



慶應義塾大学ビジネス・スクール

暴君社長と未熟な部下に悩むベンチャー企業管理者

主訴：社長が暴君で、会社の中でトラブルが続いている。部下がなかなか育たず、大量の仕事が自分に集中して心身ともに疲労の極致にある。会社の運営をどうすべきか、また自分のこれからのキャリアをどう設計すべきか悩んでいる。10

来談者：男性。1970年生まれの30歳。輸出入の海上輸送事業を行うS株式会社の課長。中部地区で急成長しているいわゆる“ベンチャー企業”に勤めている。父親は小規模ながら堅実な貿易会社を経営している。母親は専業主婦。親戚筋に病院経営者など「名士」が多く、地元のT高校（中高一貫校）を卒業して、1年浪人して地元の私立大学経営学部に入15学。大学卒業後、大手建材メーカーのアルミ建材部門で営業職を経験し、1996年、S社に入社した。入社の動機は、アルミ建材メーカーでの営業の仕事が厳しいノルマに追われた達成感のないルーティン・ワークばかりで、このままでは会社の中で将棋の駒としてしか生きられないと感じたため。入社した当時、S社は設立されたばかりで社内の体制は社長20（54歳）と、この社長の前の会社の部下で共にその会社を辞めてきた男性（35歳）と女性（31歳）、それに本人（来談者）の4人であった。

S社の概要とマネジメント体制：S社は、中部地区にあって世界中の貨物の複合輸送（オーバーゲージ貨物、危険物、世界中のドアデリバリー等）を扱い、輸送関連業務も含めドア25ツードアのきめ細かなサービスで毎年業績を伸ばしている。中部地区はT自動車を中心多く機械メーカーが集中し、大口の顧客が多く集まる地域である上、1990年代のアメリカの空前の好景気にのり、この地域からの北米向けの輸出は絶好調であった。S社の業績は、設立1年目は利益が上がらず、400万円の赤字であったが、2年目以降からは順調に利益が出始め、1999年までは毎年200%のペースで経常利益を伸ばしつづけた。1999年度は、売上高18億、経常利益8000万円であり、現在もなお売上は伸びている。この会社の最大の強みは、小さな会社であるというメリットを最大限に生かした、小回りの利くすばやい対応と、トータル・コストの安さにある。一般的に同業他社は、大手輸送会社の1部門が担当しており、小さな部署でアルバイトや出向社員などを使い片手間に仕事をこなしている。30

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの渡辺直登教授が作成した。ケースに記載されている個人情報については、本人および関係者の尊厳と秘密を保護するため、当事者の了解のもと事実から逸脱しない程度に偽装されている。