

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

- 【1】 悲しいお知らせ
- 【2】 職場を考える(40)
- 【3】 生き生き施設づくり(32)
- 【4】 信頼のある職場(40)
- 【5】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(50)
- 【6】 牛首別報徳社

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】 悲しいお知らせ

本誌に「中国における工場管理」を寄稿してくださっていた、福喜多俊夫氏が8月31日に逝去されました。本誌50号(6月15日発行)が最後の原稿となりました。享年75歳。誠実で明るいお人柄で、かつ努力家。定年退職後に中国に渡られ、経営者役を引き受けられていました。70歳になられたとき、「まだ、力が伸びている気がする」と言われたことが、私の励みになっていました。目標とする身近な先輩を喪い、残念な思いでいっぱいです。謹んでご冥福をお祈りしたいと思います。

### 【2】 職場を考える(40)

#### 【 上司と部下の分業と協業 】

今回は、職場のなかでの水平的な分業について考えてみました。今回は、職場のなかでの垂直的分業について考えてみます。マネジメント活動の分業です。イメージを共有するために、次のような職場を考えてみます。まず、職場の管理者を課長クラスと係長クラスに分けます。一応、係長の部下数は5人、課員の人数は20人を想定します。また、マネジメントの業務を計画、指示、統制、調整としておきます。こうしたうえで、ざっくりと考えると、次のように分業していると言えます。マネジメントの時間幅を考えます。係長が担当するのは日時、週次、月次程度の時間幅。課長は月次、四半期次、年次程度の時間幅を担当します。それより長い時間幅は、部長の担当。同様に、空間幅を考えると、係長は5人分の仕事の幅。その多くは類似した業務の幅です。小さな空間を考えればよいことになります。課長になると20人分の仕事の幅。質的にも変化が大きくなります。部長になると100人ほどの仕事となります。量的にも質的にも膨大な空間になります。その結果、マネジメントに用いる情報は階層によって大きく変わってしまいます。係長であれば生身の現実、現場を見るのが中心。課長になると、現実からつくられた記号(報告や数値)とその精度情報を用いることとなります。部長になれば、記号中心に考えざるを得ません。蛇足ながら、例外処理という観点をいれると、係長が日常業務の例外処理を行い、課長や部長が用いる情報からノイズを減じる作業を行っています。このように、時間幅・空間幅・用いる情報、三つにおいて管理者が分業を行なっています。地図にたとえれば、管理職の階層によって用いるべき地図の縮尺が異なっている(施工図面を使う係長、日本全図を使う部長)。筆者にはそう見えます。職場における上司と部下は、指示と命令のラインというイメージになりがちです。

そこでは「思考と作業の分離」がイメージされがちです。しかし、その背後にあるマネジメント活動の垂直分業を考えると、上司と部下は、もっともよい組織的判断を協力して作り出す存在であり、そのときに用いる地図の縮尺が異なるというイメージになります。

中嶋

---

### 【3】生き生き施設づくり(32)

---

#### 【 無資格者採用 】

毎回同じようなことで恐縮ですが、採用難がますます深刻になっています。二、三年前は、いい人を選ぶ余裕などなくとりあえず志望してくれたら採用せざるを得ない、という悩みだったのが、今は応募そのものがないところにまできています。

聞いてみると、周辺の他の施設も同じ状況です。介護スタッフに特徴的な就労事情のひとつに職住接近があります。全員がそうではありませんが、自宅から通える範囲内で勤め先を選ぶ傾向が強いのは確かです。介護が必要な高齢者の数と介護スタッフの、いわば需給バランスは地域によって異なりますが、介護スタッフの配置を地域をまたいで広域で行うことで融通をはかることは、そう簡単なことではありません。

ざっくりいうと都心部が深刻で、なかでももっとも深刻な地域がこのS区域なのです。

有効求人倍率は二桁に手が届こうとする高水準で、もはや採用戦術のレベルアップで対応できる状況ではないと判断し、これまで介護福祉士資格を条件としていた正職員の採用を、無資格・未経験でもかまわないから人物本位でと採用の門戸を広げることになりました。

もちろんこれまで、介護福祉士資格を正職員の採用条件にしていたのには理由があるので、それをはずすことは新たな課題を生じますが、介護スタッフの新規採用市場が消失した（も同然）と考えると、課題があるからやらないという選択肢はないだろう、と判断したわけです。むしろ、これから生じる課題を一つ一つ解決することが、自分達が人材獲得競争で先手をとることにつながればいいと考えています。

パートナー 三宅敬司

---

### 【4】信頼のある職場(40)

---

#### 【 名作の巻末断り書き 】

名作として今も人気のある映画や文学作品の巻末に、  
…今日の人権意識に照らして不適切と思われる表現や言葉がありますが、当時の時代認識に鑑み、そのまま掲載させていただきました…  
などとあるのを見ると、社会の規範は時代とともに変わっているのだなと実感させられます。ただどの表現が不適切なのかを指していませんから、私などは、読み終えてから、え、そんな表現がどこかにあったかな、と感ずることがよくあります。

これってどうってことないとか、これはさすがにいけない、という判断基準には、それまでの日常生活や職業生活の経験にもとづく学習が基底にあります。われわれが一生懸命に日々を過ごす中で獲得した知見ですからけっこう頑固で保守的なものだと思います。自分の個人的な体験とは、一見かわりなく変化していく時代の規範意識とズレないためにはある種の意識的な学びあるいはアンラーニングが必要かもしれません。

学習するにしろ学習棄却にしろ、それを誠実に行うためには、自分（自分達）の規範意識は不完全であるという自覚こそが大事だと思います。  
昨今起きた大企業でのデータ改ざんや無資格者検査を他人事と思うようでは、相当にアブないとも感じています。

---

【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(50)

---

【期の途中で見直すための小さな「たら」「れば」】

新チームが8月から本格的にスタートして、5年生・6年生のメジャーチームが最初の公式戦に！  
結果は、見事優勝！昨年度のチームの県大会優勝の勢いそのまま、最高のスタートを切りました。  
チームの雰囲気も優勝したとあって最高に良く、監督・コーチ・保護者も含め、関係者皆がウキウキ。  
そんな雰囲気の中で、次の大会が始まりました。今度は優勝・準優勝のチームが関東大会への出場資格を得られる大会ということもあり、久しぶりのメジャー大会への出場も夢ではなく、チーム一丸となって臨みました。  
順調に準決勝まで駒を進めて、準決勝のゲーム開始！ここで勝利すれば関東大会への出場資格が得られるとあって、緊迫する試合展開に・・・両チームのエースがともに0点に抑え、終盤へ・・・我がチームは終盤打線がつながり5点を奪いました。そして最終回、5点差という得点差、エースの調子、どう考えても勝ったと思った最終回に・・・連打を許し、守備の乱れが重なりました。・・・なんと5点差を追いつかれてしまいました。（見ていると本当にあつという間の出来事）  
延長戦に入り、2イニング目に相手に1点を許し、その裏の攻撃でも無得点。  
結果、準決勝敗退となりました。あの時、1本ヒットが出ていたら・・・あのとき、ミスをしなれば・・・沢山の「たら」「れば」が浮かびました。

その後、監督・コーチから選手達へ、こんな一言が・・・  
「君達の長い野球人生の中の、たった1日、たった1試合、たった2イニングの出来事です。一人ひとりが今回の結果を受け止めて前に進むしかありません。次の目標に向けて大きな経験をさせてもらったんだ！」「ピンチの時に誰か投手に声を掛けたのか？」「ミスをした選手に誰か声を掛けたのか？」  
「周りの雰囲気に流されずに、自ら正しいと思うことをやれなければ、強いチームにはならないぞ！」「たら」「れば」は君達の成長のスタミナ源だぞ！」と・・・。

そうそう、新チームができてたった2ヵ月、とんとん拍子にコトが進みすぎていたから緩んだんだ！  
後々痛い目にあうよりも今日で良かったんだ！  
そして来年、いやこの先の人生で「あの時の、あの瞬間を忘れなかったから、今こうして、ここに居られるんだ！」そんな風に思えるように今から緩んだ気持ちを引き締めて、まずは緻密な振り返りを・・・

皆様、期の途中で目標の見直しは行っておりますか？中間面談も何かを見つけ出す場にしなければ時間の無駄かもしれません。小さなことに目を向けられなければ、組織全体が自然と緩み、大きな失敗に！組織全体の緩みによる事件が後を絶ちません。

皆様の職場や会社は大丈夫ですか？小さな「たら」「れば」を大切に！

イケメンコーチ

---

【6】牛首別報徳社

---

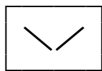
北海道の十勝地方に豊頃町があります。十勝地方の開拓が始まった場所。町民憲章の前文に「先人のたくましい開拓精神と、報徳のおしえをうけつぐことをほこりとし、」という文章があるとおりに、二宮尊親（尊徳の孫）が開拓を開始した町です。二宮尊親は明治30年に牛首別原野の開拓を開始。福島県相馬で募集した農民と開墾を始めます。小作農を使用した他の多くの開拓農場とは異なり、自作農の創出を目的としました。このため、一人あたり5町歩を基準に開拓区域を決めます。尊親自身も10年近く村に滞在し、毎月20日の午後には例会（芋コジ）を行って心田開発に努めます。当時の出席管理板が博物館に現存していますが、一日がかりで道なき開

拓地を歩いてやってくる開拓者を思い浮かべると、よくぞ例会が維持されたものだと感じます。  
現在、牛首別には「二宮」という地区名がついています。しかも、二宮神社、二宮橋、二宮郵便局と地域には二宮だらけ。二宮神社に登って地域を見ると、区画の広い農場と牧場が広がり、キビやジャガイモが植えられています。農地もよく手入れされている様子で、広くて美しい田園風景です。開拓者の子孫の多くが、そのまま牛首別で暮らし、報徳社の例会も維持されていると聞きました。印象に残る場所になりました。

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て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。