

C | O | N | T | E | N | T | S |

- 【1】2012年度公開研修計画！！
- 【2】メルマガに新たな執筆者
- 【3】厚黒学を知っていますか？
- 【4】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(17)
- 【5】信頼のある職場(6)
- 【6】職場を考える(6)
- 【7】糸車

◆◇MBO(目標管理)実践支援センターの考え方

- 【1】2012年度公開研修計画！！

2012年度決定研修

- 12月4日(火)～12月7日(金) 第36回目標管理推進者養成研修

下記セミナー検討中(日時未定)

- 第3回 業績評価基本セミナー
- 第1回 サービス業の人的資源管理セミナー
- 第3回 人事データ活用法基本セミナー

- 【2】メルマガに新たな執筆者

化学企業で定年まで勤務し、その後中国企業の経営を依頼されて、10年間にわたって上海で活躍された福喜多俊夫さんに、今号から連載をお願いしました。中国で事業展開されている皆さんの参考になればと思っています。4月からは日本に帰られますので、中国経営に関する情報提供もお願いできると思います。メルマガへの問い合わせを送っていただければ幸いです。

- 【3】厚黒学を知っていますか？

中国の知識人なら大半の人が「厚黒学(ホウヘイシュエ)」を知っています。これは清朝末期の四川省の思想家、李宗吾という人が過去の中国の皇帝や征服者の行動を分析して編み出した一種の処世術というか「成功の哲学」で、成功するには「面の皮はあくまで厚く、腹はあくまで黒くなければならない」と説いたものです。中国でビジネスをする人はこの「厚黒学」を知っておくと大いに役に立ちます。

現代の中国人がこの「厚黒学」を信じているかどうか判りませんが、時々交渉の席で「この人は厚黒学を勉強したのではないか」と思われる人に出会います。厚黒学は現在でも復刻版(現代中国文)が書店に並んでおり、厚黒学のビジネスへの応用とか派生本が数多く出版されています。李宗吾の「厚黒学」は荀子の「性悪説」を論拠にしており、尾鷲卓彦訳によれば、「いにしへの英雄豪傑にはかならずひそかに伝授されてきた成功の秘訣があるはずだ」と追い求めること数年、偶然にも三国時代の数人の人物に思い当たった時、「そうか、わかったぞ。昔の英雄豪傑は、ただ面の皮が厚く、心が腹黒いだけなのだ！」と悟り、「厚黒学」を編み出した、と記されています。

「厚黒学」は清末の1912年に発明され、1936年まで書き連ねられたものなので、その時代背景を知っておく必要はありますが、現在でも復刻本が続々出版されており、中国のビジネスマンの中では理解の程度は別にして、ポピュラーなものだと思います。「厚黒学」で武装した中国人ビジネスマンもたくさんい

るでしょうから、対抗上、「厚黒学」を知っておくに越したことはありません。  
順利包装集団 福喜多俊夫

---

#### 【4】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(17)

---

##### 【伝統】

今回も野球チームのお話ですが、最近、練習試合用のユニフォームを新たにチームで作りました。ここ数年、練習試合だけでも年間100試合近く行うようになり、公式戦用のユニフォームを何度も洗濯することで色褪せてしまうことから、練習試合の時には別のユニフォームが良いのでは？との意見がありました。そこで新しいユニフォームのデザインを決め、ようやく完成して今月のオープン戦から早速着用し始めました。すると一部の人から「新しいユニフォームの方がカッコイイから、これを公式戦用にしようだろうか？」との声がある。

実は現在の公式戦用ユニフォームは今から12年前、私が当チームのコーチとして活動し始めた翌年に、子供達が沢山集まる為にはカッコイイユニフォームでなければいけないのではと提言して、デザインを改めて切り替えたものでした。当時は子供達も喜び自分自身も満足していたのですが、今思うと本当に良かったのか？と疑問に感じます。何故かと言えば、新しいユニフォームの方がカッコイイと聞いて、「寂しい気持ち」になったのは私だったからです。当時の私には想像もつかなかったのですが、きっと以前のユニフォームに愛着のあった方々は最近入ってきたコーチからの意見に対して、疑問もあつたのでは？と考えた次第です。今回のユニフォームも私自身がデザインを考えたので新しい方がカッコイイと言われても、少し嬉しい面もあるのですが、その前のユニフォームからの切り替えにはもっと、抵抗があつたはずだ！と反省しました。

ユニフォームには「伝統」という二文字も付いてきます。甲子園の常連高校のユニフォームには「伝統」が刻まれており、古臭いユニフォームほど強く、カッコ良く見えるものです。我がチームも古臭いユニフォームがカッコイイと思われぬくらいの実績と伝統を積み上げたいと思いました。

世の中は大きく、早く変化をしておりますので、変化は必要なことですが、伝統を大切に、先輩達の功績にも目を向けながら、より良い変化をするための、バランスの良い目標設定をしなければ、皆が一致団結して行動してくれないのでは？

イケメンコーチ

---

#### 【5】信頼のある職場 (6)

---

##### 【PR】

ピーアール。この語感を、ある事柄を世間や他者にアピールして印象づけるといった意味合いでとらえていたのですが、最近読んだ本で(1)私が長年誤った理解をしていたことに気づかされました。(1)「市民ライブラリー『協働広報の時代』」宮田穰著 萌書房2012 Public Relation。すわなち「広報」のことで、その代表的な定義は、「組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持していくマネジメント機能」であって、宣伝、広告、Advertising といった意味ではないそうです。

なるほど…、職場内のコミュニケーションにおいてもヒントがありそうだと読み進むと、広報にとってスキルや知識の前に最も大事にしなければならないのが「広報マインド」で、その基本は「情報開示、対話、協働」であると著者は展開します。

私なりに理解すると、情報が個人に止まるとか一部に偏在することなく良いことも悪いこともオープンに流通しているのが「情報開示」、その事実や情報が自分たちの仕事や職場に与える影響についてよく揉んで対応策を考える「対話」、それを通じて共有された現状認識にもとづいて職場の目標達成のために相互にお役立ちを発揮するなかで関係性が太くなるのが「協働」。CMB0風にこう考えて大変すっきり理解できました。

それ以外にも「情報開示、対話、協働」の3要素はいろんな場面で使えそうで

す。  
たとえば新しいプロジェクトに参加したときの自己紹介の場で、「わたしはかくかくしかじかのことをみなさんと一緒にやりたい（協働）、そのためにはこういうことをテーマに議論したい（対話）、わたしはこれまでこういうことをやってきて、経験したことは…、持っている情報やネットワークは…得意分野は、苦手は…（自己開示）」くらいのことが言えたら合格点ではないでしょうか。  
年度替わりは人事異動や組織替えで自己紹介の機会も多いと思います。その後の関係づくりにつながる正しい意味での自己PRができるといいですね。  
三宅敬司（パートナー）

---

## 【6】職場を考える（6）

---

組織内の職場は、分業と協業の狭間に存在しています。組織は分業によって個々人の担当分野を限定し、生産性を高める努力を行います。段取り替えを少なくし、習熟を早くし、作業改善を行えるようにします。分業によって個人の持つ知恵の発揮しどころを限定し、その代わりに深い知恵を発揮させるのが、組織のメリットです。一方で、組織は分業された仕事の全体を調整する必要があります。分業された仕事がばらばらのままでは生産性は上がらないでしょう。会議体や計画によって全体の動きを調整する、それも生産性を上げるための努力です。

職場は、組織における分業の単位です。しかし、職場メンバーにとっては協業の単位です。そこに職場の持つ二重の性格があります。そして、職場の管理者には組織全体のなかで、分業された単位を統治する役割と職場のなかの分業を調整する役割の二重の役割が与えられます。そして管理者の意識がどちらの方にウェイトがかかるかによって管理者の性格が変わってきます。そこは多くの企業で管理者の自由裁量に任されています。つまり、1人ひとりの管理者次第で、管理者はどのような役割も果たすことができます。もし、統治の役割の意識が強ければ「上を向いた管理者」、調整を意識すれば「下を向いた管理者」となるでしょう。

一方、組織の実際の生産性は第一線で決まります。第一線の日々の実務の競争力こそが企業の競争力となります。段取りのうまさ、習熟の早さ、作業改善の速さなどの積み重ねが他社の追随を許さない強みを作る訳です。従って、第一線の生産性を高めるための努力（目的の共有、分業された作業感の関係の調整、つまり職場目標を共有することと役割関係を構築すること）が管理者の重要業務となるわけです。下向きの管理者を増やさなければ競争力の強い企業を作ることとはできないことを肝に銘じておきたいものです。

（中嶋）

---

## 【7】糸車

---

新潟県の山北地区にある生業の里で、糸車を体験しました。以前から関心があり、やってみたかった作業です。糸車は、繊維に撚りをかけながら巻き取っていく作業です。右手で糸車を回し、左手で糸を制御して、撚りをかける作業と巻き取る作業が一連の流れとなった作業です。ベテランのお母さんが糸車を回している姿は呼吸と作業が一致し、姿勢も安定して山里の落ち着きを感じさせます。雪に囲まれた世界でタカハタが動く世界は別世界です。

糸車は思ったより遙かに難しい作業でした。右手で糸車を4回転させて撚りをかけます。このとき糸を持つ左手は腰の横下に持って行きます。撚りをかけ終わったら左手を肩の上に上げ、右手は少しだけ左に回転させて巻き取る位置を調整し、その後右に4回転させます。この繰り返しで美しい糸はポビンに巻き取られて行きます。

お母さんに教えていただきながら作業をやってみました。20分くらい経過するまで糸が絡んだり、ポビンの巻き取られる位置がおかしかったり、まともなものではできません。その間の作業は、頭で考えて身体を動かしていますから、動作のリズムは悪いし、呼吸と作業も合致していません。呼吸と書いてコツと読む日本文化があったことを思い出す作業でした。

◆◇MB0(目標管理)実践支援センターの考え方

MB0(目標管理)実践支援センターはMB0(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ることで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／MB0(目標管理)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、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、MB0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。