**ケース**

**資料３**

下記【1】～【8】を読み、研修の課題（個人作業）に取り組んでください。（久保田俊さんについて評価・フィードバックを行ってください。）

・評価対象期間は、20Y0年10月1日～20Y1年3月31日とします。

・課題（個人作業）は、「個人作業の進め方」に基づいて行ってください。

【1】久保田俊さんのプロフィール

【2】久保田俊さんの所属会社の概要

【3】久保田俊さんの所属部門の概要

【4】久保田俊さんの所属部門の部門目標、個人目標

【5】久保田俊さんの個人目標設定面談の記録

【6】久保田俊さんの観察記録

【7】久保田俊さんの勤怠状況

【8】久保田俊さんの所属部門の評価基準

**【1】久保田俊さんのプロフィール**

|  |  |
| --- | --- |
| **項目** | **内容** |
| **年齢** | 27歳 |
| **職歴** | 20X6年04月　株式会社藤沢パン　入社　（冷凍生地工場を経て営業部‐商品開発課に配属） |
| **等級** | 20X9年04月　2等級-開発職 |
| **学歴** | 20X2年03月　神奈川県立○○高校卒業20X6年03月　△△大学卒業 |
| **その他** | 趣味：プラモデル、料理、サーフィン |

**【2】久保田俊さんの所属会社の概要**

**株式会社藤沢パンの概要**

|  |  |
| --- | --- |
| **項目** | **内容** |
| **所属会社** | 株式会社藤沢パン・19XX年創業。神奈川県でパンの製造・販売を行い、その後関東、東北地区まで販売網を広げてきた。ここ10年は、「焼成パン」から、スーパーマーケット、外食産業、インストアベーカリー向けの「焼成冷凍パン」「冷凍生地」の製造・販売に事業領域をシフトしている。 |
| **売上高** | 45億円・売上高はここ数年5～7％増を推移している。その売上増分は、「焼成冷凍パン」「冷凍生地」が占めている。しかし、昨今の原料・資材・燃料費の高騰に応じた販売価格への転嫁・反映がうまくできず、利益は圧迫されつつある。--------------------------------------------------------＜売上高の内訳＞

|  |  |
| --- | --- |
| 　焼成パン　（普通に焼き上げたパン） | 10億円 |
| 　焼成冷凍パン　（焼成パンを冷凍したパン）⇒販売する直前に解凍する。 | 10億円 |
| 　冷凍生地　（パン生地の段階で冷凍したもの）⇒ベーカリー等で冷凍生地を解凍し、メロンパン等に形成・加工した後、焼成して販売する。 | 25億円 |

 |
| **組織構成** | 別表１（8ページ） |
| **等級構成** | 別表２（9ページ） |

**別表１（組織構成）**

|  |  |
| --- | --- |
| **部門　 ※下記（　）内の数値は人数** | **人数** |
| **管理****部門** | 経営管理部（1） | 総務課（3）経理課（3）パート（2） | 人事課（3）電算室（3） | 社員13名パート2名 |
| **製造****部門** | 焼成パン工場（1） | 総務課（3）技術課（2）品質管理課（2）製造二課（12） | 生産管理課（2）資材物流課（3）製造一課（14）パート（60） | 社員39名パート60名 |
| 焼成冷凍パン工場（1） | 総務課（4）技術課（2）品質管理課（2）製造二課（10） | 生産管理課（3）資材物流課（3）製造一課（13）パート（65） | 社員38名パート65名 |
| 冷凍生地工場（1） | 総務課（3）技術課（2）品質管理課（2）製造二課（12）パート（81） | 生産管理課（3）資材物流課（3）製造一課（17）製造三課（14） | 社員57名パート81名 |
| **営業****部門** | 営業部（1） | 営業一課（4）営業三課（3）業務課（4）パート（3） | 営業二課（3） 商品開発課（5）流通配送課（5） | 社員25名パート3名 |
| **全部門合計** | 社員172名パート211名 |

**別表１（組織構成）**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **等級** | **一般** | **監督職** | **管理職** | **専門** |
| **７等級** |  |  |  | 部長 | 専門職 | 専任職 |
| **６等級** | 課長 |
| **５等級** |  |
| **４等級** | 営業職 | 事務職 | 技能職 | 開発職 | 技術職 | 主任 | 係長 |  |  |
| **３等級** |
| **２等級** |  |  |
| **１等級** |

**各職掌の内容**

|  |  |
| --- | --- |
| **職掌** | **内容** |
| **営業職** | 営業的職務に従事している者　 |
| **事務職** | 事務的職務に従事している者 |
| **技能職** | 工場で技能的職務に従事している者 |
| **開発職** | 商品開発的職務に従事している者 |
| **技術職** | 技術的職務に従事している者 |
| **監督職** | 小チームのリーダー的業務に従事し、管理職を補佐する役割を担う者 |
| **管理職** | 部門を統括し、部門業績責任、部門活性化推進の役割を担っている者 |
| **専門職** | 専門的知識技能を保有しており、その知識技能で会社業績に貢献する者 |
| **専任職** | 特定業務に精通しており、その業務を通じて会社業績に貢献する者 |

**【3】久保田俊さんの所属部門の概要**

**営業部‐商品開発課スタッフのプロフィール**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **部門** | **職位** | **氏名** | **年齢** | **等級** | **学歴** | **その他** |
| **営業部** | 部長 | 松田良平 | 56歳 | 7等級管理職 | 大学卒業 | 20X5年 営業部長 |
| **商品****開発課** | 課長 | 中田篤志 | 40歳 | 5等級管理職 | 大学卒業 | 営業一課を経て20X1年 商品開発課20X5年 課長 |
| 主任 | 岡田浩史 | 30歳 | 3等級開発職 | 専門学校卒業 | 20X1年 入社（入社10年目）冷凍生地工場を経て商品開発課 |
| 一般 | 久保田俊 | 27歳 | 2等級開発職 | 大学卒業 | 20X6年 入社（入社5年目）冷凍生地工場を経て商品開発課 |
| 一般 | 山口陽子 | 24歳 | 2等級開発職 | 短大卒業 | 20X7年 入社（入社4年目）焼成冷凍パン工場を経て商品開発課 |
| 一般 | 村田明子 | 22歳 | 2等級開発職 | 高校卒業 | 20X7年 入社（入社4年目）焼成パン工場を経て商品開発課 |

**【3】久保田俊さんの所属部門の概要**

**営業部‐商品開発課の概要**

|  |  |
| --- | --- |
| **項目** | **内容** |
| **概要** | 商品開発課は、焼成パン、焼成冷凍パン、冷凍生地の新規開発、既存商品の品質向上、販売支援などを担っている。 |
| **業務** | 商品開発課の主な業務は次のとおり。・新商品の企画開発業務・既存商品の品質向上と販売支援業務・新市場開拓、新チャネル開拓業務・ラインテスト（ラインで試作品を製造するテスト）の立会い業務・ユーザーへの技術指導業務・市場調査・マーケティング業務・クレーム処理の支援業務・その他商品開発に必要な業務 |

**営業部‐商品開発課-久保田俊さんの職務**

|  |  |
| --- | --- |
| **項目** | **内容** |
| **職務** | 久保田俊さんの主な職務は次のとおり。・新商品の企画開発業務・既存商品の品質向上と販売支援業務・ユーザーへの技術指導業務・市場調査・マーケティング業務・クレーム処理の支援業務 |

**【4】久保田俊さんの所属部門の部門目標、個人目標**

**営業部‐商品開発課の部門目標**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **目標項目** | **ｳｴｲﾄ** | **達成基準** | **実施方法** |
| **1** | **新商品企画****採用件数** | 30％ | 採用件数40件 | ①営業同行訪問による顧客ニーズのキャッチ②アンテナショップ等での情報収集③上記①②を反映させた新商品企画の提案（80件以上） |
| **2** | **新商品売上高** | 30％ | 売上高180百万円 | ①魅力ある新商品の開発②営業同行訪問による顧客に対する販売支援 |
| **3** | **外食大手○、△と提携した新製品開発** | 20％ | ピザ玉生地売上5百万円女性向けクロワッサン売上7百万円 | ①外食大手○、△との連携によるピザ玉生地の開発②外食大手○、△との連携による女性向けクロワッサンの開発 |
| **4** | **新チャネルの****開拓調査** | 10％ | 家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンのネット販売チャネルの開拓調査完遂 | ①家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの開発②家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの市場調査③ネット販売が可能かの基礎調査 |
| **5** | **冷凍生地の****賞味期限延長** | 10％ | 賞味期限60日⇒80日 | ①関連メーカーとの共同による配合変更の検討②賞味期限を延長しても品質・賞味が変わらない冷凍生地の開発 |

**営業部‐商品開発課の部門目標　分担マトリクス表**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **中田課長** | **岡田主任** | **久保田** | **山口** | **村田** |
| **1** | 採用件数15件 | 採用件数20件 | 採用件数5件 |  |  |
| **2** | 売上高75百万円 | 売上高90百万円 | 売上高15百万円 |  |  |
| **3** | 外食大手〇ピザ玉生地売上2百万円女性向けクロワッサン売上3百万円 | 外食大手△ピザ玉生地売上3百万円女性向けクロワッサン売上4百万円 |  | 外食大手〇、△ピザ玉生地の開発 | 外食大手○、△女性向けクロワッサンの開発 |
| **4** | 家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンのネット販売チャネルの開拓基礎調査 |  | 家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの市場調査 | 家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの開発 |  |
| **5** | 冷凍生地の賞味期限延長のアドバイス | 冷凍生地の賞味期限延長の主担当 |  |  | 冷凍生地の賞味期限延長のサブ担当 |

**営業部‐商品開発課-久保田俊さんの個人目標**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **目標項目** | **ｳｴｲﾄ** | **達成基準** | **実施方法** |
| **1** | **新商品企画採用件数** | 35％ | 採用件数5件 | ①営業に積極的に声をかけ、週3日以上同行訪問し、顧客ニーズをキャッチする。②ターミナル駅のベーカリーで売れ筋商品を確認する、当社のアンテナショップに時々顔を出すなどして、消費者の生の声を収集する。③上記①②を反映させた新商品企画を10件以上提案する。 |
| **2** | **新商品売上高** | 35％ | 売上高15百万円 | ①営業と同行訪問し、商品開発課の強みを活かした販売支援を行う。②前期に登録された新商品の中の売れ筋商品に関する企画を他の問屋店舗にも提案する。 |
| **3** | **天然酵母パンの市場調査** | 20％ | 市場調査の報告書の提出（3月末日まで）市場調査の報告書の内容が充実している状態 | ①鎌倉のアンテナショップで家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンのテスト販売を行う。②鎌倉のアンテナショップに2週に1回は出向き、消費者層、パンの味の評価を含めた商品性、商品の価格帯等を探る。 |
| **4** | **原価計算知識の習得** | 10％ | 課題図書の内容をまとめたノートの提出（2月末日まで）原価計算に関する課長からの質問に答えられる状態 | ①11月末日までに、課題図書『中小企業のための原価計算』を一通り読む。②課題図書『中小企業のための原価計算』を一通り読んだ後、今度は内容を一つ一つ理解しながら読み進めていく。併せて理解した内容をノートにまとめていく。 |

**営業部‐商品開発課-久保田俊さんの個人目標にかかる結果**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **進捗状況（12月時点）** | **結果（期末）** |
| **1** | 採用件数2件提案件数10件 | 採用件数4件提案件数13件 |
| **2** | 売上高7百万円 | 売上高13百万円 |
| **3** | 鎌倉のアンテナショップに2週に1回出向き、市場調査を行っている。 | 市場調査の報告書を3月10日に提出した。ややピント外れのところもあり、商品開発課の調査報告書としては不十分な内容であった。 |
| **4** | 課題図書『中小企業のための原価計算』を一通り読んだ。課題図書『中小企業のための原価計算』を熟読している（2周目）。また、ノートへのまとめも開始している。  | 課題図書『中小企業のための原価計算』の内容をしっかりまとめたノートを2月2日に提出した。課長からの質問にほぼ答えることができた。 |

**【5】久保田俊さんの個人目標設定面談の記録**

**中田課長との面談記録①**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **面談記録** |
| **課長****久保田****課長****久保田****課長****久保田** | 久保田さんは、当社で働き始めて5年目、外に出るようになってからは1年ですね。あまりお客様のところに行くのは得意ではないですが、課長の指導のおかげでなんとかやっています。最近は大分慣れてきたようですね。それでは久保田さんが設定した個人目標を一つ一つ見ていきましょう。はい。よろしくお願いします。久保田さんの個人目標は、部門目標を十分理解した上で設定されており、なかなかよい目標だと思います。ありがとうございます。 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **面談記録** |
| **課長****久保田****課長****久保田** | 1番目と2番目の目標である「新商品企画採用件数」「新商品売上高」は、先般、部門ミーティングで検討した通りの数字ですね。達成を目指して頑張ってください。さて、「新商品企画採用件数」の目標は、どのようにして達成しようと考えていますか？はい。営業との連携が重要と思いますので、担当者に積極的に声をかけ、週3日は同行訪問をして顧客のニーズを掴みたいと考えています。また、JRターミナル駅のベーカリーで“売れ筋商品”を確認する、当社のアンテナショップにも時々顔を出すなどして消費者の生の声も掴みたいと考えています。そして、それら（顧客のニーズや消費者の生の声）を反映させた企画を10件以上提案したいと考えています。「新商品企画採用件数」の達成はもちろん大切ですが、質を伴って達成することが重要です。質については売上で判断します。「新商品売上高」の目標はそのためにあります。ところで「新商品売上高」というのは、前期と当期に新商品として登録された商品の売上をいうのでしたね。「新商品売上高」の目標はどのようにして達成しようと考えていますか。はい、営業担当者と同行訪問し、商品の特徴を捉えた売り方の提案など、商品開発課の強みを活かした販売支援を行う予定です。前期に登録された新商品の中の売れ筋商品に関する企画を、他の問屋店舗にも提案したいと考えています。 |

**中田課長との面談記録②**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **面談記録** |
| **課長****久保田** | 3番目の目標は「（ネット販売用商品の）家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの市場調査」ですね。先般、部門ミーティングでも話しましたが、家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンのネット販売のチャネル開拓は、商品開発課でこれから力を入れて取り組もうと思っています。家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンが本当に消費者に受けるものか、市場規模がどのくらい見込めるものか、といった市場調査を行い、売れる見込みがたてば、ネットを通して消費者に直接売ることを考えています。従来の問屋ルートと違う新しいチャネルで行うので問屋さんからの反発もあるかもしれませんが、消費対象者と商品価格が違うので問題ないかと思います。既に一部の先進的ベーカリーは取り組み始めており、当社もその新しい分野に挑戦してみようと思っています。久保田さんには家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンの市場調査をやってもらいます。具体的には、鎌倉にある当社のアンテナショップに家庭用焼成冷凍高級天然酵母パンを置いて、消費者の反応、パンの味の評価を含めた商品性、消費者層、商品の価格帯などを探ってください。承知しました。鎌倉のアンテナショップに少なくとも2週間に1回は出向き、消費者の反応等を探ってみます。そして調べたことを調査報告書にしっかりまとめようと思います。 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **面談記録** |
| **課長****久保田****課長****久保田****課長****久保田** | 4番目の目標は「原価計算知識の習得」ですね。商品開発課も新商品の見積計算をしなければならないので原価計算の知識は必須です。久保田さんは、見積計算において時々ミスがあるので原価やその計算等についてよく勉強してください。この間も、○○社の新商品の見積計算において原材料を取り間違えて計算してしまい、お客様にも営業にもご迷惑をおかけし申し訳ございませんでした。久保田さんは、見積計算以外についても時々ミスをするので、どうすればミスを減らすことができるかを考えてください。はい。ミスを減らすことができるよう自分なりに考えてみます。「原価計算知識の習得」の達成基準は、課題図書『中小企業のための原価計算』の内容をまとめたノートを作成するということでしたが、作成したノートの中身が重要です。また、目的は原価計算知識を習得することであり、2月の提出時に原価計算知識の習得度を測りたいので、原価計算に関する5つのテーマについて質問します。これにしっかり答えられるようにしてください。承知しました。11月末日までに課題図書を一通り読み、2週目は内容を一つ一つ理解しながら読み進めていきます。併せて理解した内容をノートにしっかりまとめていこうと思います。 |

**【6】久保田俊さんの観察記録**

**中田課長による観察記録①**

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜10月3日＞9月上旬に、取引先の都合で久保田さんは急遽予定外の支援を行ったが、本日、当該取引先より別件の電話があり、「その節は久保田さんが手際よく進めてくれたおかげで非常に助かった」と御礼の言葉をいただいた。＜10月16日＞（営業１課の田村主任からの報告）私（田村主任）と久保田さんとで都内のスーパー各社と取引のあるD問屋を同行訪問し、窓口のバイヤー山田係長と商談した。山田係長の質問に対する久保田さんの回答が的外れであったため、「そういうことを訊いているのではない」と山田係長は終始イライラした様子であった。これでは営業に差し障りがでるので、今後、久保田さんの同行は控えてもらいたい。＜10月23日＞Aスーパーから新製品の品質についてのクレームを受けたため、久保田さんをAスーパーに向かわせる。（その後の久保田さんからの報告を受けて）「久保田さんの報告は前置きが長くてどうも要領を得ない。まずどうであったかの結論を述べ、それから状況説明なり、理由を述べるように」と指導した。 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜10月24日＞久保田さんの今月の残業時間はすでに50時間を超えている。当社の36協定では1ヵ月の残業時間の上限が45時間となっていること、集中力を維持して仕事に取り組んでほしいこと、もう少し効率的に仕事を行って欲しいことを伝えた。＜10月26日＞久保田さんの発案により毎月1回開催することとなった営業との合同勉強会を実施（全6回）※久保田さんが全6回のカリキュラムを作成第１回：営業との合同勉強会（15:00～17：00）テーマ：若い女性に好まれる「菓子パン」（久保田さんが中心となって行っている）⇒スーパーのインストア・ベーカリーなどでは人気パンの変化が早い。そのため商品開発課員は、消費者の嗜好に常に関心を持って情報を収集することが求められる。久保田さんは、スーパーやデパートを回り、「パン部門」だけでなく「惣菜部門」「スイーツ部門」の情報も収集している。＜10月28日＞久保田さんに先々週「10月31日までに」と依頼した会議資料について進捗状況を確認したところ、まだ着手していなかった。久保田さんは、初めての（慣れない）仕事に対して取りかかりが遅い傾向にあるため、その点を改善するように指導した。 |  |

**中田課長による観察記録②**

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜11月2日＞先週末、久保田さんは自ら手を挙げてベーカリー・スイーツの展示会に行ってきたが、早速そこで得た知識を新商品の開発に活かせないか他部門に相談していた。最近はベーカリーやスイーツに関する質問のレベルも上がってきている。＜11月8日＞久保田さん担当の取引先Y社の吉田課長が部長に昇進したことについて、久保田さんからの報告ではなく、Y社との別の話の中でその事実を知った。部長昇進から半年以上も経過していた。＜11月15日＞　　久保田さんから提出された新商品企画案の見積計算において原材料価格の取り間違えがあったので、見積計算のやり直しを指示した。＜11月27日＞第２回：営業との合同勉強会（15:00～17:00）テーマ：新商品の「えびすカボチャパン」「野菜カレーパン」（久保田さんが中心となって行っている） |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜12月3日＞前日の久保田さんの退社時刻が22時を過ぎていたため、終業時刻以降に行った業務内容を本人に確認した。ほとんどが必ずしも当日行う必要のない仕事であったため、もう少し計画的にかつスピード感をもって仕事を進め、定時の退社を心掛けるよう注意した。この点については再三注意しているが、なかなか改善されない。＜12月5日＞久保田さんが、岡田主任から「他部門との共同プロジェクトの企画案について独断で進めず必ず事前に相談するように」と厳しく注意を受けていた。岡田主任から事情を聞いたところ、「必ず事前に見せるように伝えていたが、相談なく営業課に企画案を提出し、結果としてそのフォローにかなりの時間を費やした」とのこと。久保田さんの言い分としては「岡田主任が忙しそうだったから…」というものであった。＜12月9日＞久保田さんが取引先で新商品に関するプレゼンを行う予定であったが、当日取引先に着いてからプレゼン資料に重要な内容が抜け落ちていることに気づいた。そのため、新商品のプレゼンは別日に変更してもらい、当日は別の話をした。 |  |

**中田課長による観察記録③**

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜12月10日＞久保田さんの3番目の目標である「天然酵母パンの市場調査」に関し、鎌倉に出しているアンテナショップで当該天然酵母パンをテスト販売している。久保田さんはこのアンテナショップに2週に1回程度出向いて消費者の反応等を探っている。久保田さんの日報によればまずまずの反応である。＜12月20日＞村田さんが急遽、風邪で休むこととなり、久保田さんは、自ら率先して村田さんの代わりに取引先を訪問し、しっかりと代役を果たした。＜12月26日＞第３回：営業との合同勉強会（15:00～17:00）テーマ：ベーカリー店舗でのヒットメニューについて①（久保田さんが中心となって行っている）＜12月27日＞　（営業部門忘年会）社内の行事において久保田さんはムードメーカーとしての一面があり、今年の忘年会でも大いに場を盛り上げていた。 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜1月15日＞久保田さんは、パンの原材料を扱う商社が実施している研修に自主的に参加した。一つのことを深く掘り下げて吸収していくことは好きなようだ。＜1月20日＞久保田さんから業務の進捗報告を受けたが、やはり前置きが長く要領を得ない。簡単な報告では気にならないが、少し複雑な案件の報告になるとその点が浮き彫りになる。お客様とのコミュニケーションも心配である。＜1月29日＞第４回：営業との合同勉強会（15:00～17:00）テーマ：ベーカリー店舗でのヒットメニューについて②（久保田さんが中心となって行っている）＜2月2日＞久保田さんの4番目の目標である「原価計算知識の習得」に関して、課題図書『中小企業のための原価計算』の内容をまとめたノートの提出があった。ノートはしっかりまとめられており、大分勉強したあとが見られた。また、原価計算に関する5つの質問のうち、総合原価計算に関する質問以外については的確な答えが返ってきた。 |  |

**中田課長による観察記録④**

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜2月7日＞久保田さんが作った新商品の試作品（フルーツサンド）について、岡田主任から「細部にもこだわった見映えのよい試作品であった。」との報告があった。久保田さんはプラモデル作りが趣味であることもあり、手先が器用なようだ。＜2月18日＞久保田さんは常に机の周りが書類や個人の所有物で溢れかえっている。そのため、質問した事項を確認するための資料を10分以上かけて探していた。これまで再三注意しているが一向に改善されない。＜2月23日＞久保田さんは、先月行われた展示会に参加できなかった山口さん、村田さんに対し、当日もらってきたパンフレットを渡し、約2時間程度ポイントの説明を行っていた。＜2月26日＞第５回：営業との合同勉強会（15:00～17:00）テーマ：原材料高騰に対する売価交渉への取り組みについて（久保田さんが中心となって行っている） |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜3月5日＞本日の営業課との合同会議において、久保田さんが新商品の方向性について営業課の社員と意見が対立する場面があった。しかし、久保田さんは、相手の意見も尊重しながら話を進め、最終的に合意が形成された。＜3月6日＞久保田さんは、営業2課の浅井主任と大手スーパー購買部門の戸田バイヤーを訪問した。（営業2課の浅井主任からの報告）久保田さんと2週間前に訪問したとき、戸田バイヤーからヘルシーフードについて共同開発しようという話があった。それを受けて、本日、久保田さんが自ら作成した開発計画案を説明したが、コスト面等について前回の打合せで伺った戸田バイヤーの意図が反映されていなかったため、当該計画案の再度の提出を求められた。＜3月10日＞　久保田さんの３番目の目標である「天然酵母パンの市場調査」に関してその調査報告書が提出された。報告書の内容は、私が期待していたレベルより低いものであった。ピント外れのところもある。この内容では商品開発課の調査報告書としては不十分であり改善を要する。 |  |

**中田課長による観察記録⑤**

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜3月11日＞久保田さんが、エクセルのグラフの作成について村田さんに繰り返し何度も質問をしていた。それにより村田さんの仕事が予定よりも大分遅れてしまっていた。久保田さんはエクセル操作が苦手なようで、これまでもエクセル操作に関する研修への参加などを勧めたが参加しておらず、その後も一向に上達していない。＜3月13日＞久保田さんは、本日の会議において、「以前体調を崩して急遽2週間休んだ経験から業務引き継ぎの重要性を認識した。業務引き継ぎにマニュアルが有効と考えるため、皆で業務マニュアルを作成するのはどうか」といった提言を行った。皆も納得し、久保田さんを中心に業務マニュアルの作成を進めていくことになった。＜3月15日＞山口さんに、Sインストア・ベーカリーから、目にやさしいブルーベリー・デニッシュの焼き方について問合せがあった。山口さんがどうしたらよいか困っていたところ、近くでこれを見ていた久保田さんが、すかさず客先マニュアルの該当箇所を示し、山口さんにアドバイスしていた。 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **観察記録** | **評価項目等** |
| ＜3月17日＞久保田さんが、不注意により業務上必要なデータを削除してしまった。報告を受け、すぐに技術課に連絡したところ、担当者が半日かけて作業を行い、無事データを復活させることが出来た。久保田さんに対し、以後繰り返すことのないよう注意した。＜3月20日＞次期の部門目標を策定するにあたり、課内会議を招集して皆の意見を聞いた。久保田さんからは特に新企画の提案は出なかった。久保田さんは、既存商品の中での新規提案はまずまず出るが、新商品の企画や新しい技術を使った商品の提案、新たな流通経路に関する提案はあまり出ない。＜3月25日＞第６回：営業との合同勉強会（15:00～17:00）テーマ：スーパーでのキャンペーンとPOPについて（久保田さんが中心となって行っている） |  |

**【7】久保田俊さんの勤怠状況**

**10月1日～3月31日の勤怠状況**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **10月** | **11月** | **12月** | **1月** | **2月** | **3月** | **計** |
| **遅刻****回数** | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 |
| **早退****回数** | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 | 0回 |
| **残業****時間** | 55Ｈ | 44Ｈ | 48Ｈ | 43Ｈ | 35Ｈ | 40Ｈ | 265Ｈ |
| **休日****出勤** | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 |
| **有給****休暇** | 0日 | 2日 | 0日 | 2日 | 2日 | 0日 | 6日 |
| **欠勤****日数** | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 | 0日 |

**【8】久保田俊さんの所属部門の評価基準**

**「個人目標」の評価基準**

|  |  |
| --- | --- |
| **個人目標** | **設定された個人目標が、どの程度達成されたかを評価する項目** |
| **新商品企画採用件数** | ・新商品企画採用件数 5件 |
| **新商品売上高** | ・新商品売上高 15百万円 |
| **天然酵母パンの市場調査** | ・市場調査の報告書の提出・市場調査の報告書の内容が充実している状態 |
| **原価計算知識の習得** | ・課題図書の内容をまとめたノートの提出・期末に行う課長からの質問に答えられる状態 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **達成度** |
| **５** | 基準どおりに達成された |
| **４** | ほぼ基準近く達成された |
| **３** | 基準を少し下回る達成度であった |
| **２** | 基準を下回るやや残念な達成度であった |
| **１** | 基準を大幅に下回る全く不十分な達成度であった |

**「役割期待」の評価基準**

|  |  |
| --- | --- |
| **正確度** | **与えられた職務を遂行したその結果が正確でミスや欠陥がなかったか、仕事の出来栄えが期待通りであったか等、仕事の精度を評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | 期待通りとはいえないが、業務に支障を来すことはなかった |
| **２** | 期待通りでないことが時々あり、業務に支障を来すことがあった |
| **１** | 期待からはほど遠く、しばしば業務に支障を来した |

|  |  |
| --- | --- |
| **迅速度** | **テキパキと仕事をこなしていたか、仕事の準備・手筈・段取りが期待通りであったか等、仕事の能率を評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | 期待通りとはいえないが、業務に支障を来すことはなかった |
| **２** | 期待通りでないことが時々あり、業務に支障を来すことがあった |
| **１** | 期待からはほど遠く、しばしば業務に支障を来した |

|  |  |
| --- | --- |
| **報告連絡相談** | **指示事項の結果報告は、適時・適切に行われていたか、業務上の連絡は適時・適切に行われていたか、適時・適切な相談があったかを評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | 期待通りとはいえないが、業務に支障を来すことはなかった |
| **２** | 期待通りでないことが時々あり、業務に支障を来すことがあった |
| **１** | 期待からはほど遠く、しばしば業務に支障を来した |

|  |  |
| --- | --- |
| **チームワーク** | **円滑な人間関係をベースに、上司・同僚と協調・協働し、仕事の隙間を埋めたり、他のメンバーをサポート・カバーしたりして、組織の構成員として組織の業績達成に積極的に貢献したかを評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | 期待通りとはいえないが、業務に支障を来すことはなかった |
| **２** | 期待通りでないことが時々あり、業務に支障を来すことがあった |
| **１** | 期待からはほど遠く、しばしば業務に支障を来した |

|  |  |
| --- | --- |
| **顧客満足性** | **社内外の顧客に明るく対応して好印象を与えており、また、それらの人々のニーズを的確に把握し、顧客の期待を上回るサービス等を提供して、顧客の満足を得ていたかを評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | 期待通りとはいえないが、業務に支障を来すことはなかった |
| **２** | 期待通りでないことが時々あり、業務に支障を来すことがあった |
| **１** | 期待からはほど遠く、しばしば業務に支障を来した |

|  |  |
| --- | --- |
| **能力開発** | **職務に関連する知識技能の習得を自主的に行い、これを自らの仕事に活かし、職務を拡充したかを評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | そこそこ行っていたが、やや物足りないところがあった |
| **２** | ほとんど行っておらず、物足りなかった |
| **１** | 全く能力開発に関心がなく、それを行っていなかった |

**「役割期待」の評価基準（続き）**

|  |  |
| --- | --- |
| **知識技能伝達** | **自らが保有する知識技能を自分だけのものとせず、積極的に部門内外の者に伝達し、組織全体の知識技能の蓄積・向上に貢献したかを評価する項目** |
| ５ | 全く期待通りで、申し分なかった |
| ４ | ほぼ期待通りであった |
| ３ | そこそこ行っていたが、やや物足りないところがあった |
| ２ | ほとんど行っておらず、物足りなかった |
| １ | 全く知識技能伝達に関心がなく、それを行っていなかった |

|  |  |
| --- | --- |
| **課題形成** | **自分の仕事について、常に問題意識・当事者意識をもって当たり、問題を発見・発掘していたか、必要な情報を収集・分析していたか、具体的な提案を行っていたかを評価する項目** |
| **５** | 全く期待通りで、申し分なかった |
| **４** | ほぼ期待通りであった |
| **３** | そこそこ行っていたが、やや物足りないところがあった |
| **２** | ほとんど行っておらず、物足りなかった |
| **１** | 全く問題意識が感じられる行動が見られなかった |

**「職場規律」の評価基準**

|  |  |
| --- | --- |
| **職場規律** | **職場規律を守っていたかを評価する項目****＜着眼点＞****・出退勤（欠勤、遅刻、早退）****・5S（職場の整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）****・その他、就業規則の制裁条項に該当する行為　等** |
| **0** | 特に問題なし |
| **－5** | 軽微な問題行動があり、再三注意したが改まらなかった |
| **－10** | 重大な問題行動があった |