

『昭和オヤジ課長が語る「情念」の組織論ことはじめ』

情報・システム研究機構
国立遺伝学研究所 技術課

古海 弘康

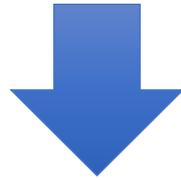
令和5年度 KEK 技術職員シンポジウム 2024/3/6

【プロローグ】

- 課長としてこの6年間、血涙を流す日々もあったが、今はやりがいを感じている。昨年の発表から一年過ぎ、本日は、新たな発見と喜びを全国〇〇〇〇？人の、過去・現在・未来の管理職仲間(同志)のみなさまと語り合いたい。

昨年のお話：

私にとって 【マネジメント】 とは何か？



それは。。。

日々の自己鍛錬を要する

【魂】 の格闘技

スキルよりも 【スピリット】

上司と部下のコンタクト[作法]の変化

報告 連絡 相談

面談 対話

雑談 相談



昭和オヤジ課長の令和マネジメントのキモは？



『マ・メ、ともに【納得】すること』

昭和の【美德】

：社会道德、上下関係／アナログ／感情／恥を知る「ギブ」／対面でのコミュ（ノミ）ニケーション

平成の【自得】

：ルール、公平（横並び）／デジタル／理性／恥より損得「テイク」／メールでコミュニケーション

令和の【納得】

：複雑化、変動の激しいVUCAの時代。（社会的）羅針盤の崩壊。横に縦が加わる価値観の多様化。



自身を取り巻く状況に応じて柔軟に変化できるホンモノのみが生き残る。

『納得解』：（昭和・平成的）正解ではなく、イマ・ココでのオーダーメイド。

今日のお話：

『組織は「生きもの」ゆえ、いつでもどこでも万能な制度や仕組みは存在せず、想定外のことにも起きるのが常だ。組織という、ヒトとヒトとの**情念**の化学反応が織りなす一種の**生態系**において、このメカニズムを味わい理解しようと努力することは徒労なのだろうか？（第46回生理学技術研究会：古海予稿から引用）』

- 生身の技術職員が職場で味わう「感情・心理面」に切り込む組織論。
- 「技官の悲哀」「ルサンチマン」を乗り越えるべく**自己と闘う**組織論。
- 技術職員の技術職員による技術職員のための組織論。
→その意味で、ヨソとは一線を画す**ワレワレ**の組織論。

マニュアル類など何の役にも立たない、組織で起こる情念の化学反応に**対峙**すべく昭和オヤジ課長は今日も行く。

● 「技官の悲哀」、 「ルサンチマン」
を乗り越えるべく自己と闘う組織論。

**技官出身の
松岡農林水産大臣
を覚えていますか？**

“技術職員”組織の特徴

- 教員(研究者)、
 - 事務職員 (管理部局) 、
 - 技術職員
- と
- 明確な「身分制度」？がある

多様な「他者」とともに組織で働くために

- ①『**他責思考**』にご注意を！
- ②適切なコミュニケーションの『**作法**』を！
- ③解決困難な“課題”に対応する『**実践力**』を！

組織で起こる問題には2種類ある

「技術的問題」と「**適応課題**」

ここで質問です。

一つのサイコロを振って、
自分が予想した（賭けた）
目が出る確率は？

「ロゴス」と「パトス」

『行司は作法はあるがマニュアルはない』

240119：大相撲中継で、行司の木村庄太郎が語る。

「全て伝聞の世界なので、若い行司もそれぞれ礼節も重んじながら、判断力を持って自分の行司像を作ってほしい。」

『現場での実践力をいかに鍛えるか！』

現場で起こることは、一期一会かつオーダーメイド。
組織が100あれば100通り。

マニュアル類など何の役にも立たない、
組織で起こるヒトとヒトとの情念の化学反応に対峙する
『現場での実践力』をいかに鍛えるか、
という問いが最も重要かつ最優先課題。

面談 **[対話]**



雑談 相談



他者の「解釈の枠組み」を理解するために

- 宇田川元一氏は、**適応課題**に向き合って解決する手法こそ『**対話**』であると考え、『一度自分の**解釈の枠組み**を保留して、相手がなぜそのように主張するのかを考えてみると、相手には相手なりに一理はあるということが見えてくる。』『そうすると、相手が自分の主張を受け入れられるにはどうしたらよいか、という視点に立つことができるようになるでしょう。この一連の過程こそが**対話**であり、**適応課題に向き合う**ということ』と論ずる。

相手は「なぜこのような言動をしたのか」という問いを強く意識すれば、相手を慮る感情が湧いてくる。

【エピローグ】

オヤジ課長からの「四つのお願い」聞いて～🎵

自組織（の管理職）に不満があり、思い詰めているメンバーへの「四つのお願い」

[ひとつ] : 管理職も同じ人間であること、を忘れないでね。

[ふたつ] : 「他責思考」は自他ともに傷つける不毛なものだ、と考え直してね。

[みっつ] : この不満は、自身の成長のための課題だ、と見つめ直してみてね。

[よっつ] : 管理職を打診されたら（自己実現につながる使命と捉えて）、断らないでね。