

朝令暮改？ 変化へ対応？

社員研修マンガ教材

A部長

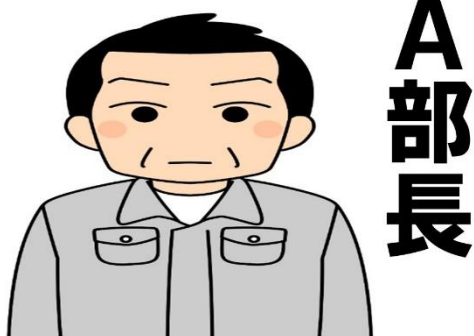


B部長



こちらは、とある、食品卸売会社のA部長とB部長です。

A部長もB部長も、営業部に所属して、それぞれ部下を10名ずつ抱え、毎日、いろいろなプロジェクトをがんばっていました。



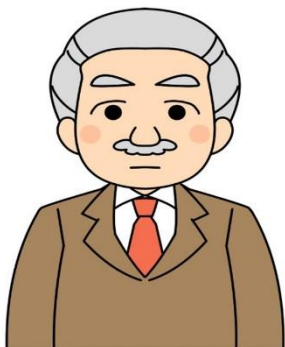
A部長は、マジメで実直な性格で、一度決めたことを貫き通す性格が評価されていました。

他方で、融通が利かないとも言われていました。



B部長は、流行に敏感で、新しいものが大好きでした。最近のトレンドにも詳しいと評価されていました。

他方で、すぐに意見が変わる、飽きっぽい性格とも言われていました。



社長

クレーム 対応 まかせる

- ・リーダーシップ
- ・2名の対応係選出
- ・謝罪回り
- ・足を運ぶ



ある日のことです。こちらは、社長です。社長は、A部長とB部長を呼び出しました。

『コンコンコン、失礼します』

『おお、A部長とB部長、今日来てもらったのは、実は、わが社が、一部、流通にかかわった商品の製造トラブルで、クレームが出始めているそうです。そこで、わが社でも対応が必要になりました。この時期、お二人の部署が超繁忙期だということはわかっているのですが、部下の方数名で結構ですので、対応に当たるよう指示してください。対応方法はお任せします。発生したクレームには早期に対応し、また、クレームが広がらないよう、予防する策を講じてください』

A部長は大急ぎで、自分の部署に戻り、持ち前の強力なリーダーシップを発揮しました。クレーム対応メンバーを2人選び、クレーム先を1件1件、謝罪して回ることを、実直にやり続けました。誠心誠意、お詫びして、真摯に対応しつづけると誓い、クレームで激怒された先であっても、再度、足を運んで出直すことを実直にやり続けました。

その結果、なんと、100件以上のクレーム先からすべてお許しをいただくことに成功しました。それどころか、誠実な対応に、ますます、会社のファンになったと言われることが増えました。

『ヤッター、やったぞ。やっぱり、ずっと今までそうしてきたけど、一度決めたことをやり続けることが大事なんだ』

この、ピンチをチャンスに変えたA部長の偉業に、A部長は全社員から称賛される結果となりました。



他方、こちらはB部長です。B部長は、社長の指示にどうしてよいかわかりませんでした。

『は一、こまったなあ。クレーム対応なんて、やってられないよな。そんな地道なこと、向いてないんだよなあ。まあでも、しょうがない、とにかく、クレーム先を謝罪して回ってみるか』

こうしてB部長はクレーム先を10件回りました。しかし、クレーム先からひたすら怒鳴られることに、B部長は耐えられませんでした。

『だめだー、もう無理。もうやりたくない。ひたすら、謝り続けて回るなんて、やってられないよ。しかも100件以上回るなんて無理無理、絶対無理』

このように、B部長は、クレーム対応がうまくできず、初動対応が遅れ、ますます、クレーム先の怒りが激増する結果となってしまいました。

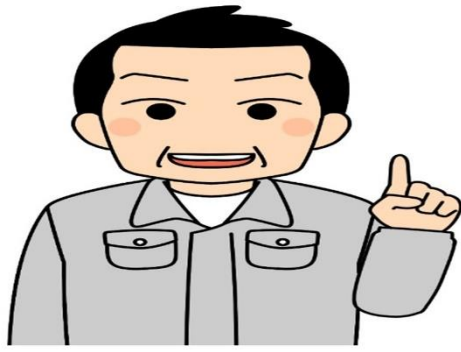
『おおい、B君、いったい君はなにをやっとるんだ。クレームの電話がますます増えてしまったぞ!!』

『す、す、すいませんー』

このように、A部長とB部長の性格の違い、つまり、一度決めたことを実直にやり続ける性格のA部長と、若干、飽きっぽい性格のB部長の性格の違いが、如実に現れる結果となりました。

そしてまた、ある日のことです。また、社長は、A部長とB部長を呼び出しました。

『A部長とB部長、今日来てもらったのはですね、最近、ライバル業者の営業活動が強く、わが社の業績がどんどん落ち始めていることについて、対応をお願いしたいと思って、お越しいただきました。今後の業績アップ策を考えて実行してください。方法はお任せします』



ひたすら 走り回る



A部長は、さっそく、部下に次のような指示をしました。

『みなさん、最近、ライバル業者の営業が強く、わが社の業績が落ちています。このままではまずい状況です。対策を実行する必要があります。私が若いころは、業績を上げるために、ひたすら、走り回る、泥臭く、足をつかって、何度も何度も頭を下げて、お土産をもって、挨拶周りをするということを繰り返しました。今までの過去の成功体験を大切にして、これをずっと繰り返していくべきだと思います。そこで、みなさんも、ひたすら、走り回ってください。たくさんの客先を回るようにしてください』

こちらは、Cさんです。Cさんは、A部長の部下です。

『えー、ひたすら、客先回れって言われても、今だって、相当、回ってるのになあ。そんなこと言われても、モチベーション下がるし、もっと時代のトレンドに合わせた対策を考えるべきじゃないのかなあ』

このように、部員のモチベーションは下がり、業績も上がらない結果となってしまいました。

他方、こちらは、B部長です。B部長は、新しいこと、試してみることが大好きでした。B部長は、部下に次のように伝えました。

『みなさん、最近、ライバル業者の営業が強く、わが社の業績が落ちています。このままではまずい状況です。対策を実行する必要があります。まずは、全員で、最近のトレンドを調べなおして、どんな対策案が考えられるか情報収集・情報共有して、話し合ってみたいと思います』

1人3つ 計30個 のアイデア

- ・各自実行
- ・仮説と検証
- ・トライ
& エラー



- ・初志貫徹
- ・朝令暮改
- ・変化へ対応

その結果、部署のメンバーが一人3つずつ新しいアイデアを考えてきた結果、合計30個のアイデアが集まりました。

そして、各自で良いと思ったアイデアから一つずつ実行しました。各自、試行錯誤しました。各自で、仮説を立てて、検証する、トライアンドエラーを繰り返す、たくさんのアイデアをたくさん試してみる、という対策を実行していききました。

すると、なんと、30個のうちのアイデアの一つが、大ヒットしたのです。

この結果、会社の業績は、一気にV字回復することとなりました。

『ヤッター、よくやってくれた、やったぞ!!!』

以上、A部長とB部長の物語でした。

初志貫徹、という言葉がありますよね。決めたことをやり続ける、貫き続けるという言葉ですよね。

他方で、朝令暮改という言葉もありますよね。朝に命令を出して夕方それを変えること、これはあてにならないことのたとえなどと言われています。

他方で、「強いものが生き残るのではない。変化に対応できるものが生き残る」という言葉もあります。

このA部長とB部長の物語について、どのように感じましたか？

<ディスカッションテーマ・質問項目の例>

- ・ご意見、ご感想は？
- ・あなたが経営者ならどうしますか？
- ・あなたがAさんならどうしますか？
- ・あなたがBさんならどうしますか？
- ・あなたの職場で似たようなことはありますか？
- ・あなたの職場で改善しよう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>

時代の変化のスピードが速いと言われている昨今、取り組み続けることと、変化すべきことの見極めが難しくなっています。そのため、業務の取り組みに関する上司と部下の情報共有・意識共有の難易度は上がり、またコミュニケーションも難しくなっています。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他社事例として、こういった状況があり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

さらに、受講者の方に、あなたが経営者・Aさん・Bさん、それぞれの立場だったらどうするか？等を考えていただ

き、意見交換していただくことによって、

- ①ご自身の業務のなかで、取り組み続けることと、変化すべきことを考えるようになる
- ②色々な人の立場になって考えるトレーニングになる
- ③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
- ④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理解できる
- ⑤意見交換によりコミュニケーションが増える
- ⑥職場でお互い様・助け合いの気持ちが增える、

- ⑦各自がそれぞれ、取り組み続けること、変化へ対応すること、それぞれの重要性を認識しやすくなる

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ます。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>

- ・一つのことをやり続けることの大切さを再認識した

- ・上司からの指示がコロコロ変わってしまうことにストレスを感じていたが、変化へ対応することの重要性がわかった

- ・これからは、業務の指示の意味をもっと深読みしようと思った

- ・自分一人で対策を考えるより、組織全体で検討したいテーマだと思った

<着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導を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これまで成功したことについて、成功要因を分析する際に、取り組み続けたことが成功要因になったことと、変化してから成功要因になったことにわけてみる

②今ある業務について、取り組み続けた方が良いと思うことと、変化させたほうが良いと思うことにわけてみる、それを意見交換してみる