



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京中央銀行

5

東京中央銀行に入社をしてから今年で10年目を迎える立石は頭を抱えていた。同じグループで働く新入社員の山口との人事考課に関するフィードバック面談の際、「そもそもわたしは、こんなことをやるためにこの銀行に入ったわけではないんです！」という強い発言を受け取ることとなったからだ。

10

山口は国内の有名私立大学を卒業後、東京中央銀行に入社。学歴も優秀で、採用時点での人事評価も高かったはずなのだが、本人のモチベーションの問題もあってか、実際の職務遂行能力に関しては首をかしげる部分があった。しかし、本人の言葉を借りれば、そのような職務遂行に対するマインド低下は、新人ゆえの雑務が採用面接時に面接官から聞いていた業務内容や自身の希望と180度異なっているからゆえとのことであった。

15

立石自身もまた、入社当時、山口と似たような考えを持っていたことは否定できない。しかし、東京中央銀行での業務を積み重ね、一担当者からマネージャーという立場に自身の位置付けが変わるに連れ、「新人時代というのは先ずは貪欲な姿勢で何事に対しても前向きに取り組むことが重要であり、それこそがその後のキャリアにも繋がって行くものなのではないか」という思いも抱くようになっていた。このような考え方は、立石の上司の世代ともなればより強くなっていた。彼らは「新人時代というのは、誰もがやりたがらないような下積みを買ってでもすべきである」という自分たちの入社時代の価値観が根底にあったため、山口のように自分の希望ばかりを主張する新人の言動に対しては、「最近の新人は使えない」と言って切り捨てる者、「だから、ゆとり世代は困るんだ」といった具合に、諦めにも似た発言をする者すらいた。しかし、そのような新人に対するマイナスの印象を抱いているのは、東京中央銀行内においては立石の所属するグループに限った話ではないようであった。むしろ、最近入社した新人の間では往々にしてそのような傾向が見られるというのが、社内での共通認識となっていた。

20

25

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪 毅（専任講師）とMBA学生（M34）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。

30

Copyright©大藪 毅（2013年1月作成）