

## C O N T E N T S

- 【トピックス】「正しい目標管理の進め方」オンデマンド印刷  
【1】 職場を考える(69) 【職場の成果と目標項目】  
【2】 生き生き施設づくり(60) 【人件費問題】  
【3】 信頼のある職場(69) 【部下がつくる目標】  
【4】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(79)  
【チームの魅力向上策】  
【5】 連載コラム 【番組小学校】

3年ぶりの行動規制のないお盆休みが終わりました。久しぶりに帰省できた方も多いのではないかと考えています。拙宅にも、娘夫婦が孫二人を連れて帰省(といっても神戸から大阪ですから、プチ帰省)。孫は1才と3才ですから、生活はしっちゃんかめっちゃか。お盆が終わり、ようやく落ち着いたところです。秋に向けて良い仕事をしたいものです。

さて、今月のメールマガジンをお送りします。

このメールマガジンは、MBO実践支援センターのメンバーが面識を得た皆さまに、近況報告のつもりで1回/2カ月のペースで送らせていただいています。ご笑覧いただければ幸いです。

中嶋 哲夫

### 【トピックス】

中嶋哲夫著「正しい目標管理の進め方」が、amazonからオンデマンドで印刷できるようになりました。直接ご注文いただきましたら、2～3日でお手元に届くようになりました。

### 【1】 職場を考える(69)

#### 【 職場の成果と目標項目 】

職場における個人の存在を考えてみます。職場にとって、個人は職場内分業の担い手です。個人の能力を鑑みながら、職場の職務を配分するわけですから。職場に必要な職務の担い手であることが、職場における個人の存在理由と考えざるを得ません。

逆に、個人にとっての職場の存在は、個人がパフォーマンスをする舞台と考えることができます。作り上げたい劇や踊りがあり、その配役を担って、その役割のなかで個人のパフォーマンスを高める。そのため、個人ができることは、舞台に求められる全体成果と個人の役割の関係を深く考え、創造的に作り上げていく作業です。このとき、重要になるのは、職場の成果を深く理解する作業です。つまり、職場の目標項目(成果を測定する尺度)の共通理解です。具体的には、目標項目の意味する内容を、ミーティングを通じて把握する作業が大切になります。つまり、目標項目の設定時に行うミーティングと、職場の成果を目標項目ごとにふり返るミーティングが大切になるわけです。ミーティングを通じて、達成・未達成を判断する基準をがっちり作り上げていくこと、それが、職場の仕事そのものの理解を深めるわけです。

中嶋

### 【2】 生き生き施設づくり(60)

#### 【 人件費問題 】

コロナ禍になって、介護施設の事業収入は不安定なものになりました。感染発生による休業や事業制限が断続的に起きているからです。予算もそのリスクは織り込んだうえで編成せざるを得ませんでした。

となると、出る方のお金、すなわち支出の管理がより重要になります。なかでも割合の大きいのが人件費。ところが当該法人では、派遣会社や採用紹介業者に支払う費用増が止まらず、対予算でオーバーが続いています。

その背景には採用難があり、直接自分たちで行う内部採用だけで必要人数を充足できないので、外部に頼ることになります。さらに頭を悩ませるのが、そうやって八方手を尽くして採用した新規スタッフの早期退職です。採用段階で、志望動機や理念への共感性の高さといった定着につながりそうな要素を吟味して人物を選ぶことができればいいのですが、今現在はともかく数、選ぶなんて贅沢は言っておられずほぼ全員採用という状態です。

早期退職の理由の一つは「選べない」採用にあります。大量採用・大量離職の悪循環を断ち切るには、必要採用人数を減らすことが不可欠の条件だと思います。それは採用だけを考えてもたぶん根本的な解決にはならず、スタッフが長く働き続ける職場をどうすれば作れるか、という問いに立ち返ってこの課題に取り組みたいと思います。

パートナー・三宅敬司

---

### 【3】信頼のある職場(69)

---

#### 【 部下がつくる目標 】

新設セクションに抜擢されたリーダーに聞いた話です。

ミッションは新規事業開発。どんな事業なのか経営から示されておらず、ゼロベースで考える。メンバーは各部署から選抜された初顔合わせの数名。

「こんな仕事は初めてでわからないことばかりなので、私の目標は部下たちにつくってもらいました」と温容で語っておられました。

それを聞いたとき、部下が上司の目標を立てる、そんなのあり？と感じたのですが、よく聞くうちになるほど！と感じることが多くありましたが、その最たるものは「上司の目標」というお題の巧みさです。

個人が何から取り掛かるかと考えるときに拠り所になるのが、組織がめざすものとか、周囲からの期待とか、自分の役割認識などですが、新設セクションにおいてはそれらが未だ形成途上にあることが多いです。

その混沌を共有の認識に統合させていくミーティング場面において、職場目標でも個人目標でもなく、上司目標というクッション、組織と自分との間に遊び場にも似たスペースを置くことで、みんなが気楽に、けれどもまじめな対話ができる関係性や雰囲気づくりにつながったのではと推察した次第です。

パートナー・三宅敬司

---

### 【4】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(79)

---

#### 【 チームの魅力度向上策 】

今年は梅雨の時期が短く、例年よりも早く夏がやってきました。少年野球チームにとっては天気が続いてくれることは有難いことなのですが、暑さは年々増しており、子どもたちの体調管理には本当に気を配らなければならない時代となりました。加えてコロナ感染リスクも考えねばならず、保護者の皆さまの協力を得ながらリーグの運営を行っております。

先日昼休みの時間にグラウンドへ足を運んだところ、遠くの方からも聞こえる子どもたちの“キャッキャ”楽し気に騒ぐ大きな声・・・明らかに野球をしている声ではなさそう。昼休み中ということもあり、グラウンドには選手は一人も居ない。楽し気な声はバックネット裏の方から聞こえてくる。

近づいてみると、深さ80センチ、長さ4～5メートルほどのプールが設営されておりました。

我がリーグは地主さんの許可を得て、井戸を掘っているのですが、その井戸水を利用して保護者の皆さまがプールを設置してくれたようで、昼ご飯を早々に食べ終え

た子どもたちは野球を忘れてプールで大はしゃぎ！ 着替えを持ってきているのかどうかは定かではないが、下着のパンツ1枚で順番にびしょ濡れになりながら、各々クールダウン！  
監督・コーチも涼し気なプールの水を眺めながらのランチ！ 暑さは変わらないのですが、水を眺めるだけでなんだか涼しく感じました。  
早速、写真を撮りチームの広報を通じてFacebookやInstagramへ掲載して、チームの魅力の一つとしてアピールすることに！  
夏場は野球もできるし、水遊びもできる！ 熱中症対策にもチームのPRにも！ 効果絶大なプール（少々大袈裟・・・（笑））  
ひと昔前なら「神聖な野球のグラウンドにプールとは！（怒）」なんて言う人もいたかと思います。そんな精神論だけの言葉では、組織は続きません・・・。  
皆さま、時代や環境に合わせて、様々な効果を考えた組織の魅力度アップ考えておられますか？  
イケメンコーチ

---

## 【5】連載コラム

---

### 【 番組小学校 】

京都学校歴史博物館を訪ねました。明治以降の小学校の歴史を展示する廃校を利用した博物館。四条河原町から歩いて2～3分のところにあります。  
明治時代初期、京都の学校制度は福沢諭吉が「理想的」と述べたものです。具体的には、京都市内を64の学区にわけ、学区ごとに小学校を作っています。それらの担い手は、京都の町衆です。そんな学校なので、番組小学校は、教育を行っただけでは無く、町の会所や消防署、警察、保健所などの機能も保持します。学校運営のための小学校会社を作って運営費用を稼ぐ活動もします。まさに、町衆がつくり、維持した小学校です。今の言葉で言えば、学校がコミュニティ・センターになっていたわけです。  
特定分野の資料を集めた博物館の面白さを再発見しました。

中嶋

#### ◆◇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てこの機能をはたしていくつもりです。  
<http://www.mbo-mcp.com/>



編集・発行／MBO(目標管理)実践支援センター  
代表／中嶋哲夫 <http://www.mbo-mcp.com/>  
事務局／(株)MC&P TEL:06-4706-3311

●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是非ご紹介ください。

●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](mailto:mbodoor@mbo.mcp.co.jp)

※本メールの無断転載・複製を禁じます。