

CASE7

残業を減らせ!!

「通達が来たから通知するよ。“下期9月1日から時間外労働は月20時間とする”。つまり、これ以上の残業は認められないということだ。いいね」

新規開拓プロジェクトのリーダーである森谷さんを会議室に呼び、課長は事務的に通達文書を読み上げました。

「どういうことですか、課長! 『いま取り組んでいるプロジェクトは、会社の重要課題だ。時間を惜しまずやってほしい』とおっしゃっていたじゃないですか」

「それはわかっている。確かに私もそう言って頑張ってもらってきたが、これは会社としての決定だ。それも緊急の決定だよ」

「しかし、今年度中にはプロジェクト活動の目処を立てたいということでした。ですから、全員、休日返上でやってきたのです。そのことは、課長はもちろん、部長もご存じのはずですよ?」

普段は感情をあまり表に出さない森谷さんが、珍しく顔を真っ赤にして興奮しています。

「そんなに興奮するな。私だってこんなことは言いたくない。皆の頑張りがいちばんよく知っているつもりだ。部長会議で残業制限について検討中であることを聞いたとき、真っ先に反対したんだよ」

「しかし、その結果が20時間ですか」

「そう言うな。会社としての決定なんだ。決まった以上、従わなくてはならん」

と、課長は厳しい決意を示すかのように、断定した言い方をしました。

「いや、課長を責めているわけではありません。でも、やっぱり納得できませんよ。役員の人たちは私たちの仕事をどう評価しているのでしょうか? のんびんだらりと、ただ時間をかけているとでも思っているのですか?」

「そんなわけないだろう! 皆の仕事ぶりは、できるだけこまめに報告しているよ。ただ、目に見える業績として上がってきていないことも事実だ」

「目に見える業績と言われましても、もともと戦略的な課題ですから、即、業績につながらないことは役員の人たちにもわかっていたらいいと思っ



ていました」

「もちろんそうなんだが、会社の状況からして、“まだか、まだか”という圧力は、担当役員ならずとも相当なものらしいんだよ」

「つまり、金もない、時間もない、人もいない、しかし目に見える成果だけは早く出せ、ということですね」

森谷さんにしては珍しく皮肉っぽい口調です。しかし、課長に、いや部長にもどれだけ言ったところで、全社的に出された方針が変わるわけはありません。また、この場での結論があるわけもなく、しばらく沈黙した後、森谷さんが“それでは”と声をかけて話し合いは終わりました。

* * * * *

その日は部下には何も話さず、皆で通常通り残業をしています。しかし、“残業月20時間”まであと1週間です。来月からの仕事の進め方もあるため、翌日、全員を集めて通達を説明しました。

「20時間なんて、残業しないのとほとんど変わりません」

「もう、このプロジェクトはやらなくていい、ということですか?」

「そんなことあるはずがない。課長と話したとき、会社としての決定事項とはいえ、これではプロジェクトを進めることはできないと反対したんだ」

「確かに厳しい問題です」

「役員の方々は、プロジェクトがたいへんなことを抽象的にはわかっているとは思いますが、現実にはどんな状況でやっているかを肌で感じてもらえていないわけですから」

「今の仕事の状況を整理して、残業の20時間制限を変更してもらえるように話し合いませんか。少なくともこのプロジェクトは、通常業務とは違うわけですから」

「そうですね。もしそれでもダメというなら、プロジェクトの完了時期を先に延ばすか、目標の水準を下げることを検討してもらわないか」

「私もそう思う。とにかくもう一度、かけあってみるよ」

森谷さんは、メンバーの言うことはよくわかるため、あらためて課長と話し合いました。

「メンバーで話し合った結果、プロジェクトは通常業務とは違うわけですから、残業制限を緩和してほしいということになりました」

「たいへんなことはよくわかっている。しかし、全社統一という形で会社として決定されたことなんだ。これを受け止めてやるしかないよ」

「メンバー全員、1日の多くは外出しています。相手の都合もあるため、必ずしも活動効率がいいとは言えないかもしれません。しかし、新規開拓プロジェクトだから仕方ない面があるのです」

「そんな事情はわかっているよ。しかし、決まったことの中でやるしかないんだよ」

「そうすると、当初の計画通りにはできなくなります。完了時期の延期や、目標の水準を下げることを考えていただけませんか」

「森谷君自身はそれでいいと思うの？」

「いいとか悪いとかではなくて、そこを変えていただかないとできないのです」

課長との話し合いは平行線のまま、メンバーの不満も高まるいっぽうです。しかし、残業の20時間制限のスタートは、どんどん近づいてきています。

STUDYNOTE

スタディノート

学習1 あなたならどうしますか？(1)

ケースを読んでどんなことを感じましたか。あなたが森谷さんならどうしますか。次の二つの設問に答えてください。回答は、第3回レポート提出の際、問題集に添付されているMAP解答用紙に記入してください。

【問1】 ケースのような状況になったとき、あなたが森谷さんならどうしますか。次のaからdの行動について、重要だと思う順に並べてください。

- a 厳しい状況に対応するための考え方をまとめ、メンバーと共有する。
- b メンバーと考え方が違っていても、会社としての決定の意義をよく考え、メンバーに伝える。
- c 状況の変化があっても、当初の目標を達成するための方策を打ち出す。
- d いま起きている問題の解決にあたる。

回答欄	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

【問2】 あなたが森谷さんなら、次の二つの行動がどの程度必要だと思いますか。判定尺度の中から、最も自分の思いに近い記号を記入してください。

- (1) 業績を上げるために、自分の考えを打ち出し実行する。
- (2) 部下のやる気を引き出すために、話し合いや援助をする。

【判定尺度】 a非常に強く思う bまあそう思う cどちらでもない
dあまり思わない e関知しない

回答欄	(1)	(2)
-----	-----	-----

学習2 情報の収集と選択をしよう

学習1では、ケースを読んだ段階（すなわち、現実の場では問題発生）におけるあなたの考え方を設問の形で答えていただきました。学習2からは、

あなたの考え方を頭に置き、さらに「変化への適応と管理者の姿勢」について学習を深めることがねらいです。

そこで、問題を解決するには、幅広く情報を集めることが必要です。次の

プラス情報の中から、あなたが必要と思う情報をチェックしてください。

プラス情報

- 1. 新規開拓プロジェクトは、新しい販売ルートの開拓を使命とし、1年間の期限で進めている。
- 2. プロジェクトでは、新規ルートの開拓とともに、期間中の新規売上目標を持っている。
- 3. “残業制限”が出されたのは、プロジェクトがスタートして5カ月になろうとしている時期である。
- 4. プロジェクトがスタートして5カ月の段階では、新規ルートの開拓実績はまだ上がっていなかった。
- 5. “残業制限”が出される以前も、自主的な研究会という形にして、残業時間数が増えないように工夫していた。
- 6. 自主的な研究会という形にすることについて、メンバー全員が納得していた。
- 7. 会社は2年前から売上・利益とも低下しており、そのことがプロジェクト発足の大きな理由の一つであった。
- 8. メンバーも、業績が悪化している現状はよくわかっており、それだけに新規販売ルートの開拓を突破口にしようと取り組んでいる。
- 9. “残業制限”のスタート以降、森谷さんから指示したわけではないが、ほとんどのメンバーは外出から帰社後、すぐに帰宅するようになった。
- 10. 今までは毎日、全員が外出から戻ったあとミーティングを行っていたが、残業制限後は、メンバーによっては翌日の朝、リーダーと個別に行うようになった。
- 11. ミーティングを翌朝に行うようになったため、営業活動に出かける時間が遅くなっているが、対策は検討していない。
- 12. “残業制限”がスタートしたあと、2人のメンバーが森谷さんに今後の仕事の進め方について相談に来た。そのときの話し合いは次のよう

な内容だった。

「森谷さん、これからどうやって進めていけばいいですか」

「どうやってと言われても、私は残業制限には反対なんだよ」

「でも、現実には残業できないわけですから」

「反対だが仕方ない。基本的には残業なしでやってくれ」

「今までやっていたミーティングはどうしますか」

「やりたくてもできないだろう。外出から戻る時間はみんな違うし、全員揃うまで待っていたらどれだけの残業になるかわからないからね」

- 13. “残業制限”がスタートした翌日、あるメンバーから「今後の進め方について、意思統一できるように話し合いませんか」と提案があったが、森谷さんは「具体的な方法があるわけではないからしばらく待ってくれ」と言うにとどまった。
- 14. 残業制限がなかったときは、翌週の新規訪問計画、既訪問先のフォロー計画、新規訪問の際の資料作成などのデスクワークは、ほとんど残業や休日出勤をして行っていた。
- 15. あるメンバーが森谷さんと同行訪問した帰りの車の中で、森谷さんは、今回の残業制限について“大事なプロジェクトなのに何を考えているのか”と会社批判をしていた。
- 16. “今後の進め方について話し合いませんか”というメンバーからの進言に対して、森谷さんは残業制限が始まって約2週間後に全体ミーティングを開いた。ミーティングでの話し合いは次のような内容だった。

「森谷さんは20時間の残業を含めて、営業活動、ミーティングのやり方、デスクワークをどのように進めていくべきと思いますか」

「いい方法がないから困っているんだよ。それにしても、こんなことをされたら、この5カ月余りの努力が水の泡になってしまう」

「そうならないように、何とかやる方法を考えないと」

「業績が厳しいことはわかっていますが、でも、“なぜ急に残業制限を打ち出してきたのか”“残業制限をすることにどれほどの意味があるのか”を理解できないと、頑張る力が湧きません」

「そんなこと今さら理解して何になるの。私が最初に課長からこの

話を聞いたとき、課長は“決まったことだ。決まったことは守らねばならない”と、言うだけだったよ]

「今のままでは、プロジェクト自体がバラバラになりそうです。だから、プロジェクトの意義をあらためて確認することが必要だと思います」

「バラバラになるって、どういう意味？」

「残業できない時間を補うために、個人個人、自分の判断で仕事をやっているということです」

「それは問題ではないよ。今さらプロジェクトの意義の確認でもないだろう。これも前に課長と話し合ったけど、プロジェクトの完了時期を延ばすことや、新規開拓目標の見直し案をまとめて進言しようと思う」

「森谷さん、それはしないほうがいいと思います。残業規制は確かに厳しいですが、“だからできない”と考えたら、結局は所期の目標を達成できなくなりますか」

「状況が変わったんだよ。それに対応するのは当然じゃないのか」

□17. 全体ミーティングでは、今まで行っていた終業後のミーティングは翌朝に行くことだけが決められ、それ以降、それに従って実施している。

□18. メンバーの多くは、森谷さんのプロジェクトに賭ける意気込みが以前に比べてなくなっていると感じている。

学習3 あなたならどうしますか？(2)

情報を幅広く知ることにより「こうすればよいのではないか」という思いが膨らんだのではないのでしょうか。次の二つの設問に答えてください。回答は第3回レポート提出の際、問題集に添付されているMAP回答用紙に記入してください。

【問1】今回のトラブルをふまえ、今後のチーム運営について、森谷さんの立場になって考えてください。次のaからhの行動を、重要だと思う順に並べてください。

- a プロジェクトチームの活動計画を部下と話し合って再検討する。
- b 自分の経験を活かし、仕事上の対応を指示する。
- c 部下の意見を聞きながら指導する。
- d 定期的な会議の場で、業務進行や問題の状況を話し合う。
- e 目標に対する進捗チェックだけでなく、問題を見つけ、解決する。
- f 部下の問題意識や要望を知る。
- g 部下の考えや活動上のよい点は積極的に認め、評価する。
- h 仕事上の判断を的確に行い、部下が仕事をやりやすいようにする。

回答欄	1	2	3	4	5	6	7	8
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

【問2】森谷さんの立場になって考えてください。次の二つの行動がどの程度必要だと思いますか。判定尺度の中から、最もあなたの思いに近い記号を記入してください。

- (1) 状況変化をふまえ、今後の方針を立て、部下に指示し、推進する。
- (2) 状況変化に伴う問題を話し合う場をつくり、部下の考えを引き出す。

[判定尺度] a非常に大切だと思う b大切だと思う cどちらともいえない
dあまり大切だとは思わない e必要ない

回答欄	(1)	(2)
-----	-----	-----