Special Feature
BUSINESS EYE
2026
Winter Issue

目標の設定と面談のノウハウを伝授！

確実に人が育つ「目標管理」の運用のコツ

Part 2

人材育成のツールとしての「目標管理」をどのように運用していけばいいのか。前号の続編として、目標の設定、進捗管理での面談の進め方など、経営コンサルタントの大庭真一郎氏にうかがった。



前号に引き続き、目標管理の「目標」はどのように作ればいいのでしょうか。それには部下の成長につながる「SMART」の原則が役立ちます。

SMARTとは次に紹介する単語それぞれの頭文字を合わせた言葉です。これに基づいて目標を立ててみましょう。

SMARTの原則に基づいた5つの目標設定方法

Specific：具体的／目標の内容が具体的であること

どのようなことに取り組むのかを明確にします。例えば「新規成約を取りたい」「納期を遅れないようにしたい」などの漠然とした目標だと、作った本人がどこを目指して自分はこれからチャレンジしていけばいいのか、ピンとこないままスタートしてしまうことになりかねません。

Measurable：測定可能／目標の取り組み結果が、測定可能であること

部下がどれだけ成長したのか、結果に対して客観的な評価ができるかどうかです。つまり、目標に対して「これだけのことができたね」という評価ができるようにするのです。

Achievable：達成可能／実現可能な範囲の目標であること

少し頑張れば実現可能な目標がベストで、これはSMARTの中でも最も重要です。例えば毎月の平均売上100万円の部下が、来年の月平均目標を300万円にしたところで途方に暮れるだけ。そのような目標は真剣に取り組む気も起こらず、成長につながりません。それが110万円なら、実現可能なイメージを持てて「ちょっと頑張ってみようか」というやる気が起こるはずです。

Relevant：関連性／目標が本人の業務内容や役割と関連があること

現実に沿った取り組みが可能な目標であることです。先ほど110万円の目標とした営業職の部下に、「最新のAIを使って分析できる仕組みを作ってみよう」なんていうのは関連性がありません。業務とかけ離れた関連性のない目標では戸惑うだけです。

Time-bound：期限設定／目標の取り組み期限が設けられていること

ゴールの時期は明確にしましょう。期限が設定されてないと、本人は「いつでもいいや」とやる気に自らブレーキを掛けてしまうことになりかねません。



8つのコツを駆使した面談で、部下のヤル気を引き出す！

目標を作った後の部下の進捗管理については、「面談」が必要です。その面談のコツを紹介しましょう。

①1対1の面談を行う

リーダーも忙しいのでメールで状況報告をさせたり、目標シートのような書面に書いて提出させたりしがちです。でもそこは口頭で直接意見したり、聞いたりする1対1で向き合う場が、部下の育成には欠かせません。

②充分な時間を確保する

目標に取り組む中で当然、課題や疑問が出てきます。それをどのように対応し、解決していくのか。そのためにはリーダーと部下がじっくりと話し合い、お互いが認識し合えるために充分な時間が必要です。でないとリーダーが一方的に言いたいことだけ言って終わってしまいます。それでは成長につながりません。

③ポジティブな雰囲気を作る

部下にすれば面談の場は自分へのダメ出しをされるのではと戦々恐々です。ですからなんでも安心して話せる心理的安全性を確保する必要があります。それには面談の冒頭で、頑張っていることへのねぎらいの言葉を掛けるとか、良かった点を最初に伝えるなど、部下が心を開いて話せる雰囲気を作りましょう。

④客観的な事実に基づいて説明する

評価の根拠となった具体的な実績や行動などの事実を示しながら説明をしましょう。期待するように進んでいないと「なにやってんだ」と感情的になるリーダーがいます。そうなれば部下は下を向いて何も話さなくなるもの。なるべく客観的な事実をもとに指摘し、意見を述べましょう。

⑤良い点・改善点の両方を伝える

リーダーなら、部下に改善してほしい点はきちんと指摘し、どうやって改善していくかを明らかにする役割があります。ただ、部下もいきなり自分の良くない点を言われるのはつらいもの。そこでまず現状の良い点を伝えます。「進捗状況はスムーズに進んでいるね」とか、「真面目に取り組んでいて頼もしい」とか。その後で今後改善が必要な点を具体的に伝え、どうすれば改善できるのかを一緒に考えるというわけです。

⑥傾聴の姿勢で臨む

部下が話すことにはしっかりと耳を傾けましょう。面談の目的は、どんな課題があって、それに対してどのように対応していくか。それを1対1で話し合って双方の認識を一つにすることなのです。それには部下の話を「傾聴する（相手の言葉を遮らず、否定せず、表情やしぐさ、声の調子などにも注意すること）」態度が大切です。

⑦反論や不満に対しては客観的に対応する

課題への対策には部下も反論や意見があるはずです。それは成長するのに大切なことなので、感情的にならず冷静に受け止め、共感できることは共感しましょう。その上で、対策の根拠となる事実やリーダーの考え方を説明するのです。そうすれば前向きな議論が展開され、部下のステップアップにつながっていくでしょう。



⑧アドバイスやコーチングを行う

部下が壁にぶつかっている場合、リーダーがアドバイスやコーチングを行います。面談の究極の目的というのは、部下自身が課題に気づいて、自発的に解決していこうという状況を作ること。それには方向性を示すアドバイスが必要であり、部下の自主的な解決を促すコーチングが必要というわけです。

部下に対して、伝えたいことを正確に伝えるための「訓練」を行う

ここまでリーダーに留意していただきたいことを述べてきました。しかし、面談の主役は部下です。部下にも意識してもらいたいことがあります。

リーダーが上手な面談を行ったとしても、部下が伝えたいことを正確に伝えることができないと、面談による効果を得ることはできません。私もそういう面談にたくさん立ち会ってきました。

そこで、伝えたいことを正確に伝えるための「訓練」が必要となってきます。それには話す「順序」を意識して、伝えたい話の要点を整理すると効果的です。

①〔結論を伝える〕
○○に対して○○ができました
○○に関して○○な結果を実現しました

結論から先に述べることで要点がすぐに伝わり、リーダーは全体像をすばやく把握できます。



②〔理由を伝える〕
○○に対して○○ができた理由は○○です
○○に関して○○の結果を実現できた理由は○○です

次に理由を述べることで、「なぜそういう結論になったと言えるのか」という根拠をリーダーにすぐ理解してもらえます。

③〔経緯を伝える〕
○○に対して○○な経緯（やり方）で○○をするための行動をしました
○○に関して○○な経緯（やり方）で○○な結果を実現するための行動をしました

理由を裏付けるための経緯として行動内容や数値データを示し、聞いているリーダーの納得感を高めます。

④〔再度結論を伝える〕
○○に対して○○な経緯（やり方）を行ったことで○○が実現しました
○○に関して○○な経緯（やり方）を行ったことで○○な結果が実現しました

もう一度結論を繰り返すことで、伝えたい主張を明確にし、話の着地点を鮮明にさせます。

⑤〔今後の対策を伝える〕
○○に対して○○な課題があるため今後は○○を行います
○○に関して○○な工夫も行えるため今後は○○な結果の実現を目指します

今後につなげていくための次のアクションを伝え、リーダーと協議するのです。

【面談での部下発言の事例】

①〔結　論〕S社から、来月分で新規受注をいただけそうです。

②〔理　由〕先方の課題であるコスト削減に対し、当社の新プランが見事にマッチしたためです。

③〔経　緯〕月額費用が10％下がるランニングコストを抑えた新プランでの見積りを提示したところ、その場で「すぐに上にあげるよ」とのお言葉をいただきました。

④〔再結論〕以上により、来月上旬には新規受注の契約書を締結できる見込みです。

⑤〔対　策〕担当者には別の案件でも適用できるだろうとお聞きしているので、別案件の担当者を紹介してもらった上でアプローチしてみます。

目標の取り組み状況を可視化して、短期的な評価を行う

私が立ち会った面談では③から話し始める人が多く、だらだらと何を言いたいのか支離滅裂になってしまうのです。それを避けるためにも①～⑤の順序で話せば、リーダーも的を射るフォローができるはず。この順番は面談だけでなく報告やプレゼンテーションなどの場面でも有効といえます。

目標を作った後の進捗管理では、面談の他に目標の取り組み状況を表1のように可視化するのもいいでしょう。



可視化することで部下が目標の存在を意識するようになります。また、目標への取り組みに対してリーダーが短期的な評価を行うことで、部下が自己の成長や達成感を感じやすくなり、当然、目標への取り組み意欲も向上していくでしょう。可視化は、部下の育成にはっきりと直結する役割を果たします。

さらにもう一歩進んで、目標の取り組み状況を組織内で共有してみましょう。「私の隣のAさん、そんな取り組みをしているのか」「結果を出して成長しているじゃないか」と競争意識が芽生えて組織の活性化にもつながります。

また、目標の内容によっては他の人からの協力が必要な場合もあります。組織内で共有できていれば、その協力も得やすくなり、目標への取り組みがスムーズに運ぶこともあるのです。

表1　目標の取り組み状況の可視化と短期的な評価のイメージ

氏名	目標内容	目標の取り組み状況			
		2026年11月の取り組み	上司コメント	2026年12月の取り組み	上司コメント
田中一郎	○○について ○○までに ○○なやり方で ○○を実現する	○○に対して ○○を行い ○○を実現した	○○に関して ○○な工夫を行った ことは評価に値する	○○○○○○ ○○○○○○ ○○○○○○	○○○○○○ ○○○○○○ ○○○○○○

目標の評価を人事評価に反映させる場合のコツ

前回、目標管理を無理に人事評価と結びつける必然性はないと指摘しました。しかし、人事評価は昇給や昇格と深く関わるものなので、目標管理を人事評価にうまく反映できるのであれば、部下のモチベーション向上につながるはずです。その際、次のような点に注意して取り組んでみてください。

◉人事評価は、あらかじめ公表された基準に基づいた評価を行わないと部下からの納得を得ることができず、士気を低下させてしまう。

◉目標管理は、個人ごとに取り組む内容が異なるため、全員共通の評価基準を作ることはできない。

◉そのため、あらかじめ合意した個別の目標に対する評価基準に基づいて人事評価に反映させれば、部下からも納得を得ることができる。

成果目標だと売上額や達成率など数字で評価できるので分かりやすいのですが、能力目標は分かりづらいもの。そこで、例えば営業職なら訪問アポが取れるようになったらC、見積りのオーダーを取ってきて見積書を作れる段階になったらB、単独でクロージングまでできるようになったらA、リピートが取れればSとか。それらを「部下との合意のもとに」策定しましょう（例：表2）。

こうして目標管理をうまく運用できれば、人材育成に活用できるので、ぜひ取り組んでください。

表2　目標管理と人事評価をリンクさせた可視化と短期的な評価のイメージ

	目標内容	達成基準	評語
成果目標	○○について ○○までに ○○なやり方で ○○を達成する	達成率○%以上／○○段階まで実現	S
		達成率○%以上○%未満／○○段階まで実現	A
		達成率○%以上○%未満／○○段階まで実現	B
		達成率○%以上○%未満／○○段階まで実現	C
		達成率○%未満／いずれにも該当しない	D
能力目標	○○について ○○までに ○○なやり方で ○○できるようになる	○○について○○までのことができるようになった	S
		○○について○○までのことができるようになった	A
		○○について○○までのことができるようになった	B
		○○について○○までのことができるようになった	C
		いずれにも該当しない	D

◎プロフィール
大庭 真一郎氏
Ooba Shinichirou

東京生まれ。中小企業診断士、社会保険労務士。
東京理科大学卒業後、民間企業勤務を経て、大庭経営労務相談所を設立。「支援企業のペースで共に行動を」をモットーに、企業に対する経営支援業務を展開。支援実績多数。