

## ■ ケースのねらい

本ケースは、消費者直販部門のマネージャーに対し、直販商品開発の生産性を上げるための小集団活動導入のポイントを考えてもらうものである。商品開発部門は、個々のメンバーに仕事をまかせっきりにする場合が多く、一般的にマネジメントに対する関心が薄い。

そのような中で、マネジメントはどうあるべきかを考えていただきたい。

## ■ 主な登場人物

中村所長：商品開発研究所の研究所長。小集団活動の活性化をねらって、若手社員の中尾を小集団リーダーに指名した。

中尾主任：研究所の研究員。ことし 4 人の部下をもつ主任に。所長から小集団リーダーに任命された。

和田：中尾と同期の研究員で飲み仲間。現在は出向中。小集団活動をクールな目で見ている。

市橋：小集団活動の全社事務局長。中尾の相談に乗り、アドバイスを行う。

## ■ 設問

1. 商品開発部門の仕事やメンバーには、どのような特性・特徴があるだろうか？
2. 中尾主任の提案した小集団活動の企画案のポイントを抽出し、部門特性やいままでの経緯などの背景と関連付けてください。
3. 本ケースより抽出される商品開発部門のマネジメントの留意ポイントをあげるとどうなるか？

## 【会社概要】

1974年に、農薬や化学肥料を多用する柑橘栽培に疑問を持ち、地元の伊予柑の無農薬栽培を開始した。除草剤や化学肥料を使用せず、農薬をできるだけ使わない農業を展開している。有機農業・環境保全型農業を武器としながら、理解ある都市消費者と連携し、農業の再生と田舎の復興を行っている。

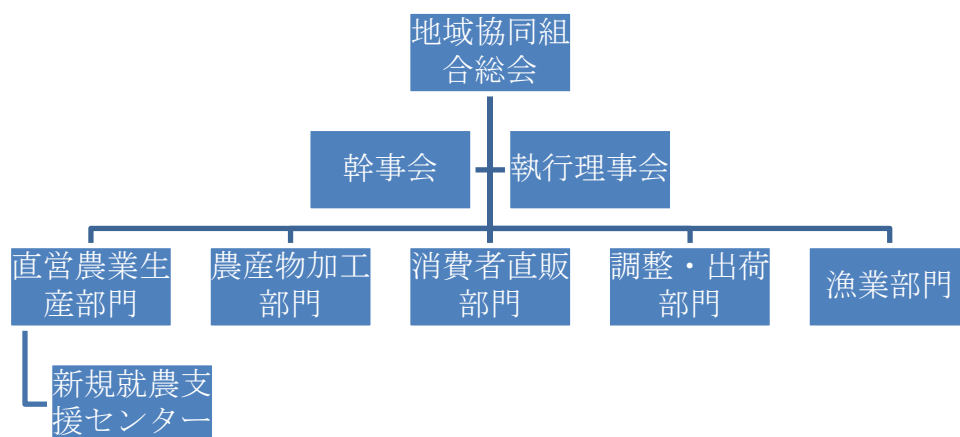
地域協同組合としての全体図は、以下の組織図に表される。農業生産は、現在、直営の農場は2地区にあり、地区1に畑5ha、柑橘園7ha、地区2に柑橘園7haで農業生産を行っている。主力品種は、甘夏、レモン、文旦を中心とした柑橘類とタマネギ・ダイコン・ジャガイモなど根菜類を中心とした野菜である。また、直営農場以外に町内に存在している契約農業生産者72名から契約生産される柑橘類の選果・調整・出荷部門も主要な事業部門である。この事業部門に従業員17人を配置している。

現在、消費者会員9,500人と日本全国の生協への直販事業に取り組み、市場に左右されない販売体制を確立している。昨年度の売上高は約10億円、生産量1,300tである。

また、農業経営体が立地する地域の四季折々の山海の自然と親しみ、利用し、共存する。そして、赤ちゃんから年寄りまでが生きがいを持ち、誰もが健康で長生きできる里をめざし、近年農業生産部門だけでなく漁業部門にも着手し、「地域のため、自分たちのための町おこしを発想している。」

最後に、安心して有機農業を実践していくために、農産物加工部門を設立した。オンリーワンの加工事業に取り組むために、伊予柑の果皮を利用したエッセンシャルオイルや化粧品の開発を行っている。

上記のように事業部門を増やししながら、売上・事業規模の拡大が図られてきた。しかしながら、一方で農業生産部門中心の組織形態から加工・商品開発に取り組むにつれ、組織内で問題点も発生してきた。それについて次ページ以降見ていこう。



中尾泰匡は、業界では大手の地域協同組合組織で新商品開発業務を担当している。所属部署の商品開発研究所には、第一から第五までのグループがあり、中尾は第三グループに所属している。入社後5年を経て、食品関連商品の開発業務の全体像はおおむね理解したと自認している。

今年度からは「主任」の肩書きとともに4人の部下もつき、チームリーダーとしての業務も生まれた。食品系の研究開発部門のご多分にもれず、部下には女性や若手が多く、中尾は早く一人前になってほしいと頭を悩ませていた。一方で、中尾は業務の全体像が見えるにつれ、現状の仕事の進め方やマネジメントのあり方に対し、いくつかの疑問を抱き始めていた。しかし、日ごろの忙しさにかまけ、特にどうすることもなくマイペースで仕事を進めていた。

年の瀬も押し迫ったある日、春の新商品開発についての打ち合わせを終え、一息ついていたところに、所長の中村から声がかかった。

「中尾君、ちょっと頼みたいことがあるのだが」

中尾が何事かと居ずまいを正すと、所長は話を続けた。

「きみも知っていると思うが、来年度からCR-21の第三期がスタートする。研究所も参加しなければならないのだが、どうもいままでの活動のやり方のままだと、また尻つぼみになってしまう。そこで、若い君の立場からどのようなやり方ならみんなが前向きに活動に取り組み、最後までやり遂げられるか、企画してほしいんだ。グループ長の了解はとってある。私からの特命ということでお願いしたい」

CR-21とは、「CHACHA-foods Revolution —21世紀に向けて—」の略称で、1995年から展開している小集団活動である。当初は農業生産部門の活動としてスタートしたが、全組織レベルに拡大することになり、商品開発研究所も第二期から参画した。

しかし、いままで活動が十分に業務運営に貢献したことはなく、いつもつじつま合わせ、農業生産部門のお付き合い程度にとどまっていた。テーマ完結数も少なく、むしろ日常業務を妨げる要因となってしまうのが現状だった。

中尾の脳裏に、自分のこれまでの活動の状況が浮かび上がった。

中尾の職場でも、第三グループのメンバーでサークルが編成されていた。しかしながら、メンバーは「この忙しいときに」といった感じで、乗り気ではない。まあ適当にすませようという感じで、一応「職場のファイリング」がテーマとして設定された。そして、何回かの活動で、現状で未整理となっている書類の整理・整頓はしたが、そこまでだった。

ちょうど、新商品発表の繁忙期と重なり、活動の延期が続いた。アドバイザーである管理職も乗り気でない様子で、活動をしなくても特になんとも言ってこない。結局のところ、雲散霧消という結果に終わってしまった。

(自分も、活動に対しての関わり方は、どちらかという前向きというよりも消極的なものであった。これから、またあの形ばかりの活動を繰り返すのかと思うと気が重い。ましてや、その活動の企画を自分がやるなんて)

中村所長は、熱心に言葉をつづけた。

「前提条件は何もない。若い君のやりたいように企画して良いから。・・・君もそろそろマネジメントに関わる時期に来ている。若いうちに一度こういった経験をしておいた方が良いでしょう。・・・どちらにしても、活動をやらないわけにはいかないのだから、どうせやるなら当事者となる若手の君たちのやりたいようにやった方が良いでしょう。」

何かにつけて殺し文句として連発する「若い」という言葉は耳についたが、常に第一線の声を聞くオープンな姿勢をもった所長に対し、中尾は人間的魅力を感じ、好感を抱いていた。

「すべて任せていただけるのですね。わかりました、やってみます。」

最初は固辞していた中尾だったが、再三の中村所長からの要請を受け、中尾はこの要請が仕事を変えるよいチャンスとなると捉え、積極的に取り組むことにした。

中村所長から話を受けた次の日、農林水産省のプロジェクトに出向の形で参加している和田が久しぶりに研究所に顔を出した。

和田は中尾の同期で、かつては同じグループにもおり、いわゆる飲み仲間でもある。いきつけの居酒屋での話のはずみで GR-21 が話題となった。

「何もあんなもの無機になることなんないよ。活動をやったからと言って、日ごろの仕事がよくなるわけじゃないし」

「そうかなあ、活動すればそれなりに良くなるんじゃないの」

中尾の疑問に対し、和田は理路整然と答えた。

「たしかに選ばれたテーマに関しては、問題は解決するよ。でも職場のチーム活動で選ばれるテーマは、みんなが共通に問題と感じているテーマになることが多いんだ。ところがわれわれの仕事は大体が開発テーマを一人で担当しているだろう。だから当然、開発業務の中で疑問に思ったり、問題と感じたりしている事柄もみんな別々のことになる。活動で選ばれる全員共通のテーマは、個人にとっては些細な問題でしかない場合がほとんどなんだ。」

何事に対してもクールな和田は、活動に対しても冷めた目で見ていた。

「仮に活動を一生懸命やっても、新しい取り組みを提案したって、君たちの意見は参考にさせてもらうとかいって、あとはうやむやというのが落ちさ・・・。いくら俺たちが懸命にやってもそれ以前に課長や所長サイドでやるのがたくさんあるだろう・・・。おれたちは技術者として一流になることを目指して、この組織に入ったんだから、何も小集団活動なんか懸命にやることはないんだよ。・・・まあ俺も一応大人だからポーズは取ったけど。発表会の資料なんてやっつけて一週間もあればまとまっちゃうし、簡

単なものよ。」

和田の語った中身は中尾の頭にも一度ならず浮かんだ事柄で、その一言ひとことにならずかざるをえなかった。しかし、だからこそ活動の仕方を俺が変えなければならないという中尾の思いは高まった。

中尾の思いは強かったが、頭の中に具体的なイメージがあるわけではなかった。そこで検討の材料としていろいろな立場の人に話を聞くことにした。中尾はまず CR-21 活動の全社事務局長の市橋のところに出かけた。市橋からの話は次のようなものであった。

「たしかに商品開発部門の活動は中途半端だねえ。こちらもどうしても工場の方ばかり目が行ってしまっていて、他の部門については特に何もしていないから強くは言えないんだけど……。私はずっと農業生産の現場にいたから、実は商品開発のことは良くわからないんだ。一応、農業生産部門の進め方を商品開発部門にも紹介しているんだけど、本当はどうしたらいいのかわからず気にしていたんだ。だから、こちらのことはそんなに気にしないで、むしろ良い案を出してもらえればありがたいんだ。」

あくまで個人的な意見だと断りながら、商品開発部門の活動に対するアドバイスももらえた。

「せっかくの自主活動の場なんだから、メンバーが本当に良いと思うことをすすめればいいんじゃない？管理職もメンバーとして考えたら」

お土産代わりにといて、小集団活動の専門誌の切り抜きを渡された。「商品開発部門における小集団活動の課題」という題の論文で、その要点は以下のとおりであった。

- ・生産部門の小集団活動のしくみを、商品開発部門にそのまま適用することはできない。
- ・商品開発部門の業務の特徴を、十分に理解する必要がある。
- ・非繰り返し個別プロジェクトが多いため、ルーチン業務を前提とした改善テーマはなじまず、課題解決型のテーマ設定が好ましい。
- ・日々の業務は個人作業が多く、せっかくの活動の成果が活用されないケースが多い。
- ・工場の設備にあたるものは技術部門では個人の頭であり、それぞれ個別である。よって活動テーマの選定もこの点を十分に考慮しなければならない。

市橋の話や論文でいくつかのヒントを得て、中尾の頭の中にはおぼろげながら活動のイメージが浮かび上がってきた。

毎週金曜日の三時からチーム・ミーティングが行われている。このミーティングは各担当の仕事の進捗状況を確認し、アドバイスを行う場であるが、中尾はこの場で CR-21 の私案の検証をすることにした。担当の一人一人にいま自分たちが一番やりたいことは何かとたずねた。

組織には技術がないといつも嘆いている高田は、「私は最近話題になっているエキス抽出技術について研究したい」と答えた。そういえば、高田はつい最近第三グループのグループ長である津崎と技術セミナーを聴きに行っていた。津崎もおなじようなテーマに関心を持っているようだ。

新人の上西は、「私は何か頼まれてもいちいち先輩に聞かなければ何をどうやったらよいのか分からないので、仕事の進め方のマニュアルがあればよいと思います。」といった。

入社三年目で仕事がだんだんとわかってきた小林は、「第一グループの藤掛さんともよく話をしているんだけど、ベテランの頭の中にはいっぱいノウハウが詰まっています。そのノウハウをデータベース化できたら仕事が楽になると思うの。」と希望を述べた。

農場長にいつもどなられている田淵は、「お客さんや工場の人との打ち合わせできちんと自分の意見が言えるようになりたい。」という。

担当しているテーマや業務内容、さらには経験年数や能力の個人差により問題認識がこれほどまでに違うとは思ってもみなかった。これでは、自分のチームで何かひとつのテーマを決めて、自主的に活動しろといわれても無理な相談である。

一方で、他のグループには同じようなテーマ領域に関心をもっている人もいるようだ。中尾は自分の描いている活動イメージに自信を持った。

2週間後、中尾は幹事会で次のような活動企画案を説明した。

「まず、所長・グループ長も含めたメンバー全員で、商品開発研究所内で発生している問題点をすべて洗い出します。自分たちの抱えている問題だけでなく、上司・部下に対する要望事項も出します。その中で、今最も重要だと思われる問題をいくつか選び出します。この問題を活動テーマとしたいと思います。」

いままでのGR-21では効率化テーマが多かったのですが、今回は課題挑戦型のテーマをどんどん取り入れていきたいと思います。活動メンバーは、このテーマごとに各自が手の挙げる公募スタイルで決めていきたいと思います。それからの活動は今までと同じように進めます。ただし、活動のアウトプットは必ず日ごろの業務のやり方の中に反映すると約束してもらいます。

中尾の説明に耳を傾けていた所長からのコメントは次のようなものであった。

「ご苦労さん。ずいぶん頑張ったようだね。今の企画案で君がどうしたいのかは大体理解できたが、しかし今の説明には『なぜか』が入っていない。これでは君の案を採用するかどうかの判断ができない。もう一度よく整理して報告してくれたまえ。」