

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

- 【1】 「キャリアデザインライブ」のご報告
- 【2】 4月からの活動予定
- 【3】 セミナーのご案内
- 【4】 職場を考える(37)
- 【5】 生き生き施設づくり(29)
- 【6】 信頼のある職場(37)
- 【7】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(47)
- 【8】 中国における工場管理
- 【9】 裏と表

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回のペースで発行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】 「キャリアデザインライブ」のご報告

3月に法政大学で開催された「キャリアデザインライブ」で「生業の里」の報告を中嶋が行いました。玄田先生や梅崎先生、会場の皆さんとの議論のなかから、「地方に住む覚悟＝キャリアアンカーを故郷に下ろす」という話に発展しました。錨なのだから、どこに下ろすのかを決意し、覚悟することこそがキャリアアンカーの意味。そんな見方が生まれました。

【2】 4月からの活動予定

代表者中嶋が4月から、大阪商業大学の特任教授に就任しました。MBO実践支援センター代表と兼職の形をとります。週の前半を大学に、後半をコンサルティング活動に充当する予定です。

【3】 セミナーのご案内

今年度の推進者養成研修の予定は、次のとおりです。

開催日時：第1ステップ：2017年10月19日（木）11:00～20日（金）17:00まで
第2ステップ：2017年12月14日（木）13:00～16日（土）12:00まで

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）

【4】職場を考える(37)

【 職場の顧客 】

前回に引き続き、「職場の仕事」について。今回は、「職場の顧客」について考えます。かつて、ドラッカーは「顧客によって事業は定義される」と述べました。それと同じことが職場にも言えるでしょう。「顧客によって職場の仕事が定義される」。誰かの役にたてばこそ、ひとまとまりの仕事が必要とされ、職場が設置される。けっして、ある手続きを守るために設置されるわけではありません。手続きやルールは、仕事を進める上での制約（支援）要因の位置づけとなります。その中で、企業倫理を守ることや法令を遵守することは極めて当然のことというべきでしょう。しかるに、昨今の管理手続きの重視は、職場メンバーの関心を、「我々の顧客」に向けず、「我々の落ち度」に向けがちです。注意力は有限ですから、あることへの関心が高まれば、他のことへの関心が衰える。その結果、職場の顧客に対する製品・サービスの提供がおざなりになる。そんな出来事が起きるのではないのでしょうか。

かつて、「手続きを守るが、それだけでしかない仕事」の喩えとして、「お役所仕事」という言葉を使ったと思います。また、官僚制の逆機能は、さんざん議論されたテーマでもあります。自らの職場を生き生きとさせるためには、職場の顧客を改めて考え、自分達たちの職場がだれに貢献すればよいのかをしっかりと考えてみたいものです。

中嶋

【5】生き生き施設づくり(29)

【 手順前後 】

介護施設には「宿直」といわれる制度があります。夜間に施設に泊まり、定められた時間帯に施設内を回って異常がないか確認したり、電話や文書が来たら取り次いだり、緊急時にその対応にあたる以外は、休息・睡眠という内容で、通常より軽めな勤務であることからその対償として時間当たり賃金より少ない定額の宿直手当が支払われます。

「夜勤」は違います。夜勤は、深夜（22時から5時）に行う通常の業務のことをいい、その労働に対しては、通常の賃金プラス深夜割増賃金が支払われます。

ややこしいのは、「宿直」がホントに「軽めな勤務」ですむのか、という点です。緊急時に対応するのが拡大解釈されて、たとえば呼び出しコールに駆けつけて通常の介護業務の一部を行うとなると、宿直の中に夜勤が混在することになりかねません。それが常態化すると、賃金の過少払いという問題も起こるかもしれません。

そこで、「宿直」制度には労働基準監督署長の許可が必要で、許可の要件として、「常態として労働する必要のない勤務」であり、「通常の勤務時間の拘束から完全に解放された後のもの」とであると定められています。

ではどの程度の介護なら許容範囲かとなるとさらに細かく「少数の者に対して行う夜尿起こし、おむつ取替え、検温等の介助作業であって、軽度（おむつ取替え、夜尿起こしであっても要介護者を抱き抱える等身体に負担がかかる場合を含まないこと）かつ短時間（介護作業が一勤務中に1回ないし2回含まれることを限度とし、1回の所要時間が10分程度のものをいうこと）の作業に限ること」とあります。他にもありますが、このへんでやめておきます。

感じることは、行政の指針や許可要件が示されることは、就業関係のルールを考
えるうえで紛れを少なくする効果はあると思います。一方で、本来ならどうい
う働き方が自分達の施設にとって合理的か効果的かという議論があつて、次にその働き
方に見合う処遇はどんなものだろうかを考えるのが正しい順番だと思うのです（そ
の際にコンプライアンスは当然考慮します）。行政のガイドラインにしたがって自
分達の働き方を決めていく、というのは順番としてどうなのかなと思います。

パートナー 三宅敬司

【6】信頼のある職場(37)

【 業務引継ぎ 】

年度の替り目は、人事異動や配置換えにともなつて業務の引き継ぎが行なわれま
す。
いい引継ぎとは何かについて、あるベテラン管理職から聞いた事柄です。

・・・これまで引継ぎを何度も経験した。引き継ぐ側の時もあつたし、引き継ぎ
を受ける側の時もあつた。イニシアティブを持っているのは引き継ぐ側であること
が多い。だから、いい引継ぎ者でありたいと考えている。いい引継ぎとは何か。それ
は、前任者から引き継いだときよりも業務を、自分の在任中によりマシな状態にし
て後任者にバトンタッチすることだと思ふ。異動はいつあるかわからない。だから
毎年、自分の在任中にどんなお土産を後任者や、後を支える同僚後輩に遺すかを考
えている・・・

いい引継ぎというと、要領を得た説明、整理された情報なども大事だし、引き継
がれる側にとってはありがたいです。ただしそれだけではなく、業務の充実がとも
なつてこそその引継ぎでありたいものです。

自分の在任中に何を遺すか。優秀な部下か、士気の高い風土か、仕事の変革か、
新しい業務プロセスか、財務か、顧客の信頼か・・・。その果実を享受するのは、
自分の後の担当者かもしれません。しかし、時間軸の中で組織に自分の価値を載せ
てバトンタッチする務めを全うすることに矜持をもつことも、管理職の本領ではな
いかと感じた次第です。

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(47)

【 上には上が・勘違い 】

野球シーズンに突入して、春の大会が行われております。5年生以下のマイナー
チームが躍進して、気が付けば決勝進出！

これまでの平均得点は1試合あたりで12点以上と打撃が開花！？桜の花の開花の
ように短い期間で終わらないようにと、選手もコーチも優勝に向かってフルスイン
グ！

本日、決勝戦が行われました。結果は・・・準優勝・・・惜しくも決勝で相手
チームに打ち負けました。我がチームも9得点を取ったものの相手チームにはそれ
を上回る得点を与えてしまいました。

私はバックネット裏で、スコアボード係とファールボールの注意喚起のホイッス
ルを鳴らす役目をしながら、試合をじっくり観察しておりました。我がチームと優
勝チームの違いは「守備力」。外野に飛んだ抜けそうな大きな飛球を相手チームの
外野手は「ナイスキャッチ」。当然のことながら、前後左右3~4メートル程度の範囲
に飛んだ飛球も難なくキャッチ。一方、我がチームは相手チームの正面以外の打球
はことごとく取れず、外野を転々とボールが転がり、相手チームの勢いは増すばか

りで、劣勢に次ぐ劣勢でした。

これまで、勝ち進んで来ていたことで気づかなかったこと・・・それは「フライを相手チームが落とすというシーンはこの先の野球ではほとんどないということ！」低学年や4年生頃までの外野手の守備では落球や目測を誤ってしまい、結果として記録はヒットだったものが、この先はフライを上げてしまえば”万事休す”・・・強いゴロやライナーで野手の間を抜けていくようなバッティングが望まれます。勿論、フェンスを越える大飛球であれば別ですが、フライを打ち上げて相手チームの守備力の弱さを突いての勝利で満足しては、高いレベルには到達できないということなんです。

”上には上がいる”勘違いしてしまわぬように今日の試合を教訓に、また練習に励んでもらいたいものです。しかし、結果は準優勝、ちょっぴり残念でしたが、決勝戦の緊張感も味わえたでしょうし、この悔しさが何よりも彼らの糧になるはず！

皆様も結果オーライで気づかなかったことってないでしょうか？

好景気に乗っかり、結果が出ている時こそ、ライバル企業との比較を行い、社内プロセスの問題・課題に着目して、よりよいプロセスによる結果かどうか？「勘違い」はないですか？

イケメンコーチ

【8】中国における工場管理

【 結果には原因がある 】

いい結果であれ、悪い結果であれ、結果には必ず原因がある。その原因には、それを引き起こしている要素原因がある。

たとえば、我社のプラスチック製品に規格はずれの柔らかい不良品ができてしまった。不良品ができるには原因があるはずだ。調べてみると成分の配合比が違っていたことが分かった。配合比の違いが原因だが、この違いを引き起こした原因があるはずだ。配合表が間違っていたのか、作業員が秤量を間違えたのか、自動化された装置であればコンピュータープログラムミスまでさかのぼることになる。

工場で不良品が出たときの”なぜなぜ5回”がこの原因の要素追及の手法である。しかし、工場での”なぜなぜ5回”はなかなか難しい。最初に出てきた原因らしきものの要素分析だ、ということをよく理解していないと、安易に5つさかのぼって真の原因を見つけたつもりになってしまう。そして、しばしば原因と結果の混同が起こり、原因がうやむやになってしまう。我社でも”なぜなぜ5回”が形骸化してしまっているようで心配だ。同じクレームは相変わらず繰り返されている。

事件は結果から定義してはダメだ。結果はひとつのことしか分からない。原因はいっぱいある。原因から追いかけていかねばその事件のもつ他の特性を知ることができない。

順利包装集団 福喜多俊夫

【9】裏と表

着任した大学の近所を歩いてみました。近鉄の小阪駅が最寄り駅です。駅の南側は古くからのアーケードのある商店街。駅の北側は、高度経済成長期に近鉄がつくった新しい町。5階建てのビルが3棟ほど並んでいます。花園ラグビー場に行く電車の中から、近代的な町が突然現れるのを面白いと子ども時代に思っていた覚えがあります。

その町を歩いてみると、線路に南側には、パン屋さん、毛糸屋さん、和菓子屋さん、銀行などがあります。北側には、喫茶店、飲食店などが多くなります。新しい町ができた頃に入居された方々や、その後新たに商売を始めた方が多いのでしょうか。ハウス食品の本社も北側にはありますから、かつては工場が多い町だったのかもしれない。

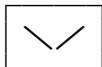
そういえば、ハウス食品の従業員出入り口に創業者らしい方の胸像が置かれています。玄関のほうには何も置かれていません。創業者が従業員の入社と退社を見守っているように思えます（勝手な推測なので、何も確認できていません）。
町を歩くと、いろいろな想像が膨らみます。

中嶋

◆◇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は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。