

C O N T E N T S

【お知らせ】

「良い上司の条件－軽い上司が職場を守る」電子書籍、2月22日公開予定

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 【1】 職場を考える(72) | 【職務をとらえる能力】 |
| 【2】 生き生き施設づくり(63) | 【第三者評価・つづき】 |
| 【3】 信頼のある職場(72) | 【歴史小説】 |
| 【4】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(82) | 【理念の見直し】 |
| 【5】 連載コラム | 【大根の旨さ】 |

2月 梅の季節です。拙宅の梅も3分咲きになりました。ご近所の玄関先に植わっている蠟梅(蠟で作ったような感じの黄色い花が咲く梅)は、ほぼ満開です。毎年楽しみにしており、今日も散歩に出かけて見てきました。梅が咲きはじめると、辛夷、山桜、木蓮、桃と順番に花が咲きます。今春は、コロナも落ち着いていそうなので、のんびり花を楽しめそうです。

さて、今月のメールマガジンをお送りします。ご笑覧いただければ幸いです。

中嶋 哲夫

【お知らせ】

電子書籍「良い上司の条件－軽い上司が職場を守る」を2月22日に、当センターホームページで公開する予定です。無償でダウンロードしてお読みいただけます。この書物の原稿は、書籍編集者に渡し、出版作業にかかろうとしたタイミングで、コロナ禍が始まり、出版タイミングを失ったまま、時間が経過したものです。内容は、「責任感を独り占めする重い上司」を問題ととらえ、「責任感を分かち合う等身大の軽い上司」の重要性を訴えたものです。CMBOを実践するリーダー像を描いたつもりです。

考え方は今も通用すると考えていますが、今から出版することを考えると、データなどは少し、古くなってしまいました。そこで、一般書籍としての発刊を断念し、良い職場づくりをめざす方々に、お読みいただけるよう、電子書籍としてとりまとめたものです。

【1】 職場を考える(72)

【 職務をとらえる能力 】

仕事能力を開発する上で、OJTが重要な役目を担う。その時に、重視すべき要素は、担当する職務の順番と、上司によるコーチング。これらの考えは、働く人の常識と言えるでしょう。ところが、一歩、その内容を具体化すると、突然、考えが曖昧になります。

例えば、担当職務の順番をどう組み立てるのかを、わかりやすく説明できる上司はあまりいません。また、管理職の方々に、過去に担当した仕事の順番をお尋ねすると、強い記憶のある職務をトビトビに話されます。その時々担当されていた職務の全体を明らかにするのは、容易ではありません。日本の職場では、担当職務が臨機応変に組み替えられ、職務が不定型なので、定型的に順番を考えることが難しいからだと思います。

ただ、このことは、管理者が職務をマネジメントする訓練機会に乏しいことにもつながります。一人ひとりの担当者に職務記述書を書かせ、仕事の量や難易度を判断し、賃金の妥当性を判断するといった、個別の仕事と人のマッチングを厳密に考える機会が得られないからです。

職能要件書を作成しない職能資格制度や、職務記述書を作成しない職務等級制度を

実施しているうちに、管理職のマネジメント能力が職務のマネジメントから人のマネジメントに移行し、職務をマネジメントする能力が落ちていることは、日本企業の競争力の弱体化の遠因の一つではないかと思っています。

中嶋

【2】生き生き施設づくり(63)

【 第三者評価・つづき 】

前回、第三者機関による組織調査のレポートが極めて厳しい数字だったことや、改善していくために小手先でなく、時間をかけてやっていかなければならないと感じていることをお伝えしました。

その後も継続的に対応を協議していますが、机上であれこれ議論するよりも、まずは施設長やリーダーと職員との対話の機会を作っていこうという動きになっています。

理由はいくつかありますが、じれったい！というのがあります。調査が行われたのが昨年10月で、結果が判明したのが年末、今はもう2月ですから、かなり時間が経過しています。今はどうなのかを直に知りたいという切実なニーズです。

また、回答では「はい」でも「いいえ」でもない、「わからない」と答えた率が際立っていました。ふだん言葉と調査票文言がしっくりフィットしなかったようです。つまりそこからオピニオンが見えてこない。

施設長の実感でも、ここ2~3年はコロナ禍でコミュニケーション機会が減ったことはたしかで、第三者調査結果のいかに関わらず、対話機会を増やす必要性は感じていたので、じゃあやろうということになりました。

ただ、早急に意見を集約して改善に動くことは想定しておらず、こうすれば改善されるという仮説を用意してのインタビューでもなく、「最近どう」というゆる〜い感じで、ともかく話しやすいお互いの関係性を取り戻すことから始めます。

率直に意見や提案を出す職員ばかりではない、むしろ一歩引いて見ている職員が多い組織風土におけるVoice機能のありかたをやりながら模索していく最初の一步です。

パートナー・三宅敬司

【3】信頼のある職場(72)

【 歴史小説 】

企業が人事制度を改定するとき、その背景に技術革新や戦略変更や事業再構築などがあると、構成員に期待する貢献の物差しが変わります。物差しが変わると、従来の組織序列と新しい貢献序列が食い違うことが起こります。このコンフリクトを解決するかが実務上では重要になります。

ところで、歴史小説を読むと戦争と革命といった政治社会経済文化まるごとの刷新劇が主題となるものが少なくありません。

人事制度の改訂とは規模も内容も異なりますが、こうした大きな変化が新しい時代を切り拓いてゆくには、それなりの社会の支持があったことも条件の一つだと思います。

読んでいく中で興味深いのは、たとえば王朝や支配集団が代替わりをするとき、社会のリーダーや民衆はどのようにして起こった変化を受容していったのか（あるいはしなかったのか）、また深いところで新しい治世を生きる人びとの認識や考えを変えていった力は何なのかをということです。

むろん答えは一つではなく、また過去の歴史が現実の現在にそのまま生きるわけではなく、あくまで趣味の想像の世界ですが、たまにサゼッションをもらうこともあります。

パートナー・三宅敬司

【4】少年硬式野球チームのコーチと目標管理(82)

【 理念の見直し 】

野球シーズンとしては現在オフ。とはいえ、子どもたちは球春を待つ冬場も毎週末トレーニングを重ねて、日々成長しております。3月の開幕が待ち遠しい・・・。この時期毎年のように悩むことが・・・。それは中学受験を控えている選手が現れて、保護者とともに受験と野球のトレーニングとどのように両立させるのか？です。近頃の中学受験はますます激化しており、子どもたちが通う塾の先生からは「野球なんてやっていたら、受験には必ず失敗する」「ほかの子どもたちは受験に的を絞って取り組んでいるのに・・・」と言われるようです。真偽のほどは不明ですが、塾の先生も子どもたちの目標達成のために真剣に考えていることは事実。無下に塾の先生の言葉を否定するもどうかと考えております。しかしながら、当リーグの理念は「文武両道」。最終的な判断は各ご家庭にお任せしておりますが、当リーグとしては、この言葉のとおり野球をやりながら受験を成功させていくことを説いておりました。社会に出れば、仕事も家庭生活も両方円滑にバランスを取りながら、ということにもつながると捉え信念を持っておりました。

しかしながら、先日当リーグの総監督から相談を持ち掛けられました。相談内容は理念の見直しについて、つまり「文武両道」の見直しということでした。私自身、理念そのものを変えるつもりはなかったのですが、総監督曰く、「文武両道」ではなく、「文武不岐」としたい。その言葉の違いを知らなかった私は総監督に聞きました。どんな意味？と。すると、「文武両道はその言葉の通り、勉強もスポーツも！」という考え方に対して、「文武不岐は勉強とスポーツを分けるのではなく、どちらも極めることで相乗効果があるもので、スポーツをしっかりと行うことは勉強にも通じるし、その逆も！」とのことでした。

「なるほど・・・。」受験を控えている選手にとっては勉強のために野球が疎かになるということではなく、この時期は勉強に力を入れることで、野球にも必ず生きる！ということ。総監督は子どもたちや保護者に変に迷いを持たせることなく、勉強に力を入れたければ真剣に行う、それが結果として野球にも通じるし、逆も同じ。しっかりと野球を行い、基礎体力と集中力を得れば勉強にも集中するものだ。

凝り固まっていた自分の考え方が、なんだかスッキリと変えられました。受験生の子どもたちには是非とも勉強に集中して、桜を咲かせてもらいたいと思います！

皆さま、凝り固まった考え方も時には見直すべきでは？

イケメンコーチ

【5】連載コラム

【 大根の旨さ 】

前回、2種の大根が順調に育っていることを報告しました。その後も順調で、順次収穫をしています。例年1月の寒波前には収穫を終えるのですが、今年は、寒波の前になっても2/3ほどの大根が残っていました。

野菜は寒さに曝されると凍結防止のため体液の濃度を上げ、甘みが増して旨くなる。ただし、凍ってしまうと全くダメになる。つまり、筆者には、寒波襲来の前に収穫して土に埋めて保存する安全策と、そのまま寒波に曝して旨みを増すハイリスク策の選択が強いられます。結果的には、面倒さが勝ち、そのまま放置することになりました。

幸い、ごく一部の大根は凍りましたが、ほとんどの大根は凍らずに寒波をやり過ぎしてくれました。相変わらず、お天気と運頼みの家庭菜園です。

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。