

目標設定サンプル集・Ⅱ

— 業種別・部門別の設定ポイントとサンプル —

(学)産業能率大学 経営管理研究所 主幹研究員 金津 健治

■根拠となるシナリオを描いて目標を設定する

先月号では、目標管理制度の仕組み、目標管理シート、職種別・目標設定別のサンプルをご紹介した。今回は引き続き「業種別」「部門別」のサンプル（目標項目・達成レベル）を掲載する。

人事部門といえども、社内外に広範にわたる個々の業務内容を掌握しているわけではない。具体的な目標は現場で設定するのが原則だ。従って、ここに掲げたサンプルは、業界および全社レベルで俯瞰した場合の奥行感を把握する資料として視野に入れておきたい。業種や部門の違いによって一律には括れない事情等が理解できれば、各現場へのアドバイスもより適切なものになるだろう。

一方、実務を担う現場の皆さんにとって、ここに挙げられたサンプルはそのまま丸写しというわけにはいかない。ただ、着眼点の切り口や基準の取り方などは有効なヒントになるはずだ。単に「前年比〇%アップ」といった根拠・納得性の薄い目標ではなく、「この仕事には〇〇という課題があり、従って〇〇という基準で今期は〇〇という目標を設定する」というストーリーを描くうえでのモデルとして活用できる。先月号と併せてお役立ていただきたい。

(編集部)

CONTENTS

業種別

目標サンプル	No.1	ゼネコン
目標サンプル	No.2	設備工事業
目標サンプル	No.3	ベンチャー型成長企業
目標サンプル	No.4	精密機械
目標サンプル	No.5	医療サービス
目標サンプル	No.6	大学
目標サンプル	No.7	行政サービス
目標サンプル	No.8	商社
目標サンプル	No.9	リース
目標サンプル	No.10	物流サービス

部門別

目標サンプル	No.11	人事部門
目標サンプル	No.12	教育部門
目標サンプル	No.13	マーケティング・広報部門
目標サンプル	No.14	経理財務部門
目標サンプル	No.15	総務部門
目標サンプル	No.16	監査部門
目標サンプル	No.17	開発部門
目標サンプル	No.18	生産管理部門
目標サンプル	No.19	購買部門
目標サンプル	No.20	製造部門

■金津健治 (かなづ けんじ)

1954年神奈川県生まれ。慶應義塾大学法学部卒。日本能率協会コンサルティング等を経て現在に至る。人事考課・目標管理のコンサルティング指導に定評がある。主な著書に『目標管理の考え方・進め方』（インデックス・コミュニケーションズ）、「すぐ使えるすぐできる目標設定法」「七つの能力」（日本経団連出版）、「人事考課の実際」（日本経済新聞社）、「管理職」と呼ばれる人の全仕事術』（プレジデント社）など。

■学校法人 産業能率大学：

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15 ●TEL：03-3704-9601 ●ホームページ：http://www.sanno.ac.jp/

業種別 目標サンプル No.3 ベンチャー型成長企業

ベンチャー型成長企業の経営目標設定のポイント

創業者の率先垂範によるリーダーシップで急激な成長を遂げてきたため、急激な規模の拡大にマネジメント体制が追いついていないことが多い。また、非上場ゆえ関係金融に頼らざるを得ないことも特徴的である。

企業として生まれたばかりであり、業務の標準化や仕組みづくりはこれからという特性がある。資金面もさることながら体制づくりが最大の課題、重点目標となる。

目標がっつり

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
資金調達力の拡大	現在の取引金融機関数を△に拡大する。新たに公的な保証機関(県、市の保証協会など)による融資で調達できるようにする。
〇〇業務の標準化	新たに、〇〇業務の標準となるマニュアルをまとめる。
〇〇サービスの統一化	バラバラになっている〇〇契約書をもとに比較検討しパターン化する。
コミュニケーションの仕組みづくり	新たに、社内の週次、月次、年次の会議体の目的と構成メンバー等を明確にし、社内コミュニケーション規定として承認を得る。
組織の役割分担明確化	新たに、各部門の役割を明確にし、役割明確書として承認を得る。
社内教育体系の構築	新たに、新卒別、職歴別の教育実施基準を作成し、役員会で了解を得る。
中間管理職のマネジメント力向上	新たに、部長、課長クラスにマネジメント力向上研修を企画・実施する。

業種別 目標サンプル No.4 精密機械

精密機械の経営目標設定のポイント

精密機械メーカーは、「製品に要求される精度が高い(または細かい)点」が特徴である。製品では時計、計器などが代表的なものに挙げられる。

これらの点を踏まえると、「精密化技術」がポイントになる。また、製品を構成する箇所または部品の製作工程で「特別な人の熟練技能が必要とされる」こともあり、「技術伝承」もポイントである。

開発競争が激しく、「納期と品質のバランス」も着眼対象である。

目標がっつり

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
品質の安定化支援	不良率前年度〇%を今年度△%に改善できるよう、少なくとも〇〇部品について試作段階でチェック・アドバイスする。
生産管理システムの再構築	現状の納期を平均で〇%短縮できる生産管理機能を共有化できるようにする。
納期短縮に向けた製作進捗管理の強化	現在の製品納期を〇%短縮できるよう外注の社の緊急状況を把握することに把握し、遅れの四割の発見と解決のアドバイスを行う。
顧客レスポンスのスピードアップ	顧客ユーザーよりの情報対応の遅れのクレームをなくす。
〇〇ユーザーへの直接販売促進	新たに〇〇社と提携し、〇〇ユーザーへの直接販売ができるようにする。
開発工数見直し精度の向上	現在の見積もり精度を低下させている〇〇の数量を把握できるようにする。
〇〇仕様の継承のシステム化	新たに熟練者の高い作業工程について、年度改善基準に基づき伝承するルールを作り伝承者向けトレーニングを実施する。

業種別 目標サンプル No.5 医療サービス

医療サービス提供の経営目標設定のポイント

ハイテク機器と人を合わせたサービス提供ゆえ、サービスを提供する人材の質が事業の成否を左右する。質の高いサービスを提供するには経験に裏打ちされたスキル習得が不可欠で、これが押さえるべき重点ポイントである。

また、30歳代での看護師の退職が目立っており、「働きやすい環境整備」が急務な課題である。患者の命に係る個人情報入手できる立場だけに、「個人情報適切な管理」も目標課題に挙げられる。

目標がっつり

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
入院時の看護力向上	外来からの連絡を正確に受け、入院カルテ作成→入院時のオリエンテーションまで一人でできるようにする。
処方薬の調剤業務の効率化	院内ガイドに基づき、処方入力が一人居るようになる。
服薬指導力の向上	患者に対し、薬の特徴を説明した上で、服薬方法を説明できるようにする。
CT撮影力向上	撮影のCT値を識別でき、撮影できるようにする。
MRI診断力向上	患者に撮影決定の留意事項を理解させ、撮影に合った撮影動作を指導できる。
患者の食事満足度向上	患者満足度を測るアンケートで〇〇点以上をとる。
看護師の働き環境整備	看護師の乳幼児を保育できる併設設備、保育士を確保できるようにする。
患者の個人情報管理の徹底	新たに、個人情報管理のプロジェクトチームを設置し、職員への研修を実施するとともに、情報管理点検表を活用できるようにする。

業種別 目標サンプル No.6 大学

大学の経営目標設定のポイント

大学が民間企業と異なるのは、文部科学省の厳格な基準に則って運営されている点である。少子化の影響で全入時代に突入し、学生だけでなく社会人教育にも参入している。参入障壁が下がり、魅力ある大学づくりが運営課題になっている。仕事の実際は教授職を除き、かなりの部分が事務だけに、「正確、迅速な事務管理」がマネジメントの定石といえる。

目標がっつり

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
入学人数の確保	前年度〇名を達成だったのを、今年度は少なくとも△名確保できるようにする。
大学PRのホームページの充実	①ヒット数を前年度〇から今年度△にする。②他の大学にない「〇〇」が検索できるようになっている。
学生の就職率アップに向けたキャリア相談体制の整備	①新たにキャリアコンサルタントの資格者を〇名以上にする。②新たに、携帯電話のメールを使い、就職相談できるようにする。③新たに就職成功者にインタビューし、その面接等のノウハウをまとめ、冊子にして学生に配布する。
伝票処理のスピードアップ	前年度支払い日から3日経過した時点で整理していたのを、今年度は翌日に整理できるようにする。
社会人大学カリキュラムの見直し	一昨年から始めた社会人大学のカリキュラムに〇〇を加え、見直しを行い、〇〇までに決断をとりつける。
会計の事務処理システム導入	新たに、〇〇会計の事務処理システムを導入し、〇年〇月〇日より、稼働できるようにしている。
学内業務の効率化	新たに、「学内業務効率化プロジェクトチーム」を設置させ、集学・分教、アウトソーシング、標準化等の視点で対象業務の見直しを行う。
教員の評価制度の見直し	目標管理とコンピテンシーを取り入れた評価制度のたたき台を作成する。

業種別 目標サンプル No.7 行政サービス

■ 経営が一歩先の視点で目標設定がポイント

広範囲にあたる行政サービスの内容・性質は、地域の環境等にも左右される。行政サービスは人が商品ゆえ、職員の事務事業に関する能力向上がないと十分なサービスができない。また、サービスが多岐にわたるため、専門家の養成と外部の活用とのバランスがポイントになる。都道府県、市区町村では財政再建のための取り組みも求められる。

■ 目指すポイント

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
児童虐待の予防・見守り体制の強化	〇〇の郡に訪問の上、意見交換し、理解を得られるようになっている。
〇〇工事業者登録の適正化	法規改正に伴い、〇〇マニュアルを改訂し、職員への説明を終える。
〇〇事務交付金の算定作業の効率化	現在進めている〇〇方式の入力作業を改訂の△△方式に切り替えて、入力作業を〇日できるようにする。
職員向け職場教育の充実	新たに年間での勉強会を企画・実施する。
地域集積率の向上	少なくとも月に〇回、地区の集會等を通じて、全国の集積率の高い事例等を紹介し、参加者に働きかける。
前年度未収金の取納アップ	前年度末〇〇万円だったのを今年度△△万円にする。
収納事務の正確性向上	納税者の収納金のミス前年度〇件を今年度は1件でも少なくする。
作物の栽培基準の見える化	新たに〇〇作物の栽培基準を先進農家よりインタビューし、他の農家でも見て分かるマニュアルをまとめる。

業種別 目標サンプル No.8 商社

■ 経営が一歩先の視点で目標設定がポイント

商社は、「広範囲な商品・サービスを取り扱う総合商社」「機械、繊維などに特化した専門商社」に大きく分けられる。共通する特性とポイントは、モノが顧客の受け皿でなく、信用が受け皿の事業ゆえ「実績・信用力が重要」。顧客との関わりも専門性が業界・製品サービスごとに異なる「担当者には高い専門性が求められる」「商社が存在することのメリットを顧客に納得してもらうこと」などである。

■ 目指すポイント

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
不良債権の削減	前年度〇億円を、今年度△千万円にする。
為替差益のヘッジ強化	新たに〇〇と提携し、為替差益をヘッジする。
役員企業との取引強化	〇〇分野における優良ランキング上位10社の取引金額を前年度の〇円から今年度は△円にする。
営業担当者の専門性向上	新たに、営業職研修体系を構築し、年度内に研修を実施する。
情報管理システムのグレードアップ	現在の情報管理システムを見直し、商品トレンドと顧客動向が検索できるようになっている。
大口需要家から中堅需要家へのシフト加速	〇〇業界における大口需要家の取引額を△〇〇億円分を中堅需要家△社以上にキープする。
新規コアビジネスの構築	新たな業界〇〇において、1社以上の契約を取りつけビジネスを開始する。
与信管理業務の標準化	現在の与信管理業務を見直し、マニュアルにまとめて営業担当者全員にトレーニングを実施する。

業種別 目標サンプル No.9 リース

■ 経営が一歩先の視点で目標設定がポイント

パソコンから大型機械まで、リースの対象となる商品は幅広い。事業特性とポイントは、幅広い顧客のニーズに応える「充実した品揃え」、リースが中長期にわたるゆえの「料金の延滞、集げつきに備えた与信管理」、モノのライフサイクルの短命化に伴う「品揃えの見直し」、ファイナンスリース、オペレーティングリースなど種類によって顧客のメリットが変わるゆえの「メリットの提案力」が重要となる。

■ 目指すポイント

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
営業担当者の提案力強化	新たに、所長同行標準システムを導入し、中堅以下の担当者も月2回は同行指導する。
オペレーティングリースの強化	前年度取り扱い金額〇円を今年度△円にする。
中古物件の販売強化	新たに、〇〇市場において〇〇品目の中古品を販売できるようにする。
収益貢献度上位目利益構成率の向上	収益性の高い上位XX品目の利益構成率を前年度〇%から今年度△%にする。
与信管理の徹底	集げ付き債権金額を前年度〇円を今年度△円にする。
担当者の物件査定能力向上教育システムの充実	新たに、担当者向けの物件査定能力向上教育システムを策定し、トレーニングを年度内に開始する。
新規業界取引先の開拓	今まで取引のない〇〇分野の取引先を〇社以上契約する。
資金調達のコスト低減	金融機関からの借り入れウェイトを〇%から△%にし、他の調達手段に切り替える。

業種別 目標サンプル No.10 物流サービス

■ 経営が一歩先の視点で目標設定がポイント

物流サービスは単なる輸送、保管ではなく、顧客(荷主)の物流コストを削減する問題解決に進化している。従って、主な事業特性とポイントは、システム化された業務と労働集約業務が現在しているゆえに、「業務標準を徹底する」、また、扱いが重い物、危険な物、繊細な物など様々な特性があるだけに、「細心の扱い」などが挙げられる。

■ 目指すポイント

目標項目(何を)	達成レベル(どのくらい)
新規荷主の開拓	前年度〇社のところを今年度△社開拓する。
構内作業の効率化	現在の構内作業の無駄を見つけ改善し、作業マニュアルを見直し作成する。
配送遅延率の向上	前年度平均〇%を今年度平均△%にする。
〇〇支払い通知システムの導入	現在手作業で進めている支払いの通知をシステム化し、自動作成・通知できるようにする。
事故件数の削減	危険予知トレーニングの見直しと回数を増やし、前年度発生した事故〇件を今年度△%減らす。
簡易パレット管理システムの設計・導入	パソコンで、パレットの管理ができるようにする。
グリーン物流の推進	共同配送やアイドリング停止等別紙に定めた手段によりCO ₂ 排出量を削減する。
ドライバー教育の改善	講習だけでなく、当社のサービスを提供する車両に搭載した教育システムを活用し、プログラムとテキストをまとめる。