

JILPT 調査シリーズ

No. 45

2008年3月

**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**
—事業再生に関わる実務家からのヒアリング記録—

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



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
—事業再生に関わる実務家からのヒアリング記録—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

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。しかし、これまでの議論の多くは、事業再生に伴う利害調整を円滑に進めるための、あるいは事業再生の経済的価値を最大化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かった。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、事業再生を着実に進めるという視点からも、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、実態の把握と検討とが求められよう。

そこで、当機構では2004年から2006年にかけて、事業再生を経験した企業に対して事例調査を行った。また、2005年から2006年にかけて8回の研究会を開催し、事業再生に関わる実務家から、事業再生過程における雇用問題・人事管理の取組みについて聞き取りを行った。事例調査の結果については、これまで労働政策研究報告書 No.30『人材・雇用の面から見た事業再生－5社の事例研究から－』（2005年5月刊行）、No.94『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』（2007年10月刊行）として取りまとめてきたが、今回、これらの報告書に引き続き、実務家からの聞き取りを調査シリーズの形で取りまとめることとした。

お忙しい中、研究会にご参加いただき貴重なお話をしていただいた実務家の方々はじめ研究会で活発に議論を展開していただいた皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本調査シリーズが企業経営者、労働者、政策担当者をはじめ、事業再生・事業再編過程における雇用・労働問題に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2008年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 稲 上 毅

執筆担当者

ふじもと
藤本

まこと
真

労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 研究員

なお、第 I 部の編集作業には、才川智弘（労働政策研究・研修機構 調査・解析部 調査員）も参加した。

目 次

第 I 部 事業再生に関わる実務家からのヒアリング	1
はじめに	3
第 1 章 事業再生過程におけるマネジメントと雇用・労働問題	6
講演者：大川康治（事業再生コンサルタント、※肩書は研究会当時。以下同様。）	
第 1 節 事業再生とは	6
1. 企業が経営破綻に至るプロセス	6
2. 財務構造の再生	7
3. 収益構造の再生	9
第 2 節 事業再生のプロセス	10
1. 再生の条件と再生の方法	10
2. 事業再生の流れ	10
第 3 節 事業再生と雇用・労働条件－産業再生機構支援 A F 社の事例－	12
第 4 節 これからの事業再生における課題	13
1. 事業再生に資する不良債権処理を	13
2. 急がれるターンアラウンド・マネージャーの育成	14
3. 「アウト・オブ・ワークコート」普及の必要性	14
質疑応答	15
1. 事業再生に伴う雇用調整と従業員のモチベーションの維持	15
2. 経営悪化に伴う人材の離脱とその後の人材マネジメント	16
3. 労働組合、従業員代表組織の必要性について	16
4. ターンアラウンド・マネージャーの育成に向けて	16
5. アウト・オブ・ワークコートは普及するか	17
第 2 章 法律関係者からみた事業再生と雇用・労働問題	18
講演者：桃尾重明（弁護士、桃尾・松尾・難波法律事務所）	
第 1 節 倒産処理・事業再生における様々な課題－関与した事例から	18
第 2 節 倒産処理・事業再生をめぐる環境の変化	21
1. 倒産法制の整備、事業再生手法の多角化	21
2. ファンドの発展	21

3. コーポレートガバナンス、CSRに関する考え方の変化	22
第3節 従業員から見た事業再生をめぐる問題	23
1. 雇用確保の問題	23
2. 労働債権確保・労働条件の変更に伴う問題	24
第4節 倒産処理・事業再生を巡る今後の展望・課題	25
1. 早期・私的処理の増加	25
2. 高まる労働組合・労使コミュニケーションの重要性	25
質疑応答	26
1. 事業再生に向けた従業員の意向集約について	26
2. 労働者代表からの意見聴取について	27
3. 私的整理による事業再生は普及するか	27
4. 事業再生の評価基準	28
第3章 労働組合の事業再生への関与	29
講演者：逢見直人（連合副事務局長、UIゼンセン同盟副会長）	
第1節 倒産への対応	29
第2節 事業再生と労働組合の関わり	30
第3節 従業員に対する経営者の責任	31
第4節 倒産時における労働債権の確保	32
質疑応答	33
1. 事業再生時の労働組合独自の役割	33
2. 複数組合企業での利害調整	34
3. 事業譲渡などへの対応	34
参考資料	35
3-1 UIゼンセン同盟「合理化対策指針」	35
3-2 UIゼンセン同盟「経営対策指針」（2004年9月）	36
3-3 倒産時における労働債権の扱い	37
3-4 賃確法による労働債権の保護について	39
第4章 投資ファンドによる事業再生と組織・雇用の問題	41
講演者：勝又幹英（日本みらいキャピタル株式会社・パートナー）	
第1節 ファンド経営と事業再生案件への関与	41
1. 投資の条件	41

2.	投資した会社の経営にどの程度関与するか	42
3.	事業再生案件からのエグジット	42
第2節	ファンドによる事業再生の取り組みと雇用・人事管理	43
	－HT社の事例より－	
1.	ファンドによる経営建て直し	43
2.	事業再生過程における雇用・労働問題	44
第3節	事業再生過程における労使コミュニケーション	45
質疑応答		46
1.	事業再生計画の実施体制について	46
2.	事業再生会社の資金繰りへのファンドの関与	46
3.	人事労務管理への関与	47
4.	ターンアラウンド・マネージャーの確保について	47
5.	ファンドの多様性－アメリカとの相違	48
6.	日本におけるファンドによる事業再生の展望	49
第5章	事業再生過程におけるガバナンスの確立とコミュニケーション	50
	講演者：小川 勝正（株式会社メディアゲイン 代表取締役社長）	
第1節	事業再生とガバナンス	50
第2節	事業再生過程におけるガバナンスの建て直し	50
質疑応答		
1.	事業再生過程におけるガバナンスのあり方について	53
2.	事業再生着手時の情報開示ルールの必要性について	53
第6章	整理回収機構（RCC）による企業再生	55
	講演者：古川史高（整理回収機構 常務執行役員）	
第1節	RCCと企業再生	55
第2節	RCCによる再生業務	56
1.	2つの立場からの再生への関与	56
2.	再生関与の判断基準	59
第3節	再生業務のための組織・体制と業務の流れ	59
1.	再生業務のための組織・体制	59
2.	再生業務の流れ	60
第4節	RCCが手がけた再生事例	63

質疑応答	64
1. 再生を手がける立場と債権回収を行う立場の調整	64
2. R C Cによる経営責任の追及	65
3. 企業再生を手がける経営人材の確保	65
4. 人事労務に関する計画策定のプロセス	65
5. 企業再生における労働組合の役割	66
第7章 日本におけるこれからの事業再生のありかた	67
- 産業再生機構の経験から -	
講演者：富山和彦（産業再生機構 代表取締役専務）	
第1節 「ヒトの建て直し」としての事業再生	67
1. 再生支援の基本的プロセス	67
2. 「ヒト」が左右する事業ターンアラウンド	69
第2節 日本での事業再生における留意点	70
- 日本の企業社会の現状を踏まえて -	
1. 「ゲマインシャフト」的日本企業の強さ	70
2. 経営者人材の育成と経営に対する外部からの規律構築	71
3. リサイクル機能の整備	73
質疑応答	73
1. これからの事業再生に求められるもの	73
2. 私的整理促進のための整備	74
3. 産業再生機構とプライベート・エクイティ・ファンドとの違い	75
4. 事業再生を主導する人材	75
第II部 事業再生に関する参考資料	77
【資料1】 債務弁済の形式から見た事業再生の種類	79
【資料2】 「倒産」とは	80
【資料3】 民事再生手続について	81
【資料4】 会社更生手続（2004年法改正以降）について	83
【資料5】 民事再生手続と会社更生手続の比較	85
【資料6】 法律上の倒産手続、私的整理における各種債権の弁済優先順位	86
【資料7】 事業再生に関する用語集	87