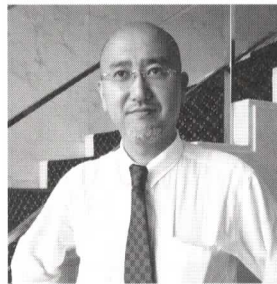


久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第28回「雇用の維持は経営者の義務ではないでしょうか？」

【プロフィール】
久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

Question

財務担当の役員と意見が合いません。私は、どんなことがあっても雇用は絶対に守るべきだと思っております。自分が採用した以上、当然の義務だと思えます。しかし、当社の財務担当役員は、雇用を維持することによって借入が増えることを懸念しており、リストラもやむを得ないという考えです。株価も上昇傾向にあり、景気も底を打ったと思います。今は、借入しても耐える時と思うのですが、いかがでしょうか？

(神奈川県 47歳 会社経営)

Answer

経営には大義がある
辛い決断も必要だ

リストラをしなければ、借入が増えるということは、営業キヤッシュフローがマイナスになっているということでしょうか。確かに、安易なリストラは、社員の士気やモラルを低下させます。人間は、心のある動物なので、通常の経費削減とは異なり、思わぬ生産性の低下を招くこと

もあります。

私も同じような決断を迫られたことがあります。2年半前には私は福岡に支社を開設しました。当時は全国展開していくつもりでした。当然、支社の損益は赤字スタートです。最盛期は20人弱のスタッフがいました。

福岡支社をスタートさせ、ちょうど1年がたった頃、当社の監査役から、「福岡支社はいつクローズさせるのか」と質問され

ました。私の頭の中には、支社を閉鎖することなど微塵もありませんでした。

私は、成功するまで諦めない覚悟だったので、正直、監査役の質問には驚いたと同時に、新鮮な気持ちになりました。

確かに月次で一度も黒字化していなかったので、客観的に考えれば、閉鎖は当然考慮すべきことです。支店の赤字は、本社の利益で十分補えるものでしたが、結局、その半年後に役員会で閉鎖を決定しました。完全に閉鎖するまでには、さらに半年を要し、最終的な累積損失は3千万円になりました。閉鎖に伴い、ほとんどの社員は退職しました。

閉鎖を決定した後、支社のスタッフの結婚式があり、私は主賓として参加したのですが、彼のお父様から「息子は、まだまだ甘いところがあり心配です。これからもう指導よろしくお願います」と言われました。支社を閉鎖することなど、口に出せま

ませんでした。この時は本当に辛かったです。幸い彼は、福岡で社会保険労務士として独立し、ビジネスも順調にいつているようで安心していますが……。

雇用維持のためだけなら、支社を閉鎖する必要はありません。しかし無理して頑張れば、本当に大切なものを失う気がしたのです。経営には「大義」があります。それは、社会により大きな価値を提供し続けることです。そのためには、時として辛い決断が必要になります。

どうやら経営者は、雇用維持を絶対に守らなければいけない不文律と考えている節があります。しかし、社員も経営者と同じように考えているでしょうか？意外に社員は、経営者の経営判断を冷静に見ています。会社が赤字に陥っているにもかかわらず、倒産リスクを増すような借入を支持するでしょうか。優秀な従業員ほど、自分たちの会社にはリスクを負わせる経営判断を良く思いません。

冷酷無情でも有事の時こそ必要なりーダーシップ

また、リストラをするにしても「指名解雇」をせず、割増退職金を付与して希望退職者を募る行為は経営者の弱さを露呈することになりかねません。辛い意思決定は誰もしたくありません。その意思決定を自ら放棄して、社員に判断を委ねることが、希望退職者を募ることなのです。このような行為は、優秀な社員の日からすれば、弱いリーダーと映るかもしれません。それゆえ希望退職を募ることは、大量に優秀な社員が退職するリスクが発生し、現実にそうなった事例がたくさんあります。優秀な社員の退職は、弱い経営判断しかできないリーダーに対して見切りをつけたと言っても過言ではないと思います。

社員は、強いリーダーに対して畏怖の念と安心感を持ちます。時として、そのようなリーダーは、冷酷無情に映ることがあ

ります。もちろん、多くの批判は伴います。しかし、有事の時こそリーダーシップが重要になります。意思決定の遅れは、会社の倒産リスクが増すだけです。

借入とは本来、より収益を上げるため「投資資金」または、売り上げが増加する時に生じる棚卸資産や売掛金の増加を補うための「運転資金」でなければいけません。賞与や納税資金のための借入はあっても、決して営業キャッシュフローのマイナスを補填するためのものであってはいけません。銀行が資金を貸してくれないと嘆く中小企業の経営者は多いですが、銀行を頼りにしなければならぬ経営を行うことが問題なのです。

また、将来の売り上げ増加予測ほど当てにならないものはありません。まずは、出血を止めることに専念すべきでしょう。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)