

**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
- 事例分析の中間取りまとめ -**

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
企業と雇用部門 研究員 藤本 真

《要旨》

不良債権処理という政策的課題の解決が引き金となり、また様々な制度的枠組みが整備されたことで、経営不振に陥った企業が営む事業に着目した「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加している。ただ、事業再生に伴う企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変化については比較的知見が少ない。そこで本稿では、事業再生を経験した22社に対する事例調査の結果を基に、事業再生過程における多様な人事管理と労使コミュニケーションの状況を整理・分析したうえで、両者の関連について考察を行い、分析作業の中間的な成果として取りまとめた。

事業再生過程にある企業の多くでは人員削減や賃金削減が行われるが、その程度は主要事業における抜本的な業務遂行体制の見直しやスポンサー支援の有無によって異なっていた。また、事業再生過程にある企業では人員削減や賃金削減とともに、従業員に対する教育訓練の強化や啓発活動などが事業の改善や組織改革のために行われており、その態様は事例企業の業種や経営トップの状況、スポンサーの有無により左右されていた。そして、事業再生過程の人事管理に伴うマイナス面は、労働組合が労使コミュニケーションを担い人事管理に対して発言している場合に、より抑制されている可能性が高いと見られる。

(備考)本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

【目次】

はじめに - 本稿のねらい	1
第1章 事業再生をとりまく状況	2
第1節 「事業再生」とは	2
第2節 事業再生増加の背景	3
2 - 1 不良債権処理の加速と再建型処理への期待	3
2 - 2 事業再生のための制度的基盤の整備	4
2 - 3 事業再生における投資ファンドの台頭	7
第2章 事業再生過程における人事管理上の課題についての考察	7
第1節 事業再生に向けた取組みと人事管理面での対応	8
1 - 1 事業再生の目的 - 財務構造と収益の改善 -	8
1 - 2 事業再生に向けた取組みと人事管理による対応	9
第2節 事業再生過程における雇用・労働条件・従業員の権利に関するルール	12
2 - 1 事業再生手続における労働債権の取扱い	12
2 - 2 事業再生手続に対する労働組合等の意見表明権	13
2 - 3 事業再生のための法的手続と雇用に関わるルールとの関係	14
第3節 事業再生過程の人事管理における課題	15
3 - 1 人員削減	15
3 - 2 賃金の見直し	16
3 - 3 事業の改善、組織改革に向けての人事管理	16
3 - 4 労働債権の取扱い	17
第3章 事業再生過程における人事管理と労使コミュニケーション 事例調査より	18
第1節 事例のプロフィール	18
1 - 1 業種・従業員規模・事業再生に着手した時期	18
1 - 2 経営悪化のプロセスと再生に向けた事業面での主要な取り組み	19
1 - 3 事業再生のために活用した手続の種類と営業譲渡の有無	22
1 - 4 「スポンサー」の状況	23
第2節 人員削減への対応	25

2 - 1	人員削減の幅を左右するもの	25
2 - 2	人員削減の方法	27
第3節	賃金の見直し	28
3 - 1	賃金削減	28
3 - 2	評価・処遇制度の見直し	30
第4節	事業の改善、組織改革に向けた人事管理	31
4 - 1	従業員に対する教育訓練の強化	31
4 - 2	事業再生に対する従業員の意識を高めるための取組み	32
第5節	労働債権の取扱い	34
第6節	労使コミュニケーションの状況と人事管理	35
6 - 1	労使コミュニケーションの状況 - 枠組と実態 -	35
6 - 2	労使コミュニケーションを通じた従業員側の人事管理への対応	38
6 - 3	事業再生過程における労使コミュニケーションの役割	41
第4章	要約と結論	41
第1節	本稿の要約	41
第2節	今後の事業再生に向けて - 「ヒト」の面への着目から得られる示唆 -	43
第3節	残された課題	44
<参考文献・資料>		46

はじめに - 本稿のねらい

経営不振に陥った企業が営む事業を再び建て直す「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加し、社会的な関心を集めている。事業再生の分野には、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、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進出してきている。そして、様々なアクターが参入することで、事業再生をめぐる議論もおのずと活発になってきた¹。

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ったりするための仕組みやノウハウに関するもので、事業再生による企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変更については比較的知見が少ない。組織の変動やそれに伴う雇用・労働条件の変更は、いずれも事業再生の対象となる企業で働く従業員に大きな影響を与えることが予想され、それ自体事業再生の取り組みが広がる中で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視点からも、事業再生を経験した企業でどのような人事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。

そこで、本稿では事業再生を経験した企業に対する事例調査の結果をもとに、事業再生過程における人事管理と労使コミュニケーション²の特徴について明らかにし、さらには両者の関連について考察を試みる。また、事業再生過程における人事管理と労使コミュニケーションが従業員に与える影響について検討し、その検討を踏まえて実践的なインプリケーションを導出することとしたい。

なお、本稿の基となった一連の事例調査からは、これまで労働政策研究・研修機構編[2005]『人材・雇用の面から見た事業再生』と、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」が著されている。前者は事業再生をめぐる制度や事業再生に関与する主体の状況を整理し、事業再生時における雇用や人事管理についての論点を列挙した上で、論点をめぐる実態をサービス業・有組合企業 5 社の事業再生事例から明らかにした。一方、後者は前者で取り上げられた 5 事例に加え、製造業・有組合企業の 5 事例を分析の対象とし、事業再生過程における人事管理と人事管理を実施した結果もたらされる雇用・労働条件の変化に絞って、事例間に見られる異同を明らかにするとともに、異同の要因について考察を試みた。本稿はこの 2 つの研究成果を踏まえながらも、まず既存の事業再生に関する考察や日本の制度的状況を概観し、日本における事業再生と人事管理との関連や、人事管理

¹ 事業再生に関する議論は弁護士、ファンド関係者、商社などで M & A 業務に携わっている実務家を中心に展開されている。こうした事業再生関係者による議論を取りまとめた主な文献としては、商事法務編『再生・再編事例集(1~4)』、金融財政事情研究会「事業再生と債権管理」(季刊誌)などがある。

² 本稿では「労使コミュニケーション」を、「経営側と従業員(従業員個々人、労働組合、従業員組織など)との間の交渉・協議・情報交換」と定義する。

に伴う問題を捉えていく際の視点をより明確にしようとした。その上で分析対象とする事例の数を 22 社に増やして、藤本[2006]で示した事業再生過程の人事管理における異同についての見解を再度検討した。さらに、無組合企業の事例を取り上げることで、労使コミュニケーションの状況が事業再生時の人事管理の態様や、人事管理に伴う雇用上の問題への対応をどの程度に左右するかについての考察も行った。

第 1 章 事業再生をとりまく状況

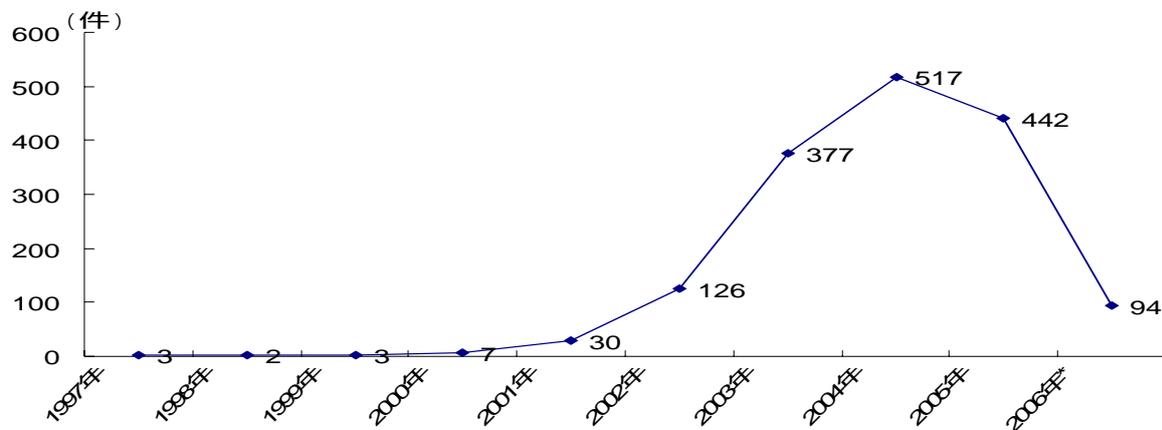
第 1 節 「事業再生」とは

図表 1 - 1 は、読売・朝日・毎日・日本経済新聞の 4 紙において、「事業再生」という言葉が、本文またはタイトルに登場した記事数を年ごとに集計した結果である。2000 年までは登場することがまれであったが、2001 年に 30 件の記事が現れてからは年々飛躍的に登場回数が増加していき、2002 年 126 件、2003 年 377 件、2004 年には 517 件にまで達した。

ただ、「事業再生」は、経営不振の事業を立て直すという冒頭の意味に限っても、新聞記事等のなかでは、「事実上倒産」といわれる状態に陥った企業の事業を再生するという意味で用いられることもあれば、経営は悪化しているものの「事実上倒産」という段階までは至っていない企業の業績を回復させるための試みという意味で用いられることもある。そこで本稿においてこの言葉を用いる際の意味を明確にしておきたい。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³する。言い換えると本稿における事業再生は、「事実上倒産」またはそれに近い状態の企業が営んでいた事業の状況を改善するための試みに、対象を限定している。

³ 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。

図表 1 - 1 主要 4 紙で「事業再生」が取り上げられた件数



- 注 1. 読売、朝日、毎日、日本経済の 4 紙において、本文またはタイトルの中に「事業再生」という言葉が含まれた記事が掲載された件数を示す。
2. 日本経済新聞の記事検索システム「日経テレコン」を用いて検索・集計した。
3. 2006 年は 7 月 20 日まで。

第 2 節 事業再生増加の背景

では、事業再生という現象はなぜ近年になって盛んに取り上げられ、注目されるようになったのか。その背景には、事業再生の増加につながる様々な社会環境の変化があった。

2 - 1 不良債権処理の加速と再建型処理への期待

事業再生という取組みが目立って増加した要因としてまず挙げられるのは、バブル経済崩壊後の日本経済における最大の課題のひとつである不良債権の処理が急速に進んだことである。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、95、97、98 の各年度は 10 兆円を上回る高水準に達した。その後、2001 年度に再び 10 兆円近い水準に達した後、徐々に減少しつつある。不良債権残高も、依然として高水準ではあるものの減少し始めている。

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

不良債権の処理にはいくつかの方法がある。政府が推し進めた「不良債権のオフバランス化（帳簿からの切り離し、直接償却）」には、清算型処理、再建型処理、流動化（バ

ルクセール⁴等)の3種類がある。この中の「再建型処理」が本稿にいう「事業再生」に相当する。清算型処理は、企業に蓄積されていた物的・人的資本が失われ、失業者の発生など社会的不安を増大させることが懸念される⁵ことから、再建型処理による不良債権処理への期待が強まった。

2 - 2 事業再生のための制度的基盤の整備

再建型処理には私的整理による債権放棄と、会社更生法・民事再生法を活用した法的手続による債権切捨てがある。法的手続による事業再生は、それまで申請要件が厳しい、手続に時間がかかるといった理由で、あまり活用が進んでいなかった。しかし、それまで活用がしづらと言われてきた「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きの簡素化が実現された⁶。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、手続き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。その結果、民事再生手続きを中心に、再建型法的手続の申請は2000年以降急激に増加した(図表1-2)

また、再建型法的手続の改正にあたっては、対象企業の事業再編も容易に行うことができる旨の規定が盛り込まれた。会社更生手続の中では商法上の手続(取締役会決議、株主総会決議)によらず、更生計画の中で事業再編や増減資、合併、株式交換・移転、会社分割などを行うことが可能とされている。また、同手続では営業譲渡も更生計画の中で行うことが可能だが、さらに2003年の会社更生法改正を境に、更生計画の開示前でも裁判所の許可があれば行うことが可能となった。一方、民事再生手続では、増減資に関してのみ商法の手続を経ることなく、再生計画により実施可能と規定されている。営業譲渡に関しては、会社更生手続の場合と同様、再生計画によらず裁判所の許可で行うことができる⁷。

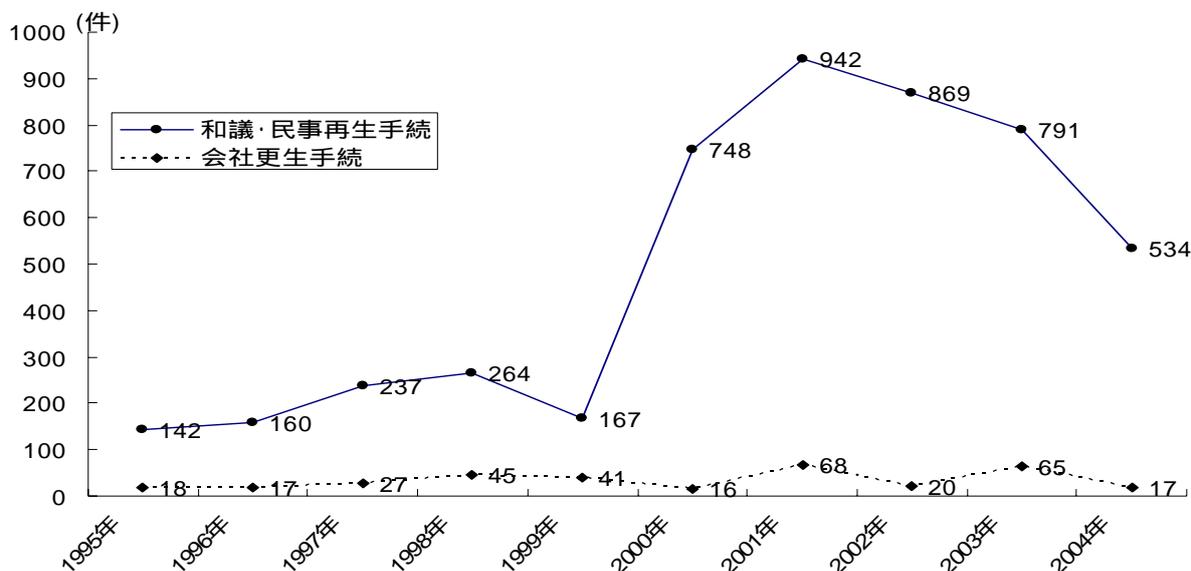
⁴ 「バルクセール」とは、金融機関などが保有する不良債権を、投資家などの第三者にまとめ売りする事をさす。

⁵ 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、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)、実践的教育訓練の実施、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。

⁶ 再建型法的手続も含め、債務超過や破産状態に陥った法人・個人と債権者との間の利害調整について定めたいわゆる「倒産法制」の見直しに関する議論は、1996年10月から法務省の法制審議会倒産法部会において進められ、2000年以降の相次ぐ法制改正へとつながった。この当時の倒産法制に関する議論については、法務省民事局参事官室編[1997]参照のこと。

⁷ 民事再生法や改正会社更生法は、裁判所が、手続き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などに、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もこれまでの再建型倒産手続よりも整備されている。

図表 1 - 2 再建型法的手続の申請件数



注 1 . 中小企業基盤機構『企業倒産年報』より作成。

2 . 1995～1999年の「和議・民事再生手続」の数字は、和議法にもとづく再生手続の件数。

一方、私的整理による事業再生を促進するための環境・組織整備も進んだ。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。そのため、そうした利害調整を行う際の基準や、利害調整を促すための組織がひとつとおり整備された。

第一に、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」）に基づき、特定住宅金融専門会社（住専）の不良債権処理問題を解決するために設立された整理回収機構⁸の業務の1つとして、債権者から業績不振に陥った企業向けの債権を買い取り、その企業を再生させる業務が組み込まれた。第二に、私的整理を円滑に進める目的で、2001年9月に「私的整理ガイドライン」が策定された。ここでは、私的整理の際の債権者と債務者の間、あるいは債権者同士の間での利害調整や、経営者の経営責任などに関する基準が定められた。第三に、産業再生機構法に基づき、2003年4月に産業再生機構が設立された⁹。同機構は、事業再生にいたった企業の主な取引銀行から、公的資金

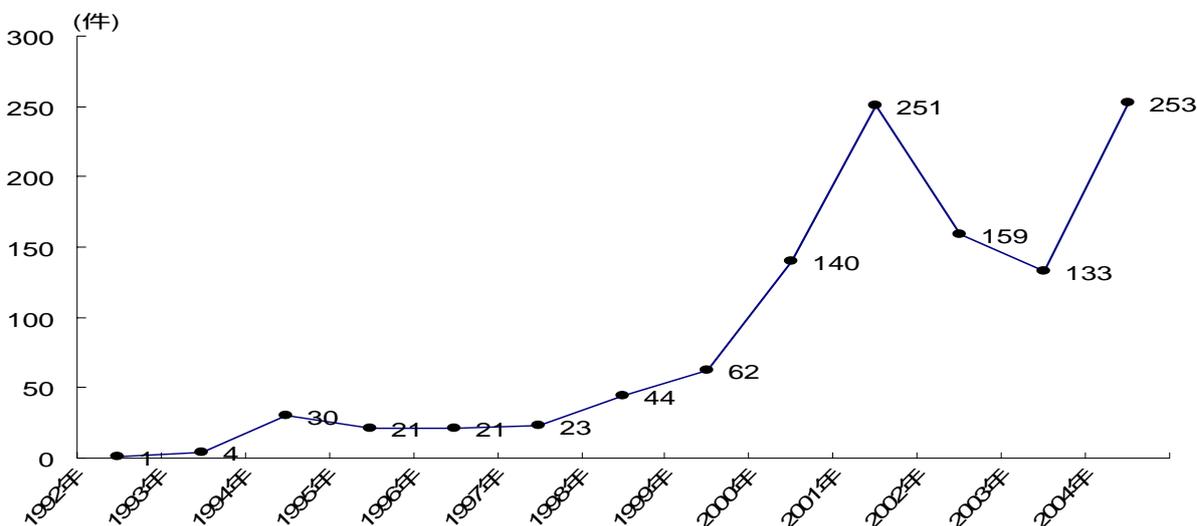
⁸ 整理回収機構（RCC）は、住専および破綻金融機関から買い取った債権を回収し、住専や破綻金融機関の処理に伴う国民負担を最小限にすることを目的として設立された組織であるが、2001年6月の「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に対する基本方針」（いわゆる「骨太の方針」）により、再建可能な債務者企業の再生業務も担当するようになった。また、「私的整理ガイドライン」は、2001年9月に全国銀行協会と日本経団連によって策定されたもので、金融機関が融資先の債権放棄要請に応じるための要件として「3年以内の実質債務超過解消」、「3年以内の経常利益黒字化」、「経営者責任の明確化」などを定めている。

⁹ 産業再生機構は、2002年12月に政府の産業再生・雇用対策戦略本部が決定した「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、金融機関等が当該企業に対してもつ債権の買い取りまたは貸

で債権を買い取り、事業再生の取組みを行った上で、金融機関や事業会社に買い取った債権を売却するという機関である。第四に、改正産業活力再生特別措置法に基づく中小企業再生支援協議会の設立である。産業再生機構が大・中堅企業の再生を扱うのに対し、同協議会は中小企業に特化して、コンサルタントや弁護士、会計士の派遣などを行うものとして2003年4月、各都道府県に設けられた。

図表1 - 3は、民間信用調査機関の帝国データバンクが実施している「債権放棄企業の実態調査」の1992年以降各年の結果を示している。この調査は、帝国データバンクが、金融機関やその他の事業会社からの債務（金融機関や事業会社の債権）があり、その債務の放棄について債権者側から了承をえた会社の数や、放棄の際の状況などをとりまとめたものである。また、債権放棄合意後に倒産もしくは清算・解散・吸収合併に踏み切った企業も含んでいる。したがって再生型の私的整理の数のみを直接に集計したものではないが、私的整理による事業再生では、ほぼすべてのケースにおいて債権者による債権放棄が実施されており、帝国データバンクでは再建型法的手続の件数は別に集計しているので、この調査結果から私的整理のトレンドを垣間見ることができる。**図表1 - 3**を見ると、2000年以降、債権先に債権放棄を了承された企業の数が増加している。清算から再生へという不良債権処理の流れや、私的整理に関する様々な仕組みが整ったことを反映して、2000年以降、再建型法的手続の活用と同様、私的整理の試みもこれまでになく広がってきたことがうかがえる。

図表1 - 3 債権放棄を要請し、了承された企業の数



出所：帝国データバンク[2005]より

付債権の信託引き受け、再生支援のための資金の提供や信用保証、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。

2 - 3 事業再生における投資ファンドの台頭

事業再生に脚光が集まり始めた背景としては、制度的な枠組みの整備¹⁰に加えて、投資ファンド（プライベートエクイティ・ファンドと称す）の台頭が挙げられる。投資ファンドは未上場企業の株式を買い、経営指導などを通じて株を保有し続け、上場などを機に高く売り抜けることにより収益を上げるファンドである。1990年代後半には、それ以前に盛んに設立されていたベンチャーファンドなどとは様相を異にする形、すなわちある程度成熟した企業の買収を手がける「バイアウト・ファンド」とよばれるファンドが、日本でも設立され始めた。

このバイアウト・ファンドが手がける事業再生が近年増加している。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は、特に「事業再生ファンド」と呼ばれる¹¹。日本ベンチャーエンタープライズセンター[2004]より、再生・バイアウトを手がけるファンドの状況を見ると、2004年3月時点で、ファンド件数は前年度比13件増となる58件、ファンド総額は同31%増の6,389億円、投資企業数は同203%増の271社となっている。投資ファンドの全てが、この271社の事業再生に係わっているわけではないが、投資ファンドが事業再生に関しても、急速にプレゼンスを高めていると言えるだろう。

第2章 事業再生過程における人事管理上の課題についての考察

上記で本稿において取り扱う事業再生を「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」と限定した。しかし、事業再生の取組みが、雇用や人事管理に対して与える影響につき分析・考察を進めるには、上記の定義をさらに腑分けしていき、いま少し事業再生という取組みについての基礎的な知識をえる必要があると思われる。

本章では、事業再生という取組みがどのような目的をもち、いかなるプロセスによって進められるのか、事業再生を進めていく中で不可避となる経営上の取組みは何かといった点をまずは整理する。次に日本の事業再生のための制度的枠組みと雇用・人事管理との関連を明らかにする。これらの作業を踏まえて、事業再生という取組みが、人事管理上いかなる課題を投げかけるのか、さらには課題の態様や課題への対応が事業再生に関わるどのような事項や主体に左右されるのかを検討する。この検討は、次章で事例調査の結果に基づき、事業再生に伴う人

¹⁰ 事業再生の取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]に現状分析をもとにした提言が取りまとめられている。

¹¹ 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。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。

人事管理の実態や実態を左右する要因、労使コミュニケーションが人事管理に与える影響を解明していく際の着眼点と作業仮説を準備するためのものである。

第1節 事業再生に向けた取組みと人事管理面での対応

1-1 事業再生の目的 - 財務構造と収益の改善 -

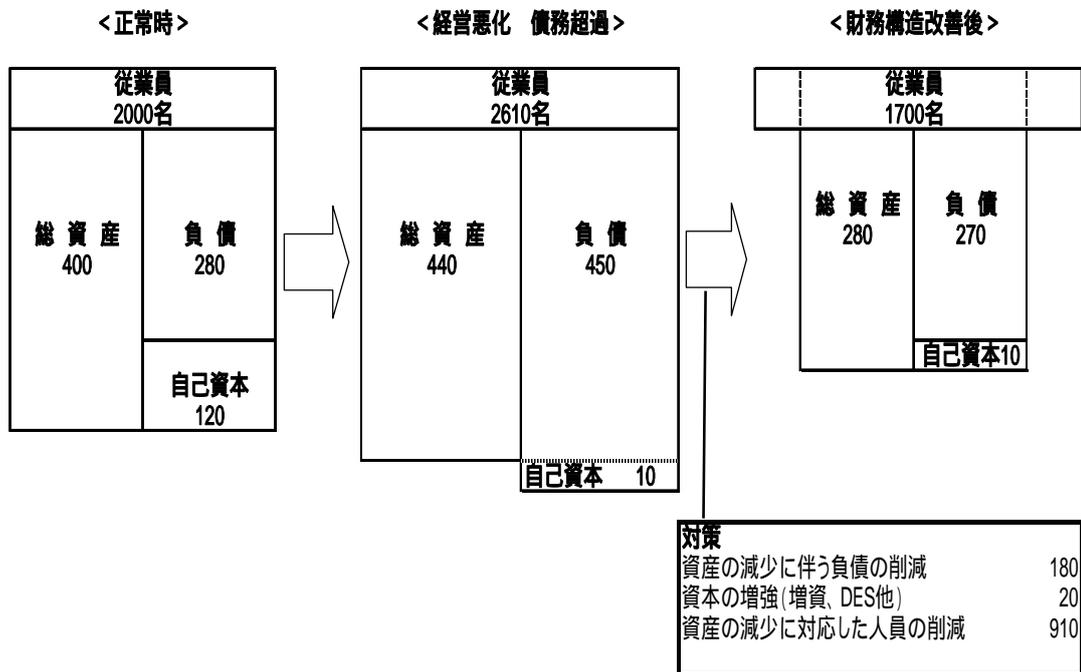
企業の業績が長期間不振であったり、あるいは業績以上の過大なコストを抱えたままだったりすると期間損益赤字の状態が続く。そうした中で企業を経営していくと、経営を維持していくための資金の借入れが増大し、ますます収益が悪化する。次第に長期的な視野での投資などはできなくなり、それがまた収益の悪化につながるという悪循環が発生する。こうした状態が続くと企業はやがて、もはや借入れが不可能となったり、あるいは負債が総資産を上回る債務超過に陥ったりする。事業再生はこうした状況から、スポンサーや債権者の協力を得て進められる。

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。そのプロセスを示したのが、**図表2-1**である。債務超過・支払い不能の状態から脱却するために企業は、不要な資産や事業を売却して返済へ充当、負債を圧縮するため¹²、金融機関や債権者に債権放棄や借金減額を要請、自己資本を増強するための増資、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。

事業再生のなかでもう一つ実現しなければならないのは、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舍選択が行われ、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。

¹² 事業再生ファンド関係者の話などによれば、当該企業の現在価値に対し、営業収支の10倍程度に収まるよう負債を圧縮するのが、事業再生を円滑に進めるための一つの目安とのことである。

図表 2 - 1 債務超過・支払い不能の脱却に向けた財務構造改善の構図



1 - 2 事業再生に向けた取組みと人事管理による対応

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¹³の必須要素として、経営危機の安定化、リーダーシップ、ステイクホルダーの支援、戦略的フォーカス、組織改革、コア・プロセスの改善、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つの必須要素に対応する取組みがなされるべきであると主張する(スラッター・ロベット[2003: 114])。分析フェーズでは、事業再生の取組みの舞台となる企業の現状を分析し、資金ショートや財務構造悪化の進行を防ぐこと、つまり経営危機の安定化が手がけられるべきだとする。さらに、分析フェーズから次の応急処置フェーズに向けては、に対応する再生チームの人選、以後の事業再生のベースとなる再生プランの立案を行うべきだとしている。この再生プランの立案ならびに、応急処置フェー

¹³ スラッターとロベットは「事業再生=ターンアラウンド(turn-around)」を、「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」(スラッター・ロベット[2003: 2])にある企業を、持続的に収益を上げることが可能な状態に再生することと定義している。したがって、債務超過や資金繰り破綻に陥った企業での取組みと捉える本稿での事業再生の定義よりは、対象となる企業の範囲が広いといえる。しかし、スラッターとロベットが事業再生に必須と考える7つの要素は、本稿で定義する事業再生においても同様に必須であると思われる。

ズから戦略的変革フェーズにかけてのプランの実行は、
、
の要素に対応するものである。
の財務リストラは、応急処置フェーズから比較優位のある製品・市場セグメントへの進出を企図する戦略的変革フェーズへと移行する際に財務リストラ策の作成と交渉という形で事業再生の取組みに組み込まれるべきだとし、
のステイクホルダーの支援確保は、これまで述べた様々な取組みが円滑に進むよう、全プロセスを通じたステイクホルダー管理(ステイクホルダー間の利害調整)という取組みによってなされるべきとしている(図表2-2)。

図表2-2 事業再生プロセスの各局面における7つの必須要素のための取組み

	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
経営危機の管理	危機管理			
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	
ステイクホルダーの支援	ステイクホルダー管理			
戦略的フォーカス				
組織改革	再生プランの立案	再生プランの実行		
コア・プロセスの改善				
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

以上の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考えてみよう(図表2-3)。分析フェーズの段階でなされる経営危機の管理にあたっては、売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ない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ある。

また、再生のために競争優位を構築できる事業分野を絞り込む(スラッター・ロベット[2003:94-97])戦略的フォーカスの試みや、ターゲットとした事業分野において効率的に業

務を遂行する（スラッター・ロベット[2003：100-101]）ためのコア・プロセスの改善を通じて、企業の組織構造が変更されたり、一部業務がアウトソーシングされたりする可能性がある。この際に従業員の削減が行われることがありうる。と同時に、コア・プロセスの改善に向けては、企業内での情報交換・伝達をめぐる状況の改善や、従業員の能力開発が求められるよう。

組織改革は、組織全体を再生プランの実行に向けて強く動機付け、目標達成に向けて従業員同士の協働を促すことを目的とする（スラッター・ロベット[2003：98-99]）。組織改革に向けた人事管理面での対応としては、まず事業再生に取り組む前の評価処遇制度の枠組みや運用を見直し、戦略と統合的な新たな評価・処遇の体制を確立ことが挙げられる。あるいは従業員の能力開発や新たな事業の成功に向けての啓発活動の実施も組織改革のための人事管理面での対応と考えられる。さらに、従業員の配転や抜擢、新たな人材の外部からの採用といった施策も組織改革に向けて必要となろう。事業再生の取組みにおいて重要な役割を占める人材を社内から抜擢したり、外部から採用したりすることは、事業再生を主導する経営陣が社内においてリーダーシップを築く上でも有効な手段となりうる。

ステイクホルダーの支援への人事管理面での対応としては、賃金や労働債権の取り扱いを通じて、従業員と、他の債権者や株主などとの利害調整を図ることが考えられる。

図表 2 - 3 事業再生における取組みに伴う人事管理面での対応

目的	人事管理面での対応
経営危機の管理	給与・賞与カットによる人件費の削減、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	企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、重要なポストへの従業員の抜擢、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（賃金、労働債権の取り扱いなど）
戦略的フォーカス	従業員の削減、重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
組織改革	評価処遇制度の見直し、従業員の能力開発の強化、従業員向けの啓発活動の実施
コア・プロセスの改善	従業員の削減、従業員の能力開発強化、企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、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	給与・賞与カットによる人件費の削減、従業員の削減（希望退職募集、退職勧奨、解雇など）

第2節 事業再生過程における雇用・労働条件・従業員の権利に関するルール

以上、ここまでは事業再生のための取組みを進める際に、人事管理によりどのような対応がなされうるかについて検討してきた。ただ、日本企業の事業再生の場面において、雇用・人事管理面にどのような影響が生じうるかを考えるためには、事業再生に必要な人事管理を進める際の前提となる事業再生過程での雇用や労働条件、従業員の行動をめぐる権利・義務関係のルールが、いかに規定されているのかを確認しておかなければならないだろう。

2 - 1 事業再生手続における労働債権の取扱い

民事再生手続、会社更生手続、私的整理といった事業再生のための手続は、債務を負った企業と債権者との権利義務関係の見直しや、債権者同士の利害調整を第一の目的としている。そして事業再生に取り組む企業で働く従業員は、同時に給与や退職金といった労働債権を企業に対して持っている債権者でもある。

民事再生法では従業員が企業に対してもつ労働債権のうち、再生手続開始前の給与全額、退職金全額、社内預金のうち雇用関係に基づき生じた債権部分は、「一般優先債権」として取り扱われ、再生手続に拘束されることなく全額が随時弁済されると定められている。また、再生手続後に支払われる給与全額、退職金全額、再生手続後に従業員が預け入れた社内預金の全額は「共益債権」とされ、一般優先債権と同様、再生手続によらず全額が随時弁済されることになっている。民事再生手続の場合、労働債権のうち、再生計画に従いカットされたり、支払いの時期が先延ばしにされたりする「再生債権」にあたるのは、再生手続前に雇用関係以外の理由に基づき生じた社内預金の債権のみである（**図表 2 - 4**）。

一方、会社更生手続では、手続開始前6ヶ月分ならびに手続開始後の賃金全額が「共益債権」となり、従業員は更生手続とは関係なく全額随時弁済を受けることができる。また、手続前・後に会社都合で退職した場合の退職手当全額、自己都合で退職した場合の退職手当の一部、社内預金の一部が共益債権として取り扱われる（**図表 2 - 4**）。手続開始前6ヶ月よりさかのぼる賃金や手続開始前に自己都合退職した場合の退職金の一部は、「優先的更生債権」とされ更生計画に従って支払われる。優先的更生債権は、更生計画に従って支払われるほかの債権に比べて弁済率や支払い時期の点で優遇されるものの、カットや支払い時期の先延ばしが行われる可能性がある。

なお、私的整理による事業再生の場合は、抵当権が設定された被担保債権や租税債権のほうが労働債権よりも支払いが優先されており、民事再生手続や会社更生手続と比べて労働債権が保護される度合いはかなり弱いといえる。

図表 2 - 4 再建型法的手続における労働債権の取り扱い

民事再生手続		
共益債権	一般優先債権	再生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始後の給与全額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応する部分 ・手続開始後に預け入れた社内預金全額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始前の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職金全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応しない部分 ・手続き開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた債権 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続き開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた以外の債権
会社更生手続		
共益債権	優先的更生債権	一般的更生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6ヶ月分の給与全額 ・手続開始後の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6か月よりもさかのぼる分の給与 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い方を越える部分 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い方を越える部分

注：会社更生手続による場合、手続開始後の自己都合による退職手当も全額支払われる。しかし、この債権が「共益債権」にあたるかどうかについては、学説により見解が分かれる（労働省〔2000〕参照）。

2 - 2 事業再生手続に対する労働組合等の意見表明権

民事再生法と会社更生法では、事業再生に取り組む企業で働く従業員が、労働組合や従業員

員代表という機関を通じて、自らの地位や処遇を大きく左右する可能性のある再生計画・更生計画の内容や、計画外で進められる事業再生のための施策について意見を表明できるように規定が定められている。

民事再生手続では、再生計画の認可・不認可の決定にあたって、あるいは再生計画案について、裁判所は労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取する。また、再生計画の認可前に裁判所の許可によって認められる営業譲渡に関しても、裁判所は労働組合等の意見を聴取している。さらに裁判所は債権者集会の期日を労働組合に通知しなければならない、労働組合は事業再生に取り組む企業の財産状況報告会において意見を述べることができる。

会社更生手続の場合、2003年3月末までの旧・会社更生法では、労働組合等の手続への関与を定めているのは、更生計画案について裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うという規定のみであった。しかし、2003年4月から施行された新・会社更生法では、労働組合等の関与について、民事再生手続と同内容の規定が設けられたほか、更生手続の申立棄却・開始決定にあたっても裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うことと規定されている。

2 - 3 事業再生のための法的手続と雇用に関わるルールとの関係¹⁴

法律の規定によらない私的整理の場合は取りも直さず、民事再生手続、会社更生手続にそって事業再生が進められる場合にも、労働契約は手続の申請や開始自体によっては影響を受けず、そのまま継続する。ただ、事業再生の取組みに伴い、人員削減が必要となった場合には、経営陣や管財人は解雇を行うことができる。その際は労基法19条、20条の適用があり、解雇権濫用法理に従う。

また、就業規則も労働契約と同様、事業再生のための法的手続の申請や開始自体による影響を受けない。したがって、事業再生に取り組む企業と従業員との間に労働契約が存在すれば、就業規則は経営陣や管財人を拘束する。ただし、経営陣や管財人は就業規則の変更権をもっており、事業再生のために必要であれば就業規則を変更することができる。変更が行われた場合、変更が労働契約に与える効力は、就業規則の不利益変更法理¹⁵に従う。

労使で締結した労働協約については、会社更生法、民事再生法ともに、手続の開始決定を理由とする更生管財人や再生債務者による労働協約の解除権を否定している。したがって経営陣や管財人は労働協約に拘束される。改定する場合には、一般の原則に伴い労働組合と交渉しなければならない、協約に期間の定めがなければ、労組法15条4項に基づき90日の予告期間において解約告知をしなければならない。期間の定めがある協約は、重大な事情変更の

¹⁴ 事業再生のための法的手続と雇用・労働条件に関するルールとの関連についての以下の記述は、塚原[2001]を参照とした。

¹⁵ 従業員の不利益となるような就業規則の変更は原則として認められないが、変更の必要性や社会的相当性、労働組合との交渉経過、従業員の態度などを考慮して合理性があると判断されれば変更は認められ、変更反対の従業員も拘束するという法理。

認められる場合にのみ解約することが可能である。

第3節 事業再生過程の人事管理における課題

事業再生の取組みのなかでなされうる雇用・人事管理面での対応と、事業再生を進めるための制度的枠組みにおける雇用・労働条件の取り扱いを踏まえると、日本企業が事業再生過程のなかで直面する人事管理上の課題の内容としてはどのようなものが考えられるだろうか。また、課題の現れ方や課題への対応を左右するのはどういった要素だろうか。

3-1 人員削減

ほぼすべての事業再生の取組みにおいて人員削減は避けて通れず、それも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ならず、いわゆる正社員も削減の対象になるものと見られる。その際課題となるのは、人員削減の目的（コスト削減、業務の絞り込みにあわせた適切な人員配置など）を十分に果たすために、また人員削減をできるだけ摩擦なく進めていくために、削減の規模と対象となる従業員の選定、削減を実施するペース、削減の方法、離職する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。

削減の規模や対象、事業再生を進めていく上で望ましい人員削減のペースは、再生に取り組む企業の財務状況や、再生の対象としていかなる事業が選択され、その事業の経営状態や今後の見通しがどういったものであるかという点に大きく左右されると考えられる。規模や対象、望ましい削減のペースが決まってくれば、削減の方法も絞られてくるだろう。

もっとも、削減の規模や対象、ペースを規定するのは、財務状況や再生の対象となる事業の動向・見通しだけではとどまらない。事業再生に取り組む企業が、若年層従業員や、スキル・ノウハウの専門性・通用性が高い従業員によって多くを占められている場合、事業再生に伴い自主的に退職する従業員が多く発生し、人員削減の対象となる人数の規模が抑えられる可能性がある。また高年齢従業員が多い企業でも数年後の定年を見越してといった事情で、大幅な人員削減を控えることも考えられる。労働組合や従業員代表の意向が人員削減の実施に反映された結果、選定作業が慎重に行われ規模が抑えられるということも十分にありうる。

一方、資金や人材などを提供し、事業再生を主導するいわゆる「スポンサー」の状況によっては、人員削減の規模やペースが上がることもあるだろう。例えば、事業再生ファンドがスポンサーとして再生を主導する場合、最終目的は再生した事業を他社に売却して利益を得ることであるから、一般の事業会社の子会社化や経営統合にいたる過程として事業再生に乗り出す場合よりも相対的に事業再生を行う企業に関与する期間が短く、そのことが人員削減に対する経営陣のためらいを小さくするかもしれない。

離職する従業員に対する措置の内容は、離職者の納得性の確保という円滑な人員削減のための要件と、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だろう。また、措置の有無や内容は、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状況により、かなりの程度左右されるものと考えられる。

3 - 2 賃金の見直し

事業再生に伴う賃金見直しの主要な内容は、既に見たとおり、給与・賞与・手当など賃金のカット、評価・処遇制度の見直し、の2つと考えられる。このうち人員削減と同様、ほぼすべての事業再生に取り組む企業が実施を余儀なくされるものと見られる。

賃金削減の程度は人員削減の実施と同じく、再生に取り組む企業の財務状況、再生の対象となる事業の動向や見通しによって大きく規定されるだろう。また、人員削減の規模・ペースとも強く関連しうる。ただ、従業員一律で一定割合の賃金カットを行うのか、従業員によって差をつけるのかは、それぞれの事業再生を主導する経営陣により判断が別れてこよう。事業再生に伴う負担を全従業員に等しく負わせることを重んじる経営陣もいれば、それぞれの従業員の事業再生における位置づけを重んじ、例えば事業再生を進める上で重要な職務や職位についている従業員や、将来にわたって事業再生を担うことが期待されると同時に離職の可能性も高い若年層従業員の賃金については下げ幅を小さくすることも想定される。

の評価・処遇制度の見直しは、事業の絞込みや事業遂行体制の見直し、組織改革といった取組みによって、実施の必要性や実施すべき内容が左右されるだろう。実施する場合には、事業の改善や組織改革といった目的に見合う処遇基準の設定と、その基準を反映した制度の設計、さらには制度の適切な運用をいかに担保するかなどが課題となる。

賃金カット、評価・処遇制度の見直し、いずれを実施するにしても労使コミュニケーションの状況から影響を受けると考えられる。事業再生過程における賃金見直しは従前よりも賃金が引き下げられる従業員が多く出ることが予想されるので、通常時の賃金見直しの場合よりも従業員が反発する恐れが高い。労使コミュニケーションが十分に図られていない場合、見直しがなかなか進まない事態も生じうる。一方で、労使で十分な協議がなされた結果、納得性を高める形で賃金見直しが進むこともあるだろう。

3 - 3 事業の改善、組織改革に向けての人事管理

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、既に述べたように、コア・プロセスの改善や組織改革に向けた人事管理上の諸施策（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）が必要となる。

これらの諸施策のうち何を実施するか、そのなかでも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。

3 - 4 労働債権の取扱い

先に述べたとおり、民事再生手続により事業再生を進める場合、社内預金の一部は再生債権として、再生計画により弁済額が削減される可能性がある。また会社更生手続では社内預金の一部が一般的更生債権として、手続開始前6ヶ月よりもさかのぼる給与と、手続開始前の自己都合退職に伴う退職金の一部が優先的更生債権として、更生計画により削減されうる。事業再生を行う企業は、こうした計画により調整が可能な労働債権をどの程度弁済するかをまず検討するものと見られる。その際、企業は収益の見通しを踏まえた上で、弁済額を削減した場合の従業員への影響や、他の債権の弁済率などに配慮することが考えられる。

一方、民事再生手続では給与、退職金、社内預金の一部が、会社更生手続では手続開始6ヶ月前からの給与、会社都合退職の退職金（手続開始の前後は問わない）、手続開始前の自己都合退職に伴う退職金の一部、社内預金の一部が、再生または更生計画に拘束されることなく、全額所定の弁済時期に弁済されなければならない。しかし、手続開始後の財務状況次第で、事業再生に取り組む企業は、弁済額を少なくする、あるいは弁済額は変えないまでも弁済時期を遅らせるといった対応を余儀なくされることもありうる。先に言及した賃金の見直しは、民事再生法や会社更生法に従い事業再生を進める企業にとっては、財務構造や収支の改善に向けた取り組みであると同時に、労働債権問題への対応という意味も持っている。

弁済額や弁済時期の調整にあたっては、どの債権から調整していくかが問題となろう。事業再生を主導する経営陣が、現在働いている従業員の意欲低下を避けたいならば、これから発生する賃金や退職金の減額よりも、手続前に退職した従業員の退職金や賃金に関わる債権の減額を図るだろう。あるいは逆に手続前に退職した従業員の同意を取り付けるのが難しいゆえに、現在の従業員の賃金や、将来発生する退職金を減額しようとする場合もありえよう。

上で述べてきた労働債権の取扱いには、事業再生に取り組む各企業における労使コミュニケーションの状況がかなりの程度影響を及ぼすことが予想される。従業員側の意向があまり表に現れないようであれば、債権の取扱いに経営陣の意向がほぼ反映されるであろう。しかし、従業員の潜在的な不満は増大するかもしれない。これに対し、労働組合や従業員代表組織が従業員の意向を集約して労使コミュニケーションに臨んでいる場合には、経営陣と従業員側の意向の食い違いが表面化しななか労働債権の調整が進まない事態と、逆に労使コミュニケーションの結果、多くの従業員の納得性を高める形で労働債権の調整がより円滑に進む事態の双方が帰結として考えられる。

以上、事業再生過程の人事管理における主要な課題と、課題への対応を左右する要素・状況について検討してきた。ここでの検討を踏まえながら、次章では事例調査の結果に基づき、事業再生過程の人事管理における課題への対応に事例間でどの程度の幅があるのか、そうした対応の幅と関連しているのはどういった事情・要因であるのか、事業再生過程における労使コミュニケーションの状況は人事管理面での取組みとどの程度関連しているのか、を明らかにしていきたい。

第3章 事業再生過程における人事管理と労使コミュニケーション 事例調査より

本稿で取り上げるのは事業再生の取組みを経験した企業22社である¹⁶。22社のうち、6社はサービス業の企業別組合が多く加入する産業別組合から、5社は製造業の産業別組合から、9社は事業再生に関わる弁護士・ファンドマネージャー・会計士などの実務家が加盟している事業再生実務家協会¹⁷からご紹介を頂いた。各社に対するヒアリング調査を2004年5月から2006年1月にかけて実施¹⁸し、そのほかに全国紙・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、「日経会社プロファイル」、「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。

第1節 事例のプロフィール

1-1 業種・従業員規模・事業再生に着手した時期

まず事例の22社が業種や規模の点で、どのような特徴をもつ企業なのか概観しておく（**図表 3-1**）。業種別構成は、工作機械や一般機械といった機械・金属製造業の会社が6社と最も多く、そのほかには機械・金属関連業以外の製造業が4社、小売業が4社、観光業が3社、サービス業2社、金融業、商社、運輸業の企業が各1社となっている。

事業再生に着手した際の従業員（正社員）数は、100名未満の企業が2社、100名以上300名未満の企業が5社、300名以上1000名未満の企業が10社で、残る5社はいずれも従業員規模1000名

¹⁶ ヒアリング調査の際のインフォーマントは、経営管理部門の担当者（管財人となった弁護士や、投資元の事業再生ファンドの関係者を含む）のみのケースが9社、組合関係者のみのケースが8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5社で、1社あたりのヒアリング調査の時間は1時間30分から2時間である。

¹⁷ 事業再生実務家協会は、事業再生の実務を担う人材を必要とする企業と事業再生専門家をつなぐことを目的として、2003年に設立された。

¹⁸ なお、2005年に調査を実施した、サービス産業の産別組合傘下の企業別組合を擁する、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・人事管理についての詳細は、労働政策研究・研修機構編[2005]に取りまとめられている。

以上である。100名以上300名未満のうち4社は機械・金属製造業、1000名以上の企業は小売業、観光業、金融業といったサービス業で占められており、今回取り上げる事例企業群は、製造業の小企業、サービス業の大企業、様々な業種の中堅企業によって構成されているといえる。

事業再生に着手した¹⁹のは、最も古い企業で1992年、最も新しい企業で2004年となっており、2000年以降に着手している企業が22社中、17社を占める。

1 - 2 経営悪化のプロセスと再生に向けた事業面での主要な取り組み

事例企業はどのような経緯により企業経営が悪化するに至ったのか。(図表3 - 1)。例えば、小売業(スーパー)B社はバブル期に転換社債を用いて資金調達を行い、海外を含めて様々な事業に投資を行ったが、新しく進出した事業はいずれも十分な収益を上げることができなかった。しかし、バブル期の資金調達の容易さが、新規事業への進出に拍車をかけ、結局そこで膨れた負債が財務構造の悪化を招いた。B社と同様、もともと営んできた事業とは異なる事業や新たな業態に乗り出して見通しどおりの収益が上がらず、新事業や新業態に乗り出す際の負債が経営を圧迫する形になったというプロセスは、小売業A社や食品製造S社にも認められる。

過剰投資により負債が膨らむという場合には、事業多角化に伴う投資ではなく、主力事業における投資が負債の増加を招くというケースもある。機械・金属製造G社は、1993年頃から自社の工場を集約し、新工場を建設したものの、完成後のバブル崩壊によって跡地売却による返済ができず多額の有利子負債が発生した。また、プラスチック製造のN社は、法規制の変更に伴う自社製品への特需を見通して工場の新設などの新規投資を行ったが、見通しに反して売上げが伸びなかった。観光業C社は開業時に想定していた来客がなく営業赤字が続き、開業時の借り入れを返却するどころか負債が膨らみ続ける状態が続いた。こうした状態から脱却するため、更なる集客にむけて新たな投資が行われたが、かえって負債がより拡大するという事態を招いた。

会社が営む事業とは直接には関係のない投資が、事業再生に至るような負債の拡大につながることもある。商社Q社は、関連会社がバブル期に行ってきた株式投資のための銀行借入れを一部肩代わりしていた。ところが関連会社はバブルの崩壊により資金の回収ができなくなったため、Q社が資金の返済を求められることとなり、自社の債務も含めて資金繰りが困難となった。

以上は、これまで営んできた事業の拡大、新事業や新業態の進出、債券市場での資金運用などに起因した様々な投資が思うような成果を生まず、投資のための借入れが財務状況の悪化を招く諸事例である。一方、これらの事例とは異なり、繊維製造E社や、機械・金属製造のF社、H社、J社、サービス業L社、観光業R社などは、自社で営んできた主要事業の業績が長らく低迷し、資金繰りの悪化や債務超過に陥ったという事例である。一般機械F社

¹⁹ 後に詳述するが、事例として取り上げる企業はすべて再建型法的手続を活用しているため、ここでいう着手の時点は、各企業の関係者が法的手続の活用を裁判所に申請した時点をさす。

の場合、主要取引先の自動車メーカーが生産拠点を海外に移転したことを契機に受注単価が下落し、売上確保のため、利益率の低い受注や採算割れ受注を余儀なくされ、収益、資金繰りが悪化した。サービス業L社は、レジャー施設の運営と製造・メンテナンスを主要業務としていたが、近年は運営するレジャー施設への来客数減少から赤字決算が続き、施設製造部門も採算割れの受注が続いて業績が低迷していた。

では、事業再生に向けて、事例企業はどのような取組みをしてきたのだろうか。事業の拡大や新事業や新業態への進出などが収益に結びつかず、財務状況が悪化した企業は、再生に向けてまず不採算事業からの撤退や、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖を実施している（図表3-1）。これらは損失の継続的な発生を止めるための措置であるが、それだけにとどまらず多くの事例ではコスト削減による支出の抑制が図られている。このコスト削減には、後に詳述する人件費削減が含まれる。ただ、支出を抑える努力がなされる一方で、スラッター・ロベット[2003]が事業再生に必須の要素とする「コア・プロセスの改善」に該当する施策に、資金が投入されてもいる。例えば、小売業B社やサービス業L社では事業の核となる店舗や施設の改装がしばしば行われているし、仕入れのシステム（小売業C社）や情報インフラ（商社Q社）を見直し、新たなシステムを構築するための再投資を実施している例もある。いくつかの製造業の事例では、手続申請後に製造工程の見直し、改善を行うためにコンサルタントが招聘されている（プラスチック製造N社、機械・金属製造I社、S社、食品製造U社）。

自社で営んできた主要事業の業績が長らく低迷し、資金繰りの悪化や債務超過に陥ったという事例では、財務状況を安定させるためよりいっそうのコスト削減を実施すると同時に、売上を伸ばすための取組みも必要となる。そうした取組みとして事例企業は、新商品の開発（小売業A社、繊維製造E社）、自前の技術を生かせる製品分野の開拓（機械・金属製造F社）、高付加価値製品・サービス分野への特化（機械・金属製造J社、金融業M社）を実施している。

図表3-1 事業再生・22事例の概要

会社名	再生手続の申請時点	業種	従業員規模 (正社員、手続申請時)	財務状況悪化の主要因	再生に向けた事業面での主要な取組み
A社	2001年	小売業	6000	過剰投資、営業力低下	不採算事業を整理し、小売業に集中 不採算店舗の閉鎖 販促費の削減 仕入れ、商品開発などでグループ会社と連携
B社	1997年	小売業	1900	過剰投資、多角化の失敗	海外事業、ファイナンス事業などの不採算事業を整理 不採算店舗の閉鎖 店舗の改装
C社	1999年	小売業	2800	競争力低下、多角化の失敗	不採算事業を整理し、小売業に集中 不採算店舗の閉鎖 事業部門の削減 仕入れ、受発注システムの改善
D社	2001年	観光業	1400	過剰投資、経営努力不足	一部施設の閉鎖・休業 物品の仕入れコストの削減

E社	2003年	繊維製造	600	製品の競争力低下	不採算事業からの撤退 新たな商品の開発
F社	2003年	機械・金属製造	170	製品市場の状況悪化	不採算取引を停止、自前の技術を生かせる新市場の開拓 コスト削減
G社	2000年	機械・金属製造	100	バブル期の不動産購入による金利負担	在庫管理の徹底 資材購入の厳選 積極的な市場開拓 コスト削減
H社	2002年	機械・金属製造	110	国内製造業者の設備投資減少により業績悪化	コスト削減 営業の強化
I社	2002年	機械・金属製造	254	バブル期の不動産開発により抱えた金融債務	コスト削減 製造工程の見直し、改善
J社	2001年	機械・金属製造	545	販売不振、安値受注から採算悪化	高付加価値製品の受注に特化 海外市場の開拓 コスト削減 開発投資の継続
K社	2002年	サービス業	47	新規事業への投資による、負債の増加	不採算事業からの撤退 設備稼働率の向上 グループ企業との連携強化
L社	2004年	サービス業	50	一部事業分野における業績の悪化	不採算事業からの撤退 施設の改装
M社	2000年	金融業	13000	本業の一部事業分野における損失の発生に伴う、財務状況の悪化	商品戦略の転換 コスト削減
N社	1992年	プラスチック製造	520	本業への過剰投資に伴う負債の増加	一部工場、営業所を閉鎖 工場・事業所の改装 製造工程の見直し、改善 不要在庫の縮小 外注先の整理
O社	2000年	観光業	650	関連事業への投資に伴う負債の増加	コスト削減 グループ会社と連携した集客
P社	2003年	運輸業	610	本業における競争激化に伴う売上低下	顧客ニーズの再調査・分析 新市場の開拓
Q社	1997年	商社	714	関連会社の財テク投資に伴う、保証債務の増加	不採算事業から撤退 コスト削減 社内の情報インフラの整備 社内の情報管理体制の見直し
R社	2002年	観光業	300	本業の売上減少と、評価方法の変更に伴う資産価値の減少	コスト削減 グループ会社と連携した集客
S社	2001年	機械・金属製造	900	事業多角化の失敗	不採算部門からの撤退 在庫管理の徹底 製造工程の見直し、改善によるリードタイムの短縮
T社	1998年	プラスチック製造	200	一部事業所の採算性の悪化	一部工場を閉鎖 製造工程の見直し、改善 商社部門を廃止し、製造に集中
U社	2003年	食品製造	350	異なる事業分野への投資に伴う負債の増加	不採算事業からの撤退 商品のブランド戦略の見直し 商品の開発体制の見直し、新商品の開発
V社	2003年	小売業	930	本業分野での投資が、売上高の減少に伴い、過大負担に	不採算店舗の閉鎖 倉庫などの施設を賃貸に

1 - 3 事業再生のために活用した手続の種類と営業譲渡の有無

本稿でとりあげた 22 社の事例のうち 21 社は、民事再生法か会社更生法のいずれかの法律にのっとり事業再生を進めている（**図表 3 - 2**）。当初民事再生法を申請した機械・金属製造業 S 社は、事業再生を支援するスポンサーがなかなか決まらず民事再生手続を断念、新たにスポンサーとして決まった事業再生ファンドが新会社を設立し、その新会社に S 社の事業が譲渡された上で、S 社自体は破産手続を改めて申請した。また、小売業 V 社は民事再生手続開始決定後、多くの金融機関と取引があったので債権債務関係を簡素化する目的と、再生にあたって様々な支援を受ける目的で産業再生機構に支援を要請した。会社更生手続を活用している事例では、サービス業 L 社と運輸業 P 社が 2003 年 4 月に改正されたあとの会社更生法に基づく会社更生手続を活用しており、あとの事例はいずれも改正以前の旧・会社更生法に規定された手続により事業再生を進めている。

先に見たように、民事再生法の制定や会社更生法の改正にあたっては、事業再生の際の企業組織の再編をより容易にする規定が加えられた。事業再編に向けた取組みのなかでも営業譲渡は、民事再生手続、会社更生手続ともに裁判所の許可があれば、再生（更生）計画が債権者の承認を得る前に実施することが可能であり、とりわけ活用が容易になっている。しかも一部の事業を他社に譲渡するにとどまらず、上述の S 社のように、スポンサーなどが新会社を設立した上で、再建型法的手続を申請した企業が営んでいた主要事業をあらかじめ新会社に譲渡するという事例が現れ始めた。**図表 3 - 2**で整理した営業譲渡の有無は、各事例において、そうした主要事業の大部分の譲渡が、受け皿となる新会社などに行われたかどうかを示している。実施しているのは 22 社中 7 社で、そのうち R 社は同じ観光業を営む会社に営業譲渡を行ったが、残る 6 社は譲渡のための新会社が設立された上で営業譲渡が実施されている。

従来の企業組織において事業再生を行う場合と、営業譲渡を経て新組織で事業再生に取り組む場合とでは数々の違いが見られるが、人的側面における相違は労働契約の取り扱いである。営業譲渡の場合、事業を譲渡する会社（譲渡元）が締結していた契約は、譲渡される会社（譲渡先）には当然には承継されず、契約を引き継ぐかどうかについては譲渡元と譲渡先の合意が必要となる²⁰。譲渡元が締結していた契約の中には従業員との間の労働契約も含まれ、事業再生の場合であれば、譲渡前の労働契約が新組織においてもそのまま継続されるかどうかは、新組織の経営陣の意向による。したがって、譲渡前に雇用されていた従業員の多くについて、労働契約を引き継がないということも可能であり、従来の企業組織において事業再生を行う場合

²⁰ こうした契約承継の態様を「特定承継」と言う。ただ、労働契約が特定承継の対象となるかどうかについては、判例・学説により見解が分かれる。萬井[2002]によれば、学説・判例の見解は、「譲渡・譲受両社間の合意があって初めて承継されるという「合意承継説」、労働者を承継しない旨の合意がある場合でも、合理的な理由がない限り承継したものとされる「原則承継説」、特約によっても労働者を承継しないことは許されず、当然に承継されるとする「当然承継説」の 3 つに分かれる（なお、営業譲渡に関する労働法上の諸問題を検討したものとしては、橋本[2000]も参照のこと）。現在、学説・判例の多数を占めるのは労働契約も特定承継の対象となるというであり、厚生労働省の研究会報告においても（厚生労働省[2000]、厚生労働省[2002]参照）この立場が示され、営業譲渡に伴う労働契約の取り扱いについて特段の立法措置を必要としないと結論されている。

よりも大幅な雇用調整を実施できるとも考えられる。

1 - 4 「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、事業再生の様々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²¹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管理のあり方にも影響を及ぼしうる。事例22社のうち、法的手続きを申請した当初からスポンサーがいた事例は18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（**図表3 - 2**）。

どのような主体がスポンサーとなるのかも、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（「事業再生ファンド」）が事業再生のスポンサーとなる事例が増加している。事業再生ファンドは、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22社では、事業再生ファンドが事業再生にかかわっているのは、観光業1社、一般機械製造業2社、その他製造業2社、対事業所サービス業1社の計6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12社のうち、同業種企業がスポンサーとなっている事例、異業種企業がスポンサーとなっている事例はともに6社ずつであった。

²¹ 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[2005]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事例が紹介されている。

図表3 - 2 事例における事業再生手続の内容、営業譲渡活用の有無、スポンサーの状況

会社名	活用された制度的スキーム	事業の譲渡(営業譲渡)の有無	スポンサーの有無	スポンサーの性格
A社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
B社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
C社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
D社	会社更生手続	なし	あり	投資ファンド運営会社(外資)
E社	民事再生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
F社	民事再生手続	なし	なし	-
G社	民事再生手続	なし	なし	-
H社	民事再生手続	なし	なし	-
I社	会社更生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
J社	民事再生手続	なし	なし	-
K社	民事再生手続	なし	あり	投資ファンド運営会社 同業種の事業会社
L社	会社更生手続	あり	あり	異業種の事業会社
M社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
N社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
O社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社
P社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
Q社	会社更生手続	なし	あり	同業種の事業会社(外資)
R社	民事再生手続	あり	あり	同業種の事業会社
S社	民事再生手続 破産手続	あり	あり	投資ファンド運営会社 異業種の事業会社
T社	会社更生手続	なし	あり	異業種の事業会社
U社	民事再生手続	あり	あり	投資ファンド運営会社
V社	民事再生手続・ 産業再生機構	あり	あり	異業種の事業会社

第2節 人員削減への対応

2-1 人員削減の幅を左右するもの

以上、事業再生を経験した事例企業のプロフィールと、それぞれの事例企業において活用された制度的スキームや手法、事業再生を主導するスポンサーの状況について概観した。ここからは、第2章で挙げた事業再生に伴う人事管理上の課題について事例間でどのような異同が見られるのか、まずは人員削減の問題から取り上げていくこととしよう。

事例企業のなかに、事業再生の手续に至るまでの間に、すでに従業員の削減を実施しているところがある。例えば小売業のA社、B社、C社、機械・金属製造F社ではパートタイマーなど契約期間の定めのある従業員の雇い止めが行われているし、A社、C社、サービス業L社、金融業M社、観光業O社では正社員を対象とした希望退職者募集が実施された。また、B社では一部部門を他社に営業譲渡する²²という方法で、人員の削減が図られた。事業再生に至るまでに人員削減を実施している企業の多くは、従業員規模が1000人を超える大規模企業であった。

事業再生の手续が始められた後の人員削減の状況について、正社員に限定してみると(図表3-3)²³、A社、B社、機械・金属製造のH社、I社、プラスチック製造のT社、食品製造のU社は手続きが始められてからは削減を実施していない。対照的に、機械・金属製造のJ社(手續申請時から調査時点までの正社員の削減幅73.2%、以下同様)、機械・金属製造G社(53%)、機械・金属製造S社(52.2%)、繊維製造E社(約50%)は、手續申請後に半数以上の正社員が離職している。コスト削減などの目的から、事業再生は人員削減を必ず伴うと捉えられがちであるが、事例によって人員削減の状況にはかなりの幅があることがわかる。

では、同じく事業再生に取り組んでいても人員削減の状況にはなぜこれほどまでの幅が見られるのだろうか。手續申請後正社員の削減を行わなかった事例から見ていくと、A社は希望退職募集を手續申請の数ヶ月前に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なりの数の自発的離職者が発生した。B社も先に述べた営業譲渡の実施により多数の従業員が転籍、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。この2つの事例から、事業再生に取り組む企業が、手續申請後の正社員削減を抑えることができる理由として、まずそれまでの人員削減策や自発的離職の発生により、手續申請後には人員削減の必要性が低下している事が考えられる。人員削減を行った企業の相違は、従業員が離職するタイミングの違いと、自発的離職か、人員削減策によるかといった経緯の違いとも言える。

²² B社は会社更生手続きの申請をする4ヶ月前に、自社の店舗16店を、別の小売業企業グループに売却し、その際約600名の従業員が移籍した。

²³ パートタイム従業員や契約社員が勤務していた会社では、これら従業員の雇い止めが事業再生の手續開始された後に、相当程度行われたものと推測される。ただし、今回調査した事例のなかには、雇い止めの有無や、雇い止めを行っていた場合にどの程度の従業員の雇い止めを行ったかを、企業関係者が十分に把握しているケースはなかった。

ただ、手続申請前に申請後の人員削減を回避できるだけの従業員の離職があったことに加え、経営状況が悪化した主な理由が新事業や新業態への進出に伴う負債の増加であり、事業再生の核となる主要事業分野において競争力が落ちていなかったことも、人員削減策を回避することができた理由の1つだろう。例えば、U社は、前社長が実施した主要事業とは関係のない投資のため負債が増大しており、事業再生手続において、不採算部門を切り離して新組織に主要事業を譲渡するという再編を実施した。その結果、新組織の営む事業については、かなり順調に業績を回復することができ、正社員を削減する必要がなかった。またB社も手続開始決定後5ヶ月という比較的短期間で営業黒字に転換した。

逆に正社員の削減幅が大きな企業はなぜ削減幅が大きくなったのだろうか。ひとつには、E社、G社、S社の事例のように、再生の軸となる主要事業の収益性が長年にわたって低下していたため、これまでの負債の処理のみならず、より抜本的な業務遂行体制の見直しが求められ、その見直しが人員削減の規模にも反映されたと考えられる。もうひとつの削減幅を大きくする理由としては、スポンサーのない自力再生であるという点が挙げられる。G社とJ社は削減幅がとりわけ大きいとともに、削減策が法的手続申請後2～3ヶ月の比較的短い期間の後に行われている²⁴。事業再生の取組みにスポンサーによる支援がないG社やJ社が、事業再生に向けて債権者などの協力と理解を得るには、確実に収益を上げることができてい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。

事業再生ファンドがスポンサーとして事業再生を主導する事例の場合、できるだけ短期間で再生を果たして、再生に取り組む企業の株式を売却したほうが収益を伸ばすことができるため、経費削減のペースも速いものとなり、したがって人員削減幅もより大きくなるのだろうか。確かにとりわけ人員削減幅が大きかったE社とS社は事業再生ファンドがスポンサーとなっている事例であり、G社やJ社と同様、手続申請から人員削減実施までの期間も短い²⁵。ただ、同じく事業再生ファンドがスポンサーとなっている事例でもI社、K社、U社では、手続申請後に正社員の削減が行われておらず、事業再生ファンドによる人員削減という課題への対応は一樣ではない。関与した事例における主要事業の財務状況に加えて、同じ事業再生後の売却益を目的としていても、人事管理面での取組みに対する考え方がそれぞれの事業再生ファンドで異なっているために、人員削減への対応にも差異が生じるものと考えられる。あるいは同じ事業再生ファンドが取り扱う事例間でも、そのファンドにおける各事例の位置づけによっては人事管理面での取組みが異なってくるのが予想される。

以上、ここまでの事例の検討によれば、人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手

²⁴ 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。

²⁵ 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、S社は2001年9月に民事再生手続を申請、11月中旬に人員削減を実施している。

続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

2 - 2 人員削減の方法

次に人員削減の方法に着目すると（**図表3 - 3**）事例企業で用いられているのは、希望退職募集、退職勧奨、全員解雇の上、再雇用であった。このうち、事業再生過程に特徴的なのは、全員解雇の上、再雇用という手法であろう。この手法は22事例中8事例で用いられていた。8事例のうち、3社（E社、J社、S社）は先に見た正社員が半数以下になった事例、そのほかの5事例でも25～40%程度の正社員の離職が見られ、少なからぬ程度の人員削減を行う際に、全員解雇の上、再雇用という方法が用いられている。ただ、削減幅が大きい事例がすべて全員解雇のうえ再雇用という方法を使っているわけではない。正社員が手続後に半数以下になった事例のうちG社は、希望退職の募集と退職勧奨を人員削減策として用いている。G社は手続申請時従業員100名の小規模企業であり、全員解雇の上、再雇用という方法に伴い必要となる退職金の負担が事業規模に比して過大になるため、この方法を用いなかった。

先に、営業譲渡の際、譲渡企業が締結していた契約は譲受企業の合意があって承継されるという特定承継の形で引き継がれ、労働契約も特定承継の対象となることに言及した。したがって全員解雇の上、再雇用という人員削減の方法は、営業譲渡を活用した事例におのずと限られることになるのではないかと想定しがちであるが、事例を見る限りそうではない。8事例中5社（E社、サービス業L社、観光業R社、S社、小売業V社）は営業譲渡を活用しているが、残る3社では活用されていない。つまり全員解雇の上、再雇用という人員削減の手法は、事業再生過程における組織再編の方法に規定されているわけではない。

事業再生の際の組織再編の態様に規定されるのでなければ、なぜ全員解雇の上、再雇用という方法が使われるのだろうか。全員解雇の上、再雇用という方法は、他の人員削減のための方法に比べて必要となる退職金が大きくなるものの、どの程度の人数を雇用するか、また誰を雇用するかという点で、経営側の意向を最もよく反映させることができる。実際、全員解雇の上、再雇用という方法をとったD社では、人事部門の担当者が管理職全員と採用のための面接を行っているし、S社でも再雇用にあたって同様の選考を実施した。また、V社は解雇前の勤務実績に基づいて再雇用者の選抜を行っている。こうした事実から、全員解雇の上、再雇用という方法は、企業が相対的に大規模な人員削減を行うためだけでなく、事業再生に必要な人材をより確実に確保しようとした場合に活用するのではないかと考えられる。

図表3 - 3 事例各社の従業員(正社員)の削減状況

会社名	手続申請後の人員削減実施の有無	手段	人員数の変動
A社	なし	-	-
B社	なし	-	-
C社	あり	希望退職募集	約2800 1900
D社	あり	全員解雇の後、再雇用、希望退職募集	約1400 1050
E社	あり	全員解雇の後、再雇用	約600 300
F社	あり	希望退職募集	約3分の1が離職
G社	あり	希望退職募集、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	545 146
K社	なし	-	-
L社	あり	全員解雇の後、再雇用	50 36
M社	あり	希望退職募集	約700名が退職
N社	あり	希望退職募集	従業員は申請時の約3分の2に
O社	あり	希望退職募集、全員解雇の上、再雇用	650 430
P社	あり	希望退職募集(更生手続認可後)	不明
Q社	あり	希望退職募集	714 410(うち希望退職応募者が190名)
R社	あり	全員解雇の後、再雇用	300 187
S社	あり	全員解雇の後、再雇用	900 430
T社	なし	-	-
U社	なし	-	-
V社	あり	全員解雇の後、再雇用	930 570

第3節 賃金の見直し

3 - 1 賃金削減

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、本稿で取り上げた事例22社のうち、法的手続の開始以前に全正社員を対象として削減を実施していたのは12社であった。一方、法的手続申請後には8社

で全正社員を対象に月例賃金の削減が行われている。

法的手続申請前後の月例賃金の削減状況を整理すると（**図表 3 - 4**） 法的手続申請の前も後も全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っていない企業が5社、 法的手続申請の前か後のいずれかに月例賃金を削減している企業が11社、 法的手続申請前にも申請後にも全社員を対象とした月例賃金の削減を行なっている企業が4社あり、そのほか月例賃金の削減状況がわからない会社が2社ある。法的手続申請前後で全社員を対象とした月例賃金の削減を実施していない5社のうち、金融業M社²⁶、商社Q社、プラスチック製造T社は手続申請前後で月例賃金が据え置かれていたが、小売業B社は手続申請後定昇を復活しており、食品製造U社は新たな評価・処遇制度を導入した結果、正社員の能力・成果により手続申請前よりも月例賃金上がることも下がることもありうる。

手続前後で月例賃金に変動がない各事例の状況を見てみると、商社Q社は手続申請後に正社員を4割近く削減し、同時に賃金のうち賞与相当分を正社員一人当たり平均で2割削減した²⁷ため、正社員の月例賃金まで削減する必要性は低くなり、就業意欲が下がることを恐れて月例賃金はそのままにしておいた。プラスチック製造T社は小規模企業で元々月例賃金が安かったのと、事業再生に伴う資産の処理や自発的離職者の発生によって、Q社と同様、正社員の月例賃金削減にまで踏み込んだコスト削減は必要ではなくなった。またU社は、ブランド力のある製品を作っていたため、主要事業そのものは収益力、競争力は維持されたままであり、コスト削減よりも、むしろ新商品開発のための体制整備や、事業再生に向けて従業員のモチベーションをいかに向上させていくかが課題となった。

一方、手続申請の前と後双方で正社員の月例賃金を削減しなければならなかった事例とはどんな事例なのか。申請前後ともに全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っているのは、繊維製造E社、機械・金属製造のH社とJ社、観光業O社である。手続申請前に10%、手続き申請後にさらに17～30%の月例賃金削減が行われたH社は、スポンサーの支援がない自力再生企業であり、国内製造業者の設備投資減少により主要事業の業績が長らく低迷を続けていた。そこで営業力の強化とともに、よりいっそうのコスト削減に取り組み、人件費もその対象となった。ただし、H社では民事再生手続の申請後に正社員の削減を行っておらず、Q社と同じく人員削減と賃金削減の間に代替関係が認められる。これに対し、E社、J社、O社は手続申請後の人員削減も行っている。J社はH社と同様、自力再生の上、主要事業での業績回復が難しい状況にある。E社も主要事業の建て直しが求められているが、H社やJ社とは異なり事業再生ファンドがスポンサーとなっており、このスポンサーの意向が人員削減・人件費削減に反映さ

²⁶ 金融業M社も、営業職の従業員に対しては、U社と同様、業績によって変動する実績給を導入している。

²⁷ 図表 3 - 4 に示したように、Q社は賞与相当分を2割削減している。Q社に限らず、賞与に関しては事例企業の多くで年間1ヶ月程度以内くらいにまで抑えて支給している。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。

れているのかもしれない。E社の事業再生は、人員・人件費の急激な調整という点でやや際立っている。O社は観光業の企業で、経費に占める人件費の割合が高いため、事業再生のためのコスト削減において、人件費の削減を重点的に進めていた。

営業譲渡を活用した事例では手続申請前後の正社員数の変化が比較的大きかったが、賃金が削減されるケースも多いのだろうか。しかし営業譲渡を活用した7事例のうち、手続申請後に全正社員を対象とした月例賃金の削減を行っていたのはE社とI社の2社にとどまり、営業譲渡を活用しなかった事例における状況（15事例中5事例）とさほど変わらない。

以上で見てきた事業再生事例によれば、賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

3 - 2 評価・処遇制度の見直し

一方、法的手続を申請した後に評価・処遇制度の見直しを行った会社は22社中17社と多数を占める（**図表3 - 4**）。見直しの基本的な方向性は、処遇を成果や担当する職務に見合ったものとする、あるいは職務遂行能力に見合ったものとするというものである。目標管理制度など成果が処遇に反映される仕組みを新たに導入した会社が9社、職能資格制度を新たに取入れた会社が2社、職務給・役割等級制度を導入した会社が2社で、大規模企業も含め、制度の手直しというよりも新たに制度を導入したということが目立つ。制度を導入したという企業の中には、オーナー社長の一存により昇給・昇進が決まる状況を改めたということが3社あるが、これらの企業を最も顕著な例として、事業再生に取り組む企業の中には、事業再生に至る前は、能力主義的・成果主義的な処遇を実施するための制度的な基盤が十分に整っていないというケースが多いのではないかと推測される。

図表3 - 4 賃金の見直し - 正社員の月例賃金削減状況と評価・処遇制度の見直し -

会社名	正社員の月例賃金の削減状況		処遇制度の見直し
	手続申請前	手続申請後	
A社		(平均5%)	成果主義人事制度の稼働、昇給制度の透明性向上
B社		(定昇実施)	目標管理制度を導入。
C社		(定昇停止)	職務旧制度、成果主義・目標管理制度導入
D社	(20%、半年間)	(定昇停止)	役割等級制度の導入
E社	(10%)	(10%)	成果主義、目標管理制度の導入、賃金カーブのフラット化

F社	(前年から定昇停止)	(8%)	成果主義的な人事制度の導入を検討
G社	(15%)	(定昇停止)	特になし
H社	(10%)	(17~30%)	特になし
I社		(平均4.5%)	目標管理制度を導入。定昇を廃止
J社		(10%)	特になし
K社	(一律5%、申請1年前から)	(削減分の回復)	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、職能資格制度・目標管理制度による昇進・昇格管理へ
L社		従業員による	個人評価による賃金上昇をより大きくした賃金制度に
M社			営業職を完全歩合給に。その他の職種にも新人事制度導入
N社	不明	不明	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、徐々に成果主義的な制度に変更
O社		(管理職は15 - 20%)	職能資格制度のまま、抜擢が可能な制度とし、定昇の実施される期間を短縮する
P社	(産業別組合と結んだ協定から20%カット)		更生手続中は変更なし
Q社		(ただし、賞与相当分は約2割削減)	成果主義的な人事制度の導入
R社	(賞与・諸手当の削減を含め、年収の約4割をカット)	不明	不明
S社	不明	不明	業績反映部分を拡大した賞与制度、ストックオプション制度の導入
T社			諸手当の占める比重を下げ、評価基準を明確にした職能資格制度を導入
U社		従業員による	オーナー社長の判断で決まる昇進・昇給から、職能資格制度・目標管理制度による昇進・昇格管理へ
V社	(10-15%、役職手当削減)		職能資格制度の資格区分を少なくし、年功的運用を排除。また、店舗の業績に連動する部分を報酬に導入

第4節 事業の改善、組織改革に向けた人事管理

4 - 1 従業員に対する教育訓練の強化

事業の改善、組織改革に向けた人事管理の一環として、多くの事例企業で行われていたのは、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など、従業員の事業再生に対する意識を高めるための活動、の2つであった。

従業員に対する教育訓練の強化を実施していたのは、小売業4社、製造業4社のほか、観光業のD社、O社、R社、サービス業K社、金融業M社、商社Q社であった(図表3-5)。小売業や観光業、金融業の会社では、顧客への対応が業績を左右する部分が大きいため、販売現場や営業職の社員を主な対象に、教育・研修の強化が図られた。例えば、小売業A社では、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して習得させた。同じく小売業のV社は、専門の担当者を置くなどして売り場の教育体制を強化した。

また、製造業企業の事例では、外部からコンサルタントを招き、現場の生産性を上げていくための従業員教育が行われている。そして4社中3社ではトヨタ式生産方式の定着を目指している点が特徴的である。プラスチック製造のN社では、事業再生手続申請後に新しく就任した社長が以前、製造業企業の再建を手がけたとき、当該企業でトヨタ方式を実践した元従業員をコンサルタントとして招いた。コンサルタントは、N社の2つの工場をふた月に1回のペースで、交替に訪問しており、コンサルタントが訪問した際には、各工場で現在の生産活動の状況や、改善活動などにかんするプレゼンテーションが行われている。

従業員に対する教育訓練の強化を実施した事例を、製造業と非製造業に分けて比較すると、前者では異業種企業や事業再生ファンドがスポンサーとなり、異業種から招かれた経営者や管財人である弁護士が外部からコンサルタントを招いて実施している。これに対し、後者では同業種で活躍してきた経営者や、あるいは従来からその企業にいる経営陣が手がけているというケースが多い。製造業部門で外部からのコンサルタント招聘が多いのは業種の特性もさることながら、スポンサーや経営トップの性格による可能性もある。

4 - 2 事業再生に対する従業員の意識を高めるための取組み

一方、事業再生に対する従業員の意識を高めるための取組みとしては、事業再生の方針や心構えを様々な仕組みを通して会社全体に周知したり、あるいは社内から事業再生に向けた提案を取り入れたりとといったことが行われている(図表3-5)。例えば、小売業C社では、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たりしている。また、繊維製造のE社では、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、従業員個人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っており、C社以上に意識改革を徹底して進めているといえる。従業員からの提案を吸い上げる事例としては、機械・金属製造H社が再建計画の作成にあたり全従業員の意見を取りまとめて再建計画に反映しているほか、時折、従業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ている。

事業再生に対する従業員の意識を高めるための取組みに力を入れているのは、H社と商社Q社をのぞくと、異業種企業または事業再生ファンドがスポンサーとなっている事例であり、各社の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。事業再生のイニシアティブをとるスポンサーが同業種企業の場合、あるいは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がある場合は、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。しかし異

業種企業や事業再生ファンドがスポンサーとなり、各社の主要事業分野とは異なる分野で経験を重ねてきた人材がトップの場合には、教育訓練とは別種のモチベーション維持・向上、意識改革のための取組みが模索されるのかもしれない。

いまひとつ、自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員に対する教育訓練の強化や従業員の事業再生に対する意識を高めるための取組みがさほどは行われていない。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関わらない状況では、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組みは難しいものとみられる。

図表3 - 5: 事業の改善、組織改革に向けた人事管理

会社名	従業員教育の強化	事業再生に対する従業員の意識を高めるための活動
A社	(教育研修による基本の徹底)	-
B社	(現場、マネジメントクラスにおける教育研修の大幅な強化)	-
C社	-	(行動規範を示したカードを社員に配布するなど)
D社	(教育研修の大幅な強化)	-
E社	-	(コンサルティング会社の導入)
F社	-	-
G社	-	-
H社	-	(組合が職場改善のアイデアを従業員から聴取)
I社	(生産ラインにコンサルタントによる指導を導入)	(行動規範を示したカードを社員に配布)
J社	-	-
K社	(社内資格と連動した通信教育の導入)	-
L社	-	-
M社	(営業職の教育期間を延長)	-
N社	(生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着)	-
O社	(営業理念に即した教育研修制度の改定、表彰制度導入)	-
P社	-	-
Q社	(スポンサー会社の研修に社員派遣)	(社内における業務管理・経理管理の変更・徹底)

R社		-
S社	(生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着)	(社内における業務管理・経理管理の変更・徹底)
T社	-	(提案制度の導入)
U社	(生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着など)	(顧客指向の行動規範などを示した冊子を社員に配布)
V社	(売り場の教育体制を強化)	-

第5節 労働債権の取扱い

22社の事例はすべて法的手続に基づいて事業再生が進められたため、賃金、退職金、社内預金といった労働債権は、法の規定に従って弁済を進めなければならなかった。すでに述べたように賃金や退職金の多くは、再生計画や更生計画に拘束されることなく、支払い時期がきたら、事前に定めていた金額を全額弁済しなければならない。ただ、資金繰りが苦しくなり、事前に定めていた金額を期日どおり支払うことが難しくなった場合、事業再生に取り組む企業は、現在自社で働いている従業員やすでに退職した従業員と、債権の支払額や支払い時期をめぐって交渉せざるを得なくなる。

事例22社における労働債権の取扱いを整理してみると(図表3-6)、11社では手続申請時に未払いの労働債権がなく、その後発生した労働債権は法規定にのっとってすべて弁済されており、労働債権の取扱いをめぐって特段の問題は生じなかった。労働債権の支払いが所定通り進まなかった事例では、観光業R社を除いてすべて退職金の扱いが課題となっている。そのうち6社では未払いの退職金債権が発生していた。ただ、いずれの事例も、スポンサーからの資金や自社の売上、あるいは労働福祉事業団(現・独立行政法人労働者健康福祉機構)の未払賃金立替払い制度の活用により、手続開始後ほどなく弁済されるか、弁済の見通しがついた。

退職金の扱いが問題となった残る4社では退職金債権の減額が行われた。金融業M社は、他の債権とのバランスをとる目的から、退職金債権、年金債権などについて確定した債権の8%を削減した。また小売業B社でもこれから発生する退職金債権を1割削減すると同時に、すでに発生していた退職金債権にもこの改定が遡及して適用された。

図表 3 - 6 事例における労働債権の取り扱い

会社名	労働債権の取り扱い	会社名	労働債権の取り扱い
A社	退職金は更生計画認可決定後3ヶ月以内に全額弁済。	L社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。
B社	手続申請後退職金規定を改定し、1割削減。この削減は改定前に発生していた退職金債権にも及ぶ。労働福祉事業団の有する未払い賃金立替払い分の債権の一部も削減	M社	退職金債権、年金債権、遺族年金債権などについて、確定債権の8%を削減。
C社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。	N社	賃金の未払いはなし。退職金債権は、会社が加入していた適格年金保険制度から弁済。
D社	手続申請後、未払いの退職金債権を、ポンサーによる買収代金から一括弁済	O社	組合と合意していた更生手続直後の夏季賞与の支払いについて、保全管財人から同意を得て支払う。
E社	全員解雇、再雇用の際に発生した退職金債務のうち、85%を支払い、残る15%は労働福祉事業団の未払い賃金立替払い制度を活用して、分割で支払う。	P社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。
F社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。	Q社	2度目の希望退職募集の際、退職金を減額
G社	手続申請時に、未払いの退職金があったが、自社の売上から弁済。	R社	手続申請前に従業員側から、削減されていた給与分についての未払賃金請求が提訴されるが、申請前に和解が成立。
H社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。	S社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。
I社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。	T社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。
J社	手続申請後、約30億円の退職金債権が発生。労働福祉事業団の未払い賃金立替払い制度を活用して弁済。	U社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。
K社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。	V社	手続申請時に未払いの労働債権はなし。その後発生した労働債権は法規定にのっとりすべて弁済。

第6節 労使コミュニケーションの状況と人事管理

6 - 1 労使コミュニケーションの状況 - 枠組と実態 -

これまで見てきた、事業再生過程にある企業での人事管理における課題への取組みは、当該企業の労使コミュニケーションによって、どの程度左右されるだろうか。

事例企業の労使コミュニケーションについて、まず労働組合・従業員代表組織の状況から見

ていくこととしよう（**図表 3 - 7**）。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14社、本章の冒頭で触れたとおり、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、F社と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、プラスチック製造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社である。うち、機械・金属製造S社では手続申請後に従業員代表組織がされ、小売業V社では従業員代表が選出されている。

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（**図表 3 - 7**）。法的手続申請前後を通じて企業内で活動する労働組合が存在している15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、機械・金属製造G社とJ社はとりわけ話し合いの頻度が高く、またG社と機械・金属製造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。G社、H社、J社とも、先にあげた機械・金属系の産別組織に加盟しており、こうした労使コミュニケーションが展開される背景には、この産別組織の専従者による指導・助言がある。

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、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（機械・金属製造T社、食品製造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造N社でも同様の事態が見られる）、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、機械・金属製造S社）、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（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。S社には従業員代表組織が結成されているが、労使コミュニケーションという点ではあまり機能していない。

ただ、労働組合や従業員代表組織が存在しない事例企業においても、事業再生に伴う人事管理の進行をめぐって従業員の目立った抵抗が見られず、また不満をもつ従業員が続々と離職す

るなどして組織が円滑に運営されないといった事態には陥っていないことから推測すると、上記の方法によりある程度円滑に労使コミュニケーションが行われているのだろう。そして上記の方法が機能するのは、これらの方法が実施されている事例企業がいずれもさほど従業員規模の大きなところではなく、経営陣が会社全体に目配りできたり、いくつかの従業員によるチームで社内の動向やニーズを十分に把握したりすることが可能だからではないかと考えられる。

図表3 - 7 事例企業の労使コミュニケーション - 枠組みと実態 -

会社名	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ヶ月に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、定例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、定例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、定例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、労押し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、定例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。	定例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、定例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、経営陣と部課長層20～30人を集めて経営上の課題や、課題への取り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ひとりひとりと話し合いの場をもつ。
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。

6 - 2 労使コミュニケーションを通じた従業員側の人事管理への対応

事例各社の従業員は、労使コミュニケーションを通じて自社の事業再生過程における人事管理に対し、どのような働きかけをしてきたのだろうか。人事管理上の課題ごとに整理してみた（図表3 - 8）。

人員削減について、組合が活動している事例企業では、1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。今回調査した事例からは、たいていの場合、組合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スタンスで臨んでいるものと推測される。ただ、いくつかの企業の組合は人員削減を承諾するとしても、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（観光業O社）、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たり（小売業C社）、加盟する産別組織の指導・協力のもと経営側に再建計画を求めたり（機械・金属製造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）するなどの活動を行っていた。一方、労働組合や従業員代表組織のない企業では、人員削減に対し従業員側からの目立った動きは認められなかった。

賃金の見直しへの従業員側の対応も、人員削減の場合とほぼ同様である。組合が活動している企業では、事業再生のための賃金削減や、賃金制度の改定を組合が概ね了承し、見直しの実

施にあたって大きな摩擦は生じなかった。そしていくつかの組合は、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を行っていた。また、賃金削減や賃金制度の見直しについても、労働組合や従業員代表組織のない企業では、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く、従業員側からの自主的な取組みも見られなかった。

事業の改善や組織改革に向けた取組みに対し、従業員側が何らかの反応を示すケースはさほど多くなかった。その中で、小売業A社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。さらに金融業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していた。

人員削減、賃金の見直し、事業の改善や組織改革に向けた取組みについて、他の事例とは異なる際立った活動をしていたのは、機械・金属製造H社の労働組合である。H社では、民事再生手続の申請直後に、経営側から40名の人員削減案が示されたものの、労働組合は雇用の維持を主張して、独自の経営分析のもと、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。また、組合に何も知らせることなく民事再生手続を申請し、人員削減案を示した当時の経営陣を退陣に追い込み、組合主導のもと経営トップや管理職の人選を進めた。その後はすでに見たように、労使コミュニケーションを密に行い、従業員のアイデアをアンケートの形で聴取するなどして、従業員主導の事業再生を進めている。この事例は、経営に関する知識をもち、その知識をもとに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・従業員代表であれば、事業再生やそれに伴う人事管理の実行に深く関与できることを示している。

労働債権の取り扱いをめぐっては、特に問題のなかった事例が半数を占めたため、従業員側が何らかの反応をしめした事例もごく少ない。従業員側からの反応が見られたのは、退職金の減額に労組が合意した事例（小売業B社、C社、商社Q社）と、再生債権としてカットの対象となっていた社内預金²⁸を、裁判所・弁護士と交渉の結果、全額会社側が弁済することを認めさせたという事例であった。

²⁸ 社内預金の取り扱いについては、再生債権とするか優先債権とするべきかで判例、学説の意見が分かれている。優先権を肯定した判例としては浦和地判平成5年8月16日（判時1482号159頁）、否定した判例としては札幌高判平成10年12月17日（判時1682号130頁）がある。なお、判例・学説の争いについては、事業再生研究機構編[2002]、97頁を参照のこと。

図表 3 - 8 事業再生に伴う人事管理への従業員側の対応

会社名	人員削減	賃金の見直し	事業改善・組織改革に向けた取り組み	労働債権の取扱い
A社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	給与削減を実施した際、若年従業員の就業意欲に配慮して、削減幅を小さくするよう要求。	労組の専従職員が業績不振の店舗を回り、改善事項を指摘。	特になし。
B社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	従業員の相談に対応する電話窓口を労組が設置。	未払い退職金の1割削減に労組が同意。
C社	希望退職の実施の際、労組と経営側が人件費枠について協議し、必要な退職者数を決定。整理解雇の回避を要請。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	退職金の減額を定めた退職金規定の改定に労組が同意。
D社	労組が指名解雇の回避を要求し、経営側の約束を取り付ける。加盟する産別組織とともに「合理化対策委員会」を設置し、地方自治体や地域の経営者団体などに雇用機会の確保を要請。	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る。	労使共同で営業活動を実施。	特になし。
E社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	新人事制度の導入をめぐる、労組が全従業員の意向を聴取。	特になし。	当初減額されることになっていた社内預金について労組が裁判所・弁護士と交渉した結果、全額弁済される。
F社	加盟していた産別組織の支援を受け、多数派労組が経営側に再建計画の提出を要求。	加盟していた産別組織の支援を受け、多数派労組が経営側に再建計画の提出を要求。	特になし。	特になし。
G社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
H社	手続申請に伴い、新しい経営陣や主要ポストの選定を労組が主導し、人員削減を回避。	労組が中心となって経営状況の分析を行い、賃金の削減も含めた見直しを立案、実施。	労組が従業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聴取。	特になし。
I社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
J社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
K社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	特になし。	特になし。
L社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
M社	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議・交渉の末、労組が経営側の提案に同意。	労組は手続申請直後から「対策本部ニュース」を30回以上発行。会社に代わり従業員に詳細な情報を提供する役割を果たす。	特になし。
N社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	事業再生過程における従業員の意向は、主に社長をはじめとした経営陣や管理職層の現場視察の際の意見交換を通じて、経営に反映される。	特になし。
O社	退職を求めることとなる従業員への対応について、経緯と理由を人事部門から説明すること、本人が希望する場合に職場の斡旋、紹介をできるだけ行うこと、を労組が要請。	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
P社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
Q社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	事業再生に対する社員の意向は、主に社員参加型のプロジェクトチームを通じて経営に反映される。	退職金の減額を定めた退職金規定の改定に労組が同意。
R社	手続申請前に労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	手続申請前に労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	特になし。	特になし。
S社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員の意向は主に、営業譲渡後会社側が設けた提案制度を通じて経営に反映される。	特になし。
T社	特になし	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	特になし。	特になし。
U社	特になし	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員の意向は主に、経営トップとの意見交換などを通じて経営に反映される。	特になし。
V社	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	従業員側が経営側の提案に同意。労使間での協議・交渉は特に行われず。	特になし。	特になし。

6 - 3 事業再生過程における労使コミュニケーションの役割

今回の事例調査の結果を見る限り、人員削減や賃金削減、あるいは労働債権の取り扱いといった労使の主張が食い違う可能性の高い人事管理の実施をめぐることは、労働組合や従業員代表組織のない企業に加え、労働組合のある企業においても、従業員側はほぼ経営側の提案を了承していた。しかしながら、労働組合のある企業では、労組が人員削減や賃金削減の必要性を認めたと、人員削減や賃金削減に対する従業員の納得性を高めたり、処遇の変更に伴う従業員の不利益をできるだけ軽くしたりするような施策を経営側や、そのほかの主体に要請するところがままた見られた。つまり事業再生過程における労使コミュニケーションは、労働組合によって担われる場合、事業再生過程の人事管理に伴うマイナス面を補う形で機能する可能性が高い。

定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労働組合が存在する企業における労使コミュニケーションの相違は、人事管理への従業員側の対応の相違には反映されていない。しかし、機械・金属製造のG社、H社、J社において、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一方で、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされているという事実を踏まえると、労使コミュニケーションを通じた頻繁な情報交換は従業員に事業再生に対する見通しを与え、モラルダウンを防いでいるのではないかと考えられる。

第4章 要約と結論

近年、不良債権処理の流れとともに、また企業の事業再編の一環として増加してきた事業再生の取組みが増加してきた。本稿では、まず事業再生という取組みの基本的な構図と日本の制度的枠組みを確認したうえで、そうした取組みに伴う人事労務面での主要な課題について検討した。その上で、事例調査の結果に基づき、各企業でどのような形で人事管理上の諸課題への対応が図られているのか、またその対応は事業再生の進め方や事業再生にたずさわる当事者あるいは労使コミュニケーションの状況によりどのように変わってくるのかを明らかにしようとした。

本稿を締めくくるにあたり、今一度これまで明らかにしてきたことを取りまとめ、さらにそこからどのような示唆が得られるかを考察していきたい。

第1節 本稿の要約

1. 事業再生は、「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」と定義することができる。この事業再生を構成する様々な取組みについての検討や、そうした取組みと人事管理との関連、日本の事業再生に関する制度的な枠組みと雇用・労使関係についてのルールとの関係を踏まえると、日本の事業再生過程における人事労務上の主要な課題としては、人員削減、賃金の見直し（給与・賞与などの賃金の削減と、評価・処遇制度の見直し）、事業の改善、組織改革に向けた人事管理の実施、

労働債権の取り扱い、の4つを挙げるができる。

2. 事例調査の対象となった企業の中には、事業再生のための法的手続を申請するまでの間に、パートタイマーなど契約期間の定めのある従業員の雇い止めや、正社員を対象とした希望退職者募集などによりすでに従業員の削減を実施しているところがあった。手続申請後は、正社員を対象とした人員削減策を実施している企業とそうでない企業があり、実施している企業における人員削減の度合いも事例によって大きく異なっていた。人員削減の激しい事例と人員削減を行っていない事例を比較した結果、人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

事業再生のための手続を申請した後に人員削減を実施している企業が、人員削減の方法として用いたのは、希望退職募集、退職勧奨、全員解雇の上、再雇用であった。このうち事業再生の事例に特徴的であるの方法は、事業再生に取り組む企業が比較的大規模な人員削減を行おうとし、さらに事業再生に必要な人材をより確実に確保しようとした場合に活用するのではないかと考えられる。

3. 事例企業における正社員を対象とした月例賃金の削減状況を見ると、賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

また、事例企業の約8割で、事業再生の手続に入ってから評価・処遇制度の見直しが行われており、その基本的な方針は処遇を成果や担当する職務に見合ったものとする、あるいは職務遂行能力に見合ったものとするというものであった。

4. 事業の改善、組織改革に向けた人事管理の一環として、多くの事例企業で行われていたのは、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など、従業員の事業再生に対する意識を高めるための活動、の2つであった。実施する取組みの内容には、事例企業の業種や、経営トップの状況などが影響してくると考えられる。

こうした取組みは、しかし自力で事業再生に取り組む事例企業では、さほどは行われていない。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関わらない状況では、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難しいものとみられる。

5．労働債権の取り扱いについては、事例の半数において特段の問題は生じていなかった。労働債権の取り扱いに関して課題があったという事例では、退職金の扱いが問題になる場合がほとんどであった。

6．事例企業のうち労働組合が活動しているところでは、組合が従業員側の代表となって、経営側との労使コミュニケーションを担当していた。一方、労働組合や従業員代表組織がないところでは、経営陣が個々の従業員と情報交換を行ったり、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たりして、労使コミュニケーションが図られていた。

調査の結果を見る限り、人員削減や賃金削減、あるいは労働債権の取り扱いといった労使の主張が食い違う可能性の高い人事管理の実施をめぐることは、労働組合や従業員代表組織のない企業に加え、労働組合のある企業においても、従業員側はほぼ経営側の提案を了承していた。しかし、労働組合がある場合、人員削減や賃金削減の実施に際して、従業員の納得性を高めたり、処遇の変更に伴う従業員の不利益をできるだけ軽くしたりするような施策を要請することがまあり、労使コミュニケーションが労働組合によって担われる場合、事業再生過程の人事管理に伴うマイナス面を補う形で機能する可能性が高いといえる。

定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労働組合が存在する企業における労使コミュニケーションの相違は、事例では人事管理への従業員側の対応の相違には反映されていない。しかし、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企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされているという事実を踏まえると、労使コミュニケーションを通じた頻繁な情報交換は従業員に事業再生に対する見通しを与え、モラルダウンを防いでいるのではないかと考えられる。

第2節 今後の事業再生に向けて - 「ヒト」の面への着目から得られる示唆 -

本稿で明らかにしたことから、今後の事業再生、あるいは事業再生過程における人事管理、労働問題に関して、どのような検討課題が浮かんでくるだろうか。

事例における人員削減、賃金削減の状況を分析する中から、スポンサーの支援のない事業再生や、主要事業の収益構造を抜本的に見直さなければならないような事業再生において、大幅な人員削減や賃金削減が行われる可能性が高いという知見をえた。こうした事例においては、より多くの人々が雇用機会を失うことや、処遇の切り下げが大きくなることもさることながら、事業再生に向けて性急な取組みがなされるあまり、経営側と従業員との間で十分な話し合いがもたれなかったり、経営側の恣意により従業員が不当な扱いを受けたりする恐れも高い。そう

した事態を防ぐには、何らかの主体が経営側の行動をチェックし、時に歯止めをかけることが必要であろう。その主体の候補には、まずその企業の従業員により結成された労働組合や従業員代表組織を挙げることができる。ただ、事業再生過程は企業の存続が危ぶまれる事態であり、従業員側でも企業の存続を考えると、経営に対し発言したり、歯止めをかけたりすることが難しい場合が往々にしてありえよう。このように、事業再生過程においては従業員による経営のチェックが機能不全に陥りがちなので、その場合には裁判所や労働基準監督署などの行政機関が代わって経営側の行動をチェックできるような仕組みが求められよう。連合は2006～2007年度にかけての政策・制度要求の中で、民事再生手続における裁判所の関与の強化を求めている（連合[2006：49]）が、債務者に対する弁済が進み、再生計画や更生計画が順調に履行されているかという視点からだけでなく、雇用・人事管理面における問題をすくいあげるといった視点からの関与の強化が図られてもよいと思われる。

また、今回の事例企業の分析から、事業再生に伴い、比較的削減幅の大きい人員削減が必要となった場合に、全員解雇の上、再雇用という方法が用いられていることがわかった。この方法は、大規模な人員削減を行うために用いられるほか、経営側の意図を雇用にできるだけ反映させるためにも活用されている可能性が高い。事業再生はドラスティックな事業や組織の改革を伴うことが多く、かつ迅速にそうした改革を行う必要があるため、こうした人員削減の方法を活用することも認められるべきであろう。しかし、今のところ事業再生過程において、全員解雇の上、再雇用を実施する場合の基準のようなものがないため、よく事情がわからないままに削減の対象となる従業員も少なからずいるのではないかと思われる。そうだとすれば、全員解雇の上、再雇用という方法が認められるケースや、また実施する場合、従業員の選抜に関して守らなければならない点などについてガイドラインなどを作成する必要があるだろう。

今回の事例調査の分析から、労働組合による人事管理への働きかけが見られる場合には、そうした働きかけが、事業再生過程の人事管理に伴い、従業員がこらむマイナス面を補う可能性が高いことが示された。これとは逆に、労働組合や従業員代表組織のない事例では、人事管理に対して、従業員側から目立った働きかけが行われていないこともわかった。労働組合や従業員代表組織のない企業での事業再生において、人事管理に伴うマイナスを補うにはどうすればよいのか。そのための施策を助言してくれる、従業員の立場にたった事業再生の専門家を、事業再生における経営管理を専門とするターンアラウンド・マネージャーに対応する形で育成する必要はないか。こういったことも今後検討しなければならないだろう。

第3節 残された課題

今回の分析・考察では事業再生過程における人事管理の幅と、その幅に影響を与える要因を解明するため、なるべく多くの事例を取り上げることに留意した。その結果、企業の属性や事業再生の枠組などと人事管理の状況、あるいは人事管理施策間の結びつきについてある程度の理解を得ることができた。しかし、そうした結びつきがなぜ生じるのか、そのプロセ

スは事業再生に関わる各主体のどのような意図によって進められるのかという点については、事例や局面を絞り込んだ上でのより細部にわたる事例調査が必要である。

また、本稿で見てきた事業再生過程における人事管理が、従業員にどのような影響を与えているのか、影響を左右する要因についての実態把握と分析も、事業再生という取組みが雇用に与えるインパクトを考える上で求められてこよう。

<参考文献・資料>

- 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 - 』．
- 厚生労働省[2000]「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会報告」．
- 厚生労働省[2002]「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会報告」．
- Slatter,S., and Lovett,D.,[1999]“Corporate Turnaround”(スラッター・ロベット[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.)
- 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 - 』．
- 事業再生研究機構編[2002]『再生計画事例集』,商事法務．
- 中小企業基盤機構[各年度]『企業倒産年報』．
- 塚原英治[2001]「企業倒産と労働者の権利」,日本労働法学会編『講座21世紀の労働法4巻・労働契約』,有斐閣．
- 帝国データバンク[2005]『第12回債権放棄企業の実態調査』．
- 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．
- 日本ベンチャーエンタープライズセンター[2004]「平成16年度ベンチャーキャピタル等投資動向等調査報告」
- 橋本陽子[2000]「営業譲渡と労働法」,日本労働研究雑誌484号．
- 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548号．
- 法務省民事局参事官室[1997]『倒産法制に関する改正検討課題 - 倒産法制に関する改正検討事項とその補足説明』,商事法務研究会．
- 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・レーバー・トレンド2005年10月号．
- 萬井隆令[2002]「企業組織の変動と労働契約関係」,労働法律旬報1527号．
- 連合[2006]「2006～2007年度 政策・制度 要求と提言」．
- 労働省[2000]「労働債権の保護に関する研究会報告書」．
- 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．