

目標管理制度運用要領

改廃履歴

R e v	改 廃 内 容	実 施 日
1.0	初版	2011.04.01
2.0	役員執行体制の変更に伴う改正	2011.07.08
2.1	組織改革に伴う別紙1の改正	2012.04.01
2.2	職群定年廃止に伴う改正	2015.05.15
2.3	元号改正に伴う改正（別紙1～6）	2019.05.01
2.4	役員執行体制の変更に伴う改正	2021.06.30

目 次

目次

第 1 章 全体イメージ.....	1
1. 目標管理の目的	1
2. 目標管理の流れ	1
3. 人事考課との関係.....	1
4. 方針・目標の展開.....	2
第 2 章 部門／グループ目標.....	3
1. 目標管理の概要	3
2. 目標管理のイメージ.....	4
3. 部門／グループ目標管理の手順	5
4. 目標管理時の注意点.....	7
第 3 章 個人目標	8
1. 目標管理の概要	8
2. 目標管理のイメージ	9
3. 個人目標管理の手順.....	10

目標管理制度運用要領

規程番号 0702-0101-03-要

制 定 日 2011年 4月 1日

改 正 日 2021年 6月30日

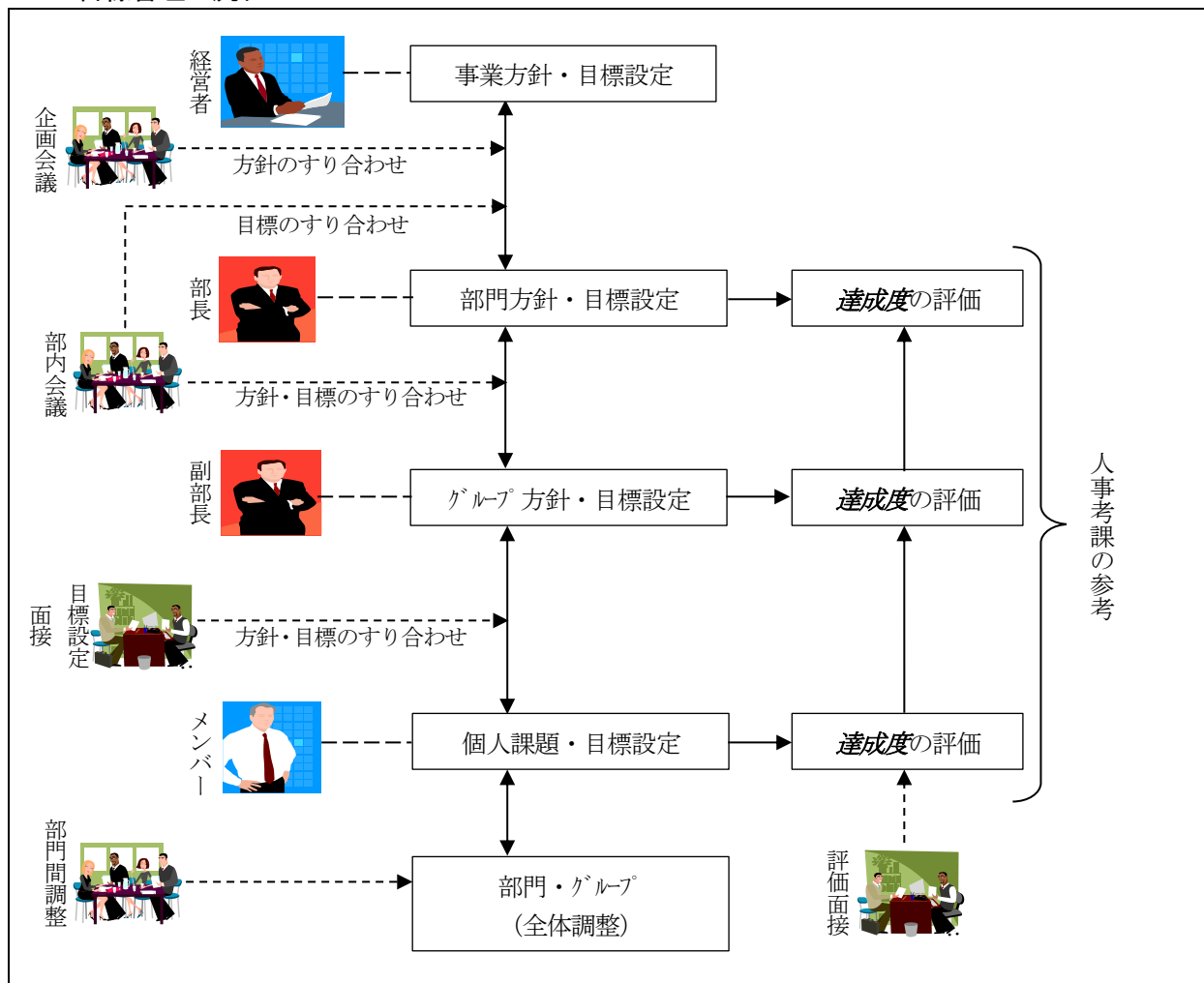
第 1 章 全体イメージ

1. 目標管理の目的

会社の経営戦略を部門・個人のレベルにブレイクダウンし、それぞれ目標設定することにより個々の役割を理解し、会社の事業に貢献する明確なプロセスを構築することを目的とする。

目標設定、調整の過程におけるコミュニケーションを通じて、社員の創造性、自主性を引き出すとともに、マネジメント機能を有効に働かせることで、活力ある組織を創造する。そのため、目標達成結果については成果とプロセスをバランスよく評価し、社員の成長につなげるものとする。

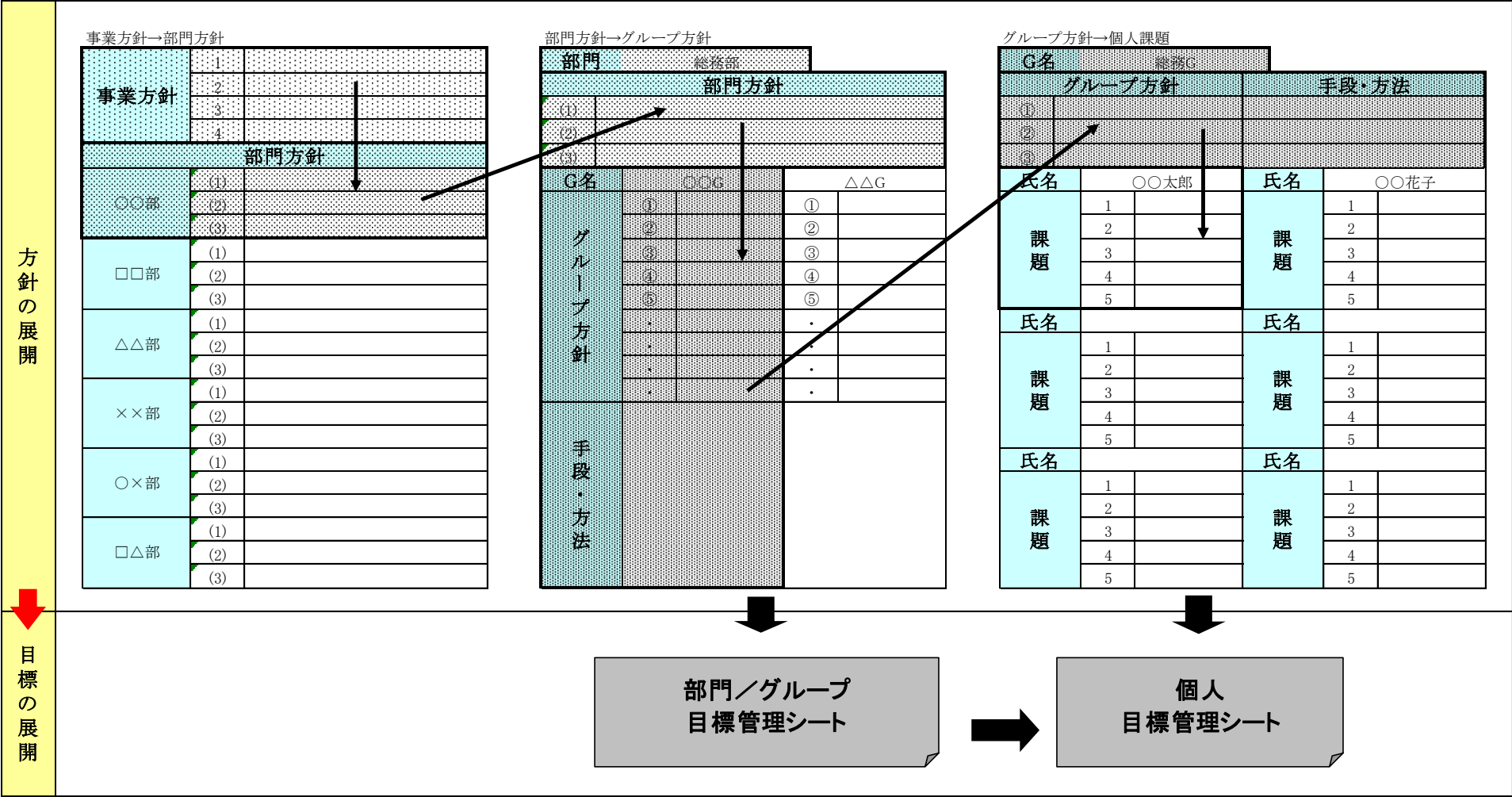
2. 目標管理の流れ



3. 人事考課との関係

目標管理制度の結果は人事考課制度に直結せず、人事考課の評価要素の判断材料の一つとして扱う。

4. 方針・目標の展開



第 2 章 部門／グループ目標

1. 目標管理の概要

(1) 概要

- ・ 作業項目については、事業計画からトップダウンに展開される事業方針、各部方針（目標）および各G方針に基づき設定する。
- ・ 部門の作業項目を目標項目とし、各作業の達成度を、期初の計画段階で設定した目標値と期中における取組の実績値から算出し評価する。

(2) 評価対象期間

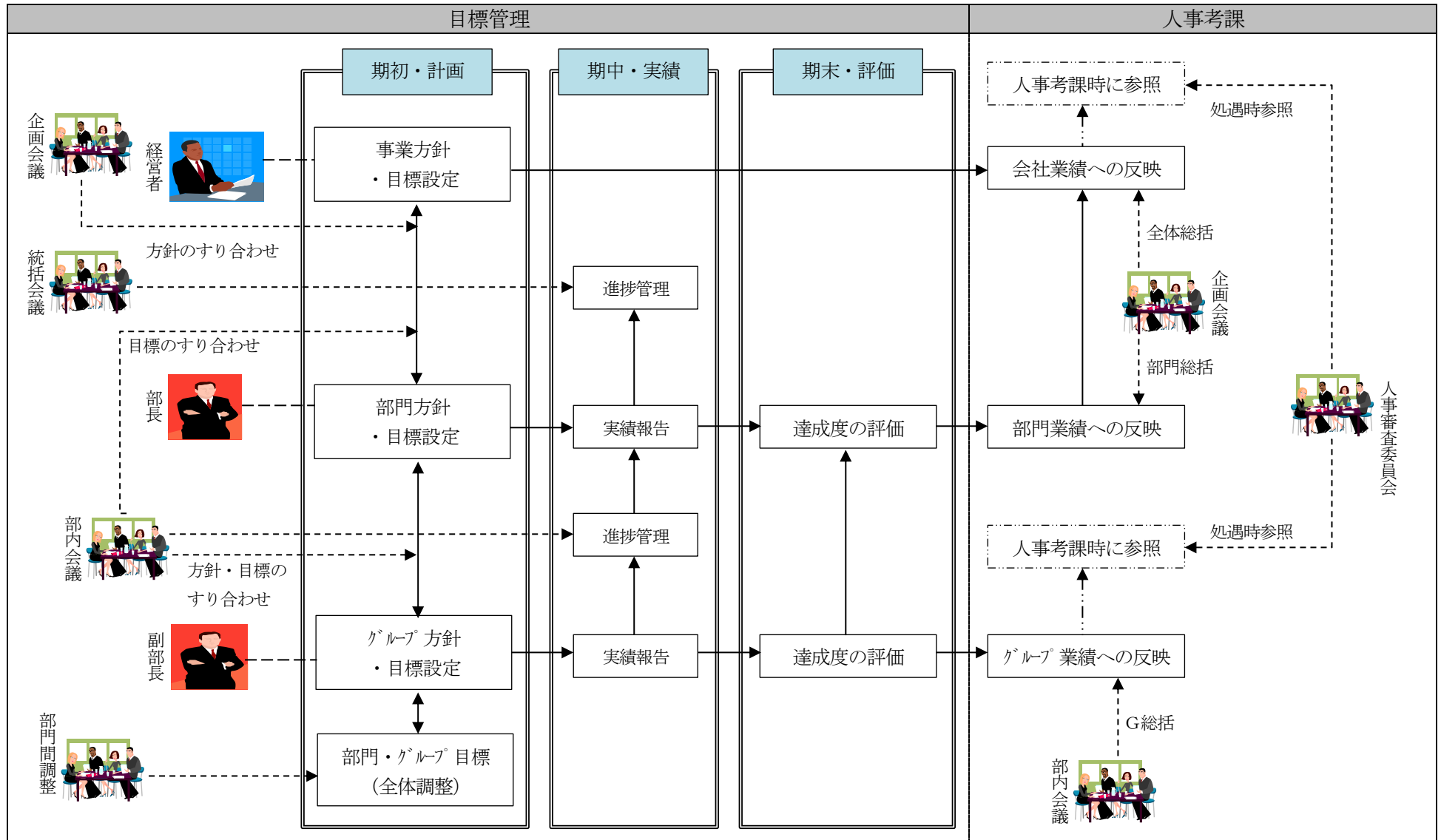
評価対象期間と評価時期は以下の通り。

評価対象期間	評価時期
4月1日～3月31日	3月

(3) 評価対象者

管理職群に属する者。ただし、センター長を除く。

2. 目標管理のイメージ



3. 部門／グループ目標管理の手順

期 初 ・ 計 画	前年度 2月～3月	① 事業方針設定 事業計画に基づき事業方針および各部門方針を確定する。（「事業方針」の作成）
	当年度4月	② 事業方針、各部門方針を（別紙1）「全社・部門方針」に転記する。
期 中 ・ 実 績	当年度 4月～5月	③ 目標設定 「事業方針」を基に、各部門でスケジュールや目標値などのより具体的な内容を検討し、「全社・部門方針」に記入した部門方針を（別紙2）「部門・グループ方針一覧表」に転記し、グループ方針を記入する。 以下の内容を（別紙3）「部門・グループ目標管理シート【計画】」に記入する。 【区分】 ・ 期初に設定される目標・計画などの目標項目の場合は、必達項目として空欄とする。 ・ 期中に新たに割当てられた業務に対する目標項目の場合は、追加項目として「A」を記入する。 【部門No】 当該目標項目に対応する部門目標項目Noを記入する。 【業務名】 部門に割当てられた業務名を記入する。 【業務概要および達成水準】 業務の概要を必達水準が明確になるよう具体的に記入する。 【予定期間】 業務の開始月（計画）、終了月（計画）を記入する。 【ウェイト】 部門内における重要度、難易度、取組期間、必要な要員数等を考慮のうえ、0.0～9999.9の範囲で設定する。（ウェイト合計は「100」である必要はない） 【ウェイト合計】 各目標項目のウェイト合計を算出する。 【目標値】 ・ 目標項目の必達水準を目標値として設定する。 ・ 定量的に表せるものは当該数値を、定性的なものは「100」を記入する。 部門／グループ目標は、事業方針・各部門方針に照らして部門間で調整を行った上、社長が決定する。
	当年度 4月～3月	①実績報告 （別紙4）「部門・グループ目標管理【報告（N月）】」の目標項目ごとに実績報告として、以下の内容を記入する。 【進捗】 目標項目の進捗状況を記入する。 【課題・対策】 目標項目の課題、対策および進捗遅れが発生している場合は、その理由を記入する。 ②進捗確認 ・ 部内会議などにおいて、グループごとの進捗を確認する。 ・ 作業進捗確認については、作業日報の「作業報告書」「作業状況表」「進捗管理表」のほか、各部門内で定められた進捗確認様式によるものとする。 ・ 進捗状況は、統括会議にて進捗確認するとともに、各部門の「部門・グループ目標管理【報告（N月）】」による報告決裁を行う。

	<p>【減点】 当該目標項目のウェイトの5%以内でマイナス設定する。 (小数点第2位以下四捨五入)</p> <p>【評価点】 「達成値+加点+減点」にて算出する。</p> <p>【評価点合計】 各目標項目の評価点合計を算出する。</p> <p>【業績評価点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「評価点合計÷ウェイト合計×100」にて算出する。 (小数点第2位以下四捨五入) ・上限120.0、下限80.0の範囲とする。 <p>②全社業績・部門業績への反映 全社業績および部門／グループ業績は、各部門の最終月「部門・グループ目標管理【報告(N月)】」に基づき、企画会議において総括を行う。</p> <p>③人事考課時の参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績評価点は、各部門の最終月「部門・グループ目標管理【報告(N月)】」に基づき、人事審査委員会にて内容を検証の上、社長が決定する。 ・部門の業績評価点は、グループの業績評価点の平均とする。
--	---

4. 目標管理時の注意点

(1) 業務計画変更(追加、修正、削除)

業務計画を変更する場合は、原則として該部門が部門目標項目修正案を作成し、統括会議に付議し承認を得る。

(2) 期中に当初計画の変更が発生した場合

①当該事項が当初目標項目分野の範囲内である場合

原則として計画内容および必達水準は変更せず、期末の加点判断項目として取扱う。ただし、当該事項の緊急性と対応余力などを考慮し、他の目標項目を次年度以降に先送りする場合は、当該事項を含めた目標項目内容に変更するとともに先送りする目標項目を削除する。

②当該事項が当初目標項目分野の範囲外である場合

「追加項目」として目標項目に追加する。ただし、当該事項の緊急性と対応余力などを考慮し、他の目標項目を次年度以降に先送りする場合は、「必達項目」として目標項目に追加し、先送りする目標項目を削除する。

第 3 章 個人目標

1. 目標管理の概要

(1) 概要

- ・ 作業項目については、事業計画からトップダウンに展開される事業方針、各部方針（目標）および各G方針に基づき設定する。
- ・ 個人の目標を評価項目とし、各目標の達成度を、期初の計画段階で設定した達成水準に照らして評価する。

(2) 評価対象期間

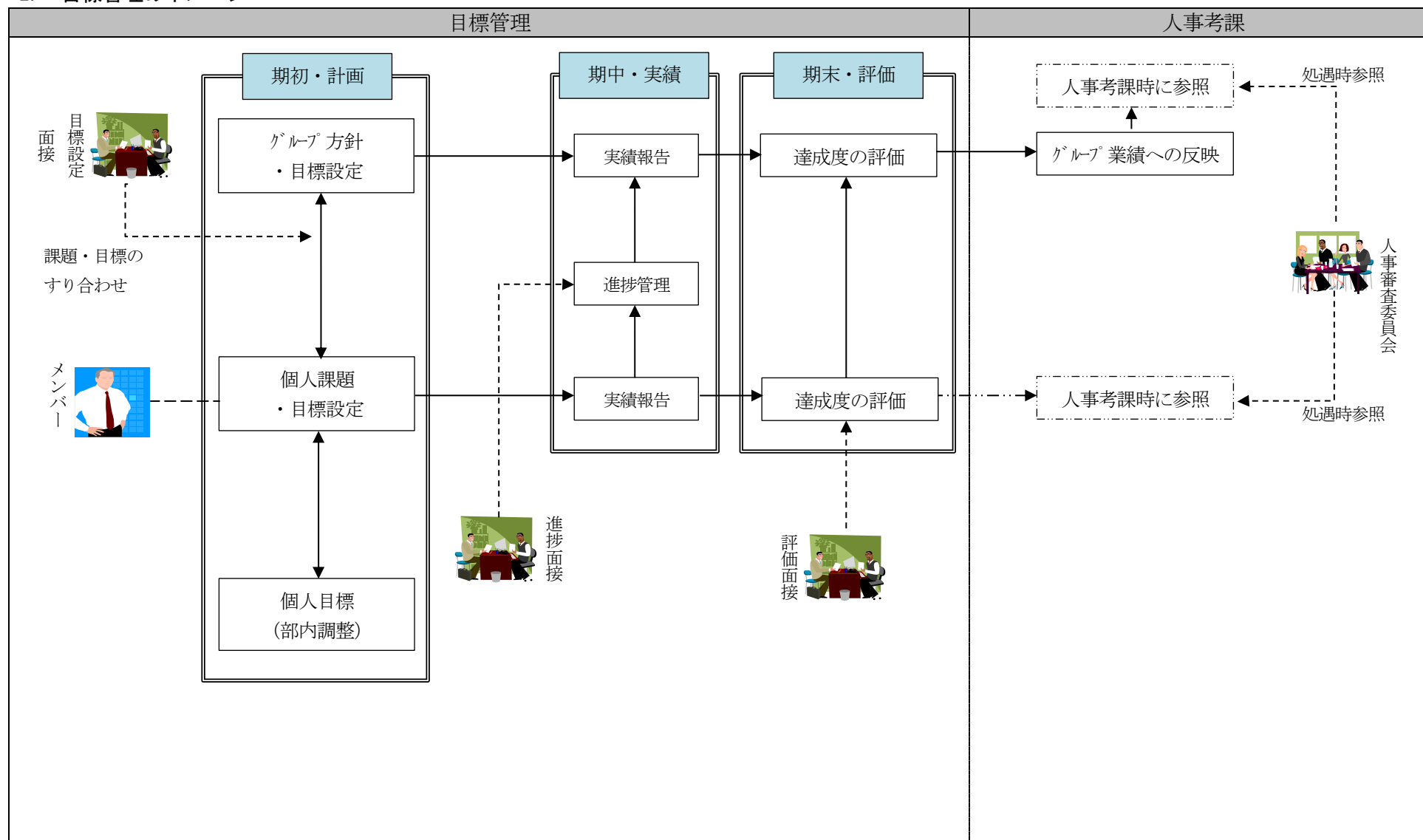
評価対象期間と評価時期は以下の通り。

評価対象期間	評価時期
4月1日～3月31日	3月

(3) 評価対象者

専門職群、監督職群、専任職群、一般職群に属する者

2. 目標管理のイメージ



3. 個人目標管理の手順

<p>期 初 ・ 計 画</p>	<p>前年度3月 ～ 当年度5月</p> <p>当年度 4月～5月</p>	<p>①仕事の割当て・課題の設定 各部門方針および各グループ方針に基づき、個人の課題を確定する。（「グループ・個人課題一覧表」の作成）</p> <p>②目標設定 「グループ・個人課題一覧表」を基に、各個人でスケジュールや目標値などのより具体的な内容を検討し、以下の内容を「個人目標管理シート」に記入する。 【会社・上司が求める重点課題】 「グループ・個人課題一覧表」より転記する。 【部門 No】 「グループ・個人課題一覧表」より転記する。 【目標】 目標は、上位（部門、グループなど）の方針・目標および「会社・上司が個人に求める重点課題」とリンクしたもので、担当業務のうち重要性、緊急性などにおいて優先順位の高いものを選定し、目標に取り組む時間が業務量全体の約 100% となることを目安とする。目標数は、3 項目～5 項目程度を目安とする。</p> <p>＜課題 No＞ 目標に該当する「会社・上司が個人に求める重点課題」No を記入する。</p> <p>＜課題・作業(何を)＞ 目標に設定する課題・作業名を記入する。 通常業務範囲を超える業務にチャレンジする場合は、冒頭に「【チャ】」と記入し、チャレンジ目標であることを明記する。</p> <p>＜達成水準(どうする)＞ 与えられた役割に照らして、努力して達成できる程度を評価基準として、極力定量的な指標で記入する。定量的な記入が困難な場合は、達成イメージや達成の状態などを記入する。</p> <p>＜達成方法・プロセス(どのように)＞ 目標を達成するための行動・達成方法などを記入する。</p> <p>＜プロセス(いつまでに)＞ プロセス毎に期日が決まっている場合は、期日も記入する。</p> <p>・個人目標は、部門方針・責任等級の役割に照らして、部内で調整を行った上、部長が決定する。</p>
<p>期 中 ・ 実 績</p>	<p>当年度 6月、9月、 12月</p>	<p>①進捗報告 目標項目ごとに実績報告として、「個人目標進捗報告シート」に以下の内容を記入する。 【課題・作業（何を）】 個人目標管理シートから転記する。 【経過報告】 目標項目の進捗状況を記入する。（期中 2 回目以降の実績報告では、前回報告からの状況を記入する。） 【課題・問題点と解決策案】 目標項目の課題・問題点が発生している場合はその理由を記入し、その解決策案を記入する。</p> <p>②実績報告 ・ 部内会議などにおいて、グループごとの実績または進捗を確認する。 ・ 作業進捗確認については、作業日報の「作業報告書」「作業状況表」「進捗管理表」のほか、各部門内で定められた進捗確認様式によるものとする。</p>

期末・評価	当年度 3 月	<p>①達成度の評価</p> <p>「個人目標管理シート」の期初目標項目について、期末に以下の内容を記入する。</p> <p>【被考課者コメント（評価できる点）】</p> <p>目標達成に対して、頑張った点、アピールしたい点などを記入する。</p> <p>【被考課者コメント（反省すべき点）】</p> <p>目標達成に対して、反省点を挙げるだけでなく、次年度にどのようににつなげるのかを記入する。</p> <p>【考課者コメント（評価できる点）】</p> <p>目標達成に対して、日常からの観察の結果、評価できる点について記入する。</p> <p>【考課者コメント（反省すべき点）】</p> <p>反省して欲しい点を挙げ、被考課者の成長につながるアドバイスを記入する。</p> <p>【自己評価・1次考課・最終考課】</p> <p>以下の表に照らして、評価を決定する。難易度については、職務基準に照らして評価を行う。</p> <table><tr><th>評価</th><th>難易度</th><th>達成度</th></tr><tr><td>50</td><td>かなり難しい</td><td>期待を大きく上回る</td></tr><tr><td>40</td><td>やや難しい</td><td>やや上回る</td></tr><tr><td>30</td><td>普通</td><td>期待通り</td></tr><tr><td>20</td><td>やや易しい</td><td>やや下回る</td></tr><tr><td>10</td><td>かなり易しい</td><td>期待を大きく下回る</td></tr></table> <p>【総評】</p> <p>各目標ごとのコメントを参考にしながら、目標全体を通しての総評を記入する。</p> <p>最終評価は、各人の「個人目標管理シート」に基づき、評価面接にて1次考課者、最終考課者が承認する。</p>	評価	難易度	達成度	50	かなり難しい	期待を大きく上回る	40	やや難しい	やや上回る	30	普通	期待通り	20	やや易しい	やや下回る	10	かなり易しい	期待を大きく下回る
	評価	難易度	達成度																	
50	かなり難しい	期待を大きく上回る																		
40	やや難しい	やや上回る																		
30	普通	期待通り																		
20	やや易しい	やや下回る																		
10	かなり易しい	期待を大きく下回る																		
当年度 3 月 ～ 翌年度 4 月	最終評価および各コメントを参考にして、人事考課を行う。 目標達成の評価については、各人の「個人目標管理シート」を返却して、フィードバックを行う。																			