

第 I 部

本研究の背景と方法

第 I 部 本研究の背景と方法

はじめに—本研究のねらいと本書の構成—

経営不振に陥った企業が営む事業を再び建て直す「事業再生」の試みが、ここ数年急速に増加し、社会的な関心を集めている。事業再生の分野には、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、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進出してきている。そして、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おのずと活発になってきた¹。

ただ、現在目にするのできる議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めたり、事業再生の経済的価値を最大化していったりするための仕組みやノウハウに関するもので、事業再生による企業組織の変化やその際の労働条件、人事管理の変更については比較的知見が少ない。組織の変動やそれに伴う雇用・労働条件の変更は、いずれも事業再生の対象となる企業で働く従業員に大きな影響を与えることが予想され、それ自体事業再生の取り組みが広がる中で見過ごすことのできない事象である。加えて、事業再生を順調に進めるといふ視点からも、事業再生を経験した企業でどのような人事管理が実施されているかについて、実態の把握と検討が求められよう。

そこで、本研究では事業再生を経験した企業に対する事例調査の結果をもとに、事業再生の進行に伴って、①雇用・労働条件にかかる問題がどのように取り扱われているか、②従業員を対象としていかなる人事管理の取組みがなされているかを明らかにしようとした。その上で、雇用・労働条件にかかる問題への対応や人事管理の取組みが、事業再生過程における経営や労使コミュニケーション²のあり方からどの程度影響を受けるのかについて検討を試みた。

本書は3つのパートから構成される。「第 I 部」では、まず、事業再生という取組みが広がった背景と、事業再生と雇用・労働との関係についての制度的枠組みという、近年の事業再生過程における雇用や人事管理について検討する上で欠くことのできない現状の把握を行う。続いて、事業再生という取組みから派生する雇用・人事管理をめぐる課題を整理して、本研究の焦点を示す。「第 II 部」では、事業再生を経験した 26 事例についての調査の結果を

¹ 事業再生に関する議論は弁護士、ファンド関係者、商社などでM&A業務に携わっている実務家を中心に展開されている。こうした事業再生関係者による議論を取りまとめた主な文献としては、商事法務編『再生・再編事例集（1～4）』、金融財政事情研究会「事業再生と債権管理」（季刊誌）などがある。

² 本稿では「労使コミュニケーション」を、「経営側と従業員（従業員個人、労働組合、従業員組織など）との間の交渉・協議・情報交換」と定義する。

もとに、第Ⅰ部で取り上げた、事業再生過程における雇用・人事管理をめぐる課題が実際にはどのように取り扱われているのかについて事例間の異同を明らかにしていき、そうした異同と事業再生過程における経営や労使コミュニケーションのあり方との関係について分析を加える。その上で、結論部分では、今後の事業再生・事業再編と雇用のあり方を考える上で、実態把握や分析からどのようなインプリケーションが導けるかについて検討した。「第Ⅲ部」では、事業再生過程における雇用・人事管理の実態を各事例に即してより詳細に明らかにすることを目的に、事業再生に関する主要な項目における相違を考慮して選択した9社のケースレコードを取りまとめている。

第1章 広がる事業再生

本書では、「事業再生」を「債務超過や資金繰り破綻に陥り自律的な経営が難しくなった企業で営まれていた事業のうち、収益を見込むことができる事業に着目して、その事業を中心に再び自律的な経営を可能にするための活動」と定義³する。具体的に本書で取り上げるのは、後述する再生型倒産手続（民事再生手続、会社更生手続）および、産業再生機構の再生支援の枠組にのっとって進められる事業再生である。

では、事業再生という現象はなぜ近年になって盛んに取り上げられ、注目されるようになったのか。その背景には、事業再生の増加につながる様々な社会環境の変化があった。

第1節 不良債権処理の進行

事業再生という取組みが目立って増加した要因としてまず挙げられるのは、バブル経済崩壊以後の日本経済における最大の課題のひとつである不良債権の処理が急速に進んだことである。金融庁「不良債権の状況等」によれば、不良債権の処理額は1992年度以降徐々に増加し、1995、1997、1998の各年度は10兆円を上回る高水準に達した。その後、2001年度に再び10兆円近い水準に達した後、徐々に減少しつつある。不良債権残高も、依然として高水準ではあるものの減少し始めている（図表1-1-1）。

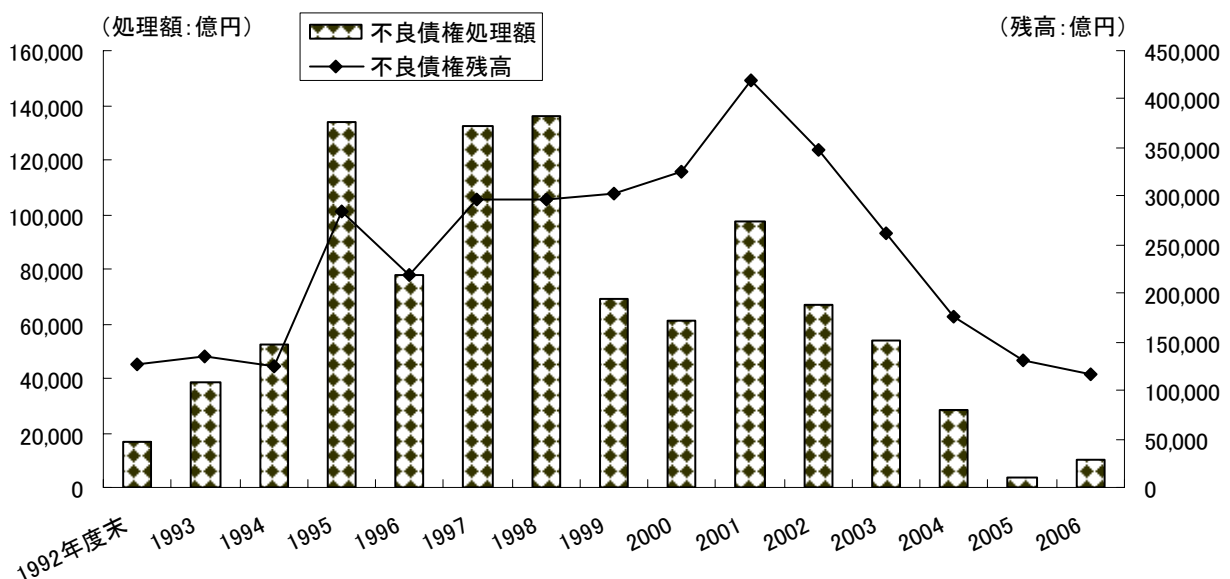
このように急速に不良債権処理が進められた背景には、2001年4月の緊急経済対策で、主要行の不良債権について期限を切ってオフバランス化すること（＝損失を確定して貸借対照表から債権残高を引き落とすこと）とされ、その後も2002年4月の金融庁による「より強固な金融システムの構築に向けた施策」、2002年10月の同庁「金融再生プログラム」が打ち出されるなど、不良債権処理の迅速化に向けた政府の積極的な動きがあった。

³ ここで定義した内容を意味する言葉として「企業再生」が用いられることがある。ただ、収益の見込みがある事業を中心に経営の自律性を回復していくための取り組みの中で、もとの企業組織が清算・解散されるケースもある。こうした従前の企業組織にこだわらない再生の現状を示すには、「事業再生」という用語のほうが妥当であると思われる。

オフバランス化の形態は、損失確定の方法により、①債権譲渡、②法的整理、③私的整理の3つに分類できる。債権譲渡とは、金融機関が保有する債権を第三者に売却することで、債務者の違う複数の債権を一括して売却する「バルクセール」という形をとることも多い。法的整理は、企業向けの債権について他の債権者とともに法の手続にのっとって損失を分担することで、裁判所で認められた再建計画にそって企業の建て直しを図る「再建型倒産手続」と、会社の全財産を処分し負債の返済に充てる「清算型倒産手続」とがある。私的整理は、主要な債権者間で協議の上、損失分担を決定するもので、債務者が企業の場合、法的手続と同様、企業の再建を図るものと清算を前提とするものに分けることができる。

法的整理にせよ、私的整理にせよ、企業が消滅することとなる清算型の処理を進めることは、企業に蓄積されていた物的・人的資本が失われることにつながり、失業者の発生など社会的不安を増大させることが懸念される⁴。また政府は、不良債権処理を円滑に進めるためには、借り手企業の再生を通じて不良債権の新規発生を抑制することが重要であると考え、企業再建の枠組みを整備する必要性を唱えた（内閣府 2001：p106）。

図表 1-1-1 不良債権処理額と不良債権残高の推移（1992年度末～2006年度末）



- 注 1. 金融庁「不良債権処分損等の推移（全国銀行）」（2007年3月）より作成。
 2. 不良債権：ここでは「リスク管理債権」（＝破綻先債権、延滞債権、3ヶ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権からなる）を指す。
 3. 不良債権処理額：「不良債権処分損」の確定額。

⁴ 不良債権処理の加速に伴う離職者の発生に対応するため、厚生労働省では2003年2月から、「雇用再生集中支援事業」を創設し、①不良債権処理に伴い離職した労働者を雇用する事業主に対する支援（不良債権処理就業支援特別奨励金）、②実践的教育訓練の実施、③民間活用再就職支援、などの支援策を実施している。なお、不良債権処理に伴う倒産件数や失業者数の推計については、加藤・藤原・藤本[2004]を参照のこと。

第2節 事業再生に関する諸制度の整備

1. 再建型倒産手続の整備

(1) 民事再生法の成立・施行

上述のように、債務を抱えた企業の事業再生を図る方法としては、私的整理によるものと、再建型倒産手続にのっとるものがある。しかし、長らくの間、再建型倒産手続による事業再生は、申請要件が厳しい、手続に時間がかかるといった理由で、あまり行なわれてこなかった。こうした状況の改善を主要な目的の1つとして、倒産法制の見直しは、1996年10月から法務省の法制審議会倒産法部会において進められ⁵、2000年以降の相次ぐ法制改正へとつながることとなる。

1999年12月、従来からの再生型倒産手続であった和議法に代わり、民事再生法が公布され、2000年4月から施行された。民事再生法は、中小企業や個人事業者などを中心的な適用対象として想定しつつ、大企業や消費者も利用が可能な再建型倒産手続の一般法として位置付けられ、手続の利便性・迅速性・実効性の向上を目指し、以下のような形で和議法を是正した(山本 2005 : p114)

- i) 手続の開始原因を緩和し、早期に再建に踏み出すことを可能とした。
- ii) 再建計画を手続開始の申立て時に提出する必要がなくなり、手続開始後、裁判所の定める期間内に提出すれば足りることとなった。
- iii) 保全措置が充実するとともに、保全措置を発令した後に再生申立てを取り下げるには裁判所の許可を要するとして、申立て濫用の防止が図られた。
- iv) 再生債務者の事業運営が適切でない場合は、管理命令により債務者の経営権を剥奪することが認められた。
- v) 再生計画の履行確保の方法として、計画認可後の監督委員による監督継続の余地を認めた。

(2) 会社更生法の改正・施行

主に大企業を対象に活用されてきた再建型倒産手続である会社更生法についても、民事再生法と整合性をとる形での利便性・迅速性の向上や、営業譲渡やデット・エクイティ・スワップ(=債権の証券化)の活用といった倒産処理実務における手法の多様化への対応などを目的として、見直しが進められた(深山 [2003])。会社更生法の改正⁶案は、2002年12月に国会で可決・成立し、2003年4月から施行された。主な改正内容は以下の通りである。

- i) 手続の開始要件が緩和された。事業の継続を内容とする更生計画案の作成ができない、または手続が頓挫することが明確な場合以外は開始が決定されることとなった。

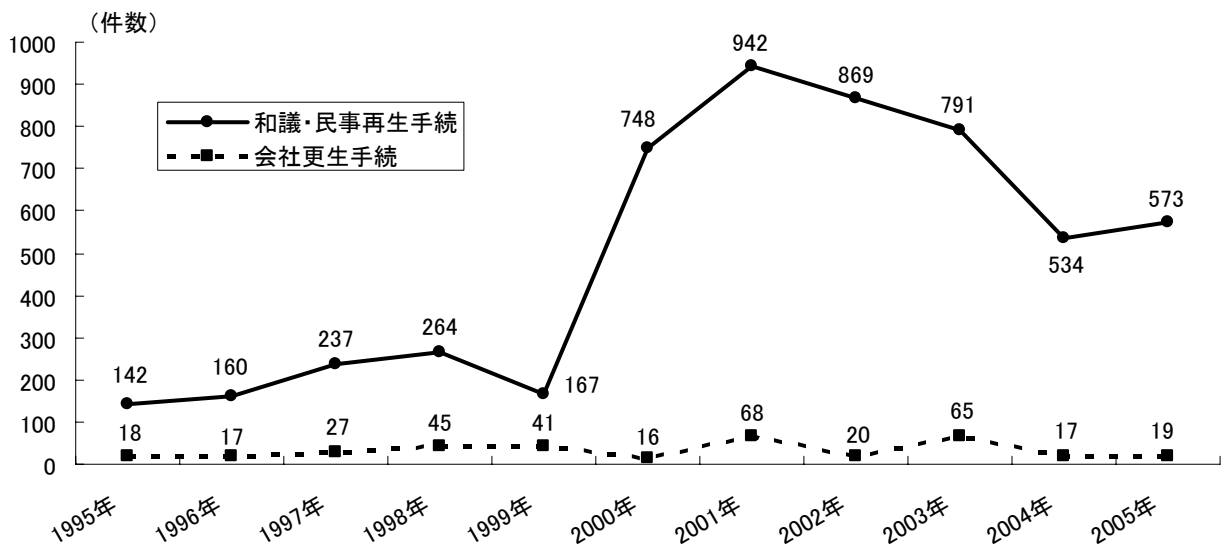
⁵ 当時の倒産法制に関する議論については、法務省民事局参事官室編[1997]参照のこと。

⁶ この改正は「全部改正」、つまり法の基本的な趣旨は変わらないため法律の名前を残すものの、すべての条文を書き直して大幅な改正を行うという形で行われた(深山 2003 : p.13)。

- ii) 更生手続の開始申立を管轄できる裁判所の範囲を拡大。
- iii) 包括的禁止命令の制度、中止した強制執行等を取り消しできる制度、新たな小額弁済制度が創設され、企業再建をより確実に進めることができるようになった。
- iv) 債務企業の取締役等を管財人等に選任することが可能となった。
- v) 更生計画案の提出時期が、原則として更正手続開始から1年以内の裁判所が定める時期までとされた。
- vi) 更生計画案の可決要件が緩和された。更生債権者の組では債権総額の2分の1以上の同意（改正前は3分の2以上）、更生担保権者の組では債権総額の4分の3以上の同意（改正前は5分の4以上）が得られれば、更生計画案が可決されることとなった。
- vii) 手続終結時期の早期化が明文化された。改正前は更生計画案に挙げられた債務の弁済が終了した時点、または弁済の終了が確実になった時点で手続を終結できることになっていたが、改正法には債務の3分の2を遅滞なく弁済した段階で、原則手続を終結する旨の規定が設けられた。

図表1-1-2は、再生型倒産手続の件数の推移である。民事再生手続を中心に、2000年以降手続の活用が急速に増加したことがわかる。

図表1-1-2 再建型倒産手続の申請件数



注 1. 中小企業基盤機構『企業倒産年報』より作成。
 2. 1995～1999年の「和議・民事再生手続」の数字は、和議法にもとづく再生手続の件数。

また、再建型倒産手続の改正にあたっては、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た。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、更生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の中で行うことが改正前から可能であったが、2003年の改正後は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。

2. 「私的整理に関するガイドライン」⁷の策定

法的手続によらない、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。不良債権問題の解決促進をうたった前述の緊急経済対策（2001年4月）の中には、不良債権処理の促進に向け多くの施策が盛り込まれたが、そのうちの1つが「経営困難企業の債権及びそれに伴う債権放棄に関する原則の確立」であった。こうした動きをうけて、金融界及び産業界の代表、弁護士、公認会計士、金融アナリスト、学者等の学識経験者を委員とし、財務省、金融庁、経済産業省、国土交通省、日本銀行、預金保険機構の担当者をオブザーバーとした「私的整理に関するガイドライン研究会」が組織され、そこでの議論・検討の結果が2001年9月に「私的整理に関するガイドライン」として取りまとめられた。

ガイドラインの対象となるのは、多数の金融機関などを債権者とする債務企業を再生するための私的整理である。ガイドラインには、こうした私的整理を申請できる企業の要件⁸や、私的整理の手順、再建計画に盛り込むべき内容、再建計画が認められる要件などが規定されている。このガイドラインは法的な拘束力はないものの、金融界・産業界の一般的コンセンサスとして、債務企業、債権者、その他の利害関係人によって自発的に遵守されることが期待されている。

㈱帝国データバンクの調査によると、ガイドラインを用いて事業再生に取り組んだ会社は、2004年3月末までの時点で14社、翌2005年3月末までの時点で18社と、年間数社程度にとどまっていた。同社は、再生計画や経営者責任の面での要件が厳格すぎたことや、後述する整理回収機構や産業再生機構による事業再生の枠組みがより活用されていることを、ガイドラインの活用が進まない理由としてあげている。ただ、2006年12月末時点の同社の調査では活用企業が35社となっており、年間に活用する企業の数はやや増加傾向にある⁹。

⁷ 「私的整理に関するガイドライン（2005年3月Q&A一部改訂）」の全文

<https://www.zenginkyo.or.jp/news/17/pdf/news170526.pdf> 参照（2007.8.16アクセス）。

⁸ 「私的整理に関するガイドライン」で規定されている私的整理を申請できるのは、次のいずれの要件をも満たしている企業とされる。①過剰債務を主因として経営困難な状況に陥っており、自力による債権が困難である。②事業価値があり、重要な事業部門で営業利益を計上しているなど債権者の支援により再建の可能性がある。③会社更生法や民事再生法などの法的整理を申し立てることにより当該債務者（企業）の信用力が低下し、事業価値が著しく毀損されるなど、事業再建に支障が生じるおそれがある。④破産的清算はもとより、会社更生法や民事再生法などの手続によるよりも私的整理により再建したほうが、多い回収を得られる見込みが確実であるなど、債権者にとっても経済合理性を期待できること。

⁹ 以下のURL参照（いずれも2007.8.16にアクセス）。

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p040401.html>

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第1回実態調査について）

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p050501.html>

3. 整理回収機構（RCC）による事業再生

私的整理に関するガイドラインと同様に、不良債権の抜本的処理という政策課題をきっかけとして整備されたのが、整理回収機構（RCC）による事業再生の仕組みである。RCCは、特定住宅金融専門会社（住専）および破綻金融機関から買い取った不良債権を回収し、破綻金融機関の処理に伴う国民負担を最小限にすることを目的として、1996年に設立された。

2001年6月に閣議決定された「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」（いわゆる「骨太の方針」）¹⁰には、RCCが債務者である企業からの減税な回収に努める一方、再建すべき企業と認められる企業については法的・私的再建手続等を活用し再生を図ることができるように事業再生に関する機能を拡充していくことが、不良債権の最終処理を確実に進めるための方策として盛り込まれた。これを踏まえて、2001年11月にはRCCに事業再生を専門的に担当する「企業再生本部」が設立された。

RCCによる事業再生の対象となるのは、a)RCCが保有している債権の債務者企業における事業再生案件、b)金融再生法53条に基づきRCCが健全金融機関から新規に買い取った債権の債務者企業における事業再生案件、c)金融機関から管理信託を受けた債権の債務者企業における事業再生案件で、RCCが委託者（金融機関）から企業再生案の企画立案や債権者間の調整について依頼を受けたもの、d)金融機関・投資家よりRCCが金銭信託以外の金銭の信託を受託し（＝ファンドの設定）、そのファンドを通じて債権を購入することを前提に、RCCが委託者（金融機関）から企業再生案の企画立案や債権者間の調整について依頼を受けた事業再生案件、e)金融再生法60条に基づき預金保険機構から回収を委託された債権の債務者企業における事業再生案件、である（株式会社整理回収機構編 2003：p.18）。対象となる案件の状況からもわかるように、RCCは、債権者の立場、または債権者間での私的整理を進めるための調整機関の立場で事業再生に関与していく。

2001年11月の企業再生本部発足以降2007年6月末までにRCCが手がけた事業再生の案件は計516件で、うち債権者の立場から進めた事業再生案件が413件、調整機関としての立場で関与した案件が103件である¹¹。さらに、債権者の立場から進めた事業再生案件の中で法的手続を活用した案件は78件、私的整理によるものが335件となっており、RCCが関与する案件の大半は私的整理により事業再生が進められていることがわかる。

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第2回実態調査について）

<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p061001.html>

（「私的整理に関するガイドライン」活用企業に関する第3回実態調査について）

¹⁰ 「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」（2001年）の全文

<http://www.keizai-shimon.go.jp/cabinet/2001/0626kakugikettei.pdf> 参照（2007.8.16 アクセス）。

¹¹ 整理回収機構「企業再生案件の状況」より

http://www.kaisyukikou.co.jp/intro/intro_006_24.html 参照（2007.8.16 アクセス）。

4. 産業再生機構の設立

2002年12月、産業再生・雇用対策戦略本部は、わが国の産業再生を図る上での2つの重要課題、すなわち a) 過剰債務企業が抱える優良な経営資源の再生、b) 過剰供給構造を解消するための産業再編の促進、に政府が取り組む際の統一方針として、「企業・産業再生に関する基本指針」¹²を公表した。そして、a)の課題に向けた施策として、事業再構築・事業再編を通じた企業再生に取り組むための新たな機構を預金保険機構の出資を得て創設すること、迅速な事業再生を促進するための「早期事業再生ガイドライン」¹³を策定すること、産業活力再生特別措置法を抜本改正することなどが、「基本指針」の中に盛り込まれた。

2003年4月、株式会社産業再生機構法に基づき、株式会社産業再生機構（以下、「再生機構」と表記）が発足し、5月より業務を開始した。再生機構が手がける事業再生の基本的枠組は、金融機関において「要管理先」等に分類されている企業で再生が可能と再生機構が判断する企業の債権を原則として非メインの金融機関から買取り、再生機構とメインバンクで企業の債権の相当部分を保有することで、経営再建を強力に進めていくというものである¹⁴。再生機構内には有識者からなる「産業再生委員会」が設けられており、個々の案件について債権の買取り価格が妥当なものであるか、事業再生計画¹⁵が適当なものであるかなどを検討して、再生機構が再生支援を行うべきか否かを決定する。

再生機構が事業再生を支援する企業の要件は、再生計画の終了時点において、産業活力再生特別措置法で定める「生産性向上基準」と「財務健全化基準」を充たす見込みがあることである¹⁶。再生機構が事業再生を進める際には、必要に応じて私的整理に関するガイドラインや再建型倒産手続を活用できる。また、再生機構は債権の買取り以外に、事業再生を試みる企業に対する追加融資や出資、保証の機能も備えており、それぞれ適宜実施することができる。

再生機構は業務開始以来、2005年3月31日の債権買取り等申込期限までに、41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1年早く、2007年3月

¹² 「企業・産業再生に関する基本指針」全文

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sangyosaisei/kettei/021219sisin.html> 参照（2007.8.16 アクセス）。

¹³ 「早期事業再生ガイドライン」は、2003年2月に経済産業省により定められた。このガイドラインでは、「早期着手」、「迅速再生」の重要性を指摘した上で、これらを実現するために取り組むべき課題として、①早期着手を促すコーポレート・ガバナンス体制の確立、②ファンドの活動を促す制度整備、③プレパッケージ型事業再生の促進、④事業再生人材の育成と活用、などを挙げている。

「早期事業再生ガイドライン」全文

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30226bj.pdf> 参照（2007.8.17 アクセス）。

¹⁴ こうした枠組を採用することには、①過剰債務企業の債権放棄に伴う非メインバンクの負担をメインバンクが肩代わりするという「メイン寄せ」をなくすことができ、金融機関が「メイン寄せ」をきらって避けがちだった私的整理による事業再生を促進することができる、②メインバンクと再生機構に債権が集約されることで、再生計画の立案・実施にあたって多数の債権者の利害調整に時間を費やす必要がなくなる、といったメリットがある（藤原 [2003]）。

¹⁵ 事業再生計画は、再生機構に支援を希望する企業がメインバンクと共同で作成し、再生機構に提出する。

¹⁶ ただし、合理的と見られる特段の事情があると産業再生委員会が認める場合には、この要件を硬直的に適用することはしない。

15日に解散した。存続期間中におよそ312億円を納税、解散後の残余財産の分配により更に約432億円を国庫に納付した¹⁷ため、国民負担は発生しなかった。現在、再生機構のノウハウを活用して地方の中規模企業や第3セクターの再生を手がける新たな組織(「地域力再生機構(仮名)」)の設立が検討されている¹⁸。

5. 中小企業再生支援協議会による事業再生支援

大・中堅企業の事業再生を支える制度的枠組みである産業再生機構に対し、中小企業の事業再生を支援する制度的枠組みとしては、産業活力再生特別措置法に基づく中小企業支援協議会が設けられている。中小企業再生支援協議会は各都道府県に設置されており、過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、財務や事業の見直しにより再生が可能な中小企業者を対象として活動している。活動の内容は、a)再生に関する相談の受付、b)財務や事業の抜本的な見直しが必要な企業に対する助言、c)中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士などの専門家と共同して、企業の再生計画作成を支援、などである。

2003年2月の協議会設立以降、2007年3月末までの窓口相談企業数は累計で11443社、このうち、金融機関との調整を含む抜本的な対策が必要な1379社について再生計画の策定支援が完了している。また、414社については引き続き計画策定支援中で、再生計画の策定が完了又は支援中の企業は累計で1793社となっている¹⁹。

第3節 「事業再生ファンド」の台頭

事業再生に脚光が集まり始めた背景として、これまで述べてきた制度的な枠組みの整備²⁰に加えて挙げることができるのは、投資ファンド(プライベートエクイティファンドと称す)の台頭である。投資ファンドは企業の株式を買い、経営指導などを通じて株式価値を高めていき、上場などを機に株式を売却することにより収益を上げるファンドである。1990年代後半には、それ以前に盛んに設立されていた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」とよばれるファンドが、日本でも設立され始めた。このバイアウト・ファンドが手がける事業再生が近年増加している²¹。事業再生に取り組む企業に出資し、収益を上げることを目的とするファ

¹⁷ 「株式会社産業再生機構の清算終了について」(2007年6月5日)より。

http://www.dic.go.jp/IRCJ/ja/pdf/sonota_news_2007060501.pdf 参照(2007.8.17アクセス)。

¹⁸ 内閣府の「地域再生機構研究会」は2007年8月に、①2008年に地域再生機構を創設する、②組織の存続期間を5年とする、③地域の中核となる中規模企業の事業再生や活性化、地方公共団体が出資している第三セクターの事業建て直しなどを支援の対象とする、といった内容を盛り込んだ中間報告を取りまとめている。

¹⁹ 「中小企業再生支援協議会の活動状況について」(2007年4月27日)

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/070427katudoujoukyou.htm> 参照(2007.8.17アクセス)。

²⁰ 事業再生の取り組みを促進するための今後の制度・環境整備については、早期事業再生研究会[2003]や、経済産業省企業活力再生研究会[2005]に現状分析をもととした提言が取りまとめられている。

²¹ バイアウト・ファンドが手がける事業再生が増加した背景として、日本銀行信用機構局[2005]は、①メインバンクの役割の相対的低下、②金融機関による事業再生ファンド活用ニーズの存在、③企業再編制度の整備、公的支援の拡大、④事業再生にかかる専門家の登場、⑤投資手段の多様化に対する投資家のニーズの存在、を挙

ンドは、特に「事業再生ファンド」と呼ばれる²²。

財団法人ベンチャーエンタープライズセンターが 2003 年以降毎年実施している「ベンチャーキャピタル等投資動向調査」の 2006 年調査の結果²³によると、2006 年 3 月末時点で、再生・バイアウトを手がけるファンドの件数は前年度比 10 件増となる 54 件、ファンド総額は前年比 31%増の 4704 億円と推移しており、2005 年 4 月～2006 年 3 月の投融資額も 769 億円と 2004 年 4 月～2005 年 3 月の投融資額 497 億円と比べて 50%以上増加している。この調査はベンチャー・キャピタル会社を対象としており、再生・バイアウトを専業とする投資会社やファンドは対象に含まれていないが、結果からは事業再生において投資ファンドが急速にプレゼンスを高めていることが十分にうかがえる。

第 2 章 事業再生過程における雇用・労使コミュニケーションに関する制度的枠組み

前章で述べた制度的枠組みの整備の進展や新たな主体の台頭といった状況の中で、事業再生の取組みは盛んになりつつあるが、本研究が関心をおいている事業再生過程の雇用・人事管理という側面にはどのような影響がおよぶ可能性があるのか。この点に迫る手がかりを得るため、次に、事業再生過程における雇用や労使コミュニケーションの扱いを規定するルールや制度的枠組みについて確認することとしたい。

第 1 節 事業再生過程における労働契約・就業規則・労働協約

1. 私的整理・再建型倒産手続における扱い²⁴

法律の規定によらない私的整理の場合は取りも直さず、民事再生手続、会社更生手続にそって事業再生が進められる場合にも、労働契約は手続の申請や開始自体によっては影響を受けず、そのまま継続する。ただ、事業再生の取組みに伴い、人員削減が必要となった場合には、経営陣や管財人は解雇を行うことができる。その際は、労働基準法（以下、「労基法」と表記）18 条の 2（解雇権の濫用禁止）、19 条（産前産後・業務災害の場合の解雇の制限）、20 条（解雇の予告義務）の適用がある。また、人員削減のための解雇（整理解雇）が、解雇権の濫用にあたるかどうかの判断において、これまでの裁判例は、①人員削減が経営上十分な必要性に基づいているか、②使用者が解雇回避努力義務を果たしているか（配転、出向、一

げている。

²² 事業再生ファンドの実態や動向、活動に伴う課題については、前出日本銀行信用機構局[2005]のほか、和田 [2004]などを参照のこと。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。

²³ 「平成 18 年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査／ベンチャーキャピタル・ファンド等ベンチマーク調査」<http://www.vec.or.jp/vc/survey-18j.pdf> 参照（2007.8.17 アクセス）。

²⁴ この部分と、次節 1. 2. は、塚原 [2001a] [2001 b] の内容をもとに、法律（労働基準法、民法など）の修正を反映させる形で執筆した。

時帰休などの措置を実施しているか)、③被解雇者を客観的で合理的な基準に基づいて選定しているか、④使用者から労働組合または労働者に対しての十分な説明や、労使間の十分な協議がなされるなど妥当な手続を踏んでいるか、といった点(「整理解雇の4要件または4要素」²⁵⁾を考慮している。

就業規則も労働契約と同様、私的整理はもちろん、事業再生のための法的手続の申請や開始自体による影響も受けない。したがって、事業再生に取り組む企業と従業員との間に労働契約が存在すれば、就業規則は経営陣や管財人を拘束する。ただし、経営陣や管財人は就業規則の変更権をもっており、事業再生のために必要であれば就業規則を変更することができる。変更が行われた場合、変更が労働契約に与える効力は就業規則の不利益変更法理²⁶⁾に従うこととなる。

労使で締結した労働協約については、会社更生法(63条1項)、民事再生法(49条3項)ともに、手続の開始決定を理由とする更生管財人や再生債務者による労働協約の解除権を否定している。したがって経営陣や管財人は労働協約に拘束される。改定する場合には、一般の原則に伴い労働組合と交渉しなければならず、協約に期間の定めがなければ、労組法15条3項、4項に基づき90日の予告期間において解約告知をしなければならない。期間の定めがある協約は、重大な事情変更の認められる場合にのみ解約することが可能である。

2. 営業譲渡時の労働契約の扱い

事業再生過程において営業譲渡が活用される場合、事業を譲渡する会社(譲渡元)が締結していた契約は、譲渡される会社(譲渡先)には当然には承継されず、契約を引き継ぐかどうかについては譲渡元と譲渡先の合意が必要となる²⁷⁾。譲渡元が締結していた契約の中には従業員との間の労働契約も含まれ、事業再生の場合であれば、譲渡前の労働契約が新組織においてもそのまま継続されるかどうかは、新組織の経営陣の意向による。したがって、譲渡前に雇用されていた従業員の多くについて、労働契約を引き継がないということも可能であり、従来の企業組織において事業再生を行う場合よりも大幅な雇用調整を実施できるとも考

²⁵⁾ 裁判所は、近年までほぼ一様に、ここに挙げた4点を、整理解雇が有効となるためにはすべて満たされなければならないととらえてきた。しかし、バブル崩壊後、従来にない広がり多様性をもって人員削減が行なわれている様相を反映し、4点を「4要素」と理解し、4要素の総合判断によって整理解雇の有効性を判断する裁判例が増加している(菅野 2005: p.430)。

²⁶⁾ 従業員の不利益となるような就業規則の変更は原則として認められないが、変更の必要性や社会的相当性、労働組合との交渉経過、従業員の態度などを考慮して合理性があると判断されれば変更は認められ、変更に対抗する従業員も拘束するという法理。

²⁷⁾ こうした契約承継の態様を「特定承継」と言う。ただ、労働契約が特定承継の対象となるかどうかについては、判例・学説により見解が分かれる。萬井[2002]によれば、学説・判例の見解は、①譲渡・譲受両社間の合意があって初めて承継されるという「合意承継説」、②労働者を承継しない旨の合意がある場合でも、合理的な理由がない限り承継したものとされる「原則承継説」、③特約によっても労働者を承継しないことは許されず、当然に承継されるとする「当然承継説」の3つに分かれる(なお、営業譲渡に関する労働法上の諸問題を検討したのものとしては、橋本[2000]も参照のこと)。現在、学説・判例の多数を占めるのは労働契約も特定承継の対象となるという①であり、厚生労働省の研究会報告においても(厚生労働省[2000]、厚生労働省[2002]参照)この立場が示され、営業譲渡に伴う労働契約の取り扱いについて特段の立法措置を必要としないと結論されている。

えられる。

第2節 賃金・労働債権の扱い

1. 労基法による賃金の保護

労基法 24 条 2 項は賃金の支払について、使用者に対し、毎月 1 回以上一定の期日に全額を支払うことを義務付けており、この点は再建型倒産手続の開始によっても影響を受けない。したがって、賃金の遅延、未払いが生じた場合、従業員は会社の所在地の労働基準監督書に是正勧告をさせ、賃金の遅延、未払いを解消させることができる。

2. 先取特権

民法 308 条は、雇用関係に伴い発生した労働債権について、債務者の総財産について優先弁済権を付与される「一般先取特権」を認めている。労働債権の先取特権について規定する条文は、以前は商法、保険業法、有限会社法にも存在し、使用者の種類によって一般先取特権の及ぶ範囲に違いがあった。しかし、2003 年 7 月に「担保物権及び民事執行制度の改善のための民法等の一部を改正する法律」が成立したことで、法律による先取特権の扱いの相違が解消され、労働債権のほぼ全額が一般先取特権の範囲となった。

未払い賃金が生じるなどして、従業員が先取特権を行使しようとした場合には、一般債権のように裁判を起こして判決を得る必要はない。従業員側は、担保権の行使として使用者の財産を換価し、その代金から労働債権に対する弁済を受けることができる。

3. 再生型倒産手続における労働債権の扱い

民事再生手続、会社更生手続といった再生型倒産手続は、債務を負った企業と債権者との権利義務関係の見直しや、債権者同士の利害調整を第一の目的としている。そして事業再生に取り組む企業で働く従業員は、同時に給与や退職金といった労働債権を企業に対して持っている債権者でもある。

民事再生法では従業員が企業に対してもつ労働債権のうち、再生手続開始前の給与全額、退職金全額、社内預金のうち雇用関係に基づき生じた債権部分は、租税債権などと同じく「一般優先債権」として取り扱われ、再生手続に拘束されることなく全額が随時弁済されると定められている。また、再生手続後に支払われる給与全額、退職金全額、再生手続後に従業員が預け入れた社内預金の全額は「共益債権」とされ、一般優先債権と同様、再生手続によらず全額が随時弁済されることになっている。民事再生手続の場合、労働債権のうち、再生計画に従いカットされたり、支払いの時期が先延ばしにされたりする「再生債権」にあたるのは、再生手続前に雇用関係以外の理由に基づき生じた社内預金の債権のみである（**図表 1-2-1**）。

一方、会社更生手続では、手続開始前 6 ヶ月分ならびに手続開始後の賃金全額が「共益債

権」²⁸となり、従業員は更生手続とは関係なく全額随時弁済を受けることができる。また、手続前・後に会社都合で退職した場合の退職手当全額、自己都合で退職した場合の退職手当の一部、社内預金の一部が共益債権として取り扱われる（図表1-2-1）。手続開始前6ヶ月よりさかのぼる賃金や手続開始前に自己都合退職した場合の退職金の一部は、「優先的更生債権」とされ更生計画に従って支払われる。優先的更生債権は、更生計画に従って支払われるほかの債権に比べて弁済率や支払い時期の点で優遇されるものの、カットや支払い時期の先延ばしが行われる可能性がある。

図表1-2-1 再建型倒産手続における労働債権の取り扱い

民事再生手続		
共益債権	一般優先債権	再生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始後の給与全額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応する部分 ・手続開始後に預け入れた社内預金全額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始前の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職金全額 ・手続開始後の自己都合退職に伴う退職手当のうち、手続開始後の従業に対応しない部分 ・手続開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた債権 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続開始前に預け入れた社内預金のうち、雇用関係に基づき生じた以外の債権
会社更生手続		
共益債権	優先的更生債権	一般的更生債権
<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6ヶ月分の給与全額 ・手続開始後の給与全額 ・手続開始前の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い額 ・手続開始後の会社都合退職に伴う退職手当全額 ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い額 	<ul style="list-style-type: none"> ・手続前6か月よりもさかのぼる分の給与 ・手続開始前の自己都合退職に伴う退職手当のうち、退職前6ヶ月分か手当の3分の1相当額のいずれが多い方を越える部分 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内預金のうち、手続開始前6ヶ月間の給与総額に相当する部分か、預金額の3分の1のいずれが多い方を越える部分

注：会社更生手続による場合、手続開始後の自己都合による退職手当も全額支払われる。しかし、この債権が「共益債権」にあたるかどうかについては、学説により見解が分かれる（労働省[2000]参照）。

²⁸ このほか、所得税など源泉徴収される租税債権で納期が未到来のものや、管財人の報酬等は、手続6ヶ月前以降の給与と同様に優先的に支払われる。

第3節 事業再生過程における労使コミュニケーションに関するルール

1. 再建型倒産手続への従業員の関与

民事再生法と会社更生法では、事業再生に取り組む企業で働く従業員が、労働組合や従業員代表という機関を通じて、自らの地位や処遇を大きく左右する可能性のある再生計画・更生計画の内容や、計画外で進められる事業再生のための施策について意見を表明できるように規定が定められている。

民事再生手続では、再生計画の認可・不認可の決定にあたって、あるいは再生計画案について、裁判所は労働組合等（過半数組合または過半数代表者である過半数労働者代表）の意見を聴取する。また、再生計画の認可前に裁判所の許可によって認められる営業譲渡に関しても、裁判所は労働組合等の意見を聴取している。さらに裁判所は債権者集会の期日を労働組合に通知しなければならない、労働組合は事業再生に取り組む企業の財産状況報告会において意見を述べることができる。

会社更生手続の場合、2003年3月末までの旧・会社更生法では、労働組合等の手続への関与を定めているのは、更生計画案について裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うという規定のみであった。しかし、2003年4月から施行された新・会社更生法では、労働組合等の関与について、民事再生手続と同内容の規定が設けられたほか、更生手続の申立棄却・開始決定にあたっては裁判所は労働組合等からの意見聴取を行うことと規定されている。

2. 産業再生機構による再生支援への従業員の関与

株式会社産業再生機構法は、22条4項で、再生機構が支援決定をする際に、事業再生計画についての労使の協議状況に配慮しなければならない旨を定めていた。

この規定を受け、「株式会社産業再生機構支援基準」（再生機構が支援決定を判断する際に従うべき基準をまとめたもの）には、「申込事業者が労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行ったこと又は行なう予定であること」という基準が、また再生機構の「買取決定基準」には、「支援決定までに、対象事業者が労働組合等と事業再生計画の内容等について話し合いを行っていなかった場合には、当該話し合いを行なったこと」という基準がそれぞれ設けられ、事業再生への従業員の関与が制度的に担保されていた。

第3章 事業再生過程における雇用・人事管理

事業再生の取組みが、雇用や人事管理に対して与える影響につき分析・考察を進めるには、ここまで見てきた事業再生過程における雇用・労働条件・労使コミュニケーションの扱いに関するルールに加え、事業再生を進めていく中で不可避となる経営上・人事管理上の取組み

は何かといった点についても整理する必要がある。

第1節 事業再生の目的

企業の業績が長期間不振であったり、あるいは業績以上の過大なコストを抱えたままだったりすると期間損益赤字の状態が続く。そうした中で企業を経営していくと、経営を維持していくための資金の借入が増大し、ますます収益が悪化する。次第に長期的な視野での投資などはできなくなり、それがまた収益の悪化につながるという悪循環が発生する。こうした状態が続くと企業はやがて、もはや借入が不可能となったり、あるいは負債が総資産を上回る債務超過に陥ったりする。事業再生はこうした状況から、スポンサーや債権者の協力を得て進められる。

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²⁹、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。再生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。

事業再生のなかでもう一つ実現しなければならないのは、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。

第2節 事業再生過程で求められる経営上・人事管理上の取組み

財務構造と収益の改善という事業再生の目的に向けては経営上必要となる取組みについては、欧米の事例を基に事業再生の処方箋を示したスラッター・ロベット [2003] が、適切にまとめていると思われる。彼らは、事業再生³⁰の必須要素として、①経営危機の安定化、②リーダーシップ、③ステイクホルダーの支援、④戦略的フォーカス、⑤組織改革、⑥コア・

²⁹ 事業再生ファンド関係者の話などによれば、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、事業再生を円滑に進めるための一つの目安とのことである。

³⁰ スラッターとロベットは「事業再生＝ターンアラウンド (turn-around)」を、「短期的に何らかの措置を取らない限り近い将来破綻することが明らかな危機的状況」（スラッター・ロベット 2003：p2）にある企業を、持続的に収益を上げることが可能な状態に再生することと定義している。したがって、債務超過や資金繰り破綻に陥った企業での取組みと捉える本稿での事業再生の定義よりは、対象となる企業の範囲が広いといえる。しかし、スラッターとロベットが事業再生に必須と考える7つの要素は、本稿で定義する事業再生においても同様に必須であると思われる。

プロセスの改善、⑦財務リストラ、の7つを挙げている(スラッター・ロベット 2003:p85)。

それでは、これら事業再生に向けた取組みを進めるにあたって、雇用・人事管理面ではどのような対応が必要となるか(図表1-3-1)。経営危機の管理にあたっては、売上を伸ばすことが極めて難しい状況の中で収支をできるだけ安定させなければならないため、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。給与や賞与のカットにより十分な人件費削減ができない場合には、従業員の削減という手段が浮上してくる。

給与や賞与のカットや従業員の削減は、財務リストラへの人事管理面での対応ともなりうる。財務リストラは主に債務のカットと弁済を通じて行われるが、弁済のための資金は、スポンサーなど他の主体からの出融資をうけるか、支出を減らして収益をできるだけ確保するか、あるいは不要な所有資産を売却することによって捻出する必要がある。支出を減らすには経営危機の安定化の場合と同様人件費の削減が検討される可能性があるし、所有する資産の売却に伴って事業活動の規模縮小を余儀なくされれば、従業員の削減や配転を検討する必要が出てくる。

また、再生のために競争優位を構築できる事業分野を絞り込む(スラッター・ロベット 2003:p.94-97) 戦略的フォーカスの試みや、ターゲットとした事業分野において効率的に業務を遂行する(スラッター・ロベット 2003:p.100-101)ためのコア・プロセスの改善を通じて、企業の組織構造が変更されたり、一部業務がアウトソーシングされたりする可能性がある。この際に従業員の削減が行われることがありうる。と同時に、コア・プロセスの改善に向けては、企業内での情報交換・伝達をめぐる状況の改善や、従業員の能力開発が求められよう。

以上の、経営危機の管理と事業内容の絞り込み、コア・プロセスの改善は、再生型倒産手続や産業再生機構による支援枠組においては、再生計画案や更生計画案、あるいは産業再生機構に提出が必要な事業再生計画案の中心的な内容となる。この内容が有効なものであると債権者をはじめとする利害関係者に評価されなければ、債務を抱えた企業が事業再生に着手することがおぼつかない。しかし、仮に計画の内容が有効と評価されたとしても、着実に実施されなければ事業再生は頓挫する。計画を着実に実施していくために、上述した人事管理面での対応も非常に重要な役割を担う。

組織改革は、組織全体を再生プランの実行に向けて強く動機付け、目標達成に向けて従業員同士の協働を促すことを目的とする(スラッター・ロベット 2003:p.98-99)。組織改革に向けた人事管理面での対応としては、まず事業再生に取り組む前の評価処遇制度の枠組みや運用を見直し、戦略と整合的な新たな評価・処遇の体制を確立ことが挙げられる。あるいは従業員の能力開発や新たな事業の成功に向けての啓発活動の実施も組織改革のための人事管理面での対応と考えられる。さらに、従業員の配転や抜擢、新たな人材の外部からの採用といった施策も組織改革に向けて必要となろう。事業再生の取組みにおいて重要な役割を占める人材を社内から抜擢したり、外部から採用したりすることは、事業再生を主導する経営

陣が社内においてリーダーシップを築く上でも有効な手段となりうる。

ステイクホルダーの支援への人事管理面での対応としては、賃金や労働債権の取り扱いを通じて、従業員と、他の債権者や株主などとの利害調整を図ることが考えられる。

図表 1-3-1 事業再生に向けて必要な取組みに伴う人事管理面での対応

目的	人事管理面での対応
経営危機の管理	①給与・賞与カットによる人件費の削減、②従業員の削減(希望退職募集、退職勧奨、解雇など)
リーダーシップ	①企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、②重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
ステイクホルダーの支援	他の債権者、株主と従業員との利害調整(賃金、労働債権の取り扱いなど)
戦略的フォーカス	①従業員の削減、②重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
組織改革	①評価処遇制度の見直し、②従業員の能力開発の強化、③従業員向けの啓発活動の実施
コア・プロセスの改善	①従業員の削減、②従業員の能力開発強化、③企業内の情報交換・伝達をめぐる状況の改善、④重要なポストへの従業員の抜擢、外部からの採用
財務リストラ	①給与・賞与カットによる人件費の削減、②従業員の削減(希望退職募集、退職勧奨、解雇など)

第4章 本研究の概容

第1節 事業再生過程における雇用・労働をめぐる問題—本研究の焦点

事業再生における雇用・労働条件・労使コミュニケーションがどのようなルールに規定されているかという点の確認と、また、事業再生という取組みの中でいかなる人事管理施策が行なわれうるかを検討から、雇用・人事管理・労使コミュニケーションという観点からわが国の事業再生の実態把握を進めるうえでとりわけ留意しなければならない、事業再生過程における雇用・労働をめぐる諸課題が浮かび上がってくる。

1. 雇用調整

ほとんどの事業再生の取組みにおいて人員削減は避けて通れず、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、いわゆる正社員も削減の対象になるものと見られる。その際課題となるのは、人員削減の目的(コスト削減、業務の絞り込みにあわせた適切な人員配置など)を十分に果たすために、また人員削減をできるだけ摩擦なく進めていくために、削減の規模と対象となる従業員の選定、削減を実施するペース、削減の方法、離職する従業員に対する措置の内容などをいかに決めていくかといった点であろう。

削減の規模や対象、事業再生を進めていく上で望ましい人員削減のペースは、再生に取り組む企業の財務状況や、再生の対象としていかなる事業が選択され、その事業の経営状態や今後の見通しがどういったものであるかという点に大きく左右されると考えられる。規模や対象、望ましい削減のペースが決まってくれば、削減の方法も絞られてくるだろう。

もともと、削減の規模や対象、ペースを規定するのは、財務状況や再生の対象となる事業の動向・見通しだけにはとどまらない。事業再生に取り組む企業が、若年層従業員や、スキル・ノウハウの専門性・通用性が高い従業員によって多くを占められている場合、事業再生に伴い自主的に退職する従業員が多く発生し、人員削減の対象となる人数の規模が抑えられる可能性がある。また高年齢従業員が多い企業でも数年後の定年を見越してといった事情で、大幅な人員削減を控えることも考えられる。労働組合や従業員代表の意向が人員削減の実施に反映された結果、選定作業が慎重に行われ規模が抑えられるということも十分にありうる。

一方、資金や人材などを提供し、事業再生を主導するいわゆる「スポンサー」の状況によっては、人員削減の規模やペースが上がることもあるだろう。例えば、事業再生ファンドがスポンサーとして再生を主導する場合、最終目的は再生した事業を他社に売却して利益を得ることであるから、一般の事業会社の子会社化や経営統合にいたる過程として事業再生に乗り出す場合よりも相対的に事業再生を行う企業に関与する期間が短く、そのことが人員削減に対する経営陣のためらいを小さくするかもしれない。

離職する従業員に対する措置の有無や内容は、離職者の納得性の確保という円滑な人員削減のための要件と、事業再生に伴う資金・時間面での制約が、企業によってそれぞれどの程度考慮されるかによって決まってくるだろう。また、経営陣と労働組合・従業員代表などとの間の労使コミュニケーションの状況により、かなりの程度左右されるものと考えられる。

2. 賃金の見直し

事業再生に伴う賃金見直しの主要な内容は、既に見たとおり、①給与・賞与・手当など賃金のカット、②評価・処遇制度の見直し、の2つと考えられる。このうち①は人員削減と同様、ほぼすべての事業再生に取り組む企業が実施を余儀なくされるものと見られる。

賃金削減の程度は人員削減の実施と同じく、再生に取り組む企業の財務状況、再生の対象となる事業の動向や見通しによって大きく規定されるだろう。また、人員削減の規模・ペースとも強く関連しうる。ただ、従業員一律で一定割合の賃金カットを行うのか、従業員によって差をつけるのかは、それぞれの事業再生を主導する経営陣により判断が別れてこよう。事業再生に伴う負担を全従業員に等しく負わせることを重んじる経営陣もいれば、それぞれの従業員の事業再生における位置づけを重んじ、例えば事業再生を進める上で重要な職務や職位についている従業員や、将来にわたって事業再生を担うことが期待されると同時に離職の可能性も高い若年層従業員の賃金については下げ幅を小さくすることも想定される。

②の評価・処遇制度の見直しは、事業分野の絞込みや後述する事業の運営・管理体制の見

直しといった取組みなどによって、実施の必要性や実施すべき内容が左右されるだろう。実施する場合には、事業の改善や組織改革といった目的に見合う処遇基準の設定と、その基準を反映した制度の設計、さらには制度の適切な運用をいかに担保するかなどが課題となるだろう。

賃金カット、評価・処遇制度の見直し、いずれを実施するにしても労使コミュニケーションの状況から影響を受けると考えられる。事業再生過程における賃金の見直しは従前よりも賃金が引き下げられる従業員が多く出ることが予想されるので、通常時の賃金見直しの場合よりも従業員が反発する恐れが高い。労使コミュニケーションが十分に図られていない場合、見直しがなかなか進まない事態も生じうる。一方で、労使で十分な協議がなされた結果、納得性を高める形で賃金見直しが進むこともあるだろう。

3. 事業の運営・管理体制の見直し

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、既に述べたように、コア・プロセスの改善や組織改革に向けた人事管理上の諸施策（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・伝達をめぐる状況の改善、従業員の配転・抜擢、外部からの人材登用など）といった、事業の運営・管理体制の見直しが必要となる。

これらの諸施策のうち何を実施するか、そのなかでもとりわけどの施策に重点を置くかは、再生の対象となる事業の内容、事業再生に取り組む企業の財務状況、従業員規模や事業遂行体制、施策の実施に向けて投入可能な資源などによって左右されよう。また、これら組織構造的要因や環境的要因に加えて、これまでの事業再生の実績などに基づいた施策の有効性に対する経営陣の認識や、従業員の位置づけに対する経営陣の信念・理念といった要因が強く影響しているものと考えられる。

以上、事業再生過程の人事管理における主要な課題と、課題への対応を左右する要素・状況について検討してきた。ここでの検討を踏まえながら、次の第Ⅱ部では事例調査の結果に基づき、①事業再生過程の人事管理における課題への対応に事例間でどの程度の幅があるのか、②そうした対応の幅と関連しているのはどういった事情・要因であるのか、③事業再生過程における労使コミュニケーションの状況は雇用・人事管理面での取組みとどの程度関連しているのか、を明らかにしていきたい。

第2節 本書と既存研究成果との関係

本書の基となった一連の事例調査からは、これまで労働政策研究・研修機構編 [2005] と、藤本 [2006a] [2006b] が著されている。労働政策研究・研修機構編 [2005] は、事業再生をめぐる制度や事業再生に関与する主体の状況を整理し、事業再生時における雇用や人事管理

についての論点を列挙した上で、論点をめぐる実態をサービス業・有組合企業5社の事業再生事例から明らかにした。一方、藤本 [2006a] は前者で取り上げられた5事例に加え、製造業・有組合企業の5事例を分析の対象とし、事業再生過程における人事管理と人事管理を実施した結果もたらされる雇用・労働条件の変化に絞って、事例間に見られる異同を明らかにするとともに、異同の要因について考察を試みた。藤本 [2006b] は、日本の制度的状況や既存の事業再生に関する考察を概観することで、日本における事業再生と人事管理との関連や、人事管理に伴う問題を捉えていく際の視点をより明確にしようとし、その上で分析対象とする事例の数を増やして、藤本 [2006a] で示した事業再生過程の人事管理における異同についての見解を再度検討した。さらに、無組合企業の事例を取り上げることで、労使コミュニケーションの状況が事業再生時の人事管理の態様や、人事管理に伴う雇用上の問題への対応をどの程度に左右するかについての考察も行った。

本書では、研究のねらいや検討・分析の視角を藤本 [2006b] と共有し、また上記3つの既存成果において取りまとめられた知見を適宜活用しながらも、分析の対象に産業再生機構による再生支援をうけた企業を加え、調査から得られた知見の整理や解釈、また知見から得られるインプリケーションについての検討を新たに行なっている。