

# 監督者の手引

鳥取県人事課

# 目 次

## 第 1 仕事の管理

監督者の職務	1
上司に対する関係(補佐の仕方)	2
管理の4段階	3
組織の原則	4
命令の形式	5
命令の内容	6
統 制	7
会議の準備の仕方	8
会議運営の順序	9

## 第 2 仕事の改善

改善の目標	11
改善についての監督者の役割	12
改善のヒント	13
改善の順序	14
事務の割当方の改善	15

## 第 3 部下の教育訓練

別冊	別冊
----	----

職場研修の手引

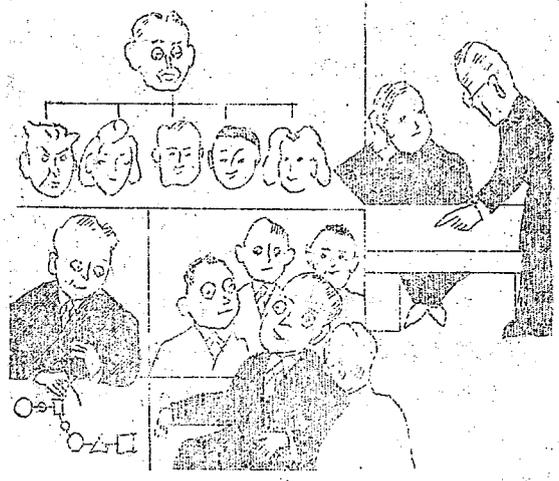
別冊

## 第 4 部下の扱い方

働く者の共通の心理	31
人はサマザマ十人十色	32
適材を適所に	33
積極性や創意をみとめてのばすには	34
問題の徴候	35
問題解決の順序	36

# 監督者の職務

監督者の職務は大きく分けると、次の四つになるのではないのでしょうか



1. 仕事を管理する
2. 仕事を改善する
3. 部下を教育訓練する
4. 部下を正しく扱う

## 1. 仕事を管理する

監督者は、まかせられている仕事を部下を通じて、タダシク、ハヤク、具体化していかねばなりません。これが監督者の根本的責任です。どうしたう仕事をムダなく、ムリなく進行させて、最高の成果をあげることができのでしょうか。

このようなことこそ、監督者がつねに頭をチヤマシテいる最大問題にちがいありません。このためには、タンネンに計画をくみ、適正な組織をつくり、仕事の分担を合理的に行い、たえず仕事の進行ぶりに気をつけて準備の変化に応じて行くなど、いろいろな処置を適切に行わねばなりません。これが仕事を管理すること

にほがねりません。

## 2. 仕事を改善する

監督者の根本的責任を果すには、仕事の別当方・やり方・手続・また職務の機能などが適切でなければなりません。監督者が監督している仕事が、不必要に複雑だったり、ムダがあったりすれば、口鼻が迷惑するばかりでなく、部下に余計な労力を浪費させることにもなります。

限られた予算や、人力の範囲内で最大の効果があがるように、現状をヨク検討し、欠点を改めていくということは、どの監督者も必ず実行しなければならぬことであ

## 3. 部下を教育訓練する

現在のうちに、行政の機構と機能

がこみいつている時代においては、それを分担しているあらゆる職員は、ソレゾレその職務に崗する専門的な知識や技能をもつことが必要です。したがって職員は適切な教育訓練をうけるに、その職務を満足に遂行することは不可能なわけです。

この教育訓練は訓練所、研修所等で一括して、集団的に行うこともありますが、ひとり、ひとりの部下の能力をよく知っている直接監督者に、もつとも適切な教育訓練を行えるのではないのでしょうか。

部下の能力を、職務の標準と比較して、ナニを教えるべきかをハッキリつかみ、あらゆる機会を利用して、適切に「教育訓練」するよう努力しましょう。

#### 4. 部下を正しく扱う

監督者が、仕事の面にはかり気をとられて、部下との人間的なつながりをナオナリにすれば、決して、リッパな仕事をやりとげることはできません。部下が、監督者の意図をヨクのみこみ、心から信頼して、積極的に仕事に協力してこそ、監督者はその仕事をつくすことができるのです。

このためには監督者は部下との関係部下相互の関係を円滑にして、精力を仕事に集中できるよう、部下の扱いには細心の注意を払わねばなりません。

早  
速

果  
然

易  
し

# 上司は何を求めているか

## ——補佐の仕方——

アナタは部下に対して、よき監督者であるとともに、上司に対しては、よき部下、よき補佐でなければなりません。よき補佐となるためには、まず上司がアナタに何を求めているかを心得ている必要があります。

では上司がアナタに望んでいることは？

1. その官庁の方針をよく理解し、それに忠実であること  
官庁の方針、目標は命令系統を通じてアナタに伝えられます。それを部下に伝え、部下を通じて具体化するのがアナタの責任です。

だからアナタはその方針の精神や意味を十分にくみとり、部下に完全に理解させなければなりません。これはそんなにやさしいことではありません。

たとえば上司からの命令がアナタの意見とくいちがう場合とか、ある方針が部下の目サキの利益に反するような場合には、アナタは相当苦しい立場に立つことになります。

こんなときには、「わたくしはこんなことに反対なんだが、上の命令なので」と部下に対して逃げ口上をのべる監督者もいるようです。これでは部下に積極的に仕事をやりとけようという意欲をもたせることができません。したがって十分な仕事をすることにはトモも期待できません。

方針が定まるまでは上司に対して、平直に意見を述べた上で、それらの方針が確定した後には、上司の

意を体して、これを十分に実現させるよう部下に対し方全の努力をしましょう。

2. 上司に対し適時、適切に仕事の報告をすること

アナタが担当している仕事の重要な点を、上司が知らないというのはアナタの責任です。仕事の進行状況は定期的に簡潔に報告し、また新しい計画を立てる必要がきたり障害が起きた場合には、その指示をうけるようにしましょう。

上司には常にアナタの仕事に対して十分な理解と認識とをもってもらうようにしましょう。

3. 仕事について、いつでも上司の質問に答えられること

上司に呼ばれ、仕事について質問されたとき、イチイチ担当の部下を呼んで聞かなければわからないようでは、上司はアナタに十分な信頼をおくことができません。

担当の仕事の全貌の骨組と進行状況はつねにハッキリとつかんでいつでも説明のできるようにしておきましょう。

4. 部下の仕事について全責任を負うこと

上司がアナタの仕事の欠点を指摘した場合、よく「それはAに責任をもたせてやらせたのですが……」と、部下に責任をなすりつけて、イワケをするようなことはありませんか。部下の仕事のデキバエについては、アナタが上司に対して責任をおはなければなりません。

成功のもたらす栄誉は喜んでこれを部下に与え、失敗の責任は進んで自ら引き受けましょう。

・・・よき監督者は、同時によき補佐である・・・

## 管理の4段階

### 1. 計 画

- A. 目的をハッキリつかむ。
- B. 目的と現状とを比較検討して、目的達成のため取りうる方策をいくつか考える。
- C. そのうち最善のものをえうびだし、綿密に具体的なスケジュールをつくる。
- D. 上司・同僚・部下に納得してもらう。

### 2. 組 織

- A. 計画にもとまう必要な仕事をモシなくなりべてみる。
- B. これを種類別および、ムズカシサの別に分類する。
- C. 分類された事務に必要な、職員の数と量を考える。(理想案)
- D. 実情とくらべて合わせて、もつとも理想に近い形を考える。
- E. 命令系統・責任と権限等につき検討しながら組織図を書く。

### 3. 命 令

- A. 与えるべき仕事の内容、相手の質によつて、適切な形式と内容の命令を与える。

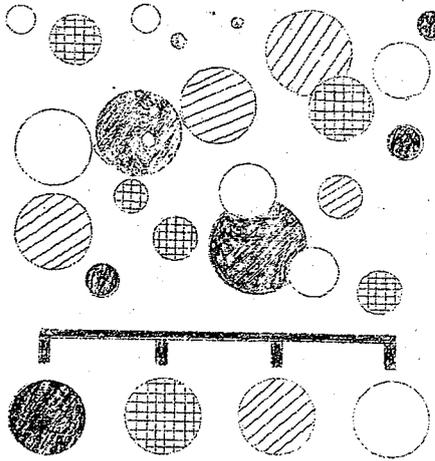
### 4. 統 制

- A. 仕事の進行状態とアダプク、ハッキリつかむ。
- B. 計画通りについていないものについて原因を明かにして、それに対して適切な処置をとる。

==== 人の企は常に大なるものにして、事の難易大小と、

時日の長短とを比較すること甚だ難し====

# 組織の原則



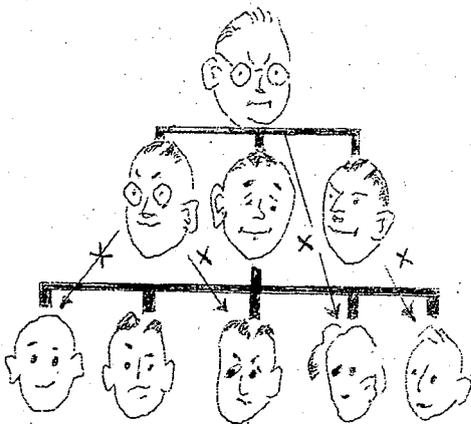
## 1. 職務分担の原則

同じ種類の仕事は、これをまとめて一つの組織単位に担当させるようにしなければならない。



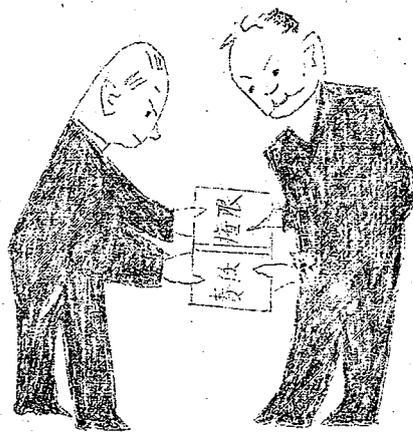
## 3. 監督範囲の原則

1人の監督者が、十分監督できる範囲にはカギリがある。部下の数はその範囲内に止めなければならない。



## 2. 命令系統の原則

命令の系統は1本となっていて、1人の職員に対する同一事項の直接監督者は1人でなくてはならない。



## 4. 責任と権限の原則

組織内のソレゾレの地位には、責任とそれを実現するために必要な権限がハッキリ与えらなければならない。

## 命令の与え方-----その1

形式について

命令の与え方には書いてわたすのと、口でいうのとの2通りあります。

このうち

1. 口でいうだけで十分な場合、あるいは口で与えた方がよい場合は
  - A. ごく簡単なことを命令する場合。
  - B. 急を要する場合。
  - C. 相手が命令の内容について十分な知識・技能をもつ熟練者である場合。
  - D. 危険ともなう仕事をやらせる場合。
  - E. 職員がその仕事に対して熱意をもたない場合。
  - F. 職員がいやがるような仕事を与える場合。

などですが、口だけで与えることはイロイロまちがいをおこしやすい。

2. 口で与えた命令がまちがいをおこす原因には

- A. コトバづかいがハッキリしない
- B. 内容が複雑すぎる。
- C. 順序が前後している。
- D. 多くのことを一度にしゃべル。
- E. あたりがうるさくて聞きとれない。

等があり、これを防ぐには、書いて渡すとか、メモを示しながら説明することが適切です。

つぎに

3. 特K書面で命令する必要があるのは
  - A. 内容のこみいつた仕事をやらせる場合。

- B. 内容をとりちがえると、重大な結果を招くオソレがある場合
  - C. 仕事の手順がタイセツで、確実にそのとおりにやらせねばならない場合。
  - D. 命令のイカに正確を要する数字が含まれている場合。
  - E. 職員の能力が低い場合。
- 等であります。

さらに

4. 命令を与える場合、ツネに注意すべきことは
  - A. あらかじめ、受令者の能力をたしかめておくこと。
  - B. 一度にイロイロのことを命令しないこと。
  - C. 与えた後は当人がわかったかどうかをたしかめるため、要員を質問しやり、言わせてみたりすること。
  - D. わかっていない場合には納得がいくまで何度でもくり返し説明すること。

====命令は受ける者の身に

なつて与えよう====

## 命令の与え方……その2

### 内容について

命令は計画が実施に移る糸口であり、命令の与え方が、実施の結果に及ぼす影響は大きい。命令の内容も十分吟味して、必要な事項をモラサズに与えなければなりません。命令の内容としては、つぎの6要素があります

#### 1. ナニヲ

ナニヲやるのか？ ドンナものをごどれだけつくりだすのか？ これを第一に示さなければなりません。

#### 2. ナゼ

その仕事は、ナンのためにするか。ドンナ重要性をもっているのかを知るによつて、職員の仕事に対する熱意はたかまるものです。

#### 3. タレヲ

その命令はタレに与えられたものであるか、自分ひとりの責任なのか他のタレかと協力してやるのか、係全体の仕事なのか、総じてタレがその命令を受けたのかはつきりわかるように命令しなければなりません。

#### 4. イツ

仕事には、時期がダイセツです。時期を失うとだめになります。それゆゑ計画にもとづいて、イツはじめてイツまでに完成すべきかを、ハッキリ示さなければなりません。

#### 5. ドコデ

仕事によつては、実施する場所とか、行先が、特に重要となります。たとえば、実地調査とか、運搬とかは場所をまうがえから役にたちません。

#### 6. イカニ

仕事を実施するうえに、とるべき手続や方法、特に要求する執務態度を示すことは、仕事が、複雑になればなるほど必要です。これは「ナニヲ」「イツ」などと、もに、仕事の、標準をあらはすものです。また一方命令の内容のうち一番教育的なものです。それゆゑ、受令者の能力に応じて適切にこれを示してやらなければなりません。

## 統 制

統制とは

### 1. なぜ必要か

仕事を実行する前に、注意深く計画を立て、部下に十分指示を与えたつもりでも、仕事というものは、ナカナカ思う通りにいくものではありません。つぎからつぎとイロイロくいちがいがおこり、そのままにしておくと、ツイにはどうにも手のつけようがなくなってしまうモノです。こんなことにならないようにするには、くいちがいの少ないうちに適切な処置を取ることが、どうしても必要です。

### 2. 意義

このような適切な処置のユトを統制といえます。すなわち統制とは計画と実施との間のクイケガイを調節することです。

統制のシカタ

### 1. 現状をつかむ

統制を行うには、まず仕事の現状を正確にハッキリと、つかまねばならない。

その方法としては：

- A. 担当者と呼び、報告をきく。
- B. 実際に観察する。
- C. 報告書を提出させる。

などイロイロある。実際にはこれらを併用して現状をとらえるのですが、その際つぎの点には特に注意が必要です。

- A. 部下に「自分は取り締まられている」といったような窮屈な感じを与えないこと。
- B. できるだけ自動的に現状がつかめるような機構制度を考えること。

C. 部下によけいな時間と労力をかけさせないこと。

D. 部下自身が、自分の仕事の進行状況を常に知っているようにすること。

### 2. 適切な処置をとる

仕事の現状がわかったら、予定とくらべ合わせて、統制するワケですが、それにはクイケガイのおこつた原因をつきとめ、その原因に対して最も有効適切な処置をとるユトが必要で

一般にクイケガイのおこる原因には次のようなモノがあります。

- 計画にムリ・ムダ・ムラがあつた。
- 命令・指示の与え方が悪かつた。
- 指導が不十分であつた。
- 担当者が、その仕事の目標を理解していない。
- 担当者が、仕事のやり方をよく知らない。
- 担当者が、仕事に対して熱意をもっていない。
- 資材の不足。
- 突発事故の発生。
- 状況の変化。
- 手続・方法の変化。

## 会議の準備の仕方

### 第1段階 会議の主題をハッキリつかむ

1. 決議または伝達を必要とする事項をハッキリさせる。
2. そのなかでも特に強調すべき点をきめておく。
3. 必要に応じ、あらかじめ上司と相談しておく。

### 第2段階 会議の計画を立てる。

1. 参加者を定める。
2. 日時(開会時刻と閉会時刻)を定める。
3. 議事進行の予定表をつくる。

### 第3段階 必要な資料を整える

1. 関係資料を作り、参加者に前もって渡しておく。
2. 参加者に示すためのグラフや掛図をつくる。
3. 説明や応答に必要な資料をつくる。

### 第4段階 会議の通知をする

1. 参加者に対して、文書によつて、討議の内容や参考してもらう資料を通知する。必要に応じ、掲示板を用い、口頭で連絡し、出欠をたしかめる。
2. 議事進行中に特別な役割をばたしてもらう人には、あらかじめその旨を依頼しておく。

### 第5段階 会場を整える

1. 話がよくきこえ、掛図がよく見えるように設備する。
2. 皆がクツロゲルように座席や机を設備する。
3. 照明・暖房・換気の準備する。
4. 必要に応じ、名札をたて、座席を指定する。
5. 会議の次第書を掲示する。
6. タテマダ・ハリ紙などで、会場の所在を明示する。

## 会議運営の順序

### 第1段階 開 会

1. 予定の時間に開会する。
2. 開会のコトバを述べ、会議の主旨や進の方を説明する。

### 第2段階 議題の提示

1. 予定の議題をあげる。
2. 各議題について、討議の要旨を説明する。
3. 討議に際して考えなければならない条件を説明する。

### 第3段階 事実の確認

1. 事実をもしなく述べてもらう。
2. その事実とマケガイはないかどうかを確認する。

### 第4段階 意見の交換

1. 意見をもれなく出してもらう。
2. 意見を整理し整理する。

### 第5段階 意見の検討と、取りまとめ

1. 意見と事実との関係を明らかにする。
2. 意見の可否を検討してもらう。
3. 意見を取りまとめる。
4. 結論を打ち出す。
5. 結論にそつて、今後取るべき処置を明らかにする。  
( 未能決の場合は、今後の取扱い方針をきめる )

### 第6段階 閉 会

1. 閉会のことばをのべて、しめくりをする。
2. 予定時間どおりに閉会する。

会議を運営するには、普通、上の順序に従うと効果的ですが、実際にはこのようにハッキリしているとは限りません。

## 改善の目標

われわれは、仕事について、できるだけすくない労力・手段・費用で、できるだけ多くの効果をおぼせさせるようにつとめるべきです。それには、タエズ業務の改善に心がけなければなりません。

われわれの仕事の大部分は「事務」なので、から、「業務の改善」とは、事務の改善であり、事務能率を向上することです。

事務改善の目標は、事務を ハヤク、タダシク、ラクニ、行うことです。しかし、それが職員を馬鹿馬鹿のように酷使することになつてはなりません。

仕事を、ハヤク、タダシク、ラクニ、することによつて、事務に要する経費を、全体として ヤスク するのです。

### ハヤク

これは、一定時間内に、仕事の量を従来よりも多くすることです。

ハヤクには「速く」と「早く」の二種があります。「速く」は、個々の作業速度をハヤクすることであり、「早く」は、単位事務の完了をハヤメルことです。

1. 作業の「速さ」をますこと
  - A. 機械器具を用い、またそれを改善すること。
  - B. 指票をととのえること。
  - C. 判定事務を日帯化すること。
2. 単位事務の完了を「早める」こと
  - A. 不必要な手續をはぶくこと。
  - B. 必要な手續を簡単にすること。
  - C. 経路を短縮すること。
  - D. 手續の順をかえたり、合併したりすること。
  - E. ロットを少なくすること。(停滞をなくすること)

### タダシク

これは、仕事の質を、定められた標準どおりに、よくすることです。

タダシクとは、まちがいをなくすこと、不正をなくすこと、および

積極的<sup>に</sup>質をおぼせることの三つを考へなければなりません。

1. まちがいをなくすこと
  - A. 転記の回数をおぼすこと。
  - B. 教育訓練を行うこと。
  - C. 文書整理を確実にするこゝと。
  - D. 帳票の様式、運用方法を標準化するこゝと。
  - E. 適切な検査をすること。
2. 不正をなくすこと
  - A. 賞罰をアキラカにするこゝと。
  - B. 内部監査の制度をつくるこゝと。
3. さらに、そのテマバエ、成果が美しくリツパであること

### ラクニ

これは、職員を疲労させるイロイロ<sup>を</sup>原因を取りさることです。

1. 標準が適切であること
  - A. 熟練を要する仕事を少なくすること。
  - B. 仕事の繁閑を調節すること。
2. 環境が適切であること
  - A. 必要な資料・機械・器具を整備すること。
  - B. 机・イスなどの規格を適切にすること。

- C. 照明・暖房などを適切にすること。
- 3. 疲労回復の手段を考へること
  - A. 厚生施設を活用すること。
  - B. 騒場に明るい空気をつくりだすこと。
  - C. 休憩・休息時間をレクリエーションのために活用すること。

### マ ス ク

仕事をハヤク・タタシク・ラクにすれば結局経費は全体としてマスクなるのですが、さらに、積極的にイロイロの統制を加えて浪費をふせなければなりません。

- 1. 総合的に統制すること
  - A. 仕事の成果と、要した経費をくらべること。
  - B. 予算の配分に関心をつけること。
  - C. 予算の統制を行うこと。
- 2. 物品の節約・活用に心がけること
  - A. 標準使用量を定めること。
  - B. 機械器具などをムラなく使うこと。
  - C. タダしく保ち、手入れを怠らぬこと。
  - D. 原価を気にすること。

## 改善についての監督者の役割

多くの監督者は、改善という仕事は朝阿家のやることであつて、自分たちの責任ではないと考えています。けれども、部下を監督するにあつて、限られに人力と予算の範囲内で、最も効果的に仕事をするには、いろいろと考えをめぐらし、手段をつくして改善をしなければなりません。

監督者は、自分の係の仕事が、できるだけハヤフ・アタシフ・ラクニ・セスフできるように配慮すべきです。

あなたは、あなたの係の仕事については、他のだれよりもヨクその目的・内容・方法を知っています。また、部下の能力や知識についても、現場で一番ヨク知っているのはあなたであるはずです。

この二つの面の知識から、実情に即した改善が生れてくるのです。

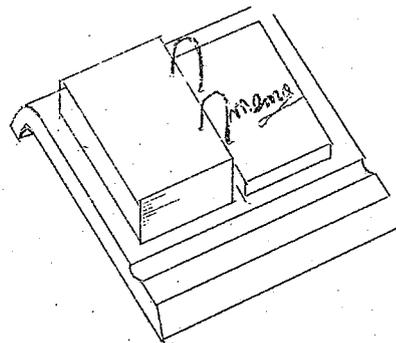
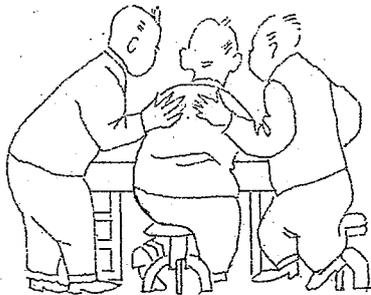
### 改善についてのあなたの役割は

1. 常に改善の意識をもつて現場をみつ

め、改善すべき点を見いだすこと

これはカンパシクないと思われることがあつたら、心にととめるだけにしないで、必ずメモをして文書にあらわし、検討するクセをつけて下さい。そこから、すばらしい改善がはじめてメバエルのです。

日常直接に部下に接し、部下を使つて仕事をしているあなたが、心にうかぶ改善の種をとらえ、これをはぐくみ育てないならば、一体だれが真剣に改善に努力するでしょう。



2. 部下に改善の意識をもたせ、提案をすすめること

部下が改善という立場から、その仕事を考えるような発想を、あなたの係内に依りだすことは大切です。部下は、ソレガレの立場から考え、いろいろな提案をするでしょう。それをハカマシ助長してやれば、部下は満足するし、未だ仕事もやりよくなつて、成果があるでしょう。

3. 改善案をつくりあげること

あなたの考え、部下の考えをねりあげて、

改善策にまとめなければ改善はできません。アナタだけで困難ならば、専門家を活用してもよいでしょう。しかしあくまで、アナタが首唱し、推進して下さい。

#### 4. 改善の障壁となるものを除くこと

改善を実施しようとするときには、いろいろの障壁がでてきます。この障壁にうちかつことはなかなか困難ですが、これをのりこえなければセツカクの改善案が案だけで終わってしまいます。

#### 5. 改善のための知識を身につけること

たやすく改善を行い、またその効果を大きくするためには、いろいろの知識をもっていると便利です。専門家を活用するとしても、自分でも基礎的な知識を身につけるように努力して下さい。そのような基礎知識をもっていることは監督者の資格の一つです。

## 改善のヒント

- 下級職員にできることを、上級職員にやらせていないか。
- 仕事の割り方をかえることによって、部下相互の仕事の繁困を調節できないか。
- ナカレ事務の区切り方はこれでよいか。
- ナカレ事務の順序をかえた方がよくないか。
- 仕事を合併できないか。
- この検査は必要か。他のところでやつた方がよくないか。
- 仕事のナカレの経路を短縮できないか。

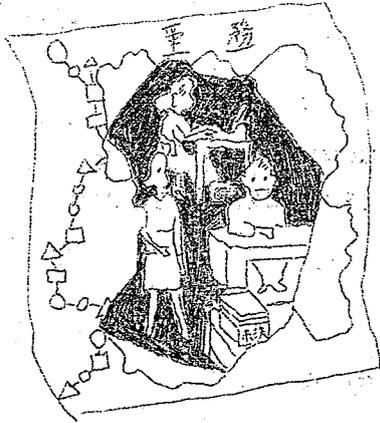
- 帳票の様式や使い方は標準化してあるか。
- 各所で文書や伝票の控えをとりおきてはいないか。
- いつも文書が停滞しているところはないか。
- 文書の釈放回数について、自動的な制度ができていないか。

- 仕事の手順をかえることによって、1日の繁困を調節できないか。
- 執務方法の標準はできているか。指導票は完備されているか。
- 机上の用具の配置をかえることによって、もっとラクにならないか。

- 机など備品の配置は適当か。位置をかえて、へやをもっと広く使えないか。
- 不用なものが置いてないか。
- 採光は左上からとるように考えられているか。
- 騒音は防止できないか。
- 机・イスなどの規格は適切か。
- 文書整理はダレにもわかりやすく、ダレにもスグ使えるようになっているか。

- 機械・器具の保守は適当であるか。その取扱責任者が定められているか。
- 消耗品の受渡り量がよびその方法は適当か。責任者が定められているか。
- 廃品は活用できないか。

改善とは、ナニモ、めざましいことだけをいうのでありません。  
身近な、目立たないことに、ケヨットした工夫をするだけで、  
どんなに能率があがるかわかりません。

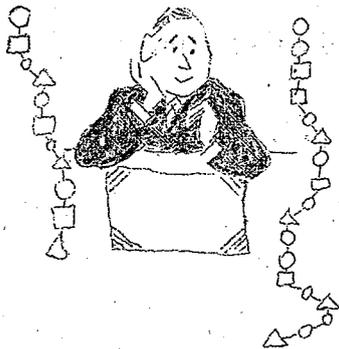


## 改善の順序

1. 分析
  - A. 現状を記録せよ。  
職場で部下と協力し、アリリママを、モレオク、フワシク記録せよ。
  - B. 分析し整理せよ。  
検討しやすい項目に分析し順序・方法を整理し表にせよ。



2. 検討
  - A. 各項目ごとに質問せよ。  
① どの目的と必要性をもっているか。  
② 担当者も適任か。  
③ 時期の場前ばとれをよいか。  
④ 資料・用具・機票は適当か。  
⑤ もつとよいやりかたはないか。  
⑥ 執務の環境は適当か。
  - B. 着想を書きとめよ。



3. 立案
  - A. 不必要なものはやめさせよ。
  - B. 改善すべき資料・用具・機票を立案せよ。(専ら自家の活用を忘れろな)
  - C. 執務環境ととのえよ。
  - D. 新方法を記録せよ。
  - E. 組織全体の目的からみて、新しい方法は改善といえるか。もう一度考えよ。



4. 実施
  - A. 関係者の同意をえてはじめて実施せよ。  
上級関係に十分説明し納得せよ。  
部下にはヨク、その価値を説明せよ。
  - B. 新方法を教育せよ。
  - C. さうに改善案を考えよ。

アシミするは 日進し月歩せよ

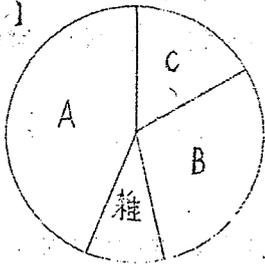
## 仕事の割りあて方は

ウマクいらっていますか

仕事が、能率的に、ナメラカに運ばないという原因はいろいろあります。仕事の割りあて方が適切でないこともその一つです。

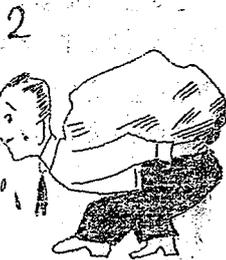
たとえば、特定の人が、いつも忙しそうであったり、不必要に仕事が分断されていたり、誰がする仕事のハッキリしないものがあったり、有能な人が雑用で追われていたりするのは大抵悪い仕事の割りあて方が悪いのです。

仕事の割りあて方を次のような点で検討してみてください。



1. 係全体の仕事の重要度按比例して、時間をワリフツているか。

また、係全体の仕事の時間のかけ方を考えてみてください。係の中には多くの仕事があります。普通、その中で最も重要な仕事に最も多くの時間がかけられていなければなりません。あまり大切でないアナタが考えている仕事に、比較的多くの時間がかけられている場合にはその理由を考えて下さい。不要のことを行っている場合がヨクあります。



2. 部下の技術や能力に相応した仕事を割りあてているか。

能力以上の仕事を受持たされている部下、能力以下の仕事を受持たされている部下はいませんか。

仕事をよく検討し、また、やり方をかえたりして部下の能力を一はいに活用できるような割りあて方をすることが大切です。



3. タガイに関係のないたくさんの種類の仕事を1人の人に割りあてていないか

いつもケイロの異つた多くの仕事をもちこまれて、非常に覚えられない思いをしている部下はいませんか。このような割りあて方は、たとえその量は適当でも、その部下の神経をイラダクせ、余計な能力を使わせ余計な働きをさせ、必要以上に疲れさせることになり、結局能率をさげてしまいます。

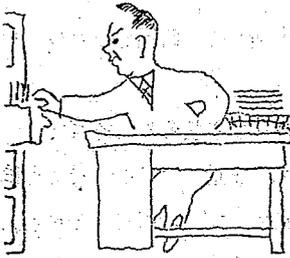


4

4. タガイに関係ある仕事を不必要に細分して多くの部下に割  
あてていないか。

一つの仕事を完成させるのに、ナン人もの人の手を経なければ  
ならないようなことはありませんか。

あまり仕事をコマカク割<sup>(割って)</sup>あてると、仕事が重複したり、だれ  
が担当するのが分からないようなものができたり、仕事がおそく  
なったりします。



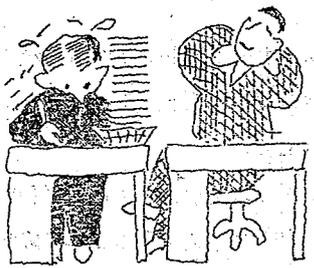
5

6

5 困難性のイネジルシクちがう仕事を一人の人に与えてい  
ないか。

事務補助員でもやれるような仕事を、有能な事務官の仕事の  
中に加えているようなことはありませんか。

仕事を整理して、同程度の困難性のものを、同一人に割あて  
るようにすることが肝心です。



6. 仕事の量は平均しているか。

喜んで、積極的に仕事をする人には、どうしても、多くの  
量の仕事を与えてしまいがちです。

同僚はラクラクと勤務時間内に仕事を処理してしまうのに、  
いくら努力しても、残業をしなければ仕事をすまることがで  
きないようであるならば、仕事の割あて方をかえなければな  
りません。その人のために、他の仕事もあぐれるということが  
起ってきます。

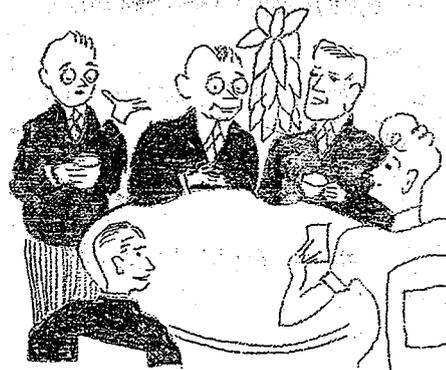
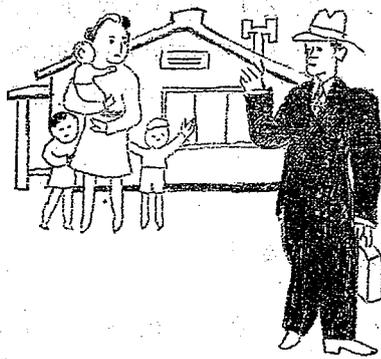
## 働くヒトビトの心の底には

職場に働くすべての人たちが、心の底から望んでいるものにはイロイロありますが、これを大きくまとめみると、

1. 経済的にコマラヌこと、

2. 職場でタノシク働けること、

の二つになるのではないのでしょうか。



### 1. 生活の安定

経済的にこまらない、明るい、女のしい、健康な生活を望まぬモノはないでしょう。タレでも衣食住ともに不足なく、しかも失敗のウレイのない安定した生活を深く望んでいます。それにはなにかをおいてもツマのよいことを希望しているはずで

- A. 自分や家族が相当程度の生活がスキルような適正な給与が与えられること。
- B. 同等の仕事には、同等の給与が与えられること。
- C. マジメに働き、十分に仕事のできるアイデアはヤタラに解雇される心配がないこと。
- D. 福利厚生施設が完備していて、十分に利用できること。

E. 仕事が一時的に不安定のものでなく、継続性があり、シッカリした基礎のウエに立っていること。

F. 妥当適切な恩給制度または退職金制度が確立されていて、将来の生活に不安がないこと。

### 2. 職場の快適

経済的に困らないということはモチロンたいていですが、それだけでよいというものはありません。働くものはタレでも、1日の約3分の1の時間を職場で過ごすなければならぬのです。したがって、その職場が快適であるかどうかによって、働く者の幸不幸が分れるといつても決して去いすぎではないでしょう。なごやかなフンキ、快適な環境のナカで、ノビノビと明るい気持でセイイッパ

イ切きたいということは、切くヒトビトの  
すべてに共通した率直な気持ちなのです。こ  
の気持ちを細かく分けてみると、ツギのよう  
なことになるのではないのでしょうか。

- A. ヨイ監督者のモトで切ること。
- B. ヨイ同僚とイッショに切ること。
- C. 規則や制度にむりがなく、合理的で  
あること。
- D. 民主的な昇進・昇給の道が開けてい  
ること。
- E. 上意下達、下意上通がウマクいつて  
いること。

H. 創意工夫を積極的に行わせるような奨励  
制度が確立していること。

G. 自分のもっている能力を十分にいかして  
もらえること。

H. イヤや備品が使えよく気持ちのよいもので  
あること。

I. 使用する道具や、消耗品に不足がないこ  
と。

以上のことは、どれもみな人間性に深く根ざ  
した切く看に共通な心からの願いです。これ  
を無視してはヒトりの部下をも満足に監督す  
ることはできません。

—— よい監督者は同時にまた

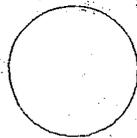
人間性のよい理解者です ——

## 人はサマサマ十人十色

— 部下の個性をいかして使しましょう —

各人はソレサレ、(1) 知能・素質 (2) 身体的状況 (性別・年齢・健康・顔カタチ)  
(3) 環境 (家庭・交際・ソダテ) (4) 教育 (5) 経験、が違うから (6) 仕事の知識・  
技能・技術 (7) 常識 (8) 態度 (9) 感情 (10) 興味 (11) 希望 (12) 見解、  
に違いがあらはれます。

このように、人はサマサマ十人十色です。その顔カタチの違うように、経歴・教育・環境・  
その考え方・モノの見方など本当に人は千差万別です。モノの見方についての例をヒトツあげ  
てみましょう。



ここにヒトツのマルがあります。

同じものでも見る人によってこんなにも違った見方があるものです。

幼 児..... 凡せん

小 学 生..... 悪いお美

理 髪 師..... はげ頭

タイピスト..... タイプのキー

守 衛..... バツゲ

給 仕..... 茶わん

酒 の み..... サカヅキ

課 長..... 涙殺の印判

くたものや..... リンゴ

高 利 貸..... おカネ

洋 服 屋..... ボタン

間 貫 一..... 今日今夜の月

写 真 屋..... カメラのレンズ

野 球 送 手..... ボール

このように人間は十人十色ですが、このことをすべからぬ監督者はヨク知っています。十人  
ヒトカラガの扱いは、個性をもった人間を人間として扱わないことで、そんなことでは、真  
に部下からモリあがる積極的な振る舞いを、カケ得ることはできません。

・・・正しい部下の扱いは

部下の個性を認め

それをいかすということをし

土台として築かれてゆ

ものです・・・

## 適材をよ所に

監督者が部下に仕事を割あてて、その仕事をウマクやらせていくためには、ツネにツギのようなことを考えて、実行しなければならぬ。

### 1. 部下のヒトリ、ヒトリに適した仕事を与えること

まず最初に部下の学歴・経験・研修記録等をよく検討して、部下のヒトリ、ヒトリに最も適した仕事を与える。適した仕事も与えないで、成績がヨイとかワルイとかいうのはムリである。

### 2. 十分に職場の教育訓練を行うこと

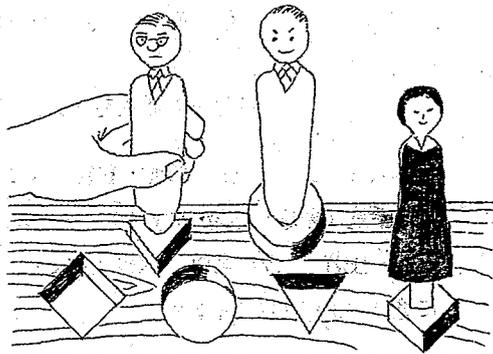
仕事の与えっぱなしはいけぬ。その仕事の目的・方法・デキダカ等につき十分教育し訓練する。

### 3. 仕事の受持を変えさせること

監督者はツネに部下のヒトリ、ヒトリの仕事ブりに注意し、その仕事がウマクいかない場合には、仕事の受持を変えてみる。

### 4. 部下に適するように、仕事を組みかえたり、ヤリカタを工夫したりすること

仕事の受持を変えても、なお成績があがらない場合には、係の仕事の組みかえ、仕事の割あてをかえたり、仕事のヤリカタをクフウしたりして、ソノ人にできるようにする。



### 5. 配置換を行うこと

それでもなお成績のあがらない場合には、人事課と連絡して、その配置換を考える。一つの仕事に不適任だからといって、他の仕事にも不適任だとキメこんでしまつてはならない。

### 6. もっと適した仕事に推薦すること

監督者は部下が現在の仕事をウマクやっても、サラにその入をモット活用するような仕事がありはしないか考えてやらねばならない。それには人事課とヨク連絡して、自分の係以外にどのような仕事があつて、どんな人を求めているか、くわしく知っていることが必要である。その人の能力を現在以上に活用できる仕事があつたら、進んでそのシゴトに推薦すべきである。

### 7. 昇任・転任等のジャマをしないこと

部下が非常に重宝だからといって、イツマも昇任や転任をさせないで、現在の仕事にクマツケクしてはならない。たとえ当座は多少不便でも、全体として見れば、昇任や転任によって士気があがり、能率も向上することになる。

## 積極性や創意をみとめてノバスには



1. 部下の工夫・提案を大いに奨励し、尊重すること。

A. どんな工夫や提案でも、これを軽んじたり、無視したりしないこと。

B. 工夫や提案に対して採用、不採用にかかわらず、その執意をほめてやること。

C. 不採用の場合には必ず、その理由を示して納得させ、さらに引きつづき工夫・提案をするように仕向けること。

D. 二つの提案のうち、いずれを採用してもさしつかえない場合には、なるべく担当者之意を尊重すること。

E. 提案制度を制度し、なるべく表敬の方法を講ずること。

え、報賞に重きを置き、罰はデメルダケさせること

いにすらに罰に重きをおけば、部下はこれを恐れて積極的に仕事をしなくなり、創意工夫の力を失っていきます。

よい考えに対しては必ず報賞してやれば仕事に対する積極性や創意をのばすことができます。

3. 監督者の行過ぎをさけること

すべて独断専行型の監督者は部下の積極性や創意の芽をつぶとります。

そういう監督者のモトには、積極的な創意にめちた職員は育ちません。

A. 大綱だけを示し、細目は部下の工夫にまかせること。

○ 監督者はナニモカモ自分でやっつけてようとしてはなりません。

○ 基本的なことだけを示し、あとは部下の創意工夫にまかせませう。

B. 仕事の命令はなるべく相談や聲望の形で示すこと。

○ 仕事に積極的であり、能力ある部下に対しては、一方的に押しつけるような命令の与え方はアクマデさけなければなりません。ムシロもちかけるようになるほうがはるかに効果的です。

C. 部下の助言や助力を求めること。

○ 監督者は種々の問題を解決するにあたって、部下と相談してその力を借りるようにすれば、その積極性や創意をのばすことにもなります。

# こんなことに気がつきませんか

## 問題の徴候

### 1. 消えたユーモア

内海君はナカナカ機嫌に悪くはおもしろい男で、昼食時には、いつもすばらしい警句を吐き出して、同僚を笑わせていたのに、このごろはほとんど口をきかない。  
どうしたのだらう。

### 2. えいらたち

羽島君は、このごろなんだかイライラしている。態度やコトバもツラツラになつた。エラオキヤムとまでいわれ、同僚はものめがたつたかに-----  
どうしたのだらう。

### 3. 仲間はずれ

大田君は、このごろいつかソリボッチで歩いて、前には、おんなと一緒にはしゃいでいたのに、どうも仲間はずれに思はうしい。  
どうしてなのだらう。

### 4. 突如の悲しみ

林君は、キノウ私と話しているうちに、急にワッと泣き出した。彼等は病室だといつたが、どうもそうはみえない。  
何が悲しいことを思いだしたのだらう。  
キツト極があるにちがいない。いつた、それは打んだらう。

### 5. ウワのそら

。。。ゴナ変化を思ひがちな子ども監督者のヤクメです。。。

キノウの遊樂場はいつも多忙。3度も声をかけてヤット気がついた。ウソツト、ホカに考へごとをして、何かものですかう-----でももういんで直。それでもやつぱり仕事に気がうつた。ホソヤリしている。

いつた、いほかの考えごととはナンだらう。

### 6. 多い間違ひ

藤本君は、有能なタイピストだが、キノウのシフトには、どうも間違ひが多過ぎる。  
なにかあつたのであらうか。

### 7. タビ重なる欠勤

谷崎君は、病気でもないのに、最近ばかり休みをとる。かれは私を嫌いなので、休まれるとどうも困る。今までメツクに休んでことになつたのだから-----。どうしたのだらう。何かホク不満でも持っているのではあらうか。

### 8. 疲労

熊田さんは、一日中つかれきつているようだ。どうも睡眠不足らしく、ハレボツタイ目をしている。

あの人のことだから遊んで疲つかしめるようなことはない。

子供さんが多いことだからダレが具合でも悪いのではあらうか。