

先入観



こちらは、とある、食品卸売会社に勤務する課長のAさんです。

Aさんは、とてもまじめで一本気な性格で、また面倒見が良かったことから、部下からも慕われていました。



『わが社も、どんどん、人が増えてきたから、これからは、ますます、人財育成に力を入れたいとな』

A課長は、優しい性格で、責任感が強かったため、自分の部下にはなんとしても会社の仕事を通して成長してもらいたいと思っていました。



そこで、A課長は、部下と、もっとコミュニケーションをとろうと思い、積極的に、部下に話しかけようと思いました。

部下に対し、『相談があればウェルカムです、どんどん相談に来てください』と伝え続けました。

そうしたところ、A課長に相談をする部下がどんどん増えていきました。



値下げ 要求



一週間後

こちらは、A課長の部下のBさんです。
『A課長、すみません、今、少し、いいですか？』

『おー、もちろんだよ。どうしたの？』

『すみません、取引先のC社さんのことで』

『C社さん、どうかしたの？』

『はい、最近、値下げ要求を何度も何度もしてくるもので、ちょっと困ってるんです』

『あ、そうだったんだあ。なるほどね。値下げ要求かあ。どうしたらよいかねえ。悩むよね』

『はい、うちも今でも結構頑張っている金額なので、これ以上、値段を下げるのは厳しいなと思うんですよ。手間もかかりますし』

『そうだよねえ。うちも、かなり大量仕入れで、安くなるように、頑張ってるもんねえ。先方さん、なにか事情でもあるのかねえ？』

『先方の事情ですか、なるほど、それは考えたことがなかったですね。なるほど、自分、ちょっと、先方に何か事情があるのか聞いてみます。ありがとうございます』

『おお、なんかいきなりテンション上がったみたいだね。私、何もしてないけど、とにかく、よかったね』

それから一週間後のことです。一週間後、Bさんがまた相談にきました。



ライバル 激安店



『A課長、今、よろしいでしょうか』

『おお、Bさん、どうしました？』

『先日のC社さんなんですけど、何度も値下げ要求してくるので、なにか事情があるのか、それとなく聞いてみたんです。そうしたらですね、最近、C社さんの近くに、ライバルの激安店ができちゃって、C社さんの業績が落ちちゃったらしいんですよ。それで、ライバル店の価格に勝ちたくて、わが社に値下げ要求してきたということだったそうなんです』

『あー、なるほどねえ。そういうことだったのねえ。そっかー、そういうことかあ。それなら、理由はわかったねえ。じゃあ、どうするかだね』

『そうなんですよねえ。ライバル店かあ。そうだ！わかった！ライバル店の問題が解決すればよいわけだから、何かうちがC社さんに協力して、C社さんとタッグを組んで、ライバル店に勝つために、協力する方法がないか、一緒に考えるっていうのはどうですかね？』

『おお、いいね。タッグマッチ、いいじゃん。一緒になって、共通の敵と戦うって感じだね』

『はい、ちょっと、自分、そのライバル店を調査します』

『おお、またテンション上がったみたいだね。私、何もしてないけど、とにかく、よかったね』

それから、また一週間後のことです。一週間後、Bさんがまた相談にきました。

一週間後

『A課長、今、よろしいでしょうか』

『おお、Bさん、どうしました？』



『はい、先日、ご相談させていただいた納品先のC社さんの激安ライバル店を分析してきました、どうやら、激安ライバル店は』

『品数、商品数を絞る、商品数を絞って、激安にしているみたいなんです。』

それで気づいたんですけど、だったら、激安ライバル店が強いところとは戦わないで、激安ライバル店が扱ってない商品で』

商品数 絞る

売れ筋 データ

『わが社の商品の売れ筋データをC社さんに提供して、そっちの商品を多く納品させてもらえばよいと思ったんです。いわば、戦わない、戦わずして勝つっていうイメージで。もしくは、争わず、共存するっていうイメージで』

『おお、その手があったか、すごいじゃん。いいね。よく、思いついたね。なるほどだよ』



評判 蓄積



Dさん



『はい、ありがとうございます。さっそく提案してきます』

こうして、Bさんの提案はC社さんからとても喜ばれ、以前よりも納品額を増やす結果となりました。この一件で、Bさんは、社内でもとても評価されることになりました。

このように、A課長は、部下のお悩み相談に積極的に協力し、部下と一緒に解決策を探していく、ということを繰り返しました。

すると、社内で、A課長に相談すると良いという評判が一気に増えました。

そして、A課長は、相談に来る人は、意外と、同じようなお悩みが多いということに気づきました。

そして、A課長は、相談内容について、対策案や、知識や、対処策、ノウハウがどんどん増えて、蓄積していきました。

そして、ある日のことです。

こちらは、A課長の部下のDさんです。今度は、Dさんが相談にやってきました。

『A課長、今、よろしいでしょうか』

『おお、Dさん、もちろんですよ。どうしましたか？』

『はい、すみません、実は、納品先のE社さんのことで』

『あ、E社さんですか、あー、もしかして、値下げ要求とかですか？』



『はい、そうなんです、えっ！いったい、どうしてすぐわかったんですか？すごいですね。それで、どう対応したらよいかわからなくて困ってまして』



『それでしたら、E社さんが困っていることを確認して、それに関する対策を一緒にやってあげてみてはどうですか？』

『なるほど、商品を納品して終わりではなくて、納品先と一緒に、問題解決をしてくっていくことですね。わかりました、ありがとうございます』

的中

このように、A課長は、部下の相談にのるという経験値が多くなったことから、部下のお悩みを的中させることが多くなり、しかも、その対処策を授けるスピードも速くなりました。社内でも、A課長に相談に行くと良いという評判になり、ますます、相談者が増えました。

それからまたしばらくしてからのことです。



Fさん

こちらは、部下のFさんです。Fさんも相談に来ました。

『A課長、いま、よろしいでしょうか』

『はい、もちろんですよ。どうしましたか？』

『はい、実は、納品先のG社さんのことでして』



『G社さん、あ、わかった、値下げ要求でしょ、あそこも結構、値下げ値下げって、うるさいでしょ。わかってるわかってるよ。そういうときはね、G社さんが値下げを要求する理由を聞いて、一緒に解決策をやってあげればいいんだよ。そうすればオッケーだから』



Eちゃん

『え、えっと、あの、すみません、特に、値下げ要求はないんですけど』



『えっ、あ、そうなの、あ、わかった、じゃあ、あれだ、納期でしょ、納期をもっと早くしろって、言ってきたんでしょ。じゃあ、配送業者と連携して、もう一日だけ、納期を早くしようか。あるよねえ。その要求はよくあるんだよねえ』



Eちゃん

『えっ、えっと、あ、あの、すみません、そういうお話も特になくてですね』



『え、あ、そうなの、じゃあ、えっと、今日の相談って、なんだっけ？』

担当者



『あー、そういうことね、はいはいはい、わかってるわかってる、オッケーオッケー。G社の担当さんね。知ってる知ってるよ。実はね、あの人、私が昔、担当していたんだよ。気難しい人でねえ。最初はとっつきずらくて、私も悩んだんだよ。でもね、あの人ね、お酒好きなんだよ。だからね、一度、一緒に飲みに行ったらいいよ。そしたらね、飲み仲間だと思われたら、急に、優しくなるから』



『え、えっと、あ、あの、すみません、そういうお話ではなくてですね、今回、担当の方が変わったんです』



担当交代 親戚



『え、あ、そうなの、ごめんごめん、先走っちゃったね。じゃあ、今日の相談はなんだっけ？』

『はい、実は、担当の方が交代で、変わられたんです。それで、あと、自分、今度、結婚することになってまして、実は、新担当の方が、自分の妻の親戚の方なんです』

『ええー！！、そうなの？、ていうか、おめでとう。めでたいねえ。おめでとう。じゃあ、私さっそく、結婚式のスピーチ考えなきゃだな。私も一度、その方に挨拶にいこうかな。いやあ、めでたいね。本当におめでとう。じゃあ、その新担当の方とは、なおさら、うまく、円満にやっていかなきゃだね、がんばってくれよ、期待してるよ』

Fさんは、A課長に言えませんでした、内心、こう思っていました。

『なんか、課長、喜んじゃってるから言えなくなっちゃったけど、納品先に、そういう関係者がいるって、コンプライアンス的に大丈夫なのかな……。それをちょっと相談してみたかったんだけどなあ。』

それにさ、なんとなくやりづらいんだよね。やりづらいから、担当変えてもらえないかなって思ったんだけど、なんだか、言い出せなくなっちゃったなあ……。』

<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A課長なら、どうすると思いますか？

・あなたがFさんなら、どう思いますか？

・あなたにも同じような経験をしたことはありますか？

・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>

昨今、人財の多様化の中で、上司と部下の関係でも、これまで以上にコミュニケーションが重要となり、コミュニケーションの取り方を工夫する必要性が高まっています。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他者事例として、こういった状況があり得ることを認識したり、ご自身を振り返ったり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A課長ならどうするか？Fさんならどう思うか、などを考えていただき、意見交換していただくことによって、

①色々な人の立場になって考えるトレーニングになる

②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

③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

④意見交換によりコミュニケーションが増える

⑤職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

⑥各自がそれぞれコミュニケーションの取り方を工夫しようというモチベーションが増える

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>

- ・もっと部下の話によく耳を傾けようと思った
- ・部下が言いたくても言えないことに気づけるようになりたいと思った
- ・自分もついやってしまいがちだと思った。
- ・忙しいときは特に気を付けようと思った。

・自分のコミュニケーションの取り方を反省しようと思った

・相手の気持ちを感じ取ることの大切さを再認識した

・みんなのコミュニケーションの取り方が良くなれば、会社がもっと良くなると思った

<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会話、コミュニケーションの取り方について、ロールプレイングを試してみる
- ②聞き手の心理状態を想像してみる