



## 経営の散歩道

一三五回

川中経営所長 川中清司

危機こそ発展のチャンス

今日の経済危機は、社会構造の大きな変動と共にあり、今までのいろいろな制度や仕組みが急速に変わろうとしている。金融ビッグバンや規制緩和など、いずれも国際的な変革の波となつて押し寄せている。

それを悲観的にみて自信を失い落ち込んでいくか、それとも変化を発展のチャンスとして捉えて立ち上がるか、経営者の理念にかかっている。

生物には寿命があり商品にはライフサイクルがある。業種や企業にも盛衰があり時代の流れと共に生き死にする事は避けられない。「生者必滅、会者定離」の道理は、経済社会として例外ではない。

新しい産業の出版  
アメリカは高度情報化の波に乗って息の長い景気を持続している。

これからの社会は、情報関連やバイオなどの対応を始め、高齢化社会の到来で医療・介護・福祉などの大きな需要を生む。大気汚染やオゾンホール問題、環境保全・緑化・公害対策など、どれをみても数兆円単位の巨大

な需要が横たわり、新しい産業の出番を待っている。

リストラの積極姿勢

株式会社富士屋の湧口渉社長は「生産性とリストラ」をテーマに次のように訴えた。

いま殆どの企業が収益が落ち込み、赤字法人は六割におよぶ。リストラという新語が流行りだし、人員削減の代名詞となつ



## 経営の原点を見つめる

その2

てしまった。

しかし正しくはリストラクチャーリングで、構造を作り直すと言う意味で、採算の合わない部分を整理し、新しい成長分野を伸ばすことにある。

消極的な企業縮小イメージでなく、新規開拓にチャレンジする積極姿勢が大事だ。経済学者のシュンペーターが言うように「不況こそ変化と発展の好機」今こそ転換期、飛躍の時期として捉えることが大事だ。

生産性とリストラ  
リストラの根本は、ムダな経

費の徹底的な追及から始まる。

それには人件費の効率化が第一だ。人の働きを数字と時間からはじいて効率をつかむ。一人当たりの売上からロスタイムまで、それも個人別に睨まないという意味がない。

富士屋では「一人十役制」とついで、一人がいくつものポジションをこなす。休日者の代役が効き、忙しい部署に手の空いた者を回しても作業処理が早い。

仕事中心に人を張り付ける。レジ係も二時間を限度に、売場やほかの部署につかせる。商品

が入ると経理も販売もみんな仕訳に飛びつき、一日に六便入る商品も一時間以内にキッチンと店頭に並べ終わる。

「三現主義」で即断

まず企業の実態を知ること。経営者自らが現場に入り、現実を直視して事実に触れ、現場に起きている問題を把握し原因をつかみ対策の手を打つ。

つまり現物・現場・現状の三つから生きた情報をつかみ、データと経験をもとに即、判断を下すことだ。机の上だけでは現実と遊離し、適切なトップマネ

ージメントがとれない。

温情主義より強い純率を情性のカラを破って改革に挑戦させるには、反発を乗り切るトップのリーダーシップが要る。なまじ温情主義がかえって非効率を招く。ヨーロッパのことわざにも「小善は大悪に似て、大善は非情に似たり」という。

経営の改善に「いい加減」は禁物だ。社員一人一人に自己改善を含めた改革意識を持たせ、仕事の目標を作つて進ませる。

社員に本当の力を発揮してもらつて生産性を上げ、結果としてより多くの報酬を与えることが経営者の務めではないか。

経営のねらいは「小さい投資で大きな効果」と言うが、結局は社員の能力を高めて付加価値の高い仕事をやり遂げてもらうことだ。

社員はプロだ。仕事で「出来ない」とは言えない。「Don't Say No」は富士屋の合言葉だ。

「コメント」人材育成を重視  
富士屋の新社員は、講義・スポーツ・発声練習・座禅など一週間の合宿研修を受ける。湧口渉社長はトレパンをはいて訓練の先頭に立つ。

「見聞触知。見るもの聞くものすべてが勉強だよ」と、厳しい中にも笑顔を忘れない。社員と共に学び行動する経営者像が光る。(九九・八) 一つづく