

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(32)
- 【5】 生き生き施設づくり(24)
- 【6】 信頼のある職場(32)
- 【7】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(42)
- 【8】 中国における工場管理－「組織の掟」(水は高きから低きに流れる)
- 【9】 六個山(ろっかやま)

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、6回目(6/21掲載)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。ご笑覧いただければ幸いです。

- 【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」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、語り合える機会を持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：CMBO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off研修と職場実践を組み合わせた現場で使えるノウハウ

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(32)

---

##### 【仕事の概念的理解】

職場の仕事は、二つの角度に分けて理解をするとよいと思います。  
第1の角度はKnow-How。実際に「何をどう動かすのか」に関する理解です。実務担当者であれば、Know-Howは必須です。それすら持たない場合には、毎日の仕事ができません。第2の角度は、Know-Why。「なぜそれをするのか」に関する理解です。二つのWhyが考えられます。一つはHowの背景にある原理。もう一つは仕事の目的や意味です。仕事の原理を理解していくことが専門性に繋がり、仕事の目的や意味を理解していくことがビジョンや目標設定の力につながります。Howを理解するだけでは、ビジョンや目標設定の力にはつながらないわけです。

通常、組織に入ると、最初に覚えなければならないことはHowです。多くの場合はマニュアルがあったり、先輩が教えてくれたりします。ある程度は定型的な訓練も必要です。Howについては、早い遅いの違いはあっても、学習の到達度の差は大きくはないと思います。個人差が大きくなるのはWhyです。Whyにも、二つの内容があります。一つはHowの背景にある原理です。こちらの修得は高度教育を受けることによって修得が可能でしょう。もう一つは、仕事の目的や意味です。こちらは、環境の変化にともなって同じHowの目的や意味が異なったり、同じ目的を達成しようとするれば、Howを変える必要が出てきます。当然、仕事理解の個人差が大きくなります。こちらの修得は、仕事上の体験と、職場の同僚や上司、先輩との対話のなかから本人が発見する発見的学習に依存します。考えなければ仕事が進まない状況を数多く体験し、仕事の意味と目的を発見する訓練を積み重ねる必要が生産性を高めるために大切な所以でしょう。

中嶋

---

#### 【5】生き生き施設づくり(24)

---

##### 【外国人介護スタッフ】

介護現場に外国出身の介護スタッフが増えています。  
日本人の英語は、書けても話せないと言われます。介護現場で働く外国出身のスタッフはその反対に話せるけれど書けない苦労があります。とりわけ漢字。記号にしか見えないそうです。

私が定期的に訪問する施設では、10年位前からフィリピンの実習生を受け入れてきました。現在では、それとは別に外国出身で日本国籍のスタッフが数名働いています。その中には正職員に登用された人もいます。

ここにいたるまで施設側がやって評判がよかったのが、入居者の居室の表札を漢字とローマ字にしたこと。最初はおしゃれな表札にしようとして行ったことが、外国出身スタッフにはたいへんありがたかったそうです。もう一つが業務時間内の日本語勉強会。外国出身者はもともと勉強熱心ですが、ほかの勉強会とは異なり質問が活発に飛び交います。

難しいのが書類作成、記録業務です。介護現場は結構書類がありますから、周りがフォローしてあげる体制がとれるときはいいのですが、人の少ない夜間などは配置は厳しい場合があります。漢字を手で書かなくてもいい方法は無いか、記号化す

るとか電子化するとかアイデアはありますが、まだ基本ペーパーなので、しばらくはフォロー体制でしのぐことになりそうです。

そういったノウハウは、一朝一夕には組織の知恵として身につかないので、今から準備しておくことが大事です。介護スタッフの不足を補う補助戦力という位置づけでなく基幹戦力としての期待もあります。将来的にさらに多くの外国出身スタッフに働いてもらう際の準備になればと考えて、施設長はじっくり構えています。

パートナー・三宅敬司

---

## 【6】信頼のある職場(32)

---

### 【ボツになった制度企画】

人事制度改定などの大きなプロジェクトでは、ときには相反する多面的な議論を経て、一つの結論にいたります。その結論を受けて、人事制度説明会資料や運用実施要領やさまざまな規定類が成果物として残ります。

しかし、議論の過程で不採用になった制度案や見送られた少数意見は、そこには残りません。プロジェクトに参加したメンバーの記憶からも、チームの組織としての記憶からも薄らいでやがて消えていきます。

それでいいのだろうかと思うことがあります。制度は完璧なものではなく課題は絶えず存在します。制度設計にかかわった人がその後の運用にずっと携わるわけでもありません。何年かたって新しく担当になった人が、顕在化している制度上の課題を解決するために、制度を改訂しようとするのはごく自然なことです。新鮮な目で見たら、なぜこんなおかしいことをやっているのだろうかと思うことが目につくかもしれません。

しかしそれには一つ一つ理由があるわけですから、なぜそうしたのか、なぜ今もそうなのかを理解できるような情報をできるだけ生な形で残しておくこと、すなわち当事者はなぜこの制度を選択したかという、判断の蓋然性を記録しておくことは、次の代の担当にとって意味のあることと考えます。そのためには、結論として決まった案のことだけでなく、最後まで迷った有力案やそれを採用しなかった理由などを残しておくといいのになあと思います。

そう思いつつも、制度が決まったらさらに高いハードルの運用に突入していき、そのままになってしまった過去を自戒しています。

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)

---

### 【昨日の自分より、ほんの少し上手くなるう】

今年の2月、幸運なことに我がリーグに元千葉ロッテマリーンズの監督を務めた、ボビー・バレンタインさんが臨時のコーチとして一週間指導してくださいました。平日も学校が終わってからの練習を行い、子ども達はさまざまなことを直接教わり本当に素晴らしい経験をさせてもらいました。

ボビーさんがおっしゃった言葉の中で、非常に考えさせられる言葉がいくつかありました。その中の一つを今回はご紹介します。

「昨日の自分より、ほんの少し上手くなるう！」私自身も常に感じていることですが、リトルリーグで子ども達に野球をさせている保護者の多くは、他の子どもと我が子を比較しながら、一喜一憂しているのですが、時にそれが理由で、「野球を辞めさせたい」につながってしまいます。我が子のふがいなさを見ていられない、

レギュラーになれない、スタメンに入れないなど、さまざまな葛藤が起こり、結果として「野球を辞めさせたい」に・・・。

ボビーさんは子ども達に対して発しただけではなく、保護者の皆さんに対しても伝えていたように思います。「子ども達が何故、試合で緊張するのか?・・・それはご両親を喜ばせたいからなんだ!」ともおっしゃっていました。

そうなんです。小学生にとって、一番のプレッシャーは保護者の皆さんなんですよ。だから、ボビーさんは「昨日の自分より、ほんの少し上手くなろう」を子ども達とご両親に向けて発したのだと思います。まず目を向けるのは、自分が成長しているかどうか?自分自身が昨日より、半年前より、一年前より成長しているのかわりか?そこに目を向ければ「さぼっている自分」にも気づくと思いますし、「成長している自分」にも気づきます。

保護者の皆様も、「我が子の成長」に気づき、褒め言葉も出てくるのではないのでしょうか?

他人との比較は意識しなくとも、自然に行ってしまうと思いますが、「個」に目を向けた評価を意識することが大切なのではないでしょうか?

皆様も、昨日の自分より、ほんの少し上手くなっていますか?

イケメンコーチ

---

## 【8】中国における工場管理－「組織の掟」（水は高きから低きに流れる）

---

佐藤優さんの新刊書に「組織の掟」というのがある（新潮新書662 2016年4月20日発行 720円）。外務省時代の自らの経験をベースに一般の企業にも見られる組織の力学（組織の掟）を、組織の活用術、組織の従属術、組織の分析術、組織の管理術など8章にわたって述べている。私の経験上、当てはまるものもあるし、当てはまらない（私の経験の幅が狭い故）のものもあるが、なかなか面白い。30～40歳代に、第6章 組織の処世術を読んでおれば、もっと楽しく仕事ができただろうかもしれない。しかし、十分楽しく仕事をさせてもらったので「組織の掟」にうまく適応していたのだろう。この本は組織の力学を自分なりの眼で見ると一助になるので一読をお勧めする。

どのような組織でも、指示・命令は上から下へ流れる。上意下達である。意思疎通や改善活動などで、ボトムアップの大切さが強調されるが、ボトムアップはトップに力量があり、トップダウンが機能していなければ、下から上がって来た意見の価値が正確に判断されないのでは実質的には機能しない。

中国では、一部の外資系（日系を含めて）企業を除けばすべてトップダウンである。中間管理職は有名無実で、末端の作業員も指示が一番上から流れてきたものか、トップだけを見ている。ただ、中国企業で働く日本人、中国企業を相手に商売をする日本人はここで油断してはいけない。中国はトップダウンであるが、結果管理であって、問われるのは結果だけ、途中のプロセスはノーコントロールである。（中国の地方政府はまさにこれ、末端官僚が法律を自在に操っている）中国企業の中間管理職や末端担当者が仕事を面白くやるのはここで裁量を働かされるからである。

順利包装集団 福喜多俊夫

---

## 【9】六個山（ろっかやま）

---

筆者の地元には六個山があります。箕面公園から見れば西側。標高は360m。現在は野外活動センターになっています。地元の里山であり、この山が見えるように住宅地の道路が配置されています。ドーム型の姿が美しい山。昭和30年頃までの記憶では、炭焼きが行われていたと思います。

最近になって、山の名前の由来を知る事になりました。六ヶ村が入会をする山という意味。それ故ロッカヤマと呼ばれているそうです。筆者が住む集落は、宿駅だ

ったので、その入会の権利を持っていなかったとのこと。農業を中心とする集落が、入会し、薪をそこから得、炭を焼き、キノコや山菜を収穫していたのでしょう。所有権も利用権も共有のものとして存在し、口あけ等の慣習を通じて、資源の枯渇を防止することもやられていたのだと思います。

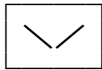
身近な場所を深掘りすると、面白いことに出会います。

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て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](mailto:mbodoor@mbo.mcp.co.jp)

※本メールの無断転載・複製を禁じます。