

【事例研究 1-1】立場がない

中山係長「青木君、ちょっと。山口商会のクレームの件は、キズのある商品は価格を30%引きにして向こうで処理してもらおうことで話がしてあったはずだよ。今ね、山口専務からの電話では、うちがクレーム品を全部引き取ることになったそうじゃないか。『クレーム品の販売先と話が進んでいるのに困る』と強く抗議されたぞ。一体どういうことなんだ？」

青木「実は、その件でお話ししなければとっていたんですが、係長が3日前に出張されていたとき、課長が『山口商会のクレームの件はどうした？』と聞かれて、『値引きで処理するよう話してあります』と申しましたら、『それはまずいので全部うちで引き取るようにすぐ山口商會に話せ』と言われました。私は『それは係長に話されたうえで』と言ったんですが、課長はその場で『すぐ電話しろ』と指示されたものですから山口商會にその旨伝えました」

中山係長「何だって？この件は課長にも承認をとったのは、君も知っているだろう」

青木「それは知っていますが、『とにかくすぐ向こうに話せ』と言われたものですから。部長から何か言われたらしいですよ」

中山係長「それじゃ、僕の立場が全くないじゃないか。出張報告をした際に何もそのことについて話がなかったのはひどいもんだな」

青木「課長から私に、『君から係長に話してとけ』と言われたのを遅れてしまい申しわけありません」

中山係長「一度承認をとったことが僕に話もせずに変えられてしまうのでは、課長を信用できやしないじゃないか。課長に話すよ」

中山係長「課長、山口商會のクレーム品の件はどういうことなんですか。私は、課長にちゃんと承認をいただいて山口専務にお願いしたことなんです。それを私の不在の間に話を簡単に変えられ、青木君に電話させただけでは、私の立場がありませんよ。山口商會もその販売先と話が進んでいるので、『いまさら困る』と専務から強い抗議が私のところにきているんです」

大原課長「クレーム品の処分を先方にさせるのがまずいということになったんだよ。仕方ないじゃないか。決まるとおりにしてくればよいんだ。山口専務に君がよく話をして了解をとってもらおうしかないね」

中山係長「山口商會はうちの有力な代理店で、へソを曲げられたら困ることになりますよ。一度決めた話を変更するのなら、相応のやり方をしませんがと収まりません。私にどう話をしろとおっしゃるんですか」

大原課長「君は僕の言うとおりにできないのかね。会社の方針として決まったことなんだ。君が文句を言っても変えられないね」

中山係長「それでは課長から山口専務にその事情を話してください。この処理は一切私は

タッチしませんからね」

その日の会社が終わった後、中山係長は同僚の植木係長と二人で一杯飲みながら話をしていた。

中山係長「そういうことでね、山口商会との信頼関係を維持するのをどうするかで頭を悩んでいるんだ。全くひどいものだよ、うちの課長は。自分が承認したことを平気で変更し、僕の立場なんか全然無視してさっさと相手に連絡してしまい、後は決めたとおりにやればよいんだと言うだけだからね。こういうことは、今年になって5回目なんだから。あの課長にはついてゆけないよ」

植木係長「君もそうだったのか。僕も何回も同じような目にあっているよ。大体、大原課長は何んでも部長の言いなりだからすぐ変わってしまうんだよ。僕たちの立場なんか全く考えていないんだな。だから僕は課長の指示は簡単には従わないようにしているんだ」

中山係長「これから僕も腹を決めてそうするよ。今日は大いに飲まないで腹の虫が収まらないよ」



【事例研究 1-1】 立場がない

設問 大原課長が山口商会のクレーム処理にとったやり方について考えよ。

《 解 答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

【事例研究 1-2】営業課長の悩み

「私は、今大変悩んでいることがあります」と営業課長のAさんは、いかにも現場マンらしい実直な口調で話しました。彼は35歳で、6カ月前に抜擢されて係長から課長に昇進したばかりである。人柄も温厚で取引先からの信頼も厚い。

「私は、何人もの課長の下で働いてきましたが、随分ひどいワンマンだった人の下で働いた経験があります。頭からガミガミと怒鳴られたり、理由も教えられずに急に仕事の変更を命じられたり、係長としての自分の意見を十分に述べる機会を与えられなかったり、係長の立場を無視されたりと頭にくることが多くありました。

そんな経験から、今度課長になって、とにかく皆とよく話し合い、意見を十分に聞いたり、私の考えをきちんと説明をするよう民主的に職場を運営したいと考え、そのように努めてきました。

ところが、どうも最近いろいろと矛盾を感じずるようになりました。

課長になって痛感したのは非常に責任が重いことでした。販売とかサービスの第一線の責任者として、課長の判断と責任で処置しなければならないことが多いのです。係長のときは大体において、課長の指示を仰いで決定されたとおりやっていたらよかったのですが、課長になると上から大きな目標と方針を示された後は、具体的に実行する事の決定は私の考えでやらなければならないことになりました。さらに、方針の変更とか、客観的な条件の変動、得意先の一方的な要求、他部門との仕事の調整など、係長の時代と比較にならないほど難しい状況のなかで意思決定をする必要があることが非常に多いのです。

こういう状況のなかでは、私の考えていた民主的な運営がなかなか実行できないのです。営業の仕事は、緊急を要する場合が多く、そのタイミングを誤らないようにやらなければ、販売に成功しなかったり、得意先に迷惑をかけたります。販売とサービスを計画どおりに、かつ、お客の要望を満足させるよう進めるのが営業課長の責任ですから、それを優先していると部下の意見を十分に聞いている暇がなく、指示命令が先立つことがどうしても多くなります。また、状況の変化に対応した条件変更や計画変更等については、機密事項があったり、急なために説明の時間がなかったりして、部下に納得してもらうのが難しいままで指示することが少なくありません。以上のようなときは、とにかく自分の指示どおりやってくればよいのだという気になってしまいます。それと、部下の意見も、係長時代はなるほどと思っていたことが課長の立場になるとあまり役立たなかったり、方針や予算の制約からみて無理なことが多いのです。そう思うと私の考えを部下にわからせようとする気持ちがどうしても先だってしまう。

あれこれ考えると、当初の私の考えと反して相当ワンマン的に仕事をしなければやっつけられないと思うようになりました。しかし、それで部下が私を信頼してついてきてくれるであろうかと、今非常に悩んでいるのです」

【事例研究 1-2】 営業課長の悩み

設 問 A営業課長の悩みをどう思うか考えよ。

《 解 答 》

【事例研究 1-3】 気持ちがわからない

エーピー化粧品株式会社は一般化粧品の製造販売している従業員140名の小規模の会社である。有名ではないが日常普通に使用する化粧品を主として関東地方を販売圏として小売店に直接販売を行っていた。その営業部は販売1課と2課に分かれ、1課は小売店への販売、2課は大規模店への販売を担当していた。

販売1課は広田課長の下に2販売地区に分けて係を置き、1係は係長を含め4名の営業社員が配置され計8名の体制となっていた。

エーピー社は景気の低迷と低価格競争の激化のために、前期は売上げ数量、金額ともに減少し苦境に陥っていた。営業部には今期の売上げ数量回復の社長命令が出て、販売1課、2課ともに売上げを伸ばすための営業活動に大わらわであった。

そういう状況のなかで、広田1課長は、今期4月から3カ月経過した販売実績が目標数量を10%も下回っていることにいらいらしていた。そこで毎日朝、全課員を集め各人から前日の販売状況の報告を行わせ厳しく指導をした。にもかかわらず、販売課員は課長の思うようには動いてくれず何となく白けていて活動に活気がなかった。課員の言い分は次のとおりである。

S社員「毎日、毎日こううるさく責められたのではかないませんよ。私だって毎日遅くまで一生懸命やっているんですよ。課長は我々が苦勞をしている辛い気持ちがさっぱりわかっていませんねえ。そうじゃありませんか、係長」

O社員「そうだよなあ、『もっと頑張れ、もっと頑張れ』と言われてもこっちも生身の人間だし、少しは我々の立場になって考えてみてくれてもいいですよねえ、係長」

A係長「実際そうだねえ。なかなか売れない状況のなかで、販売方法をこうしたらどうかとアドバイスの一つぐらいしてもよいのに全くしないで、ただ『頑張れ』じゃシラけてしまうな。我々の苦勞に少しは心配りぐらいしてくれてよいのに、と思うね」

B係長「そのとおりなんだが、大体今期の販売目標は前期の販売実績にただ10%上のせしただけのもので、事前に我々の意見を全く聞きもせず決めてるよね。会社の経営状況が厳しいというだけの理由で、小売店の状態もわからずに決められたのでは我々が苦勞するのは当たり前だよ。課長は何を考えているのかさっぱりわからないな」

P社員「販売上で言いたいことはいろいろありますが、とにかく今の我々の苦勞しているこの気持ちをわかってもらえなきゃすっきりしませんから、いくらハッパをかけられてもやる気が湧いてきませんよ」

広田課長は課全体がさっぴりのってこない状況を見て、全員に対して改めて次のように説明した。

広田課長「僕が何度も話しているように、今わが社の経営は大変厳しい状態に直面している。この状態のなかで社長命令で売上げ額目標が示されたのだ。それをこの4月からの目標として君たちに示した。この数字はなんとしても達成しないと会社は大変なこ

とになるんだ。もしこの目標が達成されないときは、君たちのボーナスは大幅に減ることを覚悟して欲しい。ところが現実には3カ月間で目標の10%減になっている。このままで推移すると大変なことになる。毎日のようにうるさく言っているのは以上の理由からなのだ。『何がなんでも目標を達成するんだ』という気持ちで君たちに頑張ってもらいたいのだ」

B 係長「課長、そのように厳しい目標を出されたのに、目標を達成する販売方針が示されていないと思うのですが。販売方針がはっきりしていないので、どのクラスの小売店に重点をおくのか、どの商品に重点をおくのか、それによって我々の販売活動の仕方を工夫できますし、余計な苦勞をしなくてもよくなると思います」

A 係長「私もそう思います。それとリベートの額を前期より増やす方針を出して欲しいのです。競争相手のX社では増やすからと売込みをかけています。我々もこれに対抗する販売をしないと売上げが伸びませんよ。単なる努力だけでは限度があります」

広田課長「君たち、今期の販売方針は万難を排して販売数量を確保することだよ。リベートを増やすのは難しいと思う。販売経費を減らせというのも社長命令なんだ。君たちが苦勞しているのはよくわかっているが販売には苦勞はつきものだ。とにかく頑張ってもらって苦勞をのり越えて欲しいんだな」

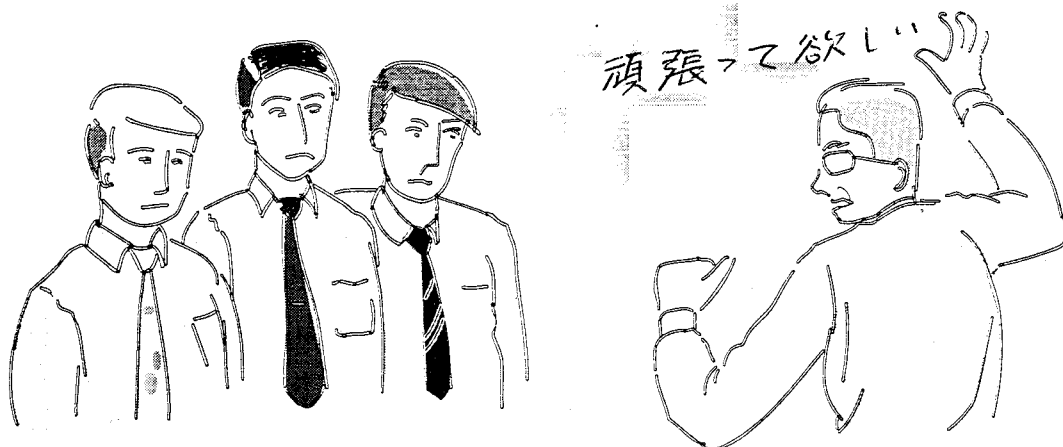
A 係長「そうおっしゃいますが、大口の小売店には結構特別価格を出して売込みをかけていると販売2課から聞きましたよ。それなら我々の方の販売にリベートを増やしてもいいじゃないですか。営業部全体でバランスをとった販売政策を考えるように部長に調整してもらってくださいよ」

広田課長「そんなことは部長には言えないよ。『今回の販売目標はどんな苦勞をしてでも達成します』と引き受けてきたんだから」

B 係長「課長はそれで格好よいかもしれませんが、実際に販売を担当する我々の身にもなって考えてくださいよ。他の連中は何も言いませんが、私らよりもっと厳しいことを心のなかでは考えていますよ」

O 社員「B 係長の言われるとおりですよ。課長は少しも我々の苦勞している気持ちがわかっていらっやしませんね。今の状態が続くと我々はやっていけなくなると思いますよ」

広田課長「君たちの言っていることはわかった。よく考えてみるよ」



【事例研究 1-3】 気持ちがわからない

設問

落ち込んだ売上げを回復しようとする広田課長のリーダーシップについて考えよ。

《 解 答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....