

事業再生過程における人事労務管理と雇用・労働条件の変化

——事例調査をもとに

藤本 真

(労働政策研究・研修機構研究員)

目次

- I はじめに
- II さまざまな事業再生の実態——事例企業について
- III 事業再生に伴う雇用調整
- IV 従業員のモチベーション管理
- V おわりに

I はじめに

経営不振に陥った企業が営んでいた事業を立て直す「事業再生」の試みが、近年社会的な関心を集めている。そのきっかけは、バブル経済崩壊後、銀行の抱える多額の不良債権の処理が日本経済の停滞を打破するための重要な政策課題と捉えられ、処理を加速化させるための方針や諸施策が1990年代後半から次々と打ち出されたことにあった¹⁾。銀行が不良債権を処理する主な方法としては、①清算型処理、②再建型処理、③流動化・バルクセール²⁾などがある。この中でも、企業に蓄積されていた物的・人的資本の散逸や失業者の発生などによる社会的不安を防止する³⁾という観点から、再建型処理に対する期待が高まり、それに伴い、再建型処理を円滑に進めるための法制度や機関が急速に整備されてきた。

それまで活用がしづらいと言われてきた「再建型倒産手続」は、2000年に和議法が民事再生法に衣替えすることにより、申請要件の緩和や手続の簡素化が実現された。同じく再建型倒産手続のひとつである会社更生法についても、手続の迅速化につながる措置などが盛り込まれた改正法が

2003年に施行された⁴⁾。これら一連の法改正では、営業譲渡をはじめ組織再編のための措置を通常の場合よりも簡素な手続で行うことができるよう規定が加えられるなど、再建型処理を進めていく際の手段の拡充も図られた⁵⁾。

経営が苦境に陥った企業の再生を進めていく場合の手続としては、上記のような法的手続によらない「私的整理」と呼ばれるものがある。この私的整理による事業再生は、法律や裁判所が関与しないために迅速で自由度の高い処理が可能になる反面、関係者間の利害調整が容易ではなく、目的が達成されないおそれも高かった。そこで、私的整理の促進のため、関係者間の利害調整が円滑に進めるための施策が世紀をまたいで次々と打ち出された。2001年からの整理回収機構(RCC)による企業再生業務への業務拡大、同年の「私的整理ガイドライン」の公表、2003年の産業再生機構の創設などである⁶⁾。

このように事業再生のためのさまざまな仕組みが整備⁷⁾され、これまでよりも取り組むのが容易になったことで、事業の拡大を図ろうとする企業や、事業再生を手がけて収益をあげようとする投資ファンド運営会社⁸⁾、再生を目指す企業とスポンサーを仲介する専門業者などが、ビジネスチャンスを求めて次々と事業再生の分野に参入してきた。またさまざまなアクターが参入することで、事業再生をめぐる議論も活発となってきている。ただ、現在目にするのできる議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めたり、事業再生の経済的価値を最大化していくための仕組み

表1 事例10社のプロフィールと事業再生の概要

会社名	業種	従業員規模（正社員、手続申請時）	債務処理の方法	当初スポンサーの有無	スポンサーの性格	財務状況悪化の主要因
A社	小売業	6000	会社更生手続	あり	同業種の事業会社	過剰投資、営業力低下
B社	小売業	1900	会社更生手続	あり	同業種の事業会社	過剰投資、多角化の失敗
C社	小売業	2800	会社更生手続	あり	異業種の事業会社	競争力低下、多角化の失敗
D社	観光業	1400	会社更生手続	あり	投資ファンド運営会社	過剰投資、経営努力不足
E社	衣服・繊維製品製造	600	民事再生手続	あり	投資ファンド運営会社	製品の競争力低下
F社	一般機械	170	民事再生手続	なし	—	製品市場の状況悪化
G社	一般機械	100	民事再生手続	なし	—	バブル期の不動産購入による金利負担
H社	一般機械	110	民事再生手続	なし	—	国内製造業者の設備投資減少により業績悪化
I社	一般機械	254	会社更生手続	あり	投資ファンド運営会社	バブル期の不動産開発により抱えた金融債務
J社	工作機械	545	民事再生手続	なし	—	販売不振、安値受注から採算悪化

やノウハウに関するもので、事業再生による事業体の変動やその際の労働条件、人事労務管理の変化については比較的知見が少ない。事業体の変動、従業員の雇用・労働条件はいずれも事業再生の対象となる企業で働く従業員が事業再生によりいかなる影響を受けるかという点にかかわっており、事業再生の取り組みが広がる中でそれ自体見過ごすことのできない事象である。加えて、事業再生を順調に進めるという観点からも、事業再生を経験した企業でどのような人事労務管理が実施されているかについて、実態の把握と検討が求められよう。

本稿では、事業再生を「債務超過や資金繰り破綻に陥り自律的な経営が難しくなった企業で営まれていた事業のうち、収益を見込むことができる事業に着目して、その事業を中心に再び自律的な経営を可能にするための活動」と定義する⁹⁾。そして、こうした事業再生を経験した企業においては、雇用調整とモチベーション管理の二つが重要な人事労務管理上の課題であると捉え、その二つの課題に企業がどのように取り組んでいるのか、さらにその取り組みを通じて事業再生が従業員の

雇用や労働条件にどのような影響を及ぼすかについて、事例調査の結果をもとに分析・考察を加えていく。

II さまざまな事業再生の実態——事例企業について

本稿で取り上げるのは、筆者が参加した労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクトにおいて2004年に調査した、事業再生の取り組みを経験した企業10社である¹⁰⁾。この10社について、事業再生のプロセスや事業再生に伴う雇用・人事労務管理の動向を大きく左右すると考えられるいくつかの項目の状況を、まずは概観することしよう（表1）。

1 プロフィール

この10社すべてに共通している点として、①民事再生法あるいは会社更生法¹¹⁾のいずれかの法的手続にのっとって事業再生を進めた事例であり、私的整理による事業再生の事例ではないこと、②企業別組合があり、その企業別組合が、事業再生

に伴う雇用や労働条件の取扱いに関して経験とノウハウをもつ産業別労働組合組織に加盟していること、の2点が挙げられる。なかでも②の点は本稿で取り上げる事例を特徴づけている。こうした企業別労働組合が存在することで、本稿の事例企業においては他の多くの事業再生の事例よりも、事業再生にあたって労使のコミュニケーションがより活発に行われていたものと見られる¹²⁾。

業種は、小売業が3社、観光業が1社、機械・金属関連の製造業が5社、繊維関連の製造業が1社となっている¹³⁾。また、法的手続を申請した際の従業員規模は、100名以上300名未満の企業が4社、500名以上1000名未満の企業が2社で、残る4社はいずれも従業員規模1000名以上の大企業である。300名未満の中小企業はいずれも機械・金属関連の製造業企業で、逆に小売業3社は非正規従業員まで含めるとすべて従業員が5000名を超えている。

2 「スポンサー」の状況

事業再生の状況は、事業再生を財務面、事業面で支援するいわゆる「スポンサー」の有無により、大きく変わってくる。スポンサーがいる場合、事業再生に取り組む企業は、債務弁済のための資金の提供や、取引の際の信用保証、収益回復のためのノウハウなどを享受することができるが、その反面、事業再生のさまざまな局面でスポンサーの意向を強く受けることが予想される。一方、スポンサーのない自力再生の場合には、事業再生に取り組む企業が主体的に事業再生を進めることができる余地は大きい¹⁴⁾ものの、資金をはじめとする経営資源の点でより制約があることも考えられ、そのことが雇用や人事労務管理のあり方にも影響を及ぼしうる。事例10社のうち、法的手続を申請した当初からスポンサーがいた事例は6社、当初はスポンサーがいなかったものの再生の道筋がついた時点でスポンサーがついた事例が1社、終始スポンサーのない自力再生の取り組みを続けた事例が3社である。自力再生を続けたのは、いずれも機械・金属関連の小規模企業であった。

どのような主体がスポンサーとなるのかという点も、事業再生のプロセスを左右しうる。すでに

触れたように、近年、投資ファンド運営会社が事業再生のスポンサーとなる事例が増加している。投資ファンド運営会社は、他者から資金の運用を委託され、一定期間の後に委託者に約束以上の収益をもたらすことが求められている。したがって、一般の事業会社がスポンサーになるよりも、短い期間で、なおかつ高い収益が得られるように経営再建を進めるのではないかと考えられる。今回の事例10社では、投資ファンド運営会社が事業再生にかかわっているのは、観光業1社、製造業2社の計3社である。また、スポンサーが同じく一般の事業会社であっても、事業再生に取り組む会社と同業種あるいは比較的類似の業種を営んでいる場合と、全くの異業種の会社がスポンサーとなる場合とでは、事業再生の対象となる事業に関してスポンサーのノウハウ蓄積に相違があり、ノウハウをより蓄積した企業がスポンサーとなる前者で経営や人事労務管理への関与がより強まることが予想される。一般の事業会社がスポンサーとなった3社のうち、同業種企業がスポンサーとなっている事例は2社、異業種企業がスポンサーとなっている事例は1社であった。

3 財務状況悪化の要因

法的手続を申請する、あるいは私的整理のための利害調整作業に乗り出した企業が、どのような要因により、財務状況が悪化するにいたったのかという点も、事業再生の取り組みを強く規定していると見られる。事例10社の財務状況悪化の経緯を調べていくと、二つの財務状況悪化のパターンを見いだすことができる。

一つは、経済の停滞や国内外の競争激化などにより、これまでのような業績を上げることができなくなる、あるいは事業の急拡大などによって主要事業における収支のバランスが取れなくなったといった理由から、会社の主要事業そのものの収益性が低下し、次第に財務状況が悪化していくというパターンである。いまひとつは、主要事業だけみると自律的な経営が可能な収益を上げているのに、主要事業以外の分野への進出や、経営上必要性が高くない土地などの資産購入を実施した結果、借入金が増加し財務状況が悪化したというパ

ターンである。必ずしも一概にどちらかに位置づけることができないものもあるが、小売業のA社、C社、観光業のD社、製造業のE社、F社、H社、J社は主要事業の収益性そのものが元々低かったか次第に低下した事例、小売業のB社、製造業のG社、I社は、主要事業の収益性よりもむしろ成果の上がらない経営多角化や不要な資産の購入が財務状況の悪化につながった事例と見ることができる。

事業再生にあたってイニシアティブをもつ経営陣が、主要事業そのものの収益力の低下を財務状況悪化の要因とみなした場合、その事業が潜在的に収益を生むという見通しがあったとしても、これまでの事業展開のあり方や収支構造について、大幅な見直しを行うであろう。その場合、見直しの過程で雇用者数や従来の労働条件、人事労務管理の内容にも、かなりの変更が加えられる可能性が高い。これに対し、経営の多角化や不要な資産購入などが財務状況の悪化をもたらしていると経営陣が認識した場合には、不必要な事業や資産の整理が事業再生に向けた取り組みの中心となり、従来の雇用や人事労務管理への影響は比較的小さいものとどまると予想される。

Ⅲ 事業再生に伴う雇用調整

事業再生の主要な目的は、債務超過や資金繰りの悪化をもたらす資産と負債のアンバランスを解消することと、事業の運営により継続的に収益が上がる状態を回復することにある。資産と負債のアンバランス解消は、債務のカットと弁済を通じて行われるが、弁済のための資金は、スポンサーなど他の主体からの出融資をうけるか、所有する資産を売却することによって捻出する必要がある。所有する資産の売却に伴って事業活動の規模縮小を余儀なくされれば、従業員の削減や配転を検討しなければならない。また、事業の運営により継続的に収益をあげることができる状態を実現しようとしても、事業再生に取り組んで当面の間は売上を伸ばすことが難しいため、諸経費の削減を進めざるをえない。その場合、従業員数や人件費の削減が主要な手段として浮上してくる。

つまり、事業再生に取り組むほとんどの企業では、従業員数の削減や労働条件の変更といった雇用調整の実施を避けては通れないと見られる。ただ、それぞれの会社の雇用調整の内容を比較すると、事業再生の多様な実態を反映した様々な相違が見いだされるのではないかと。以下では、事例企業間の異同を確認し、その異同がこれまでに見てきた各企業の事業再生のあり方といかに関連しているのかを検討する。

1 従業員の削減

事例10社はすべて法的手続の申請後に従業員の削減を実施している。その際には、①希望退職の募集、②いったん全員を解雇した上で、一部の従業員を再雇用しない、③パートなど期間契約従業員の雇い止め、④これまでの仕事の実績により人選を行い、退職を勧奨する、⑤営業譲渡や業務のアウトソーシングに伴う転籍、といった手段が用いられていた。

ただ、対象を正社員に限定すると、小売業のA社、B社、機械・金属関連の製造業H社、I社は法的手続の申請後に削減を実施していない(表2)。A社は法的手続の数か月前に希望退職募集を実施したことに加え、法的手続の申請をめぐって社内が混乱し、その間にかかなりの数の自発的離職者が発生したため、法的手続の申請後にさらに正社員を削減する必要性が低かった。B社も法的手続を申請する以前に300名を超える従業員が営業譲渡により転籍し、また、多角化によって新たに進出した分野と主要事業の、事業内容や事業を展開する地域が大きく異なっていたため、事業再生に伴い主要事業に業務を絞り込む見通しが示されたところで、主要事業以外の業務を担当していた従業員が大量に離職した。主要事業の収益性が落ちていなかったことも、手続申請後の正社員の削減回避につながった。A社、B社はこうした法的手続にいたるまでの従業員数の動向や経営状況によるほか、スポンサーから派遣された経営トップができるだけ雇用を維持していく方針を堅持していたのも、正社員の削減がなかったことに影響しているものと見られる。機械・金属関連のI社は、希望退職募集や解雇に対応する資金を準備するこ

表2 従業員（正社員）の削減状況

会社名	削減策実施の有無	削減策の内容	削減状況
A社	なし	—	—
B社	なし	—	—
C社	あり	希望退職募集	約 2800→約 1900
D社	あり	①全員解雇の後、再雇用、②希望退職募集	約 1400 人の正社員から 330 人を削減
E社	あり	全員解雇の後、再雇用	約 600→約 300
F社	あり	希望退職募集	不明。離職したのは約 3 分の 1
G社	あり	①希望退職募集、②退職勧奨	100→47
H社	なし	—	—
I社	なし	—	—
J社	あり	全員解雇の後、再雇用	493→146

とが難しいという理由から、年間 10～15 人の自然減のほかには正社員の削減を実施しなかった。こうした措置を可能にしたのは、B社と同様、主要事業の収益性がさほど低下していなかったためと考えられる。

H社で正社員の削減が行われなかった理由は、他の 3社の理由とは趣が異なる。ここでは経営側から 40名の人員削減案が示されたものの、労働組合が雇用の維持を主張して、17～30%の賃金カットと労働時間の延長を逆提案し、経営側の提案を撤回させた。この事例は、事業再生の際に企業の経営状況に即した合理的な見通しを描くことのできる労働組合であれば、組合員の雇用に対する主張を実際の人事労務管理の上に反映できることを示している。

法的手続の申請後に正社員の削減を実施している事例では、その削減幅がかなり大きい。手続申請時の正社員数を基準とすると、C社は約 3割、D社は約 4分の1の正社員を希望退職募集により、削減している。E社、G社、J社の削減幅はさらに大きく、いずれも法的手続申請後に正社員数が半数未満となっている。正社員の削減を実施している会社は、主要事業の収益力の低下が財務状況悪化の主な原因であったという点で共通している。収支のバランスが悪化した主要事業を軸に再生を果たそうとしたとき、人件費を含めた経費の抜本的な見直しが行われ、大幅な従業員の削減

につながったものと見られる。

正社員の削減幅がとりわけ大きい 3社では、いずれもその削減が法的手続申請後 2～3カ月の比較的短い期間の後に行われている点が特徴的である¹⁵⁾。また事例企業のなかでは、E社とJ社のみが、いったん全員を解雇した後に再雇用を行うという方法で正社員の削減を行っていた。いったん全員を解雇し、再雇用するという方法は、その時点での企業の退職金支払いの負担は大きくなるものの、事業再生に伴う大幅な雇用調整を短期間で実施するために必要な手段であると、認識されていることがうかがえる。

ではなぜこの 3社は、法的手続申請後、短期間でとりわけ大幅な従業員の削減を実施したのだろうか。G社とJ社の場合、スポンサーのない自力での事業再生であったことに加えて、J社は主要事業の採算が悪化していたため、G社は必ずしも主要事業の採算が悪化していたわけではないが、小規模企業で売上や収益も相対的に少なく、人員削減によって主要事業の収益性をより改善する以外に債務を弁済していく途がなかったためではないかと見られる。スポンサーの支援がなく、法的手続申請前と変わらない厳しい経営環境が続くことが予想される上、経費削減によって主要事業の収益性がこれまで以上に改善されるかどうかのみに再生の実現がかかっているという状況の下で、G社およびJ社は、確実に収益を上げることがで

きる経営体制をできるだけ早期に固める必要があり、それが短期間の大幅な従業員削減につながったと考えられる。

他方、E社の場合は、主要事業の収益性改善をできるだけ早期に果たそうとするスポンサーの意向が強く働いたためではないかと見られる。こうしたスポンサーの意向は、E社の事業再生において、申請後の諸手続を円滑に進めていくため、法的手続申請の前にあらかじめスポンサーや債務の弁済方法などを定める「プレ・パッケージ型」という事業再生の方法が採用されている点、また新たな受け皿会社への営業譲渡を行うことにより、事業運営を法的手続の外におき、法的手続申請に伴う制約やハンディを避けて再生に向けた取り組みが進められている点から裏付けることができる¹⁶⁾。

2 労働条件の変更

事業再生に取り組む企業では、経費の調整を目的とした給与をはじめとする労働条件の変更も、従業員の削減と同様、法的手続や私的整理を開始する前から実施されていることが多い。正社員の月例賃金についてみると、本稿の事例10社のうち、法的手続の開始以前に何らかのカットを実施していたのは6社であった。

法的手続申請後には6社で月例賃金のカットが行われている。法的手続申請前からのカット状況もあわせて事例10社の月例賃金の動向を整理すると(表3)、①法的手続申請前にはカットを実施していなかったが、手続申請後にカットを実施(3社)、②法的手続申請前にカットを実施し、申請後は定昇停止などによりカットした賃金のまま据え置いている(3社)、③法的手続申請前後ともにカットを実施(3社)、④法的手続申請後に定昇を行っている(1社)、といった四つのパターンが現れる。このうち、④は手続申請後早い段階から黒字化したために定昇を実施し続けたというやや例外的な事例であり、①～③のいずれかに該当するというのが事業再生時の月例賃金の動向として一般的であろう。この①～③については、カットされる賃金の割合が、①⇒②⇒③の順に大きくなる傾向にある。②に該当する事例では、法的手続

表3 正社員の月例賃金の状況

会社名	法的手続申請前	法的手続申請後
A社	→	↘ (平均5%)
B社	→	↗ (定昇実施)
C社	↘	→ (定昇停止)
D社	↘ (20%, 半年間)	→ (定昇停止)
E社	↘ (10%)	↘ (10%)
F社	→ (申請前年から定昇凍結)	↘ (平均8%)
G社	↘ (15%)	→ (定昇停止)
H社	↘ (10%)	↘ (17~30%)
I社	→	↘ (平均4.5%)
J社	↘	↘ (10%)

申請前に15~20%と比較的大きな賃金カットが行われた(D社、G社)、または度重なる賃金カットが行われた(C社)のために、申請後は、さらなるカットの必要性が低下した、あるいは従業員のモチベーションに配慮してといった理由で、カットが実施されていないものと推察される。

①～③それぞれのパターンに属する事例の間には、プロフィールや事業再生にまつわる状況に関してはっきりとした共通点は見いだされない。ただ、最も厳しい賃金カットが行われているとみられる③のグループには、主要事業の収益力が悪化したために財務状況が悪化し、なおかつその主要事業を軸として自力再生を図る必要がある企業2社(H社・J社)と、投資ファンド運営会社がスポンサーとなり収益力の悪化した主要事業の建て直しを図っているE社という、正社員の大幅な削減を実施した事例群と同様の事例が含まれている。正社員の削減状況と合わせてみると、収益の低下した主要事業の回復を軸に自力での再生に取り組んでいる中小企業は、事業再生にあたって厳しい雇用調整を余儀なくされる可能性が高いことや、早期の再生を目標とする投資ファンド再生会社の主導のもとに進められているE社の事業再生が雇用調整の厳しさという点ではやや際立っていることが浮かび上がってくる。

そのほかの労働条件についてみると、賞与に関しては、ほとんどの事例で法的手続が終結するまでは、カットするか、年間1カ月程度以内くらいにまで抑えて支給している¹⁷⁾。また、10社中5社

で、残業手当や休日出勤手当の削減を目的とした就業時間延長や休日返上が実施されている。

IV 従業員のモチベーション管理

事業再生を達成させるという観点から、雇用調整とともに事業再生過程における人事労務管理の重要な課題となるのは、事業再生に対する従業員の意識・意欲を高めていくことである。雇用調整が、事業再生に取り組む企業の財務状況の改善を人事労務管理面から支えるために求められるとすれば、従業員の事業再生に対する意識・意欲を高めることは、従業員の行為を通じて事業活動そのものを軌道にのせるために対処しなければならない課題である。雇用調整により、事業再生に取り組む企業では、賃金の低下や労働負荷の増大、雇用に対する不安の蔓延などが生じ、従業員の意欲が減退しやすい環境となる。しかも当面は経営状況が厳しく、給与や福利厚生などで従業員に報いることが難しいため、意識・意欲を高める取り組みがとりわけ重要となる。

事業再生過程にある企業が、再生に向けた従業員の意識・意欲を高めることを目的に実施する人事労務管理上の取り組みを、ここでは「モチベーション管理」と呼ぶこととする。事例10社が行っているモチベーション管理の取り組みは、以下の三つのカテゴリーに分類することができる。

①従業員の意識を改革するための取り組み

例1 C社 長年の業績の停滞から従業員が萎縮している状態を払拭するため、スポンサーから派遣された経営者が、これまでにない大規模のセールを実施したり、仕事や顧客に対する意識を変革するため、「営業心得」「商売人手帳」を作成し、従業員全員に配布している。

例2 E社 経営陣から依頼されたコンサルティング会社のスタッフが、従業員に生産性向上などの具体的な課題を与え、面接を通じて思考方法の改革を図る。

②事業改善に必要なノウハウ習得に向けた教育・研修体制の整備・強化

表4 モチベーション管理のための施策（実施しているもの：○，とりわけ力を入れているもの：◎）

	意識改革	教育・研修の整備・強化	社内コミュニケーションの整備・強化
A社		◎	◎
B社		◎	◎
C社	◎		◎
D社	○	◎	
E社	◎		◎
F社			
G社			
H社			◎
I社	◎	○	
J社			

例 A社 法的手続申請後、小売業専門の教育機関で、店長クラスを中心に1泊2日の研修を実施し、小売業における仕事や管理の基本を徹底させる。

③事業再生に向けた経営の方針を伝達し、従業員の意向を事業再生に反映させるための、社内コミュニケーションの整備・強化

例 H社 再建計画の作成にあたり全従業員の意見を取りまとめ、再建計画に反映させる。また、時々、組合員を対象としたアンケートを実施し、職場改善のアイデアを集める。

表4は、各社でモチベーション管理のためのどのような活動が行われているかをまとめたものである。小売業のA社、B社、C社で行われている社内コミュニケーションの強化は、経営管理部門と現場との間の会議などの強化である。この3社はいずれも多店舗展開の業態を取っており、事業再生のための方針を従業員に徹底していくには、社内コミュニケーションの強化が不可欠であった。また、教育・研修の整備・強化に力を入れている3社はいずれも、経営トップがそれぞれの会社の主要事業分野で働いてきた経験のある人材である。その業界で成功していくために必要とされる知識や技術について内容や重要性を理解しているため、そうした知識や技術を提供することで、従業員の再生に対する意欲や意識を引き出そうとしている

ものと見られる。これに対し、従業員の意識改革に重点を置くC社、E社、I社は、主要事業分野とは異なる事業分野で経営管理の経験をつんだ人材が経営トップになっている。なお、D社、E社、I社はスポンサーが投資ファンド会社の事例であるが、モチベーション管理の内容は、スポンサーが投資ファンド会社であっても実際の経営にあたる人材が主要業務の経験者¹⁸⁾であれば、同業種の一般事業会社がスポンサーになった場合に近いものとなる可能性があることを、表4は示している。

他方、自力で事業再生に取り組む事例企業では、上記の3カテゴリーに属するモチベーション管理のための取り組みはさほど行われていない。自力再生を行う事例企業がいずれも中小企業であることも影響していると考えられるが、経営管理に外部の人材がかかわらない状況では、意識改革や教育・研修の強化・整備といった、認識枠組みや知識・技術の外部からの流入を伴う取り組みは困難なのかもしれない。

V おわりに

本稿の分析により、多様な事業再生の内容と、従業員の雇用・労働条件との関連については、今後のさらなる研究の手がかりになるような知見が得られたものと思われる。ただ、上述したように、本稿の分析のもととなった調査の対象には偏りがあり、知見の一般化に向けてはさらに取り上げる事例の範囲を広げる必要がある。とりわけ、本稿の調査対象とは、社内における労使コミュニケーションの仕組みや実態がかなり異なると考えられる無組合企業における事業再生の事例から、人事労務管理の実態や、雇用・労働条件への影響を明らかにし、今回の調査・分析の結果と比較していくことが重要であろう。また、今回取り上げたいずれも再建型倒産手続を活用した事業再生の事例である。この観点から、事例の対象を広げるならば、法的手続を活用しない私的整理による事業再生の事例、あるいは、産業再生機構などの機関のサポートを得た事業再生の事例についても調査研究を重ねなければならないだろう。

本稿で考察した事業再生の内容と雇用・人事労

務管理との関連については、そうした関連において重要な役割を果たす、事業再生のイニシアティブを握る経営側主体の意図や認識、行為のロジックを、これまでの調査研究ではつかみきれていないきらいがある(注16)参照)。この点についても、実態解明のための試みを続けていくことが求められる。

- 1) 金融庁「不良債権の状況等」によれば、不良債権の処理額は1992年度以降、徐々に増加し、1995、97、98の各年度は10兆円を上回る高水準に達した。さらに、2001年以降、①主要銀行不良債権のオフバランス化(銀行のバランスシートから切り離すこと)の促進(2001年4月、緊急経済対策)、②「より強固な金融システムの構築に向けた施策」(2002年4月、金融庁)、③「金融再生プログラム」(2002年10月、金融庁)など、不良債権処理迅速化のための施策が打ち出された。
 - 2) 「バルクセール」とは、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を指す。
 - 3) 不良債権処理の加速に伴う離職者の発生に対応するため、厚生労働省では2003年2月から、「雇用再生集中支援事業」を創設し、①不良債権処理に伴い離職した労働者を雇用する事業主に対する支援(不良債権処理就業支援特別奨励金)、②実践的教育訓練の実施、③民間活用再就職支援、などの支援策を実施している。なお、不良債権処理に伴う倒産件数や失業者数の推計については、加藤・藤原・藤本(2004)を参照のこと。
 - 4) これらの法整備の結果、再建型倒産手続の申請件数は、1999年度の208件から、2003年度には856件と4倍以上に増加した(中小企業基盤整備機構「企業倒産年報」より)。
 - 5) 民事再生法や改正会社更生法では、通常の商法上の手続によらずに再生計画あるいは更生計画のなかで企業組織の再編を行うことが可能とされているほか、営業譲渡については再生計画や更生計画によらないでも、裁判所の許可があれば実施できると規定されている(民事再生法42条、改正会社更生法46条2項)。
- また、民事再生法や改正会社更生法は、裁判所が、手続の開始決定や再生計画・更生計画の認可決定、営業譲渡の許可を決定する際に、労働組合等(過半数組合または過半数労働者代表)の意見を聴取することを義務付けているなど、事業再生の内容に従業員の意向を反映させるための仕組みがこれまでの再建型倒産手続よりも整備されている。

6) 整理回収機構(RCC)は、住専(特定住宅金融専門会社)および破綻金融機関から買い取った債権を回収し、住専や破綻金融機関の処理に伴う国民負担を最小限にすることを目的として設立された組織であるが、2001年6月の「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」)により、再建可能な債務者企業の再生業務も担当するようになった。また、「私的整理ガイドライン」は、2001年9月に全国銀行協会と日本経団連によって策定されたもので、金融機関が融資先の債権放棄要請に応じるための要件として「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」、「経営者責任の明確化」などを定めている。

産業再生機構は、2002年12月に政府の産業再生・雇用対

- 策略本部が決定した「企業・産業再生に関する基本方針」を受けて、2003年4月に産業再生機構法に基づいて設立された。この機構は、金融機関において不良債権に分類されている債務者企業のうち、再生可能性が高い企業に対して、①金融機関等が当該企業に対してもつ債権の買取りまたは貸付債権の信託引き受け、②再生支援のための資金の提供や信用保証、③再生支援のための調査・助言など、を行うこととされている。
- 7) 事業再生の取り組みを促進するための今後の制度・環境整備については、早期事業再生研究会(2003)や、経済産業省企業活力再生研究会(2005)に現状分析をもととした提言が取りまとめられている。
- 8) 事業再生に取り組む企業に出資し、収益を上げることを目的とするファンドのことを「事業再生ファンド」という。この事業再生ファンドは、成熟企業などの事業再編に伴い、企業支配権の買収などへの投資を行う「バイアウト投資ファンド」の一類型である。(財)日本ベンチャーエンタープライズセンターの「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)」によれば、2002年度末から2003年度末にかけて、再生ファンド・バイアウト投資ファンドの件数は45件から58件に、ファンドの総額は4863億円から6389億円にそれぞれ増加している。なお、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」、さほどは関与しない投資形態を「ハンズオフ投資」という。事業再生ファンドの実態や動向については、和田(2004)、日本銀行信用機構局(2005)などを参照のこと。
- 9) ここで定義した内容を意味する言葉として「企業再生」が用いられることがある。ただ、収益の見込みがある事業を中心に経営の自律性を回復していくための取り組みの中で、もとの企業組織が清算・解散されるケースもある。こうした従前の企業組織にこだわらない再生の現状を示すには、「事業再生」という用語のほうが妥当であると思われる。
- 10) 各社に対するヒアリング調査は2004年5月から12月にかけて実施した。ヒアリング調査の際のインフォーマントは、組合関係者のみのケースが7社、組合関係者と経営管理部門の担当者双方がインフォーマントとなっているケースが3社で、1社あたりのヒアリング調査の時間は約2時間である。またヒアリング調査のほかには、全国紙・地方紙・業界紙に掲載された各企業の事業再生についての記事や、「日経会社プロフィール」「帝国データバンク企業情報」などの企業に関するデータバンク、ヒアリングを行った企業の事業再生に関与した関係者の執筆記事・インタビュー記事などから、事例についての情報を集めた。
- 11) 本稿で取り上げる事例において実施されている会社更生手続は、いずれも2003年4月改正以前の旧・会社更生法に基づいている。
- 12) 本稿で取り上げる事例にこうした特徴が見られるのは、ヒアリング調査の際、二つの産業別組合の関係者を通じて事例企業に調査を依頼したためである。実際本稿の事例企業では、労働組合による、事業再生や雇用・人事労務管理に対する積極的な取り組みがまた見られた。こうした取り組みについては、本稿と同じ調査研究プロジェクトの成果をもとに執筆されている本多(2005)に取りまとめられている。また、倒産時の労働組合の活動については、逢見(2002)、八幡(2003)、荻野(2004)も参照のこと。
- 13) なお、小売業3社、観光業1社、繊維関連の製造業1社の計5社の事業再生と、事業再生に伴う雇用・人事労務管理についての詳細は、事業再生をめぐる現状や諸論点とともに、

- 労働政策研究・研修機構編(2005)に取りまとめられている。
- 14) ただし、自力再生に取り組む企業の内部では、社長をはじめとする経営トップの交替など、事業再生に取り組む前後で会社の意思決定にかかわる状況に大きな変化が生じていることも多い。本多・注13)前掲論文では、このような意思決定にかかわる状況の変化の中で、労働組合が重要な役割を果たしている様子が紹介されている。
- 15) E社は2003年6月に民事再生手続を申請し、9月に人員削減を実施、G社は2000年7月に民事再生手続を申請し、9月までに人員を削減、J社は2002年2月末に民事再生手続を申請し、5月中旬に人員削減を実施している。
- 16) E社のスポンサーはすでに見たように投資ファンド運営会社であるが、早期の事業再生を目指す姿勢が、投資ファンド運営会社としての意図や活動とどのように関係しているのかは、今回の組合関係者をインフォーマントとした調査では十分に把握することができていない。今回の調査研究で採用した産業別労働組合を通じた事例への接近という手法は、事業再生という事例調査そのものが難しい現象の調査を容易にし、事業再生過程における雇用や人事労務管理の実態について相当な情報を得ることができるというメリットはあったが、反面、雇用や人事労務管理の実態の背後にある、スポンサーや経営管理担当者の意図や行為にせまるには限界がある。
- 17) 賞与は、会社が事業を行うために必要な経費とみなされる月例賃金と異なり、支払いには裁判所の許可が必要となる。また、会社の業績が好調なときに支払われる報償的な性格をもつという裁判所の見解から、事業再生に取り組んでいる企業が賞与にあたるものを支払う場合には、「更生協力一時金」「再生協力一時金」といった名目で支払うことが多い。
- 18) D社のスポンサーとなっている投資ファンド会社は、さまざまな事業分野に関して、その分野に詳しい専門家と「インダストリアル・パートナーシップ」という契約を結んでおり、投資する企業が営む事業に応じて経営者として派遣している。

参考文献

- 逢見直人(2002)「企業経営危機と労働組合——Y社の経営危機から学ぶこと」『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』日本労働研究機構 調査報告書No.150。
- 荻野博司(2004)「経営危機における労働組合の機能」稲上毅・森淳二郎編著『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社。
- 加藤裕己・藤原裕行・藤本和敬(2004)「不良債権処理により倒産・失業は増加したか」『日本労働研究雑誌』525号。
- 経済産業省企業活力再生研究会(2005)『今後の事業再生メカニズムの在り方について——企業活力再生研究会中間とりまとめ』。
- 早期事業再生研究会(2003)『早期事業再生研究会報告書——早期着手と迅速再生を旨とする新たな事業再生メカニズムの確立に向けて』。
- 日本銀行信用機構局(2005)「わが国における事業再生ファンドの最近の動向」『日本銀行調査季報』2005年春号。
- 本多則恵(2005)「事業再生を推進する労働組合——事例調査から」『ビジネス・レーパー・トレンド』2005年10月号。
- 八幡次郎(2003)「倒産に対する労働組合の対応と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No.511。
- 労働政策研究・研修機構編(2005)『人材・雇用の面から見た事業再生——5社の事例研究から』労働政策研究報告書No.

30.

和田勉 (2004) 『事業再生ファンド』ダイヤモンド社.

ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構研究員。最近の主な著作に「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」(共著, 『日本労働研究雑誌』No. 526, 2004年)