



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 新卒社員 藤谷美咲の憂鬱 (A)

#### — 大学時代：「経営組織論」の授業 —

「経営組織論、面白そうなんだけど1限かぁ・・・」

藤谷美咲は、ため息まじりに独り言をつぶやいた。美咲は、北関東にあるY大学経営学部の3年生である。

“3年後期にもなって、1限の授業ってきついわぁ”

内心そう思いながら、友人の白石あかりにLINEで相談してみた。

美咲：「後期の経営組織論、興味あるけど1限」

あかり：「それ思った。でも会社入って役立ちそう？」

美咲：「人とかチームとか勉強しておくといいかも」

そんなやりとりの後、2人は専門科目の1つ経営組織論をとることを決めた。

経営組織論のシラバスの概要には、「組織の中で、他者や集団・チームとうまく付き合うための理論と実践の知識を修得する」と書かれてあった。キーワードの中に、キャリアと学習、リーダーシップ、チームワークなどの言葉が並んでおり、身近な感じがあった。

Y大学では、3年次から専門ゼミが始まるが、美咲とあかりの2人はマーケティングのゼミに所属していた。専攻分野とは異なるが、3年生になり就職活動を控えて、会社の中の人やチームに関する予備知識を持っておきたい、2人はそんな思いで経営組織論の授業をとることにしたのだった。

本ケースは、高木晴夫著『プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ』（かんき出版、2013および2020年）をもとに、クラス討議を通じて「配るマネジメント理論」について理解を深めることを狙いとして作成された。同書の著作権は高木晴夫が有している。本ケースを作成したのは高木晴夫・菅野雅子である。なお、ケースに登場する組織と人物の名称は架空のものである。

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 © 高木晴夫、菅野雅子（2021年8月作成）

## <経営組織論の授業が始まった>

後期となり、水曜日1限の経営組織論の授業が始まった。第1回の授業で、教員の杉田典子は次のように自己紹介した。

「私はこの大学に来る前は、民間のコンサルティング会社で、クライアント企業の人事制度の仕組み  
5 を作ったり、それがうまく回るようにサポートしたり、人材育成のご相談にのったりするコンサルティングの  
仕事をしていました。

まあだいたいどんな会社も、どんな職場も問題だらけで、日々が問題解決の連続です。でも、組織  
やチームの中でどんな問題が起こりがちか、それにどう対処したらいいかということをやめシミュレーショ  
ンしておけば、実際に問題に直面した時に慌てずに対応を考えることができます。この授業では、  
10 組織行動学をベースに皆さんが会社に入って経験するだろう様々な組織の現象について、一緒に考え  
ていければいいなと思っています。よろしくお願いします」

経営組織論全15回の授業は、「第1回 会社で働くということ」「第2回 入社と組織社会化」「第3  
回 組織の中のルールと自律性」...というように会社に入ってから経験するだろう順番に、人や組織の  
15 テーマで進んでいった。講義に加えて、統計データや実際に職場で起こった事例等をもとにグループ  
で話し合いをしながら、理解を深めていく組み立てになっていた。

3年生になって、様々な就活セミナー、企業説明会、インターンシップ、OB・OG訪問などを経験  
する中、美咲は経営組織論の授業で学んだことをリンクさせながら考えさせられることが多かった。

“この会社の人事の人、若い人にも責任ある仕事を任せるからやりがいがあるって言っているけど、  
20 知識やスキルもないうちから責任ある仕事を任せるってどういうことなのかなあ。上司のフォローや教育は  
十分にあるのかな・・・”

“チームワークが良いとか、お互いに助け合う風土って言ってるけど、違う意見が言いにくいとか、異  
質なものは排除されるとかそういう雰囲気はないのかなあ・・・”

などなど、美咲は人や組織に対する好奇心がいろいろとわいてきた。

## <「配るマネジメント理論」：①マネジャーの主な仕事とは>

授業も後半の第12回まできた。この日のテーマは「マネジャーの仕事」。杉田は授業冒頭に説明を  
始めた。

「今日のテーマは“マネジャーの仕事”です。皆さんも、会社に入ったら管理職になって活躍する時  
30 があるでしょう。一般には課長以上が管理職、つまりマネジャーと言われる人々ですが、その手前でも  
小さなチームをマネジメントしなければならないことはたくさんあります。プロジェクトとか委員会活動のリー  
ダーだったり、課の下にある係とか、案件ごとに作られるスモールグループのリーダーだったりね。今日

のテーマは、必ずしも管理職じゃなくても、会社に入ってチームを動かすという時にとても役に立つと思います。

もちろん今の段階でも、アルバイトリーダーだったり、サークルのリーダーだったりする人もいますが、何らかのチームを任された時に役立つでしょう」

杉田は続けた。

「さあ。では、優れたマネジャーになるためには、どうしたらいいと思いますか？

今日はそんな問いに答える、“たった一つのこと”を学びます。それが“配るマネジメント理論”です。この理論は、組織行動学の第一人者である高柳健一郎先生が提唱されたものです。

私も一応リーダーシップやマネジメントは自分の研究領域なので、いろいろな理論を学んできましたが、この“配るマネジメント理論”に出会った時に、マネジメントに不可欠な要素がたった一言の“配る”という一言に集約されているのに感銘を受けたんです。シンプルでわかりやすく、しかも実務的にも腑に落ちる。クライアント先や自分の所属する組織で起きる問題は、この配るマネジメントができていないからだ！ってすごく思いました。

今日は講義とグループワーク中心で理論の概要を学んでいきます。最終回の第15回にケースを検討してさらに理解を深めます。ケースと予習設問は今日お渡しします」

杉田の授業は、講義とグループワークの組合せというオーソドックスな形態だったが、時々ケース教材を使った討議授業も設けられていた。ケースを使う授業の際は、だいたい2～3週間程度前にケース教材と予習設問が配布された。

今日は講義とグループワーク中心の回で、杉田はスライドを示しながら、次のように説明した。

## マネジメントの主な仕事

1. 部門目標の達成
2. 部下への仕事の割り振り
3. 部下の教育・育成
4. 部下の動機づけ

出所：『プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ』

「マネジメントの主な仕事は、このスライドにある4つですが、皆さんはこの中でどれが一番重要だと思いますか？」と投げかけた。

何人かを指名した後、「これらの仕事をやり遂げるためには、関わるメンバーの動機づけが最も大事です。どうしてマネジャーはメンバーの動機づけをしなければならないと思いますか？ 少し個人で考えてみて、そのあとグループで話し合ってみてください」

### <「配るマネジメント理論」：②マネジャーは何を配るのか>

続けて杉田は、次のように問いかけた。

「では、マネジャーはメンバーの動機づけのために何をしたらよいでしょう？ その鍵が“配るマネジメント理論”の中にあります。配るって、いったい何を配ればよいのでしょうか？」

杉田は次のスライドを示した。

## マネジャーが部下に配る情報

1. 状況情報
  - ・会社やチームは現在どのような状況であるか
2. 方向性情報
  - ・会社やチームはどちらの方向性に向いているか
3. 評価に関する情報
  - ・やっている仕事は上司や顧客にどのように評価されているか
4. 個別業務情報
  - ・個々の業務の手順・手続き・ルールなどの情報
5. 気持ち情報
  - ・感情をコントロールし、相手への配慮をもって心を配る

出所：『プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ』

「マネジャーは、人員配置を考えて、部下に仕事を割り当てて、仕事に必要な指示や命令、情報、予算などを配らなければなりません。つまり、人、仕事、情報、お金などを配るわけですが、その中で最も重要なのが“情報”です。なぜかという、情報を配るということが部下の動機づけに密接にかかわっているからです。

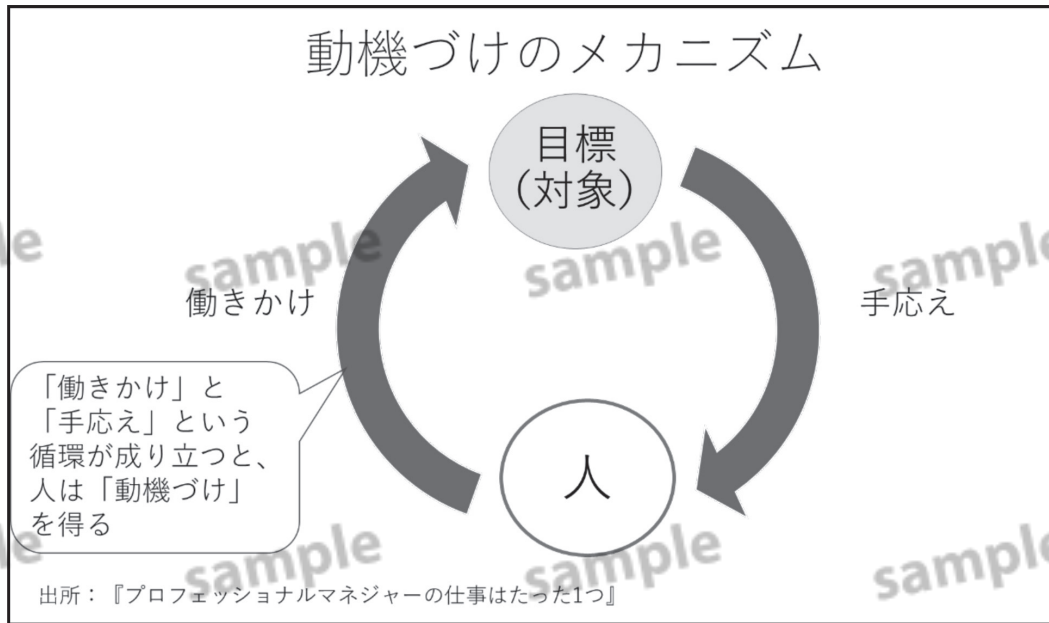
どんな情報かという、スライドに示した5つの情報です。まず1番目は・・・」、杉田はスライドに沿って具体例も含めながら順番に説明していった。

「ではどうしてマネジャーがこれらの情報を部下に配ると、部下は動機づけられるのだと思いますか？」と問いを投げかけ、次のグループワークに誘導した。

<「配るマネジメント理論」：③動機づけのメカニズムを知る>

杉田は、部下の動機づけについて説明をした。

「部下の動機づけを考える上で、私たちは、そもそも人間の動機づけのメカニズムがどうなっているのかを知っておく必要があります」と言って、次のスライドを示した。



「例えば、Aさんという社員がいたとしましょう。Aさんが自分の仕事に対して何らかの“働きかけ”を行うと、仕事から何らかの“手応え”が戻ってきます。仕事がうまくいけばプラスの手応えが得られ、そのやり方を継続しようという動機づけが高くなります。逆に、うまくいかなければマイナスの手応えが戻ってきて動機づけが下がりますが、その失敗から学んで、やり方を改善しようとします。すると再び動機づけが上がります。

ですから、手応えがプラスだろうとマイナスだろうと、“働きかけ” → “手応え”という循環さえ成立していれば動機づけは上がる、ということになります。仮に、何か働きかけをしてもその手応えを得られなければ、人間は動機づけを失います。

例えば皆さんも、期末試験に向けて一生懸命勉強したとして、それが良い成績になって返ってきたり、先生から良い着眼点ですというフィードバックがあったり、自分なりに考えが深まったりすれば、ヨシという気持ちになりますよね。それが手応えです。でも逆に何の手応えも得られなかったら、やる気が持続しませんよね。

部下の動機づけを考える際には、まずこの大事な前提を踏まえておいていただきたいのです。動機づけ理論もいろいろ学んできましたが、これはすごくシンプルでしょう？」



<「配るマネジメント理論」：④上司が配るもう1つの要素>

杉田はスライドを送りながら、さらに続けた。「この“働きかけ”→“手応え”という循環を回す上で、重要な要素が1つ加わります。それは“認識を配る”ということです。

5 どういうことかという、人は主体的に動くために、次のスライドにあるような4つの疑問を持ち、それを理解し、結論を得ようとする、つまりこれらに関する“認識を得たい”と思っています。逆に言えば、人はこの4項目に関する認識を得られないと主体性を失っていくのです。まず、このことを理解する必要があります」

人が主体的に動くために必要な4つの認識

10 1. なぜその仕事を担当するのか

⇒これがわかると、部下は組織の中で自分の仕事が「求められている仕事」とわかります。

2. どんな状況で、それがどんな意味を持つのか

⇒これがわかると、部下はその情報を使って、「組織全体の中で自分の位置づけ」がわかります。

15 3. その仕事はどう評価されるのか

⇒これを理解すると、部下は「自分の仕事の価値」がわかります。

4. 上司は何を考えているのか

⇒これを部下に伝えると、「上司が自分を役立ててくれて、育てようとしてくれている」ということを部下は知ります。

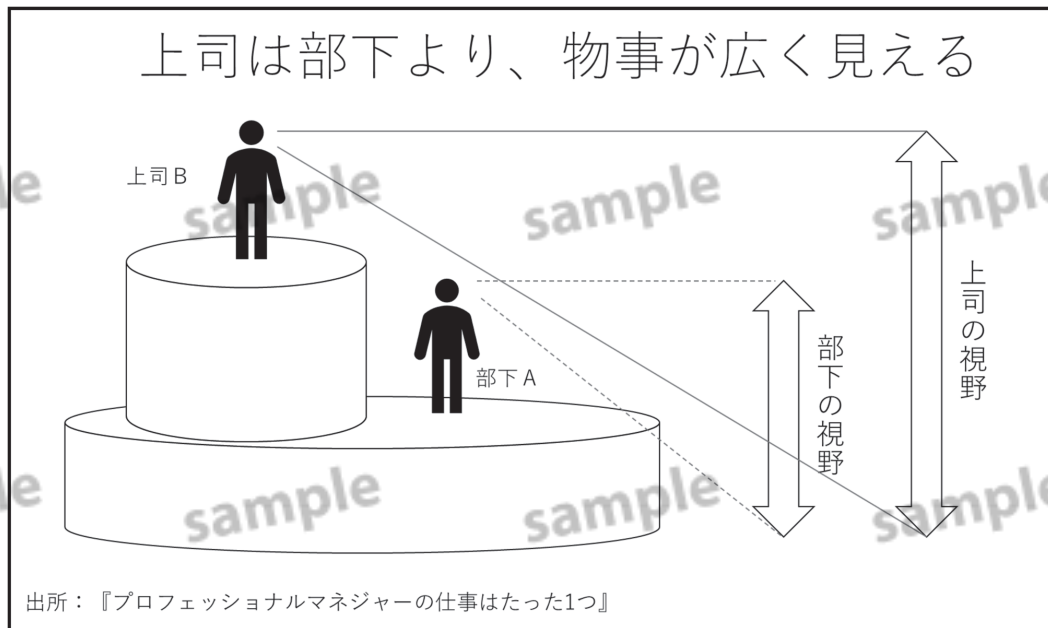
出所：『プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ』

20 「上司が部下に情報を配る際には、部下がこれらの認識を持てるように、十分に配慮する必要があります」  
のです。

ではどうして上司は部下に対して、仕事の状況や仕事の意味についての情報を配ることが大事なのでしょうか？」

25 少し間を置いてから、杉田は続けた。「それは、部下の立場ではこれらの情報を手に入れるのが難しいからです。組織の階層構造がどうなっているかを考えればすぐにわかります」

そう言って次のスライドへと送った。



「この図を見てください。上司 B のもとに何人かの部下がいるとします。部下の A さんの立場では、社内で見える範囲の高さは、自分たちのいる階層の視点までしかありません。一方、上司は部下よりも上の階層からの視点になり、そのため部下よりも格段に物事がよく見えています。

だから、上司は自分が見えているものを部下に配ってあげると、部下により正確で詳しい“認識”を持ってもらえ、その結果、部下の動機づけを高めることができるのです」

### <「配るマネジメント理論」をつうじて自分の経験を振り返る>

「皆さんもこれまでいろいろなチーム活動の経験があると思います。例えば、文化祭の実行委員とか、部活・サークル活動、ボランティア・アルバイトなど、何かしらのチームに所属して、リーダーだったりメンバーだったりを経験したことがあると思います。その中で、チームワークが良くて活動がしやすかったとか、高い成果を上げることができたと実感したことがあるのではないのでしょうか？

その逆にチームワークが悪くて活動しにくかったとか、皆のモチベーションが上がらず結局成果にはつながらなかったということもあるのではないのでしょうか？

チームワークが良かった時・悪かった時、それぞれの状況において、メンバーに必要な情報は、誰から誰にどのように配られていたのでしょうか？ このスライドの“配るマネジメント理論”を踏まえて考えてみてください」と言って、また次のワークに誘導した。

美咲はすぐさま現在のアルバイト先である居酒屋のことを思い浮かべた。美咲がその居酒屋でアルバイトを始めてから、店長が一度代わっているが、店長によって店が全く違うことを経験していた。同じ店だというのに、アルバイトの勤怠状況や、店の雰囲気、さらには売上まで違っていったのだ。美咲は、この「配るマネジメント理論」に沿って、2人の店長の違いについてあれこれ書き出してみた。

5

書き出したメモを見ながら、さらに就職した先輩から以前聞いた愚痴を思い出した。その先輩は、「私の上司ときたら、部下をコマみたいに扱ってる！ つい最近、業務のやり方の変更があったんだけど、どういう経緯でなぜそのやり方に変えるのかとか、そのやり方に変えるとどんなメリットとか意義があるのかとか、何にも説明してくれなくて、ただ“会社としてこう変わったので、以降それに従ってください”とか言わないから、ほんとモチベーション下がるんだよね。その変更で結構余計な時間とられちゃうし、メリットを感じられないんだよね」と興奮ぎみに話していた。

10

そんなことをいろいろ思い出しながら、「そうか！ 楽しくない職場って、この“配るマネジメント”ができていないんだ！」と、何かしっくりくるような気持ちになった。これまでも、経営学系のいろいろな授業で「マネジメントとは」とか「リーダーシップとは」というのは学んでいたが、杉田が言うとおり、今までで一番腑に落ちた気がした。

15

3年生の終わりから、いよいよ就職活動も本格化する中、美咲は時折「配るマネジメント理論」を思い出しながら、自分は就職したら組織の中でうまく他者やチームと付き合い合えるだろうか、会社や仕事に魅力を感じて就職したとしても、上司と合わなかったら会社員生活も辛いものになるだろうな、などいろいろ不安を感じることもあった。

20

美咲は最終的に、通勤圏内にある都内のクラウド型<sup>[1]</sup> 人事系ソフトウェア開発会社 H 社に就職を決めた。H 社は職種別採用をしており、カスタマーサポート職としての採用だった。美咲自身、カスタマーサポート職の仕事というものを明確にイメージできていたわけではなかったが、同社のソフトウェアを利用する顧客の問合せにメールや電話で対応することや、顧客の声を営業や技術開発部門にフィードバックするのが主な仕事ということだった。

25

経営学部でマーケティングのゼミだったこともあり、顧客とじかにやりとりしながら、そのニーズに対応していくことや、商品開発に活かすことができるというその仕事に魅力を感じた。IT（情報技術）によって企業の人事業務の効率化・高度化をサポートしていくというサービスにも意義や将来性を感じていた。

30

<sup>[1]</sup> クラウド型とは、ユーザーがサーバーやソフトウェアを持たなくても、インターネットを通じて、サービスを必要な時に必要な分だけ利用することができるという利用形態の一つ。



もう1つ美咲の心を動かしたのは、子育て支援制度が充実しており女性が多く活躍していること、さらにフレックスタイム制や在宅勤務制度を導入しており柔軟な働き方ができる点だった。コロナ禍ではいち早く全社的に在宅勤務可能な体制を構築し、パフォーマンスを下げず円滑に業務を行っているという。現在は、関西や九州からリモートワークをしている社員もいるということで、美咲は漠然とはあるが先進的なIT企業というイメージを持った。

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

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2021.8 PDF