

P E R S O N N E L

MANAGEMENT SYSTEM

人事制度セミナー⑤
方針展開・人材育成編



株式会社グローセンパートナー

本セミナーの概要



本セミナーは、人事制度の基礎「方針展開・人材育成」について学びます。人事制度設計にかかる設問に答えることにより、考え方の共有や制度設計の骨子を策定できるようにしています。

本セミナーのゴール



- ①戦略浸透会議の必要性と、戦略浸透会議のコンテンツ紹介や進め方など事例をお伝えしますので、自社の方針策定・浸透に活用してください。
- ②評価会議と人材育成会議の違いをお伝えするとともに、人材育成会議の進め方など事例をお伝えしますので、人材育成会議の導入を検討してください。
- ③マネジャーのマネジメント力強化・コミュニケーション力強化も視野にいれた評価者研修の事例をお伝えしますので、研修のブラッシュアップに活用してください。

※テキスト内で★印があるものは、HPから資料をダウンロードできます。

動画URL



本セミナーの動画は下記よりご覧ください。

<https://youtu.be/Y7H4w08U1no>

講師プロフィール

【メイン講師プロフィール】

島森 俊央(しまもり としひさ) 株式会社グローセンパートナー 代表取締役

上智大学理工学部卒

「大家族主義」「一人ひとりが経営者」などの経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役に就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスの教育研修を通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。

出光興産の人事制度・人材育成の仕組み

『海賊と呼ばれた男』の主人公である出光佐三が考えた人事制度とは、

- ①大家族主義なので、社員の労働時間管理をしない。
- ②新入社員は家族として歓迎する。中途採用はしない。社員はクビにしない。定年もない。
- ③給与は生活給、仕事の成果は「機会という報酬」で報いる。
- ④社員は家族なので、評価しない(評価するが評価のフィードバックはしない)。
- ⑤人材育成、ジョブ・ローテーションの仕組みはある(人材育成会議)。

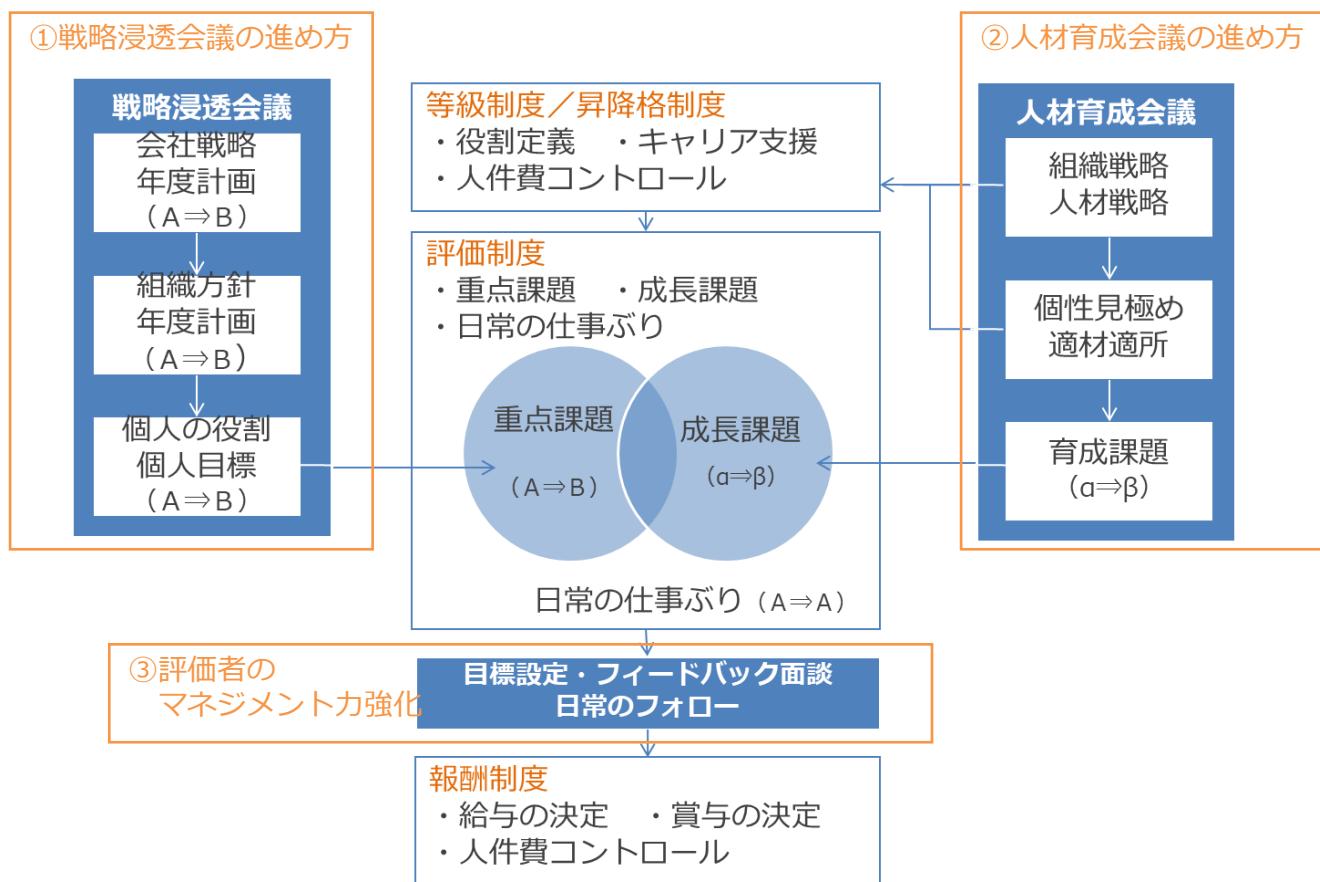


人事制度セミナー③評価制度設計編で解決した評価制度の全体像について、評価制度の運用定着および運用レベルの向上を目指した施策を紹介します。

評価制度運用の全体像

評価制度は会社の業績向上と社員の成長を支援するためのツールだと考えています。そのため、評価制度を策定する際には、「方針展開」「人材育成」の機能を持たせることを重要視しています。

- ①戦略浸透会議とは、上司と部下が会社の方針について、お互いの捉え方を交換する場
- ②人材育成会議とは、一人ひとりの個性・評価・育成方向性を考える場



①戦略浸透会議の進め方 ②人材育成会議の進め方 ③評価者のマネジメント力強化について、このテキストでは、①→②→③の順番で解説していきます。

戦略浸透会議の進め方①



ここでは、戦略浸透会議の概要と進め方を説明します。人事制度とは切り離して導入することが可能です。経営企画部門と人事部門が連携して進めてください。

これを機に見つめなおしてほしいこと

各企業では、戦略を作成して、浸透して、PDCAサイクルを回すことを実施していると思います。これを機に、一度それが本当に機能しているか、チェックしてみてください。

①方針書には戦略が盛り込まれているか？

スローガンではなく、数値目標だけではなく、選択と集中(何をやって、何をやめるのか)が方針書に描かれている。

②方針書は、解釈の違いを埋めながら展開されているか？

方針は伝えて終わりではなく、部下がどう捉えたのか整理してもらい、そのアウトプットから質疑応答を踏まえて、お互いが納得いくまで議論している。

③現場では、計画(こうすればうまくいくという仮説)が策定されているか？

PDCAサイクルは、仮説⇒検証のサイクルであり、計画に仮説が盛り込まれている。

方針書には戦略が盛り込まれているか？

下記のように方針書を、「スローガン」「環境分析」「目標」「戦略」「重点課題」に分解してもらっています。

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、簡潔に言い表したもの。	スローガンを意識することにより、心掛けの変容は可能であるが、現場の時間配分の指針にはならない。
環境分析	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、自社の戦略的方向性が明確になったり、自社の重点課題が明確になったりする。
目標	売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの。	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。
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、現場で実行に移しやすい。

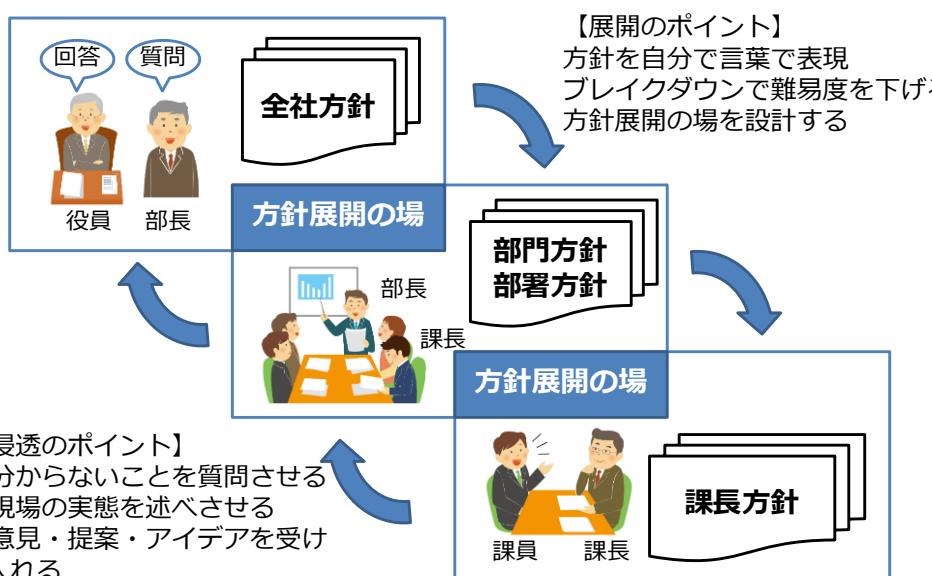
戦略浸透会議の進め方②

方針書は、解釈の違いを埋めながら展開されているか？

方針展開の際には、しっかり方針展開の場の設計をしましょう。

場の設計は、下記のようなイメージです。

- ① 役員と部長の対話の場は、経営者と連携が必要な部長が集まり、方針について意見交換をする場を設計します。この時は、質問を受ける雰囲気づくりや、分からぬことをしっかり確認が必要です。
- ② 部長・課長と部下の対話の場は、上司と部下が集まり、方針について意見交換・情報交換する場を設計します。上司は、展開の浸透だけではなく、現場の状況や部下からのアイデアを拾うことにも気を配りましょう。



戦略浸透会議の進め方③

全社方針の咀嚼方法



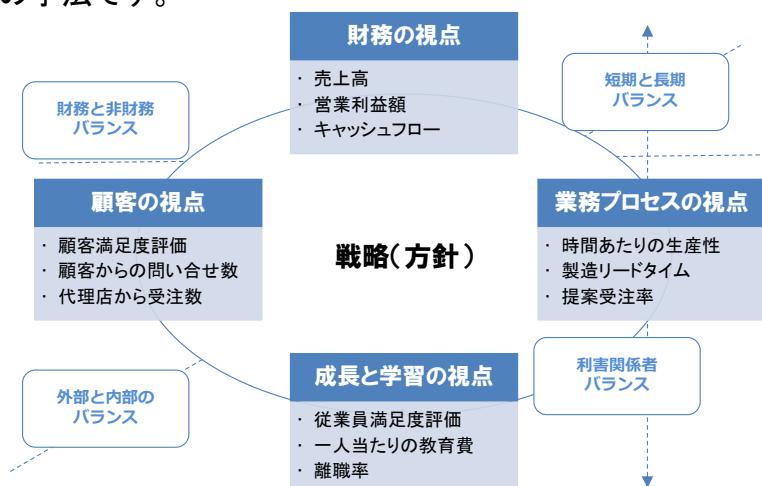
下記の切り口で上位方針の202*年3月末のありたい姿を策定してください。「環境」「事業目標」「顧客・商品／サービス」「業務」「組織風土・人材」について、「現状」と「ありたい姿」の整合性の確認をしながら進めてください。

項目	対象	現状	2023年3月のありたい姿
環境の変化	例) 社会的要因	例) 少子高齢化	例) 人口減少
事業目標の変化	例) 売上高	例) 70億円	例) 120億円
顧客の変化 商品／サービスの変化	例) 提案商品	例) ○○健康食品 10億円	例) △△サプリメント10億
業務の変化	例) 営業方法	例) 御用聞き提案はやめる	例) 提案型・複数取引を増やす
組織風土の変化 人材の変化	例) 営業力	例) 営業スキル中心	例) 提案力・チームで動く

バランス・スコア・カードとは

バランス・スコア・カード(BSC)とは、戦略(方針)の実行を促すために、財務指標に代表される業績だけではなく、財務以外の顧客の視点・業務の視点・成長と学習の視点を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法です。

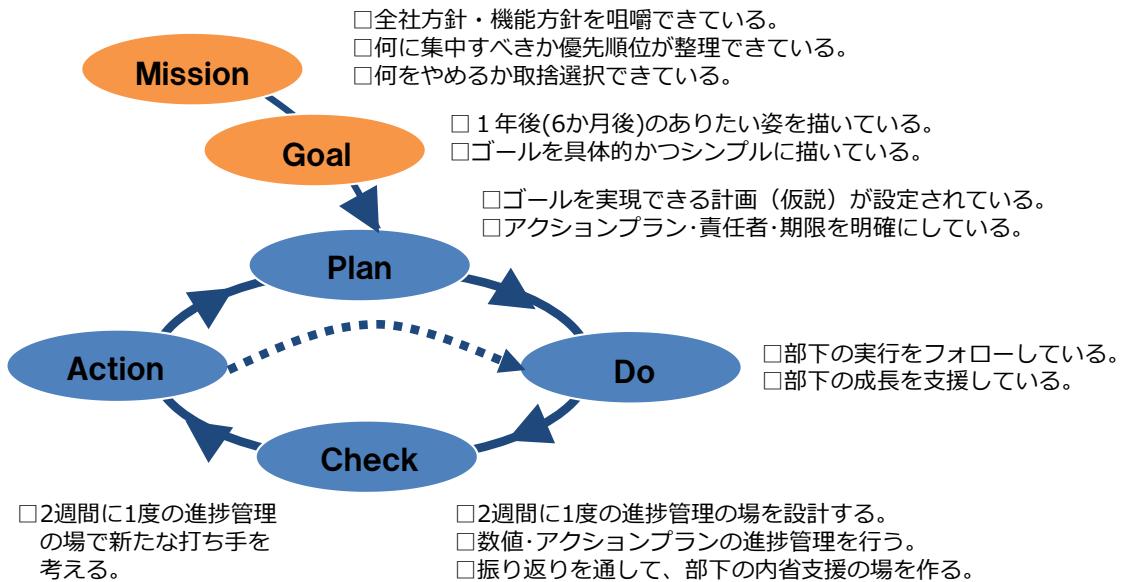
BSCを導入することにより、財務数値という結果指標だけではなく、プロセス指標を明確にし、その管理をすることができます。これにより、短期視点だけではなく、長期視点も入れたバランス良い経営が可能になります。



戦略浸透会議の進め方④

方針実行のサイクル（MG-PDCAサイクル）

全社方針・機能方針に書かれているミッションを理解し、自部門のゴール設定をしたのちに、そのゴールと現状とのギャップを埋める具体策を考えることを計画と位置づけています。その流れをMG-PDCAサイクルと表現して解説していきます。



自部門のゴール設定（Goal・Plan）



単年度計画を実現するために、あなたが統括組織の1年後（6ヶ月後）の目標項目・達成基準（Goal）と、その実行計画（Plan）を記入してください。

目標項目と達成基準（Goal）と実行計画（Plan）の関係

左側の構造図では、全社方針 → 機能方針 → 部門方針の順序で示されています。部門方針の下には「○」と「△」のマークがあります。

No.	目標項目（何を）	達成基準（どこまで）	実行計画（どのように）
1			
2			
3			

下部には、GoalとPlanを示す矢印があります。



上記の目標項目と達成基準がGoalにあたり、実行計画はPlanにあたります。Goalは現状と必ずギャップがあり、そのギャップを埋める具体策がPlanにあたります。

戦略浸透会議の進め方⑤

目標設定には少なくとも3要素が必要

目標設定する際には、少なくとも ①目標項目 ②達成基準 ③実行計画を書く必要があります。必要に応じて、④期限 ⑤役割分担などを追加してください。①目標項目 ②達成基準 ③実行計画の書き方は、下記を参照してください。

要素	書き方
目標項目	① 目標の対象を明らかにしたもの。「対象」 + 「方向性」で示す 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など ② 上司方針と関連した内容を記載する
達成基準	① 客観的に達成が把握できる表現にする ② 達成の状況を測定できる表現にする 測定できない例) プロジェクトの推進・部門間の調整 ③ 定量目標では、「指標」 + 「数値」で示す ④ 定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する
実行計画	① 目標を達成するための、「方法」「スケジュール」「期日」などの具体策を記載する ② 目標を達成するための、自分がやろうと思っている「仮説」を記載する。 「仮説」なので、実行の後に「検証」が必要である ③ 「仮説」なので、達成基準を上回るレベルの具体策を事前に考えておくとよい



定量目標・定性目標は、それぞれ目標設定の難しさが異なります。

- ① 定量目標は、一般的にアクションプラン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します。
- ② 定性目標は、一般的に達成基準の表現が難しいです。アクションプラン=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。達成基準の表現は、ありたい姿を状態で示すことができるようになります。

種類	達成基準 (ありたい姿)	アクションプラン (目標に到達するための道筋)
定量目標	指標 + 数値で示す ・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」 ・「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 ・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」 ・先に「手順」ありきの場合が多い ・「手順」「期限」を守りながら、目標 に向かって業務を推進する

人材育成会議の進め方①



ここでは、人材育成会議の概要と進め方を説明します。人事制度とは切り離して導入することが可能です。昇進昇格をこの会議体で決定することもお勧めします。

人材育成会議の目的

企業の成長・発展を支える人材の育成を目的とした「人材育成会議」を発足し、その議論を通じて、人材の適材適所・長期キャリア支援・経営者人材の選抜/育成を行う。

人材の適材適所

一人ひとりの個性・力量を把握し、全社視点で人材の適材適所を図る。

長期キャリア支援

潤沢なポスト（職責）を用意できにくい環境で、多様なキャリアを用意した人事制度の運用のために、一人ひとりの個性・力量を把握して、最適なキャリアを描けるように支援する。

経営者人材の選抜/育成

将来の経営者候補を選抜し、その育成のために意図的なジョブ・ローテーションが図れるようにする。また、経営者候補を特定し、経営者が成長度合いを把握できるようにする。

一般的な評価会議と人材育成会議の違いの概要

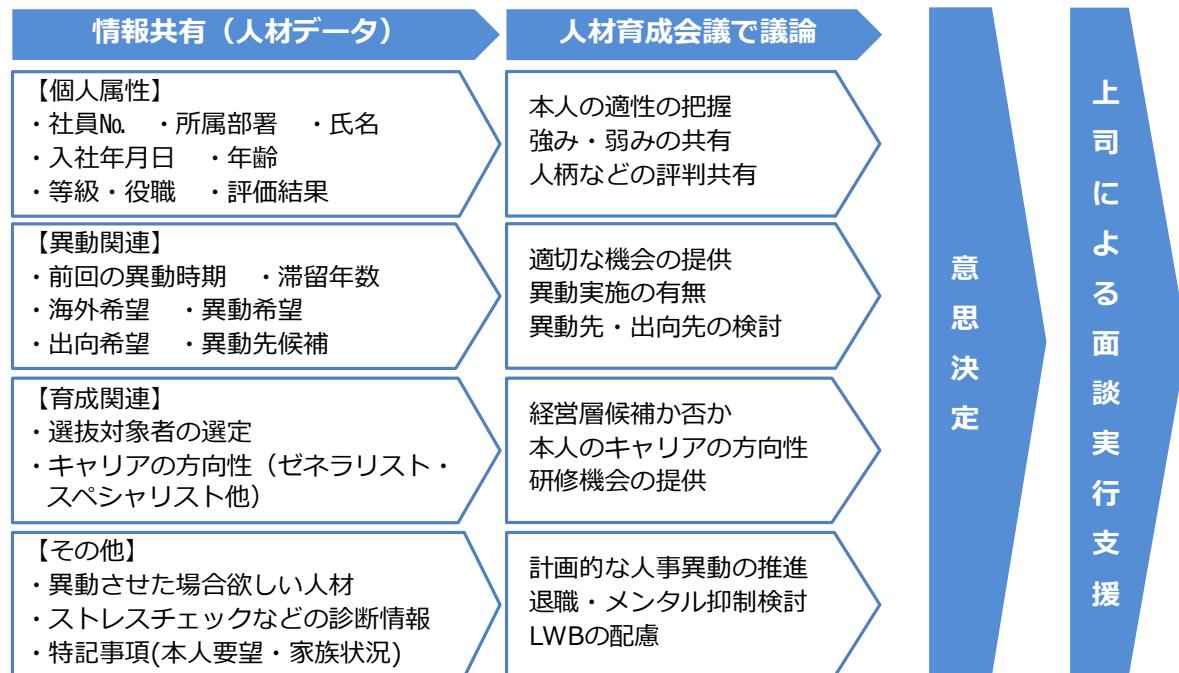
一般的な評価会議と人材育成会議の違いをまとめました。評価会議を実施している企業は多いと思いますが、人材育成会議の機能に徐々に変化させていくこともおすすめです。

機能	評価会議	人材育成会議
個性の把握機能	△:能力定義や行動評価基準に基づいての評価が多い	○:個性や将来のキャリアを考慮して、成長課題を議論する
評価の決定機能	○:業績評価・行動評価・総合評価確定の機能や、調整・相対化に向けての議論が多い	○:報酬決定機能より、一人ひとりの評判を交換することに時間を割く
昇進・昇格の決定機能	△:評価結果などに基づいて、昇進・昇格対象者を絞り込む機能が多い	○:2年後の昇進・昇格対象者を選抜して、中期的に人材育成・絞り込みを推進する
異動の決定機能	×:異動に関する議論をすることは少ない	○:人材育成の視点で、2年後の異動も視野に入れて、適材適所を推進する
キャリアの方向性共有	×:キャリアに関する議論をすることは少ない	○:自己申告制度などとも絡めて本人のキャリアや、資質などについても議論する

人材育成会議の進め方②

人材育成会議の概要

評価を決定する会議よりも、人材育成会議を実施することにより、一人ひとりの成長方向性を共有し、適材適所の実現が可能になります。



人材育成会議のデータ例

事前に下記のようなデータを入力して、会議は情報交換（評判の交換）をメインに進めていきます。

人材育成会議データ

社員No.	所属所課	役職	氏名	入社年月日	年齢	グレード	評価結果			前回の異動時期	現職場の滞留年数	異動希望・理由	異動先候補
							前々年	前年	今年				
自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	自動	発令から引用	自動計算	自動引用	手入力
×××××	△△部◇◇課	主任	〇〇〇〇	1974年4月	40	G4	A	B	A	2004年1月	10年	有・介護のため	〇〇課

育成関連		退職関連		その他			
経営者候補 対象者	キャリアの 方向性	成長機会	成長の効果	退職予備軍 理由	ストレス耐性	異動させた場 合欲しい人財	特記事項
選択	選択	選択	手入力	手入力	手入力	手入力	手入力
○	海外・生産	海外赴任	〇〇について 大きく変化	ポジティブ (海外希望)	仕事の負荷に 強い	A部門経験者	父親の介護

人材育成会議の進め方③

人材育成会議による機会の提供

人材育成会議の場を使って、成長の機会提供も進めています。優秀人材だけではなく、停滞人材の活性化も進めています。

対象層		成長の機会提供
中堅社員	優秀者	<ul style="list-style-type: none">・海外赴任・関連会社出向・職種転換・本社異動・次世代候補者研修・後輩配属・プロジェクトに参加・留学
	滞留者	<ul style="list-style-type: none">・一定期間（10年以上）同一組織に所属している社員の異動・同じ職種で異動
	退職予備軍	<p>(各部門による)</p> <ul style="list-style-type: none">・個別面談・個別フォロー・キャリアチェンジ <p>(人事部門による)</p> <ul style="list-style-type: none">・個別面談・上司側の指導
若手社員	優秀者	<ul style="list-style-type: none">・海外研修・職場異動・拠点移動・外部研修・教育研修・外国語の習得・資格取得
	退職予備軍	<p>(各部門による)</p> <ul style="list-style-type: none">・個別面談・個別フォロー・キャリアチェンジ <p>(人事部門による)</p> <ul style="list-style-type: none">・個別面談・上司側の指導

戦略浸透会議・人材育成会議と人事制度との関連性

下記のように人事制度の運用と関連させて、戦略浸透会議・人材育成を開催できます。

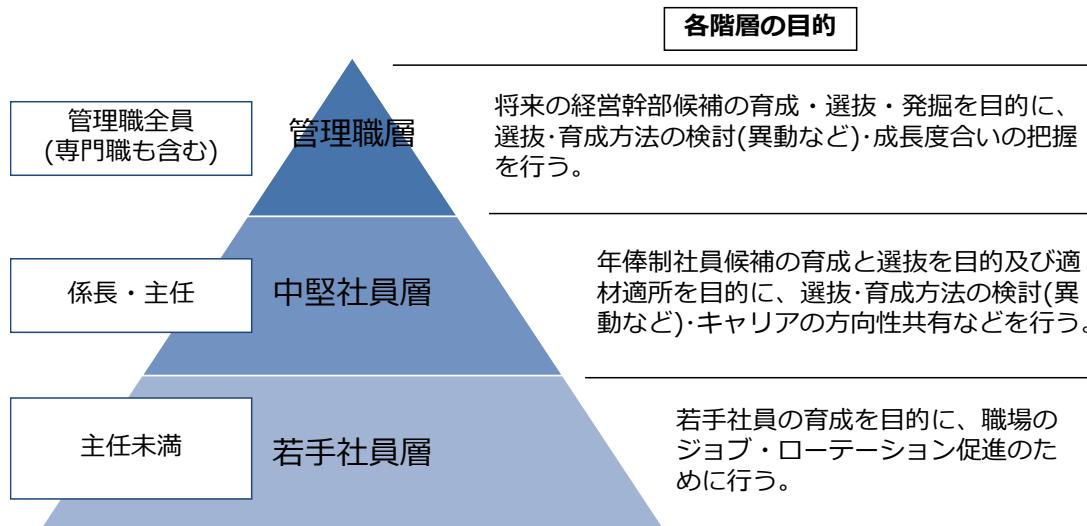
〈人事制度の年間スケジュール〉

	上期						下期						翌上期			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
評価制度	上半年期評価						下半期評価						上半年期評価			
賞与										★						
給与改定																★
戦略浸透会議													戦略浸透			
人材育成会議							部門会議	全社会議								
異動												★				

人材育成会議の進め方④

人材育成会議の事例（製造業）

管理職層・中堅社員層・若手社員層の3階層に分類し、それぞれの目的に応じて検討内容を変えています。



人材育成会議の事例（サービス業）

店長・店長候補者について、成果軸・行動軸で対象者を評価し、人材育成会議で「誰を昇進すべきか？」「次の候補者は誰か？」「どの行動定着が遅れているか？」などを議論します。

店長	①成果						②行動					点数 ①②=7.3
	生産性	利益	新規獲得	商品開発	CS	リーダーシップ	熱意	企画力	コミットメント	後輩育成		
Aさん	○		○	○	○	○	○	○	○	○		6.2
Bさん		○	○	○	○		○	○	○	○		7.5
Cさん	○	○	○		○	○			○	○		6.8
Dさん	○	○	○		○		○		○	○		6.5
Eさん	○	○	○		○	○			○			6.9
Fさん	○	○	○		○							3.5
Gさん	○		○	○	○	○	○	○	○	○		6.8
Hさん		○	○	○	○		○	○	○	○		3.1
Iさん	○	○	○	○	○	○		○				6.2
Jさん	○	○	○		○			○				3.8
Kさん			○		○		○					2.4
Lさん		○	○	○	○	○						3.8
Mさん			○		○		○					2.4
Nさん	○						○					1.7
Oさん		○	○			○	○			○		6.1
合計	10	14	17	7	12	9	12	6	6	5		

行動定着が遅れている部分が把握できます。
よって、弱点補強の研修が設計できます

人材の選抜・計画的な人材育成が可能になります

人材育成会議の進め方⑤

人材育成功力テ★

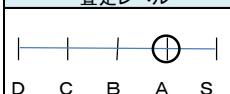
下記のように人材育成功力テを作成して会議に臨むことにより、効率的に進めることができます。

人材育成功力テ（一般社員用）

【対象者】

部門	国内営業部 関東エリア	役職	主任	レベル	3等級	氏名	山口 A	氏名	小田 B
----	-------------	----	----	-----	-----	----	------	----	------

＜成長課題の達成度＞

①同行営業・提案書の作成指導など、後輩指導に時間をかけるようになってきた ②営業レベルも御用聞き営業から、提案型営業に完全に脱皮できた ③しかし、顧客から収集する情報レベルはまだまだ低い。担当者だけではなく、部長レベルに会うができるよう上司も積極的に活用してほしい	査定レベル
	

＜本人の適性＞

強み	弱み	部門人材育成会議コメント
①営業に対する積極的な姿勢がよい ②論理的思考ができ、わが社の営業マンとしては珍しく分析力がある	①まだ、自信がないのか？顧客の上位層に会うことを避ける傾向がある	営業企画的な仕事を任せてみても面白い

＜今期の重点的な成長課題＞

重点的な成長課題	部門人材育成会議コメント
①全社の営業カタログ作成・HPリニューアルを通して、営業企画力を向上させる ②顧客の上層部に会える自信をつけさせる ③来年度はエリアのナンバー2になれるように、育成していく	期首は関東エリア長も同行営業を実施する

＜成長機会の提供＞

成長機会・研修など	部門人材育成会議コメント
①営業ツール整備PJのリーダーとして企画力・PJマネジメント力を鍛える ②エリアのナンバー2の仕事を任せてみる(下山係長がサポート) ③外部研修に参加させ、自分を見つめる機会を設ける	了解しました

＜昇格について＞

- ①今期の昇格候補(YES · NO)
②来期の昇格候補(YES · NO)

推薦理由	部門人材育成会議コメント
来年度エリアのナンバー2の仕事を任せて力を発揮できるようであれば、係長(4等級)に昇進させたい	了解しました

＜育成面談コメント＞

期首面談の反応	期末面談のコメント
エリアのナンバー2の仕事を徐々に任せていくことは了解しました。不安はあるものの、積極的にやっていきたいという回答でした	ナンバー2の仕事・PJリーダーの仕事をこなしました。時々アドバイスが必要な場面もありますが、PJリーダーとして成功体験をつめたことが大きな成果でした



ここでは、評価者研修の事例を紹介します。単に評価制度の定着だけではなく、マネジメント力強化・コミュニケーション力強化に主眼を置いた研修の進め方について紹介します。

一般的な評価者研修とグローセンパートナーが提供する評価者研修の違い

評価制度運用には、マネジャーのマネジメント力とコミュニケーション力が必要になっています。評価制度の運用を通じて、マネジャーのマネジメント力・コミュニケーション力の強化も可能です。

グローセンパートナーが提案する評価者研修

一般的な評価者研修

- ・評価制度の理解
- ・目標設定方法の理解
- ・面談方法の理解
- ・評価の目線合わせ



評価制度運用のためのスキル醸成

マネジメント力の強化

- ・方針の策定・展開力の強化
- ・PDCAサイクルの定着
- ・火消し型→課題解決型マネジメントへ
- ・部下の個別理解と適材適所

コミュニケーション力の強化

- ・1on1（傾聴力）の強化
- ・人材育成力の強化
- ・マネジャー自身の成長力強化
- ・心理的安全性の高い職場への変容

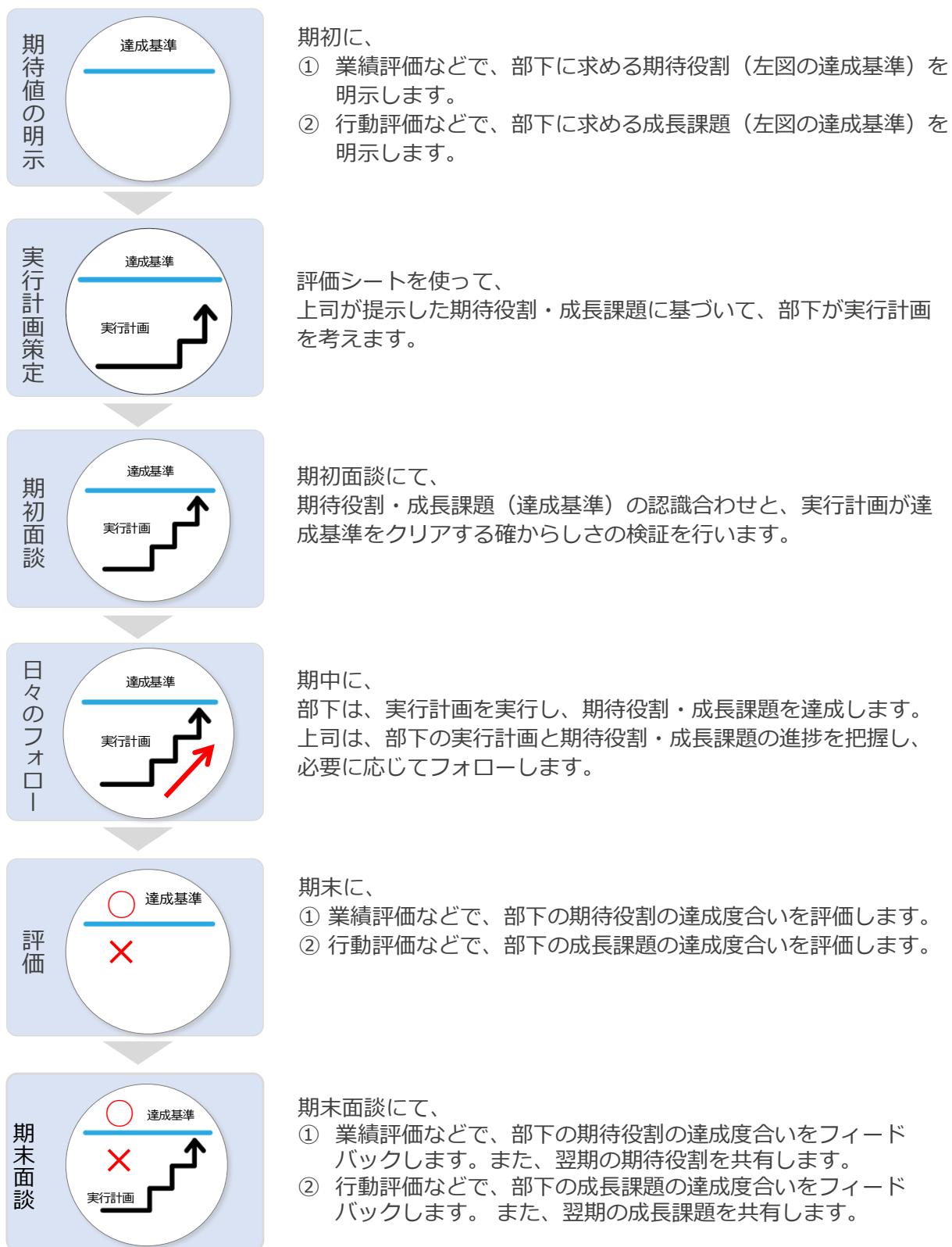
ここから紹介するもの

このページ以降で紹介するものは、当社が提供している講師派遣の研修テキストや社内研修支援サービス（企業内で研修ができるようにコンテンツを提供するサービスです）のテキストの抜粋です。



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のようになります。まずは、目標設定に達成基準があるかを確認しましょう。

一般的な評価制度運用の流れ





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

マネジャーは、
部下を個別理解
することが大切です



マネジャーが、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。



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。



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。

期初面談の進め方

期初面談



期初面談にて、
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します。
ここでは期初面談の進め方を学びます。

期初面談のゴール

期初面談には、下記の3つのゴールがあります。それらを意識して、期初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**についても、合意しておくことが大切です。

期初面談の準備物

期初面談の準備物は以下のとおりです。

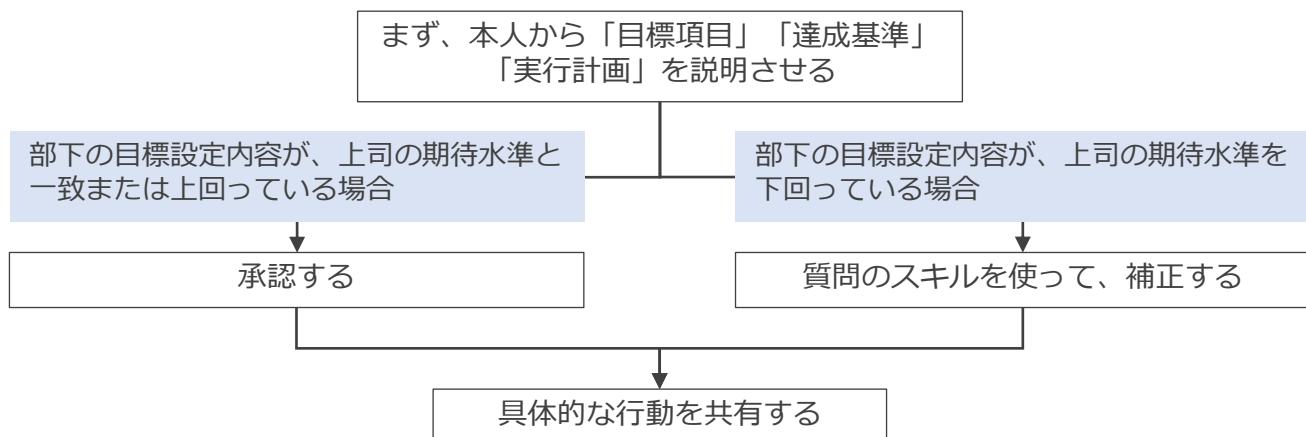
- ① 部門・部署の方針書・計画書など
- ② 部下が設定した今期の評価シート
- ③ 前期の評価シート（前期の問題点や継続して取り組むべき課題を共有するために）
- ④ 事前に頭の中で整理

留意点

期初面談では、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。

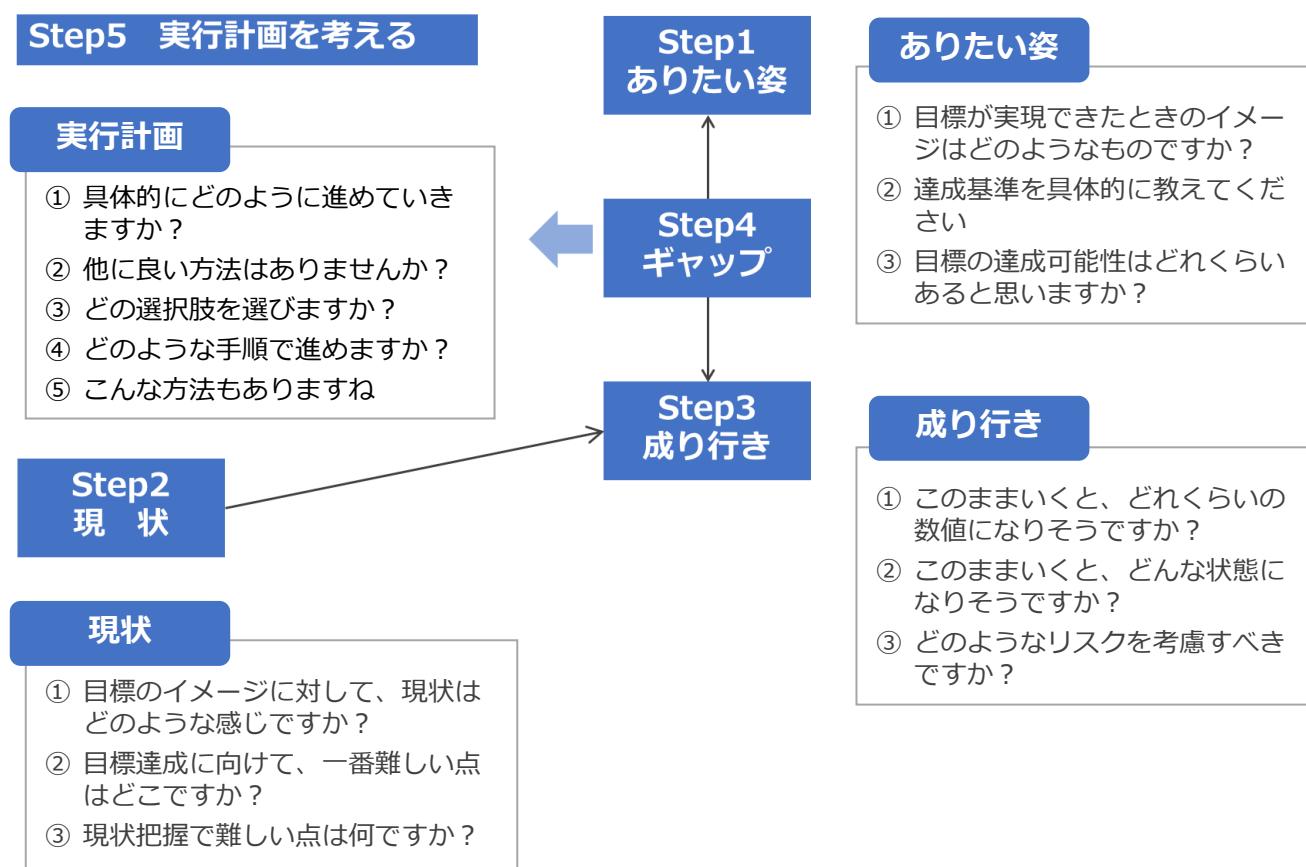
期初面談の流れ

目標設定は、「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。期初面談の時間は、30分～1時間程度が目安ですが、部下の目標設定の出来具合によって、面談の設定時間は変えることをがおすすめです。



期初面談で使う質問のスキル

期初面談においても、問題解決のフレームワークが活用できます。Step1～Step4まで共有したのちに、Step5を提案してもらい、必要に応じて一緒にブラッシュアップしていく流れになります。



期初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面での期初面談の流れです。

事前準備

- ① 説明用に、方針書・計画書などを準備する。
- ② 前期末の期末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。緊張をほぐす。

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、部下から意見を聞く場であると伝える。
- ③ 本音で意見を言って欲しいと伝える。

部下から目標設定内容を聞く

- ① 評価シートについて「目標項目」「達成基準」「実行計画」を聞く。
- 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 具体的な行動を共有する。

上司の期待・要望を伝える

- ① 必要に応じて、方針書・計画書の確認を行う。
- ② 方針・計画達成における、部下の役割を明確にする。
- ③ 成長への期待・行動変容の期待を伝える。

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 いつでも問題があれば、声をかけるように促す。

期中面談のポイント

期中面談のポイントは、目標の達成に向けた進捗状況の確認です。後半に向けた今後の活動・達成の見通しを確認することがゴールになります。日常の会議などで、仕事の進捗管理をしている場合でも、行動の振り返りや、成長課題の進捗確認を行ってください。

① 目標項目に対する「達成基準」「実行計画」の進捗を共有する

期初に設定した、業績目標・成長課題目標の進捗を共有します。期末のゴールに向けて、予定どおり「実行計画」は進んでいるか、予定どおり「達成基準」のレベルに到達できそうかを共有します。

② 新しい「実行計画」を考える

計画した「実行計画」の効果が少ない場合、仕事の役割が変わる場合、そもそも共有した行動を起こしていない場合があります。再度、ゴールを共有したり、ゴール実現に向けて新しい「実行計画」を考えたりすることも大切です。

期中面談の準備物

期中面談の準備物は以下のとおりです。

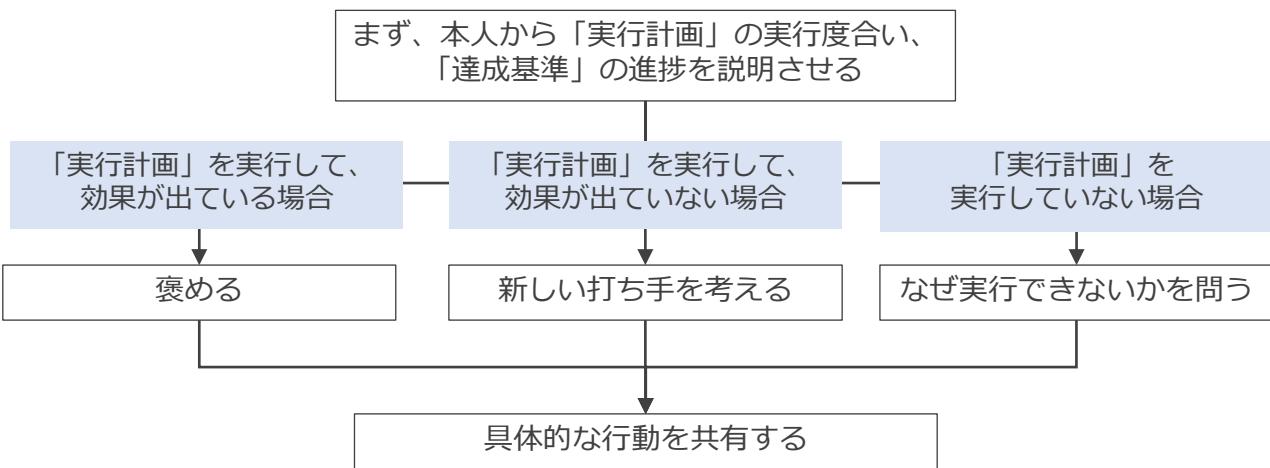
- ① 部門・部署の方針書・計画書など
- ② 部下が記載した今期の評価シート
- ③ 事前に、後半に期待すること・行動面で指導したいことなどを整理しておく

留意点

期中面談では、進捗の確認も大切ですが、後半に向けてどのように行動していくかの共有が必要です。

期中面談の流れ

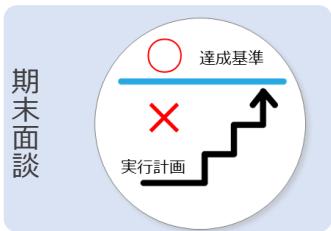
期中面談は、「目標項目」の1つずつに対して、下記の流れで進めてください。





期末面談の方法を学びます。特に、期末面談を人材育成につなげる方法や、部下評価と一次評価が異なった場合の対応方法について学びます。

期末面談とは



期末面談にて、

- ① 業績評価などで、部下の期待役割の達成度合いをフィードバックします。また、翌期の期待役割を共有します。
 - ② 行動評価などで、部下の成長課題の達成度合いをフィードバックします。また、翌期の成長課題を共有します。
- ここでは、その具体的な進め方を理解します。

期末面談のゴール

期末面談には、下記の3つのゴールがあります。これらを意識して、期末面談を行ってください。

① 部下に評価結果を伝え、評価結果に納得してもらう

部下が納得できるよう、各項目の評価根拠について論理的（言語や数値）に説明できることが大切です。日常の業務の進捗管理や部下指導が丁寧にできていれば、評価結果の納得性は高まるでしょう。

② 部下に自身の課題に気づいてもらう

自分の課題に気づいてもらうことを「自己認識」といいます。客観的な事実に基づいて、できていない自分の課題に気づいてもらうことが大切です。

③ 翌期の仕事の役割を認識してもらい、成長課題を共有する

できていなかったことを部下に認識させた上で、翌期の仕事の役割を認識し、成長課題を共有するこれが最終ゴールになります。具体的な行動まで落とし込めば、部下も実行しやすいでしょう。

期末面談を人材育成につなげるために

期末面談は、単に評価結果をフィードバックするだけではなく、人材育成につなげることが大切です。期末面談を人材育成につなげるためには、下記の視点が必要です。

期末面談を人材育成につなげるために

- ① 社会人における成長の根源は、「自己認識」です。自分でできていないことや自分がやりたいことを、部下が認識することが大切です。
- ② 部下に感情的に欠点を指摘したり、叱ったりすると、部下は自分を守るために自己防衛本能を働かせるので「自己認識」は弱くなります。
- ③ フィードバックにおいて、「自己認識」を促すためには、期初に設定した目標・行動について、部下とできしたこと・できていないことを共有することが大切です。
- ④ 人は一般的に、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。したがって、自分ができていると思っていることも、上司の目から見て、できていないことに関しては、じっくり伝えることが必要です。
- ⑤ 自分ができていないことを、しっかりと「自己認識」してもらって、翌期に向けての役割・成長課題を共有することが、期末面談のゴールになります。

自分では、
このような成果
を出したと
思っています。



この仕事に関して期初に
どのようなお願いをした
か覚えている？



期初面談は役割認識や計画の策定・共有がメインの目的になりますが、期末面談では、メインの目的が部下の自己認識になるので、部下の話をじっくり聞くことで、部下の内省の機会にしましょう。

フィードバックの流れ

期末面談は、下記のような流れで進めます。事前の情報収集が部下の気づきを引き出しますので、
普段から部下の観察を心がけてください。



項目	説明
① 進捗管理 + 観察	期初に目標設定した内容について、成果と実行の進捗管理を行う。また、行動に関する観察（事実の把握）を行う。
② 信頼感の醸成	まずは信頼感を醸成するために聞くことに徹する。部下の成長を願い、部下を尊重する態度で進める。
③ 部下から本人評価を聞く	部下から本人評価を聞く。ここでも聞くことに徹し、解釈しないで聞く。
④ 上司からのフィードバック	上司から一次評価をフィードバックする。具体的なフィードバック方法は次ページを参照。
⑤ 成長課題の共有	面談を通じて、ありたい姿（期待役割や成長課題）と現状のギャップを明確にする。
⑥ 期待の通知	部下の行動が促進されるよう、期待感を伝える。
⑦ フォローアップ	再度目標設定した内容について、成果と実行の進捗管理を行う。また、行動に関する観察（事実の把握）を行う。



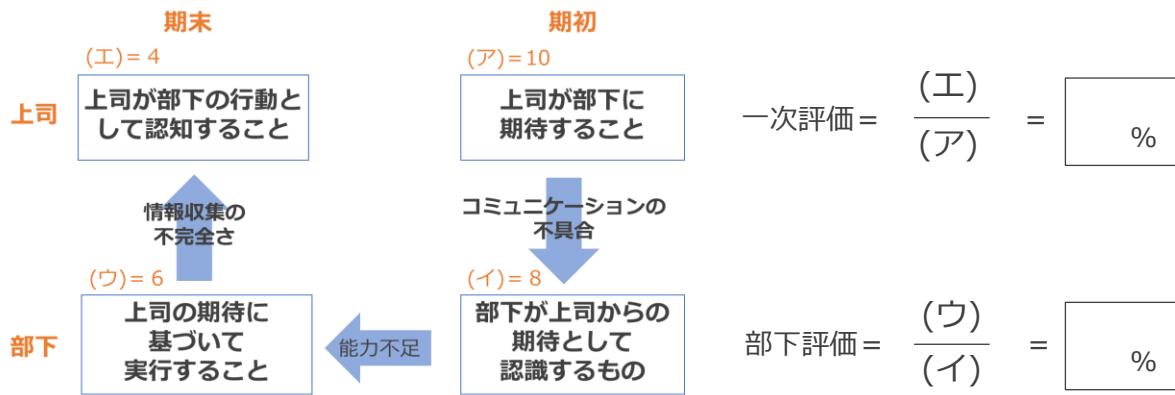
期末面談では、「自己認識」のサポートが大切なので、部下の話にじっくり耳を傾けることが主なコミュニケーション手段になります。

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。これは下記の理由によって生じます。

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を(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として認識することは(イ)=8にとどまります。
- ③ 期末に部下が期待に基づいて実行することは、能力不足から(ウ)=6にとどまります。
- 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ので、上司が部下の行動として認知できることは(エ)=4にとどまります。



出典) 『人事考課をベースとした育成面接の実際』 久保淳志著 を一部修正

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い可能性があるので、一次評価を部下に納得してもらうには工夫が必要です。

部下評価と一次評価が異なった場合の対応

部下評価と一次評価が異なる場合は、以下のステップで期末面談を行い、「自己認識」を促すようしてください。

- Step 1** まずは、情報収集の不完全さを補うために、「この評価項目に対して出した成果・行動を教えてください」と尋ねます。上司が知らない事実が判明したら本人評価を受け入れます。
- Step 2** 次に、「期初に共有した成果・行動は何でしたか」と尋ねてください。上司の期待することと、部下が認識することが異なるれば、再度期待する成果・行動を共有してください。評価は一次評価を採用します。
- Step 3** Step1・2が共有されたのち、役割認識と成果・行動のギャップが生まれます。このギャップを認識することが「自己認識」につながります。このギャップについてじっくり話し合ってください。

期末面談の準備物

期末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 期初面談時のメモ、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、事前に期末面談でどう伝えるか構想する



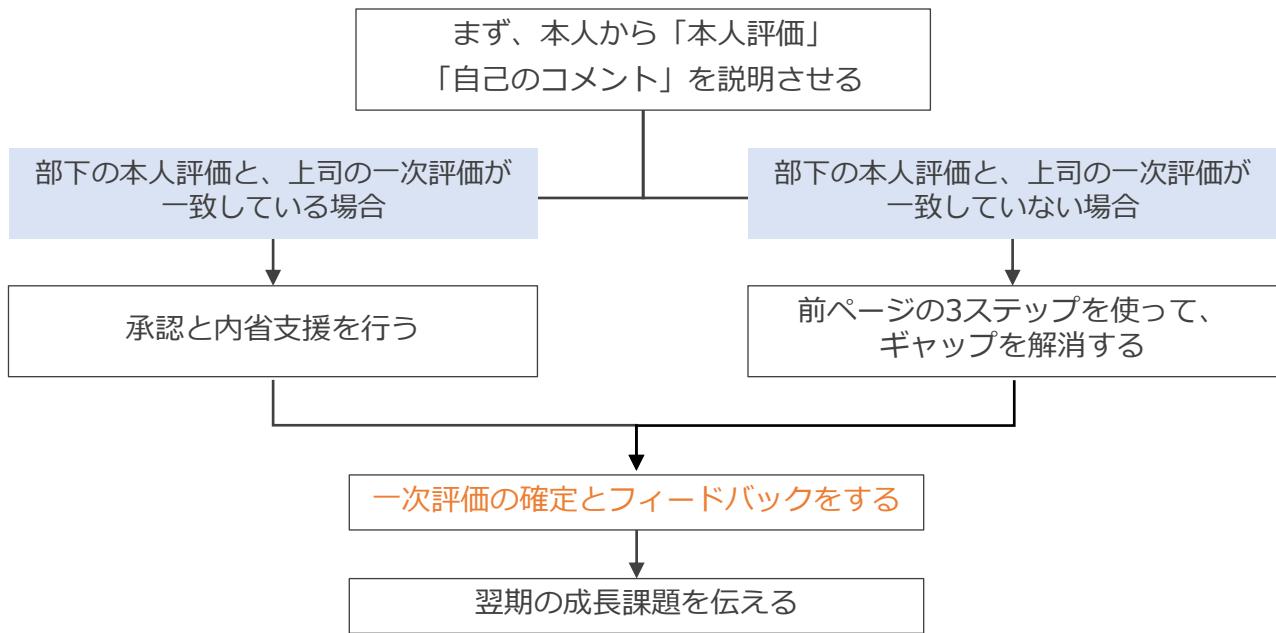
留意点

期末面談では、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。

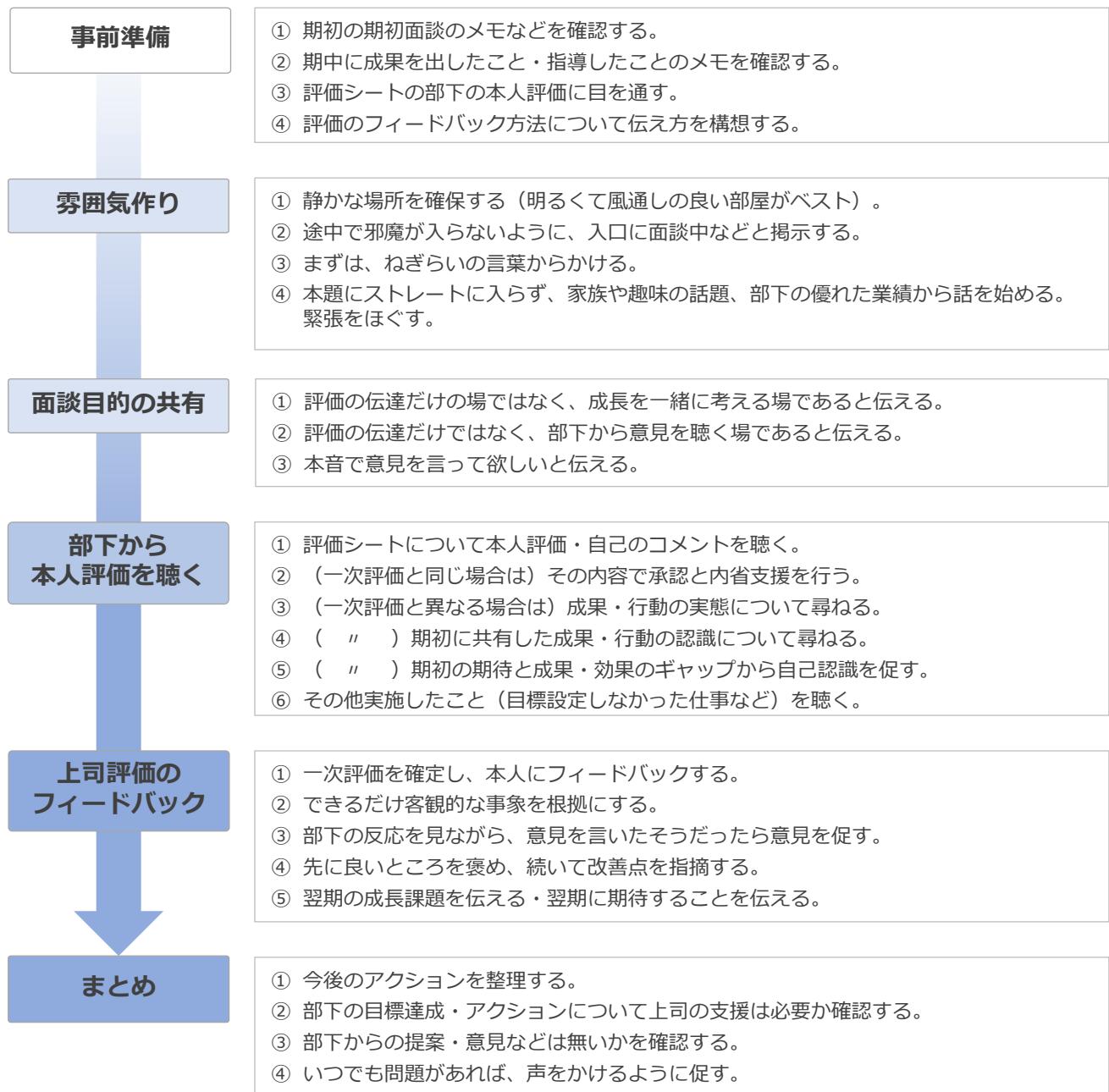
期末面談の流れ

期末面談は、「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。

期末面談の時間は、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。



期末面談の一般的な流れ



グローセンパートナーからのご提案

人事制度の構築・再構築は、会社にとって大きなイベントです。

当社のビジネスモデル・今後の戦略・ありたい組織風土・社員が求めるキャリア・働き方の変化・社員の年齢分布・将来の人員費推移・労務リスクの低減など、考慮しないといけないことが多岐にわたります。

多面的に議論することは大切ですが、一方で複雑な仕組みにすると、人事制度運営にコストがかかります。必要なことは、人を育成すること・上司と部下とのコミュニケーションを活性化させ、適材適所を図ることだと考えております。よって、多面的に議論して、シンプルな仕組みを設計することが大切です。

このセミナーでは、できる限り経営・マネジメント・人材育成と人事制度を繋げ、要点を押さえて、最低限必要なワークのみをお伝えしてきました。

添付している【事後課題アンケート】を、経営者・人事の皆さんで議論しながら、自社にあった人事制度を策定していただければ幸いです。

ただ、自社で人事制度を設計したり、教育することが難しいようでしたら、下記のようなサービスを用意しておりますので、お気軽にお声がけください。

グローセンパートナーのサービス

	お悩み	サービス	費用（すべて税抜）
1	自社で人事制度設計を進める専門性・リソースがない	人事制度構築コンサルティング	500万円～ 設計範囲によって変動します
2	経営者・人事部門の人事制度に関する知識を高めたい	人事制度セミナー＆簡易コンサルティング	30万円～（2時間程度） 内容はカスタマイズします
3	現行の人事制度にどのような問題があるのか整理したい	人事制度・報酬データ分析	100万円～ 分析範囲によって変動します
4	人事制度設計のアドバイザーが欲しい	人事制度構築のアドバイス	20万円/月～ 資料分析時間も加算します
5	評価者研修を実施したいが、社内講師をできる人がいない	評価者研修（講師派遣型）	50万円/日～ 内容はカスタマイズします
6	評価者研修を実施したいが、教材作成の時間ががない	評価者研修（研修テキスト・スライドのデータ提供）	10万円/コンテンツ

オンライン無料相談

1時間程度のミーティングは、コンサルタントが無償でアドバイスいたします。
info@growthen.co.jp グローセンパートナー 島森宛にご連絡ください

【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。