



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Vanguard & GBSM Corporation (VGC) の誕生 A

■ グローバル・ビジネス・システム・マネジメント株式会社

グローバル・ビジネス・システム・マネジメント株式会社（以下 GBSM）は、日本グローバル・ビジネス・マネジメント（以下日本 GBM）が 100% 出資する日本法人であった。GBSM はもともと日本 GBM 内の一事業部であったが、業界の再編成が加速する中、事業部が独立して 1997 年にできた会社であった。主に、個人向け製品の製造販売を扱っていた。GBSM の他に、日本 GBM は全国を地域別に管轄する販社 9 社を関連会社として保有していた。日本 GBS と GBSM に相互の資本関係は無く、両者共にアメリカ本社、グローバル・ビジネス・マネジメントの 100% 出資の日本法人であった。

GBSM のオフィスは、20 階建てのビルの 11, 14, 15 階を使用しており、外資系らしく、オフィス内はゆったりとパーテーションで区切られていた。

GBSM は、日本 GBM からの正式な分社後も、日本 GBM の一事業部として扱われていた。人事は日本 GBM が一括して行い、人材交流、給与体系等も分社前と変わりはなかった。

GBSM の人員構成は、正社員約 60 名、派遣社員約 20 名、その他に関連各社からの出向者が約 15 名であった。また、正社員の内訳は三分の二が日本 GBM からの転籍者、三分の一が外部からの転職者であった。

■ 2002 年 4 月 うわさ話

一木晶（いちき あきら）は、1999 年 11 月に、24 歳で外資系コンサルティング会社から GBSM に転職した。一木は、GBSM の生産管理部の最年少のメンバーとして配属され、多忙な毎日を送っていた。GBSM の従業員には大きく二つの流れがあった。日本 GBM 最盛期かつバブル時代を経験

ケース中の個人名と企業名は、特定できないようにするために、仮名となっている。

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（〒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）。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。

した転籍組みと、若手の上昇志向の強い転職組みであった。両者は、仕事に対する意識や取り組み方に大きく差があった。一木は、その溝に若干のストレスを感じながらも、GBM グループの要である全販社を管轄する全国需給調整に携わり、年齢や勤務年数による差別がなく、若くても認めてもらえる社風にやりがいを感じていた。GBSMの生産管理部は不夜城と異名がつくほどのハードワークで有名だったが、朝9時から深夜終電後までの激務にも前向きに取り組んでいた。

一木は2002年4月、あるうわさを耳にした。「Vanguard社が、GBSMを吸収するみたいだ」。Vanguard社は、ここ数年で急成長しているアジア圏の新興国資本による企業であった。巨大な資本力と低コストの労働力を武器に、低価格製品を次々と市場に投入し、アジアの新興国市場で優勢な地位に立っていた。Vanguard社の日本におけるブランド力はまだ低く、GBSMやその他の世界メーカーの製品と比較すると品質もかなり劣っていた。しかし、最先端技術を模倣してコストを下げる力は圧倒的に強かった。それゆえの急成長であり、アジア市場における脅威となりつつあった。Vanguard社は日本市場への本格的な展開を視野に入れているらしく、買収候補企業のうわさは絶えなかった。既に日本の中小企業をいくつか買収し傘下におさめていた。

このうわさを裏付けるかのように、新たにビルの16階にGBSMのオフィスが拡張され、外資系コンサルティング会社が一気に数十人単位で進駐してきた。それと共に、転職組みの人社枠が大幅に拡大され、15階にも、今までなかった「新会社プレパレーションオフィス」が通常業務と隔離された形で設置された。

うわさは更に飛び交っていた。「GBSMは来年にはなくなるかもしれない。それとともに全員リストラされる可能性がある」。上層部からは特に説明がないまま数ヶ月が経過し、従業員たちは会社がなんらかの動きをし始めていることを感じつつも、不安を抱きながら仕事をしていた。ただ、GBSMは米国の100%子会社である以上、いつ急激に日本市場から撤退してもおかしくなかった。この点も不安を掻き立てる要因となっていた。

■ 2003年3月 新聞発表

昨年の4月に流れ始めた「買収」「合併」「リストラ」などのうわさは、社としての公式発表が何も無いまま社内でまどくすぶっていた。そんな折、2003年3月17日に会社からプレスへの正式発表があった。

『日本グローバル・ビジネス・システム・マネジメント社は、Vanguard社の個人向け製品事業部と共同出資し、新たに個人向け製品専門の新会社「Vanguard & GBM Corporation (VGC)」を2003年4月1日に設立する。』

上層部を除いた多くの社員は、新聞等で始めて状況を知り、社内は混乱を極めた。社内への発表はまだされていなかったのである。同日夕刻に事後報告と

して、所属する部門の統括部長から、社員全員へ正式プレス発表内容のコピーの配布と共に、簡単な説明会が行われた。しかし、発表内容以外のことは一切触れられなかった。事後報告ということもあり、従業員からの質問も特になく、その場にはなんとも言えない微妙な空気だけが漂っていた。

一木の所属する生産管理部は、14階の部分の半分を占める大所帯であった。14階は、ちょうど左右が半分になるように真ん中に通路が通っており、入り口から向かって通路の右側が生産管理部、左手前側がファイナンス部、経理部、そして左奥が物流部のシマとなっていた。11階は購買調達関連の部門が占めており、15階は品質管理、法務・契約部、及び副社長以上の個室があった。

一木はひそかに、14階フロアの通路を隔てて反対側にあるファイナンス部門を貴族社会、こちらの生産関連を、奴隷社会と呼んでいた。それほどに業務負荷や労働時間、社員の雰囲気も異なったのである。

生産管理部は工場長経験者や購買経験者などが必要だったため、日本GBMからの転籍組みが比較的多く、年齢層も平均45歳と高かった。一方の転職組みは比較的若く、平均33歳であった。転籍組みと転職組みで年齢も二極化していた。

■生産管理部長 桜木健

生産管理部長は1995年に転職してきた桜木健（さくらぎつよし）36歳だった。服装には無頓着で、いまにもずり落ちそうな大きな眼鏡と、冬でも半そでのだぼだぼYシャツ、片われを探すのが面倒くさいからと一気にロット買いしている濃紺の靴下、そして本人が雑巾代わりと公言している一束1000円のネクタイといういでたちで、毎日決まった時間にかぼんを肩にかけて14階の真ん中の通路を通過して、入り口から一番奥の彼の机へ着くのであった。机は外資系特有のパーテーションの高い、L字型の立派な管理職用の机にもかかわらず、その上は書類の山で要塞のようになっている。一見情ないほどに外見に無頓着な桜木部長だが、スーパーコンピューターのような明晰な頭脳と、決して忘れない記憶力と瞬時の判断力、様々な込み入った物事を理路整然と誰にでも判るように説明できる論理的思考力、及び迅速な処理能力、そしてサイボーグのような強靱な体力で、彼は上からも下からも一目置かれていた。彼がいないとGBSMは回らないとまで関連会社からも言われるほどであった。

猛烈な仕事人間のように見える桜木であるが、実は大変な愛妻家で家庭をととても大切にしていた。奥様との結婚前の約束「1日一時間は必ず奥さんと会話の時間をとる」、「朝食はどんなに夜が遅くても家族で囲む」、「子供と遊ぶ時間を1日15分はとる」、「ごみ出しをする」等は、今でも1日たりとも欠かしたことは無いという。一方で、奥様との約束を必ず守るかわりに、彼の主張もしっかりと守っている。自分の書斎の確保と、その部屋の掃除は奥さんは決してしない
5 約束になっているという。

仕事を猛烈にこなし、家庭でも一般家庭以上に家事や育児に関わっているにもかかわらず、桜木は仕事での人のマネジメントには全く興味がなかった。出来れば、パソコンを一つあてがってもらい、自由に仕事をしたいという。実際、既に部下が多くいるのだが、彼のみでかなりの業務
10 量を処理してしまい、自己完結してしまう。そのため、部内で情報のアンバランスが生まれて、まわりが混乱することがしばしばあった。

一木は不思議なことに桜木とウマがあった。たいした時を経ずして、まわりからは桜木と密にコミュニケーションをとる唯一の人間という認識をされ、いつのまにか桜木と部内外の関係者との連携をするようになっていた。
15

■ 2003年5月初旬 突然のオファー

2003年5月初旬、一木は上司である桜木から別室へ呼ばれた。「新聞でも発表があったように、Vanguard社と新たに個人向け製品専門の会社を設立する。法律上は既に設立されているが、正式稼働はおそらく2004年、いや2005年頃だろう。現在はまだ関連会社を含めた話し合いが締
20 結していないため、時期についてははっきりしたことは言えないが、新しい会社ではサプライチェーンに力を入れていく。現在のGBSMで私たちが行っている需給業務をコアとして更に拡大されるイメージをしてくれればよい。基本的に現在の業務を更にシステム化し、それを新会社へ移管する予定である。主導はこちらの会社で行っていく。そのためには、需要予測、需要計画部門を強化しなければならない。現在はその機能を部門として持っていないため、早急に立ち上げる必要
25 がある。その立ち上げを、一木がやってみないか」とのことだった。

新たに立ち上げる需要計画部は生産管理部の中に位置し、桜木が部長を兼務するとのことだった。ただし、ほぼ全ての業務における権限は一木に与え、人員も4人確保してくれるらしい。これは一木にとって大変な転機である。更にありがたいことに、需要計画部ではマーケティング・オペレーションの機能も持つようになる。これも願ったりであった。元来、GBSMにはマーケティングに特化した部門はなく、日本GBMのマーケティング戦略に沿って需給調整を行ってきた。
30

今回のうわさが流れた時、一木は自分のキャリアパスを再度考えた、事態が明確に自分の目で

しっかりと見えるようになるまで静観すると決めていた。ただし、水面下では常にいつでも自分の選択肢で動けるようにと、ヘッドハンターとの接触や、土日を利用して単科のMBAコースなどを受けていた。また、元来マーケティング志望でもあったため、時期を見計らって、生産管理から更に上流工程の業務へと異動することもねらっていた。

一瞬考えたが、一木は承諾した。生産管理部も既に4年目に入っている。一通りの生産管理に関する業務、需給調整、生産計画、資材調達、新規工場立ち上げ等には精通してきたところでもあり、そろそろ業務の幅を広げたいと考えていた矢先であった。また、会社設立に携われることは、自分にとっても大きな成長につながるであろう。今後のキャリアを考えた際に、新会社設立にともなう新規部署の創設経験は、希少性も身につくに違いないと考えたからだ。

■ 2003年5月後半 社内の組織発表

一木が新たな部の立ち上げに携わることを承諾してから数週間後、突然の組織発表があった。新会社のうち生産管理部門のみの立ち上げであった。その中に生産管理部と需要計画部があった。組織発表と机の配置替えは、突発的によく起こることであったが、今回ばかりは一木も緊張していた。事前に話聞いていたとおり、新たに立ち上げる部門「需要計画部」は部長こそは桜木が勤めてくれるものの、実質は一木が見ることになった。新しいメンバーは当初の予定より多くなり、一木を入れて合計8人であった。需要予測専門の派遣社員3人(男性40歳、女性40歳と29歳)、システム構築の派遣社員3人(女性43、35、29歳)、販社からの出向1人(男性54歳)である。メンバー表を見て、一木は驚いた。需要予測についての専門知識のない自分が、年齢も経験も上の人たちとうまくコミュニケーションをとり、マネジメントしていけるのだろうか。そして、事情を知らされていない生産管理部の大多数の人々からは、何故このタイミングで新会社のための新部門が設立され、そこに最年少の一木がリーダーとして入るのか、理解ができないという視線をひしひしと感じ、プレッシャーと不安で胃がきりきりした。製造部門では常に在庫責任が付きまとう。今回の発表では、需要計画部が数字責任を持つということになっていた。新会社へ向けてスムーズに業務移管ができるように配慮したためだ。

この時点では、まだ新会社について、明確な発表が会社内でなされていなかった。ただ、断片的な情報はいろいろな筋から様々な形で入ってきていた。それを元に、事情を知らない大多数の人たちは、こぞってうわさをし、推測や憶測を自己解釈で拡大し、自分たちの立場を悲観したり騒ぎ立てたりしていた。

■ 2003年9月18日 第二段の正式発表

日が経つにつれて16階へVanguard社から出向になる人数が増えていった。16階に常駐している複数のコンサルティング会社も人数を増やしてきて、総勢90人以上になったと思われるころ、再度日本GBMからプレスへ向けて正式発表があった。

「今年度4月に事実上設立したVanguard & GBSM Corporation（通称VGC）の稼働開始時期は二段階を予定している。第一段階は2004年10月1日とし、まず現在GBSMが行っている業務をVGCへ移管する。そして第二段として、2005年1月に正式に全ての稼働をVGCにて開始する。」とのことである。

10 社内は混乱を極めた。またしても、従業員は社外発表を見て状況を知った。数名が統括部長へ事情説明を求めて詰め寄ったこともあり、急遽、部門ごとに招集されて説明会が開かれた。しかしながら、前回同様、プレス発表の内容以外に新たな情報はほとんどなかった。そして、その発表内容についてすら詳細に説明を受けることができなかった。組織が変わっていくこと、なにか得体の知れないものの力が動いていることが、社内において肌で感じられるようになって来た。

15 新組織「生産管理部門」の立ち上げにかかわっていた一木は、他の人より情報量がはるかに多いはずなのだが、それでも不気味なものを感じていた。組織が変わる、会社が変わるということはいったいどういうことなのだろうか。そしてそれに直面した人々は何を考えているのだろうか。一木には計り知れなかった。

20 そのような混沌とした中で、人々は何らかの行動を起こし始めた。生産管理部から通路を隔てて隣にあるファイナンスセクションの管理職数名が、立て続けに日本GBMのファイナンスセクションへポジションを見つけて異動（移籍）していった。これは社内で衝撃となって走った。今回の組織変革についてある程度の内容を知っていると思われるファイナンスセクションの管理職が我先にと異動したことは、今後リストラの発生が濃厚になったと推測されたのである。これをきっかけとして、もともとの母体である日本GBMへの移籍を希望する人が一気に増加したが、25 人事は人材交流をそれ以降凍結してしまったのである。今まで、昔ながらの人脈を駆使して、様々な方法で何とか転籍を試みていた転籍組みの年配者も、今回は歯が立たなかったようである。

■ 社内の様子

30 2003年も年末が近づくようになると、社内はしだいに陰悪なムードになってきた。一部の上層部の人間と新会社設立プロジェクトに関わっているメンバーは状況を把握しているが、ほとんどの人には全容が見えていなかった。その中で16階に常駐している外資系大手のコンサルタ

ント達が、新会社の業務内容を策定するための基礎資料を作るために、社内で現在の業務内容のヒアリングをかけ始めた。それが更に人々の不満を増長していった。

一木はコンサルタントが提案してきた新会社の業務フローのチェックを上からの依頼で行うようになった。しかし、案を見てびっくりした。あまりにも現実と乖離しているからであった。業務フローに関する情報の源を確認したところ、今回の新会社設立についてネガティブなうわさを率先して流している数人だった。何故コンサルタントは彼らから話を聞いたのだろうか。そして彼らは何故現実離れした話をコンサルタントにしていたのだろうか、一木にとって明確な理由はわからなかった。コンサルタントが入手する情報のいいかげんさにもあきれ返ったが、こんな状況で本当に会社は設立できるのか疑問も感じた。

また、一木の担当している需要計画部の隣は、45歳～50歳代の転籍組み正社員の男女6人からなるシマがあった。彼らは生産管理部に所属はしているが、業務の負荷はそれほどなく、主な仕事は書類チェックなどのみであった。毎日午後三時ごろになると、シマ中央の打ち合わせ用丸テーブルでのお茶会が恒例となってきた。要するに仕事をしないのである。一木の部署は全員が分刻みのスケジュールで動いて業務をまわしている。その傍らで、笑い声が響き渡ること、不快感を覚えながらも一木は注意することができずにいた。以前彼らに一木が遠まわしに注意を促した結果、一木の不在時に一木の部署の派遣社員に対していじめとも取れる言いがかりをつけ、騒ぎ立て業務を停止させたことがあった。また、そのシマの中の男性の一人（57歳）は完全に仕事をしなくなった。「どうせ、仕事をしてもリストラになるのであれば、さっさと会社都合で割り増し退職金をもらってやめたほうが僕は得なんだよ。既に企業年金も出るしね。いつでもやめるよ」。彼は朝来て新聞を読み、昼休みは頭が痛いからと仮眠室でほぼ毎日爆睡し、夕方は4時30には退社した。また、女性の一人（54歳）は「私やめる気でいますから、仕事振らないくださいね。やる気もないですし。55歳の誕生日がもうすぐですので、企業年金が出る事が確定したら出社の必要もないのですよね。よろしくお願いしますね」と、一木に人がいないときを見計らって何度か話しかけてきた。彼女とは仕事上のかかわりがあるため、どのように円滑に仕事を進めていくべきか、一木は虚脱感と戦っていた。

日本GBMは55歳の誕生日を迎えると、企業年金を得る権利が発生する。その年金額は、通常の大企業の30歳代の給料よりも多く、この権利が発生するまで社員であることを強く望んでいる人々が多かった。

■部署の立ち上げ

一木は新しい部を立ち上げることに奮闘していた。会社が不気味に変わっていく様、それに

ともなう周りの行動が気にはなりつつも、目の前の「部の立ち上げ」をどのように行えばよいのか毎日試行錯誤を重ねていた。

部署を導いていくには自分はどうしたらよいのだろうか。自社製品やシステム、生産関連についてはそれなりに知識を持っているが、周りから専門的に尊敬される程のレベルではない。年齢も一番若い。一方これは尊敬する上司から任された仕事である。自分にとっても大変貴重な機会であり経験となる。一木は、性格的に責任感も強く、頼まれた物事は何とかして成し遂げたいと強く思っていた。社内外の先輩などに相談したりして悩みぬいた上、一木は自分を信用してもらうために、とにかく人の二倍仕事をしようと思った。もともと3歳から水泳を始め、学生時代も体育会水泳部に所属していたことから、根性と体力には自信があった。そして、専門知識など足りない部分を補うために、仕事に対して取り組んでいる姿勢を見てもらおう、そして部が円滑に回るように、コミュニケーションを極力とっていこうと考えた。

ただ、需要予測やシステム構築の専門的な知識がない一木が、自分より年上の専門知識・経験知のある人々のリーダーとなり、部署を立ち上げていくのは非常にストレスフルだった。

■チームとの関係

部署の立ち上げは、当初、上司の桜木と二人三脚でおこなっていた。一木は、桜木を心底尊敬し信頼していた。桜木は仕事が猛烈にできるだけでなく、一木とは波長も合っていた。彼は部内のマネジメントに興味がないといっても、こちらから質問をすれば必ず時間をとってくれる。一木にとって、外資系のドライな雰囲気の中で、人情味がある桜木にはかなり助けられることが多かった。しかしながら、2003年夏ごろから桜木は新会社設立に向けた全社規模の計画の作成に大幅に時間をとられるようになっていった。それにもない、最近では一木一人で業務をまわしており、なれない業務と人間関係のストレスで心身ともに疲労がたまってきた。

会社の動きについては、かなり多くの情報が桜木からダイレクトに入ってくるため、一木は情報の欠落による業務への支障や会社への不安感などは持っていなかった。そしてそれを可能な限り自分の部署内にも共有させてきた。情報の錯綜による不安感を持ってほしくなかったからである。ただ、情報をどこまで共有してよいかを自分のみで判断するのは難しかった。毎回、桜木にどの点までは話してよいのかを確認する必要があった。

時には一木は部下の話聞くために、業務を中断して夜11時から打ち合わせをスタートさせることもしばしばあった。自分のプライベートは二の次だった。やるべきことが沢山ある。そしてもっと勉強したいことが沢山ある。一木にとっての21時は、まだ仕事の第二ラウンドが始まったばかりである。新会社設立のプロジェクト会議から抜け出して、やっと自分の仕事が開始でき

る時間帯であった。

今までは、持ち前の明るさと、何事にも前向きに捉える思考で、自分の親世代の人たちとの仕事も彼らに助けられながらも順調にまわしてきた。その経験を生かして、わからないことは謙虚に部下に聞いた。そしてチーム運営も上司と部下の関係ではなくチームメイトという並列の関係を心がけた。仕事をお願いする際にも、歯車のひとつとしてお願いをするのではなく、可能な限り依頼内容の目的や全体像を説明し丁寧に伝えた。また、定期的に部員との一対一の面談も実施した。出向者や、契約社員や派遣社員といっても、彼らなりのキャリアパスがあると考えたからだ。彼らの考えるキャリアパスを聞き、それに極力あった形での業務分担も検討した。もちろん部としての業務・責任範囲もあるため、全てが彼らの希望通りとは行かないこともあったが、それは説明した上で仕事の割り振りを行った。

このように、一木は考えつく限りの様々な努力をしてみた。しかし販社から出向で来ていた男性社員（54歳）との関係構築には骨を折っていた。日本GBMと販社はフランチャイザーとフランチャイジーの関係に近いものがあり、昔から販社に所属している人々は日本GBMに対して強い利害対立感を持っていた。ましてや30年以上販売の世界にいた人間であれば更にそうである。年功序列、職制がとても重視される純日本的カルチャーの販社と、実力主義でフラット化されたGBSMでは、会社間の利害対立だけでなく、カルチャーにも大きなギャップがある。そしてそれは表面的にはうまくても、根本から埋めるには時間が必要だと一木は痛感していた。それらが業務遂行に当たって、端々に出てきた。

■様々なストレス

部署の立ち上げへの妨害はことのほか多かった。隣のシマの年配の社員達からの、自分の部署への言いがかりとも取れる中傷などは日常茶飯事だった。あるときは、一木の部署の派遣社員の飲み物の飲み方が目障りだから注意しろなど、エレベーターホールで言われた。よくよく気をつけてみると、彼女は飲み物を飲む際になぜか立ち上がり、腰に手を当てて飲むことが多い。パーテーション越しに見える姿はおそらく目障りになるのだろう。しかし、飲み物の飲み方の注意は特に女性相手にはさすがに出来かねる。不思議なほど様々な難癖をつけてくるものだった。

新会社の設立に伴い、契約が更新されない可能性のある他部署の派遣社員からは、すれ違いざまに睨み付けられたり、あからさまに面と向かって文句を言われることも多々あった。たまたま一木が遅い昼食を休憩室の隅でとっていると、自販機の飲み物を買ってきた派遣社員たちの会話が聞こえてきた。上司は呼びすて、彼らの容姿についても言いたい放題。一木の話にも及んでいた。「あいつほんっと若いくせにむかつくんだよねー」「なんか勘違いしてんじゃないの」

と。一木はちょうど自販機の陰で死角になるところに座っていたため、彼女達からは見えなかったのだろう。部内だけではなく、社内の派遣社員を含めても最年少の立場上、対応に困ることが毎日幾度となくあった。

5 その一方で業務の責任範囲は増え、新会社関連の主要な会議にも呼ばれるようになった。日本 GBM での毎日 3 回以上ある新製品や新規企画に関する会議、自社の新会社設立関連の会議、その他業務に関連する会議等で、早いときは朝の 7 時半から会議がスタートし、会社を出るのが夜の 1 時 2 時となることも少なくなかった。電車通勤で 1 時間 30 分かかる郊外の自宅まで、ほぼ毎日タクシーで帰宅していた。

10 一木のストレスはピークに達していた。恒常的にクレームを寄せてくる年配の女性達が近くに来るだけで、胃がきりきりと軋み、内臓全体が腫れたような感覚を覚え、下腹に鈍痛が走った。何ともいえない不快な感覚に襲われた。

15 2003 年後半は、終電が終わってからスタートするコンサルタントを含めた緊急打合せも多く、帰宅は 2 時、3 時。家が遠いので朝 9 時入社するには 7 時 10 分には出なければならない。家での滞在時間は 5 時間弱。帰宅後はお風呂に入って寝だけの生活だった。昼も夜もオフィスでの食事。昼は、ランチミーティング以外は、時間を確保するために食べないことも多かった。味もよくわからない。ただ餌のように極力早く食べられるものを選んで、カロリーをとるためだけに流し込んでいた。この頃になると、夜ベッドに入っても寝付けないことも多くなってきた。身体は疲れきっているのに、頭が異様に冴えている。次の日の段取りや会議内容を反芻したりして眠れない。慢性的な寝不足が続き、会社のトイレで昼休みに携帯アラームをかけて 5 分程度仮眠を取ったりしたこともあった。土日仕事も頭から離れなくなった。家族との会話もほとんど無く、週末少し顔を合わすだけになった。時だけが日々飛ぶように過ぎていった。他の事は考えられなかった。

25 この頃は、自分自身でも不思議なことも起きていた。1000 円札をポケットに入れるつもりが、なぜか冷蔵庫に入れてしまったり、電話の子機と携帯電話をとり間違えてしまったりした。会社でもパソコンの画面を見ているのだが、目がかすんで活字を追えなくなったり、頭でやらなければとわかっていてもエクセル表を見ることができなくなったりした。

30 誰かこの状況をわかってくれる人が欲しいと感じていた。これくらいで弱音を吐くのはみっともないのだろうか。回りの同世代の友人達は、仕事帰りの飲み会や合コンも楽しんでいる。休日にも趣味に時間を費やしたり、旅行に行ったりしている。仕事はこんなに苦しんでやるものなのだろうか。このままでは命を削っているのと同じではないか。自分は「会社のために」という人種ではないのかもしれない。心の底ではこのままでは身体も心もまずいと思いつつも、一度引き受けたことをあきらめるのは自分として納得がいかない。何とか成し遂げたい。恒例の超満員電車

に揺られながら、毎朝悩みながら通勤していた。

■ある日の朝

2003年も12月に入ったある月曜日の朝。一木は早朝会議が8時からあるために、いつもより早く起きて準備をしようとしていた。先週末からどうもミゾオチの辺りがきりきりと痛み、金曜日の夜から本格的に寝込んでいたのだ。歩いても胃の下からつきあげられる様な鋭く差し込むような痛みがあった。しかし、今日は大切な会議がある。5時半に鳴った枕元のタイマーを条件反射で叩き、一呼吸置いてからいつものように気合を入れて起きあがろうとした。その時、鼻水が少しでたように感じ、軽くすすったがどうも戻らない。身体を起こして手探りでティッシュを探している間も、鼻から何か落ちてきた。風邪を引いていないのにおかしいなと思い、ベッドから乗り出して鼻をかんで驚いた。白いティッシュに鮮明な赤い血がついていた。あわてておさえるものの、止まらない。生まれてこのかた鼻血など出た記憶がほとんど無いため、どうしていいかわからなかった。ぼとぼとぼと、右手に落ちていった。ただ止まらないのが怖かった。胃の痛みも消えていない。

さすがに自分でも状況が良くないと思い、メールと電話で上司に連絡し状況を説明したところ、すぐに病院に行くように促されて病院に向かった。どうやら結構心配してくれているらしい。一木自身は、悪くてもおそらく神経性胃炎だろうと楽観的に見ていた。しかし鼻血の説明は付かなかった。病院で状況を話したところ、すぐに精密検査にまわされた。結果はすい臓に炎症がおきているとのことだった。医師からその場で1週間の休職による安静を言い渡された。一木の中では、会社を1週間休むという意味が良くわからなかった。今まで毎日仕事に終われ、がむしゃらに毎日を走り抜けてきた。進行中のプロジェクトはどうしよう、今週抱えている自分が招集した会議をキャンセルしないと……。部のメンバーにはなんて説明しようか。点滴が規則正しく落ちていくのをボーっと見ながら、仕事のことばかりが頭の中をぐるぐる回った。全身がだるくて起き上がるのもつらかった。

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 2010.3 P0