



# 動乱期の章

## ベテラン社員一斉退職

2004年の年の明け早々のことだ。総務室に顔を出した私は例年とおりの指示を出した。

——新規雇用の準備をしてください——

ところがS部長がこれを却下した。行方部長の後釜としてヘッドハンティングした経理畑のプロだ。

「充分揃っているじゃないですか！新規採用の必要は、当分ありません！」

——いいえ！必要はあります！採用の準備をしてください——

「人件費が一番かかるんですよ。経費を節減しましょう！」

もっともなようだが、違う。人件費を経費と言うならその諸経費をまかなうのも人である。

——年間十人以上退職します！今のうちに採用しておかないと大変なことになります！——

……と、ここまで言えば理解されると思ったのだが、

「辞めない会社にしましょうよ！」

まさにお手本な切り返しに、返す言葉を失った。

——わかりました……では、秋には大量採用します！——

これが、坂道ゴロゴロへの分岐点である。

長年の経験から得た信念をなぜ貫かなかったのだろう……しかしその時点でのガリヤは、誰の目から見ても順風満帆。「社員が辞めない会社」の実現を錯覚したとしても、不思議はなかった。

## 穴の空いた船が港を目指す

その年の夏、ガリヤはベテラン五名の突然の退職表明でイッキに失速した。勤続十年から五年という、まさに軸となってガリヤを支えていた五名である。彼女たちを失うという大打撃に、先の採用スルーが致命的な追い打ちをかけ、社内は未曾有のパニックとなった。

それまで積み上げてきた組織はあっさり崩落した。姉妹紙「ガリヤプラス」は廃刊し、「インターネット事業部」「営業開発部」は事実上の廃部となった。

そして私は、穴の空いた船の船長さんになった。港を目指して、必死の舵取りが始まった。

―あと少し…あと少し…―

港はいつも近くに見えていた。

ところが嵐、氷山、海賊、内乱…ドラマチックにダイナミックに次から次へと訪れては走行を阻んだ。しかし着岸を諦めることはなかった。少なくとも2014年4月までは…。

## ついに男性社員採用

新人の採用は急務だったが、社内はそれどころじゃなかった。

「先輩の引き継ぎだけで手一杯です!」

「育成の面倒は見きれません!」

聞こえてくるのは悲鳴だけ。

—では私が引き受けましょう—  
人がやらなきゃ、やるっきゃない。新人たちの育成を一手に引き受けることとなった。

女性の園は崩落し、長年背を向けてきた男女雇用機械均等法にガリヤはついに屈服した。だが少なくとも男なら、結婚退職も出産退職も家庭の事情退職も無い。人事パニツクのさなか、男性社員の育成に希望をつないだ。

しかし希望とは妄想の同意語だ。男たちの混入により女の世界では見ることもなかったものが様々な形状で頭をもたげた。サボリ、イジメ、威圧、群れる、そして暴力… ガリヤ戦記、いよいよ終盤戦突入だ。

## 写真差し替えミス

年末間近の11月下旬、玄関ホールにガリヤ十二月号の第一便が届いた。そこに、

「なんでくっ…!」

悲鳴が轟いた。

—柴尾さん、どうしたんですか?—

「隣のページの写真まで差し替えられてるんですよ!」

—えっ!?!—

今度は私が絶叫した。

原因は印刷直前の写真差し替えだった。酔灯屋の忘年会メニュー《平日付おまかせコース通常3500円→2800円》の写真が、なんと八千代丸《伊勢海老付海鮮鍋コース3,980円》にも載っている！同じ料理写真があらんことか見開きで並んでいた。

人の仕事にウツカリミスは付き物だ。だからこそ入念な確認が重要となる。ところが確認不能の段階、つまり印刷直前の段階にもかかわらず、写真差し替えという大修正をやってしまった。

「指示した通りに差し替えられたらどうか？」  
担当は気になって仕方がなかった。それで一便の到着に駆けつけたというわけだ。

このミスはしかし、ほんの序章に過ぎなかった。そこからさらに、手違いやカン違いが不思議なほどに重なり合い、信用を根底から揺るがす事態へと発展した。

まずは一件落着…？

早期発見・早期治療はミス処理においても鉄則だ。

——ミスお詫び訂正の〈リーダー通信を〉制作しましたので今日中に印刷してください！明日、ガリヤ配送袋に同封します！急いでください！——

当時の読者企業はおよそ1万5千件。印刷会社から宅配会社にダイレクトに搬入され、そこでまず行われたのが封入作業だ。専用袋に貼ったシール（職場名・リーダー名・希望冊数・住所・電話番号）をもとに希望冊数を封入し、ドライバーたちの手で各職域のリーダーに届けられた。ちなみにリーダーとはガリヤを受け取って職場の同僚たちに配ってくれる人のこと。リーダー通信とは、ミスを最小限に食い止めるための、スピーディー且つ実績ある策だった。

ところがその夕刻、予期せぬ報告が入った。

「ミスを修正して刷り直してるところです！」

——…わざわざ…刷り直してらんですか！？——

そりゃ刷り直すに越したことは無かった。しかしかにかにミス修正とはいえ、大量の印刷物を廃棄してまで刷り直すとは思えなかった。

「実は製本がですねえ、今朝ガリヤさんにお届けした三千冊しか済んでなかったんですよ…」

製本前…つまり「折リ」がまだバラバラ？つまりミスの「折リ」だけを抜き取り再印刷をかけるという策？

——でも今から刷り直しなんかしてたら配送に間に合わないでしょ！？——

何よりの心配は時間だった。十二月号の目玉は宴会特集であり、広告主たちの狙いは職場単位の忘年会集客。つまり十一月のラスト一週間で勝負だった。わずか一日ではあったが、それを見越して発行日を前倒ししたくらいだ。

「安心して下さい！もう一万冊、製本が終わってますから！」

指示を無視した判断ながらすでに製本段階にあるとのこと。すると二十五日朝には配送会社に届いて封入や配送がスタートする。

——いつものスケジュールに戻ったわけか……  
まずは一件落着だった。

## 知らされなかった配送ストップ

月が明けて12月3日金曜日。帰宅しようとして席を立つと、

「また読者から『ガリヤが届きません』っていう電話ですよ！もどくしたらいいんでしょうかね！」  
受話器を置くなり嘆きの声だ。

——まだ届いていない会社があったんですねえ……申し訳ないわねえ——  
ところがだ。

「社長！何を悠長なことおっしゃってるんですか……？まだ一件も届いてないんですよ！どこにも届いてないんです！月曜日からこんな電話はつきりです！」

そんなバカなことがあるはずもなく、彼女の興奮はむしろ滑稽だった。



「一件も、届いてないんです!」

「ちゃんと届いてますよ」

押し問答になった。

「そんなに信じられないなら今から印刷会社に確認しましょう。それで安心してくれますね?」  
子供をあやすような気持ちだった。

「綿屋さんが「ガリヤがまだ一社も届いてない」なんてバカなことを言ってるんですよ。すみませんが彼女と電話代わりますから、ちゃんと説明してやってくれませんか?」  
ところが、電話の音がうるたえた。

「:今日、やっと最後の製本が完了しましたので、S急便さんに納品したんですが:」

「え…:S便さんにかつがつ納品して、最後の納品が今日までかかった…:ということですか?」

「いえ…:今日が一括納品です」

「どういことですか?」

状況が理解できなかった。十二月三日(金)の夕刻六時五分、発行からすでに十日以上が経っていた。

## プロとしての良心はどこに?

なりゆきはこうだ。印刷会社のガリヤ担当さんがS急便のガリヤ担当さんに電話を入れた。

「十二月号は、製本が仕上がった分から納品していきます」

ところがS急便は分納を拒否。

「全部仕上がってから一括納品してください!」

あらんことか印刷会社の担当さんはそれを「仕方のないこと」として了解した。おそらく歳末の繁忙期でスムーズな印刷・製本が不可能となった。しかしこれほどの重大事項でありながら、発行責任者である私のもとには電話さえなかった。

S急便の担当さんも同罪だ。ガリヤから毎月一万五千もの荷物を期間限定で請け負ってきたにしては、甚だしい良識の欠落だろう。一括納品↓一括封入作業↓一括配送の流れはあったにせよ、こんな緊急時にまでマニユアルを貫くものだろうか？たといえば生鮮食品が、市場で十日も放置されたらどうなるだろう。魚しかり、果実しかり、情報誌しかり…もとより急便の社名を持つものだから、一刻でも早く届けるのが職務である。

「萎びて腐るでしようが全部揃うまで届けません！」  
と突っぱねるに等しい行為だった。

仕事をしていると、時にマニユアルを外れた事態が振りかかるものだ。それを、

「決まりですから」  
でスルーするか、

「何とかやってみましょう！」

と工夫するか…考える頭を持つ人間なら、何が何でも工夫するべきだ。人生そのものがマニユアルを外れたものなのだから。

ガリヤ十二月号は、発行されなかったに等しいものとなり、

「ガリヤは出稿しても効果が無い！もう出さんめ！」

…客離れが始まった。

## そして未曾有の大地震

12月という飲食店にとって最大の稼ぎ時にやらかしたこの失態は、予想を遥かに上回るレベルでガリヤの信用を失墜させた。挽回策として翌年春の歓送迎会シーズンに勝負を賭けた。

「来年の歓送迎会シーズンの広告を、今回と同じサイズで、無料で出させて頂きますー！」

なにしろ職域にはめっぽう強いガリヤだ。巷にフリーペーパーは溢れるものの歓送迎会の送客、殊に歓送迎会においては、他媒体の追隨を許さない自信があった。

しかし2005年3月20日土曜日：福岡の街を未曾有の大地震が襲った。福ビルでは360もの窓からガラスの雨を降らせたように、広告主であった多くの店舗が、全壊・半壊・一部損壊という被害を被った。幸いにも土曜日の午前中ということで人的被害は最小限だった。福岡という土地が古来から持つ「運」を語る人もいたが、自粛という名の不景気が福岡の街を支配した。

体感地震は四月だけでも350回以上を超えた。しかし、余震に怯える日々は過ぎても、ガリヤの余震は、止むことはなかった。



## シカト？で集団脱走

人手不足のほうはなんとか終息期を迎えていたが、総勢十名を超える新人たちは三十歳を頭に大半が男性。社内にはそれまでとは質の異なる活気で満ちていた。

ところがそこに奇妙な現象が浮き上がってきた。

「先輩に挨拶しても挨拶が返って来ません。僕等は先輩たちからシカトされています！」

まさか！皆さん忙しく駆け回ってますからね、挨拶されても気づかなかったんでしょう——とは言いながら、先輩たちには注意を促した。

新人たちにきちんと挨拶を返すようにしてください。「無視されている」って誤解しています——すると宮之原編集長が目を丸くした。

「えーっ！無視なんて、そんな（低次元な）こと、私たち、しませんよお！」

170センチを超える長身の彼女はショーモデルも通用する迫力美人。性格もサッパリしてむしろ男っぽい。

——でも彼らは「シカトされている」って思い込んでいますから——

「そうですね…気をつけますけど…でも私たち、そんなバカバカしいことしませんよ！」

ヤンチャ中坊でもあるまいし、たしかに問題のレベルが低すぎた。しかし、編集長の言葉をどう頑張っても、彼らの思い込みは頑として解かれない。そこで妙案が浮かんだ。

——中坊のシカト問題はクラス替えで解決！——

つまり、新人と先輩をシャッフルしてチーム再編成というわけだ。新人たちの技量も上がりタイムイングとしてもベストに思えた。

——私の新人研修は本日にて終了します。そこで皆さんには明日から、三階の営業編集部に移動していただきます。今後は先輩たちと一緒に頑張ってください！先輩たちの受け入れ準備はすでに整っていますので、デスクのものは全て、本日中に運び上げてください！——

ところが発令の翌朝、ビックリした。

「僕らは、あんな人たちと一緒に仕事は、できませうん！」  
の一言を残して、やっと育てあげた新人たちは群れをなして消えた。

あの頃の彼女たちがどれほど忙殺された状況にあったかは想像に余りあり、もし彼らの挨拶にも気づかなかつたとなれば、シカトと思われても仕方なしだ。しかし、

——ソナナコトガ、ドウシテ、コンナコトニ……？——

男のプライドとは、かくも簡単に傷つき、かくも簡単に群れることを好み、かくも簡単に逃げるイキモノである…なんて決めつけるつもりは毛頭ない。しかしこの時の出来事は、男たちのワケのわからん行動。パターンを象徴するような出来事ではあった。ちなみに2005年3月末の珍事である。

## 石段にうづくまる彼

こうしてあいつも変わらぬ採用↓育成↓退社を繰り返す中、2007年夏の歓迎会での出来事も記憶に残る「男ならでは」の珍事だった。

長アールブルの中央にズラリと並んだ火鉢。そこに運ばれてきたのは生きたタコ…ギョツとした。タコにギョツではない。客みずからが生きたタコをトングで掴んで火鉢に載せ、踊り食いにして食べるという残虐性にだ。

——どうしてアナタたちは平気なの？せめてハサミでイッキに殺してから焼いてあげて！——  
苦しませることなく天国一直線というのは、命を頂くものの最低限の礼儀だ。たまらず表に飛び出した。

そうして私が外でお腹を空かしていると、

「社長！大変なことになってます！戻ってください！」

——どうしたの？——

「西さんと久田さんが喧嘩です！それで久田さんが怪我をして…」

「怪我？！」

店に戻るやバケツと雑巾が目についた。

——どうしたの？何があったの！——

「ごや…」

——久田君が怪我をしたんですか？——

「はい…いきなり興奮して、「コップでテーブルを叩いて…」

——どうしてそういうことに？——

「いや…たいしたことじゃありません…」

——久田君はどこ？——

「飛び出して行きました」

そして付近の石段にうづくまる彼を発見した。

——さっ病院に行こう！——

「いや…免許証を取られてしまいました」

——そんなの後まわし！病院が先！——

「僕…困るんです…免許証が…免許証が…」

わけのわからんことを繰り返す。

——どうして免許証を取られたの？誰に取られたの？——

「店を出る時、入って来た男の人にぶつかって…『免許証を見せろ！』って言われて、見せたら取られて…」  
——やっと理解できた。取られた免許証が悪用されると思ひ込んでいた。

——じゃ、病院に行つてから警察に届けようね。それで解決！——

この説得に一時間はかかった。済生会病院の救急に連れ込んでから隣の中央警察署に辿り着くと、時刻はとうに、午前様。



一緒に仕事をするのは怖いです！

中央警察署にてさっそく被害者と面談した。高級スーツのクリーニングはともかく、問題は弾け飛んだカフスボタンだ。

「大事な贈り物です。金の問題ではありません。同じものを探してください！」

いったいこの地球にどれだけの種類のカフスボタンあるか…砂漠で砂金を探せと言われたほうがラクな気がした。それでも市内のメンズショップを駆けまわっていたら…

—あつたっ—

奇跡はやらなきゃ起こらない。

しかし本当に大変なのはそれからだった。これが男性中心の会社なら武勇伝にもなり得たろうが、「あの人と一緒に仕事するのは恐いです！」

女子社員たちの間に不安という空気が渦巻いた。

コップを割ったからといって誰かを傷つけたわけではない。傷ついたのは彼自身だった。テーブルに拳をタタキつけたつもりがたまたまコップを持っていただけのこと。ま、早い話が酔っぱらっていたのだ。拳を叩き付けた理由が、これまた優しい理由だった。彼には懸命に頑張っている家族がいて、酒席でのジョークがたまたまそこに抵触した。

しかしどう擁護しようかと、いったん押された負の烙印は、彼が去るまで消えることはなかった。伸びる可能性は十分に持ちながら…。

そここうするうちにもベテラン社員の退職は続き、ガリヤ営業編集部は未成熟な新人ばかりが占めるようになった。会社は人…経営はまさに負のスパイラルに陥っていた。

## 会社を閉める？

税理士事務所の原さんは数字のギッシリ打ち込まれたシートを届けに来ては、果てしなく下降線を辿るグラフの前に、ドヨンと表情を曇らせるようになった。

社員たちがもうすぐ育ちますから大丈夫です！——

優秀なこたちが入りましたから今回は違いますよ、期待してください！——  
そのうち上司を連れてきた。ちなみにこの上司とは私の学生時代の遊び仲間だがさて、どんなアドバイスをくれるかと思いきや、アツケラカンとこう言い放った。

「会社、閉めましょつよ」

ガリヤ終焉八年前のことだ。

それから私は言い続けた。

—— 今度の社員たちは素晴らしいんですよ！——

長年、どれだけの根気で原さんはそれを聞き続けたらう…。

## あのような先輩が居る会社に未来はありません

経営コンサルタントの力はもちろん借りた。その三人目がH氏だった。

H氏はまず、社員たちをホールに集めて研修会を催した。そして帰り際、

「長澤さん…ちよつと」

深刻な顔つきで耳打ちした。

「後ろの席の右端に座ってらっしゃった方はどなたですか？」

— Mさんですね。彼女が何か？ —

「直ぐ解雇してください」

びっくりした。

— あの人は大ベテランです！仕事が出来る人です。皆から好かれてもいます！ —

H氏の顔が曇った。

「よく考えてください。だからこそ今のうちに絶対に解雇しなければいけません。あのような先輩がいる会社には、未来はありません」

彼女とは一言も言葉を交わすことなくそう判断したH氏の意図が、私にはどうしても理解できなかった。判断材料があったとすれば唯一、研修に臨む姿勢だ。

研修のたびにH氏は同じアドバイスを繰り返した。私も同じ言葉を繰り返した。

— 彼女には良いところもたくさんあります。良いところを見ていきたいです —

しかし会社組織におけるこうした欠点の放置はガン細胞に栄養を与えるようなものであり、方々へ転移する危険性ははらんでいた。いずれにせよ、トップの私がレッスン1から落第生だ。

やがてコンサルは部下のDさんに移譲された。非常にいい内容ではあったものの、通り一遍の社員研修となった。

## 会社の危機に逃げるか？

プランターとつき合って気付いた。水や肥料を充分与えても芽を出さない種がある。出芽しても二葉で成長を止める芽もある。しかし真逆も見ることができた。

何かに茎がポッキリ折られて（たぶん猫だ）薄皮一枚でつながっていた百日草が、薄皮一枚を通して水や養分を吸い上げ、折れ下がった茎の先端をグググググググッと天に向け直し、伸びて伸びて伸びて…ついに見事な花を咲かせた。枯れた後でさえ一枚の花弁も落とすことなく天を仰いでいた。

遺憾ながらガリヤという土壌のラスト10年は、一部の例外を除き、多くが前者だった。その状態をいち早く見抜いたのは、真剣勝負のツワモノである広告主たちだ。

「酔灯屋の竹内社長（株ワイサージユ）に昨日、言われたんですけど…」  
朝礼の席で柴尾さんが声を張り上げた。

『ガリヤは自社ビルになったからダメになった。本気で立てなおしたいとなら、またボロいオフィスに移らないかん！』って言われました！」

ボロいオフィス…この言葉の意味を、私は充分に理解していたのだがしかし…。

給料の支給日が来るたび、経理がよくため息をついていた。

『会社がいくら赤字でも給料はもらえる。だから頑張らなくても大丈夫』って、皆さん思われてますよね…」

危機感の欠落だ。さらに「給料は売上利益から支給される」という認識も欠落していた。

2008年初冬、緊急幹部会議が開かれた。議題は「チームの再編成」、  
「給与支給制の見直し」、  
「雇用形態の見直し」の三点だった。

早々に社員説明会を開いた。そして以下を付け加えた。

半年で目標を達成し、元の契約に戻します！——

意思確認も含めた個別の説明会に移った。黙って席に戻る者、不安を口にする者、文句を言う者、辞意を表す者…気持ちが悪く都度に塞いでいった。

自分たちが幸福に働ける会社に戻すことを目的とした非常に前向きな対策であったにもかかわらず、「皆で頑張ろう！」

となぜならないんだろう、なぜ文句を言うんだろう、なぜ逃げるんだろう、なぜ、なぜ、なぜ…。

## いにしえの侍

私には、さらに辛いものが残されていた。

「非常勤のパートさんはこの際、経営が立ち直るまでの半年間は待機してもらいましょう」  
会議ではこれも決まっていた。

わずか一人だが制作部に非常勤のデザイナーがいた。しかし、そうした立場の人間がいきなり半年もの自宅待機だ、解雇となんら変わりなかった。私の経営にこだわりがあったとすれば「解雇しない」の一点だろう。そもそも、ルーツはそこにある。

断腸の思いで言い渡した。

—— 榊原さん…すみません…制作は当面…社員デザイナーだけでまかなくていくことになりまして…  
パートさんにはとりあえず…ガリヤが黒字転換するまでの半年間…自宅待機して頂くことになりまして…

ところが、そこで思いがけないことが起こった。

「社長！今まで本当に、お世話になりました！ガリヤ、必ず黒字にしてください！その時は必ずまた自分をよんでください！どうかどうか、頑張ってください！」

それだけ言つと深々と、実に深々と頭を下げた。ひとつに束ねた彼の髪が、いにしえの侍を彷彿とさせた。

どうして社員が育たない…



## 総務室。パニツク

2009年の年が明けた。社員数は激減したものの、私はこんなふうに思っていた。

——本気で頑張る人たちだけが残った。だから必ず乗り越えられる！——

ところがどっこいだ。冷泉公園の桜が満開を迎える頃には、またしても甘さを思い知った。

——あ…貴女たち、いったいどうしたの？——

総務室のドアを開けるや、ただならぬ空気に弾かれた。

「聞いてください社長！もう私たち、これ以上、我慢できません！」

「社長の前ではいかに真剣そつな顔して『頑張ります！』『頑張ります！』って言ってますが、あれは

□だけなんですよー！」

「社長は、何にも見えてません！」

「朝礼が終わったらみんな直ぐ出て行きますけど、仕事に行くんじゃないんですよ！煙草持ってソロソ

ロ出て行くんですよー！」

「ローソンの前に集まって、タバコを吸ってるだけなんですよー！」

なんと、総務室に設置された警備用モニターは社員たちの様子まで映し出していた。

とりわけS部長の退職後、エルフ時代から通算して四度目の復帰を果たした行方部長の動揺には甚大なものがあった。

「シンジラレナイ（またちよっと退職してたうちにも）ノ社員たちの変わりようは何（）！」「…とどうわけだろう。」

「昨日ローソンで○△さんが履歴書を買っているのを見ました！」

『昨日は△◎に面接に行ってきたぜ、お前もはや行ってみらんね？』『お前はどご狙いようとや？』と  
かって、社内でも堂々と面接情報の交換をし合ってるらしいです」

なるほど…残ったのは次の仕事のアテが無かったから。つまりリクルート期間の確保というわけだ。

『頑張ります！』って言うてれば社長はいつつも直ぐ信じるじゃないですか！どうして信じるんですか？本当に頑張っているなら、もうとっくにそれなりの結果は出します！ちっとも頑張っていないなかつたんです！」

「社長は女だからって、バカにされているんですよ！」

「……（そこまで言うのかな？）」

しかし彼女たちのパニックが見せたのは「ガリヤを守りたい！」という、いわゆる愛社精神に他ならず、  
なんだかとても嬉しくなってしまうた。

「解りました！女やめて男になります！」

すでにお気づきだろうが私の思考回路ときたら、実は感心するほどアナログにできている。しかし  
これがまた、予想だにしなかった事件の扉を開けることに…。