

仕事をなぜ面白く出来ないのか？

最近の米国一流大学で MBA を取ったエリート学生は、その殆どが中小企業やワンマン企業に就職し、会社を大きく伸ばす仕事に従事していると言われます。

会社によりカラーが違いますが、歴史の長い大企業ほど安定はしているが面白みがない会社が多いのはなぜか、私自身の 15 年間トップクラスの日本商社での経験と、その後 25 年のコンサルティング会社や他社との創業・経営での経験をまじえてお話しします。

大企業の場合；

(1) 職務階層が多く各人の職務 (責任) 範囲が非常に狭い；

- まず入社して一つの部署に配属されますと、その部門の課長 (チームリーダーなど呼び名はさまざま) のもとで 10 名くらいのチームに入ります。
- マーケティング部であれば、商品企画・競合先分析・販売促進・価格政策・プロダクトサポート (修理・サービス・保証) 他の課に分かれています。こういう表現をしないで 1 課、2 課という場合もあります。このそれぞれのチームの中で、例えば価格政策という課では、競争相手の製品や部品の価格を調べて、だから自社の部品を幾らにすべきかということ、相手メーカー別に調査します。
- これが営業部に配属されると、どの地域またはどの顧客に OO を売って来いということで、販売に必要な商品知識を身につけたら、あとは顧客周りを徹底的に実行する。競争相手に勝って、自社品を売り込むためにあらゆる (合法的な) 手段で売り込みます。しかし、2 ~ 3 年もすれば大体分かったという範囲の仕事ですから、課長になるのは 40 才だとか言われると、25 才からそれまでの 15 年間どれだけ飛んだり跳ねたりしても、時間待ちです。

(2) 決定範囲が狭く、多くの職位の人が判断に関与する；

- 日本での経験でしたが、産業機械部とかいう 50 ~ 80 人位の組織があり、そこには 8 ~ 10 人くらいの業種別の課が 8 課あるというのが平均でしょう。全体を取りまとめる部長の下に部長代理、課長、課長代理、係長、主任という 6 階層がシンプルな大会社です。ひどい会社になると、部長代行、次長、課長補佐などが加わり、9 ~ 10 階層です。
- この階層の多い弊害は、どの階層が何所までの範囲の決定権 (責任) を持っているかがあいまいで、会議で決める。

稟議書 (りんぎしょ) という立案書が下から順番に 9 段階上がってゆくの、モノが決まるのに時間が掛かりすぎることです。問題が起きるとお互いに責任のなすり合いが起こり、結局担当が悪いという結果の評価が起こり勝ちです。判断の訓練はなく、権限はないから任されず、責任だけとらされて面白いですか？

(3) 40 才以上の管理職は同じポジションに滞在は 3 ~ 5 年；

課長クラス (38 才 ~) で 3 ~ 4 年、部長代理 1 ~ 2 年、部長になって 3 ~ 5 年で、

53～55歳で役員（取締役）にならないと、ラインから外れます。メーカーでは55才定年制を取っている会社が多く、ラインでない個人は55才を過ぎると個々の長所や専門知識を生かした特別職になります。全国大体こういう流れでしょう。

（４）長所・短所；

長所；寄らば大樹という言葉どおりで、安定している点が最大の長所です。また超一流の日本の大手100社に入れば、給与がそこそこに良い点です。本社には一流大学を出た優秀社員が集められ、競争しますからレベルが高いと言えます。

最近ボーナス（年俸の約1/4～1/3をボーナスと呼んで年に2度払う制度）は業績によって増減が激しくなりましたし、一番安定していると言われてきた銀行を始めとする金融業でもリストラも行われるようになりましたので、何所まで安定かは疑問も出ています。

短所；上述したように組織が大きくなると、部署が細切れになるため、それぞれの責任範囲が狭くなり、上司の決定範囲が非常に狭いため、決定がその上に廻り時間が掛かりすぎる。自分の範囲も狭くなるため、仕事の達成感がない。

トップの異動が3年くらいで起きるため、その都度ガラッと方針が変わり勝ちです。特に海外子会社では、派遣されるトップによって、方針が180度変わることも少なくない。新任は前任者と差をつけるために、前にやったやり方を否定する傾向があるため、3年ごとに現地社員は振り回される結果になります。

プラス評価よりはマイナスの減点評価の比重が増えること、仲間同士での他人との間合い、常にお互いに見られている感じがストレスになる等です。

色々と工夫していますが、「階層が多いために仕事が面白くない」という構造を変えるのは歴史の永い会社ほど大変で、結局新しい会社を作った方が早いでしょう。

中小企業の場合；

（１）組織・階層が少ないためトップに近い；

中小企業は日本では300人以下、米国では500人以下の会社で、60～80人の部でいえば、5～6部で構成されています。一人か二人の副社長か専務か常務がいれば十分です。（通常は経営責任は営業系・付加価値＝製造系・経理系に分担されます）部には10名位の課があるとしても、全体で50～50人の課長です。

つまりは、新入社員でも3階層上はトップ経営者ですから、大企業の6～9階層とは違い、トップの意見や考え方・経営に近く身をおき学ぶことが出来ます。

（２）任される範囲（責任）が広いため視野が広がる；

組織が小さいことの裏返しですが、営業担当に配属されてもアンテナを高く張っておけば、製造部門や商品開発など、あらゆる話に巻き込まれますから、それだけ違った分野の人たちとの接触も増え、経営決定に早くから参画できます。

（３）決定が早く、結果が見え易い；

階層が少ないため決定が早くやりがいがあり、アイデアさえ良ければどんどん実行できます。

(4) 長所・短所；

長所；上に述べた特色は、総てスピードの速い経営に向いているので、長所でもあると言えます。トップに近く、自分の意見が反映されやすい点、組織は150人までは個人的な友人に出来ると言われますので、その意味での個人的な触れあいがあり、楽しい職場となります。

短所；トップがNOという場合は、ソレマデですから、良くも悪くもワンマンになる傾向があります。トップから<あれは駄目だ>と烙印を押されると挽回が難しいという点です。

これからの職場；

- 80年代はソフトバンクやリクルートが新たな旗手として注目されてきましたが、90年代バブルの崩壊後のリストラされる親父を見て育った現在の20~30代の若者が、大手企業の“安定”を信用しなくなり、急速に日本の若者が米国的な職場環境や考え方を創りつつあるように見えます。
- 日本でも新しい経営者として、堀江モン(貴文)のライブドア、小笹芳夫のリンク・モチベーションなどは、30~40代のトップの下、現在のヤング層に大きな影響力をもつ新しいパワーを作り出しています。

既存の歴史のある大手企業は人手不足で、求人しても来ないが、リンクでは20人の採用で11千人が応募したといえます。

人間、お金も大事だが飢えて死ななければ、やはり夢があって面白く仕事はしたいという事だと思います。

会社を維持するには利益を上げて業績を伸ばしてゆかねばなりません。嫌な仕事や苦しい場合にも、それに耐えて、どうブレイクスルーしてゆくかを工夫するところに進歩があります。そこに面白さを発見できる能力を身に付けるから面白い。

しかしどんな仕事でも、顧客にも強制されそこに隷属するようであってはいけない。活き活きとした生気を失ってはならないのです。

それでは元気で楽しく活き活きと仕事の出来る職場を創り上げるにはどうあるべきか、皆が入りたがる会社をどう創ってゆくか。これを皆さんで考えて努力していく会社ができれば創業者としては、これ以上の喜びはありません。

岸岡 駿一郎

会長 I T A , I n c .

追って；

今回日本では堀江モン逮捕と言うニュースを1月24日に知らされました。非常に残念です。これで折角のベンチャー起業中の日本を始めとするアジアの若手の皆さんが意気をそがれる事が無いようにと祈っております。

違法性がある有罪となれば、責任者は罪の償いをすべきでしょう。それは法治国家では当然です。

しかし、これを機会としてあらゆる新しい試みが潰されるようであれば、日本は夢の無い国になってしまいます。世界から日本に投資しようとする投資家にも失望を与えてしまいます。

若者は是非夢を大切に、未来を信じて思うところを追求して欲しいと思います。