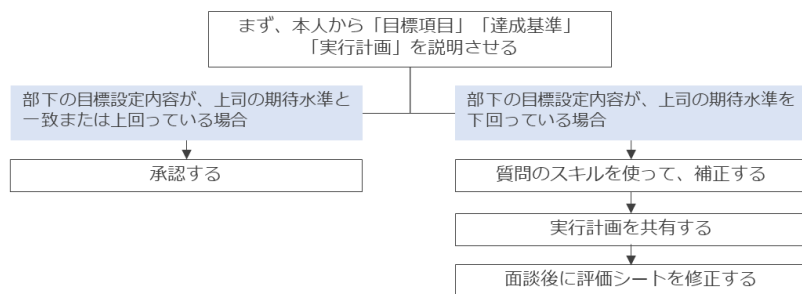
目標設定面談のポイント

目標設定において、適切な目標設定を行うためには、目標と上位方針との整合性、評価指標の明確さ、測りやすさ、チャレンジングかつ現実的なレベル設定がされているかがカギになります。上司が納得できる目標設定ができていない場合は、上司がコーチングの技術を使って、本人に適切な目標設定を促せるようにします。

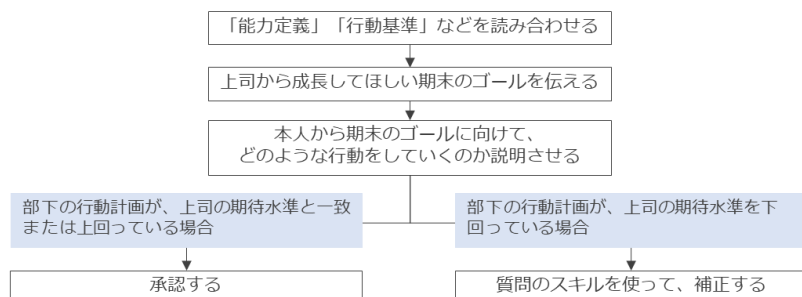
目標設定面談の流れ

部下が目標設定した内容について、上司の期待・要望と合っているかを確認します。

【業績評価の目標設定面談の流れ】



【行動評価の目標設定面談の流れ】



3 評価制度で押さえるべきポイント

現場で適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のように整理しましょう。

- 一般的な目標設定までの流れ
- 一般的目標設定までの流れは、上位方針の理解と用項
- 自部門方針の策定と展開
- 部門内メンバーの役割分担
- 評価シートの目標設定
- 目標設定面談
- 評価シートの修正・提出

役割分担は個別理解が大切

『最高のリーダー、マネージャー』によると、全米の20万人のような人々と利用しました。

優秀なマネージャーは、

組織のミッションと

つまり、下記の行動がとれている

- ① 全社方針や部門方針が自分の
- ② 全社方針や部門方針を、部下
- ③ 部下を観察し、部下の強み・
- ④ 部下の強みを活かす、成長を

9 目標設定面談の進め方⑤

目標設定面談の一般的な流れ

目標設定の前に、方針書・計画書の説明が終わっており、部下が評価シートに目標設定を終えている場合での目標設定面談の流れです。

事前準備

- ① 説明用に、方針書・計画書などを準備する。
- ② 前期末のフィードバック面談の記載内容などを確認する。
- ③ 評価シートの目標設定内容に目を通す。
- ④ 上司の期待レベルを下回る点があれば、事前に補正するポイントを整理する。

雰囲気作り

- ① 静かな場所を確保する（明るくて風通しの良い部屋がベスト）。
- ② 途中で邪魔が入らないように、入口に面談中などと掲示する。
- ③ まずは、ねぎらいの言葉をかける。
- ④ 本題にストレートに入らず、家族や趣味の話題、対象者の優れた業績から話を始める。緊張をほくす。

面談目的の共有

- ① 目標設定の確認の場だけではなく、実行計画と一緒に考える場であると伝える。
- ② 上司の期待・要望を伝えるだけではなく、部下から意見を聴く場であると伝える。
- ③ 本音で意見を言ってほしいと伝える。

部下から業績目標設定内容を聴く

- ① 評価シートについて「目標項目」「達成基準」「実行計画」を聴く。
- ② (上司の期待水準を上回った場合は)「目標項目」「達成基準」「実行計画」を承認する。
- ③ (上司の期待水準を下回った場合は)「目標項目」「達成基準」「実行計画」について、質問のスキルを使って補正する。
- ④ 実行計画を共有する。

行動目標から部下への期待を伝える

- ① 能力定義、行動基準などを読み合わせる。
- ② 上司から成長してほしい期末のゴールを伝える。
- ③ 部下から、期末のゴールに向けて、どのような行動をしていくのか説明を聴く。
- ④ (上司の期待水準を上回った場合は) 成長に向けた行動計画を承認する。
- ⑤ (上司の期待水準を下回った場合は) 成長に向けた行動計画について、質問のスキルを使って補正する。

まとめ

- ① 評価シートの修正箇所を確認する。
- ② 部下からの提案・意見などはないかを確認する。
- ③ 問題があれば、いつでも声をかけるように促す。

© Growthen Partner Inc. All Rights Reserved.

17

受講者の感想（目標設定面談）




- 期待を伝えることの大切さを感じました。
- 話しやすい雰囲気を作り出すことが大切だと感じました。
- イメージが伝わっているか、部下が咀嚼した内容を言ってもらって確認すること、なるほどうまい方法だと感じました。
- 最初の話しやすい雰囲気づくりが重要。いろんな情報が引き出せる。
- 目標を共有し、実行可能か否かの判断してあげることや、達成するためのアドバイスが大事だと思いました。
- 面談をするとなかなか相手が話してくれず、一方的にこちらの想いを伝えてしまうことが多いのですが、「それを聞いてどう思いますか？」等、聞きだしていたのが、とても参考になりました。
- 目標設定について、部下から聞き取り自ら設定するというようにある意味サポートすることが大切だと思いました。
- 最後に評価以外の事で困っていることがないかなど聞く事は改めて重要だと思いました。
- 期待を伝え、部下のやる気・モチベーションを上げる言葉の使い方は非常に大事だと感じました。

PDCAサイクルの定着

目標の展開・実行計画の策定・進捗管理について、職場でどのようなマネジメントサイクルを定着させるか設計します。

進捗管理の方法

ミーティングで共有することと、1on1で把握することを分けて進捗管理をします。

	計画どおり行動した	計画どおり行動しなかった
共有の場	部門ミーティング	1on1など個別対応
効果が上がった	 計画どおり行動し、想定した効果が出た 仮説が正解で、一番良い状態です 成功要因も言語化しておきましょう	 計画どおり行動しなかった 行動に移せないのは、 ・（時間を含めた）経営資源の問題 ・自分の中でブレーキがかかっている ・人間関係 などの可能性があるため、個別にミーティングすることがお勧めです
効果が上がらなかった	 計画どおり行動したが、想定した効果が出なかった Actionとして効果に繋がる 新しい実行計画を考えましょう	

19

MG-PDCAサイクルの定着①



これまでMG-PDCAサイクルについて学んできました。今後職場でMG-PDCAサイクルを定着させていくために、どのような行動が必要なのかを考えます。

MG-PDCAサイクルの定着に向けて

 適切なMG-PDCAサイクルの定着に向けて、現状のマネジメントサイクルの課題を整理しましょう。下記のチェックリストで、自分ができているものにチェックをつけましょう。

項目	No.	チェック内容	チェック
Missionの策定	1	方針に戦略（これからの顧客や新商品・サービス）が記載されているか	<input type="checkbox"/>
	2	方針に重点課題が記載されているか	<input type="checkbox"/>
	3	方針には、時間の再配分の指針が記載されているか	<input type="checkbox"/>
Missionの展開	4	中期経営計画・全社方針をじっくり咀嚼する機会があるか	<input type="checkbox"/>
	5	中期経営計画・全社方針について、フレームワークなどを使って、上司と対話しながら捉え方の交換ができていないか	<input type="checkbox"/>
	6	やることの優先順位付けや、やめることが上司と共有されているか	<input type="checkbox"/>
Goalの設定	7	自部署の1年後（6ヵ月後）のありたい姿が描かれているか	<input type="checkbox"/>
	8	自部署の1年後（6ヵ月後）のありたい姿を部門メンバーで共有しているか	<input type="checkbox"/>
	9	自部署の1年後（6ヵ月後）のありたい姿について、フレームワークなどを使ってメンバーと対話しながら捉え方の交換をしているか	<input type="checkbox"/>
Planの策定	10	実行計画は、部下が実行できるレベルまでかみ砕かれているか	<input type="checkbox"/>
	11	実行計画には、仮説が記載されているか	<input type="checkbox"/>
	12	計画策定時には、メンバーを巻き込んでアイデア出しをしているか	<input type="checkbox"/>
Check Actionの実施方法	13	進捗管理では、計画の実行度合いと出した効果について検証しているか	<input type="checkbox"/>
	14	進捗管理は、1か月に一度程度実施しているか	<input type="checkbox"/>
	15	進捗管理では、新しい打ち手を考えているか	<input type="checkbox"/>
	16	新しい打ち手は、メンバーを巻き込んでアイデア出しをしているか	<input type="checkbox"/>

© Growthen Partner Inc. All rights reserved.

19

面談技術の向上

通常、上司側が目指すのは、自分の認識は変えないが部下の認識は変化させたいと思惑面談です。これでは、部下が抵抗を示したり、分かったふりをするので効果が上がりません。まずは、面談の位置づけを上司の認識を変えるためのもの、と意識を変えることからスタートし、相互に成長できる面談を目指します。

面談の目的を変える

上司の問題解決ではなく、部下の問題解決のための面談を実施します。そのためのスキルもお伝えします。

項目	通常の面談	相互変容1on1
ゴール	部下の行動変容	上司と部下と行動変容
進め方	上司：自分の考え方を述べる 部下：上司の考え方に従う	上司：部下の話に共感する 部下：上司の変容に共感する
使っている機能	頭（思考）	身体（感性）
効果	自分が事実を正確に把握し、適切な判断・指示・アドバイスを与えることができる	分かってもらった、受容された体験を生むことで、相手が安心・安全につながり、相互信頼が深まる
テクニック	質問 アドバイス	思考・判断を保留する 適度なうなずき・要約・リフレクション
使う場面	日常マネジメント 業績報告 業務指示 など	信頼関係の構築 人材育成（主体性の発揮） 時間を確保した面談 など

面談演習後の感想

- ・ 傾聴が、後輩との信頼関係を築く武器だと感じた
- ・ 後輩との壊れた信頼関係も取り戻せそう
- ・ 後輩が感じていること・事実を引き出すことができた
- ・ 自分自身が仕事に忙殺されず、ゆとりを持つことができそう
- ・ 自分の固定観念に気づくことができる
- ・ 相手の気持ちに寄り添うことが大切だと認識できた
- ・ 聴くには「胆力」が必要だと認識できた

評価の目線合わせ

評価演習に関しても、貴社の事例に基づいたケーススタディを作成いたしますので、現状に合った演習を実施できます。また、自分のこだわりや偏りにも気づくことができるように演習を設計しています。

ケーススタディ

目線合わせのツール（事例）

14 評価演習とこだわり・偏りの発見①

評価演習（個人演習）

個人演習

事例の評価者メモを読み、評価基準に基づいて評価欄に評価を記入してください。
 （評価者の観測）は事実で、（評価者の判断）は解釈が入っています。なお、各項目で別の人物だと考えてください。

評価	評価基準
S	求めるレベルを大きく超えている
A	求めるレベルを超えている
B	求めるレベルがほぼできている
C	求めるレベルを下回っている
D	求めるレベルを大きく下回っている

前提情報

例）一般社員の最上位等級・33歳・入社10年目

項目	求めるレベル	評価者メモ	評価
業務遂行力	担当業務について、質・生産性のいずれかで期待値を超えて遂行していた。	（評価者の観測）担当業務について、質の高い営業ができており、特に新規顧客の開拓や新規商材の取扱は期待値を超える仕事をしてくれる。 （評価者の判断）事務的に効率的に進めることは、期待値を下回る場合もあるので今後の課題にしたい。	B
チームワーク	率先して組織内はもとより組織を越えて、チームワークを推進する役割を担っていた。	（評価者の観測）営業スタイルは一匹狼的なところがあり、職場内の情報共有に課題が残る。成果を上げるので、後輩のあこがれ存在にはなっている。 （評価者の判断）チームワークを意識したコミュニケーションするように何度か指導したが、意識はするものの継続はできなかった。	C
チャレンジ	“ありがたい姿”を描き、その実現に向けて積極的に挑戦していた。	（評価者の観測）今回は、前例のない新規商材の取扱に向けて、積極的に挑戦していた。 （評価者の判断）新規商材の売り方は、新しい手法を用いたので、イノベーションを起こしたと考えている。	S
課題解決力	潜在的な課題を設定し、最適なアプローチをとりながら解決に向けて行動していた。	（評価者の観測）顧客ニーズを丁寧に聞き出し、お客様の潜在的な課題を明確化できており、お客様の信頼は厚い。しっかりお客様の課題を解決している。 （評価者の判断）課題解決力は、かなり高く評価ができる。しかし、自分の若いときに比較すると、まだ深掘りが足りないと感じることが多々ある。	
達成志向	達成が難しい目標・役割でも、粘り強く取り組み成果を挙げている。	（評価者の観測）自身の役割や目標の達成に向けて、難易度が高い目標でも地道に進めることができる。 （評価者の判断）ただし、後輩指導が苦手であり、後輩指導や後輩とのコミュニケーションは後回しにする傾向がある。	B

評価演習（グループ討議用）

【業績評価】

項目	1	2	3	4	5	6	グループ決定	①参考
目標①	B	0	B	B	B		B	0
目標②	A	0	S	A	A	B	A	0
目標③	C	0	B	B	C	C	C	0
目標④	C	1	B	C	B	C	B	0

①と②の観測
③と④の観測

項目	①評価	②評価	③評価	④評価	⑤評価	⑥評価	⑦評価	⑧評価
業務遂行力	B	0	B	B	B	B		B
業務	A	0	A	B	A	B		A
コミュニケーション	C	1	B	B	B	C		B
人材育成	B	1	B	B	B	C		B

①と②の観測
③と④の観測

①と②の観測 ③と④の観測	3	3	4	1	4
------------------	---	---	---	---	---

①と②の観測
③と④の観測

①と②の観測 ③と④の観測	3.0	1
------------------	-----	---

自身の評価の甘辛・中心化傾向などが分かります

対比誤差など間違いやすい事例を組み込みます

© Growthen Partner Inc. All Rights Reserved.

21

受講者の感想（評価演習）

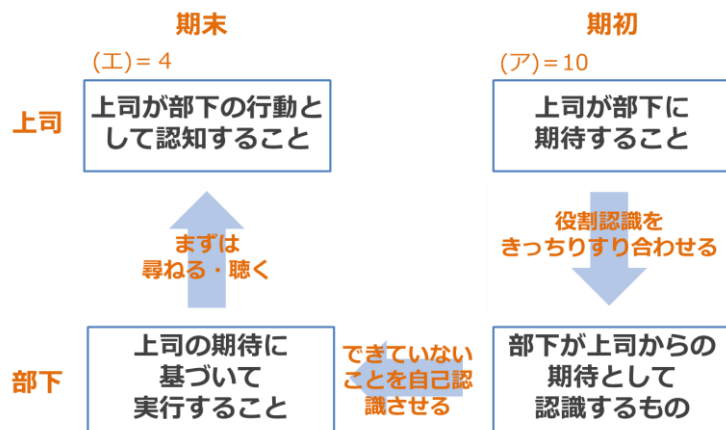
- 評価者の観察が足りなくて、評価に苦しみました。自分もちゃんと観察しなければと改めて感じました。
- 甘く評価をしていて、業績評価と行動評価が混ざってしまっていた。
- 評価するのは難しいと思った。評価者により微妙な差が出るものだなと思った。
- グループ内において、評価結果自体にはぶれはなくても、重要視しているところ、見ているところが違うなあ、と思った。
- 職務行動評価で個別項目はCをつけられるが全体でCをつけるのは育成面を考えるとなかなかつけられない
- 期待通りがbは分かるが、aとs、cとdのレベル感がわからなかった。求められる行動はもう一度ちゃんと読む必要があると思いました。
- ①観察情報が評価にとっても重要だと思いました。振り返るときに客観的に見直せる点がいいですね！②応援したい社員に甘くつけてしまいそうなので、ひいきしないようにしなければ！
- 自分が、きつく評価してしまいがちな傾向があることに気づきました。
- 他の方と食い違いをよく感じました。自分がきつめだとわかります。

評価とフィードバックのポイント

評価とフィードバックを正しく行うためのスキルを、演習をとおして実践的に習得します。そのために、評価の方法、陥りやすい各種エラーを正しく理解し、実務において適正な運用を心がけることや、部下の納得感を得る評価能力を身につける必要があります。また、「部下の納得感」と「育成指導」という2つの観点から、部下に正しくフィードバックをし、来期目標への反映を図るコツ・動機付けの仕方などを学習します。

上司評価と部下評価が異なる場合

上司評価と部下評価が異なる原因と、そのフィードバック方法を学びます。



7 人材育成とフィードバック面談④

部下評価と一次評価が異なる理由

部下評価と一次評価が異なるのはよくある現象です。これら下記のようなモデルを考えてください

- ① 期初に上司が部下に期待すること(ア)=10とします。
- ② コミュニケーションの不具合から、部下が上司からの期待をします。
- ③ 期末に部下が期待に基づいて実行することは、能力不足
- ④ 上司は部下の行動を、四六時中観察しているわけではないことは(工)=4にとどまります。

期末 (工)=4

上司が部下の行動として認知すること

情報収集の不具合

部下が上司からの期待に基づいて実行すること

期初 (ア)=10

上司が部下に期待すること

コミュニケーションの不具合

部下が上司からの期待として認識するもの

このモデルで考えると、一次評価より部下評価の精度が高納得してもらうには工夫が必要です。

8 フィードバック面談の進め方①

フィードバック面談の準備物

フィードバック面談の準備物は以下のとおりです。

- ① 部下が本人評価した今期の評価シート
- ② 目標設定直談時のメモ、期中の観察メモなど
- ③ 部下の本人評価と、一次評価が異なる場合は、事前にフィードバック面談でどう伝えるか構想する

留意点

フィードバック面談では、部下に自分の課題を内省してもらうことが一番大切です。

フィードバック面談の流れ

フィードバック面談は、「目標項目」の1つずつに対して、下記の流れで進めてください。部下の本人評価を聴いてから、上司の一次評価をフィードバックします。部下の意見を収集することにより、一次評価が変わることがあります。

フィードバック面談の時間は、1時間程度が目安ですが、部下の話をじっくり聴き、成長を考える時間として余裕を持って時間を確保することがおすすめです。面談時間が足りなくなったら、別途時間を設けることも大切です。

まず、本人から「本人評価」「自己のコメント」を説明させる

部下の本人評価と、上司の一次評価が一致している場合

承認と内省支援を行う

一次評価の確定とフィードバックをする

翌期の成長課題を伝える

部下の本人評価と、上司の一次評価が一致していない場合

前ページの3ステップを使って、ギャップを解消する

評価フィードバック面談の事例

先輩役と後輩役とで面談演習することにより、後輩の本音の話が聴ける深い面談を実施できることを目指します。

- ①自分がいかに固定観念で部下の話を聞いているか？
- ②後輩の本音を引き出すために、聴くことに徹する
- ③後輩の本音を引き出すことで、自分の内省機会にもなる などを体験できます。

14 フィードバック面談の演習①

フィードバック面談の演習を通して、面談方法の理解を深めたり、他のメンバーの面談を見ることで、新しいスキルを身につけたりします。

フィードバック面談の演習方法

- ① フィードバック面談を実施する側は観察者となります（次は1番が部下役）
- ② 上司役・部下役にペーパーを配り、のように面談を進めていくが事前

	1番
1回目 (部下A役用)	上司役 (上司役のペーパー)
2回目 (部下B役用)	部下役
3回目 (部下C役用)	観察者

- ③ 上司役が質問しながら、部下役が答えるまで進めてください。お互いに、
 - アイスブレイク（簡単な）
 - 本人評価について部下役
 - 上司から評価フィードバック
 - 翌期の課題の共有
- ④ 部下役は、上司役の質問に回答し、覚えてください。部下役は
- ⑤ 観察者は観察メモを活用して覚えてください。
- ⑥ 時間が経ったら面談が途中で上司役・部下役・上司役、観察者・上司役

【評価基準】

評価	
A	達成基準を
B	達成基準に
C	達成基準に

面談を客観的に見る機会・見てもらって観察者は客観的に感じたことを、言い、相手をおもひながら、しっかりと

フィードバック面談演習【上司役用】

■設定内容

- 会社情報：XYZ産業（従業員300名の精密機器商社）
- 所属：営業1部営業第2課（あなたは営業2課長）
- 状況：これから課所属員である部下（A～C）のフィードバック面談を実施する。

■部下（A～C）のプロフィール

- 年齢：29歳（入社6年目）
- 趣味：オートバイのツーリング
- 行動力があり、顧客との関係構築には自信を持って取り組んでいる。一方で、上司への報告が滞りがちなのが気に掛かる。

■部下（A～C）とのフィードバック面談に向けて

- ・部下（A～C）は、営業活動を頑張っているようにみえるが、重点課題の一つである新製品ベータタックスの営業は滞りしている様子である。
- ・1ヶ月ほど前に面談したときには、販売目標5月のうち2社しか販売していないことが判明した。
- ・部下（A～C）には、重点課題の目標はぜひ達成してもらい、次の賞格候補にしたい。

あなたはフィードバック面談を通して、なぜ、重点課題の進捗が遅れたかの理由を把握するとともに、期待を伝え、翌期に向けての具体的な実行スケジュールを明確にしようと考えている。

■業績評価の部下の自己評価・本人コメント

項目	評価 (何をどうする)	達成基準 (どこまで)	実行計画 (どのように)	自己評価		上司評価	コメント
				本人コメント	自己評価		
営業活動	新製品ベータタックスの宣伝	新製品ベータタックスの営業活動	①重点課題(A・B・C)に対して、新製品ベータタックスの特性を説明して営業活動から顧客を開拓する。	B	C	B	考え中
			②新製品発表(1・2社)には、競合社からの対応の遅れを指摘して販売を促進する。				
			③重点課題の進捗が遅れた理由を把握し、期待を伝える。				

© Greenfield Partner Inc. All rights reserved.

© Greenfield Partner Inc. All rights reserved.

面談演習後の感想

- ・ 傾聴が、後輩との信頼関係を築く武器だと感じた
- ・ 後輩と壊れた信頼関係も取り戻せそう
- ・ 後輩が感じていること・事実を引き出すことができる
- ・ 自分自身が仕事に忙殺されず、ゆとりを持つことができる
- ・ 自分の固定観念に気づくことができる
- ・ 相手の気持ちに寄り添うことが大切だと認識できた
- ・ 聴くには「胆力」が必要だと認識できた

受講者の感想（フィードバック面談の演習）

- 要望がある場合は、きちんと伝えることが大切だと思いました。
- 部下に評価と期待を伝えるだけでなく、部下から上司への要望を聞き出してそれにコミットすることが大事だと感じました。
- 部下の話を聞き正すべき事は受け入れることが大事だと感じました。
- 部下の自己評価結果の聞き取りと期初の目標設定時の期待度の共有が、まずは重要だと思いました。
- 動画を見ることで、評価を下げる際の伝え方について、本人との意識あわせのやり方がよく理解できました。
- 事実に基づく毅然とした態度が必要ということがわかりました。 また、最初の面談のときの意思の疎通、目標の明確化が評価を行い、フィードバックする上で極めて重要であることを再認識しました。
- 上司の評価と部下の自己評価が違う場合、納得できるまで部下の話を聞きたいと思います。
- 一人一人に真摯に向き合う姿勢が大切だと改めて感じました。ありがとうございました。
- 部下役を演じて、上司の反応がどの様に響くのか理解できた。

ご相談・お問い合わせ

“評価者研修”の研修テキスト・スライドをデータ販売しています

受講者用テキスト（講師用テキスト）、投影用スライド、講師用マニュアルを編集可能なデジタルデータで提供します。研修コンテンツは、受講者が主体的に学べるとともに、受講者の気づきや捉え方の変化を促す「対話型研修」として設計しています。評価者研修も

サービス概要：<https://www.growthen.co.jp/service/training/>

評価者研修：<https://www.growthen.co.jp/service/training/lineup/412/>

講師派遣研修

人事評価制度の設計もできる講師が、貴社の評価制度を理解した上で、研修を進めることができます。研修内容は各社の課題に応じて企画・設計します。

<https://www.growthen.co.jp/service/stratified-training/evaluator/>

グローセンパートナーの人材育成コラム

研修の効果測定と定着化について

<https://www.growthen.co.jp/column/20200713/>

研修フォローにも活用できるグループリフレクションとは？

<https://www.growthen.co.jp/column/20231225/>

成人発達理論を管理職・マネジャー育成に活かす

<https://www.growthen.co.jp/column/20230822/>

お気軽にご相談ください



info@growthen.co.jp



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

株式会社グローセンパートナー

個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ info@growthen.co.jp 💻 <http://www.growthen.co.jp/>