

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

【トピックス】「賃金事情」コラム

- 【1】新型コロナウイルス
- 【2】職場を考える(55) 【データと出会う】
- 【3】生き生き施設づくり(46) 【感染対策2】
- 【4】信頼のある職場(55) 【未曾有の中で】
- 【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(65) 【朝令暮改】
- 【6】外出自粛

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さまに、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

【トピックス】

- (1) 「賃金事情」No. 2802 (2020. 3. 20発行) のコラム「人事も歩けば」に『名塩にて』が掲載されました。
- (2) 「賃金事情」No. 2804 (2020. 4. 20発行) のコラム「人事も歩けば」に『まち角図書館』が掲載されます。

【1】新型コロナウイルス

新年にはほとんど知らなかった新型コロナ。100年に一度の規模のパンデミックになりつつあるようです。私たちは未体験の事態に対処しないといけないようです。敵は賢いウイルスです。人にとりついてはすぐに発症させず、しばらく活動をさせて他の人に感染をさせた上で、とりついた人を発症させる。ウイルスの生存戦略としては、賢い。人間としてはやっかいなウイルスです。今のところ、ウイルスを移動させることを防ぐ、対人接触を減らすことしかできることがないようです。かといって、高度に分業された社会で暮らしている我々は、経済活動抜きで生活を成り立たせることはできません。給与を得て生活物資(グローバルなサプライチェーンで製造されている)を入手しなければ、我々の生活は成り立ちません。人と人の接触を最小限にすることと、必須の経済活動を維持すること。そのバランスを取るために、何処まで知恵を出せるかが、我々が問われていることなのでしょう。皆さまには、その対応に追われておられると思います。感染を怖れながら出勤せざるを得ない方もおられるでしょう。在宅勤務に切り替えられた方もおられると思います。筆者は、コンサルティング活動は開店休業状態。大学の授業も5月の連休明けまではありません。人と人の接触を最小限にして、自宅にこもって本を読んだり、教材を作っています。

皆さまのご参考までに、感染症について理解するために、最近、読んだ本を紹介します。

立川昭二「病気の社会史—文明に探る病因」 岩波現代文庫
石弘之「感染症の世界史」 角川ソフィア文庫
カミュ「ペスト」 新潮文庫(青空文庫にもあります)
ジャレド ダイアモンド「銃・病原菌・鉄」上下巻 草思社

新型コロナウイルスとの闘いは、最低1年、長ければ数年の闘いになると考えています。安定していた社会システムが蝕まれ、安全な生活をどう維持するかという問題に、直面せざるを得ないでしょう。我々一人ひとりの行動を社会が問いかけてくる時間になりそうです。

中嶋

【2】職場を考える(55)

【 データと出会う 】

前号で、記号からの学びと事実からの学びを繋ぐものとして、職場の対話が重要であることを述べました。その考えのもとに、新型コロナウイルスに関する知事や政治家の発言を見ていると、明らかな力量差を感じます。記者会見や会議の前に担当の官僚からブリーフィングを受け、それを説明している知事や政治家と、ブリーフィングを受けるにせよ、自分の腹にデータを落とし込んで発言している知事や政治家の差です。前者はスポークスマンでしかありません。問題の全貌をつかんで、自分がリスクを負うという気迫は国民に伝わりません。言い訳を述べているように感じてしまいます。後者は、事態全体を自分の頭に入れ、データも自分の腹に落としただで発言をしています。1枚のグラフの後ろにある、何枚もの表のポイントを自分で把握していることが伝わります。従って、手元に原稿は不要。発言が持つメッセージの力が強くなります。

経営者の中に、重要な数字だけは自分で必ずメモするという方がおられます。あるいは特定の顧客（必ずしも大手ではない業界のキーマンとなる顧客）とは、定期的に情報交換をするという方もおられます。現実と記号の接点を慎重に吟味することによって、机上の空論に流れない意思決定をしようとしています。

私たちが働く職場は、事実がデータに加工される場所でもあります。そこで起きている事実をどのようにデータにするのか、QCの原点を常に意識しておきたいところです。

中嶋

【 3 】 生き生き施設づくり (46)

【 感染対策 2 】

いつもご紹介している東京都内の介護施設。
今日（4月14日）まで、職員・利用者に新型コロナウイルスの感染は確認されていません。厚生労働省から自治体を通じて「感染拡大防止の留意点」などの文書が相次いで届き、その内容を施設長がスタッフに直接口頭で伝えています。文書の内容や量が多いので、重要事項を簡潔にわかりやすく、しかも事務連絡調でなく施設長自身の危機感を込めて徹底しています。

利用者のわずかな変化も見逃がさないことや、職員が出入りする際の体温、手洗い、アルコール消毒の励行など、当たり前前のことをきっちりやるという個々の行動に加えて、もうひとつ繰り返し訴えているのが職員間で情報共有を密にして、全員で連携して予防の取り組みを進める組織の意識と行動です。総力戦で長期戦に向き合う組織の意思と能力が試されています。

2月下旬にスタッフの一人が倦怠感と発熱の症状を訴えて休み、保健所の感染症相談窓口に報告して対応して以来、いくつか緊張の場面がありました。ディサービス利用者の帰宅後の微熱とか、職員の住むビルの住人が感染した等々。いずれも大事には至りませんでした。ギリギリの緊張が続いています。

パートナー・三宅敬司

【 4 】 信頼のある職場 (55)

【 未曾有の中で 】

まったく未曾有の事態が続いています。ウイルスvs人類の戦争に例えられます。戦争であるなら相手に意思があり、それを挫いてどういう状況を現出したらわれわれは勝利したといえるのかという出口戦略があるのですが、今のわれわれはいつまでに現実的にどういう状態を目指すのか自体が見えない異常な中にいます。

リーダーは、政治家も専門家も実務家もどの分野でも、不十分な情報でも遅滞を許されずにギリギリの判断を求められる極めて厳しい状況に置かれています。

平時のマネジメント—組織でめざすゴールがあり、そこに至るための道筋がこれまでの学習や検証によって仮説立てられ、成員間で共有されているとき—とはまったく異質のものが求められていると思いつつも、だからどうすればいいのかという解答を持ちえないまま、事にあたっています。人智を超えた目下の事態では、全能でない限り、リーダーにも間違いは起こりえます。

多くの識者が、だからこそリーダーとメンバーとの信頼関係が大事だと指摘します。問題は、信頼関係をかたちづくるものは何かということでしょう。

『信頼額の教室』という著書を書かれた中矢内一也さんは、信頼に強く影響する要素として「価値共有認知」を挙げています。リーダーの公正な姿勢や優れた能力も大事ですが、その前にわれわれにとって今何が最も大事なのかという目線がリーダーとメンバー揃っているということが最も大事なことを示唆しています。あらためて「信頼」という見えない捉えどころのないものの重みを感じています。

パートナー・三宅敬司

【5】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(65)

【 朝令暮改 】

緊急事態宣言が発せられた今となれば、様々なイベントなどが自粛されるのが当たり前になっておりますが、春の甲子園、選抜高等学校野球大会が中止となった頃は、未だ賛否の声があったかと思えます。

我がリトルリーグ内でも、2月末日～3月上旬に練習や練習試合、更には大会の開催について様々な声がありました。実のところ、スタッフ内で、「練習含めて中止とすべき!」と提言したのは「唯一代表である私のみ」でした。

「屋外で行うスポーツである野球は安全」、「全国大会を目指す今、休んでいるわけにはいかない」など、様々な声がある中で、やはり万一感染者が出てしまったら取り返しつかないし、子供たちはバットの貸し借りも行うし、「濃厚接触するな!」と言っても自然と一緒に行動をするので、「練習含めて自粛すべき」と主張しました。しかしながら、議論は平行線をたどり、現場の指揮を執る監督や事務局長の意見は「こんな時こそ、子供たちが集う場所が重要だ!」というもので、その意見に多くの保護者も賛同して練習は継続されました。

その後、アメリカ本土が日本以上に厳しい環境となり、米国リトルリーグ本部からの通達により、練習含めて自粛、全ての活動が現在は実施されておられません。

結果的に今現在の状況を考えれば当時少数派であった「私の意見」が正しかったと言えるのかも知れません。しかしながら、当時、最終意思決定をする際に、チームの代表を務める私は「事務局トップである事務局長の判断に従う!」ということを伝え、以降は練習の可否については「ごちゃごちゃ言わない」としました。事務局長の意思決定に対して「ごちゃごちゃ」言えば組織がバラバラになってしまうと判断したからです。

今でも、「私の判断の方が正しかった」とは言っておりません。言わなくとも結果論として当時の私の主張が正しかったことは理解されており、そんな主張をしたところで何かが変わるわけではないからです。テレビに出ている様々な意見番が色々なことを言うておりますが、振り返れば、以前とは全く逆の主張すらしている人もいます。そのことに対して「ごちゃごちゃ」結果論で更に意見を述べる人もおりますが、そんなことは意味が無いと私は思います。

環境が変わり、より正確な情報が入ってきた時に、最終的な意思決定者が過去に捉われず、その時その時に最善の意思決定をすることの方が大切で、「180度逆の意見を言っている!」と外野からごちゃごちゃ言うことで、最終意思決定者が頑固になり、ますます迷走してしまわないようにすることこそが大切なのではないのでしょうか?

皆さまの組織でも、意思決定者を頑固にさせてしまう外野からの「ごちゃごちゃ」で、環境変化と正確な情報による「朝令暮改」にブレーキを掛けていませんか? 時には「朝令朝改」もありだと思いませんか?

イケメンコーチ

【6】外出自粛

緊急事態宣言が出て以来、わが家は人との接触を8割減らす努力をしています。宅急便等の荷物は門の中に置いていただき、お互いの接触を避ける。出かけるときは車を使い、電車を使わないといった皆さんもやっておられる努力です。家内が近所のスーパーに買い物に行くのも、人が少ない時間を狙う。皆さんもやっておられると思います。

そんな暮らしをしていると、家庭菜園を手入れする時間や片付けをする時間が増えます。アスパラが土から芽を出す。それが愛おしく感じます。最初に芽を出したのは、昨年植えたもの。弱々しい姿です。最近、何年も前に移植した根が育ったアスパラが顔を出しています。この太さであれば食べることができる。愛おしさより、食べる楽しみです。今春に播いた種は、まだ発芽しません。今後1年ぐらいいは、強度こそ違えど、外出自粛を継続する覚悟で、生活を組み立てる必要があります。身近な小さな出来事を味わうことから楽しさを発見しようと考えています。

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。