



慶應義塾大学ビジネス・スクール

O 氏とケースの場合

—日本・海外組織における働き方とマネジメントの比較—

5

日本メーカーから外資系へ転職した O 氏

10

O 氏：年齢 39 歳、男性、法学部卒

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。

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、そこそこ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つづけ、現在でも成長しつづ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。異動までずっと一線にいて、深夜までおよび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。

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

15

20

25

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの大藪 肇専任講師が実際の事例を元に作成した。なお個人・会社の特定を防ぐため、支障のない範囲で人名・社名・出来事の一部改変を行っている。

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 肇 (2015 年 4 月作成)

30

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内で知り合った女性と結婚している。

10 このように仕事でも私生活でも順風満帆であった〇氏であるが、同時に少し精神的な苦しさを感じ始めていた。実はそれを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煩わしくなっていた。職場に苦手な上司などがいた訳ではない。部下や関係先スタッフも含め、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べきものであった。

15 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」と思っていたせいか、あまり苦労せずにに入っていけた。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、本来数字によって専門知識による理詰めで仕事を進めるべきプロフェッショナルな職場に移っても、引きつき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が職場に醸成される。

20 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こと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ように感じることもある。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仕事をして行かざるを得ないのだろうな、このままではいつまでたっても自分一人で自立できない会社人間のままでないか、と考えるようになった。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。30 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、設備投資に関するマネー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

sample

sample

sample

sample

sample

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プロフェッショナル・仕事人の世界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。

このようにしてO氏は新しい世界に飛び込んだ。しかし、転職早々、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。自分で転職経験者の色々な話を本で読んで多少予想はしていたことではあるが、今度は会社の人間関係が予想以上に「希薄すぎる」のではないか、と強く感じたのである。

1. 現職では個人の仕事が独立しており、いわゆる職務の境界感覚も強い。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ある。
2. ミーティングをのぞけば、休憩時間などに同僚と仕事に関する話はほとんどしない。基本的に個人の職務に関する情報や知識をお互いに交換せず、組織として共有していないようである。また、一人ひとりの机が高いパーテー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やっているか、電話の内容や顔色などから推測することもできず、状況がよくわからない。
3. 自分の前職では職務や課題はもちろん個人ごとに与えられていたが、困ったときや緊急時には職場のグループ内で、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。ちなみに、ここでは残業する人物は計画的に職務を進めることができない、つまり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、お願ひ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雰囲気が存在した。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。休暇中の人のデスクで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。
4. 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ること。例えば、自分の設備投資関連の仕事に関して、業界で気になる競合企業の動向についてすんで調べレポートを書

5

10

15

20

25

30

5

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、ついに同僚の誰からもレスポンスがなかった。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らか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い何度かつづけていたが、やはり状況は変わらず、やがてバカバカしいから放っておくようになった。

10

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強烈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の関係は心地よい。財務のプロとしての誇りもある。しかし、前職の A 自動車に戻りたいな、と思うことも実は時々あつたりする。

15

20

25

30

日本で働く外国人マネージャー

キース：42歳、男性、米国出身

キースはカリフォルニアのロサンゼルスで生まれ育ち、大学卒業後、アメリカの大手製薬会社数社に勤めた後、同業である日本企業の海外企画部門にスカウトされ、東京本社でマネージャーとして働いている。家族もいっしょの日本生活は3年目に入った。

清潔で近代的な町並みや、デパートやレストランでの行き届いたサービス、時刻表どおりに運行される交通機関など、世界的に有名な、いわゆる日本の勤勉さをとても愛しているひとりだ。会社でも日本人の同僚・部下は有能であり、とてもフレンドリーで教養も高い。また企業業績が高いこともあって、現在の仕事や待遇に対する大きな不満はない。

しかし、実は一緒に仕事をしていて、彼らの働き方や態度に違和感を感じることが多々ある。

1. なぜ彼らは仕事において自己主張をしないのだろう。また、自分の成果を誇るべき時でもあまり誇らない。会議・ミーティングではだれも積極的に発言せず、他人の意見をじっと聞いている人物の方が大多数である。

2. 初めのうちは、彼らには自分の仕事に対する意見がないのか、上司に言われたとおりキチンとやるだけなのか、と思っていた。しかし、実際には自分で創意工夫して仕事をきちんとやり遂げる熱意は米国人以上のものがある。終業後に飲みにいって仕事の話になると、自分自身の考えばかり強く持っていることがよくわかる。

3. 米国では個人の成果は成果として堂々と主張すべきであり、いわばそれが仕事の一部とされている。しかし、日本ではどうも自己主張が強い人や成果を周りに誇る人は敬遠されているようだ。なぜだ？

4. また、協力的な（過ぎる？）人が多い。自分の仕事ではなくても、同僚を助けるのは日本では美德とされているようだ。自分の仕事が終わっても、同僚の仕事を手伝って残業する人が多いのには最初はビックリした。でも、米国の大学を卒業した日本人社員がいるが、彼はさつさと帰っている。何となくではあるが、彼は同僚の間ではよく思われていないようだ。

5. なんといっても会社への帰属意識が強すぎる。日本企業の終身雇用制はこの20年あまりで崩壊したと新聞に頻繁に書いてあり、転職サイトは大盛況のようだ。確かに若手社員の意識は変わっているように思える。しかし、まだ一般には一つの会社に長く勤めつづけることを尊び、転職することにはまだまだ心理的バリアが高いのではないか、と感じる。

初め、これらの行動様式は、日本人が持つ集団主義的で個人的行動を好まない文化と、リスク回避的な民族性に由来すると思っていたが、どうもそれだけではないようである。

もし、本当に会社や職場のために個人が犠牲になっているのだとすれば、そのような組織が長くつづくはずはない。ましてや上司の指示などなんらかの強制もないのに、一生懸命になって楽しそうに遅くまで仕事をやるわけはない。

また彼らは、必ずしも「仲良し」が好きなわけではなさそうである。長く観察していると彼ら同士はお互いを意識しながら、実は競争意識がかなり強いのを感じる。お互い協力しながら競争している、この矛盾した日本人の精神構造はどうなっているのだろうか。

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.4 PDF