

○● 研修会特集 公開講座 ●○

目標管理手法の導入と図書館活動の事例

鈴木 成年

I. はじめに

図書館実務は一般的にルーチンワークが多く、どうしてもマンネリ化しかねない。マンネリ化せずチャレンジする図書館員となる為の一つの方法として「目標管理手法」を提言したい。この手法は企業として・グループとしての目標達成を主眼とするが、私の経験から“個人”への導入も可能と考える。次にこの手法のポイントを述べ、続いて協議会で充分お話できなかった効果事例を述べる。

II. 「目標管理手法」の導入

1. 目標の種類と説明

設定する目標の種類を(1)主目標、(2)中期目標、(3)期の目標：年間目標、(4)月の目標に区分する。

(1)主目標：図書室(館)の基本的な考え方・進むべき道・サービスに関する基本的な考え方を“文書”として表したもの。5年ないし10年先を目指す。

個人的にも、5年ないし10年先の“なりたい自分の姿”を設定する。

(2)中期目標：図書室として2年ないし3年先を目途に“あるべき・なるべき姿”を描く。留意すべき点は、①達成目標が数値で表されるよ

うに設定、②理解し易いようにチャート化・グラフ化する、③項目別に区分してまとめる、④周知徹底する事などである。中期目標は、業務の進展・世の中の変化により順次改定される。

個人としての中期目標も、2年ないし3年先を目途に“なりたい自分”の姿を設定する。

(3)期の目標(年間目標)：この目標は、基本的にその図書室の予算計画・業務計画と一致する。予算計画・業務計画は一般に1ヵ年で立案・管理され、6ヶ月で集計・管理されるケースが多いと考えられる。

図書室としての目標項目と業務計画とは一致する。図書室の成果はこの目標項目の達成度合いで評価される。

個人としての年間目標は、図書室の目標計画をブレイクダウンし、図書室を構成する個人の目標となる。

(4)月の目標：年間目標を達成するため、月々の目標を決めて、業務の進捗チェック、情報の共有化、問題点の把握などを行う。

これらを「月の目標シート」により管理する。個人別のその月の目標項目・達成目標値などを記載し、毎週決まった日・時刻に打ち合わせる。

2. 目標の設定・評価のフロー(流れ)

ここで目標管理手法のフロー(流れ)を図1に示す。図の左側が目標の設定・実施である。右側が目標の成果・評価である。

SUZUKI Shigetoshi

株式会社日本人材開発センター

URL:www.jpdc.jp

suzuki@jpdc.jp(会社)

suzukis@hi-ho.ne.jp(自宅)

III. 「目標管理手法」の実施

目標管理の実施は、「目標管理シート」、「月の目標シート」、進捗のチェック、面談、成果

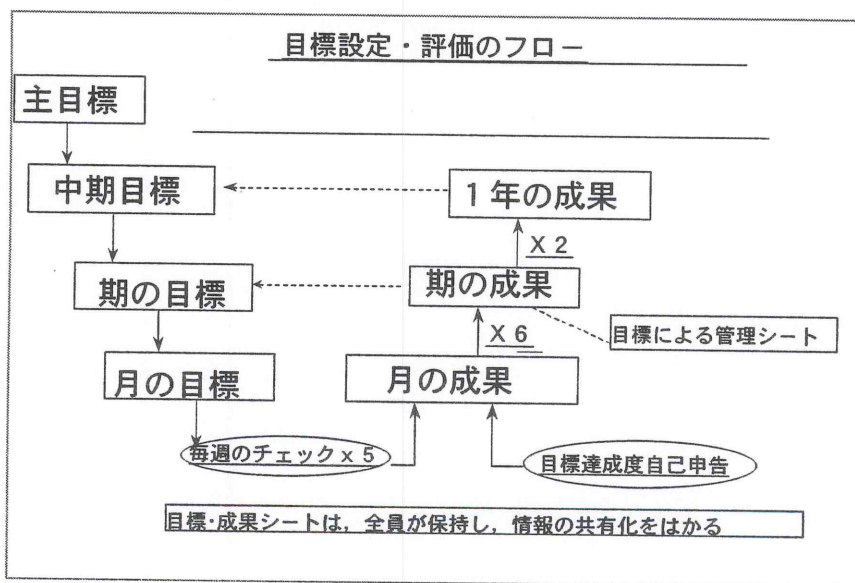


図1 各目標のフロー図

のチェック、評価が主要な要素である。

1. 目標管理シート：このシートを用いて、期ごとの、即ち6ヶ月ごとの進捗チェックを行う。日常の進捗管理は「月の目標シート」をもとにして、業務推進する。

(1)個人目標管理シートの作成

これからの6ヶ月の目標項目（業務目標）と、達成点・達成を評価する目標値を設定する。この目標値に向かって毎日チャレンジすることになる。

2. 月の目標シート：期の目標達成するために各人ごとに、毎月の目標にブレイクダウンし、それらの項目の目標達成に向けてチャレンジし続ける。この月の目標シートがこの手法のベース（基）となり、毎週の進捗チェック、各人とのコミュニケーションに活用される。

3. ここで重要なことは、面談・進捗・チェック情報の共有化である。いずれにしても、上司（リーダー）が執念を持って、継続し、目標は達成すると信じて行動することが大切である。

IV. 目標管理手法の成果・評価

月の目標の成果をまとめ、個人目標管理シートのまとめ、期（6ヶ月）の成果のまとめとしてグループ全体のまとめを行い必要な部署へ図書室の成果としてPRしなければならない。達成度合いの考え方や評価方法に関してはテキストを参照いただくとして、次に効果事例を記載する。

V. 効果事例など

まず、目標設定をすることでどのようなことが生ずるかを述べてみよう。

1. 大学での司書コースでの事例：「図書館サービス論」を担当して、8回（4年）になり、授業の中で、小目標の設定と自己達成率申告を実施している。これは、月の初めに各人が「図書館サービス」に関し、その1ヶ月でチャレンジする目標項目・目標値を設定する。1ヶ月後に達成度合いを申告してもらおうという簡単なものである。このことを3回（または2回）繰返している。設定項目には例を20ほど示してあるが、自由に設定してよい。

結論を急ごう、目標を設定してその達成にチ

チャレンジしたことは、あなたにとってどうであったかのアンケートに対して、図2のような結果が得られた。多少の数値の差はあってもほぼ、同じようなグラフが毎回得られる。非常に良かったと良かったを加えると90%を超える。

さらに、学生のコメントとして、①目標をたてたことで、図書館に対して深く考え、また身近なものとなった気がしたから良かった。②目標を設定することにより、自分のいい加減さを思い知った。③人から与えられた課題ではないので楽しくできたと思う。④図書館や書店に行くにしても、今までは、ただ見ている所があったが注意して見るようになり、利用の幅も広がった。⑤いつも見ている所に、こんな資料が置いてあったなんて何を見ていたのか不思議であるなどがある。

目標を設定してその達成にチャレンジすることは、あなたにとって

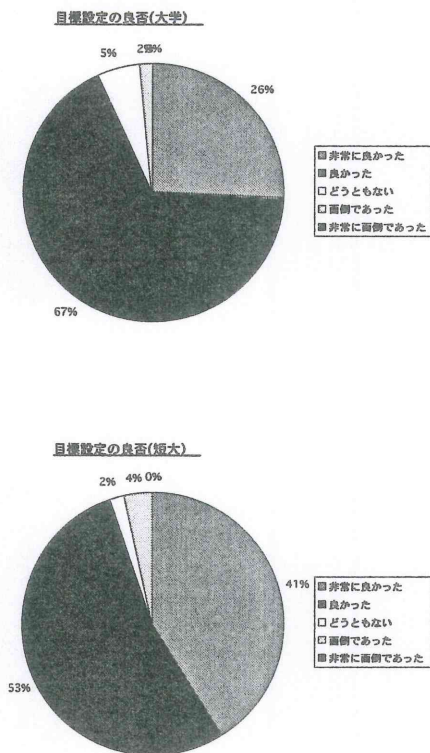


図2 アンケート結果

これらの気づきが非常に大切である。このことが3ヶ月でなく、6ヶ月、1年、2年、と続くとうなるか、ここに一つの例がある。

2. エール大学卒業生に対する調査：1953年のエール大学卒業生を対象として、目標に関する3つの質問①「あなたは目標を設定していますか？」②「その目標を書きとめてありますか？」③「目標を達成するための計画がありますか？」。3つの質問に「イエス」と答えた学生は、3%にすぎなかった。しかし、20年後に追跡調査が実施されて、これらの3%の学生は、残りの学生に比べて幸せな結婚をし、選んだ職業でも成功し、家庭生活に満足し、健康状態も良好だった。驚くことには、1953年卒業生の総資産の97%は、この3%の手に集中していたという。

3. 次の例、これは、“まずは目標設定から”という事例：北海道札幌にある住宅用資材を扱っている株式会社キムラの木村勇市社長の記事から。詳細を省略するが、「株式を公開する」という目標を鮮明にして懸命に行動したことで、目標を達成できた＝株式上場ができたという。

4. もっと簡単な事例をお話ししよう。私は、入社から退社までメーカー（通信機器）で働いてきた。退社後、流通の会社の目標管理のお手伝いをさせていただいた時の事例：自宅では長いこと「日本経済新聞」を取ってる。それまでは、流通関連の記事は目に止まってなかった。即ち、流通の記事は無かったに等しかった。しかし、“流通”が頭に入力されて以来、毎日と言って良いほど“流通に関する記事”が載っている。

図書館（短大、公共）へ行くと、産業関連の新聞が目止まる。流通の展示会の記事を見つけ、インターネットで展示会の入場を予約し、幕張メッセへ展示会を見学に行く。そこには、新しい、今までには私が経験しなかった世界が開けているなど流れに止まるところがない。流通に働いている方より場合によっては新しいことを知っていることがあるかも知れない。

目標設定、目標による管理の効果事例の一端をあげたが、まずは、新聞記事に注目して、今日からご自分の“テーマ”を決めて新聞を見て欲しい。必ず、今まで見えなかった記事・情報が飛び込んでくる。

5. 最後に次の二つのことを実施してみたい。

(1)成果ファイルを作成する：管理する立場の人は、部下各人別の成果ファイルを、背表紙には「〇〇××成果ファイル」と大きく明記する。個人の場合は、自分で意識して成果ファイルを作成する。

(2)各人の1年の新製品・新メニューリスト：これはその人がその1年に新しく取組んだ業務のリストである。その業務は従来からあったと

してもその人が始めて担当する場合は、新メニューとなる。

例えば、複写機の位置を使い易い位置に、閲覧する人に少しでも複写機の音が聞こえない位置に移動する。この小さな工夫も新メニューである。このリストが白紙（昨年とまるきり同じことしか行っていない）でないように、上司も個人も、絶えず小さな工夫を続けて欲しい。

一番恐いのは、マンネリズムに陥ること

参考文献

- 1) ルー・タイス著、吉田利子訳、望めば叶う。日経BP社；p.123-124.