

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

- 【1】 2014年度公開セミナー、Topicsのご紹介！
- 【2】 職場を考える(18)
- 【3】 生き生き施設づくり(10)
- 【4】 信頼のある職場(18)
- 【5】 創業の精神－中国における工場管理
- 【6】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(29)
- 【7】 軍艦島

【1】 2014年度公開セミナー、Topicsのご紹介！

2014年度の公開セミナー予定とTopicsです。  
ご関心のある方にご紹介ください。

- 第38回 目標管理推進者研修  
開催日時：2014年12月9日(火)～12月12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/141209.html>

- Topics  
リクルートエージェントのWebサイト内「第17回 HRmicsレビュー」に「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房 共著)の紹介記事が掲載されました。  
<http://www.r-agent.com/kyujin/knowhow/tatsujin/20140206.html>

【2】 職場を考える(18)

【新しいマネジメント】

組織と個人の間の中間組織として職場をとらえると、職場のマネジメントはリーダーとフォロアーの協働作業によって実行されると考えることができます。管理者がマネジメントに責任を持つことに変わりはありませんが、管理者がひとりで実行することにこだわる必要はありません。職場が共有資産である限り、それを維持していく責任は関係者全員で分かち合う必要があるわけです。

その分かち合いの作業は、職場目標の設定や役割の決定、日常のアドバイスなどの場面で行われます。職場の進むべき方向性をリーダーが打ち出しさえすれば、その内容を詰めて目標に作り上げる作業はメンバーが主体となって実施することができます。また、職場の目標がはっきりすれば、それを達成するための役割もメンバーの相談で決めることができます。そんな条件が整えば、日常の仕事においてもメンバーの間でアドバイスすることが可能になります。

マネジメントの役割を分かち合うという考え方は、従来のマネジメント観とは少し異なるマネジメントの考え方です。つまり、「ボスと部下」というマネジメント

観ではなく、「分かち合うリーダー像」というマネジメント観です。上司が仕事の枠組みを設定し部下がその枠内で仕事を進めるのではなく、上司が方向を示し、部下が自ら仕事の枠組みを設定するようなマネジメントになるわけです。そのようなマネジメント観が、個々人の持つ可能性や事業機会の発見に繋がるはずです。

(中嶋)

---

### 【3】生き生き施設づくり(10)

---

#### 【新施設の悩み】

数年来の知人であるA施設長の目下の最大の悩みは人材不足です。3月末退職が確実なスタッフ数名の補充採用に年初から奔走し、ハローワークや紹介会社に求人申し込みを行ったものの介護の仕事を求める人数自体が減少して、少々給与水準を上げて人も来ないというのです。採用力の問題以前に、求職者の絶対数が減っていて、このままでは施設の一部を閉鎖しなければならないレベルだと、悩みは深刻です。

A施設長の地域で人材が不足している労働市場の要因以外に、この施設の退職者数が予測より多かったという要因があります。私がみるところA施設長のマネジメントに問題があるとは思えません。この施設は昨年オープンした施設です。同じ経営母体のB施設から移籍した中堅若手の正規スタッフと新卒スタッフで構成するフレッシュな職場です。若くて意欲的なスタッフとA施設長とで、固定的な人間関係や古い慣習にしばられずにのびのびやっていたように見えてもいましたので、この退職者の数は私も意外でした。

詳しく聞くと、そのフレッシュさの中に陥穽(かんせい)があったのではないかということでした。

ひとつは組織が「あおい」こと。わずらわしい人間関係はいやでも、新たに職場において相互の関係性をつくり安定させるまでにはそれなりに努力と時間を要するもので、適度なしほりや慣習があるほうが居心地が良かったのではなかったか、という分析です。もうひとつは若手正規職員中心の労務構成です。B施設には高齢のスタッフや主婦のパートタイマーもたくさんいるのですが通勤などの理由でA施設へ移籍できる人が少なく、結果としてA施設は均質性の高い集団になってしまったことが、職場風土の幅やあそびを狭めたのではないか、という分析です。

実証的ではないにせよ、感覚的に十分うなずける話でした。組織文化とか多様性ということでしょうか。新しい施設のマネジメントの難しさを痛感させられました。

パートナー・三宅敬司

---

### 【4】信頼のある職場(18)

---

#### 【過剰期待、過剰落胆】

これを書いている今、ソチ冬季オリンピックがたけなわです。この間、マスコミはメダル予想を打ち上げて期待値を高め、メダルをとったら延々と熱狂をあおり、健闘むなしく敗れたら試合前とはうってかわって急に扱いが小さくなるようなことを繰り返しています。どうもわれわれのメンタリティには過剰期待と過剰落胆を繰り返すならいがあるように思います。オリンピックならば4年に一度のお祭りなのでそれも悪くないと思いつつ、職場で過剰期待と過剰落胆が起きるとまずいなと感じています。

たとえば新たに人事評価制度を導入あるいは現制度を改訂する際に、人事担当者や管理職がその制度の売りを「みんながやる気のである」とか「誰が評価を行っても客観的で公正な」とかきれいなことばで標榜しているケースを目の当たりにしたときです。実現すればすばらしいのですが、どれも難しいことで、実際は「がんばっている人がやる気を失わない」ことだけでも大変ですし、「人により評価は違うがその差が許容範囲に収まる」ことがふんばりどころではないかと、経験上思うからです。

はじめからハードルを下げることを奨めているわけではありません。けれども、期待値の管理は本当に難しいです。できる約束ばかりだと新しいことはできないし、できない約束をして果せなければ信用を失う。実務担当者は、その達成が容易でないことを透徹した現場感覚でつかんでおく必要があるし、そのうえで少し背伸びしたら手が届きそうなところに目標をおいて肉薄する努力を怠らないことが大事だと思います。

パートナー・三宅敬司

---

## 【5】創業の精神－中国における工場管理

---

会社を創業するとき、創業者は何らかの理想に燃えて会社を作ったに違いありません。業界団体、趣味のサークルも創立の理念があったと思います。これらの組織も10年、20年と経ち、創業者から二代目、三代目と引き継がれていくうちに創業の精神は忘れ去られ、組織の維持が最大目的になりがちです。大企業には時々、中興の祖とも言える人物が出現し、新たな理念を生み出して生まれ変わっていきまします。中小企業はどのようにして生まれ変わっていけばいいのでしょうか。創業の精神に立ち返り、それに時代の変化を反映させるには社史を作ることをお勧めします。会社だけではありません。いろいろな団体も発足25年とか50年の区切りの年に記念誌を作ることによって創立の精神に立ち戻り、今、求められているものは何か、創立の時と今では何が違い、何を忘れ去っているのか考えることができます。

私が関係しているいくつかの団体も会員の高齢化が進み、若年会員をいかに増やすかが課題になっています。考えてみれば我々は30歳代で会を作り、創立一期生がずっと会を運営してきました。言うならば自分たちのニーズに合わせて会を運営してきた訳です。そして、いまだに一期生が会を率いておれば、若者はその会に魅力を感じないのは当然です。我々が会を作った創立の理念は何だったのでしょうか。ここに戻らねば会は生まれ変わることができません。

皆さんもこのような状況に直面していないでしょうか？

中国でも金儲けに邁進してきた、民営企業創業者が中年に差し掛かり、儲かること以外は何も興味がありません。経営以外にどんな無駄な時間を使わない（豪華な食事や夜遊びも経営のため）という生き方をしてきた世代に変化が出てきています。

- (1) 中国伝統文化を取り戻そうとしている。他人に頼るのではなく、お酒と遊びをやめて、読書に時間を割いている
- (2) 会社の文化を作ろうとしている
- (3) 社員を尊重する態度が見られる

中国も個人企業の二代目が舞台に立つ時期が来ており、創業一期生も「創業の精神」を二代目に受け渡したいと思い始めたようです。学歴だけが親父に勝つような二代目では中国では企業は引き継げないことを親父が一番知っています。

順利包装集団 福喜多俊夫

---

## 【6】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(29)

---

### 【門前の小僧習わぬ経を読む？】

少し前の話になりますが、昨年11月の上旬に年度最後の公式戦が行われました。昨年、この大会で優勝している我がリーグは自動的に選手宣誓を行うことになっていたようですが、そのような経験が無かった我がリーグ、選手宣誓のことなど一切知らず、気にせず、開会式会場へ・・・そこで、優勝カップや優勝旗の返還の事前打ち合わせを行った際、「選手宣誓もよろしくね！」と、大会役員から開会式開始30分前に知らされました。

「えっ？聞いてないよ！？」と言ったところ、「事務局通じて伝えたよ！」と・・・その場で“どうしよう？”と考えた私ですが、監督が「大丈夫！」とキッパリ。

毎年、甲子園の選手宣誓を子ども達に暗記させるという宿題を課している我がチーム、今年も当然準備をしていたのです。高校生がシッカリ考えた選手宣誓の文章は内容も長さも十分。キャプテンに伝えたところ、本人もビックリしていましたが、監督から「夏の甲子園の選手宣誓を使えば大丈夫！」と伝えられると「ああ。わかりました！」と自信満々の表情。心配な私はキャプテンに同行して、予行練習をさせてみました。

すると、バッグから野球ノートを取り出し、「ここの甲子園球場を〇〇グラウンドに、それから、高校生らしくを小学生らしくに言い換えれば良いですか？」と・・・

その後、二度ほど練習して本番に・・・両親が見守る中、完璧な選手宣誓。

甲子園で行われたものと同じであると気づいた人はいなかったようで、多くの方から褒められました。両親は感動して涙・・・

監督がどんなときでも度胸良く、人前でしっかりと自らの意思を伝えられる子どもにしたいとの方針のもと、毎年行っていた選手宣誓の暗記とグラウンド内での実践が本当に役立ちました。

なにより、小学生といえども、実は高校生が伝える内容をシッカリ理解して、しかも応用する力も持っているんだな・・・と改めて学習する環境の大切さを学ばせていただきました。

イケメンコーチ

---

## 【7】軍艦島

---

日本の産業近代化遺産群がユネスコの世界遺産登録の準備を進めているそうです。そのためか、軍艦島へのツアーが長崎の新たな観光資源になっているとのこと。過日、仕事のついでに足を伸ばしてみました。

軍艦島は長崎港から30分ほど。海から見た島の姿が軍艦に似ているのでその名がつけられたとのこと。正式名称は端島。小さな島で炭坑が見つかり、海底で採炭をする過程でボタを埋め立てに使い、島の大きさを3倍ほどに拡張するとともに、最盛期には5,900人の人口を抱えたそうです。その島が1972年に閉山となり、その3ヵ月後には全島民が離島をするという歴史を抱えています。炭坑無しでは生活が成り立たない、漁業も農業も成立しない島です。

実際に行ってみるとコンクリートの建物が崩壊し、島の一部にしかいくことができません。日本で最初の鉄筋コンクリートの高層住宅も部分的に崩壊して近づくことができません。防潮堤も一部が一昨年の台風で壊されています。まさに崩壊過程にある遺産です。産業の変化によって廃棄された建物が崩壊する過程。文化遺産とも言えれば産業廃棄物という印象も受けます。現在繁栄している大都市の建物も、人の手が入らなくなれば50年もすると廃墟に変わる。その思いを強くしました。

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。