

C O N T E N T S

- 【1】セミナー参加者募集！！
- 【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(9)
- 【3】こんなになるまで誰も気がつかなかったのか
- 【4】猛暑のたたり？
- 【5】振り返りミーティング - CMBO基礎講座(9)

MBO実践支援センターの考え方

【1】セミナー参加者募集！！

生き生き施設づくりセミナー

目的：目標管理の考え方をベースにして、介護施設職員のコミュニケーションを良くし、定着率を高めて技能蓄積を図るマネジメントのあり方を学んでいただきます（開発中のソフトウェアのデモも行います）。

開催日時：2010年11月17日(水) 13:30-16:45

会場：株式会社エム・シー・アンド・ピー セミナールーム  
(大阪市北区中之島2-2-2 大阪中之島ビル12階)

<http://www.mcp.co.jp/>

参加費用：10,000円(消費税込)

対象：施設長、サービス提供責任者、人事・総務系スタッフ

定員：15人

詳細はこちら

<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/101117.html>

第34回 目標管理推進者養成研修

開催日時：2010年12月7日(火)～12月10日(金)

会場：関西セミナーハウス  
京都市左京区一乗寺竹ノ内町23

<http://academy.kansai.com/>

参加費用：190,000円(食事・宿泊費込、消費税別)

定員：最大15人

詳細はこちら

<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/101207.html>

MBO(目標管理)セミナー開催レポート

去る2010年10月13日に「実践評価者訓練セミナー」が開催されました。以下、開催レポートです。

セミナー名：目標管理・実践評価者訓練セミナー

日時：2010年10月13日(水) 13:30～17:00

場所：株式会社エム・シー・アンド・ピー セミナールーム

参加者：6社7名

講師：中嶋哲夫

主催：MBO実践支援センター

プログラム

13:30 オリエンテーション

13:45 講義：どうすれば部下が納得する人事評価が

できるのか

14:45 参加者情報交換：我が社の問題

15:15 (休憩)

15:30 講義：管理者の評価能力をどうやって高めるのか

16:15 参加者情報交換：我が社の対応

16:30 「評価力調整会議」DVD視聴

16:45 質疑応答

17:00 まとめ

#### 概略

人事評価制度の運用において課題となる管理者の評価能力に関して、現状認識と課題解決の着眼点と実践的な方法をご紹介します。

ポイントは(1)観察記録と(2)評価者間の評価のすり合わせ(評価力調整)。理論的な裏付けを説明し、参加者の方からの意見交換を交えながら社内で実践する具体的な方法を説明しました。特に、評価者間の評価をすり合わせ、同時に評価力の向上を目指す場として「評価力調整会議」を評価プロセスに組み込み、その会議がどのように実施されるのかをDVDでご覧いただいています。セミナー修了後には参加者の方からの質疑も多く、現場でどのように取り入れていくかを掴んでいただけたセミナーになりました。

(MBO実践支援センター 事務局 宮原)

## 【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(9)

### 【相対評価：比較】

またもや野球の話ですが、今回は"比較"です。

再三申し上げておりますが、11年以上も少年野球を指導していると色々なことが見えてきます。近頃の父母達は割合子供達に接する機会も多く、私達の時代のように子供達が勝手に何かを習うという感じではありません。勿論、子供に関心を持つことは非常に良いことなのですが、短期的に見てしまうために時に困ることも・・・。

リトルリーグは硬式野球をやりたいと思う子供達が集まってくるので、結構上手な子が相対的には多いとは思いますが。そんな中に経験の浅い子や未経験の子が入ってくると半年後に「やっぱりうちの子にはセンスが無いので退団も考えています」と言ってくる父母がおります。半年程度の期間だけで同学年のそれなりに経験のある子供と比較して判断をしてしまうようです。実のところ私もそうでした。息子の入団は小学1年生の秋頃で、野球経験は全く無く、運動もあまりさせておりませんでした。入団の際にベースランニングのタイムや遠投の距離等を他の子供達と一緒に測ったのですが、最低最悪でした。少々父親として、それまでの育て方を反省したのですが、その時に総監督から「心配しなくても卒団する頃には見違えるようになりますよ」と言われました。"本当かな?"と疑問もありましたが、そこは長年子供達を見ている総監督を信頼して、休まず練習には行かせることに。結果、最終学年ではチームのエースとしてマウンドに上がる姿を見て、納得。本当に総監督には感謝です。

私は総監督の言葉に加えて、もう一つ短期的な目線の父母達を説得する為に話していることがあります。それは、「他の子供達とでなく自分の子供の半年前と比較して成長していることを見てください」と。努力の結果として成長につながっていることを知らなければ長続きしません。ですので、子供一人ひとりが努力した結果、遠投の距離が確実に伸びている、ベースランニングのタイムが早くなっている等を知れば、同学年の子供達よりも多少劣っていたとしても、親子ともに努力が成長につながるということを学び、長続きが出来ます。結果、卒団間近では殆ど変わらないレベルになるのです。

皆さんの職場でも相対的な比較だけでなく、個人の成長に目を向けたフィードバックを行っていますか? 相対評価で低い評価を与えたとしても、直属上司が個人の進歩(進歩度評価)を伝えてあげることによって、努力の手ごたえを感じることが出来ます。長期的には追いつき追い越すことにも・・・。

イケメンコーチ

## 【3】こんなになるまで誰も気がつかなかったのか

以前勤めていた会社の人事企画部門では、昇格審査、人事異動、年俸決定を3大オペレーションと称していました。職能・職務・賃金という人事管理の柱を決める基幹業務だからですが、担当者の実感としては、利害関係の調整範囲が社員・部門・経営と広範囲にわたり、結果が社員に与える影響が大きく、しかも準備から決定までが10月から翌年の4月まで一連のものとして続くという身体的心理的負荷から、そう呼んでいました。ヤマ場になると文字通り灰神楽が立つような毎日が続きます。

そんな日の事、会長がふらりとわたしたちの職場に立ち寄られました。いつも温容を絶やさず、苦勞人らしく現場の社員への心くばりを忘れない会長なので、何かねぎらいの言葉をかけてくださるのかと思っていたら、そのときはあるものに目を留めて、見る見るうちに渋面になり、「こんなになるまで誰も気がつかなかったのか」と言って出て行かれました。会長が目を留めたのは枯れた観葉植物でした。窓際の鉢物が、山積みされた書類に目隠しされて、水をもらえないまま枯死していました。

言われた意味がすぐにはピンとこなかったのですが、おそらく「仕事が忙しいからと言って、すぐそばの植物が枯れていくのを誰も気がつかない職場は何か失っている、とりわけ人事という一人ひとりの社員の職業人生や生活に大きな影響を与えるものが、感受性や生命へのいつくしみを失ってどうする」という含意でしょう。長い会長の実務経験から危ういものを感じとられたのだと思いますし、自分たちでも逆の立場からみると、そういう職場で行われる仕事からは、信頼とか安心といった価値を感じ取れないと反省しました。

これからの時期、人事の忙しさは並大抵ではないと思います。それだけにチームも個人も心身の消耗が激しい状態に置かれていることを十分に意識して、心身のケアにつとめ、感受性を豊かにたくわえて、乗りきっていただきたいと思います。

三宅敬司（パートナー）

#### 【4】猛暑のたたり？

10月の半ばになって、まだ暑さを感じています。皆さんのYシャツが長袖に替わっているのにも関わらず、まだ半袖を着ています。暑～い夏でした。

家庭菜園は、壊滅的な打撃を受けました。キュウリ、トマトが枯れてしまいました。サトイモ、サツマイモも葉焼けしました。雑草すら枯れました。ナスだけが何とか生き延びましたが、固い皮になりました。イチゴは、例年9月にランナーをとるのですが、それができませんでした。しかも、秋蒔きの野菜の種を彼岸までに蒔くことができず、ようやく9月末に秋蒔きの種子を蒔きました。私がつづけていた農作業の計画はがたがたになっています。

家庭菜園を自分の意志で支配することはできません。お天気次第。虫次第。本来の仕事、親の介護、家の用事などのスケジュールとお天気をみながら、作業予定を決める必要があります。状況対応そのものです。柔らかな作業予定が必要です。必要以上にしっかりとした計画を作成すると、それにこだわってうまくいかないところが、日常の仕事と似ているようです。

（中嶋）

#### 【5】振り返りミーティング - CMBO基礎講座（9）

目標管理では期末の振り返りを大事にします。上司と部下とが話し合い、仕事の理解を共有する機会として、面接が位置づけられています。

しかし、ちょっと待ってください。目標管理ではもっと大事なことがあります。それは職場目標に関心を持つということです。「職場目標の達成のために、自分がどう貢献すればよいか」に関心を持つことです。そこに関心を集める方法が、職場目標設定段階と職場目標達成度の振り返りへの従業員の参画です。振り返りのミーティングが必要なゆえんです。

振り返りミーティングは二つの効果を持ちます。第一は、職場目標への関心を高めるといえるものです。第二は、部下が自己評価をするときに、その基準を学ぶ機会となることがあります。職場目標の達成度をみんなで評価すれば、自分自身が甘い目の評価をするのか、厳しい目の評価をするのかが自覚できます。そのことが、適切な自己評価を行う能力につながってきます。それは、自己評

価が高すぎる部下の比率を減らし、ひいては管理者の面接での負担を減らすことにつながります。職場目標の達成度をミーティングで話し合うことによって、二つの効果が期待できるわけです。

振り返りミーティングでは、職場目標の達成度について、お互いがどう考えるかを披露しあうことがポイントです。また、その根拠をどう考えているのかを披露しあうことが大切です。お互いの考え方を違いを浮かび上げさせ、違いからお互いが学ぶ、それがミーティングの基本的な心構えです。

代表 中嶋哲夫

#### MB0実践支援センターの考え方

MB0実践支援センターはMB0を組織内で展開するためのノウハウを蓄積し、人事担当者に提供するためのセンターです。営利事業と非営利事業を組み合わせ、この機能を果たしていくつもりです。

<http://mbo.mcp.co.jp/>

編集・発行 / MB0実践支援センター

\ / 代表 / 中嶋哲夫 <http://mbo.mcp.co.jp/>  
事務局 / (株)MC&P TEL:06-4706-3312

最後までお読みいただきましてありがとうございます。

このメールマガジンは、センターの講師陣が出会った方々に感謝の気持ちを込めて送らせていただいています。もし、ご関心のない場合には、ご面倒ですが解除の手続きをお願い申し上げます。

このメルマガを読んでもらいたいお知り合いをぜひご紹介ください。

メルマガの配信停止を希望される場合は、下記「お問い合わせフォーム」にて、MB0メルマガ配信停止希望 とご記入の上、送信願います。

<https://secure.mcp.co.jp/contact.html>

このメールアドレスは配信専用となっております。返信いただいても対応はいたしかねますのでご了承ください。ご連絡は下記のアドレスまでお願いいたします。

[mbodoor@mbo.mcp.co.jp](mailto:mbodoor@mbo.mcp.co.jp)

本メールの無断転載・複製を禁じます。