

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

- 【1】 目標管理推進者養成研修のお礼と感謝
- 【2】 職場を考える(53) 【緩い管理者】
- 【3】 生き生き施設づくり(45) 【定着体質】
- 【4】 信頼のある職場(53) 【現象と原則】
- 【5】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(63) 【言葉の怖さ】
- 【6】 時代劇の裏側

MBO実践支援センターのメールマガジンをお届けします(このメールマガジンは、MBO実践支援センターのメンバーが面識を得た皆様に、近況報告のつもりで1回／2ヶ月のペースで送らせていただいています)。ご笑覧いただければ幸いです。

中嶋 哲夫

【1】 目標管理推進者養成研修のお礼と感謝

第43回目標管理推進者養成研修第2ステップを12月5日～7日に開催しました。今回で最終回となる研修で、9人の方に参加いただきました。研修の2日目には、来年4月22日に放送予定の「柳生一族の陰謀」のロケが研修会場で行われ、時代劇の撮影の裏側を見る機会にも恵まれました。ほぼ25年間にわたって開催してきた研修ですので、800人近い方が過去に履修され、良い職場づくりに取り組んでこられました。ありがたいことです。感謝の一念です。(中嶋)

【トピックス】

- (1) 「賃金事情」No. 2795 (2019. 11. 20発行) のコラム「人事も歩けば」に『先生の晴れ日』が掲載されました。
- (2) 「賃金事情」No. 2797 (2019. 12. 20発行) のコラム「人事も歩けば」に『ロータリーのある住宅地』が掲載されます。

【2】 職場を考える(53)

【 緩い管理者 】

今回も前回と似た話です。厳しい管理ではなく、緩い管理が望ましいという話をします。大組織に対して、我々は無謬性を求める傾向があります。不祥事が起これば、それを防止する仕組みを作りそれで大丈夫だと考えます。何らかのチェックの仕組みを通じて不祥事を防止する取り組みです。組織ガバナンスの確立やコンプライアンスへの取り組みとして、多くの企業で取り組まれています。しかし、このような動きが、不祥事の防止に役立つかといえば、そうではありません。なぜなら、不正を防止する政策を組織が遂行すれば、副作用もあるからです。従業員に対する不信感(ミスをしたり不正をしたりするかもしれないという人間観)を意図せず伝えるという副作用です。言い換えれば、従業員の自己規律に期待しないメッセージを無言の内に送っているわけです。チェックシステムを作って不正防止に注力しても、その一方で、従業員の自己規律力を弱めるので、どちらの効果が大きくなるかは、分かりません。組織ガバナンスを改革した先端企業や、デミング賞を受賞した企業などで不祥事が起きるのは、ルールで厳しく縛る経営姿勢に対し、ルール違反の工夫に創造性を向ける従業員(上位者を含めて)を生み出しているからかもしれません。このようなとき、職場の管理者は、従業員の自己規律に期待する職場運営を行うこ

とが必要です。組織全体として不正を防止する仕組みを作るのですから、職場では従業員の自己規律を強調することでバランスが取れるからです。職場で共有された目的に向けて自己規律を行うという基盤的な力が崩れれば、チェックのシステムは意図通りに動くはずがありません。部下を信じ、緩い管理を行う管理者が必要だと考えています。

中嶋

【3】生き生き施設づくり(45)

【 定着体質 】

うちの法人も人材確保には苦労し、直接採用だけでは充足しきれないので、外部から紹介で補っていますが、その紹介料が高騰して人件費増となり経営を圧迫しています。それなら自前で採用をやれば良いという考え方もありますが、もともと現場が人員不足なうえに採用にまでスタッフの時間を割くとさらに人手が足りなくなります。

ただ、人が辞める辞めないを法人内の施設ごとに見てゆくと、定着率が高いところと低いところがあります。施設は23区内の同じ区に設置されていて、同じ法人ですから労働条件や処遇に大きな違いはありません。とすれば何が定着率の高低の分かれ目なのか…。

ある専門家は、定着を左右する事業所内の要因として、現場の人間関係や指導力といったマネジメント要素に加えて、入居者や家族のモラルを挙げています。権利意識ばかりが高くやってもらって当然という態度の入居者や、常識を超えた過大な要求をする家族が多くなると、スタッフの働きがい減ずるのは当然なことだと思います。ただスタッフ自身は入居者や家族に不満をぶつけることはできないので、その矛先は施設の方針やマネジメントに向かいます。

入居者にとって、慣れたスタッフが見てくれることは安心です。双方にとってメリットのある定着という価値のために、施設側と利用者側の好ましい協力関係を築くことも、定着対策の視野に入れておきたいと思います。

パートナー 三宅敬司

【4】信頼のある職場(53)

【 現象と原則 】

その会社で起こったことは、社員の異動拒絶です。不採算の事業から撤退することになり、その事業に従事していた社員に対して次の異動先を告げたところ、一人の若い社員が勤務地異動をとまなう配属案を拒んだのです。

就業規則には転勤異動ありと明記していますが、本人の言い分は、採用最終面接で転勤はないという約束をしてくれたから入社を決めたのに話が違う、というものです。

二、三年前のことなので採用面接の記録は残っていましたが、「約束」の事実があったかどうかまでの具体的なやり取りの証拠はありません。ただ、状況としては本人が勤務地の希望を言ったことは確かです。会社側が配属希望調査でそれを聞いたからです。

問題はそのやり取りによって、本人は要求が受け入れられたすなわち約束が成立したと思込み、一方会社は配属検討の手続きとして希望を聴取したに過ぎないという認識でした。結果的に、最初の配属が本人の希望勤務地と一致したため、本人の受け止めは会社との口頭契約というレベルにまで強固になって、双方の認識ギャップもさらに広がっていきました。

双方が、原則と現象は区別しておくことが実務上、大切だと感じました。

「現象」は個別のもので、この場合「希望先に配属になった」

「原則」は全てに通じるもので「配属は最終的に会社が決める」

パートナー・三宅敬司

【 言葉の怖さ 】

今年最後の県内大会ではメジャーチーム（小学校5・6年生）の人数が多いということから、メジャーAチームとメジャーBチームの2チームでエントリーしました。驚くことに、両チームともに勝ち上がり、決勝は我がリーグのAチームとBチームの対戦となりました。結果Bチームが優勝、Aチームが準優勝と、今年最後に良い締めくくりとなりました。

このところ、良い結果が重なり、コラムでの自慢話が續いていたのですが、今回は大人たちの少々よろしくないお話です。

小学校3年生未満のジュニアチームの休憩中に、子供同士の喧嘩が勃発、途中でジュニアチームの監督が気付き、怪我無く喧嘩はおさまったのですが、監督から当日夕刻、両方の保護者に対して、ことの経緯を報告し、それで終わるかと思いきや・・・。

当日の夜、両方の保護者から連絡が入り、当事者の保護者間での言葉の応酬により、保護者間で喧嘩が勃発したとのこと。

今回の喧嘩以前から、お互いが不満に感じていたということもあり、子供同士の喧嘩が大人の喧嘩に発展してしまいました。

ジュニアチームの監督から相談があり、翌週の土曜日にジュニアチームの保護者全員を集めて、ことの経緯を共有し、今後のことについて話し合いたいとのことでしたので、話し合いが円滑に進むように応援として翌週土曜日に出席致しました。

簡単に“皆で今後は注意しよう”、“子供たちのために仲良くやりましょう”などと終わると想定しておりましたが、簡単にはいかず、徐々に話は指導者である“監督の指導力不足”という話へと転嫁されてきて、「もっと、シッカリして欲しい」「もっと、細かく見て欲しい」などなど・・・。

ジュニアチームの監督も想定外の批判が自分に対してなされたことで、その場の進行はグダグダに・・・。その後、ジュニアチームの監督およびコーチたちが年内で辞任したいと申し出る事となり、長年リーグを支えてくれていた、我が子が居ないチームで本当にボランティアとして活動してくれていた指導者が居なくなってしまうという事態に発展。

ボランティアで行っていたということもあり、「そこまで保護者たちから批判されてまで残りたいとは思えない」という言葉を残し、ジュニアチームの大会終了とともにグラウンドを去っていきました。

本当に悲しい出来事です。約20年間のリトルリーグ経験の中で、保護者との揉め事で辞めていく指導者は数多く見てきましたが、今回の件は、まさかの展開で、まったく予測できませんでした。

再三、慰留を求めましたが、相当心に傷を負ったということで、結論は変わらず・・・これまでの貢献に感謝して、本人の辞意の気持ちを受けるとしました。一方的に保護者が悪いとまでは言い切れませんが、ボランティアで毎週末、無償で子供たちのことを考えて指導して下さっている方への「言葉」の選択で組織が一気に崩壊。（泪）

言葉！ 使い方を間違えると本当に怖いですね。新しい挑戦や通常業務にプラスαで実施する業務を目標としている方への外野からの“言葉”笑顔になれる言葉と人を傷つけてしまう言葉。

最善の選択・使い方ができるように！・・・改めてそう思いませんか？

イケメンコーチ

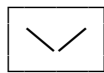
【6】時代劇の裏側

目標管理推進者養成研修の2日目に、研修会場の関西セミナーハウスで時代劇のロケがありました。先乗りのスタッフの方が機材を運び込み、8時には俳優や撮影スタッフが揃って撮影開始。筆者が見たシーンは、茶室の縁側で若武者が笛を吹く姿をお姫様が見ているというシーンでした。目に入った俳優さんは2人。しかし、カ

メラの傍には30人以上のスタッフがおられます。各々の方が専門的な立場から撮影に関わっておられる様子でした。
お昼休みになると、撮影スタッフの方々は移動用のバスに戻ってこられます。持参したお弁当を暖かい場所で食べるためです。ロケ弁当ではなく、昼食は持参。思い思いに食事をされていました。
撮影は16時まで続きました。いろいろな場면을撮られたのでしょうか。俳優さんは衣装のまま撮影場所を後にされ、順次スタッフが帰られ、最後に機材の撤収作業が行われました。たぶん、会社まで帰ってから解散されるのでしょうか。
たった1人の不祥事が、30人~40人の方々の仕事を無にしてしまう。タレントさんもそれを理解できていないとやれない仕事なのだろうと、考えていました。
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

※本メールの無断転載・複製を禁じます。