

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

- 【1】募集中！ 第37回「目標管理推進者養成研修」
- 【2】職場を考える(16)
- 【3】生き生き施設づくり(8)
- 【4】信頼のある職場(16)
- 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(27)
- 【6】時代が人を育てる、人は批判に耐えて本物になる
- 【7】骨折体験記

### 【1】募集中！ 第37回「目標管理推進者養成研修」

#### ●第37回「目標管理推進者養成研修」

開催日時：2013年12月10日(火)～12月13日(金)

内 容：企業内で目標管理を趣旨に添って運用するキーマンを養成するセミナー。今年は、教材をバージョン・アップしました。  
管理者、人事担当者対象。目標管理の基礎から応用までを実務演習を通じて修得します。

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)

<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/131210.html>

### 【2】職場を考える(16)

#### 【マンネリの効用】

目標管理に取り組んでいると、「マンネリに陥っている」という問題を聞くことがあります。変化に乏しく、進歩のない状態。それをマンネリといって、制度を変更しようとする事があります。しかし!!!マンネリは駄目なことでしょ

うか。筆者は目標管理制度のマンネリ化はむしろ、良いことだと考えています。マンネリになるくらいまで制度が定着しているからです。

職場で使うマネジメントの道具は、職場の全員が使いこなせることが必要です。それでこそマネジメントのインフラが整うわけです。新しい道具を導入すると、それを使いこなすまでの学習時間が必要です。その時間をもったいない。むしろ、その道具を使いこなして、仕事そのものを変えていくことが大事です。その一例に、有季定型を表現のルールとしているとしている俳句は、そのマネジメントインフラを共有するが故に、句会を成立させ、そこでの学習を成立させているわけです。有季定型を離れ、自由俳句を試みることは何回も行われていますが、結局は型を守ることによって内容を深めることを行っているわけです。

マンネリになるまで使い込まれたマネジメントインフラに、どんな仕事内容を載せるかにこそ職場の目標管理の肝があります。

---

### 【3】生き生き施設づくり(8)

---

#### 【ブログ風“介護士の日”】

企業の人事担当者だった時に、若い社員に「新卒採用の会社案内を作るから写真を撮らせてほしい」とか「一日の生活と業務内容を記事に書いてくれないか」と頼むと、最初は「私でホントにいいのですか」と言いつつも皆快く引き受けてくれ、熱心に協力してくれました。できあがった会社案内に自分の名前と顔写真や署名記事が載ったのを手にすると、会社にも社外にも存在が認められたようで、とくに若い社員はいい気持ちになります。

知人が経営する介護施設ではホームページに、職員が毎月持ち回りで、働くなかで日々感じたことやプライベートや趣味交遊などをブログ風につづる「介護士の日」と名付けたサイトがあってこれがイイ感じなのです。

施設長さんにうかがうと、更新されないホームページを動かしたかったのが発端で、利用者のご家族や仕事を探している介護職を読み手として念頭に置きながらも、「内容については基本的にはフリーなのですが、不規則な勤務をしている介護職員が休みの日や仕事を終わったあとどのように過ごしているのか、またどのように過ごせるのかという事も伝えてほしいとお願いしておりました」ということでした。記事内容は人により様々ですが、どれもリラックスしたその人らしさを感じられ、ホームページという手があったのかと小さな発見でした。きっと書き手もいい気持ちだったことでしょう。採用媒体で時折感じるある種のわざとらしさが微塵も感じられず、等身大の素顔が垣間見えて、仕事を探す介護職が仕事場を判断する上でいい発信になっていると思いました。

一方でこのブログ風「介護士の日」は外部の方を読み手とするかたちをとりつつも、書く人の意識の中には同僚の存在があり、同僚も今月の当番はどんな事を書くのかしらんと読んでいるはずで、仲間を知り認め合う機能も果しているではと察します。

パートナー・三宅敬司

---

### 【4】信頼のある職場(16)

---

#### 【他者理解】

新任リーダーのA君から「みんなが同じ気持ちで仕事をしたいのですが、なかなかうまくいきません」と相談を受けました。事情を聞いてみると、あれこれ思いを語るけれど部下がそっぽを向いてA君の空回り状態です。A君には思い当たる所がなく打開策が考え出せず困っていました。

私も初めてリーダーになった時に同じような経験があります。

私の場合は、見かねた上司(私の)が、「みんなを同じ気持ちにしようというのがそもそも間違っているぞ」と諭して助け船を出してくれました。

違った価値観を持つ個人が集まるのが職場だ。リーダーとして大事なことは一人ひとりがどういう気持ちで職場にきているかを理解しようとする努力であって、気持ちをひとつに揃えることではない。ましてや自分と同じ気持ちにまとめよう

と思うのは傲慢そのもの。だからみんなが距離を置くのだ…そんな主旨でした。なるほどと思ったものの、では部下同僚がどんな気持ちで職場にきているのだろうかと自問してみても頭に浮かんでこないのです。理由は明白、知ろうとしてこなかったからです。さすがにこれではだめだと思いました。自分を理解しようとしないうリーダーに誰がついていくのでしょうか、自分だってついていけません。その後時間はかかりましたが、他者理解に努めるうちに少しずつ状況が改善されました。

その人のことを知りたいと思う気持ちは相手に伝わります。関係作りはまずはそこからではないでしょうか。ただ焦らずに3カ月くらいかかるつもりで、とA君にアドバイスしました。

パートナー・三宅敬司

---

## 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(27)

---

### 【新チームの目標】

8月から新チームが発足して、秋の大会が行われました。結果は残念ながら、初戦で敗退。前チームが全国大会に進んだこともあり注目度も高い中、結果が出せませんでした。

同様に、今年の夏の甲子園大会で優勝した前橋育英高校（群馬県）もエース投手である高橋選手が2年生であったことから、秋の大会も順調に勝つだろうと思われておりましたが、結果は初戦敗退。準優勝校である延岡学園（宮崎県）も同様に初戦敗退となっております。

前チームが強いと、ギリギリまで大会が行われる為に、新チームのスタートが遅れてしまい、通常よりも準備する期間が短いことが原因では？との記事が産経新聞に掲載されておりました。

我がチームも同様だと思いたいところですが、事実は少し違うようです。

実のところ、新チームで子ども達一人ひとりに最終学年としての目標を聞いたところ、なんと、ほぼ全員が「曖昧な目標」。周りの顔色をうかがいながら「う～ん、全国大会・・・」監督が「全国大会？」と確認の為に聞き返すと「え～っと、世界一・・・」「いや、関東大会出場・・・」など二転三転。目標が定まっていなようです。

何故なのか？と周りの保護者の皆さんに聴いてみると、理解できました。親達が口を揃えて言うことは、「去年のチームと違って、この子達は身体も大きくななし、全国大会とかは無理だと・・・」という歯切れの悪い回答が・・・。子ども達は親との会話の中から、現実的な目標設定を行っているようです。本当にそれで良いのでしょうか？

先ず、私達が行うことは、子ども達にできるか、できないかはともかく、自分自身が目指したい、シッカリとした「目標設定」をさせることからでしょうか？

皆さんも部下や後輩に対して、現実的ではあるが、本人がワクワクしない目標設定をさせていませんか？

イケメンコーチ

---

## 【6】時代が人を育てる、人は批判に耐えて本物になる

---

中国でも今年“90後”（1990年以降生まれ）の若者が大学を卒業し社会デビューを果たしました。もちろん、数年前から短大や専門学校卒の“90後”が働きはじめていましたから、今年を特に特別視することはないのですが、社会

に出てきた彼らを見ていると、日本で以前話題になった“新人類”という言葉の思い浮かべます。1990年代初期から中国で仕事をしてきた私にとって“90後”は明らかに“新人類”です。あのころ私の周りにいた中国の若者は独立心旺盛で、30歳までに自分の会社を持ちたいと望んでいました。そのころの若者は今40歳過ぎの働き盛り。私が知っている多くの若者が自分の会社を持っており、中には私が居た会社から独立し、同業者というか競合者になった人もいます。彼らはちょうど“70後”だったわけです。“80後”の世代も前半生まれはまだハングリー精神を受け継いでいるようです。

しかし、若者の気質が明らかに変わってきたのは2005年頃からでしょうか。面接していても面食らうことが多くなりました。私の中国の若者に対する先入観は「ハングリー精神豊かな、独立心旺盛な若者」というものでしたが、面接に来る若者の多くは安定志向で覇気がありません。また、給料よりも会社の立地を選ぶようにもなりました。私が営業部門を工場から上海の中心地で地下鉄駅のそばに移したのも、優秀な人材が工場の立地する郊外には来てくれなくなったからです。

人の気質は時代とともに変わります。“時代が人を育てる”わけですから。日本の若者は「第二次世界大戦の敗戦」、「もはや戦後ではないと宣言した復興期」、「高度経済成長期」、「バブル崩壊」、そしてその間に直接、間接に受けた教育によって変化を遂げてきました。

中国の“90後”に一番大きな影響を及ぼしているのは何と云っても文化大革命です。

もちろん今の若者“90後”は文化大革命を知りません。中国では文化大革命と天安門事件を評価することはタブーとなっているので、恐らく学校でも教えられていないでしょう。

しかし、“90後”の親たちは文化大革命が終了した1977年に中学生くらい年代で、改革開放の掛け声とともに中国が高度成長に突入した中で教育を受け、社会に出てガムシャラに働いてきた（あるいは国営企業改革でうまく立ち回った）人たちで、今の中国の富裕層を形成している層です。“80後”の世代は貧しさと豊かさの両方を経験していますが、“90後”の大部分は生まれたときから豊かな生活を（中国的基準で）享受しているわけです。

お金に対する執着心が希薄なので“月光族”などと言われる人種も出てきます。もちろん世の中には光と影がありますから、豊かさを期待して都会に出てきたものの、高度経済成長がピークを超え、大卒が働く場所がなく“蟻族”（大勢の仲間が地下室で同居）に甘んじる人も出てきます。

日本でも「近頃の若者は内向きだ、留学者も減っている、新入社員で社長を目指す若者がいない」とよく聞きます。中国でも「“90後”は内向きだ、覇気がなく国を支えていく気概がない」などと嘆く人が沢山います。しかし、私はそれほど心配していません。いつの時代にも人は育っています。高校生が技術オリンピックでがんばっているし、若い音楽家も海外で活躍しています。青年海外協力隊には多くの応募者があると聞きます。中国でも同じです。若い経営者は世界に目を向けています。この人たちに育てられる若者の中から必ず次代を担う人が出てくるでしょう。“時代が人を育てる”のです。

ただ、“時代に育てられた”と自覚している私の経験から言えることは、私が育ってくる過程では多くの方（システム）の助けを受けています。私達一人ひとりが、そして社会が“若者を育てる場”を積極的に提供することがとても大事だと思います。

そして若者は「自分の発言、行動、書いたもの」が、同僚、社会の中で批判され、批判に耐える思考に磨き上げることで“本物”になっていきます。

順利包装集団 福喜多俊夫

この夏、生まれて初めての骨折を体験しました。家の中を歩いていて柱に足の指をぶつけ、右足の薬指が亀裂骨折をしてしまいました。毎年出かけている風の盆に行こうとしている前々日。出かける当日になって、腫れと痛みがひどくなったのでお医者さんに行ったら「亀裂骨折」の診断。その話を小学校のクラスメートに話した瞬間に「骨密度を診断してもらえ」のひとこと。考えてみれば、今までに何回もぶつけてどうもなかったのですから、骨が弱っているのかもしれませんが。

今月末、小学校時代の恩師の米寿を祝うクラス会を行います。ご自宅にご挨拶に行くと、大阪大空襲の体験を話してくださいました。子ども時代には聞いたことのない話です。手元に原稿を残しておられましたので、それを印刷させてもらい、参加者に配ることにしました。先生の最後の授業をクラスメートに受けてもらおうと目論んでいます。

60歳代も半ばを迎えると、残り少ない時間で自分が役立てることを意識せざるを得なくなります。

秋風や闘志かき立て崖で立つ（虚言）

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／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](mailto:mbodoor@mbo.mcp.co.jp)

※本メールの無断転載・複製を禁じます。