

特集

『目標達成のための基本手順』

ある営業会議での出来事。

「斉藤さん、6月までは随分不調だったけれど、上期はいくらぐらいまで行けそうかね?。」

「あと、3ヵ月で盛り返して、何とか目標は達成します。」

「そうか、しっかり頼むよ。」

「はい、分かりました。」と答えながら、心の中でつぶやいている。

「今の時点で『目標達成は無理です。』なんて言ったら、それこそ『お前は一体何を考えているんだ!』と言われるに決まっているもんね。でも、困ったな。特別なネタがあるわけでもないし...。

また、期末に『やっぱりできませんでした。』と言って怒られるのかな。あーあ、イヤダイヤダ...。」

多少大袈裟に書いていますが、結構よく見かける光景です。

上記の会話の問題は、上司の「行けそうかね」という問いと、斉藤さんの「達成します」という回答です。

客観的な予測と、主観的な「希望的観測」がごちゃ混ぜになっています。

どこまでが「成行きの数字」で、どこからが「努力すべき数字」なのかが分かりません。

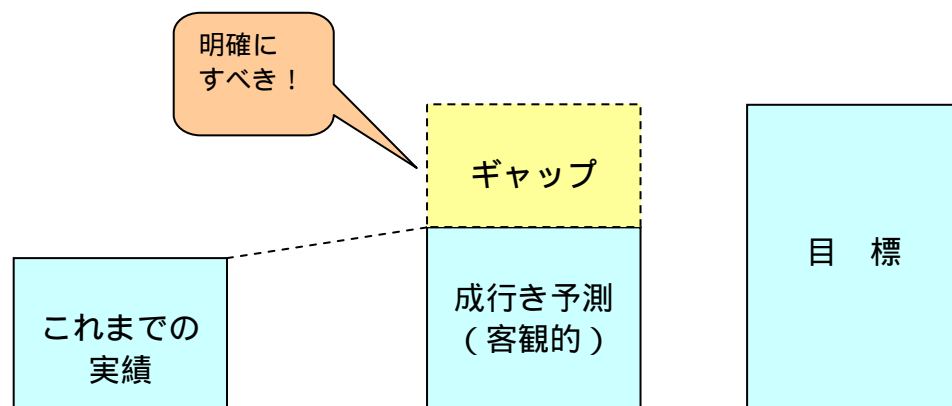
現在置かれている状況がきちんと判断できないので、対策が的はずれとなります。

例えば、1億円の目標に対して、不足額が500万円と3,000万円とでは対策は全く異なるでしょう。

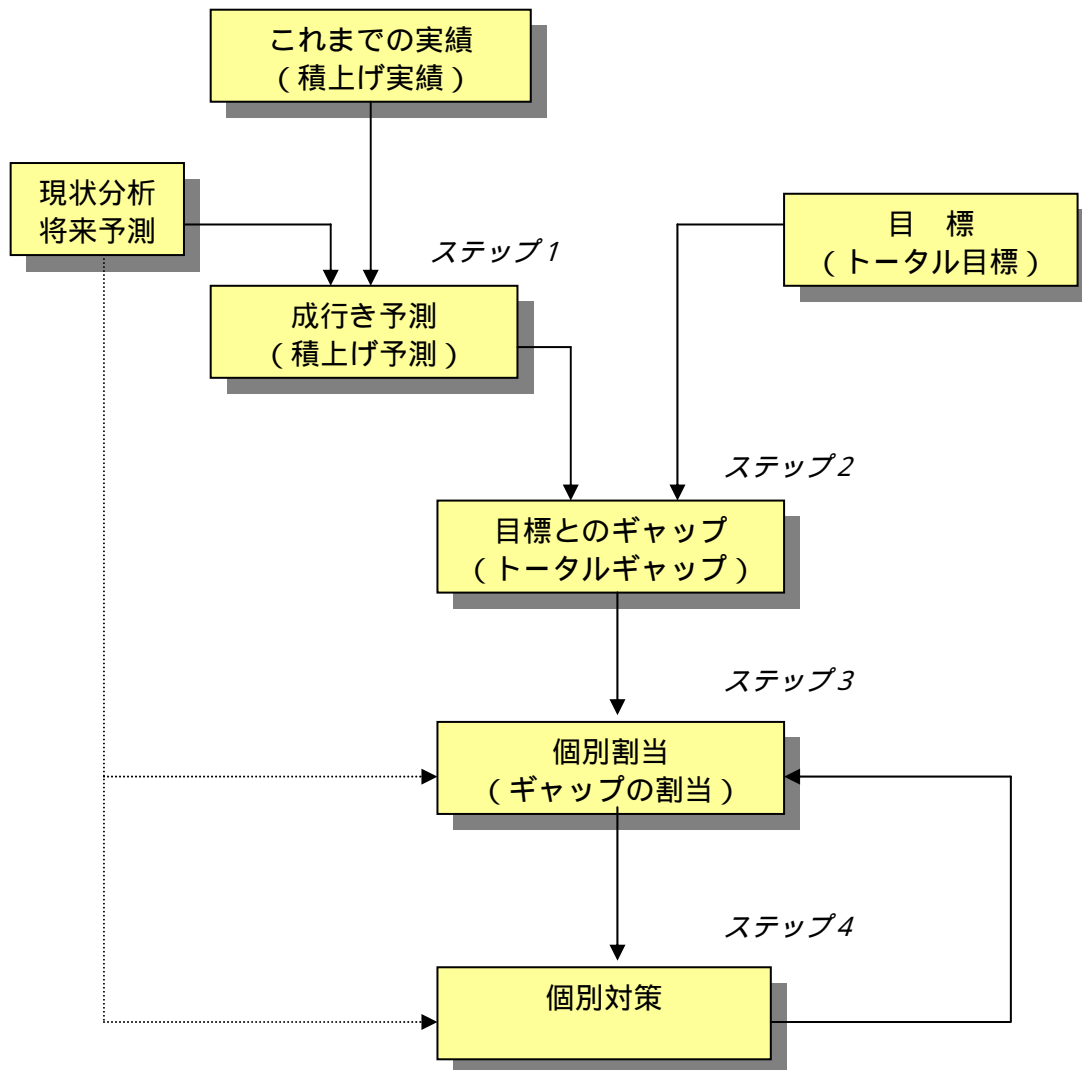
ギャップがあいまいのまま仕事をして、結局多くの場合、「やっぱりできませんでした。」となってしまいます。

今回のTHANKSでは、『目標達成のための基本手順』を特集します。

非常に基本的で、当たり前のことですが、是非この機会に皆様の部門の仕事の進め方を確認して下さい。



目標達成のための基本手順



以下、「売上高目標の達成」というケースを例にしながら説明して行きます。
但しこれは、生産分野の目標（納期短縮、工程数削減等）や開発分野の目標（コストダウン、小型軽量化等）にも全く当てはまりません。

ステップ1：成行き予測（積上げ予測）の算出

前述の通り、まず重要なことは客観的に「どこまで行きそうなのか」を予測することです。

実績を冷静に分析（現状分析）をして、将来を客観的に予測します。

この現状分析は、ステップ3の個別割当、ステップ4の個別対策の元ネタにもなりますので非常に重要です。

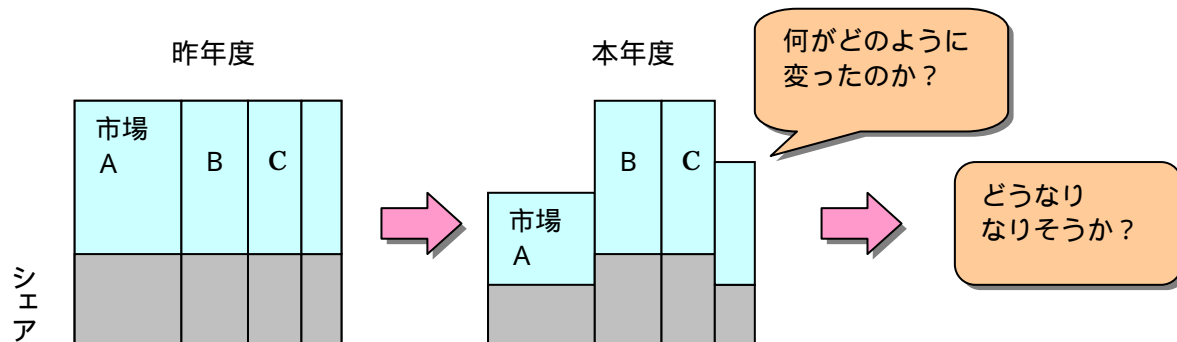
分析のポイントは、一言でいえば「どれだけ、『なぜ』を深掘りできるか」ということです。

例えば、ある販売店の売上が下がっているケースであれば、「販売店の持つユーザー市場が縮少しているのか」「販売店内のインストアシェア低下しているのか」が分からないと予測できません。

また、「ユーザー市場」といってもいろいろな業界のユーザーを持っていれば、「どの市場が縮少しているのか」分からなければ予測できません。

「どれだけ、『なぜ』を深掘りできるか」ということは、営業で言うならば「どれだけお客様を普段から知っているか」ということに他なりません。

(例)



もし、現状分析が十分できなかつたり、市場動向等の予測が困難な場合は、それまでの実績から成行き予測を「機械的」に算出し、受注残等明らかにプラスになるものを加えたりして「調整」することもあります。

「機械的」な算出方法の例としては以下のようなものがあります。

< スプリットタイム方式による予測 >

当月までの実績を過去（前年同月等）の実績と比較することにより最終見通しを予測する方法

(例)

昨年度 6月までの累計実績：5,000万円 上期(9月)実績：9,000万円

本年度 6月までの累計実績：4,500万円(対前年比90%)

上期(9月)最終見通し = 9,000万円 × 90% = 8,100万円



本年度の受注残や昨年度の特異要因を加味して調整

< 確率による予測 >

経験則から状況に応じて客観的な確率を決めて最終見通しを予測する方法

(例)

引合手段階の案件 : トータル5,000万円(20件)

見積り提出段階の案件 : トータル3,000万円(12件)

クローリング段階の案件 : トータル2,000万円(7件)

内示段階の案件 : トータル 500万円(1件)

各段階の受注確率を以下のように想定

引合手段階 = 10% 見積り提出段階 = 30% クローリング段階 = 50% 内示段階 = 80%

今後の受注見通し = 5,000 × 10% + 3,000 × 30% + 2,000 × 50% + 500 × 80% = 2,800万円

ステップ2：目標とのギャップ（トータルギャップ）の明確化

通常、目標は部門目標であれば個人別目標等に、また個人別目標ならば客先別目標や製品別目標のように「個別目標」に細分化されています。

こうした細分化された目標に対する成行き予測を積上げ、どれだけトータル目標との間にギャップがあるかを明確にします。

ステップ3：個別割当（ギャップの割当）

トータル目標とのギャップが明確になったら、今度はそれを「どこで埋めるか」を検討します。

個人別に割当された目標であれば、当然「目標を必達せよ！」ということは重要ですが、「頑張れ！頑張れ！」で結局できなかつたら、それは組織にとって大きな損害です。

総合的な判断から、少しでも可能性があるところにギャップを割当するということが必要です。

<留意点>

多くの企業が個人・組織の業績を目標達成率で評価しているために、「目標が途中で上乗せされる場合どのように評価するのか？」という質問がよくありますが、「評価としての目標は当初の目標値のままにし、上乗せ分は加点評価」とすることが一般的です。

ステップ4：個別対策の立案

ギャップを割当されたものについて、ピンポイントの対策を立案します。

対策はできるだけ具体的で、期待効果が試算できるようにします。

期待効果を試算しても、どうしても割当された目標に到達できない場合は、もう一度ステップ3に戻りギャップの割当を再度検討します。

	目標	これまでの実績	成行き予測	ギャップ	上乗せの可能性	ギャップの割当
A	10,000	5,000	8,000	-2,000	×	500
B	8,000	3,000	8,000	0		3,000
C	11,000	6,000	10,000	-1,000		2,000
D	7,000	2,000	4,000	-3,000	×	500
合計	36,000	16,000	30,000	-6,000	←→	6,000

Bの対策

対策	具体的内容	期待効果
1		
2		
合計		3,000

整合するか

まとめ

今回の特集は、極めて「当たり前」のことですが、不況が続くと、どうしても予測に希望的観測が混ざり、この「当たり前」のことがなかなかできなくなりがちです。

是非一度、皆様の業務を「客観的」に振り返ってみることをお勧めします。