

## 第2部 本論

### 序章 事業再生と雇用・人材の問題はどのように関係があるのか

2004年某月、あるメーカー——“A社”としておこう——が、ジャスダック市場に上場した。

A社は、1992年に会社更生法の適用を申請、つまり「倒産」した。その後、新しい経営者のもとでコスト削減の徹底など経営の革新を図り、予定よりも短期間で債務を弁済し、更生計画を前倒しして6年間で更生手続を終結した。その後も収益基盤を強化しつつ成長を果たし、みごとに上場にこぎつけた。

「倒産」が、企業にとっての“死亡宣告”を意味した時代があった。

しかし、A社のように倒産から復活を遂げる企業が増えてきた今、「倒産＝企業の死」という時代は終わりを告げたといつてよいのではないだろうか。

民事再生法に象徴されるような「事業の再生」を目指した倒産法制の整備、経営破綻した企業を支援する投資ファンドや企業再生請負人（ターンアラウンド・マネージャー）の台頭などに後押しされて、事業再生の成功事例が増えつつある。

経営破綻が経営者や従業員に壊滅的な打撃を与える危機的状況であることに変わりはなく、また実際にそのまま消滅していく企業も多く、楽観視できないことはむろんだが、経営破綻を「企業の第二の誕生」の契機として生まれ変わった企業の存在は、少数ながらも、「倒産」に対する見方を確実に変えつつある。

経営破綻した企業・事業が再生できるかどうか、その鍵を握るのは、実は労働問題への対応のあり方ではないだろうか。

経営戦略の刷新が事業再生には必須であるが、描かれた戦略を実践できるかどうかは、結局、その企業で働く「人」にかかっている。

破綻した企業が再生に至る道のりで、多くの場合、雇用のリストラが行われ、また、戦略的に必要な人材の補充が行われることもある。しかし、企業全体から見れば人の入れ替えは一部にとどまり、社員の大半は、経営破綻の前後を通じてその企業で働き続けている。すなわち、同じ社員集団が、経営破綻の一端を担いもすれば、再生に向けた原動力にもなるのである。

そのとき、職場では何が起きているのか。雇用管理や労使関係に関心をもつ者なら興味を惹かれずにはいられないだろう。

そこで当機構では、

—「事業再生を成功させるためには雇用・人材面でどのような取組みが必要か」

－「人材を活かすためにはどういった事業再生の進め方が望ましいのか」  
という問題意識に立って、事例を用いた実証分析を中心として、研究を行うこととした。

本研究で取り上げる「事業再生」とは、“過剰債務に陥っている企業が、競争力のある事業を核として、事業戦略の見直しや事業の再編などにより競争力を回復すること”を指す。場合によっては、企業本体から競争力のある事業のみを切り離して別会社での存続を図ることもありえる点が、従来から行われてきた「企業の再建」とは異なる点である。

「事業再生」という用語は、不良債権処理対策を進める中で官民に共有されるようになった“企業ではなく個々の事業の収益性に着目した再生戦略”という理念を体現するものでもあり、本研究では、今日的な事象としての「事業再生」を研究対象とした。なお、「事業再生」は必ずしも法的整理手続（民事再生、会社更生）をとることを前提としていないが、研究のスターと段階としての本報告書では、検討対象を「法的整理手続」を用いた企業に絞った。

### （本稿の射程）

「人材・雇用の面からみた事業再生」というテーマについては、本報告以降も引き続き研究を進めていくこととしており、本報告書の目的は、今後の研究の足掛かりとするための論点を提示することにある。このため、今回は、次の作業の結果を報告書としてとりまとめた。

- ① 事業再生に関する基礎的な情報を整理すること
- ② 「事業再生と人材・雇用の関係の分析枠組み」のヒントを得るために既存の関連研究をサーベイして論点を整理すること
- ③ ヒアリング調査で得られた5社の事業再生事例を素材として、人材・雇用に関連してどのような問題がありうるのかを拾い上げ、「事業再生の場での人材・雇用問題」についての大まかな見取り図をつくり、そこから今後検討すべき論点を提示すること

本報告書で提示する論点を今後の研究の中で掘り下げていくこととしたい。また、この問題への政策的介入の必要性の検討についても、今後の研究に期すこととしたい。

経営環境の変化がスピードを増す中で、人材を中心とした経営資源を有効活用するためには、事業・企業の再生が経済的活動のサイクルに組み込まれていくことが必要だろう。

事業再生を成功させるためには雇用・人材面でどのような取組みが必要か、また、人材を活かすためにはどういった事業再生の進め方が望ましいのか、今回の調査研究がそういった議論に少しでも資することができれば幸いである。

### （本稿の構成）

事業再生と雇用・人材の関係に焦点を絞った先行研究は、倒産法制や労働債権など法的観

点からのものを除けば管見の限りではわずかしかない。そこで本稿は、第1章で、事業再生の背景・動向について、政策文書などを資料として整理するとともに、この問題について法律、経済、経営、労使関係、雇用管理といった観点からどのような分析の視点がありうるか、幅広く参照してその考察の手がかりを得ることを企図した。

第2章では、5つの事業再生の事例のヒアリング調査の結果をもとにして、雇用、賃金など主要な項目別に、各事例の比較を通じて—可能な場合にはより広範な対象についてのデータも参照しつつ—、事業再生の場で人材・雇用の面で起きていることの特徴について検討し、そこから今後、検討すべき論点を提示した。

なお読者の理解の助けになるよう、事業再生に関する法制度、政策文書など基礎的な資料を巻末に添付している。

## 第1章 事業再生と雇用・人材の関係 ―問題の背景と分析の視点―

### (本章の位置づけ)

本研究は、本報告書で完結するものではなく、次章のヒアリング調査を手始めに、今後、さらに事例調査を積み重ね、その結果を主要な素材として実証的な分析を展開していく予定である。

実証分析に入る前段階として、本章では、まず、「事業再生」という事象を取り巻いている状況を記述し、事業再生が活発に行われるようになってきたのはなぜか、事業再生の現状はどうなっているのか、事業再生をめぐるアクターの思惑と役割などを浮かびあがらせることを試みた（第1.1節～第1.3節）。

続いて、事例を分析するための視点として、法律、経済学、コーポレート・ガバナンス、労使関係、雇用管理のそれぞれの観点から、考えうる論点を提示した（第1.4節、第1.5節）。

## 第 1.1 節 事業再生の動向 ～不良債権処理の推進が事業再生を活発化～

「事業再生」という言葉が頻繁に聞かれるようになったのはここ数年のことである。長期的な経済の停滞、「失われた 10 年」の要因となった金融機関の不良債権問題を解決していくなかで、リスク債権の融資先企業をただ切り捨てるのではなく「事業を再生させる」対応策が模索され、民事再生法など各種の制度の整備にも支えられて、徐々にわが国に「事業再生」という営為が定着してきた。

本節では、不良債権処理が進む中での企業の法的整理・私的整理の状況を概観する。

### 1.1.1 不良債権処理の推進

バブルの崩壊とその後の景気低迷の中で、金融機関が抱える不良債権が一挙に増大し、金融機関の経営の不安定化、間接金融の機能不全といった深刻な問題が生じ、「不良債権処理の推進」が国家的な課題となった。

不良債権の処理額は 92 年度以降徐々に増加し、95、97、98 の各年度は 10 兆円を上回る高水準に達した（図表 1-1-1）。その後、2001 年度に再び 10 兆円近い水準に達した後、徐々に減少しつつある。不良債権残高も、依然として高水準ではあるものの減少し始めている。

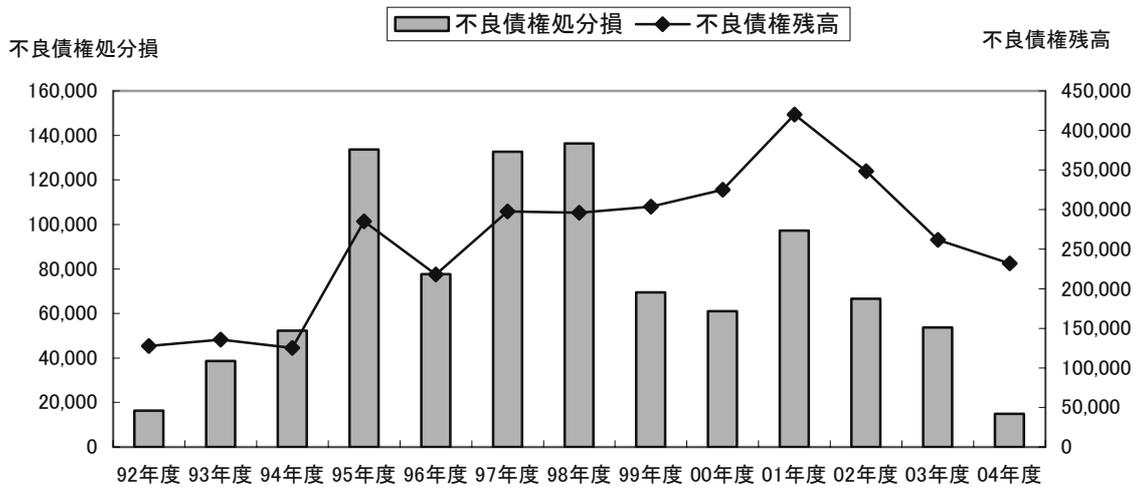
このように急速に不良債権処理が進められた背景には、2001 年 4 月の緊急経済対策で、主要行の不良債権について期限を切ってオフバランス化<sup>1</sup>することとされ、その後も 2002 年 4 月の金融庁による「より強固な金融システムの構築に向けた施策」、2002 年 10 月の同庁「金融再生プログラム」が打ち出されるなど、不良債権処理の迅速化に向けた政府の積極的な動きがあった。

---

<sup>1</sup> 不良債権を銀行のバランスシートから切り離すこと。ただし、延滞債権が業務改善等により正常債権化する場合もオフバランス化したものとみなされる。

図表 1-1-1 不良債権残高と同処分の推移（全国銀行）

（単位：億円）



（資料出所）金融庁「不良債権の状況等」

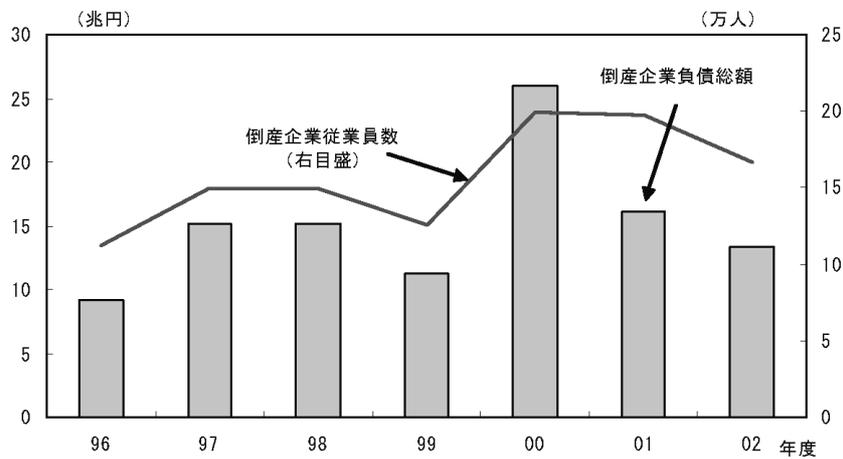
（注）1. 2004年度については中間期の数字。

2. 不良債権は、銀行法に基づくリスク管理債権。

3. 不良債権処分の内訳は「貸倒引当金繰入額」「直接償却等」「その他」。

4. 1994年度以前の計数は、都銀・長信銀・信託を集計。1995年度以降の計数は、都銀・長信銀等・信託（2004年度は同年4月に普通銀行へ転換した新生銀行の計数を含む。）及び地域銀行（2002年度以降埼玉りそな銀行を含む。）を集計。

図表 1-1-2 倒産企業の負債総額と従業員数



（資料出所）加藤裕己ほか(2003)「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」（内閣府景気判断・政策分析ディスカッション・ペーパー DP03-3）

（注）帝国データバンク「全国企業倒産集計」から作成されたもの。

### 1.1.2 不良債権の“再建型”処理—民事再生法、会社更生法、私的整理—の進展

不良債権の処理にはいくつかの方法がある。政府が推し進めた「不良債権のオフバランス化（帳簿からの切り離し、直接償却）」には、①清算型処理、②再建型処理、③流動化（バルクセール（金融機関などが保有する不良債権を、投資家などの第三者にまとめ売りすること）等）の3種類がある。この中の「再建型処理」が本稿にいう「事業再生」に相当する<sup>2</sup>。

再建型処理には私的整理による債権放棄と、会社更生法・民事再生法を活用した法的整理による債権切捨てがある。清算型処理は、企業に蓄積されていた物的・人的資本が失われ、失業者の発生など社会的不安を増大させることが懸念されることから、再建型処理による不良債権処理への期待が強まった。

ここでは、3つの種類—民事再生法、会社更生法、私的整理—の再建型処理の近年の実施状況を概観する。

#### (1) 民事再生法 ～申請は増加しているが、再生成功への道は険しい～

(図表 1-1-3、図表 1-1-4)

まずは民事再生法である。2000年4月に民事再生法が施行されて以来、2003年度末までの4年間、同法の申請を行った企業は、2000年度748件、2001年度942件、2002年度869件、2003年度791件、計3350件に達している。

倒産件数全体の中で、民事再生法による倒産が占める比率も急速に高まってはいるが、法的手続きによらない倒産である銀行取引停止及び破産が大半を占める状況に変化はなく、2003年度では、全倒産件数15,769件のうち民事再生法によるものは5.0%である。

4年間に申請された案件のうち、約4割は申立の後、廃止<sup>3</sup>となっており、民事再生法が適用され債務免除を受けても、その後再生を果たす（計画どおり債務を弁済するとともに、正常な事業活動を継続する）のは容易ではないことがうかがわれる。

民事再生法は、会社更生法の利用が難しい中小企業による利用を念頭において整備されたといわれるが、実際には、中小企業に限らず大企業にも頻繁に利用されている。民事再生法施行から4年間（2000年4月～2004年3月）に倒産した上場企業は77社あったが、このうち54社、約70%が民事再生法を申請している。

このように、大企業も含めた企業の再建型処理にとって、民事再生法の果たす役割は非常

<sup>2</sup> なお、本研究が対象とする「事業再生」は、金融機関の不良債権処理の過程で発生した事案のみを対象とするものではなく、経営破綻の理由のいかんに関わらず、企業が経営破綻に陥り、法的整理という手段を利用して企業（又は事業）の再建を図るケース全般を対象とする。

<sup>3</sup> 「終結」は再生計画が遂行されるか、遂行されることが確実になった事案であるのに対し、「廃止」は再生計画が作成できない、再生計画の遂行の見込みがない（債務が弁済できない）などの理由で再生手続を終了することをいい、廃止後は原則として破産手続に移行する。（ただし、申立後、再生計画認可前に再生手続によらなくても、事業の再生等の目的が達成され、再生手続が不要になった場合も「廃止」となるので、厳密に言えば「廃止」と「再生の失敗」はイコールではない。）

に大きい。

## (2) 会社更生法 ～主として大企業が利用～

(図表 1-1-3)

会社更生は、法律上株式会社だけに限られ、手続が厳格なため規模の大きい株式会社の利用が中心である。2003 年度は 65 件と倒産件数全体に占める割合は小さいが、1 件当たりの負債規模が大きいことが多く社会的なインパクトは大きい。

## (3) 私的整理 ～債権放棄を受ける企業は、業種・規模に偏り～

(図表 1-1-5、図表 1-1-6)

私的整理とは、民事再生法等の法的手続を用いずに、不良債権の一部を銀行が放棄することで企業の再建を促し、放棄していない債権を回収する方法である。私的整理は、企業（債務者）と銀行（債権者）の協議によって行われる。

債権放棄を受ける企業の本数は 2000 年頃から急増し、2001 年は過去最高の 251 社に達した。ノンバンク、不動産といった業種が多い。

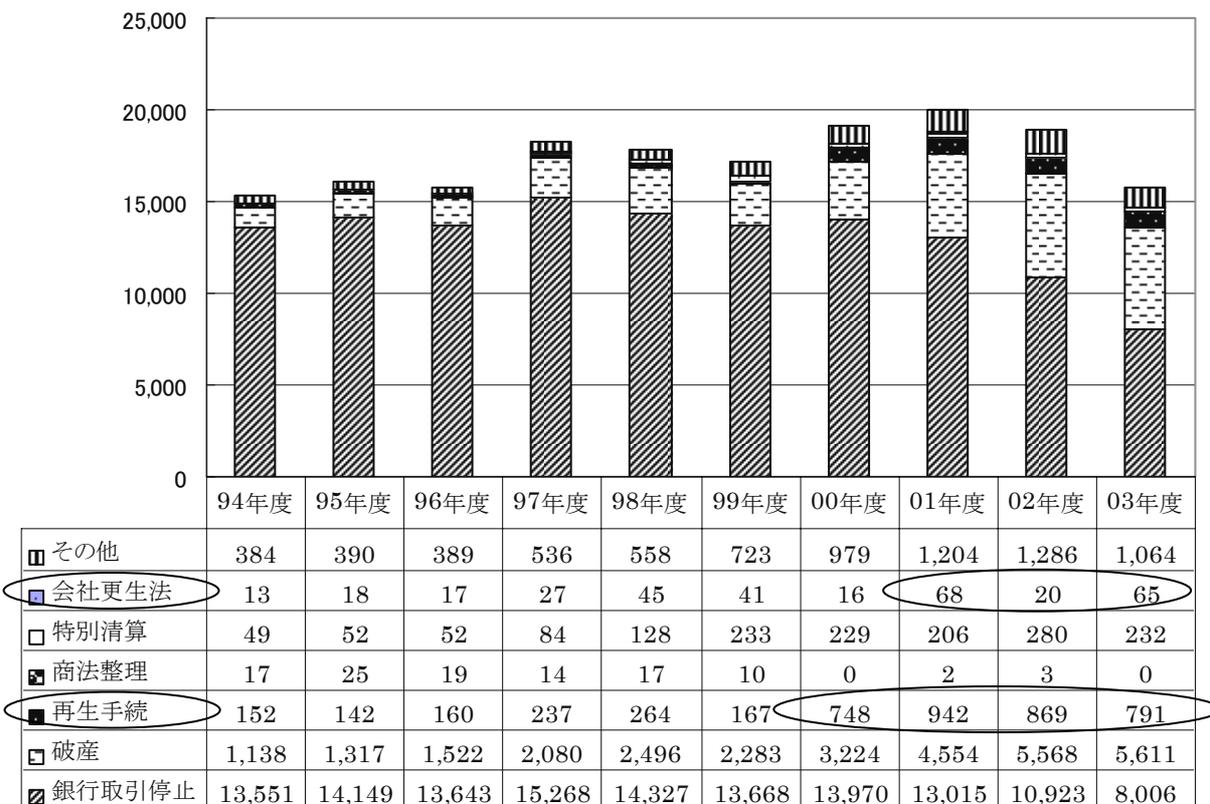
私的整理については、2001 年 9 月、全国銀行協会、日本経団連によって「私的整理に関するガイドライン」が策定された<sup>4</sup>。同ガイドラインには、金融機関が融資先に対して債権放棄を行う基準として、「3 年以内の実質債務超過解消」、「3 年以内の経常利益黒字化」、「株主責任」、「経営者責任」などが要件として盛り込まれている。この要件はかなり厳しいものであり、この「ガイドライン」を利用して債務免除を受けるケースは約 30 件にとどまっている<sup>5</sup>。

---

<sup>4</sup> 「私的整理に関するガイドライン」（平成 13 年 9 月 19 日 私的整理に関するガイドライン研究会）  
<http://www.nta.go.jp/category/tutatu/bunsho/02/houzin/00/pdf/01.pdf>

<sup>5</sup> 2005 年 3 月 11 日産経新聞 <http://news.goo.ne.jp/news/sankei/keizai/20050311/m20050311017.html>  
なお、同紙によれば、産業再生委員会の高木新二郎委員長は、「私的整理ガイドライン」について、適用基準の緩和を検討する意向を明らかにしたとのことである。

図表 1-1-3 倒産形態別倒産件数の推移



(資料出所) 東京商工リサーチ調査

(出典) 「企業倒産年報(平成15年度倒産)」<sup>6</sup>(独) 中小企業基盤整備機構

(用語の定義) 「倒産」: 銀行取引停止処分並びに破産、再生手続、更生手続開始、整理開始、特別清算開始の申立及びこれによらない内整理等により事実上倒産した場合をいう。

(注) 「再生手続」は、1999年度までは「和議開始」、2000年度以降は「民事再生法」を指す。

(調査対象地域) 負債総額1千万円未満の企業倒産については、2001年3月までは全国主要都市213市及び東京特別区、2001年4月以降は全国を調査対象としている。負債総額1千万円以上の企業倒産については、全国を対象としている。

(調査方法) 原則として調査員による訪問調査。

図表 1-1-4 民事再生法手続き状況

	申立	開始	認可	終結	廃止
2000年	610	543	457	113	246
2001年	965	855	676	98	359
2002年	942	844	728	90	224
2003年	839	722	288	34	473
計	3,356	2,964	2,149	335	1,302

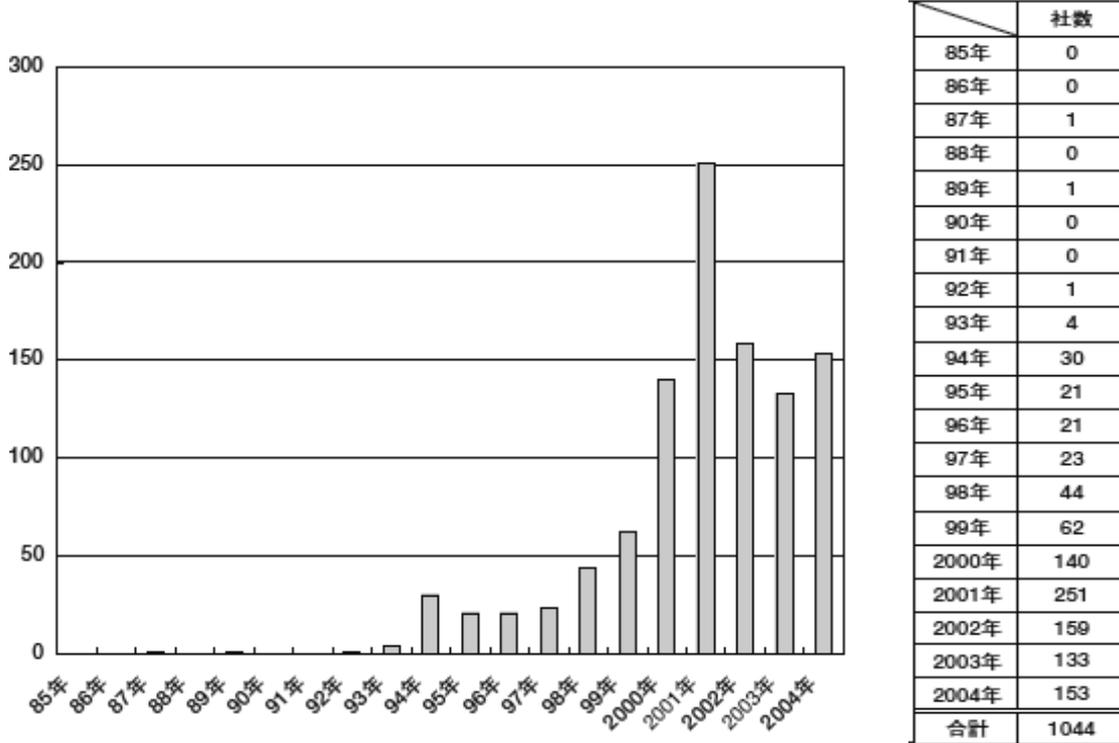
(資料出所) 東京商工リサーチ調べ<sup>7</sup>

(注) 和議等他の倒産手続から民事再生法に移行したもの等を含む。

<sup>6</sup> [http://www.smrj.go.jp/dbps\\_data/\\_material/\\_chushou/b\\_keiei/keieichosa/pdf/cy\\_tousan200410.pdf](http://www.smrj.go.jp/dbps_data/_material/_chushou/b_keiei/keieichosa/pdf/cy_tousan200410.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.tsr-net.co.jp/topics/kaiseiki/2004/0201.html>

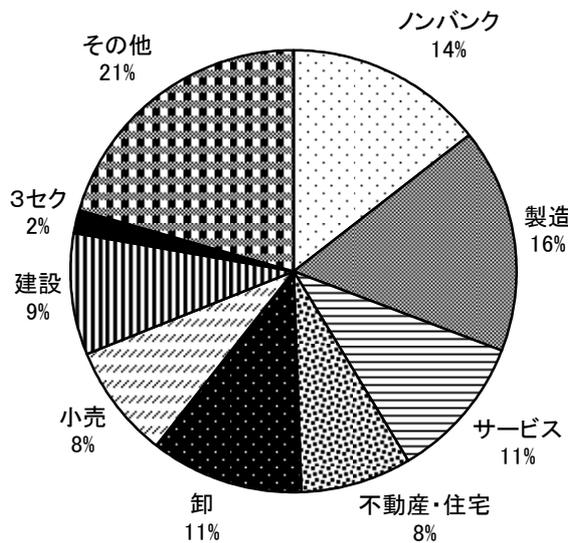
図表 1-1-5 債権放棄（私的整理）を要請（合意）した企業数の推移



(資料出所) 帝国データバンク

(注) 2004年は9月30日まで。銀行による債権放棄のほか、親会社と系列会社間の債権放棄を含む(2004年は全数の26.2%が銀行による債権放棄)。

図表 1-1-6 債権放棄を要請（合意）した企業の業種別分布(1985-2004年計)



(資料出所) 帝国データバンク

## 第 1.2 節 事業再生を促進する制度・環境の整備と労働問題の位置づけ

以上のような不良債権の再建型処理の活発化は、法制度を中心として事業再生を促進する制度の整備が進められたことに支えられたものである。代表的なのは、2000 年 4 月に施行された民事再生法だが、それに先駆けて又は並行して、企業組織再編を促進する諸制度が整備されてきた。労働問題の観点からは、その過程で、倒産法制における労働組合の役割が強化されたこと、倒産時の労働債権の保護が強化されたことは特に注目に値する。

また、法制度の整備とともに、投資ファンドや産業再生機構など官民にまたがって事業再生の担い手が広がったことも事業再生が活発化した大きな要因の一つである。

本節では、事業再生の活発化を促した法制度、各種施策、投資ファンドの動向を概観する。

### 1.2.1 企業組織再編に関する諸制度及び倒産法制の整備 ～労働債権保護の強化、労働組合の関与の増大～

#### (1) 持株会社、会社分割、営業譲渡など企業組織再編を促進する法制度の整備

企業再生の活発化に先んじて、企業組織再編を促進する法制度の整備が進められていた。下記の一連の制度整備は、企業の国際的な競争が激化した現代の社会情勢の下で、企業がその経営の効率性を高め、企業統治の実効性を確保するために、組織の再編成が柔軟にできるようにすることを目的として行われたものである。

－純粋持株会社の解禁（1997 年の独占禁止法改正）

－合併に関する法制の見直し（1997 年の商法改正）

債権者保護手続の合理化

簡易な合併手続制度の創設

－株式交換及び株式移転制度の導入（1999 年の商法改正）

持株会社の設立を容易にすることが目的

－会社分割制度の創設（2000 年の商法改正）

会社分割の際の債権者の個別同意等の煩雑な手続に替えて株主総会等による分割計画書等の承認による分社化を認め、会社分割を迅速化

－営業譲渡等の手続の簡素化等（1999 年の産業活力再生特別措置法創設）

認定された事業再構築計画に基づく営業譲渡等の手続に関して商法上の手続、税制面・金融面で優遇

－企業組織再編税制の導入（2001 年の法人税法改正）

合併、会社分割等に際して資産の移転、株式の譲渡等に従来課税されていたが、一定の

要件を満たすこと（適格組織再編成：企業グループ内の組織再編、共同事業を行うための組織再編）を条件に課税を繰延・免除

## (2) 倒産法制の整備と労働債権保護の強化

1996年以降、法務省は法制審議会に倒産法制部会を設けて倒産法制の全面的な見直しを行ってきた。審議会での作業を経て、民事再生法の制定、会社更生法の全面改正、破産法の全面改正などが次々に国会で成立した。

倒産法制部会での議論には、労働団体から選出された委員も加わり、また検討過程では労働関係団体からも提言がなされた。そうしたこともあって、新しい倒産法制は、労働債権保護の強化、労働組合の関与の増大など、労働者保護の観点からみて一定の前進がみられるものになった<sup>8</sup>。

### ① 民事再生法の制定（2000年4月1日施行）

和議法に代わる新たな再建型倒産処理法として、民事再生法が2000年4月1日に施行された。和議法は、民事再生法の施行と同時に廃止された。

同法は、中小企業等に再建しやすい法的枠組を提供し、債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明であり、現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な再建型倒産処理手続を新設することを目的としている。

その特徴は以下の点である<sup>9</sup>。このほかに、裁判所による労働組合からの意見聴取が手続に組み入れられるなど、労働組合の役割強化に関する規定も設けられたが、その点については後述する。

#### 1) 中小企業等に再建しやすい法的枠組を提供する手続

- ・すべての法人及び個人が利用可能
- ・破産状態に至る前に申立可能
- ・従前の経営者による事業経営が原則
- ・手続開始前の保全処分を充実
- ・親子会社の倒産事件等の一体処理を確保

#### 2) 債権者等の利害関係人にとって公平かつ透明な手続

- ・債権者の平等確保のため否認制度を導入
- ・役員 of 民事、刑事責任の追及によりモラルハザードを防止
- ・監督委員の監督により再生計画の履行を確保

<sup>8</sup> 古川景一「倒産法制の改正問題と労働債権保護」（季刊・労働者の権利 256号（2004年10月発行））

<sup>9</sup> 法務省ホームページより。<http://www.moj.go.jp/MINJI/minji19.html>

- ・債権者委員会制度の導入により債権者の手続関与を強化
  - ・手続中の営業譲渡を裁判所の許可制とし債権者等の利益を保護
  - ・事件関係書類の閲覧規定を整備し手続の透明性を確保
- 3) 現代の経済社会に適合した迅速かつ機能的な手続
- ・債権者集会を任意化し書面決議の制度を導入
  - ・債権の調査・確定手続を簡素・合理化
  - ・事業資産の利用確保のために担保権消滅制度を創設
  - ・再建支援の融資等につき優先弁済を明確化
  - ・営業譲渡・減資につき株主総会決議に代わる裁判所の許可制度を創設
  - ・手続の一部を省略して迅速に再生計画の成立を図る特例手続を併設
  - ・履行遅滞に対し即時の強制執行及び再生計画取消制度を導入
  - ・国際的な倒産事件に対応する規定を整備

## ② 会社更生法の改正（2003年4月1日施行）

経済的に苦境にある大規模な株式会社の迅速かつ円滑な再建を可能とするため、旧会社更生法を全面改正して、迅速化及び合理化を図るとともに再建手法を強化して、現代の経済社会に適合した機能的なものに改められた。改正会社更生法は2003年4月1日から施行された。改正のポイントは以下の点である。労働組合の関与に関する規定については後述する。

### 1) 手続の迅速化

- ・手続開始の要件を緩和
- ・手続開始後1年以内に更生計画案の提出を義務付け
- ・更生計画案の可決要件を緩和
- ・手続の終結時期を早期化

### 2) 手続の合理化

- ・全国どこからでも東京地裁又は大阪地裁に申立可能
- ・手続の透明性確保のため事件関係書類の閲覧・謄写規定を整備
- ・更生計画による弁済期間の上限を原則15年に短縮
- ・更生計画案の決議方法として書面投票、書面決議の制度を導入

### 3) 再建手法の強化

- ・強制執行等を一律禁止する保全処分（包括的禁止命令）を導入
- ・経営責任のない取締役等は管財人等に選任できることを明確化
- ・裁判所の許可による更生計画認可前の営業譲渡の制度を導入
- ・担保付物件の早期売却を可能とする担保権消滅制度を創設

### (社内預金の債権区分の変更<sup>10)</sup>)

なお、会社改正法の改正のなかで、労働債権のうち、社内預金の取扱いに変更が加えられた。旧法では、社内預金は全額が共益債権とされ、優先的な弁済を受けていたが、改正により、共益債権とされるのは、手続開始前の6か月分又は社内預金の3分の1のいずれか多い額とされ、残りは一般的更生債権とされ、債権カットの対象とされることとなった。

破産法制の一連の改正の中で、会社更生法のこの改正の部分のみは、労働債権の保護の度合いを低下させるものであるが、それには次のような理由がある。

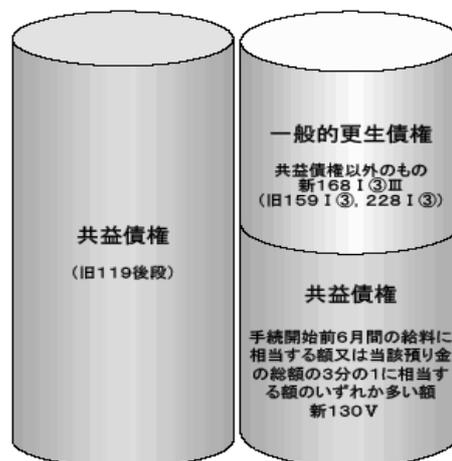
「旧法が制定された昭和27年当時、就労地から金融機関までの距離が遠い炭鉱等の労働者が、給料等をそのまま会社に預けざるを得ない場合があったことから、このような事情を考慮して、その返還請求権を共益債権として保護した・・・しかしながら、わが国で

は、昭和30年代以降、社内預金が普及し、現在では、更生会社の預り金のほとんどは貯蓄性の社内預金であって、旧法の制定時に想定していた預り金とは全く性質が異なるものとなっている。・・・旧法において、給料については更生手続開始前6か月間に発生した分、退職手当については退職前6か月間の給料の総額に相当する額またはその退職手当の額の3分の1に相当する額のいずれか多い額に限って共益債権とされているのに対して、社内預金のみが全額について共益債権とされているのは、制度上、不均衡と言わざるを得ない<sup>11)</sup>。そこで、今回の改正に当たり不均衡を是正するため、社内預金のうち共益債権として取り扱う範囲を圧縮したものである。

こうした経緯を鑑みると、破産法など以下にみる他の倒産法制の労働債権保護の強化とは別系統の措置と位置づけられよう。

なお、改正会社更生法に基づく社内預金の取扱いについては、以上のような法改正の趣旨を踏まえ、「使用人の預り金については・・・開始決定前の請求権であるという意味では、本来的には更生債権となるべきものであるため、共益債権となる『使用人の預り金』に該当するためには、その実質的な内容が労働債権と同視できるものであることが必要であろう。特に、使用人の預り金に該当するものとして、いわゆる『社内預金』が取りあげられるが、単に『社内預金』であることだけを理由に、共益債権であることを認めるとすれば、旧法の定めに対して加えられていた批判がそのまま妥当することとなると考えられる。よって、『社内

旧会社更生法 → 新会社更生法



<sup>10</sup> 債権区分については付属資料6参照。

<sup>11</sup> 深山ほか(2003) p93-94

預金』について、改正法 130 条 5 項に基づき共益債権として扱う場合についても、労働債権の保護という趣旨からすれば、その社内預金制度の趣旨・目的・金利の水準、預入金の範囲等によっては、いわゆる『社内預金』と呼ばれる制度であったとしても、すべてについて同条項が適用されるとは限らないと解すべきである<sup>12</sup>とする意見もあり、実務上の取扱いについて不統一が生ずるおそれがある。この点は、民事再生法上の社内預金の取扱いとも共通する問題であると考えられる。

### ③ 先取特権に関する民法改正

2003 年 7 月に「担保物権及び民事執行制度の改善のための民法等の一部を改正する法律」が成立した。

これまでは、労働債権に関する先取特権の範囲については、民法と商法では規定が異なるために、商法等が適用される株式会社等の従業員については給料全部が先取特権の対象となるのに対して、個人事業主及び公益法人に使用される労働者については民法の規定によって最後の 6 か月分の給料しか先取特権の対象とならないという問題があった。

2003 年のこの改正により、労働債権の先取特権の範囲が拡大され、未払い賃金の期間制限もなくなり、労働債権のほぼ全額が一般先取特権の範囲となった。連合は、今般の法改正について、連合の要求にほぼ合致するものとして評価している<sup>13</sup>。

### ④ 破産法の改正

企業破産時の労働債権の優先順位を一部引き上げる改正破産法が 2004 年 5 月、成立した。この改正により、破産手続き開始前 3 か月分の未払い賃金と退職金について、優先的に返済措置が受けられる「財団債権」に改められた。

また、労働債権者に対する破産管財人の情報提供努力義務の法文化、随時弁済の制度の創設、営業譲渡や更生・再生手続きから破産手続きへの移行の際の労働組合の意見聴取の義務化など、労働者の保護を強化する内容であり、先取特権に関する法改正同様、連合の主張を一定程度反映したものとなっている<sup>14</sup>。

---

<sup>12</sup> 永石ほか(2003) p180-181

<sup>13</sup> 民法改正に関する連合談話 <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/iken/danwa/2003/20030613.html>

<sup>14</sup> 破産法改正に関する連合談話 <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/iken/danwa/2004/20040525.html>

## 1.2.2 事業再生に向けた政府の取組み ～産業再生機構の創設を中心に～

### (1) 「企業・産業再生に関する基本方針」の策定

～“産業再生機構”と“産業活力再生特別措置法”が対策の両輪～

不良債権問題の長期化、深刻化に対処し、産業再生を図るため、2002年12月19日、政府の産業再生・雇用対策戦略本部は、「企業・産業再生に関する基本方針」<sup>15</sup>を決定した。同基本方針は、①過剰債務問題への対応、②過剰供給構造問題への対応、③中小企業の再生支援、④企業・産業再生に当たっての雇用面での対応等の項目から成り、産業再生機構と、企業の事業の再構築を税制面等から支援する産業活力再生特別措置法を連携させ、産業再生に取り組むこととしている。

また、雇用面の対応では、再生を図る企業での新事業展開等に必要な従業員の能力開発に対する支援や、離転職を余儀なくされる労働者を対象にした新たな雇用機会の創出など必要な施策を講ずるとしている。

### ① 「早期事業再生ガイドライン」の策定 ～事業再生の鍵は「早期着手」「迅速再生」「外部人材活用」～

この基本方針を受けて、翌年2月に経済産業省は「早期事業再生ガイドライン」を定めた<sup>16</sup>。ガイドラインは、新たな事業再生メカニズムを確立するために取り組むべき課題を列挙しているが、本稿の問題意識に照らしてみると、以下の事項は雇用・労働の問題とも関連が深いと考えられる。「早期着手」「迅速再生」「外部人材の活用」が今後の事業再生のキーワードとなる中で、従業員への影響、労働組合の役割なども変化していく可能性がある。

－事業再生の早期着手を促すコーポレート・ガバナンス体制の充実

経営の情報開示を進め、社内外から発せられるより多くのシグナルが効果的に経営者に伝わる仕組みを築くことが重要である。

－プレパッケージ型事業再生の促進

事業再建法制の活用に関しては経営者や債権者にとって強い抵抗感が存在する結果、私的にも法的にも事業再生が速やかに行われ難い状況になっている。こうした現状を打開するためには、経営者が財務再構築と事業再構築が一体となった適切な再建計画を作成した上で、少額債権者への全額弁済を確保した上で、主要債権者との間で合意形成を目指し、仮に一部債権者の反対により合意が得られない場合などには、法的整理によって最終決着を行うというプレパッケージ型の事業再生を促進することが有効

<sup>15</sup> 巻末付属資料3

<sup>16</sup> 「早期事業再生ガイドライン」 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf>

である。

#### －事業再生人材の育成と活用

我が国の企業は、終身雇用制のもとで内部人材の活用を旨としてきたが、過剰債務構造を脱して速やかに事業再生を図るには、従来のしがらみを断ち切るためにも、外部の専門人材を躊躇なく活用する土壌を築かねばならない。

フィナンシャル・アドバイザー、ターンアラウンド・マネージャーには、事業再生に要する法律・税務・会計・経営等の幅広い知識と、具体的な事案をもとにした実務的・実践的な経験が必要とされる。現状では、前者の基礎的理論に関して、事業再生に着目して教育を展開している例はなく、後者の実務経験から得られるノウハウについても、専門誌や民間企業内部の研修などで紹介されることはあっても体系的に関係者が共有するレベルまでには至っていない。現在、民間が主導して「事業再生人材育成センター」の立ち上げが検討されているが、ここが事業再生人材育成に向けて先駆的な講義を集中的に実施し、さらには、こうした中核的な機関が、大学院教育における事業再生専門家の育成を念頭においたコースの創設などを呼び込むことに期待したい。

## ② 産業再生機構の創設とその意義

基本方針を受けて、2003年4月に株式会社産業再生機構が設立された。機構は、金融機関において不良債権に分類されている企業のうち、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている企業に対し、以下の業務を行うこととされている。

- 1) 再生支援の対象事業者に対して金融機関等が有する債権の買取り又は貸付債権の信託の引受け
- 2) 1)の買取り又は信託の引受けを行った債権に係る債務者に対する以下の業務
  - (a) 資金の貸付け
  - (b) 金融機関等からの資金の借入れに係る債務の保証
  - (c) 出資
- 3) 上記業務に関連して必要な交渉及び調査、再生支援の対象事業者に対する助言等

産業再生機構法は、国会の審議過程で、雇用の安定の観点や労働組合の関与を再生プロセスに織り込むといった修正を受け、さらに産業再生委員会の運営への労働者代表の知見の取り込みなどが附帯決議として付されたが<sup>17</sup>、詳細については後節で取り上げる。

同機構の富山和彦代表取締役専務（COO）は、事業再生には、過剰投資・過剰債務に陥っ

---

<sup>17</sup> 巻末付属資料4参照。

ている企業に対するバランスシート調整を中心とした財務面の「応急手術」という第一段階と、経営戦略や経営のあり方、組織、人材等、ビジネスそのものを立て直し、必要な投資も行って本来的な事業競争力・収益力を回復させる「根治治療」の第二段階があると分析する。そのうえで、事業再生といえは多額の債務免除など財務面での対応が注目を浴びることが多いが、“むしろその企業の底力として維持、継承されるべき技術、人材、ノウハウが朽ち果てかかっているケースさえ数多く散見される”ことから、その解決のために不足する戦略と人材の問題について機構はできる限り支援を行うと述べている<sup>18</sup>。富山 COO は、このほかにもいろいろな機会をとらえて「事業再生におけるヒト（人材）の重要性」を強調している<sup>19</sup>。

2005年2月末までに同機構は41件の支援先を決定した。今後約3年間の間に、各案件の事業価値を高めたうえで債権を売却（エグジット）していくことになる。各案件でどのような再生戦略がとられるのか、特に、人材の面でどのような取組みが行われてどのような成果を挙げるのかは注目に値する。

産業再生機構は、官と民が人材・資金・ノウハウを出し合って事業再生に取り組む大掛かりなプロジェクトである。そこでは、短期間のうちに、事業再生のスキルが集中的に蓄積されることだろう。産業再生機構が数年後に使命を終えたのちには、機構法に掲げられた目的がどの程度遂行されたのかを検証するとともに、その過程で雇用・労働面にどのような影響があったのか、また事業再生に組み込まれた再生計画についての労働者との協議、産業再生委員会への労働組合の関与が、どのように実現されたのかについても検証し、その後の事業再生の糧とするべきだろう。

### ③ 産業活力再生特別措置法（2003年4月9日公布・施行）<sup>20</sup>

経済産業省は、同業他社の事業法人によるM&Aは、過剰債務構造の原因である過剰供給構造を是正しながら事業の再生を実現する上で有効であるとの観点から、「事業再編型の事業再生の促進」を目的として、産業活力再生特別措置法の改正により、事業再編に関する支援措置及び商法上の特例措置を一体的に講ずることとした<sup>21</sup>。

法律に基づいて共同事業再編計画（“産業再編”）、経営資源再活用計画（“他力再生”）、事業再構築計画（“自力再生”）、事業革新設備導入計画（“国内空洞化への対応”）のいずれかの計画の認定を受けた事業者に対し、各種の税制優遇措置、商法上の合併等手続の柔軟化・簡素化、日本政策投資銀行による超低利融資等の支援措置が講じられる。

<sup>18</sup> 産業再生機構ホームページ“COOからのメッセージ”

<http://www.ircj.co.jp/gaiyo/index.html#soshiki>

<sup>19</sup> 「特に、戦略遂行の原動力、戦略立案の基となる競争力の源泉を突き詰めると、結論はおのずと「ヒト（人材）」となります。このような自社（の当該事業）における人材の質・量両面の見極めと活用が、事業の回復・強化の死命を決することになります。」（富山 COO が前に在職していた CDI のニューズレターより）

<sup>20</sup> 巻末付属資料 5 参照。

<sup>21</sup> 「早期事業再生ガイドライン」II-3-3

法改正後の計画認定状況をみると、事業再構築計画 113 件、共同事業計画 7 件、経営資源再活用計画が 24 件、事業革新設備導入計画 1 件となっている<sup>22</sup>。産業再生機構の支援対象事業者が、同時に産業活力再生特別措置法の計画認定を受けているケースも多い。

産業活力再生特別措置法の支援措置を利用する企業には、計画の内容が従業員の地位を不当に害するものでないこと、そのために労働組合と協議を行うことが義務付けられている。詳細については後述する。

## (2) 整理回収機構 (RCC)、中小企業再生支援協議会の活動

### ① 整理回収機構

このほか、株式会社整理回収機構 (RCC) も、「企業再編ファンド」を立ち上げるなど企業再生に取り組んでいる<sup>23</sup>。

RCC は、預金保険機構等の委託により、住専債権及び破綻金融機関の不良債権を譲り受け、最大限回収することにより住専問題や金融機関の破綻処理に伴う国民負担を最小化することを使命として創設された。2001 年 6 月 26 日に閣議決定された「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に対する基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）は、「RCC は、受け入れた債権について、債務者企業の再建可能性に応じ、厳正な回収に努める一方、再建すべきと認められる企業については、法的・私的再建手続等を活用し、その再生を図る」として、RCC の業務として企業再生業務を明示的に付け加えた。

RCC の企業再生業務の対象は、次の債務者である。

- 1) RCC 保有の既存債権にかかる債務者
- 2) 金融再生法 53 条による健全金融機関からの新規買取債権に係る債務者
- 3) 金融機関の債権につき管理信託を受け、委託者より企業再生案の立案及び債権者間の調整の依頼を受けた債務者
- 4) 金融機関及び投資家により、金銭信託以外の金銭の信託を受託し（ファンドの設定）、債権の購入を前提に、委託者より企業再生案の企画立案および債権者間の調整の依頼を受けた債務者
- 5) 金融再生法 60 条による預金保険機構からの回収委託債権に係る債務者

RCC における企業再生業務の特徴は、債権者としての RCC の経済的合理性に合致すると認められる場合、すなわち、当該事業を清算処分して回収を行う場合よりも当該事業を継続

---

<sup>22</sup> 認定件数は 2005 年 3 月 28 日現在のもの。

<sup>23</sup> 整理回収機構の取組みについては、同機構のホームページ「RCC の機能を活用した企業再生案件への取組みについて」 [http://www.kaisyukikou.co.jp/announce/announce\\_128\\_1.html](http://www.kaisyukikou.co.jp/announce/announce_128_1.html) 及び整理回収機構(2003)参照。以下の記述もこれらを参考にした。

させて、当該事業の譲渡収入又は事業収益から弁済を受けるほうが回収の極大化になると判断される場合にのみ企業再生の対象とするという点にある。これが結果として、ゴーイングコンサーンとしての事業価値の維持、雇用維持、地域経済への悪影響の回避等を通じて国民経済の維持向上に役割を果たすことにもなる。

2003年1月末現在で、RCCが再生計画の策定に積極的に関与し、債権者間の調整を行う等主導的な立場で再生に関与した案件は102件にのぼる。この中で大企業は数件のみで、ほとんどが中堅・中小企業を対象とした案件である。

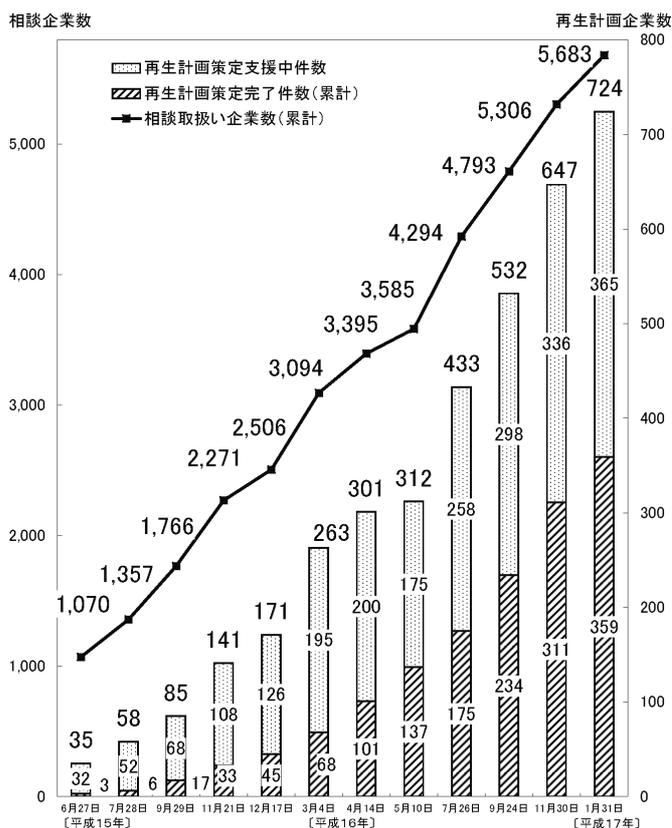
## ② 中小企業再生支援協議会による地域の中小企業の事業再生支援

自らの努力だけでは再生の難しい中小企業の事業再生支援については、産業活力再生特別措置法に基づく別個のスキームとして、各都道府県に「中小企業再生支援協議会」が設置された。

中小企業再生支援協議会は、「過剰債務等により経営状況が悪化しているが、財務や事業の見直しなどにより再生が可能な中小企業者」を対象として、再生に関する相談を受け付け、協議会の常駐専門家が対応策を提示し、また、相談案件のうち、再生のためには財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業について、常駐専門家が個別企業の取組みに対する助言を行い、必要に応じて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士等の専門家に依頼して、共同で再生計画の作成支援を実施することとしている。

再生計画作成支援に当たっては、関係機関と連携を図りながら、公正中立な立場で関係者間の調整を行い、事業面や財務面での改善を図るため、個々の企業の特性にあった支援を行っている<sup>24</sup>。

図表 1-2-1  
都道府県中小企業再生支援協議会の活動状況



(資料出所) 経済産業省ホームページ

<sup>24</sup> 連合は、中小企業再生支援協議会の設置を規定する改正産業活力再生特別措置法の国会審議に当たり、次の事項等を要求した。

- 各都道府県に設置される中小企業再生支援協議会に、地域の労働組合の代表を参画させる。
- 同協議会の専門家は、再生計画策定にあたって、事業会社に労働組合等との労使協議を実施することを必ず指導する。

協議会の実績は、中小企業庁の発表資料<sup>25</sup>によれば、2003年2月以降2005年1月末までの間に、5,683社の企業からの相談に応じ、うち359社の再生計画策定が完了し、更に365社は計画策定支援中である。その他、約半数の2,552社は経営改善や資金繰りに関するアドバイス、適切な関係機関の紹介等により課題が解決し、また、919社は現在相談継続中である。

協議会を利用して再生計画策定を完了した企業の状況をみると、業種では製造業が多く、企業規模では従業員21名以上の比較的規模が大きい中小企業が多い。全体の7割の案件は金融機関からの持ち込みで、残る3割は企業自身が直接相談にきたものである。また、債権区分でいうと、要管理先以下が全体の約7割を占めており、いわゆる不良債権として位置づけられている企業の再生が主体となっている。

再生計画の内容としては、収益性の高い分野へのシフトや製造原価、販売管理費の低減によりキャッシュフローを増加させることを目指すものが多い。また、企業単独での再生が困難な場合には、営業譲渡、関係会社の合併・分割といった手法を利用して事業の存続を図るケースも多い。なお、経費削減に当たっては、雇用確保に最大限配慮がされているとのことであり、再生計画を策定した359社の雇用確保効果は25,757人で、全ての雇用を維持したのが280社（うち新規雇用27社）、人員削減を行ったのが79社である。

財務面では、約4分の1の企業が「取引金融機関やRCC等からの債務免除」「金融機関によるDDS（デット・デット・スワップ：借入金の資本的劣後ローンへの転換）による資本増強」「DES（デット・エクイティ・スワップ：借入金の株式化）による債務圧縮・資本増強」など外部からの支援を受けたバランスシートの改善を図っているが、約半数の案件は「遊休資産の売却や経営者の私財提供等による負債の圧縮」による自助努力によるものである。

一方、資金繰りの改善については、「既存借入金のリスケジュール」が204件、「新規融資」が247件、「中小企業再生ファンドによる資金投入」が11件計画されているほか、中小企業金融公庫など公的金融機関による新規融資が民間金融機関からの支援の呼び水となったり、また民間金融機関による融資を補完する機能を果たしており、特に資金繰りの改善という面での協議会の役割は大きいものと考えられる。

この中で登場した「中小企業再生ファンド」についても概略を紹介しておこう<sup>26</sup>。

---

c) 中小企業再生支援協議会は、行政、地域金融機関、経営者団体、地域の労働組合等と地域雇用の維持・確保について、協議する。

（「WEEKLY れんごう」No.017 (2003.2.25) <http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/news/weekly/no017/03.html>）

なお、一部の都道府県は中小企業再生支援協議会のメンバーを公表しているが、それをみるかぎり労働組合は含まれていないようである。

<sup>25</sup> 中小企業庁資料「再生計画策定完了案件349社の特徴」より。

<http://www.chusho.meti.go.jp/saisei/download/050215houkoku/tokucho.pdf>

<sup>26</sup> 地域中小企業再生ファンド出資事業（（独）中小企業基盤整備機構）の詳細については、同機構のホームページ <http://www.smrj.go.jp/keiei/saisei/index.html> 参照。

これは、中小企業の再生を財務面から支援するために、地域金融機関を主体としたファンドに独立行政法人中小企業基盤整備機構も出資して組成される「地域中小企業再生ファンド」のことであり、2002年2月までに6つのファンド（大分、静岡、茨城、栃木、島根・鳥取、高知）が組成され（予定を含む）、計12件の投資が決定されている。

中小企業基盤整備機構は「当機構は、短期的な利益獲得を目指すのではなく、各地に設置された中小企業再生支援協議会と連携し、中期的に株式、債権を保有して継続的な支援を行うことにより、地域の中小企業の再生を支援するファンドの組成を積極的に促進していく」（同機構ホームページ）としており、短期的な利益獲得が目的ではないことが地域中小企業再生ファンドの特徴となっている。このことは、機構による出資要件の「投資先企業の清算に伴う短期的な収益獲得を目的とする投資や買取った債権の転売を目的とする投資などであって、投資先企業の再生を目的とすると認められない投資を行う組合は、本事業の出資対象とはしない」旨の規定からもうかがうことができる。

### （中小企業再生ファンドの仕組み）



### (3) ターンアラウンド・マネージャーの確保・育成 ～官民共同の取組み～

今回の調査研究では、事業再生が行われる際に、“事業を担う社員たち”にどのような変化が生ずるかを分析の対象として取り上げているが、事業再生に関する人材問題としては、事業再生を立案・実施する「ターンアラウンド・スペシャリスト」「ターンアラウンド・マネージャー」が現在のわが国では不足しており、これらの能力を有する人材をどのように育成・確保していくのかも重要な課題となっている。

「ターンアラウンド・スペシャリスト」は弁護士、会計士、税理士、金融関係者、経営コンサルタントなど事業再生に必要な様々な職種の人々を指し、「ターンアラウンド・マネー

ヤー」はこれらのスペシャリストを束ねて事業再生過程全体を指揮する人を指す。法的整理事例ではないが、日産自動車を再建したカルロス・ゴーン氏などはターンアラウンド・マネージャーの代表的な例である。

このような事業再生人材の不足に対して、経済産業省は、「事業再生人材育成プログラム導入促進事業」として、プライスウォーターハウス・コーパース・フィナンシャル・アドバイザリー・サービス（株）（現 PwC アドバイザリー（株））と連携して 2003 年 4 月から次のような事業を実施している<sup>27</sup>。

- ① 「事業再生実務家協会」を設立し、人材を必要とする企業と事業再生の実務家（及びその予備軍）をつなぐため、事業再生の実務を担う人材のネットワークを形成し、同時に経営者への普及啓発の活動などを行う。
- ② 「事業再生人材育成センター」を設立し、事業再生の専門家を目指す者に対して教材・カリキュラムを開発、提供するとともに、これらを用いた自己研鑽の場も提供する。

---

<sup>27</sup> 事業の詳細については、経済産業省のホームページ参照。

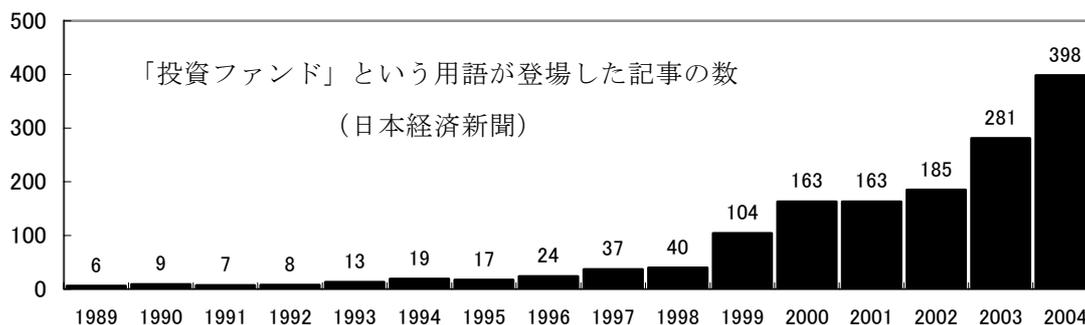
<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0003922/0/030415jigyosaisei.pdf>  
このほか、経済産業省の 2002 年度補正予算事業として「事業再生人育成事業（事業再生人材育成モデル授業を実施）」がある。[http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai\\_ikusei2004\\_03.html](http://www.meti.go.jp/report/data/jinzai_ikusei2004_03.html)

### 1.2.3 事業再生に向けた民間セクターの取組み ～投資ファンドの台頭～

前項では事業再生の推進に向けた産業再生機構の設立など、政府による取組みを取り上げたが、それと並行して、民間セクターでの事業再生の推進力として浮上してきた重要な存在が「投資ファンド」である。

“投資ファンド”という言葉は、1999年頃から新聞紙上に頻繁に登場するようになり、ここ4～5年はその活動が特に広く注目を集めるようになっている。

本項では、投資ファンドの現状と、事業再生における投資ファンドの役割を概観する。



(注) 日経新聞社のデータベースサービス「日経テレコン 21」で日本経済新聞朝刊の「投資ファンド」という用語をつかった記事を検索した結果。

#### (1) 投資ファンドとは何か

投資ファンドとは、投資家から出資を受けた資金を企業に投資し、そこから得られた利益を投資家に分配する仕組みのことである<sup>28</sup>。投資対象、投資資金のタイプ、運営戦略によって以下のように分類することができる。

##### (投資対象による分類)

投資ファンドが行う投資活動の中で、未公開企業を投資対象とするものをプライベート・エクイティ投資という。プライベート・エクイティ投資は、企業の創業段階への投資であるベンチャーキャピタルと、成熟企業などの事業再編に伴う企業支配権の買収等への投資であるバイアウト（企業買収）投資の二つに大別できる。投資後、経営を改善し、将来当該企業を公開もしくは第三者に売却することにより、高い収益を得ることを目的とするものである。

<sup>28</sup> ファンドの法人格については永石(2002)15頁及び次の資料を参照。

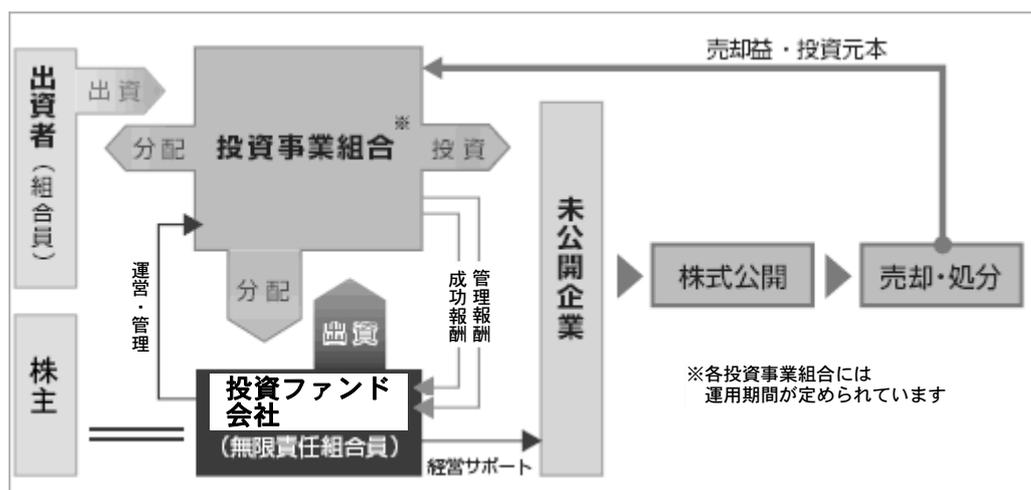
「投資事業組合の歴史と発展の方策」(2003年11月5日第11回金融審議会金融分科会第一部会資料)

[http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/siryoku/kinyu/dai1/f-20031105\\_sir/2\\_1.pdf](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryoku/kinyu/dai1/f-20031105_sir/2_1.pdf)

これによれば、「日本国内には大企業の株式や金銭債権を保有できる有限責任組合制度が整備されていないため、事業再生ファンドは、主にケイマン諸島のリミテッド・パートナーシップ（一部は匿名組合）を活用しているとのことである。

事業再生ファンドは、このバイアウト投資を目的としたファンドの一類型であり、過剰債務や不採算部門を抱えて経営不振に陥った企業や、経営破綻した企業の経営を建て直すことによって得られる収益を前提に、投資家から資金調達を行うものである<sup>29</sup>。

図表 1-2-2 投資ファンドの仕組み（プライベート・エクイティ投資の場合）<sup>30</sup>



### （投資資金の種類による分類）

投資ファンドは、前述したように投資家から出資を受けて投資活動を行い、そこから得られた利益を投資家に還元するのが一般的な仕組みだが、一部には、投資家からの出資を受けず自己資金によって投資を行う投資ファンド会社があり、これを「プリンシパル・ファンド」という。

### （投資先企業の経営への関与の度合いによる分類）

#### ～経営に関与するファンド、関与しないファンド～

また、投資ファンドによって投資先企業の経営への関与形態が異なり、投資先企業の経営に積極的に関与する投資形態を「ハンズオン投資」、投資先企業に経営にはあまり関与しない投資形態を「ハンズオフ投資」という。

ハンズオン投資を実現するための手段として、投資先企業への役員・コア人材の派遣、オブザベーションライトの取得などがある。

<sup>29</sup> 内閣府『平成 15 年度年次経済財政報告』平成 15 年 10 月

<sup>30</sup> 株式会社ジャフコのホームページを参考にした。

## (2) 投資ファンドの現状

### (1997年以降、ファンド設立が活発化)

日本のバイアウト（企業買収）・ファンドは1997年のアドバンテッジパートナーズを皮切りに設立が始まった。

三菱総合研究所は、わが国における投資ファンドの設立状況を次のように分析している。

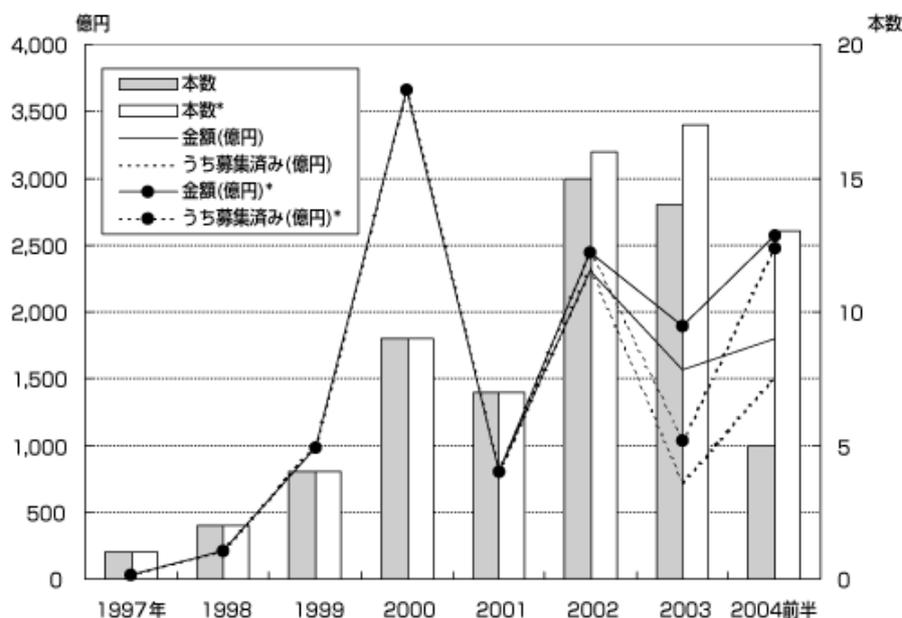
「1997年のアドバンテッジパートナーズのバイアウト・ファンド以来、2004年前半までに57本のファンドによって1.1兆円の募集がかけられ、そのうち1.0兆円の募集が実際済んでいることが分かりました。これに『バイアウト投資を行う可能性があるものの、実行していない企業再生ファンド』のファンドレイズ額を含めると、本数は69本となり、募集額は1.3兆円、募集済み金額は1.2兆円に達します。年度別状況に注目した場合、これまで最も多くのバイアウト・ファンドが設立されたのは2002年の15本であり、バイアウト投資を行っていない企業再生ファンドも含めると2003年の17本が最多です。しかし、コミットメント総額においては3,660億円がファンドレイズされた2000年が最大です。2000年は、Ripplewoodによる12億ドル（約1,320億円）のファンドが2本設立された年です。」

「2000年以後、外国人投資家、外資系ファンドとも日本バイアウト市場への進出は途絶えがちですが、政府系金融機関の投資家としての参入もあり、バイアウト・ファンドに対してそれまで懐疑的な目を向けていた日本の投資家にとって、特に大きな心理的な意味があったと言えます。2004年にはこの動きが地方に波及し、地方自治体や地方銀行らが共同出資する形のファンドの設立ラッシュとなっています」<sup>31</sup>。

図表 1-2-3 年度別バイアウト・ファンド設立状況

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 前半	合計
本数	1	2	4	9	7	15	14	5	57
金額（億円）	30	207	980	3,660	800	2,303	1,567	1,802	11,349
うち募集済み（億円）	30	207	980	3,660	800	2,303	717	1,501	10,198
本数*	1	2	4	9	7	16	17	13	69
金額（億円）*	30	207	980	3,660	800	2,443	1,892	2,573	12,585
うち募集済み（億円）*	30	207	980	3,660	800	2,443	1,042	2,472	11,634
うち金額 N/A					2		4	1	7

<sup>31</sup> 三菱総合研究所「日本バイアウト・ファンドの現状」報告書（2004年7月29日）発表資料。  
[http://www.mri.co.jp/REPORT/OTHER/2004/20040729\\_imu01.html](http://www.mri.co.jp/REPORT/OTHER/2004/20040729_imu01.html)



(資料出所) 三菱総合研究所「日本バイアウト・ファンドの現状」報告書 (2004年7月29日)  
 (調査対象) バイアウト・ファンドは「一度でもバイアウト案件に投資した経験のあるもの」(その中には不良債権化した企業の債権を買い取った上でマイノリティのエクイティホルダーとなる「企業再生ファンド」で、バイアウト案件を行った経験のあるものも含む)。ただし、日本以外の国をも投資対象としているバイアウト・ファンドはカウントせず、日本のみを投資対象としているファンドのみカウントしている。  
 (注) \*…バイアウト投資経験のない企業再生ファンドを含めた場合

### (主要なファンド運営会社)

日本経済新聞社が2003年8月に発表した「企業再生ファンド調査」によると、調査回答企業(35社)のこの時点での再生ファンドの投資設定枠が1兆円を超えており、これに調査では投資枠がわからなかった外資系ファンドの大手であるサーベラスとローンスターを含めると、「全体の投資枠は1兆5千億円に達している可能性がある」とのことである。

図表 1-2-4 主要企業再生ファンドの投資設定枠と投資社数

(2003年8月日本経済新聞社「企業再生ファンド調査」)

会社形態	種別	社名	投資枠 (億円)	投資社数
投資会社	国内独立系	フェニックス・キャピタル	671	22
		ユニゾン・キャピタル	380	6
		MKS コンサルティング	286	54
	国内金融系	日興プリンシパル・インベストメンツ	1,000	36
		野村プリンシパル・ファイナンス	150	8
		みずほキャピタルパートナーズ	150	7
	外資系	リップルウッド・ジャパン	約1,450	8
		カーライル・ジャパン	非公表	3
		ルネッサンスキャピタル	140	約25
ベンチャーキャピタル	国内系	ジャフコ	300	10
		東京海上キャピタル	260	7
	外資系	H&Q アジアパシフィックジャパン	約2,000	非公表

事業会社	伊藤忠商事	95	2
	丸 紅	90	13
	ソフトバンク・インベストメント	164	3

(資料出所) 日本経済新聞 2003 年 8 月 2 日朝刊。

(注) 投資枠は一部海外枠を含む。野村は上記枠と別に自己投資枠を持つ。東京海上とジャフコの投資社数は買収のみ。

(調査概要) 147 社を対象に実施し 77 社が回答。うち 65 社が企業の再生・成長を支援する投資を手がけている(予定を含む)と回答。うち 35 社が具体的な投資枠を回答。総額は 1 兆 205 億円。1 社平均の投資枠は約 291 億円。

## (再生・バイアウト投資ファンドの最近の投資状況)

### ～投融資は急増しているが、少数ファンド会社による寡占状態～

投資ファンドの現況について、財団法人日本ベンチャーエンタープライズセンターの調査結果<sup>32</sup>によれば、再生・バイアウト投資は、2002 年度から 2003 年度にかけて投融資残高、年間投融資額とも大幅に増加している(図表 1-2-5、1-2-6)。また、年間投融資先社数も、276 社と前年度比で大幅に増加しており(図表 1-2-7)、昨今の再生・バイアウト投資ブームを裏付けている。ただし、1 社当たりの投融資残高は減少している。これは、投資先が拡大し、規模の小さな企業にまで拡大したことによるものとみられる。

年間投融資額の分布状況をみると、上位 5 社が 8 割近くを占め、上位 10 社では 94.1%と寡占状態になっている(図表 1-2-8)。

再生・バイアウト投資ファンドの数は 58 ファンド、延べ組合員数は 206、ファンド総額は 6,389 億円で、いずれも前年度に比べて大幅に増加している。ファンドへの出資者は、金融機関と事業法人が約 4 分の 1 ずつを占めている(図表 1-2-9、1-2-10)。

また、投資案件の EXIT(出口)の状況をみると、「売却、経営者等への売戻しなど」「そ

<sup>32</sup> 投資ファンドの現況に関するデータとしては次のものがある。

(財)日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査」(回答社数 117 社。)調査対象は国内で活動する投資会社(外資系を含む)。

<http://www.vec.or.jp/vc/survey-16j.pdf>

調査は、ベンチャーキャピタル投資に関する部分と再生・バイアウト投資に関する部分に分かれている。後者には 28 社が回答。

調査全体の回答社数 117 社に対応する調査送付先社数は、報告書に記載がないため不明。なお前年度の同調査の結果報告には「2003 年調査では、アンケート送付先 203 社に対して回答者数は 125 社」との記述がある。なお、2003 年調査では、同調査中の再生・バイアウト投資に関する調査の回答企業 24 社の一覧が以下のとおり記載されている。

アドバンテッジパートナーズ

(株)MKS コンサルティング

エムティービーキャピタル(株)

ごうぎんキャピタル(株)

J.P. モルガンパートナーズ

ソフトバンク・インベストメント(株)

東京海上キャピタル(株)

日本産業パートナーズ(株)

日本みらいキャピタル(株)

フェニックス・キャピタル(株)

みずほキャピタルパートナーズ

ユニゾン・キャピタル(株)

エヌ・アイ・エフベンチャーズ(株)

(株)MKS パートナーズ

オリンパス・キャピタル・ホールディングス・アジア

(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ

(株)ジャフコ

大和証券 S M B C プリンシパル・インベストメンツ(株)

日興プリンシパル・インベストメンツ(株)

日本アジア投資(株)

野村プリンシパル・ファイナンス(株)

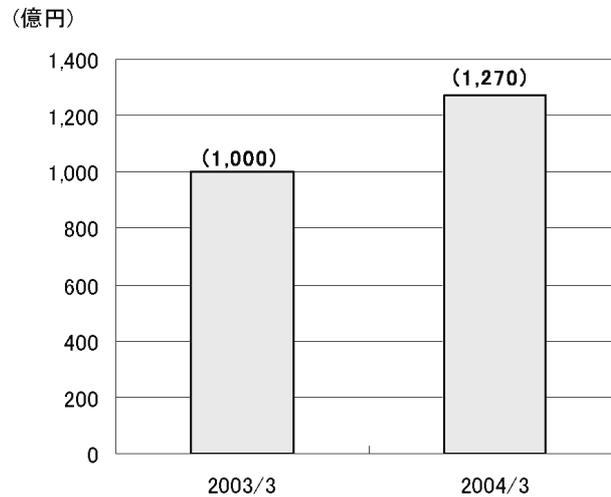
ベーシック・キャピタル・マネジメント(株)

ムーア・ストラテジック・バリュエーション・パートナーズ

ルネッサンスキャピタルマネジメント

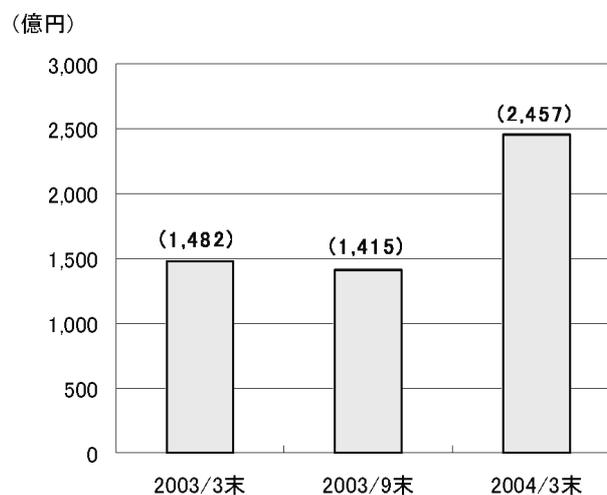
の他」が多数を占めており、EXIT の典型として取り上げられる「株式公開」は比率としてはそれほど多くないことがわかる（図表 1-2-11、図表 1-2-12）。

図表 1-2-5 再生・バイアウト投資 年間投融資額（2003 年度）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-6 再生・バイアウト投資 投融資残高（2004 年 3 月末現在）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-7 再生・バイアウト投資 年間投融資先社数（2003 年度）

	国内		合計(国内+海外)	
		前年変化率		前年変化率
株式	48	50.0%	49	48.5%
その他	216	371.0%	216	371.0%
社債	7	100.0%	7	100.0%
投資計	271	203.0%	272	200.0%
融資計	4	300.0%	4	300.0%
年間投融資先社数合計	275	200.0%	276	197.1%

N:サンプル社数

N=29

N=26

注1)社数を回答している会社

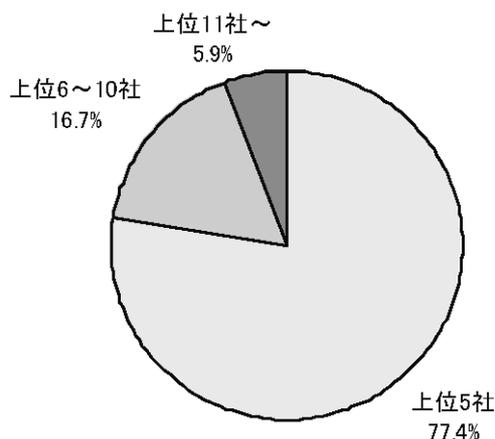
注2)前年変化率は2003/3末及び2004/3末の社数を両方回答している会社

注3)投資計は、株式、その他、社債の合計

注4)四捨五入や内訳に無回答があるため、内訳計、合計が一致しないことがある

(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-8 再生・バイアウト投資 年間投融資額上位の構成比（金額比率）



(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-9 再生・バイアウト投資 ファンドの状況

	2003/3末	2004/3末	前年変化率
ファンド数(件)	45	58	39.0%
延べ組合員数(人)	391	206	63.5%
ファンド総額(億円)	4,863	6,389	34.5%
平均組合員数(人)	13.0	9.8	-6.6%
平均ファンド総額(億円)	115.8	110.2	-3.9%

N:サンプル社数

N=25

N=25

N=23

注1) 平均値は、ファンド数と組合員数両方、あるいはファンド数とファンド総額両方を回答した会社に関する1ファンド当たりの値

注2) 前年変化率は2003/3末及び2004/3末の両方回答している会社

(資料出所) (財) 日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成 16 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第 2 部 (再生・バイアウト投資)」

図表 1-2-10 再生・バイアウト投資 ファンドの出資者内訳

(人数:人、金額:百万円)

	人数		金額		1人当たり 金額
		構成比		構成比	
無限責任組合員及び業務執行組合員	14	7.4%	17,044	8.0%	1217.4
その他組合員計	176	92.6%	152,260	71.0%	982.3
国内計	169	88.9%	142,200	66.4%	960.8
個人	6	3.2%	500	0.2%	83.3
他のベンチャーキャピタル	5	2.6%	3,800	1.8%	760.0
事業法人	50	26.3%	49,400	23.1%	1008.2
銀行・信用金庫・信用組合	80	42.1%	50,850	23.7%	807.1
保険会社	13	6.8%	13,800	6.4%	1380.0
証券会社	2	1.1%	700	0.3%	350.0
年金基金	1	0.5%	1,000	0.5%	1000.0
その他基金・財団	2	1.1%	4,250	2.0%	2125.0
その他国内	10	5.3%	17,900	8.4%	1790.0
海外計	7	3.7%	10,060	4.7%	1437.1
内訳未回答	0	0.0%	45,000	21.0%	-
合計	190	100.0%	214,304	100.0%	1127.9

N:サンプル社数

N=21

N=21

N=21

注1)人数または金額を回答している会社

注2)1人当たり金額は人数と金額を両方回答している会社

注3)四捨五入や内訳に無回答があるため、内訳計、合計が一致しないことがある

図表 1-2-11 再生・バイアウト投資 投資先企業のEXITの状況(2002/10-2003/9)

	2002/10~2003/9			
	件数		損益額	
株式公開	6	件	5,059	百万円
倒産など	0	件	0	百万円
売却・経営者等への売戻しなど	421	件	27,863	百万円
その他	12	件	1,699	百万円

集計サンプル

18

(資料出所)「平成15年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査」

図表 1-2-12 再生・バイアウト投資 投資先企業のEXITの状況(2003/4-2004/3)

	2003/4~2004/3			
	件数		損益額	
株式公開	16	件	11,777	百万円
倒産など	0	件	0	百万円
売却・経営者等への売戻しなど	7	件	25,993	百万円
その他	30	件	0	百万円

集計サンプル

22

(資料出所)(財)日本ベンチャーエンタープライズセンター「平成16年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告第2部(再生・バイアウト投資)」

### (外資系ファンドと国内ファンド)

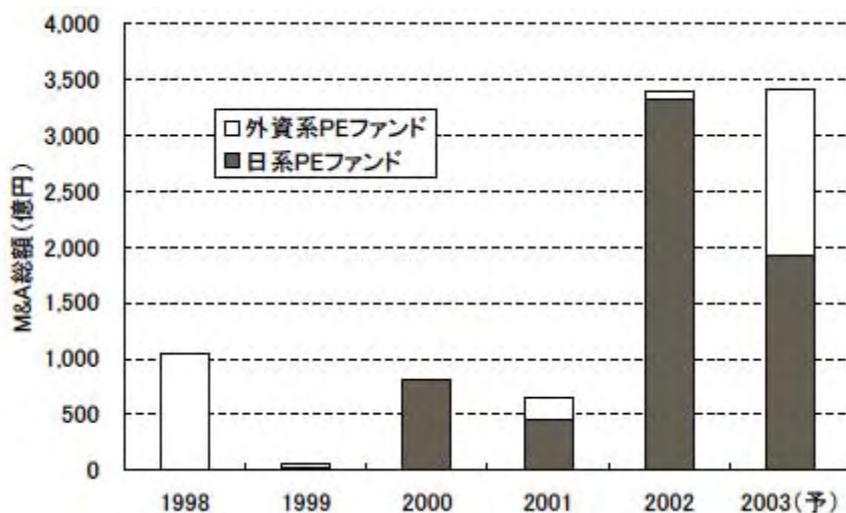
リップルウッド・ホールディングスによる日本長期信用銀行(1999年)やフェニックス・リゾート(シーガイア)(2001年)の買収、サーベラスによるあおぞら銀行の買収(2003

年) など外資系投資ファンドによる大型買収は、その都度さまざまな論議を呼び、短期的な収益獲得を目指す「ハゲタカファンド」ではないかとの懸念もみられた。

深尾・天野(2004)は、外資系と日系のプライベート・エクイティファンドの M&A 取引の状況の比較を行い、1998 年当時は、日本国内のプライベート・エクイティファンド市場はほとんど外資系企業によって占められていたが、その後の日系ファンドによるプライベート・エクイティ市場への参入の活発化、外資系事業会社による対日 M&A の急増により、2002 年、2003 年には、M&A 市場全体における外資系プライベート・エクイティファンドの取引はある程度限定的であることを指摘している (図表 1-2-13)。

また、対日 M&A 投資に占める外資系プライベート・エクイティファンドのプレゼンスは 1999 年以降は数%にとどまっているが、日系プライベート・エクイティファンドは、1998 年当時にはほとんど存在感がなかったが、その後徐々に投資額を伸ばし、国内 M&A 総額に占める比率が 2002 年には 9%に達しており、総じて、国内投資ファンドの活動が外資系投資ファンドを凌駕しつつあるように見受けられる。

図表 1-2-13 プライベート・エクイティ (PE) ファンドによる M&A 取引総額



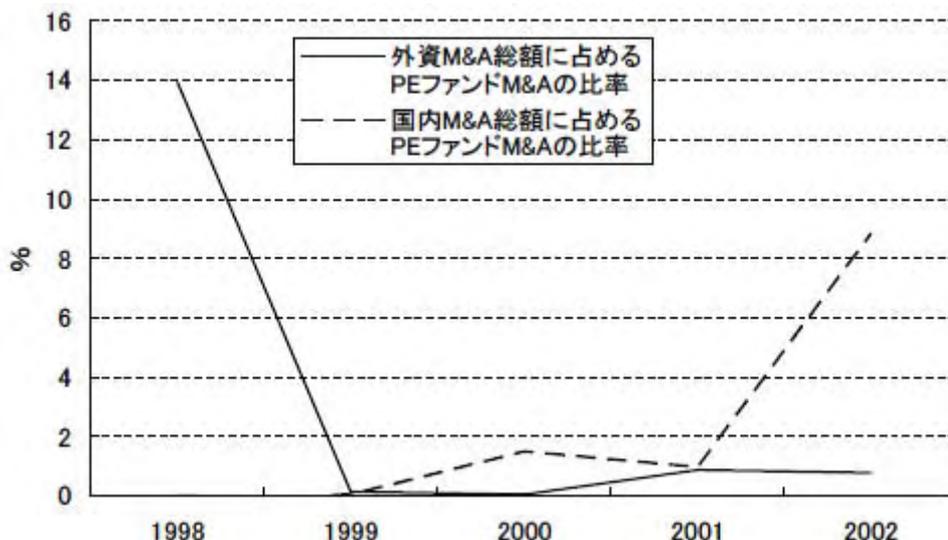
(資料出所) 深尾・天野(2004) p164

(注 1) 数値は M&A 取引のうち取引金額と出資比率が公開されている案件のみに基づく

(注 2) 2003 年の予測値は同年 5 月末までのデータにもとづく

(資料) PE (外資を含む) M&A の取引総額は Thomson SDC Database

図表 1-2-14 プライベート・エクイティ（PE）ファンドのプレゼンス



(資料出所) 深尾・天野(2004) p164

(注 1) 数値は M&A 取引のうち取引金額と出資比率が公開されている案件のみにもとづく

(注 2) 外資 PE 比率は外国企業の日本への M&A 総額に対する外資系 PE ファンドの M&A 総額の比率、国内 PE 比率は国内の M&A 総額（推計）に対する国内 PE ファンドの M&A 総額である

(資料) PE（外資を含む）M&A の取引総額は Thomson SDC Database、M&A 総額および外資 M&A 総額はレコフ社のデータ

### (3) 事業再生と投資ファンド

#### (事業再生の推進における投資ファンドの機能)

事業再生の推進という観点からみると、投資ファンドは次のような機能を有している。

- ・ 事業再生戦略の企画立案  
(投資先企業の審査、金融機関等債権者との調整、スポンサーの斡旋、等)
- ・ 資金的支援（出資、融資）
- ・ ターンアラウンド・マネージャー、ターンアラウンド・スペシャリストの確保（ハンズオン型の場合にはファンド自らが事業再生を指揮）
- ・ 事業再生案件からの投資回収（＝エグジット）（売却、株式公開など）

#### (投資ファンドの関与が事業再生に与える影響)

投資ファンドが事業再生に参入することについては、“資本の論理に従って” “短期的な視野で” “利益回収のために” 行動するのではないかと懸念する声もある。特に、外資系の投資ファンドに対しては、「ハゲタカファンド」（事業の継続性を無視し、短期的に最大限の投資回収を図る投資方針のファンド）ではないかとの批判もある。

雇用・人材への影響が予想される事項でいえば、事業再生のスポンサーが投資ファンドである場合とそうでない場合（例えば事業会社がスポンサーになる場合）では、スポンサーに

なる目的や行動を規律づけるメカニズムが異なる（投資ファンドの場合には出資者の存在が大きい）ので、事業再生の進め方においても、例えば、出資者以外のステークホルダー（債権者、従業員、取引先など）の利害のとらえ方や、事業戦略のタイムスパンなどの点で差異が生ずることも考えられる。

## 1.2.4 事業再生プロセスにおける労働組合の役割の強化

### (1) 民事再生手続、会社更生手続、破産手続における労働組合等の役割

一連の倒産法制整備の動きの中で、雇用・労働の面から見て、民事再生法、会社更生法、破産法の各手続において、労働組合の意見聴取が手続の節目節目で義務化されたという点には注目すべきであろう。

各法律は、それぞれの法手続きの中で、労働組合等労働者代表の位置づけを以下のように規定している。改正会社更生法と民事再生法は、会社更生法 22 条 1 項の規定を除いては、労働組合等の位置づけについては同内容の規定となっている。

#### ① 改正会社更生法

- ・ 裁判所は、更生手続開始の申立棄却・開始決定に際して労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取すること（法 22 条 1 項）
- ・ 裁判所は、営業譲渡許可、更生計画の認可・不認可決定に際して労働組合等の意見を聴取すること（法 46 条 3 項、法 199 条 5 項）
- ・ 裁判所は、債権者集会の期日を労働組合に通知すること（法 115 条 3 項）
- ・ 財産状況報告集会において労働組合が意見を述べるができること（法 85 条 3 項）
- ・ 裁判所は、更生計画案について労働組合等の意見を聴取すること（法 188 条）
- ・ 裁判所は、更生計画の認可・不認可の決定結果を労働組合等に通知すること（法 199 条 7 項）

（参考）旧会社更生法<sup>33</sup>では、労働組合の関与を定めているのは次の条項のみ。

- ・ 裁判所は、更生計画案について労働組合等の意見を聴取すること  
（旧会社更生法 195 条）

#### ② 民事再生法

- ・ 裁判所は、営業譲渡許可、再生計画の認可・不認可決定に際して労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取すること（法 42 条 3 項、法 174 条 3 項）
- ・ 裁判所は、債権者集会の期日を労働組合に通知すること（法 115 条 3 項）
- ・ 財産状況報告集会において労働組合が意見を述べるができること（法 126 条 3 項）

<sup>33</sup> 今回ヒアリングしたA社、B社、C社、D社は、2003年3月31日以前に会社更生手続開始申立が行われたため、旧会社更生法が適用されている。

項)

- ・ 裁判所は、再生計画案について労働組合等の意見を聴取すること（法 168 条）
- ・ 再生計画の認可・不認可の決定結果を労働組合等に通知すること（法 174 条 5 項）
- ・ 簡易再生申立の際に、債務者等は労働組合等にその旨を通知すること（法 211 条 2 項）

### ③ 破産法

破産法の改正により、労働組合に以下のような手続への関与が認められるようになった。

- ・ 裁判所は、労働組合に対して破産手続開始決定や債権者集会期日について通知すること（法 32 条 3 項、法 136 条 3 項）
- ・ 裁判所は、営業譲渡許可に際して労働組合等の意見を聴取すること（法 78 条 4 項）
- ・ 労働組合は代理委員として労働債権者のために破産手続に属する一切の行為をすることができること（法 110 条）

労働組合等からの意見聴取の方法については、法律上とくに限定はなく、裁判所が直接聴取し、または保全管理人・調査委員を通じて聴取する等、事案に応じて適切な方法を選択するものと解されている。

民事再生、会社更生のプロセスにおいて、労働組合等労働者代表の「意見表明権」が認められた理由について、深山ほか（2003）は、「労働組合等が会社の事業の再建に協力しない場合には、通常は事業を継続することが困難であること、労働組合等は会社の内部事情に通じ、裁判所が更生手続開始の申立についての判断をするうえで重要な情報を有している可能性があると考えられること等から、原則として意見聴取を義務付けたものである」と説明している<sup>34</sup>。

## (2) 産業再生機構、産業活力再生特別措置法と労働組合の関与

産業再生機構が支援する事業再生も、産業活力再生特別措置法が促進する事業再編等も、当該企業や従業員の雇用や労働条件に大きな影響を及ぼす可能性がある。このため、再生・再編のプロセスで、従業員の影響に配慮し、労働組合等との協議を行うよう労働団体等からの強い要求があった。

その結果、法案の修正や付帯決議などにより、雇用への配慮や労働組合等との協議が、事業再生プロセスに盛り込まれることとなった。

---

<sup>34</sup> 深山ほか（2003） p34

## ① 産業再生機構

株式会社産業再生機構法の第1条は機構の目的を次のように定めている。

第1条 株式会社産業再生機構は、最近における経済の停滞、物価、地価及び株価の下落等の経済情勢の変化に我が国の産業及び金融システムが十分対応できたものとなっていない状況にかんがみ、雇用の安定等に配慮しつつ、我が国の産業の再生を図るとともに、金融機関等の不良債権の処理の促進による信用秩序の維持を図るため、有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者に対し、過剰供給構造その他の当該事業者の属する事業分野の実態を考慮しつつ、当該事業者に対して金融機関等が有する債権の買取り等を通じてその事業の再生を支援することを目的とする株式会社とする。

このうち、「雇用の安定等に配慮しつつ」の箇所は、労働団体等の要望を受けて、国会の審議の過程で付け加えられたものである。また、再生支援決定の段階で、労使協議の状況に配慮することを義務付ける以下の条文も同様に付け加えられた。

第22条第4項 機構は、再生支援をするかどうかを決定するに当たっては、第1項の申込みをした事業者における事業再生計画についての労働者との協議の状況等に配慮しなければならない。

同条の規定を受けて、「株式会社産業再生機構支援基準」<sup>35</sup>（産業再生機構が支援決定を行うに当たって従うべき基準）には、“支援決定基準”として「申込事業者が、労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行ったこと又は行う予定であること」が盛り込まれている。また、“買取決定基準”として、「支援決定までに、対象事業者が労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行っていなかった場合には、当該話し合いを行ったこと」が盛り込まれ、労働組合との話し合いが計画倒れにならず実施されることを担保している。

また、国会では、法案の成立に当たっては、「産業再生委員会の運営に当たっては、経営者を代表する者及び労働者を代表する者の知見がそれぞれ反映されるようにするものとする」との附帯決議が衆参両院の委員会において付された。

## ② 産業活力再生特別措置法<sup>36</sup>

産業活力再生特別措置法では、事業再構築等計画に、事業再構築の目標、事業再構築による生産性及び財務内容の健全性の向上の程度を示す指標、事業再構築の内容などとともに、

<sup>35</sup> 内閣府・財務省・経済産業省告示第1号 <http://www8.cao.go.jp/sangyo/shiryo/sienkijun.pdf>

<sup>36</sup> 巻末付属資料5参照。

「事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）に伴う労務に関する事項」を記載することとなっている（法 3 条 3 項 4 号、法 5 条 2 項 5 号、法 6 条 2 項 6 号）。

また、主務大臣が計画を認定するに当たっては、「当該計画が従業員の地位を不当に害するものでないこと」が必要である（法 3 条 6 項 7 号、法 5 条 4 項 4 号、法 6 条 5 項 5 号）。さらに、「産業活力再生特別措置法の施行に関する指針」により、「従業員の地位を不当に害するものでないこととは、当該事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うことで労使間で十分に話し合いを行うこと、かつ事業再構築（共同事業再編、経営資源再活用）計画の実施に際して雇用の安定等に十分な配慮を行うことをいうものとする。」とされている。

また、同法 18 条 1 項は、「認定事業者は認定計画に従って事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用を実施するに当たっては、その雇用する労働者の理解と協力を得るとともに、当該労働者について、失業の予防その他雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」として事業者の努力義務を定め、同指針 34 条において「法第 18 条第 1 項の労働者の理解と協力を得るとは、当該事業再構築、共同事業再編又は経営資源再活用に係る事業所における労働組合等と必要な協議を行うこと、労使で必要な合意を成立させることなど労使間で十分な話し合いを行うことにより、その雇用する労働者の理解と協力を得ることをいうものとする」とより具体的な内容を示している。

### ③ 連合による評価 ～連合の意見を取り入れた修正等を評価～

連合は、産業再生関連法案が可決・成立した 2003 年 4 月 2 日、産業再生機構法及び産業活力再生特別措置法が、連合の要望を反映して雇用安定と労使協議を盛り込んだものとなったことを評価する次のような談話を発表した。

1. 本日、「産業再生機構法案」、「産業活力再生特別措置法改正案」等、産業再生関連法案が、与党 3 党と民主党の賛成により参議院本会議で可決・成立した。
2. 「産業再生機構法」は、債務企業・主要金融機関の連名で「事業再生計画」を再生機構に提出し、支援が決定されれば、再生機構が関連金融機関の債権を買い取り、再生を軌道にのせた上で債権を新たなスポンサーに売却し、事業再生を図るための 5 年間の時限立法である。

連合は、事業再生が雇用安定と労使協議を前提に行われるべきとして、政府案に、「雇用安定への配慮」や「再生計画についての労使協議」の記載を追加する法案修正を求めた。これを受け、民主党と与党の協議により、「目的」に「雇用の安定に配慮」が追加され、「再生支援決定」の段階で労使協議状況に配慮すること、企業規模を理由に再生支援から除外しないことの 3 点で法案修正がなされた。また、「産業再生委員会の支援決定への労働組合の知見反映」など 7 点の付帯決議が付された。

連合は、法案が連合の意見を取り入れて一部修正され、付帯決議が付されたことについて評価する。

3. 「産業再生法改正案」は、これまでの事業再構築に加え、新たに 3 つの計画等を対象に追加し、それらに税制や会社組織再編手続に対する優遇策を与えるもので、さらに中小企業再生支援協議会の設置を盛り込んでいる。

連合は、指針で定めている再生計画に関する労使協議について法文に明記することや、営業譲渡に関する労働者保護法制の整備、中小企業再生支援協議会の機能強化について、修正を求めた。これを受け、民主党をはじめとする野党の指摘により、参議院で「労働者の保護に関する問題」や「労働債権が労働者のセーフティネットとなり得よう対応のあり方について検討する」との 2 点の付帯決議が付された。

産業再生法は、企業組織の分割や営業譲渡をさらに進めることを促すものであり、雇用・労働条件の承継を担保する労働者保護法制の整備、また、労働債権の先取り特権を強化していく必要がある。

4. 今後、連合は、産業再生機構の再生支援の中で、労使協議を前提として、雇用安定と透明性・公正性が確保され、また、最終的に国民負担が生じないように事業・企業再生が行われるよう監視していく。さらに、「産業再生法」による企業組織再編では、雇用の維持・安定に向けた事前の労使協議を強く求め、企業の合併・営業譲渡における労働者保護法制の整備を要求していく。

#### ④ 労働組合との協議の状況等

前述のような労働組合の関与が制度化されたことを受けて、産業再生機構法や産業活力再生特別措置法の適用を受けた企業においては、どのように労使間協議が行われ、それが事業再生にどのような影響を及ぼしているのだろうか。

##### (産業再生機構の支援案件での労使協議の状況)

産業再生機構の支援案件については、支援の各段階で一定の情報が公開されている<sup>37</sup>。例えば、すでに支援が終了した八神商事(株)については、以下の文書が再生機構のホームページ上に掲載されている。

2003/10/31 八神商事株式会社に対する支援決定について

2003/10/31 事業再生計画の概要

2003/10/31 機構法 31 条の確認

2003/12/01 買取決定

2005/01/31 債権の弁済受領完了

---

<sup>37</sup> 産業再生機構「支援企業について」 <http://www.ircj.co.jp/shien/index.html>

それぞれの文書には、債権関係、事業戦略についての情報がある程度記載されている。また、事業再生計画の概要には「労働組合との協議状況」という項目があり、簡潔な記述がある。下表は、いくつかの案件の計画概要から「労働組合との協議状況」に係る記載事項を抜き出したものである。各案件において、労働組合がある場合には労働組合と、ない場合には従業員代表との協議が予定されていることがわかる。

過去の企業倒産や企業再編の事例をみると、労働組合があっても経営者から何の説明もなく法的手続開始の申立が行われたり事業の売却が行われたりすることも稀ではない。そうした一般的な実態に鑑みると、産業再生機構の支援案件において労働者代表の関与の機会が確保されていることの意味は大きいと思われる。

なお、事業再生計画には、労使間の協議の予定があることが簡潔に記載されるというパターンが主のようであり、このほかの事業再生過程での雇用・労働関連の情報はほとんど記載されておらず、労使協議の実効性まではここからは判断できない。

〔産業再生機構の支援案件における労働組合等との協議状況（一部）〕

支援対象者名	労働組合等との協議状況
(株)あさやホテル	対象事業者に労働組合はないため、今後直ちに従業員代表と話し合いの機会を持ち、本計画について労使間で協議する予定
(株)アビバジャパン	対象事業者に労働組合はないため、今後直ちに従業員代表と話し合いの機会を持ち、本計画について労使間で協議する予定
(株)アメックス協販等	当グループの各社は、今後速やかに各社の従業員代表との話し合いの機会を持ち、事業再生計画につき、労使間で十分な協議を行う予定である。
(株)うすい百貨店	対象事業者は、今後ただちに対象事業者の従業員の労働組合である「うすい百貨店労働組合」と協議を行う予定である。
九州産業交通(株)	対象事業者は、対象事業者の従業員の労働組合である九州産業交通労働組合、全九州産交運輸労働組合と協議の場を持ち、本再生計画において予定されている要員計画等について説明を行なった。今後、速やかに本再生計画全体について説明・協議を行なう予定である。
カネボウ(株)	本事業再生計画については、産業再生機構による支援決定後直ちに、カネボウ労働組合に対し、その内容について説明を行うとともに、雇用・労働条件等に関する協議が行われる予定である。
(株)金門製作所	株式会社金門製作所は、その労働組合「金門製作所労働組合」との協議に着手済みであり、その他の対象事業者においても今後直ちに労働組合又は従業員代表と協議を行う予定である。
関東自動車(株)	労働条件の再構成について関東自動車(株)の労働組合である関東自動車労働組合の了承を得ている。また、事業再生計画全体については今後協議を行う予定である。
(株)津松菱	対象事業者は、今後ただちに対象事業者の労働組合「津松菱労働組合」と協議を行う予定である。
ダイエーグループ	ダイエーグループの労働組合に対し、今後直ちに事業再生計画の内容について説明を行うとともに、雇用・労働条件等に関する協議を行う予定である。
三井鉱山(株)	三井鉱山等4社のそれぞれにおいて労働組合または従業員の代表者に対し説明を実施しており、今後協議を行う予定である。
八神商事(株)	対象事業者は、今後速やかに対象事業者の従業員代表と協議を行う予定である。

### (産業活力再生特別措置法の認定案件の状況)

産業活力再生特別措置法の認定を受けた事業者については、事業再構築等の計画が公表されている<sup>38</sup>。

例えば、カネボウ株式会社他 8 社の事業再構築計画（2004 年 8 月 17 日認定）には、「従業員の推移」として以下のような記載がある。

- ・ 2,287 名 → 1,477 名（810 名減）（新規採用 214 名）
- ・ 出向 1 名、転籍・解雇の予定はない。

労使協議については、計画には記載されておらず、公表資料からは把握できない。

---

<sup>38</sup> 経済産業省ホームページ [http://www.meti.go.jp/policy/business\\_infra/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/business_infra/index.html)

## 第1.3節 事業再生に関連する労働政策

### 1.3.1 雇用再生集中支援事業の実施

政府は、不良債権処理を加速することにより、金融仲介機能の速やかな回復を図るとともに、資源の新たな成長分野への円滑な移行を可能にし、金融及び産業の早期再生を図るための取組みを強化するため、2002年10月30日に「改革加速のための総合対応策」<sup>39</sup>を取りまとめた。この対応策の一環として、不良債権処理の影響により雇用調整が必要になった事業主からの離職者の再就職支援を目的とした不良債権処理就業支援特別奨励金の創設等を内容とする「不良債権処理雇用支援プロジェクト」が実施された。

その後、同年12月12日に「改革加速プログラム」<sup>40</sup>が閣議決定され、その中で、“不良債権処理を加速する過程における影響に対応し、早期再就職を強力に促進するとともに、これまでのハローワークを中心とした取組に加え、民間活力を最大限に活用した再就職支援や市場のニーズに沿った能力開発など、失業の実態と転職可能性に応じたきめ細かい対応を行いながら、労働市場の構造改革を進める雇用対策の新たな枠組みを構築する”こととされたことを受けて、2002年度補正予算において「雇用再生集中支援事業」が創設され、2003年2月10日から実施された<sup>41</sup>。

同事業の概要は以下のとおりである。

#### <雇用再生集中支援事業の概要> (厚生労働省)

##### 1. 対象事業主

不良債権処理の影響により雇用調整が必要となった事業主<sup>42</sup>

##### 【具体的な不良債権処理の例】

- (1) 破産、清算、会社整理、会社更生、民事再生等の法的整理の対象となっており、または、債務超過の状況にあり、取引金融機関（注）から貸し出し条件を厳しくされたり、運転資金等の融資を断られた
- (2) 取引金融機関から（株）整理回収機構（RCC）に債権譲渡された

<sup>39</sup> 「改革加速のための総合対応策」 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizai/tousin/021030sougou.pdf>（首相官邸ホームページ）

<sup>40</sup> 「改革加速のためのプログラム」 <http://www5.cao.go.jp/keizai1/2002/1212program.pdf>（首相官邸ホームページ）

<sup>41</sup> 詳細については厚生労働省及び産業雇用安定センターのホームページ参照。  
（厚生労働省）<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/syokuan/dl/saisei.pdf>  
（産業雇用安定センター）<http://www.sangyokoyo.or.jp/saisei/index.html>

<sup>42</sup> 対象事業主のうち「中小・地域金融機関による不良債権処理の影響を受けた事業主」及び「㈱産業再生機構による関係金融機関等の債権の買取決定が行われた事業主」は、2003年8月1日に追加された。

- (3) (株) 産業再生機構から債権の買収決定を受けた
- (4) 経営合理化を前提として取引金融機関から債権放棄を受けた
- (5) 取引割合が全体の 5 分の 1 以上の取引先が(1)～(4)により雇用調整方針の届出を行ったなど

(注)「取引金融機関」とは、次のいずれかをいう。

(1) 融資割合が 20%以上の主要行または中小地域金融機関

(2) メインバンクである主要行または中小地域金融機関

「主要行」とは、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行、東京三菱銀行、三菱信託銀行、UFJ 銀行、UFJ 信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、中央三井信託銀行及び住友信託銀行を指す。また、「中小地域金融機関」とは、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用協同組合を指す。

## 2. 事業の流れ

- ① 以下の内容を盛り込んだ「雇用調整方針」を作成する。
  - ・雇用調整の対象労働者数（離職を余儀なくされる者・出向対象者・休業等対象者）
  - ・関連企業への影響
  - ・労働組合等の同意
- ② 雇用調整方針の届出、対象者本人への雇用調整方針対象者証明書の交付  
作成した雇用調整方針は、必要な添付資料とともに、ハローワークに届け出る。これをもとに、ハローワークが発行する「雇用調整方針対象者証明書」（有効期間は発行日より 1 年間）の交付を受ける労働者には、再就職支援措置などが用意される。
- ③ 雇用再生集中支援事業の開始

## 3. 主な支援の内容

事業主が雇用調整方針をハローワークに届け出たときは、事業主や労働者に対し、その区分（(1)離職を余儀なくされる者、(2)出向対象者、(3)事業集中または新分野進出までの休業等対象者）に応じて、様々な支援が行われる。

- ① 不良債権処理就業支援特別奨励金  
雇用調整方針を届け出た事業所からの離職者を雇い入れた事業主に 1 人当たり 60 万円（新規・成長分野（※）の事業を行う事業主には 70 万円）を支給するなど、直接またはトライアル雇用を通じた就職、起業を支援する。  
(※新規・成長 15 分野に加え、都道府県ごとに設定される業種の事業主も 70 万円支給される。)
- ② 実践的教育訓練の実施  
座学や企業での実習による職業訓練や職場での実地経験を積む職場体験講習を無料で実施する。（実施事業主に奨励金が支給される。）
- ③ 民間活用再就職支援

雇用調整方針を届け出た中小企業からの離職（予定）者が管理職、技術者などへの再就職を希望する場合には、民間の再就職支援会社等の再就職支援サービスを無料で利用できる。

④ 個別求人開拓

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職（予定）者のために、希望や適性にあった求人開拓を行う。

⑤ 各種労働移動支援に関する助成金の特例措置

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職者については、離職の日から 6 か月以内の再就職であれば、助成措置を適用する。（特例が設けられる助成金：労働移動支援助成金、在職者求職活動支援助成金、建設業労働移動支援助成金）

⑥ 雇用調整助成金の特例措置

雇用調整方針を届け出た事業所については、雇用指標の最近 6 か月間の月平均値が前年同期に比べ増加していなければ、助成措置を適用する。

⑦ 雇用創出特別支援エキスパート登録制度

新分野進出に当たっての専門的な相談に対応できる弁護士、中小企業診断士、技術士などに関する情報をインターネットにより提供する。

⑧ 在職中からのキャリア・コンサルティング・無料職業訓練等

雇用調整方針を届け出た事業所からの離職予定者に対しては、在職中からのキャリア・コンサルティング、無料の職業訓練等を実施する。

2004 年 3 月末時点での助成金等各種支援措置の利用状況は以下のとおりである<sup>43</sup>。

企業が「雇用調整方針」を提出した件数が 724 件、雇用調整対象労働者は 16,661 人（1 社平均 23 人）にのぼる。また、雇用調整方針提出企業から離職した労働者を受け入れた企業に支給される不良債権処理就業支援特別奨励金の申請は 1,502 件 878 社となっている。

○「雇用調整方針」提出件数 724 件 （雇用調整対象労働者数）16,661 人

○トライアル雇用による雇入れ事業主の開拓

- ・トライアル雇用雇入れ予定事業所数 111 社
- ・トライアル雇用雇入れ予定対象者数 186 人

○実践的教育訓練に係る支援

- ・職場体験講習実施数 20 社 20 人
- ・職業訓練実施数 4 社 4 人

○民間活用再就職支援の実施

- ・登録民営職業紹介事業所数 101 所

<sup>43</sup> 産業雇用安定センター事業報告書より

- ・ 支援実施数 73 社 128 人

○個別求人開拓の推進

- ・ 求人開拓事業所訪問数 302,907 社
- ・ 職場体験講習受入予定事業所数 248 社 463 人
- ・ 職業訓練受入予定事業所数 219 社 854 人
- ・ 求人開拓数 45,610 社 108,627 人

○各種奨励金の受付業務の実施

- ・ 不良債権処理就業支援特別奨励金 申請件数 1,502 件 878 社
- ・ 実践的教育訓練特別奨励金

職場体験講習実施奨励金 申請件数 20 件 20 人

職業訓練実施奨励金 申請件数 0 件 0 人

### 1.3.2 「未払い賃金立替制度」の活用

企業が倒産した場合、賃金や退職金の未払いがあった従業員が破産管財人など<sup>44</sup>に申し出て証明等を受ければ、厚生労働省所管の労働者健康福祉機構を通じて、未払い賃金の8割を上限に給付を受けられる（退職日の6か月前の日以後立替払いの請求日の前日までの期間中に支払期日が到来した定期給与及び退職金に限る。また、退職時の年齢に応じて88万円～296万円の範囲で上限が定められている）。破産等の法的手続による倒産だけでなく、事実上の倒産による賃金不払<sup>45</sup>も対象になる。

これは企業が掛け金を負担する労災保険を財源とする労働福祉事業の一つで、「賃金の支払の確保等に関する法律」に基づいた制度である<sup>46</sup>。

立替払を行ったときは、労働者健康福祉機構が、立替払金に相当する額について立替払を受けた労働者の賃金債権を代位取得し、裁判所に対する届出又は管財人等に対する弁済請求を行うこととなる。

2003年度の立替払いの対象企業数は、4,313社（前年度比8.9%減）、支給者数は61,309人（同15.8%減）と、倒産件数が減少傾向にあることを反映して前年度から利用が減少しているものの高い水準にある。

2003年度の倒産件数のうち法的整理によるものは6,699社あり（図表1-1-3）、一方、同年度の立替払いの対象企業4,313社中法的整理によるものは2,343社であったので、法的整理を行った企業のうち相当の割合の企業の従業員が立替払制度を利用しているものとみられ<sup>47</sup>、倒産企業の労働者にとっての重要なセーフティネットとして機能しているといえる。

---

<sup>44</sup> 破産の宣告があったときは破産管財人、民事再生手続開始の決定があったときは、管財人が選任されていない場合は再生債務者、管財人が選任されている場合は管財人、会社更生手続開始の決定があったときは管財人の証明を受けることになる。

<sup>45</sup> 法律上の倒産でない場合は、事業活動を停止して再開する見込みがなく、かつ、賃金支払能力がないことについて労働基準監督署長が認定することが条件となる。

<sup>46</sup> 未払い賃金立替払制度の詳細については労働者健康福祉機構のホームページ参照。

<http://www.rofuku.go.jp/kinrosyashien/miharai.html>

<sup>47</sup> なお、立替払いが請求できる期間は、裁判所の破産等の決定の日または労働基準監督署長の倒産認定の日の翌日から起算して2年以内とされている。したがって企業が倒産した年度と立替払い事業を利用した年度は異なる可能性があるため、同年度の倒産件数と立替払い対象企業数を単純に比較することはできない。

## 第1.4節 事業再生と雇用・人材問題についての論点 ～先行研究等のサーベイから～

労働分野では、倒産時の解雇、労働債権の支払確保といった問題について、学術・政策研究の観点から、また労働組合の取組みという観点からも、分析やノウハウの蓄積がなされてきた。しかしながら、ここまで概観した近年の「事業再生」には、従来の倒産とは質的に異なる面が多々あること、また倒産法制が大きく改訂されたことから、そこから惹起される雇用・労働に関する課題にもこれまでにない新たな分析の視点が必要になると考えられる。

そこで、本節においては、予想される複数の観点から、事業再生に伴う雇用・人材問題についての論点を提示する。本来は各分野の専門家による検討が望まれるところであるが、今回は研究の端緒として、雑駁ながら問題点の切り出しを試みるものである。

### 1.4.1 法的観点から

事業再生の過程での雇用・人材の問題について法律的な観点からみると、事業再生に伴って行われる雇用調整や労働条件の変更のルール、事業再生過程での「使用者」とその権利義務、営業譲渡の際の労働契約承継、労働債権の保護、事業再生過程での労働者代表の関与のあり方などが主要な論点となると考えられる。以下、各論点の概略を提示する。

#### (1) 事業再生の際の雇用調整のルール

事業再生の過程で行われる雇用調整については、通常の雇用調整と同様に整理解雇法理が適用され、次の4つの要件を満たすことが必要である。

- 1) 倒産の恐れがあるなどの経済的な必要性があること（経済的必要性の存在）
- 2) 解雇を回避するために残業規制、配置転換、希望退職募集などの努力をつくすこと（解雇回避義務）
- 3) 客観的、合理的な基準に基づいて被解雇者を選定すること（客観的・合理的な選定基準）
- 4) 解雇の必要性や実施方法などについて労働組合および従業員に対して説明し、協議すること（説明・協議の必要性）

このうち、特に事業再生の一環として行われる解雇について、毛塚(2003)は、人員削減の方法及び解雇対象者の選定条件について、事業再生途上であるという状況を裁判所がどのように勘案するかが問題となりうると指摘し、「通常の整理解雇の場合には、解雇される労働者の不利益を考慮する社会的観点が重視されるが、再建型手続における解雇では、社会的観点からすれば保護の程度が低い労働者であっても、企業再建に不可欠な場合には当該労働者を

解雇対象者から除くことに合理性が認められてしかるべき」と述べている。

## (2) 事業再生の際の労働条件変更のルール

事業主が労働条件を変更しようとする際には、事業再生時に限定しない一般論として、従業員の相当数を組織する労働組合がある場合には、組合と労使協議又は団体交渉を行って変更の必要性及び内容につき十分な説明を行った後、組合との合意が形成されることにより労働条件の変更が可能である。労働組合との合意に達しない場合やそのような労働組合が存在しない場合には、労働条件変更の手段は就業規則の変更となるが、その変更に従業員が反対している場合に就業規則の変更が反対の労働者をも拘束しうるかどうかは、原則としては拘束しえないが、統一的取扱いを必要とする事項について、事業経営上の十分な必要性が認められる合理的範囲内での変更であれば反対労働者に対する拘束力が認められるとされている<sup>48</sup>。

経営が悪化した場合でも、「経営危機は当然に労働契約、労働協約、就業規則を破棄する理由とはならない。従来労働条件を維持するのが困難であるとすれば、それぞれの変更手続に従う必要がある。・・・かかる手続をとらない、あるいはとれない限り、所定の労働条件を遵守する必要がある。・・・事情変更の原則をもって契約や協約の拘束を免れることはできない」（毛塚(2003)）ものと理解されている。

では、経営悪化がさらに進み、法的整理が申し立てられたことや手続が開始されたことは、労働条件変更を行う合理的な理由になりうるのだろうか。

この点につき、会社更生法の適用を受けた会社で退職金が減額された事案について、「更生計画遂行中の造船会社が、就業規則を改定して退職金を減額し、15年間の分割払としたことにつき、右会社はいわゆる造船不況が継続するなかで近い将来再び倒産することが高度の蓋然性をもって予測される状況にあるなど、右就業規則を変更する必要性が認められること、その内容も、右減額率が最高でも15.6%で、労働者の退職金を受ける権利を著しく損なうものとはできないこと、右会社の経営状態に照らし必要やむを得ない相当な範囲内のものであること、一定の条件を満たす従業員に対しては退職時の基準内賃金の1ヵ月分相当額を功労金として加給するなどの配慮をしていること、労働組合の賛同も得ていること等の事情を勘案すると、右就業規則の変更には高度の合理性がある」とした例がある<sup>49</sup>。

なお、労働協約による退職金の切り下げは、将来の退職金債権については変更を加えることができるが、過去に遡及することは認められず、それを行うには個別労働者の承諾が必要とされている<sup>50</sup>。

<sup>48</sup> 菅野(2004)p357-359

<sup>49</sup> 日魯造船事件・仙台地判平成2年10月15日日労民集41巻5号846頁。

<sup>50</sup> 幸福銀行事件・大阪地判平成10年4月13日労判744号54頁以下

### (3) 法的整理手続中の企業での「使用者」とその権利義務

次に、前述した解雇、労働条件変更についてのルールの問題と一部重複するが、会社更生手続又は民事再生手続中の企業における「使用者」という観点から、事業再生時の法的問題の整理を試みる。

#### ○民事再生手続の場合

民事再生手続の場合には、再生債務者が業務執行権と財産管理処分権を保持するので、従来の債務者会社が使用者としての責任を引き受けることになるから、民事再生手続開始の前後で債務者会社が「使用者」であることについて変化は生じない。

解雇権、配置転換権、就業規則、団体交渉応諾に関する権利義務については、通常原則に従って行使・遵守することになる。

##### ・労働協約

民事再生法 49 条 3 項は、再生手続開始決定や手続開始を理由とする再生債務者の労働協約の解除権を否定しているため、再生債務者は労働協約に拘束される。改定の必要がある場合には、通常原則に従い、労働組合と交渉する必要がある。協約に期間の定めがない場合には、労組法 15 条 4 項に従い 90 日間の予告期間において解約告知すればよい。期間の定めがある場合は、重大な事情変更の認められる場合に限り解約することができる。

#### ○会社更生手続の場合

会社更生手続の場合、民事再生の場合と異なり、会社が更生開始決定を受けた時点で事業の経営権及び財産の管理処分権が更生管財人に移転し(会社更生法 72 条)、それに伴って、会社との雇用関係にある労働者との関係では管財人が使用者の位置に立つことになる<sup>51</sup>。

##### ・解雇、配置転換

解雇権を行使する権限、配置転換命令権を行使する権限を更生会社にかわって管財人が行使することになる。ただし、更生管財人による解雇についても、通常解雇権濫用法理が適用される<sup>52</sup>。

##### ・就業規則

就業規則は、会社の倒産によって何の影響も受けないので、使用者たる管財人も労働者も従前どおり就業規則を遵守する必要がある。更生会社が有していた就業規則の変更権を行使する権限は、更生管財人がこれを取得し、行使する。ただし、就業規則の変更が労働契約に与える効力は就業規則の不利益変更の法理に従う<sup>53</sup>。

##### ・労働協約

前述した民事再生法 49 条 3 項と同様に、会社更生法 63 条 1 項は、更生手続開始決定を理

---

<sup>51</sup> 塚原(2000)p297

<sup>52</sup> 塚原(2000)p304

<sup>53</sup> 塚原(2000)p305

由とする労働協約の解除を否定している。したがって、更生管財人が労働協約に拘束されること、改定の必要がある場合には、通常原則に従い、労働組合と交渉する必要があること、期間の定めがない場合には予告期間において解約告知すれば解約でき、期間の定めがある場合は、重大な事情変更の認められる場合に限り解約することができることも、民事再生手続の場合と同様である。

- ・ 団体交渉応諾義務

更生管財人は、労働組合法において不当労働行為<sup>54</sup>を禁止されている使用者となる<sup>55</sup> <sup>56</sup>ので、労働組合との団体交渉に応ずる義務がある。

#### (4) 営業譲渡の際の労働契約の承継の問題

民事再生手続では、手続開始後、再生債務者は、再生計画をまたずに裁判所の許可によって営業の譲渡を行うことができる（民事再生法 42 条）。裁判所は許可に際して、債権者委員会等の意見とともに、労働組合等の意見を聴くこととなっている（同法 42 条 2 項、3 項）。

会社更生法は、2002 年の改正前は、更生計画の定めによらない営業譲渡については明文の規定がなく、実務上、管財人は、更生手続開始決定後は裁判所の許可を得て営業譲渡を行うことができる取扱いがなされていたが、改正法は、明文をもって、更生手続開始後更生計画案を決議に付する旨の決定がなされるまでの間においては、管財人は、裁判所の許可を得て営業の全部または重要な一部を譲渡することができる」と規定した（改正会社更生法 46 条 2 項）。裁判所は許可に際して、民事再生法同様に、更生債権者及び労働組合等の意見を聴くこととなっている（同条 3 項）。

企業組織再編の活発化にこうした法制度の整備も加わって、営業譲渡は年々増加しており、1994 年には年間 117 件であったのが、2000 年 485 件、2002 年 708 件、2003 年 709 件と激増している<sup>57</sup>。

事業再生に伴って行われる場合に限らず営業譲渡については、労働契約の承継に関連して、営業譲渡時の人員削減・労働条件変更、営業譲渡の際の労働組合等との協議のあり方が問題になりうる。

営業譲渡の際の労働契約承継の原則では、権利義務の承継の法的性格が特定承継（営業の

---

<sup>54</sup> 労働組合法 7 条は、使用者による①不利益取扱い、②団体交渉拒否、③支配介入を「不当労働行為」として禁止している。

<sup>55</sup> 菅野(2000)p687

<sup>56</sup> 不当労働行為の主体としての「使用者」の範囲は、「実質的に労働者の労働条件等労働関係上の諸利益に対し、現実的かつ具体的な直接的影響力ないし支配力を有する者もまた当該労働者の使用者に当たる」（三菱商事事件三重地労委昭 56.1.21 命令（労判 361 号 67 頁））とされている。その中には株主総会、使用者の代表者ないし代理人が含まれる。

<sup>57</sup> 株式会社レコフ「形態別 M & A 件数の推移」及び「グループ内 M & A 件数の推移」（2004 年）。出典は徳住(2004)。

譲渡が個々の権利義務の個別的な合意による移転の総和として行なわれるもの) であることから、労働契約の承継にも譲渡会社と譲受会社間の個別の合意が必要とされ、労働者がその意に反して承継の対象とされた場合には承継を拒否することができるが、その意に反して承継の対象からはずされた場合に労働者から承継を求めることはできないとされている。

営業譲渡と同様に企業再編の手段として利用される「会社分割」の際の労働契約の取扱いについては、「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」(2001年4月1日施行)により、労働者との協議の義務づけなど労働者保護のための規定が整備された<sup>58</sup>。一方、営業譲渡に伴う労働契約の取扱いについては、法的措置は講じられていない。

法的措置の必要性について検討した厚生労働省「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会報告」(2000年2月10日発表)<sup>59</sup>及び同「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」(2002年8月22日発表)<sup>60</sup>は、ともに、営業譲渡に伴う労働契約の取扱い等について特段の立法措置は必要ないものと結論づけている<sup>61</sup>。そのうえで、後者は、「しかし

---

<sup>58</sup> 会社分割の際の労働契約の取扱いについては、「会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」(2001年4月1日施行)により、労働者との協議の義務づけなど労働者保護のための規定が整備された。

労働者との協議の義務については、同法及び商法等改正法附則により以下のような規定が設けられている。

・商法等改正法附則第5条第1項「この法律による改正後の商法及び有限会社法の規定に基づく会社の分割に伴う労働契約の承継に関しては、分割をする会社は、分割計画書又は分割契約書を本店に備え置くべき日までに、労働者と協議をするものとする。」これは、承継される営業に従事する個別労働者の保護のための手続である。

・同条第2項「前項に規定するもののほか、同項の労働契約の承継に関連して必要となる労働者の保護に関しては、別に法律で定める。」

・労働契約承継法第7条は、会社分割の際の労使協議について、「分割会社は、当該分割に当たり、厚生労働大臣の定めるところにより、その雇用する労働者の理解と協力を得よう努めるものとする。」とし、同法施行規則4条で、事業場での過半数労働組合・労働者代表との協議を義務づけた。

これは、会社の分割に際し分割会社に勤務する労働者全体の理解と協力を得るためのものであり、商法等改正法附則第5条第1項に義務付けられる労働者との協議とは、実施時期、対象労働者の範囲、対象事項の範囲、手続等に違いがある。対象事項等詳細については同法施行規則第4号及び「分割会社及び設立会社等が講ずべき当該分割会社が締結している労働契約及び労働協約の承継に関する措置の適切な実施を図るための指針」(平成12年12月27日労働省告示第127号)により定められている。

<sup>59</sup> 同研究会における検討は、産業活力再生特別措置法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「企業の組織変更が円滑に実施され、かつ、実効あるものとなるためには、従業員の権利義務関係等を明確にする必要があることにかんがみ、労使の意見等を踏まえつつ、企業の組織変更に伴う労働関係上の問題への対応について、法的措置も含め検討を行うこと」との附帯決議がなされたこと、及び、民事再生法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「企業組織の再編に伴う労働関係上の問題への対応について、法的措置も含め検討を行うこと」との附帯決議がなされたことを受けて行われたものである。報告書全文は厚生労働省ホームページ参照。

[http://www2.mhlw.go.jp/kisya/rousei/20000210\\_01\\_r/20000210\\_01\\_r\\_betten.html](http://www2.mhlw.go.jp/kisya/rousei/20000210_01_r/20000210_01_r_betten.html)

<sup>60</sup> 同研究会における検討は、労働契約承継法案の国会審議において、衆・参両議院の委員会採決の際に、「合併・営業譲渡をはじめ企業組織の再編に伴う労働者の保護に関する諸問題については、学識経験者を中心とする検討の場を設け、速やかに結論を得た後、立法上の措置を含めその対応の在り方について十分に検討を深めること」との附帯決議がなされたことを受けて行われたものである。報告書全文は厚生労働省ホームページ参照。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2002/08/s0822-3.html>

<sup>61</sup> 荒木(2000)は、研究会報告が立法措置を不要とする結論に至った理由を、①営業譲渡の態様は多種多様であり、現時点で一律の法規制を行うことは必ずしも妥当でないこと、②営業譲渡が行われるのは、企業経営が苦境に陥り、譲渡される部署が余剰人員を抱え、かつ労働条件も経営実態からすると高すぎる場合が少なくないことから、営業譲渡に際して当該部署の全従業員の承継及び労働条件維持を法が強制すると、営業譲渡契約じたいが成立しがたくなり、元来苦境にある本体企業の経営がますます行き詰まり、最悪の場合には倒産という事態にも至りかねず、その場合、営業譲渡が成立していれば救われた雇用が全て失われることになること、③会社分割制度について同報告書は新たに労働者保護制度を設けることを提案しており、その帰趨を見極める

ながら、我が国において、営業譲渡をはじめとする企業組織再編が、今後とも活発に行われることが想定されるところであり、円滑に企業組織再編が行われるためには、企業が判例法理を含めた現行の法的枠組を踏まえ、労働関係に配慮しつつ対応するとともに、労使間で十分な情報の提供、協議が行われることが必要である。このため、IV<sup>62</sup>で指摘した事項を中心に、企業組織再編に当たって、企業が講ずべき措置、配慮すべき事項等に関する指針を策定し、その周知を図ることが必要である。」と付言している。

なお、営業譲渡の際の労働契約承継問題に係る立法措置の要否については諸論があり<sup>63</sup>、労働契約の承継を原則とする又は当然とする旨の立法が必要とするものもある<sup>64</sup>。

### (倒産時に行われる営業譲渡と人員削減について)

以上は営業譲渡全般についての議論であるが、本研究の関心事項である事業再生に限定してみると、「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」は、倒産法制の活用を含め、譲渡会社が経営破綻している場合の営業譲渡の際の労働契約の承継について考慮すべき事項として、次のように述べている<sup>65</sup>。

「倒産法制を活用した場合など譲渡会社の経営が破綻している場合において、企業再生等に向けて、営業の一部譲渡又は全部譲渡が活用されている。譲渡会社自体が経営破綻していることから、当該譲渡会社の全ての雇用を確保することは、一般的には困難であり、様々な努力によって、どれだけの雇用の場が確保できるのかが焦点となる。このような場合には、譲渡会社の破綻処理・再建の過程を通じて、労働者の雇用や労働条件について、適切な配慮がなされることを期待することになる。このため、具体的には、会社更生法等法律に基づく手続等において、労働組合等に適切な関与の機会が与えられ、管財人等が労働関係法を遵守し、裁判所が手続の過程で雇用等に適切な考慮をすることによって、対応すべきである。」

ここで、報告が前提としている会社更生手続、民事再生手続における労働組合等の関与に関する法的規定は「裁判所による労働組合等からの意見聴取」である。

これに対して、毛塚(2003)は、営業譲渡一般については労働契約の原則的承継を主張しつつも、倒産時の営業譲渡については、「通常時における営業譲渡と異なり、単に経営主体の変更にとどまることはできず、倒産にいたる経緯からして、人員の調整を伴うことが一般的である」ことや「事業価値が少なくならないうちに譲渡するためには、迅速に対応する必要性も高い」ことから、「人員の調整を伴う営業譲渡を認め」、同時に、「譲受人の希望に従い労働者を選別するのではなく、譲渡会社と労働組合等の合意を通して人員の調整を行うこと」と指摘しており、より緊密な労使協議を条件として人員調整を伴う営業譲渡を認めることを主

---

必要があることと説明している。

<sup>62</sup> 巻末の付属資料8参照

<sup>63</sup> 毛塚(2003)、本久(2003)、萬井(2003)、徳住(2004)、中町(2004)などがある。

<sup>64</sup> 毛塚(2003)、本久(2003)、萬井(2003)、徳住(2004)

<sup>65</sup> 巻末の付属資料8参照

張している。

#### (営業譲渡を契機とした労働条件の変更について)

倒産処理手続の中で営業譲渡がなされる際に、賃金引下げなど労働条件の不利益変更が行われることがある。これに対して、毛塚(2003)は、「一般的には(労働条件の不利益変更の)合理性を否定することは困難」であるとしたうえで、営業譲渡の立法的規制として、「一般的には一定期間従来の労働条件を保障する経過的規定あるいは、倒産手続にあつては、労働組合等との同意を条件にその例外を認める対応が必要であろう」と指摘している。

#### (営業譲渡の際の労働組合等との協議について)

厚生労働省「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」<sup>66</sup>は、「営業譲渡に伴う労働契約の承継、労働条件等に関しては、労働組合法上の団体交渉事項に該当するので、譲渡会社は労働組合と誠実に団体交渉をしなければならないことは当然である」と述べている。

なお、今回事例調査を行った中で、法的整理手続開始前に行われた営業譲渡の際に、労働組合が「譲渡後1年間は出向」として扱うことを要求し、認めさせた例があった。労働組合がこのような要求を行った理由は、譲渡後に新たな問題が発生した時に、その時点で譲渡先企業に転籍してしまえば、譲渡先との交渉ができなくなることを懸念したからである<sup>67</sup>。

このような問題が発生する背景には、「今の時代の基本的な特徴点として、戦後の日本の社会が『企業単位』でものを考えていたのから、『事業単位』へと考え方が切り替わろうとしていること」「『企業社会』が解体され、企業別の労働組合の基盤が動揺してきている」<sup>68</sup>という大きな流れがある。営業譲渡を活用した企業再編や事業再生はそうした流れの顕著な現われである。

企業を基盤とした労働組合が、こうした動きにどのように対応していくのかは事業再生の場面に限らず今後の大きな課題であろう。

---

<sup>66</sup> 巻末の付属資料8参照。

<sup>67</sup> 逢見(2002b)p198参照。逢見は「今後、営業譲渡が増加することが予想されるが、譲渡後一定期間(例えば1年間)は譲渡元の労働組合に組合員籍を残すか、あるいは、譲渡先企業との団体交渉を認めるルールを検討すべきであろう」と指摘している。

<sup>68</sup> 古川(2001)p21

## (5) 労働債権の問題

### ① 現行法制上の労働債権の取扱い

倒産の 8 割を占める任意整理では、民法、商法等により、一般先取特権として労働債権について一定の保護はなされているものの、他の多くの債権に劣後している。加えて、法的手続きによらないため、債権者が個別に回収を図って早い者勝ちとなり、遅れた者の債権はほとんど回収されないというのが現実である。

一方、法的整理である破産法、会社更生法、民事再生法の各手続においては、任意整理よりも労働債権の保護は厚くなっている。法的整理の中でも、清算型手続（破産）よりは再建型手続（会社更生、民事再生）のほうが、労働債権の保護に関して厚くなっているが、これは労働者の協力を得て再建を図るという観点が重視されているためである<sup>69</sup>。

倒産手続（特に会社更生手続と民事再生手続）における労働債権の取扱いを図表 1-4-1 及び 1-4-2 に示している。

図表 1-4-1 のうち網掛部分は、「諸手続に拘束される債権」、すなわち、会社更生手続であれば更生計画、民事再生手続であれば再生計画に従い、弁済額を減額されたり、支払の時期が延期されることがありうる。この部分を、会社更生法では「更生債権」、民事再生法では「再生債権」という<sup>70</sup>。

それ以外の部分の債権は、会社更生手続・民事再生手続外で、原則として、随時弁済を受けることができる。弁済されない場合には、債権者は、債務者財産に対する強制執行や仮差押等を行うことができる。

---

<sup>69</sup> 労働省「労働債権の保護に関する研究会報告」（2002 年 12 月）

<sup>70</sup> 債権の区分については巻末の付属資料 6 参照。

図表 1-4-1 労働債権の優先順位

〔法改正前〕

優先順位 高 ↑ ↓ 低	<b>任意整理</b>	<b>破産</b>	<b>会社更生</b>	<b>民事再生</b>
	法定納期限等以前から設定された抵当権等の被担保債権	抵当権等の被担保債権	手続開始6か月前以後の賃金等 源泉徴収に係る所得税等の租税債権であって納期限未到来のもの 管財人の報酬等〔共益債権〕	抵当権等の被担保債権
	租税債権	租税債権 管財人の報酬等〔財団債権〕	抵当権等の被担保債権	賃金等（個人事業主の場合には最後の6か月分に限る） 租税債権
	法定納期限等後に設定された抵当権等の被担保債権	賃金等（個人事業主等の場合は最後の6か月分に限る）	上記以外の賃金等 上記以外の租税債権	管財人の報酬等〔共益債権〕
	賃金等（個人事業主等の場合は最後の6か月分に限る） 上記以外の賃金等 一般の債権	上記以外の賃金等 一般の債権	一般の債権	上記以外の賃金等 一般の債権

（注）破産・会社更生・民事再生の欄における網掛部分は、当該手続に拘束される債権であることを表す。

（出典）労働省「労働債権の保護に関する研究会報告」（2000年12月）

〔現行〕（2003年民法改正、2004年破産法改正）

優先順位

高 ↑ ↓ 低	<b>任意整理</b>	<b>破産</b>	<b>会社更生</b>	<b>民事再生</b>
	法定納期限等以前から設定された抵当権等の被担保債権	抵当権等の被担保債権	<b>手続開始6か月前以後の賃金等</b> 源泉徴収に係る所得税等の租税債権であって納期限未到来のもの 管財人の報酬等〔共益債権〕	抵当権等の被担保債権
	租税債権	租税債権 管財人の報酬、 <b>手続開始3か月前以後の賃金、退職前3か月間の給料総額に相当する退職金等</b> 〔財団債権〕	抵当権等の被担保債権	<b>賃金等</b> 租税債権
	法定納期限等後に設定された抵当権の被担保債権	上記以外の賃金等	上記以外の賃金等 上記以外の租税債権	管財人の報酬等〔共益債権〕
	<b>賃金等</b> 一般の債権	一般の債権	一般の債権	一般の債権

（注）破産・会社更生・民事再生の欄における網掛部分は、当該手続に拘束される債権であることを表す。

図表 1-4-2 会社更生法、民事再生法における労働債権の取扱い

	給与	退職金	社内預金
会社更生法 (現行)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更生手続開始前 6 か月よりさかのぼる分 →「優先的更生債権」</li> <li>・更生手続開始前 6 か月分 →「共益債権」</li> <li>・更生手続開始後の貸金全額 →「共益債権」</li> <li>・上記以外の貸金債権 →「一般的更生債権」</li> </ul>	<p>〔更生計画認可決定前の退職者の場合〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」<sup>71</sup></li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職前 6 か月分の給与相当額又は退職手当の 3 分の 1 相当額のいずれか多い額、退職年金については、各期の年金額の 3 分の 1 →「共益債権」</li> <li>・上記を超える分 →「優先的更生債権」</li> </ul> </li> </ul> <p>〔更生計画認可決定後の退職者の場合〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」</li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →更生手続きによらず随時弁済される<sup>72</sup></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更生手続開始前 6 か月間の給与総額に相当する額又はその預金額の 3 分の 1 に相当する額のいずれか多い額 →「共益債権」</li> <li>・上記を超える額 →「一般的更生債権」<sup>73</sup></li> </ul>
民事再生法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始前の給与全額(一般先取特権) →「一般優先債権」</li> <li>・再生手続開始後の給与全額 →「共益債権」</li> </ul>	<p>〔再生手続開始前の退職者のばあい〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職金の全額 →「一般優先債権」</li> </ul> <p>〔再生手続開始後の退職者の場合〕<sup>74</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①会社都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職手当全額 →「共益債権」</li> </ul> </li> <li>②自己都合の場合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始後の従業に対応する部分→「共益債権」</li> <li>・その他の部分→「一般優先債権」</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生手続開始前に預け入れた部分のうち、 <ul style="list-style-type: none"> <li>ア)雇用関係に基づき生じた債権 →「一般優先債権」</li> <li>イ)それ以外 →「再生債権」</li> </ul> </li> <li>・再生手続開始後に預け入れた部分の全額<sup>75</sup> →「共益債権」</li> </ul>

<sup>71</sup> 通説では「共益債権」とされているが、会社都合による退職の場合も自己都合退職と同様法 130 条 2 項が適用され、「退職前 6 ヶ月分の給与相当額又は退職手当の 3 分の 1 相当額のいずれか多い額」が共益債権とされるとする学説もある(事業再生研究機構(2004)p507-508)。

<sup>72</sup> 「共益債権」であるか否かについては、学説によって異なっている(労働省「労働債権の保護に関する研究会報告書」)。

<sup>73</sup> 法改正前は、社内預金は全額共益債権とされていた。

<sup>74</sup> 衆議院法務委員会 1999 年 12 月 1 日細川民事局長答弁

<sup>75</sup> 同上

## ② 労働債権保護についての論点

### (労働債権をどのように回収するか)

民事再生手続では、労働債権が民事再生手続の枠外におかれるため、企業が自発的に弁済しない場合には、法律上は、労働者が自ら先取特権行使等の手続を講じなければならない。具体的には、未払賃金・退職金を請求する訴訟を起し強制執行するか、一般先取特権に基づいて担保権を実行することになるが、これにより「再建できる可能性があるにもかかわらず、労働組合が賃金・退職金の確保に走ったために、会社を潰した」という非難を受ける可能性がある<sup>76</sup>。

民事再生法では、共益債権や一般優先債権に基づき再生債務者の財産に対する強制執行・仮差押が再生手続の遂行に大きな支障を及ぼす場合で、かつ、再生債務者が他に換貨の容易な財産を十分に有する場合には、裁判所は強制執行・仮差押の中止又は取消しを命ずることができる（法 121 条 3 項、法 122 条 3 項）とされている。しかし、再生債務者がそのような流動性の高い資産を保有していることは一般的にはなく、実際に、東京地裁において、一般優先債権に基づく中止命令が発せられた事例はないとみられる<sup>77</sup>。

こうした場合の労働組合の対応について、古川(2001)は、「このような非難を覚悟してでも債権確保に走るのを原則とすべき・・・なぜなら、民事再生法は、労働組合や労働者が賃金・退職金確保に走ることを自明の大前提とし、その代わりに、賃金・退職金の支払を民事再生手続と無関係にしているからです」と指摘している。

一方、民事再生手続の現場の状況について、実務家は「労働債権の不払いがある場合には、多くの場合は、粘り強い交渉により、重要財産に差押や仮差押がされる事態は回避され、また、労働債権の支払いを一部免除して再建を優先するという選択がされる。生活に不可欠な賃金の一部の支払いを受けられないという事態が生じることと破産により事業の継続ができなくなることによる不利益を比較した上の苦渋の選択といえる。事件数が多い東京地裁における事例では、交渉による解決ができず、労働債権に基づく差押や仮差押が行われて、廃止決定・破産宣告に至った事件がある一方、困難な交渉の末に協議が成立し、再生計画が認可された事件も一定数にのぼる」<sup>78</sup>と述べている。

労働者の生活と企業の再建を秤にかけることは、まさに“苦渋の選択”であって、一般論として労働者側のあるべき対応を論ずることには困難を感じるが、いずれにせよ、再生債務者による労働債権支払いのための最大限の努力と、労働者との誠実で真摯な協議がまず必要であると考えられる。

---

<sup>76</sup> 古川(2001)p40、塚原(2001)p129

<sup>77</sup> 園尾・小林(2003)p472-473

<sup>78</sup> 園尾・小林(2003)p472-473

## (連合の要望事項)

連合は、『2004～2005年度(2003年7月～2005年6月)政策・制度 要求と提言』(2003.6.26)において、「倒産関係については経済社会の変化に対応した抜本の見直しを行う」こととして、労働債権に関連した次の事項を要望している。

- ・ 倒産法制において労働債権の優先順位を引き上げるとともに、労働債権の一部について、別除権(抵当・質権等)に優先させる制度(労働債権の特別な先取特権)を新たに創設する。また、国税徴収法を改正し、労働債権については公租公課より優先するものとする。
- ・ 破産法については、労働債権を財団債権とすること。また破産管財人の団交応諾義務を明確化する。また、民事再生法、破産法など倒産手続きへの労働組合等のさらなる手続き関与を規定する。
- ・ 会社更生法の改正で社内預金の共益債権とする範囲が縮小されたこと等改正点について使用者ならびに労働者に周知徹底する。
- ・ 未払賃金立替払制度については、一時金、解雇予告手当について立替払の対象とするとともに対象範囲を拡大し、上限額を引き上げる。中長期的には基金を設立するなどILO第173号条約(労働債権の保護)の趣旨に沿った制度を創設する。
- ・ 債権譲渡特例法について、労働債権の特別な先取特権に基づいて、労働債権の一定の割合を限度として、優先的に配当を受けることとする。
- ・ ILO第173号条約(労働債権の保護)に関する国内法を整備し、早期に批准する。

## (社内預金の取扱いをめぐる論点)

社内預金の取扱いについては、社内預金の性格が会社によって異なる(強制的な性格の有無等)こともあって、再生債権とするべきか、優先債権とするべきかで、議論が分かれることがある(第1.2節1.2.1を参照)。判例、学説にもそれぞれ優先権を肯定するものと否定するものがある<sup>79 80</sup>。

---

<sup>79</sup> ・ 優先権を肯定した判例 浦和地判平成5年8月16日(判時1482号159頁)  
・ 優先権を否定した判例 札幌高判平成10年12月17日(判時1682号130頁)  
・ 優先権を肯定する学説 大隅健一郎・新版会社法論(中巻Ⅱ)503頁(有斐閣、1983年)  
石井照久・会社法(下)288頁(勁草書房、1967年)  
・ 優先権を否定する学説 中馬義直・注釈会社法(6)408頁(有斐閣、1970年)  
鈴木竹雄=竹内昭夫・会社法〔第三版〕329頁(有斐閣、1994年)

(出典) 事業再生研究機構編(2002)『再生計画事例集』p97

<sup>80</sup> 前掲『再生計画事例集』には、民事再生手続の事例で、会社が強制的に預金させていた案件について、弁護士が裁判所に次のように主張し、優先債権として処理することを認めさせた例が紹介されている。

「私は、強制的社内預金は、労働基準法18条1号に違反して無効であり、その返還請求権は商法295条に規定する『会社ト使用人トノ間ノ雇傭関係ニ基ヅキ生ジタル債権』として、会社の財産上に先取特権を有すると構成した。この点については学説・判例とも争いがない(東京高判昭和62年10月27日判時1256号100頁)。そうすると、民事再生法122条1項・2項により、一般の先取特権・その他の一般の優先権がある債権は、一般優先債権とするとの規定を適用することが可能になる。以上の論法で、社内預金を優先債権として処理した。」(同書p97)

社内預金の性格が「労働債権」に相当するのかどうかの解釈は、常に一義的に決せられるとも限らず、当事者である労働者にとっては不安定要因となっている<sup>81</sup>ため、明確な判断基準が形成され、周知されることが望ましいと思われる。

この点について、連合も、前掲の「政策・制度要求提言」の中で、「会社更生法の改正で社内預金の共益債権とする範囲が縮小されたこと等改正点について使用者ならびに労働者に周知徹底する」ことを求めているところである。

## (6) 倒産法制における労働組合等の位置づけ ～意見聴取だけで十分なのか～

### (民事再生法、改正会社更生法の労働組合の関与に係る規定の実効性)

UI ゼンセン同盟の逢見直人政策局長は、民事再生法に労働側の意見表明権が創設されたことを一定程度評価しながらも、それが単なる「意見の表明」とどまっていることを批判し、労使による協議が必要であるとして次のように述べている。

「労働組合が意見を述べることができるといっても、言いつ放し、聞きつ放しになりかねない。相手が始めから聞く耳をもっていなければなんにもならない。今度の会社更生法見直しでは民事再生法並みに労働組合の意見表明権が保障されそうだが、本当に必要なのは『労使の協議』である。ところが、商法的には同意か聴取しかない。商法関係の世界では労働者は『使用人』扱いで、使用者が協議する相手とは位置づけられていない。だから聴取になるわけだが、なんとか『協議』を入れられないかと思う」<sup>82</sup>。

逢見は、2000年10月に民事再生法を申請した愛知県の紡績会社の例をあげて、もともと事業を再建する意思はまったくなく、従業員を全員解雇する一方で債権者に100%弁済するという再生計画案に対し、労働組合の意見は何も聞き入れられず、聞きおくだけでおわってしまったと指摘している<sup>83</sup>。

また、荒木は、雇用・労使関係のコーポレート・ガバナンスにおける位置づけについて労働法の視点から分析するなかで、「企業再編等への過半数代表の関与等も意見聴取、通知といった弱い形態のものにとどまり、…総じていえば、コーポレート・ガバナンス改革に対する労働法制の展開は控えめな態様のものであった」と評している<sup>84</sup>。

また、毛塚(2003)は、「今回の倒産法制の見直し作業において労働組合等の一定の関与が認められつつあることは評価すべきであろうが、なお十分と言えない。倒産手続においては、労働者に一定の不利益の甘受を求めることが不可避であるとすれば、労働組合等の協力

<sup>81</sup> 本稿で後に紹介するヒアリング調査の事例でも、E社では社内預金の性格づけをめぐる裁判所と管財人の間で議論があった。

<sup>82</sup> 「連合通信・解説資料ワイド版」020629・インタビュー／ミニ特集一民事再生法／横行する法悪用に歯止めを。逢見(2002a)も参照のこと。

<sup>83</sup> この件については、2005年2月23日、名古屋地裁が、解雇を無効とし、未払い賃金を全額支払うよう命じた。

<sup>84</sup> 荒木(2004)p165

が不可欠であり、倒産時の労使自治を高めることはむしろ迅速な処理の要請を満たすことでもある。ただし、その担保を従来のように一般団体交渉制度と不当労働行為制度に委ねるだけとすれば、普遍性や安定性を欠く。迅速な処理が肝要な倒産手続にあつては、集团的関与の方式を類型化しておくほうが望ましいであろう。」とし、意見聴取からさらに踏み込んだ労働組合等の関与の制度化を提言している。

### (債権者としての労働者の立場)

倒産企業の労働組合は、経営に関与する主体としての立場のほか、労働者が未払賃金や退職金等の労働債権を有する場合には、「労働債権の債権者」としての立場で倒産手続に関与することができる。

破産手続では、労働債権が優先的破産債権であるので、破産の申立ができ、また、債権者集会で意見を述べることができる。実際に、退職前の計算上の退職金債権の債権者として、従業員による破産手続の申立が行われ、受理された事例がある<sup>85</sup>。

民事再生手続では、労働債権は一般優先債権として再生手続によらずに随時弁済を受けられるので、労働者が再生債権者として債権者集会の申立や再生計画案の提出など再生手続に関与することはできない。ただし、再生開始手続に関しては、申立資格が「債権者」とされ「再生債権者」に限定されていないことから、労働債権者も申立資格があることになる。

会社更生手続では、資本金の1割以上にあたる債権を有する債権者も更生手続開始申立をすることができる（会社更生法17条2項）ので、労働者の労働債権がこれに該当すれば申立資格を有することになる<sup>86</sup>。

### (事業再生時における「労働者保護」のあり方)

毛塚(2003)は、倒産をめぐる労働問題は、従来はもっぱら労働者債権の確保を重視してきたが、再建型倒産の比重が高まった今日、「労働者保護は、労働債権保護よりも実質的な雇用確保により重点が移る。企業の再建や営業譲渡を通して雇用の確保をはかるためには、迅速な処理、そして、ときには労働者側の一定の譲歩、つまり、通常時における労働者保護の『低下』が不可避にもなる。その限りで、労働者保護には多面的な配慮が必要となってくる」と述べている。

### (連合の要望事項)

連合は、民事再生法について、「2004～2005年度（2003年7月～2005年6月）政策・制度要求提言」において「民事再生法が濫用されている現状から、民事再生法の改正及び運用見

<sup>85</sup> 荻野(2004)がホリイ(株)の事例を紹介している。

<sup>86</sup> これに従い労働組合が更生手続を申立てた例として、近畿放送、日興電機工業がある。(塚原(2000)p306)

直し等をおこなう」として、次の事項を要望・提言している。

- ・民事再生法が大企業によって使われていることから「原則認定」という方針を変更する。
- ・裁判所は民事再生法の手続きに積極的に関与し、3年たったら一切関与しないという運用を改め、手続きの最後まで関与する。
- ・再生計画案の策定段階から労働組合が関与し、実効性のある手続き関与とする。
- ・民事再生法が法の趣旨に沿って適用されるよう、裁判所は民事再生法の適用か会社更生法の適用かの振り分けができるように、現行の規定を見直す。
- ・従業員を全員解雇するような計画案は、裁判所が認めないような規定を設ける。

## 1.4.2 経済的観点から

### (1) 事業再生がマクロの雇用水準に与える影響

～「再建型処理」の増加が離職者の発生を抑制した～

不良債権処理の推進は、不良債権として金融機関から切り離される融資先企業の倒産、倒産企業や関連企業の従業員の失業のリスクを高めるものでもあり、社会的なマイナス面の影響が強く懸念された。

2001年6月に内閣府が公表した「バランスシート調整の影響等に関する検討プロジェクト」の報告書では、不良債権処理が労働市場に与える影響を次のように試算していた。「主要行が2年以内に破綻懸念先以下債権（既存分）を最終処理したとする。・・・試算の結果によれば、不良債権処理に伴って、離職者数は39～60万人、失業者数は13～19万人程度生じるものと見込まれる。」

次いで2002年12月には、内閣府は、「主要行が2002年度に破綻懸念先以下債権10.1兆円をオフバランス化するケースにおいて、当初1年間で離職者数が42万人、失業者数が14万人発生する」との試算を発表した<sup>87</sup>。

しかし、翌2003年7月に内閣府が発表した研究「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」<sup>88</sup>では、2002年度の主要行の不良債権処理による影響は、前述の試算よりもかなり少なく、離職者数は約10～15万人、失業者数は5～7万人程度の増加であったと推計された。

2003年の研究では、2002年度の主要行のオフバランス化額が想定を上回る約12兆円となったにもかかわらず、不良債権処理に起因する離職者数が想定を大幅に下回ったとみられる原因を、「倒産によらない企業再生の枠組が充実する中で、主として主要行の不良債権処理の形態としては清算型よりも再建型が多くなっていることなどによるものである」と分析している。

分析内容をもう少し細かくみてみよう。

2001年度から2002年度のオフバランス化の内訳をみると、「再建型処理」、「業況改善による不良債権の正常債権化」、による処理の割合が増加している（図表1-4-3）。

ここでいう「再建型処理」とは、再建型倒産手続き（民事再生や会社更生等）による債権切捨て及び私的整理による債権放棄等を指している。

このように不良債権処理の方法が変化した理由を、加藤らは次のようにみている。

▶ 主要行において企業を再建させる試みが増加

→ 「再建型処理」の増加

<sup>87</sup> 大村ほか(2002)

<sup>88</sup> 加藤ほか(2003)

▶ 再建型処理を行ったことによる債権区分の上方遷移が増加

→「業務改善による不良債権の正常債権化」比率の上昇

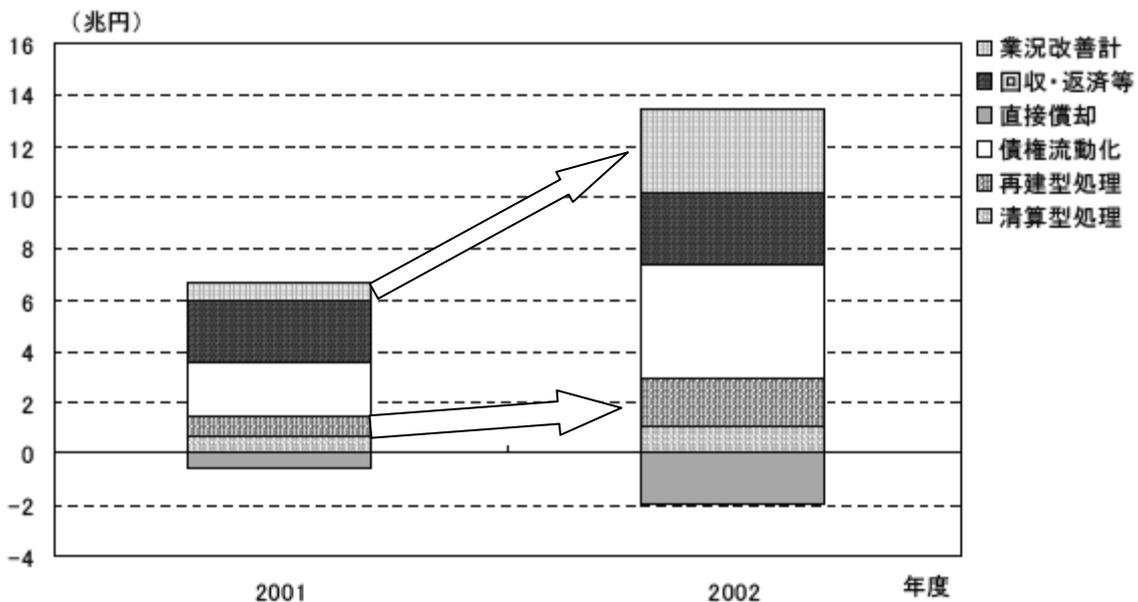
次いで、不良債権のオフバランス化による倒産、雇用への影響を以下の方法によって推計したものが、前述の離職者数及び失業者数である。

- 1) 主要行のオフバランス化対象額から対象企業の負債総額を推計
- 2) 帝国データバンクの倒産企業データから、負債総額と従業員数との比率を用いて 1) の企業の従業員数を推計
- 3) 清算型と再建型の人員カット率（清算型 100%、再建型 38.1%<sup>89</sup>）を用いて離職者を推計
- 4) 労働力特別調査による失業化率を用いて失業者数を推計

図表 1-4-3 不良債権のオフバランス化額の様態（金額）

～業況改善、再建型処理による不良債権処理が増加～

（兆円）



（資料出所）加藤裕己ほか(2003)「不良債権処理とその倒産・雇用への影響」（内閣府景気判断・政策分析ディスカッション・ペーパー DP03-3）

（注）各行決算資料より作成されたもの。

## (2) 個別企業における事業再生と雇用調整の関係

倒産といえば真っ先に懸念されるのがそこで働いている人たちの雇用の行く末である。事業再生はほとんどの場合に雇用調整を伴い、何らかの方法で人員が削減される。この点に着

<sup>89</sup> 大村ほか(2002)

目すれば、企業の雇用調整行動の一環として事業再生事例を取り上げて分析することが考えられる。

企業の雇用調整行動については、労働経済の分野で数多くの実証研究の蓄積がある。

### （企業の雇用調整行動の規定要因をめぐる議論）

#### A. 企業業績と雇用変動

企業のマイクロデータの分析結果から「雇用調整は連続的ではなく、大きな雇用調整は2期連続の経常赤字、あるいは1期の経常赤字のような、外的ショックに誘発されて非連続的に発生する（赤字雇用調整モデル）」とのファインディングスが提示されているが、分析方法、分析対象によってはこのファインディングスが常に支持されているわけではない<sup>90</sup>。

また、雇用の変動と企業の業績は「同時内生」の関係にあるので、「同時決定ではない先決変数、特に企業の長期的意志決定に影響を与える変数にこそ、雇用創出や消失との関係の解明が求められなければならない」との見解もある<sup>91</sup>。

#### B. 企業の所有形態（コーポレート・ガバナンス）や労使関係と雇用変動

雇用調整の規定要因に関し、「雇用調整のスピードは企業の所有形態や労使関係に代表される企業のガバナンス・ストラクチャーに依存する」という指摘もある。

野田(2004)は、労働組合に対するアンケートをもとに、「労働組合の発言力、労働組合の日常の経営参加活動」と「雇用調整に対する組合の態度」の関係を、企業経営の通常期（純利益黒字）と危機の時期（純利益赤字）の時期に分けて分析した。その結果から「労働組合の労使協議における発言や経営参加変数は、大企業において、人員整理を抑制する効果を持っていたと言えるが、一方では、赤字期になると、発言、経営参加変数が解雇・希望退職の確率を上昇させていたり、会社側の提案をそのまま通す確率を上昇させていたりした。全体的に評価すれば、日本の企業別労働組合は、労使協議制における発言や日常の経営参加・対策によって、従業員の雇用を守ることに成功していると言えるが、赤字期という企業存続の危機感が強まる場合には、解雇・希望退職を認め、会社側の対案を素直に受け入れるなどの現実的な対応をしている」と結論づけている。

この分析結果を敷衍すれば、企業の法的整理という労使にとって最大の危機を迎えた際に、経営参加が活発で発言力のある労働組合が、そうでない組合よりも雇用調整をより柔軟に受け入れるという対応をとることも考えられる。

以上の議論を踏まえると、雇用調整行動の規定要因として検討に値するのは、「企業業績」

---

<sup>90</sup> 中田・竹廣(2001)

<sup>91</sup> 玄田(2004)p iv - v

「企業の長期的意志決定に影響を与える変数」、「企業統治構造（労使関係を含む）」と考えられる。

そこで問題になるのは、「倒産」を経た事業再生という局面で、いわば企業の「平時」を対象とした分析をもとにした議論がどれだけあてはまるかということである。事業再生事例の情報が公開され、多数集積されていけば、今後計量的手法による分析が可能になると考えられるが、当面は事業再生の個別事例研究を通じて再生時の雇用調整の要因とその影響について仮説構築を行っていくのが課題だろう。

### (3) 事業再生から生ずる損失と利益をステークホルダー間でどう配分するか

「倒産」という場面では、企業の多様なステークホルダーがそれぞれに損失を被る。株主は減資、経営者は退任・個人保証した債務の弁済、商取引債権者・金融債権者は債権の放棄、従業員は貸金債権の放棄・失職等といった形で、それぞれが企業に累積した損失を引き受けることによって、企業の損失が大幅に減じられ、そこから事業再生の取組みがスタートする。

このような観点から、各関係者間でどのように損失を配分するのか、その中で従業員のステークはどう評価され、どう取り扱われるのかという点に着目した分析ができるのではないだろうか。

また、その場合、民事再生法では、原則として株主（資本構成）や担保権者の権利には手をつけないが、会社更生法では、無担保債権だけでなく、担保権や租税債権・労働債権などの優先債権についても手続の対象（権利制限・変更の対象）とし、さらに株主の権利も減資により縮減される<sup>92</sup>といったように、ステークホルダー間の損失の配分についての法制上の原則が異なっていることから、倒産のパターン別の状況も検討に値すると思われる<sup>93</sup>。

#### （「再生の果実を離職者にも」というアイデア）

齋藤誠一橋大学教授は、「事業再生の過程で人員削減をする必要がある場合には、離職者に対して損失をすべてしわ寄せして押し付けていくというやり方が現在の大勢だが、そうでない方法として、例えば、リストラ後の再生の果実に対して、離職者も含めて再生果実の配分を考えていく仕組みを考えていいのではないかと、離職した結果において生まれてくる企業再生の価値への請求権のようなものを付与してはどうか。具体的には、離職者にその企業に対する株式の購入権を供与し、企業が再生した際には割安でその株を購入できるようにすると

---

<sup>92</sup> 藤原(2000)p52、p57

<sup>93</sup> 例えば、事業再生ファンドであるフェニックス・キャピタルのCEO 安東泰志氏は、他の再生ファンドに比べてフェニックス・キャピタルが好調な要因を問われて、「フェニックスは、債権者・従業員・株主といったステークホルダーの協調や痛み分けの精神を貫徹しており、そこが関係者に評価されているのだと思う」と答えている。ここから、再生のイニシアティブを握るファンドの方針も、ステークホルダー間の損失の配分のあり方に影響を与えていることがうかがわれる。

か、再雇用権を離職者に与えておくことが考えられる。事業再生に伴う痛みが一部の離職者に集中するのを和らげることを考えていてもいいのではないか」との提言を行っている<sup>94</sup>。

このような方策を含めて、経営破綻に対する責任と事業再生過程での損失のバランスをとるという視点で、法制度や事業再生の現状を検証していくことも重要と思われる。

---

<sup>94</sup> 第4回 JIL 労働政策フォーラム「不良債権処理と雇用」での発言  
[http://www.jil.go.jp/kouen/ro\\_forum/ro\\_fo\\_14\\_gijiroku1.htm](http://www.jil.go.jp/kouen/ro_forum/ro_fo_14_gijiroku1.htm)

### 1.4.3 コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から

“企業経営者に対する規律付けのメカニズム”としての企業の統治構造（コーポレート・ガバナンス）は、企業の倒産により大きく変化する。経営者の交代、上場企業であれば株式市場からの退場、減資、債権放棄、営業譲渡などの企業再編、新しいスポンサーの登場などにより、企業統治構造が全面的に変貌することもありうる。

特に、金融機関の不良債権処理問題の深刻化については、従来からわが国において支配的だった「メインバンク制」と「内部生え抜きの経営陣」というコーポレート・ガバナンスの枠組が、抜本的な事業見直しや不良債権の切捨てを必要とする場面で、大きな意志決定ができずに問題を先送りするという機能不全を起こした結果であるともいえるため、不良債権処理の文脈の中での事業再生にとっては、産業再生機構、ターンアラウンド・マネージャー、投資ファンドといった事業再生の新たなプレーヤーを巻き込んだコーポレート・ガバナンスの刷新が、再生の出発点として最重要視されることとなった。

ここでは企業統治構造と従業員の相互関係、ステークホルダー間関係に着目し、事業再生時の雇用・労働の問題についてコーポレート・ガバナンスの観点からどのような分析の視点がありうるかを検討する。またあわせて、会社更生、民事再生の計画期間中の現場指揮の問題についても触れることにする。

#### (1) 事業再生時のコーポレート・ガバナンスの変化が従業員に与える影響

近年、投資家など「資本市場」が企業戦略に与える影響が大きくなり、コーポレート・ガバナンスに変化が生じているといわれている。

コーポレート・ガバナンスと事業再生の関わりには、事業再生を契機としてコーポレート・ガバナンスが変化する、特にスポンサー企業、投資家、投資ファンドなどの影響が強まるといふ側面と、企業戦略を決定づけるコーポレート・ガバナンスの全般的な変化が事業再生のあり方にも影響を与えるという側面の2つがあると考えられる。

こうしたコーポレート・ガバナンスの変化と事業再生にはどのような関係があるのだろうか。また、それは従業員にはどのような影響を及ぼすのだろうか。

柳川(2004)は、株式保有者がM&Aや投資に関与することには次のような利点があることを指摘している。

- ・ 新しい情報や知識を持っている主体だからこそ行える、変化への新しい対応が存在すること
  - ⇒ 外部の投資家や企業など、より幅広い方面から経営改革の情報やアイデアを集めることにより、より望ましい経営のあり方や組織戦略が生まれてくる。
- ・ 大きな改革に対する株主と経営者の誘因の違い

⇒大胆な組織再編を伴う場合、分離される部門の従業員の雇用や職場環境などの問題に、経営者はしばしば配慮し過ぎる傾向がある。投資家の場合には、そのようなしがらみを断ち切って、収益性の高い新たな事業に力を入れるなど思い切った行動ができる場合が比較的多い。

このような視点に立つと、コーポレート・ガバナンスの大幅な変更があった際には、雇用関係や労使関係も含めた従前の「しがらみ」が断ち切られる可能性があり、それは「株主と経営者の誘因の違い」によって説明されるものと考えられる。

これを事業再生、特に法的整理による事業再生の場限定して考えれば、再建計画（会社更生計画、民事再生計画）策定に当たっては債権者の同意が必要となり、また計画策定後、その遂行に当たっては管財人の指揮を受けることになるといった「経営者の行動の誘因」、言い換えると「経営者の規律付けのメカニズム」の変化が、事業再生過程における雇用関係、労使関係の変動の規定要因となるものといえよう。

## (2) 従業員・労働組合がコーポレート・ガバナンスに与える影響

労働や雇用のあり方はコーポレート・ガバナンスが変化すれば大きく影響を受けるが、その一方で、従業員や労働組合はコーポレート・ガバナンスのアクターでもあり、従業員・労働組合は企業統治のあり方に大なり小なり影響を与えている。

ごく一般的には、従業員及び従業員を代表する労働組合は、雇用や賃金の安定性を指向し、企業経営の大幅な改革には消極的もしくは否定的であるととらえられている。

ここでは、コーポレート・ガバナンスにおける従業員・労働組合の位置づけについて、データを用いた二つの分析を紹介したい。

### (労使の当事者の認識 ～労働組合は経営の意思決定への関与を強めるべき～)

荒木(2004)は、日本型ステークホルダー・モデルの現状を端的にあらわすデータとして、社会経済生産性本部が2001年に実施した調査<sup>95</sup>の次のような結果を示している。

・「労働組合との労使協議は、経営の意思決定の迅速化にあたって支障をきたす恐れがあるか否か」

→人事労務担当部長では「そう思う」「ややそう思う」が35.8%を占めるものの、「そうは思わない」「ややそうは思わない」が労働組合執行委員長のみならず、人事労務担当部長・経営企画担当部長ともに過半数を占めている。

<sup>95</sup> 社会経済生産性本部労使関係特別委員会(2003)。2001年7～8月実施。調査対象は、上場企業1,691社、非上場企業809社(合計2,500社)の人事労務部門、経営企画部門の代表者(担当部長)、および企業別労働組合2,484組織の中央執行委員長に調査票を郵送、直接回収により回答を求めた。回収率は、人事労務部門代表者9.3%(232社/2500社)、経営企画部門代表者13.9%(348社/2500社)、労働組合18.7%(465組織/2484組織)。

・「労働組合の経営の意思決定への関与（現在）」

→「大いに関与している」「ある程度関与している」が、経営企画担当部長 48.8%、人事労務担当部長の 57.8%、労組執行委員長の 61.1%。

・「今後、労働組合が経営の意思決定に関与していくべきか否か」

→「大いに関与していくべき」「ある程度関与していくべき」が、経営企画担当部長 58.7%、人事労務担当部長 65.6%、労組執行委員長 76.8%

以上のデータから、企業の労使関係の第一線にいる者にとって、現状においては労使協議が迅速な経営上の意志決定の支障になるとは考えられていないこと、また、「この調査が、・・・アメリカ流のコーポレート・ガバナンスが賞揚され、日本の伝統的コーポレート・ガバナンスへの否定的評価が最も強まっていた時期であるにもかかわらず、経営・労使関係の直接の担当者は、コーポレート・ガバナンスにおいて労働組合の関与を強める必要があると考えていた」ことを荒木は指摘している<sup>96</sup>。

### （“従業員重視”とコーポレート・ガバナンスは対立的か？）

財務省財務総合研究所「進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生」<sup>97</sup>は、企業にとって喫緊の課題である「内部統治構造の変革<sup>98</sup>」への企業の取組みが、従業員による戦略的意思決定への関与度や雇用・賃金システムとどのような関係にあるのかに関する分析を行っている。その結論<sup>99</sup>は次の2点に要約できる。

- ・全体的に見れば、従業員による企業の戦略的意思決定への関与度は、内部統治構造改革の進展とは独立の関係にあり、この意味で、従業員重視の経営と株主重視の統治構造改革は必ずしも対立的ではない。もっとも、この関係は企業の外部条件による影響を受ける。例えば、BBB以上の社債格付けを取得している資本市場への依存度が高い企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高いほど、統治構造改革に積極的であった。他方で、格付けがBBBに満たないあるいは取得していない、いわば資本市場からの資金調達に依存することが少ない企業では、従業員の戦略的意思決定への関与度が高い場合、統治構造改革に消極的になる可能性があることが示唆された。
- ・「長期雇用」と「年功賃金」を維持する企業は明らかに改革に消極的である。他方、「長期雇用は維持するが、能力業績評価給を取り入れるなどの多様な試みを行っている企業」及び「長期雇用は前提とせず、能力業績評価を徹底する企業」は、「長期雇用」「年功賃金」を重視する企業に比べて有意に改革に積極的であった。前者のタイプの企業（長期

<sup>96</sup> 荒木(2004)p166-168

<sup>97</sup> 2002年12月に、上場・店頭企業2577社を対象として実施した「わが国企業のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」（回収率34.0%（876社））を分析したもの。

<sup>98</sup> ここでは、少数株主権利の保護、執行と監督の分離、情報公開を目的とした、株主総会の運営改善、取締役会の改善（執行役員制度、社外取締役制度の導入等）、IRの改善を、「内部統治構造改革」の指標としている。

<sup>99</sup> 財務省財務総合研究所(2003) 6-4

雇用重視・能力業績評価)が内部統治構造改革に積極的であることから、従業員の雇用重視の姿勢と統治構造改革は両立しうるといえる。

以上のようなデータの分析から、従業員・労働組合の経営の関与はコーポレート・ガバナンスの面から見てポジティブに機能しうること、また雇用の尊重が統治構造改革と矛盾するものではないことなどが示唆される。

### (3) 誰が事業再生を指揮するのか

#### (経営者が交替しない DIP 型再生手続)

民事再生法では、再生手続開始後も債務者が業務遂行権と財産の管理処分権を維持することを原則としており、従前の経営者が経営を続けることができる (DIP 型 (debtor in possession)) (ただし、一定の場合には、裁判所が管財人を選任することができる)。

また会社更生法でも、旧法では取締役を管財人に選任することは一切認められなかったが、改正法により経営責任のない取締役等は管財人に選任できることになった<sup>100</sup>。

逢見(2002a)は、民事再生の現場での事業運営の状況について、次のように問題点を指摘している。「会社更生法では従前の経営者は退陣するのに対し、民事再生法では、管財人をおくこともできるが、実際の裁判所の運用では従前の経営者がそのまま経営し、監督委員は裁判所に代わってその企業の状況を監督する場合が多い。破産法、会社更生法は、財産の処理などすべての過程で裁判所が積極的に関与しないと先に進まない。民事再生法の場合は裁判所の関与が非常に薄く監督委員にその権限を委任している。監督委員は弁護士が片手間でやっている場合が多く細かいところまでチェックできていないことがある」、「経営者がやめなくて済むという理由から、民事再生法を選択する会社が出てきた。これは、モラルハザードといえる」。

前項でみたように、事業再生を進めるに当たって、法的手続を契機としたコーポレート・ガバナンスの変化がもたらすプラスの効果は大きいですが、DIP 型の場合には、従前の経営者がそのまま経営を続けることで、当該事業を知悉した経営者のスキルを活かせるというメリットがある反面、経営破綻をもたらした悪弊がそのまま持ち越されるおそれもある。逢見が指摘するように裁判所の関与も薄いとすれば、そのリスクはますます高くなる。

---

<sup>100</sup> 第 67 条 管財人は、裁判所が選任する。

2 法人は、管財人となることができる。

3 裁判所は、第百条第一項に規定する役員責任等査定決定を受けるおそれがあると認められる者は、管財人に選任することができない。

#### 1.4.4 労使関係の観点から

経営破綻から法的整理手続開始を経て、事業再生に取り組む過程で、労働組合には次のような役割があるものと考えられる。

- ・ 事業再生の早期着手の推進
- ・ 倒産に伴う混乱への対応（職場支援等）
- ・ 関係者（取引先、金融機関、公的機関等）への働きかけ
- ・ 労働債権の支払確保
- ・ 離職者支援
- ・ 企業から従業員への情報伝達経路
- ・ 事業再生に必要な雇用・労働条件の再編に当たっての企業との調整
- ・ 新しい経営体制下での労使関係の構築
- ・ 事業再生の進捗状況についてのモニタリング

以上を踏まえ、本項では、事業再生の早期着手・迅速再生という観点からの労働組合の役割、労働組合の対応の現状、さらに単組を支える産別組織の活動を概観する。

#### (1) 事業再生プロセスでの労働組合の対応

##### ① 事業再生の早期着手・迅速再生の促進に労働組合が果たす役割

##### (労働組合は経営のモニタリングに好適な存在)

事業再生を成功させるためには、過剰債務に陥る前に、できるだけ早期に着手することが重要だといわれている<sup>101</sup>。

早期着手を可能にするメカニズムとして、経済産業省「早期事業再生ガイドライン」では、“企業と金融機関、株主の間で、新たなモニタリングの体制を築くこと”<sup>102</sup>とあわせて、“企業のコーポレート・ガバナンス体制の充実、具体的には、経営の情報開示を進め、社内外から発せられるより多くのシグナルが効果的に経営者に伝わる仕組みを築くこと”が重要であるとされている<sup>103</sup>。ガイドラインは、その担い手として社外取締役、社外監査役の活用をあげているが、「社内外から発せられるより多くのシグナル」を「効果的に経営者に伝える」と

---

<sup>101</sup> 「事業の再生は、過剰債務に陥る前に早期に着手すればするほど容易に実行することができる。また、過剰債務に陥った段階では、その企業がもつ資産のどこに収益性があるか否かを厳密に見極めて、有効な経営資源を不稼働資産と過剰な債務から極力早期に切り離して事業の再生を図ることが必要である。この意味で、『早期着手』と『迅速再生』が事業再生促進のためのキーワードとなる。」経済産業省「早期事業再生ガイドライン」（平成15年2月）p1 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf>

<sup>102</sup> 同前 p2

<sup>103</sup> 同前 p4

いう機能を果たすのに労働組合が好適な存在であることは疑いがないだろう。

実際にも、企業単組の上部組織である産業別労働組合などでは、労働組合の経営チェック機能を高めるために、経営分析の指導を行っている。

### （“健全な労働組合の存在が企業の破綻を未然に防ぐ” という仮説）

荻野(2004)は、「健全な労働組合の存在が企業の破綻を未然に防ぐ」という仮説をたて、1990年代以降に起きた具体的な3社の経営破綻の事例をもとに検証した。そこから、「一定の要件（組織内での危機感の共有、情報経路の確保、執行部の闘争方針の確立）が満たされれば、（労働組合の危機回避機能が）成果を挙げる余地は十分にあると思われる」と述べている。

### （労働組合に求められる専門的知見）

また、日本労働研究機構が2002年に行った研究<sup>104</sup>では、1998年に自己破産を申告した商社O社の労働組合委員長が、「もしわれわれ執行部が昨年（組合役員に）就任したばかりの素人集団ではなく、少なくとも3年前にできていたら経営情報の分析や、その再建施策、あるいは経営責任回避をもっと厳しく追求し、効果的な提言を行って経営正常化に寄与できたと思う」と述べており、経営危機を未然に防ぐためには、労働組合は、従業員を代表しているというだけでは足りず、経営分析等についてある程度の経験・知見を有していることも必要であることがうかがわれる。

## ② 企業倒産、会社再建に当たっての労働組合の対応 ～連合の指針から～

連合では『モデル労働協約指針—新しいワークルールの実現をめざして—』の「企業組織再編と倒産・再建への対応のポイント編」<sup>105</sup>の中で、企業倒産、会社再建の際の労働組合の対応のありかたを次のように示している。

### ■ 企業倒産への労働組合の対応

#### 1. 倒産に至るまでの対応

##### ① 書類入手と資料整備

- ・ 会社の資産と負債を把握するための資料
- ・ 労働債権を把握するための資料
- ・ 雇用保険受給に必要な書類

<sup>104</sup> 日本労働研究機構(2002)『労働組合の結成と経営危機等への対応—90年代後半の労使関係』

<sup>105</sup> 『モデル労働協約指針』は、2001年10月の第7回定期大会で示されたもの。連合ホームページでその内容を見ることができる。 [http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/model\\_rod0/mo\\_k\\_new.pdf](http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/model_rod0/mo_k_new.pdf)

②対策委員会の設置等

③必要な労働協約の締結

- ・未払い賃金等労働債権確認書
- ・会社資産および債権の譲渡に関する協定
- ・債権譲渡通知書
- ・組合員の権限委譲に関する委任状

2. 倒産時の対応

①財産の保全、労働債権の確保

- ・職場占拠、資産の譲渡・差押え
- ・債権譲渡の通知
- ・協定の締結（会社の財産の保全と組合による事業所占有に関する協定）
- ・裁判所への差押え・仮差押え申請

②未払い賃金立替払事業の利用

## ■会社再建への労働組合の対応

1. 会社再建の当たっての基本的な対応

- ①労働債権の確保
- ②関係者（取引先や金融機関等）への理解活動
- ③会社再建計画への関与

2. 会社更生法による会社再建

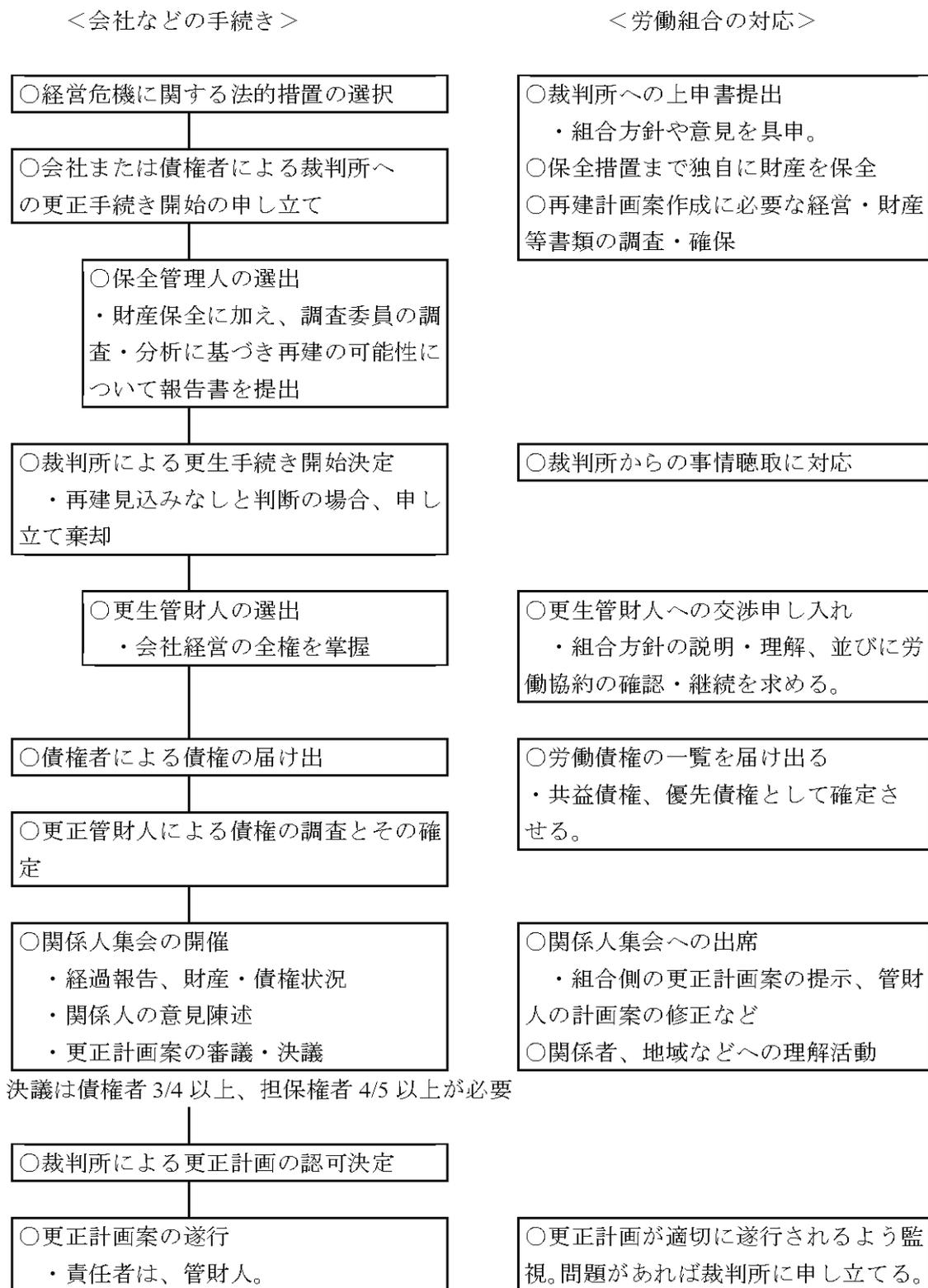
- ・保全管理人に労働協約の遵守や会社再建に関する重要事項について、組合の意見を聴く旨の確認をする。
- ・保全管理人との良好な信頼関係の構築
- ・合理化計画等についての協議

3. 民事再生法による会社再建

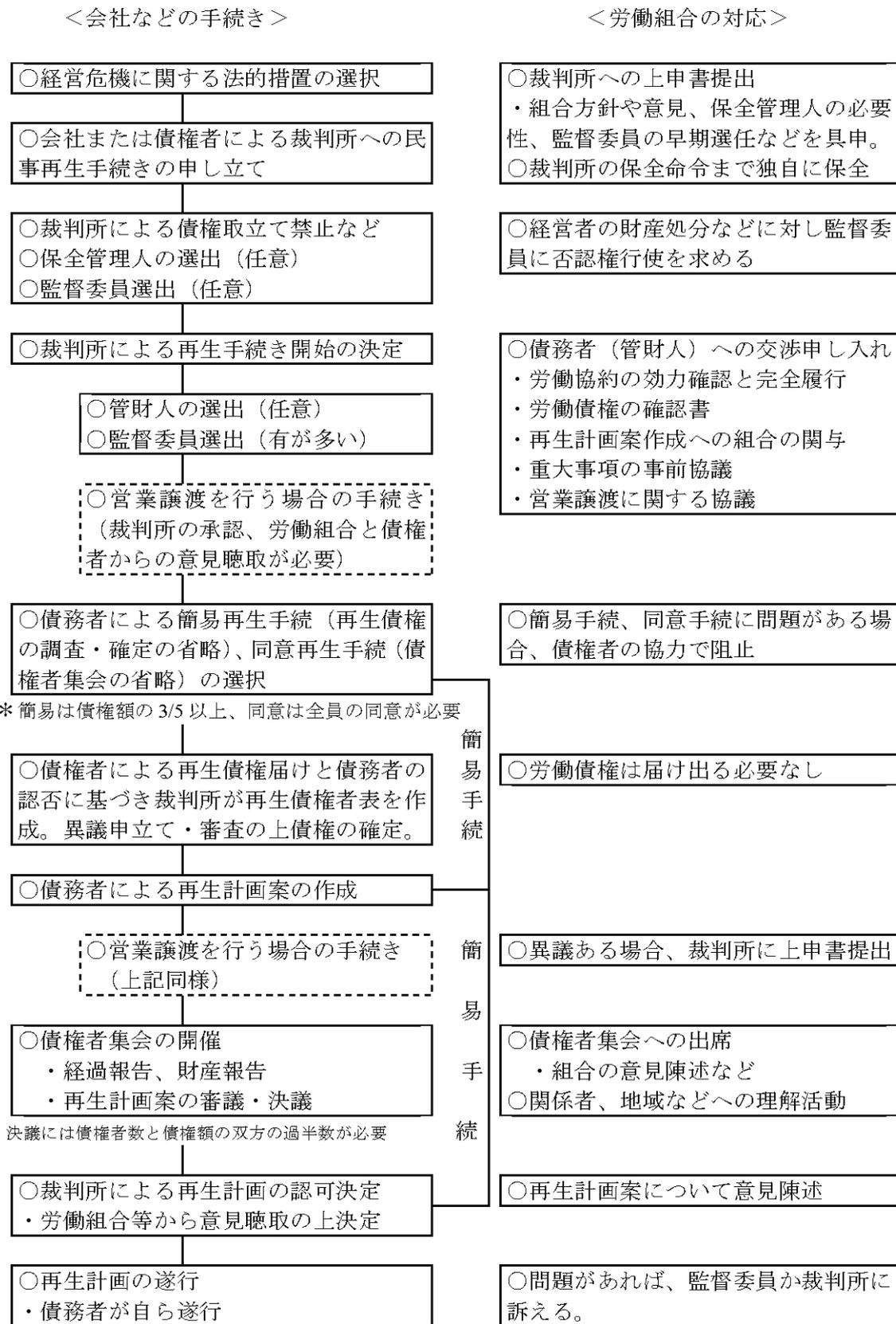
- ・経営者に対し、労働協約や労使慣行をこれまで通り遵守し、雇用や労働条件に関することは、すべて団体交渉の場で行うべきことを確認する。
- ・民事再生申立代理人（弁護士）との良好な信頼関係の構築
- ・清算型再生計画に移行するといった不測の事態にも対応できる体制をとっておく。

(参考) 連合『モデル労働協約指針』が示す倒産時の労働組合の対応

○会社更生手続の場合



○民事再生手続の場合



（資料出所） 連合『モデル労働協約指針』

### ③ 経営側からみた労働組合の役割

①、②では、事業再生の推進に当たっての労働組合の役割やそのための労働組合の取組み内容を概観した。では、経営側はこうした労働組合の役割についてどのように考えているのだろうか。

「1.4.3 コーポレート・ガバナンス（企業統治構造）の観点から」で紹介した社会経済生産性本部による調査では、企業の担当者の多くは、労使協議は企業の迅速な意思決定の障害ではなく、また、労働組合の経営への関与は今後拡大すべきと考えていることが明らかになった。この調査は事業再生時を対象としたものではないが、労働組合の積極的な協力が事業再生時においても重要であることについては、経営側においても原則としては認識されているのではないかと推測される。

一方、実務面では、事業再生時の労使関係のとらえ方について労使の考えは必ずしも一致しているわけではない。

例えば、日経連広報部が1990年に刊行した『労働協約のモデル条文』において、「経営権、人事権、財産権（施設管理権）にかかわる事項はあくまで経営者の専権事項であり、経営危機などの非常時だからといって、安易にこれらの権限の行使を労働組合に委譲したり、事前合意条項・要件化などによって制約されるような協約締結は、厳に避けなければならないと警鐘を鳴らしている」ことに対して、中島(2002)は、「本来的に、『経営問題』は企業側の専権事項であって、『団体交渉』の対象とはならないという見解は、基本原則として正論であると考えられる。しかし『労使協議制』の活用によってもたらされる、労使間の意思疎通、相互信頼関係の醸成、組合の経営参加、労使関係の安定化は、企業活動の本質的部分に関わる問題であり、コーポレート・ガバナンスのあり方をどうデザインするかという企業理念にもつながる。『団体交渉』にはなじまなくとも『労使協議制』のもとで協議し、労使間の利害のベクトル合わせを行うことの意義は小さくない」「それでもあえて『経営問題』は『労使問題』の埒外であると主張するためには、経営者は経営結果に全責任を負うべき」と述べている。

また、日経連広報部(2000)では、「会社が倒産の危機に直面すると、会社の業績内容を把握している労働組合が貸金債権の確保のためであるとか、あるいは有利な条件を引き出そうとして、新たな協約締結を迫ることがある」として、

- ・ 使用者による自己破産、その他の倒産手続き開始の申し立てに組合の同意を必要とすること
- ・ 組合員の解雇に組合の同意を必要とすること
- ・ 未払い賃金の代物弁済
- ・ 退職金を2倍や3倍にして支払うとする、いわゆる退職金倍額協定
- ・ 賃金等の確保のための担保権設定

・組合が生産管理を行ない自主生産を行うこと、そのため施設の使用を認めることといった例を挙げ、「このような協約や協定は結ぶべきではない」としている。

この中には、退職金倍額協定のように、それを合理的とする特別の事情がない限り、管財人により否認されたり解除されたりすることが想定されうる<sup>106</sup>ものもある一方、賃金支払確保のための担保設定のように「必要資産獲得のための正当な行為」<sup>107</sup>であるものも含まれており、各企業の事情により協約締結の是非を判断すべきものもあると考えられる。

#### ④ 労使間の協議・情報提供のあり方 ー時期、内容、効果ー

以上のような、事業再生過程（経営状況悪化の段階を含む）での労使協議のいわば「あるべき姿」に対し、現状はどうなっているのだろうか。

残念ながら事業再生の過程での労使間の協議等の態様についての入手可能な既存データがないため、ここでは、“企業組織の再編・事業部門の縮小”についての労使間の協議状況を参考にしながら労使間の協議や情報提供のあり方についての論点を提示する。

厚生労働省が2002年に行った「団体交渉と労働争議に関する実態調査」（労働組合に対する調査）によれば、「企業組織の再編・事業部門の縮小」について労使間で話し合いを行った企業において、どの段階で最初に話し合いが持たれたかをみると、「検討に着手した（する）段階」と「大枠が固まった段階」がそれぞれ約4割程度である（図表1-4-4）。また、話し合いが早くスタートしているほど「最初の話し合いの時期が適当だった」と評価する組合の割合が高い（図表1-4-5）。

協議の内容については、「企業からの情報・資料提供」、「話し合いがつくされたかどうか」について、いずれもおおむね半数の組合が「十分・概ね十分」と回答している（図表1-4-6）。組合意見の反映の程度については「概ね反映された」が約2割、「一部反映された」が約4割となっている（図表1-4-7）。

それぞれの質問についての肯定的な回答の割合が5～6割という結果は、労使協議の実効性を判断するには微妙な水準であるが、“労使協議は形式的なものにすぎないのではないか”という疑問に対して、労使間で話し合いを尽くす、労働組合の意見を反映するという点で一定程度の機能を果たしている証左にはなるだろう。

そのような労使協議の機能を肯定したうえで、より実効性のあるものとするためには、「話し合いを始める時期」「企業から提供する情報・資料の内容」「話し合いの徹底」などが鍵になるものと考えられる。

特に法的整理手続は、企業組織再編・事業部門縮小よりもさらに従業員への影響が大きい

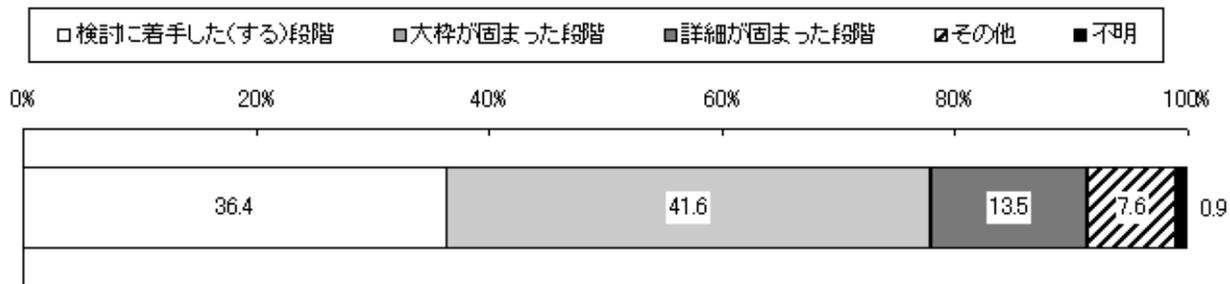
<sup>106</sup> 塚原(2000)p311

<sup>107</sup> 塚原(2000)p311

問題であるので、実効性のある労使協議を実現することがより重要であろう。

図表 1-4-4 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について最初に話し合いが持たれた段階別労働組合の割合

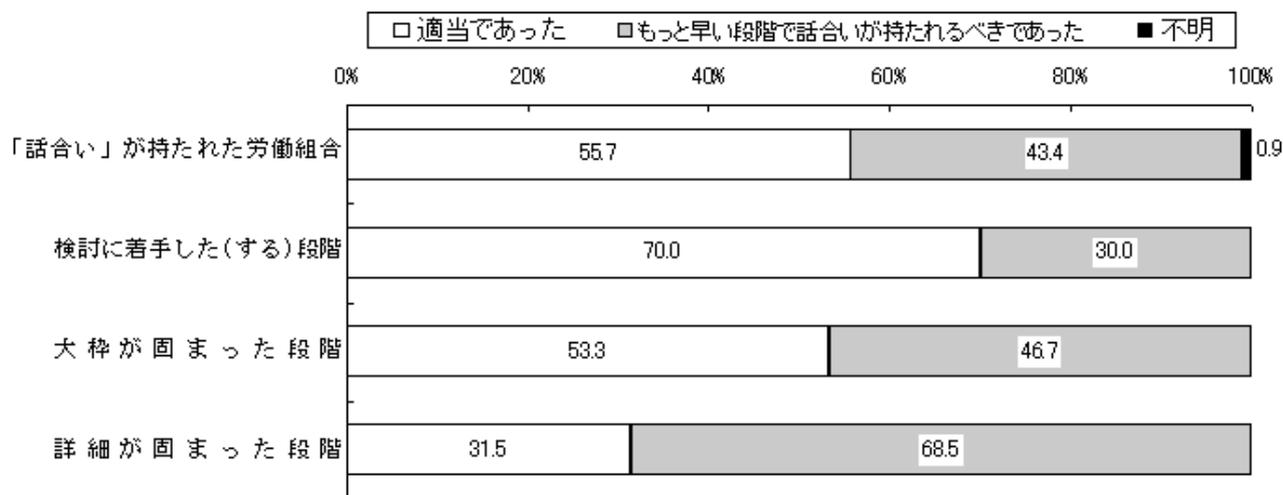
(「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた労働組合=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」<sup>108</sup>

(注) 民営事業所における労働組員数規模 30 人以上の単位労働組合（合同労組は除く）のうちから一定の方法により抽出した約 5,000 の労働組合に対して実施した。有効回答率 80.0%。

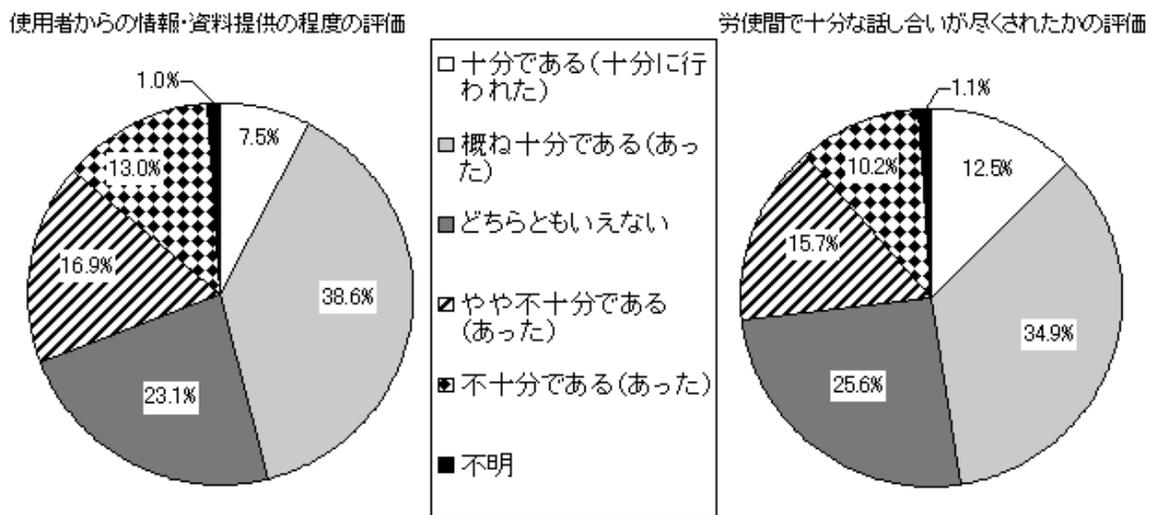
図表 1-4-5 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について最初の話合いの時期の評価別労働組合の割合



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

<sup>108</sup> 同調査の概要については、厚生労働省のホームページ <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2003/06/h0627-1.html> 参照。

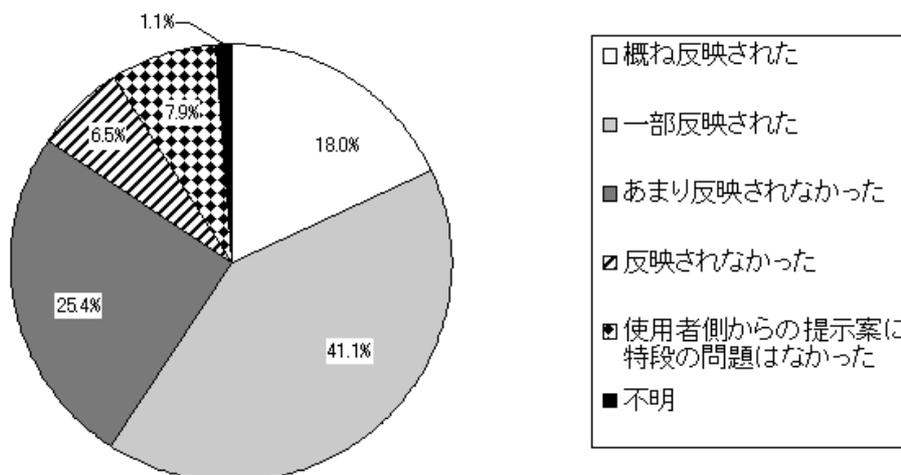
図表 1-4-6 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いの評価別労働組合の割合  
 (「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた組合=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

図表 1-4-7 「企業組織の再編・事業部門の縮小」について組合意見の反映の程度別労働組合の割合

(「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合いが持たれた組合計=100)



(資料出所) 厚生労働省「平成 14 年団体交渉と労働争議に関する実態調査」

## (2) 労働組合の産業別組織の役割

### (企業単組が単独で倒産に対処する困難さと産別組織による支援)

ほとんどの企業単組は、企業倒産に対処した経験がないままに、自社の倒産への対処を迫られる。法律や財務に関する知識なしに適時適切に対応することが困難であろうことは想像に難くない。

特に、民事再生手続では、存続型、営業譲渡型、清算型があるが、申立段階では、どの形

態になるかわからないため、企業別組合の役員による対応はあっそう困難になる<sup>109</sup>。

産別組織によっては、多数の経営破綻事例への対応の経験を組織内に蓄積し、傘下組合の企業が倒産した場合には倒産問題に精通した人材を産別組織から送り込んで、法的手続への円滑な対応、労使交渉に当たっての現実的判断、法的整理申請後の企業価値の劣化を防ぐための現場の指導などに大きな役割を果たしているものがある。加えて、スポンサー探し、金融機関との交渉などに産別組織が関与している事例もみられる。ホリイ株式会社の例などは、経営破綻の中で組合員を守るといった守勢にとどまらず、産別組織自身が事業再生の推進力となりうることを示していると言ってもよいかもしれない<sup>110</sup>。

わが国全体で数十ある産別組織のうち、このような産別組織の倒産企業への支援行動を積極的に行っているのは、中小企業の労働組合を多く傘下に抱える UI ゼンセン同盟（繊維、サービス、流通など）、JAM（機械、金属など）、全国一般労働組合（個人加盟の合同労組）である。

#### （産別組織の事業再生への取組み状況）

2000年に連合総研が連合加盟の42の産別組織を対象として実施した調査によれば、約6割に相当する25組織が合理化対策指針を策定している（以下、連合総研(2001)による。）。

合理化対策指針あり	25組織
合理化対策指針策定を検討中	5組織
検討していない	12組織

合理化対策指針がある25組織のうち、指針の対象に「倒産」が含まれているのは19組織である。また、合理化問題に対応する組織については、「恒常的な対策委員会」3組織、「発生ごとの対策委員会」15組織、「担当部局」16組織、「その他」3組織となっている（重複回答あり）。

合理化に伴って離職者が発生した場合に、離職者に就職斡旋を行っているのは42組織の3分の1に当たる14組織（この中には、産別組織として斡旋を行っているものと加盟組織が単組として行っているものがある）。

以上のような合理化への対応は、1989年の同種の調査の結果と比較すると、合理化対策指針を策定している組織の減少、離職者に対する就職斡旋を9組織がとりやめるなど、後退している、あるいは前進していない組織が多い。

この調査では、組織や指針の有無の調査のほかに、いくつかの産別組織のケース・スタディを行っている。その中から UI ゼンセン同盟と JAM の合理化対策についてみてみよう<sup>111</sup>。

<sup>109</sup> 逢見(2002a)

<sup>110</sup> 荻野(2004)には、経営破綻（手形不渡り、銀行取引停止）の直後に産別（JAM）に加盟し、JAMの指導を受けながら破綻に対処したホリイ株（ガリ版メーカー）の事例が紹介されている。このケースでは、再建が困難であったため、労働債権の確保のために労組役員らが破産法の適用申請を申し立てた。

<sup>111</sup> なお、この2つの産別組織は、鈴木(2004)が、「経営危機に際しての労働組合・従業員代表の関与を規定した

## UI ゼンセン同盟の取組み

UI ゼンセン同盟(正式名称:全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟)は、繊維、衣料、化学、食品、流通、サービス産業などを中心に組織される産別組織であり、1,958 組合、組合員数約 83 万人を擁している。

UI ゼンセン同盟の合理化対策には以下のような特徴がある。

- ・ 合理化対応については、本部や部会の執行委員会などの各機関会議においては毎回、合理化が発生した組織の名称や業種、内容、対象人数、またその経過や結果などが部会別、業種別に詳細に報告され組織内で合理化に関する情報が共有化されている。
- ・ これまでに合理化対応で蓄積したノウハウを「合理化対策の手引」としてまとめている。そこでは、「事前協議制の確立、大衆討議の強化」「労働条件の低下防止、労働強化反対」「完全雇用と修学権の確保」という合理化 3 原則を基本に、配置転換、一時帰休、希望退職、会社整理、倒産など合理化の種類ごとにその内容や関連法規、対応法などが詳細かつ実践的に整理されている<sup>112</sup>。
- ・ 構成組織において合理化提案がなされると、直ちに本部、部会、支部、単組のメンバーで構成される合理化対策委員会が設置され、当該組合の承認を得ながら対応する。必要があれば企業との交渉に委員会メンバーが出席する。
- ・ 進行中の合理化案件についての情報は厳重に管理されている。他方、合理化が社会的に表面化した後は、小売業でいえば再建時の売掛金回収の猶予や、取引先業者に対する商品供給の継続依頼などを当該単組の委員長を通じて行うなど、ゼンセン同盟の複合産別組織としてのメリットを活かした対応を行うことができる。

これを見ると、対応が組織だって体系的に行われるとともに、労働者保護の観点からだけでなく、事業活動の継続についてもできる限りの対策を講じていることがうかがわれる。

なお、UI ゼンセン同盟傘下の労働組合での「倒産」(法的整理)の発生件数<sup>113</sup>は、93 年度 9 件、94 年度 7 件、95 年度 5 件、96 年度 4 件、97 年度 13 件、98 年度 12 件、99 年度 8 件、2000 年度 20 件、01 年度 15 件、02 年度 36 件、03 年度 15 件、04 年度 21 件であった。2004 年度の法的手続の類型別の内訳をみると、破産 4 件、会社更生 3 件、民事再生 14 件と、民事再生が圧倒的に多数を占めている。

---

リストラ関連法案の制度(会社分割の際の労働者との協議、倒産法制での労働者の関与等を指す(筆者注))を、具体的な実践の場で活用してることが将来的な法制化の実績をつくるという意味でも重要であると思われる。UI ゼンセン同盟や JAM など中小企業の組合を多く傘下におさめる産業別組合では、すでにその実践が積み重ねられている」と評しているように、経営危機の場面での労働組合の関与の実践という点で、産別組織の中でも先駆的な位置にあるものと考えられる。

<sup>112</sup> 林(2003)では「合理化 4 原則」とあり、これに「情報公開」が加わっている。

<sup>113</sup> UI ゼンセン同盟第 3 回定期大会報告書(2004 年 9 月)より。

## JAMの取組み

JAM (Japan Association of Metal, Machinery and Manufacturing Workers) には、機械、電機、自動車、車両、精密機器、アルミサッシ、鋳鍛造、鉄鋼、住宅関連機器など約 2,400 の単位労働組合（単組）が加盟している。JAM 加盟単組の特徴は中小企業の労働組合が多いことにあり、100 人以下の組合が 6 割、4 分の 1 が 30 人以下の組合で占められている。

JAM では、企業倒産を含めた企業の雇用合理化（人員削減）に対して、以下のような方針で対処することとしている。

- ・ 労働協約基準案にそった協約の締結、点検活動を推し進め、労働組合の権利拡充、事前協議制の徹底などにより、安易な雇用削減を許さない態勢をつくる。
- ・ 日常から企業経営へのチェックを強め、企業の基盤強化を図ることによって雇用合理化案を出させない取組みを進める。
- ・ 企業からの提案に対しては、「JAM 雇用対策指針」に基づいて、単組、地方、中央が、連携し、支援する体制を強める。

JAM 加盟組合での法的整理申立件数は以下のとおりである<sup>114</sup>。

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
計	5 件	15 件	26 件	14 件
会社更生	0 件	1 件	1 件	0 件
民事再生	4 件	12 件	12 件	9 件
特別清算	0 件	0 件	1 件	0 件
破産	1 件	2 件	12 件	5 件

### （未組織企業、産別組織未加盟の単組の場合）

以上のような産別組織による単組支援の実態をみると、産別組織の支援による成果が顕著なほど、産別組織に加盟せず上部団体のない単組や、さらには労働組合のない未組織企業では従業員の事業再生過程への関与がどのように確保されているのだろうかという疑問が生ずる。労働組合の組織率が 2 割をきっている現在、労働組合の存在を前提としない制度設計や慣行の確立も重要な課題であろう。

<sup>114</sup> JAM 第 6 回定期大会（2004 年 8 月）資料「JAM 雇用対策本部報告書」より。

#### 1.4.5 雇用管理・人材マネジメントの観点から

##### (1) 事業再生プロセスでの労働条件・雇用管理の変更とその効果

企業のパフォーマンスを向上させるために賃金、労働条件、処遇制度等の雇用管理・人材マネジメントをどのように設計し実践するべきかという問題は、事業再生に直面していない企業にとってもつねに重要な関心事項であり、様々な人材マネジメント法が提唱され、試みられているところである。

- そうした中で、特に事業再生過程での雇用管理・人材マネジメントの問題の特徴は、
- －人件費削減と生産性向上の同時実現を目的とした労働条件・雇用管理の大幅な変更が行われ、短期間で効果をあげることが求められること
  - －人材マネジメントの変更と、新たなスポンサーの参画、経営者の交代等による経営戦略及びコーポレート・ガバナンスの変化が密接に関連していること

の2点にあると考えられる。

こうした点に着目しつつ、事業再生過程における雇用管理・人材マネジメントの領域での取組みの実態とその効果を分析していくことは、事業再生そのものを成功させていくために有意義であろう。

##### (2) 事業再生過程での従業員意識の重要性

事業再生を成功させるポイントの一つは、従業員の意識が変革できるかどうかである。

会社に見切りをつけて多くの同僚が去る中で会社の残るという決断。倒産に直面して共有される危機感。取引先・銀行・顧客全てに迷惑をかけたという意識。会社を倒産に至らしめた経営陣が一扫されたあとの、新しい経営体制への期待と不安。そうしたものをバネに、従業員の意識はどう変わるか、あるいは変わらないか。また、ともすれば困惑や無力感に陥ってしまう従業員の感情を、事業再生を推進する前向きなエネルギーにつなげていく触媒は何なのだろうか。

こうした観点から、次のような研究上の論点が考えられる。

- ・ 企業買収等に先立つ企業審査の段階で、従業員の意識をどのように把握するか。インフォーマントとして労働組合が果たせる役割はないか。
- ・ 事業再生の進捗状況のモニタリングの際にも、従業員の意識のチェックが必要ではないか。
- ・ 事業再生のプロセスでは、平常の企業活動に比べて変化が急であること、人員削減や退職者増加により職場の人間関係が急激に変化すること、管財人の監督下に入ることにより労使関係が変化すること、労働条件が低下することなどから、従業員に不満やストレス

スが生じやすい。一方、従業員の不満などの意見を経営活動に反映させていく経路は閉ざされがちである。労働組合による対応も含め、従業員の心理面をケアする配慮が必要ではないか。

## 第 1.5 節 小括

### 1.5.1 本章のインプリケーション ～ “事業再生” を取り巻く社会的文脈～

ここまで、事業再生が活発化してきた経緯や、様々な論者の発言、研究動向などを概観した。

そこから、「事業再生」は、社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）が、企業倒産等によって消滅・散逸することを防ぎ、また、付加価値を生み出す潜在能力の発揮を阻害する要因を取り除くことを目的として、官民が協力して取り組んできた社会的な重要課題であるという、事業再生が位置づけられている社会的文脈が見えてきたように思う。

それを踏まえて本項では、本調査研究が事業再生と雇用・人材というテーマにアプローチしていく際に、常に念頭におくべき事項として、次の二つを提示しておきたい。

#### ■事業再生という営為の社会性

事業再生の動向や事業再生が活発化してきた背景を概観すると、“「事業再生」の取組みは、私的利害を超えた社会的使命を帯びたものである”ということがわかる。そこが、従来の「倒産企業の再建」と社会経済的な位置づけに大きな差をもたらしている。

「企業再建」は、経営者・従業員・株主・メインバンクを中心とした関係者の利害が濃密に集中した「企業」という集合体を、利害関係者の利益の最大化を目的として再建していくものといえる。

これに対して、「事業再生」は、“社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）”の維持、活性化を目的としており、企業の直接的な利害関係者の利害への視点は、「企業再建」の場合よりも希薄である。それは、事業再生の以下のような特徴から明らかである。

- 「不良債権処理の停滞によるわが国経済全体の長期低迷の打破」という社会的な要請に対する解決策として登場したものであること
- 「企業」の存続よりも「事業」の存続を目的としていること
- ターンアラウンド・マネージャーや投資ファンドなど外部のアクターの参画が強く期待されていること

実際の個々の営為において「企業再建」と「事業再生」を峻別することは困難な場合が多いかもしれないが、「本来有用であるはずの社会的資源を存続・活性化させる」という社会性があるからこそ、「事業再生」は政策的な重要課題となり得、公的な資金や労力が注入されることに合意が得られたのだろう。

「企業再建」と「事業再生」では、そこで生ずる労働問題の態様や、その適否を判断する

基準が異なる可能性もあるので、事業再生と雇用・人材の問題を考える際には、「事業再生」に期待されている社会的使命を念頭において考察することが重要であると考えます。

#### ■事業再生に従業員・労働組合が主体的に参画することへの期待

事業再生を促進する制度が整備される中で、民事再生手続、会社更生手続、産業再生機構での再生支援プロセスなどにおいて“従業員への影響を慮るべきだ”という認識が反映され、労働組合等従業員代表の関与（協議、意見聴取など）が事業再生への取組み過程の節目節目で制度化されたことは注目に値する。

このような制度化が可能になったのは、裏返せば、事業再生が従業員の雇用・生活に深刻な影響を与えうるという認識が社会的に共有されていることを意味している。

加えて、事業再生を成し遂げるためには従業員が主体的に参画することが不可欠であり、従業員が反発するような再生戦略は成功しえないという理解に立って、従業員の主体的なコミットメントを引き出す仕組みを事業再生の過程に組み込んだものであるとも考えられる。

法制度上の「労働組合等の関与」の仕組みが、事業再生の現場でどのように機能しているのかは、諸制度が整備されてからまだ日が浅いこともあって実態の把握が十分になされていない。また、法制度にかかわらず事業再生の現場で従業員のコミットメントを引き出すために労使はいろいろな取組みを行っているものと思われる。

本研究を進めるに当たっては、“従業員が事業再生に参画すること”は、従業員自身の利益のためだけでなく社会的にも期待されていることを念頭におくことが必要であると考えます。

## 1.5.2 分析の視点と論点

前節では、先行研究等のサーベイをもとに、事業再生時の雇用・人材問題について、法律、経済、コーポレート・ガバナンス、労使関係、雇用管理の各観点から、考えられる論点をやや駆け足で概観した。ここにそれを列挙する。

次章においてヒアリング調査の結果を中心とした事例研究を行うが、その中でこれらの論点を参考にしながら分析を進めることとする。今回の事例研究を通じて観察された事業再生の実態からみて、これらの論点の中から適切なもの、重要なもの、本調査研究によってアプローチが可能なものを取捨選択したうえで、今後の研究に活かしていきたいと考えている。

### (法制度とその運用について)

- ・ 事業再生の際の雇用調整のルールについて
- ・ 事業再生の際の労働条件変更のルールについて
- ・ 営業譲渡の際の労働契約承継のあり方について
- ・ 労働債権の回収のあり方について
- ・ 労働組合等の関与に係る倒産法制等の規定の実効性について

### (経済分析の対象として)

- ・ 事業再生がマクロの雇用に与える影響について
- ・ 事業再生時の雇用調整行動の規定要因について
- ・ 事業再生から生ずる損失と利益の配分のあり方について

### (コーポレート・ガバナンスの観点から)

- ・ 事業再生時のコーポレート・ガバナンスの変化が雇用・労働に与える影響について
- ・ 労使関係がコーポレート・ガバナンスに与える影響について
- ・ 事業再生の現場指揮の実態について

### (労使関係・雇用管理の観点から)

- ・ 事業再生の早期着手のための労働組合の役割について
- ・ 事業再生過程の労働組合の役割について
- ・ 労使間の協議・情報提供のあり方について
- ・ 労働組合の事業再生への関与のあり方について
- ・ 産別組織による支援の実態について
- ・ 未組織企業、上部組織のない単組での事業再生時の労使関係について
- ・ 事業再生プロセスでの労働条件・雇用管理の変更とその効果
- ・ 事業再生過程での従業員意識の変化について

## 第2章 事例研究 —労働組合からのヒアリングを中心に—

### 第2.1節 今回の調査の方法

#### ① 労働組合からのヒアリング調査 ～メリットとデメリット～

今回調査対象とした5つの事例に関する主たる情報源は、それぞれの企業の労働組合からのヒアリング調査である。労働組合をインフォーマント（情報提供者）とすることには、雇用・労働についての従業員の視点からの情報を得ることができるというメリットがある。

一方、事業再生の詳細な実態については、経営者サイドでしかわからない情報も当然あると考えられるので、そういう意味では今回の分析は不十分なものである可能性がある。今後、調査研究を展開していく際には、インフォーマントの拡大が重要な課題であると考えている。

なお、今回の調査対象となった5つの事例は、事例により濃淡はあるものの、倒産後の事業再生への取組みに当たって労使が密接な連携をとっているのが特徴であり、このため、人材・雇用に関しては、労働組合からのヒアリングによって一定程度の情報をカバーできたのではないかと推測している。もちろんそれでも情報が欠けているおそれもあり、また評価に亘る部分については労使の見解が分かれることはありうるので、その点に留意して分析を行う必要がある。

#### ② 事例の選定基準 ～産別組織を經由して対象労働組合を選定～

今回の調査では、「事業再生」の範囲を法的整理手続を利用したものに絞った。具体的には、会社更生法又は民事再生法の適用を受けて事業の再生に成功した、もしくは再生の成功が見込まれる企業を対象とした。

実際の企業の選定に当たっては、事業再生への取組み実績のある産別組織の協力を得て、その傘下の単組から上記の基準に該当する5つの企業の組合を選び、ヒアリングを依頼し、承諾された。ヒアリング対象者の選定は各労働組合にまかせたところ、いずれの組合も労働組合の役員（中央執行委員長、組合長、書記長、事務局長など）1～2名に対応していただいた。

特定の産別組織を經由して調査対象を選定したことにより、今回の調査事例には当該産別組織の事業再生への対応方針が色濃く反映されている可能性がある。そういう意味で、今回の調査によって把握できたのは「事業再生という事象の平均的な実態」ではなく、「産別組織の積極的支援を受けた企業単組が存在する企業における事業再生」の実態であったと考えている。このため、今回の調査事例に見られた事業再生過程での労働組合の関与の度合いは、事業再生の平均像と比べて大きかったであろうことは想像に難くない。

今後は、労働組合がない企業のケース、また単組があっても産別組織との関係が薄いケース、今回の事例とは違う産別組織の支援を受けたケースなどについても調査対象とし、今回

の調査結果とも比較しながら、「事業再生」のより一般的な実態を探っていくこととしたい。

### ③ ヒアリング実施時期

2004年5月～6月

### ④ ヒアリング事項

以下の事項について、1回、2時間程度でヒアリングを実施した。

#### I. 企業と事業再生の概要

- 1 業種
- 2 規模（資本金・従業員数・店舗数）
- 3 再生計画の類型（存続型・新会社設立型・営業譲渡型）
- 4 法的スキーム・産業再生計画活用の有無
- 5 事業再生スポンサーのタイプ（親会社、同業種企業、異業種企業、商社など）と、役割（資本参加、人材派遣、営業指導など）
- 6 事業再生の担い手（スポンサー以外：事業会社、商社、産業再生機構、RCCなど）
- 7 事業再生のスケジュール（再生計画の立案・申請から現在まで）

#### II. 財務面での事業再生

- 1 債務再構築の方法（長期分割弁済、金利減免、残高維持、債権放棄、債務株式化、債務の組替えなど）
- 2 M&Aの有無・方法（企業買収、営業譲渡、資産・部門の売却など）
- 3 融資・資本増強の有無（第三者割当増資、DIPファイナンスなど）

#### III. 事業面での事業再生

- 1 不採算事業の統合・整理の内容
- 2 コスト削減のための取組み
- 3 営業力・販売力強化の取組み
- 4 その他、事業力強化のための取組み

#### IV. 企業組織・人事管理制度の変革

- 1 ガバナンスの変化—社長・役員人事、取締役会などの改革
- 2 企業組織改革の内容
- 3 雇用量・雇用区分の変動
- 4 在職者の引き留め、モラル維持に向けての取組み
- 5 新規（新卒・経験者）採用の状況
- 6 賃金変更・賃金制度改革の状況
- 7 能力開発・教育制度の改革の有無
- 8 その他、組織面・人事管理面での改革の内容

#### V. 労働組合の活動

- 1 労使による話し合い（労使協議・団体交渉）のスケジュール—再生計画の立案と実行に関して
- 2 事業活動・企業組織・人事管理制度の改革をめぐる組合の発言や、労使で締結した取り決め（協定など）の内容
- 3 企業外機関との交渉の有無
- 4 職場における活動（情報提供・モラル維持のための取組みなど）
- 5 その他、事業再生計画の立案・申請から現在に至るまでの組合の活動内容

#### VI. 事業再生時における労働政策の活用状況

#### VII. 経営指標の変化

売上高、営業利益、経常利益等

## ⑤ ヒアリング以外の情報源の活用

今回調査の対象とした5つのケースは、いずれも社会的に注目を浴びたケースであり、マスメディアや先行研究でも多く取り上げられている。このため分析に当たっては、ヒアリング事項のほか、新聞・雑誌、書籍、論文、財務データ等各種の公開情報も活用した。

## ⑥ 調査結果のまとめ方

事項ごとに、以下の構成で検討結果をまとめた。

### A 事例の記述

観察した事実を整理する際には、雇用・労働面での事象を以下のように分節化したうえで検討を進めた。ただし分節化は便宜的に行っている側面があり、実際には各項目は本来相互に影響しあっている（例えば労働条件の引下げと雇用調整量など）ものであることを考慮する必要がある。

事業再生の戦略／労働債権の取扱い／雇用の変動／賃金・労働条件・処遇制度の変化／意識改革・能力開発／労使関係／労働組合の対応／関連施策の利用状況

### B 他のデータ

比較可能なデータがある場合には、それを用いて、今回観察した事例と比較した。

### C 事例の分析

- ・実態を規定する要因についての考察
- ・各論点についての考察

### D 小 括

- ・ファインディングス
- ・論点

## 第 2.2 節 調査を行った 5 つのケースの概要と特徴

今回調査した 5 つのケースは、事業再生の法的スキームでみると会社更生法（2003 年に改正される前の旧会社更生法）の適用を受けたものが 4 例で、残り 1 例が民事再生法である。今回の調査対象を、「事業の再生に成功した」もしくは「事業の再生の目途がたった」<sup>115</sup> ケースとしたため、必然的に法的手続開始からある程度年数が経過したケースを選ぶこととなり、その結果、2000 年施行の民事再生法の適用ケースは 1 件のみ、2003 年施行の改正会社更生法の適用ケースはゼロとなったものである。

5 社の業種は、スーパー 3 社、リゾート 1 社、製造小売業 1 社である。企業規模は、E 社は新会社への移行後従業員が 300 人を割ったものの破綻の 3 年ほど前までは 1000 人超の規模であり、また他の 4 社は事業再生の過程で大幅に人員が削減された後でも 1000 人を優に上回るなど、いずれも大企業の事例である。

各事例の事業再生の進捗状況は、法的に言えば B 社と D 社はすでに更生手続を終了（債務を完済）した。A 社、C 社はそれぞれ 10 年間、15 年間の更生計画に従って債務弁済を継続中である。実際には、A 社、C 社とも、弁済を繰り上げ、更生手続を前倒して終結させることを目指している。E 社は、民事再生法の適用を受けた旧 E 社から新 E 社に事業の大部分が営業譲渡されている。旧 E 社はまもなく弁済を終え、その後清算の予定である。

一方、事業活動そのものの再生状況については、最も進んでいるのは B 社で、2004 年に再上場を果たした。その他の 4 社については、業績はおおむね改善する方向であるが、このまま改善軌道に乗るかどうかを判断するにはまだ時間を要すると思われる。

また、再生の成否を大きく左右するといわれている「スポンサー」についてみると、今回の 5 社の事例は同業の事業会社、異業種の事業会社、外資系投資ファンド、国内投資ファンドと多岐にわたっており、5 つの事例を通してスポンサーのタイプの違いの影響を観察できる可能性がある。

労使関係については、どの事例の企業でも、破綻前から労働組合があつて破綻後も引き続き同組合が活動している。また、いずれの労働組合も同じ産別組織に加盟しているのが特徴である。

では、5 社の「事業再生」の内容の特徴を見てみよう。

---

<sup>115</sup> ここで「事業が再生した」とは、債務の弁済を完了するとともに、事業が黒字化し、今後の事業活動の正常な継続が見込めるようになることを意味している。

◆A社（スーパー、旧会社更生法適用）

- ・会社更生法適用の申立が突然で、また、経営陣内部の不統一があったため、破綻直後の混乱が大きかった。このため、労働組合が産別組織の支援を受けながら、売り場の維持など事業活動の継続に大きな役割を果たした。
- ・同業他社が事業拡大の一環としてA社を買収した。買収後はスポンサー企業による経営指導が行われている。特に小売業の基本を徹底するための教育訓練が重視されている。

◆B社（スーパー、旧会社更生法適用）

- ・従業員に対する情報提供が不足し、オーナー経営者の迷走などから、経営危機に至る過程で社内外に大きな混乱が生じる中、労働組合が産別組織の支援を受けながら会社更生手続申立を経営側に迫るなど混乱の收拾に大きな役割を果たした。
- ・事業価値の劣化を防ぐために早期再建を最優先。そのために更生担保債権、労働債権にまで踏み込んだ異例の債務カットを実行した。
- ・同業他社が事業拡大の一環としてB社を買収した。買収後はスポンサー企業による経営指導がおこなわれている。
- ・事業再生が順調に進み、異例のスピード（会社更生手続申立後7年）で再上場を果たした。

◆C社（スーパー、旧会社更生法適用）

- ・スポンサー候補が途中で交替し、それに伴って事業管財人も交替するなど更生計画が認可されるまで混乱した。
- ・異業種の事業会社がスポンサーになった。
- ・合理化など経営再建に向けた取組みについて、法的手続申立の前後を通じて労使間できめ細かな協議が行われ、密接な連携がとられている。

◆D社（リゾート、旧会社更生法適用）

- ・外資系投資ファンド会社による買収。
- ・事業運営については、ホテル、ゴルフ場等をそれぞれ専門のグローバル企業に運営委託している。また大掛かりな設備投資を行い、集客力強化をねらっている。
- ・再生前は第三セクター企業であったこと、地域の代表的な観光施設であることから、企業再建に当たっても地域との関係が重視された。
- ・管理職がほぼ全員解雇され、事業運営が外資系企業に運営委託されるなど抜本的な改革が行われたが、スポンサーである外資系投資ファンド会社と労働組合の間で良好な労使関係が構築され、事業再生を目標とした従業員の士気の高まりがみられる。
- ・産別組織は、倒産前後に支援を行ったほか、業績改善のための集客にも、産別組織のネ

ットワークを利用して協力した。

◆E社（衣料品製造販売、民事再生法適用）

- ・国内投資ファンド会社がスポンサーとなり、民事再生の申立の前に主要債権者と調整して再生計画を立案し、スポンサーも決めておく“プレパッケージ方式”をとったことで、「倒産」による信用・イメージの低下を最小限に食い止めた。
- ・新会社の「広告塔」の役割を果たすユニークな社長の存在。社長が先頭となった社内文化の刷新。自社ブランドの創設など経営戦略の大幅な転換。
- ・新会社への営業譲渡後も、労働組合が存続し、人事管理制度の変更等については労使協議が行われた。ただし、本社が東京に移転した後も、諸般の事情により労働組合が旧本社のあった関西地方に残っているため、日常的な組合員への働きかけは困難になっている。

図表 2-2-1 5社の事業再生の概要

	A社	B社	C社	D社	E社
業種	スーパー	スーパー	スーパー	リゾート	衣料品製造販売
法的スキーム	会社更生法(旧)	会社更生法(旧)	会社更生法(旧)	会社更生法(旧)	民事再生法(プレパッケージ型)
再生スキーム	同業の事業会社による出資・子会社化	同業の事業会社による出資・子会社化	異業種の事業会社による出資・子会社化	外資系投資ファンドによる出資	国内投資ファンドが設立した新会社への営業譲渡
法的手続の経緯	手続申立 2001 計画認可 2003 終結予定 2012 (繰上げ弁済を目指す。)	手続申立 1997 計画認可 2000 手続終結 2002 (当初計画より1年前倒しで終結。) 2004年に再上場。	手続申立 2000 計画認可 2002 終結予定 2016 (前倒しでの弁済を予定。)	手続申立 2001 計画認可 2001 手続終結 2001	手続申立 2003 同年、新会社に営業を譲渡し、新会社で事業開始。 (旧会社は2004年中に清算予定。)
資本金の変化	740億→200億	550億→5億	120億→40億	3億→20億	40億→7億
資本構成の変化	100%減資後、スポンサー企業が200億円出資し、スポンサー企業の100%子会社化	100%減資後、スポンサー企業が5億円出資し、スポンサー企業の100%子会社化。	100%減資後、スポンサー企業等が40億円出資し、スポンサー企業の100%子会社化。	100%減資後、スポンサーが162億円出資	新会社はスポンサー(投資事業組合)が100%出資。
店舗数	143→113	42→(36→) 41(最盛時87)	97 →56	—	—

## 第 2.3 節 事業再生の戦略

次に、事業を再生させるうえで、各社でどのような戦略がとられたのかを観察する。ヒアリングやマスメディアの情報を総合してみると、破綻の原因、事業を取り巻く環境、スポンサー企業の方針といった要因が再生戦略の内容に強く影響しているように見受けられた。

図表 2-3-1 経営破綻の原因と再生戦略

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
経営破綻の主要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業力の低下</li> <li>・急速な事業拡大による有利子負債の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安易な資金調達による過剰投資と非効率的な経営</li> <li>・資金を海外進出にまわしたために、国内店舗の更新がおくれた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の拡大路線による過剰投資。借入金負担のため必要な更新投資が行われず競争力低下。</li> <li>・事業の多角化の失敗。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過剰投資</li> <li>・第三セクターであったため安易に公的資金に依存し、経営努力が欠如。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の伝統を重視し、改革を忌避。</li> <li>・海外ブランドへの依存等による競争力低下</li> <li>・売上減にその他の要因が加わって財務状況が急速に悪化。</li> </ul>
法的整理前の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法的整理開始申立の約 8 か月前に、再建のため、関係会社の整理、不動産売却、赤字店舗の閉鎖、希望退職者募集を実施。そのさらに前年から定昇凍結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1997 年に主力の大型店 16 店舗をグループ外の同業会社に約 330 億円で売却。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店の統廃合、子会社・関連会社 10 社の清算・再建。</li> <li>・希望退職者募集、賃金抑制による人件費削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000 年に県が基金を通じて 25 億円の補助金を投入。</li> <li>・会社更生申立前年は定昇停止。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2003 年度から中期経営計画を策定し、実行に着手したが、売上高は前年比 7 割にとどまった。</li> <li>・不採算事業からの撤退</li> <li>・保有資産の売却、借入金の圧縮</li> <li>・2000 年、2001 年に希望退職募集</li> <li>・生産の海外移転</li> </ul>
スポンサーの性格・方針	<p>同業種の事業会社</p> <p>スポンサーは国際的な規模の小売企業グループをめぐしており、A 社はその中核事業である GMS（総合小売）事業に位置づけられている。</p>	<p>同業種の事業会社</p> <p>スポンサーは国際的な規模の小売企業グループをめぐしており、B 社はその中のスーパーマーケット事業に位置づけられている。</p>	<p>異業種（電子機器製造）の事業会社</p> <p>「製造業を手段とし、サービス業を目的とする」という経営理念のもと、C 社など流通業の企業を買収している。</p>	<p>投資ファンド会社（外資系）</p> <p>過半数の（議決権付きの）株式を買って経営権を握り、「インダストリアル・パートナー」と連携して経営を改善し企業価値を高めたあと、株式公開や売却に</p>	<p>投資ファンド会社（国内）</p> <p>新株引受けによる投資を行い株式公開後にキャピタルゲインを得る、投資先企業の経営に積極的に関与する（ハンズオン投資）がファンドの基本方針。<sup>117</sup></p>

	A社	B社	C社	D社	E社
				よりキャピタルゲインを得るのが基本方針。 116	
事業の再生戦略 ① コーポレート・ガバナンス、組織の変更	<p><b>○経営陣の刷新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーから派遣された社長など4名が経営幹部として常駐して指揮をとった。</li> <li>・倒産前は、分社化を積極的に進めていたが、そのためにコミュニケーションが悪化していた。倒産後、子会社化していた数社を本体企業に統合した。</li> </ul> <p><b>○本社一店舗間のコミュニケーション改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎週店長会議を開催。</li> <li>・店長会議の翌日、各店舗で店舗ミーティング（全員参加）を行い、店長会議の内容を伝達。</li> <li>・店長会議前日には、店長会議に備えた会議が店舗で行なわれる。</li> </ul> <p>→このプロセスが定着するにつれ、会社への不信感が払拭された。</p>	<p><b>○経営陣の刷新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーから派遣された経営者が社長として指揮をとっていたが、2002年からはB社の生え抜きが社長就任。</li> <li>・本部人員を圧縮し、50人を店舗に異動。管理職の7割削減。（130人→50人）。</li> <li>・スポンサー企業からの派遣は少数で、基本的な商売の方法は大きく変えていない。</li> </ul> <p><b>○本部一店舗間のコミュニケーション改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「全員参加型の経営」をめざす。</li> <li>・「月例ミーティング」：本社幹部を毎月1回、店舗に派遣し、パートを含めた店舗の従業員全員に、経営状況、他店の成功例などを伝達。経営への参加意識を育成。倒産後に始まった。</li> </ul>	<p><b>○経営陣の刷新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会長にスポンサー企業会長、社長はスポンサーが中古車販売大手の若手社長をスカウト。スポンサー、社長ともスーパー経営の経験はなく、経営再建の具体的なノウハウはプロパー社員が構築。</li> <li>・本部人員を従来の約7割に縮小し、管理職の大半を降格。</li> <li>・組織はいろいろと変更されたが、仕事の流れが大きく変わったということはない。</li> </ul> <p><b>○本部一店舗間のコミュニケーション改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・週に1度店長会議。（更生法申立前は月に1度）</li> </ul>	<p><b>○経営陣の刷新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員全員と管理職のほぼ全員が離職した。</li> <li>・スポンサーがスカウトしたホテル業の専門家が社長として全体を運営。各事業はブランド力や専門ノウハウを持つリゾート企業（外資系）と提携。提携先派遣された専門家が指導。</li> <li>・組織変更は頻繁に行われている。</li> </ul>	<p><b>○経営陣の刷新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーの経営者が会長、スポンサーが外部からスカウトしたファッションの専門家が社長、旧会社の社長が副社長に就いている。</li> <li>・社長の人脈から6人を採用。ただし、企画・製造のトップは旧社員。</li> <li>・開発、調達、販売における責任の所在を明確化し、経営体制を強化。</li> </ul> <p><b>○企業理念の明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・刷新したロゴマーク、企業スローガンなどでCI（コーポレート・アイデンティティ）を確立</li> </ul> <p><b>○社内コミュニケーションの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員間のコミュニケーションを徹底。社長自身が各職場に頻繁に顔を出す。</li> <li>・アイテム別事業部制という縦割組織を簡素化して企画、営業、生産管理の三本部制に。</li> </ul>
事業の再生戦略 ② “選択と集中”、経費削減	<p><b>○選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小売への集中。小売以外の事業子会社を売却。</li> <li>・不採算店舗の閉鎖。</li> </ul> <p><b>○経費削減</b></p>	<p><b>○選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての海外事業からの撤退</li> <li>・衣料品等のウェイトを下げ、食品（生鮮、</li> </ul>	<p><b>○選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗半減</li> <li>・食品部門の強化</li> </ul> <p><b>○経費削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社、地域本部の事務</li> </ul>	<p><b>○選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の一部を売却・閉鎖。</li> <li>・動物園事業を自治体に営業譲渡。</li> </ul>	<p><b>○選択と集中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来性のない部門は、新会社に譲渡せず清算。</li> </ul> <p><b>○経費削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・関西地方にあった本社</li> </ul>

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕入れ、商品開発、プライベートブランドをスポンサー企業のグループ内で共通化。</li> <li>・販促費（特にチラシ）削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>惣菜）に特化。これによって利益率が改善。</li> <li>○経費削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社機能を郊外に移転し、旧本社跡地を売却。</li> <li>・スポンサーとの共同仕入れを拡大。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所スペースを縮小し、賃料を削減。</li> <li>・従業員半減</li> <li>・スポンサーの企業グループ各社と連携した仕入れ改革。</li> <li>・本社機能を都心から千葉に移転。</li> <li>・パートを含めた全従業員からコスト削減アイデア募集。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○経費削減 <ul style="list-style-type: none"> <li>・維持コストが高いプール施設を一時休業。</li> <li>・従業員の削減</li> <li>・物品の仕入れコストの徹底的な削減</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>を売却して東京に移転。</li> <li>・新会社への移行時に、従業員を大幅に削減。</li> </ul>
<b>事業の再生戦略</b> <b>③収益拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○営業強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業時間を 3 時間程度延長</li> <li>・接客・あいさつの改善</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○グループ力の活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業のプライベートブランド商品を提供。</li> </ul> </li> <li>○店舗形態の転換 <ul style="list-style-type: none"> <li>食品スーパーから、近隣型ショッピングスーパーに順次スクラップ&amp;ビルド。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○グループ力の活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー企業グループの生鮮食品コンビニエンスストアと共同で、既存店を新業態に転換。</li> <li>・スポンサー企業グループの他企業と連携して差別化による商品政策（MD）力の強化を図り、売り場の独自性を追求。</li> </ul> </li> <li>○店舗改装・新規出店 <ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算店を 20 億円かけて全面改装。</li> <li>・2003 年度から出店攻勢。年度内に 12 店舗予定。</li> </ul> </li> <li>○パートでも適切な発注ができるよう受発注システムを改善。</li> <li>○従来おろそかだったマーケティングを徹底（マーケティング部新設）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国際的なネットワークを活かしたセールス <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテルの業務運営を委託した世界的なホテルチェーンのネットワークを活かした海外向けの大規模なセールスを実施し、特にアジア地域からの集客力を強化した。</li> </ul> </li> <li>○大規模投資による設備の刷新 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴルフ関連施設更新（25 億）、温泉新設、ホテル整備（35 億）、大型プール施設の改革</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スポンサーの企業ネットワークの活用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー等から役員を受け入れ、同社が保有する企業ネットワークを活用して、海外からの調達の拡大や海外への販路の拡大を図るとともに、財務部門等を強化する。</li> </ul> </li> <li>○自社ブランド開発 <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社新ブランドを販売チャンネル別に 3 種開発、新技術の導入により機能性を高めたレッグウェア、インナーウェアの開発。</li> <li>・製造小売（SPA、商品の企画、製造販売までを一貫して行う業態。）にも進出し、直営店開設の予定。</li> </ul> </li> </ul>
<b>財務の再生戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーの信用保証により取引先への支払サイト（決済期限）を延長して資金繰りをした（“回転差資金”の創出）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーの信用保証により取引先への支払サイトを延長して資金繰りをした（“回転差資金”の創出）。これによって店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DIP ファイナンスで融資枠 12 億円設定。3 億円借入。</li> <li>・スポンサー会社は、資本金以外には資金は出し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税の延滞金にまで踏み込んだ徹底的な債務のカット。</li> <li>・大規模な設備投資のためにスポンサーが資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサーは約 140 億円の資金を調達し、うち 70 億円を営業譲渡代金に充当。残りが運転資金。（調達資金の内訳）</li> <li>・ファンドに対する約 15</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社
	<p>・DIP ファイナンスを利用したが、利子が高いので短期で返済した。</p>	<p>舗の改装費用を捻出した。</p> <p>・スポンサーは資本金5億円以外は資金を出していない。</p>	<p>ていない。新規出店費用などは営業収益から捻出している。</p>	<p>金を投入している。</p>	<p>億円の株主割当増資（うち7億円を資本金へ組み入れ）</p> <p>・ファンドに対する約15億円の劣後ローン発行。</p> <p>・銀行から営業譲渡代金の一部（40億）<sup>118</sup>や運転資金（70億円）として110億円の借入れ。</p> <p>・民事再生申立後、銀行がDIPファイナンスとして旧会社に23億円の融資枠を設定。実際には約7億円の融資を受けた。</p>
会社業績の変化	<p>・破綻前の決算で経常利益が赤字に転落（営業利益は黒字）。売上高は破たん前5年間ほぼ横ばい。</p> <p>1997年2月期 売上高 1兆7200億 営業利益 190億 経常利益 ▲70億</p> <p>2001年2月期（申立前） 売上高 1兆6500億 営業利益 190億 経常利益 ▲68億</p> <p>2004年2月期（2003年10月～2004年2月の5か月間） 売上高 2895億 営業利益 27億 経常利益 38億</p>	<p>1996年3月期（申立前） 売上高 1660億 営業利益 50億 経常利益 47億</p> <p>2001年2月期（更生中） 売上高 570億 経常利益 26億</p> <p>2004年2月期（更生終了後） 売上高 640億 営業利益 31億 経常利益 31億</p>	<p>1992年2月期（過去最大） 売上高 4786億 経常利益 36億</p> <p>1999年2月期（申立前） 売上高 3414億 経常利益 ▲28億</p> <p>2003年2月期（更生中） 売上高 1625億 営業利益 18億 経常利益 21億</p> <p>・2003年度の業績予想は営業利益30億円。 ・2007年度までに経常利益120億円を達成して再上場を目指す。（中期5カ年計画）</p>	<p>開業以来毎年赤字。</p> <p>2001年3月期（申立前） 売上高 163億 経常利益 ▲120億 （累積赤字1340億）</p> <p>2003年3月期 営業利益 ▲35億</p> <p>2004年3月期 営業利益 ▲16億</p>	<p>1997年3月期 売上高 約800億 経常利益 約3億</p> <p>2002年3月期 売上高 528億 営業利益 9億 経常利益 2億</p> <p>2003年3月期（申立前） 売上高 481億 営業利益 9億 経常利益 2億 （32億の債務超過） ・新会社では営業利益20億円が目標。</p>

<sup>118</sup> 銀行から借り入れた資金で企業を買収する、いわゆるレバレッジド・バイアウト（LBO）である。

## <事例の分析>

### ●改革を指揮する人材“ターンアラウンド・マネージャー”はどうやって選ばれたか

第1章で見たように、事業再生を立案・遂行するプロフェッショナル「ターンアラウンド・マネージャー」の人材はわが国では非常に不足しているといわれている。そうした中で、5社の事例では、どのような人材が事業再生を指揮したのだろうか。

経営トップは、5つの事例すべてで交替しているが、新しく経営トップになった人材のタイプは事例によって異なる。5つの事例でみる限り、経営トップにどのような人材を登用するかについて、スポンサーはそれぞれ投資手法の一環として何らかの方針をもっているといえる。

A社及びB社のケースでは、A社、B社と同様にスーパー経営を行う業界のトップクラスの企業が再生のスポンサーとなり、両社に出資して100%子会社化し、スポンサー企業の人材が社長として両社に送り込まれた。スポンサー企業は、どちらにも資本金以外の資金を投入しておらず、スポンサーとしての最大の貢献は—信用保証による回転差資金の捻出、プライベートブランド商品の提供などの貢献も大きいもの—、スポンサー企業の内部人材から選んだ者を経営者として派遣し、事業戦略を定め、それを確実に遂行させたことにあるといえるだろう。

産業再生機構のCOO（最高業務執行責任者）の富山和彦氏は、日本でターンアラウンド・マネージャーとなる人材が僅少であるという現状の現実的打開策として「日本型インダストリアル・パートナーシップ」を提唱している。「当該産業、または類似領域で卓越した経営モデル、戦略モデルを確立した有力企業、特に日本人と日本の組織をよく理解している日本ベースの企業」が「組織的に『インダストリアル・パートナー』として再生プロセスに参画することが非常に有効な解の一つであるように思います」と述べている<sup>119</sup>。A社、B社での事業再生のリーダーシップの態様は、“当該産業で卓越した経営モデルを確立した有力企業”から、“組織的に”経営者が送り込まれてきたという点で、この「日本型インダストリアル・パートナーシップ」とほぼ同質のものといえることができるだろう。

C社では、当初、スポンサー企業の会長がC社の管財人から社長となった。その後、同氏は会長となり、社長にはまったくの異業種（中古自動車販売）の若手経営者がスカウトされた。

D社では、スポンサーの外資系投資ファンド会社Y社が、D社と同じホテル経営の専門家を社長にスカウトした。これは、同ファンド会社が、他の投資先でも行っている「インダス

---

<sup>119</sup> 富山氏が以前に代表取締役社長をつとめていた㈱コーポレート・ディレクションのニューズレターNo.67（2003年1月）に掲載された論稿「企業再生の論理」より。全文はこちらで読むことができる。  
<http://www.cdi-japan.co.jp/newsletter/pdf/CDINewsletter67.pdf>

トリアル・パートナーシップ」とよばれる次のような仕組みである<sup>120</sup>。

インダストリアル・パートナーシップ (IP) は、投資ファンド会社の社員ではなく、特定の企業からは独立しており、Y社と共同で投資事業を行う正式の協力契約を締結する。また IP はコンサルタントでもなく、Y社が投資する事業の経営陣に加わり、自らの資金で共同投資を行う。

IP からの貢献は、(1)特定の事業を実際に成功させた経営者ならではの知識・経験を活かし、投資対象の発掘を行い、分析、評価に参加する、(2)投資・買収後の事業戦略の策定を主導し、企業価値の増大を図る、(3)投資後、経営陣として事業経営に参画し、自らの経験、人脈を最大限活用する、(4)欧米市場での経験から、経営に新しいまたはグローバルなビジョン・発想を持ち込む、(5)国内外を通じ、その事業分野での魅力的な追加買収対象を発掘・評価できるといったことである。

経営トップに外部の人材を充てるか、あるいは従来からの経営陣を存続させるかは、個々の案件の事情だけではなく、スポンサーの基本姿勢にも影響されて決まるようである。和田(2004)によれば、D社のスポンサーであるY社と同様に米国の投資ファンドであるカーライルは、「基本的に経営トップを代えない」「プロマネジメント」をカーライル・グループ全体の思想にしているということであり、外資系投資ファンドがすべてX社のように経営トップの交代を原則としているわけではなさそうである<sup>121</sup>。

E社では、スポンサーとなった投資ファンド会社X社がファッション業界から社長となる人材をスカウトした。X社の経営者は、ターンアラウンド・マネージャーの人選方針についてインタビューに答えて次のような見解を述べている。「当社(=X社)が出資した案件でも、当社から社長を派遣する、スカウトした人材を社長として送り込むなど、人的支援の対応はまちまちだ。一般論から言えば、企業の文化を変えるには外部から登用した人材の方が優れている。ただ実際の業務変革を担うのは、生え抜きの社員たちだ。・・・外から新しい人が来て株主づらしてあれこれ指図されることが面白いはずがない。直接経営陣を送り込む場合には、生え抜きがやりやすい雰囲気をつくるのが重要だ。そのうえで、一体になり問題を解決していく。こうすれば再生は九分九厘うまくいく」<sup>122</sup>。

E社のスポンサーになった投資ファンドX社については、中小企業総合事業団(現在の独立行政法人中小企業基盤整備機構)の調査<sup>123</sup>により投資動向などがわかる。

それによるとX社は、投資事業組合(ファンド)からの投資のみを実施し、投資形態はもっぱら「新株の引受け」で、株式公開後にキャピタルゲインを得るのが主流である。投資先の経営方針については、「投資先企業に対するコーチング」という姿勢でハンズオン投資<sup>124</sup>を

---

<sup>120</sup> 当該投資ファンド会社日本法人社長のインタビュー <http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/02110601.html>

<sup>121</sup> 和田(2004) p90

<sup>122</sup> 2003年10月2日日経産業新聞

<sup>123</sup> 中小企業総合事業団(2004)

<sup>124</sup> 第1章1.2.3参照。

実施するのが基本であり、具体的には、

- ①投資先企業に基本的な資本の論理を理解してもらうこと
- ②投資先企業の経営陣には現場の責任者レベルの人材も積極的に登用すること
- ③適材適所の人員配置と迅速な経営判断を実施すること

の3つの方針を打ち出している。

X社は、E社についてもこの基本方針に従い、内部人材の登用を図りつつ、要所要所に外部の人材を配置しているものとみられる。

### ●経営トップ以外に、外部人材ほどの程度導入されたか

経営トップ以外の外部人材の導入状況は、破綻要因及び企業の現況によって異なっている。

スーパー3社では、経営トップ以外は、一時的なスポンサーからの人の派遣はあるものの、基本的に内部人材で再生に取り組んでいる。これは、3社が、従来は順調に経営活動を行っていたが過剰投資や経営の硬直化などにより破綻に至ったものであり、事業のノウハウは内部に蓄積されたものが活用できたため、外部からの人材投入が一部ですんだものと理解できる。

一方、D社では、事業運営を委託した外資系企業数社から要所要所に人材が送り込まれ、委託直後の立ち上げ時期には50人くらい、その後も約20人が事業運営の指導的な立場についている。同社は社歴が短くかつ創業以来赤字が続いていたことや、役員全員とほとんどの管理職がリストラされたことから察すると、従来 of 事業運営に抜本的な問題があり外部からノウハウを導入する必要に迫られていたため、外部人材を積極的に導入したのだろう。

E社では、新社長のファッション業界での人脈を活用して外部からスカウトした人材が随所に配置される一方、老舗である旧会社の貴重なノウハウを活かすため、旧社の人材も重要なポストに登用されている。E社の場合、外部からの人材に期待されているのは、ファッション事業でのノウハウの提供だけではない。むしろ期待が強いのは、長い歴史の中でしみついた改革を忌避する社内文化を変えることである。新会社の副社長（旧会社社長）は、旧会社での改革マインドの欠如を次のように述べている。

—新商品の開発にしる、工場の海外移転計画にせよ、旧E社では何度も会議を重ねるんですけど、なかなか結論が出なかったんです。・・「このままではダメだ」と分かっているけど、ではどうしたらいいのかという具体的なプランが出てこない。すべて先送りなんです<sup>125</sup>。

後で紹介するE社会長らのインタビューからも、旧弊の打破が至上命題である様子が伝わってくるが、外部人材の登用においては、外部から招いた20代女性を部長に抜擢するなど社員に刺激を与えることが強く意図されていたようである。

---

<sup>125</sup> 飛鳥新社 Web 連載より（2004年3月～9月まで連載。単行本として刊行予定。）

## ●「本業への集中・本業の強化」はどの事例でも共通

事業戦略の基本は、いずれのケースでも、「不採算事業の譲渡・廃止」、「新規投資、戦略刷新による本業強化」の二点であった。D社やE社では「本業の強化」はかなり抜本的なビジネスモデルの変更を企図しており、再生戦略としてはアグレッシブなものといえよう。

「不採算事業」と「採算事業」の選別はどのように行われるのか、E社の例をみてみよう。

E社の営業譲渡先となった投資ファンドは、10数社のスポンサー候補の中から選ばれた。スポンサー選定の決め手となったのは、他の候補の再生戦略が“一部事業の売却、事業の絞り込み”であったのに対し、現在のスポンサーとなったファンド会社は“会社全体の事業を継続させたい”というE社の希望を受け入れたからであるという<sup>126</sup>。実際に現在、E社では、経営破綻前からの決定に従って撤退したアウトター部門以外のすべての事業は存続したうえで、各事業の内容の刷新を図り、経営状況は徐々に改善しつつある。

ここから、事業再生を進めるに当たって「選択と集中」は不可欠の要素ではあるものの、具体的な事業の取捨選択は、経営や投資のプロフェッショナルの間でも判断が異なることがわかる。そこには、事業の採算見通しだけでなく他の要素、例えば経営者としての経営哲学や企業観、投資対象とされる企業側の意向なども反映されている可能性がある。

事業戦略の立案に当たっての事業の取捨選択は、雇用機会の維持・喪失に与える影響が非常に大きい。それだけに、雇用への影響を勘案した再生戦略の立案は可能なのか、可能であるとすればどのような経路でそれは実現できるのかという問題は、今後の検討に値するだろう。

## ●「組織内のコミュニケーションの改善」も最重要課題の一つ

スーパーであるA社、B社、C社は、経営方針を現場まで徹底させるために、会議などを大幅に強化した点が共通している。今回の少数事例の調査の中でも、“本部で決めた方針を各店舗の隅々まで徹底させることがスーパー経営の基本”であると複数の方からうかがった<sup>127</sup>。また、多くの店舗を抱え、パートと正社員が入り混じって働くスーパー業界ではそれを実現することが容易でないことも感じられた。

—「いま会社は何をしているのか、どんな状況にあるのか、といった情報を社員が共有し、さらに、本社と店がつながり、社員が言いたいことが言える風土にしなくてはならない。幹部はどんどん店に行って、店の状況を知る。それが会社全体の問題へと発展するような事象であれば、早期に解決に乗り出すという仕組みが必要なのです。」(A社社長インタビュー)<sup>128</sup>

企業の経営戦略について近年よく耳にするのは、「組織のフラット化」、「現場への裁量権の

<sup>126</sup> 2003年7月24日産経新聞

<sup>127</sup> A社、「流通業の基本を徹底する」という観点から教育研修も大幅に強化されている。詳細は第2.9節参照。

<sup>128</sup> 2004年6月16日 nikkei.bp.jp インタビュー。

委譲」であり、流通業でも売り場のパート社員による発注など分権化の事例を散見する。それに対して会議を増やして上意下達を徹底する3社のやり方はそうした動きに一見逆行するもののようにも感じられたが、企業の経営理念、経営目標を第一線の従業員にまで十分に浸透させるために組織全体を覆う「情報の動脈」をつくることと、日常業務の遂行における現場意思の重視は両立しようということであろう。

スーパー3社と規模も業態も全く異なるE社——少人数、付加価値形成機能がほとんど本社に集中——では、会議を設けるのではなく、社長が自ら社内を動いて社員と頻りに接触している。これは、仕組みとしてはA社、B社、C社と全く異なるものの、目的とするところは同じ「社内コミュニケーションの改善」である。経営陣のねらいは同じでも、規模、業態、社風に応じて方法論は百八十度異なるという点が興味深い。

### ●スポンサーのタイプと事業再生のスピードの関係

スポンサーが倒産企業の支援に乗り出す目的は、それぞれに異なる。A社、B社のケースでは、同業のスポンサー企業が事業拡大戦略の一環として倒産企業に出資したものであり、両者ともスポンサー企業グループの傘下におさまった。「グループ拡大」というスポンサー企業の動機を考えれば、A社、B社は今後もスポンサー企業のグループの一員として位置づけられていくものと予想される。

C社については、異業種の事業会社がスポンサーになるやや珍しいケースであり、将来どのような展開となるかは予想しがたい。ただし、現在のところスポンサー会社は、企業グループとしてB社のような小売業を取り込んだ事業展開を図っていくと言明しており、実際、他にも小売業の企業を複数買収して傘下におさめている。こうしたことから考えると、A社、B社と同様に、C社は、再生後もスポンサー企業グループの一員として位置づけられるものと思われる。

一方、D社、E社では、スポンサーは投資ファンド会社であり、D社、E社を再生させたうえで株式公開もしくは他企業への売却などによって収益をあげ、それをファンドへの出資者に還元することがそもそもの目的である。営業利益からの還元だけでは、ファンドに通常期待されている高利回り（20%程度といわれている）は実現できないだろう。

先に引用した中小企業総合事業団調査によれば、E社のスポンサーである投資ファンド会社X社の投資資金の回収方針は、「投資資金の回収は、原則として、IPO（株式新規公開）が達成されるか、ファンドの存続期間（基本は10年間。延長される場合は3年）が終了する前に保有株式を売却する」とされている。

X社のこれまでの投資実績をみると、設立から1999年4月～2002年3月の間に54社に投資し、投資期間が満了したかエグジットに至ったのが39社であるが、そのうち株式公開をした企業が11社、売却20社、倒産8社である。

こうしてみると、A社、B社、C社のような事業会社がスポンサーになるケースとD社、E社のように投資ファンド会社がスポンサーになるケースを比較した場合、事業再生全体の戦略から考えて、一般的に、投資ファンド会社がスポンサーになっている後者のようなケースのほうがより短期決戦という性格を帯びるのではないかと想像される。

しかし現実には、特にB社のケースにみられるように、事業戦略上短期間に戦線復帰することを最重視して—時間の経過とともに事業価値が減るような場合と考えられる—、優先的更生債権（退職金など）にまで踏み込んだ異例の債権カットまでして短期間で事業を再生させる場合もあり、スポンサーの出資目的だけで再生期間の長短が決まるともいえない。

また、投資ファンドにも複数のタイプがある。例えばファンドによる投資資金の集め方の違い（投資家から資金を募るタイプ／自己資金で投資を行うタイプ（プリンシパル・ファンド））が、事業再生の戦略にも影響を与えている<sup>129</sup>。

### ●人材・雇用面でのスポンサーの関与の程度

雇用管理や労使関係のマネジメントについては、新たに経営権を握ったスポンサー（投資ファンドや事業会社）の意向が、企業によって程度の差はあれ、かなり反映されていた。雇用管理には口を出さない（以前からいる社員にまかせる。従来からの仕組みをほぼ継承するなど）というスポンサーはいないといってよい。

たとえば、D社の場合、スポンサーは外資系投資ファンド会社であり、本社は米国にあるが、本社長が来日した際にD社の労働組合委員長に会ったり、またD社の経営トップに本社長から労働組合を重視するよう指示しているとみられるなど、スポンサーが労働組合を重視している様子がうかがわれる。

その中では、C社のスポンサーは、異業種の事業会社（電機）であるためか、雇用管理、労使関係への関与は少ない模様である。ただし、外部からスカウトされた社長がバッファーになっているのではないかと指摘もあり、正確にはよくわからないところがあった。

### <小 括>

- ▶ ターンアラウンド・マネージャーの人材確保については、「プロの経営者の育成・確保が必要」という意見があるが、実際にはそういった人材の市場が立ち上がるには時間を要

---

<sup>129</sup> 事業再生のスポンサーのタイプによって再生への取組み方が異なる可能性は、「プリンシパル・ファンド（自己資金投資）は、投資先企業の株式の売却・公開などのエグジット（出口）までの期間に制約がないため、中長期の観点から再生に取り組むことができる。」（2003年10月17日 日経産業新聞 野村プリンシパル・ファイナンス執行役投資本部長 津田昌宏氏）という発言からもうかがうことができる。

（筆者注）「プリンシパル・ファンド（自己資金投資）」とは、証券会社や銀行が、顧客から集めた資金ではなく、自分の資金を使って投資すること。

するであろうことや、日本の組織の特色を考えると、同業種または類似業種の有力企業が、組織ぐるみで再生を支援する「日本型インダストリアル・パートナーシップ」も有効であると思われる。

- ▶ 外部からどの程度人材を導入するかは、本業の傷み方によるのではないか。抜本的・根源的な事業改革が必要な場合には、外部人材に依存する度合いが大きくなるのではないか。
- ▶ 組織内のコミュニケーションの改善は、再生のための最重要課題であるが、その具体策はケースによって多様である。
- ▶ 事業改革のスピードは、投資回収の時間軸に強く規定されるのではないか。
- ▶ 事業再生のための事業の取捨選択（「選択と集中」）には、事業の採算見通しだけでなく他の要素、例えば経営者としての経営哲学や企業観<sup>130</sup>、投資対象とされる企業側の意向なども反映されている可能性がある。事業の取捨選択は雇用の維持・喪失に与える影響が大きいが、再生戦略の立案の際に、雇用への影響はどのように勘案されるべきか。

---

<sup>130</sup> 巻末の付属資料9『事業の再生と雇用・人材』をめぐるターンアラウンド・スペシャリスト等の発言」参照。

## 第 2.4 節 債務の弁済状況と労働債権の取扱い

企業の倒産に直面した従業員や労働組合にとって最大の関心事項は、賃金や退職金などの労働債権がどの程度弁済されるかという問題である。労働債権の保護のあり方については、第 1 章でもみたように倒産法制の見直しの中でも論点の一つとなっていた。

ここでは、各事例における債務全般の弁済状況と、その中での労働債権の取扱いについて観察する。

### < 5 社の事例 >

#### ◆A 社

- ・労働債権は退職金のみで、優先的更生債権として更生計画決定後 3 か月以内に全額弁済された。
- ・A 社のグループ企業の中の 1 社で倒産後に給料の遅配があった。その企業には労働組合はなかったが、同じグループの従業員なので、A 社労働組合から専従者を当該企業に派遣して経営者と交渉して混乱を回避した。

#### ◆B 社

- ・更生担保権が 1 割カットされるという異例の更生計画の中で、優先債権である未払い退職金についても全員一律 10%カットのうえで弁済された。在職者の退職金算定基礎も 10%引き下げられた。また、会社更生申立に先立ってグループ外企業に転籍していた社員の退職金も 10%カットのうえで弁済された。

#### ◆C 社

- ・C 社では法的整理の前後で大量の希望退職募集を行っているが、退職金等の未払いは発生しなかった。(なお、2001 年に希望退職募集を行った際には、退職金の原資不足のため、退職金規定を改定して支給水準の引下げを行っている。)

#### ◆D 社

- ・退職金約 25 億円は、共益債権として、施設売却代金から一括弁済された。

#### ◆E 社

- ・9 月末に全員解雇された際に、退職金の支払債務が生じた。そのうち、85%を支払い、残る 15%は分割で支払うこととなり、2004 年 4 月までにすべて弁済された。なお、9 月時点の未払い分については、労働福祉事業団の未払い賃金立替払い制度を利用した。その後、旧会社は、事業団に対し全額弁済した。
- ・社内預金が、判例に従い「一般的更生債権」とされて弁済が制約される可能性があったが、旧会社では、以前は賞与が社内預金として支払われていた時期がある等の経緯を労働組合から裁判所に説明し、それが理解された結果、社内預金債権の処理については管

財人の判断に任せられることになり、全額弁済された<sup>131</sup>。

- ・過去に退職した人の年金の支払いが遅れた。

図表 2-4-1 債務の弁済状況

< “労働債権” に当たるものには下線を付している。 >

	A社	B社	C社	D社	E社
債務全体	約1兆9000億円の債務を約2000億円に圧縮。(圧縮率11%)	約1600億円の債務を約240億円に圧縮。(圧縮率15%)	約4100億円の債務を約710億円に圧縮。(圧縮率17%)	約5480億円を172億円に圧縮。(圧縮率3%)	約420億円の債務。
担保債権	・弁済率100% ・8年間分割予定(繰上の予定)	・弁済率90% (更生担保権がカットされるのは異例。) ・分割弁済(繰上で弁済終了)	・弁済率100%(670億円) ・16年間分割弁済予定(うち収益による弁済分は223億円)(3~5年間で繰上弁済の予定)。	・弁済率100%(96億円) ・一括弁済	・弁済率100%
一般的更生(再生)債権	・弁済率は段階方式で高額債権ほど弁済率が逡減(100%~1.5%)(*）。 ・分割弁済。 ・社債の弁済率:機関投資家向けは1割、個人向けは3割。	・弁済率3%	・弁済率0.6%(3500億円を20億円に圧縮)(小口債権者優先弁済)	・弁済率0.04%(5308億円を約2億円に圧縮) ・一括弁済	・弁済率7%強。 ・社内預金は、労働組合と裁判所・弁護士との交渉の末、全額弁済された。
共益債権・優先的更生債権・一般優先債権	・未払い退職金は優先的更生債権として計画決定後3か月間で全額弁済。	・未払い退職金を10%カット。(退職金のカットされるのは異例。)	弁済率100%。 <u>労働債権はなし。</u> (ただし、退職金の原資不足のため、退職金規定を改定し、退職金支給額を減額した。)	弁済率100%(2004年までの3回均等分割弁済) ・租税債権(延滞金などを除く)31億円 ・共益債権42億円( <u>退職金約25億円</u> 、再就職会社との契約費用約1億円等) ・優先的更生債権2億円	全員解雇時点で発生した退職金を、解雇時に85%支払い、残る15%はその後半年間で分割して弁済。

(\*) 具体的な弁済率は、債権額に応じて次のとおり。

30万円以下→100%、~100万円→30万円、~2000万円→30%、~20億円→5%+500万円、20億超→1.5%~4%

<sup>131</sup> 1.2.1(2)「倒産法制の整備と労働債権保護の強化」参照。

## ＜他のデータから＞

一般的に会社更生、民事再生の際に労働債権はどのように取り扱われているのだろうか。

事業再生研究機構(2004)による更生計画の事例研究によれば、「実体法上の権利の優先関係からしても、一般更生債権への返済をなすのに優先債権の減免を求めるのは不相当である」、「事業の再建という観点からは、(労働債権を減免すると) 従業員の士気等にもかかわることから」、「(労働債権の) 減免を求めず、また、弁済時期も認可決定確定後速やかに支払われる形の更生計画が従前より多い」とされている<sup>132</sup>。

ただし、すでに退職した労働者の退職金債権について「実質的にすでに退職した従業員に対する支払いのための再建をしなければならない結果となる」ことから、「現在の従業員の士気への影響を考慮し、優先債権についても減免を行っている事例も存する」ことも同研究は指摘している<sup>133</sup>。

また、更生計画上は減免を行わないこととなっている場合でも、更生計画外で、労働組合等との十分な協議を経た労働協約改定という手続きを経ることにより、退職金を長期分割等としている例も紹介されている<sup>134</sup>。

次に、参考までに、労働債権を含む債権全体の弁済率のデータを紹介しておこう。

図表 2-4-2 債権区分別の平均弁済率 (%)

債権区分	計	申請時期区分		資本金区分		
		80年代	90年代	10億円以上	1～10億円	1億円未満
更生担保債	95.5	96.4	94.9	92.8	94.3	97.2
一般的更生債権	25.3	32.8	20.6	24.7	20.4	28.9
優先的更生債権	97.2	99.8	95.1	98.2	99.9	95.0

(資料出所) 経済産業省調査(株帝国データバンクへの委託により実施)<sup>135</sup>

(注) 調査対象は帝国データバンク倒産ファイルより 1980 年以降に会社更生法の適用により倒産した 491 件。うち回答件数は 289 件。

<sup>132</sup> 事業再生研究機構(2004)p337

<sup>133</sup> 同前 p337-338

<sup>134</sup> 同前 p506-513 は、日本重化学工業の次のような事例を紹介している。

管財人は、従業員全員に対し平等公平に退職金を支払うため、従業員全員を一旦解雇し(翌日、一部の従業員を再雇用)し、退職金債権を顕在化させた。その後、労働組合との間で、労働協約・賃金協定に定める退職金支給方法について、更生手続期間中に限り以下のとおり変更することについて合意した。最終的には従業員全員から合意を得た。

① 計画認可決定前に退職する場合は、退職金総額のうち 6 ヶ月分給与に相当する分又は退職金総額の 3 分の 1 のいずれか多い額 (A) を計画認可決定後 1 ヶ月以内に支給し、残額 (B) は、更生計画において優先的更生債権として取り扱う、

② 計画認可決定後に退職する場合は、A は退職後 1 ヶ月以内に支給し、B は退職金債権についての更生計画における権利変更の一般的基準を準用して支給する。

なお、更正計画では優先的更正債権である退職金債権は一部免除のうえ分割弁済とされた。

<sup>135</sup> 出典：寺澤ほか(2004)p145-155

○民事再生手続の場合

一般再生債権の平均弁済率 27.3% (民事再生法認可企業 271 社 (2001 年 11 月))<sup>136</sup>  
(帝国データバンク調査)

○会社更生手続の場合

一般更生債権の弁済率 (%)

	平均 弁済率	計	10%未満	10%～ 30%	30%～ 50%	50%～ 75%	75%以上
1990-95 年 (63 社)	20.2%	100.0	12.9	69.4	11.3	6.5	0.0
1990-98 年 (104 社)	18.1%	100.0	22.1	61.5	9.6	5.8	1.0

(資料出所) 帝国データバンク「更生会社の実態調査」<sup>137</sup>

(注) 更生担保権、少額債権を除く弁済率である。

<事例の分析>

●労働債権の弁済状況の規定要因：債権者間の関係、給与カット

今回とりあげた事例のうち、会社更生法適用の 4 社に共通した特徴は、一般的更生債権の弁済率が著しく低いことである。上記の調査では、一般的更生債権の弁済率は平均 20%前後であるが、A 社等 4 社の弁済率は、小口債権者への優先弁済分を除くと 0.04%から 5%程度ときわめて低率にとどまっており、財務状況がかなり厳しいものであったことがうかがわれる。

その中で、B 社以外では、労働債権は共益債権又は優先的更生債権として、法の保護に基づき優先的に 100%の弁済が行われた<sup>138</sup>。

それに対して、B 社は、一般的更生債権の弁済率は A 社、C 社、D 社をやや上回る 3%となっている一方で、被担保債権や優先的更生債権である退職金に踏み込んだ異例の債権カットを行っている<sup>139</sup>。本来、優先的に弁済されるべき優先的更生債権をカットしながら、一般的更生債権を一部分にせよ弁済することについては、法的には、次の 2 つの条件を充足するならば可能であるとされている。

- 1) 優先的更生債権について清算価値を保障していること、つまり破産配当率を下回らないこと。

<sup>136</sup> 出典：「事業再生に関わる税制改正要望」（平成 16 年 8 月 31 日 事業再生研究機構税務問題委員会）

<sup>137</sup> <http://www.tdb.co.jp/watching/press/p000504.html>

<sup>138</sup> 倒産時には一般債権に対する労働債権の優先が認められているが、退職金、一時金などが書面で協定されているかどうかをそれを主張する根拠となるので、労働協約をきちんと整備しておくことが重要である。（日本労働研究機構(2002)p212-213）

<sup>139</sup> なお、会社更生法では、債権は更生担保権、優先権のある更生債権、一般更生債権、劣後的更生債権等に区分され、同じ性質の権利を有する者の間で更生計画の条件（弁済率等）は平等でなければならないとされている。ただし、法 229 条の但し書で、更生債権者及び更生担保権者については、少額債権者について差を設けることができることとされている

2) 優先的更生債権の権利変更の内容（弁済率及び弁済期間を総合して判断する）が、一般的更生債権の権利変更の内容より有利であること。

なお、労働債権の弁済状況は、法的整理手続開始前後に給与・賞与のカットが行われたかどうかにも影響を受けるものと考えられる。

事業再生過程での給与・賞与の取扱いについては後述するが、5つの事例のすべてで、定昇停止、給与・賞与のカットなど何らかの人件費削減の措置を講じている。人件費が抑えられることにより、労働債権の完全な支払は容易になる。

このように考えると、事業再生過程で労働者が被る経済的不利益を把握するには、給与・賞与の切り下げ等の措置と労働債権としての弁済状況の両面をみる必要がある。

### ●社内預金の取扱い

社内預金については、法律（貸金の支払の確保等に関する法律）によって保全措置を講ずることが事業主に義務付けられている<sup>140</sup>が、その一方で、倒産の際の弁済は保証されていない。法制度の是非を論ずる余地もあるかと思われるが、現行法制度の下での弁済可能性について、従業員に告知しておくことが必要と考えられる。

### <小 括>

- ▶ 労働債権については、法的保護にのっとり、優先的に弁済されるのが一般的である。ただし、優先権のない更生債権が一部分弁済される一方で、優先権のある労働債権がカットされる事例もある。そのような事例はどの程度あるのか、またそうした事態が生ずる事情は何か。
- ▶ 事業再生過程全体での従業員の経済的利害を把握するためには、労働債権の弁済状況とあわせて、給与・賞与のカットの有無などもみる必要がある。
- ▶ 社内預金については、全額が優先弁済されるわけではないことから、その旨、従業員にあらかじめ告知しておくことが必要と考えられる。

---

<sup>140</sup> 貸金の支払の確保等に関する法律第3条及び第4条並びに同法施行規則第2条及び第3条。

## 第 2.5 節 雇用の変動

事業再生を進める際には、人件費の削減、事業規模の縮小・絞込みのために人員削減を行う場合が多い。その一方で、事業の収益力を高めるために、事業のコアになる人材や若手社員の引き止めや新規採用を行う場合もある。

また、法的手続に至る前に企業は様々な経営再建策を講じるのが通常であり、雇用削減はその場合の主要な選択肢の一つでもある。

本節では、以上のような観点から、法的手続開始前も含めた雇用の変動状況について観察する。なお、雇用削減の場合には、労使協議等がどのように行われたのかも本稿の問題意識からは重要な問題だが、その点については、第 2.9 節「事業再生プロセスでの労働組合（単組・産別組織）の対応」で検討する。

### < 5 社の事例 >

#### ◆A 社

（法的整理手続申立前）

○希望退職募集により正社員の 4 分の 1 が退職。

- ・法的整理申立の数か月前に、再建計画の一環として、管理職を含む 40～59 歳の正社員を対象に従業員の約 4 分の 1 にあたる 1400 人の希望退職者を募集した。募集開始から数時間で応募者が定員を超えたため、即日募集を打ち切った。募集対象は管理職を含む 40～59 歳だったが、応募者は 50 代が中心だった。
- ・組合は、会社に退職を強要させないことに徹底的にこだわった。退職に応募した人全員に、本当に自発的に決めたのかどうかを手紙で確認した。
- ・労働組合は、産別組織の方針に従って自己都合退職金の 2 倍を要求して認められた。会社は、退職金として総額 200 億円を用意した。退職金は会社更生手続申立の前にすべて支払われた。
- ・希望退職者は、アウトプレースメント会社の支援が受けられることになっており、約 1,000 人が支援を希望し、その分の手付金を会社は支払ったが、実際には 300 人くらいしか利用しようとしなかった。（ただし、その後すぐに倒産に伴う混乱のためアウトプレースメント会社への成約金が払えないこととなり、この件は雲散霧消した。）

（法的整理手続申立後）

○正社員の解雇・退職募集は実施せず。自発的離職者が増加し、退職者不補充により正社員減少。

- ・法的整理申立以降は、解雇・退職募集は行っていない。
- ・グループ外に売却される子会社に親会社から出向していた社員には、親会社に戻るかど

うかを選択させた。

- ・法的整理申立後、スポンサーが決まるまでの混乱中に離職者が増加した。「倒産会社」をきらって辞めていく者が多かった。しかし流通業界はもともと離職者が多く、労働組合が予想したほどの増加ではなかった。これは、多くの社員は倒産前の希望退職者募集に応募しなかった時点で会社に残ると腹を決めていたためと思われる。スポンサー決定後、離職者は減少した。
- ・法的整理申立以降、正社員の採用はしていない。補充はすべてパートで行っている。

#### ○店舗閉鎖に伴う離職等

- ・正社員は転勤可能な範囲での異動、契約社員は、通勤可能な範囲での異動を行い、それが無理な者は退職した。パートは、近隣の同業他社の店舗に受入れを企業・労働組合で依頼した（チェーンストア業界では労働組合が中心となり再雇用を斡旋している）。

#### ○若年層の引止め策

- ・人件費削減のために給与カットを実施した際に、給与・賞与ともに若い層に配慮し、若い人の減額幅を小さくし、年齢の高い層を大きくするよう傾斜をつけた。

#### ○子会社の売却と雇用

- ・子会社の売却先は、従業員をそのまま引き受けてくれるところを、管財人団が探してくれた。管財人団が雇用に配慮してくれたので、労働組合としては助かった。

### ◆B社

（法的整理手続前）

#### ○16店舗の営業譲渡に伴い従業員約330人が譲渡先企業に転籍。

（法的整理手続開始後）

#### ○解雇、希望退職募集は行わず。自発的離職により正社員半減。

- ・更生法の申請以降の離職者数は、申立から3か月間で約400人。
- ・1997年11月、保全管理人が「会社更生法の適用を受けるには、現在1,110人いる正社員を650人まで削減する必要がある」との見通しを示した。

#### ○離職者への対応

- ・子会社のパート社員の再雇用を、地域の他社の店舗に労使で要請した。（実際にはパート社員自身が就職を希望しなかった。）

#### ○正社員採用の再開

- ・会社更生手続申立後4年目から、新卒採用を再開した。2001年8人、2002年5人採用、2003年20人、2004年25人を採用。

### ◆C社

（法的整理手続前）

○希望退職者募集、早期退職者優遇による人員削減。

- ・1994年に希望退職の募集実施。365人が応募して退職。退職金は2倍程度に割増。
- ・凍結していた早期退職者優遇制度を1996年に再開し、それにより63人が退職。
- ・1999年、希望退職者募集、107人退職。

(法的整理後)

○希望退職募集による大幅な人員削減を実施。

- ・2000年、希望退職募集、320人。予定数を一日で超えたため締め切り。対象者は45歳以上、勤続10年以上。20～25%の割増退職金を支給。実際には翌月に399人が退職した。
- ・2002年、希望退職者募集、496人。対象者は40歳以上、勤続10年以上。予定数に一日で達して締め切り。すでに自己都合などで退職した社員を加え、退職者は計745人に達し、当初計画を上回った。退職金の割増はなし。退職後の社員は1,394人。
- ・離職者に対する支援としては、当初は、企業内に担当部署を設けて求人を紹介した。その後は、人材斡旋会社を紹介するのみにとどまった。
- ・閉鎖店舗のパート社員については、近隣の同業他社の店舗に引き受けてもらうよう、労使で要請を行った。

○事業強化のための中途採用

- ・2003年度、食品部門の経験者を対象として70～80人を中途採用。

○倒産した子会社にC社から出向していた社員は、C社に戻した。

○新規採用の再開

- ・2004年春から新規採用を再開。約60人(大卒、高卒)。来年度も採用予定。

## ◆D社

(法的整理手続開始前)

- ・人員削減は行わなかった。労働組合は人員削減には反対してきた。

(法的整理手続開始後)

○全員解雇の後、一部を除いて再雇用された。

- ・スポンサー決定後、約1,400人の正社員はいったん全員解雇し、その直後、管理職など132人を除いて再雇用。再雇用の際には労働条件が維持されることを条件とした。
- ・再雇用されなかった132人の内訳は、役員全員(20人弱)、ほとんどの管理職(100人以上)、ごく一部の40歳以上の社員(数人)。
- ・スポンサーは、再雇用者数の枠を示したのみで、解雇者の選定には関与しなかった。
- ・全員解雇の直前に、存続会社に再雇用されない可能性のある正社員と嘱託社員を対象にした再就職支援制度の説明会開催。再就職支援サービスの大手専門会社が、再就職へ向けた手続や心構えを説明した。その後個人面談を行い、希望者に再就職をあっせんした

が、あまり成功しなかった。

- ・全従業員をいったん解雇した際に、旧会社の規定どおりの退職金を全員に支給（退職金の割増はなかった）。
- ・リストラされた元役員や幹部ら五人が世話役となり、OB 再就職支援ネットワーク事務局が社員らが解雇されたときに発足。県などと情報交換や企業訪問を重ね、未就職者に仕事の紹介・あっせんを実施。
- ・再就職した 60 人（3 月就職内定者 3 人含む）の職種別内訳は、ホテル・レストラン関係が 11 人と最多。以下、第三セクターと県・市町村の外郭団体 10 人、ビル管理業 9 人、福祉施設・病院 6 人、公務員（臨時）5 人、生命保険会社（営業）3 人。その他の民間企業 16 人。

#### ○営業譲渡による転籍

- ・動物園事業は自治体に売却され、動物園職員（正社員 26 人と常勤アルバイト）は全員、いったん解雇され、会社都合の退職金が支払われたあと、職位、職名、給与などの労働条件もそのまま再雇用された。転籍の対象者に労働組合が意向を聞いたところほとんど全員が転籍して働きたいという回答だった。

#### ○希望退職募集

- ・2002 年 3 月、200 人規模の希望退職募集。募集に応じて 200 人が 5 月に退職。（2002 年 2 月 1 日現在で約 660 人いたパート・アルバイト従業員は既に減らしており（約 300 人を雇止めで削減）、経営改善計画には盛り込まれなかった。）社長は、希望退職は一回限りとの見解を提示。
- ・希望退職募集に応じた約 200 人に対して、年齢に応じて 3 か月～12 か月分の退職金（前年にすでに一度退職金が支払われているので、割増分に相当する部分のみ）を支給。これとあわせて、再就職支援のためにアウトプレースメント会社（OP）と契約し、希望者は再就職支援サービスを利用できることとした。このサービスを利用しない者には、退職金を 1 か月分上積みした。
- ・希望退職者の 3～4 割が OP の利用を希望。若い人は再就職支援よりも退職金増額を選ぶ人が多かった。OP では面接の受け方、メンタルヘルスなどの講習があり、利用者の 9 割以上が再就職できた。全般的にはコネでの再就職が多かったとみられる。就職先の業種は多様である。また、地元志向が強く、再就職先はほとんど県内だった。

#### ○新規採用停止、非正規による正社員の代替

- ・96 年頃から新規採用していない。（ただし、スポンサー及び運営委託先の会社から契約社員としてスタッフを受け入れている。）
- ・会社更生手続申立後、1 年間で 100 人くらい退職した（通常は年間 50～60 人程度）。
- ・従業員の自然減分の一部はパート・バイトで補充した。

#### ○パート・アルバイトの雇止めによる削減

- ・約 660 人（2002 年 2 月時点）のうち約 300 人を削減。

○アウトソーシングに伴う他企業への移籍

- ・従業員食堂、客室清掃、洗い場を外部に業務委託し、あわせて当該業務の担当従業員がアウトソーシング先の企業に移籍した。その際には、労働組合と協議し、その業務を担当していた従業員に移籍の意向を確認することと、移籍先で、1 年間はこれまでの賃金を維持することとした。結果的には、該当の従業員はその業務の専門職（雇員）だったこともあり、他の仕事に変わりたくない、仲間と離れたくないといった理由からほとんどの従業員が移籍することを選んだ。

◆E 社

（法的整理手続開始前）

○希望退職募集

- ・2000 年に約 200 人退職、2001 年希望退職 100 人の募集に約 170 人が応募。年齢などの制限はなし。退職金は当初は 100%増しで、申立直前は 2 か月増し程度。これにより特別退職金 51 億円を要した。

○アルバイト・契約社員を 100 人削減。

○新規採用停止

（法的整理手続開始後）

○全員解雇後、約半数を再雇用。

- ・2002 年 9 月末で従業員約 600 人を全員解雇。退職金も支払われた（退職金のうち 15%分は弁済が遅れたがすでに完済された。）
- ・同年 10 月の新会社設立に向けて、設立約 2 か月前よりコンサルティング会社から人が派遣され、社員全員に面接を行い、仕事に対する考え方などについて厳しく追及された。その過程を通じて会社から離れる決意をした者が多く、新会社に応募したのは 300 人程度。これは新会社の経営陣が予定していた社員数とほぼ同じであり、応募した者はほとんどが採用されることになった。ただし、翌年 3 月末までの 6 か月間は契約社員。同年 4 月から、新たに契約を結んで正社員として採用（その際に、業務、給与の見直しが実施された）。
- ・離職者には、東京、関西地方、札幌、名古屋、香川等の都道府県地域労使就職支援機構<sup>141</sup>を利用して、再就職に当たっての心構えなどについての講習をあっせんした。受講者からは役に立ったと評価されている。
- ・新会社に応募しなかった者約 300 人のその後の動向について追跡調査を行なったが 1 割

<sup>141</sup> 厚生労働省の施策に基づく労使共同による就職支援機構。各地の経営者協会、商工会議所連合会、中小企業団体中央会、商工会連合会、連合等が協力して地域の雇用の改善のための事業を行なう。  
全国の労使就職支援機構一覧 <http://www.shigoto-tokyo.net/ichiran/>

くらいしか把握できなかった。

- ・新会社が設立された10月以降、離職者が10人程度いた。そのあとは、9月末時点の不採用者の中から補充された。
- ・10月から6か月間は暫定的な雇用という位置づけだったが、4月以降も全員雇用するという約束になっていた。6か月間の間に人事制度等の整備が行われ、各社員に4月からのポストが提示された。
- ・社長の人脈で、ファッション業界からスカウトした人材を社内各所に配置。

○採用再開

- ・2004年1～4月に19人採用。年齢、社会経験などはまちまち。
- ・新卒定期採用は行っておらず随時募集・採用。

図表 2-5-1 雇用変動の状況

		A社	B社	C社	D社	E社
法的手続開始申立前		○希望退職募集（約1,400人） ・自己都合退職金の2倍の退職金を支給（50代は割増率をプラス）。	○店舗の営業譲渡先企業に従業員約330人の移籍 ・退職金は、当初自己都合退職扱いの支給額だったが、訴訟を経て割増分が支払われた。	○希望退職募集（1994年に365人、1996年63人、1999年に107人） ・1994年は退職金を約2倍に割増。	（人員削減はなし）	○希望退職募集（1983年に176人、2000年に約200人、2001年に約170人） ・退職金は当初は2倍、民事再生申立直前は約2か月増し。 ○アルバイト・契約社員を100人削減。 ○新規採用停止
法的手続開始申立後	削減方法	○正社員の退職者不補充（パートで代替）  ○店舗閉鎖に伴うパートの解雇（正社員は他店舗に異動）	○正社員の退職者不補充	○希望退職募集（2000年320人、2002年496人任）	①全員解雇→一部（132人）を除いて再雇用 ②営業譲渡に伴う転籍 ③事業のアウトソーシングに伴う転籍 ④希望退職募集（約200人） ⑤退職者不補充 ⑥パート・バイトの雇止め	○全員解雇→約半数を再雇用（解雇前の全員面接を経て、新会社への応募者は旧従業員の約半数。応募者は全員採用された。）
	退職金	—	—	2000年：20～25%割増 2002年：割増なし（通常の会社都合退職金のみ）	①規定どおりの退職金を全員に支払う。割増なし。 ②会社都合退職金を支払う。 ④3か月～12か月分割増。	○規定どおりの会社都合退職金を全員に支払う。

再就職支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>閉鎖店舗のパート社員は近隣の同業他社の店舗に引き受けを依頼。</li> <li>A社から産業雇用安定センターに数名が出向し、A社離職者の再就職支援をした。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社のパート社員の再雇用を地域の他社店舗に労使で要請。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が求人情報を提供。</li> <li>人材斡旋会社を紹介。</li> <li>閉鎖店舗のパート社員は近隣の同業他社の店舗に引き受けを依頼。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトプレースメント会社の再就職支援サービスを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働組合が、都道府県地域労使就職支援機構に要請し、離職者は再就職講習などを受講。</li> </ul>
自発的離職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>申立後スポンサーが決定するまでの間に離職者が通常より一時的に増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自発的離職により従業員がほぼ半減(申立後3か月で約400人離職。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倒産後、自己都合退職者数は相当数。</li> </ul>		
引き止め策・新規採用等	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃金カットなどは若年層に配慮。</li> <li>閉鎖店舗の従業員は他店舗に異動。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2001年に新規採用を再開。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品部門中心に経験者を中途採用。2003年度に70~80人。</li> <li>2004年に新規採用再開。大卒・高卒計60人採用。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2004年に新規採用を再開し、19人採用(新規・中途)。</li> </ul>
雇用者数の変化	<p>[2001年2月] 正社員 6,000人 2001年申立</p> <p>[2004年3月] 正社員 4,500人 パート ロング 2,000人 ショート 20,000人 (月 173 時間換算)</p>	<p>[1997年1月] 正社員 1,900人 パート 3,600人 1997年申立</p> <p>[97年10月] 正社員 1,110人 パート 1,900人</p> <p>[2004年5月] 正社員 560人 パート 1,370人 (1日8時間換算)</p>	<p>[1999年] 正社員 3,163人 パート 5,784人 2000年申立</p> <p>[2002年] 正社員 1,350人 パート 3,950人 (1日8時間換算)</p>	<p>[1996年] 正社員+パート 4,400人 2001年申立</p> <p>[2001年3月] 正社員+パート 2,600人</p> <p>[2002年2月] 正社員 1,400人</p> <p>[2002年6月] 正社員 1,150人</p> <p>[2004年4月] 正社員 850人</p>	<p>(旧会社) 1999年 1,424人 2000年 988人 2001年 677人 2002年 623人 2003年 595人 2003年申立 (新会社) 2003年 293人</p>

### <事例の分析>

- いずれのケースでも法的手続申立前の経営悪化の時期から申立後にかけて、大幅な人員削減が行われた(D社のみ、法的整理前の人員削減なし)。人員削減の方法は、希望退職募集、実質的な整理解雇(いったん全員解雇したあとの一部不採用)、退職者不補充、アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍と多様である。
- A社、B社は、更生手続申立の後、希望退職募集や解雇といった積極的な人員削減を行っていない。これは、申立前にすでにA社は希望退職募集、B社は営業譲渡に伴う転籍により相当数の人員削減を行っているのに加え、申立後の自発的離職が多かったためではないかと考えられる。また、スポンサーから送り込まれてきた社長も解雇はしない方

針だったようである<sup>142</sup>。

- 解雇、希望退職による離職者への労使による支援は、再就職支援会社の利用あつせん、再就職準備セミナーの受講準備といったものであり、具体的な再就職先の確保まで手がけようとした事例はなかった。ただし、スーパー3社のパート社員は別である。パートについては、スーパー業界では、閉鎖店舗のパート社員を同地域の他社の店舗が引き受ける慣行があるとのことであり、ヒアリングをしたスーパー3社の事例では、労使がそろって同業他社の店舗にパート社員の引き受けを依頼しそれが効果をあげていた。
- 大量の離職者が地域的に集中して発生する場合には、当該地域の労働局や自治体が、それぞれに、又は共同して離職者支援のための体制を整備（雇用対策本部や相談窓口の設置など）するケースが多いが、それが直接に離職者の再就職につながったというケースは今回の調査では聞かれなかった<sup>143</sup>。
- E社は、いくつかの地域で、労使就職支援機構を利用し、再就職講習が有効だったと評価している。

#### <小 括>

- ▶ いずれのケースでも法的手続申立前の経営悪化の時期から申立後にかけて、大幅な人員削減が行われた（D社のみ、法的整理前の人員削減なし。）。人員削減の方法は、希望退職募集、実質的な整理解雇（いったん全員解雇したあとの一部不採用）、退職者不補充、アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍と多様である。
- ▶ 雇用の削減は、事業再生（債務超過）に至らない企業でも、企業業績が悪化した場合などに行われることがある。今回調査した事例で事業再生時の雇用削減方法として特徴的だったのは、「いったん全員を解雇したうえで、その後必要人員を再雇用する」という方法と、「営業譲渡とともに他の企業に転籍させる（その際に減員が行われることもしばしばある）」という方法である。
- ▶ 「全員解雇した後に一部再雇用」という方式をとったD社、E社とも、スポンサーは再雇用者数を示すのみで、解雇者の実質的な選定は、D社では従業員が、E社ではスポンサーの依頼を受けたコンサルティング会社が行った。

---

<sup>142</sup> A社社長はインタビューに答えて、再建に当たって人員削減を行わない理由を次のように述べている。「自分がクビにされることを考えるとどう思いますか？私はクビにされるのが一番嫌ですから、それは絶対に避けたい。私の個人的な意見ですが、人員削減をしないというのは、企業再生の中では最も重要なポイントだと思っています。もちろん、大幅な人員削減、基幹工場の閉鎖という大規模リストラによって再生した企業もある。短期間には結果は出るし、経営者の成果としては素晴らしいと思う。だが、経営者の価値は、今ある資源を最大限に活かして、それを拡大し、成功につなげることにあると思います。もちろん、この手法で取り組んだ方が明らかに時間が掛かる。しかし、元々の『良い文化』を捨てずに再生すること、そして、長期的な発展を考えるのであれば、このやり方が最適だと考えています。」nikkei.bp.jpインタビュー（2004年6月16日）

<sup>143</sup> ただし、今回調査した労働組合は、経営破綻時の混乱の中で離職者の離職後の動向のフォローには労力をさいていなかったこともあり、公的支援の効果の有無は本調査だけでは判断できない。

- ▶ 倒産前後に希望退職者の募集を行った場合、企業の存続に対する強い不安から、大量の従業員が応募する場合も多い。
- ▶ 事業主や労働組合による離職者に対する支援は再就職のノウハウ提供が中心で、再就職先の確保・あっせんまで手がける事例はなかった。これは、地域の就職事情や本人の再就職の意思などにもよるが、法的整理前後の混乱の中で労使にはそのような取組みを行う余裕はとてもないものと見受けられた。一方、行政等による支援は、今回調べたケースが大企業中心だったこともあり、比較的迅速に支援体制の整備が行われていたが、利用者は少数にとどまったようである。

## 第 2.6 節 賃金、労働条件、処遇制度の変化

賃金、労働条件、処遇制度は企業による雇用管理のメインファクターであり、事業再生の局面にない平常時であっても、程度の差こそあれ、ほとんどの企業がよりよい雇用管理の方法やその効果などに関心を持ち、いろいろな雇用管理の方法を試行錯誤しているといっていよう。

そのように雇用管理改善の努力は広く行われているなかで、事業再生の場面での雇用管理への取り組みの特徴は、

- －人件費の削減と意欲・生産性の向上を同時に目指すことがほぼ必須の条件であること
- －厳しい時間的制約が課せられていること

という二点にある。以下の事例の検討においても、事業再生時の雇用管理の上記の特徴を念頭におくこととする。

### < 5 社の事例 >

#### ◆A 社

(法的整理手続開始前)

- ・定昇凍結
- ・法定外福利厚生の一部廃止

(法的整理手続開始後)

#### ○給与・賞与のカット

- ・正社員の月給の平均 5%カット (約 2 年間半)。定昇なし。(月給 18 万円以下の者は月給カットなし。それ以上はカット率が漸増し最大 10%カット。)
- ・賞与は更生計画提出後ゼロ。その後、経営再建協力金として夏・冬 1 か月ずつ。認可決定後の 2003 年冬は 1.3 か月。(経営再建協力金は、若い人には少し厚め (1.2 から 1.3 か月分) にし、年齢が高い層には厳しく (0.5 か月分) した。)
- ・更生計画中、賞与の支給は裁判所の許可事項 (債務の弁済に支障がない範囲でしか支給できない) になるため、労働組合は管財人代理と交渉した。すでに協定が結ばれている分については労働債権として優先的に支払われるが、協定が切れたあとは、労働債権としては扱われなくなる。
- ・月給カット、賞与なしの結果、一部社員では年収が 3 割以上減。
- ・パートについては賃金カットなし。

#### ○賃金制度の変更

#### ○年金制度の変更

- ・確定拠出年金制度を導入する予定。厚生年金基金は 2001 年 4 月に解散を決定した。そ

の際、従来の年金（一時金と適格年金が半々）の積み立て不足分を全額会社が負担することを条件に、給付の1割カットに応じた。

○その他の雇用管理の変更

- ・成果主義、ジョブ・エントリー制度など、労使で先駆的な人事管理制度を導入していたが、経営の理解がなく機能していなかったものを実行に移している。
- ・転勤が増えた。以前はエリア内だったのが、今は全国どこにでも異動がある。

◆B社

（法的整理手続開始後）

- ・更生期間中は、給与・賞与等は労使交渉はなく、経営側から提示されて決まっていた。

○賞与はカット、定昇は実施。

- ・申立をした1997年時点では、夏冬の賞与はなく、年収ベースで25%減収。
- ・倒産前は年5か月分くらいだった。97年は夏が1か月分、冬はなし。98年は約3か月分。その後少しずつ増え、2003年は約4か月分（産別組織の統一要求目標が最低4か月）。更生期間中は賞与の交渉は行わず、経営側から提示されるものを受け入れた。
- ・更生期間中も、定昇は行われた。早い段階から黒字化したので定昇が可能だった。

○既退職者の退職金カット

- ・未払い退職金は10%カットしたうえで弁済された（→在職者の退職金も横並び。後述。）
- ・他の企業グループに移籍した従業員約330人に、会社は「自己都合退職」として「会社都合退職」の場合より少ない退職金しか支給しなかったため、元社員573人が未払い退職金約3億1,000万円（会社側が提示していた退職金額への上乗せ額）の支払を求めて提訴した（退職条件についての協議中に会社が倒産したための混乱もあった）。2000年3月、計約2億円を払うことで和解が成立（元社員232人に対し求めていた額の6割に当たる1億6,300万円、パートなど元準社員に対し全額の約3,700万円。合意に達した上乗せ分の額は、正社員の単純平均で約70万円。）
- ・更生計画では労働債権の弁済率は9割と定められたので、実際には和解額の9割が支払われる。

（法的整理後）

○正社員の給与制度の変更・・・能力重視

変更前）年齢給：職能給 76：24

変更後）年齢給：職能給 65：35

- ・職能給については、1年間のA評価又は2年間のB評価で3級までは昇級できるが、4級以上はA評価のみが昇級できる。
- ・評価は5段階。バンド給で、Sは6号、Aは5号、Bは3号、Cは1号の昇格、Dなら昇格なし。評価方法は目標管理制度。

- ・年齢給は、以前は 50 歳まで増加したが 45 歳を天井とするよう変更した。
- ・役職ごとに決められていた役付き手当を等級別にした。この他、店長手当を 3 種類に整理した。

○パート（フレックス社員）の給与制度の変更・業績評価導入

- ・時給の決定方法を変更

変更前) 職種×等級別に、地域ごとの時給を決めていた。

変更後) 1999 年 11 月から「フレックス社員制度」として次のように時給を決定。

$$\boxed{\text{基本給}} + \boxed{\text{評価給}} + \boxed{\text{習熟給}}$$

(一律) (A 評価 100 円、B 評価 10 円) (1 年ごとに、職種別に等級づけ)

- ・パート社員に目標管理制度による能力給を導入。新制度では、パート社員が年に 2 度、店長と面接して目標を設定。また、技術・能力も時給または賞与に反映させ、昇進の基準にもする。小規模店ではパートも店長になれるようにする（現在店長代行が 2 人）。
- ・契約期間を 1 年間から 6 か月間に短縮した。
- ・パートから正社員への移行制度はない。

○退職金算定基礎を 10% 引下げ。

○年間所定労働時間が、倒産前の 1,944 時間を 2,064 時間に延ばした。年間約 15 日分の増加。

○その他の福利厚生

- ・社員の買い物割引制度が、以前は割引率 10% だったが、99 年 7 月まで凍結、その後 5% とした。
- ・勤続表彰制度は休止中。
- ・再生前にあまり福利厚生制度はなかったもので、特に再生後も変化はない。

◆C 社

(法的整理前)

- ・1996 年度に賃金制度を改定して業績給を導入し、これにより実質賃金が 7% 減少した。またこのあと 2 年間、業績給の原資が削減された。
- ・1994 年度～1999 年度まで、1997 年度の 1.15% を除いてベアなし・定昇のみ。このほかにも各種手当の廃止・改定により人件費を削減。

(再建中の臨時措置)

- ・2000 年度、2001 年度は定昇停止。
- ・一時金抑制（2000 年度 1.6 か月、2001 年度 0.3 か月）
- ・以上のような賃金削減の結果、男性社員の平均年収は、1992 年度と比べて 2001 年度は 35% 減となった（平均 456 万円、平均年齢 41.7 歳）。
- ・休日の返上（年間 11 日返上）

(法的整理開始後の制度等の変更)

○賃金体系の変更

年齢等によって決まっていた「本人給」を廃止し、仕事重視の賃金体系に変更

**職責給** (昇進・交代によって変動)

+ **役割給** (会社が与えた役割により決定。評価により半期毎に変動)

+ **手当**

○雇用形態の変更

ナショナル社員：全国転勤あり。

ゾーン社員：一定の範囲内の転勤あり。昇格に上限あり (店次長ランクまで)。

ホーム社員：転居を伴う転勤なし。昇格に上限あり (ゾーン社員よりも一段下のランク、マネージャー職ランクまで。)

○パート制度の見直し

・従来の制度 フレンド社員(514人)、メイト社員(781人)、準社員(809人)、パート(3,214人)の4区分

(フレンド、メイトが組合員。)

・新制度 人件費を有効活用するため、マネジメントを任せる者以外は、全て法定福利費非対象者で運営する。(社会保険加入条件は1日6時間以上かつ1か月16日労働以上) 全員との再契約により以下の3区分とする。

エクセレント社員(410人)

月給制、社会保険加入。時間給社員から優秀者を選抜により登用。組合員。

マネージャーまでの登用あり。年間所定休日104日、1日6~7時間

正社員に準じた賃金体系。水準は正社員の7/8~6/8。

パートナー社員(3,600人)

時間給制(基礎給+能力給(評価により昇給)、その他各種加算給)、組合員。

社会保険未加入。年間所定休日104日以上、1日5.75時間未満の勤務。

短期間パート(1,000人)

時間給制、社会保険未加入。

○退職金・企業年金

・新しい退職給付債務会計によるバランスシートの悪化対策のため、厚生年金基金を解散した。

・店舗閉鎖に伴う人員整理のための退職金の支給原資の確保(とくに適格退職年金原資が十分でないことに伴う原資不足)のため、退職金支給規定を改定し、退職金支給額を減額した

◆D社

(法的整理手続開始前)

- ・2000年度以降定昇停止。

○給与・賞与のカット

- ・1999年10月～2000年3月、給与を一律20%カット。賞与はゼロで、生活支援金という名目で0.5か月分のみ支給（ただし、商品券を売るのが条件）。役員手当は50%カット。

(法的整理手続開始後)

○定昇停止

- ・法的整理前に始まった定昇停止が、その後も現在までずっと続いている。

○職能等級制度を役割等級制度に変更

- ・2004年4月から新賃金制度を導入。従来の職能等級制度を役割等級制度に変更。今後は、ポストが空かなければ昇級できない。

○目標管理制度による成果主義を導入

- ・目標管理制度による成果主義を導入した。人事考課での個人成績と会社業績の比率は、非管理職層では7:3、主任クラスでは4:6。また、成果主義であっても給与の引き下げはない制度としている。労働組合からも、新制度で賃金が下がる人が出ないことを条件とした。
- ・今後は定昇という概念もなくなる。賃金交渉は昇給原資総額についての交渉となる見込み。
- ・新賃金制度は、スポンサーからの提案ではなく、人事総務部がコンサルタントのアドバイスを受けて立案した。
- ・賞与は、年間約2か月分。
- ・賃金水準は、以前は県内のサービス・ホテル業ではトップクラスだったが、数年にわたり定昇がとまっているため、今は平均並みと思われる。
- ・パート・バイトにも評価制度を導入した。

○休日減少、残業増加

- ・年間休日は現在96日。旧会社では当初120日で、その後104日だった。
- ・労働時間制度は変わっていないが、残業・休日出勤が増加した。人が減って労働密度も高くなった。「1人2役、3役は当たり前で、経営陣の厳しい要求についていけず、辞めていく従業員も多い」<sup>144</sup>
- ・従業員の健康に影響があるので、組合として問題視し、会社にも申し入れている。

○雇用慣行

- ・外資系のスポンサーから多数のスタッフが送り込まれてきたため、当初は、日本型の雇

---

<sup>144</sup> 『日経ビジネス』2004年6月7日号

用慣行とのギャップもあった（人事異動を人事部を通さずに現場同士で決めてしまうなど）が、労働組合から意見をして、今ではそういった問題はなくなった。

- ・人事配置が年功序列的ではなくなり、抜擢人事が多くなった。それにやりがいを感じている従業員が多いようだ。

#### ◆E社

（法的整理前）

- ・役員報酬を40～50%カット。
- ・約3年間、基本給を10%カット。（ただし、賞与、残業手当の算定基礎はそのまま。）

（再建のための臨時措置）

- ・休日数は、民事再生手続申立前は年間120日、申立後、10月から3月までは年間104日、4月からは117日でほぼ従前の水準に戻った。

（民事再生手続開始申立後（2003年6月～9月））

- ・申立後は基本給を15%カット。

（新会社への移行後の暫定措置（2003年10月～2004年3月））

- ・基本給（カット前の額）と諸手当の合計額を10%カット。（この結果、移行前とあまり変わらない賃金水準となった。）
- ・退職金制度は前払い方式となる見込み。
- ・共済などの福利厚生は、新会長の「無駄をなくす」という方針に沿って一切なくなった。

（新会社での新制度導入後（2004年4月～））

- ・旧会社では賃金制度は職能資格制度。4つの職群があり、上位の職群への異動は試験によっていた。新会社では従来4つあった職群が3つに統合された。
- ・給与の総原資を変えずに若い層の給与水準を引上げた（＝賃金カーブのフラット化）。
- ・成果主義、目標管理制度が導入された。従業員間の格差は今後拡大するだろうが、賃金引下げは想定されておらず年功序列的要素もあるものとなっている。
- ・新会社社長は、“給与の高さは従業員の誇りであり、この会社の給与水準を日本一にしたい”と発言している。

図表 2-6-1 賃金・処遇・労働条件

	A社	B社	C社	D社	E社
法的整理前の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定昇停止</li> <li>・法定外福利厚生の一部廃止</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・定昇停止</li> <li>・賞与抑制</li> <li>・業績給の導入による賃金水準の引き下げ。</li> <li>・休日数削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定昇停止</li> <li>・半年間、給与を一律20%カット。賞与は0.5か月分のみ。役員手当50%カット。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年から役員報酬40～50%削減</li> <li>・約3年間、基本給を10%削減</li> </ul>

	A社	B社	C社	D社	E社
賃金・処遇制度の変更	○成果主義制度の稼働 ○昇給制度の改善（透明性の向上等）	○能力重視、目標管理制度導入（正社員・パートとも）	○職務給制度、成果主義・目標管理制度導入 ○パートの雇用形態の再編・評価制度導入 ○正社員をナショナル・ゾーン・ホームの3区分に。	○成果主義、目標管理制度導入 ○職能等級制度を役割等級制度に変更 ・パート・バイトにも評価制度導入。	○成果主義、目標管理制度導入 ・賃金カーブのフラット化
給与・賞与のカット等	○給与・賞与のカット ・正社員の月給の平均5%カット（約2年間半）。定昇なし。 ・賞与は更生計画提出後ゼロ。その後、夏・冬1か月ずつ。2003年冬は1.3か月。 ・パートは賃金カットなし。	○賞与のカット	○定昇停止・賞与のカット ・賞与は2000年度1.6か月、2001年度0.3か月。		○給与カット ・申立後、新会社への移行まで基本給を15%カット。 ・新会社への移行後、基本給（カット前の額）と諸手当の合計額を10%カット。 ○休日数削減 年間120日→申立後、10月から3月までは年間104日
退職金・企業年金	○確定拠出年金制度の導入 ○厚生年金基金は2001年4月に解散を決定。給付の1割カット	○退職金額を1割引下げ	○厚生年金基金を解散。 ○退職金支給額の3割引下げ		○退職金前払い方式への移行（見込み）
その他の労働条件	○成果主義、ジョブ・エン트리制度など形骸化していた制度を活用 ○転勤増加	○年間所定労働時間の増加（1,944→2,064時間、約15日分）	○休日返上	○年間休日数の削減（120日→96日） ○残業・休日出勤が増加。	
福利厚生	・労使協定は、倒産前のものがすべてそのまま有効。	○社員の買い物割引制度の割引率引下げ（10%→5%）	○福祉会への会社拠出金の留保		○一切の福利厚生の廃止

### <事例の分析>

#### ●経営危機への応急処置としての賃金・賞与カット、昇給停止などを実施

- ・いずれの事例でも、程度の差はあるが、昇給停止、賃金・賞与カットなどの人件費削減措置が講じられている。

#### ●退職金、年金制度の変更

- ・退職金支給規定の改定による退職金の減額、厚生年金基金の廃止、退職金前払い方式の導入（予定）などによる人件費の削減が行われている。

### ●賃金制度を成果主義に変更

- ・賃金制度は、各社とも成果主義的な制度に切り替えられた。

### ●福利厚生 of 縮小、廃止

- ・E社では福利厚生を全廃。B社、C社では一部縮小。

### ●パートなど非正規社員の積極的活用

- ・スーパー3社のいずれも、パート社員を積極的に活用するため、パートに対する評価制度の導入、パートの階層化、基幹ポストへの登用を図っている。ただし、パートの基幹化は、A～C社に限らずスーパー業界で全般にみられる動きであり、倒産が制度改革の契機となっているものの、事業再生に特徴的な取組みとまではいえないかもしれない。

### ●労働負荷の変化

倒産した企業を再建するのは容易なことではない。再生に失敗して結局消滅する企業は数多い。それほど困難な事業再生の担い手となる従業員の労働負荷、つまり仕事の大変さはどのようなものだろうか。

今回のヒアリングで、労働負荷の増大が顕著に感じられたのはD社である。年間休日数が大幅に減少したのに加え、残業・休日出勤が増えており、労働組合も、従業員の健康への影響を懸念し現状を問題視している。

また、E社については、労働組合からのヒアリングでは明示的には言及されなかったが、マスメディアなどで紹介される新会社でのエピソードなどから察すると、経営陣から従業員への要求水準は高く、部分的にかもしれないが、仕事上の負荷は高まっているものと推測される。

一方、スーパー3社では、賃金が相当に低下しているので賃金とのかねあいでのわりが悪くなっていると思われるが、倒産直後の混乱期を除けば仕事の負荷自体が恒常的に相当に増加しているとまでは感じられなかった。

このような各社での違いはなぜ生じたのだろうか。推測の域を出ないが、スーパー3社とD社、E社とでは、業務改革の「震度」がかなり違ったためではないだろうか。スーパー3社では、おろそかにされていた業務の基本を再徹底する、日常業務の中で非効率的な部分を改善していくといった改革が中心であり、それは“抜本的”というよりはむしろ“ブラッシュ・アップ”といった色彩が強い。一方、D社とE社では、事業の根源的な見直しが必要という認識を経営者が持っており、そのために、従業員数が大幅に減る一方で、企業に残った従業員への要求水準が従前に比べて格段に高くなっている様子がうかがわれた。また、従業員の側にも、危機的な状況を乗り越えて企業を存続させるために負荷の増大を受容する意識が働いているだろう。労働組合にとっては、事業再生を進めつつ、その中で持続可能な労働条件を確保していく必要があり、難しい舵取りを迫られることとなろう。

## <小 括>

- ▶ 人件費削減は事業再生を成功させるための大きな課題であり、昇給停止から賃金・賞与のカット、さらには退職金支給額の引き下げなど様々な措置が講じられる。休日数の削減、福利厚生制度の廃止が行われる場合もある。
- ▶ 賃金制度については、目標管理制度による成果主義を導入するところが多い。また、スーパーを中心に、パート社員の活用のため、基幹化、評価制度の導入も行われている。こうした動きは、倒産企業に限らず企業全般に浸透しつつあるものであり、倒産→再生が導入の引き金となったと考えられる。
- ▶ 事業改革が抜本的に行われるほど、仕事方法の変更や業務量の増大によって労働負荷が増すという関係があるのではないか。

## 第 2.7 節 意識改革・能力開発のための取組み

事業再生でいちばん重要で、また、いちばん難しいのは「従業員の意識を変えること」だと指摘するターンアラウンド・マネージャーは多い<sup>145</sup>。再生に失敗すれば会社は消滅し、従業員たちは生活の糧である雇用の場を失うのだから、再生に向けた従業員のモチベーション（動機付け）は十分にあるはずなのだが、だからといって経営破綻したすべての企業で、従業員が一丸となって最善を尽くしているわけでもないというのが現実である。

事業の失敗によって従業員一人一人の心もダメージを負うし、再生戦略が求める急激な変化に従業員がついていけない場合もある。加えて、経営者が交代するにせよしないにせよ、経営者と従業員との信頼関係を再構築することは容易ではない。

本節では、このように重要な「従業員の意識」に着目し、意識改革のための取組み、及び意識改革と密接に関係する能力開発の取組みの状況を分析する。

### < 5 社の事例 >

#### ◆A 社

##### ○教育研修による基本の徹底

- ・教育研修による基本の徹底：従業員教育、特に幹部教育（店長クラス）の徹底。流通業専門の教育機関で、店長クラスを中心に 1 泊 2 日の研修を 2002 年からすでに 4 回ほど実施。延べ 700 人を超える。チェーンストアは、本部で方針・計画をたてて、各店舗に徹底するのが基本だが、倒産前はそれができていなかった。更生中の厳しい状況中でも、基本を身に付けるための教育研修コストは惜しんでいない。同業種のスポンサーも教育を非常に重視しており、その方針が A 社でも貫かれている。
- ・月に 1 回、朝、社長主催の読書会を開催、25 人ほどが集まる。希望する社員は自由に参加できる。著名な経営者、学者の本を読み、意見交換。
- ・「ジョブ・エントリー制度」：やりたい仕事（店長、バイヤー等）に手をあげて、その仕事につくための研修を 1 年間受けられる「ジョブ・エントリー制度」（倒産前から制度はあったが機能していなかった）を実施。昨年、研修を受けて店長になった人が 7 名いる。

#### ◆B 社

##### ○実務的な研修の強化

- ・2004 年を「教育元年」とし、社員、フレックス社員の両方を対象としてマネジメント関

<sup>145</sup> 付属資料 9 『事業再生と雇用・人材』をめぐるとんアラウンド・スペシャリスト等の発言」参照。

係を中心に教育を行っている。以前に比べて研修は増えた。以前は、経営者から精神論の教育はあったが、実務的な教育はなかった。ただし、教育投資の利益に対する効果は今のところ見えず、今後も教育重視の姿勢が続くかどうかはわからない。

#### ○倒産を経た従業員意識の変化

- ・従業員の意識の変化について、当時の総務部長は次のように評している。「悪く言えば、以前は惰性で営業していた部分があった。商品が無いという事態を一人ひとりが経験し、本当の意味で商品が販売できる喜びに目覚めた。商品動向には全員の対応が素早くなり、欠品を徹底して阻止するという意識に一人ひとりになってくれた」<sup>146</sup>。この企業では、倒産時にパート社員が中心になって納入再開を呼びかける署名活動を行ったのだが、再生を果たし再上場した現在も、当時の署名活動の様子を冊子にして各店舗の休憩所などに置き、パート社員は入社時に必ず目を通してという<sup>147</sup>。こうして倒産時の経験を伝え、従業員意識を改革し続けているといえよう。
- ・また、B社では、倒産前に主要店舗が他社に営業譲渡され、その際に、当該店舗にいたB社の中核的な正社員が大量に譲渡先に転籍した。このため、倒産後の再建に当たり、パートタイムのフレックス社員が中心的な役割を果たすことになった<sup>148</sup>。

### ◆C社

#### ○業務の基本の徹底

- ・小売業では、パートタイマーを含めて全体が同じ方針で動くことが重要だが、実際にはそれが非常に難しい。業務の基本（例えば顧客へのあいさつ）を徹底するため、毎週の店長会議などを通じて浸透を図っている。

#### ○意識の改革

- ・沈滞していた社員の意識を刺激するため、2002年に「復活祭」大セールを開催。全社が一丸となって取り組み、前年同期間中の売上高を50%以上上回る35億円の売上高を達成した<sup>149</sup>。
- ・社員に連日「営業心得」を唱和させている。
- ・社員別に実績を掲示。
- ・2003年7月、全店の従業員に「商売人手帳」を配布。個人の販売目標や改善点を書き込み、業績向上につなげるほか、顧客の要望を具体的な改善策に活かすのが狙いである。

---

<sup>146</sup> 日本食糧新聞 1998年6月26日

<sup>147</sup> 『日経ビジネス』2004年10月18日号

<sup>148</sup> フレックス社員による販促企画、商品企画、他店の覆面視察ツアーによる研鑽、フレックス社員への発注、商品管理の権限委譲などが再生の原動力となった様子が『日経ビジネス』（2004年10月18日号）に紹介されている。

<sup>149</sup> 『事業再生と債権管理』2004年4月5日号 p89-93

#### ◆D社

- ・旧会社では、研修はほとんどなく、国内のホテル業界の中でも遅れていた。
- ・新会社では研修が非常に増えた。
- ・接客担当の従業員（パート・アルバイトを含む）はホテル運営委託先の国際的な企業グループの接客訓練プログラムを受講する。
- ・全従業員が、チェンジ・マネジメント（Change Management）”手法<sup>150</sup>による意識改革を目的とした外部研修を、4日間カンヅメで受講。研修は、外資系のコンサルティング会社が担当した。これによって「経営にかかわらなきゃいけないのかなという意識が、一人一人に芽生えた」（労働組合委員長談）という変化があった。
- ・再生が成功した決め手について、同委員長は「従業員の努力しかないでしょうね。営業は増えていることは増えているんですけど、がばっと増えているわけじゃないんです。そんな中でここまでできたのは、やっぱり働いている人間が本当に努力してやっているからじゃないかという気がするんです」と語っている。
- ・管理職を対象としてシックス・シグマ手法<sup>151</sup>についての研修を実施した。人事総務部にはシックス・シグマの担当室が設置された。

#### ◆E社

- ・現場主義の社長を中心として社内文化の刷新をねらっている。  
—社長インタビュー「(再スタートからの半年を振り返って)一番変わったのは社員の意識(例えば休日に売り場を気にして見に行く社員が増えた)。・・変化の2番目はコミュニケーション。・・新しい人と今までの人たちとの間に、互いに分かりあおうとする姿勢が生まれてきている。・・女性を活用できる人も増えてきた。昔は男性と女性で役割を分けて『女性にはこれをやらせておけばいい』という雰囲気だったけれど、いまは女性の能力を引き出して活用するようになってきている。・・まだ変化が足りないのは、上司を使う姿勢。ボトムアップの動きが少ない。」<sup>152</sup>
- ・企業理念の明確化、コーポレート・アイデンティティ確立（ブランドマーク、ロゴの刷新）
- ・新会社設立前に、コンサルティング会社による社員全員の徹底的な個人面接が行われた。  
この面接の目的は“新会社に残る人材の絞込み”と“社員の意識改革”の2点である。人材の絞込みは、会社側が選抜を行うのではなく、面接を通じて新会社での仕事の厳しさを感じさせ、社員自身に新会社に応募するかどうかを決めさせるという方法で行われた。
- ・新会社設立2か月後の12月に、会長、社長が全社員と面接。6月に2度目を行い、半年間の成果を棚卸。

<sup>150</sup> チェンジ・マネジメントとは、会社の文化や体質を変えるため、組織・人材に自律的変革を促す仕組みを導入し、定着させるための手法。

<sup>151</sup> 「シックス・シグマ」：統計的な管理手法を取り入れて開発された品質管理手法。

<sup>152</sup> 2004年2月23日 日刊工業新聞社ホームページ <http://www.nikkan.co.jp/fukuske/0423index.html>

- ・関西地方から東京都心に本社を移転。「ファッション企業」の自覚を社員に植え付けるのがねらい。
- ・能力開発については OJT 中心で進められている。

図表 2-7-1 意識改革・能力開発

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
意識改革 教育研修 能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育研修による基本の徹底</li> <li>・「ジョブ・エントリー制度」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「教育元年」</li> <li>・社員・パートを対象にマネジメント関係の研修を実施。以前に比べて研修が増加。</li> <li>・倒産を経験して従業員意識が高まった。特にパートの意識の変化が大きい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「営業心得」の唱和</li> <li>・社員別に実績を掲示</li> <li>・全店の従業員に「商売人手帳」を配布。</li> <li>・「復活祭」大セールを開催して社員を刺激。</li> <li>・管財人（スポンサー。現在の会長）自ら応援歌を作曲。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育研修の大幅な強化</li> <li>・チェンジ・マネジメント手法による研修の実施</li> <li>・シックス・シグマ技法の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場主義の社長を中心として社内文化を刷新</li> <li>・会長、社長が全社員と面接。</li> <li>・関西地方から東京・原宿に本社を移転</li> <li>・コーポレート・アイデンティティ確立</li> <li>・コンサルティング会社による全員面接と通じた「壁を壊す」努力。</li> <li>・研修は特になし。OJT 中心。</li> </ul>

### <事例の分析>

#### ●教育研修の抜本的強化

事業再生の要として「従業員の教育・研修」を旧体制に比べて大幅に強化したという例があった（A 社、B 社、D 社）。人員が削減され、早急な収益増が必要な時期に、あえて多大な時間と費用をかけて集中的に大規模な従業員教育を行なっているのである。

従業員教育の内容は、「管理職層を対象とした経営へのコミットメントの強化・ビジネスモデルの習得」と「現場の従業員を対象とした具体的なスキルの習得（ホテルにおける接客技術等）」といったものである。

A 社では、業界では有名な研修機関に管理職層を大量に派遣して集中的な研修を受けさせていた。また、D 社では、世界的なホテル・グループに事業運営が委託されていることから、教育訓練もグループの教育訓練プログラムに従って行われているところに特色があった。これまで D 社では特段の教育訓練が行われていなかったこともあり、従業員の中には、世界的なレベルの研修を受けられることへの期待も強い。

—D 社労働組合委員長談「われわれは一度も黒字を出せず、ずっと負け組、罪人だった。今後リストラは避けられないだろうが、〇〇（スポンサー企業）には初めて胸を張れるような企業に

してもらえるのでは、と期待する社員のほうが多い」<sup>153</sup>

研修重視という方針がとられるのは、一義的には、当該事業の再生に当たって必要なスキルが不足しているという従業員のスキル水準の問題であると考えられるが、他方、研修に力を入れた A 社、B 社、D 社には、経営トップが同業のリーディングカンパニーの出身である（いわゆるインダストリアル・パートナーシップ型のターンアラウンド・マネージャー）という共通点があることを考えると、経営トップが当該業種に必要なスキルを熟知しているために、研修の必要性について敏感だったためということも考えられる。

### ●「倒産というイベント」の意識改革効果

B 社では、倒産をきっかけに、「商品が無いという事態を一人ひとりが経験し、本当の意味で商品が販売できる喜びに目覚めた」（前掲）、「商品の納入が止まった経験があるから、消費者のニーズを見失うことへの危機感も強い。あの経験をしたから再生できた」（現社長のインタビュー<sup>154</sup>）という。しかしながら、それだけでは、時間の経過とともに従業員の意識が再び後退するかもしれない、意識改革を定着させていくには、B 社のように、経験を伝えていく工夫が必要であると思われる。

### ●従業員の意識改革をどのようにすすめるか

スキルの習得と意識改革は表裏一体のものとして行われることもあるが、対比のためにあえて単純化していえば、研修を重視した A 社、B 社、D 社に対して、従業員の意識改革をより重視していたのが C 社と E 社である。

C 社は、長年の事業の停滞から従業員が萎縮している状態を、スポンサーからきた経営者は「C 社病」と呼び、これまでにないような大規模のセールを実施することなどで沈滞した社内の雰囲気を一掃しようと努めている。

E 社では、経営コンサルティング会社 P 社を利用して社員全員の面接を行い、それによって意識改革を行おうとしたところに特徴があった。従業員の意識改革について、もっとも tactical な手法をとっているのは E 社であると思われるので、コンサルティングの内容やその後の社員の変化などについて、マスコミに掲載された記事などを参考にして詳しくみてみよう。

このコンサルティング会社 P 社は、E 社のスポンサーである投資ファンド X 社との関係が深い。X 社の代表でもある E 社会長は、コンサルティングについて次のように語っている<sup>155</sup>。

－「古い会社の体質を変革しなければならないときに、壁の壊し屋として登場してもらいます

<sup>153</sup> 『週刊ダイヤモンド』2001年7月14日号

<sup>154</sup> 『日経ビジネス』2004年10月18日号

<sup>155</sup> 飛鳥新社 Web 連載より（2004年3月～9月まで連載。単行本として刊行予定。）  
この後の E 社会長等のインタビューも同サイトから引用。

よ。その作業を私たちが直接やると、なにかと問題が残る。だから違う顔でやる。」「乱暴な言い方をすれば、いきなり冷や水をぶっかけるようなやり方をしました。シニア層の意識改革にとくに効果がありましたね。たとえば、レポートの提出を迫られたシニア層が『・・こんな馬鹿馬鹿しいことやられてられません!』という言葉を残してお辞めになる。そして、残る人たちが『こりゃ大変だ』と仕事に本気になった。」

「おかげで（ある工場では製品の）生産コストは半分以下になってます」。

「そういうわけで、実は最初の4週間くらいでほとんど決着がついて、500名いた社員が300名を切るまでになりました。」

“壁”を壊し、意識を改革できるほどの面接というのはどのような内容のものだったのだろうか。社員らのインタビューをみてみよう。

—経営コンサルタントに、強烈な口調で仕事のやり方をたたき込まれたんです。・・スタッフは皆、自分の仕事に関するレポートの提出を義務づけられました。「こんなやり方してるから、会社がダメになった」「どうやったら改善できるのか自分で考えよ」と怒鳴られまくり・・。・。一言で言えば生産性の向上をどのようにしてはかるかということ。普通は半年かけてやるところを2か月でやらされましたからね、レポートを書くために徹夜も珍しくない。まだ40代の人間に強い口調でガンガンやられるわけですから、「冗談じゃねえ!」と辞めていった人も少なくありません。

—たしかに去年の秋の2か月間はその荒療治に悲鳴を上げました。ただ、旧社にいた頃から私自身業務効率化に関しては問題意識を抱えていましたからね。そんな私に旧社のどこが問題だったかを気付かせてくれたのがP社だったんです。・・彼らは具体的にこうなさいと命令を下すわけじゃないんです。「これはおかしい」ということになったら、「どこがおかしいのか自分で考えてください」とくるわけです。そこでこちらの考えをいうと、「それを実現するためにはどうしたらいいですか」と追い打ちをかけてくる。問題意識を連鎖的につなげていくという手法なんです。

—苦しかったけれども、あの2か月間、たいへん有意義な訓練を受けたと思っています。ただし、その2か月間で自分が変わったかと聞かれると、首をかしげざるを得ません。変わったつもりでいてもすぐ前の自分にもどるんですよ。20年間続けてきた仕事を通じて培われた自分の体質が、わずか2か月間の訓練で簡単に変わるものではありません。

このコンサルティングは所期の目的を達成したのだろうか。

新会社に残る人材の絞込みについてはほぼ目的を達した。一方、意識改革については相当の成果をあげているようではあるが、E社社長の次のような言葉からは、経営陣が期待していたとおりには意識・行動の改革が進まない厳しい状況がうかがわれる。

—(P社による面接から)3か月たった今、振り返ってみると、まだまだ足りないものが多すぎることがわかる。だからといって、P社に責任をとれというわけにはいきません。それにP社のやり方は製造現場では有効であっても、クリエイティブな世界には使えない。デザイナーだとかマーチャンダイザーといった感性の世界には使えない手法なんです。・・。といっても出来ることは2つしかなくて、そのひとつは組織の改革、もうひとつが人事の改革です。いま、私たちは組織も人事もしょっちゅう変えています。さらにもうひとつ、実はこれが一番大切なことなんです、仕事のやり方を変えねばなりません。BPR<sup>156</sup>。仕事の仕組みやプロセスを変えてあげるわけです。・・どうやって変えるかは、もうケースバイケースだとしか言いようがない。・・とはいえ、簡単に言ってしまうと、「自分が自分のことをクリエイティブだと思える

<sup>156</sup> BPR : Business Process Re-engineering の略。企業が社内改革をする際、コストや品質、サービスなどをよりよく改善するために、ビジネス・プロセスを見直し、業務内容や組織構造を再設計すること。

ような仕事のやり方にする”ということに尽きます。つまり、自分の姿に感動することができる舞台をつくってやるということ。・・・そう、ひとりひとりが主導権がとれるような組織にしてやるということですね。・・・僕は、人の能力に絶対の信頼を置くというところからスタートしたいんですよ。・・・いま、そのための組織改革に着手したところで、1か月もすればクリエイティブな人間が思う存分に能力を発揮できる風通しのいい組織が感性します。そうなれば、社内にダイナミズムが生まれる。(2004年2月のインタビュー)

－上がってくる数値そのものは、目標値の9割程度に収まっていますが、市場動向をふまえた現場での実感からすると、実態ははるかに厳しくて、目標の6割くらいでしょう。要するにE社の現在の實力は、計画していた實力の6割程度だってことです。・・・変革に時間がかかりすぎてるんです。その理由は内なる抵抗勢力があること。・・・内なる抵抗勢力というのは、会社の中に過去を引きずっている悪い奴がいるとかいうことじゃなくて、実は何のことはない、自分自身の中にある保守性なんですよ。・・・気持ちの上では変革の機運はあるんだけど、実際に仕事をするときになると、過去の経験をもとについ惰性でこなしてしまう。気持ちの上では変わっているつもりだけど、実際に仕事をやる上で変わっていない。このギャップを埋めるにはものすごく大きなエネルギーを必要とするんです。だから変革に時間がかかってしまう。他社と比較しても、E社の変革はスローです。(2004年6月のインタビュー)

－まず優先順位を決めて達成目標を明らかにしたなら、その仮説検証をするという習慣をつける。これが大切です。・・・最終的な経営目標は“グローバルに通用する会社”ということですよ。・・・そのためにも、社員の基礎トレーニングは欠かせません。いまのE社は、アタマの部分は変わったけれど、フィジカルな部分はまだ旧社を引き継いでいるという感じでしょうか。これからフィジカルな部分をどんどん変えていかななくてはなりません。

すでに引用した社長インタビューでの「ボトムアップの不足」が問題という指摘と、会長の問題意識は一致している。

衣料品のように顧客の感性や流行に敏感に反応しなければならない“クリエイティブな”仕事では、より内発的なコミットメントが必要であり、このためにE社では、A社など他の4社とは異なった人材面での課題に直面しているとも考えられる。また、投資した資金の回収を考えると事業再生を短期で終わらせる必要があり、かなり急速な変化を従業員に求めているために、期待ほどのスピードでは変化が進んでいないということもあろう。

E社がそうであるかどうかは別にして、一般論でいえば、従業員の意識を変えてそれを定着させるためにはある程度時間を要するだろうし、また、意識改革の過程で生ずる摩擦を受け止めるようなバッファーもやはり必要であろうと思われる。

### ●従業員の意識に配慮した事業再生の推進とモニタリングの重要性

E社の例は、事業戦略をたてる前段階での“従業員の意識・能力についての事前調査”の重要性と、従業員の意識に配慮して事業再生を進める必要性を示唆しているように思われる。

投資ファンドなどが企業買収に着手する前には、通常、買収企業の財務・事業の両面の価値や将来性について綿密な事前調査(デューディリジェンス)を行っている。その際に、従業員の状況についても情報が収集・分析されているものと思われるが、従業員の意識調査などより体系的な評価法を用いることが適切な場合もあるだろうし、また、経営者からの情報だけでなく労働組合からも情報を得ることが有意義だろう。

特に、投資ファンドがスポンサーになっている場合、エグジットまでの時間の制約があり、意識改革についてもその時間軸のなかでの可能性を見積もる必要があり、短期に再生を遂行しようとする場合には、十分な情報が必要と思われる。

さらに、事業再生がスタートしたのちは、その進捗状況をモニタリングすることが必要であるが、その中では、従業員が企業の変化をどのように受け止めているか、従業員自身の意欲は変化しているかなど、従業員の意識のモニタリングも必要と思われる<sup>157</sup>。

また、早期の収益改善を目指す中で従業員の負荷は高まるが、一方で、管理職や経営者ともすれば業績に関心が集中し、安定した事業活動が営まれているときに比べて従業員の心理面への配慮が足りなくなるであろうことは想像に難くない。ここには、従業員の意見を経営側に伝達する、従業員意識の面からみた再生戦略のフィージビリティの検討といった点で労働組合の果たす役割がありえよう。

## <小 括>

- ▶ 倒産後の厳しい状況の中で、あえて研修を大幅に強化し、業務の基本の習得に力をいれるという戦略をとるケースが少なからずある。
- ▶ 当該業種を熟知したターンアラウンド・マネージャーは、業種に必要なスキルがよくわかり、研修によるスキルアップを重視するのではないか。
- ▶ 倒産というイベントそのものが従業員の意識改革を引き起こしたことを重視し、当時の経験の継承に務めているケースもあった。
- ▶ 急激な意識改革は従業員からの反発など摩擦を伴う可能性が高いので、それを緩和するようなバッファーが必要ではないか。
- ▶ 再生戦略を策定する前には事前に従業員の状態をよく把握し、事業再生を進める過程では、従業員に負担がかかりやすいので、従業員の意識のモニタリングを随時行うことが必要ではないか。その際、労働組合は、従業員の教育研修計画についての経営側との調整や、経営者とは異なるチャンネルで従業員の声を吸い上げるといった役割を果たし得るのではないか。

---

<sup>157</sup> 例えば D 社のコンサルティングを担当した N 社では、再生戦略の策定と実行に向けた「チェンジ・マネジメント」の手法として、社内状況サーベイ、従業員満足サーベイを組み込んだ従業員の意識改革モデル（社内共通の価値観の醸成、理解と賛同を得られる行動計画の立案、リーダーシップの開発、人事評価制度の策定と実施等）を提示しており、事業再生という局面での従業員意識のモニタリングを組み込んだマネジメント手法がすでに実践されていることがわかる。  
N 社のホームページ参照 <http://www.iwnc.jp/serviceguide/solution/Casestudy/casestudy1.html>

## 第 2.8 節 労使関係

労使関係については、本節で、労働組合の組織状況、労使協議・労使コミュニケーション制度など定常的な側面での事業再生過程での変化を検討し、次節で、事業再生を遂行するための労使間のやりとりや労働組合の対応について検討する。

### < 5 社の事例 >

今回調査対象とした 5 社はすべて労働組合がある企業を選定した。いずれの企業でも、法的整理が行われる前から労働組合があり、法的整理手続申立の後も同一の労働組合が活動を継続している。5 組合とも、法的整理前後を通じて、組合専従者がいる点、上部の産別組織に加盟している点は変わっていない。

#### ◆A 社

- ・労働組合の専従者は以前は約 20 人いたが、組合員の減少に伴って縮小し現在は 7 人。
- ・企業による労働組合事務所の提供は、倒産前後を通じて継続して行われている。
- ・ユニオン・ショップ協定（正社員、一部のパート）あり。
- ・労使協定は、倒産前のものがすべてそのまま有効。
- ・倒産後、労働組合が要求して、労使による再建委員会を設置し、月 1 回開催（倒産前は経営対策委員会）。構成は、経営側は三役、管財人代理、法律顧問、人事顧問。産別組織が同席する場合もある。
- ・また、以前から労使協定に基づき 3 か月に 1 回開催している中央労使協議会（労使各 15 名で構成）を、引き続き開催している。

#### ◆B 社

- ・労働組合の専従者は以前は 5 人いたが、組合員の減少に伴って縮小し、現在は 2 人。
- ・企業による労働組合事務所の提供は倒産前後を通じて継続して行われている。
- ・定期的な労使協議は以前からなく、必要が生じた都度実施。制度の変更、賃上げ、一時金（春に 1 年分を交渉）、年末年始（正月手当など）。経営状況等についての情報は再生後のほうがよく伝わってくる。
- ・社長の方針で、組合が経営会議（取締役がメンバー）のオブザーバーメンバーとなり同席している。

#### ◆C 社

- ・企業による労働組合事務所の提供あり。

- ・労使協定などは維持されている。
- ・労働組合の専従者 16 人。企業グループの労連の専従者は 2～3 人。
- ・倒産後すぐ、制度改定をし、1 日 5 時間以上勤務するパートはすべて組合員化した。このため、全体の従業員数は倒産後減少したが、組合員数は逆に増加した。
- ・労使協議の頻度は減少したが、協議の必要性も減少しており、労使間のコミュニケーションが悪くなったとはいえない。
- ・経営陣の交代後、労働協約上の協議事項などフォーマルな部分の変化はないが、労使関係は微妙に変わり、以前よりも、組合と協議・相談する事項が減ったように思われる。ただし、これは、経営環境が厳しい中で迅速に経営が決断をしなければならないという時間的な要因もあるのかもしれない。

#### ◆D 社

- ・1998 年に労働組合結成。その際に産別組織の支援を受けた。
- ・企業による労働組合事務所の提供あり。
- ・労働組合は 3 人専従。労働組合事務所は企業の建物内の一室を貸与されている。この体制は旧会社からかわっていない。
- ・組合費は給与の 1%。組合員が大幅に減り、昇給もとまっているので、組合財政が非常に苦しくなっている。
- ・労使協議は定例ではなく随時行っている。交渉相手は、当初は社長だったが、途中から、各事業の支配人に権限が委譲され、そちらと交渉するようになった。
- ・スポンサーとなった外資系投資ファンド会社の CEO とも 2 回、話し合いを行った。労働組合に対し「財務上の数字を含めて経営情報はすべて開示する」と約束した。
- ・労働組合は営業活動に協力。労働組合委員長がホテルの総支配人に動向して海外企業を訪ね、労使一体の姿勢をアピールしてセールスを行い奏効<sup>158</sup>。
- ・現在の労使関係は、労働組合からみてたいへん良好である。

#### ◆E 社

- ・現在の組織は、組合員 230 人（単独）、268 人（子会社 2 社を含む）。
- ・旧会社の労働組合を新会社になっても存続させることとし、新会社設立直後に組合大会を開催して役員を再任した。新会社も旧会社同様ユニオン・ショップ協定を結んでいる。
- ・旧会社で認められていた在籍専従が、新会社では認められていない
- ・旧会社の本社（関西地方）近くにある労働組合所有の施設に常駐。新会社の本社は東京に移転し、経営側は労働組合にも東京に移ってほしいといっているが、東京本社での労

<sup>158</sup> 『日経ビジネス』2004 年 6 月 7 月号

労働組合への事務所の貸与はスペースがなく難しい状況で、また労働組合所有施設の管理の問題もあるため、労働組合の東京への移転の目途は立っていない。現在は、月1回程度、労働組合役員が東京に行って協議に応じている。

図表 2-8-1 労使関係

	A社	B社	C社	D社	E社
労働組合の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法的整理前後を通じて労働組合は活動を継続。上部の産別組織への加盟状況も変わっていない。</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員数減に伴い組合員数は減少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・倒産後、組合員範囲の拡大（5時間以上のパート全員）により組合員数増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員数減に伴い組合員数は減少。</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働組合事務所は会社が提供。</li> <li>・在籍専従者あり。</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社になって在籍専従制度廃止。</li> <li>・組合事務所は提供されていない。</li> </ul>
労使協議制度等の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>（法的整理前後）</li> <li>・月1回労使で経営対策委員会（倒産後は再建委員会）を開催。</li> <li>・3か月に1回、中央労使協議会を開催。</li> <li>・ユニオン・ショップ協定あり（正社員と一部パート対象）</li> <li>・倒産前の協定はすべて有効。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定例協議はなく、必要が生じた都度実施。</li> <li>・倒産前よりも経営情報はよく伝わってくる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使協定は維持されている。</li> <li>・必要に応じて労使協議を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定例の労使協議はなく、随時実施。</li> <li>・年1回、労使懇談の場がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（旧会社）月1回経営協議会開催。</li> <li>（新会社）定例協議はない。</li> <li>・新会社は、旧会社同様ユニオン・ショップ協定を締結。</li> <li>・労働協約はほぼ旧会社のとおりと同じ。</li> </ul>

<事例の分析>

●経営者の交代によって労使関係に大きな変化が生ずる場合がある

法的整理手続の開始に伴って経営者が交代した場合、特に新しい経営者が企業外部からきた場合には、労使関係は大きく変化する可能性がある。今回の事例の5社はすべて経営トップが交代したケースだが、労使関係の変化の度合いはそれぞれで異なっていた。

A社、B社は、労使関係はほぼ従来どおりで従前の労使慣行がほぼ推移されている。スポンサーとなった事業会社の労働組合がA社、B社の労働組合と同じ産別組織の傘下組合であり、労使慣行にも共通性があったのではないかと推測される。B社では、以前の経営者がワンマン的な経営を行っていたため、経営者交代後、労使のコミュニケーションはむしろ良く

なっている。

C社では、以前から労使のコミュニケーションは良好であり、倒産後、他業種の若手経営者がスカウトされて社長として送り込まれたが、コミュニケーションは悪くはない。

D社、E社では、投資ファンド会社が送り込んだ経営者との間に、新たな労使関係を築く必要があった。同じ投資ファンド会社であっても、D社のスポンサーY社とE社のスポンサーX社では、労働組合に対して発しているメッセージにかなりの温度差がみられた。

D社では、経営者が労働組合との対話姿勢を積極的に打ち出しており、また、労働組合委員長と経営幹部がともに海外セールスに出向くなど、労使間の協力関係を事業の建て直しのための具体的な活動に活用している。

5社の中で、法的整理の前後で労使関係が最も大きく変わったのはE社である。本社が移転したにもかかわらず労働組合は諸事情により関西地方にとどまらざるをえない状況であるため、組合員と労働組合とのつながりは薄くならざるをえず、労働組合の活動の先行きが不透明になっている。加えて、旧会社で認められていた在籍専従が新会社で認められなくなったことも、新たな労働組合の活動の担い手を確保していくための大きな障害になるおそれがある。

現時点では、E社の事業再生はまだ途上であり、事業活動は改善はしているものの楽観は許されない状況にあり、その厳しさが経営側の労働組合対応に影響していることも考えられる。労働組合活動は労働者の自主的な活動であるから、その活動が維持されるかどうかは一義的には当該企業の労働者の意思にかかっている。しかしながら、健全な労使関係を確保するためには、経営者が労働組合活動に理解を示すことは不可欠である。

D社、E社の事業再生の今後の進展も参考にしながら、再生企業での労働組合の役割について更に考察を進めることがこれからの課題だろう。

## <小 括>

- ▶ 法的整理手続の開始に伴って経営者が交代した場合、特に新しい経営者が企業外部からきた場合には、労使関係は大きく変化する可能性がある。
- ▶ スポンサーが投資ファンド会社である場合でも、ファンド会社によって労働組合への対応は異なるようであり、スポンサーのタイプよりも個々の経営者の方針又はその他の要因が労働組合への対応の仕方に大きく影響するといえるのではないか。

## 第 2.9 節 事業再生プロセスでの労働組合（単組・産別組織）の対応

「倒産」という場面での労働組合の役割といえば、「給与・退職金の支払確保」「雇用の維持・確保」のための活動というイメージが強い。しかし、倒産（法的整理）が「事業再生」を目指すものである場合には、労働組合にとって、短期的な利害（一部従業員のリストラ、賃金カット等）は、長期的な事業・企業の存続可能性とのかねあいで是非を判断すべき事項となり、企業経営により強くコミットした対応が必要になるだろう。

また、倒産を経て従業員の不安・ストレスが高まる中で、事業再生に向けて従業員を束ねていく求心力として労働組合が機能しうる可能性もある。

こうした観点から、本節では、各事例で具体的に労働組合がどのような対応を行ったのかを分析する。企業単組だけでなく、単組を支援した産別組織の活動にも注目する。

なお、今回調査した 5 事例は、いずれも企業の合理化対策に長年取り組んで実績をあげてきた産別組織の傘下の労働組合によって組織された企業のケースであり、また、実際に法的手続のプロセスで産別組織からの強力な支援を受けているため、労働組合としての事業再生への取組みという点ではかなり先進的なケースである可能性がある。

### < 5 社の事例 >

#### ◆A 社

（事業再生の推進）

- ・会社更生手続申立については、経営陣内部が分裂するなど混乱の中で行われたこともあって労働組合は蚊帳の外に置かれた状態だったが、申立後は、産別組織とも協力して労働組合がスポンサー探しに大きな役割を果たした。

（混乱への対応）

- ・法的整理申立の前後 1 年間に社長が何人も交代し、従業員は会社への信頼を失っていた。
- ・突然の法的整理手続申立からスポンサーが決まるまでの数か月間、職場の混乱をおさえて営業を継続しつつ破産を避けるため、組合として、取引先への対応、店舗の指導、スポンサー探しなど必死に活動した。

（労使協議）

- ・倒産前から、月 1 回、労使で経営対策委員会を開催し（労働側は組合 3 役、経営側は営業・財務・労務の責任者）、事業計画等について報告を受けていた。出店や資産の売却などについては、経営の専権事項であって事後的にしか労働組合には知らされないが、労働組合としては経営への関与には限界があるのは当然でありやむを得ないことと認識していた。経営側からの情報提供には限界があることを前提としたうえで、労働組合としての情報感度を高めるべきだったが、それができなかった。

—ふだんの行動とか、営業とか、そういうことで感度を高めて、みんながまさかと思うときに問題提起できる能力が必要なんだと思いますね。残念ながら我が労組にはなかったんです。だんだん応対型になりましたから（A社労働組合）。

- ・法的整理前に再建計画が発表された頃から、取引先からの情報で労働組合としても経営に危機感をもつようになった。経営側からは危機的は状況については知らされなかった。
- ・倒産後は、再建委員会を労使で月1回開催し、裁判所に報告した事項の説明と、今後報告する事項について話し合いをしている。その他に、3か月に1回、中央労使協議会（労使各15名）を開催している。これは協定により従前から設置されているものである。

#### （職場・組合員への支援）

- ・組合の専従職員が手分けして業績不振の店舗を回り、3日間、店舗で従業員と働いて、改善事項を指摘するなど黒字化に向けたサポート運動を行なった。この取組みを行ったことで、いくつかの店舗は閉鎖を免れることができたと思われる。
- ・組合が、国内視察団を組織して、組合役員に先進的な職場の見学をさせた。
- ・組合員の生活対策として、収入が激減した者を対象に、労働金庫による100万円以内（教育目的は300万円以内）の低利特別融資制度の適用を受けた。利用者は少なかった。

#### （法的手続への関与）

- ・更生計画を裁判所が受理した後、裁判所に労働組合として、計画に賛成する旨の意見書を提出した。内容については産別組織と相談した。（現行会社更生法と同様、旧会社更生法でも、裁判所は、提出された更生計画案について労働組合等の意見を聴かなければならないこととなっていた（新会社更生法188条に相当）。）

#### （裁判所、管財人との関係）

- ・更生計画中は、企業の弁済に影響を及ぼす事項はすべて裁判所の許可が必要とされている。このため、賞与、賃金については、労働組合が管財人に対して要請し、管財人は、賞与等の支給により弁済に支障をきたすことがないことを裁判所に説明し、裁判所の許可を得られれば支給できることになる。ただし実際には裁判所は経営状況の判断はできないので、管財人の判断次第という面がある。
- ・弁護士に多くの雇用を守れるスポンサーを選んでほしいと要請した。

#### （産別組織による支援）

- ・産別組織は、法的整理申立直後から約2か月間、多いときは10人、少ないときでも2～3人が常駐して支援を行った。

#### （その他）

- ・スポンサー企業の労働組合との情報交換は随時行なっていた。
- ・先行した倒産企業の労働組合から情報収集した。

### ◆B社

B社では、オーナー経営者のワンマン的な経営体制のもと、労使間の情報共有など労働組

合の経営参加は進んでいなかったが、経営が悪化する中で経営者が明確な再建戦略を示さないことに危機感をもった労働組合が、産別組織の支援を得ながら社長に会社更生法の申立を行うよう進言し、申立に反対する会長、社長の退陣を求めてスト通告を行うなど、法的整理を進める上での決定的な推進力となった<sup>159</sup>。

(法的整理前の対応)

- ・更生手続申立前に行われたグループ外企業への店舗譲渡に関しては労働組合への説明なしに突然発表された。
- ・組合が「なんでもダイアル相談窓口」を設置。
- ・97年2月、産別組織と単組で「B社合理化対策委員会」を設置。基本方針を確認。
- ・営業譲渡に伴う転籍者については、B社との交渉により「譲渡後1年間は出向」という扱いにし、譲渡後に新たな問題が発生した時に対応できるようにした。
- ・97年3月～5月、合理化対策委員会メンバーとB社の団体交渉(6回)。
- ・97年夏期一時金の支払延期
- ・倒産のおそれが明確になってきたため、「債権譲渡協定」「会社が組織変更、営業譲渡、解散する場合の事前協議協定」「労働債権の優先支払協定」「会社施設内での組合活動の自由を認める協定」などを締結。
- ・97年7月、子会社の家電専門店が、株主の会社に営業譲渡されることになった。組合へは事後通知のみであったので、組合が会社に抗議。従業員の転籍条件については後日協議とした。
- ・97年8月、合理化対策委員会は、会長、社長に会社更生法申立を進言。申立に反対する会長、社長の退陣を求めてスト通告。

(法的整理申立後の対応)

- ・スポンサー探しのため、産別組織がスポンサー候補企業の労働組合に接触した。
- ・97年9月22日、労働組合が職場会議を開催し、職場代表約110人に更生法申請経緯などについて説明。
- ・97年12月、労働組合の定期大会を開催(更生法適用申請後、初めて)。各職場から約100人が出席。今夏の一時金を引き続き要求していく方針を示した。
- ・98年9月、未払いとなっていた1997年の夏の賞与(1か月、総額約7億円)を1年遅れで約2500人に全額支給。

(法的手続への対応)

- ・旧会社更生法に基づく会社更生手続では、労働組合の手続への参加は非常に限定されており、ほとんど参画する機会はなかった。

---

<sup>159</sup> 以下、B社での労働組合の取組状況については日本労働研究機構(2002)も参考にした。

## ◆C社

(法的整理前の取組み)

- ・1999年に営業段階で初の赤字になった頃から、万一のための備えとして、顧問弁護士との契約、事業所閉鎖協定の一部改訂、労働協約の期間延長協定の締結等を行ってきた。C社では、労使間の情報共有をもとに、会社更生手続申立前の早い段階から労使が対応を協議し、申立後も、管財人、スポンサーへの対応をはじめ事業再生の取組み全般について労使が緊密な連携をとって対応している。

(法的整理後の対応)

- ・会社更生申立の3日前に、組合三役への通告があった。
- ・経営悪化についての情報は以前から把握していたので、時間をかけて企業と協議し対応を準備してきた。
- ・更生法申立以降は、保全管理人、管財人と定期的に協議を行った。
- ・スポンサー、管財人を探す際には、労働組合も努力した。
- ・更生法の下での組合の活動目標と具体的な取組みは以下のとおり。

### ①「第1段階：更生手続開始まで」

(目標) 組合員の混乱・動揺・モラルダウンを回避し、営業体制を堅持する。

(取組み)

組合員対策：申立直後4日間は、緊急本部通達を毎日送付、支部集会を毎日開催。それ以降は、組合の地域担当による全支部オルグを実施。

営業対策：営業、商品の会社責任者と毎週ミーティングを実施し、事業継続のための対応策を協議

保全管理人対策：保全管理人に現状の問題点を報告、対策について意見交換。

### ②「第2段階：更生計画提出と認可・決定を受けるまで」

(目標) 更生計画策定・提出の前提となる企業収益改善(営業キャッシュフローの黒字化)のための協力体制の確立と、不可避となる抜本的収益改善のための合理化(事業所閉鎖と人員削減)についての労使合意と実行

(取組み)

収益改善：二次にわたり(2000年、2001年)、団体交渉により店舗閉鎖、希望退職募集の実施について合意

債権確定：管財人と協議の上、産別組織を通じ、直接的に金融機関に働きかけをする一方、官庁を通じた主要銀行への働きかけを行った。(DIPファイナンスについても同様)

スポンサー探し：管財人と連携・協議の上、組合・産別組織からもあらゆるルートにより同業他社にアプローチした

### ③「第3段階：更生計画の実行完了」

(目標) 認可された更生計画に基づく債務弁済をできるだけ早期に完了させ、通常会社になる。

(企業との労働条件の調整)

- ・企業の再建のために、雇用調整と労働条件をどうすべきかについては、労使で徹底的に協議した。まず、人件費削減の前にできることはないかを考え、そのうえで人員削減と人件費をどうするか。賃金を下げれば人員削減しなくてもすむかもしれないが、事業を支えている従業員が耐えられずにやめたりモラルダウンするかもしれない、その接点を探ってきた。法的整理の前から労働条件をどんどん切り下げてきて、相当に厳しい

状況になっていた。

- ・雇用・労働条件の再編に当たっては、労働組合は次のようなスタンスで企業との調整を進めた。
  - －全体的雇用を守るため、企業存続を第一とする。
  - －合理化問題については、より多くの雇用確保を前提とする。また、整理解雇は絶対に回避する。
- ・希望退職による人員削減に当たっては、人件費枠について協議・合意し、そこから必要な退職者数をきめた。退職勧奨は行わなかったが、人事の降格が実質的に勧奨に等しくなったケースはあった。

(組合員との合意形成)

- ・更生申立以前の長期にわたる企業再建を通じ、組合執行部に対し一定の評価（支持）があった
- ・労働組合支部代表者（支部長）との直接対話による情報の共有化、徹底した論議、一体感の醸成が危機的状況下の組合にとって最も重要と考えた。“全国支部長集会→支部での全支部組合員への報告→組合員からの意見を集約し本部からフィードバック”というサイクルで組合への求心力を形成している。「この繰り返しが、これまでの長きにわたる組合組織維持の原点である」（C社労働組合）。
- ・状況変化に合わせて全国支部長集会を開催。委員長の言葉で全員に同じ情報を伝達している（申立以降、平均2か月に1回開催）。重要な課題については徹底的に論議し、合意形成を図っている。

(子会社への支援)

- ・企業グループ内で労働組合連合会を組織していたので、子会社が倒産した際には、労連の専従者（当時2～3名）が対応した。

(産別組織との関係)

- ・産別組織には逐次相談・報告したが、実務の支援は受けなかった。対応方針も単組内部で構築した。
- ・スポンサー探し、金融機関との交渉に当たっては産別組織の協力を得た。

## ◆D社

(行政への支援要請)

- ・会社更生法適用申請直後、労働組合と産別組織で「合理化対策委員会」設置（産別組織本部5名、産別組織地方支部2名、労働組合3役で構成。）。県知事に、営業継続や取引関係の継続、施設の一体運営による雇用確保などに向けての協力支援を申し入れ。県のほか、市、町、地裁、各種経営者団体に、雇用確保等を訴える「上申書」を提出した。

(再生プロセスでの会社との協議)

- ・申立以降、終結決定までの間に、合理化対策委員会とスポンサー会社と更生管財人の三者で 12 回協議を行なった。内容は、賃金制度、経営責任の明確化など。必要に応じて各段階で協定書を締結し、合意事項を明確化した。営業黒字へ向けた責任体制、推進体制、チェック体制の確立についても協定を締結した。
- ・更生管財人の弁護士は、労働問題にたいへん理解があり、雇用についても重視してくれた。
- ・労働組合委員長「会社側は赤字を止めることが次の投資の条件と言っている。売り上げ減少など経営状況は無視できない。組合としては 200 人減って運営できるかを問題にするとともに、有利な退職制度になるよう求めている。指名解雇は会社側もやらないと約束している」。

#### (現在の労使協議の状況)

- ・現在は、定例の労使協議はない。年に 1 回、労使の懇談の場がある。
- ・交渉相手は、当初は社長だったが、途中から、各事業の支配人に権限が委譲され、そちらと交渉するようになった。
- ・スポンサー（外資系投資ファンド会社）の本社社長とも、2 回、話し合いを行なったことがある。労働組合から全従業員の意見集約書を提出したのが目にとまり、意見を聴きたいということになった。ファンド本社の社長は労働組合重視の姿勢といわれている。
- ・新会社では労使の話し合いは英語なので、通訳をつけてやっている。
- ・労使関係は今は非常によい。労使一緒に韓国にセールスに行ったこともある。
- ・組合としての今後の課題は就業規則と労使協定の整理などである。

#### (産別組織による支援)

- ・産別組織は、会社の存続を第一に考えて、無理な要求をすることもなく、単組のスタンスを最重要視して対応してくれた。
- ・産別組織は、宿泊客誘致のため、傘下組合に対する協力要請や、国際的な労働組合の大会の誘致を行い、効果をあげた。

#### (法的手続への対応)

- ・2001 年 5 月 10 日に地裁による労働組合からの審尋が行われた。労働組合委員長と産別組織から派遣されていた合理化対策委員会委員長で対応した。

### ◆E 社

#### (法的整理前の取組み)

- ・経営が悪化していく中で、希望退職募集などの合理化に労働組合として協力してきた。

#### (会社との協議状況)

- ・再生手続開始申立が行なわれた 2003 年 6 月 21 日に、労働組合に説明があった。プレパッケージ方式だったので、その時点ではすでにスポンサーが決定していたが、スポンサ

一の選定等については労働組合への情報提供はなかった。

- 2003年10月の新会社の移行までに、人事管理制度の検討が間に合わなかったため、本格的な新制度導入は2004年4月からになった。その間に、新制度案が組合に提示され、組合から従業員全員の意見聴取をして、その内容でよいかどうかを確認した。
- 2004年3月に、会長、社長、労政担当役員と、労働組合3役で労使協議会を開催した（定例化されてはいない）。旧会社では、月1回経営協議会を開催し、経営側は役員、人事部長等、労働側は4役（組合長、副組合長、書記長、副書記長）が出席。社長、会長は出なかった。
- 会長は、労働組合への期待は非常に大きいと発言し、労働組合とのコミュニケーションを重視し、懇親の機会をもつことがある。
- 東京への移転の件について、社長は組合より先に従業員に直接説明した。これは労働協約の事前協議の規定にもそぐわないので、組合として抗議した。また、組織変更が頻繁に行われているが、そのほとんどは組合に協議されずに行われている。新会社になる際に労務経験者が退職したため、現在の労政担当役員は労務についての経験があまりなく、何が協議事項に当たるのかよく理解していない。
- 労働協約は、旧会社の時のものと大きくは変わっていない。新会社になった10月に6か月間の暫定的な労働協約を締結し、4月に、労働契約の更改にあわせて労働協約も締結しなおした。

（従業員への働きかけ）

- 人員削減により労働組合の地方支部組織が弱体化したり消滅したりしているため、現在、その建て直しに取り組んでいる。
- 本社が東京に移転した後も組合は関西地方に残っているため、日常的な組合員への働きかけが困難になっている。

（法的手続への対応）

- 裁判所が営業譲渡の許可を行なうに当たって、裁判所が労働組合を召集して意見を聴いた。聴取事項は、「経営情報は公開されていたか」「破綻理由をどう考えるか」といったものであり、公正な手続が行なわれたかどうかを確認する趣旨だった。（再生手続開始後に営業譲渡を行なう場合には、民事再生法42条の規定に従い、裁判所の許可が必要。裁判所は許可をする場合には、労働組合の意見を聴かなければならない。）
- 社内預金債権について優先的債権として弁済を受けるために、社内預金の経緯等について労働組合から裁判所に説明した。

（産別組織による支援）

- 民事再生手続申立の翌日から産別組織の支援があり、産別組織が主導して合理化対策委員会を設置。委員会は、企業からプレパッケージ方式についての説明を受け、委員会から企業に対して雇用確保、社員への通知の徹底などについて要望した。

- ・経営側からは、遅れ気味ではあったが情報は提供された。

図表 2-9-1 労働組合の対応（単組、産別組織）

	A社	B社	C社	D社	E社
破綻前の 取組み	・会社更生手続申立については、事前には労働組合に知らされず。	・ワンマン経営で労働組合の経営参加は進まず。 ・店舗の営業譲渡について労働組合への事前説明なし。 ・子会社の営業譲渡についても労働組合に協議がなかったため抗議。	・経営悪化の早い段階から労使で緊密に対応を協議してきた。 ・事業所閉鎖協定の改定、労働協約の期間延長協定の締結など準備。		・経営が悪化する中で合理化に協力。 ・民事再生申立についての会社からの情報提供なし。
事業再生 の促進	・スポンサー探し ・事業継続支援 ・先進的な職場の視察	・労働組合が会社更生手続開始申立を経営者に進言。申立に反対する会長・社長の退陣を求めてスト通告。 ・スポンサー探し ・事業継続支援	・管財人、スポンサー探し ・人員削減による合理化への協力	・労使共同でのセールス活動。	
従業員への 働きかけ・支援	・業績不振の店舗支援。	・「なんでも相談ダイアル」を設置。	・全国支部長会議→全支部組合員への伝達、フィードバックというサイクルで求心力を形成。		・本社と労働組合事務所が離れており、日常的な働きかけは困難。 ・組合の地方支部の建て直し。
労使協議 の状況	・倒産前後を通じて月1回労使で委員会を開催。	・倒産前は労働組合の経営参加は進んでいなかった。 ・倒産のおそれが明確になった段階で「債権譲渡協定」「組織変更、営業譲渡等の事前協議協定」「労働債権の優先支払協定」等を締結。	・会社更生申立の3日前に会社から組合三役に通告あり。 ・保全管理人、管財人との話あいにより、緊密に連携。 ・希望退職募集の条件などについて経営側と議論を尽くした。	・合理化対策委員会とスポンサー会社と管財人で12回協議。 ・スポンサー会社（外資系投資ファンド）の本社社長とも直接話したことがある。	・社長をはじめ経営陣が労務担当経験が浅いため、協議事項などについてよく理解していない。
産別組織 等による	・産別組織から数名が支援のために派遣され、しばらくの間張り付		・産別組織には逐次相談した	・産別組織から数名が派遣され、産別組織が主導して「合理化対策	

支援	<p>き。産別組織が主導して「合理化対策委員会」を設置。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事態が落ち着くまでの間、単組と連携して全面的に支援。</li> </ul>	<p>が、実務の支援はなし。対応方針も単組内部で構築。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー探し、金融機関との交渉に産別組織が協力。</li> <li>・地方連合と産別地方支部が、権に支援を要請。</li> </ul>	<p>委員会」を設置。経営側、弁護士との交渉等各種支援を実施。</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー探しに産別組織が大きく貢献した。</li> <li>・スポンサー企業の労働組合とも情報交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポンサー探しに産別組織が大きく貢献した。</li> <li>・産別加盟企業が離職者数十人を受け入れ。</li> <li>・地方連合、産別地方支部がB社への支援（商品購入促進など）を決定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊客誘致のため、傘下組合への協力要請や、国際的な労働組合の大会を誘致。</li> <li>・行政、経営者団体、地裁に合理化対策委員会として支援要請を行った。</li> </ul>	
法的手続への対応 (注)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更生計画案について裁判所による労働組合の審尋あり。産別組織と相談して賛成する旨の意見書を提出した。</li> <li>・賞与・賃金等は実質的にはすべて管財人の判断に委ねられた。</li> </ul>	ほとんどなし。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊客誘致に産別組織も貢献。国際的な労働組合の大会を誘致。</li> </ul>	<p>裁判所による審尋あり。産別組織とともに対応し、上申書を提出した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・裁判所が営業譲渡の許可を行うに当たり、労働組合から意見を聴取。</li> <li>・社内預金債権の弁済について、労働組合から裁判所に事情を説明。</li> </ul>

(注) A社、B社、C社、D社は、改正前の会社更生法に基づく更生手続であるため、法律上は、裁判所には、提出された更生計画案について労働組合等の意見を聴取をすることのみが義務づけられている(改正会社法では、これに加えて、営業譲渡許可、手続開始決定、再生計画の認可決定についても労働組合等の意見を聴取することとされている)。

## <事例の分析>

### ●労働組合が早期の法的整理着手を推進する場合がある

従来主流を占めていた“法的整理(倒産)＝会社の消滅”という状況のもとでは、労働組合は倒産の回避を最重視するのが一般的だった。だが、再建型の法的整理が増えてくるなかで、むしろ労働組合が、法的整理に踏み切れない経営陣に対して「早期の法的整理、早期の事業再生」を要求するケースがみられるようになってきている。今回取り上げた5つの事例の中でも、法的整理に反対する経営トップの退陣を求めてスト勧告をしたB社を初めとして、いずれのケースでも労働組合は、事業再生の推進を肯定的に受け止め、法的整理の申立以降の各局面で、管財人や新しい経営陣と連携して事業再生に取り組んでいる。

ただし、事業再生プロセスへの労働組合の関与の程度は事例によって濃淡がある。今回調査した5社を比較すると、A社、B社では法的整理に着手するまでの過程で経営陣に相当混乱が生じたこともあって、労働組合自身が事業再生を推進する原動力としての役割を果たし

ている。

一方 C 社では、従前からの良好な労使関係をベースとして法的整理開始前から経営悪化への対応の際にも労使一体となった取組みが行われている。

また、E 社の事例では、労働組合が法的整理を直接推進するには至らなかったが、労働組合も経営状況に危機感をもち、休日返上、賃金カットの延長を会社に提案するなどにより事業再生を推進する役割を果たした。

### ●雇用調整・労働条件変更に当たっての企業との調整

今回の 5 社の事例では、雇用調整を行うことそのものについて労使間で紛糾したという例は見られなかった。法的整理の渦中であって、組合も全体的な雇用の確保を考えれば企業の再建を最優先して判断せざるをえないことに加え、従業員には債権者（特に日常的に社員が接触する取引先業者）に債権放棄という犠牲を払わせていることへの罪悪感があり、また、倒産した会社に残っても先行きの雇用は必ずしも保証されない（事業再生が成功するかどうかはわからない）という認識もあり、こうした意識があいまって雇用調整への抵抗感を弱めていると思われる。

ただし、労働組合が雇用調整の実施そのものを受け入れる場合でも、従業員へのダメージを必要最小限にとどめるよう、次のような事項を経営側に要求するのが一般的である。

- －離職者数を最小限にする
- －指名解雇・退職勧奨は行わず、希望退職者を募集する。
- －退職金の上乗せをする
- －再就職のための支援をする

### ●法的手続への労働組合の関与・管財人との関係

今回調査したケースのうち 4 社は、改正前の会社更生法が適用されているため、会社更生の法的手続に労働組合が参画できる機会は、更生計画の受理後の裁判所による意見聴取だけであった。裁判所への対応については、産別組織が提出文書の作成などについて支援を行っている。

改正会社更生法のもとでは、更生計画の認定までは節目節目で労働組合が意見を表明する機会があるが、更生計画中、労働条件などについて労働組合の意見をどの程度汲み取るかは、管財人の判断にかかっている。裁判所には経営戦略の具体的な内容を判断する能力まではないので、実質的には管財人の判断が重視される。

## ●事業活動継続への労働組合の貢献

調査した事例の中では、機能低下した会社側を補完し、時には経営陣に代替するほどに、労働組合が事業活動の継続に貢献した例がみられた。具体的には、商品の保全、取引先への取引継続の要請、顧客への説明などに産別組織の全面的な支援を受けた労働組合が取り組んでいる。

また、日常的な事業活動の継続だけではなく、企業再建の要となるスポンサー探し、金融機関との交渉などにも、産別組織と協力しながら取り組んでいる組合の例も見られた。

しかしながら、無論、組合には組合固有の論理もあり、事業再生の渦中だからといって常に経営側と軌を一にした行動ばかりをとるわけではない。UI ゼンセン同盟の逢見は、事業再生の過程での労使交渉について、「(賃金、賞与など) 一つ一つの問題は局部的に見えるし、会社から『これをどうしてもやらないと企業が生き残れない』と言われてしまうと、組合として妥協したくなる。・・・だが、『木を見て森を見ない』ことになってしまってはならない。個別現象の背景にある根本的な経営問題を掘っておかないと、気がついたときには、従業員には何も残らないことになってしまう。安易に妥協するのではなく、時には頑固になることも必要である。また、単組だけで問題を解決しようとする、どうしても視野は企業内だけに向けてしまうことになり、ゼンセン同盟など産別も含めた判断が必要である」<sup>160</sup>と述べている。

これは、経営危機を乗り切ろうと日々必死になっている経営の当事者よりも、場合によっては労働組合のほうが客観的な状況判断ができる可能性があること、そしてそのような判断力をもつためには産別組織の支援が有用であることを示唆するものと考えられる。

## ●産別組織による全面的な支援

今回の5つの事例の労働組合は、すべて同じ産別組織に属している。当該産別組織は企業倒産に対応した経験が非常に豊富で、人材、知見、人脈が蓄積されている。傘下組合から経営危機や倒産の情報が産別組織に入ると、すぐに現場に人材を送り込み、企業の単組とともに、会社との交渉、事業活動継続支援、資産の保全、法的手続への対応などのほか、場合によっては、スポンサー探し、金融機関との交渉にも取り組んでいる。A社のケースでは、倒産した企業グループの企業の中に、他の産別組織に属している組合もあったが、傘下組合でないにもかかわらずA社組合が加盟する産別組織がその組合についてもいろいろな指導をしたケースもあった。

また、産別組織は、倒産企業の労働組合を自ら支援するだけでなく、傘下の多数の労働組合に支援要請を行うことも多い。具体的には、離職者の雇用、営業への協力(D社のホテル

---

<sup>160</sup> 日本労働研究機構(2002)第5部第2章「企業経営危機と労働組合—Y社の経営危機から学ぶこと—」

の利用、E社の商品購入)のほか、同じ産別組織が組織している企業が、取引先として資金繰りのための支払サイトの延期に協力をした(A社)というケースもみられた。

#### <小 括>

- ▶ 労働組合が、経営陣よりも積極的に早期の法的整理着手を推進する場合がある。
- ▶ 更生計画・再生計画の実施中は、労働条件などについて労働組合の意見をどの程度汲み取るかは、裁判所よりも管財人の判断によるところが大きい。
- ▶ 今回調査した事例ではすべて、労働組合は事業再生の推進を肯定的に受け止め、法的整理の申立以降の各局面で、管財人や新しい経営陣と連携して事業再生に取り組んでいる。倒産による混乱のなかで、経営陣にかわって職場を統率するケースさえ見られた。また、雇用調整や労働条件変更など従業員の不利益になる企業側の提案に対しても、全体的な雇用確保という目的のもと、労使間で建設的な協議が行われ、合意に至っている。
- ▶ 産別組織による支援は、蓄積された専門的知見の提供、人的支援などにより、前述のような企業単組による事業再生への取組みを強力にサポートする役割を果たしている。また、産別組織のもつネットワークを活かして、スポンサーの確保や金融機関との調整にも取組み、大きな成果をあげている。
- ▶ 5つの事例で産別組織の支援が果たした役割を考えると、そうした支援がない単組やそもそも労働組合がない企業の場合には、事業再生の各段階での対応の方法について、労働組合や従業員に対して外部から何らかの支援が必要となる場合があるのではないかと考えられる。

## 第 2.10 節 事業再生関連政策の利用状況とニーズ

最後に、事業再生に関連した雇用対策等の利用状況や、政策・制度へのニーズについて検討する。

### < 5 社の事例 >

図表 2-10-1 事業再生過程での公的支援の利用状況

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
未払賃金立替払制度		破産子会社のパート給与について、未払賃金立替払制度を利用。			退職金の未払い分について立替払制度を利用。
離職者対策・助成金の適用・その他	<p><b>離職者支援体制整備</b> 厚生労働省が「A 社再就職支援対策本部」設置。</p> <p><b>助成金の適用</b> 雇用調整助成金の大型倒産等事業主に、グループ 13 社を指定。</p> <p><b>産業雇用安定センターの利用<sup>161</sup></b></p>	<p><b>離職者支援体制整備</b> ・労働省が雇用対策のための連絡会議の設置を決定。 ・静岡県が「倒産等離職者緊急雇用対策連絡会」を設置。(結果的に会社都合離職者はいなかったため、利用なし。)</p> <p><b>助成金の適用</b> 雇用調整助成金の大型倒産等事業主に指定された。</p>	<p><b>助成金の適用</b> 雇用調整助成金の大型倒産等事業主に指定された。</p>	<p><b>離職者支援体制整備</b> ・労働局が離職者に対する求職相談、職業訓練、雇用保険についての説明、合同面接会の開催などを内容とする再就職支援プランを発表。また、ハローワークが離職者を 5 人採用(有期契約)。 ・市は、融資制度、再就職、職業相談の窓口の紹介などを行う相談窓口を設置。</p>	<p><b>公的支援を利用</b> 各都道府県に労使が協同で設置している就職支援機構の再就職支援措置を利用。労働組合が各地の機構をまわって支援を依頼し、離職者が再就職講座などを利用。</p> <p><b>産業活力再生特別措置法</b> 同法に基づく経営資源再活用計画認定を受けた。(新会社の営業資産譲受に係る不動産取得税、登録免許税の軽減措置)</p>
制度・政策要望		<p>・旧会社更生法に則った手続では、労働組合が意見を述べる機会がまったくなく、不満であった。</p> <p>・立替払制度の対象に賞与も含めてほしい。(住宅ローンの支払のため)</p>			<p>・社内預金が全額優先弁済されない制度となっていることに不満を感じる。</p>

<sup>161</sup> 企業間の出向・移籍の支援や転職を希望する在職者の職業相談・職業紹介、各種助成金の取扱い等を行う公益法人。

### 〔参考〕雇用調整助成金の大型倒産等事業主の指定制度について

雇用調整助成金とは、「景気の変動、産業構造の変化等に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされ、休業等又は出向を行った事業主に対して、休業手当、賃金又は出向労働者に係る賃金負担額の一部を助成することで、失業の予防を目的とした制度」である。

「大型倒産等事業主」の指定は、大規模な企業倒産が発生した際などに、雇用調整助成金制度を適用することにより、関連企業における雇用の安定を図るための制度である。大型倒産等事業主の下請事業主・取引事業主が行う休業等の雇用調整に対して賃金等の一部を助成し、その雇用維持に対する取組みを支援している。

#### ○支給対象事業主

- ・経済上の理由により、急激に、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主  
(最近6か月の対前年同期比で、生産量10%減、雇用量不増)
- ・大型倒産等事業主の下請事業主・取引先事業主  
(最近3か月の対前年同期比で、生産量減少、雇用量不増)
- ・不良債権処理の影響により雇用調整が必要になった事業主（「雇用再生集中支援事業」<sup>162</sup>の特例）

#### ○「大型倒産等事業主」の指定基準

- 次のいずれにも該当すること。
- 1) 倒産の申し立て等が生じたこと。
  - 2) 負債額が概ね50億円以上であること。
  - 3) 関連事業主が概ね50以上であること。

#### ○支給内容

- ・休業等 休業手当相当額の1/2（中小企業2/3）  
(教育訓練を行う場合 + 訓練費1,200円/人日)
- ・出向 出向元で負担した賃金の1/2（中小企業2/3）

### <事例の分析>

- ・行政による各種制度・事業の正確な利用状況は、労働組合が把握していない可能性がある。そのため、上記の状況については、その点を留保して解釈する必要がある。
- ・雇用調整助成金の「大型倒産等事業主」の指定は、会社更生手続申立後、迅速に行われている（A社は申立の同月中、B社は翌月、C社は翌々月に指定が行われた）。ただし、A社、B社、C社の下請・取引先事業主の中で、雇用調整助成金を利用した企業があったかどうかは、ヒアリングした労働組合では把握していなかった。
- ・未払賃金立替払事業については周知が行き届いており、活用されている。
- ・企業倒産の際に離職者への再就職支援など雇用対策についての要望は労働組合から聴かれなかった。これは、A社、B社、D社のケースでは、倒産後、地方労働局が中心となって、比較的迅速に支援体制が整備されたことにもよるかもしれない。また、A社、B社では倒産後は人員削減を行っていないため、特に再就職支援措置を利用する必要も生

<sup>162</sup> 第1.3節 1.3.1「雇用再生集中支援事業の実施」参照。

じなかつたものと考えられる。

- なお、第 1.3 節で紹介した「雇用再生集中支援事業」（不良債権処理によって発生する離職者の早期再就職支援策）は 2003 年 2 月 10 日から、その前身である「不良債権処理雇用支援プロジェクト」は 2002 年 10 月 30 日から開始された。一方、今回調査対象とした事例は、2003 年に民事再生申立手続を行った E 社以外は、支援事業の開始以前に雇用調整を実施していたため、利用の余地はなかつた。E 社については、支援事業が利用できた可能性もあるが、実際には利用されなかつた。

#### <小 括>

- ▶ 大規模な企業倒産の場合には、行政による支援体制が比較的迅速に整備されていた。
- ▶ 未払賃金立替払い事業は、よく知られており、活用されている。

## 終章 まとめと今後の課題

### (1) 主要なファインディングス・論点

第1章でのサーベイ及び第2章での事例研究を通じて、事業再生における人材・雇用に関する様々な事実や論点の発見があった。以下に、主要なものを列記する。

今回の事例研究は非常に限られたケースを取り上げているので、そこから導きだされたファインディングスが一般的にもあてはまるのかどうかは、今後の調査研究を通じて検証していきたいと考えている。

#### (事業再生を取り巻く社会的文脈)

「事業再生」は、不良債権処理の推進を契機として、官民が協力して取り組んできた社会的な重要課題である。「事業再生」は社会的に有用な付加価値を生み出す「事業」という集合体（ヒト・モノ・無形資産等）が、企業倒産等によって消滅・散逸することを防いだり、付加価値を生み出す潜在能力の発揮を阻害する要因を取り除くことを目的とするものである点で、企業の利害関係者の救済のための「企業再建」とは、事象としては重なるものの、より社会性の強い営為であると考えられる。このため、事業再生と雇用・人材の問題を考える際にも、事業再生のもつ社会性（社会的使命）を念頭において考察することが必要だろう。

また、事業再生を促進する制度が整備される中で、事業再生への取組み過程の節目節目における労働組合など従業員代表の関与（協議、意見聴取など）が制度化された。これは、事業再生の負の側面である雇用削減、労働条件低下などに配慮するとともに、事業再生を成功させるために不可欠な従業員の主体的なコミットメントを引き出すための仕組みという側面がある。

本研究を進めていくうえで、従業員の事業再生への主体的な参画が、従業員自身の利益のためだけでなく社会的にも期待されているという点も意識しておく必要があると考える。

#### (事業再生の戦略)

- ▶ ターンアラウンド・マネージャーの人材確保については、同業種または類似業種の有力企業が、組織ぐるみで再生を支援する「日本型インダストリアル・パートナーシップ」も有効であると思われる。
- ▶ 外部からどの程度人材を導入するかは、本業の傷み方によるのではないか。抜本的・根源的な事業改革が必要な場合には、外部人材に依存する度合いが大きくなるのではないか。
- ▶ 組織内のコミュニケーションの改善は、再生のための最重要課題であるが、その具体策はケースによって多様である。

- ▶ 事業改革のスピードは、投資回収の時間軸に強く規定されるのではないか。
- ▶ 事業再生のための事業の取捨選択（「選択と集中」）には、事業の採算見通しだけでなく他の要素、例えば経営者としての経営哲学や企業観、投資対象とされる企業側の意向なども反映されている可能性がある。事業の取捨選択は雇用の維持・喪失に与える影響が大きいですが、再生戦略の立案の際に、雇用への影響はどのように勘案されるべきか。

#### （労働債権の弁済状況）

- ▶ 労働債権については、法的保護にのっとり、優先的に弁済されるのが一般的である。ただし、優先権のない更生債権が一部分弁済される一方で、優先権のある労働債権がカットされる事例もあった。そのような事例はどの程度あるのか、またそうした事態が生ずるのはなぜか。
- ▶ 事業再生過程全体での従業員の経済的利害を把握するためには、労働債権の弁済状況とあわせて給与・賞与のカットの有無などもみる必要がある。
- ▶ 社内預金については、全額が優先弁済されるわけではないことから、その旨、従業員にあらかじめ告知しておくことが必要と考えられる。

#### （雇用の変動）

- ▶ 法的整理手続申立前の経営悪化の時期から申立後にかけて、大幅な人員削減が行われることが多い。人員削減の方法は、希望退職募集、実質的な整理解雇（いったん全員解雇したあとの一部不採用）、退職者不補充、アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍と多様である。
- ▶ 事業再生時の雇用削減方法として特徴的なのは「いったん全員を解雇したうえで、その後必要人員を再雇用する」という方法と、「営業譲渡とともに他の企業に転籍させる（その際に減員が行われることもしばしばある）」という方法である。
- ▶ 倒産前後に希望退職者の募集を行った場合、企業の存続に対する強い不安から、大量の従業員が応募する場合も多い。
- ▶ 事業主や労働組合による離職者に対する支援は、再就職のノウハウ提供が中心で、再就職先の確保・あっせんまで手がける事例はなかった。これは、地域の就職事情や本人の再就職の意思などにもよるが、法的整理前後の混乱の中で労使にはそのような取組みを行う余裕はとてもないものと見受けられた。一方、行政等による支援は、今回調べたケースが大企業中心だったこともあり、比較的迅速に支援体制の整備が行われていたが、利用者は少数にとどまったようである。

#### （賃金、労働条件、処遇制度の変化）

- ▶ 人件費削減は事業再生を成功させるための大きな課題であり、昇給停止から賃金・賞与

のカット、さらには退職金支給額の引き下げなど様々な措置が講じられる。休日数の削減、福利厚生制度の廃止が行われる場合もある。

- ▶ 賃金制度については、目標管理制度による成果主義を導入するところが多い。
- ▶ 事業改革が抜本的に行われる場合には、仕事方法の変更や業務量の増大によって労働負荷が増すことがある。

### (意識改革・能力開発)

- ▶ 倒産後の厳しい状況の中で、あえて研修を大幅に強化し、業務の基本の習得に力をいれるという戦略をとるケースが少なからずある。
- ▶ 当該業種を熟知したターンアラウンド・マネージャーは、業種に必要なスキルがよくわかるだけに、研修によるスキルアップを重視するのではないか。
- ▶ 倒産というイベントそのものが従業員の意識改革を引き起こしたことを重視し、当時の経験の継承に務めているケースもあった。
- ▶ 急激な意識改革は従業員からの反発など摩擦を伴う可能性が高いので、それを緩和するようなバッファーが必要ではないか。
- ▶ 再生戦略を策定する前には事前に従業員の状態をよく把握し、事業再生を進める過程では、従業員に負担がかかりやすいので、従業員の意識のモニタリングを随時行うことが必要ではないか。その際、労働組合は、従業員の教育研修計画についての経営側との調整や、経営者とは異なるチャンネルで従業員の声を引き上げるといった役割を果たし得るのではないか。

### (労使関係)

- ▶ 法的整理手続の開始に伴って経営者が交代した場合、特に新しい経営者が企業外部からきた場合には、労使関係は大きく変化する可能性がある。
- ▶ スポンサーが投資ファンド会社である場合でも、ファンド会社によって労働組合への対応は異なるようであり、スポンサーのタイプよりも個々の経営者の方針又はその他の要因が労働組合への対応の仕方に大きく影響するといえるのではないか。

### (単組・産別組織の対応)

- ▶ 労働組合が、経営陣よりも積極的に早期の法的整理着手を推進する場合がある。
- ▶ 更生計画・再生計画の実施中は、労働条件などについて労働組合の意見をどの程度汲み取るかは、裁判所よりも管財人の判断によるところが大きい。
- ▶ 今回調査した事例ではすべて、労働組合は事業再生の推進を肯定的に受け止め、法的整理の申立以降の各局面で、管財人や新しい経営陣と連携して事業再生に取り組んでいる。倒産による混乱のなかで、経営陣にかわって職場を統率するケースさえ見られた。また、

雇用調整や労働条件変更など従業員の不利益になる企業側の提案に対しても、全体的な雇用確保という目的のもと、労使間で建設的な協議が行われ、合意に至っている。

- ▶ 産別組織による支援は、蓄積された専門的知見の提供、人的支援などにより、前述のような企業単組による事業再生への取組みを強力にサポートする役割を果たしている。また、産別組織のもつネットワークを活かして、スポンサーの確保や金融機関との調整にも取組み、大きな成果をあげている。
- ▶ 5つの事例で産別組織の支援が果たした役割を考えると、そうした支援がない単組やそもそも労働組合がない企業の場合には、事業再生の各段階での対応の方法について、労働組合や従業員に対して外部から何らかの支援が必要となる場合があるのではないかと考えられる。

### （関連政策について）

- ▶ 大規模な企業倒産の場合には、行政による支援体制が比較的迅速に整備されていた。
- ▶ 未払賃金立替払い事業は、よく知られており、活用されている。

## （2）政策的含意

本報告は調査研究の途中段階のものであり、政策提言についても今後の研究のなかで検討していきたいと考えるが、たたき台として気づいたことをあげておきたい。

なお、ここでは、「政策」という言葉を、行政による取組みだけでなく労使による取組みも含むものとして用いている。

### ●事業再生に取り組む労働組合や未組織企業の従業員への支援

事業再生を成功させるために労働組合が果たし得る役割は軽視できない。しかし企業別の組合にとって事業再生は初めて経験する事態であり、単独で適切に対処することは相当困難である。今回の調査対象 5 組合は、いずれも産別組織の強力なサポートを受けて法的手続、職場支援、労使交渉などの局面を乗り切っており、産別組織の支援がもしなければ、状況は相当異なったものとなったであろうことは想像に難くなく、再生が頓挫していた可能性すらありうる。

このような産別組織の役割に鑑みると、事業再生という事態に直面した際に所属する産別組織からの支援を期待できない単組、もしくはそもそも産別組織に加盟していない単組<sup>163</sup>に対して、事業再生への対処法について何らかの形でサポートすることが必要であると考えられる。

---

<sup>163</sup> 厚生労働省「平成 15 年労働組合実態調査」によれば、産業別組織に「加盟している」労働組合は 74.3%、「加盟していない」労働組合は 24.9%であり、約 4 分の 1 の単組は上部の産業別組織に加盟していない。（調査対象は労働組員数規模 30 人以上の単組。）

議論の順序が逆転したが、産別組織による単組への支援という問題の以前に、未組織で労働組合がない企業で、労働者の権利や再生過程への参画機会の確保をどのように実現していくかということが重要な課題であることはもちろんである。ただし、この問題への対応を検討するためには、未組織の企業での事業再生の実態についての情報が不可欠であり、今回はこれ以上の言及は避けておきたい。

### ●事業再生事例についての情報の収集・提供

前項と関連して、各種の事業再生の事例において、雇用・労働の問題がどのように取り扱われたか、また労働組合や従業員代表はどのような取組みを行ったのかについて、事例の収集と分析を進め、その結果を労働組合や労働組合関係者に情報提供することも有用なことであると思われる。

現在、ターンアラウンド・マネージャーの養成という観点から、ターンアラウンド・マネージャー、ターンアラウンド・スペシャリストや金融機関等の立場にたった事例研究が盛んになりつつある。その際に、「労働」という分析視角が取り入れられることも期待される。

## (3) 今後の課題

### ●対象を拡大した調査の実施

今回の調査対象とした事例は、「労働組合がある」、「流通・サービス業」、「大企業」という共通点があった。また、事業再生に当たって産別組織の積極的な支援を受けたということも特徴である。今後は、労働組合の有無、業種、規模などの点からより広範囲の事業再生事例を調査対象としていくことが必要だろう。

加えて、事業再生の法的スキームについても、今回は4社が旧会社更生法、1社が民事再生法であったので、改正後の会社更生法、また利用件数が多い民事再生法についてはさらに他の再生パターンの事例などを研究対象にしていくことも重要である。

一方、調査対象者についても、今回は労働組合のみであったが、経営側の視点も重要であるので、経営サイドからの情報収集も今後の課題である。また、ターンアラウンド・マネージャー、ターンアラウンド・スペシャリスト、投資ファンド会社等の関連機関から情報収集ができればさらに有用であろう。

### ●既存の事例データの分析

現在、事業再生の実務家によって、再生事例集の編纂、分析が進められている。そうしたデータを利用した分析を行うことも考えられる。

### ●産業再生機構の支援案件の分析

産業再生機構は官民が協力した大規模なプロジェクトであり、そこでは事業再生に係るさまざまな知見が蓄積されていくことと思われる。そこで、産業再生機構の支援対象となった案件において、再生の過程で雇用・労働面にどのような影響があったのか、従業員代表との協議がどのように行われたのか、また、産業再生委員会の運営において労働組合の知見がどのように反映され、それが再生過程でどのような影響を及ぼしたのかを分析することも有用だろう。