管理者
研修

目標による管理に関する理解促進

指導用マニュアル

mac

このマニュアルについて

このマニュアルはインストラクター（講師）が研修を実施する際に、手元において活用するために作られたものです。マニュアルは基本的な研修の流れ、シートには内容のアウトライン（概要）を記載しております。
マニュアルやシート、ワークシートは、利用権のある方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用しても構いません。むしろ研修効果を挙げるために内容を加筆、修正して実施する方が望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。
このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

マニュアル、シート、ワークシートの使用上の注意点

マネジメントアドバイスセンター（以下当社）が販売する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡になります。研修ごとに利用料などは一切発生いたしません。
購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、雑誌等に無断で転用することは禁止させていただきます。

お問い合わせ

マニュアル等にご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記までお問い合わせください。

info@m-advice.co.jp

株式会社マネジメントアドバイスセンター
〒160-0005 東京都新宿区愛住町２２ 岡田ビル１Ｆ
tel : 03-3356-6551　fax : 03-3356-6563

目標による管理に関する理解促進　概要

目的

- 目標による管理の基本的考え方と理解を深める。
  （概念、制度、目標設定から評価フィードバックなど）
- 目標による管理に関する謝った認識や疑問点を解明する。

対象

管理者ならびに目標設定者

所要時間

２時間２０分

教材

- シート①　目標による管理の理解促進演習の進め方
- シート②　目標による管理　理解促進テスト
- シート③　討議効率の分析

時間配分

項目	分
はじめに	５分
演習の進め方	１０分
個人研究（個人解答の作成）	２０分
グループ討議	６０分
正解の提示と解説	３０分
討議効率の分析	１０分
まとめ	５分
合計	１４０分

研修用マニュアル

このマニュアルには基本的な研修の流れが記載されております。
研修ニーズや状況にあわせて、手順や内容を加筆、修正して活用して下さい

mac

研修の内容と進め方

項目（時間）	ツール	内容と進め方
はじめに （５分）		● 目標による管理の総論が理解できたと思いますので、これから基本的考え方をさらに深めて頂くために、８０問の設問討議を行います。 ● これは目標による管理の理解をさらに促進する討議です。 ● また目標による管理の誤った理解を正したり、あいまいさをなくすための討議でもあります。 ● 考え方だけでなく、目標設定から評価フィードバックまでの具体的な技術についても身につけて頂きます。 ● 小グループで討議しますので、５～６名でグループ編成して下さい。 ● 机を合わせてグループを作って下さい。
演習の進め方 （１０分）	シート① シート②	● では「目標による管理」の理解促進の進め方を説明しましょう。 ● まずこれからお渡しする８０問の設問を個人別に○×をつけて頂きます。個人欄に記入して下さい。 ● 設問が正しければ○、誤っていれば×を２０分でつけて頂きます。 ● その個人解答を持ちより、討議してグループの統一の答えを出して頂きます。 ● グループの統一の答えが決まったら、インストラクターが正解を提示します。 ● 正しい考え方を理解していただくのが目的ですので１つ１つ解説を加えながら、正解を提示します。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		● グループの解答と正解が違う場合は、誤った理解をされているか、理解が曖昧ということになります。 ● 正解と解説を聞くことにより、理解をさらに深めてください。 ● なお正解の提示が終わったら、どのグループが討議によってより正しい答えに近づいたかを測定してみたいと思います。それを討議効率の分析といいます。 ● この討議効率の分析によって、皆さん方がどの程度、目標による管理を正しく理解していたかがわかりますし、話し合いが建設的であったかもわかります。この効率の計算の仕方についても後ほど説明します。 ● 以上が大まかな演習の流れです。
個人研究（個人解答の作成） （２０分）		● ではさっそく、個人研究に入りましょう。２０分で個人欄に○×を入れて下さい。 ● わからなくても、必ず○か×を入れて下さい。△はありません。 ● （個人解答させ、途中で時間経過を告げ、２０分で終了させる。）
グループ討議 （６０分）		● 個人解答が終わりましたのでグループ討議に入りましょう。ではグループ討議の具体的な進め方を説明しましょう。 ● まず１つずつ○とか×とかメンバーで答えを出し合って下さい。全員が同じ答えだった場合は討議する必要はありませんが、１人でも意見が異なっていたら次の条件を守ってコンセンサス（総意）、グループの解答を出して下さい。（記入はグループ欄に） ● 条件は次の通りです。 ①すぐに多数決で決めない。

項目（時間）	ツール	内容と進め方
（休憩５分）		最初から多数決で決めない。結果として多数決になることは構いません。 ②少数意見尊重 少数意見にも正しいものがありますので、無視せず傾聴し、それが正しければ、グループの解答にしてください。 ③対立したら後回し 意見が対立して時間がかかりそうだったら、一番最後に決めます。 ● では始めて下さい。時間は１時間です。 ● （途中で経過時間を告げる。時間が来ても終わっていないグループには多数決で決めさせる。） （終わったら５分休憩を入れる。）
正解の提示と解説 （３０分）		● グループの解答が出ましたので、これから正解（解答）を提示します。正解は正解欄に記入します。 ● 特に重要な設問は何故○か×かを具体的に説明します。 ● では始めます。 ● 設問１は「×」です。本人が自主的に目標設定しますので、ノルマ管理ではありません。ノルマ管理では上から有無を言わせず、目標を割り振ります。 ● ２は「○」です。目標による管理は成果を求めており、その出された成果を評価することになりますので、結果として実力主義になります。 ● ３は「○」です。目標による管理は業績向上だけを狙っているのではありません。育成にも結びつきます。 ● ４は「×」です。どこが問題かというと「テクニック」というところです。目標による管理は「管理」そのもの

項目（時間）	ツール	内容と進め方
		を指しますので技術ではありません。 ● ５は「×」です。容易には意識革命はできません。導入しただけではダメで、浸透するまで時間もかかりますし、全員の努力も必要です。 ● ６は「○」です。目標による管理を導入すると連帯感が出てきます。 ● ７は「×」です。和気あいあいとなるよりピリッとした状態になります。 ● ８は「○」です。信頼感が何よりも大切です。 ● ９は「○」です。業績をあげたら、それに見合った評価をしなければなりません。その評価は処遇に結びつける方が望ましいといえます。 ● １０は「×」です。報酬を得ることに喜びを感じるのではなく、達成のプロセスや達成感に喜びを感じます。 ● １１は「○」です。チャレンジングな目標を目指せば、自己成長していきます。 ● １２は「○」です。予算や計画は目標とは別個のものです。 ● １３は「×」です。自主設定が原則ですので、上司が設定してはいけません。 ● １４は「×」です。長期、短期のバランスをとるのが原則ですので短期だけの設定をしろと言っているのではありません。 ● １５は「○」です。スタッフの目標はあくまでもラインを支援するものでなければなりません。 ● １６は「×」です。全てではなく、できる限り定量的に設定するのが原則です。 ● １７は「×」です。方針は目標を達成するための重点の

シート

研修で受講者に配布するシートです。

人数分コピーして受講生に配布して下さい。

シート①　目標による管理の理解促進演習の進め方
シート②　目標による管理　理解促進テスト
シート③　討議効率の分析

mac

シート①

目標による管理　理解促進演習の進め方

この討議は、今回の研修で取り上げている「目標による管理」について、その内容の理解を一層深めて頂くために実施します。別紙に目標による管理やマネジメントに関する様々な考え方が８０項目並んでいます。各項目を読み、正しければ「○」、間違っていれば「×」を個人欄に記入して下さい。

自分が○×をつけることによって自分の理解の仕方を確認できますし、グループで討議することによって、お互いの理解の仕方がわかり、さらに解答を聞くことにより、「目標による管理」の理解をより深めることができます。

【演習の進め方】

１．個人研究を行う個人別に「○」「×」を個人欄に記入します。

２．グループ解答をつくります。

（１）意見の対立する項目は、よく話し合って一致点を見つけ、グループの意見として、必ず「○」「×」のどちらかに決定して下さい。

（２）コンセンサスで決めます。多数決ではいけません。少数意見を尊重して下さい。対立したら一番後で話し合ってください。

３．解答と解説を聞きます。

自分たちの解答と正解を比較し、正しい考え方（コンセプト）を理解します。

４．討議効率を出します。

（１）個人得点とグループ得点を出します。

完全得点（８０点）から、間違ったもの（１問１点）を引いて出します。

（２）個人別得点のグループ平均点を出します。

全員の個人別得点を合計し、人数で割ります。

（３）次の算式にしたがって、討議効率を出します。

$$\text{効率} = \frac{\text{チーム得点} - \text{個人平均点}}{\text{満点（８０）} - \text{個人平均点}} \times １００ = \square\ \%$$

シート②

目標による管理理解促進テスト

【目的、効果、行動科学】

	個人	ｸﾞﾙｰﾌﾟ	正解
１．目標による管理は、動機づけを加味した一種のノルマ管理である。			
２．目標による管理では成果で評価するのが望ましいので、結果として成果中心になり、実力主義にもなる。			
３．目標による管理は、単に業績の向上だけを狙っているものではなく、各自の能力を伸長しようという狙いも併せ持っている。			
４．目標による管理は新しい管理のテクニックである。			
５．目標による管理を導入すると容易に意識変革をはかることができる。			
６．目標による管理では、各自は企業目標と直接的に結びついた形で仕事を行うことになるので、疎外感が少なくなり、モラールを高めることもできる。			
７．目標による管理を導入すると職場の雰囲気は和気あいあいとしたなごやかなものになっていく。			
８．部下の行動意欲に対し、管理者が心からの信頼感を寄せることは目標による管理を成功に導くポイントである。			
９．部下を動機づけるため、何らかの形で業績は本人のメリットにならなければならない。			
１０．人は目標を達成したとき、その見返りとして得た報酬に喜びを感じるものである。			