

# 素人小説

第5回「某社長、リストラを  
開始する」



株式会社 BSO

## 1 第5回「某社長、リストラを開始する」

- ・ 将来に対する不安
- ・ 経営者である自分の仕事
- ・ リストラとは何か
- ・ 無効コストの排除から
- ・ 2つのプロジェクトチームの誕生
- ・ 変身とともにプロジェクト活動の開始
- ・ 必達意識は想像を絶する場面を創る
- ・ 久しぶりの飲みすぎ
- ・ 決意

## 将来に対する不安

長引く不況の中で、彼の会社の事業も、また社内空気もだんだんおかしくなってきた。外を見ると、景気は悪くなる一方のような雰囲気。色々な会社で人員整理のニュースがまた多くなってきた。自分の会社もどうかしなないと大変なことになりそうな恐怖感が日増しに強くなってくる。

確かに、彼の会社も固定費が下がる気配はなく、売上げの低迷と重なって固定費による収益の圧迫がこたえてくるようになってきた。そして、固定費に占める人件費のウェイトが年々上昇して、今年は労働分配率が50%に近づき、「食べてチョン」の会社になって来ている。

## 経営者である自分の仕事

このような状況にあるにもかかわらず、専務の田井をはじめ社員には危機感がない。危機感がないだけでなく、巷では降給のことがぼちぼち出ているというのに、社内では来期の昇給の話が流れるといった始末である。

確かに、社員は自分が担当する役割を全うすることが仕事である。効率よく自分の役割を果たすことが社員の任務であって、会社全体の経営を考えるのは経営

者である自分の仕事である。そして、社員に対しては、危機感のないことを嘆くのではなく、如何に社員一人一人に充実感を得られるような仕事をさせていくかを考えていくべきであった。

### リストラとは何か

このような状況にあるなかで、彼は「いま経営者として自分は何をやるべきか」を考え出した。生き残るために何をしたらよいか。

ここ数年採用を止めてきたこともあり、余裕のある社員は、もはや一人もいないと思っている。このような中でさらに人減らしを行うとすると、事業の縮小だけでなく、事業が機能するかどうか心配になる。このようなことを考え悩んでいるとき、ある講演会で耳にしたことを思い出した。リストラとは、人員整理のことをいうのではなく、事業を再構築することだと聞いた。そして、変化している時代にあった事業に移行することであるということでもあった。

彼は、不況不況と言われているなかで、「おとなしの経営」、「無策の経営」を続けてきたことを反省するとともに、時代から乖離してきているのではないかという恐れを感じだした。同業他社との競争ということではなく、むしろ代替品が

他業界で色々と販売されており、値引きは当たり前、むしろ代替品に食われ得意先が減る一方になっている。人員整理について考えるのが最初ではなく、自分の会社の事業が時代にあっているかということから考えなければならぬと痛感した。

### 無効コストの排除から

事業の見直しは短時間に結論が出るようなものではないと彼は思った。これからの企業として健全な経営が出来るようになるまでの間、存続できるような財務体質・収益体質にしておくことが、一方で不可欠だと彼は判断した。その方策としては彼には人員整理のことにしか思い付かなかった。しかし、人員整理をこれ以上行うことで、事業が機能しなくなる危険性を考えれば考えるほど、彼は不安感が募るばかりであった。

最近社員を増員することなく新規事業を立ち上げた、彼の経営者仲間の高井商事の高井社長に、彼は勇気を出して自分の悩みをぶつけることにした。高井社長は、彼の悩みをまじめに聞いてくれた後で、社員の仕事の仕方について問いかけた。ここ数年、仕事の仕方をどれほど改革・改善したかを高井社長に聞かれ、彼は何も答えることが出来なかった。高井社長は、自社で徹底的に無効工数をあ

ぶり出したこと、そして無効工数を取り除く仕事の仕方、レイアウトの変更、職場運営に切り替えるために関係社員と検討協議を行ったこと、その結果、人員を余剰化することが出来、新規事業を立ち上げたことを話してくれた。「ものを探す」、「歩く」など目に見える無効工数は勿論、仕事と違ってやっていることでも「お金が貰えない仕事」であれば徹底的に拾い出し、排除することを、高井社長は彼に参考になりそうな多くの事例を用い情熱的に語ってくれた。

大競争が世界的に起こっている中で、仕事の仕方は旧態依然として従来のやり方が続けており、人手が足りず限界に近い状態で働いていると、ほとんどの社員が思っている会社の状況が恥かしかった。まして、人件費が安かったときのやり方である。高井社長のいう無効工数は山ほどある。何ら手をつけていなかったことを恥じるとともに悔やんだ。しかし、楽天的ではない彼ではあるが、「何もやってないということとは、宝の山があるということではないですか。含み資産が沢山あって羨ましい。」との高井社長のアドバイスとも言えないようなアドバイスで、彼は、自分の会社のこれからの企業づくりに取り組む意欲を掻き立てられることとなった。

## 二つのプロジェクトチームの誕生

彼は自分と同じように社員に危機感を持って貰うという考えをやめた。現在予測されるこれからの経営危機に対する経営者としての戦略課題を明確にさせ、それらの課題解決のためのプロジェクトチームを編成して取り組ませることとした。また、これからの時代で社会に求められる我が社になるための企業づくりについても20才台の中で将来を期待した社員をピックアップしてプロジェクトチームを編成させることにした。なお、予想される経営危機に対して先手解決する戦略課題に取り組むプロジェクトは、短期間に成果を出すことをねらい、実務の責任者である課長全員で編成させ、足腰の強い企業づくりの最大のテーマと思われる「無効コストゼロ化プロジェクト」とした。また、若手で取り組む「これからの時代の我が社づくり」の企画チームは、「未来像デザインプロジェクト」とした。

### 変身とともにプロジェクト活動の開始

彼は、父の代から「経営者が会社を引っ張っていくもの」としてきたことに違和感を持っていなかった。しかし、今回色々と考え進める中で、このようなやり方で来たことで、彼の会社には特異な考えが出来る人間や挑戦型の社員が育たず、「言うことを良く聞く社員」の集団になってしまったことに気がついた。さらに悪いのは、彼自身がこのような風土の中に慣れてしまっ、挑戦する事が億劫に

7 第5回「某社長、リストラを開始する」

なっていることである。

彼は、リストラするにあたって、まず自分自身を変身させること、また会社の体質変換することが、経営基盤の絶対的要件として必要であると考えた。口数の少なかった彼は、リストラを開始するにあたって「語る」社長になることを決めた。また、社外の人から「地味だ」（彼自身からは、ただ単に現状を変えたくないだけの感じなのだが）とよく言われる会社のイメージの改革も、この際スタートすることとした。

彼は、金がかかるが、全国に散らばっている150名ほどいる全社員を本社のある大阪に集めることとした。全社員で変身できること、またベクトル合わせが出来れば安いと思った。いや、変身とベクトル合わせを絶対やると肝に銘じ、その目的必達から自分を逃がさないためにも金を使うことにした。

リストラのキックオフ大会は、ロイヤルホテルで行った。「リストラするのにホテルとは、また言っていることとやることが反対だ」という陰口が聞こえたが、我が社のリストラは「未来に向かっただとての企業づくり」だということを機会あるたびに話しながら開催の準備を進めた。このなかで「社長は変わった」という声が増え出した。

## 必達意識は想像を絶する場面を創る

キックオフ大会で、彼は「我が社はいまなぜ企業づくりが必要か」について、情熱的に話した。40分ほど話したが、全社員が熱心に耳を傾けてくれたことが嬉しかったし、未来に向かった企業づくりは成功する、させる自信がますます深まった。

このリストラ開始にあたって、「無効コストゼロ化」チームから43才の技術の橋本課長が、また「未来像デザイン」チームからは勤続5年目の製造の山本主任が、それぞれのプロジェクト推進計画の説明と、活動に当たって全社員に求めることについて話した。話は分かりやすかった。聞いていた社員達は若き者も老いた者も何かが起こることに酔っていた。また、自分たち一人一人も参加して未来に向かつての企業を創っていくことの緊張感がそこにはあった。

山本主任の決意表明は、若干の自信のなさをちらつかせながらも、この不況の真ただ中で、このような未来に向かつての企業づくりが担当できることの喜びと運の良さを素直に語った。聞いていた社員は成功するまで支援と協力を惜しまない事を目で誓ってくれた。

一方、橋本課長は、「未来像デザイン」の原資づくりを保証してくれた。そして、発想を変えないと「無効コストゼロ化」は進まないこと、発想を変えるためには変身しなければいけないことを身近な事例を出しながら話した。チームの全員が変身を約束し、全社員に変身を呼びかけた。殆どの社員がうなずいていた。

キックオフ大会に続いて行われた懇親会では、最年長の製造の伊藤主任が、田井専務が行う予定であった乾杯の音頭を横取りした。今までの自分であれば、考えられないことだし、多分許す事はなかっただろうと彼は思った。伊藤主任の乾杯に先立って話した一言に聞き入った。伊藤主任は、先代が色々なことに挑戦し社員としてついて行くのが大変だったが楽しかったことを披露して、今日の出来事を「本来の我が社」にまた戻ったことが嬉しいこと、そして今日を「新創業元年」にしようと呼びかけた。乾杯の味がこんなに素晴らしいものであることを彼は始めて味わった。

### 久しぶりの飲み過ぎ

立食パーティー形式の懇親会では、プロジェクトチームのメンバー社員をそれぞれ囲みながら、井戸端会議みたいな景色が色々なところで見られた。いつもと

ちよつと違う雰囲気であった。みんなの顔が輝いている。活き活きしている。彼は「良くやった」と自分を評価した。

このような会合があるときはいつもそうなのだが、総務の数人に囲まれていつものように皆の動きを傍観しながらコップについてくれるビールをちびりちびり飲みだした。そのなかに、札幌出張所の大井が入ってきた。大井は入社10年程になる。4半期に一回ある営業会議で顔を見るだけぐらしか彼との関わりはない。思い詰め言葉が緊張していた。言っていることが分からない。しかし、自分たちが参加して会社を変身させることの嬉しさを伝えようとしていることが彼にはよく分かった。また一人加わった。いつの間にか、いつもの雰囲気とは違った場面になっていた。加わってきた社員とコップにビールを注ぎ合いながら、未来について色々な社員が色々な想いを語った。2時間の懇親会があつと言う間に過ぎた。しかし、この2時間のなかで交わした言葉の量と飲んだビールの量は彼の今までの人生にはなかった。

## 決意

もの凄く疲れたにもかかわらず、寢床にはいつても頭がさえていた。今までの我が社は何だったのかと思った。経営者である自分が変わることでもこんなにも会

## 11 第5回「某社長、リストラを開始する」

社が変わるものかということを疑った。自分の会社の社員には元々力があることを思い知らされた。そして、その力を引き出すことが出来ていなかった自分を恥じた。

しかし一方で、今日のことだが、線香花火みたいに終わることが怖くなって来た。彼は、今日の経営を皆に任せることにした。そして、彼は、このリストラを成功させることを自分の唯一の仕事とすることに決めた。

おわり