

C O N T E N T S

- 【1】セミナー開催のご案内！
- 【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(2)
- 【3】青臭い議論の復権
- 【4】トマトの変化
- 【5】面接とミーティング - CMBO基礎講座(2)

MBO実践支援センターの考え方

【1】セミナー開催のご案内！

目標管理マインドセットアップセミナー 参加者募集中！

開催日時：10月13日（火）大阪
10月22日（木）東京

目標管理が形骸化していたり、逆機能している組織の人事担当者ならびに労働組合関係者を対象にしたセミナーです。
目標管理と人事評価で発生する典型的問題とその克服策を学んでいただき、自社の目標管理にてこ入れするか、それともあきらめるかを決断していただくことを目的とします。

目標管理研究会 参加者募集中！

開催日時：11月19日（木）大阪

目標管理推進者の方々の具体的課題について、MBO実践支援センターのコンサルタントとともに研究し合う目標管理研究会を開催します。

第32回目標管理推進者研修 参加者募集中！

開催日時：12月8日（火）～11日（金）京都
推進の核となるメンバーのためのセミナーです。

大学教職員のための目標管理セミナーを企画中です。
決定次第お知らせします。

【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(2)

【コントロール】

前回に引き続き、野球の話ですが、今回はボールを投げるコントロール。
私自身10年間コーチを続けていて最も教えることが難しいのがコントロール。
野手としても勿論必要ですが、とりわけピッチャーとしては生命線。特に少年野球ではフォアボールが得点に絡んでしまうことが多く、周りの野手達も防げないのがフォアボールなので、スピードよりもコントロールが要求されるのです。私自身はそれなりにコントロールに自信があるのですが、何故自分自身コントロールが良いのかというのは論理的説明が出来ません。しっかりとフォームを教えて、ある程度のコントロールは成長するにしたがって付いては来るものの、時間が掛かるのが一般的。

しかしながら、自分の息子とのキャッチボールを通じて"これかな?"とヒントを掴みました。当時小学2年生の息子とのキャッチボールは広いグラウンドの端に息子を立たせて、私の背中側は50メートル以上の広さ、息子が暴投すれば自分でボールを取りに50メートル走らなければいけないという約束をして、更に小さなフォームでダーツを投げるように投げられては困るので、全身を使い、しっかりと腕を振って投げなければ、たとえ取れる範囲にボールが来ても取らないという練習をしていました。さながら星一徹? 毎日キャッチボールを行って1ヶ月程で、殆どが狙ったところに来るようになりました。最初の頃は泣

きながらボールを拾いにいっていましたが・・・小学4年生の頃にはコントロールには自信があると豪語していました。

目標管理でも同じでは？ 高いレベルの目標に向かって全力で挑まなければ、本当の能力は付かない。ピッチャーがピンチの時にストライクが入らないように、厳しい環境で結果の残せる人とそうでない人の違いは、目標（マト）と全力投球のセットではないでしょうか？

イケメンコーチ

【3】青臭い議論の復権

きみ、4つの視点で語ってくれないか ~ 経営、事業、従業員、社会 ~

34歳の時に予期せぬ人事部への内示を受け、さっそく本社の人事部長にあいさつに行って、もらったのがこのことば。

それまでは商品制作の現場にいたから、貢献対象は 顧客とその家族 と明確だった。人事部長は、そのあたりの感覚は、現場とはちがうぞ、というのだ。「うちは、女性の積極的な登用策を十数年来行ってきた、その意味がわかるか」と続け、その政策がこの期間にもたらした効果を、「経営に対して」「事業に対して」「従業員に対して」「社会に対して」の4つの視点から、具体的な事実で語ってくれた。

人事企画をやってもらうが、企画・実行の際には、4つの視点で君の考える施策の価値を語ってくれ。それができるようになったら人事卒業。現場に戻してやる。

いざやってみたらなかなか難しかった。考えることは増えるし、迷いも増える。顧客満足度経営が一世を風靡したころは、部下から真顔で「従業員か経営か...お客様が誰かをはっきりさせないと顧客満足度経営にならないと思います」と言われた。

でも4つの視点でやってよかったと思う。それぞれは利害関係者でもあるから、全部を均等に満足させることは難しいのが当たり前で、価値の配分に軽重がつくこともあった。それでも、視点ごとの価値が考え抜かれた施策は、布陣が深くて堅固だ。緊急避難的な施策はさておき、企業風土とか人材の厚みのように時間とともに積み上がりやがてその企業ならではの強みを醸成するような施策は、特定の利害関係者だけが歓迎するものではダメで、それぞれの利害関係者に価値を提供するものでないといけない。そこまで考え広範な関係者と対話をして運用を続けるのは大変だろうが、それが人事担当者を鍛えてくれることは間違いないと考える。

パートナー 三宅 敬司

【4】トマトの変化

トマトが順調に育ち、青臭さと甘さのあるトマトを収穫しました。芽かきをし、追肥を入れて丁寧に育てましたので、トマトの木も1.5メートル近くに育ってきました。孫が「お爺ちゃんのトマト、おいしい」と言ってくれるので、それが励みになっています。

7月下旬になって、トマトの実が小さくなり、ひび割れするという現象が発生しました。先輩に聞いたところ、小さくなるのは肥料不足、ひび割れするのは土中の水分過剰とのこと。葉っぱが元気がなくなるたびに水を与えていた、私のワンパターンの行動はトマトの元気をますます奪うことになっていました。

無の目的繰り返し行動の恐ろしさと、自分のやっていることにアドバイスを頂く事大切さを痛感した次第です。

園芸日誌を書くつもりはないのですが、今号も園芸でした。（中嶋）

【5】面接とミーティング - CMBO基礎講座(2)

目標管理では、上司と部下の面接が大切であるとされます。しかし、実際の職場を観察すると、面接は必ずしもうまくは進まないようです。

その原因は、別室で行われる面接が「密室性」を持つことにあります。その弱点は1.密室で上司と部下が話し合っている内容を他の部下たちは知ることができない。つまり、疑心暗鬼を引き起こす。2.上司が部下に対して威圧的に振る舞っていても、それを防止する仕組みがない。つまり、パワハラ温床になる。

もちろん、上司と部下が率直に話し合える職場では、面接の密室性が問題になるわけではありません。率直に話し合えない職場が多いからこそ問題になるのです。

このような職場では、面接よりもミーティングの方が健全なコミュニケーションを保つことができるようです。その理由は、1.ミーティングを行うことによって、職場全体の目標や部下間の相互理解が進む。つまり、職場目標と部下の一人一人の関係が共有できる。2.他の部下が監視していることによって、上司が特定の部下にパワハラの発言を行う事ができにくい。つまり、観察者効果が発揮される。3.課題が個人目標の達成にあるのではなく、職場目標の達成にあることが意識される、ということにあるようです。「三人寄れば文殊の知恵」という言葉を大切にしたいところです。

代表 中嶋哲夫

MBO実践支援センターの考え方

MBO実践支援センターはMBOを組織内で展開するためのノウハウを蓄積し、人事担当者へ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 / MBO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

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、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>

本メールの無断転載・複製を禁じます