評価の透明性を高め、基準を明確にするための

目標設定研修テキスト

2024年3月

BCon 株式会社ビジネスコンサルタント

目標設定研修(3/25,29　4/5,9)

・新人事制度の正しい理解とビジョンを踏まえた目標設定の手順・手続きを学び、新制度をスタートする。
・評価者が、目標の意図や意味合いを伝え、具体化するためのポイントを学び、目標設定の目線を合わせる。

	タイムスケジュール
13:00	□**オリエンテーション** ・新人事制度の主旨と概要説明と質疑応答 （管理職社員説明用資料より） □目標設定面談 □**①「前期の振り返り」** ・うまくいったこと、いかなかったこと ・自分自身の強みと弱みの棚卸 ※個人検討⇒共有発表 □**②「自店舗・自職場のありたき姿」** ※個人検討⇒グループ内発表 □**③目標設定** ・ありたき姿とのGAPより目標を設定する ・何のために何をいつまでにどうするかをワークする ※個人検討⇒グループ内発表 □**講義・NGワード** □**振り返り**
17:00	

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価制度概要

© 2020 Business Consultants, Inc.

名鉄生活創研の経営理念･行動基準

経営理念　えがおをつくる あしたをみがく ～JOB“縁“JOY～

えがおをつくる あしたをみがく
～JOB“縁“JOY～

行動基準

- **地域に愛されるお店として誇りを持ち、生活を豊かにします！**
- **仲間と助け合い、チャレンジできる職場づくりを研究します！**
- **お客様の笑顔のために、ワクワクと安心を創造します！**

———“縁”を原動力に仕事を楽しみ、チャレンジする
———お店が活性化し、お客様と仲間の笑顔を生み出す
———小売りを楽しむことで“縁”を広げ、結びつきが強くなる
———会社の成長につながり、地域の発展に貢献することができる
———自身の仕事に誇りを持ち、“縁”のあった皆で喜びを共有できる

“縁(えん)”を中心に、仕事を通じて共に楽しみ、喜ぶことで、生活の中に「好循環」を生みだしていく。お客様の笑顔を創(つく)り、地域の明日を研(みが)いていく。それがわたしたち、名鉄生活創研です。

顧客満足	**対人感受性**	**協働性**	**創造思考**
主体性 **イニシアチブ**	**対人対応力**	**広い視野**	**体系思考**

© 2020 Business Consultants, Inc.

人事評価に求められる要件

- 公正性
  規程・ルールに基づいて正しく評価する
- 公平性
  等級に基づいて偏りなく評価する
- 透明性
  評価結果のフィードバックを必ず行い
  評価制度・内容の説明責任を果たす

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価制度の全体サイクル

評価は、MBBによる「思い」を大切にし、上司と本人による「対話」により、人材育成・能力開発を行います
毎年の経営計画から部門目標を設定し、目標を設定し、期待行動を確認してスタートします

「何に取組むか？」

経営計画

部門目標設定

期待行動
（着眼点）

目標設定

「いかに行動するか？」
合意・納得

ミーティング
日頃のコミュニケーション

フィードバック＆コーチング

対話

日々の行動

マネジメント活動

評価

処遇反映

ＦＢ面談

対話による
コミュニケーションを重視
①目標の理解・浸透化
②評価の納得・透明性向上
③育成方針の共有を図る

社員のエンゲージ向上

人材育成・能力開発

© 2020 Business Consultants, Inc.

面談の種類

人事評価面談は原則的に半期に４回の面談を行って頂きます。

目標設定面談

評価者より環境状況、経営方針、部門方針を伝え、
メンバーに目標設定を指示します。
メンバーは目標設定案を準備し、評価者と目標設定を行います。

期中面談

期中面談

評価者とメンバーは、期中の進捗状況について振り返りを行います。
できていること、できていないことを共有し、できていないことへの
対策について、評価者がアドバイスをします。

評価面談

メンバーより期中での振り返り、できていること、できていないことを報告し、
自己評価の理由を評価者に説明します。
評価者は期中のメンバーの状況から、評価根拠の事実を質問により
確認します。**面談中に評価者は点数をメンバーに伝える必要はありません。**
評価面談終了後に評価者は点数を入れて2次評価者に報告します。

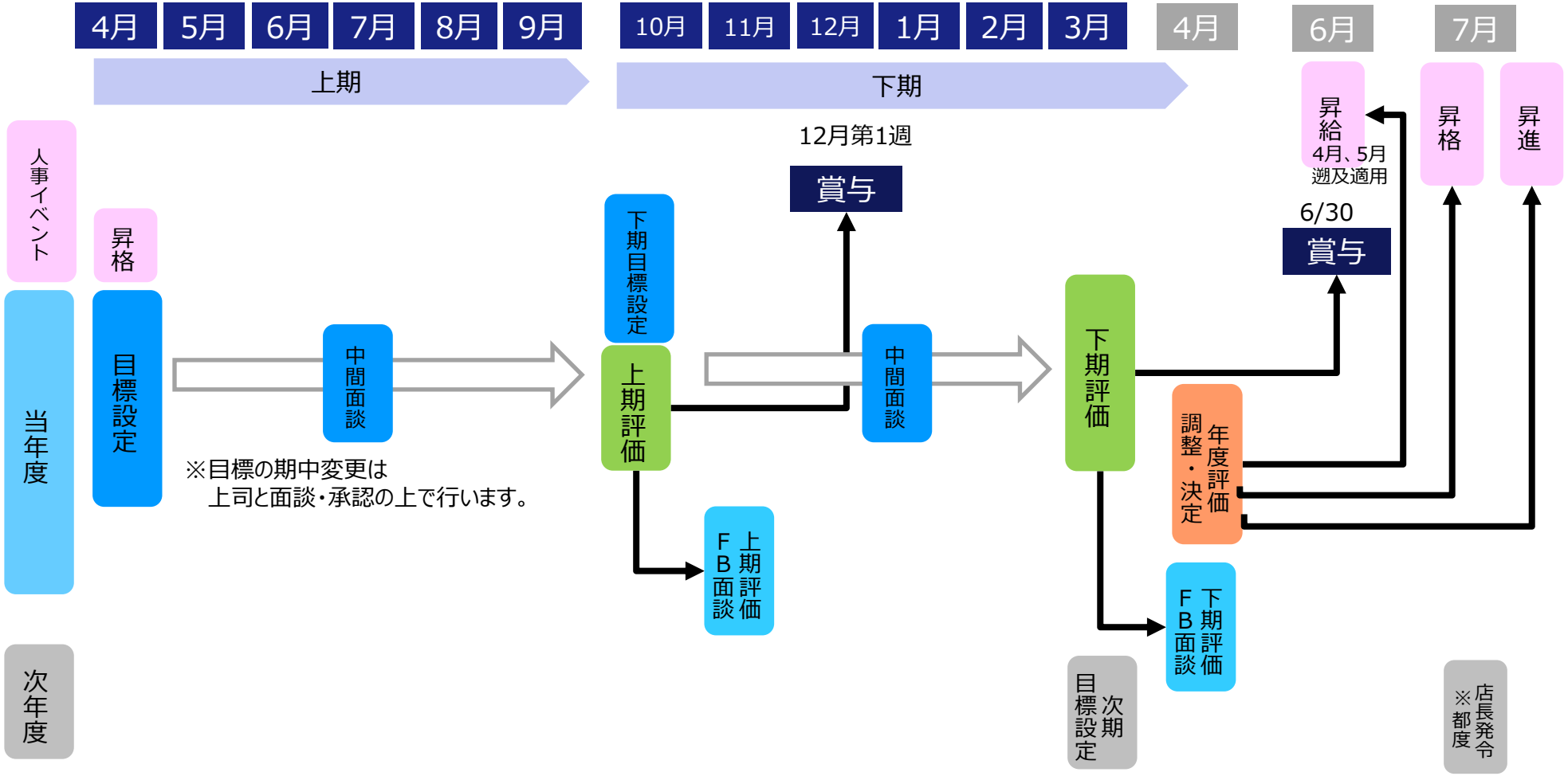
評価フィードバック面談

最終評価者は１次評価者に、最終評価の経緯を共有します。
１次評価者は、メンバーに評価面談の際に伝えたことを根拠として
できていること、できていないことをメンバーと再確認し、最終評価を伝えます。

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価運用スケジュール（2025年度以降）

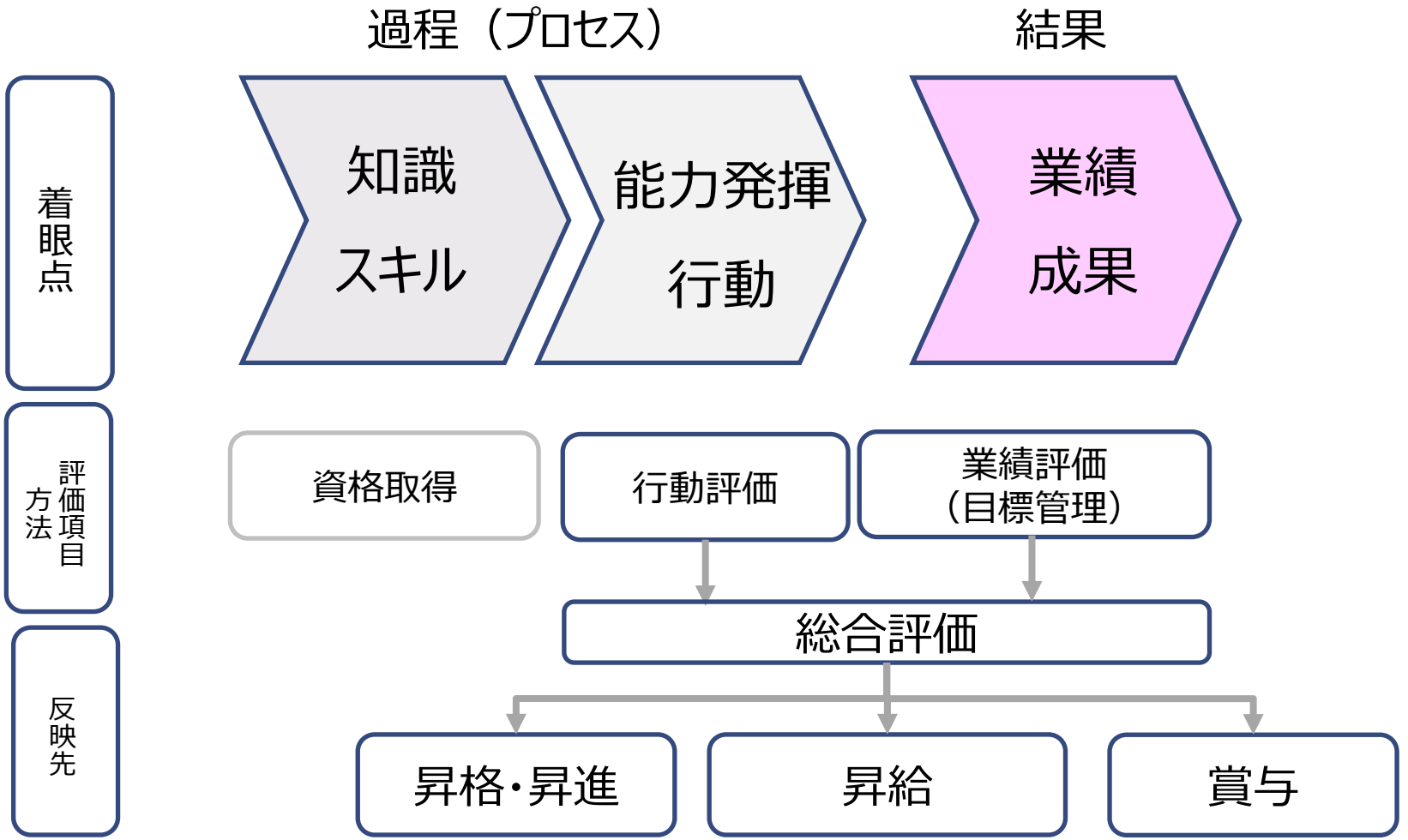
・評価は、上期の４月～９月、下期の10月～３月までの半年間で行います。
・上期の評価結果は、12月の賞与に、下期の評価は６月の賞与に反映されます。
・上期・下期を合わせた年度評価は「昇給」・「昇格」・「昇進」に反映されます。
　6月の昇給は、遡って4月、5月分の昇給に適用し、6月に差額が支給されます。



© 2020 Business Consultants, Inc.

評価の反映方法

・評価項目は、業績・結果だけを評価するのではなく「過程（プロセス）」を含めて評価を行います
・目標管理による業績評価と行動評価を合わせて、賞与・昇給・昇格・昇進に反映を行います



© 2020 Business Consultants, Inc.

「ビジョン達成シート」の構成　４等級

4等級	2024年度 「ビジョン達成シート」（評価対象期間 ： 2024年4月1日～2024年9月30日）

社員番号		等級	4等級	職名	
部署				氏名	

1次評価者		2次評価者		3次評価者	
面談日	目標設定日		中間		最終

全社方針	
部門方針	

人材像	・部門の基本方策に基づき、上位職の実質的な補佐を担い、目標達成のための実行計画を具体的に策定し、遂行する ・自ら又はメンバーを統率するとともに、育成指導を行うことで目標を達成し、上長を代行する

職場・店舗のありたい姿・ビジョン・夢　（３年～5年後を想定）	今の状況に関わらず、お客様のため、沿線地域のために、職場や店でやって見たいこと、して見たいことを記載

自部門・職場のありたき姿

ビジョンを実現するための自分の強み/弱みの自己分析	ありたい姿、自分の特徴（強み・伸長点/弱み・啓発点）を記載

【ありたい姿】
-
【強み・伸長点】
-
-
【弱み・啓発点】
-
-

強み/弱みの振返り

①成果評価 何を（取組課題）		どのくらい（定量/状態）	ウェイト	どうやって（手段/方法）
1				
2				
3				
4				
5				
		合計	0%	100%とする

具体的な目標設定

中間進捗（自己記入）	期末結果/翌期対策（自己記入）	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
	合計	0	0	0	0

②役割発揮評価		着眼点	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1	顧客目線	上職位者の目線で社内外のお客さまの期待や要望を把握し、長期的に良好な関係を構築するための手立てを講じ、信頼を得ている				
2	創造思考	会社				
3	広い視野	昨年				
4	問題発見・問題解決	会社				
5	コミュニケーション	上職				
6	指導・育成	メンバー・後輩の業務進捗状況を常に把握し、メンバー・後輩の目標達成のために目標を合わせた指導・助言をしている				
7	チームワーク	組織内での利害調整を、上職位者の目線で明確にすべき論点を提示し、双方の合意・納得を引き出す				
8	チャレンジ	上職位者の期待に応え、高い成果の獲得に向けた具体的に取組む内容を明確にしている				
		合計	0	0	0	0

行動基準に基づく役割発揮評価項目

	コンプライアンス	就業規則・３６協定に違反することなく、ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ規則・ハラスメント・その他関連法に照らして会社の信用・倫理観を損ねない行動を取る。				

※違反時のみ減点　重大事故（加害事故(他者関係、損害金額多）・複数違反-5　単一事故・違反-4

評価基準	達成度基準(目安)	成果評価基準	役割発揮評価基準
5	120%超程度	目標を大きく超える達成ができた	現行等級の期待を超えている（上位等級レベル）
4	110%超程度	目標を超えることができた	現行等級の期待をやや上回る
3	100%以上	目標の期待通り	現行等級の期待通り
2	95%以下程度	目標をやや下回る	現行等級の期待行動をやや下回る
1	90%以下程度	目標を下回る	現等級の期待を下回る（下位等級レベル）

上記以外の加点行動（本人記入）

上司コメント（上司記入）

評価合計欄	①成果評価 評価	①成果評価 ウェイト		②役割発揮評価 評価	②役割発揮評価 ウェイト		コンプライアンス 評価		合計
	0	50%	+	0	50%	−	0	=	0

【通信欄】（病欠・長期欠勤等）

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定時

成果目標を設定し、等級別に求める行動目標を確認し、上長と「目標設定面談」を行います。

4等級	2024年度 「ビジョン達成シート」（評価対象期間 ： 2024年4月1日～2024年9月30日）

社員番号		等級	4等級	職名	
部署				氏名	

1次評価者		2次評価者		3次評価者	
面談日	目標設定日		中間	最終	

全社方針	**全社・部門の方針・目標を記載**
部門方針	

人材像	・部門の基本方策に基づき、上位職の実質的な補佐を担い、目標達成のための実行計画を具体的に策定し、遂行する ・自ら又はメンバーを統率するとともに、育成指導を行うことで目標を達成し、上長を代行する

職場・店舗のありたい姿・ビジョン・夢　（３年～5年後を想定）	今の状況に関わらず、お客様のため、沿線地域のために、**職場や店でやって見たいこと、して見たいこと**を記載

部門・店舗・職場のありたき姿を記載

ビジョンを実現するための**自分の**強み/弱みの自己分析	ありたい姿、自分の特徴（強み・伸長点/弱み・啓発点）を記載

【ありたい姿】
・
【強み・伸長点】
・
・
【弱み・啓発点】
・
・

自分のビジョン、強み/弱みを記載

①成果評価 何を（成績課題）	どのくらい（定量/状態）	ウェイト	どうやって（手段/方法）	中間進捗（自己記入）	期末結果/翌期対策（自己記入）	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1									
2									
3									
4									
5									
		合計	0%	100%とする	合計	0	0	0	0

部門の方針・達成目標に沿って成果目標を設定（本人）
成果目標（例）を参照ください

②役割発揮評価		着眼点	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1	顧客目線	上職位者の目線で社内外のお客さまの期待や要望を把握し、長期的に良好な関係を構築するための手立てを講じ、信頼を得ている				
2	創造思考	会社方針に照らして改善を進める項目を新たな視点で考案し、メンバー・後輩に実践的に指示している				
3	広い視野	昨年度の状況や課題を解決するために、職場状況を把握し、年間の業務計画案を作成し、提案を行う				
4	問題発見・問題解決	[illegible]				
5	コミュニケーション	上職位者の職務を代行し、関係各所への連絡・報告、議事録作成等の調整機能を果たし円滑に調整している				
6	指導・育成	メンバー・後輩の業務進捗状況を常に把握し、メンバー[illegible]を合わせた指導・助言をしている				
7	チームワーク	組織内での利害調整を、上職位者の目線で明確[illegible]双方の合意・納得を引き出す				
8	チャレンジ	上職位者の期待に応え、高い成果の獲得に向けた具体的に取組む内容を明確にしている				
		合計	0	0	0	0

等級別に求める役割発揮行動を確認

上記以外の加点行動（本人記入）

上司コメント（上司記入）

	コンプライアンス	就業規則・３６協定に違反することなく、ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ規則・ハラスメント・その他関連法に照らして会社の信用・倫理観を損ねない行動を取る。				

※違反時のみ減点　重大事故（加害事故(他者関係、損害金額多）・複数違反-5　単一事故・違反-4

評価基準	達成度基準(目安)	成果評価基準	役割発揮評価基準
5	120%超程度	目標を大きく超える達成ができた	現行等級の期待を超えている（上位等級レベル）
4	110%超程度	目標を超えることができた	現行等級の期待をやや上回る
3	100%以上	目標の期待通り	現行等級の期待通り
2	95%以下程度	目標をやや下回る	現行等級の期待行動をやや下回る
1	90%以下程度	目標を下回る	現等級の期待を下回る（下位等級レベル）

評価合計欄	①成果評価 評価	①成果評価 ウェイト		②役割発揮評価 評価	②役割発揮評価 ウェイト		コンプライアンス 評価		合計
	0	50%	+	0	50%	−	0	=	0

【通信欄】（病欠・長期欠勤等）

© 2020 Business Consultants, Inc.

中間面談時

中間面談を必ず行い、目標達成のための成果・行動についての面談を行います。
本人より目標の中間進捗を報告、上長より本人に役割発揮評価項目に基づいた指摘をします。

4等級	2024年度 「ビジョン達成シート」（評価対象期間 ： 2024年4月1日～2024年9月30日）

社員番号		等級	4等級	職名	
部署				氏名	

1次評価者		2次評価者		3次評価者	
面談日	目標設定日		中間		最終

全社方針	
部門方針	

人材像	・部門の基本方策に基づき、上位職の実質的な補佐を担い、目標達成のための実行計画を具体的に策定し、遂行する ・自ら又はメンバーを統率するとともに、育成指導を行うことで目標を達成し、上長を代行する

職場・店舗のありたい姿・ビジョン・夢　（３年～5年後を想定）	今の状況に関わらず、お客様のため、沿線地域のために、**職場や店でやって見たいこと、して見たいこと**を記載

ビジョンを実現するための**自分の**強み/弱みの自己分析	**ありたい姿、自分の特徴（強み・伸長点/弱み・啓発点）を記載**
【ありたい姿】 ・ 【強み・伸長点】 ・ ・ 【弱み・啓発点】 ・ ・	

	①成果評価 何を（取組課題）	どのくらい（定量/状態）	ウェイト	どうやって（手段/方法）	中間進捗を記載（本人）	期末結果/翌期対策（自己記入）	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1										
2										
3										
4										
5										
		合計	0%	100%とする		合計	0	0	0	0

中間進捗を記載（本人）

②役割発揮評価		着眼点	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1	顧客目線	上職位者の目線で社内外のお客さまの期待や要望を把握し、長期的に良好な関係を構築するための手立てを講じ、信頼を得ている				
2	創造思考	会社方針に照らして改善を進[illegible]指示している				
3	広い視野	昨年度の状況や課題を解決[illegible]、提案を行う				
4	問題発見・問題解決	会社の方針・戦略・目標と上職位者の方向性を理解・把握し、具体的に解決すべき問題を明確にしている				
5	コミュニケーション	上職位者[illegible]				
6	指導・育成	メンバー・[illegible]				
7	チームワーク	組織内での利害調整を、上職位者の目線で明確にすべき論点を提示し、双方の合意・納得を引き出す				
8	チャレンジ	上[illegible]				
		合計	0	0	0	0

等級別に求める役割発揮評価項目を確認
中間での行動を上長より指摘

上記以外の加点行動（本人記入）

上司コメント（上司記入）

	コンプライアンス	就業規則・３６協定に違反することなく、ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ規則・ハラスメント・その他関連法に照らして会社の信用・倫理観を損ねない行動を取る。				

※違反時のみ減点　重大事故（加害事故(他者関係、損害金額多）・複数違反-5　単一事故・違反-4

評価基準	達成度基準(目安)	成果評価基準	役割発揮評価基準
5	120%超程度	目標を大きく超える達成ができた	現行等級の期待を超えている（上位等級レベル）
4	110%超程度	目標を超えることができた	現行等級の期待をやや上回る
3	100%以上	目標の期待通り	現行等級の期待通り
2	95%以下程度	目標をやや下回る	現行等級の期待行動をやや下回る
1	90%以下程度	目標を下回る	現等級の期待を下回る（下位等級レベル）

	①成果評価			②役割発揮評価			コンプライアンス		合計
	評価	ウェイト		評価	ウェイト		評価		
評価合計欄	0	50%	＋	0	50%	－	0	＝	0

【通信欄】（病欠・長期欠勤等）

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価面談時

期末結果、自己評価を記載し、上長と評価面談を実施。面談後1次評価者は評価を記入。

4等級	2024年度 「ビジョン達成シート」（評価対象期間 ： 2024年4月1日～2024年9月30日）

社員番号		等級	4等級	職名	
部署				氏名	

1次評価者		2次評価者		3次評価者	
面談日	目標設定日	中間	最終		

全社方針	
部門方針	

人材像	・部門の基本方策に基づき、上位職の実質的な補佐を担い、目標達成のための実行計画を具体的に策定し、遂行する ・自ら又はメンバーを統率するとともに、育成指導を行うことで目標を達成し、上長を代行する

職場・店舗のありたい姿・ビジョン・夢　（３年～5年後を想定）	今の状況に関わらず、お客様のため、沿線地域のために、**職場や店でやって見たいこと、して見たいこと**を記載

ビジョンを実現するための**自分の**強み/弱みの自己分析	ありたい姿、自分の特徴（強み・伸長点/弱み・啓発点）を記載
【ありたい姿】 ・ 【強み・伸長点】 ・ ・ 【弱み・啓発点】 ・ ・	

①成果評価 何を（取組課題）		どのくらい（定量/状態）	ウェイト	どうやって（手段/方法）
1				
2				
3				
4				
5				
		合計	0%	100%とする

中間進捗（自己記入）	期末結果/翌期対策（自己記入）	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
	合計	0	0	0	0

期末結果
翌期対策
を記入(本人)

自己評価を記載　1次評価を記載　2次評価を記載　3次評価を記載

②役割発揮評価		着眼点	自己評価	1次評価	2次評価	3次評価
1	顧客目線	上職位者の目線で社内外のお客さまの期待や要望を把握し、長期的に良好な関係を構築するための手立てを講じ、信頼を得ている				
2	創造思考	会社方針に照らして改善を進める項目を新たな視点で考案し、メンバー・後輩に実践的に指示している				
3	広い視野	昨年度の状況や課題を解決するために、職場状況を把握し、年間の業務計画案を作成し、提案を行う				
4	問題発見・問題解決	会社の方針・戦略・目標と上職位者の方向性を理解・把握し、具体的に解決すべき問題を明確にしている				
5	コミュニケーション	上職位者の職務を代行し、関係各所への連絡・報告、議事録作成等の調整機能を果たし円滑に調整している				
6	指導・育成	メンバー・後輩の業務進捗状況を常に把握し、メンバー・後輩の目標達成のために目線を合わせた指導・助言をしている				
7	チームワーク	組織内での利害調整を、上職位者の目線で明確にすべき論点を提示し、双方の合意・納得を引き出す				
8	チャレンジ	上職位者の期待に応え、高い成果の獲得に向けた具体的に取組む内容を明確にしている				
		合計	0	0	0	0

自己評価を記載　1次評価を記載　2次評価を記載　3次評価を記載

上記以外の加点行動（本人記入）

上記の目標管理以外の行動を記載（本人）

上司コメント（上司記入）

上司よりアドバイスを記入

コンプライアンスの事由の際に点数記入

コンプライアンス	就業規則・3.6 協定に違反することなく、コンプライアンス規則・ハラスメント・その他関連法に照らして会社の信用・倫理観を損わない行動を取る		

評価基			
5			
4			
3			
2	95%以下程度	目標をやや下回る	現行等級の期待行動をやや下回る
1	90%以下程度	目標を下回る	現等級の期待を下回る（下位等級レベル）

※違反時のみ減点
重大事故：複数違反-5、単一事故：違反-4

評価合計欄	①成果評価 評価	①成果評価 ウェイト		②役割発揮評価 評価	②役割発揮評価 ウェイト		コンプライアンス 評価		合計
	0	50%	+	0	50%	−	0	=	0

【通信欄】（病欠・長期欠勤等）

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価と成果評価段階・役割発揮評価段階

評価	達成度基準（目安）	成果評価段階	役割発揮評価段階
5	120%超程度	目標を越えた達成ができた	現行等級の期待を超えている（上位等級レベル）
4	110%超程度	目標を超えることができた	現行等級の期待をやや上回る
3	100%超程度	目標の期待通り	現行等級の期待通り
2	95%以下程度	目標をやや下回る	現行等級の期待行動をやや下回る
1	90%以下程度	目標を下回る	現等級の期待を下回る（下位等級レベル）

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価ウェイト

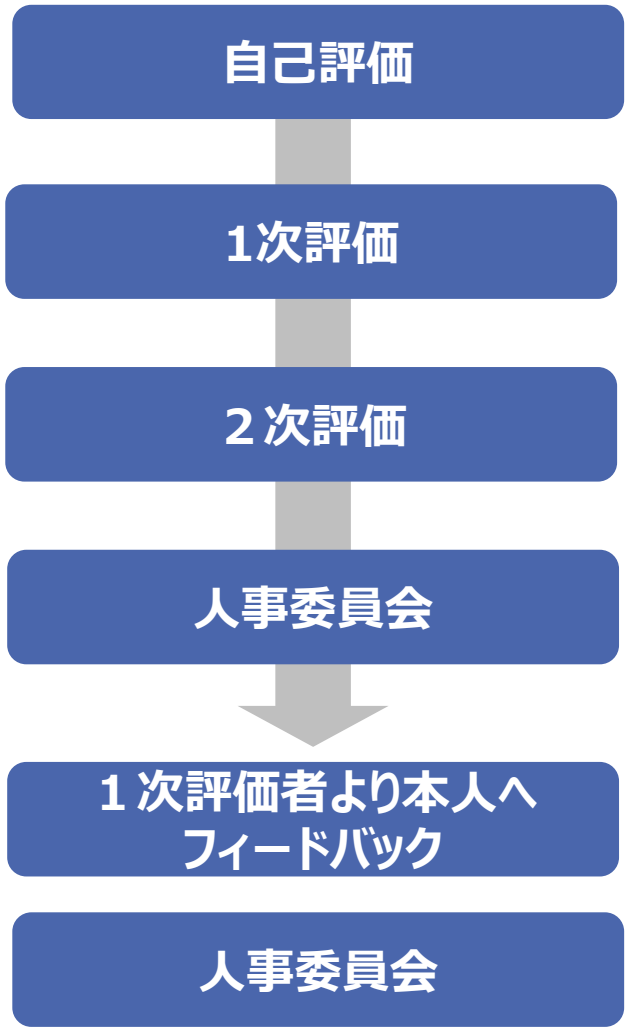
等級別の成果と役割行動の発揮を評価するため、
各等級別にウェイト配分を変えています。

	成果	行動	区分
6等級	70%	30%	管理監督者
5等級	70%	30%	
4等級	50%	50%	
3等級	50%	50%	
2等級	40%	60%	
1等級	40%	60%	

© 2020 Business Consultants, Inc.

評価運用フロー

「評価シート」は、社員本人が、評価者である所属長との日常的なコミュニケーションにより進捗を図ります。
評価は人事委員会により組織決定された後に、１次評価者より評価説明（フィードバック）を行います。



社員本人

所属長

所属部長
～評点から評価に変換する

１次評価甘辛確認・調整

社長、役員、管理部長（事務局）
～評点・評価の妥当性を検証

２次評価別甘辛調整

所属長より社員へ

構成メンバー）社長、役員、管理部長（事務局）
主な機能）昇格、降格の最終決定

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標による管理の考え方

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標管理とは

・目標管理はドラッカーによって提唱された概念です。

「目標と自己統制による管理（Management by Objectives and Self-Control）」（ＭＢＯ）
組織における目標とその体系化が必要であり、その展開は**自己統制**を主軸とすべきで、
上司による厳格な指揮・指導はもはや今日的でない。

出典：『現代の経営』（Peter Drucker“ThePractice of Management” 1954）

仕事に対する原則

・計画と実施を一体として行うこと。

・仕事の当事者が判断し計画し変化させることであり、それによって人間独自の能力を活用すること。

・**経営管理者**の役割は**経営目標を明らか**にし、その達成に向けて社員のエネルギーが集中するように
目標によって管理しなければならない。

・目標設定の実務上のポイント

– 組織の長は、必ず目標を設定する必要がある

– **目標は明確に定義されたもの**でなければならない

– 個人目標は、上司の承認を得て、決定される

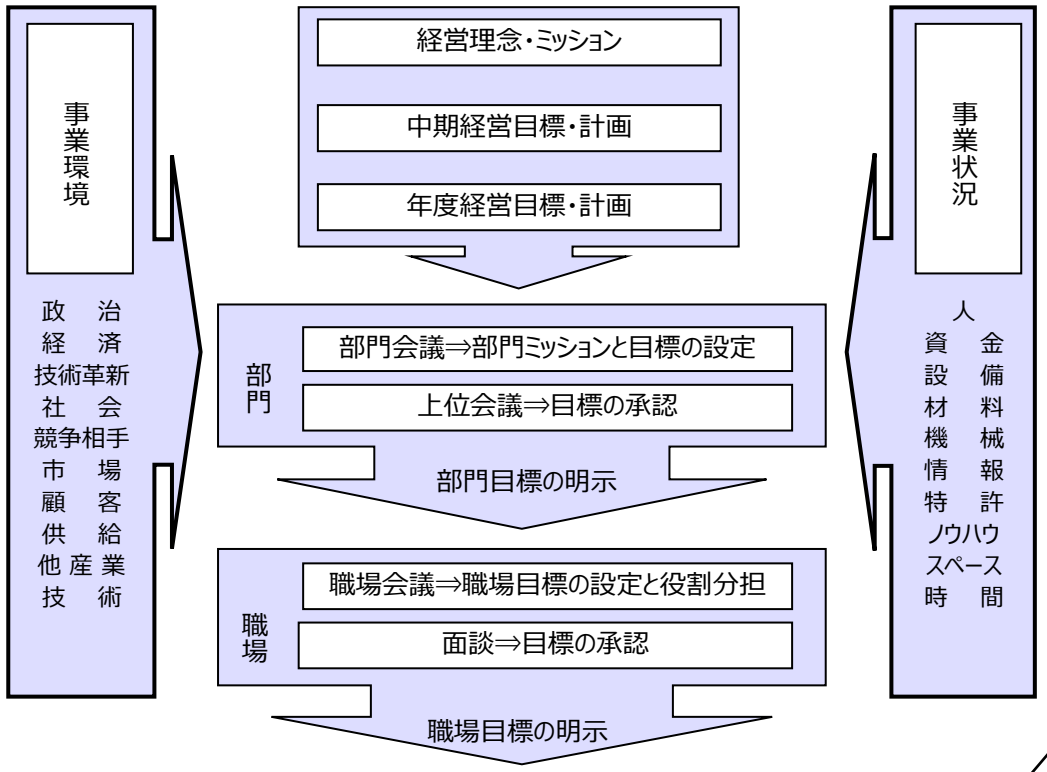
– 各人は、上司の目標設定に参画する

© 2020 Business Consultants, Inc.

（参考）経営計画と目標管理の関連

目標管理は、経営計画を実現するために部門・職場の目標を設定し、具体化することで経営計画を実現します。
年度経営目標・計画から部門・職場へと「目標」をリンクさせる必要があります。

＜経営計画と目標管理の関連＞



＜経営計画の落とし込み＞

①Plan 「目標の設定」

（1） 部下が目標を検討し目標シートに記入
（2） 上司との期初面談による部下目標の検討

②Do 「目標の遂行」

（1） 部下自身の目標の遂行活動（本人の自己統制）
（2） 上司の効果的指導(会議・協同作業・期中面談)

③Check 「結果の評価」

（1） 部下本人による結果の評価
（2） 上司との期末面談による結果の評価と今後の検討

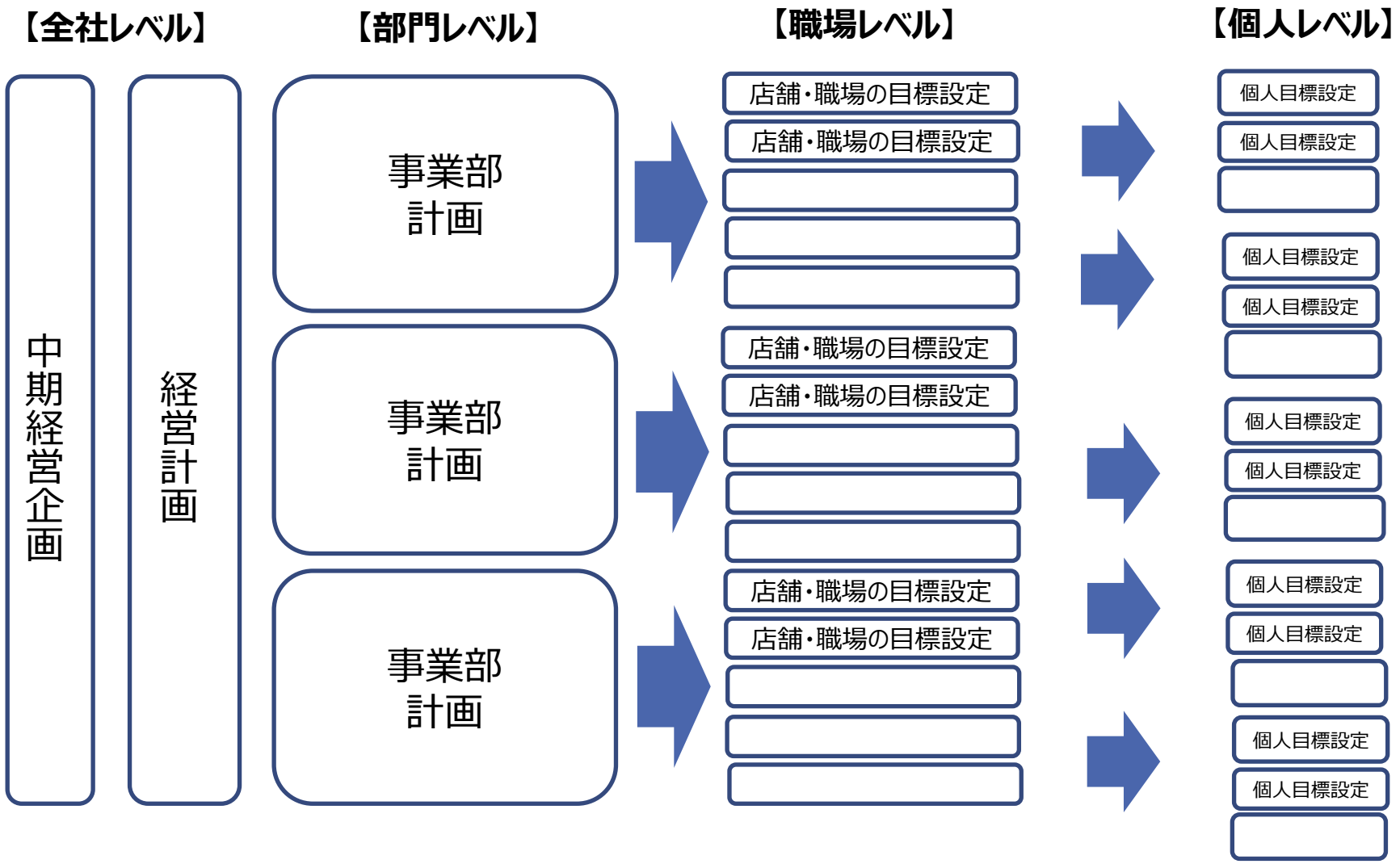
◆人事考課、評価への反映

目標管理とは経営方針戦略の浸透です！

© 2020 Business Consultants, Inc.

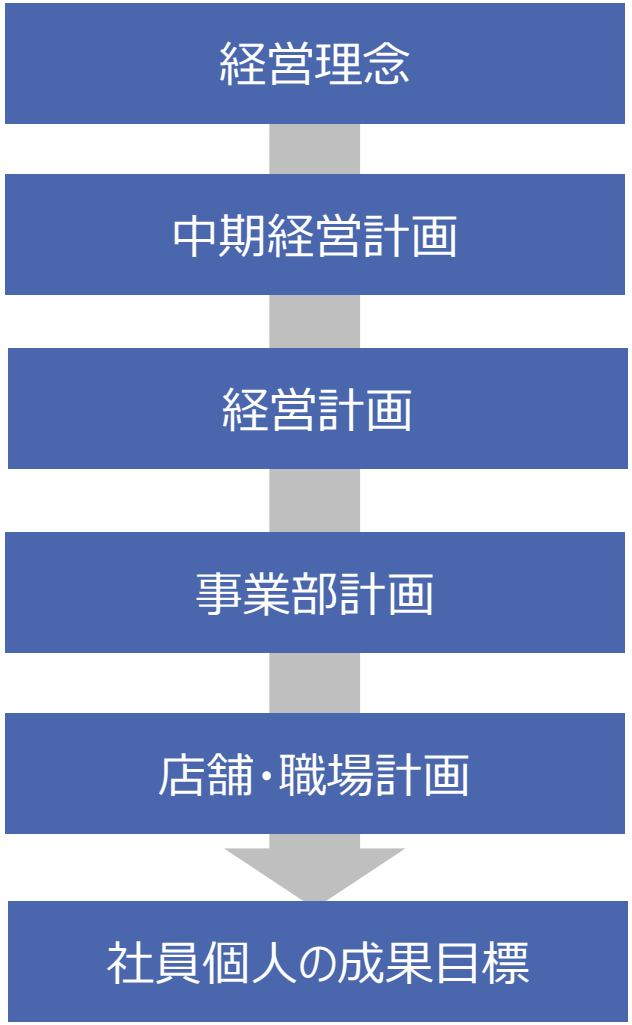
（参考）個人目標へのブレイクダウン

目標設定は、全社、部門・職場レベルで計画をした後に、個人レベルでの目標設定を行います。
職場課題の役割分担として個々人の課題設定をすることで、最終的には各部門の目標達成、
全社の目標達成へとつなげる必要があります。



© 2020 Business Consultants, Inc.

経営計画から個人目標設定までの流れ



経営理念
えがおをつくる あしたをみがく ～JOB“縁“JOY～

アクションプラン

店長個人の計画

成果目標（５項目）

© 2020 Business Consultants, Inc.

(参考例）全社目標から、事業部目標へのブレイクダウン

経営理念	えがおをつくる あしたをみがく ～JOB“縁”JOY～
全社目標	全社ビジョン：ありたい姿、2024年度のゴールイメージ
経営計画	定量目標（売上･利益）、定性目標（重点施策、CS、ES、業務効率化）

事業部	ゴールイメージ	ビジョン達成のための具体的施策				結果
	各事業部毎のビジョン ありたい姿	重点課題対策	顧客満足度向上	従業員満足度向上	業務効率化	財務的指標 売上･利益･人時生産性
FM･自販機事業部						
成城石井事業部						
ロフト事業部						
名鉄商店事業部						
本社						

経営理念実現のための
全社目標の設定と経営計画の立案
事業部ではビジョンの明確化と
財務･ES･CS･業務のバランス
を取った重点課題対策を明確にする

© 2020 Business Consultants, Inc.

参考

MBBとは

© 2020 Business Consultants, Inc.

MBB（Management By Belief）とは

思いのマネジメントによる
やりがいの実感向上

競争・変革に挑むためには、日常業務は改善し、
高い目標/新しい課題に取り組む必要があります。

その際のマネジメント上の課題は
「新しいことに意味を見出させること」です。
ともすると「上が言っているから」「決まったことだから」
と他責になりがちだからです。

選ばれなかったメンバーやベテランのメンバー
がいることも考えると、チームをリードするためには
目標によるマネジメントの他、
ビジョンを語れることが必要と言えます。

今回のプログラムでは、
思いをもってビジョンをメンバーに伝えること
の重要性を学びます。

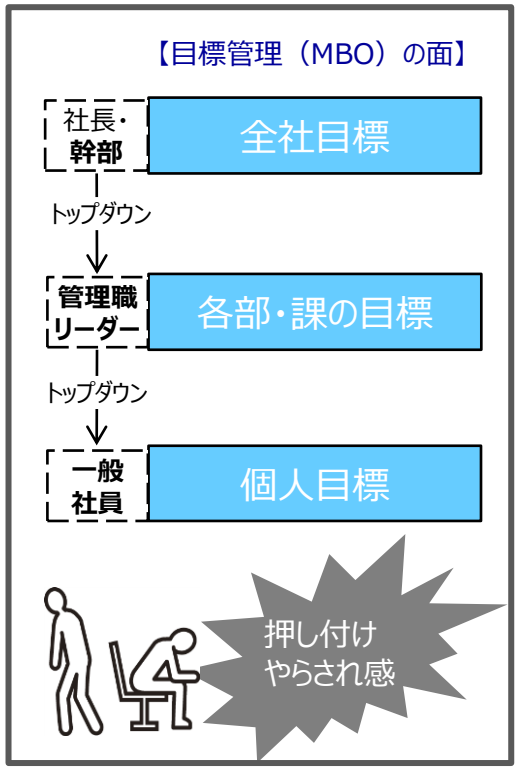
© 2020 Business Consultants, Inc.

これからのマネジメント（MBO＋MBB）

目標（やらされ感）から、高い志（やりがい）へ

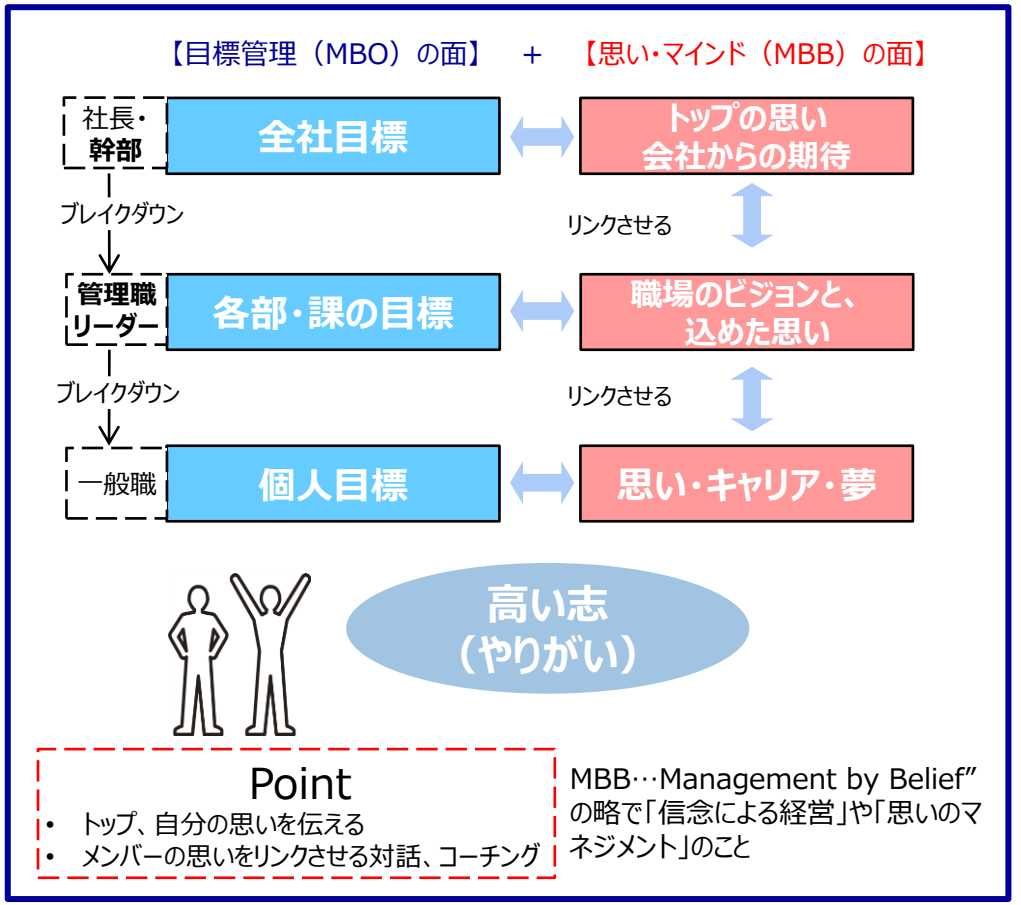
「何故、何のために目標を達成するのか」
「目標を達成することが、自身のどのような思いを達成できるのか」
を明確にすることが、やりがいに繋がります。

■これまでのマネジメント



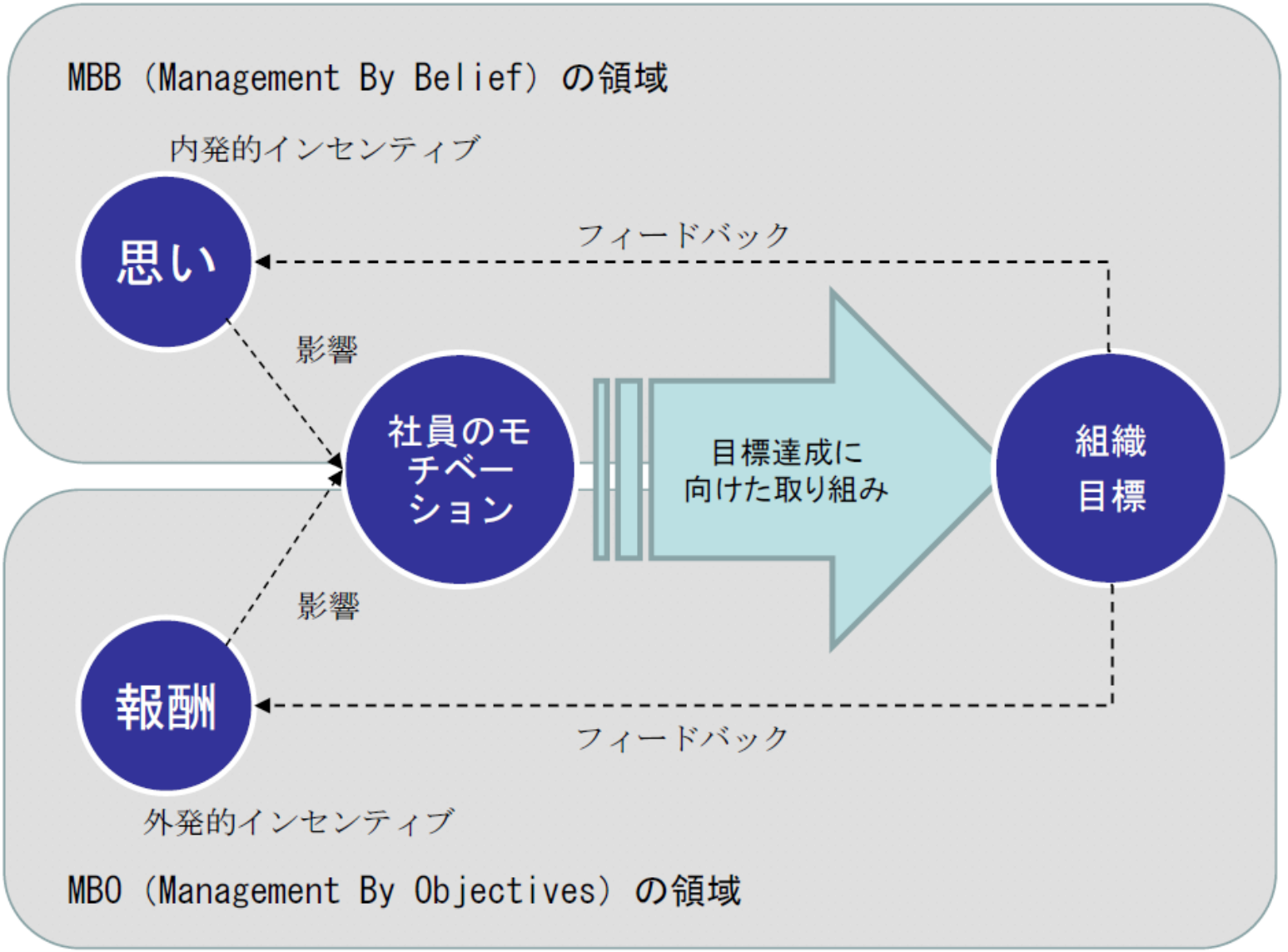
マネジメントの転換

■これからのマネジメント



© 2020 Business Consultants, Inc.

MBOとMBBの関係



© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定面談

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定面談の実施フロー

目標設定面談の実施手順です。所属長から全社、事業部の目標の説明を受けて、被評価者は目標を設定します。

１．所属長から全社、事業部の目標の説明を受けます。

↓

2.　被評価者は、振り返りを行い、店舗・職場のビジョン、
自分の強み・弱みを記載、ビジョン達成のための目標設定を行います。

↓

3.　目標設定面談　実施
１次評価者は、事前に提出された「ビジョン達成シート」の内容を
確認し、目標設定内容をNGワードを参照してアドバイスを行います。
被評価者の等級別期待役割行動からもアドバイスを行います。

↓

4.　面談後に被評価者は、「ビジョン達成シート」の修正を行い、提出。
１次評価者は、」記入漏れ・ミスがないかを確認して受領します。
期中面談に活用します。

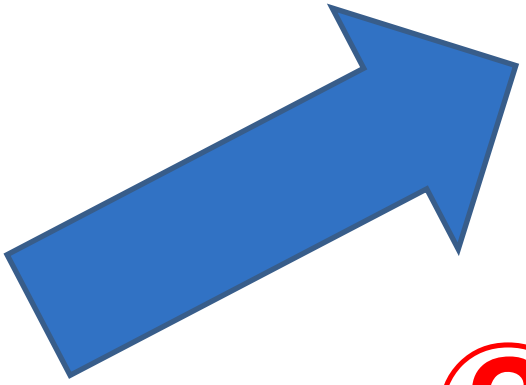
© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定面談
①現状分析
振り返り、強み/弱み

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標を設定するための手順- 1

②ビジョン
ありたい姿



③目標設定

※ビジョンとのGAPを埋める
ために何に取組むか
何を、どのくらい、いつまでに

①現状分析
振り返り・強み/弱み

© 2020 Business Consultants, Inc.

振り返り（部長は事業部の視点、店長・所属長は、店舗・職場の視点）

今期の振返り

・うまくいったこと

・うまくいかなかったこと

・今期の活動から
　・自分の強み

　・自分の弱み

発表・共有方法

・グループの中で、発表を決める

・発表５分間

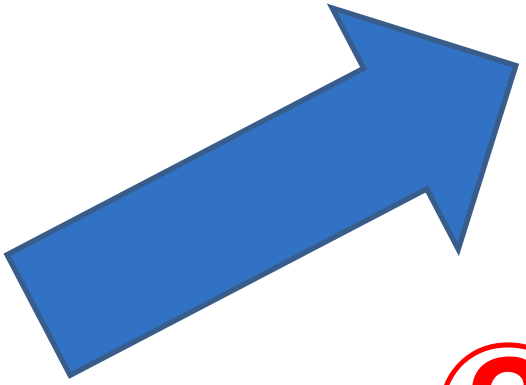
・拍手

・左となりの方へ発表者を交代

© 2020 Business Consultants Inc.

目標を設定するための手順-２

②ビジョン
ありたい姿



③目標設定

※ビジョンとのGAPを埋める
ために何に取組むか
何を、どのくらい、いつまでに

①現状
振り返り・強み／弱み

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定面談
②ありたき姿

© 2020 Business Consultants, Inc.

部、店舗、職場のありたき姿

氏名：

1.５年後の環境や社会はどのようになっているか

・

・

２.顧客・利用者からどのように見られたいか、どんな存在でいたいか（本部は他職場）

・

・

３.一緒に働く人々からどのように見られたいか（気持ちや感情も含めて）

・

・

４.上記の姿になっているためのアイデア、必要な施策、対策は何か

・

・

５． 自分のありたい姿（部長、店長本人が）、どのように見られたいか

・

© 2020 Business Consultants, Inc.

部、店舗、職場のありたき姿

氏名：サンプル例

1.５年後の環境や社会はどのようになっているか
・少子高齢化の進展、若者よりも高齢者がますます増える
・人手が足りなくなる、機械化・自動化がますます進む

２.顧客・利用者からどのように見られたいか、どんな存在でいたいか（本部は他部署）
・親しみやすい店、声をかけられる店にしたい
・何かあれば相談できる、分からないことも聞ける店でいたい

３.一緒に働く人々からどのように見られたいか（気持ちや感情も含めて）
・職場で働くことで元気をもらええると言われる職場の雰囲気を作る
・ちょっとしたことや気になることを話しあって解決できる職場に見られたい

４.上記の姿になっているためのアイデア、必要な施策、対策は何か
・お客様への情報提供やスタッフの声掛けを行うことで、会話ができる店の雰囲気を作る
・セルフレジでの利用を促進させるための分かりやすいポップを設置、ご案内を勧める

５． 自分のありたい姿（部長、店長本人が）、どのように見られたいか
・お客様にも社内でも「相談される」店長として見られ、頼りになる存在でいたい

© 2020 Business Consultants, Inc.

発表・共有方法

・グループの中で、発表を決める

・発表５分間

・拍手

・左となりの方へ発表者を交代

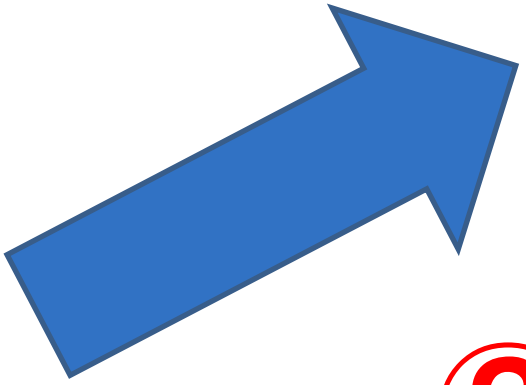
© 2020 Business Consultants Inc.

目標設定面談
③目標設定

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標を設定するための手順-３

②ビジョン
ありたい姿



③目標設定

※ビジョンとのGAPを埋める
ために何に取組むか
何を、どのくらい、いつまでに

①現状
振り返り・強み／弱み

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定シート（事業部、店舗/職場）

振り返り

【できていること】

【できていないこと】

振り返りから目標を設定する

	目標設定		
	何に取組むか ・ビジョンに近づくための施策	どのくらい （定量/状態）	どうやって （手段・方法）
1			
2			
3			
4			
5			

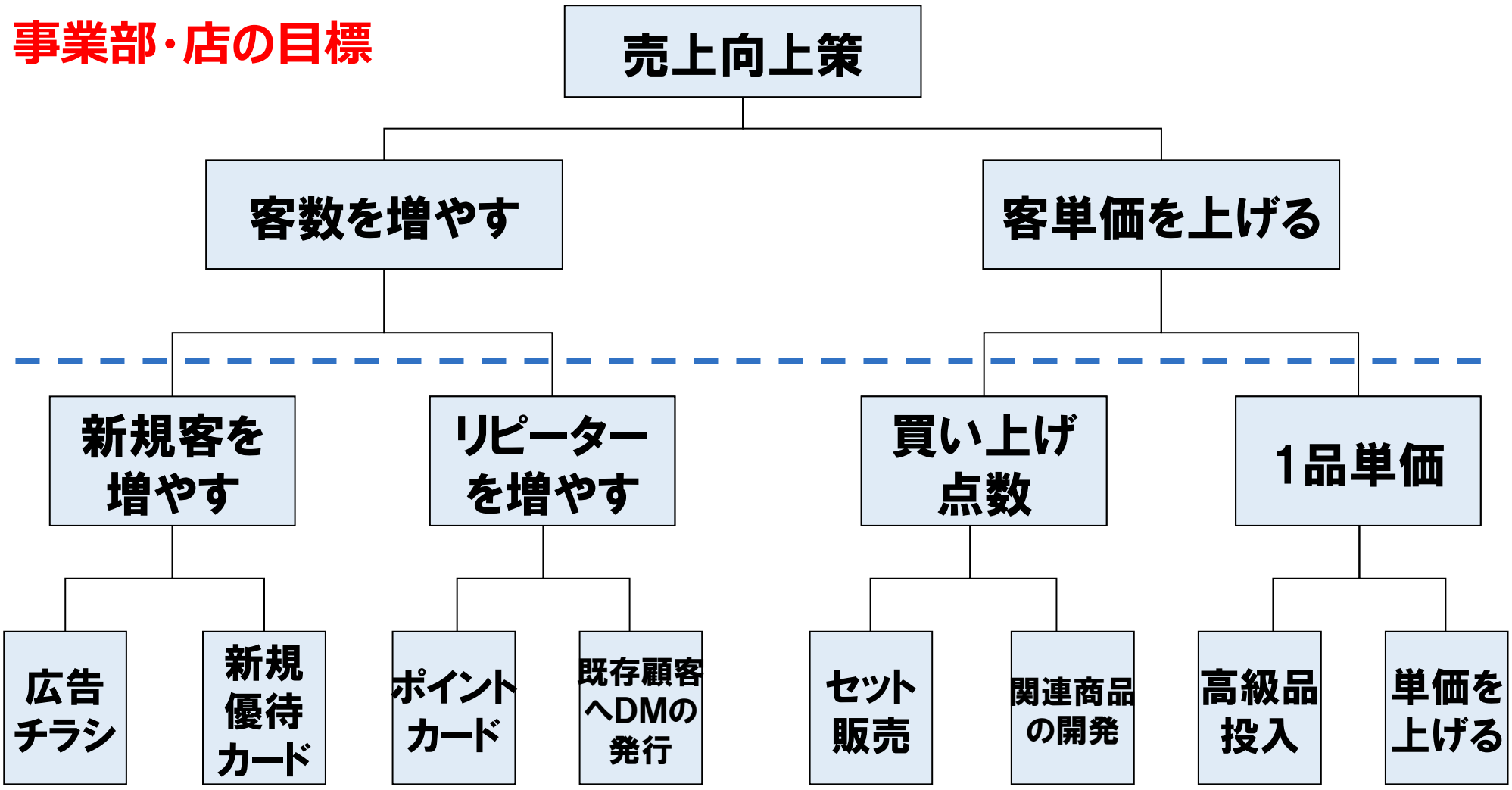
© 2020 Business Consultants, Inc.

（指標　他社例）何を、どのくらい、どうやって

	何を	どのくらい	どうやって
	成果	定量・状態	手段・方法
例	・売上/利益	・受注件数/訪問件数/提案件数	・勉強会、＋１訪問、2週間前アポ
部門	・売上、営業利益、営業利益率 ・前期比伸長率（対前年比） ・難易度(ターゲット別) ・チャネル開拓 ・職場の士気向上 ・退職数、離職数	・販売計画・アクションプラン立案 ・チャネルアップ件数、有効面談数 ・キーマン面談数 ・コミュニケーション ・チーム戦略、主担当者設置 ・人材育成	・事例の知識量 ・異業種との関わり、面談、コネ作り ・定期ミーティング開催 ・効率的な行動計画 ・ターゲットエリア攻略シナリオ作成 ・１対１の面談時間 ・勉強会の企画・実施
店舗	・売上/粗利 ・既存顧客深堀(アイテム数、金額、昨年対比) ・既存顧客の伸長率（前年比） ・貢献度(他顧客等の紹介、アシスト件数・額)	・提案件数 ・訪問件数 ・ターゲットへの訪問/受注件数 ・商材開拓（件数） ・キーマン面談	・スケジュール管理（四半期単位） ・訪問計画の設定 ・提案の段取り ・利益改善
本部	・伝票処理 ・売上、仕入、入金、支払処理 ・効率化 ・残業時間(ムリ・ムラ・ムダの削減) ・業務改善(時間外削減、工数減少) ・取引先のアラート、情報発信	・量×スピード、正確さ ・ミスに気づける＋α ・受注入力の減少 ・所要時間(業務単位時間の減少)	・処理件数 ・PCスキルの習得 ・システム勉強会 ・問合せ対応 ・商品知識 ・指導・教育、情報展開
ルート	・業務計画の達成度 ・コスト削減（額/率）	・予算達成（額/率） ・オペレーションコストの削減（額/率） ・マニュアルの整備による効率性向上（額/率）	・52週計画の立案 ・マニュアルの変更 ・事前点検による予防効果の向上

© 2020 Business Consultants, Inc.

（参考他社例）事業部・店の目標(定量)から店舗スタッフ目標(施策)へのブレイクダウン



© 2020 Business Consultants, Inc.

（参考）目標の３要素

良い目標の3要素

1.　経営、部門の方針に沿った目標であること

- 目標は経営、部門の方針に沿って設定する。各自の興味で設定するものではありません。
- 上司は「部下の目標」を経営、部門方針の実現のために関連した項目とする必要があります。

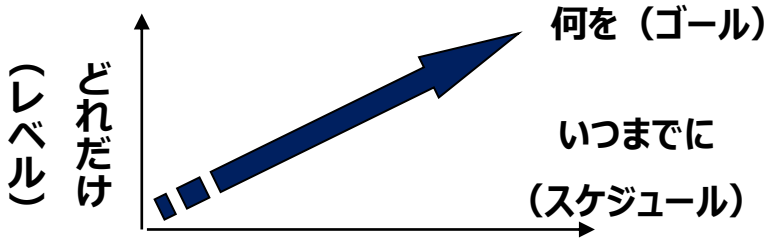
2.　目標は具体的であること

- **目標を具体的に表すために次の3つの観点を明らかにすることが必要です。**

①「何を、どの方向にする」（ゴール）

②「どれだけ・どの水準まで」（レベル）

③「いつまでに・どのように」（スケジュール）



3.　目標はストレッチしたレベルであること

- 目標はメンバーのレベルに合わせて「ストレッチ」することが大切です。
- ストレッチするためには「現状値」と「期待値」を示し、「合意・納得」させることが必要です。
- 最も望ましいレベルの目標は、努力すれば達成可能な目標（少し背伸びすれば届く目標）
- ストレッチしない「目標」に「達成感・充実感・成長感」はありません。

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定の基準

目標設定の原則

「SMARTの法則」※１　に基づき目標設定を行います。

S　（Specific）	→詳細・具体的である
M（Measurable）	→手段が明確で、測定ができる
A（Agreed-upon）	→納得・同意できる
R（Realistic）	→挑戦的でかつ現実的である
T（Time-bound）	→期限が明確である

※　「SMARTの法則」とは目標設定のポイントを押さえた「S」「M」「A」「R」「T」の頭文字を取った法則です。

© 2020 Business Consultants, Inc.

①個人目標設定と達成水準の事例＜定量的な目標＞

達成水準の記述に際して、下記の表現は、目標を達成したかどうかが曖昧になるため、使用を避けます。

禁句	工夫すべき具体的な設定表現（例）
効率化する	「担当人数を○○人減らす」「○○人月の作業を○○人月に減らす」…など
推進する	「○○マニュアルを作成し、関係者にトレーニングを実施する」…など
向上させる	「生産性を○○%まであげる」…など
迅速化する	「所要時間を○○時間短縮する」「○○月までに早める」…など
共有する	「○○について関係者の理解を得、○○を関係者全員が行えるようにする」…など
徹底する	「○○の作業手順を策定し、関係者全員が100%実施するようにする」…など
定着させる	「○○を実施し、○○の報告を関係者全員が月初に実施するようにする」…など
習得する	「○○トレーニングを受講し、独力で○○が作成できるようにする」…など
図る	「○○の改善を行い、トラブルの発生を○○件以内に抑える」…など
把握する	「○○について調査分析を行い、○○の要因を把握して対応策を立案する」…など
管理する	※ 管理自体を目標とはしない。管理することで生み出される成果や業績を具体的に表現する
努力する	※ 努力した結果、得られる成果や業績を具体的に表現する。努力自体は目標管理の対象とならない
支援する	「各部門で成功事例を収集し、各部門に情報提供する」…など
促進する	「○○の状況を○○のレベルまで改善する」…など
試みる	「○○をテストし、その結果を分析して報告する」…など
検討する	※ 検討により成すべき事柄とその成果を具体的に表現する

© 2020 Business Consultants, Inc.

②個人目標設定と達成水準の事例＜定性的な目標＞

定性目標を設定する場合は、手順やスケジュールまたは成果物を達成基準にします。

目標	達成基準
○○の問題解決	①現状の分析と問題発見が完了している ②原因の探索が終了し特定されている ③対策案の列挙と評価が行われ最終案が確定している ④対策が実施され計画通り進捗している ～テスト・本格実施 ⑤実施後の効果が検証されている

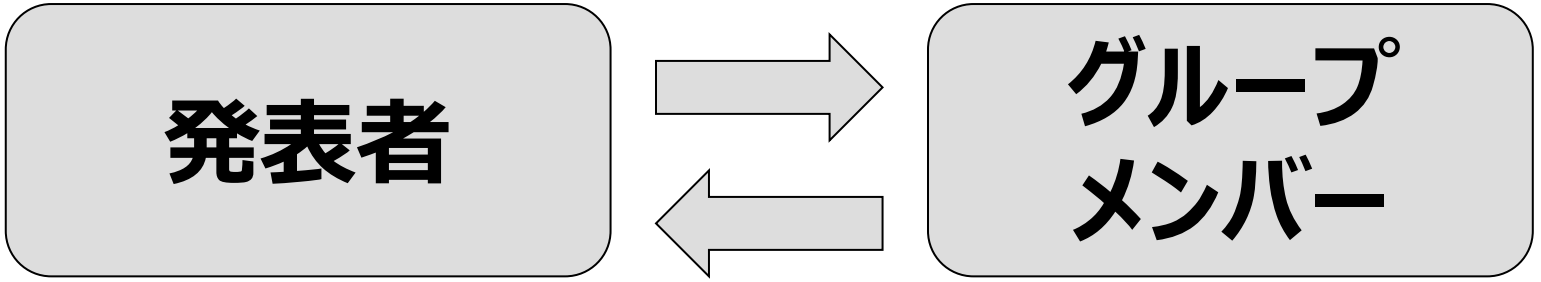
目標	達成基準
○○の手引き書・マニュアルの作成	①目次・フォーマットが確定している ②業務手順のヒアリングが完了している ③業務手順の洗出しがなされ整理されている ④仮編集　抜け・漏れのチェックが終了している ⑤部内会議に提出され承認されている

※④まで達成できれば80%、③まで達成できれば60%の達成として評価します。

© 2020 Business Consultants, Inc.

目標設定の発表・共有

発表者が作成した自分のシートを発表
５分間



グループメンバーは、**発表後に**アドバイス
２分間
自分だったら、こう考える
↓
発表者交替！

© 2020 Business Consultants, Inc.

研修の振り返り　事務局へ提出

所属　　氏名

１．今回の研修で気づいたこと、学んだこと

２．職場で実践したいこと

© 2020 Business Consultants, Inc.