

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

- 【1】 セミナー
- 【2】 言い訳をしない風土
- 【3】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(22)
- 【4】 生き生き施設づくり(3)
- 【5】 信頼のある職場(11)
- 【6】 職場を考える(11)
- 【7】 椎葉夜神楽

### 【1】 セミナー

今年度の公開セミナーはすべて終了しました。次年度のセミナー予定は、次号のメルマガでお知らせします。

### 【2】 言い訳をしない風土

中国で仕事をしていると「言い訳をしない風土」を作るのに苦労をします。納期遅れが発生しても、工程で不良品が出ても、自分には責任がないことの言い訳から話が始まります。

原料の納入が遅かったとか、前工程の品質に不良があったとか、言い訳のオンパレードです。クレームが発生した場合も言い訳がたらいまわしに続きます。営業担当は顧客と向きあっていますから、簡単には言い訳が通りません。社内で営業担当と製造部門の間に陰悪な雰囲気が出来てしまいます。そして総経理(社長)がこの状態を見過ごすと、営業担当は社内でのやりとりに疲れてしまっ、社内での原因追求を諦め、顧客に対しては顧客が納得しそうな原因と解決策を作文して提出するようになります。かくして本質的な問題解決は先送りされてしまいます。

組織を運営するにあたって、そこで何が起きているか、物事が「見える化」されていることがとても大事です。その第一歩が「言い訳をしない風土」です。問題が起こってもそれをすぐ報告する。上司は失敗やトラブルを報告されても怒らないで、どのように対応するか聞き、すぐに任せるか、手助けをするかを判断する。隠したり、言い訳したりせず、事実がいつも「見える化」されている組織はとても強くなります。

私は職場では“言い訳の前になぜなぜ5回をやろう”と言い続けてきました。スタッフが言い訳を始めると、“ウェイシェンマ”(何故?)、“ウェイシェンマ”と問いかけ、本人も含めて納得できる原因を突き止め、改善策に繋がるように努力しました。

組織の長についている方は、まず自分の組織が「言い訳をしない組織」になっているか点検してみましょう。これは中国だけでなく日本でも同じだと思います。

---

### 【3】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(22)

---

#### 【天狗と傲慢 (Go Man)】

前回、ご報告したとおり秋のリトルリーグ連盟大会で優勝し、その後、各地区の連盟大会において、優勝、準優勝のチームが集まる大会でも、「初出場・初優勝」を果たしました。試合展開は、さすがに各連盟の代表チームとあって、ドキドキするシーンばかりでした。野球は筋書きの無いドラマと言われることがありますが、正にその通りの試合が続き、野球の神様が最後に当チームに微笑んでくれました。

と・・・ここまでは順調にチーム運営が出来ているということのご報告です。その後、チームとしては【自信】を糧に、今まで以上のモチベーションの高い状態で練習や招待試合、練習試合をこなしているのですが、ふと・・・心配事が。

結果を出し、自信を持つ子ども達は良いのですが、「自信」を持ち過ぎた監督・コーチになることを危惧しております。最近、仕事で講演の機会をいただき、その際にリーダーシップ論と称してお話をしたのですが、聴講者の皆様にリーダーシップと聞いてイメージすることは何ですか？とお聞きすると、「強さ」「賢さ」「雄弁さ」「自信」等のキーワードが挙がってきました。その通り、大事なポイントだと思いますが、このキーワードが合わさったときに、会社の中で起こること・・・それは「傲慢(ごうまん)」なリーダー、「天狗」になってしまったリーダーへの変化。私はこれを「Go Man」とも呼んでいます。が、「俺の言うとおりにしておけば大丈夫、(行け～!)」というようなリーダーです。実績により裏付けられた自信は時に「傲慢」を生み出してしまい、そこから組織が【創造性】を失ってしまうということ。

今回、当チームで結果を出したことで、監督・コーチは新聞等からの取材も受け、多くの他チーム指導者からも一目を置かれる存在になったのですが、ここからが本当の意味で指導者(コーチ)として子ども達の創造性を豊かに出来るコーチとなれるのか？それとも、「俺の言うとおりにしていれば間違いない!」「天狗&傲慢」になるのか？・・・試されるところです。

イケメンコーチ

---

### 【4】生き生き施設づくり(3)

---

#### 【お役立ちカード】

前2回は、たとえば夏の納涼祭のような介護施設の年間行事に着目して、季節ごとに職場全員で取り組むテーマを設定し、一人ひとりが自分ならどんな貢献ができるかを考えて実行し、その人らしいファインプレーをお互いに認め合える施設づくりを工夫してはどうだろうかと述べました。

話はとびますが、介護スタッフの定着促進はどの施設でも大きな課題です。介護労働安定センターの調査によると、離職理由の第1位は「法人の施設や理念や運営に不満があったため」で、第2位が「職場の人間関係に問題があったため」だそうです。この問題の背景にはコミュニケーション不足が影響していると思われそうです。全員が一同に会する機会が少ない職場ですから、ファインプレーを認め合おうにも、まず職場のみんなが何をしようかとがんばっているか、その情報を流通させることから始める必要があります。

表題の「お役立ちカード」は、職場の季節目標に対する個人個人のお役立ちどころをカードに書いてもらい、それをみんなで共有するためのものです。手書きでめいめい書いてもらい、それを集めて職場の目につくところに貼っていくと効果的です。カードにはたくさんのお役立ちを書く必要はありません。だれが

何をやっているかがパッと見てわかることが大事ですから、ハガキくらいのカードに手書きで少し離れても読み取れるほどの大きさでその人らしい一筆であればいいのです。共有したら、次は一人ひとりの実践です。「あ、やっていますね」という会話が流通するようになったら大したものです。だから、実行が難しい抽象的なお役立ちよりも、すこしがんばったら形になる目に見えるお役立ちがいいようです。

パートナー・三宅敬司

---

## 【5】信頼のある職場(11)

---

### 【もしも上司が山中教授だったら】

飛躍があるのは承知の上で・・・あなたの上司が担当分野で画期的な業績を上げて世界中から認められ、喝采を浴びて受賞式でスピーチをしている場面を想像してください。

あなたの上司は何と言うのでしょうか。

「わたしを支えてくれた妻と家族に心から感謝します」。そう言われると、拍手を送りながらもやや鼻白むのではないのでしょうか。画期的な業績をリードしたのは上司であることは間違いないし、家族の応援が力になったに違いない。けど仕事は上司が一人でやったのではない。職場にはさまざまなかたちで画期的な業績を支えた人がいる。情報を提供した部下もいれば、下働きをした部下もいる。アイデアや問題解決策を提案した部下もいるし、指示を実直に遂行して結果を証明した部下もいる。

かといって「すべては至らぬ私を支えてくれた部下のおかげです」と言われると少々作為性とわざとらしさを感じるのではないのでしょうか。言葉はなかなか難しいものです。

山中教授の画期的な業績について門外漢の私に理解できることは少ないのですが、この成果は教授の独創と努力もさることながら、卓越したマネジメントの力が少なからず寄与したのではないかと思います。みんなでいい仕事をしようというチーム力を山中教授が作り上げたはずです。教授が記者会見やスピーチで、スタッフの力があつたからだとおっしゃる口調がごく自然で、そこに心からの感謝の気持ちがこもっていると気づき、そう感じました。

お互いさまという感謝には部下とか上司とか上下は関係ないのでしょうか。だれもがだれかに支えられて仕事ができているからです。自分の仕事が一区切りについて結果が形になったとき、だれのどのような支えがあつたかを内省することは、自分のPDSIにとって大事です。そこで見出した事実にもとづく感謝の気持ちや反省の念が、職場のみんなと良い仕事をするうえでの原動力と学びになると思います。

パートナー・三宅敬司

---

## 【6】職場を考える(11)

---

### 【職場内競争と職場間競争】

組織で働く限り、階層をめぐる競争を避けることはできません。いわゆる出世競争です。

個人にとってはともかく、組織にとっては、競争を通じてもっとも優秀な人

を見つけ出すことが、その存続の条件です。しかし、これまでに述べてきたように、仕事は協力によって成し遂げられます。つまり、職場での競争が協力を壊さないよう、ある程度、コントロールした状態で競争が行われる必要があります。

このコントロールは、「同一競争母集団に属する人を同じ職場に配置しない」ことによって実施されているようです。同期を同じ職場に配置しないとか、同じ等級の人を配置する場合には、在級年数が異なる人しか配置しないといった人事配置は職場内での競争を無意味なものにします。従って、一人ひとりの競争相手は、別の職場に存在する人びととなります。つまり、目に見えない相手との競争となります。

その結果、個人間の競争は職場間の競争に転化され、職場内での協力が促進されます。等級制度や同期の巧みな活用といえそうです。

(中嶋)

---

## 【7】椎葉夜神楽

---

12月はじめに宮崎県の椎葉村に行きました。村の26の集落に神楽が伝わり、国の重要無形文化財に指定されています。今回は、向山日添地区の夜神楽（地元の方は祭りと呼んでおられます）を鑑賞しました。

夜神楽は、公民館で開催されます（昔は民家でやっていたそうです）。神様をお迎えし、神楽を夜通し舞って神様に奉納する。参加者には飲食物が振る舞われ、飲み食いしながら神楽を見物します。神楽を奉納する人たちも、4番目からは飲み食いをしながら神楽を舞います。筆者には神様をタテマエにした村の宴会にも見えます。雑談をしながらですから、仕事の根回しをする人、選挙活動をする人もおられます。他所に働きに行っている人たちは、村に残った人との友情を確認する場所でもあるようです。演者にハヤシというかけ声を掛け、ともに楽しみます。筆者も地元の方と、いろいろな情報交換をさせていただきました。

雑談相手と話が煮詰まると、視線を神楽に向け、アイデアが浮かべば改めて、相手と話をします。相手との関係が固定せず、緩やかに変化しながら持続していく。コミュニケーションの細かなノウハウが蓄積されている印象を受けました。

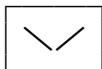
代表 中嶋哲夫

---

### ◆◇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/>



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。
- 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。