

事業再生過程における 労働組合の役割

藤本 真

(労働政策研究・研修機構研究員)

債務超過や資金繰り破綻に陥った企業の経営を立て直す「事業再生」に向けた取組みは、できるだけ早くに業績向上の見通しをつけることが求められることから、経営側主導が進められがちである。しかし、そうした取組みによって当該企業で働く従業員が受ける影響の大きさや、取組みを円滑に進める上では従業員の納得や意欲が重要となりうるといった点から、労働組合もまた事業再生過程において重要な役割を果たしうる。本稿では、事業再生を経験した企業を対象とした事例調査から、労働組合がどのような役割を果たしているのかについて、以下の点を明らかにした。第一に、人員削減・賃金削減といった雇用・労働条件の調整に関して、労働組合は経営側との様々な交渉や、経営側からの情報提供の窓口になったりすることを通じて、雇用・労働条件の調整が従業員に与える悪影響を抑える役割を果たす。第二に、労働組合は経営側とともに事業立て直しのための教育訓練・啓発活動に関わることで、事業再生に対する従業員の意欲を高める役割を果たすことができる。第三に事業再生過程で経営陣のコーポレート・ガバナンスが低下した際、企業経営全体のあり方についての提言などを通じて、コーポレート・ガバナンスの担い手となりうる。第四に、以上のような労働組合の活動は様々な要件を必要とするとみられ、その一つとして産業別労働組合組織によるサポートが挙げられる。

目次

- I はじめに
- II 事業再生過程における経営・人事管理上の課題と労働組合の関与
- III 事例企業における労使コミュニケーションの枠組み
- IV 事業再生過程における労働組合の活動
- V おわりに

I はじめに

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。その中でも、企業を存続させながら債務の減免を行うという再建型処理には、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という観点から期待が集まり、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。和議法から民事再生法への移行による申請要件の緩和や手続きの簡素化の実現(2000年)、手続きの迅速化につながる措置などを盛り込んだ会社更生法の改正・施行(2003年)といったいわゆる「再建型倒産手続き」の見直しや、法的手続きによらない「私的整理」を促進するための一連の方策(2001年からの整理回収機構(RCC)による企業再生業務の開始¹⁾、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²⁾の創設)などである。このように様々な仕組みが整備されることで、債務超過や資金繰り破綻に陥った企業の経営を立て直す「事業再生」の取組みはより容易となり、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上げようとする投資ファンド運営会社(事

業再生ファンド³⁾、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、ビジネスチャンス求めて次々と事業再生の分野に参入してくるようになった。

債務超過や資金繰り破綻に陥った企業の経営立て直しという活動の主旨から、事業再生に関しては財務的側面に焦点があたることが多いが、財務的側面における問題の解決に向けた様々な活動は、事業再生の対象となる企業の組織のあり方や、当該企業で働く雇用・労働条件の動向に相当な影響をもたらす。そして、これら事業再生に伴う組織運営や雇用・労働条件に関わる課題は、事業再生の対象となる企業の労使間における最も重要なトピックとして取り扱われることが容易に想像され、さらには労使によるコミュニケーションを担う労働組合の役割が問題の取り扱われ方や帰結をかなり左右していくものと考えられる。

労働政策研究・研修機構（JILPT）では、2004年から2006年にかけて事業再生を経験した企業26社⁴⁾の関係者に聞き取り調査を行い、事業再生の際の経営と人事管理、労使コミュニケーションについて実態把握と分析を重ねてきた⁵⁾。本稿では、調査結果に基づきつつ、事業再生過程における人事管理上の中心的な課題への対応においてどのような形で労使コミュニケーションが展開され、そのなかで労働組合がいかなる役割を果たしているのかを明らかにしていく。

II 事業再生過程における経営・人事管理上の課題と労働組合の関与

実態調査の検討に入る前に、事業再生における労使コミュニケーションの重大な関心事となりうる組織や雇用をめぐる問題が事業再生の過程でいかなる形であらわれてくるのか、またそうした問題に労働組合はどのように関与しているのかについて検討しておくこととしよう。

1 事業再生過程において求められる経営上の取組み

事業再生を試みる企業は、自らの営む事業において、債務超過や支払い不能の状態から脱却し、

少なくとも資産と負債をイコールにすることを目指す。債務超過・支払い不能の状態から脱却するために企業は、①不要な資産や事業を売却して返済へ充当、②負債を圧縮するため、金融機関や債権者に債権放棄や借金減額を要請、③自己資本を増強するための増資、④債権者である金融機関に自社向けの債権を自社株に置き換えた上で所有してもらう、「Debt Equity Swap (DES)」などを実施する。

いまひとつの事業再生の目的は、営業収支を黒字化するための日常的な損益構造の改善である。損益構造の改善に向けては、営業収支の見通しが立つよう業務の取捨選択が行われ、選択した業務についての諸コストの見直し・削減が図られる。また、実施し続ける事業の業務遂行体制が見直され、必ずしも自社資源を使わずに済むものに関してはアウトソーシングを活用するといった施策などが行われて、事業を通じて長期的に収益を上げ続けることができる構造が形成されていくこととなる。

では、財務構造と収益の改善に向けてはどのような取組みが必要となるのだろうか。欧米の事例を基に事業再生の処方箋を示したスラッター・ロベット（2003）は、事業再生の際に必要な経営上の取組みとして、①経営危機の安定化、②リーダーシップ、③ステイクホルダーの支援、④戦略的フォーカス、⑤組織改革、⑥コア・プロセスの改善、⑦財務リストラ、の7つを挙げている（スラッター・ロベット 2003：85）。彼らは、事業再生のプロセスを時系列にそって「分析フェーズ」「応急処置フェーズ」「戦略的変革フェーズ」「成長と新生フェーズ」の4局面にわけ、それぞれの局面において7つの取組みがなされるべきであると主張する（図1、スラッター・ロベット 2003：114）。

2 人事管理面の対応と労働組合関与の可能性

(1) 雇用・労働条件の調整と労働組合の関与

上で述べた事業再生における取組みの図式に準拠しながら、事業再生に向けた取組みの際、人事管理によるどのような対応が必要となるのかを検討した結果を表1にまとめた。分析フェーズの段階でなされる経営危機の安定化にあたっては、売

図1 事業再生プロセスの各局面において必要な経営上の施策

	分析フェーズ	応急処置フェーズ	戦略的変革フェーズ	成長と新生フェーズ
①経営危機の安定化	危機管理			
②リーダーシップ	再生チームの人選			
	再生プロジェクト管理			
③ステイクホルダーの支援	ステイクホルダー管理			
④戦略的フォーカス	再生プランの立案	再生プランの実行		
⑤組織改革				
⑥コア・プロセスの改善				
⑦財務リストラ		財務リストラ策の作成と交渉		

出所：スラッター・ロベット（2003）より作成。

表1 事業再生に向けて必要な経営上の施策と人事管理との関連

事業再生過程で求められる経営上の施策	人事管理面での対応
経営危機の安定化	①給与・賞与カットによる人件費の削減 ②従業員の削減（希望退職募集，退職勧奨，解雇など）
リーダーシップの構築	①組織目標を踏まえた評価処遇制度の見直し ②組織目標や目標のために求められる行動の社内における周知徹底 ③重要なポストへの従業員の抜擢 ④外部からの採用
ステイクホルダーの支援	他の債権者，株主と従業員との利害調整（貸金，労働債権の取り扱いなど）
戦略的フォーカス	①従業員の削減 ②従業員教育の強化・従業員の再教育 ③重要なポストへの従業員の抜擢 ④外部からの採用 ⑤事業内容に見合った評価処遇制度の確立
組織改革	①組織目標を踏まえた評価処遇制度の見直し ②組織目標や目標のために求められる行動の社内における周知徹底 ③重要なポストへの従業員の抜擢 ④外部からの採用
コア・プロセスの改善	①従業員の削減 ②従業員教育の強化・従業員の再教育 ③業務管理体制の強化 ④重要なポストへの従業員の抜擢，外部からの採用
財務リストラ	①給与・賞与カットによる人件費の削減，②従業員の削減（希望退職募集，退職勧奨，解雇など）

注：スラッター・ロベット（2003）の内容に基づき，筆者が作成。

上を伸ばすことが極めて難しい状況の中で収支をできるだけ安定させなければならぬため諸経費の削減が図られ，当然人件費も削減の対象となりうる。給与や賞与のカットにより十分な人件費削減ができない場合には，従業員の削減という手段が浮上してくる。

給与や賞与のカットや従業員の削減は，財務リストラへの人事管理面での対応ともなりうる。財務リストラは主に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，支出を減らして収益をできるだけ確保するか，あるいは不要な所有資産を売却することによって捻出する必要がある。支出を減らすには経営危機の安定化の場合と同様人件費の削減が検討される可能性があるし，

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する必要が出てくる。

以上のような雇用量や労働条件の調整は，ほとんどの事業再生の取組みにおいて避けて通れないものとみられる。しかも，雇用量や労働条件の調整は，比較的雇用の柔軟性が高い非正規従業員や請負・派遣などの外部人材のみを対象として進められるのみならず，いわゆる正社員も対象となりうる。その際課題となるのは，コスト削減や業務の絞り込みにあわせた適切な人員配置などといった目的を十分に果たすために，また調整をできるだけ摩擦なく進めていくために，調整の規模と対象となる従業員の選定，調整を実施するペース，調整の方法，調整の対象となった従業員に対する

措置の内容などをいかに定めていくかといった点であろう。

調整の対象となる従業員に対する措置の有無や内容は、対象者の納得性の確保という円滑な調整実施のための要件と、事業再生に伴う資金・時間面での制約が、企業によってそれぞれどの程度考慮されるかによって決まってくる。そしてこの考慮のあり方に、経営陣と労働組合・従業員代表などとの間の労使コミュニケーションの枠組みや、コミュニケーションの中身がかなりの程度影響をあたえるのではないかと考えられる。

(2)事業の立て直しに向けた人事施策と労働組合の関与

事業再生過程において、雇用・労働条件の調整と並んで必要になると考えられるのは、事業の運営・管理体制の見直しにおいて求められる人事管理上の諸施策の実施である。事業再生に向けた取組みの中で、企業は通常事業の取捨選択や従業員の削減を通じてその規模を縮小していくが決してなくなるわけではなく、縮小した規模で事業再生を成し遂げなければならない。そのためには事業の運営・管理体制の見直しが不可欠で、さらに見直しの過程において様々な人事管理上の諸施策——評価・処遇制度の見直し、従業員に対する教育訓練の強化、従業員に対する啓発活動、企業内での情報交換・伝達をめぐる状況の改善、従業員の配転・抜擢、外部からの人材登用など——が必要となってくる。

これらの諸施策のうち何を実施するか、とりわけどの施策に重点を置くかは、再生の対象となる事業の内容、事業再生に取り組む企業の財務状況、従業員規模や事業遂行体制、施策の実施に向けて投入可能な資源などによって左右されよう。また、これら組織構造的要因や環境的要因に加えて、これまでの事業再生の実績などに基づいた施策の有効性に対する経営陣の認識や、従業員の位置づけに対する経営陣の信念・理念といった要因が強く影響しているものと考えられる。

もっとも上記施策の実施は、経営陣の判断のみによるだけでは難しいものとみられる。評価・処遇制度の見直しは労働条件に直接かかわるもので、なおかつ従業員全体を対象とする取組みのため、

雇用・労働条件の調整と並んで、事業再生過程における労使コミュニケーションの最重要課題となりうる。また、従業員の配転・抜擢や企業内における情報交換・伝達をめぐる状況の改善、従業員教育の見直し・強化も、全社における円滑な実施という観点から労働組合の発言を促すことが考えられる。

III 事例企業における労使コミュニケーションの枠組み

では、本稿で取り上げる事例調査の対象企業では、事業再生過程において、実際にどのような形で労使コミュニケーションがなされてきたのか。まず従業員側の組織の状況と、労使の協議に関わる枠組みから見ていくこととしよう(表2)。企業別組合が結成されており、事業再生のための法的手続を申請する前後を通じて活動していたのは16社、うち6社の企業別組合はサービス業の企業別組合が多く加入する産業別組織に加盟しており、また5社の企業別組合は機械・金属製造業の産業別組織に加盟していた。機械・金属系の産別組織に加入する組合がある5社のうち、一般機械製造業F社と一般機械製造業J社には別の企業別組合があり、手続申請後も活動を続けている。またI社にも手続申請前は2つの企業別組合があったが、手続申請後に1つの組合に統合された。

上記のサービス業系、機械・金属系の産別組織に加盟していない企業別組合がある3社のうち、プラスチック製品製造業N社の組合は従業員の一部のみを組織している。また、商社Q社と観光業R社には、法的手続申請時点では企業別組合が存在していたが、申請後事業再生を進めていく中で解散してしまった。運輸業P社は従業員の約半分が組織化されているが、組織化しているのは企業別組合ではなく、職種別の全国組織である。法的手続を申請する以前から労働組合がなく、申請後も組合が結成されていないケースは5社で、うち、金属製品製造業S社では手続申請後に従業員代表が組織され、小売業V社では従業員代表が選出されていた。

法的手続申請前後を通じて企業内で活動する労

表2 事例企業における労使コミュニケーション——枠組と実態

事例名	労働組合・従業員代表組織の状況	事業再生過程における労使コミュニケーションの状況
A社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表が参加し、月1回再建委員会を、3カ月に1回中央労使協議会を開催。
B社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定期的な話し合いの場は設けていない。
C社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定期的な話し合いの場は設けていない。
D社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	年に1回、労使懇談の場を設けているほか、必要に応じて労使の代表による話し合いを実施（手続申請から終結までの間に12回）。
E社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定期的な話し合いの場は設けていない。
F社	手続申請前後を通じて2つの企業別組合が活動を継続。	手続申請後は、毎月、労使の代表による話し合いの場で、財務状況などを経営側から説明。
G社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	手続申請後は、毎週、労使の代表による話し合いの場で、財務状況などを経営側から説明。
H社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	手続申請前から月1回の定例労使協議を実施。手続申請後は定例協議の中で、月次・半期の決算報告や日々の資金繰り状況などが経営側から報告される。
I社	手続申請前には2つの組合があったが、手続申請後統合される。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定期的な話し合いの場は設けていない。
J社	手続申請前後を通じて2つの企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは月1回以上の頻度で実施。
K社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。従業員親睦会があったが、手続申請前に解散。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。従業員による提案制度を手続申請後に導入。
L社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	月1回、定例の労使協議会を開催。
M社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	定期的な労使協議を実施。懲罰や営業支援の体制について労使で協議する委員会を手続申請後導入。
N社	手続申請前後を通じ、一部従業員を組織する労働組合が活動。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後、社長の発案により、経営トップ層・管理職層が製造現場を視察する機会を大幅に増やす。
O社	手続申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いは月1回以上の頻度で実施。
P社	職種別の全国組織に従業員の約半数が個人加盟。	労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、定期的な話し合いの場は設けていない。労働組合側からは、全国組織の地域支部長と本部の副部長が話し合いに参加。
Q社	手続申請時には企業別組合が存在したが、スポンサー決定後に解散。	組合が存在したときは、必要に応じて労使の代表による話し合いを実施。手続申請後、事業再生の各取組みに対応した、社員参加型のプロジェクトチームを数チーム結成。
R社	手続申請時には企業別組合が存在したが、営業譲渡に伴い解散。	手続申請までに、営業譲渡やその際の雇用の取扱いなどについて経営陣と労組との間で協議。
S社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。営業譲渡後、労働組合と同様の役割を果たすものとして従業員代表組織を結成。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。営業譲渡後、経営陣と部長層20~30人を集めて経営上の課題や、課題への取組みについて話し合う「経営再生委員会」を結成。
T社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後は人事管理施策の見直しのたびに、管財人と管理職層との間で話し合いが持たれる。
U社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。手続申請後、社長が定期的に全従業員一人ひとりと話し合いの場を持つ。
V社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。手続申請後、従業員代表を選出。	従業員代表に対し必要に応じて会社の方針・施策を報告。
W社	支援申請前には2つの組合があったが、支援決定後統合される。	労使の代表による話し合いは、賞与の決定や新人事制度の導入に際して行われているが、定期的には行われていない。支援決定後、社内に様々な定例会議が設定され、経営陣も参加。
X社	支援申請前後を通じて同じ企業別組合が活動を継続。	労使の代表による話し合いの場は手続申請後は人事管理施策の見直しのたびに、管財人と管理職層との間で話し合いが持たれる。
Yグループ	手続申請前後を通じてグループ内で活動する労働組合はない。	労使の代表による話し合いは新人事制度の導入の際に実施したが、定期的には行われていない。支援決定後、経営陣から様々な情報を従業員全員に公開する仕組みがつけられる。
Z社	手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合はない。手続申請後、従業員代表を選出。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。

注：1)「労働組合・従業員代表組織の状況」で網掛けがされている事例は、再生のための手続・申請の前後を通じて、労働組合が活動している事例（16社）。

2)「事業再生過程における労使コミュニケーションの状況」で網掛けがされている事例は、労使の代表による定期的な話し合いの場が設けられている事例（8社）。

働組合が存在している16社のうち、労使の代表による定期的な話し合いの場を設けている企業は8社、労使の代表による話し合いは必要に応じて実施しており、特に定例的な話し合いの場は設けていないという企業は6社であった。労使の代表による定期的な話し合いの場を設けているという企業の中で、一般機械製造業G社と工作機械製造業J社はとりわけ話し合いの頻度が高く、またG社と機械設備製造業H社は、定期的な話し合いの場で企業経営に関するかなり詳細な情報を、経営側に開示させている。一方、法的手続前後を通じて企業内で活動する組合のない企業、あるいは手続申請後に労働組合が解散してしまった企業では、①経営陣や更生手続を主導する管財人が個々の従業員と情報交換を行ったり（プラスチック製品製造業T社、菓子製造販売業U社、組合はあるが一部の従業員しか組織していないプラスチック製品製造業N社でも同様の事態が見られる）、②社内に従業員参加型のチームをつくり、その場で経営陣と従業員が事業再生に関して議論することを通じて、経営陣・管理職層と一般従業員とのコミュニケーションが図られたり（商社Q社、金属製品製造業S社）、③従業員による提案制度を通じて従業員の意向を経営に反映したり（対事業所サービス業K社）、といった形で労使コミュニケーションが行われている。

IV 事業再生過程における労働組合の活動

1 人事管理上の課題をめぐる活動

(1) 雇用・労働条件の調整をめぐる活動

上述のような労使コミュニケーションの枠組みのもとで、事業再生過程にある企業の労働組合はいかなる活動を繰り広げているのか。先に見た事業再生過程における2つの主要な人事管理上の課題——雇用・労働条件の調整と事業立て直しのための人事施策の実施——にそって、事例企業における労働組合の活動についてみていくこととした。

今回調査した事例のうち、労働組合が組織され

ている事例では、3社を除いて労使の代表が交渉・協議の末、最後は経営側の提案に従業員側が同意している。それなりに交渉・協議の時間が確保されれば、従業員側も事業再生を優先し、ある程度の人員削減はやむをえないという見解に達し、そうした見解が従業員の間での共通理解になっていくことが推測される。

ただ、労働組合や従業員代表組織のない事例では、人員削減について、従業員側と経営側のそれぞれの代表の間で特段時間をかけて協議・交渉されることはなく、従業員側からの自主的な取組みも見られなかったのに対し、組合がある事例では、経営側に対し人員削減策の対象者への経緯説明と、できるだけ就業機会の斡旋を求めたり（ホテル業O社）⁶⁾、労使共同で人件費枠を計算して希望退職者数を算出し、経営側がむやみに人員削減に走ることに歯止めをかけたり（小売業C社）、経営側に再建計画の提示を求めたり（一般機械製造業F社）、地方自治体や業界団体などに自社従業員の就業機会の確保を要請したり（観光業D社）するなどの活動がみられる。

賃金削減への従業員側の対応も人員削減の場合とほぼ同様、ほとんどの事例企業は、事業再生のための賃金削減を組合は概ね了承し、大きな摩擦は生じなかった。再生型倒産手続開始後の給与は「共益債権」という形で扱われ、期限通り全額が支払われなければならないこととなっている。したがって、従業員の立場からすると、給与は企業の事業再生が続けば確実に手にできると同時に、企業の経営状況に見合わない金額水準にこだわりつづけると、期限どおり全額支払われる債権であるために、自分たちが事業再生の進展を阻害することになりかねない。他社への転職が難しい状況では、自社の事業再生がスムーズに進み、早期に業績を回復することが自分自身にとっても望ましい。再生型倒産手続のもとで事業再生を進める企業の多くの従業員は、組合の有無に関わらず、このように考えるのではないかと推測され、たいていのケースで大きな摩擦が生じない要因になっているものと思われる。

労働組合や従業員代表組織のない事例では、賃金削減についても、従業員側と経営側のそれぞれ

の代表の間で特段協議・交渉されることはなかった。一方で、組合が活動している企業で賃金削減が行われた場合には、いくつかのケースで就業意欲に配慮して、削減幅を小さくするよう要求して認めさせたり（小売業 A 社）、全員解雇の上、再雇用の際に従前の労働条件を維持するという約束を経営側に履行させたり（観光業 D 社）するなど、従業員のニーズを反映させる取組みが行われていた。

雇用・労働条件の調整をめぐる事例各社の労働組合の活動を見ていくと、人員や賃金の削減そのものは認めるものの、削減による従業員への影響をできるだけ抑えるような取組みが模索されている。また、事業再生過程での雇用・労働条件面の取り扱いにおいて、経営側の提案とは異なる組合・従業員側の意向が反映されるケースがあまりみられないということが、ただちに労使コミュニケーションのもつ役割の小ささを意味するとは言えないと思われる。表 2 に挙げた一般機械製造業 G 社、機械設備製造業 H 社、工作機械製造業 J 社においては、他の事例よりも厳しい人員削減、賃金削減が実施されていると同時に、会社側と労働組合との間で頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換もなされている。これらのケースでまがりなりにも事業再生が進んでいることを踏まえると、労働組合を一方の当事者とする頻繁な労使コミュニケーションは、従業員に事業再生に対する見通しを与え、雇用・労働条件面の取り扱いによるモラルダウンなどの悪影響を防ぐ役割を果たしているとも考えられる。

(2) 事業立て直しに向けた人事施策の実施と労働組合の活動

事業立て直しに向けて経営側が企図する人事施策の実施に対しては、従業員・労働組合が何らかの反応を示して労使コミュニケーションが展開されるといった事例は、組合の有無に関わらず、さほど多くない。特に事業立て直しに向けた新たな人事施策に対しても、労働組合の組織されていない事例では、従業員側からの目立った反応はほとんど見られない。これらの事例では、個々の従業員が新たな人事管理施策に様々に反応し、必要に応じて会社側が個別に対処しているのではないかと

と見られるが、従業員の意見を集約する主体・組織がないため、企業全体にインパクトを与えうるような従業員側からの対応はなされていないものと推測される。

一方、労働組合が組織されていた事例に目を向けると、例えば小売業 A 社では、労働組合が経営側とは別に業績不振店舗を回ってアドバイスなどを行い、従業員に対する教育訓練や啓発活動のサポートをしていた。また、観光業 D 社は労働組合と経営側との共同での営業活動を行うことで、事業再生に対する従業員の意識を高めることに一定の役割を果たしていたといえる。さらに保険業 M 社は「対策本部ニュース」を頻繁に発行することで、企業内部での情報伝達・交換を活発な状態に維持しようと試みていた。

2 労働組合によるコーポレート・ガバナンスの維持——H 社の事例

事例調査の対象の中には、企業別組合が、雇用・労働条件の調整や事業立て直しのための人事施策の実施への対応のみにとどまらず、事業再生過程における経営のあり方を定めていく役割を果たしたケースも見られる。ここではそうしたケースとして、機械設備製造業 H 社の事例を取り上げる。

(1) 民事再生手続きから組合による経営体制の立て直し

H 社は 1990 年代前半までは各地の工場に様々な設備投資を行ったり、研究開発などに力をいれたりして業績を維持してきた。ただ、H 社の製品に対する受注は、工場建設や設備更新などに伴い発生するため、1990 年代の長引く景気低迷で国内製造業者が設備投資を手控えるようになると、売上高が低下していった。その結果、決算でも度重なる欠損を計上するようになり、財務状況も悪化した。業績の悪化を受けて、H 社では工場売却による生産拠点の集約や賃金カットなどの経営合理化を進めてきたがなかなか効果が現れず、また、金融機関が H 社に対する長期の貸し出しを短期の貸し出しに切り替えてきていたために、資金繰りがより一層逼迫するようになった。2002 年 7 月、H 社の経営陣は自主再建を断念し、民事再生手続の開始申請を判断するに至る。

民事再生手続の開始を申請した際、H社には従業員の大半を組織する企業別労働組合（以下、「H社組合」と表記）が存在していた。H社組合は1951年にH社が会社組織に変更された頃に発足し、産業別組合EEの地方組織に加盟していた。民事再生手続の申請当日、H社組合には申請について全く連絡がなかった。申請を決断した社長が知人の弁護士に薦められ、H社組合には連絡をしないままに申請を進めたためと見られる。H社組合に連絡があったのは申請の翌日で、7月に開催された労使協議（H社では「労使会議」と呼ぶため、以下「労使会議」と表記）の席では、経営陣の言動に申請をうかがわせるような点は全く見られなかったため、申請はH社組合にとってまさに「寝耳に水」の事態であった。

H社組合の執行部は、会社の民事再生手続開始申請という想定外の事態に驚くと同時に、経営陣に対する怒りを募らせていた。というのは、H社組合が発足して以降、H社では労使協調で様々な事態に対処してきた長年の歴史があり、このときの経営不振に際しても、H社組合が同意して、2001年6月からの賃金カットが行われていた。賃金カットなどによる経費削減の結果、2002年3月末の決算では2000万円の黒字を計上し、これから何とかやっつけていけるのではないかという希望が社内に出てきた矢先にも関わらず、社長が民事再生手続の開始を申請したことで、「何のために会社側に協力してきたのか」という思いが、組合執行部の間に広がった。

H社組合の執行部は、これまで組合・従業員側が懸命に協力してきたということを踏みにじるような経営側の姿勢は許されず、手続の申請を行った社長をはじめとする経営陣の退陣がなければ再生に協力できないとして、経営陣の交代を要求した。また、民事再生手続の開始申請直後、会社側による事業再生に向けた動きはほとんど見られなかったため、H社労働組合が会社を立て直すのかどうかを議論しなければならない状態となった。そこで、組合執行部は、加盟する産業別労働組合EEに支援を要請し、専従オルガナイザーのサポートを得ながら、事業再生を進めていく体制を整え始めていく。

組合執行部が、経営陣の了解を得て独自の再建計画案の作成に着手したのは、2002年9月初めであった。産別組合の専従オルガナイザーを招いて、「再建案策定委員会」を開催し、財務や民事再生手続申請後の経営について勉強を重ねるとともに、自社の財務内容の分析や、今後の経営と労働条件との関連についての検討を行っていった。11月の裁判所への再生計画案提出までにはほぼ毎週、10回の再建策策定委員会が開催された。

また、再建計画案の作成と並行して、組合執行部は組合員に事態について説明し、事業再生のために必要な取組みや会社の諸部門や組合に対する要望など、再生に向けた意見を組合員に求めた。意見聴取は10月末を期日としたアンケートの形で行われ、寄せられた意見は300近くに上った。組合執行部ではこれらの意見を集約し、全部署において改革・改善のための話し合いを開始していった。こうした意見聴取は後述する既存顧客のニーズ掘り起こしなど、H社の事業活動の見直しを進める上でのきっかけになると同時に、意見聴取自体が従業員・組合員の意識を事業再生に向けて変えていくことにもつながった。

事業再生に向けて、労使のコミュニケーション体制も改められた。会社組織、労働条件の見直しは、いくつかの検討課題を掲げ、それぞれの課題について期限を定めて労使で検討し、新しい方針を決定するという形で進められることとなった。労使の意思決定機関のメンバーには、社長ほか3名の経営スタッフと、組合3役が加わった。民事再生手続の開始申請後、労使の話し合いは月1回行われるようになり、H社組合はこの話し合いの場で、毎月の決算書と、3カ月前までの日繰り表（日々の資金繰りの見通し）を開示するよう、会社側に要求し、義務化した。ここで開示されている経営資料は、次にのべる従業員に賃金の支払いなどの労働条件に関する施策を実施する際や営業活動・生産活動に関する新たな取組みを進めていく際に、従業員の了解を得るための基礎資料となった。

再生計画の作成・認可に見通しが立つと、H社組合の執行部は、新たな経営陣・組織についての立案を進め始めた。2002年11月には「新組織

案作成委員会」が組合に設けられ、組合員からの意見聴取の結果も反映しつつ、検討が重ねられた。民事再生手続開始申請直後の労使の話し合いで、民事再生手続開始を申請した社長の退陣は既定路線となっていたが、H社労働組合での話し合いの結果、前社長の親戚で30代の課長であれば従業員の協力や理解が得られるとして、就任を要請した。また、工場長や購買部門の責任者など何人かの管理職については、経営責任と組合員から聴取した意見を踏まえるという観点から退陣が決まり、工場長にはH社組合の書記長が、購買部門の管理責任者にも組合の執行委員が就任することとなった。

(2) 資金繰りの維持と労働条件の見直しに向けた組合による取組み

H社の事業再生にはスポンサーがつかなかった。したがって債務の弁済をはじめとして事業再生に係る資金は、自社の事業活動のみから確保するほかなかった。しかし、法的手続の申請直後は、会社の先行きがわからない状況で新規の顧客は見込めなかった。組合執行部は、民事再生手続の開始申請後、H社の売上が約3割減の、月商1億2000~3000万円程度になると予想し、まずは売掛金の回収によって資金繰りを維持してこうと考えた。手続開始申請直後の8月は、申請に至った事情の説明も兼ねて、売掛金回収のための顧客周りをすることがH社従業員の中心的な業務となった。

売掛金の回収とともに資金繰りの維持のためにH社が力を入れたのが、既存の顧客向けのアフターサービスである。修理などのアフターサービスから得られる収入は一回あたり30~50万と小口ではあるが、すぐに口座に振り込まれる収入であるため、H社の資金繰りの維持にとっては非常に大きな意味をもった。またアフターサービスに注力することは、既存の顧客のニーズ掘り起こしにつながり、新たな受注のきっかけになることが、組合執行部が組合員から意見聴取をする中で指摘された。そこで、H社組合は、労使会議の席で会社側に、顧客の再訪問と、再訪問した顧客の状況の把握に会社として積極的に取り組むよう要請した。その結果、月5000万円程度の売上高

を、納入した機械の部品の取替えや修理などで確保できるようになった。

事業再生のスポンサーがつかないという状況のもと、H社は雇用・労働条件面についても大幅な見直しを余儀なくされることとなった。民事再生手続の開始申請の際、会社側はH社組合に対し、手続申請時約100名(パート含む)いた従業員を60名前後までに削減したいという申し出を行った。組合執行部は、民事再生手続の開始申請を行った社長をはじめとする経営陣の続投とともに、この雇用調整案も到底受け入れられないとして拒否し、全員の雇用の維持を前提とした新たな労働条件の考案を始めた。組合執行部には、60名前後にまで人員を削減されると事業をまわすことができないという危惧の念があった。

産業別労働組合EEの専従オルガナイザーのサポートを受けつつ行った経営・財務分析のなかで、組合執行部は「生きていくためにはなんでもあり」という姿勢で、思い切った労働条件の切り下げを行わなければならないと決断した。短期ならびに長期に必要と予想される資金額を経営・財務分析を踏まえて算出した上で、組合執行部は従業員一人当たり平均17%の基本給カットを実施するという案をまとめた。この案では、カット率は若年従業員ほど小さく高齢の従業員ほど大きくなり、最高で30%のカット率となる。組合執行部は経営陣にこの案を提案すると同時に、仮に人員削減を行う場合には、正社員の整理よりもパートの雇い止めを優先するように要求した。また各部署・工場を回って組合員を説得し、基本給カット案を実現するに至った。賃金カットの結果、生活が苦しくなった組合員には、以前から賞与支給の時に、組合が組合員から預かり貯蓄していた資金からの貸し出しが行われた。

さらに、H社では再生計画の作成にあわせて、退職金のカットを実施した。それまでは、新卒入社して定年退職した従業員の退職金は約1800万円だったのが、約1500万円にまで引き下げられた。この退職金のカットにあたって、H社組合側で会社の支払い能力を踏まえて案を作成し、工場や事業所を回って従業員の理解を求めた。

H社の事例では、事業再生手続までに積み重

ねられてきた労使関係の実績にも関わらず、法的
手続を申請することや、申請後の雇用・労働条件
について合意形成の機会が作られないままに再生
がすすめられようとしたため労使関係が紛糾し、
結果、経営陣が従業員からの信頼を失う事態に立
ち至った。こうした事態のなかで、企業別組合は、
経営や労使コミュニケーションのあり方を刷新し
て企業内の意思決定を正常化し、人事管理上の課
題も含めて事業再生過程における様々な課題へと
対応していった。これら一連の活動は、事業再生
の着手に至るまでの過程で失われたコーポレート・
ガバナンスを回復・維持する役割を果たすもので
あったとみることができるだろう。

3 産業別労働組合の役割

上で取り上げたH社の事例では、事業再生に
向けた経営上の取組みを進める前提となる経営分
析の実施や、労働条件に関する組合側提案の作成
にあたって、H社が加盟する産業別組織の専従
スタッフが深くコミットメントしていた。H社
の事例は、事業再生過程の労使コミュニケーション
に産業別労働組合が関与することで、組合・従
業員側から見たときに最も大きな成果が得られた
といえるが、他の事例のなかにも、産業別労働組
合の関与によって労使コミュニケーションの内容
が左右されるケースが見られる。先にみた、経営
側に再建計画の提示を求めたり（F社）、地方自
治体や業界団体などに自社従業員の就業機会の確
保を要請したり（D社）といった組合の活動、あ
るいはG社、H社、J社における労使の頻繁な情
報交換の実施は、いずれもそれぞれの会社の企業
別労働組合が所属する産別組織による積極的な支
援・指導のもとに可能になったといえる。

個別企業の組合・従業員が、事業再生における
雇用・労働条件の扱いについて日ごろから知識の
収集に努めていたり、また雇用・労働条件と直結
する事業再生時の経営面での対応について検討し
ていたりしているということは、極めてまれなこ
とだろう。今回取り上げた調査の対象となったほ
とんどの事例において、組合・従業員側から代替
案を示すことが難しいのは、こうした事情もある
からだと考えられる。しかし、傘下の企業別組合

が直面する事業再生の問題にいくつも対処してき
た産業別労働組合など、組合・従業員の側から事
業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が関
与すれば、組合・従業員側からの代替案の提示が
多かれ少なかれ可能となり、雇用・労働条件面
での見直しに伴う従業員への影響を抑えることが
できることを、ここで紹介した事例は示唆している。

V おわりに

事業再生という取組みは、できるだけ早く業績
向上の見通しをつけることが求められ、業績向上
を目指した雇用調整や人事制度の見直しも、迅速
に進められる必要がある。したがって、事例調査
の結果を見る限り、労働組合の有無に関わらず、
雇用・労働条件、人事管理に関する施策は多くの
場合、経営側が主導的な役割を果たしている。組
合・従業員側は、円滑な事業再生の進行のために、
人員・賃金の削減まで含め、様々な人事管理施策
におおむね合意するというケースがほとんどであ
る。

しかし、雇用・労働条件の調整は、事業再生の
取組みを進める企業で働いている従業員の生活に
大きな影響を与える。また、事業立て直しのた
めの人事施策は従業員の労働条件に関わるほか、
円滑かつ有効な形で実施していくには従業員の納
得や理解が求められる。以上のような事情を踏ま
えて、労働組合は雇用・労働条件の調整が従業員
に与える影響を抑えたり、経営側とともに事業立
て直しのための教育訓練・啓発活動に関わること
で事業再生に対する従業員の意欲を高めたりする
役割を果たしていることが事例調査から明らかとな
った。また、事業再生着手までの間に経営陣のコー
ポレート・ガバナンスが低下する事態において、
組合が企業経営全体のあり方について提言し、事
業再生に向けて社内のコーポレート・ガバナンス
を維持する役割を担うこともわかった。

もっとも以上のような事業再生の達成に寄与す
る労働組合の活動は、様々な要件を必要とする
とみられる。こうした要件のうち、今回取り上げ
た調査の対象事例においてとりわけ目立ったのが、
企業別組合が加盟する産業別労働組合組織からの

サポートである。一部の産業別労働組合組織は、傘下企業別組合が倒産や経営合理化に直面した際の対応に積極的に取り組み、そのために必要なノウハウを、専従スタッフが蓄積している。この蓄積されたノウハウが、ほとんどの従業員が初めて直面する各企業の事業再生の場面において、大きな効果を発揮していることがわかる。

2008年秋の「リーマン・ショック」以降の経済不況の中で、深刻な経営不振に陥る企業は再び増加しており⁷⁾、あわせて事業再生の機会も増加するものとみられる。事業再生が就業者に与える影響を検討していこうとすれば、事業再生過程における経営・人事管理および労使コミュニケーションに関する調査・研究の必要性をまた増すであろう。事業再生過程における労働組合の役割については、今回取り上げた事例調査の分析により、事業再生過程において直面する可能性が高い人事管理上の課題にそって果たしうる役割の内容とその要因については手がかりを得ることができたものと思われる。今後の調査・研究において必要となってくるのは、労働組合の活動をはじめとする事業再生過程における労使コミュニケーションが、従業員の就業意欲や行動などに与える影響の把握・分析であろう。こうした実態把握・分析は、事業再生を円滑に進めていくために求められる労働組合の役割についてさらに検討を重ねていく上で不可欠と考えられる。

- 1) 整理回収機構 (RCC) は、特定住宅金融専門会社 (住専) および破綻金融機関から買い取った不良債権を回収し、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、1996年に設立された組織である。2001年6月に閣議決定された「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」)に、RCCが債務者である企業からの回収に努める一方、再建すべき企業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再生を図ることができるように事業再生に関する機能を拡充していくことが、不良債権処理の促進策として盛り込まれた。
- 2) 産業再生機構は、2003年4月、株式会社産業再生機構法に基づいて設立された。産業再生機構が関与する場合の企業再生の基本的枠組みは、金融機関において「要管理先」等に分類されている企業で再生が可能と判断される企業の債権を原則としてメインバンク以外の金融機関から買い取り、メイ

ンバンクともに企業の債権の相当部分を保有することで、経営再建を強力に進めていくというものである。業務開始以来、41件の案件に対して支援決定を行い、全案件の支援を終了して、当初の予定より1年早く、2007年3月15日に解散した。

- 3) 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。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。
- 4) 事例調査の対象となった26社の概要は次のとおりである。①民事再生手続を申請した会社が10社、会社更生手続を申請した会社が12社で、産業再生機構の支援を受けた企業は4社である。会社更生手続を申請した会社のうち、改正会社更生法による手続きを活用しているのは2社である。②機械・金属製造業が6社、その他の製造業が6社、小売業5社、その他の産業(観光業、商社など)が9社を占めている。③事業再生に着手した際の従業員(正社員数)規模は、100名未満が2社、100名以上300名未満が7社、300名以上1000名未満の企業が12社、1000名以上の企業が5社となっている。④営業譲渡を活用した会社は7社。また、産業再生機構の支援を受けた事例をのぞく22社のうち、スポンサーがいた事例は18社、自力での再生を行った事例は4社(うち1社は再生のめどがたつたところでスポンサーがつく)であった。
- 5) 調査研究の成果としては、これまで労働政策研究・研修機構編(2005)、藤本(2006)、労働政策研究・研修機構編(2007)が発表されている。
- 6) この「O社」は、表2に示したO社に該当する。このあとに表記する会社名についても同様である。
- 7) 東京商工リサーチの集計によれば、2008年の負債額1000万円以上の企業倒産件数は1万5646件と、5年ぶりに1万5000件を超えている。

参考文献

- スラッター、スチュアート/ロベット、デービッド(2003)『ターンアラウンド・マネジメント——企業再生の理論と実務』ターンアラウンド・マネジメント・リミティッド訳、ダイヤモンド社。
- 藤本真(2006)「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」日本労働研究雑誌 No. 548。
- 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)。
- 労働政策研究・研修機構編(2007)『事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション』(労働政策研究報告書 No. 94)。

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『ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇』(労働政策研究・研修機構編、労働政策研究報告書 No. 112, 2009年)など。産業社会学専攻。