

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(3)
- 【3】彼ならどう思うだろうか ～5人の友人～
- 【4】南大東島の友人
- 【5】職場目標書 - CMBO基礎講座(3)

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 直前まで参加申し込み可能！  
開催日時：10月22日（木）13:30～16:45  
場 所：厚生会館（東京）  
参加費：10,000円  
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。  
大阪開催は10月13日（火）に終了しました。  
詳しくはこちらをご覧ください  
<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/091013.html>

大学MBOセミナー開催！  
開催日時：10月21日（水）13:30～17:00  
場 所：MC&P会議室（大阪）  
参加費：無料 10校20人限定  
CMBOを大学向けに再編集した「大学MBOセミナー」を開催します。  
大学職員向けにミッションを重視しミーティングを活用するMBOです。  
詳しくはこちらをご覧ください  
<http://www.mcp.co.jp/pdf/mbo.pdf>

目標管理研究会 参加者募集中！  
開催日時：11月19日（木）13:30～17:00（予定）  
場 所：MC&P会議室（大阪）  
参加費：30,000円  
テーマは「非営利組織のマネジメント力強化策」  
MBO実践支援センターのコンサルタントとともに研究しあいます。  
研究会の内容は、参加者が抱える問題を考慮して決定します。  
（このためプログラム案内はありません）  
農業協同組合、生活協同組合、財団法人などのマネジメント強化策を考えます。

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）  
場 所：関西セミナーハウス（京都）  
参加費：190,000円（食事・宿泊費込、消費税別）  
推進の核となるメンバーのためのセミナーです。CMBOの全体像を理解して頂くために必須のセミナーです。  
詳しくはこちらをご覧ください  
<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/091208.html>

## 【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(3)

### 【キャッチボール】

またまた、野球の話ですが、今回はキャッチボール。  
近頃はリトルリーグと言っても、少子化の流れなのか子供達は簡単に集まってくれません。

色々なイベントを企画したり、ホームページを充実させて、体験に来てもらい何回かの体験練習で気に入ってもらい、はじめて入団となります。

そんな時勢ですので、体験に来た子供との初めてのキャッチボールはものすごく重要です。

まず、相手の技量がわからないので、言葉を交わし、野球の経験があるのか、自信があるのかを聞き出し、肩を温めるために下からソフトボールの投手のように、そっとボールを投げてみます。

10球程度投げてみて、ある程度捕れそうだと判れば、上からやはりそっと投げてみます。

ここで大切なことは相手がグラブを持っている方に向かって投げること。よく正面で捕れと言われますが、いきなり硬球を身体の正面に投げると子供の多くは避けるようにキャッチします。

場合によっては捕り損ねて、顔や胸にボールがぶつかり大慌て、入団どころではありません。

そこで、私は必ずグラブを持っている方（右利きならば相手の左肩）を目掛けてグラブに自然に入るように投げてあげます。

こうすることでボールをキャッチする楽しさを理解すれば、その後ボールを速く投げようとすれば自然に正面で捕ることが出来るようになります。

そして、キャッチ出来れば『ナイスキャッチ!』、相手から私の捕れる範囲にボールが返ってきたら『ナイスボール!』と声を掛けながらお互いの関係を構築し、少しずつ距離を離していきます。

キャッチボールとは言いますが、ボールだけでなく言葉もお互いキャッチボールしながら、距離を離しても気持ちの部分で近づいていくのです。

心の距離が近づけば子供の口から『僕、野球やりたい!』"入団"です。

目標管理では色々な場面で面談が通常行われておりますが、そこでの言葉のキャッチボールは出来ていますか？

上司は一方的に剛速球をいきなり投げていませんか？

相手がどのくらい自分を信頼してくれているのか考えずに全ての人に同じようなボールを投げていませんか？

相手のレベルを確認して言葉を投げていますか？

皆さんの職場に気持ちよく"入団"してもらっていますか？

イケメンコーチ

## 【3】彼ならどう思うだろうか ~5人の友人~

会社の人事部に在籍した12年間に2回、人事制度の大きな改革を担当した。一番緊張したのは社員説明会だ。

1回目は大失敗した。説明後の質疑応答の雰囲気からしてよくない。人事が説明した改革案に反対とか異論があるというより、無視され関心を払われなかった感じで、結局廃案になり1年間棒に振った。私たちの説明が響かなかったのだ。

2回目はさすがに相当考えた。第1点は、制度を説明するのではなく、制度が生み出す価値を提案したこと。改革の必然性を、経営方針との整合性や、内外の環境変化への対応といった点から訴えるのは「上から目線」だ。そこでは、経営の論理は語られていても、個人に及ぼす意味は語られていない。意味を語るなら、プレゼンテーションの基本に則って一人称で...

「わたしたちは、このようなことをやりたい」

「あなたには、こうしてもらいたい」

「そうすれば、こういう状態が生まれる」

「それは、われわれにとってこういう価値があるのではないか」

という組立てになる。

第2点目は、社員がボールをどう受け止めてくれるかのシミュレーション。その際に役立ったのが先輩後輩も含めた社内の友人だった。自分とは働くことの価値観が異なっているが過去に（人事部以外で）一緒に仕事をしてお互いよく知っている友人。単なる友だちではなく、親友ほどウェットでもない。僚友といった感じだろうか。そういう友人と直接話し合うこともあったし、友人たちの顔を思い浮かべながら、こういう説明をしたら彼ならどう思うだろうかと考えたこともあった。関係者だけで議論を繰り返していると、専門性や純度は高まるが、どこかで大きくはずす危険が必ずつきまとう。リアルでもバーチャルでもシミュレーションに登場してくれる友人が5人から10人いると、仕事のピントが外れなくなる。人事のメンバーがそれぞれ現場にそういう友人を持っていたら、人事は現場と乖離しない。

三宅敬司（パートナー）

#### 【4】南大東島の友人

先日の台風は南大東島と本州を直撃しました。TVで南大東島をご覧になった方も多いかと思います。気がかりで台風後に島の友人に電話をかけました。

「被害大丈夫ですか？」

「生まれて初めての強い風でした。父も初めての体験とってました。」

「家やご家族は大丈夫？」

「停電はしてるけど、水はきてるから大丈夫です。防風用の樹木が倒れて家を守ってくれました。」

たぶん、畑の作物は大きな被害を受けているでしょうし、家の防風林が倒れているのですから、片付けも大変だと思います。でも生まれて初めての体験を淡々と受け入れて対応する若い友人に「大人物」を感じました。

（中嶋）

#### 【5】職場目標書 - CMBO基礎講座（3）

目標管理で大切にすべき作業は、職場目標の設定にあります。それが適切に設定されていない場合には、部下は「何のためにその仕事をするのか」が理解できない状態に陥ります。職場目標と自分の仕事が繋がってこそ、部下は職場の中で居場所を見つけることができるのです。（居場所を見つけられないときには、要塞に閉じ籠もる行動を部下が行います。）つまり、職場目標書は部下と仕事の目的を共有し、部下の仕事を統合するために作成する書類です。

一方、管理者は自部門の計画を上位組織に知らせる作業も必要です。こちらは事業計画といっても良いかと思います。課長が作成する事業計画は、部長が計画を統合するための書類であり、部長との約束を記録したものといつても良いでしょう。つまり上司に向けた書類です。

二つの書類が一致するの一致しないのかは大きな問題ですが、部下にわかりやすい書類を作ることと、上司にわかりやすい書類をつくることは、意識的に区別するほうが良いようです。

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実践支援センター

\ / 代表 / 中嶋哲夫 <http://mbo.mcp.co.jp/>  
事務局 / (株) M C & 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>

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