

## 第2部 本論

### 序章 事業再生と雇用・人材の問題はどのように関係があるのか

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

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

「倒産」が、企業にとっての“死亡宣告”を意味した時代があった。

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

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

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

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

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

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

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

そこで当機構では、

—「事業再生を成功させるためには雇用・人材面でどのような取組みが必要か」

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

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

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

### （本稿の射程）

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

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

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

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

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

### （本稿の構成）

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

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

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

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