



慶應義塾大学ビジネス・スクール

管理職の中村、キャリアを振り返る

今年、管理職に昇進した中村 慶（44）は、どこか気が晴れない気持ちを抱えていた。望んでいた管理職昇進の願いも叶い、順風満帆の会社人生のはずだった。しかし、管理職としてマネジメントをどのように進めるべきか、そもそもマネジメントはどうあるべきなのかに答えが出せないでいた。上司や部下からも疎まれているという訳でも、自分の仕事のやり方が通用しないという訳でもない。ただ、上司との関係においても、部下との関係においても、うまく言葉には出来ないが、自分の感覚やイメージとのズレを多いように感じているのであった。今日は、そんなズレを強く意識させられる出来事を経験した。

もやもやした気持ちを抱えながら、椅子にふかく腰掛けながら今までの会社生活について一人振り返っていた。

新人時代

1996年に現在の会社に就職をした。バブル崩壊後、年々、大卒の有効求人倍率は下がり続けていた。入社をした1996年は、大卒の有効求人倍率1.08倍まで落ち込み、バブル崩壊後最低の数字を記録した年であった^[1]。企業が大量に一括採用をするから就職に困ることはないよ、と語っていた数年前の大学の先輩たちがうらめしく感じるほど、非常に厳しい就職事情であった。思い通りの会社に進むことのできた同級生も少ない中、自分は厳しい就職戦線をくぐり抜け、業界のリーディングカンパニーとして名を馳せるA商事に運よく入社をすることができた。厳しい面接を潜り抜け、誰もが知っている会社に入社できたことに、当時は、自らを誇る気持ちを持った。

不況で市場は冷え切っていると言われていたが、会社の状況は、いわゆる勝ち組企業として厳しい市況の中でも成長を続ける企業として注目をされていた。

^[1] 詳細は、巻末資料の図1と表1を参照

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の宗友良論（M40）が、林 洋一郎准教授の監修のもとに作成をした。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に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 © 宗友良論、林 洋一郎（2019年5月作成）

中村は、会社の花形であった営業一部に配属された。配属された営業一部は約 50 人が所属しており、管理職（部長）をトップに、15 人のマネジャーと役職はない、いわゆる平社員が 30 名ほど所属していた。加えて、数名の事務職が所属する部署であった。組織の構成はマネジャーのもとに 2 ～ 4 名の部下が付き、それぞれ 1 社を専属で担当するという組織体制が敷かれていた。最初は、X 社という比較的取引金額の多く、会社との関係性も深い企業の営業担当を命じられた。

最初の上司であった大山は、非常に厳しい人であった。終業間際に、翌日までに処理をせよと、大量の伝票を渡されたことがあった。また、ほぼ徹夜で仕上げた資料を一瞥しただけで突き返されてやり直しを命じられたこともあった。どこを直すかは自分で考えろといった理不尽な指示も珍しくはなかった。また、取引先との約束で少しでもミスをする、かなり強い叱責を受けた。一方で、上司は、厳しい市況の中でも、着実に成果を上げていた。そんな上司から仕事の進め方など学ぶことも多く、尊敬する気持ちもあった。入社してから数年は、上司に言われたことをしっかりとこなすことに集中した。苦しくても、上司に言われてことをやっていくことで成果に繋がることも多かった。そうした経験から、自分たちの仕事の進め方ややり方は、業界内でも優れた成果をあげられると自負心も芽生え始めた頃だった。

部内での人間関係は、仕事に留まらなかった。就業後の「つきあい」も、先輩や上司との関係を深めるよい機会であった。勤務中に仕事では厳しい上司も、仕事帰りに頻繁に開催される行きつけの居酒屋では親身に話を聞いてくれた。仕事中には褒められないが、飲み会の席では褒められることもあった。その時はとても嬉しかった。飲み会が盛り上がり、終電をなくし、朝までコースとなることもしばしばであった。朝まで飲み明かしても翌日何事もなかったかのように早く会社に行くことが美德とされており、翌日に持ち越すことなく時間通りに出勤することが、いわゆる、できる証であった。サウナや、カプセルホテルのポイントカードがどんどん溜まっていくのを見て、自分はいったい何をしているのだろう？ と冷静に疑問を持つこともあったが、こういう「つきあい」も働くことで得られる楽しさの一つであった。

マネジャー時代

マネジャー^[2]時代を振り返ると、10 年の間に、自分自身を取り巻く環境が年々変化してきことを強く感じる。

昇進時を振り返ってみると、入社 8 年目の 2004 年に、同じ営業一部でマネジャーに昇進をした。同期の中では一番乗りの昇進であった。自分では、新人時代から上司や先輩の仕事の進め方をしっかりと身につけてきていたことが評価されたのだと感じていた。また、自分が昇進できたこともうれしかったが、最初の上司も同じタイミングで管理職へ昇進した。チームから 2 人同時に昇進したことを通して、自分たちの仕事の仕方、成果が会社に認められているという気持ちになった。

^[2] 巻末資料 図 1 に A 商事の役職別の部下の数、キャリアパスを記載

昇進したときに受講した、新人マネジャー向けの社内研修は今でもよく覚えている。研修では、いわゆる初めて部下を持つ際の心構えについて教育をされた。その中でも2つのことが特に印象に残っている。1つ目は、部下の育成において、コーチングが重要視されたことである。部下には一方的に指示を出すのではなく、双方のコミュニケーションを大切にしなければいけないという点が終始強調されていた。2つ目は、ハラスメントについてであった。もともとよく耳にはしていたセクハラに加えて、パワーハラスメント、通称パワハラについて入念に指導が行われた。部下との関係の構築の仕方は自分が入社したときと、変わってきていることをつよく肌で感じた瞬間であった。

昇進当時、世の中の景気は依然として厳しい状況にあった。多くの企業が新卒の採用を絞っており、就職氷河期は継続していた。そして、一方で、会社の業績は堅調であり、リーディングカンパニーとしての立場を保っていた。

マネジャーとして、これまでと同じようにX社を引き続き担当し、リーダーの役割を任された。部下には、前から一緒にX社を担当してきた入社5年目の山田と、新入社員の佐藤が配置された。山田は、もともとX社との仕事を一緒に担当してきたこともあり、お互いに多くを話さなくても理解しあえる中であった。いわゆる、阿吽の呼吸で仕事を進めることができた。山田には、仕事上の多くの点で支えられた。一方で、新入社員の佐藤をどうやってマネジメントをすればよいか、頭を悩ますことが多かった。

この頃から会社の新卒の採用方針も少し変わってきた。経営人材、次世代のリーダーを募集という採用活動をし、個性を重視した採用を行っているらしいということは耳にしていた。それもあってか、仕事に対する意識は高かった。社内でのミーティング時にも、疑問に思ったことがあれば臆せずに質問を投げかけ、少しでも早く仕事の内容や進め方を身に付けようとする姿勢には感心させられた。特に、佐藤は、自分の意見を持ち、自分から何かを提案したいという気持ちが強く、私に対しても積極的に提案をしてきた。熱意もあり、提案自体も良いものが多かったのでいくつかのアイデアは、アドバイスをしながらX社に実際に提案するプランとしてまとめさせたこともあった。佐藤の作ったプランが、X社からも好評を得たこともあった。言われたことに従って仕事をするというより、経験が浅いにも拘らず自分の考えをはっきりと述べる態度に、自分の新人時代との彼我の違いを感じていた。一方で、期日をきって頼んでおいた伝票への入力といった仕事が終了していないのに帰ってしまったり、X社の担当者とちょっとした口論を起こしたりなど、手を焼くこともあった。その都度、注意はしているが、ハラスメントを意識してしまうと、注意をする際に非常に気を使う。指導に関しては、自分たちが入社した頃とは異なり、頭ごなしに怒ったり、自分で考えろといって突き放したりすることはできなかった。一方で、覚えるべきことはしっかりと教えなければとも思う。ハラスメントとならない厳しさとはどの程度なのか、頭を悩ませた。同期や同僚も似たような悩みを抱えているようで、部下に対して厳しく言わなければいけない場面はあるが、パワハラを意識するとどうしても躊躇をしてしまい、しっかりとした指導や育成が出来ているかについて自信がもてないということであった。このように部下との関係に一抹の難しさを感じてはいたが、X社との取引

は順調で、その規模も拡大傾向にあり、チーム内で成果を感じる機会は多かった。

取引拡大の契約ができた時や、仕事が一段落した時などに、部下へのねぎらいも兼ねて居酒屋に繰り出すこともあった。ただ、同僚によると、最近の若者は上司と飲みに行くことや、会社の人とのプライベートでの関係を構築するなどの「つきあい」を避けたがる感じだと聞いていた。はたして誘ってよいものなのかと思案をしたり、飲みに行っても部下たちの顔色がつつい気になったり、帰宅時間までが気になってしまった。

一方、上司との関係は、昇進前と変わらず良好だった。マネジャー時代には3名の上司を経験したが、とくに1人目、2人目の上司との関係は良好であった。仕事でアドバイスを求めた際も、自身の豊富な経験を基づいた的確なアドバイスを貰うことができたし、頼れる上司であった。また、上司からの指示も明確で、自分に求められている働き方も明確であったので仕事が進めやすかった。また、上司とは、入社した当時に比べれば頻度は減ったが仕事後飲みに行ったり、休日にゴルフを楽しんだりしていた。

先に述べたように、昇進当時の会社業績は堅調であったが、ライバル企業が新商品をヒットさせシェアを拡大したり、新興企業がITを活用した新しいサービスを提供することで急成長していたりと、市場は大きく変化をし始めていた。こうした市場の変化を受けて、社内では、変革！新しいことへのチャレンジ！といった号令が飛び交っていた。それを受けて、3人目の上司からは、新しいビジネスモデルについて提案をせよといった指示が頻繁に出された。しかし、上司からは新しいビジネスモデルをどのように生み出すか、どのような方向性を打ち出していくかについてより具体的な助言は相変わらずほとんどなかった。いわゆる丸投げに近い感じであった。同時に、具体策をすぐに提案できない自分に対しても歯がゆかった。上司に具体的なアドバイスを尋ねてもよいと思うのだが、どうしても盾をつくような気がして切り出しにくかった。一方で、会社の業績は必ずしも悪くないのだから、今までのやりかたを踏襲することも大事で、新しいビジネスモデルばかり追求することに疑問を感じることもあった。今、振り返ってみると、部下との関係など社員同士の人づきあいのあり様に変質しつつある状況下で、新しいビジネスモデルへのチャレンジを進めなければというプレッシャーにさらされて、上司も自分も結構ストレスを感じていたかもしれないと、振り返ってみると思い出される。

マネジャー時代の10年の間に、一緒に働く部内の人員構成は少しずつ変わっていった。一緒に働く仲間は正社員だけではなくなった。契約社員、パート、他企業からの出向者など様々な雇用形態の人と仕事をするが多くなった。また、女性社員の比率も自分が入社した頃に比べて増えてきた。そのせいか育児のための時短勤務者も増えていった。同時に、入社から5年以内にやめてしまう社員が増えていた。とくに3年目までの離職率が上がっていた。一方で、自分たちの同期の多くはまだ働いている。マネジャー時代は、雇用体系、働き方、キャリアに対する考え方が大きく変わり始めた時期であったなと思い起こされる。

管理職時代

2018年に管理職に昇進したが、同期の中でも早いタイミングであった。元々いた営業一部を離れ、営業四部という、50名ほどが所属する新規取引先開拓が中心の部署に部長として配属された。会社内の注目度も高い、比較的新しい部署への異動ということもあり、配属通知を受けたときには背筋が伸びる思いであった。

昇進時の研修では、多様な人材をマネジメントすることの重要性や、イノベーションについてなど現状の仕事の進め方を変革する重要性が説かれた。また、管理職研修では、会社がこのまま安定した地位を保つことができる保証はない、状況の厳しさに危機感を持つ事、コンプライアンスの重要性が高まっていること、ダイバーシティの推進、働き方改革の推進といったことが強調されていた。管理職の心構えとしては、部下の能力を最大限に伸ばすための指導、面談を積極的に行うべきである。部下のことをきちんと理解するためにこちらが部下の目線に合わせる、部下の立場に立って考えることが重要であると繰り返し話されていた。この点はとても印象的であった。

管理職となると、上司との関係性も変化をしてきた。まず、管理職になったことで、経営陣と話をすることが増えてきた。ただ、上司からの指示は、相変わらず変化を先取りせよ、前例に捉われないイノベーションな取り組みを提案せよといった抽象的なものが多く、やはり何をすべきかの具体性には乏しかった。自分の性分として、指示はもっと具体的に要望を上長に主張することが憚られ、話し合いはいつも生煮えになってしまう事が多かった。

また、管理職となって部下との関係も大きく変化した。営業四部の所属者のリストを渡されたときに、部下の数が一気に増えたと感じたと同時に、部内のメンバー構成の多様さに驚いた。さらに、以前、人事担当と話をした際に、今後、海外の留学生を中心に採用を強化するという話を聞いたことを思い出し。今後、増々メンバーの多様性は増すだろうと思われた。

就任後早々に、部下全員と面談を行い、みんなが何を考えているのかについて真摯に耳を傾けることを始めた。ちゃんと部下の話に耳を傾ける管理職であると知ってもらい、部下の信頼を得ようとした。面談を通して、部下たちの動機づけを高めようと考えた。しかし、いざ全員と面談を行ってみると、1人10分～15分ほどしか時間はとれず、正直十分な面接とは言えなかった。しかし、会話をすることが大切で、関係構築の第一歩と考え、半年に1回ずつ行った。短い時間でも話を聞いてみると仕事に対して求めていることや価値観やモチベーションも十人十色であった。総じて感じたことは、うまく表現できないが、昔と比べて部の絆やチーム力のようなものが弱まっているような印象をぼんやりと持った。

今日の出来事

今日、部内のミーティングが行われた。そこで、先日上司から受けた指示事項を部下に伝えたところ、入社10年目のマネジャーから、なぜそれをする必要があるのかという反論にあった。上司から受けた指示は、確かに手間がかかる割には、成果に繋がるかどうかはわからないような指示であった。私自身も、果たしてこれをやるのが部にとって、そして会社にとってプラスになるかはわからないと思っていたが、上司からの指示であったため、深く考えずに部下に指示をした。しかしながら、マネジャーからの指摘は、的を射ており、正直うまく指示通りに従うことの必要性を説くことができなかった。

自分たちが同世代のときに、管理職に、反対をすること、ましてや指示に従わないということを考えるようになった。そのような人もいたかも知れないが、自分にはあまりない発想であり、上司が言うのであればという感覚が強かった。

長時間労働の是正を推進する立場でもあるので、定時に帰宅しようと席を立ったところであった。入社5年目の鈴木から声をかけられた。ちょっとお時間をいただけないでしょうか、相談があるということであった。鈴木は、若手の中でも優秀な人材であると評判で、業務態度も勤勉であり、チームのメンバーとも良好な関係を気づいている印象の社員であった。事実、管理職への就任後に行った面談での印象も非常に好感を持っていた部下であった。話を聞いてみると、今の会社をやめて、転職をするか悩んでいると打ち明けられた。具体的には、自分のキャリアを考えたときに、このままこの会社にいることが良いのかどうか迷っているということであった。会社への不満があるのか尋ねたところ、むしろ、待遇も、職場環境にも不満はなく、会社への愛着もあるとのことであった。転職の最大の理由は、今の会社に所属し続けことが自分にとってプラスなのかどうか分からない。今後の長いキャリアを考えると転職市場で有利な20代のうちに、複数の組織で働き自分の経験やスキルを磨いていくべきではないかと迷っているということだった。自分が5年目のときには、あまり考えられないことであった。色々な意味でなんと返答すればよいかわからず戸惑う出来事であった。

今までの自分の考え方、仕事の進め方、マネジメントの仕方は正しいのだろうか？ 職場の多様性はますます高まっている。マネジメントに正解はないことはわかっているが、果たして自分はどうにマネジメントを行っていくのが良いのだろうか？ また、自分自身がこれからどのようなキャリアを歩むべきなのか？ という問題についても、漠然とした不安が頭から離れない。所属する会社の管理職として、そして、一人のビジネスパーソンとしてちょっとした壁に直面をしていると感じた一日であった。

巻末資料

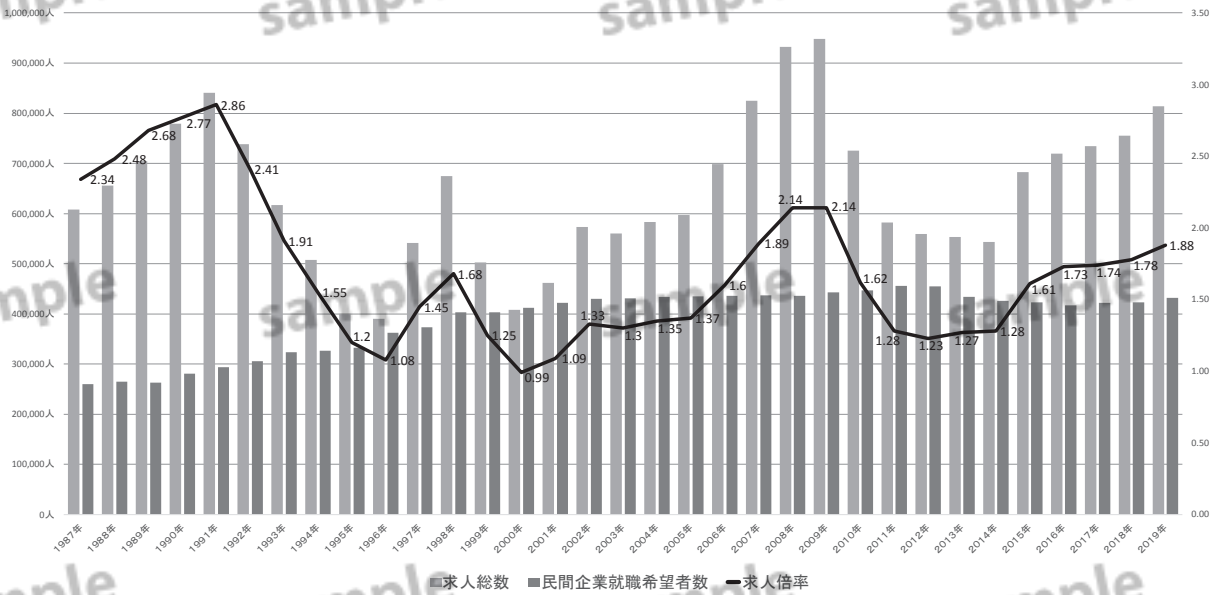


図 1：1987 年から 2019 年の求人総数，民間企業就職希望者数，求人倍率の推移
(リクルートワークス研究所（2018）の資料を基に筆者が作成)

表 1：1987 年から 2019 年の各年における求人総数，民間企業就職希望者数，求人倍率
(リクルートワークス研究所 (2018) を基に作成)

	1987年 3月卒	1988年 3月卒	1989年 3月卒	1990年 3月卒	1991年 3月卒	1992年 3月卒	1993年 3月卒	1994年 3月卒	1995年 3月卒	1996年 3月卒
求人総数	608,000人	655,700人	704,100人	779,200人	840,400人	738,100人	617,000人	507,200人	400,400人	390,700人
民間企業就職希望者数	259,500人	264,600人	262,800人	281,000人	293,800人	306,200人	323,200人	326,500人	332,800人	362,200人
求人倍率	2.34	2.48	2.68	2.77	2.86	2.41	1.91	1.55	1.20	1.08

	1997年 3月卒	1998年 3月卒	1999年 3月卒	2000年 3月卒	2001年 3月卒	2002年 3月卒	2003年 3月卒	2004年 3月卒	2005年 3月卒	2006年 3月卒
求人総数	541,500人	675,200人	502,400人	407,800人	461,600人	573,400人	560,100人	583,600人	596,900人	698,800人
民間企業就職希望者数	373,800人	403,000人	403,500人	412,300人	422,000人	430,200人	430,800人	433,700人	435,100人	436,300人
求人倍率	1.45	1.68	1.25	0.99	1.09	1.33	1.30	1.35	1.37	1.60

	2007年 3月卒	2008年 3月卒	2009年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2013年 3月卒	2014年 3月卒	2015年 3月卒	2016年 3月卒
求人総数	825,000人	932,600人	948,000人	725,300人	581,900人	559,700人	553,800人	543,500人	682,500人	719,300人
民間企業就職希望者数	436,900人	436,500人	443,100人	447,000人	455,700人	454,900人	434,500人	425,700人	423,200人	416,700人
求人倍率	1.89	2.14	2.14	1.62	1.28	1.23	1.27	1.28	1.61	1.73

	2017年 3月卒	2018年 3月卒	2019年 3月卒
求人総数	734,300人	755,100人	813,500人
民間企業就職希望者数	421,900人	423,200人	432,200人
求人倍率	1.74	1.78	1.88

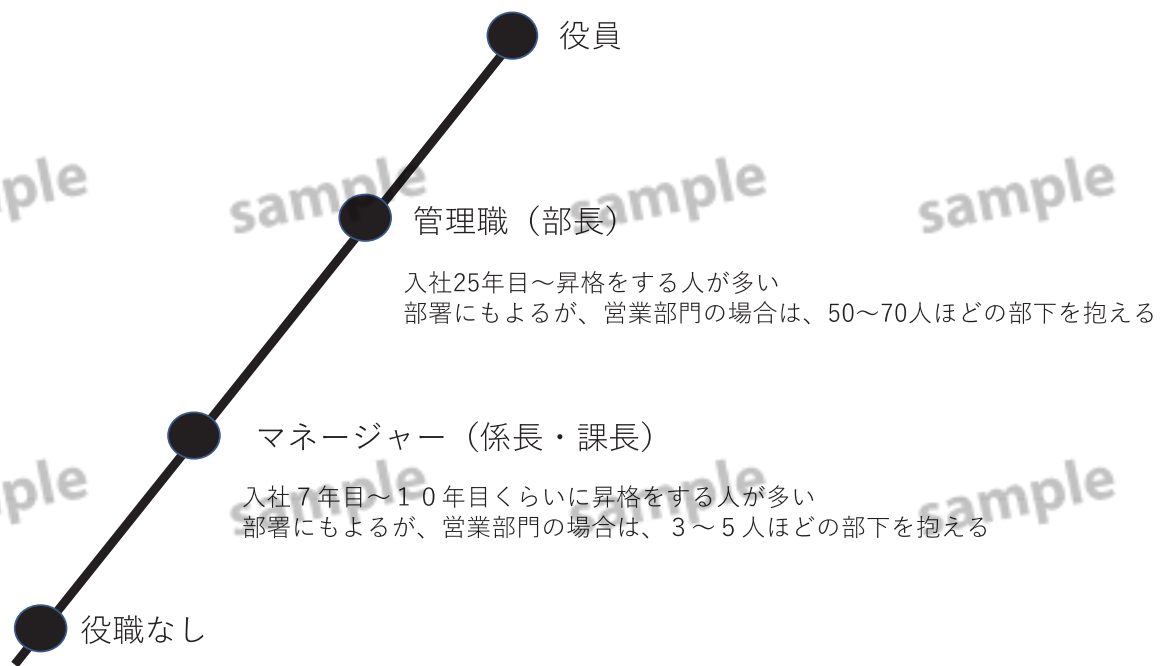


図2：A 商事のキャリアパスイメージ

参考文献

リクルートワークス研究所（2018）. 第35回ワークス大卒求人倍率調査〈2019年卒〉

Retrieved from http://www.works-i.com/pdf/180426_kyujin.pdf (2018年4月26日)

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
