



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# S 建設株式会社

— 井上倫子 —

S 建設株式会社に勤める井上倫子<sup>ともこ</sup>（26 歳）は、初春のつかの間の暖かい陽光が差す日曜日、自室のソファに横になりながら今後の自分のキャリアをどのように形成して行こうかと悩んでいた。このまま今の会社に勤め続けるのか、今の会社を辞めて他の会社に移るのか、会社とは関係のない別の道に進むのか、人生において「これこそが自分だ」という確固とした自己概念を持つにはどうすればよいのかについて、深く考えていた。

## S 建設入社の際

井上倫子は、1989 年に関西の私立大学の商学部を卒業し、S 建設株式会社に入社した。彼女は、地元関西の進学校から学校推薦でこの大学に入り、生来の真面目さから勉学に真摯に取り組み、在学中には成績優秀で何度か表彰されたほか、卒業時には副総代に選ばれるなど極めて優秀な学生であった。

彼女の入社した S 建設は、主としてデパート、ホテル、ブティックなどの商業店舗を手がける建設会社で、東京に本社があるほか、大阪・名古屋・仙台・福岡など主要都市に支店を持ち、この業界では全国に名の知れた会社であった。

彼女が就職活動をした 1988 年は、日本経済が「バブル景気」を謳歌していた時代で、女子学生であっても苦勞せずにくつもの会社から内定がもらえる時期であった。実際、井上倫子も東京の大手情報機器メーカーの子会社のコンピュータ・ソフト・メーカー、大阪に本社のある広告代理店、同じく地元大阪の卸を専門とする繊維関係の商社、そして S 建設の 4 つの会社から内定をもらっていた。4 つの内定先の内のどこに就職するかについて迷った彼女は、それぞれの条件

---

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネス・スクール）渡辺直登助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営管理の巧拙を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺直登（1997 年 12 月作成）

を比べてみた。

コンピュータ・ソフト・メーカーは、最近進出した海外のソフト開発拠点（スペインのバルセロナ）で勤務をして欲しいと言って来た。海外で働くことに興味はあったが、ソフト開発の経験  
5 が皆無であった上、入社早々の海外勤務に精神的・体力的について行けるかが不安で入社を断  
わった。

広告代理店は東京勤務を提案して来た。全国展開している広告代理店ではなく地元大阪の広告  
代理店を彼女が選んだ理由は、地元で就職して欲しいという両親の要望もあったためだったので、  
勤務地が希望どおりではないという理由でこの会社も断わった。

10 3番目の繊維関係の商社は、仕事の内容がいわゆる事務仕事で、この会社に入っても男性の補  
佐的な業務しかさせてもらえないということが分かって断わった。

4番目のS建設は、勤務地が大阪府内に限定される地域限定採用で、「営業企画」という仕事  
をして欲しいと言って来た。面接時の採用担当者の話によると、営業企画の仕事は顧客の希望を  
聞き、設計者とともに建築イメージやプランを作成し（時に入札参加を行なう）、顧客との交渉  
15 を進めた後、最終立案および予算や完成時期などの詰めの契約を交わす。さらに、実際に工事が  
始まれば現場担当者とともに工事のプロセスを監督し、その間の問題や苦情を処理し、最終的に  
その物件を顧客に引き渡すまでを担当する仕事であるとのことであった。井上倫子はもともと事  
務所勤務よりもモノづくりの現場にいたい、補佐的な業務よりも男性並みにビジネスの最前線で  
20 仕事がしてみたい、自分の才能や感性（彼女は高校時代に美術部に所属するとともに、バンドを  
組み音楽活動をしていた）の活かせる仕事をしたい、生涯を通じて職業に就きビジネス・キャリ  
アを追及して行きたい、という希望があったので、S建設の示した条件は彼女にとってたいへん  
魅力的であった。また、この業界はもともと地域密着型なので、地元の大阪にいても大都会の東  
京にいても、仕事の内容に優劣や差異はないという特徴を持っていた。

25 彼女の選んだS建設は、4つの内定会社の中でもっとも知名度が低く小規模で、いわゆるブ  
ランド性に欠ける会社であった。世間体や賃金、雇用保証の点からみると、就職先としては不利  
であることは分かっていた。しかし、職業人としてのキャリアを追求したい、結婚前の腰掛け的  
な姿勢で仕事はしたくない、という気持ちが強かったこと、また、社長と面接した時にすっかり  
30 意気投合し、営業企画という仕事を通じてこの会社なら面白いことが出来そうだという感触を得  
ていたこともあって、最終的にS建設を選ぶこととした。

## リアリティ・ショック

1988年、大学4年の秋にS建設から正式の内定をもらうと、来春からはいよいよ社会人という心地よい緊張感が感じられた。一方で、残された学生生活を悔いのないものにしようと、彼女は卒業論文の完成に全力を投入した。テーマは「マーケティング戦略における広告の効果」についてであった。このテーマは将来自分がS建設で行なう営業企画の仕事と密接に関係していたので、彼女の知的好奇心を強く刺激した。膨大な学術資料と実務資料を読み、それらを論理的にまとめるとともに、ある食品メーカーとその小売店の持っている実際の売上データを詳細に分析する作業を行なった。その努力の結果、彼女の卒業論文は質、量ともに大部なものとなり、高い完成度を持つものとなった。彼女の論文の質の高さは商学部の教員の間でも評判となり、卒業時には優秀論文として大学の紀要に掲載される結果となった。そして3月の卒業式には、副総代として4年間の学生生活に満足しきった晴れやかな気持ちで出席した。

1989年3月下旬、東京で行なう入社式の案内と最初の配属先の辞令が届いた。井上倫子は辞令を見て驚いた。そこには「大阪支店総務課勤務を命ずる」と書かれていた。これを見てまず最初に、「何かの間違いではないか。営業企画の話はどうなったのか。話がまったく違う」と思った。営業企画の仕事がさせてもらえると思ったからこそS建設を選んだのに、総務の仕事では内定を断わった地元の繊維会社と同じではないかとも思った。頭に血が昇るのが自分でもよく分かった。会社の人事部に問い合わせようとも考えたが、入社式は目前に迫っていた。冷静に考えると、この時期に会社相手に自分の主張を言ったからといってどうなるというものでもないことはよく分かっていた。会社の組織や制度についてまだほとんど知らされておらず、大阪支店の総務でどんな仕事をしているのかの情報も得られていない状況で、口頭で伝えられたものを証拠に「約束が違う」ということだけで、配属替えについて人事部と掛け合うほどの勇気もなかった。まして他の会社をすべて断わってしまった現在となつては、自分の立場が弱いのは明らかであった。「仕方がない。とりあえず入社してみよう。総務でも面白いことができるかもしれない。」というのが、彼女のたどり着いた心境であった。

入社式は4月1日に東京で行なわれた。全国から新入社員が参加し、その数は約160人であった。新入社員には、事業所限定採用（大部分の女性はこの形態）、ブロック限定採用（関東、中部、関西などの中範囲エリアの担当）、全国社員採用、の3種類があった。入社式は社長の訓示を中心とした型通りのもので、特に印象深いものではなかった。

入社式の後、4月4日から都内にある研修センターで新入社員研修が始まった。会社の歴史・

理念などの全般的な講義を聞いた後、各セクションに分かれた研修が持たれた。井上倫子の配属された「総務セクション」には全員で15人の新入社員がいた。その内13人が女性で、男性はわずかに2人だけであった。研修の内容は、女性はOLを、男性は事務員を育てるプログラムになっており、それぞれの支店に配属された後、滞りなく仕事出来るよう事務の基礎知識やマナーが教えられた。総務セクションの研修参加者は皆このプログラムを当然のこととして受け止めており、彼女以外の女性は皆いわゆるOLになることを望んでいるようであった。男性もこの会社に「事務員」として勤務したいという意向のようであった。1週間の集合研修の後、男性は半年間の工場研修と現場研修に就いたが、女性の新入社員は即配属ということでそれぞれの辞令に示された事業所や支店に散って行った。

4月中旬、井上倫子は大阪のビジネス街の中心にある大阪支店に初出勤した。1989年度の新入社員の内、大阪支店勤務を命ぜられたものは全部で10人であった。内訳は男性が9人、女性が1人であり、その唯一の女性が井上倫子であった。9人の男性は、理科系または芸術系の大学・専門学校の卒業生であった。そのうちの1人が営業企画課に配属となっていた。就職前の話では、大阪支店の営業企画課は男性1人、女性1人の新入社員を受け入れるということだったので、男性1人は希望どおり営業企画の職種に就けたのに、自分だけが総務にまわされたことが、どうしても井上倫子の腑に落ちなかった。そこで、彼女の上司である総務課長にどうしてこうなったのかと尋ねてみた。その返事は、「本社で決まったことだから…」というものでしかなかった。

## 総務の仕事

S建設株式会社大阪支店は、従業員50人を擁する支店で、S建設にあっては重要な経営拠点となっていた。大阪支店のトップは本部長と呼ばれる人で、その下に所長がいて、その下に総務（人事・給与・経理）、営業、営業企画、積算（見積もり・原価計算）、設計1、設計2、設計3、DS（デパート専門部門）、監理（建設現場管理）、の各課が配置されていた。課員の数は、総務3人、営業5人、営業企画6人、積算3人、DS5人、監理10人で、残りの20人弱が設計1、2、3課に配属されていた。

井上倫子が総務課で担当することになった仕事は主として経理の仕事であった。売上管理、下請け会社への支払関係、給与計算、のほか、支店採用の新入社員のリクルートの仕事なども彼女の担当だった。当時大阪支店の経理の仕事はほとんど手作業で行われており、コンピュータ化がようやく始まったばかりであった。初めのうち彼女も手作業で経理の仕事をしてしたが、時間がかかる、間違いが多い、修正が困難、などの問題に直面しており、経理事務のコンピュータ化が必要と感じ、業務の合間を見つけては、身近なところからこれに着手した。大阪支店の総務課には、真新しいが誰も使わないので埃をかぶっているコンピュータ3台と、購入はしたもののまだ

封も切られずに書棚に置かれている表計算ソフトのロータス1-2-3があった。彼女はこれを総務課のすべてのパソコンにインストールし、大阪支店で使われてきた帳票・伝票のフォーマットを入力し、誰もが使えるように調整し、時間がかかる上に間違いの多い手作業による経理事務を次々とコンピュータ化していった。

経理事務のコンピュータ化の仕事は、彼女が本来したかった営業企画の仕事ではなかったが、何ごとも経験だと思って開き直って仕事をするうちに、結構面白く感じられるようになってきた。課員にコンピュータを操れる人が他にいなかったため、コンピュータ関連の仕事はすべて彼女に任された。彼女に不足する経理に関する専門知識については、課長をはじめ課員が親切にアドバイスしてくれた。このような課員からの支援は、彼女に大きなやりがいをもたらした。また、自分の思い通りの仕事のできたのもこの仕事に興味が生じた理由であった。そうこうするうちに、1989年の秋までの半年で、彼女は経理関係の仕事すべてをパソコンで処理できるようになった。

## 積算課からのトレード話

1990年の初頭、井上倫子が経理の仕事コンピュータ化したという話を聞いて、積算課の木下課長は彼女を総務課から積算課に移籍させたいと所長に提案した。積算課は長年の懸案であった原価計算や見積計算のコンピュータ化を行ないたいと考えており、その人材を探していたところであった。また近い将来、本社の方針で全社統一の積算のコンピュータ化プロジェクトが発足するとの情報も得ていたため、ぜひともコンピュータの操作に明るい彼女を移籍させ、大阪支店の代表として本社のコンピュータ化プロジェクトに参加してもらう計画を持っていた。

間もなく、本人に移籍の意思があるかどうかの打診があった。積算の仕事は彼女が当初したかった営業企画の仕事ではなかったが、直接設計図面に触れる、まったく知らない建築の勉強に挑戦できる、やってみたかったデザインの仕事とも関係している、ということで彼女はこの話に大いに興味を覚えた。また井上は、経理のコンピュータ化をやり遂げたことに達成感を感じてはいたものの、事務仕事をこのままずっとやり続けることは願っていなかったため、この移籍の話を承諾した。

## 積算課の仕事

1990年2月に井上倫子は総務課から積算課に移籍した。ただし、8月までの間は新しく来る新入社員に総務の仕事を引き継ぐために、総務との兼務であった。

積算課には、木下課長、西田係長、そして井上倫子の3人がいた。積算の仕事は、設計技師が作成した図面を元に、資材を選び、原価の見積りをして、見積書を作成するというものであった。必要となる知識・技能は原価計算の知識もさることながら、建築に関するものも要求された。建築に関する知識は、男性社員は入社後の訓練によって身につけているが、女性社員である井上倫子にはその機会が与えられていなかった。そこで井上に欠ける建築の知識を、彼女を積算課に移籍させた木下課長（男性、38歳）がOJTで丁寧に教えてくれることとなった。図面の見方、必要資材の数量やコストの計算方法、床面積の計算方法、資材カタログの見方、資材の特徴や耐用年数、という基礎知識が1対1で教えられた。井上も初めての世界に興味を覚え、寝食を忘れて主要な資材カタログをほとんど丸暗記するまでに勉強をした。

彼女の熱心さと飲み込みの速さに感嘆した木下課長は、基礎知識や技能の訓練だけではなく、営業課との折衝方法や社内のコミュニケーションの方法に関する仕事を行なう上での「ソフト」までをも丁寧に教えてくれた。井上倫子はそれらの課題もきちんとこなし、積算に移って約1年半でほぼ積算の仕事を覚えるまでに成長した。そして、普通の若い課員では任せてもらえないような部材の決定の仕事、インテリア・デザインの仕事までも任せてもらえるようになった。会社の上層部も彼女の仕事ぶりを見て、今まで専門的訓練を受けた男性にしか出来ないと思っていた積算の仕事が女性にもできるという認識を持つようになり、女性社員を補佐的な仕事に留めておくという方針を切り替え、やる気のある優秀な女性にはどんどん重要な仕事を与えるように方針を転換した。

こうして覚えた積算課の仕事は、井上倫子にとって初めやりたかった営業企画の仕事に近かったし、勉強と経験を積みれば商業施設士、インテリア・プランナー、インテリア・デザイナー、さらには1級、2級建築士という公的資格も取得することができるという魅力的なものであった。

積算課に移って半年経過した頃（入社1年半後）、西田係長が故郷に帰るという理由で退職した。その結果、積算課は木下課長と井上倫子の2人になった。忙しくなるのは目に見えていた。木下課長は本部長、所長に、従来どおり課員3人体制で仕事ができるよう増員を依頼した。しかし即座には代替要員を手配してもらえず、半年間は木下課長と井上倫子が、2人で大量の仕事をこなすこととなった。今まで3人でやっていた仕事を2で行なうには、毎日10時、11時まで残業をしなければならない上、土曜日にもほぼ毎週出勤することとなった。完成期限の迫った物件に関しては、女性の井上であっても現場に出向いて指示をし、建築資材や建築機械が散らばっているフロアに、寝袋にくるまって眠るといったようなこともあった。

井上倫子は極度の忙しさと疲労の中にあっただ。しかし、なぜか精神的には充実していた。何よりも仕事そのものが楽しかった。自分の担当した物件が目の前で完成してゆくのを見ていると

「仕事をしているなあ」という実感があった。木下課長は、どんなに忙しいときであっても愚痴や不満を言わない、常に仕事に積極的に取り組む人であった。また組織人でありながら、上位の者に媚びない、独立独歩の人でもあった。井上倫子に親切に仕事を教えてくれたし、彼女に挑戦的な仕事を与えるのが上手で、自分にもこんな能力があったのかと思わせるような指導をしてくれた。

5

## 組織改革

1991年4月、高校の商業科を卒業したばかりの新入社員、斎藤美香が積算課に配属となった。この新入社員、斎藤美香を教育する仕事が、井上倫子に加わった。斎藤美香は、特に高い能力を持っているわけではないが、特に劣ったところもない、言われたことはきちんとこなす「普通の」高卒の女性であった。斎藤美香を仕事のできる一人前の課員に育て、積算課を名実ともに3人体制にするというのが井上の使命であった。彼女は木下課長に教えてもらった積算関係の知識や技能をOJTでこの新人に伝える一方、社会人としてのマナーや態度、細かい言葉づかいなどを教えることになった。まったく業務知識のない新人を、一から教えるのは大変な労力を伴う仕事であった。辛抱強く見守るとともに、積算のケースについて教えたことのひとつひとつをノートに取らせるなどの工夫によって、入社後1年が経とうとする1992年2月には、斎藤美香は積算課の仕事がどうにかこなせるまでに成長した。木下課長と井上倫子の負担はまだ多いものの、その頃にはようやく元の積算課3人体制が整うこととなった。

10

15

20

そんな折、1992年2月に大阪支店の積算課の組織改革が発表された。急増する受注に対処するため、と同時に全社的な積算のコンピュータ化という重要プロジェクトを推進するため、積算の仕事を小型物件担当と、大型物件担当に分割し、それぞれの担当に課長を置くというものであった。その結果、従来からの木下課長、井上倫子、斎藤美香の3人のグループは小型物件を担当することとなり、大型物件の課長については新潟支店からの異動で、三井則男課長（男性、独身、50歳）が就任した。それと同時に、三井課長の部下として佐藤正彦（21歳）が大阪支店内の監理課（建築現場の管理を行う課）から積算課の大型物件担当に配属となった。すなわちこの時点で、大阪支店積算課は課長2人、課員3人の5人体制となり、その中で担当が2つに分かれることになったのである。

25

30

## キャリアの展開

井上倫子はこの組織改革によってこれからますます責任の重い、重要な役割を自分が担うであろうと考えた。それは彼女にとって快感であり、いつかどこかで聞いた、仕事を通じての自己実現というのはいかようなことを意味するのではないかとさえ思えるほどであった。彼女は仕事の上で木下課長の信頼を得ていることを実感していた。一人前の仕事ができるようになってきた今、基礎的な仕事は自分が育てた斎藤美香に回し、より高度な頭を使う仕事に専念できるようにもなっていた。ひとつひとつのケースを、ほとんど独力でこなしてゆくという快感は、彼女の働く喜びとなっていた。

一方、会社の将来を考えれば極めて重要な、積算の仕事を全社統一的にコンピュータ化するプロジェクトとも関わり、月に一度東京で行われる会議に全国の積算および本社の総務課長クラスの人とともに出席していた。彼らは必ずしもコンピュータの知識に明るいわけではなかったのに、積算のコンピュータ化で何が行なわれようとしているのか、会社側としてしなければならないこと、要望として提出すべきことなどについて、会議の中でソフトウェア開発会社との間で話されることを井上が噛み砕いて彼らに説明していた。基礎的な説明であったが、課長たちは彼女の助けなくしてはこの仕事は進まないと言ってくれ、感謝してくれていた。彼女にとってそれほど高度な知識の獲得・伝達ではなかったが、大阪支店、大きくは会社全体の積算のコンピュータ化の仕事の一翼を自分が担っていると考えると、大きな満足感があった。

このようなことから、1992年4月、井上倫子がかねて上層部から打診のあった、事業所限定社員からブロック限定社員（関西ブロック）に社員資格を変更することを自ら申し出た。女性のブロック限定社員の誕生は大阪支店では初めてのことであり、全国的に見ても極めて異例なケースであった。そうした理由は、ブロック限定社員の方がより多様性に富んだケースを担当でき勉強が出来ること（積算の仕事の熟練は、多様なケースを数多くこなすことが重要）、自分の職業人としてのキャリアを組織内で追求するためには、男性並みに扱われる方が有利と考えたからである。

## 三井課長の行動

大型物件担当の三井課長は井上倫子の直接の上司ではなかったが、彼女にとって一緒に仕事をするには、極めてやりにくい人物であった。

三井課長は、10年前に別の建設会社から中途入社でS建設に入った人であった。彼は、会社内外に張り巡らせた人脈を上手に活用して仕事を行うタイプであった。自分の本務以外の仕事は



回避し、必要最低限の仕事しかしないという、無駄のない働き方をする人でもあった。自らが行う仕事は極少にして、大部分を下請け業者を使って積算の仕事をさせるというのが彼の仕事のやり方であった。下請けの使い方も、S建設の持つパワーをちらつかせて立場の弱い下請け企業の担当者に無理難題をふっかけたり、取り引きの中止をちらつかせながら仕事をさせるという、巧みな交渉術を身につけていた。彼の会社内での人脈づくりも見事で、大阪支店トップの本部長とは特に仲が良いとの評判であった。

彼の無駄のない仕事ぶりは徹底していて、部下である佐藤正彦に積算の仕事を教えることはほとんどしなかった。そのため、佐藤正彦の面倒はいきおい井上倫子が見るようになっていった。佐藤正彦は、工務店を経営する両親の次男で、親が修行のためにS建設に入社させた向きもあり、あまりに熱心に仕事をするタイプではなかった。会社にはよく遅刻し、10時出勤とか12時出勤とかがしょっちゅうであった。理由を聞くと「朝起きれない、気分が憂うつだ」と訴えることが多く、井上としてもそれ以上きつく言う気になれなかった。

1992年5月、近く開店するデパートの仕事が入ってきた。大きな仕事であるので積算課全体で仕事することになり、木下課長以下、井上、斎藤、佐藤の4人は猛烈に働いた。特に井上は、まだ仕事を覚えていない佐藤正彦の面倒を見ながらの仕事であったので、人一倍働くこととなった。会社から1時間ほどかかる現場に毎日顔を出し、監理課の人や施主と話し合いながらする積算の仕事は多忙を極めた、課員は皆疲労困憊の状態であった。そんな中にあっても三井課長は自分のペースを守り、井上から見れば「傍観者的に」仕事の成り行きを見ているだけであった。井上倫子には怒りがこみ上げてきた。しかし、課の中で一番の年長であり、経験も豊富な課長には何も言えない、言うてはならないという感じがした。木下課長も遠慮があるのか、三井課長に何も言わず、彼が担当の仕事も黙って引き受けていた。

そんな時、積算のコンピュータ化の仕事で東京の本社に行く機会が井上にあった。そこに集まった人たちから三井課長のうわさ話が出て、大阪支店の積算課はどうして彼の異動を断わらなかったのか、という話になった。彼らによると三井課長は、能力が低く、自分勝手に、人格に問題があり、マナーが悪く、会社のお荷物と評判の人とのことであった。それを聞いて井上は、自分の抱いていた三井課長に対するネガティブな感情に正当性が与えられたようで、妙に納得した気分になった。

## 木下課長の転勤と新体制

1992年9月、井上倫子の直属の上司である木下課長が、本社の命令で大阪支店営業課に配置替えとなった。後任には、同じ大阪支店の営業課次長の田中一郎（45歳）が、積算課次長とし

て着任した。この人事は、言わば積算課と営業課の交換トレードという形で行われた。これに伴って、積算課の大型物件担当、小型物件担当の業務分担はなくなり、またひとつに統一されることとなった。すなわち、積算課次長に田中一郎、その下の課長に三井則男、その下の課員に井上倫子、斎藤美香、佐藤正彦の3人が配属される5人体制となったのである。

5 新しく着任した田中次長は、性格が温厚で篤実な人であった。しかし、積算の経験がこれまで何もなかったので、職務に関する知識は無いに等しかった。着任後本人は少しずつ自分で勉強を始めたが、戦力になるにはかなりの時間が必要と思われた。次長の「教育」には斎藤美香があたるという事態が起きつつあった。

10 三井課長は相変わらずの仕事のスタイルを崩さなかった。彼の一日は以下のものであった。9時に朝礼を行った後、自分の席でコーヒーを飲みながら新聞を読む。10時くらいになって、1時間ほど積算以外の管理の仕事をし、11時から12時まで積算の仕事をして昼食。午後からは1時から2時半頃まで席にいて積算の仕事。3時前になると席を立って設計課などを回りあまり仕事と関係のない世間話をし、5時になると席について6時まで積算の仕事。6時になると社外の友達を誘って飲み屋街に繰り出す。そのほか、勤務時間中でも、煙草を吸うためにしばしば席を立つというものであった。

15 三井課長にはいくつかの癖があった。貧乏ゆすり、シャープ・ペンシルをノックしてカチカチいわせること、のべつチッチッという舌打ちをすること、などであった。また、下請け業者に対してはもちろんのこと、資材メーカーに対して、時には顧客に対して、「あんたは…」などという失礼な言葉で応対したり、パートの女性に対しセクシャルな関係を求めることがあった。そんな言動を見ていて井上倫子は、いつか東京の会合で聞いた三井課長の噂話が本当であったのだという思いがした。自分の理想の上司像と現実があまりにもかけ離れていて、暗たんたる気持ちになることもしばしばであった。自分を育ててくれた木下課長との落差があまりにも大きく感じられた。

## 25 積算課での仕事の割り振り

30 積算課は、実質井上倫子と三井課長で仕事をする形になった。ケース別に担当を決め、個人が自分の責任で仕事を完成させるという方式であった。難しい物件が入ると、井上は三井課長にどう処理すべきか尋ねに行った。しかし、その答えは「わしゃ、分からん」というのがほとんどであった。三井課長は建築資材に関する新しい情報などの勉強はほとんどしていないようであった。三井課長は下請け業者に仕事を依頼するため、必然的に処理するケースの数が少なくなり、しかも課の予算を大幅に使う利益の上がらない仕事の仕方をしていた。

田中次長は積算の仕事をするには知識と経験が足りず直接の戦力とはなり得ず、他部門からの催促や苦情の防波堤のような役割をしていた。三井課長は処理する仕事の絶対量が少ないので、そのしわ寄せが井上に仕事量の増加となつてのしかかつて来た。斎藤美香はよく育っていたが、まだ独り立ちして積算の仕事をするには心もとなかった。彼女は補佐的な仕事と、田中次長の世話を行なうのが精一杯であった。佐藤正彦は相変わらず遅刻がち、休みがちで、特に9月に新体制になってから「うつ」の症状が強くなり、実質何も仕事が頼めない状況であった。三井課長も彼の状態を見限っている感じであった。

仕事が入ると三井課長がその担当を決めた。約7割が井上のところに割り振られ、それを井上が斎藤美香を使いながらこなした。残り3割が三井課長の仕事であったが、彼は下請けを使うため実質的な仕事はほとんどしていなかった。田中次長が見かねて、仕事の分担を公平にするように三井課長に言ってくれたが、その効き目はなく、その後も大量の仕事が井上のところに割り振られ続けた。

1992年12月、入社以来の功績が認められて井上倫子は社長表彰を受けることになった。東京での会議に最も若い年齢で出席していたこともあり、いつの間にか井上は全国に名を知られるようになっていたのである。彼女の表彰は当然のこととの評価が支店内、会社内に広がっていた。この表彰を受ける前後から、仕事の依頼が三井課長を飛ばして直接井上倫子に入るようになって来た。他の支店から電話で直接電話が入ることもあったし、大阪支店の中の営業課や設計課からも、井上に担当して欲しいとダイレクトに言われることが多くなって来た。

このことを三井課長は面白く思わないのか、「女は可愛くないとだめだね」と暗に井上の優秀さを皮肉めるかのようなことを言ったり、聞くに耐えない下品な言葉づかいで井上に接するようになって来た。井上は初めのうちは耐えて聞いていたが、次第にがまんが出来なくなり、三井課長を無視するのが一番と思うようになって来た。会社に行っても課長とは挨拶以外一切口を利かない日々が続いた。課長の方も口を利かず、挨拶さえもしなくなり、二人は「冷戦」の状態となった。この頃になると積算の仕事はほとんど井上倫子ひとりで行なっている格好になった。残業、土曜出勤は当たり前、日曜日は家で寝ているだけという週が何週も続いた。体調が崩れて来て、胃痛に襲われることもしばしばであった。同居の両親が心配して会社を休むよう言ってくれたが、山積みの仕事のことを考えると休めなかった。

そんな時ふと、「ここにいたら潰される。辞めようかな」という思いが井上の頭に浮かんだ。仕事ばかり増えて、自分の成長がない、進歩がない、会社の中で一生コマとして働いて、肩書きをもらって何になるのかなあと考えて来た。しかし辞めてどうしようという道も決まっていなかった。折角学んだ建築と積算の知識をこのまま捨ててしまうのはもったいないとも思った。今

会社を辞めれば今まで投資して来た時間と機会はもとの木阿弥になってしまう、会社の人間関係が原因で辞めるなどということは、自分の生き方として恥ずかしい、まして三井課長に辞表を出すなどプライドが許さない、自分で選んだ会社であるし、もう4年も勤めて会社に愛着も出て来た。どうしようかという思いが井上倫子の頭の中を駆け巡っていた。

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---