

【事例研究 3-1】 年上のベテラン社員

〇〇株式会社は特殊な電気製品類の製造販売を行う中堅会社で、その製品は特約店を通して一般に販売している。A営業所は6県を販売地域としており、社員構成は次のとおりである。

東山所長 38歳

西田次長 57歳 定年まであと3年である

販売社員 5人 45歳、43歳 あと3人は30代半ばである

事務社員 2人 20代前半の女性

東山所長は、本社で販売企画の仕事を5年担当していて係長から課長に昇格の話があったが、現場の販売経験を積ませてからのの方が本人の将来に役立つとの販売担当の常務の意向でA営業所長となった。本年の4月に着任して10カ月経過したところである。

西田次長は、A営業所に来て10年になる営業のベテラン社員で2年前に次長に昇格した。営業所のある隣の県の出身で販売地域全般の状況に詳しく、また、面倒見がよいというので特約店からの受けがよかった。

東山所長が着任して西田次長と今後の方針について打ち合わせた際、西田次長は「管内の営業状況は私がよく知っていますから、実際の営業については私に任せておいてください。営業成績が落ちて所長の顔を潰すようなことは絶対しませんから」と言った。これに対し東山所長は、所長経験が初めてであるため、年輩の次長の顔を立てなければならないと思い「よろしく頼む」と答えた。

西田次長は、それ以降営業所の販売活動を万事取り仕切り、販売上の指示は所長とほとんど相談することなくどんどん行い、営業所員も販売上の問題については何ごとも次長に相談するので、次長が所長に伺いも立てず独断で決めて指示をした。所長には「こうしましたから」と事後報告をするのが大半で、その報告も抜けることも多々あった。特約店が来社しても所長にちょっと挨拶をするだけで、後は次長と長々と話し込んでいた。次長は所長の同席を求めることは滅多にしなかった。

そういうことで、東山所長は毎月の営業結果の報告では、営業成績が順調であったのでただ質問をするだけに終わり、営業活動に自分の考えを積極的に打ち出すことが難しかった。

〇〇株式会社では、1年前に従来のタイプとは違った付加価値の高い新製品を開発して市場調査の結果もよいので、この製品を近い将来の主力商品とする方針を決定していた。3カ月前にその販売に重点を移すよう本社から営業所に要請が出されて、その反応を見て販売対策を提出しなければならないことになっていた。

東山所長は、その企画にずっと携わっていたこともあり、将来の主力商品とする販売を展開したいと考えた。そこで全員の会議を開き自分の考えを説明し、今後の販売活動を新商品に重点を置き、その結果に基づき早急にその販売策をまとめるよう指示した。

ところが西田次長は、「特約店の反応を見ると新商品は今のところこの地方では受け入れられる状況にはなく、ここ当分は従来商品に力を入れて売上げ額を伸ばした方がよい」と主張した。営業所員のうち若い3人は所長の考えを支持したが、他の2人は「売りやすい従来型の商品の販売に力を入れるべきだ」と次長の考えに同調したため、所長の考える新商品の販売に重点を置く方針が先送りされる形になってしまった。

東山所長は西田次長をなんとか説得しなければと思いながら、次長が自分より20歳ほど年上の先輩であり、かつ、営業経験も遥かに長いこともあって、自分の考えを押し通すことについてためらいが出るのである。所長としてそういうことではいけないと思いながらも、思い切れないことにもどかしさを感じていた。



【事例研究 3-1】 年上のベテラン社員

設 問

東山所長の西田次長への対応の仕方について考えよ。

《 解 答 》

【事例研究 3-2】 人がよいだけでは

朝日商事株式会社の販売促進課は課長以下6人で、同社が扱っている衣料品の販売促進の企画を立案し、実行する業務を行っている。

同課へ来て6年になる35歳の安田は、課のなかでは最古参社員となっていた。その安田にとって昨年4月大きく状況が変わった。彼を可愛がっていてくれた花山課長が転出し、代わって厳しいと評判のある三谷課長が就任したのである。

花山課長の仕事ぶりは、うるさいことをあれこれ言わず「君たちを頼りにしているからね」あるいは「君を信じているからな」とほとんどの仕事を部下に任せた。達成すべき目標について厳しいことを言わず、途中状況のチェックをせず任せっ放しであったため、安田たちの部下はのびのびとした気分で働けた。

よい結果が出ないときがあっても「仕方がないな。次はしっかりやってくれ」と許してくれ、仕事がうまくいったときは「よくやった」と成果をほめその労をねぎらってくれた。こうした花山課長の態度は、特に若い部下からの評判が大変よかった。

ところが、課として期待されている成果が上がらないことが多くなり、販売課や営業所から販売促進課の立案する企画があまり営業の役に立たないとの苦情が営業部長に届くようになった。花山課長は部長から「こういうことでは困るぞ。もっとしっかりとした企画を立てて営業の支援になるようにしろ」と何回か叱責された。

しかし、課長は叱られたことを皆を集めて話し「今後しっかりやって欲しい」と言ったのみで部下を責めることをせず、また今までの仕事のやり方を特に変えようとしなかった。部長の叱責を聞いた部下は「申しわけない」と思い何とかしなければと感じたが、仕事は今までの惰性から脱することができず、成果として見るべきものが現れなかった。こうして遂に花山課長は4月に転属させられたのである。そのとき、部下のうち若い20代の3人は「あんないい人がなぜ?…」と悲しんだが、30代の者の反応は「ま、人がいいだけじゃ課長は勤まらないよ。花山課長は我々に迫る厳しさがちょっとなかったものな」と冷ややかに受け止めた。安田は自分が可愛がってもらっていただけに責任を感じ複雑な気持ちであった。

新しく赴任してきた三谷課長の全員に対する最初の挨拶は「私はずっと違った部門で仕事をしてきたので君たちのことは何もわかっていない。君たちそれぞれがどの程度仕事ができるのか全く白紙の状態だ。取り敢えずは今までの仕事をそのままやってもらうが、君たちの力を把握するまでは任せるというわけにはいかない。皆の力がわかるまでにはまあ1年近くはかかると思うが、その間は私なりに君たちの仕事すべてに口出しし、内容をチェックするのでそのつもりで仕事を進めてもらいたい」と厳しいものであった。

課内の今までののんびりした空気はがらりと変わった。仕事について指示を受ける際に細かい注意をされ、経過報告と終了報告はきちんとするよう求められた。不十分な結果はすぐその内容を突っ込まれ、やり直しを命ぜられることになった。部下が自分でよくできたと思う仕事でも、三谷課長は鋭い視点で欠点を指摘した。それが全くそのとおりの

で部下は頭を下げるしかなかった。

勤務時間にも厳しかった。花山課長のときはちょっと疲れたとって時間中にビルの地下の喫茶店にコーヒーを飲みに出かけられたが、きちんとした理由以外で席にいないと理由を注意されることもしばしば起きた。

仕事をよくやっても「よくできた」と言われるだけでそれ以上の誉め言葉は出ず、直ちに次の仕事の指示をされた。失敗をするとその原因の追及が徹底的に行われ、以後同じ失敗をしないよう厳しく申し渡された。すべてが花山課長と対象的であったので、課員たちは息を抜く暇がないくらいに仕事に取り組みざるを得なかった。

一方では、三谷課長は部下たちとは個人的なコミュニケーションを図ろうとしなかった。公式的なことは一応対応したが、それ以上には立ち入らなかった。それはいかにも冷たい感じを与え、課員にとっては大変とつきにくい態度であった。

従来と全く異なる厳しい仕事のやり方とこの態度に対し、しだいに反感をもつ者が出てきた。特に若い課員がそうであった。安田もなぜこうまで厳しくしなければいけないのかと反感を感じた。しかし、それを表に出すほどの勇氣はなかった。

こういう状況が続き、1年の間に若い二人が「あんなきつい課長の下では働く気がしない」と皆に宣言し退職した。二人の補充を人事に依頼するだけで、三谷課長は退職者が出たことに対するなんの感情も示さず、平然と今までどおりの仕事のやり方を続けた。

安田はこうした状況を経過して考えが変わった。三谷課長の幅広い知識に基づいた鋭いもの見方に教えられることが多かったり、他部門との調整力が優れていて安田等の仕事で他部門との折衝に苦勞することがなくなったなど格段に優れた力を目のあたりにした経験で感服したからである。

仕事の成果を上げる今の厳しい進め方は「プロの社員としてこれぐらいのことが当然で、従来が甘かったのだ」と思うようになった。会社を辞める若い社員と話をしている、ここで会社を辞めるようでは自分が仕事の厳しさに負けたことになる、そんなことではこれから先ずっと敗北意識を背負わなければならないと強く感じた。それを契機に考えを改めたのである。

ただ、安田は課長の人の気持ちに配慮しない冷たい態度には反感が残った。そして三谷課長の厳しさに自分は挑戦してやると仕事に徹底的に打ち込む決心をした。課長から突っ込まれることがないよう、家へ帰ってから勉強をし、今まで以上に念を入れて仕事をした。また、難しい仕事は自分が納得するまで課長に質問をし、計画は必ず2、3案を用意し課長の決裁を求めるようにした。報告は前もってきちんと整理を的確な内容でタイミングよくすることを心がけた。他の者は相変わらず課長を恐がり、言われた仕事をとにかく叱られないよう一生懸命やるだけであった。が、安田は「自分は自分の道に行く」と仕事に取り組んだ。

課長はしだいに安田の仕事ぶりに満足気な表情を見せるようになったが、態度は相変わらずであった。安田も意地になって挑戦的に仕事を続けた。しかし、二人の間は人間的なコミュニケーションがほとんど行われず、感情交流のない仕事の状態であった。

こうして1年半になろうとしたある日……。安田が手がけた仕事の整理が遅くなり残

業をしていた。たまたま課長も何かの仕事で残っていて部屋は二人だけであった。ようやく仕事が終わって安田の時計は9時を回っていた。遅くなったので、次の仕事の打合わせは明日にしようかと思っただが、課長を見て挑戦の気持ちが湧いた。

安田「課長、〇〇見本市の展示の件で打合わせをしたいのですが」

三谷「ああ、その件ならば後は君に任せるよ。君の考えどおりにやってくれ」

安田は一瞬驚いた。三谷課長はあっさりと任せると言ったからである。課長が就任以来「任せる」の言葉を一度も聞いたことはなかった。安田は念のためにもう一度聞いた。

安田「〇〇見本市の展示の件ですよ」

三谷「それは、君に任せると言ったろう」

三谷課長は、あっさりと任せるを繰り返した。

三谷「さあ、今日はもう遅いから帰ろうじゃないか。君の頑張りに僕も安心できるよ」

安田はその言葉に肩の力が抜けてしまい、感無量で立っていた。



【事例研究 3-2】 人がよいだけでは

設 問 三谷課長の仕事の指導法について考えよ。

《 解 答 》

【事例研究 3-3】 叱り方

青山倉庫運輸株式会社本社の太田労務課長がP営業所へ業務の打合わせに行き、ついでに構内を見て歩いていると、Q営業所の車が2階の倉庫に重量貨物を入庫するためクレーンを使用して荷卸し作業をやっているところであった。太田課長が見ると、5年前の採用時からよく知っている山本運転手はその作業をしていた。山本運転手が太田課長に気がつき「今日は、お久しぶりです。おかげさまで元気にやっています」と挨拶をしてきたので、太田課長も「しばらくだね。注意して作業をやれよ」と声をかけてその場を通り過ぎた。その時、たまたま山本運転手がヘルメットを着用せずに作業をしていたのを太田課長は気がついてしたが、その場では本人に何も注意をしなかった。

翌日、太田課長は丸山Q営業所長に電話をした。

太田「丸山君、昨日P営業所へ行ったら、君の営業所の山本運転手が重量貨物の入庫作業中なのに、ヘルメットを着けていなかったよ。よく注意をしておいてくれないか。先月もZ営業所で入庫作業中に事故があったばかりだしね」

丸山「そうでしたか。それは申しわけありませんでした。日頃からよく指導しているので、山本運転手には厳しく注意をします」

丸山所長は、太田課長にそう答えたものの、「山本がヘルメットを着用していないのを自分で気がついていたのなら、その場で注意をしてくれればよかったじゃないか。いつも従業員教育はその場の指導が大切だと言っているくせに」と太田課長に不満を感じた。

しかし、丸山所長は最近営業所全員の作業の仕方が少したるんではと感じていたので、作業中にヘルメットを着用しないのは、安全規則違反として厳しく注意しようと山本運転手が帰って来るとすぐ呼んだ。

丸山「昨日、君はP営業所で作業中ヘルメットをかぶっていなかったそうだな。太田課長から注意をしてきたよ。日頃あれほどうるさく注意しているのにどうして守れないのだ。なぜかぶっていなかったんだ。安全に注意するのは自分のためなんだぞ。大体こういうことが本社にわかると後々うるさいんだ。これからは、着用をきちんと守ってくれないと困るぞ。わかったな」

山本「わかりました。今後気をつけます」

山本運転手は一応「わかりました」とは答えたものの、内心では「太田課長はなぜその場で注意をしてくれなかったんだ。わざわざ所長に言いつけなくてもよいじゃないか。暑いのでちょっと脱いで忘れてただけなのに。着用しなければならぬことぐらいはよくわかっているよ。うちの所長も所長だよ。たまたま忘れてぐらいのことでこんなにガミガミ怒らなくてもよいのに」と不満をもった。

【事例研究 3-3】 叱り方

設問 太田課長のとった行動と丸山所長の叱り方について考えよ。

《 解答 》
