

スキーマ支援による事例研究

A Schema Assisted Case Study

嘉味田 朝 功*

Choko KAMITA

事例研究は、マネジメント教育として有力な方法である。本稿では、スキーマを手がかりとして事例を分析する方法を、具体例を通じて提示する。

使用するスキーマは2種類ある。

①認知読取りワークシート

②認識ギャップ調整ワークシート

スキーマを活用するメリットは次の通り。

- ・事例の中の重要諸細目情報を、論理的に整理して、説明できる。
- ・事例の包括的な全体が把握でき、確信のある理解に達することができる。
- ・複数の人々が、筋道に沿って、効果的にディスカッションを進めることができる。
- ・種々の異領域、異次元の事例を、統合的に比較考察することができる。

事例の骨子は次の通り。

ある銀行で、主任がリーダーに、新人が起こしたミスの処置を指示したところ、リーダーは「新人自ら処置すべきだ」との考えで反抗し、支店長の前で泣き出してしまった。

～支店長へ～

昨日の私と主任のことになりますが、私は

* 経営学部情報学科—行動科学

Department of Business Administration and
Information Science—Behavioral Science

カッカ（支店長流に言う）とすると、思っていることをうまく口で言えない人ですので、手紙で書くことにしました。

読んで下さい。

事の始まりは、振替の不突合が発生して、原因を探しているうちに、取立手形の至急扱いの相手の本支店勘定のウナトリの伝票が、どこにもないことがわかりました。それで私は主任さんに「Nさん（私）、別段の為替口に入れれや」と言われました。私は不服でした。私はKさん（新人）に何も伝票を起こして下さいと頼まれてもいませんし、ましてKさんに言うべきことを私に言ってきたので、「どうして私に言うんですか」と私は言いました。私の態度が悪いのは認めます。反省します。

でも、私がリーダーだから、一番上だから、お姉さんだからと言って、それだからKさんは何もしないで、私が伝票を起こすっていうことは、違うと思います。

Kさんが、教えて下さいって私に言ってきたんであれば、きちんと私のわかる範囲で教えてあげますし、伝票の起こし方も教えてあげましたヨ。

Hさん（元先輩）流に言いますと、今年入った人達はまだ不突合の大変さ、恐ろしさをわかっていないんじゃないかと——。

私に伝票の起こし方を聞きに来たんであれ

ば、私はいくらでもわかる範囲で教えてあげました。

私の方から言う必要はないと、Hさんたちに教わってきました。

Kさんは、3丁目を過ぎたんですから、もう新人行員ではありません。本年度入行者です。今月からは、一般の行員と同じ扱いをされると、研修でも教わってきているはずですし、そのために勉強会もしたはずです。

自分で不突合を起こして、何もわからないから、ああそうですか。そうしたらNにやらす。それは違うと思います。当たり前です。

私も入行当時、T農協さんの小切手の打ち間違いで不突合を起こし、その時はもちろん何もわかりませんでしたが、わからないからこそ、先輩のSさんに聞いて、伝票の起票の仕方を教えていただきました。それで当たりのことだと思います。

何のために起票者印、検印があるのか、主任はわかっておられるのですか。

主任の言った「Kさんは何もわからないから、あんたが一番上だから言ったんだ」という言葉に対して、お言葉を返すようですが、納得がいきません。それは違うのではないですか。

そもそも手形を回す時にすでに主任は、振替を合わせた上で手形を伝票箱に入れたはずですから。

Kさんは、自分で不突合を起こしたんですから、何もわからないと言っても、自分の起こしたことには責任を持つのが当たり前です。(新人行員ではないのですから)

誰でも失敗はあります。私はおっちょこちょいですから、いつもです。

Kさんが伝票の起票の仕方がわからないのであれば、主任さんや、私やMさん(同僚)に誰でもいいから、自分で聞いてやる、それが当たり前です。そうではないですか。

それを頭から一方的にけんかごしに、

「何だ今の態度は。冷た過ぎるぞ。何だ自分は関係ないという態度じゃないか。」と言われたんじゃ、私だって、アホの私でも納得いきま

せん。

主任にはそう取られたと存じますが、自分は関係ないという、そんなつもりではありませんでしたヨ。

主任さんは、Kさんに何も言わないで、私に始末をしよと言うのはおかしいんじゃないですか。

私に「別段の為替口に入れたらいいんじゃないか」と言うのであれば、話は別です。それはHさんにしても同じ考えだと思います。

私はHさん方がやめる前から、Hさん方に、今年入った人たちへもっと厳しくするように口うるさく言われてきました。私も自分でそうしようと思ってました。

それと昨日のことは別ですが、主任の言い方はおかしいんじゃないですか。私は納得できません。

こんな私でもプライドはあります。昨日のことは、私自身すっごい傷つきました。

私は皆さんに、どう悪く言われようが結構です。でも私のプライドは傷つきました。私は岩崎宏美みたいに美人ではありませんが、あの方に似ていて、勝気なものですから、昨日ははっきり言ってくやしくて支店長の前で泣いてしまいました。人前で泣くということはいけません。反省してます。

支店長、ぶざまな態度をお見せして申し訳ございませんでした。

私もこれでやっと来年の3月にやめる決心ができました。どうぞやめさせて下さいませんか。

私は主任の言ったことに対して、80%納得が行きません。プライドも傷つきました。こういうことがあった以上、口はきかないつもりです。

こんな私ですが、一晚寝ないで考えました。

昨日は大変お騒がせして申し分けございました。

まだ半分は書いてませんが、これまでで終わらせていただきます。

今日、月末ですが、銀行に行こうか、行かないか考えています。

私の悪かったことも反省しています。

I 認知読取りワークシート

「認知読取りワークシートを使って、リーダーの心の中を読み取ると、以下の様に表現できる。

- ① (自我像) 「女子リーダーとして、新人育成を託されている、支店の中でのベテラン行員の一人」 だから、
 - ③ (自己への期待) 「新人育成には厳しい態度でのぞむ」という基本方針の下に、この状況で、
 - ② (目的) 「新人に、早期にプロ意識を植えつける」 ために、
 - ④ (他者への期待) 「新人のミスを本人に処置させる」
- リーダーがそう考える背後には、以下の様な心が働いていると思われる。
- ④' (他者からの期待) 「銀行の決まりで、3ヶ月過ぎたら、新人扱いはしない」が、もちろん「聞いてきたら、キチンと教えてあげる」
 - ②' (経験則) 「研修でそう教わった“はず”」だし、その様に勉強もした“はず”」

③' (価値観) 「誰でも、ミスしたら、自分で処置する」 のが当たり前だし、「わからないことがあれば、わかる人に聞く」 のが当たり前。 この当たり前のことが行われないことが不服である。

- ①' (他者への心情) 「Kさんは、プロとして自覚が足りない」 (一)
- 「主任は、自分が決まりを破っているのに、私を非難する」 (一)
- 「支店長は、私の気持ちをわかってくれるだろう」 (+)

一方、

- ④' (他者からの期待) 「取り乱して、人に迷惑をかけてはいけない」 し、
- 「よくないことをしてしまったら、反省しなくてはいけない」 そこで、
- ④ (他者への期待) 「支店長に、私の考えが正しいことと、態度が悪かったことを反省していることの両方をわかってもらいたい」

と、手紙を書くことになった。だが、2人に対するネガティブな感情が尾を引いて、生活者としての個人人格と、協働システムの一員として

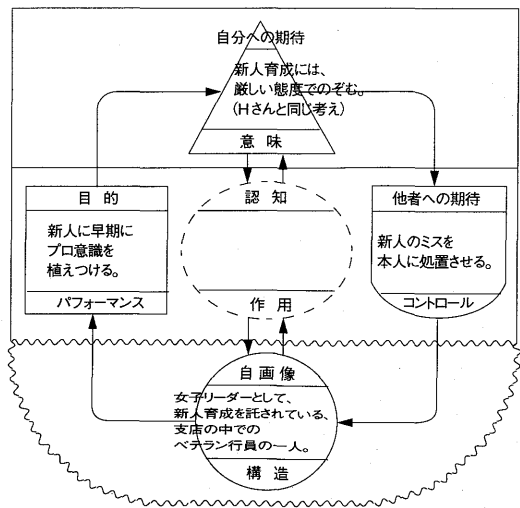
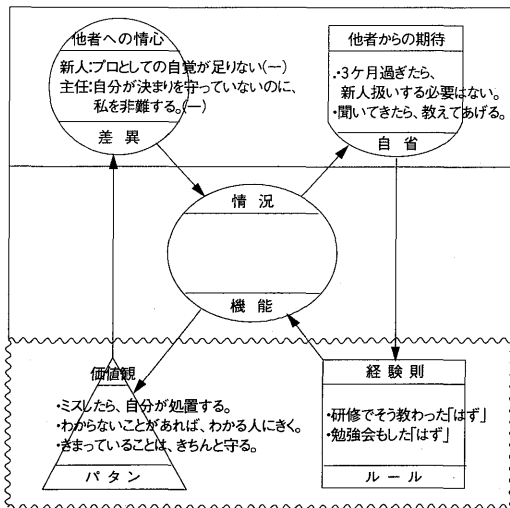


図-1. リーダーの認知読取り-1

の組織人格が入り乱れてしまう。

- ① (自画像) 「(岩崎宏美のように) 美人ではないが、勝気」
- ①' (他者＝自我への心情) 「オッチョコチョイで、よくミスをし、カッカすると、思ったことを口でうまく言えない、アホ」(一) ではあるが、
- ②' (経験則) 「自分の仕事は、先輩に教わって、自分で処置」し、
- ② (目的＝成果) 「自分に対して厳しい態度で努力した結果、一人前になった」はずなのに、
- ③' (価値観) 「言い方や態度がよくなかったために認めてもらえず」「プライドが傷つけられた」だから
- ③ (自己への期待) 「主任とは口をきくつもりはない」し、「来年3月で辞める決心がついた」

II 認識ギャップ調整ワークシート

支店長としては、主任とリーダーの認知の、どこがどういっしょで違っているのか、どうすれば調整がつくのか、判断しなければならない。「認

識ギャップ調整ワークシートを使って、この点を考察してみよう。

現象面としては、ミスの処置を誰にやらせるかをめぐって、2人の主張が対立している。「新人に、早期にプロ意識を身につけさせる」ということを〈目標〉とすれば、〈手段〉としては、「新人にやらせる」ことが妥当である。また、「新人を職場にスムーズに適応させる」ということを〈目標〉とすれば、〈手段〉としては、「リーダーにやらせる」ことが妥当である。問題は、どちらの目標をより重視するかを、どんな根拠に基づいて判断するかである。

その際に、根拠として参照されるのが〈事実〉である。この場合、組織の公式決定として、「3ヶ月過ぎたら、一般行員扱いにする」という既定事実をどうみることが1つのポイントである。

主任は、監督者としての「自分の係内の人間関係重視」の〈役割〉に片寄り過ぎて、この事実〈情報〉を軽く〈解釈〉しているようである。リーダーにとっては、これはルール違反と映り、不当に思える。一方、リーダーは、退職したHさんから、「今年入った人たちへもっと厳しくするように」口うるさく言われた〈事実〉を、自分が最古参になってしまった今、これを実行することをリーダーとしての自分の〈役割〉として受けとめ、ミス発生の事態を必要以上に厳しく解釈しているようである。

また、〈価値〉をめぐるギャップもある。主任が、「家庭」と「職場」をアナロジーとして扱い、役割説明の〈価値〉判断の根拠として、「一番年上」とか、「お姉さん」を持ち出すのは、今日、一般的に言っても、若い人たちの理解を得にくい。特に、結婚問題の渦中にある年頃の女性にとって、これらのコトバは、無意識のうちに、ネガティブな情緒を呼び起こしがちである。

この様な認識ギャップの状況で、支店長は、組織人格としてではなく、個人人格として、自己の生活者としての人間的責任において、新人育成の基本方針を決めなければならない。この基本方針は〈自我像〉から導き出される。自我

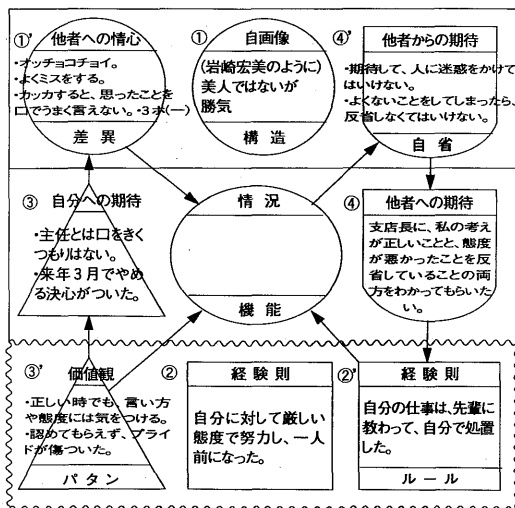


図-2. リーダーの認知読取り-2

像とは、組織人格としての自分と、個人人格としての自分が重なっているところ、すなわち〈帰属〉を意味する。そこに、その人のこれまでの全人生の経験がストックされている。そこはまた、他の管理・監督者や行員が、それぞれに組織人格としての自分と、個人人格としての自分が未分化のまま、渾然一体となって相互にダイナミックな力として働き合って、1つの〈構造〉を形づくっている、共通の“組織の力の場”である。その場には、仕事の厳しさと、人間関係の暖かさとの両方が必要である。

そこで、

① (自我像)「みんなが、支店組織のルール(行動コード)を実践して、互いに助け合う、安心して働ける職場に帰属する人間の1人」として、新人育成の理念に関し、

② (自己への期待)「厳しさと暖かさの両方を兼ね備えた態度でのぞむ」

ことを基本方針として選択し、これを全員に伝達する。

ここまでが、支店長の人間としての個人的人格が関わるところで、その先は、この行動コードに沿って、関係する組織人格者たちが、合理

的・自動的・定型的に行動すればよい。つまり、
②〈目標〉「新人に、早期にプロ意識を植えつける」ためには、

②'〈事実〉「3ヶ月を過ぎている」のだから、

④〈手段〉「新人のミスは、本人に処置させる」のがよい。だが、処置の仕方について、新人が聞いてこないならば、“自らの責任において行動を起こす”ことの重要性を、誰かが、“優しい態度”で教えてあげるのがよい。

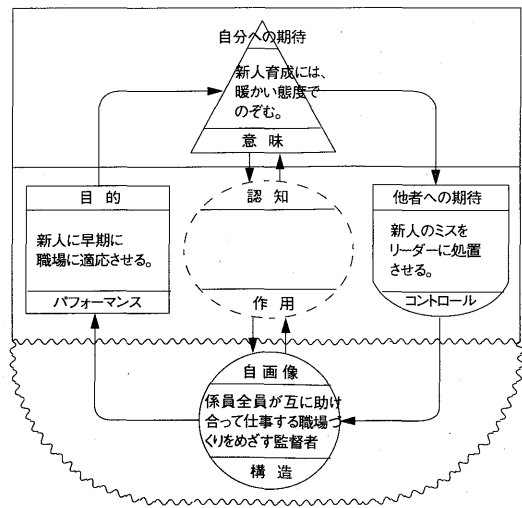
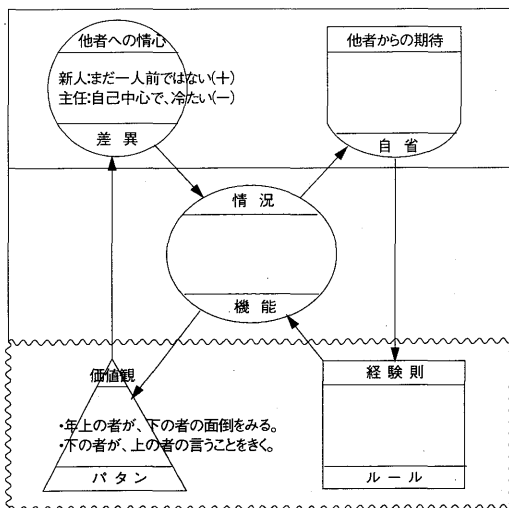


図-3. 主任の認知読取り