

---

**【研修のご提案】**

**・「実践！評価者研修」シリーズ  
～目標設定・進捗管理・期末面談**

---

**2019年  
株式会社インソース**

## 【研修のねらい】

基本的な研修はすでに受講したが、目標管理において、  
 「部下の現状やレベル感とあっていなので目標が形骸化」  
 「進捗管理をしてないのですぐに目標が形骸化」  
 「評価の結果を納得性高く伝えられない」  
 ……などの実践的な課題を克服するための研修です。

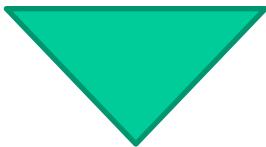
①期初：目標設定、②期中：進捗管理、③期末：評価面談の  
 3つのプロセスを1つずつ短時間(3時間)でコンパクトに  
 スキル、ノウハウを高める研修です。

※是非、各プロセスの実施前に受講ください

※本プログラムにワークや解説を追加し、1日研修(6~7時間)  
 にすることも可能。また各プログラムを組み合わせることも可能

### 1. 目標設定

目標設定の仕方、部下と双方で話し合い  
 効果的な目標を立てるための面談の仕方



### 2. 進捗管理

KPIによる具体的な進捗管理の仕方、面談  
 を通して双方で話し合い、目標を軌道修正  
 するなど期中の進捗面談の進め方



### 3. 期末面談

期末面談で相手に納得性高く評価結果を  
 どう伝えるか、次の成長につながるように  
 効果的なフィードバックを行うかなど

## ■実践！評価者研修①～目標設定、面談編(3時間)

### ◆ねらい:

期初の目標設定が不十分な内容であると、目標を達成しても実際の成果が不十分だということもあり得ます。目標設定は目標管理の中で特に重要なプロセスですが、本研修では、具体的な目標設定の仕方、部下と効果的な目標を立てるための面談の仕方について理解します。

時間	内容	手法
	<p><b>1. 目標管理の勘所</b></p> <p>(1) 目標管理の原則</p> <p>① 組織や部門の上位目標と連鎖している</p> <p>② 上司と部下で適切なレベル感の目標を設定する (ルーティンでは達成しない。ちょっと頑張らないと達成できないレベル感の匙加減を議論しながら双方納得した形で決める)</p> <p>【ワーク】上記2点での課題を整理する</p> <p>(2) 目標管理を行う目的</p> <p>① 組織目標達成のためのベクトルを合わせる</p> <p>② 組織のコミュニケーションの活発化(特に評価面談における部下とのコミュニケーションを通じて)。</p> <p>③ 部下のことをよく知る ～育成課題が中心であるが、コミュニケーションを通じて悩み・メンタル不安などのモチベーション低下・離職リスクも把握するようにする</p> <p>④ 人材育成の仕組みとして目標管理を活用</p>	<p>個人 個人ワーク グループ ワーク</p> <p>講義</p>
	<p><b>2. 目標設定の仕方</b></p> <p>(1) 前期の取り組み成果や現状を正しく把握する</p> <p>(2) 部下の役割期待・求める仕事の成果について認識を合わせる 【ワーク】特定の部下を想定し、役割期待や求める仕事の成果について整理する</p> <p>(3) SMARTを意識した目標設定 【ワーク】自分や部下の目標がSMARTの基準通りになっていたかどうかを振り返る</p> <p>(4) 目標設定の上で避けたい表現</p> <p>(5) 非営業部門の目標設定</p>	<p>講義 個人ワーク グループ ワーク</p>
	<p><b>3. 期初(目標設定)面談のポイント</b></p> <p>(1) 目標の内容、レベル感のすり合わせ方</p> <p>(2) 目標達成の行動計画を具体化する</p> <p>(3) 進捗確認のKPIを設定する</p>	<p>講義</p>
	<p><b>4. ケーススタディ</b></p> <p>管理者と部下との間で役割認識や成果に関する認識(レベル感)が齟齬している場合にどうするか</p>	<p>個人ワーク ケーススタ ディ・ロール プレイング</p>

## ■実践！評価者研修②～進捗管理、達成支援編(3時間)

◆ねらい:

期中の目標の進捗管理や部下が目標を達成できるための上司のサポートは、忙しさにかまけて実際に行っている評価者は少ないと思います。本研修では、KPIによる具体的な進捗管理の仕方、また面談を通してどのように双方で話し合い、目標を軌道修正するかなどの具体的な期中の進捗面談の進め方についても理解します。

時間	内容	手法
	<p><b>1. 目標管理の勘所</b>            (1) 目標管理の原則            上司が期中も責任をもって部下が目標を達成できるようサポートする達成できなければ上司のマネジメント不足という覚悟で  <b>【ワーク】</b>上記の観点で課題を整理する</p> <p>(2) <b>【参考】</b>目標管理を行う目的            ①組織目標達成のためのベクトルを合わせる            ②組織のコミュニケーションの活発化(特に評価面談における部下とのコミュニケーションを通じて)。            ③部下のことをよく知る(育成課題が中心であるが、コミュニケーションを通じて悩み・メンタル不安などのモチベーション低下・離職リスクも把握)            ④人材育成の仕組みとして目標管理を活用</p> <p><b>2. KPIマネジメント</b>            (1) KPIとは            (2) 管理指標と管理周期を決める            (3) 定期的に管理項目を変更する  <b>【ワーク】</b>部下の目標に合わせたKPIを考える            ～管理指標と管理周期の内容とどのようなタイミングや場を設けて実施するかも具体化する</p> <p><b>3. 期中(進捗管理)面談のポイント</b>            (1) 進捗管理面談は期間を1ヶ月以内で定期的に行う            (2) 進捗度合いを確認する            (3) 進捗が悪い場合はボトルネックを見極め行動計画を軌道修正する</p> <p><b>4. ケーススタディ</b>            ケース別の有効な対応方法を考えて、実際に評価者、被評価者に分かれてロールプレイングも実施            (1) 序盤: まったく目標の進捗が進んでいない(全くやっていない)            (2) 中盤: 達成比率30%。どう立て直すか            (3) 終盤: プロセスは悪くないが、運悪く結果が伴わない</p>	<p>個人 個人ワーク グループ ワーク</p> <p>講義</p> <p>講義 個人ワーク グループ ワーク</p> <p>講義</p> <p>個人ワーク ケーススタ ディ・ロール プレイング</p>

## ■実践！評価者研修③～期末面談、フィードバック編(3時間)

◆ねらい:

期末の面談では、評価者が部下に評価を伝えますが、部下からは、「評点の根拠がわからず納得できない」「評価者が一方的に話して話を聞いてくれない」「悪い結果をどうすればよくなるかアドバイスをしてくれない」などの不満が多いです。本研修では、期末面談で相手に納得性高く評価結果をどう伝えるか、次の成長につながるような効果的なフィードバックをおこなうかなど、評価者・部下の双方で話し合いながら有効な面談の実施の仕方について理解を深めます

時間	内容	手法
	<p><b>1. 目標管理の勘所</b>            (1)目標管理の原則            目標達成できた場合はその成長ポイントを具体的にほめる            達成できない場合は課題をはっきりし、どうすれば次に良くなるかを部下と一緒に考える            【ワーク】上記の観点で課題を整理する            (2)【参考】目標管理を行う目的            ①組織目標達成のためのベクトルを合わせる            ②組織のコミュニケーションの活発化(特に評価面談における部下とのコミュニケーションを通じて)。            ③部下のことをよく知る(育成課題が中心であるが、コミュニケーションを通じて悩み・メンタル不安などのモチベーション低下・離職リスクも把握)            ④人材育成の仕組みとして目標管理を活用</p> <p><b>2. 期末面談時のコミュニケーションのポイント</b>            (1)話の進め方:まずは良い点をほめて、その後課題点を話す            (2)下位評価を伝える際のポイント(特に年上の部下に対して)            ・まずは今期の頑張りを労う(仕事の成果、やりとげたこと)            ・立場は管理者と部下だが、先輩として部門で成果を出すために貢献してもらいたいことを伝える            ・下記のシニア社員の課題・制約を確認。課題・制約があった場合は話し合い、配慮すべき点があればその内容を伝える            ①モチベーション低下 ②体力低下、健康問題            ③スキルのアップデート            ・上記の話をした上で組織としては下位評価となることを数字を使って具体的な根拠を示しながら伝える(認識の差についてしっかりと話し合う)</p> <p><b>3. 実践ケーススタディ</b>            2章のケースについて、ポイントを踏まえ、実践できるように演習を実施            ※3人一組(評価者、被評価者、観察者)で、フィードバック演習            【ケース例】            自分ではできていると思っている年上の部下に対し役割期待に応えられていないことを根拠を示しながら伝える</p>	<p>個人ワーク グループワーク</p> <p>講義</p> <p>講義 個人ワーク グループワーク</p> <p>個人ワーク ペアでのロール プレイング</p>