



慶應義塾大学ビジネス・スクール

関東運輸株式会社 海運事業部

関東運輸の沿革

関東運輸株式会社の歴史は1800年頃に始まったと言えるであろう。飛脚問屋が飛脚便を利用して物の運搬が行われていた中、貨物輸送の近代化のため、当時の明治政府により、全国各地に存在していた陸運会社をまとめ、元締めとしての機能を果たすように陸運元会社として命名・設立されたのがその始まりである。一方で、陸運元会社に統合されなかった会社は当時の内務省通達により、解散をさせられた。

1930年代になり、戦時物資を円滑供給するために、関東運輸株式会社法のもと、同社は日本政府の援助・指導を受けたいわゆる国策会社として再創設された。当時の長距離輸送の主要輸送手段は鉄道輸送であり、関東運輸にとっての主な業務は駅と街をトラックで結ぶ小運送業であった。戦後、輸送網の普及を重要課題とした政府方針により、全国の運送業者は同社へ統合され、その規模はさらに大きくなった。1950年になり、関東運輸株式会社法は廃止となり、通運事業法が施行されるとともに、同社は株式上場を果たし、民間会社として再出発することとなった。

民間会社としての再出発

民間会社として再出発することとなった同社は日本の産業の輸出入の増加に伴い、日本と海外とを結ぶ、船や飛行機を利用した物流サービスの提供に乗り出し、陸・海・空のあらゆる輸送手段を組み合わせたサービスを開始することになった。そして戦後の日本経済の復興とともに、電気機械類の輸出や食料品の輸入などを事業会社から請け負うことで同社は成長を続けた。さらに、

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪 毅（専任講師）と西川 豪（M34）が取材を元に作成したものである。組織や個人の行動については是非を例示するものではない。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐため変えてある部分がある。

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© 大藪 毅、西川 豪（2013年1月作成）

オリンピックや万博などのイベントに関する輸送や海外の国宝級の美術品輸送、官庁や大学の移転の大規模引越しなどの輸送を請け負い、物流に関するノウハウを培ってきた。

現在の同社は主な事業として自動車輸送、鉄道輸送、海上輸送、航空輸送、重量品・プラントの輸送・建設、法人・個人の引越し業務等、物流に関する幅広い輸送サービスを提供している。5 支店数は国内に約 500 の支店を構え、従業員数約 40,000 人を抱える国内最大の物流会社である。さらに同社の特徴として、広範囲のグローバルネットワークがあげられる。同社は 1950 年代にロサンゼルス駐在員事務所を設立して以来、各地へ進出し、現在では世界 40 か国、400 都市に拠点を構えている。海外進出の将来的な更なる拡大を目的に、海外業務研修員として毎年約 50 人の入社 4 年目以降の若手社員が各現地法人へ一年間の研修員として派遣されている。

10 同社の組織は各輸送サービス別に事業部制が取られている。各事業部間の横の繋がりは極めて弱く、担当顧客が共通などの業務上のつながりがない場合、大抵の仕事が事業部の中だけで簡潔している。また、新卒大学生の採用段階から各事業部別に採用窓口が異なっている。そのため、入社後に別の事業部に人事異動が行われることはほぼなく、入社後はそれぞれの輸送モードに特化した業務を行っている。そのため、たとえ同期入社だとしても、会うのは大会場で行われる入社式で一度同じ場にいるだけのため、他事業部の社員のことはほとんど知らない人が多い。

社内ではリストラという言葉は全く聞こえてこない。少なくとも大卒で入社した社員は自分から退職するか、よほどのことがない限り 60 歳の定年を迎えるまで、同社で働き続ける。子会社への出向も左遷という意味合いとしてはほとんどないと言ってもよい。会社の業績も時として利益率の低下には悩まされるものの、抜群の企業体力を誇っているため、また古くから付き合いのある取引先との関係性もあり、逼迫したような事態とはなっていない。

海運事業部

25 関東運輸の中で海運事業部は全社売上高の 10%、従業員数 3000 人の事業部である。海上輸送は特色として、輸送リードタイムが長く、大ロット、重量品の輸送に適しているため、個人消費者の需要は少なく、対法人企業が主な取引先である。海外拠点多いという同社の特徴から、売り上げの大半は海外との輸出入関連業務であり、近年は二酸化炭素を排出する陸路運送から環境に優しい海上輸送へのモーダルシフト等で少しずつ話題にはなっているものの、国内間の海上輸送業務はまだまだ少ない。

30 国際海上輸送の主な仕事の流れとしては、以下の手順となる。輸出の場合、まず営業担当部門が、顧客から、いつ、何を、どこへ運んで欲しい旨の依頼を受ける。営業部門は依頼されたスケジュールに見合う最適な船を探し、船会社に対して船のスペースの予約を行う。次に、顧客に自社或い

は契約倉庫の場所を案内し、倉庫に貨物を搬入してもらう。貨物が倉庫の中に搬入されたことを確認した後、税関に申告をするために必要な書類を輸出者から受け取り、税関に対して、該当貨物の輸出申告業務を行う。税関より該当貨物の輸出許可を受けた後に、海上輸送用のコンテナに貨物の積み込みを行い、船会社から指定された港の所定場所までコンテナの陸上輸送を行う。貨物が船に搭載され、船が出港したことを確認した後、顧客に対して引渡し書類を送付する。貨物が目的地の港に到着後、引渡し書類と貨物を交換し、業務終了となる。

輸入の場合は、顧客から日本の港に貨物が到着予定の旨、連絡を受けた後、輸入申告に必要な書類を入手する。貨物が港に到着したことを確認し、税関に対して輸入申告を行う。貨物が輸入許可となった後、顧客の指定する場所・日時に陸路で配達を行う。

同社の事業部の中は地域別に東京・横浜・大阪・神戸・博多の5つの統括支店に大きく分けられている。5つの統括支店は日本の五大港の近所に作られている。5つの統括支店の中で、各統括支店はそれぞれ、総務部・経理部等の管理支店、営業支店、現場作業を担当する倉庫・輸送支店を設けている。各支店の管理支店の総務部は、支店に属する社員の給与振込みや、制服の発注など、経理部は取引先との入出金の管理や業績の取りまとめ等を行っている。営業部門は自地域近辺の会社に対する新規営業や、既存荷主に対する営業活動や輸送手配等を行っている。倉庫・輸送支店は営業部門からの輸送指示をもとに、貨物の積み込みや運搬の実作業手配を行っている。

人事異動は4～5年周期で行われるものの、統括支店を跨いだ異動は少なく、各統括支店内での部門間の異動または海外支店への異動が主である。国内において、地域を跨いだ移動が少ないため、入社後数年すると自分が属している統括支店内の社員の名前位は聞いたことがあるようになるが、他地域の支店の人間については入社10年が経った後もほとんど知らないことが多い。そのため、2、3年に一度行われる3年目講習や中堅社員講習などの、統轄支店を跨いだ世代別の研修が社内ネットワークを広げる数少ない機会である。

同事業部では、中途社員の採用はほとんどなく、新入社員からの生え抜き社員が大半である。ただし、入社前のイメージしていた仕事と実際の仕事が違う、仕事が忙しすぎるなど、さまざまな理由で3割は入社後3年以内に退職している。

運輸という業界かそれともこの会社特有のものなのか、同社には不文律とも呼べるような皆が共通認識として持っている思想や価値観が存在する。例えば、運輸会社において、大きなミスとして挙げられることの1つが配達先の間違いである。顧客から指定された場所とは異なる場所に配達をしてしまった場合、当然、正しい配達先に再配達を行う必要がある。しかし、状況によっては、再配達先が誤った配達先から遠すぎるため使用先で必要な時間まで再配達をすることができない、貨物を積んだトラックに次の仕事が入っているためその足で再配達先に持っていきことができないなど、様々な阻害要因が発生する。

そのような中で、各顧客担当者がどのような判断をするかについての成文化されたルールは存在しないことが多い。ただし成文化こそされていないものの、会社として正しいという答えは存在する。たとえば、上記の事例の場合、以下のような3つの対応策が考えられるであろう。1. 状況につき詳細を確認し、上司に報告を行い、指示を待つ。2. 状況につき概要を確認し、簡単な報告書を作成する。3. 配達先に最終何時までに貨物を届けばよいのかを確認し、その時間に間に合うように再調整をする。

同社の場合、担当者は3番目の選択肢を選び、実行することがまずは優先されるべき行動と言われるであろう。現場で何が起きているのかを確認し、それに対する対処方法を考え出し、実行することがまずは大切であるという考え方である。もちろん、上司に報告することや、トラブルの大きさによって報告書を提出することも必要である。しかし、それは、優先順位としては、随分と低い。

このことは運輸という業務の性質に大きく起因しているのであろう。貨物の未着により、工場のラインを止めること、或いは、店舗のオープンの際に商材が揃っていないというような事態を防ぐために、現場は常に「時間」を意識しながら、動くことが求められている。そして、実際にモノが必要なときに、現場に存在していないということが、最も避けるべき事柄である。

このような同社の不文律とも言えるような考え方を初めから持ち合わせているか、或いは納得して身につけることができるか、ということは同社の中で心地よく仕事を進めていく上では重要なこととなる。このような考え方が分からぬまま仕事を続けると徐々に会社での居心地は悪くなってしまふ。新入社員として入社を迎えた新人は例年、3日から1週間程度の短い研修期間を経て、各現場に配属される。そのため、このような不文律に触れるのも現場に入ってからのことであり、配属先でそのようなことを教えてもらえるのか、教えてもらえないのかということは、配属先によって異なる。

南関東輸送支店

南関東輸送支店は港区・汐留にある営業支店である。支店は約70人の社員が働いており、男女比は8:2程度で構成され、全員営業職の営業のみを業務とする支店である。支店は支店長、次長以下5つの営業課に分かれており、各課は課長、係長以下10~20人程度の課員がいる。

同支店の顧客は95%が既存荷主であり、営業支店ではあるものの、新規顧客の獲得ではなく、既存顧客対応が主な業務である。主な仕事内容は営業とオペレーション業務の2つに大きく分けられることができる。営業では自分の担当顧客を訪れ、新規案件や既存案件の改善などを顧客と相談しながら決めていく。オペレーション業務は顧客からの船積み依頼と船積み書類をもとに、社内

システムへの打ち込み業務や社内外の問い合わせ対応などを行っている。業務別に担当は分かれていないため、一人の担当者が営業とオペレーションの両方を担当している。また、各担当者に割り振られた顧客は原則担当者が一人で担当をする。よって、社内はまるで各自が個人商店であるかのように互いの業務内容についてはほとんど知らないことも多い。

社員は、オペレーション業務が多い時期は営業訪問を全くしないこともしばしばある。また、営業ノルマは個人単位には課せられていなく、営業行為も各担当者の自主性にまかされている。そのため、積極的な社員は顧客のもとを訪れ、業績を上げようとするが、営業活動に対して積極的でない社員は営業職でありながら、一日中事務所の中におり、顧客を訪問するのは年末の挨拶のみという社員もいる。また、本来は積極的に営業活動をしたいと思っても、オペレーション業務に忙しすぎて社内に張り付きにならなくてはならない社員も数多くいる。

輸出入どちらのオペレーションにおいても、税関からの輸出或いは輸入の許可をもらうことが業務においてのひとつの肝となっている。税関からの許可なしには貨物を動かすことができないためである。税関への申告は朝の8:30から夕方の16:00までとなっているため、当日の許可を得るためには16:00までが勝負になる。そのため、昼間に少しでも問い合わせやトラブルがあった案件については、すぐに対応し、16:00までに解決しなくてはならない。外出をしてしまうとその対応を他の課員にまかせなくてはいけなくなってしまうため、結局事務所を出られない人間が多くなってしまっている。

問い合わせや問題のある案件を抱えている時以外は、事務所の中は全体的に落ち着いており、一人一人が裁かなくてはならない書類を淡々と裁いていくといった雰囲気である。また、社員同士がプライベートな会話をしながら仕事をすることも多く、仕事の進め方は自主性に任せられているような雰囲気も流れている。ある社員は、「船は飛行機に比べて輸送スピードが随分と遅い。だから海運の支店も航空の支店に比べてガツガツしてないんだろな」などと、その雰囲気を語っていた。

古く、伝統のある会社ではあるが、海外と日本を行ったり来たりしている社員が多いためか、社内は比較的自由的な部分があり、特に社員の服装などからその様子を垣間見ることができる。社員のワイシャツやネクタイなどは比較的自由であり、襟と袖だけ白い、ピンクのクレリックシャツなど、皆、色とりどりの格好で事務所の中を歩いている。

営業第3グループ

営業第3グループは7人のメンバーが所属するグループであり、業務内容は家電や自動車の部品の輸出入が主な業務であった。同じ支店内の他の4つのグループと異なる特色として、工場の

新設・海外移転に伴う大型設備案件も担当することであった。家電や自動車部品の輸出入は工場に必要な部品を安定的に供給するため、または店舗に常に在庫を切らさないために、定期的な物流サイクルに乗せて輸出入を行う業務であり、一定周期で同じ品物を同じ場所へ輸送するルーチン業務であった。それに対し、大型設備案件は案件がスポット案件であることや工場毎に特徴があるため、輸送についてもオーダーメイドになるとともに、専門知識や経験が求められる。また

5 家電や自動車部品等の一般的な輸出入案件に比べ、案件自体が多くないため、そのような経験を持っている人間は社内に少なく、営業第3グループが大型設備も担当する部署となっていたのは支店の中で経験があった人間が2人しかいなく、その2人がたまたま営業第3グループに所属していたからである。

10 営業第3グループの所属メンバーには入社17年目の課長・田島貴、係長の山崎洋二・15年目、大型設備担当の主任・近藤弘・14年目、以下一般業務担当の主任・守屋健介・9年目、一般係員・澤野俊哉・7年目、川畑しおり・10年目、契約社員の杉本良子・2年目がいた。川畑はキャリアこそ10年目であったが、採用が一般職採用であったため、役職は澤野よりも下であった。また、杉本は2年目の契約社員であったが、年齢は29歳であり前職は正社員として競合他社で営業として働いていたため、経験は豊富であった。そしてここに、2004年4月から楠木忠雄が新入社員として配属となった。

田島貴

20 長い就職氷河期のため、年の近い先輩社員こそいなかったものの、配属となったグループは経験豊富な課長、係長のもと、2人の主任、2人の係員、契約社員1人と恵まれたメンバー構成のグループであった。しかしなんと言っても当グループの大黒柱は課長である田島の存在であった。

田島は幼少期をフランスで過ごした帰国子女であり、フランス語に堪能であった。その後、東京の有名私大の政治経済学部を卒業し、関東運輸に入社した。田島は自身が帰国子女であったため、将来的にグローバルな仕事につき、日本と海外を行ったり来たりしたいと考え、海外支店が充実している同社を就職活動期に選択した。また同社を選択した理由として、自身の父親が日系航空会社に勤務していたことも同じ運輸業界として馴染みがあったとも考えられる。田島は入社後、営業職としてそのキャリアを築いてきた。入社時は現場作業店に配属され、田島は埠頭を走り回っていたが、すぐに、当時汐留にあった関東第一支店北米営業部という同社の中で華々しい

30 響きの支店に転籍となった。入社数年後に、社内の海外研修制度を利用し一年間フランスに派遣され、帰国後は再度東京の営業支店に配属となり大手日系プラントエンジニアリング会社を担当した。30歳半ばに係長に昇格するとともに、カナダへ赴任となり、数年間フランス支店の駐在

員として活躍をし、2年前から課長として東京営業支店に帰国していた。

顧客にタメ口とあだ名で大声で話す営業スタイルを駆使し、迅速かつ大胆な客対応は顧客から抜群の支持を得ていた。また、部下のミスに対しては、「なるほどね、ちゃんと対応しとけよ」と言いながら、取引先担当者の上司に自ら電話をし、事態を収束させるその対応は部下からも高い支持と信頼を受けていた。仕事が大好きであると公言するだけあり、朝はグループの誰よりも早く出社し、夜はグループの誰よりも遅く退社し、さらに土曜日も毎週出勤していた。しかしそのようなハードな仕事ぶりの中でも、笑顔を絶やさず、さらには事務所の中で一人ノーネクタイや、ゴミ箱に足を乗っけながら仕事をするその大雑把なスタイルは直接の部下だけでなく、同じ支店の多くの同僚からも好かれていた。

新入社員の楠木は初めての上司であった田島のスタイルから強く影響を受け、新社員として配属されてから、毎日必死に仕事を覚えた。上司のスタイルに引きずられるように、平日は遅くまで働き、必要とあれば土曜日も出社した。同期の中でも、働いている量は多いようにも感じたが、圧倒的な業務量をこなす上司を常に目の前にしていたせいも、不満は一切なかった。ある日、楠木が田島と一緒に外出をしていた際に、田島の携帯電話に課員の澤野から連絡があった。内容としてはシンガポール向けの貨物を誤って香港に発送してしまったという内容であった。その話を聞いた楠木は新社員ながらにこれは大きな失敗であるということは理解できた。東京から香港まで最速でも海上輸送期間だけで4日はかかる。香港の港に到着後、港での船からの荷降ろし等にも2日程度は要する。その時点で香港からシンガポールへ転送するとなると当初の予定されていた納期には間に合わない。そもそも、運輸会社が配達先を間違え、なおかつ当初予定されていた納期に間に合わないなどというのは起こしてはいけない最悪のミスである。そしてどうやらその理由は、澤野の完全なチェックミス、勘違いによるものであった。電話越しに澤野へその後の対応方法の指示を一通り終えた田島は、入社後初めて目の当たりにした大きな失敗事例に驚いている楠木に対して、「誰でもミスするもんなんだよ、年に2,3回は」と苦笑いしながら言っていた。楠木は「そんな大きなミス、年に2,3回も絶対にしてちゃダメだろう」などと心の中で思いながらも、上司のその器の大きさに呆気にとられるとともに、感銘を受けていた。入社と同時に毎日夜遅くまで働き、土曜日まで出勤しながらも、不安なく前向きに仕事に取り組めたのも、上司のこのような姿を見ていたことで、いざとなれば田島が助けてくれるという安心感のおかげであったのかもしれない。

田島の異動

2005年の1月付でその大黒柱であった田島がフランス支店に異動になることになった。代わりとして新たに16年目の新任課長である大場が第3グループの課長になることが発表された。それを聞いた課員は動揺を隠せなかったものの、大場は南関東輸送支店第3グループの係長であり、第3グループからは30メートル先に座っている支店内での異動であったこと、大場は田島が現場作業支店に居た2年目に新入社員として同じ部署に配属となっており、田島の直属の後輩であったために田島と非常に中が良かったことで、課員は全く知らない人間が次の上司にならないことで安心していった。

大場は現場作業支店に6年間勤務した後、東京営業支店へ配属となりそれから10年間営業一筋であった。語学が苦手であったため海外での業務経験は無かったものの、外出をして顧客と話をすることが好きであり、大酒飲みであり、さらに大雑把な性格と、どこか田島に似ているところもあった。

大黒柱であった田島の異動とともに、グループの様子は少しずつ変化していった。特に顕著であったのは課員の帰宅時間であった。田島時代は田島自身が誰よりも働いていた分、田島は課長の仕事以外にも、部下の仕事や偶々のフォローまで行っており、直接的にあるいは間接的に課員の仕事は手助けしてもらっていた。しかし、田島がいなくなると課員の業務量は増えた。また、課員一人一人の個性が明らかになった。

係長である山崎は課内のNO.2のポジションであったが、部下の面倒をみることはあまり好きではなく、面倒見の良いタイプではなかった。結婚をしており、奥さんのことが大好きであり、仕事を少しでも早く終え、家路に着きたがっていた。そのため、朝は始業の一時間前の8時に出勤し、夜は遅くとも8時までには退社していた。ぶっきらぼうな物言いをし、必要以上に顧客を助けようとしめない傾向があったため、顧客からの印象は格別良くはなかったものの、長い経験もあり、仕事を効率よく回す能力には長けていたため、特に大きな問題を起こすことはなかった。つまり、自分自身の担当範囲はしっかりと行うが、言われない限り人の仕事までも見るようなことをするタイプではなかった。そのため、田島がいなくなると課全体のことをわかっている人間はいなくなった。

近藤は設備案件を田島と2人で担当していた。前年に台湾に新幹線を輸送した実績を持つ近藤は、抜群に人が良く、上からも下からも人気者であった。また例えどんな相手であっても初対面から好かれるような話し易いタイプであった。そのため、人が良いせいで人からのお願いを断れなく、今まで顧客や別部署の人間が行っていた仕事が近藤のもとにどんどん溜まっていった。

守屋はオンとオフはしっかりと分けることを信条としており、他のメンバーがたとえ残業してい

でも自分の仕事を終わるとすぐに帰るタイプであった。他のメンバーの帰りが少しずつ遅くなっていく中、仕事を捌く能力が高く、言われた仕事以外には手を出さないタイプであった守屋の早い帰宅時間は目立つようになった。また、決して悪い人間ではなかったが、歓送迎会以外の飲み会にはいつも参加しないなど、マイペースなスタイルは特に先輩社員からは理解し難いものであった。

澤野は仕事も早く、性格的な癖もないタイプであったため、課長の大場から頼りにされ仕事を課長から振られることが多くなっていた。

川畑は商業高校を卒業後入社し、倉庫配属となり、現場で9年仕事をした後、営業に異動してきた。デスクワークはあまり好みではなく、自分は現場の人間だという思いが強かった。そのため営業の仕事を積極的に覚える気はあまりなく、常々、現場に早く戻して欲しいといていた。

契約社員の杉本は仕事も早く、正確でありグループの中でも重宝がられていた。仕事の内容は他の正社員と変わらない内容を任されていた。ただし、契約社員という立場を自身がかなり意識していたためか、積極的に発言をしたり、顧客に新たな提案をするようなことなかった。ただ、顧客あるいは上司から言われた仕事はそつなくこなしていった。あまた、大きな判断が必要な際は正社員に相談することを信条としていた。

上司の期待と新入社員の考え

楠木が入社して9カ月が経ったところ、上司が田島から大場に変わり、新たな上司に早々に言われた一言にとっても衝撃を受けた。田島はわからないことがあったらなんでも相談にきてくれというタイプであったがために、楠木は上司に質問をすることになんら抵抗を感じたことはそれまでなかった。その延長線上で、新たな上司大場に対しても、わからないことを質問したことがあった。そのときに大場は、「おまえもうすぐ2年目だろ。こんなこともわからないのか？」というのが第一声であった。その一言を聞いた楠木は「教えてもらってないんだからわかるわけないだろう」というのが第一印象であり、その後、回答は聞いたものの、どこかその対応に納得しないまま自分の席に戻って行った。入社した初日からOJTが決まっており、そのOJTを中心に周りの課員から手取り足取り教えてもらいながら業務に慣れていった楠木にとって、与えられた仕事を進めてみて、知識不足のため行き詰ったら周りに相談をし、完成まで進めていくというスタイルが身につけており、それが当然だと思っていた。そのため、質問をするという行為に対して否定的な意見が出ることは想像だにしていなかった。

それから先、大場の本来の人柄もあり大場に対してわだかまりはなかったものの、そのように言われた一言は強く心の中に残っており、自分に後輩ができたときには、そのような理不尽な対

応を取ることは絶対に止めようと思ひ、当時の同期入社と同僚に対しても、こんなことがあったとよく愚痴を言っていた。

数年後、同じ課に新入社員が配属となり、初めて後輩が社内にてできた。直近の先輩であったことから席が隣同士となり、実務的なオペレーションについて教える立場となった。後輩の入社から数カ月が経ち、自身の仕事が極めて忙しかったこともあり、業務中にイライラすることが多くなつた。特に、後輩社員から繰り返される質問に対してはうんざりするものもたくさんあった。たとえば、「この書類を大阪に送りたいんですけど、今日出せば明日の朝着きますか？」などという質問には答えたくもなかった。「分からなければ、送り状伝票に記載された電話番号に問い合わせればいいのに」、「そもそも何ヶ月もこの職場にいるんだからそれぐらい問い合わせなくともなんとなくわかるだろ」などとパソコンの画面を見ながら答えた後、隣に座る彼の表情をチラッとみたときに、彼は何とも言えない納得しない表情をしていた。そして、数年前の上司からの一言はきっと、私と同じような思いからとっさに出た一言だったのではないかと感じた。つまり、その一つの事象が気に入らなかつたわけではなく、日々業務をこなしている中で、もっとアンテナを張り巡らせ、敏感に仕事に対してあるいは周りに対して取り組んでいたのならそんなことはわかるはずだということであつたのではないだろうか。そして、入社して数カ月も経っているのなら、そのようなことは知っているべき知識だと周りの人間は期待している、そして知っているものだと見なしでもいるということだつたのではないだろうか。

課員の相次ぐ離脱

田島の異動から一年が過ぎたころ、新任課長の大場もグループの理解が深くなり、田島時代ほど帰りは早くなかつたが、各々の仕事は落ち着いていた。上司に怒られた後に背中に向かってベロを出すような大場の人間味溢れる性格も課員とおおむね良好な関係を気づいていた。また、その優しさを素直に前面に押し出す田島とは異なつていたものの、温厚とは言えないが情に厚いところがあり、優しい心を持っていた。しかし元来のシャイな性格から、失敗した部下に対して散々声を荒げた後に、近くの人にだけ「あいつも可愛そうな部分があるんだよな・・・」などとぼそつというのが常であり、そういった部分が少しずつ課員に伝わっていったのもその理由としてあげられる。

大場は性格は大雑把であつたが部下の面倒見は良かつた。その大雑把な性格ゆえ、仕事の細部については各々の自主性に任せており、問題が起これ、それがどうにも解決できそうにないときだけ相談にすれば良いというスタンスであつた。また相談に行った際にも部下の不手際に対しては声こそ荒げることはあれどネチネチと怒るようなこともなく、問題にどう対処するかを一緒に

なって真剣に考えていくタイプであった。このように平常時においては、あまり部下の仕事ぶりには干渉しなかったが、自分の哲学のようなものは何気ない会話の中で繰り返し話をしてきた。たとえば、大場の良く言っていた台詞として「電話で勝負しろ」というものがある。大場はコンピューターが大嫌いであった。

2000年頃には社内、社外ともに連絡手段としてメールの使用が既に一般化していた。しかし、大場はメールというものを全く信用していなく、自身はもちろんのこと部下が使用することも嫌がった。例えば、メールの受け手がメールを見落としたことにより何かトラブルが発生した場合、メールで送ったことを電話で伝えなかった送り手が悪いと常々いっていた。さらには、相手方が重要なことをメールのみで伝えた場合、それは大して重要なことでないと大場は見なしていた。またもしそれが本当に重要な内容であった場合、そんな重要なことをメールのみで伝えたということで、大場の中で送り手の評価はいつも下がっていた。

課内の仕事が順調にいと皆が思っていたある日突然に、大場から最も頼りにされていた澤野が3月をもって退職をすると言い出した。大場に頼りにされていた澤野には業務が集中してしまい、高い能力でそれをなんとかこなし、不満をあまり表にも出すことはしなかったものの、ステップアップできるような仕事が回ってこなく、ややもすると便利屋扱いされていることに少々嫌気が指していた。そしてそれ以上に、不満に思っていたことは一向に上がらない給与についてであった。澤野は1994年に入社したが、澤野の3～4年上はいわゆるバブル入社と言われる世代であり、同社も大量採用を行っていた。そのため、どこの支店でも90年、91年入社は圧倒的に多かった。昇格は各所属長及び総務課による5段階評価によって決められていたが、大量採用されたバブル入社世代と年齢が近い澤野世代の評価は、年功序列のシステムを取り入れている同社の中ではいつも低くつけられてしまっていた。よって今までであれば「主任」の役職が与えられ、月に5～10万円程度の給料の値上げがあったはずの7年目の澤野は一般係員として3年目から資格・給料ともにほとんど上がらなかった。

澤野の代わりの人材がすぐには配属されないことが分かったため、澤野の業務を割り振りしていたころ、山崎が5月付でイタリアへ赴任することが発表された。澤野の退職を予想していなかった大場は人事部か内々で受けていた山崎の異動を了解してしまっており、もう取り消せなくなってしまっていた。2か月後とはいえ、短期間で2人の課員がいなくなることにグループのメンバーは不安がっていた。特に、精神的にタフではない杉本などはいなくなる前から、不安で仕事を手につかない様子であった。そしてその翌月に、守屋が5月末付で退職することが分かった。もともとオンとオフを分けることを信条としていた守屋は、助け合いや残業が評価される日本的な社風は自分には合わないとのことであった。また、守屋は会社の中では早く帰っているほうではあったものの、伝統的に帰宅時間が遅い同社の体質は向いていないとのことであった。

他部署から代わりの人間が新たに異動してきたものの、3か月の間に7人のグループのうちの3名がいなくなったことでグループは混乱した。また、新たに加わった社員が現場作業支店出身であり、営業の知識がなかったこともそれに拍車をかけた。6月以降、課員は全員終電まで職場に残っていた。そのような生活が3か月ほど経ったころ近藤の業務負荷が明らかに重くなり仕事
5 が回らなくなっていた。もともと、田島と二人で行っていた仕事を近藤がほぼ単独で担当することになった上、顧客及び社内からその人の良さゆえ、今まで受けていなかったような追加仕事を
10 お願いされるようになり、たとえ、それが本来先方の行うべき仕事だったとしても、そしてそのことを理解しながらも、断りきれないことが多かった。またその人柄の良さから、仕事が増えた
他の課員たちからも追加の業務をお願いされることや相談を受けることが多くなっていた。担当
していた大型設備案件に関する知識を持った社員が他にいなかったため、自分の仕事を願う
15 相手はいなく、1人で多くのことを抱え込むことになったのがその理由としてあげられる。

2年間の残業生活

15 近藤の業務負荷の重さが顕著になり、その対策として3年目となった楠木がサポートにつく
ことになった。楠木も相次ぐ先輩社員の離脱により業務負荷が多くなっていたが、設備案件という
珍しい仕事を担当することができ、やる気に満ち溢れていた。その一方で杉本は近藤しか相談相
20 手がいなく、川畑は自身の離婚問題が発生したためますます仕事に興味を失い、近藤の仕事は増
えていった。そのような状況の中、近藤と楠木はそれからの2年間毎晩深夜まで働いた。

20 毎日朝9時に出社すると、机の上には毎朝折り返し依頼のメモが置かれていた。そして、取引
先や協力会社、社内の人間などと電話をしていると、瞬く間に時間は過ぎていった。気がつけば、
夕方6時の終業のチャイムでふと我に返り、そこから事務仕事を行っていた。日中の2人の業務
の忙しさはグループないでも際立っており、どんなときでもそこだけがまるで時間軸が異なるよ
うに常にバタバタとしていた。

25 深夜12時を超えると広い事務所の中で残っているのはいつも2人だけであった。毎晩社内の
システムが停止する朝2時まで働き、大量の仕事を机の上に残したまま、2人で軽く食事をして、
タクシーで帰宅するというのが日課であった。しかし、残業中に事務仕事をしているときは、二
30 人の間で会話が途切れなかったためか、二人とも体力面での消耗こそはあったものの、悲壮感
はなかったことがこのような生活を2年間も続けられた理由かもしれない。

大量の仕事に追いまわされた日々

2年目のときには毎晩仕事を夜中まで行っていた。これは、与えられた仕事の質及び量が当時の自分の能力を上回っていたからである。もっと言うと、仕事の内容が多種多様であったことが連日の残業の根源であった。国家プロジェクトである単体で300トンの発電機の輸出業務を扱

いながら、その5分後には小さな町の花屋が花瓶を10個輸入するような案件を同時進行で扱っていたことから、業務の標準化がなかなかできずにいたことがその原因の一つであった。

また、近藤の人の頼みが断れない姿勢も相変わらずであった。そのおかげで各所と良好な人間関係を構築することができたが、一方で仕事はどんどんと溜まる一方であった。さらには近藤の姿を毎日見ていた楠木も次第にそのスタイルに影響されていき、人からの依頼をなかなか断れなくなっていた。

この当時、楠木は他の若手社員からよく耳にした「なんで俺ばかりこんなにいろいろなことを遅くまでやらなきゃいけないんだ」というような感想を持ってはいなかった。むしろややおごっており、自分以外はこの質・量の仕事をこなせる人はいないなどと考えていた。

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