

# 目標管理制度の 適正運用に向けて

目標管理制度の重要性を理解し、  
日々の働くモチベーションにつなげよう！！

# I. 三越伊勢丹グループにおける目標管理制度の現状

## 【目標管理制度の現状】…2020年度労働組合実施『従業員意識調査』の結果より

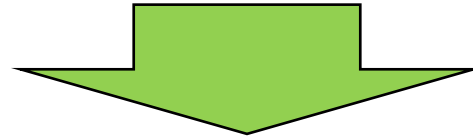
設問内容	2020年度の結果	2019年度の結果（数値）
面談に臨むにあたり事前準備をしているか	グループ全体の31%が事前に準備をせずに面談に臨んでいる	34%が事前準備なし
面談時に目標・評価以外に上司と話し合っていること	業務改善や職場の問題が上位で、キャリアについては全体の4番目	キャリアは全体の3番目
中間面談・フィードバック面談の実施率が低い	中間面談は27%、フィードバック面談は15%が実施されていない	中間面談45% フィードバック面談23%
中間面談・フィードバック面談時にアドバイスや説明があったか	中間面談は42%、フィードバック面談は31%がアドバイスや説明がない	中間面談21% フィードバック面談22%
人事制度(賃金、昇給・昇格の仕組み等)を理解しているか	上司は27%、部下は35%が理解していない（どちらとも言えない）	上司は30% ※部下は設問なし

## Ⅱ．課題を踏まえ、皆さんにお伝えしたいこと

### 【意識調査の結果から想定される課題】

- ①目標管理制度における面談の重要性（キャリア・処遇への影響）が浸透していない
- ②形式上実施しておけばいいという、場当たり的な状況が伺える
- ③評価期間における、必要な面談とそのスケジュールが浸透していない
- ④面談を実施する際のポイントが提示されておらず、内容にばらつきがある

課題を踏まえ、上司・部下ともに目標管理制度（面談）に対する意識を向上する必要があると考え・・・



【今回皆さんに伝えたいこと】…ポイントは大きく分けて3つ

①目標管理制度の重要性について

②年間の面談スケジュールについて

③面談実施時のポイントについて

### Ⅲ-① . 目標管理制度の重要性チェック

#### 【設問】

次のうち、目標管理制度のあるべき姿として正しいと思われるものを以下から全て選択してください。

30秒程度でお考えください

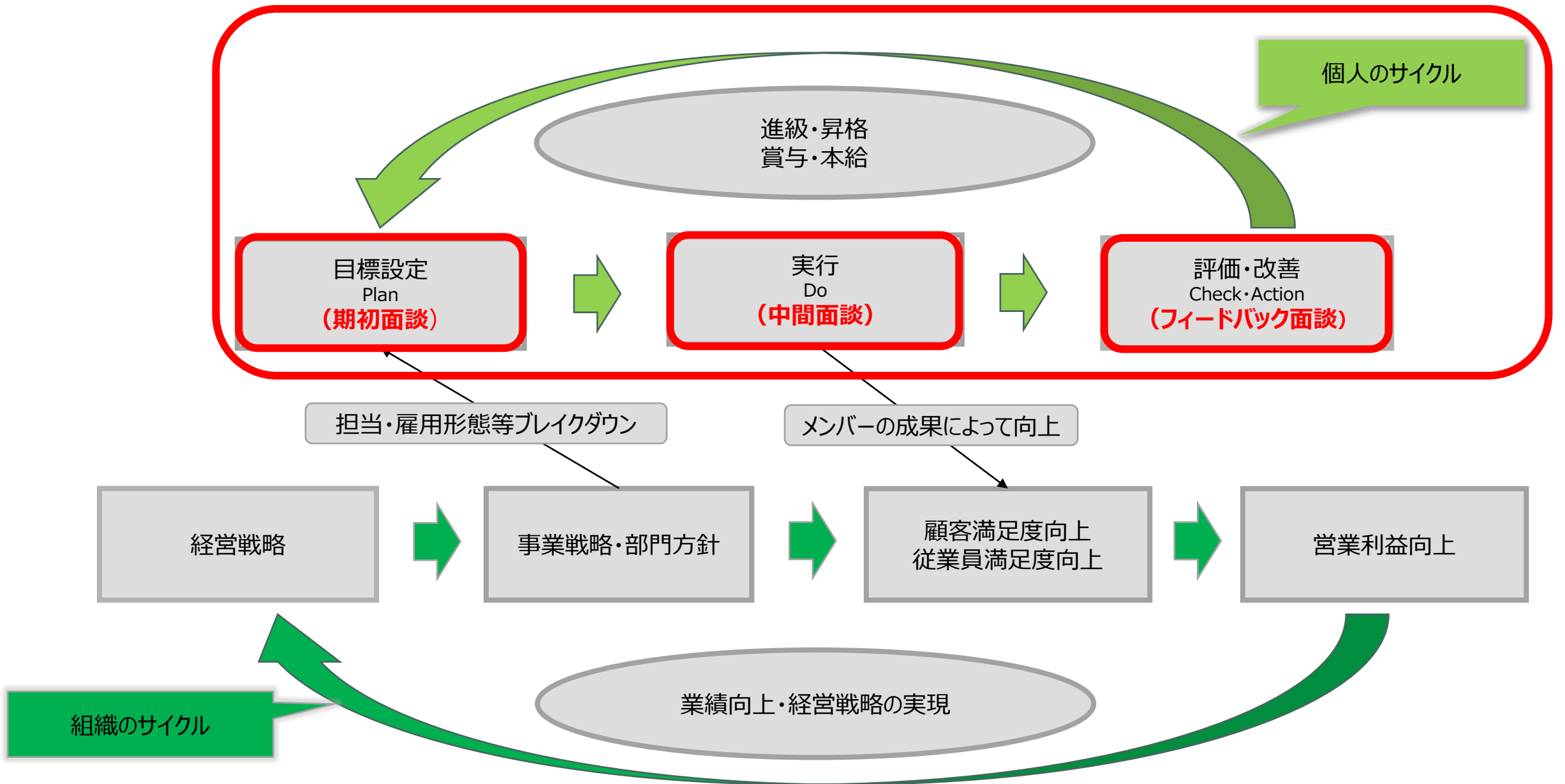
① 目標管理制度は、企業の経営戦略の実現には無関係である。

② 目標管理制度の運用が、個人の昇給や昇格に影響を与えない。

③ 目標管理制度を適正に運用するにあたっては、面談の実施が必須である。

正解は . . . .

### Ⅲ-② . 目標管理制度のあるべき姿



## IV-① . 年間の面談スケジュールチェック

### 【設問】

次のうち、年間の面談スケジュールについて正しいと思われるものを以下から全て選択してください。

30秒程度でお考えください

① 期初面談は、評価期間中である7月に実施した。

※ 半期評価の場合（4月～9月・10月～3月）      年間評価の場合（4月～3月）

② 中間面談は、必要に応じて実施すればいいので2020年度は実施しなかった。

※ 中間面談とは、期初に設定した目標の進捗確認や修正を行う面談です

③ 年間評価であり、上司に言われたので期初(4月頃)・中間(10月頃)・フィードバック(翌年6月頃)と面談を行った

※ 半期評価の場合 期初(4月と10月頃) ・ 中間(7月と翌年1月頃) ・ フィードバック(12月と翌年6月頃)

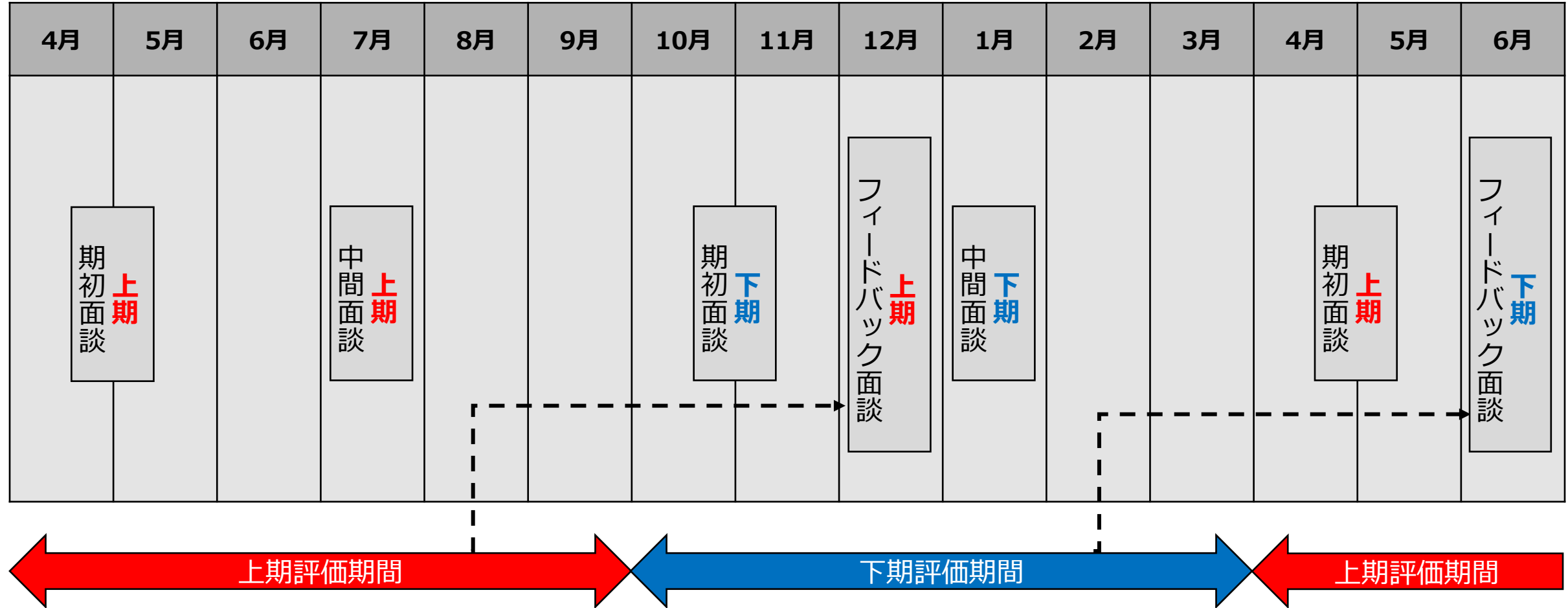
④ 評価期間に必ず実施が必要な面談は、期初・期末・フィードバックである。

※ 期初：目標設定      期末：自己評価      フィードバック：評価結果の説明

正解は . . . .

## IV-② . 年間の面談スケジュールのあるべき姿

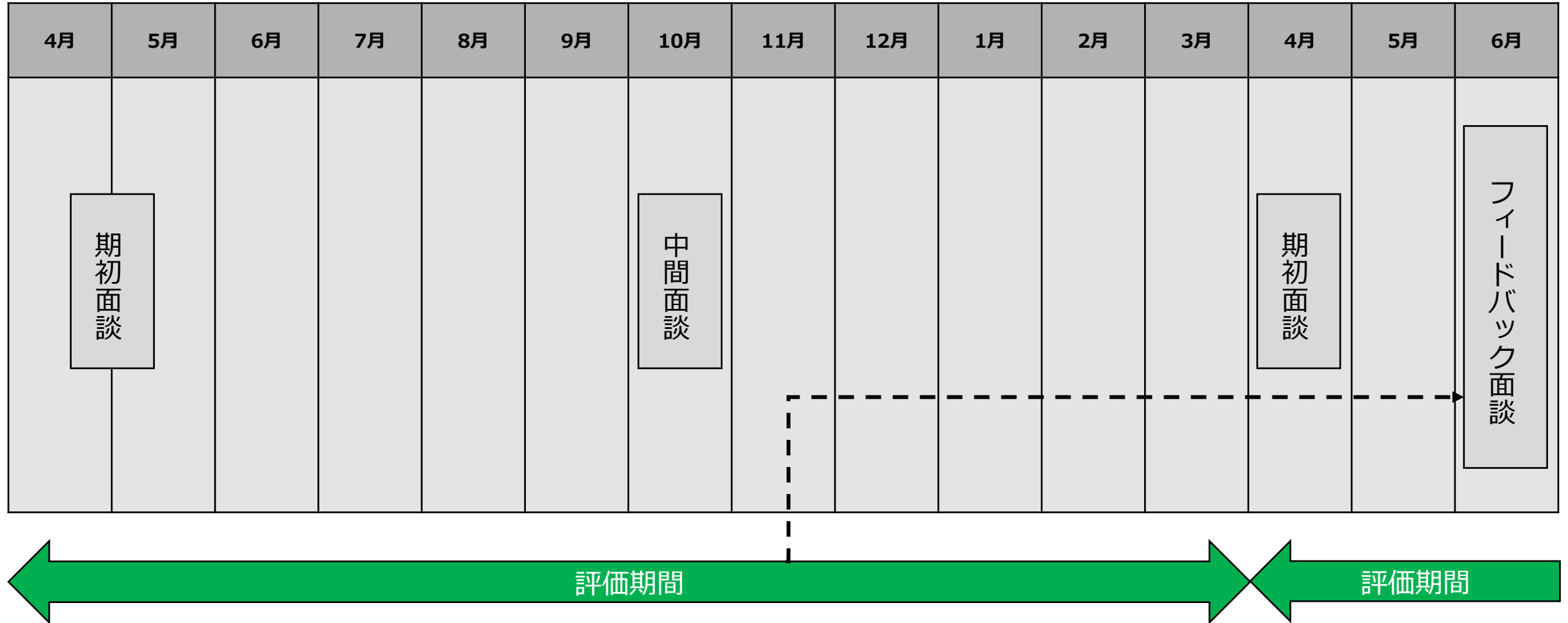
【半期評価の場合】



※各社のルールによって実施時期は若干異なります

## IV-③ . 年間の面談スケジュールのあるべき姿

### 【年間評価の場合】



※各社のルールによって実施時期は若干異なります

## V-① . 面談実施時のポイントチェック

### 【設問】

次のうち、面談実施時のポイントとして正しいと思われるものを以下から全て選択してください。

30秒程度でお考えください

① 面談のために部下を呼び出すと、販売要員が不足してしまうので、店頭で面談を実施した。

② 上司は、部下の人事制度を事前に把握したうえで面談に臨み、部下に期待することや具体的アドバイスを30分間力説して、面談を終了した。

③ 部下は、上司の意向を重視するため、自らの考えを押し通さずに、「聞き」に徹した。

④ 上司は、部下の評価結果とあわせて、その評価の根拠を示した。

正解は . . . .

## V-② . 面談実施時のあるべき姿

### 事前準備

- 上司は、部下の人事制度を把握しておく必要があります
- 部下は、キャリアアップイメージや目標達成度について、自己分析してから臨みます

### 場所・時間

- 周りに人がいない個室など、面談に集中できる場所で行います
- 上司は、面談のための十分な時間を確保し、計画的に面談を実施します

### 姿勢

- 上司は、「良き聞き手」になることを意識し、部下の話を引き出すことが重要です
- 部下は、受け身にならず、自身の考えについて積極的に発言します

### 内容

- 今後のキャリアアップにつながるように、伸ばすべき点・改善すべき点を明確にします
- 自己評価と上司評価を照らし合わせ、根拠を話し合うことで評価の納得度を高めます

## VI . まとめ

### ① 目標管理制度（昇給やキャリアアップ）の重要性について

- ・目標管理制度は、『個人の成長のみならず企業の成長』とも密接な関係にあることを理解しましょう
- ・目標管理制度を通じた自身の『昇給・キャリアアップ』を、日々のやりがい・働きがいなど働くモチベーションの向上につなげましょう

### ② 年間の面談スケジュールについて

- ・自身が『半期評価』『年間評価』のどちらなのかを確認し、正しい面談スケジュールを把握しましょう
- ・『期初・中間・フィードバック』面談のスケジュールを把握し、上司・部下ともに自ら面談を実施する意識を持ちましょう

### ③ 面談実施時のポイントについて

- ・面談に臨むにあたり、昇給や昇格の仕組みといった前提となる『人事制度』への理解を深めましょう
- ・質の高い面談を行うため、『計画的な面談スケジュールの調整』や『安心して話せる面談場所の確保』を事前に行いましょう
- ・面談においては、双方向の話し合いとすることで、キャリアや評価に対する納得度を高めることが重要です