

承認ケース・スタディ

～ ケース「田中主任の上司」～

ケース：田中主任の上司

最初に、次のケースを10分程度でじっくり読んでください。

ある家電メーカーで製品の開発を担当している田中主任。入社10年目の技術者。当社の将来を担う若手として期待されています。技術力や経験についても、当社のベテラン技術者が一目置いている存在です。

当社では現在、命運のかかった製品開発プロジェクトが進行しています。当プロジェクトは、上流から下流までいくつかの工程に分かれており、田中主任は製品の中核を担うコンピュータ制御盤の開発を担当しています。

制御盤は正しく機能しないとユーザーに大変大きな事故を引き起こす可能性があるため、様々なユーザーの使用条件に耐え得る検証が必要です。責任は重大です。そのため、田中主任は考え得る全ての使用場面を想定し、後輩技術者の佐藤さんと一緒に、一つひとつ慎重に実験を重ねました。

実験には配線をつないだり、はんだ付けしたり、観察記録を詳細にわたって記載する等、細かな作業が伴います。また、工程の中にはさらに細かな作業工程がたくさんあります。今回、田中主任は細かな全ての工程設計も任され、これまで行ったことのない実験方法も初めて独力で考案しました。作業を進めている途中で、時には作業工程を見直す必要が生じたり、実験のやり直しや想定した結果が出ず悩む日々も多々ありました。

次工程に完成した制御盤を引き渡す期限が迫っていたため、田中主任は毎日、夜遅くまでPDCA(計画-実行-評価-改善-対策)で実験作業を行い、佐藤さんと実験結果の振り返りと改善を繰り返していました。田中主任はめげることなく、良い結果が得られるまで佐藤さんと一緒に何度も何度もチャレンジして、着実に自分に任された職務をこなしていました。

ケース：田中主任の上司

さらに、田中主任は多忙な業務の中においても、佐藤さんに単に作業をしてもらうだけではなく、佐藤さんの育成を意識して仕事を任せていました。当開発プロジェクトの目的を共有・浸透させ、分担業務の責任を任せ、PDCAで仕事を回すように指導していました。

当社はここ数年ヒット商品を世に送り出すことができず、業績が低迷していました。多くの社員がそのような状態に希望を失いつつあり、会社は活気を失っていました。

田中主任は普段は実直でおとなしく自分の気持ちを表面に出すタイプではありませんが、今回はそんな会社を何とかしたい、社員みんなに希望と誇りを持ってもらいたいという一心で仕事に打ち込み、前工程や後工程の担当者にもその気持ちを熱く語っていました。前工程や後工程の担当者は、そんな田中主任の行動や思いに感化され、「俺たちもがんばろう」「心強いな」と声にするようになりました。

そんな折、佐藤さんがインフルエンザにかかり、会社を1週間休むことになってしまいました。田中主任は佐藤さんの分もがんばらねばと、休日も返上して実験を重ねました。そして、ついに担当工程を所定の期限より3日も早くクリアし、次の部署に回すことができました。

これに対し、この部署に着任して1ヵ月とまだ日の浅い上司は、田中主任にこう言葉をかけました。
「やあ田中主任、今回の仕事は君の経験からして楽勝だったね」

これを聞いた田中主任はすっかりふさぎ込み、「もう会社を辞めたい…」と言い出しました。

ケース：田中主任の上司

設問 1．田中主任の上司が行った承認のどこが良くなかったのか、考えてみましょう。

設問 2．あなたが田中主任の上司で、田中主任のことをよく観察していたなら、どのような承認をしますか？田中主任の心の底からのモチベーションを引き出す言葉がけを「承認ワークシート」に5つ書き出してください。

田中主任の上司が赴任して間もないことと田中主任のキャリアを考慮し、承認カード（体系と項目）を参考にして考えてみてください。また、ケースの背後など想像してもらっても構いません。

まずは、個人で考え、後にグループとして、最も望ましい承認の言葉がけを3つ模造紙にまとめてみましょう。

メ モ