

第3章 事例

研修テーマ：生産性を高める目標管理・事業管理

受講企業：〇〇社

対象企業について

対象企業は半導体検査装置であるハンドラ（半導体の電氣的結果をもとに性能毎に分類・選別する装置）、テスト（半導体の性能を電氣的に測定する装置）およびパーツ等（マーキングマシン、予備部品、保守部品等）の開発・製造・販売を行うメーカーである。国内に3カ所の製造拠点をもち、従業員数は、250名余りである。

第1節 問題の把握

① 短期コースの説明

対象企業人事部研修担当者に、次のような短期コースを実施していることを紹介した。

- （1） 製造職場の経験が長い課長職程度の人に、企業経営の視点に立った職場の変革、経営者に対する改善提案のできる人材を育成する。
- （2） 成果重視型訓練であること
- （3） 製造職場にある経営上の問題を明らかにし、この課題を解決するのに必要な能力を直接育成するカリキュラムを設定すること

こうした説明に対して担当者は短期コースに興味を示した。同社のマネジャークラスが抱えている課題を整理し、短期コースの導入を検討する旨の回答を得て初めての説明は終了した。

② 経営上の課題等の共有

初回の説明からしばらくして、短期コースの実施を具体化したい旨の要望を受け、第2回目の打ち合わせを行った。

対象企業からの説明：

- （1） 当社のマネジャーレベルにコスト・マネジメントや部下に対する成果のフィードバックによる動機づけを行う等の意識が少ない。
- （2） 当社で近いうちに役割等級制度(職務に対する目標達成・コンピテンシー・情意を組み合わせた評価を行い、賞与・昇格を決める制度)を導入する予定で、コンピテンシー記述を進めているがうまく進まない。
- （3） 人事部が記述するコンピテンシー記述は絵に描いた餅、製造職場のマ

ネジャーにコンピテンシー記述をできるようになってほしい。

(4) おおよその職制は以下の通り。

役員	部長 (一部工場長兼務)	拠点工場毎に下記グループがある		一般職
		課長職： GM グループマネジャー	GL: グループリーダー	
人事・経理担当 技術担当 など	人事部長 経理部長 製造部長 製造技術部長 開発部長 など	生産管理 Grp 加工 Grp 資材 Grp など リーダーがそのグループの長である場合もある		

(5) 部課長レベルのマネジメント意識が希薄である。目標管理を導入しているが、抽象的で実態を反映していない。

(6) 抽象的な上位目標に対して、具体的な部門目標に詳細化できない。

職業大の説明と提案：

- (1) マネジメント意識が希薄なマネジャーがコンピテンシー記述をできるようになっても、その後の運用がなされないのではないか。
- (2) 目標管理・PDCA を適切に回すことで、正しい目標管理を実施する成功体験を与える機会としてはどうか。
- (3) 短期コース実施中に受講者が実践する適切な目標管理・PDCA を役員や部長、他の課長が見ることで、その必要性を感じさせる一歩としてはどうか。
- (4) 社内で、適切な目標管理・PDCA の実践が必要との認識が醸成されれば、翌年以降、受講者の周辺に適切な目標管理・PDCA を広げてはどうか。
- (5) 上記のような数年のプロセスを前提とした、第一歩の短期コースとしてはどうか。

以上の討議の結果、職場のリーダーが抱えている課題について合意できた。次回打ち合わせまでに、これらの課題を解消するためのコースの企画書を作成することにした。

③ 課題の分析、研修企画作成

これまでの2回の打ち合わせ結果から、次の考え方で短期コースを企画することにした。

(1) 対象企業で形骸化しているといわれていた目標管理を、本来あるべき姿で実施する能力を習得するためのコースとする。

なおここでいう目標管理は、経営者が設定する各事業年度の事業目標を達成するために部・課・職場レベルに目標を細分化し、その達成に向けた進捗管理を行い、事業年度の終わりに目標に確実に到達するための手法をさす。人事管理の一貫として従業員一人ずつに目標を設定させ、その到達状況により人事評価を行う制度とは異なる。

(2) 当該年度に設定した部・課・職場の目標を適切な形で設定し直し、これを年度内で達成する進捗管理の実践を演習として行う。

上記の基本的な考えを元に、「2. 1 企画概要書」示す企画概要書の案を作成し、短期コース実施企業との第3回目の打ち合わせに臨んだ。

④ 短期コース企画の検討、協議

第3回目の打ち合わせで、前項で作成した企画概要書(案)を説明した。この結果、企画内容について合意が得られ、集合研修を実施する日程を確定した。

第3回目の打ち合わせでは、企画概要書(案)の考え方と職場の考え方に齟齬がないことを確認するため、複数の受講予定者に対するヒアリングと目標管理の実施状況を確認した。これについては、「⑧ 受講者ヒアリング、現場視察」で紹介する。

⑤ 受講者の選定

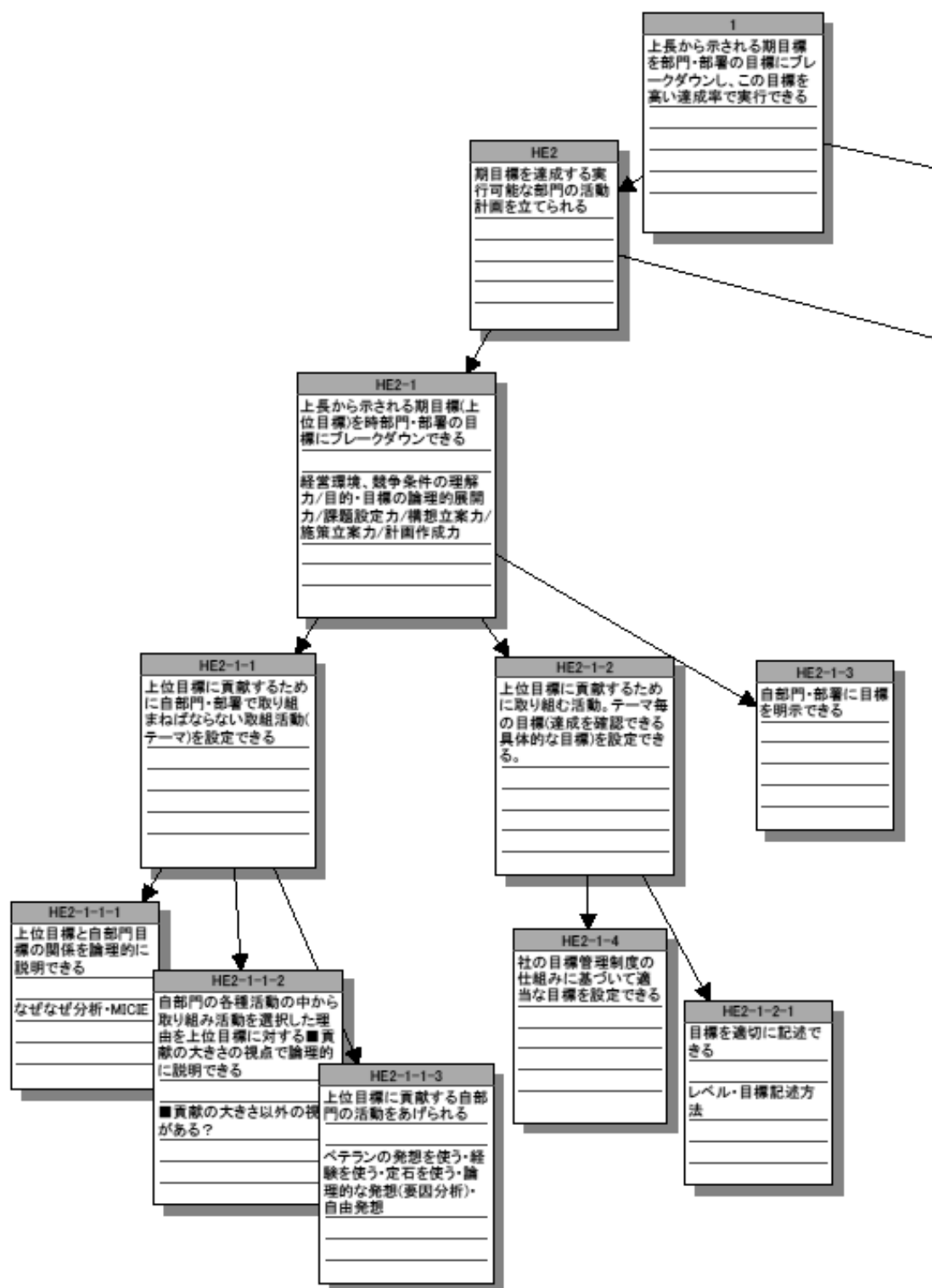
対象企業では提示した企画に基づき、経営者層の方針を職場に展開する中心的な役割を担う生産管理グループと資材グループのグループマネージャ、グループリーダーの計4名を受講者に選定した。各参加者の所属と目標管理のテーマとして設定した取り組み課題を以下に示す。

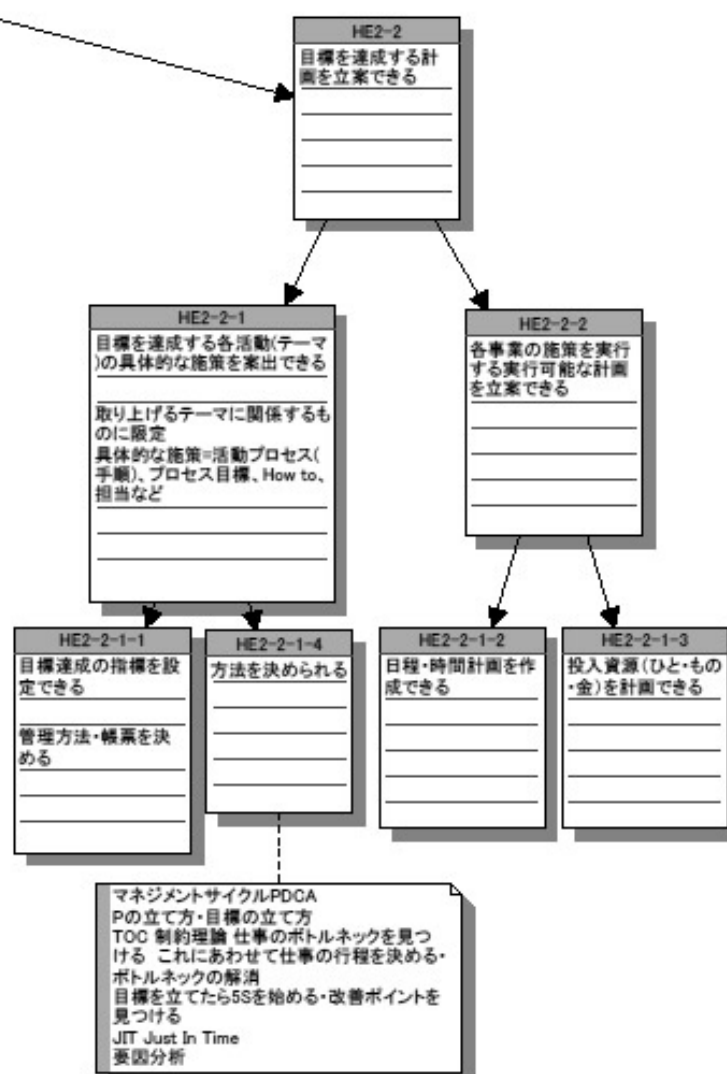
所属・職位	取組課題
生産管理グループ グループマネージャ A氏	新人に対して短期間で生産日程立案する方法を習得させる ・顧客の置かれている現状の把握 ・顧客希望納期への対応の可能性見極め ・生産に必要な作業工数・日数の算出
生産管理グループ	ハンドラ・テストの業務フロー効率化

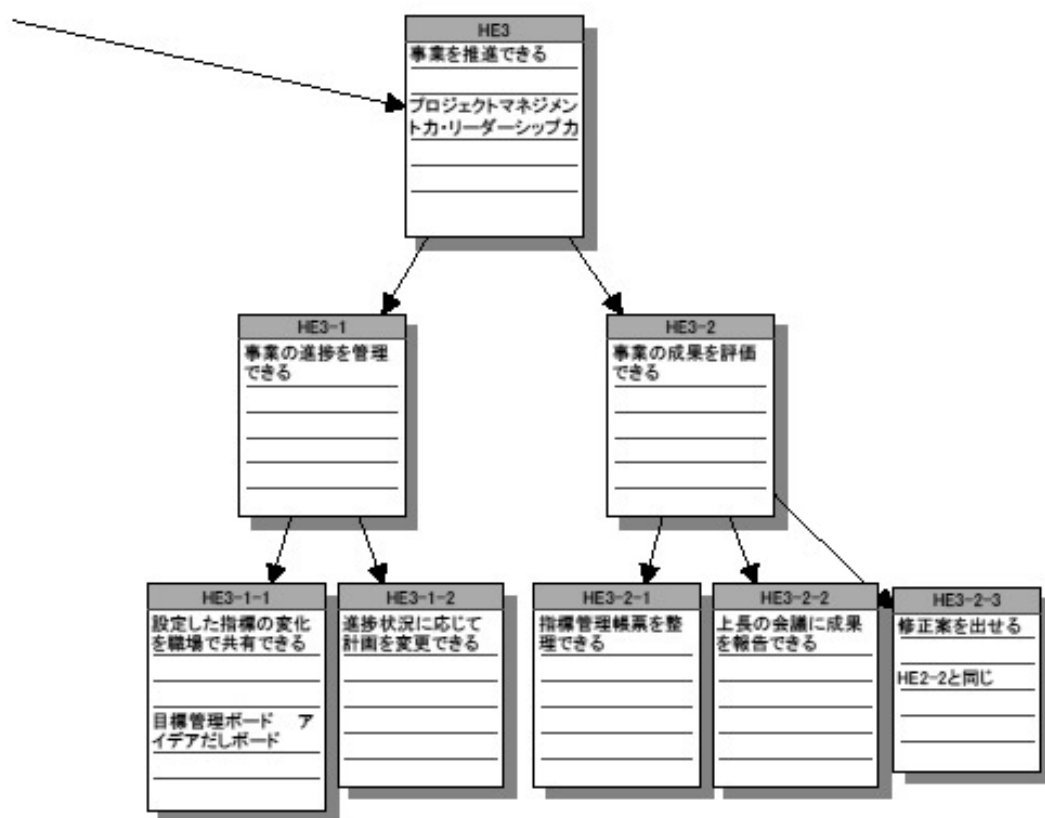
グループリーダー B 氏	・仕様書確認業務 ・追加・変更対応業務
資材グループ グループマネージャ C 氏 グループリーダー D 氏	標準納期の短縮 ・不適合品の撲滅 1 件あたりの不良品係数を 2000 万円以上とする ・標準納期の短縮 10%削減 ・原価見積書以内の発注 90%以上

⑥ 目標詳細図、教授内容確定

研修企画概要書の到達目標を設定する際に作成した、目標詳細図を示す。







⑦ 教材、教具、講師の提案

今回の短期コースでは、部外講師に指導を委託した。職業大と対象企業間の3回目の打ち合わせを終え、コース内容の方向性が決まった段階で、部外講師候補2名をリストアップした。それぞれに今回の短期コースの企画を説明し、研修内容、方法について意見を求めた。この意見から、研修の主旨をより適切に理解したと思われた講師に絞り込んで、部外講師としての指導を委託した。

部外講師を委託するに際して、注意して説明した事項は以下の点である。

- (1) 今回の短期コースは成果重視型であり、受講者が目標に到達しなければならない。
- (2) 対象企業で目標分析が適切に行われるようになることは、短期コースの成功を評価する基準の一つではあるが、それが研修を実施する目的ではない。短期コースを実施する目的は、受講者が目標分析を実行できるようになることである。
- (3) その意味で、対象企業に目標分析を導入する単なるコンサルティングではなく、受講者に対する目標分析の指導が重要で、受講者を一定の目標レベルに引き上げる必要があること。
- (4) テキストは一般化された理論的な説明ではなく、対象企業での目標管理の具体的な活動に利用できる実践的な資料を用意してもらいたいこと。

また、受講者に対するヒアリングを実施した第4回目の打ち合わせ以降は、部外講師も同席してもらい、対象企業の状況を把握してもらうことにつとめた。

⑧ 受講者ヒアリング、現場視察

第4回の打ち合わせとして、①現在職場で利用している目標管理の活用状況の確認と、②予定している短期コースの有効性の確認を目的としたヒアリングを行った。これは、主催者がコース内容の妥当性を確認するだけでなく、受講予定者に短期コースを実施する真の目的を伝え、それが必要な活動であることを主催者と受講予定者との間で合意を形成することが目的の一つであった。

ヒアリングの際は、次の内容を伝えながら、目標管理の活用状況を確認した。

- (1) 御社では目標管理が形骸化しているという意見があり、これを是正するための研修を実施したいと考えている。
- (2) 今後、この短期コースで指導する方法で目標管理を実施することとし、部長に対する説明や部長が経営会議で説明する際の説明資料に、皆さんが学習する方法での資料が利用されることになる。
- (3) 皆さんが作成される資料が有効であることが認められると、全社的に展開することになる。
- (4) 現在利用している目標管理の様式を経営計画から個人目標まで見せてほしい。
- (5) 現在利用している目標管理の記述だと矛盾が見られる。これを皆さんが是正できるようにすることが今回の研修の目標となるが、そのような研修は、皆さんにとって有効か？
- (6) 今年度実施している現実の目標管理の記述を、研修を実施しながら修正し、進捗管理をする予定だが、それは可能か？

上記のような質問項目を中心としたヒアリングを実施した結果、予定した短期コースの内容がおおむね妥当であることを確認した。

⑨ 研修内容の承認、契約

これまでの4回の打ち合わせを通して、「2.1 企画概要書」に示す研修計画を作成し、5回目の打ち合わせの際に対象企業に示した。対象企業の研修実施の責任者である技術担当役員に短期コースの目的、目標、内容を説明し、実施の了解が得られた。

技術担当役員からは、これまで対象企業は計画的な人材育成を実施してこなかったこと、グループリーダーが突然管理職となり業務の統括方法を学習していない。今回の研修で、管理職としてマネジメント手法を適用する必要性、人材育成を実施する必要性を社内に認識させたい。との期待が述べられた。

上記の経緯をふまえて短期コースの内容が対象企業に承認され、受講申し込みを受けることになった。

第2節 コースの計画

第1節のプロセスを経て、短期コースの内容を「企画概要書」にまとめた。「企画概要書」は、対象企業が研修受講を決断する最終的な判断に利用される。また、受講者に対するコース内容の周知と、短期コースが約束する品質保証の範囲を示すために用いる。

2. 1 企画概要書

次項より、実際の短期コースに使用した企画概要書を示す。企画概要書は、この短期コースで職場のどのような課題を解決しようとしているのかを示す「目的」、受講者が短期コース終了後になにが「できる」ようになるのかを示す「目標」、目標に到達するために集合研修各日に何を実施するのかを示す「内容」で構成している。

2007年●●月●●日

●●社様向け研修計画

職業能力開発総合大学校 総合的ものづくり人材育成推進室

1. 研修実施の目的と目標

科目名	生産性を高める目標管理・事業管理
本研修の目的	問題： 現在T社は、好調な外部環境の影響により好業績をあげている。他方、部門管理者に事業をマネジメントするという意識が欠けている。この状態で外部環境が悪化した場合、速やかに生産性を高めるアクションを取れない可能性がある。そこで部門・部署管理者に事業をマネジメントする意識を浸透させ、正しいマネジメントを実践してゆく必要がある。 本研修はその第1歩として、一部門・部署に目標管理・プロジェクト管理を定着させ、生産性が向上する成功体験を提供する。この成功体験で全社に事業を正しくマネジメントする必要性を示し、正しいマネジメントを行う気運を高め、次のマネジメント関係研修をスムーズに導入する素地をつくることが本研修の目的である。 現状： 部門・部署管理者は事業をマネジメントする必要性を感じていない。目標管理を導入しているが形式的。目標の進捗確認の際も進捗の指標を示せない。 修了者像： 上長から示される期目標を部門・部署の目標にブレイクダウンし、この目標を高い達成率で実行できる人材。

大目標 上長から示される期目標を部門・部署の目標にブレイクダウンし、この目標を高い達成率で実行できる

HE2 期目標を達成する実行可能な部門の活動計画を立てられる

HE2-1 上長から示される期目標(上位目標)を自部門・部署の目標にブレイクダウンできる

1 上位目標と自部門目標の関係を論理的に説明できる(なぜなぜ分析・MICIE)

2 自部門の各種活動の中から取り組み活動を選択した理由を上位目標に対して論理的に説明できる(貢献の大きさの視点他)

3 上位目標に貢献する自部門の活動をあげられる(ペテランの発想・経緯・定石・論理的な発想(要因分析)・自由発想)

4 上位目標に貢献するために自部門・部署で取り組みねばならない取組活動(テーマ)を設定できる

5 目標を適切に記述できる(レベル・目標記述方法)

6 上位目標に貢献するために取り組み活動。テーマ毎の目標(達成を確認できる具体的な目標)を設定できる。

7 自部門・部署に目標を明示できる

8 社の目標管理制度の仕組みに基づいて適当な目標を設定できる

◆要素目標

- ・ 本質的な PDCA と目標管理の関係を説明できる
- ・ 上位方針を読み解ける(事業環境・経営課題との関係から)
- ・ 上位方針は自部門に展開するものであることを説明できる
- ・ 目標設定のポイントを説明できる
- ・ 目標展開の論理的つながりを説明できる

HE2-2 目標を達成する計画を立案できる

- 1 目標達成の指標を設定できる(管理方法・根拠を決める)
- 2 方法を決められる
- 3 目標を達成する各活動(テーマ)の具体的な施策を案出できる
 - 取り上げるテーマに関係するものに限定(具体的な施策=活動プロセス(手順)、プロセス目標、How to、担当など)
- 4 設定した指標の変化を職場で共有できる(目標管理ボード・アイディアだしボード)
- 5 日程・時間計画を作成できる
- 6 投入資源(ひと・もの・金)を計画できる
- 7 各事業の施策を実行する実行可能な計画を立案できる
- 8 目標を達成する計画を立案できる

HE3 事業を推進できる

HE3-1 事業の進捗を管理できる

- 1 事業の進捗を管理できる
- 2 進捗状況に応じて計画を変更できる

HE3-2 事業の成果を評価できる

- 1 指標管理根拠を整理できる
- 2 上長の会議に成果を報告できる
- 3 修正案を出せる
- 4 事業の成果を評価できる

『目標管理・業務管理強化研修』プログラム

1日目【方針の目標展開】

	演習内容	学習目標
9:00	1. オリエンテーション	
9:15	2. 研修のねらい（講話・自社の環境説明）	◆本研修に対する期待を説明できる
10:00	3. 目標管理とは－PDCAサイクルの回し－ （講義）	◆本質的なPDCAと目標管理の関係を説明できる
10:45	4. 上位方針・目標の理解《講義、討議》 ・事業環境、経営課題を基に再確認する ・方針・目標の真の意義を理解する	◆上位方針を読み解ける（事業環境・経営課題との関係から）
11:30	5. 上位方針・目標の自部署目標への展開 ・方針展開について《講義》	◆上位方針は自部門に展開するものであることを説明できる
13:00	6. 事前課題演習の発表、相互評価《発表》 （目標設定が適切かどうかを相互に 指摘し合う） ◎ 学習評価－事前課題演習の発表を通じて、PDCAと上位 方針のとらえ方・上位方針の読み解き・上位方針を自部 門に展開するという意味を理解しているか評価する	
15:00	7. 目標設定について《講義》 ・自部門の方針・目標の設定手順 ・目標の設定のポイント	◆ 目標設定のポイントを説明できる
15:45	8. 課題演習の修正《個人ワーク》 ・午前の相互評価と7項の講義内容を 踏まえ、課題演習の『自部署の目標設定』を見直し、 修正する	下記項目について、自部門の大目標レベルに展開できる。 論理性については一定程度とし、2日目にレベルを高める。 HE2-1 2 自部門の各種活動の中から取り組み活動を選択した理由を上位目標に対して論理的に 説明できる（貢献の大きさの視点他） 3 上位目標に貢献する自部門の活動をあげられる（ベテランの発想・経験・定石・論理的 な発想（要因分析）・自由発想） 4 上位目標に貢献するために自部門・部署で取り組みねばならない取組活動（テーマ）を設 定できる 5 目標を適切に記述できる（レベル・目標記述方法） 6 上位目標に貢献するために取り組み活動。テーマ毎の目標（達成を確認できる具体的な 目標）を設定できる。 7 自部門・部署に目標を明示できる
16:30	9. 修正後の『自部署の目標設定』の発表と相互評価《発表、 討議》（時間不足の場合は翌朝に実施） ◎ 学習評価－自部署の目標設定を通じて右項ができている か確認する	

2日目【目標達成のための具体化（課題設定～実行計画）】

	演習内容	学習目標
9:00 9:15 11:00	1. 前日の振り返り 2. 目標達成のための展開《講義、ワーク》 ・目標のブレークダウン（論理的展開） ・プロセス目標の設定 ・個人ワーク 3. 発表《発表、討議》 ・主要な目標のブレークダウンについて 発表、討議、相互指摘 ◎学習評価—個人ワークの結果を発表してもらい、右項目が できていることを確認する	◆ 目標展開の論理的なつながりを説明できる 下記項目について、自部門のプロセス目標レベルに展開できる。 HB2-1 上長から示される期目標(上位目標)を自部門・部署の目標にブレークダウンできる 1 上位目標と自部門目標の関係を論理的に説明できる(なぜなぜ分析・MICIE) 2 自部門の各種活動の中から取り組み活動を選択した理由を上位目標に対して論理的に説明できる(貢献の大きさの視点他) 3 上位目標に貢献する自部門の活動をあげられる(ベテランの発想・経験・定石・論理的な発想(要因分析)・自由発想) 4 上位目標に貢献するために自部門・部署で取り組みねばならない取組活動(テーマ)を設定できる 5 目標を適切に記述できる(レベル・目標記述方法) 6 上位目標に貢献するために取り組み活動。テーマ毎の目標(達成を確認できる具体的な目標)を設定できる。
13:00 15:00	4. 取組み課題の設定～施策立案 (講義、ワーク) ・取組み課題の抽出、設定 ・取組み課題の解決案(施策)検討 ・個人ワーク 5. 取組み課題、施策検討の発表、相互評価 《発表、相互指摘》 ◎学習評価—発表を通じて、右項目ができているか評価する	HB2-2 目標を達成する計画を立案できる 1 目標達成の指標を設定できる(管理方法・根拠を決める) 2 方法を決められる 3 目標を達成する各活動(テーマ)の具体的な施策を案出できる 取り上げるテーマに関係するものに限定(具体的な施策=活動プロセス(手順)、プロセス目標、How to、担当など)
16:00 17:00	6. 活動計画の作成《講義、個人ワーク》 ・活動計画作成方法 ・5 W 1 H のポイント ・活動計画の作成(時間の限り) 7. 次回までのワーク(宿題)の確認 ◎学習評価—発表を通じて右項目ができているか評価する	5 日程・時間計画を作成できる 6 投入資源(ひと・もの・金)を計画できる 7 各事業の施策を実行する実行可能な計画を立案できる 8 目標を達成する計画を立案できる

3日目【進捗管理の具体化】

	演習内容	学習目標
9:00 9:15 11:00	1. 前回の振り返り 2. 前回の取組みの発表、相互指摘《発表》 ・目標展開、取組み課題、施策立案、実行計画を発表 ・相互指摘 3. 指摘を受けて、見直し、修正《ワーク》 ・発表時の相互指摘を参考に、各人の計画の見直し、修正 ◎学習評価－活動計画までの完成	◆実行計画を作成できる HE2-1 7 自部門・部署に目標を明示できる 8 社の目標管理制度の仕組みに基づいて適当な目標を設定できる
13:00 14:00 17:00	4. 実行段階におけるマネジメント《講義》 ・PDCAマネジメントのD、C、A 段階の管理者の役割 ・進捗管理指標と管理方法 5. 進捗管理方法の検討《全体検討》 ・進捗管理のSW1H ・進捗管理指標の見直し、設定 ・管理根拠票の見直し、作成 6. 次回までのワーク（宿題）の確認 ・進捗管理の実践 ・次回の報告内容の確認 ◎学習評価－進捗管理の具体化	◆進捗マネジメントについて理解できる ◆進捗マネジメントに必要な指標の設定、管理根拠票が作成できる HE2-2 4 設定した指標の変化を職場で共有できる（目標管理ボード・アイデアしボード） HE3-1 1 事業の進捗を管理できる HE3-2 1 指標管理根拠を整理できる

4 日目【実践、評価、分析、軌道修正】		学習目標
9:00 9:15	1. 前回の振り返り 2. 各人の進捗管理についての発表 《発表、相互指摘》 ・取組み内容、状況 ・実績/計画の自己評価 ・差異分析 ・新たな問題点 ・軌道修正について など ・相互指摘	◆ 各人の進捗管理を報告できる ◆ 差異分析ができる (C) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 2 上長の会議に成果を報告できる 3 修正案を出す
13:00 15:00 16:00 17:00	2. 午前の続き (参加者の人数により持ち時間を決める) 3. 発表時の相互指摘を参考に、各人の実行 計画の見直し《個人ワーク》 ・計画の見直し ・新たな改善項目の抽出と具体化 4. 発表 ・見直し案の発表、相互指摘 5. 次回までのワーク《宿題》の確認 ・進捗管理の実践 ・次回の報告内容の確認 ◎学習評価－進捗管理の実践（評価、見直し）	◆ 新たな問題点に対する対策が打てる (A) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 3 修正案を出す

5日目【実践、評価、分析、軌道修正】

演習内容		学習目標
9:00 9:15	1. 前回の振り返り 2. 各人の進捗管理についての発表 《発表、相互指摘》 ・取組み内容、状況 ・実績/計画の自己評価 ・差異分析 ・新たな問題点 ・軌道修正について など ・相互指摘	◆各人の進捗管理を報告できる ◆差異分析ができる (C) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 2 上長の会議に成果を報告できる 3 修正案を出す
13:00 15:00 16:00 17:00	2. 午前の続き (参加者の人数により持ち時間を決める) 3. 発表時の相互指摘を参考に、各人の実行 計画の見直し《個人ワーク》 ・計画の見直し ・新たな改善項目の抽出と具体化 4. 発表 ・見直し案の発表、相互指摘 5. 次回までのワーク《宿題》の確認 ・最終報告会に向けての準備 ◎学習評価－進捗管理の実践（評価、見直し）	◆ 新たな問題点に対する対策が打てる (A) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 3 修正案を出す

6日目【成果報告】

演習内容		学習目標
9:00 9:15 11:00	1. 前回の振り返り 2. 最終発表の準備 3. 最終発表 ・各部署での取組み ・成果 ・評価 ・管理職としての再認識点 ・反省点 ・今後の改善点 など	◆経営サイドに対し、自部署の目標管理について報告できる (PDCAの全体の報告) ◆ PDCAマネジメントを通して経営的レベルの提案ができる HE3-2 4 事業の成果を評価できる
13:00 16:00 17:00	3. 午前の続き 4. 研修全体の振り返り 講評 今後の展開について など 終了	

2. 2 教材・教具について

付録の CD-ROM に、研修時に使用した以下の資料を示す。

- ーテキスト（講義用パワーポイント資料・配付資料）
- ー成果物（目標管理に関する計画資料および進捗管理資料）

研修時に用いた教材等の掲載については、以下の方針に基づいて、部分的に編集している。

- ・ 対象企業等の固有名詞（会社名、個人名等）は削除。
- ・ 企業の経営情報等については削除とし、更に研修実施時に守秘義務契約等を締結している場合は、その基準に従って削除。
- ・ 挿絵、写真等については、編集ソフト固有のものはそのまま掲載し、写真、レンタルポジ等で、出所が不明なもの、著作権、所有権等の所在が明らかでないものについては削除。
- ・ 紹介図書等については、その詳細情報（出版社、著者、訳者等）を明らかにする。

第3節 実施状況

【当初計画と実施実績の大きな違い】

当初は5回の活動後に報告会を行う計画であったが、実施においては6回の活動後に報告会を行った。（『実践－評価・分析－軌道修正』を2回行った）

1回目【方針の目標展開】 9月度

	演習内容	学習目標
9:00	1. オリエンテーション	
9:15	2. 研修のねらい (講話・自社の環境説明)	◆本研修に対する期待を説明できる
10:00	3. 目標管理とは ・PDCA サイクルを回す《講義》	◆本質的なPDCAと目標管理の関係を説明できる
10:45	4. 上位方針・目標の理解《講義、討議》 ・事業環境、経営課題を基に再確認する ・方針・目標の真の意義を理解する	◆上位方針を読み解ける(事業環境・経営課題との関係から)
	午前の続き 各事業の環境分析の発表、相互指摘	
15:00	5. 目標設定について《講義》 ・上位方針・目標の自部署目標への展開 ・方針展開について ・自部署の方針・目標の設定手順 ・目標の設定のポイント	◆上位方針は自部門に展開するものであることを説明できる ◆目標設定のポイントを説明できる
15:30 16:30	6. 『自部署の目標設定』の発表と相互評価 《発表、討議》(時間不足の場合は翌朝に実施) ◎学習評価－自部署の目標設定を通じて右項ができていないか確認する	◆下記項目について、自部署の大目標レベルに展開できる。 論理性については一定程度とし、2日目にレベルを高める。 HE2-1 2 自部署の各種活動の中から取り組み活動を選択した理由を上位目標に対して論理的に説明できる(貢献の大きさの視点他) 3 上位目標に貢献する自部署の活動をあげられる(ベテランの発想・経験・定石・論理的な発想(要因分析)・自由発想) 4 上位目標に貢献するために自部署・部署で取り組まねばならない取組活動(テーマ)を設定できる 5 目標を適切に記述できる(レベル・目標記述方法) 6 上位目標に貢献するために取り組む活動。テーマ毎の目標(達成を確認できる具体的な目標)を設定できる。 7 自部署・部署に目標を明示できる

2回目【目標達成のための具体化（課題設定～実行計画）】 9月度

	演習内容	学習目標
9:00 9:15 11:00	1. 前回の振り返り 2. 目標達成のための展開《講義、ワーク》 ・目標のブレークダウン（論理的展開） ・プロセス目標の設定 ・個人ワーク 3. 発表《発表、討議》 ・主要な目標のブレークダウンについて 発表、討議、相互指摘 ◎学習評価－個人ワークの結果を発表してもらい、右項目ができていることを確認する	◆ 目標展開の論理的なつながりを説明できる 下記項目について、自部門のプロセス目標レベルに展開できる。 HE2-1 上長から示される期目標(上位目標)を自部門・部署の目標にブレークダウンできる 1 上位目標と自部門目標の関係を論理的に説明できる(なぜなぜ分析・MICIE) 2 自部門の各種活動の中から取り組み活動を選択した理由を上位目標に対して論理的に説明できる(貢献の大きさの視点他) 3 上位目標に貢献する自部門の活動をあげられる(ベテランの発想・経験・定石・論理的な発想(要因分析)・自由発想) 4 上位目標に貢献するために自部門・部署で取り組まねばならない取組活動(テーマ)を設定できる 5 目標を適切に記述できる(レベル・目標記述方法) 6 上位目標に貢献するために取り組む活動。テーマ毎の目標(達成を確認できる具体的な目標)を設定できる。
13:00 15:00	4. 取組み課題の設定～施策立案(講義、ワーク) ・取組み課題の抽出、設定 ・取組み課題の解決案(施策)検討 ・個人ワーク 5. 取組み課題、施策検討の発表、相互評価《発表、相互指摘》 ◎学習評価－発表を通じて、右項目ができているか評価する	HE2-2 目標を達成する計画を立案できる 1 目標達成の指標を設定できる(管理方法・帳票を決める) 2 方法を決められる 3 目標を達成する各活動(テーマ)の具体的な施策を案出できる 取り上げるテーマに関係するものに限定(具体的な施策=活動プロセス(手順)、プロセス目標、How to、担当など)
16:00 17:00	6. 活動計画の作成《講義、個人ワーク》 ・活動計画作成方法 ・5W1Hのポイント ・活動計画の作成(時間の限り) 7. 次回までのワーク(宿題)の確認 ◎学習評価－発表を通じて右項目ができているか評価する	5 日程・時間計画を作成できる 6 投入資源(ひと・もの・金)を計画できる 7 各事業の施策を実行する実行可能な計画立案できる 8 目標を達成する計画を立案できる

3回目【進捗管理の具体化】 10月度

	演習内容	学習目標
9:00 9:15 11:00	1. 前回の振り返り 2. 前回の取組みの発表、相互指摘《発表》 ・目標展開、取組み課題、施策立案、 実行計画を発表 ・相互指摘 3. 指摘を受けて、見直し、修正《ワーク》 ・発表時の相互指摘を参考に、各人の 計画の見直し、修正 ◎学習評価－活動計画までの完成	◆実行計画を作成できる HE2-1 7 自部門・部署に目標を明示できる 8 社の目標管理制度の仕組みに基づいて 適当な目標を設定できる
13:00 14:00 17:00	4. 実行段階におけるマネジメント《講義》 ・PDCAマネジメントのD、C、A 段階の管理者の役割 ・進捗管理指標と管理方法 5. 進捗管理方法の検討《全体検討》 ・進捗管理の5W1H ・進捗管理指標の見直し、設定 ・管理帳票の見直し、作成 ・進捗管理の方法検討 （タイミング、やり方・ルール、役割 など） 6. 次回までのワーク（宿題）の確認 ・進捗管理の実践 ・次回の報告内容の確認 ◎学習評価－進捗管理の具体化	◆進捗マネジメントについて理解できる HE2-2 4 設定した指標の変化を職場で共有でき る(目標管理ボード・アイデアだしボ ード) ◆進捗マネジメントに必要な指標の設 定、管理帳票が作成できる HE3-1 1 事業の進捗を管理できる HE3-2 1 指標管理帳を整理できる

4回目【実践、評価、分析、軌道修正】 11月度

	演習内容	学習目標
9:00 9:15	1. 前回の振り返り 2. 各人の進捗管理についての発表 《発表、相互指摘》 ・ 取組み内容、状況 ・ 実績／計画の自己評価 ・ 差異分析 ・ 新たな問題点 ・ 軌道修正について など ・ 相互指摘	◆ 各人の進捗管理を報告できる ◆ 差異分析ができる (C) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 2 上長の会議に成果を報告できる 3 修正案を出せる
13:00 15:00 16:00 17:00	2. 午前の続き (参加者の人数により持ち時間を決める) 3. 発表時の相互指摘を参考に、各人の実行計画の見直し《個人ワーク》 ・ 計画の見直し ・ 新たな改善項目の抽出と具体化 4. 発表 ・ 見直し案の発表、相互指摘 5. 次回までのワーク(宿題)の確認 ・ 進捗管理の実践 ・ 次回の報告内容の確認 ◎学習評価ー進捗管理の実践(評価、見直し)	◆ 新たな問題点に対する対策が打てる (A) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 3 修正案を出せる

5回目【実践、評価、分析、軌道修正】 1月度

	演習内容	学習目標
9:00 9:15	1. 前回の振り返り 2. 各人の進捗管理についての発表 《発表、相互指摘》 ・ 取組み内容、状況 ・ 実績／計画の自己評価 ・ 差異分析 ・ 新たな問題点 ・ 軌道修正について など ・ 相互指摘	◆ 各人の進捗管理を報告できる ◆ 差異分析ができる (C) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 2 上長の会議に成果を報告できる 3 修正案を出せる
13:00 15:00 16:00 17:00	2. 午前の続き (参加者の人数により持ち時間を決める) 3. 発表時の相互指摘を参考に、各人の実行計画の見直し《個人ワーク》 ・ 計画の見直し ・ 新たな改善項目の抽出と具体化 4. 発表 ・ 見直し案の発表、相互指摘 5. 次回までのワーク(宿題)の確認 ・ 最終報告会に向けての準備 ◎学習評価ー進捗管理の実践(評価、見直し)	◆ 新たな問題点に対する対策が打てる (A) HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 3 修正案を出せる

6回目【実践、評価、分析、軌道修正】 2月度

	演習内容	学習目標
9:00 9:15 AM 生産 管理 PM 購買 16:00 17:00	1. 前回の振り返り 2. 各人の進捗管理についての発表 《発表、相互指摘》 ・ 取組み内容、状況 ・ 実績／計画の自己評価 ・ 差異分析 ・ 新たな問題点 ・ 軌道修正について など ・ 相互指摘 3. 発表時の相互指摘を参考に、各人の実行 計画の見直し《個人ワーク》 ・ 計画の見直し ・ 新たな改善項目の抽出と具体化 4. 発表 ・ 見直し案の発表、相互指摘 5. 次回までのワーク（宿題）の確認 ・ 最終報告会に向けての準備 ◎学習評価ー進捗管理の実践（評価、見直し）	◆各人の進捗管理を報告できる ◆差異分析ができる（C） HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 2 上長の会議に成果を報告できる 3 修正案を出せる ◆新たな問題点に対する対策が打てる （A） HE3-1 2 進捗状況に応じて計画を変更できる HE3-2 3 修正案を出せる

7回目【成果報告】 3月度

	演習内容	学習目標
13:30 15:30	1. 最終発表 ・ 各課での取組み ・ 成果 ・ 自己評価 ・ 管理職としての再認識点 ・ 反省点 ・ 今後の改善点 2. 講師コメント 3. 上司講評、今後の展開について 終了	◆経営サイドに対し、自部署の目標管理に ついて報告できる （PDCAの全体の報告） ◆PDCAマネジメントを通して経営的 レベルの提案ができる HE3-2 4 事業の成果を評価できる

表3-3 研修実施状況

第4節 コースの評価

短期コースでは、①研修の実施方法が適切であったかを評価する「研修の実施に関する評価」、②受講生の習得程度を自己評価してもらう「研修の目標に対する理解度の自己評価」を実施した。以下に、それぞれの評価結果を示す。

4. 1 研修の実施に関する評価

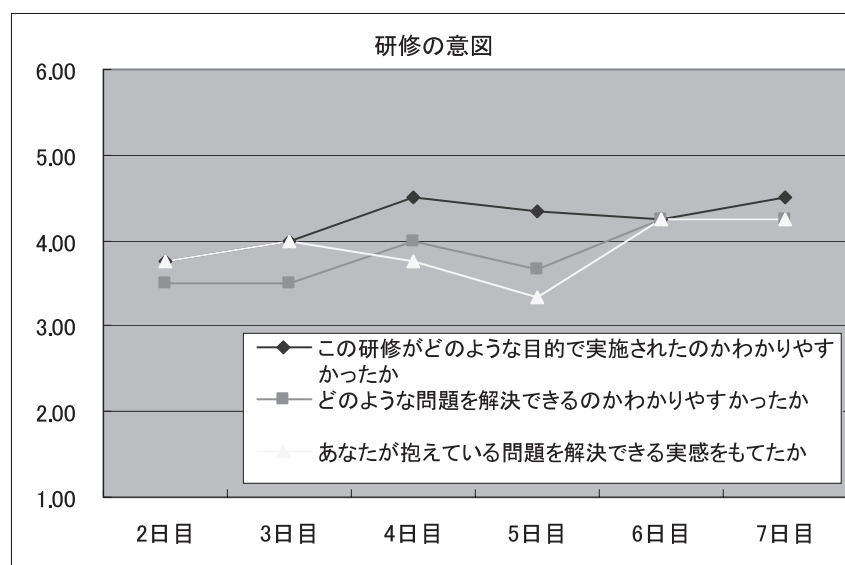
この評価は、短期コースの実施意図や、研修に対する評価、研修に積極的に参加したかなどを聞くものである。受講者の興味、関心などが薄れ、短期コースに参加する動機づけが低下しないよう、講師と研修コーディネータ間で研修の実施方法について協議する場合の基礎資料となる。

表3-4 研修の実施に関する評価結果（受講者平均値：6段階評価）

		2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目
研修の意図	1 この研修がどのような目的で実施されたのかわかりやすかったか	3.75	4	4.5	4.33	4.25	4.5
	2 どのような問題を解決できるのかわかりやすかったか	3.5	3.5	4	3.67	4.25	4.25
	3 あなたが抱えている問題を解決できる実感をもてたか	3.75	4	3.75	3.33	4.25	4.25
研修の進め方	1 講義はわかりやすかったか	4	4.5	4.5	4	4.33	4.25
	2 講義に使用した教材は、必要なものがわかりやすく用意されていたか	4	3.75	3.67	3.67	3.75	3.75
	3 研修の進め方は受講しやすく有意義だったか	4.25	4	4.25	3.33	4	4.5
	4 講義の時間は適切か	4	4	3.5	3.67	4.25	3.75
	5 参加者の演習結果に対するコメントの内容や時間は適切か	4.25	4.25	4.25	4.33	4.25	4.25
	6 研修への参加方法は適切に案内されたか	3.5	4.75	4.25	4.33	4.25	4.25
研修への参加	1 積極的に研修に参加したか	3.5	4	4	3.67	3.75	4
	2 積極的に自分の発表に取り組んだか	3.75	4	3.75	3.67	4	4
	3 他の参加者の発表に積極的に意見を述べたか	3.5	3.25	3.75	3.33	4	3.5
総合	1 総合的に見て今回の研修に満足できたか	4	4	4.5	3.5	4.25	4.25

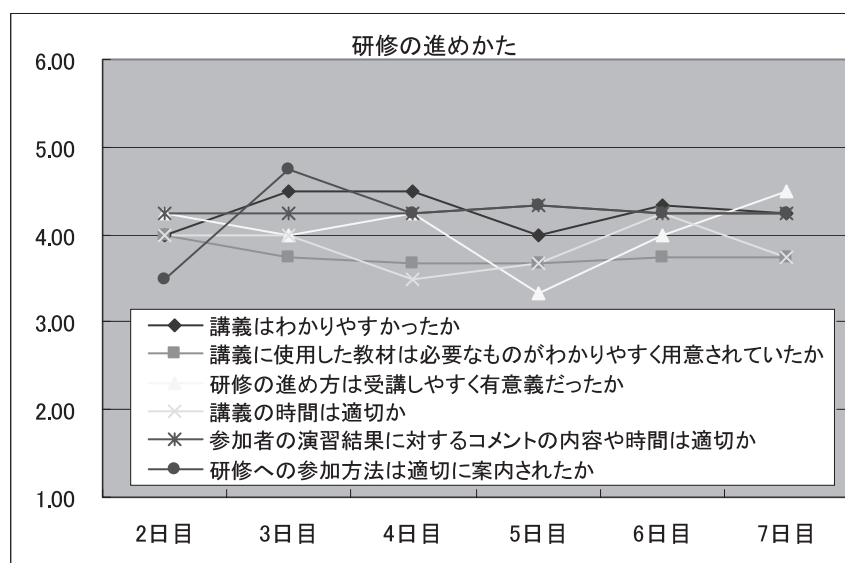
※ 研修は7日間実施した。初回は2日間連続して実施したので、評価は2日目のみ掲載している。

グラフ3-1から、短期コースの意図が受講者になかなか伝わっていない状況が読み取れる。各項目の到達程度が4:どちらかといえば「はい」という程度で推移している。4日目に研修の目的の理解がやや進んだように見受けられるが、その日、受講者が抱えている問題が解決できる実感が低下している。5日目にはさらに、学習している内容でどのような問題を解決できるかということに関する理解も低下した。「4.4 ②(6)短期コース実施方法に対する提言」で部外講師もこの点を指摘しているが、コースを実施する意図を繰り返し受講者に提示する必要があるように思われる。特に今回のコース実施中、受講者から「研修中に設定する目標は到達不可能と思われるが理想とする目標を設定するのか、練習のために目標を設定しているのか」といった主旨の質問が繰り返さされていた。これは、「現実には到達すべき目標を設定し、この達成に向けた進捗管理を演習とする」と説明した演習の主旨が、受講者に伝わっていないことを示している。このような主催者と受講者の認識の差を、コース実施早期に取り除く必要がある。



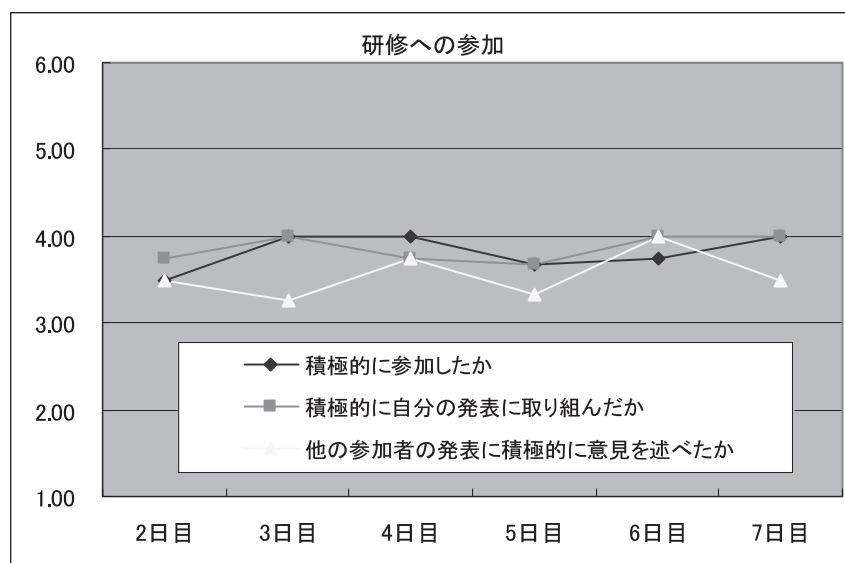
グラフ3-1 受講者評価（研修の意図）

グラフ3-2から、研修の進め方については変化が少ないことが見て取れる。5日目に「研修の進め方は受講しやすく有意義だったか」がやや低下している。これは研修意図の理解と連動している。何のために研修しているのが5日目に混乱してしまったことによるのだろう。



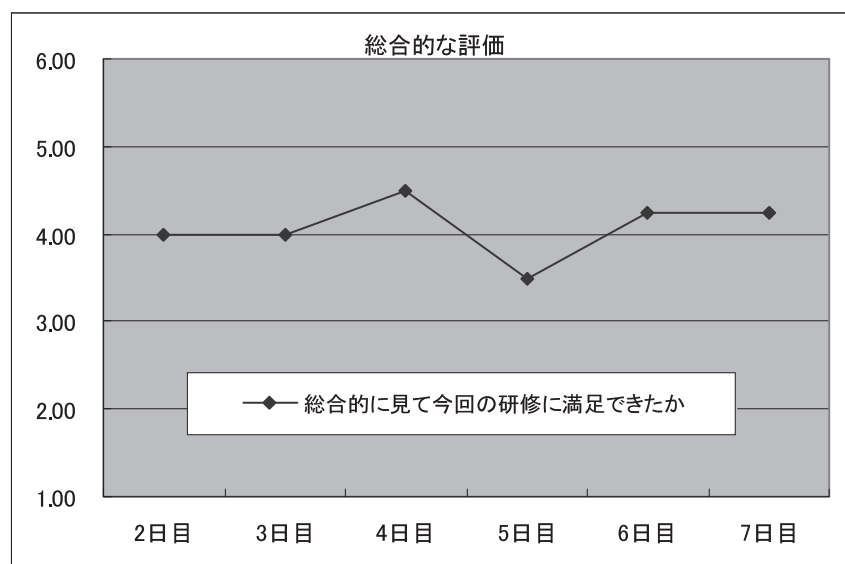
グラフ 3-2 受講者評価（研修の進め方）

グラフ 3-3 から、コース実施期間を通して研修への参加があまり積極的でないことが見て取れる。コースでは毎回の終わりに課題を課し、次回の研修時にその結果を検討することになっていたが、通常業務がかなり忙しく、毎回、なかなか課題に取り組めないと受講者らは感想を漏らしていた。そのため課題の完成度を高められなかったことが、こうした結果に結びついたと考えられる。しかし一般に、研修期間中といえども通常業務の負担を軽減できないだろうから、課題を設定する際は、今後の業務を軽減できることを実感できるような課題を設定することが求められるだろう。



グラフ 3-3 受講者評価（研修の参加）

グラフ3-4から、4日目と5日目にコースに対する総合的な評価への混乱が見られる。4日目にコース内容の学習がかなり進んだ。その成果を元に職場で実践してきた結果を5日目に確認したが、計画通りに仕事を進められない状況が報告された。計画そのものは立案でき、業務そのものは進まなかったが、進捗が遅れているという状況の把握=進捗管理もできていたが、仕事が進まなかったことでコースの成果が上がらなかったと評価してしまった面がある。本短期コースの目的は、目標管理の手法を習得することで、現実の業務を進めることではないのだが、受講者はその切り分けができなかったようだ。こうしたコースの進め方についての認識の混乱が5日目に生じたのだろうと考えられる。



グラフ3-4 受講者評価（総合的な評価）

4. 2 研修の目標に対する理解度の自己評価

自己評価では、コースの到達目標に対して、自分自身がどの程度到達したかを自己評価している。習得しているべき能力の習得程度が思わしくないときは、研修の進め方を修正することも検討する。

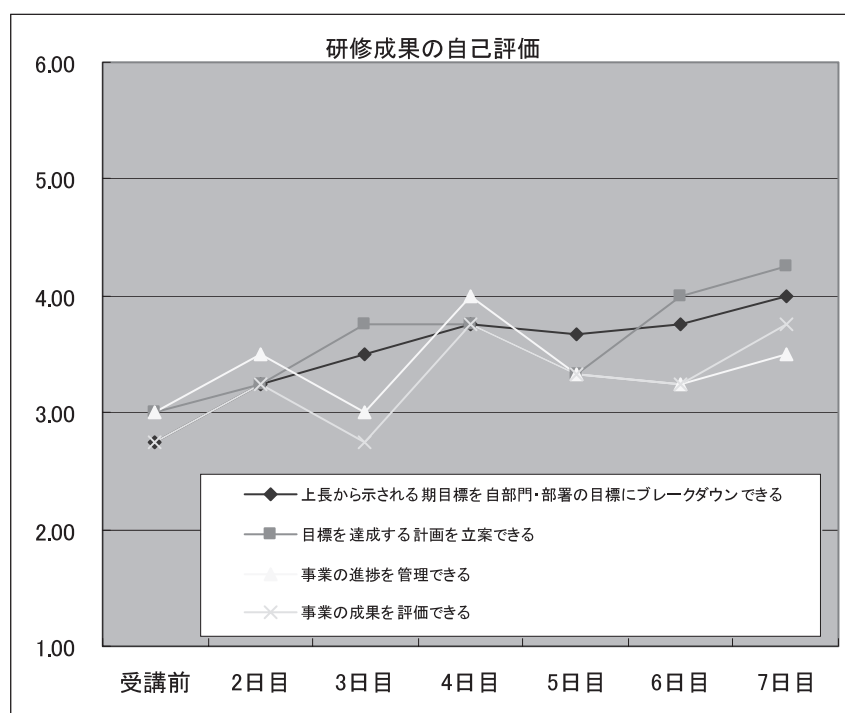
表3-5 研修の目標に対する理解度（受講者平均値：6段階評価）

	受講前	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目
上長から示される期目標を自部門・部署の目標にブレークダウンできる	2.75	3.25	3.5	3.75	3.67	3.75	3.43
目標を達成する計画を立案できる	3	3.25	3.75	3.75	3.33	4	3.52
事業の進捗を管理できる	3	3.5	3	4	3.33	3.25	3.35
事業の成果を評価できる	2.75	3.25	2.75	3.75	3.33	3.25	3.17

今回の短期コースでは、受講前は「どちらかといえばできない」と自己評価されていた各項目が、「どちらかといえばできる」の領域に入りつつある。4日目の評価が最も高かったが7日目に向かって評価が下降している項目も見受けられる。

「上司から示される目標のブレイクダウン」「目標を達成する計画の立案」は、「どちらかといえばできる」ようになっているが、「事業の進捗の管理」

「事業の成果の評価」については、5日目以降低下している。これは、総合的評価の項目でも説明したが、演習の対象とした事業の進捗と学習の成果とを混同してしまったことによるものと考えられる。コースの成果が何かを主催者と受講者の間で共通に認識する必要があるといえる。



グラフ 3-4 研修成果の自己評価

4. 3 研修終了時の受講者のコメント

以下に、短期コース終了時に参加者からヒアリングした、本コースへの感想をまとめる。

所属	職位	コメント
生産管理グループ	グループマネージャ A氏	業務が重なり、研修内容が後手ごてになった。これまでは忙しくてできないというだけだったが、実際に何が必要で何をすればいいのかがわかる考え方を使えるようになったことが、自分の収穫であった。
生産管理グループ	グループリーダー B氏	営業に対して口頭で説得するだけでは、納得されなかったが、数字で示すことで納得されることが印象に残った。単に講義を聴くだけでなく、現実の業務を題材に PDCA を回せたことが有意義であった。 長年、業務をすすめてきて改善など考えられなかったが、具体的に計画を立てて改善を進める手法を学習し実際に数字が改善することを実感できたことで、業務に対するモチベーションが高まった。
資材グループ	グループマネージャ C氏	これまで目標管理に対する考え方のほとんどはルーチンワークであった。変化があることを意識していない目標だった。それを考え直すきっかけとなった。何を変えるのか、変わっていかなければいけないという意識を今後身に付けてゆきたい。
技術担当役員		・シリコンサイクルの波で受注変動がある＝人任せにしていた（外部 ・来年度から年度ごとの目標管理にするつもりだったが、中期目標を立てるようになる。 ・目標設定の考え方が変わるいい時期に研修を受けられた。 ・物事をロジカルに考えて、効率のよい活動を見ることが研修内容だったと思う。 ・これまでの外部要因への甘えに対して、自分の目標に向かう形をとるので、研修内容を活用してほしい。 ・来期、中期目標に向かうプロジェクトチームを組むので、そこで活用してほしい。 ・平年の目標と同時にプロジェクトの目標を活用してほしい。 ・仕事が属人的である 人が変わると、仕事が止まるのはそのとおり ・社内で、データでものを言う必要がある。 ・どこに効果があるのかを作業者がわかっているのがよい。 オープンになってくるので、やるべきことを応援できる。

4. 4 部外講師の短期コースに対する評価

① 短期コースの成果

(1) 受講者の目標に対する到達程度

- ・短期コース内容の実務への適用の期待

今回、目標管理を導入した職場（生産管理・購買）における業務遂行上の特徴（問題点）、及び部門目標の達成に向けた取組みにおいては以下の点が指摘できる。

- 1) 部門方針が具体的な数値目標にブレークダウンされていない（明確な指標での目標となっていない）
- 2) 部門方針を実現するためには、どのような取組みを行うべきかの具体的な展開がなされていない
- 3) 管理職が日常業務（ルーチンワーク）を行っている比率が極めて高いため、部下の育成、業務改善・改革が進んでいない（時間的余裕がない、また意識が低い）
- 4) 部門方針を実現する過程で、取組まねばならない『課題』が顕在化されておらず、従って改善・改革のための活動がスタートしない
- 5) 部門方針を実現していくための、組織的マネジメント（進捗マネジメント）が十分機能していない

これらの指摘項目に対し、本コースで学習し習得したマネジメントスキルは十分に対応できるものであり、確実な実践展開により具体的な活動（目標値・プロセス）は十分期待できる。

・受講者の習得状況に対する講師の評価

	A氏	B氏	C氏	D氏
1回目【方針の目標展開】				
・本研修に対する期待を説明できる	2	3	3	3
・本質的なPDCAと目標管理の関係を説明できる	2	3	4	3
・上位方針を読み解ける（事業環境・経営課題から）	2	2	3	2
・上位方針は自部門に展開するものであることを説明できる	3	3	4	3
・目標設定のポイントを説明できる	2	4	3	3
2回目【目標達成のための具体化】				
・目標展開の論理的なつながりを説明できる	3	4	3	3
3回目【進捗管理の具体化】				
・実行計画を作成できる	2	4	3	3
・進捗マネジメントについて理解できる	2	3	3	3
・進捗マネジメントに必要な指標の設定、管理帳票が作成できる	2	2	2	2
4～6回目【実践・評価・分析・軌道修正】				
・各人の進捗管理を報告できる	2	4	4	3
・差異分析ができる	2	4	4	3
・新たな問題点に対する対策が打てる	2	3	3	2
7回目【成果報告】				
・経営サイドに対して、自部署の目標管理について報告できる	3	3	4	3
・PDCAマネジメントを通して経営的レベルの提案ができる	2	3	3	2

5 他者に説明・指導できるレベル 4 十分到達している 3 平均的レベル
 2 十分ではない 1 全く理解できていない

② 短期コース実施上の困難

(1) 受講者との関係で

- ・本コース実施の目的の十分な理解が不可欠。あくまで研修のための活動との認識が存在している状況においては、実務への移行・定着は望めない。
- ・目標達成のための計画策定において不可欠な改善スキルの習得が不可欠。改善スキルが身についていない状態で本コースに臨むと、計画策定段階で多大な時間、フォローが必要となる。

(2) 短期コースの目的・目標の妥当性

- ・研修終了後に、本コースで学習したマネジメントスキルを実務においてどう活用していくかの説明が重要。これを理解した上で初めて研修の意義が理解できる。
- ・部門方針において、具体的な目標値の設定が必要。目標値が曖昧・抽象的である場合は目標展開が極めて困難になる

(3) 短期コースの目的・目標の講師自身の把握

- 【目的の把握】実施企業において、目標管理の導入・定着化により、事業方針・目標を確実に達成するためのマネジメントスキルを習得させる。
- 【目標の把握】部門方針において具体的な数値目標が提示されておらず、あくまで仮説として設定・理解した。

(4) 短期コース運営上の問題

- ・PDCAマネジメントを推進していくための時間をどう工夫するか。
- ・短期の場合、P（計画立案）が中心となるためD（実施）・C（チェック）・A（アクション）におけるマネジメントスキルの向上は不十分となりがちである。（一定期間後の評価が必要）

(5) 成果重視型、クラブサンド方式の適用

- ・具体的な成果の重視、クラブサンド方式の適用は効果があるものと思われるが、事務局による進捗フォロー、レベル差を生じさせない支援が不可欠である

(6) 短期コース実施方法に対する提言

本コースの実施に際して、以下がポイントとなる。

- ・コースの実施目的の十分な浸透
- ・組織的なバックアップ体制（実施・推進上のサポート）
- ・抽象的でなく、具体的な数値目標を含んだ部門方針の設定
- ・改善スキル向上のための教育を平行して実施する

（活動プロセスの立案力、分析スキル、目標展開力、課題設定力、対策立案力、資料作成力 など）

- ・上司との定期的なコミュニケーション（例えば、報告会の実施）を行うことにより、組織的取組みであることを十分認識させる（決して研修だけでは終わらない）

4. 5 総括

本短期コースは、受講者の目標への到達の実感が少ないことが特徴といえる。すなわち、短期コースを実施した効果が少なかったと判断されているということである。そうした実感が生まれる原因は、次に示すように「変革推進力」に含まれる「目標管理」を短期コースのテーマとしたことによると考えられる。

コースの成果としては目標管理の手法を修得できればよいのだが、目標管理の演習をするために設定した現実の業務の進捗が芳しくないことで、短期コースに効果がなかったと判断された。例えば今回の短期コースでは、「コスト削減」を「目標管理」の対象業務とした。目標管理ではコスト削減が遅れている状況を管理できており、目標管理の手法自体の修得はできたと考えられる。しかし、「コスト削減」がうまくいかなかったので、短期コースの効果がなかったと判断された。

また、短期コースのテーマは目標管理であり、講義の場面で目標管理についての解説はしている。しかし、「コスト削減」の手法については解説していない。コスト削減の手法を活用できる人材でなければ、コスト削減そのものを実施できないということになる。今回の短期コースでは、コスト削減の方法については、演習を進める際にアドバイスとして提示することはした。それだけでは今回の受講者はコスト削減の方法を活用できなかったということだろう。

これは「変革推進力」の研修にあたって留意すべき事項として明記する必要がある。変革推進力は、本短期コースで扱った目標管理の他、プロジェク

トマネジメント、コミュニケーションなど、業務の改善を推進する力である。さまざまな業務を改善する際の基礎的な能力であり、業務を改善する具体的な手法と組み合わせて使う能力である。短期コースは現実の業務を演習課題とするので、「変革推進力」を短期コースのテーマとする際は、必ず現実の業務を改善する手法と組み合わせることになる。現実の業務を改善する手法そのものが複雑で学習困難なものであれば、それをまず修得しておく必要があるということである。「変革推進力」に関する短期コースを計画する際は、このことに留意する必要がある。

教材情報資料 No.119-1

総合的ものづくり人材教育訓練コース事例

④ 生産段階のマネジメント力　－生産性を高める目標管理・事業管理－

発　行	2009年 3 月
発行者	独立行政法人雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター
	所　長　庄　司　久　孝
	〒229-1196 神奈川県相模原市橋本台 4 - 1 - 1
	TEL 042-763-9046（普及促進室）
印　刷	株式会社 芳文社
	〒194-0033 東京都町田市木曽町2320
	TEL 042-792-3100
