

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

事業再生における労働組合の役割とは？
— 再生企業における労使の取り組み事例を中心に —

藤本真・労働政策研究・研修機構研究員

2005年10月28日報告

ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーパー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーパー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：①企業・事業主団体の使用者側のモニター

②単組・産別労組の労働側のモニター

※上記2種類の対象にその都度、開催案内を通知し、参加募集を行う。

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

ふじもと まこと
藤 本 真 労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員

1972年生まれ。東京大学大学院博士課程人文社会系研究科単位取得退学。2004年 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員（現職）。

主な著書・論文として、「競争力基盤の模索と人的資源——日本の金型産業における現況」（水野順子編『アジアの金型・工作機械産業』2003年、アジア経済研究所）。『パート・契約・派遣・請負の人材活用』（共著、2004年、日本経済新聞社）。『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』（2006年、日本労働研究雑誌）

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 基調報告「事業再生における労働組合の役割とは？」	
—再生企業における労使の取り組み事例を中心に」	3
1. 事業再生とは何か	3
1-1. 事業再生の定義と手法	3
1-2. 事業再生の活用状況	3
1-3. 事業再生に注目が集まり始めた背景とは	4
1-4. 事業再生と事業再編	6
2. 事業再生の現場はどのような課題に直面するか	
—事業再生に伴う雇用・人事労務管理上の5つの課題	6
2-1. 課題①労働債権の確定	6
2-2. 課題②人員削減と課題③モラル維持	7
2-3. 課題④新しい評価処遇制度の確立と課題⑤従業員教育	7
3. 事例が示唆するものとは	8
3-1. 事業再生過程における労組の役割	8
3-2. 事業再生過程における労使間コミュニケーションの意義	10
II. 報告レジュメ	13
III. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	34

I. 基調報告

I. 基調報告

「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

1. 事業再生とは何か

1-1 事業再生の定義と手法

昨今、使われ始めた事業再生という言葉は、メディア等では経営危機とほぼ同義のように扱われることが多いが、事業再生それ自体は経営が苦しいといった程度の企業でもよく用いられる手法である。事業再生という言葉を私なりに整理してみると、業績不振やバブル期の過大な借入れ、業績に見合わない高コスト構造——等により、結果として債務超過に陥っている企業が、いくつかの事業のうちとくに収益を生み続けられる可能性がある事業に着目し、企業という枠組みに必ずしも捉われずに利益やキャッシュフローを生み出す力を復活させようとする試みのことであると言える。通常、債務超過に陥った企業が清算という手法を採ると、スクラップバリュー（処分価値）だけの存在に転落する。清算企業は二束三文でたたき売られ、従業員が失業するばかりか、取引先、債権者にも支払いが滞り、いわゆるステイクホルダーの大損失につながる。そこで、事業再生という手法で企業としての価値を幾分保ち、少なくともスクラップバリューになるよりは価値がある状態を維持することで、債権者や従業員、取引先等ステイクホルダーの損失を最小限に抑えようというのが、事業再生を行う目的である。

現状、日本における事業再生の手法には2通りある。再生型倒産法手続きによる「法的手続」と、債務者である企業と債権者との自主的な調整による「私的整理」である。法的手続、すなわち再生型の倒産法手続きはさらに3分類される。「会社更生法に基づく手続」「民事再生法に基づく手続」、そして最近は滅多に使われなくなったが、「商法による会社整理規定に基づく手続」である。一方、私的整理にも2通りあり、「調整機関が介在しない私的整理」と、産業再生機構や整理回収機構といった仲立ち機関が、銀行との利害調整や債務の買い取り・一本化等の調整を行う「調整機関が介在する私的整理」に分けられる。法的手続を採る場合は、関係者が法規に拘束され、例えば債権がカットされたり、労働者の債権が保護され得る。しかし私的整理の場合は、債務者である企業と債権者との実質的な調整に基づくため、むしろ事業再生に向かおうという話になることが多い。

1-2 事業再生の活用状況

事業再生の活用状況を見ると、99年まで行われていた和議法に基づく法的手続きは年間100～300件で推移していたが、和議法が民事再生法へと改正された2000年には750件程度まで跳ね上がり、01年に950件程度とピークを迎えた。その後、02年には約850件、03年に約800件、04年には約500件で推移している（中小企業基盤整備機構「企業倒産年報」）（P17 下段グラフ参照）。民事再生法は、和議法の使い勝手の悪さを改善したもののだが、

活用状況をみる限りその効果は充分現れたと言える。次に、会社更生法に基づく手続については、2000年の10数件を底に、多い時（01年）でも70件弱とそれほど使われているわけではないことが分かる（P18 上段グラフ参照）。ただ、会社更生法は大企業に用いられることが多いため、活用件数の割にはネームバリューがある。

私的整理による事業再生の状況については、日本には当該集計がないので単純には見ることはできない。中小企業基盤整備機構「倒産月報」でも、私的整理件数には倒産、再生の両方が含まれている。そこで、私的整理で債権放棄の合意に至った企業は、事業再生に向かう可能性が高い点に注目し、帝国データバンク「債権放棄企業の実態調査」から、債権放棄企業数をみてみると（P18 下段グラフ参照）、92年はほぼゼロに近かった企業数が、98年頃から徐々に増え始め、99年には50件強、2000年には150件弱、01年には250件程度まで増えたことが分かる。債権放棄企業の全てが事業再生に成功したわけではないだろうから、多少割り引いて考えなければならぬが、02年からやや減少したとは言え150件台で推移している。清算よりは事業再生という流れが、定着しつつあると言えるだろう。

1-3 事業再生に注目が集まり始めた背景とは

このように、事業再生が急遽、脚光を浴び始めた背景には何があるのか。恐らく最大要因は、不良債権処理の加速である。ご存知の通り、バブル崩壊後の経済停滞の主要因として金融機関の不良債権問題があり、日本は90年代後半以降、国家的な命題としてその解消に取り組んだわけだが、小泉政権が発足した01年以降、政府の取り組みはさらに積極化した。01年4月には、主要銀行の不良債権を期限付きでバランスシートから切り離す「オフバランス化」が決まり、02年4月には金融庁が「より強固な金融システムの構築に向けた施策」、10月には「金融再生プログラム」を策定するなど、さまざまな施策が矢継ぎ早に打って出された。

「オフバランス化」の手法には、①経営回復の見込みが小さい企業を資産から切り離してしまう「清算型処理」、②そうした企業を資産として保持しつつ、債権放棄部分については切り離すという「再建型処理」、③証券化やバルクセール（まとめ売り）により売り払ってしまうという「流動化・バルクセール」——の3通りがあるが、債務者である企業に蓄積された物的・人的資本の喪失や、失業者の発生に伴う社会的不安の増大を極力抑えるため、社会的には再建型処理への期待が高まった。そのため、以下に述べる通り再建型処理を行いやすくする法制度なり、機構なりが整備されたことが、事業再生を有効な手立てとして押し上げた一因と言える。

法的手続（再生型倒産法に基づく法的手続）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、申請要件を緩和するなどした民事再生法が2000年4月に施行されると、大企業も含めて広く用いられるようになった。同法がDIP（Debtor in Possession）型手続法であり、経営者が必ず

しも経営権を剥奪されなくて済む点が好まれたためである。また 03 年 4 月には、大企業向けの会社更生法についても、手続に時間をかけることなく企業再編、組織再編等を行いやすいよう改正が施された。

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。私的整理は、債務者企業と債権者、債務者と債権者、債権者同士の間で、どれだけ弁済を受けるか・受けられないか、債権を放棄するのか・しないのかがこじれてなかなかまとまらない傾向がある。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とおり整備された。具体的には 4 点ある。一つは整理回収機構が債権者から債権を買い取り、企業を再生させる業務を扱っていいとする趣旨が、01 年 6 月の骨太方針「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」に明示された。二つめには「私的整理ガイドライン」（01 年 9 月）が策定され、例えば経営者がどのような条件で私的整理を行わなければならないか、あるいは債権者―債務者、債権者同士の間での利害調整はどのように行うかの基準等が定められた。ただ、同ガイドラインは、債務者に対する要求がかなり厳しいためになかなか用いられることなく、現在までの活用状況は 30 件程度だという。三つめには、昨今、ダイエーやカネボウの問題で脚光を浴びている産業再生機構が、産業再生機構法に基づき 03 年 4 月に設立された。同機構は、自らにいわば債権を集める形で企業に債務返済を求めつつ、同時に経営が上向きよう事業再生に向けた取り組みを促す。四つめは、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 03 年 4 月、各都道府県に設けられた。

事業再生に脚光が集まり始めたもう一つの背景としては、投資ファンド（プライベートエクイティファンドと称す）の存在がある。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。それが 90 年代後半には、以前の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の形で、日本でも設立され始めた。このバイアウトファンドこそが、近年、盛んな事業再生の仕掛け人である。

再生・バイアウトを手がけるファンドの状況をみると、04 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（日本ベンチャーエンタープライズセンター「04 年度ベンチャーキャピタル等投資動向等調査報告」より）。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。

1-4 事業再生と事業再編

事業再生に関連して近年、事業再編という言葉も耳にすることが多い。現行の再生型倒産法手続には、事業再生の際に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ているため、事業再生と事業再編は不可分と認識されている。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、更正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中で行うことが可能だが、さらに03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。このように、事業再生では同時に事業再編も行いやすくなっており、そのため事業再生には事業再編に伴う労働契約への影響が発生することになる。

事業再編と労働契約の関係の違いを合併、営業譲渡、会社分割でみると、最も問題が生じにくいのは合併である。合併される会社に勤める労働者の労働契約が、そのまま合併後の存続会社に引き継がれる（包括承継契約）ためである。最もこじれると言われる営業譲渡では、契約の性格が個別承継、すなわち営業権を譲り渡す会社が交わした契約は、譲り受ける会社と個別の同意を得ないと承継できない形であり、労働契約についても同様の原則が適用されることになる。とは言え、労働契約の場合は、労働者が意に反してその承継の対象となった場合には拒否できる。しかし、意に反して承継の対象から外された場合には、個別の同意がそのようになっていたとみなされ拒否することはできない。そうしたことから、営業譲渡に伴う労働契約の扱いを、法制に定める必要があるのではないかと指摘されているところでもある。

会社分割の場合はどうかと言うと、会社分割法制を補足する形で定められた労働契約承継法に従うことになる。分割されたのが本人が主に働いていた部門か、時々働いていた部門かにより、分割に伴い本人がともに移籍したとみるのか、あるいは移籍せず元の会社に残ったかが判断され、それに応じて労働者の権利も異なってくる。当該扱いに対し、異議を申立てられるのは、本人が主に働いていた部門が分割されたが元の会社に残留したというケースと、本人が時々働いていた部門だったにもかかわらずともに移籍したという、いずれかのケースのみである。

2. 事業再生の現場はどのような課題に直面するか

——事業再生に伴う雇用・人事労務管理上の5つの課題

2-1 課題①労働債権の確定

これまで事業再生の制度的な枠組みと日本における現状をみてきたが、次に事業再生の実態とはどのようなものかについて、ヒアリング等の知見をもとにまとめてみたい。

事業再生を行う眼目の一つは、債務超過企業がその状態を解消し、少なくとも資産と負債をイコールにする「財務構造の改善」である。そのために、不要な資産や事業を売却して返済へ充当したり、金融機関や債権者に債権放棄や借金減額を要請したり、あるいは自己資本を増強するために（会社更生法の場合は必ず減資を経て）増資をしたり、金融機関が債務として持っているものを自己資本化する（俗に Debt Equity Swap と言う）——ことなどが行われる。

事業再生のもう一つの眼目は、営業収支を黒字化する「損益構造の改善」である。そのため、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。そして、当該事業を行うにあたっての業務分析がなされ、業務遂行体制が見直されて、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も活用しつつ、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づくられてゆく。ファンドの方などの話によれば、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、事業再生に向けた環境を整える一つの目安だという。

事業再生に伴い発生する雇用・人事労務管理上の課題を考えてみると、主に次の 5 点があると思われる。一つは、債権の放棄、債務の確定段階において、従業員自身が企業に対し、賃金、退職金、社内預金といったさまざまな形で持っている労働債権の確定問題である。労働債権の確定は、法的手続に基づく場合は共益債権として、全額優先的に期限通り弁済を受ける保護措置が施されている。しかし、私的整理の場合は関連規定がないため、結局のところ当事者間の交渉・調整次第になる。そのため、私的整理における労働債権の確定では、関係者の同意と、従業員の生活防衛・モラル維持とのバランスの取り方が焦点になる。

2-2 課題②人員削減と課題③モラル維持

二つめは、財務構造、損益構造の見直しに伴う人員削減・人件費削減の問題である。損益構造の改善に向け、人員・人件費の削減は避けられないにしても、できるだけ従業員の納得を取り付けつつ今後の事業展開にいかにか支障を出さないようにするかが課題となる。三つめには人員確保、再生の中での従業員モラルの維持の問題があり、新たな事業体制のコアは既存の従業員だったり、外から呼び入れる者であったりするわけだが、事業再生に伴う従業員の動揺を抑え、その上で意欲を引き出す方策が課題となる。さらに、事業再生過程に入り込んだ段階では、これまで以上の業績が期待される中で、労働時間が延びたり過大な負担がかかりがちな従業員の負荷に対し、適切な対応策が求められることになる。

2-3 課題④新しい評価処遇制度の確立と課題⑤従業員教育

四つめの課題は、新しい業務体制に見合った評価処遇制度の確立である。新たな業務体制の下で処遇にどれだけコストをかけられるかに注意しつつ、事業再生に向けいかに意欲を引き出すかの観点から、業績を上げた場合にどう処遇するかの手法についても検討する必要がある。

ある。五つめは、従業員教育・意識改革という重要かつ難しい課題である。新しい事業体制や事業方針の下、従業員にとっては事業の進め方から目指す方向まで全てが異なってくるわけであり、これまでにない知識やスキル、仕事への取り組み姿勢が求められるだけでなく、今後、収益を上げ続けられるだけの意識改革が必要になる。事業体制や方針に見合った教育プログラムの実施・強化、とくに従業員—経営陣間のコミュニケーションの強化といった、事業再生のベクトルを全社的に一致させるような取り組みが課題となる。

3 事例が示唆するものとは

3-1 事業再生過程における労組の役割

以下では、こうした雇用・人事労務管理上の課題を解決する上で、労働組合がどのような役割を果たすのかについて、04年度に行った事例調査結果から見てゆきたい（関連報告書は労働政策研究報告書 No.30『人事・雇用の面からみた事業再生——5社の事例研究から』）。

調査は、サービス業関連及び製造業関連の産業別組織から、それぞれ5社ずつ事業再生に取り組む企業を紹介していただき、ヒアリングしたものである。ここでいう事業再生に取り組む企業とは、法的手続、すなわち民事再生手続、会社更生手続が、裁判所による計画の認可により実施が始まっている段階か、あるいはすでにその計画は終結したという段階の企業をさす。調査では、事業再生の内容を押さえた上で、事業再生に伴い企業組織や経営陣のコーポレート・ガバナンス、人事労務管理の状況などがどう変化したかを明らかにするとともに、その間、労組はどのような活動をしたのかなどについて詳細な聞き取りを行った（「事例10社のプロフィールと事業再生の概要」参照）。企業によっては経営側が同席したケースもあるが、ほぼ労組委員長クラスか書記長クラスにご対応いただいた。先述した二産別は、いずれも倒産や合理化への対応で非常に歴史があり、豊富な経験・ノウハウ、人材を持って

「事例10社のプロフィールと事業再生の概要」

会社名	業種	従業員規模(正社員、手続申請時)	債務処理の方法	スポンサーの有無	スポンサーの性格	財務状況悪化の主要因
A社	小売業	6000	会社更生手続	あり	同業種の事業会社	過剰投資、営業力低下
B社	小売業	1900	会社更生手続	あり	同業種の事業会社	過剰投資、多角化の失敗
C社	小売業	2800	会社更生手続	あり	異業種の事業会社	競争力低下、多角化の失敗
D社	観光業	1400	会社更生手続	あり	投資ファンド運営会社	過剰投資、経営努力不足
E社	衣服・繊維製品製造	600	民事再生手続	あり	投資ファンド運営会社	製品の競争力低下
F社	一般機械	170	民事再生手続	なし	—	製品市場の状況悪化
G社	一般機械	100	民事再生手続	なし	—	バブル期の不動産購入による金利負担
H社	一般機械	110	民事再生手続	なし	—	国内製造業者の設備投資減少により業績悪化
I社	一般機械	254	会社更生手続	あり	投資ファンド運営会社	バブル期の不動産開発により抱えた金融債務
J社	工作機械	545	民事再生手続	なし	—	販売不振、安値受注から採算悪化

いる。従って、今回の調査対象はいずれも産別の積極的な支援を受けた企業であり、事業再生時の労組の平均像とは言い難い。だが、事業再生で労組が直面する諸問題には、産業別組織の状況にかかわらず同じようなものが想定されるため、事例の整理が示唆するものは大きいのではないかと思う。

労組の取り組み事例について、先述した5つの課題に即して紹介する。労働債権の確定については、事例はいずれも法的手続に基づいていたため、法律上の規定により優先的に弁済を受けていた。従って、確定に際し、さほどのトラブルは発生しなかったようだが、労働債権の確定に労組が関与した結果、対応を獲得できたケースもあった。例えば、一般的更正債権に組み入れられ、更正計画によりカットの対象となってしまった社内預金について、労組が裁判所・弁護士と交渉の末、全額弁済されたという事例（繊維製品製造・販売E社）がある（労働債権の中でも社内預金は、優先的な弁済を受けられるかが判例でもケース・バイ・ケースである）。

また、給与の未払い事例は皆無だったが、退職金については退職者のみに支払うという性格上、未払い賃金立替払い制度を活用したり（繊維製品製造・販売E社、製造表G社）、一部の支払いが遅れたり（製造業H社）、場合によっては原資不足のため、労使協議の上、退職金規定を改定して支給額を減額（小売業B社）する事例がみられた。

人員削減に関しては、ほとんどの事例で事業再生手続前、あるいは手続申請後に、人員削減が行われていた。ただ、手法はさまざまであり、①希望退職募集②実質的な整理解雇（いったん全員解雇の上、一部不採用）③自発的退職者の不補充④アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍——などがみられた。人員削減の実施そのものに対し、労組が真っ向から反対したり、労使で紛糾するケースはほとんど見られなかった。だが労組は、人員削減を受け容れるにしても従業員へのダメージを必要最小限にとどめるため、①離職者数を最小限にする②指名解雇・退職勧奨は行わず、希望退職者を募集する③退職金の上乗せを得る④再就職支援を行う——などの要求を掲げて取り組んでいた。事例の中には、経営サイドから100人の従業員を60人に減らすような削減案が提案されたものの、労組はそれを受け容れずに経営に関する財務分析を要求し、資料を見た上で今後の売上げ見通しを立て、この程度であれば賃金カットで乗り越えられると、逆に17～30%の賃金カットを提案し、人員削減を押し返した労組（製造業H社）もあった。

人件費の削減に関しては、いずれの事例でも昇給停止や賞与の凍結、給与の一部カットなどが行われていたが、事例の中には休日数を削減することにより、時間当たり人件費の削減を図る形で対応しているケースも多かった。人件費の切り下げ実施そのものに関し、労使で見解が食い違うケースは見当たらなかったが、若年層のモラルダウンを防ぐため、労組が若年層の賃金切り下げを緩やかにするよう要求した（小売業A社）ケースがあった。

組合の役割として、もっとも大きいのは従業員のモラル維持の部分だと思うが、業績不振店舗の応援にかけつけたり（小売業A社）、法的手続に入って不安になった従業員の相談

を受け付ける窓口を設けたり（小売業 B 社）、再生の節目節目でアンケートなどを行い従業員の意見を聴取したり（小売業 C 社、製造業 H 社）するケースがみられ、労組が現場と一番密着した存在として情報を集め、経営にフィードバックする役割を積極的に担っている様子が伺えた。

評価処遇制度に関しては、多くの事例がより成果主義的な要素を強める方向で事業再生前後に制度変革を行っていた。事業再生から間もなくは効果が見えにくいため、実際に成果主義に転じたかは別として、制度の確立に当たり、労組から積極的に提案したり、あるいは導入に反対するようなケースはなかった。

従業員教育は、小売業や観光業では、そのまま売上げに直結するようなものだが、事業再生に入った段階で労組が熱心に取り組むようなケースは見当たらなかった。ただ、以前から労組が要求していた教育訓練や社内コミュニケーション制度が、事業再生を機に実現したというケースが一つ（小売業 A 社）あった。

3-2 事業再生過程における労使間コミュニケーションの意義

以上が、人事労務管理面の課題に対する労組の役割だが、事業再生過程における労組の役割はそれだけにとどまらない。例えば、労組が事業再生の方向付けに貢献するといったケースも少なくない。事例では、事業再生を支えてくれるスポンサー（他社や金融機関、ファンなど）探しに尽力した労組もあった（小売業 A 社、小売業 B 社、小売業 C 社）。また、地方自治体や同じ産別内の他労組への支援の要請や、営業活動を経営と一体に行う事例もあった（観光業 D 社）。これらは、事業再生が円滑に進むような環境の整備に、労組が積極的に貢献しているケースとみることができるが、より踏み込んで経営サイドに再建計画の策定を求めた労組（製造業 F 社）もあった。また、先述したように産別の指導に基づいて経営サイドに財務諸表や損益計算書を要求し、自ら経営分析の上、どのような事業体制、業務体制を組めば良いか、それを進めるに当たってはどの人をどのポストに就ければよいかなどを立案して逆提案する労組もあった（製造業 H 社）。

以上をまとめると、事業再生過程で労組が担う役割としては、①経営陣と従業員間の利害調整・意見交換をスムーズにする②事業再生に伴う従業員ダメージをできるだけ抑える（従業員の納得性をできるだけ確保する）③事業再生による従業員への影響をモニタリングする（従業員のモラルダウンなどを労使コミュニケーションのレベルに吸い上げ、従業員教育や新たな評価処遇制度の実施につなげる）④事業再生の環境整備や方向付けを行う——など 4 点が指摘できる。いずれも事業再生の円滑な実施に不可欠な要素であり、経営サイドも労組のこうした役割を評価しているケースが多い。

事業再生の課題としては、とかくカネに係わる問題ばかりが取り上げられがちだが、管財人や再生請負人といったプロフェッショナルがアドバイザー役を担う。対して、事業再生に伴うヒトの課題に、適切に対処するためのアドバイザー的な存在は見つけにくい。産別など

が指導してくれる場合はいいが、多くは他社の経験などを有効に活かす術もなく、労組が独自に暗中模索しているのが現状である。事業再生の過程では、何より従業員の理解と協力が不可欠であり、これを取り付ける重要な役割を労組が負う。今後は、事業再生に伴うヒトの問題に直面した労組などをサポートできる、プロフェッショナル（事業再生経験企業の退職者など）の産別を超えた育成・活用が重要ではないかと思う。

Ⅱ. 報告レジュメ

事業再生過程における労働組合の役割

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
藤本 真

本報告の構成

- I. 事業再生とは
- II. 事業再生の取り組みと雇用・人事労務管理上の課題
- III. 事業再生過程における労働組合の役割
～事例調査より～
- IV. 事業再生における労使コミュニケーションの意義

I. 事業再生とは

1. 事業再生とは

(1) 定義

- ①業績不振の継続
- ②過大な借り入れ
- ③業績に見合わない高コスト構造

を主な要因として債務超過に陥った企業が営む事業のうち、収益をうみ続けられる可能性がある事業に着目し、利益・キャッシュフローを生み出す力を復活させる試み。

3

I. 事業再生とは

(2) 目的

企業の「死」=債務超過企業の清算

↓

企業はその価値を失い(スクラップバリュー[清算価値、処分価値]に転落)、債権者、従業員、取引先などのステイクホルダーが大きな損失をこうむる

↓

事業再生は、企業としての価値(ゴーイングコンサーンバリュー)を維持し、ステイクホルダーの損失をできるだけ抑えることを目的とした試み。

4

(3) 方法

A. 法的手続き(「再生型倒産法手続き」)による

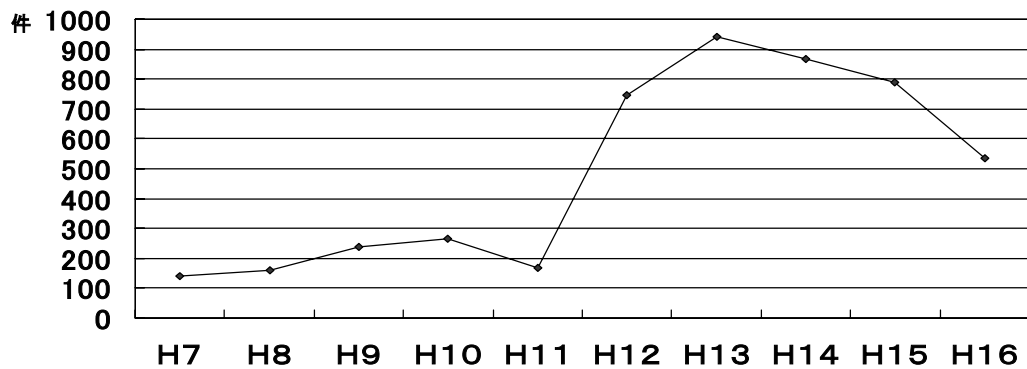
- A-1 会社更生法にもとづく手続き
- A-2 民事再生法にもとづく手続き
- A-3 商法による会社整理の手続き

B. 債務者である企業と債権者との自主的調整による ＝私的整理

- B-1 調整機関が介入しない私的整理
- B-2 産業再生機構や整理回収機構などの調整機関が介入する私的整理

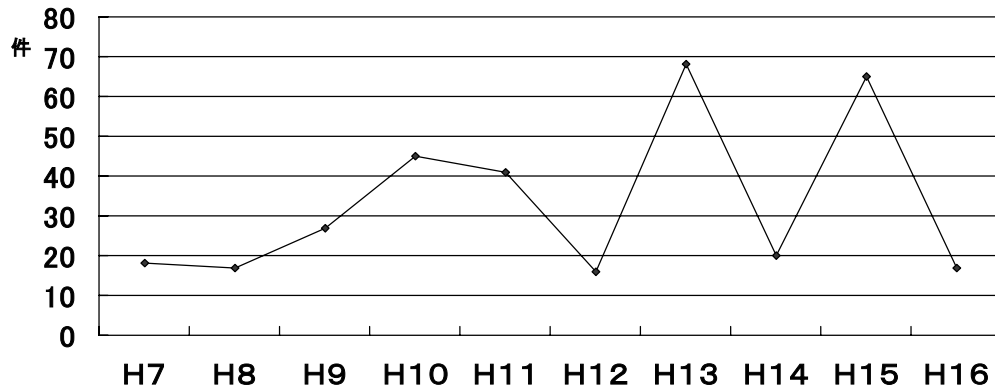
2. 事業再生の状況

(1)再生手続きの活用状況



出所: 中小企業基盤整備機構『企業倒産年報』

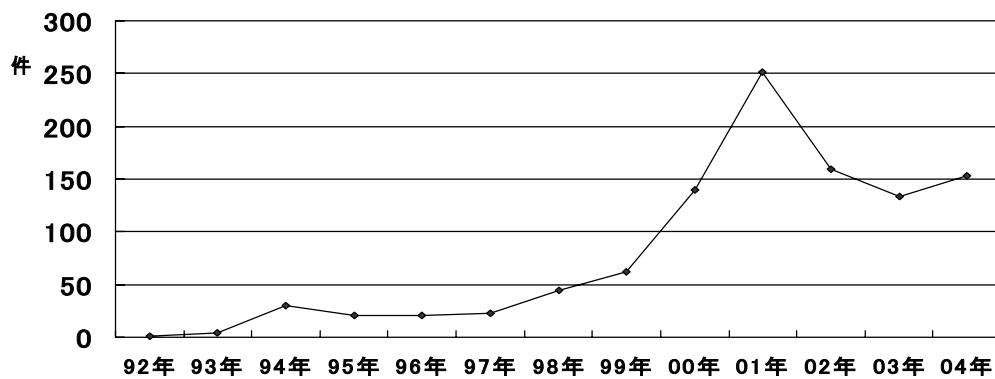
(2) 会社更生法の活用状況



出所: 中小企業基盤整備機構『企業倒産年報』

7

(3) 債権放棄が合意に至った企業数の推移



* 2004年は9月30日までの集計

出所: 帝国データバンク『債権放棄企業の実態調査』

8

3. 事業再生への注目

(1) 不良債権処理の加速

1990年代後半以降、経済停滞の主要因となった金融機関の不良債権問題の解決が国家的な課題に

⇒小泉政権発足後、不良債権処理に対する政府の取り組みがより積極化

- ・2001年 4月 主要銀行の不良債権を期限を切って「オフバランス」化
- ・2002年 4月 金融庁「より強固な金融システムの構築に向けた施策」
- ・2002年10月 金融庁「金融再生プログラム」

政府が推進する不良債権の「オフバランス」化(帳簿からのきりはなし、直接償却)の方法には

- ①清算型処理
- ②再建型処理
- ③流動化・バルクセール(まとめ売り)

の3種類がある。債務者である企業に蓄積された物的・人的資本の喪失や、失業者の発生に伴う社会的不安の増大を抑えるため、再建型処理への期待が強まる。

(2) 制度・機構の整備

① 再生型倒産法手続きの整備

それまで、申請要件が厳しかったり、手続きに時間がかかったりするといった理由からあまり活用されてこなかった、再生型倒産法手続きが改正され、より活用しやすくなる。

- ・2000年4月 和議法にかわり民事再生法施行。
- ・2003年4月 改正会社更生法施行

② 私的整理促進のための環境・組織の整備

事業再生に向けて、債務者企業と債権者、債権者同士の利害調整を促進するための基準や、利害調整を図るための組織が整備・創設される。

- ・2001年6月 整理回収機構による企業再生業務の明示
（「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」内）
- ・2001年9月 「私的整理ガイドライン」の策定
- ・2003年4月 産業再生機構設立
- ・2003年4月 中小企業再生支援協議会の設置

(3) 投資ファンドの事業再生への進出

1990年代後半に設立され始めた、バイアウト・ファンド(=企業買収に対する投資を行うファンド)が、近年、事業再生を盛んに手がけるようになる

再生・バイアウトを手がけるファンドの状況(2003年度末)

ファンド件数 58(前年度比 13件増)

ファンド総額 6389億円(前年度比31%増)

投資企業数 271社(前年度比 203%増)

(財)日本ベンチャーエンタープライズセンター「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」より

4. 事業再生と事業再編

(1) 事業再生手続と事業再編手続とのリンク

現在の再生型倒産法手続では、事業再生の過程において対象企業の事業再編が容易に行うことができるよう、規定が定められている。

①会社更生手続

・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、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

①会社更生手続

- ・商法上の手続き(取締役会決議、株主総会決議)によらず、更生計画により、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。
- ・営業譲渡は、更生計画によらず、裁判所の許可で行うことが可能。

②民事再生手続

- ・増減資は、商法上の手続きを経ることなく、再生計画により実施することが可能。
- ・営業譲渡は、更生計画によらず、裁判所の許可で行うことが可能。

(2)事業再編と労働契約

①合併の場合

合併される会社に勤める労働者の労働契約は、そのまま合併後の存続会社に引き継がれる

②営業譲渡の場合

- ・労働契約の承継には、譲渡会社と譲受会社の個別の同意が必要。
- ・労働者が意に反して承継の対象となった場合には拒否できるが、意に反して承継の対象からはずされた場合には拒否できない

③会社分割の場合

労働契約承継法に従う

- 1) 主に働いていた部門が分割されたが、元の会社に残留した場合一異議申し出権あり
- 2) 主に働いていた部門が分割され、一緒に移籍した場合一異議申し出権なし。
- 3) 従としてのみ働いていた部門が分割され、一緒に移籍した場合一異議申し出権あり。
- 4) 従としてのみ働いていた部門が分割され、元の会社に残った場合一異議申し出権なし

II. 事業再生の取り組みと雇用・人事労務管理上の課題

1. 事業再生の取り組み

(1) 財務構造の改善＝債務超過状態の解消

- ・資産、事業の売却⇒返済への充当
- ・債権放棄の要請
- ・(減資の後)増資
- ・債務の株式化(Debt Equity Swap)

などを通じて、債務超過状態を解消し、資産と負債のバランスを回復する。

(2) 損益構造の改善＝営業収支の黒字

- ・業務の取捨選択
- ・業務にかかる諸コストの見直し、削減
- ・業務分析による業務遂行体制の見直し
- ・アウトソーシングの活用

などを通じて、その事業(本業)において、収益をあげ続けることのできる体制を構築する。

(2) 事業再生に伴う雇用・人事労務管理上の課題

- ①賃金・退職金・社内預金などの労働債権の確定
- ②人員削減・人件費削減の実施
- ③人員確保、従業員のモラルの維持
- ④新しい業務体制に見合った評価処遇制度の確立
- ⑤従業員の教育・意識改革

①賃金・退職金・社内預金などの労働債権の確定

・法的手続きによる場合、賃金、退職金、社内預金の一定程度は、カットされたりすることなく、優先的に弁済を受けることができる。

・しかし、私的整理による事業再生の場合は、労働債権の取扱いについて規定がないため、当事者間の交渉・調整次第となる

⇒債権者の同意を得ることと、従業員の生活防衛やモラル維持を図ることとの両立が求められる。

②人件費削減・人員削減の実施

・債務超過状態の解消に伴う資産・事業の縮小や、損益構造の改善を行う中で、人件費・人員の削減は避けられない

・従業員の納得をできるだけ得られるような、あるいは今後の事業展開の支障とならないような、人件費・人員の削減策を検討する必要がある

③ 人員の確保・モラルの維持

・人件費・人員の削減は避けられない一方で、事業再生を進めるための従業員のモラル維持、新たな事業体制のコアとなる従業員の確保は必要。

・法的手続きに入った直後の動揺を抑えたり、事業再生に向けての従業員の意欲を向上させたり、事業再生の過程で過大になりがちな従業員の労働負荷への対応が求められる。

④ 新しい業務体制に見合った評価処遇制度の確立

・業務体制の見直しは、従業員の評価処遇制度の見直しにも波及していく。

・新しい評価処遇制度の実施に当たっては、新たな業務体制の元でのコスト構造を反映することに加えて、その業務体制のもとでの役割分担や、業績をあげた場合の処遇の方法についても考慮する必要がある。

⑤従業員教育・意識改革

・新たな事業体制や事業方針の実施に伴い、従業員にはこれまでにない知識やスキル、あるいは仕事に対する姿勢が求められることも多い。収益をあげ続けていくためにも、従業員の育成や意識改革は不可欠。

・新たな事業体制や事業方針にみあった教育プログラムの実施や、社内のコミュニケーション(特に経営陣と従業員の間)の強化などによる、事業再生に向けた意識の改革が必要になる。

Ⅲ. 事業再生過程における労働組合の役割

1. 昨年度実施した調査について

・サービス業関連の産別組合、製造業関連の産別組合からそれぞれ5社ずつ、事業再生に取り組む企業を紹介していただく。

・事業再生の方法は、いずれも法的手続きに基づく。

・事業再生の内容(事業面、財務面)、企業組織の状況、人事労務管理の状況、労働組合の活動、公的支援策の活用について、主に組合関係者からヒアリング。

企業のご紹介をお願いした2つの産別組合は、いずれも倒産や合理化への対応において、豊富なノウハウと人材をもっている組合

⇒今回の調査対象は、「産別組織の積極的な支援を受けた組合が存在する企業の事例」であり、事業再生時の組合の平均像とは言い難い。一般的な事業再生よりも組合が活躍している可能性が高い

⇒しかし、事業再生で直面する諸問題への対応を検討していく上で、示唆するところが大きいと考えられる。

2. 事業再生過程における雇用・労働問題への対応

(1) 労働債権の確定

・調査した事例は、いずれも法的手続きに基づく事業再生の事例であるため、労働債権は、法律上の規定により、優先的に弁済を受けることとなっていた。したがって、労働債権の確定にあたっては、さほどの問題は生じなかった。

・いったん、一般的更生債権に組み入れられた社内預金が、労働組合が裁判所・弁護士と交渉の末、全額弁済された事例がある(繊維製品製造・販売E社)

・給与については、未払いという事例は皆無

・退職金については未払賃金立払い制度を(E社、製造業G社)を活用したり、一部の支払いが遅れたり(製造業H社)、減資不足のため、労使協議の上、退職金規定を改定して支給額を減額する(小売業B社)企業があった。

(2) 人員削減・人件費削減の実施

① 人員削減

・ほとんどの事例で、事業再生の手続き前、あるいは手続き申請後に人員削減を実施。方法は、1)希望退職募集、2)実質的な整理解雇(いったん全員解雇の上で、一部不採用)、3)自発的退職者不補充、4)アウトソーシングや営業譲渡に伴う転籍など、多様。

・ 人員削減のそのものの実施に関して、労使で紛糾するケースは見られなかった。ただし、人員削減を受け入れる場合、組合は従業員へのダメージを必要最小限にとどめるため、1) 離職者数を最小限にする、2) 指名解雇・退職勧奨は行わず、希望退職者を募集、3) 退職金の上乗せ、4) 再就職支援、などを要求していた。

・ 経営側からの人員削減案を拒否し、自ら経営分析に基づいた上で、17～30%の賃金カットを提案した組合もある(製造業H社)

②人件費削減

・ いずれの事例でも、昇給停止、賞与の凍結、給与の一部カットといった人件費削減は行われている。また、休日数の削減により、時間当たりの人件費削減が図られる場合も多い。

・ 労働条件の切り下げ実施そのものについても、労使で見解が食い違う事例は見られない。ただ、組合が、若年層のモラルダウンを防ぐために、経営に要求して若年層の賃金切り下げをより緩やかにしたという事例(小売業A社)が見られた。

(3) 人員確保・従業員モラルの維持

業績不振の店舗の支援を行ったり(小売業A社)、相談窓口を設けたり(小売業B社)、再生の節目節目で従業員の意見を聴取したりなど(小売業C社、製造業H社)、現場と密着した組合が職場のモラル維持に積極的に取り組む事例は多々見られた。

(4) 新しい業務体制に見合った評価処遇制度の確立

・多くの事例では、労使協議を踏まえて、より成果主義的な評価処遇制度が導入されていた。

・新しい評価処遇制度の導入に当たって、組合から提案を行ったり、逆に新たな評価処遇制度の導入に反対するといったケースは見られなかった。

(5) 従業員教育・意識改革の取り組み

従業員教育や、意識改革に向けた取り組みについて、組合から提案するという事例は見られなかった。ただ、事業再生以前に組合が要求していた教育訓練や社内コミュニケーションの体制が、事業再生過程に入ったことをきっかけに実現するというケースがあった(小売業A社)

3. 事業再生の方向付けへの貢献

- ①事業再生におけるスポンサー探し(小売業A社、小売業B社、小売業C社)
- ②地方自治体や同じ産別の他の労組への支援要請、営業活動(観光業D社)
- ③再建計画を経営側に要請(製造業F社)
- ④自らの経営分析に基づき、再建計画を立案・実行(製造業H社)

IV. 事業再生過程における労使コミュニケーションの意義

1. 事業再生過程において労使コミュニケーションがもつ意義

- ①経営陣と従業員間の利害調整・意見交換をスムーズにする
- ②事業再生に伴う従業員のダメージをできるだけ抑える。
- ③事業再生の従業員への影響をモニタリングする。
- ④事業再生の環境整備や、方向付けを行う

これらは、円滑な事業再生の実施に当たって、いずれも不可欠。

37

2. 今後の課題

事業再生にあたっては、「カネ」のみならず「ヒト」の問題への対応が重要。

「ヒト」の問題に、適切に取り組んでいくために

- ①ヒトの面から見た事業再生についての情報の収集、分析
- ②組合や従業員の立場から、事業再生をサポートするプロフェッショナルの育成・確保。

が今後求められるものと考えられる。

38

Ⅲ. ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）は、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している。トレンド研究会は、参加対象として、①企業・事業主団体の使用者側のモニター②単組・産別労組の労働側のモニター——の2種類に分けて実施している。以下は、既に開催された研究会報告書の一覧である（報告者の所属等は報告当時）。

<① 企業・事業主団体の使用者側モニター対象>

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか？——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？

——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「成果主義」成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から——」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る——」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)

<② 単組・産別労組の労働側モニター対象>

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授

(2004年10月13日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授

(2005年2月15日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員

(2005年10月28日報告)

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

事業再生における労働組合の役割とは？

— 再生企業における労使の取り組み事例を中心に —

発行年月日 2006年3月20日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査部 TEL:03-5903-6286

印刷・製本 有限会社 太平印刷
