

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

- 【1】「東洋経済オンライン」新連載「優れた課長の条件」中嶋哲夫
- 【2】職場を考える(30)
- 【3】生き生き施設づくり(22)
- 【4】信頼のある職場(30)
- 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(40)
- 【6】中国における工場管理－会議と実行
- 【7】冬の山北

【1】「東洋経済オンライン」新連載「優れた課長の条件」中嶋哲夫

東洋経済オンラインで、中嶋哲夫「優れた課長の条件」の連載が始まります。6回連載します。同時に「正しい目標管理の進め方」(昨年1月出版)をテキストにする勉強会の出前を開始します。限定5カ所しか開催できませんが、旅費・交通費の実費のみで著者が勉強会に同席させていただきます。良い職場づくりを目指す方々と、語り合える機会をもてることを願っています。お問い合わせ、お申し込みは当センター事務局まで。

【2】職場を考える(30)

【腰の力と肩の力】

筆者は職場を人間の体に例えて考えることがあります。職場の頭脳(計画と管理力)、職場の足腰(実行力)、職場の関節(柔軟性)といった例えです。仕事を進めていくためには、きちんとした現実認識と意志の力が大切(頭脳)、計画どおりに実行するためには、職場の手足のスキルが必要であり、それには反復訓練が必要。全体の動きを調和させるためには情報のスムーズな行き交いが必要であり、それは関節の可動域の問題。こんなイメージです。

こう例えると、肩に力が入っている職場というイメージが浮かんできます。肩に力が入る職場は、職場の緊張感を高め、危機感をあおるようなマネジメントを行います。べき論が強く主張されます。しかし、肩に力が入っているので、手足の動きがぎこちなくなり、云うほどには生産性が高まりません。そんなとき、とかく飛び出すのが、「仕事に対する真剣さの不足」や「問題意識の不足」、「教育不足」といった精神論。一昔前の体育会のような文化が未だに残っている様です。

一方、今のスポーツでは「肩の力を抜いて腰に力を入れる」「リラックスして身体をスムーズに動かす」といったことが重視されます。また「大舞台を楽しむ」という言葉を選手が使います。肩の力を抜いて、足腰を自由に動かすことの大事さを自覚しているからだろうと思います。

職場でもべき論を減らし、職場メンバーがもつ力を精一杯発揮できる方法を見つけ出すことが大事なのでしょうか。

中嶋

【3】生き生き施設づくり(22)

【歌う書家】

プロの書道家というと、静かに精神統一して筆を下ろす場面や、全身に気迫をみなぎらせて一気に書き上げる場面などが思い浮かびますが、そのお師匠さんは歌を口ずさみながら身振り手振りを交えてなめらかに筆を運びます。

寄席の紙切り芸人を想像してもらおうと雰囲気がかかります。

お師匠さんはときどき施設に来て、利用者や入所者のレクリエーションのボランティアをしてくださりとても喜ばれます。歌は都都逸（どどいつ）あり演歌あり。ご本人が全身で楽しんでるのが伝わってきて楽しさが増します。

ただ、施設に来所する予定の日急に休むになることがあります。ドタキャンです。実はお師匠さんご自身も80歳を超える高齢で急に体調がすぐれなくなることもあります。リハビリのためにこの施設とは別のデイサービスに通われています。つまり、あるときはボランティアスタッフであり、またあるときは通所介護利用者なのです。サービスを提供する側と利用する側を行ったり来たりする生き方はなかなか素敵で、お師匠さんお元気に！とエールを送りたくなる人生の大先輩です。

パートナー・三宅敬司

---

#### 【4】信頼のある職場(30)

---

##### 【『バカの壁』】

ずいぶん前にベストセラーになった養老孟司氏の『バカの壁』は、話しても互いに通じ合わない状況を、そこにバカの壁が立ちはだかっていると説いて、相互理解の難しさやヒントを提示した著作として有名です。

先般、ある企業の人事評価制度を再検討する社内委員会で、事務局がいくら説明をしても「わからん、もっとわかりやすく説明してくれ」と一人の委員が同じことを繰り返す場面に遭いました。事務局の説明は、客観的に見ても具体例もあり専門用語を控えて工夫されたものですが、当人は「それではわからん」の一点張り。決して理解力の低い人ではなく、関心がない、わかる気がないといったタイプのようなのです。

もう一人事務局が苦勞していた委員は、何を聞いても否定的に受けとめる人。人材育成を主眼とした制度だといくら説明を受けても、そもそも評価制度は我が社になじまない、といった論を立ててきます。

そのときにこの本を思い出しました。養老氏は、前者を「現実の重みがない人」、後者を「原理主義者」と評されています。だからこう対応すればいいという即効性の処方箋が提示されているわけではないのですが、互いに通じ合わない状況の背後にあるものを理解するヒントを与えてくれます。

もしこの場面で、事務局が二人の委員を理屈で説得しようと考え、論理や表現を工夫して時間を費やすことは、その他大勢の委員を感傷することになりかねません。相互理解を妨げる力は存在します。それはどのようなものなのかを知ってロジックによる言説の限界を認識しておくことは、相互理解をあきらめることとは違います。

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(40)

---

##### 【ブラックチーム】

これまでも何度かお伝えしてきたとおり、近年、多くの野球チームが存亡の危機を迎えています。

少子化と野球以外の様々なスポーツや習い事など選択肢が増える中、野球人口も明らかに減ってきていると思われます。

我がチームの所属しているリトルリーグの中でも歴史のあるチームが存続できずに解散するケースも増えており、我がチームも他人事ではありません。解散に追い込まれたチームの事情を関係者の方々にお聞きすると理由は様々ですが、やはりチームの基本的な理念が明確でなく、その時々監督やコーチの考えのみで一貫性がない、更には古臭い考え方に固執してしまい新しいものが入れられず、新しく入団した選手や保護者からの批判に耳を傾けることもできず、気がつくまで派閥ができあがりお互いの主張がぶつかり合い、組織の一体感や活力が失われて、近隣の方々に負の情報が「クチコミ」によって伝達され、子ども達が集まらず、「解散」というような流れのようです。

ふと感じたことですが、これって企業の衰退に似ている！でした。昨今、企業を取り巻く環境変化を背景に「人材獲得競争」というキーワードが目立つようになりました。企業も少子高齢化の流れもあり、優秀な人材の獲得をしなければ企業の存続が危ぶまれる時代。「ブラック企業」などというレッテルを貼られてしまうと、一気に「衰退」の道をたどることになってしまいます。一般的に「ブラック企業」とは不当に労働者に長時間労働を強いたり、低賃金で働かせる企業を指すのですが、実態はともかくネット上に「この会社はブラック」との情報があると、一気に疑いの目が！そのような情報が流れていく背景に何があるのか？

我がチームもいつ「ブラックチーム」のレッテルを貼られるかもしれない危険性をもっており「安心」＝『慢心』の油断が一番危険なのでは？

皆様の職場も我が社は大丈夫！「ホワイト」＝『慢心』になっていませんか？

イケメンコーチ

---

## 【6】中国における工場管理－会議と実行

---

皆様の会社は会議が多いでしょうか？ 会議で決めたことは実行されていますか？ 実行されているという意味は、会議で決めたことが実行され成果が出ているということです。

会議が多い会社は情報交換が密になされ、意思疎通がよくて業績が上がるかという点、必ずしもそうではありません。会議で話し合われ、決められたことが実行されているかどうか、ということがポイントです。会議のメンバーには「会議決定事項」を自分の部門にもち帰ったあと、自分のチーム（自分も含めて）に実行させる力が必要です。この力が無いと、会議は「話をした、話を聞いた」だけの場で終わってしまいます。

我が関係している上海工場でも会議は頻繁に行われ、多くの「決定」がなされます。しかし、かなりの「決定事項」は実行が徹底されず、うやむやのうちに忘れ去られてしまいます。それでは、きちんと実行されるものと、実行がうやむやになってしまうものとの差はどこにあるのでしょうか？ 日本と中国では実行されるかどうかの理由が多少違いますが、共通点も多いです。まず、中国では、「決定を実行する」と自分に得になるか？」が最大の行動ファクターとなります。したがって会議の場でボスが会議メンバーに、「それをすることが得になる」ということを腹の底から納得させねばメンバーの行動力は出てきません。ここから先は日本でも中国でも同じです。ボスが迫力をもってメンバーに実行を迫ること。そしてボスは、メンバーがその実行の効用に腹の底から納得する論理性を示すこと。更に実行に強いこだわりをもってフォローすることです。

上司にこだわりがないと、決めたことは実行されません。上司という役目は、日本でも中国でも疲れるものです。

順利包装集団 福喜多俊夫

---

## 【7】冬の山北

---

今年も山北訪問を2月に行いました。山熊田集落にある生業の里訪問。大毎地区でのスノーモービル遊び。新潟からも鶴岡からも2時間近くかかる豪雪地帯の集落です。

生業の里は、設立15年を迎えようとする企業組合。住民49人の山奥の小さな集落で平均年齢60歳のお母さん方が起こされました。シナ布を織り、山の暮

らしの体験ができる施設を運営されています。隣の集落までほぼ10kmの距離があり、平成4年まで除雪が行われなかったもので、冬には孤立して越冬していた集落です。そんな場所でお母さん達が出資を行い、施設を運営してこられました。筆者からすれば、誰もここで事業を行おうとは思わないような場所。しかし、そこで起業する方がおられ、そこを訪ねる方が出てくることに、意志が人を動かす素晴らしさを感じています。

大毎地区は、もう少し大きな集落。棚田があり、湧き水が湧いて、実に美味しいお米が作られています。夏には、清水を利用した300mの流しソーメンが行われたりします。その集落から集落の方が持つ山荘に移動し、その近所でウサギ狩りをしたり、スノーモービルで遊んだり、熊汁、鴨鍋などを楽しみながら（筆者の楽しみはクルミ味噌を塗った焼きおにぎり）、ムラの方々と交流をします。最近ではメイプルシロップの採取方法が話題です。

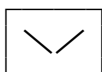
二つの地区を訪ねていると、地域を大事にする。この地域で生きるという住民の方の強い意志（といっても、肩に力が入っている感じがないので、願いという方が良いのかも知れませんが）を感じます。地に足をつけた、低重心の取り組みが行われている印象を受けます。

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://www.mbo-mcp.com/>



編集・発行/MBO(目標管理)実践支援センター

代表/中嶋哲夫 <http://www.mbo-mcp.com/>

事務局/(株)MC&P TEL:06-4706-3311

- 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。