



# 部下との成長対話

目標管理プロセスにおける効果的な対話のスキル

目標設定の指導

日常業務でのコーチング

業績の振返り

# アジェンダ

- |  |     |
|--|-----|
| 1. 目標管理のサイクルと主要な取組み                    | P3  |
| 2. SMARTゴールで具体的で効果的な目標設定               | P4  |
| 【演習】 SMARTゴール（営業職の目標設定と総務職の目標設定）       | P5  |
| 3. 部下を目標達成に導くGROWコーチング                 | P6  |
| 【演習】 GROWコーチング（営業マネジャーと営業スタッフのコーチング対話） | P7  |
| 【演習の解答例】 GROWコーチング（ありたきコーチングの対話例）      | P8  |
| 4. 部下に気づきを促すSBIフィードバック                 | P9  |
| 【演習】 SBIフィードバック（部下のプレゼンへのフィードバック）      | P10 |
| 【演習の解答例】 SBIフィードバック                    | P11 |
| 5. 部下の達成はSTARモデルで確認                    | P12 |
| 【演習】 部下の仕事の成果を整理しよう                    | P13 |
| 6. 70-20-10でバランスを考慮した育成計画              | P14 |
| 【演習】 部下の育成計画を作ろう                       | P15 |

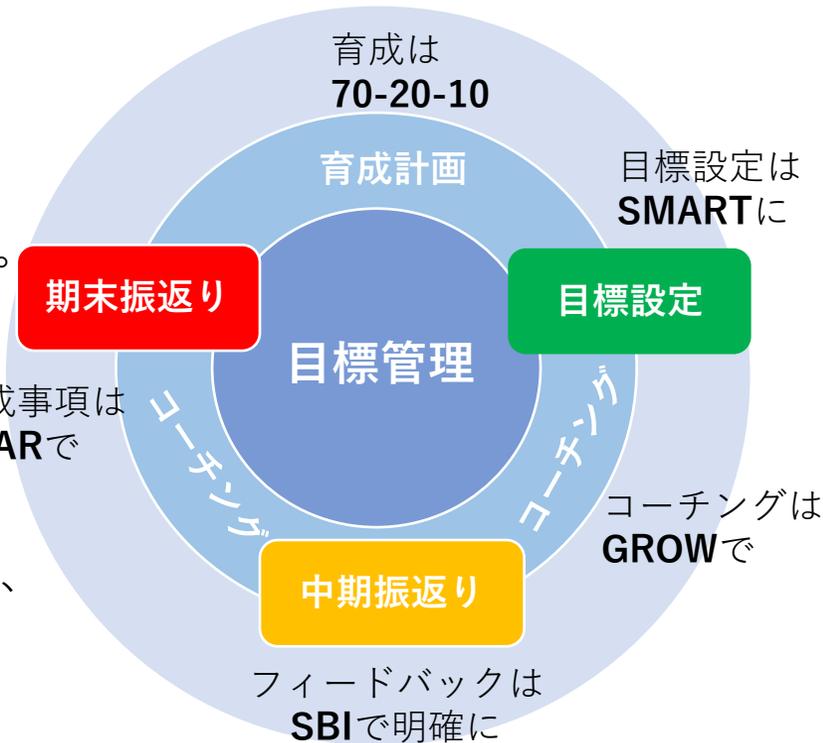
# 1. 目標管理のサイクルと主要な取組み

## 育成計画

育成で重要なのはバランスです。基本の型を習得すること、学びが実務に活用して経験を重ねること、実務の経験から気づきを得て成長すること、これらを実現出来るよう育成計画を立案することです。育成計画は**70-20-10の割合でデザイン**しましょう。

## 達成事項

業績の振り返りで重要なことは、達成できたこと、出来なかったことを明確にして、継続すること、止めること、新たに始めることを整理します。そして成長に向けた育成計画へつなげます。達成したこと／出来なかったことは**STARの枠組み**で整理します。



## 目標設定

期首に目標を明確に設定する必要があります。目標は出来るだけ具体的で、客観性のある内容であるべきです。

**SMARTゴール**を心がけましょう。

## コーチング

コーチングの目的は部下の目標達成を支援すること。目標と現状のギャップ（問題）を明確にして、対策案を練り、アクションを喚起することです。

**GROWの手順**を進めます。

## フィードバック

最も重要なことはフィードバックで気づきを促すこと（学習）です。そのためにフィードバックは具体性が求められます。**SBIの枠組み**で伝えましょう。



ディスカッション

自社の目標管理のサイクルと主要な取組みについて、内容を確認し、上手くいっていること、上手くいれないことをグループ内（となり同士）で共有しよう。

## 2. SMARTゴールで具体的に効果的な目標設定

### Specific

(具体的に)

誰が見ても明確で具体的な表現や言葉を使い

### Measurable

(測定可能な)

目標の達成度合いが本人にも上司にも判断できるよう、出来るだけ定量化する

### Achievable

(達成可能な)

その目標が達成可能な現実的内容かどうかを確認する

### Related

(経営目標に関連した)

目標が職務記述書に基づくものであるかどうか。また、自分の部署目標、さらに会社目標に関連する内容になっているかどうかを確認する

### Time-bound (期日がある)

いつまでに目標を達成するか、期限を設定する

期日の設定のない目標はそもそも達成する意思がないのと同じ

期日を設定するのは最も重要



ディスカッション

自分自身の今期の目標をSMARTの観点で振り返り、出来ていること、課題となるところをグループ内（となり同士）で共有しましょう。

# 【演習】 SMARTゴール

以下2つの目標設定例を見て、SMARTの観点から、良い点と改善点を考えてみましょう。

## 例1：営業職の目標設定

### 売上目標

- A商品300万円
- B商品250万円
- C商品200万円

### 活動目標

- 外回りの強化して
- 新規客の獲得すると共に既存顧客の売上を拡大する

(注釈)

1. 各数値とも前年比120%で設定
2. 業界の市場の伸び率は前年比95%
3. 販売の重点商品はC商品

## 例2：総務職の目標設定

### 業務目標

1. 生産性の向上
  - 業務プロセスの見直し
  - 担当者間の連携強化
2. 社内顧客の満足向上
  - 社員ニーズの把握
  - 迅速な対応
  - 丁寧な対応
3. 後輩指導

(注釈)

1. コスト削減の会社方針を発表された
2. 部内で重複作業が判明した
3. 若い社員が育たない

## 【演習】 GROWコーチング

以下の対話を読み、マネジャーのコーチング上の課題を、GROWの観点から、良い点と改善点を考えてみましょう。

(状況設定)

自動車ディーラーのベテラン営業スタッフA氏は、営業成績の伸び悩みで苦しんでいる。今月は5台の販売目標に対して、現状2台の販売となっている。あと10日間で3台を販売して目標を達成しなければいけない。そこで営業マネジャーはコーチングをすることにした。

(マネジャー) 今月2台しか販売していないじゃないか。大丈夫か! ?

(営業スタッフ) あ、はい、何とか頑張ります。

(マネジャー) 気合を入れないとダメだ。顧客を徹底的にまわってきなさい。

(営業スタッフ) はい。

(マネジャー) あと電話で面談のアポイントをとりなさい。とりあえず30本の電話をするように!

(営業スタッフ) はい、とにかく一生懸命にやります。気合を入れます。

(マネジャー) 頼んだぞ。

# 【演習】 SBIフィードバック

以下の対話を読み、マネジャーのフィードバックについて、SBIの観点から、良い点と改善点を考えてみましょう。

(状況設定)

先週の木曜日に「今年度の研修計画」について、A課長の部下Sさんがプレゼンテーションを行いました。聞き手は各部門の責任者20名でした。Sさんはとても一生懸命に準備をして、当日を迎えました。資料の内容はわかりやすく良い内容でした。しかし、聞いていた部門長の中に、首をかしげたり、となり同士の同僚とひそひそ話をしていました。どうやら何か疑問点があるようでした。時間が押してしまい、質疑応答の時間をもつことが出来ず、Sさんは部門長たちに、質問のある人はメールで問い合わせるようお願いをしました。A課長はSさんの時間配分、話すスピードや重要な部分の説明に課題があると感じています。そこでA課長はSさんと呼んでフィードバックをすることにしました。

(A 課長) 先週の木曜日のプレゼンはお疲れさまでした。どうだった？やってみての感想は？

(部下S) はい、緊張しましたが、まあまあ伝えることが出来たと思います。

(A 課長) うん、でも、ちょっと話すスピードが速かったんじゃないか？それに時間配分も要改善だな。

(部下S) はい…そうですかね～

(A 課長) それに重要な部分の説明はあれで良かったのか？ずいぶんあっさりしていたけど。

(部下S) 時間もなかったなので、質疑応答で質問があれば答えようと思ってましたから。

(A 課長) 結局、時間が押して、質疑応答の時間もとれなかったじゃないか。

(部下S) わかりました。次から気を付けます。

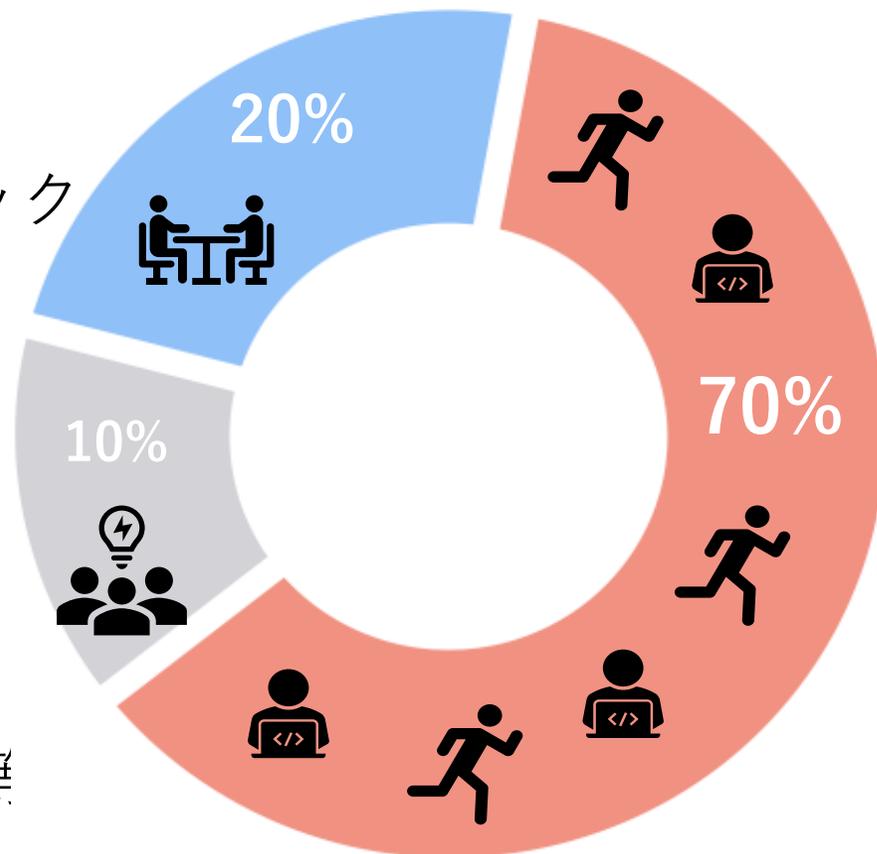
## 6. 70-20-10でバランスを考慮した育成計画

### 関係性から学ぶ

- ・ 同僚からのフィードバック
- ・ 上司からのコーチング

### 研修から学ぶ

- ・ 知識のインプット
- ・ スキルの向上
- ・ アイデアの共有、等



### 仕事経験から学ぶ

- ・ 仕事の割り当て
- ・ 役割と責任
- ・ 新しいチャレンジ



ディスカッション

部下に仕事経験から学ばせるには、どのような仕事の与え方が良いのでしょうか？  
また関係性から学ぶ機会として、同僚や仕事関係者から部下がフィードバックを得られるようにするにはどのように支援したら良いのでしょうか？アイデアを共有しましょう。

# 附録

## ワークシート

- SMARTゴール設定フォーム
- コーチング・ヒアリングフォーム
- SBIフィードバックフォーム
- 部下の仕事成果確認フォーム
- 70-20-10育成計画フォーム
- 部下のやる気を向上させる部下育成チェックシート

# コーチング・ヒアリングフォーム

部下の名前：

ステップ	目的	話法例	記録メモと指導内容
<b>G</b> oal	目標の確認	先ず目標を確認しよう。 ※期待される結果と達成のための手段について詳しく確認する	
<b>R</b> eality	現状の確認とギャップの認識	目標に対しての進捗はどうか？何%くらい進んでいる？ 何故そのような進捗になったのかな？	
<b>O</b> ption	解決策のアイデア出しと優先順位付け	目標達成するために何をしたらいいだろう？アイデアや考えを聞かせてください。その中で優先順位をつけてみよう。	
<b>W</b> ay Forward	アクションプラン	優先順位に従って、具体的な行動計画を立てよう。アクションの一つひとつについて5W1Hで整理してみよう。	