

事業再編・再生と労使関係

～事業再生を成功に導く経営の課題

富山 和彦
(経営共創基盤CEO)

1. 何度も聞かされた話

「組合が強かったためにこんな高人件費構造になってしまった」

「祖業の売却なんて組合が反対するのでもう不可能です」

「そんな再生計画、絶対に組合がのんでくれません」

三井鉱山、カネボウ、JAL、ダイエー……などなど、多くの企業の再建に関わってきた中で、当時の経営陣から何度も聞かされてきたセリフである。そしてマスコミや経営評論家も、その話を鵜呑みにした報道やコメントを出しがちだ。しかし、実際に私が再建に取り組む中で、そこで真摯に協力してくれたのは「組合」の皆さんであった場合が少なくない。

このかい離は何か？ なぜ起きるのか？ 私は日本企業の「経営」が抱えている根本病巣、根本課題がそこに横たわっていると考えている。本稿ではその構造と、私なりの解決仮説を提示したい。

2. 「事業再編」「事業再生」という言葉の真意

私は自ら再生について語る際、「会社再生」や「企業再生」という言葉はあまり使わないようにしている。実際の経済価値を生み、雇用をはじめ企業のステークホルダーに価値をもたらしているのは個々の事業であり、企業の再建に際しては、企業全体のことよりも、肝心の事業を再生することを第一に考えざるを得ないからだ。グローバル競争の激化と破壊的イノベーションの現代においては、企業の枠を

超えた事業単位、機能単位での再編は平時から不可避であり、それを怠った企業が再生状況に追い込まれる。

かつてのカネボウ、最近の東芝の不祥事も、その根源は事業ではなく企業を第一に考えてしまっていることにある。この20年間の日本企業、特にグローバル企業が、全体として、売り上げシェア、利益、そして雇用の全てにおいて停滞した問題もその根源にはこの問題がある。さらにその背景には、日本企業の企業統治や労使関係まで含めた「経営のかたち」に時代変化とのミスマッチが起きていると考えている。

3. 正社員共同体至上主義時代の終焉

アベグレンが喝破した日本的経営の「三種の神器」、カイシャモデルは、確かに右肩上がり経済、人口増加社会、環境の連続的な変化の時代には、空前にうまく機能した。会社を擬人化し、その構成員を家族に模して、終身年功型で働く正社員による不可分で不滅の共同体視することは、従業員だけでなく、株主も、金融機関も、日本社会全体をも、幸福にしてきた。その結果、「会社」は長年の成功により肥大化し、正社員共同体至上主義を作り出してしまった。

正社員共同体は終身年功型の社員を中心に構成され、同質的、連続的な組織はすり合わせ力に優れ、複雑なものづくりや精緻なオペレーションを集団で行う時には無類の強さとなった。意思決定も同様でボトムアップ、コンセ

ンサス型で、その過程であく抜き、すり合わせを行う。労使関係も同じく労使協調型、業界コンセンサス型を基本としてきた。

ところが、バブル崩壊後旧社会主義圏の国々も含めたグローバル競争が激化し、さらにデジタル革命により、事業の寿命は短くなり、機能についてもファブレス化のように生産部門という、製造業にとってもともとコア中のコア機能が消滅するような流れがおきてくると、ある会社に形成された事業群や機能群をそのまま維持することは難しくなった。

競争環境の変化の中で、自社のコア事業、コア機能を不断に見直し、手遅れにならないうちに入れ替えを行わなければ、個々の事業や機能が競争によって淘汰され、やがては企業全体が破たんしたの淵に追い込まれてしまう。もちろん雇用も守れないという状況が生じる。およそ会社全体にとって良いことは、個々の事業にとっても、働く者にとっても当然に良いこと、という時代は終わったのである。

4. 「あれか、これか」 意思決定力の時代

新たな経営環境は、ときに「あれか、これか」の鮮烈な意思決定、それも企業共同体内に光と影を作る決断を、時機を逃さず果敢に行うことを厳しく求める。カネボウが繊維からの迅速な撤退に失敗して巨額な粉飾の挙句に実質的に破たんしたのも、日本航空が大幅に過剰な設備、路線、人員を長年にわたり抱え続け最終的に資金繰りに行き詰まって破たんしたのも、根本原因は「あれか、これか」の決断の時機を逸したことにある。経営力＝意思決定力×実行力（現場力）であり、意思決定力が0点だと生き残れない時代なのだ。

従来型の経営モデルでは、組織環境に素直に適応し、出世してきた人々が経営者、経営層であり、その結果誰よりも会社共同体至上主義への傾倒が強く、既存のボトムアップ型、コンセンサス型の意思決定プロセスを尊重し、それを破壊して組織内の不協和音を生み出すような意思決定を行うことを非常に嫌がる。

むしろ組合の人々の方が雇用のリアリズム、競争のリアリズムに日々、直面している。他方、経営層は、会社共同体至上主義に囚われ、事業の売却、再編を伴う大胆な構造転換を嫌

がる。また痛みを伴う改革ができない言い訳を「組合の抵抗」に求める。だから冒頭のようなかい離が起きる。

東芝の粉飾事件、シャープの経営不振と売りから鮮明なように、この病理は現在の日本企業においても続いている。10年前、カネボウ事件に対峙した頃から、私はこの病理の普遍性について問題提起を繰り返してきた。当時、経済人の多くは「あれは特殊な事例だ」と言っていた。しかし、その後、オリンパス事件、東洋ゴム事件、日本航空の破綻、東芝事件、シャープの経営危機と、病根を同じくする事案は後を絶たない。いまだ会社共同体至上主義に囚われている経営者はたくさんいる。1960年代から30年にわたって続いた日本経済と日本型経営の栄光の時代は、経営人材を劣化させてきた30年でもあったのだ。

経営人材が劣化し、日本企業の統治構造はサラリーマン共同体至上主義となり、権力（＝重要な意思決定）に対するモニタリングというガバナンスの本質が空洞化している。今回制定されたコーポレート・ガバナンスコードは、この点、明確に上場企業の公器性を根拠に企業統治の重要性を訴え、ステークホルダー主義に立脚したエクイティーガバナンスの確立を求めている。

会社法の構造上、ガバナンスプロセスにおける「有権者」は株主ということになるが、企業が対峙しているステークホルダーとの関係性は、資本市場だけでなく、製品市場、労働市場にも広がっている。その意味で、労使関係においても、経営者と株主との間と同様に、企業の長期持続的な価値向上のための「建設的な対話」が行われるべきだと考えている。ガバナンスの必要性は、「絶対権力は絶対に腐敗する」（ジョン・アクトン）という人間の本性、その本質的な弱さに立脚している以上、労働組合、そして主要な顧客や取引先が当該企業の「経営」に口出しすることはまことに結構なことなのだ。

5. 労働力不足とAI革命 二つのパラダイムシフト

経営の環境変化だけではなく、さらに我が国のパラダイムシフトとして挙げられるのが、

構造的な人手不足の到来とIoT（モノのインターネット化）、AI（人工知能）革命である。日本では少子高齢化により労働力不足が起きており、この労働力不足を解決するには、生産性、特に労働生産性を飛躍的に高めることが、賃金の持続的な上昇はもちろん、医療・介護や交通・物流などの社会インフラシステムを維持するにも必須である。労働力が不足する状況下では、労働者が仕事・企業を選択する。労働生産性が高く人材を大事にする「ホワイト」な企業、あるいはイノベーションによって労働生産性を飛躍的に高める新進企業を応援し、その逆の「ブラック」な企業を厳しく退出に追い込む労働政策（最低賃金の大幅アップ、労働基準・安全基準監督と罰則適用の厳格化など）をとることにより、労働力不足の社会においてはよりよい労働環境を作り上げることは不可能ではない。

また、ここまでのデジタル革命の影響を比較的受けなかった産業領域、製造業なら自動車、機械、重電など、さらには農林水産業やサービス産業にもIoT、AIの波が及ぶ。AIにより仕事の約半分がなくなるとの懸念があるが、労働力不足が課題となっている我が国においては、社会的なコストをあまり払わずにIoTやAIを活用した生産性革命にまい進できる。少子高齢化などの問題は中国やアセアン諸国をはじめ、各国近い将来起きる問題で、先行して少子高齢化が進む日本で生まれた製品やサービスのイノベーションは海外展開できる可能性が高い。

6. 事業再編、事業再生時代に労使が共有すべき経営の要諦

(1) 目前の問題の本質を見極めよ

一過性の問題、したがって皆で痛みを分かち合って耐えるべき問題か、それとも構造的な問題、つまり「あれか、これか」の組織内で明暗が分かれるような鮮烈な決断が必要な問題か、を迅速適確に判断すべし。

(2) 必要な痛みは先送るな

一過性の問題であるなら、例えば人の問題なら伝統的な労使協調路線の枠組みと手順で内科療法的なアプローチで対処できるが、後者の構造的な問題は時機を逃さず、むしろ早

すぎるくらいの段階で外科手術を断行すべき。必要な痛みを先送っては手遅れになる。また、事業再編、事業再生に関わる決断において、足して二で割る式は絶対にやってはいけない。鮮烈なる適確な決断を適時に行うべし。

(3) 共同体主義の呪縛を乗り越えよ

「心の病」、空気の支配との戦いとなることを労使ともに自覚すべき。特に経営側にこそ、この圧力が大きく、それ以外のステークホルダー（もちろん労働組合も含む）や、ステークホルダー全体の利益を代表している社外独立取締役は自覚してことにあたるべきだ。

(4) 労使を含む主要ステークホルダーが本質的な価値観を共有せよ

改革がより本質的で、長期的なゴールを目指すものであるほど、労使を含む主要ステークホルダー間で、本質的な価値観をしっかりと共有しておく必要がある。これができていなければ、様々なストレスや試行錯誤が相当長期間にわたって続きうる改革に、会社も従業員も耐えられない。

(5) 有事に耐えうる本物のリーダー人材をトップに

これからの時代、かかる厳しい改革、事業の再編、再生局面にぶつかる蓋然性は高い。時には金融危機や大規模地震、テロなどの外的要因による危機も訪れる。経営トップは、いつそんな有事に遭遇しても、そこで果敢な決断を行い、同時に最前線で頑張っている現場人材の思いに寄り添える器量を持った真のリーダー人材でなくてはならない。これには然るべき資質と意志を持った者を、時間をかけて選抜し、タフなアサインメントで鍛え、絞り込んでトップ経営層に選任していくことが重要である。労使を問わず、企業組織を構成する全員の課題であり、そして社外独立取締役も参加して真剣勝負で臨むべきだ。トップの選解任は、企業の最も重要な意思決定であり、これはすなわち企業統治改革の要諦でもある。

(6) 平時から従業員の専門性を高め企業を超えて通用する人材に

そして、日頃から従業員のユニバーサルな職務専門性を磨き、これからの事業再編の時代に立ち向かうべき。従業員の職務専門性を

高めるためには、職務定義を明確化し、職務や技能を客観的に評価できるよう人事労務体系や雇用契約を整備する必要がある。これは政府が進める同一労働・同一賃金推進とも整合的だ。個々の従業員もユニバーサルな専門性を身につければ、一つの会社に固執する必要がなくなる。

いわゆる日本的な意味でジェネラリストといわれる人たち、つまり社内事情や人間関係に詳しく社内調整が得意といった具体的なスキルのない人たちは、事業再編などの有事には全く使い物にならない。実際に事業再編先で、「大企業の課長ができます」といわれても困るし、さらに困るのは「カネボウの課長ならできます」という人である。

無駄な社内調整や残業を繰り返す生産性の低い中高年総合職社員が現場の足を引っ張る構造は日本の大企業で散見される。グローバルにはジェネラリストとは学歴なら博士号やダブルマスターなど世の中のどこでも通用するプロフェッショナルリティを複数保有する人たちに指す。日本企業でも経営幹部の一部はこのクラスである必要があるが、そのような人材はごくわずかです。今後、ジェネラリストという名の「実は何もできない人」はますます不要となる。

企業固有のスキル、それも可視化できないような暗黙知的なものに過度に傾倒する業務の在り方は、結局事業再編後のマネジメントを難しくし、事業統合の効果を出すのに20年も30年もかかってしまう。これでは今の経営スピードにはついていけない。

7. 新日本型経営、新日本型雇用慣行を創造する時・・・労使で「攻めの改革」を

(1) 新日本型経営の核は「集団転職」としてのM&A

事業と現場と人材の間の密着度、そこから生まれる集団としての「現場力」「すり合わせ力」は、今後も日本の企業と産業の根源的な競争力であることは変わらない。それはダイナミックな事業再編・再生の時代にこそ価値があり、事業単位、機能単位でよりM&Aが活発に行われることで、さらに力を発揮する。必要に応じて、事業と人材のリシャッフル、流

動化を、定常的に企業、さらには産業を超えて行わねばならない。そのためには新しい事業や産業の創出する力を強化する「新陳」と同時に、企業の退出や事業の再編、撤退といった「代謝」をそこに関わる個々の働き手にとってより穏やかかつスムーズに行う仕組みが重要となる。「流動化」はその事業資産と人材の生産性と賃金を維持・向上させるためのものでなくてはならず、それを促すような社会システムや政策支援が必要である。そして何よりも経営者は、常にそのことを頭に入れ、「この事業、この人たちの未来にとって、この会社に居続けることが、本当に正しいのか？ 外の世界により良い選択肢があるのか、ないのか？」という自問自答は常に行われるべきだ。

(2) 新日本型雇用慣行の核は「会社よりも事業、仕事」

長期安定雇用の単位は事業や機能といった強い有機的な関係性を持つ組織単位であるべきで、もはや会社という単位に固執すべきではない。今後、グローバル競争は今以上に激化する中で、業務は高度化、専門化し、IoTやAIによりそれはさらに加速する。そのような環境下では前述のとおり、個々の従業員の職務専門性をユニバーサルに使えるレベルに高め、企業側もそれらの職務専門性を客観的に評価できるよう人事労務体系や雇用契約を整備すべきだ。また専門性を維持するためにスキルの生涯教育も重要となる。

こうした「攻めの改革」の一義的な責任は経営の側にある。私自身を含む経済人は、自らの周辺にまわりつく「既得権」を凜然とぶち壊し、新たな会社と経営のかたち、新しい現実の中でも子や孫の世代が豊かで充実した人生を送れる多様で公正で柔軟性のある雇用慣行を創造する責任を負っている。私は、労働界のリーダーの皆さんの多くも、同様の勇気と責任感を共有してもらえると信じている。