



慶應義塾大学ビジネス・スクール

A 不動産株式会社

A 不動産会社は、リーマンショックの影響から 2009 年 3 月期を境に業績が悪化し続けていた。2009 年 3 月期の売上高 7000 億円をピークに、6000 億円（2010 年）、5000 億円（2011 年）と大幅な下落をみせている。利益も赤字続きであり、何とかして立て直しを図らなければ存続が危ぶまれる。役員給与や報酬制度の改革により人件費の圧縮に踏み切るが、株価は下落する一方であった。2008 年 8 月時点では 1500 円台であった株価も、リーマンショックを経た一年後には 800 円台と半分になっている。今後もしばらくは更なる下落が予想される。希望退職者を募るなど大幅な人員削減も行い、加えて新卒採用も 2009 年度入社から縮小、2010 年以降は採用活動を停止している。業績の悪化は、国際的な不況による影響が大きいが、それ以前に社内のモチベーションが下がっていることが主な要因と考えられる。会社は新しい経営戦略を示す一方、労働環境の悪化で見切りをつけた社員が続々と自主退社していった。A 不動産会社は、人材の流出を食い止め、業績の回復が求められている。

創業

A 不動産会社は、国内のアパート・マンションの賃貸管理を中心とする不動産会社である。1973 年に工藤功一により設立された。設立当初は、「株式会社クドウ」として首都圏を中心とする不動産仲介業として創業を開始した。事業は順調に拡大し 1985 年には資本金 1 億 3200 万円に増資、社名も A 不動産会社に改名し都市型アパート経営の本格的な始動を開始した。その後、A 不動産会社は、独自のビジネスモデルを展開し、アパート経営を中心に「店舗・商業施設」や「高齢者施設」へと土地活用による事業拡大を行っている。また、賃貸経営だけでなくグアムにリゾートホテルを構えレジャー事業に進出するなど積極的な多角化を行った。現在では主に、建築請負事業・賃貸事業・シルバー事業・リゾート / 国内ホテル事業の 4 つを構えるに至っている。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大藪 毅（専任講師）と高橋愛美（M34）が取材を元に作成したものである。組織や個人の行動については是非を例示するものではない。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐため変えてある部分がある。

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© 大藪 毅、高橋愛美（2013 年 1 月作成）

4つの事業部

建築請負事業

5 建築請負事業とは、土地活用の提案を行う部署である。A不動産では、地主（オーナー）の土地を借り上げ、アパートの運営管理を30年にわたりA不動産が受け持つことで、オーナーに賃貸料収入を保障するビジネスモデルを展開している。このモデルを維持するためには、物件の入居率を90%以上に保たなければ利益は出ない仕組みになっている。仮に、入居が滞り空室が出た場合でも、30年間はA不動産がその賃貸料をオーナーに支払わなければならない。この30年
10 間にわたる一括借り上げシステムによって、オーナーは管理・運営の手を煩うことなく土地活用ができるのである。その他、土地活用方法はアパート経営だけでなく、戸建住宅や法人向けの商業施設、近年特に需要の高い高齢者施設として運用することも可能である。

賃貸事業

15 賃貸事業では、目的にあわせた借り方ができることを特徴としている。契約形態は大きく2つのタイプがある。一般的な長期入居を目的とした賃貸契約に加え、中短期的な利用にあわせた定期借家がある。定期借家とは、契約時点で退去日を設定する契約形態を指し、いわばホテルのような利用方法である。そのため、定期借家契約には、寝具が付き水光熱費不要など通常賃貸借には無いサービスがついている。また、契約形態を問わず、全国9割の物件には生活に必要な家具
20 家電が完備されており、インターネット接続も可能である。必要なものが全て揃った状態で部屋を借りられるため、個人だけでなく法人顧客にも人気が高い商品となっている。これらのサービスを全国で展開できるのは、建築請負事業を持ち一括管理を手がけていることにある。また、仲介手数料が発生しないなど初期費用の安さも魅力の一つとしている。

シルバー事業

25 2005年に立ち上げられたシルバー事業部は、高齢化社会を背景に、有料老人ホームやデイサービス、介護付・住宅型有料老人ホームなどの施設を運営している。介護施設「あずみ苑」は関東
30 に58カ所設置し、快適なシニアライフをサポートする。

リゾート／国内ホテル事業

グアムにあるリゾートホテルは、コンドミニウムを含めたホテル事業を運営している。その広大な土地には、ゴルフ場や野球場などのスポーツ施設が完備されており、有名スポーツ選手が練習場として利用することも過去にあった。A不動産の新入社員研修でも例年利用されている(2009年時点)。また、国内ホテルでは、北海道から九州まで全国8箇所に展開している。ホテル事業では、社会貢献活動にも積極的で、寄付金付き宿泊プランや地元の学生に対して勤労体験の場を提供するなど行っている。

中核事業：アパート・マンション経営

A不動産の中核事業であるアパート・マンションの賃貸経営は、独自のビジネスモデルによる経営方式を採用している。それは、アパート経営においてポイントとなる3つの力「土地力」「賃貸力」「管理力」によって、土地のオーナーに代わって一定期間建物の管理運営を完全サポートするシステムである。同社によると、「土地力」とは、住宅ローンに合わせて、最長30年の長期にわたりアパートを借上げることである。また、借り上げたアパートは、入居者募集や月々の支払の管理をオーナーに代わって責任を負う「賃貸力」。最後に、日々の清掃や建物のメンテナンスも含め管理を担う「管理力」である。このシステムにより、オーナーは賃貸経営のノウハウがなくても安心した土地活用が行える。

飛躍的な成長

この一括借上げシステムによるアパート経営方式を最初に生んだのがA不動産である。これにより、同社の売上・営業利益はともに右肩上がりの成長をみせた。一括借上げシステムによる本格的なアパート・マンション経営を開始した2001年の売上は約1800億円、営業利益で約170億円であったのが、2008年の売上は約6700億円、営業利益で約700億円の拡大に至っている。当初数十人の小さな会社も約8000人を超えるまでに規模を拡大した(2008年時点)。営業拠点は日本全国に400店舗ほどあり、海外では中国および韓国を合わせた計8箇所に展開している。A不動産会社の売上比率は、建築部門と賃貸部門で半分を占める。また、賃貸部門では、約6割が法人契約による収益で成り立っている。つまり、アパート・マンション経営に関するセグメントを軸に成長してきたと言える。

賃貸事業部の法人営業

これほどまでの急成長を遂げた要因は、中核事業である賃貸事業の法人営業部による高い入居率にある。入居率は90%台で推移し、この高水準な入居率が土地活用を考えるオーナーにとっての魅力となっているからだ。そのため、賃貸事業部の社員は、毎朝必ず入居率を確認し常に意識しながら業務を遂行することが意識づけられている。

人事管理制度

10 法人営業部では、5人1組のチーム制で担当エリアにある企業を分担し営業活動を行う。主な業務内容としては、担当する企業への提案営業や入居者へのサポートなど契約から退室までのトータルケアを行うことにある。チームには、毎月の売上目標が課せられ、その目標達成率によって手当を受けることが出来る。また、個人単位での評価制度も同時に設けられており、チームの評価と同様に個人目標の達成率によって手当が与えられる仕組みとなっている。つまり、同社の報酬制度は「基本給+チームや個人の成果に応じた手当」である。さらに、上位の成績を収めた15 チームにはガム旅行がプレゼントされた。このように、業績に対する評価が明確であり従業員のインセンティブとして効果的である。その反面、日常の業務は非常に多忙であり40時間/月を超える残業は当たり前であった。業績が給与に反映する日々において体調不良であれ休暇をとることは許されず、有給休暇はあつてないようなものとされている。教育制度については、入社20 時の新入社員研修のみで、その他の人材育成制度は設けられていない。但し、各チームでは、先輩と新卒社員がペアとなり仕事を教わるOJTに近いものは風土として存在する。そして、一年後には先輩社員が担当する顧客を引き継ぐことが一般的である。

福利厚生

25 充実した福利厚生は、A不動産の魅力のひとつである。例えば、社員に子どもが生まれた場合には、出産祝金として会社から一子につき100万円が支給される。また、定食など一律100円で食べられる社員食堂は、量・質ともに満足のいくもので社員からも人気は高い。昼食だけでなく、夜も利用できるため残業の多い営業社員にとっては非常に嬉しい。社宅制度も手厚く、单身30 者であれば都内を含めた全国一律2万円の1Kが用意され、家具家電も完備。妻帯者には、借上げ社宅制度が設けられているなど魅力的な内容になっている。

人事異動

もう一つ、この企業の特徴として挙げられるのは人事異動である。年に一回、3月に人事異動が発令される。全国にある営業部門を中心に役職の有無を問わず全員が異動の対象となる。主に東名阪の各主要拠点間の異動が多いが、近距離の異動を含めると営業部署の約4割の社員が年に一度は別の事業所へ異動を経験する。多様な顧客と接点を持つことで社員の経験値や営業担当者と顧客との癒着を防ぐことが目的とされている。人事異動に加え、人事発令が異動日の直前であることも特徴的である。遠距離の場合でも速くて一週間前に告知される。そのため、引き継ぎに関する業務が十分に行われなまま営業担当者が代わってしまうこともしばしば起こる。これに関しては、以前より顧客から苦情の問い合わせが入っていた。しかし、営業現場ではどうすることも出来ず、また異動直後は新しく担当する顧客への挨拶回りや契約処理に追われるため問題意識はあったが課題として挙げられるまでに至っていなかった。

2008年4月入社

2008年4月、入社一年目の太田有紀はA不動産会社の入社式に参加していた。入社式は、同社のグアムにあるリゾートホテルで行われた。入社式には、同社のテレビCMに出演する有名芸能人も参加し、夜にはホテルの中庭でパーティーが開かれるなど豪華な入社式であった。その後は、ホテル内の施設にて研修が行われるため、グアムには一週間滞在した。帰りの空港では、免税店に群がる新卒に混じって引率で来ていた入社3年目の先輩社員たちが目立っていた。高級ブランドの大きな紙袋を両肩にかけ、最後のショッピングを楽しむ先輩の姿に太田は圧倒され、若くして高い給料が得られる成果主義的な制度に期待を高めた。その先輩は、太田の配属先である法人営業部に所属していた。

太田がA不動産に入社を決めた理由は、若手でも歩合制による高年収が臨めることが大きかったからだ。たとえハードワークでも若いうちから稼ぎたい思いがあった。また、順調に売上を伸ばしていたA不動産は、研修内容も含め採用初期段階から交通費が支給されるなど景気の良さが感じられた。

太田が最初に配属された部署は、東京駅にある東京法人営業部であった。ここは、都内に4つある事業所のうちのひとつで、25人ほどの営業社員がいる小さな事業所だった。太田が所属するチームの先輩は親切で仕事も丁寧に教えてくれるため、意欲的に取り組むことができた。全員の

顔が見える和気あいあいとした雰囲気、仕事後には先輩後輩を交えて飲みに行くことも少なくなかった。最初に任された仕事は、新規契約に繋がる顧客を見つけアポイントを取ることだった。新規顧客の開拓は営業の基本として一年目に徹底的に行われる。まずは顧客に会って話を聞いてもらうことを目標に電話営業を繰り返す。この仕事は、誰が一番にアポイントを取れるか、誰が一番に契約を取れるか、全国の法人営業部に配属された新入社員の間で競われた。毎日、一人ひとりの実績がイントラネット上にランキング付けて公表される。この全国新卒営業ランキングでは、新社員研修で知り合った同期が切磋琢磨している様子が伝わり、太田も負けじと営業に励んでいた。

10 「アポ取りました！」新卒の一人が受話器を切るや否や立ち上がり、フロアの全員に聞こえるように言った。「いいぞー」と先輩達から拍手で讃えられ、その新卒は少し照れながら着席、また次のアポ取りに向けて電話営業を続けた。「太田さんも頑張ってよ、負けちゃうよ。」「今日は何件当たったんだ。これじゃまだまだ少ないよ。」なかなかアポ数が増えない太田に対して上司が急かすように言った。太田は焦る思いと同時に、来る日も来る日も電話営業ばかりで次第にうんざりし始めていた。電話をかけては断られ、件数だけが増えていく。もはや、実績が伸び悩む太田にとって日々公表されるランキングは、焦りと不安でしかなかった。「今から俺がやるから見ときな」太田の様子を見兼ねた同じチームの先輩がそう言って電話を掛け始めた。何度目かでアポイントが取れた。「この一件はお前にやるよ」その後も、アドバイスをもらうことで太田の実績、モチベーション共に持ち直すことができた。また、「速くチームに貢献できる仕事をしよう」という気持ちが太田のなかで大きくなりつつあった。

入社から半年が経ち、太田の仕事の幅も広がりチームの売上目標の一部を背負うようになった。この頃は、会社の業績も比較的良く 2008 年は売上で 6700 億円を突破、2001 年以降売上・利益ともに上昇傾向にあったため、チームの成績も良く目標達成による手当を得ることがしばしばあった。その分、仕事は多忙を極めた。一般的な大卒の新社員よりは高い給料をもらっていたため、太田は日々の残業にも耐えていた。同じチームで入社三年目の先輩社員が、「やった分だけ評価してもらえるから」と言って先輩の給与明細を太田に見せ励ましを送ることもあった。

忙しくとも遊ぶことは忘れない。金曜日の夜になると東京法人部のフロアはざわつき始める。

社員 A 「仕事、終わりましたか」

社員 B 「いや、もう少しで」

社員 A「今日はどこに行きましょうか」

社員 C「飲みに行くのか」

社員 A「あ、C先輩も行きましょうよ」

翌日が休みとなれば、先輩や後輩、時に上司も交えた同僚と飲みに行くことが多かった。営業部は、20代の若手社員が中心となる部署であることから、上下関係も学生時代の部活のようであった。残業により大抵は22時以降に会社を出ることが多いため、居酒屋やダーツバーに行き夜通し遊ぶことも少なくなかった。太田は、このONとOFFがはっきりした社風と十分な給与に満足しており、この会社に巡り会えて良かったと思っていた。

業績悪化

順調に、成長していたA不動産会社であったが、世界的金融危機の引き金となったリーマンブラザーズの経営破綻をきっかけとし、2009年3月期を境に業績は急速に悪化し始めた。入居率も90%を割り次第に低下していく。また、同社はリーマンブラザーズが発行した債権を保有していたこともあり、債務不履行による損失を被った経緯がある。米国市場の混乱が国内景気の悪化や住宅市場の弱体化を招き、営業現場にもその余波が少しずつ押し寄せていた。取引先の法人顧客が徐々に契約解除し始め、退室が増えた。会社は、社宅戸数や出張費を削るなど経費の削減に着手し始めた。

組織改革

今後の経営に危機感を感じたA不動産は、法人営業部に対して新たな戦略に基づく営業拠点や人員配置の見直しを進め大幅な組織改革を行った。新たな戦略とは、従来の「エリア別」の営業スタイルから取引先企業を「業種別」に分類した営業部隊を設置、さらに事業所数を減らすことでコスト削減を図るものである。それに伴い、大幅な組織改革と人事異動が遂行された。

2009年3月27日、毎年3月末に行われる恒例の人事異動が発令された。新たな戦略を知らされたのもこのときだった。新体制は、4月1日から施行される。つまり、担当する顧客もチームも一変した全く新しいスタイルに5日間で対応しなければならない。一人の社員が、「チームだけでなく、担当顧客も総入れ替えですか。無茶ですよ。」と悲壮な表情を浮かべて言った。事業所や部署間の社員の異動だけであれば、これまでも直前の発表であれ何とかなっていた。しかし、

今年組織形態が大幅に変わるため、先方への挨拶はもちろん、社内の引き継ぎ作業すらできない状況が予想された。各営業担当が抱える顧客数は50社をくだらず、なかには個別対応を取る特殊顧客も含まれている。それに対して上司は、「上が決めたことだ。何とかやってくれ」と投げやりな答えであった。この上司もまた別営業所に異動が決まっており、自身の仕事を整理することに忙しくしていたのだ。現所属部下に対して、もはや面倒を見ている余裕など無いといった様子である。結局ほとんどの社員は、その週末は休日返上でデスクの移動や仕事の整理に当たることで対処した。太田は、都内の別事業所に身を置くことになった。面倒を見てくれていた先輩は名古屋への異動が決まっていた。仕事を早々に切り上げて、その夜は事業所の社員で飲みに行った。

10

その日の飲み屋での会話は、人事に関する話題で持ち切りだった。人事異動は、毎年3月末に行われており、特に営業部に関しては、多様な顧客と接点を持つことで社員の経験値や営業担当者との癒着を防ぐことなどを目的としていたため、習慣的なものとして認識されていた。ところが、営業別の組織形態に変更することで、ほとんどの社員が新しい顧客への対応を一斉にスタートしなければならない。特に、新入社員や太田のような若手社員にとっては負担が大きくなることが予想された。幸か不幸か、今まで順調に売上高を伸ばし成長し続けていた故に、過去にこのような大幅な人事は社内の誰も経験していなかった。また、他部署にて希望退職者が募られていることから、今後大幅な人員整理が行われるとの噂話も出始めていた。この日集った東京法人営業部の社員にとって、もう少しこのチームで続けたかったという思いは共通していた。

20

4月1日 新体制の始動

案の定、引き継ぎが十分にされていないうえ、チーム内でさえ誰が何の仕事をしているのか把握できておらず社内は混乱していた。当然、担当顧客への説明も不十分となり、暫くは問い合わせの電話がフロアに鳴り響いていた。「申し訳ございません、御社を担当させて頂いておりました者は、異動のため別事業所でして…」「そんなこと聞いていない。至急、担当者から連絡するように！」このような会話があちこちで交わされていた。顧客が苛立つのも無理はない。この時期、どこの会社も人事異動による社宅の手配で大忙しだった。不動産業界にとって12月～4月は一年で最も忙しく最も稼ぎ時の繁忙期にあたる。もはやどの事業所に居るのかも分からない担当者を何とか探し当て、事情を伝えて引き継ぐが、問い合わせ件数が多いため、その作業に手間を取られる時間は仕事に支障をきたしていた。社員全員が目の前の業務に追われる日々で、深夜遅くまで残業する日々が続くと次第に営業部門には殺伐とした雰囲気が漂っていた。

30

新しいチーム

太田の新しいチームは、新米マネージャーと新人3名で構成されていた。新米マネージャーは慣れないマネージャー職の管理業務に追われていたため、太田が新人3名の指導を任された。3名のうち2名は他事業部からの異動、1人は新入社員であった。若干二年目の太田にとって自身の仕事の整理がまだできていないうえ、3人もの指導は不安であった。案の定、残業に加え早朝出勤も余儀なくされる日々が始まった。

「太田さん、これはどうしたらいいですか。」

「太田さん、お客様からこんな問い合わせが来ています。どうしましょう。」

「…お客様からクレームが入っています…」

3人の新人から矢継ぎ早に飛んでくる質問。食事を取る間もなく顧客から受けた仕事に対応することで精一杯だった。

太田は、新人の育成に十分な時間をとれていないことが気がかりだった。物件の紹介という基本的な仕事の仕方すらじっくり教えることができず、最初の一週間はかかってきた電話対応だけを新人に任せ、その他の仕事は太田が全て担っていた。顧客対応を第一に優先するためには、教えるより太田が対応した方が速いと考えたからだ。太田が新入社員の頃は、新入社員研修が一週間設けられ、配属後はOJTによる実践的な教育が取られていた。しかし、2009年度入社からは三日間のみ実施されただけであった。また、OJTに関しては、人事制度として設置されたものではなかったこともあり、多忙な社内事情によって自然と行われなくなっていた。会社の意向としては、研修期間の短期化で早期に現場へ送り出し即戦力として動いてもらうことを求めていた。景気後退で企業の体力が下がっていたこの頃、人材育成より即戦力として使える人材投入が優先されたことが伺える。この頃、マネージャーが気にかけることと言えば、チームの売上だけだった。複数のチームを取り纏めるエリア長（マネージャーの上司にあたる）もまた売上にしか関心を持たなくなっていた。

新体制が始まって以降、朝礼にも変化が表れた。旧体制の下では、朝礼は社員の一分間スピーチから始まった。日頃の業務で感じていることや顧客とのエピソード等を社員に共有する。その後、各チームの売上目標や実績を共有する場となっている。日替わりで各営業担当に回ってくるスピーチは、時には話のネタ探しに苦勞することもあったが、営業先での出来事やプライベートな出来事を紹介することもあり、和やかな雰囲気でのスタートを切ることが多かった。ところが、新体制で向かえた朝礼では、スピーチは無くなり、業績に絞った内容だけが共有されるこ

とになった。営業部の業績低迷に明るい見通しは無く、張りつめた空気のなか行われた。企業全体の利益のうち約5割を占めていた賃貸事業部にとって、業績回復は企業の要でもあり本社の経営陣からも注目されていた。そのため、営業部長やエリア長に対して厳しい目が向けられ、低い業績結果を報告したチームはエリア長からきつく咎められることも多かった。旧体制の和やかさとは一転、また怒鳴られやしないかといった不安を抱えて臨む朝礼へと様変わりしていった。

コスト意識

会社も試行錯誤

借り上げシステムを導入して以降、右肩上がりの急成長を遂げたA不動産。A不動産の前身である株式会社クドウにおいても仲介業を中心に順調な成長を見せていた。A不動産にとってこれほどの経営危機に直面したことは過去にない。組織改革に始まり、あらゆるコスト削減、業績回復に向けたキャンペーンの設置を試みるが、実績としてなかなか表れていなかった。新しいキャンペーンが投入されては消え、また復活するといったことがほとんど毎月のように行われていた時期もある。恐らく、企画したキャンペーンの成果を短期的に測定・判断を下していたのだろう。その他、人事や歩合給に対しても新たな制度を投入しては、廃止を繰り返した。この2009年4月以降始まった数々の施策は、特異例であった。組織が企業業績の成長スピードに追いついておらず、規模が拡大する会社のマネジメントがおろそかになっていたのかもしれない。それが、今回の不況により明るみになったとも考えられる。例えば、顧客情報を管理するためのツールも会社で用意されたものでは不十分であったことから、各自がそれぞれ独自の管理方法を行うなどノウハウが人に依存してしまう傾向にあった。そのため、顧客から問い合わせを受けても、その担当者が不在の場合は対応ができない状況を生んでいた。また、営業用のチラシやパンフレットは、改定がある度に大量に破棄され、事務用品などの消耗品費に関しても大量にストックされていた。営業部では、特に経費に対する意識が薄く十分過ぎるストックが各事業所に置かれていた。経費や残業代をいとわないという管理会計に無関心な姿勢が、業績が上向きときには覆い隠されていた膿みだったのかもしれない。

クレーム

突然の営業担当者の交代に、顧客である取引先企業の担当者は不満を抱えていた。特に問題であったことは、社内で引き継ぎが十分にされておらず、顧客に対して再度ヒアリングしなければ

ならないケースがあったことである。顧客に取っても二度手間となり、仕事の流れに支障を来す。社内で引継ぎに関する資料を得るにも前任との連携が取りづらく、その上、営業担当は平均 100 社以上の顧客を受け持つ。ただし、全ての企業が一度に、また定期的に需要があるわけではない。なかには、年に一度、新卒研修の時期にビジネスホテル代わりに短期利用をする顧客も存在する。とはいえ、担当する各顧客情報をそれぞれ確認して回ることは時間的に不可能に近かった。顧客を巻き込むほど社内は混乱していたと言える。

さらに混乱を招いた出来事がある。それは、顧客から人気の高かったサービスを廃止したことである。A 不動産の物件には、初期費用が安く、9 割の物件に家具家電を完備することで簡単に入居が開始できるシステムを構築していた。また、最短一ヶ月から借りられる短期契約においては、寝具を 1 組無料で付けることができる。通常、一・二年間を目処に契約を行う賃貸契約が主流であるが、全てが自社物件として管理しているため、短期利用にも対応することが出来た。短期利用に際して布団が付いてくることで出張者がビジネスホテル代わりに利用することができ、手配する人事部の手間が軽減されることもあり人気の高いサービスであった。2009 年の夏、このサービスが急遽一部廃止されることとなった。理由は、コスト負担が高いためである。全国各地に約 50 万件もの物件を抱えていることから、全国展開している布団業者と提携することで布団サービスは成り立っていた。A 不動産は、一部の短期契約において布団サービスを廃止し、また一部は有料化することで布団配送・受取・清掃などにかかるコスト削減に踏み切った。長年取引のある顧客からは、「御社を利用するメリットが半減した」「経営が危ないのではないか」などの声が聞かれ、その度に営業担当が説明して回らなければならなかった。一部の顧客は、利便性の面から他社を利用するようになり、次第に受注が減り始めていた。顧客の人気を得ていたことは、現場の営業担当も実感していたため、この施策には反対の声も大きかった。しかし、最終的にはトップダウンで決行されることとなった。

廃止された数々の福利厚生

未曾有の業績悪化を受けコスト意識が高まった A 不動産では、これまでの手厚い福利厚生を次々と廃止していった。全国各地の主要事業部には社員食堂が用意されていたが、全ての食堂が廃止された。洋食から和食まで種類は豊富で、定食も含め一律 100 円で食べられる社員食堂は、量・質ともに満足のいくものであった。サラダバーが付いており女性社員からも人気は高かった。特に、昼食だけでなく夜も利用できるため残業の多い営業社員にとっては非常に嬉しい制度であった。出産祝い金についても一子当たり 100 万円だったのが、30 万円に減額された。社宅制度は、

単身者は全国一律2万円であったにも関わらず、入社三年目以降の社員は全国一律3万円に引き上げられた。かつては魅力的であった福利厚生は、今やどこにでもあるようなものになってしまっていた。

5

報酬制度

10

15

20

業績に回復の兆しはなく、株価も下落の一途を辿っていた。役員報酬など管理職の手当が一部削減されたことに始まり、ついに営業部門の報酬制度にまでコスト削減の手がくだされた。業績の評価制度に変更が加えられ、営業の歩合給が減額となった。最もマネージャー以上の役職者に対するボーナスが無くなったうえ、休日出勤で会議に参加しなければならなくなったことが法人営業部にとっての大きな衝撃であった。営業社員にとって昇進とは全く魅力のないものとなっていった。大幅な組織変更を行い、営業人員が縮小した現場の負担は以前より重く、その上、報酬制度の圧縮となると社内のインセンティブは急落した。見切りをつけて退職する者が出始め、太田も今後について真剣に考え始めていた。先の赤字決算が見込まれる状態においてコスト削減は必要不可欠であった。しかし、次々と削減されて行く報酬制度や高すぎる目標設定に変わるインセンティブが見つからない。急な組織改革の遂行に加え、経営陣から降りてくるキャンペーン内容はほとんど毎月変わる。現場を無視した数々の施策に、モチベーションは上がるはずもなかった。太田は、評価制度が業績のみであることに対しても不満を持ち始めていた。3人の新人育成にかかる時間や業務を考慮されず、今まで通りの業績のみで評価されていたからだ。営業部の縮小により一人が担う仕事の幅は広がっているのに対して評価制度は従来のまま固定されていた。これには、仕事が評価されていないことへのやりがい削ぐだけではなく、他の問題も実は引き起こしていたのだ。

25

30

業績の目標達成が厳しくなるにつれ、個々の仕事が雑に行われる傾向が表れ始めた。営業の仕事には、業績に直結する仕事とそうでない仕事がある。業績に直結する仕事に関しては迅速に対応するが、そうでない仕事になると後回しや部下に押し付けることが多く見られた。同じチームに関する仕事であっても全く関与したがない。例えば、太田が別のチームが担当する顧客から電話で問い合わせを受けたときのことである。通常、担当者が不在の場合は、その者が属するチームの誰かに取り次ぐことになっている。ところが、そのチームの一人に取り次ぎを依頼すると、「なんで俺が…」と迷惑そうに文句を言いながら渋々受話器を取った。全員が忙しく多くの仕事を抱えているため、支え合わなければならないはずが気配りもできないのか。太田は、苛立たしい思いで自分の仕事に戻った経験がある。また、マネージャーも業績に対する責任を背負っているこ

とから、業績が悪いチームや部下に対して厳しく怒鳴りつける光景は珍しくなかった。業績目標に追われ、追いつめられた社員の間で契約の取り合いが起こることも増えた。多忙、業績、疲労など様々な問題を一気に抱えていた営業部門には、殺伐とした空気が漂っていた。

人材不足

営業社員の退職が目立った年であった。人事部は、入社二年目の営業社員を対象とした異例の緊急研修会を開き、会社の状況説明や現場の声を引き上げる場を設けた。人事部の意向としては、会社の事情を説明し何とか離職率を抑えたい思いであった。人事部は、会社にとって営業部は稼ぎ頭であることを述べ、業績悪化を乗り越えるべく取り組んでもらいたいと熱く語った。太田もこの研修会に参加し、現場で感じている問題点を挙げてグループワークを行い、営業部だけでなく会社としてどうするべきかを話し合った。最後に、会社に対する不満や要望を記入するアンケートが行われた。なかには、人事部から直属の上司へ情報が漏れるのを恐れ、本当のことを書けない社員もいた。（どちらにせよ、その後改善された事項は見当たらなかったのだが。）結局一日かけて行われた研修会の後も退職者は後を絶たなかった。参加者から寄せられた意見や研修会に対する心情は以下のようなものであった。

- 経営陣は、数字しか見ていない。
- 人事異動や給与体系、キャンペーン施策等において急なものばかり。現場はその対応に苦労している。
- 有給が取れないことが社風としてあるのはおかしい。
- 人員が減り一人当たりの仕事量が増えたにも関わらず、残業や早朝出勤ができない。上司に隠れて休日出勤する社員もいる。
- 歩合給が下がり続けるうえに過度な目標設定である。目標達成したところでたかが数万円の手当。従来ほどのやる気は出ない。
- そもそも、研修会に参加している暇はなく、早く仕事に戻りたかった。

新しいチームが形成されて半年が経過、人材不足の課題を抱えたまま賃貸事業部は繁忙期を目前に控えていた。これに対し、人手を補うため異例の派遣社員を投入し各チームに一人ずつ補充することで繁忙期を乗り越える体制に移った。太田のチームにも一人、女性の派遣社員が加わった。電話応対や契約処理など細かな業務を任せることができ、チーム全体の負担が軽減できていると太田は実感していた。しかし、チームによっては仕事を教える社員がおらず派遣社員の仕事

が無いなど効果が見られなかったチームも存在した。効果がなかったと感じる社員からは、以下のような意見が聞かれた。

「仕事のやり方を教えている時間があつたら自分でやった方が速い。」

5 「任せてもミスが多いため、確認作業が必要になったのだ。余計に時間がかかるし、今はほとんどの作業を自分でやっている。」

「派遣さん達は定時で帰ってしまう。業務の負担が多いのは18時以降だ。本当に人手が足りない時間帯に居ないなんて。」

10 結局、派遣社員による人材の補充は一年も持たないうちに受け入れを終了することになった。

管理職には、なりたくない

15 経営者および役員等の経営幹部は、創業時から経営者一族で行われている。「新しい価値の創造」との企業理念を掲げ、創業以来、不動産仲介業務を中心に規模拡大を図ってきた。独自のビジネスモデルを生み出した賃貸事業を始め、現在では大きく4つの事業を抱えるまでに成長したが、企業の成長とは裏腹に、近年、社員の昇進意欲は下がり続けている。特に、コスト削減の一環で取り行われたマネージャー以上の役職者への報酬制度や勤務制度の改定を機に、社員の士気は失われつつあった。リーマンショック以前の制度であれば、チームの数値的責任や管理権限が与えられるだけでなく、十分な手当が付く。実績を残すことで、年齢に関係なく評価されるため、若手社員が早くから活躍していた。しかしながら、制度改定が行われた今、役職を得たところで特別な手当は付かず、休日出勤が増えるなど負荷が重くのしかかるだけに思われた。また、目標達成が絶対との意識が高まっていたこともあり、目標に達しなかったチームのマネージャーは、上司からひどく怒鳴られている光景を社員の多くは目の当たりにしていた。時に、業績責任を果たせなかった場合に異動させられる可能性もあるため、マネージャーなどの役職者は気が気ではなかった。営業担当のままにいる方が、報酬も良く休日に出勤する必要はない。ある営業担当は、この不況において、役職を得るということに魅力は感じられないと話す。仮にマネージャーへの昇進命令を受けたとしても断る、という社員は少なくなかった。

30

今後について

太田は、この一年間で辞めて行く同僚や先輩をたくさん見送ってきた。彼らの中には、優秀な社員もたくさんいた。突然の経営不信により会社は新しい戦略を打ち出したが、その施策は会社の収益構造を崩してしまっただろうか。太田は会社の制度に疑問をもった。業績が報酬に反映する成果主義によって社員のモチベーションが支えられていたのであれば、現在の評価制度に対して、どこにやりがいを見いだせるのだろうか。これから先、A不動産会社は何をしなければならぬだろうか。

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
