



慶應義塾大学ビジネス・スクール

営業マン秋山清治の迷い

現在

2001年4月下旬、連休をひかえた木曜日の夜、大手門火災海上保険の秋山清治は疲労感を意識しつつ残業していた。彼は首都圏第2本部、丸の内支社の支社長代理であった。入社11年目の秋山は昨年7月の定期異動時に課長代理職へ昇進し、丸の内支社に異動となっていた。3度目の異動であった。

時計はすでに夜の11時を回っていた。しかし明朝一番で営業開発部に提出しなければならない書類はまだ半分もできていない。「今日も娘の起きているうちに帰宅できなかった。というより今週はまだ一度も起きている顔を見てないんだ。」秋山は心の中でつぶやいた。

それにしてもこの心の重さと言い、迷いと言い、普段と違うようであった。たしかに今週は色々あった。月曜は支社で恒例の年度末の打ち上げ会。火曜は労働組合の役員会。昨日は同期と飲んだ。3日連続で午前様であった。しかし飲み過ぎや寝不足が原因ではなさそうだ。この程度のことは入社以来ずっと続いている。名古屋で豊世自動車系のディーラーを担当していた時など、3年間ほぼ毎晩アルコール漬けであった。

しかしこの3日間の出来事は、別の意味で秋山に深く考えさせていた。支社の年度末打ち上げ会では、支社長の不用意な一言で、日頃から仕事に不満のあった若手がキレてしまった。組合の会議では急激に増加している若手組合員の退職が問題になった。そして昨日の同期の集まり。一人は3年前に退職して米国有名ビジネススクールに留学してMBAをとり、現在は大手外資系メーカー日本法人のマネジャーとなっている。もう一人は東大出身で、新人のころから切れ者で通っていた。しかし昨年の定期異動時に、第一選抜の課長代理職昇進はなかった。

秋山は考え込んでいた。ここ数年、大手門火災も経営環境の変化の波にさらされている。社員はみな頑張っているが、どこかが違う、何かがずれている、と彼は感じていた。とくに先月の年

本ケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営の巧拙を例示するものではない。慶應義塾大学ビジネス・スクール教授高木晴夫の指導により、同修士課程23期生北垣武文が作成した。(2001年)

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(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.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。

度末の追い込みでは、自分でも最高の数字があげられたと秋山は思った。しかし今日の支社長との打ち合わせで、秋山はショックを受けた。支社に配分された営業数字は一丸となって達成したのだが、最近求められるようになった経営的な収益目標では未達、つまり表彰対象から外されることとなった。

5 時計はもう 11 時半であった。終電も迫っている。「この書類は明日早く出社して片付けよう。しかし大手門火災はどうしてこんなに提出書類が多いのだ。会議も多すぎる。今日も午前中は本部の営業推進会議、午後は午後で支社長との打ち合わせ。いずれも時間いっぱいかかっても結論は持ち越し。会議の内容も深まりに欠ける。おかげで折り返しの電話もすべてはかけられずに一日が終わってしまった。そういえば、この提出書類は新人時代にいた営業開発部宛だな。相変わらず内向きの仕事ばかりさせやがって。」時計を気にしつつ秋山は東京駅へと小走りに向かった。

新人時代

15 入社して最初の配属は本店の営業開発部であった。そこは各支店に対する支援業務を行っていた。各営業課・支社への目標数字の配分、売れ筋商品および成功販売事例の紹介、他社動向の通知などであった。新人の秋山の担当は成功事例のとりまとめと発信であった。

20 学生時代に体育会で鍛え上げていた秋山は、入社を前に意欲満々であった。あこがれの大手門火災に入社が決まったとき、持ち前のパワーを活かしグローバルな場でお客様に安心を提供するのだ、という使命感に燃えていた。彼自身、粘り強さと素直さが強みだと自覚していた。また小中学校時代に父親の転勤でニューヨークに 5 年間住み、英語力は十分ついていた。大学生時代は不勉強ではあったものの、ゼミで学んだ国際法だけは深く掘り下げ、実務レベルに達していると教授からもお墨付きであった。

25 大手門火災は、長い間、学生の就職人気ランキングでトップクラスを維持する優良企業であった。学生向けの入社案内パンフレットも、秋山の意欲を刺激する見出しが多かった。秋山は就職活動でそれらの点を中心に自己 PR を重ね、見事希望がかない入社が決まった。秋山は、当然、大手門火災は自分の強みを理解して採用したものと思っていた。しかし、3 ヶ月にわたる新入社員研修を終えて受け取った辞令は、海外とは全く無縁の営業開発部への配属を伝えるものであった。

30 また辞令交付の際に人事部長が述べたひと言は、いまだに秋山の心に深く残っている。「大手門火災の強みは人材だ。どの部署に配属されてもハイレベルな均一性が求められる。君たちには 10 年間で最低 3 部署を経験してもらい、どこでも立派に通用する大手門マンになってもらう。」

そのための研修もしっかり行っていく。我々の誇りはどこを切っても金太郎飴のような人材だ。」パンフレットに書いてあったこととだいぶ違うな、と秋山は感じた。配属先に関しては不満を持ったが、各地方に散らばっていく同期たちを前に、東京の本店勤務となった彼は何も言えなかった。

配属された営業開発部では、一日中デスクに張り付いて仕事することとなった。各営業課・支社から上がってくる報告メモを読み、営業数字上特筆すべき事例を抽出した上で担当者に電話で詳細にヒアリングし、「好取組事例」を作成する。この仕事では、彼にとって肝心の「お客様」が存在しなかった。また、各地にいる同期が活発に営業で活躍する姿を見ながらの事例の作業は、秋山にとって苦痛であった。

秋山にとって意外なことがもう一つあった。大手門火災では、OJTとして新人社員に1年間SP（「先輩」の略称）をつけ、日常業務を指導監督する制度を採用していた。秋山のSPは入社13年目の課長代理西田であった。西田は大手門火災には珍しい学者肌の堅物で、秋山とは対照的な人物であった。社会人の基礎的な指導は一通りしてくれるものの、プライベートには一切踏み込んでこなかった。

半年経ち、仕事に馴染んで来た頃、秋山は従来より行われている情報の発信方法が余りに非効率であることから疑問を呈してSPに相談したところ、あっさりと退けられてしまった。「まず自分のやるべきことをきっちりこなせ。皆そういう風にやってきたんだ。手を抜こうとするな」。このようなことが何度かあった。

秋山にとっては部の業務そのものが内向きで、政治的な印象が強かった。営業目標の配分プロセスはまさしく顧客不在で、最終調整では日々部長・支店長が会合し、密室で不明瞭な調整が行われる。秋山はこの様子を目のあたりにし、疑問を感じた。これが経営理念として顧客第一主義を真っ先にうたっている企業の実態なのか。秋山はそう思わざるを得なかった。

名古屋自動車営業部時代

入社前の期待感とのギャップに苦しみつつ、有り余るパワーを持って余し気味であった秋山に、2年目のある日、突然の異動辞令が言い渡された。新しい職場は名古屋支店自動車営業部であった。大手門火災名古屋支店の中でも極めて重要な豊世自動車系ディーラーの担当課である。

この異動はいわゆる不定期異動であった。前任者は肝臓を壊し、業務部門への異動を余儀なくされたとのことであった。待ち望んでいた営業部門への異動であったが、前任者の話を聞くにつけ、秋山の心は不安で満ちていった。

そしてその後3年間は嵐のような日々となった。担当した仕事の大半は、ディーラー各社をまわって社員に保険知識を教え、如何にして顧客を獲得していくか指導することであった。しかし

保険のシェアは、乗り入れている損害保険各社の社員による豊世自動車の斡旋数で大きく左右されていた。秋山も休日にはつなぎの作業着を身に纏い、各ディーラーの販売キャンペーンにせせと顔を出した。

5 着任早々で、担当ディーラーの一つから新車の購入もした。秋山には学生時代に父親から受け継いだ好きな車があったが、上司の課長からのアドバイスで泣く泣く手放すこととした。「無理にとは言えないが、担当のディーラーさんから車を購入するのは当社ではある意味当然の事となっている。その方が彼らとの関係も構築しやすいし、他社の営業も皆そうしている。課長代理の伊藤なんて、2台も所有しているよ。」

10 厳しい職場として大手門火災の内部でも有名な名古屋の豊世自動車系ディーラー担当である。秋山は必死でこなしていった。酒好きなディーラー社長や、各支店長との宴席には積極的に出席し、体育会時代によくやった裸踊りで同席の他社担当者を圧倒した。これが効を奏してか秋山の営業成績は見る見る上昇していった。上司の評価もきわめて高かった。

しかし当時、ふとした時に、よく空しさを感じた。「大手門火災の仕事とはこんなものなのか…。そもそも自分の何が評価されているのか、よく分からなかった。

15 名古屋での3年間の勤務が終わる頃に、秋山の体は見違えるようになっていた。連日の酒の席が彼に20キロの体重増をもたらし、健康診断の数値も悪化していた。もちろん昨年結婚したことも影響したかもしれない。結局彼はこの3年間で3台もの豊世の自動車を購入していた。親類・友人への斡旋も数知れない。転勤前日にもたれたディーラー主催の送別会の席で、社長が述べてくれた彼への御礼の言葉は、秋山にとって忘れられないものになった。「君は本当に良く我々に
20 尽くしてくれた。君のように愚直に言うことを聞いてくれる担当者はそうそういない。本当にありがとう。」

秋山は湧いてくる疑問を押さえながら、とにかく走り抜けたのだ。何かが違う、と秋山は感じていた。気が付いてみると、この3年間、自動車保険そのもののお客様と話をしたことは殆ど
25 なかった。せいぜい事故が起きてもめた時ぐらいだ。保険会社の営業とはこんなものなのだろう
か…。

大阪営業第2部時代

秋山は次に大阪支店営業部へ異動した。すでに彼も5年目社員となっていた。今度は商社・織
30 維系メーカーの担当だ。秋山は燃えていた。かねてから憧れていたグローバルな世界に、多少は近づいた気がした。

しかし赴任して1ヶ月もしないうちに秋山は気がついた。顧客はバブル以降の低迷期にあり、

激しいコスト削減の波に襲われていた。秋山が担当する顧客からも厳しい値引き要請がきた。従来の企業営業では、顧客への持ち株比率で大勢が決まっていたらしい。今やそんな時代ではなくなっていた。そこへきて保険商品の自由化の波である。自由化とは値引可能を意味する。他社との提示価格競争は当然のこととなりつつあった。

秋山の担当顧客はそういった意味でも最先端の顧客と言えた。秋山は持ち前のガッツで、本社から次々に送り出されてくる新商品・改定商品の学習に取り組んだ。顧客のニーズが価格引下げに集中していることは容易に把握できるが、商品知識で他社に遅れるわけにはいかない。

特に関西エリアで強みを発揮する井戸海上保険に負けるわけには行かなかった。井戸海上の担当者である家市氏とは、秋山と、多くの担当企業でバッティングしてた。彼は相当の切れものであった。秋山の彼への対抗意識は、本人の自覚以上に強いものとして醸成されていった。秋山のデスクには「打倒 家市」という小さな垂れ幕が掲げられていた。

秋山は大阪に赴任して2年目に順当に主任に昇格した。4年目には、つまり入社8年目に、新入社員として配属された奥野のSPを務めることとなった。自分の新時代を思い出す秋山は、どのように奥野に接するか考えていた。少なくとも新人時代に自分が感じたような不満は感じさせないようにしようと秋山は心に誓っていた。

奥野は線の細い、自己主張の余りない、緻密ではあるがおとしい性格の持ち主であった。しかし案件が溜まってしまうとパニックを起こすきらいがあった。まだ新人であるし、そこは自分がフォローすることで特に問題ではないと秋山は考えていた。

秋山は毎朝、奥野の前日の行動をヒアリングし、抱えている問題をシェアする場をもった。夏を過ぎる頃になると奥野も慣れてきたせいか、比較的明るく働くようになり、秋山も激化する一方の自分の顧客を巡る他社との競争に時間を割かざるを得なくなってきた。多少のミスはあるが、奥野は明らかに成長していた。

そんな頃であった。奥野の夏期休暇中に、担当する代理店から課長宛に電話が入った。奥野が依頼されている提案の提出を相当数溜め込んでいたのである。この件は秋山が代行することで大きな問題にならなかったが、もともと奥野に対して不信感を感じていた課長の態度は急激に硬化し、些細なことについても皆の面前で激しく叱責するようになった。奥野が担当する客先は不況業種のため、奥野自身の成績も前年比悪化を繰り返す一方であった。

それ以降は、秋山にとって忘れられない不幸な数ヶ月となった。課全体の成績そのものが沈滞する中で、ますます課長による奥野攻撃は激化し、かばう秋山さえも悪者にされる始末であった。奥野は1年間も待たずして退職した。最初に退職の相談を受けたとき、秋山は動揺した。慎重に考えるよう説得もしたが、奥野の意思は硬かった。「こんな会社だとは思っていませんでした。

課長はもう何を言っても聞いてくれません。部長は何も知らないのに課長の肩を持っているようですし……。新人とはいえ自分にも尊厳はあります。でもいいんです。社会を知ることができましたし、秋山さんのような人に巡り会うこともできました。秋山さんの支援は僕を奮い立ててくれました。会社は辞めますが、今後ともお願いします。」

5 秋山にとって心の痛む出来事であった。奥野は1年後に、公認会計士試験に合格したと嬉しそうに連絡をしてきてくれた。

大阪営業部時代の最終年度、つまり彼にとって5年目は、非常に厳しい一年間であった。2年前から本格化した自由化の流れは、今や止めようがなくなっていた。既存の客先はコスト削減を更に進め、保険は格好のターゲットとなっていた。かといって新規客先から他社の契約を剥ぎ取るのも楽な仕事ではなかった。今や部内はおろか支店、いや全店的に閉塞感が漂っていた。自動車保険分野では、業界第2位の瑞穂火災が猛烈な勢いで大手門火災を追っており、第3四半期終了時点では僅差ながら大手門火災を上回る売上を計上していた。

10 年頭の挨拶で社長は次のように述べた。「皆さん、本年度は会社創立以来最大の危機にあると認識してください。自由化の影響は非常に大きく、全国各地の営業現場では日々、死に物狂いの努力が続けられています。皆さんご存知の通り、自動車保険では瑞穂火災との一騎打ちとなってきました。我々は創立以降、全分野での1位を死守してきました。今年瑞穂火災に敗北することは許されません。苦境であるときだからこそ、高い目標を掲げ、全員で乗り切りましょう。自動車保険については所期の10%増しの目標を積み上げます！」

20 秋山は社長のこの言葉を冷やかに受け取っていた。経営層は年度当初から収益重視を掲げ、しかも自動車保険に関して様々な引受規制を行なった。もちろん顧客・代理店からの反発は厳しいものがあつた。社長にはこのような現場の苦労が分っているのだろうか。しかし課長はすかさずこう言い放つた。「君達、聞いたかね。残り3ヶ月は全て自動車に賭けるんだ！とにかく自動車最優先だ！」

25 秋山にとって、もう一つ厳しい試練が待ち受けていた。秋山の最大顧客である東洋化成の3月末日更改の案件がついに他社との競争入札となった。予想はしていたが、こんな時期に……。

秋山は過去5年にわたって、東洋化成及び東洋化成代理店と極めて強固な人間関係を構築していた。他社の情報は全て入ってくる状況である。種目ごとの社内管理部門との連携も万全だった。30 多少のレートダウンは年初の計画に折込済みであった。後は競合他社からの提示内容待つばかりであった。

しかし秋山は、競合他社の中でも桜海上からの提示に目を疑った。余りにも安過ぎるし、カバー

も広すぎる。とても対応できる水準ではない。種目管理部門もお手上げ状態で、東洋化成だけにこのような特殊レート・カバレッジを提供することはできないということであった。

回答期限は1週間であった。秋山は徹夜で代替案の作成を行い、翌日には部長と共に常務取締役大阪支店長の部屋へと訪れた。既に部長は種目管理部門と交渉済みで、最終的には双方の最終決定権者同士の話し合いで決定する、とのストーリーは既に出来上がっているのである。やるかやらないか、の判断だけのところにきている。部長はすでに尻込み状態となっており、「後は常務のご判断次第です。当部としましてはこの案件を落とすと年度の目標を大きく下回ります」、などと言い出す始末であった。

秋山は主張した。「本案件だけではないのです。今回我々が降りると、これをきっかけに東洋化成案件は桜海上に流出します。営業としては降りるなどという判断はありえません！」

本件が最終的に決着を見たのは締め切り前日の事であった。常務同士の話し合いの結果「本件限り」という制約つきで承認となった。この数日間、秋山はほとんど寝ることができなかった。秋山はつぶやいた。「結局予想通りの結果だ。なんでもっと早く結論を出してくれないんだ。おれはもう転勤だからいいが、俺の後任はどうなるのだろう……。次の転勤先でもこんなことが続くんだろうか。希望している海外部門へはどうせ回してくれないだろうし……。」

一方の自動車保険は、蓋を開けてみれば大手門火災が瑞穂火災を逆転した。社長は電子メールで皆の健闘を讃えたが、現場の反応は冷やかであった。

再び東京へ

秋山は本店と隣接する新館内にある丸の内支社へ転勤した。海外勤務という希望はやはりかなわなかった。喜ばしいことと言えば、異動先が東京であったことと、めでたく第一選抜で課長代理職に昇進したことであった。

秋山はつぶやいた。「気が付いたらもう娘は5歳だ。次の異動では小学校のこともあるし、海外勤務は嫁さんも反対するかもしれない。海外海外と言っていた自分がかえって懐かしいな。海外部門への異動希望はもう止めよう。今回マンションも購入することだし…。東京に居られるだけ幸せと思わなきゃ。…おれも金太郎飴になってしまったのかな……。」

丸の内支社でも秋山は相変わらず多忙・激務であった。課長代理職への昇進は、秋山に自覚を与えたが、同時に支社全体を管理するプレッシャーも与えた。

担当する部署にいる一般職女性2人の内の1人、井上は昨年腎臓を患い、2ヶ月の入院経験が

あった。年度末の多忙期に、度重なる残業で体が持たなかったのだという。現在は、だまされしやっているようだ。その分のしわ寄せがもう1人の女性の田中に行ってしまったのが気になった。

5 秋山自身は多忙であることにすっかり慣れてしまったようだ。過去に経験してきた激務を考えれば、忙しいこと自体はさほど問題はない。娘も平日に会えないことにもう慣れっこだ。妻は言うまでもなく……。

10 しかしそれにしても今週は大変だった。大変だったと言うより、考えさせられた。まず月曜日の支社の打ち上げだ。昨年度はメンバー全員が本当に良く頑張った。特に女性2人の活躍は特筆すべき水準であった。秋山もまた初の地域営業で苦勞をしつつも、さすがは金太郎飴、半年もしないうちにパワフルに活躍し始めたのだ。今年3年目になる石垣も、問題意識が高く実行能力も高い優れた人材だ。むしろ丸の内支社の問題は定年間近でやる気のない支社長だけ、と言ってもよいかもしれなかった。

15 打ち上げ会は大いに盛り上がっていた。特に年度末のキャンペーンについては石垣を中心に田中も主体的に参加し、非常にいい盛り上がりを見せて、代理店にも好評だった。最近生じた通信販売の問題で代理店との関係がやや微妙になっていた中、一致団結できた素晴らしい取組だった。

20 そんな話題を肴に盛り上がる中、支社長の一言で会の雰囲気が一変した。「井上君がもっと働ければ、田中君ももっと楽になるのにな。」全てを台無しにした一言であった。秋山を始め全員が唾然とした。井上は泣き出す。田中は怒り出す。もともと熱血漢で酒にも酔った石垣が言い放った。「一番働いていないのは支社長じゃないですか！井上さんが病気になるのもそもそもあなたのマネジメントの問題でしょ！」

火曜日は組合の定例役員会であった。秋山は東京分会の副委員長を務めていた。組合活動に本格的に参加するのは初めてで、毎週火曜日の夜にミーティングがあった。

25 春闘の論議はまさしく不毛というに相応しい内容であった。2年連続売上減という経営環境下、会社提示を甘受するしかない、という雰囲気である。かつては管理職のマネジメント問題にも積極的に関与していたと聞かすが、今やそのような活気はなくなっていた。毎週秋山の耳に入ってくるのは、各職場での疲れ切った組合員の話ばかりであった。

30 今回は特に、最近急増する若年層の退職問題が話題となった。奥野のことがあって以来、秋山も気にしている問題である。様々な意見が出されたが、つまるところやりがいを提供できない企業そのもの、個人のやる気を封じ込めることにしかならない企業そのものに本質的な問題があるのだろう、という漠とした結論にしか達しなかった。

昨日、つまり水曜日は、同期の垣内と内田に久しぶりに会った。新入社員研修で同室だったメンバーである。垣内は3年前に大阪支店で一緒だったが、ある時退職すると言い出した。もともと優秀な人物であったが、大手門火災では自分のしたいことができないと言って、あっさりと辞めていった。今にして思えば、垣内、奥野が退職した頃から急激に若年層の退職ブームが始まったのかもしれない。内田は人事に長く、昨年実施された新人事制度改定のメンバーであり、現在は本店石油営業部に所属していた。

3人で飲みながら、最近の退職ブームが話題となった。垣内は言った。「まあ、大手門火災も今後はわからんからな。本業のキャッシュフローも連続赤字だろ。給料で訴求できなくなると退職はますます増加するんじゃないか。仕事に魅力がなさ過ぎるからな。」これを聞いて秋山は驚いた。既に本業のキャッシュフローが赤字に転落していたとは全く知らなかった。経常利益はまだ500億程出ているはずだった。秋山の質問に垣内は言った。「それは含み資産を売却してるだけだよ。お前、そんなことも知らないで営業してるの？」

秋山は声も出なかった。代わりに内田が言った。「そんなこといちいち気にしてやってるやつなんかどこにいるんだよ。目の前のことで精一杯だよな。大体俺を一選抜であげない会社なんてお先が知れてるよ。」

内田は昨年課長代理職に昇進できなかったことを未だに引きずっている。彼いわく、昇進の前年度に異動すると不利だ、ということである。「新しい人事制度だって結局問題だらけだよ。本当に手をつけたかった部分には専務がノーだ。本当は使えない管理職を一掃したかったんだけど。この会社には世間で解釈されるのとは違う意味での“公平感”があるだろ。俺があがれなかったのは同じ課に一年上がいたからだけ。皆順番で。そんな公平感なんてあるか？できるやつにしわ寄せがくるんだよ。それで個人目標積まれてさ。そんなんありか？もうおれなんかすっかりやる気なしだよ。上には使えない管理職がうようよしてるしき。今回の新社長のプレス発表聞いたか？この激変期にコスト削減が最優先課題か？」ロレツが回っていないとはいえ、内田の言葉はある意味事実で、大手門火災にとって大きな問題かもしれない。

垣内が言った。「“公平感”か。相変わらずだな。そういうのも企業文化というのか。でも我々が入社したときは、もっと伸び伸びやってたような気がするけどな。しかし若手の退職は気になるね。MBA志望者も多いらしいけど、派遣留学じゃなくても、せめて休職制度とか導入したらいいのにな。社会人になってから学びたい意識が高まった時に、それができないのはある意味拷問だからな。会社としても今後本業だけではやっていけないことはもう見えているわけだし。新しい発想で仕事が展開できる人材を育成していかないと、お前たちの年金なんて出ないぞ。秋山、おまえ昔は海外海外って言ってたけどその後どうなんだ？英語も使っていないと落ちる一方だぞ。」

あと大きなお世話かもしれないけど、自社の財務状況ぐらい正確に把握しておけよ。含み資産も今のペースではあと10年持たないぞ。俺に言わせれば、今回の大型提携も全くの疑問だ。トップのビジョンが見えてこないからな。とにかく何でもいいから勉強しておいたほうがいいよ。」

5 同期と別れた後、昨日、一昨日と変わらずに再び終電に乗った。彼等の言葉が頭の中を巡るにまかせつつ、秋山は入社以来のことを振り返っていた。11年前に入社式に臨んだときの自分と、今の自分は明らかに違っていた。そして、変化している会社、変化している社会を意識せざるを得なかった。秋山は不安な気持ちになった。

10 「会社はこのままでいいのだろうか。垣内や内田の言うとおりに、このままではもうやっていけないのだろうか。新しい事業が会社の内部から生まれてくるような雰囲気が全くないのも事実だ。少なくとも自分自身から出てくるとは思えない。丸の内支社も心配だ。ミドルマネジャーの無力感は自分の部署だけでなく全社的に感じられる。そもそも俺はこのままでいいのだろうか…。」

15 秋山は思わずため息をついた。翌日の木曜日の夜になっても、残業をやり終えないまま乗った終電で、やはりこの思いが続いていた。

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 2008.2 RP150