

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

- 【1】 2014年度公開セミナーのご案内
- 【2】 職場を考える(21)
- 【3】 生き生き施設づくり(13)
- 【4】 信頼のある職場(21)
- 【5】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(32)
- 【6】 他流試合の勧め ― 中国における工場管理
- 【7】 捕獲器と大水

【1】 2014年度公開セミナーのご案内

2014年度の公開セミナー参加者募集中！  
ご関心のある方にご紹介ください。

- 第38回 目標管理推進者養成研修  
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>
- 連載完結記念！「賃金データによる人事診断」解説セミナー  
開催日時：2014年11月18日(火) 13:30～17:00  
内 容：『賃金事情』に連載した「賃金データで人事を診断」の無料解説セミナー。10回の連載記事に関して内容を説明し、連載に関心を持たれた方が実践できるよう支援をするセミナーです。個別相談も行います。  
会 場：株式会社エム・シー・アンド・ピー セミナールーム  
大阪市北区中之島2-2-2 大阪中之島ビル12階  
参加費用：無料  
<http://mbo.mcp.co.jp/seminar/details/141118.html>

【2】 職場を考える(21)

【マズローをもとに】

今回は、マズローの欲求五段階説と職場の関係を考えてみます。  
ご承知のようにマズローは生理的欲求、安全欲求、所属欲求、自尊欲求、自己実現欲求という5段階の欲求段階説を唱えました。そして、下位の欲求が満たさ

れば上位の欲求が発生し、欲求は順次高まるが、最上位の自己実現欲求は満たされれば満たされるほど高まるとしています。そして、目標管理は「仕事のなかの自己実現の方法」という文脈で語られることも多いようです。

目標管理に携わって以来、マズローと関連づけた目標管理の説明に違和感を感じ続けていました。というのも、組織人に自己実現を求める人をあまり見ないからです。自己実現を求める人は最初から組織に入らない、そう考える方が無理がありません。むしろ多くの方が求めるのは、良い仕事仲間、尊敬できる上司、自分が認められること、それがモチベーションになっている。つまり、所属欲求、自尊欲求を満たすことに人事施策の力点はあるべきです。

CMBOがミーティングを重視していることの意味は、一人ひとりが自分のもつ知恵を披露できる機会を準備する側面もあります。また、仲間との関係を確認する機会ともなります。それが、職場で居場所を確保する実感につながり、個人が力を発揮する素になるという側面もあるようです。

(中嶋)

---

### 【3】生き生き施設づくり(13)

---

#### 【接遇投票 その後】

以前に、ある介護施設で始まった「接遇投票制度」のことを書きました。しくみは「接遇が良いと思う人」に全職員が一人一票を投じ、最高得票者を発表するというものです。介護職員の定着に欠かせないのが周囲から認められること、すなわち他者からの承認であり、そのルートを上司からの承認だけでなく、同僚相互間に広げていき重層的な承認関係をつくることにつながるのではないかと期待も述べました。この相互投票は一定期間ごとに行い投票1位で1点、3点たまったらごほうびをとという申し合わせで始まりました。

そしてつい先日通算5期目で3点たまった職員が「殿堂入り」しました。ごほうびは金一封と「殿堂入り」の荣誉です。

私はこの投票制度が5期続いたことに意味があると思います。

その間投票率はほぼ100%、投票は記名式で事実を押さえていなければ投票した推薦理由は書けませんから仲間の良いところをよく見る行動を促したことに違いありません。

もう一つは「接遇」というテーマがよかったこと。一度ご紹介しましたが、推薦理由は

「私も含め皆つい忙しそうにしてしまうことがあるが、〇〇さんはゆったりと朗らかな雰囲気を出せる。これは皆がもっていない力だと思う。居るだけで場が和む」とか「ご家族、入居者、職員に対してとても優しく明るい△△さん。仕事もテキパキ行い、疲れの表情も見せず、毎日笑顔で取り組んでいる姿がすばらしいと思いました」・・・など「接遇」という大まかな方針を、現場の具体的な行動に翻訳してとらえています。

一連の取組みを通じて、「仲間のよいところを見る」「方針を自分たちの行動でことばにする」といった職場風土が芽生え始めたことに大きな可能性を感じています。

パートナー・三宅敬司

---

### 【4】信頼のある職場(21)

---

#### 【ノ一残業デー】

ノー残業デーを実施している会社では水曜日をその日とするケースが多いです。水曜日は週の半ば、リフレッシュするのにいいタイミングというのが大方の背景でしょうし、社会的にもこの日は学校や病院が早く終わったりするのが関係しているのかもしれませんが。

先日訪問した企業のある営業所では、金曜日をノー残業デーとしています。理由は単身赴任者が多いからです。この会社は最近主要な取引先の担当エリアが入れ替わる“国替え”があり、それに対応して最前線の営業所を再編した結果、単身赴任者が増えたという事情があります。

ところでよく「金帰月来」といわれますが、月曜の朝に自宅から赴任先に直行するのは極めて限られた例外で、ほとんどの単身赴任者は日曜日の内には赴任先に戻っています（全国的な統計でも、4分の3以上の単身赴任者が仕事の「1日前」に戻っているそうです）。とすれば自宅で家族とすごせるのは金曜と土曜のふた晩になり、金曜の早い時間に帰宅できることのありがたさは格別のものがあるはずです。金曜日がノー残業デーとして定着した最大の理由は、家族と過ごす時間の愉しみなのでしょう。

訪問したこの企業には全社一律のノー残業デーはありません。ノー残業デーそのものを行ってない職場もあります。またあっても別の曜日を定めている職場もあるし、週2回の職場もあるそうです。要は職場単位の話し合いで決めているとのこと。

働き方の多様化が叫ばれ、労働時間はとりわけ重要な労働条件として各社さまざまな取組みがなされていますが、「会社」単位で考えること自体が多様化と相対する画一化の論理に陥りやすく、また「個人」単位で考えると細かくなりすぎて組織的活動に支障をきたす懸念が払しょくできないとき、その中間に「職場」単位を置いてみると何かアイデアが生まれるように感じます。

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(32)

---

### 【主将】

リトルリーグに携わるようになってから、約16年となりますが、今年は本格的に育てたと自負する子ども達が高校3年生となって、高校野球の最後の年を迎えました。嬉しいことに、同期で卒団した9名のうち、3名が主将としてベンチ入りメンバーになっておりました。

当然？と言うべきか、リトルリーグ在籍時に主将を務めていたY君も強豪校の主将としてベンチ入りしておりました。シード校でもある強豪校の主将ともなれば大変だろうと思いますが、彼ならばきっとシッカリと務めを果たしてくれるだろうと信頼もしていましたし、強豪校ですから、甲子園もあるかな？と大活躍を楽しみにもしておりました。しかしながら、結果としてはベスト16を前に敗退してしまい、それまで三塁コーチを務めていただけのY君は最終回に代打で登場して、サードゴロを打つだけに終わり、大活躍を見ることはできませんでした。

ところが、翌日の新聞を開いてみると活躍していない彼の写真が大きく掲載されておりました。選手の自主性を重んじているその高校は、主将を選手達が決めることになっており、選手から選ばれた主将であること、選ばれた理由は「誰よりも早く来て、誰よりも遅く帰る」。Y君が1年生の頃から続けていることのように、自らが率先して練習をするだけでなく、最後に部室の戸締りや電気の消し忘れがないかを確認して帰宅するという日々を続け、常にチームのために行動していた彼をチームメンバーが主将にふさわしいと選んだと……。そして、負けてしまった最後の試合でも、「普段どおりにロッカールームを点検、最後まで主将の役割を果たしていた」と記者は綴っておりました。実はリトルリーグ時代のY君が自ら主将をやりたいと申し出てきた時、チームメンバーからの信頼など無

かった彼に対して課した使命は、誰よりも率先して何かを行うことの一点。その日からY君は率先してグラウンド整備をしたり、道具を運んだり、道具を片付け、倉庫のカギが閉まったことを確認してから帰るといった毎日を過ごしておりました。怪我をして自らが練習できない日も休まず、主将としてグラウンドに足を運び続け、気が付けばチームメンバーからの圧倒的な信頼を得ておりました。そうなんです。小学生の頃に行っていたことを高校生になってもやり続けていたんです。そして、そのことが誰かの信頼を得るということも公に証明されて、指導者としては嬉しく、そして涙腺も緩みました。他の二人の主将を務めた子ども達も、きっとY君の主将時代をお手本にしていたのかな？と・・・勝手に想像。  
高い結果や派手な行動にばかり目が行きがちですが、組織のメンバーから信頼されるための目標設定のひとつの参考になりませんか？

イケメンコーチ

---

## 【6】他流試合の勧め — 中国における工場管理

---

少年野球でもテニスでも卓球でも、練習すればするほど上手くなるが、練習だけではある壁を越えることはできない。他チームと、あるいは他者と競うことで一段と上達する。

これはスポーツに限らずビジネスの世界でも同じだ。社内に優秀な技術集団がいて、自社の生産技術は業界第一だと自負している。しかし、この集団が世の中の一流の会社の生産技術、管理技術を見る機会がなかったなら、おそらくこの優秀な集団の成長は壁にぶつかってしまうのではないだろうか。世の中の一流のものを見ることによって自らの位置を知ることができ、次の成長のためのモチベーションとなる。

スポーツは大いに他流試合をしなければならない。同じように会社でも、社員は一流の会社と（と言うより一流の人と）付き合うことで成長する。研究者は一流の研究者の報文を読むことで研究の組み立て方を学ぶ。技術者は一流の会社の生産現場を見学することで自社の生産マネジメントの欠点を知ることができる。

私は中国で技術や生産の責任者を提携関係にあったドイツや日本の会社にたびたび派遣し、一流に触れる機会を作ってきた。帰国後、彼らは口を揃えて、「ドイツの会社は我々と同じ機械を使い、同じやり方をしていて、あまり学ぶところはなかった。我々のレベルはドイツ並みだ」という。弊社はドイツから機械を導入し、生産技術も学んだ。我々が彼らのコピーをしているという意識がない。日本へ派遣した技術者は、日本の工場の狭さだけに意識がいき、如何にレイアウトに工夫がなされているかということを見落としていた。

どうやら“他流試合”も、心構えが大事なようだ。“世の中には自分より優れた人間がいる”という謙虚さがなければならない。孫悟空はお釈迦様の手のひらで世界の果てまで行ったつもりになったが、我社で孫悟空の話が通じるだろうか？

順利包装集団 福喜多俊夫

---

## 【7】捕獲器と大水

---

前回述べた、アライグマの捕獲器。見事に失敗をしました。トウモロコシを餌にしたり（キャラメルコーンが大好きなのだそうです）、茄子やキュウリを餌にしたり、果てはチクワも置いてみました。1か月半ほど置いてみましたが、捕まったのはネコ。筆者の出張中に家内が捕まえました。「今からお仕置きをして放してやる」と電話で話した家内。檻を空けるまで、死んだようにおとなしかったネコが、脱兎のごとく飛び出し、逃げていったそうです。借りていた捕獲器は、その後、返却しました。来年のトウモロコシ時期に再度挑戦です。

台風の被害は、皆さんご無事でしたか？ 筆者の住む大阪の北部も雨量が多く、

近くの川は満水近くの水量になりました。あと2メートル弱水位が上がれば、どこかであふれたかもしれません。ちょうど7月23日に地元の消防団を中心とする方々が川のなかにある雑木や草を刈ってくださっていたので、水がスムーズに流れたようです。元消防団長が「六十数年、川を見てきたが、今までで最も危機を感じた」とおっしゃり、「川を綺麗にしておかないといかん」とお話になるのに強い説得力を感じました。地元の方の伝承された知恵のありがたさですね。

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。