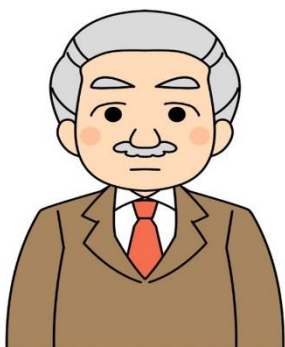


# 指示・伝え方の違いと 3人の上司

## 社員研修マンガ教材

自動車部品  
工場

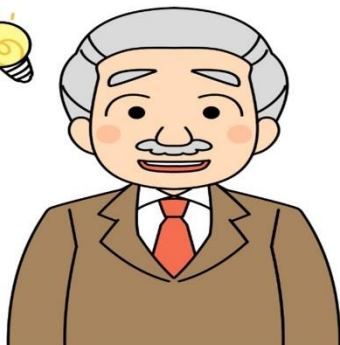


A  
社  
長

こちらは、A社長です。  
A社長は自動車の部品工場を運営しています



『最近、会社の業績が落ちてきたなあ。やっぱり安い海外の部品がどんどん出回ってきて、利益がどんどん少なくなっちゃってるんだよなあ。困ったなあ。どうしたらいいんだろう』



『そうだ、やっぱり、今できる対策としては、経費を削減すること、コストをカットすることだな。それで、残る利益を増やそう』

第1



第2



第3



こうして、A社長は、さっそく、第1工場・第2工場・第3工場それぞれの工場の工場長を呼び出しました。

『コンコン、社長、失礼します』



『工場長のみなさん、今日は、一つ、お願いがあります。今後のわが社の計画として、経費削減・コストカットをより一層がんばってください。方法はお任せします』

『はい、わかりました』

第1



第2



第3



こうして、第1工場・第2工場・第3工場の各工場長は、各工場での経費削減・コストカットに取り組むことになりました。

こちらは、Bさんです。Bさんは第1工場の工場長です。

工場長  
第1



Bさん

『うーん、なんか、いきなり、社長から経費削減がんばれって言われたけど、いったいどうしようかなあ。なにから始めようかな』



# 短時間で効果

## モチベーション と効率が 下がる

『そうだ！紙を無駄にすることをやめよう。  
うちの社内では、自動車部品のアイデア出し  
や、設計図の制作のために、紙を多く使ってい  
るから、紙の無駄づかいをやめさせよう。』

第1工場のメンバー全員に対して、紙の無  
駄遣いを一切やめること、紙は裏面まで余す  
ところなく使い切ってから捨てるルールを作っ  
て、それを徹底させよう』

このように、Bさんは、具体的な対策を自分  
で考えたので、第1工場のメンバーに対し、次  
のような、指示・伝え方をしました。

『みなさん、これから、第1工場では、紙の無  
駄遣いを徹底してなくすことにしました。紙  
を使うときは、裏面まで余すところなく使い  
切ってから捨てるようにしてください』

その結果、このように、第1工場では、工場  
長が工場のメンバー全員に対し、経費削減策  
を、すぐに、具体的に指示したため、工場メン  
バーによる紙の無駄遣いがすぐになくなり、  
紙の購入やメモ帳の購入が減り、すぐに経費  
削減につながり、短時間で効果が出ました。

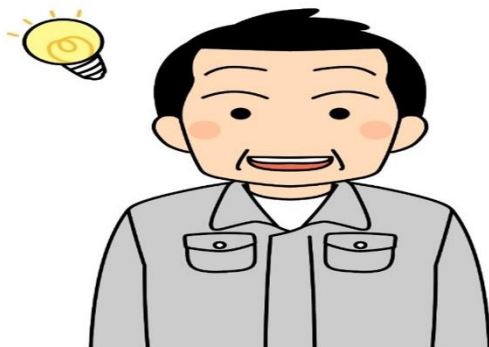
他方で、工場メンバーは、突然、経費削減策  
を押し付けられ、徐々に、経費削減へのモチベ  
ーションが下がってしまいました。

また、裏紙を余すところなく使うことになり、  
以前よりもアイデアに集中しづらくなり、ク  
リエイティブな作業、独創性が要求される設  
計の業務の効率が悪くなってしまいました。



他方、こちらは、Cさんです。  
Cさんは、第2工場の工場長です。

『うーん、なんか、いきなり、社長からコストカットがんばれって言われたけど、いったいどうしようかなあ。なにから始めようかな』



『そうだ！コストカット策を、工場のメンバーそれぞれに考えてもらって、それぞれでやってもらおう』

このように、Cさんは、具体的な対策を工場のメンバーそれぞれに考えてもらうことにしたので、第2工場のメンバーに対し、次のような、指示・伝え方をしました。



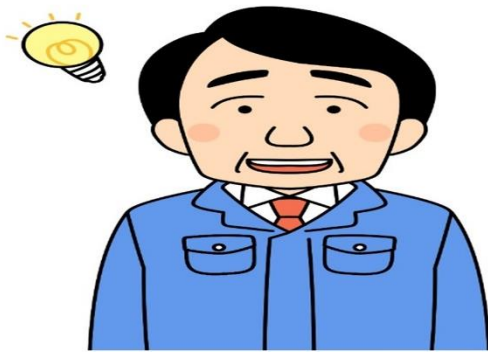
『みなさん、これからは、コストカットが大切です。そのため、みなさん、各自で、それぞれ、コストカットになることを考えて、実行してください』

# 時間が かかった

こうして、Cさんは、工場のメンバーに対し、コストカット策を、各自、それぞれ、実行するよう指示しました。

その結果、Cさんは、コストカット策を具体的に指示しなかったため、第2工場のメンバーが経費削減・コストカット策に取り組むまで、少し時間がかかりました。

- 対策はバラバラ
- モチベーションは下がらない



- プロセス
- 自由な発言
- 雰囲気

また、各自で、それぞれが考えたコストカット策を行うようになり、内容はバラバラとなりました。

各自が、それぞれ、コストカット策を自ら考えて実行したため、モチベーションの低下はありませんでした。

他方、こちらは、Dさんです。

Dさんは、第3工場の工場長です。

『うーん、なんか、いきなり、社長から経費削減がんばれって言われたけど、いったいどうしようかなあ。なにから始めようかな』

『そうだ！経費削減策について、工場のメンバー全員で話し合っ、考えてもらおう。もちろん、なるべく早く、経費削減に取り組むことはとても大切だけど、現場のことは現場のみなさんが一番情報を持っているんだから、現場のみなさんが話し合っ、答えを見つけるプロセスが大事だろう』

『その前提として、なかなか、会議って、言いたいことが言えなかったりするから、まずは会議の雰囲気づくりをしよう。安心して発言してもらえるように、アイデア出しの会議は、自由に発言してOK、発言したからってそのまま実行しなければならないわけではなくて、やらなくてもOK。まずは、本音や言いたいことを言える雰囲気づくりをしよう』





- ・自由で明るい  
雰囲気づくり
- ・会議重ねる

もっとも  
時間が  
かかった

- ・全員一致協力
- ・モチベーション  
高くキープ

このような考えから、Cさんは、第3工場のメンバーに対し、次のような、指示・伝え方をしました。

『みなさん、これからは、経費削減が大切です。そして、具体的な対策は、最前線の現場にいるみなさんこそが、もっともよく現場を理解していらっしゃるので、現場のみなさんで話し合っ  
て答えを探し、改善を繰り返していくプロセスを大切にしたいと思います。』

そして、そこで、今後、みなさんで、本音や言いたい事を言える自由な雰囲気を作って、会議をしていきたいと思っています』

こうして、第3工場では、まずは、言いたいことが言える、自由な明るい会議の雰囲気づくりをしました。

そのうえで、効果的な経費削減策について、メンバー全員での話し合いの機会・会議を重ね、意見交換をしたうえで、最終的に、紙を無駄にしないことを全員でがんばろう、という話になりました。

その結果、紙を無駄にしないための活動をするまでに、3つの工場のなかでもっとも時間がかかってしまいました。

他方で、最前線の現場のメンバー全員で話し合っ  
て決めたことであり、上司から指示されたものではないため、第3工場のメンバー全員が、経費削減について全員一致協力して、効率的に取り組みました。

また、モチベーションを高くキープすることができました。

# 1年後の効果 3つの工場と同じ

以上の結果、1年後の経費削減・コストカットの効果は、結局のところ、第1工場・第2工場・第3工場で、同じ結果となりました。

### <ディスカッションテーマ・質問項目の例>

・ご意見、ご感想は？

・ Bさん、Cさん、Dさん、3人の上司の指示・伝え方は、どんな場面に、どの上司の指示・伝え方がマッチすると思いますか？

・ あなたの職場で似たようなことはありますか？

・ あなたの職場で取り入れたい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、Aさん、Bさん、Cさんの3人の上司の伝え方がそれぞれ、

・ 明確に作業内容を特定して指示する

・ 各自に考えてもらう

・ メンバーで話し合っ決定してもらう  
という違いがあり、それぞれ一長一短があることをお伝えするケースとなっております。

受講者の方には、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、受講者の方には、どのような場面で、どのような指示・伝え方がマッチするの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ご自身の指示・伝え方を振り返っていただき今後に活かす

②それ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

③意見交換によりコミュニケーションが増える

④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>

- ・紙や備品の無駄遣いに気を付けようと思った
- ・自分は細かく指示されるほうが好きである
- ・逆に、自分は細かく指示されるとモチベーションが下がる
- ・人や場面によって、伝え方を工夫すること、使い分けること、バランス感覚が大切だと思った

などが挙げられます。

#### <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緊急性がある場合、急いでいる場合は、どのような指示・伝え方が良いか
- ②各自の自主性やモチベーションを重視して、トライアルアンドエラーを体験していただく、失敗と改善を経験して成長していただくにはどのような指示・伝え方が良いか
- ③チームワークを重視して取り組むべき場合、チームワークを強化すべき場合にはどのような指示・伝え方が良いか