

# Leadership Development Note

7  
2018

[LDノート]

No.1271

## 多様な人材の目標設定

～部下の個別観察とミーティングの開催～

MBO実践支援センター代表／大阪商業大学特任教授 中嶋 哲夫

リーダーシップ

大阪大学大学院 経済学研究科 教授 開本 浩矢

人間心理

沖縄大学 法経学部 教授 春田 吉備彦

法的視点

No.1272

## 代替者がいない仕事

～説明の正しい順番と信頼関係の構築～

東京計器 人事総務部人事部 人材開発担当部長 北見 亨

リーダーシップ

宮城大学 事業構想学群 教授 櫻木 晃裕

人間心理

弁護士 中込 律子

法的視点

# Leadership Development Note

## LDノート

INDEX

2018年7月号

### Leadership Development Note

- ケーススタディ／No.1271●多様な人材の目標設定…… 4  
    ケースガイダンス／本ケースのねらい…… 6  
        ケース分析…… 7  
        ケース解説……12
- 中嶋哲夫@リーダーシップ／開本浩矢@人間心理／春田吉備彦@法的視点  
    プラスワン：非正規の処遇改善をめざした人事諸制度改革／溝上憲文……18
- ケーススタディ／No.1272●代替者がいない仕事……20  
    ケースガイダンス／本ケースのねらい……22  
        ケース分析……23  
        ケース解説……28
- 北見 亨@リーダーシップ／櫻木晃裕@人間心理／中込律子@法的視点  
    プラスワン：“代替者の確保”をどのように実現するか／福田敦之……34
- 次号ケース／No.1273●情報に鈍感な部下……36  
    No.1274●女性活躍推進への不満……38

### Career Support

特別企画 — LD ノート編集室……40

生産性の低下、企業イメージの悪化を懸念する企業が多い その4(おわり)  
～平成 28 年版『職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』より

連載 仕事に求められる報連相 5 — 三木佳光……44

連絡は仕事の内容を伝達するもの その2

# Leadership Development Note

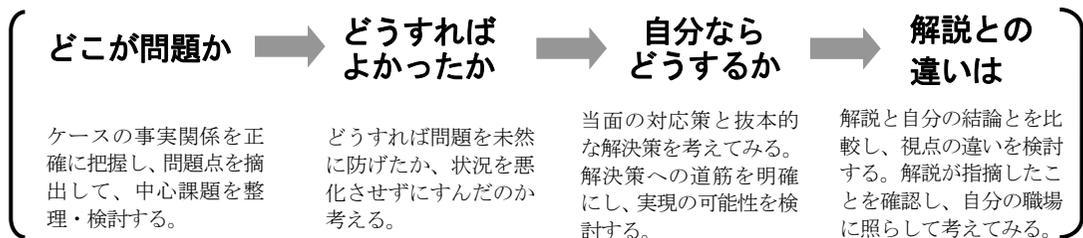
**Leadership Development Note (LD ノート)** は、  
管理者・リーダーが職場のさまざまな問題を解決する能力を身につけ、  
リーダーシップのあり方を学ぶことを目的としています。

## ◆2つのケースで、どのような状況にも対応できるリーダーに

管理者・リーダーが、リーダーシップを発揮することで解決できる問題、トラブルを描いたケースを毎月2つずつ掲載します。

管理者・リーダーが、メンバー（部下）に対してどのようなマネジメントをしていけばよいかを考えさせるケース、上司にアプローチしないと解決ができないケース、プロジェクトチームなど職場横断的な問題を取り上げたケースを通して、さまざまな状況の中で、どのようなリーダーシップを発揮していくかを学びます。

ケーススタディは、以下のような手順で学習すると効果的です。



## ◆専門家の解説によって考えを深める

LD ノートでは、1つのケースの解決について、3つの視点（「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」）からアプローチします。それぞれ実務経験者や専門家による解決策ですが、ケーススタディは、みずから問題を発見し、解決の糸口を探ることに“学び”があります。ケース解説は、あくまでも自身の考えを広げ、深めるためのサポート役として役立ててください。

## ◆多種多様な「場」と「立場」をシミュレーション

ケースによっては、あなたと異なる職種や職場が舞台となることもあるでしょう。しかし、どんなケーススタディからでも学ぶことはできます。人と人、組織と人の関係は、状況の違いにかかわらず共通する部分が多く、ある職場や組織で起こる問題は、別の職場や組織でも起こる可能性は高いのです。

リーダーシップは、さまざまな「場」を踏み、「立場」に立つことで育まれるといわれています。とくに先行き不透明な現代においては、多様に変化するビジネスシーンに機敏に対応できるリーダーが求められています。LD ノートは、多種多様な状況をシミュレーションすることで、どこでも、どんな場面でも通用するリーダーシップを身につけることができる学習メソッドです。

# 今月のケース

## NO. 1271 ● 多様な人材の目標設定

➡ p.4~

## NO. 1272 ● 代替者がいない仕事

➡ p.20~

### ケースガイドス

#### 本ケースのねらい

本ケースのねらいとして、以下を挙げています。  
 1. 多様な人材の目標設定の重要性を理解する。  
 2. 多様な人材の目標設定の方法を学ぶ。  
 3. 多様な人材の目標設定の事例を学ぶ。  
 4. 多様な人材の目標設定の課題を学ぶ。  
 5. 多様な人材の目標設定の成功要因を学ぶ。  
 6. 多様な人材の目標設定の失敗要因を学ぶ。  
 7. 多様な人材の目標設定のベストプラクティスを学ぶ。  
 8. 多様な人材の目標設定のベストプラクティスを学ぶ。

本ケースのねらいとして、以下を挙げています。  
 1. 多様な人材の目標設定の重要性を理解する。  
 2. 多様な人材の目標設定の方法を学ぶ。  
 3. 多様な人材の目標設定の事例を学ぶ。  
 4. 多様な人材の目標設定の課題を学ぶ。  
 5. 多様な人材の目標設定の成功要因を学ぶ。  
 6. 多様な人材の目標設定の失敗要因を学ぶ。  
 7. 多様な人材の目標設定のベストプラクティスを学ぶ。  
 8. 多様な人材の目標設定のベストプラクティスを学ぶ。

### ケースガイドス

「解説」をより確実に、より深く理解していただくために、「ケース」と「ケース解説」の橋渡しをします。

#### ケース分析

このケースでは、問題解決の手段が、  
 1. 多様な人材の目標設定  
 2. 多様な人材の目標設定の方法  
 3. 多様な人材の目標設定の事例  
 4. 多様な人材の目標設定の課題  
 5. 多様な人材の目標設定の成功要因  
 6. 多様な人材の目標設定の失敗要因  
 7. 多様な人材の目標設定のベストプラクティス  
 8. 多様な人材の目標設定のベストプラクティス

### ケース分析

「問題を発見できれば8割は問題解決したようなもの」といわれています。ケースの流れに沿って、さまざまな視点から分析することで問題を発見し、解決の糸口を探っていきます。グループでケース討議をおこなう際のファシリテートにも役立ちます。

6 Leadership Development Note 2018.7

Leadership Development Note 2018.7

### リーダーシップ@ケース解説

1. 問題解決のリーダーシップ  
 2. 問題解決のリーダーシップ  
 3. 問題解決のリーダーシップ  
 4. 問題解決のリーダーシップ  
 5. 問題解決のリーダーシップ  
 6. 問題解決のリーダーシップ  
 7. 問題解決のリーダーシップ  
 8. 問題解決のリーダーシップ

#### 人間心理@ケース解説

1. 人間心理@ケース解説  
 2. 人間心理@ケース解説  
 3. 人間心理@ケース解説  
 4. 人間心理@ケース解説  
 5. 人間心理@ケース解説  
 6. 人間心理@ケース解説  
 7. 人間心理@ケース解説  
 8. 人間心理@ケース解説

#### 法的視点@ケース解説

1. 法的視点@ケース解説  
 2. 法的視点@ケース解説  
 3. 法的視点@ケース解説  
 4. 法的視点@ケース解説  
 5. 法的視点@ケース解説  
 6. 法的視点@ケース解説  
 7. 法的視点@ケース解説  
 8. 法的視点@ケース解説

### ケース解説

ケースの問題解決のために必要な方策を3つの視点（リーダーシップ、人間心理、法的視点）から解説しています。ケースの場面でどのような行動をとることが、リーダーシップの発揮になるのかが、具体的に理解できます。

1. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 2. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 3. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 4. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 5. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 6. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 7. 女性が活躍する時代の人材の活用  
 8. 女性が活躍する時代の人材の活用

### プラスワン

学習するケースに関連して、管理者が知っておくべき基礎知識や最新情報、トピックをコンパクトに解説します。

## No. 1271 ● 多様な人材の目標設定

G酒造は、その地方を代表する優良企業だ。そして、その日本酒のブランドは全国に知れ渡っている。

レストラン課に勤務する黒田係長（女 35 歳）は、東京の大学を卒業した後、地元の役に立ちたいという思いでUターンし、G酒造に入社した。当初は販売促進部に所属し、卸店と協働でイベントやキャンペーンを展開し地域にも顔なじみが増え、充実した日々を送ってきた。

黒田がレストラン課への異動の通知を受けたのは昨年4月。定期異動の一貫として係長としての異動である。黒田は、地域を代表する酒屋のレストランを澤田課長（男 46 歳）と協力して作り上げるつもりで着任した。

### パートは仕入れ業務を担当しない

レストラン課には、ほぼ 100 席のフロアーと団体客用の同規模の別室の設備がある。お酒と合う料理を提供し、お酒に関連する商品を販売する。そのお陰で、お昼は地元客、団体客とも多くの客が訪れ賑やかだ。しかしながら、夜は客が少なく、業績は赤字が続いている。

レストラン課の従業員は雇用契約が複雑だ。まず、課長およびフロアーの係長は正社員。フロアーの担当者7人は2人が契約社員、5人はパートタイマーである。契約社員は正社員とほぼ同じ勤務だが、5人のパートはシフトを組んで、毎日、3人が繁忙時に出勤している。

フロアーの従業員が担当するのは、ショップ業務、レストランの接客業務、工

場見学の案内。昼食時にはレストランで接客し、食事時間が終わると、工場見学を担当する、ショップのポップを考える、仕入れ業務をおこなうなど、フロアー一係の仕事の幅は広い。

仕事の切り分けとしては、組織管理に関する業務は正社員である黒田だけが担当、工場見学と商品仕入れ業務をパートは担当しないことになっている。

### 正社員のやる仕事までできない

G社では数年来、全社的に目標管理に取り組んできている。そして、昨年春からは、職場目標や個人の役割について話し合う効果を期待して、パートや契約社員もなるべくミーティングに参加させることを推し進めている。契約社員については、すでにミーティングで目標設定をおこない、パートには契約更改の場で期待する役割の話をするという方法をとっていたが、パートにもミーティングに参加するよう促がしている。

先日、黒田は職場のミーティングを試みた。パートの勤務時間明けのタイミングを利用して、2回に分けて各1時間ほどのミーティングを開催した。

その席で、パートの長井（女 32 歳）から発言があった。

「私は今後、ショップの仕入れ業務も担当させてほしいです」

「そうですか…。ただ、工場見学と商品仕入れ業務については、パートさんは担当しないことになっています」

黒田は、遠慮がちに説明した。

「それは知っていますが、パートとしてここで働き出してすでに2年。子どもも小学校に上がり、今後できればフルタイムの仕事に就きたいと思っています。いろいろと新しい仕事に挑戦して、とにかく自分の力を伸ばしたいんです」

「その意気込みはありがたいですが、契約形態にも関わることでありますから、改めて相談させてください」

黒田は長井の思いに応えられないことに心苦しさを感じながら返した。

そのとき、もう1人のパートの島尻(女33歳)から正反対の声が上がった。

「私は、自分が仕入れた商品が売れ残ったらいやです。仕事内容を決めてパートで働いていますから、社員のやる仕事まで求められるのは辛いです」

すかさず、長井が口を挟む。

「せっかくミーティングにまで参加させてもらっているんだから、会社の期待に応えなくてどうするの！」

「私は、仕事後のミーティングに出るくらいなら、早く帰りたいです」

島尻はきっぱり言う。

黒田は「人それぞれ仕事に対する考え方が違う」ということを実感した。

### 職場ミーティングは逆効果？

その後、黒田は上司の澤田とミーティングの結果を協議した。

「長井さんの意見には正直“助かる！”と思いました。今、組織運営に関するさまざまな業務や、担当者を事前にはっきりさせ切れない業務が集中し、自分の時間がどんどん奪われているので…」

黒田はそう伝えると、反射的に澤田は難色を示した。

「でも、長井さんはパートさんだよ」

黒田は澤田の反応を想定していたかのように、提案する。

「この際、思い切って、仕事の仕切りを変更したらどうでしょうか」

「しかし、商品仕入れをパートさんが担当するとなると、契約社員とパートさんの業務内容の違いが工場見学だけになるね。そうなったときに、パートさんは賃金が不公平だと思うかもしれない」

「それなら、長井さんを契約社員にするというのはどうでしょうか。ご本人もそれを望んでいます」

食い下がる黒田に、澤田は少し思案した後、口を開いた。

「とても残念なんだけど、このレストラン課は赤字だ。これ以上人件費を増やすわけにはいかないと思う」

「……」

黒田は思わず、黙ってしまった。そして、「これではパートさんにミーティングに参加してもらう意味がない。これまでのように契約更改の時に、一方的に役割を話せばいいのではないか」と思った。

レストラン課

澤田課長 (46)

フロアー

調理

黒田係長 (35)

長井 (32) 島尻 (33)

(パートタイマー)

### ■ケース分析の手引き■

- ◆黒田係長の目標管理への対応には、どのような問題がありますか。
- ◆黒田係長は今後、どのような改善行動が求められますか。

## 本ケースのねらい

### 働く人々の意識は実にさまざまに分化

昨今の職場は、正社員、契約社員、パート、アルバイトといった雇用形態だけではなく、短時間勤務、勤務地限定、テレワークなど勤務形態も多様化し、人的管理は複雑さを増している。加えて、ダイバーシティも浸透しており、高齢者や外国人なども増えている。

また、同じ雇用形態でもその立場は一樣ではない。たとえば、パートという存在。本来は補助的・付随的な業務を担う労働力だが、今日では、正社員と人的活用の仕組みが一元化し、基幹的業務を担っているパートも珍しくない。

その結果、働く人々の意識は実にさまざまに分化してしまった。職場の管理者にとって、多様化し拡散した部下の意識にどう向き合い、いかにモチベーションを刺激していくのか、一筋縄ではいかない課題となっている。

どういう目標を設定すれば本人がやる気になるのか、より個別にきめ細かく見極め、対応する必要に迫られている。

### パートの契約社員化に難色を示す課長

本ケースは、酒造会社のレストラン課が舞台。フロア係では、組織管理は正社員の黒田係長だけが担当、工場見学と商品仕入れ業務をパートは担当しない。

同社では昨年春から、職場目標や個人の役割について話し合う効果を期待して、パートや契約社員もミーティングに参加させる方針である。そんな中、黒田がミーティングを開くと、パートの長井から「ショップの仕入れ業務も担当させてほ

しい」と申し出を受ける。しかし、同じパートの島尻には「正社員の仕事まで求められるのは辛い」「ミーティングに出るくらいなら、早く帰りたい」と言われる。

黒田は澤田課長に「業務仕切りの見直し」「長井の契約社員化」を提案するが、澤田はパートからの不満や人件費の抑制を理由に、難色を示す。

### ミーティングの目的を明確にする

部下の働く目的を把握せずに、部下を動機づけることはできない。そういう意味では、黒田がパートを含めたミーティングを開催することは正しい。そこで、長井や島尻が思い描くキャリア計画とライフプラン、今この職場で働く理由などを把握できればさらによい。

しかし、目的が曖昧なミーティングでは効果は上がらない。何を目的としたミーティングであるのか、参加者に十分徹底することがミーティングを成功させる秘訣だ。職場目標を共有するためのものか、仕事の分担方法を改善するためのものか、明確に区別することが求められる。

また、黒田は上司の澤田の判断を予測できていない。そういう意味では両者には距離があり、職場運営の基本的な方針や考え方を共有する努力が足りない。澤田が社員登用に対してどんな考えを持っているのか、レストラン課の採算状況に対してどんな手を打とうとしているのか、黒田は押さえておく必要がある。

職場の多様性がますます拡大する中で、コミュニケーションがさらに重要性を増しているのではないかと。

# ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。

G酒造は、その地方を代表する優良企業だ。そして、その日本酒のブランドは全国に知れ渡っている。

レストラン課に勤務する黒田係長（女 35歳）は、東京の大学を卒業した後、地元の役に立ちたいという思いでUターンし、G酒造に入社した。当初は販売促進部に所属し、卸店と協働でイベントやキャンペーンを展開し地域にも顔なじみが増え、充実した日々を送ってきた。

黒田がレストラン課への異動の通知を受けたのは昨年4月。定期異動の一貫として係長としての異動である。黒田は、地域を代表する酒屋のレストランを澤田課長（男 46歳）と協力して作り上げるつもりで着任した。

## パートは仕入れ業務を担当しない

レストラン課には、ほぼ100席のフロアと団体客用の同規模の別室の設備がある。お酒と合う料理を提供し、お酒に関連する商品を販売する。そのお陰で、お昼は地元客、団体客とも多くの客が訪れ賑やかだ。しかしながら、夜は客が少なく、業績は赤字が続いている。

レストラン課の従業員は雇用契約が複雑だ。まず、課長およびフロアの係長は正社員。フロアの担当者7人は2人

レストラン課

澤田課長（46）

フロア

調理

黒田係長（35）

長井（32） 島尻（33）

（パートタイマー）

←←←黒田係長は、どのような人物か。

←←←黒田は、いつ係長として、レストラン課に異動してきたか。

←←←レストラン課には、どんな設備があり、どんな客が多いか。

←←←レストラン課フロア一係の従業員の雇用契約は、どのようになっているか。



当しないことになっています」

黒田は、遠慮がちに説明した。

「それは知っていますが、パートとしてここで働き出してすでに2年。子どもも小学校に上がり、今後できればフルタイムの仕事に就きたいと思っています。いろいろと新しい仕事に挑戦して、とにかく自分の力を伸ばしたいんです」

「その意気込みはありがたいですが、契約形態にも関わることですから、改めて相談させてください」

黒田は長井の思いに答えられないことに心苦しさを感しながら返した。

そのとき、もう1人のパートの島尻(女33歳)から正反対の声が上がった。

「私は、自分が仕入れた商品が売れ残ったらいやです。仕事内容を決めてパートで働いていますから、社員のやる仕事まで求められるのは辛いです」

すかさず、長井が口を挟む。

「せっかくミーティングにまで参加させてもらっているんだから、会社の期待に応えなくてどうするの！」

「私は、仕事後のミーティングに出るくらいなら、早く帰りたいです」

島尻はきっぱり言う。

黒田は「人それぞれ仕事に対する考え方が違う」ということを実感した。

### 職場ミーティングは逆効果？

その後、黒田は上司の澤田とミーティングの結果を協議した。

「長井さんの意見には正直“助かる！”と思いました。今、組織運営に関するさまざまな業務や、担当者を事前にはつきりさせ切れない業務が集中し、自分の時間がどんどん奪われているので…」

黒田はそう伝えると、反射的に澤田は

←←←長井は、黒田にさらにどう畳み掛けているか。

←←←なぜ、黒田は長井に、改めて相談させてほしいと伝えているのか。

←←←パートの島尻は、長井の意見に、どういう反対論を述べているか。

←←←長井は、島尻の反対論に、どんな反応をしているか。

←←←黒田は、澤田課長に、なぜ長井の意見に“助かる！”と思ったと伝えているか。

# ケース分析

難色を示した。

「でも、長井さんはパートさんだよ」

黒田は澤田の反応を想定していたかのように、提案する。

「この際、思い切って、仕事の仕切りを変更したらどうでしょうか」

「しかし、商品仕入れをパートさんが担当するとなると、契約社員とパートさんの業務内容の違いが工場見学だけになるね。そうなったときに、パートさんは賃金が不公平だと思うかもしれない」

「それなら、長井さんを契約社員にするというのはどうでしょうか。ご本人もそれを望んでいます」

食い下がる黒田に、澤田は少し思案した後、口を開いた。

「とても残念なんだけど、このレストラン課は赤字だ。これ以上人件費を増やすわけにはいかないと思う」

「……」

黒田は思わず、黙ってしまった。そして、「これではパートさんにミーティングに参加してもらえない。これまでのように契約更改の時に、一方的に役割を話せばいいのではないか」と思った。

←←黒田は、澤田に、どんな提案をしているか。

←←澤田は、黒田の提案に、どんな理由で難色を示しているか。

←←澤田は、なぜ黒田の提案する長井の契約社員化に反対なのか。



本ケースは、多様な雇用形態で働く従業員を管理する、黒田係長の苦勞を取り上げている。非正規雇用で働く目的は、個人ごとに異なる。その従業員に対して、上司がどう行動すればよいかを考えるのが、本ケースの目的である。

## 1. 問題点の把握

### (1) 個別の部下を観察できていない

黒田がミーティングを開いたとき、遠慮のない意見交換がおこなわれた。年齢も近く、同世代であることも影響しているのであろう。率直に意見を言い合える関係にある。

しかし、落とし穴がそこにある。働く目的の違いが表出され、「寝た子を起す」こともあるという問題である。実際、パートの2人は、それぞれが、まったく異なる意見を述べた。一方は「仕事の範囲を広げたい」、他方は「早く帰りたい」という。それを受けた黒田は、曖昧な対応でお茶を濁した。自由な意見交換がされたとき、どんな話題が出るのかを黒田が想定できていないわけである。

そうした黒田の曖昧な対応は、意見を表明した長井と島尻には、欲求不満のもと、「言ってもムダ」という思いしか残らない。さらに、曖昧な態度をとる黒田に対する信頼も低下したと思われる。

このような事態は、日常のやりとりで部下の「働く目的や働くうえでの困難点」を黒田が把握できていないところから起きている。

### (2) ミーティングの目的が曖昧である

一般的に、目標管理ではミーティングが推奨される。それは、第1に職場目標を共有すること、第2に仕事の改善方法

(仕事の分担を含む) を考えることとされている。

黒田は、会社の推奨にそって、試みにミーティングを開催した。しかしそのとき、ミーティングの目的をしっかりと考えないままだ。パートとのミーティングは時間的制約が厳しいにもかかわらず、黒田は目的を絞っていない。

このため部下たちは、自由な意見交換の場とミーティングを受け止めたようである。それが長井の積極的提案と、島尻の否定的発言を引き出した理由である。どちらの意見にも妥当性があり、事態は暗礁に乗り上げてしまった。

### (3) 上司との事前調整が不足している

G社では、目標管理のミーティングを非正規従業員にも推奨するが、それを義務づけていない。現場の仕事の多様性を鑑みて、一律な制度運用を避けているわけだ。このような場合、現場管理者の判断が極めて重要になる。したがって、事前の十分な準備が必要である。

一般的に、非正規雇用では、仕事内容は限定されている。正規雇用のように無限定な雇用契約ではない。職場で担当させる業務内容には制限がある。

これらを考えると、黒田は、澤田課長と考えを十分に共有してから、現場管理に臨む必要があった。採算上、パートの雇用条件を変更しにくいと考える澤田の考え方を把握していなかったことは、大きな問題といえる。

## 2. 問題解決の考え方

### (1) 個別の部下をよく観察する

雇用形態に関わらず、部下の「働く目的と持ち味」を把握することは、マネジ

メントの出発点である。

ところが、非正規従業員の場合、管理者の注意が、作業能力だけに集中しがちである。働く目的や持ち味の把握は、どうしても後回しになりがちである。

それだけに、部下の働く目的と持ち味を、黒田が意識して把握する必要がある。長井や島尻が思い描く、キャリア計画とライフプラン、さらに、今、この職場で働く理由などを把握したうえで、管理者が求める内容との接点を見つけ出す作業が必要であろう。採用時や定期的な面接、日常のやりとりなどで、それらを把握することが、黒田が最初におこなうべき作業である。結局、部下の働く目的を把握せずに部下を動機づけることはできないわけである。

## (2)ミーティングの目的を明確にする

目標管理では一般的に「参画」が推奨され、その方法としてミーティングが採用される。黒田も、教科書的な知識で、それを職場で実践しようとしている。

しかし、目的が曖昧なミーティングは効果が上がらない。何を目的としたミーティングであるのか、どんなルールのもとでミーティングをおこなうのか。それらを参加者に十分徹底することがミーティング成功の秘訣である。

なかでも、職場目標を共有するミーティングなのか、仕事の分担方法を改善するためのミーティングなのかの区別を意識することが重要であろう。

雇用形態が複雑であり、働く目的も多様化している職場では、ミーティングも目的とルール（制約条件）をしっかりと考えたうえで実施することが必要だ。ミーティングの効果は、事前に目的をしつ

かり考え共有することによって保たれることを心すべきである。

## (3)マネジメント環境を把握する

現場の管理者は、会社の方針や上位管理者の包括的な指示のもとで、職場管理を推し進めることが期待される。黒田の場合、課長の澤田の考えに沿って現場管理者の役割を果たすことが求められる。したがって、職場に関する認識を澤田と共有することは必須である。

具体的には、澤田が非正規社員の正社員登用に対して、どんな考えを持っているのか、レストラン課の採算状況に対してどんな手を打とうとしているのか。それらについての考え方を共有する努力が必要である。おそらく、それは澤田と黒田の間での、問題解決のための対話を通じて、成し遂げられるものであろう。

上位者に対する影響力の有無を、部下はしっかりと見ている。黒田と澤田が一体になることによって、部下への影響力が増してくることを心すべきである。

### ◇◆リーダーシップのポイント◆◇

1. 現場のマネジメントのためには、個別の仕事と人をよく観察することが重要だ。
2. ミーティング開催の目的を鮮明にし、周知したうえで、ミーティングを開催することが必要である。
3. 多様な雇用形態の従業員に対する会社の施策を把握することが重要である。

(MBO 実践支援センター代表／大阪商業大学特任教授 中嶋哲夫)