



慶應義塾大学ビジネス・スクール

レトワールジャパン株式会社

— 部下を辞めさせるということ —

九段ビジネススクールの研究室

九段ビジネススクール教授の浅田は夕暮れの研究室で、MBA 学生に課題として出したケース作成の採点をしていた。多くのケースで表現される様々なビジネス上の課題に浅田はうなずいたり、笑ったりしながら、採点を進めていた。その中で一つのケースが浅田の興味を引いた。浅田は珈琲を新しく入れて、じっくりケースを読み始めた。

MBA 学生から提出されたケース

2009 年初頭。旅行先のハワイから帰国の途についていた乃木亮太は、乱気流に揺られながら、明日から始まる業務について思いを巡らせていた。新年度最初の業務は、部下の査定面接である。34 歳の乃木が評価しなければならないのは、今年で 48 歳を迎えたベテラン男性社員の里岡高志だった。会社の評価基準に従えば、里岡を現在のポジションに置いておくことはできない。しかし、乃木が入社直後は里岡からレトワールジャパンでの仕事の仕方を教わった。それに里岡には家庭があり、二人の子供がいる。日本到着まではまだ 7 時間近くあるにも関わらず、乃木はまったく眠れる気がしなかった。

本ケースは MBA 学生加藤晋輔 (M33) が法政大学大学院教授高田朝子の指導の下、クラス討議の資料とするために作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業に関する若干の事実は偽装されている。著作権は慶應義塾大学ビジネススクールに所属する。

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 © 高田朝子、加藤晋輔 (2011 年 5 月作成)

レトワールジャパン株式会社

レトワールは、ヨーロッパの某国に本社に置く化粧品会社である。20世紀初頭に創業者のジョルジュ・モローが毛染め薬を開発し、それをヘアサロンに売り歩いたのが始まりとされる。その後 1909 年にレトワールの原型となるヨーロッパ無害染毛株式会社を設立し、以後 100 年の長きに渡って存続し続け、現在では世界最大の化粧品会社の 1 つとなった。レトワール傘下には無数のブランドが置かれており、有名ブランドも多かった。

日本における活動は、日本の大手化粧品会社との合併事業として、1962 年に開始された。その後、東京の西新宿に本社を構えてレトワールジャパン株式会社が 1996 年に設立され、現在では大規模な基礎研究所をヨーロッパ以外に備えるなど、レトワール全体の中でも重要な位置づけとなった。化粧品業界における日本市場は、世界市場全体に対しての規模は非常に小さいが、消費者の趣味嗜好が多様化しており、日本に特化した商品が数多く必要とされる特殊な市場である。そのため日本市場はレトワール全体にとってコストセンターとなる一方、新しい商品や需要などのシーズを発掘する実験的な場所としての役割を担っていた。

現在レトワールジャパンは、約 2200 人の社員がいた。レトワールは多くのブランドを擁しており、ブランド毎に営業やマーケティング等の部署が置かれている。その一方で購買や生産はブランドをまたいで一元的に管理されていた。乃木のいる購買部門は 30 人ほどである（付表 1）。

ジャパンにおける業務は、多くが英語で執り行なわれた。特に海外部署との連携が必要なマーケティング、購買などの部署は、英語が必須とされていた。

レトワールジャパンの従業員は中途採用者の比率が大きい。平均勤続年数は 5 年程度であり、同業界に比べて人材の流動性が高いと言われていた。

レトワールの人事制度

マネジャークラスの多くはレトワール本社から派遣されてきたフランス人によって占められている。給与は年俸制が取られ、コンピテンシー（基本能力給）を基本年俸とし、これに成果給をインセンティブとして加えたものが支払われていた。

コンピテンシーは職種によるが細かく定量化され、これに 360 度評価を加えて評価される。ハイパフォーマンスの従業員は高い給与が支払われる一方、四半期のパフォーマンスが規定値を一度下回ると上長から警告され、二期連続で下回ると、通称「パッケージ」の適用対象となる。実質的な指名解雇対象である（付表 2）。

乃木亮太

乃木亮太は、幼少期をアメリカで過ごした帰国子女であり、ネイティブスピーカーと変わらない英語力と、オープンで社交的な性格を備えていた。有名私立大学の英文学科を卒業後、国内のオーディオメーカーに新卒入社した。高い語学力を活かし、海外からの原料買い付けを担当する購買部において一定の成果を上げ、29歳で国内のカメラメーカーにヘッドハンティングされて入社した。同時期に結婚し、一子を授かっている。しかし職場環境があわず、4ヶ月ほど勤務する中で少しずつ体調に変化が現れた。会社に出社する時間になると強烈な腹痛が乃木を襲い、出勤できなくなることもあった。ヘッドハントされたという、企業の期待感がプレッシャーとなり、乃木は大きなストレスを抱えることとなった。ストレスから慢性的な睡眠不足に悩まされ、無理やり眠りに付くために毎晩強い酒を煽るように飲んだ。その結果、一時的なアルコール依存症を患ってしまい、退職を余儀なくされる。

一年程度の治療期間は妻が家計を支えた。その後社会復帰し、31歳で外資の採掘機材メーカーに転職する。プライベートでは、入社して半年が経った頃に離婚し、親権を手放した。また、同時期に会社本体の経営方針の変更により、部署ごとポジションが消滅してしまい、再び転職活動を余儀なくされてしまった。その後、32歳でレトワールジャパンに購買部マネジャーとして入社した。

レトワールジャパンでの活躍

32歳の若さでマネジャーポジションに就くことは、レトワールでは極めて異例である。加えて多くのマネジャーがフランス人で占められる中、乃木は数少ない日本人マネジャーであった。その環境において乃木は購買部マネジャーとして目覚ましい業績をあげた。持ち前の語学力とコミュニケーション力を武器に、他部署のフランス人マネジャーたちと渡り合い、就任から一年足らずで数億円のコスト削減を実現した。全社員が参加する年末の社内パーティにおいては司会を任され、乃木は社内で有名人になっていった。会計年度末には会社への利益貢献を讃えられ、社内褒賞を受賞している。

里岡高志

乃木の活躍の裏には、里岡高志の存在があった。里岡はレトワールに中途採用で入社し、現在5年目の48歳である。結婚して20年目を迎え、小学6年生の息子と、大学受験を控えた高校三年生の娘がいる。レトワール以前は国内の大手化粧品会社に20年勤務し、乃木と同じく購買分野での専門家として、4年前にヘッドハントされてレトワールにやってきた。

10 里岡はレトワールでは珍しいタイプの人間だった。年齢を感じさせない気さくな性格で、面倒見も良かったため部内の人間からの信頼も厚かった。乃木がレトワールに入社した当初は乃木の部下という立場ではあったものの、レトワールでの仕事方法や社内ネットワークの紹介など、慣れないうちの世話役としての役割を兼ねており、表面的な上司と部下という関係を超えたつながりのようなものが生まれていた。

15 里岡は乃木とは一回り以上も年が離れており、若い乃木の下につくという事に対して、乃木自身は当初非常に困惑していた。しかし里岡は、「外資なんだから。能力がある人がマネジャーになるのは当たり前だ。もっと自信をもって俺を使ってくればいい」と、乃木がレトワールでうまく立ち回れるよう、自身の持つレトワールでのノウハウをすべて乃木に伝えていった。

一度、飲み会の席で里岡は乃木に、子供たちの写真を見せたことがあった。「上の子は来年受験でね。私立大学に行きたいんだそうだ。下の子も中学校に上がるし、俺が頑張らないといけなんだ」里岡は笑いながら、乃木に語った。

20 シニアマネジャーへの昇格と体の変調

翌2008年、乃木は前年度の業績を評価され、半年後のシニアマネジャー内定が決まった。これを期に業務の幅が拡大し、乃木はより多くの業務をこなすことになった。マネジメントにほとんど日本人が含まれない中での乃木の立場は、周囲からの大きな期待はもとより、本人にとっては多大なプレッシャーの下で業務に取り組むという性質が強くなった。

半年後、乃木はレトワールジャパンのシニアマネジャーに正式に昇格した。乃木の上司であるフランス人ダイレクターは、乃木の仕事ぶりについてこう話している。

30 「彼は若いのに優秀だ。とても期待している。大学を卒業してから購買のキャリアを積み続けていた亮太は、間違いなくレトワールジャパンで一番の、購買のスペシャリストだ。特に英語のコミュニケーション能力は素晴らしい。レトワールでこれだけの若さで、しかも日本人がシニアマネジャーに就くことは非常に稀だ。彼はジャパンを背負って立つ人物

になるだろう。」

乃木の連日の業務は長時間にわたり、始発から終電まで会社に缶詰になることも珍しくなかった。残業手当も重なり報酬は相当の額になったが、使っている暇がなかった。

この半年間で、もともと 75kg あった体重は 50kg 近くまで落ち込んでいた。身長がそう高くない乃木としては、痩せられて丁度いい、程度で捉えており、むしろレトワールでの業務そのものは順風満帆だと考えていた。事実、乃木の業績はレトワールのマネジャー内でもトップレベルであり、社内外からの評価は非常に高かった。

人事評価

2008 年後半、乃木は里岡を小会議室に呼び出した。里岡の業績評価でコンピテンシー部分（付表 2 参照）でのパフォーマンスが規定値を大きく下回り、次期のパフォーマンス改善による業績の回復を実現するのは難しいかもしれない状態になったのだ。里岡は面倒見の良い性格のため、部下からの信頼はとて厚かったが、業績は概して平均的であり、時々規定値を下回ることもあった。しかし、ここまで大きく下回る業績になったのは初めてだった。

「里岡さん、このままいくと、今期は恐らくボーダーを下回るでしょう。そうすると、今期のコンピテンシーのポイントが大きく下がってしまいます。うちは 360 度評価ですから、もちろんコンピテンシー以外の部分もあわせて包括的に評価がされますが、実際にはコンピテンシーの比重が物凄く大きい。このままでは、皆の評価を見てももらえないかも知れません。来期のコンピテンシーを高くしないと、その時は……」

「分かっています。今回の業績に関しては申し訳ありませんでした」

「里岡さん、業績目標に関して、何か問題ありませんか？里岡さんの業績が、ここまで大きく目標と剥離するのは、私の知る限り初めてだと思います。理由があるのなら教えてください」

「……実は、私事で申し訳ないのですが、今季になってちょっと妻が体調を崩してしましまして。それほど大きな病気ではないのですが、少し仕事に身が入らなかったのかもしれない。来期で必ず取り返しますから、任せてください」

里岡はバツが悪そうに答え、頭を垂れた。自分より10歳以上も年上の里岡が、自分に向かって頭をさげる姿は、乃木にとっても居たたまれないものだった。

5 「里岡さん、私としてもあなたを守りたいんです。里岡さんがいらっしやらなかったら、レトワールでの仕事をどうやって回してよいか分からなかったし、今ほどうまくやれていたかどうか、正直に言って自信がありません。それにあなたを慕っている人間もたくさん居ます。しかし、私の社内の立場として、里岡さんの人事評価を行わなければなりません」

10 乃木はこう言いながら、心苦しさを胸が詰まりそうなのを感じていた。その後は来期のアクションプランをレビューし、どう業績を回復させるかを議論し続けた。議論は夜中まで続いたが、乃木の不安は拭えないままだった。

リーマンショック

15 そんな中、2008年9月が訪れた。サブプライムローン問題に端を発した米国の住宅バブル崩壊はリーマン・ブラザーズの破綻を招き、米国経済への不信感から世界的な金融危機へと連鎖して行った。2007年以降、サブプライムローン問題を受けて原油への投機が集中していたため、原油価格は当時暴騰の状態にあったが、リーマンショックを受けて原油需要が不安定になり、原油価格が乱高下し始めた。

20 化粧品の原料のほとんどは石油由来である。また、化粧品そのものを入れる容器に関しても、多くはプラスチック容器であり、原油価格は購買部門の戦略に大きく影響を与える要素であった。そのため、購買部門はこの影響を正面から被ることになった。価格も需要も大きく予測から外れ、レトワール全体としても為替予約で対応しきれない差損が財務状況を圧迫した。乃木はシニアマネジャーとして、業務をストップさせないよう奔走するのに精一杯となった。土日祝日は返上で働き、早朝から深夜まで仕事をし続ける日々が続いた。乃木はシニアマネジャーとして調達元の各国を飛び回った。部下たちも、これまでに経験したことのない不安定な市場を前に右往左往し、なんとか価格を抑えるのに必死になっており、部内は落ちつかないムードが漂っていた。業務がなんとか安定を取り戻す頃には、年末が近づいていた。乃木の体重はますます減少し、食事をして

30 てもすぐに吐き戻してしまう状態になりつつあった。

年度末の業績

2008年度末、どうにか部として業務を安定させることができた乃木は、代休の消化も兼ねて早めに休暇を取得しハワイで過ごしていた。ホテルのテラスに出て、太平洋に沈む夕日を眺めながら、乃木が考えるのは里岡の業績のことだった。部門全体としての数字はどうにか規定値に収まった。しかし9月からの3ヶ月間は部下の様子をモニターする暇が無いほど忙しく、里岡のフォローをすることができなかった。早めに休暇を取得していた乃木は、最終的に報告が上がってくる個人の業績を待つほか無かった。そしてハワイに着いて3日後、eメールで送られてきた里岡のコンピテンシー値は、規定値を著しく下回っていた。

数日前乃木は、里岡を指名解雇することに決まったと担当役員からの連絡をうけた。乃木がハワイから帰る頃には、役員会で正式な決定がなされている。これまでのレトワールの人事評価を考えると、人事評価に関しては一切の例外が無い。乃木がどんなに里岡を守ろうとしても、里岡に対して下される決定は変えられないだろう。乃木は、役員からのメールを読みながら視界がぐにやりと歪んだ気がした。

解雇通告

新年早々乃木は、レトワールジャパン株式会社購買部門のシニアマネジャーとして、ひとつの決定事項を部下である里岡に伝えなければならなかった。業績評価の結果、里岡を現在のポジションに置き続けることができない、という事実である。通称「パッケージ」と呼ばれる退職制度の適用対象に里岡はなっていた。実質上の指名解雇であった。

2009年1月、乃木はフランス人ダイレクターとともに、里岡の人事評価面接を開始した。
「失礼します」

ゆっくりと会議室のドアを開けて入室してきた里岡の表情は硬く、乃木は息が詰まる思いだった。乃木の心情をよそに、フランス人ダイレクターは淡々と面接を進めていく。

「分かっていると思うが、君のパフォーマンスは2期間にわたって改善されなかった。再三の警告にも関わらずだ。従って君はパッケージの適用対象となる」

里岡は黙って聞いていたが、パッケージの言葉が出た途端、小刻みに体が震えだした。乃木は居ても立ってもいられず、ダイレクターに割って入った。

「待ってください。同僚、部下からの彼に対する評価は、他の誰よりも高評価です。それに今回のコンピテンシーの低下は彼自身によるものだけではなく、9月のリーマンの倒産にも大きな影響を受けています。当社の業績もかなりガタつきました。今回に関しては例外を認められませんか」

5

ダイレクターは表情ひとつ変えず、フランス語混じりの英語で答えた。

「亮太、これはこの会社のルールだ。周囲からの評判が良いとは言え、彼は二期連続で業績を落とした。ましてやただでさえグローバルでの利益貢献が少ないジャパンにおいて金を稼げない人間を雇うほど、レトワールは余裕のある会社ではない」

10

返す刀で、ダイレクターは続けた。

「それにリーマンの件が原因だというのなら、亮太、君のコンピテンシーは規定を上回っているじゃないか。言い訳にはならない。君もレトワールのシニアマネジャーなのだから、分かっているはずだろう？」

15

「しかし、里岡さんは部署から必要とされています。多くの経験と知識をもっているし、私自身も彼から多くのことを学びました。里岡さんがいなくなれば、部署全体の士気が低下する恐れがあります。それに、里岡さんは多くの顧客を抱えています」

20

「顧客に関しては担当を変えればいだろう。一度例外を作ってしまうと、ズルズルと引きずってしまうものだ。だから例外は一切認められない」

25

乃木は言い返せなかった。ダイレクターの言うとおりに、ここで例外を認めてしまえば、今後同様の事例が発生したときに困るのは自分たちだ。顧客も、レトワールは頻繁に人事異動が起きるため、短期間での担当替えにはある部分で慣れてしまっていた。

無言の時間が流れた。里岡はうつむいたままだったが、突然音を立てて立ち上がると、無言で部屋から飛び出していった。驚いた乃木が急いで後を追うと、廊下を走っていく里岡の姿が見えた。しかしそれをつかの間、里岡は足元から崩れ落ち、その場に倒れこんだ。

30

乃木が駆け寄ると、里岡はよろよろと立ち上がった。

「すみません、大丈夫です。分かってはいたのですが、やはり事実となるとちょっとショックだったので、体が驚いてしまいました。人事から正式に話があるはずですから、これで話は終わりですよ。すぐに部署の方に戻りますから。ご迷惑をおかけしました」

里岡はそう言い残すと、ふらふらした足取りで、購買部に向かっていった。 5

乃木は何も言葉を発することができなかった。里岡の後ろ姿を呆然と見つめていると、背後からダイレクターが声をかけた。

「あれは演技だ。崩れ落ちる瞬間、膝からついて体をかばっていたのを見ただろう。本当に倒れるのならば、あんな倒れ方はしない。それに我々がドアから出たタイミングを見計らって倒れこんだ。我々の同情を引こうとしているだけだ」 10

乃木は体の血の気が引くのを感じた。本当に同じ人間が考えることなのか。少なくとも乃木の目には、里岡は本当に倒れたように見えたし、自分たちの同情を引こうとしてわざと倒れたように見えた。腫を返し、戻って行くダイレクターの後ろ姿に、乃木は宇宙人をみるような気持ちすら覚えた。 15

乃木亮太の苦悩

乃木はやるせなかった。会社のルールは守らなければならない。マネジャーとしての立場からは、里岡を現在のポジションに置いておくという判断はできない。しかし乃木個人は、里岡を守りたいという気持ちが強かった。入社直後に里岡から仕事を教わったし、プライベートでも良い付き合いをしてもらった。それに里岡には家庭がある。子供も二人いる。パッケージは会社都合による退職であり、退職手当金も与えられるが、昨今の雇用情勢を鑑みると再就職は簡単ではないだろう。里岡の家族はどうなってしまうのだろうか。自分が下した判断は、本当に正しかったのだろうか。 20 25

里岡の退職を知った購買部の人間の反応は様々だった。

「里岡さんが辞めさせられるなんて信じられない。里岡さんだから取引してくれるお客さんもいるし、部内でも困ったときに頼りにされていた。会社は短期的な数字しか見ていないんじゃないか」 30

「里岡さんがいなくなると購買のベテランがいなくなるから部的には困るけれど、レトワールの人事制度は厳格だし、入社の際にきちんと確認されるルールだから仕方がない。でも、辞めることはなかったんじゃないかなあ。インセンティブのカットとか、何かしら対応できなかったのだろうか」

5

「残念だけれど、レトワールのルール。自分だって納得できない評価の時はある。里岡さんだけ例外というわけにはいかないでしょ」

10 乃木の体調は、ますます悪くなっていった。不眠症が再発し、睡眠薬と精神安定剤を常用するようになった。しかしそんな乃木をよそに、レトワールでの業務は毎日続いていくのだった。

MBA 学生のコメント

15 浅田はため息をついて冷めてしまった珈琲を飲んだ。研究室の外はすでに暗くなっていた。浅田はケースのあとに、一枚のコメントがついていることを発見した。それには以下のように書かれていた。

乃木は、ケースライターの実兄です。彼からのインタビューと、家族としての自分の立場、母親と父親を含めたインタビューから、本ケースが作られました。

20 この後、兄は会社を休み続けます。2週間の無断欠勤の報告を会社からうけた家族が、東京の乃木の住居に向かったところ、酒瓶がいくつも転がり、吐瀉物が散乱し、荒れ放題になっている部屋で、瀕死の状態で倒れている乃木を発見しました。文字通り引きずって実家まで連れ帰りました。意識を取り戻した兄に聞けば2週間分の精神安定剤を3日で飲み、酒を飲み続けていたとのことでした。

25 母親は当時のことを思いだすと、今でも身が凍りどうしようもない気持ちになるそうです。

「あの時は何事かと思った。突然会社から電話がかかってきたと思ったら、『息子さんが二週間ほど無断で欠勤しており、電話すると応答はするものの、受け答えが朦朧としている様子です。救急車をだそうと思うのですが、いかがいたしましょう』って。真っ青になって迎えに行ったら、髭も髪も伸び放題で、ゴミだらけの部屋でお兄ちゃんが横たわっていたの。死んでいるのかと思った。」

30 た。あの光景は忘れたくても忘れられない」

兄本人は、その時のことをこう振り返ります。

「本当に死にたい時は、『死のう』とは思わない。ただ単に、『このまま目が覚めなければいい

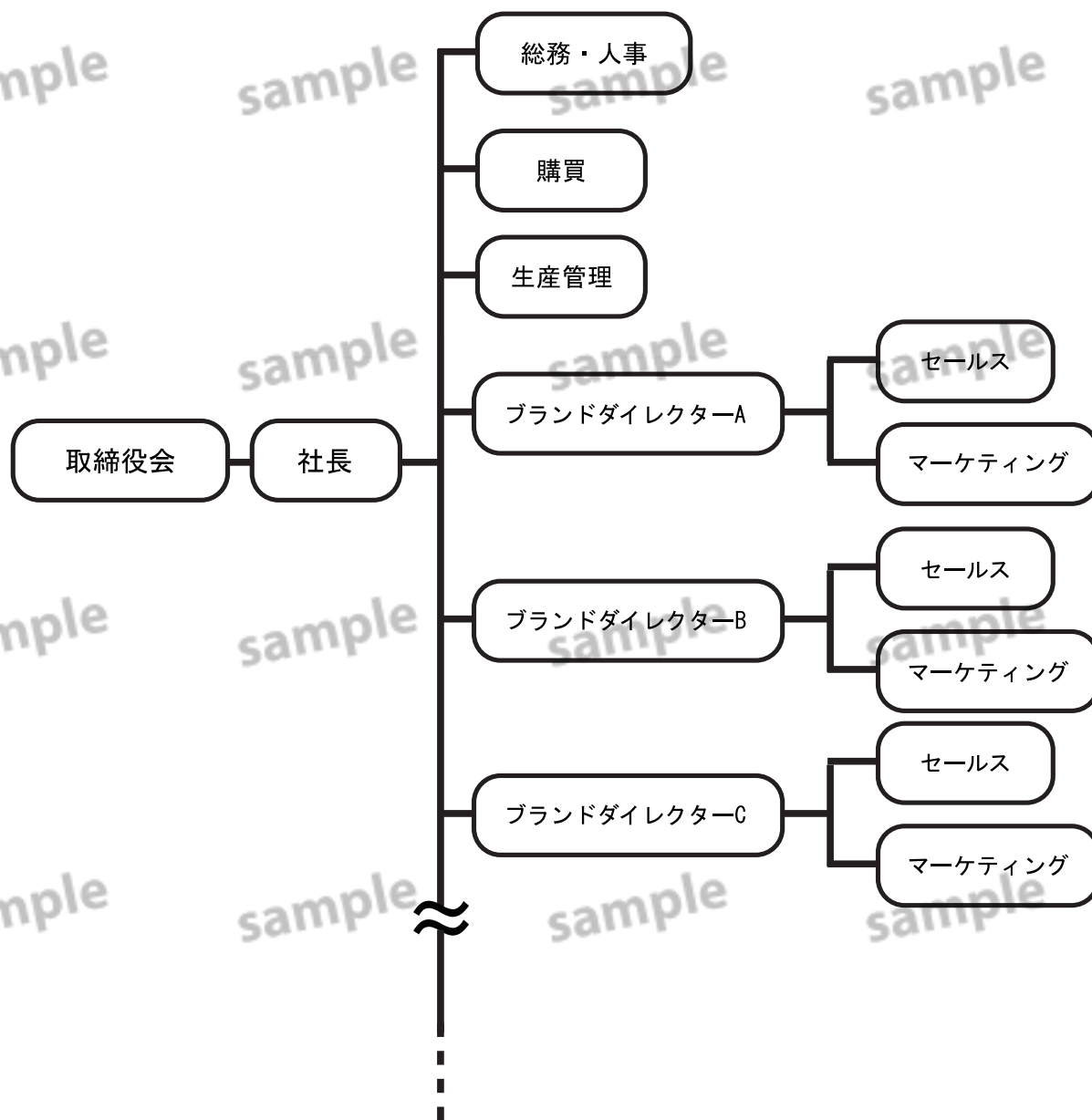
のになぁ』と思うんだよ」

欠勤する前に会った時の兄は、傍目からわかるほど明らかにやせ細り「普通ではない」印象を受けました。顔色は赤黒く表情は暗く、御世辞にも健康体とは言えませんでした。薬の影響なのか、話をしている、ろれつが回らない瞬間も時々見られました。しかし仕事のことを聞くと妙なほど機嫌よく、順調だと繰り返していました。

「なぜこうなってしまったのか」母親がぼつりつつぶやいた言葉が、今でも私には忘れられません。運が悪かったのか、会社が悪かったのか、人事制度が悪かったのか。本当の答えはわかりませんし、そもそも答えなど無いかも知れません。優秀で気さくでスポーツマンで自慢の兄でした。それは両親にとっても同じ事だったと思います。

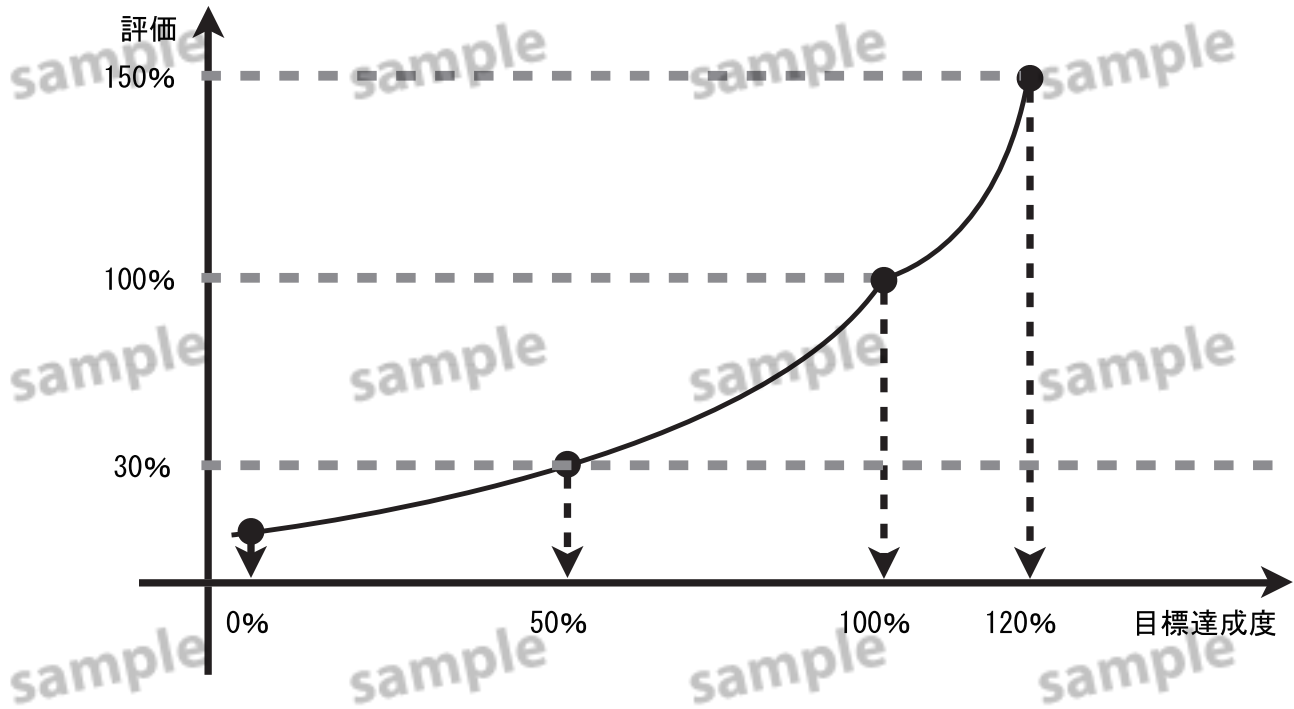
どんな企業でも、戦略に則って制度があります。しかしそのなかでどのような対応をするか、どうリーダーシップをとっていくかは、個人ができる唯一の行動です。このケースの執筆にあたって、兄だけでなく、同じ状況にいる方を考えるきっかけになればと考え書きました。少しでも、興味を持っていただければ幸いです。

付表 1: レトワールジャパンの組織概略



レトワールでは、傘下ブランドごとにマーケティング組織、営業組織を抱えている。その一方で、生産管理及び購買に関しては、全ブランドに関して一元的に管理されている。

付表 2: レトワールドジャパンのコンピテンシー評価制度



コンピテンシー :

与えられた目標に対しての達成度合いを評価する。100%のコミットメント達成で±0の評価が与えられるが、それを上回る業績を達成できた場合は、評価は指数関数的に加点されていく。

反対に100%を下回った場合は、下回った度合いよりも大きな割合で減点される。

レトワールドジャパンでは、コンピテンシー評価と360度評価によって人事評価が行われる。コンピテンシー70%に対し、360度評価が30%の割合で評価される。双方合わせて70%を二回続けて下回った場合、指名解雇対象となる。コンピテンシー評価の比重が大きいため、目標数値を著しく下回ると、挽回するのが極めて難しい。

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 2011.8 PDF