



慶應義塾大学ビジネス・スクール

小田尚子

— その後の 3 年間 —

最初の 1 年目

株式会社 A-B-C ジャパンで仕事していて、1 年経つのはあっという間だ。この 1 年間で表現するには「モラトリアム」という言葉がぴったりだと思う。

この間、小田は A-B-C ジャパンで仕事を続けながら、パン作りのプロフェッショナルを養成するスクールの 1 年間週末コースに通い、全課程を修了した。パン屋を起業するにしても、パン職人としての技術を身につけることが先決だと考えたからだ。

パン作りは奥が深く、やればやるほど面白くなり、1 年経っても飽きるどころか、いつか自分で店をやってみたいという気持ちは強くなるばかりだった。いきなり開業するのは無理としても、パン屋に就職するには十分なレベルの技術も身についたと自負している。

しかし同時に、パン業界のおかれている状況や労働環境、店舗経営の現実も見えてきた。パン職人の仕事は典型的な労働集約であり、大規模なパンメーカーでない限り、社員の給与は驚くほど低かった。そしてオーナーとして安定した店を持つことで、ようやくそれなりの生活ができるというビジネスであった。また、参入障壁がほとんどないため開業するパン屋も多いが、それ以上に廃業する店が多かった。好きなことをやっているという満足感だけで、この先 10 年、20 年という長い期間、ぎりぎりの生活が続けられるだろうか。毎日の仕事をこなすことで精一杯の生活をしていくうちに、パン屋が「楽しい」ときえ思えなくなるのではないか。パン屋にこれからの人生をかけるのは、あまりにもリスクが高いことを痛感せざるを得なかった。

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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 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（2011 年 2 月作成）

転職の誘い

パン屋への転職に心を決めかね悩んでいる間に、A-B-C ジャパンの業績は徐々に悪化し、会社では再度、早期退職プログラムを行うのではないかと憶測が流れた。この1年間で、親しい
5 先輩や同期など、30代後半から40代前半の同世代が少しずつ転職していった。可愛がってくれた副社長や小売販売部長も会社を去っていった。

そんなある日、転職斡旋会社のエージェントから電話がかかってきた。電話の相手が英語をしゃべる外国人で、バイリンガルのみを対象とした会社であるという説明に何となく興味を持ち、一
10 応会ってみることにした。約束の日時に先方のオフィスを訪ね、レジュメを見せながら自己紹介し、今までのキャリアとこれからどうしようと思っているかという話をした。コンサルタントは、一般論としてどのような会社・職種が自分には向いているかといった話をした後で、

「今、こんな案件がありますが、どうでしょう。」

と話を向けられた。

「今すぐ受けるかどうか、即決できないので2、3日下さい。」
15 と言って帰ってきか、今回のコンサルタントの言葉には説得力があった。

「今の会社で、もう自分はピークに達しそうだと思ったら、準備を始めるべきです。向こうがレジュメだけ読んでもその人物はわからないように、いくらジョブディスクリプションを読んでも、その会社の実態はわかりません。自分が市場で売れるのか、どう評価されるのか、どんな会社・仕事があるのか、といったことは、実際に会って見ないとわかりませんよ。それで、ちよ
20 と違うな、と思ったらその時点で断ればいいんです。」

まさにその通りだと思った。1年前に同じことを言われても、おそらく心は動かなかったと思う。それに、趣味を仕事にするという選択肢も、現実的には厳しいということがわかってきた。転職したとしても良いことばかりではないのは知っている。それは一年前にさんざん考えた。

小田は、転職エージェントが紹介してくれた案件のうち、数件良さそうなものを選んで応募して
25 みた。ちょうどリーマンショック直後で求人は激減していたものの、医療機器や製薬会社などはまだまだ求人があり、中でも個性的な外資系製薬会社に目を惹かれた。

そこで、その会社に勤めている友人に話を聞くなどして情報を集め、面接を受けてみることにした。「採用してくれるのであれば、今の会社を辞めても構わない」と決心したのもつかの間、二次面接後に、中途採用は一時すべて凍結の指示が親会社からあり話を進めることができな
30 くなったという連絡が入った。もう一件、別の大手外資系製薬会社の面接にも行った。良くも悪くも今の会社とほとんど変わらず、むしろ条件は劣るという印象を受けたので断ることにした。

会社に残るという選択

時を同じくして、上司から異動の打診があった。A-B-C ジャパンでは、数年前に導入した全世界共通の ERP システムをアップグレードするプロジェクトが立ち上がっており、プロジェクトリーダーから、直々に、是非小田に来て欲しいというオファーだった。小田はシステムについては全くの素人であったが、知識よりもチーム間の調整能力のある人が欲しいとのことであった。メンバーは多国籍で異なる事業部門に属し、働く場所も欧米やアジアに分散しているので、英語力はもちろん、背景や文化の異なるメンバーをまとめる力が必要なのであった。

「1年半という期間限定のプロジェクトだ。モラトリアムの延長になるだけかもしれない。でも、これに本気で取り組めばスキルアップになって転職するときに役に立つかもしれない。」小田は前向きに考え、このオファーを受けすることにした。

新しい仕事は、まさに、「ぬるま湯」から「熱湯」への変化だった。同じ会社とは思えない世界で、小田が望んでいた「バリバリ」働ける仕事がそこにあった。

朝から晩まで必死で働いても追いつかないほどの仕事量。新しく学ばなければならないことも多い。ブラジルにいるパートナーとの深夜に及ぶ電話会議も当たり前になった。ラップトップパソコンを常に持ち歩き、寝る間際までメールのやりとりをし、朝起きると、まずパソコンに向かって、海の向こうからのメールに返事を書く、という日々が続いた。

このプロジェクトは小田の得意分野が活かせる仕事で、かつ明確な目標があったのでやりがいもあった。同時に、自分の限界もはっきりわからせてくれた。

多忙な生活を続けた結果、体にも負担がかかり、もともとあったひどい肩こりに加えて、半年後には、背中や腕のしびれが慢性化してきた。また、海外出張や不規則な外食が増えたため、胃腸の調子も悪くしてしまった。小田は、もう無理がきかない年齢なのかもしれない、と自戒した。やりがいがあっても体力的にきつすぎる仕事には堪えられそうになかった。

週末起業家

実は、プロジェクトに実際に異動になるまでは、この仕事がこれほどまでに大変になるとは考えておらず、パン屋独立に備えて身につけた技術を鈍らせないために、「週末起業」を計画していた。しかし、そのためには、高価な業務用オーブンや、保健所の許可を得るための独立した厨房が必要であった。

何かいいアイデアはないかと考えていたところ、犬のグッズ販売で起業した友人のことを思い出した。ペットブーム前に起業した彼女の店は、すでに老舗ブランドとして認知されており、ト

リミシングサロンを併設した犬の洋服やアクセサリを販売する店は繁盛していた。彼女に、犬のおやつ用パンを置かせてもらえないか打診してみたところ、快く応じてくれた。

犬の健康を考えて、砂糖や乳製品を使用せず、塩分を可能な限り減らしたパンのレシピをつくり、かわいい形に成型して販売したところ好評で、小田は毎週土曜日に犬用のパンを作って友人の店で売ることになった。

小規模な副業ではあるものの、毎週末に丸1日を費やすというのはそれなりに大変であった。しかし、小田は企画からすべてやれることが楽しく、顧客からの反応も大いに励みとなっていた。体力的にはきつかったが、週末に好きなことをすることで、心のバランスがとれるような気がしていた。しかし採算はあわず、1コ200～300円で販売しても、原材料費を差し引くと時給はびっくりするほど安かった。

プロジェクト終了後

プロジェクトでバリバリ働けたおかげで、転職願望はいつの間にかなくなっていた。そして、プロジェクトに異動して1年が経ち、プロジェクト後の異動先が決まる時期になった。小田は、上司から財務部と聞いたとき少しがっかりした。財務には10年ほど前に一度在籍していたが、そのときから苦手意識が強く、自分から申し出て経理部門に異動した経緯があったからだ。そのときは選り好みをする余地があったが、今回はほかに行くところはない。あと少なくとも10年はこの会社で働き続けるとしたら、ずっと財務部門にいられるように、苦手なことでも成果を出さなければならない。小田はこれを転職だと思って覚悟を決めた。

実際働き始めてみると、やはり苦手な仕事ではあったが、昔は見えなかったものが見えてきて、面白みを感じられるようになっていた。10年前は、プロジェクトの評価を割引率や採算、効率性、株主利益などの表面的な部分からでしか考えなかった。今では、そのプロジェクトの存否が、そこで働く従業員や関係する地域社会にどのような影響を及ぼすのか、といった多くのステークホルダーの利害についても考えが及ぶようになっていた。担当分野が広がったこともあるが、同じ事象に対しても、様々な視点から多面的に検討することができるようになり、以前は退屈に思えた仕事でも、その中に潜む深い部分に気づくようになっていた。

この会社に面白い仕事はもうないと決めつけて、逃げることばかり考えていたが、それは自分の思いこみだったのかもしれない。小田は仕事を選り好みしすぎていたことを反省した。一方、犬用のパンの製造販売は順調で、いつの間にか2周年を迎えた。未だに採算度外視の「週末起業家」であるが、パン屋を辞めようという気持ちには一度もならなかった。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011. 2 PDF