

# 素人小説

第8回「某社のリストラとリ  
エンジニアリング」



株式会社 BSO

## 1 第8回「某社のリストラとリエンジニアリング」

- ・ 経営者の後悔と決意
- ・ 上西専務の一言
- ・ 企業は環境適応体
- ・ リエンジニアリング会議の開催
- ・ リストラの動機
- ・ 混乱と不安で始まった会議
- ・ 企業診断
- ・ 未来に向かっての手術に着手する

## 経営者の後悔と決意

難題が続発している今回の一連の会議のことを考えながら、岡田肇は、結果としては経営者としての役割を果たしてこなかった事を後悔していた。

岡田は、親父から23年前にこの会社を引き継いだ。自分でも色々と経営策を打ち出したが、全てがその時その時の思い付きのものばかりで、殆どが中途半端に終わっている。肝心なものが何一つも残っていない。それに反し父親の面影が残るものばかりで、今日まで来てしまったことをつくづく思い知らされていた。

最近までは午前7時を少し回った頃に、彼はいつも出社していた。親父から会社を引き継いだ頃は、親父の子飼いの社員数名は、この時間にはもう仕事をしていた。

この早朝組の社員も、定年や退社でもういない。自分が育ててきたつもり社員は、この早朝組に加わらず、いつの間にか早朝出社する社員はいなくなってしまう。不思議なことに、早朝組がいなくなるにつれて、会社の活気がなくなっていく事を感じていた。

今回の一連の会議と併行して、岡田は経営者として自分は何をすべきだったの

か、またこれから何をしなければならぬのかを徹底的に考えてみた。そして父親から引き継いだ会社ではあるが、それに捉われることなく、未来に向かった企業づくりを行おうと決意した。

### 企業は環境適応体

親父が残してくれた事業上の財産のひとつである得意先の経営者も次の代に変わった。表面的には親父父から過去に受けた恩義の残像で一応は取引はしてきているものの、「供給される商品が時代遅れ」という本音があり、色々な口実をつけて競合他社のウエイトを拡大させている。

得意先をよく考えてみると、父親の代からのお客さんが殆どで、自分の代に取引を開始した得意先がないことも情けなかった。

「経営者として自分がすべきこと」という観点から見ると、親父が残してくれた「多くの人々から賞賛されてきた素晴らしい会社」も、絶対的なものではなく、時代の変化と共に変化しなければ生きていけないということにやっとな気が付いた。

## リストラの動機

バブル時、岡田は投機的な不動産や株には手を出さなかった。ただパバブルの弾けた頃からプラスチック成形で手広く事業を営んでいる岡田の会社も業績が悪くなった。

親父が残してくれた莫大な個人財産があったためか、あまり深刻に考えることもなく、社会全体が不景気なので我が社も業績が芳しくないのだろう程度にしか思っていないかった。

しかし、景気が悪い悪いと人々が口にしていいる中、そんなに悲壮な雰囲気を感じさせない人が少なからずいることが不思議でならなかった。

このような気持ち、同じ異業種交流会のメンバーでもあり、40名程の従業員を抱える鉄工所を経営している白石 将さんに問いかける機会があった。

彼は笑みを浮かべながら、岡田の疑問には直接応えず、「一度企業診断を受けてみたら」と助言するだけであった。

今まで、岡田は研究会や研修会には参加しても、企業診断や経営指導といった

ものを受けた経験がなかった。350万円というお金を使うことが惜しいような気もしたが、思い切って白井が紹介してくれたビジネス・コンサルタントに企業診断を依頼することにした。

## 企業診断

企業診断は、財務諸表を中心とした経営分析は勿論、関係資料が収集分析され、社内外の関係者のヒアリングが行われた。そして、市場・商品・流通（商流・金流・物流・情報流）といった事業構造と経営構造（生産・技術・組織・管理方式・人材・財務）について、我が社を取り巻く環境と我が社の実状とが対比分析された。

結論は、事業についても経営についても時代遅れになっているということであった。会社の財産は、永年真面目に行ってきた経営の成果としての「信用」が唯一のものとして残っている程度であるといった手厳しい評価であった。

診断報告書は、「切り離すか切り捨てるべき事業の必要性と提案」、「これから時代に求められる新規事業開発の必要性と我が社における開発体制の整備についての提案」、「改革しなければならぬ事業・経営の方法手段の必要性と提案」、

「雰囲気が悪くない会社全体の活性化策の提案」の4つから成っていた。

### 上西専務の一言

企業診断の報告は、社長の岡田、専務の上西、常務の田岡、それに総務部長の大北の4人で開いた。丁寧で穏和な話し方で行われたが、あまりに衝撃的なことばかりで、岡田は勿論他の3人も度肝を抜かれた状態で終わった。今までとは語調の違う発声で「質問は？」と言われ4人とも我に返った。

岡田は、一生懸命質問する事を考えるのだが、焦れば焦るほど質問することがどうしても出てこない。結局質問らしい質問もなしに報告会は終わった。

報告会が終わった後、4人とも帰るでもなく仕事をするでもなく呆然としていた。本来ならお世話になったコンサルタンの先生とスタッフの人たちの慰労を兼ねての会食を持つべきなのだろうが、誰もその話をせず、コンサルタンの一行は帰っていった。

報告会が終わったのは午後6時半だったが、岡田が我に返ったのは9時を過ぎていた。まだ誰も帰ろうとはしない。皆は哑然とした雰囲気のままのようであった。

た。

報告書にある強烈な指摘と実行するのが大変な提案について、これからどうしたら良いかを考えなければならぬという現実が岡田を襲った。

岡田は、上西専務に声をかけた。上西は、何か異様なものに襲われたかのように恐怖を持った態度で反応した。岡田は、自分の考えが整理できないこともあって、すぐに話しかけることを辞め、上西が話しかけるのを待った。

3分か5分ぐらいの時間だったが、岡田にとっては数十分も経ったように感じられた。

上西の第一声は、専務として役割を果たさずここまで来たことへの詫びであった。岡田はこの一言で、上西とともに「岡田プラスチック成形」の未来に向かった企業づくりに取り組むことを決意した。



## リエンジニアリング会議の開催

岡田は、上西専務、田岡常務、そして大北部長の3名に対して自分の考えを語った。まずは上級管理者以上を集めて、我々4人が講師になり今回の企業診断報告書の内容を徹底的に理解するための勉強会を主催すること、そして社長をはじめとし、それぞれの立場で何をやらなければならないかを徹底的に討議すること、また「未来に向かっての企業づくり計画」を上級管理者の総意で取り組む決意をしたことを話した。

3人には何かをやらなければならない気持ちながらも、どのように進めていったら良いか思案しているようであった。

岡田の話は、彼らに救いと共感を持って受け入れられた。早速、上級管理者以上での「リエンジニアリング会議」を編成し、開始することにした。

会議の名称は、本来ならば、事業の再構築と経営の再構築をすることであるから、「リストラとリエンジニアリングの会議」とした方が意味がハッキリして良いのだろうが、「リストラ」は現代での響きが人員整理の代名詞のようになってきていることもあり、「リエンジニアリング」だけの表現にすることにした。

## 混乱と不安で始まった会議

月2回のペースで行うことで「リエンジニアリング会議」は開始された。

この会議にどれだけ時間がかかるか分からなかった。第一回会合を休日の土曜日の朝から始める事にした。6、7時間もあれば十分だろうと思っていたが、結局は夜の8時を過ぎるまで続いた。

内々に総務に午前中には終わってくれと言っていた人が何人かいたようだった。参加者は、企業診断が行われたことを知っていたためか、何かが起こること予感していたようだ。しかし、今まで業績や経営内容などについて考えたこともなく、また関心を持つこともなかった上級管理者達には、突然の報告内容は混乱と不安を引き起こした。

最初、このようなことは経営者達でやればいいことで、なぜ我々まで巻き込むのかと言った考えを持つ者もいる。また、「岡田プラスチック成形」が現在抱えている課題の多さに驚くとともに、課題を解決するノウハウもなく、皆で取り組もうと言われても困るといった状態であった。

さらには、時代遅れで将来性がないといわれても、いまさら転職も出来ずどう

してくれるのかといったせつかけ組も出てくる始末であった。

岡田はこの会議を開始して、上級管理者に、幹部や管理者としての立場を理解し役割を果たせるように育ててこなかったことをつくづくと思い知らされた。しかし現実はそのようであっても、悲観や反省ばかりではどうにもならない。兎に角、理解するまで徹底的に話し、自分の気持ちと決意を語り続けた。

岡田の話、そして上西専務の悲壮にも感じられた自分の懺悔と、これからの取り組みについての現実的な説明を聞く上級管理者たち。徐々にはあるが、社長をはじめ上層部が本気で取り組みもうとしていることを受け止め始めた。

そして、やはり自分達自身も役割を果たしていなかったことについて考え出した。休憩は昼食の時だけで、ここまでぶっ続けの会議は、いまだかつてなかった。また、1人の早退者もなく、午後3、4時頃からは時間を忘れての「企業診断報告書」についての討議が続いた。

討議を通して、皆が「岡田プラスチック成形」の現状と抱えている問題、そしてこれからの企業づくりを行うに当たっての課題を共通理解する事が出来た事に岡田は満足した。

## 未来に向かったの手術に着手する

第2回目からは具体的な課題解決のための検討に入ることになった。

血が出ることをみんな覚悟しなければならない。また、自ら変身しなければ進まない、意識だけの改革では済まないことである。

パソコンが使えないでは話にならない事に象徴されているように、現代人になる努力は、幹部管理者にとつて生まれ変わることと同じくらい難しいことであった。しかし、これもまた避けて通る訳には行かない。そのことを覚悟する必要があった。

今日は第4回目の会議である。覚悟は現実となつてきている。「未来に向かったの企業づくり」の取り組みは、参加者の部下にも動きがはじめてきた。

部門の閉鎖も顧客に迷惑をかけずに出来そうである。配置換えはスムーズにいった。どうにか人員整理はせずに済ませられそうである。

賃金制度の改革も、手当類の整理からまず始め、そして仕事をこなしてくれる社員が報われる変動費タイプへと二段構えで改革を行うことを編み出してくれ

12 第8回「某社のリストラとリエンジニアリング」

た。

まだまだ難題は山積している。しかし、岡田は皆が分担して改革し、「企業づくり」に取り組む姿を見て、やっと自分が社長として果たすべき役割が分かりかけてきたと思った。

おわり