

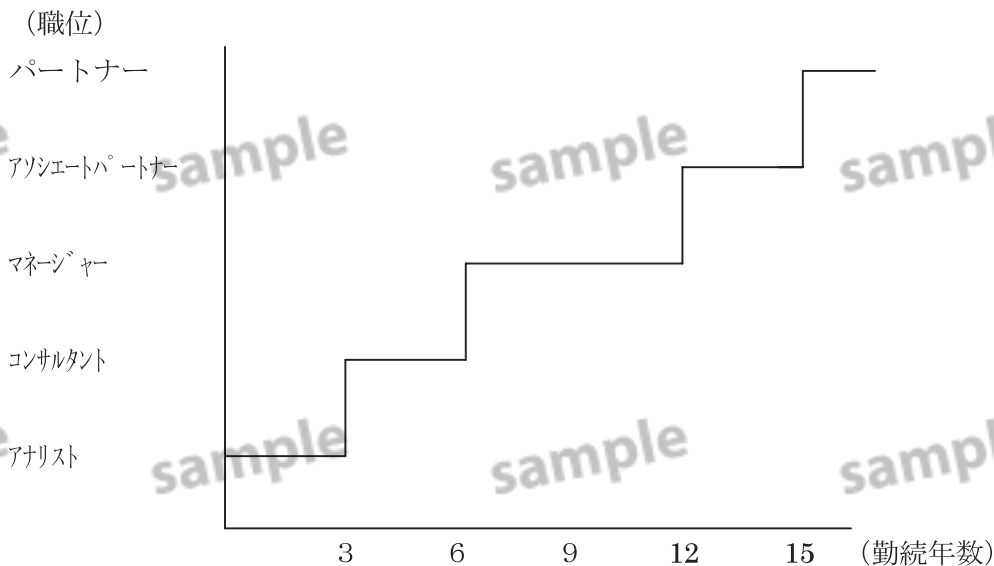


慶應義塾大学ビジネス・スクール

ABCコンサルティング株式会社 (B)

我々がコンサルティング会社という存在を広く知るようになったのは、マッキンゼー&カンパニー元支社長であった大前研一氏が活躍するようになった80年代後半からである。そのコンサルティング業界は、現在、世間の不況をよそに繁忙を極めており、就職活動においても相当な人気職種となっている。

ABCコンサルティングは、東京・青山に本社をおく、米国会計事務所系の経営及び情報に関するコンサルティング会社である。グローバルベースで8年連続20~30%の増収、増益を達成しており、日本における従業員数は1500人、10年前の400人を考えると、急激な拡大を続けているのがわかる。各人は4つのインダストリー別のグループの何れかに所属し、同時に得意なスキル分野のグループにも所属することになっている。特徴としては、受注した仕事毎に顧客と混成チームを形成するプロジェクト型の組織運営を行なっていることである。評価制度は職務中心主



ABCコンサルティング社のキャリアステージ

本ケースは、慶應義塾大学経営管理研究科修士課程 M20 期生の磯明香が渡辺直登教授の指導のもと作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。(1999 年作成、2008 年 4 月改訂)

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/> へ。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。

義のシステムが徹底しており、「昇進するか、退職するか」といった風土が根づいている。顕著化している問題点としては、8%の離職率である。会社側はパフォーマンスの悪い人間は退職してもらっても構わないが、良い人間には留まってもらいたいと考えている。

ケースライターはコンサルタントの真の姿に触れるべくインタビューを行なった。どのように仕事をしてきたかを中心に、仕事やキャリアについての考え方を自由に語ってもらっている。コンサルタントというと「何となくカッコいい」、「スマート」といったイメージが先行しているが、実際はどのようなものか。

<中途入社で現在も勤め続けているケース>

T：男 39 才、工学部卒、入社 10 年目、転職 1 回、既婚（子供あり）

I：ケースライター

I：ABC コンサルティングに来られるまえに 6 年半ほど N 電気で働かれていたようですが。

T：ゼミの先生が推薦してくれました。就職活動はしていません。先生の研究時代の友人が常務をやっているとかで、研究者になるつもりもありませんでしたし、お世話になることにしました。通信機器に組み込むソフトウェアの開発をやっていました。

I：どうして転職されたのですか。

T：N 電気に就職した時はバブル期で採用人数が多く、上司は少ないのですが、同期、上下 1 年位が多いとそんな状況でした。6 年もいると自分がやってきたことの延長線が見えてきてしまっ
て、横に課長、部長がいて、その狭い領域の中でやらざるを得ないというか、10 年後の自分の姿
がだぶって見えてきました。その当時会社に 30 分ほど早く来て日経新聞や日経産業を読んでい
たのですが、実は世の中楽しいビジネスがたくさんあるということがわかりました。このままこ
こには、そういうビジネスの現場には立ち会えないと焦りだしまして、人材会社に登録する
ことにしました。日経コミュニケーションで ABC コンサルティングのコンサルタントが活躍し
ているという記事を見て、憧れを感じたんですね、それもあります。

I：コンサルタントの待遇で ABC コンサルティングに採用されていますね。

T：年齢は 29 歳でした。1 月に入ったのですが、早々にものすごいカルチャーショックを受けま
した。というのは、金曜日に会社に行くと「飛行機のキャンセル待ちが取れたから月曜日からア
トランタに研修に行ってこい」と言われたからです。卒業以来英語を全くやっていなかったの
で言葉の苦勞はありましたが、研修の中身そのものは経験もあったのでそつなくこなせたという感
じでした。帰ってきて最初は総合エレクトロニクス企業 S 社の仕事をしました。内容は、今後主

流になるであろうと思われるユニックス言語を使い開発を行なうというものでした。ビジネス向きではないとされていたので、経験者をアサインしたかったらしいです。そういうわけで、中途採用同時期入社3人でプロジェクトを始めました。1回目としては馴染みやすいプロジェクトでした。ABCコンサルティング流の上司からの締め切りがうるさいとかいうこともなく、エンジニアの延長線上で自由にシステム開発が出来たので、会社のカルチャーにいきなりつかるといよりも、中間的な自分のやりかたを残しつつ会社に触れていくということができました。システム作りや仕様書の書き方など十分外で経験してきたと評価してもらえたので、コンサルタントとして入社できたわけですが、新入社員を下につけてもらえるなど、やりたいようにやらせてもらえました。お客さんからは、スキルを持っている人は貴重だと重宝してもらい、上司もテクノロジー好きで雑誌に投稿する時は手伝わせてくれたりしました。部下はN電気の時と比べ、素直で理解が早いので信頼して仕事を任せられました。

I：最初のこのアサイン中に昇進されていますね。

T：このS社のプロジェクトは2年間ほどありましたが、入って1年半後位にマネージャーになりました。評価してもらえてよかったと思いました。マネージャーと名刺に刷ってもらうので、外でセミナーをするとか、色々な人と話す時に一目置いてもらえるのが刺激的でしたが、ABCコンサルティングを代表する立場になれたということで責任も感じました。家庭では、この時期子供が生まれたのですが、2ヵ月位は早く帰ってお風呂に入れてました。この2年間は残業も2時間ほどでしたので、バランスのよい生活が出来ました。

I：S社後は数ヶ月間レポートを書くなど3つのプロジェクトのサポートをされていますが、その後フルタイムでアサインされたのはどこですか。

T：S百貨店に2年間どっぷりとつかりました。会社のやり方を学ぶことが出来たプロジェクトでした。入社して以来ずっと、上司から「まだお前はエンジニアだ」と言われていました。これは好ましいことではなく、自分にとって重荷でした。というのは、テクノロジーを作ることに突っ走るのではなく、ビジネスを語るとかお客さんの業務を理解することが求められていたからです。自分は一切やってきていませんでした。ただ、業務内容がPOSという分かりやすいビジネスでしたので、理解しやすく入り込みやすかったということもあり、次第に、業務も理解しつつテクノロジーをどう解決していくかということも学んでいくことが出来ました。今やっている仕事の原形をここで学んだわけです。エンジニアからABCコンサルティングのマネージャーとしてやっていける人になってきたという感じでした。こうして、評価もある程度よくなりましたが、まだまだお客さんを説得すとか、金額の折り合いをつけるということは、出来ないと見られて

I: 次のプロジェクトはどのようなようでしたか。

T: 3ヵ月程アサインされませんでした。仕事が来ないのでオフィスにいますが、ある人に捕まり、好きに使われていました。そもそもその人が社内で結構干されていた人でしたので、自分もその人と一緒に干されているという感覚が常に付きまとっていました。結構暗い時期でした。5
5
10
15
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
70
75
80
85
90
95
100
105
110
115
120
125
130
135
140
145
150
155
160
165
170
175
180
185
190
195
200
205
210
215
220
225
230
235
240
245
250
255
260
265
270
275
280
285
290
295
300
305
310
315
320
325
330
335
340
345
350
355
360
365
370
375
380
385
390
395
400
405
410
415
420
425
430
435
440
445
450
455
460
465
470
475
480
485
490
495
500
505
510
515
520
525
530
535
540
545
550
555
560
565
570
575
580
585
590
595
600
605
610
615
620
625
630
635
640
645
650
655
660
665
670
675
680
685
690
695
700
705
710
715
720
725
730
735
740
745
750
755
760
765
770
775
780
785
790
795
800
805
810
815
820
825
830
835
840
845
850
855
860
865
870
875
880
885
890
895
900
905
910
915
920
925
930
935
940
945
950
955
960
965
970
975
980
985
990
995
1000

I: 次は今までで一番プレッシャーが大きく、また非常に評価されたプロジェクトだと聞いていますが、そのあたりをお話してください。

T: S都市銀行の仕事を2年ほどしました。当時S銀行の新しい事をやっという主旨のもと、ABCコンサルティングも大きな投資をし、人をつぎ込んで一生懸命やっていました。しかし、なかなか思うようにはいかず、怒鳴られっぱなしで徹夜状態が続いているという声も聞こえてきていました。正直いってあそこにだけは行きたくないと思っていましたら、そのプロジェクトで1人頑張っていたマネージャーが急にやめることになり、「誰が後をやるんだ。明日からおまえ行け」ということになったのです。どうなるか、プレッシャーをととても感じましたね。行ってみてやはり悲惨でした。お客さんの要求の高さと会社の持っているノウハウやスキルの間にごいギャップがありました。皆なんとか徹夜をしてレポートを書く、それが2~3日のサイクルで繰り返すという状況で、本当にプレッシャーで死ぬような思いでした。こういう状況になった原因を分析すると、ノウハウやスキルを持っているパートナーが1人いて、その人が信頼されて仕事が取れたのですが、所詮1人なのと、上のクラスなので、部下に丁寧に教えるわけでもなく、自分はお客さんの所で交渉しながら方向性を決めていき、詳細なレポートはレベルに達していない下の者が書かざるを得ないというのが現状でした。もう少し言うと、そのパートナーはシステ

ムのことは知らないのです。どこまでが出来るのか出来ないのか限界がわからないのに、自信があるからお客さんのところでは「できる」と言ってしまい、出来ないことをやらざるを得ないはめに陥ってしまったのです。会社としても当時新しいことをやっ行ってこうという意欲があったので、できない仕事のレベルのものも取ってしまったのではないかと思います。現場の状況を上はもっと理解し解決していかなければいけないのに、そういうことがなかったので疑問を感じました。また、やると決めたら出来なくてもやっ行ってしまおうという強引さには本当にむちゃくちゃだと思いました。

評価されたことについてお話します。結果的にそのプロジェクトはお客さんから、ABCコンサルティングはシステム開発力は弱いと厳しい判断を受け、「もう開発には入れないよ。他を使う」と言われました。ここで私は、お客さんの要求しているテクノロジーは現実離れしているものであり、わが社としても今の規模で今後も対応していけば必ず失敗すると思うと上司に言いました。すると上司は、「出来ない事をやるということは自分たちの首をしめるだけだからもうやめよう」と言ってくれたのです。今まで投資してきたものが何も回収できないのでビジネス的には嫌な判断だったと思いますが、「それでもやるんだ」と言わずに正しい判断をしてくれたと思っています。ただし、全て引き上げてしまったわけではなく、会社側としても新しいテクノロジーに対応したいというところがあったので、お客さんに頼んで5人だけプロジェクトに残してもらいました。結果的にその5人でできる範囲で仕事がよく出来てしまったのです。お客さんから捨てられたかっこうでしたので、5人はとてもよくやりました。案の定大きな範囲をとった他社は自分たちが当初言ったように失敗しています。お客さんから「ABCコンサルティング、すごいじゃないか」と最終的に言ってもらえたプロジェクトでした。

I：次のプロジェクトでアソシエートパートナーに昇進されていますね。

T：系統金融機関にアサインされたのですが現在も引き続きやっています。3年目になりました。仕事はM都市銀行やS都市銀行と同じでリスク管理という難しいシステムのプランを作るというものでした。「来月から系統金融機関に行ってもらうことになったから」といきなり言われた時は、S都市銀行でのことを思い出しました。あれだけ業務を知っているパートナーでさえS都市銀行では大変だったのにまして自分のようなテクノロジーしか知らない人間がプランニング段階のジョブマネージャーなどやれるわけではないと思いました。またあのパートナーと自分の組み合わせではうまく出来ないという不安があったのではっきり断りました。けれども「奴のことで不満があるならば俺に直接言え、うまくしきってやる、保障するから行ってくれ」とそこまで言われたので、業務に関してはまったく知りませんでした。3ヶ月間プランニングをやることにしました。ところが、当初わが社で開発まで出来るという読みがあったのですが、「ABCコンサル

ディングには開発は頼みません。他社にお願いします」と言われました。自分としてはこのまま涙をのむのは嫌でしたので、本来ならばテクノロジーなので営業をする必要はなかったのですが、ジョブマネージャーだったということもあり、日々お客さんと話しをしたり飲んだりひたすら営業に走りました。その結果開発の仕事もいただけることになりました。このプロジェクトから
5 自分はエンジニアからアントルプレナーシップを持ったコンサルタントに変わることができました。これほど辛い思いをした結果、すっきりしたというか成功体験を味わうことが出来たプロジェクトは他にはありませんでした。仕事のやり方について付け加えますと、先ずプランニング段階でスムーズに進められたのはうまくすみわけが出来ていたからです。技術の所は自分がやって、業務やお金の勘定は何々さんと皆非常に仲良くやれました。お客さんに対しては仕事を離れても
10 色々な話が出来人間関係をあえてつくりました。その中で色々な情報を貰いツーカーになっていい関係を保つことが出来ました。仕事をとれた所以です。部下に対しては、自分のやりたいようにやりたいという所があったので、そこをうまくなだめすかしながら業務的なスキルは信頼していたので任せていました。開発段階も同じです。部下を信頼してとにかく問題があれば早く芽を摘むということに集中しました。1年生でも自分に注文をつけられる非常に風通しのよいプロジェクトにしました。よい人間関係で仕事が出来ました。エンジニアからコンサルタントに変わったことが評価され昇進出来たのだと思っていますが、アソシエートパートナーになって思うところは、1人立ちしなければいけないということです。マネージャーの時はプロジェクト管理業務やテクノロジー、とアソシエートパートナーとの間で役割分担して仕事をしていればよかったです。アソシエートパートナーになるということはプロジェクト全般に責任を持ち、またオフィスの色々な事にも責任を持たなければいけないということです。昇進できてうれしかった事は、たわいもないことですが、飛行機でビジネスクラスに乗れることや接待費が自分の裁量で決められるということです。この2点は責任感とストレスを解消させてくれているという意味では大きいです。

I：結婚してなにか変化はありましたか。

25 T：N 電気時代の27歳で結婚しましたが、結婚前と後では生活パターンも意識も変わりませんでした。余暇は週一回ギターを習っていたので、水曜日の会社の後はその講習会で奥様方と一緒に合奏を楽しんでいました。

I：コンサルタントの仕事は自分にむいていると思いますか。

30 T：話すことが好きなのと、自信を持って人に接することが出来ることや、自分の知識と他人の言っていることを頭の中で総動員しながらお客さんを説得していくことは性格的にむいていると思います。また、仕事のスタイルが1人でやるのではなく、チームワークですから部下を

まとめて結果をだすということは自分にはむいているとおもいます。

I：コンサルタントの仕事の難しさはどのような点ですか。

T：お客さんの期待が高いところに対応していくかです。テクノロジーの話にもっていくことが出来ると自分の独壇場でやれるのですが、お客さんは業務への期待が高く例えば経営管理、企画セクションの人たちの視点はビジネスなので、自分はよくわかりません。そこにストレスや弱さを感じます。

I：組織（会社）と仕事に関してどのようにお考えですか。

T：アソシエートパートナーになれたということもあり会社に対するコミットメントは重要だと思います。なかでもお客さんに対してきちんとした仕事をするのが非常に大事だと思いますのでそれをもっと評価すべきだと思います。ところが、テクノロジーの若いマネージャー以上は、自分のやりたいテクノロジーを磨くということがより重要で、ABCコンサルティングにいるのは、自己満足をさせるための仕事や新しい勉強の機会を与えてくれるからという人が多いのです。自分もそうでしたのであまり強くはいえませんが、お客さんや上司からたたかれながら自分を変えていくことができるのであれば、ビジネスマンとしてバランスのとれた人間になっていけると思います。若い人で自己実現を追求しただけでパートナーになっている人がいます。テクノロジーのパートナーのうち3割はそうです。会社としても問題がないのでそういう人をパートナーにするわけですが、長期的に見てお客さんへのコミットメントが無い人はいくら自己実現つまりテクノロジーが高く、出世とかお金をためても、なかなか本当の意味でのコンサルタントとしての成功はないと思います。

I：評価体系・給与水準についてはどのようにお考えですか。

T：評価ですが、N電気ではなんだかよくわからないけれど勝手に上司が判断してその結果は見せてもらえないということと、出来る人と出来ない人の差が6年目位で数百円程度というものでした。比べるとABCコンサルティングは、先ずオープンで正しい客観的評価がなんとなくほぼ出来ているということ、出来る人と出来ない人の差が同じ6年目で200万位ということが挙げられます。出来る人を評価して給与を上げていくという制度が徹底しています。1つだけ問題があるのは、プロジェクトが長期化する傾向があるので、そこにずっといた人間を他の人が第3者的に評価することが出来なくて、そのプロジェクトのマネージャーに好かれてしまえば評価はいいけれども、嫌われてしまうと評価は悪いということです。第3者が是正する措置がないのが唯一の問題です。給与ですが、いいと思います。ただ、3年目位までの人は住宅手当等がないことを考えると仕事のわりにはきついと思います。それ以上のクラスになるとそこそこいいと思います。

I：誰か人に育てられたという意識はありますか。

T：段階的に3人の人が挙げられます。まずは入社した頃で、テクノロジーはこういう風に使うもので、コンサルタントとはこういう人間だととつとつと説かれました。次は自分が伸びた系統金融機関の頃です。ビジネス的な視点で自分を変えることができたのは、その人がうまく自分を使ってくれて、意見を聞いてくれたからだと思います。もう1人は人間のケアについていいところを見せてくださり、学んでいきました。局面局面でいい上司に巡り会えたのですが、運がよかったですと思っています。

I：キャリアディベロップメントについてどのようにお考えですか。

T：基本的に頼まれた事を断らないという考え方です。その時にあったチャンスを、例えば自分の得意分野ではなくてもそこで受けて、新しい全然好きではないことかもしれませんがやるということ、自分を広げることが出来ると思っています。何かを集中的に目標として勉強していくというよりは、常に与えられたものを受けて、その中でその都度努力していくというスタイルです。転職しようと思ったのは、与えられるものがチャレンジに値しなくなってきたというか、常に同じ仕事しか回ってこなくなったので、先が見えたということです。ただ、ここに来て頭打ちの気分です。テクノロジー任せのおかげで自分の色は大丈夫だという見方もありますが、テクノロジーで見るとこいつの特徴はなんだと曖昧になってきました。なにか1つテクノロジー分野で大きなリーダーシップを開拓していかなければならないと思っています。また、給与については不満はないのですが、ただ、自分より後から来た人間が自分よりも多くもらっている場合は、悔しいですから、常にある程度のステップアップはしていきたいと思っています。

I：将来的にはどのようにお考えですか。

T：あまり深くは考えていませんが、パートナーにはやはりなりたいです。イメージとしてはそこそこ大きな規模のプロジェクトをまわしていきたいと思っています。お客さんのビジネスを解決しながら新しい技術を色々旨く使って成功しているような、そういうプロジェクトを実現していきたいという目標はあります。テクノロジーのある分野でというのがあるので、この業界である程度発言版というか、認められる人間にはなりたいです。ABCコンサルティングを離れるとしたら、1つの独立した会社までやろうという気はありません。会社をつくって皆をひっぱっていくタイプではないと思いますので、社長より、どちらかというと専務や副社長のような懐刀になるのが自分の役割かなと思っています。

<中途入社で退職したケース>

K：男 35 才、経済学部卒、コンピューター会社 → ABC コンサルティング 4 年間勤務 → 外資系保険会社、既婚（子供なし）

I：ケースライター

I：ABCコンサルティングに来られる前はどんな仕事をされていたのですか。

K：コンピューターのソフトウェアの会社に2年9ヵ月ほどいました。プログラミングをやっていたSEみたいな仕事をしていました。数学が好きなのと、大学時代からコンピューターが好きでそれなりにやっていたら結構大丈夫というところがあったので、またその技術を身につければ将来的にも役に立つだろうという思いがありコンピューター関係の仕事をしていました。

I：どうしてABCコンサルティングに転職されたのですか。

K：その会社というのはお客さんが要求したものを要求された通りにやる会社でした。完全に請負い型の仕事で、自分ももっといいアイデアがあると思ってお客さんに言ってもなかなか受け入れてもらえず、ジレンマみたいなものがあり、会社のスタンスとしてもお客さんの言った事を忠実にやればよいというものだったので、自分なりに面白くないというのがありました。つまり、コンピューターの技術は身につくだけけれども、やりたい事が出来なかったというか提案することが出来なかったというのが1つの理由です。もう1つは、自分はコンピューター技術者というのはコンピューターの技術だけではなく、ビジネスの事も知らないとちゃんとしたコンピューターシステムは出来ないと思っています。けれども、そういったことがなかなか身につかなかったからです。そこで、ビジネスのこととコンピューターの知識の両方が身につくところはないかと思って探していた時に、たまたま新聞の求人欄にABCコンサルティングが出ていたんです。その求人広告が笑えて「あなたはこの会社に入らないときっと後悔する」みたいな事が書いてありました。その時はABCコンサルティングの事を知らなかったのですが、「これは受けないといけないのかな」と軽い気持ちで受けました。後からけっこう有名な会社だと知りました。その後面接、試験がたまたま通り入社できることになりましたので、会社をやめました。やめた次の月から入りました。

I：ABCコンサルティングに入られてからの事をお話下さい。

K：普通の新人はコンピューターのプログラム研修みたいのが必ずあるらしいのですが、自分は前の会社でやった経験でもう十分だということで、最初の研修は行きませんでした。次の研修の勉強をしていたのですが1ヵ月位たった時にある会社に行ってくれと言われました。総合エレクトロニクス企業S社です。約1年いました。途中で2回ほど新人研修のインストラクターの仕事を頼まれアトランタに行ったりしましたがメインはS社の仕事でした。仕事の内容ですがグローバルな会社なので、日本とヨーロッパとアメリカという3極体制でそれぞれ全部をコントロールできるような情報システムを作りたいということで、そのプランニングというフェーズにいき

なり入れられたんです。全社的な経営情報システムを構築するというまさに戦略系の仕事でした。今までやってきた事と180度違うことでした。どちらかという、コンピュータープログラムやシステムを作るという下流工程の仕事がメインだったのですが、いきなり自分のバックグラウンドも考えずにそういう上流工程にアサインされました。当然、知識もなく見よう見まねでやって

5 いたので、なかなか思ったとおりのアウトプットは出ないというのが現実でした。ただ、このプロジェクト自体がすごい失敗プロジェクトというかマネージャークラスの人がどんどん辞めさせられていくような調子の悪いプロジェクトでした。結局4人も入れ替わりました。ABCコンサルティングは高いのでお客さんから要求通りのものが出来ないと「この人はいないから、他の人をくれ」みたいなシビアな感じがありました。やはり上司がどんどん替わっていくというのはプレッシャーでした。けれど、個人的にはお客さんに評判が良かったので、自分だけはずっと残って

10 いました。仕事自体はプランニングって何か紙に落とさなければいけないじゃないですか、で、自分の担当がセールスマーケティング分野の情報システム構築ということでしたので、つまり、経営者が実際どんな情報を見なきゃいけないかということ、経営者が実際に見ているアニュアルレポートから分析して、こういう指標を見なきゃいけないだと洗い出して、それをエグゼクティブ・インフォメーションシステムというシステムに落とし込むようなことを設計して、それを

15 お客さんに提案するような仕事をしていました。もっと分かり易くいうと、セールスマーケティング分野ですと、売上高でもこういう売上高を見なきゃいけないとか、地域別に見なきゃいけないとか、それを前年度と比べて見なきゃいけないとか、プロダクト別とか色んな切り口で情報を見ていかないといけないんです。そのためにはこういう情報が必要ですね、ということで、それが今S社に揃っているかどうか分析をして、無いものがあったら追加しましょうというそういう

20 事です。これを、入社してすぐに各事業部の部長とか集まってきた前で発表させられたんです。「何で自分がこういう仕事をするのか」と思いました。上司は教えてくれないので、自分なりに勉強するしかありませんでした。土、日曜日も勉強してましたし、平日もタクシーで帰ってました。上司との関係ですが2~3番目の人とは仲は良かったのですが、4人目の最後の上司とは最悪の関係でした。後にも先にもABCコンサルティング会社時代で最も嫌な人です。評判も悪い上司

25 でしたが、今でも不満に思っているのは、1年ほどその人の下に居た訳ですから、本当は3ヶ月に1回くらいは評価についての話し合いがあるのですが、それを全然やりませんでした。入社してすぐですから、そういう制度がある事も少しも知りませんでした。本来はそこで自分の仕事の評価はどれくらいで、Bならどれくらいの水準だとかAならいいとか説明されるのですが、そういう事がいっさいありませんでした。最後になっていきなりまとめて「おまえはね、お客さんの

30 前で上司の悪口を言った」とか言われました。しかも直接その上司からではなくです。悪口では

なくて「上司の言っていることが間違っているとか、こうした方がいいとか」そういう様なことを言ったのだと思います。けれども勤にさわったか何だか知りませんが、不満があるのなら3ヵ月ごとの評価の話し合いで言ってくれば色々改めることが出来たのでしょうかけれど1年たつてからは遅すぎました。ただ、実はその上司は大学の先輩で仕事以外はいい人でした。飲みにも行っていたんです。悪い人ではないのですが、仕事となると違うのです。裏に持っているものがあるというか、表裏があったんです。「プロジェクト自体が駄目だったからお前の評価も悪いぞ」と説明されました。また途中でも1回、ニューヨークから来たマネージャーに評価してもらうことがあったのですが、ニューヨークと東京の評価の仕方が違うらしいので、日本の平均はどれくらいなんだと聞かれました。自分は知らないのですがA~Eまであったとしたら真ん中だからCが平均かなと言ったのですが、本当はABCコンサルティングではBが平均でした。そういうとても大事な事を知らないまま1年くらいぼーっと過ごしてしまい棒に振ったという感じです。自分は根にもたないタイプなのですが、この時の上司に対する恨みはけっこうずっとひきずっていました。人間関係もうまくいっていると思っていましたので、何でこんな仕打ちを受けなければいけないのかと思いました。普通の会社でしたら考えられないです。年俸制なので最初の1年は契約した通りの金額が振り込まれていましたが、人事の制度とか最初に説明があるはずなのに、特にありませんでした。上司は人事がらみの賃金とかもろもろの事は自分の仕事ではないと思っているらしく、普通の会社にあるような縦の関係というのが薄い感じがしました。プロジェクトごとに上司が交代していくわけですからこうなのかなとも思いました。プライベートでもこの頃色々ありまして、26~27歳くらいでしたが、今から思うとABCコンサルティングに居る間で一番ストレスを感じていた時期でした。仕事が忙しい理由もあり付き合っていた人とうまくいなくなりました。5年間くらい付き合っていましたが、結局別れてしまいました。人生最大に辛かった時期です。

I: 次のプロジェクトはどのようなようでしたか。

K: 約1年ですが、T大学の仕事をしました。内容は、大学の事務のシステムを作るというものでした。学籍番号での学生の管理、科目の管理、経理のシステム、電光掲示板の操作といったものです。このプロジェクトは前の総合エレクトロニクス企業S社の仕事が小人数で、多い所でも5~6人だったのに対し50人以上という大規模なものでした。本当にコンピューターのシステムを作るというものでしたので、やっとうち自分のやってきたことが試せるかなと思いました。けれど、結局プロジェクトというのは長い工程があり2~3年やっている人がいるわけですから、そこにならかなり後の方になって参加したので、今までいた人が作り上げた中で残った仕事をやりなさいみたいな感じでした。ですから、忙しかったのですがたいした仕事ではないので面白くなかった

5 5
10
15
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
70
75
80
85
90
95
100
105
110
115
120
125
130
135
140
145
150
155
160
165
170
175
180
185
190
195
200
205
210
215
220
225
230
235
240
245
250
255
260
265
270
275
280
285
290
295
300
305
310
315
320
325
330
335
340
345
350
355
360
365
370
375
380
385
390
395
400
405
410
415
420
425
430
435
440
445
450
455
460
465
470
475
480
485
490
495
500

です。ただ、新人をあてがってもらって若い奴と仲良く仕事ができ、上司もそんな変な人はいませんでしたので、人間関係は悪くありませんでした。わいわいお祭り騒ぎみたいでまあ楽しかったといえます。自分がいた技術チームはどちらかというと裏方さんの仕事なのでお客さんとの接点も前のS社ほどありませんでした。S社と比べると本当に楽勝だと思いました。ただ、時期がT大学が目黒から八王子の方に移転する時でしたので、最初は目黒の方に勤務していたのですが、そのうち八王子の方にそれこそ、まだ校舎とか建てている段階の工事現場に入っていました。コンピューターって建物が出来るくらいに動かさなければいけないじゃないですか。本当にまだ建物を建てている隣あわせで、システムを作っているという具合でした。すごかったです。お客さんはまだ誰も来ていない状況でした。おまけに冬でしたが、暖房とかもないので長くつが必須でした。当時7~8年前ですが、既に携帯電話を持っていました。電話がないので連絡がとれないのです。「最低それくらいは用意してくれ」と頼みました。八王子と遠かったのでワンルームマンションを借りてもらいそこから通勤していました。

I: 次のプロジェクトはどのようなようでしたか。

15
20
25
30
35
40
45
50
55
60
65
70
75
80
85
90
95
100
105
110
115
120
125
130
135
140
145
150
155
160
165
170
175
180
185
190
195
200
205
210
215
220
225
230
235
240
245
250
255
260
265
270
275
280
285
290
295
300
305
310
315
320
325
330
335
340
345
350
355
360
365
370
375
380
385
390
395
400
405
410
415
420
425
430
435
440
445
450
455
460
465
470
475
480
485
490
495
500

K: A新聞の仕事をしました。3~4カ月の短い期間でしたがお客さんとけっこう仲がよく今だに付き合いがあります。A新聞の技術分野の人が知識が足りないのをそこを支援するという事で、途中からですが技術部隊から2人が追加されて、その内の1人が自分でした。忙しかったですが内容は前の仕事でやったことを新聞社用に置き換えるようなものでした。マネージャー2人と自分の3人でしたが、その時の上司はいい人でした。形としては他に10人くらいの部隊が既にあっただけでその横にくっつけられたという感じでした。やはりその人たちでは出来ないから後から3人追加されたわけですから面白くなかったようです。最初は「何だこいつら」と思われていました。覚えているのですが、最後の日に「鎌倉に合宿に行く」ことになって泊りがけで、打ち合わせに行きました。そこで今までの成果を発表したのですが、講演料というものを貰いました。新聞社では誰か呼んできて説明会とかをすると講演料といって払うのが当たり前らしいのですが、自分は初めてでしたので、本当にうれしかったですね。見た目は空手部なので怖いのですが優しいお客さんでした。それと関係ないですけど、その時の鎌倉の海がとてもきれいでした。このプロジェクトも途中から参加したのですが、今までどれも最初から参加するというのがなかったのが残念です。やはり最初から参加するのと途中からでは違います。途中からではオリジナルではないのです。

I: 次のプロジェクトはどのようなようでしたか。

30
35
40
45
50
55
60
65
70
75
80
85
90
95
100
105
110
115
120
125
130
135
140
145
150
155
160
165
170
175
180
185
190
195
200
205
210
215
220
225
230
235
240
245
250
255
260
265
270
275
280
285
290
295
300
305
310
315
320
325
330
335
340
345
350
355
360
365
370
375
380
385
390
395
400
405
410
415
420
425
430
435
440
445
450
455
460
465
470
475
480
485
490
495
500

K: ABCコンサルティング内の給与と人事システムをやっていました。この仕事が一段落ついたあたりで転職しました。ただ辞めようかと思いはじめたのはこのプロジェクトの前のA社の頃から

です。ABCコンサルティングには3年10ヵ月いました。

I: 辞めようと思ったのはどうしてですか。

K: 結局なんかこう自分の居場所がないっていうのがなんとなく嫌になって、それが重荷になっていたというのが一番の理由です。仕事が無くなった時に、マネージャーとかは座る所があるからいいのですが、マネージャーより下の人は自分の決まった席がないのです。あとやっぱり上司がころころ替わるのはよくないんじゃないかなと思います。自分のような部下を持ったら言いたい事を言うので、上司は自分の事を生意気だと感じるように思うんです。だからそういったのも含めて理解してくれる人がなかなかいないと思いました。どうしても部下に対してけっこう誰でもいいからという使い捨て感覚です。派閥のようなものがABCコンサルティングにも出来ていて、派閥があるとなかなか下を選びにくいというのがあります。上からしか選ばれないので、やはりどんな人がいるかって全然知りません。どういう人がいて自分の選択肢は何があるのかというのが特に中途入社ですと情報量が少ないのです。同期がいれば「あの人はよかった」とか「ああいう仕事がある」という情報があるのですが。まあそれは、自分が積極的に求めなかったからいけなかったのだと思います。前にいた会社が日本流の会社でしたので、そういうのって待っていると来るというスタンスでした。それがいけなかったのかとも思うのですが。後は人事の評価の問題とかですね。そういったこと全て含めてABCコンサルティングは、社員に優しくない会社だと思いました。このままだと使い捨てられるのかなという感じでした。また、お客さんから求められているものが高いというのとそれに対して仕事やお客さんがころころ替わるじゃないですか、必然的に早い頭の切り替えや勉強量が要求されます。それもけっこう辛いというのがありました。けれどもいい会社だと思います。今はどうかわかりませんが属人的な世界があります。自分はたまたま巡り合わせが悪かったのかもしれない。

I: 今の会社を選ばれた理由は何ですか。

K: 中途入社ですので全く知らない世界に飛び込んでしまうと給与から何から新人と同じ扱いになってしまいます。それではやはり面白くないので、自分のキャリアをそのまま活かせるコンピューターの仕事ということで探し始めました。人材バンクに登録したり自分で探して履歴書を出したり、半年間くらいしていました。ABCコンサルティングを決める時はすごく単純でした。そこしか応募しなかったですし、そんなには転職したいというのはありませんでした。受かってから真剣に考え出したというのが正直なところですね。けれどこの2回目の転職の時は、もうそこに居たくないという明確な意思決定をした上で何か行動をしていたというような気がします。その時頭に浮かんでいたのは同期がいるかどうかという事でした。転職した事がない人にはなかなか分か

りにくいと思いますが、やはり、大多数の中にぽつんと1人入るわけですから、小学校時代の転校と一緒になんです。自分は何回も転校したので慣れているのは慣れているのですが、やはりある程度の年齢になってくるとそれがストレスになります。そう考えるといろいろな会社から内定は受けたのですが、決め手となったのは友人から紹介された今の会社でした。最初の会社の同期が
5 転職しており「来ないか」と言われていました。彼から大体どんな会社でどういう上司がいるとか、色々な情報を聞きました。ですから、面接で上司に会う前から今度は上司の顔も見えていました。会ってみて悪くなさそうだと思いますので、入ることにしました。今までの中では今の会社が一番自分らしく生きられていると思います。

I：ストレスに対してどのように自分をリフレッシュしていましたか。

10 K：特に休日何かをしていたというのはありません。そんなにくよくよ考えないのであまりストレスは持ち越さないタイプです。寝ると忘れてしまうというか、根にもたないのが嫌な事も忘れてしまいます。これは自分にとっていい事も多いです。また、過去は振り返らず先のことしか考えていません。飲みに行っても愚痴はいいませんね。誰にも、親にも今だにそうです。気を紛らわすという意味では彼女とデートなんかもそうです。

15 I：結婚して何か変化はありましたか。

K：今の会社に入って結婚しました。独身の頃は例えば会社を辞めても、生活面から何から誰にも迷惑をかけないですが、結婚すると、責任というか、家も買ってローンもあるわけですから考え方が違ってきます。独立するとしたら安定した収入がなくなるわけですから、どういう風になるだろうとか保守的にならざるを得ません。でもそこでストレスを感じたらまずいと思っています。
20 仕事を選ぶか結婚を選ぶかという意思決定に迫られたらどうしようかと思っています。

I：コンサルタントの仕事は自分にむいていると思いますか。

K：今やっている仕事も内容はコンサルタントです。むいていると思います。コンサルタントに一番必要なことは相手が何を困っているか突き止めることだと思います。その時に必要なのは、話しをよく聞いて理解して自分なりに意見を言って、さらに相手の意見をまた引き出すことだと思います。
25 そういったコミュニケーションは自分は得意な方だと思います。お互いが納得しながらいい物をつくっていく、そういうプロセスが好きです。コンサルタントはそういう所ができるので、自分は好きな仕事です。

I：コンサルタントの仕事の難しさはどのような点ですか。

K：例えばコンピューターの技術者でしたら日進月歩で技術は変わっていくので、そういった知識を常に持たなければいけないというのは非常にプレッシャーになりますし、勉強しなければい
30 けないことも多いと思います。技術者でなくても最近の経営手法とか勉強しなければいけません。

でもこれはどのビジネスマンにも当てはまることかもしれませんので、社会人としては「大変なこと」とは言っはいけないとも思っています。

I：自己実現するのは仕事であり組織（会社）はあまり重要ではないと思っはいますか。

K：技術は大切ですが1人では仕事は出来ないので、自分は皆でやっはっていく方が好きです。その方が、苦しい事があっはてもやり遂げたあとの達成感があります。何年かの積み重ねがあり、信頼関係が生まれた人間関係の中ではじめて、組織がうまく働くとっはいうことであると思っはいます。ですから ABC コンサルティングのそれまで全然会っはったことが無い人たちが寄せ集まっはてつくる組織とっはいうものはそういっはうことが薄い感じがしっはます。ただ、逆の見方をすれば嫌な人がいっはても直ぐに別れられるとっはいうのがありっはます。普通の会社ですと嫌な人がいっはてもずっと同じ所にいっはるといっはう可能性がありっはますので、そう考えるとどちらがよいかと思っはいます。

I：評価体系・給与水準についてはどういっはうに思っはれましたか。

K：はっはっきりいっはいますが、評価体系についてはその仕組みを入社時にちゃんと説明するべきだと思っはいます。「ABC コンサルティングではこういっはう制度をやっはっていて評価はこういっはうものがある」といっはう説明がないままにいきなり仕事に入れられて、1年後くらいに「実は評価があっはったんだよ。だから1年分まとめてやるから」と。その時はやられたなと思っはいました。さらに具体的説明もありませんでしたから、この制度自体がうまく機能してないのではないかと思っはいました。他のプロジェクトがどうなのかわかりませんが、自分が特別に悪いプロジェクトだったのかもしっはれません。給与ですが、最初の会社から ABC コンサルティングに転職した時にはかなり上がったよっはうな印象がありっはました。またアソシエートパートナーやパートナーになるといっはうくらといっはう情報が入っはっていたものですから、年齢にしてはいいのかなと思っはっていました。ただ、仕事量やプレッシャーや勉強量を考えますと高いかどうかわかりません。

I：ABC コンサルティングでは人に育てられたといっはう意識はたぶんありませんね。

K：はい、ないです。人間的に好きだとか、信頼できるといっはう人はいっはましたが、育ててもらったといっはう人はいっはません。人を見る時に内面を重視してっはいたよっはうな気がしっはます。

I：キャリアディベロップメントについてどういっはうにお考えですか。

K：学生時代よく考えてっはいたのは、20代の頃は最初のスキルや技術を身につける年代で、30代はそれを使い、人とのコミュニケーションをとりながらプロジェクトをまとめていく年代で、40代になると管理者としてもっと上にたつ立場なのかなと、それぞれ年代年代にっは応じてやらなければいっはけない事があるのではないかと考えてっはいました。ですから20代の頃はやはり技術を身につけなければいっはけないといっはうことで、卒業後はコンピューターの会社に入っはったり ABC コンサルティングに入っはったりして自分のキャリアを広げようと思っはっていました。30代は、今 KBS に来っはているの

もそうなのですが、もう少しビジネスや経営の事を知らなければいけないと思ったからです。それなりに考えてきたつもりではいます。

I：将来的にはどのようにお考えですか。

5 K：KBSに来て思ったのですが、今の会社において経営者になるという道と、もう転職はないと思
いますので、後は独立するという2つの選択肢があると思っています。最近では独立するの
もなかなかいいかなと思い始めてきました。ABCコンサルティング時代の上司が、大阪で独立してけ
10 こう手広くやっているのですが、先週彼の所に行ってきました。自分の考えている事業計画とか
を聞いてもらいにです。ただ、ABCコンサルティングでも独立しているのは少数派です。他の会
社に行ってそこの役員になっている人は多いですが、やはり相当覚悟がないと出来ないと思
15 います。自分としては今の会社に当面はいるつもりですが、やはり仕事の内容が自分の求めている
ことかどうかということです。給料は多いにこしたことはありませんが、それ以上にやりたい
事に近いかが大きなポイントです。今35歳なので、これから上になっていくと人の管理と
か上司におべっかを使う世代になっていきます。でも、それだけだとつまらないです。人の真似
をするのは嫌いで、新しい事をするのが好きなので、それをやらせてくれるのであれば居ても
いいと思います。性格的に、決められたルールの上をうまく走ってくれと言われるともう面白く
なくなってしまうのです。創造性が発揮できる所がいいです。

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

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

三美印刷 2012.150