

無断転載・複写等を禁じます



# 【年度初めに向けて検討したい】

## 従業員のモチベーションを高める

### 目標設定と評価制度

資料作成：国家資格キャリアコンサルタント 猪瀬 慶久

#### 目次

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| ■ 1. はじめに.....                   | 2 |
| ■ 2. 従業員の目標設定と評価制度の重要性.....      | 2 |
| ■ 3. モチベーションを高める目標設定の考え方.....    | 3 |
| ■ 4. 評価制度が従業員に与える影響と制度設計の工夫..... | 4 |
| ■ 5. 経営者・管理職・人事担当が意識すべきポイント..... | 6 |
| ■ 6. 成功事例とよくある課題.....            | 6 |
| ■ 7. おわりに.....                   | 6 |

# 【年度初めに向けて検討したい】

## 従業員のモチベーションを高める

### 目標設定と評価制度

#### ■ 1. はじめに

年度初めは、制度を“作り直す”のではなく“意味づけ”を再確認する絶好のタイミングです。その背景には、働き方や価値観の多様化により、従来の評価制度では従業員の成長や納得感を支えにくくなっている現実があります。

近年、中小企業において「人材の定着」と「主体的な成長」は、企業存続に直結する経営課題となっています。私はこれまでキャリアコンサルタントとして約70社の企業、1,600名の働く人と向き合ってきた中で、「評価制度があるのに、成長実感が持てない」「目標が会社都合になっている」といった声を数多く耳にしてきました。

従来の目標設定面談や評価面談は、「管理のための場」であっても一定の効果を発揮してきました。しかし、働き方やキャリア観が大きく変化した現代では、面談の役割は大きく変わりつつあります。単なる成果確認や査定のためではなく、「働く意味」や「これからの成長」を共有する対話の場へと進化させることが求められています。

目標設定や評価制度は、「管理のため」ではなく、「人が前向きに働き続けるため」に存在する仕組みです。本レポートでは、人の事を生かすキャリア支援の現場視点から、従業員のモチベーションを高める制度設計と運用のポイントを具体的に解説します。

#### ■ 2. 従業員の目標設定と評価制度の重要性

評価制度は、従業員にとって「自分は何を期待されているのか」「どこを目指せばよいのか」を示す“羅針盤”です。特に中小企業では、役割が曖昧になりやすく、評価基準も属人的になりがちです。

これらの課題を整理するために、まず目標設定と評価制度が本来どのような役割を果たすものなのかを確認します。目標設定には「方向付け（会

社方針との接続)」「優先順位の明確化」「成長ステップの見える化」という3つの基本的役割があります。また評価制度は、一般的に①成果(何を達成したか)、②行動(どのように取り組んだか)、③能力・スキル(再現性・伸びしろ)という3要素で構成され、これらを明確にすることで従業員は安心して努力できる環境が整います。

人は「努力の方向性が見える」「成長を認められる」ことで、初めて安心して力を発揮できます。評価制度は賃金決定の仕組みである以前に、「成長支援の仕組み」であるという認識が重要です。

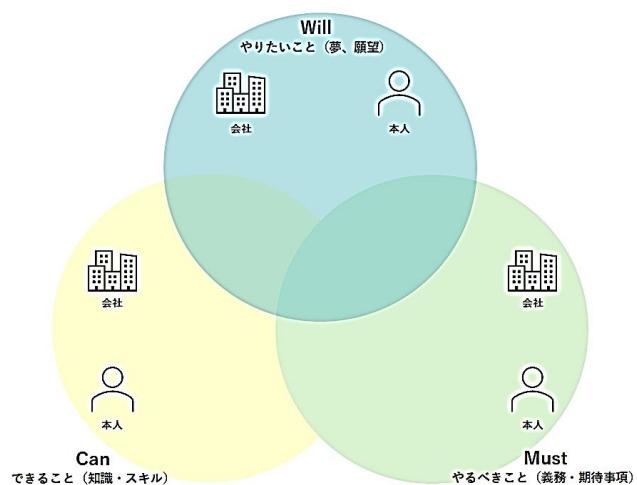
### ■ 3. モチベーションを高める目標設定の考え方

キャリア支援の現場で重視するのは、「会社の目標」と「本人のキャリア」が接続しているかどうかです。

有効なのは、Will(本人の意思)・Can(強み)・Must(役割)を言語化したうえで、本人と対話しながら目標を設定することです。

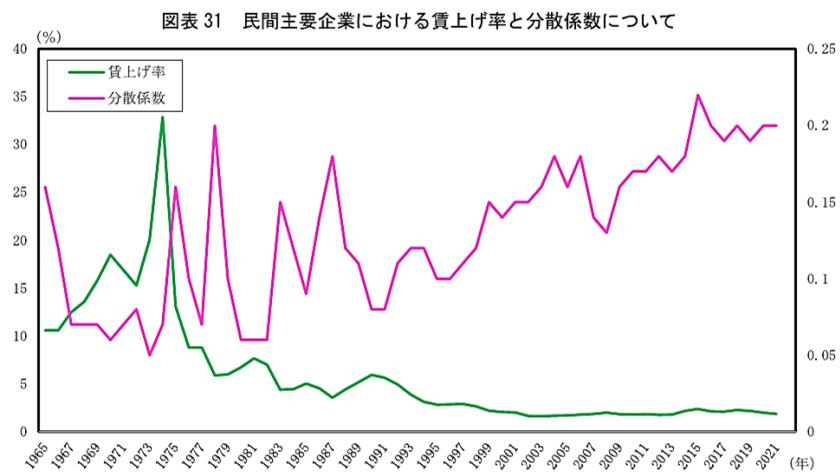
数値目標だけでなく、「どのように成長するのか」「どんな行動に挑戦するのか」という行動目標や学習目標を必ず盛り込むことが内発的動機づけにつながります。こうした目標は、従業員が「自分の成長につながる」と実感できる形で設定することが大切です。

例：若手営業であれば「新規10件」ではなく、「顧客課題を深掘りする質問力の向上」など。



## ■ 4. 評価制度が従業員に与える影響と制度設計の工夫

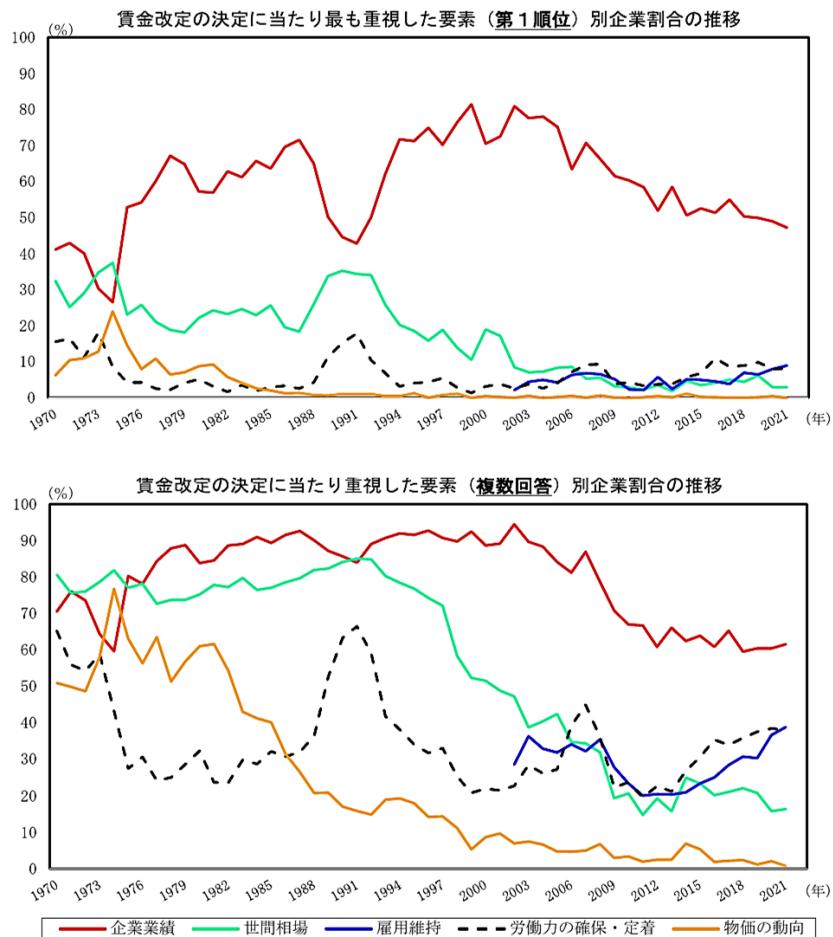
近年の賃金決定に関する国の統計を踏まえ、賃上げ率の平均値で見ると変化がないように見えますが、分散係数として捉えるとばらつきが拡大していくことが読み取れます。言い換えるなら横並び型（春闘等による）賃上げから企業ごとに判断する個別型が進んでいると言えます。これは、企業がどのような評価制度を持つかによって、賃金・処遇の差がこれまで以上に生じやすくなつたことを意味します。評価制度の質そのものが従業員のモチベーションを左右する時代になったと言えます。



出典：厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」  
(JILPT『コロナ禍・中長期における賃金の動向と賃金の上方硬直性に係る論点整理号』より引用)

## 【年度初めに向けて検討したい】従業員のモチベーションを高める目標設定と評価制度

図表 32 賃金改定の決定に当たり最も重視した要素等について



出典：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」  
(JILPT『コロナ禍・中長期における賃金の動向と賃金の上方硬直性に係る論点整理号』より引用)

評価制度は「やる気を生む制度」にも「やる気を奪う制度」にもなり得ます。特に気をつけたいのが、評価の不透明さと評価者の主觀です。

成果評価と行動評価を分けて運用することで、「結果だけでなく、取り組みのプロセス」も認める文化が育ちます。また、等級制度を整備し、「今の役割」と「次のステップ」を明確にすることで、成長の道筋が見えるようになります。

特に中小企業では、評価項目を必要以上に増やさず、「行動評価は3～5項目に絞る」「等級は3～4段階で運用する」など、シンプルな設計が効果的です。項目が多くなると評価者の主觀が入りやすく、運用コストも増えるため、まずは“評価しやすく続けやすい制度”に設計することが成功の第一歩となります。

## ■ 5. 経営者・管理職・人事担当が意識すべきポイント

制度を形骸化させないためには、「運用の質」を継続的に見直す仕組みが欠かせません。そのための手軽な方法として、以下のチェックリストを活用できます。

### 【制度運用のチェックリスト】

- 1 目標設定面談・評価面談の目的を毎年すり合わせているか？
- 2 1on1 では “事実” “気づき” “次の行動” を丁寧に深掘りしているか？
- 3 評価コメントの根拠となる記録が適切に残っているか？
- 4 評価者同士で評価基準の認識合わせを行っているか？
- 5 制度を改善するためのフィードバックを従業員から定期的に集めているか？

## ■ 6. 成功事例とよくある課題

ある製造業では、行動評価と 5 分の 1 on 1 面談を導入することで、若手社員が自ら改善提案を出すようになり、離職率が大幅に改善しました。具体的には、若手社員の改善提案件数が従来の年間 12 件から 36 件へと増加し、3 年以内離職率も 28% から 12% へ改善したという結果が得られました。行動評価と 1 on 1 面談を組み合わせることで、若手が安心して挑戦できる心理的安全性が高まり、行動量と継続率の双方に良い影響を与えた例といえます。

このように、“日常の行動” と “対話による振り返り” を制度に組み込むことで、若手だけでなく中堅層にも効果が及びやすく、組織全体の底上げにつながります。

一方で、「制度を作っただけで放置してしまう」「評価が賞与のためだけになってしまう」といった失敗例も少なくありません。評価は細かな運用ルールと、継続的な改善によって磨かれていきます。

## ■ 7. おわりに

目標設定と評価制度は、単なる経営管理の手段ではありません。それは、「人が自分の人生と仕事を前向きに重ねていくための支援制度」です。

年度初めは、制度の “見直し” だけでなく、“意味づけ” を再確認する絶好の機会です。数字の達成だけでなく、人の成長と納得感を軸にした評価制

度へ。組織と個人が共に成長し続けるために、今こそ目標と評価の在り方を問い合わせてみてください。

誰もが最初から完璧に評価ができるわけではありません。よく私がお伝えするのは、自転車の乗り方と一緒にあります。自転車に乗れるようになるには、何度も転び、親族や友人に背中を押してもらった過程を通して上達していくはずです。目標設定や評価制度も、これと同じで、実践と改善を重ねること、そして何よりその過程を見守り背中を押すことで精度が高まっていくものです。是非、この年度初めを好機と捉え目標設定と評価制度でよいスタートをきっていただきたいと思います。

#### 【著者プロフィール】猪瀬 慶久（いのせ よしひさ）



Philosophy 代表／株式会社 PhilosophyArts 代表取締役／国家資格キャリアコンサルタント。

中堅メーカーでの人事総務経験、社会保険労務士事務所、労働局、コンサルティング会社を経て 2020 年独立。年商 6,000 万～2,000 億までの多種多様な人事課題の支援から関わる企業の規模を高めている。事業の Purpose は中小企業で働く人たちの月曜日を待ち遠しくする。

---

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲載することを禁止します。

---

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局