



「あなたの会社選び」を コンサルティングします

- ◆ 初版 : 2007年11月
- ◆ 発行所 : 産業能率大学出版部
- ◆ 単行本 : 236ページ

プロローグ…私がこの本を書いた“わけ”

リクルーターにリクルートされた

就職をコンサルティングしてみたい

就職選びは「結婚相手選び」と似ている

まずは職業を見る

年齢と「金持ちか」を見る

プロフィールを見る

会社そのものを見る

応募者が多すぎて…

内定を取れるだけ取ろう？

会社との相性を診断する

親のツツメをはたそう

先輩情報は事実だけを聞く

ネットでも事実だけを調べる

コラム 親と子の会話

フェーズ1 業界を見る

1.そもそも業界って何？

業界が誕生するまで

業界の“時代”をチェック

2.商品中心業界で起きること

仲間とライバル

仲良しは業界の幸せ

仲良しのための条件

商品開発者がスター

目標なき自由な会社

開発から競争へ

3.売り手戦争業界へ変身していく

参入がはじまると…

パワーはラインナップ&ブランドプッシュ

マーケティング部門からセールス部門が分か

れていく

セールスは流通業のサポーターに

マーケティングカンパニーへの変身

マーケティングと製造の分離

商品ニッチと販売ニッチ

4.流通業界の目指すもの

商社、卸売業、小売業

プロの流通業が生まれる

買い重視タイプはバイヤーが花形

売り重視タイプはセールスマンが花形

売り手戦争業界との接点を担うバイヤー

流通業にデータ分析のプロが求められる

5.アライアンス業界にたどりつく

業界を越えたアライアンスはうまくいかない？

売り手同士のアライアンスは選択と集中から

流通業界内のアライアンスはリアルタイムで

起きている

アライアンスでプロのマネジャーが生まれる

6.サービス業界の見方

人的サービス業は流通業界へ

金融業界はアライアンスで再編中

金融業界で活躍する人その1…金融のプロ

金融業界で活躍する人その2…SE

ITはメーカー業界と流通業界へ

ネットワーク業界は規制で変わる

フェーズ2 会社の成績を見る

1.会社にも年齢がある

サイトで成績表を見つける

昨日ではなく明日の成績を知りたい

会社も人間と同じで4つのステージがある

燃える創業期

成長期は戦争中

成熟期のキーワードは“安定”

会社の死が近づく時

再生と死の見極め

2.もうけを見る

もうけを計算する

もうけを付加価値で考える

1人あたりの付加価値が体力

給与と付加価値を“時”で見る

給与と付加価値を他社と比較する

3.どこにカネをかけているかを見る

財産とカネの出所がわかる

オフェンスかディフェンスか

在庫でシビアさがわかる

立派なオフィスかライバルに負けない設備か

借金も財産のうち

誰の力が強いのか

4.会社の価値をざっと計算してみよう

会社の価値と就職の関係

今日の値段と未来の値段

カネの増え方の明細

未来の現金の価値

未来の値段を計算してみよう

「ざっと」が大事

株価と比較してみよう

コラム 採用担当者と現場マネジャーの会話

フェーズ3 会社のタイプを見る

親子関係を見る

会社の親とは？

個人オーナータイプはオーナーがすべて

上場によって親が変わる

親子会社はこうして見る

なぜ親子会社ができるのか

親会社が支配するタイプ

親離れするタイプ

サラリーマン社長タイプは「仲間」がキーワード

ゆるい「会社グループ」

取引先が強いタイプ

上場しているかを見る

社会へつつみ隠さず公開する

日本の上場会社のウワサ

大企業かベンチャーか

上場のタイミングからわかること

上場しない、できない、したい

合併と統合ってちがうの？

対等と吸収の間にさまざまなパターンがある

吸収のパターン

対等のパターン

経営統合タイプは「事業に就職」と考える

会社のカラーを見る

ミッションが会社のカラーを決める

ミッションのよび方でわかること

ミッションからまだまだわかる

コラム 会社の疑問

フェーズ4 会社で働くルールを見る

キャリアステップを見る

組織というルールを調べる

会社の3つの層

ピラミッドは変化する

団塊の世代が作った就職試験

団塊の世代がこわしたもの

ポスト団塊の世代が作るモノ

階段ネームからタイプがわかる

働くチームを見る

ラインとスタッフに分ける

組織の中での力関係を見る

オペレーションリーダーのトップは工場長

セールスリーダーの会社は活気がある

マーケティングリーダーの会社は楽しそう

本社リーダーはエリート教育

働くムードを見る

職場にはムードがある

採用とライフステージでムードを見る

キャッチフレーズで需要と供給のバランス

がわかる

中途採用をしているか、いないか

秩序でムードを見る

教育で会社を見分ける

若者と女性を活用する？

こんな会社のムードが良い

給与を見る

給与は払い方を見る

給与の払い方を聞こう

法にもとづく時間給

年功給は過去の仕事への支払い

成績に応じて払う

能力が上がれば給与が上がる喜び

生活に払う不思議な給与

コラム 学歴とこれからの就職

最終フェーズ 自分が会社で働いているシーンを考える

そこで何年働くかを考える

自分が働いているシーン

会社と自分のライフステージを合わせる

転職するつもりならこのステージで

独立して会社を作りたいなら

とりあえず就職

そこで自分が何をやりたいか

セールスの3つのタイプ

広告マンにはネット好きが求められる

商品開発型マーケターに求められる2つのもの

研究開発者の2つのタイプ

オペレーターはマネジャーかエンジニアに

事務職はオペレーターと同じ

一般事務はハケンヘシフト

コンサルタントの新卒採用？

マネジャーは変わる

働いて得るモノを考える

人間の欲求は変化していく

勤めて良かった

能力を高めたい

コラム ある出版社にて

あとがき

プロローグ

私がこの本を書いたわけ

リクルーターにリクルートされた

私は30年くらい前に、今でいう“ITベンダー”（ITを売る会社）に就職した。

私は大学卒業の間際まで、就職するかどうかを悩んでいた。アルバイトで家庭教師をやっているうちに、生徒はどんどん増え、最後は10数名いた。家庭教師といっても生徒の家に行くのではなく、私の家によんで、時間をずらしながら個別指導をしていた。まあいってみれば小さな“塾”である。このまま塾にしてしまおうとも思ったが、人生がそれで決まってしまうようで、何となく不安だった。それに親も「バイトの続きみたいな仕事ではなく、『ちゃんとした会社』へ勤める」といっていた。

そこへ大学の先輩から電話が入った。

「就職決まった？」

「いやまだです」

「うちに来ない？結構いい会社だよ。仕事もおもしろいし・・・」

先輩とは昼間東京の渋谷の喫茶店で会った。彼の脇には“とてもきれいな女性”が座っていた。

「仕事しながら、昼間からいいんですか」

「うちは自由な会社なんだ」

「彼女は？」

「同じ会社の人。今度結婚するんだ」

驚いた。この先輩は正直いって学生時代は女性にあまり“もてる”方ではなかった。

「そういえば先輩の会社、残業が多いって聞いたんですけど」

先輩と彼女は顔を見合ってから、不思議な笑みを浮かべて答えた。

「あっ残業ね。なくなる方向にあるよ」

よく考えれば、ちょっと“変な”答えだった。

「オフィスはどこですか」

「この近く。渋谷の道玄坂だよ。青山が本社だけどね」

「地方に転勤ってないんですか」

「基本的にはないよ。お前が入れば、たぶんずっと渋谷だよ」

ちなみにこの先輩はそれから7～8年して、田舎のコンピュータセンターに転勤となり、それが理由でこの会社をやめた。

「うちは若い人ばかりで、バンバン大きくなってるとんだ。平均年齢28才かな。俺なんか入社3年目でもう主任だよ」

私は「主任」って意味がわからなかったが、どうも彼の下に大勢の部下がいるらしい。

「とりあえず、うちの会社の人事に会ってみたら」といわれ、とりあえず会い、すぐに内定*が出て、就職した。



内定

会社が応募してきた学生に採用する意思があることを伝えること。

その会社へ就職してからわかったことだが、この先輩は「リクルーター」とよばれる人で、会社の「仕事」として私を勧誘していた。リクルーターには勧誘マニュアルがあり、「残業は？」と聞かれたら「こう答える」と決まっていた。かくいう私もその後、リクルーターを経験したが……。

私は12年間その会社で働き、結構充実したサラリーマン人生を歩んだ。そして17年前に会社をやめ、ビジネスコンサルタントとして独立した。別にその会社に不満があったわけではなかった。会社に勤めながら中小企業診断士というコンサルタントの資格を取り、せっかく取ったんだから、これを使って新しい仕事にチャレンジしてみようと思い会社をやめてしまった。

■ 就職をコンサルティングしてみたい

会社をやめてからの17年間、コンサルタントとして色々な会社を見てきた。そして「世の中には何て色々な会社があるんだろう」と驚いた。

「成績が良いのに、社員に不満が募り、こわれてしまいそうな会社」、「成績が悪いのに、妙に明るく、明日への夢を持っている会社」、「自分たちのやっている仕事にプライドのある会社、ない会社」、「どう考えてもその技術力からいって、これから伸びて日本をリードしていくと思うのに、若い人が集まらない会社」、「人が集まっても集まっても、次から次へとやめてしまう会社」、…。

私の今のメインの仕事は、お客様の会社のリーダー、経営者を育てるために、その会社に塾を作って教えることだ（学生時代の仕事に戻ったともいえる）。ここで塾生が“自分の会社”について話し合いをする。この塾をやってみると、本当にその会社の“姿”がよく見える。

私の長女は今大学4年生（といっても就職せず進学希望だが）であり、彼女のまわりの学生たちの就職活動を耳にした。就職氷河期は終わり、学生の「売り手市場」になっていることはどうやら事実のようだ。まさに学生が「会社を選ぶ時代」といえる。

新聞で「大学生が選ぶ就職希望ランキング」などを見ると、「えっこの会社が何で・・・」と思う。（そもそも会社に勤めたことのない学生に人気投票をやって、どういう意味があるのかが疑問だが。どうせやるなら現役サラリーマンに「転職希望ランキング」でもやった方がいいと思う。これをやればガラッとランキング会社は変わると思う。）

そしてコンサルタントとしての血がうずうずしてきた。「どうしてそんな会社を選ぶんだ。どこを見てるんだ。もっといい会社が募集してるじゃないか。私ならこういう会社を選ぶのに・・・」

“学生の就職”をプロのコンサルタントとして、コンサルティングしてみたい。これが本書を書いた“わけ”だ。

■ 就職選びは「結婚相手選び」と似ている

就職は見合い結婚とよく似ている。といっても今は少ないだろうが。まあ恋愛で熱くなって結婚するのではなく、「冷静」に結婚相手を選ぶシーンとよく似ている。

こんな“クールな結婚”では、相手をよく調べ、会ってみて、他の人と比較し、その上で相手に申込をし（就職なら応募）、相手のチェック（採用試験）を受け、気持ちが合えば、めでたくゴールインとなる。

私が就職コンサルティングをするなら、今や「会社を選ぶ時代」なんだから、「採用試験の合格テクニック」（どうやって相手に気に入られるか）ではなく、第一候補の相手をどうやって“選ぶ”かをまず考えるだろう。そしてそのため情報を、コンサルティングのお客様である“就職希望の学生”に提供していくと思う。

この“会社を選ぶための情報”が本書だ。

■ まずは職業を見る

結婚相手を選ぶ時、まずチェックするのは、やはり“職業”だと思う。医者か、弁護士か、青年実業家か、商社マンか...といったものだ。

会社でこれにあたるのが業界だ。業界とは同業者の集団であり、会社の職業といえる。銀行、食品メーカー、IT、百貨店…。別に1つに絞ることもないが（業界がちがっても同じような仕事はたくさんあるので）、「どこでもいい」というのも何だと思う。

この業界の見方、選び方のマニュアルが本書のフェーズ1「業界を見る」だ。

■ 年齢と「金持ちか」を見る

クールな結婚で、次に見るのは相手の年齢、そして年収や財産といったカネに関することだと思う。

会社は必ず“成績表”を作っており、これを見れば年収や持っている財産だけでなく、年齢もよくわかる。

ただ難点が1つある。この成績表がやたらマニアックでわかりづらいことだ。手に入れて読んでみると、「できれば成績をわからせたくないのでは」と思ってしまうほどだ。

ただこれはあたり前といえればあたり前で、その成績表は学生が就職する時の「目安」として作っているものではない。全然ちがう目的で作っている。でもこの“全然ちがう目的の成績表”からでも、がんばれば年齢、年収、財産が読み取れる。

■ 年齢と「金持ちか」を見る

クールな結婚で、次に見るのは相手の年齢、そして年収や財産といったカネに関することだと思う。

会社は必ず“成績表”を作っており、これを見れば年収や持っている財産だけでなく、年齢もよくわかる。

ただ難点が1つある。この成績表がやたらマニアックでわかりづらいことだ。手に入れて読んでみると、「できれば成績をわからせたくないのでは」と思ってしまふほどだ。

ただこれはあたり前といえはあたり前で、その成績表は学生が就職する時の「目安」として作っているものではない。全然ちがう目的で作っている。でもこの“全然ちがう目的の成績表”からでも、がんばれば年齢、年収、財産が読み取れる。

ちょっと厄介だが、本書のフェーズ2はこの「就職する時の成績表の見方」を書いている。もしかしたら何十年と勤めるかもしれない会社なんだから、多少手間がかかっても自分の頭で考えてみよう。人（学校の就職課やリクルート会社）に会社の成績チェックを頼んで、それがハズレていると、その人を恨まなくてはならないし、もちろんその人は責任など取ってくれない。この成績表には数字がたくさん出てくるが、数字に弱い人も何とかがんばろう。まあ小学校でやった“分数のわり算”なんかよりはずっとやさしい。

プロフィールを見る

結婚相手の次のポイントは、家族、学歴、生い立ちといったプロフィールだろう。これは会社でいえば“親子関係”（会社にも家族はいる）、上場や合併などをしたかという“歴史”そして“カラー”（会社の育った環境が作り上げたもの）だ。

こんなことも知らないで就職するのはあまりにも乱暴だ。

とはいうものの、実は私も就職した会社のことを知らなかった。私が会社に入っ
てしばらくして、わかったことがある。

「うちの会社って日立の子会社だったんだ」。

なぜこれに気づいたかというのと、えらい人（別に偉人ではなく、“会社の雲の上の人”たち）は皆日立製作所に入社してから、私が勤めていた会社に移ってきた（いわゆる“天下り”だ）。そして名前も私が会社をやめる直前に、日本ビジネスコンサルタントから日立情報システムズへと変わった。

恥ずかしながらこんなことも知らずに私は就職していた。本書のフェーズ3にはこの親子、歴史、カラーといったこと（これを会社の“タイプ”と表現している）についての見方が書いてある。

■ 会社そのものを見る

そしていよいよ“結婚相手自身”を見ると思う。顔、スタイル、ファッションセンス、人柄、趣味…。

会社でいえば「働く」という、まさに就職の“職”そのものだ。働く人、その仕組、給与…といったことだ。ここで大切なのは、こういったヒト、仕組、給与といった情報そのものよりも、その情報の「見方」だ。結婚相手であればその人を「見る目」だ。

この「見る目」のポイントはその“現状”（例えば「初任給はいくらか」）ではなく、そのルール（給与はどのようなルールで払われるのか）に着目することだ。

そしてなぜその会社はそういうルールにしているのか、そのルールはこれからどう変わっていきだろうかと考えていくことだ。この「働くルールの見方と未来の予測の仕方」がフェーズ4に書いてある。

■ 応募者が多すぎて…

ところで就職される側の“会社”はどう思っているのだろうか。

私は会社の社員教育も大切な仕事なので、人事部（会社の中で“ヒト”に関する仕事をやっている所。採用、組織づくり、ヒトの異動、教育…）の方たちとよく会う。採用と教育は近い世界なので、人事部の中の同じチーム、同じ人がやっていることも多い。その人たちから採用に関して必ず出るのが、「インターネットで応募してくるので、学生がとんでもなく大勢来て困っている」という声だ。

就職を希望する学生側は何も考えずに、「とりあえず軽い気持ちで」応募する（インターネットによってこれができる環境になってしまった）ので、採用担当者は膨大な人数の学生を相手しなくてはならない。応募者全員を同じように見ていくわけにはいかないので、1次、2次…とスクリーニング（少しずつ減らしていくこと。予選、準決勝、決勝のようなもの）していく。

当然のように1次段階では、「応募が多い」ので「ふるい落とす」感じだ。プロ野球の入団テストなら、応募者全員に「野球をやらせてみて」というわけにはいかないので、「50m走6秒以内」といった単純なチェック項目を作る。そしてこれにあたるのが、残念ながら「学歴」「年齢」、そして本当はやってはいけないことだが「性」である。

採用担当者は常に疑問を感じている。「本当は当社で大活躍できる人を落としているのでは。でも何千人、何万人と集まってしまったら、他に方法が...」スクリーニング後はいよいよペーパーテスト、グループディスカッション*、面接といった、いわゆる採用試験を行う。

そしてこの時採用担当者はこんな風に思う。
「この人本当にうちの会社に入りたいのかなあ。なぜ入りたいんだろう」
「うちの社風に合った人が来てくれるといいなあ。でも学生は社風なんて見てくれてないんだろうなあ」



グループディスカッション

数名で1つのテーマについて話し合うこと。近年多くの会社で採用試験に取り入れている。

■ 内定を取れるだけ取ろう？

あるメーカーの採用担当者が「面接では『御社のカラーにひかれて……。商品開発をすることが小さい頃からの夢で…』なんていってたのに、内定を辞退してきた。そしてどこへ行くのかと思ったら、何と銀行だ。信じられる？」と私にあきれた顔で話した。

学生がとりあえず内定をどんどん取り、「その中から会社を選びたい」という気持ちも理解できる。

会社側の「これだけカネをかけて一生懸命選んだのに、内定辞退なんてひどい」という思いも理解できる。

「内定必勝本」のようなものがある。大学受験の合格テクニックの延長なんだろうと思う。書いてある内容を見たが、要するに“お化粧の仕方”だ。

その会社に長く勤めるつもりなら「自分のすべてを出す」べきだ。結婚であれば、自分を隠し、結婚しても幸せはない（一生隠し続けるつもりならいいが、それではストレスがたまりすぎてしまう）。

就職に臨むなら、「どうしたら自分をよく見せられ、内定が取れるか」ではなく「どうやって相手を知り、自分を知ってもらおうか」だと思う。

採用担当者にとって一番恐いのは「入社してすぐやめてしまう」ことだ。採用には思った以上に会社として“カネ”がかかっている。「人がやめて残念」という以上に、採用担当者は社内で「その“かけたカネ”をドブに捨てた責任」を追及されるのが恐い。入社して数年働いてからやめたのなら、その人の上司の責任かもしれない、でも“すぐ”では...

就職してすぐにやめる人は「会社の真の姿」を知ったからなんだろう。しかし採用する会社側の多くは「会社の真の姿」を隠したいなんて思っていない。隠してもいずれわかるし、そんなことをして採用しても、これだけ就職環境が良い「今」では、すぐやめてしまうことはわかっている。

会社との相性を診断する

会社の方は学生の“調査不足”、“勉強不足”を嘆いている。

ある会社で就職の内定を出した後で、会社が大きく変わった。「上場をやめ、他社と共同で持株会社を作り、経営を統合した」というものだ。新聞でも大きく報道されたので、その会社の経営者たちは内定者のことを心配していた。そこでメールで内定者1人ひとりにきちんと説明したが、その反応はほとんどが「がんばります」だった。まあ要するに、上場も、持株会社も、経営統合の意味もわかっていなかった。経営者が一番心配していたのは、これによって新しい会社へと変革し、今後社風が変わっていくことだ。でも学生は自分が入る会社の新聞記事も見えていなかった。

結婚でいえば「もう少し私を知ってから選んでくれ」という相手の“声”だ。

内定必勝本はもちろん採用担当者も読んでいる。これを使ってマニュアルチックに答える学生がいたら、そしてそれが自分を「良く見せよう」と思っていると感じたら、何とか「落とそう」と思うはずだ。(それが読めずに困っているようだが)

自分を良く見せるより、会社という相手を知り、そのフィット具合を自分で考えることが大切だと思う。これが本書の最終フェーズだ。ここでは「あなたのタイプに合わせて」、会社との相性を診断できるようになっている。

■ 親のツトメをはたそう

就職には本人、会社以外にも関係者はいる。本人の親、学校の先輩といった人たちだ。

親は就職についてどう考えているんだろう。私も同世代の子供がいるので、親の気持ちはよくわかる。子供の結婚相手と同じで、どうしても冷静さを失ってしまう。

我が子がもしかしたら一生勤めるかもしれない会社と思うのだが、どうしてもその目がゆがんでしまう。まわりの人に「お子さんはどんな方と結婚されるの？」と聞かれたら、やっぱり「医者」とか「名家の子女」と答えてみたい。「お子さん、どこに就職したんですか」と聞かれ「A社」と答え、「A社ってどんな会社ですか」といわれるのは親として“つらい”。「まあ、あのテレビで有名なA社ですか」といわれてみたい。

親本人がサラリーマンではなく「大企業のサラリーマンっていいよな。会社のカネで飲めて、給与もよくて、生活を保証されていて、退職金もたくさんもらえて・・・」と“誤解”している場合だけではなく、自分がサラリーマンで「その会社のサイズが今は大きくても、大きすぎてもうこれからは伸びず、子供が勤めているうちにリストラ*したりする可能性もあり、今の給与が保証されているわけではなく、ましてや退職金なんて就職時に考えたって・・・」と思っても、やはり親は「誰もが知っている一流大企業」にしてほしい。



リストラ

リストラクチャリングの略で、本来なら再構築という意味。しかし普通は中高年の早期退職(退職金を上積みして定年の前にやめてもらう)やクビ切りなどを指す。

親として子を20数年育て上げ、いってみれば就職は最後の仕上げ、「親離れ」の瞬間だ。

「うちの息子も、俺がつらい思いをして働き、大学を出し、何とか人に聞かれても恥ずかしくない一流企業に就職させることができた。後の人生は本人の努力次第だ。やっと親の“ツトメ”もこれで終わりだ」という、結婚式なら花束贈呈の瞬間だ。

でも親として最後の“ツトメ”なら、きちんとやりましょうよ。人生の大先輩として、サラリーマンではなくても、少なくとも会社のことは子供より親の方が知っている。そして育て上げた本人の性格、能力も、本人ほどではないが知っているはずだ。浮き足立って、会社選びに自分を見失っている子に対して、冷静に会社とのマッチングのアドバイスをしてあげるのが親のツトメだと思う。

就職する子供を持つ親は、本書を子供と一緒に読んでほしい。そして本書に「親としての情報」や「親としての意見」を付け足してほしい。

先輩情報は事実だけを聞く

会社に関する情報は、その会社に勤めている「学校の先輩」などからも得られる。もっといえばこの“先輩情報”を採用時に積極的にプッシュしている会社もある。

ただここには2つの理由から情報の“ゆがみ”が生まれる。

1つは先輩社員がその会社の一員であり、どうしても「その会社を良く見せたい」という気持ちが働くことだ。就職が売り手市場に向かって行く中で、会社として「優秀な（まあこの定義も難しいが）学生に来て欲しい」「人手不足で1人でも多くの人に来て欲しい」という状況であれば、先輩が会社を思って、ついオーバートーク（良い点を上げさにいう）してしまう気持もわかると思う。

そしてその会社が今抱えている問題点についても、当然会社としては気づいているので解決の手立てを講じている。先輩があなたに「今の状態」ではなく、「問題が解決された後の状態」をいうのも仕方がないことだと思う。先ほどの私の先輩が「残業はなくなる方向だ」といったのは、あながち「うそ」ではなかった。

(私が就職した会社は残業が日常化していたが、たしかに残業削減の努力はしていた)

もう1つの理由は多くの場合、先輩がその会社にしか勤めた経験がないことだ。だからその会社で“起きていること”やルール（給与や労働条件）を“日本の常識”と思っている。つまりその会社の弱点や問題点であっても、そうは感じていない。その会社に「就職してしまった先輩」と、まだその会社に「就職するか決めていないあなた」では、立場がまるっきりちがう。

先輩から何か情報を得るとすれば、「先輩の意見」ではなく「事実」に絞ろう。例えば給与について聞くなら、先輩がどう思うかではなく（「他よりはいいんじゃない」）、どういうルール（どうすれば給与が上がるのか、成績か、勤めた年数か・・・）になっているのかを聞こう。

■ ネットでも事実だけを調べる

本書は「会社の見方」であって、個別の会社に関する情報は一切入っていない。ではそれをどうやって入手するかといえば、もちろんインターネットだ。そして先輩の時と同じで、どこかの掲示板に書いてあるような「怪しげな意見」（内容は先輩の時とは逆で、その会社に敵意を持った人の意見が多い。その会社に好感を持っている人はいちいち掲示板になどに意見を書かない。）ではなく、“事実”を見る。

インターネットから得る情報の種類は“業界情報”と“個別の会社情報”だ。

前者はフェーズ1を読んで興味を持った業界に、「どんな会社があるか」などをネットで調べればいい。

後者はその会社の“公式のWebサイト”（いわゆるホームページ）だけで十分だ。ただこのWebサイトは色々な人を見ることを想定しており、色々なページがある。もちろん就職応募者向けのページもあるが、これだけでは不十分だ。このWebサイトで特に注目したいのは「株主・投資家のみなさまへ」というページだ。ここには「シビアな情報」（“うそ”をついたり、オーバートークをすると違法行為になる）がたくさん入っている（ただ情報量が多すぎて読むのが大変だが）

この「Webサイトの見方」が本書といてもいい。

本書をまずはしっかり読み（もちろん“ざっと”でもいいが）、就職先を考える時はインターネット環境を作り、Webサイトをチェックしながら、再度本書を読んでほしい。

さあ会社選びに入っていこう。

「俺も大学3年なんでそろそろ就活やんなきゃ」

「良い所に入ってね」「良い所って?」「そりゃ大きな会社よ」

「大きな会社に行くと何が幸せなのかな」

「そりゃ給料が高いし、安定しているでしょ。銀行なんかいいんじゃない。おカネ持ってそう。ほら新聞の就職ランキングでも人気度高いわよ」

「銀行入った先輩いるけど、あんまり楽しそうじゃないなあ」

「仕事が楽しいわけないでしょ。人間辛抱よ」「何十年も辛抱するのやだなあ」

「ほんの数年よ。きっと、そのうち部下ができて、アゴで使えるようになるわよ。早く課長とか支店長とかえらくなって、私が生きているうちに世間に自慢できるようになってね」

「銀行でもリストラがあったと聞くし、サービス残業がどうしたとか聞いたことがあるなあ。大体銀行に入ってどんな仕事やるんだろう。どこにも書いてないなあ」

「じゃあ商社は？今は就職良くなって、会社を選べるんじゃないの？『世界をまたにかける商社マン』っていい感じでしょ。私が生まれ変わったら結婚してみたいタイプよ」

「商社って“商売やる会社”って意味だろう。俺、商学部じゃなくて法学部だよ」
「大学の学部なんて関係ないでしょ。就職して何をやるかより、どこへ勤めるかでしょう。それに会社がつぶれたら元も子もないでしょう」

「でもどうやってつぶれないかを見たらいいの」

「そりゃ会社の大きさとか、有名とか」

「大会社だって、つぶれたり、買われたりしてるじゃん」

「うるさいわね。だったら公務員にきなさい。絶対つぶれない、親方日の丸よ」

「役人って何するのかな」

「そりゃ机に向かって、じっと耐えて、5時になったらさっと帰るんでしょ。趣味でも見つけて、安定した生活を送りなさいよ。最後は天下りして退職金一杯もらうんでしょ」

「そんなことできなくなるんじゃないの。『役人冬の時代』っていってると思うけど」

「あなたそんな文句ばかりいってないで、まじめに会社をさがしなさい。楽な仕事なんかないんだから。フリーターだけはやめてよ。みっともないから」

「つらそうなサラリーマンよりフリーターの方が“明日への夢”があっていいじゃん」

何か親よりも子の方が……。

フェーズ1

業界を見る

「就職考えるんなら、まずは業界を決めないと就活の効率悪いよな。ネットで就職人気ランキングを見てみよう。おっ上位には商社と銀行が入ってるな。何で人気あるのかなあ」

「商社マン、銀行マンって、いいイメージじゃない」

「でもこの2つの業界ってこれから大きく変わるって書いてあったけど」

「地道にメーカー入ってモノを作った方がいいのかなあ」

「これからはITじゃないの？」

「ITはもうダメだってウワサだよ」

「じゃあどの業界がこれから良くなるの？」

業界が誕生するまで

「業界」という言葉はファジーに使われている。イメージ的には「同じような会社の集まり」といったところだろう。

そもそも業界という考え方は、マーケティングから来ている。マーケティングとは「マーケット*について考える」ことだ。

マーケットは天才やアイデアマンが考えた画期的な商品（本書では“商品”を“モノ”だけでなく“サービス”も含めて表現することにする）の誕生からスタートする。自動車、テレビ、パソコン、携帯電話、ファミレス、コンビニ、パチンコ、牛丼屋、クレジットカード、エステ、消費者金融、・・・挙げればきりがなし。この天才やアイデアマンは1人でビジネスをやるわけにはいかず、仲間を集めて会社*（正確に言えば企業*だが）となる。この会社をマーケティングでは“売り手”という。



マーケット

市場(しじょう)と訳される。要するに商品を売ったり、買ったりする“場”のこと。

会社、企業

継続的に仕事をする人の集まりを企業という。企業のうちで自分の名前で仕事をやる人を個人、何らかの法律にもとづいてグループの名前を付けてやるものを法人という。株式会社は会社法にもとづく法人。本書で会社といえは株式会社を指すものとする。まあ普通は企業も法人も会社もあまり区別しないで使っているが。

売り手はまずこの“画期的な商品”を買ってくれる人（買い手）をさがす。この買い手が見つかり、ここに晴れてマーケットが生まれる。

マーケットが生まれると「そこにビジネスがある」、もっといえば「もうかる」ことがわかり、他の売り手がここに参入してくる。この売り手（会社）の集まりが「業界」とよばれる。

会社に就職するということは、その会社が属する業界に入っていくこととなり、いわゆる「ギョーカイ人」になっていくことと同じだ。

業界には暗黙のルールや、「ギョーカイ用語」などがあり、多くの場合「ヨソ者を入れない」という不思議なムードがある。だから業界を越えての転職はなかなか難しい。

業界の“時代”をチェック

業界は商品とともに誕生し、成長し、衰退し、その商品の消滅とともに死んでいく。そして多くの業界は同じような“生き様”を見せる。さまざまな業界があるが、それらは時とともに同じような道をたどっていく。だから今の状態がわかると、明日はその業界がどのようなようになっていくかが大体わかる。

業界はその“時代”によって、これから述べるような大きく4つのスタイルに分けられる。就職して、同じ会社に長く勤めると、その会社がいる業界の“1つの時代”だけしか経験しないということは少なく、多くの人は“複数の時代”を経験する。これから就職する業界の“今”よりも、“明日の時代”が大切なことはよくわかると思う。もし私が就職する会社を選ぶなら、まずこの業界の“時代チェック”からやると思う。

業界が誕生した当初は1社（これでは業界といわないが）から数社程度の売り手がいる。ここでの最大関心事は商品だ。売り手の会社は、何とか買い手に自社の商品を知ってもらい、そのうえで受け入れてくれるよう（買ってくれるよう）商品を改良していく。つまり“商品中心業界”だ。

商品中心業界にいる売り手会社のもう1つの関心事は「もうこれ以上売り手を増やさない」ことである。これを参入障壁（新しい売り手がマーケットへ入ってこないようにするための壁）という。

しかし多くの業界では時とともにこの壁が破られ、多くの売り手が参入してくる。そうなると売り手の目が商品よりもライバルに向けられる。ここに激しい“競争”、というよりも生死をかけた“戦争”が生まれ、業界は変化していく。

この“売り手戦争業界”では次から次へと多くの売り手が新商品を出してくる。次第に買い手は膨大な新商品ラッシュの中で、何を買っていいかわからなくなってしまう。

ここに買い手のために、厳選された商品を見つけてくれるビジネスが生まれる。これがコンビニなどに代表される流通業だ。流通業も当然のように同業者が複数現れ、売り手とは異なる流通業界というものが生まれる。流通業界はここに接するいくつかの“売り手戦争業界”（流通業は多くの場合いくつかの業界の商品を扱う）の競争をあり、売り手の戦争は激しさを増してくる。

流通業界にも当然のように戦争は生まれる。しかし永久に続くはずもなく、売り手業界と流通業界の戦争はほぼ同時に終戦のムードが漂ってくる。それは売り手同士、流通業同士、「売り手と流通業」が手を握ることだ。これをよくアライアンス（同盟という意味）という。そしていつの間にか売り手業界と流通業界はボーダーレス（境がないこと）となっていく。

業界は商品中心業界、売り手戦争業界、流通業界、アライアンス業界という大きく4つのスタイルに分けることができ、時とともに変化していく。この4つの業界を「就職」という立場で見たいこう。

仲間とライバル

商品中心業界が立ち上がっていく過程で、新卒*の採用を求めることはほとんどない。その“新しい商品”に興味のある人が業界に集まり、その商品の未来を信じて会社を立ち上げていく。



新卒

その年に学校を卒業した人のこと。新卒以外の採用を中途採用という。

この業界の売り手会社には2つの考えが錯綜している。それは他の売り手会社をどう見るかである。

1つは「仲間」として見ることだ。業界の立ち上げ当初は、買い手に商品があることを知ってもらい、それがどんな商品なのかを伝えること（認知という）が大事だ。しかしこれを1社でやるのは結構“きつい”。そこで同じような商品を持った売り手会社が、“仲間”として、協力してこの商品認知を行う。こうしてマーケットに生まれた商品に対するニーズ（買いたいという気持ち）をパイ（需要という意味）という。「皆でマーケットのパイを大きくしよう。」これが業界の仲間意識である。

2つ目は「ライバル」として見ることだ。特定の買い手に対して、自社の商品の方を買ってもらうように、売り手同士が争うというものだ。つまりパイの取り合いである。この取り合った結果をシェア（分け合うという意味）という。

こう考えればわかる通り、業界誕生当初は仲間の意識が強く、次第にライバル意識へと向かっていく。

最初に生まれた仲間意識が、参入障壁を作っていく。つまりこれ以上仲間を増やさないことだ。この代表的手法が同業者が結集する業界団体だ。いってみれば“仲間の幸せ”を求め、“ヨソ者”と戦っていく“集まり”だ。商品名を頭につけて××協会、××組合といった名前が付いているものがそれである。インターネットの検索エンジンに「業界団体」と入れれば驚くほどの数があることがわかる

■ 仲良しは業界の幸せ

“仲良し”と“競争”はどちらが幸せだろうか。業界全体としては、互いに戦うカネが不要となる“仲良し”に幸せがあることはわかると思う。シェアという各社の取り分よりも、パイ全体の大きさが業界全体の幸せである。何らかの形で一度できた一定のパイ配分、つまりシェアを維持できれば、各売り手に大きな幸福はないが、不幸もない。

これを公共事業（税金でダムや橋を作る）でやると、いわゆる“談合”となり、違法行為である。民間のパイでも、それをやると競争が起きず、社会全体（というよりも買い手）にとっては幸せがないことが多いので、競争を促すように法律を作っている。これが独占禁止法だ。

しかし多くの業界はこの法律によってではなく、別の形で競争が生まれてくる。それは仲間以外の売り手、つまり外部参入者が参入障壁を破ってこの業界へ入ってきて、暗黙のルールをすべてこわしてしまうことだ。これが起きると次の「売り手戦争業界」へと移っていく。

■ 仲良しのための条件

仲良し業界は、次の条件が重なると続いていく。だからこの条件の適合度が業界の「仲良し度」といってもいい。

- 法律などによって、勝手にビジネスができない時。いわゆる規制が強いこと。酒屋には“免許”、学校には“認可”、証券会社には“登録”が必要といった“おカミ”の参入規制がある。政府の考えが業界保護（つまり仲良し）から競争促進へと向かっていく中で、次第に“この手の規制”は緩和されている。
- 地域密着型商品、つまり特定の商品を扱っている売り手がある地域に集まっている時。地域外会社（まさにヨソ者）に負けてしまうと、地域社会ごと沈んでしまうので、自治体が何とかこの業界を守ろうとする。（宮崎県の東国原知事を考えるとわかりやすい。）
- 商品に特別なノウハウ（仕事のやり方、知識、コツなど）が必要で、その習得に時間がかかる時。
- 商品に“安全性”などの安心感が求められ、ブランド*が重視される時。つまり「過去に売れた」「皆が知っている」といったことが「買う理由」になる時。



ブランド

買い手に他社と自社の商品を区分してもらうために付ける商品の名前やイメージ。商標、銘柄ともいう。

このような条件を満たす業界が商品中心業界として長く残っていく（正確にいうと、次の売り手戦争業界へ移行しても商品中心業界的な要素を残していく）。例えばマスコミ、テレビ局、広告代理店、薬品業界、ゼネコン、観光、農林水産といった業界であり、最近誕生したものではインターネットビジネス、エステ、介護、飲食チェーンといった業界だ。

商品開発者がスター

商品中心業界内には異なるタイプの会社があり、それぞれ特徴のある商品を出し、一定のシェア、というよりも買い手の“ファン”を持っていることが多い。

これらの会社に共通していることは、自社商品への愛があることだ。この会社では働く人たちの目は自社商品に注がれ、商品について皆が話し合い、その意見が取り入れられ、新商品が作られ、その商品に愛を生み、…という好循環を生む。

業界内、会社内の主役は商品開発者（新しい商品を考える人）だ。薬品業界なら新薬の開発者であり、インターネット業界なら“ネットマニア”であり、飲食チェーンならコック出身のメニュー開発者である。

これら商品開発者を大勢必要とする会社は、社内に商品開発のためのチームが生まれ、そのチームが会社の花形部門*となり、意思決定機関（会社が右へ行くか左へ行くかを決める所）となり、会社全体を支配するようになる。商品開発部門がチームとして独立する中で、残された人たちは大きく2つに分かれていく。



部門

会社の中のチームを総称して部門と表現する。大企業ではチームは階層化(数学の“集合”でいう親子関係のこと)され、事業部、部、課、係などで構成される。アメリカではディビジョン、セクション(ディビジョンより小さい)、デパートメント(流通業でよく使われる)などという。

1つはメーカー(モノを作って売る)では商品を作る部門(工場など)であり、サービス業(サービスを売る)ではサービスを実施する部門である。これらを合わせてオペレーション部門といい(必ずしも一般的ではないが、本書ではこうよぶことにする)、これを担当する人をオペレーターという。

もう1つはその商品を売る部門であり、マーケティング部門という。

目標なき自由な会社

この業界にいる会社では目標（売上*500億円とか利益*10億円といったもの）があまり意味を持たない。売上、利益よりも大切なものがあるからだ。それが「新しい商品」だ。

「どれだけ新しいか」が焦点であり、サプライズ商品を生むことがその会社の喜びとなり、サプライズ商品を生んだ人、会社が業界のスターとなる。

目標なき所にマネジメント*は存在せず（マネジメントはチームが目標を達成するように持っていく仕事）、ノルマ*、予算*といったことは興味の対象外となる。

会社なので、一応は予算という目標を作り、達成したかどうかを会議などでチェックするが、この会議自体があまり意味をなさない。予算を達成すれば「やったね」と少し喜び、達成しなくても「まあこういうこともあるさ。明日はお客にうちの商品の良さをわかってもらおう。こんなことにくじけず、がんばろう」といって終わってしまう。

マネジメントという制約がない会社には、自由というムードがある。働く人たちはサラリーマンという感じがあまりなく、服装も勤務時間もフリーで、上下関係も気にしない。「ヒット商品を生む」ことをただひたすら目指す。商品開発能力の高い「若き人材」が働きやすい環境となる。



売上、利益

一定期間に商品が売れた金額の合計を売上という。売上高も同じ意味。売上から“かかった費用”を引いたものを利益（つまり“もうけ”）という。

マネジメント

人やチームの仕事がうまくいくように考える仕事。これをやるのがマネジャー。管理と訳されることが多いが、少しニュアンスがちがう。日本語の管理はコントロールの方が合っている。

ノルマ、予算

ノルマとは“標準”という意味だが、いつの間にか絶対に達成しなくてはならない「上から与えられた目標」という意味で使っている。予算とは「予め（あらかじめ）計算する」という意味で、会社においては合理的に“目標”を計算していく仕組みのことをいう。ただ予算＝ノルマと誤解している人も多い。

開発から競争へ

商品中心業界は売り手会社の力関係、参入障壁の高さなどにより、「早い」「遅い」といった時間のちがいはあっても、いつの間にか売り手戦争業界へと変身していく。その流れは次のような感じだ。

業界全体として商品の認知をがんばっていくと、当然のようにマーケットのパイは大きくなり、各会社の売上は増えてくる。こうなると商品開発部門（新しい商品を考える）よりも、オペレーション部門やマーケティング部門に働く人が数多く必要となってくる。

一方で、この業界で働く人もこの動きに応じる形で変化していく。商品中心業界として生まれたばかりの時には、他業界の異端児（大企業で働きたくない、就職できない）や、本当にその商品のことが好きでその業界で働きたいと思っている人たちが中心だ。しかしヒット商品が生まれ、その業界、売り手会社が有名になると、「有名、一流」を目指して一流大学卒のエリート学生が入ってくる。

花形の商品開発部門には一流大学、大学院でその商品に関する基礎的な学問を学んだ人たちが入ってくる。そうすると“あっと驚く商品”ではなく、ありふれてはいるが品質を改良した商品を開発するようになる。こうした「ちょっとした改良」で商品の種類はどんどん増え、この商品のうち“マーケットニーズ（買い手の気持ち）”に合った商品だけが売れるようになる。

そして次第にこのマーケットニーズの収集を担当するマーケティング部門に花形部門の座が移っていく。マーケティング部門に入ってくるのは、「商品が好き」ということよりも、一流企業の魅力で入ってくる人たちがほとんどだ。彼らは一流企業のステータスシンボルとしてキャリアステップ*を求める。

このキャリアステップがマネジメントを生む。マネジメントのねらいは“新しさ”という“夢”ではなく、“結果”である。良いマネジメントは良い結果を出し、当然のようにマネジメントのうまい人がその会社で出世するようになる。こうしてPDS*、報連相*、権限委譲*といった“マネジメントキーワード”が社内を飛び交い、目標必達が第一テーマとなる。そのため目標を直接持たない商品開発部門はいつの間にかマーケティング部門をサポートする部門となったり、吸収されたりしていく。

社内で頂点に立ったマーケティング部門は、マーケットを見つめていく中でとらえどころのないマーケットニーズだけではなく、“結果”に直接影響をもたらすと思われるライバル会社も意識するようになり、自然に業界のテーマは競争へと向かっていく。



キャリアステップ

課長、部長、事業部長という役職の階段。要するに出世の階段。昔は出世街道といった。

PDS

PLAN(計画)－DO(実行)－SEE(評価)という形で仕事を考えること。SEEをCHECK、ACTIONと分け、PDCAともいう。

報連相

それぞれの人が勝手に仕事をやらず、上司への報告、連絡、相談を徹底すること。

権限委譲

経営者などが部門長などへ権限を移して、その人の責任で仕事をやらせること。

参入がはじまると…

商品中心業界で「競争」が次第にヒートアップしていく中で、参入障壁が破られ、新規参入会社が現れてくると、業界は「売り手戦争業界」へと変身する。

本来製品（工場で作る商品のこと）、サービスによらず、商品には作れば作るほど、やればやるほどコスト（かかるカネ）が下がり、品質（商品の質的レベルのこと）が上がるという特徴がある。そのため後から参入する立場で考えると、特にコストにおいてそのキャッチアップが難しい。だから日がたてばたつほど、参入が起きにくくなるはずだ。

しかし主に2つの理由から参入は起きる。1つは他に「もうかる商品」を持っている会社である。他の業界のトップ会社が、そこで“もうかったカネ”を用いて参入する。そして参入した業界が近ければ近いほど、シナジー（相乗効果）とよばれるものを生む。つまり2つの商品に好影響をもたらすということだ。魚屋がもうかったので、そのカネで寿司屋を始めるというものである。こうすれば魚と寿司の両者のコストで考えることができ、今までの寿司屋会社とも十分戦える。テレビメーカーがパソコンを作り、鉄道会社がホテルへ進出し、インターネット会社がテレビ局へ…と挙げればきりが無い。

日本ではこれをくり返していくことで、いくつもの商品、事業（似たような商品の集まりのこと）を持った巨大企業が生まれている。彼らは複数の業界にまたがる売り手となる。

もう1つの参入パターンはコストダウンが何らかの形で可能な時である。人件費*（給与*）であれば、そのコストは「時間」と「時給」の積である。そして商品を作ったりしていくうちにうまくなり、同じ商品を作るのに「時間」がかからなくなって、コストが落ちる。しかし時間がかかっても、時給がダイナミックに下がれば、コストは下がり、参入が可能になる。例えば人件費の安い海外で生産するといったものだ。この他にもダイナミックに仕事のやり方を変えることで、同じような商品を低コストで作る（例えば回転寿司のように）といったパターンもある。

この新規参入によってその業界は一気に競争モードへ入り、激しい戦争へと突入していく。これによって業界は一旦は活性化し、パイも増え、この後述べる流通業界を生んでいく。そして次第に消耗戦の体をなし、アライアンス業界へ突入していく。

今はIT業界、デジタル家電業界あたりが戦争の真只中である。自動車業界、食品業界、日用雑貨業界（食品以外で毎日使うもの）、化粧品業界、薬品業界など日本を支えてきた業界の多くは、一斉にこの戦争業界から最後に述べるアライアンス業界へと向かっている。



人件費、給与

会社から社員が受け取るカネを給与（給料もほとんど同じ意味）という。これを会社から見てかかる費用（コスト）と考えたと人件費（賃金という表現はこちらに近い）という。働いて最初にもらえる給料が初任給で、最後にもらえるのが退職金。

■ パワーはラインナップ&ブランドプッシュ

売り手競争業界の会社が考える“戦い方”を「戦略」という。ここでの戦略は2つに分かれる。パワーとニッチである。

パワー戦略とは正面から戦いを挑み、力で相手をねじ伏せようとするものであり、これを取る会社がこの業界の中心的存在となる。一方ニッチ戦略とは正面から戦わず、相手のスキをつくもので、マスコミから「業界では異色の××」という表現をされる会社だ。その表現でわかる通り、ニッチタイプというのは“異色”という“めったにない会社”であり、パワータイプの会社だけの業界も少なからずある。

パワー戦略の典型はラインナップ&ブランドプッシュだ。これはライバル商品を含め、業界に存在するすべての商品を持ち（これがラインナップ）、ライバルと同様の商品でありながら自社のブランドを前面に押し出して、売り切ってしまうというものである。

パワータイプの会社は同一業界に2~4社程度いることが多く、これらの会社のラインナップによって、マーケットの買い手のほとんどすべてのニーズをカバーするようになり（つまり人によってちがう“買いたい商品”がすべて存在する）、マーケットのパイは極大まで上がっていく。

マーケティング部門からセールス部門が分かれていく

マーケットの買い手のニーズは時々刻々と変化していく。これを追いかけて、それに合った商品を企画するのがパワータイプの会社の仕事の第一となっていく。

この時になってマーケティング部門から、実際に商品を売る「セールス部門」が分かれて独立していくことが多い。

残ったマーケティング部門はマーケティング本部、マーケティングセンターなどとよばれ、ここで働く人はマーケターとよばれるようになる。マーケターの本来の仕事はマーケットのニーズを集めることだが、多くの場合東京などの「本社」([225ページ参照](#))の一室に集まっている。マーケットから遠いこの部屋にいてマーケットニーズがわかるはずもなく、次第にここにも手に入るライバル商品のウォッチングに走る。

ライバル会社が出せば、当然のことながらライバル会社はテレビCMなどを使ってこれを買い手に認知するよう努力する。この認知をしている間に、同じような商品を開発し、差別化（我社の商品の方が良い）のテレビCMとブランドイメージでこれを売っていく。心の中では「ライバルが『まいった』というほどのテレビCMを流したい」と思っている。

つまりマーケターの仕事はライバル商品のリサーチ、素早い商品企画、テレビCMなどのプロモーション、といったものになっていく。そして各仕事が分担されるようになり、部門内に調査室、商品企画部、広告室（どういうわけかマーケティング部門は部、課という名前より“室”というのを好む）などといったチームが生まれてくる。

■ セールスは流通業のサポーターに

一方独立したセールス部門は、マーケティング部門の立てる戦略にもとづいて戦争を行なう“戦力”となる。だからこの人たちをセールス部隊、セールスフォース（フォースとは軍隊のこと）ともいう。セールスにこんな表現をしている会社は、戦争の真只中と置いていい。

大企業のセールス部門は、全国の各地域に支店（これが増えると地域ブロックごとに支社という上部組織を持つ。関西支社・・・）、そしてこれを束ねる営業本部というものを持つ。

戦争中なので、本来ならば1人でも多く兵士としてのセールスマンを雇いたいたいところだ。しかしそうすると「思ったように売れないと」、セールスマンの給与で赤字（もうけがマイナス）となってしまう。

そこでコミッション（歩合ともいう）というアイデアが生まれる。これは各セールスマンに販売目標を与えて、これを達成するとボーナスを出すというものだ。売上と給与のズレを小さくしていく方法だ。これをさらに進めると固定給（成績と関係なく一定額として出る給与）はなるべくなくして、「売った商品の××%が給与」というスタイルになる。これを“フルコミッション”（完全歩合）という。

コミッションの度合いが強いか弱いかは別にしても、こうなるとセールスマンとそれ以外の部門の人で給与の払い方が変わってくる（セールス部門以外にはコミッションがない）。そこでこのセールス部門を販売会社として子会社（[162ページ参照](#)）にすることもよく見られる。

これをさらに進めていくと後で述べる「プロの流通業」という外部の販売会社（フルコミッションと同じで、売れた分だけこの会社に手数料を払うと考えることもできる）へ販売を任せていくという形になる。こうなると実質的なセールスパワーは次第に流通業界へと移っていき、売り手会社のセールス部門には「流通業の販売を支援するセールスマン」だけが残っていく。

マーケティングカンパニーへの変身

このマーケティング部門、およびそこから独立したセールス部門の変身が会社の中の他の組織へも伝わっていく。商品中心業界では花形だった商品開発部門の“主力”はいつの間にかマーケティング部門と一体化して、「商品企画をする」というタイプのマーケターへと変身していく。それ以外の人たちはマーケティング部門の後方にいて、これを支援する「研究所」（商品開発というよりも白衣を着て研究するイメージ）のようになっていく。研究所は会社の中で浮いた存在となってしまうこともあり、場合によってはこれをなくしてしまったり、別会社にしたりすることもある。

オペレーション部門は、マーケティング本部が指示する商品を、指示するタイミングで作ったり、サービス実施するようになる。

こうしてまさにマーケターが社内を支配するマーケティングカンパニーへと変身していく。このタイプの会社の人に「おたくはマーケティングカンパニー？」と聞くと「Yes」と答える。

マーケティングと製造の分離

こうした動きの中でサービス業は次に述べる流通業界と一体化していく。そのためこの2つをあわせて流通・サービス業などという。（サービス業については84ページからまとめて述べる。）

一方モノを作る、いわゆるメーカーはここで別の変身をしていく。それはマーケティングと製造の分離である。マーケティングカンパニーへと変身したメーカーから「モノを作る仕事」を分けてしまうことである。これにはいくつかのパターンがあり、巨大メーカーの多くはこのパターンを組み合わせで行う。ただ基本パターンがわかればその因数分解はそれほど難しくくない。

1つ目は製造をいくつかの仕事に分け、「最終製品を作る所」だけを自社に残していくもの。自動車、電機などの機械メーカーがその典型だ。機械をいくつかの部品（自動車ならミラー、シート、エンジン）に分け、部品の製造は外注*し、最終の製品組み立て（アSEMBルという）だけを自社で行うというものだ。

最終組み立てをする工場を親工場（後で述べる親会社とはちがって「部品を作ってくれ」と頼む工場のこと）、部品を作る会社を下請工場（頼まれる工場）、協力工場などという。

これらの会社は「カンバン*」とよばれる方式を取っていることが多く、別会社であってもネットワークでつながっていて、外からは1つの会社に見える。そのためこれらの集まりを企業グループ、系列ということもある。

またこれらの工場は近くにあった方が都合がいいので1ヶ所に集まり、そこは企業城下町（親工場がお城）などとよばれる。新しい工場グループができることは、そこで働く人以外にも働く場（工場で働く人へのサービス業・・・）が生まれることになり、地域にとっては大きなメリットとなる。そのため企業誘致と称し、各地域が大手メーカーを一生懸命よび込んでいる。これを受け工場がダイナミックな引越しを行うこともある。

建設業界のゼネコン*（下請会社はサブコンとよばれる）やIT業界のシステム開発会社（下請会社は協力会社とよばれる）もこのパターンである。



外注

他社へ仕事を頼むこと。アウトソーシングもほぼ同じ意味。この契約を法的には請負契約という。頼まれた方がさらにそれを他社へ頼むことを下請という(頼んだ方は元請)。

カンバン

必要なものを必要な量だけ作る仕組。そのために部品を作る工場、製品を作る工場が別々の会社であっても一体になって生産する。ジャスト・イン・タイム(JIT)ともいう。

ゼネコン

ゼネラルコントラクターの略。建築や土木などの工事を一括で請負う会社。ここが元請となってさまざまな会社へ下請として仕事を出す。

2つ目のパターンはこれが一步進み、最終製品を作る工場も子会社として分離してしまうものだ。巨大企業のように色々な商品を作って売る会社（色々な業界に属しているということ）では、商品ごと（つまり業界ごと）に子会社の工場を持つことになる。この子会社の工場はその地域に密着した会社となり、社名に地域名を付け、その地域の学生たちだけを採用していくようになる。親会社の中心的な仕事はマーケティングであり、この会社が上場し、テレビコマーシャルなどを使ってブランドプッシュする。

3つ目はそれがさらに進み、「作る」という機能を自社および自社のグループからすべてなくしてしまうものである。子会社の工場などを他社に売ってしまったら、工場を少しずつ閉鎖し、外注へと移していくものだ。IT業界などでよく見られるもので、まさにメーカーから“純粹マーケティングカンパニー”へと変身していくものである。これをすべての商品について行くと、ファブレスメーカー（作らないメーカーという意味）といい、一部の商品についてだけ行くとOEM（自社のブランドで他社に作ってもらう）という。このファブレスメーカーたちは次に述べる流通業界へ変身したとも考えられる。

4つ目は先ほど述べたようにセールス部門を子会社にするものだ。この場合でもマーケティング部門は親会社に残る。ここでは地域別販売会社や商品別販売会社を作るのが普通だ。このセールス子会社は流通業界に完全に属することになる。

商品ニッチと販売ニッチ

売り手戦争業界でたまに見られるニッチタイプの会社について考えてみよう。ニッチタイプは商品ニッチと販売ニッチに分けられる。

商品ニッチとはパワータイプの会社は何らかの事情（マーケットが小さすぎる、特殊な技術がある・・・）で作れない商品を持ち、それを限定された顧客に売っていくものだ。このタイプは売り手戦争業界の中に“小さな商品中心業界”を作っていると考えればいい。しかし何かの拍子にこのマーケットのパイが拡大して、かつこの参入障壁が崩れると、まわりの売り手戦争業界とボーダーレス（境界がなくなる）になり、その会社が戦争の中心となってパワータイプへと変身していく。

販売ニッチはパワーとは異なる販売方法を持つものだ。この販売方法によって一定の顧客をつかんでしまったものが多い。通信販売、訪問販売、ネット販売といったものがその典型だ。このタイプは“販売”がキーファクターであり、次第に商品の幅を広げ、流通業へと変身していく。

■ 商社、卸売業、小売業

流通業とは商品を他社から買って販売する会社をいう。流通業はその生まれによって、次の3つのタイプに分けられる。

1つは商社*などに代表されるもので、マーケットの誕生自体を流通業が行うというもの。海外で生まれた商品などがその典型だ。商社などの流通業がメーカーなどの売り手を作り育て、買い手を見つけ、商品中心業界を作り上げていくものだ。このような商社タイプは、流通業ではなく売り手（[62ページ](#)のファブレスメーカー）と考えた方がわかりやすい。

2つ目は小売業*、卸売業*といったいわゆる一般的な流通業。商品中心業界の時代に、「商品を小分けして置き、消費者などの買い手に売る場」として誕生する。彼らは売り手メーカーのあらゆる支援（売り方、商品情報提供・・・）を受ける。売り手が戦争業界に入ると「特定のメーカーの商品を売る場」として、他の売り手と戦争をするようになる。このタイプの流通業は「自らが業界を作る」というよりも、売り手メーカー業界の“メンバー”として存在する。

流通業の力が弱い場合（売り手の力が強いともいえる）には、前に述べたように売り手自身がはじめから自社の販売部門として流通業を作ってしまうこともある。古くは自動車ディーラー、近年では携帯電話ショップがこの典型である。



商社、小売業、卸売業

商品を仕入れて、消費者に売ることを小売という。一方、商品を仕入れて、小売などの企業に売ることを卸売という。

商社というのは、輸出入品をはじめとしたさまざまな商品を、主に企業に売っていく会社のこと。したがって商社も卸売業の一種といえる。しかし一般の卸売業には「メーカーから頼まれて小売業に売る」というイメージがあるが、商社には「自分で商品、販売先を見つける」というイメージがある。

商社は“何でも扱う”総合商社と、機械、繊維といった分野に特化した専門商社に分かれる。総合商社は日本独特のもの。

プロの流通業が生まれる

商品中心業界から売り手戦争業界へシフトし戦火が拡大していく中で、複数の売り手がラインナップを図り、果てしない多品種の商品がマーケットを行きかうようになる。売り手側はそれぞれ自社商品の長所（場合によっては他社商品の短所）をCM、セールスマンを使って訴えるので、その商品情報もマーケットの中で洪水のようになる。そして消費者などの買い手は何を買っていいかわからなくなってしまふ。（私も今どの携帯電話を買えばいいのかわからない。）

ここに売り手によって作られた商品の「置き場」「売り場」ではない、“プロの流通業”が新たに誕生する。そしてこれを見て、従来の小売業、卸売業がこのタイプに変身していく。これが流通業の3つ目のタイプであり、“買い手のための流通業”といってもいい。マーケット内のあらゆる商品をプロとして分析し、買い手のために厳選された商品を取り揃え、買い手の必要とする商品情報を第三者の立場で適確に流していくものである。つまり「買い場」だ。

この“プロの流通業”も複数表われ、競争関係を生み（つまり同じ商品を売る）、売り手業界から分かれて、ここに流通業界というものが生まれる。

■ 買い重視タイプはバイヤーが花形

“プロの流通業”は大きく2つのタイプに分かれる。「買い重視」か「売り重視」かだ。

「買い重視」の代表は消費者向けにナショナルブランド*商品を守る“大手小売業”だ。量販店、コンビニ、スーパーといったものがその典型といえる。



ナショナルブランド

大手メーカーが作り、テレビCMもしている全国的に有名なブランド。どの小売店にも置いてあるのでこよばれる。一方小売店独自のものをプライベートブランドまたはストアブランドという。

ここでは「消費者に売れるもの」を他店より1個でも多く買い、それによって他社に負けない販売価格とする（商品はたくさん買えば安くなる）ことなどが戦略の柱となる。つまり「買う」ことがその柱といえる。この「買う」という仕事を担当する人をバイヤーといい、このタイプの流通業では花形職種だ（バイヤーは要するに売れる商品を見つけていく仕事であり、今まで述べてきたマーケターの一種ともいえる。フェーズ2以降ではマーケターに含めるものとする）。

バイヤーは多くの場合「本部」とよばれる部門によってマネジメントされる。この本部機能だけを他社へサービスしていくのが、コンビニなどで有名なフランチャイズシステム*という仕組だ。セブン-イレブン・ジャパン、ローソンなどはこの本部会社にあたる。この本部会社でサービス（“店舗指導”と表現する）をオペレーションする職種がスーパーバイザーである。彼らは小売業というよりもコンサルティング業に近いサービス業である。

買い重視の流通では、もう1つの仕事である「売る」方は、一般にアルバイト*やパート*を使い、正社員*はそのマネジメント（アルバイト、パートを使う。役職は店長など）を担当することが多い。



フランチャイズシステム

コンビニなどの本部会社(フランチャイザーという)が一般の“店舗”(フランチャイジー)と契約(よく加盟という)を結び、店名から店舗の運営まですべてを指導するという仕組みのこと(もちろん店舗側は本部会社にカネを払う)。フランチャイズシステムにはこういった“店舗タイプ”以外にもさまざまなものがある。

アルバイト、パート、正社員

学生など本業を持っている人が副業として仕事をやるのがアルバイト。パート(パートタイマー)は通常の社員より勤務時間が短い人で、主婦などが多い。また通常の社員と同じように働くが、その働く期間が決まっている人を契約社員(さまざまな意味で使われるがこれが一般的)という。これ以外の人を俗に“正社員”という。正社員を正規雇用、それ以外を非正規雇用ということもある。

買い重視の大手小売業の力が増していくと、メーカーと小売業の中間に位置する卸売業を変化させていく。それまでの卸売業は主にメーカーから小売業への商品配送を担当しているといってもいい存在だ。この時の卸売業はどちらかといえばメーカーを重視しており（メーカーに代わって小売業へ配送している“感じ”）、「買い重視タイプ」といえる。しかし大手小売業が力をつけていく中で、徐々に次の「売り重視タイプ」（小売業のために仕事をする“感じ”）へとシフトしていく。

■ 売り重視タイプはセールスマンが花形

一方、「売り重視」はさらに2つのタイプに分かれる。

1つは顧客が企業で「売り重視」のもの（もちろん顧客が企業でも買い重視の会社もある）。先ほどの卸売業（小売業へ売る）の他にも、一般の企業へ販売するディーラー、販売会社などだ（あわせて消費者へ売る会社も多い）。

もう1つは顧客が消費者の会社のうち、いわゆる「サービスが良い店」というイメージを持つもの。百貨店、専門店、ブランドショップなどがこれにあたる。この2つのタイプとも、品揃えを他社と異なるものとしたり、同じ品揃えであってもさまざまなサービス、商品情報を付けることで、自社で買ってもらうというものである。ここでの主役は商品情報を持ち、顧客にさまざまなサービスを提供するセールスマン、店員（店舗で売るセールスマンをこうよぶ）だ。

前の「買い重視」とは異なり、ここではセールスマン、店員が花形職種だ。彼らにはしっかりとした教育がなされ、この中で成績の良い人、能力の高い人がセールスマネジャーや店長へと出世していく。

■ 売り手戦争業界との接点を担うバイヤー

プロの流通業（なかでも“買い重視”の大手流通業）は戦争業界にある売り手の競争をあおる。売り手が競争してくれば、流通業にとってもっとも魅力的な「売り手の価格競争」（競争によって流通業への販売価格、つまり彼らが“買う価格”が下がる）を促すことができるからだ。

この売り手戦争業界とうまく接することがバイヤーの仕事であり、彼らの合言葉は「益は買にあり」だ。つまり流通業の売上は顧客が生んだものだが、もうけはメーカーの仕入価格が生んだものということだ。（1円安く買うことができれば1円もうかる。）

プロの流通業は消費者ニーズ、顧客ニーズという御旗のもと（「われわれ流通業が消費者の声を代弁する」）、メーカーなど売り手への圧迫を続け、いつの間にかマーケットの主役の座を得るようになる。

そして今度は流通業同士の激しい戦いを生む。流通業は基本的にどんな商品でも置けるので、この戦争のポイントは価格となる。そして自社の販売価格を下げるためにメーカーの競争をさらに促す。

こうなると戦争業界の売り手の目はライバル、顧客（消費者など）よりも流通業へ向けられ、流通業に対してパワー、カネを使うようになる。セールスマンはルートセールス*となり、流通業の仕事を助けたり（リテールサポート*という）、リベート*（「このカネでうちの商品を買ってくれ」）を払ったり・・・となっていく。



ルートセールス

メーカーなどのセールスマンが一定の地域を担当し、そこにある小売業などを定期的に回って行く事。

リテールサポート

メーカーのセールスマンなどが小売業(リテラー)の仕事である商品の陳列(店に並べる事)などを応援すること。

リベート

カネは商品を買った方が売った方へ払う。逆に売った方から買った方に渡すカネのことをリベート、バックマージン、販売支援金などという。

流通業にデータ分析のプロが求められる

こうしているうちに売り手と顧客の距離はどんどん広がり、いつの間にか売り手は流通業を顧客と思うようになってしまう。特に日用品（消費者が毎日買う低価格商品）のようなマーケットでは、メーカーの商品開発さえも、流通業が決めるという所まで行ってしまふ。

この典型がコンビニであり、この流れを作ったのがPOSデータ*だ。メーカーから見るとそこに消費者の声が入っているような“気”がして、このPOSデータを元に商品を開発したいという気持ちになってくる。



POSデータ

商品に付いているバーコードを読むことで会計を行うものをPOSシステムという。このPOSシステムによって「何が売れたか」もわかる。これをPOSデータという。

こうして流通業ではPOSデータなどの“販売データ”が会社の財産となり、この“分析”を担当するマーチャンダイザー（MDと略される。店の「品揃えを決める人」という意味）がバイヤー、セールスマン、店員に代わって花形職種となる。

MDはデータの分析が本業であり、理系出身のような「数字好き」が向いている。しかし流通業に理系学生は見向きもせず（入社すればその会社の主役となれるのに）、この「データ分析のプロ」の採用に苦戦している。（このMDもバイヤー同様にマーケターと同一職種ともいえるので、フェーズ2以降ではマーケターに含めるものとする。）

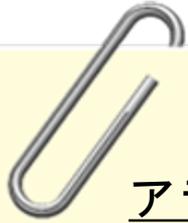
一方売り手メーカーでは主役だったマーケティング部門の目も流通業に向かうようになり、その流通業と直に接しているセールス部門が次第に会社内の主役とになっていく。

業界を越えたアライアンスはうまくいかない？

売り手戦争業界での競争を流通業があおり、流通業同士でもまさに“生きるか死ぬか”の激しい戦いが続く中で、両業界に1つのアイデアが浮かび上がってくる。それがアライアンス*だ。これによって競争を回避したり、共通の敵への戦闘力を高めるというものだ。

アライアンスには3つのパターンがある。1つは売り手と流通業のアライアンス、2つ目は売り手同士のアライアンス、3つ目は流通業同士のアライアンスである。

1つ目のパターンは特定の売り手会社と特定の流通会社がアライアンスを組み、まわりに対する戦闘力を高めるものだ。製販同盟*、サプライチェーン*、SCM*といったもので、一時新聞、雑誌を随分にぎわせた。



アライアンス

会社同士が手を握ることを提携という。提携は「仲良く仕事をやること」を約束する“営業提携”と、後で述べる「相手の株を持つ」「株を持ち合う」という“資本提携”に分かれる。営業提携のうち、強く手を握るものをアライアンス(同盟)、もう少し弱いものをコラボレーション(協働)という。営業提携がさらに進むと相手にその仕事を売ってしまうこともあり、これを営業譲渡という。一方、資本提携をさらに進めたものがあとで述べるM&A、経営統合。ただ一般的にはこれらをすべてアライアンスとファジーに表現することも多い。

製販同盟、サプライチェーン、SCM

買い手に対してメーカーと流通業が1つの会社のようにしていくことを製販同盟、サプライチェーンなどという。SCMとはサプライチェーンマネジメントの略で、このサプライチェーンをうまくやる仕組。ただ[59ページ](#)の親工場と下請工場が1つになっていくものなどもサプライチェーン、SCMということもあるので気をつけよう。

しかしこのアライアンスがなかなかうまくいかない。

売り手から見ると特定の流通業（例えば大手小売業）と完全に手を組むということは他の流通業とは敵対関係（とまではいかないにしても仲良し関係は難しい）となってしまう。

一方、流通業から見るとある分野で1つの売り手メーカーとだけ手を組むと、その分野の他メーカーの商品は置きづらくなり、他メーカーがヒット商品を生んだ時、ライバル小売業に負けてしまうかもしれない。

メーカーと流通業という業界を越えた「対等のアライアンス」は難しく、どちらかがどちらかの業界に入る形とならざるをえない。つまり流通業の支配下にメーカーが入ってその指示で生産するか、メーカーの支配下に流通業が入ってそのメーカーの商品だけ売るかである。

■ 売り手同士のアライアンスは選択と集中から

戦争に疲れ果てた売り手は、2つ目のパターンであるライバルと“手を握る”アライアンスを目指す。

[51ページ](#)で述べたように巨大メーカーはいくつもの業界の商品を作っており、膨大な商品の種類を抱えている。まずは商品別（業界別）に別会社とするなどして整理する。そのうえで“強い商品の会社”はまわりの会社と手を握ったり、飲み込んだりして（一歩進めてM&A、経営統合といった形を取ること）さらに強くなり、“弱い商品の会社”はその業界内の強い会社と手を握ったり、そこへ会社ごと売ったりしていく。これがこの時代の売り手の戦略である「選択と集中」であり、マスコミは“業界再編”と表現する。

鉄鋼・紙・セメントなどの素材業界、船舶・航空などの運輸業界、電子機器・半導体などのエレクトロニクス業界をはじめ、日本中の多くの業界ですで見られたり、これから起きつつあることだ。

流通業界内のアライアンスはリアルタイムで起きている

3つ目のパターンの流通業界内のアライアンスは、消費者向けの手小売業でリアルタイムに起きている。ここでも先ほどの売り手同士同様にアライアンスという「手を握る」形から一歩踏み込んで経営統合、M&Aの形を取ることも多い。

最初のきっかけはバブル崩壊*による土地価格の下落だった。これがダイエーなど積極的に大型店舗を展開していた大手小売業を直撃した。彼らは店を出す時、その土地を担保（カネを返せなくなったら土地を取られる）にカネを借りており、地価の下落によってその担保価値が下がり、銀行との関係を悪化させていった。銀行もここで結着をつけると（つまり「カネを返せ」というと返せないのでつぶれてしまう）、貸したカネよりも返ってくるカネが少なくなって、大損してしまうのでずっと悩んでいた。

この「土地借金の失敗会社」を「強い流通会社」が救済するという形でアライアンスが起きた。

さらに借金で失敗していなくても、地価の下落で、その土地を持っている小売業の株価（[155ページ参照](#)）が実力よりも低くなり、一等地（この地価が大きく下がった）に土地を持つ大手小売業が外資系ファンド*（ひどい人は“ハゲタカファンド”などという）などから狙われた。ここから身を守るために百貨店などの大手小売業のアライアンスが活発となっている。阪急と阪神の経営統合などがその代表である。

さらに大手小売業の両雄であり、買い重視の“プロの流通業”の典型といえるイオン・グループ（ジャスコなどを持っている）、セブン&アイ・グループ（セブンイレブンなどを持っている）の規模の利益*を目指すアライアンス、M&Aも激しさを増している。

経緯としてはさまざまだが、結果として大手流通業はますます大きくなり、対メーカーとの関係ではさらに強者の立場に立ってくる。



バブル崩壊

1980年代後半に株と土地の値段がバブル(泡)のようにふくらんで上がり、90年代に入って一気に下がった。これが不景気をもたらし、就職も大量採用時代から一気に氷河期となった。

外資系ファンド

ファンドとは本来は資金という意味だが、色々な意味に使われる。ここでのファンドは他人から資金を集めて、それを増やしていく会社のこと。外資系ファンドとは外国人のカネを集めたもの。

規模の利益

会社が大きくなることによって累進的に得られる利益。これを求めて会社は大きくなっていく。

■ アライアンスでプロのマネジャーが生まれる

これらのアライアンスは働く人たちにどんな影響を与えるのだろうか。

アライアンスでは、生まれも育ちもちがう人たちが、突然一緒に仕事を行うようになる。この時もっとも大切な仕事はマネジメント（“ちがう人たち”をまとめていく仕事）であり、花形職種はマネジャーとなる。ここでのマネジメントは他人を管理するのではなく、他人が働きやすい環境を整えるものだ。芸能人に付くマネジャーの線に近い。

アメリカではこのマネジャーとして“マネジメント教育”を受けたプロを採用するが、日本では各部門のトッププレイヤー（トップセールス、工場のリーダー、…）をマネジャーにする。

よく考えてみるとアライアンス下でのマネジメントは“ちがう人たち”をまとめていく仕事なので、セールスでも、工場でも、スタッフでもマネジャーとして“やる事”はあまり変わらない。こうしてこのマネジャーたちはいつの間にかさまざまな仕事のマネジメントをやるようになり、重役*、そして社長へと出世していく。



重役

かなりファジーに使われているが、一般的には取締役([209ページ参照](#))、監査役(取締役をチェックする人)のことをいう。最近では執行役員([209ページ参照](#))を含めることも多い。「役員」という言葉もほとんど同じ意味に使っている。

アライアンス業界においては、従来は末端の人たちのボス的存在だったマネジャーが1つの職種として注目を集め、その会社をリードするようになっていく。

人的サービス業は流通業界へ

ここまで、メーカー業界もサービス業界も同じように「売り手の業界」として説明してきたが、サービス業はモノを作らず、かつ一般に流通業（モノを買って売る）もあまり存在しない。そのためメーカーの業界とは少しちがった業界となる。本フェーズの最後にサービス業界の見方を整理しておこう。

サービス業は就職する側から見れば、大きく3つのタイプに分けて考えるのがいい。人的サービス業、金融業、ITサービス業である。

人的サービス業とはあとの2つ以外の一般のサービス業である。飲食、美容、介護、運輸、ホテル、アミューズメント…といったもので、“人によるサービス”をその主な商品としている。このタイプはサービスのための店舗、施設を持っていることが多い。ここに流通業で考えられた「本部と店舗」というアイデアが生かされ、業界に浸透していく。これを見て店舗を持っていないタイプのサービス業も、オペレーター1人1人が店舗だと考えるようになり、本部がこれをコントロールするという形となっていく。

こうなった人的サービス業は流通業界と見ればいい。ここでの花形職種はサービスのオペレーターではなく、本部にいてサービスという商品の企画をしたり、マーケティング（セールスを含め）を担当する人たちである。

多くの人的サービス業はこれからゆっくりとアライアンス業界へと進んでいくと考えられる。

■ 金融業界はアライアンスで再編中

金融業には銀行（預金を集め、そのカネを貸すビジネス。××銀行だけでなく信用金庫、信用組合も全く同じビジネス）、ノンバンク（預金を集めずに貸付などを行うもの。消費者金融、リース会社、信販会社、クレジット会社など）、保険会社（生命保険、損害保険）、証券会社（株などの売買仲介）などがある。

金融業はそもそも「カネという情報を流す」ことが仕事である。この「右から左へ流す」という意味で、立ち上がり当初から流通業界的特徴を持っている。そして流通業としては（特にそのリーダーである銀行が）“買い重視”（「商品であるカネ」を預金などにより集めること）から、“売り重視”（「商品であるカネ」を貸すこと）へと移っている。

これらの金融会社たちがここ数年でさまざまなアライアンスをくり返し、アライアンス業界の典型のようになっている。

そのきっかけが先ほど述べた地価、株価の下落というバブルの崩壊だ。銀行は土地による貸付けで大きなダメージ（致命傷といってもいいくらい）を受けた。保険会社は保険料として集めたカネを株、土地などに運用していた。この下落でダメージを受け、戦っている場合ではなくなり、一気にアライアンスが進んだ。証券会社は株価ダウンだけでなく、規制という参入障壁が崩れ、インターネット証券会社が登場して手数料が大きく下がり、老舗会社の経営が苦しくなった。一方でクレジット会社、リース会社は調子を上げた。

こうした中、金融業のリーダーである銀行を中心に金融業界全体の再編が起こり、いくつかのメガバンクグループ（巨大銀行を中心に金融のあらゆるサービスをグループ会社で行う）、多くの地域密着型サービス、外資系金融という3つのタイプに分かれつつある。

■ 金融業界で活躍する人その1…金融のプロ

金融業界がアライアンス業界化していく中で花形となっていく職種は、先ほどのアライアンス業界で述べたマネジャーだけでなく、この他2つのタイプがある。

第1タイプはまさに「金融のプロ」であり、さらに3つの職種に分かれる。1つは商品開発者である。「一般の人からカネを集めて、企業に貸す」といった従来型サービスではなく、新しい金融商品（金融業の商品のこと）を開発する仕事だ。現代ではここにITを使うことが必須なので、次の第2タイプで述べるSE*という職種と合体していく。

2つ目は従来のサービスの中で「カネの貸出先」を考える人たちであり、カネを貸してこれを増やしてくれる会社を探す仕事だ。イメージとしては企業を顧客とするセールスマンのような仕事である。この仕事は「目利き」（目を利かせて“良い会社”を見つける）などとよばれ、このプロが自社内で育成されている。

3つ目はファイナンシャルプランナーとよばれる人で、顧客の財産形成、資金運用のアドバイスを行う人たちである。このための国家資格もある。この仕事は要するに金融商品の選定であり、いってみれば金融業界における“プロの流通業”だ。



SE

システムエンジニア。本来はシステムを設計する人を指していたが、今はITに関するエンジニアを皆こうよんでいる。

金融業界で活躍する人その2…SE

これら金融のプロとともにこの業界で注目されている第2のタイプがSEである。金融業はインターネットなどITの進化で大きく変わろうとしている。そして先ほど述べたようにITを使った金融商品の開発が大きな経営テーマとなっており、ここに優秀なSEを必要としている。

金融業は情報を扱うのがいってみれば本業であり、従来からITに関する仕事が社内にはたくさんあった。ただ金融業としての法的規制（あれはやっちゃだめ）もあり、ほとんどの会社がITの部分の子会社としていた。××コンピュータサービス（××は金融会社の名前）といった社名の会社である。この会社のメイン業務は親会社である銀行、保険会社、証券会社などへのITサービスである。ただこの会社ではオペレーション（ここではよく運用と表現していた）という仕事に固定されているイメージが強く、SEのイメージから来る“システムを開発していく感じ”がなく、優秀な理系学生からは就職を敬遠されてきた“感”もあった。

一方、金融会社は世の中の動向、自社商品、顧客の業界を調査研究するシンクタンクとして××総合研究所（××は金融会社の名前）といった名前の子会社を持っていることも多かった。そしてここでも次第にITが調査研究の中心テーマとなっていた。

そこで××コンピュータサービスと××総合研究所という子会社同士を合併させ、社名を「××総合研究所」の方を取り、シンクタンク兼IT会社を作ることが一種のブームとなった。

この××総合研究所はハイソサエティなイメージがあり、この会社を採用受け皿として優秀な理系の学生、SE希望の文系学生、中途のSEなどを集めている（ただ気をつけなくてはならないのは“ほしい人材”は研究者ではなくSEということだ。シンクタンクの研究者は別の仕事をしばらくやってからなるか、途中でその道のプロをとるのが普通だ）。



シンクタンク

頭脳集団という意味だが、要するに知的なサービスを行う所。

ITはメーカー業界と流通業界へ

サービス業の3つ目はITである。

IT業界はコンピュータメーカーを中心とする、“メーカー業界”であった。1つのコンピュータメーカーが実は何百社という子会社を持つ巨大企業グループであり、大型コンピュータからパソコンまですべてを作り販売していた。これはもともとは電機業界（コンピュータも電気で動く機械）が生んだ子供である。

その後これらのコンピュータがインターネットにつながり、さまざまなITサービスが誕生した。そして次第に商品の中心がモノからサービスへと変化していった。というよりもモノとサービスの区別がつかなくなった（パソコンを考えればわかると思う）。そして各会社の“よび方”もコンピュータメーカー、システム開発会社、ソフトハウス（コンピュータソフトウェアを作る会社）といった商品別の名前から、ITベンダー（ITを届けるという意味）へと統一されている。

さらにここから「ネットワーク業界」という新しい“子供”の業界も生んだ。

IT業界は“業界の時代”という目で見ると、コンピュータメーカーを中心に商品中心業界から売り手戦争業界へ進み、流通業界を生んだ。IT業界におけるプロの流通業はソリューションベンダー*などとよばれている。そして今ゆっくりとアライアンス業界へと向かっている。



ソリューションベンダー

さまざまな会社からIT商品を集め、組み合わせ（これをシステムインテグレート、SIという）、これによって顧客が持つさまざまな“悩み”を解決（これがソリューション）していくビジネスを行う会社。

現在のIT業界の会社は流通業へ変身するもの（つまりソリューションベンダーになる）と、流通業に商品を提供するメーカー（コンピュータ、ソフトウェア...）という2つに分かれつつある。（大手メーカーでは両者を1つの会社でやっているが）

後者のメーカーは昔から存在している商品はすでにアライアンス業界となっている（この典型がコンピュータの部品である半導体）。そして新たな商品（セキュリティソフトなど）が次々と生まれ、いくつもの商品中心業界を生んでいる。

前者の流通業となった大手ソリューションベンダーは新卒、中途を問わず大幅な採用増員を図っている。ここでの花形職種は2つある。

1つは顧客の企業に対して最適な情報システム*を企画、提案する人だ。「商品を作る」のではなく「企画する」という仕事なので、一種のマーケターともいえる。そして「作る」わけではないので、必ずしも理系的センスを必要としない。(むしろ文系が持つアイデア力が生きる。)

この企画者は会社によって名前がさまざま、外から見ると極めてわかりづらいが、大体同じ仕事をしている。名前としてはソリューションSE、コンサルティングSE、提案型SE、シニアSE、システムアナリスト、システムコンサルタント、システムプランナー...などと付けられている。ただし企画者はこの職種として採用するのではなく、SE、セールスマンを経験させて、このうちの優秀な人を教育して、育てるとというのが本線だ。

もう1つはその企画された情報システムを開発する責任者であり、プロジェクトマネージャー(略してプロマネ)といわれている。SEのマネージャーのことだ。このプロマネは他のマネージャーとちがいでSEを経験した人にしか“絶対に”できない。

このプロマネの人数が業界内で極端に不足している。

バブル時代に日本中の巨大情報システムは出来上がり、以降そのメンテナンス（こわれた所を直す）だけをやってきた。そして一斉にこれらの情報システムが老朽化している（最近のシステムダウンなどのニュースを聞けばわかると思う）。

IT業界全体としてはこれらをすべて作り直さなくてはならないのだが、ここ20年近く「作ったこと」がなく、「直してきた人」ばかりなので、巨大システムを作るためのプロマネは育っていない。どうやってこのプロマネを一気に作っていくかがこの業界の大きな課題である。業界全体としては新卒をすぐにプロマネにするわけにはいかず、現在のSEたちから育てていかななくてはならない（1つの会社で考えれば他社からプロマネをヘッドハンティング*すればいいのだが）。しかしそれでは間に合わないので、今後は一部の超大手ITベンダーではプロマネ予備軍として優秀な学生を特別採用（公務員のキャリア*採用のように）して、特別な教育をしていくことも考えられる。



情報システム

企業の中の情報をやりとりする仕組みのこと。近年ではパソコン、サーバーを中心にネットワーク化されている。この企画、設計、運営を担当する部門が情報システム部。

ヘッドハンティング

本来は経営者(ヘッド)を外部から持ってくることなのだが、一般には「他社から人を引き抜くこと」をいう。

キャリア

国家公務員1種試験に合格して採用された人。それ以外の国家公務員をノンキャリアという。出世のスピードが全くちがう。

■ ネットワーク業界は規制で変わる

IT業界が生んだネットワーク業界の多くは、商品中心業界から売り手戦争業界へと移っている。もっとも激しい戦いをしているのが携帯電話業界といえる。

この業界のメンバーは2つに分かれる。サービス業（ネットワークをサービスする）とメーカー（携帯電話メーカーなど）である。後者はIT業界のメーカーと同一メンバーである。

サービス業の方は20年前まで法規制という“高い参入障壁”があって、実質的にはNTTの独占状態だった。これが一部開放されたのだが、法規制は未だに厳しい。そのため参入業者は限られており、参入しても商品開発が追いつかず、他社に飲み込まれてしまうことが多い。そのためほとんどのネットワークサービス（携帯電話など）を大手数社で独占している。

この業界の次のテーマはテレビ局業界（老舗のネットワーク業界ともいえるが）とのアライアンスである。インターネット、携帯電話、テレビ放送網の一体化といってもいい。

ネットワーク業界で求められる人材はネットワークサービスの商品開発者、というよりも[299ページ](#)で述べる新しいタイプの marketer だ。そのために“ネットマニア”とよばれるネットのヘビーユーザーが何としても欲しい。しかし彼らは会社という組織になじめず、その採用、定着、育成に苦戦している。

私のお客様に毎年数百人の新入社員を採用する超巨大企業がある。10数年に渡ってこの新人たちの前で、講演する仕事をやってきた。

ある年、講演会場の一番前の真中の席に、時間ぎりぎりに息を切らせて走って入ってきた新入社員が座った。この人は私が話す前から、ボタンと首を垂れて寝てしまった。話を聞いてつまらなくて寝たのではなく、最初から「寝よう」と思って来たのだろう。

一方、一番最初に来て、真剣にメモを取っている人もいた（何だか一心不乱でこちらが恐くなるくらい・・・）。会場に何百人いても、結構こういった人も目につく。

講演後、人事部の人に聞かれた。「今年の新入社員はどうでしたか?」「どうでしたかと聞かれても、一方的にこっちから話ただけなので・・・。でも今年は『おもしろい人』を取りましたよね。こういう人を採用していくと、この会社もきっと変わっていくんじゃないですか。あんまり“まじめ一本やり”の人ばかりでもね。」「あっ気づきました? ご迷惑だったでしょうか。特に一番前の真中の“子”でしょう。新入社員の指導員から『態度悪い』ってクレームが出てるんです。あれは社の方針で『今年はちょっと変わった人を取ってみよう』ってことになったんです」

それから2年位して、この会社で「真剣にメモを取っていた人」にバッタリ会った。

「あなたのこと覚えてますよ。どうですか仕事は？」と聞くと「えっ先生が覚えているなんてビックリです。私は先生をもちろん覚えてますけど。あの、この会社、サギですよ。私は実は内定3社もらっていたんですが、悩みに悩んで『こういう仕事ができるか』とこの会社に聞いて、『できる』といわれたから入ったんですよ。それなのにそんな仕事はやらせてもらえない。雑用みたいなことばかりさせられて・・・」

少し気になって、人事の人に「そういえば、新人の時、“ちょっと変わった彼”どうしました？」と聞いたら、「あ、彼ね。今広島支店でバリバリやっていますよ。何か“客受け”がいいみたいで。支店長も最初は“受け入れ”をいやがっていたんですが、バケ具合にびっくりしています」

そういえば私が会社に入った時、同期が100人くらいいて、新入社員教育で1人だけ“イビキをかいてうるさいやつ”がいた。あれから30年後、彼が同期では出世頭で“何とか本部長”とっている。

サラリーマン人生はわからないなあ。

フェーズ2

会社の成績を見る

「やっぱ就職するなら調子のいい会社にしたいいよね。絶好調の会社に行くといいことありそうだよね」

「今、絶好調より、これからだんだん好調になっていく会社の方がいいんじゃない」

「これから好調になるかなんて、どこを見りゃわかるんだらう」

「利益が大きい所じゃないの」

「利益って“もうけ”のことだろう。ケチケチした会社がコツコツと“もうけ”を出してるんじゃないの。そんな会社よりカネをバンバン使って、ぐっと伸びる会社がいいなあ」

「会社の明日を知る方法ってないのかな」

サイトで成績表を見つける

就職のターゲットとする業界が見つかったら、いよいよそこから会社選びだ。インターネットの検索エンジンに「××業界」と入れたり、就職向けのWebサイトを見ればその業界に属している会社が大体わかる。

「会社選び」に必要な情報は本書とインターネットだけで十分。もっといえば今時Webサイトでその会社の状況がわからないなら、そんな怪しげな所への就職はやめた方がいい。

まずはその会社のWebサイトの「採用情報」のページを見て、そもそも募集しているかを見る。

次に「会社情報」（企業情報）というページにある「会社案内」「会社概要」といった所を見る。ここでのポイントは当然のことだが、事業内容（何をやっている会社か）、事業所（オフィスや工場のこと、つまり働く場所）といった項目だ。ここまでは「この会社にしよう」ではなく「この会社はだめ」というスクリーニングにあたる。

そこまで見たら、いよいよ成績を見る。上場会社 ([177ページ参照](#)) では「株主*・投資家のみなさまへ」のページに行って、その中の有価証券報告書（「有報」と略す）というレポートを見る。というよりもダウンロードする。PDF形式でファイルされているはずだ。成績はこれだけで十分。といっても1年分（中間期という半年分のものもあるが、もちろん直前の1年分のものを見よう）で100ページくらいはあるが…。

問題は未上場会社だ。まずはその会社がどこかの子会社 ([162ページ参照](#)) かを見る。「会社情報」のページにある「株主」という項目を見て、その会社の株を20%以上持っている会社があれば、それが親会社と置いていい。その親会社のサイトに行ってその有報を見る。

有報には「連結××」というレポートが入っているが、これは親と子（孫も多いが）を1つの会社として見て成績表を出している。つまり上場会社では、子会社を親会社の1つの部門と考えている。たしかに別会社と見るより、同じ会社と見るほうが“成績”としては適当かもしれない。だから親会社であっても「連結××」という成績表を中心に見ていこう。

未上場の独立会社（親会社がない）の場合は、その会社のWebサイトのどこかに（企業データ、採用情報…）成績表があるはずだ。欲しい成績表の名前は「損益計算書」「貸借対照表」の2つ。サイト内の検索エンジンにこのキーワードを入れて検索してみよう。それでも見つからなければ会社概要にある売上高、資本金、従業員数あたりを使うしかない。それ以外はきっと知られたくない成績だということにしよう。



株主

出資者、つまり会社の元手を出した人。出資者には「取締役という経営者を選ぶ権利」、「会社がもうかったら配当をもらえる権利」があり、この権利を株という。株主とは株という権利を持っている人、会社のこと。その会社の株をたくさん持っている大株主という。

■ 昨日ではなく明日の成績を知りたい

成績を見る時大切なことは、今見ている「有報」などの成績表は「昨日の結果」ということだ。「昨日までの会社」に勤めるわけではないので、その会社の「明日の成績」を考えなくてはならない。

深く考えていない会社は、昨日の成績で明日働く人、つまり採用人数を決めている。「昨年もうかったので今年はたくさん新卒を取ろう。」こんなことをやっていると、成績が“がくん”と落ちると、リストラと称して働いている人の“クビ”を切って、成績を出そうとする。だから今年の採用人数が多いからといって、明日の成績が良いわけではない。つまりその会社があなたの働く時に調子が良いとは限らない。

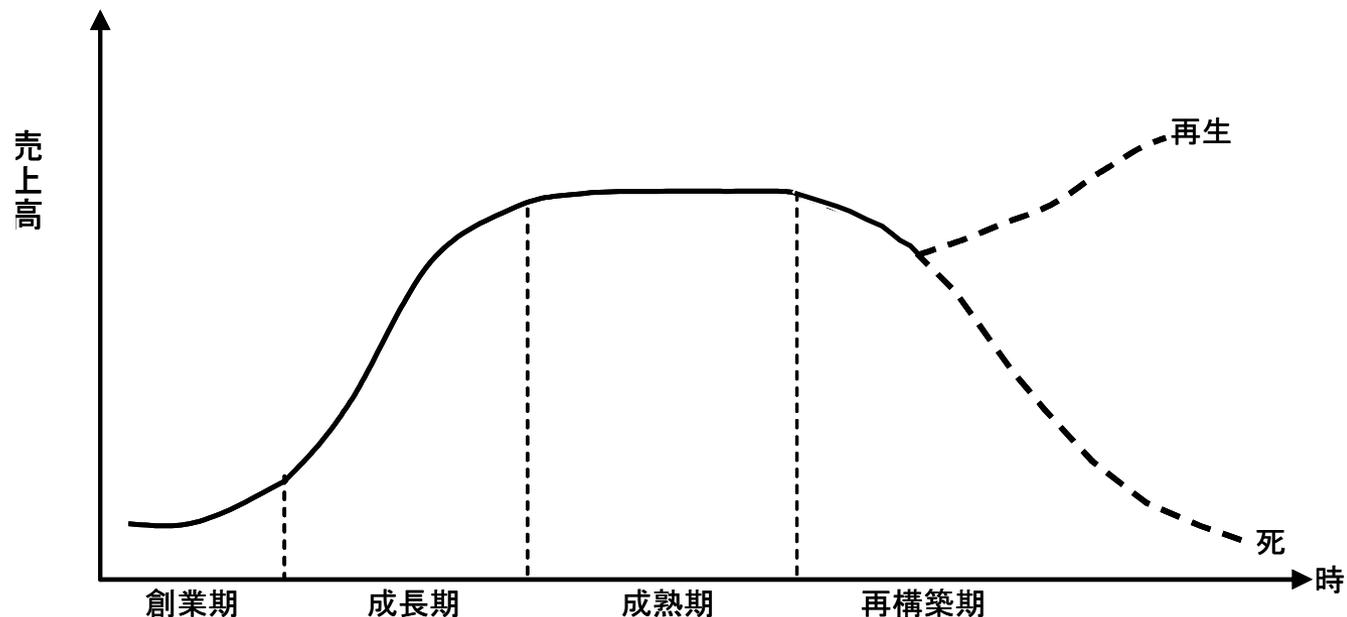
■ 会社も人間と同じで4つのステージがある

明日の成績を予測するには、会社の“年齢”を考えるといい。多くの会社は生まれてから死んでいくまで、同じような“道筋”をたどる。この道筋を「ライフステージ」という。これが会社の年齢にあたる。

会社のライフステージは人間が生まれてから死んでいくまでの成長過程（つまり年齢のこと。実際の年齢というよりも精神年齢、脳年齢みたいなもの）とよく似ている。もちろん人間同様に、寿命が長い会社、短い会社、いつまでも若い会社、若いのに妙に年寄りっぽい会社もある。

会社は下図のように創業期（人間の幼年期）、成長期（青年期）、成熟期（中年期）、再構築期（老年期）という4つの時代を経る。

就職したいと思っている会社が、今どの時代にあるかが、働く上で一番大切なポイントとなる。結婚する時、相手の年齢が最重要ファクターになるのと同じだ。



人間とちがい、会社のライフステージはそれぞれの期が何年かというのが会社によって“てんでんばらばら”だ。創業期が半年のこともあれば10年の時もある。このライフステージ、つまり年齢は創業何年かということではなく、売上高の伸び率で判定できる。

売上高をたて軸に、時（年）を横軸にしてプロット（グラフに点を打つこと）し、かつ前年度からの売上高伸び率を計算すればわかる。有報では最低5年分まで売上高を載せており、非上場会社でも5年間程度の売上高がわかれば次のようにして判定できる。

- 創業期・・・ゆっくりと売上高が伸びていく。売上高線はなだらかな右肩上がりであり、伸び率（%）は1ケタから最大でも10%程度。
- 成長期・・・売上高が急激に伸びる。売上高線は傾きの大きい右肩上がりとなり、伸び率は2ケタ台、場合によっては「倍々ゲーム」のような会社もある。
- 成熟期・・・売上高がほぼ水平線（年によって多少のブレはあるが）。
- 再構築期・・・売上高がゆっくり落ちてくる。死に近づいていく時。もちろん人間同様に、何らかの事故や病気でここまで来ないうちに死んでしまう会社もある。ただ人間とちがうのはここでもう一度生き返る会社（別の会社に生まれ変わるともいえる）があることだ。つまりこの再構築期が会社の死と再生の分かれ道といえる。

フェーズ1の業界との関係で考えると、商品中心業界には創業期、成長期の会社が、売り手戦争業界には成長期、成熟期の会社が、アライアンス業界には成熟期、再構築期の会社が多い。また流通業界には同時に全ステージの会社があることも多い。

各ステージでどんなことが起こるかを見ていこう。

燃える創業期

会社が誕生して間もない頃は売上も急激には伸びない。創業メンバー（会社が出来た時からいる人）中心で、社長である創業者（もちろん大株主）がワンマン経営を行う。社長兼経理部長（カネの責任者）兼人事部長（ヒトの責任者）、さらには商品開発部長（商品の責任者）や営業部長（売る責任者）まで兼ねて“スーパーマン”として仕事をしていることも珍しくない。

ビジネスが波に乗ってくると、徐々に即戦力を中途採用する。仕事のやり方は何も決まっておらず、毎日毎日“ちがう仕事”を、“ちがうやり方”で、勝手気ままに（少しいいすぎか）やっている。たまにいる“後から入って来た未熟な若手”はこんな状態では仕事らしい仕事など回って来ず、「働いている人たち」の身のまわりのサポート（要するに雑用）くらいしかできない。

社員たちは全員意気に燃えている。燃えない人は入ってこないし、入ってきてもそのムードに圧倒されてやめてしまう。退職率は極めて高い。会社に残っていく人たちは信じられないような仕事ぶり、成果を発揮することも多い。

社員の給与は安く、社長は下手をすると無給で働いている（もっとひどい時は自分の貯金を食いつぶしている）。

社員教育などはなく、自分たちが勝手に勉強するしかない。というよりも勉強などしている暇はなく、毎日毎日の刺激的な初体験の仕事が勉強のようなものだ。

このタイプの会社はいわゆる正社員だけでなく、“テンポラリーな労働”（必要な時だけ働いてもらう）も求める。パートタイマー、アルバイト、派遣社員*、請負社員*といったものだ。正社員の年齢が若いこともあり、このなかでも大学生のアルバイトを最も好む。そしてその中で出来がいい学生アルバイトが、いつの間にか正社員になってしまうパターンも多い。ベンチャー企業*で創業後早くして上場（[182ページ](#)参照）した場合、社員は創業メンバー、中途採用、「バイトから社員」という構成がポピュラーだ。



派遣社員、請負社員

A社の社員aがB社を職場として働くことを一般に「ハケン」といっている（“ハケンさん”などともいう）。法的にいうと2つのパターンがある。1つはA社とB社が派遣契約を結んで、aがB社の指揮命令下に入って仕事をする（B社の社員がaに仕事を命令する）で、これが正式には派遣というもの。この時aが働く上で不利益にならないようにするものが労働者派遣事業法。つまりB社から見るとさまざまな制約（あれをやってはだめ、こうしなければだめ）がある。そこで「A社がB社の仕事を請負う」という契約をして、aがB社で働くようにする。これは俗に請負社員といわれる。この時B社の人はaに仕事の命令をしてはいけない。

しかしB社の人だけでなくaもあまりよく法律を理解していないことが多く、両方ともハケンとよばれ、ハケン職場は大混乱している。

ベンチャー企業

今までにない新しいビジネスを生み出すタイプの中小企業のこと。

成長期は戦争中

特定の商品のヒットや得意客（いい“お客様”）の獲得により、会社は急激に成長する。（もちろん成長しないで、長く創業期を続けたり、創業期で死んでしまう会社もある。）

会社が一定以上大きくなってくると、経営者たちは“一流企業”の仲間入りがしたくなり、その“あかし”として、大学卒の新入社員を大量に採用しようとする。しかし世間にもあまり知られていない会社のため、はじめのうちは有名大学の卒業生は応募に来ない。新卒は“ちょっと変わった人”や、第一希望の会社の内定が取れず“仕方なく入ってくる人”がほとんどで、結局中途採用に頼る。そして徐々に知名度の上昇とともに新卒採用が増え、次第に一流大学卒の採用も増えてくる。

急成長しているので、会社では仕事が毎日毎日、目に見えて増えている。会社の中のムードはまさに戦争状態で活気があり、オフィスや工場は夜になっても電気が消えず（つまり残業して）、皆が黙々と仕事をしている。

戦争中のため社員は皆「戦友」であり、互いに価値観（「カネよりも皆で夢を見よう」「成り上がって日本一になろう」・・・）を一致させていく。そしてこの価値観に合わない人は退職し（退職しないで残っていると病気になったり、極端な場合は本当に戦死してしまうこともある）、また別の人を採用し、と新陳代謝をくり返し、次第に会社は1つの色に染まっていく（これが[196ページ](#)で述べる“カラー”となる）。

成長しながら会社としての形を整え、組織（働く人たちのルール）、給与体系（組織の一部で給与をどういう基準で払うかというルール）、福利厚生*などが整備されていく。そして多くの場合、年功序列*、定期昇給*、経営家族主義*といった純日本風経営を取る（“取れる”といってもいい）。



福利厚生

会社が社員やその家族に対し給与以外に何かを与えること。社宅、社員が自由に使えるテニスコート…。

年功序列

年齢や勤続年数(その会社に勤めた年数)で社内の上下関係を決めること。

定期昇給

毎年給与が勤めた年数などによって一定ずつ上がるルールのこと。これ以外に社員が全員一斉に上がる分(「給与水準が上がる」という)をベースアップ(略してベア)という。

経営家族主義

社員を家族のように考えて経営していくこと。社長はお父さん、先輩はお兄さん、お姉さん。

教育はOJT*中心、というよりも大工さんや板前さんと同様で、“弟子”と“親方”というような教育スタイルを取る。そのため先輩、後輩といった上下関係は極めて厳しく、体育会系的なムードを漂わせる。

この時代の初期に入った新卒社員は、その後かなりの数が退職していく。その会社の仕事にフィットし、自信を持った人は同業界でもっと条件の良い会社へ転職したり（会社のネームで入っていないので、転職に抵抗感がない）、その仕事の国家資格（ITの情報処理技術者試験など）などを取ると超大企業や外資系企業*へヘッドハンティングされたり、もっと自信のある人は独立して自分で会社を作ったりする。



OJT

仕事をやりながら受ける教育をOJT、仕事を止めてやるセミナーなどの教育をOff-JTという。

外資系企業

大株主が外国の会社、要するに外国の会社の子会社。

逆にその会社の仕事にフィットしなかった人は、別業界の創業期にある会社などに中途採用されていく。つまりもっと会社のサイズが小さく、ちがう仕事をやっている所へ転職する。

こうしたサバイバルゲームの結果、この会社に残った人の中心は秩序（上司と部下の関係。[246ページ参照](#)）を重んじ、チームワークを意識した人であり、会社の急激な成長スピードに合わせ、フルスピードで出世していく。そして彼らは自分たちの後に入ってくる若き社員、特に徐々に増えてくる「一流大学出の若者」に対し、学歴コンプレックスを持ち、「近頃の若いやつは頭でっかちで根性がない」などというようになる。

■ 成熟期のキーワードは“安定”

成長が止まり、つまり会社が“安定”してくると、自社ビルを持ったり、立派なエントランス、広い応接室、ガラス張りの会議室、きれいな受付嬢、…など“外見”を整えるようになる。その会社に行ってみればすぐにわかる。

ここへたどりつくまでに時間がかかった会社の場合、創業者は功成り名を遂げ、自らは会長*となり、2代目社長を選ぶ。多くの場合、創業者が好む「おとなしく、まじめで、いわれたことをコツコツやる」というタイプで、成長期に苦楽をともにした戦友をサラリーマン社長*として指名するか、または自分の子供を社長にする。



会長

会社で会長といえば本来は経営者(取締役)の集まりである取締役会の長をさす。現実には2通りの会長がいる。1つは「社長の上」でその会社のトップ。もう1つは「社長の後」で、社長をやめた後の名誉職のようなもの。この区別はその会長が代表取締役(取締役の代表というよりも会社の代表)かどうかでわかる。「社長の上」の人は代表取締役会長となっている。

サラリーマン社長

自分のカネを出して(株主)会社を作って社長になった人をオーナー社長、社員から出世して社長になった人をサラリーマン社長という。

この時の社長はバイタリティが創業者より落ち、どうしても先代の作った会社を「守る」という姿勢が強くなり、会社を「育てる」というより「磨く」という感じになる。

報連相の徹底、「ルールを守る」、マニュアル（仕事のやり方を書いたもの）、合理化（仕事を短時間でやる）、システム化（コンピュータにやらせる）といったことが経営の方針となることが多い。外から見るといわゆる骨組みのしっかりした「一流企業」としての体をなすようになる。

採用では「書類選考→面接→内定」といった形で、応募してくる超一流大学卒の学生を取るようになる。しかし成長期に比べ社員の定着率（会社を途中でやめないこと）が上がってくるので（会社の知名度が上がるとその知名度で入ってくる人が多くなり、あたり前だが知名度は落ちないのでやめない）、採用は抑制されていく。採用が抑制されていく中で応募者は知名度アップとともに増えていくので、採用はまさに「ふるいにかける」という仕事になる。「昔100人募集している頃は応募者が定員に満たなかった。今は20人募集すると何万人と来る」。会社側から見ると「特別入社させてあげる」という感じである。

ここでの社内のムードはぬるま湯で、ある意味で居心地は最高だ。このままこれが続いてくれば特に問題はないのだが、採用を抑え、定着率が高いため会社は1年に1つずつ年を取っていく感じとなる。

この時代に入った新入社員はマナー、秩序、上司への報告といったことを徹底して教育され、「学生から社会人へ」と変身していく。

私もこのタイプの会社を数多く見てきたが、「新入社員の時はあんなに“やんちゃ”だったのに」と思う人が、いつの間にか「黙っている方が得をする」と感じ、「上司の顔色を見て仕事をする」というビジネススタイルへ変身していることも多い。

■ 会社の死が近づく時

会社の安定が崩れ、売上がゆっくりと下降しはじめると会社は再構築期に入り、しばらくして（この時間も会社によってかなり長短がある）死と再生の2つの道に分かれる。死とは[147ページ](#)で述べる倒産や[189ページ](#)で述べる吸収合併などによって会社の実体がなくなってしまうことをいう。

再構築期に入ると成績が悪化するので、まず経営者に危機感が生まれる。次第にこの危機感はあるゆる層に伝染し、社内は緊張感はあるが盛り上がりのないものとなる。オフィスを見せてもらえればすぐにわかる。暗く、まじめなムードが漂い、皆がパソコンに向かって、スキなく、ムダなく仕事をしている。

超有名巨大「ジャパニーズカンパニー」（1950年～70年代の高度成長期に急成長した有名会社）が、バブル崩壊後に成熟期から再構築期へ次々と突入していった。そしてその後、ゆっくりと死と再生の2つのタイプに分かれている。

再構築期になると、会社には銀行や株主など外部から社長が来ることも少くない（有報の「役員状況」というページの社長の略歴を見ればわかる）。この時の社長は「成長を望めない」と考え、成長しなくても「生き残る」為の方策を考える。中高年社員は役職を問わず、リストラ対象または給与ダウンとなり、課長廃止、部長廃止という形で組織は急速にフラット（[207ページ](#)参照）になっていく。

ここまでは同じで、ここから2つのタイプに分かれていく。

“死んでいくタイプ”はリストラで足りなくなった労働パワーを、システム化や外部化で補っていく。仕事がコンピュータに任せられ、正社員から派遣社員、請負社員、契約社員、パート、外国人労働者に頼ることとなり、採用は当然のことながらかなり抑えられる。また給与は“成果主義*”という名のもと、実質的にはダウンされる（成績が落ちている時に成果主義にすればもちろん給与は下がる）。

この死んで行く会社が採用人数を増やすこともある。これは高給与のベテランを退職させ、低給与の若手が増えれば社員の総給与、つまり人件費が下がり、利益アップになるからだ。もちろんこんなことをやって長い目で見ればうまく行くはずもなく、会社は死へとさらに近づく。死に近づいているのに、その会社の知名度がかなり高いので、この会社の募集には応募者が殺到する。超一流大学卒のエリートが採用され、しばらく働いて会社の実態を知り、驚く。そして再生を信じてじっと耐えるか、退職して第2の人生を送るかという選択を迫られる。「大学生が選ぶ就職希望ランキング」に、どう見てもこのタイプと思われる会社が“たまに”入っているのは驚きだ。

成果主義

成績に応じて給与を払うこと。

再生と死の見極め

一方、もう一度生まれ変わる会社もある。生まれ変わった会社は短い第2創業期（再構築期と重なる）を経て、再び第2成長期へと向っていく。

再構築期の会社はこの死と再生の分かれ目を見ることが就職では最大のポイントとなる。

ゆっくりと死んでいくタイプは（“突然死”のタイプは成績も粉飾*していることが多く、外からは「成績の安定している成熟期」に見えてしまう）売上が徐々に下がっていく中で、営業利益（[125ページ参照](#)）がゆっくりと上昇していく。これはリストラ、コストカット（費用を無理して下げること。ダイエットのようなもの）による「もうけの搾り出し」であり、体力を落として死んでいく。



粉飾

「化粧」の意味。ここでは会社の成績をごまかすこと。

一方、再生タイプには2つの特徴がある。

1つは損益計算書（[124ページ](#)参照）に大きな“特別損失”（損益計算書の最後の方に出てくる。イレギュラーな“損”という意味）が生まれることである。これはいわゆる「ウミの一掃」であり、過去との決別といえる。

もう1つはキャッシュフロー計算書（[148ページ](#)参照）の「投資活動によるキャッシュフロー」が大きくマイナスになることだ（未上場でキャッシュフロー計算書が手に入らない時は貸借対照表の固定資産の額が大きく増加しているはず）。これは大幅な設備投資やM&A（[146ページ](#)参照）など、思いきった投資をしたことを意味しており、「明日のためにカネを使ったもの」といえる。

再生するタイプはこの2つの行動（これが第2創業期）を終えた後、第2成長期（会社によっては第3、第4のこともある）を迎える。

第2成長期では新卒採用を大幅に増やす。ここでは従来のように一流大学卒中心というのではなく、ユニークでバイタリテイのある人を取ろうと“努力する”（ただ応募者が殺到して、この見極めに苦労しているようだが）。それはこの会社が前の成長期にやった「戦争」をもう一度やろうという意思の表われで、そのための“若き力”を求めている。

入社試験も書類審査→面接といったものではなく、インターンシップ*（創業期の学生アルバイトのイメージ）、グループディスカッション（ユニークな意見、新しい若きアイデアを求める）といったスタイルを取る。そして成長率は第1成長期ほどではないが、着実に長い成長期を続けていく。



インターンシップ

学生が会社へ体験入社して、そこでの仕事を知ること。

もうけを計算する

会社を見る時、「もうかっているか」「赤字か黒字か」ということがどうしても気になる。この“もうけ”について考えてみよう。

有報などにある「損益計算書」はこの“もうけ”を計算するものであり、ここではこれを利益と表現している。損益計算書には“いろいろな利益”が計算されているが、営業利益に着目しよう。（計算の仕方は下図のとおり）

- ・売上高－売上原価＝売上総利益
- ・売上総利益－販売費・一般管理費＝営業利益
- ・売上原価＋販売費・一般管理費＝営業費用
- ・売上高－営業費用＝営業利益

1人で魚屋をはじめたことを考えてみよう。1年間魚屋をやり、もうけを計算することになった。

売上高（サービス業などでは営業収益と表現することもある）が2000万円で、買った魚の金額合計（売上原価。商品原価と表現した方がわかりやすいかも）が1000万円なら、売上総利益（この場合粗利ということが多い）は1000万円である。さらに水道代などの費用（販売費・一般管理費）が300万円なら、“もうけ”は700万円となる。つまり入ってきたカネ（売上高）が2000万円、出ていったカネ（営業費用）が1300万円で、手元に残るカネ（利益）が700万円になる。これが営業利益（営業とは本業のこと。本業でもうけた利益）だ。

この他に経常利益（本業以外のもうけを入れる）、当期利益（特別なもうけも入れる）と計算されていく。以降本書では利益といったら営業利益を指すこととする。

■ もうけを付加価値で考える

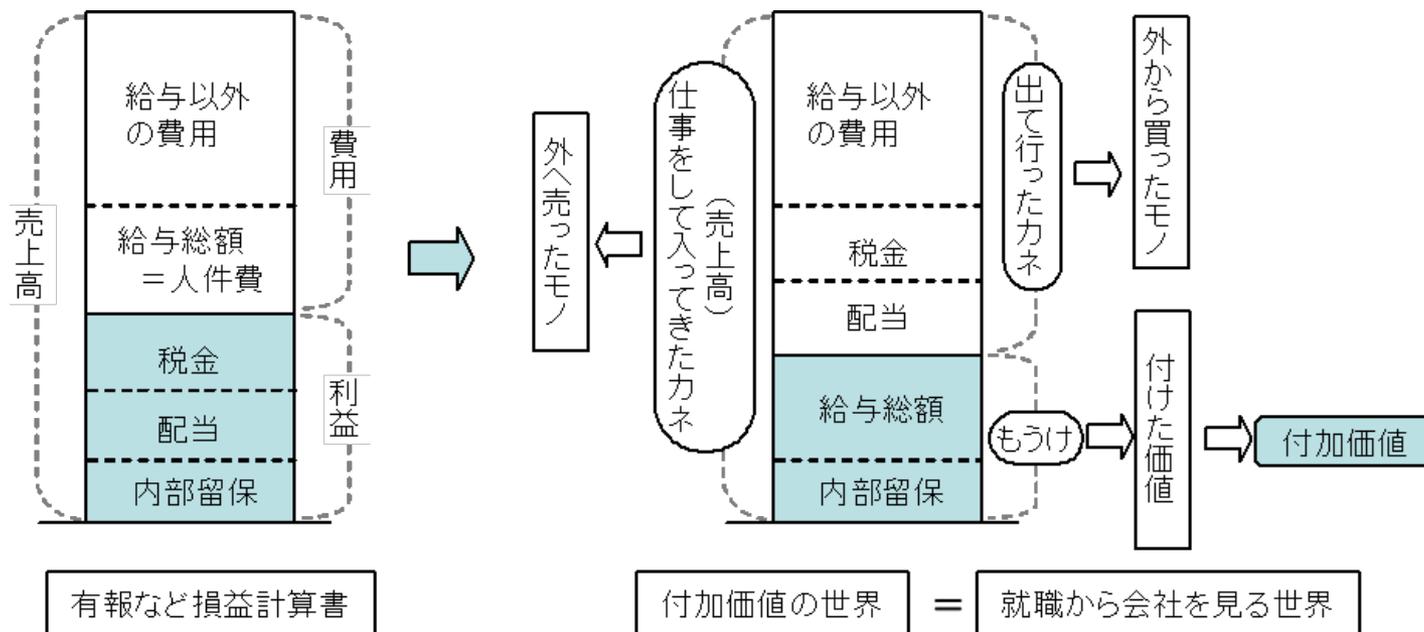
こうして計算された利益から税金が支払われ、株主に配当が払われ、最終的に会社自身の手元に残った“もうけ”を内部留保という。このフローを考えればわかるかもしれないが、この利益計算は実は配当（利益を超えては株主へ配当できない。つまり利益は配当限度額）、税金（利益に法人税などがチャージされる）を計算するためのものだ。

この計算法の「就職先として会社を見る」時の問題点は、会社を構成する社員（経営者を含めて）の給与が費用（人件費）つまり「出ていくカネ」として計算されていることだ。

先ほどの魚屋の例では、利益の700万円を「主人」が手にするので「もうけ」という実感はある。しかし会社という「人の集まり」で考えると、会社の中にいる社員の給与が“もうけ”（稼いだカネ）ではなく、“出ていくカネ”というものは納得できない。

配当という株主（出資者、スポンサー）に払うカネと社会に払う税金が“もうけ”の一部で、そこで働く人たちの“分け前”（給与とはそういう意味）が“出ていくカネ”というのではつじつまが合わない。

そこで下図のように給与総額（「損益計算書の注記」にある従業員給与と退職給付費用を足したものを）を費用からはずし、税金（有報の損益計算書では「法人税、住民税および事業税」と書いてある）、配当（有報の「剰余金計算書」にある）を費用に入れてみる。こうして計算された“手元に残るカネ”（もうけ）を付加価値という。



この図でわかる通り、外から買ったモノ（魚など）に付加価値をつけて（切り身にして食べやすくして）、外へ売るというビジネス構造である。この付加価値を社員（給与総額）と会社（内部留保）で分け合うと考える。そしてこの給与総額を「各社員がその仕事や能力によって給与として分け合う」と考えるのが、就職先を見る目としては適切だろう。

このように「まじめに考えた会社」では「付加価値の一定比率を給与総額にする」という結論に達する。つまり「付加価値が上がれば給与が上がる」ということだ（付加価値が上がれば利益も上がるので、「利益が上がれば給与も上がる」）。これが成果主義の本当の意味である。

■ 1人あたりの付加価値が体力

この付加価値は会社の価値創造力であり、「体力」といってもいい。

就職するなら、「体力がなく今にも倒れそうな会社」ではなく、「体力があって元気一杯の会社」を選びたい。

会社の体力としてもっとシビアに見るなら、さらにこの付加価値を社員数で割って「1人あたり付加価値」（Per head Net Added Value：PNAVと略す）とした方が、より“それらしく”なる。

「給与を下げて利益を出す」というアンフェアなことをやる会社があるが、これはPNAVでは意味をなさない（給与総額を下げれば利益は増えるが、PNAVは逆に下がってしまうことが多い）ので本当の“会社の力”がわかる。

PNAVは次の2つの観点で見る。

・他社と比べる

会社がやっている仕事によってPNAVのレベルは変わるので、同じ仕事をやっている業界内の他社と比べてみよう。その会社の将来性を見るにはぴったりの指標といえる。

・経年変化を見る(過去からの変化を見る)

その会社のWebサイトには過去の有報も入っている。これを使って何年分かのPNAVを計算してみよう。PNAVは時とともにゆるやかに上昇していくのがノーマルだ（同じ仕事を続けていけば付加価値が高まっていく。「出来たばかりの魚屋」と「魚屋一筋40年」のどちらの付加価値が高いかはわかると思う）。

下降している会社には2つのパターンがある。1つは何らかの事情で“ある年”だけ落ちている企業だ。ここでもっとも考えられるのは何らかの改革（給与改革、仕事の見直し）をやったことである。これは再び上昇していくことが多い（そのために改革した）。

2つ目はトレンドとして落ちている企業である。もちろん要注意であり、死へ向って体力を落としている会社だ。

■ 給与と付加価値を“時”で見る

PNAVによって給与レベルの妥当性もわかる。ここではPNAVと平均給与（給与総額／社員数。有報にも書いてある）を組み合わせ比較する。まずこの2つが時とともに上昇しているか、下降しているかを見してみる。

- とともに上昇・・・会社は好調。問題なし。
- PNAV下降、平均給与上昇・・・いくつかのケースが考えられる。もっとも考えられるのは、給与総額が前年の成績で決まっており、今年の調子が思った以上に悪かったことである。来年以降はリバウンドさせる形で給与をダウンせざるを得ない。しかし社員との約束（労働組合*などとの約束）で給与がダウンできない時は、これをスライドさせて、長期的に採用を絞る（退職者によって給与総額は下がる）。それでもだめならリストラだ。

もう1つ考えられるのは、給与が成績に連動しない会社。（この典型が公務員であり、これによって今役所は“最悪の状況”となっている。）多少のブレなら問題ないがこれが長期的トレンドなら、経営者がいつリストラを意思決定するかだ。そしてこの期間が長いほど、リストラの度合が激しくなる。

- PNAV上昇、平均給与下降・・・もっとも考えられるのは会社が成長期で、毎年若い人（ベテランより給与が低い）がどんどん入ってきているケース。もう1つ考えられるのは成績と連動しないケース。長く続くと次第に社員の中で能力の高い人が、低給与に気づき、他社へ移っていく。
- とともに下降・・・会社内の社員自身が自らの“低給与”と“悪い成績”が連動されていることを痛感している。長く続くと「何とか成績を上げないと…」という危機感が生まれる。しかし社員の「がんばり」ではいかんともできず、経営の変革を待つことになる。



労働組合

労働組合法という法律にもとづいて、労働者（会社などで働く人。この表現は「働かされている人」というニュアンスが強い）が団結（この言葉が何と法律に書かれている！ハチマキをして経営者と“戦う”というイメージ。もちろん今の会社でよほどのことがない限り、そういったムードにはならない。）して、働く条件などを経営者と交渉していく組織。日本では会社ごとに作った労働組合が多い。

■ 給与と付加価値を他社と比較する

今度は平均給与とPNAVを業界内の他社と比較して見る。

・平均給与が他社より高い

これでPNAVが高ければ給与が高いのは当然。逆に低い時は経営者が「どう思うか」で会社は変化していく。社員の給与が高くて「うちは良い会社」と思うか、「人件費が利益を圧迫している」と思うかだ。前者は付加価値（利益）の上昇を求めていくだろうし、後者では給与ダウンという選択になる。

・平均給与が他社より低い

PNAVが高ければ、給与の分け前が少ないことになり、これに社員が気づけば社内のムードは停滞し、能力の高い人がやめる危険もある。PNAVが低ければ付加価値（利益）を上げることに全社員が努力し、上がれば給与を上げることを経営者が社員に宣言することが多い。

財産とカネの出所がわかる

結婚相手を探すなら、収入（もうけ）だけでなく、持っている財産や“カネの使い方”を見ると思う。会社の財産、“カネ使い”は貸借対照表というものでわかる。ここには会社が持っている財産と借金が書いてある。

貸借対照表は大きく3つの部分からできている。資産、負債、純資産（昔の有報では「資本の部」となっている。自己資本、株主資本も同じ意味）である。

資産という所には会社が持っている財産のうち「外からカネで買った財産」が、（原則として）“買った値段”で書かれている。土地2000万円と書いてあれば、土地を「2000万円を買って、持っている」ということを意味する。

貸借対照表を見ても「カネで買っていない財産」は載っていないことに気をつけよう。人材（働いている社員のことをよくこういう。最近では材料の“材”ではなく、財産なんだから“人財”ということもある）、ブランド、ノウハウ（仕事のコツのようなもの）、情報・・・といったものは会社の財産だけど、ここには書いていない。

資産はさらに流動資産と固定資産に分かれる。流動資産は「カネにするために持っている財産」（カネ自身も含めて）、固定資産は「使うための財産」だ。

負債は借金であり、流動負債（1年以内に返す）と固定負債（1年を越えて返す）に分けて書いてある。

ちょっと難しいのが純資産だ。「純資産＝資産－負債」と“定義”される。つまりこれは計算値だ。

あなたがマンションを5000万円で買い、3000万円の住宅ローン（借金）を抱えた例で考えてみよう。

資産はマンション（固定資産）で5000万円、負債は住宅ローン（固定負債）で3000万円、したがって純資産は2000万円だ。「私は5000万円のマンションを持ち、3000万円の借金があるから、純資産は2000万円だ」といっていることになる。

ここでマンションを買った瞬間に戻ってみよう。5000万円のマンションを借金3000万円だけで買ったということは、自己資金が2000万円（純資産にあたる金額）あったはずだ（会社の世界ではこの自己資金を自己資本という）。自己資本は借金ではないカネ、つまり“返さなくてもいいカネ”のことだ。

自己資本は大きく2つに分かれる。1つは「返さなくていいといわれて、誰かに出してもらったカネ」（親に出してもらった・・・）であり、会社の世界でこれにあたるものは資本金（株主に出してもらったカネ。これは返さなくていいカネ）である。もう1つは自分で稼いだカネ、つまり貯金（といってももうマンションを買うために使ってしまったが）である。この“自分で稼いで使ってしまったカネ”は、会社の世界では利益（正確にいうと過去もうけた利益の和。「利益剰余金」と書いてある）だ。つまり純資産（自己資本）は資本金（有報に「資本剰余金」と書かれている項目も資本金と考えていい）と利益から成る。

これを見ればマンション5000万円（資産）を住宅ローン3000万円（負債）と自己資本2000万円（自己資本＝資本金＋利益）で買ったことがわかる。

貸借対照表は会社が持っている財産とそのカネの出所（借金か自分のカネか）を表している。

この程度の知識があれば貸借対照表は読める（正確にいうと「就職のために会社を選ぶ」時は読める）。

オフenseかディフェンスか

まずは資産から見よう。流動資産は大きく3つに分けられる。「カネそのもの」（現金、預金）、「貸しているカネ」（受取手形、売掛金など）、「在庫」（まだ売れていないので持っている商品。たな卸資産、商品、製品、・・・などと表現されている）である。

まずは「カネそのもの」と「貸しているカネ」を足してみよう（これを当座資産という）。この当座資産と流動負債（すぐ返すカネ）を比較してみる。

当座資産（すぐにカネになる）＜流動負債（すぐに返すカネ）であれば、なかなか支払いが苦しそうだ。こういった状態が続いている会社では給与（毎月払うカネ）はどうしても低く抑えられる。しかし“危ない会社”かといえ、大きな事故に合う（貸しているカネが返ってこなくて、自分の借金が返せなくなる）場合を除けばまあ“つぶれない”（特にこの状態がずっと続いている会社は）。

当座資産＞流動負債で、特に「カネそのもの」をたくさん持っている時は、何か変な感じがする。会社はカネを集め、増やし、これを社員や株主に、分け前として還元していく所であって、カネを貯めていく所ではない。（ただ最近このタイプの大企業が多い。これを“カネ余り現象”という）

この時は2つのことが考えられる。1つは「これから使う予定のカネ」である。つまり会社を大きくするために固定資産（使う財産）であるオフィスや設備、さらには他社を“買う”予定ということだ。

もう1つは「返す予定のカネ」である。返す時がきたら借金を返して“身ぎれい”になろうというものだ。「もうカネは十分ある。そんなに商売を大きくしても仕方ない」という感じだ。

つまりオフenseかディフェンスのどちらかであり、会社の姿勢が見える。この識別は簡単だ。借金（負債の項目の「短期借入金＋長期借入金」）が「年々減っているか」を見ればわかる。返していけば借金は減っていくはずだ。

■ 在庫でシビアさがわかる

もう1つの流動資産である在庫は、その会社の“シビアさ”のようなものがわかる。在庫とは作ったり、買ったりしたが「売れていない商品」である。見方を変えれば販売予測（これくらい売れるはず）の誤差だ。

3000万円売れると思えば3000万円の商品を作ったり、買ったりして、結果2000万円しか売れないと1000万円は在庫となる。この在庫が下がると「うれしい」ことは直感できると思う。小売業などの店舗では棚卸一掃といった形で期末（在庫を計算する時）に値引いて売ってしまうこともあり、貸借対照表（一掃してから作る）ではややわかりづらいこともあるが、メーカーなどではそんなことはできないので「予測のうまさ」のようなものがある。

[60ページ](#)の「カンバン」というのは、実はこの在庫をがんばって下げるための仕組みだ。こんな言葉が有報やWebサイトにあったら在庫を“細かく”チェックしていると思っていい。この手の会社は「ムダ、ムリ、ムラをなくす」がキーワードで、「こまめに電気を消しなさい」といった形で、「“きちん”と仕事をしよう」といつもいっている。

“予測”というのは競馬なんかの“予想”とちがいで、コンピュータを使って数字を分析しながら「シビアに」そして「システムチックに」やっていく仕事である。

伸びが止まっている業界（パイが増えない）にいる成熟期の会社ではこの“予測”という仕事が決め手となっている。

この「予測のプロ」がこれらの会社で強く求められており、理系の学生や数字の好きな文系の学生を採用して育てたいと考えている。どうせ予測のプロになるのなら、そのノウハウのある所で修業したい。売上と在庫の比（売上／在庫。これを在庫回転率、商品回転率などという。高いほど在庫を減らせた）を業界内の他社と比べたり、年々の在庫の減り具合をチェックしてみたい。

一方、「予測のプロを目指す人」以外でこの「予測がうまい会社」で働くなら、この会社はシビアで、規律が厳しいことを覚悟しておくべきだ。

もちろんこのタイプは厳しい業界環境（パイが増えない、ライバルが多い）でも「生き残る力」を持っているので、つぶれる心配はない。というよりもこの“予測のうまさ”によって、トヨタ、セブン-イレブン・ジャパンなどいくつものエクセレントカンパニー（成績が超優良な会社）を生んでいる。

逆にこれがアバウトな会社は、大きく伸びる可能性はあるが（伸びている時の予測は極めて難しい）、少し「危ない」感じがする。（私なら厳しく完成された会社ではなく、こっちに行って人生を一発勝負してみたいが…）

立派なオフィスかライバルに負けない設備か

次は固定資産を見よう。ここは有形固定資産（建物、機械、設備、土地など）、無形固定資産（権利などだが、今はコンピュータソフトウェアが中心）、投資その他の資産（他社の株など）に分けて書かれている。ここでは有形固定資産を見る。

有形固定資産を“ざっと”2つに分けてみる。「器」（本社ビルなど。人間でいえば“身だしなみ”）と「本業への投資」（機械、設備、店舗など。人間でいえば本を買うなどして能力へ投資していること）のバランスを見る（有報には結構細かい内訳が付いている。これが付いていなければその会社へ行って自分の目で見てみる）。そしてどんな会社に勤めたいかを考える。「立派なオフィス」か「ライバルに負けない設備か」といったことだ（もちろん両方他社よりも投資している“財産持ち”なら文句なしかも）。

借金も財産のうち

負債と自己資本（就職先を見つけるというスタンスでは“純資産”より“自己資本”の方がしっくり来る）は一緒に見る。この2つの和（負債＋自己資本）を総資本という。要するに会社が集めてきたカネの総額だ（先ほどのマンションの例だと、買う前に5000万円のカネを集めてきた）。

負債では「借入金」（銀行などからの借金。短期と長期に分けて書いてあるがその和）という項目を見る。借入金が多い会社を考えてみよう。“多い”というのは「他社よりその比率（借入金／総資本）が高い」「自己資本に比べ多い」といったことだ。

これには2つの意味がある。1つは「借金も財産のうち」ということだ。銀行は「貸したカネを利息以上に増やし、返してくれそうな会社」に貸す。つまり“元気な会社”に貸す。「会社を見るプロ」の銀行が“貸した”ということは（特に増えていけば）、銀行がその元気を“認めた”ということになる。（バブル崩壊直後、外国から日本の銀行は「返ってこない会社のカネを貸している」と指摘され、大騒ぎになった。ただこの件もほぼ結着がついた。今この時期に銀行からカネを借りている、そしてその借金を増やしているならその会社は「元気」と判断すべきだ）。

2つ目の意味は、借入金は「返さなくてはならないカネ」ということだ（あたり前だが）。会社はカネが不足しているから借りるのであり、基本的には「借り続けよう」と思っている。そのために「担保」として土地などを設定している（“いざ”となったら、その土地を銀行に渡す）。ここで“ある日突然”銀行に「返せ」といわれても返せるはずがない。銀行は「このままでは返せなくなる」（返せなくなって土地をもらってもしかたない）と判断したら、早めに（傷が浅いうちに）結着つけざるを得なくなる。しかしこの場合、貸したカネが全額は返ってこず、ダメージは大きい。そこで「返す」ことに不安が生まれた（生まれそうな）会社には、銀行から監査役（取締役をチェックする立場の人）や取締役が派遣されて経営をチェックしたり、銀行員が社長になったりする（監査役や取締役がどこから出ているかは有報の「役員状況」に書いてある）。ただ逆にいえばこういうケースではバックに銀行がついているので、「つぶれる」ことはまずない。

まあ借入金が多い会社は、銀行との関係抜きで仕事はできないといってもいい。

誰の力が強いのか

次に自己資本、つまり資本金と利益を見る。先ほどもいったように資本金は「元手として株主が出したカネ」、利益は「自分で稼いだカネ」だ。マンションで考えれば「親に出してもらったカネ」と「自分の貯金」だ。

このマンションは一体誰のものかと考えると、この出した“カネの比率”が大切なことはわかると思う。

会社でいえば「会社は誰のものか」ということ（コーポレートガバナンス*）だが、法律上では、会社の持っている財産は100%株主のものとなる。株主は（たくさんいる時は2/3の賛成で）会社の仕事をすべてやめ、全財産を売り、借金を返し、残った財産（[148ページ](#)の図のように純資産になる）を100%手に入れることができる（そのため純資産を「株主資本」ともいう）。だからこれができる株主のことをオーナー（所有者という意味）という。

ただ上場会社では2/3以上の株を持っている株主などいないし、そもそも「仕事をうまくやっている会社をやめる」ということは考えづらい。（株主が結束して誰かに会社を「売る」ということはあるが。）

「会社は誰のものか」という議論（コーポレートガバナンス）は、「誰の力が強いのか」という“力関係”のようなものと考えればいい。

資本金という「株主が出した元手」が多ければ株主の力が強い。株主が個人であれば株主自身が社長をやり、親戚で経営者を固める。株主が会社なら158ページで述べるように親会社としてその会社を支配する。

時とともに利益という「会社が稼いだカネ」が増えてくれば、経営者には社員が出世してなり、会社は「経営者を中心とする社員のもの」になる（正確にいうと法的にはこれでも100%株主のものなので、そういうムードになる、実体になるというくらい）。

さらに上場して増資*をすれば、株主というよりも証券市場の力が強くなる。証券市場は法律で作りに上げた公共の場であり「会社は社会のもの」となっていく。

このように負債、資本金、利益のバランスを見ると「会社において誰の力が強いかがよくわかる。（もちろんだんな会社に勤めたいかは個人の自由だが）



コーポレートガバナンス

訳せば企業統治だが、さまざまな意味に使われている。一般には「会社は誰のものか」という“話題”を指すことが多い。現代の上場会社のキーワードともいえる。ただし有報に書いてあるコーポレートガバナンスという項目は、ストレートに「企業を統治する仕組」という意味で使われている。

増資

会社がさらに資本金を集めること。

会社の価値と就職の関係

「会社の価値」（企業価値ということが多い）という言葉聞いたことがあるだろうか。その会社を金額（円）で表わすといくらか、いくらなら売れるか、いくらなら買うか・・・といったことで、要するに会社の値段だ。

昔は会社を売ったり、買ったりなんてことはあまり考えなかったが、今は現実には起きている。これがM&A*とよばれるもので、ここではこの会社の価値について、皆がある程度納得できる“計算の仕方”が生まれている。

どうせなら「会社の価値の高い所」に就職したいと思うのが人情だろう。ここで少し会社の価値と就職の関係について整理してみよう。



M&A

合併([189ページ](#)参照)と買収のこと。
買収とは他社の株を買って、その会社を自分の支配下に置くこと。

今日の値段と未来の値段

会社の価値には「今日の値段」と「未来の値段」がある。「今いくらくらいか」と「これからどうなっていくか」だ。

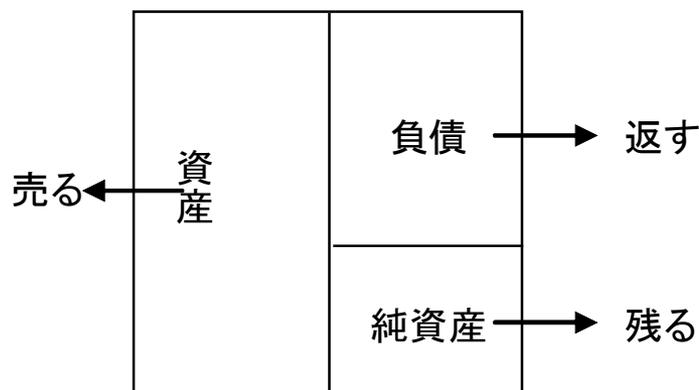
「今日の値段」では「もし今日、会社をやめたら、いくらくらいカネが残るか」ということを計算する。会社が終わる時は2つある。1つは「つぶれる」（倒産*）というもので、もちろん価値はほとんどゼロだ（借金も返せないのでマイナスだ）。もう1つは会社が「仕事をやめる」ということで、前に述べたように株主が2/3以上賛成すれば可能だ。これを解散という。解散を決めたら全財産（資産）を売り、借金（負債）を返す（これを清算という）。



倒産

会社として「払わなければいけないカネ」がなくなってしまうこと。「つぶれる」という表現が使われる。倒産状態になると、法律に則って破産（会社をなくしてしまう。いわゆる“バンザイ”）か再生（払うカネを待ってもらって生き返る）の道をとる。

こうすると貸借対照表は次のようになっているので純資産分だけ残る。これが「今日の値段」だ。だからこの純資産（今日の値段）を解散価値ともいう（前に述べたようにこの解散価値は株主の“総取り”であり、社員などには回ってこない）。



カネの増え方の明細

就職する時に知りたいのはもちろん（まだ勤めていないのだから）「未来の値段」だ。未来の値段を理解するにはキャッシュフローということがわからないと、“どうしても”だめだ。

有報というのは元々は証券市場の投資家（株を買う人）がこの「未来の値段」を予測するためのものであり、そのためにキャッシュフロー計算書というものが付いている（親子会社を一緒にして連結キャッシュフロー計算書となっている）。

キャッシュフローとは、ある期間（有報では1年間）の入金（現金が入ってくる
こと、キャッシュイン）から出金（現金が出て行くこと、キャッシュアウト）を
引いたもので、要するに会社が1年間に「どれくらい現金を増やしたか」というも
のだ。（利益は前に述べたように配当や税金のために複雑なルールで“計算する
値”だが、キャッシュフローは現実の現金の出入の差だけを見るもの。）キャッ
シュフロー計算書はその内訳として3つのことが書かれている。

1つは営業キャッシュフロー（有報には「営業活動によるキャッシュフロー」と
書いてある）で、会社の本業（営業）によって増やした現金。有報のキャッシ
ュフロー計算書のこの項目にはいろいろなものが書いてあるが、利益（「税金等調
整前当期純利益」と書いてあるもの）と減価償却費（固定資産が使い減りした分
だが、実はこれが会社に「入ってくるカネ」となる。

理由を話せば長いのでここでは省略。どうしても知りたい人は私の書いた「経理
のナレッジ：同友館」という本を読んでほしい）だけを取り出す。後はすべてイ
レギュラーなものなので会社の価値を考える時は無視する。何ととっても、この
営業キャッシュフローが会社の価値を考える時のベース（価値の増え具合）とな
る。非上場会社の場合はキャッシュフロー計算書が手に入らない（作っていな
い）ことが多いので、最終利益（損益計算書の一番最後に書いてある利益）と減
価償却費を足して計算してみる。

2つ目は投資キャッシュフロー（「投資活動によるキャッシュフロー」）で、会社の固定資産などを買った時に出ていった現金（だからマイナスがノーマル）。前項で述べた固定資産を見る時にこれもあわせて見るといい。会社のビジネスへの意気込みがわかる（投資キャッシュフローのマイナスが大きければ、会社は「行ける」と踏んで投資したということ）。

3つ目は財務キャッシュフロー（「財務活動によるキャッシュフロー」）で借金や増資によって、ビジネスとは関係なく出たり入ったりした現金。これはやはり会社の負債と資本金を見る時に参考にするといい。

■ 未来の現金の価値

会社で現金が増えていくには時間がかかる。そうなると現金と時間の関係を考えなくてはならない。「今日入ってくる100万円」と「1年後に入ってくる100万円」は同じではない。どう考えても「今日の100万円」の方が“価値”がある。それでは「今日の100万円」と「1年後の200万円」のどちらがいいかと聞かれれば、多く人は後者だろう。それなら「1年後の150万円」では？それでもまだ“1年後”なら、「1年後の120万円」では？・・・とやっていくと、誰にでも「どちらともいえない」という金額があるはずだ。これが仮に110万円だとすると、「1年後の110万円」は「今日の100万円」と同じ価値（現在価値という）ということになる。このとき「 $110万円 \div 1.1 = 100万円$ 」と“割り算”で考えて、1.1の小数点以下の「0.1」つまり10%を割引率（ディスカウント・レート）という。そしてこの割引きされた100万円をディスカウント・キャッシュフロー（DCFと略す）という。“この人”にとって、例えば1年後の220万円は「 $220万円 \div 1.1 = 現在の200万円$ 」、2年後の300万円は「 $300万円 \div 1.1 \div 1.1 = 現在の248万円$ 」と計算して、1年間の割引率は常に一定（人によってはちがうが）と考える。

これでやっとDCFが説明できた。“ざっと”わかってもらえただろうか。あなたたちのような“賢く柔らかい頭”ならわかっただろうが、多くのビジネスマンはこんなことさえも理解できないくらい頭が固くなってしまっている（私はこのことを仕事で教えているが、2人に1人は理解することをギブアップしてしまう）。だから先輩ビジネスマンにはこのDCFを質問しないほうがいい。

■ 未来の値段を計算してみよう

さあこれで会社の「未来の値段」が考えられる。

「未来の値段」とは「今日の値段」（今日会社が仕事をやめる）とは異なり、会社が仕事をずっと続けていくとして、そこで生まれてくる「営業キャッシュフローの和」（つまり本業で増やす現金の量）を考える。

しかしそれでは営業キャッシュフローが無限に入ってくることになり、会社の価値は無限大になってしまう。そこでこれから先5年間だけ仕事を続け、その間の営業キャッシュフローを考え、5年後に解散すると考える。つまり5年後に会社を清算して解散価値分のカネを得ると考える。そしてこれらのキャッシュフローはすべてDCFで考える。

例えば、キャッシュフロー計算書から、今後5年間の営業キャッシュフローが毎年200億円と考えられ、5年後の解散価値が300億円なら、割引率を5%と考えると下図のように計算しようというものだ。

	1年目の 営業キャッシュフロー	2年目の 営業キャッシュフロー	3年目の 営業キャッシュフロー	4年目の 営業キャッシュフロー	5年目の 営業キャッシュフロー	5年後の 解散価値						
未来の値段＝	$\frac{200\text{億}}{1.05}$	+	$\frac{200\text{億}}{(1.05)^2}$	+	$\frac{200\text{億}}{(1.05)^3}$	+	$\frac{200\text{億}}{(1.05)^4}$	+	$\frac{200\text{億}}{(1.05)^5}$	+	$\frac{300\text{億}}{(1.05)^5}$	=1100億円

つまりこの会社の「未来の値段」は、“今日のカネのベース”でいえば1100億円となる。

■「ざっと」が大事

これを実際にやろうとすると3つのことが問題となる。

- ①これから先5年間の営業キャッシュフローをどうやって出すか
- ②5年後の解散価値をどうやって出すか
- ③割引率をいくつにするか

①について大切なことは「ざっとやること」と「自分で考える」ということだ。少し大げさにいえば就職活動での情報収集のポイントはこれをやることと考えてもいいくらいだ。

例えば有報を見て営業キャッシュフローが1昨年180億円、昨年200億円なら、どれくらいの比率で伸びていくかを自分で考えてみる。[106ページ](#)のライフステージや投資キャッシュフロー（どんどん投資しているということは、少なくともその会社はどんどん伸びると思っている）、財務キャッシュフロー（借金や資本金が増えているのは、やはり会社や金融機関が伸びると思っている）から考えよう。誰も教えてくれないから自分で考えよう。競馬の予想（学生の人はやったことないかもしれないが）のようにゆっくり楽しんでやろう。

②の解散価値は現在の解散価値（今日の値段）からざっと考える。

③の割引率にはいろいろなものが考えられる。銀行の貸出金利などを使うこともあるが、「利益率」をおすすめしたい。その会社のいる業界の平均の営業利益率あたりだ。それでもめんどうなら5%くらいが妥当だと思う（私ならそうする）。

■ 株価と比較してみよう

実は上場会社では未来の値段を表わす“数字”がもう1つある。それが株価だ。株というのは売り手と買い手が証券市場で、その「会社の価値」をやり取りしていると考えられる（会社の“未来の権利”を売買しているのだから、今日ではなく未来の値段を考えている）。その会社が100万株発行しているなら（有報に「発行済株式総数」として書いてある）、1株というのはこの会社の価値（未来の値段）の100万分の1を売買していると考えられる（少なくともプロの投資家はそう考えている）。

ただもちろん会社の価値なんて興味はなく、「今日、株が上がるか下がるか」だけを、株価の折れ線グラフを引いてマネーゲームを楽しんでいる人もいる。そのため「株価」＝「プロの投資家から見た会社価値」とはいえないが、それでも大切な目安ではある。

先ほど計算した会社の価値（未来の値段＝仕事を続けた時の値段）は1100億円だった。この会社が出している株数が1億株なら、本来1株1100円になるはずだ。ここで株価が2000円だったら（この2000円に株数1億株をかけた2000億円を“株式時価総額”という）、どう考えたらいいたろうか。いろいろなことが考えられるが、主なものは次のようなことだ。

①別のやり方（会社の価値以外）で考えている投資家がいる。例えば「この会社の株を50%以上集めて経営者になりたい人」や、先ほどの「何も考えていないマネージャー」

②営業キャッシュフローがもっと大きいと思っている投資家がいる

③解散価値がもっと高いと思っている投資家がいる

④割引率がもっと低いと思っている投資家がいる

①の「経営者になりたい人」がいるなら株価が急上昇しているはずだ。少し前でもいいから、落ち着いている時期の株価を使おう。マネージャーについては短期的に売買をくり返しているはずなので、1年間くらいの株価の平均値を使おう（平均株価も有報に載っている）。

②であればその会社が「もっと伸びる」と思っている、つまりあなたとはちがうライフステージと思っているか、その会社の力を高く評価している人がたくさんいるのだろう。

③であれば「持っている財産がもっと価値がある」あるいは「ノウハウ、ブランドなど貸借対照表に書いていない財産を売れば高い値段になる」と考えている人がたくさんいるのだろう。

④については他の会社についてやってみれば“同じ傾向”になる（株価の方がいつも高い）のでわかるはずだ。（5%を使ったのなら、このことは少し考えづらいが…）

逆に低かったらどうだろう。会社の価値が1株あたり1100円だと思っていたら、実際の株価が500円の場合だ。これは上の逆だ。ただ①の経営者パターンはやや考えづらいので②、③あたりがもっとも考えやすい。要するに「伸びない」「財産価値がない」と思っている人が多いことだ。

さらに「今日の値段」（今会社をやめる＝解散価値）を考えて、株数でわってみよう。これが300円で株価が200円なら、会社が仕事をしてもこれ以上はカネを増やせない（財産を食いつぶす）と考えているもので（新聞などでは「解散価値を割る」と表現する）、多くの投資家はその会社になかなか厳しい見方をしているということになる。

就職を考えている会社があるなら、ちょっと大変だがその会社の価値を計算してみよう（就職に悩んでこの本を読んでいるのなら、その会社が複数あると思う）。そして株価も考慮しながら比較してみよう。何かが見えるはずだ。そしてあなたが持った直感、気持ちを大切にしよう。「未来がある」「ずっとこのままか」「大丈夫かな」…。その思いを持って実際の会社を訪問してみよう。

もちろん机上で考えた価値がすべてではないが、一生働く場所を決めるなら貴重な情報であり、直感だと思う。

これらのことを1人でやるのが大変だと思ったら、仲間と一緒にやろう。もし大学関係者がこの本を読んでいたら、こんなことを特別授業か何かでやってほしい。皆で会社の価値を議論できる場を是非作ってほしい。

「ちょっと今度の新人、いくら何でもひどくない。口ばかりで体がついてこないようなやつばかりじゃん。一体どういう基準で取ったんだ？」

「何いってるんですか。こっちだって一生懸命考えてるんですよ。グループディスカッションとか、グループ面談とかやって、人間そのものを見ようとしてるんですよ」

「てことは“しゃべり”がうまくて、自己主張が強いやつを取ってるのか。そりゃあ逆だろう。よく人の話を聞いて、自分の意見を控え目に発言するやつが、仕事で結果出してるじゃないか。“口ばかり”のやつなんていないよ」

「それじゃあディスカッションや面接で黙っている人を取れっていうんですか」

「わかった。せめてしゃべってばかりいるやつや、ディベート好きはカットしろよ」

「そしたらディスカッションや面接する意味ないでしょ」

「だったら何か簡単な仕事をやらせてチームワークを意識しているかを見ろよ」

「そんなことできませんよ。ただでさえ学生の人数多いんだから。それに昔『チームワークが大事』『人と一緒に仕事をやれるやつ』とか現場がいうんで、体育会にいた学生をたくさん取ったじゃないですか。そしたらいいことなかったとかいったでしょ。学生時代は運動ばかりやってたから字は読めないし、文書も書けないとかいったでしょ。大体、学生なんて入社前は皆“厚化粧”していて、本当の姿なんてどうやったってわからないですよ。責任の取れる“えらい人”に面接で、直感で決めてもらいたいんですよ」

「だけどその“えらい人”はその新人が活躍する頃もうえらくないぞ。忙しいから学歴ぐらいしか見ないんじゃないの。『あっ俺と同窓だ』とかね。俺たちに決めさせるよ」

「いいですよ。手間が省けて最高ですよ。その代わり現場で責任とってくださいよ。よし来年からは現場が決める、いわゆるマッチング就職にしましょう」

「待てよ。大学3年生の秋頃から就職活動やってるんだらう。ということは1年半先か。そんな前からどこの現場に入れるか決められるのか？」

「決めるしかないでしょ。まあ入社して多少何かが変わってたってしょうがないでしょう」

「入ってからクレームが出るんじゃないか、話がちがうって」

「就職なんていつも『話がちがう』でしょう。結婚みたいなもんでしょう」
採用の現場も悩んでいる・・・。

フェーズ3

会社のタイプを見る

「山田先輩××社に内定したんだって」

「えっ××社って今日の新聞に〇〇社と経営統合ってなってたよ」

「それって働く側は関係ないんじゃないの。合併とはちがって仲良くなっただけじゃないの」

「だって何か持株会社を作ったって書いてあったよ」

「その持株会社に就職するんじゃないんだろう」

「でもその持株会社には誰がいるの？働く人もいるんじゃないの。そっちで働く人の方がえらい人じゃないの？」

会社の親とは？

成績の次は会社のタイプを見よう。ここでいう“タイプ”は、その会社自身というよりも、その成り立ち、環境といったいわゆるプロフィールのようなものだ。人間でいえば結婚する時に、家族、生い立ち、学歴、職歴・・・といったものを見るのと同じだ。

会社のタイプの第一は家族、特に“親”についてである。会社における親子関係は「株の持ち方」を指すといってよい。親会社*とはある会社（子会社）の株を持つことで支配権を持っていることをいう。支配というのは少し刺激的な表現だが「経営者を選ぶことができる」ことを一般にこういう。

親子関係とは株の持ち方であり、それによる支配関係だ。

「株の持ち方」は上場会社とその子会社は有報でわかる。その上場会社の株を誰が持っているかは「大株主の状況」で、親子関係は「関係会社の状況」（その会社の親会社、子会社、関係会社が書いてある）でわかる。非上場会社はWebサイトに「株主の状況」などが書いていなければ聞くしかない。

もちろんその会社の「株主」を聞いたら失礼なんてことはない。堂々と聞こう。ここではこの「株の持ち方、支配の仕方」によって会社をタイプ分けしてみよう。



親会社、子会社、関連会社

法的には株の過半数を持つか、実質的に支配している時、支配している方を親会社、されている方を子会社という(100%株を持っていると完全子会社という)。株の20%(連結対象となる)~50%を持って経営に重要な影響を与えることができる会社を関連会社という。ただ一般的には関連会社も含めて子会社ということも多い。親会社が上場していると子会社、関連会社を連結して(1つの会社として)成績を出す。

■ 個人オーナータイプはオーナーがすべて

株のすべて（100%）、または50%以上の株を特定の人やその親族が持っている会社がある。こうなるとこの人（親族ならその筆頭）が経営者を選ぶ権利を持っている。多くの場合自分がそのトップ（社長、会長）となり、経営陣（社長のまわりで一緒に経営を考える人）を親族などで占める。そもそもこの人（またはその人の親など）が会社を作っていることが多く、まさにオーナーであり、会社の中で絶対的な権限を持っている。この人の考えが会社の方針であり、戦略であり、この人の命令が最終命令であり、この人の性格が会社のカラー（攻撃的な人なら攻撃的な会社）・・・となっていく。

この会社は多くの場合、成長期にその“タイプ”が形成される。社内はオーナーを頂点とする“上下関係”という秩序があり、上司といえは親も同然、先輩は兄、姉であり、まさに体育会系の“ノリ”となっていることが多い。

この会社に採用されるのはこのオーナーの「目になかった人」であり、その中で、「より目になかった人」が出世していく。

■ 上場によって親が変わる

このタイプの企業が成長を続けて行って、一定以上のサイズになると上場を目指すことが多い。中小企業のままで伸びが止まると、そのままオーナータイプを続けていき、長い成熟期を続けることが多い。上場についてタイプ分けは次項ですが、上場と親、支配は強い関係にある。

会社が上場を目指す理由は、「成長のための資金」以外にもたくさんある。1つは社会的地位である。そのために後で述べる“一部上場”という“ゴール”を目指す。

2つ目は借金である。オーナータイプの会社で急成長していくにはオーナー個人の資金だけではきつく、銀行に借金をしているのが普通だ。[137ページ](#)で述べたようにこの状態では、社長は唯一「銀行」だけには頭が上がらない。これを上場で解消したいと思う。つまり上場によって得たカネで銀行に返済するというものである（ここまで、ここから先の意味がわからない人は、次項の上場の所を読んでからもう一度ここを読んでほしい）。

上場しても、自分が社長でいるために当然のこととしてオーナー一族で50%（多数決で経営者を決めるので）を確保したいと考える。しかしオーナーは個人であり（オーナーの個人会社で持っていることも多い。有報の「大株主の状況」に金融機関や投資会社以外で聞いたこともない会社があればオーナーの個人会社のことが多い）、増資（証券市場へ株を出す）に合わせて、50%ずつ個人でカネを出していくわけにいかず、増資とともに徐々にオーナーの持株比率は下がっていく。

またオーナーが死亡して相続を経ると、相続税のために、その株を売却せざるを得ないことも多く、その持株比率は一気に下がる。

個人オーナーの持株比率が20～40%くらいであれば、株主総会*に株主が全員出席するわけではないので、平時にはオーナーが完全な経営権を持ち、取締役といえども経営にはあまりタッチできないことが多い。ここでこのタイプが変化するのは、社会的不祥事などのトラブルを起こした時や、買収などといった他から狙われた時だ。その時はニュースになるのでそのシーンを見たことがあると思う。

オーナーが社長なのに20%を切って、かつ徐々にその比率が下がっているなら、徐々にオーナー色を落としていることが多く、しだいに後で述べる社員キャリアアップ型へ変身していく。



株主総会

株主が集まって経営者や配当を決める会。通常は年に1回開かれる。少し前まで日本では実質的には経営者が決めたことを株主が承認する場だったが、最近では「株主総会でシロクロつける」というシビアな会社も出てきている。

親子会社はこうして見る

筆頭株主（持ち株割合がもっとも高い株主）が会社（大企業が多い）の時は親会社、子会社のパターンだ。多くの場合その子会社の社名に「親会社の社名の一部」が入っている。日立製作所であれば「日立××」という子会社で、親会社を含めて日立グループと表現される。

子会社が非上場会社の時は、親会社が100%の株式を持つことが普通だ。まれにA社が51%、B社が49%で社名「AB××」ということもある。これはA社とB社が共同で会社を作ったものが多く、なかなか難しいタイプの会社といえる。この場合49%の方の会社はその株を持っている意味があまりない（多数決ではいつも負ける）。50%と50%では多数決にならない。そのため結構多くの会社がその後A社、B社のどちらかの完全な子会社となっている。A社、B社、C社、D社・・・が大株主になっている時は、それらの協同組合*のような会社といえる。

上場している子会社で親会社が50%を超える株を持って、完全な支配権を持っているものも数多くある。親会社の持株割合が20～50%台でも、先ほどの個人オーナー型の時と同様に支配権を持っていることが多く、20%を切っている時は、何らかの事情で持っているか（ビジネスの都合上持っていた方がよい）、これから手離していこうとしているかのどちらかだろう。ただこの場合でも10%を超えている時は経営への影響力は極めて大きい。



協同組合

個人や会社が法律にもとづいて集まったもの。多くの場合、会社とちがいその組合でもうけることが目的ではなく、個々のメンバーの幸せが目的。

■ なぜ親子会社ができるのか

親会社は子会社の経営権を持っており、実質的には親子は1つの会社と考えてよい。ではなぜ、1つの会社ではなく子会社にしているかといえば、次の3つのパターンがある。

1つは上場している親会社が新しい事業をやるために別会社とするものだ。（上場会社は基本的には上場するとき最初に約束した事業以外のことを直接はやらない。）例えば機械メーカー（機械をビジネスとしてやると言って証券市場でカネを集めた）がインターネットビジネスに進出するために新しい会社を作るといったもの。

2つ目は親会社の仕事の一部を何らかの事情で子会社にするもの。例えば食品メーカーがその仕事の一部である「商品配送」を、他社の商品も一緒に配送するために別会社とするといったもの。

3つ目は子会社を作るのではなく買ってくるもの。つまり買収によって子会社にするもの。

こうしたパターンの組み合わせで上場会社は膨大な数の子会社を持つことが多い。

■ 親会社が支配するタイプ

親子会社が実質的には1つのグループでも、採用は各社でやることが多い（というよりも一般的）。各会社はちがう仕事をやっており（つまり別の業界にいて）、ちがうタイプの人を求めている。

親会社と子会社では、その数は子会社のほうが圧倒的に多い。この子会社へ就職する場合を考えてみよう。

子会社の経営者は親会社が決定できる（だから子会社だ）。子会社を作ったばかりの時（子会社が親会社から分離した感じ）や買収した時（経営者を出すために買った）は、親会社の社員が子会社の経営者となることが基本である。

しかしそこから先は親会社の考え方しだいである。子会社の社員は子会社でどんどん採用していく。ここで採用された人を「プロパー」とか「生え抜き」と言う。このプロパーを経営者にするかどうかだ。これには2つのタイプがある。

1つは「経営者は親会社から」というもの。これは親子が作る巨大グループは1つの会社であり、仕事は別々にやっても、経営は1つになってやるべきというものだ。さらに言えば経営も1つの“仕事”であり、これだけの巨大グループなんだから「経営のプロ」を育てる必要がある。このプロを親会社で集中して育てるというものだ。

このタイプの会社では必ずといってよいほど、[209ページ](#)で述べる執行役員制、または委員会設置会社となっている。

さらに「経営」と「仕事の遂行」をもっとはっきりさせる意味で、「持株会社」にすることも多い。これは親会社が持っている「グループの経営」と「親会社自身の仕事」と言う2つの機能を切り離し、「グループの経営」を持株会社、「親会社自身の仕事」を他の子会社同様にその持株会社の“一子会社”とするものだ。

ただ気をつけなくてはいけないのは、これとはちがうタイプの持株会社もあることだ。それが[193ページ](#)にある経営統合によって生まれた持株会社だ。



持株会社

株を持つことが目的の会社。株を持ってその会社の“支配”して行くことがその会社の仕事。社名にホールディングス、グループ本社といったワードが入っていることが多い。

■ 親離れするタイプ

もう1つの親子支配タイプは、プロパーを少しずつ子会社の経営者（取締役、執行役員）にしていって、いずれはすべての経営者をプロパーにするというものだ。

グループ会社は親子、兄弟ではあるが「皆、独立独歩で行こう」というものだ。親は子に“よほどのこと”（成績がひどいなど）がない限り、口を出さない。

この時でも持株会社を作ることもある。ただこの時の持株会社は（上場していることがほとんど）、グループとしての「証券市場つまり投資家の窓口」であり、各会社の協同組合のようなものといえる。まあ上の支配タイプが「体育会」なら、こっちは「同好会」のようなものだ。

この独立か支配かというタイプのちがいは株の推移（支配タイプは親会社が持株比率をあまり下げず、独立タイプは下がっていく）を見れば親の「気持ち」がわかる。そしてその結果は経営者の比率（親会社社員とプロパーの比。有報の「役員状況」を見ればわかる）として表われてくる。

外資系というのは親会社が「外国の会社」ということであり、これも支配タイプと独立タイプに分かれる。その見極めは上と同じだ。

支配タイプではその外国親会社の母国語（英語がほとんどだが）が会社内の標準語となる。独立タイプは経営者と接するクラス（部長、課長など）は指示を受けるために、英語などの語学力が必須となる。

会社のルールも支配型では外国的、独立型は外国的から徐々に日本的へと変わっていく。

■ サラリーマン社長タイプは「仲間」がキーワード

上場会社には筆頭株主が1ケタ台の持株割合で、その大株主のほとんどが銀行やファンドなどのプロの投資家というものも多い。つまり証券市場で株を少しだけ買った多数の投資家が株主となっているものだ（ただ気をつけなくてはいけないのは、後で述べる「株の持ち合い」ということもある）。はるか昔に上場した超有名企業や電力、ガス、JR、NTTなど元「お役所」といった会社な幅広く見られる。

このタイプは親から経営者が来ない（というより親がいない）。誰が経営者になるかといえば、社員が“出世して”なる。証券市場の株主、投資家は監視役（変なことをしないか、極端に成績を落とさないか）となる。

しかしよく考えてみると投資家というのは、これから「その会社の株を買うかもしれない人」なので、この監視役は言ってみれば社会全体となる。つまりこの会社は社員とその代表者としての経営者が「会社」を形成し、社会が「そのまわり」となって監視するという形になる。法律が想定している株式会社のパラダイム（株主が会社を支配する）ではなく、おそらく学生の読者の方が考えているような会社、すなわち「社員の集まり」となる。

このタイプの会社に入るということは、その会社の社員と「仲間」となることとイコールといってよい。だから就職試験でも「能力」よりも「仲間意識」（チームワーク、協調性）が持てるかを一番“真剣に”見ている（見ようとしている）。

■ ゆるい「会社グループ」

上の仲間タイプの会社を外から見ると少しややこしくしているものに「株の持ち合い」がある。

戦前に三菱、三井、住友、安田などの「財閥」は持株会社によって膨大な数の子会社、孫会社（子会社の子会社）・・・を持つ巨大会社グループを築き上げた（これをコンツェルンという）。

戦後アメリカは持株会社を禁止（ここから1997年まで禁止されていた）することで、この強すぎるグループの解体を図った。しかし実質的にはこのグループを解散しなかった。持株会社がなくなっても、その直接の子会社（ややこしいが仕事をやっている会社としては一番上であり、いくつもの子会社を持つ）同士が少しずつその株を持ち合う形で、旧財閥の銀行を中核とし、ユニークな会社グループを築き上げた。

これはそれぞれの会社（先ほどの元の子会社）が独立独歩ながら、株によって少しずつ微妙に関係しあうというものだ。そしてこの会社同士が互いに“ちがう業界”にいるためかえって結束力を高めていった。

例えば社名が三菱××で上場している会社の多くはこれだ（または三菱××の子会社）。結束の“表われ”として有名なのは、三菱グループの社員は「皆麒麟ビール（香港のビール会社を三菱グループの一員とした）を飲んでいる」といった形で、互いに協力し合う。

しかしバブル崩壊で銀行の力の低下・合併（三井住友銀行など）や、各会社の業績悪化による持ち合い株の売却（売ってもうける）によってゆっくりと崩れていった。ただ先ほどの“親なき会社”が他社からの“買収”を恐れて、互いに「株を持ち合う」ということが近年再び流行している。

就職する側から見ると、財閥グループとしての会社カラーは残っているが、各会社は独立と考えてよい（もちろん親子関係は持っているが）。

取引先が強いタイプ

社数は少ないがその会社の取引先*が大株主（5～20%くらいが多い）となっているものもある。ある時期に取引先が資本参加（その会社の株を買って株主になること）したというケースがほとんどだ。オーナー型、親子会社との折衷タイプも多い。ここでの典型的パターンが[59ページ](#)の「下請工場の会社」の株を「親工場の会社」が持つというものだ。このタイプは直接的にこの取引先が社長を出すことはなく、せいぜい取締役の名を連ねる程度だが、この取引先が生殺与奪の権（仕事を出す、出さない）を持っていることも多い。「仕事での強い親子関係」に「株の親子関係」を少し加味したものだ。



取引先

その会社が商品を買ったり、売ったりする相手をこういう。買う方は仕入先、売る方は顧客という。

社会へつつみ隠さず公開する

親の次に見るのは上場しているかどうかだ。もう何回も出てきたが、上場とはオーナーとして親としての権利、つまり株を色々な人が売買できるようにすることをいう。

この株を売買する場が証券市場だ。ここは「株を売った値段が、買った値段よりも高ければ勝ち」という大人のマネーゲームをやる場であり、いってみればギャンブル場だ。

上場はこの場に上がるという意味だ。この時売り手である“株主”（株を持っているので売れる）と“会社”（株を新しく発行して売る）はその会社のことをよく知っているのに、買い手（カネをつぎ込むので投資家という）は何も知らない。これでは売り手が強すぎて、ギャンブルにならない（投資家がカネを出さなければ意味がない）。

そこで売り手を代表して“会社”は、買い手（投資家）に対して、自らに関することを“つつみ隠さず”情報提供しなくてはならないことにした。これをディスクローズという。この情報の中心が有報だ。

現在の情報提供の方法の主役はもちろんインターネットである。上場会社のホームページからほとんどの情報がゲットできる。

このため上場のことを公開、株式公開とか、もっとおしゃれにIPO (Initial Public Offering) などという。

上場会社ではオーナーがこの証券市場で株という権利を買った人になる。しかしこの人たちは常に売り買いしており（それができるようにするために上場したのだから）、毎日のように少しずつオーナーが変わることになる。そうすると[173ページ](#)で述べたように上場会社のオーナーは証券市場ともいえ、そこには誰でも参加できるので、オーナーは社会全体ともいえる。

上場し証券市場に株を売ること、信じられないくらいの現金をゲットできる（他の売り手は買ってから株を売ること、会社は買わないで売ることができる）。つまり上場会社というのは自由に使える（返さなくていい）おカネをたくさん持っているが、オーナーには「知らない人たち」がたくさんいる会社ということだ。「社長よりえらい株主」が社会であり、その会社は社会のために働くことを目指さざるをえないということになる。

■ 日本の上場会社のウワサ

この上場会社に関して次のようなことがよくいわれている（正確にはマスコミが知っている）。「日本の上場会社は、上場しながらも社会のためではなく、社員自身のために働いていた。最近になってアメリカなどから『会社のオーナーは株主であり、上場会社は社会のものになれ』と怒られた。（こういう時はこの考え方をコーポレートガバナンスという。アメリカ型コーポレートガバナンスといってもいい）そのため最近になって多くの上場会社は社会に迷惑をかけないように環境を保護し、社会に税金をたくさん払うべく、何とか利益（ここに税金はチャージされる）を出すように考えている。そして個人オーナーや親会社のいる上場会社は「親がいるのにどうして上場したんだ！親のモノでいるなら上場をやめ、上場を続けるなら社会をオーナーにしろ」と証券市場から迫られている。まあ真偽は定かではないが、この指摘も「的はずれ」とはいえない。

大企業かベンチャーか

この上場によって会社のタイプを考えてみよう。

まずは「どの証券市場に上場しているか」を考えてみる。

証券市場としては、東京（東証）、大阪（大証）、名古屋（名証）、福岡（福証）、札幌（札証）にある証券取引所があり、それぞれの取引所には上場基準というものがある。この基準は利益、会社の価値、株の発行数などについて細かく決められて、この基準を満たした会社だけが上場できる。さらに東証、大証、名証には第一部と第二部があり、まずは二部に上場して、その二部にいる間にさらに厳しい基準を満たせば一部に“昇格”できるようになっている（超大企業が上場する時はいきなり一部ということもある）。

こうなると「東証一部上場」というのはもっとも高い基準をパスしたことになり、証券取引所という「おかみ」から「大丈夫」「まあつぶれない」という「お墨付き」をもらったことになる。これが「うちは東証一部上場です」といって会社が胸を張る理由だ。

この基準を満たしていないが、成長の期待できる会社（要するにベンチャー会社）を対象として、従来は店頭市場というものが用意されていた。アメリカ版の店頭市場の仕組はNASDAQとよばれ、マイクロソフトなどの多くのベンチャー企業がここに上場していた。これが日本に上陸し、ナスダックジャパンという市場を開拓し、注目を集めた（現在は大証が吸収）。ナスダックジャパンの進出を受け、各証券取引所にもこれに対抗する形でベンチャー会社向け市場を開いた。東証のマザーズ、大証のヘラクレス、名証のセントレックス、札証のアンビシャス、福証のQボードといったものである。さらに店頭市場がジャスダックとスマートに名を変え、今ではこれらの市場がベンチャー企業の上場を容易にしている。

マイクロソフトは大企業になってもNASDAQにとどまり続けているが、日本ではこれらベンチャー向け市場に上場した会社は成長して大企業になると、東証などへ「くらがえ」している。

そういう意味でどこに上場しているかでそのタイプ（ベンチャーか安定大企業か）がわかる。

しかしこれらは会社の「大きさ」、つぶれない度（といっても上場会社もつぶれているが）、そして集めてきたカネの量（資本金）を表わしているだけで、決して会社の質（良い会社か良くない会社か）を表しているわけではないことに気をつけよう。

■ 上場のタイミングからわかること

いつ（会社ライフステージ上の）上場したかで、会社はそのタイプが異なる。

①創業期に上場

ベンチャー向け市場の登場により、会社が誕生して間もない時期での上場も可能となっている。多くは創業メンバー（創業者1人の時も多い）のアイデア（商品やビジネスのやり方など）をベースとして上場するものであり、成長期に必要なカネを証券市場から得て、急拡大していく。

このタイプではどんどん増資していっても、逆に株価が急上昇していくので（株という“口数”をたくさん発行すれば株価は落ちるはず。100株発行なら1株で会社の1/100のオーナーであり、200株にすると1/200のオーナーとなり株価が1/2になっていくはず）、創業者の持株比率をそれほど落とさない。

したがって創業者はその支配力を持ち続けられる。例えば当初1株5万円（額面という）で1000株発行（資本金5000万円。創業者100%保有）した会社が上場した時、株価が1株50万円になれば5000万円集めるには100株でOKとなる。集めたカネは創業時、上場後も同じなのに出した株の比率は10：1となる。

当初のアイデアによるビジネスは資金が豊富なので一気に成長し、すぐに成熟期に入ってしまう。しかし証券市場ではまだまだ効率良く（株価が高いので）資金を集めることができるので、今度は自らのアイデアではなく他社を買収（他社の株を買って支配にする）という形でビジネスを拡大し、成長期を長く続けようとする。

証券市場からカネを得て、それでビジネスをしていくのではなく、そのカネで証券市場で株を買うというものだ。まさにバブル（泡。どんどんふくらんでいつかは破裂するという意味）である。バブルがはじけると、その立て直しのために証券市場から資金を得て（この時株価は下がっている）創業者の持株比率は落ち、証券市場や社会がオーナーとなっていく。そして経営者は創業者から交代し、社員の中から証券市場を向いた経営者が生まれたり、その会社自身が売却されたりという形になっていく。

②成長期に上場

特定の商品やビジネスのやり方が成功することにより、成長を続けている最中に上場する会社。この成長パワーに証券市場のカネが流れていくもので、本来の上場のあるべき姿ともいえる。上場時には創業メンバーの中からマネジメントのプロといえる経営者たちが生まれており、組織としてある程度の体をなした状態にあることも多い（もちろん「創業時に上場」と同じで、バブルへ向うパターンもある）。

成長することがほとんどわかっており、見方を変えると先が見えているので証券市場としてのギャンブル性が低く、株価の乱高下は少ない。比較的長く成長期は続き、その中で増資をくり返し、創業メンバーなど「もともとの株主」の比率は落ち、成熟期に向かっていく中で証券市場、社会がオーナーとなっていく。

③成熟期に上場

成長が止まっているのに上場する会社。この時は再度の成長ではなく、社会的地位の向上（「一流企業」を目指す）、コーポレートブランド*のイメージアップ、借入金返済の資金を証券市場に求めるなどが目的となっている。

上場後も何らかの形で安定株主*がいて、実質的には社員と社員の代表者である経営者が実権を握っていることも多い。

増資を行うと株主に一般投資家が増え、安定株主の持株比率も落ち、ますます社員の支配力が高まる。当然のことながらギャンブル性がないので株価は成績のわりには上がらないが、特に「ひどい」成績でない限り、誰からも文句は出ない。

しかし外から見ると株価が安く買収を狙われやすいタイプであり、マスコミで“買収騒ぎ”を記事にされることも多い（多くの場合買収されないが）。株価が低迷している老舗大企業の多くがこのタイプであり、この点をアメリカから指摘され、[179ページ](#)のアメリカ型コーポレートガバナンス（オーナーは株主、会社は社会のもの）やCSR*（社会のために働く）が経営のキーワードとなっている。



コーポレートブランド

社名が世の中によく知られていて、ブランドのようになっているもの。

安定株主

基本的には株を売らずに、今の経営者を支持し続ける（つまりクビにしない）株主。株の持ち合いがこの典型。

CSR

コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティの略。企業の社会的責任。企業は社会に対して責任を持っているということ。

■ 上場しない、できない、したい

もう1つのタイプは上場してない会社だ。非上場会社は次のようなタイプに分かれる。

①上場しない大企業

大手上場会社と比べても遜色ない規模、業績を持ちながら、あえて上場しない大企業もある。これには2つのタイプがある。1つは国、自治体などが大株主であり、上場という形で株主を募集しないタイプ。いわゆる公的企業。これは電力会社、NTT、JRが上場したように「官から民へ*」の中で次第に減っている。

2つ目は何らかの事情でカネが確保ができていて、証券市場に頼らなくてもよい会社である。しかも商品が社会によく知られており、会社も有名で、社会的地位の向上を図らなくてもよい会社である。多くの場合創業者などのオーナーが絶対的な支配力を持っている。

もう1つ、近年ではオーナータイプが上場し、証券市場から色々なことを言われて“いや”になり、上場をやめる会社も出ている。この時MBO*が一般的だ。要するにオーナーが証券市場の株主から株をすべて買い取ってしまって、元のオーナー会社へ戻るということ。



官から民へ

小泉元首相が言い出した政治のキャッチフレーズ。「民間会社でできることは、役所自身がやったり、やっている会社を役所が支配するのはやめよう」というもの。郵政民営化がその代表

MBO

マネジメント・バイ・アウトの略。経営者による買収。経営者が自社の株を買って大株主になって完全な支配権を持つこと

②上場できない中小企業

証券市場とは無縁の、日本に数多く存在する中小企業。ほとんどがオーナータイプで子息が経営を代々引き継いでいく。資金は銀行に頼り、銀行の監視の下、経営をしているというタイプが多い。

なかにはビジネスにカネを必要とせず、上場する必要がないという中小企業もある。これは①と同じタイプと考えられる。

③上場予備軍

頃合を見計らって、自社のアイデア、商品などに証券市場での投資を求めるところを計画中の会社である。証券市場のコンディション（株価の全体の状況）に上場タイミングが合うと急成長する。経営者の気持ち（証券市場のものとなる、ならない）は固まっている。比較的成長期が長く続き、成熟期になってもその“気持ち”が全うされる。

④上場目的の会社

上場するために生まれた、あるいは現在の経営目標が「上場」となっている会社。IT、環境、健康、人材派遣などの成長分野で多く見られる。

株主、経営者、社員が「上場会社を作る」という夢に向かって走っている。ベンチャーキャピタル*や大企業などがインキュベーター*になっていることも多く、上場してすぐの株価高騰時（上場した瞬間はご祝儀相場といって株価が一旦高くなる）による“もうけ”を期待している。なかにはビジネスよりも“上場によるリターン”が目的という会社もある。これがまさにマネーゲームビジネス（マネーゲーム自身が本業）であり、「成り金」と批判されているものである。上場後は多くの場合、先ほどの「①創業期の上場」のパターンへ進み、どこでゲームオーバーとなるかがポイントとなる。「マネーゲームを一生の仕事としようと思う人」以外は勤めても得るものがあまりない。



ベンチャーキャピタル

ベンチャー企業にカネを出して育てることが本業の会社。

インキュベーター

卵のふ化器のことで「ベンチャー企業を育てる」ことを意味する。

対等と吸収の間にさまざまなパターンがある

合併とはA社とB社が1つの会社になることをいう。合併を過去に経験した会社も多く、独特のタイプといえる。そしてこれから就職する会社が合併する可能性はそれほど低くない。

法律上は新設合併（A社、B社を解散し、新しくC社を作る）と吸収合併（A社を残し、B社を解散）の2つがあるが実際はほとんど後者だ。

法的には上の2つだが、世間では対等合併と吸収合併（上のような法律用語とはちがう意味で、A社がB社を吸収してしまう「感じ」をさす）という形で使われている。そのため吸収合併は「他社を支配する」という意味で、買収（A社がB社の親会社になる）とあわせてM&A（合併と買収）と言っている。

対等合併と吸収合併は連続分布（キレ目なくつながっている）で、「対等に近い吸収」「ほとんど吸収同然」といった形で「完全対等」と「完全吸収」の間にさまざまなパターンがある。

■ 吸収のパターン

対等合併と吸収合併という区分は吸収側にかなり偏っている。つまり完全対等というケースはかなりレアで、完全吸収の方がかえってポピュラーといえる。

吸収合併ではもちろん吸収される方（B社）の調子が悪くて、吸収する方（A社）の調子は良いというケースがほとんどだ。そして吸収後はA社の方がイニシアティブをとり、どうしても人事（出世）などでB社の社員はハンディキャップを負ってしまう。この見極めはわりとわかりやすい。社名が「A社」になっていれば文句なし。社名がAB社となった場合は“パッと見”はわかりづらいが、有報を見ればすぐわかる。トップ（有報の「役員状況」の一番上に書いてある人。会長、社長など）の出身がA社かB社でわかる。ついでにそこに書いてある取締役（執行役員も書いてあればそれも）の出身を見て、A社とB社の比率を出すと、大体の「合併比率*」もわかる。これが2対1ならその比率で合併したということだ。この場合吸収されたB社で働いている先輩などに会社の状況を聞いてもあまり意味がない。きっとグチが多いと思う。吸収したA社の先輩に聞くと、完全吸収では合併したことさえも忘れてることが多い（合併しても何も変わらない感じなので）。AB社への就職を考えているんなら、元A社の人の方が「会社の本当」を知っているとって、話を聞いた方がよい。



合併比率

A社にB社が吸収合併される時、B社の株主にはA社の株が渡される。この時B社株1株につきA社株が何株もらえるかを合併比率という。ただここではA社とB社が実質的に「何対何」の力関係で合併したかをいっている。

■ 対等のパターン

対等合併というのはなかなか難問だ。問題は「なぜ合併したか」だ。

合併では少なくともトップは1人（まあ両社のトップが会長と社長を分け合うが）になり、多くの場合取締役の数は減り、部長、課長、係長といったポストも減ることはあっても増えることはない。

それなのに経営者など幹部が合併を決めるには何か“わけ”がある。その“わけ”はいろいろ考えられるが、総じて「調子悪いから合併」といえる（歯切れが悪いのは全然別の理由で対等合併した数少ない会社もあるので）。「このままでは立ち行かず、やむにやまれず」というケースも多い。「共通の敵がいて、それが強すぎる。勝てない」「借金を2社共同で返そう」「好不調の波をなくそう」……。

就職する時の“目”としては、対等合併では合併してから何が起きたかを見てほしい。最悪のパターンは社員がどんどん減って（リストラ）、それを補う形で若き社員を大量に募集しているものだ。再構築期の死へ向かっていくパターンだ。ただこのパターンでも合併会社はこのまま死んでいくのではない（どうせなら吸収する方に就職したい）。

最良のパターンはもちろん合併によって業界NO.1となり、そのパワーで成績を向上させ・・・といったものだ。

■ 経営統合タイプは「事業に就職」と考える

合併とよく似たものに経営統合がある。これはA社とB社が共同で、親会社となる持株会社C社を作るというものだ。これはA社の株（A社の株主が持っている）、B社の株（B社の株主が持っている）と新C社の株を交換するだけですんでしまう。C社にはA社、B社の株が手に入り、両社の親会社となる。このC社は株を持っているだけの会社だ。一方A社、B社の株主にはC社の株が入り、A社、B社の親会社であるC社の株主となる。

持株会社C社にはもちろん最初は誰もいないので、A社、B社から人が出向、転籍*して、親会社としてA社、B社を支配する。



出向、転籍

会社に籍を残したまま、その会社の都合で別の会社で働くこと。籍を移してしまうものを転籍という。

■ 経営統合にはいくつかのパターンがある

① とりあえず統合

いきなり合併するといろいろと大変なので、とりあえずすぐにできる経営統合をやって、いずれそのうち合併する。これは合併タイプと考えればよい。

② さらに統合する

A社、B社、X社が一緒になる可能性がある時、先にA社、B社が合併してしまうと、大きくなり過ぎて、後からX社は入りづらい。そこでX社がいつでも入れるよう（X社の株主に持株会社の株を渡せば、いつでもOK）にしておく。多数の会社が一緒になる時はよく使われる。

③ 事業が重複

例えばA社がレストラン、カラオケ、ゲームセンターという事業をやり、B社がパチンコ店、居酒屋をやっていて一緒にビジネスをやりたい場合だ。一旦ホールディングスC社を作ってA社、B社は子会社になり、そのうえでこの2つの会社を分割（事業ごとに別会社に分ける）したり、統合したりする。飲食のX社、アミューズメントのY社にするといったものだ。さらにはこの際にカラオケだけは、別の会社に売ってしまうこともある。

経営統合として見られる会社の多くは②、③である（①は合併してしまっている）、就職する目で見ると、このタイプの会社はあなたが入社してから、いくつかの会社がかくついたり、場合によってはそこから離れていくこと（だから持株会社を作った）を覚悟しておくことだ。

ただよく考えれば、あなたが上のA社に入ればレストラン、カラオケ、ゲームセンターのどれをやるかはわからないが、X社に入れば会社の形（親会社など）は変わってしまうかもしれないが、少なくとも「飲食」という事業に、あなたが係わり続ける可能性は極めて高い。

最近急増している経営統合タイプでは、会社ではなく事業（仕事といってもよい）に就職すると考えるとよい。

ミッションが会社のカラーを決める

会社にはカラーのようなものがある。人間でいえば「勝ち気」「おとなしい」「おせっかい」「お人好し」「クール」…といった“キャラクター”だ。

就職を選ぶ際、この会社のカラーが大切なことはわかると思う。このカラーを見るポイントはこれが「良い」が「悪い」かではなく、「好き」か「きらい」か、自分に合うか合わないかを見ていくことだ。

このカラーを見分ける第一の要素は、ミッションだ。これは多くの会社では公表されている（もちろんすべてではないが）。

ミッションとは日本語では「使命」であり、その会社の存在理由のようなものだ。例えば「町に愛される魚屋になる」といったもの。そして経営者はこれを原点として、ビジョン（「見通し」という意味。「まぐろを中心として品揃えを豊富にしていく」）、経営戦略（「まぐろ漁船とタイアップする」）、経営計画（今年は何をやり…）と考えていく。

ミッションは“使命”なので長い間（あなたが就職しても）変わらない方がノーマルだ。ビジョン以降は経営者の考えなので、経営者が変われば当然のように変わっていく。そういう意味で会社のカラーを見るのはミッションがベストといえる。

ただこのミッションを見る上で2つの問題がある。

1つは会社によってその名前、位置づけがバラバラなことだ（ミッションとビジョンが一緒になっていたり・・・）。まあ就職するのに会社を見る時であれば、企業理念、経営理念、創業理念、社訓、社是、モットーあたりをミッションと思えばよい（「社長のあいさつ」「経営者からの一言」あたりがビジョン）。何もなければ会社のキャッチフレーズ（おいしさの××）のようなものでもOKだ。

これはもちろんWebサイトで探す。ページとしてはトップページ、会社概要、「株主・投資家のみなさまへ」、さらには応募者にも知って欲しいので「採用の情報」などにも書いてあるはずだ。

2つ目の問題は実はミッションを目指していない会社もあることだ。いくつかの理由が考えられるが、「ミッションは外への建前、本音はちがう」「ミッションを社員が気にもしていないので」といったものだ。

先輩などその会社の社員に「ミッションは？」（言葉が通じなければ「理念は？」「モットーは？」でもいい）と聞いて、即答できればミッションを目指しており（そうになっているかは別にして）、「知らない」と言ったり、「ちょっと恥ずかしいけど」と言って答えればそうではない。

■ ミッションの呼び方でわかること

ミッションの見方を整理してみよう。

まずそのミッションを何と呼んでいるかを見よう。

■ ミッション

最近の経営用語であり、少し前に経営を根本から見直した会社が多い。

■ 企業理念、経営理念

もともとポピュラー。会社が成熟期になって、もう一度「会社を見つめ直す」という時に、作ったり、見直したりしたものが多い。

■ 創業理念、創業者理念

「会社をもう一度原点に戻そう」という時のキャッチフレーズ。再構築期に突入した時に、これを全社員で「じっと見つめる」ことが多い。

■ 社訓、社是

「これをいつも考えていなさい」というオーナーの思い。

■ なし

ミッションがなく、目標だけしか考えてない会社。成績第一主義。

■ ミッションの内容でわかること

ミッションは「お客様第一主義」、「信頼、信用、信義」、「画期的なビジネスを創造する」といったキーワードや短い文で書かれている。

このミッションが何を“対象”としているかで次のようなことがわかる。

■ 社員の能力、ノウハウ

「作る力」「創意工夫」「技術」「和」といったヒトに関することが対象となっている会社。商品よりも社員第一であり、ミッションは社員を募集する旗（「こういう仕事をやりたい人集まれ」）となる。したがってWebサイトの採用ページに大きく書いてある。入社後もこれによって評価されると思ってよい。

■ 商品

「食品」「物流サービス」「情報ネットワーク」といった商品を表わすキーワードが入っている会社。これは社会（証券市場を含めて）に対して「これ以外の商品は、仮にもうかるとしてもやらない」という「誓い」であり、やはり「この商品に興味のある人」を募集する旗となる。Webサイトでは「株主・投資家のみなさまへ」、採用、商品紹介など、ありとあらゆる所に書いてある。

■ 顧客

「お客様第一」「シルバー世代への提案」「中小企業のための・・・」など顧客がキーワードになっているもの。個人オーナー型の会社に多く、その目は顧客だけでなく働いている社員に向いていることが多い。経営者として、社員に対しライバルや商品ではなく、顧客をしっかりと見てほしいというメッセージになっている。Webサイトではトップページに書いてあり、「社長からのメッセージ」という形でこれを詳しく説明している。

■ 社会

「社会」「人々」といったものが対象となっている会社。ミッションを見直したり、変革したり、変革した後に「働く意味」を考え直すと、大体こういう結論になる。また不祥事を起こした会社が、その後それを反省して「社会」を前面に出すことも多い。

ただこれに地域、世界といったワードが入るとややニュアンスがちがう。「地域社会」と入ると「地域の協力がなければビジネスが成り立たない」（水などの資源利用）「地域からの採用を確保する」（この場合社名に地域が入っていることが多い）といった感じだ。世界、グローバルというワードが入っている時は、社員のプライド高揚（世界的企業）、外国人雇用の旗、または証券市場へのアピールなどさまざまな意味がある。

■ ミッションからまだまだわかること

ミッションでは対象以外にも会社のカラーが読みとれる。

- キーワード・・・対象以外にミッションにどのようなキーワードが入っているかだ。創造（その目は社員に向いており、新しいものを作る楽しさ、ムードを求めている）、変革や改革（成熟期の会社でピンチを感じている）、貢献や奉仕（社会を対象にしている時によく見られるもので、社員のプライド高揚、会社の社会的地位や格の向上を目指している）、特徴（商品やヒトの特徴を表わしたもので、スピード、低価格、高機能などの表現を使う。成長期の会社がマーケットへアピールする感じ）…
- スタンス・・・ミッションがどの角度から作られているかというもの。「われわれは～」というのは社員を代表する経営者の宣言のようなものであり、「社員の会社」ということがわかる。「～に努める」「～でなければならない」という表現は個人オーナー型でよく見られ、上下関係がはっきりしていて、上から下へ伝達する感じである。逆にこれらがよくわからないケースも多い。「地球にやさしく」「健康とやすらぎを」といったものだ。これは会社が対社会、対社員、対顧客などをわりと均等に見ているといえる。

■ 徹底・・・ミッションを社員にどれくらい徹底しているかということから、経営者の気持ちのようなものがわかる。徹底する会社では毎朝これを唱和したり（驚くかもしれないが、結構ある）、それをベースとして社歌を作り、社員手帳に書き、ポスターで貼り出し、社内報（社員へ配るマガジン）などで意味を訴え…とやっていく。さらにこれをベースとして社名さえも変える（社名とミッションがぴったり来るのは実はほとんどがこのケース）。徹底を図るのは個人オーナー型の成長期（がんばろう！）や、大企業の再構築期で会社への忠誠心（心を1つにする）を求めている時が多い。

■ フィット度合い・・・ミッションとその会社の実態がどれくらいあってるか（つまりどれ位徹底“できたか”ということ。）というのが最後のポイントだ。これはその会社や商品を知ってる人（有名企業なら皆知ってる）がミッションを見て、「やっぱりそうか」と思えばフィット度は高く、「この会社、こんなミッションだったんだ」と思えば低い。やってみると比較的わかりやすい。わからない時はその会社の社員に会ったり、商品を買ったりするとよくわかる。フィット度合いが高い会社はマネジメント力が高く（つまりしっかり社員をコントロールし）、しっかりとした仕組、システムを持っていて、皆が同じような基準で行動している。一方フィット度合いが低い会社は、各人が自由に自らの考えで行動している。

会社は“不思議な集団”だ。勤めているといつの間にか常識になっていることが、外から見ると結構疑問だ。

- 「なぜ出張する時、役員はグリーン車、ビジネスクラスで、ヒラ社員は一般車、エコノミークラスなのか？」…会社への貢献度のちがいのなら、給与で差をつけ、グリーンに乗りたいたいなら、自分のカネで上乘せすればいいはず…。
- 「なぜ皆オフィスを『いい所』に置くのか？」…多くの大企業は本社を都心の一等地に置く。そんな所に人は住んでいないから、遠くからそこへ皆が出勤する。だから電車が混む。インターネット、メールの時代だ。会社同士が別に近くになくても…と思う。
- 「なぜスーツにネクタイを締めるのか？」…ネクタイは不思議なアクセサリだ。好きな人は締めればいいが、別に締めなくても…。男女均等社会で男性だけ同じスタイルというのも…。
- 「なぜハケンの給料は安いのか？」…ハケンはある特定の仕事のプロといえる。しかも働き方が不安定なので、その分給料は高くてもいいはず。ハケン会社（ハケン社員を雇って客先へハケンする会社）が安月給でも集まると思っているのだろうが。もし高給料で人を集める“サービスが高品質なハケン会社”が生まれたら…。

「なぜこんなに早くから採用活動をはじめるとだろ？」・・・おかげで皆困っている。そしてこんなことをしても幸せな人はいない。大学3年のうちからソワソワするので、学業に身が入らない。採用側も翌々年のことまで考えて難しいばかりでなく、「翌年採用とラップするわ」、「採用のために時間がかかるわ」で困っている。「早いもの勝ち」といってるけど、本当にそうなのか？平気で内定辞退するし・・・。皆が不幸なのに不思議と採用活動は年々早まる。

これらのことを、誰に聞いてもその理由を答えられない。ただまわりが見て「おかしい」と思うことは徐々に直っていくと思う。

本書の読者が第一線で働く頃には・・・

出張費は全社員固定、服装は“身だしなみ”で、不快感を与えなければ自由。まわりにはバリバリのプロのハケン社員がいて、オフィスは分散し、採用は学校を卒業する1ヶ月くらい前にする・・・なんてことになってるかもしれない。

フェーズ4

会社で働くルールを見る

「就職はやっぱ条件だよな。安月給じゃしょうがないよな。あれ、この会社初任給がいいな。それに社員の平均給与も高いなあ」

「それって昨日までのことじゃないの。勤めてからも他に比べて高いのかな。他の会社より給与が高いと、会社は低くしようとするんじゃないの」

「よく考えたら給与って、同じ会社ならみんな同じってわけじゃないよな。一体どういう人の給与が高いんだろう」

「優秀な人じゃない」

「でも優秀って、誰がどうやって測るんだろう」

組織というルールを調べる

さあいよいよ会社自身ともいふべき、そこで“働く”ということに着目しよう。ここでは会社の個々人の働き具合よりも、その働く人たちが作ったルールを調べたい。もし就職したらそのルールで自分も働くのだから。

会社で働く人たちのルールを「組織」という。組織に関する情報はWebサイトの「会社概要」「ニュース」（組織はしょっちゅう変えているので）「組織図」といったページに載っている。載っていない場合でも、組織図なんて秘密でも何でもないので、その会社の人たちからわりと簡単に手に入る。

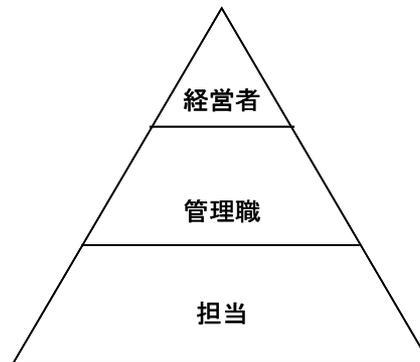
組織はたて（階層という）、横（部門）、面（そこでの働き方）、そして給与（報酬ルール）という4つの角度から見ていく。

■ 会社の3つの層

まずはたて、つまり階層から行こう。階層とは社内での「上下関係」に関するルールであり、要するにキャリアステップ（出世の階段）だ。あなたたちが想像するより、働く上でこのキャリアステップの持つ意味は大きい。「会社をやめる理由」も給与や働く条件（残業が多い。休みが少ない）の不满よりも、キャリアステップによる不满（「何で俺が課長になれないんだ」）の方が圧倒的に多い。

階層は下図のようにピラミッド構造（特に三角形の高さが高い時にこういい、これが低くなるとフラット構造という）を取り、大きく3つの層に分けられる。

階層は下図のようにピラミッド構造（特に三角形の高さが高い時にこういい、これが低くなるとフラット構造という）を取り、大きく3つの層に分けられる。



■ 経営者…会社の大切な決定を行う人たちだ。法的には株主から選ばれる取締役がこれにあたる。しかし“今の取締役”が“次の取締役”を選び、それを株主が承認していることも多い。（サラリーマン社長タイプはほとんどがこれ。）

このケースでは当然のこととして“今の取締役”が辞めることは少なく、“新しい取締役”が増えていくことになる。そして自然に取締役もランキングされ、階層化していく（選んだ方が上になる）。社長、副社長、専務取締役、常務取締役、ヒラ取（取締役の一番下）といった形である。（もちろんこの順に「えらい」。）これでもポスト*が足りないと、社長の上に会長、その下に副会長、さらには筆頭常務、上席常務などを作る。

こうなると取締役が数十人にもなってしまい、皆で話し合っただけというわけにもいかない。そこで常務以上が集まった常務会（経営会議などという）といった所で大切なことを決めるようになり、“実質的な経営者”は常務取締役以上となる。残りは取締役営業本部長といった形で、経営者ではなく経営者が相談する各部門のトップとなる。

一般にはこれらの人たち（取締役、部門トップ）をアバウトに経営者（部門トップは経営していないが）、経営陣、重役、役員、外資系などでは“ボード”などという。ここでは社長（または会長）がトップに君臨し、絶大な力を持つ。

ところがこれは法律で決められたルールではない。会社にいつの間にか生まれてしまったもので、外から見るとわかりづらい（「取締役が法的には経営者なのに実質的にはそうではない」）。

そこで上場会社では証券市場からの圧力で、これをわかりやすくするために執行役員というキャリアステップを新たに作るのが一般的だ。もちろん自社の意思で作る会社もある。

取締役の仕事を「経営者を選ぶ」ということにできるだけ絞り、思い切って人数を減らす。この「取締役から選ばれた経営者」を執行役員とよぶ。ここでの取締役は2つのタイプに分けられる。1つは従来の経営者たち（元の常務取締役以上など）であり、社員から出世して取締役になった（なる）人たちだ。もう1つは新たに作るもので、社員以外の人から外部から取締役になる。この人たちを社外取締役といい、株主の代表（その予備軍である投資家も含めて。つまり社会全体の代表）という位置づけになる。この取締役たちの合意（つまり社員と株主の合意）で執行役員という経営者を選ぶ。ただ社員の代表としての取締役は執行役員を兼ねることも多い。

この執行役員のトップをCEO（EOは「エクゼクティブ・オフィサー」で執行役員のこと。Cはチーフ）という。もちろん人間はここにもランキングを作る。COO（CEOが会長のイメージならこれは社長のイメージ）、専務執行役員、常務執行役員、上席執行役員…。

このタイプの会社の取締役は徐々に「株主と会社の調整役」となり、執行役員が真の経営者となっていくことが多い。ただ執行役員については法律に何も決められておらず、会社によって考え方がバラバラなので少し注意をしよう。（多くの会社は本書で書いている方向へ向かっていると思う。）

これを法律上もっとシビアにはっきりさせた会社が委員会設置会社*だ。ここでは執行役員を「執行役」（法律で決められた呼称）という。こういう名前が付いていたら、このタイプを“つきつめた”会社であり、執行役＝経営者で、株主のチェックが厳しく、証券市場重視の“社会の会社”と置いていい。



ポスト

役職のこと。その役職1つ1つを指す感じで、役職者が座わる“いす”に例えることもある。「課長のいすが今はない」と「課長ポストが不足している」は同じ意味。

委員会設置会社

株式会社ではあるが、普通のものとは全くちがった仕組みを取る会社。会社の中に指名委員会（取締役候補を選ぶ）、監査委員会（普通の会社の監査役）、報酬委員会（役員の給与を決める）を持ち、取締役は社外取締役を中心とする。実際の経営は取締役が選ぶ執行役がすべて行う。

- 管理職…部長、課長など××長とついている人がこれにあたる。部、課というチームのリーダーだ。従来は人を管理することが仕事であり、管理職といわれてきた。そのため労働組合のある会社では、管理職は組合を脱会し、非組（ひくみ）などといわれる。つまり労働者ではなく、人を管理する「経営」の側に立つという意味だ。

最近ではマネジャーという横文字を使う会社も増えている。さらにチームではなく、仕事単位に他人が働きやすい環境を作る人（会社の技術をとりまとめる人など）も出てきて、その人とマネジャーを合わせて“リーダー”ということが多い。リーダーは経営者が考えた方向へまわりをリードしていくという意味だ。

- 担当…実際に仕事をやっている人たちの層。俗に「ヒラ社員」「ペーペー」と表現することも多い。ここは次項の“部門”という目で見るといい。

■ピラミッドは変化する

キャリアステップはライフステージの進化に伴って変化していく。その会社の今の状態がわかれば、あなたが働く「未来のキャリアステップ」も予測可能だ。

①創業期～成長期の前半

会社の誕生時は極めてフラットな組織（階段が少ない）だ。そして成長するにつれ、管理スパン*から自然に階段数が増えていく。

仕事によって管理スパンはちがうが、仮に5人で考えてみよう。その会社の担当レベルに100人いる時は、20人の管理職（例えば課長）が必要となる。さらに20人の課長を取りまとめる管理職（例えば部長）として4人必要であり、この4人を経営者が管理する。この24人の課長、部長を中間管理職などという。

会社が成長して現場の仕事が1000人になると、課長200人、部長40人、その上に事業部*長8人、事業本部長2人となり階段数は増え、中間管理職は250人となり、まさにピラミット構造となっていく。



管理スパン

1人の上司が持てる部下の数。これには限界があるといわれており、これを管理スパンの原則という。

事業部

普通、会社の中には営業部、工場、マーケティング部、経理部といった仕事単位のチームになっている。事業部とは会社を大きく事業単位に分けて、それを1つの会社のようにしていくもの。ビジネスユニット(BU)ともいう。この事業部の下に営業部や工場があることになる。事業部が多くなるとその上に事業本部などを作ること多い。事業部の独立性をさらに強めるとカンパニー、SBUなどともいう。

②成長期の後半～

成長期の後半になると会社は働くルール、つまり組織をシステマチックにしようとする。その柱は何といっても給与だ。

この時代までの給与は、経営者などの上司の恩情といったイメージ（社員への“ごほうび”のような感じ）が強い。「君もよくがんばった。給与アップだ」。

ここに来て給与をもっと公平に“分配”しようということになり、給与の計算式（人間の気持ちでなく、数字を入れれば給与が計算できる）が決められる。

この時給与計算のベースとなるものとして、給与ランキング（資格等級などと表現されることも多い）を作る。一般職5級、4級、3級、2級、1級、マネジメント職4級、3級、2級、1級、…（この順に給与が高くなっていく）といったものだ。このランキングには、昔は主事、副参事、参事、参与、理事（大体これくらいの順だ）と思う。もちろん理事が1番給与が高い）といった不思議な言葉もよく使われていた。（今でもこれを使っているなら、ずいぶん昔にこのルールを作り、使い続けていることを意味している。給与ルールに社員からあまり不満が出ないので「変わらない」ともいえる）

そしてごく自然に、この給与ランキングと役職（課長、部長）を一致させようとする動きが出てくる。そうしないと階段が上がって出世しても、給与が変わらないことになってしまう。

管理スパンから生まれるキャリアステップより、給与ランキングの方が細かいので、出世階段を給与に合わせていくようになる。一般職2級は主任、1級は係長、マネジメント職4級は課長代理、3級は課長、2級は部長代理…といった形で階段数、つまり役職はみるみる増えていく。

③成熟期の前半～

会社の成長が止まってしまうと、このキャリアステップのルールに無理が出てくる。採用を抑えていく中で、末端レベルの担当の人数は減り、逆に社内にベテランが増えることで出世適齢者（そろそろ課長になってもいい頃）だらけとなり、ポスト不足となる。社内では出世する人が減り、停滞感（「頭を打つ」と表現される）が生まれ、職場のムードがダウンする。

一方給与ランキングのルールではランクが上がっていく（給与のルールの基本は何年勤めたか）ので、キャリアステップとの矛盾がどうしても生まれる。

そこで給与ランキング上で今までの課長相当になっているなら、そのポストがなくても「課長」とよぶこととし、部下なき課長、部長が誕生する。担当課長、部付課長といった表現を取るが、これではわかりづらいと、副部長、部長代理など新しいポストを作り、キャリアステップは増えるというよりも混乱してくる。

この迷走したキャリアステップを“ざっと”整理すると（会社によってちがうが）次のようになる。

主任<係長<課長代理<専門課長（担当課長）＝部付課長<課長<部長代理＝次長<副部長<専門部長（担当部長）<部長<本部長≒事業部長<事業本部長

結構こんな“つまらない”ランキング（失礼！）をサラリーマンは気にしているので、会社へ行って話す時は気をつけよう。

④成熟期の後半～

売上がスライドしていく中で給与を上げていくので、会社は人件費高騰という現象を生み、利益がダウンし、株主、証券市場などからこれを指摘されるようになる。

こうして給与ルール自体を見直さざるを得なくなる。結果として給与ランキング数は減り、かつ昇格（給与ランキングが上がること）が極めて厳しくなる（昇格する人を減らせば給与は増えない）。

さらに今度は給与ランキングに合わせる形で階段数を減らす。例えば係や課をなくして、担当→部長代理→部長とすっきりさせる。さらに上位の事業部長、事業本部長も経営者が管理するのをやめてすべて権限委譲する。（管理しないなら管理スパンも関係ない）

こうして組織は急速にフラットになり、管理職は「冬の時代」を迎える（出世があまりなくなってサラリーマンとしてはさびしい）。

⑤再構築期～

会社は事業部、カンパニー、ビジネスユニット、SBUなどをベースとして、“成長する事業”と“成長しない事業”に分けられる。成長しないものは売却、撤退という形で社内から消えていく。一方成長する事業はもう一度成長期に入るが、ここでは管理スパンは無視され（つまり上司は部下を管理したり、コントロールしたりせず、自由にやらせる）、成長してもキャリアステップは増やさず、チームの人数がどんどん増加していくようになる。

■ 団塊の世代が作った就職試験

実は日本の会社では、このライフステージによるキャリアステップの変化に加え、もう1つ大きな波がある。これが団塊の世代とよばれる人たちだ。

団塊の世代とは1947年～49年のいわゆる戦後ベビーブームに生まれた人たちであり、まさに現在の日本を作り、そして破壊してきた人たちだ。彼らは生まれた時に親から「あなたは同世代の人が多すぎるので、がんばらないと生き残れない」といわれ、それが彼らの人生のトラウマとなる。そして彼らは常に「戦争と平和」「競争と秩序」という相反することを追いつけてきた。

彼らが入学することで小学校、中学校、高校はマス化し、それが教師を変え（教師の人数が変わらない中で生徒だけが増える）、人に教える「師」から仕事を効率良くこなす“普通のサラリーマン”へと変身させていく。

彼らが大学へ進む頃、社会の競争ルールをこわそうとする学生運動がピークを迎えるが、彼らが就職適齢期を迎える頃、これも沈静化する。

彼らが大量に会社へ就職を希望することで、雇用の需要（募集）と供給（応募）のバランスが崩れる。かつては「人手不足なのでうちの会社へ入って下さい」だったのが、就職戦争、入社試験を生み、「何とかして就職にこぎつける」という波を生む。

そしてこの就職戦争にも、ただ競い合うだけでなく、彼らが大切に作る秩序を同時に生む。これがいつの間にか生まれた会社の“偏差値”のようなものであり、いつてみれば「学生が選ぶ就職希望ランキング」だ。

団塊の世代の競争に対する直感は鋭く、「伸びていく会社」には「優秀な学生」が集まり（というよりも「腕っぷしの強い学生」が集まり）、彼らをその原動力として成長し、会社の偏差値を高め、その成長と偏差値がさらに優秀な学生を集め…というスパイラルを生んでいった。そして“有名大企業”と“無名中小企業”という“格差”を生んだ。

■ 団塊の世代がこわしたものの

団塊の世代の持ち前の競争力は社内出世競争、ライバル会社間のシェア争いというスキームの中でいかんなく発揮される。この“競争”が大きな原動力となり、日本は高度成長という栄光の時代を迎える。

競争をしていく上でもっとも大切なことは、その秩序である。秩序なき競争はまさに戦争であり、破壊をもたらす。団塊の世代はこの秩序によって「競争を楽しむ」事を知っていた。彼らが選んだ秩序が、年齢という“はっきりとしたものさし”をベースとする年功序列である。

彼らはこの年功序列という秩序の下で“管理職適齢期”を迎える。先ほど述べた会社のライフステージとは別に、団塊の世代という大きな“人のかたまり”がここに“ゆがみ”を生み、管理職がポスト不足となる。そして彼らが部下として仕え、「いずれは自分も」と思っていた課長、部長、取締役というポストを自らの“かたまり”で壊してしまう。

課長廃止、部長廃止、中高年リストラ、取締役の減少と執行役員制の導入、退職金の見直し、今大騒ぎとなっている年金問題を生み、彼らの世代に合わせて従来のルールは破壊されていく。

彼らは「競争の結果」はチームの成績なのだから、外敵に対しチームは一丸となり、チームの中は年功序列がもっとも良い秩序と考えていた。しかし彼らがこの「年功序列の道」を通るたびにこれをこわし、結局はチームから個人主義へ、成果主義へ、そして若手の抜擢という波を生んでいく。

こうして日本的株式会社の象徴といえる先輩、後輩、同期、愛社精神、仲間意識はゆっくりと崩れ、労働は流動化（他社へ移ること）していく。

■ ポスト団塊の世代が作るモノ

団塊の世代が2007年より定年（60歳）を迎えている。といっても例によって団塊の世代は過去のルール通りにはやらないので、この定年も65歳まで雇用延長（部長、課長といったポストからははずれるが、後輩指導などの仕事で会社に残る）を取る会社が多い。

そしてバトンタッチを受けているのが1950年代生まれである我々の世代（私は1955年生まれ）である。我々の世代は常に団塊の世代たちの作り上げたことを、逆方向に戻す形で新しいシステムを作ってきた。

就職先については競争力の強いメーカーから、金融機関、公的機関に代表される大きな会社、安定した会社へと流れていった。部長廃止、課長廃止、リストラの嵐の中でリーダーという層をつくり、新しい組織を提案した。

そしていよいよ団塊の世代がゆっくりと経営者層から去っていく（経営者の定年は60才より高いことが多い）中で、我々の世代がついに会社のトップに立つ。

我々の世代の経営者たちは団塊の世代のトラウマである「がんばり」「生き残り」「勝利」ではなく、「一体何のために働いているのか」を考え、「仕事の楽しさ、おもしろさ」を社内に訴え、新しい日本的株式会社を作ろうとしている。

就職についても団塊ジュニア（団塊の世代の子供たちで、もちろんたくさんいる）の入社が終わり、「会社が選ぶ」時代から「会社を選ぶ」時代へと向っている。企業のライフステージとともに、この「団塊の世代の波」が消えていくことがわかれば、会社の組織の変化がよく見えると思う。

■ 段階ネームからタイプがわかる

- こうして作られた階段、特に中間管理職のネームから会社のタイプもわかる。
- 係長、課長、部長…絶対的な秩序（勤めた年数、学歴を加味した年功序列）を作り上げ、成績が安定している会社は頑なにこれを守る。公務員がこの典型であり、ここから「官から民へ」のトレンドの中で移ってきた公的株式会社もこれにあたる。この会社では「上司といえは親も同然」だ。
 - 「課長、部長」＋専門職ランキング…複線型人事とよばれるもの。営業、工場などチームワークが必要な所は上司、部下という秩序を保ち、研究開発、技術スタッフ（[220ページ](#)参照）などは能力ランキング（主任技術者、主管研究員…といったもので能力の高さを表す）を持つもの。部下のいない能力の高い専門職にプライドを持たせることが最大の目的。

■ 「××代理」が多数いる…代理（次長）という役職名を持つ人が極めて多い会社。組織階層では係、課をなくしてフラットにしたが、肩書きを大切にしてきたサラリーマンのプライドを守るというもの。従来の係長を課長代理、課長を部長代理とよぶ会社が多い。

■ チームマネジャー（マネジャーの下のことが多い）、マネジャー、ゼネラルマネジャー（グループマネジャーともいわれる。）…思い切った組織改革をして、従来の課長、部長というイメージを一新するために名前を変えたタイプが多い。

（もちろん外資系の会社でも使われている。）この場合各マネジャーは「人の管理」よりも「チームの成績の責任者」という位置付けになることが多い。これをもっとはっきりさせると、アカウントマネジャー（チーム成績を持つマネジャーという意味）とよばれる。もちろんこのタイプのマネジャーは何が何でもチームの成績を上げるようにがんばる。

ラインとスタッフに分ける

階層構造（たて）の次は、部門構造（横）を見る。部門構造とは担当（階層の末端）の仕事をどのように分担するかということだ。つまり働く人をどのようにグルーピングして、「チーム」（部門）を作るかというルールだ。

このチームは大きく2つに分けられる。ラインとスタッフである。

ライン部門はその会社の本業を担当する所であり、「現場」「第一線」という表現がよくとられる。ライン部門はどんな会社でもセールス部門とオペレーション部門、そして両部門を調整するマーケティング部門（ここでは商品開発部門も含めてこういうことにする）という大きく3つに分けて見るといい。

一方スタッフ部門とはこれ以外であり、大きく2つに分けて考える。1つは経営企画室、人事部、経理部、総務部といった経営者へのサポートであり、本社スタッフという（本部、経営スタッフということもある）。大阪支店、名古屋営業所、札幌工場といった形でライン部門がそれぞれ別の場所になると、この本社スタッフは単に「本社」とよばれる。この場合マーケティング部門もこの「本社」という“場所”にいることが多いが、マーケティング部門はライン部門として見る方がわかりやすい。

もう1つのスタッフ部門は販売企画部、技術部といったライン部門へのサポートをする所であり、部門スタッフとよばれる。その仕事の性格上、サポートするラインと同じ場所（支店、工場）にすることが多い。

■ 組織の中での力関係を見る

この部門構造を見るポイントは「部門間の力関係」（「どの部門が会社をリードしているか」ということ）だ。これが会社によって異なり、それによって働き方、出世、給与といったルールが全くちがう。

力関係ではラインが強いのか、本社スタッフが強いのかをまずは読み取る。本社スタッフが強い会社を本社リーダーという。ラインが強い場合はその中でどれが強いのかによってオペレーションリーダー、セールスリーダー、マーケティングリーダーの3つに分ける。

4つのタイプの見極めのポイントは次のような点である。

- 業界...商品中心業界にはマーケティングリーダーまたはオペレーションリーダー、売り手戦争業界にはセールスリーダーまたはマーケティングリーダー、流通業界にはセールスリーダーまたは本社リーダー、アライアンス業界にはマーケティングリーダーまたは本社リーダーの会社が多い。

- ライフステージ…創業期にはオペレーションリーダーへ、成長期はセールスリーダーへ、成熟期ではマーケティングリーダーへ、再構築期では本社リーダーへというベクトルが働く。
- トップの出身…有報の「役員の状況」を見て、社長、会長といったトップがどの部門の出身かを見る。セールス畑（会社ではよくこの「畑」という表現を使う。支店、営業部、営業本部といったセールス部門のこと）を中心に動いていればセールスリーダー、生産畑（工場、技術部など）が中心ならオペレーションリーダーといえる。マーケティングリーダーの場合は役員になる前の仕事（複数の時はどこが長いか）がマーケティング本部長などのはず。本社リーダーは管理畑（本社スタッフのこと）が長いか、経営企画室長や管理本部長あたりを直前に担当しているはず。
- 役員の状況…有報の「役員の状況」で出身部門別の取締役、執行役員の人数比・ランキング（えらい順に並んでいる）、出世のスピード（入社年も有報でわかる）を見る。
- 社員数の比…4部門の社員の人数比を業界内の他社と比べてみる。

■ ミッション…オペレーションリーダーでは創造、“作る”、技術、商品名、セールスリーダーでは成長、お客様、NO.1、マーケティングリーダーではお客様、ニーズ、マーケット、本社リーダーでは社会、事業領域、環境といったキーワードがミッションに含まれている。

この4つのタイプの会社における「人の働き方」を見ていこう。

■ オペレーションリーダーのトップは工場長

オペレーションリーダーは絶対的優位性のある技術、ノウハウ、情報、システムなどを持つ会社に見られる。オペレーションでは生産性（作るスピード、サービスをする速さ）よりも品質を考え、その高品質を顧客よりもオペレーションをしている社員に感じさせ、その大切さを理解させる。

この技術、ノウハウ、品質の大切さは、先輩から後輩への“口伝え”や仕事を通して、場合によってはプライベートな生活を通しても伝えられていく。「伝承」がこの会社の最大のテーマである。

さらにオペレーションを究めようとする会社は、そのために“学校”のようなものを社内に作ったり、従業員満足度（ESという。社員がどれくらい仕事に満足しているか）というものを経営に取り入れたりする。このESをつきつめていくと、仕事に満足した人だけが残し、あとの人は去っていくようになる。

オペレーションの品質が高く（仕事が「うまい」）それにプライドを持った人が会社で出世し、彼らが周囲を育成するようになり、それがコーポレートブランド（高品質の××社）となり、同じタイプの社員を集めていく。

この工場、設計チーム（設計とはオペレーションのやり方を考えること。設計部、技術部などの名前が付いている）やサービス実施部門が会社の中心となり、この部門で成績が計算され、次第に人事権*もオペレーション部門に移っていく。こうなるともちろんオペレーション部門の人がどんどん出世する。

メーカーではオペレーション部門のトップといえる工場長がその工場のカネ、ヒトなどすべての権限を持ち、場合によっては社長さえも何もいえなくなる。そして工場長はその会社のエンジニアなどの最終ゴールとなり、「夢のポスト」となる。社内は落ち着いて“ものづくり”やサービス実施を楽しんでいるムードとなり、この仕事が「好きな人」にとっては最高の職場となる。



人事権

誰がどの仕事をやるか、誰を出世させるかを決める権利。もともとは経営者にあり、一定以上大きくなると一部が人事部や部門長に移っていく。

■セールスリーダーの会社は活気がある

他社と商品差別化（ちがう商品を作ること）が難しく、かつ流通業を通さない商品を持っている会社に多く見られるのがセールスリーダーだ。他社と同じような商品を「セールスマンの力で売っていく」という感じだ。

ここでは「成績を上げたセールスマン」が出世していく。セールスマンには多くの場合、長いキャリアステップが用意される（他のラインやスタッフはフラットな階層となる）。昔でいえば係長、課長、部長、支店長、本部長…といったものであり、近年ではサブマネジャー、チームマネジャー、マネジャー、統括マネジャー、…である。前のランキングで成績がトップのものから順に出世していく。管理職になっても、マネジメントをするのではなく、むしろそのチーム内で“もっとも大事な客”を担当することの方が多い。

予算目標（「今月の売上目標は5000万円」）を達成していくことが成績、評価のすべてであり、出世への道となる。給与もこの成績によって決まり、セールスマンにはコミッションが付いたり、予算達成率でボーナスが決まったりする。セールスマンに向いていない人や成績が出ない人はどんどん退職したり、他部門へ移る。その分若い人をどんどん採用して補充する。

社内は活気があり、大声が飛び交っている。売れると喜び、売れないと悲しむ。そして「がんばり」がキーワードとなる（チームスポーツのように、いつも「ガンバロー」といっている）。

セールス部門には部門スタッフとしてセールスマンのサポーターのような人たちが配属され（どういうわけか女性が多い。ひどい会社のセールスマネジャーは彼女たちを「うちの女の子」とよんでいる）、心優しきスタッフがセールスマンの事務処理、さらには個人の雑用（よく「お茶くみ」と表現される）までやってくれる。

チームワークはどんどん高まり、スタッフとともに目標達成を目指し、達成すると皆で居酒屋やカラオケボックスで「バンザイ」をしてドンチャン騒ぎをする（よくこの時“無礼講”という。地位の上下なく騒ごうというもの）。

こういうムードが好きで、人と接することが好きで、かつ結果を出すことに喜びを感じるタイプの人にとっては最高の職場だ。

マーケティングリーダーの会社は楽しそう

商品改良が容易で、消費者などを顧客とする会社でよく見られる。この会社のテーマは「マーケットニーズに合わせた商品を作り、ヒットを生む」ことだ。マーケターが花形職種で出世の近道である。多くの場合オペレーター、セールスマンなどの中で“成績優秀な人”だけがマーケティング部門に集まり、ここが会社の中核となり、ここから多くの経営者が生まれる。そのため経営者にもっとも近い部門であり、その他の部門はここを通して経営の意向を知ることになる。

マーケティング部門はフラットな組織であり、マーケティング本部長（取締役や執行役員のことも多い）の下には、商品開発部長、調査部長、プロモーション部長といったマーケティング業務別のリーダーしかいないことが多い。

マーケット部門内は各人が分担された仕事を1人で自由にやることが多く、これといった目標もない（目標はセールス部門が持っている。会社としての目標くらいはあるが、これは経営者の責任である）。そのため達成、管理といったことから解放され、極めて“自由な”ムードである。ここから多くの経営者が生まれるため、会社全体も自由なムードとなり、厳しさはなく、「仕事を楽しむ」という感じとなる。

しかしこれで会社の目標がずっと達成しないと、株主など外部から圧力がかかり、セールスリーダーへと移行しようというベクトルが働く。移行してしまうとマーケット部門はいつの間にかセールスのとりまとめセクションとなり、目標予算の達成状況をチェックする部門となる。

■ 本社リーダーはエリート教育

超巨大企業に成長すると、だんだん担当の仕事より管理職の仕事量が増えてくる。いろいろな事業に手を出すようになり、事業間の調整（どの事業にカネをつぎ込むか、ヒトを回すか。これを事業ポートフォリオという）が大切な仕事になってくる。皆が商品や顧客やマーケットよりも、“社内”を見つめるようになり、会議、会議の連続となり、決裁（「こうしよう」と誰かが決めること）にはハンコが20個くらい必要となり、まるで役所のようにになってしまう（失礼！）。これをよく大企業病という。

そこで各事業ごとに事業部を作り、経営者がこの事業部長にその権限を移し（「好きにやれ」）、小回りを良くする。この事業部以外の部門は本社とよばれる。

事業部の中はその事業の状況によってオペレーションリーダー、セールスリーダー、マーケティングリーダーへと分かれ、そのタイプにあった人たちがそれぞれの事業部に振り分けられていく。

事業部の集合体となった会社全体としては2つのタイプに分かれる。1つは各事業部が完全に別会社として、本社は単なる事務局（“コンパ”の幹事のように会計したり、スケジュール調整したりする部門）のようになっていくもの。この時人事部、経理部など本社スタッフさえもそれぞれの事業部へと分かれていく。

もう1つは事業部には本社スタッフを持たないもの。これは本社に「経営者」が残り、事業部は「管理職」以下を担当しているためだ。各事業部の共通機能である経営および本社スタッフ機能は本社に集約させる。大切なことは本社が決め、事業部はその決められた枠内で自己責任の下、仕事をやっていく。これが本社リーダータイプの会社だ。

ここでの本社部門はいわゆるエリートとなる。完全にこの仕組が出来上がっている会社は採用時から「本社採用」という形でエリートを作る。公務員のキャリア採用と同じである。エリートとして採用された人は、将来の経営者としての教育を受ける。MBA*に会社のカネで通ったり、留学して海外企業を見たり、子会社へ出向して経営者を若い時代に経験したり…というものだ。

MBA

経営学のマスター(修士)のこと。

このような純粹培養タイプのエリートに“求められる資質”（つまり向き、不向き）と“学校の成績”にはある程度の相関があると、今までは“何となく”思われてきた（もちろん分析した人はいないが）。そのためこのエリートには超一流大学出の人が“学歴”で採用されることも多かった。

しかしここにも執行役員の波が来ている。このような超巨大企業では株主が取締役を選び、取締役が重要な決定をし、日常の経営や仕事のとりまとめを執行役員がやるようになりつつある。執行役員は各現場の代表者としての意味合いが強く、それなら現場、つまりラインから出るのがノーマルであり、そこから社長などのトップが選ばれるようになる。一方取締役は徐々に社員出身ではなく、株主の代表者が増えている。

そうなると純粹培養タイプの経営者を作る必要がないともいえる。つまり本社リーダータイプの会社は徐々に減ってきている。まあ今時、エリート学歴で経営者になろうと思わない方がいいのかもしれない。

職場にはムードがある

会社の組織を見る3つ目のポイントは「面で見える」ことだ。つまり働く場、職場としての見方だ。ここには「ムード」というものが存在する。

職場で働いたことはなくても、そこにムードがあることはわかると思う。そして誰しものが「良いムード」で働きたいと思うはずだ。良いムードのとらえ方は人によってややちがうだろうが、多くの人は活気があって、楽しそうで・・・といったことを求めると思う。

この職場のムードは色々なものから作られる。ムードに大きな影響を与えるものは採用、秩序、教育そして「若者&女性」である。

採用とライフステージでムードを見る

会社のムードを外から推測するのに、もっともわかりやすいのは採用状況である。これを[106ページ](#)のライフステージに重ね合わせると、会社の「活気」というムードが見えてくる。

ちょっとその前に“採用そのもの”について考えてみよう。「論理的には」次の2つのいずれかの条件を満たした時、会社はヒトを採用する。

(a) 人件費 < PNAV 1人あたり人件費（給与だけでなく働くスペース代などすべてを含む）より、雇うことにより増えるPNAV（1人あたり付加価値。[128ページ](#)参照）が大きい時は、採用すれば利益は増加する。つまり会社が将来付加価値が伸びる（≡売上が伸びる）と思った時は、積極的にヒトを採用する。

(b) 人件費 < 外注費 外注を社員に切りかえた方が安い時は、ヒトを採用すれば利益は増える。

この2つの不等号が逆になった時、利益増加のために会社は退職、つまり人員削減の方向にベクトルを変える。

採用者数と退職者数の差し引きで社員数が決まる。この社員数の増減が注目ポイントだ。社員数の推移は過去の有報を見ればわかるし、非上場ならその会社の人に「社員数が増えているか、減っているか」を聞いてみてもいい。結構知っている。

これをライフステージごとに見ていこう。

①創業期、成長期

■ 社員数が増加・・・先ほどの採用の（a）のパターンがほとんど。これから長い時間に渡って売上（付加価値）が伸びると思っているから、積極的にヒトを採用している。社員の増加率を見れば、会社がどのくらい売上を伸ばそうとしているか（つまりどれくらい大きくなりたいか）がざっと読みとれる。（もちろんまじめに経営を考えている会社の場合だが）

ただ年間を通して常に募集しているタイプの会社は、この社員増加率よりも予想売上高伸び率の方が高いといえる。これは「ヒトさえいけばきっと伸びる」が、「なかなかヒトが集まらない」という状況だ。

職場は人手不足のため、かえって活気にあふれている。どんどん若い人が増え（忙しすぎて先輩がどんどんやめる会社も多い）ているので、圧倒的に若い人が多く、どんどん出世していく。平均年齢は驚くほど若い（20代後半のこともある）。

■ 社員数がスライド・・・売上が伸びているこの時期に、社員数が増えないのは、上の後半に書いたようにヒトが「集まらない」ということ。

ヒトが増えないのに売上が伸び、仕事が増えていくので外注するか残業だ。どちらの場合も次第に「活気」よりも「しんどい」というムードとなり（外注でも管理が必要であり、この仕事は残業よりもつらい）、毎日のように人がやめていく。そしてそれを採用（多くは途中で同じ状況にある他社にいた人が移ってくる）で補うのが精一杯で、会社が伸びきれず、いつの間にか成熟期を迎えてしまう。多くの優秀な中小企業が伸び悩む原因だ。

- 社員数が減少・・・この時代に退職者数が採用者数を超えているというのは大ピンチであり、崩壊の危機といえる。

②成熟期

- 社員数が増加・・・これはかなりレアなケースだが、2つのことが考えられる。1つは経営者の判断ミス（まだどんどん伸びていくと思う）だ。売上が伸びていないのに、社員を増加させ、利益を圧迫する。一旦この状態になると採用を止めるくらいでは間に合わないので、退職者数を増やすしかない。いわゆるリストラだ。もう1つのケースは先ほどの (b) のパターン。外注している仕事を内部で行うようにして、低賃金の若き社員を増やすものだ。ただこれも若き社員の給料アップとともに、利益を圧迫して退職者数を増やす方向に向かう。

いずれの場合もムードは時とともに“厳しい”ものとなっていく。

■ 社員数がスライド・・・成熟期ではこのパターンがもっとも多い。主に定年退職者数（成熟期には途中でやめる人は少ない）だけ補充採用するものだ。ここにきて団塊の世代をはじめ高度成長期を担ってきた大量入社組が定年退職していくので、成熟期の会社の採用者数が大幅に増えている（これと少子化の波が重なり、就職が売り手市場になっている）。60代がやめ、20代が入ってくるので会社は若返っていく感じがして、次の再構築期への原動力となる。

ただ創業してあまり時間がたたないうちに成熟期に入ってしまった会社は、定年退職者が出ないので採用がストップされた状態になってしまう。この時社内のムードは沈み、人件費は年々増加し、会社は1つずつ年を取っていく感じがする。

・ 社員数が減少・・・オペレーション（特に「作る」）の合理化、事務作業のシステム化が進んだ会社は、この仕事を減らした分だけヒトを減らしていく（このタイプの会社で「合理化」というと、「良いイメージ」ではなく、リストラ、クビ切りという「暗いイメージ」だ。この人たちと話す時はこの言葉には気をつけよう）。採用をやめて、定年退職数でも減らし足りない、リストラや「外注していた仕事を内部でやろう」（上の(b)のパターン。警備、清掃・・・）とする。

社員の減少はオフィススペース縮小、支店の統廃合、工場の一部閉鎖という「目に見える形」で表れ、会社に危機感をもたらし、絶望感のようなものまで生むこともある。

③再構築期～

■社員数が増加・・・再構築期の苦しさを乗り越え、新事業を開発するなどして新たな成長期を迎えると（近いうちに“迎える”ことがわかると）、社員数を増やしていく。①の成長期とは異なり、多くの会社は知名度があり（かつその新事業がマスコミで取り上げられたりして）、募集すると驚くほどヒトが集まる。ここでの採用数は「成り行き」ではなく、はっきりと経営者が決めているので、社員増加率で経営者の考えている「売上高の伸び率」がわかる。

定年退職者数を超えて、多数の若き社員が入ってくるので、1人あたり人件費は落ち、利益が上がり、個人の給与は増え、会社のムードが活性化する。

■社員数がスライド・・・このタイプの多くは社内で選択と集中型の変革を行っている。ある事業をやめて（多くの場合“昔の本業”）、残った事業や新しい事業で働く人を増やしている。そのため昔とやっていることがガラッと変わってしまい、社名と事業がすっかりいかなくなる。そこで社名をよくわからないアルファベット数文字にしたり、略語に変えたりする。

“やめていく事業”の社員はリストラの「つらさ」を感じ、“残っていく事業”“新しい事業”は盛り上がる。こうして社内には「つらさ」と「活気」という2つのムードが生まれてくる。当然のことのように徐々に「つらさ」は消えていく（あなたが就職して担当するのは当然“活気”のはず）。

■ 社員数が減少・・・再構築期当初に思い切った“外科手術”を行った会社と、自然に人が去っていく会社の2ケースがある。

“外科手術”とは会社の中の“ある事業ごと”外へ売ってしまうもので、社員数を単純に比較できない。（売却事業の社員は事業と一緒に売却先へ移る。）ただこの手術を終えると、上の社員数増加と同じ状況となり、その後会社は売上増加、利益増加でムードが活性化していくはずだ。

気をつけなくてはいけないのは「自然に人が去っていく会社」だ。腕に自信のある人が見切りをつけてやめていくケースがほとんどだ。もちろんこの会社は死んでいくのだが、去っていった人の分を、“死ぬ直前まで”補充採用していることも多いので、十分気をつけよう。

■ キャッチフレーズで需要と供給のバランスがわかる

ついでに採用についての見方をもう2つ書いておこう。

1つは会社があなたたちを募集する時のキャッチフレーズを見ると、その会社におけるヒトの需要と供給のバランスがわかる。

■ 需要 > 供給 ヒトを雇いたいのに雇えないという会社。あなが入社すれば手厚くかわいがってもらえる（もちろん悪い意味ではなく）。この時の募集キャッチフレーズは自社の長所（××商品ではシェアNo.1、○○部門で日本一、…）、働く環境（都心のおしゃれなオフィス、静かな田園の工場、寮、社宅…）、給与（高初任給、さまざまな手当…）、働きがい（採用ページにある「先輩の声」はいかにも楽しそう、社会貢献…）などがWebサイトを使ってアピールされる。

■ 需要 < 供給 応募者が殺到して、採用者を決めるのが大変な会社。ここでは募集キャッチフレーズが自社のミッション（これに賛同する人集まれ。もっといえば賛同しない人はどんなに優秀でもいない）であり、これが求める人物像であり、この見極めのために採用内定までの長い道のりが準備される。会社は何とか応募者の中から「自社にぴったり」（MUST）で、かつ「より能力の高い人」（WANT）を採用しようとし、応募者は何とか「そう見せよう」と努力し、採用は両者の「戦い」となる。

中途採用をしているか、いないか

採用のもう1つの見方は中途採用をしているかどうかである。

- 中途採用をしていない・・・成熟期にいる会社に多い。会社の中は秩序、キャリアステップ（階段に途中から入ってきてもらっては困る）、先輩、後輩、OJTなどが機能しやすい環境となる。いい方を変えると「このままで大丈夫」または「変革もゆっくりと」と考えている会社だ。
- 中途採用をしている・・・前にも述べたようには創業期、成長期前半は新卒では足りないため中途採用が中心だ。

成熟期に入ると中途採用で社内に新しい血（その会社に今までいないタイプの人をこういう）、刺激を得るためにごく少数の人を取ることがある。（といっても中途入社の人もすぐにその会社のカラーに染まってしまうことが多い。私も色々な会社でこのタイプの中途入社組を見ているが、ほとんどがそれ以外の人と区別できない。つまり新しい血にはなっていない。）

再構築期に入ると、一時的に中途採用（新しい血）を大量に求めることがある。しかし新卒の採用スタイルも変わっていくので（新卒が新しい血となる）、いつの間にか新卒採用がその中心となっていく。

つまり日本では“新卒採用中心”という会社が圧倒的とあっていい（そういう意味でも最初の就職先は慎重に選んだ方がいい）。

一方多くの外資系会社（およびごく一部の外資系的な日本会社）では中途採用がその中心といえる。会社は教育する場ではなく、プロの力を持った人が集まる場という考えにもとづいている。このタイプの会社は採用時に必ず「あなたは××という仕事ができるか」と質問する（といっても答える方はすべて「アイキャン」だが）。このタイプの会社のムードは“プロ同士の競い合いの場”となる。

上に書いたような理由ではなく、“不思議と”積極的に中途採用している会社には気をつけよう。きっとどんどんベテランがやめて困っているのだと思う。

■ 秩序でムードを見る

採用がムードを読み取れるものなら、会社のムードを作り出しているものの代表が秩序という社内の「上下関係」だ。このキーワードはもう本書で何度も出てきたが、ここで秩序をムードという面で整理してみよう。

会社における秩序は次の3つのタイプがあり、時間とともにゆっくりと変化していく。この識別はその会社の人に聞いてみればすぐにわかる。サラリーマンは“この手”の事に関して極めて敏感だ。

■ 目上・目下型秩序

学歴、年齢（というよりも入社年次）、成績、性（違法だが）などを組み合わせて絶対的な秩序を作るものだ。まさに上司と部下であり、上司は部下に指揮・命令という絶対的な権限を持つ。この秩序は給与ランキングにも完全にリンクしていて、出世はカネとポストを同時に得るものとなる。会社は必ずといっていいほどこの秩序からスタートする。

目上・目下型秩序では“逆転”があり得るかどうかで、その絶対性は異なる。部下であった人が逆転して上司になることがあり得るかだ。

入社年次を軸とすればこの絶対性（逆転しない）をキープすることもできないことはない。（だからこの手の会社に勤めている人は「何年入社か」ということを異常なまでに気にする。）同期の中から成績優秀な人が上のポストに上がり、先輩は決して抜かないというものだ。そのためにポストをどんどん増やしたり、子会社を作って天下りしたり（同期のトップが部長になったら他は子会社の部長になる）、部下なきポストを作ったり・・・と、“とことん”やる。（公務員はこれをごんばってやりすぎて批判されている。）

日本の会社は伝統的にこの秩序を“ごんばって”守り、これが日本的会社というムードを作ってきた。上司は部下を評価し、育て、部下が育ち自らのポストに上がってくると、自らが1つ上のポストへ出世するという構造だ。（だから社内に上位者を核とした派閥も生まれる。自分の部下を出世させ、それによって自らも出世していく。）

ここでの秩序は絶対的であり、「上司の意見にはさからえない。さからうと出世できない」というムードを生む。オフィスの席は上下関係がわかるようにし（上位者の机の向きがちがう）、飲みに行っても座席は上座、下座を意識し、エレベーターの乗り方、自動車の座席、接客、上司へのあいさつといったマナーを徹底的に教育する。職場では朝礼、会議、面談などのフェーストゥフェースのコミュニケーションが頻繁に行われ、秩序が会社を支配していく。

■ 成績型秩序

会社は成長期を終え、長い成熟期を続けていくと、どうしても目上・目下型秩序では矛盾が目につくようになる。[211ページ](#)で述べたように採用がおさえられていく中で、部下の数は減り、出世適齢者を多く生む。ポスト不足、給与のルールの矛盾を生み、外部からその矛盾を指摘される。そして会社はこの矛盾から脱却するために従来の目上・目下型秩序を変化させようとする。ただこの秩序の変更は一気に行うことはできず、徐々に出世の条件を変えるという形で進む。

この時まず、プライオリティを上げる要素が個人の成績だ。会社の成績が延び悩んでいる中で、これを考えるので当然といえば当然だ。成果主義と称し、成績が出世の第一条件となる。

しかしここにはさまざまな問題を生んでしまう。その最大のもの個人は個人の成績の測定法だ。本来、仕事の成績というのは会社全体の最終成績として計算される。それでもセールスという仕事であれば「売った」という「数字」が出るからいいが、オペレーター、スタッフの人たちなどはどうやって成績を計算していいかさえもわからない。

しかもちょうどこの頃に会社の目標を売上から利益に変えることも多く、そうするとセールスさえも個人成績（個人ごとの利益の計算は極めて難しい）の計算ができない。

仮にできてもそのルールや割り当てられた仕事（「あいつの成績は実力じゃなく、たまたま運のいい仕事をやったからだ」）に目が行ってしまふ。こうして職場の不平、不満が一気に噴き出てくる。

管理職層ではチームの成績が評価されるので、その面での不満は少ないが、別の意味で問題が起きる。それは従来の目上・目下型秩序の順番が崩れることで、部下が上司を抜いて行くという現象が生まれることだ。これは本人以外のほとんどすべてのまわりの人（同期、抜かれた上司、部下になった人）に不信を生む。

あたり前のように皆が“個人の成績”を追い続けていく中で、極端な場合は他人、他チームの成績を横取りしてでも、明日の成績を先食いしてでも、何が何でも成績を出さねばとなり、「出したもん勝ち」というムードを生む。

成績は上がることもあれば下がることもあり、その秩序は極めて不安定（成績が悪いと部長が課長に降格）となる。いつ抜かれるかわからないので、上司が部下を明日のために教育することはなくなる。

ムードはギスギスしたものとなり、従来「内山課長」と肩書きを付けてよんでいたのが、「内山さん」と、上司も部下も「さん付け」となる（その会社で上司をどうよんでいるかを聞けばすぐわかる）。上司と部下が互いに敬語を使うようになり、当然のことながらフェーストゥフェースのコミュニケーションを取るムードではなくなり、メール、ネット掲示板などが中心となる。

個人の成績がベースなので、皆が集まって一緒に仕事をやる必要もなくなり、フレックスタイム*となり、上からのコントロールも効かず（上司がいない時でも部下は仕事をしているので）、みなし労働制（一定の労働時間を働いたとみなすこと）、裁量労働制（仕事ごとに時間を決めておいて、その仕事をやればその時間働いたことにする）が取り入れられていく。



フレックスタイム

1日に働く時間だけが決まっていて、各人が仕事の始まりと終わりの時刻を自由にできるもの。

■ 能力型秩序

成績による秩序を取っていると、皆が個人成績に走り、会社として、チームとして働いている意味がなくなってくる。そしてその兆候を社内の「無秩序状態」（成績さえ上げればいいことになり、部下が上司のことを聞かない。上司を上司と思わなくなってくる）から経営者が察知し、新たな秩序を模索する。

そして多くの会社は働くヒトの「能力」を秩序に加味するという結論に達する（まれに目上・目下型から直接能力型秩序へ向かう会社もある）。つまり能力の高い人が出世するというものだ。

これには2つの課題がある。

1つはその能力を「測るものさし」を何にするかだ。人間にはさまざまな能力があり、単純に能力が「高い」「低い」というわけにはいかない。その解決策として、仕事ごとに「それぞれどんな能力が求められるか」、「どういう状態を能力が高いというか」といったことを決める。これを能力定義という（職能要件などともいう）。その会社が「我社では新人事制度を導入しました」といっていれば、まずこのパターンへの移行と置いていい。その制度のキャッチフレーズは「自らの能力を伸ばし、それが生かせる職場づくり」といったものになっているはずだ。

2つ目はこの能力をどうやって測るかだ。能力が成績を生むと考えれば、成績を見ればいいような気もする。しかしそれでは成績型秩序と同じになって、同じ問題を生んでしまう。今の仕事には生かされていない、何らかの事情で成果が出ていない能力を評価しなくてはならない。

ここで導入されるのが目標管理という仕組みだ。期初（この“期”というのは多くの場合半年。上期、下期という。この最初）に、自分で「自分の能力を上げる方法」を上司と相談して決め、期末にそれを上司とともに評価するものだ。目標管理が導入されていけば能力型秩序とっていい。もちろん「正しく運営されていけば」という条件付きだが（そういう意味では「能力型を目指している」が正確な表現かも）。

さらに出世は上司評価によってなされるのではなく、レポート、面接、グループディスカッションによってその人の意見を聞き、その意見から能力を読みとろうとする。

この能力型秩序は成功、失敗という2つの道に分かれていく。

失敗する典型的なケースは、2つ目の「評価」の問題がクリアされていない会社だ。多くの場合この能力評価を直属（すぐ上）の上司だけに頼っている。上司が部下の現在の仕事しか見ておらず、それでは成績を見ているのと同じになってしまう。こうなると会社が能力主義をぶち上げているので（能力を評価していることになっているので）、能力が高くたまたま成績が出なかった人が自分の能力評価を低いと感じ退職し、残された社員がそれに気づいて…とまさにドミナントのように秩序が崩れていく。

このタイプの会社の社員に会うと、暗く、絶望感のようなものを持っている。

「うちの会社は上が何を考えているかわからない」といった表現をするのが特徴だ。ただこのタイプの会社も優れた能力を持ち、現場をよく知り、社員から信頼されている人が経営者になり、評価方法を変えれば、極めて短期間でムードが良くなる。

成功した会社では、社員が能力の高い人の下で働くという喜び、そしてプライドを感じ、会社に求心力（「一緒にやろう」）が働き、会社全体のムードが高まっていく。

この能力型秩序に変わった会社には大きな特徴がある。それは採用の方法を変えることだ。新しい採用方法のベースは[244ページ](#)で述べた能力定義が書かれた“表”である。この能力表は秘密とはいえないので、応募時に見せてもらうといい（もちろん「あれば」だが。というよりも本当の能力型秩序の会社ではWebサイトからこれがわかるようになっているはずだ）。その仕事に合った、つまり求める能力にフィット（“高い”というよりも）した人を取ろうとする。

こうなると当然採用時に入社してからの仕事を決めるようにする（職種別採用、マッチング採用などという）。採用面接でも「なぜ当社を選びましたか」ではなく、「なぜこの仕事をやりたいと思いましたか、自分のどこが向いていると思いましたか」となる。採用試験も先ほどの出世と同様に、エントリーシート*、ペーパーテスト、面接だけでなく、グループディスカッション、レポートなどを通して、じっくりと能力を見るように努力する。こうしてこのタイプの採用は学歴偏重から能力中心へと移っていく（もちろん学歴でも一部の能力を見ることはできるが）。

よく考えればこの能力型秩序がもっとも理にかなっているので、日本全体もゆっくりとここへ向かっていき、ゆっくりと採用も変わってきている。（「良い会社」から順にここへ移ってきているといってもいい。）



エントリーシート

会社が就職応募者に指定フォーマットで書かせる受付票のようなもの。通常の履歴書の項目に加え、志望理由や自己のアピール点などを書かせることが多い。

■ 教育で会社を見分ける

社員教育が職場のムードに与える影響は大きい。それだけではなく、「働く場」を考える時にはいろいろな意味で教育は大きな要素といえる。

社員教育は比較的外部から見てもどんなことをやっているか、どのくらいカネをかけているか、どんな考えをもっているかがわかりやすい分野といえる（あまり秘密にはしない）。

教育によって会社を分けると次のようになる。

・ **無教育型**・・・「会社は教育する場ではない」という信念のようなものを持っている会社。特に外資系企業で多く見られる。社数としては外資系を含め減少傾向にある。

・ **無関心型**・・・創業期、成長期の会社によく見られる。「教育などやっている場合ではない」というものだ。教育する人もいないし、「教育を受けている時間があるなら、仕事を何か手伝ってくれ」というものだ。戦争している時には教育のことなど考えられない。成熟期に入って、教育する“ゆとり”が生まれても、経営者が“のん気”で気づかないと、このままだ。

ここでの唯一の教育は「仕事をやれば自然に覚える」だ。そのため人事異動（他の仕事へ移ること）が難しく、どうしてもマンネリ（ずっと同じ仕事をしている）という停滞ムードになる。

また管理職へ上がってマネジャーという「ちがう仕事」になっても、何の教育も受けずにやるため、何をしていたかわからず、結局マネジメントではなく今までの担当の仕事が続けてしまう。これがある日突然その会社でマネジャーになるための教育がなされるようになると、マネジャーとしての教育を「受けた人」と「受けていない人」、いわゆる「エリート」と「たたき上げ」が並存して、社内のムードは「対立」となる。

この会社は教育について「うちはOJT一本」といっているのですぐわかる。ただ「外部教育を受けたければ、自由に受けていいことになっている」という、“わけのわからないこと”をいう会社があるので気をつけよう。教育を受けていない上司に対して、若き社員が仕事を休んで、社外で、しかも会社のカネで「教育を受けたい」などといえるはずもない。

・**伝承型**・・・同じように教育が「OJT一本」でも、まるっきりちがうタイプの会社がある。[226ページ](#)で述べたオペレーションリーダーの会社であり、「外から教わるものは何もない。先輩が後輩にノウハウを伝承していく」というものだ。

無関心型と伝承型の見極めは簡単だ。OJT指導員（仕事をやりながら教える先輩）の“教育”が“その人の仕事”（給与をもらってやること）となっているかである。

伝承型の会社では指導員にとってOJTは仕事そのもので、OJTの計画表を作り、教えた相手がどれくらい能力が上がったかで自らも評価を受ける。そして指導員はコーチ（指導するプロという感じ）などとよばれる。無関心型は「俺のワザは自分で盗め。俺は俺の仕事をやる」だ。これはその会社のOJTの仕組を調べたり、聞けばすぐわかる。

伝承型では「現場第一主義」で、マネジメントや経営といったことにあまり興味はなく、マネジャー、経営者といった出世を夢見ている人は少ない。むしろ「好きな仕事を続けたい」という人の集団だ。

・**コスト型**・・・経営者が教育を仕事の「必要経費」（どうしても払わなければならないカネ）のように考え、売上の一定分をセミナーなどの外部教育に分配しているタイプ。ほとんどの場合「教育の内容自体」については深く考えていない。

経営者は深く考えていないが、人事部など教育担当部門は会社のカネを使うのでその教育を評価せざるを得ない。そこでセミナーなどの教育の終わった後、受けた人から必ずアンケートを取る。「このセミナーはあなたの仕事に役立ちますか」という不思議な質問だ（教育をやる前に聞くべきことだろう）。受ける方は何のためにこれを行っているかがよくわからないので適当に答える。セミナーをやる方（多くの場合外部のプロの講師）は、このアンケート評価が高まるように「おもしろいセミナー」を考える。

こうなると教育は娯楽のようになり、「楽しいか」という“わけのわからない”ことが大切となり、いつの間にかセミナーは「ゆっくりくつろぐ」オフタイムになる。上司もできれば「仕事のできる部下」には仕事を休んでまで教育に行ってほしくはなく、「仕事に疲れた人」や「仕事に悩みを持っている人」が集まってくる。こうなるとセミナーは睡眠や「グチをいう場」となる。こんな会社でもWebサイトの採用ページには「充実した教育プログラム」なんて書いてあるから気をつけよう。

このタイプの会社の社員の人に（人事部でなく）「おたくの会社はどんな教育をやってるんですか？どんな風に人を育てているんですか？」と聞くと「教育も一応やってるよ。いろいろ。」と意味不明の回答をすることが多いのですぐにわかる。

・**ノルマ型**・・・教育コスト型の変型。セミナーを企画しても自由応募（受けたい人が受ける）にすると、上で述べたように集客（受ける人数）が少なかったり、来てほしい人が来なかったりする。そこで教育担当者が必須教育（受けなくてはならない）にする。しかしセミナーの内容と今の仕事が合っているかまでは手が回らないので、外部セミナーや通信教育（本を読んでレポートを出す）のメニューを用意して、この中から好きなものを選び「年に3回は受ける」となる（学校の“単位”のような感じ）。受ける側からすると教育はノルマであり、出席することが最大の目的となる（学校と同じ）。もちろんこの教育では仕事には役立たず、身につかず、能力はアップしない。

・ **戦略型**・・・教育を戦略と考えるタイプ。サービス業などに多く見られる。教育が自社商品を高品質にし、マーケティングを高度化すると考えている。商品がどんどん進化しているネットワーク業界、IT業界、変身を目指している金融業界などでは、教育体系が経営戦略の核となっている会社も多い。受ける側からすればまさに「腕を上げていく」感じだ。

このタイプの会社がある業界では、社員の能力レベルを測るための国家資格があり（なければ社内資格を作り）、これに合格することがプロの条件であり、教育の目的となる。

ここでは教育を受けることも“仕事”となり、国家資格のための受験教育を勤務時間中にやったり、“資格に対する手当”を払ったり（資格を持っている人に一定の給与上乘せをする）、といったことまでやる。

このような業界でトップ会社にこれをやられてしまうと、2番手以下の会社は結構大変なことになる。資金力がトップ会社に比べ劣っているため対抗もできず、トップ会社に比べ教育レベルが低いことを理由に退職者も増え、採用時の魅力も下がり・・・と悪循環していく。これが原因で会社の合併、統合、買収に向かうこともある。教育に力を入れていく中で、教育成果を上げるべく、巨大企業では教育部門を子会社とすることも少なくない。逆にいえば教育子会社を持っているのはこのタイプと考えてもいい（かもしれない）。

・**未来型**・・・戦略型の一つともいえるが、教育を“長い目”で見て、会社に欠けているものを外部教育で得ようとする会社だ。いってみれば体力アップを考えている会社だ。

このタイプは若き社員（将来その会社を担っていく人たち）を中心に、今の仕事ではなくマネジャー、経営者といった将来の仕事に関する教育を行う。当然OJTではなくOff-JT中心となる。セミナー、通信教育だけではなく、MBAなどへの通学、海外派遣などさまざまな教育手段が用意される。ただMBAなどの教育を受け、次世代のリーダーとして育てても、その上がった能力を武器に別の高年収の会社へ転職してしまうことも多く、問題となっている。このタイプの会社では[126ページ](#)で述べたように付加価値の一定比率を社員の「取り分」として分配しているので、教育（給与とともに社員の取り分）に思いっきりカネをかければ、その分どうしても他社よりも低給与となってしまう。

教育を通して会社の未来のために個人的にカネを受け取りながら、そのアップした能力を武器に、「教育にカネをかけない高給料の他社で働くのはひどい」という経営者の“嘆き”もよくわかる。そのためこのタイプでは特定の人にMBA通学といった形でエリート教育をするのではなく、希望者に勤務時間外に自己啓発*で、場合によっては社員が一部教育費用を負担して行うということが主流となりつつある。

未来型がどうかの見極めは簡単である。例えば管理職教育を「いつ」やっているかだ。新任マネージャー研修（マネージャーになってからの教育）ではなく、リーダー養成塾（担当者の時代にマネジメントの勉強を自分の意思でするもの）のようなものを行っているはずだ。つまり教育内容と受けている人の仕事が「ちがっていけば」、未来型といえる。



自己啓発

社員が自分の意思で自分の能力を高めるために行う学習のこと。会社がこの支援をするという形を取ることも多い。その典型がカフェテリアプランというもの。これはカフェテリアのように、会社が用意した教育プランの中から自分で好きな教育を選び、その教育費用のうちの一定額を会社が補助するもの。

■ 若者と女性を活用する？

働く場、ムードの見方の最後は若手、女性といったことである。これは会社のムードがダウンした時に“カンフル剤”としてよく使われる。

■ 若手抜擢・・・会社が年功序列を打破した“あかし”として、今までよりも“ぐっと若い人”を管理職に抜擢して、社内のムードを高めようとするものだ。社員は経営者のこの意図をはっきりと読み取ることができる。

しかしここで抜擢条件（どうすれば管理職になれるのか）を明らかにせず、“若い”という理由だけで無理やり作ってしまうと大変なことになる。本来年功で出世するはずだったベテランだけでなく、他の若手（若いからといって全員出世させるわけにはいかない）にも「なぜ彼だけ…」という不信を生む。経営者が「時が解決してくれる」と“たか”をくくっていると、その不信はうねりを増し、ベテランの“やり手”を中心に集団で退職して「別の会社を作る」といったことがよく起こる。経営者が「まずい」と思って元に戻すと、今度は出世の期待感を持った能力の高い若手が「がっくり」となって、やめてしまう。

抜擢条件がはっきりし（能力認定試験のようなもの）、社員がこれに対して合意（そういう出世ルールにするのが当然だ）すると、「能力を上げれば出世する」ということが社内で認識され、「自分の能力を上げよう」というムードが高まる（ベテランには「なぜ我々が若い時はそうしなかったんだ」という不公平感が残るが）。

この見極めは社内の人に（人事部ではなく）「どういう人が出世してマネジャーになるんですか」と聞いて「まあ“あうん”だな」というか、「それは今までの成績と能力認定試験で・・・」と説明するかでわかる。

■ 女性活用・・・女性に対する差別感、多かれ少なかれ残っている会社がほとんどだ。ひどい会社は「女の子」などとよび、女性の方が給与が低いのを当然と思い、マスコミで騒いでいるような“セクハラまがいのこと”が現実の職場で起こっている。

そしてこのタイプの多くの会社が「女性活用」が我社のテーマだと「中年男性」が考えている。活用とは誰かが誰かを「うまく使う」ことだろう。一体誰が誰を活用するのか、活用される女性の方がそれを聞いてどう思うかを考えていない。せめて「女性にとってもフェアな職場」くらいが適当な表現だと思う。

生む。

これをさらに一歩踏み込んでしまうと大変だ。「あなたを我社の女性の先頭として課長にする」という形で、無理して（女性という理由を前面に出して）抜擢すると、周囲よりも本人へのプレッシャーが大きく、その人が退職する可能性も高くなる。そしてこの退職は残った女性たちにも波及してかえってムードダウンを生む。

この“差別”は女性の就職希望者にとって切実な問題だ。ただこの見極めは比較的簡単だ。その会社の女性社員に「女性差別はありますか」と聞けば、ほとんど正直に実情を話してくれる。それが「会社へのグチ」のように聞こえても事実のことが多い。

■ こんな会社のムードが良い

最後に独断と偏見で私が考える「ムードの良い会社の特徴」を挙げておく。

- ・「皆」が「いつも」胸に社員バッチをつけている

⇒「私はこの会社に勤めているんだ」というプライドがある。プライドがなければ、いくら付けるルールでも、通勤時や飲みに行った時までバッチを付けてはられない。

- ・自社商品に愛がある。

⇒「あなたの会社の商品はどんなものですか？」と聞くと、うれしそうに自社商品の良い所を延々と話している。自社商品に愛を持っていない人は「たいしたことない」とか、ひどい人は自社商品の悪口をいう。「うちの商品はだめなんだよ。いっても聞かないんだ…」

- ・親子で入社している

⇒親子が入れるほど長く続いている会社ということもあるが、もちろんそれだけではない。親は別として、今の時代に子供の方が縁故採用*ということはありません。親が子供に「良い会社だ」といったか、子供がその会社で働く親を見て「私も働きたい」と思ったかだ。

- ・社員が自社の組織の仕組みをよく知っている。そして悪口をいわない
⇒組織、特に出世や給与のルールが公開され、社内で認知され、かつそれに対して皆が公平感を持っている。
- ・あいさつが明るい
⇒いくつかの会社のオフィスへ行って比較して見ればすぐわかる。ムードが良い会社は大きな声で「いらっしゃいませ」といい、社員同士でも自然に「おはよう」「こんにちは」と声をかけ合い、“何だか不思議なくらい明るい”。
- ・隣の部門がやっていることをよく知っている
⇒ムードが悪い会社の社員に「あなたの会社、こんなこともやっていますよね」と聞くと、「よく知らない」と答える。自分の仕事以外に興味がない。ムードが良い会社の社員は自分の会社に強い興味があるから、自社のことを“すみずみまで”よく知っている。



縁故採用

その会社の社員や会社自身と特別な関係（社員の子ども、取引先の子ども…）があるという理由で採用すること。

給与は払い方を見る

給与について考えよう。

採用条件にある初任給なんて関係ない。1年しか勤めないわけではないので、そこから先が大切なのはいうまでもない。これまで「定期昇給」してきたからといって、それが永遠に続くと考えるわけにもいかない。

これからその会社に勤める自分の給与が「いくら上がるか」を考えても意味がない。今多くの会社は[126ページ](#)で述べたように付加価値の一定比率を給与総額にしていこうとしている。仮に今その会社がそうになっていなくても、あなたが働いていくうちには「必ず」そうなる（と思った方がいい）。もしそうしないで「年1回定期昇給」を続けていくと、前年より成績が落ちた時（いつかは落ちる。永遠に去年より良いはずはない）、つじつまが合わなくなり、リストラ、給与カットといったアンフェアな手段をとらざるを得なくなる。「給与を付加価値の一定比率として、フェアにしていこう」という気持ちがない会社なら、「選ぶ」のはやめよう。

そう考えると給与を見る時のポイントは「額」（これを予測したいなら会社の成績を考える。成績を見たい人はフェーズ2を読むこと）ではなく、「払い方」、もっと言えば「何に対して給与を払っているか」というルールだ。これが給与体系だ。

給与体系はあなたが就職した後に変わるかもしれない。しかし未来の給与体系なんて誰も教えてくれない。そこでその会社の今の給与体系を知り、これまで述べてきたことをベースとして「どうなっていくか」を自分で考えるしかない。例えば「成熟期にあって現在は年功給がベースだが、おそらく近いうちに再構築期を迎え、能力給へ向かっていくだろう」とか、「1年前に抜本的な改革をしているので、当面、特に自分がマネジャーになるくらいまでは変わらないだろう。そしてマネジャーになったらきっともっと業績給のウエイトが高まるだろう」なんて予測してみよう。

給与の払い方を聞こう

給与体系はこれから述べるような“原理・原則”を知って、そのうえで応募した時にきちんとその会社に聞こう。給与の払い方なんて企業秘密でもなんでもなく、しかも「これから入ろうとする人」に説明できないような“払い方”なら、そんな怪しい会社は選ばないようにしよう。

今や給与は（特に大企業では）「雇い主が使用人に払う」というものではない。社員が皆で働いて稼いだ付加価値を、どういうルールで各人に分けるかというものだ。そして“まともな会社”の経営者は「どうすれば給与を減らせるか」ではなく、「どうすれば給与を公平に分配できるか」を真剣に考えている。だから給与の払い方でその会社の考え方、特に「何を公平と思っているか」、「何を大切にしているのか」といった会社の価値観のようなものも見ることができる。

給与は何に対して払うかでこれから述べるように時間給、年功給、業績給、能力給、生活手当という大きく5つに分かれる。多くの会社ではこれを組み合わせて、月給（毎月払う）、賞与（ボーナス。年に2回くらい払う）といったタイミングで払われていく。

法にもとづく時間給

時間給とは“給与支払対象期間”（ほとんどが月）に何時間働いたかをベースに支払うもの。しかしいわゆる正社員ではアルバイト、パートのように、「毎月の労働時間を計算して、時給を掛けて」という形はイレギュラーだ。まずは月に働く予定時間（所定労働時間という）を決める。週休2日で、朝9時から夕方5時まで、昼休みは1時間、年休*は当初は××日で1年に○日増え、・・・といったものだ。そして休んだり、遅刻したりしないで働いたなら、この分を基本給として一定額払い、これ以外に働いた時間分を残業代（時間外手当という）で上乗せして払う。

これは労働法（労働基準法など働く人のための法律）に則って払われるものだ。「残業代を払わない」（サービス残業などという）、「年休を取らせない」などインチキをすると、法律によるペナルティよりも、マスコミから「ひどい会社」というレッテルを貼られるのが怖い。内部告発*が“あたり前の時代”にそんなインチキはもろくない（と思う）。



年休

年次有給休暇の略。有給ともいう。所定労働時間にカウントされる休日。要するに休んでも給与対象となる日のこと。6ヶ月以上連続して勤務し、所定労働の80%以上出勤した人には年に最低10日以上（勤務年数によってちがう）の年休を与えなくてはならないと法律で決まっている。

内部告発

社員が自社のやっている悪事を外部に公表すること。最近マスコミに摘発された会社の不祥事のほとんどは内部告発によるもの。

しかし働いてみると、時間給にはいくつかの問題があることに気づく。「任された一定の仕事をやっている」社員にこれを適用すると、同じ仕事量をやっても効率の悪い人（能力が低く時間がかかる人など）ほど残業代で高給与となってしまうので、仕事のできる人に不公平感が生まれる。ここでのノーマルな解決方法は、基本給に後で述べる能力給を加味することだ（効率の良い、能力の高い人の基本給を高くする）。

また管理職には残業代を支払わないのが一般的だ。しかしこれでは残業の多い会社では、担当とマネジャーの給与が逆転してしまうこともあり、出世の感動がなくなる（出世しても給与が下がる）という問題も起きている。これは管理職の給与を後で述べる業績給のウエイトを高くすることで解消できる。つまり“ハイリスクハイリターン”にして、自分やチームが良い成績なら、担当よりも圧倒的に給与を多くするというものだ。（もちろん悪かったら・・・）

■ 年功給は過去の仕事への支払い

年功給とは過去の累積の労働時間（入社してからどれくらいの時間働いたか）に対して支払われるものであり、会社に勤めれば勤めるほど高くなる給与である。これは会社で過去働いた人たちの仕事からも今年の付加価値が生まれたと考えるものだ。

基本給の定期昇給、退職金（働いた年数が多いほど累進的に上がるのが普通）という形で支払われる。この比率を高めていくと定着率が高まるだけでなく、会社の求心力、忠誠心が高まり、チームワークが増してくる。

しかし「給与総額を付加価値の一定比率とする」という原則と合わなくなってしまふ。そのためこの年功給のウエイトは徐々に落ちてきている。

■ 成績に応じて払う

成績に応じて支払う給与を業績給という。

前年の成績によって今年1年分の給与を決定し、残業代を払わないようにすると（したがって一般的には管理職以上）、これを年俸制という。もちろん給与は1年に1回でなく、毎月ごとに12で割った金額が支払われる。近年大企業の管理職、経営者に広く見られる。

担当レベルでの業績給は、賞与および翌年の基本給（基本給のアップは普通1年に1回）に反映されるのが普通だ。つまり所属チーム、個人の成績が良いと月給、賞与が上がるというものだ。

業績給は「付加価値の一定比率を給与にする」という原則にフィットしており、経営にとっては無難な方法だ。

しかしいくつかの問題を抱える。1つは個人の成績を対象にすると、どうすれば給与が上がるかがわかりすぎてしまい、皆が個人の成績に走ってしまうことだ。これをチームの成績にしても今度はチーム同士が競い合ってしまう。（給与総額が同じで、隣のチームの給与が上がると自分は下がる。）会社全体の成績にしては業績給とはいえない（利益、付加価値という成績に合わせるのは原理・原則）。

もう1つの問題は成績が下がった時、給与をダウンさせなければならず、特に低給与の若い層の影響が大きすぎる。

そこで多くの会社は成績連動は上位層に大きく、下位層に小さくして会社全体の成績（付加価値）と給与総額を合わせて行くようにしている。

■ 能力が上がれば給与が上がる喜び

社員それぞれの能力に対して給与を払うものを能力給という。先ほど述べたように基本給に加味されることが多い。残業代の問題解消だけではなく、先ほどの業績給の給与変化の影響をセーブする働きをする（能力はそれほど変動しない）。これによって社員が能力アップを目標とするムードが高まり、「高給与＝高能力」という形で、給与が能力の“あかし”となり、社員がプライドを持てる。

しかし[244ページ](#)の能力型秩序で述べたとおり、能力の評価をどうするかという大きな課題がある。これを解消すべく上司評価に加え、前に述べた目標管理という自己評価、多面評価（同僚や部下に能力を評価してもらう）などといった手法が取られている。

先進的な会社の多くは、担当レベルの給与は「能力給に業績給を加味する」、マネジャーは「業績給に能力給を加味する」、経営者は「業績給のみ」という形で給与改革を終え、もう走り出している。

■ 生活に払う不思議な給与

仕事以外の社員の生活スタイルに支払うものを総称して生活手当という。経営者が今もっとも頭を悩ましている給与である。

通勤手当という交通費はまだしも（これもどこから会社に行こうと“大きなお世話”だと思うが）、扶養手当（結婚しているか、子供がいるか、その給与で生活している人がいるかで払う）、住宅手当（住む家に給与を払う）といったものは、これをもっていない人から「なぜこの人たちに払って、私はもらえないのか」と聞かれた時に答えに困るものだ。昔の雇い主と店員、工員というイメージが残っているのだろう。「君も子供ができるのか。じゃあ少し月給上げなくちゃね」

給与が付加価値という仕事の成果の分け前と考えると、同じ仕事をしたのに手当を“もらえる人”と“もらえない人”がいるというのはどう考えても不公平だ。しかしなぜやめないのだろうか（やめている会社もあるが）。

これはこの生活手当に限らず、給与改革の本質的な問題だ。給与のルールを変えると仕事が昨日と同じ状態なのに給与が下がってしまう人がいることだ。この手当があることを前提に生活している人の家計を直撃してしまう。

ただゆっくりしたトレンドではあるが、これらの手当は公平性から考えて、なくなる方向に向かうはずだ（もちろん会社全体の給与総額を変えず、他の給与をアップさせていく）。いずれなくなるんだから、こんな手当があるかどうか、厚いかといったことで会社を選ぶのは賢くない。

給与の払い方でその会社の考えていることを読みとろう。

就職において最大の謎は学歴だ。

学校には不思議な「偏差値」という“ものさし”があり、皆が何となく納得して使っている。外国人に「東京大学とA大学、どちらがいい大学？」と聞かれると、ほとんどの人の答えが一致する。

この学校偏差値が採用にも“自然に”使われている。そしてこれによって「小さい頃から勉強して、いい学校に入って、いい会社へ就職して・・・」というサラリーマン人生スタイルが誕生した。そして“学歴によって妙に得した”人は、自分の子供にも学歴を望む。「何だかんだいっても学歴はきくよ」「学歴で不当な差別を受けた人”も、子供に「おまえは俺のようになるな」といって学歴を求める。

日本人のマインドの中に、幼い頃からの学歴偏重が根強く残っている。就職でも経営者が「学歴を意識するな」といっても、採用担当者もそして就活の学生も体がついていかない。

実はこの学歴社会を築き上げたのは団塊の世代だと思う。彼らの「競争」欲がこれを作ったのではないかと思う。そしていよいよ彼らが会社の第一線から退いて行く。学歴偏重は少なくとも会社ではゆっくりと変わっていく。

団塊の世代のすぐ下にあたる我々世代が、会社のトップに立つと必ずいうことがある。「学歴なんかで出世を決めるのは不公平だ。そんなこと仕事に関係ないだろう」

そして就職もゆっくりとではあるが学歴中心から、その会社と本人のフィット具合へと移っている。「優秀な人を取る」から「うちの会社に合った人を取る」である。

まあ高学歴の人は、これから先輩たちとは少しちがった感触の就職（えっ××大学の彼が内定取れて、なんで〇〇大学の私がダメ？）を味わうだろう。

「私の学歴から考えて」という形で就職を考えれば対象会社は多くなりすぎる。学歴ではなく「自分がどんな会社で働きたいか」を考えれば対象会社はかなり絞られるはずだ。

学生が就職をこのように考えれば、採用は大きく変化していくと思う。採用担当者の声は本書でも紹介したように「何千人も応募が来て全員は見られない。学歴くらいしかスクリーニングの方法が思いつかない・・・」である。

最終フェーズ

自分が会社で働いている シーンを考える

「ここんとこ募集が一番多いのはセールスマンですってね。女子でも一番らしいわね。でもセールスってノルマなんか厳しそうでいやだわ。大体女性のセールスなんてうまくいくのかしら。私あんまりしゃべるの得意じゃないし…」

「3つ上の先輩でITベンダーに入った女性がいるけど、まわりの話ではどうやらもうトップセールスなんだって」

「その人、学生時代にプレゼンなんかうまかったの？」

「よく知ってるけど、どっちかっていえばネクラなタイプだったわ。でも卒論の内容はとびっきりだったらしいわよ」

「レポートをまとめるのがうまいのにセールス？」

■ 自分が働いているシーン

「会社を選ぶ」の最後のポイントは、“自分がその会社で働いているシーン”だ。結婚でいえば「この人はどんな人だろう」「相手を好きか」の次に考えるもので、「この人と結婚したらどんな生活になるだろう」だ。

ここで考えるべきは自分の「働く」ことに対する“考え方”と会社のフィット具合だ。この“考え方”には3つのファクターがある。「そこで働く期間」、「どんな仕事をやりたいか」、「働いて得たいモノ」である。

今まで述べてきたことと少しラップするが（見ている方向はちがうが）、最後なので「まとめ」と思って読んでほしい。

■ 会社と自分のライフステージを合わせる

まず自分がその会社で「働く期間」から考えてみよう。

これは2つに分かれる。「何かアクシデントがないかぎり、その会社で一生働く」か「ある状況になったら会社をやめる」かだ。

まず前者から考えよう。その会社に一生勤めるつもりなら、会社のライフステージと自分のビジネスマンとしての成長ステージを合わせてみたい。

それぞれの会社のライフステージで入社した場合を考えてみよう。

■ **創業期に入社** 本来ならこの時代に会社へ入れば、もっとも自分のライフステージと合うかもしれない。しかしこの時代に入社するにはいくつかの問題がある。

1つは創業期から成長期初期にかけて会社がなくなってしまう（倒産など）危険があることだ。まあ若いうちに会社が倒産する経験をしておくのもいいことかもしれないが、ちょっとリスクだ。

2つ目はこの時代の会社はそもそも新卒を募集していない。募集していてもカネがないので、その会社が募集していることさえもわからないことも多い。仮にわかっても無名で、Webサイトも充実していないので何をやってる会社かちっともわからない。

3つ目は入社してから教育も受けられず、まわり（立ち上げメンバー）は皆プロなので、後から入っても雑用くらいしかやらせてもらえない。

しかし、もし新卒で何らかの形で創業メンバーの中に入るような感じ（前に述べた「学生アルバイトから社員へ」など）で就職し、そしてその会社がブレイクすれば、サラリーマンとしてはいいポジション（若くして重役）、高収入を得ることができるともかもしれない。要するにハイリスクハイリターンだ。

■ **成長期に入社** 成長期の初期（まあ3～4年と思えばOK）は創業期と同じと考えればいい。つまりここでの就職はハイリスクハイリターンだ。

成長期に入って何年か経ち、それでもまだ成長を続けていれば、就職としては一番“狙い目”かもしれない。ここまで来れば“創業期の3つの問題”はかなりクリアされている。

1つ目の“つぶれる”リスクはかなり減っている。成長が止まった時に経営者が「まだまだ成長できる」と思ってカネをバンバン使っているとその危険があるにはある。しかしここまで成長してきた会社を、社会から「なくしてしまう」ということはあまりなく、M&Aや他社の救済でその会社の仕事は何とか残ってはいくので、その社員が「路頭に迷う」ということはあまりない。もちろんこの場合は「救済される側」なので、働く環境に“少しの不安”はあるが…。

2つ目の問題は、今の会社は多くの場合（昔の会社はそうでもなかったが）、この時代あたりで上場していると思う。そのため資金があり、成長していくうえでのネックがヒトとあって、ここにカネをかける。つまり優秀な人材を新卒採用するために、世にアピールしていると思う。

3つ目の問題は上場で集まった“カネ”を教育に使うようになり、現場の“弟子的OJT”から、システマチックな仕組の教育へと移っていることも多い。

成長期に就職するのに向いているのは「若い時にワクワクするような仕事に没頭したい」という人だ。入ると会社は戦争中であり、社内は異様な盛り上がりを見せ、若くてもすぐに結果の出る“大きな仕事”を任される。出世も早く、すぐにマネジャーとなって（といってもメンバーは派遣社員、請負社員などが多いが）、自分の仕事力（能力とは少しちがひ、特定の仕事をやるためのコツ、ノウハウのようなもの。現場力といってもいい）の成長とともに会社は伸びて行く。

望むべくは、30代後半～40代前半であなたの仕事力の伸びが止まる頃に会社の戦争も終わり、自分はその会社の中で多くの部下を抱えた上司として、成熟期を迎える。そしてもう一度戦争を経験することなく（つまり再構築期を迎えることなく）、長い成熟期で自らのサラリーマンとしての集大成（マネジャーから経営者へ）を迎え、定年とともに退職し、第2の人生を迎える。というようなストーリーがここではもっともGoodだと思う。

ただこのタイプで恐いケースは、成熟期が短く自分が成長し終わった頃にちょうど再構築期を迎えてしまう時である。この時経営者として再構築期を迎えればいいが、ベテランマネジャーあたりで再構築期になると「リストラ対象」という危険を抱えてしまう。

■ **成熟期に入社** ここでのポイントは2つある。1つはその会社が成熟期にいつ入ったかで、これは売上の伸びを見ればすぐわかる。

もう1つは先ほどの成長期でもいったが、この時代がいつまで続くかである。この読みは極めて難しい。バブル時代まで成熟期を長く続けて来た銀行が、バブル崩壊によってすぐに再構築期を迎えるなんて誰も予想できなかった。そういう意味でこれはいつ成熟期に入ったかで考えるしかない。

成熟期に入ったばかり（つい最近成長が止まった）の会社に入るのはつらい。成長期から成熟期に入ったばかりの頃は、まだ採用意欲もあり（というよりも内定のタイミングが早すぎる。その年の成績が出ないうちにもう翌々年の募集をしている）、多くの新卒を取る。さらに反応が鈍い所（成熟期に入っているのに、今は少し調子悪いだけで、「そのうち売上がまた上向くだろう」などと楽観的に考えている会社）は大量採用を続ける。ここで入るのが最も危険だ。当然のことのようにしばらくして（あるいはすぐに）、採用は止まり（「減る」というよりも人を取りすぎたので採用をやめてしまう）、あなたの後輩は入ってこなくなる。

これはその立場になってみればわかるが、なかなか“せつない”。過去多くの大企業で体験されてきたことだ。バブル時代に大量採用し、バブル崩壊で止めた。バブル末期に成熟期の会社へ入った人たちは、そこから10数年後輩がぐんと減り、しかも後から入ってくる人たちが難関を乗り越えた優秀な人たちばかりなので、どんどん追い抜かれ、という散々な目に合っている。これから入るあなたたちは、いつてみればバブル時代のような売り手市場の環境で入るのだから特に要注意だ。このタイプだけは何とか避けたい。

次は成熟期の真っ只中に入社するパターンだ。この時期は採用が絞られていて、かつ成熟期まで来た会社なので有名企業であり、入社は極めて「狭き門」となる。一生勤めるつもりの人で、この成熟期の「安定」に魅せられて入社するのだけはやめた方がいい。どう考えてもあなたが勤めている間中、安定が続くことはありえない。いずれ再構築期が来て、全く「別の会社」へ変身していく。

自分が若いうちに再構築期が来れば、実は「成熟期の終盤」だったわけで、次に述べるパターンとなる。

もっとも恐いのは前に述べたように自分がベテランになってから再構築期を迎えることだ。私ならこのケースだけは何とか避ける。

最後は成熟期の終盤に入るもので、ここでもまだ就職は超難関だ。これは“見極め”が勝負だ。これからしばらくして再構築期に入り、死と再生の2つに分かれていく。前者なら最悪（創業期に入ってその会社がつぶれるよりひどい。夢を見ることもなく死んでいくことになる）、後者なら逆にチャンスだ。この見極めは[121ページ](#)を参照してほしい。

再生パターンでは再構築期に入って、人員調整（ベテラン社員がかなり退職し）で若返り、事業は選択と集中でこれから伸びていく事業（その会社にあまりベテランがいない事業）にカネが回っていく。つまり若い力が求められる。そのため第2創業・成長期に入ると、あなたの後輩が一気に入社してくる。

先輩が減り、次第に後輩が増え、新事業（若手であるあなたが担当する可能性は高い）に“まだ入社していない後輩”よりもいち早くタッチでき、その礎を築くことができる。そしてこの事業が開けば（花が開く可能性は高い）、あなたにはきっと“良いサラリーマン人生”が待っていると思う。

■ **第2創業期(第3、4も同じ)に入社** ここで大量に新卒が募集される。ただこの創業期は極めて短く、ほんの1～3年くらいで終わる。この時代に入ると成長事業に配属となることが多い。ここではシステマチックな採用が行われる。それは学歴、優秀といった“ものさし”ではなく、この成長事業に必要な能力を洗い出し、“その能力を持っているか”をものさしとして採用を進めていく。

あなたのすぐ上に再構築期を見てきた若き先輩がいるが、この事業が大きく当たれば、これからも後輩がコンスタントに入ってきて比較的充実したサラリーマン人生が待っていると思う。

■ **第2成長期に入社** 第2成長期の前半は第2創業期と大体同じような感じになる。第2成長期の後半は先ほどの成長期と同じであり、ポイントは“戦争中”と知って入っていくことだ。

■ 転職するつもりならこのステージで

次に「ある状態になったらその会社をやめる」という前提で就職するケースを考えよう。これはその「ある状態」によって見方はちがう。

もっとも多いのがキャリアアップのパターンだ。若い時代に“手に職をつけて”、“ついたら”もっと条件の良い所に転職するというものだ。転職先としては外資系の会社が結構多い。

外資系といってもさまざまだが、いわゆる純日本的会社とちがうのは、何度もうのように「会社はプロが集まる場」と考えていることだ。会社に入って仕事を覚えるのではなく、「外で覚えてから、入ってこい」というものだ。教育にカネのかからない分、そしてプロとして実力がある人たちばかりなので平均給与は高くなる。もちろんプロとしての腕が落ちると（仕事のやり方が変わったり、年をとったり・・・）給与はかなり悪化する。この「腕の落ち方」がもっとも低いのが（むしろ上がっていく可能性が高いのが）、マネジメント、経営という仕事だ。これがMBA（マネジメント、経営のプロを育てる）を卒業すると、好条件の転職が多いという理由だ（もちろん経営者、マネジャーは若くして業績給のウエイトも高いので、そういう意味ではハイリスクハイリターンではあるが）。

このキャリアアップパターンで入社時のライフステージを見ると次のようになる。

■ **創業期(再構築期、第2創業期を含む)に入社** 創業期（再構築期）から成長期にかけて、会社は大きく変化していく。自分自身がやらなくても経営、マネジメント、事業立ち上げ、マーケティングといったノウハウが自然と身につく。そしてその後転職する時には、成長期の会社へマネジャー、場合によっては経営者として行くことが多い（ただ勤めている会社が大きく成長すると、転職するつもりだった人がそのままそこにいて、出世していくことが多い）。

■ **成長期(第2成長期を含む)に入社** ここで働いて“身につく”のは現場の仕事力、そしてもっと長くいて部下を持てばマネジメント力がつく。

ここでの転職は、業界全体が成長期のうちなら、業界内のもっと伸びている他社やすぐ近くにある成長業界の会社へ移ることが多い。

業界の多くの会社が成熟期に入ってしまったからの転職では、少し離れた業界の成長期の会社を探すことになる。ここでは仕事力の汎用度（よく「つぶしがきく」と表現する。身についた仕事力が他の会社の仕事に使えるか）が高ければいいが、低いと問題だ。例えばセールスという仕事などは汎用度が高いが、メッキ加工技術となるとやや汎用度は低い。そういう意味では前にも述べたが、マネジメント力というのは「つぶしがきく」といえる。

■ **成熟期に入社** 多くの場合ここでの若い人は細分化された仕事の一部を担当しているだけなので、現場の仕事力はあまり“腕につく”とはいえない。またこの時代に若い人がマネジメントを担当させてもらえることもない。つまり「手に職をつける」ならこの時代は向いていない。

■ 独立して会社を作りたいなら

「将来独立して会社を作ろう」と思い、とりあえず就職するというのなら、当然のことながら創業期か、せめて成長期、再構築期の会社になりたい。ここで事業が立ち上がっていくシーンを見ることが大きな財産となる。場合によっては会社が“つぶれていくシーン”を見ることも、これからの人生の“こやし”となる。そう考えると自分がやろうとしている事業とまったくちがう業界の会社でもそれほど問題はない。

ただ多くの場合創業期、成長期に入って、その会社が大きくなってくると、仕事がおもしろすぎてやめられない人がここでも多い。

一方「将来は父親の会社を継ぐ」というように「経営」を勉強することが目的なら、成熟期の大企業がベストだ。そこでの完成されたさまざまな経営の仕組を学ぶ（やらせてもらえなくてもマネジメントを社員として受ければ勉強はできる）ことで、学ぶ“数”は「1社」と少ないが、MBAのケースワーク*よりも迫力のあるケースが学習できる。



ケースワーク

MBAではいろいろな会社のケースにおいて「自分ならこんな風にした」と考えていく“体験学習”が中心。これをケースワーク、ケーススタディなどという。

■ とりあえず就職

もっとも難しい就職は「今自分がやりたいことがわからないので、とりあえず“良さそうな会社”で働く」といったパターンだ。ここでは当然ではあるが、その後2つのパターンに分かれていく。

1つはその会社で仕事をやって、その仕事が好きになってずっと定年まで続けていくものだ。まあこれを期待するなら（実は一生勤めるのと同じなので）、成長期や再構築期再生パターンの会社がいいと思う。

もう1つはその会社の仕事がきらいになって退職するパターンだ。ここでは「きらい」だったので“手に職がつかず”、転職していくことになる。これに早く気づけば、第2新卒（実はこのパターンが多く、こうよばれている）として、転職というよりも「新卒っぽい」就職として出直すこともできる。ただ最初の就職は“ロス”としてダメージを受けることになってしまう（このロスをなくすために本書を書いている）。

上とは少しニュアンスがちがって、勤めながら、その会社とは別の“やりたい事”や“働きたい会社”を見つけたいということもある。この時は「会社を顧客」（顧客が消費者ではなく）とする成長期、成熟期あたりの会社に入って、セールスを担当させてもらうことだ。仕事（勤めている会社の商品売る）を通して、色々な会社へ行ったり、見たりすることでその目的が達成されるかもしれない。特に顧客の範囲が広い商社、IT業界、ネットワーク業界、広告業界あたりがおもしろいと思う。

■ セールスの3つのタイプ

次に会社に入って「自分がどんな仕事をやりたいか」というテーマから会社を見ていこう。

まずは今募集している人数がもっとも多いセールスという仕事から考えてみよう。当然ではあるが人と接することが好きで、モノを売るのが好きというタイプの人が目指すことが多い。（学生時代に“お店”でアルバイトなどをやっていた人が多い。やってみて何となく肌に合うので、バイトを本職にしようというケースも多い）

セールスという仕事は「誰に売るか」で大きく3つのスタイルに分かれる。

1番目のスタイルは「消費者に商品を直接売るタイプ」で、さらに「どこで売るか」で2つに分かれる。

1つは「店舗で売る人」で、一般に店員という。ここでセールス（販売という方がぴったりの表現だが）という仕事を究めたいのなら、小売業やサービス業の中で[70ページ](#)の「売り重視」のタイプで、成長期にある会社を目指すといい。そして店長や本部長へ出世し、セールスマンのマネジメント（人の管理）ではなく、プロの「売り方」を完成させていくといい。「売ること」が本当に好きなら結構「通れる道」だと思う。

消費者へ売るセールスのもう1つは「店舗がない」タイプである。これにはいろいろなバリエーションがあるが、訪問セールス（顧客の所へ行って売る）がその典型だ。[57ページ](#)で述べたコミッションセールスタイプが多く、セールスの腕一本で勝負したい人、そして「結果を出せる」と自信のある人に向いている。ただ「結果を出せるプロ」を求めているので、新卒の採用よりも他社でセールスを経験した人を中途採用するという方がノーマルといえる。

2番目のスタイルは消費者向け商品のメーカーで、流通業を通して「間接的に売るセールス」だ。小売店舗などへのルートセールスがメインの仕事となる。なかなか苦しいセールスタイプだ。それは「どういうセールスが良いセールスか」という、まさに仕事の本質を皆が悩んでいるからだ。この会社の商品を最終的に買うのは消費者だが、セールスマンが接するのは小売業のバイヤーなどである。そのため誰にセールスをしているのかわからなくなってしまふ。

ただ多くの先進的メーカーではこの悩みも解消しつつある。セールスを「小売店に売る」という仕事としてとらえるのではなく、「消費者へ自社商品を届ける道を作る」仕事、つまりマーケティングと考える。ここでのセールスマンにはセールスマネジャーだけでなく、メーカーへのキャリアステップも用意されているメーカーを選ぶべきと思う。そうすれば現場でセールスをやってみて、次のステップ（マネジャーかメーカー）を選択できる。これは応募の際に直接その会社に聞いてみるといい。

3番目のスタイルは企業向け商品のセールスだ。機械などの設備、IT、各種法人向けサービスなどのセールスがその代表だ。

このセールスには「売る」というよりもむしろ「商品を企画する」ということが求められつつある。単に商品パンフレットや価格表を持って売り込むなら、いまどきヒトは使わず、ネットワークを使えばいい。

商品とその周辺のサービスの種類が多いので、顧客の企業、1社、1社に最適な組み合わせを提案していくのが仕事である（まさに[66ページ](#)で述べたプロの流通業だ）。このようなセールスをソリューションセールスとよんでいる。このソリューションセールスには「人と話すことが好きな人」ではなく、「じっくり考え、自分の考えをレポートにまとめることが好きな人」が向いている。

ソリューションセールスは顧客1社1社に対するマーケターと考えていい。というよりもそう考えている会社を求めた方がいい。ソリューションセールスでは“マーケティングの勉強”をせざるを得ず、仮にその会社と“ウマ”が合わなくても、その会社での経験が次の会社でも生きる。

ソリューションタイプの会社は、Webサイトを見るとソリューションというキーワードがたくさん出ており、商品説明ではなく導入事例（我社の商品をお客様にどのように使っていたか）が詳しく書いてあったりするので、すぐにわかる。

ただどんなタイプのセールスでも避けた方がいい会社がある。それは教育もろくにせず高いノルマだけを与え、それが達成すると高いコミッションを払い（もちろん達成しないと給与は安い）、「1日に客をいくつ回るかが勝負だ」「じゅうたん爆撃だ」と号令をかけるような会社である。私の会社にもノッキングセールス（会社のドアをたたいて「私は××ですが少しお時間をください」というセールス）が来る。たまに「どんな人がやってるかが気になって」ドアを開けると「若い人」が多い。「かわいそうだなあ、こんな会社に入って。毎日つらいだろうなあ」と思う（と、情にかられて買ってしまいう人がいるから、こんな“バカなこと”をやらせているんだろうが・・・）。

■ 広告マンにはネット好きが求められる

一般にマーケターといった場合は、セールス以外のマーケティングを担当する人を指している。さまざまな人がいるが現在の代表的なタイプは次の2つである。

1つ目は広告マンである。多くは大企業のマーケティング部門や広告代理店に勤めている。いずれの場合でもテレビCMがその中心となる。そのため世界は狭く、テレビ局で働く人を含めて「ギョーカイ人」といわれることが多い。テレビCMは秒単位の勝負であり、視聴者に瞬間的な「イメージ」を与える“芸術”のようなものだ。そのためノーネクタイでヒゲをはやし、プレゼンテーションがうまく、「おしゃれないまどきのセンス」があって、キャッチコピーが作れることがその条件だったりする。

テレビという高額の媒体を対象としているので、他の部門に比べ経費の使い方も“あらっぽい”ことが多く、「仕事さえできれば何にもいわない」という“感じ”が残っている数少ない職種だ。

この波はまだ当分は続くと思うが、もう1つの新しい波がそこまで来ている。それはメディアの変化である。広告がテレビ1本から徐々にインターネット・携帯電話といったネットへシフトしつつある。というよりも[97ページ](#)で述べたようにネットとテレビの合体が進みつつある。この波が盛り上がった時、メーカーには新たな人材が求められる。それはネットマニアで（テレビCM創成期に「テレビっ子」とよばれる人たちがギョーカイ人となっていたように）、ゲーム好きな（テレビゲームなどを楽しめる）人だと思う。

■ 商品開発型メーカーに求められる2つのもの

2つ目は商品開発型メーカーだ。商品開発を仕事とするメーカーであり、商品開発部門やマーケティング部門に所属している。（この2つの部門が合体していることも多い。）これは「今は世にない、あっと驚く商品を考える」と「顧客のニーズに合わせて商品を改良していく」という仕事に分けることができる。

前者は会社によってはメーカーと位置づけていることもあるが、どちらかといえば次の研究開発の範疇といえる（本書ではそこで述べる）。

後者の方はマーケットにある顧客ニーズ（こんな商品がほしい）のウォッチングがポイントであり、マーケティングリサーチ（市場調査）が本職といえる。この職種には2つのものが求められる。1つは「マーケットを見る目」であり、これは実際に「見た経験」がポイントとなる。そのため前にも述べたように第一線で顧客、流通業というマーケットを見てきたセールスマンなどからマーケターを育てることが多い。

もう1つは「集めたニーズ」を整理する力であり、IT、数字といった力が求められる。完全な理系とはいえないが、数字が好きで、学生時代にエクセルなどを使ってデータを分析したことがあり、それにハマった経験のある人に向いている。

ここを採用面接などで押せば、別の職種（セールスなどはマーケターにとっては“下働き”のような位置づけになってしまう）をやらずに、マーケター（サポーターだが）の即戦力として採用されることもある。（というよりも今はマーケティング部門にあまりこういうタイプの先輩社員がいないので、これからの重要戦力として採用していくと思う。）

この商品開発型マーケターの典型的タイプは、セールスマンなどを数年間経験して一定の成績を上げ、数字が好きで、インターネットを見たり、パソコンをいじったりするのが好きな人である。

■ 研究開発者の2つのタイプ

次は研究開発者だ。メーカーにおいては理系のマスター卒（場合によってはドクター卒）の就職受け皿となっている。これは大きく2つに分けられる。

1つはあっと驚く商品開発の研究だ。しかし実際には「あっと驚く商品を作る」ことがそうはできないので、上の商品開発型マーケターの見つけきたニーズに合わせて、それを実現する「商品改良の設計」が仕事の中心となっている。そういう意味で商品開発型マーケターとボーダーレスになっている。

この仕事は自分の考えたことが「商品」という姿になり、「売れた、売れなかった」という結果を生む。自分の力がそこに生きている実感がして、「おもしろい」というよりも「一度やったらやめられない」という人が多い。だからこの部門で、マネジャーを作ることは極めて難しく、出世せず、現場でこの商品開発という仕事をずっと続けたいと思っている人が多い。

もう1つのタイプはまさに“研究”をしている人である。大学の研究室のように教授の下に弟子が集まる構造ではなく、1人1人が上司のいないプロとして1つの研究テーマを持ち、勝手気ままに「売れる」ことなどあまり考えず（少しいいすぎかも）、研究を続けていくことができる。

もしこのような研究所があれば、場合によっては大学で博士課程に残って教授に何かいわれながらやるよりも、自由に楽しい研究ができる。現代ではむしろこの研究所からノーベル賞的研究が生まれている。（ノーベル賞を取った田中耕一さんのように）

この研究員のリスクは、経営者がこのまま自由に研究を続けさせてくれるかである。すぐに成績として表われなくても、会社の「体力」として、そして社会のために研究を続けさせるという「経営の意思」がどこまで続くかだ。この見極めはミッションという社会との約束だ。ミッションに「研究」「創造」「社会貢献」などのキーワードがあり、マーケットから遠い田舎に研究所を持っていて多くの研究員を抱えていれば、「研究所をなくす」という意思決定はいくら経営者が代わっても難しい。

オペレーターはマネジャーかエンジニアに

作る（工場）、サービス（飲食店など店舗のサービス、法人向けサービス…）というオペレーションをやる人（オペレーター）には絶対的な条件がある。それはその仕事（作る、サービスをする）が生まれつき「大好き」なことだ。その仕事を仮にやってみて、下手でも好きなら、きつとうまくなる。嫌いでうまくできても、好きになる可能性は低く、こうなると毎日毎日が苦痛の連続となる。「作る」ことが好きなら「作る」という仕事をやるだけで満足感がある。

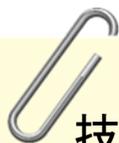
だからといって普通は定年退職するまでその仕事を続けていくことは難しい。本人の能力が一定のレベルまで行くと、会社に与える付加価値が増えなくなるからだ。（体力の衰えで減っていく仕事も多い）

そこで次の2つのタイプに変身していくのがノーマルだ。1つはマネジャーだ。オペレーターをマネジメントし、あわせて何か突発的な仕事、イレギュラーな仕事、新しい仕事 came きたときにこれを処理していくものだ。

もう1つはいわゆるエンジニア（技術者*ともいう）だ。オペレーションのやり方を設計したり、オペレーションをやるための図面を書いたり、やり方を教えたり、といった仕事で、設計部、技術部といったチームにいる。サービス業でいえば本部指導員といった人で、サービスのやり方を決めたり、教えたりすることが仕事となる。

近年では新卒にオペレーターを経験させずに直接エンジニアに育てることも多い。この場合、その会社ではオペレーターの採用は止まり、徐々に派遣社員、請負社員、そして外注へと向っていく。

一方で、日本メーカーのキーワードの1つといえる「ものづくり日本」（「ものを作る」ことが日本メーカーの強みという意味）を標榜する会社では、オペレーターをじっくり経験させて、マネジャー、エンジニアだけでなく、仕事によっては（能力がどんどん高まっていく仕事）技能者*（その仕事のトッププロ。匠、エキスパートなどという）として、一生そのオペレーションを担当することができるケースも増えつつある。



技術と技能

技術とは技の術、つまりやり方を考えること。技能は技の能力、つまりその仕事をやる“人の力”を表わす。ただこの2つをあわせて技術ということも多い。

オペレーターの問題点は、仕事の生産性を上げやすく（つまり仕事をする時間を減らす）、成熟期になると「人減らし」となっていくことが多いことだ。成長期にオペレーターとして入って、忙しい充実した毎日（仕事が好きなオペレーターにとって忙しいことが最大の楽しみ）を送り、生産性が上がっていく中で、成熟期に入ってしまう、この問題に直面してしまうことも多い。

オペレーターを目指すなら、仕事として奥が深く（なかなかうまくならない）、会社の成長期が長く（大企業ではなく、かつ同じ商品を扱っている会社が少ないことが条件。つまり[63ページ](#)のニッチタイプ）、成熟期になってもコストダウンではなく新商品開発を考える商品中心業界を狙いたい。

■ 事務職はオペレーターと同じ

文系学生の就職において、セールスマン以外の柱はいわゆる事務職である。事務職は上で述べたオペレーターとよく似ている。

多くの会社では経理、人事、法務などの仕事は事務職といっても、スペシャリスト（その仕事の専門家）の卵として採用されることも多い。この時は当然、この部門内で出世していくことになる。このスペシャリスト事務職もその仕事自体が好きかどうかポイントとなる。

そしてやはり道は2つに分かれる。“マネジャー的な人”と“エンジニア的な人”だ。“マネジャー的な人”というのは経理課長といった本社スタッフのマネジャーだけではなく、セールスやオペレーションなどラインを支援する部門スタッフのマネジャーとして仕事をすることも多い。

“エンジニア的な人”とは経理、人事の仕組を設計するものだ。設計チャンスはあまりない（そんなに人事の仕組をしょっちゅう変えるはずはない）のだが、ITでシステム化されるため、そのシステムを運用、保守（少しずつ直す）していくことも必要となる。つまりSE的な仕事が加味されることになる。その事務（経理、人事・・・）とITの両方が好きな人には魅力的な仕事といえる。私はこういう“エンジニア的な事務職の人”をたくさん見てきたが、皆楽しそうに仕事をやっている。

一般事務はハケンヘシフト

事務職にはスペシャリストタイプでないものもある。いわゆる一般事務（伝票をつける、電話に出る・・・）とよばれるものだ。多くの会社では2つの理由でこの募集があまりない。

1つはシステム化によって「伝票をつける」といった仕事が減り、かつこの仕事があっても、スタッフではなくそれぞれ自分でやることになっている（昔は交通費の精算を伝票に書いて、事務員がそれを集めてチェックして・・・とやっていたが、今は自分でパソコンにデータを入れる）。

2つ目は会社によっては伝票記入や電話対応といった仕事が多く残っていることもあるが、この場合は自社でやらず、派遣社員や請負社員で処理している。こういった仕事をやりたいと思ったら一般の会社ではなく、その仕事を本業としている派遣会社などに行くといい。

事務の派遣会社（オペレーターの派遣会社も同じ）では一般の会社とちがって、コストダウンの努力がそのまま付加価値のアップにつながる。仕事を合理的にやれば「仕事をする時間」は減っていく。これをきちんと数字で説明できれば、派遣の単価（時給）を上げることができ、これによって給与を上げることができる。

今はそうでなくてもきっとそうになって行く（はずだ）。つまりこれからは、仕事の合理化を考える“エンジニア的な人”が派遣会社に求められる（はずだ）。ただ派遣会社の問題点は社員のマネジメントを他社へ移しているため、マネジャーというポストが極端に少ないことだ。

派遣会社に行くなら、しばらく派遣のオペレーターをやり、エンジニア的なポスト（派遣先ではなくその会社で働く人）へ進むキャリアステップを持っている会社を探そう。

■ コンサルタントの新卒採用？

近年新卒の学生たちに不思議と注目されている職種がコンサルタントだ。“おしゃれ”なイメージがあるのだろうか？

コンサルタントとは「人の仕事を指導する」ことを職業とする人だ。ということは、当然のことながら「人よりその仕事がうまい」必要があり、新卒の就職の対象ではないはずだ。ところが結構新卒の学生がコンサルタント（正確にいうと「コンサルタント見習い」）として採用されている。

現状ではコンサルタントの新卒採用タイプの代表は次の2つだ。

1つは大手コンサルティングファーム（コンサルタントの集まった会社）に、新卒として就職するもの。コンサルティングファームには先輩のコンサルタントがいるので、この人について、OJTで仕事を覚えていく。コンサルティングファームではまさに“手に職がつく”ので、社員がプロとしての自信を持つと他社へ好条件で転職したり、自分で会社を作ることも多い。また外資系のコンサルティングファームも多い。

なぜそれなのにプロを採用するだけではなく、教育の必要な“素人の新卒”も採用しているのだろうか。（といってもこの業界にはそもそも新卒、中途といった概念はあまりなく、“プロのコンサルタントとしての採用”か“未経験者としての採用か”という区別しかないが）

これはコンサルティングという仕事が未だ成熟しておらず、生産性が上がらず、いわゆる雑用（データ収集、集計など）が多いことだ。この雑用が完全に単純作業ではなくパソコン、インターネットなどを駆使する仕事なので、若き新卒のITリテラシー（ITを使う力。若い人ほど高い）が生きる仕事となっている。これをやりながら、プロのコンサルタントを横目で見ながら、“手に職をつける”感じとなる。

コンサルティングファームでは“普通の会社”へ勤めるというよりも、弁護士の事務所や芸能プロダクションのような感じで、その会社に登録して、自分の仕事を見つけてもらって、プロとして、場合によってはアシスタントとして、その仕事をするというのが実際の姿だ（これが“ファーム”という意味）。腕一本でやっていきたいが、「独立するにはまだ客がついていない」という人が働く場といってもいい。

コンサルタントの職種はその仕事（IT、マーケティング、人事、経理、経営・・・）の種類だけあり、IT、マーケティング、人事あたりがマーケットサイズが一番大きい。先ほどの事務職スペシャリストのキャリアアップ組（一般会社で人事を経験して人事コンサルタントになる）も多い。

コンサルタント採用の2つ目がコンビニ本部に代表されるスーパーバイザーだ。フランチャイザーにいて、そこに加盟した店舗（フランチャイジー）を指導する人たちで、名前はちがうがコンサルタントとっていい。

ここでは「指導のやり方」自体がこの会社の財産であり、これを教育などによって教え、スーパーバイザーとして育て、フランチャイジーを指導させていく。加盟店の数に応じてスーパーバイザーが必要であり、成長期（どんどん加盟店を増やしていく）にはスーパーバイザーの大量採用が見られる。

この仕事はコンサルティングというサービスのオペレーションとも考えられ、先ほどのオペレーターと同じ面がある。つまり「指導する」仕事が好きなことが条件なのと、マネジャーかエンジニア（指導方法を考える）へと出世していくことだ。

そしてこのタイプにもフランチャイザー会社を退職し、独立してコンサルタントになるという道もある（私はコンサルタントだがこのタイプの人まわりに多勢いる）。

■ マネジャーは変わる

全然ちがう切り口で、どんな職種でもいいから、「人の上に立ちたい」「人を使いたい」という考えを持っている人もいると思う。公務員のキャリア組のような発想だ。

実はこの人たちにとっての状況はあまり芳しくない。マネジャーを大量に必要とするのは、当然のことながら超大企業である。この超大企業で2つのことが起きている。

1つはこの会社がITなどを使ってマネジャーの仕事の生産性を上げ、かつ権限委譲を進めることで管理スパンを広げ、何とかマネジャーの数を減らそうとしていることだ。この流れがこのまま進んでいくと、あなたたちがマネジャー適齢期になる頃には、超大企業のマネジャー数が今の半分以下に減っているかもしれない。

もう1つはマネジャーという仕事に対する考え方が変わってきていることだ。従来のマネジャーは「人を管理すること」であり、「人を使うこと」であり、「人の上に立つこと」だった。しかし今のマネジャーはマネジメントされる人（担当）と立場は対等と考えるのが一般的となりつつある。

マネジメントとは「担当者が働きやすく、成績が上がる環境を作る」という仕事で、マネジャーは担当者にマネジメントという“サービス”を提供する人と考えている。

給与もマネジャーになると上がるのではなく、チームの成績にチャージされる形でハイリスク・ハイリターンになる。

そうなる「上に立つ」「人を使う」という感じではなく、上昇志向の人には、マネジャーはむしろ「つらい」仕事になってしまうかもしれない。今、超大企業では、これまで「使われる立場」で働いてきた人が、「人を使うこと」を夢見て、やっと昇格してマネジャーになり、新しいマネジメントを求められて、壁にぶつかり、悩んでいる。

あなたたちが入社する時にはもうかなり“この色”に染まった職場になっていると思う（少なくとも成熟期以降の大企業は）。ここでのマネジャーは現場の担当の仕事がよくできる、つまりトッププレイヤーのうち、ごく少数になる。それは「人のために働く」ことが好きな人だ。MBA卒を中途で採用してマネジャーにするといったことはほとんどなく（外資系を除く）、MBAもトッププレイヤーがその会社でマネジメントをやるために、働きながら通学するというスタイルが増えている。

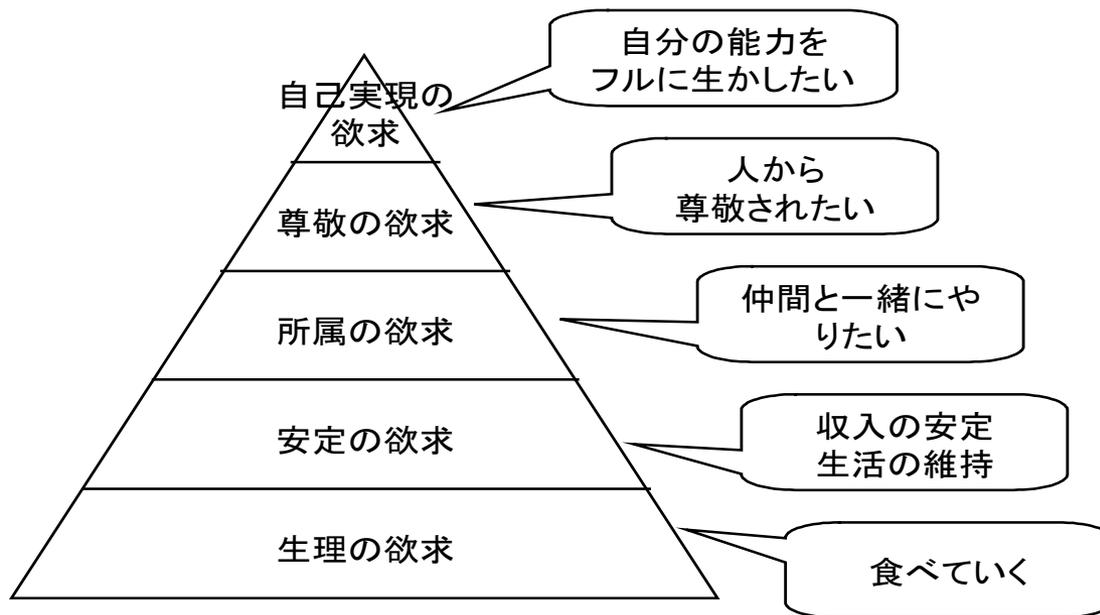
だからマネジャーを目指すなら「人のマネジメントをすることが好きか」「人のために働くことが好きか」といったことを自分で判断することが必要だ。

昔のように出世して人の上に立ち、最後は社長という頂点に立ちたいという夢を持っているなら、創業期、成長期の会社で、その成長が長く続く会社に入るか、マネジメントについて働きながら勉強して、外資系の会社に転職するかどうかだろう。もちろん自らが会社を作って社長になり、人の上に立つというのがもっとも確実な方法だが。

人間の欲求は変化していく

本書の最後の最後にその会社に入って「何を得るのか」を考えてみよう。

マズローさんという学者が昔、人間が“仕事”に求める欲求を次の5つに分けて考え、「人間は『下の欲求』が満たされるとその『上の欲求』を求めるものだ」といった。



会社に入って得られるモノの第一は給与である。これによって「今日食っていける」つまり生活できるようになる。これで一番下の生理の欲求を満たすことになる。でもこれだけを求めるなら、まさにフリーターであり、明日の保証はない。

そこで、仕事を安定して供給してくれる会社を選ぶ。これが安定の欲求である。そのためにまず収入源である会社がつぶれないこと、そして会社の方から収入を切ってこない（リストラなど）ことが大切となる。これについてはライフステージを中心に見ていくことはもう述べた。そして今は安定している会社が結構「危ない」ことは何度もいつてきた。

もし会社が自分の働く間ずっと生きているなら、給与はできるだけ多いほうがいいに決まってる。しかし会社は初任給や過去の給与アップ実績は教えてくれても、10年後、20年後の給与なんて教えてくれない。自分で考えるしかない。これは [127ページ](#) で述べたように、全体としての給与総額がどうなっていくかを予測するしかない。そしてそこから先の各人への分配は、分配方法の現状とその変化のベクトルから考えるしかない。このベクトルは年功給から、業績給そして能力給へと向かっていくのがノーマルな姿であり、給与を上げるためには自分の能力を上げるしかない。

■ 勤めて良かった

そうなる次求めるのが所属の欲求だ。つまり「良いチームに属したい」ということだ。「良いチーム」とは自分の能力、性格、考えにあった会社、部門、職種だろう。それを見るためにフェーズ3で会社のタイプ、フェーズ4で組織、そして本最終フェーズで「働いたらどうなるか」を考えてきた。

長い間その会社に勤め、退職していく時に「この会社に勤めてよかった」という人も多い。そしてこの「良かった」の第一の理由は、フェーズ3で述べたカラーだ。「良い会社」といっても1つの会社しか勤めてない人が比較などできないはずなのに、他の会社を外から見て、自分の会社が自分に合っていると感じているようだ。決してその会社に合った人間に自分が変わっていったのではないと思う。給与、仕事よりも、その会社のカラーが「勤めて良かった」と思う気持ちには大きな影響を与えるようだ。

■ 能力を高めたい

良いチームに入れたとしたら、次の希望は「そのチームの中で尊敬されたい」ということだろう。つまり4つ目の尊敬の欲求だ。これはサラリーマンに“つきもの”といえる「出世」ということがあてはまると考えられる。

本書でこれまで述べたように、この出世のルールは会社のライフステージによって異なり、日本の会社全体としても大きく変化している。昔は学歴、年齢、成績の組み合わせで出世が決まり、それによって給与も決まった。この出世により名誉とカネを得るというタイプの会社がどんどん減っている。課長になると乾杯し、次の部長を目指し…ということがあなたの親の世代では経験できても、あなたたちには少し難しいと思う。

それなら何が尊敬のポイントか、それは能力だ。やはり会社はいつかは能力主義に落ち着いていくと思う。自分の能力が高いことが何らかの形でまわりにわかれば、仮に出世しなくても、給与が上がらなくてもまわりから尊敬される。（もちろん出世し、給与が上がる可能性が高いが。）

さらには1つ下の所属の欲求である「良い会社」というのも、自分と会社が合っていることだけでなく、能力がもう1つのポイントとなる。まわりに能力が高い人がいる会社に入れば、チームとしてのプライドがその人に生まれる。能力の高い人がまわりに多くいて自分の出世が思うようにできないと考えるのではなく、能力の高い人たちと仕事ができれば、自分の能力が高まり、会社全体としての能力も高まっていく。それが「良い会社」と思いたい。

会社を選ぶ基準も給与よりも「能力の高い人たちの集団」、もっとつっこむと「自分が上げたい能力」を持ってる人たちが集まるプロ集団へ行きたい。そしてその能力集団の下にあなたの後輩も集まり、あなたが能力の高い先輩から得たモノを後輩たちに伝えていきたい。これが最後の欲求である自己実現だ。「自分の能力をフルに生かしたい」という欲求であり、「会社から得るモノ」の中でもっとも大事なものだろう。

マズローさんは随分昔に「いいこと」を考えたと思う。

「自分の能力を高める会社」に自分で一生懸命調べて入る。これが本書の結論だ。

「いまどきの学生って一体どこを見て就職してるんだろう。おかげで会社も困ってるんじゃないの。学生が『まじめに会社を選ぶ』というコンセプトで本を出しましょうよ」

「そんなの売れっこないだろう。それより、やっぱ『内定必勝本』か『バクロ本』だろう。『こうすりゃ受かる』か『採用担当者が明かす“ここだけのヒミツ”』だろう」

「そんな学生ばかりじゃないと思うけど。もっとまじめに仕事や人生を考えている人もいると思うんだけど・・・」

「そんなのマイノリティだよ。マジョリティはとりあえず内定を取ってから考えるんじゃないのか。現に“その手の本”が何だかかんだいっても売れてるじゃん」

「そりゃマスコミが不安をあおってるだけでしょ。もっと良質な情報を学生に与えましょうよ。我々だってマスコミでしょ。マスコミの使命は社会に貢献する情報を提供することだよ」

「何を間抜けなことをいってるんだ。本は売れりゃあいいに決まってるだろう。中身よりもタイトル、インパクトのある表紙と本屋へのプロモーションだろう。」

『なぜ東大出たのに面接で落ちるのか』売れそうじゃん」

「でもそんな本、買っても幸せないんじゃないの。もっと学生に就職をまじめに考えてもらいましょうよ。会社が何を求め、学生はどこを見るか、というのがどう考えても就職本の本線でしょう」

「いまどきの学生にそんなこと通じないよ。少しでも条件のいい所に入りたいというのが、なんだかんだいっても本音だろ」

「でも働く条件の意味さえもわかってないんじゃないの」

「そんなの教えるの俺たちの仕事じゃないよ。大学の就職課でやれよ」

「大学だって、その学生の一生を面倒見るわけじゃないから、少しでも見栄えのいい会社へ入ってもらいたいんじゃないの」

「だめだ、お前と話していると宇宙人と話しているようだ。やめよう。どうせそんな本なんか売れっこない」

これは実話だが、本書の出版社の話ではない。だから本書は出版された。「“いまどきの学生”が本当は就職をどう思っているのか」が本書の売れ行きでわかる（かも？）。

この本を書く時、私の長女の友人で就活を経験した学生の方から、メールで意見をもらいました。そのメールを見てまず思ったのは、「結構まじめに就職を考えているんだな」ということです。それに比べ私の就職など本当にいいかげんなものでした。就職を希望している学生の方たちに良質な情報が提供できればと思って筆を執りましたが、結果はどうだったでしょうか。

このメールを見てもう1つ感じたのはそこに書かれていた“目線”というキーワードでした。「もっと学生の目線で書いてほしい。『こうしなさい風の本』は“えらそう”でムカつく」という今までの就活本に対するアンチテーゼです。私は今まで数十冊の本を書いてきましたが、いわれてみれば“えらそう”でした。本書は就職する学生の目で、立場で、「私が就職するならどんな会社を選ぶか」という“目線”で書いたつもりです。読み終わって、本書の目線で「おかしい所」があったら是非指摘して下さい。私はモノを書くプロのつもりでいますが、この読者目線という発想は本当に「目からウロコ」でした。

そして彼らのメールを見て、ジェラシーのようなものも感じました。それは自分の気持ちをストレートに表現する“力”です。携帯メール、ブログが与えてくれた副産物でしょう。

思っていることを「話す」よりも「書く」文化が日本に根づいているんだなと感じました。彼ら携帯メール世代が日本の会社の中核を担う時、会社は大きく変身していくと思いました。そして彼らがどんな会社を選択するかで（会社がどんな人を採用するかではなく）、これからの会社の成否が決まるような気がします。ちょうど団塊の世代の就職が日本の会社を変えたように…。

メールで意見をもらった学生の方たち、そしてそれをネットで集めてくれた長女に、今あらためて感謝しています。

もしこの本が就職学生たちに受け入れられたとしたら、ぜひ会社の人事部、経営者そして一般ビジネスマンの方々にも読んでほしいと思います。こんなに難しく（正直いってビジネスマン向けの“会社入門書”よりハイレベルかもしれません。読者対象が若く、頭が柔らかいのでこのくらいならと思って、つい筆が走りすぎたかもしれません）、こんなに真面目な本を読んだ学生たちが、あなたたちの会社に入ってくるのです。“頭でっかち”といわず、仲間として、彼らの「働くことへの思い」を気持ちよく受け入れて下さい。

最後に本書の企画段階から色々なアドバイスをいただいた産業能率大学出版部裁原敏郎常務取締役および榊淳一課長に、この場を借りて深く感謝の念を表したいと思います。

《メモの索引》

欧文	CSR	185	か行	外資系企業	114	さ行	サプライチェーン	77	な行	内定	11	ま行	マーケット	35		
	M&A	146		外資系ファンド	82		サラリーマン社長	116		内部告発	273		マネジメント	47		
	MBA	236		会社	35		事業部	215		ナショナルブランド	67		持株会社	171		
	MBO	187		外注	61		自己啓発	263		年休	273		や行	予算	47	
	OJT	114		会長	116		重役	84		年功序列	113		ら行	利益	47	
	PDS	50		合併比率	192		出向	194		ノルマ	47		リストラ	25		
	POSデータ	74		株主	103		商社	65		は行	パート		69	リテールサポート	73	
	SCM	77		株主総会	167		情報システム	96		派遣社員	110		リベート	73		
	SE	89		官から民へ	187		シンクタンク	91		バブル崩壊	82		ルートセールス	73		
	あ行	アライアンス		77	カンバン		61	人件費		53	福利厚生		113	労働組合	131	
		アルバイト		69	管理スパン		215	人事権		230	部門		45			
		安定株主		185	関連会社		163	新卒		39	フランチャイズシステム		69			
		委員会設置会社		212	企業		35	成果主義		120	ブランド		43			
		インキュベーター		189	技術と技能		306	正社員		69	フレックスタイム		251			
		インターンシップ		123	規模の利益		82	製販同盟		77	粉飾		121			
		請負社員		110	キャリア		96	ゼネコン		61	ヘッドハンティング		96			
		売上		47	キャリアステップ		50	増資		145	ベンチャー企業		110			
		縁故採用		268	給与		53	ソリューションベンダー		93	ベンチャーキャピタル		189			
		エントリーシート		256	協同組合		168	た行		定期昇給	113		報連相	50		
		親会社		163	グループディスカッション		20	転籍		194	ポスト		212			
卸売業		65	経営家族主義	113	倒産	147										
			ケースワーク	294	取引先	176										
			権限委譲	50												
			小売業	65												
			コーポレートガバナンス	145												
			コーポレートブランド	185												
			子会社	163												