

何を思い、どう考えて決断・行動をしたのが 「人材を解雇する」 社長の決断

長期化する不況の中で、「人員過剰感」を感じている経営者もいるのではないのでしょうか。感覚としては、人員過剰で具体策がないまま悶々としている…。多くの場合、法的に人員を削減できるかという問題もありますが、企業文化が壊れてしまうことや、従業員のモチベーションが下がって生産性が落ちてしまうことを危惧しているのではないのでしょうか。

では、本稿の事例「従業員270名・年商40億の広告関連会社」A社のケースで検証してみましょう。

「経営堂」登録コンサルタント
<http://www.keieido.net>

すが事務所 代表 菅 正至

URL

<http://www.suga-office.com>

E-mail

sugamm@jcom.home.ne.jp

社長の直感を見える形にする

リーマンショックの後、売上が徐々に落ち始め、人員の過剰感を社長は感じていました。雇用環境の悪化もあり、通常ならば一定の自然退職者が出るのですが、最近ほとんど自己都合退職者が出ていない状況でした。

社長は数字を見ている限り、人員が過剰であると感じていたものの、具体的にどれほどの余剰があるのか、適正な人件費はどのくらいなのか、過剰であるならば削減することはできるかなどについて、はつきりとした考えがない状態で、私のもとに相談にきました。

まず、私が取り組んだ作業は「感覚的」なものを「科学的根拠」のある形にすることでした。つまり、過去の労働分配率（総人件費÷総付加価値）を5年にわたって算出して、これを根拠に現在の過剰感をあぶりだす作業です。

すると、リーマンショック前では、労働分配率が50%ぐらいで安定していたのですが、直近では78%まで急上昇していました。これは経営的には異常な数字です。

同時に適正な人件費レベルにするには、約50名の人員削減をしなければならぬことも助言しました。これは、詳細な分析による科学的なアプローチであり、経営を考える上で非常に大切なことです。

人員の過剰感は表に現われたときには、かなり進行しています。従業員にも自己防衛本能が働き出すので、仕事に余裕があるときでも、「働いている芝居」をしていることがあります。感覚的なものだけでは、こうしたものは見抜きにくいといえるでしょう。やはり、数字はウソをつきませんから、客観的な数字をプロが分析することは意味のあることです。

社長が抱える様々な苦悩

科学的な分析により状況が明白になれば、取るべき方法の方向性は定まってきます。一方で様々な懸念も生まれてきます。これは、中小企業の経営者の同様の悩みといえます。A社においては、次ページ図1のようなことが懸念として浮上りました。

その他、様々な事項が頭の中を

- ①雇用削減を実行するには、早期退職制度等を実践すればよいが、適正な追加退職金はどのぐらいであるか？
- ②法的に抵触しない退職勧奨がうまくできるか？
- ③雇用削減を行うと社内のモチベーションが落ちて、その結果、生産性が落ちることになりさらに状況が悪化するのではないか
- ④実際に雇用削減ができて、残った社員が負担を吸収することは不可能ではないか？
- ⑤経営陣が社員から恨まれ、会社が求心力を失うことはないのか？
- ⑥経営陣が社員の雇用を守ることが出来ないことに対する罪悪感を持つのではないか？

図1 A社の懸念材料

駆け巡り、雇用削減しなければいけないことは論理的には理解できるが、現実にはそれを行うとなると行動に移せなくなるものです。特に、A社は社歴も古く、企業文化もアットホーム的なぬるさがあり、経営陣もこうした企業文化を守りたいという意識は非常に強いものがあります。

これまで大掛かりな雇用削減も行ったことがなく、不安も非常に

大きかったと思います。人間は基本的に「見えないもの」に対して恐怖を感じます。私は、数多くのケースを見てきているので、一種のパターン認識に近い感覚で仕事ができますが、当事者の社長はそうはいかないようです。

したがって、見えないものを見る形にして説明する作業を行わなければなりません。お化けに光を当てると霧消するように、経験しないことも全体像を明確に示してあげることによって大胆な行動が取れるようになります（これがプロのコンサルタントの役割だと思っています）。

雇用削減の助言

私は社長に、次のようなアプローチで助言を行いました。「雇用削減を行うことは、社員全体のモチベーションに影響しません。それは妄想にすぎません」そのことをまず伝えました。これは私が数多くのケースを経験した上での率直な感想です。雇用削減が出来ずに倒産した会社は多く知っています

が、雇用削減を行った結果、社員のモチベーションの問題で倒産した企業を知りません。

物理学でも反作用の伴わない、作用は存在しません。したがって、退職勧奨などの作用に関しては必ず反作用が起こります。言い換えれば、「切られる」社員も傷つくかもしれません。「切る」立場の人間はもつと傷つくのです。したがって、雇用削減に関しては強い精神力を要します。実際に雇用削減ばかり行っている会社の人事部長が、心身を壊しているケースをよく見かけます。あまり関心を持たれませんが、実は「切る」立場の人間の精神的なケアも必要なのです。このことを社長にしっかりと説明をしました。

私は労働訴訟に詳しいので、現実の訴訟になった場合の手続きなども平易に解説して、実際に法的な問題になったときのリスクの範囲を明確に示しました。実際に、こうすることで予防法学的に勝てる雇用削減の手法も見えてきます。労働審判や訴訟に関して、通常、弁護士が行わないところまで解説すると経営者は意外に安心するも

のです。

さらに、雇用削減をすることは、残った社員の負荷が増えるということですが、今まで100の仕事をやっていた社員が120の仕事をやらなければなりません。これは残った社員のモチベーションを高める施策を、雇用削減と同時に考えなければならぬことを意味しています。

当初、社長は人件費が問題なら、一部は雇用削減で一部は賃下げで対応しようと考えていたのですが、私は強く反対しました。なぜなら、残った社員のモチベーションを下げることと雇用削減は両立しないからです。雇用削減と同時に実施しなければならぬのが、残った社員のモチベーション向上のための施策なのです。まさに、これが雇用削減成功へのカギとなります。

具体的に、社員のモチベーション向上のために雇用削減と同時に「人事処遇制度」などの改定プロジェクトに入りました。雇用削減と社員のモチベーション向上は車の両輪として機能します。単なる雇用削減だけでは経営的に機能しません。社員のモチベーション向上

ができず、雇用削減を行った会社が再度、社員を雇用し直す状況になった例もあります。これではなんのための雇用削減であったのかわかりません。

社長の決断

A社には、コンサルタントとしてさまざまな角度で助言をしましたが、慎重な性格の社長は「即断・即決」という具合にはいきまませんでした。雇用削減という逃れられない方向性を認識していたとはいえアクションの全体像を十分に把握し、将来に対する展望を持つてもらおうには数ヶ月を要しました。しかしながら全体像を把握した後、社長は揺るぎの無い判断のもとで淡々と行動に移しました。私も2割近い社員の雇用削減を経験不足の会社が行うことは、多少の無理があると感じていたので、段階的に雇用削減の計画を立てました。まずは小さなところで成功体験を得てもらって、自信をつけて大きく成功してもらおう。実行フェーズの前にテストをやるようなものですが、意外に成果が出る

と経営者も自信が出てきます。A社の場合は、過去の内部留保を現金でかなり持っていたので時間的な余裕もありました。

実際に大掛かりな雇用削減を行うことは、会社の社運をかけた行為です。最近トップダウンによるスピード経営を善しとする風潮がありますが、多少の時間がかかっても慎重で周到な計画の下に確固たる信念に基づく意思決定をすることは大切なことです。将来の姿を予見できたと確信できたときに、初めて大胆な行動に移るといえるのは社長に必要な資質かもしれません。

ちなみに、この社長の決断力の優れたところは、実行という面での意思決定のスピードが速いのではなく、将来のことを予見し、具体的な分析調査に取り掛かる意思決定のスピードが速いということにあります。具体的なアクションが必要であると感じたら直ぐに飛びつくのではなく、直ぐに検討を始めるという速さです。そして、十分に検討するまでは慎重に行動し、検討の結果、十分に腹に落ちたら直ぐに行動をすることです。

結果として、現在、A社の業績は安定を取り戻しつつあります。ちなみに、想定外の副作用のようなものは目下のところ現われていません。そして、常に「生産性の向上」と「雇用削減」は表裏一体であると理解し、向上策にも決して手を抜いていません。

決断力とは、単に行動が早いのが良いのではなく、あくまで総合的なバランスを考えた上での決断力が大切なのです。物理学と違って組織の力学には数式がありません。その見えざるバランスを常に考えながら、的確な意思決定を行うことが優れた経営者の資質であり、長年の経験を要する部分かもしれません。

最後に

雇用削減に限らず、社長は大きな決断を行わなければならないことは多くあります。決断自体に価値があるのではなく、決断にいたるプロセスが適正であるかが重要なポイントです。法律の世界で言えば、「裁判で実体法（民法・商法…）だけでなく、適正な裁判手続

きを定めた民事訴訟法や刑事訴訟法といった手続法が、実体法の公正な適用を担保するようなもの」となります。

良い決断とは「適正な意思決定プロセス」を担保として行われた決断のことです。では何が「適正な意思決定のプロセス」かと言えば、自分自身の思考回路だけでなく、社内で十分に協議することや外部の専門家を上手く使うことだと私は考えます。

加えて、全体像および事項の本質に対する掌握力があることです。言い換えると、決断力のない社長とは、「実行力がない社長ではなく、適正なプロセスで意思決定が出来ない社長」を指します。

仕事柄、いろいろな社長とお会いするのですが、なぜか成功されている社長さんは、意思決定のプロセスに優れた方が多いように感じています。直感的に優れた判断をするという方もおられると思いますが、自己認識には常にバイアスがかかっているというのも真実です。社長に求められる決断力とは何かに関して、再度、考えてみるのも良いことだと思います。