

【研究ノート】

ケース研究：「女子総合職社員の配属 ——株式会社アルファ・品質総合 研究所Ⅱ」とその分析——

坂 井 正 廣
中 村 秋 生
辻 村 宏 和

目 次

頭注	坂井正廣
I. 緒論：研究の経緯	坂井正廣
II. 前からのつながり：	
①「品質1課長の困惑」の梗概と②経営学の諸問題	坂井正廣・辻村宏和
III. 「女子総合職社員の配属」	中村秋生・坂井正廣
IV. 「女子総合職社員の配属」に学ぶ経営学の問題	辻村宏和

頭 注

坂井正廣

ここに発表しようとする「ケース研究」は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』に毎号掲載されている“HBR Case Study”にならって、われわれが25年にわたって行ってきた研究の一環である。それは、アメリカでは既に制度として定着しているが、わが国では一部の大学——例えば、青山学院大学、青森中央学院大学、国士舘大学、東京農業大学大学院生物産業学研究科、呉大学、慶応義塾大学大学院経営管理学研究科、一橋大学、神奈川大学、千葉商科大学、中部大学など——において行われているに過ぎないケース・メソッドという経

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

営教育の方法と深く関わる研究である。しかしながら、在来の社会科学から見れば馴染みの薄い研究領域であり、アカデミックなディシプリンとしては認めがたいことであろう。そこで、頭注を付し、「ケース・メソッドのためのケース」について若干の解説を加えることとする。

既に述べたことがあるように“Case Study”は大きく二つ分類することができる。一つは、仮説・検証、理論構築などのためになされる調査研究であり、そこでのケースは通常リサーチ・ケースと呼ばれている。他の一つは、経営教育のために、ケース・リサーチと呼ばれる調査によって収集された資料を、クラス討論の基礎となるよう教材として開発したものであり、通常ティーチング・ケースと呼ばれている。それは成功したケースとか失敗したケースとかいうものではなく、現実起こった出来事をできる限り忠実に再現したものである。しかし、それは資料の提供者やその他関連する人々あるいは団体との関わり（その他）を考慮して登場人物、組織（会社）などの名称は全て仮装されている。この点については『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』（坂井正廣・吉田優治編、白桃書房、1997年）を参照されたい。

したがって、ここで取り上げられている「株式会社アルファ」も、そこに登場する人物も実在ではあるが名前は全て仮装されている。ケース・メソッドによる経営教育のスタンダード・テキストとも言えるジャック・グローバーとラルフ・ハウアー編の『経営者』（*The Administrator*）に収録されている81のケースには、いずれも“All names has been disguised”と付記されている。紙幅の関係上、ティーチング・ケースの性格や狙いについては、これ以上述べることはできない。興味をもたれた方は次の文献を参照されたい。坂井正廣『経営学教育の理論と実践：ケース・メソッドを中心として』文眞堂、1996年。坂井正廣・吉田優治「ケース・メソッドにおける古典と現代」『青山経営論集』第31巻・第4号、1997年3月。71-122頁。坂井正廣「『経営実践論』と『人間関係論』に関する研究」『青山経営論集』第33巻・第4号、1999年3月。22-48頁。Barnes, Louis B., Christensen, Roland C., and Abby J. Hansen, *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*. Cambridge,

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 高木晴夫訳『ケース・メソッド実践原理：ディスカッション・リーダーシップの本質』ダイヤモンド社, 1997年。

I. 緒論：研究の経緯

坂井正廣

われわれは、10回にわたる「ケース・メソッドによる経営学教育のための試論」に続き、1992年12月以降、シリーズ「ケース研究」を始め、既に23回にわたって研究を続けてきた。休みたいと思ったこともなかったわけではないが、ともかくも「HBR ケース研究」にならい、「ケース研究」を次の世代の研究者・教育者に手渡そうとする心意気をもって、人々の協力を得ながら発表を続けてきた。われわれは、われわれの試みが人々にとって有用なものになることを確信している。

「ケース研究」のコーディネイターである坂井正廣が、1999年4月より、その所属機関を青山学院大学から国士舘大学に移したため、研究の発表に困難が発生することとなった。中断は残念であり、研究のリズムも狂いかねない。継続して行ってきた研究を中断した場合、それを再開するためにはかなりのエネルギーが必要となる。「株式会社アルファ・品質総合研究所」はシリーズ・ケースとして執筆されており、「そのⅠ」にあたる「品質1課長の困惑」は『青山経営論集』第33巻・第4号に掲載されており¹⁾、中断はなんとしても避けたかった。幸運にも、国士舘大学の紀要編集委員会も共同研究の掲載を認めてくれているので、「そのⅡ」にあたる今回の「ケース研究」は『政経論叢』（国士舘大学）に発表されることとなった。「ケース研究」の継続が可能になったことは、われわれにとって大きな喜びであり、国士舘大学政経学会編集委員会の学問的見識と寛容さに感謝したい。

「女子総合職社員の配属」の開発者である中村秋生（青森中央学院大学）は、その実務経験を生かしつつ、坂井正廣と協働して10編余のケース開発に携わり、かつケース・メソッドに関する研究を行ってきた。「品質1課長の困惑：

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

株式会社アルファ・品質総合研究所Ⅰ」は、彼が、研究中心の生活に進むことを決断した後、最初に開発した「高品質で完成度の高い作品」であった。

中村によって開発され、坂井の手元に提出された「株式会社アルファ・品質総合研究所」には、幾つもの問題が含まれていた。「品質1課長の困惑」と「女子総合職社員の配属」は、いずれもその一部であった。「品質1課長の困惑」においては、ケースの背景とも言うべき舞台の説明と欠陥商品の発生を契機として新しく設置された品質検査のための機構が、単なる品質検査という領域を超え、総合研究所として成長していく過程において発生した諸問題を記述していた。ここに発表される「女子総合職社員の配属」は、「株式会社アルファ・品質総合研究所Ⅱ」となるものであるが、単独のケースとしても利用できるように工夫されている。それは、「品質1課長の悩み」を受けて、女子社員の場合の総合職という人事制度が、組織の中で現実作用する側面と、研究所という組織の中で、それがどのように受け入れられようとしているかを描こうとしている。中村秋生は、最初の草稿とともに坂井に送った書簡のなかで、次のように述べている。

このケースは、組織における女性の活用の問題を取り上げています。人事管理上の男女平等の問題、セクシュアル・ハラスメントの問題にも言及しています。昨今、特に男女雇用機会均等法の見直しが新聞紙上でも論議されており、タイムリーな話題だと考えています。マネジメント上の問題としてケースのなかで内容的に特別な言及をしてはいませんが、舞台が「研究所」ということも、読者に新しい興味を引き起こさせることができるのではないかと思います。…中略…収集した情報が、かなり断片的なものであったこともあり、それらを出来る限り、無理無く繋ぎ合わせる努力を払っていましたが、それでも、全体的に見て、ストーリーとしての連続性が損なわれているように思われます。更に、内容が人事制度に絡む、かなり専門的な領域にわたっていることもあり、読者には分かりにくい面があるのではないかと恐れています。それらの専門的な領域に関わる事柄の解説を、テクニカル・ノ

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

ートとして別に付すことをせず、ケースのなかで説明していこうとすると、ケースは相当に長いものとなり、それらの説明がストーリーの展開をますます邪魔する恐れがあると考え、説明を必要最小限度に止めました。ただし、ケース開発に当たっては、人事制度の領域に直接に踏み込まなくともケース学習ができるように配慮したつもりです。

このケースに示されているような女子総合職に関する問題は、恐らく、どの会社でもマネジメントとして頭を抱えている問題であろうと思われます。もちろん、ケースからは、それ以外にも、読者は、マネジメントや経営学上の諸問題を学習できると思いますが、人事管理上の男女の生々しい現実の問題について、学生たちに知ってもらい、彼らのフレッシュな感覚をもって議論してもらえれば、ケース・ライターとしてはまことに幸いです。…以下略…。

ここでは、シリーズ・ケースとして使用する場合の便宜を考え、まず「品質1課長の困惑」のケースの内容を簡略に紹介し、（前回のケース研究から割愛された）辻村宏和（中部大学）によって執筆された『「品質1課長の困惑」に学ぶ経営学の諸問題』を掲載する。そして、その後に「総合職女子社員の配属」とその分析を掲載することとする。これもまた、ケース討論の対象として検討されるならば、われわれの大きな喜びである。忌憚のないご意見を頂戴したいと願っている。

Ⅱ. 前からのつながり

坂井正廣・辻村宏和

Ⅱ－①「品質1課長の困惑」の梗概

坂井正廣

「紳士用衣料の製造と卸売」を業務とする株式会社アルファは、1949年に設立された個人商店から発展し、1995年度には、資本金10億円、年商682億円、経常利益14億円、従業員約2,800名の規模になっていた。同社は「目先の利益・目先の流行のみを追うことなく、顧客に満足度の高い、高品質の物づくり」

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

をその経営理念としていた。1972年に発生した欠陥商品問題を契機として同社第3代の社長・大木達也は、自社製品の品質検査と品質判定を専門的に担当する品質試験所を開設し、欠陥商品の生地購買に関わった購買課長・田崎昭雄をその所長に任命した。

品質試験所は、試験という受け身の姿勢ではなく、積極的な品質改善策や品質管理教育指導を実施することにより、一層の高品質商品を顧客に提供すべく、1988年には「品質総合研究所」と改称された。1995年には、統括者としての田崎も、取締役・品質総合研究所長となり、研究所も45名の人員を擁する組織となっていた。

この間、1991年、「会社の方針を受け継ぎ、品質試験所が品質総合研究所に相応しい、より積極的な仕事を担っていくためには、エナージェティックで進取の気性に富み、自己の信念を通す強固な意思と優れたプレゼンテーション能力を持つ人材が必要である」という人事部の進言に基づき、大阪の第3工場から伊吹健児が品質総合研究所の品質1課長として抜擢されていた。

伊吹1課長は、①「品質管理に関する研修は、全社を対象とする研究所の業務の一環として行うべきである」と所長に提案するが、「検査業務がおろそかになるから」という理由で反対される。また②過去のクレーム商品に関する研究成果の報告書の作成、更には③研究所の仕事のうちルーティンワーク的な仕事はパートタイマーに任せ、所員には高度な仕事や対外的な仕事をさせようという提案等、伊吹の出す改善案はことごとく田崎所長の反対に出会うことになる。そうした状況に置かれた品質1課長の伊吹は、佐藤正則人事課長に自らの心中を吐露することとなった。

以上が、ケースのおおまかな内容であり、その後に分析がなされている。紙幅の制約のため、前回には発表を控えざるを得なかった掲載予定の「ケースに学ぶ経営学の諸問題」を次に掲載することとする。

Ⅱ―②「品質Ⅰ課長の困惑」に学ぶ経営学の諸問題

辻村宏和

1. 単なる「メンター（よい上司）」論を超えた学び方

「品質Ⅰ課長の困惑」は、きわめて「良質なケース」である。先のケース研究において取り上げられた「佐野運輸株式会社」²⁾、「営業所長の困惑：株式会社・安東工業」³⁾とともに最近に開発されたのケースのなかでも特に優れたものと言えよう。「品質Ⅰ課長の困惑」によってわれわれには、近年、労務管理論ないしは人的資源管理論で盛んに議論され、また多くの実証研究を産み出している「メンター（mentor：よい上司、指導者）」論を超えた学び方が可能となるからである。

このケースの雑駁な分析により、「田崎のような上司のもとで働くことになったら悲劇である」といった程度の問題発生図式を検出することは、多くの者にとって容易であろう。しかしながら、ケース分析のレベルをそこに止めておくだけでは、このケースの価値を損なうことになりかねない。何故なら、そうした議論は、単なる「メンターとの出会い」説に帰着してしまうことになるからである。「有能（無能）な上司」と「有能（無能）な部下」との組み合わせに関する議論は従来から存在するものであり、このケース「品質Ⅰ課長の困惑」において『無能な田崎所長』と『有能な伊吹課長』との組み合わせは最悪である」という指摘は、それこそ「ありきたりのケース分析」に過ぎないと言ってよい。したがって、一般に「部下を選ぶことはできても、上司を選ぶことはできない」ことから、「メンターとの出会い」説は、結局、「部下は僥倖を待つしかない」という命題でしかなくなる。以下、このケースの良質性を証明するためにも、筆者（辻村宏和）が学び取った主な問題発生図式を紹介したい。

2. 「良質なケース」の証明：学べき問題発生図式

(1) 「田崎所長バッシング」を学ぶことよりも…

われわれは、フリッツ・レスリスバーガーが「厳に慎むように」助言している⁴⁾ ケース分析において陥りがちな「犯人捜し」のための奔走を慎まなければならない。犯人捜しは、結局のところ結果論でしかない場合が多く、経営技能

の育成にとってマイナスであることが少なくない。「経営者育成の方法論」という立場に立つわれわれは、もっぱら論理や理屈にこだわるような「評論家」の育成を目指してはいない。したがって、筆者としては、このケースにおいて、田崎所長と伊吹課長との間に見られるような上司・部下のミス・マッチングを、不可避な「日常的ケース」として捉えることに意義を見出だしたい。「研究所長を差し替えた方がいい」という解を指摘することよりも、それが「職場の常である」という認識に立ち、その上で、経営技能を予防的に考えていくことの方が、より効果的であろうと考えるからである。果たして、田崎昭雄の所長就任人事は、事後的にバッシングを受けるほど妥当性を欠くものだったのかどうか。筆者にはむしろ、「通常よく見られる人事」と受け止めることができる。田崎所長は34歳で購買課長に抜擢され、人事部が集めた情報によれば上司や部下から「実直で真面目な性格であり、自分が任された仕事に対しては最後まで責任をもってやり遂げる人物」である。チェスター・I・バーナードの「管理責任」⁵⁾基準をもクリアしているかのようでさえある。こうしたことから、田崎の試験所長就任人事は、その時点において格別不可思議な人事ではなかったと言えよう。

筆者が、このケースから学ぶことができる問題として強調したいのは、「株式会社・安東工業」の分析と同様に、経営技能としての「権限の委譲」をめぐる問題である⁶⁾。ここで描写されている「問題の必然性」を理解し、予防的問題解決技能として摂取することが肝要である⁷⁾。このケースから、きわめて具体的に学ぶことができる点は、「集権よりも分権」といった「二分法」感覚から「権限の委譲は望ましい」と言われているにもかかわらず、それができないということである。何となれば、上司による権限委譲に対する抵抗要因の一つとして「自分（上司）でやった方が上手いく」という判断があり、また他の一つには、それと矛盾した関係になるが、「部下が上手く処理することに対する危機意識」すなわち保身感覚があるからである。そのような意味において、管理者にはその資質として「忍耐」と「勇気」が要求されることを、われわれはこのケースから実感としてよく理解できるし、また「彼がいなくなるときに部下

がどれだけ業務をこなせるか」という評価基準が管理者にとっていかに重要であるかも理解できよう。伊吹課長の洗練されたアイデアが優れたものであればあるほど、田崎所長の抵抗は強まると考えられる。

更にわれわれは、このケースにおいて、「安東工業」には見られなかった経営技能にとっての重要な要因、すなわち品質総合研究所長の田崎が役員（取締役）待遇であるという事実を慎重に考慮すべきであろう。田崎は、かつての品質試験所とは格段にステイタスも異なり、今や所員 46 名の堂々たる研究所のリーダーとなっている。筆者はこの事実から、権限委譲の困難性に加えて、時節柄、頻繁に耳にするようになりつつある経営の「アジリティ（agility＝迅速性）」についても新しい概念開発の手掛かりを得ることができるよう思われる。田崎所長が伊吹課長からの提案の採用を渋るのは、権限委譲の困難性に加えて、今や社員数約 2800 名にまで達した株式会社アルファの「経営者の一員」となった田崎には、昇進にともなってますます「失うもの」が多くなったということが一因となっていると考えられよう。田崎にとっては、伊吹課長の考えがいかに素晴らしいものであろうと、危険を冒してまで、そのアイデアと彼が築いた地位とを引き替えにすることなどしにくい状況下にある。決断の迅速性が鈍ることになる理由はそこにある。事前の正解のない経営戦略の世界においては、『未決断』ならば『誤った決断』の方がましだ」とされるほどに「経営のアジリティ」が重視されているにもかかわらず、このケースから思いもかけない妨害要因を学ぶことができる。「地位が人を変える」という命題も導き出せるのではなかろうか。

（2）トップにおける「経営行為」の消失

筆者が強調したいもう一つの学習点は、組織には、「いつしか経営行為が消失してしまう臨界点が存在する」ということである。この問題発生図式のキー・ファクターとなるのは、株式会社アルファの創業 46 年という組織年齢及び約 2800 名という従業員数である。組織の適正規模を定量化しようとする試みはそれほど意義あることとは思われないが、経営行為が可能とされる限界が

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

「存在する」という認識は重要である。社員 2800 名を擁する株式会社アルファには、トップ・マネジメントが「現場を知悉した上でなされる経営行為」という影を潜めていたのではなかろうか。

われわれはレスリスバーガー論文の一連の解題作業から得られた知見に基づき⁸⁾、「経営」と「管理」とを概念的に峻別する立場に立っている。経営という営みにおいては、“Plan-Do-See” サイクル以外の行為すなわち「非管理的行為」こそ重要であると筆者は認識している。その非管理的行為が「経営技能」の鍵を握っていると言って差し支えない。その非管理的行為の中核となるものが、「情報収集」、「決断」、「説得」、そして「対人関係」という 4 つの下位行為である。対人関係行為は、情報収集行為、説得行為の前提として位置づけられる。そして対人関係行為にとって重要なのは、非公式組織の存在である。経営行為にとって真に重要な情報は、報告書などから得られる過去情報ではなく、「胸の内」情報であるからである。アルファにおいてはその従業員規模から、公式の伝達経路は確立していても、トップと現場とを結ぶ非公式な伝達経路は途絶えていたのではなかろうかと思われる。その意味において、現場から遮断されたアルファのトップ・マネジメント行動は、「持株会社」がそうであるように、きわめて「管理色」の強いものになっていたと考えられる。

筆者が経営行為とりわけ非公式な伝達経路にこだわる理由は、伊吹課長の幾つかの素晴らしいアイデアも、それらがもしトップを経由して、トップからの指示あるいは命令という形で田崎所長に流れていたとすれば別な展開が予想されるからである。伊吹課長が自らのアイデアの「正しさ」をどれほど唱えたところで、「失うもの」の多い田崎所長が素直に受容するはずがない。しかし、トップからの指示であれば、田崎所長の「失うものの多さ」が逆に作用するはずである。筆者が、トップ・マネジメントの非管理的行為ひいては非公式な伝達経路の重要性を強調するのは、そのためである。経営行為の感覚からすれば、佐藤正則人事課長の「そうですか。それは残念でしたね。その件は、私の方からも人事部長に話しておきましょう」という発言に見られる非公式コミュニケーションの重要性は、どれほど強調しても強調し過ぎるということはない。

い。トップが現場を知悉するということは、そうした伝達ルートに大きく依存するからである。

そのような意味関連において、よく言われる MWA（Management by Walking Around）は意義深い。しかしアルファにおいては、もはや MWA がままならない規模に達してしまい、トップには管理行為はあっても経営行為は消失しまっているようである。そのことから、われわれは、組織年齢、組織規模に鑑みて「経営行為の消失する臨界点を意識しながら経営すること」の重要性を学ぶことができる。「経営行為の消失する臨界点」という考え方は、今や花盛りの「ベンチャー講座」、「起業家講座」などにおいても、やがて中核的な位置づけがなされよう。更に言えば、日立製作所を始めとした巨大会社が「持株会社」に移行するのも、MWA 停滞の反作用として、各「事業会社」への「経営行為の下方移動」として捉えれば、意味ある施策として受け止めることができる。

Ⅲ. 「女子総合職社員の配属」*

中村秋生・坂井正廣

1. 女性総合職の採用

株式会社アルファ・品質総合研究所は取締役・田崎昭雄所長によって統括されており、品質 1 課は、課長の伊吹健児の他に男子 7 名、女子 12 名によって構成されていた。7 名の男子は、全員大卒であり、複雑で高度な企画・判断・

- * このケースは、中村秋生（青森中央学院大学）が、そのケース・リサーチをもとに、坂井正廣（国士舘大学）と協働し、集団討議の基礎となるように開発されたものであって、経営上の正しい（望ましい）処理とか、誤った（望ましくない）処理とかの実例を示そうとするものではない。ケースに使用されている会社名、人名、地名、数値などは全て仮装されている。また、このケースの著作権はマネジメント・ケース・センター（千葉商科大学・吉田優治研究室）によって所有されている。使用については、同研究室の許可とこの注記を付すことが必要とされている。

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

折衝業務を遂行することが期待される「総合職」であった。女子12名の内訳は、大卒1名、短大卒6名、服飾専門学校卒3名、高卒2名であり、大卒1名は総合職、残りの11名は「一般職」であった。「一般職」には、日常定型の業務を正確かつ効率的に処理することが期待されていた。大卒の女子1名は、1994年、総合職として採用され、他の男子総合職と一緒に1カ月の新入社員研修を終えて、研究所に配属された。

アルファでは、男女雇用機会均等法を背景に、1989年第6代目の社長に就任した向山正志の「女性の感性を生かそう」という考えを反映し、毎年若干名ではあるが、大卒女子を総合職として採用し、研究所への配属以前に商品企画部、営業部、システム部等へ配属した実績があった。

1993年、第7代目社長に就任した新沼洋介も同じ考えであった。しかし、女子総合職をめぐる各種の問題が発生しており、5月の新入社員の配属の前に、緊急課題として、1994年の年頭初に行われた部長月例報告会において商品企画部長、営業部長、システム部長、人事部長等からおよそ次のような報告がなされた。

企画：会社は雇用機会均等法を気にするあまり、会社の体裁を整えるために彼女たちをわれわれのところに送り込んできたとしか思えない。わが社に入社する多くの者が、MD（マーチャンダイザー）になりたいと思っている。そのため、営業で何年も苦勞して、商品のこと、得意先のこと、営業数字のこと、物流システムのこと等々さまざまなことを学び、更にそのなかで適性と能力のある者が選ばれ、商品企画部に異動になる。それなのに、彼女たちは、「女性の感性を生かそう」という、まことに失礼な表現ではあるけれども、言わば「先代社長の思い付き」ともいうべきものによって、いきなり商品企画部に配属されてきた。だから、はっきり言って殆ど使いものにならない。そのくせ、「女性の感性を生かそう」という言葉を真に受け、自分たちは総合職だという気負いから、何も知らないくせに、「あの仕事をやらせてくれ」とか、「この仕事をやり

たい」とか言って、格好いい仕事ばかりやりたがる。打ち合わせの席などでも、余計な口出しをするものだから、デザイナーも取引先のメイカー担当者も、みな彼女たちを邪魔者扱いしている。われわれも彼女たちに知識を与え、仕事を十分に教えようとしても、忙し過ぎて、とても対応できない。それでも、何か仕事を与えないといけないから、取りあえず仕事の基本になると思われる、企画生地見本のスワッチ貼りとか、品番ごとの商品の販売数量追跡資料作成など地味な仕事を与えているが、彼女たちは「雑用ばかりやらされている、もっとデザインとか色に関することなど商品そのものに関わる仕事をやらせて欲しい」と言ってくる。われわれもそうした地味な仕事の意義をそれとなく彼女たちに伝えていくつもりだが、彼女たちは、それらの仕事は次のもっと高度で面白い仕事に移行するための踏み台としか考えていない。「いつまでこの仕事を続けるのか、いつになったら次の新しい仕事に移れるのか」と詰め寄ってくる。本当に厄介な存在という他ない。

営業：人事部は、彼女たちをいきなり企画に配属したことの反省から、男子同様に営業に配属してきた。その考えが間違っているとは思わないが、使える娘と使えない娘の差があり過ぎる。使える娘は、素直で明るく、頑張り屋である。何よりも皆から人間的に好かれている。だから、周囲も彼女を助けたいと思う。しかし、使えない娘は、生意気で何よりも体を動かさない。売り場への商品搬入に際し、ダンボールが重いとか、休日出勤や残業が多過ぎるとか、店頭の女子販売員が意地悪だとか、文句ばかり言っている。男だったら、そんなことはあたり前だと思っているから、文句があっても皆で酒でも飲んで忘れてしまうのに、彼女たちはそうもいかない。女子販売員が意地悪だというのが、販売員は彼女たちの母親ぐらいの年齢で、販売のベテランである。その人たちに向かって、いかにも「私は大卒の総合職だ」という顔をして、何も知らないくせに、あれこれ指図すれば、ヘソを曲げられるのはあたり前だ。男だったら、上手くおだてて、販売員たちの気持ちを和ませ、やる気にさせるのに、

それもできない。得意先との接待の二次会でカラオケスナックに行き、得意先の部長とダンスでも踊ってやったらと言うと、「セクハラだ」と騒ぎ出したという話しも聞いている。われわれは、彼女たちへの慰労の意味もこめて、少ない交際費を苦勞して按配し、ときには自腹を切って二次会まで連れて行ってやったのに、その真意が分からない。今のままでは、とても一緒に営業数字を上げようとする仲間として、彼女たちを信頼する気にはなれない。

システム：会社の方針で、雇用機会均等法を意識して毎年少しずつ大卒女子を総合職として採用し、彼女たちを企画、営業と配属してきて、種々問題があったことはわれわれも承知している。トライアルの意味でシステム部に彼女たちを配属してきたことも承知している。彼女たちには、システムエンジニア（SE）として働いてもらおうと思い、育成計画を立て接している。彼女たちは真面目で粘り強く仕事に取り組んでいるため順調に育っていると思うが、将来に向けては、残業時間の規制に抵触し、十分に仕事を任せることができないのではないかと危惧している。われわれの仕事は、複雑かつ重要なシステム設計をすとなれば、納期の問題もからんで、それこそ24時間体制で取り組まなくてはならない時がままある。そうした時、女性をチームの一員に加えることは難しい。だから、結局このままいっても、彼女たちには補助的な仕事が軽微なシステム設計をやらせることに止まると思う。また、彼女たちは、総合職であつても女性であるために、事務を担当している一般職の女性たちと仕事をする上でやりにくい面があるだろう。例えば、細かい話かもしれないけれども、男子であれば、例え新人であつても、ある時期がくれば自然と一般職にコピーなどの雑務を頼むことができるようになるが、女子の場合、総合職といえども自分より先輩の一般職に頼むことがなかなかできないだろう。そのへんのことを何とかしてやりたいと思うが、下手に感情的にこじれるとどうにもなくなるので、今のところ自然の成り行きに任せている。

人事：皆さんの言い分もよく分かるが、彼女たちからも種々意見を聞いている。

商品企画部に配属された者たちは、「女性の感性を生かそう」という会社の期待に添えるように努力している。しかし、感性を生かしたくても、そうした場所や仕事を与えてもらっていない。確かに皆の指摘するように商品知識も営業経験も無いため、足手纏いになっているかもしれないが、営業の経験がなければMDになれないなんて誰が決めたのか。他社の例では、営業経験がなくてもMDの仕事を立派にやっている者だっている。「できない」、「ダメだ」という前に、まずやらせてもらいたい。雑務は基礎的な仕事であると言うが、そんな仕事は数か月やればマスターできる。「私たちではなく一般職にやらせればいいじゃないか」と彼女たちは思っている。営業に配属された者たちからは、「男性たちは男女平等という意味を勘違いしているのではないだろうか。肉体的にも精神的にも差異がある男と女を何から何まで同じにしようと考えている。男女が協力しあってそれぞれの持ち味を生かしていくことが男女平等ではないのか。俺たちもやっているから、お前たちも肉体労働しろというのでは、何ら進歩がないと思う」という不満が出ている。女子販売員たちのイジメには本当にひどいものがある。「私たちは、会社や上司から言われたことをきちんとするようにと販売員たちに伝えている。しかも、その指示通り行われていなければ、彼女たちが上司から怒られるわけだし、その指示は売上にもつながらと思うから、何とかそれをやってもらうように必死に彼女たちに接しているのに、「小娘が何生意気なことを言っているのか」とけんもほろろにされたり、「そんなに言うならあんたの入れた商品なんか売ってやらないよ。自分で売ってみれば」とまで言われたりしている。会社として、この理不尽なおばさんたちの教育をちゃんとやってもらいたいと思う。また、男性たちの心ない言葉にも悲しくなることがあると言う。「得意先に行く時は、できるだけ短いスカートをはいて来い」とか、「チーク・ダンスを踊ってやれば注文が取れるのに」とか、「いい加減にしてもらいたい」というのが彼女たちの意

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

見である。システム部からは、特に文句は出ていないが、「自分たちは服が好きでこの会社に入ったのに、いつまで服と関係のないコンピュータと睨めっこしてはならないのか。いつ企画や営業に異動させてくれるのか」という意見が出されている。人事部としては、一日も早く彼女たちが戦力となることを願っている。そのためには仕組みや制度を構築しなければならないと考えているが、検討するための資料が少ないので、性急すぎるのは危険だと考えている。1986年の雇用機会均等法施行以降、採用努力を続け、18名の女子総合職を採用したが、彼女たちは不満を持ちながらもがんばっており、幸い退職者は3名しかいない。皆さんには確かにご面倒をおかけすることと思うが、もう少し試行錯誤を繰り返し、皆さんや彼女たちから情報を集め、慎重に取り組みたい。本年4月にも2名の女子総合職を迎え入れることになるが、今後とも彼女たちの配属に際しては、ご理解とご協力をお願いしたい。

2. 田崎研究所長の見解

1994年4月、人事部長の白鳥正彦が研究所への女子総合職の配属の依頼で研究所を訪れた際、応接室で田崎所長と次の応報があった。

白鳥：田崎所長も1月の月例報告会での女子総合職についての各部門の報告はご存じのことと思います。多くの問題があることは事実ですが、われわれも女子総合職の戦力化を図るために可能性を確かめてみたいと思うので、ご協力をお願いします。

田崎：折角ですが、お断りできないでしょうか。部長もご存じのように、われわれは人員も限られており、残業や出張も多いし、また品質よりもファッション性を主張してくる商品企画部のMDやデザイナーの連中ともやりあわなければなりません。いくらファッション性が決め手のヤングカジュアルだからといっても品質上の問題が発生する恐れが少しでもあるものは認めるわけにはいきません。研究所は「考えが古い」とか、「頭

が固い」とか言われても、わが社の理念を守っていかなければなりません。また、工場や下請けメーカーへの品質指導も行わなければなりません。とても女子社員に勤まる仕事ではありません。

白鳥：所長の言われることも理解できないわけではありませんが、「あれも駄目」、「これも駄目」と言っていたらキリがないではありませんか。女子総合職の受け入れは、われわれ企業が現代社会から課された社会的要請の一つです。それにわが社のように一般消費者を対象としているビジネスでは、イメージが大切です。紳士衣料といえども、それを買う時は、奥さんや恋人等女性が同伴していることが多いことは、所長だってご存じでしょう。ですから、先代社長が「女性の感性を生かそう」と言われた理由はお分かりだと思いますが。

田崎：イメージづくりは、研究所の仕事ではありません。また研究所の検査業務に女性の感性などあまり必要ないと思います。そんなことより、研究所の品質1課には総合職1名の欠員があるわけですから、女子ではなく男子を入れて下さい。

白鳥：残念ですが、それはできません。無理を言って昨年も女子総合職を受け入れてもらった営業部の方に男子を優先的に回すことが、経営会議で決定しています。

田崎：そんなことだったのですか。それなら、私がいくら反対しても仕方がないじゃないですか。「女子総合職を1名受け入れるか、受け入れなければ1名欠員のままか」ということなのですね。

白鳥：そのように言われてしまっは、何とも言いようがありませんが、田崎所長ももっと前向きに考えて下さい。彼女たちの活用方法を研究所内でも工夫してみてくださいませんか。所長のところの伊吹君は前向きですよ。彼は、総合職、一般職にこだわらず、一般職でもやる気があって、能力のある者にはどんどん総合職並の仕事やらせていくつもりだと言っていましたよ。人員は、もうあまり増えることはないのだから、今いる人員を戦力化していくしかないというのが、彼の持論です。私も同感です。

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

田崎：あいつはまだそんなことを言っているのですか。私は、逆に一般職のそうした使い方に反対なのです。彼女たちは、どうせ辞めてしまうから、基幹的な仕事を彼女たちにシフトしていくことは、結局自分で自分の首を締めることにつながると思うのです。それに、さっきも言ったように、私は、彼女たちが男子と同じような仕事ができるとは思っていません。品質2課の林課長も同じ考えなのです。

白鳥：だが、できるかどうかやらせてみなければ分からないじゃないですか。

田崎：それでは、その間の失敗のリスクは誰が負うのですか。人事部が負ってくれるのですか。もう一つ私が伊吹君に反対した理由は、一般職の彼女たちに総合職並の仕事をやらせたら、彼女たちは「総合職並の賃金を払え」とか、「自分たちも総合職にしてくれ」とか言ってくるのではないかと思うからです。現行の人事制度では、総合職と一般職の転換制度はありませんよね。

白鳥：所長のおっしゃりたいことは、よく分かりました。全てに應えることは、まだ無理ですが、総合職と一般職との関連の問題については、他の部署からも指摘されており、人事制度上の問題として解決していくつもりです。人事制度改革プロジェクトで複線型人事制度の枠組みのもとで検討を進めています。ですから、もう少し待って下さい。無理を言って、申し訳ありませんが、あらためて女子総合職の研究所への配属を受け入れて下さい。

田崎：会社の意向として決まっているのなら仕方ありません。分かりました。ややこしい問題が起きないように、人事部としても早急に制度上の対策考えて下さい。

設問

1. このケースの事実を短く整理・要約しなさい。
2. このケースの主要人物を3人挙げ、それぞれのキャリアやパーソナリティについて述べなさい。

3. ここでの主人公は誰であり、その抱えている問題は何かを述べなさい。
4. 貴方が白鳥人事部長の立場にあったとすれば、今すぐどうしますか。それは何故ですか。
5. 貴方が白鳥人事部長の立場にあったとすれば、今後どうしますか。それは何故ですか。
6. このケースから、経営学の問題として何を学ぶことができますか。

Ⅳ. 「女子総合職社員の配属」に学ぶ経営学の問題：「経営手腕」 の逆照射的理解

辻村宏和

1. はじめに：「ケース・ライターの懸念」に寄せて

筆者は、かねてから、経営系大学院における院生——特に社会人——の研究成果として、「良質なケース」開発をもって修士論文に代えるように主張してきた⁹⁾。そのような立場に立つ筆者にとって、このケースは、経営技能習得にとって有用であるのみでなく、その教材としても「完成度の高い『良質なケース』である」と言うことができるように思われる。大学院生諸君が、このケースを一つの模範としてケース開発に取り組んでくれたら、「修士論文」以上に経営に関する知識はもちろん、技能や感性を育成できるのではないかと考えている。その意味で、ケース・ライターの一人である中村秋生氏が共同開発者である坂井正廣教授に寄せた書簡のなかで、「内容が人事制度に絡む、かなり専門的な領域にわたっていることもあり、読者には分かりにくい面があるのではないかと恐れています」という懸念（「Ⅰ. 緒論：研究の経緯」）を表明しているが、全く無用な懸念である。中村氏の「説明を最小限度に止めた」ことが、かえって功を奏し、このケースは、情報満載の長文ケースが陥りがちな、解決策を誘導するような「(悪質な) ケース」となることを避け、「経営手腕を欠くと、どんなことになるのか」といった逆の側面から経営技能を実感させてくれる「見事なケース」であると評価したい。以下、このケースが伝える経営技能

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

への接近を試みよう。

2. 「管理型」経営者の「結果だけの管理」

(1) 「社長の定位置は社長室ではない！」

経営技能の習得にあたり、このケースが持つ最大の効用は「非・管理プロセス」の重要性を浮き彫りにしているところにある。筆者は今までに、フリッツ・レスリスバーガーの論文に関する一連の解題作業¹⁰⁾や学会報告¹¹⁾を通じて、経営と管理の概念的峻別（経営＝管理プロセス＋非・管理プロセス、という概念図式）の有用性を唱え、経営者の日常行為における「非・管理プロセス」の重要性を訴えてきた。経営実践は「マネジメント原理の単なる適用行為（＝管理プロセス）」では全くなく、非・管理プロセスに注目することこそが個別解である経営解を追求する経営技能に重要であると説いてきたのである。「非・○○○」、という風に「管理プロセス以外のものはすべて含まれる」という形の残余概念として規定するのは、非・管理プロセスの世界がまさに「何でもあり」で「型がなく」て「人それぞれ」ということを強調しようとするためであった。そうなるのは、非・管理プロセスが「対人関係技能」を共通分母技能とした「情報収集」，「決断」，および「説得」のサイクル的な分子技能で構成されているからである。

このような概念図式がこのケースとの意味関連において注意すべきことは、株式会社アルファの7代目社長・新沼洋介が、話題の「持株会社」の社長と同様に「管理型」経営者と化していることである。対人関係技能を中核技能とする非・管理プロセスに鑑みれば、著名な経営コンサルタントによる命題通り「社長の真の定位置は社長室ではなく」¹²⁾，経営者にはフットワークが強く求められる。しかしながら新沼社長のフットワークは悪く、6代目社長・向山正志の男女雇用機会均等法を背景とした「女性の感性を生かそう」という方針を踏襲しただけの「結果だけの管理」に止まっている。女子総合職をめぐる問題が多発したため、部長月例報告会で緊急報告がなされていること自体、フットワークの悪さの証左と言ってよい。男女雇用機会均等法→時代の流れ→女性の

活用、と自分の会社を第三者の如く「外から」見て足し算・引き算的な経営解を出しているかのようである。ひとえに非・管理プロセスの重要性が認識されていないため、「ヒト」という経営資源の「掛け算効果」が理解できていない。配属される女子総合職社員いかに、 $「+1」$ と言うよりも $「\times (-1)」$ 状態となり、受入れ部署の組織力に二人三脚どころか大幅なダウンをもたらす。非・管理プロセスの感覚が新沼社長に欠落しているのは、商品企画部長の「まことに失礼な表現ではあるけれども、言わば『先代社長の思い付き』ともいべきものによって、いきなり商品企画部に配属されてきた」という発言に象徴されている。新沼社長が経営の非・管理プロセスを大切にするのであれば、当然に部長月例報告会に出席しているはずであろうし、また報告会の前後に、個別に対人関係行為に基づいた情報収集及び説得行為のサイクル的活動を行うことができたかもしれない。そういった一連の行為を継続的に行うことによってこそ、はじめて社長は「水面下に潜む不満」を把握できるのである。

逆に言えば白鳥正彦・人事部長はやはりスタッフであって、「心理的バランスシート」感覚が全くない。それはこのケースの第二幕でも露呈するが、白鳥人事部長は、「他社の例では、営業経験がなくてもMDの仕事を立派にやっている者だっている」とか「男女が協力しあってそれぞれの持ち味を生かしていくことが男女平等ではないのか」などと発言しているが、それは論理性・客観性を基準とした指摘に止まるもので、説得行為にはなっていない。白鳥部長の発言は「どっちが正しく、誰が間違っているのか」についての解は引き出せようが、組織を「協働」化状態にまで高める¹³⁾には不毛な論理である。

真の問題は「男女雇用機会均等法下での女性の活用とは？」についての「正解探し」にあるのではなく、各部署が『自分たちが決めたものではないもの』を押しつけられている」と感じていることにある。白鳥部長はそれを感知できないでいる。管理プロセスでは、白鳥人事部長が部長月例報告会における「4人の部長を一括して相手にしている」ことから知られるように、個別的発想はみられない。それに対して非・管理プロセスは「管理とは1対1でするものだ」¹⁴⁾という言葉に代表され、組織に『彼ら』つまり『他者』がいてはなら

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

ない」¹⁵⁾ という発想に立っている。

新沼社長のフットワークを問題視しなければならない理由はどこにある。筆者が、組織には「いつしか経営行為（特に非・管理プロセス）が消失してしまう臨界点が存在する」（本稿「Ⅱ－②『品質1課長の困惑』に学ぶ経営学の諸問題」）と言ったのはその意味である。それは、「結果だけの管理」を志向する遠隔操作型の「管理型」経営となり、「危険きわまりない」。

「危険きわまりない」と言うのは、急成長会社がそうであるように「結果だけの管理→厳しいノルマ管理→データの改ざん、押し込み販売、そしてセクハラ…」といった行動パターンが成立しやすいからである。したがって、結果だけしか見ない経営者と現場との間で「情報の非対称性」が発生する。新沼社長が果たして、営業部のセクハラ事件を情報収集していたであろうか。

非・管理プロセス感覚に立てば「男女雇用機会均等法→女性の感性を生かそう」という考えは所詮、時代が要求する外からの「経済解」に過ぎないのであり、「それを誰が、どのように定着させるのか」という主語がないために「経営解」にはならないのである。「経営行為が消失する臨界点」を越えた組織の「管理型」経営者はとかく、表面化しにくいために劣性機能と取られる非・管理プロセスを見落としやすく、そのために他社の成功事例に対する観察も甘くなりがちなのである。「女性の感性を生かして売り上げを伸ばしている他社」を見て、直ちに「これからは女性の活用だ！」と戦略決定するタイプである。しかし、「経営解」の立場からすれば、その会社の女性の活用は「成功原因ではなく成功結果」なのである。経営解は「それなら、何故よそもそうしないのか（しなかったのか）？」という問いを常に忘れてはならない。

非・管理プロセスのウェイトの大きさは、既に検証済みと言っても過言でない。経営者は、この不況下にあって抜群の業績を誇るイトーヨーカ堂を親会社とするセブンイレブンの「もう一つの顔」をウォッチングすることを怠ってはならない。POSをはじめとした情報システムの高度利用、言うなれば管理プロセス的側面ばかりが目立っているが、他方で、交通費・宿泊費に年間15億円もかけて「毎週火曜日に全国の店長1000人」を集める「店長会議」を実

施していることを看過してはならない。「会議などEメールでやれば…」と思いがちであるが、イトーヨーカ堂・セブンイレブンにして対話を重視する非・管理プロセスに配慮しているのである。レスリスバーガーの「業務執行者の場合は、彼の経営内における地位が高ければ高いほどますます、彼の言語的環境を立派に処理することが要請されるのである」¹⁶⁾ という命題は不滅の価値を持っている。以上、「新沼社長バッシングを逆に照射すること」によって経営手腕に迫ることができたように思う。

(2) 白鳥人事部長の勇み足

このケースの第二幕に移ろう。この情況分析を取締役・品質総合研究所長の田崎昭雄の「頭の固さ」を嘆くことで片付けていたのでは、経営技能には迫れない。女子総合職社員の受入れを巡る田崎所長との直接対話シーンだけに、(1)の分析と同様に、ここにこそ社長の出番の必要性を感じ、非・管理プロセスの巧拙がいかに経営の鍵を握っているのかを「反面教師」的に学ぶことができる。

個別交渉をマスの発想によってしか対処できないスタッフに全面的に委ねる、というのは無謀である。案の定、白鳥人事部長は、彼自身の責任ではないにしても、田崎所長との応報の中で二つの勇み足をしている。一つは、田崎所長の男子社員をもっと送ってほしいという要求に対し、「残念ですが、それはできません。…営業部の方に男子を優先的に回すことが、経営会議で決定しています」と、いわゆる「外の権威」を用いてしまったことである。察するに、アルファ社の経営会議の構成メンバーは常務取締役以上のもので、少なくとも田崎所長は“平取”故に経営会議メンバーではないようである。

もう一つの勇み足は、「…田崎所長もっと前向きに考えて下さい…中略…所長のところの伊吹君は前向きですよ。…中略…私も彼に同感です」という、まるで田崎所長に「あなたは遅れている」と言わんばかりの発言である。伊吹1課長の名前を出したことによって、われわれは、「正解探し」しか頭にないスタッフ志向の怖さを改めて思い知らされる。足算・引き算的に導き出された「経営解」を、どれほど正当な理屈で説明されても、田崎所長にしてみれば

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

「お前たちに一体何がわかるというのだ！」¹⁷⁾ という心境であろう。田崎所長の「あいつ（伊吹1課長）はまだそんなことを言っているのですか。…中略…品質2課の林課長も（私と）同じ考えなのです」という発言から後は、泥仕合に近い。白鳥人事部長はそれを「人事制度上の問題として解決していくつもりです。人事制度改革プロジェクトで複線型人事制度の枠組みのもとで検討を進めています」と言っているが、「人事部長の人事知らず」とはまさにこのことで、田崎所長の心境と全く噛み合っていない。例え見事な複線型人事制度を考案・導入したところで、別の角度から新たな問題が再び発生することになるう。

白鳥部長は、社長の非・管理プロセスによる地ならし無しに、いきなり交渉を任されていたようである。ここにわれわれは、対人関係技能として「相手の印象を管理すること」の重要性を学びとることができる。その意味では、双方のパワー・インバランス状態に頼った「外の権威」は逆効果である。米国のビジネス・スクールで交渉術が重視されているのも、相手の印象管理には「譲歩が交渉術の中心的要素である」¹⁸⁾ ことを伝えるためであり、「嫌なら手を引け」型の交渉では成果が期待できないからである¹⁹⁾。

また二人のやり取りから、対人関係をベースとした説得行為で「大切なのは、『何を語るか』ではありません。大切なのは、『誰が語るか』なのです」²⁰⁾ という命題も確認できるし、それはまた経営技能に直結する。「究極の説得力＝『人間』そのもの」²¹⁾ と言われる所以で、あわせて次に見られる透徹した見解にも耳を傾けたい。

実はわれわれが誰かの発言や言葉に納得するときというのは、彼が発する言葉の論理の整合性やレトリックの美しさに納得するのではなく、むしろ、無意識に『彼が言うのだから』と考えて納得することが多いのです²²⁾。

第二幕の白鳥部長をバッシングするつもりは毛頭ない。しかし、最後の田崎所長の「分かりました」は納得を伴っていない。そこで「もし社長自ら交渉

に当たっていれば…」と「仮定法過去」風に推論すれば、非・管理プロセスの重要性が再び浮き彫りになる。日頃から「社長室を定位置と考えていない」経営者が交渉に望めば、局面は大きく変わろう。田崎所長にしたって、デビッド・ユーリックが「価値判断の問題に辿り着く前に問題解決などあり得ない」²³⁾と言う通り、「社長の椅子が絡めば、反対から賛成へ…」など容易な変身のはずである。

3. 「自己実現」欲求の正体

対人関係技能に関連してもう一つの収穫がある。学ぶことのできる端緒は、個別ケースならではの——企画部長の発言にみられる——女子総合職社員の「気になる発言」である。それは企画部に配属された総合職社員の「雑用ばかりやらされている、もっとデザインとか色に関することなど商品そのものに関わる仕事をやらせて欲しい」、「いつまでこの仕事を続けるのか、いつになったら次の新しい仕事に移れるのか」などという彼女たちから出されているクレームである。要するに、早く「面白い仕事」に就き「自己実現」をはかりたいという要求に他ならない。

実はここにも非・管理プロセス、ひいては経営技能に間接的に結びつく重要問題が潜んでいる。彼女たちの発言は、まるで「面白い仕事」が自分を離れてあらかじめ存在しているかのように響く。果たしてそうであろうか。われわれは、ここで改めてマズローの「欲求段階」仮説——とりわけ欲求の第5段階「自己実現欲求」——について問わねばならない。「生理的欲求→安全性欲求→社会的（所属）欲求→尊敬欲求」とまではともかく、自己実現欲求は異次元で、一体どのような状態をもってして自己実現状態と言うのであろうか。筆者は経営技能習得に当たって、「自己実現欲求というラベルの美しさに眩惑されないように」強調したい。自己実現状態がどのようなものなのか解明できない限り、例え彼女たちの夢が叶って「面白い仕事」のMD職に就き、当初の不満を解消できたとしても、「次の不満」が発生することになろう。自己実現の正体が定まらぬ以上、自己実現を求め続ける代償は少なからぬものがあろう。もしそう

であるとすればわれわれは、経営技能として重大な仮説を手放さなければなるまい。何となれば、「(不満の除去＝満足)→作業能率向上」という半ば常識化した動機づけの大仮説が音を立てて崩れ落ちることになるからである。「不満の除去」は「満足」を意味せず、単に「不満でない」というだけのことであり「次なる不満」の発生を予想させる。「満足はたちどころに次の不満を導く」という仮説に変換してもよいであろう。

以上の考え方を更に演繹すれば、仕事とは、自分でそれを面白くしない限り「面白い仕事」にはなり得ないということである。「面白い仕事がある」のではなく「面白い仕事にする」ということである。ここにも行動科学の多くを基礎にする人事管理（論）の限界があるように思われてならない。そして、ここでもまた、さまざまな人事管理施策の導入前後に展開される（人事管理ではなく）対人関係技能を中核とする経営者の非・管理プロセスが果たす役割の大きさを、確信させられることになる。非・管理プロセスを意識する以上、経営者は、社長室を定位置としてピラミッドの頂点から遠隔操作する「孤高の人」であってはならない。

4. むすび

経営学は、インターディシプリナリー路線を走り続けた結果、今やアイデンティティー・クライシスに陥っているように思われる。日本経営学会、組織学会などの報告プログラムの百花繚乱状態がそれを物語っているとは言えないであろうか。いわば「何でもあり」状態にある。このままでいいのであろうか。

従来の経営学は経営行為における「見えない部分（非・管理プロセス）による大きな貢献」を「見えるもの（管理プロセス）」によって論じてきたように思われる。そうした迫り方が、「科学をする」ことには貢献できた。しかしその反面、実践性から遠ざかる結果を招いたように思われてならない。経営者の非・管理プロセスの強さこそが捉えがたく、追いつき難い競争優位の状態を築くのであり、清水龍瑩教授が膨大な実証研究を基礎に「現有ヒット商品」よりも重視される「ネットワークの強み」²⁴⁾とは、そのような経営手腕の賜物であ

ると言えよう。

その意味において、このケースは、在来の経営学が見てこなかったものを逆照射の形で浮き彫りにし、「既存の経営理論ではどうしようもない」もののあることを実感させる。このケースに満ち溢れるリアリティの背後には、ケース・ライターの一人である中村氏の、登場人物が「三人称でありながら、なおかつ一人称でもある」という微妙なノウ・ハウがあるという事実も見逃してはなるまい。今後とも、一層の努力によって、優れたケースを生み出されんことを切に願うものである。

注

- 1) 坂井正廣・中村秋生・亀岡 篤・島田 恒「ケース研究：『品質1課長の困惑：株式会社アルファ・品質総合研究所Ⅰ』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第4号、1999年3月、129-151頁。
- 2) 坂井正廣・吉田優治・渡辺利文「ケース研究：『佐野運輸株式会社』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第1号、1998年7月、165-190頁。坂井正廣・吉田優治・渡辺利文・辻村宏和「ケース研究：『佐野運輸株式会社』の分析と討論」『青山経営論集』第33巻・第2号、1998年9月、63-86頁。
- 3) 坂井正廣・永野孝和・辻村宏和「ケース研究：『営業所長の困惑：株式会社・安東工業』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第3号、1998年11月、161-175頁。
- 4) Roethlisberger, Fritz J., "The Training Supervisors in Human Relations", in *Man-in-Organization*. Cambridge, MA.; The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1968. 辻村宏和・坂井正廣・中村秋生「レスリスバーガーの人間関係論研究：『人間関係論における監督者訓練』の翻訳と解題」『産業経済研究所紀要（中部大学）』第8号、1998年3月、64頁。
- 5) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge MA.; Harvard Univ. Press, 1938. Chapt. 17. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。第17章。
- 6) 辻村宏和『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』成文堂、1994年、第3章・第2節。
- 7) 同『組織化技能論と問題発生図式：個別ケースからの仮説発見の有効性』成文堂、1997年、第5章・第2節。
- 8) 例えば、辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法：『思

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

- 考の革命』の翻訳と解題を中心として』『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第1・2号，1998年3月．坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの経営技能論：『経営者の活動領域と技能』（フリッツ・レスリスバーガー）の翻訳と解題Ⅰ』『青山経営論集』第33巻・第1号，1998年7月．坂井正廣・辻村宏和「レスリスバーガーの経営技能論：『経営者の活動領域と技能』の翻訳と解題Ⅱ』『青山経営論集』第33巻・第2号，1998年9月．辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題』『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第2号，1998年11月．
- 9) 辻村宏和「経営者の育成と『良質なケース』開発の意義」（学会報告）日本経営学会・第195回中部部会（名古屋商科大学）1999年5月15日．
 - 10) 例えば，辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法：『思考の革命』の翻訳と解題を中心として』『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第1/2号，1998年3月．同「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題』『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第1号，1998年12月．
 - 11) 辻村宏和「経営者育成の方法論：『一人称経営学』の必要性とケース・メソッド」経営行動研究学会・第4回中部部会（中部大学）1998年12月5日．
 - 12) 一倉 定『経営の思いがけないコツ』日本経営合理化協会，1997年，21頁．
 - 13) Roethlisberger, Fritz J., "Efficiency and Cooperative Behavior", in Roethlisberger, *Man-in-Organization*; op cit., pp. 145-153. 坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの視点：『効率と協働』の翻訳と解題』『青山経営論集』第30巻・第4号．1996年3月．
 - 14) Brown, W. Steven, *13 Fatal Errors Managers Make and How You can Avoid Them*. Fleming H. Revell Company Old Tappan, 1985. 松野 弘訳『管理者べからず教本』小学館，1998年，71頁．
 - 15) *Ibid.* 訳書，59頁．
 - 16) Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1941. 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社，1954年，108頁．
 - 17) Roethlisberger, "How to Develop Controllers", in *Man-in-Organization*, 1968. 辻村宏和・坂井正廣「経営組織論の基礎：『コントローラーの育成』（フリッツ・レスリスバーガー）の翻訳と解題』『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第2号，1999年3月．10頁．
 - 18) Lewicki, Roy J., David M. Sanders and John W. Minton, *Essentials of Negotiation*, The McGraw-Hill Companies, 1997. 藤田 忠完訳，各務洋子・熊田 聖・篠原美登里訳『交渉学教科書：今を生きる術』文真堂，1998年，55頁．

ケース研究：「女子総合職社員の配属」とその分析（坂井・中村・辻村）

- 19) *Ibid.*訳書, 56 頁.
- 20) 田坂広志『意思決定 12 の心得』生産性出版, 1999 年, 115 頁.
- 21) 同上書, 104 頁.
- 22) 同上書, 105 頁.
- 23) Ulrich, David, "The Case Method", in Kenneth R. Andrews ed., *The Case Method of Human Relations and Administration*, Boston, MA.: Harvard Univ. Press, 1958. 坂井正廣「『経営実践論』と『人間関係論』に関する研究」『青山経営論集』第33巻・第4号. 1999年3月. 31 頁.
- 24) 清水龍瑩「1. 日本の経営者の経営思想：情報化・グローバル化時代の経営者の考え方」経営学史学会編『経営学研究のフロンティア』（経営学史学会年報第5輯）文眞堂, 1998 年, 7 頁.