



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 古畑氏のなやみ

古畑氏は今年 42 歳、ある大手外資系化学メーカーに勤めて 7 年目、現在は人事戦略部に所属するマネジャー（日本の同格企業では課長に相当）である。全社員対象の能力開発プログラムを担当している。この会社に勤める前は日本系の大手自動車メーカーに勤務し、やはり人事部で社員教育を担当していた。

もともと彼はかなりレベルが高いスポーツマンであり、中学の時から野球で将来を嘱望されており、高校は甲子園常連校に入学して在学中はそれなりの成績を収め、その能力を買われて有名私立大学からスカウトが来た。大学では野球部の寮に入り、選手、そしてマネージャーとして 4 年間の学生生活を送った。しかし古畑氏はプロや社会人でセミプロとして野球を続けるよりも、体育会で身に着けた OB・先輩・後輩など人間関係のこなし方や、大きな目標に向かっての組織の一員として貢献する自分の在り方など、組織人としての自分の能力を活かした仕事をしたいと考えるようになった。就職活動の時期にはいくつもの会社から声がかかったが、その中でも野球部で仲の良かった OB が在籍していて、また面接で自分のやりたい人事関係の話をじっくり聞いてくれた A 自動車に入社を決めた。

入社後は、すべての新入社員が経験することになっているディーラーでの営業業務の後、希望通り人事部に配属され、その後一時的に他部門へ出たこともあったものの、基本的に採用・能力開発・労務など人事関係の職務を数年おきに経験し、順調にキャリアを重ねていった。

しかし入社して約 10 年たち、同期でも早い時期に係長に昇進したころ、会社の業績が極端に悪化してしまう。業績回復の期待も持てないどころか、外資系同業メーカーによる買収や企業分割が現実味を帯びるなかで、在籍者にたいする大リストラが始まる。人事部における彼の仕事も、それまでの研修担当から人員削減の特命チームに移された。彼は、その頃のことはあまり思い出したくないと語る。

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）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（2012 年 12 月作成）

リストラ業務が一段落した頃、古畑氏は退社を決めた。A自動車における自分の役目が終わったと感じたのと、今度は他の業界で働いてみたいとそれまでも考えていたのが理由である。ちょうどその頃大学のゼミ会で人材紹介会社に勤めている後輩に会い、その話をすると、1週間後「ちょうど先輩のようなキャリアの人を探している会社があるんですよ」と現在の会社を紹介された。職務はそれまでと同じ能力開発で、違う場所で自分の仕事を続けたいという思いと合致した。また面談の結果、給与もそれまでよりかなりアップする条件が提示され、転職にむかって思い切ることにした。

あたらしい勤務先はB社といって米国系のトップ化学メーカーの日本法人である。それまでと比べて都心にあるワークルームの環境や働いている人の意識・考え方など、すべてが新鮮であった。また米国本社から赴任しているカナダ人社長の「人材こそ最大の資源」という方針もあり、彼がつとめる人材開発本部には多大な予算と権限が与えられ、それに基づいて古畑氏もチームメンバーと毎日議論を交わしてプランを実行していき、やりがいのある楽しい日々が過ぎて行った。

転職して5年がたった頃、在任期間が長かった日本法人社長の交代がおこなわれ、やはり米国本社からオーストラリア人の社長が着任した。しかし、新しい社長はそれまでの社長と異なっていた。人事の目からすれば、社長としてビジネスマーケットとしての日本の状況は理解しているものの、会社としての日本法人については興味がなかった。彼はことあるごとに「われわれはグローバル企業であり、ジャパンもそのひとつ」と言い、組織についても米国にあるグローバル本社の方針を忠実に守り、指示を実行した。

例えばこのようなことがあった。その企業では年に一度、世界中の全社員の意識調査を行う。世界各地の社員の、職務に対するコミットメントの高さや会社に対する忠実度などが、共通の質問項目とスケール（尺度）によって測られ、その特徴を分析するのである。それには米国系の大手人材コンサルティングが調査の設計から実行、分析に至るまですべてを請負い、科学的・中立的に結果を出すことになっている。そのレポートに基づいてB社は各現地法人の人事政策を決めるのである。

これまでもこの調査は行われていたが、前社長は「日本には日本の事情がある」とあまり気にせず人事の仕事を進めており、時には米国本社にモノを言っていた。が、新社長はその年のレポートをもとに、ある注文を人事部門に出してきた。会社への帰属意識の強化を目的とした強力な施策のプランニングである。そして「ジャパンの社員は組織コミットメントがグローバルで著しく低い」と。

びっくりした人事部門長はじめマネージャーが話を聞きに行くと、調査レポートを広げて社長は言った。「ここを見ろ。項目は様々あるが、トータルでジャパンの社員の職務と組織に対する

コミットメントは、全世界の現地法人約 50 社のうち下位から 3 番目だ。この傾向は以前からで  
本社も長年問題視している。早急に手を打って、この数字を改善しなければならない。」

実は、このレポートにおける日本法人の成績の低さは、人事部門だけでなく社内の管理職クラ  
スでは広く知られたことであった。しかし前社長の方針もあり、それほど大きな問題とはみなさ  
れてはいなかったのである。古畑氏も「何かの間違いだろ」とたいした問題ではないと考えていた。

ちなみに、ランキングでコミットメント最上位を常に争っているのは C 国と D 国、E 国あたり  
であるという。つまりこれらの国の社員は、グローバルでも最高の職務や B 社に対するコミット  
メントの高さを誇っているということである。しかし、C 国の現地マネジャーの最大の悩みは、  
スタッフが勝手に会社支給のパソコンを自宅に持って帰り、会社には盗難届を出すことだという。  
また D 国では昨年、治験データの現地法人ぐるみの改ざんが日常化していたことが発覚し、問題  
となっている。なのに、なぜ彼らはランキングで最上位なのか。

その理由はレポートの採点構造にある。まず、コミットメント調査のスケールは 5 段階である。  
そこに各社員は自分で自分を評価して該当する数字をマークするのであるが、これが曲者で、こ  
こに各国ごとの国民性 (?) がハッキリ出る。もちろん上位国には実際に勤勉で職務にたいする  
コミットメントも高い国が多いが、国や地域の文化によっては「評価」に対する考え方自体にち  
がいがあがる。日本人はいちがいにあまり自分を評価しない。正確に言えば、他者に向かって自分  
を大きく見せようとはしない。それが評価行動にも表れており、5 段階であれば③が圧倒的であ  
り、④はぐっと少なく⑤はわずかである。しかし自己主張がつよい文化の国では、④か⑤を付け  
るのがほとんどであり、②や③はほとんどいないという。そうなると、相対的に日本人の「控え目」  
な行動は不利になる。これに一層拍車をかけているのは、この調査でそもそも採点対象となっ  
ているのは④と⑤のみであるということである。つまり、これによると日本人社員はほとんどが「足  
切り」として採点対象外になっており、またほとんどの日本人社員はこれを知らない。

古畑氏は新社長のビジネス手腕はたいしたものだと常々感じている。景気があまり良くない中  
で急激な業績向上は望めないものの、手堅く事業を展開し利益を着実にあげている。今回の件は  
氷山の一角であるが、自分はやはり「外資系」企業に勤めているのだな、とあらためて強く感じ  
ている。「グローバル」ルールとは何か。妥当性はともかく、それをもとにして企業全体の基本  
的運営がなされており、その下では日本はワリを食っていると感じることもあり、そんな時はと  
てもはがゆい思いがする。

今の社長の考え方は個人的というよりも、グローバル企業として標準的なのだろうと思う。か  
えって前社長の方がヘンだったのかもしれない。そう考えると、もとの A 自動車にいた時のこと  
が懐かしく思い出されることも時々ある。

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

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2013. 3 PDF