

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

- 【1】 職場を考える(13)
- 【2】 生き生き施設づくり(5)
- 【3】 信頼のある職場(13)
- 【4】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(24)
- 【5】 学びの場ー中国における工場管理
- 【6】 リフォーム

【1】 職場を考える(13)

【責任感の独り占め】

職場をお尋ねしていると、「リーダーの責任」について考えざるを得ないことに出会います。そのなかで、悲しいのは、「笛吹けど踊らず」という職場を見る時です。リーダーが責任感を持ち、部下を鼓舞するのですが、部下が思うように動かない。その結果、リーダーが部下に不信感を持ち、常にストレスを感じる状態になる。部下の愚痴をつい口にしたたり、いらいらが口調にでたりする。部下は部下で、リーダーの考えていることが分からず、その指示に反応することが精一杯。上司のご機嫌を損ねないことが関心の中心になる。そんな職場を見る時には、悲しい思いがします。

こんな職場を見る時、筆者は「責任感有限の法則」と名付けたものを思い出します。職場に存在すべき責任感は一定量であり、それを職場のメンバーで奪い合っている。ある人が責任感を必要以上に感じると、他のメンバーが自分が担うべき責任がなくなる。それを「責任感の独り占め」と筆者は名付けています。

職場は変化する状況に対応して変化を遂げていくことに責任を持っています。職場メンバーの責任は、状況の変化がその源泉となり、責任が果たせたかどうかも状況の変化がその結果となります。つまり、状況を正確に認知することによって責任感を感じるのがわれわれの姿です。責任感の独り占めは、「状況に関する情報の独り占め」と繋がっているのでしょうか。オープンな職場が責任感を分有する職場に繋がると信じる所以です。

(中嶋)

【2】 生き生き施設づくり(5)

【新人介護職員の悩み・その2】

新人介護職員にどんな先輩がありがたいですかと聞くと、メモをとらせてくれる先輩です、という返事がけっこう多いです。

介護のサービス内容は広く、体位交換、移動、着替え、食事、排せつ、入浴…と多岐にわたり、それぞれに細かな決めごとがあります。たとえば、車椅子で段差を越えるときは「利用者さんに、段差を越えるため車椅子が後ろに傾くことを

お伝えしてから、ティッピングレバーを踏みこみ、キャストを浮かせて段差に乗せてください。キャストを乗せたら駆動輪を段差の縁に沿わせながらグリップを持ちあげ、段差の上に乗せます」といった具合に細かく決められています。

ところが業務マニュアルの類が整備されているとは限りません。「やり方はその都度教えますから、メモをとってください」と、先輩がやって見せて、ポイントをメモ帳に書きつける指導はめずらしくありません。これが大変です。次から次へと説明され、言われたことを書きとめようとしても、専門用語もあり、スピードにもついていけず、メモ漏れも出てきます。そこで、メモをとらせてくれる先輩ありがたい、メモを取りやすいように、先を急ぎすぎず追いつくのを待ってこれながら的確に教えてくれることを望むわけです。

覚えることは介護技術だけではありません。施設内の構造、物品の保管場所、早番遅番などのチームの体制、ご利用者の名前と顔、報告連絡相談のルール…などもあります。

仕事の範囲がともかく広いですね。生活援助のすべての場面で一定レベルに到達することが求められることからくる介護労働の特性（広範性）は、新人介護職員にとって、覚えることが多すぎて大体のことができるようになるまで時間がかかり、成長の実感が早期に得られないというストレスにつながります。できるようになったことよりも、まだ自分にはできていないことが多いと思われられる場面に日常的に向き合うのです。ストレスの要因自体は解消できないものの、新人のストレス耐性を高める方策は考えられないか、引き続き考えてみたいと思います。

パートナー・三宅敬司

【3】信頼のある職場(13)

【通勤手当のもらいすぎ】

「もらいすぎの疑いがある社員がいる」と、ある人事の方から通勤手当の過大請求にどう対処するかについて相談を受けました。

この会社は、その地域の公共の交通機関が不便なため、社員の多くがマイカー通勤です。

マイカーの通勤手当は自宅と会社の合理的な経路の距離に応じて額が決まっています。距離すなわちキロメートルのテーブルは、国税庁の非課税限度額のテーブ

ルに準じたもので、このテーブルは片道2km以上10km未満、10km以上15km未満という粗めの段階幅があります。となると、この会社の通勤手当はその経路計算が9.9kmか10.0kmかで額が1ランク変わるわけです。6ヵ月分まとめて支給するしくみなので結構大きな差になります。

で、その人事の方からは、制度の公正な運用を期するために距離の申告制をやめて会社側で距離計算するやり方に変えるのはどうだろうか、という相談でした。いろいろ話した結果、会社側が計算することにはなりません。理由は2つ。ひとつは、計算する作業時間やコストに見合う効果が得られないという理由です。それでなくても人事は忙しい（人物金時間の経営資源がひっ迫している）のでもっと大事なことに集中したいとの思いもあります。ふたつ目の理由（こっちの方が大きな理由だと思います）は、人事の基本スタンスとして社員を信じる立場に立とうというものです。

申告制は「あなたをキホン信じますから、正しく事実を教えてくださいね」という考え方です。そこには、組織が個人を管理するという発想はなく、組織を維持するためには個人が構成員としてのやるべきことをやるのだという発想があります。

で、冒頭のケースは結局どうなったか。社員を呼んで事情を聞いたところ、確かに過大請求でしたが、その理由は単純で、期の途中にバイパスがつながって経路がショートカットされたのに申告をし忘れていた手続きのミス。注意して過払い分を返してもらったそうです。

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(24)

【ライバル】

いよいよ、球春の到来！中学一年生にとっては、リトルリーグでの最後の大事な試合。世界への道に進めるかも？という夏の予選が始まります。ブロック大会は4月の下旬からゴールデンウィーク中に行われ、その後、連盟の大会で優勝チームだけが全日本選手権（全国大会）の出場権を与えられます。

小学校一年生からずっと見続けている子どもも、もう子どもとはいえない体格で“おっさん？”と思えるような雰囲気も・・・。

チームは14人のベンチ入りメンバーになれるかどうかの競争の真っ只中、22人の選手たちは仲間であり、ライバル。

子どもたちの中では「まあ、こいつはライバルにはならないな・・・」と思っていた選手がメキメキ力をつけて、突然ホームランを放ち始めると、チーム全体が“ピリッ”となります。そうなんです・・・指導者として、実のところ底上げをすることが結果として一番のカンフル剤だと思っています。

最後の大会に向けて“厳しい”指導を行うよりも、ライバルの数を増やすことが大切です。多くの指導者は“良い選手”を中心に起用・指導をすることが多く、当然試合でも常に出る選手と控えの選手に分かれてしまうのが一般的だと思いますし、その方が効率的とも思えますが、私は違うと考えております。

打てない選手にパワーを付けさせ、打席で思い切りスイングをさせる、初めは当たらなかった選手が徐々に当たり始める、パワーがあるので、間違ってもホームランを打つ！（本当は間違いではありませんが・・・）すると、打った本人は更に努力をするのですが、それを見た他の選手も・・・

皆さんも会社で、“よくできる社員”にばかり大切な仕事を任せていませんか？時には間違ってもホームランを打たせるような“底上げ”出来ていますか？

イケメンコーチ

【5】学びの場－中国における工場管理

中国には世代を表す言葉に80後、90後というのがあります。80後とは1980年代生まれ、90後とは1990年代生まれの人々を指します。中国は一人っ子政策を始めからもう30年近くが経ちます。80後という言葉は一人っ子政策で生まれた子ども達が社会に出始めた10年位前から話題になりました。今、中国では90後の世代が社会に出始めています。

中国はキャリア形成のためのジョブホッピングが頻繁に行われる社会ですが、70・80後と比べ、90後の転職状況に変化が見られます。中国の転職サイトは90後の就職状況を「大気中を漂う水蒸気」と形容しています。「市場環境の変化、家計の好転、個性により、前の世代の転職理由は90後にはあてはまらなくなった。90後は各業界・企業の間を無秩序に漂い、キャリア形成に無関心だ」と述べ、「転職するたびに給与が下がるというスパイラルに陥らないようにすべきだ」と注意を促しています。米国もジョブホッピング社会ですが、同じ業界内で転職す

るか、もしくは同じ職種を求める傾向があり転職がキャリアアップに繋がっていません。確かに中国の90後は、「気の向くままに転職するためキャリアが積みあがらず、転職するたびに職業的価値が下がる」という危険があります。

会社勤めをしていると、同じ職場で長年勤め上げる人、転勤で職場を転々とする人などいろいろだと思います。職業人としてのキャリア形成にとって、上述の中国の90後の例は危険なようにみえますが、私はサラリーマンが経験することには無駄はない、一見無駄のように見える経験も必ず後から役に立つと信じています。どんな仕事も将来必ず役に立つことになります。会社生活は意識する、しないに係わらず経験の宝庫です。このように考えれば中国の90後もそれほど心配することはないかも知れません。

いつも家でゲーム遊びをしていた幼児を公園に連れて行ったところ、木切れと石ころで時間を忘れて遊んでいた。多分この子供は想像力をいっぱい働かせて、木切れと石ころで自分の世界を作っていたことでしょう。東日本大震災のボランティアに参加した若者は、日常と切り離された世界を見て鮮烈な衝撃を受けたと話していました。それによって生き方が変わった若者もたくさんいることでしょう。海外交流に初めて参加して外国へ行った学生は世界の若者の多様な価値観に触れて“目から鱗がとれる”経験をしたことでしょう。

自分が知らなかった世界を見ることはとても大事なことです。世界は広い、皆様、旅をしましょう。小さな旅、大きな旅、いろいろな旅で多くの人に出会い、いろいろな暮らしを見、世界の若者の活躍を知りましょう。明日からの自分の生き方がきっと見えてくると思います。そして、若者がいろいろな経験をするのを大人はもっと手助けをしましょう。

順利包装集団 福喜多俊夫

【6】リフォーム

我が家は今、リフォームをしています。建築後25年を経過し、水回りの修理が必要となり、親の1周忌が明けたのを機会に工事に入りました。工事が始まると、職人さんが色々質問されるので、なるべく家に居るようにしています。最も、家の中はほこりだらけ、荷物だらけになりますから、仕事もあまり進みません。しかたがないので、家庭菜園のリフォームを始めました。南北に作っていた畝を東西に変え、いろいろな花が入り交じっていた場所を掘りあげ、球根を分別し、改めて植え直す。余った球根や根株はゴミとして廃棄する。そんな作業です。

作業をしていて気がつきました。白花水仙がものすごく多量に生えていました。しかも花が咲きません。掘り起こしてみると、球根が分裂し、ひとつひとつが小さくなって、花が咲くだけのエネルギーのない球根が土の中に詰まっています。その水仙に押されて、他の花が少なくなっています。私から見れば「悪花が良花を駆逐」した状態。

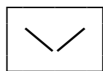
ゴミ袋で15袋になるほど水仙を掘りあげ、秋花を新たに植えてみました。広々と植えたシャクヤクがこれからの楽しみになりそうです。

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、人事担当者へ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。