



## 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 (B)

## — 社会人としての第一歩：問題山積のチーム —

### < 社会人生活のスタート >

2021年4月1日、美咲は期待と不安を胸に社会人としての新たな一歩を踏み出した。

H社は3名の経営陣含めて40名弱の小さな会社だった。「ブライト人事」という名前のクラウド型人事系ソフトウェアの開発・運用サポートを事業としていた。「ブライト人事」は、従業員情報管理システム、人事評価システム、目標管理システムなどを主要なモジュール（構成要素）としており、それ以外に、同システムと連動可能なサービス、例えば360度フィードバック、人材アセスメント、組織サーベイ、申請・承認フローなどをクラウド上で行えるサービス提供も行っていった（図1参照）。

H社の設立は2000年。多くの会社がExcelで人事評価シートや目標管理シートを作りこみ、社内便またはメールベースで配布・回収し、人事が手作業で集計を行っている時代である。現社長の倉田洋一は、そこに着眼してシステム上で運用し一元管理できるようにしたいと考え、エンジニアの高橋和明とともにH社を設立した。

現在では、多くの競合がひしめき合い、高機能・高付加価値、見やすさ・使いやすさ、コストなどあらゆる面でしのぎを削っている業界であるが、当時としては先駆ける的な存在だったとも言える。

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）

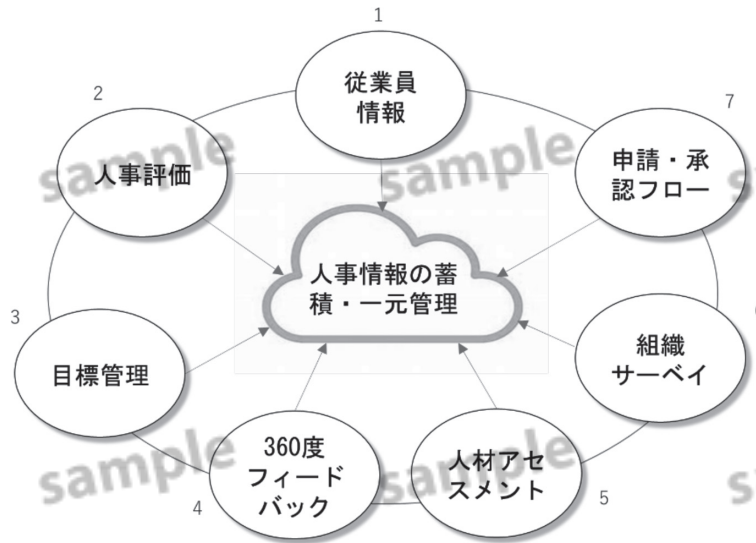


図1：H社の提供サービス「ブライト人事」のイメージ

1. 従業員情報とは、従業員の個人情報、および社内でのスキル・経験・資格等に関わる情報など
2. 人事評価とは、人材育成や処遇の決定などを目的に従業員を評価すること
3. 目標管理とは、業績管理や人材育成を目的に個々の従業員が目標設定を行い、上位者とともに進捗管理を行いながらその達成度を確認すること
4. 360度フィードバックとは、上司だけではなく同僚や部下などからも評価（フィードバック情報）を得る方法
5. 人材アセスメントとは、客観的視点で人材を評価する方法。例えば適性検査、知能検査、心理テストなど
6. 組織サーベイとは、従業員に対するアンケート調査の回答結果をもとに組織の課題や従業員のニーズなどを検討する方法
7. 申請・承認フローとは、業務を行う際に許可を取りたい人が申請を行い、許可する人が承認をす

美咲と同期の新卒社員は、もう一人だけだった。専門学校卒でエンジニア採用の豊田真一だ。H社は新卒採用を毎年行っているわけではなく、新卒・中途採用問わず、都度欠員補充や増員を行うという採用方法をとっていた。

H社はコロナ禍以前より在宅勤務制度を導入していたが、コロナ禍をきっかけに2020年3月から全社的な在宅勤務体制に切り替えを行ったという。2021年4月現在は「コロナの流行が収束するまでは、できるだけ在宅勤務にするように」という基本方針はあるものの、入社するか在宅勤務にするかは個人に任されており、たいていは3分の1くらいの社員が何かしらの理由で入社しているとのことだった。

美咲の初入社の日も、10名ほどしか社員の姿は見られず、新人の2人はオンライン会議システムで全社に紹介された。

## <新入社員研修>

H社では、新入社員の場合、試用期間3ヶ月は原則入社とされており、2人の新人向けに対面で1週間の研修期間が設けられていた。最初の2日は、会社全体の制度やルール、社内のグループウェア（社内の情報共有のためのソフトウェア）の使い方などを、主に人事チームの担当者からレクチャーを受けた。

途中、社長の倉田とのミーティングも1時間ほど設けられており、倉田は新人の2人に会社のビジョンやミッション、大切にしてほしい行動規範などについて話をした。

「会社説明会の時も言いましたが、うちは個人の自由と自律性を重視している会社だから、ある意味与えられてるのを待ってるような人だと、ちょっと大変だと思います。わからないことがあれば自分からどんどん聞くなりして、自分で考えて行動してほしい。こんな小さな会社だから、言いたいことが言いあえる組織にしたいと思っています。何か気になること、疑問なことがあればいつでも言ってください」と倉田は言った。

3日目は、各部署やチームがどのような役割分担でどのようにタスク管理を行っているかなど、各部署のマネージャーからレクチャーを受けた。最後の2日は、社内マニュアルを読み込んだり、実際にH社の商品である「ブライト人事」のシステム操作を試したりして過ごした。

同期の豊田は口数が少なく大人しいタイプだったが、1週間の研修をともに過ごして、冗談を交わせるくらいの関係性は築くことができた。

## <カスタマーサポートチームへの配属>

そんな1週間の新人研修を経て、美咲は予定どおりカスタマーサポートチーム（以下CSチーム）に配属された。2年半前に新設されたということだが、それまでは技術開発部のエンジニアが兼任で担っていた顧客対応部分を切り離し、CSチームとして独立させるとともに、営業部の管轄に移行したということだった。

営業部の若手マネージャー細川太一（32歳）のもと、CSチームは、中村明子（35歳）、曾根かおり（34歳）、戸倉武（36歳）、沢田知子（39歳）の4名のメンバーで運営されており、そこに新人の美咲が加わった形だ。

細川を頭に、中村と曾根はCSチーム立ち上げの時からメンバーで、戸倉と沢田は1年ほど経ったところで、メンバー増強のためにサービスチーム（クライアント企業の組織サーベイや人材アセスメントの集計・レポート作成などをするチーム）から異動してきたという構成だった。

新卒22歳の美咲からすると、全員が30代で他社経験もあるベテラン社員ばかりという印象で、少々気後れした。

CS チームのメンバーの働き方は多様だった。中村は小学校低学年と保育園児の子どもが2人おり、育児短時間制度を利用した1日6時間勤務の時短社員で、ほとんど在宅勤務だった。育児短時間制度は、3歳未満の子を養育するために、所定労働時間を6時間に短縮できる制度で、2009年の育児・介護休業法の改正により、企業に導入が義務付けられたものだが、H社では子の年齢の制限がなく、  
5 実質いつまでも正社員のまま短時間勤務を利用することができた。

戸倉は何かの副業をしているとのことで、週4日の短日勤務社員で、出社と在宅勤務がだいたい半々くらいだった。H社は副業も認められているのだ。

曾根と沢田は通常のフルタイム社員だが、曾根はほとんど在宅勤務、沢田は家では仕事はかどらないとのことでほぼ毎日出社、というように勤務スタイルもそれぞれだ。

10 マネジャーの細川は、家が会社から近いとのことで、午前のミーティングにオンラインで参加していたかと思えば、午後には会社に来ているというような具合に、自宅と会社を自由に行き来している様子だった。

### <問題山積のチーム>

15 配属後しばらくして、美咲はまずメンバーの懈怠の悪さに気づいた。H社ではコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制を導入しているが、時間管理はウェブからタイムカードの入力を行うほか、コロナ禍で全社的な在宅勤務が始まってからは、お互いに稼働状況がわかるように、「勤務を開始します」、「休憩に入ります」、「退勤します」というように、全社共有のチャットツールに書き込みをするというルールになっていた。

20 つまり一人ひとりの欠勤や出退勤の様子が全社に見えるようになっている。そんななか曾根と戸倉は、「今日は頭痛がひどいため、おさまり次第勤務を開始します」とか「体調不良のため、様子を見て午後から仕事に入ります」というように体調不良を訴えて、午前休もしくは全休してしまうというパターンが時折見られた。それが2～3日続くということもあった。

25 顧客からの問合せや、その日のうちに対応しなければならない業務は、必然的に稼働している中村や沢田が対応しなければならないという状況になっていた。中村が短時間勤務のため、残業などの対応は沢田にしわ寄せがくるが多かった。

CS チームの仕事は顧客担当制ではなく、チーム制にして誰でも同じように対応できるようにするという方針で運営されていたので、かえってそれが責任の所在を曖昧にしているように思えた。

30 チーム制というからには業務がすべて標準化されて、情報がわかりやすく共有されているのかと思えば、まったくそうっておらず、仕事のやり方も情報共有の仕方も人によってやり方が違って、社内グループウェアのどこに何が書かれているのか探すのが一苦勞ということが多かった。

コロナ禍で在宅勤務がメインになり、お互いの仕事が見えにくくなっているからなのか、それともそれ

以前の問題なのか、美咲にはわからなかった。

顧客からのクレームも多かった。チーム共通アドレスに送られてくる顧客からのメールの文面は、不機嫌さや不愉快さがこもっているものが多かった。これには、美咲も気持ちが引いた。

[先日お願いしたデータクリーニングの件、その後まったく進捗のご連絡もなく当方も不安になっておりました。本日がお願いした納期となっておりますが、進捗はいかがでしょうか。本日中に回答をお願いします]

[データアップロードがうまくできずシステムの不具合がないかお尋ねした件は、その後どうなっていますでしょうか？ お問合せをしてすでに1週間経っています。曾根さまにお電話で一度確認しまして、折り返しご連絡いただけるとのことだったと思いますが]

もちろん、それらのメールが放置されるわけではない。適宜チャットツールで情報共有され、火曜日と木曜日の朝にオンラインで行われる定例チームミーティングや、場合によっては緊急ミーティングが開かれ検討される。ミーティングでは、皆で状況を確認し、このメールに誰がどう対応するかが話し合われ、先方とやりとりしたことがあるメンバーがお客様へのお詫びと説明を担うというような感じで対応していた。

### <このチームの問題はなぜ手付かずのままなのか>

美咲は素朴に、なぜこの状態が放置されているのかと疑問に思うばかりだった。マネジャーの細川は普段は話しやすく人当たりは良いのだが、なぜかあまりチームで起きている問題に関与しようとしな。チームミーティングでも、話し合いに介入することはほとんどなく、メンバーに任せているようだった。

帰国子女で某一流国立大学を卒業し、ベンチャー企業を経てこの会社に来たという細川は、頭の回転が速く知識が豊富で、メンバーから質問や意見が出ると、淡々とした口調でロジカルに受け応えをする。クレームの深刻度によっては細川自らが顧客にお詫びと説明に出て行くなど、決して問題を放置しているわけでもなさそうなのだが、細川がこのチームの問題に対して何か根本的な解決策を考えているような様子は見られなかった。

いや、自分たちからは見えないところで何か手を打っているのかも知れないが、細川からとくに説明や発信はないので、それもよくわからないという状況だった。勤務状況が安定しない曾根や戸倉に対してどう考えているのかもわからなかったし、彼らの穴埋めをする中村や沢田に労いの言葉をかけている場面を見たこともなかった。そして、これだけ顧客クレームがくる状況をどう考えているのかもわからないままだ。

リモートワーク下だと姿を見かけることが少ないので、ますますマネジャーが何をしているのか、何を考えているのかよくわからなかった。

そのような状態に、沢田はいつも不満を口にしていた。新人の美咲がいる前でも、平気で細川に、強い口調で持論をぶつける。「業務の手順をこう変えるべきです」とか「役割分担をこうすべきだと思います」というように、“〇〇すべき”という言い方が彼女の特徴だった。

さらには「このチームの位置づけが私にはわかりません。会社はCSチームの問題をどう考えているのでしょうか」とか、「マネジャーはもっと方針を明確に示していただきたいです」というように細川に迫るような場面もあった。そんな沢田の態度に、細川はうんざりしているのか、沢田に対しては意図的に取り合わないようにしているようにも見えた。

週2回のチームミーティングはオンラインで30分ほどであるが、チーム立ち上げの時からいる曽根は、沢田と些細なことで対立することが多かった。

細川と戸倉の男性陣はほとんどの場合、口をはさむことはしなかった。

中村もどちらかというと意見を主張するタイプではなく、自分が仕事を引き受けることで中立を保とうとする様子が見られた。しかし、沢田が発言するのをうなずきながら聞いていることが多く、沢田の意見に近いのかも知れないと思うことはあった。

美咲は、沢田の物言いは確かに強すぎると感じたが、沢田の不満の内容には、一理あると思うようなところもあった。

沢田がそのような物言いをするのは、彼女の強い性格もあるが、実はCSチームの環境整備と業務改善の役割を担って異動してきたという経緯もあるようだった。もともと戸倉と沢田がいたサービスチームは、チームができて10年以上経っていることもありマニュアル整備が進んでおり、業務もある程度標準化されていた。サービスチームの業務運営ノウハウを生かしてCSチームを安定稼働させる目的で、2人は異動してきたのだという。

沢田はその期待にこたえようと、いろいろな改善提案を出すのだが、マネジャーにもメンバーにも発言をとりあげられることがあまりないようだった。

ある時、チームミーティングの後、沢田は涙目になりながら、美咲にポロリと愚痴をこぼした。「チームミーティングをやっても、話し合いにもならない。話し合ったうえで、私が言ったことが違うというならまだわかるけど、検討もしないでスルーされるから、もう何を言っても無駄なんだよね」と。

### <入社後の人事によるフォロー面談>

H社では、新入社員に対して入社後3ヶ月間は毎月、人事チームがフォロー面談を行うことになっていた。2ヶ月目までのフォロー面談では、人事チームのリーダー橋本里沙子から「入社後とくに不安

に思うことや困っていることはありませんか？」と質問された時に「今のところは、とくにありません」と答えた美咲だったが、3ヶ月目の面談では、恐る恐る今の不安を口にしてみた。

「あの、マニュアルがないので業務の手順とかがわからないことが多くてちょっと不安な時があります。出社している沢田さんに聞けば教えてはもらえるのですが、毎回毎回聞くのも申し訳なくて。先日も、A社のZ様からお叱りのメールをいただいてしまって、細川さんは私のせいじゃなく、これまでのプロセスに問題があるって、一応私をフォローしてくださるんですが、なんか迷惑をかけてしまったかなという感じで...」

橋本は、「そんなことがあったのね。CSチームはできてもう2年半経つけど、まだ安定稼働しているところまで来てないから、これからいろいろ整備していかないといけないところはたくさんあると思う。藤谷さんもそういう意味ではちょっと大変だと思うけど、早く一通り仕事を覚えて、チームの基盤固めのために力になってもらえるといいなと思っています。細川さんから、CSチームの問題に関してはいろいろ相談がきていて、会社としてもさらにバックアップしていく必要があると課題認識はしています」と言った。

これは意外だった。というのも、細川がどう考え、どう手を打とうとしているのか、そしてこのようなチームの状況を会社がどう認識しているのかも、メンバーにはまったくわからなかったからである。

橋本によれば、細川はマネジャー会議で、経営陣や他部署のマネジャーと、CSチームの問題・課題について共有し、業務プロセスの見直しやメンバーの教育、技術支援などについて検討しているところだという話だった。

美咲：「・・・」(それならそれでチームでも共有してくれたらいいのに...)

美咲は大学時代に「経営組織論」の授業で学んだ「配るマネジメント理論」を思い起こした。「これができていれば、もっと自分たちの進む方向性や役割が明確になって、皆が協力しあうようになるのに・・・」そう考えずにはいられなかった。しかし新人の美咲が、マネジャーの細川や、いま目の前にいる橋本にそんなことを言えるはずもない。

橋本は付け加えた。「細川さんも、多分余裕がないんだと思う。営業も兼任してるし、新しく始まった医療機関向けの人事システム開発プロジェクトの運営も任されていて、倉田さん(社長)に何度もダメ出しされて、二転三転してるみたいだし」

美咲：「・・・」(そんなの知るか。マネジャーなんだし)

この会社に入社したのは失敗だったのかと、対面で顔を合わせる事が多い沢田の負の感情に巻き込まれていく自分を感じずにはいられなかった。同期の豊田とも、配属後はほとんどコミュニケーションがなくなっていた。

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

---

共立 2021. 8 PDF