

C O N T E N T S

- 【お知らせ】 「人事の地図」誌（産労総合研究所）2023年8月号に『目標管理による人事評価が失敗する理由（わけ）』が掲載されました
- 【1】 職場を考える(75) 【目標は、誰との約束？】
 - 【2】 生き生き施設づくり(66) 【地域交流】
 - 【3】 信頼のある職場(75) 【上下関係】
 - 【4】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(85) 【身近なベンチマーク】
 - 【5】 連載コラム 【台風通過中】

【お知らせ】

久しぶりに目標管理に関する文章を執筆しました。「人事の地図」誌2023年8月号に掲載されています。日本企業で役割ミーティングが必要となる理由を説明しています。

従来、その重要性を「体験的な効果」をもとに説明していましたが、ようやく理論的に説明できた気がしています。そのポイントは、職能資格制度のもとでの、「柔軟な職務配分」を前提にすると、業務目標の設定と担当職務の決定は同時に行われなければならない、従業員の納得を取り付けることができないから、ということにあります（メルマガ前号の【何にもとづく目標設定？】は、そのエッセンスです）。合わせてお読みいただければ嬉しいです。

『目標管理による人事評価が失敗する理由（わけ）』（産労総合研究所）
http://www.mbo-mcp.com/book/pdf/jinji_no_tizu230809.pdf

【1】 職場を考える(75)

【 目標は、誰との約束？ 】

今回は、目標について、それはそもそもどんなものなのかを考えてみます。それを、約束（コミットメント）という観点でとらえてみます。

約束を2つに分けると、自分との約束と自分以外との約束に分けることができます。自分以外との約束を小分けすると、他者との約束と、神様仏様との約束に分けることができます。この文類をもとに、私たちの持つ目標の例を考えます。

私は人を裏切らない、人に迷惑を掛けないといった価値観的目標は、神様仏様との約束ともいえるし、自分との約束ともなるでしょう。自分はこんなことを成し遂げる、自分はこんな弱点を克服するといった「技術的」目標は、自分との約束であることが多いでしょう。「業務において、こんなことを達成する」という業務目標は、他者（上司や同僚）との約束であると同時に、自分との約束でもあるかと思えます。目標管理が本来の効果を上げるためには、自発性や内発的な動機が大切とされます。それはつまり、目標が自分との約束という性質を持つことを求めています。ところが、目標管理制度のもとでは、「無理強いされた目標」が設定されることがあります。「上司との約束ではあるが、自分との約束ではない」目標です。それが、組織内で多くなればなるほど、目標管理が、「部下が本気で取り組まない仕事を、上司がしっかり管理する」ことになってしまいます。

設定された目標が、何処まで自分との約束になっているのかどうかを意識しておきたいところです。

中嶋

【2】 生き生き施設づくり(66)

【 地域交流 】

新型コロナが第5類に移行し、これまで制限してきたご家族との直接面会を再開し、行事やイベントも計画を行うなど、徐々にですが日常生活に変化が見られてきています。

いつもご紹介している法人が経営する3つの特別養護老人ホームのうち、最も新しいのが世田谷区の施設です。

特別養護老人ホームの運営には地域との交流が欠かせません。この施設が心掛けていたことは、オープンしたあと、地域の様々な組織とお互いさまの関係を急がずじっくりと作っていくことでした。

開所は2019年4月でした。最初の1年は、職員の採用や指導に追われ、2年目になってようやく軌道に乗り始めようとしたときにコロナ感染拡大の第一波が起こり、その後3年間、地域との直接的な交流を大幅に制限せざるを得なくなったのはご存じのとおりです。

あらためて地域との関係性づくりの再起動です。

町内会なら、清掃や防災訓練などに参加する、納涼祭などの施設イベントに町内の方をお招きすることから。地元のサークル、たとえば音楽のサークルなら、施設内にメンバーが集まって練習できる場所を開放し、そのうち施設にきてボランティアの演奏会を行ってもらおう。幼稚園や小学校なら、施設を訪問してお年寄りと交流してもらったり、また夏休みなどで学童保育が使えないときは勉強スペースを施設内に設ける。また地域の福祉資源として、福祉用具の貸し出しや、地域高齢者に体操などを指導する介護予防教室を想定しています。

しかしながら、ウィルス感染は止んでいませんので、継続して手洗い、消毒の徹底、マスクの着用などの予防対策を徹底しながらの、ポストコロナの模索です。

パートナー・三宅敬司

【3】信頼のある職場(75)

【 上下関係 】

会社の上下関係は、ガチガチだと風通しの良くない雰囲気生まれやすいし、ゆるゆるだとまとまりに欠けるし、そこに微妙なバランスが求められます。

先日、ある会社の人事部門の方と、2年近くやってきたプロジェクトの打ち上げの宴席に同席したときのことで。会社からの出席は、人事担当の取締役と人事部長と2人の若い課長の4人です。

プロジェクトミーティングでは、活発な討議が続き、課長連が部長や役員に一步も引かず反論することもしばしばで、そのあまりの率直な言い方に驚くこともありました。上司もさるもので、感情的になることなく穏やかに議論に続けて、まさに自由闊達な組織風土が現出していました。

ところが宴席では一転して、若い課長が上司である部長や役員を立てて礼儀正しく接し、談笑に加わるときもまずは上司の話に耳を傾け、自分の発言はひかえめに抑制的でした。そこにひとつの望ましい上下関係を見た思いでした。

考えてみれば、学生スポーツの部活動も、試合やレギュラー取りは実力主義ですが、一方で学年という長幼の序もチームにまとまりに欠かせません。実力主義を貫くためにも、それだけでないもう一つの階層秩序が組織のまとまりをもたらすのかもしれない。

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(85)

【 身近なベンチマーク 】

侍ジャパンと言えば、今年のWBC（ワールドベースボールクラシック）で優勝したチームを想像しますが、その小学生版、アンダー12（U-12）侍ジャパン（12歳以下の日本代表選手）でも、日本全国からトライアウトにて選抜されたメンバーが中日・巨人で活躍された井端監督のもと国内合宿を経て台湾で世界一を決める大会に挑みました。

実は我がチームからは二人目の栄誉、リードオフマンM君がトライアウトを見事合

格して、U12侍ジャパンに選ばれ台湾に行きました。
台湾での大会では毎試合インターネット上で試合の経過や全選手の個人成績含めて連絡がなされます。M君はというと、毎試合大活躍！
サードのレギュラーとして投手も兼任し、打撃では本塁打も含めて毎試合安打。それは、それは日本に残ったチーム関係者は大喜び！
身近な選手が世界で活躍することで、他の選手や保護者も含めて自分や我が子の力量を押し量り、日本代表との違いを感じ取ることが出来るのです。M君の能力は非常に高いのですが、全てにおいてチームNo. 1というわけではありません。投げる、走る、打つを分割してみれば、上回る選手もいるので、何が足りていて、何が足りていないのか？ベンチマークすることで、何を努力したら日本代表に近づけるのか？そんな見方をすることが出来るのです。

実際選手の会話では・・・

「打撃の飛距離では自分の方が上だ！」

「ベースランニングは自分の方が早い！」

「遠投は互角だ！」

と・・・上回る部分を中心に自慢話(笑)、コーチからは足りない点を改めて指摘して目標設定！

皆さまの職場でも身近な有能社員とベンチマークして、過不足確認して目標設定してみませんか？

有能社員がいない???

皆さま自らがベンチマークにならなければ！！(笑)

イケメンコーチ

【5】連載コラム

【 台風通過中 】 (23/8/15記)

台風7号が近畿地方を直撃しました。大阪湾に向かっていそうですが、拙宅のある大阪北部は、朝から停電が続いています。
停電が分かってから、まず、手回し式発電機付の携帯ラジオを充電！といたいところですが、取扱説明書を、そこで初めて読み、初めて充電したところ、何も音もせず、ランプもつかず。器具を準備しても、使い方の準備ができていませんでした。次に考えたのは、冷凍庫の食材。大阪の家庭なので、551のアイス朝食代わりにいただきました。お昼は、枝豆になりそうです。自然解凍をして加熱無しで食べられるものから順に食べることになりそうです。
今回の台風は、時速10km。軽いジョギングくらいのスピードです。今日の日中は、ず〜っと台風の中で過ごすことになりそうです。

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

※本メールの無断転載・複製を禁じます。