

2012年3月9日

シニア講師塾で、有志によって創作された演習問題

● 次の各問題の選択肢から、妥当なものに○印をつけてください。

(1) 初級社員向け の 演習問題

- A : 中間報告は、長い時間を要する仕事するときには必要だが、半日で済む程度の仕事では必要ない。
- B : 上司は忙しい。節目、節目で中間報告するのはかまわないが、節目でないときに（自分が必要と感じたから）という理由だけであるのはよくない。
- C : 指示された仕事の「終了のメド」がついたときに、中間報告をするのはよいことだが、メドがつかないときにするのは良くない。
- D : 「中間報告をいつするか」という判断の基準としては、仕事の納期（締切）までの、時間的猶予がどれだけあるかが最も重要である。

作 波多野勝則

~~~~~

(2)

- A : 会議では、できるだけ自分の意見を言わず、上司の言葉に耳を傾けるのがよい。
- B : 部下は上司の指示がなくても、自分が必要と思うときは、関連部署へ連絡することが必要だ。
- C : 問題と思うことがあれば、解決策を見つけ出す前に、すぐに上司に報告することが部下の役割だ。
- D : 「情報の共有化」というが、何から何まで全てを共有するというわけではない。

作 藤井えつこ

(3)

- A : 報告書は見た目も大事だ。常に時間をかけてじっくり作るべきだ。
- B : 報告ミスで、一分ロスした場合、いくらのコストがかかることになるのか意識している
- C : 自分は残業代が出ないので、自分の気の済むまで綺麗な報告書をつくりたい。
- D : いちいち書類で報告するのは時間がかかるから、大抵のことは口頭で行ったほうが効率的である。

作 天野 勉

~~~~~  
(4)

- A : うちの職場では、前からよく発生している些細なクレームだったが、上司に報告した。
- B : クレーム対応における満足度は、お客様の要望に対する結果の満足度であって、対応のプロセスは満足とは関係しない。
- C : 当社でもお客様相談室を設置したが、前年よりもクレーム件数が激減している。顧客は当社のサービスに満足している証拠だ。
- D : 窓口で申請するには、身分が証明できるものの提示が法律で決まっているのに、それを伝えたときに不機嫌になる利用者がときどきいる。私は間違っていない。

作 田港華子

(5)

- A： 報連相はわざわざ時間をかけて学ぶようなものではなく、仕事のできる人をよく観察して、真似をしていればいい。真似をしていれば自然と身に付くものだ。
- B： 「報連相をちゃんとやれ」と言われても、相手との人間関係が良好か否かで評価が変わってしまうのだから、自分なりにちゃんとやっていたら大丈夫だ。
- C： 報連相は「安心と信頼」の上に成り立つものだ。まずよい人間関係をつくるのが仕事を進めていく上で最も重要なことだ。
- D： 報連相をすることだけを意識していたら、仕事の効率が落ちることもある。時には時間効率を意識し仕事を優先しなければならない。

作 桑野里美

(6)

- A： 関心がなければ気づかない。部下のやることに関心をもつことは管理職の役割であり、仕事を進める上で最も大切だ。
- B： 仕事に関わる全ての物事に関心を持つなんて無理な話だ。時には関心のない仕事もあるし、どうしても関心の持てない相手もいるが、それを悟られないようにするのが優れた人といえる。
- C： 関心は磁石のようなものだ。相手や環境に目を向ければ、情報が集まってくる。しかし、集まった情報に自らが関心を持たなければ質の高仕事の進め方にはならない。
- D： 自分にまず関心をもつことが大切だ。自分は、環境（相手）に関心を持っているか、目的に関心をもっているかを見直すことから始める

作 桑野里美

(7)

あなたの部下に、「仕事の指示は上司といえども常に妥当で適切なものが出せるとは限らない」と考えている者がいる。今日指示した案件も何か異論を持っている素振りを見せている。

彼に対する上司の対処法として、妥当なものに○印をつけてください。

- A： 不服そうな部下に対し、どうしてすぐ指示通りに動かないのかを問いただし、徹底的に議論をする。万一物別れとなったら、その時点で「やれ！」と強く命令する。
- B： 部下の意見を聞いて、「なるほど」などと、少しでも理解を示すと。上司が納得してくれたと思いき、好き勝手に動いてしまうので、ここはあえて「私の指示通りにやりなさい」と言いわたす。
- C： 「虫観」と「鳥観」の話を持ち出し、あとは何も言わず「指示されたことを頑張りなさい」とやさしく言う。
- D： 不服そうな部下に対し、異論の内容を訊いてみる。ここは、たとえ部下の考えが誤っていたとしても、大きく不利益とならない限りは、部下の意見を取り入れて、部下のやる気を尊重する。

作 濱田智司

~~~~~  
 (8) 演習問題とは異なりますが、管理職研修で使えそうなネタだと感じます。

仕事の指示は、上司といえども常に妥当で適切なものが出せるとは限らない。  
 したがって、指示を鵜呑みにせず慎重に対処すべきだ。



この選択肢を使って・・・

問題： あなたの部下に、「の指示は、上司といえども常に妥当で適切なものが出せるとは限らない」と考えている者がいる。このままでは、業務の生産性も向上せず、他の部下への悪影響も懸念される。

あなたは、この部下に対し、どのように対処し、一人前の人材となれるように教育していきますか？

(3つ程度の方針を考え、そのうち最も適切で自分に合っている方針を考え、グループで話し合ってください。)

作 濱田智司

(9) アドバイスください。

- A : 新任課長A氏は、役員の評価も高く期待され業務に取り組み始めた。しかし熱き思いとは裏腹に部下との間も空回りをし、任命した役員に相談しても明快な答えがない。
- B : 社長のD氏は、人当たりも良く、各部門の運営を責任者に任せている。しかしリーマンショック後の業績は大きく落ち込み、回復が大幅に遅れている。部門責任者A、B、Cからも明確な回答がない。
- C : 張り切って業務に取り組んだ新任工場長は、一年経った現在、やる気を失っている。新しい提言は、表向き受け入れられるも実行させず、意欲的に取り組んだ業務も、役員からそれではダメだといわれ、部下も離れている気がしている。会社をやめたいと思っている。
- D : 社長が出席し、毎月行われる業績報告会では、殆んど部門責任者からの報告がない。円満な社長も「B君どうなっているんだ？」と問いかけがあり、それに対して、ぼそぼそと答えるのみである。上司も同僚も殆ど発言しない。

作 高野 繁

(10)

## &lt;「視点別深度」を考えよう&gt;

■あなたのその「報連相」は、3つの視点のそれぞれどの深度でしょう。

①「ケース事例」について、下記の表を参考にディスカッションしてみましょう。

②「あなたのケース」を考えて、それを発表し、ディスカッションしてみましょう。

|    | 目的                                                                           | 相手(他者・環境)                                                       | 自己                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1度 | <b>●表面的理解</b><br>・表面的な文字情報、音声情報を認識し、発信する水準(例: 3C=3C)                         | <b>●対象</b><br>・単なる宛先対象として発信する水準。状況によっては「敵」的認識の場合もある             | <b>●こなすマインド(処理的、義務的)</b><br>・「やるべき事」だからやるこの水準<br>・必要最低限という気持ちが働くケース              |
| 2度 | <b>●意味的理解</b><br>・文字・音声情報の意味を理解して発信する水準(例: 3C=Company, Customer, Competitor) | <b>●協力者</b><br>・相手を自分陣の中での協力者として位置付け、発信する水準<br>・不都合な事は伝えない場合もある | <b>●捲き込むマインド(自主的、権利的)</b><br>・自主的に行動し、積極的だが、ベースは自分陣<br>・正直でない場合もある               |
| 3度 | <b>●想い(志)的理解</b><br>・上記に加え、そこに込められた想いや背景も理解して発信する水準(例: 3C=今、社員が意識すること)       | <b>●仲間・同志</b><br>・相手との関係関係に基づき、誠実に発信、対応する水準<br>・仲間、同志、協業者との認識   | <b>●互恵(Win-Win)マインド(建設的、大局的)</b><br>・「要々陣」を持ち、相手と自分の双方、成いは組織にとって何が一番いいかを考え行動する水準 |

## &lt;ケース事例&gt;

①事務のAさんが、嫌いな直属上司に、義務的に、「午前中にクレームが8件来ました」と事実報告をした。

②係長のCさんが、部門横断型プロジェクトの各メンバー10人に、部長作成の資料を用いて依頼事項を説明。「たいへんだと思いますが、まあ部長指示なので、お互い部長を怒らせないようにうまくやりましょう」と訴えた。

③東京オフィスの事務のDさんが、新潟の取引先から「雪の影響で商品が未着」、「どうしても今日中には欲しい」との電話を受ける。営業担当のEさんに素早く電話で報告、相談。Dさんが社内在庫の商品を探し、駅でEさんと落ち合い、Eさんが電車(新幹線)で客先に届ける方法を発見、提案。課長の許可もとり、実行。取引先にたいへん感謝された。

④言わなければ絶対誰の責任かわからない自分のミスを発見。だが、今言ってもメンバー皆で1時間の残業を課長れば対応は間に合う(お客さんに迷惑を掛けない)・・・という事態に遭遇。結果、勇気を持って報告し、謝り、協力を求め、解決した。

⑤その他(「あなたの事例」)

(馬岡)

作 馬岡孝行