

## 【事例研究 5-1】 皆仲よくやっているのに

神田電器株式会社の社長は、日本の伝統的な考えである和に基づいた経営を大変重要視し、応接室に和の額を掲げて、従業員に対して社訓として和を強調してきた。

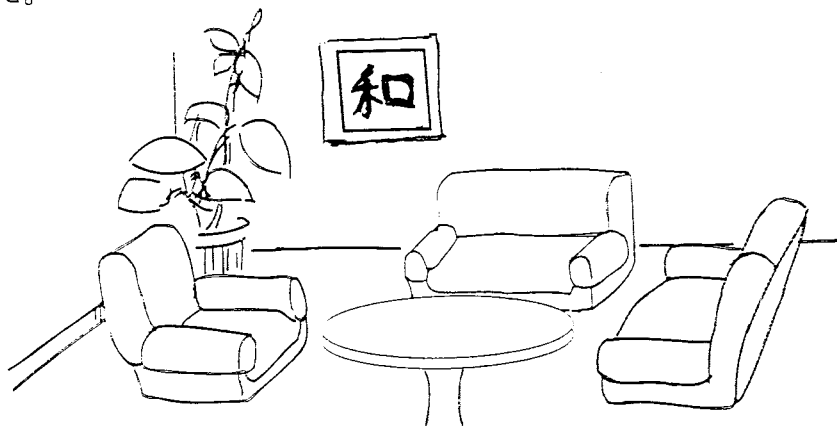
桜井製造課長は、その社訓を受けて職場のチームワークを和を基本とし、全員に対し和の重要性を強調しその実践を求めてきた。その結果、職場では和を第一にお互いの人間関係を損なわないように考え、仕事のやり方で仲間の気持ちを害する厳しい考えのやりとりを差し控えたり、また、仕事上の失敗があってもその原因をきちんと追及することもなく、お互いが適当にかばい合いながらあなあ仕事を進めたり、あるいは、趣味の同好グループをいくつもつくってその実行準備のために休憩時間がオーバーしたり、会社の用品を使用したりという具合に、皆が仲よく和気あいあいと仕事を進める状況となった。桜井課長は少々行き過ぎるところがあるが、その点を改めさせればチームワークの和としてよい状態になると満足した。

ところが、職場に与えられた生産目標を達成できないことが何回か出てきた。毎月初め、職場会議を行うのであるが、目標達成ができなかった反省について厳しい意見交換がほとんど行われず、「今月は皆が協力して頑張ろう」という結論で終わるのが通常であった。

桜井課長は、職場が和気あいあいと皆仲よく仕事をやっていれば生産はうまくいくと考えていたため、目標未達成の状況に直面しても、人間関係を優先する仕事の甘さに厳しい目を向けることをせず、仕事の管理面をどうすればよいかと考えあぐねていた。工場長もこの状況を心配し、桜井課長に生産管理の勉強をさせようと親会社の紹介で生産管理が優秀なことで評判の高い梅原電機に見学出張させた。

梅原電機で現場を案内されながら、厳しい生産管理の技法についていろいろと教えを受け、桜井課長は大変得るところがあった。最後に案内者との懇談の場が設けられ、桜井課長は、自分の現場が和を中心にしたチームワークで和気あいあいと仕事に取り組んでいる状況をやや自慢気に話した。

ところが、梅原電機の管理係長から「生産目標の達成できない原因の一つがその状況ではないか」と指摘を受けた。チームワークがよいとは皆が仲よく仕事するのはちよつと違う、梅原電機の職場は厳しい意見のやりとりが行われ和気あいあいとは縁が遠いと話された。桜井課長はその理由がよくわからなかったもので、恥ずかしいと思ったがその点を教えてもらい納得がいった。早速今までの考えを改め改善に取り組まねばならないと思いついた。





【事例研究 5-2】 協調性がない

宮田課長は、部下の丸井主任は仕事はよくやるが、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。皆との協調性を心がけて欲しいんだ」

丸井「私は、仕事上で皆とうまくやっていると認めています。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、レ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じゃないか」

丸井「しかし、それは仕事での協調性とは関係ないんじゃないですか」

課長「うむ、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」

丸井「そうかもしれませんね。しかし、それが仕事のうえで具体的に何か障害が起きていると課長はお認めになっているのですか。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よいと思うのだが、『前もって自分たちの意見を聞いて欲しい』という声も聞くんだな。仕事で本当の効果をあげるには、部下の意見をよく聴くのが大切だよ」

丸井「皆、意見があるのなら私に言ってくればよいんですよ。喜んで意見を聴きますよ」

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」

丸井「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ことだよ。今のままじゃ、皆が君に信頼感をもたなくなると思うがね」

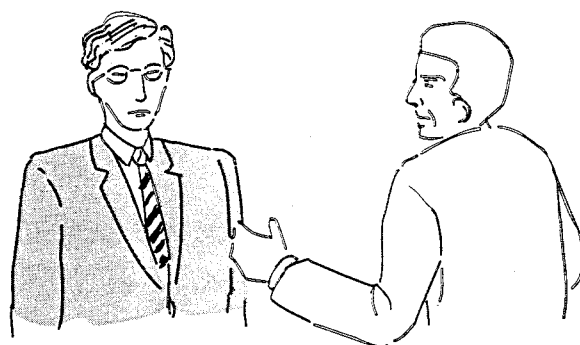
丸井「わかりました。皆に言いたいことを言ってもらうようにしますから」

課長「そうだね。そしてもっと皆との和を考える必要があるよ。チームワークで大切なことだからね」

丸井「和というと皆と仲よく一緒にレクリエーションをしたり、一杯飲んで仲よくしろという協調性のことですか。そんなふうに仲よくするのがチームワークなんでしょうか。また、いつも皆と同じ行動をとるのがそんなに必要なのでしょうか」

課長「君の言うことは正論かもしれないがね。理屈ばかり言っていると皆から浮いてしまってチームワークはうまくいかないよ。つき合いをよくして仲間の気持ちをわかっているのと皆が協力してくれないからね。よく考えてみて欲しいな」

丸井「……………」





## 【事例研究 5-3】 規律を守らない

朝日商事株式会社の営業2課には3係あり、それぞれ係長の下に主任が2名おりその他に4名の営業社員がいる。

第2係の黒田は係で1番の古参社員である。その黒田が1時間近くも無届けで遅刻をすることが月に1~2回ある。それで山口係長が係の急な打合わせ会議を開くのに予定が狂い、まま支障をきたすことが起きている。係長が注意をすると黒田は理由を説明せず「すみません。これから注意をします」と謝るが、また遅刻を繰り返すのである。

それと、係長に無断で朝直接得意先を訪問し、「今、〇〇にいますから」と得意先から電話をかけてよこすことが時々ある。そのうえ、当日の行動スケジュールが届けられていないため、得意先からの連絡に対応できず困ることも起きている。

営業2課では毎週月曜日始業時刻20分前からの朝礼を行っているが、黒田は出たり出なかつたりで、出ても熱心に話を聞いているふうには見えない。

同僚とのつき合いもあまりせず、皆で飲みに出かけるのを誘われても2回に1回は断るし、会社の慰安旅行にほとんど参加したことがない。そんなことで課内では、「黒田は協調性がない人間だ」と思われている。

ところが、事務担当の女子社員には評判がよいのである。事務処理に必要な報告書類は指定期日どおりにきちんと提出するし内容も間違いがない。そして時には得意先からの帰りにお土産のケーキを買ってきたりするからである。

一方で黒田は、仕事熱心で得意先とは自腹を切って酒やゴルフのつき合いをしており、担当得意先の受けはなかなかよい。したがってその売上げ額が伸びていて、営業成績は課内でいつも2、3位を占めている。

第2係に与えられている売上げ目標額の達成は、係内の2名が目標に達しないのを黒田の売上げ増で辛うじて達成できている。山口係長のもとには、黒田が営業成績がよいのを鼻にかけて規律を守らないので、チームワークが悪くなっているとの苦情が2~3寄せられており、係長としても彼が規律を守らないことには前から苦々しく思っている。

しかし、黒田の営業成績がよいためどのよう厳しく対応すればよいか考えあぐねて、課長のところに相談に行った。課長は山口係長をどう指導すべきであろうか。

