

sample

sample



KEIO UNIVERSITY

1858

CALAMVS GLADIO FORTIOR

慶應義塾大学ビジネス・スクール

東亜自動車株式会社

東亜自動車株式会社は昭和40年代初頭の創立以来、大衆車市場の成長を背景にしつつ、金子社長の強力なリーダーシップの下に急成長を続けてきたが、昭和52年3月期に大幅な収益悪化が見込まれるに至り、金子社長は同社の経営路線を抜本的に検討しようとしていた。昭和52年1月5日、金子社長は全社員に対して次のように訴えた。

昨年、わが社はあらゆる販売戦略を駆使し、強力に戦ってきました。しかし1年終えて得た結果は一体なにだったでしょうか。市場を自らの手で開拓し、基本を守り、顧客の信頼を得、社員総員が真剣に事に当らなかつたからではないでしょうか？今日まで高度成長、加速度的なモータリゼーションの美酒に酔い、私たちの実力は虚像であつて実像ではなかつたのです。今日から新たな実像を目指してスタートしたいと考えます……。15

重ねてお願いします。基本にもどり、お客様へ自分自身を売り込み、会社を売り込み、豊かな商品知識を駆使し、何回も何回もお客様へ足を運んで、納得の上で条件通りの商売をし、お客様が点検に、修理にご来社された時には皆さん暖かい心でお迎えし、気持よいサービスに徹し、当社で車を買って良かったと満足して頂ける会社づくりをしようではありませんか。一致協力基本にもどりましょう。お客様を大切にしましょう。専務さん、常務さん、部長さん、私も含めて聴く耳をもちましょう。問題があれば直ちにドアをノックして下さい。聴きましょう……。20

会社の歴史

25

金子氏は東京の大学を卒業後4年間、中堅商社に勤務したあと、実父が創立した自動車販売会社に入り、常務取締役を勤めた。金子社長が31才で隣県に東亜自動車株式会社を設立した時には、金子氏の大学の同期生で、将来の片腕として招いていた森氏ら数人を移籍させた。30

同社は大衆車市場の成長を背景に順調な発展をとげ、創業後5年にして甲県のトップ・

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの石田英夫が作製した。ケースは経営管理の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。ケース中の実名はすべて仮装されている。〔昭和52年作製、昭和57年改訂〕

データーの地位を築き、現在に至るまでその地位を維持してきた。昭和45年における同社の社員数は370名、新車販売台数4,500台、大衆車市場におけるマーケット・シェアは30%であった。5年後の昭和50年には社員500名、販売台数10,500台、シェア26%となっていた。この年、同社の新車セールスマントークン（月平均販売台数）は8台強という高さに達した。昭和51年9月期の経常利益は、全国の系列データーの中でトップクラスであった。

昭和40年代後半に入って、金子社長は経営の多角化にのりだし、宅地造成やマンションの建設をはじめ、また、県内の他のデーター、日光自動車を買収し、傘下に収めた。金子氏が同社の社長を兼務したが、同社の経営は、東亜自動車の専務から転出した森氏に任せられた。

甲県の自動車市場は昭和50年まで全国平均をかなり上まわる伸びを示してきたが、51年に入って初めて全国平均を下まわった。そこには、かつて丙県の自動車市場が公共投資の一段落後急激な落ち込みを見せたのと相通する兆候が認められた。全般的に成長が鈍化した甲県のマーケットにおいて、大衆車市場の競争は一段と激しさを加え、昭和51年の後半にピークに達した。各自動車メーカーによる全国的な増販政策展開の下で、東亜自動車は県内トップ・データーとしての地位を守るべく必死の努力を傾注した。セールスマントークンの日曜出勤や深夜に及ぶ販売活動は恒常化した。この過程で販売条件は著しく悪化した。大幅な値引き、売掛金回収の悪化、不良債権の増加など、昭和51年秋にはもはや放置しておくことが許されない事態となつた。

金子社長の経営方針

昭和52年2月初旬、ケースライターは東亜自動車金子社長に面会し、社長の経営理念と当面する問題点について話をきいた。

いま私たちは一生懸命やり直しの最中です。これまでの経営路線の中にゆきすぎた面がいろいろでています。私は26才でこの業界に入り、強い競合メーカーのおひざもとではげしい競争を目のあたりにしたわけですが、セールスマントークンのモラルの低さ、社会的地位の低さをみて、これはなんとかしなければいけないと痛感したものです。私が甲県にやってきてこの会社を始めたとき、皆に訴えたことは、これを打ち破っていかなければいけないということです。会社の強さとはその会社の人間のもつているモラルの高さと、社長の考えていることが脚色されずに末端までとどくスピードの早さにあると信じていました。販売会社ですから販売力を強くしなければなりません。私ははげしい仕事の追求をして、生産性はどんどん上りました。なぜみなが私の追求に応えてくれたかというと、会社の姿勢に魅力があったからだと思います。若い頃私

5

10

15

20

25

30

35

は東京から帰りたくなかったのですが、父に甲県に行って会社をつくるように言われまして、当時31才の社長の夢は“東京にだしても恥しくない、しゃれた、次元の高い会社をつくりたい”ということでした。私は経験も乏しく、自信がありませんから、みんなで一緒に仕事をしよう、社員と苦労をわかちあおうという私の態度がそのまま社員に伝わって、非常にうけました。一生懸命社員に働きかけ、人間に投資をして、よい人間はどんどん引き上げてきました。5～6年たってから、一気に業績が向上して、注目されるようになりました。“販売中心で攻撃力のある、活気にみちた、上下のコミュニケーションのゆきわたった会社”などと評され、全国のデーターから人が見学にやってくるようになりました。夢のある、良い会社をつくりたいという私の気持がある程度実ったのです。この会社には何か一般の会社にはないよいものがあると感じられました。5 10

創立以来のこうした積み重ねが、社内に浸透し、社員の愛社精神とか責任感というかたちでいまなおかなり残っています。相当に無理してでも働いてくれる、ちょっとはた目には不可解な勤勉さもその現れです。しかしながら、40年代の後半にわが社の発展の過程で、何か基本的なものをおきざりにしてしまったようです。もともとこの会社は堅実な商売で、きびしさがあったのですが、やがていつのころからか、きびしさがなくなり、はげしさだけになってしまいました。会社を大きくしよう、たくさん売ろう、会社のランクを守ろうということが第一になって、基本がくずれてしまったのです。1～2年前から漠然とではありますが、“このままではたしてよいのか”という感じをもっていました。15 20

石油ショック後、昨年1年間メーカーが猛烈な拡販政策を展開しました。昨年10月頃になって、不完全販売があまりに目につくようになりました。社長としての読みやカンと結果が大きくていちがう、理解に苦しむようなことがでてくるようになりました。ここではつきりとこれではいけないと気がついたのです。販売台数が足りないからと、毎日12時頃まで仕事をし、日曜もほとんど休まずに働いたが、それでも実績は上がらない。110%も働きづめで、ゴムひもがのびきったようになっていたのです。この会社は上の意志は伝わりすぎるほど下に伝わるのですが、末端のセールスマンの実態の把握が欠けていたようです。販売の第一線の感じはつかんでいるつもりでしたが、下からは十分伝わってこなかつたのです。たとえば、社員が退職するという場合でも、上のものの耳にそのことが伝わってくる時には、もうすっかりこり固つて説得など不可能という状態になっているのです。25 30

もはや量と質は同時に追えない、全国的な売上げ順位を守ろうとするとこの会社はダメになってしまいます。順位が落ちてもバタつくまいと心を決めて、ことし正月の社員総会の席上、初めて方針の転換を表明したわけです。10台売るセールスマンは会社への貢献はたしかに大きいが、正しい商売をしていない場合には、悪いと注意し、ペ35

ナルティを課さなければならぬのです。3台売るより10台売る方が明らかに良いのだが、長期的にみるとよくないという場合もある。昨年1年間私たちはみな数量に没頭して、長期的な問題への配慮を忘れてしまっていたと反省しています。注文書や活動表をみればすぐわかることが多いのですが、台数を落とすまいとして、少々悪いことでも大目に通してしまったのです。昨年末全国的に大乱戦があって、いっぺんにそうした結果がでてきたわけですが、数年前からこの種の病根は徐々に進行していたのです。生産性だけは非常に高かったが、よく内容をみれば、非常に雑な商売をしていたわけです。

ことしの正月から、正しい商売の基本にたち返ろう、堅実な締った経営に切りかえなくてはならないと決心しました。とはいってもこれまでの流れを急激に変えることですから言葉でいうほど容易なことではありません。社員も幹部もとまどいをみせ、いささか混乱がみられます。治療法はいろいろありますが、いちばん早く治るのは手術です。これは上にたつものの考え方いかんでできることであり、もしみんなが真剣に取り組むならば、1~2年もかけないで、6ヶ月で治せるかもしれない。この会社は私も含めてみな若いのですから、今われわれが直面している課題は非常にいいテーマです。当社の将来にとってとてもよい方向にむかおうとしているように思います。

経営幹部の見解

東亜自動車の経営陣は金子社長の下に峯村専務、高田常務があり、高田常務は営業本部長であった。営業本部の下に新車部、中古車部、サービス部品部、管理部、採用教育訓練室、ならびに十数箇所の営業所がおかれ、管理部門として他に経理部と総務部があった。(附表1の組織図を参照)。

東亜自動車の幹部は同社がおかれた現状と問題点について次のように語った。

高田常務

昨年の事態を招いた原因は、市場環境の変化にもかかわらず、既定路線をかえることなく優等生たりつづけようとしたところにあります。もう一度甲県の市場の中でわが社の路線をみつめ直してみよう、それなくして企業の存続はありえないという結論に達したのです。社長の年頭方針をうけて、幹部が月1回集まり、長期的なビジョンを含めて経営会議をもつことになりました。そこで本年の重点施策として決まったのが社員教育の強化と拠点長の業務マニュアルの作製です。

販売条件の適正化という方針はかなり浸透してきました。値引きしてもっと売らせてほしいという意見、注文を他社にとられてしまうのではないかという不安がセール

5

10

15

25

30

35

5
スマンにあることもたしかです。条件をひきしめているから、とにかく売れない。私は新しい販売方針はまちがっていないと確信していますが、実績がついてきてくれないとやはり不安なものですね。従来は台数で実績をあげた喜びがありましたから、これまでのやり方はいけないという会社方針と、卖れないという現実の間でみなかつとうして苦しんでいます。何とかしてみんなが自信をもって前進できるようにしてやりたい。体质改善という大仕事にとりくんで、実績が伴わないものですから、とまどいとか、いらだちがあるのもたしかです。苦しくても新しい路線で進まなければなりません。

10 営業部門の側からみると、新しい方針の下で、“営業第一、そのための他部門の協力”という意識が多少薄れてきているという感じがします。もっともこれは、以前は営業の方で他部門を問題にしていなかった、今は多少そちらの言い分もきくようになったということになるのかもしれません、営業部門としては多少不満を感じています。

武田中古車部長

20 昨年11月、12月の増販期には下取り価格査定のコントロールが中古車部から失われてしまいました。販売台数を維持するために、苦しいものだから、高い下取り価格で中古車部にくるのです。たてまえとしては市場と利益を考慮しつつ査定基準表によって中古車部できめることになっているのですが、社内決定価格を守っていると他社に注文をとられるということで、客の希望にあわせて決めてしまう。最後には中古車部への相談すらなくなってしまいました。12月には中古車部長からも、新車部長からも手綱は離れてしまいました。ルールを守る意識はすっかり失われてしまいました。流れというのは恐ろしいものだということを知らされた事件でした。この1月から中古車部が仕入れのコントロールを取りもどしました。査定はルールどおりということにし、誰もそれを動かす権限をもたぬということにしました。

25

片岡管理部長

30 私は昭和50年まで長い間営業所長をしてきました。オイルショック前まではわが社は条件的にきびしい販売をしてきたのですが、その後の競争激化、乱売の中で、台数を量でこなす商売が始まりました。49年から未収金、不良債権が多くなり始め、最近では不渡手形の発生が全国平均の倍にもなっています。注文書のチェックの責任は管理部にあります。昨年はじめから、条件変更は禁止されているにもかかわらず、事実上認めていました。言葉の上で所長に注意し、追求はしますが、罰則がありま

35

せん。「頭金が少いからやめろ」と云っても、「うちの客だから大丈夫だ、最悪の場合は車を引きあげればよいわ」という考え方なのです。昭和43年から49年まで毎年営業所づくりをしてきましたから、ほんとうに商売のわかった営業所長が少なくなつたといえます。とにかく売ることが第一という考え方で育っていますから、たとえ悪い意味での達成であろうと、どんな形でも目標は達成するんだという気風がこの会社には残っています。昨年までは全国一の効率で、完全に張りつめた状態になっていました。新人にも月10台という重荷を課したのでは、退職が多くなるのは当然です。その結果は慢性的な戦力不足です。各部がしっかりした姿勢を維持してゆけば、現在は苦しいが、やがてよくなると信じます。

5

峯村専務

現在のマネジャーは高度成長期に育った人たちですから、ここにきて動搖し、将来に不安を抱いているようです。われわれとしても彼らと真剣に話込み、教育することを怠ってきた面があります。300人くらいの規模の時まではできたことが今ではムリです。下の方の気持ちがよく伝わってきません。どこかでパイプがとまってしまいます。中堅幹部の所まで上ってきても、彼らがそこでぎりつぶした、或いはわれわれの力が強かったので、「何を言っているか」と一喝されるのを恐れて言いだせなくなったのかもしれません。親と子の間の暖いものが欠けていたため、私どもの所に伝わらなくなつたのです。

15

新しい方針はよく浸透しています。ある意味で浸透しすぎていると言えるかもしれない。目標は下げる、しかし目標を達成しなくともよいなどとは言ってないはずなのに、「条件を守って台数が切れたら仕方がない」という態度が見られます。現状は苦しいですね。しかしがんばらねばなりません。現在大手術中ですが、その過程で、使いこみなど悪いことも発見されて、何人かやめさせました。

20

成長期には、「新車よければすべてよし」で来たのですが、急に奈落につき落され各部の部長の間の意志疎通がズタズタになりました。経理や総務の言い分を理解しようとしません。底を流れる思想というものはなかなか変えにくいものです。社内のコミュニケーションを良くすることは私の仕事です。週に1回、次長以上が集って、各部の要請事項を話し合い、気づいたことを話し合っています。従来、営業所長の選び方は専ら販売に強い人ということでした。今後はただガムシャラなだけの拠点長ではダメです。販売力だけでなく、部下の掌握力、管理力、すべてのことにつききちんとしている人が必要です。拠点長が最小限やるべきことのマニュアルづくりをすすめていますが、それを土台に教育してゆきたいと思います。

25

30

コミュニケーション

東亜自動車は車両販売は強いが、サービス部門がやや弱く、デーラーとしての総合力ではいま一歩だといわれていた。社内の部門間でも車両販売が圧倒的な力をもっており、管理部門の言い分はなかなか通らない傾向があった。5

同社では月1回、本社の幹部と全営業所長を集めて、拠点販売会議と拠点経営会議が開かれた。販売会議では月次の予算と実績の検討、反省、評価が行なわれた。この席上における社長以下本社幹部の追求はきびしかった。経営会議は販売会議にひきつづいて、峯村専務が主宰して開かれ、月次経営実績の評価検討が行なわれた。経営会議は時間的に短かく、問題のほりさげもまだ不十分だとみられていた。いずれの会議でもやりとりは本社幹部から営業所長へと一方通行に終始する傾向があり、下位者の討論参加は不十分だと感じられた。その他、半年ほど前から、本社幹部と各部長による部長会および課長会が週1回開かれ、部門間の情報交換や問題調整が行なわれるようになった。10

昭和51年春、総務部長の主宰で「社員会」が発足し、月1回の会合を開くことになった。各営業所および本社の各部課から職場代表が1名づつ集まり、合理化・省力化、モラール向上、残業撲滅・時間管理、交通事故撲滅などのテーマをえらんで話し合いを行なった。ねらいは経営問題への参加促進――経営会議に若い人の声を反映させること――にあった。社員会が開催されたのは4回目までで、あとは立ち消えになってしまった。その理由は、営業部門が販売に追われてそれ以外のことには熱意をもたず、社員会への出席もおざなりになったこと、また、社員会の席上出てくることが、労働条件の不満とか会社への批判など、社員会発足の主旨に反するようなものとなつたためであった。「わが社は成長会社だ、こんな立派な会社がこの程度の給料しかだせないのか」とか、「休憩室、図書室、住宅をつくってほしい」といった要求事項がどんどん出てきたのであった。総務部長としてこれらの要求事項に即答することはできないから、「役員会の議を経て決める」とか「来月まで返事を待ってほしい」という漠然とした返事になってしまったのであった。経営問題への参加という主旨が生かされず、労働条件要求に傾いてしまったことは、積極的に経営問題に参画させようとした「班長、主任クラスの社員が期待したほど育っていないかった」ことを示すものと考えられた。また車両販売第一主義の会社であるから、現場の拠点長は毎月毎月の目標達成に心を奪われ、社員会のことなどに注意を払うゆとりもなかつたし、社員会の席上で表明された労働条件に関する不満や要求を職場でとり上げ、消化していくこうという考えはほとんどなかつた。20 25

自然消滅した社員会の機能は、課長会が肩代りすることになった。月1回高田常務の下で各部の課長10人ほどが経営上の諸問題を論議する場をもち、課長は職場の意見を把握し、その場に伝えることが期待された。従業員の苦情や要望は職制を通じて伝わるべきものとされていたが、昇給や昇進に関する不平不満はほとんど出てこなかつた。総務部長あ30 35

るいは人事課長が営業所長に対して「何かかわったことはないか、やめようという人間はないか、お客様の苦情はないか」と電話で問い合わせをよくしており、営業所の実情や人の動きは本社でもおおよそ把握できていると考えられた。ある管理者は「不平不満があまり表面化してこないのは、むしろ自分のハラの中にためて退職してしまうからかもしれない。マネジャー層はマネジャーだからというへんなプライドがあって不満があっても耐える傾向がある」と説明し、また「この会社には、会議などで下の方から苦情じみたこと、批判的な意見などがでると、『何をそんなことを言っているか』とパッと上から抑える傾向があります。私自身もそうですが」と語った。

東亜自動車の急速な成長は金子社長の人格的な指導性によるところが大きいと多くの人が認めていた。ある管理者は次のように語った。「この会社で社長は絶対的な存在です。最高幹部といえども『社長、それはまちがっています』とは言えません。私自身も社長に呼ばれるとピリピリしてしまってほとんど何も言えなくなります。社長の前では身を正して、良いことしか言えないという傾向があります。」

金子社長は「森専務が日光自動車に移ってから、社内で耳ざわりなことを言う人が居なくなりました」と語った。森氏は大学時代からの親友で、乙県時代から10数年間、いわば金子社長と一心同体で仕事をしてきた間柄であった。森専務を通じて下の方の意向や問題点が「うるさいくらい伝わって来た」ものであった。「うるさいなと思って、よく考えるとなるほどということばかり」なのであった。「他の人は『社長がこわい』とか『社長に心配かけてはいけない』ということで、だんだん本当のことが私に伝わらなくなってしまったのでしょうか。この会社では、弱音とかグチが極端に出なくなりましたね、いい意味でも悪い意味でも。会社が順調だったものですから、私の方も自信が先にたって、耳に痛いことを聞く気持ちがなくなってしまったのかかもしれません。誰に会っても『社長、社長』といい気持ちにさせられてしまったようです。だんだんと私の耳にとどくことと実態の間にくいちがいがでてきたようです。こうしたことのくりかえしがたまって、爆発的にでてきたのが昨年暮の事態だったと言えましょう」と金子社長は語った。

何年か前から、社内の比較的上層のものの中から「会社をやめたい」という意向がきかれるようになり、実際に去って行くものも出てきた。社長が「なぜやめたいのか」とたずねても、彼らは理由を言わなかった。「その理由はこういうことだったのです」とある幹部の口から金子社長が初めてきいたのは昨年になってからであった。それは要するに会社幹部——社長、専務、常務——に対する不信・不満、東亜自動車の将来に対する不安なのであった。

採用と教育

東亜自動車の社員約500名のうち、新車セールスマンは120名、中古車セール

5

10

15

20

25

30

35

sample

sample

sample

sample

sample

(注)

スマンは40名、メカニックは130名であった。昭和52年春の新規採用予定人員は大学卒35名(セールスマン)、短大卒男子20名、高卒男子40名(いずれもメカニック)、女子35名の計130名ほどであった。セールスマンとメカニックの移動性はかなり高かったので、同社では毎年40~50名のセールスマンと20~30名のメカニックの中途採用を行なっていた。

5

同社は大卒セールスマンの定期採用に総力をあげてとりくんできた。データーの力は販売力であり、販売力はセールスマンの力量によってきまる、全力をあげてとりくめば「金の卵」は見付かるであろうし、採用には相当の金をかける価値があると考えられていた。

甲県出身の大学生に「総当り」のアプローチを試み、見込みのある者には社長以下重役の出張面接も行なっていた。アプローチする学生数は年2,000人にのぼるといわれた。大卒の求人活動は営業本部長、短大卒はサービス部品部長、高卒は総務部長がそれぞれ責任者となって展開されたが、それは重役、管理職、先輩社員ら多数が実質的に参加する一大活動であった。大学卒1人の採用経費は約60万円と推定された。昭和52年の新入大卒者は全国23大学の卒業者32名であった。大卒セールスマンの新人教育は、メーカーでの集合教育、自衛隊の体験入隊、集合実務教育、拠点配置訓練の通算1カ月であった。

10

東亜自動車は教育に熱心で金を惜まぬ会社だといわれていた。そのシンボルは昭和48年暮に完成した研修センターであった。鉄筋4階建、充実した教育機器と宿泊施設をようし、全国のデーターの教育施設として有数のものであった。昭和52年の最重点施策として「マネジメントから女子社員に至るまでの教育の強化」があげられたが、それは年頭にうちだされた新方針の徹底のために不可欠とみなされ、とくに拠点長クラスのマネジメント教育が緊要の課題とされた。同社の幹部は過去2~3年間、会社の業績が好調であり、実戦に追われ、教育に対する熱意がうすれていたことを認めた。また、かねてより教育を重視してきたとはいえ、精神教育にかたより、実務教育に弱かった。とくに営業所長クラスの管理面の教育がなおざりにされていたという反省がきかれた。中途採用のセールスマンについても基礎訓練を十分与えることなしにすぐ営業にだすということも行なわれた。

20

また営業所の残業の問題で労働基準局に投書があり、営業所長が呼びだされたが、労務管理の基礎的な知識を欠いていることが暴露されたというケースもあった。

25

報酬制度

東亜自動車の給与体系は下記のような構成になっていた。基本給は本給と職能給からなり、本給は年功給であって、職能給は職務内容を表わす等級と本人の能力、経験及び勤務成績により定まる号俸で決定された。等級はI等級からVII等級までわかつており、等級は

(注) 間接人員の内訳は、管理職マネジャー22、拠点長16、新車マネジャー20、中古車マネジャー14、サービスマネジャー9、その他男子45、女子80名となっていた。

35

sample

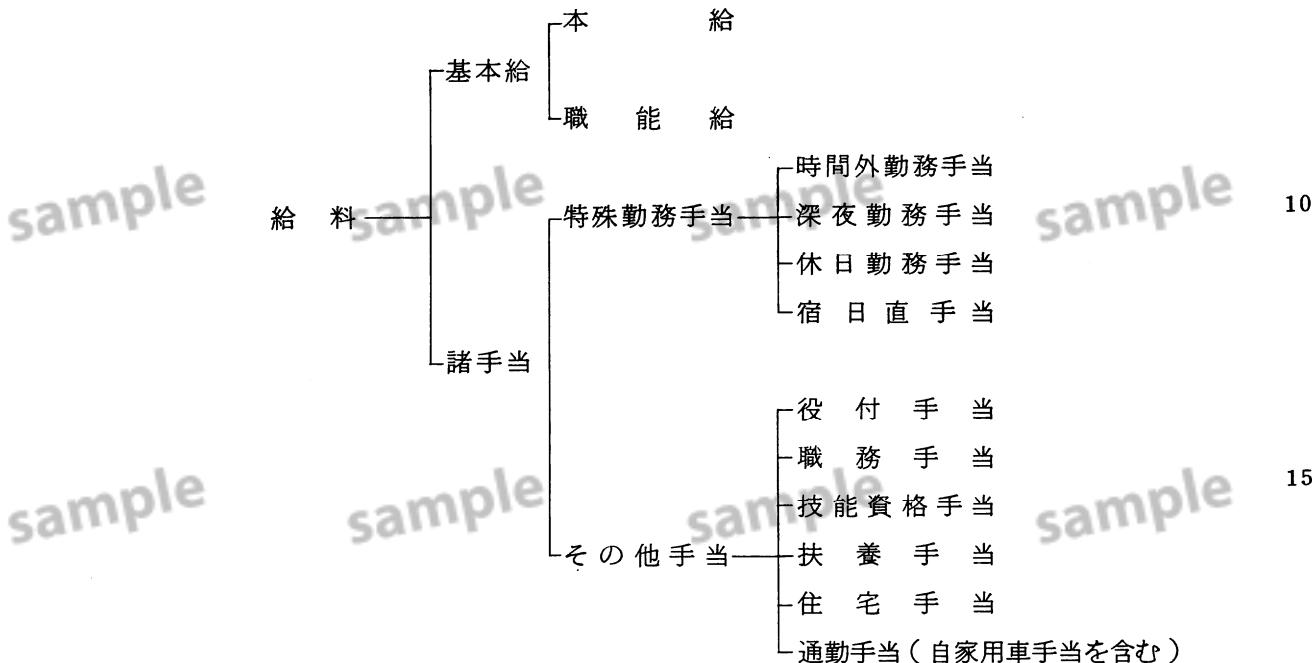
sample

sample

sample

下から初級係員、中級係員、主査、係長、課長、次長、部長の各職位に対応していた。職能給はかなり業績を重視して決定されていた。I等級には高校新卒、II等級には大学新卒者が格付けされたが、セールスマンで年80台の販売実績を2期つづけると学歴・年令にかかわりなくIII等級(主査)、100台の販売実績をあげるとIV等級(主任)に昇格させていた(附表2及び3を参照)。

5



役付手当は主査月3,000円から、部長月35,000円まで10ランクにわけられていた(附表4参照)。職務手当は上は営業所長が月30,000円、下はセールスマンが7,000円であった(附表5参照)。営業関係は時間外勤務手当がつかなかったから、職務手当は残業手當に見合うものと考えられた。メカニックが残業すればセールスマン手当の額程度を得ることは容易であった。技能資格手当は検査員と整備士に対する資格手当で1,000円乃至7,500円であった。扶養手当は配偶者5,000円、住宅手当は3,000円乃至6,000円であった。

同社における新車セールスマンのマージンは月間販売台数4台から支払われ、1台当たり1,500円、5台では台当たり3,000円、6台乃至8台で3,500円、10台乃至12台で4,000円となっており、それに加え7台以上になると「台数賞」がついた。月4台の販売では6,000円、6台で21,000円、8台で38,000円、10台55,000円というマージンになった。同社では平均目標台数を従来の8台から6台におとすという政策変更にかんがみ、セールスマンの販売マージンの制度の改訂を検討していた(附表6に現行マージンおよび改訂案を示す)。同社のセールスマンの給与に占めるマージンの比重は20%ほどで、他社なみあるいはむしろ少し低いくらいであった。

東亜自動車の平均給与(昭和51年現在)は139,000円で、ほぼ他社なみであった。

10

15

30

同社のボーナスは51年夏2.42ヶ月、同冬2.44ヶ月で、年間4.86ヶ月であった。ボーナス額も全国のデーターの平均なみであった。

同社では数年前からアメリカ、東南アジア、ヨーロッパなどへの海外旅行を、セールス・コンテストの報賞として、多数与えてきた。男子社員の40%（マネジャー・クラスではほとんど100%）が海外旅行を経験していた。初期の頃とはちがつて、最近では海外旅行のインセンティブ効果は薄れてきていると感じられた。
5

昭和51年度における新車セールスマンの上位5名の販売台数、マージン、固定給、給与総額を示すと次のようになっていた。トップセールスマンたちの場合、マージンの比重は4割強になっていた。

	販売台数	マージン	固定給	給与総額
No. 1	230台	154万円	168万円	322万円
No. 2	171	139	131	270
No. 3	158	118	150	268
No. 4	156	103	137	240
No. 5	153	86	151	237

トップセールスマンは昇進が早かった。専任セールス・マネジャーになると、役職手当2万円と職務手当2万円がつくが、セールス・マージンは支給されなくなるから、マネジャーになって収入が減少するケースも少なくなかった。昭和51年のマネジャー昇格者8名のうち3名は前年にくらべ、収入が減少した。新車部門のナンバーワンは昭和50年の年収が415万円であったが、51年にマネジャーになって年収343万円に落ちた。中古車部門のナンバーワンは50年の収入313万円から、51年にマネジャーとなって284万円に低下した。しかし、収入が減少するからマネジャーに昇進するよりもセールスマンとしてとどまりたいというものは1人もいないといわれていた。
10
15
20
25

業績評価と配置

東亜自動車の入社案内には下記のような昇格ペースのモデルが載っていた。同社は能力・実績を非常に重視して配置・昇進を行なっていた。人事考課は年2回行なわれ、考課項目は、業績評定（販売目標達成率、粗利益率）、態度評定（協調性、責任感）、能力評定（折衝力、計画力、指導統率力）——以上は主任の場合であり、職位により具体的項目は多少異なる——からなっていた。セールスマンの評価にさいしては販売実績（台数と販売条件）が70%～80%のウェイトを占めているといわれていた。評価はS、A、B、C、
30
35

Dの5段階で格付けされたが、S（概当者の比率は全体の5%）を2回とると昇格が行な

年令	職種及び役職		
	セールス	メカニック	一般事務
23才	主査	班長	—
24才	主任	主任	主任
26才	専任主任 (マネジャー)	—	—
28才	係長心得	係長心得	係長心得
30才	係長	係長	係長
33才	課長代理	課長代理	課長代理
35才	課長	課長	課長
38才	次長	次長	次長
40才	部長代理	部長代理	部長代理
42才	部長	部長	部長

われ、Aは3回で昇格が行なわれた。同社では個人の実績によって昇進速度に大きな個人差がみられたが、トップをゆく例は昭和51年1月に31才の若さで新車販売部長に抜擢された酒井氏であった。酒井氏は入社した年（昭和43年）に新車年間販売台数80台で新人賞を受賞し、3年間のセールス在任中の売上台数407台を記録し、昭和47年1月にはJ営業所長に就任した。同氏は営業所長としても抜群の業績をあげ、毎年担当拠点をかえた。すなわち、48年1月K、49年5月D、50年1月C、51年1月には最大拠点のA営業所長となり、新車部販売拡張課長を兼務した。酒井氏が就任する前の新車部長は高田常務が兼務していた。酒井氏と43年同期入社のもの14～5名のうち現在なお同社に勤務しているのは6名であったが、他の5名の地位・役職は上は課長・営業所長で、下は係長心得であった。

同社では例年1月5日に入人事異動を行なっていたが、とくに営業所長の異動はひんぱんであった。昭和52年1月には、16の営業所のうち13の営業所長が交代した。残るA、B、Cの3営業所長も昭和51年1月から在任2年目であった。歴代営業所長の平均在任期間をみると、2年以上の所はAとPだけであり、全営業所の所長の平均在任期間は1.5年であった。本社の幹部もほとんど拠点長の経験者であったが、酒井新車部長、横山サービス部品部長、岡田総務部次長は5個所の営業所長を歴任していた。

このようにひんぱんな人事異動を行なってきた理由として、次のようなことがあげられた。会社創立以来毎年拠点を1～2店舗ずつやしてきたが、配置する人材が不足していたこと、拠点長の能力が即座に販売にひびき、優秀なものはどこからどこに動かしても売上げがぐんとのび

5

10

15

20

25

30

たこと、弱い拠点やより重要な拠点につきつぎと戦力を投入していく必要があったこと、拠点長とマネジャーの組み合わせを考えて異動させたため拠点長に限らず「総移動」となる傾向があったこと、要するに、会社の高度成長の過程で、「その時その時に最も多く車を売る体制」を維持するためにひんぱんな人事異動が必要であり、効果的であったとみられていた。

営業所	設立よりの経過年数	歴代所長の人数	平均在任年数
A	11年	4人	2.7年
B	11年	7人	1.5年
C	11年	8人	1.4年
D	3年	3人	1.0年
E	9年	5人	1.8年
F	5年	3人	1.7年
G	10年	8人	1.2年
H	7年	6人	1.2年
I	10年	6人	1.7年
J	5年	4人	1.2年
K	10年	10人	1.0年
L	2年	2人	1.0年
M	9年	5人	1.8年
N	7年	7人	1.0年
O	7年	4人	1.7年
P	6年	2人	3.0年

金子社長は「これまでのわが社の成功の重要な一因は、この一見常識をはずれた人事政策にあったと思う」と語り、「私は人事を公平に、公正にと真から思ってやってきました。まじめな人、よく働く人、成績をあげた人に対しては敬意を表し、報いなければなりません。昇格する人がいる一方では降格する人もできます。まずかった人に対しては“もう一度やり直して努力してみなさい。あなたの人格を問題にしているのではなく、会社として仕事上の成績だけを問題にして下ろしたのですから”と慰め、激励してやると、涙を流して再起を誓う人もいました。失敗して拠点長を退いた人には私たちとしてもずいぶん気をつかってきたつもりです」と述べた。

拠点長からマネジャーに降格されるものが毎年2名くらいいた。過去2年間にそのようなケースは6名であったが、いずれも退職することなく会社に留っていた。この間、一度降格してまた拠点長に返り咲いたものが2名いた。

sample

sample

sample

sample

sample

人事異動は居住地の地域的移動を伴うことが多かったけれども、異動にあたって本人の意向をたずねることはあまりなかった。地域に対する執着からくる異動の忌避はほとんどないといわれていた。あるとすれば子供の学校の問題だが、従来は社員が若かったからさほど大きな問題とならなかった。これまで異動のたびに「えらくなる」例が多くあったから、「よろこんで異動していく」のが通例であるといわれた。例年十何人の中の1人くらいは「なぜ私が動かなければならないのか」と抵抗するものもでてきたが、そういう人に對しては、社長、専務以下で説得して収まっていた。

5

拠点長の業績評価は、拠点販売会議および経営会議に提出された経営業績の検討を経て常務が申告して専務が決定し、社長に報告された。検討される要点は、(1)販売実績一目標対実績比較、(2)本人の人間性、人物、(3)愛社心—すべてを仕事に投入しているかの3点であった。評価のウエイトは販売実績が40%で、その他が60%といわれていた。販売実績としては販売台数、販売姿勢（売掛金回収、不渡手形など）、部下の管理（退職率、使い込みの発生など）が考慮された。拠点の歴史とか環境による差異、販売の難易度などは評価のさいにとくに考慮されなかつた。

10

同社の営業所長は拠点の経営に関する権限責任が大きいといわれていた。他社の数倍にのぼる交際費など販売経費の支出や、セールスマンやメカニックの中途採用補充は拠点長にまかされていた。同社の拠点長は販売一本槍で、営業所の全体的な管理という面では弱い面があるとみられており、これからのあるべき拠点長像が模索されていた。

15

同社のある幹部は「この会社は売る人間が素晴らしいという人事方針で一貫してきた」と述べた。「トップの発想は基本的にドライで、きびしく、エースだけをのこす秀才教育だ」という見方もあり、「成績のよくないものはこれ以上よくはならない」という考え方、評価の期間は短い」ともいわれた。「とにかく売る人間が素晴らしいという人事の失敗が今回の事態を招いたといえる。その証拠により人間も会社をやめて行く。これは会社にとって大きな損失だ」とある管理者は語った。

20

25

労働移動

東亜自動車はセールスマンの生産性も高いが、労働移動もはげしい会社だといわれていた。同社の従業員のうちセールスマンは160名、メカニックが130名いたが、セールスマン在籍人員の4割以上、メカニックの3分の1程度が毎年退職していた。昭和47年の大学卒定期採用者19名のうち、52年初めに在籍していたものは3名、49年採用の21名のうち10名、51年採用の21名のうち14名が残っていた。同社は毎年70～80名の中途採用をしていたが、中途採用のセールスマンの3分の1はその年のうちに退職した。定期採用者では半年くらいでやめるもの、中途採用者では1週間でやめるものも少くなかった。短い勤続でやめるものは、セールスという仕事が自

30

35

分にあわないと、社風があわないという理由が多かった。勤続3年を経ると長く定着する傾向がみられたが、それ以後にやめる場合には、この仕事をつづけていて将来のことを考えると不安だという理由、同期入社のものに先を越されたという理由があげられた。

同社の幹部は退職を申し出たもののインタビューを行ない、社長、総務部長、車両部長らが説得にあたったが、9割はすでに退職するという結論をくだしていた。やめる人間は「グズで成績のよくないもの」が7割、失なうのは惜しいと思われるものが3割だといわれた。以前は惜しいと思われる退職者はあまりなかったが、最近それがふえてきていると感じられた。昭和52年1月～3月に退職した新車セールスマン6名の最近数カ月の月平均販売台数をみると、3台未満が1名、4～6台が3名、8台1名、11台1名となっていた。5

退職の原因として、セールスマンの場合は勤務時間（日曜出勤、夜間勤務）と販売目標のプレッシャーがあげられた。大衆車の販売は夜間になりがちであり、目標達成のために上司が日曜日にでてくるとセールスマンも出勤せざるをえなかつた。セールスマンの仕事は実績がはっきり現れるから売れないとあせりがでて、自信をなくし、適性がないと思ってしまう。販売会社として販売目標の重圧がかかるのは宿命であると考えられた。しかしながら、セールスマンのそうした悩みを営業所長がくみとり、対話に時間をさき、いかに支えてやるかによって大きな差ができるといわれた。そういう点がうまくいっていない拠点ではバタバタと退職ができるのであった。セールスマンは1人でする仕事が多いから、自己管理が重要であり、彼らをリードしていくためには、強くかつ魅力的なリーダーシップが必要なのであった。拠点長の多くは部下の人事管理に十分意を用いるだけのゆとりがなかつたし、またそのようにしむける拠点長の教育も行なわれていなかつた。10

サービス・メカニックの場合には、セールスにくらべ「陽の当らぬ裏方」という気持ちがあり、販売部門との比較やメカニック同志の間の昇給、昇進の比較からくる不満、とりわけ長い労働時間が退職の原因となっていた。「遊びざかり」の20代前半のメカニックはきびしい時間的制約には耐えられなかつた。多い時には月36～7時間の残業が行なわれていたが、同社はこれを26～7時間まで削減しようとしていた。15

セールスマンの転職先は年令による差がみられた。若年層の場合、役場、郵便局、自営業、卸小売など他の業種・職種につくものが相当あり、セールス経験の長いものは同業他社に移るケースが多かつた。20

近年、セールスマンやメカニックだけではなく、拠点長やマネジャー層にも退職者が出でたことを金子社長は憂慮していた。社長以下幹部が彼らの説得にあたつたが、「今の東亜自動車はまちがっている」という同社の経営路線や幹部に対する批判、人事異動に対する不満、同社の将来に対する不安などが表明された。退職者の中には同社の将来のために是非必要だと考えられる人材、バランスのとれたマネジメントを実践して25

いる拠点長もいた。「この会社は人づかいが荒い」とか「車両販売重点主義だから人間がカタワになる」といった批判をもつものは、同社の販売第一主義の企業風土の中では「弱者」とみられるのであった。

「定着性をあまり重視した施策をとると、企業の体质が弱くなる、企業の規律がゆるむ」という考え方は同社の幹部の間で依然根強かった。「6台以下ではセールスマントとはいえない」、「3台しか売れないセールスマントは退職してくれた方がよい」というのが同社における暗黙のコンセンサスであった。金子社長は「販売目標を下げ、セールスマントの退職防止に力を入れるという方針が企業を弱くすると考えている人間はこの会社にはたくさん居ます」と語った。しかし、金子社長は今後退職率を年20%以内に抑えることを全社的な目標とすることに決定した。10

高田常務は「退職率20%という数値は感じとしてはとてもきつい目標です」と語った。労働時間のガイドラインとして、日曜は休むこと、夜9時半までに営業所員を帰すべきことが指示された。

あるセールスマントの談話15

当社の幹部が「マネジャーを失敗して、いまは係長待遇のセールスマントとして生き生きとやっている」と評した人、佐川氏にケースライターは面会した。佐川氏は10年前に36才で当社に入社し、最近5年間は新車と中古車のマネジャーを勤めてきたが、昭和52年1月の異動で、A営業所の中古車セールスマントとなった。同氏は「売る力はあるが、マネジャーとして人の上にたつのが得意でない」とみられていた。同氏は次のように語った。20

現在、部下をもっていないことについては別にどうということはありません。去年12月までマネジャーをしていましたが、こちらに移って「セールスマントと一緒にやってくれるか」といわれたときもとくに抵抗はなかったですね。普通の人ならやめていくかもしれません……。前の営業所では部下は2~3人で、マネジャーの仕事より自分で売る方の比重が大きかったものです。でもプレイング・マネジャーからセールスマントになるという例はこの会社でもあまりありませんね。実は、最初「サービスのマネジャーをやらないか」といわれたのですが、実収面でかなり下がるので、「それは困る。営業ならなんでもよいから」と答えたのです……。25

この会社では、年末がくると、来年はどこに行くかわからんという感覚をみなもっています。前の営業所で私の成績がかんばしくなかったから、転勤だなという予感がありました。人をどんどん動かすことには賛成できません。お客様の声でも、「車は高額商品だから、買ったあとも担当のセールスマントにサービスしてもらいたいのだが店に行ってもその人は転勤したとか辞めて居ないというので困る」ととききます。転勤3035

はいやですね。家のこと、子供の学校のことがありますし。転勤のために会社をやめた人もいます。会社として業績をあげるためにひんぱんに人を動かすのかもしれません、プラスだとは思えませんね……。

この会社で退職が多いことについても、致し方のないことだとは思いません。ノルマに追われて、毎日夜おそらくまで働き、日曜も十分休みがとれません。去年などは月に1回くらいしか休みませんでした。しめて家に帰ると11時半という日がつづきました。我々は年をとっているからまだしんぼうできるが、若いものはとてもがまんできないのではないか…。今年に入って終業は9時半になりました。中古車の商売は7時半には終ります。本当におそくなるのは月に1日か2日だけです。みなが居るから9時半まで居ますけど、私の場合7時に終っても支障はないですね……。

5

10

給料ですか？子供が短大に行っていまして、楽じゃないです。こんどマネージャー手当（22,000円プラス総台数達成賞などあわせて約36,000円）がなくなりましたので、その分稼ぐには10台売る必要があります。15台売れば5万になります。固定給とマージンの比重は妥当だと思いますが、中古車のマージンは低いですね……。

15

最初この会社に入った時には、私セールスの経験がなかったし、目標達成のために日曜も働けというきびしさにびっくりしました。この会社は何よりも販売台数が第一です。人事が相撲の社会の星取表と同じように動くのです。12勝ならポンと上がる。6勝ならじめにやってもトンと落ちる。こつこつやっても出世はできない。たとえ部下を犠牲にしても、手段をえらばず1年間成績をあげさえすればよいのです。性格ですから、そういうことはできる人もできない人もいます。部下をうまく使って可愛がって、車が売れればいちばんいいのですが、そうはいきません……。

20

マネジャーを下ろされて抵抗がなかったと言えばやはりうそになります。あのとき、どうしたらよいかと考えることは考えました。会社に10年近くいると簡単にやめられるものではありません。ライバル会社には懇意にしていた連中とか部下だったものも移っています。あちらでは「全然やかましく言わない、早く帰れる、給料も下がらない」などとよく聞きます。「移ってよかったです」とか「辞めて来んですか」などといわれたりもします。しかしこの会社、いろいろ批判はありますが、好きですし、愛着があります。それが何からくるのかわかりませんが……。社長と話したのは1度か2度ですが、実業家として立派だと思います……。

25

30

会社に対する希望ですか？この会社では将来に対する安定感がない感じがします。とにかく新陳代謝がはげしく、拠点長になった人でも退職していますから、先を考えると不安になります。よその会社では、出世した人も、出世しなかった人も、みな定年まで働いていますが、この会社ではそれが期待できない感じです。会社自体は安定していると思いますが……。

35

営業所長の見解

ケースライターは2つの営業所をたずね、所長やマネジャーをインタビューした。

P 営業所長（昭和43年入社、31才）：

5

ときどきやめる人間がでてきますが、なかにはとくに引き留めたくない人間もいます。セールスマンの補充は所長にまかされていますが、なかなか思うように採れません。会社がひんぱんに人を異動するのは、営業所が目標を達成するかしないかは営業所長次第だという考え方からでしょう。所長はしかたがないとしても、マネジャー・クラスはもっとじっくり腰をすえさせた方が仕事がし易いと思います。当社の新しい方針は人、もの、金を大事にする、大局的な見方が必要だということです。これまで忙しかったので、なかなか先のことを考えるゆとりがなかった。落伍するものは落伍するにまかせていました。部下の育成はぼくらの仕事なのですが、台数に追われて手がとどきませんでした。この営業所の問題点はなによりも戦力（セールスマン）不足です。

10

15

B 営業所長（38才、B氏の営業所長としての実績は顕著ではないが、B氏の下で営業所の雰囲気が和やかになり、後任の所長はやり易いといわれていた）：

これまで会社が急速な拠点展開をしてきたからやむをえない面がありますが、これからはひとつの拠点で1年目はじっくり市場を開拓し、2年目で収穫をあげるといったペースがよいと思います。“成績のあがらないものはやめて行ってもよい”という考えを会社はもっていないと思います。売れないセールスマンに対しては我々が本人と一緒にになってじっくり問題を検討することが必要です。それは所長とマネジャーの責任です。

20

25

B 営業所新車マネージャー（43年入社、前年は他の営業所で所長を勤めていた）：

会社は1年か2年のサイクルで動いていますから、それにとりのこされないように戦わねばなりません。1年で結果の出る人もいるし、3～4年で結果の出る人もいます。1年で良い結果が出れば市場の大きい拠点に抜てきされますが、結果が芳しくないとき、どこかにとばされるのではないかと不安になります。大器晩成型の人は今の会社のテンポにあいません。セールスマンの定着の問題については、よく売るものと売らないものの差を確実につけるから、下のものはセールスが向いてないのじゃないかと考えてしまいます。

酒井新車部長の談話

社会に出て感じたことは、力で押して成果をあげれば報われるということでした。

学校とちがって社会はいいなあと思いました。この会社は私たちに夢を与え、その夢をかなえてくれる良い会社です。「会社は営業所長の器量によって決まる」、「適性なきものは去ってもらう」という考えでこれまでやって来たわけです。私は毎年拠点を動いてきましたが、その体験が私をつくり上げてくれました。幸せだったと思います。20代の時は仕事の力量があれば十分だと思っていましたが、30才になって、それだけでは何か足りないと考えるようになりました。この1月に新車部長になって、自分は片輪の人間だということを感じています。所長の時は自分ががんばりさえすれば成績をあげることができましたが、所長の上に立つ私がその段階に留っていては、会社はそれ以上に伸びないでしょう。販売のカンやガンバリだけではなく、知的なものが絶対必要ですね。10

退職はセールスマンの宿命という一面はたしかにあります。1割は自動的にやめて行きます。セールスの仕事が自分で想像していたのとは違うという人間は早く見切りをつけた方がよいと思います。しかし、1割以上の退職が出るのは会社の力、上にたつものの魅力がない証拠です。退職の原因としては、“仕事がきつい”、“給料が低い”ということよりも、会社の将来に対する不安、幹部に対する不満の方が大きいのではないかと思います。49年までは“ダメな人間”はやめるにまかせてきました。結果だけで人をみて、プロセスは問題にしませんでした。拠点長は私を小さくしたようなものばかりが出てきて、社長から言われたことを伝えるだけになってしましました。私は“退職率20%以上は絶対いけない”と社長に進言しました。15

社長の言われたことは皆よくきます。私は未だ若いし、横着なところがありますから、社長に対しても“それはちがうのではないですか”とあまり遠慮しないで言えます。この会社の人はみな社長に遠慮しています。私はそうすまいと思っています。なぜみな社長に遠慮するのかというと、ひとつは社長の性格、また社長の前では自分に自信をもてないことからでしょう。社長は自分の意見をまげません。仕事に対するきびしさがあるし、こわいという感じを抱かせます。また大人の社会は“しゃべらない方が安全だ”という考え方方がわが社にもあります。25

5月初めに新人教育を終えた30何人の新人セールスマンが入ってきます。彼らが職場で何を感じるか、この会社に魅力を感じるかどうかがわれ目です。やめていく人間はつまるところ車が売れないので、もっと他に幸運な道があるんじゃないかと考えるわけですが、所長やマネジャーの態度、人間的魅力が決定的な影響を与えます。誰でもまっすぐ向いて一生懸命売れば5台は売れるものです。30

日光自動車森専務の見解

日光自動車は昭和30年代初めに設立され、40年代末に東亜自動車の傘下に入った。そのさい旧重役陣は経理担当1人を残して他は全員退陣し、東亜自動車から森専務と経理部次長の2人が派遣された。同社は利益はあげていたが、おっとりとした社風と消極的な経営方針で東亜自動車とはおよそ対照的な会社であった。同社には労働組合があり、従業員は定時に退社していたが、給与水準は東亜自動車より低かった。就任してまもなく森専務はマネジャー層を含めた待遇改善案を提示し、またセールス・コンテスト優勝者の海外旅行などを同社として初めて実施した。

5

10

森専務は次のように語った。

金子社長は年に4～5回こちらにくる程度で、経営は完全にまかされています。経営環境の悪い中を昭和49年私がこちらにきまして、めざましい成長を遂げることができました。私は東亜自動車と日光自動車の創成期を2度、販売の責任を負わされたことになります。私がこちらに来てから労働条件の引き上げだけでなく、ショールームを明るい色にしたりしまして社員全体が積極的になり、やる気になっていきます。この専務室も出入り自由にしています。私はコーヒーが好きですから、毎朝ここはコーヒーショップみたいにして、指示や稟議などはすべてここに入れかわり人が入ってきます。

15

20

25

東亜自動車は走りすぎましたね。全国の優秀デーラーと呼ばれて、カープがあるのにスピードを落とさなかったのです。幹部は今回の体験を通じて2度と同じまちがいをしなくなるでしょう。ただ、社長は東亜自動車だけでなく仕事が多忙になっていますから、“110%から80%の経営へ”といった方針の転換についても、幹部の間で徹底的な討論をしておかないと、問題が残されてしまいます。

この会社には以前から組合がありますが、職制のルートを通じては伝わらない問題が組合を通じて私のところにビシッと伝わってきます。私が仕事で消耗しているような時には相当こたえますが……。東亜自動車の社員会にしても、経営側の窓口になっている人が、社員会で出されたことを社長にきちんと伝えなければいけないと思いますね。人事異動については、東亜自動車の初期の頃は私も二三度転勤して家内から突きあげられた経験がありますし、拠点長をあまり替えることはしていません。この正月に初めて2人の拠点長を本社にもってきて、課長クラス2人を拠点にだしました。セールスマンの退職の多い少いは拠点長しだいだと思います。若いし、マネジャーとしてバランスがとれていないので、自分にかかるプレッシャーをそのまま部下にかけてしまします。そのところを、拠点長の上にあるものが手綱をとってやることが必

30

35

要だと思います。

私は東亜自動車で経営をしてきた経験から、よいものはこの会社にとり入れ、よくないものはとり入れないことにしています……。

日光自動車の旧経営陣からただ1人残った人、取締役中古車部長の藤村氏は「いまこの会社の社員は1人1人が猛烈に働いています。森専務は働きがいの浸透のさせ方が非常に上手です。自ら体験させ、参画意識をもたせますが、相手のレベルにあわせて待つ忍耐力には感心させられます」と語った。

金子社長の談話

東亜自動車は昭和52年の販売目標を前年より1割低い10,000台においた。1月～3月の販売実績は目標に対して8割強、対前年実績で8割弱にとどまった。金子社長は同社の当面する問題と将来の方向について次のように語った。

“80%の経営”で行くという方針を示しても、これまで110%達成したらどんどん昇進させるというやり方できたものですから、マネジャー、セールスマンに新方針を浸透させるには時間がかかります。条件を守ると売れない、競争に負ける。それをこなして行くにはずいぶん勇気と力が要ります。しかしそれを経なくては本当に強い会社になれないでしょう。80%経営への転換も要は上にたつもののハラの決め方いかんです。ただ漠然と80%に落とせばよいというのではなく、教育と販売管理の強化などこの会社を将来本当に強くするための投資をしながら80%に落とすということなのです。1～3月でこれまでの悪い結果をなんとか消化してきましたが、新方針による成果はなかなか上ってきません。私がイメージに描いているような本当に強い東亜自動車になるためには2～3年はかかると思います。たとえ何年かかってもやらねばなりません……。

昨年までは、社内で車両部が絶対的な権力をもっていて、それ以外の部門は発言の機会がないという感じがありました。昨年末、不完全販売のひどい結果が現れ、ルール無視の販売の弊害があらわになって、経理も総務もサービスも大切なのだと初めて気付くようになったわけです。拠点長は95%車の販売に精力を費してしまい、労務管理をおろそかにしてしまいました。以前にくらべて車の市場の規模も性格も変化していますから、きちんとした販売管理の仕事が拠点でも本社でも必要となっているのに何ら手を打ちませんでした。最近管理部門の方から“社長、少しけわれわれの話を聞いてほしい”と憤りやるかたなき声がどんどん出てくるようになりました。幾分言い過ぎの面もありますが、そういう声が出てくるということは組織の活力が出てきた

5 sam

10 sam

15 sam

20 sam

25 sam

30 sam

35 sam

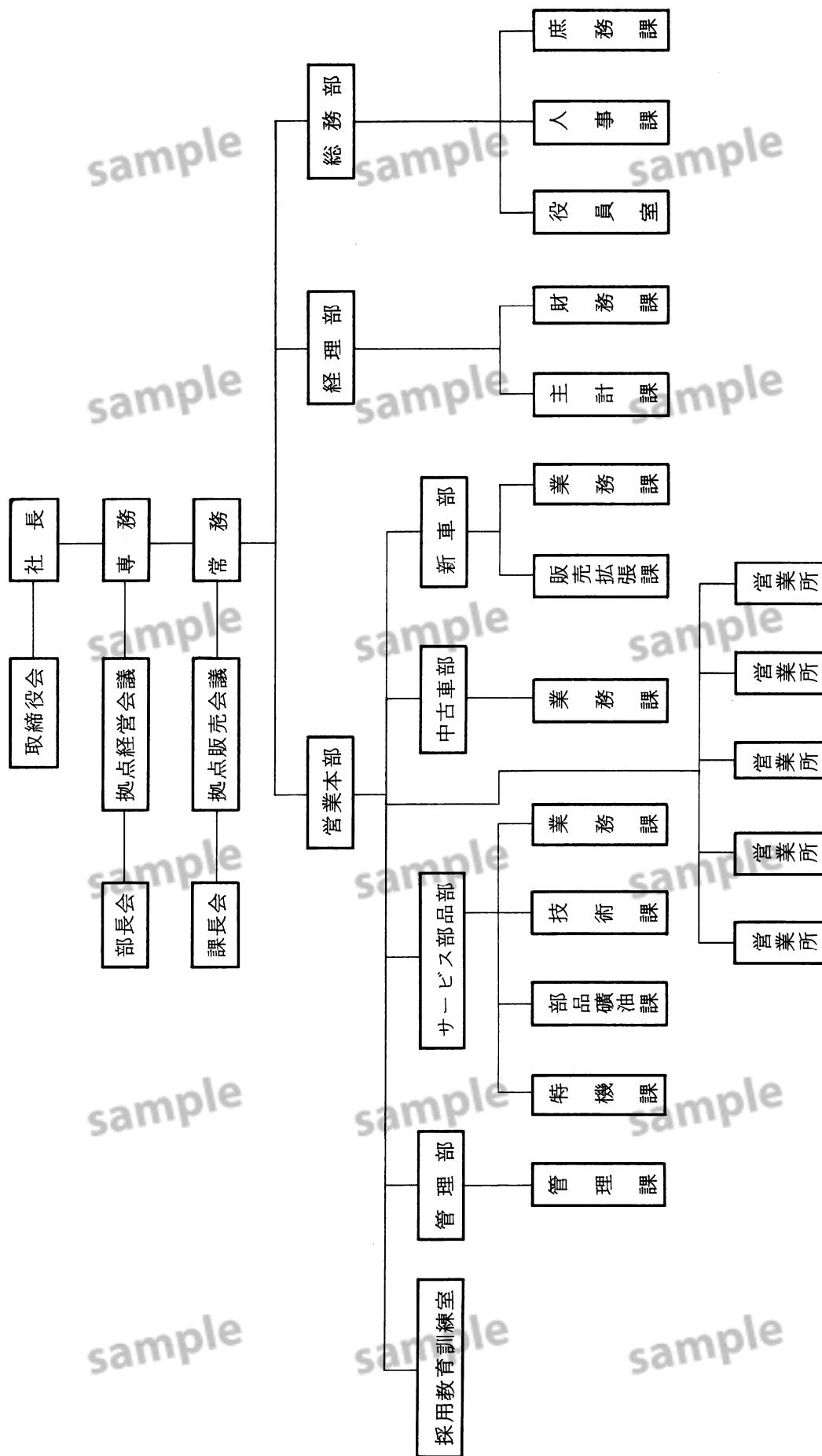
ということではないでしょうか。私に向って“社長それはちがいます”と反論できる幹部が去年あたりから少し出てきました。

かつて我が社は“素人経営陣で、群を抜く高度成長”などともてはやされたものですが、高度成長時代には素人でも経営が出来たのです。“素人経営陣”の中で森専務だけは隣県で第一線のセールスを担当し、東亜自動車の初期には拠点長を経験していますから、車の販売に精通した幹部でした。森専務を日光自動車に出したあと、本当に販売に通じた幹部がいなくなつたと言えます。もしも森専務がこの会社に留っていたとしたら、或いは昨年のような問題は起らなかつたかもしれないとも考えられます。しかしやはり今我々が行なっているのと同じような議論が起つていて 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150 155 160 165 170 175 180 185 190 195 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 359 360 361 362 363

近年、私の方で少し自信がでてきたというか、欲ばりになって、ファミリー的なものからもう少し経営的なものを幹部に要求するようになりました。ファミリー的なものをその人たちが求めて、私が応えないものですから、“社長が偉くなりすぎた”とか“自分たちがおくれてしまった”と、何人かさみしい気持を味わっている人が居るはずです。上の人には“経営者たるもの甘えを脱して本当の力を出してもらわねば困りますよ”と言っているのですが……。峯村専務は人格者で、私が頼んだことについては100%信頼できます。創業期から一生懸命やってくれました。しかし森専務が販売の責任を負うかたわら、峯村さんは総務経理を担当してきましたので、販売もみられるようにはしませんでした。耳ざわりなことを峯村専務から伝えられることもあるにはありますが、その時はすでに手のうちようがなくなっていることが多いのですね……。高田常務はまだ若いし、能力のある人ですが、私の指導が足りなかつたと反省しています。森さんの下で車両部長を勤めてきましたが、森さんが去ったあと本当に難しい局面におかれて、本人も車の販売に精通していなかつたことを知られることになりました。もうひとつ高田さんは人の使い方がウエットで甘い所があります。会社にとってプラスかマイナスかをつきつめて考える前に判断しています。今本人は痛手を受けて悩み、経営者とは何かを探りでさがしているところです。ここを卒業すれば本当の経営者になるでしょう。

私も三十代は無我夢中で仕事をしてきましたが、四十代になって経営は本当に難しいものだと思うようになりました。会社は社長の器量以上に大きくならないものだと思います。もうひとまわり大きくならなければと思うのですが、自分の欠点がどこにあるのかなかなかはっきり見えないので。人におまえは“片寄っている”と言われることがあるのですが……。

附表1 東亜自動車の組織図



附表2 男子本給表(昭和51年度)

基準年令													
年令	卒業校	本 紿	格 差	年令	本 紿	格 差	年令	本 紿	格 査	本 紿	格 差		
15	中学校	45 400	300	24	54 200	1 800	33	70 400		84 500			
16	訓練校	45 700		25	56 000		34	72 000		86 000			
17		46 000		26	57 800		35	74 000		87 500			
18	高 校	46 800	800	27	59 600		36	75 500	1 500	89 000			
19	整備校	47 600		28	61 400		37	77 000		以下			
20	短 大	48 400		29	63 200		38	78 500		同じ			
21		49 600	1 200	30	65 000		39	80 000					
22	大 学	50 800		31	66 800		40	81 500					
23		52 400	1 600	32	68 600		41	83 000					

附表3 職級基準および職能給

		職能給(注)	
等 級	職 位	1 号 傅	号 差
I	初 級 係 員	18,800 円	600 円
II	中 級 係 員	23,600	600
III	主 班 査 長	27,200	600
IV	主 任	29,600	800
V	専 係 係 課 長 心 得 長 フ ス タッフ	36,000	800
VI	課 長 代 理 課 長 部 ス タッフ	51,000	1,000
VII	次 長	81,000	1,000
VIII	部 長 代 理 部 社 長 ス タッフ (含次長)	89,400	1,200

(注) 1号俸は各等級の最初の職能給額、号差は各等級内の号俸格差をさし、等級内では一定している。I級は9号俸まで、II級以上は41号俸まである。

附表 4 役付手当

1) 部長及び同待遇	35,000円
2) 部長代理及び同待遇	33,000円
3) 次長及び同待遇	31,000円
4) 課長及び同待遇	29,000円
5) 課長代理及び同待遇	27,000円
6) 係長及び同待遇	24,000円
7) 係長心得及び同待遇	22,000円
8) 専任主任及び同待遇	20,000円
9) 主任及び同待遇	5,000円
10) 主査、班長及び同待遇	3,000円

附表 5 職務手当

1) 営業所及び出張所々長	30,000円
2) 専任セールス・マネジャー	20,000円
3) プレイング・セールス・マネジャー	17,000円
4) サービス・フロント責任者	
V等級職以上責任者	10,000円
IV等級職以下責任者	5,000円
5) 新車・中古車セールス	
II等級職以上セールス	12,000円
I等級職セールス	7,000円
6) 中古車マイカー・レディー	
III等級職以上マイカー・レディー	5,000円
II等級職以下マイカー・レディー	3,000円

附表 6 新車セールスマンのマージン制度

台数	現行			改訂案		
	合当りマージン	台数	賞	総支給	合当りマージン	総支給
1 台					3,000	3,000
2 台					3,000	6,000
3 台					3,000	9,000
4 台	1,500		6,000	3,000	12,000	6,000
5 台	3,000		15,000	4,000	20,000	5,000
6 台	3,500		21,000	5,000	30,000	9,000
7 台	3,500	5,000	29,500	5,000	35,000	5,500
8 台	3,500	10,000	38,000	6,000	48,000	10,000
9 台	3,500	10,000	41,500	6,000	54,000	12,500
10 台	4,000	15,000	55,000	7,000	70,000	15,000
11 台	4,000	15,000	59,000	7,000	77,000	18,000
12 台	4,000	15,000	63,000	7,000	84,000	21,000
13 台	5,000	20,000	85,000	7,000	91,000	6,000
14 台	5,000	20,000	90,000	7,000	98,000	8,000
15 台以上	6,000	30,000	120,000	8,000	120,000	0

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.