

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

- 【1】新しい連載が始まります。
- 【2】ホームページのリニューアルが少し遅れます。ごめんなさい。
- 【3】2012年度公開研修・セミナー決定！！
- 【4】生き生き施設づくり(1)
- 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(20)
- 【6】中国語が使える日本人社員をもつことの意味
- 【7】信頼のある職場(9)
- 【8】職場を考える(9)
- 【9】大学生の農業サークル

◆◇MBO(目標管理)実践支援センターの考え方

- 【1】新しい連載が始まります。

介護施設のマネジメントについて三宅敬司が連載します。  
【4】生き生き施設づくり(1)－【納涼祭】をご覧ください。

- 【2】ホームページのリニューアルが少し遅れます。ごめんなさい。

7月末を目処に進めていたホームページの改訂が少し遅れます。  
8月末に改訂できる予定です。ごめんなさい。

- 【3】2012年度公開研修・セミナー決定！！

●第1回「目標管理導入・再活性化セミナー」

開催日時：9月19日(水) 13:00～17:00

内 容：目標管理に改めて取り組もうとされる組織、あるいは初めて導入を計画されている組織の担当者が対象。  
目標管理制度の構築と運用の留意点をまとめて説明します。  
社内で相談しながら進める事ができるよう、参加費用は3人までは同額とさせていただきます。

会 場：大阪中之島ビル会議室

参加費用：10,000円(税込、1社3人まで同額)

●第3回「実践評価者セミナー」

開催日時：11月22日(木) 13:00～17:00

内 容：評価者の能力アップをはかる評価者訓練の進め方をお話しします。  
なるべく複数の方でご参加いただき、相談しながら評価能力を高め

る訓練を実施していただく事を願っています。  
参加費用は3人までは同額とさせていただきます。

会場：大阪中之島ビル会議室  
参加費用：10,000円（税込、1社3人まで同額）

### ●第36回「目標管理推進者養成研修」

開催日時：12月4日(火)～12月7日(金)

内容：目標管理の第一人者である中嶋哲夫が、組織内で目標管理を推進する担当者をじっくりと養成します。

対象は、管理者および管理職。

目標設定のやり方、人事評価との連動方法、教育研修との連動方法など、目標管理の全体像を詳細に学ぶ事ができます。

会場：京都 関西セミナーハウス〈修学院きらら山荘〉  
参加費用：190,000円(税込、3泊4日の宿泊・食事代含)

---

## 【4】生き生き施設づくり(1)

---

### 【 納涼祭 】

介護施設の夏の行事といえば納涼祭。七夕かざりをこしらえ、白玉ぜんざいや水菓子を用意し、入所者のお年寄りの水彩画や書道の作品や歌や踊りなどを楽しむ夏の風物詩です。この日ばかりは、入所者さん以外にもご家族やご近所の方も施設にお見えになり、静かないつもの施設とは違ったにぎやかな雰囲気、入所者さんにもいつもと違った表情が浮かびます。

この日のための準備はそこで働く介護スタッフにとっては、大変でもあり楽しみでもあります。今年はどんなことに取り組んでみたいですか、と聞くと各人の個性と持ち味が感じられる抱負が返ってきます。

「昨年とは違う出店を最低一つは考えて、了解が得られたら東急ハンズに買い出しに行く」

「室内飾り付けは納涼祭の実行委員でなくても手伝いたい。実行委員に何か手伝うことはないか確認し行動する。家族への案内、連絡も手伝いたい」

「日勤時は踊りの練習をレクの時間に入所者さんで行う」

「フロアの飾りを祭一色にし、納涼祭を盛り上げる」などなど…。

介護施設は生活の場でもあります。わたしたち日本人の生活に彩りを添えるもののひとつが日本の四季。だから介護施設には季節性の行事は欠かせません。また介護スタッフにしてみれば、日々の介護サービスという基幹業務以外にも、自分らしいお役立ちを発揮してお互いを認め合える貴重な場ではないでしょうか。仲間のファインプレーには拍手を送りたいですし、ファインプレーをもっと見たいですね。そのような場面は、季節行事以外にもありそうですし、もっとも時間をかけている日々の介護の中にもきっとあるはずです。

本稿は、介護施設ならではの仕事の特性や生活環境に着目しつつ、生き生き施設を作るための機会やアイデアを考えていきたいと思えます。

三宅敬司（パートナー）

---

## 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(20)

---

### 【高校野球とプロ野球】

今年も甲子園で高校野球が行われております。  
当りーグ出身の選手は残念ながら出場はしていませんが、県の予選では多くの選手が感動を与えてくれました。小学校時代にはドンくさい代表だった選手が、キャプテンで四番、キャッチャーで大活躍してくれたのをはじめ、あまり目立たなかった選手がコールド負けを阻止する、タイムリーヒットで一塁を駆け抜けた後に、ガッツポーズ！  
一方、強豪校に進学した選手も、あと一步で甲子園というところで残念ながら敗退。選手の殆どが、大会終了後の当日や翌日に挨拶に来てくれました。皆、小学校時代があったからこそ、口を揃えて言ってくれています。（満足）  
高校野球を見ていると本当に勉強になります。選手にも高校野球を見に行くことを奨励しているのですが、理由は選手の機敏な動きと、声の掛け方が本当に勉強になるからです。  
ところが、プロ野球ですが、少々残念なシーンを多く見ることが・・・当チームでは、グラウンド内は走れ！と言っているのですが、プロ野球では多くの選手がゆっくり歩いてベンチへ・・・当然、投手などは走ることで無駄な体力を消耗しないようにと考えた行動であることは、理解しておりますが、やはり子ども達にはお勧めできない動きです。  
当チームでグラウンドを歩いている選手を見つけると、「プロ契約結んだのか？」と声を掛けています。本当はプロ野球選手も子ども達の憧れで、手本になるように行動してもらいたいのですが、そうもいかないのでしょうか？  
会社でも同様に上層部の方々の言動が必ずしも新入社員の手本にはならないことも多いのでは？「いつから部長に昇進したんだ？」と言われたい、憧れの管理者・目標となる管理者を演じてください。

イケメンコーチ

---

## 【6】中国語が使える日本人社員をもつことの意味

---

私は2002年に中国に赴任するまでの10年以上の期間、1年の半分以上をアジア諸国で仕事をしてきました。その時の主要言語は英語で、仕事先の幹部社員の殆どが英語を理解したので実務上はあまり困ることはありませんでした。海外で仕事をする上で英語の重要性、有用性についての考えは今でも変わりません。中国でも大学卒業生はかなりの程度で英語を理解します。  
しかし、中国で工場を経営したり、営業活動を行う場合の主要言語は中国語です。英語だけでは仕事になりません。商社の駐在員は殆どの場合、中国語を習得して赴任していますが、メーカーの場合はそのような教育システムがないところが多く、赴任した技術者や幹部社員は日本語の達者な現地社員の助けをかりることになります。私も中国で仕事をはじめて10年間、アシスタントの助けをかりてやってきました。この間、多少の不便はありましたが、実務上は英語、通訳を経由しての中国語でもあまり問題はありませんでした。  
私はある程度簡体字の中国文が読めるので、業界紙や第一財經日報などから中国の経済状況をフォロー出来ていると思っていました。また、日本語や英語を流暢に話す中国人の友人との情報交換も頻繁にしていました。  
しかし、最近になって、実務家としてあるいは経営者として、中国の現状と将来を知る上でこれでは不十分なのではないかと強い疑念を持つようになりました。中国の現状を知り、将来を予測し、自社の経営方針を定めるためには自分で生の情報を収集する能力が必要だと考えるようになりました。  
自社の社員に中国語を教育する、あるいは中国語が使える日本人社員を採用するより、日本語が達者で優秀な中国人社員を採用する方が遥かに楽です。自社の国際化、現地会社の幹部社員の現地化という観点からも優秀な中国人を採用して、重要なポジションを任せしていくことに異論はありません。問題は優秀な社員と対等に、その論理と発想の出所を理解して議論できる日本人社員が自社に存在しているかということです。  
中国人社員からの情報や日本メディアからの情報だけをソースとして判断するのはではなく、自分で中国語を自在に操って、従業員の不満の把握といった日

常の業務運営から、中国語サイトにアクセスして市井の人々の声を聞き、人民日報や新華社といった官製メディアの情報から、また、官製メディアに対抗心をもつ香港系メディアを日常的にフォローし、中国の複雑な政治情勢に精通する日本人社員を自社内にもつことは中国で会社を経営する上で不可欠なことだと思います。

順利包装集団 福喜多俊夫

---

## 【7】信頼のある職場(9)

---

### 【 作業服 】

先月、中堅規模の化学メーカーの管理職と2日間の研修を行ってきました。こじんまりした2階建ての本社の会議室は7月中旬ともなれば、節電のせいもあって体感温度はけっこうな暑さですが、みなさん全員が上下の作業服姿で、上着をとるどころか腕もまくらず何食わぬ顔をしておられます。「長時間の研修ですからどうぞ楽な姿勢で…」と申し上げると困惑したように微笑されるばかりです。

あとで研修事務局に伺うと、この会社の生産現場つまり工場がそうだからと、とおっしゃるのです。機械や操作装置は屋外にも据えつけられています。夏場でいくら暑いからといって、腕をまくってみたり袖口を広げていると、万一想定外のことがあった時に機械や装置に巻き込まれて事故の原因になりかねないので、正しく着装することを徹底しているとのこと。一事が万事。現場がそうしているのだから本社の会議室の研修中でもそうするんですと、淡々と説明してくださいました。

それから約一カ月後の8月初旬、一般社員を対象とした被評価者研修で再び同社を訪れました。今度は本社と向かい合わせの工場敷地内の一角の教育訓練室で現場の若い従業員との勉強会でした。外は炎暑の真夏日でしたが、室内は席もゆったり空調も快適です。失礼ながら本社の会議室と比べると雲泥の差、もちろんこっちが上です。その日の研修内容はテーマの性格上そんなにおもしろいものではありませんが、熱心に講義やディスカッションを行っておられました。この会社の評価制度は問題なしではありません。むしろ問題山積だということが昨年の従業員意識調査で明らかになったそうです。その上で会社が問題に向き合い、労使がともに勉強を行う場を作って議論を始めたこと自体を、従業員がきちんと受け止めて研修に参加されています。経営と従業員の信頼を双方の大事な財産として育み始めていることをまのあたりにした思いでした。

三宅敬司（パートナー）

---

## 【8】職場を考える(9)

---

### 【 社内相場観 】

職場には自然なうちに人の序列ができ上がります。多くの場合は、仕事がきちんとできる人、人間としてもしっかりしている人が職場の核となり、その人との関係によって、それなりの序列感ができてきます。その序列感が職場メンバーに共有されているときには、職場の人間関係が安定します。

職場での序列感とは、ミーティングでの発言順序や、仕事の配分の基準に影響を与えます。

職位の順に発言する職場や職場の経験年数順に重要な仕事を配分する職場は少なくありません。加えて、序列感とは人事評価の納得性にも影響を与えるようです。職場のみんなが認めている人が高い評価を受ければ、それは納得性が高い評価となり、逆であれば納得性が低い事になります。序列感が共有される事

によって、職場は安定感を増しますが、それが強すぎれば変革の障害になります。

職場の序列感と言語化する事がなかなか難しいものです。それ故、どんな要素で序列ができあがるのかをなかなか明らかにできません。しかし、どの人も職場で何年かの時間を過ごし、社風に染まっていくなかで、序列感を共有していきます。

職場目標や役割マトリックスのミーティングは、共有された序列感を再構築する場と考える事もできそうです。

(中嶋)

---

## 【9】大学生の農業サークル

---

非常勤講師を務める大学で「学生農業体験サークル」が作られました。地域づくりに学生が参加するなかで学習を進めるというフィールド学習という意識を持って、先生方が農地を借り、学生に呼びかけたとの事です。私にもついでに声がかかりました。「中嶋先生は自分で畑を作っているから、学生にアドバイスしてやってほしい」。

学生達は、100坪ほどの畑にジャガイモ、キュウリ、トマト、枝豆、サツマイモ、ゴボウなどを植えています。筆者が自宅で作付けしている作物とほぼ同様。学生の畑は六甲山麓の高原にあるので、my菜園より1ヵ月ほど作付けが遅れます。つまり、自分の菜園を見ながら、学生に「芽かきの時期」、「摘心の時期」等と、ちょっと偉そうにアドバイスをできます。

春に植えた作物は収穫も始まっています。ジャガイモは豊作、トマトも立派なものがとれました。キュウリは、1回／週の作業なので、育ちすぎ。全体的には、初めてとは思えない立派な収穫です(残念ながら? my菜園よりも収穫が良好)。専業農家がきちんと作ってこられた畑の土と、私が酷使する畑の土の差が出ているようです。土を耕し、土の力を保つ事の大事さを実感しています。

代表 中嶋哲夫

---

### ◆◇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果たしていくつもりです。

<http://mbo.mcp.co.jp/>

---

### ◆◇MC&Pからのお知らせ

事務局を運営しているMC&Pでは、新事業として「美術・芸術系大学採用専門代理店」を立ち上げました。新しい顧客価値を創造するクリエイティブな仕事を得意とするビジネスポテンシャルが高い学生を紹介していきます。セミナーも開催しています。詳しくはMC&Pホームページ (<http://www.mcp.co.jp>) をご覧いただきましたら幸いです。



編集・発行／MBO(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、  
「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。