

目標到達への展開システム

このマニュアルは、組織経営を目指す経営者・幹部・社員が、個人個人の能力を有効に活かし、成長し、経営に参画し、そして、得た利益を適正に配分されるために作成されています。

1 項目	ポイント・ヒント	当社は、このようにします
I 目標到達システムについて		
1 目標到達の持つ意味	MBO Management by Objective and Selfcontrol ノルマ管理でなく、組織は個人の集合である宿命から生まれる 目標達成のための共同管理システム(真の目標管理)PFドラッカー教授談	
2 基本となる考え方	(1)組織と個人の望ましい関係とは 会社における目標達成は、組織の要求と個人の要求の統合 組織としてやりたいことと、個人としてやりたいことを結びつけていく。 理念は、「目標設定の参画」「実現への自己統制」 (2)目標設定への参画とは 参加する意味の確認が必要 なぜ、目標設定に参画するのかの意味を考えましょう。 (3)組織目標の設定とは 三つの意味があります。 「組織の目標を理解してもらうこと」 「各人が努力すべき方向を一人ひとりが納得すること」 「自己の存在価値を組織の中で自覚してもらうこと」 スポーツのチームプレーを想定してみてください。 (4)個人目標の設定とは (組織での役割分担と達成すべき目標の意味です) ①個人目標の設定前 上司は、各メンバーに組織としての要求とスキルの期待事項を伝える 各人は、個人目標のたたき台を作る ②個人目標を決めている時 上司に自己の目標を提示して見ってもらう 上司は面接を通じて、「目標の意味づけ」の確認や必要な情報提供などの支援を行う ③個人目標を決めた後 達成に向けてのセルフコントロール方法を確認する。 あなたは、自己の目標管理をどのような方法で行いますか。 支援基準を定める(例2ヶ月に1度の上司チェックなど) 数値目標が未達の時、レポート等の提出期限が守れない時などと本人から支援基準を提出してもらう。	

2-1 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
3目標到達システムの効果	(1)経営者の期待する導入効果とは何か	
	①経営戦略の行動化	
	経営は、環境変化に対応するため様々な努力しなければなりません。	
	誰が行動するのか、 社長・役員・幹部・社員等スタッフとラインの全員	
	複数の人間が行動する時は、具体化を図る手立てが必要⇒目標到達手順	
	目標は(何を)、時間は(何時までに)、役割分担は(誰が)、文書にするか、口頭か	
	経営戦略の実践とは、各メンバーが達成に向けて努力すること	
	経営者の責任は、2つある。	
	1は、パイロット責任(操縦者・案内人)進むべき方向を定めて、成果を上げ金銭価値を得て分配する。	
	2は、監督責任(指導者・コーチ)メンバーの自己能力の向上、チームワーク力の向上	
	したがって、目標到達の意味も二つ	
	1は、成果が上がっている。	
	2は、人間の能力が向上している。	
	②目標・方針の徹底について	
	自己の個人目標を理解しただけでは、不十分な事はわかりますね。	
	隣の同僚の目標、上司の目標、部門の目標、全社目標の理解も必要です。	
	もう一つ、自己の数値目標の未達は、全社に対してどんな影響を与えるか。	
	しかし、目標・方針の徹底と実行は難しいものです。わかっているができない。相手もあることだetc。	
	これを克服するために、知恵を出しましょう。	
	○ 徹底が弱い要因を探しましょう	
	一連の流れに沿って、目標・方針が落とし込まれ行動に移されているか	
	報告・連絡・相談が上手くいっているか	
	生半可に理解していないか	
	☆ 解決の知恵もあります	
	目標・方針が落とし込んでいくシステム・ノウハウを利用する。(後述)	
	会議を上手く使います。会議は、昔からの困難を解決する場所です。計画通りに進めば会議は不要です。	
	ブレインストーミング・オフサイトミーティングの方法もあります。	
	そして、何よりも目標到達主義的な企業風土・前向きに・積極的に・会議で知恵を出し合う企業風土が必要です。	
2-2 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	③自主性を発揮させる風土の形成	
	今、職場を支配している一種の空気は、	
	会議などで余計な発言をするな。どうせできない。またか。	
	幹部は、望ましい職場の風土をまず構築しよう	
	(2)人事部門の期待する導入効果	
	①公正な処遇を実現したい。	
	そのために全員が判る評価システムが必要です。	
	構成員の目標が判る仕組みが必要です。	
	上司は、評価者でなく。部下の目標到達度の確認者です。	
	②能力開発と伸長	
	目標到達のために必要な自己能力の確認します。	
	能力伸長の方法⇒自己啓発・職場外訓練は、自己が選びます。(上司はアドバイス)	
	口に出して言おう。あの人はここが素晴らしい。長所発見のルールで、やる気の継続を維持します。	

3 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	(3)上司の期待する導入効果とは	
	①マネジメントのシステム化がネライです。 目標設定・実行・確認は、地味な仕事ですが、これがないと全社目標の達成ができないことも理解しましたね。 多くの挫折は、誰も進行状況を確認しないことが起因しています。どうせ出来ない、ダメだ、あきらめは禁物です。	
	②上司のマネジメント力向上がネライです。 上司が行わなければならないことが、明白になります。---- 部員一人一人の達成が部門目標の達成ですね 部門のリーダーとして、数々の作業を実践する。---- でも大半は、部下の指導と支援ですね 部門目標・個人目標の設定では、意見を聞く・まとめる能力の向上 ---- 批判は、禁物ですね	
	(4)一般社員にとっての導入効果とは	
	①自己の能力開発・伸長がネライです。 全体の目標到達は、一人一人の到達の成果 ---- これで一番得をするのは誰ですか	
	②組織への貢献が 日々知らずの間に、実践していること。 宣言して行うことの良さを認める。	
4 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
4導入のポイント	(1)目標達成の位置付けを理解する	
	①導入理由と背景を明確にする 例 I → II → III → IV → V → VI の順番で説明	
	I めざす経営ビジョン	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> アクション2003計画の推進 新事業への参入 </div>	
	II 期待される変革の方向	
	1 社員各人の目標達成主義への変革	
	2 求めた事を成し遂げるチャレンジ精神の発揮	
	3 やった事、やった人が報いられる制度	
	III 行動変化をもたらす新人事制度	
	執行役員制度や専門職制度の活用 成果給の要素を大幅に取り入れ	
	IV 当社の目標到達システムの発展段階	
	まず、目標意識の醸成からレベルを引き上げる	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 目標とは何か・誰がするか 目標のチャレンジ度向上 目標の成果貢献度向上 </div>	
	V 目標到達システムの役割	
	社員一人一人が、目標設定を行い、その達成に向けて自主的に 取り組み、その結果を測定、評価しようというものである。	

社内選抜人事による
経営改善委員会
新経営体制構築委員会
などを設置して、綱領化するの
も方法

5 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	<p>VI 新人事制度の概要</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 実力主義人事制度をベース 2 自己能力開発助長制度 3 トライ&チャレンジ制度 <p>(2)会社・職場のルールを理解する</p> <p>① 会社全体のルール 全社目標→部門目標→個人目標の体系化を図る</p> <p>② 職場・部門のルール 管理者の意思の伝え方をルーティング化 目標設定上の工夫・部下との面接の仕方</p> <p>決め手は、管理者の地道な努力と目標到達への支援力</p>	
6 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
<p>II システム展開とポイント</p> <p>1 段階的導入</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>* 誤った評価主義をしないために！ ○ 評価は上司でなく、本人が中心であり、上司は、部下の目標到達度を確認したり、到達の支援を行うものである。 ○ 上司は、部下を主観的でなく、客観的に、彼の目標設定のあり方、達成方法を共に考える必要あり。</p> </div>	<p>(1)上司管理職から一般職へ</p> <p>初年度は、管理職が自らの「目標設定シート」を作成し、役員・トップが、設定についての支援と達成についての測定・評価を行う。</p> <p>(2)試行期間を経て評価</p> <p>抵抗の原因を考慮する</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 評価は、いつも自分に不利益だという考え 2 内の上司は、評価をできる人間でないという誤解 3 こんな制度は、続くはずが無いという誤解 <p>(3)設定レベルの段階的引き上げ</p> <p>①目標意識の醸成 目標を立てることは、余計な仕事か 必要性の再確認</p> <p>②目標の質的向上</p> <p>「何のために何をどうする」</p> <p>目的語＋主語＋動詞</p> <p>例 整理・整頓 ⇒ 事務改善・ファイリング ⇒ 検索の時間短縮</p> <p>③成果に結びつく目標</p> <p>売上・利益に結びつく ⇒ 顧客の獲得に結びつくファイリング</p>	
7 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	<p>2 成果の明確化</p> <p>(1)経営の定石と目標到達システム</p> <p>経営の定石とは、</p> <ol style="list-style-type: none"> ①顧客の創造・維持 そのためにある目標到達システムだが ②社会への貢献 事業・製品・サービスを通じて社会へ貢献か ⇒ 人への貢献であることの大切さ ③生産性の向上 (人・物・金・情報)を有効かつ効率的な配分・活用 <p>○ポイント</p> <p>盛りだくさんの成果の明確化は、消化不良を起こす。即ち、良いリーダは、成果目標の段階的な展開・指導が上手である。</p>	

8 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
2成果の明確化	(2)事業特性に対応するKFS	
	あなたの会社のKFSは、	
	(ホテルの例)	
	お客様が求めるサービスの質を分析して、	
	サービスに関する人材育成やサービスの標準化と引き上げ	
	(3)業務特性に対応する目標到達ポイント	
	(経理部門の例)	
	特性 → 決算時期等のピーク・オフ	
	(目標)月次決算の精度アップを図り、決算業務の事前対応と	
	ピークに対応できる応援体制の確立	
9 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
3人事制度との連動する場合の注意点	目標到達主義が進んでくると人事・給与と連動する動きがあります。	
	その場合の重要点は、次の3点	
(1)設定すべき目標について	(1)個人が設定すべき目標について	
	組織が期待する「望ましい目標」か	
	目標の質的向上は、されているか	
	成果に結びつく目標か	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> * 初期の目標設定についてのポイント 設定してほしい目標の枠をあらかじめ作り、その枠に基づいてメンバーに目標設定してもらう。 </div>	
	(2)上司等管理職の目標について	
	①業務目標	
	「新規顧客の開拓」売上金額は、獲得顧客数に関連する	
	「納期の合理的短縮」「顧客満足品質基準の案作成」などの業務中心	
	②部下への支援育成目標	
	部下の目標到達にどのような支援策を考えているか	
	③自己啓発目標	
	例えば、メンタリング研修を受け資格を身に付ける。	
	パソコンのワード・エクセルを身に付ける。など	
10 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(2)目標の相互ウエイトについて	通常、個人が目標設定する場合は、三～五つぐらいの設定になりますが、人事と連動する場合は、目標のウエイト付けも重要になります。ウエイト付けの基準は、難易度、成果貢献批准度、組織反映度、などがありますが、某社の場合は、安易なウエイト付けにならないように、例えば自己啓発目標は、上限を20%に抑え、成果貢献連動目標は、30%以上の下限、上司にあっては、部下の支援育成目標を同じく30%以上の下限にしています。	
(3)人事考課のウエイト	ウエイトの配分の次は、人事考課の関連です	
	①情意考課	
評価は、結果重視型か	仕事の取り組み姿勢・周りとの協調・顧客との信頼関係など情意面からの考課	
プロセス重視型か	②成績考課	
	成果目標の達成度中心の考課	
	③能力考課	
	能力の伸長考課	

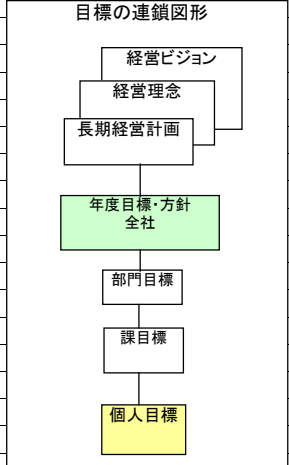
11 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
4ラインとスタッフの目標設定		
(1)ラインの目標 (数値化しやすい)	1 営業部門の例	
	(目標項目) (達成基準)	
i 売上高向上	① 売上金額アップ	
	② 売上個数・ケース数アップ	
	③ 定番比率アップ	
ii 売上利益向上	① 総利益率アップ	
iii 新規開拓強化	① 新規契約件数アップ	
	② 新規訪問件数アップ	
	③ 新規取扱品目数アップ	
iv 売上シェアの向上	① 取引店の増加	
	② 顧客数の増加 地域獲得率の増加	
v 営業活動の強化	① 総訪問回数アップ	
	② 1軒当たり平均訪問回数アップ	
	2 生産部門の例	
	(目標項目) (達成基準)	
i 品質向上	① クレーム件数率の低減	
	② 破損率の低減	
	③ 不良率の低減	
ii 期限の厳守	納期遵守率の00%アップ	
iii コストの低減	① 資材費の00%ダウン	
	② 一般諸経費の00%ダウン	
	③ 外注費の00%ダウン	
	④ 人件費の00%ダウン	
iv 生産性向上	① 提案件数率のアップ	
	② ロボット化率のアップ	
	③ 標準化件数の00%アップ	
	④ 生産工数短縮化率のアップ	
v 安全性の向上	事故件数率のアップ	
12 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(2)スタッフ部門の目標		
	1 経理部門の例	
	(目標項目) (達成基準)	
i ファイリングの改善	① 一回の検索時間を20分以内から5分以内へ短縮	
ii 月次決算の短縮	① 7日までを5日までに実現	
iii 支払の改善	① 一括銀行振込制度の実現	
	2 人事部門の例	
	(目標項目) (達成基準)	
i 業績評価制度の導入	① 個人目標到達システム試行実施	
	② 人事連動システムの試案作成	
	3 総務部門	
	① 執行役員制度導入に関する調査書の作成	
	② カンパニー制についての試案を作成する	

スタッフ部門の設定のコツ
 1 サービス
 2 アドバイス
 3 チェック
 の三点を頭に置いて工夫する

<p>5経営資源の組織化</p> <p>組織化とは、個人目標達成から職場へ、次に部門へ、そして全社目標の達成へとPDCが有効に働く仕組み作りである。</p> <p>つまり、人と仕事の組合せアメンバー的結合</p>	<p>(1)組織化の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> i 個人目標を立てても組織のバックアップがないと効果が無い。 ii 上司は、個人目標に見合う仕事を割り当てなければならない。 iii メンバーの目標設定は、組織の目標達成の一部でなければならない。 iv 目標達成は、組織内の経営資源(人・物・金・情報)有効な組合せ論である。 <p>(2)組織化の4つのレベル</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 職場内レベル 職場目標についてのメンバー間の調整と設定 ② 部門間レベル 部門目標についての職場間の調整と設定 ③ 全社レベル 全社経営目標についての部門間の調整と設定 ④ 企業間レベル 全社経営目標についての関連業者との調整と設定 	
<p>13 項目</p>	<p>ポイント・ヒント</p>	<p>当社に関しては、このように</p>
<p>経営資源の組織化</p>	<p>組織化とは、人と仕事の組合せをいいます。効果を上げるためには、その中心になる人の育成と仕事の標準化がポイントです。</p> <p>(3)組織化の進め方について説明します</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 経営資源のたな卸し 人・モノ・金に代表される経営資源について、定期的なたな卸しをすることを薦めます。 「何が強み・弱みで、今、活用できるものは何。どの程度まで可能か あるいは、限界はどこか」 	
<p>目標到達システムに必要な組織化とは、最初に組織化して終わりではない。到達のスピードや不具合を見て再組織化することを恐れない。選手交代・一時待機など機能的なフォーメーション形成も必要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ② 人について 例えば、「自分は新規客の開拓は上手いが、既存客の管理はへただ」 「会議で説明したりプレゼンするのは、アドリブもあり上手いが、物事を体系的にまとめたり、データ管理するのが下手だ」 など、上司は、部下の強み・弱みを把握しておく必要がある。また、社員も自ら把握する必要がある。 [キャリアステートメント 自己能力評価表 などの作成]を作成しておく有効です。 ③ モノについて 自社の強みを常に認識する。弱みの克服を行う 「ブランド」「知名度」「特許」「技術力」「24時間対応」などソフトも強みになります。 [当社の強みはこれだシート の作成] ④ 人と仕事の組合せ 仕事の割当が、設定した個人目標に影響します。 望ましい目標が到達できる仕組みにするためには、 職場での仕事の分担の見直し ローテーションが必要 ⑤ その他の資源を組み合わせる カネの重要性 目標とカネの関わりを重視する 例えば、コンピューター化するといっても資金がなければできない。 また、今年の予算では何処までするか決まる。 	

14 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	(4)ローテーションの進め方	
	① 社員(メンバー)の業務の習熟度分析 (業務内容と行動力について、習熟度の評価をする。 (評価例)◎ → ほぼ習熟 ○ → 多少の余地あり △ → かなり学習必要 □ → 担当したことが無い	
	② 職務編成のパターン認識 職場目標の達成について、メンバーの職務編成も重要 職務編成には、どの区分で編成するのか、その区分基準を認識する必要あり 区分基準は、次のようなものがある。 地域・手順・顧客・業種・売り方・ 機器の種類・機能・工程・時間帯・作業 区分ごとの職務の難度を見つけると、目標の難度を高める手がかりになる。	
	③ 職務分担の組合わせモデル作成と組替え実施 メンバーの育成中心型……時間、効率は低下するが、個人能力は向上する 時間、効率中心型……成長のチャレンジ性は薄まるが、改善性は高い	
15 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
目標達成システム導入編	これは、幹部・上司が、全社経営計画案を個人毎の目標設定に具体的に展開する方法を示しています。	
Ⅲ 目標設定・展開のプロセス		
1 全体の流れを説明する	個人や職場、部門の目標設定から到達のプロセス管理、評価の全容を示します。	
2 前提事項の確認を行う	(1)環境変化についての説明	
職場長へ	企業は、環境変化に対応して存続し成長する。	例、当社の業務も時代の変遷に伴って変化してきました。
あなたは、職場の組織目標を設定する場合、その前提となる事柄をメンバーに説明できますか？	経営判断は、環境対応の判断です。しかし、その行動は、組織対応が不可欠です。	第1次オイルショックの時……
また、個人目標の設定と職場目標の連動の前提事項を説明しあげることができずか？	目標設定は、環境対応策となります。	
解決！	① 当社がおかれている環境とは何かを説明します。	
ここに	経済環境 社会環境 経営環境等、全社経営計画案等に記載されていることも参考にします。	
ある前提事項を	説明時の前後に発生している経済問題や社会問題も参考にすると良いでしょう	
理解して、自信をもって説明することです。	内部環境と外部環境で捉える	
職場長へ	i 内部環境(わかっているようで、わかっていないのがこの分野です。)	
あなたは、職場の組織目標を設定する場合、その前提となる事柄をメンバーに説明できますか？	企業風土(社内の価値観 何処まで前向きか)	
また、個人目標の設定と職場目標の連動の前提事項を説明しあげることができずか？	人員構成と人員規模(人の質と量)	
解決！	財務状況(数値目標達成のゆとり度、資金の状況、損益状況)	
ここに	ii 外部環境	
ある前提事項を	業界の動向(ライバルの動向、業界全体の雰囲気、新規参入など)	
理解して、自信をもって説明することです。	顧客の動向(嗜好性、志向性、指向性)	
職場長へ	法律・法規(強化・緩和)	
あなたは、職場の組織目標を設定する場合、その前提となる事柄をメンバーに説明できますか？	経済 (成長率、物価、金融、貿易、為替、税金)	
また、個人目標の設定と職場目標の連動の前提事項を説明しあげることができずか？	地球環境 (Co2削減、リサイクル、廃棄物処理等)	
解決！	技術環境 (新素材、新技術、供給業者の変化など)	
ここに		

16 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
全社および上位部門の目標の確認	幹部・上司は、先ず全社目標や上位部門目標の理解が必要です	
	(2)全社および上位部門の目標の確認をします	
	○経営目標設定のステップ（例）	
	経営のトップは、経営ビジョンや理念を全社員に知らしめる。	
	部門長は、トップとの協議から部門目標のたたき台を作る。	
	組織内で、部門目標を受け、個人目標、組織目標を作り上げる。	
	上意下達、下意上達、ボトムダウン、ボトムアップ 仕組み作りが決めて	
	部門長の役割の第一ステップは、左図にあるように目標連鎖の確認と伝達することから始まります。	
	目標連鎖の確認と伝達	
	(3)中期・長期経営計画の確認	
	中期経営計画・長期経営計画が設けてある場合は、当期の経営計画との連鎖を	
	確認し、組織内、部門内のメンバーに教示します。	
	○教示とは、教えて示して確認することをいいます。	
	(4)前提事項確認のコツ	
	多くの会社が、経営計画の全社浸透に苦慮しています。	
	冊子を作ったり、朝礼の都度、説明したり、理解力をテストしたり様々です。	
	その中で、部門内でブレインストーミング等、問題解決技法を使っているところが	
	効果が上げているようです。	
	しかし、一番大事なことは、ここに集まった人々が、家族の幸せを守るため、会社の土台を借りて厳しい経済競争を生き抜くためにも、その指針となるのが経営計画書であり、個人毎の目標到達システムであることへの理解です。	



18 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
<p>会社目標の伝達の秘訣</p> <p>1 打出しの動機 数値目標等が示された理由 はなにか</p> <p>2 例えば 当部門に期待されている数 値目標等は</p> <p>3メンバーへの影響 部門内メンバーは、何をす べきか</p> <p>4ねらい 個人毎に期待されること、個 人目標のアウトライン</p>	<p>(3)職場内の問題・課題の共有化をはかります 組織目標設定のための三つのポイントを掲げます。</p> <p>a 上位部門の目標を受けて、ブレイクダウンして設定する</p> <p>b 実務の現場として改善を要するものや解決を要するもの、また、 解決をしなければならない問題・課題の取り組み方向を設定する。</p> <p>c 日常の業務活動の中で特に重点化して進める必要があるものを設定する。</p> <p>全社目標・方針の意味づけポイント(例) 1. 売上100億円、利益5億円 達成 ①(打出しの動機)長期計画の中で、2010年に株式公開を目指すことが打出され、それにもつぎ達成すべき 予算として役員会で決定された。 ②(例えば) A事業部は、80億円、新規事業の比率を10%から15%に高め、B事業部は、20億円、シェアを 現状の18%から25%に高める。 ③(メンバーへの影響)厳しい環境の中で、仕事のやり方を基本から見直し、プロとしてのあるべき姿をそれぞれの レベルで構築し、改善と努力の目標を明確にする。 ④(ねらい)それぞれの部門に所属する社員は、その道のプロとして、かならずやり遂げる体制を作らないと 株式公開できない。</p>	
19 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
<p>ブレインストーミングによ る とりまとめ手順</p>	<p>(4)職場目標案のとりまとめ方</p> <p>ブレインストーミング等の手法で職場内の問題・課題が整理します。多分、かなりの 数の問題・課題が提案されたことでしょう。 次は、絞込みです。経営計画は、1年刻みで実行されますので、これに合わせて目標を 整理しないと帰って効率が悪くなります。</p>	
<p>現場の目標例</p> <ul style="list-style-type: none"> ○標準コスト達成のための 社員の早期技量向上 ○見込み客リスト充実のため の新規訪問件数の増加 ○クレームから感謝まで すべてがわかる顧客デー タの完成 	<p>(5)何をすべきかを明確化する</p> <p>組織目標が設定されたところで、到達に向けて具体的に何をすべきかを決めます。 この場合に、少なくとも次のポイントは、押さえて進めます。</p> <p>① 誰が(分担) およそ分担で誰がどの項目に係わっているのか。</p> <p>② 何を(実施事項) なすべきことは何か、数多く例示する。</p> <p>③ なぜ(目的、ねらい) 特に重要な意図があれば、明記する。</p> <p>④ どのように(方法・手段) 同行訪問、特売、報奨金、イベント企画、セミナー開催という方法・手段によって などと具体的に表す。</p> <p>⑤ いつ(時期) 上期・下期など、およその時期を記す。</p> <p>⑥ どのくらい(目標の収入予算・支出予算・頻度など) 目標を数値化する定量化することが、重要です。そうしないと、中間等で到達度が 評価できません。</p> <p>また、計画は、適度な粗さで立てる方が、期中において評価、変更など継続的な計画への 参加ができ、メンバーの参加意識を持続できます。</p>	

20-1 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	(6)職場目標の調整・決定 これが、上司の腕の見せ所！ プレイクダウンの上位からの目標値と部門内で協議した計画目標のすり合わせ、また、他部門との計画のすり合わせ。長期目標・1年内目標毎に調整します。	
4個人目標の設定	○上司は、調整後 ○組織目標は、トップだけの目標でない。役員、部門長、課長、係長、社員のすべてが、経営に参画する個人個人の目標の集大成である。	
20-2 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(1)個人目標設定の全体像	① 上司が部下と面接することから始まる	
(2)職場目標の意味づけ	① 上司は、メンバーにわかる言葉で、「職場の組織目標の意味づけを行う」 ここでも、(打出しの動機)(例えば)(メンバーへの影響)(ねらい)に分けた説明が、重要。 ② メンバーに対する「意味づけ」の説明ポイント i 打出しの動機 例にある「メンバーの早期技量向上」の項目の場合、なぜ、必要かという動機を理解する必要があります。売上、利益目標、長期計画にいたるまで、技量の向上はかせないものです。 ii 例えば 3ヶ月のセールス研修を受ける。技能検定で、1級に合格する。 iii メンバーへの影響 その組織目標を達成する上で、メンバーが協力すべきこと。あるいは、メンバーにどんなメリットが享受できるかを明らかにすることです。 iv ねらい 個人目標の達成は、会社の利益達成、個人の利益還元につながる。また、努力の経過が他人(上司)にも判るようにすることです。	
	○ 上司は、部門の目標・方針の意味づけ表を自分で作成すること。 ○ 2-3時間かけて、メンバーとブレインストーミングして理解を図ること。 ○ 後に続く、個人目標の設定にむけて、上司としてメンバーに期待する目標候補や個人目標を考える拠り所となる職場の問題・課題の再確認をします。	

21 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(3)個人目標の設定準備 面接準備チェックリスト (上司用) 面接準備チェックリスト (メンバー用)	メンバー本人が、個人目標に対する責任と自覚、自立を促す秘訣 第1 管理者が事前の職場の問題・課題共有化の検討会の段階から、各メンバーに「係わる問題・課題を自覚させる」「自分が取り組みたい問題・課題を自覚させる」 第2 メンバーに深く考えさせる猶予期間を設ける。通常1週間程度、必要があれば、全員で再度意味づけミーティングを行う。 第3 面接時には、上司より先にメンバー本人から目標の提示を受ける。 上司からの押し付けは厳禁。 第4 意見の食い違いを見事に調整する。 複数以上の目標の選択肢を用意させる。 話し合いと合意作り	
(4)面接に臨む 目標設定シート (下書き)	効果的な面接を行う秘訣 i 席の位置 正面から向き合うのは、対決の姿勢となるので注意。 面接は、メンバーの経営参画の場である。 ii 資料の準備 個人面接準備チェックリストと目標設定シート(下書き)を準備する iii 目的の伝達とねぎらいの言葉 新年度の目標設定と全年度の到達度結果の測定・評価の両方を行う場合は、激励・批判の言葉の持つ重みに注意。	
22-1 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(5)自主目標の提示と職場目標の確認	会社が期待すべき事項、メンバーがなすべき事項、これが、上手くこなされた個人目標の進展 全社経営計画の到達は、すべてここから始まる。そのための注意点は ① メンバーからの目標提示での注意点 その目標が、個人・会社にとってなぜ必要かを具体的に説明する。 到達の基準は、到達の時期は明示する。 ② メンバーに期待する職場目標提示での注意点 期待する目標の質と量を職場の問題・課題の共有化の中から具体的に説明する。 例えば、なぜ新規開拓は、2件でなく5件か、また、その取扱い量はどのくらいか。	
(6)話し合いと合意づくり	何を目標とするか(目標項目)どのレベルか(到達基準)という要件 ① 目標の一般的要件 イ 目標は重点化されたものである 到達効果の高いものからするか ロ 職場目標・方針と連動する 参画していることの実感がある ハ 目標は、五つ以内でウエイトづけされている。 優先順位とウエイトづけ 優先理由の明示がある。 ニ 目標が成果に結びついている。 経営のビジョンに結びつく 例えば 新規顧客の獲得 ⇒ 顧客の創造・維持 新製品の開発 ⇒ 社会への貢献 新工法の開発 ⇒ 生産性の向上 すなわち、これらすべてが、事業特性に対応するKFSであるよの実感を共感する。	

22-2 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	ホ 目標は努力すれば、到達する。 目標の高さをどうつけるか。それは、メンバーがどのくらいの時間を投入するかで決まる。 体を動かしている時間帯と思考している時間帯に、違いがあることを自覚する。	
	ヘ 目標に設定の上積みがある。 「チャレンジ性のある目標設定」とは 5つの上積み i 今までしたことが無いことに取り組む ii スピードを上げる iii 改善を行う iv 資格等級を上回る v 今まで無かったことを創造・開発する。	
	② 個人目標の調整 食い違い時の押し切りは、厳禁。上司の熱意と努力の見せ所 できるだけスムーズな個人目標の設定を決めるための工夫 i 複数以上の目標の選択肢の用意と納得づけ ii 猶予期間を上手く活用する。2-3日	
23 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(7)目標設定と取りまとめ	これまでの6つの手順の集大成（別紙 目標設定シート・モデルを参照） (1)個人目標設定の全体像 (2)職場目標の意味づけ (3)個人目標の設定準備 (4)面接に臨む (5)自主目標の提示と職場目標の確認 (6)話し合いと合意づくり	
5目標到達のプロセス管理	望ましい目標設定の次は、望ましい目標到達のプロセス管理が決め手 原点回帰 目標到達は、自己統制にあることを思い出そう そうすると、上司・管理者は、本人に対する支援者(メンター)なのだ	
(1)支援要請とその基準	理想は、本人の自主性、しかし、心の誘惑に弱いのも自主性。そこで支援はルール化する ① ケースによる支援 トラブルが発生した場合。到達スピードが遅い等のケース時に支援する ② サイクルによる支援 月に1度とか	
(2)支援活動の型	支援の形も各種ある ① 情報収集・提供型 メンバーの目標到達に必要な情報を提供する ② 予算支援 市場調査費やセミナー受講の費用の一部負担など ③ 実行支援 同行営業など	

24	項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	(3)支援の場面	個別に行う場合や、グループミーティングなどで進捗状況を開示してもらい、参加者全員の意見を聞くのも参画意識の向上に役立つ	
	(4)セルフチェック	個人目標の安易な変更は、厳禁です。しかし、状況の変化で変更する必要があります。また、更に計画を具体的にすることもあてらるでしょう。そのための手順をセルフチェックといいます。	
		① 到達計画でさらに具体化することに気づいた時	
		i 関係者と問題解決の必要性がある。	
		ブレインストーミングで、問題・課題の共有化	
		ii 追加・変更・削除する項目が生じた	
		上司と協議する。全体との影響を考えて対応する	
		iii 期間を見直す必要がでてきた。	
		到達の時期をずらすのは簡単、しかし・・・期間厳守が到達主義の理念	
25	項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
	6到達成果の測定・評価		
	(1)到達成果の測定・評価の全体像	欧米人が得意で、日本人が下手なのがこの分野 それは、評価の物差しがあるか、ないか。基準があるか、ないか 到達(達成)結果の測定・評価の事実を収集できているかが決め手	
	(2)測定・評価事実の収集	評価の3原則 1「難易度」2「努力度」3「達成度」だが、1、2は、設定時に目安がついているので、最終は、これを加味した達成度である。	
	(3)測定評価の手段	例えばこんな手段があります。	
		i データ	
		数値目標の金額が数量は、説明がいらぬ確たるデータ	
		ii 資料・メモ	
		「・・・の企画立案書」「調査報告書」などは、到達結果を表す	
		iii アンケート	
		セミナーの参加者アンケート満足度80%など	
		iv テープレコーダ	
		客先でのプレゼンテーション状況など	
		v テスト・資格	
		合格結果など	
		vi 写真	
		改善前と改善後	
		vii 立会い	
		同行営業他	

26 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
(4)メンバーの自己評価	個人目標到達システムの最大の運用のポイントは、自己評価にあります。 管理者は、評価の助言者の意識を持ちます。 また、会話のやりとりは、こんなものです。 「あなたの自己評価の通りだ、次の期はそこをがんばろう。」 「あなたの自己評価のこの部分は私も同じだが、・・・部分は、食い違っている。その理由は・・・」 ○自己評価の手順 i 設定した目標を一つひとつ順番にすること。 ii 事実に基づいて客観的に iii 測定・評価の手段(データ・資料等) iv 到達度の評価尺度も明示して。 5→期待を大きく上回る 4→期待を超えてる 3→期待とおり 2→期待を下回る 1→期待を大幅に下回る	
(5)上司の評価のフィードバック	注意点は、「優れていた点」を先に行い「反省すべき点」は後からする。 反省点は、客観的に箇条書きして、コピーを本人にあげる。(ポストイットも可)	
(6)合意づくりと取りまとめ	評価の食い違いの話し合い時にこそ、上下の信頼関係が生まれる土壌です。 「内の上司は、理解もせず辛い評価をする」 「適切なアドバイスをくれない」こんな話がでないように注意しよう。 ○到達度が低い場合の話し合い(フィードバック)のポイント 「目標は高すぎなかったか」「達成方法に問題が、なかったか」の指摘 「改めるべきこと」「あらたに取り組むこと」の発見をいっしょに ○評価を通じて学ぶこと 自身⇒目標値そのものが甘くなかったか。もっと上手く到達できる方法がなかったか 自問自答が成長・発展の場になる。	
27 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
IV目標管理とマネジメント	◎全社経営計画の策定から組織目標・個人目標の設定から日々実践を行う目標到達システム この体系的整理と進行のポイント ◎目標到達システムを更に発展させていくためには、「マネジメント活動」と「実施活動」とに分けて考えることが必要 ◎実施活動は、DEPASの方法が、有効か	
1 予算管理と目標到達プロセスの連動		
(1)形から整える	一般的に多い。システムアプローチ 望ましい進め方や、手続きを書いた上で、予算の意義、目標を設定していく方法。 これに対して、コンセプトアプローチは、理念や目標の意義を整合した上で進める方法。 全社は、形骸化することに要注意。後者は、時間がかりすぎることには注意。	
(2)結び付けのポイント	全社計画の数値と個人目標をどう結びつけるか。 ① メンバーに予算情報を伝達 組織・部門の予算数値は、個人レベルに落とし込んで、伝える工夫 ② 予算情報は、各段階で提供する 段階は、編成段階 確定段階 到達段階の3段階 たたき台の作成の時期 3月決算の場合、1月頃年度の到達実績を翌年度の景気予測を織り込んで、次年度のたたき台作成。 月次の目標到達度ミーティングは、少なくとも翌月の五日までに行うなど	
(3)予算管理に結び付けられない場合	予算管理と結びつけないと、どうなるか 例えば、「残業30%減」の目標は達成したが、アルバイト・外注費用が増加した。というように 費用対効果の意味が弱くなる。したがって、かならず目標管理は、数値予算管理と連動する必要がある。	

28 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
2方針管理と目標到達プロセスの連動	方針管理とは、経営幹部が、全社で定められた経営計画の進捗状況を管理するものである。 目標到達プロセスとは、個人個人が果たすべき目標到達への道のりである。	
	この融合がなければ、全社目標の達成はない。そのために方針管理と目標到達プロセスの連動が必要	
(1)形から整える	方針管理の常道 Plan=計画・方針の決定 Do=実施(方針の展開) Check=検討(実施結果の診断) Action=あらたな改善(診断に基づく処置) すなわちPDCAを繰り返し実施	
(2)結び付けのポイント	方針管理は、上位下達。目標到達は、下位上達。組織が個人を優先しがちになることに注意。 組織経営は、根気が勝負。	
3目標到達プロセスとOJTの連動	(1)目標設定は柔軟に 上司のOJT効果も大きい。同行営業・知識指導なども設定項目になる。 (2)OFFJTを有効活用 体動6時間、智動16時間、企業の生き残りは、メンバーの就業時間外での知的活動にかかっている。 訪米でのオフサイトミーティングは、有名。 日本も居酒屋ミーティングは、異業種交流のオフサイト形式が若者を主流の展開。	
4マネジメント活動と実施活動について	(1)組織全体の最適化へ 個人成果主義も特に人事評価と連動すると、自己の目標達成にのみ強い関心が表れ、協調性や他者支援を敬遠する利己主義になりかねません。そこで、上司やメンターは次のことに留意します。 (2)個人目標以外への関心 上司は、個人目標設定のなかで、他者支援型・他者連携型のケースを具体的な形で織り込む工夫をします。	
29 項目	ポイント・ヒント	当社に関しては、このように
5マネジメント活動を充実させる	(1)DEPASとPDS Plan=計画 DO=実行 See=評価・統制から D(Desigin Objectives Working To Join) (協働目標の設計) E(Establish The Relationship) (協働関係の確立) P(Predict The Execution) (進行感知) A(Adjust To Perform) (進行調整) S(See) (評価) 即ち、上司やメンターが、メンバーをマネジメント活動を通じて、本人の成長支援と目標到達に導くことが可能になります。	