



労働政策研究報告書 No.30

サマリー 2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

人材・雇用の面からみた事業再生

- 5社の事例研究から -

人材・雇用の面からみた事業再生 — 5社の事例研究から — <サマリー>

執筆担当者

本多 則恵 （労働政策研究・研修機構 情報管理課長）

※ヒアリングは、労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員 藤本真と共同で実施した。

研究期間

2004年4月～2005年3月

1. 本報告書の問題意識と射程

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」とは異なるところである。

事業再生への取組みは、不良債権処理が進展する中で活発化した。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していくためには、今後、事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。

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」、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」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。

本テーマ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、今回の報告書の目的は、今後の研究の足掛かりとするための論点の提示にある。このため、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（第2部第1章 第1.1節～第1.3節）
- ② 「事業再生と人材・雇用の関係の分析の視点」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（第2部第1章 第1.4節）
- 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（第2部第2章）

なお、後述するように、今回の調査対象となった事例は、事業再生に積極的に取り組んで

いる産別組織（労働組合の産業別上部団体）を経由して、その傘下の労働組合から調査対象を選定した。このため、平均的な事業再生の実態よりも労働組合の事業再生過程への関与の度合いが大きい事例であると考えられるので、労働組合（単組、産別組織）による事業再生への先進的な取組みの紹介にも重点を置いた。

一方、事業再生の全体像を把握するためには、労働組合がない企業や、労働組合があっても産別組織との関係が薄い企業での事業再生の態様も調査することが必要であり、この点については今後の研究課題としたいと考えている。

2. 研究と調査の方法

(1) 文献サーベイ

いわゆる「事業再生」が活発に行われるようになってからまだ日が浅く、また倒産法制の全面的な整備も並行して行われたため、新しいスキームのもとでの事業再生についての研究はまだ緒に就いたばかりである。マネジメントの実務家を中心とした事例研究などは徐々に蓄積されつつあるが、雇用や人材に着目した先行研究は、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、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フレームがありうるか、関連する先行研究を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。

(2) 事例研究

① 法的整理を行って事業再生を図っている企業の労働組合からのヒアリング調査

会社更生法又は民事再生法の適用を受けて事業の再生に成功した、もしくは再生の成功が見込まれる企業5社を調査対象とし、各社の労働組合からヒアリングを行った。企業の選定に当たっては、事業再生への取組み実績のある産別組織に協力を依頼し、その傘下の単組からヒアリング対象を選定した。

② ヒアリング事項

- | | |
|--------------------|------------------------|
| I. 企業と事業再生の概要 | V. 労働組合の活動 |
| II. 財務面での事業再生 | VI. 事業再生時における労働政策の活用状況 |
| III. 事業面での事業再生 | VII. 経営指標の変化 |
| IV. 企業組織・人事管理制度の変革 | |

③ ヒアリング以外の情報源の活用

分析に当たっては、ヒアリング事項のほか、新聞・雑誌、書籍、論文、財務データ等各種の公開情報も活用した。