

# 今すぐ使える！マネジメントツール

## 第2回

### 上位目標をメンバーの取組みにブレイクダウンする 「課題組立てチャート」

産業能率大学 金津健治

#### 名ばかりのブレイクダウンは 字面連鎖の伝言ゲームになる

##### 1. 上位目標の設定背景にさかのぼらないと部門目標はブレイクダウンできない

毎年設定される製造課の目標は、経営トップや製造部長が打ち出した上位目標を抛り所に設定され、班長や担当者のやるべきことが具体化されます。そして課長は達成に向け、班長に呼びかけます。「今年度のコストダウン目標も達成しなければならない。班長自らの目標として受け入れ行動化してほしい」。このように、経営トップや製造部長が打ち出した目標を課長、班長、担当者の取組みに具体化することを「目標のブレイクダウン」と言います。簡単に進めそうで、伝言ゲームで終わることが多いのです。どうしてでしょうか。そのあたりの問題を事例で見えていきましょう(図1)。

まず全社目標「品質向上」に基づき「製造品質向上」の製造部目標が打ち出されます。次に製造課長は、製造課目標「製造品質向上」を打ち出し、班長、担当者に「製造品質向上」を求めますが、班長の目標シート、実行計画表に「品質向上に向け行動化する」など、抽象的な文言を書いておしまいです。これが伝言ゲームです。

##### 2. 部門目標の掛け声だけではリーダーやメンバーの部門目標にブレイクダウンできない

計画があいまいでも、有能な担当者なら「こうしてみよう」と自主的に取り組みます。一方で「こうしなさい」と指示が必要な担当者は、「品質向上に向けて何をやればよいのか」と悩みます。ではどのようにブレイクダウンすればよいのでしょうか。

図1 字面連鎖の伝言ゲームに終わる目標ブレイクダウン

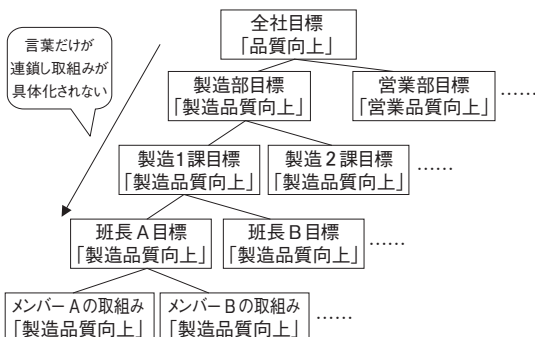


写真 課題組立てチャート手書き例

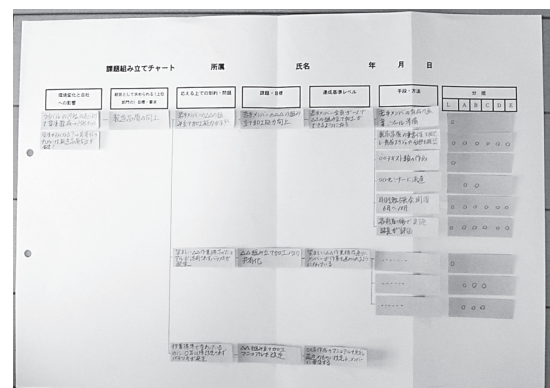


表1 課題組立てチャート活用の全体像

手順	概要
STEP1：チャート作成ツールを準備する	① A3 コピー用紙、付箋紙(1.5cm × 5 cm) を用意します ② 「環境変化と自社への影響」～「分担」まで付箋紙で表札をつけるか、ワードやエクセルで表を作成します
STEP2：まずは1時間の課会で進めるため班長クラスを集める	班長以上の監督者クラスを集め、1時間程度の課会で作成します
STEP3：課長の号令のもと、まずはチャートの「環境変化と自社への影響」と「上位部門目標の目標・要求」をセットで考える	ここからチャートの作成です。まずは課長が自らの理解でチャート左「上位部門の目標・要求欄」の「製造品質の向上」に対し、「環境変化と自社への影響欄」に「ライバルM社追い上げで受注が激減した→(このため)M社からの受注なくなる?(恐れがある)→(したがって)差異化のためには製造品質向上がカギになる」と矢印などの記号で付箋紙に記入し、切実な背景を示します
STEP4：上位部門の目標・要求に応える上での制約、問題、原因を考える	班長は「製造品質向上に応える上での制約、問題」として「若手メンバーの△△の組立加工能力が未熟」「望ましい△△作業標準のマニュアルが活用されず、バラツキが発生」「作業基準で変わっているのに、○年以降改定されずバラツキが発生」などを付箋紙に記入し、テーブルの上のチャートに貼ります
STEP5：課題・目標に転換する	「制約・問題の裏返しが課題・目標」の通り、「若手メンバーの△△の組立加工能力が未熟」などの制約・問題に対し、「課題・目標欄」に「若手メンバーの△△の組立加工能力向上」と班長が付箋紙に記入し課題・目標に転換します
STEP6：達成基準・レベルを設定する	課長は「数値基準(数字で示す)、状態基準(あるべき状態で示す)、スケジュール基準(期限までにやり遂げることを示す)」の3つのゴールの示し方を班長に教え、班長に「達成基準・レベル欄」に「若手メンバー全員が1人で△△の組立加工ができるようになる」などゴールを明確にさせます
STEP7：手段・方法を提起する	課長は、自由に班長に「○○セミナー派遣」「月例勉強会開催」などの達成方法・達成手段を洗い出し付箋紙に記入してもらいます
STEP8：分担を予定する	皆で検討し「○○セミナー派遣」はA班長、B班長、「月例勉強会開催」は課長と班長全員など分担を予定します
STEP9：課長と班長でチャートの中身を再度すり合わせる	再度検討し頃合を見て、課長と班長はミーティングで再度チャートの内容をすり合わせ共有化します
STEP10：班長は、朝礼などでブレイクダウン内容をメンバーと共有化する	朝礼や引継ぎミーティングで10分程度時間をとり、班長は担当者にチャートを配布し解説します

## 目標ブレイクダウンに役立つ「課題組立てチャート」の期待効果

部門目標をブレイクダウンするのが「課題組立てチャート」です。現場の誰もが使えるツールです。まずどのような期待効果があるのか確かめておきましょう。

### 1. 部門目標を設定背景にさかのぼりブレイクダウンできる

「ライバルの方がうちよりも品質が上だった。それが目標の背景か！」と全社目標設定背景の重要性を理解・納得できるのが効果の1つ目です。

### 2. 部門目標をメンバーの取組みに具体化できる

2つ目は、部門目標をメンバーの取組みに具体化できることです。このあとの解説で、「製造品質向上」の上位目標は「若手の△△の加工組立能力向上、さらには勉強会の開催」まで具体化できます。「我々がやることはこれだ」とハッキリし、意欲的に取り組みます。

### 3. 取り組むことのやりがいを担当者に気づかせ、モチベーションを高められる

「私が取り組む作業標準の見直しは全社目標の品質向上の問題解決につながるものなのですね！」  
「そうだ。チャートの通り君たちの取組みが全社目標達成につながっている。重要な取組みだ」と