

資 料 集

管理者としての管理とは

A社では、明日から管理者研修が始まるので、課長達が前夜研修所に集まった。夕食後のひと時、管理とは一体どういうことなのかの議論になった。

山川課長 「管理というのは、いまの自分の課の仕事がうまくいくような方法を考えて、計画を立て、それを実施するのに上手に統制をすることだろう。別にそう難しいことではないと思っているんだけど、どうだろう……」

花村課長 「私は、課で日常やることが決まっていることと、上の方から指示されたやるべきことを、指示どおりにやるように部下を監督していくことだと思っていますが」

金田課長 「いや、管理というのは、課の仕事の基準をきちんと定め、その基準どおりに仕事がすすめられるよう、いろいろと仕事のやり方を調整することだね。そのために部下を自分の考えに従わせるよう上手に使うこともあるね」

伊藤課長 「そうですね。私は、管理者が全部の仕事によく目を通し、自分ができる仕事は先頭に立ってやりながら、部下の仕事を監督することだと考えて、そのとおりやっていますが」

大山課長 「私は、管理というのは、目標を達成するためには、何をどうするかを決めて、部下に指示してやらせることだと考えています。自分が先に立って仕事をやるのではなく、部下を通して仕事の成果を上げるよう心がけています」

この5人の課長の管理についての発言をどう考えますか。

女性社員が期待どおり行動しなかったのはなぜか

鎌倉課長が得意先の逗子部長から重要な用件で電話がかかってくるのを待っている間に、役員の来客の応接に同席しなければならなくなった。役員応接室の方へ出向くことになったので、女性社員に「もし、逗子さんという人から電話があったら、私は役員応接室でお客様と対応しているから」と言って出かけた。1時間ほどたって、電話のことが気にかかったので職場に戻り「逗子さんから電話がなかったかね」と女性社員に尋ねると「はい、ありました。ただいま来客中でお話中ですがと申しあげましたら、逗子さんは、のちほどまた電話をしますと言われて、電話を切られました」と答えた。

「逗子さんから電話があったら、応接室の方へ連絡をしてくれるよう頼んでおいたはずだよ。今度電話があったら、必ず呼んでください」と注意をして、応接室へ戻った。

来客の対応が終わって席に戻ると、頼んでおいた女性社員は仕事で外出中で、もう一人の女性社員が席にやってきて「逗子さんという方から電話がありました。用件はおっしゃいませんでしたので、電話番号はお伺いしておきましたが、今日これから、よそへお出かけになって会社にはお戻りにならないということでした」と報告した。

鎌倉課長の問題

旭食品株式会社の鎌倉課長が担当する製造課は、同社のX製品、Y製品の製造を行っており、第1係がX製品を第2係がY製品を、それぞれ製造設備をもって製造している。第1係は10人、第2係は15人の正社員の従業員が働いている。

X製品の売れ行きが10カ月前から好調となり、現在前年同期比約20パーセントの増加となり、その供給を間に合わせるために3台の機械設備をフル稼働させ、かつ、社員も頑張って1日1時間の残業時間がずっと続いている。社員からはこんな状態がいつまで続くのかという苦情が出始めている。

ところが、機械設備のうち1台が原因不明の故障を起こしがちとなり、この2カ月の間に3時間ほど運転が止まる状況が3回起きていた。その度になんとか応急的に修理をして動かしている状況で、そのため製品の納入が営業の要請どおり行えず、営業からなんとかならないのかと言われていた。係長からは、この機械は8年ほど前に購入した古いもので、従来は整備を丹念にしてなんとか故障が起きないようにしてきたが、現在の状況ではどうしても故障が起きてしまうと報告を受けている。

営業からの生産予定数量は、前月の25日に1カ月分が連絡されるだけなので、6カ月ぐらいの長期の生産計画量を示してほしいと営業に要請しているが、営業部の人員が少なくて、なかなかそこまで手が回らないとの理由で難しいと言われ、1カ月毎の生産予定量しか示されないままで現在の20パーセント増の数量までになってしまったのである。

現在、他の2台の機械より更に10パーセントほど能力の高いものをメーカーが売り込みにきており、受注後1カ月で稼働が可能と言っている。

X製品を外注に出すことについては、関係のある業者の2社を係長が調査した結果1社は仕事が手一杯で受注の余力がなく、他の1社はいま残業をして製造しているぐらいの量を引き受けられる余力はあるが、外注価格が社内の製造原価より10パーセントほど高くなるとのことであった。

鎌倉課長は、このような状態をどうすべきかについて頭を悩ましているところである。

A 営業所長の問題

X製菓会社のO地方営業所は、そのテリトリーの菓子問屋とスーパーに各種の菓子、食料品、飲料水の販売をしている。3年前から売上金額が横ばいで、去年は前年比5パーセントの落ち込みとなった。

Aはその状況の建て直しを命ぜられ、本社の営業係長から特に抜擢されて、所長として10カ月前に赴任したばかりである。その営業所には10名のセールス担当社員と管理業務担当社員5名（男2、女3）がいた。Aは若く34歳であるが、セールス社員の8名はこの地方出身者で営業20数年経験の40歳台のベテラン社員であった。前営業所長は、営業所の仕事のすすめ方はこれらの社員の考え方に任せていた。しかし、仕事のやり方がマンネリ化しており、士気も低下していた。

Aは、着任以来この営業所の売上不振の原因を3カ月間いろいろと調査した結果、これからの対策を別記のようにまとめ実行をすすめた（対策について営業所員の意見を求めたが、これはという内容のものがなかったので自分でまとめた）。

(1) 得意先別担当制から商品別担当制へ……得意先別だと売りやすい商品に偏る。

また得意先となれあいになるという理由

(2) 得意先別目標から個人別目標へ……従来は得意先別グループ目標はあったが、

個人別目標があいまいで、個人の努力目標がなく、なあなあで売り上げ達成を考えていたという理由

(3) 販売状況管理の強化……管理業務グループが販売目標達成状況を常に数字で把握し、その状況を公表し進捗の促進を図るのが理由

(4) 得意先訪問の計画化……得意先別訪問計画を個別に立てさせ、セールスマンの時間管理をきちんと行い、セールス活動の効率化を図るのが理由

この対策には異論も出たが、今までのやり方では売り上げの低下は回復できないと説得し、実行に移したのであった。

その結果5カ月間は売り上げが上昇したが、いまでは再び以前と同じ水準に落ちている。そして、営業所内に気になる状況が見られるようになった。

(1) 同じ得意先で別々の商品担当者が足の引っ張り合いしていることがあった。

(2) 販売会議は以前どおり実施しているが、活発な意見が出ない。グループ別の会議はあまり行われていない様子である。

(3) 次期の販売目標設定の話し合いでは、目標数字が無理だという声ばかりである。

彼等は、もっと売れる商品を発売してほしいと言っている。

(4) 一部のセールスマンが喫茶店やパチンコ屋にたむろしているという噂がある。

(5) 最近、販売日報の未提出が増えて、販売状況数字がなかなかまとまらなくて管理担当が困っている。

ある職場会議（1）

A 職場の会議状況

- 係長 「今日は今月の生産計画について係としての最終決定したいと思います。充分意見を出してください。この計画については課長から製品の売れ行きが好調なので、先月までより20パーセントアップしてほしいとの考えが示されています」
- 班長 x 「20パーセントアップの根拠は何ですか」
- 係長 「現在製品の適正在庫である1.5カ月分を大幅に割って、ここ数週間は在庫0の状態が続いているということです」
- 班長 y 「在庫0の状態は分かりましたが、いままでも残業をしながらやってきているのに、この厳しい暑さの中では、さらに深夜残業、休日出勤は避けるべきで、働く者のことを考えると、いままでどおりの生産計画でやむを得ないのじゃないでしょうか」
- 係長 「君の意見は20パーセントアップは無理で、反対ということになりますね」
- 班長 y 「そういうことです」
- 係長 「しかし、いまの会社の状況を考えてほしいな。生産アップはどうしてもやらなければならないわけですから、我々で対策を考えるべきです」
- 班長 x 「その対策は上のほうでも全体的な立場で考えて貰わないと。一時的にでも人員を増やすことは考えられないのですか」
- 係長 「急にはどうも無理だね、君も反対なのかね」
- 班長 x 「生産アップの必要性も分かりますが、この暑い時に残業の増加、休日出勤は大変だという部下の気持ちも考えませんか」
- 班長 z 「私は会社が困っている状況がよく理解できますので、うちでは何とか部下にやらせるようにもっていきます。状況を説明すれば分かってくれると思います」
- 班長 x・z に対し 「君のところがやるといえば、うちでも無理にやらさなければならなくなるじゃないか。全部の職場が歩調を合わせないと混乱してしまうよ」
- 班長 y・z に対し 「君のところだけがやったとしても、うちの連中が協力しないとうまくいかないんじゃないの」
- 班長 z 「会社が困っているんですから、従業員が協力しなければと思いますがね」
- 係長 「皆の意見は分かったので、このへんで結論を出そう。反対の者もいるが、上の方針でもあるから20パーセント増の生産計画ですすむことにするよ。そのつもりで早速準備にかかってくれたまえ。今日は忙しい中をどうもご苦労さん」

各班長とも不満そうな顔つきで職場に帰っていった。

ある職場会議（2）

B 職場の会議状況

- 係長 「今日は今月の生産計画について係としての最終決定したいと思います。充分意見を出してください。この計画については課長から製品の売れ行きが好調なので、先月までより20パーセントアップしてほしいとの考えが示されています」
- 班長 x 「皆困ったという顔だね」
- 班長 z 「係長も困っているんでしょう。皆で協力する方向で何とか考えますか」
- 係長 「y班長はどう考えるかね。君んところはうるさい連中が多いからね」
- 班長 y 「どうも気を使っただいて申し訳ありません。うちの班だけがやれないというのでは、他の班に迷惑をかけますから、何とか皆を説得するようにします」
- 班長 x 「係の皆が気持ちよく協力させるように考えないと、計画がスムーズにすすみませんからね。しかし、20パーセントアップとなると、深夜残業や休日出勤もやらなければならないだろうな。そうだとちょっと難しいかな」
- 班長 z 「いやー、3つの班で協力すれば何とかなりますよ。ねーy班長」
- 班長 y 「ただ、休日出勤となるとこの暑い中ではちょっと問題だな。できれば残業だけでカバーできる水準の生産計画になりませんか、係長」
- 係長 「……うむ。しかしね。課長の指示もきびしいんだな」
- 班長 x 「それじゃ、残業3時間まで増やす範囲での計画でまとめるようにしていただいけませんか」
- 係長 「難しいと思うが、君達の気持ちもよく分かるので、何とかその線でまとめるように課長とよく話をしてみよう」
- 班長 z 「そんなところで係長にお任せして、細かい点は、皆で一杯やりながら相談することにしませんか。そうすれば良い考えも出てきますよ」
- 全員 「そうするか」

チームワーク

宮田課長は、部下の丸井主任は仕事は良くやるが、どうも部下とのチームワークの点で、うまくいっていないと感じていた。そこである日、丸井主任を呼んで話しをした。

- 課長 「君はよく仕事をやっていると思うのだが、どうもチームワークという点で、少し問題があるように見受けられるがね。皆との協調を心がけてほしいんだ」
- 主任 「私は、仕事上で皆とうまくいっていると思っていますが。ずっと何もトラブルは起きていませんよ」
- 課長 「それはそうなんだが、リクリエーションや一杯飲みにも皆とあまりつき合っていないようだね」
- 主任 「しかし、それは協調性とは関係ないんじゃないですか。仕事の上では皆と緊密な連絡をとってやっていますし、うまくいっていると思っていますが」
- 課長 「うむー、君のことを“つき合いにくい”と言っている者がいるんだがね」
- 主任 「そうかもしれませんね。しかし、仕事の上では障害になっているとは思わないんですが……。皆とはごく普通に話し合っていますよ」
- 課長 「それと、君のアイデアや計画のたて方はなかなか良いと思うのだが、前もって自分達の意見を聞いてほしいという声も聞くんだな。仕事で本当の効果をあげるには、他の者の意見をよく聞くのが大切だよ」
- 主任 「皆、そうなら私に言ってくれりゃよいですよ。喜んで意見を聞きますよ」
- 課長 「君の話が整然としていて、もっともなので、なかなか意見を言い難いらしいな」
- 主任 「それじゃ、どうしようもないじゃないですか」
- 課長 「君の方から意見を求めるようにすることだよ。いまのままじゃ、皆が君に信頼感を持つようにはならないと思うがね」
- 主任 「分かりました。これからは会議を開いて、言いたいことを言ってもらうようにしますから」
- 課長 「それももちろん必要だが、もっと皆との和を考える必要があるんじゃないのか」
- 主任 「かといって、一緒にリクリエーションをしたり、一杯飲んで仲良くしていることがチームワークになるのでしょうか。また、皆と同じ行動をとることが協調性があるということでもないと思うのですが」
- 課長 「君のいうことは正論かもしれないが、それで皆から浮いてしまったんでは、チームワークはうまくいかないよ。仲間の気持ちを分かっていると皆が協力してくれないからね」

係長会議

係長会議が始まる前の係長達の会話である。

係長 A 「おい、係長会議が始まるぞ」

係長 B 「この間やったばかりなのに。今日の議題は何だい」

係長 A 「来年度の業務計画の件だそうだ」

係長 C 「そういえば、この間回覧が回っていたよ」

係長 B 「僕は見ていないな。そんなことは、まだ早いんじゃないか、どうしようというんだろう」

係長 C 「それは分からないが、とにかく出なきゃまずいよ。前は欠席しているんだから」

係長 B 「出たっしょうがないんじゃないか。どうせ課長の独演会で終わるに決まっているんだから。この忙しいのに時間の無駄だね」

係長 A 「そんなことを言うなよ、出席が悪いと課長ににらまれるぞ」

係長 C 「早く行こう。もう会議の時間になっているよ」

集団で物事を決定する際の注意

このゲームで集団で物事を決定する際、全員の合意（コンセンサス）を得るやり方を学びます。

まず、この状況の中でどうするか自分自身の決定をします。問題で求められている必要な順位づけを自分の考えだけで決めて記入して下さい。その場合、他人がどう決定するかを気にして考えを変更することはしないで下さい。

それが終わったら個人の考えを基にしてグループ全員で話し合い、皆の合意の上でグループとしての順位づけを決めて下さい。その際は下の注意事項をよく読んで、守るようにして下さい。

集団での合意（コンセンサス）を得る場合の注意事項。

1. 自分の判断を最優先して、他人に勝とうとするための議論をしないことです。自分の考えと皆の考えの違いを理解した上で、その是非について話し合い、最終的に皆が納得する考えを集団の決定とするようにします。
2. 考えの違いがあるのは、コンセンサスを得る過程では必要なことと考えて下さい。幅広い視野で考えることは、良い決定を得るための大切な条件です。
3. 考えが対立した場合、お互いが気まずくならないようにと考えて、自分が納得しなくてもかかわらず、簡単に自分の意見を引っ込めて、他人の考えに同意してしまうのは良くありません。どうしても納得できない時は、自分の考えは考えとして保留をし、皆の考えに従うようにします。
4. 決定をするのに、多数決で決めるとか、平均値を出してそれを採用するとか、各人の考えを順番に採用して決めるような方法はとらないことです。
5. 正しい決定をするための論理性の追求は重要なことですが、メンバー各人の感情やお互いの関わり合い方（自分ばかりが話して他人の意見を聞こうとしない。特定の者だけで話をすすめてしまい他の人を無視する。感情的になって議論をするようなことはしない）にも十分配慮をします。

以上のようにして決定した合意の内容は、個人だけで決定した内容より正しい結果になることを確かめて下さい。

月で遭難した時にどうするか

あなたがたは、月旅行宇宙船のメンバーです。計画では、明るい方の月面上で、迎えに来る母船とランデブーすることになっていました。ところが、あなたがたの宇宙船は、機械の故障で着陸予定地点（母船とのランデブー地点）から200キロメートル離れた所に着陸してしまいました。その上、再突入と月面着陸に際し、搭載していた機械の多くは破損してしまっただけです。生存したいならば、あなた方はどうにかして母船の着陸地点にたどり着かなければならないのです。そこで月面上100キロメートルの旅行に携行するのに必要な品物を選択する必要に迫られています。次に着陸の際、破損を免れ完全なままで残った15の物品のリストがあります。課題は、あなた方、乗組員グループがランデブー地点に到達するための必要度（重要度）に応じて、これらの物品に順位をつけることです。まず、あなた個人として順位をつけて下さい。最も不可欠と思われるものを1とし、その次に重要なものを2、以下順に3、4、…、一番必要でないと思われるものを15という具合に、全品目の順位を記入して下さい。

- _____ マッチの入った箱
- _____ 宇宙食（固形食）
- _____ ナイロンのロープ 15メートル
- _____ パラシュートの絹布
- _____ ポータブルの暖房器
- _____ 45口径ピストル 2挺
- _____ 粉乳 1ケース
- _____ 100ポンドの酸素入りボンベ 2個
- _____ 月から見た星座図
- _____ 救命いかだ
- _____ 磁石の羅針儀
- _____ 5ガロンの水
- _____ 発火信号
- _____ 注射針の入った救急箱
- _____ 太陽で作動するFMの送受信機

グループ集計表

グループ

【資料10】

事例研究

| メンバー 品目 | メンバー | | | | | | | | | | | | グループ での決 定誤差 | 宇宙飛行 士の決 定 | | |
|-----------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------|-----------------------|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | |
| ワッチの入った箱 | 誤差 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 宇宙食 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ナロンのローナ 15メートル | | | | | | | | | | | | | | | | |
| パラジュートの絹布 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ポーターアルの暖房器 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5口径ピストル 2挺 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 粉乳 1ケース | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100ポンドの機着入り靴 2個 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 月から見た星座図 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 救命いかだ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 磁行の羅針儀 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5ガロンの水 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 発火信号号 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 注射針の入った救急箱 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 太陽で作動するFMの送受信機 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 誤差総計 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | グループ での決 定誤差 | グループ メンバーの 平均誤差 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

第4章 3 仕事のコミュニケーション

正解についての簡単な説明

- | | | |
|-------------|-----------|----------------------------------|
| ◇ マッチの入った箱 | <u>15</u> | 酸素なし。 |
| ◇ 宇宙食 | <u>4</u> | 食物なしでも相当日数もちこたえられる。 |
| ◇ ナイロンのロープ | <u>6</u> | 地形の悪い所を越していくため。 |
| ◇ パラシュートの絹布 | <u>8</u> | 運搬、日よけなど。 |
| ◇ 暖房器 | <u>13</u> | 明るい月面は熱い（当分は暗い月面（夜）にはならない）。 |
| ◇ ピストル | <u>11</u> | 推進力として何らかの用途があろう。 |
| ◇ 粉 乳 | <u>12</u> | 水が必要な補助食糧。 |
| ◇ 酸 素 | <u>1</u> | 月面に空気はない。 |
| ◇ 星座図 | <u>3</u> | 方位を定めるために必要。 |
| ◇ 救命いかだ | <u>9</u> | 運搬、日よけ、ふくらますためのガスを推進力としてなどの利用価値。 |
| ◇ 羅針儀 | <u>14</u> | 月面上の磁場は非常に弱い、また地球と異なる。 |
| ◇ 水 | <u>2</u> | 水なしでは長くは生きられぬ（宇宙服内は発汗作用大）。 |
| ◇ 発火信号 | <u>10</u> | 視界内信号。 |
| ◇ 救急箱 | <u>7</u> | 救急薬品、栄養剤などで使用できる。針は特に関係なし。 |
| ◇ 送受信機 | <u>5</u> | F Mゆえ遠距離は困難としても連絡用に必要。 |

事例研究 【資料12】

ふりかえり

1. 自分の意見は自由に発言できた
(意見を言うのを抑えられたりしなかった)

| | | |
|--------------|---------------|-----|
| 全くでき なかつた | どちらとも いえない | できた |
|--------------|---------------|-----|

2. 皆よく人の意見を聞いていた

| | | |
|---------------|---------------|-------|
| 全く聞いて なかつた | どちらとも いえない | 聞いていた |
|---------------|---------------|-------|

3. 気持ちよく話し合いができた。

| | | |
|--------------|---------------|-----|
| 全くでき なかつた | どちらとも いえない | できた |
|--------------|---------------|-----|

4. 自分の意見（個人の決定）を変えるのに気持ちよく変えることができた

| | | |
|-----------------------|---------------|-----|
| 変えられな かつた 気持ちよく | どちらとも いえない | できた |
|-----------------------|---------------|-----|

5. 最終的な決定の仕方は大体どうであったか

- 多数決
- 声の大きい人、強硬な主張の意見に同調した
- まあまあのところで妥協した
- 皆が理由を納得した上で決めた
- 決定は一人の人に任せた
- 分からないのでいい加減に決めた
- その他

6. 上記の決め方に満足している

| | | |
|-------------|---------------|-----|
| 満足して いない | どちらとも いえない | できた |
|-------------|---------------|-----|

部下が上司を信頼する条件

| | | |
|--------------------|--|--|
| <p>人間的な暖かみがある</p> | | |
| <p>人間的に信頼できる</p> | | |
| <p>能力的に信頼できる</p> | | |
| <p>自分を認めてくれる</p> | | |
| <p>やりがいを与えてくれる</p> | | |

気持ちが分かって欲しい

西川班長 50歳（経験20年のベテラン職長） 大山 24歳（入社後2年）

戸田工事課長 46歳

Q建設の工事現場で、ビルの新築の足場取り外し作業中、黒田建設の大山が足場を踏み外し、3メートル下のコンクリート舗装道路に転落し足首骨折の重症を負った。事故を聞くなり班長の西川は「ふだん生意気なことばかり言って、俺の言うことを聞いていないから、こんなことになるんだぞ」と腹立たしげに言いながら救急手配に走った。

戸田課長が事故現場に出向き同僚に話を聞いたところ「大山は短気なところがあり、それにお天気屋だけれども仕事はまじめにやる男です。今度の仕事は全体に工期が遅れ、その取り戻しが足場の取り外し作業にしわ寄せられ、班長も少々の無理は承知で急ぎの作業を命令したのです。だから大山もいつもより仕事のピッチを上げていたようです。後もう少しで終わるといふ気の緩みで足場を踏み外したのだと思います」ということであつた。

入院した大山を見舞に行った戸田課長に対し、足を踏み外した原因について「班長は日頃おれのことを若造だと頭からきめつけ、俺の話しなんか全然聞いてくれないんです。この間も癪にさわってわざと遅れて現場に行ったんですが、声もかけてくれませんでした。班長がおれに話すことはいつも決まっていて“若い間はよく働いて貯金をしておけよ”と言うだけです。もう少し俺の気持ちも聞いてくれたり、困っている時には気を配ってくれてもと思うんです。

今日は作業中、一箇所ねじがどうしても外れないのでイライラしてやっているうち、昨日の班長との言い合いを思いだし“こんなむちゃな日程でやらせるなんて”とついカッカとして力が入った途端スパナが外れ、足を踏み外してしまったのです」と大山は話した。

やる気がないというのは

カウンセリングの研修会に参加したある販売会社の事務係長であるA氏は、講師に「私の部下にまったくやる気のない者がいるんですが、仕事はダラダラするし、遅刻はするわで、ほとんど困っています」と訴えたところ、講師から「本人があなたに対してやる気が起きないと言ったんですか、その人の気持を聞いたことがありますか」と問いかけられて「いや、そんなことは言っていないんですが、本人の態度を見ればわかりますよ。私だけでなく、係の皆が彼の態度でそう思っていますよ」と答えた。

講師は「それじゃ、あなたはその人の現象面だけを捕らえてやる気がないと考え、本人の気持ちを直接聞いて確かめていないんですね。それでやる気がないと注意をしたり、叱ったりしてもその人はそれをどう受け取っているのでしょうかね」と疑問を投げかけた。

A係長はハッと気がつくところがあり、早速その人間を応接室に呼んで「君はどうもやる気がないように見えるが、どういう気持ちなんだ」と聞いてみた。すると彼は「実は、主任が私のことをなかなか一人前に認めてくれないんです。同僚の方が仕事が良くできると言って私のことを馬鹿にするんです。そんなやり方では他の者が迷惑するぞと言いながら、仕事をやっていると一々こうしろああしろと口を出して、私に仕事を任せられません。それがしょっちゅうなものですから、つい会社にくるのが嫌になってしまい、仕事に気持ちが集中できないのです。本当は私も同僚のように仕事を頑張りたいのです」と答え、A係長は初めて彼の態度についての理解ができた。

あなたの応答はどれでしょうか

私はいま自分のやっている仕事に、どうも満足することができないんです。それで別の仕事についたほうがよいと考えているのですが。最初は、この会社が自分の将来のために最もよいと考えて入社しましたから、いままで頑張ってきました。しかし、いまやっている仕事はどうしても自分に向いていないと思えるのです。このへんで、他の仕事に変わったほうが自分の将来のためだと思います。もちろん新しい仕事は、一から出直さなければならないので、大変だということは覚悟しています。

応答

1. 誰でも、一度は自分のやっている仕事が自分に向いていないと思うものですよ。そう深刻に考えない方がよいではありませんか。
2. あなたは、いまの仕事がなぜ自分に向いていないと思うのですか。その理由を話してくださいませんか。
3. あなたは、いまの仕事がどうも自分に向かないと感じているんですね。それで大変なことだと分かっているけど別の仕事に変わりたいと思うのですね。
4. それは困りましたね。しかし、仕事が自分に向いているかどうかは、そう簡単に決められるものではないですよ。人生の永い目で考えてみるべきですね。
5. いまやっている仕事があなただの思うとおりにできないので、自分に向かないと感じるのではありませんか。

「聴くだけでは」というが

例 1

- 部下 「今日係長に呼ばれて、こってり叱られてしまったのですが、それでどうすればよいかと思ひまして」
- 課長 「どうも君の仕事ぶりに問題があるらしいな」
- 部下 「係長はとても細かいんです。私の欠点ばかり取りあげて叱られるものですか
らないません。どうも私が嫌いじゃないかと思うのです」
- 課長 「係長は、君の勤務態度が悪いし、仕事の内容も不正確だと言っているよ」
- 部下 「私としては、一生懸命にやっているつもりです。同僚に負けるような仕事は
していないと思っています。それなのに係長は皆に何も言わず、私ばかりを叱
るんです」
- 課長 「でもね、君も反省しなきゃいけないんじゃないか。係長が君の仕事ぶりが良
くないと言っているんだから。係長と合わないからといって、他の係に変える
ことはできないよ。考え直して一生懸命やりたまえ。係長には私からもよく話
をしておくから」
- 部下 「分かりました。でも係長が考えを変えてくれるとは思ひませんが」

例 2

- 部下 「今日係長に呼ばれて、こってり叱られてしまったのですが、それでどうすれ
ばよいかと思ひまして」
- 課長 「うむ、係長に叱られたのか」
- 部下 「私の仕事ぶりが良くないし、仕事の内容が不正確だと言われるのです」
- 課長 「ふうん」
- 部下 「係長は、私が入社した時から私を嫌っているんです。私は一生懸命やってい
るつもりですが、どうせ気に入られていないのだと思うと、つい仕事に気が入
らなくなってしまうことがあるのです。とにかく私ばかり叱られるんですから」
- 課長 「君ばかりを叱るんだね」
- 部下 「そうなんです。私にだけきびしく文句ばかり言われるものですから、どうし
ても頭にきてしまいます」
- 課長 「君ばかり叱られるのが頭にきているわけだ」
- 部下 「ええ、もう少し優しく仕事を教えて貰えれば、私も頑張らなくてはこの気
になるんですが。いまのようじゃ、あの係長の下では、全然やる気は起きてきません」
- 課長 (黙って聞いている)
- 部下 (暫く黙っていた後) 「でも……、係長が悪いと頭にばかりきていても仕方が
ないんでしょうね。係長は私の上司なわけですから。なんとか一生懸命にやら
なくちゃ、結局自分のマイナスになるだけのことですね」

気持ちの理解

- a. 係長「この書類のコピーをとって10枚ずつ5組揃えてほしいんだ」
女子社員「いま、課長から役員会に提出する資料を至急に作成するように言われてやっているんです」
- b. 同僚に対し「1ヶ月がかりでまとめた計画が、だいぶ直されたけれど、やっと役員会で承認されたよ」
- c. 他の課に対し「うちの課長はいい気なもんだよ。この忙しいのにお客の接待だとゴルフに出かけているんだからね」
- d. 課長に対し「この前に提出した予算を、経理はまた修正してほしいと言って来ているんです。これで3度目なんですよ」
- e. 課長に対し「毎日遅くまでお客のところを回っているのですが、計画どおりの売り上げを達成できそうもありません」

気持ちを現す言葉（参考例）

（喜び）嬉しい、楽しい、おもしろい、気持ちがいい、せいせいする、ほっとする、うきうきする、気が楽になる

（怒り）くやしい、憎らしい、頭にくる、おもしろくない、うるさい、むかむかする、いらいらする、腹が立つ、かっかする、うんざり、あきれ、いやになる

（悲しみ）辛い、淋しい、がっかりする、せつない、気が滅入る、がっかりする、苦しい、悲しい、しんみりする

（恐れ、不安、困惑）怖い、恐ろしい、ぞっとする、はらはらする、びくびくする、どきどきする、苦しい、心細い、悶々とする、困る、あせる、いらいらする

転勤の挨拶

事例

私は今度の神戸転勤に当りまして、大阪、広島、名古屋と今回が4回目になりますが、入社以来、営業ばかりずっとやってきまして、経理ははじめてのことですので、コンピューターもはじめてやるわけですし、新入社員のつもりで、大いに勉強してがんばりたい決意しております。どうぞよろしくお願い致します。

上記は冗長で分かりにくい。分かりやすい挨拶に言い替える。

模範例

私にとっては、今回の転勤が4回目になります。大阪、広島、名古屋そして今度の神戸です。入社以来、営業ばかりをやってきましたので、経理の仕事、コンピューターははじめてです。

この新しい仕事に、新入社員のつもりで大いに勉強してがんばる決意です。どうぞよろしくお願い致します。