

C | O | N | T | E | N | T | S |

- 【1】 目標管理実践評価者セミナー
- 【2】 目標管理推進者養成セミナー
- 【3】 生き生き施設づくり(2)
- 【4】 中国で大風呂敷を広げる若者が増えている
- 【5】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(21)
- 【6】 信頼のある職場(10)
- 【7】 職場を考える(10)
- 【8】 社内メルマガ

◆◇MBO(目標管理)実践支援センターの考え方

【1】 目標管理実践評価者セミナー

管理者の評価能力を高めるための評価力調整会議の進め方を公開セミナーとして開催します。

●第3回「目標管理実践評価者セミナー」

開催日時：11月22日(木) 13:00～17:00
講師：中嶋哲夫(当センター代表)
内容：評価者の能力アップをはかる評価者訓練の進め方をお話しします。
なるべく複数の方でご参加いただき、相談しながら評価能力を高める訓練を実施していただくことを願っています。
会場：大阪中之島ビル会議室
参加費用：10,000円(税込、1社3人まで同額)

【2】 目標管理推進者養成研修

組織内の目標管理推進者を養成する本格的セミナー。目標設定から人事評価や教育訓練までの目標管理の全体像を学ぶことができます。銀杏の落葉を楽しみながらの京都でのセミナー

●第36回「目標管理推進者養成研修」

開催日時：12月4日(火)～12月7日(金)
講師：中嶋哲夫(当センター代表) 三宅敬司(当センターパートナー)
内容：組織内で目標管理を推進する担当者および管理者が対象。
目標設定のやり方、人事評価との連動方法、教育研修との連動方法など、目標管理の全体像を詳細に学ぶことができます。
会場：京都 関西セミナーハウス(修学院きらら山荘)
〒606-8134 京都市左京区一乗寺竹ノ内町23
参加費用：190,000円(税込、宿泊・食事代含)

【3】 生き生き施設づくり(2)

【 季節目標 】

前号では、夏の一大イベントの納涼祭をとりあげ、生活の場でもある介護施設の季節行事に着目して、介護スタッフが日々の基幹業務以外でも、自分らしいお役立ちを発揮してお互いを認め合える貴重な場づくりを工夫してはどうだろうか、と述べました。

職場ごとに目標管理を運用している介護施設は少なくありませんが、そこには介護施設ならではの難しさがあります。ひとつは目標づくりの難しさです。施設でかかっている創設理念や介護サービス方針は理念性が高く、日々の介護サービスとは距離があります。また現場は大変な忙しさなので、理念や方針を考えて創意工夫するにも限界があります。日々のサービスだけを見ると同じことの繰り返しに見えるときもあります。創意工夫といっても自分勝手にケアの方法を変えられませんし、仕事の分担は資格や職種によって決められています。

そこで考えたのが、季節目標です。たとえば新緑の季節は「外出」、秋は「本の読み聞かせ」といった具合に月ごとの職場目標を立てます。イベントだけではありません。「感染症予防」や「夏場の快適ケア」など全員の意識を集めさせるための職場目標もあります。また経営方針を浸透させるための「経費削減提案」とか「新入職員受け入れ」という月もあります。これならあいまいさや抽象性がなくて意識しやすいし、忙しさにまぎれることもありません。

その職場目標に対して、スタッフ全員が自分ならどんな貢献ができるか考えて、オープンにします。筆者は、ある施設の現場のスタッフ全員に、月ごとの職場目標に対して自分ならどんな貢献ができるか応えてもらったところ、おどろくほどに豊富なアイデアとその人らしい貢献の抱負が続出して感心したことがあります。

こんなすばらしいお役立ちはみんなで共有していい施設づくりに役立てたいものだとの思いを強くもちました。

三宅敬司（パートナー）

【 4 】 中国で大風呂敷を広げる若者が増えている

中国青年報（8月17日付）に「中国で大風呂敷を広げる若者が増加している訳と危険」という記事が載っていました。これまで何度も中国で採用面接をやってきた経験から、「中国人は大風呂敷を広げるのが当たり前」と理解していたので、中国にも大風呂敷を不快と感じる人がいると知ったのは新鮮な驚きでした。

記事は、「中国では多くの人々が現在、自分の収入や家庭背景、学識などに関して大風呂敷を広げる若者が増加していることに気を揉んでいる」という書き出しで、中国青年報社会調査センターが1万206人を対象に調査した結果が掲載されていました。

回答者の62.9%が現代の若者の中で大風呂敷を広げる傾向が「深刻」と答え、40.6%が「反感を抱く」と答えています。回答者は70年代生まれが34.8%、80年代生まれが38.8%となっていますので、回答者の70%以上が30歳以上だと思われるます。

若者が大風呂敷を広げる分野で一番多かった回答は「人脈・コネ」で65.4%、次いで「収入」64.7%、「消費状況」62.1%、「家庭環境」54%と続いています。意外だったのは「学歴・学識」が26%と低いことですが、これもコネ社会が重視されている現われでしょうか。

一方、大風呂敷を広げる若者が増加している原因について、最も多かった回答は「社会に浮ついた風潮が強まっている」で66.9%、続いて「自信やメンツを保つ」59.5%、「人間関係において自身の優位性を高めることができる」51%となっています。

このような風潮について北京青少年圧力管理センターの熊漢忠主任は「時々

大風呂敷を広げても社会的問題をもたらすことはないかも知れないが、若者がそうすることが社会で普遍的になると、社会の全体的な風潮に深刻な影響を及ぼす、そして、社会の『こつこつ』という精神が脅かされる」と警鐘を鳴らしています。

中国でも中高年の人は若者に対して「今時の若者は・・・」というふうに、現代若者気質に眉をひそめる傾向があるようです。どこでも同じですね。中国は変化が激しい分、時代に取り残されるテンポも速いのでしょうか。

順利包装集団 福喜多俊夫

【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(21)

【 やっぱり結果がでない！ 】

ついに、創設35年でリトルリーグの連盟大会で優勝させていただきました。これが夏の大会ならば全日本選手権に出場できるのですが、秋の大会なので、それはお預けです。しかしながら、当リーグが所属している地域は全日本に出場するとベスト4くらいには常になるレベルで、数年に一度は日本一になっているということもあり、現時点では全日本レベル、全日本で優勝すれば世界大会への出場権が獲得できるとあって、監督コーチだけでなく保護者の皆さんもワクワクしています。

イケメンコーチこと、私が当リーグの代表を務め始めて3年にして、チームの歴史を塗り替えました。正直ホツとしていたというのが本音です。このメルマガでも以前書かせていただきましたが、代表になって以降、監督コーチで話し合いながら、チームの基本理念「文武両道」を掲げたり、「教えないこと」をコーチングの基本としたり、過去のやり方を変えてきました。プロセスそのものを変更したわけなので、結果が出なければ・・・と正直プレッシャーもありましたが、結果が出たことで、ほんの少しですが「これで良かったのかな？」という思いが「これで良いのだろう！」となりました。

一番の変化は保護者の皆さんです。野球をやってきた保護者の中には「これで本当に野球が上手くなるのか？」とか「これで本当に打てるようになるのか？」などの声が出ていたのも事実なので、これまで代表として「強いチームを研究した結果なので、子ども達を応援する気持ちをもって、グラウンドの整備、審判をお願いします」と伝えておりました。優勝が決まった夜、保護者の皆さんと祝杯を挙げた席で「正直、こんなじゃ勝てるチームにはならないのでは？」と疑問に感じた時もあったが、これが良い方法だったんですね！」と野球経験者の保護者から複数お話をいただいたので、「結果」って本当に凄いな！と感じました。

今回は優勝したということもあり、まだまだ書きたいことが多いのですが、今回はここまで！「プロセスの先に結果」最終的に組織を“まとめる”為には「時折、結果を出さないと・・・」

イケメンコーチ

【6】信頼のある職場(10)

【 研修のノリ 】

ある会社の管理職研修を事業所ごとに数回に分けて行う機会がありました。この会社は夏に大規模な組織変更と人事異動を行ったばかりです。どの事業所も管理職が大幅に入れ替わり、これから新しい顔ぶれが協力して良い事業所を

作っていくための研修でした。

研修は、どの事業所の開催も同じプログラムなのに、ノリやアウトプットが事業所でずいぶん異なるのが印象的でした。差が顕著だったのは研修中にくりかえし行ったグループディスカッションで、ここでの深まりや発言量の差が全体の生産性に効いたようでした。

研修後の反省会で、事務局の人事の方とあの差は何がもたらしたのだろうか」と話し合い、いろいろ考えた理由の中でもっとも説得力があったのが、「その場に影響力を持つ人の態度ではないか」との意見でした。

研修では、出身事業所ごとに異なる仕事の管理方法を新体制下でどう統一していくかが一つのテーマでした。参加者は異動直後。前の事業所での仕事のやり方も様々です。それぞれの仕事の進め方の差異に着目して優劣を決めるとなると、どうしても声の大きい人や多数派の旗色が良くなります。話し合いを、異なる各事業所の仕事のやり方の背景にあるものをお互いに理解する会話から始めた方が、結果として良い結論が出ていたようでした。なるほどそれにはそういう背景があったのか…と。まずは相互に理解し合いながら考えていこうという場の雰囲気自体が、安心して話し合え、建設的な意見を引き出しているようです。そして、その雰囲気を醸し出しているのが「その場に影響力を持つ人の態度」だったわけです。相手が自分と意見が一致するか以上に、相手が自分の意見の背景にあるものを理解している（理解しようとしている）かどうかを見ながら、人は対話をしているようです。

三宅敬司（パートナー）

【7】職場を考える(10)

【 信用の序列 】

前回、社内相場観について述べました。今回は、社内序列の基準について述べます。

職場にお邪魔すると、何となく人の序列が存在することを感じます。会議での発言の順序や、会議での参加者の視線の集中度合いなどを見ていると、この人が序列の何番目なのかは何となくわかってきます。無意識の間に序列をつくり、職場集団を安定させることが私達の智恵のように思えます。

ただ、序列の基準がどこに置かれているのかを知ることは簡単ではありません。筆者には「信用序列」に見えるのですが、それは様々な要素に分解できるようです。公式な地位の序列、専門知識の序列、人柄の序列、リーダーとの関係性の序列、対人能力の序列、業務推進力の序列。それらが総合されて「信用の序列」がつくられているように感じます。

活力のない職場では、信用序列が上手く機能していないようです。地位の序列が勝ちすぎるのでしょうか。活力のある職場では、地位の序列と信用序列がずれているように感じます。

組織は階層をつくらざるをえません。つまり、地位の序列に応じて権限や責任を与えることとなります。しかし、仕事を進めるためには業務推進力の序列や専門知識の序列に従って、強い影響力を持つ必要があります。その結果、活力のある職場では地位の序列と信用序列がずれてしまうのでしょうか。役割マトリックスは仕事の目標ごとに担当者の役割を決め、地位の序列による職場秩序に変わる業務推進力による職場秩序をつくり、公式組織と現実の組織を調整する機能を持つものでもあります。

(中嶋)

【8】社内メルマガ

長くおつきあいをいただいている200人ほどの企業さんが毎月、社内メルマガを発刊されています。もう180号までできました。社長、取締役は毎月、他の方々は都度、投稿記事が載せられます。発刊の都度、筆者にも送っていただきます。社外愛読者というわけです。

当初は、いいことがよく伝わらない文章も掲載されていましたが、たぶん、編集者が苦勞をしながら文章を修正されたものだと思います。5年目くらいから、いいことが素直に伝わる文章に変わってきました。最近は、もう一段階進歩し、面白い文章が増えてきました。

毎月文章を書くことによって、最初は文章力が向上し、その後は観察力や、物事のとらえ方のレベルアップが行われるようです。このメルマガも、そうなればよいのですが。

なお、本メルマガは投稿もOKです。企業内で展開しにくい自説を述べていただく機会として活用していただくのもよいと思います。原稿料を差し上げることはできません。投稿内容は代表者の中嶋が面白いと思うものを採用させていただきます。

代表 中嶋哲夫

◆◇MBO(目標管理)実践支援センターの考え方

MBO(目標管理)実践支援センターはMBO(目標管理)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る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/MBO(目標管理)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。
- 投稿または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、
「MBO投稿」または「MBO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

※本メールの無断転載・複製を禁じます。