



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

小田尚子<sup>1</sup>

### —会社を辞めたい真の要因—

5

#### 第一部 小田のキャリアと会社のリストラ

「会社を辞めたい。」

小田はここ1年くらい、ずっと自問自答していた。

10

小田尚子、38歳。一流といわれる私立大学の理系の学部を卒業後、外資系の日本法人「株式会社A-B-C ジャパン」で総合職として就職して早16年が過ぎていた。

人に話せば、そんなに恵まれた環境にいるのにどうして?と聞かれるのは目に見えていた。本人も贅沢な悩みかもしれないと思っていた。

15

#### 小田のキャリア

たしかに小田はこの会社が気に入っていた。外資系特有のぎすぎすした雰囲気はなかっただし、日本的な終身雇用の雰囲気も自分にむいていたと思っていた。給料は平均的な企業に比べれば良かった。男女差別もなかった。

小田が就職活動をしていた当時はバブルの時代で、恵まれた世代であった。それでも女子学生にとっては楽な環境ではなかった。小田もなかなか内定がもらえず、大変な苦労をした。

20

「でもそんな中でこの会社にめぐり合えたのは、本当に運が良かったのだと思います。内定をもらったとき嬉しくて涙が止まらなかった事を今でも覚えています。」と話してくれた。

仕事はやりがいがあったし、充実感もあった。上司や先輩にも恵まれ、成果を出してきていた。

<sup>1</sup> 本ケースは、慶應義塾大学SFC研究所上席研究員（訪問）松澤佳郎が作成したもので、経営に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。  
なお、ケースの内容は偽装されている。

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（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2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© 松澤佳郎（2008年4月作成）

もちろん仕事をしていれば当然反りの合わない人もいたし、嫌なこともあった。それでも辞めたくなるほど追い詰められたことは一度もなく、普通に定年まで勤めるものだと思っていた。

入社 9 年目に管理職になった。14 年目には更に昇進して Section Head(課長クラス) になった(添付資料の組織図を参照)。そして入社して 16 年がたっていた。現在の年収は、この年齢の女性として非常によい数字であった。直属の部下は 3 人の Supervisor (係長クラス) で、その下のスタッフも含めると部下は 14 人になる。同期の中でも出世レースの先頭を走っており、日本国内に限れば女性ナンバー 2 のポジションにいる。傍から見れば順風満帆のキャリアに見えた。

「今の会社に入ったのは、たまたま縁があったからだと思っています。内定をとるためにもっともらしい志望動機を言わなければならぬのですが、それはあくまで面接対策です。具体的に何をやりたいかなんて就職する前の学生にわかるわけがない。ですから社会人になって仕事ができることはとても楽しみでした。」

仕事に対するポジティブなイメージは父の影響が強かった。小田の父は典型的な仕事人間で、とにかく仕事が大好きで仕事が趣味だった。小田は父のように生きたいと思っていた。

私生活ではいろいろあった。入社 2 年目に結婚した。一緒に暮らして初めて、あまりにも価値観があわないことに気づき、3 年後に離婚した。また結婚する可能性がないとはいえないが、いずれにしても自分が自分らしく自由に生きるために、自分が食べていけるだけの経済力を持っていることはとても大事なことだと気づいた。

そして、この会社は小田の期待どおりの環境だった。

数年前までは。

20

## 会社の合理化

定年までこの会社に勤めるのは無理かもしれない、なんとなく感じ始めたのは 8 年前に親会社が合併して数年経った頃だった。

入社してすぐに小田は理系の知識を活かせる製造部門の企画グループに配属され、順調にキャリアを築いていた。小田は中学生時代を海外で過ごし、英語はもともと得意だった。彼女の仕事ぶりはバブル採用の同期の中では目立っており、「ハイポテンシャル」な人材として扱われていた。

当時の社内には、20 代後半に会社派遣で MBA を取得し、その後他の部門を 2、3 経験してから元の部門の上のポジションにつくという典型的なエリートコースとしてのキャリアパスが明確に存在していた。小田もそのコースに乗って社内試験をパスし、入社 6 年目に会社派遣で国内の有名ビジネススクールに入学した。ところが、小田がちょうどビジネススクールに通っている間に米国の親会社が同業種同規模の会社と合併し、それに伴って、それぞれの日本法人も合併することになるなど大きな変化が起きた。

以前から、外資に買収された日本企業の社員の困惑とか、対等合併後の派閥争いとか、合併の結果振り回される社員の話をあちこちで耳にしていたが、小田は親会社が合併すると聞いた時には、特に何も感じなかった。ただ、合併の結果、組織が大きく変わり、自分の所属する部署がなくなってしまうことが小田にとって唯一気がかりであった。入社時に配属された部署は本籍のようなもので、それを失うということは根無し草になるような感覚だったからだ。

5

小田の会社では、合併に伴う合理化のため、早期退職の募集が行われた。主なターゲットは50歳以上の年配の社員であった。しかし、目標を達成するために年齢条件が緩和された結果、入社数年目の若手も含めた多くの社員が会社を去ることになった。

当時早期退職に応募したのは、十分な貯蓄に加え早期退職の割増金付退職金で悠々自適な生活を送りたいと考えた50代と、これをきっかけに前からやりたいと思っていた仕事に就こうという若手の転職希望組がほとんどであった。会社が嫌だから辞める、という人はほぼ皆無で、悲壮感のないハッピーリタイアメントだった。

10

小田は早期退職には全く興味を示さなかったものの、彼女の部署の業務は他の部門に吸収されることとなり、異動を余儀なくされた。ちょうど早期退職者に代わる人材を募集していた財務部から声がかかり、ビジネススクールから戻ると同時に異動が決まった。

15

新しい仕事を覚えるのは楽しいことでもあった。小田はこの異動を前向きにとらえることができた。しかし自分が想定していたキャリアパスが突然崩れてしまったことによって、小田の中で変化が起こった。会社に対して抱いていた安心感がゆらいだ。漠然とではあるが、いつか行き場所がなくなって、自分が干されることになるのではないかという不安を感じるようになってきた。既にMBAは取得していたものの、これといった専門分野があるわけではない。いざというときに備えて、自分の市場価値を高めておかなければという危機感が募った。

20

財務部に配属されたものの、MBAで勉強した財務・経理は苦手意識の強い分野だった。そこで小田は、業務にすぐに生かせ、かつ将来転職することになったときに使えそうな資格として、米国公認会計士（CPA）を目指して通信教育を受け始めた。その後2年かけてCertificateを取得し、MBAとCPAのダブルホルダーとなった。

25

その後も会社では毎年業務の効率化と人員削減が行われ、余剰人員を減らすための早期退職の募集が続いた。

早期退職はあくまでも本人の意思による希望退職が基本で、典型的なアメリカ企業のようにある日突然クビを宣告されるというものではなかった。しかし実際のところ、会社として無駄な社員はどんどんクビにしたいのだが、日本の法律上それはできなかつたし、組合の力も強く、会社が自由に解雇することはできなかつた。

30

従ってリストラ対象者は上司からやんわりと戦力外通告を受けるにとどまっていた。

「あなたの担当している業務がなくなることになりました。社内で他の部署に移るか、早期退職を選択するかはあなたの自由です。社内に残る場合には、会社が指定する部署に移って頂くことになります。早期退職を選べば、かなりいい割増金が出ます。よく考えてください。」という「宣

5 告」を対象者は上司から受けた。

早期退職を選ばず、会社にとどまった場合、次の職場は今までとは全く畠違いの部署で、かつ、花形とはいえない部署がほとんどであった。それでも雇用は保障されているので、もともと仕事にこだわりがなく収入を得るために割り切れる人にはさほど苦痛ではないようであった。

一方で、今まで正面から仕事に向き合い、十分な成果を出してきて、仕事にプライドを持ち、  
10 会社に貢献してきたと自負している人にとっては、ショックであった。「自分は会社にとって不可欠な人間である」というプライドが打ち砕かれたような気持ちになった。

それでも退職を選んだのは一部の人たちだけであった。特に30代、40代で家庭を持つ人間に  
とっては、プライドよりも生活を守ることの方が最重要であったからだ。彼らのモチベーション  
は当然下がったが、彼らは辞めるわけにはいかなかった。

15 日本法人側としては、親会社からのリストラの締め付けが厳しくなる中、目標の人数削減を達成し、目先のコストを削減することが緊急課題であった。今までどれだけ貢献してくれたか、あるいはその人にどれだけの能力があるかなどは二の次で、いくら能力があっても、その人を必要とする部署やポジションがなくなってしまえば不必要な人材となってしまう。そもそも一部の例外は別として、会社にとってなくてはならない人などほとんどいなかった。一部の例外とは将来幹部クラスになると見込まれる「ハイポテンシャル」な人たちのことで、会社にとどまることが期待されており、彼らが手を挙げても有利な条件がつく早期退職制度は適用されなかった。

頭数だけを見れば、毎回、早期退職の目標は達成された。ベテランが抜けることになった部署では一時的な混乱が生じたものの、業務が止まって支障をきたすことはなかった。ただ、一人当たりの業務は増加し、トラブルが増加したのも事実であった。また、会社全体がなんとなく暗い雰囲気になり、社員一人一人のモチベーションは下がる一方であった。  
25

さらに、少数ではあっても「ハイポтенシャル」な若手が早期退職の割増金がもらえない自己都合を選んで退職していった。自分に自信のある者たちは、彼らの方から会社に見切りをつけたようであった。その中には小田が派遣留学したビジネススクールの卒業者も少なからず含まれていた。

30 最初の頃の早期退職では、若手は比較的引き止められる傾向にあった。しかし回を重ねるごとに目標人数の達成が厳しく求められ、上司としては個人的に引き止めたい部下がいても、引き止

sample

sample

sample

sample

sample

められない状況になってきた。会社が辞めさせたいと思っている人たちは既に居座ることを決めており、どんなに薦めても絶対に退職に応じることはなかったので、目標を達成するためには若手の退職を認めるしかなかった。

結局、この数年間で、20人いた小田の同期は半分になり、7名いた女性は6名が辞めた。つまり同期の女性は小田一人になってしまった。辞めた理由は、結婚した1名を除いて、ほかにやりたい仕事があるから、ということであった。

5

組織がグローバルな縦割りになり（添付資料）、日本法人の権限が小さくなるのと時期を同じくして、その業績も低迷した。このことが状況をさらに悪化させる要因になった。業績が悪化すればするほど、米国本社の締め付けが厳しくなり、予算はより収益力と成長性のある国へ向けられ、日本への配分はどんどん削られるようになった。時には、長期的視野にたって短期的赤字を覚悟しても投資すべきという提案も出されたが、本社はそれを許さなかった。

10

予算の縛りと本社の意向で、国内でやれることが限られてしまい、日本市場での競争力維持のためにやりたいこと、やるべきことが出来ない、というフラストレーションが全部門にわたって蔓延していった。会社の5年後10年後を見据え、真剣に会社の将来を考えている人たちほど不満が募った。

15

米国本社が現場の意向を尊重しない傾向もベテランの日本人にとっては大きな不満の種であった。縦割り組織では案件を通すのに米国本社の承認が必要になるが、本社の人間が自分たちの点数稼ぎのためだけに余計な仕事を増やしたり、政治的な判断で承認しないといったことが起こり、小さな案件を通すだけでも相当な時間と労力がかかるようになってきていた。

20

小田も最初のうちは、新しい部署での仕事が新鮮だったり、米国公認会計士の勉強に燃えていた。が、それも長くは続かず、結局、他の多くの社員と同様に、この会社で働くことにやりがいを感じられなくなってきた。特に現在のポジションについてからは米国本社とのやりとりが増え、ストレスが溜まっていた。

25

## 第二部 転職を考える

### 転職準備を始める

一昔前と比べて、世間でも転職に抵抗感がなくなりつつあり、様々なメディアで転職して成功した人のことが報じられるようになった。また、インターネットにアクセスすれば転職紹介会社がいくらでも検索でき、ビジネス雑誌では「転職の勧め」や「転職力」といった特集が組まれたりして、転職するのが「かっこいい」という風潮にすらなってきた。

30

会社が嫌になってきた小田も、当然転職を意識するようになった。

「こんな会社でくすぶっているより、成長企業でバリバリ働く方がかっこいいよね。」

とか、「今よりいい環境で自分を生かせるような仕事があるんじゃないかな。」など、巷にあふれる転職紹介会社の広告を見て、甘い期待が膨らんだ。

小田はまず、日本企業を中心に斡旋している転職紹介会社と、外資系専門のヘッドハンティング会社を1社ずつ選んで登録した。

次に、実際に企業を紹介してもらう前に、コンサルタントと面接し、自分の職歴や希望業種・職種などについてインタビューを受けた。

コンサルタントの話を総合すると、小田の経験・スキルを生かして、かつ今の給与レベルを維持したいのであれば、外資系がいいだろうということ、そして財務・経理の分野ならマッチしそうな案件があるとのことだった。本当は経営企画のようなことをやりたいと考えていたが、そういう部署はほとんど求人がなく、外からわざわざ人を探るような職種ではないことも容易に想像が出来た。

小田が、年収アップを目指しているのではなく、年収が少しくらい下がっても良いからやりがいを感じられる仕事がしたいのだと伝えると、

「そういうことなら、全く問題ないでしょう。」

とコンサルタントは答えてくれた。

総じてコンサルタントの話は前向きで、いくらでも案件は見つかりそうな気がした。35歳限界説というのがあるが、30代であればそれなりの求人はあるようであった。小田は年齢的にも転職するなら今が最後のチャンスかもしれないと思った。

その後、転職経験者の話をきいてみるのがいいと思い、一足早く辞めた同期や社外の友人に連絡を取った。

友人たちの意見はさまざまだった。大きな日本企業に転職した友人は「中途採用の少ない会社だったので、生え抜き社員が会社の核となるポジションを握っていて、あとから入った人間はいつまでたっても中心的メンバーになれない気がする」と言った。また社内に派閥があって気を使うなど、暗黙のルールを理解するのに時間がかかったそうで、人間関係の複雑さが悩みだと言っていた。

一方、急激な成長に伴って大量に中途採用している会社や、もともと人の出入りの激しい業界の会社に転職した元同僚の場合は、中途だから不利ということは全くなさそうであったが、とにかく常に人手不足で忙しそうだった。また即戦力を求められ、十分な研修もなく、わけのわからないままにこき使われるというケースもあるようだった。

さらに、「転職してみたけれども、新しい会社のいいところ悪いところプラスマイナスして考

sample

sample

sample

sample

sample

えたら、どっちもどっちで、前の仕事とあまり変わらないから、別に辞めなくても良かったかも」という人もいた。

転職して正解だった、と一番満足度が高そうだったのは、明確に何をしたいという目標を持つて転職したスペシャリスト志向の友人だった。勤務時間が長くなり、労働条件が悪化したにも関わらず、彼は自分が成長しているという実感があるから、仕事が楽しくて仕方がないのだと言っていた。

小田はこれといった専門知識も持っておらず、特定分野のスペシャリストになりたいわけでもない。友人の話を聞くうちに、もしかしたら今のままの方が転職するよりいいのかもしれないという気がしてきた。行動を起こした結果、もとの状態より悪い状況になるのだけは避けたかった。

しばらくすると、コンサルタントから次々に紹介案件のメールが入るようになった。紹介案件は財務・経理分野のスペシャリストを求める外資系企業からの求人が多かった。どんな人が欲しいかというスペックには、非常に高いスキル要件がリストされていた。ただ、外資系を希望する求職者の特徴として、レジュメには実力の200%くらいのオーバーな表現を並べるのが常なので、お互い様ではあった。

「自分も同じように自分を売り込むプレゼンテーションをしなければならない。一応外資系企業でそれなりの評価を受けてきた身だ。それくらいの演技をする自信はある。」ただ、具体的な案件を目の前にすると「本当にこれが自分のやりたいことなのだろうか」という疑問が湧いてきた。

### 何をしたいのか、何ができるのか

確かに小田は財務や経理に長く籍を置いてきた。しかし、実態はというと、部門を渡り歩く、典型的なゼネラリストであった。期待されるほどの専門的な知識もスキルも持ち合わせていない。数字には強いほうだとは思うし、MBAと米国公認会計士の資格も取った。しかし財務や経理の仕事が特別好きというわけでもなく、これ以上この分野で専門性を追求するほどの興味は正直なところ持っていないかった。

今担当しているのは、事業部ごとの損益計算書を分析し、経営判断に役立てもらうために、ポイントをまとめて各事業部門のトップにフィードバックするという業務であった。バイアスをかけずに事実を数字で見せることが出来るのは、小田の部署だけだと自負していた。

分析の中身は大きく2つに分けられた。一つは財務諸表に現れる数字だけを使って分析できる範囲の財務分析。もう一つは財務諸表には現れないもっと詳細なビジネスの内容を分析するビジネス分析だった。例えば利益率が変化した原因が特定の顧客にあるというところまでを分析するものなので、事業部門との情報交換が欠かせない。実際の経営判断に役立つのは表面的な財務分析よりも、後者のほうである。小田はこの仕事自体にやりがいを感じていたので、転職した会社

5

10

15

20

25

30

sample sample sample sample

でも同様の業務を行うことを想定していた。しかし話を聞いてみると、中途採用を募集している経理部門で行うのは財務分析止まりのところが多く、まったく興味が持てなかった。

小田は自分がどんな仕事をしたいのか、もう一度考えてみた。小田は経営者の近くで、経営に直接関わるような仕事がしたかった。自分の考えを経営に生かしたい。役職名には興味がない  
5 一方で、経営判断に自分の意見を反映させたいという気持ちは人一倍強かった。

今の会社で、小田は日本法人のトップにかなり近いところにいた。頻繁に部署間を異動してきたため、知り合いが多かったし、事業部門長クラスにも顔と名前を覚えてもらい、そのうちの何人かとは、いざというときに直談判して助けてもらえる信頼関係を築いていた。誰にも媚びないし、相手が誰でもはっきりと意見を言ってしまう性格だった小田は、ゴマすりをしたことはなかった。  
10 ただ、相手が何を欲しがっているかを察知して、過不足なくレポートする能力には長けていた。外資系ではあるが日本のカルチャーを持っているこの会社には、組織図とは別の、コアメンバーのネットワークが存在しており、小田は最近その一員となりつつあるのを実感していた。部門間の調整をし、横の連携をつくっているのはこのメンバーだ。同じポジションレベルでも、コアメンバーかどうかで情報量が明らかに違っていた。外資系とはいえ、空気が読めて、上手く他部署との調整が出来る、というのは、コアメンバーになるための重要なスキルだったが、それは  
15 小田がもっとも得意とすることだった。

これ以上深く考えるまでもなく、結論は明らかだった。小田は基本的に終身雇用をベースにした組織の中で、運よくコアメンバーと認められつつあり、社内でのバリューは高かった。しかし一旦会社の外にでた瞬間に、小田の価値は半減するであろう。人間関係をゼロから構築しなければならないし、中途社員がコアメンバーになるのは難しいと思われた。  
20

どんなに面白くなくても、会社に残って上手く立ち回っていけば、「勝ち組」としてサラリーマン生活を全うすることが出来るのではないか。何度も考へてもそれが合理的な結論に思えた。

## 会社に残る

25 会社に残って、割り切って稼ぐのがベストだ、という考えに傾いてきたため、転職活動は一旦ストップすることにした。

会社に残ると決めたのだから、社内で少しでもましな部署を探そうと思った。幸い、どの部署にも知り合いがおり、情報を得るのは簡単だった。既に複数の部署を経験していたので、どこの部署でどんな仕事をしており、どんな雰囲気なのかは見当がついていたが、どこも似たり寄った  
30 りだった。唯一、全く関わったことのない部署に望みを掛けたが、「あそこは最低だよ」と同僚が耳打ちしてくれた。その事業部のトップはアメリカから送りこまれた「ハイポテンシャル」な若いマネジャーで、早く実績を上げて本社に戻って出世することしか考えていない。そのため打ち

sample

sample

sample

sample

sample

出す案がすべて短期志向な上に、成果がうまく出ておらず苛立っているという。任期中に成果を出せなければ次のステップに響くのでかなりあせっているらしく、次々に新しいことを思いつきで指示するので、振り回される現場が疲弊しているということであった。

「あそこもだめか。」

どこにも行きたい部署がなく、やりたいこともない。気が重くなつたが、会社にいるだけで給料が振り込まれるのだから我慢しようと自分に言い聞かせた。そうすると結局、今の部署に出来るだけ長くとどまるのが無難なような気がした。

5

出世コースに乗っていない同僚たちが、前に行ったどこどこの保養所が良かったと楽しげに談笑するのを見て、気楽でいいなあ、と思った。彼らは余計な情報に触れることがない分、いらぬ心配をしなくて済む。知らない方が幸せなこともある。ある意味、羨ましくもあり、腹立たしくもあった。

10

でも、彼らの話を聞きながら改めて考え直してみると、やっぱりそんなに悪い職場でもないよう思えた。有給がとりやすく、福利厚生や育児休暇制度なども充実していた。

「平日に休みをとってのんびりするのは最高の贅沢だ。気軽に有給をとらせてもらえるこの会社は、やっぱりいい会社かも。」とこの時ばかりはそんな考えが頭をよぎった。

15

### それでも割り切れない

会社に残るのが得策だということ。適当に要領よくやればいいこと。そのためには割り切りが必要だということ。自分の悩みは、もっと悲惨な目にあっている人から見れば贅沢な悩みであること。頭ではほとんど結論が出ていた。

20

それでも毎日のくだらないトラブルの数々は、じわじわと気力を奪い、モチベーションを下げていく。

「そんなこと、どうでもいいじゃない！馬鹿馬鹿しい。」

そう叫びたくなる。

仕事は自分の頭をフルにつかって知恵を絞り、本気で取り組むからこそ面白いのだ。同じ仕事でも、やる気をなくした時点で、それは単なる作業でしかなくなる。

25

小田は様々なプロジェクトに参加する機会が多くたが、プロジェクトの目的からして意義を感じられないもの多かった。そんなときは、わざわざ夜や早朝のテレコンファレンス（遠隔会議）に参加するために国際電話を掛けるのもおっくうだった。プロジェクトリーダーが仕事をしていることを単にアピールするだけの、明らかに無駄だと思われる会議もあった。

30

小田は普通に仕事をこなしていたし、部下の手前、やる気のなさを表面に出すわけにもいかなかつたから、他人から見れば小田はいつもと変わりなく見えていた。ただ、本音を言えない分、

少しだけ無口になっていた。

もちろん、本気を出して取り組んでいる仕事もあった。ここ一年ほど抱えているプロジェクトがそうだった。ミッションは米国本社から与えられたものではあるが、自分なりに意義を感じることが出来たので、今まで頑張ってきた。それが突然、本社の意向で潰されてしまった。しかも、  
5 延期なのか、中止なのかさえ、はっきり伝えてこない。

今までの努力はなんだったのか。担当者に説明くらいするのは筋だろう。とことんローカルの人間を馬鹿にしている。どうやら本社の政治的な、本質とは全く関係ないところで横槍が入ったみたいだったが、本当の理由はどうとう教えてもらえなかった。しばらくして親しい先輩に探つてもらって知った理由は、呆れるほどつまらない話だった。馬鹿馬鹿しくなり、どっと疲れがでた。協力してくれた部下たちにも申し訳なかった。彼らにどうやって説明すればいいのか。彼らのモチベーションを下げないようにするために、自分でもっともらしい理由を考えて彼らの納得感を高めてやらねばならない。小田は頭が痛くなかった。

逃げるような辞め方はしたくなかったが、これ以上耐えられないとも思った。

この会社は間違いなく崩壊の方向に進んでいる。すぐに潰れるほど、あるいは潰せるほどの小さなビジネスではないから 10 年くらいは持つかもしれない。しかし、業界の環境を考えても先がないのは明確だった。経営分析を担当していた小田には、会社全体が見えすぎていた。

「ここにいるのは人生の無駄遣いだ。」

「どうせ辞めるなら本当にやりたいことをやりたい。」

小田がやりたいのはまっとうな経営だ。顧客を満足させ、社員を満足させ、かつ利益をあげ、  
20 その結果として社会に貢献することを目指す会社。自分がやりたいようにやるには、サラリーマンじゃダメだ。結局どこの会社にいったって、雇われている限り、程度の差はあれ、似たようなものだ。サラリーマン以外の選択肢を初めて考えた。

それでは、自分が本当にやりたいことってなんだろうか。

## 25 第三部 パン屋になりたい！

「私は幸せだと思わないわけないな。」

パンの生地を丸めながら、自分に言い聞かせる。今日の休みは朝からパンを作っている。小田はお菓子やパンが大好きだった。大学時代はずっとパン屋の売り子のアルバイトをしていたくらいだ。自給は 800 円程度で、家庭教師の 3 分の 1 だったが、小田にとってパン屋で働くのは楽し  
30 みでもあった。小田は食べるのも好きだが、それ以上に作るのが好きだった。パンやお菓子作りは中学生のころから続いている趣味でもあった。本を見ながら、試行錯誤した結果、かなり美味

しいケーキやパンが焼けるようになった。手作りのケーキやパンで家族や友達を喜ばせるのは楽しかった。特にパンは発酵という過程があって、ちょっとした気温の違いでも生地の状態が変わってくるデリケートな食べ物だ。2時間程度で出来上がるケーキと違って、パンは最低4時間はかかる。発酵に一晩掛かるものもあり、お店で売っているような美味しく綺麗なパンを作るはなかなか難しかった。

5

手間は掛かるのだが、小田はそんな作業をしている時間が楽しかった。そして出来上がった焼きたてのパンの美味しいこと！焼きたてのいい香りとオープンの熱気。理屈抜きに幸せを感じ、日々のストレスを忘れるひとときだった。

漠然としたイメージではあったが、「生活に密着するものを作って売る」という仕事がしたいと思うようになってきた。思い起こせば、就職活動でもメーカーを中心に回って、銀行や商社などには目もくれなかつたのは、製造・販売という地に足のついた業種が好ましいと思ったからだ。

10

本屋で「起業」に関する本の棚を眺めていたら、一冊の本が目に留まった。

「オーナーになろうシリーズ『パンで独立』」

何気なく手に取り、ページをめくった。

「これだ！」と思った。胸がどきどきした。自分の店を切り盛りして生き生き働いている自分の姿が目に浮かんだ。早速買って帰り、一気に読んだ。どんどんイメージが膨らんだ。今までの仕事を通じて培った経営に関する知識と、趣味のパン作りが活かせるような気がした。

15

「自分に出来るだろうか。」売り子のアルバイトをしていただけであり、パン屋のビジネスについて小田はほとんど知識を持っていなかった。でも他の人が出来るのだったら、自分にも出来るはずだと思った。しかも会社を辞めて失うものは、毎月振り込まれる給料だけだと思った。

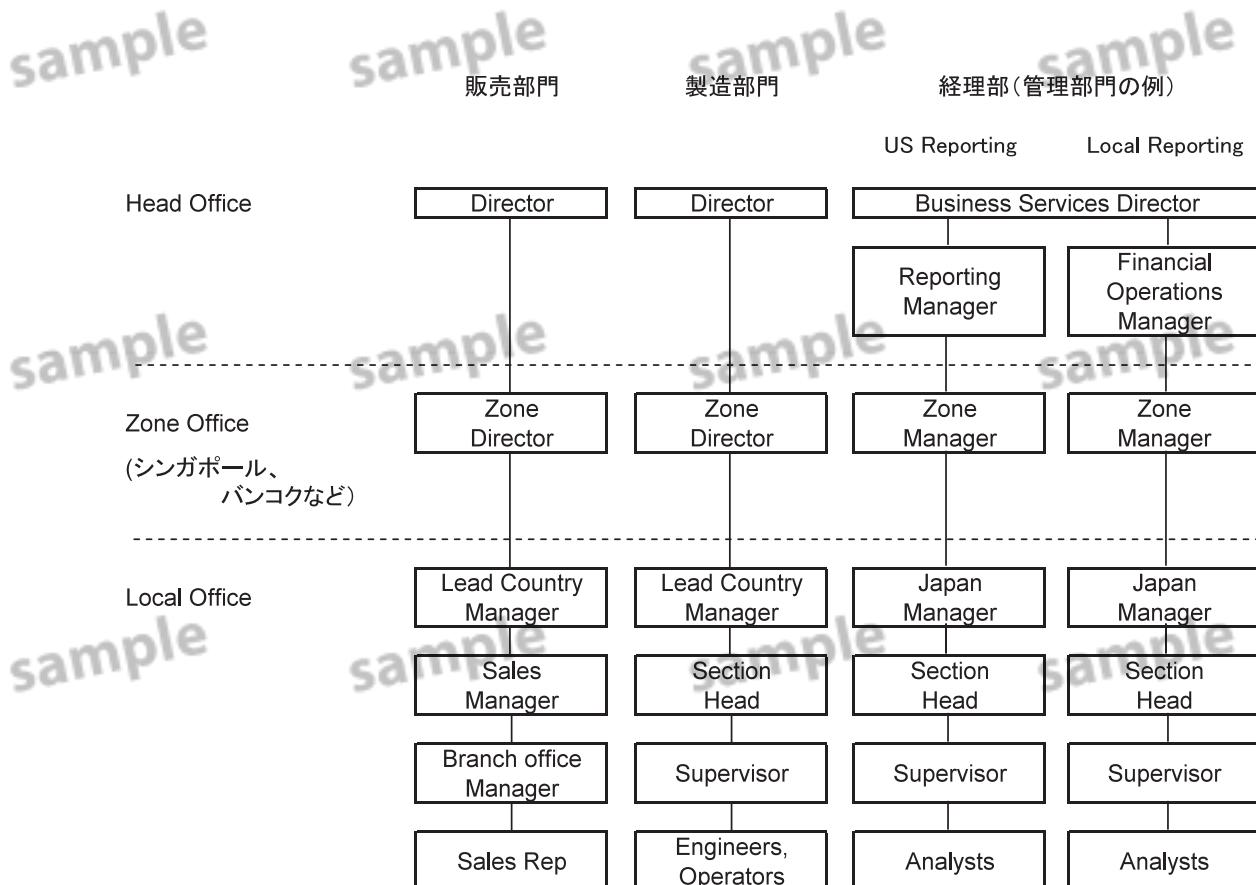
20

「高級レストランも、ブランドものも、海外旅行も、もう十分味わった。服なんてユニクロで十分だ。贅沢さえしなければ、一人で生きていく分くらい稼げるだろう。不毛な議論と社内政治に時間を浪費する日々と決別したい。パンを買ってくれるお客様も、従業員も、そしてオーナーの自分も、皆が幸せになるような、理想のパン屋をつくれないだろうか。」

小田はこの業界について調べてみることにした。

添付資料

Function別組織の概念図



注)日本法人の「社長」や「取締役」は存在するが、各ビジネスライン・サービスライン(縦の組織)にすべての権限があり、実質的に日本法人の社長・取締役には意思決定を行う権限ではなく、各ラインで決定されたことを追認するに留まる。ただし、日本法人に著しく不利益を与えると考えられるような案件は、少数株主の観点から取締役会にて採決を拒否することは可能である。

誰が何を承認できるかは権限規定に細かく定められており、一時的な権限委譲を除き、例外は認められない。権限規定は米国本社で管理しており、年一回改訂される。近年ローカルレベルの権限が大きく減らされる傾向にあり、同じタイトルのポジションでも決済できる範囲が狭くなってきている。

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2008.100