

～ 疲弊するだけのリストラはやめませんか？ ～ 事業・組織の真の再構築を始めるために

株式会社 ACW パートナーズ
代表パートナー 大國 仁

企業の存続のためにはリストラという厳しい決断も必要

リストラと言うと“人切り”という印象が強いが、もともとは Restructuring の略であり、“再構築”という意味である。組織の再構築と捉えられることもあるが、組織だけでなく事業自体を見直した上で、事業に合わせて組織を変更することが重要である。

企業を取り巻く環境が変化する中で、事業・組織をその変化に適応させなければ企業は存続できない。今年の 5 月にパナソニックやリコーがリストラ計画を発表した。今後大手企業のリストラが進むかもしれないが、中長期を見据えた“真の再構築 (Restructuring)”を進められるかどうか、日本の将来を大きく左右するだろう。

本レポートでは、リストラを単なる人切りや組織再編ではなく“事業と組織の再構築”として捉え、“真の再構築”を始めるためのヒントについて紹介する。

組織の疲弊を招くだけのリストラは避けるべき

これまで多くの企業がリストラを経験してきた。一時はリストラを実施した企業ほど優良企業であるかのような風潮すらあった。しかし、いくら投資家から高い評価を受けたとしても、次のようなことが起こってしまったら失敗である。

- ✓ 提供する商品・サービスのクオリティが下がり、お客さまに迷惑がかかった
- ✓ 経営陣と社員との信頼関係が弱まり、優秀な人材が他社へ流出した
- ✓ 既存事業が縮小する中で新規事業が育たず、将来に大きな不安を残した

こうした事態に陥る背景には、社員の不安や不満といった感情的な問題がある。「生活していけるだろうか」「経営者の怠慢を単に押しつけられているのではないか」「転勤がないから入社したのに話が違う」といったネガティブな感情が社内に蔓延し、顧客志向、会社への求心力、新事業への創造力を弱め、結果として組織全体が疲弊してしまう。

事業・組織の再構築のために経営者が実行すべき 3 つのこと

先に挙げたような事態を避けて、事業・組織を再構築するためには、次の 3 つを経営者が実行することが有効である。

【図表 1】事業・組織の再構築のために経営者がすべきこと

1. 人員削減をしない前提で、次の成長に繋げるための必達目標を掲げる
2. 成果を確実に出していくための人的リソースを確保する
3. 社員との対話を重ね、感情面の負のエネルギーを最小限に抑える

1. 人員削減をしない前提で、次の成長に繋げるための必達目標を掲げる

まずは、次の要件を満たすような目標を設定することである。

- 新規事業の創造・実現など将来の成長に繋げることが前提となっている
- 最悪の事態に陥ったとしても会社を維持できる収益目標となっている
- 給与や人員のカットを断行する条件・期限が明確となっている

環境変化が激しい中で存続していくためには、“営業利益率 20% 達成”といった高い目標値を掲げざるを得ないだろう。高い目標を目指すためには、社員が納得することが必要である。社員の納得感を得るために大切なことは、目標値に明確な根拠があること、そして給与や人員の削減を避けるためのチャンスが与えられていることである。

2. 成果を確実に出していくための人的リソースを確保する

必達目標を目指すために、次に重要なのは「誰が取り組むのか？」ということである。成果を出すための人的リソースの確保には、次の 3 つの方法が有効である。

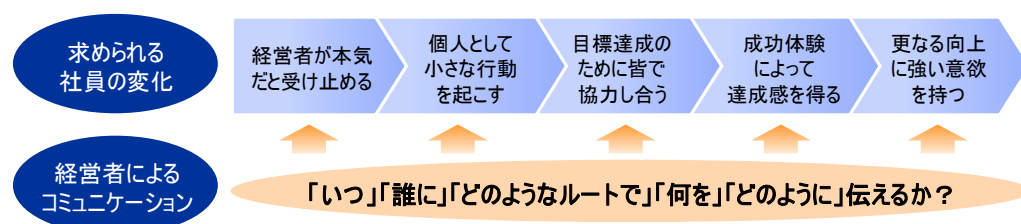
- 顧客と自社にとって価値の低い業務をやめることで時間を確保する
- 核となるリーダーを現場から引き抜き、目標達成のための専任体制をつくる
- 事務間接部門の一部人員を、営業や製造などの直接部門に異動させる

2 目については「現場がまわらなくなる」と思うかも知れないが、筆者のこれまでの経験では、現場がまわらなくなったという話を聞いたことはない。誰かが抜けても、何とかなるものである。また、3 目の事務間接部門の人員を営業や製造などの直接部門に異動させることは、営業力や商品・サービスの供給力を上げて財務的な効果を出せるだけでなく、将来元の部門に戻った時にユーザーである直接部門の仕事を把握していることで、よりよい仕事ができるようになる効果もある。

3. 社員との対話を重ね、感情面の負のエネルギーを最小限に抑える

「思ったことを伝えれば、社員はついてくるはずだ」と思っている経営者もいるかも知れない。しかしそれは、将来を約束された状態が前提となる。ちょっとした言葉尻の受けとめられ方が大きな不満となって、蓄積されていくことも珍しくない。社員の感情にどのように働きかけて一致団結していくか、慎重に進めるべきである（図表 2）。

【図表 2】社員の感情に働きかける

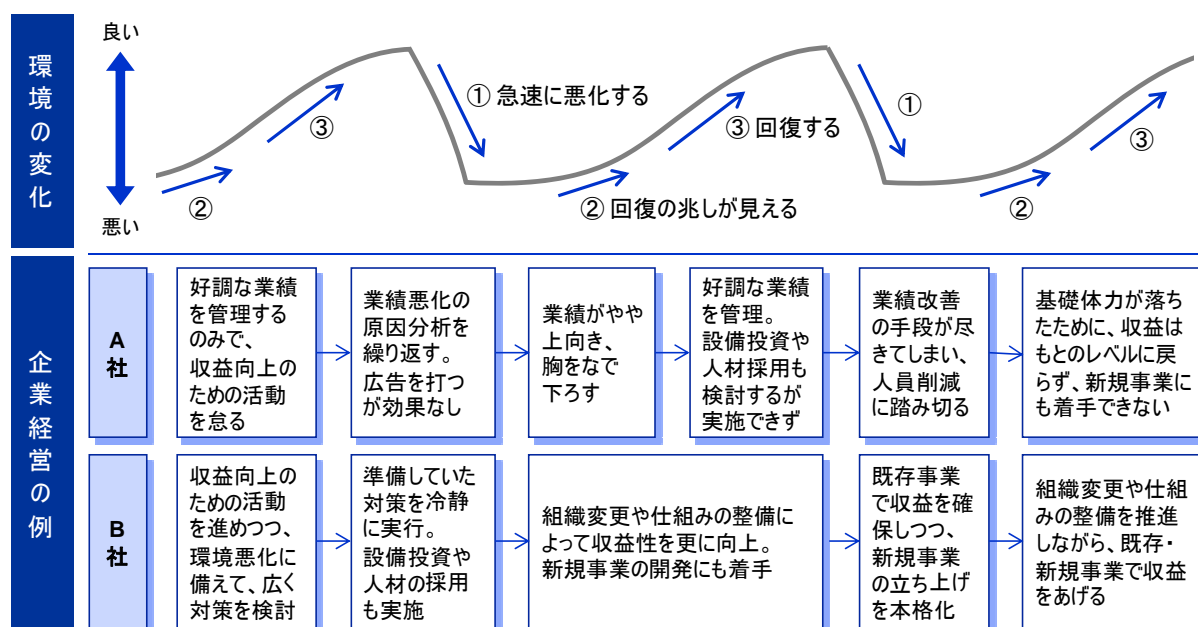


以上 3 つを実行することが大切だが、最後にもう 1 つ重要なポイントを紹介しよう。

事業・組織の再構築を始めるタイミング

進め方自体が悪くなくても、うまくいかないことがある。再構築を始めるタイミングを誤った場合だ。企業経営を取り巻く環境には波がある。図表 3 の上段のような波があった時、①～③のどのタイミングで事業・組織の再構築を始めるべきだろうか？

【図表 3】 企業経営を取り巻く環境の波と企業経営の例



答えの前に、2つの会社の企業経営の例を紹介しよう（図表 3 の下段）。B 社の方がうまく経営できていることは明らかだろう。環境が悪化した時ほど、取引条件が有利になり設備投資コストは抑えられ、人を採用する企業が少ないため良い人材を採用しやすい。A 社と B 社のようなタイミングのずれは、大きな差となる。環境が悪化した時（①）に苦し紛れに人員を削減するようでは、存続そのものが危うくなる。環境が悪化した時に短期策に終始せず、環境が少しずつ良くなっていくタイミング（②）から事業・組織の再構築を始められるように備えることだ。そう、再構築を始める最も望ましいタイミングは回復の兆しが見えた時（②）である。②の場合、高く設定した目標に対して、取り組める期間を最も長く取れる。回復期（③）でもよさそうに思えるかも知れないが、再構築を進めている途中で環境が大幅に悪化して、ダメージを受ける恐れがある。

環境変化の波にうまく乗っていけるかどうか、経営者の手腕が問われている

環境の波と企業経営について触れたが、環境変化の波の間隔は短くなっている。そしてその短い間隔の中で、世界経済の縮小と日本全体の高齢化に適応していかなければならない。それだけ企業経営が難しい時代と言える。

経営者に求められるのは、環境変化の波を捉える“冷静さ”と中長期の視点で舵を切る“勇気”、そして全社が一丸となって進むために必要な“社員の感情面への配慮”の3つではないだろうか。

《カンパニー・ウェイ レポートとは》

企業がこれまで培ってきた組織的な考え方・動き方が“カンパニー・ウェイ”です。自社のウェイが確立されると、意思決定や実行の質とスピードが格段に上がります。顧客や取引先、それから投資家からも大きな信頼が得られます。社員は自信と誇りを持って働き、優秀な人材が集まるようになります。本レポートでは、カンパニー・ウェイを強めていくためのヒントをご提供していきます。

【今後のテーマ(予定)】

- 新規事業の成功要因と立ち上げの秘訣 (次号)
- 原点回帰。真の顧客視点に基づく商品・サービスの創造
- サービス業から学び、ものづくりの現場を強くする
- 社員がブランドになる !? これからの危機を乗り越える理念経営
- 売り込む前にすべきことがある。法人営業に役立つヒント
- M&A による効果を最大にする方法 など

《筆者・発行者紹介》

大國 仁 (おおくに じん)

東京工業大学大学院修了後、三菱自動車工業でマーケティング戦略策定や新型車の立ち上げに関わる。三和総合研究所、ジェミニ・コンサルティングを経て、2002 年 11 月ジェネックスパートナーズの設立に参画。シックスシグマ・ウェイを活用した全社変革支援など十数社へのコンサルティング支援を経験して独立。クライアント企業のパートナーとして、企業変革活動の設計・立ち上げ・推進・展開・定着を支援しながら、財務効果だけでなく、改革リーダーの育成や組織力の向上に繋げるプロジェクトを数多く経験。



株式会社 ACW パートナーズ <http://www.acwp.jp>

企業の永続的な成長を、パートナーとして支援する経営コンサルティング会社。

社員の方々が自律的に動き、組織として成功体験を積みながら、自社独自のウェイを強めていくための各種サービスを提供する。

<問い合わせ先 >

株式会社 ACW パートナーズ

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1 大手町ファーストスクエア イーストタワー4 階

TEL : 03-5219-1443 (代表) E-mail : info@acwp.jp 担当 : 大國 (おおくに)

※ カンパニー・ウェイレポート送付をご希望の方は、当社ホームページの「問い合わせ」ページからお申し込みください。

企業経営に関するご相談は当社まで

<ご相談の内容(一例)>

- ・ 全社一丸となって、既存事業の収益を改善したい
- ・ 法人営業チームを強化して、顧客とのパートナー関係を強めたい
- ・ 社員間の仲間意識を高めて、組織力を向上させたい
- ・ 新規事業を立ち上げ、中期の収益源を確保したい
- ・ 優秀な人財を見極めて、次の世代を担う経営者へと成長させたい
- ・ 自律的な課題発見・解決の仕組みを定着させたい
- ・ 何から手をつけて良いのかわからない

など