

目標管理を有効に活用するために

# 目標設定・振り返り シートの活用方法

無料テンプレートあり



# 目標設定・振り返りシートの活用法

VUCA（ブーカ）の時代において、目標管理には限界を感じています。その理由は以下の通りです。

- 1.戦略の策定、方針のまとめ、展開にかける時間が限られていること
- 2.方針展開が部長・課長の捉え方で転換されることがあること
- 3.方針を作って終わりとする企業が多いこと
- 4.目標設定の研修を繰り返しても、PDCAサイクルを回すためのPlan＝仮説を設定できないこと
- 5.（成人発達理論※に基づくと）一定の発達段階に至らないと将来の概念が薄く、ありたい姿を共有できないこと。  
将来ありたい姿に向かってPDCAサイクルを回すことを概念的に認識できない若手社員・中堅社員が存在すること。

これらの理由から、目標管理には限界を感じています。ただ、いきなり「方針展開をやめる」「目標管理をやめる」という意思決定は難しいと考えています。限界を感じながらも、報酬よりも役割認識・振り返り・コミュニケーション機能を重視した目標設定シート（テンプレート）を作成しました。

※成人発達理論とは 成人発達理論は、大人も心の成長の側面で発達するという考え方です。成人の発達が幾つかの段階や課題に分けられ、その達成によって個人の成熟や満足感が形成されるとされています。

## 目標設定・振り返りシートのテンプレート

### Contents

目標設定・振り返りシートの活用方法

目標設定シート

毎月の振り返りシート

半期の総括シート

# 目標設定・振り返りシートのテンプレート

目標管理の結果を報酬に結びつけるのは、困難だと感じていますが、目標管理の限界を感じながらも、有効に機能しそうな目標設定シートを作成しました。

報酬に結びつけるよりも、役割認識・振り返り・コミュニケーション機能を重視した「目標設定用のシート」、「毎月の振り返り用のシート」、「半期の総括のシート」のテンプレートです。ダウンロードしてご利用ください。

活用方法は、次ページ以降をご覧ください。

テンプレート（Excel）は、[こちらをクリックして](#)ダウンロードください。

今期の重点課題と目標設定					
<b>プロフィール</b>					
評価年度	部門	役職	等級	氏名	面談日
2021年	AAAA	主任	2	BBBB	目標設定面談日
					月 日
<b>今期の方針と自分の重点課題</b>					
【説明】上司と相談して、今期の方針に基づく、自分の重点課題を記載してください。					
今期の重点課題					
あああ					
<b>今期の目標・実行計画の共有</b>					
【説明】方針に基づいて、自分が抱う目標・達成基準を記入してください。達成基準をクリアするための実行計画・期日を記入してください。					
今期の目標・実行計画					
	目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どのレベルまで)	実行計画 (どのように)	期日 (いつまでに)	上司アドバイス (加筆・修正)
①	あああ	あああ	・あああ ・あああ ・あああ	○月末	あああ

# 目標設定シート

## 今期の方針と自分の重点課題 **方針の受け取りと自分の役割の認識**

上位方針があるものの、その方針と自分の役割との結びつきが薄いのを回避するために、方針に基づいて重点課題を記入できる様式にしました。

### 方針展開の進め方

1. 上司が方針・背景を説明し、部下一人ひとりに重点課題を割り振る。
2. 部下が認識した重点課題をシートに記入する。
3. 目標設定（今期の目標・実行計画の共有記入）の前に、お互いの認識があっているかを確認する。
4. その時に、役割認識と期末のゴールイメージ（今期の目標・実行計画の目標項目と達成基準）を上司から部下に伝えるとよいでしょう

## 今期の目標・実行計画 **「何を、どこまで、どのように、いつまでに」を記入する**

下記4項目と「上司からのアドバイス」から構成されます。この4項目を記入して、具体的な行動を起こせるようにします。必要に応じて、「**上司からのアドバイス（加筆・修正）**」を入力します。

目標項目（何をどうする）：目標の対象                      達成基準（どのレベルまで）：目標のゴール  
実行計画（どのように）：目標を達成する手段      期日（いつまでに）：手段の実行する期日

### 目標設定の進め方

1. 上司が、目標項目（何をどうする）、達成基準（どのレベルまで）を部下に伝える。
2. 部下が、実行計画（どのように）、期日（いつまでに）を構想し、シートに入力する。
3. 目標設定は、優先課題順に3つ程度でよいでしょう。
4. 目標設定面談で、目標設定内容を共有する。上司が、部下の実行計画や期日に納得し、これであれば達成基準をクリアできそうだと納得するのがゴールになります。
5. 実行計画や期日に修正があれば、それを反映させて提出してもらいましょう

# 毎月の振り返りシート

## 上司・部下で定期的な1on1を実施する

毎月、実施したこと・結果・振り返りを記入してもらい、上司と部下とで1on1を実施します。1on1実施のサイクルを定着化させることを狙いにしています。

1年・半年などの長期の目標を設定できない企業は、このシートだけ活用しても良いでしょう。毎月「役割は何で」「何をして」「どう振り返ったのか」を記載できれば、役割認識・人材育成面で十分機能しますし、上司・部下とでコミュニケーションも活性化するでしょう。

### 毎月の振り返りの進め方

1. 部下が、実施したこと、結果（達成基準の達成状況）、振り返り（実施や結果について感じたこと）を記入する。
2. 記入した内容に基づいて、振り返りミーティングを実施する。進捗の確認・振り返りのアドバイス程度であれば、15分程度でも良いかもしれません。
3. 振り返り部分が大切なので、何を体験して、何を学んだのかの言語化支援を上司ができるとういでしょう。
4. 翌月に向けて、上司から依頼する役割、成長して欲しい課題などを伝えることができれば、毎月意識した仕事・行動ができるでしょう。

## 振り返りのレベルをブラッシュアップする

振り返りは、実施したこと・結果について内省するために設けますが、

- Step1) 実施できた・できなかったという事実の振り返り
- Step2) 実施したことと結果のつながりを考察する振り返り
- Step3) 次のアクションをどうするのか構想を入れた振り返り
- Step4) 自分の中で感じた感情なども含めた内的な振り返り
- Step5) 自分の癖や習慣・固定観念などに気づける振り返り

など、上司が振り返りの内容について指導できると、さらに深い内省支援に結び付けられるでしょう。

# 半期の総括シート

## 半期の総括は、結果で振り返る

目標を分担する以上、役割を担った仕事について、しっかり成果を振り返ることが大切です。

i )達成基準をクリアしたか？否か？

ii )達成基準クリアに向けて、行動したり、新しい計画を作成したりというプロセスは踏まえたか？

という視点で振り返りができるとよいでしょう。成果を出せたかという視点だけではなく、成果創出に向けた仕事の進め方のレベルアップが図れたかも振り返りたいところです。

## 結果を評価に結びつけるのは難しい

環境の変化も激しいですし、仕事の役割も変化したり、目標の難易度も異なるでしょうから、単純に達成基準の達成度で評価したものを報酬に結びつけることに限界はあると思います。欧米のように、〇〇できたらボーナス〇万円というような明確な報酬体系であれば可能ですが、現状の日系企業の風土には合わないでしょう。

半期の総括シートでは、目標ごとに評価は行わず、成果とプロセスから総合評価するのも1つの方法だとして、評価に関係するような項目は設定しませんでした。どの方法が最適かは、各社の判断によると思いますので、会社ごとのルールでテンプレートを変更ください。

# 株式会社グローセンプार्टナー

## 個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

### 人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

### 階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

### 社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

## お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ [info@growthen.co.jp](mailto:info@growthen.co.jp)    💻 <http://www.growthen.co.jp/>