



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 (C)

5

—このチームにどう向き合うか—

<誰に相談しようか>

美 咲：[マジやばい、うちの職場むりすぎ]

あかり：[またなんかあった?]

美 咲：[チームミーティング荒れてるのにマネジャーは放置だし]

あかり：[マジか。うちの会社は事務職軽く扱われて情報おりてこない]

美 咲：[毎日モヤモヤしてるよ]

あかり：[杉田先生に相談してみるとか。現実の職場は配るマネジメントなんかまったくできてませんって]

10

15

大学時代に仲が良かった白石あかりとは、よくLINE で近況を交換しあっていた。あかりは、地元で200名規模の精密機器会社に就職し、営業事務の仕事をしていた。

あかりから杉田の名前が出てきて、美咲は「なるほど」と思った。誰かに相談したいけれど、会社の人じゃまずい、家族じゃない、友達だと愚痴になっちゃう・・・と、誰に相談したらよいか途方に暮れていたところだった。

20

「そういえば、杉田先生は経営組織論の授業の最終回に、会社に入って何か困ったこととか悩みとかが出てきたらいつでも相談に乗りますよと言ってたっけ」

美咲は最終回の授業風景を思い出していた。

25

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。

30

Copyright © 高木晴夫、菅野雅子（2021 年 8 月作成）

8月、藤谷美咲は白石あかりとともに母校であるY大学のオープンキャンパスを訪ねた。この状況を経営組織論の担当だった杉田に相談するためである。事前にメールで確認したところ、ちょうど土曜日のオープンキャンパスの日に手待ち時間があるとのことで、指定の時間に研究室に来るようとの返信があった。

5

<杉田の研究室へ>

「いらっしゃい。二人とも久しぶりだね」

研究室を訪ねると、杉田は笑顔で迎え入れてくれた。

「どうした？ あんまり仕事が期待どおりじゃなかった？」

10

笑顔のまま、のぞき込むように杉田の方から話を切り出した。

美咲も遠慮せず本題から話を始めた。

「経営組織論の授業で“配るマネジメント理論”って学んだじゃないですか。あの理論、私の中ではすごくしっくりきたんですけど、今ってそれが全然できていない職場なんですよ。情報は降りてこないし、マネジャーは何を考えているかわかんないし、メンバーは・・・」

15

美咲は、今の職場の現状をできるだけ“ただの愚痴”に聞こえないように、杉田に伝えた。あかりも、「うちの職場も似たようなことあるわ」とか「マジ？ それはやばすぎ」とか同調したり突っ込みを入れたりしながら話に入った。

杉田は、時折状況を確認する質問をはさみつつ、美咲の話をうなずきながら聴いていた。一通り美咲が話し終わった後、杉田は美咲に聞いた。

20

「で、いまどういう心境にいるの？ 仕事すぐに辞めたいとか？」

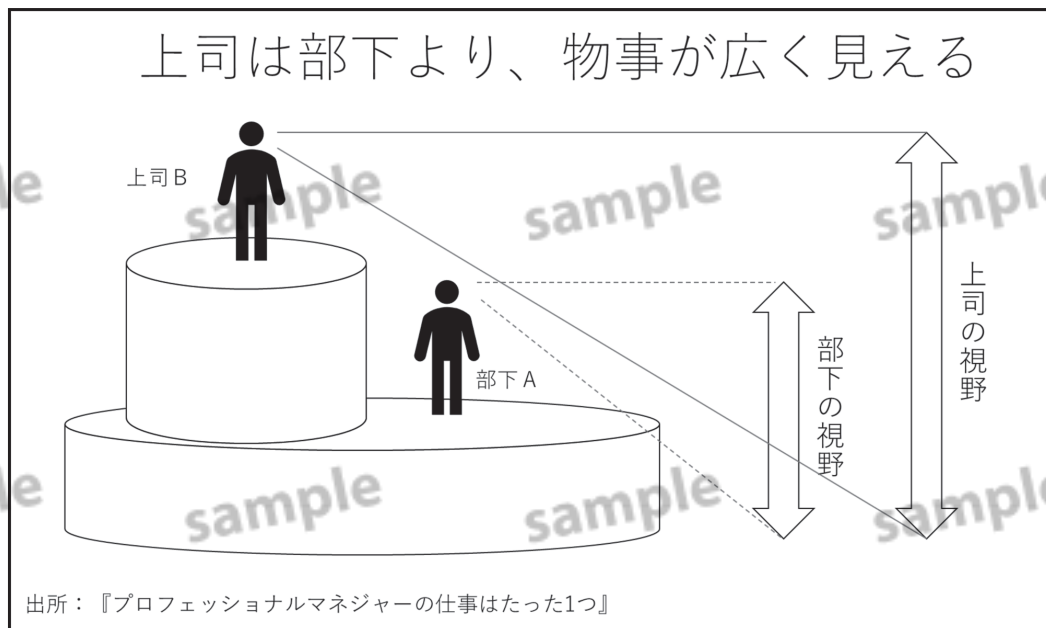
「いえ、今すぐ辞めたいとかそういうわけじゃないんですけど、このままの状況が続くんだったら、この先もたないだろうなと思って。毎日悶々としているというか・・・」と美咲は答えた。

25

<杉田の問いかけ>

「なるほどね。これ、授業で使った資料。覚えてる？」杉田はノートPCを立ち上げて授業資料のスライドを見せた。

30



「藤谷さんは、この図でいうと、いまどこにいる？」

「あ、この部下 A のところですよ」

「てことは、上にいる上司 B より情報も少なく、視野も狭いところにいるってことだよね。そして、他のメンバーも長く働いているにもかかわらず、たぶん同じような状況にある。視野が広い所にいる人が、見えているものや持っている情報を配ってくれればいいのに、それをしてくれない。だから、メンバーは動機づけが下がって、不満を言う人もいれば、突発休とか責任感のない行動をとる人もいる」

「あ、はい」

「そして、仕事の進め方は人によってばらばらで、メンバー間の役割分担も情報共有もうまくできていない。お客様からのクレームも多い。そんな状況が放置されていると」

「あ、はい」

「会社やマネジャーがこの問題をどう考えているのか、どうにかしようとしているのかさえもわからない。自分たちの仕事がどのように評価されているのか、どんな手順・ルールで仕事をすればいいのか、よくわからない」

「あ、はい。ちなみに、人事チームのリーダーとの面談で、会社やマネジャーがこの問題を何とかしようとしているってことはわかりましたけど」

「っていう感じで情報はたまに他から入ってくるけれど、肝心の上司が配るマネジメントができていない。だとすると、この一番下にいる部下たちはどうしたらいいと思う？ 上司に“配るマネジメント理論”を教えてください、それを実行してくださいって言えば、その上司変わるかなあ？」

杉田は問いかけた。

「え・・・？」（たしかに沢田さんは細川マネジャーに正論をぶつけて、かえって煙たがられてる・・・）

さらに別の問いを投げた。

「もう1つ授業で言ったこと覚えてるかな。配るマネジメントはタテだけなんだっけ？」

5 これに対して、あかりが口をはさんだ。

「ヨコに配るっていうのもあったと思います」

「そうそう。よく覚えてたね。ヨコに配り合うことも大事って言ったよね？ そのチームに、この人は信頼できるっていう人いる？」

10 「あ、一人います。中村さんっていう方で、小さいお子さんが2人いるので短時間社員なんですけど、お客様の要望に応えようとすごく丁寧にお仕事している感じが伝わってきて。文句を言うタイプではなくて、イヤなこととかあっても自分の中にため込んでいるような気がするんですけど」

「そういう人とちょっと話をしてみて、一緒に小さなことでもいいから何かできることはないかな」

15 「・・・」（たしかに中村さんは在宅勤務が主だから、会議の時オンラインでしか話したことなかったなあ。仕事でわからないことは、入社して近くにいる沢田さんにばかり聞いていたからな。どうしても沢田さんの不満ばかり耳にしてたような気がするな）

杉田は付け加えた。

「それにさ、“〇〇してくれない”とか、“××してくれない”とかばかり言って、そういうの“くれない族”っていうんだよ。授業で言わなかったっけ？

20 「今の時代、どこの会社もマネジャーはほとんどプレイングマネジャーだし、中小企業だとあれもこれも兼任だったりで相当忙しいと思うよ」

「あ・・・」（そうだ、くれない族・・・思い出した・・・）

もう1つ杉田は尋ねた。

25 「他の部署で、配るマネジメントができてるマネジャーっている？」

「えっと、います。技術開発部。女性のマネジャーなんですけど、すごくメンバーとコミュニケーションとって、社内のみんなから見えるチャットでも、部署内で“お疲れさまです！”とか“ありがとう、助かります！”とか、スタンプとかつけてすごくいい感じでやりとりしていて、チャット見てるだけでも、その部署の雰囲気がいいのがわかるんです」と美咲は答えた。

30 さらに美咲は、「この間、お客様から技術的な問合せがあった時に、やりとりの経過をその女性のマネジャーに報告したんです。そしたら、“藤谷さん、ナイスフォローをありがとう！”って返信してくださって、私、嬉しすぎてそのコメント、自分のプライベートチャットにコピーして保存してあるんです」と照れくさそ

うに付け加えた。

「ほら、藤谷さんが学ぶべき人いるじゃない」杉田は言った。

「あ・・・」

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