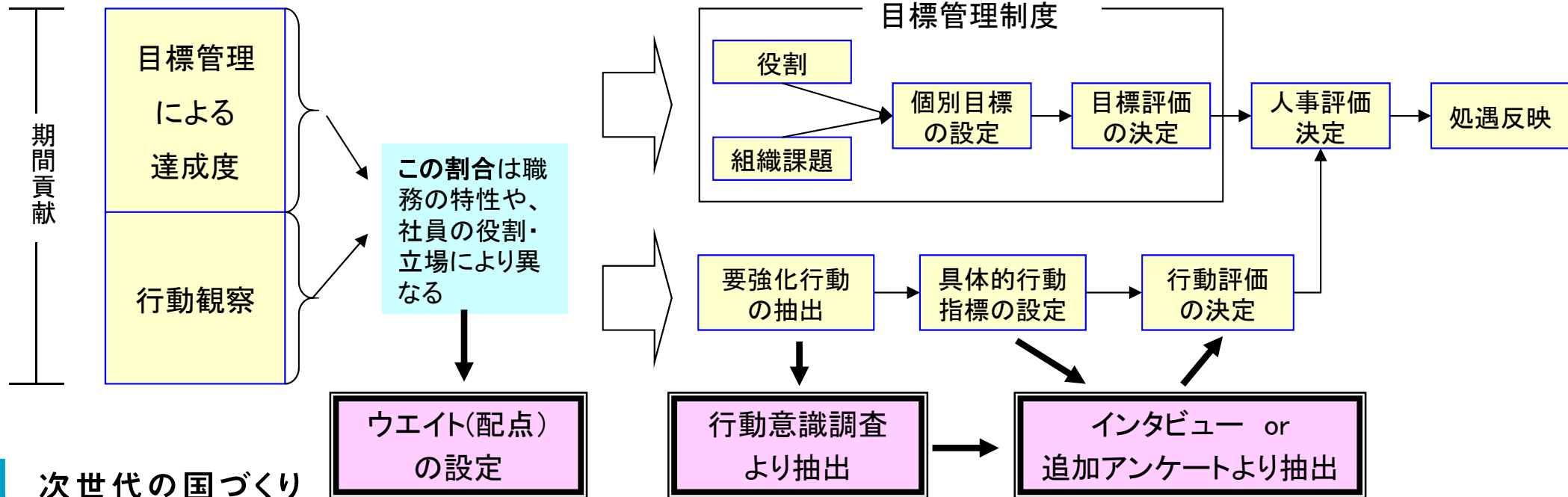
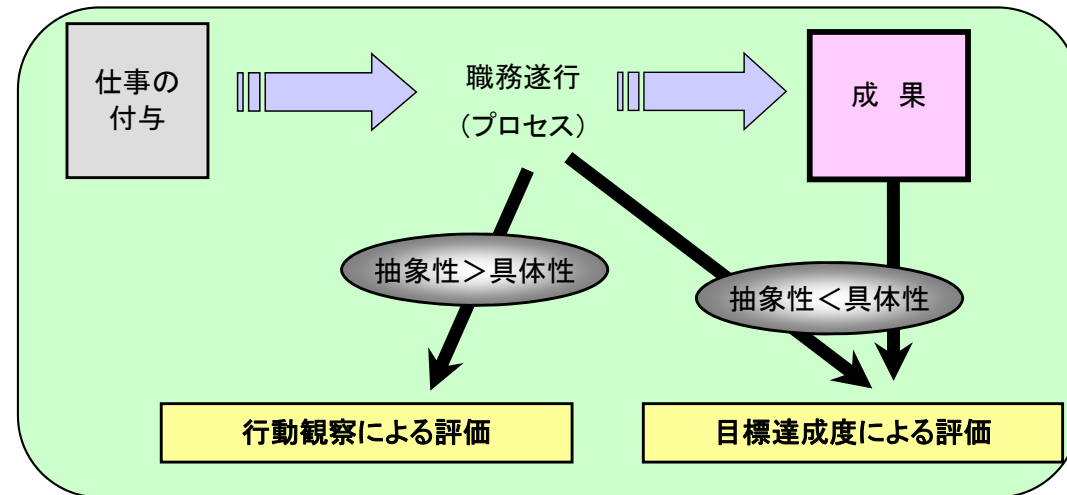


# 目標達成と行動観察による人事評価

社員各人の「貢献度」を確認する軸として、成果と取り組み姿勢の2つが考えられます。  
この2つは、それぞれ目標達成状況の把握と行動観察により確認可能です。

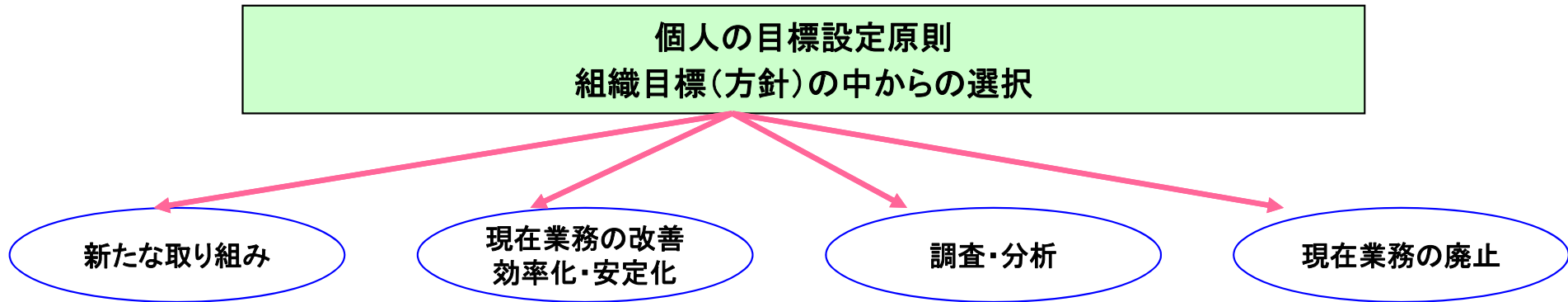
職務遂行上の最終結果への近さ : 成果評価 > 行動評価  
職務内容の具体性(特定可能) : 成果評価 > 行動評価



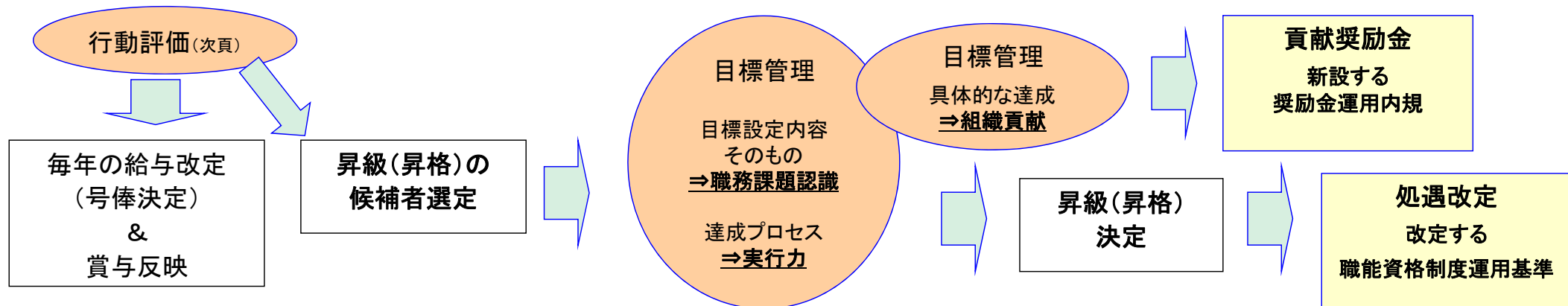
次世代の国づくり

# 目標管理制度の設計

目標管理制度は、人事評価制度に内包される機能で、それ自身が「業務マネジメント・ツール」としての役割を果たします。自分と部下の目標設定を考えること、そして、その目標の達成に向けた取り組みを通して、組織全体を活性化することが目標です。それには、特に目標を認める側＝管理職の課題形成能力、状況把握力、コミュニケーション能力が重要となります(必然的に強化されます)。



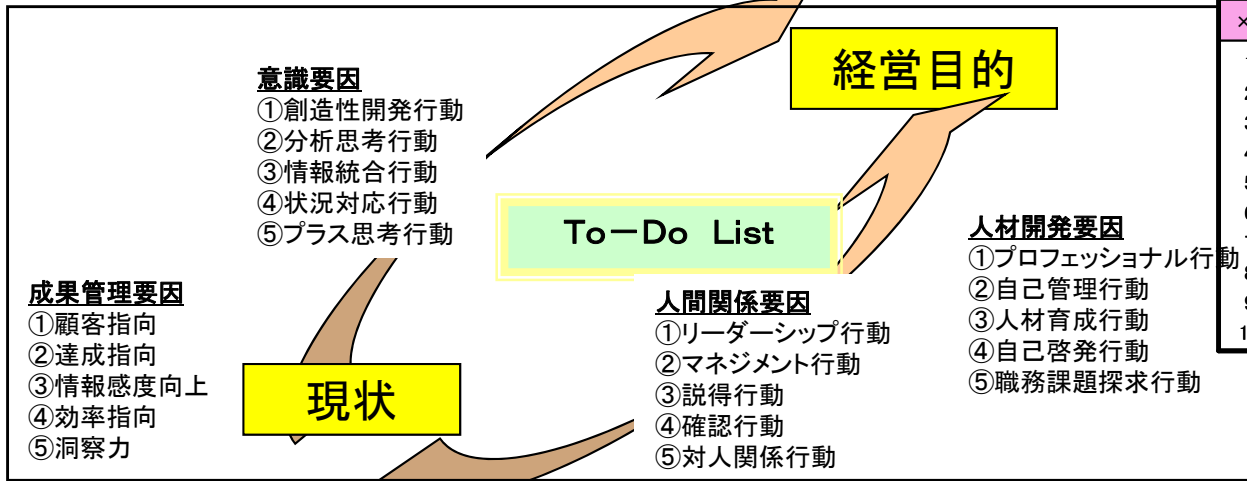
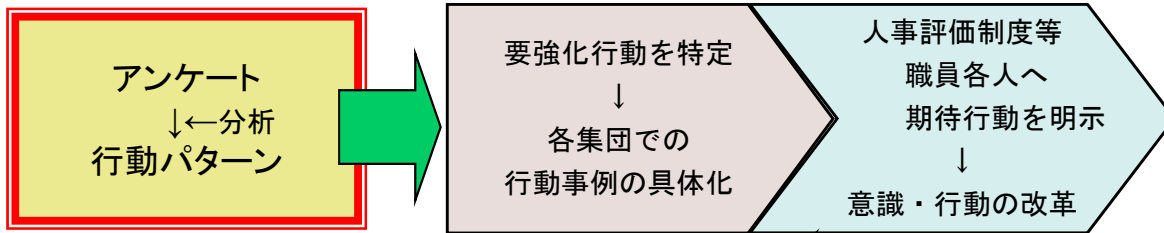
## 人事評価の反映(案)



# 行動観察評価の設計

人事評価制度は、社員各人の貢献度を確認する役割を果たす一方で、会社からの期待人材像を示す制度でもあります。

会社は、どのような人材を必要としているのかを、行動キーワードで明示します。行動観察評価は、そのメッセージをどれだけ受け入れてくれている人物かを確認する仕組みです。右の表は「リーダーシップ行動」を評価する着眼点事例です。



リーダーシップ行動	「社内・外における人との関わりにおいて、自ら率先して行動し、組織目標達成に照らした良い影響を他の人に与える行動をとる。」
○: 評価できる行動	
1	組織目標に対して、部下・後輩に適切な指導、指示を行い、また行動を示している。
2	部下・後輩が間違った行動をすれば、適切な指導を行ってきている。
3	各項目(作業)に対して、達成の為に意見収集と総まとめを行い、方向性を明確にしている。
4	自分の言い出した事、引受けた事を最後まで責任をもってリードする。
5	事実を正しく理解し、明確なゴールを掲げる。
6	個々の能力に合わせた育成、能力のある者をより一層伸ばす教育を実施してきている。
7	仕事の方向性を理解納得させて、部下・後輩に安心感を与える。
8	率先して活気ある職場造りにつとめる。
9	必要ときには部下・後輩に厳しく接してきている。
10	部下・後輩に信頼され、目標とされている。
×: マイナス行動	
1	自分自身の考えがないままに部下・後輩の意見を聞いてしまう。
2	難しい他部門との調整を後回しにして、その尻ぬぐいを他の者にさせる。
3	部下・後輩に方向を明確に示せなかった。結果、途中で方向転換や追加の仕事が発生した。
4	必要ところで率先行動できず、指揮に影響が出た。
5	仕事の道筋を立てられず、結果的に他のものに調整を委ねた。
6	最初に自分だけが先走り、部下・後輩への適切な業務委任ができない。
7	仕事の方向づけを中途半端なまま放置し、混乱を招いた。
8	責任逃れのような行動をとる。
9	自分の考え方が変わり、今までの方針が変更されたにも関わらず、その理由を説明しない。
10	共に悩んでばかりで、決断が遅い。

以下の評価基準にて10点方にて評価を行う

		評価できる行動			
		頻繁かつ 模範的である	頻繁に 確認できる	確認できる	ほとんど確認 できない
マイナス行動	ほとんど無し	10	9	7	4
	やや目につく	8	6	5	3
	目につく	5	4	3	2
	頻繁に目につく	4	3	2	1

株式会社 日本総合研究所  
 リサーチ・コンサルティング部門  
 シニアマネジャー 大久保 修三  
 E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。