慶應義塾大学ビジネス・スクール

# マネージャー五月女理絵の憂鬱

## ― 自信がありすぎる若手と働かないワーキングマザー ―

五月女理絵は首のストレッチをしながらパソコン画面から顔を背けた。時計は午後 6 時 10 分を指している。部下は殆ど退社していた。がらんとしたオフィスに数人が残って作業をしている。その中に、先ほどまでの会議で話題に上っていた中薗啓祐の姿を見つけて視線をとめた。中薗は何やら楽しそうに隣の部署の大原満里奈と話している。屈託なく話している中薗は、一見、好青年であることは間違いなかった。しかし中薗は最近の五月女の頭痛の種の一つでもあった。

五月女はこの後、6 年先輩の藤堂明子と久しぶりに食事に行く約束をしている。そろそろ仕事を手じまいしないと間に合わない。急いでパソコンの画面を処理すると、机の上を片付け始めた。そして、入社の時からの習慣にのっとって明日やらなくてはいけないことをメモ帳に箇条書きに書き留めて机に鍵を掛けた。

## 二つの顔を持つ恒仁電機工業

五月女理絵は恒仁電機工業株式会社・品質企画部のグループマネージャー（GM）である。都内の大学の工学部を出て修士課程を終えた後に入社した。現在は入社 23 年目であった。制御機器を扱う部門でキャリアを積み GM に昇進した。今の部署は GM として勤務して 2 つめの部署である。

恒仁電機工業の歴史は古く、第一次世界大戦時にまで遡ることができた。業界では名門とされていた。第二次大戦後は研究開発に力を入れ、優れた電機製品を多く世に送り出し社会インフラの分野でめざましく発展していた。1990 年以降、恒仁電機工業は国際競争激化の環境の下、国内外でいく

本ケースは法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授　高田朝子がクラス討議の資料とするために作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業についての若干の事実は偽装されている。

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・スクールまで（〒 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）。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。ケースの購入は http://www.bookpark.ne.jp/kbs/ から。

Copyright© 高田朝子（2018 年 6 月作成）

つかの吸収合併を繰り返し、最終的にスイスにある世界的なコングロマリットのベルングループの傘下となった。五月女が入社して8年目のことである。

典型的な日本企業であった恒仁電機工業に多くの外国人が勤務するようになった。社内で英語が飛び交い、重大な会議は英語が使われることが多くなった。実務上はベルン社の日本支社との経営統合というプロセスが入っていたために、一挙に社員数が増加した。

現在の恒仁電機工業では二つの社風が共存していた。一つはスイスを基準とした国際的な社風である。ダイバーシティの充実やサステナビリティの邁進など、スイスのHQが恒仁電機工業に求める基準は高かった。傘下に入って直ぐに女性の管理職登用の推進が宣言され、年休や出産・育児・介護休暇など多くの仕組みが急ピッチで整えられた。スイスHQ主導で行われたこれらの福利厚生と人事システムの改編は、女性のライフイベントに寄り添うものになっていた。女性管理職の育成は恒仁電機工業の部長級以上の上位職者にとっては重点考慮項目の一つとなっていた。

会社を挙げて女性活躍推進の活動が行われていた。嘗ては「男社会の恒仁」と言われ、典型的な日本企業であった。その当時に2%程度であった女性の管理職比率はここ10数年で劇的に増加し、10%となっていた。又、女性社員の割合も増え、全社員の4割が女性であった。今までは女性が働きやすい企業として人気が高かった。

二つ目は「ドメスティックそのもの」と古くからの社員が表現する、男性が中心の団体行動を好む社風である。女性活躍推進の流れが強くなっている現在においても、アフター5の時間で大事な案件が決まることが一定比率で存在した。ある時間を共にしているメンバーの話し合いの中で、平たく言えば男性が多い集団の呑み会の際に重要な案件が決まることもあった。「古く良き恒仁」と表現される昔ながらの日本企業としてのマインドは根強く残っていた。外資系にありがちな人間関係にドライなところは少なかった。社員同士の結びつきは強く、闊達に意見をいうことができる社風があった。社員の多くが自社を語るときに「自由で社員に優しい会社」という表現を使っていた。

恒仁電機工業では資本提携後様々な小さな混乱はあったが、長い時間を掛けてスイスの求める基準に変化しようとしていたし、その際に自らが持つアットホームな社風が捨て去られることはなかった。現在では、欧米と日本が合わさったハイブリッドな文化が形成されているといえる。

一方で、合併の産物としてレポートラインが多いことなど、大企業グループであるが故の現象もおきていた。

## 五月女理絵

五月女自身にとっても入社後大きな環境変化に戸惑いながらも駆け抜けてきた20年強であった。五月女は高校の同級生で大手製薬会社の研究所に勤める夫との間に高校生の娘と中学生の息子がい

た。長女の時はまだベルングループの傘下でなかったため、産休と育休をとるのに非常に気を遣い、苦労した記憶がある。面と向かっては言われなかったが、「本当にもどってくるのかわからないのにポストを空けるのはいかがなものか」とか「この不況の中穴埋めの雇用は出来ないのに中途半端な復帰は迷惑だ」と上司達が話しているのも知っていた。

復帰後は暫く比較的楽とされる部署で数年を過ごした。長男を出産したときは長女の時とは格段に育休や産休のシステムが変化していた。長男の出産時は拍子抜けをするほど周囲がサポーティブで、密かにその違いに舌を巻いたものである。夫の単身赴任や実親の病気など様々な出来事を経て、子供達も手の掛からない年になり、五月女は最近ますます仕事に力を入れるようになっていた。

五月女の仕事は品質改善施策をグローバルに展開するために様々な方針を世界中の関連会社と策定する。その上で、それらを実行するための方法論や改善策を検討し、実際に実行するまでが担当であった。大学卒業時には全く想像していなかった現在の仕事であったが、五月女は満足していた。五月女が統括しているグループには 7 人の部下がいた。一つ心に引っかかることがあるとするならば、部下のマネジメントであった。

元々五月女には強い上昇志向がなかった。五月女の母親は調剤薬局に勤務する薬剤師であったし、子供の頃から「手に職を付けなさい」と親から言われて育った。生涯働き続けることには躊躇がなかった。会社で管理職になるということは思っておらず、人をマネジメントしたり指導したりという行為は、自分に合っているとは思っていなかった。五月女が入社した時代は女性管理職が極めて珍しい存在であったし、自分とは住む世界が違う人達だと思っていた。加えてどちらかというとインドア派で、読書や編み物などのコツコツ何かを作ることが好きだった五月女は自分を職人肌だと思っていた。

GM への昇進の打診が来た時は断ろうと思った。しかし、上司の熱心な勧めと夫の「やってみれば良いじゃないか」という一言で、本人の言葉を借りるならば「流されて」GM に就任した。最初の部署は複数のGMで統括していたため、マネジメントをしているという実感がなかった。その後、突然の異動で一挙に 7 名の部下を持つことになったが、なんとか試行錯誤しながらやっているというのが本音のところであった。

久しぶりの藤堂との食事会は楽しかった。藤堂が最近通っているという国内産のワインを出す小洒落たビストロで舌鼓をうちながら、話が途切れることがなかった。藤堂は GM になって 10 年の月日が経っていた。二人目の産休明けで配属された部署で五月女と藤堂は一緒であった。直ぐに藤堂が異動になったため、同じ部署にいた期間は短かったが、妙に気が合い、たまに食事をする仲であった。自然自分の抱えている問題についての話題になり、五月女は頭を悩ましている件を口に出した。

## 無駄に自信を持っている若手

五月女のグループは29才から58才まで多くの年齢層のメンバーで構成されていた。若手とされる者の多くは新卒で恒仁電機工業に入社していた。大学生の就職希望リストにおいて上位グループにランキングされている恒仁は、新卒は勿論、中途採用の社員も学歴も高く語学力もある者が多かった。

五月女のグループにいる中薗啓祐は五月女にとっては扱いにくい若手だった。30代前半で親から可愛がられて育ったことがわかる。人当たりは良いが五月女からすると面倒くさい相手であった。中薗はそつが無い。それは悪いことではないと五月女は思っていた。中薗を観察していると、呑み会や社内のイベントには参加するし、部内や社内のキーパーソンと思われる人の所には、機会があるとすかさず近づこうとしているのがみてとれる。グループ内の分担や仕事については積極的とはいえなかった。

都内の中堅の専門商社を経営する家の三男に生まれた中薗は、姉が先天的に骨に障害があり生活に不自由し苦労している環境にあったため、姉を助けるロボットを作りたいと工学部に行った。そのまま大学に残って研究者になろうと思ったが、「大学の旧態依然とした雰囲気が自分に合わないので」民間の会社に進んだと語っている。

仕事の評価としては平均点より上の評価を人事考課では歴代上司がつけていた。平均点より上、であってずば抜けているわけではなかった。五月女から見ても、中薗はもう少し良い結果が出せるのではないかと思う。それを折りに触れて中沢にいうのだがことごとく話が通じない。目前の課題をもっと大きく捉えて広い角度から切り込めば良いと思うのだが、中薗には自分の流儀があるらしい。

最初にこうだと思い込むとそれをなかなか変えようとはしないようであった。わからなかったら相談すれば良いと思うし、人当たりも柔らかなので人と話すのが苦手とは思えない。自分のやり方を通すことが多く、それが結果的に遠回りになったり、他の部署に迷惑を掛けることになったりするという結果を生んでいた。しかし、自分には自信があるらしく、言葉の端々にその自信をのぞかせるので五月女としては「どこからその自信が来るの？」と不思議に思うのであった。

五月女をはじめとして、職責が上の者が中薗により成長するためにアドバイスをする。それに対して中薗は返事だけは素晴らしい。しかし、全く彼の行動に変化はなかった。そうかといって、成績がすこぶる悪いというわけでもないので、忙しい業務のなかで中薗ときちんと向き合い育てようという意欲を五月女は失っていた。

五月女は前任者から「自分ができなかった中薗をもう少し成長させて欲しい」と私的な引き継ぎをうけていた。そして、中薗のような若手を成長させることがマネージャーとしての腕の見せ所だ、とも言われていた。尊敬する前任者からの引き継ぎ事項ということもあって、五月女は中薗をなんとか「一皮むけさせよう」としていたがことごとく失敗に終わり、今はなるべく見ないようにしているというのが本音であった。

## 「ガツンとやってやれ」と、「成長を待つ」

「中薗くんをどうしたものですかねえ」と、今までの経緯を話しながら五月女は藤堂の意見を求めた。藤堂はワインを五月女につぎながら以下のように話した。

「あまり強く言うと、今のご時世、パワハラだの働き方改革違反だのっていいだすからねえ。私の頃は新人類とかいわれて、別の生き物のようにいわれたけれど、今の若手を見ると新人類どころか、同じ人類とは思えないね。扱いが難しいわ。色々見てきたけれど、人の成長って、持っている自分の枠を破ったときに加速度的に進むと思うのだけれど、今の若い子は殻を破ることをいやがるからねえ。だから返事だけがよくなるのかなあ。深いところに突っ込まれたくないから表面を取り繕って次の段階に話が行かないようにしているのかもしれないね。そういう人はじっくり成長を待って気がついて貰うしかないんじゃないの？」

前に一般論として中薗のような「自信がありすぎる部下」について別の上司に話したときに「そんな奴は『ガツン』とやってやればいいんだ」と言われて、どう「ガツン」とやって良いのかわからなかった。自分の性格からして強気に大上段に構えることが出来ないのがわかっていた。なによりガツンとやることが良い打ち手であるとも思えず途方に暮れたことを思い出した。

藤堂からもこれといった解決の決定打が出てくるわけではなかったが、口に出したことで何となく心が軽くなった。話は自然と共通の友人の話題ににについて移っていき、ワインボトルが軽くなるとともに夜は静かにふけていった。

## GMとしての五月女

翌日、五月女はいつになくすっきりした気分で出社した。普段悶々と思っていることを似たような立場を経験している藤堂に吐き出すことができ、彼女の経験を聞けたことは大きな収穫だった。仕事も社内の締切が近づいていたが、順調に分担の部分を部下達がこなしているように見えた。

五月女はGMに昇格するときに、今まで自分が見てきたような強権的なやり方はしたくないと思っていた。男社会の恒仁電機工業といわれたように、五月女がキャリアの初期を過ごした同社では上司が「オレについてこい」型のリーダーシップを取る事が良いとされていた。多くの時間を共有していることから仲間意識が強く、多くの男性上司は自分なりの「こうあるべきだ」論を持っていて、それを部下に押しつけるタイプが多くいた。勿論、部署全員で同じ方向を向いて全力疾走するというタイプの組織運営は


90-18-5367

嫌いではなかった。しかし、五月女は、「オレについてこい」型のリーダーシップよりも、一人一人の部下と寄り添って物事をなるべく進めていきたいと思っていた。

女性活躍推進の風潮にそって、社会的にも社内的にも女性社員に長く勤めて貰いたい、昇進して経営の中核に入って貰いたいという会社としての意向があることは自覚している。五月女は昇進よりも、良い関係を保つグループや組織で結果が出せる仕事がしたい。次の段階で、大きな組織を動かすことに魅力を覚えるかというと自信がないと答えるのが正直なところであった。

## 仕事をしない時短明けの部下とグループの不満

午後 3 時からの打ち合わせが終わって五月女が自分の机にもどってきたところで五月女のグループメンバーの横井恭介が「ちょっとお話があるのですが」といって会議室に一緒に行くように促された。横井は 58 才のシニア社員で数年前まで管理職であった。彼は現在の部署の経験が長く、穏やかな人柄で五月女が頼りにしている一人であった。横井が単刀直入に切り出した。

「五月女さん、最近の早瀬由梨がグループ内の不協和音になっているのに気がついていますか？」

五月女は戸惑った。早瀬は育休明け後時短勤務をしていたが昨年から通常勤務にもどっている。緻密できちんとした性格で優秀な社員だと思っていた。全くノーマークだった。

「最近の早瀬さんは仕事を分けるときにも、家族の時間が大事だといって決して受けようとしないです。定時にきちんと上がるし。ある程度は私達も我慢できますし、いつか来た道だとおもっています。しかし、ただでさえ彼女は業務量が少ない。そこにきて全く仕事をうけないので、そのしわ寄せが他のメンバーにきています。早瀬が受けないので、目立って見栄えが良いのは中薗がやり、時間をかけてやる必要があるコツコツとした仕事は岡本圭太がやっています。岡本は人がいいから断れない。今、セクションでもっとも仕事を抱え込んでいます。奴は頭が良いので何とか上手にこなしていますが、普通の人なら倒れているレベルです。早瀬の働き方のおかげで、若手を中心に不満がたまっています。早く手を打った方がいいです。」

五月女は愕然とした。確かにそう言われてみると最近岡本が疲れているように思えた。岡本は大学時代からフットサルをやっており、今でも地元のクラブグループに入っていて、時々怪我をしたり、「フットサルの後呑み過ぎました」と自己申告をして来ることも多かったため、仕事以外のことで疲れているのだ

と思っていた。そして、確かに早瀬は定時になると直ぐに姿を消していた。五月女は中薗の指導をどうするかに囚われていて他のメンバーに気が回っていなかったことに気がつき、唇をかんだ。

「五月女さんが今スイスへの対応で非常に忙しいことはよくわかっています。ただ、私の経験から言わせてもらうと、これは早く対応した方がいい。私も一度早瀬に仕事をもっと手伝ってもらえないかと頼んだのですが、『それは私の仕事ではないと思います』とけんもほろろでした。私も少しきつく言い返したのが悪かったのか、早瀬からはそれって、男性特有のハラスメントでないですか、と言われてしまってこれ以上言えなくて。」

横井は手に持っていたペンをくるくる回しながら笑った。

「他のメンバー達は現状では直接何も早瀬に言えてないと思います。今の若い人は気まずくなることを極端におそれますからね。でも他のメンバーが、早瀬が帰った後に『やっていられないよ』と愚痴を言い合っているのは知っています。会社も女性のライフイベントを応援しようというスタンスですから、強く言えないのはわかります。でもね、そのせいでしわ寄せが他の社員に来すぎているというのはいかんとおもうのですよ。誰かが体を壊したり、メンタルを病んだりしたときには遅いんです。」

五月女は素直に自分が気がついていなかったことを詫びた。そしてなるべく早く対応すると横井にいった。横井は「いや、老婆心でよけないことをいってすいません。オオゴトになる前にと思いまして。」と言って笑った。

## ワーキングマザーの悩み

五月女は早瀬にどのように話すかについて数日間頭を悩ませていた。確かに観察していると早瀬は仕事をきちんとこなしている。ミスも無くしっかりとした仕事ぶりである。元々業務量が少ないので当たり前と言えば当たり前であった。確かに早瀬は新たな案件が来ても、決して手を出そうとしなかった。そして、判で押したように定時になると退社する。出来る範囲を精一杯やっているといえばその通りの働きぶりであった。

他方、早瀬以外のメンバーは岡本を中心に忙しそうに働いていた。五月女自身、自らの案件と調整に追われて社内を駆け回っていた。早瀬と話してみようと思うのだが、どう話そうかと頭の中でシミュレーションする度に思考がぐるぐるするばかりで、一歩を踏み出せないでいた。


90-18-5367

横井と話してから半月たった昼休みに、五月女は早瀬をランチに誘った。仕事のヤマも超えて、グループ内が緩んだ空気になっていた。公園が見える小さなイタリア料理屋でゆっくり話を聞くことにした。前菜を食べながらの話題の中心は早瀬の子供の話で、早瀬が子供中心の生活をしているのは如実であった。iPhone で子供の写真を五月女に見せながら愛おしそうに子供のことを話す早瀬に五月女は遠い昔の自分のことを思い出して思わず微笑んだ。

早瀬が頭の回転が速いのは相変わらずだった。仕事のことを聞いてもツボを心得た回答をする。そして早瀬なりに五月女を気遣って会話を進めているのもわかる。早瀬がもっと真剣に仕事に取り組んでくれれば、間違いなく会社にとってかけがえのない存在になると改めて五月女は感じた。彼女の能力ならばもっと要領よく業務をこなすことも出来るし、新しいことにチャレンジするのも出来るはずだと思った。そこで、現状の仕事のやり方に触れる前に早瀬のキャリアについての考え方や今後について訊ねてみた。

「うちの会社は働きやすいし、ずっと働くつもりです。今は子供のことが大事です。うちの子はアトピーもあって手が掛かるのもあります。保育園からの呼び出しもありますし、扁桃腺も腫れやすくて直ぐに熱が出るのです。時々一杯一杯になっているのですが、不妊治療をがんばって漸く出来た子供なので望むとおりの教育をうけさせたいし。出来ることは全部してあげたいのです。色々会社が用意してくれている仕組みが有り難くて、本当に助かっています。あの、皆さんにご迷惑をおかけしていることはわかっています。すいません。」

五月女がランチに連れ出した理由を早瀬なりにわかっているようだった。五月女はもう少し前向きに仕事に取り組まないかという趣旨のことを何層にもオブラートに包んで伝えてみた。頭の中で「強くいうとハラスメントといわれてしまうかも」という考えがよぎった。その結果、我ながらまどろっこしい話し方になっているのを感じていた。パスタをフォークで絡めながら早瀬は答えた。

「でも今の私にとっては家族の時間が一番大事なんです。すいません。残業も余り出来ないと思うし、中途半端に仕事をやるとかえって皆様に迷惑を掛けると思うのです。すいません。」

「すいません」を何度も何度も繰り返す早瀬に、五月女はどう対応して良いのか途方に暮れた。ここで強く言い負かしてしまったら、早瀬を精神的に追い込んでしまうかもと考えると怖くなる。しかし、一方で早瀬は五月女が余り強く言えないことは十分にわかっていて、ひょっとしたら、「すいません」で現状維持を続けようとしているのか。しかし、早瀬の仕事のやり方で部署の雰囲気は確実に悪くなっていることを五月女はここ数週間で感じ取っていた。

「私も二人の子供がいるし、早瀬さんの気持ちは誰よりもわかるつもりです。誰よりも応援しているつもりです。長女が生まれたときは、まだ旧恒仁電機工業の時だったし、全くのおじさん社会で、出産後も働くの？と真顔で言われたこともあったし。いまみたいに制度も整っていなかったし。

でもね、周りが助けてくれたからやってくることができたと思うのよ。どこかでお互い様の気持ちがないと、周囲もやれないのではないかしら。今、早瀬さんが断る仕事をみんな岡本君達がやってくれているのはわかっているよね？もう、かなり負荷がかかってしまっている。もう少し、周りのことを考えてもらえないかしら。私も一緒にやるから、もう少し彼らの負担を減らすことは出来ないかなあ。

勿論、お子さんが小さいときはフルパワーで働くのは難しいことはわかっている。そんなことを言っているのじゃなくて、中途半端にやるから迷惑が掛かるなんて考えなくて良いからもう少し前向きになって貰えないかな。」

五月女は何度も早瀬に仕事をもう少し前向きにやってくれないかと話した。そしてこのまま恒仁電機工業でキャリアを重ねていくのならば、今やっていることが必ずプラスになること。自分としては早瀬の能力をかっていること。会社として働く女性やワーキングマザーを応援していること。これらを誠意を込めて話した。早瀬は頷いて聞いていたが、今ひとつ納得していない様子であった。ランチについていたカフェラテを飲みながら、五月女はなんともすっきりしない気持ちでいた。

## 女性活躍推進の良いところ取り

その後 2 週間たった。早瀬の様子は今までと大して変わらないように見えた。現状では新たな仕事を割り振るような場面は未だなかった。日々の小さな仕事は気がついた者がやることで仕事自体は回っていた。

夕方、一人で作業している岡本にコーヒーをいれながら「どう？あなたが頑張ってくれているのはありがたいけど無理していない？」と訊ねてみた。岡本はコーヒーを飲みながら「ストレスは貯まってますけどね。でもまあ仕方ないですよ。私も骨折の時には迷惑を掛けたし。まだ若いですから大丈夫です。」と明るく答えた。五月女はほっとしながらも申し訳ない気持ちでいっぱいになった。二人で談笑をしていると中薗が外出先から戻ってきた。中薗はニコニコしながら話の輪に加わってきた。

「いやあ、なんか大変ですよ。でもお陰で最近ますます仕事の処理が早くなっちゃって。私。働いている感じがしますよ。うちの部署は一人は今は役に立たないですからね。逆境が人を育てるんですかね。そういえば早瀬さん、この頃ますます暗くなっていますよ。メンタルを病みかけ


90-18-5367

ているのではないですかね。『皆に悪いわ、子供ってどうして熱ばかり出すんだろう』ってばかりいっていて。大丈夫でしょうか・・・でも、女の人は良いですね。合法的に仕事を選べて。」

五月女は一気に暗くなった。さてどうしたものか。五月女は遠くに見えるスカイツリーを窓からぼんやりと眺めた。

sample

sample

不　許　複　製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立　2018.8 PDF