

紙草心以

● 目標管理

古跡 幹人
(2024年1月)

「一年の計は元旦にあり」と言われる。が、年の初めに目標と計画を立てていたのでは遅い。

新しい年(年度)は既に始まっており、年度の初頭から目標達成のための方策をスケジュールに沿って実行しなければ良い成果は得られない。

良い成果を得るためには、前年度のうちに目標を設定し、達成のための方策を練り、スケジュール化しておかなければならない。期末の結果を予測し、今期の評価を行い、次期の目標と行うべき実施内容、そしてスケジュールを決める。

いわゆるPDCAサイクルのCとAを行い、新年度のPDCAを完成させることである。ちなみに食品安全規格ISO22000:2018は、二つのPDCAがある。ひとつは、規格全体を動かすPDCA、もう一つはHACCPのPDCAサイクルである。

我々は、「食品安全・食品衛生」だけが目指す目標ではない。この組織(工場)が、安全で安心な食品を提供し続け、顧客から良い評価を受け利益を上げ続けることが目的であり、実現するためには、全ての活動の「目標(値)」を明らかにし、



(山口市 : ダリア)

達成のために方策とそのスケジュールを立てなければならない。

今回は、「目標管理」について記す。

よく誤解され誤用されるのが「目的」と「目標」である。目的と目標、この二つの言葉よく似ているが全く異なる意味を持つ言葉である。

広辞苑に、次のように記述してある。

目的:最終的に実現したい(成し遂げようとする)

事柄であり、目指すべき到達点

目標:最終的な到達点の目的を達成するための中間点(具体的な数値で示す)

目的と目標を説明する良い例「何故、人間は月に行くことができたか」を引用して説明する。

何故、人間は月に行くことができたのか?

それは、明確な『目的』と『目標』があったからである。当時、アメリカ合衆国とソビエト連邦は、宇宙開発で鎬を削っていた。そこで、『宇宙開発の覇権を握る事』を目的としたアポロ計画(ジョン・F・ケネディ大統領の政策)を立て、『人を月に降り立たせ、無事帰還させる事』を目標とした。

そして成功の要因は、

- ① 「明確な目標」を持った:ソビエト連邦との宇宙開発の覇権を握る事が目的で、月に降り立ち、無事に帰還するという目標を立てた
- ② 「方法論の具体化」が出来た:月に降り立つぞという目標が決まったら、どうしたら行け

るのか という具体的な行き方・方法を考え、開発する行動力、実行力、実践力を有していた

- ③ 到達過程での「軌道修正が的確」であった：打ち上げてから地球に帰還するまでに、綿密に計画を立てて実行しても、いざ実行してみれば事前には予期できなかった事態が発生するものであるが、これらの問題に関して、様々な修正を的確に実施することで、目的の達成を可能にした。

この事例は多くの講習等で使用されており、分かりやすく、「目的」と「目標」の違いを理解しやすい題材である。

「目標」は達成するためにある。達成しなければ「絵に描いた餅」である。「絵に描いた餅」は、「まぼろし」と呼ばれる。目標達成は諦めず、日々、月々、四半期、半期毎に結果を分析し（PDCAのC）で、達成のための手段の修正（PDCAのA）を繰り返し、決して諦めてはならない。

心から強く願わなければ目標を達成することはできない。

前頁に記述した“何故、人間は月に行くことができたか”の部分、成功の要因 ① ② ③ をもう一度読み返していただきたい。これらは、まさしく目標管理におけるP:Plan D:Do C:Check A:Actionである。

このように、定期的に結果を分析して、手段の修正や新しい手段の投入を行うことを「目標管理」という。

目標管理において、もっとも重要なことは「目標の設定」するまさにその時にある。目標を設定する際は、会社（組織）の方針は言うまでもなく、上位者の「目標・方針」に合ったものでなければ

ならない。上位者との面談で、目標とその優先順位、目標値、スケジュール（期限）を決定する。個人の目標は全員で共有することが望ましい。

目標設定にあたり間違えやすく、注意しなければならない点は、次の3点である。

- ① 目標が目的になっている。
目標と目的を正しく理解させる教育から始めなければならない。
- ② 目標が現実的ではない。
だれが見ても、何を持ってしても達成不可能な空想的なもの（幻）。
- ③ 達成が容易な目標を設定する。
やれば終わる。だそれだけのもの。
これらは、何の成果にも繋がらない。

そして、目標が上がってきた時に、目標として不適切なものとして注意しなければならないことは次の4点である。

- ① 行動・目標が曖昧でイメージしかない状態で、目標値を示すことができない状態のもの（内容によっては、結果を直接的に数値で表せないものもあるが、何らかの数値化できる成果に関与しているはずである）
- ② 甘い目標（値）
個人の能力より低いもので、何の努力も伴わないもの。あるいは、実施することが、その目標の「達成」とされてしまうもの。



（ 山口市 : ジニア ）

③ 他力本願で、個人の努力の範疇の外にあるもの。本人が手を着けないもの。

④ 理想が高すぎて、努力のしようがないもの。

最初から達成不可能なもの。まさに「幻」。

このような、目標(値)が上がってきた場合は、部下を教育するとともによく話し合い、理解と納得してもらわなければならない。

目標設定のために必要な5つの条件の頭文字をとって「SMART」と表現する。

S : Specific 具体的
M : Measurable 測定可能
A : Achievable 到達可能
R : Result - based 成果に基づく
T : Time - line 期限がある

この「SMART」を参考にして目標を設定していただきたい。そして、その目標を「見える化」することをお勧めする。上司と部下だけでなく、同僚、他部門にも公表することで、支援を得る。

先にも述べたが、「目標」は達成するためにある。達成しなければ「絵に描いた餅」になってしまう。

各自、職務内容、役割、期待度に相応した「目標」を立てる。掲げた「目標」を達成するために必要なことは、常日頃から目的意識を持って行動する事である。「目的は何か？」と問われたなら、すぐにその目的が何であることを答えることができるまで意識することである。何が目的で、目標を立て、達成のために行動しているのか、行動しなければならぬのか、目標を立てた期首に立ち戻って目標を再認識することはとても重要なことである。目標管理で定期的にその進捗を確認し問題点を共有することは、ややもすれば「目的」がぶれてしまう、あるいは目的と目標が混同してしまうことを防いでくれる。

日々の忙しさに手を取られ、あるいは顕在化した問題ばかりに手を取られ、そのことを目標達成の進捗が進まない言い訳にするのではなく、素直で前向きな態度で解決すべき問題に向き合い、真摯に進めることが大切である。それは、期首に掲げた目標は、それぞれが「果たす責任」であり、「果たせる責任」だからである。

目標の設定について、「火の用心」という小唄がある。殿様が「火の用心」と家老に命令した。それを受けた家老も「火の用心」と奉行に命令した。そしてその配下に「火の用心」を命令した。家中の皆が「火の用心」と云ったきり何も行動がなされず、掛け声だけに終わってしまった。という小唄である。この小唄、「何が問題」であるかと言えば、それぞれの立場、持ち場によって「火の用心」は、異なる形で実行されなければならない、そこにそれぞれの「目標」があり、それぞれの「期待値」は、異なるはずである。にもかかわらず、皆が殿様と同じ「火の用心」で終わってしまったという笑い話である。これは落語のなかの小唄であるが、我々にとっては笑い話では済まされない意味深い内容である。先にも述べたが、目標管理はPDCAサイクルで実施する。

P : Plan (計画をたてて)
D : Do (実行して)
C : Check (結果を確認して)
A : Action (問題を修正して実行する)



(山口市 : ハナカタバミ)