

事業再生を推進する労働組合

事例調査から

前JILPT情報管理課長 本多則恵

わが国ではここ数年、「事業再生」という言葉が頻繁に聞かれるようになった。金融機関の不良債権問題を解決していくなかで、不良債権の融資先企業を再生させることにより、少しでも多くの債権の回収を図ろうとする対応策が模索されるなか、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

目指す取り組みが活発化し、民事再生法の制定、産業再生機構の設立など各種制度等の整備にも支えられて、企業のライフサイクルの一環として事業再生という活動が定着しつつある。

その際に、労働組合はどのように関与しているのだろうか。本稿では、事例調査の結果をもとに事業再生過程での労働組合の役割を分析する。

1. 事例調査の概要

今回の調査では、法的整理手続（会社更生法又は民事再生法）を利用して過剰債務を削減するとともに、収益力強化など事業の建て直しに取り組み、債務の弁済と事業の再生の目的がたつた企業一〇社を対象とした¹⁾。法的整理手続申立を行った時期は一件のみ一九九七年で、残る九件はいずれも二〇〇〇～二〇〇三年である。業種は「流通・サービス業」及び「金属機械・部品製造業」、企業の従業員規模は、流通・サービス業は三〇〇人から一万人超（パート含む）と大規模であり、金属機械・部品製造業は、およそ五〇人から一五〇人と小規模である。

労使関係の面では、いずれの企業の労働組合も倒産企業支援に実績を有する産業別組合（以下「産別」という）であるUIゼンセン同盟又はJAMに属し、事業再生に当たって産別から相当程度の支援を受けているという特徴がある。

このため、今回の調査によって把握できたのは「日本における事業再生の平均的な実態」ではなく、「産別の積極的支援を受けた企業単組が関与した事業再生の成功事例」であるといえる。

2. 事例から観察された労働組合の役割

① 事業再生の早期着手の促進

事業再生を成功させるためには、過剰債務に陥ったり事業価値が著しく減じたりする前に、出来るだけ早く事業再生に着手することが必要だといわれている。そのためには、経営の情報開示を進め、社内外から発せられるより多くのシグナルが効果的に経営者に伝わる仕組みを築くことが重要であり、労働組合は好適な位置にある。労働組合自身も、経営モニタリング機能を担うことについて自覚的であり、労働組合の経営監視機能を強化するために、産別が単組を対象に経営分析の指導を継続的に行っている例もみられる。

調査した事例では、倒産前の経営悪化が進む過程で、経営改善のための雇用調整、労働条件の引下げなどの合理化案が企業から労働組合に提案されたことや、取引先など外部からの情報を契機として労働組合が経営危機を察知し、経営の再建に取り組みはじめるというパターンが一般的であった。

なかには、経営側よりも労働組合のほうが強い危機感をもつに到り、再建計画の作成を経営者に促したり、コスト削減のための賃金カットを組合が逆提案するという例もあった。また、法的整理に踏み切るうとしない経営者の退陣を求めてストライキ通告を行った労働組合もある。

事業再生の早期着手は、事業活動の存続のためには合理的な行動であるが、法的整理の申立とともに退陣を余儀なくされることになる経営者にとっては、



早期着手するモチベーションは乏しい。特にオーナー経営者の場合は、倒産すれば経営者のポストだけでなく資産のほとんどを失うことが多いため、とにかく倒産を避けようとする傾向が強い。そう考えると、労働者にとつての利害を客観的に考慮できる労働組合が、早期の事業再生を求めて経営者にかわって法的整理の引き金をひくことに特段の不思議はないと考えられる。

②経営機能の代替・補完

倒産後、経営者の退陣や経営組織内部の混乱によって企業内の指揮命令系統が麻痺することが往々にしてある。再生に取り組み新体制が決定するまでの間に事業活動が混乱し、その間に事業価値が毀損（資産の劣化、取引先の喪失、従業員の流出、企業イメージの毀損など）して再生にとって決定的なダメージを与えることも多い。

そうした混乱のなかで、労働組合が、企業全体に張りめぐらせている独自のネットワークを利用して、本来経営が果たすべき機能を補完したり、時には経営者にかわって職場を統率したというケースが今回調査でいくつか観察された。

例えば、スーパーのような小売業では、倒産直後の混乱の中で店舗の日々の営業をどう継続するかが大きな問題になる。この時点で顧客や取引先をどうつなぎとめるか、またそのために従業員の士気をいかに維持するかがその後の再建可能性を大きく左右しかねない。調査した事例では、商品の保全、取引先への取引継続の要請、顧客への説明などに産別の全面的な支援を受け

た労働組合が取り組んでいた。何よりもまず迅速な対応が必要となる場面であるだけに、同業種での倒産対応の経験を蓄積した産別の存在意義が実感されるケースである。

また、製造業の中小企業で、倒産直後に受注が大幅に減少して資金繰りが非常に苦しくなった際に、資金確保のために二〇％近い賃金カットを労働組合自らが提案するとともに、会社から提供される経営指標をもとに日単位での資金繰りを労働組合が検討し、営業や製造の担当者に売掛債権の回収、納期厳守などを組合から働きかけたというケースがあった。この企業の組合を担当した産別の地域支部は経営分析に熟達した職員を擁しており、産別の全面的支援があったからこそここまで踏み込んだ労働組合の経営参画が可能になったものとみられる。

こうした日々の事業活動のほかに、労働組合が金融機関等債権者、取引先、顧客、行政機関等関係者への働きかけを行ったという例もあった。経営責任を負った債務会社ではなく、倒産によって苦境に陥っている労働者の代表としての労働組合が関係者に働きかけを行うことで、関係者からの協力がひきだしやすくなるという効果もあったのではないかと推測される。

③従業員意識の掌握、従業員の扱い どころ

事業再生には経営戦略の刷新が必須であるが、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到る道のりで、多くの場合、雇用が

削減され、他方、時には戦略的に必要な人材の補充が行われる。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、社員の大半は倒産の前後を通じて働きつづける。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。

従業員の意識を内部から見れば、倒産会社の一員であるという自責感、会社に見切りをつけて多くの同僚が去る中での会社に残るといふ決断、倒産に直面して共有される危機感、取引先や顧客に迷惑をかけたという意識、新しい経営体制への期待と不安といった要素が混沌とし、会社が危機的状況にあるからといって、必ずしも従業員ひとりひとりが再生に前向きに取り組んでいく心情を有しているとは限らない。

早期の収益改善を目指す中で従業員の負担が高まる一方、管理職や経営者はともすれば業績に関心が集中し、安んじた事業活動が営まれている時期に比べて従業員の心理面への配慮が足りなくなるおそれもある。そこに、従業員と企業間のコミュニケーションを媒介したり、従業員意識の観点から再生戦略のフィージビリティを検討する、事業再生着手後はその進捗状況や従業員意識の変化をモニタリングするといった観点から、労働組合が果たす役割がありえよう。

事例をみると、労働組合と組合員間のコミュニケーション・ツールは、職場集會、組合機関紙、組合員アンケート、徹底した議論、電話相談、現場への逗留といったものであり、そうした機会を通じて、労働組合は、経営側か

らの情報の組合員への伝達、組合員の疑問・不満・不安の吸い上げと解消、離職を考える者の慰留、再生に向けた意思統一、モラルアップ、収益改善のためのアイデアの収集などを積極的に行っている。

④労働債権の弁済についての企業との調整

調査対象のなかには、倒産前後に賃金・退職金の未払いにより労働債権が発生した例があったが、おおむね全額が弁済されていた。倒産法制上、労働債権は優先的に弁済されることとされており、今回調査した事例をみるかぎりでは、法制上の保護がある程度有効に機能していると評価できる。

ただし、労働債権の一部には弁済の優先度について実務家の見解が分かれているものがあり、労働組合が当該債権（社内預金等）の発生経緯や性格等を裁判所に説明することによって、その弁済が確保されたという例があった。また、今回調査した事例ではないが、企業が労働債権を自発的に弁済しようとしないうちに、権利行使のために労働者が自ら強制執行などの手続に訴える必要が生ずることがある。その際には、企業的重要財産を労働債権の弁済原資として差押えることによって事業の存続が困難になるおそれがある。こうした場面では、労働者や労働組合は「企業の存続による雇用の確保」と「労働債権保護」を秤にかけた判断を迫られることになる。

従来、倒産をめぐる労働問題としては、もっぱら労働債権の確保が重視されてきたが、再建型倒産の比重が高ま

った今日、事業の再生を通して雇用確保を図るためにはときには労働者側の一定の譲歩が不可避にもなる(2)。そのような譲歩の前提として、労使間の誠実で真摯な協議の必要性が高まるものと考えられる。

⑤雇用・労働条件再編に当たっての企業との調整

人件費の削減は事業再生を成功させるための重要な課題であり、その方法は「雇用の削減」と「賃金など労働条件の引き下げ」である。

倒産企業では、法的整理手続申立前の経営悪化の時期から申立後にかけて大幅な人員削減が行われることが多い。人員削減の方法は、希望退職募集、整理解雇、退職者不補充、アウトソーシング、パートタイムなど非正規従業員の雇止めや営業譲渡に伴う転籍と多様である。労働条件についても、昇給停止から賃金・賞与のカット、各種手当での削減、労働時間の延長、退職金支給額の引下げなどやはり様々な措置が講じられる。

調査事例を総じてみれば、労働組合側に経営状態についての情報が十分に開示され、労使協議に経営側が誠意をもって対応し、加えて人件費削減の前にコストカットのための他の方策が尽くされているという状況であれば、雇用調整や賃金引下げを行うことじたいについては労使間の合意形成は困難なものではないように見受けられた。合意後は、組合員へのダメージを必要最小限にとどめるよう、雇用調整であれば「離職者数を最小限にする」「指名解雇は行わず、希望退職者を募集する」

「退職金の上乗せをする」「再就職のための支援をする」といった要求をするのが一般的である。労働条件引き下げの場合には、それが組合員の生活や働く意欲に与える影響などをかんがみながら労使の一致できる点を探る交渉が行われる。

法的整理の渦中にあつて、組合も全体的な雇用の確保を考えれば企業の再建を最優先して判断せざるをえないことに加え、倒産した会社に残っても先々の雇用は必ずしも保証されないという認識もあり、それが雇用調整・労働条件引下げへの抵抗を平時に比べて弱めていると思われる。また、金融機関や取引先から債権放棄という協力を引き出すためには、従業員も犠牲を払っていることを示す必要があると労働組合も認識しているためでもある。

なお、調査対象の中に、雇用調整を労働組合が拒否してその実行を阻止したケースがあった。そのケースでは、人件費削減の必要性については組合も十分に認識していたが、組合は企業の再建には人材が重要と判断して雇用を維持することを主張し、それと引き換えに賃金の大幅カットによる人件費削減を組合から提案し、最終的に労使が組合案で合意に到ったものである。この例をみると、経営戦略の判断について組合が相当の力量を有する場合には、ときには労組が企業の提案を拒否することが、結果的に事業再生の成功の可能性を高めることもあるといえそうである。

3 労働組合が事業再生を推進するために必要なもの

以上のように、労働組合は、その特質と利害関係ゆえに構造的に事業再生に貢献しうる存在である。しかし、企業が倒産した場合に、つねに労組が事業再生にとってプラスの役割を果たすわけではない。前項の議論から事業再生に寄与しうる労働組合のポテンシャルは導かれるものの、実際に労働組合がそのポテンシャルを顕在化させるためには、いくつかの条件が整っていることが必要であると思われる。

その条件の第一は、「労働組合の力量(組合幹部の経営判断能力、行動力・交渉力、組合員に対する求心力・説得力など)」である。産別による単組への支援も労組の力量の一部とみなすことができる。



第二の条件は、労働組合のカウンターパート(経営者、スポンサー、管財人、監督員、裁判所など)が労働組合に対して理解を有し、労使対話に真摯に誠実に応ずることである。

こうした条件が満たされない場合、例えば、労働組合の経営判断能力の不足や経営側からの情報提供の不足によって、事業の再生と両立しないような雇用・労働条件に労働組合が固執する場合や、組合員に対する求心力の不足などにより組合としては事業再生に協力する方針をとつてもそれが実効ある行動とならない場合には、労働組合の事業再生への寄与はマイナス又はゼロとなるであろうことは想像に難くない。また、経営側が労働組合に対して軽視あるいは無理解といった態度で臨んだ場合には、労働組合側においても経営陣への敵愾心が経済合理性に基づく判断を凌駕するおそれがあり、労使関係が事業再生の障害となりかねない。

4 今後の課題 「事業再生に取り組む労働組合や未組織企業の従業員への支援」

今回の事例調査では、労働組合のある企業のみを対象とした。また、いずれの労働組合も上部団体である産別に所属して倒産時に支援を受けていた。

事業再生に取り組む単組にとって産別による支援が果たす役割は非常に大きい。ほとんどの単組は、企業倒産に対処した経験がないままに自社の倒産への対処を迫られるが、法律や財務に関する知識なしに適時適切に対応することは困難である。



写真と本文は関係ありません

今回見た事例では、産別が多数の経営破綻事例への対応の経験を組織内に蓄積し、傘下組合の企業が倒産した場合には倒産問題に精通した人材を産別から送り込んで、法的手続への円滑な対応、労使交渉に当たっての現実的判断、法的整理申請後の企業価値の劣化を防ぐための資産の保全や現場の指導などに大きな役割を果たしていた。

このように産別による単組支援の成果が顕著なほど、産別に加盟していない単組や、さらには労働組合のない未組織企業では、従業員の事業再生家庭への関与がどのように確保されているのだろうかという疑問が生ずる。労働組合の組織率が二割をきっている現在、労働組合の存在を前提としない制度設計や慣行の確立も重要な課題であろう。また、事業再生事例についての情報収集・提供を行うことが、未組織企業や

産別の支援をうけない企業単組が事業再生に取り組み際の支援にもなりうるものと考えられる。

〔注〕

1. UIゼンセン同盟加盟組合のヒアリング調査結果の詳細については、本多(二〇〇五)参照。JAM加盟組合の調査結果については、今後、労働政策研究・研修機構から報告書として刊行する予定である。

2. 毛塚(二〇〇三)

〔参考文献〕

荻野博司(二〇〇四)「経営危機における労働組合の機能」『コーポレート・ガバナンスと従業員』稲上毅・連合総合生活開発研究所編 東洋経済新報社
毛塚勝利(二〇〇三)「倒産をめぐる労働問題と倒産労働法の課題」『日本労働研究雑誌』No.511 二〇〇三年一月 日本労働研究機構
鈴木不二(二〇〇四)「リストラのもとで揺らぐ企業社会と労働組合の課題」『コーポレート・ガバナンスと従業員』稲上毅・連合総合生活開発研究所編 東洋経済新報社
深山卓也ほか(二〇〇三)「新しい会社更生法」(社)金融財政事情研究会
本多則恵(二〇〇五)「人材・雇用の面からみた事業再生—五社の事例研究から」労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書No.30
<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2005/030.html>

《プロフィール》

本多則恵(ほんだ・のりえ)

前労働政策研究・研修機構情報解析部情報管理課長。現在、厚生労働省情報公開文書室長。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(テサービス)

8

No.541 AUG. 2005

特集 = 「プロフェッショナルの処遇」

提 言	職務発明の取り扱いと特許制度の存在意義	田村 善之
論 文	職務発明をめぐる最近の動向について	横山 久芳
	職務発明の経済分析—契約理論的接近	石黒 真吾
	R & D人材の移動と技術成果	青島 矢一
紹 介	科学技術系研究者・技術者の処遇と社会的相対性	藤本 昌代
	企業内プロフェッショナルの処遇と育成	木谷 宏
	—「サラリーマン」や「OL」はどのように進化するのか	
書 評	中田照子編著 「国際比較・働く父母の生活時間—育児休業と保育所」	矢野 真和
	本田由紀著 「若者と仕事—「学校経由の就職を超えて」	安田 雪
	山口幸雄／三代川三千代／難波孝一編 「労働事件審理ノート」	安西 愈
読書ノート	樋口兼次著 「労働資本とワーカーズ・コレクティブ」	神林 龍
論文Today	Ö.ヴォドゥファッソン／R.L.ウォーカー 「親からの現金移転はその子の大学におけるパフォーマンスを低下させるのか」	大谷 剛
フィールド・アイ	イタリアの労働市場改革—ピアジ法の挑戦	大内 伸哉

9

No.542 SEP. 2005

特集 = 「新規学卒労働市場の変容」

提 言	リカレント化する社会の高等教育は	天野 郁夫
論 文	新規学卒労働市場の現状—企業の採用行動から	原 ひろみ
	高卒就職の認識社会学	
	—「質の内実」が「伝わる」ことの難しさ	筒井 美紀
紹 介	大学から職業への移行に関する	
	社会学的研究の今日的課題	平沢 和司
論 文	人材ビジネスと新卒労働市場	佐野 哲
紹 介	企業は新卒採用をどのように	
	位置づけているのか	小笠原央・榊原清孝
	クルタノシム就職活動、クルタノシム姿	本田 勝裕
論 文	専門学校の新たな展開と役割	塚原 修一
書 評	J. C. メセンジャー編「先進工業国における	
	労働時間と労働者の選好—その調和について」	鈴木 宏昌
	大竹文雄著	
	「日本の不平等—格差社会の幻想と未来」	白波瀬佐和子
	国立社会保障・人口問題研究所編	
	「子育て世帯の社会保障」	森田 陽子
論文Today	「パーソナリティはどこに存在するのか？	
	状況論・特性論の新たな架け橋を求めて」	深町 珠由
フィールド・アイ	イタリアにおける仮装自営業者問題	大内 伸哉

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp