



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# はつらつ生協 岡橋祐理 —新任マネージャーの悩み—

岡橋祐理は はつらつ生協 宅配事業企画部営業企画課イベント企画チームのマネージャーに着任した。岡橋は大学卒業後、総合職採用としてはつらつ生協に入協して共同購入配送センターに5年、その後センターの拡大営業4年、宅配営業企画課に異動して4年務めた。このチームは企業や役所や商店街で行うイベントに組合員拡大のためのブースを出展するための営業を行っていた。前任者との引き継ぎが一通り終わり、岡橋は初めて自分のチームのメンバーについて観察する余裕が出てきた。自分の下に部下が5人（正規4名、パート1名）いた。赴任してきた当初から気になっていたがどうもこのチームは上手く回っていない気がする。何が原因なのか岡橋は早急に突き止めたいと思っていた。

### 岡橋祐理

岡橋祐理はその地方の私立大学の社会学部の出身で、はつらつ生協には新卒の総合職で入協している。

「父は市役所に勤めています。母は看護師です。小さな頃から一生働くのが当たり前という環境で育ちました。大学の時に3年間、近くのスーパーでアルバイトをして、接客業はいいなと思っていたので、百貨店やスーパーなど小売業に進みたいと漠然と思っていました。私が就職活動を行っているとき、はつらつ生協は大々的に女性総合職の積極的活用という方針を打ち出していました。小さい頃から生協の宅配やお店の商品で育っていましたから、生協への就職は第一希望でした。」

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目吉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（2021年1月作成）

自分の昇進について、岡橋の考えは以下である。

「はつらつ生協では世代交代が進んでいるので、そういう意味ではラッキーな時期に入社しているなと思います。世の中も女性活躍推進の流れがありますし。一方で同期の男性と比較したら昇進も遅い方だと思います。男性の同期の一部はもう課長や店長になっていますし。なんやかんやいっても生協は男性社会ですから、女性に大変な仕事はさせられないという側面はあると思います。実際、体力勝負の業務も多いですからね。まあ、この時期に昇進できたことの方が嬉しいので、他との比較はどうでも良いと思っています。将来ですか？勿論いけるところまで行きたいと思っています。必要とされる限りは全力を尽くしたいと思っています。」

「今まで、私はムードメーカーでした。幅広く経験させて貰ったし、自分の経験を皆と共有することでよいチームをつくれればと思っています。」

岡橋は初めて自分が指揮を執るイベント企画チームを働きやすい明るい場所にしたいと考えていた。部下とのコミュニケーションを密接にすることが重要と思った岡橋は、着任直後から自分から積極的に部下と話す時間を作り、時には昼食に行ったり、飲みに行くようにしていた。女性上司を迎えた時に、多くの部下が違和感を持つことを過去の経験や数少ない女性課長の先輩から聞かされていたこともあり、気にかけていた。それは仕方がないこととして、自分のやり方でチームや課を活性化し、成績を上げたいと思っていた。自分が失敗することで後に続く女性の職員が不当な評価を受けるのが嫌だったし、今後の自分のキャリアとしてさらなる昇進を意識するようになっていた。

## はつらつ生協

生協とは生活協同組合のことである。消費者一人一人が出資金を出して組合員となり共同で運営し利用する経済組織である。農林水産業・購買・金融・共済・就労創出・福祉・医療・旅行・住宅など様々な種類があり、事業収益は33兆9,000億円とされる。組合員から得た出資金は、宅配や店舗の運営などに活用され、組合員はこれらのサービスの利用が出来る。

はつらつ生協は12年前に、その地域の3つの生協が合併して誕生したいわゆる地域生協である。地域生協は地域で宅配や店舗を通じて商品やサービスを組合員に提供する。

その商圏は広く、県庁所在地のある都市部を中心に県の全体をカバーしていた。有機農産物を中心に独自の取組みをしていることで有名で、特産品を加工して使ったソースやたれ、ドレッシングは生協の大ヒット商品として時々地元マスコミにとりあげられていた。

一方で、地域はご多分に漏れず人口減少の流れの中にあった。県内には大手電機メーカーの工場がいくつかあったが撤退するという噂が常につきまとっていた。

急速に高齢化が進んでいる地域であり、宅配をする生協のニーズは多くなっていると考えられていた。一方ではつらつ生協では、人手不足が深刻化している現状があった。

5

## 営業企画課

営業企画課長の八巻謙二郎は47才のベテランで大学時代から大学生協でアルバイトをしていたという生え抜きだった。八巻は良くも悪くも生え抜きの人で、生協に対する想いは人一倍強かった。体育会系の性格で「なんとかなる。がんばれ」が口癖の熱血型の上司であった。しかし、上層部から求められる女性部下の育成については「女性にきつい仕事をさせられないから」と弱音を時々吐くように、本人自身もどうして良いのかわからない状態であった。新人達も自分の若い頃のような態度か反応をしないことが多く、自らのリーダーシップに悩んでいた。

10

## グループメンバーの素顔

岡橋は様々な折りをみて、自分のメンバーとコミュニケーションをとり彼らの本音を聞き出そうとしてきた。次に示すのが、それらの会話で特に岡橋の印象に残ったものを再現したものである。

15

☆木下満里奈（女性 26才 新卒 宅配センター3年 営業企画2年目）

岡橋 「今、一番困っていることは何？せっかく女性同士なんだからなんでも言って。」

木下 「そうですね、うーん。やっとやりたかった営業企画に来たのにいろいろ上手いきません。企業や自治体のイベントに出展をさせてもらえるようお願いに行っているんですけど、色々悩みも多いです。若いからか話をまともに聞いてもらえなかったり、訪問先が違ってグループ会社で担当者が同じだったりして、穴守さんと結局行くところがかぶったり……穴守さんは確かに先輩ですけど、私の方がイベントの情報収集とか各地域の食の特徴とかを勉強もしているし、負けていないと思います。

20

25

私が一生懸命、企画を考えたのに、それをさっと横から実行してポイントにするのが上手いんです。担当の方も何故か穴守さんが行くと穴守さんのペースに巻き込まれてしまい、八巻課長は穴守さんがお気に入りだし。男の人はトクだなあと思うことが多いです。イベントをやって下さる方ってこの地域だと自治体が多いですし、担当も年輩の男性だから、どうも私よりも穴守さんと話したがるんですね。

30

八巻課長に新しいアイデアをいっても、前にやったけど難しかったなどと言われて却下されてしまっ。却下する理由を教えてもらえないことも多いです。現状を変えたくないのではないですかね。なん

だか時々別の仕事もいいなって思うこともあります。」

☆穴守大輔（男性 31歳 宅配センター5年（サブリーダー1年）営業企画5年目）

岡橋 「仕事で気をつけていることは何ですか？」

5 穴守 「何度も取引先に通って担当者と話ことです。そして、企画や試食などもイベントの内容や人員の状況にあったものを提供すること、これにつきると思います。他の人は色々と自分の企画やアピールしたい商品を押し付けてあまり先方の話を聞いてない印象があります。こだわりもわかりますけど、そのイベントの雰囲気にあわないものを無理に勧めるのはどうかと思うんです。基本をもっと大切にすべきだと思います。」

10 岡橋 「穴守さんはよく木下さんに色々教えてあげているみたいだけど、2人で話している中で何か気になっていることとか、こうしたら良くなるんじゃないかというような意見はないですか？なるべく皆が居心地よく働いてもらえるように私としてはしたいんだけど。」

穴守 「うーん。意見というほどのものは……。木下さんはよくやっていますがまだ経験が浅いですね。仕方がないことかもしれませんが、後は特に……。若い人同士と言ってもねえ。彼女、企画やアイデアを出してくるんですけど、イベントに応援に来てくれる宅配センターも人手不足なのに繁忙期に企画を詰め込んだり、人手のかかることをしたがつたり、現場の負担を考えるとどうかなあって思うんですよ。全体がよめてないかなあ。」

☆大澤裕一（男性 40歳 中途採用 宅配センター4年 宅配紙面編集3年 営業企画3年目）

20 岡橋 「何か困っていることはありますか。」

大澤 「人数が少ないところで仕事が多いので、皆手一杯です。なかなか終って帰ることができません。それに、誰か休むと援軍に行かなくてははいけませんし。課内の書類の作成の他に、毎週の部全体の会議のための書類作成があります。これが結構時間がかかります。全く、自分の成績とは関係ないのですが、この部署に異動して2年が経つ今、もう少し一つ一つの業務を見直す努力が必要であると、感じるよう  
25 になりました。仕事の効率化がなされるべきだと思う。」

多くの人が早く帰れないという実情があるでしょう。最近是他部署のトラブル対応にまきこまれることも多いし。まあ、営業企画だから仕方ないのですが。トラブル対応の夜のミーティングが開かることが最近多かったので、へとへとです。

30 結局、余っている仕事は自分がやらなければならないし。その点を課長に相談しても、組織の問題にもなるのでまったく変わらないです。人員を増やして欲しいといい続けているのですが。」

☆宇佐伸一郎（男性 27才 宅配編集部の後、営業企画2年目）

岡橋 「宇佐さんはずっと本部ですね。色々な部署とやりとりをしていると思うけれど、このチームはどうですか。」

宇佐 「楽しくやっています。ともかく仕事量が多いので融通合っています。穴守さんも、木下さんもよく気がついてやっていると思います。まああの二人はいつも喧嘩しているけれど。しかし、若手だけで仕事を廻しているという今の状態はどうかと思います。課長にいわせると、この課は昔からこうやってきたというけれど、なんだかなあと思います。キャリアって言うことを考えるとこの生協でこれ以上いても、自分が成長する気がしないです。

牧園さんはどんなに忙しくても、きっちり定時で帰ります。子どもが受験生だからということですが。奥さんはナースで、夜勤があるので彼が塾の送り迎えを担当しているそうです。そのしわ寄せが他の人にまわってきています。ベテランだから彼には誰も何も言えないし。妙に細かいことを知っているし、仕事自体は堅実なので、重宝といったら重宝なんですけれど。牧園さんが帰った後、遅くまでやっているとなんかなあ、って思います。

大澤さんにも負荷がすごくいって、倒れてしまわないか心配です。」

☆牧園俊之（男性 55歳 宅配センター 商品バイヤー等を経て宅配営業企画10年目）

岡橋 「牧園さんはこのチームはどう思われますか。チームについて何かコメントや助言などを頂けたらと思います。」

牧園 「どんどん岡橋マネージャーの好きなようやったらいいじゃないですか。一生懸命なのはいいと思いますよ。これからは女性の時代ですからね。私はもうここは長いですから。いい職場だと思いますよ。ワークライフバランス、これからの時代はこれが一番大事です。体を壊したら元も子もありませんからね。」

☆木下由美子（女性 48歳 パート 宅配営業企画13年目）

岡橋 「木下さんはよくやって下さって有難いです。パートより少し上の、例えば契約社員になるつもりはないですか？」

木下 「私はパートなので、難しいことはあまりやりたくないです。今までやってきたこと以外チャレンジするのはちょっと……。パートですから。こどもも中学生でお金がかかりますし。すいません。残業も余り出来ないと思うし、中途半端に新しい仕事に手を出すと皆様に迷惑を掛けると思うのです。やるならきちんとやりたいので。すいません。別に正規職員にすごくなりたいたいということもないですし……。今のままで十分という気持ちもあります。」

チームメンバーと話し合う内に、何か大きな爆弾を抱えているのではないかと日々感じるようになった。

皆が疲れており、考え方もまちまちである。チーム内には一筋縄ではいかないものが横たわっていることを感じた。

岡橋は夕方のおフィスを見渡した。忙しそうに働いている3人を横目に「お先に失礼しまーす」と帰って行く牧園の姿が目に入った。窓から夕日が差し込んでいた。

5

10

15

20

25

30

## 資料

### 厚生労働省「消費生活協同組合」

#### 消費生活協同組合（生協）とは

消費生活協同組合（生協）とは、消費生活協同組合法（昭和 23 年法律第 200 号）に基づいて設立された法人で、同じ地域（都道府県内に限ります。）に住む方々、または同じ職場に勤務する方々が、生活の安定と生活文化の向上を図るため、相互の助け合いにより自発的に組織する非営利団体です。

#### 組合の原則

消費生活協同組合は、消費生活協同組合法により、次のような原則が定められています。

- 一定の地域又は職域による人と人との結合（相互扶助組織）であること
- 組合員の生活の文化的経済的改善向上を図ることのみを目的とすること
- 加入・脱退が自由であること
- 組合員の議決権・選挙権が平等であること
- 組合の行う事業は、組合員への最大の奉仕をすることを目的とし、営利を目的として行ってはならないこと
- 組合員以外の者は事業を利用できないこと
- 特定の政党のために組合を利用してはならないこと

#### 組合の事業

組合が行うことのできる事業は、次の通りです。

- 生活に必要な物資の供給事業
- 医療、食堂などの協同施設の利用事業
- 火災、生命、交通災害などの事故に対し、共済金を給付する共済事業
- 生活の改善と文化の向上を図る事業
- 医療、福祉に関する事業
- 組合事業に関する知識の向上を図る事業

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

---