

【事例研究 11-1】 そんな言い方では伝わらない

《事例A》

武田課長「井上君、ちょっと」

井上「はい、何でしょうか？」

課長「〇商事の東山専務にあの封筒の書類を届けてくれたかい？」

井上「ええっと、あの書類ですか？まだ届けていませんよ」

課長「何っ、まだ届けていないって。どうしてだ？昨日、大切な書類だから急いで頼むと言っただろう。昨日中に届けると約束してあったんだぞ」

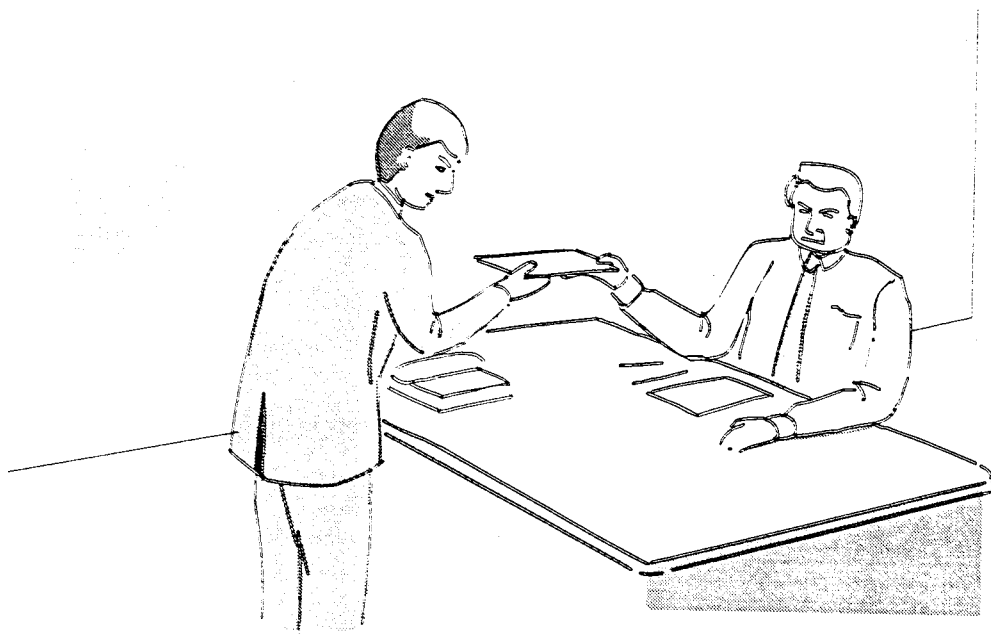
井上「そんなにお急ぎだったんですか。明日中村専務に会う約束になってますから、そのときに渡すことにしていましたが」

課長「冗談じゃないよ。あの書類はうちのQ製品の見積書なんだぞ。大至急に届けなきゃいけないのに、そんなこともわからないのかね」

井上「そんなことを言われても。それならそうとおっしゃっていただかないと。第一、見積書だと言われませんでしたよ。昨日中と言われれば、私だっているいろいろと忙しいですから、それはできないとお断りしましたよ」

課長「言いわけをするんじゃないよ。僕がわざわざ君に中村専務にと頼んだらそれが重要なことぐらいはわからなくては困るじゃないか。僕の言うことをいい加減に聞いているからそうなるんだ。君のようなベテラン社員なら、僕が一々細かいことを言わなくても、僕の考えていることや、思っていることぐらいは察して仕事をするのが当たり前だろう？会社に入って10年にもなるのに、君のような甘い仕事のやり方では将来が思いやられるな。このQ製品の受注がうまくいかなかったら君の責任だぞ」

井上「オーバーなことを言わないでください。とにかく、最初に課長がきちんと説明しておられれば、何も問題はなかったんですよ。大体言わなくてもわかるようにしろという課長の注文の方が無理です。それで私の責任だと言われたのではありませんね」



《事例B》

武田課長が課員10名を会議室に集めて年度初めの会議を開いた。その挨拶である。

武田「君たちも知ってのとおり我が社は大変厳しい状況に直面している。この重大な時期にあたって、我々は一致協力して会社の難局をのり越えなければならない。今期は今まで以上に皆に頑張ってもらいたい。そこで君たちに二つのことを要望したい。

第一は、毎日の仕事のなかで創造力を発揮して仕事の成果を上げてもらいたい。これは仕事をするのに知恵を出せということだ。知恵を出せば今まで以上の仕事ができる。それが会社の業績を向上させることになる。

第二は、仕事のムダをなくすのに頭を使ってもらいたい。必要でないことをやるのはムダである。仕事をするとき、必要なことと必要でないことを見分けるのがポイントだ。そのためには頭を使わないといけない。したがって、今期は大いに頭を使って仕事に取り組んで欲しい。

何回も言うが、今の厳しい状況をのりきるためには、君たちの頑張りしかないのだ。僕も頑張るから一緒に頑張るよ

その後、武田課長は会議で課員に話したことを部長へ報告した。

武田「全員を集めて会社の厳しい状況を説明し、『今後我々の努力すべきことは創造力を発揮することとムダをなくすために頭を使って仕事することだ』とよく話しました。皆熱心に聞いてくれましたから、よく理解してくれたと思います」

課員の話

- A「会社が厳しい状況というけれども、具体的にどのように厳しいのか聞かされていないから、ピンとこないよなあ」
- B「創造力を発揮するとはどういうことなのかねえ。仕事のやり方の新しい方法を考えるというのかな」
- C「そんなことを言っても、この前、『今の仕事のやり方をこう変えたらどうですか』と提案したら、課長は『そういう新しいやり方は、うちの会社では通らないからダメだ』と言われてしまったよ」
- D「知恵を出せというんだから、新しいことを考えろという意味だと思うんだけど、何を目的として考えるのかなあ」
- E「ムダをなくすのに『必要なことと必要でないことを分ける』と言われてたけれど、何を基準にして必要の判断をすればよいのかねえ」
- F「頭を使って仕事をしろというのはわかるけれども、具体的にはどうすればよいのかなあ」

【事例研究 11-1】 そんな言い方では伝わらない

設問 武田課長の事例を通して、自分の考えを伝える話し方について考えよ。

《 解答 》

【事例研究 11-2】話の聞き方

〇〇株式会社に2年前同期に入社したA、B、Cの3人は、Aは経理課、Bは資材課、Cは設計課と所属が違っている。たまたま集まる機会がありいろいろと話が弾み、それぞれの上司の森田経理課長、村山資材課長、塩原設計課長のことが話題になった。

- A「僕は大学時代ゼミでマーケティングの勉強をしてきたので、マーケティング関係の部門で働かして欲しいと希望をしていたのに、経理の配属になってしまいもう2年たったんだが、それが不満で仕事が面白くない気持ちがだんだん強くなってね。先日、課長にその不満を話しに行ったんだ」
- B「ふーん、仕事が面白くないと言ったら課長は嫌な顔をしたらろうに。大体、『会社というのは本人のやりたい仕事の希望など一々聞いているわけにはゆかない、我慢してやりなさい』と言われるのが普通だけどね」
- A「それがね、うちの課長は僕の話をよく聞いてくれたんだな。相槌を打ちながら熱心に最後まで聞いてくれたね。その間、僕の不満について批判する言葉は全然出なかったよ。むしろ時々質問を変えて不満な気持ちを理解しようと努めてくれたな。そのうえ僕の言った内容を繰り返してくれるんだね。そんな調子だから、『あーでもない、こーでもない』といろいろ話していたのが、僕自身で自分が何を言っているのか話の内容をだんだんとまとめられるようになってきたんだね。そんなふうで、腹の中に溜まっていたものを全部吐き出した感じで、スカッとした気分になったよ。そうすると不思議なもので、自分の考えにも少し我が儘なところがあるんじゃないかという気がしてきたんだ。それで、『もう一度よく考えてみます』と課長に言ったよ」
- C「何だい、それで、経理の仕事の面白くない気持ちは収まるのかね」
- A「うーん、前ほど強くなかったんだ。少し時間をかけてよく考えてみるよ」
- C「そういうものかね、僕のところの塩原課長とは随分と違うな。とにかく、課長に意見を言いに行くだろう、最初ちょっと話を聞いたかと思うと『君の言いたいことはこうなんだろう』と頭から決めつけられてしまうんだ。こちらがそれに対し答える暇もなく『その考えはおかしい、こう考えないといけない』と長々と自分の考えを喋るんだからたまったものじゃないよ。最近じゃ、うちの連中はシラけてしまって何も意見を言いに行かないよ」
- B「それはひどいね。うちの村山課長は2人とはまた違うね。僕が意見を言いに行くと暫く聞くには聞いているんだが、下を向いたり視線を横に逸らしたりといった調子で、僕の方を見て熱心に聞いていないんだ。ちゃんと話を聞いているのかと思うんだよ。そしてね、時々僕がまだ話している途中で突然、僕の話の内容と関係のないことを話し始めるんだよ。『私の今の話と関係がないですよ』と言うわけにもいかないから、課長の話になってしまうんだ。その話が終わるとまた僕の話聞いてくれるのだが、僕がもう話をする気が起きないからそれで終わりになっちゃうんだよ。たまに、話を最後まで聞いていると思うと、『よくわかった。考えておくよ』という返事だけでそ

れっきりなんだ。全く頼りなくてね」

3人の課長の話の聞き方のタイプは全く異なっているが、それぞれの課長の考えは以下のとおりである。

森田「私は、部下が話していることの気持ちを理解するよう努力しています。特に不満などを言ってきたときはそのことを最優先にしています。なかなか難しいのですが、まず部下の言っていることを批判的に聞かないよう心がけて、部下の立場になってその気持ちを察するよう努めています。こういう聴き方はカウンセリングマインドの研修会で教わり、最初はなかなか難しかったのですが、最近何とかできるようになったと思っています」

村山「私は、人の話はよく聞かなきゃならないと思っています。ですから部下が言っていることがらがどういうことなのか理解しようと努めて聞いています。そのとき、部下を見ないで聞いている方が理解しやすいのでそうしています。ただ話を聞いている間に、『これは話しておかなくてはいけない』と他のことを思いつくのです。それを部下にわかってもらわなくてはと思って、部下の話の途中でもその考えたことを話します。もしないと忘れてしまいますから。それを話し終われば部下の話をもた聞きません」

塩原「私は、話を聞いたらず部下が何を言いたいのかを早く理解するのが重要だと思ってそう努めています。我々は仕事が忙しいのですから、長々と話を聞かないと部下の言いたいことが何か分からないのでは困ると思うのです。部下の言いたいことがわかれば、それに対する自分の考えをわかってもらう必要がありますから、自分の考えを話します。特に、部下の考えが私の考えと違うときは十分に話しておかないと、部下が自分の考えを理解してもらったと思いで、後で問題になると困りますから」

気持ちを理解する



話をよく聞く



何を言いたいのか知る



【事例研究 11-2】話の聞き方

設問

三人の課長の三様の聞き方を比較して、話の聞き方はどうあるべきか考えよ。

《解答》

【事例研究 11-3】 説 得

山中電機株式会社の部品下請け工場では、親会社の価格引下げの厳しい要求を受けて、××部品の製造工程を大幅に改善することとし、老朽化していた設備を新鋭機械に替え、同時に作業員を5名から4名に1名減員する方針を決定した。春山製造課長は具体的に担当係の作業体制をまとめて工場長に提出することになっていた。

担当の石田係長が春山課長のもとに来た。

石田「課長、今度の作業体制の変更は橋本班長の班が主体になりますので、彼に減員による具体的体制を考えてもらおうとしているのですが、『難しい』と言ってなかなかやってくれないのです。私では説得が無理なので課長からお願いします」

春山「そんなことを言っても、会社の方針だからやってもらわなくては困るじゃないか。なぜ難しいと言っているんだ」

石田「班長は、あの班で長年やってきたベテランで、仕事はよくやるのですが少し頑固なところがありまして、今までの仕事のやり方にこだわっているのですよ」

春山「しょうがないな。会社の状況がわかっていないのかね。僕から話をしよう」

橋本班長の考え

「今度の製造工程の改善は、我々に全く意見を聞かないで上の方で一方的に決めたものじゃないか。新しい機械の導入はわかるが、先に1名減員するのを決めておいてから『その作業体制を考えろ』と言われても、機械の運転方法もよくわからないののでできるわけがない。新しい機械の運転に慣れるには半年はかかるのに今の時点で1名を他の係へ回すなど大体無茶な話だ。それに今まで5名でがっちりチームワークを組んでやってきたんで、誰かを他の係に出すと指名したら、えらく反発されるに決まっている。自分が指名するなんてできない」

春山課長が橋本班長を呼んで話をした。

春山「橋本君、今度の製造工程改善計画にえらく抵抗しているそうだね。今の厳しい会社の状況はよくわかっているだろう。親会社の要求が非常に厳しいのだ。何とかそれを達成しないとちはやっていけないんだ。協力してもらわないと困るじゃないか」

橋本「親会社の要求が厳しいのはわかっていますが……」

春山「そうなんだ。まだまだ厳しくなるね。それで思いきって今度の改善を決めたのだ。生産性を上げるには今回の改善だけでは終わらないので、まだまだ君たちには取り組んでもらわねばならないことが多くなるんだ。とにかく今回の作業計画の作成を急いで欲しいのだ」

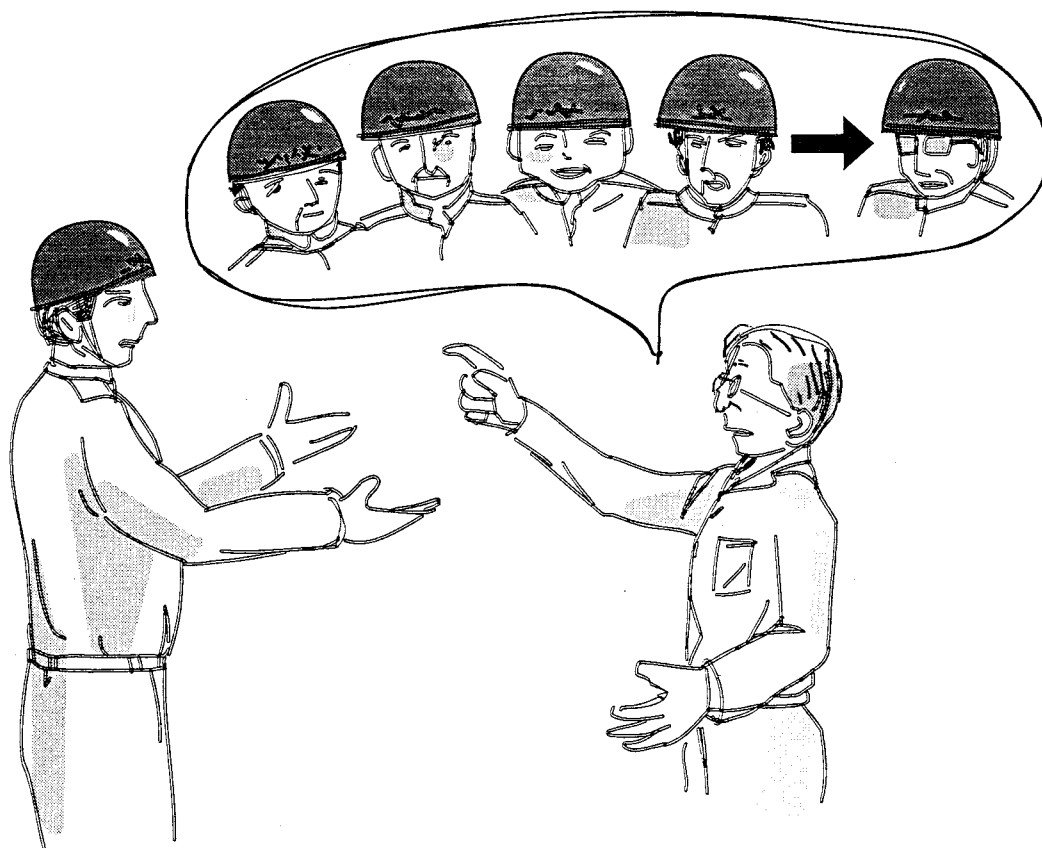
橋本「そう言われましても現場には……」

春山「できない理由は何なんだ。新しいことをやるのだから問題もあるだろうが、やってもらわないと困るんだ、会社の方針だからね」

橋本「まだ、新しい機械のことがよくわかっていないのです」

春山「そんなことはないだろう。他の会社の運転状況を係長と見学に行ったじゃないか。よく説明も受けたはずだよ。あの程度の機械ならそんなに運転は難しいとは思わいがね。とにかく考えを改めて協力を頼む」

橋本「……………」（現場のことが全然わかっていないんだなあ。新しいことを無理してやってもよい結果が出るわけがないんだから。悪い結果の責任をとらされるのじゃかなわがないな）



【事例研究 11-3】 説 得

設 問

春山課長の橋本班長に対する説得の仕方について考えよ。

《 解 答 》
