

sample

sample



90-08-5251

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 成海工業株式会社の「山送り」

5

その部門は、東京本社の従業員の中ではひそかに「姥捨て山」と呼ばれていた。長年にわたって事業部門からの余剰人員を受け入れてきた結果、平均年齢は50歳を超えていた。部門には肩書きだけの部課長が多かった。片手に満たない人数の20代・30代の社員はその中で異色の存在に見えた。

10

### 杉下新本部長

20XX年春、杉下晴嗣は成海工業株式会社の執行役員に昇格し、同時に本社市場統括本部の本部長となった。杉下は成海工業の主力工場のある名古屋の国立大学の工学部の卒業で、入社以来、本社技術本部傘下の研究所勤務であったため、営業色の強い市場統括本部を任せられたことには若干の戸惑いを覚えていた。しかし、生来好奇心旺盛で楽観的な性格であり、また同期入社の中では最速で執行役員に抜擢されたという高揚感もあって、前向きに本部運営にあたっていこうという気分になっていた。

15

杉下は、これまで名古屋で過ごしてきたため、東京出張といえば学会に出席することが主であり、たとえ東京本社に寄ることがあったとしても、せいぜい東京開催の技術会議に出席する程度で、営業関係部門と接触することはほとんどなかった。従って社内の営業関係者とのつながりは薄く、また市場統括本部についてあまり知識がなかった。だが、本社部門というのは、管理であれ企画であれ、また自分の出身の技術本部であれ、社内での存在は希薄なものと杉下はおもつていたので、仕事のごく細かい内容は実際に行ってから理解すればよいと考えた。

20

---

本ケースはMBA学生柿原アツ子（M30）が法政大学ビジネス・スクール准教授高田朝子の指導の下、クラス討議の資料とするために作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業に関する若干の事実は偽装されている。

25

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。

30

Copyright© 高田朝子（2008年7月作成）

前任の市場統括本部長は杉下の同年代の常松元泰氏であった。常松氏は、年度末付で自己都合退職し、別の会社に移っていた。杉下は常松氏とは面識はあったが、常松氏は有給休暇の消化で最後の数週間はあまり出社していなかったため、業務の引き継ぎをする時間はなく、電話で挨拶をした程度であった。しかし、もともと社内で部門長の異動や交代に際して引き継ぎを行う慣例<sup>5</sup>は社内にあまりなく、あくまで自分の流儀でやればいいと、ほとんど気にとめることはなかった。杉下自身、今回の移動では、引っ越しは伴わないとはいえ、今まで長く勤務した研究所でのお別れ会等で忙殺されていた。

年度初めの4月1日、山下は東京本社に出社し、役員会議室での初の役員朝礼に出席したあと、<sup>10</sup>若干の緊張を残しながら、新本部長としての挨拶と所信表明を行うために市場統括本部に向かった。

## 成海工業株式会社

成海工業は、2002年で創立50年を迎えていた。もともとは産業用の自動化設備や搬送設備を製造・販売するメーカーであったが、その後、通信設備、医療設備、防災設備などに多角化を進め、更には一般家庭用の通信設備や安全設備にも手を広げた。オイルショックの後で急速に業績を伸ばし、早くに東証一部への上場を果たした。ひとつひとつの事業の規模はそれぞれの業界では二位・三位という位置付けで、トップブランドではないがそれなりのネームバリューを獲得していた。<sup>20</sup>業界では、高品質の製品という位置づけがなされ、固定的な顧客を多く抱えていた。業界では「成海は技術は良いのだけれど、宣伝が下手で野暮ったい」というイメージがあった。

組織形態は事業の拡大とともに事業部制を採用し、また2000年からは事業本部制に移行し、各本部の中ではそれぞれ企画・営業・技術・生産に分かれた組織になっていた。事業本部は顧客や業態、商流の違いからその独立性が高く、それぞれの本部が個別の会社であるかのような意識が高かった。<sup>25</sup>

歴代の社長は主として事業本部の技術出身者であり、押しなべて「良いものを作れば自然と売れていく」というモットーのもとに企業運営が行われていた。事業本部は、本部長・副本部長以下、主だった意思決定メンバーもほとんどエンジニア出身であった。管理本部などの本社部門の上層部には事務系のメンバーもいたが、基本的には技術系でなければ出世は難しいという企業風土があった。そのような会社の性格上、成海工業は理工学系の学生からはそれなりに人気が高く、

sample

sample

sample

sample

sample

旧帝大をはじめとした大学の卒業生が多くかった。

成海工業の業績は景気の波の影響を受けやすかった。特に、企業の投資意欲が減退すると、その過半数の事業部門の売上は大幅に下がり、大きく業績を下げた事業本部はその度に部門の縮小や統廃合を余儀なくされ、余剰人員が生まれた。余剰人員は、他の事業部門で業績を保っているところがあればそこに異動させることができたが、全社的に余裕がなくなると、本社部門にしか受け入れの余地はなかった。異動ではじき出された人間の多くは管理職であった。

5

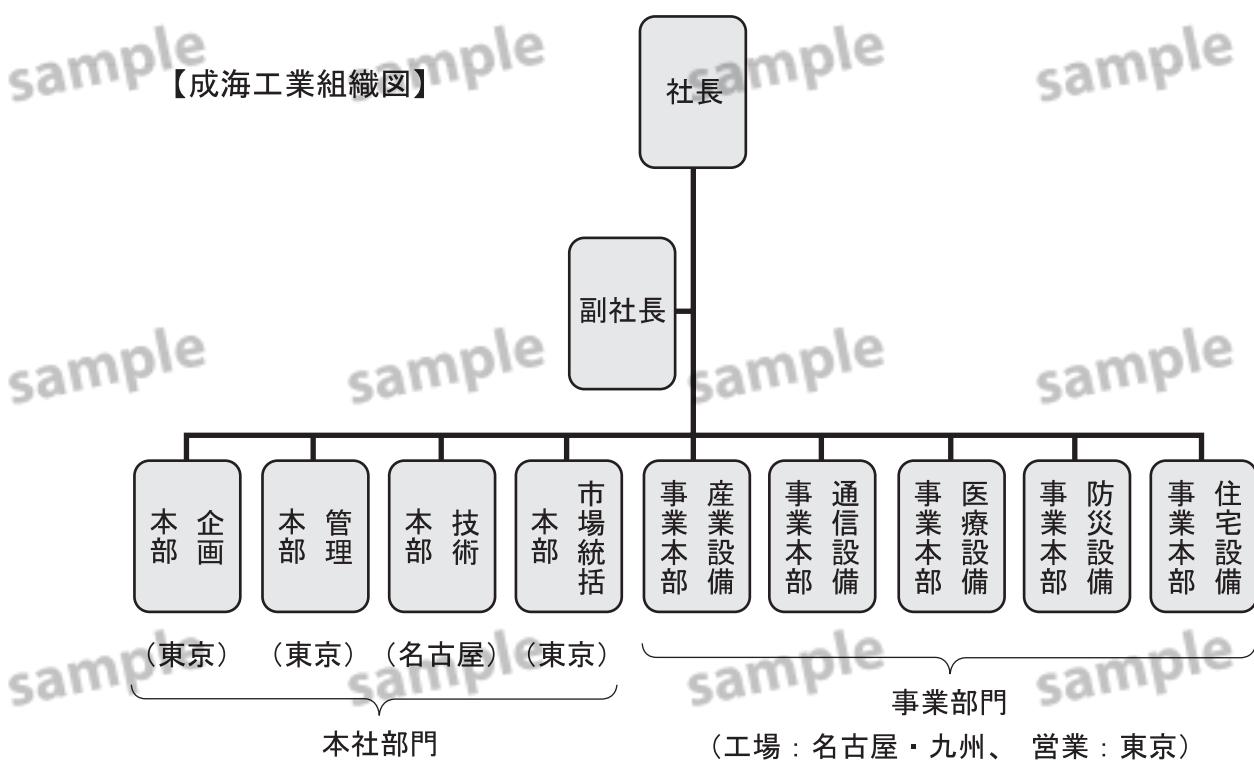
10

15

20

25

30



## 市場統括本部

市場統括本部は、1970年代末に成海工業の売上が急拡大した際、大幅に増加した顧客と受注を統括し、またそれにともなって増加した社外の関連団体の統一窓口となることを目的とし、社長直轄の部門として設置された。成海工業は事業部の独立性が高かったため、他の事業部門の活動状況を知る機会がなく、同一の顧客に対して別々にアプローチをしているケースも発生していた。そのことについて、経団連の集まりで当時の社長が客先の役員から「お宅のような大きな会社だと、右手がやっていることを左手が知らないということがおありなのですね。」という趣旨の皮肉を言われ、さしもの技術優先の社長も、顧客管理は重要だと考えた結果だと言われている。

sample

sample

sample

sample

sample

5

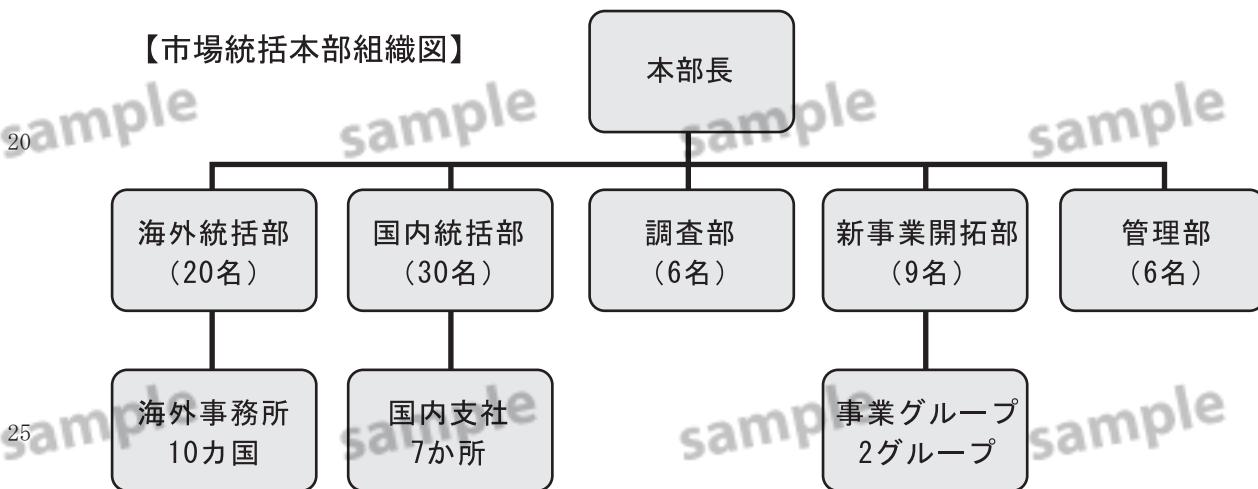
ある営業部門がこれからアプローチしようとしている新しい顧客に対して、社内の他の事業部門が持っている情報や人脈の提供を受けて有利にビジネスを展開できるよう橋渡しを行うという目的のもと、市場統括部（当時）が設置された。活動の中心となるコンセプトは「インター事業部」とされた。当時はまだパソコンが普及していなかったため、ホストサーバーを使ったデータベースを構築、事業部の営業担当が案件の情報を「受注活動中・受注済」に分けて端末にインプットし、市場統括部が全体を管理することとなった。システムを組むために、かなり大きな金額の予算措置がとられた。

10 市場統括部は次に、「目の前の業績に縛られるがちの事業部門が、自前ではできない新たな市場を開拓すること」と、「新たな顧客に先行営業を行うこと」という役割も与えられた。更に5年後には、全社の営業活動を地域別にも横通しするという目的のために、国内支社と海外事務所の統括も委嘱された。1985年には、市場統括部から市場統括本部に格上げになった。同時に、業務アドバイザー機能も追加された。事業部門が新規分野や新規市場で具体的な案件対応をしていくにあたり、市場特性やノウハウについて知識やデータを伝授したり、市場調査を行ったり、場合によっては商談に同席してサポートするというような役割であった。

15

20XX年時点における市場統括本部の組織は以下の通りである。

【市場統括本部組織図】



25

30

## 各責任者からの報告

杉下は、着任後すぐに各部から担当業務の内容と現状について報告をさせた。

各部長からの報告内容は概ね下記のようなものであった:

5

### 調査部長 小前杜夫の報告 :

「調査部は、市場開拓のために、各種の事業分野に関する調査報告する役割です。例えば、エコ設備関係というテーマが与えられれば、政府の政策や補助予算、他社の取組状況などについてレポートをまとめ、関係先に報告しています。調査の成果は事業本部のマーケティングや製品戦略に役立てもらっています。メンバーはいま私を含めて 6 名です。」

10

### 新規事業開拓部長 柱谷次郎の報告 :

「新事業開拓部の役割は、成海工業の次代の事業のインキュベーションです。有望な事業に育つ目処がついたものは、漸次、事業本部に移管することになっています。現在、2つの製品に対しての事業化を検討していて、調整中です。9人でやっていますが、実験とか、政府の助成金の交渉とか、経費の社内調整とか、いろいろ作業項目が多いものですから、皆毎日あちこち駆けずり回っていて、席が温まる暇もありません。もう少し人数がいると余裕をもって仕事ができるんですけどね。」

15

20

### 国内統括部長 渡利尚生の報告 :

「国内統括部は、市場統括本部ができた当初からの仕事をしています。事業部間の橋渡しの仕事です。全社の国内顧客のデータを収集・分析して事業本部へ提供しています。うちには、国内 7 支社の業務を統括しています。うちのメンバーと、うちから各支社へ派遣されている支社長たちが、市場開拓と先行営業を担当しています。あと、各業界団体の窓口もうちの仕事です。支社への派遣者を入れて 30 人おりますが、ほとんどはベテランです。」

25

### 海外統括部長 福武悟の報告 :

「海外統括部は、海外案件データ管理と、事業本部が海外案件に対応する際のアドバイ

30

ジング業務をやれといわれています。海外 10 事務所と国内メンバー併せて 20 名で全部の事業本部の海外案件を見ていますから大変です。目の前の案件の支援だけではなくて、海外市場開拓と先行営業にも力を入れています。

### 5 管理課長 山崎進の報告

「管理課は、本部長の秘書業務のほかに、各部と、支社・海外事務所分の勤労や経理業務を担当しています。うちの本部は、支社や海外事務所への異動やら事業本部からの異動も多いので人事関係の作業が相当あります。」

10

報告を聞いて杉下は大体のところ満足した。どの部が行っている業務も、全社の営業活動や事業活動に益しているものと思われた。あとは、自分の技術者としての能力や人脈を活かし、市場総括本部の機能を更に高めていくことができるだろうと考えた。杉下は久しぶりにやる気が充満するのを感じた。今までいた技術部門と勝手は違うだろうが、自分の持つ知識や、経験は役に立つんだろうと思った。

### 山送り

20 杉下は、着任前に市場統括本部の組織表と個々人のデータを吟味していた。数人のプロパー以外では、事業部の営業や管理からの異動者が多く、また技術系の出身者もいた。何人かは面識があったが多くの者は初対面であり、どのような人物なのかについてのデータに乏しかった。

25 海外統括部には沖殿政治というシニアスタッフがいた。杉下の一年上であったが、二十年近く前に新任課長研修で同じグループになったことがあり、その時は意気投合して、夜になって研修所を抜け出し、酒を飲みに行った仲だった。沖殿は当時、産業設備事業本部の海外営業のエースと言われており、言いたいことを言い自分のやり方を貫くタイプだったが、杉下とはウマがあつた。何となく、相手のことは気になっていたものの勤務地が名古屋と東京に分かれていたので、その後親交を深める機会はあまりなかった。

30 沖殿が市場統括本部に移っていたことは知らなかった。杉下は、各部の報告を聞き終えた日の昼休み、本部長室から部署のフロアに出向き、新聞を読んでいた沖殿に声をかけた。「ご無沙汰しています。ご縁があったようですね。これからよろしくお願ひします。」

その時に以下のような会話がなされた。

「お久しぶりです。私もお先に『山送り』になっていましてね。あ、今の本部長に「山」なんて言っちゃいけないですかね。」

「山ですか？ そう言うんですか、この本部は？」

「あれ、ご存じなかったですか。まあ、杉下さんがおやりになるんでしたら、ここもちゃんとするんじゃないですかね。前の前の代の所峰常務が本部長をされていたときなんかひどいもんでしたから。所峰常務は天下りで来られて常務になられた方だったでしょう？」

「社長としたら、そんな方にやってもらう仕事が他にないんでこの本部長でもやらせておこうと思ったんじゃないかなと思いますけどねえ。それにしてもねえ…。」

5

10

15

沖殿の言っている意味が杉下にはよくわからなかつた。沖殿は口の悪さは変わっていないものの、以前はもっと自信に満ちたイメージがあったが、今の態度からは何か卑屈な、荒んだ印象を受けた。それにしても、「山送り」とは。この本部が大きな山なのだろうか？ 何かネガティブな意味があるのだろうか？ 杉下は真意を測りかねていた。

この本部は静かだなど気がついたのは、着任して何日かたってからだった。毎日、会議や報告が多く本部長室を出ることがあまり無かつたためであった。社内外の連絡にはeメールを使っていても、それでもっと部内の会話や電話の話し声が聞こえてもいいはずだった。そこで、意識して本部長室を出て各部に出向き、部長と立ち話をしながらのメンバーの働きぶりをそれとなく観察してみると、少数の若いメンバーは一心不乱にパソコンに向かっており、何か資料を作成しているようだった。年輩者達は書類を読んでいる者が多く、パソコンを操作している者はインターネットを見ているかメールを書いている者が多いようであった。杉下は、ここ何日かで部長たちから報告を受けてきた「役割達成に忙しい状況」と実態の間には何かずれがあるような気がしてきた。そこで、本部内の各部の正部長以外のメンバーとコミュニケーションをとり、市場統括本部について率直で忌憚のない意見を聞いてみようと決心した。

20

25

## 本部内メンバー

まずは、国内統括部で顧客データ管理の立ち上げを担当している本部の最年長者で最ベテランの牧城剛課長を帰宅間際につかまえ、ちょっと一杯やりましょうと会社の近くの店に連れて行った。「データベースはよくできていますね。社長や副社長も時々データをごらんになっているよ

30

うですよ。」杉下が銚子を傾けながら持ちかけてみると、牧城は初めのうちは曖昧にうなずいていたが、酔いが回るにつれ、少しづつ口を開いていった。

「私は来年定年ですから、まあ遺言だと思って聞いて下さい。営業の人間っていうのはね、人の権は利用したいけど自分の人脈や情報は紹介したくないっていうのが本能でして、そんなに簡単に出してはくれないんですよ。それと、「受注活動中」っていう案件情報のインプットがあるでしょう、でもこの情報をいったん出しちゃうと、偉い人を含めてみんな「あの話はとれたのか」って気にするじゃないですか、で、挙句失注したなんていつたらその担当者、バツですからね。受注の確度がよっぽど高くないと、外には出しません。だいたい、営業情報なんて、誰からでも自由に閲覧させていいもんじやないでしょ。だから結局、我々事情統括本部の人間と役員だけしか見れないことになりました。本当に情報が必要な営業の人間はデータインプットさせられるだけ、インプットしても見るのは自分達ではなくてお偉いさんだけ、ってことですから、まともに作業なんかしませんよ。だから、実際にデータベースに出てる情報は新聞に載せるような無難な情報、利用価値の少ない使用済みの情報なんです。あのデータベースは形だけの失敗作ですーというか、  
15 初めから情報の共有なんていうことはうちみたいな会社には無理なんですよ。こんなものをお守りして30年ですから、私の会社人生も役に立たないもんだったのかもしれませんね。」

杉下は少なからず驚いた。データベースは、市場統括本部の中心的役割である事業部内の横串を通すこと、つまり、「インター事業部」というプレゼンスの柱だと理解していたからだ。それでは、本部の他の役割である市場開拓と先行営業、アドバイジングの実態はどうなっているのだろう。国内統括部長と海外統括部長からの報告には、それぞれ様々な将来市場の可能性についての説明は含まれていたが、実際に顧客にアプローチしたとか、感触を確認したという内容の報告ではなく、外からの情報をうまく総合したような説明になっていた。この件については、顧客により近い立場にいる支社長たちに話を聞くのが良いようと思われたので、杉下は支社の中でもっとも大きい関西支社の田久典男支社長が挨拶のために上京してきた折をつかまえて話を聞いた。田久典支社長は昔は執行役員候補と言われながら結局見送られ、今年度末に定年を迎えるはずだった。

「市場開拓ですか？そういうのも目標としてはもちろんありますね。でも、結局はどこかの事業本部が将来やる仕事を見つけてくるってことですから、概念的には本社がやることができるても、直接お客様と話をするということになると難しいです。私がというよりは、

支社に来ている事業本部の連中がやることになりますね。私はこうやってまとめて報告しているだけです。支社は、事業本部の営業の混成部隊で、同じ場所で同じ釜の飯を食べているから本社にいるより横のつながりがいいように思われるかもしれません、結局、連中は自分の事業本部の成果しか考えていませんよ。まあ本部の中での実績評価ですからそれもやむを得ないんですがね。その中で、『本社の人』である支社長なんてただの神輿です。人事考課権もないし、連中を指揮する立場にはない訳ですから。まあ、定年前の最後の何年かを気楽に過ごすのにはいいですよ。経費も使えますし、ありがたいと思っています。本部長は、社長と副社長の覚えがめでたいんですから、今は張り切っておられると思いますけど、ここだけの話、あまり気張らない方がいいですよ。」

5

10

「こんな男が支社長で自分の部下とは情けない、今後の人事も考えなければ」と杉下は思った。その後、気をとり直して杉下は若手の声を聞こうと考え、まずは数少ない20代社員である調査部所属の香笠充孝をつかまえた。香笠は、初めのうちは何を聞かれても口ごもって満足に答えられなかつたが、杉下が持ち前の熱っぽい語り口で、これからこの部門、この会社をもっと繁栄させていくためにぜひ率直に意見を聞かせてほしいというと、香笠は杉下とは目を合わせないまま、うつむいて小さな声で答えた。

15

「私は入社4年目です。医療設備の営業を志望しましたが、この本部に配属になりました。とりあえず一つの製品のことをやるより全社的に広い知識を身につけた方がいいと言われて、そういうこともあるのかと思いました。会社の事業は好きです。世の中のためになっていると思います。お金を儲けるというより、生活に必要なものを作っていると思っています。うちの会社がもっと世の中に貢献するためにこれから何をやるのがいいのかを判断するために必要だと言われて、うちの部長の言う通りいろいろな資料を作っています。この資料は社長や副社長をはじめ各役員にも報告されますが、私には、実際に会社の役に立っている気がしないんです。この3年間、ずっとそうでした。同期で集まつたりしたときに自分がこういう仕事をしていると胸を張って言えないでいるんです。」

20

25

次に杉下は、海外開発部で唯一の係長の職にあり、海外案件アドバイザーを担当している40代前半の参郷隆に話を聞くことにした。参郷は、沖殿と同じく、数年前に産業設備本部の海外営

30

業から市場統括本部に移ってきていたが、この春の課長昇進試験に落ち、元気をなくしていると聞いていた。

「ぼくは、産業設備でずっと外を飛び回っていましたから、本当はここみたいなデスクワークは好きではないし得意でもないんです。でも、これから海外市場を開拓しようとしている医療設備や防災設備の皆さんにぼくの経験を活かしてお手伝いして役に立てればそれもいいかと思っていました。でも、結局、ぼくらの力や情報が必要なときだけ声をかけてくるけれど、仕事が終わると忘れられて、結果がどうなったのかですら教えてくれません。結局、ぼくらみたいな立場の人間は「仲間」ではないから、成果を共有する対象じゃないんですよね。「参郷くんのおかげで」なんて言ったら自分の手柄の値打も下がる訳だし。ぼくも事業本部の人間だったからわかります。このごろはどの事業本部も海外の経験を積んできて、アドバイスを求められることも減ってきました。沖殿さんみたいなすごい実績を持っている人でも、もう過去の人扱いです。先行営業ですか？ だめですね。製品を担ぐのはやっぱり利益責任のある事業部門でないと。うちの福武部長は先行営業をすべき相手方をわかっていると思うんですけど、『じゃあ海外統括部としてはこういうことをしよう』という方針は出してくれません。実際の話、上から仕事の指示が下りてこない限り、部全体が暇です。個人的にも、課長昇進試験にも落ちちゃったし。力が出ないです。」

杉下はだんだん気が滅入ってきた。この本部が会社の一部門として機能しているようには到底思えなくなっていた。部長たちのバラ色の報告は何だったのか？ 何かよくわからないが、本部全體が使命感と達成感が希薄なまま日々を送っているということは言えそうだった。

とにかく、自分としてはもっと様子が分かるまでは本部長室におさまり返っている訳にはいかない、皆の近くで皆の顔をみながら積極的に指揮をとっていかなければならないと思った。

## 25 市場統括本部の活性化

杉下は、まずは本部の機能の充実を図ることにした。営業面のことは門外漢であるので、とりあえず技術者として取り組みやすい、新事業のインキュベーションの拡大から着手しようと思った。

30 現在新事業推進部の部長をしているのは、防災設備事業本部の技術部門出身の柱谷部長だった。

柱谷は以前、所峰常務が本部長の時代に「新規事業推進」を市場統括本部の機能に加えるために、

他の何人かの技術出身者とともに本部に引っ張ってきたメンバーだった。

杉下は柱谷を呼び、「環境保全に関する新規事業を考えて、各事業本部も巻き込みながら、短期で事業化が達成できそうな案件を考えること」を指示した。新規事業開拓業務は、研究施設を持った技術部門の協力を得て実験データをとったり、社外の然るべき権威者に裏付けを求めたり、マーケティングなどについて外部コンサルと協業したり、政府の関連団体に助成金・補助金絡みの交渉を行ったりする必要があるため、少なからぬ経費と人手を要したが、そのための人員や予算措置は自分が確保するとした。

柱谷は杉下の指示に従い、エコ、介護、省力化にかかる 3 つの新規事業開発を試みることとした。杉下は、社長と副社長に掛け合って、自分の出身である技術本部から若手を含む人材を引き抜いてきた。新事業推進部の陣容は一気に 4 倍になった。

新たな事業の種を育てるため、杉下は自ら仕組み作りに関わり、また頻繁に事業本部の上層部との打ち合わせも行った。新事業推進部は活気つき、部員間の会話や電話での話し声がにぎやかに響くようになった。

次に杉下は、顧客データベースの有益さをもう少し広く社内に知らしめるべく、本社トップや、役員である事業本部長への PR を行うことにした。

これまで本社トップにあがる全社の受注情報は基本的に金額だけで、大型案件のみ顧客名が報告されるようになっていたが、これを再度整理して、顧客ネットワークと各案件の進捗ステップなどを網羅したレポートを作成することにした。このためにはデータベース端末に営業がインプットするのを待つのではなく、実際に事業本部の営業担当者から直接情報を聞き出す必要があり、国内統括部メンバーは総動員で営業部門を回った。また、支社長たちは、各支社の詳細な営業情報をまとめて本部に報告するようにという指示を受けた。

更に杉下は、海外統括部の業務を増やすことにした。これまで、事業本部から海外案件実施について相談があれば対応するという受身の形をとってきたが、今後は能動的に関わっていくことにした。成海工業の売上に占める輸出の割合は、国内の景気が戻らないため年々上昇していたが、海外の案件はリスクが相対的に大きいことから、会社としてきちんと取り組みをすることは重要であった。杉下は、まず社長、副社長および企画本部長の了解をとりつけ、今後大型の

5

10

15

20

25

30

海外案件に関しては、受注の前に海外統括部に報告し、具体的な契約内容について審査・承認を受けることをルール化することとした。海外統括部のメンバーは、沖殿をはじめとして事業本部の海外営業のベテランが多く、この任務を果たすには格好の陣容だと思われた。

5

## 事業本部の反応

国内統括部で実施した受注情報の洗い出しの結果を報告書にまとめ、役員会で報告した日の夕方、国内統括部長の渡利が本部長室のドアをノックした。

10

渡利は、情けなさそうな顔をして杉下に言った。

15 「さっきの報告会の内容について、産業設備と防災設備と通信設備の営業からクレームが来ました。活動状況をわれわれに説明したときに、これは微妙な案件だから取扱注意にしてくれと言われていたものが何件かあったんですが、社内の資料だからと思ってそのまま乗せたんです。そうしたら約束が違うと言ってカンカンです。『市場統括本部に話をしておけばもしかしたら今後何か手伝ってくれるのかもしれないと思って話をしただけなのに、いきなり全社会議で報告された』と事業本部で問題になっているそうです。市場統括本部は当事者でも何でもないのに、何の権限があって報告させるんだと。これから、各営業部長のところに説明しに行ってきますが、とりあえずお耳に入れとこうと思いまして。  
20 まあ、よくあることなんですね。」

25 杉下は暗然となつた。実は自分も今日、医療設備事業本部長から強烈な皮肉を言われたところであった。まず、海外案件の社内手続が増えたために対応が遅くなつて結局、取り逃がしたこと、新事業推進部が主体で医療設備事業本部が受け皿となる前提で進めている介護製品関連の事業開発の作業で、医療設備本部に思ひぬ過剰な負荷がかかっていて、これなら市場統括の力を借りず  
に事業本部独自でやっても同じだということ、の二件が主たるクレームの内容であった。

30 その上、先日の出来事まで思い返されていた。杉下が秘書室に用があつて役員フロアを行つたあとフロアのトイレで個室に入つていると、住宅設備本部長と同本部の企画室長が連れ立つて入ってきて会話する声が聞こえた。本部長はこういつて大声で笑つてた。

「何をやってもええということは何も期待されとらんというこっちゃな。そんなところ

におったら、アドバルンでも上げようと思うのは分るわな。あとはこっちが協力するような顔しながら、どれだけ身をかわすか、いうことが大事やな。本社さまのご機嫌を損ねない程度にな。」

5

その時は何のことかわからなかつた。しかし、後で考えてみると、その日の早い時間に、「市場統括本部はもっと個別の案件で事業本部と密接に協業していきたい」という話を副社長に具申したところだったのを思い出した。副社長は住宅設備事業の出身で、いまの事業本部長とは親分子分の仲だ。もう、あの時点ですでに、市場統括本部の話をしていたのかもしれない。そうだとしたら、まさか住宅設備本部長は、いや副社長までも、我々の真剣な話を右から左に流して聞いていたということなのだろうか。

10

### 常松前本部長

翌日の午後、杉下は経団連の会合に出かけた。顧客データベースの件と新規事業推進の件で、各部門との調整や、たび重なるクレームに対する弁明といふいわゆる「火消し」の作業が続いており、席を空けられるような気分と状況ではなかつたが、部会の重要な決定事項があるということでキャンセルすることはできなかつた。

15

会合が終わり、帰り支度をしていた杉下の後ろから、「杉下さんじやありませんか?」と話しかける声がした。振り返ると、前任者の常松氏が立っていた。「ご無沙汰しています。退社の際にはきちんとしたご挨拶もできず、大変失礼しました。成海工業を辞めて、今は食品会社の役員になっています」と常松氏はさわやかなバリトンの声で微笑みを浮かべていた。

20

杉下は、常松氏の新しい名刺を受取りながら思わず「常松さん。偶然です。もしよかつたら、ちょっとお時間いただけないでしょうか?」と声をかけた。前任者に弱みを見せたくはなかつたが、今は社外の人間なので差し障りはないだろうと思え、聞けなかつた話を聞きたいという気持ちになつていた。

25

数分後、二人は明るいカフェに座つてた。杉下は言った。

30

「常松さんの御苦労話をお聞きせずに後を引き継いだのですが、なかなか難しいもんで

すね。うちの会社は体質が古いから、新しいことをやろうとするとすぐ反発がくるんですね。」

常松氏は言った。

「杉下さんがご活躍されていることは風の噂で聞いております。私などあの部門で結構長くて、海外統括部長から本部長になった人間なんですが、そんな革新はできませんでした。特に2000年に事業本部制になりましたでしょう？ あれでまた仕事がやりにくくなりましたね。事業本部の人間にはみな「成海工業の社員」という意識はなくて、「〇〇事業本部の社員」という気持ちしか存在していない。まあ、そもそも事業部時代から基本はそうだったですがね、その傾向がすごく強くなりましたよね。その中で、全体最適を図るとか、そのためのインター事業部活動だとか、連中にはそんな概念は通用しないです。市場推進本部も、作った目的は理解できますが、実際は難しいです。同じ本社部門でも、経理部とか法務部とか、機能が明確なところはいいんでしょうね、市場統括本部は機能が曖昧で、義務と権限もよくわからない部分がある。そんな部門なのに、私の前任者の所峰常務は、天下りの方でしたが、相当戦線拡大して部門も人数も大幅に増やされたんですよ。プレゼンスの拡大ってやつですか。」

ここまで一気に話して、常松氏はコーヒーを飲んだ。杉下は気持ちが暗くなってくるのを感じた。常松氏はそんな杉下の気持ちに頓着せずに、軽やかなバリトンで続けた。

「新事業推進なんて、金もないのに何だって社内の評判は悪かったですが、なにしろ上からこられた方ですから、誰も表立って文句は言わなかつたです。当時景気が最悪で、どの事業部門も給料の高い部課長を中心に入員を吐き出したがっていましたから、人間の面で言えば需要と供給は一致したんでしょうね。まあ、それまででも、市場統括本部はそういう人間の調整弁みたいなところがありました。現職の方にこんなことを申し上げるのはなんですが、私はその中で、見た目きれいな上っ面の仕事しかできなくて、部下のモチベーションを上げさせることもできなかった。部下の心をつかめませんでした。その上、事業本部出身の年輩の連中からはいつも、文句を言われて精神的に参りました。限界になって途中で放り出して逃げ出して今の会社に移ったようなものです。杉下さんへの引き継ぎもできなかった。申し訳なかったと思っています。でも、杉下さんはぜひ頑張ってくださいね。あのメンバーの中でも、自分の立ち位置をよく理解していて、縁の下で地道に努力して、事業部門からもそれなりに評価されている人間もらほらいますしね。」

常松氏と別れ、会社に戻る道すがら、杉下は考えをまとめあぐねていた。市場統括本部長の内示を社長から受けたとき、社長は『会社の活動を横通しする重要な部門だ』と言っていた。事業本部の仕事振りを指導してやってほしいとも。技術本部でのプロジェクト遂行能力やリーダーシップを評価してこの本部を任せるのだとも。

5

人員の調整弁？この景気の悪い折に、そんな組織の中に存在がありえるのか？平均年齢が高いのは、仕事の内容からしてベテランにしか務まらないからだと思っていたが、初めから余剰人員だったということか？もしそうだったとして、あるいはそうでなくとも、これからこの本部を運営していくには本当はどういうスタンスを取るべきなのか？自分がとってきた路線は、もしかすると、所峰常務と同じように「プレゼンスの拡大」という自己満足に過ぎなかつたのではないのか？

10

更に、杉下は先月社長との立ち話で、産業設備事業本部を独立させて子会社化するかもしれないという構想を耳にしていた。そういうことがあれば、全社の横通しはまたやり方を考えないといけないなど考えていたところでもあった。

15

とにかく、帰社後、もう一度部長たちを集めて、市場統括本部の仕事について本心でどういう認識をしているのかを聞き、それを踏まえた上で根本的に議論しなければなるまいと思った。杉下の足取りは重かった。執行役員に抜擢され、これからは経営者としての道も開きかけている矢先だけに、対応を間違うことは個人的もできなかつた。

20

25

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.8 P100