

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(7)
- 【3】リスペクト
- 【4】ソーシャル・キャピタル(社会関係的資本)
- 【5】タマネギが豊作
- 【6】目標の計数化が本当に必要? - CMBO基礎講座(7)

MBO実践支援センターの考え方

【1】セミナー参加者募集!!!

人事データ活用法(基礎)セミナー 申し込み締切迫る!  
データに基づき考え、情報発信できる人事マンの育成を目指す基礎コースです。  
大阪大学大学院人事統計解析センターのノウハウを初心者向けに提供します。

開催日時: 2010年7月6日(火) 13:00 - 17:00

会場: 大阪市北区中之島2-2-2大阪中之島ビル12階  
(株式会社エム・シー・アンド・ピー 会議室)

参加費用: 3,000円

定員: 10名

テキスト: エクセルで簡単 やさしい人事統計学(経団連出版)

申し込み締め切りは6月25日(金)

プログラムは以下の通りです。

- 13:00 オリエンテーション
- 13:15 講義: 人事部門が活用できる業務データ
- 13:45 演習: 3つの基礎的統計量
- 14:15 講義: 人事データ分析から判明すること
- 15:00 休憩
- 15:15 講義: データ分析の代表的方法
  - 1. 公的統計を利用した自社との比較
  - 2. 統計的技法による組織特徴分析
- 16:30 質疑応答
- 15:00 終了

お申し込みはこちら

<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/100706.html>

お知らせ

「評価力調整会議」案内用ドラマ鋭意作成中。  
評価者の目線をすりあわせ、実践の場で評価者を訓練する仕組みとして、  
「評価力調整会議」を我々はお勧めしています。それを実践するために参加者の間でイメージを共有する教材として「ビデオ(CD-ROM)」を鋭意作成中です。7月初旬には、電子出版の形で皆さんにご覧いただける予定です。

お願い

ー読者をご紹介くださいー

このメールマガジンはMBO実践支援センターのコンサルタントが直接知り合った方々にお送りしています。なるべく多くの方々に「考えるネタ」としてお読み頂きたいと願っています。1回/2ヶ月のペースで発刊します。ついては、お読み頂ける方々にご紹介頂き、HPから配信の申し込みをして頂けることを願っています。

## 【2】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(7)

### 【バント】

またもや野球の話ですが、今回は“つまらない仕事？”です。色々な考え方の野球指導者がいるのが事実。どの指導が正しいのか私自身もチームの指導者と常に話し合いながら指導の方針を決めている。以前よく議論になっていたのがバントです。中学のシニアやボーイズ、高校野球になれば当たり前のようにやらなければならないバントだから小学生の時期くらいはバントなどせずに楽しく野球をやらせるべきという指導者もいれば、結局最後は必要とされるバントだから早々と覚えるべきという指導者もいる。当チームではどうしているのか？実はバントを小さい頃から楽しく練習の中に組み入れている。11年もコーチをしているので、卒団していった多くのOBのその後を追いかけてみると中学、高校と野球を続け、指導者から褒められる子の多くがバントを確実に決められる選手であることが判ってきたからだ。ここで、勘違いしていただきたくないのですが、指導者から褒められる選手を作りたいと思っているわけではなく、私はバントのサインが出されたときに「楽しい指示が来た！」と感じてもらいたいと思っているので、練習に取り入れているということです。小学生の低学年を指導していた頃、高学年がグラウンドを使用していたため、小さなスペースしかなかったことも重なり、よくバントだけでゲームを行わせていた最初はバントがつまらないと思っていた子供も色々と頭を使い、内野手が思いっきり前進してきたらプッシュバントに切り替えたり、送球を慌てた野手が暴投すると2つ以上塁を進めることができるということを理解する。チーム全体がバントを戦略の一つとして理解したら、不思議と公式戦でバントが決まると異常に盛り上がる。

ヒットを打ったとき以上に盛り上がるんです。監督からバントのサインが出るとバッターだけでなくランナーもニヤリ。サインがバレてしまうのではと心配しますが、勝ち負けだけでなく、“つまらない仕事”でなく“楽しい仕事をこれからするぞ！”という言葉に現れない意思が伝わるだけで、私は満足です。彼らの野球は始まったばかり、今日終わるわけではないですから。

職場にある一見“つまらない仕事”戦略上必要であることを理解させ“楽しい仕事”にしていますか？個人の目標ばかりに目が行きがちですが、チームとして連鎖した目標が戦略で“楽しい仕事”へ切り替わるきっかけではないでしょうか。

イケメンコーチ

## 【3】リスペクト

人事キャリア採用で転職した私の友人が、上司の人事本部長から着任早々にいいアドバイスももらったとうれしそうに話してくれました。

「きみの新鮮な目で見たら、なぜこんなおかしなことをやっているのだろうと思うことが目につくかもしれない。それにはひとつひとつ理由がある。なぜそうなったのか、なぜ今もそうなのかを理解したうえで、課題を設定してください」人事はかくあるべしという解があるほど狭いものではないのだから、自分の成功体験や経験に拘泥せずに、現実を直視しその現実を生み出し生成してきた経緯や構造を理解したうえでこれからどうあるべきかを考察しないといいい課題設定はできないよ、という含意でしょう。この上司も数年前にその会社に転職してきたとのこと、先輩の経験にもとづく実に貴重な助言だと思います。

こういった姿勢をなんと表現するのでしょうか。「共感的理解」とも違うし、「顧客目線」とも違うような気がします。わたしが一番しっくりくるのが「リスペクト」という言葉で、意味を教えてくださいましたのはサッカーのイビチャ・オシム前代表監督です。彼はその意味を、単に尊敬とか尊重するということではなく、「すべての相手をノーマルと評価しその客観的価値を見極めること」だと語っています。そして、「ブラジルのサッカーを過大評価してはいけない。ブラジルにも限界はある。ブラジルに何ができて何ができないかを客観的に見直すことが大事だ」と語り、同様にアジアの格下の国だからといって過小評価してはならないと論じます。

ときまさにワールドカップ南アフリカ大会。各国の監督たちは、真のリスペ

クトが何たるかを知り、相手を客観的に見極めたうえでその価値に誠実に向き合い、智恵の限りを尽して戦略を練り上げていることでしょう。

三宅敬司（パートナー）

#### 【4】ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）

アメリカの政治学者ロバート・D・パットナムが提唱した「ソーシャル・キャピタル」という概念があります。簡単に言えば、「人のつながりの豊かさが資産となる」つまり、友達の多さが、様々なメリットを生むという考え方です。社会のなかで、人のつながりが多くなれば、犯罪が少なくなる、鬱病が少なくなる、起業が多くなる、政治参加、ボランティア等々が盛んになる。それがアメリカ社会で急速に失われているという警告を発したのがパットナム。「孤独なボーリング」（柏書房）という分厚い本にまとめられています。

組織の中でも、同じことがいえると思います。組織の壁を越える友達の存在、斜めの関係の上司の支援、面倒を見てくれるメンター、こういった存在は、組織内での個人の動きをずいぶん楽にします。あるいは、組織外にいて何でも相談できる友達の存在。親類の叔父さん、こういった人々は、個人の肩の力を抜いてくれたり、あるいは頑張りの素をくれたりします。

このような関係は、舞台と俳優の関係に似ているのではないかと思います。良い舞台、良い配役に恵まれてこそ、一人一人の俳優は輝くことができます。釘だらけの舞台で一人でがんばっても怪我をするのがオチです。

一人一人を動機づける前に、個人が動きやすい環境を整える方策を、もっと考えることが必要だと思います。組織内ソーシャル・キャピタルを増やしたいものです。

（中嶋）

#### 【5】タマネギが豊作

久しぶりに我が畑の状況です。春先の低温、多雨のため、イチゴは全くだめでした。熟す時期に雨が降りましたから、多くの実が腐ってしまいました。ただし、何が影響したのか、タマネギは豊作です。今日、収穫して陰干しにしました。

昨年ばやいたジャガイモですが、今年は黒い斑点が出る病気に犯されています。昨年は虫にやられました。今年は殺虫剤をまいておいたので、虫の害はありません。ただし、病気が出ています。次号のころには決着がついているでしょう。野菜づくり2年目も苦勞をしています。

（中嶋）

#### 【6】目標の計数化が本当に必要？ - CMBO基礎講座（7）

目標管理では、「目標は定量的に！」と言われることが多いと思います。しかし、それは、本当でしょうか？ ここをよく考えておくと、あるべき目標管理の意味がはっきりします。

目標を定量的にする効果は、評価の客観性が保たれる 成果基準がはっきりする、ところにあるでしょう。しかし、弱点は 質的な成果を評価しにくい、みんなが達成できそうな基準を設定する、ということにあります。つまり定量的な目標は、「業績標準」になりやすいのです。挑戦目標にはなりにくいのです。

いっぽう、定量化できない目標を設定する効果は、仕事の質をはかるためのモノサシを開発する、数値で表し得ない質的なチャレンジをおこないやすい、ところにあります。ただし、弱点は 目利きが評価する必要がある、成果基準に曖昧さが残る、ということです。定量化できない目標を設定することでチャレンジを促進できるかわりに、目利きのできる管理者の存在が必要になります。

目標に相当する英語にGoalとStandardがあります。人事評価と連動させるためにはStandardとして目標を使う方が便利です。生産性を高めるためにはGoal

として目標を扱うほうが適切です。目標管理をうまく運用するためには、Goalとしての目標を設定して高い成果を目指し、Goalがもつ業績標準としての弱点を運用のなかで補うという考え方が大切なのです。

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、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

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、代表中嶋や講師陣、研究協力員、  
そしてセンター事務局員に関係性ある方々へご案内しています。  
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、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。