

事業再生過程における 労使コミュニケーション

JILPT 研究員 藤本 真

1 はじめに

経営不振に陥った企業が営んでいた事業を立て直す「事業再生」の試みが、近年増加の傾向を見せ、社会的な関心を集めている。そのきっかけは、バブル経済崩壊後、銀行の抱える多額の不良債権の処理が日本経済の停滞を打破するための重要な政策課題と捉えられ、処理を加速化させるための方針や諸施策が一九九〇年代後半から次々と打ち出されたことにある。銀行が不良債権の処理する主な方法としては、①清算型処理②再建型処理③流動化・バルクセール④などがある。この中でも、企業に蓄積されていた物的・人的資本の散逸や失業者の発生などによる社会的不安を防止するという観点から、再建型処理に対する期待が高まり、それに伴い、再建型処理を円滑に進めるための法制度や機関が急速に整備されてきた。

それまで活用がしづらいた言われてきた「再建型倒産手続」は、二〇〇〇年に和議法が民事再生法に衣替えるることにより、申請要件の緩和や手続きの簡素化が実現された。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二〇〇三年に施行された。また、経営が苦境に陥った企業の再生を進めていく場合の手続きとしては、上記のような法的手続きによらない「私的整理」と呼ばれるものがある。この私的整理による事業再生は、法律や裁判所が関与しないために迅速で自由度の高い処理が可能になる反面、関係者間の利害調整が容易ではなく、目的が達成されないおそれも高かった。そこで、私的整理の促進のため、関係者間の利害調整が円滑に進めるための施策が世紀をまたいで次々と打ち出された。二〇〇一年からの整理回収機構（RCC）による企業再生業務への業務拡大、同年の「私的整理ガイドライン」の公表、二〇〇三年の産業再生機構（2）の創設などである。

このように事業再生のための様々な仕組みが整備され、これまでよりも取り組むのが容易になったことで、事業の拡大を図ろうとする企業や、事業再生を手がけて収益をあげようとする投資ファンド運営会社（事業再生ファンド）（3）、再生を目指す企業とスポンサーを仲介する専門業者などが、ビジネスチャンスを求めて次々と事業再生の分野に参入してきた。また様々なアク

ターが参入することで、事業再生をめぐる議論も活発となってきた。ただ、これまでの事業再生に関する議論の中では、事業再生による事業体の変動やその際の労働条件、人事労務管理の変化、さらには労使コミュニケーションの状況などについての言及は比較的小なかった。そこで、JILPTでは二〇〇四年から二〇〇六年にかけて事業再生を経験した企業二六社の関係者にヒアリング調査を行い、事業再生の際の経営と人事管理、労使コミュニケーションについて実態把握と分析を重ねてきた（4）。

本稿では、事業再生過程における人事管理上の中心的な課題に焦点をあて、そうした課題に企業が対応していく中で、どのような労使コミュニケーションが展開されていくのかを、ヒアリング調査の結果に基づきながら明らかにし、今後の事業再生に向けてどのような示唆が得られるかを検討していく。

2 事業再生の目的と人事管理上の課題

事業再生を試みる企業は、自らの営む事業において、債務超過や支払い不能の状態から脱却し、少なくとも資産と負債をイコールにすることを目指す。

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

再建型倒産手続や産業再生機構による支援は、主に①や②を円滑に進めていくための制度的な枠組である。

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

財務構造と収益の改善という目的を達成するためには、当面の資金繰りの安定化や、事業内容の取捨選択、事業を遂行していく体制の見直しといった経営上の取組みが求められる（ストラット・ロベット「二〇〇三」）。そしてこれらの経営上の取組みを進めていくために、人事管理に関しては以下の二つの課題にいかに対応していくかが重要となる。

第一は、賃金のカット、従業員・業者の削減といった雇用調整の実施である。事業再生に着手してしばらくは

売上を伸ばすことが極めて難しい状況の中で、資金繰りをできるだけ安定させなければならぬため、諸経費の削減が図られ、当然人件費も削減の対象となりうる。その際、まずは給与や賞与のカットが行われることが多いであろうが、これらにより十分な人件費削減ができない場合には、従業員・就業者の削減という手段が浮上してくる。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、正社員も削減の対象となりうる。

第二は、再生に向けた事業の運営・管理体制の見直しにおいて必要とされる人事管理上の諸施策の実施である。事業再生に向けた取組みの中で、企業は通常事業の取捨選択や従業員の削減を通じてその規模を縮小していくが決してなくなるわけではなく、縮小した規模で事業再生を成し遂げなければならない。そのためには事業の運営・管理体制の見直しが不可欠で、さらに見直しの過程において様々な人事管理上の諸施策―評価・処遇制度の見直し、従業員に対する教育訓練の強化、従業員に対する啓発活動、企業内での情報交換・伝達をめぐるとともに、従業員の配転・抜擢、外部からの人材登用など―が必要となってくる。

3 雇用調整をめぐる労使コミュニケーション

上述した二つの人事管理上の課題をめぐって、ヒアリング調査の対象企業ではどのような労使コミュニケーションが繰り広げられたか。また、労使コミュニケーションのあり方と人事管理

上の課題への対応はいかなる関連をもつか。

雇用調整にかかる労使コミュニケーションの状況からみていくと、従業員の削減に関しては、労働組合が組織されている大半の事例において、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、できるだけだけの就業機会の斡旋を求めたり（ホテル業）、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（小売業）、経営側に再建計画の提示を求めたり（一般機械製造業）、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）するなどの活動を行っていたが、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間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り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）、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）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、大半の事例では、事業再生のための賃金削減を組合は概ね了承し、大きな摩擦は生じなかった。他社への転職が難しい状況では、自社の事業再生がスムーズに進み、早期に業績を回復することが自分自身にとっても望ましいと、事業再生を進める企業の多くの従業員が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見られる。

もっとも、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ところが、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。ヒアリング調査した事例の中には、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につきめ細かい情報の伝達・交換もなされているという事例が見られた。これらの事例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直しを与え、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推測される。

また、ヒアリング調査した事例における、雇用調整をめぐる労使コミュニケーションの中で重要な役割を果たしていたのは、産業別労働組合である。ある企業の事例では、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、直後に組合へ四〇名の人員削減案が示された。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、一七〇三〇%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、この組合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、組合の執行部と産業別労働組合の専従スタッフとの間で頻りに協議が重ねられた。

この事例は、事業再生過程の労使コミュニケーションに産業別労働組合が関与することで、組合・従業員側から見たときに最も大きな成果が得られたといえるが、他の事例のなかにも、産業別労働組合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り組みがなされたケースが見られた。

4 事業・組織の見直しに向けた人事管理の実施と労使コミュニケーション

事業・組織の見直しに伴う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して労使コミュニケーションが展開されるとい

った事例はさほど多くなかった。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（繊維製造業）、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）といったものである。

モチベーション向上や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に反応し、必要に応じて会社側が個別に対処しているのではないかと見られるが、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。

5
今後の事業再生の取組みにむけて—労使コミュニケーションの観点からの示唆

ヒアリング調査の結果を見る限り、労働組合の有無に関わらず、雇用・労働条件、人事管理に関する施策は多くの場合、経営側が主導的な役割を果たしている。組合・従業員側は、円滑な事業再生の進行のために、人員・賃金の削減まで含め、様々な人事管理施策におおむね合意するというケースがほとんどである。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組合・従業員の側から見てもむしろ望ましいだろう。

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、様々な会議体を設定するなど、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よう。

また、ヒアリング調査した事例のうち、雇用・労働条件や人事管理のあり方から従業員・組合側が関与していた事例では、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取組み、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。

ただ現状では、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つたターンアラウンド・マネージャー（再生の専門家）」のサポートを受けられるのが、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。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。

- 〔注〕
1. 「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。
 2. 産業再生機構は業務開始以来、四一件の案件に対して支援決定を行い、全案件の支援を終了して、当初の予定より一年早く、二〇〇七年三月一日に解散した。
 3. 事業再生ファンドは、成熟企業などの事業再生に伴い、企業支配権の買収などへの投資を行う「バイアウト投資ファンド」の一類型である。なお、投資先企業の経営に積極的に関与する投資形態を「ハンズオン投資」、さほどは関与しない投資形態を「ハンズオフ投資」という。
 4. 調査研究の成果としては、これまで労働政策研究・研修機構編「二〇〇五」、藤本「二〇〇六a」、藤本「二〇〇六b」、労働政策研究・研修機構変「二〇〇七」が発表されている。

【参考文献】

スラッター・ロベット「二〇〇三」『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・リミテッド訳、ダイヤモンド社。

藤本真「二〇〇六a」『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58号。

藤本真「二〇〇六b」『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』(JILPT Discussion Paper 06-016)。

労働政策研究・研修機構編「二〇〇五」『人材・雇用の面から見た事業再生—五社の事例研究から—』(労働政策研究報告書No.30)。

労働政策研究・研修機構編「二〇〇七」『事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション』(労働政策研究報告書No.94)。

〈プロフィール〉

ふじもと まこと 労働政策研究・研修機構 研究員（人材育成部門）。最近の著作として、『事業再生過程における経営・人事管理と労使コミュニケーション』（労働政策研究・研修機構）など。産業社会学専攻。