

【事例研究 10-1】独りよがり

株式会社エフピーアールは、婦人のファッション服の製造販売の会社である。営業部には営業企画課のほか、営業1課から5課まであり、活発に営業活動を展開してその売上げも順調に伸びていた。

その中心になるのが営業企画課で、10人の社員がデザイナーと組んでファッション製品の販売企画を立案する仕事に従事していた。山下営業企画課長（38歳）は、流行に対する感覚は抜群でユニークな販売戦略を立案しての販売展開はなかなか優れており社内の評価は大変高かった。山下課長もその優秀さを自負していて、その行動が独善的になる傾向が強かった。

営業企画課には2係あり、それぞれ係長以下5人ずつという構成になっていた。部下たちは山下課長の仕事上の実力は高く評価したが、その仕事の進め方には反感をもつ者が多かった。企画から実行計画まで係長を抜きにして自分のお気に入りの部下2、3人集めて作成してしまい、そして係長にその実行を指示することが多かったからである。そんなことで課内の空気がぎくしゃくしていた。ところが、山下課長は全くそれを感じ取ることができず、その行動は変わらなかった。

中川第1係長は、若いがシャープな感覚の持ち主でその実力もなかなかのものであったので、山下課長のやり方に対し強い不満をもっていた。

ある日、山下課長が中川係長を呼んで大きな声で叱りつけた。

山下「君、この間決めたR計画の実行が計画のとおりになってないじゃないか！こんな基本的な間違いをすることはどういうことなんだ。係長として責任を果たしていないぞ」

中川「R計画書はよく見ましたからそれに基づいてやりましたよ。ただ、計画の一部で判断しかねる部分がありましたので、私なりの判断でやったところがありますが、大筋では計画からはずれているとは思いませんが」

山下「判断しかねるところがあれば聞きにすればよいじゃないか。第一、僕の考えた計画の内容に判断が難しいところがあるはずがないよ」

中川「そうおっしゃいまして、計画作成の背景、条件設定の基になった市場の状況など関係情報を知らされていない我々にはああするのが精一杯なんです。計画の実行はその時々状況判断でやらなければならないことが多いのは課長もおわかりのはずでしょう。それに実行途中で一々課長のところに伺いに行っていたら仕事になりません。計画についての関連情報を前もってきちんと説明しておいて欲しいんです」

山下「情報がないだと？そんなことはないよ。僕がつくった計画をよく読めば関連情報は網羅されているぞ。それがわからないようでは、君が計画の読み方が甘いんだよ。もっと勉強をしてくれなくては困るな」

中川「お言葉を返すようですが、課長の立てられた計画は課長一人が頭のなかで考えておつくりになったもので、我々が考えたものではないんです。計画をまとめるまでの道筋の課長の考え方は、話していただかない限り我々にはわかりませんよ」

と中川第1係長は主張し、席に戻った。

山下課長は中川係長の強い反撃に「自分がこれだけよくやっているのに、その考えが理解できない頭の固さはどうしようもないな」と不機嫌になった。中川係長は「自分の考えたとおりに内容が理解できないのは相手が悪いと思っているんだから。優秀な課長なのに独りよがりには困ってしまうな」と呟いた。



【事例研究 10-1】独りよがり

設問 山下課長の仕事の進め方と特に中川係長に対する態度について考えよ。

《 解 答 》

【事例研究 10-2】話を聞いてくれない

鎌倉課長が食堂で若い部下のOと昼食をとりながら職場の状況など雑談していた。

O（何気なく）「課長は僕たちの話をきちんと聞いてくれませんかよ」

課長「そんなことはないと思うがなあ、僕は皆の意見をよく聞いて尊重しているつもりだがね」

O「そうですか。Pはうちの課へ来たばかりですが、彼も『今度の課長は話を聞いてくれないねえ』と言っていましたよ」

課長「うーん、そうかねえ……。君たちにそう思われているんじゃないかね。これは改めなくちゃいかな」

ということで終わったが、鎌倉課長は「自分は人の話はよく聞いている」と自信をもっていただけに、どうも気持ちがすっきりしなかった。そこで、村田係長を居酒屋に誘い話を聞いてみた。

課長「実は、O君に僕は人の話をきちんと聞かないと言われたんだがね、君はどう思っているかね。率直なところを聞かせて欲しいんだが」

係長「そうおっしゃられるのなら正直に申し上げますが、実は私も課長は人の話を聞かないなと思っています。申し上げにくいので言っていますが、私の知っている範囲では若い連中は大体そう思っているみたいですね。それでやる気が出ないと言う者もなかにはいます」

課長「君もそう思っていたのかい？僕は人の話をよく聞いていると思っていたのだが……。どういう点でそう思われるんだろうな」

係長「課長は私たちの話を最後までお聞きにならないのですよ。私たちが自分の考えをちょっと話し始めますと、すぐ話を取ってご自分の考えを話されてしまうんです。後は課長が一方的に話されるだけなのです」

課長「そんなに途中で自分の話を始めてしまうかね。しかし、僕は君たちの考えを聞いたうえで僕の話をしていると思っているんだが……。それと君たちの意見は足りない点が多いものだから、僕の考えをきちんと話しておかなくてはという気持ちになるのだよ」

係長「そうだったんですか。課長は、大体私たちの話の半分もお聞きになっていない感じですね。とにかくすぐ課長の話になってしまいますから。それと一方的に話されて終わってしまうのです。課長が話をされた後もまた話のやりとりがあればそうでもないんでしょうが、それがなくて言うだけ言われるとそれで終わってしまいます。それでは聞いてもらった気持ちにはならないですね。課長が私たちの話をよく聞いていると思っていられちゃったとは意外でした。えらい違いですね」

課長「そうだよ。皆にそう思われているのだとするとショックだよ。だが、どうも信じられないんだな」

係長「それはいつも100%そうだとはいいきれませんが、聞いてもらえない場合の印象
が強いことが多いものですから、そうなってしまうんだと思います」
課長「今日はいろいろ教えてもらって、ありがとう。よく考えてみるよ」



【事例研究 10-2】話を聞いてくれない

設問

部下から「話を聴いてくれない」と言われてとった鎌倉課長の行動について考えよ。

《 解答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

【事例研究 10-3】意見を聞かない課長

金原課長が上山部長に呼ばれた。

上山「君は部下の意見を聞かないと評判だぞ。特に会議のときは君の独演会らしいな」

金原「そんなことはありませんよ。部下の意見はちゃんと聞いていますがねえ。誰がそんなことを言っているんですか？」

上山「そうかね、君が一方向的に喋りまくっていると聞いたがね。会議はどんなやり方をしているんだね」

金原「それは、私がまず自分の考えをよく説明します。そうしないと部下たちはなかなか私の考えを理解してくれませんからね。それから部下の意見を聞きます。ところが部長、部下からあまり意見が出ないんですよ。仕方がないので一人ずつ指名をして私の考えをどう思うか意見を言わせています。しかし、うちの連中は概して考えが浅いですねえ。たいした意見が出ないので困っています。だから、私がいろいろと教えなきゃならなくなってしまうんです」

上山「そうかなあ。君んところは優秀なのが多いはずだがねえ。意見が出ないというのがおかしいな。よく話を聞いてやらないからじゃないのか」

金原「いや、彼らは積極性が足りませんよ。普段でも私が『あれをやれ、これをやれ』とうるさく言わないと何もやらないんですから」

上山「うーん、それとだなあ、君の喋り方は『いつも断定的、命令的できつい』という話だぞ」

金原「いろいろと言う者がいるんですね。私は論理的に話すことを心がけていますから、そう感じられんでしょうが、そんな話し方なんかしていませんよ」

上山「わかった。しかし、君はどうも自分中心のところがあるから、部下が自分のことをどう見ているか少しは考えてみるといいよ」

金原「しかし部長、部下が自分をどう見ているかを一々気にしていたら管理職の仕事はできないのと違いますか？」

上山「そうじゃないぞ。部下が自分のことをどう受け取っているか理解できていないと、部下を上手に動かせないよ。いくら自分が部下により対応の仕方をしていても、相手がそのとおりに受け入れてくれないければ、自分がそう行動していることにはならないからね。それではリーダーシップを効果的に発揮できないんだ」

金原「わかりました。今後気をつけるようにします」

部下の話

部下A「うちの課長は我々の意見を全く聞いてくれませんね。会議でこちらが意見を言うとすぐ頭ごなしに『そんな考えは浅い』と、とうとうと説教されるので、課長の気に入る意見しか言えませんよ。バカバカしいので、できるだけ何も言わないことにしています」

部下B「会議で一方的にバンバンやられると、とても意見を言える雰囲気じゃありませんよ。『何か言え』と言われても、下手に批判的な意見でも喋ろうものなら大変ですから、あたり障りのない意見しか言わないことにしています」

部下C「課長はあれでも意見を聞いているつもりなんですかね。部長から意見をよく聞けと言われてるので、形式的に聞いているだけじゃないんですか」

喋りまくる



【事例研究 10-3】意見を聞かない課長

設問

金原課長の部下の話の聞き方の自己理解について考えよ。

《 解答 》

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....