

実務情報 SERIES

2023

10

人を伸ばす 「動機づけ マネジメント」 ガイド



はじめに

部下の動機づけは、管理監督者にとって優先順位の高い取り組みです。ちなみに、動機づけ研究の第一人者F.ハーツバーグは、人を満足させる要因を「動機づけ要因」、不満の予防にとどまる要因を「衛生要因」と名づけました。前者には、達成の承認（たとえば部下が仕事を的確にやり遂げたことをほめ、認める）、後者には、金銭（給与を増やすことで、不満の解消になってもやる気にさせるまでには至らない）などがあります。

また、M. P. フォレットが提唱した「状況の法則」（人は人の指示・命令に従うのではなく、指示・命令の背景にある状況を理解し、納得したときに、はじめて指示・命令に従う）は、部下が嫌がる目標の納得づけ、マンネリ化している年度目標・方針の設定背景の納得づけ・指導にも役立っています。

本冊子では、これらの代表的な理論を踏まえた「9つの動機づけツール」を紹介します。対面・オンラインを問わず、日々の指示・指導、人事評価や目標設定の機会にこれらのツールを活用し、部下の動機づけ、納得づけ、そして管理監督者自身のやる気の維持に役立てていただければ幸いです。

【執筆】

マネジメントコースウェア研究所代表
学校法人産業能率大学経営管理研究所客員研究員
国家資格キャリアコンサルタント

金 津 健 治

実務情報 Series CONTENTS

人を伸ばす「動機づけマネジメント」ガイド

- 1 動機づけツール活用の全体像を押さえる..... 3
- 2 「ほめ方・叱り方チェックシート」で、やる気を引き出す、削がない..... 4
- 3 2種類の「組織目標意味づけシート」で、年度目標の意義を納得させ、マンネリ化を防ぐ..... 6
- 4 「個人目標の取り組みメリット洗出しシート」で、どんな仕事もやる気にさせる..... 8
- 5 「達成基準：目標レベルすり合わせシート」で、適正なレベルでチャレンジさせる..... 9
- 6 「要因別動機づけのメッセージシート」で、日々の取り組みから、やる気を引き出す..... 10
- 7 2種類の「成長実感シート」で、成長を実感させ、やる気を引き出す..... 12
- 8 「部下別育成フィードバック項目リストアップシート」で、やる気を引き出す..... 15

1

動機づけツール活用の全体像を押さえる

人材不足の昨今、部下のやる気を引き出す「動機づけ」は、管理監督者にとって優先度の高い取組みです。

本冊子で紹介する動機づけツールを効果的

に活用するには、それぞれの特徴を理解し、意図的に活用することが重要です。

そこで、まずはそれぞれのツールの活用ポイントを押さえておきましょう（図表1）。

■ 図表1 ツール活用の全体像

| ツール名 | 特徴（効果等） | 活用ポイント |
|-------------------------|--|--|
| ほめ方・叱り方チェックシート | 上手にほめて動機づけ、上手に叱って、的確に部下の指導・育成に結びつける | ほめる、叱るは、「人権の尊重」に立脚していることを自覚しておく |
| 組織目標意味づけシート（本格版） | 部門目標を押し付けず、4つの視点で部門目標の設定背景を整理し、部下の納得・動機づけを得る | まずは本格版による部門目標の設定背景の整理・周知に、管理監督者、部下を慣れさせる |
| 組織目標意味づけシート（簡易版） | 4つの視点で部門目標の設定背景を簡単に整理し、部下の納得・動機づけを得る | 4つの視点を部下に教え、共通言語にしておく |
| 個人目標の取組みメリット洗出しシート | 部下に目標の取組みメリットを気づかせ、納得して目標に取り組めるようにする | 部下が気づかない目標の取組みメリットの意味を洗い出し、前向きに取り組めるよう指導する |
| 達成基準：目標レベルすり合わせシート | 目標が高すぎてやる気を失う、低すぎてやる気が出ないことのないよう、目標レベルの選択肢を用意する | 目標レベルの選択肢を「低（低い）、標（標準）、高（高い）」の3段階を基本に、必要に応じ5段階もつくる |
| 要因別動機づけのメッセージシート | 部下の取組みをF.ハーツバーグが提唱する6つの動機づけ要因にあてはめ、動機づけメッセージを作成して伝える | 動機づけのチャンスに限られる「昇進」以外の要因を日ごろから意識し、動機づけを進める |
| 成長実感シート：人事評価連動型 | 自社の人事評価制度の業績考課、能力考課、情意考課の評価項目ごとに成長度を見出す | 部下が自己評価する方法だが、上司がかなり部下の取組みを把握できている場合は、上司が評価する |
| 成長実感シート：全方位活動型 | 部下の上下左右中央のコミュニケーション活動の量と質から成長の手がかりを見出し、動機づける | 活動の量と質を裏づけるもの（たとえば報告書等）があれば、上司はそれを用意し、本人に示し、成長を実感させる |
| 部下別育成フィードバック項目リストアップシート | 育成フィードバック項目を、「重点能力課題」「能力開発方法」「上司の支援」「動機づけの言葉」に分け部下別に整理する | 部下の成長目標、部下への支援活動の備忘録として保存し、日々活用する |

2

「ほめ方・叱り方チェックシート」で、やる気を引き出す、削がない

1 ツール活用による効果

「ほめること」は、重要な動機づけの行為ですが、「叱ること」と一体として考えなければなりません。ほめ方と叱り方のポイントを両方チェックすることで、部下を正しく動機づけできます(図表2)。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 ほめることの効用を理解する

F. ハーツバーグが提唱する動機づけ要因には、目標の達成、達成の承認、やりがいのある仕事、責任の増大、成長などが挙げられています。

たとえば、「君は、この仕事をよくやった」とほめることは、部下を認める「目標の達成、達成の承認」に該当します。

あらためて、ほめることは、部下を動機づけることなのだと理解しておきましょう。

ステップ2 ほめること、その対極の叱ることは、部下指導・育成活動の両輪であることを理解する

ほめることは、部下の行動や成果などを認め、仕事のやりがいを実感させるものです。一方、叱ることは、部下の望ましくない行動を指摘・指導し、反省と成長を促すものです。

部下指導・育成活動において、ほめることと叱ることは、両輪であることを理解しておきましょう。

ステップ3 「6つのほめ方の原則」を活用する

① 事実に基づいてほめる

なぜほめたのか、どの取組みがよかったのかを事実に基づき伝えます。これで部下は、今後も同様の行為を繰り返そうという気持ちになります。

② その場でタイミングよくほめる

望ましい行動を発見したら「よくやった」

とその場でほめましょう。

③ プロセスをほめる

新しい仕事は、効率が悪くなるなど、努力が結果に結びつかない場合もあります。上司の期待に届かなくても、その努力やプロセスに目を向けてほめるようにしましょう。

④ ほめた後、次の目標を与える

「よく頑張った。次はこれに挑戦してはどうか」といった期待と次の目標の明示は、部下のさらなる挑戦意欲を生み出します。

⑤ 人前でほめる

周囲への波及効果を期待する場合は、人前でほめると効果的です。

ただし、妬みを買う場合もあるので、注意が必要です。

⑥ 第三者の感謝の気持ちを伝える

たとえば「部長が君に頼んだ会議の資料、よくまとまっていると喜んでいたよ」と部下の取組みを上司が認めていたなどの第三者の感謝の気持ちを伝えることも効果的です。

ステップ4 叱ることの重要性を管理監督者は自覚する

「叱って嫌われたくない」というのが管理監督者の本音ですが、叱るべき行動を見過ごせば、部下の成長を止めてしまいます。ほめる以上に叱ることは重要であることを自覚しましょう。

ステップ5 「8つの叱り方の原則」を活用する

① 感情的に叱らない

“怒る”と“叱る”を区別し、感情的に接しないようにします。

② 事実を把握し要点のみで叱る

ねちねちと叱るのは逆効果です。

③ タイミングよく叱る

「なぜ1か月も経ってから叱られるのか。」

あのとき言ってくれればいいのに」といった不満を抱かせないようにしましょう。

④ 直接本人を叱る

人づてに「〇〇さんは、あなたのことでかなり頭にきているみたいね」と聞かされると、部下も決してよい気持ちはしません。

⑤ 叱る場所はTPOに応じて判断する

人前で叱るか、別室で叱るかは本人の性格や問題の状況に応じて判断しましょう。

⑥ 人でなく行動を叱る

「どうしようもない人だね」といった叱り方は部下の人格を傷つけます。そうではなく「～の仕方が標準と違う」など、部下の行動の問題点を指摘しましょう。

⑦ 問題行動と改善点を指摘し、叱る理由をはっきり伝える

「叱るとは問題行動と改善点を指摘すること」と定義できます。「なぜ叱られるのか、今後どうすればよいか」を部下に理解させることが動機づけにつながります。

⑧ 叱ったら感情のしこりを残さない

叱った後は感情のしこりを残さず、気持ちを切り換えて明るく接しましょう。

③ 活用ポイント

部下を1人の人間として認めたいうえで、ほめて、叱ることが大切です。ほめることも叱ることも、「人権の尊重」に立脚しているのだと自覚しましょう。

■ 図表2 ほめ方と叱り方チェックシート

部門 _____ 氏名 _____ メンバー名 _____ 年 月 日

■○：できた、△：どちらともいえない、×：できていないので点検しましょう。

| | チェック項目 | 実施度 |
|-----------|--|-----|
| 6つのほめ方の原則 | ①メンバーのよい取組みを具体的な事実に基づいてほめていましたか | |
| | ②その場（よい取組みに気づいた場面）でタイミングよくほめていましたか | |
| | ③メンバーの取り組んでいた仕事のプロセス（過程）をほめましたか | |
| | ④ほめた後、「次はこんなことをやったらどうか」と次の目標を与えましたか | |
| | ⑤上司や仲間、他の人がいる前でほめていましたか | |
| | ⑥周囲の第三者が感謝している気持ちを本人に伝えましたか | |
| 8つの叱り方の原則 | ①感情的に叱らないようにしましたか | |
| | ②ねちねちと叱るのではなく、事実を把握し、その要点のみを取り上げ叱りましたか | |
| | ③問題行動が起きてから、時間がさほど経過しないタイミングで叱りましたか | |
| | ④第三者を介さず、自らが直接本人を叱りましたか | |
| | ⑤本人や周囲に気配りし、叱る場所をTPOに応じて選びましたか | |
| | ⑥本人の人間性を叱るのではなく、本人の問題行動を叱りましたか | |
| | ⑦本人の問題行動と改善点を指摘し、叱る理由をはっきり伝えて納得させましたか | |
| | ⑧叱った後は尾を引くことなく、感情のしこりを残さないようにしていますか | |

3

2種類の「組織目標意味づけシート」で、 年度目標の意義を納得させ、マンネリ化を防ぐ

1 ツール活用による効果

組織の目標・方針の設定背景を「きっかけ」「たとえば」「メンバーへの影響」「ねらい」の4つの視点で整理しておけば、部下にわかりやすく説明できます。

シートを使って説明する機会は、年度の部門目標設定時、半期の折返し時、部門目標変更時です。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 シート（本格版）を準備し、部門目標・方針を1つ記入する

年度の部門目標・方針に関連する資料と組織目標意味づけシート（本格版）を用意し、シートの「目標・方針」の欄に、部門目標・方針を1つ記入します（図表3）。

視点1 「きっかけ」を整理する

目標設定のきっかけとなった出来事や影響などを整理して伝えることで、目標の重大さが明確になります。図表3の事例では、競合の追いつけで受注が減少した事実を挙げています。

視点2 「たとえば」を整理する

目標達成に向けた取組みをメンバーに理解してもらうために、目標達成の手段・方法を示します。事例では、設計品質マニュアルの勉強会の実施を示しており、設計品質向上目標に向けてメンバーの設計力を高めていく方針がイメージできます。

視点3 「メンバーへの影響」を整理する

部門の目標とメンバーの業務との関係に気づかせるため、目標に取り組む負担（デメリット）とメリットを示します。事例では、勉強会の準備で業務が増大することがデメリットとして記載されている一方、メンバーの設計能力が向上し、さらにはお客様に感謝され、やりがいも高まるといったメリットが記され

ています。

視点4 「ねらい」を整理する

目標管理の真の成果である組織と個人の成長・発展との結びつきを整理します。事例では、競争力強化とメンバーの設計能力向上の2つが記載され、部門目標と個人目標が一致しています。

ステップ2 シート（本格版）を活用し、設定背景を説明・納得づける

管理者が整理した意味づけシートを、課会などの職場会議で質疑応答を入れながら部下に説明します。

4つの視点の内容が重複するところもありますが、部下に様々な角度から目標設定の背景を理解させることが大切です。

3 活用ポイント

■簡易版を活用し、手間を省く

本格版での設定背景の整理・周知に慣れたら、手早くまとめるシート（簡易版）も活用し、以下の手順で効率的に進めましょう。（図表4）。

ステップ1 年度目標・方針の設定背景を「1視点、1行」でまとめ、A4サイズのシート1～2枚にまとめる

ステップ2 メンバーに4つの視点（「きっかけ」「たとえば」「メンバーへの影響」「ねらい」）を教える

ステップ3 組織目標・方針の設定背景を口頭で補足説明する（メンバーにメモを取らせる）…「4つの視点を職場の共通言語にする」

ステップ4 半期、年度、また目標の変更の節目において、4つの視点で設定背景をまとめてメンバーに伝える

■図表3 組織目標意味づけシート（本格版）

| 目標・方針 | 視点 | 意味づけ内容 |
|---------|----|---|
| 設計品質の向上 | A | <ul style="list-style-type: none"> ライバルの〇〇社の追い上げにより、××社からの受注が激減した このままいくとジリ貧となり××社からの受注がなくなり、当社の経営の屋台骨をゆるがす恐れがある そこで設計品質を向上させ、〇〇社との差別化を図り有利に展開することが求められる |
| | B | <ul style="list-style-type: none"> 目標達成手段として、設計品質マニュアルの勉強会を実施し、メンバーに周知徹底する |
| | C | (デメリット) <ul style="list-style-type: none"> 勉強会を開くためのテキスト作成等の準備負荷が増大する (メリット) <ul style="list-style-type: none"> 勉強会を開催することで、メンバーの設計能力が向上する お客様にも感謝され、やりがいも高まる |
| | D | <ul style="list-style-type: none"> 設計品質を向上させ、競争力を高める メンバーの設計能力向上を図る |

* A：きっかけ B：たとえば C：メンバーへの影響 D：ねらい

■図表4 組織目標意味づけシート（簡易版）

| 目標・方針 | 視点 | 意味づけ内容 |
|---------|----|---|
| 設計品質の向上 | A | ライバル社の追い上げで受注減。差別化には設計品質の向上が不可欠 |
| | B | 設計品質マニュアルについてメンバーで勉強会を実施 |
| | C | デメリット：勉強会の準備業務の増大 メリット：メンバーの設計能力向上と客先好評価でやりがい大 |
| | D | 競争力向上とメンバーの設計能力向上 |
| 〇〇の推進 | A | ・ |
| | B | ・ |
| | C | デメリット メリット |
| | D | ・ |
| ××の効率化 | A | ・ |
| | B | ・ |
| | C | デメリット メリット |
| | D | ・ |

* A：きっかけ B：たとえば C：メンバーへの影響 D：ねらい

4

「個人目標の取組みメリット洗出しシート」で、どんな仕事もやる気にさせる

1 ツール活用による効果

部下に対し目標や仕事の取組みメリットに気づかせ、やりがいをもって目標・仕事に取り組めるようにします。

とくに、不本意な目標・仕事に取り組む場合に効果的です(図表5)。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 能力向上の視点で取組みメリットに気づかせる

「能力向上」で、スキル、知識、姿勢など幅広い角度から高まる能力を洗い出します。

ステップ2 処遇反映の視点でメリットに気づかせる

「処遇反映」では、人事処遇の視点を交えて取組みメリットに気づかせます。

「賞与、昇進、昇格に結びつく」などのストレートなメリットもあれば、「将来、指導

職に就くのに役立つ」など、ゆるやかなメリットもあります。

ステップ3 刺激・機会創造の視点でメリットに気づかせる

「刺激・機会創造」は、本人には負担となる取組みを、絶好の気づきの機会にするのに役立ちます。

ステップ4 存在価値の向上の視点でメリットに気づかせる

最後の「存在価値の向上」は、ときには部下に責任感を持たせるような取組みが周囲から注目される場となるメリットに気づかせるのに役立ちます。

3 活用ポイント

管理職は、部下が気づかない目標の取組みメリットを洗い出し、前向きに取り組めるよう指導しましょう。

■ 図表5 個人目標の取組みメリット洗出しシート

| 視点 | チェックポイント | 職員名 | 割り振る仕事と メリットの洗出し |
|---------|----------------------------------|-----|--|
| 能力向上 | この目標を通じて鍛えられる能力は何か | Aさん | 後輩Dさんの指導業務を通じて、指導力、対話力を高めることができる |
| 処遇反映 | 目標・仕事を達成したら処遇面でプラスになることはないか | Bさん | 課長の補佐役を務めることは、人事評価項目のリーダーシップを十分満たすことになる |
| 刺激・機会創造 | 目標・仕事がプラスの刺激や新たな仕事の機会創造につながるはないか | Cさん | 難易度が高い試算表作成業務を担うことは、仕事の幅を広げるまたとない機会である |
| 存在価値の向上 | 目標・仕事を通じ、組織における存在価値(知名度等)が高まらないか | Dさん | 金融機関と交渉ができる社員は少ないので、それができるようになれば職場での存在価値が高まる |

5

「達成基準：目標レベルすり合わせシート」で、適正なレベルでチャレンジさせる

1 ツール活用による効果

目標レベルが高すぎると「こんな高い目標を達成するのは無理だ」と、部下はやる気を失い、逆に目標レベルが低いと「目をつぶっていても達成できる」と、部下はやる気が出ないものです。

そこで、「難易度を刻む3つの方式」で目標レベルの選択肢を用意し、効果的にすり合わせ、やる気を持てるようにします（図表6）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 「次のステップ方式」で目標レベルを刻み、選択肢を作成する

定性目標の行動・能力レベル等を段階的に引き上げて、選択肢を設定します。

ステップ2 「ゾーン方式」で目標レベルを刻み、選択肢を作成する

数値目標の幅を以上、超、以下、未満で刻み、ゾーンで設定します。

ステップ3 「箇条書き方式」で目標レベルを刻み、選択肢を作成する

目標に付ける条件の数で、レベルをさじ加減します。数値レベル、定性の目標レベルともに条件とすることができます。

3 活用ポイント

目標レベルの選択肢を「低（低い）、標（標準）、高（高い）」の3段階を基本とし、必要に応じて、5段階の選択肢をつくってみてもよいでしょう。

■ 図表6 達成基準：目標レベルすり合わせシート

| 方式 | 難易度の刻み方と活用の視点 | 例 | | | 記入欄 | |
|----------|--|------------|----------------|--|------|----------------|
| | | 目標項目 | 達成基準：目標レベルの選択肢 | | 目標項目 | 達成基準：目標レベルの選択肢 |
| 次のステップ方式 | 定性目標の行動・能力レベル等を段階的に引き上げ、選択肢を設定する | 業務の標準化 | 低 | 年度内に手引きを作成 | | 低 |
| | | | 標 | さらに上司が了解 | | 標 |
| | | | 高 | さらに職員が納得 | | 高 |
| ゾーン方式 | 数値目標の幅を「以上」「超」「以下」「未満」で刻み、ゾーンで設定する | 残業時間削減 | 低 | 昨年比マイナス1%以上～3%未満 | | 低 |
| | | | 標 | 昨年比マイナス3%以上～5%未満 | | 標 |
| | | | 高 | 昨年比マイナス5%以上～7%未満 | | 高 |
| 箇条書き方式 | 目標につける条件の数でレベルをさじ加減する。数値レベル、定性の目標レベルともに条件とすることができる | 〇〇業務の円滑な遂行 | 低 | (1) ミス・事故ゼロ (2) 法令順守 (3) 予算内での執行 いずれか1つを満たす | | 低 |
| | | | 標 | いずれか2つを満たす | | 標 |
| | | | 高 | すべてを満たす | | 高 |

「要因別動機づけのメッセージシート」で、日々の取組みから、やる気を引き出す

1 ツール活用による効果

F. ハーツバーグが提唱する「6つの動機づけ要因」にあてはめることで、部下を動機づける場面やメッセージを具体化することができます（図表7）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 F. ハーツバーグの二要因理論を理解する

この理論は、満足に関わる要因を「衛生要因」「動機づけ要因」の2つに分けて捉えています。

◆衛生要因とは

主に会社の方針、作業条件、対人関係、金銭などです。

これらが満たされると、不満感は一時的に抑制されますが、満足をもたらす効果はありません。このような特性を踏まえ、衛生要因または不満足要因と呼んでいます。

◆動機づけ要因とは

促進要因とも呼ばれ、①目標の達成②達成の承認③やりがいのある仕事④責任の増大⑤成長⑥昇進などが挙げられます。

これらの要因は、不満足要因としては働かず、もっぱら動機づけを促進する要因です。

ステップ2 「要因別動機づけのメッセージシート」を活用する

① 「目標の達成」要因で動機づけフレーズをつくる

数値目標、プロセス目標を問わず、達成できたら「やったね」と達成感を持たせます。

「〇〇をやり終えたね。〇〇の目標を達成したね」と部下が目標を達成できた事実を、しっかり言葉で表わしましょう。

② 「達成の承認」要因で動機づけフレーズをつくる

あらゆる仕事の達成の機会を捉え、「よく

できた、たいしたものだ」と認める、ほめることも動機づけ要因です。

当たり前の仕事でも、「期待どおり、よくできている」とほめましょう。

③ 「やりがいのある仕事」要因で動機づけフレーズをつくる

新しい仕事、未知の仕事でやりがいを持たせるのは、容易ではありません。

いわゆる「食わず嫌い」の部下には、指導者の経験談で「この仕事は〇〇な点がおもしろい」とやりがいに気づかせましょう。

④ 「責任の増大」要因で動機づけフレーズをつくる

「責任の増大」は、責任を持たせることで動機づけるものですが、重い責任が精神的負担になり、動機づけ効果が薄れることもあります。

そのような場合には、「しんどいときには、フォローする」と上司が支援を約束することで精神的負担を緩和しましょう。

⑤ 「成長」要因で動機づけフレーズをつくる

「成長」は、部下に成長していることを気づかせるものです。

評価面接や目標設定面接等の節目、仕事の区切りの機会を捉え、「〇〇ができるようになったね」と成長に気づかせましょう。

⑥ 「昇進」要因で動機づけフレーズをつくる

「昇進」は、組織における地位の向上となる動機づけの要因です。

「君も〇〇に昇進だ。おめでとう」と祝福を送り、「今後は指導職として活躍してくれることを期待している」と期待を伝えれば、申し分ありません。

3 活用ポイント

チャンスが限られている「昇進」以外の要因を日頃意識し、動機づけを進めましょう。

■ 図表7 要因別動機づけのメッセージシート

| 要因 | 動機づけのイメージ | 部下に伝えるメッセージ |
|----------------|--|--|
| ①目標の達成 | 数値目標、プロセス目標問わず、達成できたら「やったね」と達成感を持たせる | A君が業務改善目標を達成したら、「業務改善目標を達成できたね。これからは仕事もラクになるね」と達成感を持たせる |
| ②達成の承認 | あらゆる仕事達成の機会を捉え、「〇〇がよくできた」と認める、ほめる | B君が毎日取り組む〇〇の処理業務を終えたら、「〇〇の仕事は、期待どおりやってくれている。助かるよ」と認め、感謝の言葉をかける |
| ③やりがいの ある仕事 | 「この仕事は〇〇な点がおもしろい」と食わず嫌いの部下に、指導者の経験談でやりがいに気づかせる | C君に交渉業務を依頼する際、指導者の経験談でやりがいに気づかせる。「確かに交渉業務はしんどいかもしれないが、この業務を継続すれば、社外関係者の信頼を獲得でき、自身の人脈づくりに役立つのも魅力的だよ」とやりがいに気づかせる |
| ④責任の増大 | 「この仕事を任せる」と責任を持たせる。プレッシャーを感じやすい部下には「しんどいときはフォローする」と支援を約束する | D君に交渉業務を任せる際、不安感を払拭できるよう「君に〇〇との交渉業務を任せるが、しんどいときには、フォローする」と支援を約束する |
| ⑤成長 | 「昨年度に比べ、〇〇ができるようになった」と、評価面接で成長に気づかせる | E君との評価面接の際、「〇〇の受付処理が1人でできるようになったね。この1年で成長したね」と成長に気づかせる |
| ⑥昇進 | 昇進の機会を捉え、昇進への祝福、期待を伝える | F君が昇進の際、「君も係長に昇進だ。おめでとう」と祝福し、「今後は指導職として活躍することを期待している」と期待を伝える |

7

2種類の「成長実感シート」で、成長を実感させ、やる気を引き出す

■ 成長実感シート：人事評価連動型

1 ツール活用による効果

自社の人事評価制度の能力考課、情意（態度）考課の項目ごとに成長の裏づけ事実を見出すことで、部下に成長を実感させることができます（図表8）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 自社の評価要素・項目・着眼点を取り入れたシートを設計する

評価対象となる部下の評価シートに基づき、自社の評価要素・項目・着眼点（定義）を取り入れた成長実感シートを設計します。

ただし評価要素の「業績」は、環境要因で変動するため除きます。横軸は「評価要素」「評価項目」「着眼点（定義）」「最近もっとも望ましい取組み状況」「前年同様」「前年より成長」です。縦軸は評価要素と評価項目を羅列します。

ステップ2 部下にシートの活用目的を説明し自己評価させる

作成したシートに基づき、部下に「自身の成長度を評価項目ごとに確かめ、今後のさらなる成長課題を見出すことが目的だ」と伝え、シートの記入要領に沿って自己評価させます。

ステップ3 自己評価済みのシートをもとに対話し、成長を実感させる

シートの最大の目的は、部下に成長を実感させ、動機づけることです。

「成長に○印がついた箇所」を確かめて「成長できているよ」とほめ、成長が少ない場合は、「前年同様」でも成長の兆しを見つけてほめましょう。

3 活用ポイント

部下が自己評価する方法で進めますが、上司がかなり部下の取組みを把握できている場合は、上司が評価してみましょう。

■ 成長実感シート：全方位活動型

1 ツール活用による効果

部下のコミュニケーション活動を全方位：上（上司）、下（後輩・同僚）、右（他部門）、左（社外関係者）、中央（自己）で捉え、「活動量の増加、活動の質の向上、新たな活動、問題活動の減少」等から、成長の手がかりを見出すシートです（14頁図表9）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 上下左右中央のこれまでの活動傾向を評価する

部下1名を想定し、上下左右中央の視点で、これまで（この1年以内）の傾向を評価・点検します。直近の人事評価の記録を参考にするとよいでしょう。

ステップ2 部下にシート活用目的を説明し自己評価させる

シートに基づき、部下に「自身の上下左右中央のコミュニケーション活動の量と質の変化に基づき、自身の成長を確かめ、今後のさらなる成長課題を見出す」と目的を説明し、シートの記入要領に沿って自己評価させます。その際、さらに、現在の時点で「活動量は増加したか、活動の質は向上したか、新たな活動があったか、問題活動は減少したか」自己評価させ、傾向を記述させます。

ステップ3 自己評価済みのシートをもとに対話し、成長を実感させる

「これまでの傾向、現在の傾向を辛くつけていないか」に注目し、少しでも活動の量と質での好材料を見つけ、成長を実感させましょう。

3 活用ポイント

活動の量と質を裏づけるもの（たとえば成果物となるマニュアル、報告書等）があれば、上司が用意して本人に示し、成長を実感させましょう。

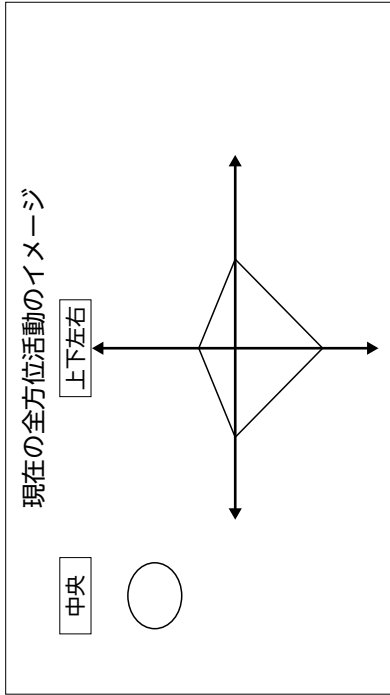
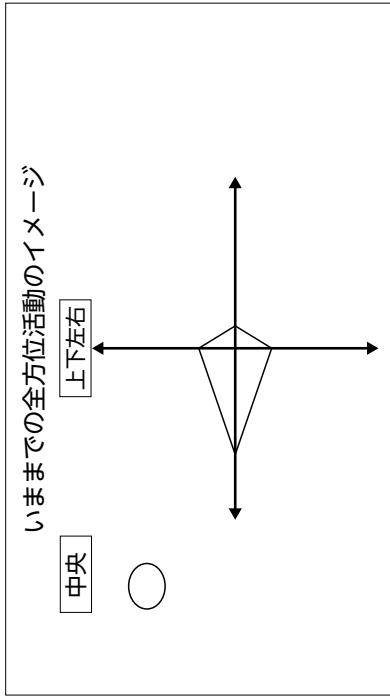
■ 図表 8 成長実感シート（人事評価運動型）

所属 営業課（9年目） 氏名 山田太郎 作成 年 月 日

- 評価項目ごとに、最近のもっとも望ましい仕事の取り組み状況を、感じたままにわかりやすく記入してください。
- 業績は、環境要因で変動するため、除いてあります。指導育成力は、取り組みんでいると感じていたら記入してください。

| 評価要素 | 評価項目 | 定義 | 最近もっとも望ましい取り組み状況 | 前年同様 | 前年より成長 |
|------|----------|-----------------------------------|---|------|--------|
| 能力 | 業務遂行力 | 担当業務遂行上の必要な知識を習得し、発揮できる | 人事評価の通信教育を受講し、課長の人事評価業務を補佐し、部下の業務遂行状況を把握・報告した | | ○ |
| | 指導育成力 | 部下を育成・指導できる | ほぼ毎日新人S君と面談し、業務遂行上の指導育成をした | | ○ |
| | 判断・決断力 | 業務の内容や状況を的確・敏速に把握し、状況に応じて判断・決断できる | 担当T社からの値引き要請を受け、過去の取引と今後の販売余地を予測し、妥当な価格をまとめ、上司の了解をとりつけ、先方に提案できた | ○ | |
| | 交渉・折衝力 | 組織内外の対人交渉・折衝を円滑に行なうことができる | 要求水準の高いN社のM部長に対し、少なくとも月に3回の対面交渉を続け（昨年暮れより）、年末にD製品の購入継続の契約をとりつけた | | ○ |
| | 効率・計画力 | 業務運営における計画的、効率的遂行度 | 週中ごろの新規開拓デーでは、先輩のアドバイスのもと、○○データをもとに、半年単位の訪問計画を立てるようにした | ○ | |
| 態度 | 変革・挑戦心 | 自己をより高いレベルに成長させようとしている | 課長補佐をめざし、マネジメント基本の通信教育を受講・修了し、行動計画をまとめ、課長に提案し、一部実行できた | | ○ |
| | 協調性 | 組織内で協力・支援・連携により円滑な組織運営に貢献している | 他の課との共同会議の開催にあたり、司会役を補佐して会議の書記役を担当し、時間内に議事録をとりまとめた | | ○ |
| | コンプライアンス | 業務遂行上遵守すべき倫理・規定等を認識し、業務に取り組んでいる | 本社からの通達（ルール変更含む）に目を通し、自ら行動している | ○ | |

■年度ははじめ等の節目と比較した現在の全方位活動：上（上司）、下（後輩・同僚）、右（他部門）、左（社外関係者）、中央（自己）に対して、「活動量が増えた、質が高まった、新たにやり組んだ・始めた、問題がなくなった・減った」等の成長の手がかりとなる活動の兆候を記してみてください。



| 全方位 | いままでの傾向（人事評価の記録） | 現在の傾向（自己評価） |
|-----|------------------------------------|--|
| 上 | こちらから報告を求めないと、情報を提供しない | 同左 |
| 下 | 後輩から相談があったときは指導するが、自ら進んで指導しようとはしない | 主任であることを自覚し、勉強会での講師役を担当したり、新人を同行営業で指導したりするようになった |
| 右 | 他部門からの問合わせに情報提供する程度 | 新製品については、開発部門に問い合わせ、製品の特徴等を把握するようになった |
| 左 | 得意先管理だけでなく、新規開拓にも熱心に取り組んでいる | 同左 |
| 中央 | 人事部より指定された3年目研修を受講 | 自主的に提案力向上セミナーに参加したり、当社の製品の理解を深める努力をしたりするようになった |

8

「部下別育成フィードバック項目リストアップシート」で、やる気を引き出す

1 ツール活用による効果

評価面談前に「部下別の育成フィードバック項目」を整理しておけば、評価を育成に結びつける面談を円滑に進めることができます（図表10）。

2 ツール作成・活用の進め方

ステップ1 面談前に、部下別に4つの育成フィードバック項目を整理・記入する

面談前に、4つの育成フィードバック項目「重点能力課題（優先的に取り組む能力課題）」

「能力開発方法（とくに意識して取り組む能力開発の方法）」「上司の支援（能力開発に向けて予定する上司の支援活動）」「動機づけの言葉（本人を動機づける言葉）」を部下別に整理します。

ステップ2 面談時に活用し、部下に伝える

評価を伝えた後、シートに記した4つの育成フィードバック項目を伝えます。

3 活用ポイント

部下の成長目標、部下への支援活動の備忘録として保存し、日々活用していきましょう。

■図表10 部下別育成フィードバック項目リストアップシート

NO ()

| 職員名 | 育成フィードバック項目 | | | |
|--------------|-----------------------|---|------------------------------------|---------------------------------|
| | 重点能力課題 | 能力開発方法 | 上司の支援 | 動機づけの言葉 |
| (記入例) Aさん | (記入例) 後輩に対する傾聴力の向上 | (記入例) 傾聴力向上のためのビデオ視聴、コーチング書籍学習と同僚相手のロールプレイング | (記入例) ロールプレイングに立ち合い、月1回の面談アドバイス | (記入例) Aさんなら、意識すればうまくなるので大丈夫！ |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

- このシートは、面談前に部下別の育成フィードバック項目を洗い出し、面談を円滑に進めるためのものです。
- 育成フィードバック項目「重点能力課題（優先的に取り組む能力課題）」「能力開発方法（とくに意識して取り組む能力開発の方法）」「上司の支援（能力開発に向けて予定する上司の支援活動）」「動機づけの言葉（本人を動機づける言葉）」を部下別に整理しましょう。