

課長研修

パフォーマンスマネジメントと 評価フィードバック

— *Instructor Guide*

REFERENCE NUMBER

K26_03



PROFESSIONAL TRAINING SERIES

パフォーマンスマネジメントと 評価フィードバック

～部下の成長と組織成果を両立する評価の技術～

- 対象: 新任課長・課長候補
- 研修時間: 3時間

1 / 30

【開始前の準備 / 所要5分】

- 受講者を4～5名のグループに分けておく（可能であれば、異なる部門の課長・候補者が混ざるように編成する）
- A4用紙とペンを各テーブルに配布
- ワークシートを人数分印刷しておく
- ケーススタディ用のシナリオカード（3種類）を人数分準備
- 付箋（1人あたり10枚程度）を各テーブルに配布
- 「今日は"パフォーマンスマネジメントと評価フィードバック"をテーマに学んでいきます。評価は課長の最も重要な仕事の1つです。部下の成長と組織の成果を両立させる評価の技術を、一緒に磨いていきましょう」と声かけ

本日の目標

この研修を通じて、以下のことができるようになります

1. パフォーマンスマネジメントの全体サイクルを理解し、年間を通じた継続的なマネジメントを実践できる
2. 目標設定の手法（OKR・SMART・MBO）を使い分け、部下と合意形成のうえで適切な目標を設定できる
3. 評価バイアスを認識し、公平で透明性のある評価を行うための具体的な対策を実施できる
4. SBIモデルを活用したフィードバック面談を実施し、評価結果を部下の成長につなげることができる

2 / 30

【時間: 3分】

- 「管理者の皆さんにとって、部下の評価やフィードバックに自信を持って取り組んでいる方はどのくらいいらっしゃいますか？」と問いかける
- 挙手やチャットで確認し、受講者の状況を把握する
- 多くの課長が「評価は難しい」「フィードバックが苦手」と感じている現実を共有する：「ある調査では、管理職の約7割が"人事評価に自信がない"と回答しています。今日はその不安を具体的なスキルに変えていきましょう」
- 4つの目標が段階的に積み上がる構造であることを伝える：「まず"全体像"を押さえ、次に"目標設定"の技術を学び、"公正な評価"の方法を知り、最後に"フィードバックと育成"の実践スキルに落とし込みます」

アジェンダ

0. オープニング・アイスブレイク (15分)
1. パフォーマンスマネジメントの全体像 — 年次評価から継続的マネジメントへ (15分)
2. 目標設定の技術 — OKR・SMART・MBOの使い分け (18分)
3. 評価バイアスと公正な評価 (22分)
4. フィードバック面談の技術 — SBIモデルの実践 (34分)
5. 評価と育成の連動 — IDP (個人育成計画) の設計 (20分)
6. 総合演習 — ケーススタディ (25分)
7. リモート・ハイブリッド環境での評価と不満対応 (10分)
8. まとめとアクションプラン (12分)

※途中、10分間の休憩を1回はさみます (セクション3終了後を目安)

※研修時間: 約3時間 (休憩含む)

3 / 30

【時間: 2分】

- 全体の流れを簡潔に説明する
- 「前半でパフォーマンスマネジメントの考え方と目標設定・評価の技術を学び、後半ではフィードバック面談の実践と育成計画の策定に取り組みます。最後にリモート・ハイブリッド環境での評価の工夫と、部下の不満対応にも触れます。ワークやロールプレイを多く含んでいますので、ぜひ積極的に参加してください」
- リモート参加者がいる場合は、チャット機能やブレイクアウトルームの使い方を案内する
- 「この研修は"正解を教える"のではなく、"自分の評価スタイルを振り返り、改善のヒントを持ち帰る"場です。率直なディスカッションを期待しています」と期待感を高める

アイスブレイク「私の評価体験」

【グループワーク】（所要時間: 6分 / 4~5名1組）

テーマ: 「人事評価にまつわる経験」

- 上司から受けた評価やフィードバックで、嬉しかった・納得できた経験は？
- 逆に、納得できなかった・モチベーションが下がった経験は？
- 部下を評価する立場になって、最も難しいと感じていることは？

→ 1人1~2分ずつ、グループ内で共有してください

4 / 30

【時間: 10分（説明1分+ワーク6分+共有3分）】

- 「評価される側」と「評価する側」の両方の経験を振り返ることで、パフォーマンスマネジメントの全体像をつかんでもらう
- 評価する側の経験がまだ少ない受講者には、「上司の評価のどんな点に不満を感じたか、逆にどんな評価だと納得できたかを中心に話してください」と補足する
- 2~3グループに代表的なエピソードを発表してもらう
- よくある回答例: 「成果を具体的に認めてもらえたとき嬉しかった」「評価基準が曖昧で納得できなかった」「同じ成果なのに人によって評価が違った」「ネガティブなフィードバックの伝え方に悩む」
- 想定される質問: 「評価制度そのものに問題があるのでは?」→ 「制度の課題もあるかもしれませんが。今日は、現在の制度の中で課長としてできることを最大化する方法を学んでいきます」
- 「皆さんの経験には、良い評価のヒントと改善すべきポイントの両方が含まれています」とセクション1への橋渡しをする

セクション1 – パフォーマンスマネジメントとは

パフォーマンスマネジメントの定義と全体像

- **定義:** 組織と個人の目標を連動させ、目標設定→日常的な対話→評価→フィードバック→育成を継続的に行うマネジメント手法

- **目的:**

1. **組織成果の最大化** – 全員のベクトルを組織目標に合わせる
2. **人材育成** – 評価を通じて部下の成長を支援する
3. **公正な処遇** – 貢献度に応じた適切な処遇を実現する
4. **エンゲージメント向上** – 「正當に評価されている」という実感がモチベーションを高める

パフォーマンスマネジメントのサイクル

- 目標設定（期初） → 中間レビュー（期中） → 評価（期末） → フィードバック面談 → 育成計画（IDP） → 次期目標設定へ

5 / 30

【時間: 5分】

- パフォーマンスマネジメントは「人事部の仕事」ではなく「課長の最も重要な仕事の1つ」であることを強調する
- サイクルの図をホワイトボードに簡単に描きながら説明すると効果的
- 「パフォーマンスマネジメントは年に1~2回の評価面談だけではありません。365日の継続的なプロセスです。期初に目標を立て、日常的に対話し、期末に振り返り、次の成長につなげる。この一連のサイクル全体が、皆さんの仕事です」
- IDP（Individual Development Plan : 個人育成計画）は後のセクション5で詳しく扱うことを予告する
- 想定される質問：「うちの会社の評価制度にこのサイクルが組み込まれていない場合は？」 → 「制度がなくても、課長として個人的にこのサイクルを意識することはできます。特に"中間レビュー"と"日常的なフィードバック"は、制度に関係なく実践できます」

パフォーマンスマネジメントと評価フィードバック ワークシート

【個人ワーク】目標設定の改善

ワークシート①

以下の「曖昧な目標」を、SMART 目標に書き換えてください。

例題 1: 「顧客満足度を上げる」

→ S: ? / M: ? / A: ? / R: ? / T: ?

例題 2: 「部下のスキルアップを支援する」

→ S: ? / M: ? / A: ? / R: ? / T: ?

実践課題: あなたの部下 1 名を思い浮かべ、次期の目標を SMART 形式で設定してください

• 定量目標（成果）：

• 定性目標（行動・プロセス）：

【個人ワーク】評価バイアス自己チェック

ワークシート②

以下の各項目について、自分に当てはまる度合いを 5 段階で評価してください。

対話の場面で	
1. 部下の「第一印象」が、その後の評価に影響していると感じることがある	
2. 全体的に「平均的」な評価をつけがちである	