

**1****ネットジャーナル****Weeklyエコノミスト・レター 2013年7月1日号**

日銀短観(6月調査)

～大企業製造業の景況感は12 改善の4、先行きは10 へ

経済・金融フラッシュ 2013年6月28日号

雇用関連統計13年5月

～改善が続く雇用情勢

2**経営TOPICS****統計調査資料**

中小企業景況調査

(2013年6月調査)

3**経営情報レポート**

健全な職場環境を守るための

モラルハラスメント問題への対応法

4**経営データベース****ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 目標管理制度**

目標管理制度における管理者の役割

目標管理制度におけるPDSサイクルのポイント

日銀短観(6月調査)

～大企業製造業の景況感は12 改善の4、 先行きは10 へ

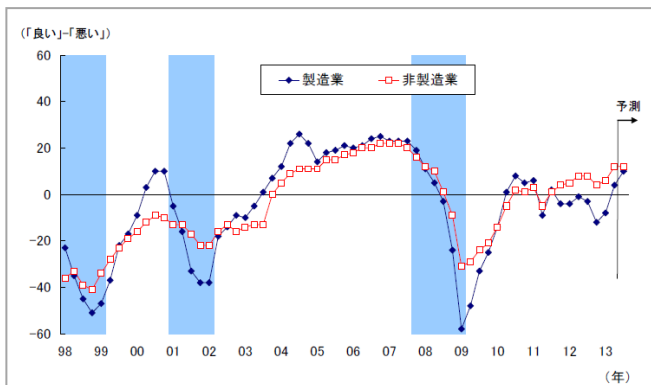
要旨

1 大企業製造業の業況判断D.I.は4と前回調査から12ポイントの大幅上昇を示し、景況感の順調な改善が示された。大企業非製造業のD.I.も12と6ポイント改善した。前回調査以降、5月下旬にかけて円安が進行、海外では米経済が堅調に推移し、国内では株価上昇に伴って消費マインドが回復するなど事業環境が改善、景況感の改善に繋がった。中小企業も改善幅こそ大企業には及ばないものの、製造業、非製造業ともに改善し、景況感の改善が大企業から波及してきているとみられる。先行きについても、米国を中心とする海外経済の回復やアベノミクスへの期待が続き、製造業では企業規模を問わずさらなる景況感改善が示され、非製造業でも横ばいと景況感は底堅い。

2 13年度設備投資計画は2.0%増と上方修正され、プラス圏に浮上した。例年6月調査では上方修正となる傾向が強いうえ、事業環境と企業収益の改善もプラスに寄与したとみられる。ただし、2.0%という伸び率は力強くはない。設備投資を積極的に積み増すには中長期の成長期待が改善することが不可欠であり、まだその状況には至っていないと考えられる。

3 大企業製造業の販売価格判断D.I.は、足元・先行きともに上昇しているものの、D.I.の水準は先行きでも依然マイナス圏（すなわち「下落」が優勢）となっており、企業のインフレ期待にはやや伸び悩み感がある。

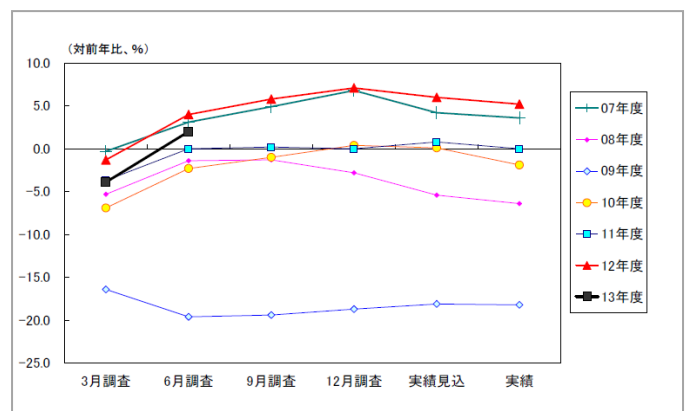
業況判断D.I.は製造業・非製造業ともに改善
(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間

(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

設備投資計画 (全規模・全産業)



(資料) 日本銀行「企業短期経済観測調査」

(注) 09年度以降はリース会計対応ベース

雇用関連統計13年5月 ～改善が続く雇用情勢

要旨

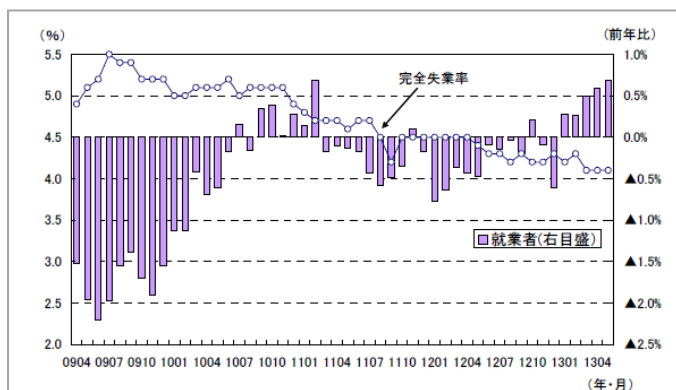
1 改善が続く雇用情勢

総務省が6月28日に公表した労働力調査では、13年5月の完全失業率は前月から横ばいの4.1%となった（QUICK集計・事前予想：4.1%、当社予想は3.9%）。

季節調整済の就業者数は前月から2万人増と小幅な増加にとどまったが、原数値の就業者数を前年に比べると1月の17万人増から5月には43万人増まで増加幅が拡大している。また、労働需給をより敏感に反映する雇用者数（原数値）の増加幅は、1月の10万人増から5月には60万人増まで拡大している。

雇用者数の内訳を産業別に見ると、製造業は前年比▲32万人減と21ヵ月連続の減少となり、減少幅は前月よりも拡大した。鉱工業生産はすでに回復の動きが明確となっているが、雇用の増加につながるまでには至っていない。

完全失業率と就業者の推移



（資料）総務省統計局「労働力調査」

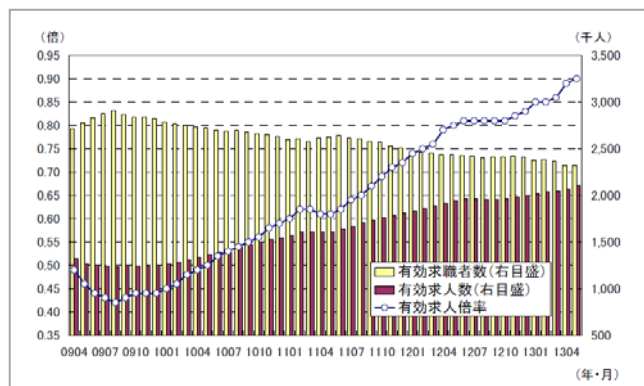
2 製造業の新規求人は減少が続く

厚生労働省が6月28日に公表した一般職業紹介状況によると、13年5月の有効求人倍率は前月から0.01ポイント上昇の0.90倍となった（QUICK集計・事前予想：0.90倍、当社予想も0.90倍）。

有効求職者数が前月比0.0%の横ばいとなる中、有効求人数が前月比2.2%の高い伸びとなった。有効求人倍率の先行指標である新規求人倍率は前月から0.02ポイント上昇の1.42倍となった。

新規求職申込件数は前月比0.6%と4ヵ月ぶりに増加したが、新規求人数が前月比2.1%とそれを上回る高い伸びとなった。新規求人数を産業別に見ると、建設業、卸売・小売業は高い伸びを続けているが、製造業は前年比▲2.8%と12ヵ月連続の減少となった。

有効求人倍率（季節調整値）の推移



（資料）厚生労働省「一般職業紹介状況」

中小企業景況調査 (2013年6月調査)

概要

- 6月の売上げDIは▲1.8から▲5.0へと、低下した。
- 売上げ見通しDIは4.4から1.2へと、低下した。
- 利益額DIは0.0から4.8へと、上昇した。
- 製造業の従業員判断DIは▲12.8から▲14.3へと、低下した。
- 設備判断DIは▲20.4から▲17.5へと、上昇した。
- 中小企業の売上げDIは、マイナス幅が拡大 ～売上げ見通しDIは、5カ月連続のプラス水準～

1 売上げDI—▲1.8から▲5.0へと低下

最終需要分野別にみると、乗用車関連や設備投資関連、建設関連、食生活関連などで低下した。（「増加」－「減少」企業割合、前期比、季節調整値、4月▲3.9→5月▲1.8→6月▲5.0）

■売上げDI（前月比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	▲ 8.0	▲ 8.0	▲ 9.2	▲ 16.8	▲ 5.4	▲ 13.6	▲ 8.3	▲ 15.6	▲ 4.3	▲ 1.2	▲ 3.9	▲ 1.8	▲ 5.0
原数値	▲ 2.8	▲ 2.9	▲ 16.2	▲ 4.8	▲ 1.5	▲ 13.1	▲ 11.0	▲ 29.2	▲ 5.3	10.6	▲ 9.9	▲ 9.4	0.3

2 今後3カ月の売上げ見通しDI—4.4から1.2へと低下

最終需要分野別にみると、乗用車関連などで低下している。建設関連や食生活関連はプラス水準が続いている。

（「増加」－「減少」企業割合、過去3カ月間との比較、季節調整値、4月3.7→5月4.4→6月1.2）

■売上げ見通しDI（今月以降3カ月間、過去3カ月の実績比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	▲ 2.2	▲ 6.6	▲ 9.8	▲ 12.5	▲ 8.7	▲ 12.1	▲ 5.3	▲ 9.6	5.6	4.7	3.7	4.4	1.2
原数値	▲ 1.4	▲ 1.7	▲ 4.4	4.4	1.1	▲ 14.5	▲ 19.9	▲ 21.9	2.8	7.2	1.4	▲ 1.1	1.9

3 製・商品在庫DI—▲15.7から▲14.8へと上昇

業種別にみると、化学工業やパルプ・紙製品製造業などで上昇している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲15.3→5月▲15.7→6月▲14.8）

■在庫水準DI（「不足」－「過剰」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
在庫水準	▲ 17.6	▲ 15.0	▲ 17.2	▲ 19.3	▲ 17.0	▲ 17.0	▲ 16.9	▲ 16.2	▲ 15.8	▲ 14.7	▲ 15.3	▲ 15.7	▲ 14.8

4 販売価格DI—▲0.3から1.8へと上昇、仕入価格DI—29.0から28.2へと低下

【販売価格DI】業種別にみると、鉄鋼業や非鉄金属製品製造業などが上昇している。

（「上昇」－「低下」企業割合、前月比、4月▲0.6→5月▲0.3→6月1.8）

【仕入価格DI】業種別にみると、一般機械器具製造業や電気機械器具製造業、金属製品製造業などで低下している。（「上昇」－「低下」企業割合、前月比、4月27.0→5月29.0→6月28.2）

■販売価格DI・仕入価格DI（前月比、「上昇」－「低下」）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
販売価格	▲ 8.9	▲ 9.4	▲ 10.5	▲ 6.9	▲ 7.8	▲ 11.1	▲ 7.9	▲ 6.2	0.4	▲ 1.2	▲ 0.6	▲ 0.3	1.8
仕入価格	1.2	▲ 2.8	▲ 2.8	2.8	2.3	▲ 2.7	1.9	10.1	17.8	26.2	27.0	29.0	28.2

5 利益額DI—0.0から4.8へと上昇

最終需要分野別にみると、建設関連や設備投資関連、食生活関連などでプラス水準となっている。（「増加」－「減少」企業割合、季節調整値、4月▲7.9→5月0.0→6月4.8）

利益水準（過去3カ月の実績）をみると、黒字企業割合は前月比1.3ポイント減少し、赤字企業割合は同2.2ポイント増加した。

（黒字企業割合、季節調整値、6月38.7%）（赤字企業割合、季節調整値、6月24.1%）

■利益額DI（前月比、「増加」－「減少」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
季節調整値	6.7	▲ 1.8	▲ 5.9	▲ 7.0	▲ 6.7	▲ 10.9	▲ 10.3	▲ 11.7	▲ 3.4	2.5	▲ 7.9	0.0	4.8
原数値	4.0	▲ 0.3	▲ 10.6	▲ 1.4	▲ 3.2	▲ 6.6	▲ 10.0	▲ 19.5	▲ 7.9	6.3	▲ 5.8	▲ 1.5	2.2

■利益水準別企業割合（過去3カ月の実績）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
黒字企業	43.9	43.6	42.9	40.2	39.2	40.6	40.1	37.2	35.6	40.2	40.9	40.0	38.7
赤字企業	20.4	19.8	21.0	23.0	25.6	22.7	24.1	23.5	26.7	25.2	23.5	21.9	24.1
黒字－赤字	23.5	23.8	21.9	17.2	13.6	17.9	16.0	13.7	8.9	15.0	17.4	18.1	14.6

6 従業員判断DI（製造業）——▲12.8から▲14.3へと低下

業種別にみると、鉄鋼業、非鉄金属製品製造業、輸送用機械器具製造業などで低下している。

（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲14.2→5月▲12.8→6月▲14.3）

■従業員判断DI（「不足」－「過剰」）（製造業、季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
従業員判断	▲ 9.4	▲ 8.1	▲ 15.1	▲ 18.2	▲ 14.4	▲ 17.6	▲ 18.7	▲ 19.3	▲ 15.8	▲ 14.5	▲ 14.2	▲ 12.8	▲ 14.3

7 設備判断DI（製造業）——▲20.4から▲17.5へと上昇

【設備判断DI】業種別にみると、化学工業や金属製品製造業などで上昇している。また、食料品製造業などでプラス水準が続いている。（「不足」－「過剰」企業割合、季節調整値、4月▲20.1→5月▲20.4→6月▲17.5）

【残業時間DI】業種別にみると、窯業・土石製品製造業や輸送用機械器具製造業などで低下している。（「増やしている」－「短縮化」企業割合、前月比、季節調整値、4月▲22.0→5月▲17.3→6月▲18.2）

■生産設備・残業時間（製造業）

設備判断DI（「不足」－「過剰」）（季節調整値）

残業時間DI（前月比、「増やしている」－「短縮化」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
設備判断	▲ 14.1	▲ 14.9	▲ 17.2	▲ 19.1	▲ 18.3	▲ 18.3	▲ 18.8	▲ 21.4	▲ 18.6	▲ 25.2	▲ 20.1	▲ 20.4	▲ 17.5
残業時間	▲ 19.9	▲ 18.2	▲ 23.7	▲ 22.8	▲ 18.2	▲ 21.7	▲ 20.8	▲ 27.7	▲ 17.6	▲ 15.6	▲ 22.0	▲ 17.3	▲ 18.2

8 資金繰りDI——1.2から▲0.5へと低下

（「余裕」－「窮屈」企業割合、季節調整値、4月▲2.1→5月1.2→6月▲0.5）

■資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」）（季節調整値）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
資金繰り	0.9	2.4	0.4	0.1	▲ 4.1	▲ 0.3	0.6	0.9	▲ 0.7	1.2	▲ 2.1	1.2	▲ 0.5

9 金融機関の貸出態度DI——30.5から32.9へと上昇

（「緩和」－「厳しい」企業割合、4月34.6→5月30.5→6月32.9）

■金融機関貸出態度DI（「緩和」－「厳しい」）

	2012年							2013年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
貸出態度	32.5	34.3	32.4	33.3	33.8	32.5	33.1	31.5	32.3	35.9	34.6	30.5	32.9

健全な職場環境を守るための モラルハラスメント問題への対応法

ポイント

- 1 モラルハラスメントの定義
.....
- 2 モラルハラスメントの背景・要因
.....
- 3 モラルハラスメントの防止策
.....



1 モラルハラスメントの定義

■ セクシャルハラスメントの定義

一般的には、「相手の意に反する性的な言動」ということができます。均等法では、職場のセクシャルハラスメントについて、「職場における性的な言動に関する問題」として、「職場において行われる性的な言動に対する当該労働者（言動を受けた労働者）の対応により、当該労働者がその労働条件につき不利益を受けること」または「職場において行われる性的な言動により、当該労働者の就業環境が害されること」と整理されています。

職場のセクシャルハラスメントには、社会的・道義的な問題、雇用管理上の問題、法律上の問題など様々な側面がありますが、防止に当たっては、その概念を広く捉えて対応していく事が大切です。

■ セクシャルハラスメントの種類

① 対価型セクシャルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（抵抗や拒否等）により、その労働者が解雇・降格・減給等（労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換等）の不利益を受けること。

② 環境型セクシャルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、その労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること。

■ パワーハラスメントの定義

セクシャルハラスメントが「性的嫌がらせ」とされるのに対し、パワーハラスメントは「上下関係などの立場による優位性を利用した嫌がらせ」です。ここでいう「パワー」とは、権力など人間関係における強制力のことをいいます。

上司から部下へのパワーハラスメントが一般的に認知度は高いですが、立場の優位性は「上司・部下」の関係だけとは限りません。例えば、社内の有力部門と非有力部門、正社員と非正規社員（契約社員・派遣社員・嘱託等）、発注側と受注側など仕事の上下関係の生じる場面で発生する可能性があります。

セクシャルハラスメントでは男女雇用機会均等法に明記され、法律で規定がありますが、パワーハラスメントはまだ規定がありません。そのため、認知度も低く、間違った認識から問題が潜在化かつ重症化しやすい側面があります。その意味では、企業に与えるダメージはセクシャルハラスメントよりも重いと言えます。

2 モラルハラスメントの背景・要因

■ セクシャルハラスメントが起こる背景や要因

セクシャルハラスメントが起こる背景や要因については、これまで、固定的な性別役割分担意識や、男性が「当たり前だ」と思い込んできた意識が女性にとっては「当たり前でない」というギャップが大きな要因であり、それはわが国の歴史の中で社会的に作られてきた側面が強いことが指摘されてきました。セクシャルハラスメントは、女性にだけではなく男性にも起こる問題ですが、まだまだ女性の被害者が圧倒的に多いのが実態です。

真にセクシャルハラスメントの問題を防止していくためには、今後は性別に関わりなく、わが国の社会生活に関わる全ての人々が、その背景・要因を正しく理解し、特に男性と女性が対等なパートナーとして働き続けることができるよう、一人ひとりが努力していくことが求められます。

■ パワーハラスメントが起こる背景や要因

パワーハラスメントが起きている要因としては、近年の経済状況の悪化が大きく関わっていると思われます。今までのように物が売れず、今までと同じサービスでは顧客を呼ぶことができない今、企業はできるだけコストを削減して売上につながるような事業転換を強いられています。そうでなくては会社の存続が危ういので、社員にかかるプレッシャーはその分強くなります。

また、社員同士が正しいコミュニケーションを取れなくなってきたというの也有ります。以前の日本の企業では、終身雇用制のため「定年まで勤め上げる」のが常識でした。そのため、会社に対する愛着も強かったため、上司と部下の関係は家族のようなものに似ていました。

ところが現在では、終身雇用制が崩れ、転職することが当たり前になっています。「ひとつの会社で勤め上げる」こと自体が不可能となり、以前よりもドライな考え方が中心になっているようです。そのため、上司と部下の認識にも大きな隔たりが生じ、お互いの意思疎通がうまくいかなる場合もあります。上司はパワーハラスメントなどを行っているつもりではないのに、怒られている部下は継続的に嫌がらせを受けたような気持ちになってしまい、ストレスにより心身の健康を害してしまうことがあります。また、上司側がはっきり「パワーハラスメントをしている」認識を持ちながら、目的を持って行うケースもあります。

■ モラルハラスメントの法的な問題点

モラルハラスメントについて「公的に指導や処罰をしてほしい」「謝罪や損害賠償を求めたい」という声をよく聞きます。また、実際に公判まで発展する事例もニュースなどで紹介されています。現在、わが国ではモラルハラスメントを直接禁止する法律はありません。均等法では、セクシャルハラスメントに関してのみ事業主に対する雇用管理上の措置義務が定められていますが、被害者の救済や加害者の処罰を直接の目的とするものではありません。そのため、モラルハラスメントが刑法に該当するようなものでなければ、民法上の責任を問うことが多くなります。

3 モラルハラスメントの防止策

■ モラルハラスメントを防止する為の心得

職場のモラルハラスメントを防止する為には、それが起こる背景・要因を正しく理解し、対応することが必要です。具体的には、固定的な男女観や性別役割分担意識を解消し、女性を男性の働く上での対等なパートナーとして位置づけることが大切です。また、相手の人格を尊重する意識を持って他人と接することが一番重要なことです。

働きやすい職場を実現するためには、そこにいる一人一人の努力が求められます。

■ 相談を受けたときの対応について

● プライバシーを守る

相談者が安心して話ができるようにすることがとても大切です。相談者が安心できる場所や時間の選択、内容を相談者の承諾なしには決して漏らさないなどの配慮をしましょう。

● 相談者の立場に立って話を聴く

① 相談者の話を真剣に、そして丁寧に聴くこと

先入観を持たず、相談者の話を受け入れる姿勢を示すことが大切です。些細であると思われることでも、決して受け流さず、真摯に受け止め、丁寧に聴きましょう。

② 相談者の状況を理解すること

相談者は不安定な心理状態にあります。こうした心理状態を理解し、できるだけ相談者の気持ちに共感している姿勢を示すことが大切です。「自分の気持ちを理解してもらえた」と感じるだけで、相談者はかなり落ち着きを取り戻すことができます。

③ 感情に流されず客観的な視点を保つこと

相談者の気持ちに共感することは大切ですが、相談を受ける者までが怒りなどの感情に支配されてはいけません。あくまでも客観的な姿勢を保ちましょう。

● 二次被害の防止

相談者が「相談したこと」で再び傷つく『二次被害』がないように特に注意しなければなりません。相談を受ける者は、自らの主観や先入観を排除し、個人的な価値観に基づく安易な発言などは慎まなければなりません。

● 相談者自身の判断を支える

相談者自身の主体的な考えや意見を尊重しましょう。相談を受ける者がすべきことは、相談者自身が問題点を整理し、主体的な判断ができるように援助し、それを支えることです。「こうしなければいけない」「こうすべきだ」などと相談者に指示をすることは禁物です。

■ 企業における具体的な取り組み

● アンケートの実施

状況等の把握には、従業員全体への無記名投票によるアンケートを実施し、ハラスメントの経験や認識度について調査するのが良いでしょう。

現時点で具体的な被害が見られないからといって、取り組む必要がないということではありません。モラルハラスメントを防止する上では、職場の状況や従業員の意識に対する日々の目配りが大切です。そのため、定期的にアンケートを行うなどの取り組みが求められます。

● 企業としての意思表示・方針策定・文書での周知

いわゆる企業風土というものには、企業の基本方針や姿勢、トップの意識が大きく影響します。また、従業員の取組みとトップの取組みでは、企業の内部に及ぶ影響の度合いが大きく違うことが明らかです。企業のトップがモラルハラスメントの問題性と従業員個人に及ぼす問題性を十分に認識し、人事・労務管理の基本方針等において、企業として「モラルハラスメントを認めない、許さない」旨の姿勢を明確にし、社内全体に周知することは、防止の上で非常に効果的です。改正均等法では、この措置が義務付けられました。

また、企業としての意思表示をより実効性あるものにするため、文書で周知しましょう。その他、企業としての意思表示の方法としては、広報誌への啓発記事の定期的な掲載、ポスター、パンフレットの作成・配布などがあります。

● 就業規則、制裁規定などの社内規定の整備と周知・啓発

モラルハラスメントが行われた場合、被害者へのダメージはもとより、その行為が従業員全体の勤労意欲やモラルの低下、業務遂行、適正かつ効率的な組織運営の阻害等、企業全体に重大な影響を及ぼすことから、その程度や悪質さに応じ、加害者に対して何らかの処分を行うことがあります。また、服務規律違反等による制裁処分があることを従業員に周知・啓発することは、企業として断固たる意思を示すことになり、防止に大きく寄与することになります。また、取引先など他者の従業員や顧客であっても、そのような行為を中止させ、かつそのような行為が職場で発生することを積極的に防止する旨の規定を設けることも必要です。

● 社内教育・研修

社内教育・研修が効果的なものになるよう、啓発ビデオの活用、有識者による講演、人事担当者等による職場研修など、時宜に応じた方策を工夫しましょう。また、立場によって対応方法も異なるため、経営者・役員、その他管理職、一般従業員などと、対象者を分けて実施することが効果的です。さらに、社内教育や研修を補完するものとして、管理職向け防止マニュアルや従業員向けハンドブックの作成も有効です。

経営データベース 1

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 目標管理制度



目標管理制度における管理者の役割

目標管理制度を運用した際、管理者の役割にはどのようなものがあるのでしょうか。教えてください。



目標管理制度における管理者の役割は次のようなものになります。

(1) 管理者にある5つの仕事

管理者には、その主な仕事として下記の5つが挙げられます。

①部門の目標をたてる

部下の参画を得て自部門の目標をたてます。目標は、部下の創造力を刺激し、その達成過程は困難であるとしても、達成したときに「誇り」を感じることができるものが良いでしょう。ここで重要な事柄としては、「管理者がダメであると部下もダメになる」ということです。

②組織する

目標を実現するために部下を組織化し、その必要な配置を決めます。

③部下を動機付けする

目標を実現する過程では、普段より部下と意見を交わし、そして部下に情報を与え、助言や助力等を行います。

④業績を評価する

自ら部門全体の成果を評価し、また部下の業績を評価します。

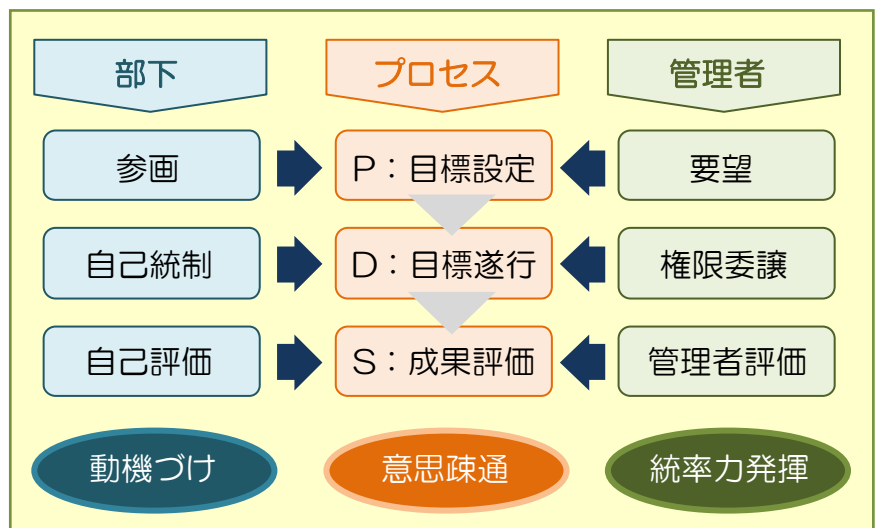
⑤部下の育成する

上記の①～④の過程の中において、部下みずからが成長しようとする環境を整え、また正しく導きます。

(2) PDSを活性化させる

目標管理における管理者と部下の関係を図示すると、右のようになります。

目標管理は、この図における中央のプロセスにおいて実施されます。そして、この全ての過程において意思疎通がおこなわれ、そこで上司はその統率力を発揮し、部下は統率力によって動機づけがなされるのです。



経営データベース ②

ジャンル： 人事制度 > サブジャンル： 目標管理制度



目標管理制度におけるPDSサイクルのポイント

目標管理をPDSサイクルに沿って運用していくのですが、その各段階におけるポイントを教えてください。



(1)【PLAN：計画】目標設定の段階でのポイント

①目標設定時期と設定前面接

期首の前に上司と部下の面接を済ませ、新年度から目標管理制度を始めるようにします。社員個人の今後1年間の動きに多大な影響を与え、極めて重要です。

②目標を提示させる

面接を行う前に、目標を部下から提示させます。目標に関しては、「全社の経営計画に沿った個人目標を自分で考えさせる」ことが重要になります。

③部下と管理者との面接

面接においては、管理者は「部下が申告してきた目標」に対し、話し合いを通して「組織目標との整合性」や「社員間での目標調整」、「目標難易度の調整」を行うこととなります。

(2)【DO：実施】目標設定の段階でのポイント

①目標を達成させるための進捗管理

社員が掲げた目標を達成できるよう、管理者は「社員の行動」「社員の出す途中結果」等の情報を的確に把握し、途中面接の場において改善等の指示をします。

②途中面接の頻度は月に1回程度

進捗を管理する途中面接の頻度は、月に1回程度おこなうのが良いでしょう。これを怠ると、目標達成の可能性は大幅に減少してしまいます。

③途中進捗管理面接にて

途中面接の場では、管理者は「部下は目標達成のためにどのような努力をしたのか」、「努力の結果、何が得られたのか」について部下と話し合いを行わなければなりません。これらを部下から聞き出し、管理者は適宜修正等のアドバイスをおこないます。ここでは、数字のことばかりに着目せず、「おこなった行動」についてもしっかりと話し合うことが重要です。

(3)【SEE：評価】達成度評価の段階でのポイント

①社員個人に自己の目標達成度を評価させる

目標カードに「自分は目標に対し、どれだけ達成させることができたのか」を部下に記入させ、「自己評価」をおこなわせます。

②管理者は、自己評価の妥当性をチェックする

社員に自己評価をさせた後は、面接においてその評価の妥当性を話し合います。ここでは、問題があれば指摘し、社員の納得を得られるようにします。