

「こんなことも知らないで人材育成をしていたのか!？」とひやっとし、  
読んだ後に自信が付くこと間違いなしの知恵の玉手箱

## 企業の発展・持続の基盤のための 人材育成知書 (サンプル)

- 本書は、(株)資産工学研究所が300社を超える企業の皆様と協同作業し集大成した「人材育成関係者必読」の秘訣を盛り込んだものです。
- 本書には、以下の内容が含まれています。

部	部名	資料名	頁
I	人材育成総論編	新人材育成方法論	3
II	人材育成の方法編	人材育成の定義・目的・心構え	7
		人材育成の手順と秘訣	12
		OJTの手順と秘訣	18
III	ナレッジマネジメント編	ナレッジマネジメント方法論 ⇒「社内の知恵」の活用	23
		ナレッジファシリテーション技法 ⇒「社内の知恵」の「見える化」	28
		ナレッジネーミング技法 ⇒「社内の知恵」の「できる化」	31
IV	人材育成ソリューション編 (工程別二ーズ対応)	工程共通、目標工程、設計工程、開発工程、 運用工程、成果工程、評価・対策工程	37
V	人材育成関連資料編	人間の構成要素	47
		能力向上のフレームワーク	49
		人材育成の成功プロセス(V字工程法則)	51
		自分の価値を向上させる方法	52
		自分の価値を向上させる能力体系	58
		・価値前提力	58
		・業務力	60
・職位力	61		
・基盤力	63		
		「資源型社員」と「資産型社員」	74
VI	本質考動編	「本質考動」による仕事の基盤力の向上	77

- ナレッジシートの右端の欄は、各人の徹底・発揮状況を記録するものです。

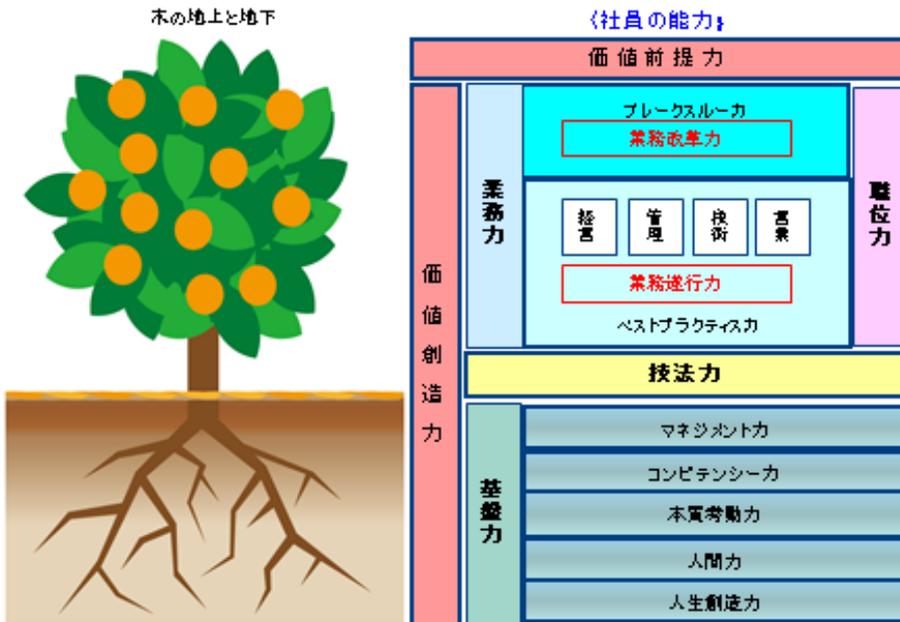
徹(徹底)	身についているレベル	×: 不理解、○: 理解、◎: 実践、●: 体得
発(発揮)	発揮しているレベル	×: 不発揮、○: 稀時、◎: 適時、●: 常時

成績優秀者の知恵を「見える化」し関係者を「できる化」する

# 新人材育成方法論

## ①社員の能力の構成要素

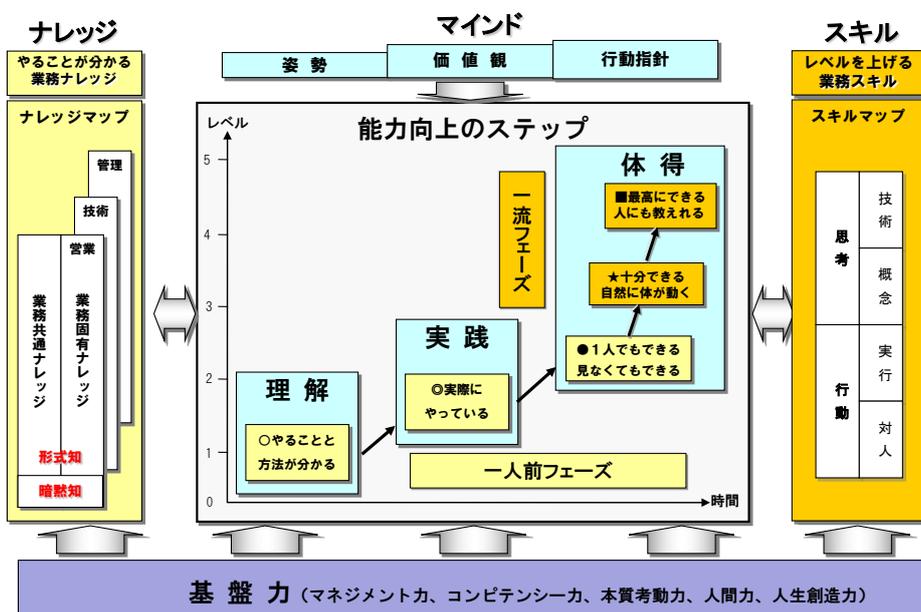
社員の能力体系図



社員の能力は「業務力」「職位力」「技法力」とそれを支える「基盤力」に大別されます。「業務力」「職位力」は「価値前提力」を踏まえた「業務改革力」「業務遂行力」から構成されます。業務力に集中して育成しても困難が発生すると「大木が台風で倒れる」と同様な現象が発生します。これを防ぎ業務力を下支えするのが「基盤力」です。

## ②社員の成長プロセスと実現方法

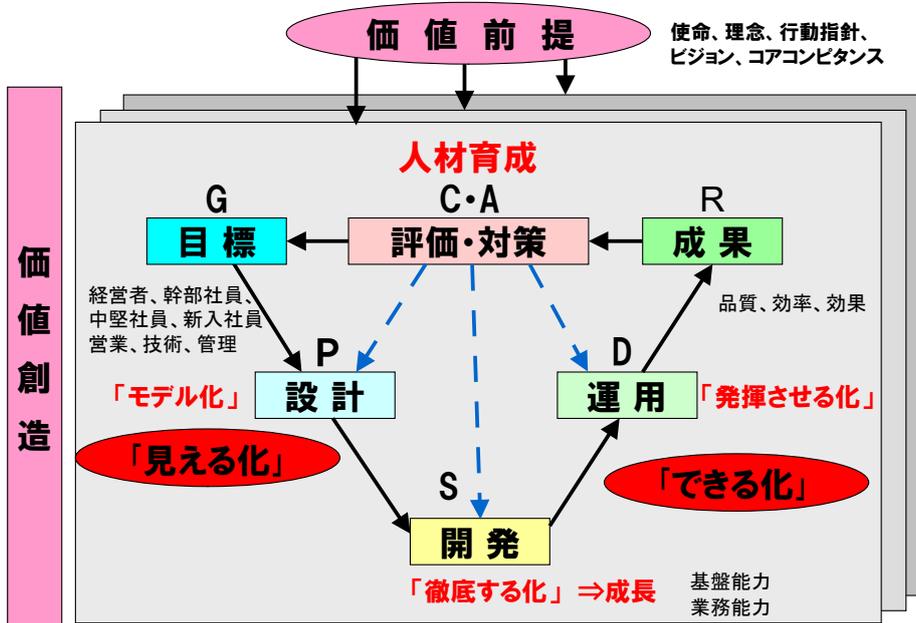
能力向上のフレームワーク



「業務力」は「理解」「実践」「体得」のステップを踏んで伸ばします。「一人前」になるには「ナレッジ」が役立ちます。「一流」になるには「スキル」のさらなる研鑽が必要になります。「マインド」は一人前にも一流にも常に必要です。これらの業務力を支え成果のレベルを向上させるためには「基盤力」の育成が必要です。

### ③着実に人材育成するプロセス

#### 人材育成のV字工程法則



「人材育成」を行うには「工程」を着実に踏んでいく必要があります。対象者を決め「目標」を設定し「設計」で「モデル」を「見える化」します。そして「開発」で徹底して成長させ「運用」で発揮させて「できる化」し「成果」につなげます。成果には「成長」と「業績向上」があります。随時「評価・対策」で見直し改善を継続していきます。

### ④「ナレッジファシリテーション技法」による「見える化」

業務の成績優秀者の知恵や経験を短時間(2日程度)で「企業固有成功法則」として「見える化」し、「ナレッジブック」として集大成する。

#### ナレッジファシリテーションによる「見える化」

##### —企業固有の成功法則の創造技法—

「ナレッジファシリテーター」が、成績優秀な社員が現場で培った知恵や秘訣を迅速かつ的確に取り出し整理する方式です。

ナレッジファシリテーターとは、ナレッジ表出において、

1. 「テーマを投げかける」
2. 「現場で見つけた知恵や秘訣をポストイットに書かせる」
3. 「模造紙に貼り付ける」
4. 「整理して切り口別の本質を浮かび上がらせる」
5. 「さらに深掘りする」

という作業を通じて、参加者の現場で培った知恵や秘訣を、短時間での確に取り出し、企業独自の成功法則を導き出し、経営資産に高めるサポーターのことです。



模造紙の上に貼られたポストイット



ポストイットをそのままとめたナレッジシート

「見える化」の技法が「ナレッジファシリテーション」です。テーマ別に成績優秀者を10名程度集め、1業務当たり2日前後の短時間での確に業務力の構成要素である「マインド」「ナレッジ」「スキル」さらには「基盤力」を「成功法則としてモデル化」し「見える化」していきます。これらを集大成して「ナレッジブック」を作成します。ナレッジブックは「紙」「PC」「タブレット」「スマホ」等で活用できます。

## ⑤「ナレッジイネープリング技法」による「できる化」

「ナレッジブック」を業務関係者全員に一定期間継続して行き、着実に成長・成果につなげる。

「できる化」状況を以下のような記号で定期的に棚卸ししている。

- ・「徹」：徹底状況（どれくらい修得しているか）×：不理解、○：理解、◎：実践、●：体得
- ・「発」：発揮状況（どれくらい発揮しているか）×：不発揮、○：稀時、◎：随時、●：常時

### 徹底と発揮による「できる化」

#### クレーム対応の手順と秘訣

分類	原理・原則	解説・例	徹底	発揮
受付	クレームを受付ける	・お客様から直接クレームを言われる。 ・電話・第三者からクレームを言われる。	○	×
状況確認	まず顧客に接触する	・直接出向くとか、電話等で顧客と話をする。 ・顧客の態度や話しぶり等を観察し目体を察する。 ・問題の発生により迷惑をかけたことに対して誠意を見せる。	◎	●
	事実確認をする	・問題の事実を把握する。 ・問題をできるだけ客観的、定量的に把握する。	○	×
	クレームを事前に把握するよう心がける	・トラブルが大きなクレームに発展する前にキャッチすることが、その後の対応量に大きく影響することを認識する。	◎	◎
初期対応	対応の必要性を判断する	・前回と同じクレームがないか確認する。 ・緊急対応が必要かどうか判断する。	●	×
	関連部門も協力をあおぐ	・関連部門の協力を要請する。 ・必要に応じて対策会議等を開催する。	◎	●
	初期対応する	・代替品を入手する。代替品を持っていく。 ・初期対応時、本格対応の合意を得る。	◎	◎
本格対応	本格対応方針を立てる	・本格対応案を作成する。 ・上司と東方の対応方針を合意する。	○	×
	クレームの原因を調査する	・クレームの原因を詳細に調査する。 ・責任の所在を明確にする。	●	●
	クレームの対応方法を検討する	・対応内容を具体的に淡い出す。 ・対応スケジュールを打ち合わせる。 ・対応の社内分担当を決める。 ・責任の範囲を明確にする。 ・対応費用を積算する。	◎	◎
	顧客の了解を得る	・本格対応方法を顧客に説明する。	◎	○
	クレーム対策を実施する	・原因に応じて技術者等が本格対応する。 ・営業として必要に応じて現場に立ち会う。	◎	○

**徹底**  
不理解：×  
理解：○  
実践：◎  
体得：●

**発揮**  
不発揮：×  
稀時：○  
随時：◎  
常時：●

6

「成功モデル」は「ナレッジシート」としてテーマ別に「分類」「原理・原則」「解説・例」として表現されています。これを各人に着実に落とし込んで成果につなげるには、「開発工程」で「徹底」し、「運用工程」で「発揮」させる仕組みが必要です。そのために「ナレッジブック」の各頁の右端にある「徹底欄」「発揮欄」に定期的に記号で表記し能力の棚卸しを定期的に行い着実に「できる化」していきます。

## ⑥「業務力」を支える「基盤力」を「見える化」し汎用化

弊社は基盤力を以下の切り口で体系化し「見える化」している。（弊社作成の独自作品）

基盤力名	定義	内容
①マネジメント力	会社や部門をマネジメントする能力	・「マネジメント力」は、会社や部門やプロジェクトをマネジメントする能力であり以下の4分類からなる。 経営基盤、成長戦略、組織運営、思考・行動
②コンピテンシー力	仕事を遂行する上で共通の中核能力	・「コンピテンシー力」は、仕事を遂行する上での中核（コア）能力である。 ・業績に直結する7つのコンピテンシー ・業績を支援する5つのコンピテンシー
③本質考動力	ビジネスパーソンとして基本的に知っておくべき知識	・「本質考動力」は、日常的に経営・事業・業務・人材面での、「誰にでもすぐにはできる」「社員のベクトルが合う」といった「本質」を中心に、ビジネスパーソンが基本的に知っておくべき知識の集大成である。
④人間力	人間として人生を通じて磨くべき能力	・「人間力」は、「人間として人生を通じて磨くべき能力」である。 ・姿勢：対自姿勢、対他姿勢 ・思考：技術能力、概念能力 ・行動：実行能力、対人能力 ・人物：生来資産、獲得資産
⑤人生創造力	人生を設計し実行していく能力	・「人生創造力」は、「人生を設計し実行していく能力」である。

## 人材育成の手順と秘訣（計画編）

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
育成の計画	本人の能力を見極める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の能力のレベル、資質・適性を見極める。</li> <li>・強み・弱みを評価する。</li> <li>・部下の価値観を理解する。</li> <li>・部下の仕事のやり方を理解する。</li> <li>・部下のキャリアを把握する。</li> </ul>		
	役割と責任を明確に与える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期待する役割を明確にする。</li> <li>・責任を与える。</li> </ul>		
	真意を伝える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相互理解を深め、どういう思いで育成していくかを伝える。</li> <li>・リーダー間で本人の課題を共有する。</li> </ul>		
	求める人材像を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の方針を計画に反映させる。</li> <li>・組織ビジョンにあった人材像を作る。</li> <li>・求められる役割を認識する。</li> <li>・計画には時代・社会の要請を反映させる。</li> </ul>		
	部下のニーズを知る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人のキャリアビジョンについて語り合う。</li> <li>・部下から「なりたい姿」をヒアリングし、共有しておく。</li> <li>・本人の悩み（希望）を聴く。</li> <li>・本人の仕事に対する本音を聴く。</li> <li>・部下の希望も計画に取り入れる。</li> </ul>		
	目標を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発の目的を明確にして取り組む。</li> <li>・育成目標を立て、本人と上司が共有する。</li> <li>・出来た姿をイメージさせる。</li> <li>・求められる能力と現状を比べ、能力開発課題を明確化し、共有する。</li> <li>・強化すべき点を部下と打ち合わせ共有化する。</li> <li>・必要な知識・スキル・コンピテンシーを明確化する。</li> </ul>		
	進め方を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割分担を明確にする。</li> <li>・時期を明確にする。具体的なマイルストーンを設定する。</li> <li>・評価期間、方法を明確にする。</li> <li>・自分の価値観、判断基準を自らの言葉で伝える。</li> <li>・期待していることを伝える。</li> <li>・責任は上司が取ることを明確にする。</li> </ul>		
	計画を作成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成の標準プログラムを作る。</li> <li>・提案・企画の作成を指示する。</li> <li>・行動計画を出させる。</li> <li>・成功のシナリオを作らせる。</li> <li>・能力開発のPDCAをしっかり回す。</li> <li>・あらかじめ評価の指標・時期を明確にする。</li> </ul>		
	動機付けをする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務の意義を十分に理解させる。</li> <li>・部下に自分の夢を持たせ、達成レベルをイメージさせる。</li> <li>・達成可能性を理解させ、ヤル気を引き出す。</li> <li>・新しい仕事にチャレンジさせる。</li> <li>・当該PJTのリーダーに仕立てる。</li> <li>・部下への期待を示し、自立を促す。</li> </ul>		
	育成手段を知る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の人材育成策を把握する。</li> <li>・自己診断シートによる自己分析と強化を提案する。</li> <li>・社内外の育成プログラム（研修体系・メニュー）を把握する。</li> <li>・部下の研修受講実績を知る。</li> <li>・人材育成の本を読む。</li> </ul>		
育成のインフラを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力開発支援の仕組みを作る（社外留学等）。</li> <li>・会社のインフラeラーニング等を整える。</li> <li>・通信教育を活用させる。</li> <li>・上司はOJTスキルを磨く。</li> <li>・計画的に研修を受けさせる。</li> <li>・社内人脈を作る機会を与える。</li> </ul>			

## 「資源型社員」と「資産型社員」

分類	原理・原則	解説・例		*									
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> <li>本資料は、「資源型人材」「資源型人財」「資産型人材」「資産型人財」の定義をするものです。</li> <li>企業は、「資源型人財」と「資産型人財」に社員を育成し成果につなげていく必要があります。</li> </ul>												
分類	比較項目	資源型人財	資産型人財	*									
サクセス考動マネジメントの目標	能力育成の「2×2の視点」を理解する	<ul style="list-style-type: none"> <li>人を管理するには、「資源型から資産型へ」、「材料から財産へ」の2通りの観点が必要である。</li> <li>「マトリクス分析」により整理する。</li> <li>「資源型人材」とは、経営資源として、定型業務遂行過程での材料とみなす人材である。</li> <li>「資源型人財」とは、経営資源ではあるが、定型業務遂行において改善策を自ら考動する企業に必要な財産とみなす人財である。</li> <li>「資産型人材」とは、企業発展に不可欠な資産であるが、創造的業務遂行過程において指示等が必要な材料とみなす人材である。</li> <li>「資産型人財」とは、企業発展に不可欠な資産であり、創造的業務遂行を自ら考動する企業に不可欠な財産とみる人財である。</li> </ul> <p style="text-align: center;">【能力育成マトリクス図】</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">資源型</td> <td style="text-align: center;">資産型</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">人財</td> <td style="text-align: center;">資源型人財</td> <td style="text-align: center;">資産型人財</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">人材</td> <td style="text-align: center;">資源型人材</td> <td style="text-align: center;">資産型人材</td> </tr> </table> </div>				資源型	資産型	人財	資源型人財	資産型人財	人材	資源型人材	資産型人材
	資源型	資産型											
人財	資源型人財	資産型人財											
人材	資源型人材	資産型人材											
	「資源型」か「資産型」かを見極め「材」が「財」になるように育成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>人を管理する立場と労働する立場の視点で区分する。</li> <li>①企業（管理者）が人を活用するには、人をみる観点や、人を扱う視点が重要である。</li> <li>②労働に従事する側（当事者）からも、自己にどのような存在意義を見出すか、そのことによって企業に従属するかというような意識・心構えが必要不可欠である。</li> <li>各個人の立場には、人の内面があり、企業と個人が意識統一を図ることが不可欠である。</li> <li>企業には、少数であっても「資産型人財」が必須である。新入社員は、まず「資源型人材」の状態からスタートするが、その後は本人の適性と努力、さらには企業の方針によって上記マトリクスを進んでいく。 <ul style="list-style-type: none"> <li>（管理者）「資源として扱うか」「資産として扱うか」</li> <li>（当事者）「資源として存在するか」「資産として存在するか」</li> </ul> </li> </ul>											
	「型」に対応した「財」化への配慮をする	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サクセス考動マネジメント（STAM）」においては、「資源型人材」から「資源型人財」や「資産型人財」に育成する事が企業の目標になる。</li> <li>サクセス考動する人材は、「人財」に育てることによって実現する。</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>「②資源型人財」は、自己の能力に甘んじて、職人型の人財となるので、待遇には注意を要する。</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>「④資産型人財」は、起業型（アントレプレナー）の能力が必要なので、手厚い保護が必要になる。</li> </ul> </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> <li>「②資源型人財」は、自己の能力に甘んじて、職人型の人財となるので、待遇には注意を要する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「④資産型人財」は、起業型（アントレプレナー）の能力が必要なので、手厚い保護が必要になる。</li> </ul>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>「②資源型人財」は、自己の能力に甘んじて、職人型の人財となるので、待遇には注意を要する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「④資産型人財」は、起業型（アントレプレナー）の能力が必要なので、手厚い保護が必要になる。</li> </ul>												

「資源型社員」と「資産型社員」(2)

分類	比較項目	資源型人財	資産型人財	*
資源型人材 と資産型人財の理解	定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接の成果を得るために、自分の能力を「資源」として活用する存在である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接・間接の成果を得るために、自分の能力を「資産」として活用する存在である。</li> </ul>	
	スタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接案件ごとに、自分の能力資源を使用（消費）する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産として何度でも活用できる価値を創造（蓄積）する。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>自己業績が行動の核になる。（優秀化、競争化）</li> <li>自己テリトリーの防衛</li> <li>自己能力への評価重視行動</li> <li>マニュアルへの適応力</li> <li>局所オプティマイズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業全体や他者への貢献を目指す。（先導化、全体化）</li> <li>先導的に全体価値を産み出すパイオニア的精神</li> <li>作業標準化・ナレッジ化（集約化・統合力を有する）</li> <li>汎用コンテンツ作成（一般化・教材化による影響）</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲の現象を追いかけ、成績を残すことが中心主題である。</li> <li>先行事例を重視する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営環境、人間関係などから、客観的判断で行動する。</li> <li>先入観に囚われないで考動する。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の得意技を使える案件を何度でもやりたがる。</li> <li>同じことを何度やっても苦にならない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次々に新しいことに挑戦する。</li> <li>直接案件の経験から、将来の案件のベースを自分で創出する。</li> <li>ニーズの先読み</li> <li>ソリューションアプローチ</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>思考スタイルは「垂直思考」である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>思考スタイルは「水平思考」である。</li> </ul>	
	姿勢特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>受動的である。</li> <li>チーム依存する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>能動的である。</li> <li>自立的である。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>同種の案件を獲得する。</li> <li>重要な仕事に注力する。</li> <li>（味方になる）仲間を重視する。（あるいは孤立化）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同じ案件は他人に任せ、次々に新しい案件を創り出す。</li> <li>人間関係を重視し、直接・間接の他人を巻き込む。</li> </ul>	
	能力特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>役に立つスタッフである。</li> <li>問題対応力がある。</li> <li>課題は後回しにする。</li> <li>行動への後押し（サポート）が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要度に応じて案件を選択する。</li> <li>課題提起力がある。</li> <li>課題・問題解決力がある。</li> <li>課題解決への適応力がある。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>現実対応力がある。</li> <li>完遂力がある。</li> <li>能力の向上心がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未来創造力がある。（ビジョン力）</li> <li>イノベーションを求める。</li> <li>クリエイティビティがある。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>現象対応力がある。</li> <li>作業に対する狭い論理思考ができる。（視野が狭い）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本質考動力がある。</li> <li>経営思考による幅広い論理思考ができる。</li> </ul>	
	時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接案件に必要な資源時間を確保する。</li> <li>時間は「経費」となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産時間を計画的に確保する。例) Google は 20%</li> <li>時間は「投資」となる。</li> </ul>	

「資源型社員」と「資産型社員」(3)

分類	比較項目	資源型人財	資産型人財	*
育成方法	育成方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「資源」として現在の個人価値が最大になるよう育成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「資産」として将来の企業価値を最大にさせるような個人になるよう育成する。</li> </ul>	
	育成手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいことは他人から学んで身に付けさせる。</li> <li>・競争の中で、素質を見て人財へ転換するための示唆を与えていく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分で自分を成長させるしくみを身に付けさせる。</li> <li>・現状への課題を絶えず質問する。</li> <li>・将来ビジョンを語らせる。</li> </ul>	
	育成手法(続き)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本質考動を現場で活用できるようにさせる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題分析が正確に行える。</li> <li>・問題解決が的確に行える。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本質考動で新しいアイデアを出させる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・他業態から学び自業態に使う。</li> <li>・先人や歴史から本質を学び採り入れる。</li> </ul> </li> </ul>	
	育成環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベストプラクティスを提供し、真似させて成長させ、その上で自己流による努力で成長させる。</li> <li>・上司をトレーナーにする。</li> <li>・本人の意志を尊重し、弱点パートに課題を与える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブレイクスルー技法を提供して、自分で気付かせ成長させる。</li> <li>・企画・開発環境など自由な創造の場に置く。</li> <li>・イノベーションプロジェクトのまとめ役を与える。</li> </ul>	
活用方法	現在対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業のプロフィット獲得作業を中心にさせる。</li> <li>・完遂力を発揮させる立場におく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品企画・営業企画等の企画作業を中心にさせる。</li> <li>・先進的ポジションで、多くの経験をさせる。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト部門の基盤固めをさせる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質確保</li> <li>・作業効率化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト部門を改善させる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・経費低減策の提案</li> <li>・新規プロセスの構築</li> </ul> </li> </ul>	
	将来対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の統括者・リーダーにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営参謀として、経営企画や事業企画に参画させる。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業の維持・継続を使命にする。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・専属のクライアントをあてる。</li> <li>・重要案件を任せる。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい環境に投げ込み、自分で考えさせる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業、新市場への視野を持たせる。</li> </ul> </li> </ul>	
評価方法	評価項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善・改革方式達成実績</li> <li>・新規案件創出実績</li> </ul>	
	評価期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単年度評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数年評価(仕込み中案件評価)</li> <li>・企業業績達成への貢献度評価</li> </ul>	
	評価者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直属の上司</li> <li>・仲間(評判・評価)</li> <li>・顧客</li> <li>・パートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者</li> <li>・部門の最上位者</li> <li>・関連部門の管理者</li> </ul>	