



自治体職員向け
「目標による管理」

『見える化』を活用した目標設定研修

～「目標」のを見つけ方、表し方～



株式会社 日本マネジメント協会(中部)

〒464-0075 名古屋市千種区内山3-10-17 今池セントラルビル4F

TEL 052-745-6010 FAX 052-732-0010

MAIL jmi.145@aiores.ocn.ne.jp URL <http://www.jmi-web.co.jp>

JAPAN MANAGEMENT INSTITUTE



『見える化』を活用した目標設定研修 ～「目標」の見つけ方、表し方～

担当講師：(株)日本マネジメント協会(中部) 中村正道

1. 研修のねらい

人事評価制度における従来の実績・業績評価に代わるものとして今、目標管理は多数の自治体において導入され、実践されています。

目標管理の効果・効能はいくつか列挙することができ、また改正地方公務員法に示す参考例も、業績は目標管理で評価することから、全国の自治体で導入されるのも当然かと思われます。

しかし一方、導入してみたものの、いまだ思い通りの成果を見出していない自治体も存在しています。

その現象として、以下の3点が挙げられます。

- トップ方針の展開に結び付いていない
- 目標管理と日常のマネジメントの遊離(目標を意識しない業務遂行)
- 方向性にとどまる目標設定(努める、推進する、徹底する等)なので、結果があいまい

さらに根本的な課題を挙げると、

- 目標管理を導入したことで、組織にどのような変化をもたらしたのか？
- 仕事の進め方は効率化したのか？
- 職員の能力はどのような成長を遂げることが出来たのか？

「目標」に対する馴染み感のなさ

「目標」という概念が存在しないと思われていた組織に突然、成果主義的発想が導入され、研修・説明会などが実施され、考え方・取り組み方の説明は丁寧でも、《目標の設定》に関してはステレオタイプの目標の例示にとどまり、職員にしっかりと理解され浸透していないことが、「目標管理」が期待する水準に届いていない要因の一つかと考えられます。

この講座の目指すところは、自治体の業務に対する視点を少し変えて『見える化』を図り、ベンチマークを設定することから業務の改善、改革、進化、成長の手掛かりをつかむこと、すなわち平素の業務の中から現状を踏まえた「目標」をどのように見つけ、それをどのように表すかを中心に学習することにあります。

目標設定に戸惑いを感じている職員層に、あるいは目標管理の指導者層に、目標設定の具体的な取り組み方を修得していただくことを目指す実務研修としてご案内申し上げます。

「見える化」とは

身近な例として数字の変化などをグラフで表すこと、工程を図表で表すこと、確認事項をチェックシートなどの一覧表で示すこと、書類の収納箇所を一目瞭然状態にすることなどを言います。

様々な事柄を視覚化(可視化)することによって問題を浮き彫りにし、問題の所在を明確にすることから問題解決の具体的な処置、対策の発案が可能となり、その効果確認もしやすくなります。

目標管理の目標の設定、数値化の苦勞に対し、『見える化』を工夫することで取り組むべき課題、挑戦する目標値が明確になるという有効な手掛かりとなります。

2. 研修内容

	おもな内容	目指す効果・学習方法の詳細
9:00	開講・オリエンテーション 1. 目標管理の目指すもの 1) 企業と自治体のミッションの相違 2) 自治体の目標管理の難しいわけ 3) 自治体における新しい発想 2. 目標の探し方、見つけ方 1) 上位方針・上位目標の咀嚼 2) 平素の問題意識から 3) 担当職務のミッションの分解 ～目標はひらめかない～ 3. 「見える化」の取り組み方 1) 様々な場面の「見える化」 2) 『見えること』で問題が見える 3) 現状把握が「目標」を示す 4) 来年の目標設定は今年に探す	1. 行政の世界でも目標管理というマネジメント手法が普及始めたが、まだ有効な成果を発揮するには 至らない状態である。企業と自治体の目標管理の差異を見ながら自治体でも効果的な運用ができる方向を探求する。 2. 目標管理の難しさの頂点に「目標」の設定があり、適切な目標設定ができれば目標管理は半ば成功といえる。 目標の探し方、見つけ方を組織の具体的状況から抽出する方法を研究する。 3. 特に、取り巻く職場環境から状況の『見える化』を図ったとき、そこに潜む課題が明確になり、その課題解決に取り組むことが目標となり、目標値も具体的に設定できることを学習する。
12:00		
13:00	*「見える化」事例紹介 4. 「見える化」実習 - 1 【ステップ1】 担当職務の現状把握 【ステップ2】 ある現象をグラフで表示 【ステップ3】 担当職務の課題抽出 【ステップ4】 担当職務の目標設定 【ステップ5】 問題解決方法の構成 5. 「見える化」実習 - 2 ～見える化を活用した目標さがし～ 【ステップ1】 「見える化」が可能な職務のリストアップ 【ステップ2】 「見える化」を図る職務の選定 【ステップ3】 選定職務の現状把握 【ステップ4】 目標設定と達成方法の設定 【ステップ5】 グループ内成果発表 6. 目標設定への指針 1) 成否五分五分がやり甲斐であり、成長の階段となる 2) 挑戦こそが未来を築く	* 業務における『見える化』事例の紹介 4. 『見える化』実習 ①[グループ内個人作業] 提供された実習用の情報に対し、まず数値化を図り、つぎのステップではグラフ化を図る。そこから問題をクローズアップし、改善・解決に向けた目標及び目標値を明らかにする。そして、そのための具体的方策を絞り込む。 5. 『見える化』実習 ②[グループ内個人作業] * 受講者の取り上げたリストによってはグループ共同作業もある 担当職務のうち、トラブル発生職務、もしもの時の代行依頼職務、効率化など改善を図りたい職務、プロセスを明確にしたい職務等のリストアップ【事前準備】。 リストから『見える化』を図りたい職務を選択し、現状のプロセス、仕組みなどを具体化し、その作業を通じて「見える化」を目指す。 可視化された状態から目標と達成方策を具体化する。
17:00		6. 活きた目標管理へのメッセージ

* 受講者の準備品:鉛筆・直線定規・電卓(携帯でも可)、(あると便利)ノートパソコン(エクセル使用)