

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

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

※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。

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/>

MANAGEMENT & LEADERSHIP

マネジメント (PDCAサイクル編)

受講者用テキスト

SAMPLE



目標管理を機能させるための、実行計画の策定方法・PDCAサイクルの定着について学びます。定量目標・定性目標別の実行計画策定の方法や、進捗管理の方法をお伝えします。

習得してほしいマネジメントスキルの全体像

良いマネジャーになるためには、時間配分を意識することが大切です。自分↔他者軸、現在↔未来軸で、下記のような時間配分が実現できるようにスキルを学んでいきます。今回は、将来を描く・創るスキルのレベルアップを目指します。



研修の構成



| | 内容 |
|------|--|
| 動画学習 | <ol style="list-style-type: none"> MG-PDCAサイクル 達成基準の書き方：定量目標と定性目標 実行計画の書き方：課題解決のフレームワーク 進捗管理の進め方 |
| 研修 | <ol style="list-style-type: none"> チェックイン 実行計画策定の演習 MG-PDCAサイクルの定着 |
| 事後課題 | <ol style="list-style-type: none"> 事後課題 研修のまとめ |

研修を有意義な時間にするために



- ① 研修に積極的に参加して、グループ共有などはできる限り発言し、理解を深めるようにしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空調が強い・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は、電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ 【WEB研修の場合】接続が切れた・声が聞こえない・画面が見えないなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。接続が切れた場合は、同じURLもしくは会議室に再接続してみてください。

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。



研修・章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。



講師からのアドバイスです。



研修で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。



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。



研修で学んだことを実行に移す方法
を示しています。



研修・章のまとめを示しています。
学んだことを再度整理しましょう。

動画学習

MG-PDCAサイクルの定着

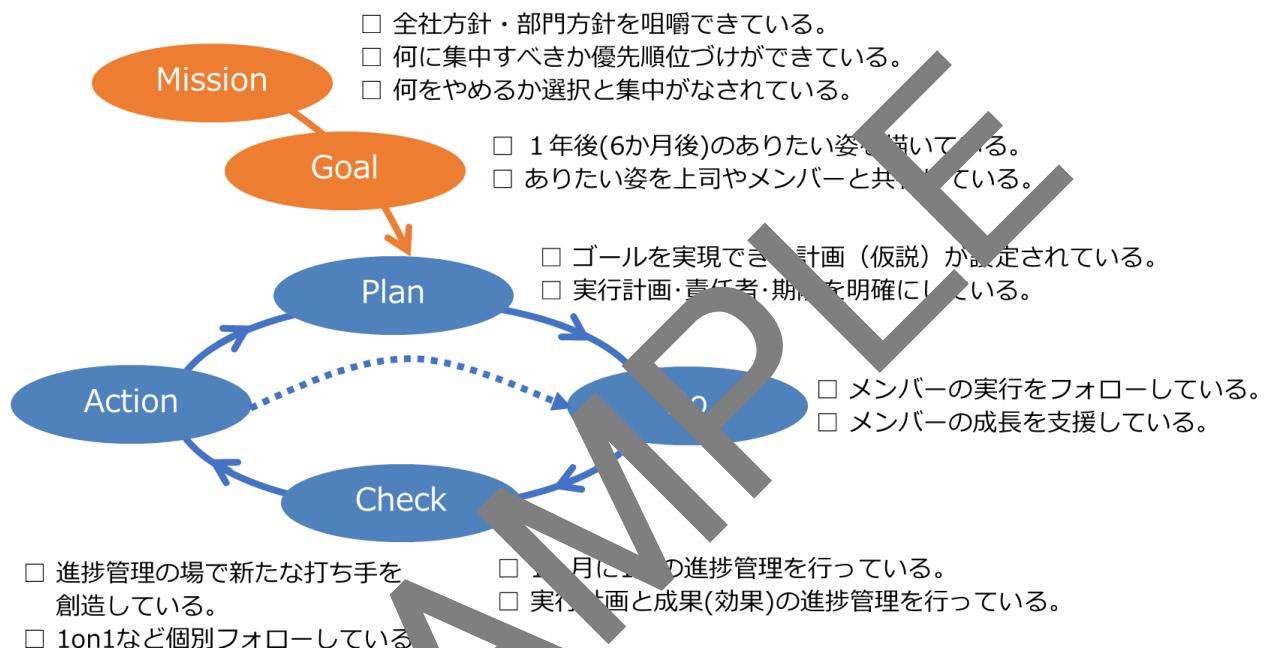
SAMPLE



方針を受けてマネジメントサイクルを回すために、MG-PDCAサイクルについて解説していきます。特に、Plan=実行計画の策定方法について学びます。

方針実行のサイクル（MG-PDCAサイクル）

全社方針・部門方針に書かれているミッションを理解し、自部署のゴール設定をしたのちに、そのゴールと現状とのギャップを埋める具体策を考えることを計画と位置づけています。その流れをMG-PDCAサイクルと表現して解説していきます。



全社方針・部門方針のミッション（Mission）



上位方針に描かれている、数値目標・重点課題について、優先順位の高い3つを目標項目・達成基準の切り口で記入してください。

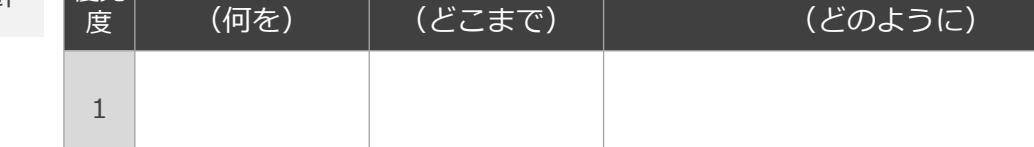
| 全社方針 | 優先度 | 目標項目（何を） | 達成基準（どこまで） |
|------|-----|----------|------------|
| 上位方針 | 1 | | |
| | 2 | | |
| 部署方針 | 3 | | |

自部署のゴール設定・計画の策定 (Goal · Plan)



上司から、皆さんが統括する部署へ依頼されている数値目標・重点課題について、優先順位の高い3つを目標項目・達成基準の切り口で記入したあと、どのような実行計画を考えているか記入してください。

| 全社方針 | | 優先度 | 目標項目 (何を) | 達成基準 (どこまで) | 実行計画 (どのように) |
|------|---|-----|--------------|----------------|-----------------|
| 上位方針 | 1 | | | | |
| | 2 | | | | |
| | 3 | | | | |



※ 前のページのMissionと上記のGoalは、同一の場合と異なる場合があります。統括するエリアが小さくなったり、課題が細分化されたりする場合は、MissionとGoalの達成基準異なります。



上記の目標項目と達成基準がGoalになります、実行計画はPlanになります。Goalは現状と必ずギャップがあり、そのギャップを埋める具体策がPlanになります。

目標設定には少なくとも、要素が必要

目標設定する際に、少なくとも ①目標項目 ②達成基準 ③実行計画 を書く必要があります。必要に応じて、④期限 ⑤負担分担 などを追加してください。

【目標設定の3要素と解説】

| 要素 | 書き方 |
|------|--|
| 目標項目 | <p>① 目標の対象を明らかにしたもの。「対象」 + 「方向性」で示す 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など</p> <p>② 上位方針と関連した内容を記載する</p> |
| 達成基準 | <p>① 客観的に達成が把握できる表現にする</p> <p>② 達成の状況を測定できる表現にする 測定できない例) プロジェクトの推進・部門間の調整</p> <p>③ 定量目標では、「指標」 + 「数値」で示す</p> <p>④ 定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する</p> |
| 実行計画 | <p>① 目標を達成するための、「方法・段取り・実行方法」「スケジュール」「期限」などの具体策を記載する</p> <p>② 定量目標では、達成基準をクリアするための「仮説（作戦・具体策）」を記載する。</p> <p>③ 定性目標では、達成基準をクリアするための「段取り」と「期限」を記載する。</p> |



達成基準の設定方法には、定量目標・定性目標があります。定量目標・定性目標の違いと、定量目標・定性目標の達成基準の書き方について理解を深めます。どちらにしても、期末時点で、達成した否かが明確になる表現が大切です。

定量目標と定性目標とは

達成基準の表現方法には、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、「後から測定できる表現」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、目標は書きただけ定量化（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。

定量目標の設定事例

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円/時間、新卒採用7名 など



指標 値

定量目標は、達成基準を「指標+数値」で示すことでGoalが明確になる

つまり、期末に、できた（○）かできなかったか（×）を確定できる

達成基準（定量目標）の悪い例と改善例

| 悪い例 | 改善例 | 改善のポイント |
|------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 売上の増加 | 売上高30百万円 | ゴールを共有するために、指標と数値で示す |
| 売上高前年比110% | 売上高33百万円 | 明確にゴールを示すために、前年比や計画達成率という表現は使わない |
| シェア30% | 売上高30億円 | シェアだとデータが揃うまでタイムラグがあり進捗管理がしにくい |
| 事務ミス0 | 事務ミスがなくなるように、事務作業がマニュアル化された状態 | 一見定量目標のように見えるが、事務ミス0の状態を作る定性目標 |

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。定性目標とは仕事の出来栄えを、何をもって判断するのかという観点を明確にすることをいいます。

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。



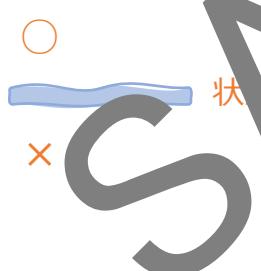
定性目標を無理に定量化すると、意図とは異なる目標設定になりがちなので、お勧めしません。

例）【定性】研修を実施して評価の目線が合う状態→【定量】評価者研修を○回実施

定性目標のありたい姿

ありたい姿の状態を示す

- ① ありたい姿の状態を記述する
例：コンプライアンスが徹底され、コンプライアンス違反がない状態をつくる
- 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：○○を開発して、現状より業務が10%効率化された状態をつくる
- ③ ねらいとする改善、革新の内容を記述する
例：○○処理時間の短縮のため、○○マニュアルを○月○日までに完成させる



定性目標は、達成基準を「状態」で示すことでGoalが明確になる

ただし、完全な判定基準の明示は難しいので、できる限り上司とメンバーとで達成状態を握ることが大切です

達成基準（定性目標）の悪い例と改善例

| 悪い例 | 改善例 | 改善のポイント |
|-----------------------|--|--|
| 接客レベルを上げるように努力する | メンバー全員が接客の大切さを理解し、顧客満足度アンケートで平均4.2点を取れる状態にする。 | 定性目標の達成基準を示すためには、いくつかの要素でありたい姿を示すと、具体的なイメージが共有できます。 |
| ○○プロジェクトが推進できるように支援する | ○○プロジェクトを支援することにより、プロジェクトを期日どおりに完了させ、プロジェクトリーダーが一人でプロジェクトマネジメントができるレベルに育成する。 | 要素のなかには、定量的な目標もあってよいです。 |
| 効率的に業務を進める | ○○工程において、業務の標準化と多能工化を進め、帳票類が10%削減ができる状態にする。 | 達成の判断は、1つでもクリアすればよいではなく、また全部クリアしないといけないではなく、いくつかの要素がおおよそクリアできれば達成基準を達成したことになります。 |

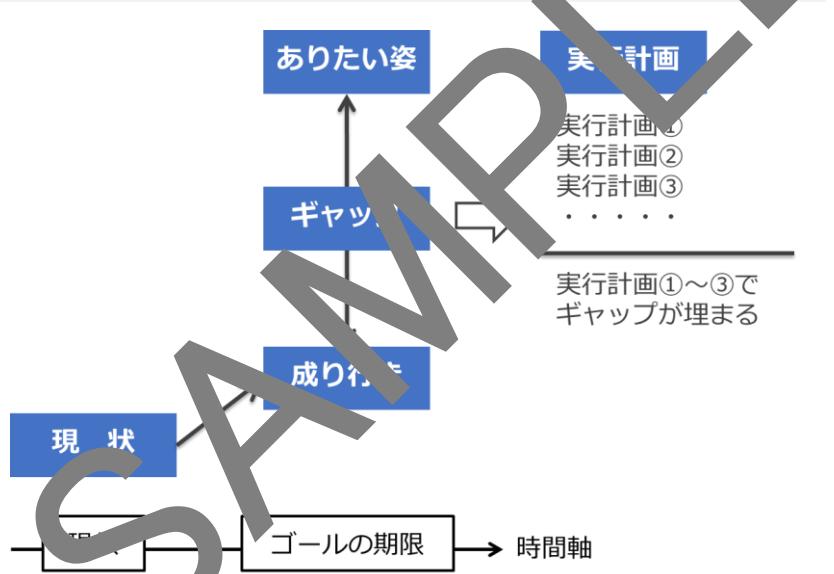


目標設定の3要素を適切に設定できるように、「課題解決のフレームワーク」を学びます。「目標項目（何を）」「達成基準（どこまで）」の対象+達成基準に対して、「実行計画（どのように）」の策定方法の具体策について学びます。

課題解決のフレームワーク

課題解決のフレームワークを使って、達成基準を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
- Step2：ありたい姿に対して現状を把握する
- Step3：現状のままいくとどうなるか成り行き※1を考える
- Step4：ありたい姿と成り行きのギャップを明確にする
- Step5：ギャップを埋める実行計画を考える



※1 成り行きとは、現状のまま手を打たないと、ゴールの期限にどうなるのか推測した状態



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、対策を打つてあると「成り行き」は、「現状」より増加する可能性が高まります。そのため「成り行き」を考え、ありたい姿とのギャップがどの程度あるかを把握することが必要になります。

課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、課題解決のフレームワークがそのまま活用できます。「実行計画」を行った場合、どれくらいの効果が上がるかを仮説として設定し、ギャップが埋まるかどうかを確認することが大切です。

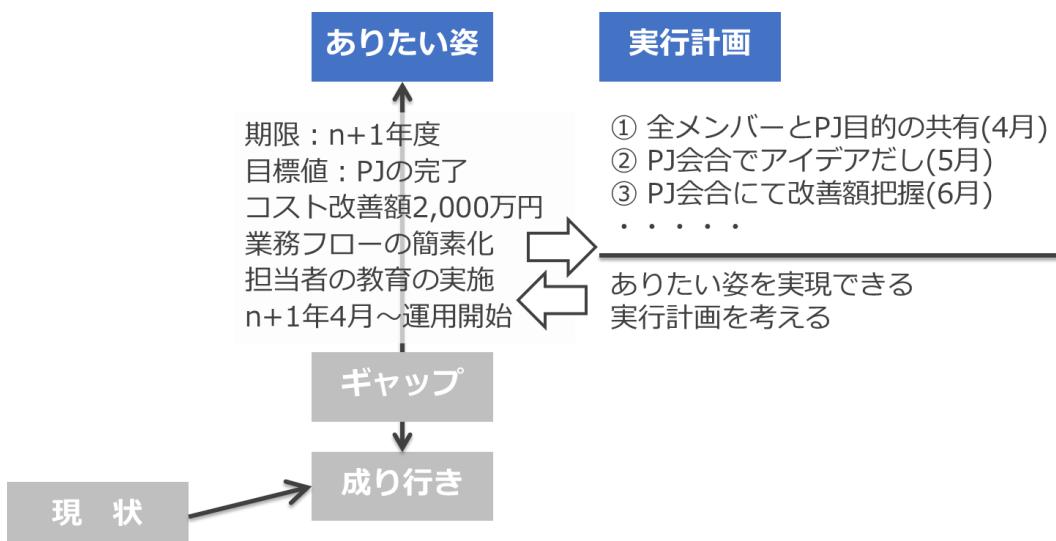


- ① 実行計画には、実行したときの現状を必ず予定してください。実行計画についてKPIとして指標化することが可能です。
- ② 実行計画は仮説のため、実行して必ず効果が出るとは限りません。可能であれば、ギャップを埋めて1.5倍ぐらの実行計画を考えておくとよいでしょう。

課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=プロジェクト管理の計画と捉えてください。

「ありたい姿」をできる限り詳細に描くことがポイントです。「現状」「成り行き」「ギャップ」を考える必要性はありませんので、省略しても結構です。





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、一般的に実行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、一般的に達成基準の表現が難しいです。実行計画=段取りは書きやすいですが、目標（=ありたい姿）が上司とメンバーとで共有されていないケースが散見されます。達成基準の表現は、ありたい姿を状態で示すことができるようになります。

| 種類 | 達成基準 (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 ・隠れたありたい姿がある | こうしたら目標達成できそうだという「手順」 ・先に「手順」ありきの場合が多い ・「手順」「検証」を守りながら、目標に向かって業務を推進する |



「仮説」とは何かについて補足します。

「仮説」とは、物ごとを進める際に「最初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。この一連の事業に「仮説」を組み込むことで、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を想定すれば、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、うまくいくだろ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、

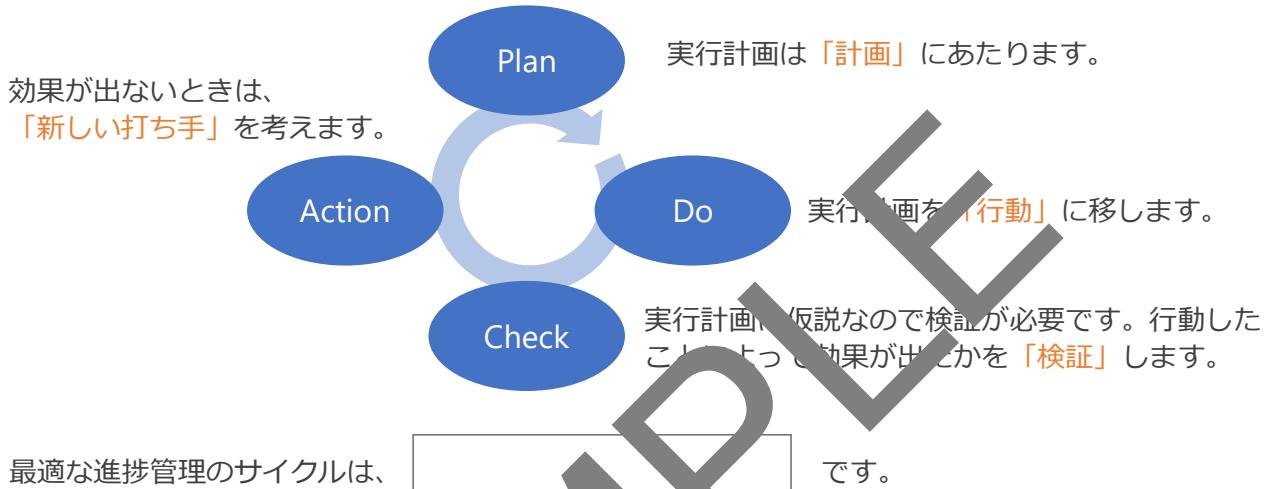
- ① 成果創出までの時間を効率化できる。
 - ② 仮説検証を繰り返すことにより、仮説立案力が増す。
 - ③ 仮説立案のサイクルを組織で回すことにより、ノウハウが共有される。
- などがあります。



進捗管理（特にプロセス管理と呼ばれるもの）の方法をお伝えします。課題解決のフレームワークで抽出された「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。

進捗管理のサイクル（Check）

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。計画を立てるだけではなく、進捗管理 = 「検証」 + 「新しい打ち手」の創造を行ってください。



進捗管理のサイクルは、月1回程度でさることが多いのですが、実行計画を進められる期間や、実行が進まない場合など、マネジャーできる期間などを考慮し、各職場で設定してください。

進捗管理のマトリックス（Action）

計画どおり行動しても、いつも効果が出るとは限りません。下記のような事象のなかで、「計画どおり行動した」が、「効果が出なかった」ことが圧倒的に多いはずです。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マネジャーの仕事になります。

| | 計画どおり行動した | 計画どおり行動しなかった |
|------------|--|---|
| 共有の場 | 部門ミーティング | 1on1など個別対応 |
| 効果が上がった |  計画どおり行動し、想定した効果が出た <div style="background-color: #fce4ec; padding: 5px;">仮説が正解で、一番良い状態です 成功要因も言語化しておきましょう</div> |  計画どおり行動しなかった <div style="background-color: #fce4ec; padding: 5px;">行動に移せないのは、<ul style="list-style-type: none">・（時間を含めた）経営資源の問題・自己の中でブレーキがかかっている・人間関係などの可能性があるので、個別にミーティングすることがお勧めです</div> |
| 効果が上がらなかった |  計画どおり行動したが、想定した効果が出なかった <div style="background-color: #fce4ec; padding: 5px;">Actionとして効果に繋がる新しい実行計画を考えましょう</div> | |

研修

MG-PDCAサイクルの定着

SAMPLE



チェックインというワークから研修をスタートします。

チェックインからスタートしましょう！



「感じていること」「気になっていること」「心の中にあるものは何か?」などをありのままに、自由に話してください。

チェックインのルール

- ・順番を決めないで、話したいと思った人から始めます。
- ・人の発言に対して、質問したりせず、ただただ耳を傾けてください（適度のつなづきはOK）。
- ・全員のチェックインが終わったら、気になるテーマで軽く雑談してみてください。

チェックインで話すこと…下記の後に続くような発言が望ましいです

- ・（うまく言葉にできるかわからないけど、）
- ・（講師の意図にあってるかわからないけど、）
- ・（ぶっちゃけ思っていることは、）
- ・（感じているままを言葉にしてみると、）

【MEMO】



チェックインを通じた嘘のない素直な発言によって、お互いの背景を理解し合うことで、相手と環境をありのままに受容しやすくなったり、場に集中しやすくなったりします。

「前もって順番を決めない」「テーマを設けずに、いま感じていることを率直に明かす」

「聴くことに徹する」がチェックインのポイントです。

チェックインは通常の会議でも取り入れることができますので、ぜひ皆さんの会議にも取り入れてみてください。



実行計画を導くためには、部署のありたい姿をイメージして、実行計画を策定します。その流れを演習をしながら理解を深めましょう。

自部署のゴール設定・計画の策定 (Goal・Plan)



上司から、皆さんが統括する部署へ依頼されている数値目標・重点課題について、優先順位の高い3つを目標項目・達成基準の切り口で記入したあと、どのような実行計画を考えているか記入してください。

| 全社方針 | 優先度 | 目標項目 (何を) | 達成基準 (どこまで) | 実行計画 (どのように) |
|------|-----|--------------|----------------|-----------------|
| 上位方針 | 1 | | | |
| | 2 | | | |
| 部署方針 | 3 | | | |

Goal → Plan



講師がアドバイスしますので、気になることをメモしてください。

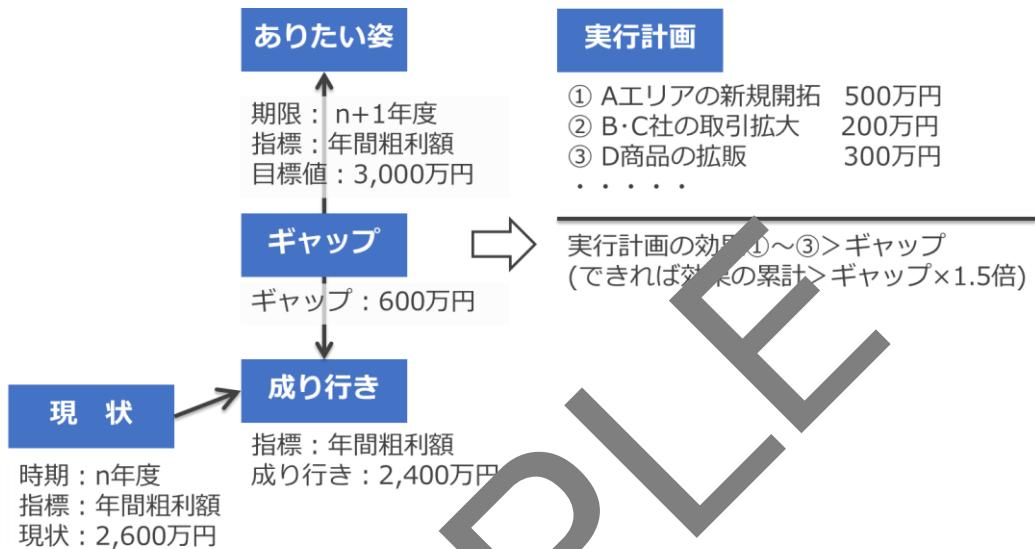
【MEMO】

【目標設定の3要素と解説】

| 要素 | 書き方 |
|------|---|
| 目標項目 | <ul style="list-style-type: none"> ① 目標の対象を明らかにしたもの。「対象」 + 「方向性」で示す 例) 売上の拡大・コストの削減・マニュアルの作成 など ② 上位方針と関連した内容を記載する |
| 達成基準 | <ul style="list-style-type: none"> ① 客観的に達成が把握できる表現にする ② 達成の状況を測定できる表現にする 測定できない例) プロジェクトの推進・部門間の調整 ③ 定量目標では、「指標」 + 「数値」で示す ④ 定性目標では、達成した「状態」を具体的に記載する |
| 実行計画 | <ul style="list-style-type: none"> ① 目標を達成するための、「方法・段取り・実行方法」「スケジュール」「期限」などの具体策を記載する ② 定量目標では、達成基準をクリアするための「仮説（作戦・具体策）」を記載する。 ③ 定性目標では、達成基準をクリアするための「段取り」と「期限」を記載する。 |

課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、課題解決のフレームワークがそのまま活用できます。「実行計画」を行った場合、どれくらいの効果が上がるかを仮説として設定し、ギャップが埋まるかどうかを確認することが大切です。

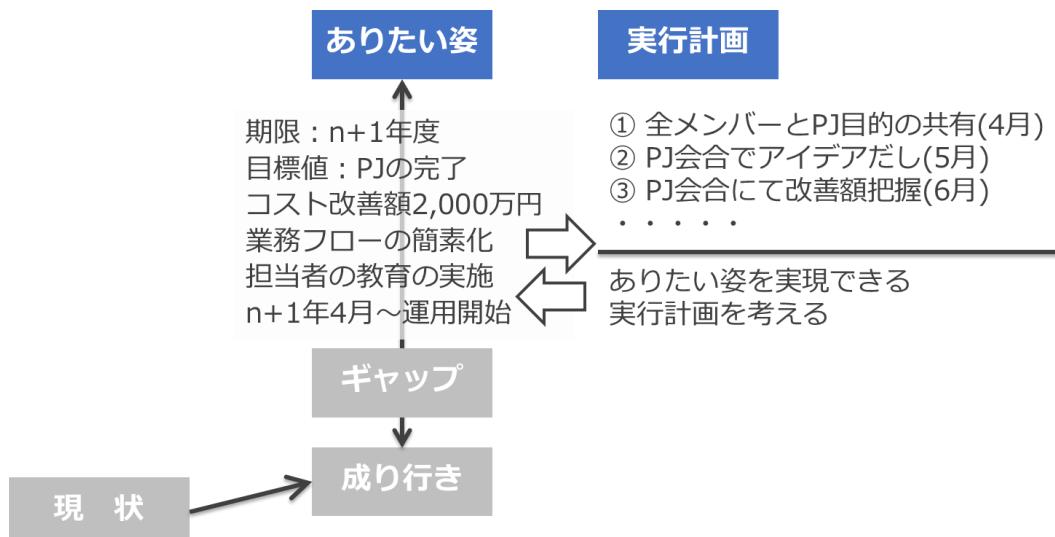


- ① 実行計画には、実行したときの現状を必ず予定してください。実行計画についてKPIとして指標化することが可能です。
- ② 実行計画は仮説のため、実行して必ず効果が出るとは限りません。可能であれば、ギャップを埋めて1.5倍ぐらの実行計画を考えておくとよいでしょう。

課題解決のフレームワークの事例（定性の目標設定）

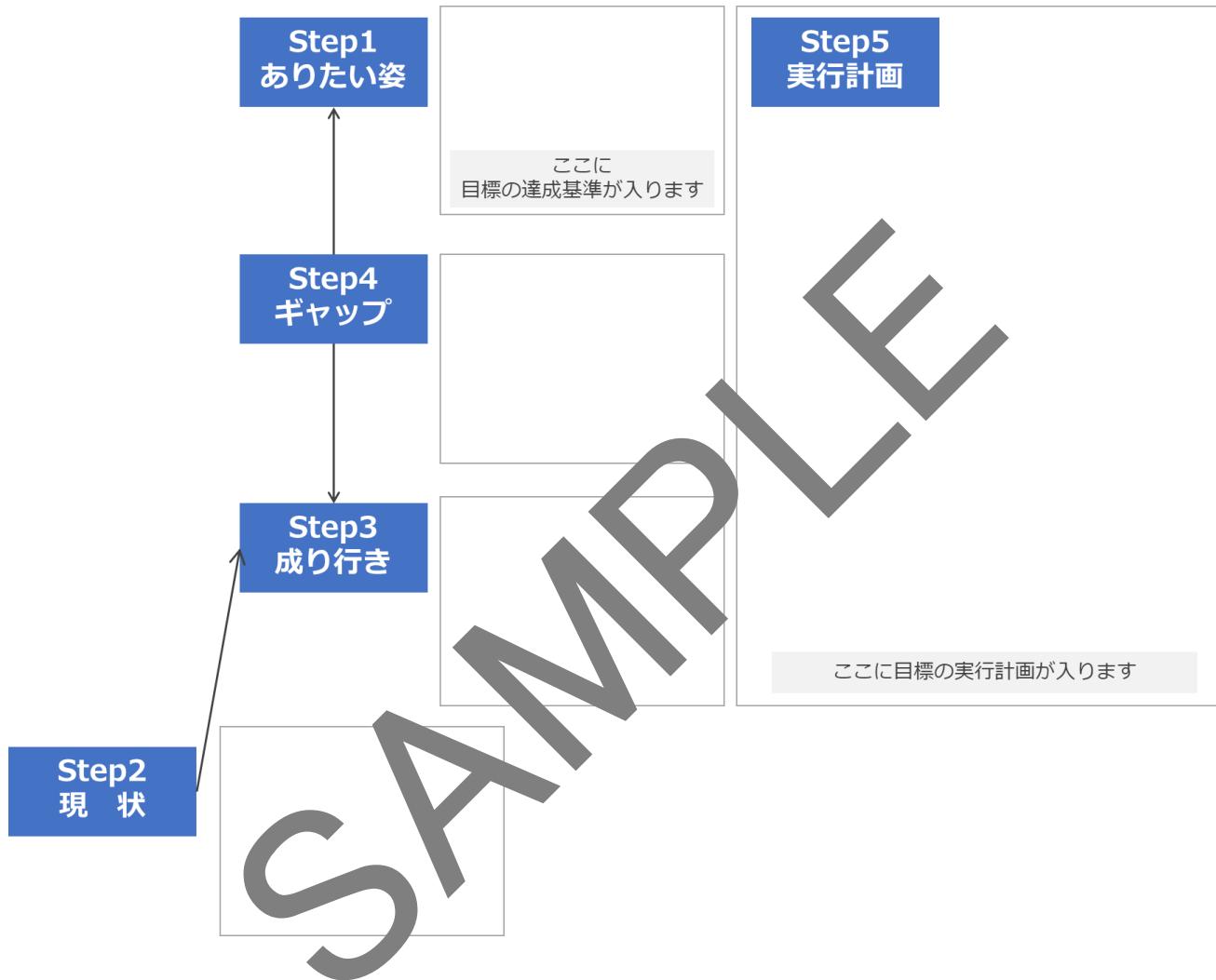
定性の目標設定の場合は、実行計画=プロジェクト管理の計画と捉えてください。

「ありたい姿」をできる限り詳細に描くことがポイントです。「現状」「成り行き」「ギャップ」を考える必要性はありませんので、省略しても結構です。





自部署で一番優先順位が高い課題について、課題解決のフレームワークを使って整理してください。



個人演習の進め方

- ① Step1から順番に進めてください。
- ② わからない場合は、講師に質問してください。

グループ演習の進め方

- ① 定量目標1名・定性目標1名ずつ発表者を決めてください。
- ② 発表者は、目標設定（ありたい姿）した背景を説明したあと、Step1→5まで順番に発表してください。
- ③ 発表を終えたら、他のメンバーはアドバイスしてください。アドバイスは、書き方があるているかのアドバイス・実行計画のアイデア出しをお願いします。
- ④ 発表者は書き方が不安な場合は、他のメンバーに質問してください。





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。定性目標の達成基準は、隠れたありたい姿があつたり、定性目標の下にいくつかの定量目標があることが多いです。

| 種類 | 達成基準 (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 ・隠れたありたい姿がある | こうしたら目標達成できそうだという「手順」 ・先に「手順」ありきの場合が多い ・「手順」「期限」を守りながら、目標に向かって業務を推進する |

定量目標の実行計画の描き方の指導



部下が人事評価の目標設定シートに、定量目標の実行計画を策定したにも関わらず、実行計画が仮説になつていなかつた場合、部下が記入した実行計画について、なぜ仮説ではなつか、どのように変えたら仮説になるかを説明する練習をしましょう。

| # | 部下が記入した実行計画 | なぜ仮説ではないのか | 仮説にするために |
|---|---------------------|----------------|----------------|
| 1 | 新規顧客を開拓する | 例) 現状一般論で失敗がない | 例) 具体的な顧客名を入れる |
| 2 | 問題点を把握して、解決を図る | | |
| 3 | 抜け・漏れが生じないよう管理を徹底する | | |

【再掲】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、うまくいくだろ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(ハードルが上がり)、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 |

定性目標の達成基準（ありたい姿）の描き方の指導



Exercise

定性目標の達成基準（ありたい姿）は、上司と部下とで対話しながら、その輪郭を明確にしていくとお伝えしました。部下と達成基準（ありたい姿）を共有するために、輪郭を明確にするときに、どのような問い合わせを投げかけたら、部下と達成基準（ありたい姿）が共有できるでしょうか？その問い合わせを考えてみてください。個人演習後に、グループでお互いの意見・考え方を共有しましょう。

| 個人演習 | グループ共有 |
|------------------------|--------|
| 例）ありたい姿が実現した状態を教えてください | |

ありたい姿を共有するための5Wの問い合わせ

| 切り口 | 問い合わせの切り口 | 問い合わせの例 |
|-------|-----------|--|
| When | 時間・期限 | <ul style="list-style-type: none"> ・いつまでに実現するのですか？ ・守らないといけない期限はいつですか？ |
| Where | 場所・到達点 | <ul style="list-style-type: none"> ・到達点はどのようなイメージですか？ ・どのような場所・場面で実現しますか？ |
| Who | 関係者 | <ul style="list-style-type: none"> ・誰を巻き込みますか？ ・賛同しにくそうな人は誰ですか？ |
| What | 物・こと・お金 | <ul style="list-style-type: none"> ・どのような資源が必要ですか？ ・コストはいくらぐらいかかりそうですか？ |
| Why | 理由・目的・意義 | <ul style="list-style-type: none"> ・それを実現する理由・目的は何ですか？ ・それを実現する意義はどう感じていますか？ |



これまでMG-PDCAサイクルについて学んできました。今後職場でMG-PDCAサイクルを定着させていくために、どのような行動が必要なのかを考えます。

MG-PDCAサイクルの定着に向けて



適切なMG-PDCAサイクルの定着に向けて、現状のマネジメントサイクルの課題を整理しましょう。下記のチェックリストで、自分ができているものにチェックをつけましょう。

| 項目 | No. | チェック内容 | チェック |
|-------------------|-----|--|--------------------------|
| Missionの策定 | 1 | 方針に戦略（これからのお客様や新商品・サービス）が記載されているか | <input type="checkbox"/> |
| | 2 | 方針に重点課題が記載されているか | <input type="checkbox"/> |
| | 3 | 方針には、時間の再配分の指針が記載されているか | <input type="checkbox"/> |
| Missionの展開 | 4 | 中期経営計画・全社方針をじっくり咀嚼する機会があるか | <input type="checkbox"/> |
| | 5 | 中期経営計画・全社方針について、フレームワークなどを使って、上司と対話しながら捉え方の交換をしているか | <input type="checkbox"/> |
| | 6 | 上司とやることの優先順位付け、やることが共有されているか | <input type="checkbox"/> |
| Goalの設定 | 7 | 自部署の1年後（6ヶ月後）のありたい姿が描かれているか | <input type="checkbox"/> |
| | 8 | 自部署の1年後（6ヶ月後）のありたい姿を部門メンバーで共有しているか | <input type="checkbox"/> |
| | 9 | 自部署の1年後（6ヶ月後）のありたい姿について、フレームワークなどを用いてメンバーと対話しながら捉え方の交換をしているか | <input type="checkbox"/> |
| Planの策定 | 10 | 実行計画で、部下が実行できるレベルまでかみ砕かれているか | <input type="checkbox"/> |
| | 11 | 実行計画には、仮説が記載されているか | <input type="checkbox"/> |
| | 12 | 計画策定時には、メンバーを巻き込んでアイデアだしをしているか | <input type="checkbox"/> |
| Check Actionの実施方法 | 13 | 進捗管理では、計画の実行度合いと出した効果について検証しているか | <input type="checkbox"/> |
| | 14 | 進捗管理は、1ヵ月に一度程度実施しているか | <input type="checkbox"/> |
| | 15 | 進捗管理では、新しい打ち手を考えているか | <input type="checkbox"/> |
| | 16 | 新しい打ち手は、メンバーを巻き込んでアイデアだしをしているか | <input type="checkbox"/> |

MG-PDCAサイクルの問題と解決策の立案



Exercise

前のページのチェックを参考にして、自部署のMG-PDCAサイクルの問題点・その解決策を挙げてください。

| | 個人演習 | グループ共有 |
|-----|--------------------------------|--------|
| 問題点 | 例) 進捗管理を定期的に開催していない | |
| 解決策 | 例) 每月第3月曜日の午前中に進捗管理ミーティングを開催する | |

進捗管理のマトリックス (Action) 【再掲】

計画どおり行動したのも、必ずしも成果が出るとは限りません。下記のような事象のなかで、「計画どおり行動した」が、「計画どおり行動しなかった」ことが圧倒的に多いはずです。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マネジャーの仕事になります。

| | 計画どおり行動した | 計画どおり行動しなかった |
|------------|---|---|
| 共有の場 | 部門ミーティング | 1on1など個別対応 |
| 効果が上がった |  計画どおり行動し、想定した効果が出た <div style="background-color: #f0e6d2; padding: 5px; border-radius: 5px;">仮説が正解で、一番良い状態です 成功要因も言語化しておきましょう</div> |  計画どおり行動しなかった <div style="background-color: #f0e6d2; padding: 5px; border-radius: 5px;">行動に移せないのは、 ・(時間を含めた) 経営資源の問題 ・自己の中でブレーキがかかっている ・人間関係 などの可能性があるので、個別に ミーティングすることがお勧めです</div> |
| 効果が上がらなかった |  計画どおり行動したが、想定した効果が出なかった <div style="background-color: #f0e6d2; padding: 5px; border-radius: 5px;">Actionとして効果に繋がる 新しい実行計画を考えましょう</div> | |

事後課題

MG-PDCAサイクルの定着

SAMPLE



本日学んだ知識を職場で実践して定着させ、お互いの体験をシェアしたいと思います。

事後課題

事後課題を選択して、お互いに実践したことを共有します。



事後課題1

最優先の重点課題について、課題解決のフレームワークを使って、部下と一緒に実行計画を考えてください。

【定量目標】上司の皆さんから達成基準を紹介して、実行計画は部下からアイデアを募ってください。

【定性目標】上司の皆さんから達成基準（ありたい姿）を紹介して、実行計画は部下からアイデアを募ってください。実行計画が明確になった後で、再度達成基準（ありたい姿）に追加項目があれば追加して、達成基準（ありたい姿）をできる限り具体化してください。

演習が終わった後で、部下の感想を聞いてみてください。

事後課題2

MG-PDCAサイクルの定着の際に、直撃管理の会議のやり方を改善してください。改善するにあたって、本研修で学んだことを部下に共有して、部下の意見も取り入れながら改善を進めてください。

改善が終了した後で、部下の感想を聞いてみてください。

どちらの事後課題に取り組むかは、お任せします



本日の研修を通じて、どのように認識が変わったのかを整理します。また、今後どのようなことを心がけるか、具体的な行動計画を立てましょう。

本研修の振り返り

この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・捉え方が変わったことは何ですか？個人演習後に、グループでお互いの気づきを共有しましょう。

| | 一番印象に残ったこと | 捉え方が変わったこと |
|--------|------------|------------|
| 個人演習 | | |
| グループ共有 | | |

捉え方が変わったことに対して、明日から意識して行動を変えることは何ですか？個人演習後に、グループでお互いの考えたことを共有しましょう。

| | 明日から意識して行動を変えること |
|--------|------------------|
| 個人演習 | |
| グループ共有 | |



講師からの総合所感

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。