

【事例研究 2-1】 仕事の管理の基本

A社の管理者研修で、職場での仕事の管理とは何をする事なのか、講師の話の前にグループ討議を行い、各課長の考えを発表し意見交換が行われた。その考えは以下のように分かれた。

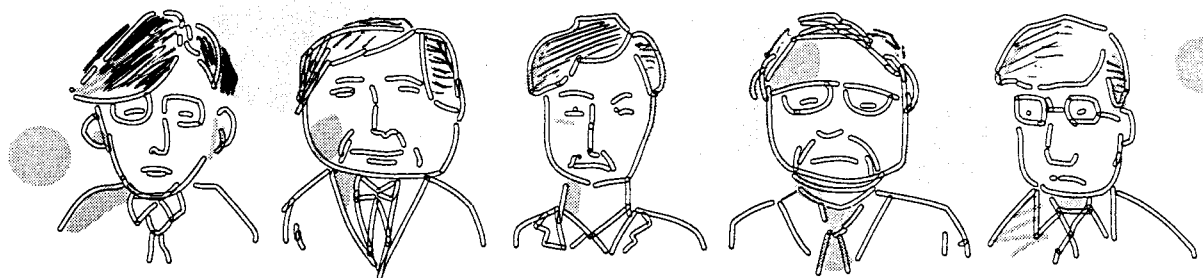
山川課長「仕事の管理とは、課全体の仕事がうまく進むような計画をまとめて、それに基づいて部下に仕事を担当させ、その進み具合を上手に統制をすることでしょう。この統制を厳しくやるのが管理のポイントだと思うんだけど」

花村課長「私は上から指示された目標を達成できるようしっかりした計画を立て、それに基づいて部下にやるべき仕事の内容をきちんと指示をし、その仕事を指示どおり行うように部下を支援したり、監督していくことだと考えてやっています」

金田課長「私は、仕事の管理とは何をする事なのか今まで考えたことはありませんが、日頃の私の立場での仕事を次のようにしています。まず部下に仕事の成果を上げさせることを基本に本人の能力に見合った仕事を与え、そのやり方は部下に任せるようにしています。ただ、全体の仕事のコントロールがありますから、仕事の進行度合いは厳しくチェックするやり方をしています」

伊藤課長「なるほど。私は、部下自身に担当させている仕事の目標を考えさせ、その内容を私がチェックし決定をし、後のやり方は部下に任せています。全体の仕事の調整は目標を決める段階でやります。進行度合いのチェックは定期的に報告をさせることで行っています」

大山課長「私は、職場の目標を達成するための計画を部下に意見を聞いたうえで検討し決めます。それに基づいて部下に仕事を割り当て、本人に自身の計画を立てさせて内容を私がチェックしたうえでそのとおりやらせます。計画どおり進んでいるかのチェックは本人の自主的な報告に任せていますが、今までそれで問題は起きていませんね」



【事例研究 2-1】 仕事の管理の基本

設 問

仕事の管理の進め方について、五人の課長の意見を比較しながら考えよ。

《 解 答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

【事例研究 2-2】仕事の指示

《事例A》

総務係長に売り場のマネージャーから電話があった。「何？、先週の会議で決まった書類がまだ届いていないんだって？おかしいな、P主任にちゃんと指示しておいたんだがね。直ぐ調べるから」と電話を終え、そこで係長はP主任に聞いた。だした。

係長「P君、この間君に指示したことが全くわかっていないじゃないか。会議で決めた書類を先週中に各店に配布することになっていたんだ。だから大至急やってくれと言っただろう。売り場でまだ届いていないと言ってきたぞ」

P主任「急いでくれとは言われましたが、先週中とは聞いていませんでしたよ。木曜の会議の週は私は他の急ぎの用件をかたづけるのに手いっぱいでしたから、今朝一番でやって全部発送済みですが」

係長「君、仕事では優先順位の判断が必要だよ。僕の指示した仕事は何より急ぐぐらいはわかるだろう。仕事の指示を受けたときは、上司が求めていることが何かを察するのが大切なんだ。わからないときは聞けばいいじゃないか」

P主任「そんなこと言われても困りますよ。私は会議には出ていませんから、わかることの方が無理です。係長が最初からきちんと説明してくれれば済んだことじゃないですか。それを私が悪いと言われたのではたまりませんよ。日頃から係長は仕事の指示がはっきりしないので皆困っているんです」

係長「君はそんなことを言っているからダメなんだ。その考え方を改めないとなかなか昇格しないぞ」

P主任「そんな方に話をもっていくのはおかしいですよ。上司は部下が判断に困らない仕事の指示をするのが大切だと先日の研修会で私は教わったばかりです。もう少し正確にわかりやすく指示をお願いしたいですね」



《事例B》

係長「M君、先週君に指示したことがあったろう。何もわかっていないじゃないか」

M「指示されたことぐらいはちゃんとわかっていますよ。何かおかしいのですか」

係長「ちっともわかってないよ。指示したと全く違ったことをやっているぞ」

M「とんでもない。私は係長のおっしゃったとおりにやりましたよ」

係長「何を言っているんだ。僕は先週中に職場別の有給休暇取得実績表を売り場に配布してくれと言っただろう」

M「ですから、言われたとおりの書類をちゃんと先週中に全職場に届けましたよ」

係長「そんなことはないよ。売り場のマネージャーから電話があって、総務は何をやっているんだと怒ってきたんだ。個人別の休暇日数と取得実績それと全店の一覧表がないと言っているぞ」

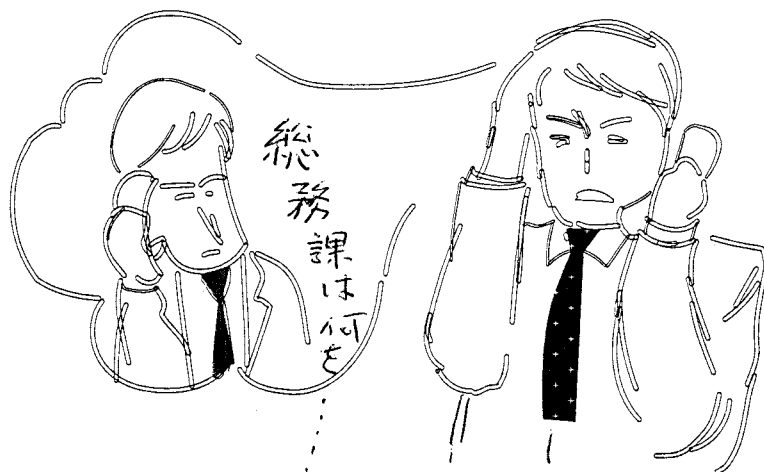
M「そんなところまでまとめた表のことだったのですか。私は職場ごとの月別取得実績表を送ったのです」

係長「何だって？ たったそれだけの表かい？ どうして個人別、職場一覧表をつくらなかったんだ。ちゃんと言ったはずだぞ」

M「そこまでまとめた表だと言われませんでしたよ。ただ有給休暇実績表と言われたのでいつものとおりの表だと思って、それをまとめて送ったんです」

係長「君、それぐらいのことはあのとき僕が話していた会議の状況で判断できるだろう。それぐらいのことは察してくれなきゃ困るよ。第一、僕が指示した内容は必ず確認するようにと日頃から注意しているじゃないか。それを守らないからこういうことになるんだ。今後注意をしろよ」

M「私ばかり責められても困りますよ。どこまでやるのかを、一々確認しなくても済むよう係長が正確に指示してくださるのが当たり前じゃないんですか」



【事例研究 2-2】仕事の指示

設問 二人の係長の指示の仕方について考えよ。

《 解答 》

【事例研究 2-3】 報告の受け方

桜工業株式会社は健康機器の製造販売会社である。新人の販売課員が新しく開発した新製品のセールス活動をし帰社してきた。課長に対しその日の結果を報告した。

《事例A》

社員「今日は5軒の得意先を回ってきました」

課長「そうか、ご苦労さん。結果はどうだった？」

社員「新製品のカタログを渡しいろいろと説明をしたのですが、1軒の店で2台しか注文がとれませんでした」

課長「何？、たった1軒でそれだけか。あの新製品はうちが自信をもって売り出したものだぞ。おかしいじゃないか。性能の優秀な点をちゃんと説明したのか」

社員「すみません。価格が高いと言われてなかなか買ってもらえないのです」

課長「価格が高い？そんなことはないよ。十分に市場調査をしたうえで決めた価格なんだ。器械の性能から考えて高いはずはないんだ。君の説明が下手だったのと違うか？大体君は話下手だからなあ」

社員「説明はちゃんとしたつもりですが」

課長「それなら買ってもらえるまで粘らなきゃダメだ。販売というのは粘りなんだ。明日からもっと気合いを入れて頑張ってくれ」

社員「はい、わかりました」（やれやれ、この調子じゃ明日の訪問は嫌だなあ）



《事例B》

社員「今日は5軒の得意先を回ってきました」

課長「そうか、ご苦労さん。新製品だから大変だったろう」

社員「新製品のカタログを渡していろいろと説明をしたのですが、1軒の店で2台しか注文がとれませんでした」

課長「そうか2台か。よかったじゃないか。ところでどこどこを回ったのかね」

社員「伊東商店と天田商事、それからキタムラ、花田興産、サンエイ器械です」

課長「それで全体の反応はどうなんだ。注文がとれたのはどの店かね」

社員「サンエイ器械です。5軒とも性能がよいのはわかるが、それよりも価格が高いと言うので買ってもらえませんでした」

課長「品質より価格の点で断られたというのかね」

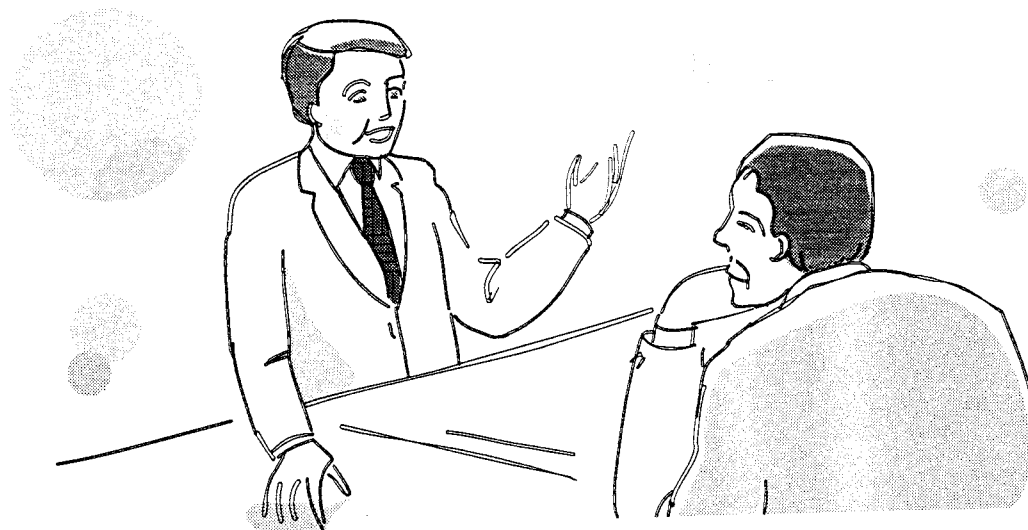
社員「はい、A社の製品は性能では少々劣るけれども、価格が2割も安く、お客はそれで十分満足しているとのこと。サンエイさんも『試験的に置いてみるから』というので注文をいただいたのです」

課長「そうすると、今の程度の性能の差では、価格の差が大き過ぎるということだね」

社員「販売店の意見はそうでした。それと『価格を決めるのに販売店の意見を聞いていないじゃないか』と強く言われたところが3店ありました」

課長「そうか、市場調査は十分にやったんだかなあ。ご苦労だが明日は別の販売店を回ってくれたまえ。そして性能の差について十分に説明することを重点においてやってくれ。説明方法をもう一度よく勉強をして頼むよ。その結果で会議を開いて皆で検討しよう」

社員「はい、わかりました」（明日は注文がとれるよう頑張らなくちゃ）



【事例研究 2-3】 報告の受け方

設 問 課長の二とおりの報告の受け方について考えよ。

《 解 答 》
