



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# なぜ会社を辞めるのか？

90年代前半にバブル景気がはじけてから2000年代半ばの回復まで、日本経済は「失われた10年」と呼ばれる長い不況期に入った。それとともに、70年代後半から80年代にかけて「Japan as No.1」と世界的に絶賛された日本型システムと呼ばれてきた企業の雇用システムや人事管理システムの評価も下がり続け、国内でも相次ぐリストラや事業縮小など暗い話題が続いた。能力・業績主義、コンピテンシー管理の浸透や年功序列制の後退など、アングロサクソンの企業人事管理手法の導入を特徴とする管理する側（＝会社）の制度の変化も大きいですが、それとともに管理される側（＝社員）の「働くこと」への意識も大きく変わっている。

2008年の今、新規学卒の就職を見ても、大部分はやはり日本の伝統的大企業への志望者が多いものの、比較的雇用が安定している大企業を避け、中小ベンチャー企業の可能性に魅力を感じ入社するものが多いのは、過去見られなかったことである。また学生に人気のあるもう一つの選択肢は、外資系企業である。これもやはり90年代前半までと比べて、就職市場における存在感が急に増したケースである。

かくいう筆者は90年代初めに学部時代を過ごし、卒業後メーカー勤務を経て現在ビジネススクールに勤務しているが、20歳代前半の学部新卒から30代前半の社会人経験者の学生たちの就職行動を見ると、隔世の感がある。

一般雑誌などでもこれらベンチャーや外資系企業の魅力が多く語られることが多いのと対照的に感じるのは、働く場としての日本の大企業の魅力の低下であり、特に外資系企業の職場イメージの良さには対抗しにくい。これについて彼らになぜかと問うと、少なからずの学生が「日本企業は年功序列で不公平」「外資は能力主義で公平」というイメージを少なからず口にする。

次の2つのケースは、そのような背景で起きた事例である。

---

本ケースは慶應義塾大学経営管理研究科の大藪 毅専任講師が取材を元に作成したものである。組織や個人の行動については是非を例示するものではない。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐため変えてある部分がある。

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。

Copyright© 大藪 毅（2008年4月作成）

## 日本メーカーから外資系メーカーへ転職したO氏のケース

O氏：年齢39歳、男性、法学部卒

5 O氏は平成4年に関西の有名私立大学法学部を卒業し、ある大手自動車メーカーに総合職として入社した。大学では旅行サークルで活動するとともに法律相談部に所属し、弁護士を一時目指していたが、どちらかといえばじっくり物事に取り組むのを好む自分には性格的に向かない仕事かもしれないと思い、ゼミの先輩の誘いもあって日本有数の自動車メーカーであるA自動車へ入社した。

10 当時はバブル景気の末期に当たり、彼の大学でも体育会やゼミの幹事などを初め、そこその成績優秀者であれば大企業に就職するのはそれほど困難ではなかった。そういう意味で、O氏も何か熱烈な志望動機をもってA自動車を選んだわけではなく、なんとなくもの作りに自分は向いているのではないか、あるいは海外に行けるかも、などと考えていた。社内ではいわゆるバブル世代と呼ばれる年代にあたる。ちなみに、A自動車はその後のバブル不況でも業績を上げ続け、  
15 現在でも成長し続けている数少ないメーカーの一つである。

A自動車では入社後数ヶ月の工場実習の後、本社国内営業の統括へ配属された。具体的には数系列ある販売店相手への販売台数を競う部署であり、ディーラーの責任者相手に寝る暇もない激務であった。次の異動までずっと一線にいて、深夜にまでおよぶ営業マンの気合いの入ったつきあい方を覚えたのもこの頃である。

20 ここで3年過ごした後、今度は製造所の経理部へ移った。ここでは各工場毎の原価計算を主に担当し、当初は経理という全く専門知識もない中で戸惑うことが多かったが、やがてカネの面から製造と販売というメーカーの基本的な業務の流れを見ることができるようになっていった。

5年後さらに本社の経理部門へ異動の辞令がおりた。そこで配属された予算グループでは、主に工場の設備投資を担当者として計画する仕事を与えられた。多いときには数十、数百億にも上る  
25 設備投資は額の大きさだけではなく、メーカーの生産能力に直結する仕事であり、企業戦略上とても重要である。また各製造所・工場だけでなく、財務や開発などの関連部署と連携しながら仕事を進めていくのは、単なるデスクワークではない楽しみがあった。またくわえて役員クラスにプレゼンすることも多く、彼らに名前を覚えてもらうことにも充実感を感じていた。このようにして仕事に没頭するうちに、いつの間にか同期では最も早く係長に昇進し、私生活でもこの頃社  
30 内で知り合った女性と結婚している。

このように仕事でも私生活でも順風満帆であったO氏であるが、同時に少し精神的な苦しきを感じ始めていた。実は感じていたのは入社当初からで、それがだんだんと大きくなってきたと言っ

た方が正しい。具体的には、社内の濃密な人間関係がいい加減煩わしくなってきた。職場に苦手な上司などがいた訳ではない。これまで部下や関係先スタッフも含め、どの職場でもチームワークはとてもうまく行っていたように思う。彼が苦手だったのは、もっと上のレベルの会社の社風、組織のもつ人間観ともいうべきものであった。

初めに経験した営業では、「もともと営業というのは激烈でこういうものなのだろう」と覚悟していたせいか、あまり苦勞せずに入っていた。営業ではリーダーのもと、数人が班となって目標を達成する。その中では個人目標も一応あったが、それよりも班の目標達成の方がはるかに重要であり、そのために何が必要かを飲み会などで夜を徹して議論することもしばしばだった。しかし経理という、本来数字によって理詰めで仕事を進めるべき職場に移っても、何か理屈よりも人間関係に依存するような仕事の仕方をしているような気がした。具体的には、職場の同僚とは一緒に昼飯を食べたり休日にスポーツをしたりして日頃から仲良くする。そうやって仲良くすることでお互いに好意を知らず知らず持つようになり、仕事でもお互いに持ちつ持たれつ、助け合うような雰囲気職場に醸成される。

もちろん一緒に働く人たちと仲良くするのはかまわないが、それはあくまで自分が個人として仲良くなるのが本来の姿であって、それを会社生活の中で時には「同じ職場だから」という理由で半ば強制されているのはいかかなものか、とそれだけなら良いが、大事な組織決定も時には数字ではなく、見えない人間関係によって行われると感じてきた。どうもこの会社にいる限りどこの部署に行っても同じように密な人間関係を作りながらそしてそれにのっとって仕事をして行かざるを得ないのだろうか、と半ばあきらめるようになり、やがて35歳になった。

そこへある日、外資系ヘッドハンティング会社に勤務している大学の友人から電話がかかってきた。ある米国系の大手化学メーカーへの転職の誘いである。この会社は積極的なM&Aによって日本での事業を拡大しており、設備投資に関する部署のマネジャーを求めているという。もし来てくれるならば現在より高い給料も昇進も約束してくれるらしい。最初のうちは全然興味がなく断っていたが、だんだん会って話を聞いているうちに待遇や仕事の内容もさることながら、外資系という、今まで自分には全く縁のない世界だと思ってきた存在、特に個人が自分の能力で競うという部分にひかれるようになった。

世間では35歳転職限界説というのがあるらしい。それによると今が自分の職業人生を変えることができる最後のチャンスなのではないか。迷いがなかったことはないが、思い切って辞表を出した。A自動車の元社員である妻には反対されるかもしれないと思ったが、案外あっさりと受け入れてくれた。聞けばやはり自分の言うことに思い当たることがあるようだった。しかし、会社から強く慰留されて受理されるまでに予想外に手間取ったが、こうして初めての転職をすることになった。

このようにO氏は新しい世界に飛び込んだわけであるが、転職後早々に自分の今までの仕事経験と外資の文化の違いに戸惑うことになった。外資への転職経験者の色々な話や本で読んで予想はしていたことではあるが、今度は会社の間人関係が予想以上に「希薄すぎる」のではないかと強く感じるようになった。

5 例えば、現職では個人の仕事が独立しており、いわゆるプロとしての職務の境界感覚が強い。個人はみんな自分の職務のみを見ていて周りには関心がないように見える。個人はそれぞれマネージャーに与えられた仕事をもくもくと期限内に終わらせるだけで、ミーティングをのぞけば同僚と職務に関する情報や知識を共有していない。また、一人ひとりの机が高いパーティションで区切られていることもあり、お互いに今何の仕事をやっているか、電話の内容や顔色などから推測  
10 することもできず、状況がよくわからない。また、前職では職務や課題はもちろん個人ごとに割り当てられていたが、困ったときや緊急時には職場のグループ単位で、残業してもお互いに助け合うものであった。しかし、現職では、各人自分の仕事が終わったら同僚が残っていてもさっさと帰宅し、誰も同僚を助けない。また、先に帰る同僚にむかって「おつかれ」と声をかけたら、「私疲れていませんよ」と真面目な顔で返されたことがある。こんな感じである。ちなみに、残業する人物は計画的に職務を進めることができない、仕事ができない人物と見なされている。

前職では、日頃からお互いに仲間の仕事の状況をそれとなく観察しており、お願いしなくても何かと便宜を図ってくれるように、協力的な人間関係とそれを良しとする職場の雰囲気が存在した。しかしそれは外資系、少なくともこの会社には存在しないように感じる。休みの人の電話が鳴っても連絡メモを残すだけ。簡単なことなら自分が代わりにやってやろうという、自発的な協力関係も期待できない。

加えて、一番ショックだったのは、嫌な仕事や急に飛び込んできた用事、改善すべき課題に自分から率先して取り組んでも、誰からも感謝されず上司からも評価されないこと。例えば、自分の設備投資関連の仕事に関して、業界で気になる企業の動向についてすすんで調べレポートを書いて、上司に提出したら不思議な顔をされた。それはやがてグループメールで配信されたが、つ  
25 いに同僚の誰からも何のレスポンスもなかった。

前職では類似の行為は優秀とされる社員ならば普通にやっていたことだ。終業後に多数が自発的に参加する有志勉強会というものもあった。こういうことに関して、別に何か正式の評価にならなくても誰かから感謝の言葉があったような気がする。それでもそのうち認められると思  
30 い何度か続けていたが、やはり状況は変わらず、やがてバカバカしいから放って置くようになった。

確かにA自動車における、濃密な人間関係や時には私生活まで犠牲にせざるを得ないような職業生活のあり方を振り返ると、現在の割り切った個人と会社との関係は心地よい。しかし、前職のA自動車に戻りたいな、と思うことも実を言うと時々ある。



## 自己主張の強い若手社員の扱いに悩むY課長のケース

Y課長：45歳、男性、私立大学政治経済学部卒

A氏：24歳、男性、経済学部卒

Y課長は歴史ある商社の管理職であるが、一昨年入社した2年目の若手社員A氏の指導に手を焼いている。

この会社は毎年国立・私立の有名大学から数十名を採用しているが、とても学生に人気が高く、入社は狭き門である。A氏は有名国立大学を優秀な成績で卒業し、採用試験の筆記・面接共に上位の点数で入社した、いわば将来の幹部候補生である。在学中に公認会計士（補）試験にも合格している。それだけに会社は彼を専門性の高い部署である本社経理部に配属し、やがて社内公認会計士として育成する方針だったようである。ただ大方の期待に反して、A氏は入社後だんだんと過激な発言が目立つようになった。

個人としてみれば、言われたことへの理解は早いし頭も切れる。実際、仕事の覚えも要領もよく、その意味で彼の職務遂行能力に対する評価は高いにも関わらず、職場での、どちらかといえば人格的な評判はすこぶる悪いものであった。

まず、同じグループで同僚が困っていても手助けすることがない。通常経理部門は毎月末と3月の決算の「シメ」と呼ばれる時期が忙しく、その時期、担当者が徹夜作業になることも珍しくない。その意味で「猫の手も借りたい状態」になる。しかしこのような繁忙期や緊急事態で職場全体が大変なときでも、A氏は「オレの仕事は終わった」と言って一人だけ帰るのである。あるいは日常においても面倒な周辺の業務（作業改善・調査・資料整理など）が振られそうになると「それは僕の仕事じゃない」「何々さんへ聞いて下さい」と回避する姿勢が目立った。

実際のところは、まだ入社して日も浅く、社内の経理システムに対する理解も薄い新入社員のA氏にはまだまだ本格的な仕事が任されていなかったのであり、他の一般社員と同じ負荷がかけられていたわけではない。事実彼と同じ部署に配属されているもう一人の同期は自分に与えられている作業は早々に終わってから、今度は先輩にあたる同僚の仕事を教えてもらいながら一緒に夜遅くまで残って手伝っていた。繁忙期以外でも休日出勤も珍しくなかった。何度か見かねた先輩や同僚がA氏にそれとなく注意したが、全く聞かずに午後5時半の就業時間が来たら帰るのは変わらなかった。どうも7時からテニススクールの夜間教室に通っているらしかった。

このような結果、A氏は職場において、いわゆる「浮いた」存在に近くなった。当然のことながら、年度末査定において、直接の上司である係長のつけた評価は高くなかった。業績はともかく、行動に対する評価が低かった。その一つ上の上司に当たるY課長は、職場に慣れるとそ

のうち人間関係にもなじんで、やがて協力的な行動をするようになるだろうと思っていたが、A氏は、私生活はともかく、なかなか仕事上で同僚と協力的になることは2年目になってもなかった。

そこで、Y課長は直接の上司である係長とも相談し、Y課長がA氏にもっと協力的、そして積極的に仕事をやるよう直接話をすることにし、ある日の午後会議室に呼び出した。しかし、職場で起きているA氏に対する不満について穏便に話すY課長は、そこで反対にA氏から抗議を受けることになった。

まず、1. なぜ自分の仕事をキッチリやっているのに文句を言われるのかわからない。同僚の仕事はその人のやるべき仕事であり、自分が助けたりするべきではない。もしそれを同僚が周りに対して期待しているのであれば、それは「甘え」であり仕事のプロとして失格である。またそのような状況を会社が是とするのであれば、それは組織の悪しき風潮であるから、そちらの方を改めるべきである。

2. もし残業や同僚の手伝いが必要なときには、担当上司から業務命令をもらいたい。それも就業規則によれば二日前までに予告が必要なのでそれをキチンと守ってほしい。それがされずに当日言い渡されても、拒否する権利があることを確認したい。

3. そもそも会社は仕事をやる場所で、必要以上の人間関係には興味がない。それを超えて同僚と仲良くしろと言われるのは上司としての権利の濫用であり、苦痛であること。

4. これらのことで査定が低くなるのは到底承服できないこと。もしこのような状況がこれからも続くようなことがあれば覚悟があること。

などである。

Y課長は、理路整然と反論するA氏の態度もあって、怒りを通り越して自分の顔が青ざめるのがわかった。しかし、これらの論理に真っ向から反論できず、「わかった、机に戻れ」としか言えなかった。

A氏が言っていることは組織を知らない新入社員にありがちな理屈のための理屈であり、そういうことを一々聞いていて実際に組織運営は成り立たない。しかしその一方で、A氏の言うことはよく考えてみれば筋が通っている、とも思った。個人の尊重や法令の遵守は会社も取り組んでいることで、どれもルールとして存在しているものである。もしかすると間違っているのは自分の方かもしれない。それを考えると何か公式の処分を彼に科すのは不可能であり、人事が彼をどこかに動かすまで職場は我慢するしかないだろう。

が、それでも何か違和感があった。もっといえばA氏の論理には組織に関して何か大事な視点が欠けている気がした。しかしそれを理路整然と説明することはできず、Y課長は以来、A氏を見る度に歯がゆい思いをしている。

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

---

共立 2010.4 RP150