

新しい目標管理システムのご提案

目標により個人を「管理」するシステムから、
組織目標を効果的に達成するシステムへの転換

株式会社ビッドシステム

会社の紹介

- 業務内容

- コンピュータのソフトウェアの開発
- 制御系のメーカーや大学などを始めとし、地元のお客様中心
- 受託開発であり、派遣は行っていない
- 最近では、様々な分野のお客様に、様々なソフトウェアをご提供させていただいている
- 社員数は社長を含め、総数で9名

- 沿革

- 1997/02 有限会社ビッドシステムとして5名で設立
- 2000/02 株式会社へ改組
- 2001/06 自社ビルを建設



ISOへの取組

- ◎ 2000/02 に株式会社へ改組したときを契機
 - ＞ どうせ株式会社にするのだから、きちんとした会社にしたいたい
 - ＞ 漠然とした希望や抽象的標題をかかげるのではなく、明確な数値目標を立てるべきだ
 - ＞ 会社としての品質管理のシステムを作りあげる必要がある
 - ＞ ISOは、自社を次の段階へ発展させるための道具であり、社員自身が一段と成長するための一つのステップ
- ◎ 2001/02 に取得前に取り組み内容の事例報告
- ◎ 2001/06 に94年度版で認定取得
- ◎ 2003/10 に2000年度版に移行
- ◎ 2009/09 に内部監査員大会で事例報告
- ◎ 2010/06 に2008年度版に移行
- ◎ 現在、2015年度版に向けて、見直し作業中

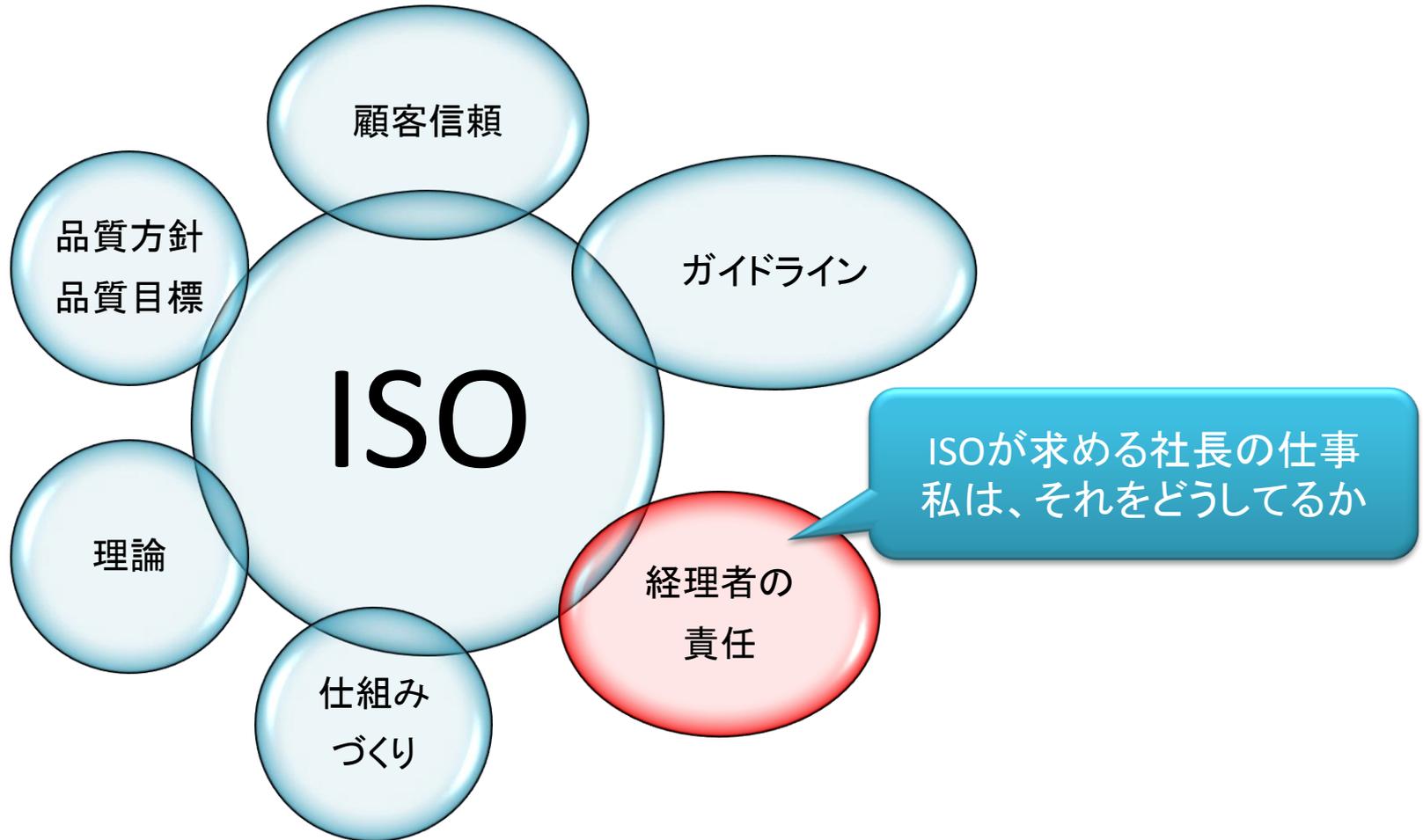
全体の構成

1. 背景・経緯
2. 目標管理の基本認識
3. 目標管理システムの現状
4. 目標管理の基礎理論の再確認
5. 目標管理システムの再構築の上での検討項目
6. システムの構築で試みたこと(パイロット版)
7. 目標管理システムを運用してみても

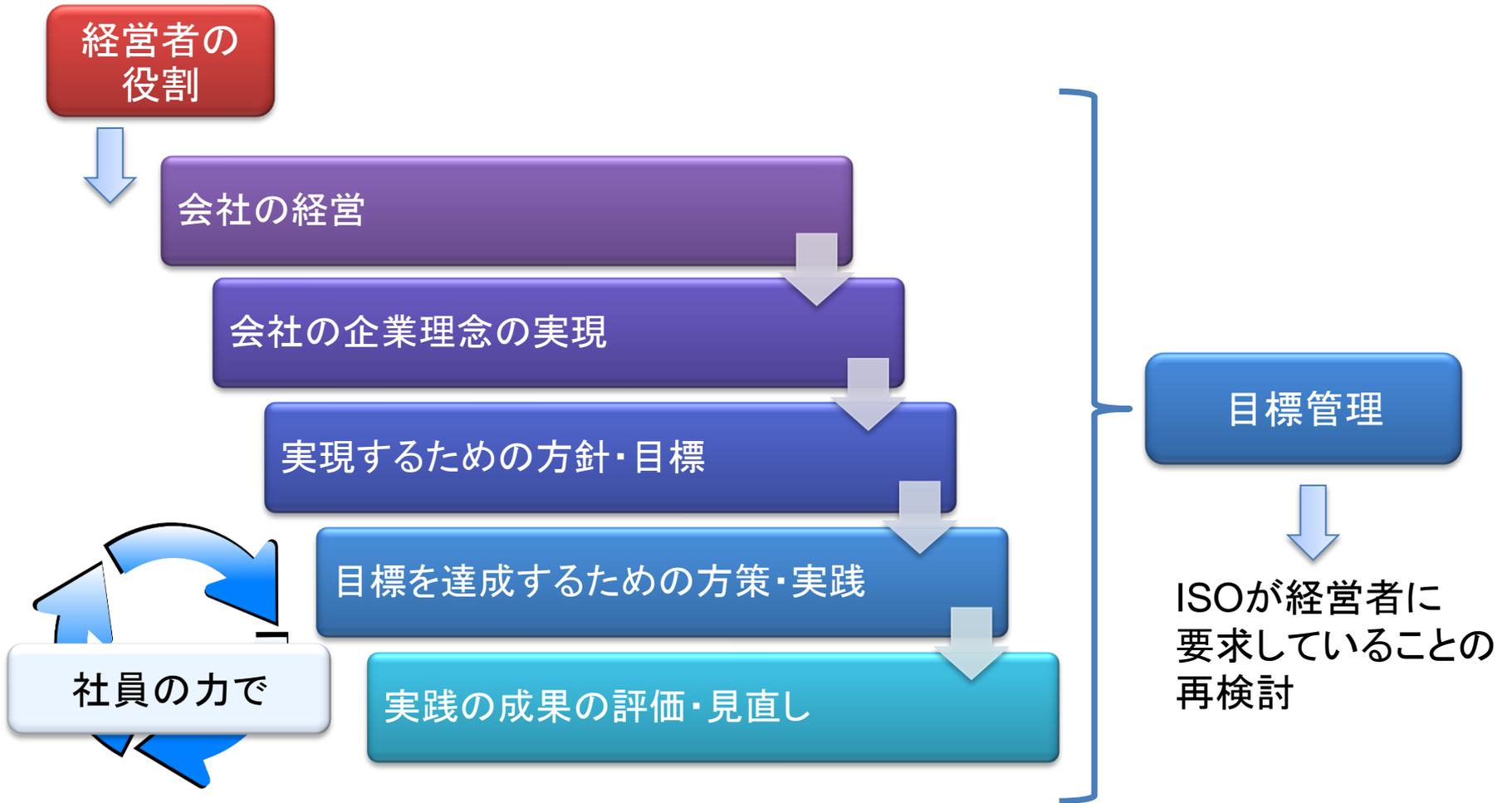
1. 背景・経緯

- ・目標管理システムについて考えるようになった経緯
- ・ISOと目標管理システムについて考えた

目標管理システムについて考えるようになった経緯



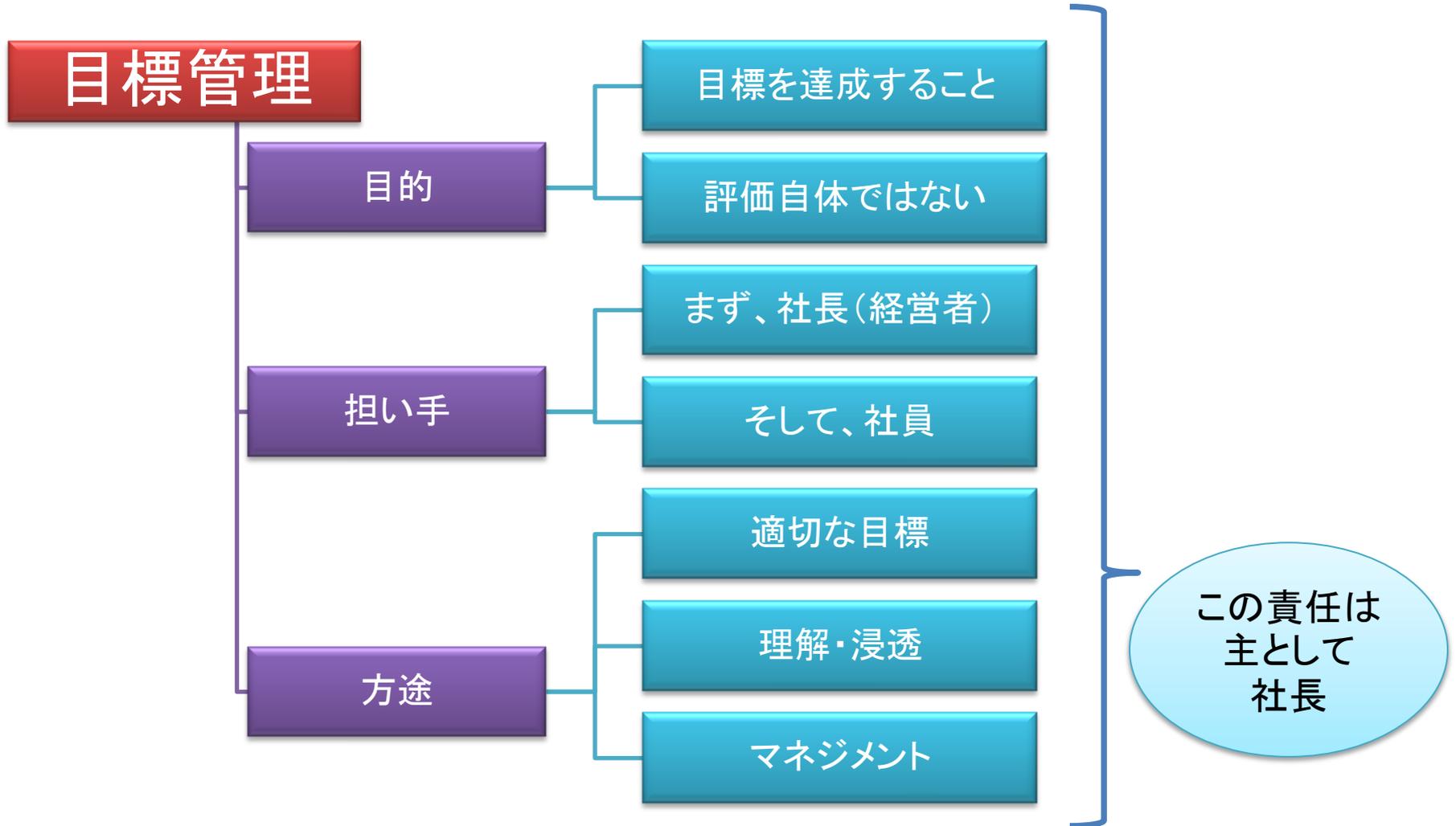
ISOと目標管理システムについて考えた



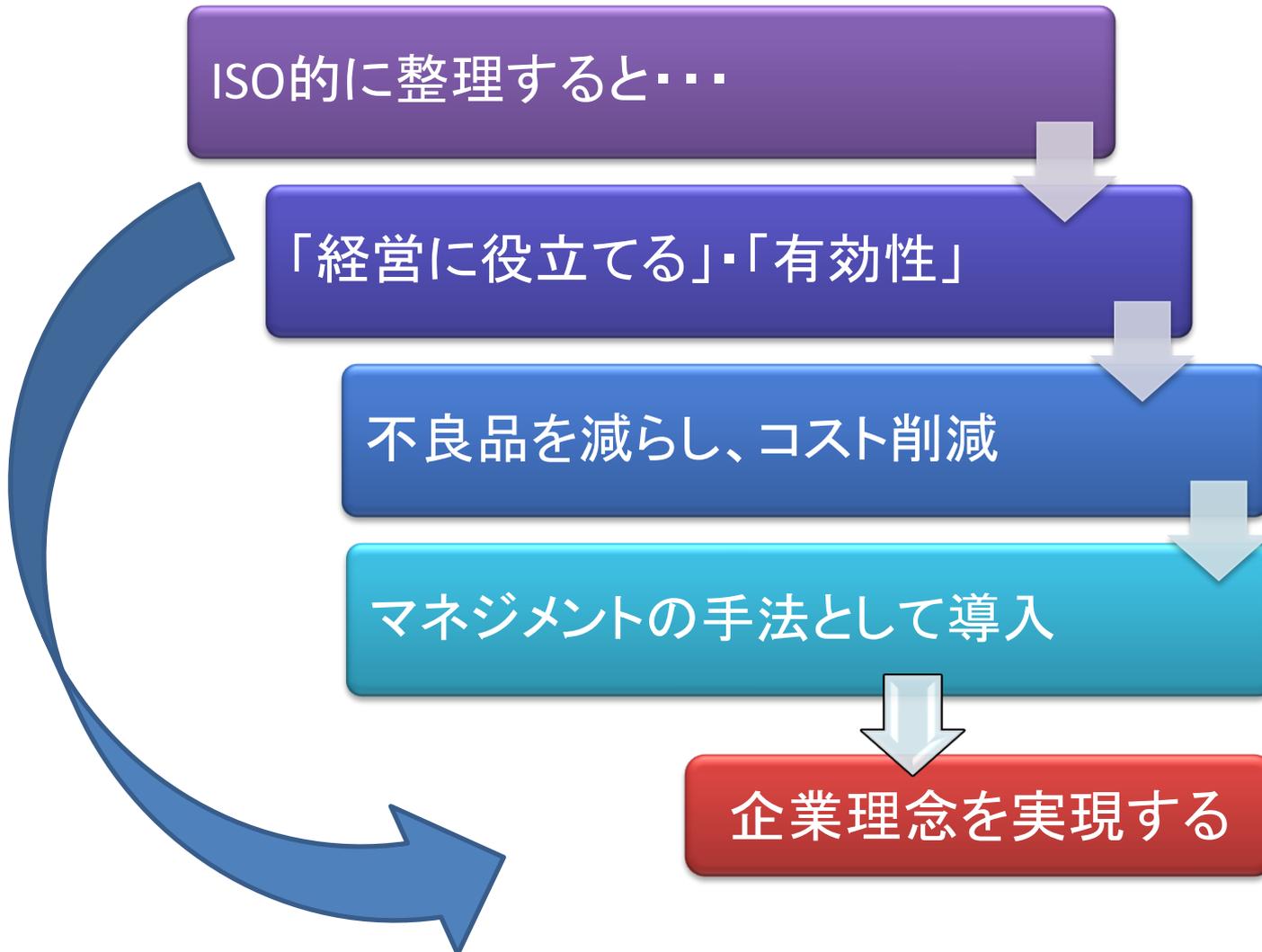
2. 目標管理の基本認識

- ・目標管理に要求される基本要素
- ・ISOの視点から目標管理を見直した場合
- ・目標管理システムの対象
- ・目標管理システムの一般的目的

目標管理に要求される基本要素



ISOの視点から目標管理を見直した場合



目標管理システムの対象



企業活動における目標

全過程

• 経営層から始まり、管理層・部門、部署・個人まで

目標による管理と
目標自体の管理

- 目標の妥当性
- 具体性
- ブレークダウンの整合性
- 管理項目の評価

トップダウン
ボトムアップ

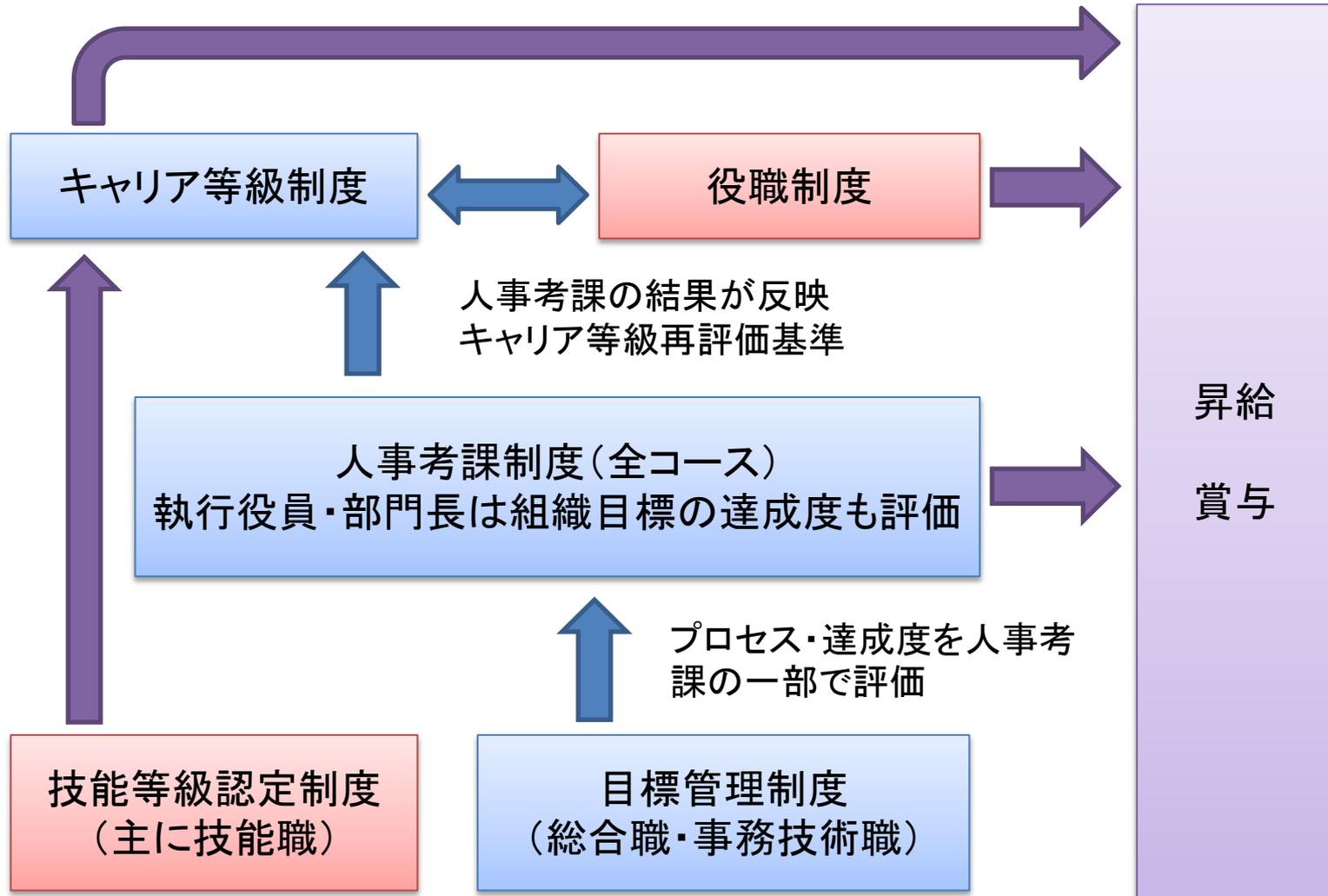
目標管理システムの一般的目的

- 人事評価に利用
- 企業目標の効果的な達成のためのツール
- 企業総体、部門のパフォーマンスの向上
- 自己能力の向上
- その他

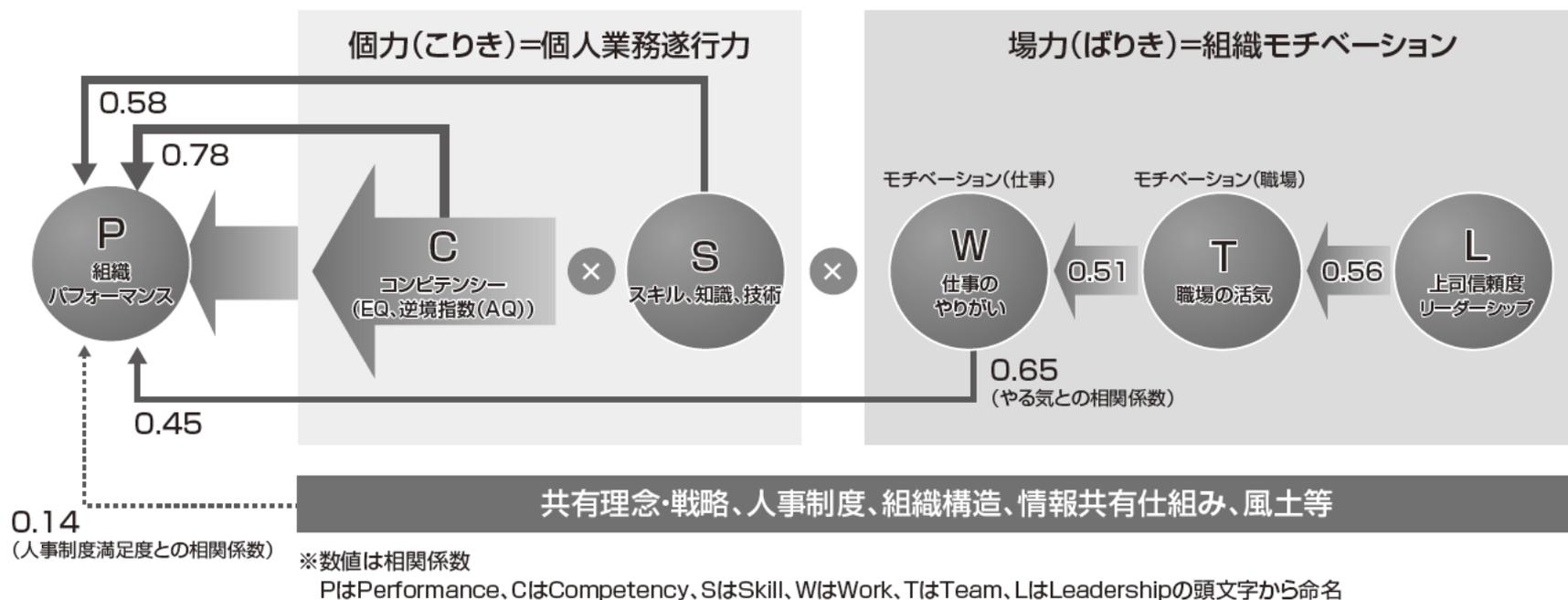
【システムとして考える場合】

- 企業活動における、企業組織の目標達成を基本に据え、
- 人事評価にも利用でき(適切なデータを提供でき)
- 個人の自己能力の向上にもつながる

評価制度の全体像



組織パフォーマンスのモデル



三菱総合研究所「組織パフォーマンス向上のためのモデルの構築と検証」

3. 目標管理システムの現状

- ・目標管理の現状
- ・目標管理が困難な理由
- ・ISOにおける方針・目標管理の問題点
- ・目標管理の課題を整理してみると・・・

目標管理システムの現状

- 個人管理が中心になっており、経営層の管理の視点、及び部門を評価単位とする観点が弱い
 - 全体目標設定自体の妥当性の評価が必要
 - 人事管理に重点が置かれていることの限界
- 上位、中間、下位の各権限委譲の状況との関連での管理項目の設定の関係性が不明確
 - 情意(モラル、士気、態度)
 - 能力(知識、技術・技能)
 - 実績(業績、成績、成果)
- 管理項目・目標値の妥当性の評価が難しい
 - 結果系管理項目と要因系管理項目の明確化がポイント

数値目標化の要求から、「実績評価」に重点が置かれがち

管理項目の設定では、現状分析の観点が重要

目標管理が困難な理由



- 各種シートの作成、面談、日頃からの助言・指導が必要であり、負担が大きい
- 目標管理の煩わしさを避けるために面談をおろそかにしたり、目標設定シートや評価シートなど記録を簡単に済ませたりすることが多い
- 「目標」により、個人を評価することにポイントが置かれ、「目標」に追われるという否定的な傾向になりがち
- 目標管理を効果的に運用するには、「訓練」が必要

ISOにおける方針・目標管理の問題点

- 経営とISOが別モノになっている例



- 方針は理念的で一度も変えたことがなく、今期の目標とのつながりが見えない
- 方針・目標を設定し、毎月目標の達成状況をチェックしているが、目標を達成するための方法が計画化されておらず、単なる目標のチェックで終わっている
- 人事考課と結びついている関係もあり、目標は出来るレベルにとどまっている
- 逆に目標が高すぎて現場でやらされ感を持っている、など

- 方針・目標管理は各社百様 混乱も

目標管理の課題を整理してみると・・・

1. 会社の企業理念や方針が理念的で、目標とのつながりが見えない。
2. 組織目標の妥当性の評価の観点が弱く、組織目標ありきの構造になっている。
3. 人事考課重視の「管理」のためのものになっており、ノルマ化になったり、逆に意味のない目標になったりしている。
4. 結局は目標管理が個人単位に細分化され、全体と個人との関係性が見えない。
5. 面談等の運用面での負担が大きい。
6. その他・・・

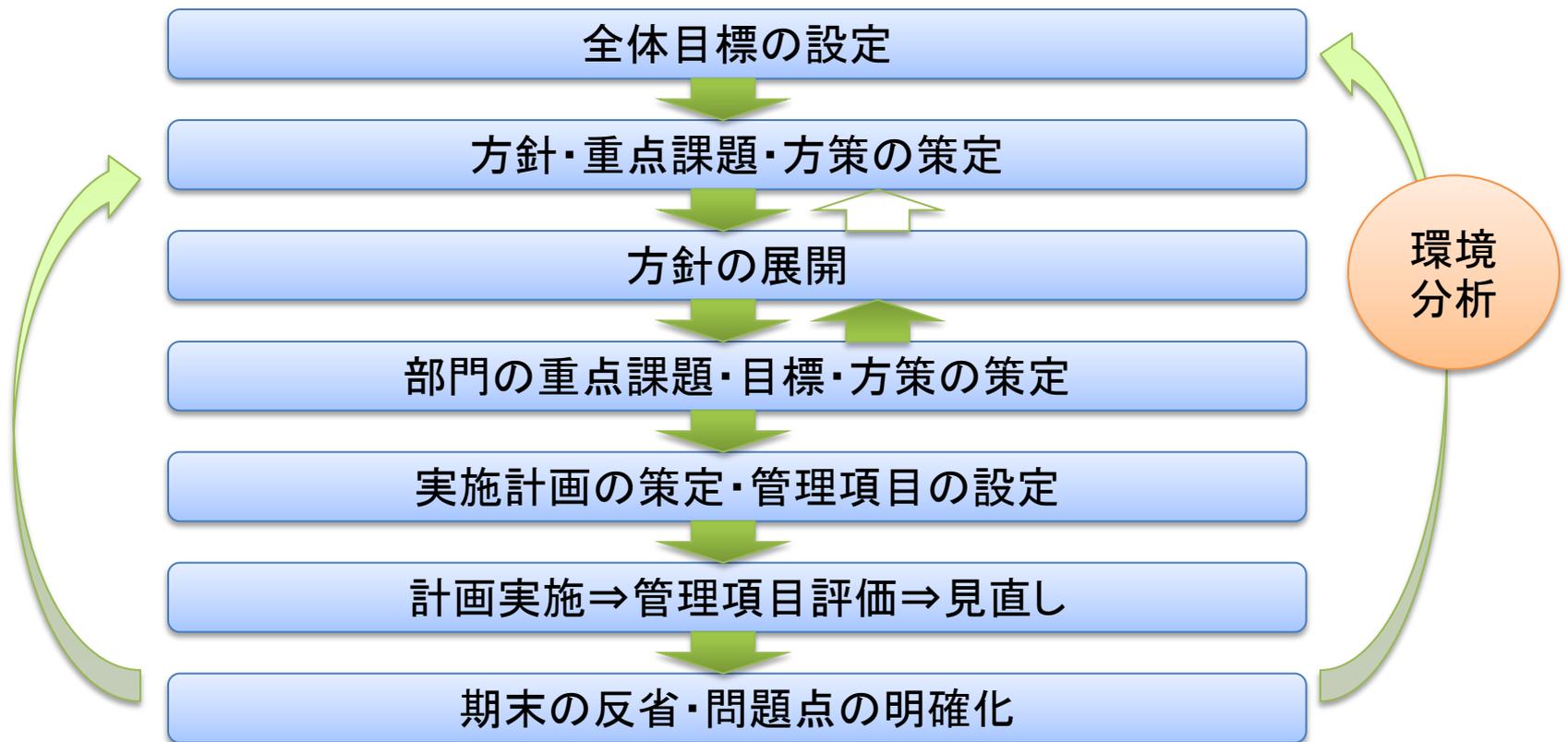
⇒これらをどう解決していくのか？

4. 目標管理の基礎理論の再確認

- ・開発した目標管理システムの概念
- ・目標管理の導入の最大の目的
- ・方針によるマネジメントの概要
- ・方針をつくり管理する
- ・目指すべきゴールを決める
- ・具体的な流れ・手順

開発した目標管理システムの概念

- 目標管理プロセスの全体構造－JISQ9023準拠



目標管理の導入の最大の目的

- 組織目標を、効果的に達成すること！

経営理念やビジョンの浸透、役割の理解

- 目標管理制度では、経営理念からビジョン、ビジョンから会社目標、会社目標から部門目標、部門目標から個人目標までの流れを明確にします。目標設定の際に、自身の役割について深く考えるため、組織の中における役割の理解に繋がります。

上司と部下との間の豊かなコミュニケーション

- 上司と部下との目標設定面談、進捗管理面談、評価面談等を行います。そのため、上司と部下との間のコミュニケーションを豊かにすることに繋がります。また、面談の機会を制度上公平に設けるため、上司部下との相性によるコミュニケーション量の偏りを防ぎます。

能力開発、人材の育成

- 設定する目標の中には、能力向上のための自己啓発目標も含まれます。そのため、社員の持続的な能力開発に繋がります。

組織目標の効率的な達成

- 社員の向かう方向がずれていては会社や部門の目標は達成できません。社員の意識のベクトルを会社や部門の方向に合わせるとともに、PDCAサイクルを回して目標達成を促すため、効率的に組織目標を達成することができます。

方針によるマネジメントの概要

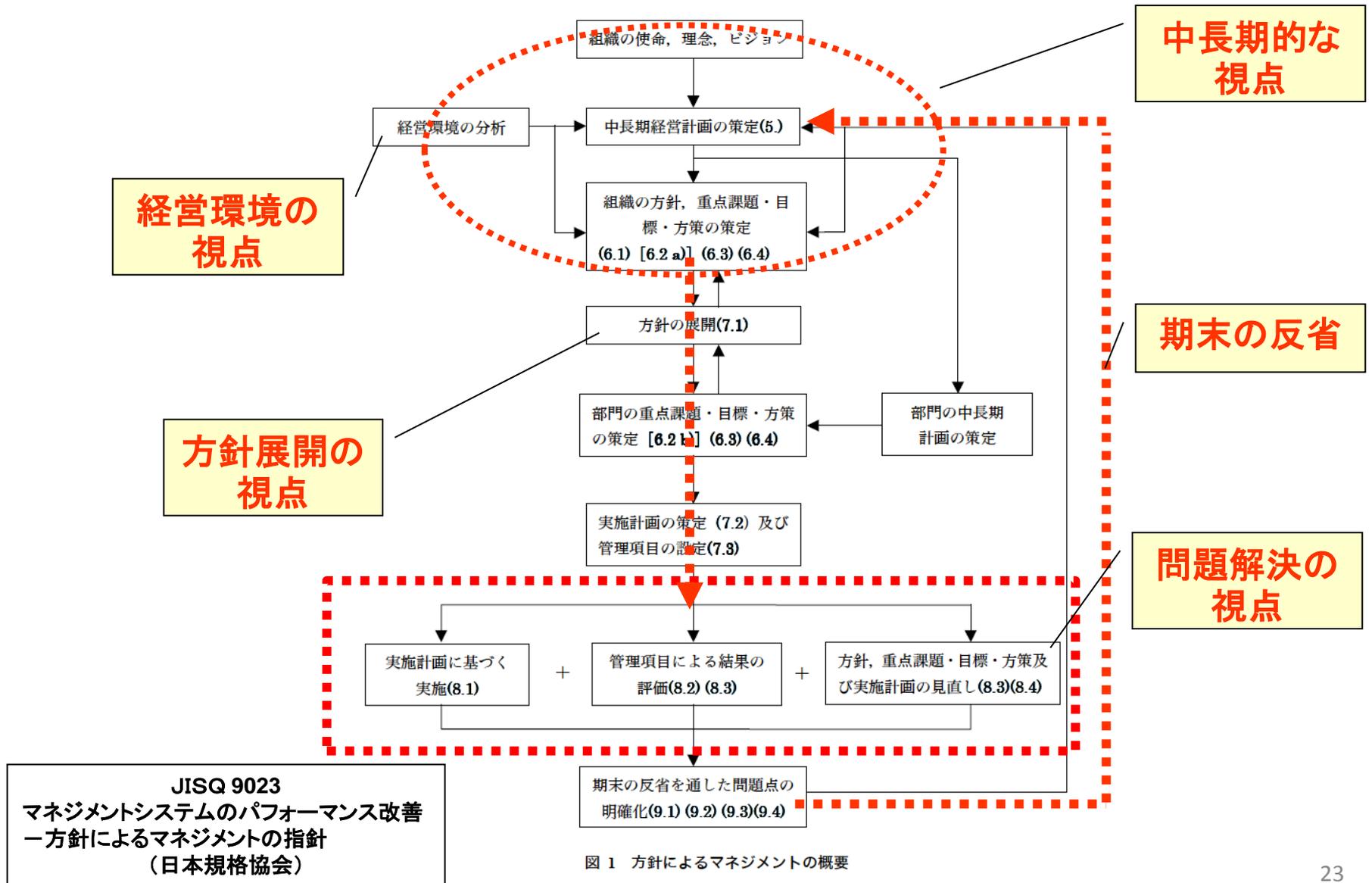
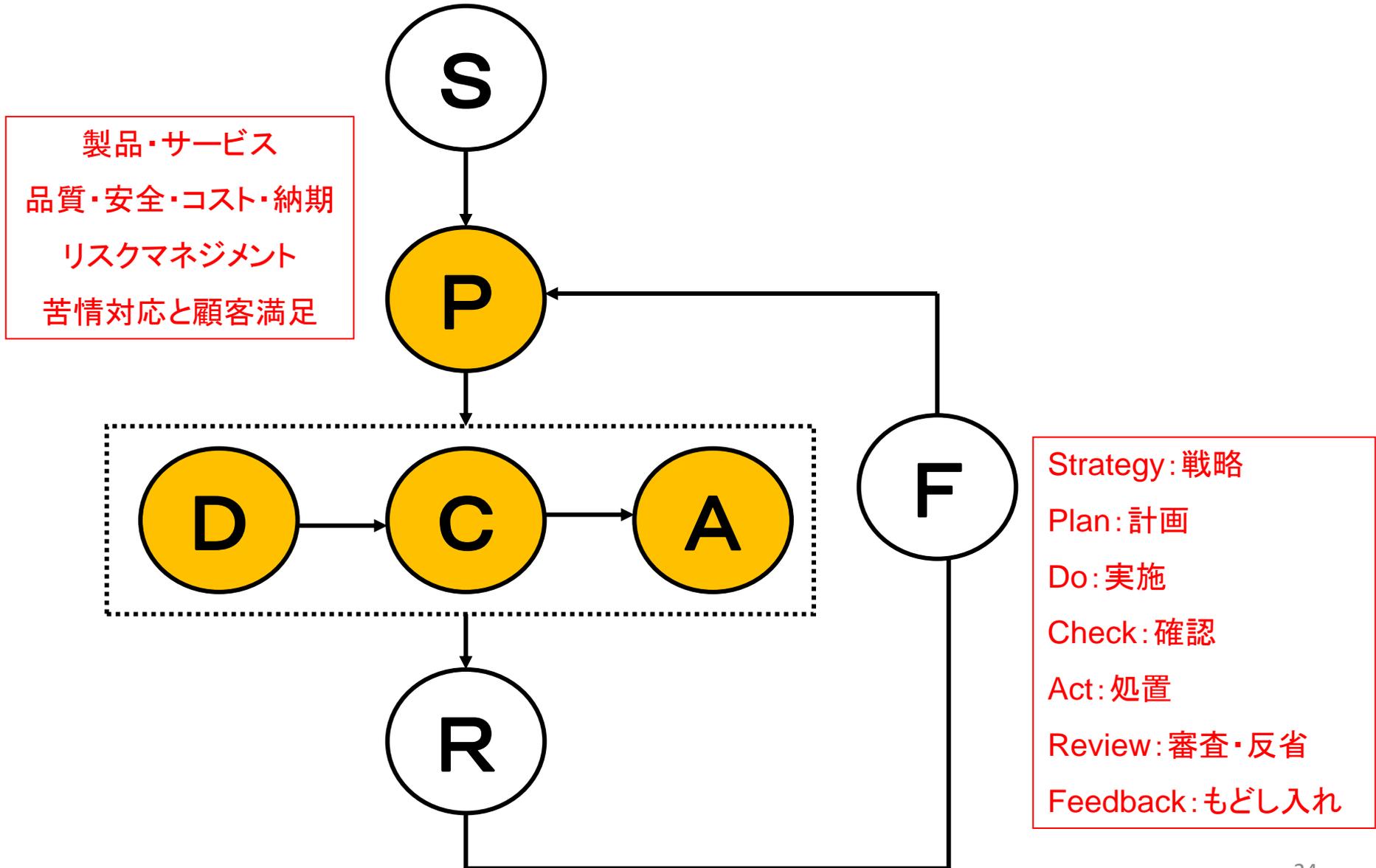


図 1 方針によるマネジメントの概要

方針によるマネジメントの概要



方針をつくり管理する

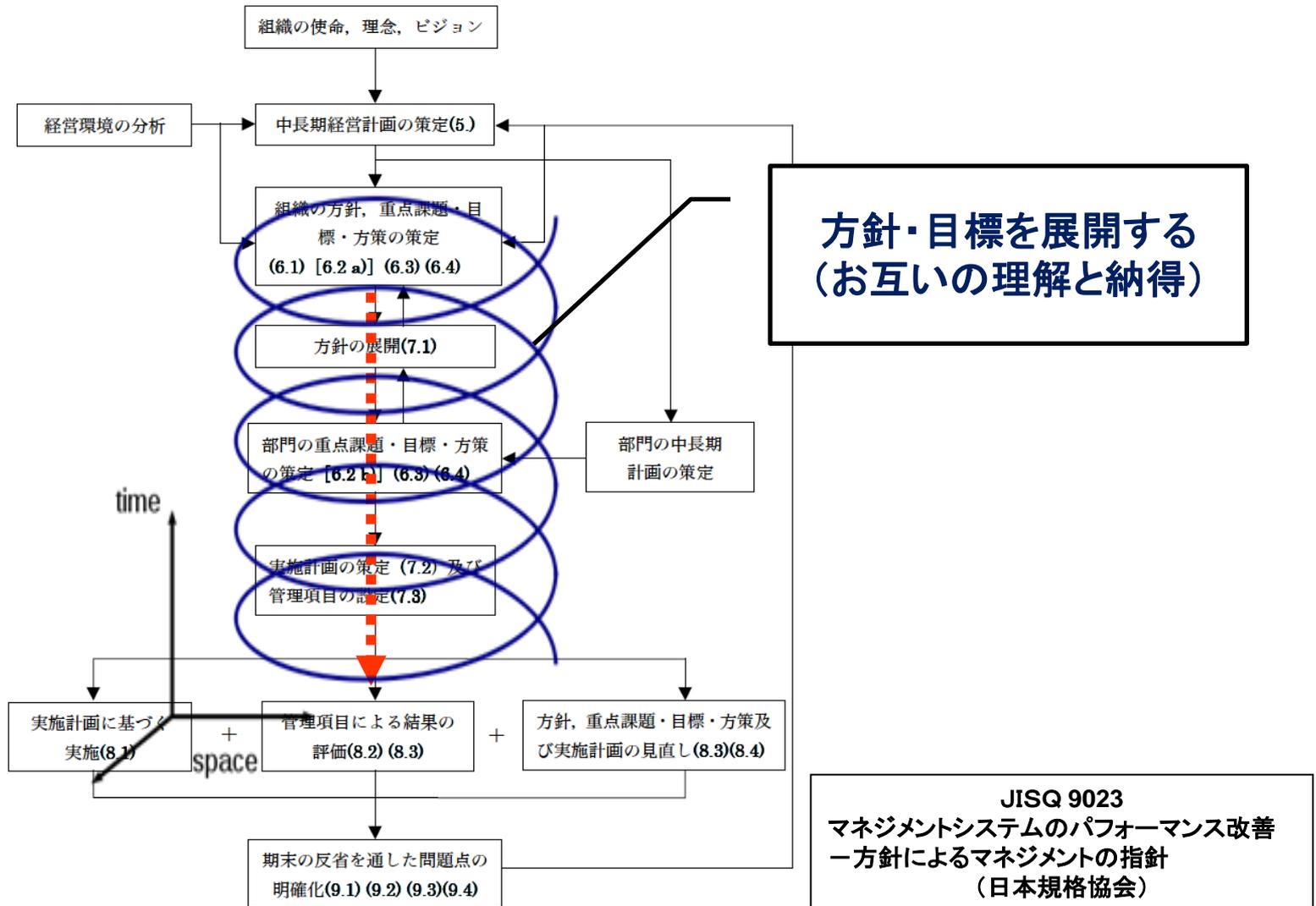
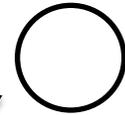


図 1 方針によるマネジメントの概要

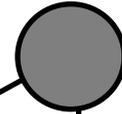
目指すべきゴールを決める

何を実現したいのか

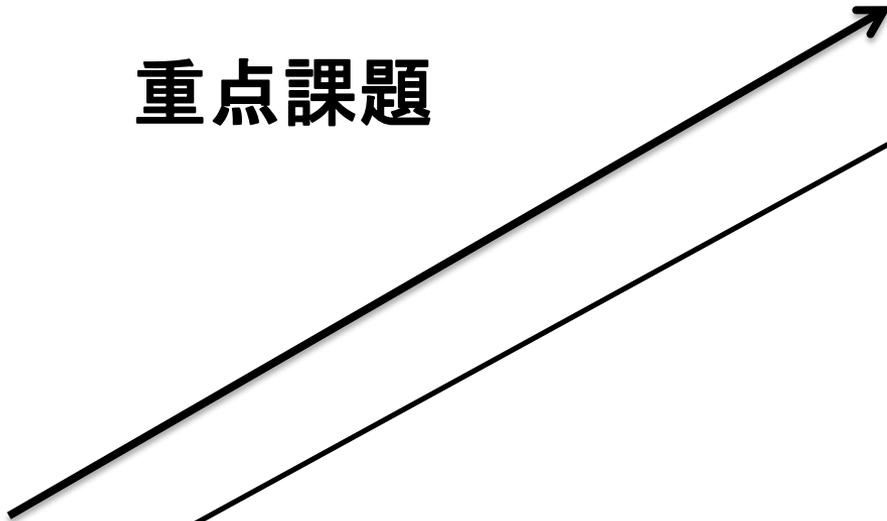
目的



ゴール



重点課題



達成すべき状態

⇒

達成したかどうか皆がはっきり分かるようにするには・・・?!

(評価指標⇒目標値)

誰が、いつ、どのように評価するのか

(評価方法・時期・担当)

達成すべき期日・期限

(開始日と終了日を決める)



具体的な手順・流れ

- 方針をつくり管理する
- 部門・個人の課題を設定する
- 目指すべきゴールを決める
- 具体的な方途を決める
- 目標値を設定する
- 計画を立て、実施する
- 見直しを行い、対策を立てる



目標を達成するイメージがつかめたか？！

※これで即行動できるかどうか

達成できると確信できるか

※この計画を関係者が**理解・納得**できたか

「これなら出来る」というイメージを関係者が持てるかどうか

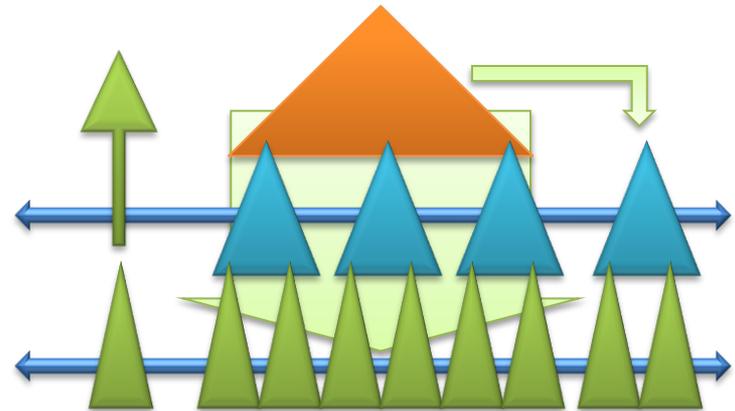
- これらを実際に進めようとしたとき、こういった事柄を解決しなくてはならなかったか

5. 目標管理システムの検討項目

- ・目標管理システムの検討課題
- ・組織目標と個人目標
- ・PDCAサイクルを確実に実行するには
- ・面談によるコミュニケーションの強化
- ・目標管理の「見える化」
- ・JISQ9023との整合性
- ・目標管理全体の概念
- ・コンピュータシステム構成上の要件

目標管理システムの検討課題

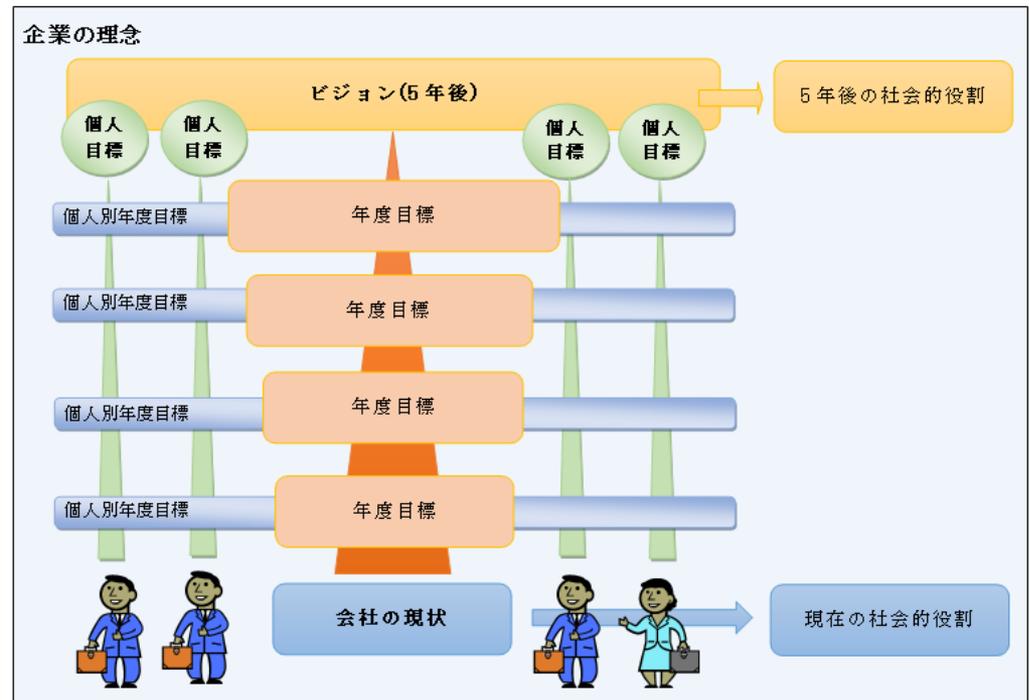
- 経営層の評価の観点をどう取り入れるか
 - 目標の妥当性・具体性の評価
- 目標の連鎖の評価をどう取り入れるか
 - ブレークダウンとボトムアップの妥当性
 - 縦軸・横軸のすり合わせ
 - 時間軸からの評価
 - また、どの程度可能か
- どこに焦点をあてるか
 - 個人か、部門か



組織目標と個人目標

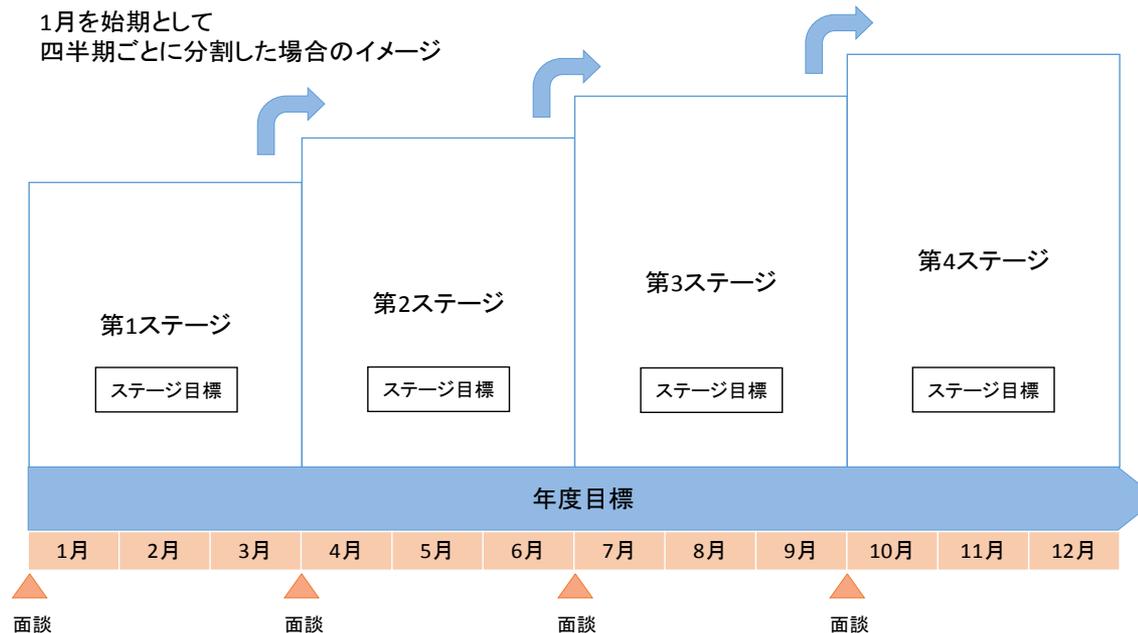
- 目標管理では、通常、組織の目標があり、それとの関係で部門目標、個人目標が設定される
- しかし個人個人の目標は、必ずしも組織目標の範囲にとどまるものではない

- 組織目標は、別の観点から言えば、構成員の個人目標を内容的に含む豊かさが求められる
- 組織の目標の豊かさは、組織目標と個人目標の関係をより深いものにし、組織目標の達成を容易にすることにつながる



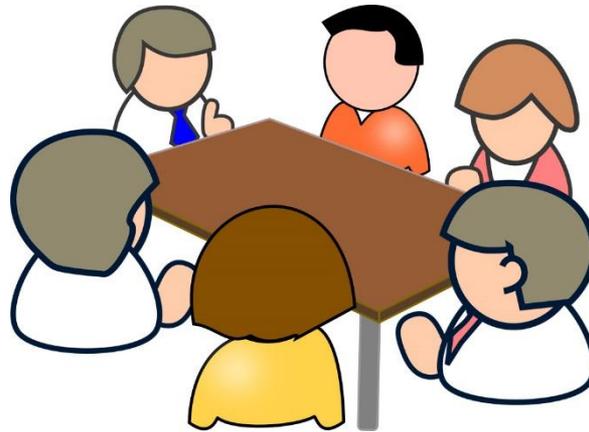
PDCAサイクルを確実に実行するには

- ステージごとに、達成状況を見直すことで、より適切な行動計画をたてることが可能
 - 上司の関与が重要



面談によりコミュニケーションの強化

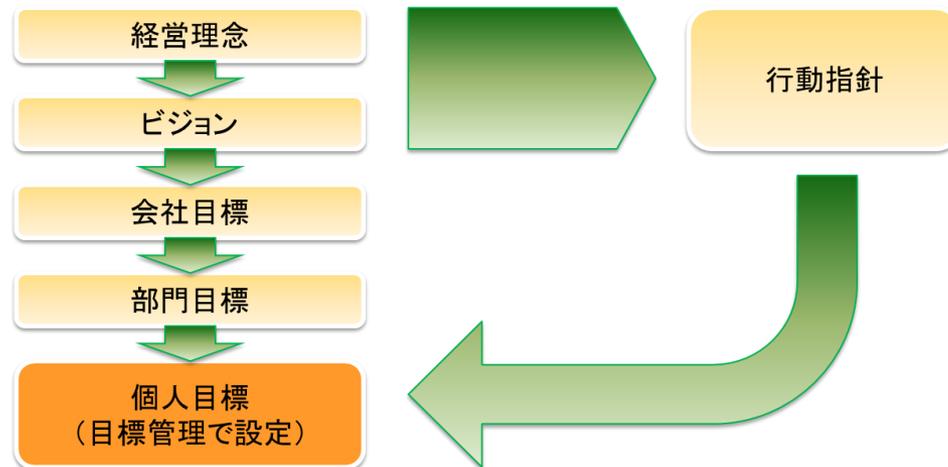
- 目標管理で最も大切なことは、上司と部下との面談を確実に行うこと



目標管理システムは、コミュニケーションツール

目標管理の「見える化」

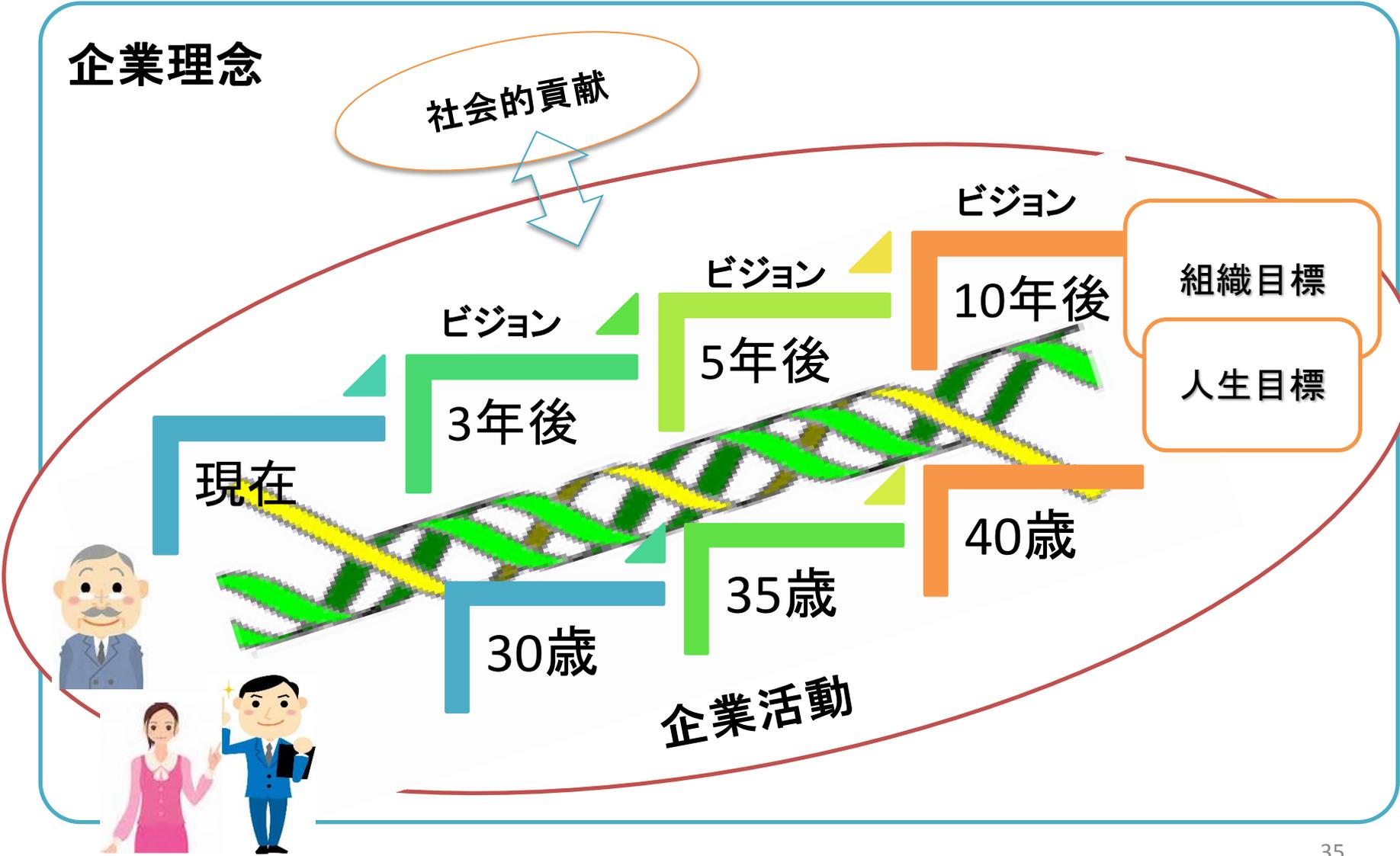
- 経営理念から個人目標までのミッションの繋がり、及び行動指針を、社員の目線から「見える化」する
 - 「見える化」をせずに運用を開始すると、社員は、組織の中での自身の役割が見えないため、設定した目標の意義がぼやけてしまい、社員が目標に対してコミットできなくなる
 - 目標がノルマ化してしまう



JISQ9023との整合性

- 基本的にJISQ9023に準拠で、全体構成を構築する
 - トップマネジメントの重要性を常に意識する
 - PDCAサイクル、プロセス重視、事実に基づくアプローチ
- 重要ポイントを以下に設定する
 - 重点課題 
 - 目標値(管理項目と評価基準) 
 - 方策の具体性 
 - レビュー 
- 現行の目標管理フォーマットとの整合性を考慮

目標管理全体概念



コンピュータシステム構成上の要件

- Webベースで稼動するシステムとする
- 目標管理自体の多様性を念頭におき、拡張性を考慮する
- 各要素の組み合わせによる設計とし、システムの構成の組み換えを容易にする
 - 個別ユーザーの要求に対し、メニューの追加が容易な構成
- 具体的には…
 - 操作性・見栄え
 - 他システムとのデータ連携
 - 双方向性
 - 特定データ抽出
 - アラーム機能
- 日常的に使ってもらえる親しみやすいインタフェース



6. システム構築で試みたこと

- ①. 会社の企業理念や方針が理念的で、目標との繋がりがみえない問題への対応
- ②. 組織目標の妥当性の評価の観点が弱く、組織目標ありきの構造になっている問題への対応
- ③. ノルマ化になったり、逆に意味のない目標になったりしている問題への対応
- ④. 目標管理が個人単位に細分化され、全体と個人との関係性が見えない問題への対応
- ⑤. 面談等の運用面での負担が大きい問題への対応
- ⑥. 組織目標を確実に達成するための仕組みの強化
- ⑦. 日常的に目標を意識し、達成状況を確認できる仕組みの強化

実際のシステムで解決を試みたこと

- 企業理念から、個人目標まで、全体が見れるようにした
 - 環境分析や前年度の総括を踏まえる形にし、組織目標の妥当性の評価を可能にした
 - 企業理念、ビジョン、上位目標との関係性を踏まえた形で、個人目標を設定してけるようにした
 - 同じ部署のメンバーの場合、互いの目標を確認しあう機能を実装した
- 評価では、その時点での年度目標の達成状況も評価することで、期間目標の見直しを行い、最終的な年度目標の達成を可能にしていくようにし、運用の負担を軽減した(PDCA)
- 上位目標との紐付けを行うことで、自分の目標達成が、上位目標の達成の上で占める割合を数値で表示し、個人や部門の組織全体への貢献度をみることができるようにした
- グループウェア的なマイページ画面で親しみやすくし、常に目標を意識し、達成状況を確認できるようにした

1. 会社の企業理念や方針が理念的で、目標とのつながりがみえない問題への対応

The screenshot shows a web browser window displaying a management dashboard for 'THE GOAL'. The browser's address bar shows the URL: https://bidtest-info.ssl-xserver.jp/objectivesbid/objective/objective_accordion.php. The page features a navigation menu with options like 'マイページ', '目標一覧', '面談・評価', 'メッセージ', and '設定'. The main content area is titled '目標一覧' and lists several categories of objectives:

- 理念** (Mission Statement): Includes a detailed text block explaining the company's mission, dated 2015/08/11.
- ビジョン** (Vision)
- 環境分析** (Environmental Analysis)
- 会社の目標** (Company Goals)
- 開発部の目標** (Development Department Goals)
- 谷 径史さんの目標** (Goals of Tani Hajime)

The '谷 径史さんの目標' section is expanded, showing a detailed description of the company's strategy for fiscal year 2017, dated 2015/08/23. The text describes the company's focus on customer-centric system development, ISO implementation, and customer relationship management. At the bottom of this section, there are icons for 'B', '04/01', a bar chart, and '有', along with a '非表示' (Hide) button and a '詳細' (Details) link.

目標 | THE GOAL [目標管理シ...] x

https://bidtest-info.ssi-xserver.jp/objectives/bid/objective/objective_edit.php?new&type=3&key=3

システム開発 群馬 | ソ. Yahoo

THE GOAL

マイページ 目標一覧 面談・評価 メッセージ 設定

関連する上位の目標をチェックし、目標を入力してください。 前目標 次目標

理念

「ビッド(bidシステム)」とは、「お客様(頭脳)の一部(デバイス)となって歩むこと」このことを忘れないために命名した創業の理念。我々はこの理念に基づき日々取り組みます。

ビジョン

- 我が社は混迷するIT世界の行く道を照らす一筋の光となる。
- 私たちbidは、実情にあったIT化を目指す中小企業の皆様のために、スリムでシンプルな経営システムを構築・運営する、貴社専用のシステム開発部長を目指します。

今期の目標

自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
目標管理システムを軸として、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。

開発部の目標

- 自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
- 目標管理システムを軸として、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。

谷 径史さんの目標

年度: 平成27年度目標管理 難易度: B(普通)

内容

達成指標

100%:目標がしっかり達成できたとときの状態を具体的に記入します。

例:どの位(レベル)できた状態か

ウェイトの入力へ進む

マニュアルダウンロード

Copyright © 2013 Vision Partner & BID SYSTEM Corporation. All Rights Reserved.

目標の設定

- 上位目標との関係性や、企業理念、ビジョンとの関係性を踏まえた形で、目標を設定していく

メンバー目標 | THE GOAL [目標] x +

https://bidtest-info.ss-hserver.jp/objectivesbid/objective/member_objective_accordion.php?key=1

システム開発 群馬 | ソ. Yahoo

THE GOAL

マイページ 目標一覧 面談・評価 メッセージ 管理 設定

開発部

目標一覧

グループ目標

メンバー目標

レポート出力

熊坂 由也さんの目標 前年度 次年度 +

関口 智代さんの目標 前年度 次年度 +

平成27年度目標管理 非表示 詳細

お客様の視点に立つことで、お問い合わせ内容の本質を見抜き、対応する。

B 04/01 有

ステージ目標の追加 進捗面談 レポート出力 自己評価 上位者評価 評価面談 編集 削除

2015/08/27

平成27年度目標管理 非表示 詳細

目標管理システムをお客様に提供できる段階まで完成させる。

B 04/01 有

2015/08/27

谷 径史さんの目標 前年度 次年度 +

兵藤 あゆみさんの目標 前年度 次年度 +

マニュアルダウンロード

Copyright © 2013 Vision Partner & BD SYSTEM Corporation. All Rights Reserved.

メンバー目標の参照

- 同じ部署のメンバーの場合、互いの目標を確認しあう機能を実装

2. 組織目標の妥当性の評価の観点が悪く、組織目標ありきの構造になっている問題への対応

THE GOAL

マイページ 目標一覧 面談-評価 メッセージ 管理 設定

平成27年度目標管理 開発部

目標一覧

グループ目標

メンバー目標

レポート出力

理念

「ビッド(bid)システム」とは、「お客様(頭脳)の一部(デバイス)となって歩むこと」このことを忘れないために命名した創業の理念。我々はこの理念に基づき日々取り組みます。

2015/08/11

ビジョン

3年後のビジョン

我が社は混迷するIT世界の行く道を照らす一筋の光となる。

2015/08/28

3年後のビジョン

私たちがbidは、実績にあったIT化を目指す中小企業の皆様のために、スリムでシンプルな経営システムを構築・運営する、貴社専用のシステム開発部次長を目指します。

2015/08/28

環境の変化

平成27年度目標管理

ISO2015年度版への移行が始まっている。

ソフトウェアの案件は、マイナンバー制度の導入や東京オリンピック需要で、今後、多くなる。

2015/10/13

会社の目標

開発部の目標

ビルドイン 管理者さんの目標

目録作説明書 目運用マニュアル

Copyright © 2013 Vision Partner & BID SYSTEM Corporation. All Rights Reserved.

企業理念・ビジョン・環境分析との関係で、組織目標を評価、確認できるようにした。

また前年度の目標も容易に参照できるので、目標自体の成長、発展も確認できるようにした。

3. ノルマ化になったり、逆に意味のない目標になったりしている問題への対応

The screenshot shows a web browser window with the URL https://bidtest-info.ssi-hserver.jp/objectives/bid/objective/objective_edit.php?new&types&key=3. The page title is "THE GOAL" and the navigation bar includes "マイページ", "目標一覧", "面談・評価", "メッセージ", and "設定".

The main content area is titled "関連する上位の目標をチェックし、目標を入力してください。" and has buttons for "前目標" and "次目標".

理念

- 「ビッド(bid)システム」とは、「お客様(頻回)の一部(デビジョン)となって歩むこと」のことも忘れないために命名した創業の理念。我々はこの理念に基づき日々取り組みます。

ビジョン

- 我が社は 異速するIT世界の行く道を照らす一筋の光となる。
- 私たちはbidiは、実用にあつたIT化を目指す中小企業の皆様のために、スリムでシンプルな経営システムを構築・運営する、貴社専用のシステム開発販売を目標します。

今期の目標

自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することをお客様に貢献していく。
目標管理システムを軸として、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。

開発部の目標

- 自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することをお客様に貢献していく。
- 目標管理システムを軸として、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。

谷 匠史さんの目標

年度: 平成27年度 目標管理 | 難易度: B (普通)

内容

達成指標

100%: 目標がしっかり達成できたときの状態を具体的に記入します。

例: どの位(レベル)できた状態か

[ウェイトの入力へ進む](#)

Copyright © 2013 Vision Partner & ED SYSTEM Corporation. All Rights Reserved.

個人の目標を設定する場合、上位目標との紐付けは必須ではあるが、単に該当部門の年度目標との紐付けだけではなく、企業理念やビジョンとの紐付けもできるようにしたため、個人目標の幅が広がり、個人にとっても、会社にとっても豊かな内容になった

4. 目標管理が個人単位に細分化され、全体と個人との関係性が見えない問題への対応

影響分析 | THE GOAL [目標管...]

https://bidtest-info.ssl-hserver.jp/objectivesbid/management/up_nest_objective.php

システム開発 群馬 | ソ. Yahoo

THE GOAL

マイページ 目標一覧 面談・評価 メッセージ 管理 設定

影響分析

その目標の達成に関連する目標の達成に影響する割合を影響度として表示しています。影響度は関連する全目標の総難易度とその目標の難易度から算出しています。

- 上谷 径史さんの目標
 - 制御系とISO、及び顧客密着型のシステム開発が自社の強みと理解している。制御系では、顧客との関係を一層深める、新しい顧客を獲得するか、売上を確実にする。開発能力も向上させる。ISOでは、社内でのQMSを確実に機能させる。もし顧客クレームがあった場合でもこれを確実に解決し、顧客との信頼関係を深める。
 - 開発部の目標 50%
自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
 - 今期の目標 33.3%
自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
 - 上谷 径史さんの目標
目標管理を社内的にはコミュニケーションツール、対外的には営業ツールとして位置づけ、完成度を高め、広く普及させる。目標管理システムを契機として、新規の受注を獲得し、お客様の業務にも貢献していく。
 - 開発部の目標 30%
目標管理システムを軸にして、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。
 - 今期の目標 33.3%
自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
 - 今期の目標 50%
目標管理システムを軸にして、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。
 - 関口 智代さんの目標
目標管理システムをお客様に提供できる段階まで完成させる。
 - 兵藤 あゆみさんの目標
目標管理システムを社内で運用できるよう、システムの改善・運用提案を行う。これにより、今までの個人別力量評価は上位者が評価を行うものとする。
 - 兵藤 あゆみさんの目標
グループの雰囲気が良くなるような働きかけを行う。全体的な作業効率の向上→顧客満足度の向上
 - 総務部の目標
既存のお客様との関係を一層強いのにし、継続発展させる
 - 総務部の目標
目標管理システムやサロンシステム、ホテルシステムの潜在顧客を整理し、営業推進のサポートをする

マニュアルダウンロード

Copyright © 2013 Vision Partner & BID SYSTEM Corporation. All Rights Reserved.

影響分析

- 個人目標の設定時に、上位目標との紐付けを行うことで、自分の目標達成が、上位目標の達成の上で占める割合を数値で表示する
- これによって、個人の組織全体への貢献度をみる事ができる

5. 面談等の運用面での負担が大きい問題への対応



面談・評価をサポートするために、以下の機能を実装した

- 設定面談
- 自己評価
- 上位者評価
- 評価面談
- ステージ評価
- 年度評価

このことで、面談・評価の負担の軽減を図った

6. 組織目標を確実に達成するための仕組みの強化

The screenshot displays a web interface for 'THE GOAL' with a sidebar on the left containing navigation items like '影響分析', '上位目標への紐付け', '年度管理', 'バックアップ', and 'システム設定'. The main content area shows a tree structure of goals:

- 今期の目標**
 - 自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
 - 開発部の目標 33.3%**
 - 自社の強みを活かした分野を重視し、自社の能力をいっそう高め、より効果的に発揮することでお客様に貢献していく。
 - 谷 径史さんの目標 50%**
 - 制御系とISO、及び顧客密着型のシステム開発が自社の強みと理解している。制御系では、顧客との関係を一層深める。新しい顧客を獲得するか、売上を確実にする。開発能力も向上させる。ISOでは、社内でのGMSを確実に機能させる。もし顧客クレームがあった場合でもこれを確実に解決し、顧客との信頼関係を深める。
 - 兵藤 あゆみさんの目標 50%**
 - グループの雰囲気良くなるような働きかけを行う。全体の作業効率の向上→顧客満足度の向上
 - 開発部の目標 33.3%**
 - 目標管理システムを軸にして、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。
 - 谷 径史さんの目標 30%**
 - 目標管理を社内的にはコミュニケーションツール、対外的には営業ツールとして位置づけ、完成度を高め、広く普及させる。目標管理システムを契機にして、新規の受注を獲得し、お客様の業務にも貢献していく。
 - 関口 智代さんの目標 30%**
 - 目標管理システムをお客様に提供できる段階まで完成させる。
 - 兵藤 あゆみさんの目標 40%**
 - 目標管理システムを社内で運用できるよう、システムの改善・運用提案を行う。これにより、今までの個人別力量評価は上位者が評価を行うものとする。
 - 総務部の目標 33.3%**
 - 既存のお客様との関係を一層強いものにし、継続発展させる
- 今期の目標**
 - 目標管理システムを軸にして、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。
 - 開発部の目標 50%**
 - 目標管理システムを軸にして、自社のこれまでの研究と経験に基づいたマネージメント手法をシステム化し、お客様自身の目標達成のお手伝いをする。
 - 谷 径史さんの目標 30%**
 - 目標管理を社内的にはコミュニケーションツール、対外的には営業ツールとして位置づけ、完成度を高め、広く普及させる。目標管理システムを契機にして、新規の受注を獲得し、お客様の業務にも貢献していく。
 - 関口 智代さんの目標 30%**
 - 目標管理システムをお客様に提供できる段階まで完成させる。
 - 兵藤 あゆみさんの目標 40%**
 - 目標管理システムを社内で運用できるよう、システムの改善・運用提案を行う。これにより、今までの個人別力量評価は上位者が評価を行うものとする。
 - 総務部の目標 50%**
 - 目標管理システムやサロンシステム、ホテルシステムの潜在顧客を整理し、営業推進のサポートをする

上位目標への紐付け

- それぞれの上位目標に対して、どのような個人目標が設定されているかを確認できる
- これによって、上位目標達成のための具体的な取り組みが十分かどうかを一目で確認できる

7. 日常的に目標を意識し、達成状況を確認できる仕組みの強化



グループウェア的なマイページ画面

- 常に目標を意識し、達成状況を確認できる
- 互いに励まし合える「成長記録」と「コメント」「いいね」機能の実装

7. 目標管理システムを運用してみても

- ・コンピュータシステムでできることとできないこと
- ・弊社での目標管理の実際
- ・運用を進める上での当面の課題
- ・今後の展開 ・目標管理の「見える化」

コンピュータシステムでできることとできないこと

- 実際の目標管理では、もっとも重要なプロセスは「レビュー」
(会議、面談…)
 - 見直し、すり合わせ、方針浸透…
- レビューの内容自体は、各担当責任者の責任によるので、システムで肩代わりはできない
- システムでは、有効で効果的なレビューを行う条件を整える
 - 二次的に、動機付けの機会を提供する
 - また、必要な数値データを提供する

PDCA

重要なのは、人。すなわち経営者と社員。
コンピュータシステムはその環境を提供するだけ。

弊社での目標管理の実際

- 導入の準備段階としてシステムとして開発するなかで、目標管理についての討論をおこない、理解を深めた
- 企業理念の見直しがなされ、企業理念の意図が浸透するようになった
- 会社の長年にわたる成長発展の観点から、年度目標が位置づけられ、理解されるようになった
- 社員が、企業理念や年度目標を考えながら、自分自身の目標をかんがえるようになった

運用を進める上での当面の課題

- ISOの推進を、目標管理システムの活用を基本にしておこなう
- コミュニケーションを確実に行う
- 実際の目標の達成状況を、計画にしたがって評価し、対策をたてることで、PDCAサイクルを計画的にまわしていく
- 目標の設定からその達成のための各プロセスを運用する能力を高めていく
- 目標管理システム自体の完成度をいっそう高めていく

今後の展開

- 目標管理は、目標を達成し、組織と個人がともに成長し、発展していくためのものという観点を確立する
- 目標管理は、ISO2015年版の要求に合致しており、ISO2015年版を進めるために有効なツールとなりうる
- パイロットケースとして、このシステムを活用していただける企業様と協力し、実運用のなかで、いっそう完成度を高めていく
- 将来的には、目標管理システムを基本グループウェアとして運用していただけることを目指し、企業文化のいっそうの発展に貢献できるようにしていく