



成果につながる目標管理の進め方 ～経営支援の実例から～

2018年3月13日

株式会社ブレインパートナー

代表取締役 和田 一男

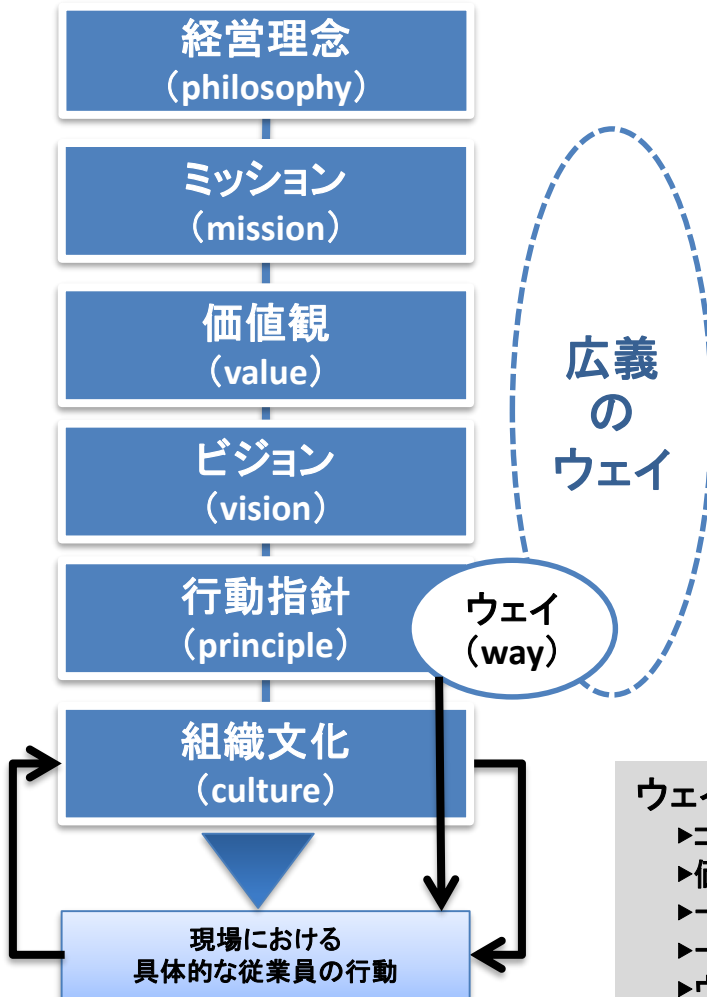
■ 経営で最も大切なものは何か？

■ なぜ経営理念が必要なのか？

■ 経営理念を考える

ウェイマネジメントとは何か？

: 企業組織内で共有されている価値観をベースとした行動指針を浸透させること

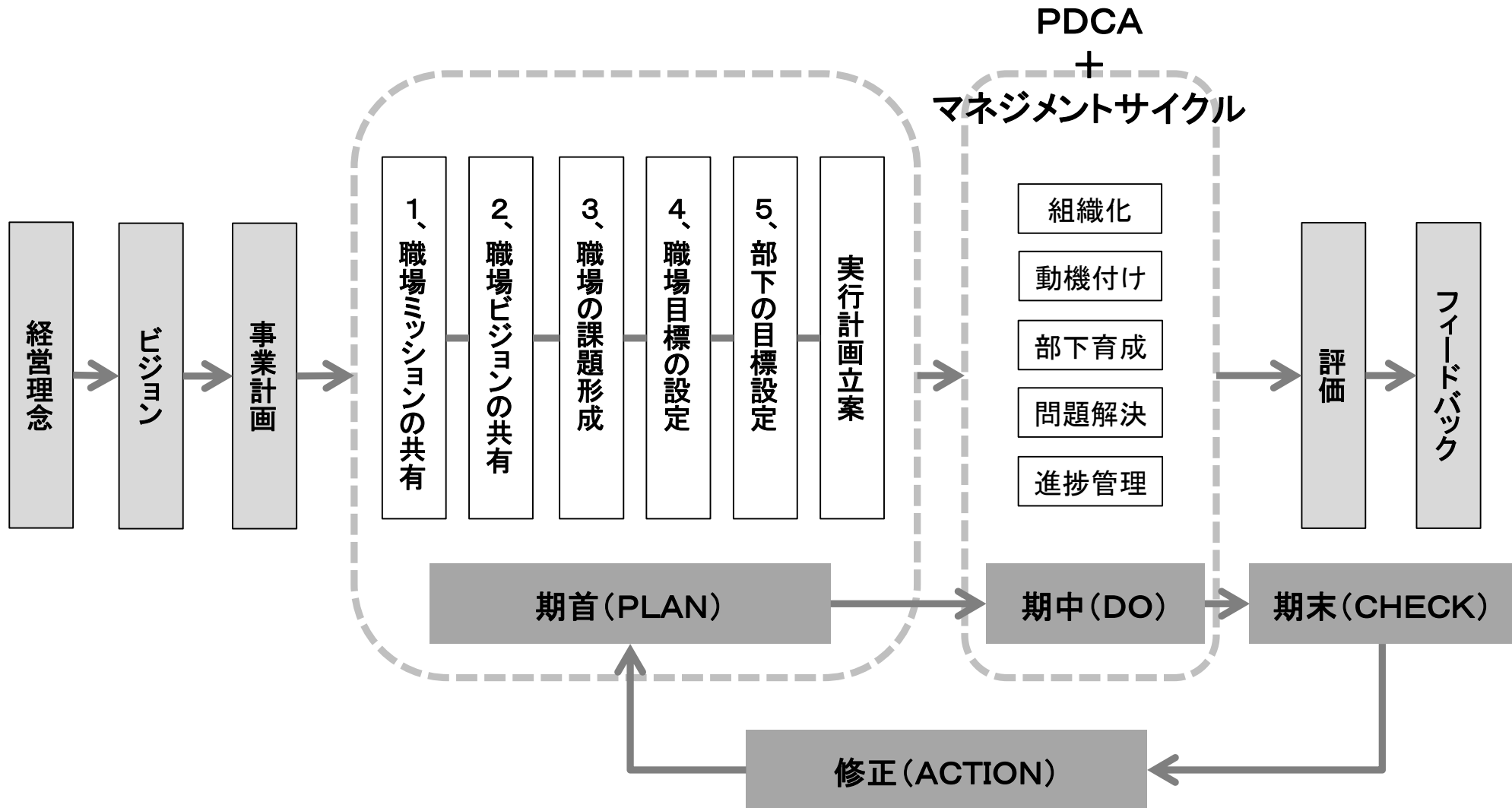


- **経営理念 (philosophy)**・・・企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの。「常に新しい価値の創造に挑戦し、新機軸を打ち出す」「従業員に対し、相互啓発し、成長できる場を提供する」「第1の責任は顧客である」「人と自然と響きあう」など。永遠に追及する理想の姿。
- **ミッション (mission)**・・・企業や事業が責任を持って成し遂げたいと考える任務。使命とも呼ぶ。「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」「感動の家づくりの実現」「医療機器以外は扱わない」など。
- **価値観 (value)**・・・事業を行っていく中軸となる考え方。組織としての判断基準となるもの。「やってみなはれ」「サービスが先、利益は後」など。社員にとっては仕事に対する誇りや自信の源となるもの。
- **ビジョン (vision)**・・・企業が目指す具体的な目標、将来像。「2017年には売上〇〇円を実現し、△△の分野で世界ナンバーワン企業となっている」など。3年～5年後の期間が多い。
- **行動指針 (principle)**・・・従業員に、こういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性。「目標達成に強烈こだわる」「自分で限界をつくらない」「顧客の欲しいというモノは創らない」「お客様のわがままをすべて聞くこと」「世界一の品質以外は目指さない」など。
- **組織文化 (culture)**・・・構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体。上記の四つと異なって、現状の組織文化は明文化されないことが多い(こうありたいという目標としての組織文化は明示されることもある)。現状の組織文化の例としては「争い事は避ける」「品質とスピードだったら、品質にこだわる」「すばらしい、では足りない」など。

ウェイマネジメント導入による期待される効果

- ▶ コミュニケーションコスト低減による「スピード経営の実現」
- ▶ 価値観、判断基準の浸透による権限移譲、マネジメント強化
- ▶ 一体感の醸成、仕事に誇りが持てることによる「従業員の内発的動機の高揚」
- ▶ 一貫性ある発信力によるブランド力向上
- ▶ ウェイがしっかりしているからこそ、イノベーションへの進展が可能

■ マネジメント活動の流れ(トップ⇒現場まで)



■ 期初のマネジメント活動

1、職場ミッションの共有

By P.F.Drucker

組織で働く者は、優れた仕事を行うために、自らの組織の使命が社会において重要な使命であり、他のあらゆるものの基盤であるとの信念を持たねばならない。この信念がなければ、いかなる組織といえども、自信と誇りを失い、成果を上げる能力を失う。

知識労働の生産性の向上を図る場合に先ず問うべきは、「何が目的か、何を実現しようとしているか、なぜそれを行うか」である。手っ取り早く、しかも、恐らく最も効果的に知識労働の生産性を向上させる方法は、仕事を定義し直すことである。

◆ 確認すべきこと

- 上位方針に則って(優先順位付け)、職場ミッションを問い直したか？
- 職場ミッションは顧客や関係部門に対し、納得性の高いものであるか？
- 職場ミッションは部下に自信と誇りを与えるものであったか？

◆ 職場ミッションのつくり方

切り口	記入欄	例(総務部)
貢献対象 (誰に)		従業員に対して、
貢献内容 (何を)		組織へのロイヤルティや仕事へのモチベーションが高まるように、
貢献方法 (どのようにして)		働きやすさを追求し、仕事に適した職場環境を充実させる。

■ 期初のマネジメント活動

2、職場ビジョンの共有

◆ 確認すべきこと

- 中長期的な視点で、職場ビジョンを問い直したか？
- 職場ビジョンに、リーダーとしての想いを反映したか？
- 職場ビジョンを部下や関係者と共有したか？ 納得性が高いか？

◆ 職場ビジョンのつくり方

切り口	記入欄	例(営業部)
環境変化 (～という中で)		2020年以降に大不況が予想される中で、
期限 (いつまでに)		3年後の2018年までに、
何を(顧客、商品、組織、構成員)		不況に負けない新しい商品サービスを生み出し、
到達点 (～な状態にする)		売り上げ全体の2割を超える影響力にしたい。

■ 期初のマネジメント活動

3、職場の課題形成

◆ 確認すべきこと

- 問題と課題は分けられているか？
- 職場ミッションやビジョンに沿って、優先順位付けがされているか？
- 周囲や関連部門との連携は取れているか？

発生型問題・・・ 目標に対して過去に何かの原因でギャップが生まれてしまった問題

設定型問題・・・ 現在問題は発生していないが、将来に向けて目標水準を引き上げることによって
(課題) 創り出される新しいギャップ

4、職場目標の設定

◆ 確認すべきこと

- 上位目標、部門計画と連動しているか？
- 部下と背景や目的・理由を共有し、納得した目標になっているか？
- 責任者、実行体制、ゴールは明確か？

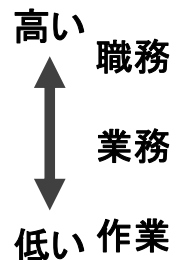
■ 期初のマネジメント活動

5、役割形成と個人目標

◆ 役割と目標

位置づけ	役割	目標
職場	期待される立場	期待される結果
個人	存在理由	存在目的
意味する事	期中の活動 (責任)	期末の状態 (達成のイメージ)

◆ 役割レベルと体系化

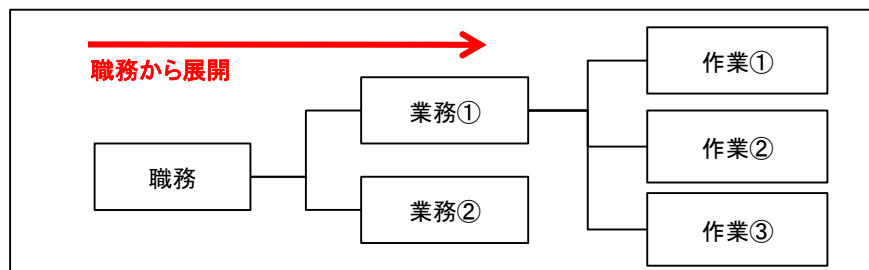


※職務とは、期待される役割

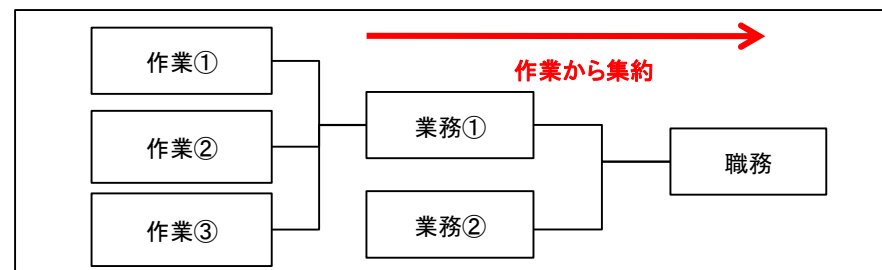
仕事の体系化を定期的に見直さなければならない
⇒標準化、多能工化

※仕事の見直しを行わなければ
たこつぼ化する、仕事が属人化する

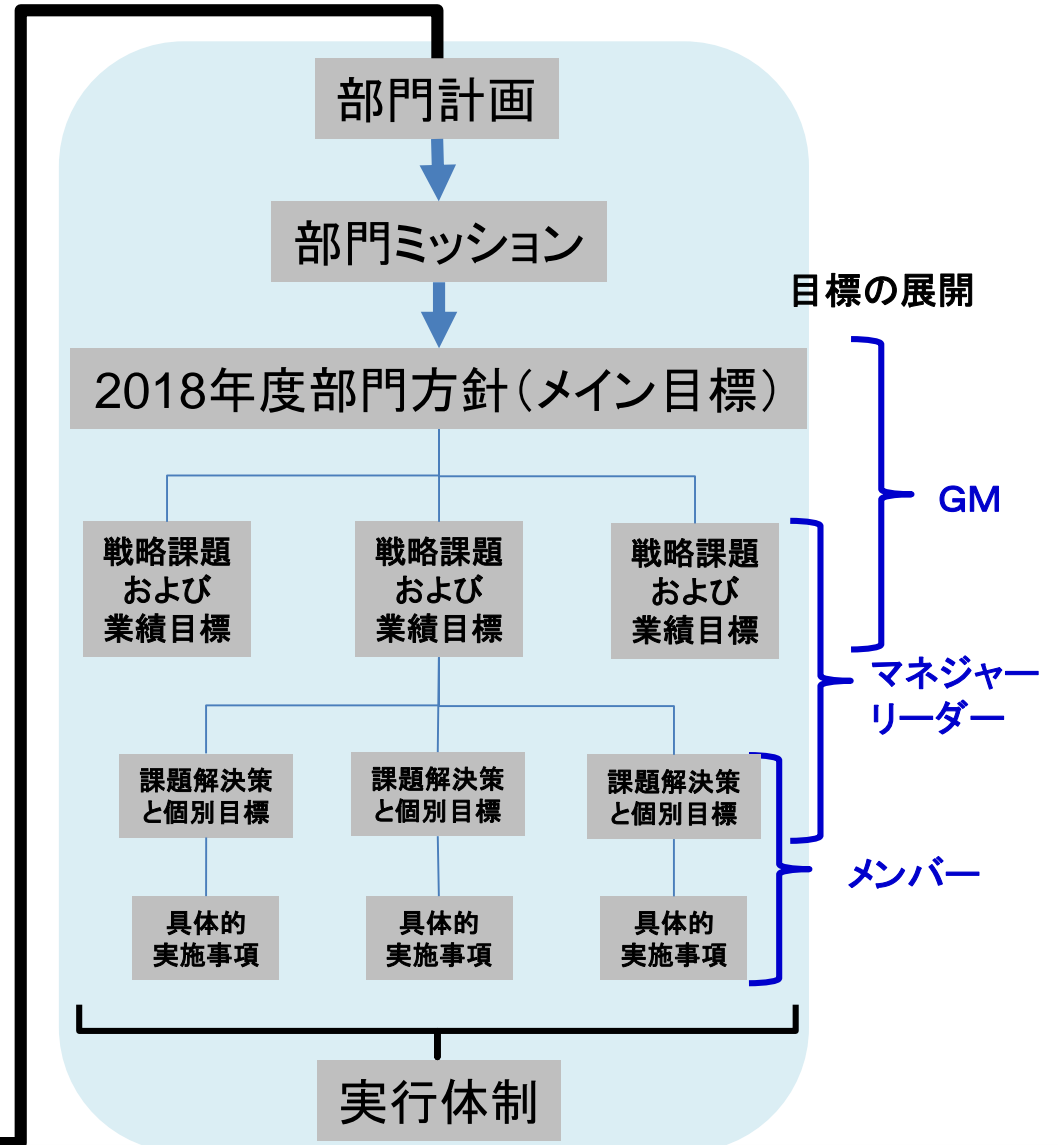
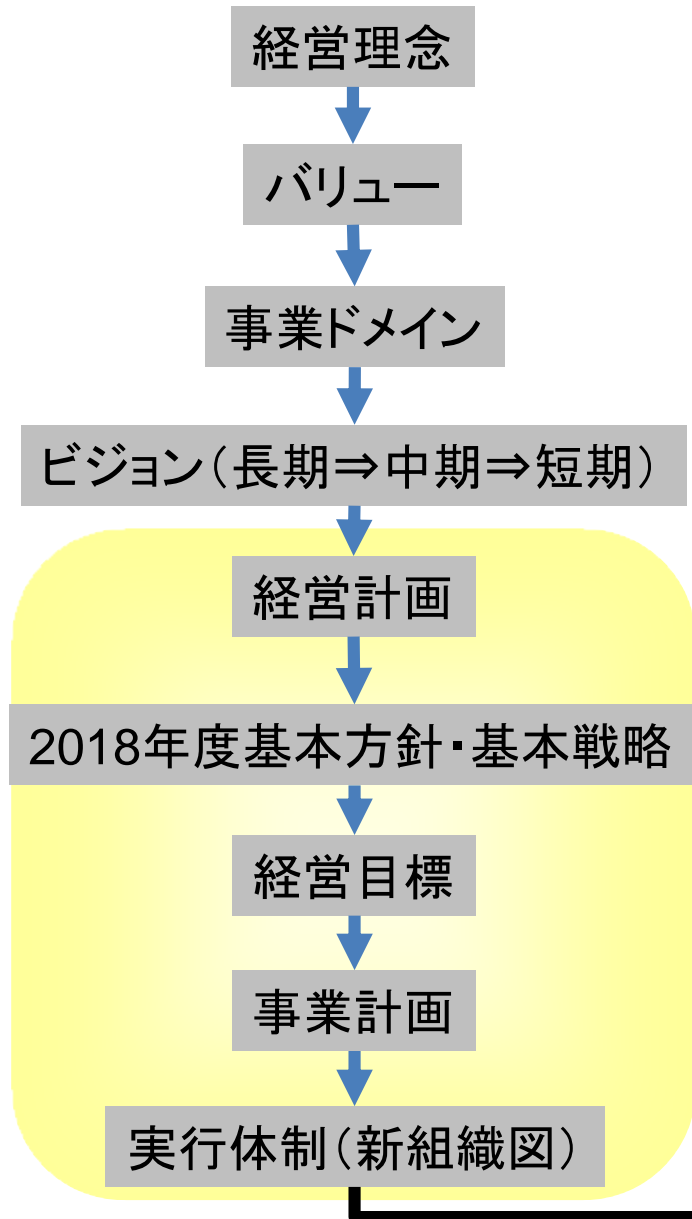
職務展開型(作業分担者決定)



作業集約型(職務責任者決定)



■ 経営目標の展開(実例)



■ 良い計画とは

目標も大事ですが、計画が最も重要です。

「計画とは、その通り実施すれば、無理なく達成を予想できる、考え抜かれたもの」
～計画時点で実現が予想されない目標は、達成することはない」

「思考管理技術」と「行動管理技術」鍛えましょう。

良い計画で重要なのは、次の4つです。

①

②

③

④

「自律的な目標管理がマネジメントの哲学です。」

By P.F.Drucker

■「目標による管理」の正しい理解

●目標による管理

「目標による管理は、目標達成、戦略的課題を解決していくために、最も必要となるマネジメントの仕組みである。厳しい環境の中では、この仕組みの精緻さや運用の徹底度が業績に大きく影響を与える。目標管理は目標達成のための定期的修正(仕事の改善)の仕組みである。」

■48 効果的なPDCAのまわし方

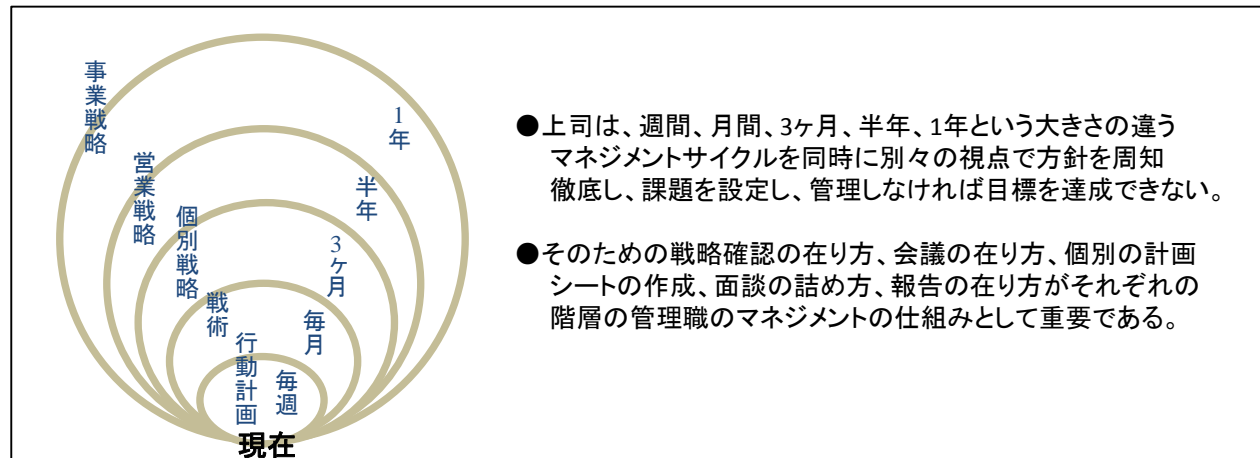
C-A-P-D



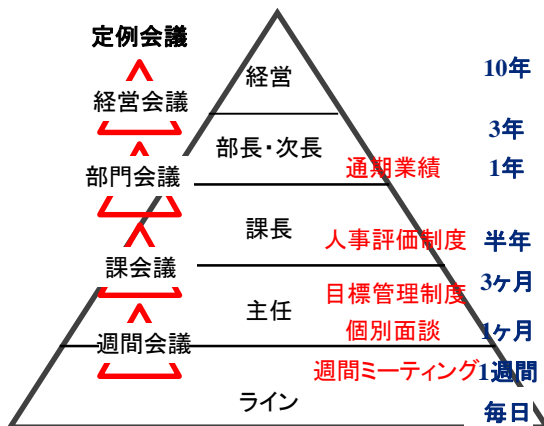
◆ 「進化とは螺旋的發展をたどる」 by ヘーゲル

■ マネジメントサイクル

階層によって、視座(難易度)や視野(見るべき範囲)、対象とする期間が異なる。



- 上司は、週間、月間、3ヶ月、半年、1年という大きさの違うマネジメントサイクルを同時に別々の視点で方針を周知徹底し、課題を設定し、管理しなければ目標を達成できない。
- そのための戦略確認の在り方、会議の在り方、個別の計画シートの作成、面談の詰め方、報告の在り方がそれぞれの階層の管理職のマネジメントの仕組みとして重要である。



期間	会議	面談	報告書
期初	目標設定会議	通期計画確認面談	通期計画提出
6ヶ月	半期成果評価会議	半期振り返り修正会議 人事評価面談	半期事業計画 修正報告書
3ヶ月	Q戦略会議	中間面談	Q戦略計画
月次	月次戦術会議	月間面談	月間戦術計画
日常・週	チーム 週ミーティング	個人面談	日報、週報

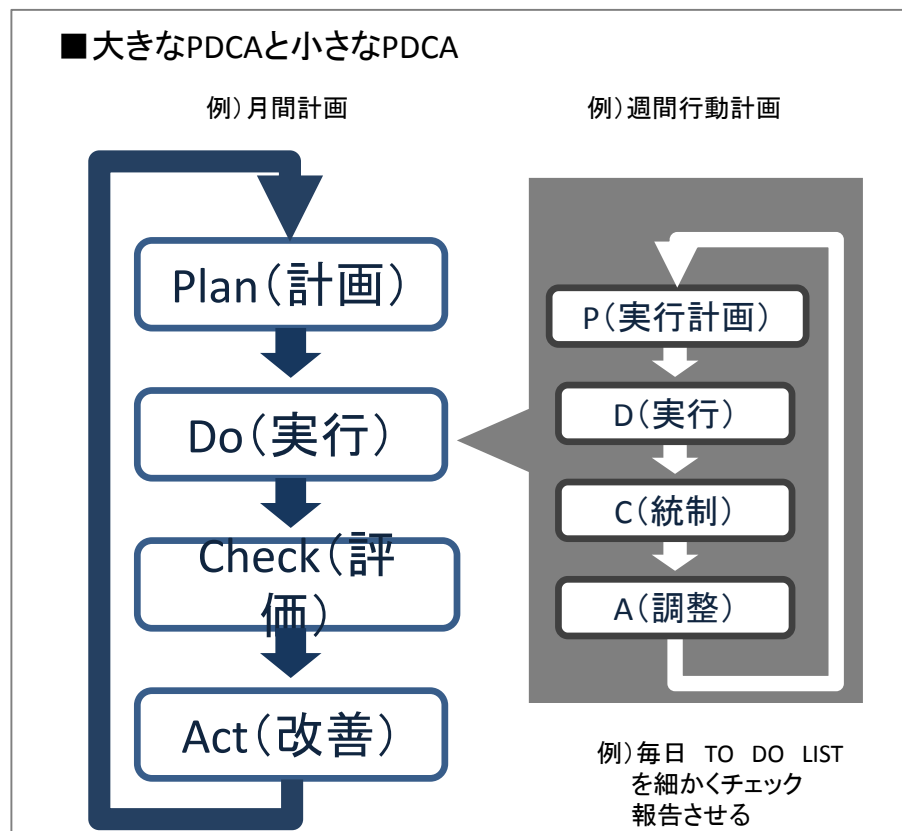
階層別の会議が機能しないと、

上位方針(目標)と現場の活動が連動しない。
目標達成が意図的に組み立てられない。
課題が解決に向かわない。

※現場では、週単位の仕事の確認が重要です。

■やるべきことをマイルストーンで管理する

- ・計画が予定通りに進捗することはまずない。常に進捗状況をモニタリングして、統制と調整を行う必要がある。
- ・マイルストーン管理を導入し、一定期日ごとに進捗状況を確認するのも有益。進捗が遅れた場合のリカバリーも重要。



【計画遅延に対するリカバリー方法】

- ① 上司や監督者を設定し厳しく管理
報告管理を厳しくして、遅滞を許さない。
対策を細かく行う。
- ② 時間のやりくりをする
作業工程の見直し、他の業務を先送りするなど
優先順位を変更して時間をやりくりする
- ③ 目標レベル自体を引き下げる
この方法だと関係者の同意を得ることは難しい。
※ただし本来の目的が達成できるのであれば一考に値する。
- ④ リスケジュール
達成期限を先送りするリスケジュール(リスケ)を行う。
- ⑤ その他
スタッフの増員や外部へのアウトソーシングなど。

■「週間行動計画表」

週間行動計画表 (月 日 ~ 月 日)														名前			
先週の結果	日	曜	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	特記事項(商談・残業内容)
		月															
		火															
		水															
		木															
	金																
今週のテーマ:																	
今週の予定	日	曜	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	特記事項(商談・残業予定)
		月															
		火															
		水															
		木															
	金																

■ 仕事の進捗管理は報連相で状況を把握する

1. 部下に報連相のやり方を指導する

報告: 現状把握(責任を共有)をするために行う

- ・原則自分から報告させる(報告させることも支持する)
- ・上司を驚かせないように指導する事(細かく報告すること)
- ・簡潔かつ必要十分な内容となるよう5W1Hで整理させる
- ・客観的事実と部下の意見、感想は分けて報告させる

連絡: 事実や結果を確認した後の情報共有のこと

- ・ポイントは、スピードと伝達の確実性
- ・重要事項に関しては、連絡したことが大事なのではなく、上司に伝わったことを確認して、初めて連絡が完了するというのを部下にも認識させる

相談: 部下の困りごとへのアドバイスを上司からもらうこと

- ・ポイントはタイミング(遠慮しない)
- ・部下には自体が深刻化する前に相談するように指導する必要がある
- ・メモを取らせること、相談後の報告を徹底すること

2. 報連相の受け方を工夫する

- ・表情を曇らせないなど、上司が報連相を受けやすい雰囲気をつくること
- ・ささいなことでも受け止め、ねぎらいの言葉を掛ける
- ・相談に関しては、安易にハウツー(方法)を指示するのではなく、考え方を提示して部下に解決策を考えさせる

■ 会議での進捗確認のコツ

進捗会議の進め方と注意点

- ・会議で部下の仕事の進捗を確認するときには、個人攻撃にならないように注意する。
→現状の問題の掘り下げも大事だが、次のアクションを明確に示すことの方がより重要。
- ・周囲からのアドバイスを交換し合う、目標達成に向けた情報共有(学習)の場という意識を持たせる。
お互いがお互いの仕事に関心を持つようになる。共感しあえる。助け合える。

■ 進捗会議を行う上での基本事項

【準備】

- ①進捗会議の目的が明確である(参加者が参加する意義を感じられる)
- ②当日の議題は事前に参加者に共有されている
- ③会議で使う資料は各人が準備し、事前に提出されている

【進め方】

- ④時間厳守(定刻通りに始まり、定刻通りに終わる)
- ⑤前回の会議の「宿題」の確認と担当者からの報告がある
- ⑥各人からの報告は簡潔で分かりやすい
※報告の内容の順番を決め、フォーマットをつくることは有効
- ⑦当事者しか分からない個別の議論は皆の前ではしない(個人面談に置き換える)
- ⑧問題個所はリーダーがはっきり指摘し、全体で共有する
- ⑨スケジュールや課題に関して、決めどころはリーダーが決断している

【会議後】

- ⑩次の会議までのアクションと担当者が明確に決められている
- ⑪リーダーや議長が最後に決定事項を確認・整理して終わる
- ⑫会議後、早いタイミングでメモ・議事録が全体に展開される

■ 進捗管理を上手に行うために必要なこと

① 信頼関係を築く

信頼関係とは下記の感情をメンバーに持ってもらうこと

- ・この人には現状をしっかりと伝えておいた方がいい(自分のことを思っている)
- ・たとえ自分の進捗が悪くても、理不尽に怒られることがない
- ・自分が困っていたら、全体の目的達成のために助けてくれるだろう(自分自身の成長になる)

② ゴールの擦り合わせは丁寧に

- ・目的 : 何のためにこの仕事を行うのか
- ・仕事の完了要件 : どうすればこの仕事は終わりなのか
- ・マイルストーン : 仕事を完成させるために必要となる主要な成果物
- ・プロセス : 仕事の具体的な進め方と中間報告

■ 進捗管理を上手に行うために必要なこと

③ 自分から確認する

「知らせがないということは、何か言いにくいことや、勘違いしていることがあるのではないか」というくらいの疑い深さが必要。

④ フィーリング(感覚)ではなくファクト(事実)で聞く

進捗管理では、できる限り勘違いをなくすようなコミュニケーションが必要です。そのためには、曖昧なフィーリング(感覚)ではなくファクト(事実)で確認をすることが大事です。

⑤ ダメ出しは別のところで

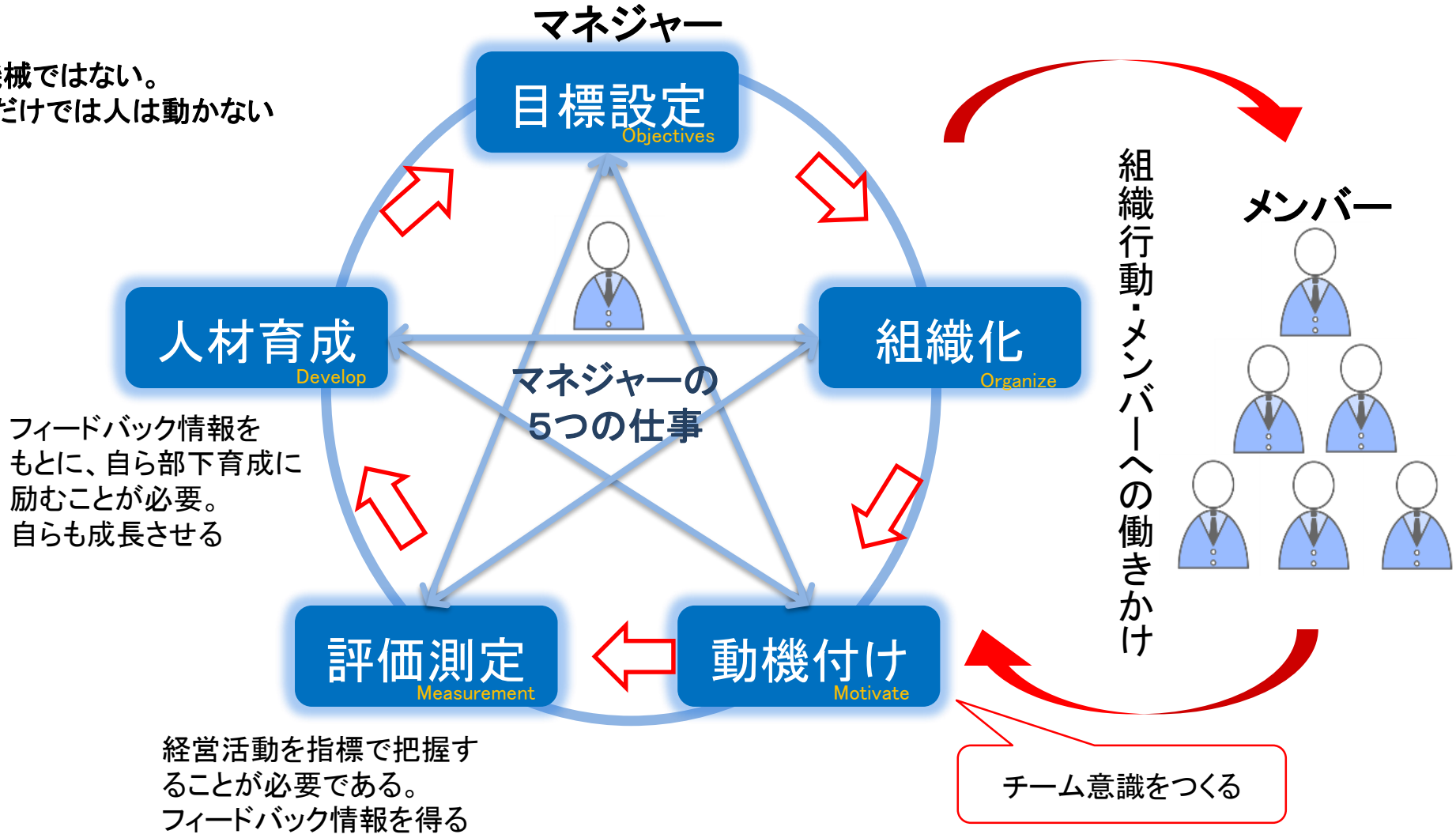
進捗確認で説教や詰問をすると、進捗報告から「逃げる」感覚や「ごまかす」感覚が生まれてしまいます。進捗管理では、淡々と、どのような状況なのかをはっきりさせることを第一目的に置きましょう。

注意したい場合は、別の機会に、別室に呼んで行いましょう。

※逆に、みんなの前で思い切り褒めることはモチベーションアップにつながることがあります。

PDCA+OOMMD

人は機械ではない。
PDCAだけでは人は動かない



フィードバック情報をもとに、自ら部下育成に励むことが必要。自らも成長させる

経営活動を指標で把握することが必要である。フィードバック情報を得る

活力にあふれ成長する組織を生み出す5つの仕事

5 Basic Operation

①目標を設定する

⇒ 目標とすべき領域を定め、ゴール(到達点)を決める。個人と組織、短期と長期、資源と結果などのバランスを取り、その目標が関係する人たちにとって意味あるものにする必要がある

②組織化する

⇒ 目標達成のための仕事を活動別に分類し、更に作業レベルにまで分割する。それらを体系化し、組織構造にまとめる。そしてその組織に必要な人材を配置し、役割を分担し、マネジメントを行う人を選ぶ

③動機付けする

⇒ 組織の中で仕事を行う者同士がコミュニケーションを図り、目標に向かって活動できるよう動機付けを行う

④測定し評価する

⇒ 評価のための尺度を定め、自己管理を可能にするために、尺度の意味と成果を部下と上司、同僚に知らせる

⑤人材を育成する

⇒ 仕事に求められる能力と個人が保有する能力のギャップを分析し、一定期間の中で、求められる成果を発揮できるよう指導していく。分析の能力に加え、人間関係をつくる特別な資質が必要となる

■グループワーク 「効果的な目標管理」

何ができていて、何ができていませんでしたか、周囲の人と共有してください。