

C O N T E N T S

【ご挨拶】

- | | | |
|----------------------------|------------|---------|
| 【1】 職場を考える(78) | 【考えの素材】 | 【社会的責任】 |
| 【2】 生き生き施設づくり(69) | 【最高の施設】 | |
| 【3】 信頼のある職場(78) | 【担当としての野生】 | |
| 【4】 少年硬式野球チームのコーチと目標管理(88) | 【出会い】 | |
| 【5】 連載コラム | 【褒められて育つ2】 | |

【ご挨拶】

突然ですが、本号(第90号)をもってMBO実践支援センターのメールマガジンを、最終号とさせていただきます。長年、ご愛読いただいた皆さまに感謝申し上げます。当初、10年も続けば十分と考えていたメルマガを、15年も続けることができました。記事を楽しんでくださった、皆さまがおられればこそと、ありがたく感じています。ありがとうございます。

MBO実践支援センターは活動を続けていますので、気が向けば臨時号を発刊するかも知れません。そのときには、また、よろしく申し上げます。

本号は、3人の著者が、「好き勝手」なことを書こうと申し合わせています。

これまでのメルマガとは、少し異なる雰囲気になるかと思えます。でも、いつものように気楽に目を通していただければ幸いです。(中嶋)

【1】 職場を考える (78)

【 考えの素材 】

MBO実践支援センターは3人のコンサルタントの集まりです。組織と人事に関して、企業の実務家とともに研究し、理論化するのが我々の方法論です。理論や概念から出発して問題の解決策を考えるという方法では、ありません。企業内の実務家と同じく、現実から出発し現実を変えるという立場を取るわけです。従って、職場で起きている出来事が、我々が考えるための素材となります。

一方、職場で起きている出来事を知ること、容易ではありません。客観的な事実とそこへの関わり方を含めて、職場で起きている事実となるわけです。それを理解するためには、組織内で一定年数、真剣に働く体験を持たなければ、事実を捉えるための「眼」を手に入れることはできないでしょう。また、職場から離れてコンサルタント活動を行うと、その経過年数が増えれば増えるほど、職場での現実感を失っていくという問題もあります。

筆者の場合、企業で20年働き、その後30年強、コンサルタントとして仕事をしてきました。70歳前後から友人が退職し、その後コロナ禍の活動自粛があったため、職場で起きている出来事を直接取材する機会がずいぶん少なくなりました。その結果、職場を考えるときに、職場の出来事をもとにするよりも、理論に頼りがちになってきました。その結果、職場について考えをまとめることがとてつもなく苦しい作業となってしまいました(連載を書くのがしんどくなったので、メルマガを最終号にするという極めて身勝手な言い訳に理屈をつけています)。

企業内の実務家が職場の事実を直視することがつらくなると、安易にコンサルタントに頼ろうとします。そして問題を論理的に説明されると事実を見ないまま、政策を展開することになり、経営政策が問題のポイントに届かないことが起こってきます。

目の前の事実を、考えの素材として使えるところまで、しっかりと観察することは、重要かつ難しいことのようにです。

【 社会的責任 】

筆者は、75歳。後期高齢者医療制度の対象者となりました。医療費の負担は1割。多くの収入が得られないことを前提に制度設計されているのでしょうか。その対象者

となったわけですから、社会的な責任も軽くしてよく、むしろ、社会に保護される年代なのだとして理解をしています。

考えてみれば、学生時代までは、社会に保護された存在。職業を持った段階で、社会的な責任を果たし、子供や高齢者を保護する年代に移り、60歳代で、職業的役割を徐々に減らすというのが普通のライフ・ステージです。私自身も60歳代から、社会的な責任を徐々に軽くする方向で、仕事分野のウエイトを変えてきました。

後期高齢者といわれるようになると、「社会的な責任を引き受けなくても良い」「好きなことをして暮らしても良い」と、勝手気ままな生活をするにお許しを得たような気持ちになります。これまでに興味を持ちながらも手をつけられなかったハンゲル語や中国哲学を学び、家庭菜園で育てた野菜を食べる。誰の役にもたたないが、そんな生活を楽しむことを許されるのが、後期高齢者なのでしょうね。

中嶋

【2】生き生き施設づくり(69)

【 最高の施設 】

自分が入所するとして、こんな介護施設だったらいいなと思うのは、そこに安心して暮らせる居場所だけでなく、残された能力を活かした出番もある場所です。

思い出すのは、10年ほど前に他界した父が、最晩年を過ごした有料老人ホームのことです。家では普段は不活発で気難しい表情が多かった父なので、ホームに入っとうまく馴染めるかと案じていましたが、一人の60歳くらいの年配のスタッフさんと話が合うようで、見舞いに行くと相好を崩して談笑している姿をなんとか目にしました。

スタッフさんの対話術は実にうまくて感心したものでしたが、それは接遇やコミュニケーションスキルといった介護技術のようでもあり、ご近所同士が普段の生活でなにげなくしている会話のようであり、あまり顔を出さないし行っても話をするでもなしの息子の私としては、父とスタッフさんが、ケアされる側とケアする側という関係性をひとまず脇に置いて、市井の生活人どうしのごく普通の会話空間を共有していることがうれしかったです。

また、「囲碁を教えてほしい」と別の若いスタッフさんが父に頼んできたそうです。実際には囲碁を教える力はそのときの父に残っていませんが、スタッフさんがそういう行為を通じて“ケアと被ケア”以外の関係性を、換言すればお役だちの「出番」を作ってくれたこともありました。

今、人手不足で時間に追われる介護現場を支えてくれている若いスタッフに、そこまでやってくださいと求めているわけではありません。

そういうことができるような余裕と度量があって、しかも普通の料金で暮らせる施設づくりを、介護施設にかかわる私たち関係者はもちろんのこと、利用者のご家族も、地域も一緒にやっていければという思いを強くしています。

パートナー・三宅敬司

【3】信頼のある職場(78)

【 担当としての野生 】

やり方を真似ずに、考え方を学べ。

人事の大先輩から教わったことばで、制度を検討するにあたって外部事例の収集やケーススタディを活用する際に忘れないようにしてきました。

要諦は、自社にとって学ぶべき点がどこか、を外さないことです。

そのときに、カギを握るのは、人事担当者がどれだけ自社のことを知っているかです。経営は何を大事にしたいのか、事業領域や構造や競争力はどこに向かうのか、社員の価値観や組織構造や労務構成はどう変わっていくのかなどです…。

しかし、中長期的な展望が体系だって、例えば経営計画などで明示されることはまずないし、あっても縮尺が大きすぎて人事の実務を考える上では目が粗すぎます。

それでも、経営者が発信する内容や、ときに人事に対する指示や注文などから、その背景にどんな意思や展望があるのかを考える頭の訓練は必要です。筋トレみたいなもので、考え続けることで見える景色が豊かになります。

もう一つ、そういう大きな方向感覚をもったうえで、より大事なのが人事の実務を通じて気づく力ではないでしょうか。今、職場や仕事の現場で何が起きているのか、

それは何を意味しているのかといった問題意識です。研修での社員の声とか、サーベイとか、異動や昇進などオペレーションのPDCAなどから多くの情報が吸い上げられているはずですが。

いわば鳥の目、虫の目、魚の目を持って、自社を知ることかも知れません。一人の人事担当者がすべて見通すことは無理だとしても、チームとしてだったらそして継続的に行っていけば、相当の借り物でない自分たちの知見が形成されるはずです。こうした知見こそが、政策を考えるとき、ときには外部事例を参照するとき、これは社内受けしそだけれどどこか怪しいとか、これは上には説明しづらいけれどもなんだかすごそうだとか、という実務担当ならではの“ほんもの”を嗅ぎ分ける力につながればすばらしいと考えています。データやロジックも大事ですが、最後は現場の野生の直感ではないでしょうか。

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(88)

【 出会い 】

今回で最終話となることが決まったコラム。88話というなんとも末広がりな最終回。どんなお話で締めくくべきなのか・・・

まずは本コラムのきっかけを作ってくださったMBO実践支援センターの中嶋先生をはじめとした関係各位の皆さまに感謝したいと思います。本当にありがとうございました。

「少年硬式野球チームのコーチと目標管理」というタイトルで、これほど長く続けてこられたことは自分の力だけではありません。2カ月に1度の締切日と掲載する場があり、どんなに忙しい時でも必ず原稿をつくらなければならないという使命感を持たせていただけたことは、関係者の皆さまの『期待を裏切りたくない』という点にあったことは間違いありません。

そう考えると、目標達成のためには大切なことがあるのだと、改めて感じます・・・それは“出会い”です。MBO実践支援センターの関係者の皆さまとの出会い、少年硬式野球チーム、そしてチームの選手をはじめとした関係者との出会い。目標管理制度との出会い・・・いずれも自分自身が好きになり、深く関わりたいと感じた出会いが『期待を裏切りたくない』ということへとつながり、今の自分自身を支えてくれているのだと思います。すべての“出会い”が自分自身へ大きく影響を与えるのではなく、自分自身が好きになり、深く関わりたいと感じた“出会い”が影響を与えていくことになるのだと思います。

野球チームでも選手同士の出会いに互いの良好な関係性が重なり、チームワークという風土へとつながり、チームが勝つために自分自身の中で成長し、より良い結果を出したい！期待に応えたい！というところにつながって、目標管理の仕組みが円滑に回っていくのだと思います。

どうでしょう？ 皆さまは素敵な出会いがありますか？ そしてその出会いを大切にしていますか？

そうそう、私も愛妻との出会いはすべての力の源（みなもと）になっていますよ！（笑）

イケメンコーチ

これまでペンネーム「イケメンコーチ」と名乗っておりましたが、最終回ということで氏名と略歴を明らかにさせていただきます。

また、臨時号でお会いしましょう！ ご愛読ありがとうございました。

原田 浩正（はらだ ひろまさ）

MBO実践支援センター アソシエイト

【略歴】 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社人事グループマネージャー、株式会社再春館製薬所 人事部マネージャー兼総務部マネージャーを経て、みずほ総合研究所株式会社（現みずほリサーチ&テクノロジーズ）にて主席コンサルタントとして17年間活動し、現在に至る。

事業会社にて17年間、コンサルタントとして17年間、実務およびコンサルタントとしての両面の視点を大切に講師・コンサルタントとして活動中。

【5】連載コラム

【 褒められて育つ2 】

この2ヵ月、加速的に料理の腕が上がっています。この間に作った料理は、ハンバーグ、エビのチリソース、麻婆豆腐、ミートソース・スパゲティ、スパゲティ・ナポリタン、鯖の味噌煮、魚の煮付けは金目、真鱈、鯛あら、レンコダイなど。いずれも「〇〇の素」を使わずに作りました。最高傑作は、鯖の味噌煮。正月に使った京都の西京味噌の残りを使い、甘めの味噌煮に仕上げました。作った筆者は実にうまくできたと思っていたのですが、食べた家内の反応は「おいしいけど、好きじゃない」。家内の声を代弁すると、「どうせ作るなら、私の好きな物を作ってほしい！」ってところでしょうか。鯖の味噌煮は、お蔵入りのメニューになりそうです。

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。
- 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。