



慶應義塾大学ビジネス・スクール

古畑氏のなやみ

5

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。

10

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。

15

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。

20

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。

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）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（2012 年 12 月作成）