



労働政策研究報告書 No.94

サマリー 2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

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



## 1. 本書の目的

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。事業再生の取組みのなかには、組織の変動や雇用・労働条件の変更を伴うケースが多々見られるが、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。

そこで、本研究では、「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」と定義し、具体的には再生型倒産手続（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を対象に、事例調査を実施した。そしてその結果をもとに、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、を明らかにしさらに、③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。

## 2. 本書の構成

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。

### 3. 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

#### －事例調査結果とその分析－

本研究では2004年5月から2006年3月にかけて、事業再生の取組みを経験した25社・1企業グループからヒアリング調査を行った。そこから明らかになった、事業再生過程における経営・人事管理・労使コミュニケーションの実態ならびに事例間の異同を、①人員削減や賃金の調整といった雇用・労働条件の見直し、②事業を遂行したり、遂行を管理したりする体制の見直し、という2つの側面に即して整理してみると、以下のようになる。

#### (1) 事業再生過程における雇用・労働条件の見直し

1) 事業再生過程における人員削減の程度を左右するのは、第一に事業再生を成し遂げるために手続にそって負債を処理することに加え、主要事業について人員も含めた業務遂行体制の抜本的な見直しが必要となるか否か、第二にスポンサーの支援の有無、第三に手続前の人員削減策や自発的離職者の状況により変わってくる人員削減の必要性、の三点と考えられる。スポンサーが一般の事業会社であるか事業再生ファンドかと言う点は、人員削減の規模にはあまり関係がない。

人員削減の際に事例で用いられていたのは、①希望退職募集、②退職勧奨、③全員解雇の上、再雇用であった。このうち、③が用いられた事例では、相対的に程度の大きな人員削減が行なわれている

2) 事業再生過程における賃金削減の度合いも人員の削減と同様、第一にコスト削減中心に主要事業の財務状況の改善に取り組んでいる企業で、第二にスポンサーの支援を受けずに自力で事業再生を進めている企業で、大きくなっている。また、事例によっては、賃金削減と人員削減との間に代替関係が見出されるが、必ずしも常に代替関係が生じているとは限らず、人員・賃金双方とも他事例に比べて大きく削減されている事例もある。

3) 今回本研究で取り上げた、産業再生機構による事業再生支援の事例では1事例を除いて、事業再生着手後の大幅な雇用調整や、事業再生前後での基本給カットの実施は見られなかった。今回の調査結果のみからでは確固たる結論を導くことは難しいが、産業再生機構という支援の枠組みが、早期の、比較的余力のある状態での企業の私的整理を可能とし、雇用・労働条件面での影響を抑えることに寄与しているとも考えられる。

4) 経営側の打ち出す人員削減策や賃金削減策について、労働組合や従業員代表組織のない事例では、従業員側と経営側の間で協議・交渉が特段時間をかけて行われることはなかった。また、労働組合が組織されている事例でも、ほとんどの場合、労使間で大きな摩擦が生じることなく、人員削減や賃金削減が進められている。それなりに交渉・協議の時間が確保され

れば、組合側も円滑な事業再生の進行や従業員への賃金支払いを優先し、ある程度の人員・賃金の削減はやむをえないという見解に達して、そうした見解が組合員の中の共通理解になっていくことが推測される。

ただし、従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴える事例も少数ながら存在する。これらの事例からは、①雇用調整・賃金調整の程度があまりに急激だと、労使の間で情報交換や合意形成のための時間を十分に確保できず、労使関係が紛糾し得ること、②従業員の間で、会社側が行なう雇用や労働条件の見直しをめぐって共通の理解がなされていないと、労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。

5) 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ことは、しかしながら、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。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企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が進んでいるという事実を踏まえると、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通しを与え、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抑えるという重要な役割を果たしているとも考えられる。

6) 調査した事例の中には、企業別組合が加盟する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組みがなされたケースもまま見られた。こうした事例は、産業別労働組合のスタッフなど、組合・従業員の立場から事業再生に関わってきた経験を豊富にもつ主体が、個別企業の事業再生過程における労使コミュニケーションに関与すれば、組合・従業員側からの代替案の提示が多かれ少なかれ可能となり、組合・従業員にとってより望ましい成果につながりうることを示唆している。

## **(2) 事業運営の見直しに関連した人事管理の取組み**

1) 事業再生の過程では、「経営危機の管理」や「財務リストラ」といったコストの削減を中心とする取組みの一方で、「戦略的フォーカス」の設定、「コア・プロセスの改善」、「組織改革」など、事業再生着手以前よりも収益を伸ばし、かつその収益を安定的に得られるようにするために、事業運営のあり方を見直す取組みも必要となる。

調査対象となった各事例においても、収益があがらない店舗・事業所の閉鎖、原材料調達の見直しといったコスト削減策に加えて、①新商品の開発、②自前の技術を生かせる製品分野の開拓、③高付加価値製品・サービス分野への特化、④製造工程の見直し・改善、⑤情報インフラの見直しなど、経営実績を伸ばし、効率性を高めるための取組みがなされていた。

2) 上記のような事業運営の見直しに見合うよう、従業員の仕事に対する意識やモチベーションを高めるための取組みとしては、①事業再生の方針や心構えを様々な仕組みを通して会社全体に周知する、②社内から事業再生に向けた提案を取り入れる、といったことが実施されていた。

3) 事業運営の見直しを円滑に進めていくために従業員に対する教育訓練に力を注ぐ場合、小売業や観光業、保険業の事例では、顧客への対応が業績を左右する部分が大きいため、販売現場や営業職の社員を主な対象に、教育・研修の強化が図られていた。他方、製造業企業の事例では現場の生産性を上げていくため、外部からコンサルタントを招いての従業員教育が行われており、また製品の内容と関係なく、ほとんどの事例でトヨタ式生産方式の定着が目標とされていた。

4) 自力で事業再生に取り組む事例企業では、従業員の「意識改革」やモチベーション向上のための取組みも、また従業員の教育訓練強化もさほどは行われていない。自力再生を行う事例企業がいずれも中小企業であることも影響していると考えられるが、経営管理に外部の人材が関わらない状況では、意識改革や教育・研修の強化・整備といった、認識枠組みや知識・技術の外部からの流入を伴う取組みは難しいものとみられる。

5) 事業運営の見直しと並行して、評価・処遇制度の見直しを行なっている事例の数は、「意識改革」、モチベーション向上のための取組みや、従業員に対する教育訓練の強化よりも多かった。事業再生に着手した際、多くの会社の経営陣が、まずは評価・処遇のあり方を見直すことが重要な課題であると考えることがうかがえる。見直しの基本的な傾向は、能力や成果に基づく処遇の志向であるが、自社の中核業務の特性を考えてあえて勤続・年齢を反映した処遇制度を採用している事例も見られた。

6) 事業運営の見直しに伴う新たな人事管理施策に対し、従業員・労働組合が何らかの反応を見せていた事例は、さほど多くはなかった。企業別組合が組織されていない事例では、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ものの、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。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。

#### **4. 事業再生を「ヒト」の面から見ることによるインプリケーション**

本調査研究により明らかになった事実のうち、今後の事業再生における労使の取組み、ならびに政策的対応を考える上でとりわけ留意しなければならない点は何か。また、そうした点から、今後の労使による実践や、政策的対応にむけて、どのようなインプリケーションが得られるだろうか。

##### **(1) 早期着手・早期支援体制確立のための環境整備の必要性**

事業再生は相当程度の人員削減・賃金削減を伴うことが多いが、いずれのケースにおいても相当程度の人員削減・賃金削減が求められるわけではない。今回の調査事例においても、事業再生着手後に、人員削減・賃金削減がほとんどみられなかった事例がいくつかある。これらの事例の多くは、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型のケースによって占めていることに留意すべきであろう。むろん、産業再生機構支援のケースやプレパッケージ型事業再生のケースにおいて、常に雇用や労働条件への影響を回避できたり、小さく抑えることができたりするわけではない。しかし、産業再生機構のような枠組みのもとでの早期の私的整理の促進や、事業価値が比較的高いうちに迅速な再生を目指すプレパッケージ型事業再生の試みが、着手後の円滑な事業再生につながり、雇用・労働条件面での影響を小さくする可能性が高いことを本調査研究の結果は示唆している。

早期着手や早期支援を促進する制度的枠組を確立する必要性は、主に事業価値の毀損を防ぐという観点からこれまでも提唱されているが、雇用・労働条件という側面に着目した本調査研究の結果を踏まえても、その必要性は高いものとする。

##### **(2) 個別企業において有効な執行体制を確立する必要性**

今回の調査研究では、労働組合のあるケース、ないケースにおける事業再生を取り上げたが、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の実施にあたっては多くの場合、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よいと考えられ、こうした体制が十分に機能していないときには、経営陣の交代などにより経営側のイニシアティブを強めることが、組合・従業員の側から見てもむしろ望ましいだろう。

ただし、経営側が事業再生を急ぐあまり、雇用・労働条件に関わる施策を進めていく上で「行き過ぎ」を起こし、労使間の関係が紛糾することもある。今回の調査研究の対象の中で、

従業員側が経営側の提案・施策に不服を訴えた事例が示唆することを踏まえると、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たり、様々な会議体を設定したりなど、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る。

### **（３）従業員・労働組合の活動をサポートできる人材を育成する必要性**

今回調査した事例の中では、組合が、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、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するなど、組合がある企業のいくつかのケースで、人員削減・賃金削減の際に従業員のニーズを反映させ、モラルダウンをできるだけ抑えるための取組みが行われていた。また、ある事例では、社長が突発的に民事再生手続の開始申請を行って、従業員からの信頼を失ったため、組合執行部が従業員のニーズを汲み上げながら、事業再生を主導していった。

ただ、上記のように、事業の再構築の中で円滑・迅速な再生に向けて実効性をもって従業員や組合が関与するのは容易なことではない。従業員・組合側には、経営・財務に関する知識や、動揺する従業員のモラルを維持する、あるいは従業員間の意見を集約するためのノウハウが求められる。しかしながら、個別企業の組合・従業員が、事業再生における雇用・労働条件の扱いについて日ごろから知識の収集に努めていたり、また雇用・労働条件と直結する事業再生時の経営面での対応について検討していたりしているということは、極めてまれなことだろう。

今回の調査事例のうち、雇用・労働条件や人事管理のあり方に従業員・組合側が関与していた事例の多くでは、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（産別組合組織）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に取組み、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。

問題は、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ったターンアラウンド・マネージャー」のサポートを受けられるのが、現状では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点である。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。



#### **(4) 大幅な人員削減・賃金削減への対応**

今回の調査対象事例における人員削減、賃金削減の状況を分析する中から、スポンサーの支援のない事業再生や、主要事業の収益構造を抜本的に見直さなければならないような事業再生において、大幅な人員削減や賃金削減が行われる可能性が高いという知見をえた。こうした大幅な人員削減や賃金削減が生じる可能性をできるだけ小さくするため、まずは、上述した早期の事業再生の着手や、早期の再生支援体制確立のための環境整備が求められるが、仮に環境の整備が進んだとしても、大幅な人員削減・賃金削減が必要な事業再生事例の発生は抑えられないだろう。大幅な人員削減・賃金削減が不可避のケースにおける対応を併せて検討しておく必要がある。

大幅な人員削減によって離職を余儀なくされる従業員への対応としては、業種別あるいは地域別の企業間、労働組合間のネットワークを常日頃形成しておき、事業再生の場面で有効に機能するようにつとめることが考えられよう。一方、賃金削減への対応に関しては、今回の調査研究のなかで明らかになった、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企業において、頻繁かつきめ細かい情報の伝達・交換がなされ、事業再生が順調に進んでいるという点が示唆的で、この問題に関しても、企業内における労使コミュニケーションの確立が有効な解決策になりうると言えよう。

---

労働政策研究報告書 No.94 サマリー

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

発行年月日 2007年10月17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

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2007 JILPT

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

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