

## 第Ⅱ部

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  
－事例調査結果とその分析－



## 第Ⅱ部

# 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

### －事例調査結果とその分析－

#### はじめに－事例調査について－

#### 1. ヒアリング対象

本研究では2004年5月から2006年3月にかけて、事業再生の取組みを経験した25社・1企業グループ<sup>1</sup>からヒアリング調査を行った。26事例のうち、23社は再生型倒産手続（民事再生法・会社更生法）を活用した企業、1社は再生型倒産手続と清算型倒産手続を併用した企業、3社と1企業グループは産業再生機構からの支援を受けた企業である（1社は再生型倒産手続を活用し、かつ産業再生機構の支援も受けている）。

再生型倒産手続を活用した企業のうち、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UIゼンセン同盟から、5社は中小製造業企業の企業別組合が数多く加盟する産業別組合JAM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<sup>2</sup>に依頼し、事業再生に関与した関係者を紹介してもらった。そのほか、上記諸団体以外の個人から当該事例企業の関係者を紹介してもらったケースが2件（K社、M社）ある。

また、産業再生機構の支援を受けた4事例のうち2社・1企業グループについては、産業再生機構の当該企業・企業グループ担当者から直接話を聞き、残る1事例（V社）では、別のJILPTの研究プロジェクトでヒアリングを実施した際に話を聞いた関係者に再びヒアリングを依頼した。

なお、2004年に調査を実施した、小売業3社、観光業1社、繊維製造販売業1社の計5社の事業再生と、事業再生に伴う雇用・人事管理については、労働政策研究・研修機構編[2005]にも取りまとめられている。

#### 2. 調査項目

各企業でのヒアリング調査における調査項目は以下のとおりである。

---

<sup>1</sup> この企業グループ（以下、「Yグループ」と表記）は、産業再生機構の支援決定前は13の企業・協同組合によりグループを構成しており、支援決定後は合併などにより2社によるグループとなっている。

<sup>2</sup> 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の専門家をつなぐことを目的として、2003年に設立された。

## **(1) 企業と事業再生の概要**

- 1 業種
- 2 規模（資本金・従業員数・店舗数）
- 3 再生計画の類型（自力弁済型・新会社設立型・営業譲渡型）
- 4 法的スキーム・産業再生計画活用の有無
- 5 事業再生スポンサーのタイプ（親会社、同業種企業、異業種企業、商社など）と、役割（資本参加、人材派遣、営業指導など）
- 6 事業再生の担い手（スポンサー以外：事業会社、商社、産業再生機構、RCC など）
- 7 事業再生のスケジュール（再生計画の立案・申請から現在まで）
- 8 法的申請に至るまでの経営状況

## **(2) 財務面での事業再生**

- 1 債務再構築の方法（長期分割弁済、金利減免、残高維持、債権放棄、債務株式化、債務の組替えなど）
- 2 M&Aの有無・方法（営業譲渡、一部資産・部門の売却など）
- 3 融資・資本増強の有無（DIPファイナンス、第三者割当増資など）
- 4 財務面の建て直しにあたって、特に留意した点。あるいはとりわけ課題になった点
- 5 財務面の建て直しのなかで、再生に寄与したと評価なさっている取り組み

## **(3) 事業面での事業再生**

- 1 不採算事業の統合・整理の内容
- 2 コスト削減のための取り組み
- 3 営業力・販売力強化の取り組み
- 4 その他、事業力強化のための取り組み
- 5 事業再生にあたっての戦略、あるいは特に留意した点
- 6 事業の見直しの中で、効果をあげていると評価なさっている取り組み

## **(4) 企業組織・人事管理制度の変革**

- 1 ガバナンスの変化ー社長・役員人事、取締役会などの改革
- 2 企業組織改革の内容
- 3 雇用量・雇用区分の変動
- 4 在職者の引き留め、モラル維持に向けての取り組み
- 5 賃金変更・賃金制度改革の状況
- 6 能力開発・教育制度改革の有無
- 7 その他、組織面・人事管理面での改革の内容

- 8 事業再生プランの中での企業組織改革や人事管理の位置づけ
- 9 企業組織・人事管理制度の改革を進めていく上で特に留意した点、あるいは特に課題となった点
- 10 企業組織・人事管理の変革に向けた取り組みの中で、効果をあげていると評価されている取り組み

### **(5) 事業再生過程における労使コミュニケーション**

(労働組合がある企業)

- 1 労使による話し合い（労使協議・団体交渉）のスケジュール再生計画の立案と実行に関して
- 2 事業活動・企業組織・人事管理制度の改革をめぐる組合の発言や、労使で締結した取り決め（協定など）の内容
- 3 企業外機関（裁判所など）との交渉の有無
- 4 職場における活動（情報提供・モラル維持のための取り組みなど）
- 5 その他、事業再生計画の立案・申請から現在にいたるまでの組合の活動内容

(労働組合がない企業)

- 1 事業再生計画、企業組織、雇用・労働条件・人事管理制度等に関して、経営側と従業員との間で協議・検討した事項
- 2 事業再生中の経営側－従業員間のコミュニケーション手段
- 3 法的手続（裁判所・管財人からの事情聴取）への対応

### **(6) 事業再生前後での経営実績の変化**

## **3. 調査の進め方**

各企業・企業グループのヒアリング調査にあたっては事前に「日経テレコン」の記事検索システムや、「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ベースを利用して、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記事を収集し、上記調査項目に関する情報を整理した。調査の際には、整理した情報の内容について各企業の事業再生にかかわる関係者に確認した上で、調査前に情報を収集できなかった項目を中心にヒアリングを行った。

ヒアリング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、産業再生機構のスタッフを含む）のみのケースが14事例、組合関係者のみのケースが6事例、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事例で、1社あたりのヒアリングの時間は1時間30分から3時間（2回ヒアリングを行なったケース）である。

## 第1章 事例における事業再生のあらまし

事業再生過程における雇用・人事管理に関する課題をめぐって、事例各社でどのような展開が見られたかについて言及する前に、まずは、業種や規模といったプロフィールや、事業再生に至るまでの経緯、事業再生に関連する主要な項目（スポンサー、組織再編の有無、労使コミュニケーションの状況）について、事例各社の状況を概観することとしよう。

### 第1節 業種・規模・事業再生に着手した時期

26事例は、業種や規模の点でどのような特徴をもっているのか（**図表2-1-1**）。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5社・1グループ、小売業が5社、観光・ホテル業が3社、商社2社、サービス業、レジャー業、保険業、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6社・1グループ、300名以上1000名未満の企業が12社で、残る5社はいずれも従業員規模1000名以上である。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、保険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、大まかにいえば、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。

事業再生に着手、つまり再建型倒産手続の開始を申請するか、産業再生機構への支援を要請したのは、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26事例中、21事例を占める。

### 第2節 経営悪化の経緯

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2-1-1**）。例えば、小売業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りず、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。一般機械製造業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。同じく工作機械製造業のW社も、製品需要

図表 2-1-1 事例の業種・従業員規模・経営悪化の要因

事例名	倒産手続・再生支援の申請時点	業種	従業員規模(正社員のみ、手続・支援申請時)	財務状況悪化の主要因
A社	2001年	小売業	6000	過剰投資、営業力低下
B社	1997年	小売業	1900	過剰投資、多角化の失敗
C社	1999年	小売業	2800	競争力低下、多角化の失敗
D社	2001年	観光業	1400	過剰投資、経営努力不足
E社	2003年	繊維製造販売業	600	製品の競争力低下
F社	2003年	一般機械製造業	170	製品市場の状況悪化
G社	2000年	一般機械製造業	100	バブル期の不動産購入による金利負担
H社	2002年	機械設備製造業	110	国内製造業者の設備投資減少により業績悪化
I社	2002年	金属製品製造業	254	バブル期の不動産開発により抱えた金融債務
J社	2001年	工作機械製造業	545	販売不振、安値受注から採算悪化
K社	2002年	対事業所サービス業	47	新規事業への投資による、負債の増加
L社	2004年	レジャー業	50	一部事業分野における業績の悪化
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
N社	1992年	プラスチック製品製造業	520	本業への過剰投資に伴う負債の増加
O社	2000年	ホテル業	650	関連事業への投資に伴う負債の増加
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
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
R社	2002年	ホテル業	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
S社	2001年	金属製品製造業	900	事業多角化の失敗
T社	1998年	プラスチック製品製造業	200	一部事業所の採算性の悪化
U社	2003年	菓子製造販売業	350	異なる事業分野への投資に伴う負債の増加
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
W社	2004年	工作機械製造業	370	本業分野での投資が、売上高の減少に伴い、過大負担に
X社	2003年	商社	166	①バブル期の財テク投資の失敗 ②取り扱う取引の収益性の悪化
Yグループ	2004年	建設資材製造業	220	①過剰設備投資による負担増 ②営業力の低下
Z社	2001年	小売業	400	①事業多角化の失敗 ②本業の業績伸び悩み

の拡大を見越して、国内生産拠点を増設したものの、バブル崩壊から需要が思ったように伸びず、投資コストの負担が財務状況の悪化を招いた。また、プラスチック製品製造業の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、開業時の借入金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金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。産業再生機構に支援を要請した商社X社もバブル期の株式信用取引における損失が経営悪化につながっている。

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、投資のための借入金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、繊維製造販売業E社や、一般機械製造業のF社、H社、工作機械製造業J社、レジャー業L社、ホテル業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。一般機械製造業F社の場合、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。レジャー業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。

### 第3節 事業再生のために活用した制度的枠組み

第II部冒頭で述べたように、本稿でとりあげた26事例のうち22事例が、再生型倒産手続、つまり民事再生法か会社更生法のいずれかの法律にのっとって事業再生を進めている（**図表2-1-2**）。会社更生手続を活用している事例では、レジャー業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きにより事業再生を進めている。

同じく第II部冒頭で言及した、「再生型倒産手続と清算型倒産手続とを併用した」会社とは、金属製品製造業S社で、当初民事再生法を申請したものの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。



産業再生機構の支援を受けたのは 26 事例中 4 事例であるが、そのうち小売業 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。

#### 第 4 節 営業譲渡の有無

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 2-1-2 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 26 事例中 7 事例で、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。

#### 第 5 節 事業再生の「スポンサー」

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<sup>3</sup>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。

産業再生機構による支援をうけた事例（これらの事例では産業再生機構がスポンサーの役割を果たしているといえる）を除く 22 事例のうち、法的手続を申請した当初からスポンサーがいた事例は 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る（図表 2-1-2）。

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

<sup>3</sup> 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 2-1-2 活用された制度的枠組・営業譲渡の有無・スポンサーの状況

事例名	活用された制度的枠組	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
W社	産業再生機構	なし	なし	—
X社	産業再生機構	なし	なし	—
Yグループ	産業再生機構	なし	なし	—
Z社	民事再生手続	なし	あり	異業種の事業会社

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。産業再生機構による支援をうけた事例を除く 22 事例では、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。

## 第 6 節 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 2-1-3**）。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、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 社とホテル業 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、金属製品製造業 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 2-1-3**）。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 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。

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。

図表 2-1-3 事例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回の定例労使協議会を実施。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。	定例的な労使協議会を実施。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、経営陣と部長課長層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。
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。
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。	労使の代表による話し合いの場は設けられていない。

## 第2章 事業再生過程における雇用・労働条件の見直し

本章と次章では、第I部第4章で検討した事業再生過程における雇用・労働をめぐる課題が、事例においてどのように扱われてきたのかを、①人員削減や賃金の調整といった雇用・労働条件の見直し、②事業運営の見直しに伴う人事管理上の取組み、という2つのカテゴリーにわけて見ていくこととする。

### 第1節 事例における人員削減の状況

#### 1. 人員削減の程度

事例企業のなかに、事業再生の手続に至るまでの間に、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、一般機械製造業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、レジャー業L社、保険業M社、ホテル業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<sup>1</sup>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。

事業再生の手続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2-2-1)<sup>2</sup>、A社、B社、機械設備製造業のH社、一般機械製造業I社、プラスチック製品製造業のT社、菓子製造販売業のU社、産業再生機構の支援案件である建設資材製造業Yグループは、事業再生に着手してからは削減を実施していない。Yグループと同じく産業再生機構の支援案件である工作機械製造業W社、商社X社では支援決定後に希望退職の募集を行っているが、退職者の数は小幅(数名~20名程度)にとどまっている。対照的に、工作機械製造業のJ社(手続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)、一般機械製造業G社(53%)、金属製品製造業S社(52.2%)、繊維製造販売業E社(約50%)は、手続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、事業再生は相当な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。手続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続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

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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続開始された後に、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。

混乱したため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、手続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、手続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。

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て、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。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。産業再生機構支援案件であるW社は、元々相当な競争力を持っていた品種群を集中して製造することと国内生産拠点の移転集約を行うことで、オペレーションの効率性を改善することに成功し<sup>3</sup>、景気の回復に伴う製品需要の増大もあいまって、支援決定から1年ほど経つと、従業員数が支援決定時を上回るようになった。

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<sup>4</sup>。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

<sup>3</sup> こうした見込みがあったため、前述したW社の希望退職募集は、人員削減による雇用調整ではなく、工場の移転に伴って通勤が難しくなり退職する従業員の支援という意味合いで行われた（第Ⅲ部「事例9」参照）。

<sup>4</sup> G社は2000年7月に民事再生手続きを申請し、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きを申請し、5月中旬に人員削減を実施している。

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<sup>5</sup>。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様々ではない。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、人事管理面での取り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り組みが異なってくるものが予想される。

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. 人員削減の方法

次に人員削減の方法に着目すると（図表 2-2-1）、事例企業で用いられているのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③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 26 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上、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

<sup>5</sup> 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。



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、レジャー業L社、ホテル業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

図表2-2-1 事業再生着手後の人員削減の状況

会社名	手続申請・支援決定後の人員削減実施の有無	手段	営業譲渡の有無	人員数の変動
A社	なし	—	なし	—
B社	なし	—	なし	—
C社	あり	希望退職募集	なし	約2800→1900
D社	あり	①全員解雇の後、再雇用、②希望退職募集	なし	約1400→1050
E社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	約600→300
F社	あり	希望退職募集	なし	約3分の1が離職
G社	あり	①希望退職募集、②退職勧奨	なし	100→47
H社	なし	—	なし	—
I社	なし	—	あり	—
J社	あり	全員解雇の後、再雇用	なし	545→146
K社	なし	—	なし	—
L社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	50→36
M社	あり	希望退職募集	なし	約700名が退職
N社	あり	希望退職募集	なし	従業員は申請時の約3分の2に
O社	あり	①希望退職募集、②全員解雇の上、再雇用	なし	650→430
P社	あり	希望退職募集（更生手続認可後）	なし	不明
Q社	あり	希望退職募集	なし	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	あり	300→187
S社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	900→430
T社	なし	—	なし	—
U社	なし	—	あり	—
V社	あり	全員解雇の後、再雇用	あり	930→570
W社	あり	希望退職募集	なし	370名から数名程度減少、その後増加
X社	あり	希望退職募集	なし	166→146
Yグループ	なし	—	なし	—
Z社	あり	希望退職募集	なし	400→370

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はなく、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。

## 第2節 事例企業における賃金削減の状況

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26事例のうち、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事例であった。一方、法的手続申請後には8事例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2-2-2**）、①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7事例、②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事例、③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5事例あり、そのほか月例賃金の削減状況がわからない会社が2事例ある。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7事例のうち、保険業M社<sup>6</sup>、商社Q社、プラスチック製品製造業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、菓子製造販売業U社と、いずれも産業再生機構の支援案件である工作機械製造業W社、建築資材製造業のYグループは新たな評価・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が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<sup>7</sup>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。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。

<sup>6</sup> 保険業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。

<sup>7</sup> 図表2-2-2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。

図表 2-2-2 事業再生に着手する前後の正社員の賃金削減状況

事例名	正社員の月例賃金の削減状況	
	手続・支援申請前	手続・支援申請後
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	→(前年から定昇停止)	↘(8%)
G社	↘(15%)	→(定昇停止)
H社	↘(10%)	↘(17~30%)
I社	→	↘(平均 4.5%)
J社	↘	↘(10%)
K社	↘(一律 5%、申請 1 年前から)	↗(削減分の回復)
L社	↘	従業員による
M社	→	→
N社	不明	不明
O社	↘	↘(管理職は 15-20%)
P社	↘(産業別組合と結んだ協定から 20%カット)	→
Q社	→	→(ただし、賞与相当分は約 2 割削減)
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
S社	不明	不明
T社	→	→
U社	→	従業員による
V社	↘(10-15%、役職手当削減)	→
W社	→	従業員による
X社	不明	従業員による
Yグループ	→	従業員による
Z社	↘	↘

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、繊維製造販売業 E 社、機械設備製造業 H 社と工作機械製造業 J 社、ホテル業 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。

### **第3節 雇用・労働条件の見直しに関する従業員・労働組合の関与**

#### **1. 事例に見られる雇用・労働条件の見直しをめぐる労使紛争**

今回調査した26事例のなかには、事業再生に着手する直前または着手後に会社側が実施した雇用・労働条件の見直しに対し、従業員あるいは退職した元従業員が、裁判所に処分を求めることで不服を訴えた事例が2つある。

##### **(1) 工作機械製造業J社**

民事再生手続後、会社側が打ち出した、全員解雇の上、約3割を再雇用という人員削減策に対し、2001年2月、少数労組（組合員37名）が解雇予告の効力停止を求める仮処分申請を地方裁判所に対し行なう。併せて、地方労働委員会に不当労働行為の救済も申し立てる。組合側は、労働債権の弁済にあてるためとしてJ社の本社社屋の仮差し押さえも実施し、会社側が再生計画の柱となる本社工場の売却が不可能になる懸念が生じた。

話し合いは難航したが、1年以上に及ぶ労使の交渉の結果、①会社側は37人の解雇をいったん撤回し、改めて解約金約1億5000万円を支払って労働契約の解約を行う、②37人中、会社側はJ社での勤務を希望する15人を再雇用し、残る22人に対しては本来の退職金の7割を支払う、③会社側は組合に対し、謝罪の意向を示す、という形で決着し、その後、本社工場の売却も進められた。

##### **(2) ホテル業R社**

経営再建にむけて会社側が賃金カットを実施した1998年夏以降、2001年8月までのカットされた基本給、賞与を支払うよう、R社労働組合が簡易裁判所に未払い賃金請求の申立て

を行なった。このとき申立てを行なったのは計 115 名の従業員および元従業員で、当時の R 社の従業員数の約 3 分の 1 が含まれていた。賃金カット時に、組合は特に異を唱えることがなかったため、調停を申請することで、カットされた賃金・賞与に対する請求権が時効を迎えることを阻止しようとしたとみられる。

この調停申請をめぐる労使の話し合いは、事業再生のために実施する営業譲渡の相手先の選定・交渉と並行して進められ、労使の話し合いの帰趨によっては営業譲渡の成否が左右されるという状況となった。話し合いの結果、賃金・賞与のカットについては組合側が請求を行わないかわりに、会社側は、営業譲渡先のできるだけ多くの再雇用につとめることと、再雇用がかなわなかった場合に退職金の支払を確実に実施することで、和解が成立した。

## 2. 雇用・労働条件をめぐる事業再生過程の労使コミュニケーション

以上の 2 つの事例は、事業再生過程における雇用・労働条件をめぐる労使コミュニケーションの様相が、何によって左右されるかを示唆している。すなわち、第一に急激な雇用調整・賃金調整が進められると、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得る。第二に、従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性がある。

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、上述の 2 社と、機械設備製造業 H 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。組合がある事例のいくつかでは、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）、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）するなどの活動を行っているが、それなりに交渉・協議の時間が確保されれば、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見解に達し、そうした見解が組合員の中の共通理解になっていくことが推測される。なお、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。

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である。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い。組合が活動している企業で賃金削減が行なわれた場合には、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を行っていた。

ただ、R社とH社を除くと、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。再生型倒産手続における労働債権の取り扱いについて言及した際に確認したように、手続開始後の給与は共益債権であり、期限通り全額が支払われなければならない。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。

ただ、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。既に見たように、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、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。

### 3. 産業別労働組合組織の役割

裁判所にまで持ち込まれてはいないものの、機械設備製造業H社でも、人員削減・賃金削減の両面で、組合が経営側の提案に同意しなかった。H社の事例は、R社の事例と同じく、労使の間で事業再生着手後の雇用・労働条件について合意形成の機会が作られないままに、見直しがすすめられようとしたため、紛糾したといえる。H社の経営陣が組合に何も知らせることなく、民事再生手続の開始を申請し、直後に組合へ40名の人員削減案が示した。こうした事業再生の進め方に組合は強硬に反発し、独自の経営分析を踏まえて、17～30%の賃金カットと労働時間の延長を逆提案し、人員削減を阻止した。この際の組合側による独自の経営分析は、H社が加盟する産業別労働組合の地方組織の専従スタッフによる指導のもとに実行され、労働条件に関する組合側提案の作成にあたっては、H社組合の執行部と専従スタッフとの間で頻繁に協議が重ねられた。

H社の事例では、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

図表 2-2-3 人員削減・賃金削減に対する従業員・労働組合の対応

事例名	人員削減への対応	賃金削減への対応
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。
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。
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。
D社	①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。②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。
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。
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。
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。
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。
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。
J社	一部従業員が人員削減について提訴。最終的には、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。
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。
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。
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。
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。
O社	退職を求めることとなる従業員への対応について、①経緯と理由を人事部門から説明すること、②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。
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。
Q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。
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。	組合が賃金カットについて提訴。最終的には、労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。
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。	不明
T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。	—
U社	—	—
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。
W社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	—
X社	労使で協議の末、労組が経営側の提案に同意。	—
Yグループ	—	—
Z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。

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。今回の調査の対象となった事例も含めて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ろう。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。

#### 第4節 小括

1. 事業再生過程における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。

人員削減の際に事例で用いられていたのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③全員解雇の上、再雇用であった。このうち、③が用いられた事例では、相対的に程度の大きな人員削減が行なわれている

2. 事業再生過程における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. 今回本研究で取り上げた、産業再生機構による事業再生支援の事例では1事例を除いて、事業再生着手後の大幅な雇用調整や、事業再生前後での基本給カットの実施は見られなかった。今回の調査結果のみからでは確固たる結論を導くことは難しいが、産業再生機構という支援の枠組みが、早期の、比較的余力のある状態での企業の私的整理を可能とし、雇用・労働条件面での影響を抑えることに寄与しているとも考えられる。



4. 経営側の打ち出す人員削減策や賃金削減策について、労働組合や従業員代表組織のない事例では、従業員側と経営側の間で協議・交渉が特段時間をかけて行われることはなかった。また、労働組合が組織されている事例でも、ほとんどの場合、労使間で大きな摩擦が生じることなく、人員削減や賃金削減が進められている。それなりに交渉・協議の時間が確保されれば、組合側も円滑な事業再生の進行や従業員への賃金支払いを優先し、ある程度的人员・賃金の削減はやむをえないという見解に達して、そうした見解が組合員の間で共通理解になっていくことが推測される。

ただし、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴える事例も少数ながら存在する。これらの事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性があること、が示唆される。

5. 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は、しかしながら、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。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、事業再生が順調に進んで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、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抑えるという重要な役割を果たしているとも考えられる。

6. 調査した事例の中には、企業別組合が加盟する産業別労働組合組織が関与することで、雇用・労働条件面での見直しに伴う従業員への影響をできるだけ抑えるような取組みがなされたケースもままた見られた。こうした事例は、産業別労働組合のスタッフなど、組合・従業員の立場から事業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が、個別企業の事業再生過程における労使コミュニケーションに関与すれば、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、組合・従業員にとってより望ましい成果につながりうることを示唆している。

### 第3章 事業運営の見直しに関連した人事管理の取組み

第1部で確認したように、事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも進められる。そして、コスト削減の取組みと同様、収益を伸ばすための取組みもまた、様々な人事管理施策を通じた従業員への働きかけを必要とすると見られる。

以下では、各事例において事業再生のためにどのような事業運営の見直しがなされてきたかを整理し、その上でこうした見直しに対応する形で事例において実際にどのような人事管理施策が行なわれてきたのか、また人事管理施策に対し、従業員・労働組合はどのような反応をみせ、その反応が労使コミュニケーションのあり方によってどの程度左右されているのかといった点を見ていくこととする。

#### 第1節 事業再生に向けた事業運営の見直し

図表2-3-1は、各事例において、事業再生に向けて実施された経営上の取組みをまとめたものである。ほとんどの事例において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、原材料調達の見直しといったコスト削減策が実施され、支出の抑制が図られていることがわかる。

ただ、こうした支出を抑える努力がなされる一方で、「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社やレジャー業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、X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、改善を行うために資金が投入されている（プラスチック製品製造業N社、金属製品製造業I社、S社、菓子製造販売業U社、工作機械製造業W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、繊維製造販売業E社）、自前の技術を生かせる製品分野の開拓（一般機械製造F社）、高付加価値製品・サービス分野への特化（工作機械製造業J社、保険業M社、W社）を実施している。

図表 2-3-1 事例における事業再生に向けた事業運営の見直し

事例名	業種	事業運営見直しの主な内容
A社	小売業	①不採算事業を整理し、小売業に集中 ②不採算店舗の閉鎖 ③販促費の削減 ④仕入れ、商品開発などでグループ会社と連携
B社	小売業	①海外事業、ファイナンス事業などの不採算事業を整理 ②不採算店舗の閉鎖 ③店舗の改装
C社	小売業	①不採算事業を整理し、小売業に集中 ②不採算店舗の閉鎖 ③事業部門の削減 ④仕入れ、受発注システムの改善
D社	観光業	①一部施設の閉鎖・休業 ②物品の仕入れコストの削減
E社	繊維製造販売業	①不採算事業からの撤退 ②新たな商品の開発
F社	一般機械製造業	①不採算取引を停止、自前の技術を生かせる新市場の開拓 ②コスト削減
G社	一般機械製造業	①在庫管理の徹底 ②資材購入の厳選 ③積極的な市場開拓 ④コスト削減
H社	機械設備製造業	①コスト削減 ②営業の強化
I社	金属製品製造業	①コスト削減 ②製造工程の見直し、改善
J社	工作機械製造業	①高付加価値製品の受注に特化 ②海外市場の開拓③コスト削減 ④開発投資の継続
K社	対事業所サービス業	①不採算事業からの撤退 ②設備稼働率の向上 ③グループ企業との連携強化
L社	レジャー業	① 不採算事業からの撤退 ②施設の改装
M社	金融業	①商品戦略の転換 ② コスト削減
N社	プラスチック製品製造業	①一部工場、営業所を閉鎖 ②工場・事業所の改装③製造工程の見直し、改善 ④不要在庫の縮小 ⑤外注先の整理
O社	ホテル業	①コスト削減 ②グループ会社と連携した集客
P社	運輸業	①顧客ニーズの再調査・分析 ②新市場の開拓
Q社	商社	①不採算事業から撤退 ②コスト削減 ③社内の情報インフラの整備 ④社内の情報管理体制の見直し
R社	ホテル業	①コスト削減 ②グループ会社と連携した集客
S社	金属製品製造業	①不採算部門からの撤退 ②在庫管理の徹底 ③製造工程の見直し、改善によるリードタイムの短縮
T社	プラスチック製品製造業	①一部工場を閉鎖 ②製造工程の見直し、改善 ③商社部門を廃止し、製造に集中
U社	菓子製造販売業	①不採算事業からの撤退 ②商品のブランド戦略の見直し ③商品の開発体制の見直し、新商品の開発
V社	小売業	①不採算店舗の閉鎖 ②倉庫などの施設を賃貸に
W社	工作機械製造業	①製造品種の絞込み、②国内生産拠点の集約・効率化、③海外事業の強化
X社	商社	①取り扱い商品の絞込み
Yグループ	建設資材製造業	①生産設備の集約 ②営業体制、マーケティングの強化
Z社	小売業	①不採算部門からの撤退 ②多様な販売ルートの開拓

## 第2節 従業員の「意識改革」・モチベーションの向上に向けた取り組み

事業運営の見直しに対応した人事管理施策として、まず、新たな事業の進め方に見合うよう従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるため、会社側が従業員に直接働きかけるといことが考えられる。いわゆる「意識改革」のための取り組みである。

今回の調査事例では、事業再生に向けた「意識改革」の取り組みが行なわれていたのは、7事例であった。その内容は、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いったことである（**図表2-3-2**）。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、繊維製造販売業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。

従業員からの提案を吸い上げる事例としては、プラスチック製品製造業T社が民事再生手続申請後、生産現場を中心に、提案制度の導入を図っている。機械設備製造業H社では、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されたほか、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。

**図表2-3-2 従業員の「意識改革」・モチベーション向上の取り組みが実施されていた事例と取り組みの内容**

事例名	従業員の「意識改革」に向けての取り組みの内容
C社	行動規範を示したカードを社員に配布するなど
E社	コンサルティング会社のスタッフと従業員の面談
H社	労働組合が職場改善のアイデアを従業員から聴取
I社	行動規範を示したカードを作成し、社員に配布
T社	提案制度の導入
U社	顧客指向の行動規範などを示した冊子を社員に配布
W社	従来からの社訓を新たに行動規範化

## 第3節 従業員に対する教育訓練の強化

新たな事業運営の体制を円滑に進めていくために、従業員にこれまでにないノウハウが求められたり、あるいはこれまで看過してきたノウハウに対し、再度従業員の注意を喚起する必要が生じたりすることがあるだろう。これらの課題を解決するには、従業員に対する教育訓練を従来に比べ強化していかなければならない。

調査事例のなかで、事業再生に着手してから従業員に対する教育訓練に力を注ぐようにな

ったのは15事例である（**図表2-3-3**）。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ている。

また、製造業企業の事例では、現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招き、従業員教育が行われている。そして5事例中4事例は、製品の内容の異同と関係なく、トヨタ式生産方式の定着を目ざしている点が特徴的である。プラスチック製品製造業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

**図表2-3-3 事業再生着手後に教育訓練の強化が実施された事例と教育訓練の内容**

事例名	従業員に対する教育訓練の内容
A社	教育研修による、業種・業態の基本の徹底
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
D社	①モラルアップを目的とした外部短期研修を全従業員が受講 ②接客訓練プログラムの導入 ③品質管理手法(「シックス・シグマ」)に関する研修の実施
I社	生産ラインにコンサルタントによる指導を導入
K社	社内資格と連動した通信教育の導入
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
Q社	スポンサー会社の研修に社員派遣
R社	接客方法の改善など
S社	生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着
U社	①外部コンサルタントに依頼し、生産ラインにおけるトヨタ生産方式の定着を図る ②マーケティング手法についての教育
V社	売り場の教育体制を強化
W社	生産ラインにおけるトヨタ生産方式の導入
Yグループ	営業スタッフを、ロールプレイングなどを導入し、訓練

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。

なお、自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化も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。

#### 第4節 評価・処遇制度の見直し

新たな事業運営の体制に対応した、最も大がかりな人事管理施策は、企業内での価値・評価の体系を具体化した評価・処遇制度を見直し、新たなものに変えて、運用・定着させていくことだろう。これは時間のかかる作業であるが、今回調査したなかでは19事例で実施されており、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも実施した事例が多い。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。あるいは、事業再生に取り組む企業の多くで、その前の経営悪化の過程において、評価・処遇制度が業績向上に資するようには機能しなくなっていることを意味しているのかもしれない。

各事例における見直しの内容をみると（**図表2-3-4**）、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という事例が10事例、職能資格制度を新たに取入れた会社が4事例、職務給・役割等級制度を導入した会社が2事例である。確かに能力や成果に基づく処遇を試行する傾向が見られるものの、自社の中核業務の特性を考慮してあえて勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例もある。例えば、プラスチック製品製造業T社は職能給に加えて、勤続が反映される部分が新しい給与体系に組み入れられている。これはT社が中国製など海外の製品との競争に打ち勝つため、高品質や多品種少量ロットへの対応、試作品の製造などを進めており、こうした状況のもとで生産性をあげるには、単に製造に関わる知識や能力のみではなく、T社において長年製造業務を経験してきたことが求められるからである。

中小・中堅企業を中心に、事業再生前にオーナー社長による恣意的な評価・処遇が行なわれており、事業再生に伴う制度の見直しを機に、そうした点を改めたようにしたという事例も見られる。上述のT社もそうであるし、対事業所サービス業K社、プラスチック製品製造業N社、菓子製造販売業U社、工作機械製造業W社にもこうした事情があてはまる。例えばW社では、産業再生機構による支援決定前まで、職能資格に基づく基本給の上昇を抑える

図表 2-3-4 評価・処遇制度の見直しが実施された事例とその内容

事例名	評価・処遇制度見直しの内容
A社	成果主義人事制度の稼働、昇給制度の透明性向上
B社	目標管理制度を導入。
C社	職務給制度、成果主義・目標管理制度導入
D社	役割等級制度の導入
E社	成果主義、目標管理制度の導入、賃金カーブのフラット化
I社	目標管理制度を導入。定昇を廃止
K社	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	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	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	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
Q社	成果主義的な人事制度の導入
S社	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	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	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
W社	①目標管理制度と職能資格制度に基づく賃金制度を導入、②経常利益の40%を賞与の原資とする制度の導入、③手当の簡素化、④ストックオプションの導入
X社	年齢・性別に基づき運用されていた賃金制度を、評価を反映できるようにしたブロードバンド型の賃金テーブルに変更。また、評価の適正な実施を目指す。
Yグループ	会社ごとに異なっていた給与体系を統一。職能を基準としながら、年齢給的な要素も加味した給与体系に。

ため資格は同一のまま役職につける、56歳の役職定年後は無資格にするといった職能資格制度のいびつな運用がなされていたが、支援決定後の評価・処遇制度の見直しを機にこうした運用が修正された。

## **第5節 事業運営の見直しに伴う人事管理施策に対する従業員・労働組合の反応**

### **1. 「意識改革」やモチベーション向上、教育訓練強化の取組みに対する反応**

事業運営の見直しに伴う「意識改革」やモチベーション向上のための取組み、あるいは教育訓練強化の取組みに対し、従業員・労働組合が何らかの反応を示す、または経営側とは別の取組みを進めるといった事例はさほど多くない。従業員・労働組合が独自の取組みを行った事例としては、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した。

モチベーション向上のための取組みにおいて、他の事例とは異なる際立った活動をしていたのは、機械設備製造業H社の労働組合である。すでにふれたように、H社の労働組合は民事再生手続申請の際の会社側の行動に強硬に反発し、手続申請を行った経営陣を退陣に追い込んだが、その後は組合が選任した経営陣と密にコミュニケーションをとりつつ、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（以上の組合の取組みの詳細は、第Ⅲ部「事例3」参照のこと）。

### **2. 新たな評価・処遇制度の導入に対する従業員・組合の対応**

新たな評価・処遇制度の導入についても、従業員・労働組合が何らかの反応を示した事例は少ない。反応を示している場合も、新しい評価・処遇制度のあり方に異を唱えるというものではなく、労組が新人事制度の導入に際して従業員全員に対し意向調査を行ったり（繊維製造販売業E社）、評価制度の適切な運用が図られるよう会社に求めたり（商社X社）といったものである。

能力や成果に基づく新たな評価・処遇制度の導入は、事業再生前にオーナー社長による恣意的な評価・処遇が行なわれていた事例では、従業員の間で概ね歓迎された。先に見たW社では制度の運用における歪みが是正されることで、管理職層を中心とした従業員の間から、産業再生機構による支援が決定する前より頑張り甲斐のある賃金制度になったという声が数多く聞かれるようになった。



### 3. 各企業における労使コミュニケーションの枠組みと人事管理施策への対応

「意識改革」やモチベーション向上、教育訓練強化の取組みに対しても、新たな評価・処遇制度の実施に対しても、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な反応し、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る事例に目を向けると、定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労使コミュニケーションの相違は、人事管理施策への対応の相違には反映されていないといえる。組合による何らかの対応を可能とする大きな要因は、過去の労使関係のなかでの経営参加の実績（M社、H社）や、産業別労働組合など外部の主体による指導・支援の内容（H社など）などではないかと考えられる。

## 第6節 小括

1. 事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも必要となる。

調査対象となった各事例においても、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖、原材料調達の見直しといったコスト削減策に加えて、①新商品の開発、②自前の技術を生かせる製品分野の開拓、③高付加価値製品・サービス分野への特化、④製造工程の見直し・改善、⑤情報インフラの見直しなど、経営実績を伸ばし、効率性を高めるための取組みがなされていた。

2. 上記のような事業運営の見直しに見合うよう、従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるための取組みとしては、①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する、②社内から事業再生に向けた提案を取り入れる、といったことが実施されていた。

3. 事業運営の見直しを円滑に進めていくために従業員に対する教育訓練に力を注ぐ場合、小売業や観光業、金融業の事例では、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ていた。他方、製造業企業の事例では現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招いての従業員教育が行われており、また製品の内容と関係なく、ほとんどの事例でトヨタ式生産方式の定着が目標とされていた。

4. 自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化も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。

5. 事業運営の見直しと並行して、評価・処遇制度の見直しを行なっている事例の数は、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも多かった。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。見直しの基本的な傾向は、能力や成果に基づく処遇の志向であるが、自社の中核業務の特性を考えてあえて勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例も見られた。

6. 事業運営の見直しに伴う新たな人事管理施策に対し、従業員・労働組合が何らかの反応を見せていた事例は、さほど多くはなかった。企業別組合が組織されていない事例では、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ものの、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ようとする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る事例に目を向けると、定期的な話し合いの機会の有無や、話し合いの頻度など、労使コミュニケーションの相違は、人事管理施策への対応の相違には反映されていない。組合による何らかの対応を可能とする大きな要因は、過去の労使関係のなかでの経営参加の実績や、産業別労働組合など外部の主体による指導・支援の内容などではないかと考えられる。

## 第4章 事業再生を「ヒト」の面から見ることによるインプリケーション

ここまで事例調査の結果に基づき、事業再生のための取組みが展開された各事例で、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てきた。

以下では、これまで明らかになった事実のうち、今後の事業再生における労使の取組み、ならびに政策的対応を考える上でとりわけ留意しなければならない点は何かを検討し、そうした点から、今後の労使による実践や政策的対応にむけて、どのようなインプリケーションが得られるかを考察していきたい。

### 1. 早期着手・早期支援体制確立のための環境整備の必要性

事業再生は相当程度の人員削減・賃金削減を伴うことが多いが、いずれのケースにおいても相当程度の人員削減・賃金削減が求められるわけではない。今回の調査事例においても、事業再生着手後に、人員削減・賃金削減がほとんどみられなかった事例がいくつかある。

これらの事例は、事業再生着手前に相当な人員削減を行ったために、着手後はその必要性がなくなったというケース（小売業 B 社）のほか、再建型法的手続の開始申請に至る前に産業再生機構の支援を得たり（工作機械製造業 W 社、商社 X 社、建設資材製造業 Y グループ）、プレパッケージ型事業再生がうまくいったりした（菓子製造販売業 U 社）ケースであった。産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型のケースによって占めていることに留意すべきであろう。

むしろ、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型事業再生のケースにおいて、常に雇用や労働条件への影響を回避できたり、小さく抑えることができたりするわけではない。しかし、産業再生機構のような枠組みのもとでの早期の私的整理の促進や、事業価値が比較的高いうちに迅速な再生を目指すプレパッケージ型事業再生の試みが、着手後の円滑な事業再生につながり、雇用・労働条件面での影響を小さくする可能性が高いことを本調査研究の結果は示唆している。

早期着手や早期支援を促進する制度的枠組を確立する必要性は、主に事業価値の毀損を防ぐという観点から、早期事業再生研究会[2003]、内閣府経済社会総合研究所編 [2006] などでも提唱されているが、雇用・労働条件という側面に着目した本調査研究の結果を踏まえても、その必要性は高いものとする。

### 2. 個別企業において有効な執行体制を確立する必要性

今回の調査研究では、労働組合のあるケース、ないケースにおける事業再生を取り上げたが、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の実施にあたって

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。

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、株主（事業再生の場面では、大半の場合、スポンサー）の意向を受けた経営陣が、明確な意図と責任のもとに諸施策を円滑に進めるほうがよいと考えられ、こうした体制が十分に機能していないときには、経営陣の交代などにより経営側のイニシアティブを強めることが、組合・従業員の側から見てもむしろ望ましいだろう。

ただし、経営側が事業再生を急ぐあまり、雇用・労働条件に関わる施策を進めていく上で「行き過ぎ」を起こし、労使間の関係が紛糾することもある。今回の調査研究の対象の中で、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴えた事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐる共通の理解がなされていないと、労使の関係がぎくしゃくする可能性があること、が示唆される。基本は経営側の意思と責任のもとに施策を進めていく体制をとりながら、労働組合との協議を重ねたり、様々な会議体を設定したりなど、従業員側の意見を汲み上げ、労使の合意を形成するための労使コミュニケーションの機会を適宜設けること、そしてこうした取組みを早期の業績向上という目的と両立させることが労使関係者に求められる。

### 3. 従業員・労働組合の活動をサポートできる人材を育成する必要性

今回調査した事例の中では、組合が、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、組合がある企業のいくつかのケースで、人員削減・賃金削減の際に従業員のニーズを反映させ、モラルダウンをできるだけ抑えるための取組みが行われていた。また、機械設備製造業 H 社では、社長が突発的に民事再生手続の開始申請を行って、従業員からの信頼を失ったため、組合執行部が従業員のニーズを汲み上げながら、事業再生を主導していった。この事例では、機能しなくなった従来の経営陣の代わりに、組合が上述の有効な執行体制の確立を行なったといえる。

ただ、上記のように、事業の再構築の中で円滑・迅速な再生に向けて実効性をもって従業員や組合が関与する〔毛塚 2004 : p6〕という、事業再生過程での重要な課題に対応するのは容易なことではない。従業員・組合側には、経営・財務に関する知識や、動揺する従業員のモラルを維持する、あるいは従業員間の意見を集約するためのノウハウが求められる。しかしながら、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。

今回の調査事例のうち、雇用・労働条件や人事管理のあり方に従業員・組合側が関与していた事例の多くでは、所属する産業別労働組合組織からのサポートが大きな役割を果たしていた。一部の産業別労働組合組織（産別組合組織）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。

問題は、以上の専従スタッフのような、いわば「従業員・労働組合の立場にたったターンアラウンド・マネージャー」のサポートを受けられるのが、現状では一部産別組合組織に加盟した企業別組合に限定されている点である。今後は、他の産業別労働組合における育成を促進したり、あるいは産業別労働組合に所属しない企業別組合や組合が組織されていない企業の従業員がサポートを受けられるよう、例えば地域での育成の取組みを促進したりすることが必要であろう。

#### **4. 大幅な人員削減・賃金削減への対応**

今回の調査対象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ぬ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。こうした大幅な人員削減や賃金削減が生じる可能性をできるだけ小さくするため、まずは、上述した早期の事業再生の着手や、早期の再生支援体制確立のための環境整備が求められるが、仮に環境の整備が進んだとしても、大幅な人員削減・賃金削減が必要な事業再生事例の発生は抑えられないだろう。大幅な人員削減・賃金削減が不可避のケースにおける対応を併せて検討しておく必要がある。

大幅な人員削減によって離職を余儀なくされる従業員への対応としては、業種別あるいは地域別の企業間、労働組合間のネットワークを常日頃形成しておき、事業再生の場面で有効に機能するようにつとめることが考えられよう。一方、賃金削減への対応に関しては、今回の調査研究のなかで明らかになった、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、事業再生が順調に進んでいるという点が示唆的で、この問題に関しても、企業内における労使コミュニケーションの確立が有効な解決策になりうると言えよう。

