

マネジメントシステムの向上と
人材育成のための

人事考課制度・目標管理制度構築と定着化支援



製 日本能率協会マネジメントセンター

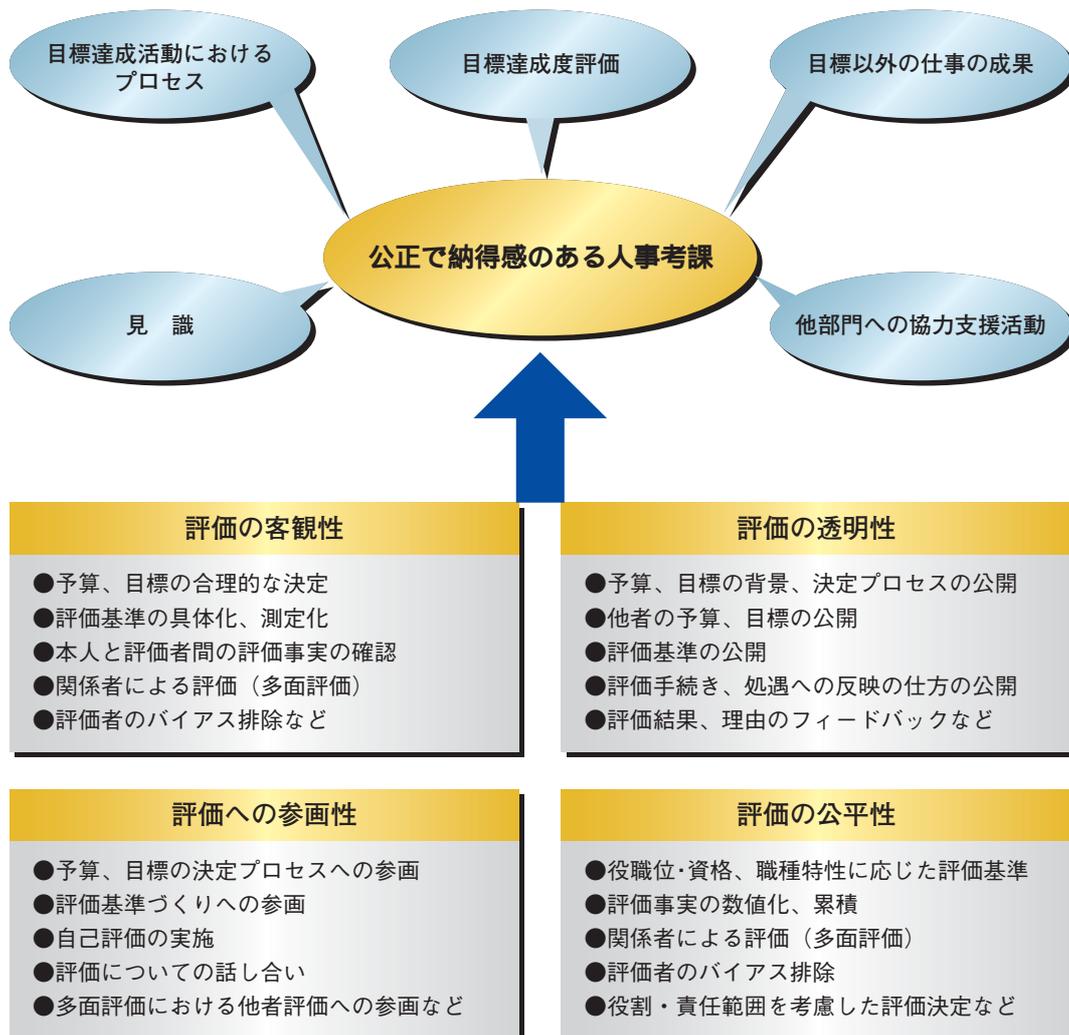
人事考課制度・目標管理制度構築と定着化支援についての考え方

現在の人事管理をとりまく「社会環境、経営環境」は多くの課題を人事部門に投げかけています。これまでは年功や能力をベースとした処遇が中心でしたが、年功や能力はそのレベルに応じた成果を生み出すことが期待されていながら、必ずしもそれにできてきませんでした。

また、これまでのマネジメントでは、個々人の役割分担や目標が明確にされないまま仕事が行われ、結果の評価も一人ひとりの

成果を明らかにするよりは、集団全体として行われる傾向がありました。

しかし、これからは一人ひとりの役割を明確にして、4つの視点（客観性・透明性・参画性・公平性）で公正に評価して人事考課に反映させたり、育成に活用することが求められています。そのような背景から、目標管理が注目され、80%以上の企業が導入し、導入企業の90%以上が人事考課と連動させているのが現状です。

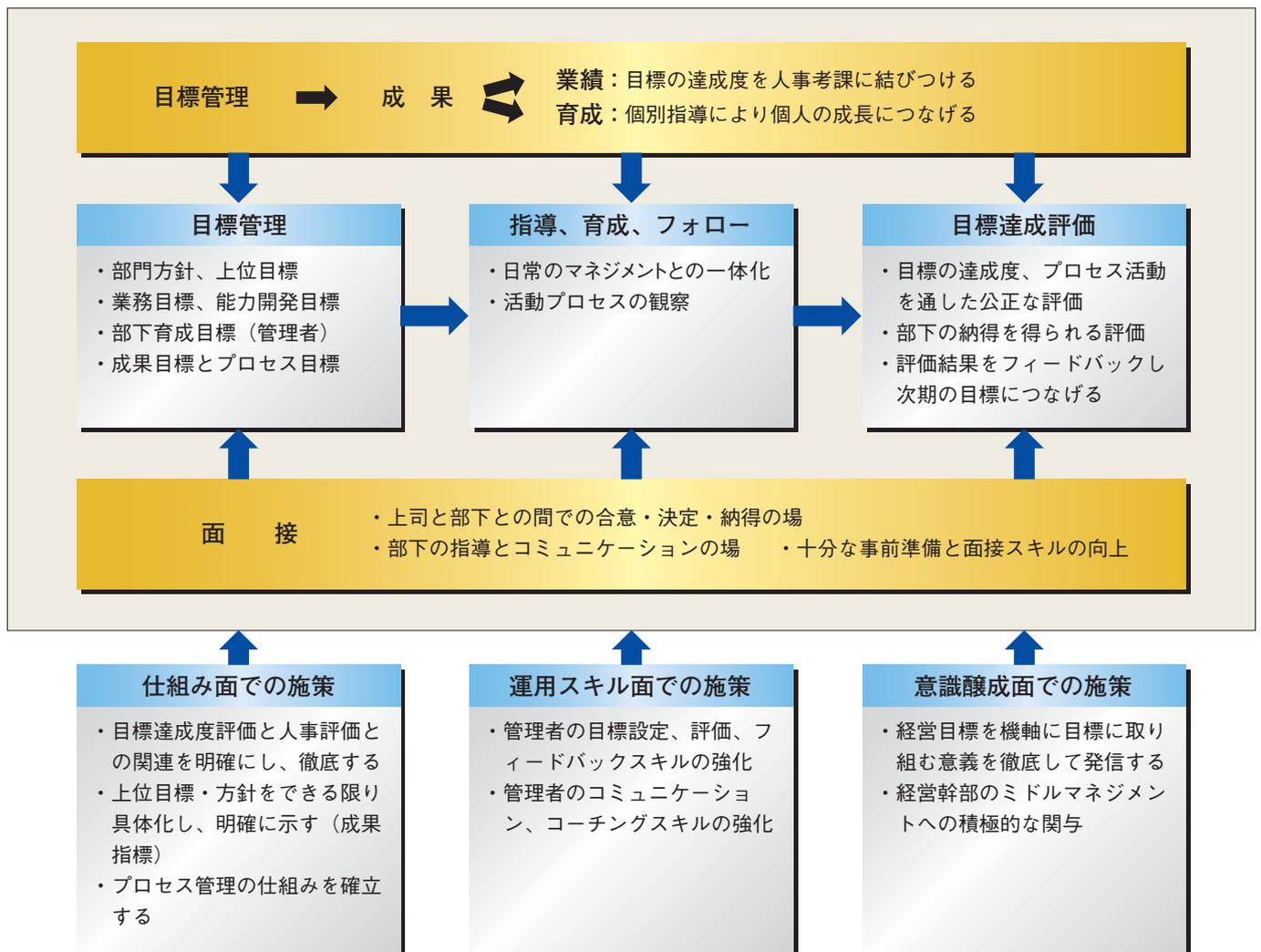


目標管理はより高いレベルの成果を生み出す有効なマネジメントツールです。しかしながら必ずしも目標管理を上手に活用できていないのが現状です。それは、目標管理がうまく機能している企業が約30%、70%近い企業が何らかの問題を抱えているというJMAMの調査数値からも明らかです。

目標管理は成果・業績主義の徹底、経営ビジョン・経営計画の具体化、人事考課制度の補完、能力開発、上司と部下のよりよ

いコミュニケーションを目的として導入されてきていますが、必ずしもその目的を達成しているとはいえません。

制度の定着化のために仕組み面での施策、運用スキル面での施策、意識醸成面での施策を実施していくことが望まれます。



ご支援領域

人事考課や目標管理は会社の制度として導入されますので、その性格上、制度そのものの情報および定着化に向けたスキルアップのための教育は均質性・同時性・正確性が求められます。社員数が多くなれば、それらに加え多くの教育および訓練を実施しなければなりません。

さらに、制度が会社組織や経営環境の変化に適合するように、制度そのものを調整する事も常に念頭においておかなければなりません。したがって、制度の定着化に向けた継続的な施策の立案・展開が必要となります。

JMAMでは、その様な実状を踏まえ、会社

組織の形態や実態、制度の定着度合い、教育予算の効率的・効果的な投資に対応するために右記のようなテーマ・コンテンツで人事考課制度や目標管理制度の構築や定着化を支援させていただいております。

教育テーマについては、単一の教育形態では出せない相乗効果やコストダウン、効率化を図るために「ブレンディング」という観点で、診断・通信教育・e-Learning・集合教育を有機的に連動させ、会社組織の形態・実態に合わせたより高い教育・学習効果をご提供することが可能です。特に全国規模・グローバル組織においては、大きな効果が得られるものと考えております。

目 標 管 理

コンサル テイング	<ul style="list-style-type: none"> ■目標管理制度設計 ■目標管理ガイドブック設計 ■業績評価指標設計 	<ul style="list-style-type: none"> ■設定目標の定性・定量分析 ■目標達成評価分析
集合研修	<ul style="list-style-type: none"> ■目標設定スキルコース <ul style="list-style-type: none"> ・上級管理職コース ・管理職コース ・一般職コース ■計画と進捗管理スキルコース ■目標達成評価スキルコース 	<ul style="list-style-type: none"> ■目標管理ソリューションコース ■目標管理プロセスマネジメントコース ■目標管理コミュニケーションコース ■目標管理コーチングコース ■目標管理リーダーシップコース
通信教育	<ul style="list-style-type: none"> ■成果を上げる目標管理の進め方コース 	<ul style="list-style-type: none"> ■実践！コーチングコース
e-Learning	<ul style="list-style-type: none"> ■マネジャーのための目標管理基本コース ■ビジネス・コーチング基本コース 	<ul style="list-style-type: none"> ■メンバーのための目標管理基本コース
診 断	<ul style="list-style-type: none"> ■パフォーマンスマネジメント診断 	<ul style="list-style-type: none"> ■社員意識診断
書 籍	<ul style="list-style-type: none"> ■これならできる目標管理の進め方 	<ul style="list-style-type: none"> ■成果を出す管理者のための目標管理の進め方

人 事 考 課

コンサル テイング	<ul style="list-style-type: none"> ■人事制度設計 ■人事考課マニュアル設計 	<ul style="list-style-type: none"> ■人事考課制度設計
集合研修	<ul style="list-style-type: none"> ■人事考課基礎コース ■コンピテンシー評価コース 	<ul style="list-style-type: none"> ■評価傾向フィードバックコース
通信教育	<ul style="list-style-type: none"> ■考課能力を高める人事考課基本コース 	
e-Learning	<ul style="list-style-type: none"> ■人事考課基本コース 	
診 断	<ul style="list-style-type: none"> ■評価傾向フィードバック診断 	<ul style="list-style-type: none"> ■社員意識診断

集合研修

目標管理研修

目標設定スキルコース(上級管理職コース)

対象者：部長層
ねらい：目標管理の背景や意義と目標管理の基本的考え方を理解する。上級管理者としての目標設定スキルを習得する。部下への目標設定指導の考え方と方法を理解する。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1 日目	2 日目
☆オリエンテーション 1. これからのマネジメントと目標管理 2. 目標管理の意義 3. 目標管理と管理者の役割 4. 目標設定の考え方とスキル ・目標とは	・目標設定の具体化研究 ・目標設定上の疑問点・問題点 5. 部下への目標設定指導 ・目標の連鎖 ・目標設定指導のポイント
・目標表現の仕方 ・目標設定のステップ ・部門目標検討シートの作成 ・目標設定シートへの記入 ・目標設定のチェックポイント	6. 目標設定面接の進め方 ・目標管理における面接の目的 ・目標設定面接の進め方 ・目標設定面接のロールプレイング 7. 目標管理成功のポイント ☆全体のまとめ

目標設定スキルコース(管理職コース)

対象者：課長・リーダー層
ねらい：目標管理の背景や意義と目標管理の基本的考え方を理解する。管理者としての目標設定スキルを習得をする。部下への目標設定指導の考え方と方法を理解する。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1 日目	2 日目
☆オリエンテーション 1. これからのマネジメントと目標管理 2. 目標管理の意義 3. 目標管理と管理者の役割 4. 目標設定の考え方とスキル ・目標とは	・目標設定の具体化研究 ・目標設定上の疑問点・問題点 5. 部下への目標設定指導 ・目標の連鎖 ・目標設定指導のポイント
・目標設定のステップ ・目標設定準備シートの作成 ・目標設定シートへの記入 ・目標設定のチェックポイント	6. 目標設定面接の進め方 ・目標管理における面接の目的 ・目標設定面接の進め方 ・目標設定面接のロールプレイング 7. 目標管理成功のポイント ☆全体のまとめ

目標設定スキルコース(一般職コース)

対象者：一般層
ねらい：目標管理の背景や意義と目標管理の基本的考え方を理解する。目標設定スキルを習得をする。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1 日目
☆オリエンテーション 1. これからのマネジメントと目標管理 2. 目標管理の意義 3. 目標設定の考え方とスキル ・目標とは ・目標表現の仕方
・目標設定のステップ ・目標設定準備シートの作成 ・目標設定シートへの記入 ・目標設定のチェックポイント ・目標設定の具体化研究 ・目標設定上の疑問点・問題点 ☆全体のまとめ

計画と進捗管理スキルコース

対象者：管理職層

ねらい：

設定した目標を計画通り達成するマネジメントスキルを習得する。

目標達成のための重点施策を盛り込んだ実行計画策定のスキルを習得する。

日常のマネジメントにおいて目標達成に向けた進捗管理と部下の指導・支援方法を理解する。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標管理と実行計画
 - ・目標と実行計画
 - ・目標管理における実行計画
 - ・実行計画の作り方

- ・目標展開準備シート作成
- ・実行計画シート作成
- ・実行計画のポイント

2. 目標の進捗管理
 - ・進捗フォローシート作成
- ☆全体のまとめ

目標達成評価スキルコース

対象者：管理職層

ねらい：

上司と部下が共に納得する目標の達成度評価を行い、時期への目標設定や部下の能力開発に活かすことができる考え方と方法を習得する。

達成評価面接の考え方とスキルを習得する。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標達成評価の考え方と方法
 - ・達成評価のねらい
 - ・評価における納得性
 - ・評価の一般原則

- ・VTR演習
 - ・達成評価のポイント
2. 達成評価の実際
 - ・自己評価
 - ・上司評価

2日目

- ・評価に向けての疑問点・問題点
 - ・対応策改善策の検討
 - ・目標設定の重要性
3. 達成評価面接における留意点
 - ・目標の達成度合いに影響を及ぼすもの

4. 達成評価面接の進め方
 - ・目標管理における面接の目的
 - ・達成評価面接の進め方
 - ・達成評価面接のロールプレイング
- ☆全体のまとめ

目標管理ソリューションコース

対象者：管理職層

ねらい：

管理者として目標管理上の問題を自分で解決する。目標管理における管理者の役割を説明できる。

目標管理を運営する上でできている点できていない点を認識する。

今後目標管理を運営する上で必要な行動を書き出す。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標によるマネジメント
2. 目標管理の自己点検
 - ・目標管理チェックシート

3. 目標管理における管理者の役割
 - ・目標管理の成功要因・阻害要因
 - ・目標管理運営上の留意点

☆全体のまとめ

目標管理プロセスマネジメントコース

対象者：管理職層

ねらい：

プロセスの重点管理事項を踏まえたプロセスマネジメントができるようになる。

目標展開シートにより、上司・部下との目標の連鎖を確認できる。

目標達成のために阻害要因分析と対策立案ができる。

貴社目標管理制度を踏まえて実施いたします。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標によるマネジメント
2. 目標の連鎖
 - ・目標の明確化と共有化
 - ・目標展開シートの作成

3. 部下の目標達成のための進捗管理
 - ・進捗管理
 - ・目標達成の阻害要因と対策

☆全体のまとめ

目標管理コミュニケーションコース

対象者：管理職層

ねらい：

管理者が仕事上の様々な場面で部下一人ひとりに応じたコミュニケーションがとれる。

DiSC診断を活用して、部下の特徴を知ることができる。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標の共有化
 - ・目標管理とコミュニケーション
 - ・目標共有化ミーティングの目的と進め方
2. 部下のタイプ別コミュニケーションの方法
 - ・DiSCを利用した行動傾向自己分析

・他者のDiSCの判別方法

3. 面接
 - ・面接のポイント
 - ・ビデオ視聴
 - ・部下のタイプ別ロールプレイング

☆全体のまとめ

目標管理コーチングコース

対象者：管理職層

ねらい：

目標管理活動において、上司と部下の日常の関わり方がわかる。

目標管理活動におけるコーチングとは何かが理解できる。

部下との日常の具体的な関わり方や支援の方法が習得できる。

OPEN法を習得する。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標によるマネジメント
2. 目標管理活動におけるコーチング
 - ・今なぜコーチングなのか
 - ・コーチングとは
3. コーチング実践のスキル
 - ・信頼関係を築くスキル

・気持ちを聴き取るスキル
 ・考えさせるスキル
 ・実践を支援するスキル

4. 目標管理の各段階におけるコーチング
 - ・目標設定段階におけるコーチング
 - ・目標達成活動段階におけるコーチング
 - ・指導育成についてのコーチング

☆全体のまとめ

目標管理リーダーシップコース

対象者：管理職層

ねらい：

目標管理活動における部下へのリーダーシップの取り方がわかる。

リーダーシップとは何かが理解できる。

自分のリーダーシップ傾向を分析できる。

部下の目標に対するリーダーシップの取り方を分析する。

目標管理活動を通して、部下指導・支援の全体像を把握することができる。

1日目

☆オリエンテーション

1. 目標によるマネジメント
2. 目標管理活動におけるリーダーシップの取り方
 - ・リーダーシップコンセンサス

・リーダーシップの自己診断
 ・レディネス・スケール分析
 ・目標達成のための部下支援プランの準備

3. 目標管理と部下育成

☆全体のまとめ

人事考課研修

人事考課基礎コース

対象者：管理職層
ねらい：
人事制度についての理解、人事考課の重要性を理解する。
公正・公平を基本とする人事考課の考え方、進め方を理解する。
部下育成の考え方・進め方を理解する。
フィードバック面接のスキルを習得する。
貴社人事考課制度を踏まえて実施いたします。

1 日目	2 日目
☆オリエンテーション 1. 自社の人事制度の理解 2. 人事考課の基本 ・人事管理をとりまく環境 ・人事考課の意義 ・人事考課の基本	4. 人事考課と部下育成 ・育成ニーズの把握 ・部下指導育成のポイント
3. 人事考課演習 ・人事考課の手順 ・人事考課のルール ・人事考課演習	5. フィードバック面接 ・面接の進め方 ・フィードバック面接演習 ・面接者の心得 ☆全体のまとめ

コンピテンシー評価コース

対象者：管理職層
ねらい：
人事考課の基礎知識を習得する。
コンピテンシー評価スキルを習得する。
部下育成の考え方・進め方を理解する。
フィードバック面接のスキルを習得する。
貴社人事考課制度を踏まえて実施いたします。

1 日目	2 日目
☆オリエンテーション 1. 自社の人事制度の理解 2. 人事考課の基本 ・人事管理をとりまく環境 ・人事考課の意義 ・人事考課の基本	4. 人事考課と部下育成 ・育成ニーズの把握 ・部下指導育成のポイント
3. コンピテンシー評価演習 ・コンピテンシー評価の手順 ・コンピテンシー評価実習	5. フィードバック面接 ・面接の進め方 ・フィードバック面接演習 ・面接者の心得 ☆全体のまとめ

評価傾向フィードバックコース

対象者：管理職層
ねらい：
自分自身の評価傾向を理解する。
自己の評価のクセを把握する。
部下育成の考え方・進め方を理解する。
フィードバック面接のスキルを習得する。
貴社人事考課制度を踏まえて実施いたします。

1 日目	2 日目
☆オリエンテーション 1. 自社の人事制度の理解 2. 評価傾向フィードバック診断 ・診断結果のフィードバック ・解説	3. 人事考課演習 ・人事考課の手順 ・人事考課のルール ・人事考課演習
3. 人事考課の基本 ・人事管理をとりまく環境 ・人事考課の意義 ・人事考課の基本	4. 人事考課と部下育成 ・育成ニーズの把握 ・部下指導育成のポイント ☆全体のまとめ

上記プログラムは集合研修の前に評価傾向フィードバック診断を実施して研修に臨んで頂くプログラム構成です。評価傾向フィードバック診断を研修中に組み込む事も可能です。

通信教育

成果を上げる目標管理の進め方コース

対象者：管理・監督者及び
その候補者
ねらい：
目標による部門マネジメントを理解する。
部門の成果と、部下個人の能力向上を共に満たす目標管理の運用方法を習得する。
実効ある目標管理制度の定着方法を習得する。

	科目	主な項目
1	目標管理の考え方	①今なぜ目標管理なのか ②目標管理の全体フロー ③これからの目標管理と成功のポイント
2	目標管理の具体的な進め方	①部門目標を設定する ②個人別目標を設定する ③目標達成活動の支援 ④プロセスと成果の評価
3	目標管理の活かし方	①目標管理と考課 ②目標管理と育成 ③目標管理と面接 ④目標管理Q & A
4	目標管理における面接のポイント (副教材：ビデオ)	①目標面接のポイント ②中間面接のポイント ③評価・育成面接のポイント

実践! コーチングコース

対象者：管理・監督者、
リーダー及びその候補者
ねらい：
職場でコーチングを行う際に基本となる考え方や心構え、コミュニケーション技術のエッセンスを学ぶ。
メンバーに対し、コーチングを職場で実践できるレベルになる。
目標管理制度やOJTにもコーチングを活用できるようになる。

	科目	主な項目
1	基礎編	①これからのリーダーに求められるコーチング ②コーチングに必要な人間観 ③コミュニケーション技術のベース ④核となる5つのコミュニケーション力
2	実践編	①コーチングの構造を理解する ②目標をつくる仕組み ③学びと成長の仕組み ④やる気をつくる仕組み ⑤状況に応じたコーチングの進め方

考課能力を高める人事考課基本コース

対象者：管理・監督者及び
その候補者
ねらい：
管理者が人事考課を行う意義と、組織における役割を理解する。
公正かつ部下の納得のいく考課を行うための考課能力を身につける。
考課を部下育成に活かし、部下一人ひとりの能力開発を促進する。

	科目	主な項目
1	人事考課の基礎	①重視される人事考課 ②制度としての人事考課 ③人事考課の進め方 ④人事考課総合演習（基本編）
2	人事考課の運用	①考課者が心得ておくべきこと ②考課者の陥りやすいエラーと対処方法 ③人事考課運用上のQ & A ④人事考課総合演習（応用編）
3	マネジメントに活かす人事考課	①人材育成と人事考課 ②面接と人事考課 ③目標設定と人事考課

e-Learning

マネジャーのための目標管理基本コース

対象者：管理者及びその候補者
ねらい：
目標管理の理解を深める。
評価者間の評価の視点やレベルのバラツキをなくす。
目標設定及び達成度評価のスキルが向上する。

	科目	主な項目
1	目標管理の基本	①目標管理とは何か ②目標管理の基本プロセスと運用方法 ③目標管理におけるマネジャーの役割
2	目標設定の考え方と方法	①目標とは ②目標設定のステップ ③目標の具体化・達成水準 ④目標の修正
3	メンバーの目標設定指導	①目標連鎖の考え方 ②目標管理と実行計画 ③メンバーの目標設定指導のポイント
4	目標達成活動への支援	①目標管理における日常指導 ②日常指導のプロセス ③支援活動における質問のスキル
5	評価の考え方と方法	①評価の目的 ②評価の進め方と評価基準 ③評価の実際 ④評価における3原則 ⑤評価者の陥りやすい誤り ⑥期中異動の取り扱い
6	面接の進め方	①面接の目的 ②目標設定面接 ③中間面接 ④達成評価面接 ⑤面接の留意点

メンバーのための目標管理基本コース

対象者：一般社員
ねらい：
組織にとっては、メンバーが目標管理の意義を理解することで、目標管理に取り組む姿勢を醸成する。
学習者にとっては、目標管理を仕事のレベルを上げるための仕組みとして活用できるようになる。

	科目	主な項目
1	目標管理って何のため？	①目標管理とは何か ②目標管理の基本プロセス
2	ここが肝心！ 目標設定のポイント	①目標とは ②目標の連鎖 ③目標の具体化と達成水準 ④目標設定のステップ
3	目標を達成するための仕組み	①実行計画の作り方 ②目標達成活動の推進 ③面接の仕組みと準備
4	さらなるレベルアップのために	①評価の目的 ②評価における原則

ビジネス・コーチング基本コース

対象者：管理者および候補者、コーチングのスキルを身につけたい人
ねらい：
管理者になぜコーチとしての役割が求められているのかを理解する。
職場で活用できるコーチングの基本スキルを身につける。
コーチング・スキルを活用し、メンバーがさらにパフォーマンスを上げるための支援を行えるようになる。

	科目	主な項目
1	コーチングとは	①うまくいかないコーチング ②ビジネス・コーチングって？ ③コーチの役割
2	コーチングのスキル	①コーチングのステップ ②信頼関係を築き、気持ちを聴きとるために～ストロークと傾聴 ③考えてもらうために～OPEN法（質問の手順） ④実践を支援するために～強化と習慣化 ⑤コーチングの使い分け
3	コーチングの達人を目指して	①目標設定の場面で ②OJTの場面で ③キャリア開発の場面で

人事考課基本コース

対象者：管理者及びその候補者
ねらい：
管理者が人事考課を行う意義・目的、制度上の位置づけを理解する。
人事考課の基本的な進め方のステップに沿って進め、考課の中で陥りやすい誤りについてポイントをおさえる。
人事考課における面接の重要性を認識し、上手に進めるためのスキルを身につける。

	科目	主な項目
1	人事考課の意義	①人事考課とは何か ②人事考課の目的 ③人事制度の中の人事考課
2	人事考課の基本	①人事考課の基本的な仕組み ②人事考課の特徴1「期間考課と時点考課」 ③人事考課の特徴2「絶対評価と相対評価」
3	人事考課の実際	①人事考課の3つのステップ1「対象となる行動の選択」 ②人事考課の3つのステップ2「考課項目の選択」 ③人事考課の3つのステップ3「考課段階の選択」
4	人事考課の原則と留意点	①人事考課実施上の原則 ②考課者が陥りやすい誤り ③人事考課運用のときの特別な対応
5	人事考課とフィードバック面接	①フィードバック面接の目的 ②フィードバック面接の準備 ③フィードバック面接の6つのステップ ④面接のスキル

診断ツール

評価傾向フィードバック診断

対象者：管理者及びその候補者
ねらい：一般的に考課者が陥りがちな評価エラー（寛大化、中心化、ハロー効果など）の理論的な解説のみでなく、そのような評価エラーを起こしている傾向はないかを、考課者一人ひとりについて客観的に判定し、自らの評価の「くせ」を把握する。

	構成	内容
1	志向性アンケート	仕事の取り組みにおける6つの志向性について測定。
2	ケースによる考課演習	ケースに登場する12人の人物（部下）の考課演習を実施。
3	評価の際の影響度チェック	12のケースを使い、考課に影響を与えた要素についてチェック。

パフォーマンスマネジメント診断

対象者：目標管理制度対象者
ねらい：目標管理制度の導入後の問題点は、大きく3つあり『制度設計上』『目標の考え方・スキル』『制度運用上』の問題が挙げられる。目標管理制度の対象者からの回答を集計・分析し、問題点の1つである『制度運用上の問題』（運用実態）を明らかにし、より高いレベル・実効性の高い目標管理制度の運用を図る。

構成	内容
設問の構造は、対象者の属性に関する設問、制度そのものに関する設問、運用実態に関する設問からなり、運用実態に関する設問は、上司が制度を運用する場面を9つのフェーズに分け（部下は7つのフェーズ）、トータル43の設問から構成されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上位方針・目標の確認 2. 組織目標の設定 3. 組織目標の共有化とメンバーの目標設定 4. 部下目標の検討 5. 目標設定面接 6. 組織メンバー同士の目標の共有化 7. 目標達成活動 8. 部下の達成評価の検討 9. 達成評価面接

社員意識診断

対象者：組織に属する方々
ねらい：
課題の体系化 目標の明確化
目標の共有化 施策の適合化
施策の有効性 課題の解決度
目標の達成度 社員の満足度

診断で明らかにするポイント	
働きやすさ・やる気 成長実感の実現度	現状の風土や制度が従業員に与えるプラスの影響を測定
業務プロセスの実践度	外的環境変化に対応する業務プロセスの実践度を測定
仕事環境の整備度 (制度・職場・上司・コミュニケーションなど)	従業員をサポートする仕組み・環境の整備度を測定

課題抽出

- ◆課題の体系化
- ◆目標の明確化
- ◆目標の共有化
- ◆施策の適合化



施策評価

- ◆施策の有効性
- ◆課題の解決度
- ◆目標の達成度
- ◆社員の満足度

コンサルティング(調査分析)

設定目標の定性・定量分析

定性分析

- ◆目標項目の領域・連鎖・目標項目・達成基準表現について、部門別に共通に見られる顕著な問題点を抽出する。
- ◆主要な表現上の問題点ごとに代表的事例を取り上げて改善案を提案する。
- ◆職位に必要な目標設定の領域として、直接的成果、戦略的・重点的、構造改革的視点などから検証する。

定量分析

- ◆設定された目標に対する定量的・定性的傾向を分析する。
- ◆傾向分析結果に基づき、目標管理制度定着化に向けた施策の立案のための基礎データとして活用する。
- ◆次年度以降の定着化に向けた教育施策に応用する。

目標達成評価分析

定性分析

- ◆設定された目標項目・達成基準と自己評価（達成度）が異なった基準や視点で評価されているケースを部門別に抽出し問題点を分析する。
 - ◆設定された目標項目・達成基準と上司評価（達成度）が異なった基準や視点で評価されているケースを部門別に抽出し問題点を分析する。
- 以上を踏まえ、目標管理制度の修正や定着化に向けての提案を行う。

定量分析

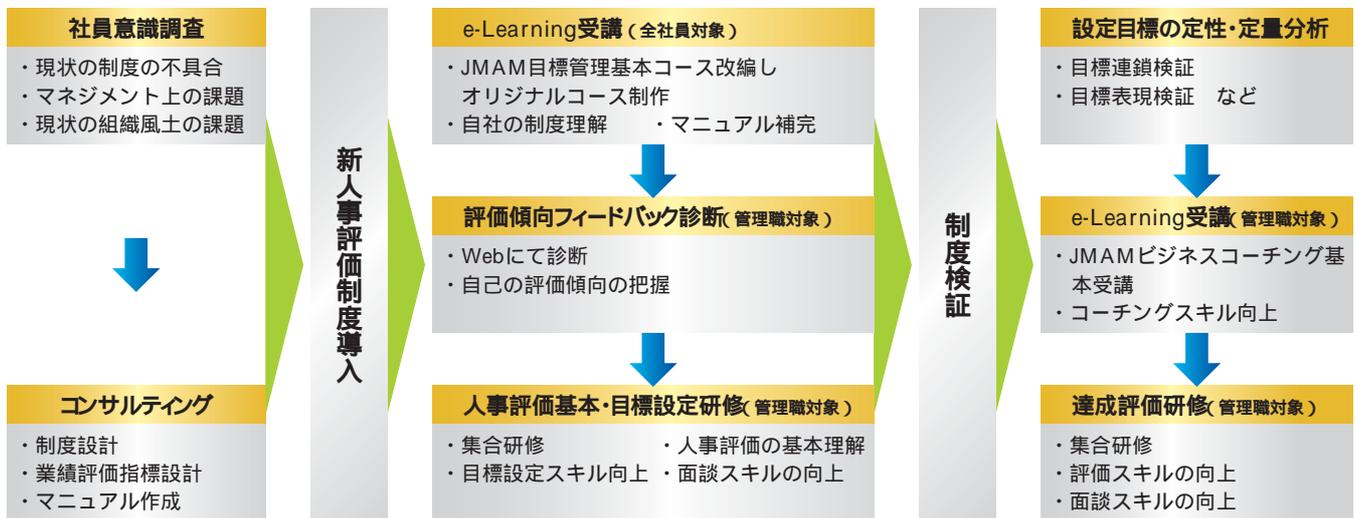
- ◆目標ごとの自己分析と上司評価の乖離状況を全社、部門別、資格等級別に統計をとり問題点を分析する。
- ◆達成度評価点合計と最終評価ランクとの関係がルール通りか、そうでない場合はどういう傾向になっているかの分析をする。

各種設計支援コンサルティングについては別途パンフレットをご参照ください。

導入事例

C社の事例

(新人事評価制度の導入)

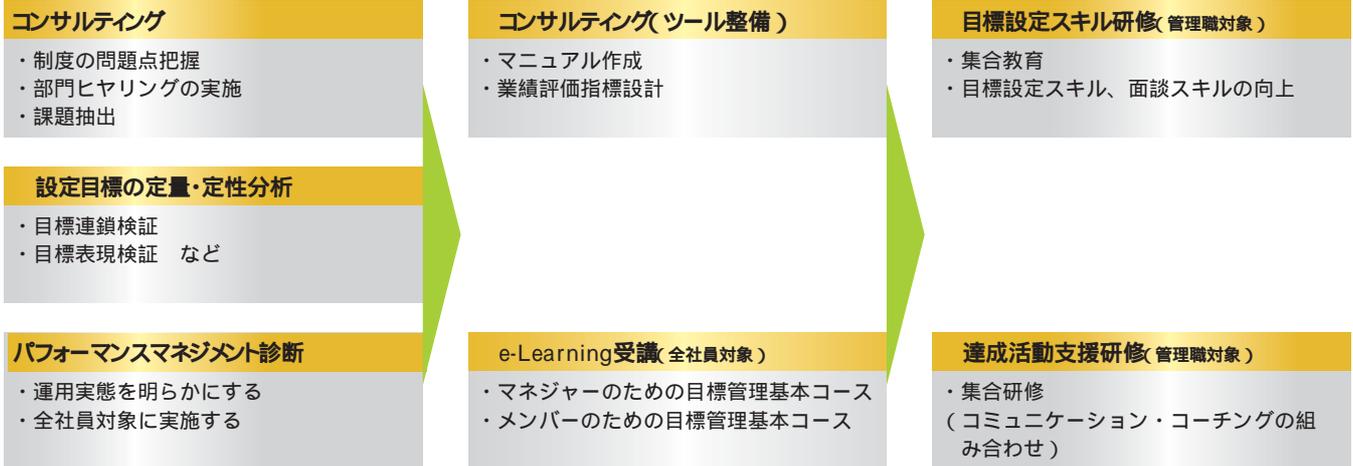


ポイント

全社員を対象に業績評価・コンピテンシー評価を導入。新制度のため、一斉に多数の社員に対して制度を理解してもらわなければならない。定着化のための施策をコストや時間などのパフォーマンスを検討し効率的・効果的に実施する。1年間運用し検証を行い、制度の微調整や検証結果から出てきた課題解決のための施策を展開する。

F社の事例

(目標管理制度導入後数年経過)

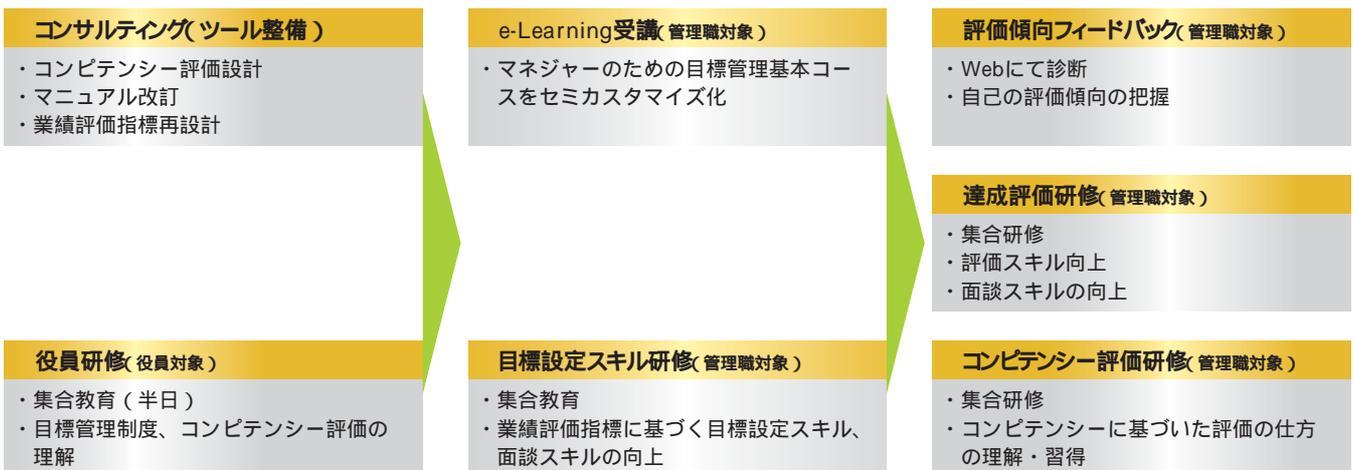


ポイント

目標管理制度導入後数年経過しており、制度そのものの不具合や定着度合いを把握し、目標管理制度の活性化を図る。まず実態はどのようになっているのかを明らかにしたい。実態把握後、課題として、ツールの整備および共通の基礎的知識の習得が不可欠である。さらに、管理職の目標の設定スキルと目標達成のための指導スキルが不足していた。

J社の事例

(制度改訂後の定着化を図る)



ポイント

これまでの業績評価制度に加えコンピテンシー評価を導入し、一般的には理解しづらいコンピテンシーについての理解と業績評価についてのスキルのブラッシュアップを図る。業績向上に向けて、役員からその意義・意味を理解する場を設ける。業績評価の指標を部門ごとに再設計し、業績向上に直結する役割および目標項目を明らかにする。コンピテンシーディクショナリを設計し、業績向上および会社理念と社員の期待役割との連動化を図る。

お問い合わせ・お申込みは

株式会社 **日本能率協会マネジメントセンター**

ホームページ <http://www.jmam.co.jp>

©2004 JMA MANAGEMENT CENTER INC.