

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はあり、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」¹¹⁵ 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。

¹¹⁵ 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"> ・営業力の低下 ・急速な事業拡大による有利子負債の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・安易な資金調達による過剰投資と非効率的な経営 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・事業の多角化の失敗。 	<ul style="list-style-type: none"> ・過剰投資 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の伝統を重視し、改革を忌避。 ・海外ブランドへの依存等による競争力低下 ・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。
法的整理前の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算店の統廃合、子会社・関連会社 10 社の清算・再建。 ・希望退職者募集、賃金抑制による人件費削減。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2000 年に県が基金を通じて 25 億円の補助金を投入。 ・会社更生申立前年は定昇停止。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・不採算事業からの撤退 ・保有資産の売却、借入金の圧縮 ・2000 年、2001 年に希望退職募集 ・生産の海外移転
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。¹¹⁷</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>○経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 <p>○本社一店舗間のコミュニケーション改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎週店長会議を開催。 ・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。 ・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。 <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>○経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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社の生え拔きが社長就任。 ・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)。 ・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。 <p>○本部一店舗間のコミュニケーション改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「全員参加型の経営」をめざす。 ・「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。 	<p>○経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・本部人員を従来の約7割に縮小し、管理職の大半を降格。 ・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。 <p>○本部一店舗間のコミュニケーション改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・週に1度店長会議。(更生法申立前は月に1度) 	<p>○経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役員全員と管理職のほぼ全員が離職した。 ・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。 ・組織変更は頻繁に行われている。 	<p>○経営陣の刷新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。 <p>○企業理念の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>○社内コミュニケーションの改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。
事業の再生戦略 ② “選択と集中”、経費削減	<p>○選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小売への集中。小売以外の事業子会社を売却。 ・不採算店舗の閉鎖。 <p>○経費削減</p>	<p>○選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すべての海外事業からの撤退 ・衣料品等のウェイトを下げ、食品（生鮮、 	<p>○選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗半減 ・食品部門の強化 <p>○経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社、地域本部の事務 	<p>○選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の一部を売却・閉鎖。 ・動物園事業を自治体に営業譲渡。 	<p>○選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・将来性のない部門は、新会社に譲渡せず清算。 <p>○経費削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関西地方にあった本社

	A社	B社	C社	D社	E社
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・販促費（特にチラシ）削減。 	<ul style="list-style-type: none"> 惣菜）に特化。これによって利益率が改善。 ○経費削減 <ul style="list-style-type: none"> ・本社機能を郊外に移転し、旧本社跡地を売却。 ・スポンサーとの共同仕入れを拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> 所スペースを縮小し、賃料を削減。 ・従業員半減 ・スポンサーの企業グループ各社と連携した仕入れ改革。 ・本社機能を都心から千葉に移転。 ・パートを含めた全従業員からコスト削減アイデア募集。 	<ul style="list-style-type: none"> ○経費削減 <ul style="list-style-type: none"> ・維持コストが高いプール施設を一時休業。 ・従業員の削減 ・物品の仕入れコストの徹底的な削減 	<ul style="list-style-type: none"> を売却して東京に移転。 ・新会社への移行時に、従業員を大幅に削減。
事業の再生戦略 ③収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> ○営業強化 <ul style="list-style-type: none"> ・営業時間を3時間程度延長 ・接客・あいさつの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ○グループ力の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー企業のプライベートブランド商品を提供。 ○店舗形態の転換 <ul style="list-style-type: none"> 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&ビルド。 	<ul style="list-style-type: none"> ○グループ力の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ○店舗改装・新規出店 <ul style="list-style-type: none"> ・不採算店を20億円かけて全面改装。 ・2003年度から出店攻勢。年度内に12店舗予定。 ○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。 ○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） 	<ul style="list-style-type: none"> ○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"> ・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。 ○大規模投資による設備の刷新 <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ○スポンサーの企業ネットワークの活用 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ○自社ブランド開発 <ul style="list-style-type: none"> ・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グウェア、インナーウェアの開発。 ・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。
財務の再生戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・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）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・DIP ファイナンスで融資枠12億円設定。3億円借入。 ・スポンサー会社は、資本金以外には資金は出し 	<ul style="list-style-type: none"> ・税の延滞金にまで踏み込んだ徹底的な債務のカット。 ・大規模な設備投資のためにスポンサーが資 	<ul style="list-style-type: none"> ・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） ・ファンドに対する約15

	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）¹¹⁸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>

¹¹⁸ 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¹¹⁹。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

¹¹⁹ 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¹²⁰。

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¹²¹。

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」¹²²。

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¹²³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¹²⁴を

¹²⁰ 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>

¹²¹ 和田(2004) p90

¹²² 2003年10月2日日経産業新聞

¹²³ 中小企業総合事業団(2004)

¹²⁴ 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¹²⁵。

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。

¹²⁵ 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¹²⁶。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¹²⁷。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)¹²⁸

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

¹²⁶ 2003年7月24日産経新聞

¹²⁷ 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。

¹²⁸ 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¹²⁹。

●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

¹²⁹ 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¹³⁰、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。

¹³⁰ 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¹³¹。

- ・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。 ・ <u>社内預金</u> 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	・ <u>未払い退職金</u> 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。	・ <u>未払い退職金</u> 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 <u>退職金</u> 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%

¹³¹ 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¹³²。

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¹³³。

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¹³⁴。

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)¹³⁵

(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。

¹³² 事業再生研究機構(2004)p337

¹³³ 同前 p337-338

¹³⁴ 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。

¹³⁵ 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))¹³⁶
(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」¹³⁷

(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¹³⁸。

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¹³⁹。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。

¹³⁶ 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）

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

¹³⁸ 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）

¹³⁹ 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（賃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¹⁴⁰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。

¹⁴⁰ 賃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¹⁴¹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

¹⁴¹ 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）	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"> 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が求人情報を提供。 人材斡旋会社を紹介。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
自発的離職等	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。) 	<ul style="list-style-type: none"> 倒産後、自己都合退職者数は相当数。 		
引き止め策・新規採用等	<ul style="list-style-type: none"> 賃金カットなどは若年層に配慮。 閉鎖店舗の従業員は他店舗に異動。 	<ul style="list-style-type: none"> 2001年に新規採用を再開。 	<ul style="list-style-type: none"> 食品部門中心に経験者を中途採用。2003年度に70~80人。 2004年に新規採用再開。大卒・高卒計60人採用。 		<ul style="list-style-type: none"> 2004年に新規採用を再開し、19人採用(新規・中途)。
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¹⁴²。

- 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¹⁴³。
- 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。

¹⁴² 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）

¹⁴³ 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ため、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」¹⁴⁴
- ・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

¹⁴⁴ 『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"> ・定昇停止 ・法定外福利厚生の一部廃止 		<ul style="list-style-type: none"> ・定昇停止 ・賞与抑制 ・業績給の導入による賃金水準の引き下げ。 ・休日数削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・定昇停止 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年から役員報酬40～50%削減 ・約3年間、基本給を10%削減

	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¹⁴⁵。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

¹⁴⁵ 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」¹⁴⁶。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¹⁴⁷。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¹⁴⁸。

◆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¹⁴⁹。
- ・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。

¹⁴⁶ 日本食糧新聞 1998年6月26日

¹⁴⁷ 『日経ビジネス』2004年10月18日号

¹⁴⁸ 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。

¹⁴⁹ 『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¹⁵⁰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¹⁵¹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。」¹⁵²
- ・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。

¹⁵⁰ 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。

¹⁵¹ 「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。

¹⁵² 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"> ・教育研修による基本の徹底 ・「ジョブ・エントリー制度」 	<ul style="list-style-type: none"> ・「教育元年」 ・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。 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「営業心得」の唱和 ・社員別に実績を掲示 ・全店の従業員に「商売人手帳」を配布。 ・「復活祭」大セールを開催して社員を刺激。 ・管財人（スポンサー。現在の会長）自ら応援歌を作曲。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育研修の大幅な強化 ・チェンジ・マネジメント手法による研修の実施 ・シックス・シグマ技法の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場主義の社長を中心として社内文化を刷新 ・会長、社長が全社員と面接。 ・関西地方から東京・原宿に本社を移転 ・コーポレート・アイデンティティ確立 ・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。 ・研修は特になし。OJT 中心。

<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」¹⁵³

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¹⁵⁴）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ず、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¹⁵⁵。

－「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

¹⁵³ 『週刊ダイヤモンド』2001年7月14日号

¹⁵⁴ 『日経ビジネス』2004年10月18日号

¹⁵⁵ 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が、仕事のやり方を変えねばなりません。BPR¹⁵⁶。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

¹⁵⁶ 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¹⁵⁷。

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。

¹⁵⁷ 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¹⁵⁸。
- ・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

¹⁵⁸ 『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"> ・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。 				
	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数減に伴い組合員数は減少。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数減に伴い組合員数は減少。 		
	<ul style="list-style-type: none"> ・労働組合事務所は会社が提供。 ・在籍専従者あり。 				<ul style="list-style-type: none"> ・新会社になって在籍専従制度廃止。 ・組合事務所は提供されていない。
労使協議制度等の変化	<ul style="list-style-type: none"> （法的整理前後） ・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。 ・3か月に1回、中央労使協議会を開催。 ・ユニオン・ショップ協定あり（正社員と一部パート対象） ・倒産前の協定はすべて有効。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定例協議はなく、必要が生じた都度実施。 ・倒産前よりも経営情報はよく伝わってくる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・労使協定は維持されている。 ・必要に応じて労使協議を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定例の労使協議はなく、随時実施。 ・年1回、労使懇談の場がある。 	<ul style="list-style-type: none"> （旧会社）月1回経営協議会開催。 （新会社）定例協議はない。 ・新会社は、旧会社同様ユニオン・ショップ協定を締結。 ・労働協約はほぼ旧会社のとおりと同じ。

<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¹⁵⁹。

(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。

¹⁵⁹ 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"> ・事態が落ち着くまでの間、単組と連携して全面的に支援。 	<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"> ・スポンサー探し、金融機関との交渉に産別組織が協力。 ・地方連合と産別地方支部が、権に支援を要請。 	<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"> ・スポンサー探しに産別組織が大きく貢献した。 ・スポンサー企業の労働組合とも情報交換 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー探しに産別組織が大きく貢献した。 ・産別加盟企業が離職者数十人を受け入れ。 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 	
法的手続への対応 (注)	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 	ほとんどなし。	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<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"> ・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。 ・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。

(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掴んでおかないと、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」¹⁶⁰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

¹⁶⁰ 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>離職者支援体制整備 厚生労働省が「A 社再就職支援対策本部」設置。</p> <p>助成金の適用 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>産業雇用安定センターの利用¹⁶¹</p>	<p>離職者支援体制整備 ・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>助成金の適用 雇用調整助成金の大型倒産等事業主に指定された。</p>	<p>助成金の適用 雇用調整助成金の大型倒産等事業主に指定された。</p>	<p>離職者支援体制整備 ・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>公的支援を利用 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>産業活力再生特別措置法 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>

¹⁶¹ 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」¹⁶²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

¹⁶² 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。