

# 「目標による管理」は「目標達成プロセスの管理」 研修用

個別・具体的な進捗状況のチェックと改善, この繰り返しで成果を上げる。

## 目標値の「結果系の管理」と目標達成の「プロセスの管理」は異なる

結果系の管理と(プロセスの管理)は違う, 結果だけを考えて, 精神論でやみくもに努力してもよい結果は得られない。

従来の手段・方策が管理されていない(ノルマ目標の管理)がうまくいかないのは結果系の管理だからである。

例: 結果系の管理が行き過ぎると, 翌月の出荷を当月の実績に盛り込む, といった, うわべだけの操作になり勝ちである。

## 「目標の設定」と共に目標達成プロセスの「達成の方策を設定」する

チャレンジ目標を達成するためにはその目標達成のプロセスが大切である。

個別, 具体的な目標達成のプロセスの設定が組み込まれていない結果系の目標はスローガン, お題目である。

例: 挑戦的な売上目標は, 販促施策が必要, 施策が無いと結果は期待できず, 実現施策のプロセスの創意工夫が重要。

## 目標による管理の進捗チェックポイント(目標による管理の進捗での, 問題点を抽出する)

No	進捗チェックポイント		×
1	目標設定時に予想した環境条件が, その後, 時の経過と共に変化している。		
2	状況の変化によって当初設定していた目標が不適切になり, 修正する必要が生じている。		
3	状況の変化に応じて, あらかじめ計画していたプロセス(手段・方策)を柔軟に対応させている。		
4	他部門に援助を要請しなければならない事態が生じている。		
5	仕事の前提条件(本人の権限では変更できない)を変更する必要がある。		
6	上司に対して適時, 適切な報告・連絡・相談(ホウレンソウ)がなされている。		
7	自己啓発目標によって本人の能力の進歩・改善が見られる。		
8	上司との話し合いの場で, 熱意や率直さが感じられる。		
9	上司として本人の指導・支援のために具体的な行動をアドバイスしている。		

## 上司の指導の重要性を理解

自主性・創造性を認め, もてる力をフルに引き出すことが成功への近道である。

### プロセス管理の指導

#### 自主性, 自発性に基づくプロセス管理の指導

人にいわれ, すすめられただけではなかなか実行できない。

自分で考え, 自分で決めたことでない長続きしない。

例: 自分自身の問題(禁煙など)は考える人も, 仕事は指示に従うのが無難と思いつち, 参画の楽しさに目覚めさせる。

#### 創造性, 独創性に基づくプロセス管理の指導

創造性への欲求は誰にでもある

日本人には横並び意識が強いが, 人と違った独創性を発揮した時に本当によい仕事が達成できる。

例: プレーンストーミングの原則にも有る様に, 創造性を引き出すには, **否定や反論をしない**ことが重要である。

## 厳格なプロセスの評価が継続的な改善の基礎

PDCAサイクルは, チェック(評価)とそれに基づく改善があつてこそ機能する。

Check, 評価(計画目標と結果の対比)と反省がされ, 始めて“**次の改善向上の目標**”が策定出来る。

### 《評価のチェックポイント》

目標達成のプロセスデータを分析して 計画通り達成が出来た手段・方策, 計画通り出来なかった事を抽出する  
目標値の改善にはどの手段・方策を伸ばし, どこを修正し見直すか? を 評価して決める 繰り返し…継続的改善

参考文献: 目標管理の遣り方が面白いほどわかる本 城戸崎 雅崇 著 中経出版

日本 ISO コンサルティング協会

<http://www.jicca.com>

\*\*\*\*\*

オフィス・ストーンウェル

<http://www.hal.ne.jp/ishii678/>