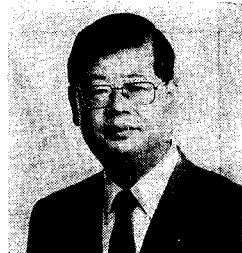


## 真のリストラを求めて

西日本旅客鉄道株式会社 常務取締役 小金澤 章吾



### 1. はじめに

現在世の中は大きく揺れ動いている。国内に限って見ても、(1)バブル経済の後遺症、(2)景気の長期低迷、(3)1ドル100円時代の到来、(4)非自民連立政権の誕生、等々かつてわれわれが経験したことのないさまざまな変化が世の中を大きく揺さぶっている。加えて、元副総理や地方自治体の長が、高い地位を利用して私腹を肥やした姿が白日の下に曝され、われわれの心を一層暗くしている。

この間多くの企業が業績不振に陥り厳しいリストラを余儀なくされている。過去日本の各企業は2次にわたるオイルショックや円高も乗り越え、逆に危機を乗り越えるごとに企業体力を高めてきた。かつての手法を見ると、物づくりや経費面でのリストラが主流であり、過去は何とかそれで凌ぎ過ぎてきたが、今度ばかりは過去の手法だけでは何ともならない状況に追い込まれている。企業風土を徹底的に洗い直して再構築するとか、経営者の姿勢そのものを厳しく問いただすとか、過去あまり手をつけられていなかった分野にまで幅広く踏み込んだリストラを迫られているのではないだろうか。

### 2. われわれのリストラ

早いもので当社も発足後7年目を迎えた。発足当時は、「あの赤字の国鉄の継承会社のJRの経営がうまくゆくはずがない」といった厳しい目の中でのスタートであったが、この間好環境にも恵まれ、当面の目標である株式上場も目前、という段階にまで漕ぎつけることができた。特に当社の場合は本州3社の中では最も営業基盤が脆弱な

こともあって、当初から社内に危機感が横溢していた。加えて、潰れるはずがないと思っていた国鉄が潰れ、社員は方向感を見失い、自信喪失に陥っていた。こうした状況下、発足直後の62年7月に、会社の新しい将来像とそれを実現するための社員の行動指針を唱った「経営理念」を制定した。

経営理念は全社員の総意を結集して作った。そして作成後はただ単に社員に示すだけではなく、トップ以下全役員が手分けをして各地をオルグし趣旨の徹底を図った。その後も役員と本社の部課長がペアーを組んで月1回は各地の集会に出席し経営理念の体質化に取り組んでいる。こうした動きを6年以上つづけることによって、少しずつ社員の意識の変化に手応えを感じている。

この間、世の中がバブル景気に浮かれている時われわれは必死に国鉄時代のバブル潰しに腐心してきた。国鉄時代の姿を反面教師として、新しい企業作りをめざして徹底したリストラ作戦を展開してきたわけである。いまだ道半ばではあるが、これまでのわれわれのリストラ作戦を整理してみると次の6項目に集約できると思う。

- (1) 全社員が強烈な危機意識をもって対応した
- (2) 国鉄をJR 7社に分割したため従来に比べて管理がしやすくなった
- (3) 過去の企業風土を徹底的に洗い直して新しい企業風土の再構築に努めた
- (4) 過去の経営陣を一掃して、全く新しい体制で臨んだ
- (5) 経営陣と社員の距離を急速に縮め、社内に一体感を醸成した

### (6) 国鉄という格好のアンチテーゼがあった

こうしたいろいろな動きを通じて少しずつ企業のレベルを上げてきた。国鉄改革というきわめて特殊なケースであるのでどの企業にも当てはまるとは思わない。われわれだったからやりやすかった面もあるし、逆に難しい面もあった。しかし基本の部分は各企業においてもあまり変わりはないと思う。

私はもともと銀行出身で鉄道の経営にたずさわるのは今回が初めてであるが、かつてマツダの再建にたずさわった経験とも考え合わせてみると、1つの大きな企業を考えることの難しさを改めて実感している。そうした体験から実感することは、企業の真のリストラにとって最も大切なことは、経営者自身が、企業を変え、自分を変えることにどれだけ覚悟があるか、ではないかと思う。

### 3. 最近感ずること

よくわが国は、「政治は三流、経済は一流」といわれるがはたして「経営者も一流」と胸を張れるだろうか。もちろん優れた経営者も数多くいるが、かなりの経営者が、かつての経営姿勢を問われ、また昨今の環境の激変に遭遇して方向感を見失っている姿を見るとやや疑問視される。

日本経済の強さを支えている力は何か。人の面から見ると経営者の力量もさることながら、その多くは優秀な中堅層の必死の努力に負っているのではなからうか。これまでは経営者はさしたる経営哲学や将来ビジョンをもたなくても、社員の尻をひっぱたいてさえすれば業績は右上がりに向し、それを自分の力と錯覚していた面はなかったろうか。特に、かつては高収益を誇っていた企業の中に、その利益至上主義的体質を糾弾されると、とたんに方向感を見失い自己反省のみに終始し、かえって長所まで殺してしまっている企業がある。企業として高い収益の実現をめざすのは当

り前のことである。反省すべきは目標の設定の仕方と目標達成の手段、方法であるにもかかわらず、目標そのものまでも下した感を呈する。そして自分の間は首をすくめてじっと嵐の過ぎるのを待っている姿勢では本当の変革は生まれない。当り前のことは当り前のこととしてキチンと主張する、そうした毅然たる態度が不足している感じがしてならない。

次に経営者の老害がある。どんな立派な経営者でも永いあいだ権力の座にあると必ず腐敗する。そしてその腐敗が社員のモラルダウンをまねき、時には無法者の企業内侵入を許す結果となる。最近、代表取締役相談役などという何とも妙な肩書や、政治家の「秘書が、家内が」を笑えないような責任逃れの態度を見るにつけ、もう少し出処進退のケジメを明確にできないものかと思う。

最近上場企業でもトップの世襲がずいぶんと目につく。世襲がすべて悪いとはいわないが、あまりにも社員感情を無視したケースが多いように思う。社会の公器である企業を私物化する姿勢は、必ず近い将来企業の活力を弱める結果となる。

さらに、麻薬で逮捕されるなどは論外ながら、経営者のモラルティーを問われるケースが依然として跡を絶たないのも残念である。

### 4. むすび

いまや企業のリストラにあたっては従来にも増して経営者の姿勢そのものが厳しく問われる時期がきたと思う。経営者が旧態依然のまままでいくら叱咤激励したところで社員は動かないし、企業も変わらない。社員は経営者の後姿をよく見ている。

政治も38年間にわたる自民党一党支配体制が厳しく問い直され新しい変化が生まれた。企業も経営者自身が自らの姿勢を厳しく問い直し、必死の覚悟をもって自社のリストラに取り組んで、はじめて真のリストラが実現するのだと思う。