

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

- 【1】 「東洋経済オンライン」連載中「優れた課長の条件」中嶋哲夫
- 【2】 「正しい目標管理の進め方」出前勉強会
- 【3】 開催予定セミナーのご案内
- 【4】 職場を考える(31)
- 【5】 生き生き施設づくり(23)
- 【6】 信頼のある職場(31)
- 【7】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(41)
- 【8】 中国における工場管理－「鏡に映る自分」生涯現役と老害
- 【9】 千本桜

平素はお世話になりありがとうございます。
当センターで2カ月に1回のペースで発刊するメールマガジンをお送りします。
すごいことが書いてあるわけでもなく、無事をお知らせする程度のメールマガジンです。
気楽にご笑覧いただき、今後とものご厚誼をいただければ幸いです。

中嶋哲夫

【1】 「東洋経済オンライン」連載中「優れた課長の条件」中嶋哲夫

東洋経済オンラインの連載が、4回目まで進みました。「肩の力を抜いて腰に力を入れる」管理職の大切さを、気楽なタッチで述べています。ご笑覧ください。あと2回掲載予定です。

【2】 「正しい目標管理の進め方」出前勉強会

「正しい目標管理の進め方」(昨年1月出版)をテキストにした勉強会に著者を出前します。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(限定5カ所、旅費交通費の実費のみご負担ください)。
お問い合わせ、お申し込みは当センター事務局まで。

【3】 開催予定セミナーのご案内

●第40回 目標管理推進者養成研修

開催日時：第1ステップ：2016年10月13日(木)13:00～14日(金)17:00まで
第2ステップ：2016年12月8日(木)13:00～10日(土)12:00まで
内 容：CMB Oの実践ポイントを修得し、職場の実践のなかで知恵を体得し、
職場での実践指導者を養成します。
職場目標の設定から人事評価までの一連の流れの正しい進め方を修得
できます。
研修2回のo f f研修と職場実践を組み合わせた現場で使えるノウハ
ウを修得します。(途中、メールでの実践指導付)
会 場：第1ステップ：株式会社エム・シー・アンド・ピー
カンファレンスルーム(大阪中之島)
第2ステップ：関西セミナーハウス 修学院きらら山荘(京都修学院)
参加費用：190,000円(税別)／おひとり様

【4】職場を考える(31)

【自立より自律】

一時ほど強調されなくなっただけはみたものの、「自立的人材」を訴求する声は相変わらず強いものがあります。基調として「組織にもたれかからない生き方をしよう」という考え方があり、その面では筆者も共感できる考え方です。しかし、「自立的人材」であることを他者に求める人の発言を聞くと、それは、「面倒な問題を、自分のところに持ち込まないで欲しい」といっているように聞こえてきます。発言する側が「自閉的・防衛的」立場に立っているように聞こえてきます（私の僻みかもしれませんが）。

考えてみれば、仕事を進める上で「自立的」であることは不可能です。管理職は自分の問題を部下に持ち込む存在。部下に依存をしている存在です。決して「自立」しているわけではありません。部下も他のメンバーや上司の協力を得て仕事を進めています。「自立的業務遂行」ができるわけではありません。管理者も部下も、「組織にもたれない生き方」はできるにしても、「組織にもたれない仕事の進め方」ができるわけではありません。

ここで、組織のなかで「自立的に仕事をする」イメージを思い浮かべてみます。そうすると、「仕事の相互依存関係を良く理解した上で、その制御の働きかけを行う仕事ぶり」が思い浮かびます。仕事の相互依存関係そのものが流動的な状態ですから、よりよい相互依存関係を目指して、自分の役割をコントロールできる。そんな仕事ぶりが思い浮かびます。「自律と協働」が大切な所以です。

中嶋

【5】生き生き施設づくり(23)

【リーダー不足】

私が定期的に訪問する施設は、施設長クラスに目標管理制度を行っています。目標の柱は「サービス向上」「スタッフ育成・満足度」「安全・安心」「収支管理」「地域との関係づくり」の5項目です。もう数年近く運用してきて、施設の経営と介護現場をつなぐしくみとして定着し、管理者の成長にも一役買っています。

今年は重点のひとつに次のリーダー育成を申し合わせ、施設長は自分の次を担いうる人材をスタッフから見出し、責任をもって育てていくプランを盛り込んでいます。裏返せば、次の現場を担うリーダー候補ははたして誰なのかが見えていない現状があります。

その大きな理由は、リーダーになりたいというスタッフが少ないことです。これまで、これはと思うスタッフにはリーダーが期待を伝え、本人も期待に応えて役割を広げて力を発揮するのですが、だからといってリーダーとなるのはイエスではないのです。

リーダーに魅力がないとか苦勞の割には報われないと、そろばん勘定をはじめでそう考えているわけではないようで、リーダーになること自体を拒絶する心持ちが底流にあるように感じています。はじめにご紹介したように今の施設長の目標には責任の大きな仕事が列挙されていますし、事実それをキチンと遂行するリーダーで施設は成り立っています。しかし、そのこと自体が、若いスタッフからは、とても自分の柄ではない、自分なんかリーダーになってしまったら迷惑をかけてしまう、という感じにつながっているのかもしれない。

自分らしいリーダーシップであっていいし、メンバーと責任をシェアすることもありだし、ガンガン引っ張るだけがリーダーではない・・・など幅広なリーダーのありようを考えていく、すなわち新しい今後のリーダーとフォロワーの関係を実体化していくこととあわせて、人材育成を考えていかなければ、と感じています。

【6】信頼のある職場(31)

【社員は人事のどこを見て『信頼』するのか】

マイナンバーの説明会や書類回収受け取りを担当した人事パーソンから、「社員から制度運用のより詳細な説明を求められたり、人的・物的セキュリティを含めた運用管理体制への不安を訴えられたり」と、これまでの人事関連の制度説明ではみられなかったやや過敏な反応があったことをうかがいました。

ご担当者の考えでは、その背景に世間全体に情報管理に対する関心や要求レベルが高くなっていることと、もう一つは杞憂であればいいがと前置きしたうえで、ウチの人事への社員の信頼が減じているのだろうか、と心配顔でした。日頃から人事への安心感や信頼感があれば、ここまで過敏に反応することもなかったのでは、という考察です。「では社員は人事のどこを見て信頼したりしなかったりするのか、今のわが社においてはどうなんだろう」を人事の持続的な関心事にすえてはどうか、提案して次の話題に移りました。

信頼の構成要素は何か、最近ひとつのヒントに出会いました。中谷内一也さんという社会心理学の先生が近著『信頼学の教室』※で、東日本大震災後の電力会社や原子力安全保安院などに対する評価調査を通じて、信頼を構成する要素を説明しています。その要素を、筆者の理解レベルの範囲で人事への信頼に置き換えると、以下の3つになります。

- 1) ウチの人事は、私たちの気持ちが変わっている<価値の共有>
- 2) ウチの人事は、能力が高い<能力の信用>
- 3) ウチの人事は、よくがんばっている<姿勢の認知>

人事はどれだけ現場のことをわかっているのか、それを受けとめる力量があるのか、理解しようと努力しているのか、という古くて新しい命題を、人事が自らに突きつけることの大切さをあらためて痛感しています。

※『信頼学の教室』中谷内一也2015 講談社現代新書

パートナー・三宅敬司

【7】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(42)

【現場を見ていない】

おかげさまで、本業であるコンサルティングの業務が多忙となり、昨年末から3月末日までの間、土曜日や日曜日も返上で、仕事漬けとなっております。結果としてリトルリーグの練習や練習試合に顔を出せなくなり、約18年間リトルリーグに携わっておりますが、初めて3ヵ月間全く顔を出せない日々が続きました。

この間、監督・コーチ・事務局長をはじめとした多くの方々が協力し合い、保護者とともにリーグの運営を滞りなく行ってくれました。

まあ、私がいなくてもリーグは何も問題なく運営できるものと思っておりましたし、実際、そうだったということです。

ところが・・・大事件が発生！細かいことは申し上げられませんが、保護者と監督との間でのトラブルです。

これまで毎週のように練習や練習試合を見ていた時とは違い、事件の経緯や、それぞれの主張を聞いても、リーグの責任者として「明確」な意見や指針を、自信をもって伝えることができない・・・現場を見ていない自分が「何を」言えるのだろうか？と心の中で葛藤しておりました。

そこで、平日の夜、関係者に声を掛けて話し合いの場を設けました。私の行きつけの寿司屋に集合を掛け、2時間弱の時間ではありましたが、関係者が集まり、「どうすべきか」を決めることができました。支払いの際、自らの“うしろめたさ”から「ここは私のおごりで！」と申し出て、私の気持ちも多少はスッキリ！目標管理を活用して評価をする評価者の皆様、「現場を見ていない」なんてこ

とはないですか？見ていない評価者が勝手に評価する「傲り（おごり）」はいけません！そんな時は皆が話せる場を作りませんか？時には「奢り（おごり）」自腹で！

イケメンコーチ

【8】中国における工場管理－「鏡に映る自分」生涯現役と老害

厚労省のデータでは2014年の日本人の平均寿命は女性86.83歳、男性80.50歳と世界最高レベルにある。一方、健康上の問題で日常生活が制限されない期間を示す「健康寿命」（2013年）は女性74.21歳、男性71.19歳であり、健康寿命をいかに長く保つかということが老年世代には大きな課題だ。日本では平成25年4月1日から65歳定年制度が施行され、従来60歳定年であったものが、再雇用等で65歳まで働けるようになった。私は2002年（平成14年）5月に定年退職したが、まだゲートボールに興じる年ではないと思い、6月に中国に渡り、5年程度とっていたのが、上海万博を見て帰ろうと思っているうちに70歳まで務めることになってしまった。中国の定年年齢は男性が60歳、女性が50歳（管理職は55歳）で、共産党最高幹部も68歳が定年内規となっているようだ。アシスタントからは共産党幹部並みだと冷やかされていたが、70歳を契機に総裁職を引退した。

私も70歳まで現役で働き、幸いその後いろいろな仕事をさせてもらっているの
で、健康年齢の許す限り生涯現役を目指そうかと思っているが、最近、身の回り
で、生涯現役を豪語する方の老害が目につくようになってきたので、考え込んで
しまう。「生涯現役」と張り切っておられる方ほど、自分が周囲に「老害」を振
りまわしていることに気づいていない。ある年齢になれば「鏡に映る自分を見つめ
る」謙虚さが必要だと自戒している毎日だ。

中国も高齢化してきており、年金財源が枯渇してきているので、政府は定年延
長（年金支払い開始を遅らせる）の検討を始めているが、メディアが行うアンケ
ートでは定年延長反対が圧倒的に多い。中国人には生涯現役などという考えは無
いようだ。

順利包装集団 福喜多俊夫

【9】千本桜

一目千本。そういわれる吉野の桜を、今年初めて見ることができました。吉野
は修験道の聖地。大峰山で役の行者が蔵王権現を祈り出され、そのお姿を山桜の
木に刻まれたという縁起があり、山桜は吉野ではご神木です。このため、大切に
維持され、修行者が寄進するなどして桜が増え、3万本を超える本数があるそう
です。現在は、奥の千本、上の千本、中の千本、下の千本の4カ所が見所。

吉野は、標高差が600mほどあります。奥の千本は、吉野奥駆けの出発点。
海拔800mを超えます。バスを乗り継いで、そこまで上り、山を600mほど
下りていくのが吉野の本格的楽しみ方？ 標高差があるので満開時期が異なり、
いつ行っても満開の場所がある？ 今回の吉野行きは、2回続けてになりました。
1回は奥の千本まで、もう一回は中の千本まで。中2日です。奥の千本まで行っ
たときは、身体が疲れて桜を楽しめなかったもので、2回目は中の千本までで我慢
をしました。そうしたら、一目千本といわれる美しさをあじわうことができました。
どうやら、頑張りすぎないのがよいようです。

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。