

【事例研究 7-1】 仕事にやりがいを感じない

新田経理課長のところに古川係長が相談に来た。

古川「ちょっと、山本君のことでご相談があるのですが。彼をご承知のようにうちの係へ来て3年目になり、頭もよいし性格も素直でなかなかよい青年です。うちへ来てずつとなかなかやる気もあり、仕事も熱心にやっていたのですが、その彼が3年目になったころからなんとなく元気がなくなり、仕事に積極的に取り組まなくなったんですよ。指示したことは一応ミスなくやりますから、仕事に支障があるほどではありませんが、自分からやるべき仕事を考えないのです。彼にはこれからうちの中心になってやってもらわないといけないと思っているのに、それでは困りますからね」

新田「本人に何か聞いてみたのかね」

古川「ええ、彼に元気がないがどこか体の具合がおかしいのじゃないかと聞きましたら、『別にどこも悪くはない』と言うのです。それ以上何も言わないんです。そこで、同期に入社した彼の友人に聞いてみましたが、『以前と変わったところはないが、何か考えごとをしていることが多くなったようだ』と言っていました。課長が一度話を聞いてみていただけませんか」

新田課長は数日後応接室に山本を呼んで話をした。

新田「山本君、最近どうも元気がないように見えるが、何か心配事でもあるのかね。係長も心配しているんだ。よかったら、ざっくばらんな君の気持ちを聞かして欲しいのだが、どうだろうか」

山本「そんなに元気がないように見えますか？実は、会社に入って2年ほど経ったころから仕事が面白くなって仕事にやりがいを感じないんです」

新田「仕事が面白くない？それはまたどういうことなんだ。何かあったのかね」

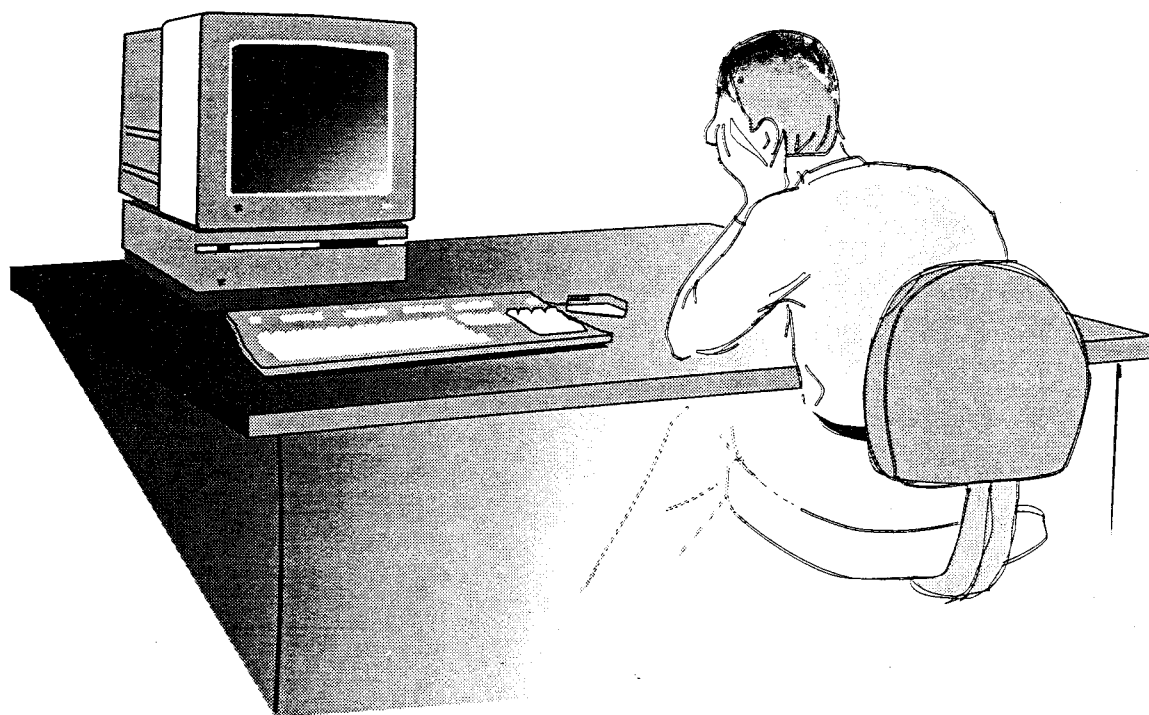
山本「何があったというわけではありませんが、仕事を面白く感じないのです。この課にきた初めのころは、次から次へと新しいことを覚えるのに興味があり、精いっぱい力を出してやる張り合いがありましたから、仕事が面白かったのです。それが、一通り仕事の要領も覚えて、毎日決まったことをただやっているだけとなり、そのうえ2年も同じ仕事を続けてやっているのもう何も覚えることもありませんから、面白くなって全く気持ちの張りがなくなってしまったんです。こんなことではいけないと思うときもありますが面白くない気持ちはどうしようもないのです。仕方がないので、ゲームセンターに行ったり、休みの日にテニスをやって気を紛らわしていますが、仕事になると気がのらないのです。先輩を見ていると私と同じ感じですから相談する雰囲気ではありませんしね」

新田「うーん、仕事が面白くないとやりがいを感じないのかね。しかし、仕事に面白さばかり求めるのは無理だよ。大体において仕事は辛いのが普通で、それを辛抱してやり遂げるところに仕事の価値があると思うんだよ」

山本「係長にも同じようなことを言われたことがありますが、しかし、面白くないとやりがいを感じないのが当たり前じゃないのですか」

新田「そうばかりとは限らないよ。ただね、会社に入った最初のことには誰でもそういう気持ちになるものなんだ。僕たちも似た経験をしてきたんだが、その壁をのり越えることが次の成長につながるのだよ。君には早くその状態をのり越えて成長してもらいたいんだ。大体、仕事で覚えることがないと思うのは間違っているよ。経理の仕事は奥が深いから覚えなければならないことはたくさんあるんだ。係長によく教わって考え直す必要があるね。僕は君にこれから課の中心になってやって欲しいと期待をしているのだよ。やる気を出して頑張ってもらわないと困るんだ」

山本「はい、わかりました」（そうは言われるけれど、今の状況が変わらないのじゃ面白くないのは変わらないよな。どうすればよいかなあ）



【事例研究 7-1】 仕事にやりがいを感じない

設 問

山本君が仕事が面白くないとやる気をなくしている。これに対し課長、係長はどうしたらよいか。また、仕事が面白いと感ずるのはどんなときかについて考えよ。

《 解 答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

【事例研究 7-2】仕事の任せ方

会社でマネジメントについて2日間の係長の集合研修が行われた。研修の合間にたまたま総務課前田係長、製造課清水係長、資材課村山係長が話し合う機会があり、自分のところの課長の仕事の任せ方についての話になった。

村山「前田君、君んところの課長はなかなか太っ腹だとの評判だね。仕事をうるさいことを言わず思い切って任せてしまうという話を聞いているよ」

前田「そうだね。『この仕事は君に一切任せるから最善の方法を考えてやってくれ。結果については僕がすべて責任をとるので、自分の考えどおりの方法を思いきって決めていいよ。それから、君に任せただから特に問題がない限り途中で一々報告に来なくてもよいからね。ただ結果だけきちんと出すように頼む』という具合なんだ」

村山「ふーん、うちの課長とは全く違うね。うちはとにかく細かいんだよ。『この仕事を君に任せるが、ここまで間違いなく結果を出すことを考えてこういう方法でしっかりやって欲しい。後の細かいやり方は君の考えで決めてよいから、失敗のないように頼む』とどういう方法でやるのかまで細かく指示されるよ。それと仕事の経過は区切りごとにきちんと報告するようと言われるね。清水君のところはどうなんだい」

清水「人によって随分違うものだね。僕のところは君たちの課長とはまた違うな。こういう言い方だよ。『この仕事を君に任せるが、ここまでは必ず達成して欲しいんだ。この仕事を進めるうえでの方針はこうなっているからね、これを踏まえてどういう方法でやるかは君が考えて決めて欲しい。それで計画がまとまった時点と1週に1回経過を報告するように頼む。何か質問ないかい?』と具体的に指示されるけども、仕事を進めるやり方については何も細かくは言われないよ」

前田「なるほど、僕のところとは違うね」

村山「ふうん、うちの課長とも違うな」

清水「村山君、君のような任され方をしてどう感じているんだい」

村山「僕の場合、指示されたやり方をただ失敗しないようにやっていけばよいだけで、任されたという感じはさっぱりしないんだよ。細かく仕事のやり方を指示されて、『後は任せた』と言われても実際は自分で考えて決める余地は何もないからね。それと仕事の途中の経過を『どうなっている、どうなっている』とうるさく聞かれ、細かく説明させられるので閉口しているよ。それでいて、『僕は君たちに仕事を任せているのだから、やる気を出して頑張ってくれないと困る』と言われるのだからかなわないね。その点前田君のところは一切任されるといえるのがうらやましいよ」

前田「そう言われるが、太っ腹な任され方というのも結構大変なんだよ。任された内容の範囲がどこまでやればよいかははっきりしていないだろう。その判断が難しいのだよ。僕が一生懸命に考えた内容で結果を出して報告すると、『そこまでしかやらなかったのか、ここまで期待をしていたんだぞ。もっと頑張ってくれなかつたな』と言われてがっかりすることが多かったり、方針がきちんと示されていないので、自分が決めた方

法が全体として間違いがないかどうか不安をもちながらやらなければならないことも多いんだ。これも辛いね。もう一つ、任せっぱなしで仕事の経過に関心をもってもらってないのも張合いを感じないんだね。村山君からは贅沢な悩みと言われるかもしれないがね」

村山「そうか、いろいろと問題はあるんだね。それでもわからないことがあれば課長に聞けばよいじゃないか」

清水「僕のところの任せ方はかっちりしていて厳しい課長だと思っていたけれども、君たちの話を聞いてみると、任された方としては自主性も尊重されていながら自分の力が発揮しやすいようだね」

前田「そういう感じだね」

村山「そう。会社で課長研修に仕事の任せ方をやってもらって、課長に勉強して欲しいと思うな」

清水「そうだね。仕事の状況はいろいろとあるから、一つの任せ方だけが最もよいと言いきれない気はするけれども、そういうことを含めて勉強してもらおうとよいね」



【事例研究 7-2】仕事の任せ方

設問

仕事の任せ方はどういうやり方が部下にやる気を起こさせるか、また仕事を任せるときに管理者として注意すべきことを考えよ。

《 解答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

【事例研究 7-3】やる気があるとは

日の丸薬品の顧客サービス課の大原課長と同課の高松第1係長と松山第2係長と3人が来年度の計画をつくるための協議が終わり、職場の活性化を図ることについてへ話が移った。

大原「ところで、去年の4月一人ずつ君たちの係に新鋭の社員が配属になったが、1年を経過してどんな具合だい。よくやっているかね」

第1係に配属になった春田君は入社4年目である。大学の成績が優秀で最初に配属になった総務課では理解力、判断力が優れていることを示し、うまく成長すれば幹部社員になる可能性があるとして評価された社員である。昨年4月現場第一線の経験を積ませることが必要と顧客サービス課に配属された。

第2係に配属になった秋山君は春田君と同期の入社である。大学ではサッカー一部で活躍したスポーツ選手であった。最初に配属になったのは資材課で体力があり辛いことにへこたれず頑張る根性のある社員と評価されていた。昨年4月同じように現場経験を積ませる目的で顧客サービス課に配属された。

高松「春田君はなかなか頭のよい社員ですよ。ただ少し気になるんですが、どうもやる気がいまひとつという感じで私としてはもの足りないのです。

配属になった最初に、私は『うちの課は会社の第一線で、今までの総務課のようにじっくりと仕事をするとところと違って、顧客の要望に合わせて多面的に仕事をてきぱきとやらなければならない課なので、そのつもりで自分の意見を積極的に出しながら、皆とも協力して仕事を進めて欲しい』と言いました。『わかりました』と返事はよかったのですが、その後の仕事ぶりはどうも消極的なんですね。

指示したことは全くミスがなくそのとおりにきちんとやりますから、結果は安心していられます。ただ、指示した期限ぎりぎりまでかかってしまうのです。それでも指示した期限までにきちんとできますから、文句を言うことはありません。しかし、私としてはもっと迅速に期限前にやってもらい次の仕事をという期待がありますので、春田君にそのことを言いましたら素直に『はい、わかりました』と答えてくれましたが、仕事ぶりは変わりません。

私が彼がもの足りないというのはそのことではなく、私が指示した以上のことを自主的に積極的に考えて提案してこないことなのです。彼ぐらいの能力があれば、自分で係としていろいろとやるべきことを考えて提案できるはずなんです、全くないのですよ。ちょっと、がっかりしているんです。

仕事の打ち合わせ会議の席でもほとんど発言しないのです。私の方から意見を求めても話の内容の理解はしている様子なのに『別にありません』と答えることがほとんどです。彼のような優秀な者に積極的に意見を述べてもらおうと助かるのですがね。

こういう状況なものですから春田君はどうもやる気がないのではと感じています」

松山「うちの秋山君は春田君とは逆ですね。とにかく行動力があります。辛い仕事を指示しても全く嫌な顔もせず途中でギブアップすることなく、期限までになんとかやり遂げますので、その点ではなかなか頼りになります。

そのように行動派ですから積極的に意見を言います。会議でも先輩に少しは遠慮したらどうかと思うぐらいどんどん自分の考えを主張します。

それに私が指示した以上に自主的に自分でやるべきことを考えて積極的にやろうとしますね。そういう点ではやる気は十分あります。ただ、彼は、そんなことまでやる必要がないことを事前に了承をとらずにやるのです。しかもその結果が失敗のこともあります。後で『失敗して申しわけありません』と謝られるのですが、『どうしてそんな余計なことをやったんだ』と言いたくなることが多いのです。彼はそのへんの判断が甘く、考えに慎重さが不足しています。彼に注意をすると『よくわかりました』と言うのですが、やっぱり変わりません。これで本当にやる気があると考えてよいのかどうか迷っているところです」

大原「二人ともなかなか苦労をしているみたいだね。次の機会に違ったタイプ二人の指導の仕方について三人で考えようじゃないか」

