

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）
テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。
<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム： <https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail： info@growthen.co.jp TEL：03-6215-8717



社内研修支援サービス

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

- 1

スライドもテキストも
研修素材をデータで提供

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能
- 2

新人から管理職向けまで
豊富な研修コンテンツ

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意
- 3

経験の浅い講師でも
効果的な研修が可能に

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マインドリセット編） 演習動画
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング&コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

お問い合わせ

購入のお申し込み
<https://www.growthen.co.jp/order/>
お問い合わせ
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。
※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。



OBJECTIVES MANAGEMENT

目標管理マニュアル

受講者用テキスト

SAMPLE

name

411-01

本マニュアルのねらい

本マニュアルのねらい



目標管理を定着させることにより、

- ① 経営視点では、中期経営計画・単年度計画を組織内に浸透させ、組織目標の達成・業績向上を実現します。
- ② 組織視点では、役割・ポジションによる適切な役割分担(＝目標設定)がなされることにより、適材適所を実現します。
- ③ 社員視点では、一人ひとりの役割や仕事のゴールが明確になることにより、仕事を進めやすくなったり、着実な実行により成果を出やすくなったりします。

本マニュアルのゴール



- ① 組織目標を組織の全員で達成する組織作りを行うこと。
- ② 自らチャレンジ目標を設定したり、変革を推進する社員を育成したりすること。
- ③ 社員一人ひとりが、目標達成に向けてPDCAサイクルを回せるようにすること。
- ④ 人材育成と能力開発の目標を明確にすることにより、一人ひとりの育成を促進すること。



目標管理マニュアルの構成



- | | |
|----------------|----------|
| ① 目標管理とは | p. 2 |
| ② 方針策定の方法 | p. 4～7 |
| ③ 一般的な方針策定の方法 | p. 8～10 |
| ④ 目標設定の方法 | p. 11 |
| i) 目標連鎖の視点 | p. 12 |
| ii) 目標展開の視点 | p. 13～15 |
| iii) 目標連携の視点 | p. 16 |
| iv) 適切な役割分担の視点 | p. 17 |
| v) 実行計画策定の視点 | p. 18～24 |
| ⑤ 実行計画を策定するために | p. 26～27 |
| ⑥ 進捗管理の進め方 | p. 28～29 |
| ⑦ 理解度チェックシート | p. 30 |

マークの説明



章・ページのポイントを示しています。
おおよその内容をつかんでください。



マニュアルのゴールを示しています。



理解を促進するための補足を示しています。
参考にしてください。



演習を示しています。個人演習や
グループワークで理解を深めます。



マニュアルの理解を深めるためのコラム
を示しています。参考にしてください。

目標管理とは



ここでは、目標管理とは何かを解説します。経営計画達成の視点、人材育成の視点、目標展開方法について理解を深めます。

目標管理は経営計画の達成・人材育成のための手法

目標管理とは、経営計画の達成とチャレンジな目標に取り組む風土作りを支援するための組織マネジメント手法です。目標設定のチャレンジ度の評価、実行計画の達成度の評価を通して、人材育成を促進していくことも仕組みとして導入します。

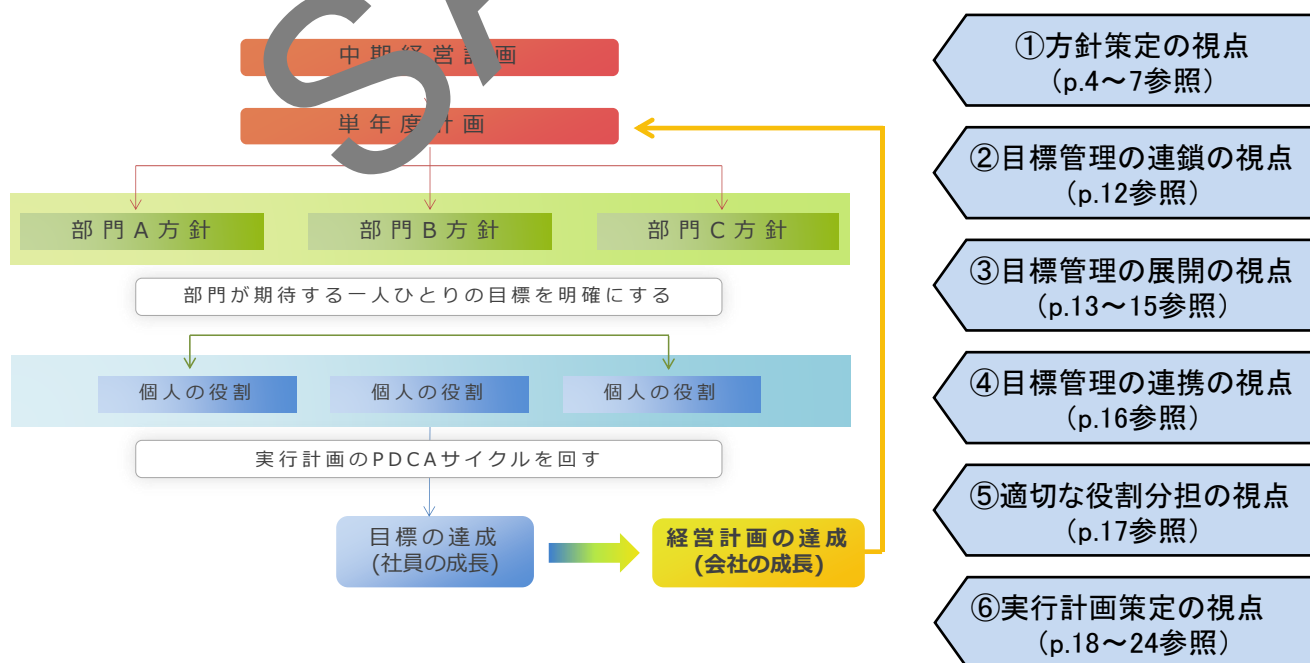
- ① 目標管理は、戦略実現に向けて策定した経営計画から自部門・本人の目標を設定し、その目標達成に向けてPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回しながら経営計画達成に導く手法です。
- ② 部下が上司との合意に基づいて目標を設定し、上司の指導を受けながら目標に対して業務を自主的に遂行し、目標の達成度合いを振り返り、新たな目標にチャレンジするという一連の行動を定着化させるための仕組みです。

目標展開方法

中期経営計画から単年度計画を策定し、単年度計画を各部門に展開して、各部門の管理職が、部下一人ひとりに求める成果を明確にし、役割分担します。

管理職は、部下一人ひとりに求める成果を部下が達成できるように部下を支援・育成して、役割の完遂に導きます。部下一人ひとりが役割を完遂することにより、会社は単年度計画・中期経営計画を達成できます。

目標展開する際には下記の①～⑤の視点を持ち、実行計画を策定する際には⑥の視点を持つことが大切です。このマニュアルでは①～③を具体的に解説していきます。



SAMPLE

方針策定の方法①

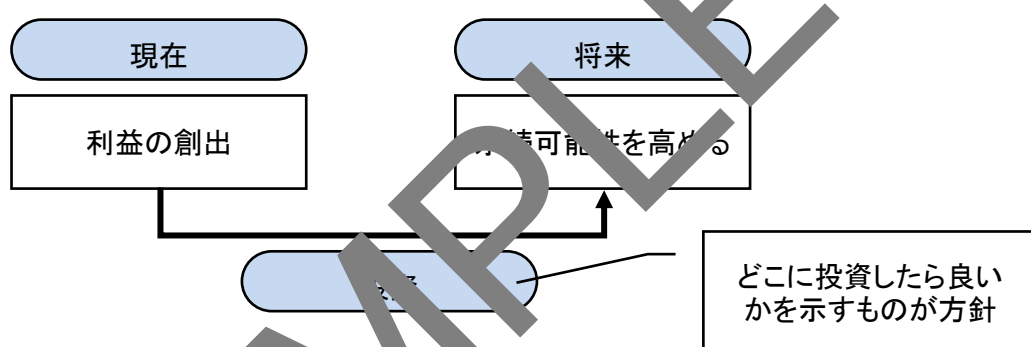


ここでは、方針とは何かを戦略的な側面から解説します。また、適切な方針策定の方法について理解を深めます。

方針とは何か？

企業の究極の目的とは、永続すること(Going Concern)です。永続しないということは、企業が倒産することであり、お客様・取引先・社員・銀行・株主などに多大な損失をもたらします。したがって、企業は将来にわたり事業を存続できるように、将来の事業存続・拡大について、常に考えていく必要があります。

企業は現在創出された利益を、将来の投資に回します。利益創出⇒投資の実行を繰り返しながら、将来の企業の永続可能性を高めることが、企業の永続性を高めることに他なりません。そして、**どこに投資したら良いかを明確にしたものが方針です。**つまり、**方針は経営資源の再配分を明示したものです。**



戦略と方針の関係

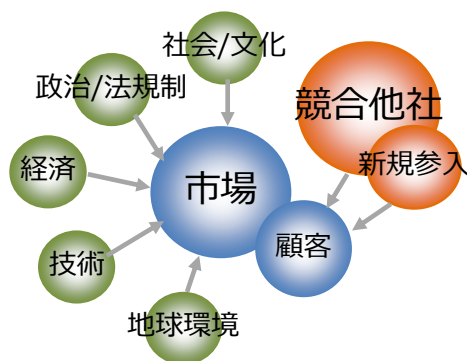
企業は、顧客の開拓や新商品の開発を続けないと、競合他社との競争に勝つことができません。なぜなら、外部環境が変化するからです。

外部環境変化には、

- ① 経営環境の変化(社会・文化の変化、政治・法規制の変化、経済の変化、技術進展など)
- ② 顧客ニーズの変化(低価格志向・利便性志向・環境志向など)
- ③ 競合他社の変化(高付加価値商品・コストダウン商品の投入など)

などがあります。

これらの環境変化に対して、自社の変化の方向性を明らかにしたものが戦略です。したがって、戦略を描いた「中期経営計画」「単年度計画」などには、会社の変化の方向性が書いてあります。



方針策定の方法②

変化の方向性を示した方針

「中期経営計画」「単年度計画」などには、会社の変化の方向性が書いてあるとお伝えしました。会社の変化の方向性を知り、現場ではどの時間を増やし、どの時間を減らすのかを理解できることが大切です。

自社の戦略を整理するときは、下記のようなフレームを活用すると良いでしょう。

	現在	これから(3年後など)
お客様軸	現在のお客様 例)ファミリー層・日本国内 など	これからのお客様 例)高齢者・ベトナム など
商品・サービス軸	現在の商品 例)健康食品 など	これからの商品 例)アスチエイジング食品 など

Memo



このテキストでは、戦略とは、「これからのお客様」や「これからの商品」を決めることと定義しています。「これからのお客様」や「これからの商品」を決めることにより、開発部門の時間配分、営業部門の時間配分、スタッフ部門（人材の調達やIT化の促進など）の時間配分が決まります。

Memo



現場サイドでは、現在の時間を減らし、これからの時間を増やすことで、時間という経営資源の再配分が可能になります。これを繰り返すことにより、企業としての永続可能性が高まります。



Exercise

自社の方針を読み込み、必要情報を抽出し、下記に整理してみてください。現在の部分は予想でも構いません。

	現在	これから(3年後など)
お客様軸		
商品・サービス軸		

方針策定の方法

方針は経営資源の再配分を明示したものと伝えました。つまり、現場の人材・投資・時間配分の再配分ができるように具体的に示すことが大切です。特に、部下がどの時間を削減し、どの時間を増やせば良いか、つまり、現場のスケジュールを変える指針が明確になっていることが大切です。

下記は、「悪い方針」と「良い方針」の事例です。「悪い方針」は、具体性に欠け、絞り込み（選択と集中）がされていません。一方で、「良い方針」は、社員がどこに時間を配分を増やせば良いか理解できるものでなければいけません。

【悪い方針の事例】

- × 営業力を強化する
- × コストを削減する
- × 経営効率を上げる
- × 新商品を開発する
- × 新事業へ転換する
- × 既存ビジネスを強化させる

【良い方針の事例】

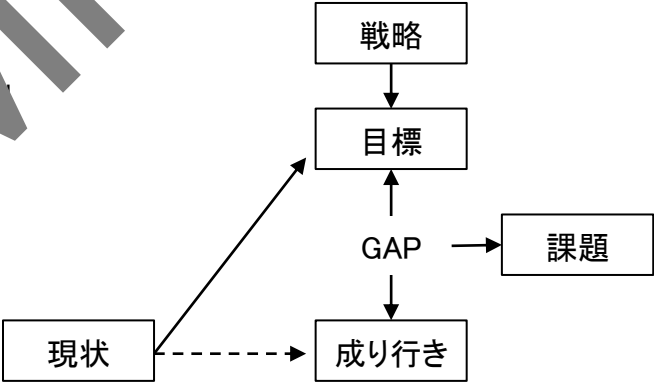
- （国内の営業展開は控えてでも）タイに展開する
- （健康食品改良は遅らせてでも）アンチエイジング食品を優先的に開発する
- （既存事業は衰退するので）介護事業に資源配分をする

方針策定の構成

方針は、下記の「目標」「戦略」「課題」などから構成されます。現場の時間配分の指針にするためには、

- ① ゴールを共有するための「目標」
- ② 経営資源の再配分の指針のための「戦略」
- ③ 「目標」「戦略」を実行するための「課題」
- を明記する必要があります。

「目標」「戦略」「課題」の図で示すと右記のようになります。「戦略」に基づいて「目標」や「課題」が設定されていることが大切です。



項目	定義	現場での実行しやすさ
目標	売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの。	「目標」は求めるレベルの高さを示すものである。ただし、「目標」だけでは、経営資源の再配分の指針にはならない。
戦略	重点的に力を入れるお客様・新しい商品を明らかにしたもの。	「目標」に加えて、「戦略」がはっきりしていると、達成イメージが湧きやすく、現場の経営資源の再配分の指針になる。
課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの。	「現状」から考える「成り行き」と「目標」には必ずGAPが生じます。このGAPを埋めるものが「課題」になります。管理職クラスは、この「課題」を明らかにして課題を解決することが仕事になります。

方針策定の方法④



一般的な方針には下記のような項目が記載されています。
下記の事例に基づいて、スローガン～課題まで分類してください。
「行」の列に行番号を記載してください(解答は、p.29に掲載)。



項目	行	定義	現場での実行しやすさ
スローガン	例) 1・2・3行	企業・組織の理念や、活動・運動の目的、求める姿勢など、簡潔に言い表したもの。	スローガンを意識することにより、心掛けの変容は可能であるが、現場の時間配分の指針にはならない。
環境分析		企業を取り巻く環境を整理したもの。	内部環境と外部環境に分けて整理することで、自社の戦略的方向性が明確になったり、自社の課題が明確になったりする。
目標		売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの。	数値目標だけでは、方向性を一致させた時間配分はできない。
戦略		新しいお客様・新しい商品／サービスを明らかにしたもの。	「数値目標」に加えて、「戦略」がはっきりしていると、達成イメージが湧きやすく、現場の時間配分の指針になる。
課題		ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの。	「戦略」「数値目標」に加えて、「重点課題」が設定されていれば、現場で実行に移しやすい。

行	方針の事例
1 2	株式会社シー・エスは、すべてのステークホルダーの期待と社会発展に寄与すべく、最高の技術の製品・サービスを提供していきます。
3 4 5	特筆すべき環境変化として、自動車業界が電気自動車に大きくかじ取りしたことで、当社の自動検知システムはすべての自動車に搭載されることが現実になりました。 よって、今後は自動検知システムの小型化・低コスト化が大きなカギになります。
6 7	この機会を先取りして、全社売上高450億円、営業利益は20億円を目指します。 営業利益額は必達としますが、積極的な開発投資を行っていきます。
8 9 10	まずは、国内の全電気自動車に当社の自動検知システムが、50%以上搭載されることを目標にします。そして、今期中に東南アジアの国内メーカーへの搭載、海外メーカーの搭載をそれぞれ1社目指します。
11 12	その実現のために、自動検知システムを現状の20%小型化、検知データの送受信解析の充実、データ解析による自動メーカーへの開発提案などを重点に進めていきます。
13 14	今年は、当社の正念場になる1年です。皆さんの情熱・アイデアを開発・営業に注ぎ込んでください。経営陣も一緒になり、尽力します。年末に楽しいお酒を飲みましょう。

一般的な方針展開の方法①



ここでは、一般的な方針の種類と方針展開の方法について理解を深めます。特に、用語の解説と方針展開の流れについて理解を深めます。

方針の種類

一般的に方針は、下記のような構成をしています。

項目	定義	一般的な構成要素
中期経営計画	全社的に中期(3年後)に実現したい戦略(新しい顧客・新しい商品の達成基準)やありたい姿を示したもの	目標・戦略・課題
単年度計画	全社の中期経営計画のありたい姿から逆算して、短期(1年後)に実現したい課題やありたい姿を示したもの	目標・戦略・課題
部門計画	全社の単年度計画に基づいて、各部門で短期(1年後)に実現したい課題やありたい姿を示したもの	目標・課題・達成基準・実行計画
目標管理シート	部門計画に基づいて、一人ひとりの役割や達成基準・実行計画を示したもの	目標・課題・達成基準・実行計画

用語の解説

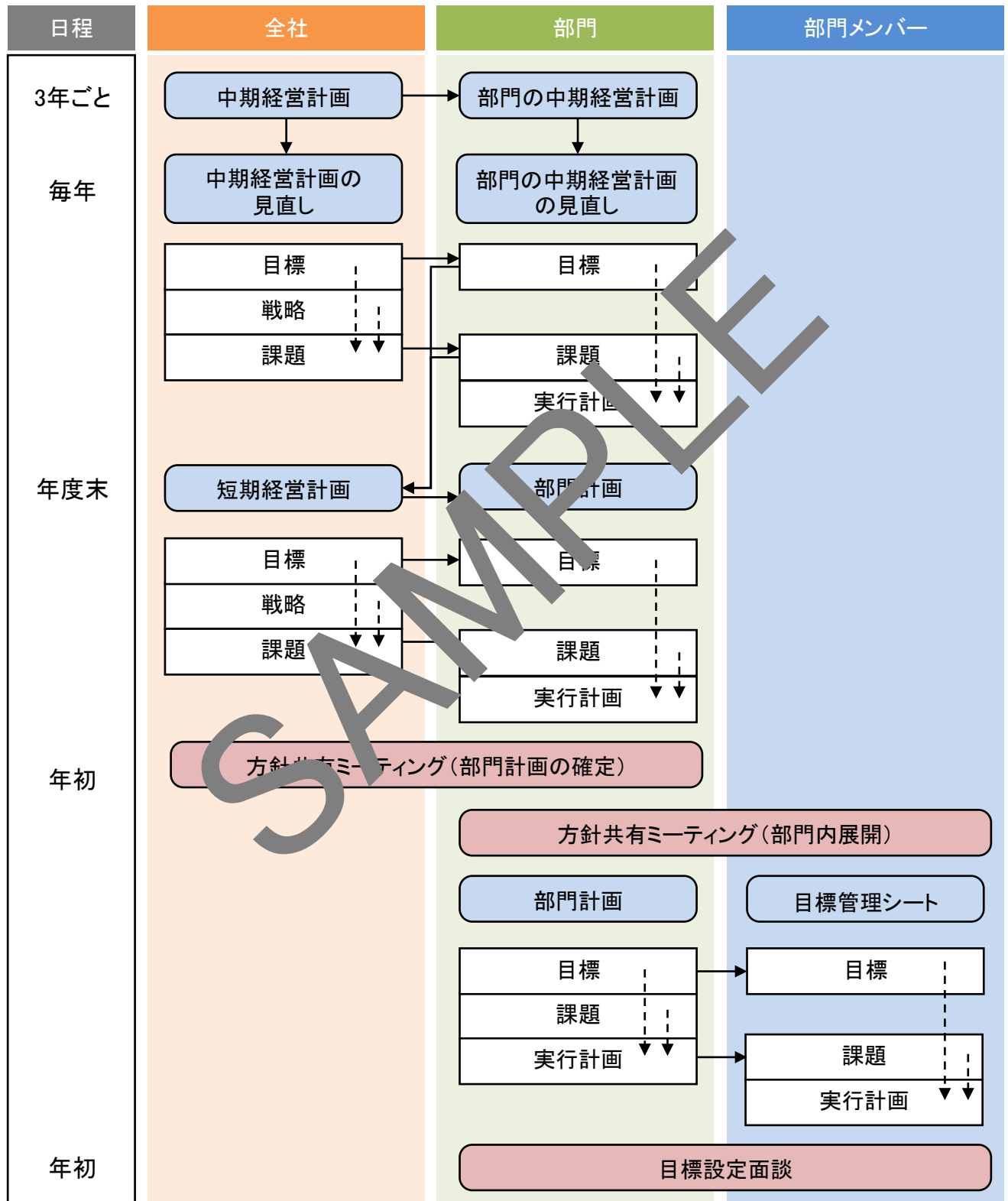
「目標」「戦略」「課題」「達成基準」「実行計画」の解説は下記のとおりです。下記の「課題」や「実行計画」がPDCAサイクルのPlanに当たります。

項目	定義	対象	各項目の関係
目標	売上高・利益額などの、到達すべき成果を示したもの	部門	
戦略	重点的に力を入れるお客様・新しい商品を明らかにしたもの		
課題	ありたい姿の実現に向けて、解決すべき課題を明示したもの		
達成基準	目標・課題について、到達したいゴールを示したもの	個人	
実行計画	目標・課題を実現するための、具体的な行動を示したもの		

一般的な方針展開の方法②

方針の連鎖

中期経営計画から目標管理シートへの展開の一般的な流れは下記のとおりです。日程は各社ごとに異なります。



→ 目標展開の流れ

---> ブレイクダウンの流れ

一般的な方針展開の方法③

課題の事例

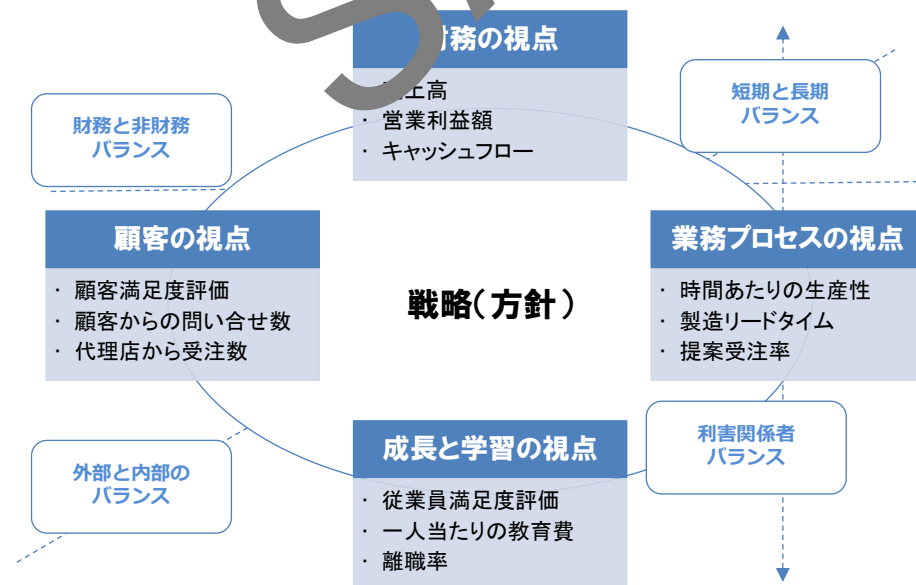
バランス・スコア・カードを切り口に、長期視点・短期視点の参考指標を掲載しています。部門計画を策定する際の参考にしてください。

切り口	長期視点	短期視点
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・3年後の利益 ・3年後の売上高 	<ul style="list-style-type: none"> ・今年度の利益 ・今年度の売上高
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・新規マーケットの開拓 ・新規需要の喚起・創造 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存顧客の維持・シェア拡大 ・新規顧客の獲得
開発の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの発掘 ・基礎研究の完成 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存製品の改良・改善 ・新規商品の販売開始
生産の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい設備・機械の投入 ・新しい製造拠点の模索 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存資源での生産性向上 ・工場の保全・維持
調達の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい調達先の確保 ・調達先の育成・指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・値引き折衝 ・安定供給折衝
人材の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー人材の育成 ・配慮・気配り・心配りの醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・求められる既存スキルの習得 ・能力開発目標の達成
組織の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・組織を越えたコミュニケーション機会の増加 ・マナー・ルールの定着 	<ul style="list-style-type: none"> ・報告・連絡・相談の徹底 ・賞罰ルールの徹底

【コラム】 バランス・スコア・カードとは



バランス・スコア・カード（BSC）とは、戦略（方針）の実行を促すために、財務指標に代表される業績だけでなく、財務以外の顧客の視点・業務の視点・成長と学習の視点を評価し、バランスのとれた業績の評価を行うための手法です。



BSCを導入することにより、財務数値という結果指標だけではなく、プロセス指標を明確にし、その管理をすることができます。これにより、短期視点だけではなく、長期視点も入れたバランスの良い経営が可能になります。

目標設定の方法



ここでは、目標設定する際に必要な4つの視点について解説します。定着のゴールをチェックリストにしていますので、実際の目標設定時に参考にしてください。

目標設定の視点

目標設定の方法について、「目標連鎖の視点」「目標展開の視点」「目標連携の視点」「適切な役割分担の視点」で解説をしていきます。**定着のゴールを意識して、チェックリストを使って目標管理シートの目標設定の参考にしてください。**

視点	定着のゴール(=チェックリスト)	詳細な解説
目標連鎖の視点	<ul style="list-style-type: none">□上位組織の目標と下位組織の目標が連鎖しており、目標の漏れ・ダブリはないことが確認できる。□上位組織の目標に基づいて、本人の目標の優先順位の順番で目標が設定されており、その優先順位に上司も納得している。	p.12
目標展開の視点	<ul style="list-style-type: none">□上司から提示された目標・課題について、期末に評価すべき達成基準が記載されている。□目標・課題の達成基準をクリアするための具体的な実行計画が記載されている。□計画した実行計画を実行に移すことにより、目標・課題の達成基準をクリアできる確度が高いことが確認できる。□目標・課題の達成基準と実行計画について、目標設定面談などを行い、上司と部下とで合意している。	p.13～15
目標連携の視点	<ul style="list-style-type: none">□目標展開の過程で、部長クラス・課長クラス・担当者間でお互いの目標を把握するための時間を確保した。□実行計画の実行に向けて、関連するメンバーと依頼する内容が明確になっている。	p.16
適切な役割分担の視点	<ul style="list-style-type: none">□その役割・ポジションに期待されているレベルを超えた目標が設定されていることを確認できる。□目標・課題を達成することで、本人の成長が促進される目標設定になっていることが確認できる。	p.17
実行計画策定の視点	<ul style="list-style-type: none">□「目標項目」は、「対象」+「方向性」で示されているか？□「目標項目」は、やるべき目標が絞り込まれているか？□定量目標の「達成基準」は、「指標」+「数値」で示されているか？□定性目標の「達成基準」は、「状態」で示されているか？□定量目標の「実行計画」は、達成基準をクリアするための「仮説」が書かれているか？□定性目標の「実行計画」は、達成基準を実現するための「段取り」「期限」が書かれているか？□「実行計画」は、「達成基準」の実現に向けた障害・問題点を把握したうえで書かれているか？	p.18～24

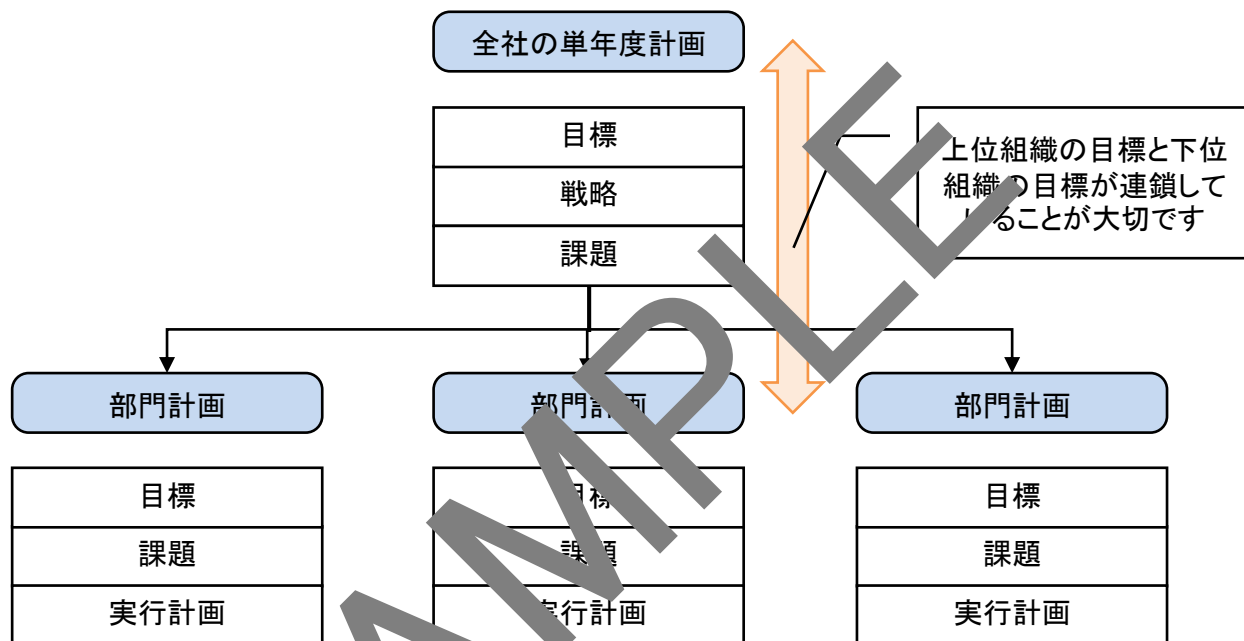
目標連鎖の視点



ここでは、上位組織と下位組織の目標連鎖について解説します。また、最適な目標連鎖のためのチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

目標の連鎖とは

目標展開では、上位組織の目標と下位組織の目標が関連し、またその組織の構成メンバー全員の目標を合わせると上位組織の目標が達成できるような関連性を確保することが大切です。**目標の連鎖とは、全社→部門→部門メンバー一人ひとりまで、組織全員の目標が連なった状態になることをいいます。**



目標連鎖のチェックリスト

目標をしっかり連鎖させるためには、下記の点に留意して目標設定をしてください。下位組織に目標を展開する場合は、ミーティングなどを実施して、方針策定のねらい・背景などしっかり共有してください。

- ☐ 上位組織の目標と下位組織の目標が連鎖しており、目標の漏れ・ダブリはないことが確認できる。
- ☐ 上位組織の目標に基づいて、本人の目標の優先順位の順番で目標が設定されており、その優先順位に上司も納得している。



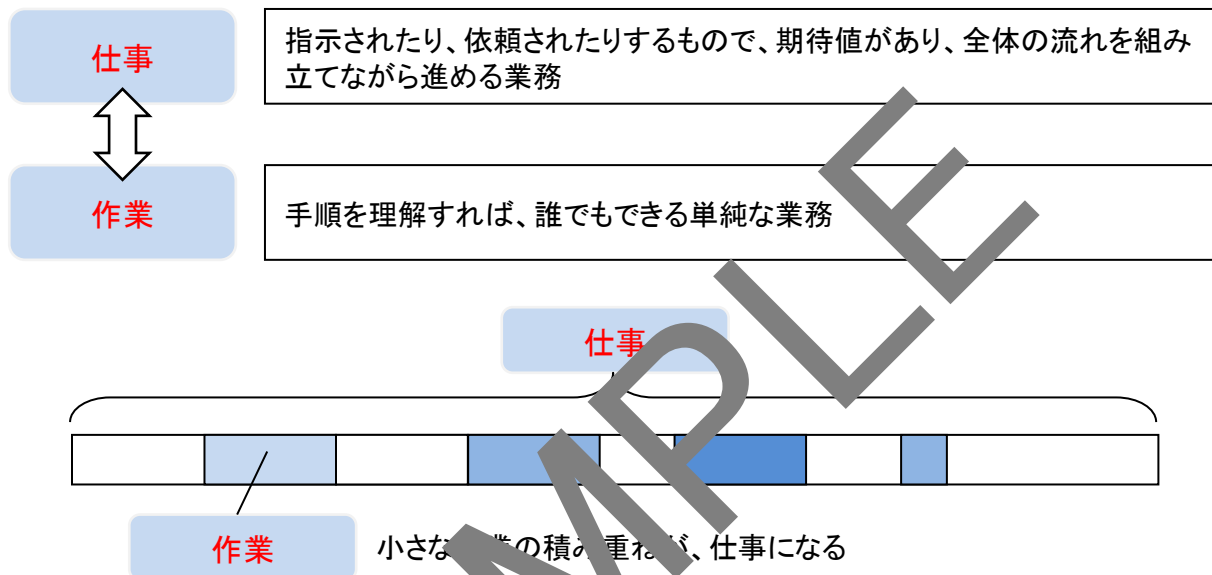
目標展開の視点①



ここでは、目標展開するうえで大切なブレイクダウンの概念について解説します。また、目標展開するうえでのブレイクダウンについてチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

ブレイクダウンとは

まず、「仕事」と「作業」の関係を使って、ブレイクダウンを解説します。仕事と作業を下記のように定義すると、仕事を任された場合は、自分ができる範囲の**作業に細分化して着実に進めています**。このように**細分化して難易度を下げることをブレイクダウン**といいます。



目標はブレイクダウンしながら展開する

目標は、**ブレイクダウン＝難易度を下げながら部下に展開していく**ことがポイントです。上で説明したように、目標を細分化して難易度を下げながら展開します。

- ① 全社では(中期経営計画・単年度計画)、戦略レベルの目標を設定します。
- ② 部長(部門計画)は、戦略レベルの目標を分解して、戦術レベルにして展開します。
- ③ 課長(部署計画)は、戦術レベルの目標を分解して、課題レベルにして展開します。
- ④ 一般社員レベル(目標管理シート)は、課題レベルを分解して、仕事レベルに落とし込んで実行計画を作成します。



目標展開の視点②

ブレイクダウンと目標管理シートの関係

目標は上位組織から展開されるため、「目標項目」「達成基準」は上司から方針として展開されます(下記ではGoalとして表現しています)。それを実行計画(下記ではPlanとして表現しています)としてブレイクダウンする構造になっています。つまり、上位方針を自分が実行できるレベルに落とし込んだものが、実行計画になります。

No.	目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どこまで)	実行計画 (どのように)
1			

目標のブレイクダウンの事例

部長レベルの役割、課長レベルの役割、一般社員レベルの役割が異なるため、部長の目標は戦術的なものとなり、課長⇒一般社員になるにつれて目標の難易度はやさしくなる＝より具体的になります。

レベル	目標項目	達成基準	実行計画
部長レベル 戦術的な 目標設定	ベトナム 現地法人 の設立	201*年3月までに ベトナム現地法人を 立ち上げ、運用させる	① 安全・物流面を考慮した工場用地の確保 ② 工場建設予算の把握 ③ 部品調達ルートの確保 ④ ベトナム工場の設計と完成 ⑤ 現地スタッフの採用・育成
課長レベル 課題的な 目標設定	ベトナム工場 の完成	201*年3月までに ベトナム工場を 立ち上げる	① 工場業者の選定 ② 予算〇億円以内にできるようにコスト削減要望を出す ③ 建設遅延が無いように工程管理を実施 ④ 工場設立に関わる申請書類準備
一般社員 レベル 仕事の 目標設定	ベトナム工場 の工程管理	201*年3月までに 工程とおり 工事を完工する	① 2ヶ月の余裕がある建設スケジュールを立案 ② 納期に信頼できる施工会社の選択 ③ 1週間ごとの工程会議の実施 ④ 書類の提出漏れがないように二重チェックする



上司は、自分の目標(目標項目・達成基準)を、実行計画にブレイクダウンします(上記の①)。
上司の実行計画が、部下の目標(目標項目・達成基準)になり(上記の②)、上司と部下の目標が連鎖していきます。

目標展開とブレイクダウンのチェックリスト

上位組織から下位組織に目標展開する際には、ブレイクダウンの概念が必要です。上位組織と下位組織の計画書や目標管理シートを並べて、下記の点を確認してください。

- ☐ 上司から提示された目標・課題について、期末に評価できる達成基準が記載されている。
- ☐ 目標・課題の達成基準をクリアするための具体的な実行計画が記載されている。
- ☐ 計画した実行計画を実行に移すことにより、目標・課題の達成基準をクリアできる確度が高いことを確認できる。
- ☐ 目標・課題の達成基準と実行計画について、目標設定面談などを行い、上司と部下とで合意している。



目標連携の視点

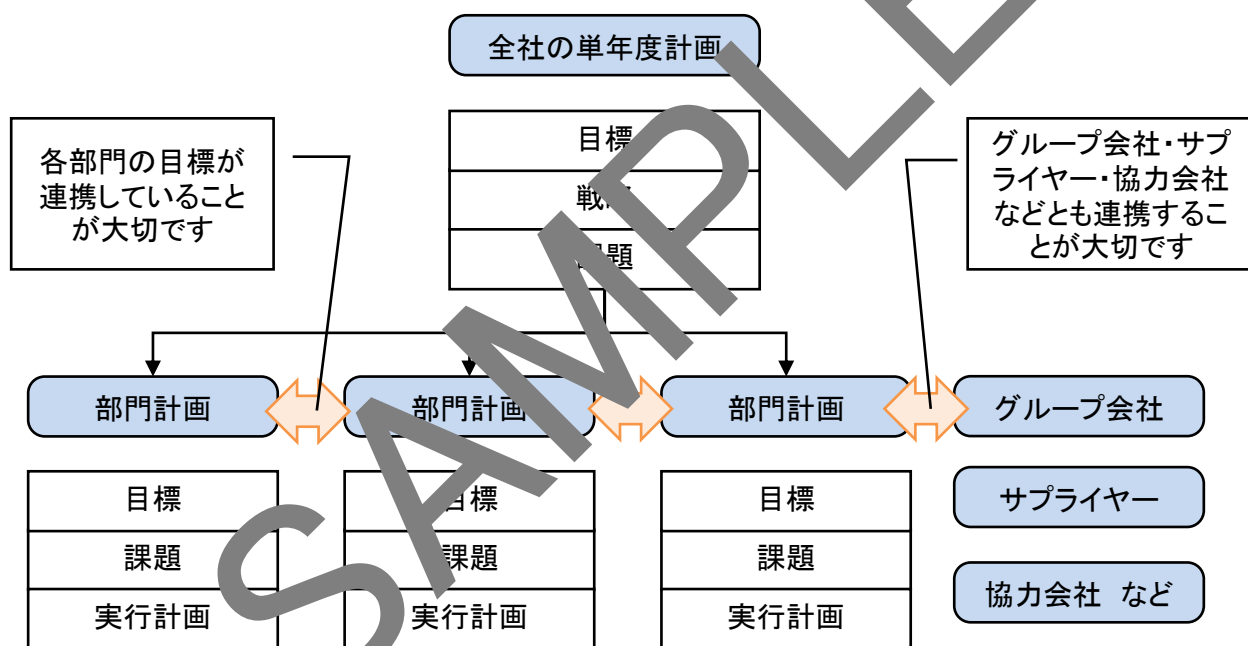


ここでは、連携の視点を持った目標設定する方法について理解を深めます。また、目標連携の視点のチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

目標の連携とは

計画を進める上で、チーム内の連携・部門間の連携・社外との連携が必要になるケースもあります。**連携することで課題解決のスピードが増すこと、連携しないことで他部門・他人の目標達成を阻害すること**(例えば、製品の在庫削減を過剰に行い、営業の販売機会ロスが発生するなど)があるからです。

- ① 管理職クラスは、各部門の連携を強化することが大切です。また、グループ会社やサプライヤーとの連携を深めることで解決する方法も考えてください。
- ② 一般社員クラスは、部門内の連携を強化することが大切です。また、部門を超えた連携を深めることで解決する方法も考えてください。



目標連携のチェックリスト

各部門の目標を連携させるためには、下記の点に留意してください。方針共有ミーティングの場で、お互いの優先順位の確認や、他部門への依頼事項の確認などを行っていきます。

- ☐ 目標展開の過程で、部長クラス・課長クラス・担当者間でお互いの目標を把握するための時間を確保した。
- ☐ 実行計画の実行に向けて、関連するメンバーと依頼する内容が明確になっている。



適切な役割分担の視点



ここでは、適切な役割分担方法について解説します。また、適切な役割分担の方法についてチェックリストを作成しましたので、目標設定時に活用してください。

適切な役割分担するうえで留意すること

『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』（マーカス・バックingham 著）によると、全米の20万人の管理職をインタビューしたところ、優秀な管理職は、次のような人だと判明しました。

優秀な管理職は、「組織のミッション」と「部下の強み」を結びつける人が上手な人だそうです。

つまり、優秀な管理職になるためには、下記の行動が求められます。

- ① ミッション（中期経営計画・単年度計画・部門計画など）を理解していること
- ② ミッション（上位組織の方針）をブレイクダウンして展開していること
- ③ 部下を観察し、部下の強み・力量を理解していること
- ④ 部下の強みや力量に基づいて役割分担や目標設定していること

管理職は、
部下を**個別理解**
することが大切です。



しかし個別理解ができ
る部下の数は上限8名程
度だと言われています。

目標管理を人材育成につなげるためには

目標管理を人材育成につなげるためには、部下を個別理解したうえで、適切な目標設定を行い、目標が達成できるように支援することが大切です。

Point1) 部下の能力・力量・適性に基づいた役割分担を行う。

Point2) **部下の力量を加味して、チャレンジングな目標設定を行う。**

達成基準は、**現在の力量の3割増しぐらいの目標設定を意識する。**

Point3) 部下は、難易度の高い仕事をクリアすると、そのレベルの仕事のコツをつかむことができる。

Point4) 徐々に、目標の難易度を上げる。目標を達成させて、部下の力量をあげることが人材育成につながる。

適切な役割分担のチェックリスト

適切な役割分担を実現するために、下記の点に留意してください。

- ☐ その役割・ポジションに期待されているレベルを超えた目標が設定されていることを確認できる。
- ☐ 目標・課題を達成することで、本人の成長が促進される目標設定になっていることが確認できる。



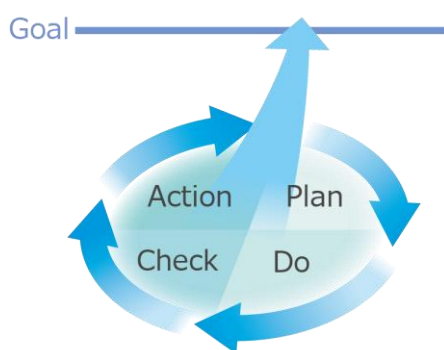
実行計画策定の視点①



ここでは、実行計画策定の視点について理解を深めます。定量目標・定性目標の目標設定方法や、仮説検証のサイクルを回すための方法について理解を深めます。

G-PDCAサイクルの構造

目標の達成のためには、PDCAサイクルを回すことが有効な手段です。「ありたい姿」に向けた計画を考えて、実行→確認→新しい打ち手を考えながら、期限内に「ありたい姿」を自律的に実現することをセルフマネジメント(=自己管理)といいます。



Goal = 目標(ありたい姿)

Plan = 目標に到達するための実行計画

Do = 計画に基づく実行

Check = 検証(行動と成果)

Action = 新しい打ち手の創造

Goal設定とPlan策定を表で示すと下記のようになります。

目標項目(何を)	達成基準(どこまで)	実行計画(どのように)
<div>Goal = 目標(ありたい姿)</div>		
<div>Plan = 目標に到達するための計画</div> <ul style="list-style-type: none">「対象」+「方向性」で示す会社方針や上司から目標設定される	<ul style="list-style-type: none">客観的に達成が把握できる表現にする定量目標では、「指標」+「数値」で示す定性目標では、ありたい「状態」を示す	<ul style="list-style-type: none">「ありたい姿」実現に向けた「計画(段取り・道筋・スケジュール)」を記入する定量目標では、達成基準をクリアするための「仮説」を記入する定性目標では、達成基準を実現させるための「段取り」「期限」などを記入する誰とどのように連携するかを考えて記入する

Plan策定したものについて、Do(実行)→Check(検証)→Action(新しい打ち手の創造)を繰り返しながら、Goal(目標)をクリアすることがセルフマネジメントです。

つまり、PDCAサイクルを回す力=目標達成できる力になります。

ありたい姿は「定量目標」と「定性目標」がある

課題設定型問題解決の「ありたい姿」の表現方法には、**達成基準を量的に表現する「定量目標」と、質的に表現する「定性目標」があります。**どの表現方法にするかは、職種、目標項目の内容、個人の役割に応じて適切なものを選択します。

ただし、どちらの達成基準であっても、**目標の達成度を客観的に判定するために(また、進捗管理するために)、「後から測定・評価できる表現」にすることが必要です。**

達成基準を定量化しやすい職種（営業職・生産職など）

営業職・生産職などは目標の達成度を客観的に判定するために、目標はできるだけ定量化(数値化)して設定します。**定量目標では、指標(必要に応じて計算式)を明らかにし、判断基準(基本的に数値)を示すようにします。**

【定量目標のありたい姿】

指標＋数値で示す

例)売上高30百万円、コスト削減額4百万円、生産性向上150%（時間）、新卒採用7名 など

達成基準を定量化しにくい職種（開発職・スタッフ職・事務職など）

開発職・スタッフ職・事務職などは、**どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」を質的に表現する定性目標を設定したほうが適切な場合が多くあります。**定性目標を設定する場合、仕事の出来栄を測定するとき、**何ををもって判断するのかという観点を明確にすることが必要となります。**

達成レベルがわかるような状態や条件(期限・目標が達成された状態のイメージなど)を明らかにし、「～の状態になる、なっている」「～を完成させる、完了する」というように表現します。

【定性目標のありたい姿】

ありたい姿の状態を示す

①ありたい姿の条件、レベル、状況を記述する

例: 今後〇〇のような環境変化が見込まれるが、現状売上高〇〇を維持する

②望ましい条件、目標が達成されたときの状態を記述する

例: 〇〇を実施することにより、〇〇の重複をなくす

③ねらいとする改善、革新の内容を記述する

例: 〇〇処理時間の短縮のため、〇〇マニュアルを〇月〇日までに完成させる

④望ましい結果を記述する

例: 〇〇処理ミスによる修正作業を、〇〇をすることにより発生させない

実行計画策定の視点③



上位方針に基づいて、ご自身の実行計画を策定してみてください。「目標項目(何をどうする)」「達成基準(どこまで)」「実行計画(どのように)」の切り口で整理してください。下の吹き出しを参考にして、適切な目標設定を進めてください。

No.	目標項目 (何をどうする)	達成基準 (どこまで)	実行計画 (どのように)
	Goal		Plan
1			
2			
3			

上位方針と
整合性が
取れているか？

達成の可能性が
客観的に
把握できるか？

仮説は
盛り込まれて
いるか？

自分が実行できる
レベルにかみ砕
かれているか？

優先順位づけが
できているか？

手順や期限が盛り
込まれているか？

Memo



上司と本人の達成基準の認識の違いや、実行計画にお互いが納得しているかが大切なので、演習で記入した内容を上司に確認してもらうことも必要です。評価制度に目標管理を導入している会社は、この確認を目標設定面談で実施します。

実行計画策定の視点④

Memo

定量目標・定性目標は、それぞれ目標設定の難しさが異なります。

- ① 定量目標は、一般的に計画の策定が難しいです。一般的な策(例:新規顧客の創造など)を計画に入れてしまうと、仮説⇔検証のサイクルが回りません。仮説・検証力を上げるためにも、しっかり仮説が設定できるようにします。
- ② 定性目標は、一般的に目標設定が難しいです。計画＝段取りは書きやすいですが、目標(＝ありたい姿)が上司と部下とで共有されていないケースが散見されます。目標設定は、ありたい姿を状態で示すことができるようにします。

種類	目標設定 (ありたい姿)	実行計画 (目標に到達するための道筋)
定量目標	指標＋数値で示す ・目標展開される ・比較的設定は簡単	こうしたら目標達成できそうだという 「仮説」 ・「仮説」になっていないケースが多い ・「仮説」「検証」を繰り返しながら、 目標に向かって試行錯誤する
定性目標	ありたい姿の状態を示す ・目標展開されないことが多い ・設定されていないことが多い	こうしたら目標達成できそうだという 「手順」 ・主に「手順」ありきのケースが多い ・「手順」「期限」を守りながら、目標 に向かって業務を推進する

【コラム】仮説とは

Column

「仮説」とは何かについて「思いつき」。

「仮説」とは、物ごとを進める際に「最も確実だと考えられる仮の答え」のことです。

「仮説」は、実験により検証されます。検証結果が良ければ採択され、悪ければ修正または取り下げます。この一連の作業により、仮説の有効性が証明されます。

【仮説か仮説ではないかの見極め方】

項目	仮説の表現	仮説ではない表現
仮説・検証の視点	仮説とは、実行により成果が出ることもあれば、成果が出ないこともある。	実行しても失敗がない表現であれば、仮説ではない。
重点化の視点	仮説とは、うまくいこうというあたりをつけることである。	表現に具体性がなく、一般論であれば、仮説ではない。
新規性の視点	仮説とは、初めてトライする新しい作戦である。	実行計画が毎年同じような表現であれば、仮説ではない。
達成基準クリアの視点	達成基準が変われば(ハードルが上がれば)、実行計画(＝仮説)は変わる。	達成基準を変えても、実行計画(＝仮説)が変わらないようであれば、仮説ではない。

ビジネス場面における、仮説を持ちながら思考・行動することのメリットには、

- ① 成果創出までの時間を効率化できる。
 - ② 仮説検証を繰り返すことにより、仮説立案力が増す。
 - ③ 仮説立案のサイクルを組織で回すことにより、ノウハウが共有される。
- などがあります。

目標項目の書き方の事例

目標項目は「対象」+「方向性」で示します。下記の事例を参考にしてください。

- | | | |
|--------------|-------------|--------------|
| ・コンプライアンスの徹底 | ・業務フローの確立 | ・コストの削減 |
| ・業務マニュアルの見直し | ・新規顧客の開拓 | ・生産能力の増強 |
| ・福利厚生充実 | ・既存取引の拡大 | ・業務改革の推進 |
| ・新商品開発フローの变革 | ・Aラインの品質改善 | ・予算管理の強化 |
| ・職場ルールの遵守 | ・歩留まり率の向上 | ・コストダウン商品の開発 |
| ・組織風土の醸成 | ・取引マニュアルの新設 | ・新人事制度の構築 |
| ・会議の効率化 | ・B機械の不具合の解消 | ・作業マニュアルの整備 |
| ・業務改善の促進 | ・あいさつ運動の展開 | ・決算の迅速化 |



定量目標の実行計画の事例（悪い例と改善方法）

定性目標の実行計画には、こうした「うまくいけば」仮説を盛り込むことが大切です。下記の左のような表現は仮説ではないので、右のような表現に変えてください。

- | | |
|---------------|---|
| ① 新規顧客を開拓する | ① 建設業界をターゲットとして新規顧客を開拓する |
| ② 既存顧客への拡販をする | ② 既存顧客にA製品を使って拡販する |
| ③ 現状を把握する | ③④ 現状把握・問題点抽出をしてから実行計画を考えるべきである |
| ④ 問題点を抽出する | |
| ⑤ 品質を向上させる | ⑤ Bラインの工程内品質管理を徹底し、C部品の不具合率をOppm以内にする |
| ⑥ 合理化を進める | ⑥ CラインのX部分とY部分を統合し、作業効率を高める |
| ⑦ 調達先を確保する | ⑦ 新たにD部品において、〇〇水準以上の調達先を△△エリアから選抜する |
| ⑧ ミーティングを行う | ⑧ 〇〇の合意を目的に最低月1回のミーティングを実施する |
| ⑨ 計画を実行する | ⑨⑩ については、PDCAサイクルそのものなので、実行計画の設定としてはふさわしくない |
| ⑩ 進捗管理を行う | |

定性目標の達成基準の事例（悪い例と改善方法）

定性目標の達成基準は、達成した「状態」を具体的に記載することが大切です。下記の左のような表現は達成度合いを評価できないので、右のような表現に変えてください。

- ① ～を向上させる
- ② ～を徹底する
- ③ ～を強化する
- ④ ～を前年以上にする
- ⑤ ～を把握する
- ⑥ ～を支援する
- ⑦ ～を心がける
- ⑧ ～の意識の向上を図る
- ⑨ ～の努力をする
- ⑩ ～を理解する



- ① ～を向上し、業務効率を10%あげる
- ② ～を徹底し、ミスがない状態をつくる
- ③ ～を強化し、ルール違反がない状態をつくる
- ④ ～を〇〇%以上にする
- ⑤ ～を把握し、改善策を立案・実行する
- ⑥ ～を支援し、〇〇プロジェクトが期限内に終わるようにする
- ⑦ ～を心がけ、事故が起きない状態をつくる
- ⑧ ～の意識を向上させ、予算内に経費を抑える
- ⑨ ～を進め、〇〇を完了させる
- ⑩ ～を理解し、〇〇を一人で行えるようにする

実行計画の連携

実行計画を実行するうえで、連携が必要場面が多々あります。
部門内での連携・部門間での連携・他社との連携を視野に入れて、効率的に成果を出すための方法を考えることが大切です。目標管理シートには連携する対象者と連携方法を記載します。



実行計画策定の視点のポイント

実行計画策定の視点は、適切な「目標項目」「達成基準」「実行計画」を設定することです。目標設定する際には、下記の点を確認してください。

- ☐ 「目標項目」は、「対象」+「方向性」で示されているか？
- ☐ 「目標項目」は、やるべき目標が絞り込まれているか？
- ☐ 定量目標の「達成基準」は、「指標」+「数値」で示されているか？
- ☐ 定性目標の「達成基準」は、「状態」で示されているか？
- ☐ 定量目標の「実行計画」は、達成基準をクリアするための「仮説」が書かれているか？
- ☐ 定性目標の「実行計画」は、達成基準を実現するための「段取り」「期限」が書かれているか？
- ☐ 「実行計画」は、「達成基準」の実現に向けた障害・問題点を把握したうえで書かれているか？

実行計画策定の視点⑦

間接部門の目標設定の事例

間接部門の目標設定の事例を示します。参考にしてください。

部門例	目標の例
経営企画室	全社業績目標達成度、全社的課題の解決度、 役員による中期経営計画の評価度 など
品質環境保安室	事故件数、CSR報告書充実度、ISO維持審査指摘件数、環境目標達成度、 品質目標達成度 など
監査室	監査指摘事項の改善度、監査計画実行度、業務改善提案件数、 業務改善提案によるコストダウン額 など
営業間接部門	見積即応率、処理ミスによる損失防止率、不良債権発生率、 受発注ミス件数、企画改善度（引合い件数／一人当たり企画数） など
生産間接部門	操業効率（限界利益－固定費）／材料受入納期遵守率、 メンテナンス費用率（メンテナンス費／設備投資金額）、 製品在庫削減率、生産計画変更対応率、不良再発防止率、 一人当たり生産高、人件費1万円当たり生産高 など
資材部	原料納入不良率、納入リードタイム、原材料単価低減率、 3ヶ月移動平均単価の低減幅 など
研究管理部	開発スケジュール遵守度、パテント取得率、開発情報共有 など
情報システム部	システム化率、工数削減率、業務スピード向上率、 情報処理コスト低減率、システムダウンによる損失率 システム化による需要予測向上度 など
人事部	人材採用目標達成率、人材マップ達成度、労働分配率低減率、 一人当たり付加価値額、TOEIC平均点向上率、適正要員計画達成度 など
総務部	ナレッジDB活用度、従業員満足向上度、一般管理費削減額、 事務処理日数短縮度、社員の法務知識向上度 など
経理部	売掛回転期間短縮率、キャッシュフロー増加率、決算作成期間短縮、 資本調達コスト低減率 など

SAMPLE

問題解決のフレームワーク①



Point

実行計画を策定するための問題解決のフレームワークを学びます。課題設定型の問題解決が必要とされる場合に有効なフレームワークなので、是非考え方を身につけてください。

問題解決のフレームワーク

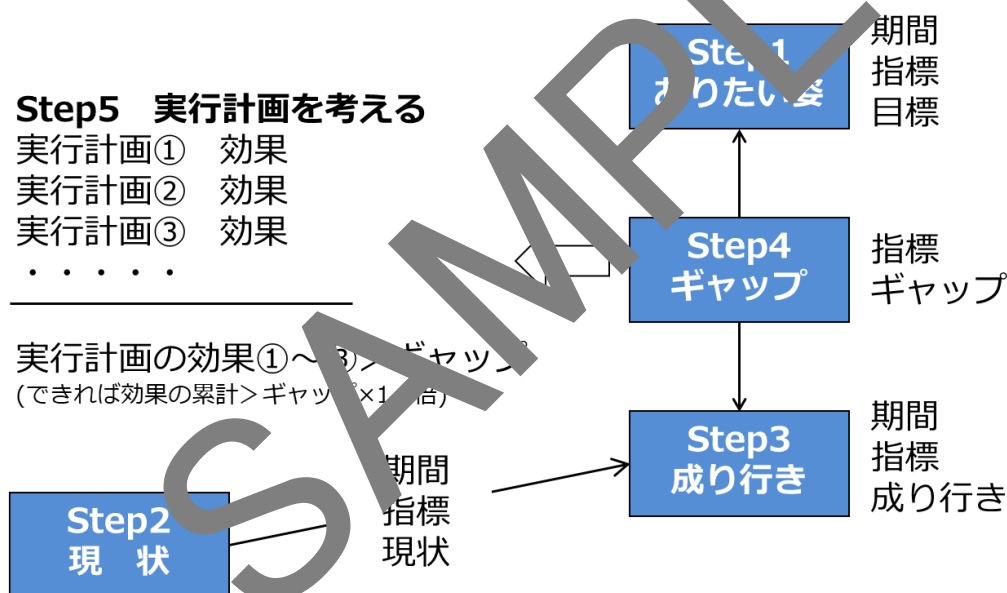
問題解決のフレームワークを使って、達成基準を達成するための実行計画にブレイクダウンする方法をお伝えします。下記のステップで考えることにより、実行計画が導き出されます。

Step1 : ありたい姿を考える	……【期間・指標・目標】
Step2 : ありたい姿に対して現状を把握する	……【期間・指標・現状】
Step3 : 現状のままいくとどうなるか成り行きを考える	……【期間・指標・成り行き】
Step4 : ありたい姿と成り行きのギャップを明確にする	……【指標・ギャップ】
Step5 : ギャップを埋める実行計画を考える	……【実行計画・効果】

Step5 実行計画を考える

実行計画① 効果
実行計画② 効果
実行計画③ 効果
.....

実行計画の効果①～③のギャップ
(できれば効果の累計>ギャップ×1.5倍)



Memo

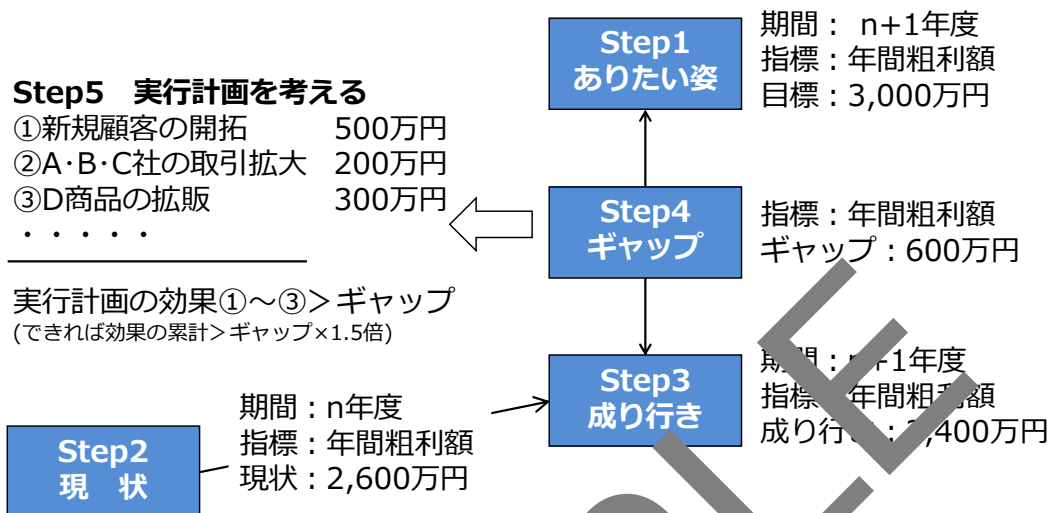


- ① 売上高を例にとると、環境が厳しいと「成り行き」は「現状」より減少します。一方で、対策を打ってあると「成り行き」は「現状」より増加する可能性が高まります。
- ② 実行計画には、必ずそれを実行したときの効果も考えてください。進捗管理は、実行計画の実行とその効果の両面から行います。
- ③ 実行計画は仮説なので、実行して必ず効果が出るわけではありません。できれば、ギャップを埋める1.5倍ぐらいの実行計画を考えておくといでしょう。

問題解決のフレームワーク②

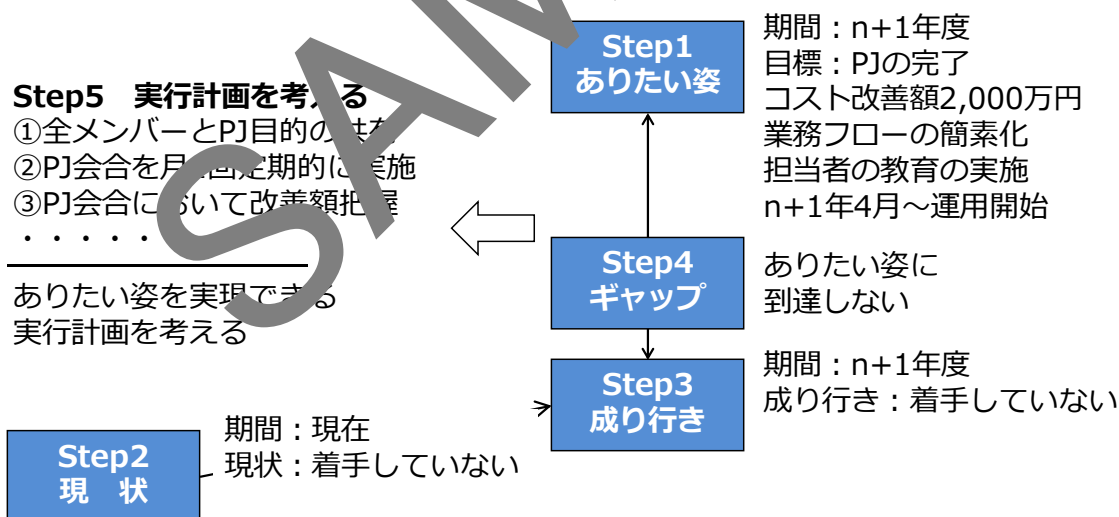
問題解決のフレームワークの事例(定量の目標設定)

定量の目標設定の場合は、問題解決のフレームワークがそのまま使えるのでやりやすいと思います。「実行計画」の効果を、必ず記入してください。また、「実行計画」が仮説になっているか確認してください。



問題解決のフレームワークの事例(定性の目標設定)

定性の目標設定の場合は、実行計画＝仕事を進め方と捉えてください。「ありたい姿」をできる限り具体的に描くことがポイントです。



Memo



問題解決のフレームワークの事例(定性の目標設定)について、

- ① Step1の「ありたい姿」をより具体的にすることがポイントです。
- ② Step2～4までは、あまり具体化することに時間を割かなくて結構です。現状＝成り行きになり、現状とありたい姿のギャップが分かれば良いです。
- ③ Step1の「ありたい姿」を明確にしたのちに、Step5に進んでも結構です。

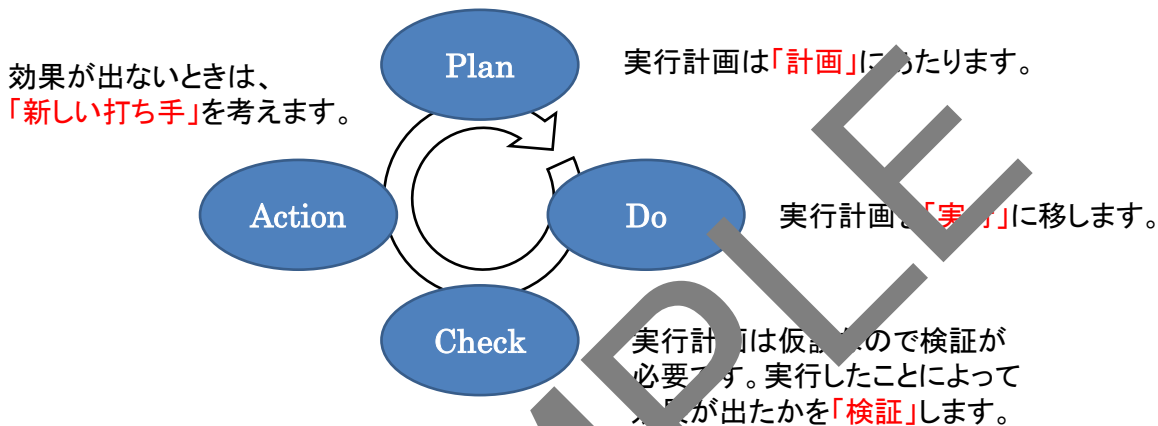
進捗管理の進め方①



進捗管理の方法をお伝えします。問題解決のフレームワークで選択した「実行計画」を進捗管理することで、**ありたい姿**を実現させていきます。

PDCAサイクルのイメージ

下記のようなイメージでPDCAサイクルを現場で回すようにしてください。進捗管理の場では、**数値（結果）の確認だけではなく、実行計画の「検証」+「新しい打ち手」の創造**を行ってください。**最適な進捗管理のサイクルは、2週間に一度だ**といわれています。



進捗管理のイメージ

計画通り行動しても、必ずしも**効果**が出るわけではありません。下記のような事象のなかで、「計画通り行動した」が、「**効果が上がらなかった**」ことが圧倒的に多いはずですが、その場合は、**ありたい姿**に向かって、**新しい打ち手**を考えることがActionになります。それを繰り返しながら、**ありたい姿**を実現することが**管理職の仕事**になります。

	計画通り行動した	計画通り行動しなかった
効果が上がった	<p>◎</p> <p>計画通り行動し、想定した効果が出た</p> <p>↓ ↓ ↓</p> <p>仮説が正解で、一番良い状態です</p>	<p>?</p> <p>計画通り行動しなかったが、想定した効果が出た</p> <p>↓ ↓ ↓</p> <p>追い風が吹いたということです。しっかり行動ができるように支援しましょう</p>
効果が上がらなかった	<p>△</p> <p>計画通り行動したが、想定した効果まで出なかった</p> <p>↓ ↓ ↓</p> <p>Actionとして効果に繋がる新しい実行計画を考えましょう</p>	<p>×</p> <p>計画通り行動せず、効果も出なかった</p> <p>↓ ↓ ↓</p> <p>計画した行動ができるように支援しましょう</p>

進捗管理（Check）の分析力を上げるために

進捗管理は、個別面談（1on1ミーティング）、進捗管理の会議体の2種類の方法があります。パターンに応じて下記のように分けて考えて実行するのが良いでしょう。

パターン		Actionの考え方	Actionの方法
計画通りに行動しなかった		行動に移せないのは、「(時間を含めた)経営資源の問題」「阻害行動」「人間関係」などの可能性があるので、個別に解決する	個別面談 1on1 ミーティング
計画通りに行動したが効果がでなかった	計画(仮説)は合っていそうだがやり方に問題がありそう	やり方に問題があるのは、個々人特有の問題である。よって、上司のアドバイス・部下からの意見の引き出しをしながら改善策を共有した方が良い。上記のような問題を抱えている可能性も考慮する	
	計画(仮説)が外れていそう	新しい仮説を考える上で、多くのアイデアを募ったり、他部門・他者からの意見を得たりすることが有効なので会議体で検討する	進捗管理の会議

進捗管理を意識した目標設定のポイント

進捗管理は、異常・問題点の発見に意味があります。外部環境の変化・内部環境の変化・目標とのズレ・実行計画の期日のズレなどから異常を発見し、打ち手を考える必要があります。

また、進捗管理を行うことを前提に、目標設定のときに下記の点に留意する必要があります。

- 設定した目標を進捗管理できるように、できる限り目標・課題の達成目標を具体的に指標化する(進捗管理がやり易くなる)。
- 実行計画は、期日を設定する。
- 目標を達成するためのマイルストーンを設定する。
- 指標化できない課題・目標については、スケジュールを明確にしておき、期日管理をしていく。



【p.7の解答】

- ① スローガン 1・2・13・14行
- ② 環境分析 3・4行
- ③ 目標 6・7行
- ④ 戦略 8・9・10行
- ⑤ 課題 5・11・12行

部署名

氏名



Exercise

これまで学んできたことについて、理解度をテストします。さて、皆さんは何問正解できるでしょうか？YES・NOで教えてください。

- 【設問1】企業の究極の目的は、利益の創出である。 【YES ・ NO 】
- 【設問2】方針には、①ゴールを共有するための「目標」、②経営資源の再配分の指針のための「戦略」、③「目標」「戦略」を実行するための「課題」を記載すると良い。 【YES ・ NO 】
- 【設問3】中期経営計画とは、全社的に中期(3年後)に実現したい戦略(新しい顧客・新しい商品の達成基準)やありたい姿を示したものである。 【YES ・ NO 】
- 【設問4】目標の連携とは、全社→部門→部門メンバー一人ひとりで、組織全員の目標が連なった状態になること。 【YES ・ NO 】
- 【設問5】目標は、ブレイクダウン＝難易度をいづれから部下に展開していくことがポイントです。目標を細分化することで、チャレンジングな目標を設定できる。 【YES ・ NO 】
- 【設問6】目標の連携は大切である。なぜなら、連携することで課題解決のスピードが増したり、連携しないことで他部門・他人の目標達成を阻害することがあるから。 【YES ・ NO 】
- 【設問7】目標管理で人材育成につなげるために、部下を個別理解したうえで、適切な目標設定を行い、目標が達成できるように支援することが大切である。 【YES ・ NO 】
- 【設問8】「ありたい姿」に向けた計画を考えて、実行→確認→新しい打ち手を考えながら、期限内に「ありたい姿」を自律的に実現することをセルフマネジメント(＝自己管理)という。 【YES ・ NO 】
- 【設問9】定性目標の達成基準は、指標＋数値で示し、定量目標の達成基準は、ありたい姿の状態を示す。 【YES ・ NO 】
- 【設問10】進捗管理の場では、数値(結果)の確認だけではなく、実行計画の「検証」＋「新しい打ち手」の創造を行うと良い。最適な進捗管理のサイクルは、2か月に一度である。 【YES ・ NO 】

以上です。お疲れ様でした。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<https://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。