

200×年 人事考課とは

## 事例研究課題

マンモス京都店で起きる真の問題とは  
店舗の業績を左右する要因とは。



石田店長は昨年の4月に現在の勤務地のマンモス京都店に赴任してきた。

マンモス京都店の主任はつぎの3名であった。

氏名	加藤主任	黒田主任	小西主任
年齢	35歳	40歳	29歳
勤続年数	7年	15年	5年
主任歴	5年	8年	2年
家族構成	妻・小学3年男子 幼女	妻・小学6年男子 小学2年女子	独身

主任は12月までよくがんばり、店舗の業績も毎月計画を達成し、マンモスチェーンの中でも1～2位の成績であった。

12月15日は賞与支給日であるとともに、新台入れ替えの作業日でもあった。

マンモス京都店の所轄警察では手続き上、入れ替え前日は店休とするよう指導しており、マンモス京都店はその指導に従い、12月15日は店休とした。せつかくの店休日であるので作業終了後、全員で忘年会を開くことにした。

マンモスチェーンでは人事考課はないが、店長判断で一定の範囲で主任以下の賞与金額を調整することが許されていた。しかし、業績についてのフィードバックは通常していないのでだれがどの

ような金額調整を受けたのかは、本人と店長しかわからない仕組みになっていた。

石田店長は今回の賞与額を次のように決定した。

①加藤主任……新台のCRさかなやの元さんの立ち上げがうまくいき、アウト稼動粗利で店舗に大きな貢献をしたので、+10万円とした。

②黒田・小西主任は目立った業績がなかったので両名とも、-5万円とした。

作業がおわり、忘年会を開始した1時間後、少しアルコールのまわった加藤主任が石田店長の所へやってきて、いつものながらの大きな声で「いやー、店長のおかげで昨年よりも10万円も多くボーナスをいただきました。本当にありがとうございました。」と全負に聞こえるように話し、わざとらしく店長に対して深々と頭を下げた。それを聞いた、黒田主任小西主任は驚いたような表情をした。

少し、宴会の雰囲気はしらせ気味となったので、幹事が中締めとし、解散となった。

石田店長は主任3名を2次会に誘おうとしたが、いつも若い者に対する面倒見のいい小西主任は、すでに副主任以下を連れ立って行ってしまったあとであった。

そこで居残っていた、2名主任に声をかけたところ、加藤主任はあいかわらず、大きな声で「もちろん店長のお誘いですから、とことんお付き合いしますよ。」と快諾した。

黒田主任は「明日、早番なので帰らせていただきます。」と断り、帰宅してしまった。

黒田主任の後姿をみながら、加藤主任は「しょうがない人ですね。酒が飲めないからといって、いつも店長の誘いを断るのですから。気分を変えてパーとやりましょう。」と断り、ふたりでネオン街へ消えた。

翌日12月16日の早番は入れ替え初日であり、加藤主任と黒田主任の2名の主任体制とし、石田店長と小西主任は遅番というシフトであった。開店時間は入れ替え初日ではあったが、より多くの集客をするため、通常どおりの10時開店とした。

黒田主任は今回の新台担当ではなかったが、いつもの出勤時間より1時間早く出勤し、念入りに釘の最終調整を行った。

規定の業務開始時刻の8時45分になったので、朝のミーティングをしようと思ったとき、加藤主任が走りこんできて、タイムカードを押した。若干アルコールのにおいがして、目は充血していた。

ミーティングを開始し、黒田主任が新台の特性の説明とお客様の入場の仕方についてわかりやすく、ことこまかくを指示した。その後、司会役の副主任が加藤主任にコメントを求めたが「特にありません。」といったので、ミーティングを終了し開店準備作業に取り掛かった。

作業は黒田主任の指示が適切であったため、いつもより順調に推移した。

副主任はお客様の整列で大変であろうと、黒田主任は自分から釣銭やプリペイドカードセット等の現金関係の準備作業を行った。

それを見ていたアルバイトが

「さすがだよネ！黒田主任はそつがないよ。それにひきかえ加藤主任は俺たちより遅く来て、新台担当なのに、釘を打つわけでもなく事務所でたばこを吸っているばかりだよ。店長がいないといつもあんな仕事振りだよネ。なんで社員の人たちは文句を言わないのだろう。」と会話していた。

翌年の1月15日に幹部会を設けた。

その時石田店長は次のように述べた。

「我マンモスチェーンは来年度新店が2店舗開店予定です。そこで営業部長から管理職を事前に育成する必要があるため、店長代理一名と主任副主任の昇進候補者を1名あげて欲しいと要請がありました。

店長代理については、加藤主任を推薦しようと思っています。加藤主任は声も大きくリーダーシップもあり、幹部会議でも一番発言するし、また業務のことも積極的に質問してくるので、私も指導をしやすい成長もめざましい。CRさかなやの元さんの立ち上げもうまくいった。十分な成果もあった。

他の主任にも今後チャンスはあるので、加藤主任を見習ってがんばって欲しい。」

その後、主任・副主任の昇進者をどうするか話し合ったが、加藤主任は自分とよく飲みに行く主任・副主任を推薦したが、口数が少ない黒田主任が能力と成果のあった者を推薦し、ポイントをついた論理展開をしたため、小西主任も同意し、加藤主任は不満を言ったが、石田店長が「黒田主任の案で良いのではないか。」と発言すると、加藤主任も「さすが店長ですね。わかりました、その案でいきましょう。」と同意し、黒田主任案でまとまった。

普段の幹部会議も大体黒田主任の案でまとまることが多い傾向がある。

その後2ヶ月が経過した。それまで順調だったマンモス京都店の業績は、1月中旬から急速に低下した。

アウト稼動粗利とも年度計画の達成があやうくなってきた。特に加藤主任の担当しているCRさかなやの元さんの落ち込みは大きかったが、小西主任の担当しているスロットもヘビー客が、目立ってドル箱を重ねていて、全体に客数は減少しているようであった。また、黒田主任の担当台も、12月まではきれいにそろっていたスタート・ベースのばらつきが大きくなり、特定の台のスタートがいつも大きく、その台のみがアウト稼動を稼いでいる状態となっていた。

そして、入社以来無遅刻無欠勤であった黒田主任が勤務時間ぎりぎりに出勤するようになり、2月には3回ほど遅刻をした。

3月10日あなたは昇進者の打合せの為、営業部長と面談することとなった。

営業部長：石田店長からあがった昇進案について話し合いたいと思う。

主任以下については店長案で良いと思うが、店長代理については説明してほしい。

石田店長：今回推薦した加藤主任は、会議での発言も多く、色々と質問をしてくるのでその都度、指導し能力がついてきました。その結果がCRさかなやの元さんのIN稼動と粗利に現れています。また、人付き合いも良く協調性については店の中でも一番です。

営業部長：CRさかなやの元さんは他店でも業績はいいんじゃないの？

少なくとも我社の中ではどこでもいいよ。かえって京都店のCRさかなやの元さんが一番業績を落としている。

ところで、石田店長は部下に対する指導はどのようにしているの。

石田店長：自主性とやる気を重視しています。自ら自分の強み弱みを理解し、わからないところを聞いて自分が自分の能力を高めることが大事だと思います。やはり、教わる気のない者にいくら教えても時間の無駄ですから。

営業部長：では聞くが黒田主任や小西主任には「こうなって欲しい」ということは伝わっているの？

石田店長：わかっているかどうかは、話し合いをしているわけではないですから不明ですが、加藤主任を見習えと伝えてありますし、私の会議での発言や行動をみれば目標とすべきことはわかると思います。

営業部長：石田店長は黒田主任と小西主任についてどのように見ているの。

石田店長：黒田主任は会議での発言も少なくベテランであるせいか何も聞いてもきませんし、何を考えているのかわかりません。めだつ成果もありません。

小西主任は、国立の有名大学を卒業したせいか、妙に鼻っ柱が強く、強引さが目立ちます。自分の意見が通らないとやる気をなくしてしまう傾向があります。

営業部長：両名とも良いところはないの？

石田店長：はい、黒田主任は付き合いも悪く、コミュニケーションに大きな問題があります。

小曾主任はパソコンばかり熱心で、スロットや釘の調整に対しても思い込みが激しくて自己中心の仕事を行います。それから若い連中ばかりとつきあって、猿山のボスみたいに振舞っています。

営業部長：それでは聞くが店の中で一番担当機種を持っている黒田主任の実績はどうなのか。これといって目立つ業績ではないが、今年の京都店の業績を引っ張ってきたのは、店の大半の機種を調整した黒田主任の力が大きいのではないか。店の計画を12月まで達成できたのは店の平均レベルを高め維持したことが、業績に対する貢献のなかで一番大きなことだと思う。また、店長からの援助や指導がない中、そうした業績を挙げることでできる能力ももっと評価すべきではないのか。

それと、京都店の副主任に聞いたのだが、黒田主任は自分の勤務時間が終わったあとも、副主任がてこずる機械修理をしたり、副主任以下アルバイトに至るまでほとんどの者が営業の難しい問題になると黒田主任に相談するというじゃないか。

石田店長：しかし、普段上司たる私に対する発言も少ないし、この1～3月にかけての京都店の業績悪化は黒田主任の担当機種の落ち込みが主な原因です。12月までは個機ごとのばらつきはなかったのですが、最近ばらつきが大きければかりでなく、直そうという気配がありません。やる気がないとしか思えません。

営業部長：それでは小西主任はどうか。店のデータをパソコンで加工し活用しやすくしたことは私もすばらしい内容だと思っている。ついでに関西地区の店舗でも共有化したいと考えているほどのできばえだった。

それにこのあいだも、辞めたいと言った副主任にこんこんと説得をし、想いとどめたと聞いているが。

石田店長：パソコンは小西主任のおもちゃみたいなものですし、パソコンばかりに頼ってはいけなさと思います。店は生き物ですから、もっと他にやるべき事があると思います。辞めたいと言った副主任も私自身は面談していませんが、想いとどまったのはそんなたいした理由ではなかったからだと思います。

営業部長：石田店長、黒田主任と小西主任が転勤願いを出してきた。マンモス京都店では自分の力を発揮しづらい仕事に対する情熱も失せてしまう、自己の成長も望めないと言ってきている。なぜこうなったのか、この1～3月までの業務の落ち込み理由を含めて返答して欲しい。

## 事例研究個人課題シート

1. 1～3月に業績が落ち込んだ理由

2. マンモス京都店の2名の主任が転勤願いを書くに至った根本理由はなんですか。

3. 石田店長はどのように行動をすればこのような問題がおきなかったのですか。

本事例の使用方法と模範解答は [→お問い合わせ](#)