

# あなたが 上司なら どうする？

食品卸売



A  
君

Aくんは、新卒で、大手の食品の卸売り会社に入社しました。

A君は、元々、仕事よりもプライベートを充実させたいと思っているタイプで、あまり仕事に熱心な性格ではありませんでした。

## 関連会社 社長の息子 コネ入社



実は、A君は、関連会社の社長の息子であり、父親のコネで入社した社員でした。そのため、A君は、自分のことをほかの社員と違って特別であると思っていました。

『あー、また月曜日が来ちゃったなあ。しょうがない、今日も会社いくか』

A君はこんな調子で働いていたため、先輩の指導もあまり熱心に聞いておらず、いつもミスを繰り返していました。

会社としては、特に、A君の状況に合わせた指導・研修などはしていませんでした。



ある日、会社にいたA君に、電話がかかってきました。

こちらは、事務職員さんです。

『Aくん、取引先のB社さんから電話ですよ。なんだか怒っている様子です』



『ええっ！僕ですか？またなんかやっちゃったかな。はい、もしもし』



こちら、取引先のB社さんです。

『おい、Aくん、また、納品ミスだぞ。これで3か月連続じゃないか！』

『すんません』

『なんだその謝り方は。なっとらんぞ！』



『す、すみませんでした』

こちらは、部長です。

A君は、部長に呼び出されました。

『おい、A君、聞いたぞ！君はまた納品ミスをしたそうじゃないか。』

B社さんとても怒っていたぞ。もしかすると取引を断られてしまうかもしれない。

どうしてくれるんだね。どう責任をとるつもりだ！！』



『はあ、すみません』



『なんだその謝り方は。これだから、最近の若者はなっとらんのだ。』

A君、キミねえ。納品ミス3か月連続なんて、わが社ではじめての事態だぞ』

このように、部長は、A君の指導にほとんど困っていました。

A君は、内心、こう思っていました。



『まだ入社したばかりなんだからさ、ミスしたって仕方ないじゃないか。最近ようやく仕事を覚えてきたんだから、そういうところとか、良いところはちゃんと見てほしいよな』

C先輩  
「もうおれが  
引き継ぐ」  
そのまま放置

『しかもさ、たしかに、最初の二回の納品ミスは、おれのミスだけどさ、今回3回目の納品ミスはさ、ほんとに、C先輩が、もうおれが引き継ぐっていったのに、そのまま放置されちゃったんだよね。』

それなのに、おれのミスにされちゃってさ。まあC先輩怖いから言えないけどさ』

# 情報共有体制

## 1か月後



『社内の情報共有体制にも問題があるのにさ、全部おれのせいにしちゃってさ。』

『そういうところも、ちゃんと事情を聞いてくれたっていいのに』

それから1か月後のことです。

会社にいたA君に、電話がかかってきました。

『Aくん、取引先のB社さんから電話ですよ。なんだか怒っている様子です。』

『ええ！僕ですか？またなんかやっちゃったかな』

『A君、キミ、またやってくれたね。また、納品ミスだぞ。これで4か月連続じゃないか！』

『すいません、申し訳ございません』

『さすがにもうあきれたよ。残念だけど、君との取引は考えさせてもらうよ！！』



『あー、しまった！結局、あの後、C先輩怖いから、C先輩と打合せしないまま放置しちゃったよ。まずいなあ』



『おい！Aくん、聞いたぞ！！君はまた納品ミスをしたそうじゃないか。』

B社さんとても怒っていたぞ。もう、ワシも堪忍袋の緒が切れたぞ！！』



『え、そんな、すみません。許してください。がんばりますから』



『うるさい。もう知らんぞ！！』

## <ディスカッションテーマ・質問項目の例>

・ご意見、ご感想は？

・今回のケースは、どんなところに問題点があると思いますか？

・その問題点を改善するには、どうすればよいと思いますか？

・あなたがA君だったらどうしますか？

・あなたが部長だったらどうしますか？

・あなたの職場で似たようなことはありますか？

・あなたの職場で活かせると思ったことはありますか？

・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

## <研修活用場面・ねらい>

今回のケースは、よくある職場のトラブルを組み合わせたものです。

問題点としては、

①A君の仕事へのモチベーションが低い

②そんなA君にお客様対応を任せてクレームを発生させてしまった

③A君の上司によるA君の業務のチェック・管理が不十分であった

④A君の状況に合わせた指導・研修をしていなかった

⑤A君とC先輩のコミュニケーション・連携・協力に問題があった

などが問題として挙げられます。

そこで、このようなケース類似の事態が起きている職場や、このようなケースについて意識共有・検討をしたい職場での研修に、この教材を活用することが考えられます。

受講者の方には、今回のケースの問題点・改善点などを考えていただき、意見交換していただくことで、

①上司や部下それぞれの立場になって考える訓練ができる

②部下育成の大変さを再認識する

③情報共有・コミュニケーションの大切さを再認識する

④自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある

⑤それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方があることが理解できる

⑥意見交換によりコミュニケーションが増える

⑦職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

という研修のねらいがあります。

## <ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が



大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長**、ひいては**業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があり、注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

#### <よくあるご意見・ご感想>

- ・部下の育成は大変そうだった

・上司に迷惑をかけないようにしようと思った

・A君の性格・個性に合わせた対応ができていないのではないかと考えた

・A君も酷いが、先輩や上司の指導・管理体制にも問題があると思った、

・このようなA君に、お客様対応を任せていること自体にも問題があると思った、

・「最近の若者」というくくり方をしている発言は良くないと思った。

・A君、C先輩、部長の3人がもっとコミュニケーションをとってチームワークを強化すべきだと思った

#### <着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①なにがモチベーションかは人それぞれ

②部下の仕事をチェック・管理する仕組み・ルール作り

③情報共有体制をチェック・管理する仕組みづくり

④失敗から改善につなげる