

～はじめに～ (全面改訂版への序)

この本は、5年前に出版した「誰にも書けなかった賃下げ・首切りご指導いたします」の全面改訂版である。というより新作といってもよいくらいの書き換えを行った。上記の本は、9刷まで増刷を重ね、ビジネス書としてはあまり類をみない。それだけ世の中に支持されたということである。もちろん的外れた有難いご批判もいただいた。批判する人たちの一部は、大企業と中小企業の現実の雇用や経営の実情の違いを知らないため、見当違いの議論をするのである。そのようなことを言う弁護士や社労士にいちいち反論するのも時間の浪費であると思う。

1 銀行から要求される経営改善計画

会社が再建を行おうとすると、銀行の協力が不可欠であるのは当然である。銀行と喧嘩や対立をしていたのでは、いかなる再建スキームも達成することは不可能だ。経営改善計画書は取引銀行に新規の融資や借入返済額の減額等を依頼する場合には、この計画書の提示あるいは作成を求められるケースが非常に多くなっており、しかし中小企業が自社で作成するケースはごくまれだ。顧問税理士や公認会計士に作成してもらうよう依頼するケースがある。私も顧客の依頼を受けて多くの経営改善計画書を作成してきた。銀行から固定費の削減という大義名分で社員の解雇や賃下げを要請してくることも稀ではない。こんなとき社長は同じ釜の飯を食べてきた社員をクビにしなければならないという悩みと、会社を守らなければサバイバルできないといった思いで苦悩することがよくある。ではどうすればいいのか？

2 解雇・賃下げは悪ではない

ここで社長はリストラをするにあたっての心構えが必要となる。どういうことかというと、倒産して社員を全員失業させるのか、または一部の人を解雇したり、賃下げを実行して、企業存続を図って雇用を維持するかの選択を迫られるのだ。当然、会社を再建して大多数の社員の雇用を維持選択することが大事であると考えなければならない。したがって、解雇＝悪という幼稚で単純な考

え方は通用しないことになる。仮に会社が倒産したとすれば、全員が失業するだけでなく、取引先も倒産するかもしれない。そうなれば、その取引先会社の社員も失業することになる。税金や社会保険料の滞納も起こる。ひとつの会社の倒産は社会の多くの会社やそこに勤める人、国や地方に被害が及ぶことになる。倒産は法律上の犯罪ではないけれど、社会的な犯罪といってもいいほど罪づくりなことなのだ。もちろん、企業に必要な人まで削れと言っているのではない。給料と仕事の成果のバランスの取れない、いわゆるダメ社員の人件費を大胆にカットする必要があるのだ。

3 ではどうすればいいのか？

そこで多くの社長から質問が必ずでる。「じゃあどうすればいいのか？」と。ポイントは2つある。一つ目は法的な手順を守ること。二つ目は残って欲しい社員を辞めさせないことである。

一つ目の法的手順を守るということは、解雇とか賃下げをする際に、労働基準法や裁判例にある厳しい基準をクリアしなければならないということだ。例えば、解雇や賃下げを行う前に、役員報酬を下げたり、一般経費をカットしたり、遊休資産を売却したり、希望退職を実施するなどいろいろしなければならないということである。こういう法律的な手順を踏まないと解雇や賃下げが無効になってしまうおそれがあるのだ。そうすると再建・再生は不可能ということになる。

次に、残って欲しい社員を辞めさせないというのは、デキる社員ほど先行きのない会社に見切りをつけることが大変多いので、辞めてもらわない工夫が必要となる。会社再建時にデキる社員が残るというのは必要不可欠だ。ダメ社員ほど居座ることが多いので、要注意である。ダメ社員が大勢いれば再建はおぼつかなくなり、やがて会社は倒産することになる。ダメ社員を辞めさせることができなかった社長の責任は重大である。

4 なんといっても会社存続・再建が最優先

このように言うと、「人を大事にすれば事業再建はできる」ことと矛盾するのではないかというお叱りを受けそうである。しかしそうではない。何度も言うが、会社あつての社員である。辞めてもらう社員には少しばかり気の毒かもしれな

いが、仕事がデキないのは本人の責任である。会社再建には、ぶら下がりのお荷物社員は不要である。仕事のデキる他の社員に迷惑がかかるのである。

再建には手間暇がかかる。会社という運命共同体の中で再建する間、しゃにむに働かなければならない。その先に再建・再生の達成という目標・夢があるのだ。事業再生のプロは会社の将来の夢を乗せて、経営改善計画書を作成している。作成した経営改善計画書は、経営者や社員の決意の表れである。金融機関に絶対達成してみせるという熱意を語り、納得してもらうことになる。こうしたことを前提に、さまざまなスキームを駆使して会社を再建・再生をさせることによって将来的に会社や社員がハッピーになるのだ。それがいわば、人を大事にすれば事業再建はできるということである。

最近になって、以前よく労働側で闘ってきたある弁護士が私に言った。「若い時は、正義感から労働者側で多くの法廷闘争を行っていたが、この年（53歳）になると中小企業の経営者の苦労をたくさん見てきたから木全さんの言うことにも耳を傾けなければいけないと思うようになった。中小企業の真面目な経営者が企業の再生・存続のために行うリストラには反対しにくいね。」と。彼とは今では同じ事業再生のNPOで企業再建の仕事に取り組んでいる。

本書は、労働契約法、労基法の改正など最新の労働関係法規の動きや前著で書ききれなかった、人件費の削減だけでなく、金融債務をカットするにはどうしたらいいかという究極の再生手法まで盛り込んだ。これで企業の再生、再建・存続を果たしていただければ、望外の喜びである。

最後に、本書の執筆にあたって法律面からの厳しい監修・チェックを長年の友人である弁護士の進藤裕史先生にお願いし、多くのアドバイスを得ることができた。また、畏友で中小企業診断士の赤津雅彦先生には賃金制度の構築について多くのご教示をいただいた。本誌の企画・校正等については日本法令出版部の岩倉氏・大澤氏にご尽力いただいた。皆様にはこの場を借りて御礼申し上げる所存である。

なお、本書は平成19年9月1日現在の法令等に依っている。

平成19年9月

著者