

## 第2部 企業組織再編と労使関係（7事例）

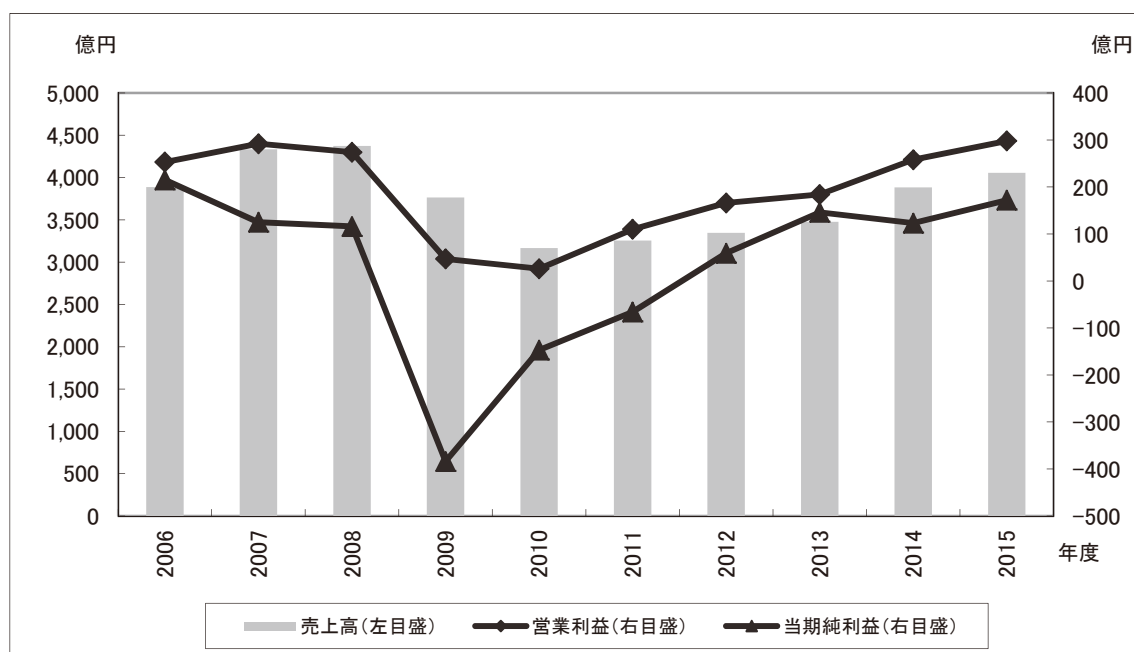
### 第1章 A社の企業組織再編と労使関係<sup>11</sup>（「A事例」、分割）

#### 第1節 会社および労働組合の概要

A社は、1915年に創業し、制御事業や計測事業等を展開してきた大手電機メーカーである。2014年度売上高4058億円、営業利益298億円を記録した。従業員数は2871名である。同社は、2011年度中期経営計画を策定し、制御事業グローバルNo.1カンパニーを中長期目標に掲げ、制御事業を中心とする成長戦略の推進による収益性の向上と財務体質の健全化に取り組み、売上目標の前倒し達成と営業利益の過去最高値を更新する成果をあげた。

同社の連結会計基準の業績をみると、[図表2-1-1]のとおりである。2008年のリーマン・ショックの影響により、翌年度売上高、営業利益、純利益とも急減した。純利益は2010年から増加に転じたが、売上高と営業利益は、2010年まで減少し、翌年度から回復に向かった。

[図表2-1-1] A社の経営実績の推移



出典：同社ホームページ。

<sup>11</sup> 同社の事例研究のために、2015年11月27日、2016年1月19日にA社労働組合の委員長に、また、2016年2月9日に新会社AJP社労働組合の委員長と書記長にヒアリング調査を行った。ご多忙のところ、多くの資料を交えて貴重なお話をしてくださった諸氏にこの場を借りて心よりお礼を申し上げる。

同社の労働組合は企業別労働組合であり、組合員数は、2015年現在約1900人弱である。2010年頃は約4500人であったが、後述する組織の変動等に伴い、組合員数は急減した。産別組織としてはJAMに加入している。

## 第2節 企業組織変動の背景と内容

A社は、同社の制御事業の国内販売を担当するソリューション・サービス営業統括本部の事業を分割して、情報と制御に関するトータルソリューション展開およびエンジニアリングの子会社(ASL)<sup>12</sup>、保守サービス・電気計装工事部門の子会社(AFE)2つの100%子会社と統合し、2013年4月Aソリューション・サービス(以下、「AJP」という)を設立した。100%企業グループ内の組織変動である。

企業組織の変動によるAJP設立の背景は<sup>13</sup>次のとおりである。第1に、日本市場の既存事業分野において、付加価値の高い製品や新分野の生産にリソースを集中するために既設プラントの統廃合が加速しており、今後の需要は、既存設備の更新や高効率化、延命等の最適化に移っていき、グローバル競争の激化の中、中長期的に制御事業の売上が減少していくことが確実であること、第2に、日本市場でのビジネスを拡大・発展させるためには、これまでの「製品製造文化」を脱却し、「ソリューション・サービス・ビジネス」への転換をスピーディーに実現しなければならないこと、第3に、同ビジネスに従事する全ての社員の意識改革<sup>14</sup>と目標の共有、組織一体での人財リソースの資質転換への取組、ビジネスに相応しいマネジメントの仕組みの構築や重複業務の排除によるコスト構造の徹底的な見直しなどが必須であること、が挙げられる。

上記の組織変動背景を敷衍すると、制御装置の国内市場が縮小する中で<sup>15</sup>、既存設備を持っている顧客のニーズに効率よく対応して解決していくためには、従来、営業、エンジニアリング、保守にそれぞれ分かれていた事業部門を1つに統合することが望ましいと判断した結果であるといえる。事業部門の統合は、今後、制御装置の需要が縮小していく海外市場においても顧客のニーズに応じていくソリューション・サービスが必要とみられる中、国内でそれをまず実現したという意味もある。同社は、2015年からの中期経営計画の中に「人財戦略としてソリューション型人財への変革を進める。顧客視点で課題と向き合い、課題解決に全力を尽くす高い意識とスキルを持った人財を育成すること

<sup>12</sup> 簡単に同社の業務をみると、ASLは、A社の製品を購入した顧客の要求に合わせてカスタマイズするためのソフトをつくり、それをメンテナンスする会社である。

<sup>13</sup> A社は、AFEを吸収分割承継会社とし、営業統括本部を吸収分割するとともに、ASLを消滅会社とし、吸収合併する形で、AJP社を設立した。

<sup>14</sup> モノづくりから顧客への価値提供にもっとシフトしていくという意味の意識改革であり、また、社員の所属、例えばある人は本社からの出向者、ある人はプロパーという壁をつくらずに一体となるという意味の意識改革も含まれる。出向者は、同じ会社の中で違う観点で評価されるので一体感を持ちにくいという側面があり、それを避けるために転籍を伴う分割・労働契約承継にしたとみられる。

<sup>15</sup> 制御事業の国内販売売上高は、2005年度1316億円からほぼ一貫して減少し、統合直前の2012年度は1005億円になった(同社(2015)『アニュアルレポート2015』)。

で、顧客のビジネス全体を俯瞰した提案と価値を共創する」ことを掲げているが、AJP社の設立は同戦略の実現に向けた典型的な組織変動であるといえる。

会社は、2012年7月24日の取締役会で上記の組織変動を決議し、2013年1月22日の取締役会において承継・分割契約を決議し、同契約を締結した。

新会社AJPは、営業統括本部1335人、AFE781人、そしてASL735人の合計2851人の従業員数で2013年4月にスタートした。

組織変動後のA社の役割は、研究開発や新事業育成を含むコーポレート機能と制御事業のマーケティング機能と製品企画・開発機能、航空宇宙・特機事業にシフトされることになった。

### 第3節 組織変動をめぐる労使の協議

#### 1. 労働組合との協議

会社は、2012年7月24日、同組織変動をプレスリリースする前に「臨時経営協議会」を開き、公式に労働組合に同組織変動の申し入れ（「国内制御事業における販売・エンジニアリング・サービス体制の再編について」）を行い、変動の背景・内容を説明した。なお、組合三役には、臨時経営協議会開催の1週間前に連絡があった。申し入れ文には、組織変動の背景や労働契約承継法による労働協約・労使協定・就業規則などの承継だけでなく、統合方式、吸収分割<sup>16</sup>・合併契約日、新会社の概要（社名、資本金（30億円、A社の100%出資）、代表者、社員数、本社住所、事業内容、発足日、経営目標）、そして移籍対象者（2013年1月22日時点で営業統括本部に在籍する全組合員）も示されていた。それに対し、労働組合は、組織変動の目的・背景の詳細、営業部門を事業譲渡ではなく分割にする理由、新会社の社員数および変動のスケジュール、移籍に伴う労働条件の承継等について質問した。特に、対象者が移籍を拒否した場合どうなるかと質問したが、会社は、「法律の趣旨からも移籍頂くことになる」と表現するに留まった。また、今回の施策が会社の永続的な発展を目指すものであり、最終的に雇用の確保につながるものかと質問したが、それに対し、会社は同意した。

労使は、8月21日、2回目の「臨時経営協議会」を開き、組合は、申し入れ内容について疑問点・不明点を確認した。主要内容は次のとおりである。第1に、組織変動が、人員削減や人件費の削減が目的ではないことを確認した。第2に、A社に集約せずにむしろ営業部門を分割することとした理由を質した。会社は、回答の中で、「会社分割は、事業再編がスピーディーに行えるように整備された法律であり」、「雇用契約や労働条件が元の会社から承継先に引き継がれる。また、個別の同意をとらなくても行えるものである」と、分割法の利点について説明した。第3に、出向ではなく移籍にする理由を聞き、会

<sup>16</sup> 事業譲渡ではなく分割を採用した理由の1つとしては、前者の場合、顧客との契約を結び直す必要があるが、後者は契約がそのまま新会社に承継されるので、結び直す必要がないことが挙げられる。

社は、従業員の一体感を図ることがその目的であると答えた。第4に、労働条件は原則変わらないこと、組織変動した1年の後に労働条件を統一することの意味を確認した。

労働組合は、9月10日、会社との協議体である拡大常任委員会を開き、2回目の「臨時経営協議会」で確認した疑問点・不明点を再度確認したが、対象者の組合員からの次のような声も紹介された。すなわち、「なぜ移籍となるのか理解できない」、「生活への影響が不安」、「将来、労働条件が下がると思っている」、「拠点の統廃合や重複業務の排除により自分の働く場がなくなるのではないかという不安がある」等である<sup>17</sup>。労働組合は、以上のような声を紹介しながら、同委員会に参加した会社側に組織変動に対する意思を確認した。また、組合は、承継法の内容、すなわち、分割対象者への通知、会社との個別協議、異議申出の期間、異議申出者に対する不利益取扱いの可能性についても会社に確認をとった。そして、組合は、会社に対し、対象者に対する説明をしっかりと行うように要請した。

組合は、10月9日、中央委員会を開催し、申し入れに関する組合の基本的な考え方と今後の進め方を提示した後、後述の組合要求を会社が受け入れれば、本申し入れを受け入れたいとの執行部の方針を示した。10月30日、再度中央委員会を開き、基本的な考え方と今後の進め方に対する承認を得た。11月5日は、中央臨時大会を開き、同様の内容を決定した。

11月7日、「臨時経営協議会」で、組合は、会社の組織変動が国内市場の盤石化にその目的があり、人員削減や人件費の削減が目的ではないこと等をふまえて理解を示すとともに、分割に伴う移籍については、会社法などの法律に従い行われるものであること、

<sup>17</sup> もちろん「再編の方向性は理解できる」、「施策そのものは仕方がないと感じている」等、会社の方針に理解を示す発言も紹介された。そのほか、再編、再編後のビジネス、再編後の不安の声として次のようなものが寄せられた。

<再編について>

- ・なぜ今回移籍となるのか理解できない。
- ・現在の状況をふまえると、再編の方向性は理解できる。
- ・施策そのものは仕方がないと感じている。
- ・A社に入社したということから、心情的には、子会社へ移籍となることへの抵抗感・不安感がある。
- ・経営側の覚悟を知りたい。新会社では、社長や役員の方を含め、同じ籍となつてほしい。

<再編後のビジネスについて>

- ・ソリューション・サービス・ビジネスにおける再編後の具体的な戦略がイメージできない。
- ・新会社を発展させることは容易ではないと感じている。
- ・子会社となることで、入札参加資格に変化があるのではないかという不安がある。
- ・AFE、ASLとは労働条件も働き方も異なることから、今回の再編は大きな困難を伴うものと考えている。

<再編後の不安について>

- ・会社を移ることによる生活への影響が不安である。
- ・将来、労働条件が下がると思っている。
- ・拠点の統廃合や重複業務の排除により、自分の働く場がなくなるのではないかという不安がある。
- ・人材交流やキャリア形成の幅が狭くなると感じている。

こういう組合員からの声は質問も含めて、2012年7月第1回目の臨時経営協議会の後に約250件、8月第2回目の臨時経営協議会の後に82件が寄せられた。労使の協議を進めて、組合が情報発信することにより、組織変動への組合員理解が進んだとみられる。

新会社発足時の労働条件が基本的に承継されること、対象者に異議申出の機会が与えられるとともに、異議を申し出ても不利益な取扱いがないことを考慮し、次のような会社への要求が受け入れられれば、組織変動の申し入れを受け入れると回答した。会社への要求は、次の4つであった。第1に、新会社における労使協議の運営などについては協議すること、第2に、新会社に移籍する組合員は引き続きA社労組の組合員であるので、移籍後同組合員の労働条件等について組合と協議すること、第3に、移籍後の組合員に関する新会社との労働協約・労使協定の締結当事者はA社労組であること、そして第4に、良好な労使関係が会社の発展につながっていくと考えることから、新会社において良好な労使関係を構築し、その発展に努めること、であった。会社は、以上の組合要求を受け入れて、組織変動をめぐる組合との協議を終了した。

協議の終了は、「基本的には組合執行部として（承継対象の：呉）皆さんに移籍してもらいたいという判断をした」ことを意味する。「労使のお互いが分割・労働契約承継に納得できているんだったら手続きは楽なんだろう」という意味で、組合は、分割・承継法の利用に理解を示した。

以上のように、会社からの分割申し入れは2012年7月24日、その後、11月7日までに労使が4回協議を行い、組合は了承の見解を出した。早く見解を出せたのは、会社のスピーディーな結論の要求もあったが、承継法は、あまり交渉の余地がなく、労働条件が完全に引き継がれるということもあって早く見解を出すことができたという。

## 2. 労働者個人との協議

会社は、組織変動をプレスリリースした日の翌日である2012年7月25日から27日にかけて、分割の対象者に対し拠点ごとに対象者を集めて説明会を開催し、組織変動の目的・背景について説明した。

会社は、労使協議の議事録を作成し、社内向けのイントラネットの中で公開しているので、関心のある従業員は、その内容を確認することができる。いっぽう、労働組合も労使協議の内容をニュースとし、組合員に配るので、組合員は組合ニュースを通じても協議の内容を確認することができたとみられる。

主たる従事者ではないが、承継先の企業に行ってほしい人あるいは行きたい人に対しては、企業が本人との個別同意を経て移籍条件を決める。その際、労働組合が直接関わることはないが、承継でいく者と差はつけないことを会社との協議の中で確認した。個別同意で移籍したのは数人に過ぎなかった。

2013年1月22日、会社は、契約締結を行った後、説明会を開き、移籍対象者に対し、分割・統合について組合に申し入れした内容を中心に説明をした。質疑応答して議論するほどのものではなかったとみられる。その後、法に則った内容の通知をし、その後2週間を異議申出の期間とした。具体的に協議・異議申出の流れについてみてみることに

する。会社は、2013年1月22日、分割に伴う労働契約承継該当者に対し、「会社分割に伴う労働契約の承継に関する通知書」を送った。同通知書には次の内容が書かれていた。まず、取締役会で会社分割と3社統合を決議したこと、それに伴い労働契約承継法に基づき次のことを通知するというものである。具体的に通知の内容は、1. 新会社に承継される事業の概要、2. 分割効力日以降の新会社および会社の商号、住所、事業内容および雇用予定労働者数、3. 効力発生日、4. 効力発生日以後における債務履行の見込みに関する事項、5. 分割契約における労働契約承継の定めの有無、6. 主として従事する者であるかどうか、7. 効力発生日以後において従事する業務の内容、就業場所、その他の就業形態、8. 異議申出先、最後に、9. 異議申出期限（2013年2月18日）<sup>18</sup>である。

営業部門の従業員が子会社であるAJPに移籍することは、国内の受注が減るなどの実態をみても理解を示さざるを得ない側面があるが、「本社から子会社の人間になることの自分の身分については、また別問題とそんなに望んでいる人はほとんどなく、そういった状況をふまえてご自身で整理をつけた方のほうが多い。もろ手を挙げて賛成はそんなにない」と、組合はみている。

結果的に異議申出をした人は一人もいなかったという。それには、組織の変更に伴い、就労場所が変わるわけではなく、また、労働条件、労働組合、労働協約、労働契約も承継されるからであった。しかし、「自分のいる会社が変わることに対する抵抗感をもつ人は結構いた」<sup>19</sup>という。その中には、「A社で製品の設計をやっていた人が会社の人事でたまたま統合前の子会社に出向していたが、その子会社が新しい会社に統合するに伴い、新会社に転籍し自分のやりたいことができなくなる」という人の声もあった。

ちなみに、組織の変動をきっかけに「辞めた人はほとんどいなかった」という。

### 3. 他の組織変動—移籍を中心に—

A社は、「グループ全体最適化の戦略」において、意思決定の迅速化、専門性の深化、事業・機能・地域の特性に合った労働条件・人事管理の実現を目的として、子会社の労働者がさらなる専門性を磨き、一体感を高めていくために、子会社に出向している者の移籍（＝転籍）を進めている。労働組合は、臨時経営協議会において、今回の移籍が「会社が発展するための施策であり、人員削減や人件費の削減ではない」こと、また、移籍に伴う不利益が基本的にないことを確認した。その上で、次の組合の要求を会社が受け入れるのであれば、転籍という会社の提案を受諾すると表明した。すなわち、第1に、部分的に発生する不利益（差額）に対する補償、移籍についての個人同意を得ること、第2

<sup>18</sup> 異議申出書には、「私は、承継される事業に主として従事していないものと考えていますので、労働契約が新会社に承継されることについて、異議を申し出ます」という文言が書いてある。

<sup>19</sup> 極めて現実的な心配として、「住宅ローンを組む際に会社の信用」に不利が発生するのではないかという声があったという。

に、その拒否者に対する不利益取扱いをしないこと、第3に、さらには移籍先の子会社において万が一雇用の確保が困難になった場合、親会社であるA社はA社労組と協議すること等であった。会社は、上記の組合要求を受け入れた。その結果、2013年と14年、次の3つの子会社に出向しているA社の従業員が子会社に転籍することになった。なお、転籍の際に、上記のような労使の協議の後に、会社が個人と折衝し、転籍に対する個別同意を得ることを労使が確認した。それは、会社との協議を行う組合の存在意義を認めるものである。子会社への転籍をめぐる労使協議を簡単に記すと次のとおりである。

第1に、Aメータ&インスツルメンツ（以下、AMI）の場合、会社は、2013年2月8日、臨時経営協議会を開き、転籍の申し入れを組合に行った。その後、2月20日、常任委員会、3月15日と4月12日、拡大常任委員会、そして、組合の中央委員会を経て、6月18日の臨時経営協議会において、労使の合意が成立した。その結果、2013年10月1日、出向者の約120人が子会社に転籍することになった。転籍者は子会社の従業員数の約8割であった。

第2に、Aマニュファクチャリング（以下、AMG）の場合、会社は、2013年9月24日、臨時経営協議会を開き、組合に転籍の申し入れを行った。10月23日と12月19日、拡大常任委員会において、労使は疑問点・不明点を中心に質疑応答を進めた。組合は、2014年2月24日、中央委員会を開き、同申し入れに対する組合の見解を提示し、3月24日の中央委員会において見解の可決にいたった。3月26日、労使は、臨時経営協議会を開き、同意に達した。移籍日は2014年7月1日、移籍対象者の組合員数は約660人であったが、その中、十数人は、移籍に同意せず、A社の中で再配置された。

第3に、A医療ソリューションサービス（以下、AIS）の場合、会社は、2013年10月15日、臨時経営協議会を開き、組合に対し、転籍の申し入れを行った。11月28日、拡大常任委員会において、組合は疑問点・不明点等を確認した。2014年1月16日、組合執行部は、中央委員会において執行部の見解を提示し、2月5日の中央委員会において同見解に対する可決を得ることができた。それに伴い、転籍対象者の67人は、2014年4月1日、子会社に転籍した。なお、転籍後、組合のないAISに9月1日、労働組合が立ち上げられた。

なお、転籍先となった上記の子会社3社の経営は2016年1月現在まで好調である。

3つの移籍は、分割による包括的承継ではなく、個人同意の形で進められた。それは、設備などは既に移籍先にあり、分割するものがなかったからである。

いっぽう、A社は、2000年代に入り、2回の希望退職者の募集を行った。1回目は、2011年、撤退する事業部門に勤めていた人々を対象に150人の希望退職を募ったが、最終的に185人が応募した。会社は、希望退職のことを組合に通知しなかったが、それは、希望退職の実施にあたり、組合の同意が要らないと判断した結果であったとみられる。組合は、それに反発したものの、会社の実施を食い止めることができず、「強要はしない」

という約束を取り付けるに留まった。

会社は、2015年もA社、子会社のAJPおよびAMGの従業員を対象に希望退職者の募集を実施した。グローバル競争力をさらに強化し、国内の人財リソースの適正化を実現するためであった。2011年とは違って組合に「申し入れ」を行い、協議を経て<sup>20</sup>希望退職者の募集を実施した。A社、AJP、AMGの3社従業員を対象に600人募集したが、最終的に1000名くらいが応募した。そのうち、約800人が組合員であった。会社は希望退職の責任をとる形で経営陣の報酬カットを行ったとみられる<sup>21</sup>。

AJPの設立、また、その他の組織変動、そして希望退職という会社の施策は、上記したそれぞれの背景のほかに、国内売上高や利益の縮減、制御に加えて情報、計測の3本柱の経営がITバブルの崩壊、国内半導体企業の落ち込みにより減速したこと、またリーマン・ショックによる経営悪化により固定費を減らさなければならない状況から進められたとみられる。

労働組合が、こうした会社の施策を真っ正面から拒否できない、あるいは理解を示さざるを得ないのは、海外を含めた連結では利益があっても、国内では「稼げていない」という会社の主張に反論することが難しいからであるとみられる。

#### 第4節 組織変動後の労使関係の形成と進展および労働条件の統一

2013年4月、分割・統合により設立されたAJPでは、労働契約承継法に基づき、労働条件も労働協約もそのまま承継されていた。統合前の3社の賃金等労働条件は異なっていたので、その統一に向けた取組が進められたが、この点を中心に労使関係の形成と進展をみることにする。

分割・統合されたA社の営業部門とAFEには労働組合があったが、ASLには労働組合がなく、社員会があった。社員会は、厳格な規定に基づいて代表が選ばれるのではなく、順番でなり、また、特定の人が引き続き代表を務めることもあったという。

新会社発足後、旧3社の労働条件の統一に向けて、A社労組とAFE労組、そしてASL社員会との間に「新人事制度の協議の進め方に関する覚書」が交わされた。同覚書では、第1に、会社との協議は、3者が同席の上、互いに連携し行う。第2に、協議内容は、必要に応じて他組織に対しても説明を行うこともある。第3に、協議に必要な情報については3者で共有する等である。労使の間に「AJP新人事制度委員会」がつけられて、2013年10月2日、第1回目の協議が開催された。会社側は人財総務本部長ら7名、労働者側は、A社労組副委員長ら13名、AFE労組委員長ら3名、ASL社員会代表幹事と幹事長

<sup>20</sup> 労働組合は、「大枠は理解は示しながらも個別のやり方のところは最終的には『いいよ』とはっていない」という。但し、「本人の自由意思に基づくものじゃなきゃだめですよ」とくぎを刺した。

<sup>21</sup> 組合員からも「経営責任という言葉が多く」聞こえている。組合員の声が多いのは、「ちゃんとレビューできているのか。過去の失敗とかをちゃんとみて判断、それをみて改善していつてやっているのか」であるという。



2名が参加した。

同委員会は、10月2日の第1回、10月30日の第2回、11月27日の第3回の会議を経て、新人事制度の全般について労使の意見交換を深めた。会社は、新人事制度について組合の疑問点等がほぼ解消したと判断し、12月18日、2つの組合と1つの社員会代表宛に「給与協定書改定等に関するお申し入れ」を行うとともに、「臨時経営協議会」を開催し、改定の内容を説明して組合からの質疑に答えた。なお、この新人事制度の実施時期を2014年7月1日と示した。

労使は、2014年1月31日、4回目になる同委員会を開き、質疑応答を行ったが、同委員会は、経営協議会と同等の権限を有するものと位置づけられた。

組合は、4回目の委員会の内容を各組合員に説明するとともに、機関決定をしていった。AFE労組の場合、2014年4月4日、臨時の中央委員会、大会を開き、中央委員会では満場一致、大会では86.8%の賛成で、会社の申し入れを受け入れるという判断を下した<sup>22</sup>。

労使は、2014年4月18日、「臨時経営協議会」を開いた。組合は、新人事制度の導入を受け入れると回答するとともに、組合員の声をふまえて、住宅・社宅関連制度、家族手当、次世代育成支援金制度等に関連する要求を会社に出し、それをめぐる交渉を行った。これらの組合要求については、2年後に改めて協議することにし、事実上、新人事制度の導入に関する労使の協議は終了した。なお、労使は、6月3日、第6回目の新人事制度委員会を開催したが、その場で会社は、職種別知識・スキル記述書、目標管理および人事制度導入スケジュールについて説明し、組合側と協議した。

以上、新会社における労働条件の統一が果たされ、2014年7月1日から導入された。この具体的な導入時期は、会社が2013年12月18日の「臨時経営協議会」において示し、組合に協力を要請したものであった。また、A社労組とAFE労組が、統合会社設立後、1年ぐらいで労働条件を統一したいという方針を決めたことが会社統合後約1年後に労働条件の統一に至らしめたことも見逃すことができない。但し、労働基準監督署に出す36協定や就業時間は、労働条件の統一を待たずに、先に統一した。

なお、家賃補助等の福利厚生は、「3社のうちのどこかの制度を選んでそこに近づけるというやり方をした」が、それに伴い「よくなる人と悪くなる人」がいた。しかし全体的には損得が基本的にないようにした。損になる人には2年前後の移行措置<sup>23</sup>をとって激変を緩和した。

賃金は基本的に現在の賃金水準を新しい人事制度にスライドさせた。そのため、賃金

<sup>22</sup> A社労組は、4月11日、中央臨時大会を開き、会社の申し入れに対して、91.3%の賛成で受け入れを可決した。

<sup>23</sup> 例えば、家族手当が廃止となったが、激変緩和措置として、子ども対象の手当は1年、配偶者対象の手当は2年、移行措置をとって支払った。

をめぐる不満はなく、その結果、もめることもなかった<sup>24</sup>。

統合後の労使関係の面では、枠組みは統合前の A 社のものを多く引き継いだり、事業分野が同じなので、お互いが伝えやすくまた相手も理解しやすくなった<sup>25</sup>。そういう意味で労使のコミュニケーションの円滑化がいつそう進展したといえよう。

組織変動後の労使関係は、分割・労働契約承継に該当する営業部門の労働組合員がそのまま A 社の組合員であったので、分割会社でありグループ中核企業 A 社の労組が子会社組合であった AFE 労組と連携を取りながら、組合ではない ASL 社員会も労使協議の場にオブザーバーとして参加できるようにする形で形成された。その労使関係の下で、組織変動後約 1 年のうちに労働条件の統一が実現された。

なお、後述の労働組合組織統合とともに、2014 年 9 月 1 日、会社との間に「労働協約書」が締結された。この協約書では「経営協議会」、「団体交渉」等の労使関係に関する規定が定められており、統合前の A 社における労働協約と大きな違いがないとみられる。そういう意味では分割・労働契約承継の対象になった労働者は、分割前の労使関係の枠組みを分割後に引き継いだとって過言ではなく、分割を機に労使関係の枠組みに大きな変化が起きていないといえよう。

## 第 5 節 労働組合の組織化と組織統合

A 社（営業統括本部を含む）と AFE には組合があり、会社とのユニオン・ショップ協定により、全員が組合員であった。しかし、ASL には労働組合がなかった。したがって、新会社では、分割吸収された営業統括本部の従業員と AFE の従業員は組合員であったが、ASL の従業員は組合員ではないという状況であり、また、分割吸収された組合員はまだ A 社労組に属していた。A 社労組では、1980 年代から「一企業一組合という大原則」<sup>26</sup>があったが、それを受け継いで、統合した会社でも組合の統合を目指した。AJP での労働組合のあり方を検討するために、A 社労組に「AJP 組合組織検討委員会」を設置した。同委員会は、AJP 支部委員会の 5 名と中央執行委員会 6 名で構成された。

A 社労組は、2014 年 6 月 13 日の中央執行委員会、7 月 2 日の臨時大会において AJP における労働組合の設立について、次のような方針を決定した。

第 1 に、一企業一組合の原則に基づき、2014 年 9 月 1 日付で、AJP の社員による企業別組合を設立する。組合の名称は、組合統合の 1 つである AFE 労組の名称を「AJP 労組」に変更し、それにあわせて、A 社からの移籍者組合員は、A 社労組を 8 月 31 日付で

<sup>24</sup> 新人事制度では、4 つの職能資格が設けられて、資格ごとに賃金の上限が設けられている。統合前の賃金が上限を超える人も少数いたが、減給補償を 2 年間行った。

<sup>25</sup> 統合前の A 社の場合、さまざまな事業があつて、労使交渉に出る主体者の経験が違い、また、協議の内容が広範囲におよび、理解しづらい側面があつた。

<sup>26</sup> 組合は、会社に対して組合員の総意としてもものを言うが、一部の組合員が別の組合に入って、片や違うことを言うと、組合としての力が弱まるので、対会社交渉力を持つためには 1 つの組合になったほうがよいという体験を過去したとみられる。

脱退し、9月1日付でAJP労組へ加入する。9月1日に設立大会を開催し、AJP労組の組合規約および役員体制を決定する。

第2に、設立に向けて、組合組織体制や組合規約等の検討は、AFE労組と連携して検討していくこととし、AJP組合組織検討委員会に一任する。

第3に、非組合員の組織化については、2014年9月1日の加入を目指して、ASL社員会と連携を図り、AFE労組とともに組織化に向けて取り組んでいく。

第4に、A社労組からAJP労組への財産分与は、組合員数に応じて行う。

AJP組合組織検討委員会は、2014年5月13日、中央委員会において、その設置が承認された。同委員会は9回会議を開催し、組合執行部がつくった組織体制や組合規約等について検討していったが、7月22日、組合員全員投票で検討案が承認された。

また、AFE労組では、2012年秋から、A社労組、ASL社員会幹事らと話し合いを進めていく中で、組合三役で会社統合後の組合のあり方として、1つの組合に統合したほうがよいと考えていた。同労組は、会社統合後、2014年5月30日の中央委員会において、「『一企業一組合』の原則をふまえて取り組んでいくこと」を決定し、6月3日の臨時大会においても同様の内容およびAJP組合組織検討委員会の設置も決定した。

いっぽう、ASLには、社員会があり、それぞれの拠点ごとに幹事が1人いた。社員会代表幹事の人に、労働条件の統一の協議等の場を用いて、組織化を持ちかけて、了解を得たが、組織化の具体的なプロセスをみると次のとおりである。

A社労組とAFE労組は、上記のA社中央委員会の方針を決定する前に、ASLの組織化に向けた次のような取組を行った。新人事制度の改定段階から会社との協議の場にASL社員会を入れたこと、また、ASL拠点に向き労使協議の内容を説明したことが挙げられる。ASL社員会の代表は、会社との協議の場で、「これまでは、このような協議の場がなかったため、決定された制度を受け入れるいっぽうであったが、決定のプロセスをみることができ、非常によかった」と発言し、労働組合と会社との協議の重要性、特に組合の存在意義を高く評価した。また、協議の場に参加し、傍聴するだけでなく、会社への要望を出すことも両労組は認めた。もちろん、こうしたASL社員会の活動は、会社の上承がなければできないものであり、会社はASLの組織化を暗黙的に上承していたとあって過言ではない。ASL社員会の代表は、2014年4月18日に開かれた新人事制度の回答・要求に関する「臨時経営協議会」において、「要求を出せる体制が必要だと感じている」と発言し、組織化への考えを滲ませた。

両労組は、2014年7月からASLの各職場に向き、本格的に組織化に取り組んでいった。そのための資料として、労働組合に関する基礎知識（ユニオン・ショップ、組合員の権利・義務）や組織と運営、1年間の活動の流れ、また、現在会社との労使関係図を示す資料と、労働組合のメリット・デメリット、会社との労使協議の現在と今後、AJP労組の設立、組合加入という項目を入れたパワーポイント資料を用意した。それに両労

組の新会社における組合組織のあり方等を示す機関決定内容の資料も用意した。7月14日、就業時間後、広島で行われた集会では、構成人員数の71名の中、10名が参加した<sup>27</sup>が、説明を聞き、「加入したほうがよいと理解した」、「加入に反対する理由はない」等、組合加入に前向きな声が多かった。

こうした職場説明会を通じて、参加者の約7割が組合加入書を提出したという。その後、加入書を電子メールで渡し、社内便で回収する等の取組を進めていった結果、退職が決まっていた1人を除き、9月1日まで、約700人全員の組合加入を達成した。

このように、2014年9月1日、組合がなかったASL従業員の組織化が果たされたが、それができた要因としては、組織の変動の際に、①労働条件を誰が守るのか気になっており、組合の必要性を感じていた。②組合員と非組合員が一緒の職場で働くのは「よくない」という意識があり、思った以上組織化に賛同して頂いた。③新人事制度へのASL社員会代表の参加や協議内容の開示等を通じて、社員会の幹事および社員は、組合の役割を具体的に認識でき、組合の存在意義を自覚したことが挙げられる<sup>28</sup>。また、④社員会が存在して組合加入の説明会の際に社員を集めてくれたことも組織化がスムーズにいった1つの要因といえる<sup>29</sup>。それに社員会の代表幹事が以前の職場で組合のことを経験したことがあり、話がしやすかったこともあった。

2015年現在、AJP労組の組合員数は1700人ぐらいである。また、専従者は6人であり、組合費は賃金の1%+300円である。

## A 社関連労組協議会（関連協）

関連協は、グループ企業の労働組合がお互いに情報交換を行う場である。2016年1月現在、11労組が関連協に加入している。以前、事業の売却等により当該企業がグループから離れているところもあるが、上記の3つの労組は関連協にそのまま残っている。情報交換のために、1年に2回ぐらいの総会や集まりがあり、会費も年間組合員1人当たり200円にすぎない。

<sup>27</sup> 7月16日、福岡集会では、職場構成員の27名の中で、16人が出席した。職場ごとに参加率はかなりばらついている。

<sup>28</sup> 以前の社員会の時は、「言いたいことが言えなかった」こともあり、「組合に入ると言える」と考えて、組合に加入した人もいた。また、組合が加入説明会の際に「皆さん、今まで決まっていたものしか出てこなかったのが、協議（例えば新人事制度の労使協議：呉）の内容とかを聞いて、少しですけどそういうメリットありましたよね」という形で、組合の活動とその意義をアピールした。

<sup>29</sup> 「やっぱり社員会があったことは、こちらとしてはすごいありがたかった」と、組織化に社員会の存在が有効に働いたと組合はみている。

## 第6節 まとめ

A社の営業部門分割および子会社との統合、並びに子会社への転籍を中心に同社の組織変動について考察した。組織変動に伴う労働関係上の問題は発生しなかったが、いくつかの文脈でその要因をみることができる。

第1に、会社は分割に対応できる時間を労働組合に十分与えたことである。会社は、分割契約を締結する6か月前に、分割に関する申し入れを組合に行うとともに、プレスリリースの1週間前にその情報を伝えた。

第2に、労使は同分割に関する協議を尽くした。2012年7月から11月までに4回の協議を経て、労働組合は、組合員の声に基づく疑問点・不明点等を会社側に質し、会社は、それに答えた。

第3に、会社が分割了承に伴う組合の要求を受け入れた。組合は、分割後の組合員の労働条件等や良好な労使関係の構築等の要求を会社に提示し、会社側はそれを受け入れた結果、分割に対する組合の了承を取り付けることができた。子会社への転籍の際にも、会社側は、組合の要求を受け入れた。

第4に、会社は、分割対象者に対して集団的な説明会と個人面談を行ったが、大きな問題提起がなかったとみられる。それは、「業務命令上の協議」<sup>30</sup>であり、従業員が個別に問題提起することが事実上難しいからである。

次に分割・労働契約承継法に照らし合わせてこの事例から得られるインプリケーションを考えてみると次のとおりである。

第1に、組合は、会社法と労働契約承継法に基づく分割・労働契約承継を受け入れざるを得ないという認識の下、会社との協議を進めた。そのために、分割の阻止等の組合方針を打ち出すことは元々あり得ず、協議の中で、会社の真意や分割に伴う組合員の労働条件変化等を質すことに留まった。その意味では、分割は、団交事項となっておらず、団体行動権をバックに会社と対等に話し合うのには限界があった<sup>31</sup>。分割は、労使対等原則に基づいて労使が話し合って決める会社組織変動ではない<sup>32</sup>。

第2に、分割が団交事項ではないものの、会社は、分割受諾につき出された組合の要求を受け入れた。そういう意味では限りなく労使関係上団交に近い取扱いであったとい

<sup>30</sup> AJP 労組の委員長。

<sup>31</sup> 「やっぱり承継法があるので基本的には逆らえないが、その真意やAJPの今後について組合員の理解が進まなければ、今後の会社の発展はないことを、きちんと確認しておくべき」という思いがあったという。

<sup>32</sup> 組合幹部は、次のように言及している。「個人的には、会社分割制度と労働契約承継法は、会社側が国に働きかけてつくった法律だなという感覚は正直ある。」また、労働契約承継法は、「うちの会社に関しては問題なかったんですけど、やっぱり悪用できるものだなというふうには常々感じました。正直言って。それは悪用できないようにしなくちゃいけないなというのと、簡単にできるものであってほしくはないな。」そして承継法であっても7条措置の際に、「代表者（過半数組合、それがなければ過半数代表者：呉）と同意は必ずしなくちゃいけない、また、（承継後：呉）2年なり3年以内に人を削減するような施策をやってはならないというのがやっぱり必要なのかなと思います。」

えよう。それができたのは良好な労使関係があったからである<sup>33</sup>。

第3に、労働契約承継法の7条措置（労働者の理解と協力）は、4回の労使協議においてとられた。組合は、執行部だけではなく組合員からの声を基に協議にあたり、また、その内容を組合員に説明するとともにさらなる疑問点・不明点を会社に質し、その結果を組合員にフィードバックしながら、かつ、組合決議機関で決議を経ながら協議を尽くした。その結果、組合は、「基本的には組合執行部として（承継対象の：呉）皆さんに移籍してもらいたいという判断をし」、労働契約承継に理解と協力を示した<sup>34</sup>。

第4に、5条協議<sup>35</sup>（個別労働者との協議）は、分割対象者に対し、集団的にまた個別的行ったが、事実上の協議にならなかった。それは、業務命令上の協議と受け止められたからである。5条協議は、7条措置がなかった場合、実効的なものではない可能性が高い。

第5に、分割対象者からの異議申出はなかった。主たる従事者は、労働契約が承継される場合、その権利が与えられていない。今回、従たる従事者であったが、海外駐在や休職などの事情により申し入れ時に対象者となっていなかった組合員は、帰任や復職のタイミングで数人が移籍に個別同意した。個別同意が当事者の素直な自由意思から出たものかどうかまでは分からないが、組合が協議の中で、「異議を申し出ても不利益取扱いをしない」という会社の方針を確認した。それを見る限り、個別同意は限りなく素直な自由意思に基づいて示されたものではないかと解釈できる。

第6に、以上のように、7条措置と5条協議の実効性は、対等な労使関係と信頼・良好な集団的労使関係が成立されているところで担保される可能性が高い。民法625条の個別同意も同様であるように思える。

最後に労働組合の存在意義について考えてみることにする。まず、第1に、労働組合は、分割・労働契約承継の円滑化に大きく貢献した。4回の労使協議において、分割・労働契約承継の真意を質して組織変動がどのような背景や意味を持っているのかを明らかにした<sup>36</sup>。また、組合が会社の申し入れを受け入れたことは、組合員に分割・労働契約

<sup>33</sup> 同社では、歴代の社長から伝えられる次のような言葉があり、労使の信頼関係が出ているといえよう。「経営と組合は役割・立場は違うんだけど、同じ船に乗ったメンバーである。」また、歴代委員長からは、「春闘は、組合は組合員の気持ちを、会社は経営状況をきちんとお互いに本音で話し合って意識をあわせるものであり、お互いの状況を理解し合うものである」と言われ続けている。

<sup>34</sup> 組合としては、分割・統合は、「（国内の：呉）利益が出ないから仕方ないというよりは、国内での生き残りをかけて、会社が変わっていかなければ今後の国内でのビジネスの発展はない」という考え方に基づき、理解と協力の姿勢を示した。

<sup>35</sup> 商法等の一部を改正する法律第5条「会社法の規定に基づく会社分割に伴う労働契約の承継に関しては、会社分割をする会社は、会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律第二条第一項の規定による通知をすべき日まで、労働者と協議をするものとする。」

<sup>36</sup> 「会社が何を伝えたいのかということ、一般社員が分かるような言葉で伝えさせる」、「会社が言いたいことを会社の頭の中での説明だけじゃ足りない部分を引き出すことをやる」のも組合の重要な役割だったという。そのためにも「社員だったらどういうふうに言ったらわかりやすく伝わるのかというのを引き出すために質問をする」という組合の考え方も重要である。さらには、「組合は、職場に職場委員や中央委員をおいて、日々のコミュニケーションでつながっている」ので、「2つの組合が手をとって動

承継への協力姿勢を促したとみられる。その結果、対象者全員が分割・労働契約承継に応じ、異議申出が出ず、分割・労働契約承継は予定通りスムーズに進められた。「会社が求めているものと組合員が考えているものをきちんとつなげる」ことに組合の存在意義が発揮された<sup>37</sup>。当初分割に対する組合員の「反発が凄かった」が、組合の活動により、理解できるようになったとみられる。

第2に、遵法性の確保である。分割・労働契約承継につき、会社は関連法律を守らなければならない。例えば、7条措置、5条協議である。労働組合が7条措置の担い手であり、また、5条協議がスムーズに行われるための役割を果たしている。そういう意味で、労働組合は、分割・労働契約承継における会社の遵法性の確保に意義のある存在である。

第3に、集团的労使関係の拡大である。労働組合は、組織の変動に伴い、元々組合のない会社の従業員を組織化するのに成功し、組合によって担われる集团的労使関係を拡大した。組織の変動を組織化のチャンスに活かすために、組織化方針を決定し、また、労働条件の統一協議に非組合員の社員代表を参加させて組合の存在意義を感じる機会を与えた。社員会の代表だけでなく、一般社員も協議の内容に接し、組合の役割を認識し組合加入に肯定的になったとみられる。また、社員会の幹事が、組合の説明会に社員を集める等の役割を果たした結果、よりスムーズに組織化ができたとみられる。そういう意味では、社員会の存在が間接的に組織化を実現する梯子的な役割をしたとって過言ではない。

今回の組織の変動が所期の目的を達成したのかどうかを判断するのは時期尚早であるが、従来の親会社と子会社間の壁がなくなって仕事がスムーズに流れていること、また、従来の親会社（A社）の受注後、子会社（AFE、ASL）へ発注するという形態から社内業務処理のみとなることで業務処理が簡素化されたこと、各拠点では営業・エンジニアリング・サービスが一体となり、顧客の近くで仕事を行うことで顧客への提案などのスピードが上がっていること<sup>38</sup>、さらには自由度が広がった<sup>39</sup>ことといったメリットもあるという。

他方、会社は、組織変動後、労働組合との協議を経て、2015年希望退職者の募集を実施した。希望退職の実施背景としてグローバル競争力をさらに強化し、国内の人財リソースの適正化を実現するためであると示しているが、なぜ、組織変動の直後にそれを行ったのかは定かではない。今後、分割・会社統合等の組織変動に労働者の理解と協力を

けて」、「（組織変動を：呉）いい方向にもっていった」し、また、「社員会さんを救えた」と、組織変動における組合の存在意義を語った。

<sup>37</sup> 組合は、会社と組合員の「橋渡し」、あるいは、「会社の発展がなきゃ、経営も会社も我々も労働者も成り立たないというのがるので、やっぱりそのための潤滑油」の役割を果たしているとも言われる。

<sup>38</sup> 統合前は、各社が発注と受注処理をそれぞれ行っていたが、統合後はそれがなくなりスピードが上がった。

<sup>39</sup> 統合前は必ず親会社の製品のみを販売していたが、現在は、他社のものも販売できているという自由度がある。その結果、仕事がとりやすくなったり、やりやすくなったりする効果もあると言われる。

得るためにも組織の変動と希望退職との相関性がないことを明らかにすることが課題である。その課題が解消されると、企業組織変動がいつそう理解されると思われる。

行政・承継法への要望としては、7条措置の中に理解と協力だけではなく、労働者の代表者の同意を得ること<sup>40</sup>、また、分割・承継の後、2～3年は人員削減を制限する規定も盛り込むことである<sup>41</sup>。

## 【参考資料】

### （労働組合提供資料）

#### A 労組

- (2012)「組合機関紙」(No.1723: 2012年7月25日、No.1727: 8月22日、No.1730: 9月11日、No.1736: 10月10日、No.1744: 11月8日)
- (2013)「2013年度活動方針(案): 1. 会社との協議」
- (2013)「組合機関紙」(No.1809: 2013年10月16日、No.1757: 2月12日、No.1780: 5月21日、No.1804: 9月25日)
- (2013)「AJPにおける新人事制度の協議の進め方に関する覚書」(2013年10月31日)
- (2014)「組合機関紙」(No.1825: 2014年1月17日、No.1836: 2月25日、No.1858: 5月14日、No.1866: 6月16日)

#### AFE 労組

- (2013)「会社分割に伴う労働協約の承継に関する通知書」(2013年1月22日)
- (2013)「第2回新人事制度委員会協議内容」(2013年10月30日)
- (2013)「組合機関紙」(No.489: 2013年10月7日、No.495: 11月6日、No.502: 12月5日、No.504: 12月19日、No.506: 12月24日)
- (2014)「組合機関紙」(No.512: 2014年2月6日、No.521: 3月11日、No.525: 4月7日、No.526: 4月10日、No.528: 4月14日、No.529: 4月18日、No.531: 4月22日、No.540: 6月2日、No.542: 6月4日、No.544: 6月10日)
- (2014)「職場集会議事録」(2014年7月14日、16日)
- (2014)「労働組合の設立説明会資料」(2014年7月)
- (2014)「労働協約書」(2014年9月1日)

<sup>40</sup> 「まずは代表者と同意は必ずしなくちゃいけないというのは1つありますね。」

<sup>41</sup> 「例えば2年なり3年以内に人を削減するような施策をやってはならないとかいうのはやっぱり必要なのかなと思います。」



## 第2章 B社の企業組織再編と労使関係<sup>42</sup>（「B事例」、譲渡）

### 第1節 会社および労働組合の概要

会社（譲渡先企業）は、1970年設立された半導体製造の後工程専門会社であり、LSIの組立と試験を行っている。同社は、事業譲受を通じて、積極的に事業を拡大している。特に、2009年S社および米国BA社と資本提携を行い、同年S社の一部設備を譲り受けた。2012年、JS社の子会社の後工程事業の3製造拠点を譲り受けた。その後も譲渡や吸収合併で事業を拡大していき、2015年11月現在、全国に14拠点を有している国内半導体後工程最大受託会社である。2015年度売上高約980億円<sup>43</sup>、従業員数は約4700人にのぼる。同業界で世界5位の規模となった。同社株の100%をアメリカ企業が所有している<sup>44</sup>。

同社にはユニオン・ショップ協定により1つの企業別労働組合があり2015年6月末2681人の組合員がいる。S工場には支部がある。同支部には、2015年11月現在、約520人の組合員がいる。本稿では主にS工場の譲渡を中心に企業組織変動に伴う労働関係の実態を記す。S工場は、1982年半導体大手企業の子会社として設立された。2003年4月、その大手企業は、S工場を含む4つの子会社を統合してJI社を設立したが、同社は大手企業の子会社（JS社、JI社の親会社に当たる）<sup>45</sup>の子会社、すなわち孫会社となった。

同工場では、後述の通り、2012年12月に譲渡される際、従業員数は約720人、組合員数は670人であった<sup>46</sup>。

### 第2節 企業組織変動の内容

2012年8月31日、JS社とB社は、JI社のS工場<sup>47</sup>がB社に譲渡される基本契約を締結し、同年12月21日譲渡された。譲渡の背景には、世界的な半導体市況の低迷、競

<sup>42</sup> 同社事例研究のため、2015年11月26日、2016年1月26日に同社S工場の支部委員長と書記長にヒアリング調査を行った。大変な状況の中でも調査に応じ、長時間にわたって貴重なお話と資料の提供をしてくださった両氏にこの場を借りて心より感謝の意を表す。

<sup>43</sup> 2014年3月期は900億円弱であった。同社の主要顧客は、S社、J社、N社である。同社は、2020年までに、売上高2000億円をめざし、現在売上高を上回る約1000億円の半分は既存のビジネスの延長線で稼ぎ、残りの半分はM&Aを国内外で行使して稼ぐとしており、M&Aに積極的である（「電子デバイス産業新聞」2014年9月19日インターネット版。同社社長の発言。）

<sup>44</sup> 同社社長は、2015年8月、「アメリカ企業が2016年3月末頃をめどに最大80%まで引き上げるオプションを持っている」と語ったが、それを上回る株式所有となった（「電子デバイス産業新聞」2015年8月21日インターネット版。同社社長の発言。）同社がアメリカ企業と投資提携をしたことになったのは、国内半導体大手企業の提案によるものであったという（経済産業省、2014、『海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～』）。2009年、同社は、そのアメリカ企業の資本を受けて、同国内大手企業の半導体後工程を譲り受けた。その時に、同社への出資比率は、創業系等の既存株主60%、アメリカ企業30%、同国内大手企業10%であった。

<sup>45</sup> 2008年、関連グループ中核企業の100%子会社として設立された。

<sup>46</sup> JI社全社員数は、譲渡契約締結日の2012年8月31日、約1900人であった。

<sup>47</sup> そのほか、F工場（従業員数約500人）とK工場（従業員数約700人）も譲渡された。

争激化によるコスト競争力の低下および利益率の悪化で事業継続が困難な状況の中、JS社（JI社の親会社<sup>48</sup>を含む）の赤字が続き<sup>49</sup>、事業の存続と雇用継続をはかるという意図があった。

譲渡の背景を歴史的に整理すると次のとおりである。JS社の親企業は、半導体大手企業の不採算事業である半導体製造4つの子会社を統合して、上記の通り、2003年4月にJI社を設立した。しかし、同社の経営が厳しく2005年から次のような対策が講じられた。すなわち、2005年K工場の閉鎖、2007年G工場の閉鎖、2008年から外注の取り込み、派遣労働者の契約解除、一時休業、グループ内外企業への長期応援派遣、残業抑制、小集団活動の全社的展開、マルチスキル化等である。しかし、こうした対策にもかかわらず、存続が難しい中、譲渡による規模の拡大および譲渡元・譲渡先の得意製品分野や生産技術のシナジー効果を上げて、海外競合他社と同等以上のコスト競争力を確保できると判断し、今回の譲渡に結びついた。それには、「半導体製造子会社を早く切りたい」、「体力があるうちに」譲渡しようという大元の中核企業の意図が働いたとみられる。

譲渡契約によると、S工場の全従業員は、譲渡先に転籍することになっていた。JS社は、譲渡後3年間譲渡先における転籍者の雇用や処遇を守るローディング（付加）補償を行う契約を締結したとみられる。譲渡直前、JI社労働組合の組合員数は約1780人であった。

ちなみに、譲受会社のB社は1970年に設立されたが、既述のとおり、2009年S社および米国BA社と資本提携し、2012年1月現在、米国BA社が同社株の60%を保有していた。同社は、2012年、上記のS工場を譲り受けるが、その後も他社から多くの事業を譲り受けて規模を拡大していった。その資金を米国BA社から調達した。その結果、米国BA社の同社に対する株保有率が上がり、2016年1月現在、100%となり、完全子会社となった。なお、米国BA社は、半導体の後工程世界第2位の会社である。

### 第3節 組織変動をめぐる労使の協議および団交

#### 1. 非公式労使会合

労働組合<sup>50</sup>が、会社より今回の譲渡<sup>51</sup>について話を聞いたのは、プレスリリースの3日

<sup>48</sup> 2012年度JI社の親会社は、706億円の当期純損失を計上した。また、同社のグループ中核企業は、同年度の半導体事業で前年度に比べて5%減、営業損益で100億円の赤字を記録したという（「日本経済新聞」2012年9月1日インターネット版）。同中核企業は、2010年以降、関連の製造会社である子会社・孫会社を譲渡していくといった生産拠点の切り離しで固定費削減を図った。

<sup>49</sup> JI社は、技術力を高めて難しいものをつくってきたが、需要が少ないがゆえに、技術力の低い製品の製造でコスト競争力を落としてきたとみられる。

<sup>50</sup> ここで労働組合とは、特別な断りがない限り、JI社に組織されている労働組合（「B労組」）を指す。

<sup>51</sup> 譲渡や売却等の企業組織変動については、2011年から動きがあり、組合にも伝えられた。2012年3月アメリカA社とST社の2社からオファーがあったが、条件面で厳しいこともあって契約成立までに至らなかった。そして、自前再建検討が必要であるとの話も組合に入った5か月後に、今回の譲渡の話が飛び込んできたのである。

前である 2012 年 8 月 28 日であった。社長らは、事前説明（非公式折衝）という形式をとって、同日仙台で組合三役と会い、譲渡によって、譲渡先との統合によるスケールメリットを最大限享受し、また両社の得意製品分野や生産技術のシナジーによる競争力強化を果たすためにも譲渡<sup>52</sup>を決定したことを非公式に告げた。海外競合他社と同等以上の価格競争力を達成しようとする譲受会社は、今回の譲渡によりセミコンダクター分野で「世界 9 位から 6 位以上」となるとみられ、最大限雇用の確保ができるなどから判断したと語った。さらに譲渡に伴う転籍については、「業績が非常に厳しい状況が続いており、本来であれば退職金加算をできる状況にはないが、会社としてできる限りの配慮をしたいとのことで退職金加算を検討している」<sup>53</sup>ことが示された。また、8 月 29 日は同社の親会社の取締役会、30 日は親会社企業グループの中核企業取締役会で譲渡を決議するとともに、31 日に譲渡の基本合意締結をしたいという予定も示された。ちなみに、同社社長は、譲渡後、同工場の半導体後工程製造を譲渡先に委託することも明らかにした。

組合は、「事前説明といいながらも退職金特別加算ゼロ、労働条件面の不明のままの会社提案に憤りを感じた」という。しかし、譲渡は残念であるものの、「経営判断での事業継続と雇用確保を最優先とした譲渡に対してその内容は理解した」と発言するとともに、競争力強化を目指して会社に協力してきた従業員にできる限りの誠意ある対応をしてほしい」と促し、また、「まず労働条件の提示、譲渡先との比較」を要求した。そして、組合は、親会社の社長からも話を聞く場を設けてほしいと依頼した。

組合は、29 日、中核企業グループ労連の会長に会い、会社から受けた説明を伝えた。翌 30 日には、親会社の社長に会い、「事業譲渡の前に本来のやるべきリストラ施策等やるべきことをやってからの事業譲渡ではないのか」との思いを伝えるとともに、「最終的に組合員を納得させるのは退職金加算などの数字しかない」と決断を促した。親会社の社長は、企業グループ中核企業の経営陣に組合の声を届けると約束するとともに、「どうしたら期待に応えられるかを検討したい」と表明した。

8 月 31 日 13 時に組合は会社より正式に譲渡提案文書を手渡された。同日、15 時より会社側により従業員説明会が行われた。組合は、その日のうちに組合員への相談体制を整えた。

## 2. 労働協議会

9 月 4 日に第 1 回目の労働協議会が開かれて、組合が労使協議の申し入れを文書<sup>54</sup>にて行って労使の協議がスタートした。会社は、転籍先企業の人事処遇制度、転籍後の交代

<sup>52</sup> 譲渡日も 2012 年 12 月 21 日と示された。

<sup>53</sup> 後述するが、組合が特別加算のことを促した結果、検討すると回答したものとみられる。

<sup>54</sup> 申込書には、労働協議会の議題として、「後工程事業の再編に関して、譲渡の経緯、労働条件、機会損失に対する補償など」と書いてあった。

勤務、経過措置などの説明を行うとともに、「退職金および加算について最大限の誠意を示したい」<sup>55</sup>意思表明を行ったが、組合は、「不利益変更に対する退職金加算など一定の配慮がなければ、雇用を重視した再編ではなく、人減らしのために譲渡先を選んだと思われる」と、労働条件の低い譲渡先に転籍するためその不利益を退職金加算などでカバーしてほしい、と会社の決断を迫った。また、「合意できない場合は、団交や必要に応じて上部団体支援を受ける等やるべきことは全てやりたい」という思いも披瀝した。そして、「組合の優先順位の考え方は、雇用維持→労働条件維持・向上→退職金確保と機会損失に伴う加算金の確保」であることを示した。会社は、「この譲渡は、雇用を重視した今現在で最良の選択と考えている。B社との基本契約にある全体スケジュールが守れないと譲渡契約自体が無くなる」と言い、組合に協力を求めた。なお、転籍する労働者個人から同意を得るのは、労使の交渉が終結してから行うことで労使が合意していた。

9月5日第2回目の労働協議会では、会社より譲渡元と譲渡先の労働条件の比較説明を聞き、退職金加算案が提示された。しかし、労組にとっては「飲めるものではない」ので、組合の案を提示した。労働組合は、「加算金の水準は中核企業も含めたグループ全体で考えてほしい」と、会社側の迅速かつ誠意ある対応を要請した。しかし、会社からの具体的な条件提示がなく、話し合いは膠着状態となった。そのため、組合は、次回協議より団体交渉へ切り替える旨を会社側に伝えた。と同時に、職場の組合員を全員集めてスト権移譲をさせ、「やるぞ」という体制を整えることにした。

### 3. 団体交渉

労働組合は、会社の示した退職金加算案が組合の考える水準に達しておらず、また、交渉の一層の進展を図るためにも労働協議会を打ち切り、団交の申し入れを行った。それに先立ち、組合は、スト権移譲投票を行い、100%の賛成を得て、スト権を確立した。団交に切り替えなければならなかった理由は、そのほかに、組合が会社から入手した譲渡先の労働条件が、今の会社に比べマイナス面が非常に大きいため組合員に「早急に開示をしないと問題になるんじゃないかという危惧」があった反面、「会社から開示の許可が出なくて」交渉が膠着状態となったからである<sup>56</sup>。そのため、組合は、9月6日付で団交の「申入書」<sup>57</sup>を会社側に提出したのである。

9月12日に開かれた第1回目の団交では、組合が、組合員の声をふまえて、「突然譲渡との説明だが順番が違おうと感じる。役員・幹部社員の報酬カット・希望退職などやる

<sup>55</sup> 最初、会社は、特別加算はゼロと考えていたようで、組合が「ゼロ、ふざけんな、帰れ」と言った結果、示した意思表明であったとみられる。

<sup>56</sup> 「最初はだめの一点張りで」あったが、交渉が終わって9月20日、組合の事務室に掲示し組合員がみることを認めてもらった。

<sup>57</sup> 事業譲渡に伴う「労働条件の機会損失に対する補償に関しては、具体的な提案がなされていない」ことが団交の申し入れの要因であると示されていた。

べき施策をやっていない」ことの問題点を指摘した。会社は、今回の譲渡を選択した背景を説明するとともに、「譲渡先での労働条件等の情報開示を早く提供できるようにしていきたい」と意思表示を行った。

同日午後第2回目の団交が行われた。会社は、退職金加算について「次回交渉時に再度提案させて頂きたい」との発言をし、組合は、譲渡先での労働条件を早く組合員に提示し説明できるようにしてほしいと、譲渡先労働条件の組合員への開示に対する了承を求めた。このとき、会社が出した特別加算金は3か月であった。

13日に第3回目の団交が開かれたが、組合は、「退職金加算の月数がプラスされたことは評価する」としながらも、「組合が考えている水準にはまだ達していない」、「生活補償給として生活が安定するまでの期間分、その他手当減額分・労働時間増加分も含めて勘案できないか」と再考を促した。

18日に開かれた第4回目の団交では、組合は、譲渡益が少ない、新たな借り入れが困難であり、また、赤字であるという会社の困難な状況に理解を示しながらも、「譲渡による事業再編という難局に力強く取り組むのは組合員であり、モチベーションという意識の問題が最も大切であり、やり遂げるためにも大きな要素である」と訴え、「会社からの再提案に対して上積み回答であるべき」と主張するとともに、会社の提案がより誠意あるものにつながるように、組合員からよせられた生の声を報告しながら、会社に迫った。会社が、組合の求める水準（24か月）に大幅に及ばぬ回答しか出していなかったため、組合の委員長は、「もうこれで譲渡話はなくなりましたね。それでいいですね」と言い、席を立ったという。その後、会社は、退職金加算を平均で10か月<sup>58</sup>にすることを提案した。組合は、「数回の再提案を引き出し、今回の合意できる提案まで至ったこと」について、「会社側のご尽力と誠意を示して頂いた結果」と評価し、受け入れを決定した。組合は、職場委員会を通して、会社提案内容を組合員に伝えた。また、会社側には「組合員個人ごとの説明・面談を丁寧に行うように」依頼して団交は終了した。9月24日、組合は、緊急中央委員会を開き、会社回答に対する機関決定を行った。

組合は、団交結果を組合員に説明した後、次のような質問を受けそれに答えた。すなわち、「転籍後の早期退職、人員削減はあり得るのか」という質問に対して、組合は次のように回答した。「B社は、国内最大の独立系半導体後工程受託会社として更なる事業成長を目指していく上で、海外競合他社と同等以上のコスト競争力を達成することが必要不可欠であり、事業規模の拡大が最も重要であると考えている企業です。更なる成長を目指している企業で、転籍後の早期退職、人員削減は無いと考えます。B社にはない技術をS工場では持っています。自分たちの頑張りによって、今後、より成長していける

<sup>58</sup> S工場の転籍者に適用される水準である。工場が閉鎖されるK工場の組合員は、譲渡に伴い受ける不利益が大きいため特別加算金がS工場より高い。B社への転籍者（ほとんど転居を伴う）に対しては特別加算金は組合員1人当たり平均で14.5か月、退職者に対しては最大で24か月であった。

と思います。」後述するが、同工場は 2017 年に閉鎖することになり、この組合回答は、事実上、無意味に化す可能性が出てくるものであった。

会社は、25 日から全従業員説明会を開催したが、以降 10 月 1 日から個人面談を実施していった。その際、事業譲渡先会社の労働時間や人事・給与制度や賞与、資格、手当などの説明が行われ、退職金特別加算も個人ごとに割り当てたものが説明された。同時に譲渡先へ労働契約関係の移転の了解など個人ごとに数回にわたり確認が行われた。

以上の譲渡により、1240 人の組合員（F 工場含む）は譲渡先企業の組合員となり、出向扱いであった約 700 人（K 地域）は、閉鎖まで勤務し、徐々に移管していったが、閉鎖の際には退職またはグループの他事業所に転籍された。退職者には、24 か月分の特別加算を支給し、転籍者には 14.5 か月分の特別加算を支給した。S 工場の転籍者に支給された 10 か月分の特別加算に比べて多いが、それは、工場閉鎖に伴う退職・転籍を考慮しての決定であった。組合がそれを強く要求して実現したものである。

譲渡交渉に当たり、労働組合が上部団体とどのような連絡をとったのかについてみてみたい。労働組合は、2012 年 8 月 29 日、譲渡の話があった翌日から適宜回数程度、グループ労連に説明や今後の取組、交渉状況や組合員への対応等を報告や相談したものの、「あまりいい顔しなく」アドバイス等もなく進展がなかったという。

譲渡先の労働組合にも会社との交渉が終わった頃より数回会合し、労組間の状況、課題を協議した。組合が問題点などを提起したものの、譲渡先企業の組合からは 1 か月以上回答がない状況であったという。また、譲渡先労組との組合間の話が全て譲渡先の経営層に流れて、会社を通じて、再三圧力がかかってきたこともあり、正直に相談できる相手ではなかったという。

#### 第 4 節 組織変動後の労働条件低下と労使関係

S 工場では、譲渡を機に解雇等の雇用削減は行われなかったものの、譲渡後、ほぼ全ての面で処遇が下がった。何よりも組合員の月例賃金は譲渡に伴う転籍で平均 16% 下がり、人によっては 44.7% も下がった人がいて「死活問題」となったという<sup>59</sup>。また、年間労働時間も譲渡前は 1800 時間ほどであったが、譲渡後は 2000 時間に近かった。そして「転籍後、当面転勤はない」と言われたが、後述の通り、「3 か月目に」転勤命令が出された。

譲渡後の譲渡先会社へ移ってから 3 か月目には競争力強化、人的リソースの更なる有効活用、広域事業展開による人員の適正配置の名の下、「有期異動」がなされた。それ

<sup>59</sup> 30%を超える減額となった人は 83 人で、組合員の 12.4%にのぼった。

は、譲渡先の活動である SQE (Safety, Quality & Environment) 活動を通じた人的生産性に着目したコスト改善活動であり、S 工場、F 工場の地区から、1000km 以上離れている九州地区への転勤命令であった。異動に合わせ別居手当規程見直しでの減額(7万 7500 円から 5万 3000 円へ<sup>60</sup>)なども並行して一方的に行われた。また、間接部門から直接部門への職務転換等も行われたが、それらの一方的な措置に伴い、退職者が増加した。結局、転勤等に関連した退職者は、譲渡から 3 年間、少なくとも 160 人ぐらいで、組合員数の約 24%にのぼった。

転勤の際に、面接も転勤又は退職のような二者択一の様な感じで<sup>61</sup>、今までの会社には無い譲渡先労使の対応があり、対応に苦慮したと組合は言う。転勤により生活が更に厳しくなることから転勤候補者の 7 割程度が退職した。また最後まで拒否した人(3 人)は上司の指示に従わないとの理由で懲戒扱いとなり減給辞令、他に口頭では 3 年間昇給・賞与評価の引き下げが言いわたされたという。

上記のとおり、12 月の譲渡後、多くの組合員が退職した。特に、転籍 3 か月目からは遠隔地への転勤命令がなされたことに伴う退職がメインであったが、譲渡先の組合本部には、「転勤は譲渡先会社のスキームであり、従わない者は辞めるべきである」ような雰囲気醸成されたという。退職理由は転勤命令の他に処遇面や職場雰囲気の変化など様々であった。その後、労働組合が問題提起<sup>62</sup>をし、有期異動(遠距離転勤)はなくなったという。

労使関係についてみることにする。譲渡元企業の組合員は、12 月 21 日、転籍とともに B 社労組の組合員となった。そのため、譲渡元での労働協約が譲渡先に引き継がれることはなかった<sup>63</sup>。しかし、譲渡先企業の労働組合は、端的に言って「当時、組織的に機能していない」といって過言ではなかったという。組合の考え方や活動は、会社側の考え方の域を出ていなく、また、物事の決定も一部の人が行っていたという。そういう状態の中、譲渡元企業の組合が当たり前だと考えていることが通らなかった。譲渡先の労働協約では、「労使協議会でやった(協議した: 呉) やつを組合員に見せてはいけない」という規定もあったほどだ<sup>64</sup>。

会社の経営情報、特に数値的なものは開示されておらず、組合が会社の状況を正確に理解することは難しい面がある。また、上記のとおり、労使が「労働協議会を行ってもその内容を組合員に知らせちゃいけない協約」もあるくらいである。譲渡元企業グループの

<sup>60</sup> 譲渡前の 2010 年 4 月 21 日改定の別居手当は、1000 km 以上の場合、9 万 4500 円であった。

<sup>61</sup> 「二者択一であんたの場所はどこにはもうないですよと言われてしまうんです。じゃあ、行くだけ行って、あっちでやめる。そんな感じなんですね。酷い会社でしょう。目標もあるみたいですから。」

<sup>62</sup> 「あんなにやめさせるために譲渡したわけではない」と「騒いだ」という。その結果、有期異動をやめた。

<sup>63</sup> 「労働協約は(譲渡先に: 呉) 持っていけないから、あっちの労働協約」の適用となったという。

<sup>64</sup> 労働協約第 90 条は次のとおりである。「労使協議会において知り得た機密については、これを他に漏らしてはならない。」

資本が譲渡先企業に入っているのがゼロなので、特に転籍した幹部社員はかわいそうという有り様であったという。

懲戒だらけの会社、減給は遣りすぎであり、転勤しなければ給与を減額する仕組にも受け取れなくもないが、譲渡先企業の組合本部は、上記のとおり、「転勤は社長の言うスキームであり、転勤しないなら、何故、転籍したのだと言う始末」であったという。また、直近になり、転勤拒否による懲戒対象者予定が数十名という規模を知り、他所では聞かない異常事態であり再度、見直しを指摘した。賃下げ行為、コストダウンともとれなくない会社側の意図が理解できない。処遇に関わる問題でありながら組合本部の動きが感じられない。会社のワンマンに物が言えない組織になっているという。

なお、譲渡先企業の労働組合は、2010年頃結成されて某産別組合に加入している。組合を結成し初代委員長であった者がそのまま現在の人事部長となっており、また、会社側の製造長が今の組合委員長となっている。組合本部の考え方は、「会社の考えそのまま」だという。そのため、団交も労使協議もあまり意味のあるものになっていないと、次のように指摘する。「あれ、団交になっていないもん、いつも。あれは労使協議、最初に読み上げて、読み上げて、あとは終わりだからね。前の委員長さんが人事部長さん、無礼講ですけれども、そういう話ばかり。」

S工場の組合員は、前記のとおり、転籍とともに、ユニオン・ショップの協定により、譲渡先企業別労働組合の組合員になった。譲渡元組合をそのまま維持するという選択肢もあったが、「後からなんだかんだというのは面倒だな」という思いもあり、また、「会社側が2つの組合と交渉するのは大変だろう」という思いも、そして、譲渡で同じ会社になったから「組合も一体感を持たせるために一緒になったほうがいいよね」という思いがあって、譲渡先企業別組合に入ったという。と同時に、「自分のところの組合のサービス低下にならなければいい」という思いもあり、実際、サービス低下はなかったので、組合を解散し譲渡先企業別労働組合の組合員になったという。

組合は、譲渡先企業別労働組合について、譲渡の前はよく分からず、「最初から分かっていたら多分一緒にならないですね」と、述懐する。

最近、B社労組に変化がみられる。ブロック体制から支部体制に変更されて、支部にも執行権が与えられるようになり、支部の影響力が高まった。N社から半導体後工程を譲り受け、2015年夏、同譲渡に伴う転籍者が組合員となったので、組合活動の変化が期待できるのである。譲渡に伴う転籍者組合幹部は、2015年11月現在、組合組織体制の変更に向けて活動中であり、今後の動向が注目される。

譲渡元企業の労働組合委員長は、今回の譲渡を通じて一番残念なことを次のように述べている。すなわち、「譲渡後に譲渡先で受ける仕打ちの方が大変である。慣れるまでの時間や労働条件や人事処遇なども含め戸惑いがある。また譲渡先の経営側、組合側の立



ち位置など、職場環境や根本的な企業体質などは、交渉時には見えない部分であり、不明で理解されていない部分があり、転籍した組合員には諦め感があり、モチベーションが上がらない原因となっている。」

譲渡後、転籍した労働者がモチベーションを保って能力を発揮していける人事労務管理、労使関係のあり方をどう構築していくかが大きな課題として残っている。

B社の労使は、上記の通り、譲渡後、転籍した組合員の不利益につながることを進めてきた。その要因としては、次のことが考えられる。1970年設立した同社は、中小企業であり、特定の企業の協力会社であった。そのため、大手企業でみられる信頼に基づく労使関係よりも会社が物事を一方的に決めて、それを組合が追認する形が多い。2009年から急速に規模を拡大して中小企業から一気に大企業となったものの、労使関係は従来の「中小企業の域を出ていない」<sup>65</sup>といえよう。労働組合も2010年前後に結成されたようで、組合を立ち上げた者が、前記の通り、現在人事部長、会社側の製造長が現在の組合委員長となっている。また、外資系企業の資本割合がますます高くなり、今や発行株式の100%をアメリカ企業が持つようになっている。資本効率を高めるために、相手を尊重する労使関係が置き去りにされているのではないかと疑問視されても仕方がない。

現在の社長は、創業者の2代目に当たるとみられる。創業系の中小企業と外資系企業という2つの面を併せ持っているので、上記のような労使関係ができているといえよう。

## 第5節 工場閉鎖をめぐる動き

会社は、2016年1月19日、S工場とF工場の再編計画を発表した。その理由を「受注継続および競争力のある事業としての発展」としている。同再編計画によれば、両工場で生産しているものを北海道と九州にある工場に移管し、従業員については、「雇用維持を前提として順次、勤務地を変更する」とし、同計画は2017年6月末に完了するという。工場閉鎖の発表時期は、2012年譲渡の際に、譲渡元が転籍者の雇用や処遇を守るためのローディング補償期間が終わる直後に当たる。

会社は、前日である2016年1月18日、従業員に対し、10分ぐらいの説明会をただけで、従業員から質問を受け付けなかったという。

労働組合<sup>66</sup>は、工場閉鎖について2016年1月現在、「会社も何かやり方がまずいんだよな。まずいんです」と言い、理解しがたいと言う。その理解しがたさの理由についてみることにする。第1に、コストダウンという会社の真意が分からないのである。「顧

<sup>65</sup> 組合幹部は、また、次のように同社の労使関係上において、会社の組合軽視の側面について語った。「町工場で大きくなってワンマンでいろいろやってきたから、それをずっと通してきたというのが今まであったんじゃないですか。」そして、企業情報については、「出さない、出さない。今まで春闘も労使協議会も何も出さないですよ。」

<sup>66</sup> ここで労働組合とは、S工場の支部を指す。B社労働組合は本部という。

客のコストダウンで、それについていけないので閉鎖するみたいにしかとれていないんですよ。」コストダウンを図るためには、まず、S工場とF工場を統合することが先であると組合は考える。S工場は半導体後工程製品の生産を行い、F工場は主に製品の試験を行っているが、2つの工程を統合すると、コスト削減につながる。そうしない会社に対し、「コストダウン以外の何かの目的があるんじゃないですか」と、組合は思わざるを得なくなるのだ。

第2に、S工場の方が、移管先よりも高い技術力を持ち、よい製品を作っていると考えからである。移管先の「北海道は今こうでしょう、うちらが食わせてきたんでしょ、と技術連中にしてみれば。うちの技術が欲しいだけなんでしょ。そんなところに行っていられますかみたいな感じになっちゃっているから。」

第3に、雇用維持という会社の発言には実効性が乏しいのである。会社は、「北海道と九州に（労働者を：呉）移して雇用を守ると言い分なんだろうけれども、実際は行けない人がほとんど」であると、組合は考えている。それは、住居の移転を伴うからである。そのため、組合は「人員整理だろうみたいな感じ」を抱いているのである。「1回やっていますから、またこれかよってという感じでね。<sup>67</sup>結局、北海道と九州に「行くか（転勤に応じるか：呉）やめるか、二者択一、そういう言い方をされたから、みんな頭にきちゃったんです」と、組合幹部は、組合員の気持ちを語った。組合員の中で「行けない人がいっぱい出るだろうから、無理して解雇する必要がないよね」というように、会社の雇用維持は言葉だけで実際は退職を促す工場閉鎖であり、会社は、希望退職や整理解雇の費用を負わずに人員を削減することになると、組合はみているのである。

第4に、二重の意味で会社に裏切られたという思いがある。1つは譲渡元企業とその企業グループ中核企業に裏切られたという思いがある。2012年、譲渡の際に、組合は、雇用維持を最優先に、組合の期待に大きく及ばぬ退職金加算金であってもそれを受け入れた経緯がある。しかし、工場閉鎖に伴う事実上の雇用削減は、「3年後、苦しみを後にとっておいただけで、その3年後にしたことによって、お金を払わないで済んだみたいな感じ」を、組合員が持つことになった。譲渡の際に、退職者には最大24か月の特別加算金を支払ったが、S工場の転籍者には10か月しか支払われなかった。今回の工場閉鎖が事実上の雇用削減につながれば、譲渡元企業やその企業グループの中核企業は結果的に特別加算金を低くするための譲渡とみられ、組合は裏切られたと感じても過言ではない。もう1つは今の会社に裏切られたという思いがある。「今まで3年間頑張ってきて、雇用を守ったという気持ちがすごい強いんで、従業員も裏切られたという気持ちのほうが強いんです」というように、組合員は会社の発展と雇用の維持のために頑張ってきたと考えていたが、それに応えない会社に裏切られたという思いが強い。既述のとおり、譲

<sup>67</sup> 遠距離転勤を命じられて多くの組合員が会社を辞めたことを指す。

渡交渉後、組合員の「転籍後の早期退職、人員削減はあり得るのか」という質問に、「（譲渡先の企業は：呉）更なる成長を目指している企業で、転籍後の早期退職、人員削減は無いと考えます」と回答をした組合は特に裏切られた思いを強く持っているのである。さらに、譲渡時の契約であった3年間ローディング補償期間が終わった直後の工場閉鎖の発表であったことも、裏切られた思いを強めたのである。

以上のように、同社は、2012年の譲受工場を、2017年に閉鎖することを決めている。閉鎖する工場をなぜ譲り受けたのか。組合は次のようにみて、会社は十分利益を上げたという。「3年間は間違いなくローディング補償されていますから、それ以外に人を150人とか、すぐ減らしてコストダウンしてきていますから、ほんとうはその従業員を雇うためにローディング補償しているわけだから、ところが、やめさせる施策をいっぱいしていますから、それで人数は670人ぐらいが520～530人に減っているわけです。それと、いろいろな材料とかいろいろものを全部変えていってコストダウン、このローディング補償されている分がなくなっても、コストダウンに耐えられるぐらいされてくるから、これプラス下がった分で結構利益が上がっていますよ。」組合によると、ローディング補償期間中、譲渡元が雇用維持を前提に補償しているから、従業員減少は会社の利益につながるという。組合は譲渡契約を見たことがないので、上記の組合の見方はどのくらい譲渡契約にあっているのかは確かではない。

2016年1月現在、組合幹部は、以上のように工場閉鎖に理解しがたい組合員に追い詰められている。「団体で来られちゃうから、俺もびびっちゃうんだけど」、「危なく殴られるんじゃないかと。いや、本当に冗談じゃなくて本当なんですよ」というように、組合員の憤怒は極めて強い。そう思うのは、上記の理解しがたい要因だけではなく、東日本大震災の被害地で、心の傷<sup>68</sup>をおいながら、地域の復旧・復興のためにも頑張ってきたその努力が虚しく感じられているからだと推測される。

## 第6節 まとめ

まず、この譲渡事例の主な内容を摘記すると次のとおりである。国内大手企業の半導体後工程を担っている孫会社のS工場が半導体後工程専門会社に譲渡された。不採算部門の切り離しといえよう。譲渡に伴い労働関係上、次のことが起きた。まず、第1に、賃金等の労働条件の大幅低下が発生した。譲渡に伴い、賃金は組合員平均で16%も下がり、人によっては40%以上も減り、「死活問題」となるほど労働条件が低下した。労働時間も年間約200時間増加した。

第2に、譲渡後、遠距離転勤に伴い多くの労働者が退職した。譲渡後3年間で約24%

<sup>68</sup> 組合員の中で、大震災で人的にも物質的にも被害を受けた人がいるという。ある組合幹部は震災でご両親と義理のお母さんを失ったという。

の組合員が退職した。その要因には、地元採用であり、遠距離転勤が難しいこともあったが、会社が一方的な命令を行い、また、別居手当を減額したことも挙げられる。

第 3 に、譲渡に伴う労働問題の解決は団交で図られた。労使協議では会社が組合の求める要求に応じておらず、結局、労働争議が伴う団交まで進んだ。その主要因は、特別加算金が組合要求水準にいたっていなかったことであるが、譲渡先の労働条件を組合員に示すことを拒まれたことも副要因であるといえる。

第 4 に、譲渡に伴い譲渡元の労働組合は解散し、組合員は譲渡先の組合に加入した。しかし、譲渡先の組合は、いわゆる企業寄りの考え方が強く、譲渡元における労使関係がその姿を消し、譲渡前の組合活動ができていない。組合の弱体化が発生したといえよう。

第 5 に、2017 年予定の S 工場の閉鎖に伴う事実上の雇用削減をふまえてみると、銘柄企業から距離があるほど組織再編は労働者に不利な内容をもたらすとみられる。2012 年の譲渡は国内大手企業の孫会社に関わるもので、同大手企業が雇用保障や特別加算金の措置を支援したとみられる。対して譲渡先の企業は、外国企業の支援を得て、中小企業から急に企業規模を大きくし、今や 100% 外資系企業となった。また、知名度も低い同企業だからこそ、当該従業員の不理解の中、東日本大震災地工場の閉鎖を決断し実行していくのではないかと疑われても仕方ないのである。銘柄企業ではない企業による組織変動が労働者にどのような不利益を与えるのかを注視する必要がある。

政策的インプリケーションとしては、譲渡が円満に進むためには、譲渡先企業が自社の経営や労働条件等の情報を事前に譲渡元の企業、組合、さらには従業員に開示するようにすることが重要である。

次に、労働組合の存在意義をみてみると、次のとおりである。第 1 に、スムーズな譲渡契約の実行を支えた。会社は、労働組合に事前に譲渡契約を知らせた後、労使交渉を経て組合との合意の下、従業員に譲渡先の労働条件等について説明し、また、個別同意を取り付けて、予定通り譲渡契約を実行することができた。労働組合の譲渡了承がなければ、こうした個別同意が順調に得られたのか不明である。組合の存在によって、譲渡契約の実行がスムーズに進んだといえよう。

第 2 に、労働条件の向上である。会社は譲渡協議の当初、退職特別加算を考えていなかったとみられる。労働組合は、それを強く求める労使協議を進めたが、膠着状態に陥った。それを打開するために、労使協議から団交に切り替えた。4 回の団交を経て、組合の求めている水準には達していなかったが、受け入れられる特別加算が提示された。特別加算は、労働組合の団交によって勝ち取られたとあって過言ではない。

第 3 に、組合員の譲渡に対する納得感の向上である。上記の 2 つに関連するが、特別加算が支給されることで、組合員は譲渡に理解を示し、ほぼ全員譲渡に伴う転籍に同意した。特別加算だけでなく、組合が会社との協議・交渉を速報にて組合員に示したこ

とも、会社の実態と譲渡への理解を高めたとみられる。

譲渡に伴う転籍の後、組合・組合員は大きな困難を抱えることになった。それは、遠隔地への転勤、別居手当の引き下げにより、転勤を受け入れられず、結局、多くの退職者を出すことになったからである。こうした問題点を事前に防ぐために次のような取組が求められる。第1に、会社は、譲渡の際に、譲渡後の労働条件をより詳細に伝えておくべきである。会社が譲渡先の労働条件を開示することになぜ後ろ向きであったのか定かではないが、組合・組合員は、譲渡後遠隔地の転勤を予想できなかったので、戸惑いを抱くことになった。それだけではなく、別居手当の引き下げは、転勤そのものを拒否するような状況を作り出し、結局、低い人事評価とそれに伴う経済的な損失、さらには退職を導くように機能した。譲渡先企業は、退職に追い込むために遠隔地転勤や別居手当の引き下げを行ったといわれてもおかしくない。譲渡前に譲渡先の労働条件を正確かつ詳細に伝えて、組合員が的確な選択をするようにすべきである。また、一方的な労働条件の引き下げ（別居手当の引き下げ）の防止につながるような措置も必要ではないかと思われる。

第2に、譲渡元の企業として「本来やるべきリストラ施策等やるべきことをやってからの譲渡が筋ではないか」という組合の不信を今回のケースでは招いていた。譲渡後の大量の退職を鑑みると、人員削減はやむを得ないという状況だったのではないかと思われるが、そうであれば譲渡前に希望退職を募る等、組合・組合員がもっと納得できる形で退職を選ぶ選択肢を設けた方がよいのではないかとみられる。譲渡後の大量退職、また、それに対する組合・組合員の不信を招かないためにも、譲渡前に執るべき措置を執ることが重要であるとみられる。

譲渡に伴う転籍労働者の中では、転籍後、労働条件の引き下げ、転居を伴う転勤等により多くの方が退職した。譲渡時全員の転籍による雇用保障は、一瞬の措置であり、実態的に続いていない。その大きな要因は、転籍先企業が短期的な利益を追求するとみられる外資系企業であり、労働者・労働組合を尊重する姿勢を持たない同族企業であり、さらには、対等な労使関係が実現されていないことだといえよう。

労働者の雇用保障や処遇の維持・改善を図るためには、譲渡元のグループ中核企業が譲渡によって不採算部門を切り離すより<sup>69</sup>は、採算のとれる事業再生や組織変動をもっと真剣に検討すべきである。また、仮に譲渡の必要性があれば、譲渡先企業の選択をより慎重に行うべきであろう。S工場の閉鎖による事実上の雇用削減を考慮すると特にそうである。

産業政策の観点から日本の半導体産業全体を考えてみよう。日本の大手半導体企業3社は、譲渡を通じて、製造の後工程をB社に引き渡し、同社に後工程を委託している。

<sup>69</sup> 組合は、「譲渡元の企業グループ中核企業がB社を買えばよかったですよ」と指摘した。

B 社が日本の他の半導体大手から後工程を譲り受け続ければ、いずれ独占化を果たすことになる。その時、100%外資系企業となった同社は委託料を引き上げることも考えられる。それにより、短期的には譲渡によって不採算部門の切り離しを行った措置が、特定企業の独占化を許し、結果的に自社関係の雇用を失うとともに、委託料の引き上げ等による経営負担となることもあり得る。日本企業が長期的に雇用の保障と事業の発展の両立を図る戦略を他社とともに模索していくことが求められる。その模索の1つは、特定の企業が、自社で再編したい部門を他社が同様に持っている場合、その部門を引き受けて規模を拡大し、規模の経済性を発揮して競争力を高めていくことであろう。切り捨て縮小均衡ではなく集約拡大路線も積極的に模索すべきである。

## 【参考資料】

### (労働組合提供資料)

- (2010)『議案書：第6回定期代議員大会』（2010年8月6日）
- (2010)『第6回定期代議員大会議案書別冊：大会総合資料』（2010年8月6日）
- (2011)『議案書：第7回定期代議員大会』（2011年8月5日）
- (2011)『第7回定期代議員大会議案書別冊：大会総合資料』（2011年8月5日）
- (2012)『議案書：第8回定期代議員大会』（2012年8月3日）
- (2012)『第8回定期代議員大会議案書別冊：大会総合資料』（2012年8月3日）
- (2012)「申入書：後工程事業の再編に関する件（譲渡の経緯、労働条件、機会損失に対する補償など）」（2012年8月31日）
- (2012)「組合機関紙：譲渡に関する会社との交渉について」（2012年9月10日）
- (2012)「組合機関紙交渉速報 No.2：労働協議会ら団体交渉へ」（2012年9月14日）
- (2012)「組合機関紙交渉速報 No.3：第3回団体交渉経過」（2012年9月15日）
- (2012)「組合機関紙交渉速報 No.4：会社提案は最低限の合意できる水準であり交渉団は集約方向を確認」（2012年9月21日）
- (2012)「譲渡に関する意見・要望・質問事項について」（2012年10月3日）
- (2013)『B 労組第4回定期大会議案書』（2013年8月31日）
- (2014)『B 労組第5回定期大会議案書』（2014年8月31日）
- (2014)「労働協約書」（2014年4月1日）
- (2015)『B 労組第6回定期大会議案書』（2015年8月29日）
- (2016)「再編について（質問・要望事項）」（2016年1月25日）

### 第3章 C社の企業組織再編と労使関係<sup>70</sup>（「C事例」、分割）

#### 第1節 会社および労働組合の概要

同社は、日本の電機メーカーである。1940年代の創業以来、多数の製品を次々と生み出してきたが、2008年リーマン・ショック以降、製品の価格競争激化や円高の影響等により厳しい経営環境に直面しており、そこからの再生が最優先課題とされている。その中で、「何とか会社として企業活動を継続し、存続し続け、そしてしっかりと発展していくために、経営資源をあるときには集中させる必要性が数年間続いた」といえる。

同社は、2012年に発表した経営方針において、コア事業の強化や新規事業の創出、事業ポートフォリオの見直しなどを挙げ、経営のさらなる健全化を目指した。その中で、事業ポートフォリオの見直しでは、「事業の集中と選択を加速し、重点・新規領域に向けた投資を強化することにより、高収益体質への構造改革を継続していくこと」とし、「投資強化領域を特定する」と同時に、「それ以外の事業領域においては、事業の継続性・発展性を判断し、他社との提携や譲渡などの可能性も含めて検討し、ポートフォリオの組み換えを実施して」いくことを決めた。

このような方針に従い、後述のような企業組織再編が進められている。

ちなみに、同社の業績は、リーマン・ショック以降、東日本大震災等により、厳しい状況が続いた。売上高は2010年度からほぼ一貫して減少しており、また、経常利益も純利益も3～4年間赤字が続いたが、14年度は両方とも黒字を記録した。従業員数は、一貫して減少している。

C社は、ユニオン・ショップ協定を有しておらず、社内に2つの労働組合が存在している。一つは組合員数千人規模であり、もう一つは数十名規模の組合である。会社は、企業組織再編に関する情報を、両方に通知しているが、ここでは多数組合である前者との労使協議、組合としての対応をみることにする。

この組合は、2016年現在、「働きがいを感じる労働環境の構築」と「エンプロイアビリティ（雇用される能力）向上サポート」を軸に、活動を行っている。「働きがいを感じる労働環境の構築」は、利用し易い会社制度（両立支援など）の構築と運用の適正化、労働対価（月額給与、賞与など）の維持・向上や労働環境（働きがい、人間関係など）の充実、会社経営の重要課題に対する解決案の策定に分けられる。また、「エンプロイアビリティ（雇用される能力）向上サポート」は、大きくビジネスパーソンとしての役割を果たすために必要なリソース（アビリティ、スキル、知識、人的ネットワークなど）の取得・向上サポートと会社生活やプライベートな時間での充実感（健康の維持／増進、人間関

<sup>70</sup> 同社の事例研究のため、2016年1月19日に労政グループ総括課長ら3人、また2016年2月16日に同社労働組合の委員長と書記長にヒアリング調査を行った。誠意を尽くして貴重なお話と資料の提供をしてくださった諸氏にこの場を借りて心より感謝の意を表す。

係の調和、自己成長、余暇充実など)の維持・向上サポートに分けられる。組合が近年力を入れているのは、エンプロイアビリティ向上サポートである。同活動では、組合員の知識・スキル向上につながるセミナー、研修会を多く開いている。それを通じて、「組合員が優秀になってほしい」と期待している。もちろん、会社も社員教育に力を入れているが、組合は、特定の分野あるいは会社以上の教育を組合員に提供して、メンバーが組合員たる特典を享受してもらうようにしている。

同組合の組合員は、全従業員の20～30%を占めるだけで<sup>71</sup>、過半数組合ではない。組合は、効果的に勤務面や安全衛生面などに取り組むために、毎年自ら各事業所の社員代表を推薦し、署名活動を行っている。つまり、この労働組合は、社員代表の推薦母体となっている。社員代表の任期は1年である。社員代表は、36協定の締結、就業規則の変更の際、意見聴取等を中心に過半数代表者に与えられている法的な役割を果たしている。

組合は、毎年1月にそれぞれの事業所で社員代表候補を選び、ビラなどで社員に告知して、社員の署名を集める方法で社員代表を選んでいる。最終的に8割以上の署名が集められる。代表候補は組合員であり、中には支部長の場合もある。

なお、組合専従者は、完全専従、部分専従、それぞれ1人ずつである。組合費は賃金の1%、上限5000円である。

## 第2節 最近の企業組織再編の動向と再編の雇用原則

2008年リーマン・ショック以降数年間、前記のとおり、選択と集中という大きな方針の下、組織再編をC社は展開した。再編の主な形態は、事業譲渡、会社分割である。

会社は再編時の労働契約の円滑移行および再編後の雇用安定という大原則は大変に重要な考慮要素であるとして次のように語った。「再編した先での将来が危ないような形の再編をやってしまうと、社員の不幸ということになるとともに、現実上、再編に向けての社員の自主退職者が増えるというリスクを抱える。その場合、契約の成立の前提となる社員の十分な移籍者が確保できない、という問題が発生するため、再編後の事業継続性が重要な判断ポイントである」。すなわち、再編後、雇用不安や労働条件の引き下げ等が予想されれば、従業員は再編を機に退職する可能性があり、さらに退職者が多く出て労働契約が円滑に移行されなければ、再編そのものが成り立たないおそれがある。そういう意味で、この大原則が極めて重要視されている。

他社との再編であると、「再編後の労働条件の行く末といったところを自社で決めることができない」ので、慎重を期す必要がある。したがって、再編を検討する際には、給与や労働条件が再編時点で劇的に下がるということのない会社分割および労働契約承継というスキームは、大きな選択肢となる。

<sup>71</sup> 労働組合員は、同社だけではなく、子会社などに出向している人もいるので、正確に従業員の何%であるかは分からない。



再編の類型は、企業間の再編交渉の中で決まるもので、特定の傾向があるとは限らない。具体的に再編の形態別にみると、まず事業譲渡の場合は、従業員に個別同意を得て、転籍させることになる。この場合、基本的に譲渡先が欲しい人材はハイ・パーフォーマーに限定されることが多いが、同社としては、対象事業に従事している社員は等しく転籍いただくことを想定している。そのため、「人材の選別」という観点から譲渡元と譲渡先の合意を図ることが必ずしも容易ではない。その場合、会社分割・労働契約承継法がとられることがあるが、場合によっては、C社側従業員の給与が高く、労働契約承継法の適用を嫌った相手先企業との交渉で事業譲渡に落ち着いたという事案も過去に存在した。

会社分割は、事業譲渡で起こるような「人材の選別」といった問題を解決して、分割対象の全員が再編先に転籍するという利点がある。また、分割対象事業に主として勤めている労働者が転籍しないとその事業の継続が困難になるが、そのような問題を解決するのにも会社分割は有効である。いっぽうで、「C社の看板を背負って今まで生きてきたんだと。それに誇りを持ってきたのに、別の会社に行けなんてどういうことだ」という従業員の戸惑いや、怒りが生じる可能性があるため、当事者の理解と協力を得るように慎重に分割のプロセスを進める必要があるという。

とはいえ、あくまでも事業再編というビジネス上の目的が優先であって、単に「労働契約をどうしよう」という動機から会社再編が行われることはない。ただ、労働契約がどうなるか、という観点は重要な側面の一つなので、事業譲渡か、会社分割かということ自体、後々労働契約の取り扱いに大きく影響を及ぼす。ゆえに人事部門も再編検討の初期段階からメンバーに入って行って交渉に当たる。分割は、労働条件がそのまま承継会社に引き継がれるので、転籍にあたり労働条件の変更をめぐる問題がないため、交渉上の課題を解決・縮小する意味で大きな意義を感じているという。

### 第3節 会社分割の3事例と労使協議

ここでは、最近、行った分割の3つの事例について具体的に考察することにする。その前に、分割時に行われる労使協議の共通原則についてみてみることにする。

#### 1. 分割および労使協議の共通原則

会社は、分割の際にプレスリリースするが、その前後、もしくは同時に、2つの労働組合に通知し、協議を行う。組合は、原則、会社からの通知内容について労使協議を実施する。その中で、個別対応の方が効果的と判断したものは、労使協議ではなく個別確認を実施している。

とはいえ、分割の規模や従業員への影響が大きいと判断した事案については、基本的には労使協議を行っている。協議後、議事録を作成して、組合員に対してそれを配布するということでもって労使協議は終了する。

労使協議は、1つの分割事案につき、必要に応じて2回以上行うこともある。それは、組合員が個別協議で納得できない場合や、追加の確認事項が生じた場合である。

会社は、社内に存在する2つの労働組合との協議の前後に、事業所ごとの社員代表に対しても分割に関する<sup>72</sup>説明会を行う。これが、組合との協議も含めて7条措置に当たるとみられる。説明会では、社員代表は、疑義があれば適宜会社側と質疑応答を行う。社員代表は、基本的に組合員であるので、説明会に行く前に分割・労働契約承継の内容について、プレスリリース当日<sup>73</sup>に出される組合の速報を読んで、「既に知っている」状態である。そういう意味で、組合は、説明会をより意味のあるものに行っているといえよう。社員代表に対する説明会は、組合側では議事録にとりまとめることがなく（会社側は議事録を残している）、また、社員代表が自分の事業所に戻って、説明会の内容を社員に知らせることもない。したがって、一般の従業員は「7条措置」である説明会の内容詳細を知ることは原則ない。

組合員であれば、組合がプレスリリース当日に行う会社との協議内容を速報を通じて知ることができるが、非組合員の場合、会社からの対象社員に対する職場説明会や個人面談<sup>74</sup>でしか再編の状況を知ることができない。しかし、分割自体は社内イントラネットなどで公開され、対象事業や目的、時期などの大枠は知り得る状況である。

また、プレスリリースの後、分割対象者全員を集めて行われる職場説明会では、経営層から再編の意図等が説明される。基本的には、組合に説明した内容とほぼ同じであるが、これらの対象者向け説明会では、他社との統合の場合、新会社のトップが新会社のビジョンを示して、C社社員には是非新会社に来てもらいたい、といった期待感を示してモチベーションの維持向上が図られることが多い。

個人面談では、上司が時間をとって、承継の対象者であるかどうか等を説明する。分割先会社が労働条件を合わせていくために承継後の労働条件変更の意志を明らかにしている場合には、一定期間後、承継先の労使協議を経て労働条件は変更される可能性があることも伝える。その際、納得しない労働者には何回も説明する。場合によっては上司

<sup>72</sup> 社員代表の選出や役割は前記したが、もう少し詳しく記すと次のとおりである。組合が毎年1月頃事業所ごとに代表の候補者を選定してその推薦理由を書き、代議員会で承認を受ける。候補者の名前と顔写真入りの署名用紙を用意して各事業所で署名を集めるが、署名した者の割合は概ね8割にのぼる。そして2月に選出する。その後、社員代表を集めた勉強会を開き、組合の執行委員が社員代表として必要な労働法などの知識を伝える。また、社員代表の役割は、36協定をはじめとする各種協定の締結、安全衛生委員の推薦、労使委員の指名、超勤申請の審査と承認等である。内容によっては、その職場のマネジメントと直接コミュニケーションをとって協議を行うが、主に長時間労働の抑制のための協議である。

<sup>73</sup> 都合により何日間か後になることもある。

<sup>74</sup> 具体的には各事業所の人事が行っている。

の格を上げるか、人事部門も入って説明を行う。多くの場合、個別面談 1 回で対象者は納得し終わるが、数回行う場合もある。組合員の場合、具体的な相談は各職場にある執行委員があたっているが、執行委員は、場合によっては、会社から関連内容を確認し、当事者にその内容を伝えることもある。

会社は承継対象者と少なくとも 4 回はコミュニケーションをとる機会を設けている。基本合意書の締結、確定契約の締結に行われる 2 つの職場説明会、個別面談、そして分割後の労働契約の通知である。

会社は、再編にあたり、以上の協議のほかに、専用のホームページをつくり、5 条協議の社員面談の中で出てきた代表的な質問とその回答 (Q&A) を掲載し、追加のものも随時アップデートすることもある。

分割では、労働契約が自動的に承継されるとともに、労働条件もそうである。同社では、過半数組合ではない組合と締結したものであっても、承継先にそれが引き継がれることになる (同社では、就業規則の大きな変更の際には、必ず、労働組合との協議を行っている)。つまり、承継先会社では、承継前の就業規則がそのまま適用される。ちなみに、同社では、労働協約の内容がイコール就業規則になっている。もし、就業規則の不利益変更の場合は、組合の同意を得ること、すなわち労働協約を締結することが必要となる。

労働条件の承継は、分割後概ね 1 年まで継続させるケースがほとんどである。それは、労働条件を変えていくためには、承継後 1 年間かけて労使協議をしておくことが必要ではないかという思いからそれを相手先企業へ希望し、その希望が受け入れられているからである。

また、労働組合は、組合員が分割・労働契約承継で再編先に転籍し、その先で労働組合を立ち上げる場合は、規約作成サポートや資金提供といった支援を行っている。

## 2. 分割と労使協議の実態

### (1) A 事業

会社は、2011 年夏、「A 事業の事業統合に関する基本合意書」の締結について複数社との事業統合を発表した。その後、同年初冬に、上記事業統合の正式契約の締結についてプレスリリースした。これは、この事業に関して今後さらなる成長を目指すためには一定の投資が必要であり、一企業だけではそれが難しいと判断した結果といえよう。

会社は、基本合意書と正式契約締結それぞれのプレスリリースにあたり、組合と 2 回の協議を実施した。なお、協議には、労働組合側からは、主に書記長が参加している。主な協議の内容は次のとおりである。

第 1 に、基本合意書締結に至った趣旨・背景・目的についての詳細な説明を求める組合の質問に対して、会社は、事業の成長見込みを示しながら、C 社単独では旺盛な顧客

の要請に対応できないこと、統合により規模の利益を享受できること、新規生産ラインの新設等の成長戦略を展開することができること、そして、複数社の統合による技術的優位性の強化、営業ネットワークの拡大が見込まれること、と答えた。

第2に、分割部門と転籍者の人数、また、勤務地等の確認を行った。

第3に、承継法を適用した理由を問う組合に対し、会社は、「対象部門の在籍者が競争優位性を強化していくために大変重要であり、契約上の重要な条件となっているため」であると回答した。

第4に、労働契約や労働条件の承継の有無に関する組合の問いに対し、会社は、「包括的に労働契約が承継されるので、基本的に労働条件も現状のまま引き継がれること、すなわち、移籍時に就業規則を始めとする諸規則や賃金等は現在のまま移籍先に承継される。ただし、1年後に各社の人事制度を統合する予定であり、その際には新会社において必要な労使間のプロセスを経て決定される」と回答した。

第5に、今後のスケジュールについての組合の問いには、基本合意書締結の際には、プレスリリース後、各事業所での説明を経た上、約1か月後から個別面談を行う予定であること、また、正式契約締結の際には、直後に人事部門による説明会の開催、その後、承継者との協議および労働契約に関する協議を進めていき、2か月後には移籍対象者や組合への正式通知、さらには一定の要件を満たす人からの異議申出の機会を経て移籍対象者を確定し、その後、春に向けて移籍の手続きを行う予定であると回答した。

分割・統合は、C社本体は会社分割で、同時に再編される子会社についてはそのまま株式を譲渡するという形で行われた。上記の職場説明会では、C社も子会社も移籍対象者をそれぞれの事業所に集めて、オンラインで同時中継で結び、それぞれの現地のトップがその場に同席しながら、一番上の役員の声が同時に複数拠点でも聞けるような形で趣旨の説明が行われた。

労働組合は、今回の分割が労働契約承継法を使う初めての再編であったので、「組合メンバーの不安や不満の声が大変多かった」という。そのため、執行部が再編対象職場に行き、「メンバーとリアルコミュニケーションをとって、そこで集めた声をふまえて、会社に申し入れて労使協議をした。また、普段は対象職場に行かない委員長までが現地にいて、何度か相当な人数のメンバーを集めて説明した。」

## (2) B事業

同社は、2012年に「B事業の譲渡<sup>75</sup>に向けた基本合意書の締結について」と題するプレスリリースを出した。これは、同社のB事業について別法人に譲渡するというものであ

<sup>75</sup> 同社では、「譲渡」という用語を使っているが、内容は分割である。

った。「事業ポートフォリオの見直し」を推進する中で、今回の譲渡が同事業の更なる成長と高収益体質の持続を図る上で最適であるという判断の結果である。同事業は、「一定の利益を生み、いまのままで十分やっていけるくらいの事業であった」が、譲渡益を他の注力事業に投与していくために譲渡を決断した色彩が強い。

その4か月後に正式契約の締結、さらに3か月後に譲渡完了のプレスリリースがあった。組合は、プレスリリースごとに会社と協議を行った。ここでは主に、正式契約の締結の際に行った協議内容を中心に見ることにする。

組合は、2012年、基本合意書の締結の通知を受けて、会社との協議を行った。主な協議内容は次のとおりである。まず、第1に、基本合意締結に至った趣旨・背景・目的に関する組合の問いに対し、会社は、同事業が「新製品の開発およびプロセス技術の高さを強みとし、事業拡大の大きな潜在力を有しているが、更なる成長を目指すにあたっては継続的な投資が必須であること」、「中長期的な成長と高収益体質の持続を図るのに最適な」譲渡先であることを挙げた。

第2に、譲渡の詳細についての組合の問いについては、会社は、子会社の事業の中で、B事業を分割して譲渡するとともに、譲渡の対象は、子会社のほかに、C社本体の関連事業を含むことを明らかにした。

第3に、譲渡対象者数および勤務地に変更がないことを組合に説明した。

第4に、譲渡事業に従事する従業員の転籍は契約上の重要な条件であることも組合に示すとともに、労働契約承継法に基づいて、C社から当該子会社に出向している社員は、当該子会社に転籍・承継されると説明した。

第5に、C社からの出向者には、労働契約承継に伴い、出向先の子会社ではなくC社の就業規則が承継されるので、基本的な労働条件が引き継がれることも明らかにした。

第6に、なぜ、出向のままにしないのかという組合の質問に対して、「対象事業に主として従事する社員の皆さんの参画が大変重要である」等を総合的に判断した結果であると答えた。

第7に、今後のスケジュールについては、対象者との個別協議の実施期間を明示し、その数か月後には個人宛に正式な通知を行う予定であることを示した。

この時、主たる従事者は全員承継されたが、「主たる従事者という形で構成できない、あるいは、従たる従事者(間接部門)であるが、承継先にどうしても行って頂きたい社員」については、個別同意を取って移籍させた。「従たる従事者」を無理に分割対象に含めた場合、異議申出提出のリスクがあったため、個々にコミュニケーションを深めて移籍を実現させたわけである。

B事業では、「事業譲渡を前向きにとらえている社員も多かった」という。

なお、承継先の企業についてみると、2015年3月末現在、従業員数は約2000人強であり、ここ2年間の業績としては、売上高が2年連続で600億円台、営業利益率も10%超と極めて高い。

### (3) C事業

会社は、2014年夏にC事業の分割と複数会社による新会社の設立について、プレスリリースした。

会社は、プレスリリース以降、7条措置（労働者の理解と協力）を行い、晩夏から5条協議（マネジメント・社員説明）を進めて、10月には2条通知を行う予定を立てた。11月からは新会社移籍に向けての準備を行い、2015年初頭には移籍を完了するとした。

労使協議は、プレスリリース当日に行われたが、主な内容をみると次のとおりである。まず、第1に、分割・統合の背景についての組合質疑に対し、会社は、自社と他社の優れた技術・人財・ノウハウを結集・融合して開発スピードを加速するとともに、同事業では量産技術の確立と製品化には技術的な難易度も高く、1社で独自に開発および事業化を進めるのは困難であると説明した。

第2に、新会社に分割・承継される範囲に関する組合の質問に対し、会社は、同分野の基盤技術とそれに関わる人材、知的財産、開発設備等であり、それ以外の分野は会社に残ると説明した。

第3に、労働契約や労働条件の承継、そして適用従業員数についての組合の問いに、会社は、分割対象部門に在籍する社員の労働契約は新会社に引き継がれること、また、移籍時点で処遇等の基本的労働条件は維持されること、また、対象人員数を示した。同分野に在籍している者の承継が契約上でも大切な要件となっているので、対象者全員の承継が規定される承継法を使うことも合わせて説明した。

第4に、今後のスケジュールについては、上記した内容を示した。

組合は、また、労働契約の承継にあたり、労働者の理解と協力を得られるように、個別の事情を認識した上で、対象者に対して「面談等を通じてしっかりとした趣旨・背景および今後の展望を説明するなど真摯な対応をお願いします」とともに、今後も組合員の声を集め会社と協議を行いたいという考えがあることを告げた。

再編先企業には、統合後に数百億円程度の投資が見込まれているという。

上記の3つの事例は、「既に利益のあるものが将来的にC社を離れて、もっと大きな投資を呼ぶところで集まったほうが成長が望めるもの」とであると判断し、分割されたものである。分割は、主たる従事者の場合、個人の同意がなくても再編先に転籍となるが、「C社の従業員であることに誇りをもっている」ので、これを機に退職する人もあり得る。それを最大限回避するためにも、労働組合や社員の納得を得る形で進める必要がある。特に、同社では、「人事異動にはモチベーションを高くもって参加することがビジネス上にもプラスになるという判断も含めて、本人の意思を尊重するという社内文化」がある中で、逆に「分割」は本人の同意なしに進めることができってしまうだけに、なおさら本人の理

解と協力を得るための最善の努力を尽くしている。

異議申出権のある従たる従事者については、分割契約書に労働契約承継を明記せずに、個別同意をとって転籍を行うことがある。そのほうが、より社員の意思が尊重され、結果としてスムーズな移籍が実現できると考えているためだ。

分割にあたり、会社が「最もあって欲しくないことと考えられること」は、行った先で程なく早期退職、希望退職募集が行われてしまうことである。これまで会社は、行った先で事業の発展があるからということ社員に説明し、納得感を高めた上で会社分割を進めてきたのに、直後に早期退職や希望退職募集が行われると「その趣旨に反したものになってしまう」からである<sup>76</sup>。そういう事例があると、「会社分割という手法自体への不信感につながりかねない。」

#### 第4節 まとめ

同社は、事業の集中と選択を加速させている中、事業ポートフォリオの組み換えを進めている。その一環が、事業譲渡、分割（統合）等の企業組織再編である。労働契約の円滑移行および再編後の雇用安定という大原則の下、再編対象者にマイナスの影響がないように、むしろ再編事業の成長可能性を見込んで、再編を進めている。また、人事異動の際にモチベーションを高く持つように本人の意思を尊重するという社内文化もある。

3つの分割事例についてみてみたが、その主要内容は次のとおりである。まず、第1に、分割対象事業はいずれも成長可能性があるが、1社だけでは今後も競争力を持ち続けていくことは困難であり、同事業の他社との統合が望ましいと判断された結果行われた再編であった。1つの事例（B事業）では、事業譲渡対価を他の集中事業の投資に回した。

第2に、分割は、同社だけではなく、子会社も含めて進められた。特に、A事業とB事業では、分割対象者数は子会社が同社の数倍に及んだ。また、対象子会社に出向している同社の社員は、まず、子会社に転籍し、その後、再編先の企業に雇用が引き継がれた。

第3に、再編後、再編先企業の業績は好調であり、そのうち、B事業の再編先は利益率が極めて高い。C事業の再編先は発足したばかりなので業績の情報はまだ発表されていないが、近い将来に多額の投資が見込まれている。いずれの再編先も成長可能性が高いと言えるが、外国の競合他社に比べてどのくらいの競争力を維持・向上させるかが課題である。

第4に、再編に伴う労働契約の承継は、主たる従事者の場合、分割契約書に記載したが、従たる従事者は同書に記載せずに個別同意を得て再編先に転籍した。しかし、該当者は極めて少ない。再編を機に退職する者も少数いたが、その中に、同社社員であるこ

<sup>76</sup> 人事部門担当者は、「私見であるが、分割後の希望退職ぐらいは規制してもいいんじゃないか」という。

とに誇りを高く持っていた人も含まれていたと見られる。会社は、労働契約の承継が分割・統合契約上、極めて重要な条件となっているので、対象者全員が再編先に転籍することを重視しており、退職者が出ることを望んでいない。労働条件は、そのまま、承継されている。

労働契約承継法に照らし合わせた上で、同社の分割事例を考察すると次のとおりである。まず、第1に、7条措置（労働者の理解と協力）であるが、同社は、再編のプレスリリースの前に、組合に再編の内容を通知した。組合は、会社との協議を持ち、議事録の速報を作成して、プレスリリース当日に組合員に発信した。同労組は過半数組合ではない。そのため、会社は、プレスリリースの後、各事業所の社員代表を集めて、プレスリリースの内容を説明した。概ね、社員代表は、会社との協議を行うことはないが、疑義があれば適宜会社側と質疑応答を行うことはあった。

第2に、5条協議では、会社は、基本合意や正式合意に関するプレスリリースと同時に直後に、再編対象者の職場で全員を集めて、プレスリリース内容を説明した。その後、個別面談（これも5条協議）を行い、最後に正式通知をした。以上、少なくとも4回にわたって再編対象者に再編内容を伝える機会を持った。理解が進まない場合、説明者の格を上げたり、人事部門が入ったりすることもあり、場合によっては何回も個別面談をすることもあった。また、再編の規模によっては、社内専用のホームページを設けて、個別面談の中で起きてきた代表的な質問とその回答を掲載することもあった。

第3に、2条の通知である。通知は分割契約の承認2週間前に行うが、今まで労働契約の承継または不承継について異議申出があったことはない。それは、上記の再編の内容や労使の慎重な対応のほかに、主たる従事者の承継を契約書に記載しないこともなければ、従たる従事者を記載することもないからである。従たる従事者に対しては、個別同意を得て再編先に転籍するようにした。労働者の同意がどこまで自由意思によるものかは確認できていないが、日々、人事異動の際に、労働者のモチベーションを重視して個人の意見を尊重するという同社の社内文化からみる限り、かなり自由意思が反映されていたとって過言ではないだろう。主たる従事者か従たる従事者かは分からないが、再編を機に退職する者もいるのも、自由意思の1つの表現といえよう。

次に、再編における労働組合の存在意義についてみることにする。同社では、前記のとおり、2つの労働組合があるが、多数組合でさえも過半数組合ではない。しかし、その組合は、再編につき、次のような役割・存在意義を発揮していた。第1に、7条措置の担い手としてである。組合は、再編のプレスリリースごとに会社と協議を持ち、その内容を速報にとりまとめて組合員に発信した。また、会社は社員代表を集めてプレスリリースの内容を伝えたが、組合は社員代表の選出を主導した。同社員代表は基本的に組合員である。社員代表は、事業所ごとに、組合が候補者を立てて、従業員8割以上の署名を集めて選ばれている。社員代表は、説明会参加の際、既に組合の速報を入手し労使



の再編協議内容を知っており、説明の理解度が高い状態にあった。組合は、社員代表の説明会をより意義あるものにしたと言えよう。こういう組合の存在に対し、会社は、「労働組合との交渉なくしては社員のスムーズな移籍も含めて実現しない」と、高く評価している。

第2に、5条協議においても組合は重要な役割を果たした。再編の対象者の中には、上司や人事部門との個別面談で、「会社には直接言いにくく、納得していない」と思われる者もいた。その際、「対象者からすると会社に質問するより組合に質問したほうがいろいろ聞ける、いいやすく」、組合が5条協議の実質性をいっそう担保していたと言える。もちろん、そういう組合の活動は組合員に限られる。

第3に、労働条件決定の実質的な担い手としてである。同社では、労働協約の内容がイコール就業規則になっている。組合は就業規則の大きな変更部分に関与し、その就業規則がそのまま再編先にも承継された。同組合は、少数組合であるが、多数の非組合員の労働条件も決定していたと言えよう。なお、労働条件はそのまま承継されるが、他社との統合の際には、約1年後には労働条件も統合・変更されることが多い。これは、譲渡先、分割先の会社の意向によって、労働条件の変更を希望されたことによる。労働条件が維持される期間は特に定められているわけではなく、労働条件の変更にはそのくらいの労使協議の時間がかかるからだという。

以上、労働組合の存在意義は大きいですが、組合員数は減り続けている。その要因の1つにも企業組織再編がある。最近の分社化・子会社化に伴い、組合員も分散している。組合が同社の本体だけではなく、子会社にも組織化をすすめ、個別企業での過半数組合、さらには企業グループの組合を束ねることで、グループ経営を進めている企業に対応できる体制をどう整えていくのが重要課題である。

分割について会社の課題としては、7条措置で組合と社員代表との協議をしていたものの、それがどのくらい実質的なものであったのかを検証すべきである。繰り返し言うが、組合は過半数組合ではないので、全従業員を代表しているわけではない。また、社員代表は、過半数以上の社員を代表しているが、再編内容を社員に伝えたり、また、それに関する意見を吸い上げたりした上で意思決定をするわけではない。すなわち、組合や社員代表が理解と協力をしてもらってもそれが完全に実効性を担保しているとは言い切れない。しかしながら、同社で分割に伴い問題が発生したことはない。その主因は「会社の人事が優しい」ことにあると考える。その延長線上に、「一番やっちゃいけないのは、(分割で労働者が：呉)行った先で早期退職、希望退職」<sup>77</sup>であるという会社の発言がある。現行の労働契約承継法は、同社のようにいわゆる性善説に立つ企業に典型的に適用されるべきではないか。その性善説に立つ企業は、どちらかといえば、銘柄の企業ほどその可能性

<sup>77</sup> 人事部門担当者は、「会社分割後の短期間での希望退職とか、そういうところはちょっと控えるべきだと思う」という。

が高いだろう。そうではない企業には、労働契約承継法の持続的な利用および企業組織再編の円滑化に対し労働者からの理解と協力がいっそう得られやすくするために、一定の規制を加えることも必要ではないかと考えられる。

**【参考資料】****(会社提供資料)**

「社員代表・労働組合との協議（7条措置）」

**(労働組合提供資料)**

(2011)「組合機関紙」(2011年8月31日、11月15日)

(2012)「組合機関紙」(2012年3月22日、6月28日)

(2014)「組合機関紙」(2014年8月4日)

## 第4章 D社の企業組織再編と労使関係<sup>78</sup>（「D事例」、分割）

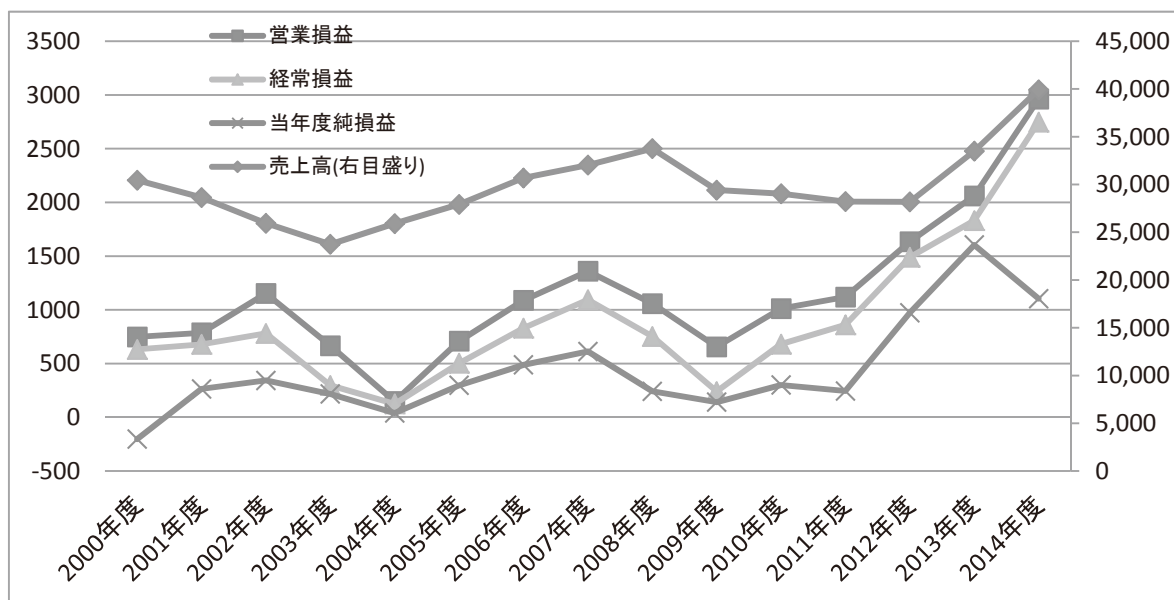
### 第1節 会社および労働組合の概要

同社は、「人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という強い意志をもって経営を推進している。また、同社は、2015年事業計画において、目指す企業像として、「たゆみない技術力の強化と研磨、経営の革新および変化と多様性への適応により、世界の発展に貢献し、ともに成長を続ける」ものであると示し、目標として、「差別化可能な事業領域への集中と多様な外力取り込みによる、強い競争力と世界水準の顧客満足度、高い市場シェアの実現」を挙げている。「M&A やアライアンスを駆使し、技術の先進性と信頼性、ライフサイクル・サービスの品質、ならびにコスト面において継続的に競争力を高めていく」ことは、この目標の実現のためである。

同社の企業組織再編も、以上の企業像と目標を達成するため約10年前から進められた「選択と集中」の経営の下、展開されてきたといえよう。

下の[図表2-4-1]は、2000年度から同社の企業グループ連結業績を表している。2004年と2009年、業績が大きく下がったことがあるが、その後、特に、リーマン・ショックの後、急速に業績を伸ばしている。

[図表2-4-1] D社の経営実績の推移（単位：億円）



出所：同社のホームページ

<sup>78</sup> 同社の事例研究のために、2016年1月20日、会社の人事労務担当者、4月13日、同社労働組合の書記長にヒアリング調査を行った。貴重なお話とともに大切な資料をご提供頂いた両氏にこの場をかりて厚くお礼申し上げます。

同社は、2016年1月現在、全国に13の工場を有しており、作っている製品数は約600にのぼる。また、2016年3月31日現在、従業員数は単独では約2万人であるが、企業グループの連結では約8万4000人である。従業員数は、単独ベースでは減り、連結ベースでは増加しつつあるが、過去10年間、約33%増加した。

同社には企業別労働組合がある。2004年、組合員数は約3万6000人に達したが、その後、若干の増減をしながら、2012年から減り、2015年は3万人を割り込んだ。全国に13の支部を有しており、産別としては基幹労連に加盟している。

## 第2節 直近の企業組織再編の流れとその原則

### 1. 再編の流れと原則

同社では、企業組織再編は、基本的に「自前主義・メジャー出資」を指向してきた。その典型的な姿が、分社化・子会社化の際に100%の出資にこだわっている点にみられる。同社の再編は、大きく3つのシーズンに分けることが出来る。

まず、第1シーズンは、2005年前後までであるが、業績が低迷する事業を立て直すために本体から同事業を引き出して子会社化した。費用削減を狙って行った事業再編であった。事業運営上の理由としては、「意思決定の迅速化」と「機動的な事業運営」、そして「間接部門の削減」が挙げられる。

分社化に伴う人員措置はすべて出向であり、雇用と労働条件は基本的に出向前と変わらない。出向は、定年退職するまで続くもので、いわゆる在籍出向である。分社化しても出向によって雇用を保障しているが、結果的に100人くらいの退職者が出たことがある。それは、1000人くらいが勤めている工場が3つの会社に分割され、その際に100人の従業員が依願退職した結果である。分社化に伴って人員が減ったのはこれが唯一といってよい。このように、同社では従業員の雇用は守られているが、それは、「歴代の経営トップが『雇用は守る』ということをはっきりと明言して」きた結果<sup>79</sup>という。

第2シーズンは、前向きかつ他社との提携を行なった2013年までの時期である。数的には、引き続き、赤字対策で100%出資の子会社化が多かったものの、例外的な再編が行われた。それは、DH輸送機への出資比率を高めてフォークリフト事業をさらに拡大し、グローバルマーケットの中で勝ち抜ける体制をつくっていかうという前向きな再編であり、他社と手を組んだ初めてのケースである。このケースでも同社はメジャー出資を目指していたが、相手企業は上場しており、株式の持ち分を50%以上持つと上場廃止となるので、49%に留めている<sup>80</sup>。

<sup>79</sup> 2016年、労働組合との新年の挨拶会において、社長は、「今後事業が厳しくなる中で、いろんな手を打つけれども、雇用は絶対守ります」と明言したという。

<sup>80</sup> しかし、議決権を持たない株をもっており、議決権を持っている株とあわせると約65%にのぼる。そういう意味ではメジャー出資原則に合致している。

第3シーズンは、2013年以降の時期に当たり、世界水準の競争力確保をめざし、差別化可能な事業領域への集中、そして多様な外力取り込みを行っている。その典型的な再編が、火力発電部門を分割しDH社の火力発電部門と統合して設立した火力発電システム事業である（詳細は後述）。

[図表 2-4-2] 分社化・子会社化等の企業組織再編の推移

実施時期	対象事業(所在地等)	相手先	異動人員	人員取扱	その他
①2005	立体駐車場(新設)事業 (神奈川:横浜製作所)	Dパーキング(株) (100%子会社)	42名	出向	
②2010/4	コンプレッサ事業 (広島:広島製作所)	Dコンプレッサ(株) (100%子会社)	226名	出向	
③2012/4	搬送システム事業およびゴム・タイヤ事業(広島:広島製作所)	Dマシナリーテクノロジー(株) (100%子会社)	208名	出向	
④2012/7	メイキエンジン事業 (神奈川:相模原製作所)	Dエンジンシステム(株) (100%子会社)	132名	出向	
⑤2013/1	カーエアコン事業 (愛知:名古屋冷熱製作所)	Dオートモビルサーマルシステムズ(株) (100%子会社)	171名	出向	
⑥2013/4	フォークリフト事業 (神奈川:相模原製作所)	DH輸送機(株) (ニチュDフォークリフト(株)を設立)	93名	出向	当社議決権比率:49%(筆頭株主)
⑦2013/10	船用機械・エンジン事業 (長崎・長崎造船所 他)	D船用機械エンジン(株) (100%子会社)	217名	出向	
⑧2013/10	国内産業用火力事業 (神奈川:横浜製作所 他)	MHIプラントエンジニアリング(株) (100%子会社)	183名	出向	
⑨2014/2	火力発電システム事業 (兵庫:高砂製作所 他)	DH社 (DHパワーシステムズ(株)を設立)	8,471名	承継転籍	出資:当社65%
⑩2014/10	民間航空機用エンジン事業 (愛知:名古屋誘導推進システム製作所)	D航空エンジン(株) (100%子会社)	272名	出向	
⑪2015/10	長崎地区商船事業 (長崎:長崎造船所)	D船体(株) / D船舶海洋(株) (100%子会社)	2社計 867名	出向	
⑫2015/10	[子会社]搬送システム事業 (広島:広島製作所)	DS重機械搬送システム(株)	140名	出向	出資:当社マイナー 所在地:愛媛県
⑬2015/10・11	油圧機械・加速器・ITS事業 (兵庫:神戸造船所 他)	Dマトロシステムズ(株) (100%子会社)	485名	出向	
⑭2015/10	工作機械事業 (滋賀:工作機械事業部)	D工作機械(株) (100%子会社)	876名	出向	

出所: 同社提供資料

この時期、再編原則から外れる事実上初めての事例は搬送システム事業の分社化であり、マイナー出資である。また、この搬送システム事業の再編では、住居の変更<sup>81</sup>を伴う出向人事を行った。それは、提携相手先の所在している地域が遠く離れていたからであ

<sup>81</sup> 広島県から愛媛県へ。

る。住居の変更を伴う出向も初めてのことであったので、労働組合との交渉上、かなりハードルの高い難しいケースであったという。

同社では、以上のように、企業組織再編においては、自前主義・メジャー出資を原則としているが、最近は例外事例が発生し、また、在籍出向という人事も、分割化に伴う転籍によって変化がみられるようになった。

分社化・子会社化は、場合によっては、既に販売やアフターサービスを行っている子会社と統合する形（いわゆる製販一体化）で行われることもあるが、その時は、再編のメリットをいっそう高めることができる。

過去約 10 年間行ってきた分社化・子会社化（[図表 2-4-2] 参照）は、事業として全て「上向きになってきつつある」という。そういう意味では、同社の再編は成功であるといえてよからう。

## 2. 再編時の雇用と労働条件のあり方および労使関係

再編時の雇用と労働条件のあり方について、より具体的にみていくことにする。分社化・子会社化に伴って同社の従業員がそこに人事異動するが、それは、原則、在籍出向の形である。労働組合員の場合、定年退職するまで出向し続ける在籍出向である。ただし、出向者の労務費は基本的に出向先が全部支払い、出向元の同社が補填することはない。出向者の処遇は出向先のプロパー従業員にくらべて高いことが多い<sup>82</sup>。出向に伴うモチベーション低下が懸念されるケースもあるが、最大限そうならないようにメンタリティーの部分で訴えている。例えば、「最後の経営改善策として分社化・子会社化したが、それでも業績がよくならなければ最後の最後の対策は、もう事業を止めるしかない」、そうならないように「事業を盛り立てていくことで頑張りましょう」という形で、モチベーションを保つように促しているのだ。

現業部門のブルーカラーに対しては、居住地変更を伴うような配置転換を極力回避してきたが、2013 年、低操業の工場から名古屋の高操業の事業所に約 300 名を段階的に配置転換したことがある。その際、できるだけ同一職種間での配置転換をするように心がけていたものの、同じ職種でも製品が異なると求められる仕事の精度の違いもあり、難しいこともあった。また、2015 年、前記のとおり、マイナー出資の際に、提携相手先の職場に転居を伴う異動を行うこともあった。

これまでの雇用保障は、「生まれた土地で、なおかつ同社の社員として雇用を守るというのが労働組合の大原則」であった。しかし、企業組織再編等の状況変化に伴い、「場所が変わる」、同社だけではなく「グループとしての雇用を守るというふうに舵をきろうとしつつある」というふうに変化の兆しが現れている。その変化の 1 つとして住居の移転を

<sup>82</sup> 管理職の場合、出向者は、概ね 52 歳～55.5 歳で出向先に転籍することになるが、その際、出向先と出向元との賃金の定年までの差額が補填される。

伴う出向もあったが、それは前記のとおり、マイナー出資の場合である。これは組合交渉上かなりハードルの高い案件であったものの、「他社と手を組まないと、あるいは、マイナー出資をしてでもやっていかないと、もう勝ち残れない」時代であるということを組合に理解してもらい、認めてもらったものである。

これまで分社化・子会社化をやらなかったら、当該事業は「会社としてももうやめるしかない。」雇用を守るとしても、その事業に勤めている従業員は、まとまってどこかの他事業所に異動することが難しく、別々の事業所に分散して配置転換することになったり、あるいは、「長年身につけた職種というのも活かさない職種に転換していただくしかなさな」ったりすることになる。しかし、労働組合の理解・協力もあって、そういう事例はあまりない。

例外は、既述のとおり、DS重機械搬送システムとの提携である。再編部門の従業員は、統合後の事業の先行きに対して強い不安を抱いていたので、そのメンタリティーを変えることに「相当苦労した」という。そのため、万一、その新会社が「だめになるときは、企業グループとして雇用はきちんと守る」と明言した<sup>83</sup>。その結果、在籍出向に応じてもらったという。しかし、転居を伴う出向であったので、労働組合は、会社からの正式な提案を受ける前に、出向先に行き、職場の確認だけではなく、生活拠点、福利厚生等を事前に調査したという。

ただし、管理職の場合、組合員とは違って、子会社化に伴う転籍がある。その際は転籍先で将来的に下がる賃金を退職金に上積みするという対処がなされている。

全体的に企業組織再編を行っても絶対雇用を保障することを貫くことで、最終的には「組合員さんにも、ああ、(再編を：呉) やってよかったね」という評価を得ていると、会社は認識している。

同社の労使関係では、分社化、後述の分割等を含めて、会社がそれを「労働組合に正式に提案した時点で、組合はもう会社と一心同体になってくれる」関係になっており、会社の「提案したことについて、基本的には労働組合のノーはない<sup>84</sup>。」そのため、会社は、組合に正式な提案をする前に、相当時間をかけて事前説明をする。「組合の了承なしでは会社はやれない」という認識を会社は持っているためだ。そして組合は、了承を示すために、

<sup>83</sup> 明言しなくても雇用保障は、「長年の労使の信頼関係という中で、ある意味、暗黙の保障はなされている」のである。しかし、出向先では、「いつまでD社にしがみついているんだ」という声もある。

<sup>84</sup> 「(提案を：呉) テーブルにのっけて、テーブルをひっくり返すことは、我々(=組合：呉)の中ではまずない」と、組合は言う。組合は、正式なテーブルにのせる前に、関係する支部等に事前に確認をとり、組合内部、また、会社との間で色々なキャッチボールをしながら、どうすれば正式テーブルにもっていくかと考えることになる。事案によって幅はあるが、それにかかる期間は3か月～半年である。テーブルにのせるまでは、関係支部レベルでの確認、本部レベルでの確認がとられる。支部レベルの確認をとるのは、支部も労働組合の法人格をもっているからである。基本的に再編等に関係支部の抵抗が強かったら無理だという。

3 か月なり、半年なりの時間をかけながら、会社からの提案を正式なテーブルにもっていくのである。

会社が組織再編の提案を組合にして以降は、「組合が逆に会社になりかわって組合員を説得してくれるという慣行ができあがっている」<sup>85</sup>。そういう意味で、会社の人事労政関係者は、「組合の意見を代弁して経営陣にもの申すこともあれば、経営陣の言葉を代弁して組合に押し込む」こともある。

同社の組合は、「会社の役職者が批判されるということは、イコール組合も批判されていることだ。会社側の経営力が足りないとなると、組合のチェック機能が悪いということになるし、組合の発展がないときには会社の労務屋も体力がない」ことを意味しており、「労使は背中合わせだ」あるいは「労使は車の両輪<sup>86</sup>、相互信頼だ」と、表現している。

労使は背中合わせであるがゆえに、お互いに厳しいことも言うが、それによって労使の信頼関係が崩れることはなく、もっと深まることになるのである。

### 第3節 会社分割・統合の事例：DHパワーシステムズ

同社では、上記のとおり、主に分社化を中心に企業組織再編を展開してきたが、会社分割法に基づいて初めての会社分割を行った。その事例を具体的に考察することにする。

#### 1. 分割・統合の趣旨

同社は、D社が65%、DH社が35%出資して2014年2月に発足した会社であり、両社の火力発電分野が分割・統合される形で作られた。具体的な事業の内容は、火力発電、地熱発電システム事業、環境装置、燃料電池事業、その他付随事業である。この分割・統合は、「GE、シーメンス、アルストムという世界の強豪と伍していける体制をつくるという唯一無二の目的」を達成するために行われた。

同社の分割・統合プロセスをみてみると、次のとおりである。2012年11月29日、D社とDH社がそれぞれの取締役会において、火力発電システム事業を統合して共同で運営することを決議し、基本合意した。火力発電分野のガスタービンについては、D社が高効率の大型機種に注力する一方、DH社は中小型機種に注力しており、また、地域的

<sup>85</sup> 「会社から提案を受けるということは、組合としても理解をするということなんで、逆に組合が責任を持たんといかん。会社任せにするよりも、やっぱり受けた以上は組合としても責任を持たないといかん」という考え方を組合は持っている。

<sup>86</sup> これは、「片方のタイヤだけで動くと、ぐるぐる回ったり、違う方向に行ったりするんで、両輪が同じ回転をしないと、車は真っ直ぐに進まない」ことを意味している。こうした考え方は、次のような歴史的な教訓から生まれてきたものである。すなわち、「我々は、階級至上主義じゃないのと同時に、さっき言った、こっちでかなり会社がやられてきたんです。会社の施策に対して何でも反対、何でも反対で、労働者が旗振ってストライキばかりやっていると会社は利益が出ないんです。やっぱり民主主義的な労働組合を立ち上げたとき（概ね1960年代：呉）に、会社の方針に対して建設的な組合としての意見を言う。生活の糧はやっぱり会社なんで、会社の経営なくして組合員の生活はないものですから、経営に対しても組合として責任を持つ。それから、施策に対して意見は言うけれども、意見を言った以上は対応していく。」「テーブルにのっけて、テーブルをひっくり返すことは、我々の中では、まずないんです。」



にも、前者が東南アジアや中東などで強みを持つ一方、後者は欧州やアフリカなどの市場で強みを発揮するなど、両社は製品や地域において異なる強みを持つがゆえに、統合効果が大きく期待できるとみられたためである。両社は、この統合により、「効率的で安定した経営基盤の構築をすすめ、事業統合によるシナジーを追求しグローバルな展開を加速するとともに、両社の総合力と技術・製品事業面の相乗・補完効果を最大限引き出すことで、火力発電システム分野におけるグローバルトップのリーディングカンパニーを目指した」したのである。

両社は、2013年6月、統合契約書を締結し、同年7月、分割契約書を締結するとともに取締役会において同契約の承認を決議した。同分割契約書には次の内容が含まれている。D社が両社の火力発電分野を承継するための承継会社をつくること、分割部門事業の明記、同事業に関する資産・負債その他の権利義務並びに契約上の地位を承継すること、債務履行の見込みがあること、分割部門の経営成績および資産、統合後の統合会社の概要等である。

また、両社は、2014年1月、契約の効力発行<sup>87</sup>を目指して手続きを進めていくことにした。

## 2. 分割をめぐる労使協議

### (1) 中央労使協議の展開

会社は、分割をめぐる後述の正式な労使協議を行ったが、その前に、分割・統合の内容をプレス発表直前に対象の労働組合（本部、支部）の幹部に知らせた。会社担当者は、再編に直接関わる4つの支部と本部に行き、説明を行い、今後のプレス発表予定についても知らせた。その際に、これはインサイダー情報であるので、「守秘義務の誓約書に判子を押してもらった」<sup>88</sup>という。誓約書には次のことが記載されていた。1. 極めて機密性の高いものであることを認識する。2. 諸規則に従い厳に機密として管理するとともに本件に関してのみ使用する。また、指示があれば一切の情報を廃棄または返還する。3. 退職後も社内、家族、友人その他第三者に一切漏洩しない。4. インサイダー取引規制の対象となるインサイダー情報に該当する可能性が高いことを十分に認識し、関連する金融商品の取引を名義の如何を問わず一切しない。また、その取引を薦めること等もしない。5. 本誓約書に違反した場合、厳しい社内処分および法的責任を課せられることを十分認識する<sup>89</sup>。

<sup>87</sup> 実際は、諸外国での独占禁止法関係の審査の影響で予定より若干遅れ、2013年6月に最終契約書の締結、また、2014年2月、契約の効力発行となった。

<sup>88</sup> 労働組合は委員長が組織の代表として判子を押す。

<sup>89</sup> こうした誓約書は、以前、再編がらみで相手企業の株価が少し変な値動きをしたことで、東証の調査が入ったことの影響を受けてつくられたものである。インサイダーの疑いは、結果的には違法性のない「シロ」であったという。

会社は、前記のとおり、2012年11月29日、基本合意をプレス発表した<sup>90</sup>が、その約3週間後の2012年12月18日、第230回「中央経営協議会」<sup>90</sup>を開き、プレス発表した基本合意内容を組合に公式に説明した<sup>91</sup>。組合は、それに対し、事業統合の背景・理由とタイミング、事業統合の範囲、分割後の会社経営のあり方、事業統合のメリット等の8項目にわたって質疑し、会社より回答をえた。会社は、回答の中で、電源入札化による価格競争のいっそうの激化、小規模自家発案件の増加等による国内原動機市場の変化も統合の要因となっていること、両社分割・統合によりバーゲニングパワーの発揮や調達拠点の相互活用などによる調達力の強化もメリットとして期待されること、また、分割転籍者の規模は約8000人であること等を示した。

2013年3月29日、第230回「中央経営協議会その2」では、会社が統合新会社の概要、分割範囲および転籍者の取扱いについて提案を行い、それに対して組合が質疑を行った。まず、会社は、新会社の概要として、従業員数が約1万1000人、グループ会社の従業員数が1万3000人（全従業員の約1/3の規模である）と、グループ全体で約2万4000人にのぼること、転籍者の中では個別転籍の場合もあること、また、統合会社への異動部署および異動の範囲（全部または一部）と異動人員数の詳細、労働条件・諸制度の承継可否および統合会社に引き継がれる項目の概要、さらに、承継法の概要等を説明した。組合は、新会社の事業計画とその戦略について質疑し、会社より売上高を約1.5～約2倍に引き上げること、集中購買を進めての調達コストの低減、重複排除による投資負担の軽減などの事業計画を具体的に引き出した。

組合は、組合内部で十分検討の上、後日、「組合態度」としてとりまとめる旨の発言を行った。

2013年4月23日、第230回「中央経営協議会その3」が開催されて、組合委員長より同分割・統合に対する「組合態度」が示された。組合は、分割・統合をめぐる協議を3回にわたって行った上で、正式に分割・統合を了承したのである。「組合態度」の主な内容は、次のとおりである。第1に、今回の分割・統合対象事業は、連結売上高で約30%を占める中核事業として、企業グループの発展に大きく貢献するものである。第2に、承継法に基づく転籍というこれまでに例のない施策であり、組合として非常に重く受け止めている。第3に、計画どおりの受注確保が難しい中、海外の強力な競合他社と伍し、将来にわたり事業を強化・発展させていくことが、組合員の雇用の確保、ひいては安心した生活基盤の構築につながるものであると、前向きに進もうと決断した。第4に、本施策の必要性について組合員に理解を求めていき、異動の対象者が承継転籍について正しく理解できるよう十分に説明するとともに、実際の運用にあたって課題・問題が出て

<sup>90</sup> 労使の最高の決議機関である。

<sup>91</sup> 約10年前は、労働組合に正式な提案をしてからプレス発表をしていたが、最近では組合の理解もあってプレス発表の後、正式な提案をすることになっている。

きた場合、統合新会社も含めた労使間において知恵を出し合い、適切に対処していくことが重要である。第 5 に、新会社の事業計画・運営等の詳細部分について、組合員の不安を払拭するためにも迅速な検討、また組合に対し前広な説明が必要不可欠である。以上のような「組合態度」を表明するとともに、事業統合の詳細については別途改めて協議を行うことを前提に、次の意見・要望を付して大綱了承した。

その意見・要望は、大きく 4 つに分かれている。第 1 に、統合新会社の詳細・運営について労使間で情報を共有し、共通の認識の下で進めていくことが必要であるので、迅速な検討に努めるとともに前広に組合に説明・協議してほしい。第 2 に、統合新会社における承継転籍の運用について対象の組合員に制度の内容を十分かつ丁寧な説明を行うとともに、法令に定める個別協議および事前通知を確実に実施し、理解と納得が得られるように努めること。また、承継転籍の実際の運用に際して課題・問題が発生した場合には、労使で知恵を出し合い解決していく必要があるため真摯に対応してもらいたい。第 3 に、今後の承継転籍の運用については労使で十分に協議した上判断すべきである。そして、第 4 に、労使関係・労使協議について、新会社においても、これまで築き上げてきた良好な労使関係を引き続き維持・発展させていくことが前提であり、今後の各種経営協議会のあり方の検討も含め具体的な労使協議の運営にあたっては真摯に対応してもらいたい。

会社は、「組合態度」に対し謝意を示した。さらに、意見・要望を念頭において今後の経営に活かしていくとともに、様々な課題を労使で力を合わせて乗り越えていきたいという考えを表明した。

労使は、第 230 回「中央経営協議会その 3」の話合いをふまえて、2013 年 5 月 9 日、第 319 回「中央生産委員会」を開き、分割・統合の検討状況および今後の取り進めについて協議した。まず、会社は、統合の検討状況と承継法に基づく労働者との個別協議と書面による本人通知について、簡易吸収分割であること、5 月中旬頃から個別協議の開始、分割契約締結日の後、2 週間の本人通知と通知から約 2 週間異議申出というスケジュールを示した。組合は、会社の説明に対し、より詳細な説明と経緯を求めた。

6 月 13 日に開かれた「中央生産委員会その 2」では、会社が事業統合の概要、事業統合のスキーム、新会社への移管範囲等について説明を行った。組合は、移管範囲、新会社の事業計画、事業運営体制、そして今後のスケジュールについて質し、会社からより詳細な説明をもらった。

7 月 29 日は、「中央生産委員会その 3」が開かれて、組合は「組合建議」を示した。建議事項は次の 3 つである。第 1 に、統合新会社の立ち上げについて、円滑な立ち上げとその進捗状況を逐次組合に説明すること、第 2 に、個別転籍取り扱いの制度化について、検討を加速化し早期に組合に提示すること、そして、第 3 に、承継法関連手続きについて、法規制に則り適切に運用するとともに、それぞれの対象者に意を尽くして対応する

ことであった。

会社は、「組合建議」に謝意を示すとともに、今後の事業運営に活かしていくこと、また、労使で力を合わせて、新会社立ち上げの課題を乗り越えていく上で、組合・組合員の理解と協力を依頼した。

労使は、2013年9月26日、第347回「中央労務委員会その1」を開催した。会社は、個別転籍について、承継転籍と取り扱い上の差異が生じない形で個別同意を取得のうえ新会社に転籍すること、統合後の新会社への移動も原則個別転籍とすること、転籍の際には原則として転籍前の労働条件と同一とし、転籍時点の職群等級・勤続年数・休暇残日数等を新会社に引き継ぐこと、これらを表明するとともに、転籍取り扱いなどの詳細について提案した。組合は、会社の提案に対する基本的考え方、貸金・貯蓄および持株会、退職時付加ポイントの考え方、統合相手工場への転入者への対応、そして社員証・人事システムなどの取り扱いについて質疑を行った。

10月24日に開催された2回目「中央労務委員会」では、組合が「組合態度」を示し、次の意見・要望を付し、会社の提案を大綱了承した。組合の意見・要望は4つに分けられている。第1に、転籍対象者への説明について、個別転籍の取り扱いは承継転籍と同一であることから、対象者の不安払拭に向け細部にわたり十分な説明を行うこと、第2に、統合相手企業の工場への転任取り扱いについて、対象者に対し勤務時間等を十分説明すること、第3に、今後のフォローについて、1社2制度の労働条件運用面で問題が生じないように、また、労働条件の統一に向けた検討において労使が一体となることが重要でもあるため、前広に情報提供を行い、実施にあたっては別途協議体を設けてほしい。そして第4に、各種取り扱いについて、社員証・作業服・人事システムなどの進捗状況を適宜説明するとともに、その他細部事項についても十分協議の上、漏洩なく対応すること、であった。会社は、「組合態度」の表明に対し謝意を示すとともに、新会社での一体感醸成のための将来的な制度統合についても組合に前広に相談し、組合・組合員の理解・協力を要請した。

以上のように、労使は、2012年12月18日より「中央経営協議会」、2013年5月9日より「中央生産委員会」をそれぞれ3回行い、また、2013年9月26日より「中央労務委員会」を2回行ったが、各会の最後には、組合が「組合態度」または「組合建議」を示しながら会社に対する意見・要望を表明した。会社は、「組合態度」に謝意とともに、意見・要望にそって分割・統合を進めていくことを表明した<sup>92</sup>。労使の話し合いは、回を重ねるごとに分割・統合に関する内容が全体的なものから具体的なものに展開していった。組合は、初めての承継分割に伴う転籍という今までの在籍出向とは異なる人事であること、また、適用される承継法があることから、承継転籍の適法性の徹底化、前広な情報提供、

<sup>92</sup> こういう労使協議は、支部レベルでも行われている。従って、労使協議は、支部と本部「二段階方式」で進められている。

十分な説明と協議を求めたが、会社もそれに応えた。それにより、分割・統合および承継転籍に対する組合・組合員の理解と協力を得られる形での企業組織再編が順調に進められた。

ただ、労使協議の中で議論になったこともあった。それは、新会社の将来性について定量的に説明することが非常に難しかったこと、また新会社での雇用保障であった。前者について会社は、「売上高を約 1.5 倍～2 倍に引き上げること」と概略的に示すことしか出来なかった。組合は、そうした会社の方針を信頼しているが、それは日々の労務担当者の姿勢を評価しているからである。「組合の意見を代弁して経営陣にもの申すこともあれば、経営陣の言葉を代弁して組合に押し込むこともございますので、下手をすると、どっちからも嫌われる。」労務担当者は、「本当に会社の利益代弁の役割を 51%、組合・労働者の利益代弁の役割を 49%という割合で労務の仕事を行うという信念を持たないと、この仕事はできない」と言い表すほど、労使双方の利害を公平に考えて企業組織再編を進めたのだ。後者の雇用保障については、もし、分割・統合の結果、その会社が「だめになったときはどうしてくれるんだというのも一番難しかった」が、「その会社が倒産したときは、仮に転籍になっても、絶対（雇用：呉）保障するというのは口を酸っぱくしていつていた。」それは、労使協議の場で公式に回答したので、議事録として文書化されているのである。雇用保障には、「やっぱり長年の労使慣行というのがあり、明文化しようがしまいが、そこは変わらない」という方針が貫かれている。雇用保障について組合員を安心させたのは、幸いに分割・統合に伴う組合員の異動がないということであった。従って、「働いている人は環境（家庭環境も勤務地も）が何も変わらなかった。」「籍、作業服とヘルメットの色が変わるだけ」であった<sup>93</sup>。

## (2) 職場における労使協議の実際

会社は、2013年4月23日、「中央経営協議会その3」において示された「組合態度」の表明の後、各職場で説明会を開き、分割法に基づき分割・承継にかかわる事柄を説明し、分割契約書が取締役会で承認されたその日から分割の影響を受ける労働者を主たる労働者と従たる労働者に分けて、それぞれ個人的に説明を行った。主たる労働者の線引きは、製品に携わる人たちは、ほぼ 100%でわかりやすい。問題になるのは経理、調達等の間接部門である。そこで、分割対象業務への従事比率が 50%以上というのを基準にして個別に人を選別した。「ただ、50%というのも多分に感覚的なものになってしまう」という。承継対象労働者を決める際に、ボーダーの人で異議を唱えた人は、1～2人いたが、「承継ということをよく理解されていなくて、何となく行きたくないみたいな感じ」であったが、「承継ということなので労働条件も心配しなくていいですよとご説明をした

<sup>93</sup> しかし、最初は「D社から離れる、また、承継転籍といいつつも先では労働条件が変わる、低下するんじゃないか」という不安要素があったという。

ら、すぐそれはご理解を頂きましたので、従たる線引きのところで問題になったケースは基本的にない」という。

前記のとおり、会社が職場ごと（課単位）に説明会を開き、説明を行ったが、当該の労働者と個別に協議しているわけではない。基本的に関連情報は集団的な説明という形で流れていくのみである<sup>94</sup>。ある面、個別協議の余地がないとあっていい。それは、第2回目の中央経営協議会において、詳細な承継対象部門を決めて知らせており、また、該当者は、前記の労使協議を組合のニュースや組合または会社の職場説明会において、分割・統合の情報を具体的に聞いていたとみられるからである。組合の職場説明についてその仕組みを簡単にみてみると、次のとおりである。労働組合が分割・統合に関連する情報を組合員に伝えるのは、基本的には支部の役員が会社から説明を受けると、それを職場委員に伝えて、職場委員が組合員に説明を行うという形で進められたが、支部の役員が直接組合員に説明することもあった。「理解を示さない人には何度でも足を運ぶ」形で承継転籍に対する理解を得るように取り組んだ。このように、労働組合が分割・統合、それに伴う承継転籍に組合員の理解を得る取り組みを行ったのは、「会社から提案を受けるということは、組合としても理解をするということなんで、逆に組合が責任を持たんといかん。会社任せにするよりも、やっぱり受けた以上は組合としても責任を持たないといかんの」という方針があるからである。会社に「関係者にしっかり説明してくれということ、イコール自分たちもやります」という意味で組合は今回の分割・統合にも対応したのである。

労働契約承継法に則って、同事業部門の従業員は全員新しい会社に転籍することになった。それは、同社では初めてのことであった。しかし、労働組合は、同転籍について「思ったよりはスムーズに受け入れて頂いた」と考える。それは、上記の労使の協議・説明のほか、統合の相手が「立派な企業」であること、また、グローバル競争の中で、「単独ではGE、シーメンスには勝てない」、そして、「事業を伸ばす上では最善策である」ということを従業員や組合が理解しており、さらには、「組合員の異動がない」<sup>95</sup>ためであった。

### 3. 雇用・労働条件の承継と相手企業との統合

分割・承継に伴う人事は初めから転籍によって行われたが、それは初めてのケースであった。その分、組合との交渉はハードルが高かったが、前記の労使協議を通じて、それを乗り越えることが出来た。

統合相手企業との関係についてみてみると、2012年12月、両社がそれぞれ統合準備

<sup>94</sup> 自分の素直な意思を相手に伝えて、場合によっては、相手の方針に反することも自由という意味の協議はあり得ない。実際の現場ではそれは「無理ですよ。それ（会社の方針に）に盾突いたら、やめろとか、いろんなことを言われるから、多分言えない」のが実情である。

<sup>95</sup> 「地域にお墓がある」ということも異動をしたがらないことの一要因といえよう。

委員会を立ち上げた。また、人事ワーキングチームを作り、統合が佳境に入ったときは毎週定例のミーティングを行い、会社の統合、人員配置等を決めていった。雇用・労働条件は、基本的に統合の新会社に承継されることになった。労働契約承継は、事業分野がはっきりしているので主たる労働者の選定には問題がなかったが、経理などの間接分野では、線引きは明確ではなく従たる労働者と分類される。従たる労働者には、個別転籍を願い、それに応じてもらう形で転籍が行われた。「主たるか従たるかという線引きのところで問題になったケースは基本的になかった。」線引きが労使の間で議論になったことはない。そのくらい、承継対象となる事業に携わる者は明確にわかった。また、前記のように、分割・統合を提案する最初の段階で、移管対象を詳細に示したことも議論にならない理由の1つといえよう<sup>96</sup>。

統合会社では、両社の人事処遇制度の統合に向けて、2014年10月に「制度統合労使検討委員会」を中心に、メインの労働条件を同社の制度をベースに検討を重ね、そこで得た案をそれぞれの組合に提案した。その結果、2016年4月に人事制度、処遇制度が統合することになった。人事制度、処遇制度の統合については、最初、具体的な時期を組合に明言しておらず、「大体、2年ぐらい先を見据えて統合したい」との言及であった。したがって、「2年間は変わらない」ことになった。実際、人事・処遇制度の統合は、下準備まで半年、正式提案から統合まで半年、合わせて1年以上はかかった。

その間、処遇をめぐる問題は発生しなかったが、それは、統合の両社の従業員が同じ工場で働くことが基本的にないからである。本社の事務所では、両社の従業員が混じって勤めており、両社従業員間の賃金のでこぼこがあったものの、間もなく統合になるということで、議論になることはなかった<sup>97</sup>。

両社の統合に伴い、一般の組合員のレベルでは、人事の異動は基本的になかった。ただし、課長級以上（特に部長クラス）の役職者に対しては意図的に統合相手の企業に異動させることはある。

今後、複数の工場で作られている製品を1つの工場に集約するなどより効率的な生産体制をつくっていくことに伴い、現場の労働者も統合の相手企業の工場に異動することも本格的に行われる可能性がある。それに伴い、特定地域での雇用保障という概念が薄れていく可能性がある。

なお、組合は、新設会社との間で、現在の会社と同一の内容となる労働協約を、2014年4月に締結した。

<sup>96</sup> もちろん、前記のとおり、組合員の中では、分割・統合に不安がなかったとはいえない。その1つが、D社に愛着をもっているのに、そこから離れること。第2に、承継転籍で将来労働条件が下がるのではないかという不安であった。

<sup>97</sup> あったとすれば、自動車保険の団体扱いの割引率が違うくらいである。

#### 4. 労働組合の再編

労働組合の再編については、統合した部門の労働組合両者が2017年10月組織統合することになっている<sup>98</sup>。同社労組は、統合新設組合と一体となった組織としての活動に向けて、グループ労働組合連合会の設立を目指している。また、会社のドメイン制による事業運営が推進される中、会社の組織体制に対応する労使協議体制の構築についても検討することになっている。これらの組合組織再編は、近年、企業の事業会社化、グループ会社への事業移管、事業所制から事業部制・ドメイン制への移行など、矢継ぎ早に経営諸施策が実施されていることへの対応である。2013年の定期大会では、そのための「組織検討委員会」を設置することとした。なお、統合新設組合は、親会社労組を通じて、基幹労連に加入することが決まっている。

#### 5. 労働政策への要望

同社では、既述のように、長年の労使関係があるから、「いまの承継法で十分やっつけていける」と考えている。同社のように非常に保守的な会社でも、企業組織再編をしていかないと、国内市場がシュリンクしていく中、もはや事業は成り立って行かない。すなわち、雇用が成り立って行かない時代である。「現在の国内市場とかを見据えた、我々の企業再編活動が難しくなるような改正だけはよくお考え頂ければ」と指摘する。再編が難しくなるような法律改正はやってほしくない。例えば、「債務の履行に関する見込みを一律に定量的に何か出せ」という証明資料の提出を求められることが挙げられる。同社では、債務履行の見込みについては労使の信頼関係でカバーできるものであり、そもそも具体的な資料を出す必要はないのである。

しかし、「若干、セーフティネットとしては、まだ弱い部分もあろうかと思っていますので、世間様を見据えたときは、私はなにがしかの補強があってもいいんじゃないか。ただ、その補強が一律に適用されると、それほどセーフティネットを張らなくてもいい労使関係においても、同じような煩瑣の部分が出てきてしまうことは考慮していただきたい。セーフティネットが必要であるが、そこはある程度、労使の関係によって取捨選択できたり、判断できたりするという余地を残してあげるとありがたい」と、改善の余地もあるとコメントした。それは、「悪いことしようと思えば、幾らでもできると思う」からである。

現在の分割法で主たる労働者の労働契約承継については、労働組合の総意をとれば個別同意をとらなくてもよいことになっている。しかし、仮に規制強化して個別に同意を

<sup>98</sup> 組織統合は、予定通り実現した。統合組合の組合員数は約9000名強である。同組合は、2017年10月、D社労組とともに、D社グループ労働組合連合会を結成した。同グループ労連の組合員数は約3万名である。なお、同グループ労連は、今後、関連会社の労働組合も加盟組織としていく予定である（2018年1月5日、同グループ労連書記長からのe-mail）。



とることになれば、会社だけではなく組合も困ることが予想される。そのような規制強化は必要ないだろう。

#### 第4節 まとめ

同社では、歴代の経営トップが、「雇用は守る」ということを明言してきた。企業組織再編においても、それは例外ではない。同社の企業組織再編の原則は、「自前主義・メジャー出資」であり、企業組織再編の人事は、組合員の場合、基本的に定年退職するまで出向扱いで、いわゆる在籍出向である。なお、同社から出向先に補填することはない。

そうした同社では、会社分割法・労働契約承継法を用いて、会社の火力発電部門を分割して、他社の類似部門との統合を通じて、新会社を設立したのは初めてのことであった。分割・統合の目的は、激しいグローバル競争の中、「効率的で安定した経営基盤の構築をすすめ、事業統合によるシナジーを追求しグローバルな展開を加速するとともに、両社の総合力と技術・製品事業面の相乗・補完効果を最大限引き出すことで、火力発電システム分野におけるグローバルトップのリーディングカンパニーを目指す」ことであった。

今回の分割・統合は、同社の「自前主義・メジャー出資」には合致するものの、従来からの「在籍出向」とは異なる対応が求められた。それにもかかわらず、スムーズに分割・統合が行われた背景には、次のことがあげられる。

第1に、「背中合わせ・車の両輪」の労使関係という信頼に基づく労使関係である。会社は、プレス発表の前に、再編にかかわる組合支部の委員長と本部の委員長のもとに行き、再編の内容を説明した。同情報はインサイダー取引にかかわる内容の可能性が高いので、守秘義務の誓約書にサインしてもらった。また、再編の組合への公式提案から約1年間にわたり、会社は、再編の背景や範囲、プロセス、また、影響等について詳細な情報提供と説明を行い、組合は会社全体の経営や個別組合員の視点から質疑を行った。情報の質や量、そして認識において、労使の壁はなく、それらは共有された。前広な情報共有と共通の認識の下、再編とそれに伴う課題への共同対応を行う労使関係がスムーズな企業組織再編に大きく寄与した。労使関係の重要性を強調してもしすぎることはない。

第2に、統合の他方が立派な最良の相手であった。同社がメジャー出資であり、統合の相手はマイナー出資であったが、国内外で極めて優良企業として知られており、同企業との統合に大きな拒否感を覚える組合員はあまりいなかった。

第3に、雇用保障原則の表明である。最良の相手企業との統合とはいえ、統合会社に転籍しなければならない。転籍先企業の行方に確信がないこともありうるが、会社は、万が一のことが発生した場合、最後まで雇用は守ると公言した。また、幸いに分割・統合の際、転居を伴う異動が生じず、特定地域での雇用保障が続いたことも組合員に安心感を与えた。

第4に、組合の積極的な役割である。組合は、協議の過程で、組合員から再編について理解と協力を得られるように丁寧な説明を行うよう会社に求めたが、それだけではなく、関連支部の執行部・職場委員が何回も職場に出向き、組合員に説明を行った。組合員から、会社の説明で理解できないこと、また、会社に言えないことを聞き、組合員が納得するまで説明にあたった。組合は、「会社になりかわって組合員を説得している」のである。

第5に、「背中合わせ・車の両輪」の労使関係の下、再編に関して事実上組合の同意を得た。中央経営委員会、中央生産委員会、そして中央労務委員会の最後の回で組合は、「組合態度」または「組合建議」を出し、再編に対する事実上の同意を示した<sup>99</sup>。労働者個人との個別協議が事実上意味をなさなくてもよいほど、組合員の意見を代弁する組合の意思が反映される形で再編が進められたのである。

ところで、企業組織再編にかかわりいくつかの課題も浮かび上がってきている。第1に、経営の迅速な意思決定への対応である。企業を取り巻く環境の変化が激しくまたグローバルに広くなり、経営のいっそうのスピーディな対応が求められている。組合が民主的組織として組合員に情報を提供し執行部への理解を得るまでの時間的スパンをどうすれば短縮できるかが問われている。

第2に、雇用保障の原則の弛みへの対応である。組合員の場合、特定地域で定年まで働き続けることが雇用保障と受け止めている。しかし、企業組織再編は効率性を求めるものが多く、事業所の統合や製品製造の移管等の変化が常に起きており、特定地域での雇用保障には自ずと限界がある。また、個別企業の域を超える移動も頻繁に行われている中、定年までの在籍出向は、出向先の従業員や出向者本人へのモチベーションにどのような影響を及ぼしているかが問われている。従来からの雇用保障の原則に弛みが生じかねないが、労使、また、組合員がそれにどう対応するかが大きな課題である。

第3に、労使関係の再編である。企業組織再編は、本体企業の労働者数の減少とグループ会社の労働者数の増加を伴うことが多い。それとともに、企業は、企業グループ経営を強めており、特定の地域や企業よりもグループ全体の機能別管理（連結事業部制）を進めている。特定の事業所に複数の企業や異なる部門がある可能性が高まっている。同社ではドメイン制が進められている。それに対応出来る労使関係をどう構築して、「背中合わせ・車の両輪」の労使関係を企業グループレベルで再編していけるかも課題である。

第4に、企業グループレベルの統一労働条件の構築である。企業組織再編に伴い、企業グループ内の企業間移動が日常的に行われ、また、企業グループ業績が重視されている中、企業ごとの労働条件は、それを妨げる可能性がある。企業グループ内のどの企業

<sup>99</sup> 「組合の了承なしでは会社はやれない」という考え方がそれを表している。

に行っても基本的な労働条件に差が生じないようにその基盤を構築することが課題である。労働条件において、個別企業の部分最適化から企業グループの全体最適化への展開を進めていくことが求められている。

なお、同社の分割・統合は、現行の分割法・労働契約承継法に基づいてスムーズに行われており、規制のさらなる強化や緩和の必要性は感じられない。それは信頼に基づく労使関係が形成されているからである。そうではない会社では、規制を加えることも考えられるが、一律の規制にならないことを期待する。

現在、同企業と企業グループの業績は順調に伸びており、再編された企業・部門も例外ではない。そういう意味で、企業組織再編は成功していると言えよう。今後、スムーズな再編要因を活かしながら、どのように再編の課題を乗り越えて行き、強い競争力と高い雇用・労働条件の維持・向上を成し遂げていくかに注目したい。

## 【参考資料】

### （会社提供資料）

- (2012) 「システム事業統合の件（第 230 回中経協資料）」（2012 年 12 月 18 日）
- (2012) 「統合準備委員会運営要領」（2012 年 12 月 25 日）
- (2012) 「統合準備委員会体制表」（2012 年 12 月 25 日）
- (2013) 「第 230 回中央経営協議会（その 2）：事業統合の件（冒頭社長挨拶）」（2013 年 3 月 29 日）
- (2013) 「パワーシステム事業統合の件：第 230 回中央経営協議会（その 2）提案資料」（2013 年 3 月 29 日）
- (2013) 「パワーシステム事業統合の件：第 230 回中央経営協議会（その 2）質疑応答」（2013 年 3 月 29 日）
- (2013) 「パワーシステム事業統合に係わる件（事業統合の検討状況および今後の取り組み）：第 319 回中央生産委員会配布資料」（2013 年 5 月 9 日）
- (2013) 「パワーシステム事業統合に係わる件（統合基本契約書締結について）」（2013 年 6 月 13 日）
- (2014) 「労働協約」（2014 年 4 月 1 日）
- (2015) 「誓約書」
- (2015) 「事業集約に係わる『労働契約承継法』対応スケジュール」（2015 年 6 月 17 日）
- (2015) 「会社分割に伴う労働契約の承継に関する通知（従業員個人向け）」（2015 年 8 月 3 日）

(2015)「会社分割に伴う労働契約の承継に関する通知（組合委員長向け）」（2015年8月3日）

(2016)「当社（グループ）における事業再編の事例」（2016年1月20日）

**（労働組合提供資料）**

(2012)「組合機関紙」（No.2389：2012年11月29日、No.2395：12月18日）

(2013)「組合機関紙」（No.2398：2013年1月21日、No.2412：3月29日、No.2413：4月23日、No.2415：5月9日、No.2420：6月13日、No.2427：7月29日、No.2436：9月26日、No.2439：10月24日）

(2013)『第55回年次大会議案書』（2013年9月11日）

(2014)『第56回年次大会議案書』（2014年9月9日）

(2015)『第55回年次大会議案書』（2015年9月9日）

(2015)「組合機関紙」（No.2523：2015年6月4日、No.2528：6月25日）

## 第5章 E社の企業組織再編と労使関係<sup>100</sup>（「E事例」、分割）

### 第1節 会社および労働組合の概要

同社は、製造業のある事業分野で日本を代表している会社である。ある事業の特定商品販売量は国内 No.1 である。同社の強みは、企業グループで商品の製造から物流、販売までの全工程を手がける垂直統合システムを持ち、ある事業の製品分野で取扱い No.1 の調達力、カテゴリーNo.1 商品を生み出す商品開発力であるといわれている。2015 年現在、同社の事業所は、製造拠点 110 か所、物流・営業拠点約 370 か所、研究・検査拠点数か所であり、企業グループの子会社も約 110 社にのぼる。

最近 10 年間、同社の企業業績および従業員数をみると、売上高は 2006 年約 7200 億円から次第に増加し続けて 2015 年約 8900 億円に達した。経常利益と純利益は増減が激しいが、特に 2008 年リーマン・ショック、2011 年東日本大震災の影響により急減した。従業員数は 2006 年 3170 人からほぼ一貫して減少し 2015 年 2400 人である。その中で、2012 年は 2460 人と前年より約 450 人も急減したが、後述の会社分割・承継の影響とみられる。企業グループ従業員数は、2006 年約 1 万 6000 人から増減し 2015 年約 1 万 8000 人に増加している。単純に親会社の従業員数が減り、子会社の従業員数が増加しているが、それは企業組織再編の影響が大きいと見られる。

同社には、企業別労働組合があるが、組合員数が約 2000 人である。同労組が中心となって企業グループ労連を結成し企業グループ労使関係を展開している。また、同労組は、産業別労働組合に加盟しており、同産別組合は、連合の構成組織である。

### 第2節 事業再編の展開と労働組合の関与

同社では、人事の観点からみると、事業の再編を 3 つの段階にわたって展開してきた。歴史的にその展開をみていくことにする。

#### 1. 在籍出向から解約型転籍

第 1 段階は、「在籍出向から解約型転籍」の時代であり、2000 年初頭から 2007 年頃までにあたる。1960 年から急激な事業拡大に対応するために、販売部門(営業拠点)を中心にグループ子会社の設立が進んだが、当初はほとんどの新設子会社の人員が親会社からの在籍出向であった。その後、2000 年初頭から 2007 年頃まで延べ 21 社(820 人)に対して、合計 7 回にわたり、企業単位での全出向者に対する転籍を組合に申し入れた。転籍の必要性は、転籍先における出向社員とプロパー社員との一体感醸成にあった。

<sup>100</sup> この事例のヒアリング調査は、2016 年 3 月 25 日、2005 年から 2013 年まで同社組合の書記長を歴任し、2013 年から産業別労働組合の労働局長を担当している方に対して行った。大変忙しい中、約 4 時間にわたり、資料を交えて丁寧にかつ情熱的に話して頂いた。この場を借りて心より感謝の意を表する。

この時期、会社は、民法 625 条 1 (個別同意)<sup>101</sup>を根拠に出向・転籍を行った。そのため、労使の協議義務協定そのものが無く、開示義務項目や協議機関の規定等も未整備であった。その時、締結された直販 4 社出向者の転籍に関する協定書を見ると、次のとおりである。1997 年 8 月に締結された同協定書では、出向社員の内、転籍に同意した者の約 170 人に該当する転籍として、転籍条件については、身分は転籍先での正社員、業務内容は現在担当している業務、等級および役職は出向時の等級および役職を勘案して任用、規程による退職金の支給、転籍加算金は同社と転籍先との基準年収の差額の 10 倍、ただし、年齢別上限基準額の 2 倍を限度とする等であった。転籍に関する労働組合の関わりとしては、転籍者に労務管理上著しく不利益が生じた場合異議申し立てを行うことが出来るとされた。

個別同意を根拠に行ってきた転籍について、労使が初めて制度として協定を結んだのは、2002 年であった。同年、4 月、次のような「転籍に関する確認書」を締結した。①転籍の趣旨として、転籍元会社と転籍先会社の相互間で、将来にわたってビジョンとメリットを共有できる場合に転籍を実施する。「転籍とは同社を退職し、同社関係会社に移籍することをいう。」「転籍は、組合員の豊かな業務経験と能力・技能を有効かつ適切に活用し、関係会社の経営力を強化させ、以って同社グループ全体の事業の育成・強化を図るために行う。従って、コスト競争力強化(労働コスト削減)のみの施策では認められない<sup>102</sup>。」将来のビジョンとメリットは、グループ会社全体、転籍先の企業、そして労働組合・組合員という 3 者に認識できるものでなければならない(すなわち、「3 者ウィン・ウィン」)<sup>103</sup>。これは、「泥船分割のような、切り離して無くしてしまうようなことは許さない」という思いを込めて、組合が求めた内容であり、その言葉の裏には、「将来の発展のためにやるわけであって、リストラのためにやるわけじゃないよ」という意味が込められている。

②労使手続きの明確化と当事者本人の「適正に選択できる環境」の整備として、会社は、実施日の 5 か月前までに組合に申し入れを行い、労使の基本合意に至った後、初めて「本人の適正な選択(合意可否)」手続きに移行することとする。従って、労使の基本合意がなされていない中、行う事前の根回しや、強制・勧奨は一切禁止される。必ず労使の組織合意がなされてから個人合意をするという順番を決めた。また、「適正に」という表現は、「いわゆる強制だったり、恣意的な選択だったり、指名であったり、そういうことが行われないようにしなきゃいけない」という意味を表している。「適正に選択できる」ためには、情報提示と組合関与が確保されなければならない。前者は、個人が選べるような情報、

<sup>101</sup> 「使用者は、労働者の承諾を得なければ、その権利を第三者に譲り渡すことができない。」

<sup>102</sup> 組合は、「人やコストに手をつけることによって(会社を：呉)立て直すためにやるわけじゃないんだ」ということを会社側に確認させた。

<sup>103</sup> 過去、ビジョンに合理性がなくて、組合がお断りしたケースがあるという。

例えば転籍先の労働条件・就業規則等や個人の賃金をしっかりと提示するとともに、その場で選択させるのではなく考える時間を与えてほしいというものであり、後者は、会社と対象者個人との協議・面談に労働組合が必ず関与することを指しているのである。これにつながるように、協議・面談の際に、会社側が言ってはいけない「NGワード集」をつくらせてそれを守るようにするとともに、組合も同席する。そして、5 か月前の申し入れは、それまでの労使関係の中にはない、長い期間であった<sup>104</sup>。

また、個人の選択(特に、転籍の拒否)をめぐる不利益取り扱いを禁止し、本意による適正な選択ができる環境を整えた。

ちなみに、原則 5 か月前に行う事前協議では、転籍の目的、転籍選定者の範囲および人員、転籍先企業・事業所、転籍会社での業務内容、労働条件、転籍実施日、その他の必要事項を協議することになっている。

また、転籍者の決定は、①本人が転籍を希望して、且つ関係会社が転籍を必要とした場合、または、②会社および関係会社の業務の都合により、関係会社に組合員の転籍を必要とし、会社が、当該関係会社に組合員を転籍させる目的ならびに組合員の業務経験、能力・技能、知識、意欲等を総合的に勘案の上、対象者を公正に選び、本人の同意を得た場合である。会社は、該当者に適用される前記の事前協議事項を事前に説明する。

そして、転籍の実施に当たり、会社は転籍に同意した者を転籍実施前に労組に通知し、また、当該組合員の転籍については、労組が本人の意思を確認し、労使に異議あるときは協議の上、労組の同意を得て実施することにする。

③「雇用確保の考え方」の確認及び雇用確保措置の整備として、転籍元会社(親会社)と転籍先会社(子会社)双方における「雇用確保責任」を明記する。とりわけ「転籍不同意」の場合、「出向元での戻り先の整備(勤務地・職種)」、「不利益取扱い禁止」等に取り組む。また、転籍者の責めに帰さない事由により、転籍先を退職せざるを得ない場合でかつ転籍者が希望するときは、会社は当該関係会社の定年年齢までの雇用確保について、誠意をもって対応するものとする。

④転籍合意時条件(退職加算金等)及び転籍後労働条件の充実として、「年収格差 10 年分」を基本に退職加算金を設定する。また、転籍先会社の労働諸条件について直接交渉はしないものの、親会社が一定の責任を負う。転籍等の際に、労働組合は、個別組合員のために「条件闘争はしないという哲学」<sup>105</sup>をもっている。それは、「どんどん辞めてもらうための条件交渉に荷担する」ことになるからである。組合はできるだけ合理的な理由を求めて 1 つの見解を示し、会社との協定等を締結するが、個別組合員のため条件闘争をし

<sup>104</sup> 当時、組織単位の異動については、2 か月前の申し入れが一番長かった。

<sup>105</sup> 「組合が組合員個人の言うとおりに交渉するのがいいのか、組織としての意思をもって交渉するのがいいのかというのは非常に難しい問題はあるんですが、我々はどちらかという意思をもって、個人の選択をさせる前に組織として判断する」という意味であり、「個別の交渉代理人はしない」という哲学である。

ないという意味であり、組合員が「あくまで一定の条件の中で判断する」ことを尊重するものである。もちろん、「個別の要望を聞いて、全体の整合性とか合理性とか、組織の議論の中で必要だと思うものについては整理」をし、会社に要求する。例えば、事業所移転に伴い転勤する組合員の場合、既存の社宅入居要件にあっていない場合、特例をつくって、誰でも社宅への入居ができるようにし合理的な理由を見出し協定化していった。

以上のような協定に基づき、転籍が行われていたが、この時期、一番大規模な転籍申し入れは2007年8月17日、直販4社出向者(173人)の転籍であった。同転籍に関する協定書によると、転籍日は2007年10月25日となっており、転籍対象者は出向社員の中で転籍に同意する者である。転籍条件は次のとおりである。まず、身分は直販各社の正規従業員であり、業務内容は内部管理、外勤営業等現在出向者が担当している業務である。処遇については、等級および役職は出向時のものを勘案して任用し、給与および賞与は給与規程の定めによるものとした。退職金は、退職給付規程の定めによる通常の退職金以外に、転籍加算金を①転籍基準額か②転籍先会社との基準年収(基準内給与+賞与)の差額の10倍(58歳まで)のいずれか多い方にするが、ただし、上限基準額の2倍を限度とする。転籍加算金は、年齢が低いほど多く、また、転籍先との年収の差額が大きいほど多い。

転籍を希望しない者は、10月25日をもって出向は解除し、製造事業本部付に一旦所属を戻すが、一部の者については出向延長し、現在勤務する職場で応援をお願いするとした。また、労働組合は、転勤者に労務管理上著しく不利益が生じた場合は異議申し立てを行うことが出来ることが協定書に含まれている。

この時期、上記の転籍確認書を締結する前は、組合員から転籍について、「この会社に入ったのになぜグループ会社に行かなきゃいけないのか」、「もうリストラなのか、用なしなのか」という感情の声が非常に多かったという。また、会社は、転籍の際に、個別同意を得ればいいと考え、転籍に関わる情報の開示も組合にしなかったし、労使協議もしなかった。転籍に関しては組合に対し閉鎖的であったが、それは、インサイダー取引になる可能性があるとの理由があったとみられる。そのため、転籍に関する組合員への対応は、後手後手となり、組合執行部は、組合員から「お前たちは会社のリストラを担ぐのか」という批判を受けたほどであった。このような組合員からの批判にも対応して上記の協定を締結し、転籍に関するルールを敷いたのである。

組合は、このとき、転籍者が多くなる中、2005年から転籍先の会社で組織化を積極的にすすめていく。まず、組合は、会社との間で転籍先会社における集団的労使関係のない企業への組織化の必要性については認識を共有した。その結果、同社企業グループ労連は、2002年10単組組合員約3500人から2012年23単組約7000人に規模を拡大することが出来た(詳しくは後述)。



## 2. 事業譲渡での解約型転籍

第2段階は、「事業譲渡での解約型転籍」の時代であり、2008年から2011年までにあたる。2008年、それまでの第1段階とは異なり、親会社の事業部門を既存の子会社3社へ事業譲渡し、その部門の対象従業員は既存の子会社への転籍を求める申し入れが組合にあった。また、同時に、親会社の事業所であった地方の製造工場1か所については、新設会社として分社化し、その工場で働く全従業員に、新設会社への転籍を求める申し入れを組合に行った。第1段階とは異なり、在籍出向を経ずに、組織変動とともに子会社への転籍が申し入れされたのである。

この第2段階では、2つのパターンで再編が行われた。その1つは、「純粹事業譲渡型」として、親会社の特定事業を既存の子会社に譲渡し、労働者も譲渡先に転籍するパターンであり、もう1つは、「新設会社事業譲渡型」として、親会社の特定事業を譲渡する際に、譲渡先子会社を新たに設立してその事業を譲渡させるとともに、その事業に就いている労働者を転籍させるパターンである。

この段階では、前記のとおり、第1段階とは異なり、出向を経ずに転籍を行い、また、コスト削減のみでは転籍をしないという第1段階の原則・議論が成り立たなくなった。労使の議論は、事業譲渡や転籍実施がなぜ経営体制強化に繋がるのか、また、グループ全体の組織体制のビジョンや今後の事業区分の明確化等に多くの時間を割くことになった。特に、「新設会社事業譲渡型」の場合、転籍に対する労使の合意の前に、転籍先の会社が新設されることへの感情や、また、転籍対象者には地域限定契約の社員(正社員、非正規労働者とも)が多く、従来、協定で確認した「本人の適正な選択」が出来ない等の不安や意見が多数挙がったという。

労働組合は、こうした組合員の声を踏まえて、下記のEA工場の転籍に関する会社の申し入れについて協議する際に、2008年5月14日、話し合いの場を既存の労使協議会から団体交渉に切り替えて、「グループ経営における目指すべき組織体制(経営形態)について(質問および申し入れ事項)」を会社に提起した。その結果、同年7月18日、労使は、「グループ経営における目指すべき組織体制(経営形態)についての団体交渉、および関連した質疑応答について」と題する協定書を締結した。締結までの団体交渉および同協定書の内容を基に、グループ経営における目指すべき組織体制についてみることにする。会社は、「真のリーディングカンパニーになるべく持続的に成長していくためには、事業の選択と集中・拡大が必要不可欠であり」、それに向けて「事業本部制の機能をより強化する目的で構造改革を進めていき、真に強い企業集団となるべく、事業持ち株会社体制のグループ経営を目指している」ことを明らかにした。

組合は、5月23日に会社のいう「事業持ち株会社体制のグループ経営を目指す」観点から今後何が変わるのかを質したが、会社は、「各事業が利益体質になることが重要である一方、親会社についてはグループ事業に横串を差す目的での最低限の事業を残しながら、

極力スリムな組織体制にしていく必要がある、事業の分社化を基本とした構造改革を行っていく」と回答した。

組合は、7月8日、会社の示している「グループ全体としてのあるべき姿」について一定の理解が出来るとしながらも、「従業員に痛みを伴う改革であるのならば、当然進めていく前提として、経営としての回避努力を十分に果たした上で、労働組合との誠実かつ真摯な話し合いを基本とした中、その改革の必要性や選定の合理性、手続きの妥当性などをしっかりと協議することが重要であること」、また、グループ従業員の視点での課題としては、「グループの総合労働条件向上およびグループ間の格差是正」であり、「グループ全体の総合労働条件を継続的に底上げして行く取り組みを行うとともに、グループ一体感の醸成のためにもグループ間の格差是正に向け、積極的な取り組みを行うことが必要不可欠であること」を挙げて、それに対する会社の具体的な方針を質した。

会社は、7月18日に、「グループの一体感の醸成とグループ各社の企業価値向上のためにも格差是正の必要性を認識し取り組んでいく」が、「個人の価値観が多様化する中で業種の特性や業界の状況も考慮する必要がある、競争力を低下させる施策は得策ではない」とした上、「グループで働いている従業員が安心して働くことが出来る環境の整備から優先して取り組んでいくが、中でもグループ共済基金の設立、また、保存有給休暇や特別休暇で親会社の水準を目指していきたい」との方針を示した。

労働組合が、分社化等の企業組織再編が押し進められていく中、グループ企業間の格差を是正し一体感の醸成を図るために、会社にそれを求めて一定の前向きな回答を得られたのは注目に値する。

以上のように、労働組合は、分社化の必要性や当該新設会社の将来ビジョンをしっかりと協議・確認した上、転籍拒否時の労働条件(社宅貸与等)の整備や、地域限定社員制度導入時(2008年)からの賃金減額の一定精算、そして新設会社における労働組合の設立及び労働協約(債務的部分が中心)の承継等を会社に求めて、最終的には基本合意した<sup>106</sup>。

このときには、販売・サービス部門だけではなく製造部門も事業譲渡されたが、転籍対象者の雇用形態も多様であった。例えば、2008年10月に新設会社に転籍されるEA工場の転籍対象者は127人であったが、正社員31人(ナショナル社員4人+エリア社員27人、社員区分は後述)、パートナー社員96人と、いわゆる非正規労働者であるパートナー社員が正社員よりも3倍も多い。転籍の条件は基本的に第1段階の協定内容と大きく異なることはない。ただし、転籍先での身分が「転籍前の身分を基本的に継承する」ことになり、第1段階では全員正規従業員となっていたことと異なる。それは、正社員以

<sup>106</sup> 同社では、組合活動によって事業譲渡の際にも労働者の自由意思が発揮できるように転籍が行われたが、一般的にそうではないとみられるので、一定の法的措置が必要であると、組合幹部は次のようにコメントした。すなわち、「事業譲渡型の労働者の保護策があまりにも欠如している。事業譲渡に対して一定の法規制はしないと、労働協約がどこまでそこを拡張できるのかという問題が出てきます。」

外のパートナー社員も転籍の対象者となっていたからであろう。また、パートナー社員の場合、転籍の際に退職特別加算金として基準内給与の1か月分が支給された。

### 3. 会社分割と解約型転籍

第3段階は、「会社分割と解約型転籍」の時代で2012年以降にあたる。2012年5月、会社（親会社）は、製造4工場を、既存のグループ製造会社（子会社）へ簡易吸収分割するという申し入れを組合に行った。しかし、この提案は「組織法上のメリット」を享受する「会社分割制度の利用」であるにもかかわらず、労働契約は承継しないというものであった。すなわち、労働契約承継法を適用せず、従来のような解約型転籍合意を基本とする人事の提案であった。そのため、会社は、転籍対象者に対し、退職金に加えて特別加算金を支給する予定であると表明した<sup>107</sup>。

労働組合は、こうした提案は、労働契約承継法の立法趣旨の潜脱行為と判断し、その申し入れを拒否した。と同時に、経営協議会を団体交渉に切り替えて、経営姿勢を強く批判・責任の追及を行った<sup>108</sup>。その際、社長も出席していた。その後、会社から、労働契約承継法の手続きに基づいた会社分割を実施したいという再申し入れがあり、いくつかのポイントについて協議を行った結果、最終的に次のような労使合意に至り、2012年11月2日、分社化に関する包括的なものとして「分社化に関する労働協約（労使確認書）」を締結した。まず、①分社化の定義として、a.同社の事業の一部を、会社法における吸収分割または新設分割により、同社関係会社に承継させること、b.事業譲渡等の方法で、同社の事業の一部を同社関係会社に移管することとした。

②分社化の考え方として、同社と同社関係会社との間、及び経営者と従業員の相互間に、将来にわたってビジョンとメリットが共有できる場合に分社化を実施すること。

③事前労使協議及び手続きとして、分社化の実施について、次の事項を事前に労働組合と協議した上で実施するものとする。組合への事前申し入れは、原則として会社と承継（転籍）会社間で契約書を締結する4か月前に行うこと。事項の詳細は次のとおりである。すなわち、a.分社化の背景・趣旨・目的、b.分社化対象事業所・承継（譲受）会社、c.承継（転籍）会社のビジョン・労働条件、d.承継（転籍）対象者の範囲・人員、e.承継（転籍）対象者の処遇、f.承継（転籍）対象者の業務内容、g.主たる従事者における対象外人員の有無、h.主たる従事者以外の対象者の有無、i.分社化実施予定日・転籍実施予定日である。なお、前記の吸収分割または新設分割の場合、2000年商法改正法附則及び労働契約承継法に定められた労働組合及び労働者への通知や事前協議義務、各種手続きを遵守する。

④承継（転籍）対象者の労働契約取り扱いとしては、上記①のaによる分社化の場合、承

<sup>107</sup> 同社発表資料「製造工場の会社分割による連結子会社への承継に関するお知らせ」（2012年5月14日）。

<sup>108</sup> 組合は、「これは（この申し入れは：呉）あくまで立法趣旨に潜脱する話だ。こんなことは許されない。分割法を使うならば、承継法を使え」と、厳しく指摘を行ったという。

継対象者の労働契約は原則として全て承継する。退職金のほか、勤続に関わる労働条件についても承継し清算は行わない。上記①の b.による分社化の場合、転籍対象者の労働契約は原則として譲受会社との個別合意を基本とした上で、大卒については労働組合と協議にて決定する。転籍対象者の退職金は、「退職金支給規程」の定めにより取り扱う。なお、転籍対象者の退職金の加算金等の取り扱いは、転籍先の労働条件を総合的に踏まえ、労働組合との協議の上、決定する。

⑤労働協約の承継については、上記①の a.による分社化の場合、労働契約の規範的部分は原則として全て承継する。上記①の b.による分社化の場合、労働協約の規範的部分は譲受会社の設立経緯や経営環境等を鑑みながら労働組合との協議により決定する。また、労働契約の債務的部分については、承継(譲受)会社における労働組合の組織状況を踏まえ、原則として承継するが、その取り扱いについては、労働組合との協議により決定する。

⑥分社化実施前における労働組合通知及び不利益取扱い禁止について、上記①の a.による分社化の場合、労働契約承継法に基づく異議の申出をした者について分社化実施前に労働組合に通知する。なお、会社は、異議の申出をしたことを理由とする不利益取扱いは行わない。上記①の b.による分社化の場合、転籍に同意した者及び同意しなかった者について分社化実施前に労働組合に通知する。なお、転籍に同意しなかったことを理由に不利益取扱いは行わない。

⑦分社化後の雇用の取り扱いについて、分社化実施会社は、上記①の a.及び b.のいずれによる分社化においても、承継(転籍)対象者に対して、将来に亘り企業グループでの雇用確保の義務及び責任を有していることを確認する。

労働組合は、以上の協約内容を「承継法を上回るような労使の約束を結んだ」と高く評価している。

以上が会社分割・労働契約承継に関する労使協定の内容であるが、労使協議の展開と内容をより詳細に考察するために、会社が最初に申し入れた解約型転籍提案(前段協議)と再申し入れの労働契約承継提案(本協議)に分けてみてみることにする。

### 第3節 分割をめぐる労使協議の展開

まず、会社分割・解約型転籍の提案をめぐる展開された前段協議についてみることにする。

#### 1. 前段協議

##### (1) 労使協議会1回目＝分割・転籍の労使協議会1回

会社は、2012年5月14日、取締役会で「製造工場の会社分割による連結子会社への承継」を決議し、その内容を労働組合執行部に対して提案したのち、対外発表した。ち

なみに、組合三役は、大まかな内容については、1か月前に知らされたという。

会社の提案内容は次のとおりである。まず、分社化の目的は、国内市場の縮小や価格競争の激化、更には原材料の高騰や輸入品の増加等、製造工場の製品を取り巻く市場環境が厳しい中で、コスト競争力を強化し、また、機動的な事業運営体制を構築するためであるとされた。

同社は、上記の目的を果たすために、2010年11月、既存の2つの子会社を合併し、EF社という会社を設立したが、生産の効率化を更に加速化し、競争力をいっそう高めるために、今回の分社化を行うことにした。と同時に、同社は、分社化に合わせて生産体制の最適化と現場力の強化、更には、生産設備の更新や高生産性ラインの導入を行い、高い品質の維持と生産効率の向上を図ることを目指した。それに加えて、人的側面において、将来を担う若手職員の採用やパートナー社員(後述)の登用を積極的に行うことにより職員(正社員)比率<sup>109</sup>を高めるとともに、製造会社の特性を活かすべく人事処遇制度の再構築を行い、現場力の向上と製造プロ集団の育成を推進していくことが分社化の狙いであると、会社は表明した。

分社化の対象となっているのは同社の4つの工場であり、分社化と同時に、製造専門子会社のEF社に移管する予定であった。分社化・移管に伴い、4つの工場に勤めている労働者の人事は、エリア社員(いわゆる地域限定社員)とパートナー社員(1日6時間以上、週30時間以上の月給制の契約社員)は転籍、ナショナル社員(全国転勤)は出向で行うと説明した。転籍社員には、規程の退職金に加えて特別加算金(約25億円)を支給する予定であることも明らかにした。

会社は、対象部門労働者に対し、5月17日から21日にかけて、説明会を開催したが、組合はその説明会の終了後、当該組合員に対しヒアリング調査を行った。その結果、組合員から次のような意見が寄せられた。「なぜ転籍が必要なのか」、「分社化(転籍)で何が変わるのか」、「示されたビジョンの具体性が乏しく不明確である」、「将来の危機感を煽るだけのビジョンであり、申し入れ趣旨とのつながりが見えない」、「どこまで労働条件を引き下げれば良いのか(場当たりの対応にしか思えない)」、そして「成長戦略が見えない中で合理化施策のみを続けることで会社が衰退するのではないか」等であった。

## (2) 労使協議会2回目＝分割・転籍の労使協議会2回

労使は、5月28日に労使協議会を開き、組合は、分社化・転籍に対する組合員の上記意見を119項目に分類し、それに対する会社の回答を得た。組合は、その会社の回答に対する主張を行い、それに対する会社の見解をもらった。その中から「適正な選択」という項目についての労使の主張をみってみる。組合は、事業再編の第1段階で、転籍の際に

<sup>109</sup> 申し入れ当時、分社化対象の4つの工場の全従事者における正社員比率は15%を下回っていた。また、50歳以上の比率が36%と、高齢化が進行し、技術や知識の伝承が懸念されていた。

は、「適正に選択できる環境」が重要であると主張し、会社に認めてもらったことがある。適正な選択に関連して出された組合員の声は次のとおりであった。すなわち、「転籍に同意しない場合の処遇が示されていないため、転籍を強要されているように感じる」、「断った場合の処遇を示せない転籍は、転籍の趣旨に反するのではないか(実質的賃下げと言わざるを得ない)」、「転籍拒否者が多かった場合、工場運営はどうするのか」、更に、「転籍拒否者をどの部署に配属させるのか」というものであった。これらの組合員の意見に対し、会社は、「転籍は、最終的に個人の判断であり、転籍に同意しなかった場合の処遇については、今後しっかりと話合っていきたい」、「(転籍拒否者が多くならないように)誠意をもって説明し、理解を得たいと考えている」等の内容に留まった。こうした会社の回答に対し、組合は、「転籍において重要なことは、『本人が適正に選択できるかどうか』であり、転籍に同意しなければいまの会社に残るという説明がないということは、従業員からみれば『同意しないという選択肢はない』と強要されているように受け取ることにについては会社としては理解すべきである」と、会社の転籍の申し入れの問題点を指摘した。

組合は、組合員の声に対する会社回答に対して、「不明確な点や過去からの労使認識においても相違点が多く、理解できるものではないため、現時点において今申し入れは納得できない」と、組合の見解を示した。

### (3) 労使協議会 3 回目 = 分割・転籍の労使協議会 3 回

組合は、前回の労使協議会の後、拡大臨時中執会議を開き、組合見解(後述)をまとめて、6月4日から18日の期間において、組合員に対し労使協議会の報告および組合見解の周知を行うとともに各支部において拡大支部執行委員会を開催し、さらに意見集約を行った。それを踏まえて、6月18日、労使協議会に臨み、分社化の対象となっている4つの工場ごとのビジョンおよび事業計画を確認するとともに、「転籍におけるビジョン」、「本人の適正な選択」、「転籍趣旨としての職員比率向上・技術の伝承」、そして「ナショナル社員の出向」について会社の考え方を聞き、組合の主張を展開した。

組合は、組合員の意見や労使協議を踏まえて、次のような組合見解を示した。まず、総論として、「これまでの労働組合としての転籍協議の考え方からみれば(今申し入れは：呉)到底理解できるものではなく、転籍申し入れ協議として継続することは困難であると判断した」とした上、各論の問題点を次のように示した。第1に、転籍協議におけるビジョンについて、「転籍先会社における『将来のあるべき姿』や『経営者の強い想いを携えた不変の夢やロマン』でなければならない。そのビジョンに対し当該対象従業員が共感し、新たに生涯を託する企業として、あくまで個人の意思が尊重される形にて、本人が適正に選択できるような環境を整備することが労働組合としての転籍協議の意義である。今申し入れは、コスト競争力強化が全面に打ち出されていることに加え、転籍という手段を安易に選択しているとさえ感じざるを得ないものである。ビジョンを実現す

るための最終手段としての転籍を選択したとは思えない」、と会社の申し入れにビジョンが見出されないと結論づけている。

第2に、本人の適正な選択については、「今申し入れは、製造事業そのものが分割されるというものであること(不同意の際に本人の能力や経験等を活かすことが出来る職種がない)、また、不同意者が多数発生した場合における現実的な受入先を準備することが極めて難しいこと、さらには会社見解が結果として転籍以外の選択肢がないと受け取らざるを得ないものであったことから、本人の適正な選択が出来る環境にはないと判断する」と、厳しい結論を下した。

第3に、転籍趣旨としての職員比率向上・技術の伝承について、組合は、同問題の解決の1つとして非正規労働者の「契約期間の撤廃(無期化)を提案」したものの、会社はそれに応じなかった。そういう中、将来を担う若手職員の採用やパートナー社員の登用を積極的に行うことにより職員(正社員)比率を高めるために分社化を行うことに対して、納得出来るものではない、と表明した。

第4に、ナショナル社員の出向については、出向先での職員間の「一体感の醸成」という会社の転籍趣旨からみると、その趣旨を根底から覆すものであるとみて、今回の出向申し入れ趣旨について納得出来るものではないと結論づけた。

以上のように、組合は会社の提案に対し、今までの方針に照らし合わせながら反論し、納得出来るものではないと結論づけたのである。

## 2. 本協議

会社は、以上のような労働組合の厳しい判断を受け、スキームの見直しを行い、再提案を行った。最も大きな見直しは、解約型転籍を取りやめて労働契約承継にするというものであった。具体的な協議内容について順を追ってみていくことにする。

### (1) 労使協議会4回目＝分割・承継の労使協議会1回

会社は、7月23日、今までの分社化・転籍から分社化・承継に変えて「製造工場の分社化」を組合に申し入れた。これは、前回の労使協議の際に、組合が「転籍協議の考え方からみれば今申し入れは到底理解できるものではなく、転籍申し入れ協議として継続することは困難であると判断した」ことを踏まえて、転籍ではなく承継に切り替えたものである。

分社化・承継の申し入れ内容は、分社化の背景と理由においては、前回の分社化・転籍の時とさほど変わっておらず、その理由をより明確にし、次のように示している。すなわち、4つの工場を分離しEF社(製造専門子会社)に承継して製造事業に特化した会社にすることによって、①経営効率を高め、スピーディーな経営判断が可能な体制とし、収益意識を高め自主・自立した経営を推進する。②高い品質と高い生産性を実現するた

めに老巧化工場の建て替え(移設を含む)、合理化・高生産性ラインの増強を行う。③業界において競争力のもてるフレキシブルな製造体制を構築する。また、組織運営面においては、①定期採用を積極的に行うことにより、組織の活性化を図るとともに将来を担う従業員の育成を行う。②製造会社の特性を活かすべき人事処遇制度の再構築を行い、現場力の向上と製造プロ集団の育成を推進していく。

また、従業員の処遇については、労働契約承継法に従い、分割する事業に主として従事する従業員は転籍し、業務もそのまま引き受けることにした。現在の労働条件(労働時間、給与、賞与、退職金、福利厚生等)を原則として承継する。原則、現在勤めている労働者全員が承継される。承継される従業員の内訳は[図表 2-5-1]のとおりである。2001年に導入されたエリア社員はいわゆる地域限定正社員であるが、全労働者の10.6%に過ぎず、従業員の52.2%がパートナー社員、いわゆる非正規労働者である。また、他の非正規労働者である定時・契約・エルダー社員とアルバイトもそれぞれ全労働者の28.4%、8.6%を占めている。

[図表 2-5-1] 分社化に伴う承継対象者の内訳 (単位：人)

従業員		EI 工場	EF 工場	ET 工場	EO 工場	計
エリア社員	管理職	1	1	2	0	4
	一般職	69	58	61	15	203
	計	70	59	63	15	207
パートナー社員		379	237	300	86	1002
定時・契約・エルダー社員		206	134	140	64	544
アルバイト		63	19	82	1	165
従業員合計		718	449	585	166	1918

注) ①エリア社員はいわゆる地域限定正社員である。

②パートナー社員は、有期契約労働者として1日6時間・週30時間以上働く月給制の従業員である。契約社員は4か月以内の契約期間で1日6時間・週30時間以上働く月給制の従業員である。

③定時とアルバイトは時給労働者であり、エルダー社員は定年退職者である。

出所：組合提供資料

他方、転宅を伴う転勤のあるナショナル社員(いわゆる無限定正社員)は、[図表 2-5-2]のとおり、4つの工場で172人であるが、承継・出向の全対象者2019人の8.5%に過ぎない。ナショナル社員は、今後も地域を問わず求められる事業や任務に当たるために、籍をもったまま、分社化するEF社に出向することにした。



〔図表 2-5-2〕 分社化に伴う出向対象者の内訳（単位：人）

従業員	EI 工場	EF 工場	ET 工場	EO 工場	計
管理職	11	13	5	5	34
一般職	66	31	27	14	138
合計	77	44	32	19	172

出所：組合提供資料

また、分社化に際しての選択肢の充実を図るとの意味で、エリア社員からナショナル社員、ナショナル社員からエリア社員への転換を、10月17日付で認めるとした。

会社は、労使協議会の冒頭、「5月14日の分社化・転籍申し入れ以降、従業員の皆様に対して、不安やご心配を与えたことを大変申し訳なく思う」とお詫びした。また、労働契約承継法に基づく労使手続きを実施することも約束した。そして、雇用と労働条件の承継に伴い、「退職金は支給せずそのままEF社へ引き継ぐこと、退職加算金については支給することは考えていない」との方針をも明らかにした。

会社は、7月30日から8月3日にかけて、各職場において、分社化・承継の申し入れ内容に関しての説明会を開催した。組合は、会社の説明会の後、組合員に対しヒアリングを実施して次の労使協議会に臨んだ。

## (2) 労使協議会5回目＝分割・承継の労使協議会2回

労使は、8月6日、労使協議会を開催し、申し入れの趣旨をめぐって、スピード経営の推進、投資効果の最大化、コスト競争力の強化、技術や知識の伝承、フレキシブルな製造体制の構築、ナショナル社員への対応および多重構造問題への対応について質疑応答を行った。その中、労働契約承継法に基づき、「仮にナショナル社員が異議申出により転籍となった場合の処遇は、EF社において、従来どおり転勤が可能な正社員として位置づける」との方針を明らかにした。

分社化協議におけるビジョンをめぐって、会社は、今回の申し入れが「従業員の雇用について大前提として確保するための施策」であること、また、「グループ経営を推進する中での会社分割施策であることから、分割会社においても将来にわたり雇用責任があることは十分理解している」<sup>110</sup>との見方を示して、分割会社の将来にわたる雇用責任を負うと宣言した。

承継(転籍)時の処遇については、「エリア社員として承継された従業員には転宅を伴う異動はないという労働契約を維持する」、「昇進・昇格、評価の各種制度や基準、および再雇用制度もEF社で継承する」、「原則として労働協約や労使協定について継承する方

<sup>110</sup> 会社に「分社化しても雇用確保の義務がある」、「承継した従業員に対しては雇用責任を負う」という一文を入れさせるのは相当大変であったと、組合幹部は回顧している。

向性である」等の方針を、会社が示した。

組合は、労使協議会后、各支部において支部執行委員会および職場集会を開催し、組合員の意見集約を行い、次の労使協議会に臨んだ。

### (3) 労使協議会 6 回目 = 分割・承継の労使協議会 3 回

組合は、8月22日に開かれた労使協議会において、分社化による承継会社の財務上の負担について組合員の不安や企業価値の低下を伝えながら会社の考え方を質したが、会社は、「事業部連結での全体最適にて経営を推進しているので、EF社単体の業績や財務状態だけで企業評価および従業員への投資が決まるものではない」と、財務上の負担の問題はないことを明らかにした。また、正社員比率向上の内訳および計画を問う組合に対し、会社は、正社員比率を30%にしていく計画であること、当面は新規採用とパートナー社員からの正社員登用をそれぞれ毎年20名程度実施していく予定であると答えた。また、労働協約の債務的部分における拡張適用について、「承継される従業員に分割会社での労働協約の債務的部分が基本的に承継させる方向性」であるが、プロパー社員への適用については回答が困難であるとの会社の方針が示された。組合は、パートナー社員における技術や知識の伝承および職種範囲、出向の考え方等についても会社の方針を質した。さらに、そのほか、営業との連携および管理本部の組織体制、転籍時の処遇等についても労使の質疑応答が続いた。

### (4) 労使協議会 7 回目 = 分割・承継の労使協議会 4 回

9月3日開催された労使協議会では、大詰め協議が行われた。まず、労働協約の債務的部分の拡張適用について、組合は、分社化・承継が実行されれば、EF社の大半の従業員に分割会社の労働協約が適用されるので、適用されない労働者への拡張適用が出来るようにすべきであると主張したのに対し、会社は、「承継会社の発展には健全な労使関係の構築が不可欠であることは認識しており、労働組合の要請を基本として、ユニオン・ショップ協定や各種労使手続き、労働組合への便宜供与等、労働協約の債務的部分の締結について、その旨を指示する」と答えて、労働協約の全面適用に理解を示した。また、企業年金基金(確定給付年金)の承継もすべきであるとの組合の主張に対し、会社は、「再検討を行った結果、企業年金基金を対象従業員に対し承継を行いたい」と、従来の否定的な方針を変えて、肯定的に答えた。地域雇用という労働契約で働いているパートナー社員の正社員登用時における転勤実施の際は、あくまで本人の同意を前提とすべきであるとの組合見解に対し、会社は、「本人の事情を勘案し、且つ意向を確認しながら実施する」と、回答し、組合の見解を受け入れた。分割会社で正社員登用試験の受験資格を有する者については、承継会社でもそれを認めるべきだとの組合の主張に対し、会社は、それを受け入れた。その他、会社は、正社員登用試験に受験回数制限なし、受験年齢制限な

しの方針を示し、正社員登用を積極的に求めてきた組合に肯定的な対応をした。

また、組合は、今後、承継会社において、人事処遇制度統一時において、承継対象組合員の労働条件が引き下げられるのではないかと組合員の不安の声があることを踏まえて、会社の見解の表明を要請した。それに対し、会社は改めて文書にて回答するとしたが、8月3日、次のような回答があった。すなわち、第1に、承継会社における人事処遇制度の統一時において、承継者組合員の労働条件に変更が生じる場合、必要な暫定措置を講じて、個人ベースの処遇水準を担保する。第2に、承継対象となるパートナー社員については契約期間の定めを廃止する。なお、統一の時期については、文章化されておらず、交渉の際に口頭で3年以内という確認があっただけだった<sup>111</sup>。

### (5) 労使協議会 8 回目 = 分割・承継の労使協議会 5 回(最終回)

組合は、9月10日に開催された労使協議会において、分割会社の労働協約と同様のものを承継会社で締結する時期の確認、企業年金基金の承継対象者の確認、パートナー社員の正社員登用制度や登用後の労働条件の適用に関する情報の周知確認等を会社に促し、応諾の回答を得た。また、承継会社における労働条件の不安という組合員の声に対し、会社は、今後、承継会社での「人事処遇制度統一が目的であり、決して承継従業員の労働条件を不利益変更することが目的ではない」と答えた。そして、承継対象となるパートナー社員における契約期間の定めを撤廃時期等の予定を質した組合に、会社は、分割効力発生日である2012年11月2日とし、対象者はパートナー社員全員であることを回答した。

組合は、その他、社員区分の選択や異議の申出等に対する説明を求めたが、会社は、関連情報のマニュアル化をした後、該当者への説明を行う予定であると伝えた。

また、組合は、労働契約承継法の趣旨を踏まえた労使確認書の締結を会社に確認した後、「今申し入れに対する基本合意を表明する」<sup>112</sup>と発言し、分社化・承継に関する労使協議は終了した。同労使確認書は、前記の労使協議内容を盛り込んで、「製造工場の分社化における協定書」という題で2012年9月30日に締結された。会社は、4つの工場の分割に関する申し入れを最初に労働組合に行ってから約6か月が経過し締結にいたったのである。また、分社化をめぐる一般的なルールについては、前記のとおり、同年11月2日、「分社化に関する労使確認書」を締結した。

ちなみに、組合が基本合意を表明した後、8月16日前後、労働契約承継法に基づく労働組合ならびに従業員への通知、また、同時にナショナルとエリア社員間の転換の受付およびナショナル社員における異議申出の受付を行い、9月3日あたりに締め切りをしたい、と会社は表明した。

<sup>111</sup> 2016年4月現在、会社より統一の申し入れが来ているという。

<sup>112</sup> 分社化に対する組合の承認は中央執行委員会で行われる。

承継会社の従業員は元々約 300 人であったが、分割対象 4 つの工場の従業員約 1700 人(内、いわゆる非正規労働者は約 1500 人)を承継することによって、約 2000 人となった。

以上、4 工場の分割・承継に関する労使協議と協定内容についてみてみたが、労働契約承継法に基づく労働契約の承継のほかに、承継法を上回る次の内容が追加されたことが特記されるべきである。第 1 に、雇用保障である。分割会社が、将来にわたって承継会社に承継された労働者の雇用に責任を負うことにした。第 2 に、承継対象正規労働者が承継の際に自らの判断によりナショナル社員かエリア社員を選択できるようにした。第 3 に、パートナー社員の正社員転換と有期パートナー社員の無期転換を果たした。それに正社員転換後、転居を伴う転勤の際には、あくまで本人の同意を前提とする。第 4 に、承継後概ね 3 年後、承継会社における人事処遇制度の統一時には、承継された労働者の処遇水準を個人ベースで担保する<sup>113</sup>。第 5 に、承継会社の既存の労働者への労働協約の全面適用である。第 6 に、労働組合の理解と協力をえて、労使協定を結び、承継を認めたのである。すなわち、分割・承継は労働組合の同意を経て実行された。第 7 に、承継法適用ではない事業譲渡型においても「分社化に関する労使確認書」を適用させた。すなわち、事業譲渡の際の承継法手続準用である。第 8 に、承継法に基づく異議の申出をした者について分社化実施前に組合に通知し、また、それを理由に当該者に不利益取扱いをしない。第 9 に、企業年金基金の承継である。

このように承継法の内容を上回る協定を締結することができたのは、組合がそれを強く求めて、会社がそれを認めた結果である。こうした組合の要求は、会社分割でありながら転籍で人事を行おうとした会社に対し、組合がその時までの労働協約等<sup>114</sup>を踏まえて、その問題点を明らかにし「到底理解できるものではなく、転籍申し入れ協議として継続することは困難であるとの判断」を示し、会社が最初の申し入れ内容を見直して再提案したので、可能であったと考えられる。会社は、「引くに引けない」状況で組合の要請に最大限応えた結果である。

労働組合は、転籍対象者数が既存の製造子会社従業員数よりも多く、また、製造子会社では労働協約が締結されていないことを踏まえて、転籍を機に、製造子会社に同社労

<sup>113</sup> 労使の交渉のなかで、「こういう一文を入れさせるのはもうぎりぎりの判断」だったが、組合員の不安に対して安心感を与えるとの組合の決断に会社が応えた内容である。承継後、もし会社が労働条件を引き下げるといふ提案をしてくれば、不利益変更ということで、「労働契約上、組合が基本的にそれを認めなければいだけの話なんだから、書く必要は全くなかった」とも言える。

<sup>114</sup> 労働組合は、会社との話し合い内容を議事録に残し、過去の会社の発言をチェックしそれを守らせている。その重要性を労働組合は次のように語っている。「会社との関係において、『点』ではなく『線』でみている。会社はそのときそのときの期間中の成果を出すためにいかにコストをどれだけ削減するか等、点で対応するが、労働組合は、以前からの延長線に対応している。」そのために労使協議・団交の内容を記事録に残すのは重要であるという。

働協約をベースとした債務的部分の適用を行うべきであるとの見解を示した。会社は、それに対し、製造子会社における労働協約は当該企業の課題としながらも、転籍先企業の発展には「健全な労使関係の構築が不可欠であり、労働協約の債務的部分の締結については、当該企業にその旨を指示する」と回答した。

労使は、それまでの協約・交渉内容を踏まえて、分社化等の際に組合員の転籍について、労働協約の中に次のように定めている。前記の内容と重複するが、示すと次のとおりである。まず、①転籍は、会社施策による組織単位の転籍および分社化によるもので、会社を退職し、関係会社に移籍することであると定義し、あくまで関係会社に限るものであると規定している。②転籍後の雇用の取扱いについては、転籍者の責めに帰さない事由により転籍先を退職せざるを得ない場合で、かつ転籍者が希望したときは、会社は当該関係会社の定年年齢までの雇用確保について、誠意をもって対応することを確認する。分社化について、まず、③会社の事業の一部を、会社法における分割により関係会社に承継させること、もしくは営業譲渡等の方法で関係会社に移管することと定義した上、④分社化は、会社と関係会社との間、および経営者と従業員の相互間で将来にわたってビジョンとメリットが共有できる場合に実施する。⑤会社は、分社化後の雇用の取扱いについては、承継・転籍対象者に対して、将来に亘り企業グループでの雇用確保の義務および責任を有していることを確認する、というものであった。

さて、労働組合の組織についてみると、分社化実施に伴い、組合は、暫定的に子会社に承継される承継組合員を分割会社(親会社)組合傘下の単組(支部)として組織し、各種労使協議や団体交渉にも親企業組合が関与する体制をとった。承継組合員数は約 1000 人であった(正規約 250 人、非正規約 750 人)。承継会社には既存の組合があったものの、労働協約(債務的部分)や労働条件が未整備であったため、まずは 2 つの労組(承継組合員単組と承継先既存単組)の労働協約債務的部分(ユニオン・ショップ協定等)を統一するとともに、同一専従者を両組合の書記長に併置し、連絡協議会を設立して連携を図る体制を整備したという。

組合は、以上のような経過をへて、労働契約承継法に対し、労働者保護の目的で作られた法律として、「あってよかった」と評価している一方、「会社分割制度を使いながらそれを逸脱するような解約型転籍をやる法の抜け穴は認めないような法整備」が必要であると同時に、事業譲渡の際に「労働者の保護策があまりにも欠如している」ので、「事業譲渡に対する法整備というのは何よりも求めたい」と、現状の法制についてコメントした。

#### 第 4 節 企業組織再編と労働組合の組織化

同社企業グループの中核労働組合(いわゆる親会社の労働組合)は、企業組織再編に伴い企業グループ会社(子会社)が多くなり、また、親企業からの転籍により子会社の従業

員数が多くなることを踏まえて、子会社への組織化活動を強めていった。その活動は非正規労働者にも及んだ。

2002年の段階で、グループ労連は、10単組組合員約3500人であったが、組織化の運動により、2012年23単組7000人に規模を拡大した。

組合は、子会社の組織化であるヨコの組織化と非正規労働者の組織化であるタテの組織化に分けて組織化をすすめたが、それぞれについてみていくことにする。

まず、同労組の組織体制についてみると、親会社・企業グループ中核企業に組織されているのがE社ユニオンである。元々同社の事業部門であったが、分社化等によって設立された子会社に組織されているいくつかの組合が、E社ユニオンとともに構成しているのが全E社労働組合(以下、「中核企業連」という)である。中核企業連は、2014年8月現在、13社7単組によって構成されて、組合員数は約6630人である。中核企業連では「人・物・金・情報・ノウハウ」を共有している。従って、組合のビジョン、組合規約を共有し、また、専従体制や基本的運動方針も同一である。組合費も基本給の2.3%と同じであり、また、専従者も複数の組合の役員を兼任している。それによって、組合員数が少ない単組でも専従者<sup>115</sup>をおくことができ、中核企業連の運動を維持・強化することができる。単組が中核企業連の支部という体制に近いのである。そのため、中核企業連が同企業連に入っている組合の企業および企業グループ全体をチェックすることができる。ただ、労使協議・団体交渉は、単組が個別企業を相手に行っており、中核企業連はそれを行っていない<sup>116</sup>。

中核企業連の構成組合ではなく、企業グループの他の会社に組織されている労働組合があり、16単組である(以下、「グループ友好労組」)。グループ友好労組の全組合員数は約1500人である。「グループ友好労組」と上記の中核企業連を合わせて結成されているゆるやかな連合体としてグループユニオン(以下、「広義企業連」)がある。広義企業連の組合費は組合員1人当たり200円である。2か月か3か月に1回集まって情報交換をしている。広義企業連は20社23単組約8100組合員を抱えている。組合<sup>117</sup>は、グループ友好労組が中核企業連に加盟するように働きかけを強めている。

<sup>115</sup> 例えば、組合員数が200人の子会社単組でも中核企業連の専従者(親会社組合出身)が同労組の書記長を担当している。中核企業連の専従者は、会社側の連結事業部単位、すなわち、製造事業本部、物流事業本部、関連事業本部、海外事業本部をそれぞれ担当しており、個別企業を超えてグループ事業部全体の状況を把握し判断できるようになっている。従業員数が少ない子会社の場合、当該企業の組合員ではない者(概ね親企業組合出身)が同社組合の書記長として労使協議・交渉に参加している。そのような体制ができるように労働協約を締結してある。このような組合体制を通じて、「資本従属関係の中で苦しんでいるそれぞれの会社の問題点等を吸い上げて、本体経営者に対して伝える」ことができる。

<sup>116</sup> 各単組の委員長は中核企業連の中央執行委員を兼任している。

<sup>117</sup> 組合は、いわゆる親企業でありグループの中核企業に組織されている労働組合をいう。以下、特別なことがない限り、組合は同労組をいう。

## 1. ヨコの組織化(子会社の組織化)

ヨコの組織化は、同じ企業グループで働く仲間を対象に、2001年より本格的に取り組み始めて、2004年には第1次組織化計画(主要18社)<sup>118</sup>を策定し、2009年には第2次組織化計画を策定して実行に移した。組織化のために、再編・転籍の交渉の中で、ユニオン・ショップ協定を認めさせることができた。「分社化すれば労働組合をつくるし、また、転籍があれば、これをチャンスに、じゃ、組合つくれ」という形で組織化をすすめた。その結果、前記のとおり、23単組7000人まで組織が拡大した。「現場から声を吸い上げないと、あんな事件(後述の企業不祥事のことをいう)がまた起こる。我々は我々だけじゃなくて、グループ会社も含めてみていく必要があるんだという価値観」ができたからこそ、ヨコの組織化をすすめていかねば」という意識ができたのである。組合としては、「一定の分社化と転籍を認めざるを得ない分、じゃ、グループの皆さんができる限り同じ仲間」となるためには、ヨコの組織化をしていくことが必要であった。

組合がヨコの組織化に取り組む直接的背景は2002年発生した企業不祥事であった。同不祥事によって、子会社は刑事告発されてトップが身を引くことになった。組合は、企業グループ全体のコンプライアンス経営の必要性を痛感し、現場の声を伝える力を強めることが企業の存続および健全な発展には不可欠であると判断し、そのためにヨコの組織化に取り組むことになる<sup>119</sup>。上記のとおり、分割・転籍により、企業のグループ再編が加速化し、子会社が多く設立してきたので、組合は、子会社のコンプライアンスをはかる上でそこを組織化するというヨコの組織化の必要性をより痛感することになる。また、連結経営の推進である。2000年3月期より企業会計基準が単体から連結に変わり、企業の評価は個別企業よりも子会社を含む企業グループとなった。組合も企業グループの健全な発展を求める観点から子会社のチェック機能を図るためにヨコの組織化をすすめることとなった。「一定の分社化とか転籍を認めざるを得ない分、じゃ、グループの皆さんができる限り同じ仲間としてつながっていくために、やらざるを得なかった」ヨコの組織化に近かったという。ちなみに、不祥事が起こった子会社を組織化して2014年8月現在、同子会社組合の組合員数は約1700人に達しており、中核企業連に加入している。

中核企業連の専従者が個別単組の執行部に入ってもいいという労働協約を締結しているので、組合員の少ない単組にもその専従者を置くことができる。親会社組合出身の専

<sup>118</sup> 会社もその時期に「グループ経営と言い出した」という。

<sup>119</sup> 当時、組合は、「不祥事によって我々は非正規、そして、グループ従業員も全ての声を吸い上げることが労働組合の機能じゃないか」という考え方をもったという。不祥事が起きた会社には労働組合がなかった。また、「コンプライアンスが非常に重要であり、さらに現場の声を経営に伝えなければ、経営の健全な発展はない」と、そして、「会社がコロコロ変わっていく中(再編の中)、現場から声を吸い上げないと、あんな事件がまた起こるよ。となると、組合がそこ(子会社:呉)にしっかり組織をつくっていくことが重要になってくる。(労働組合が組織化して:呉)グループ会社も含めて見ていく必要があるんだ」と組合が判断しヨコの組織化を決意したという。こうした決意ができたのも、同業のある会社が企業不祥事で消えてしまったという衝撃の影響といえよう。また、会社側も同じ危機感を抱えていたので、組織化に一定の理解を示したといえよう。

従者が子会社組合の書記長を担っている。そのため、「資本従属関係の中で苦しんでいるそれぞれの会社の問題点などを吸い上げて、親会社の経営者に対して伝えることができる。」

組合は、グループの再編をする中で、「社長に対し、グループの格差、これが一番の課題であり、これを埋めるといのは経営課題じゃないか」と要求し、転籍先である子会社の労働条件の引き上げに組合活動を強化してきている。親会社から子会社に転籍する際に、労働条件が悪いので、行きたがらない。組合が、転籍の交渉はするが、「後はもう自分で選んでくださいというスタンスは無責任ではないか」と考えて、子会社の労働条件を引き上げるのに間接的な交渉を行っている。すなわち、会社が転籍の可能な状況をつくらないと、転籍に合意できない、あるいは、個人が転籍を選ばない可能性があること<sup>120</sup>を会社に伝えて、子会社の労働条件の引き上げに取り組むようにした。組合は、企業組織再編の第1段階から子会社の賃上げ、所定労働時間の短縮を要求し実現したことがある。ヨコの組織化は結果的に転籍の円滑化、さらには企業間処遇格差の縮小にも資するものである。

労働組合は、2005年から、組合員が転籍を通じて子会社に移っていく中、転籍先の労働条件に不安を持っている組合員がいるので、転籍先の労働条件を引き上げて、中核企業である同社との格差を縮めていくことが重要であると考え、既述のとおり、子会社の処遇改善を求めた。その結果、所定労働時間の短縮、特別休暇、忌引休暇、結婚休暇、慶弔休暇、健康保険の適用等、社会福祉的などところに改善を図ることができた。また、非正規労働者についても転籍先の雇用期間、雇用形態、職種、役割などの労働契約を明確にさせたこともある。

ヨコの組織化が企業グループ全体のコンプライアンス経営の強化および健全な発展、子会社の処遇改善の実現および処遇格差の縮小可能性をいっそう高めた。組合組織も企業別組合から中核企業連や広義企業連へとその活動領域を広げる形に転換していったのである。

## 2. タテの組織化(非正規労働者の組織化)

組合は、同じ職場に働く非正規労働者を対象に、2003年10月に組織化方針を固めて、翌年オープン・ショップにてタテの組織化に動き出した。2006年11月に、労使は、組合員の範囲を1年以上継続して勤務しているパートナー社員へ広げるユニオン・ショップを締結した。その後、関係会社に勤めている非正規労働者の組織化にも取り組んでいる。

組織化に取り組む背景は、ヨコの組織化と同じく、2002年、企業不祥事が発生し、組

<sup>120</sup> 「この労働条件に不安をもっている従業員がいる」と伝え、その不安を和らげるためには転籍先の労働条件をあげる必要があるという間接的な交渉をしたという。



合として、第 1 に、コンプライアンス経営の必要性を痛感して現場の声を伝える力を強めることが企業の存続および健全な発展には必要不可欠であると考えて、組織化の必要性を確認した<sup>121</sup>。第 2 に、会社の効率化施策・グループ再編の加速化の中、労務体制の見直しや出向などの労務課題が山積する中、現場の意見を吸い上げ、また落とし込む組織体制が必須であると考えた結果である。「会社における絶体絶命の危機と労働者・労働組合における危機が組織化の必要性を痛感させる大きなきっかけとなった」のである。

組織化の背景についてより具体的にみると、タテの組織化は、3 つの危機に対応するためであった。労働組合員数が全従業員の半数を割り込むという代表制の危機、集団的発言メカニズムの危機、そして社会性の危機である。まず、第 1 に代表制の危機についてみると、1999 年 4 月から労働基準法の改正により、休日・残業協定を結ぶ労働者の過半数を代表するものについての資格や選出方法が明確になったが<sup>122</sup>、当時、同社では全従業員における組合員は約 40%と、過半数組合となっておらず、代表制の危機に陥っていた。特に事業所の中で組織率が低かったのは、地方の工場部門であった<sup>123</sup>。代表制の危機となったのは、団塊の世代が定年退職等で減っていったが、会社は、正社員の採用を抑えて、その分、非正規労働者を増やしていった結果である。2002 年、正社員約 2900 人、非正規労働者 2000 人であったので、正社員だけが組合員であっても過半数組合であったが、2011 年正社員約 1500 人、非正規労働者 2500 人となると、正社員だけが組合員であれば過半数割れとなる。非正規労働者の組織化によって、非正規労働者の中で約 1600 人が組合員となり、過半数組合となったのである。

第 2 に、労働組合が職場の全労働者の声を代弁するという集団的発言メカニズムの危機である。組合は、職場で重要な戦力であるパートナー社員の声を反映することが、生産性の向上には不可欠であり、また、不祥事を二度と発生させないためにも、問題が発生する現場に一番近いパートナー社員の声を吸い上げることが重要である、と組織化を決意した。パートナー社員の勤続年数は伸び続けて、5 年以上の者が全パートナー社員の 54%に及び、中には 20 年、30 年以上の人もいたという。

<sup>121</sup> 組合としては、連合の評価委員会でいわれたこと、すなわち、労働組合は「専従者だけの既得権、サロン化していないか。弱者に寄り添った労働運動ができていないのか、そこで再編が来て、分社化等がいろいろ行われるときに、じゃあ（非正規労働者の組織化をしよう：呉）という話になったときに、ドーンと激震（＝企業不祥事：呉）が起こって」非正規労働者の組織化に踏み切ったという。その激震がなかったら、「多分、組織化もできていないし、分社化の対応も多分そこまではできていなかったと思う」と、組合幹部は述懐する。

<sup>122</sup> 残業協定の締結を求めている労働基準法では、従業員過半数代表の選出・要件については規定が設けられておらず、施行規則 6 条や通達（平成 11・3・31 基発第 169 号）で次のように示された。すなわち、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第 41 条第 2 号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を指示していることが明確になる民主的手続が該当する」という規定が設けられた。

<sup>123</sup> 企業内（事業所内）組織率が最も低いところは約 10%であった。また、30%以下も 6 か所あった。

第3に、社会性の危機である。「すべての労働者の代表として、社会的弱者に寄り添った運動ができてきているのか、すなわち、正社員の既得権益のみを考えていないか。また、労働組合法上の労働者定義や労働協約の目的、さらには有期契約法制の趣旨に則った活動をする責任および存在ではないのか」という問いに応えるためにも組織化が必要であると考えた。

組合は、以上の3つの危機を乗り越えるために、上記のとおり、2003年10月パートナー社員の組織化方針を決定し、翌年3月春闘にて「ユニオン・ショップ協定締結」を会社側に要求したが、「オープン・ショップ」であれば認めるという回答をもらい締結をみたのである。組合は、同年7～8月に全国の14支部に加入説明をスタートし、9月平均約60%の加入率を上げることができた。2005年3月春闘において、「リーダー手当」、「育成・考課・契約更新面接」を要求したが、前者は継続協議、後者は翌年希望者に限り行うとの回答を引き出した。秋季交渉では「再雇用制度導入」、「雇い止め時の一時金支給」を要求し、前者は回答を引き出したが、後者は回答を得ることが出来なかった。また、2006年春闘において、「役割手当」、「社内公募制度導入」を要求したが、前者は継続協議、後者について回答をえた。10月パートナー人事処遇制度導入に労使が合意し、また、11月には「ユニオン・ショップ協定」を締結した。

以上の運動を通じて、組合は、非正規労働者の組織化方針を定期大会にて決定してから、3年超の期間をかけて、100%加入を成し遂げることができたのである。ここまで時間がかかったのは、組織化がコスト削減にマイナスの影響を及ぼしたり、労使手続きに面倒をかけたり<sup>124</sup>するのではないかという会社の難色を和らげるためであった。その他、組合に入ると金銭的・時間的負担が増えるのではないかという非正規労働者の憂慮を払拭するのにも時間がかかったが、比較的短時間で解消したという。

### 3. 組織化の効果

組織化の後、組合は、雇用安定と労働条件の改善を求めて運動を展開した。リーマン・ショック後の2009年の春闘で、組合は、会社より「企業理念に基づき、従業員の雇用を最優先に取り組んできた。今後もこの精神に変わるものではない」との回答を引き出すとともに、本人の希望により、雇用契約を単年度から2年にすることができるようにした。組合は、2011年と12年、雇用契約期間の撤廃を求めたが、「安定雇用の基本認識は変わりなく現行通りとする」という回答を得るに留まった。2013年の春闘では、労働契約法の改正を踏まえて、契約期間の撤廃を求めたが、会社より「継続協議とし、遅くとも法定の雇用契約期間の定めが撤廃される前まで採用審査の見直しや雇用身分の再定義等の内容を確定の上、実施する」との回答を引き出した。また、上記の不祥事の時でも「我々は

<sup>124</sup> 例えば、会社の休みをずらしたい場合、会社は1か月前に労働組合に通知しなければならないが、非正規労働者が組合員になると、対象の範囲が広がり、会社の面倒な手続きが増える。

いかにどんなことがあってもリストラしないんだと経営に求めて、人こそ財産だと。リストラしたら、後で後悔するぞ。安易なコストカットに走るな」という交渉をした結果、会社は、リストラをしなかった。

労働条件の改善については、2007年春闘から毎年ベア要求を行い、非正規労働者の賃上げに一定の回答を得ることが出来た。回答額は、2007年一律700円、08年一律500円、09年一律500円、10年一律300円、11年一律300円、12年一律300円、13年一律300円、そして14年平均723円であった。

組合は、非正規労働者の組織化の効果として次のことを挙げている。第1に、より現場の最前線で働く従業員の声が集まることにより、交渉力がアップし、また、非正規労働者組合員を組合役員へ積極的に登用することによって組織強化を果たすことができる。第2に、非正規労働者組合員に労働条件の改善、雇用不安の払拭、さらには自己実現の実感をもたらすことができる。第3に、既存の正社員組合員の非正規従業員に対する関心が高まり、職場の一体感が醸成されて職場運営が円滑になるとともに、非正規労働者の離職率が下がって生産効率がアップした。そして、第4に、非正規労働者がQCサークル活動への参加を通じて、生産性向上に貢献し、また、会社への帰属意識やロイヤリティが向上し、ひいては会社の施策や経営者の思いを従業員全員に共有できるようになった。

こうした非正規労働者の組織化活動は、次のような発言を見る限り、組合執行部や職場委員にも貴重な経験となった。すなわち、「労働運動の必要性や意義を肌で感じ、自分の言葉で語るできるようになった」、「誰かのためにとという視点が持てるようになった」、「今まで収集されなかった貴重な意見が集まるようになり、職場が元気になってきた」、そして「リーダーとしての自覚が生まれ、自己成長に繋がった」等である。

以上、組合は、ヨコとタテの組織化を積極的に推し進めてきたが、あるべき姿は「グループ全従業員の組織化」とみて、これからもそれに向けて運動を展開していく方針である。

## 第5節 まとめ

同社は、2000年初頭から企業組織再編を推し進めていったが、人事の面でみると、在籍出向から解約型転籍、事業譲渡での解約型転籍、そして会社分割と解約型転籍という3つの段階に区分される。労使は、各段階に労使協定(労使確認書)を締結して転籍に関するルール作りを行った。事業譲渡の個別転籍の際にも、個人の転籍同意の前に、組合が会社との協議の上、協定を結び、一定のルールをつくったのである。そのルールの中で重要な内容は、転籍元会社と転籍先の会社の相互間での将来にわたるビジョンとメリットの共有、転籍の際に手続きの明確化(組織同意後個人同意)と本人の適正に選択できる環境の整備、事前協議と雇用確保責任および処遇格差の補填等である。第3段階の会社分割と解約型転籍では、承継法の規定を上回る内容が協定された。その内容は、承継の際に

当事者の自主的な正社員区分選択、非正規労働者の正社員化または有期雇用の無期転換、承継会社における人事処遇制度の統一時の処遇水準の担保、組合同意による分割・承継の実行等である。

労働組合が承継法を上回る内容で協定を締結することが出来たのは、2002年企業不祥事以降、コンプライアンス経営の徹底化を求めて、非正規労働者を含めてグループの労働者全ての声を吸い上げることが組合の機能であると考え、運動を展開したからである。その中でも組織化は特記すべきである。企業グループ経営の強化の下、分社化の企業組織再編が進められていったが、企業グループ全体のコンプライアンス経営の徹底化を確保するために、分社化される企業の組織化(ヨコの組織化)および非正規労働者の組織化(タテの組織化)を進めたことである。その結果、企業グループ全労働者の雇用安定・処遇改善に進展があった。

このような組合運動ができたのは、組合リーダーの判断力と実行力のほかに、会社が労働組合との信頼関係を大切にしていること<sup>125</sup>、創業者の代から「雇用を守る」<sup>126</sup>という企業の方針があること、また、「品質 No.1 経営」を目指し、商品の製造、製品の研究・開発、運送および販売等全ての工程を同社グループが一体的に担っており、分社化・転籍および承継先の企業が同社の 100%の子会社であること、すなわち企業グループ内の再編であることを挙げることができる。

労働組合は、あるべき姿として「グループ全従業員の組織化」を描いている。2000年代以降、ヨコおよびタテの組織化を通じて、同社単体の正社員数の減少に伴う組合員減少を乗り越えて、中核企業連および広義企業連の組合員数を増やし、前者約 6630 人、後者約 8100 人に達した。もしそういう組織化をしなかったら、組合員(親会社の正社員組合員)は約 2400 人に留まっていたと考えられ、組合員数を増やした組織化運動をいくら強調してもしすぎることはない。しかし、同社グループ国内全従業員数は約 2 万 3000 人であり、あるべき姿に近づくまでの道程はまだ遠いと言わざるを得ない。今後、同組合があるべき姿を目指す組織化の運動が企業グループ全企業のコンプライアンス経営の徹底化を図り、健全な経営および「品質 No.1 経営」の実現を促すものと期待される。そのよう

<sup>125</sup> 現在の組合は、いわゆる第二組合にあたるが、1968年、「このままじゃ会社がつぶれる」ほどの激しい運動を行った、イデオロギ的に違う第一組合から分裂してできた。第二組合は、「労使は協調しなきゃいけない」という考え方をもち運動を行ったので、会社が発展した。創業者もそれを評価し、「労働組合を大事にしろよ」という創業者精神が続いていることも一要因といえる。第一組合はいまでも存在するが、組合員数は十数名に過ぎないという。現在の組合は、第一組合があることもあって、会社と緊張関係をもっていると考えるところもある。組合は、労使協調は「会社の健全な発展と組合・組合員の幸せ、生き甲斐、やり甲斐の実現という共通部分」があるからできており、「労使の意見の食い違いは話し合いで解決をしていきましょう、折り合いをつけていきましょう」という内容が含まれていると見ている。そういう意味で、労使は、「均衡」あるいは「カウンターパートナー」であり、「信頼関係をベースにした緊張関係と労使協調関係」である、と組合は考える。

<sup>126</sup> 同社では、「わが社は、従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場として存在する」という企業理念を掲げている。創業以来、「整理解雇もしたことがありませんし、早期退職募集もしたことがないんです」という。

な経営の推進の中で、企業組織再編が多く行われるとみられるが、その際に、転籍等をめぐる今までの協定・慣行に基づき法律を上回る内容で雇用の安定や処遇の維持・改善等が図られ、また、それに伴い労働者の働く意欲や働きがいが高まっていくように、引き続き労働組合が大きな役割を果たしていくのであれば、企業グループのいっそうの発展に好影響を及ぼしていくものとも期待できる。

労働組合が企業不祥事、企業組織再編とそれに伴う転籍・承継という変化を、法律を上回る制度・規程等の導入、そのなかでグループ全体と転籍・承継先企業、そして当該労働者のウィン・ウィンになるような再編原則の確立、ヨコおよびタテの組織化を通じて、組合存在意義の向上および組織拡大のチャンスに生かし、また、企業グループ全体のコンプライアンス経営の徹底化による健全な発展に好影響を及ぼす運動を行っているという過言ではない。企業グループの経営の強化、頻繁な企業組織再編、さらには組織率の低下や非正規労働者の増加の時代、同労組の運動は労使、特に労働組合に大きな示唆を与えるものである。

事業譲渡と会社分割に限って本事例から得る示唆を見てみると次のとおりである。第1に、事業譲渡に特化した法規制がない中、企業は民法 625 条に基づき労働者の個別同意を得て転籍を行っているが、同社では、労使が協定書（確認書）を締結して転籍の枠組みをつくり、それに基づいて、労働者個人の同意を得ていること、すなわち組織同意後の個別同意がなされている。

第2に、労使が適切に選択できる環境の整備を行って、個別同意が強制されるものではなく労働者本意によるものにしたこと。

第3に、事業譲渡においても承継法手続の準用をしていることならびに譲渡先企業における労使協議の枠組みの設定、会社分割・承継法に関しては、承継法を上回る内容、すなわち、4 か月前の会社申し入れ、承継企業での雇用保障（分割会社の雇用責任の明確化）、承継企業での労働条件統一時に個別労働者の処遇水準の確保、承継法の7条である労働者の理解と協力を同意に格上げして労働組合の関与度のアップを図ったこと等が挙げられる。

また、組合は、組織再編に関する法制について、事業譲渡では一定の法整備の必要性があり、会社分割では会社分割と労働契約承継法の連動強化の課題<sup>127</sup>があるものの、同承継法は労働者保護に寄与しているとコメントした。

最後に、今後の課題となりうるのは、同社における企業組織再編は全て企業グループの中で進められて、上記のように法律を上回る労働協約・制度の導入等がなされたが、企業グループ外の企業との再編の際に、今までのような対応がそのまま維持されるかと

<sup>127</sup> 会社分割でありながら、労働契約承継法に基づかない人事（転籍）がないようにすること。すなわち、会社分割であれば必ず労働契約承継法に則って人事（労働契約承継）を行うようにその連動を強化すること。

いう点である。また、これに関連するが、商品の製造から、物流、販売までの全工程を同社グループが行っているが、その方針が変更となる場合、再編における労使の対応がどのようになるかも注目すべき点である。

#### 【参考資料】（組合提供資料）

「直販 4 社出向者への転籍について（協定書）」（1997 年 8 月 17 日）

「転籍に関する確認書」（2002 年 4 月 21 日）

『組合結成 40 周年記念誌』（2007 年 10 月 20 日）

「グループ経営における目指すべき組織体制（経営形態）について（質問および申し入れ事項）」（2008 年 5 月 14 日）

「グループ経営における目指すべき組織体制（経営形態）についての団体交渉、および関連した質疑応答について（協定書）」（2008 年 7 月 18 日）

「北海道販売部及び中部・九州 FS 部に得意先移管に伴う転籍について（協定書）」（2008 年 7 月 29 日）

「EA 工場従業員の EH 社設立に伴う転籍について（協定書）」（2008 年 7 月 29 日）

「組合ニュース」（2012 年 5 月 21 日、6 月 4 日、6 月 18 日、6 月 23 日、8 月 7 日、8 月 24 日、9 月 3 日、9 月 10 日）

「労使協議会議事録」（2012 年 6 月 18 日、7 月 23 日、8 月 6 日、8 月 22 日、9 月 3 日、9 月 10 日）

「承継が困難な制度および代替措置案」（2012 年 7 月 23 日）

「製造工場の分社化申し入れにおける再要請事項に対する回答」（2012 年 9 月 4 日）

「製造工場の分社化における協定書」（2012 年 10 月 31 日）

「分社化に関する労使確認書」（2012 年 11 月 2 日）

「労働協約」（2013 年 9 月 1 日）

「事業再編と労働組合の課題」事例報告（2016 年 3 月 25 日、連合シンポジウム資料）

「組織化の取り組み報告～全 E 社労働組合（E 社ユニオン）の事例紹介～」（2016 年）

## 第6章 F社の企業組織再編と労使関係<sup>128</sup>（「F事例」、分割）

### 第1節 会社および労働組合の概要

同社は、1930年代に設立され、家庭用音響機器の先駆けとして事業を拡大し、1970年代から80年代にかけて車載用音響機器と映像機器へと事業展開し、先進的な技術力と販売力を武器に既存市場にないユニークな商品を開発し国内外にわたりそのブランド力とともに着実に業績を上げ成長してきた。

2000年代中盤以降、当時主力としていた映像機器において技術開発競争の熾烈化に伴って、多額の投資を重ねたが、消費市場の変化に加えてリーマン・ショックの影響により、映像事業の大幅な縮小を迫られることになる。特に投資に使われた多額の有利子負債が同社の経営に負担となった。その結果、経営上、大きく舵を切り、それまでの事業ポートフォリオを見直し、祖業でありながら市場縮小の渦中にあった家庭用映像音響機器事業から将来の拡大が見込まれる車載機器事業に経営資源を集中することを決めた。そのため、家庭用音響機器事業の分割及びカーブアウト（切り出し）を順次実施し、これにあたっては労働契約承継法の活用など労使協調の中での労働政策の実施を模索していった。

同社の最近の業績をみると、2015年度の連結売上高は約4,500億円、経常利益は72億円となり、ここに至り懸案であった有利子負債の縮小も実現し、上述の2000年代中盤の減収減益が続き負債も厳しかった経営から回復への転換をはかっている。

同社には、企業別労働組合があり、組合員数は2015年の時点で約2,500人である。

### 第2節 企業組織再編の展開と労使関係

#### 1. 企業組織再編の流れ

前節の事業再編の経過の中で同社が取り組んだ事業の分割・切り出しの事例として、同社の得意とする音響機器事業のひとつであるFA事業を取り上げて、その再編をめぐる労使関係展開について見ていくことにする。

#### 2. 会社分割と労使関係～FA事業を中心に～

会社は、2014年10月17日、「FA事業の譲渡ならびにそれに伴う会社分割および子会社株式の譲渡について」という題でプレスリリースを行った。主な内容は、FA事業部門を分割し、世界大手投資ファンドであるFM社が実質的に保有するホールディング会社に譲渡する。ホールディング会社の事業会社として新設されるFN社が同部門を承継す

<sup>128</sup> 同社の労使へのヒアリング調査は、2015年12月2日に行った。労使それぞれ2名、計4名の方が事務所の移転等で大変お忙しい中でも調査を受け入れ、貴重なお話をしてくださった。この場を借りて深く感謝の意を表す。

るというものである。同社は、今回の譲渡により約 600 億円弱の特別利益を見込んだ。承継会社は、同社が株の一部をもっているものの、同社の連結会計対象企業ではない。

まず、分割の背景についてみることにする。上述のとおり同社は、車載機器事業へ経営資源の集中を加速した。成長戦略を迅速かつ確実に実行して経営基盤を強化するためであった。車載機器事業以外の事業は縮小していくことになり、FA 事業もそれに該当する。

同社の FA 事業は、その市場において圧倒的なブランド力と技術力を背景に市場の成長を牽引し、抜群の認知度とマーケットシェアを有し、同社において利益率が最も高く稼ぎ頭であった。しかし、選択と集中という経営戦略の観点から、同事業を分割して売却するという決断をした。同社は、FM 社が、資金リソースや事業再編・事業価値向上のノウハウを有しているので、同事業のさらなる発展に最適であると判断したと見られる。同社ブランドは引き続き使うことになった。

いっぽう、車載機器事業は、海外を含めて非常に隆盛で、車の需要と将来性があるのではないかと判断して、そこに集中するために、その他の事業を切り出す決断をしたのである。

分割対象事業は、FA 事業を行っている事業部（開発、設計、営業等）である。「事業部丸ごと」が分割されたので、分割対象労働者がその事業に従事している程度が「主か従という懸念」はなかった。そのため、分割対象の線引きには問題がなかった。社内では、同事業の分割に対しては次のように惜しむ声が多かった。同事業は、「付加価値が高く利益率が高い」であったり、「売上も上がって利益率も高いので、要は右肩上がりというか堅調に成長している成長事業」であったり、「年間売上も 150 億円、200 億円を超えていた事業」というような声であった。

同社では、選択と集中戦略の下、車載機器事業に経営資源を集中させており、また、有利子負債を多く抱えている中で、同事業に「なかなか投資ができない」ので、FM 社に行けば、投資がまた望める可能性に期待し、譲渡に踏み切ったのである。

分割をめぐる労使の協議は、約 2 か月にわたり数回行われたが、その内容を具体的にみてみることにする。同社では、2014 年 11 月 28 日に臨時に中央労使協議会が開催され、会社は、FA 事業の譲渡に関する説明を行った。会社は、譲渡の背景について、第 1 に、車載機器事業に経営資源を集中・特化させることを決断したので、他の事業に投資できず、外部の力を借りなければならない。第 2 に、FA 事業の存続・成長を図っていくためには継続的な投資が必要であり、最適なパートナーが現れた。第 3 に、多額の有利子負債を抱えている中、譲渡で得た資金を活用して、その負債を減らし、バランスシートの大幅な改善を目指す。これにより、車載機器事業を中心とした成長戦略に大胆かつ柔軟に取り組むことが可能だと判断したことを挙げた。



また、会社は、新設承継会社に承継されるのは、吸収分割契約に掲載される確定人員であるが、FA 事業部に在籍している全員とその他の間接部門の人員を合わせて約 250 人であり、そのうち間接部門の 10 人は、本人同意の下、分割契約の前に FA 事業部へ異動する予定であることを明らかにした。そして、承継される労働者の労働条件は、労働契約承継法に基づき分割会社での賃金制度や水準等がそのまま承継されるものであり、退職金や勤続年数も引き継がれること、さらには承継後も数年間は総体的に不利にならないように労働条件を維持すると説明した。そして、会社は、労使協議や承継対象者への説明や新設承継会社の立地および移転スケジュールについても説明した。

労働組合は、これらの会社説明に対し、労働条件の中で承継が難しいものは何か、分割会社における賃金制度の承継会社への適用、承継会社における組合結成およびユニオン・ショップ締結等について確認・質問等を行い、その段階での会社方針を引き出した。

2014 年 12 月 22 日、改めて臨時に中央労使協議会が開催され、主に承継される労働条件の詳細について、会社の説明とそれに対する労働組合の確認等が行われた。承継される労働条件は就業規則、賃金規則、住宅制度、福利厚生制度等のほとんどであることが伝えられた。質疑応答では、労働組合が分割対象部門の組合員を対象に職場討議を行い、意見を集約したところ、勤務地に関する質問が多く寄せられたと告げ、それに対する会社の検討経過を聞いた。

2015 年 1 月 13 日、労使は、臨時中央労使協議会を開き、承継会社の設立の進捗状況等について話し合いを行った。まず、会社は、承継対象者に対し全員面接を実施しながら新会社の人員確定を進めており、ほとんどが予定どおりであると説明した。会社は、勤務地および移転スケジュールについて、検討中のオフィスの立地等を説明し、また、承継に当たっての法的手続きとして、2015 年 1 月 19 日、承継対象者の確定、29 日、吸収分割契約の締結、2 月 10 日、労働契約承継に関する事項の労働組合・従業員への通知、10 日から 25 日まで異議申出期間の設定、そして、4 月 3 日、新承継会社のスタートを予定していることを説明した。質疑応答では、分割対象部門の組合員を対象に再度職場討議を行い、意見を収集したが、移籍への大きな課題はないものと認識していることを、労働組合が告げ、会社による個人面談で何か課題があったのかを聞いた。会社は、個人面談を実施したが、何の課題もなかった。ただし、多くの者から勤務地についての質問があったことを報告した。

労働組合は、以上のことを踏まえて、承継に向けて「特筆するような大きな課題は今のところなく、会社側には引き続き着実かつ丁寧に取り組んでもらいたい」と発言し、今回の承継について会社の対応に了承の意を示した。

同承継を進めるに当たり、労使とも該当者に個人面談・意見聴取を行っていったが、同事業の所属長が直接個人面談をしたほうがよいと考えた。所属長が「全体の説明会をや

ってから個人面談を丁寧にやった。そうしないと問題になるという前提のもとに最初から丁寧にやりましょう」という感じで、個人面談を進めた。個人面談の中で、「どうしても事情があって、新会社に行くのが難しい人については事前に人事異動をした者が数名いた。」そこまで配慮する「優しい会社」の対応であった。会社は、このように、個人都合配慮措置もとったのである。

労働組合にいくつかの声が届いた。「あれって(労働契約承継：呉)本当に行かなきゃいけないのか、行かなかつたらどうなるのか、行きたくなかつたらどうなるのか」という分割・労働契約承継の制度に関するものであった。労働組合は分割・労働契約承継の制度を説明して「その制度の中で判断することが望まれる」という旨の助言を行った。そういう対応で組合員は承継のことを理解し、結果として異議申し立てをすることはなかった。

労働組合は、承継に関する労使協議会の広報の中に、毎回組合員に対し「何か困りごとや疑問・不安などがありましたら、執行部にご相談ください」と促し、対応してきた。しかし、前記のとおり、分割・承継そのものに対し、組合員からの特記すべき課題は挙がってこなかった。その要因は何であるのか。第1に、FA事業部門は、同社の中でも利益率が最も高く、同部門が切り離されることについて、同部門の組合員は特に大きな反対意見がなかったと見られる。第2に、世界的な投資ファンドであるFM社は、同部門を買収し、企業価値のより高い企業に発展していくものと、同社の組合員は考えたと思われる。また、第3に、やりたい仕事が続けられるからである。「FA事業の設計開発を是非やりたい」、「嗜好性が非常に強い商品であった。」全員ではないが、「やはりそのように考える人たちを中心に配置もしてきたこと」、さらに「大変思い入れの深いメンバーで構成されている1つの事業部であったのは間違いない」からであろう。第4に、ブランドも残る。新設分割しても引き続き従来のブランドを使い、事業部丸ごとの分割となるので、まったく別の会社に行くという違和感があまりなかったとみられる。第5に、同社の労働組合は、結果として得られる同部門の売却益で有利子負債を減らした上で、車載機器への資源集中により成長・発展を図ろうとする会社の方針に大きく異論の声を上げることが同社の成長や発展を第一義に考える上では望ましくないと判断したと考えられる。リーマン・ショック以降、苦労の時代が続いたが、ようやく、最近、好転しており、また、株価も上がっているという。

最終的に新設承継会社に転籍したのは、FA事業部の全員と間接部門の人員とで合計約260名であった。間接部門の人員は、新会社立ち上げに向けて、FM社との間で組織されたタスクフォースのメンバーとして入っていた人材として、人事、経理、物流、情報、品質、知財などの知識や経験を有している社員であった。個別同意を得てFM社との譲渡契約の前にFA事業部に異動し、同事業部の一員として一緒に労働契約承継がなされた。なお、同事業部門の従業員は、その時、同社企業グループレベルで行っていた希望退職募集対象から外された。

労働組合は、数回臨時に開催された FA 事業部門の分割をめぐる中央労使協議会で会社の方針に大きく異議を唱えることは結果的になかった。上記のとおり、異議申し立てを起こす必要のない再編であったからとみられる。労働組合は、事業縮小が続く中、経営責任を問う問題提起は行ったものの、やむなく行われる希望退職や会社転籍において、入り口の大前提として「解雇ではなく、あくまで本人の希望に基づくものである」ということを会社に確認させるとともに、会社の将来性を示してもらうように促した。会社からみると、「労働組合の協力なしには再編はうまくいかなかった」と考えるほど、労働組合の対応が重要であった。

ところで、労働組合は、「経営責任はどうか」という形で経営責任を問う発言をするものの、「経営はあくまで経営者が行うものであり、経営判断に関しては労働組合としては強く是非を問うべきものではないというのが我々の労働組合のスタイル」という考え方<sup>129</sup>に基づいて組合活動をしている。会社には、経営判断の背景や目的に関する詳細な説明を求め、その考えについて、コミュニケーションを通じ、組合員に十分な浸透を図ることに重きを置いている。こうした組合活動を「経営権を尊重した組合活動」と名付けることができよう。会社も「そういった一連のこと(企業組織再編のことを指す：呉)をやる中で、やはり労使関係の大事さを十分認識した上で進めた」というように、いわゆる「労働組合重視対応」を行ってきた。

ちなみに、承継会社における労働組合の結成は、新会社が設立され、事業譲渡が完了した後の 2015 年 11 月 16 日のことであるが、その時までは、本体の労働組合が面倒をみる形をとった。承継時の労働協約を同社、承継会社、同労組という 3 者の名で締結し、承継会社の労働組合が正式に発足するまでは同労働組合の 1 職場（支部）という扱いであった。承継会社における労働組合の結成日は、承継されてから約 7 か月が経った時のことであった。承継会社の労働組合は、どこの上部組織にも加盟しない、いわゆる独立系の組合となった。

以上、同社では、分割法・労働契約承継法を活用する上で問題がなかったが、そこには労使の信頼関係が重要であったと考えられる。そういう労使の信頼関係がなければ問題が発生する可能性についてのコメントもあった。それは日本的雇用慣行に関することであった。日本的雇用慣行の 1 つは、企業が特定の職務に必要な労働者を採用するよりもよい人材を採用して様々な仕事を経てキャリアを形成していく慣行である。そういう日本的雇用慣行の下、分割・労働契約承継の際に、その対象になる労働者が必ずしもそれに納得するとは限らないという問題について次のように懸念を示された。すなわち、

<sup>129</sup> 例えば、事業縮小により余剰人員が発生する場面でも、労働者が「活用できていないのではないか」というスタンスで物を申す。「一人ひとりの生産性をあげることが、結局会社が良くなることにつながる」というスタンスで経営責任を問う。

「ローテーションの一環でここ(分割・承継対象部門：呉)に所属しているとすると、いずれ違う部署に行くということも可能性として持っている」、「承継法、日本のような会社だと、ローテーションで人材を異動したり、職能で人材を異動させていく。職務で雇っているのではないという点もあり、やはり承継法は日本には少し馴染まないのではないかという点が、個人的に感じている。」

労働組合は、「会社分割とか吸収という手法は、素人には非常に分かりにくい。その手法について事前に知っておかないと、もう全然追いつけない案件であった」と示し、事前に会社分割・労働契約承継に対する知識を習得し、対応力を備える必要があると指摘した。同労組は、速やかに再編関連の政府ガイドラインを手に入れて、今回の事業再編の参考にしたことがよかったとし、次のようにコメントした。「何に基づいて労使協議会を開かなければいけないのかという点は法律が基本的にガイドラインとしてあったため、そういう意味では我々としてはやりやすかった。」

さらに、事業の譲渡については、「譲渡が完了したら、すぐに労働条件を下げてもよいのか」という課題に関しては、法律上規定を定めてよいのではないかという指摘もあった。

### 第3節 まとめ

同社は、車載機器事業に経営資源を集中した過程で、FA事業を分割し、世界大手投資ファンドが設立した会社に売却したのである。それは、結果的に得られる売却益による有利子負債への返済とFA事業への持続的な成長を期待してのことであった。

分割・労働契約承継をめぐることは、労使が数回にわたり臨時で中央労使協議会を開いて協議した。労働契約承継法に基づく手続きの推進に大きな問題は発生しなかった。それは、分割対象事業部門が最も利益率が高く、分割によってもっと高い成長可能性が展望できること、引き続きブランドが使えること、さらには事業部丸ごとが承継されるので、承継対象労働者の線引きが明確で主か従かをめぐる異議申し立てが挙がらないこと、また、対象労働者にとってやりたい仕事を続けられること等による。

同事業部門で働いていなかった人事、経理、物流等の間接部門からの人員が労働契約承継されたが、個別契約ではなく、分割契約の前に当事者からの同意を得てから同事業部門に異動させて、同部門の労働者の一員として承継会社に承継された。

同社は、事業の撤退に伴う雇用減を最小化するために撤退する事業に携わる従業員を車載機器事業等に吸収し、それでも対応できない場合、雇用調整施策として特別退職優遇措置をとってきた。また、直近のFA事業の分割・承継、さらには譲渡を行い、雇用に調整してきた。このような過程で、結果的に、労使が紛争に発展することはなかった。その背景には何があるのか。第1に、企業の従業員尊重経営を挙げることができる。同社は、人間尊重の経営を行い、「優しい会社」であった。やむを得ず雇用調整を行う際は、他の部門で最大限吸収し、それでも対応できない場合、労働組合との協議の下に進めら

れた。「労働者の団結権を尊重し」、労働組合とは「相互信頼にもとづいた『話し合い』を基調とする良好な関係の維持向上に」努めてきた結果といえよう。それに関連するが、第2に、労働組合の「経営権を尊重した組合活動」である。労働組合は、「経営はあくまで経営者が行うものであり、経営判断に関しては労働組合として強く是非を問うべきものではない」という考え方に基づいて活動を行ってきた。度重なる企業組織の再編過程で、特別退職優遇措置に基づくものとはいえ、多くの組合員が会社を退職していく中、そういう考え方を貫くことは容易なことでなかったと考えられる。会社は、「労働組合の協力なしには再編はうまくいかなかった」と労働組合の活動を評価し、「労使関係の大事さを十分認識した上」「労働組合尊重対応」をし続けた。こうした労使の信頼関係が紛争の根を断ち切ったとあって過言ではない。FA事業の分割の際に、労使は、数回にわたって労使協議会を開き、相手に十分な情報を提供しながら協議を進めるとともに、それぞれ対象の従業員に説明会や個人面談を通じて分割に対する意見があるのかどうかを確かめながら誠実に対応した。労使いずれの意見集約でも対象の従業員から否定的な意見が大きく挙がらなかった。その具体的な背景は、前記のとおりであるが、その他、分割・承継の後、複数年間は労働条件が不利にならないという法定内容以上の対応も見逃すことができない。

会社分割・労働契約承継により、同社は円滑にFA事業を売却し、結果的に得られた売却益で多額の有利子負債を返済して、車載機器事業に経営資源を集中させることができた。今後、それによって、同社が一層の発展を遂げていければ、同事業の分割・承継はその原動力となったと記されるだろう。

### 【参考資料】

F社(2013)「2013年3月期アニュアルレポート」

——(2015a)「F社有価証券報告書」

——(2015b)「News Release：2015年3月期業績についてのお知らせ」(2015年5月28日)

——(2016)「F社有価証券報告書」

F社提供資料(2014a)「News Release：FO社との資本業務提携契約の締結、FO社の第三者割当による新株式発行の引受、当社FH関連事業の吸収分割および子会社の異動を伴う株式譲渡のお知らせ」(2014年12月8日)

——(2014b)「F社労使協議会：FC事業の会社分割について」(2015年1月5日)

——(2014c)「News Release：FA事業の譲渡ならびにそれに伴う会社分割(簡易・略式吸収分割)および子会社株式の譲渡について」

——(2016)「FA事業労使コミュニケーション・フロー(案)」(2016年1月4日)

F 社労組提供資料(2014a)「The News No.1512 : FV 事業の譲渡に関する臨時中央労使協議会報告～会社分割のスキーム等、検討状況について報告を受ける～」(2014 年 12 月 8 日)

——(2014b)「The News No.1521 : FA 事業新会社の労働条件について説明を受ける～承継する労働条件について示される～」(2014 年 12 月 26 日)

——(2015)「The News No.1527 : FA 事業譲渡に向けた進捗について説明を受ける～対象者がほぼ確定し、概ね順調に推移～」(2015 年 1 月 16 日)

## 第7章 G社の企業組織再編と労使関係<sup>130</sup>（「G事例」、分割・合併）

### 第1節 会社および労働組合の概要

同社は、日本を代表する半導体企業である。自動車分野、産業・家電分野、そしてOA・ICT分野でデバイス、キット、プラットフォームという3つの半導体ソリューションを取り揃えて、付加価値を高めた最適なサービスを提供するための研究、開発、設計、販売等を行っている。

同社は、大きく2回の企業組織再編を経ている。2003年、大手電機メーカー2社が半導体部門を分割して統合し新たな半導体専業会社として旧同社を設立した。2010年、他の大手電機メーカーの半導体部門100%子会社が旧同社と合併して現在の会社となった。このように、同社は、2回の企業組織再編の結果、生まれたのである。

半導体分野は国内でも国際的にも競争が激しく利益を上げることが難しい。大手電機メーカーは半導体事業の収益悪化を解消するために、同事業を切り離して半導体専業会社をつくり、活路を見出そうとした結果、同社が生まれたのであるが、2013年度までの業績を見る限り、同社の誕生が必ずしも当初の目的を果たしたとは言いがたい。2014年度からは業績が上向いている。

まず、2009年度までの旧同社の連結会計基準をもとに業績をみると、売上高は、統合2年目1兆24億円をピークに減少し、2009年度6000億円まで減り、営業利益や純利益は2008年度と09年度赤字を記録した（図表2-7-1参照）。

2010年度、2回目の組織再編として、他の大手電機メーカー子会社と合併して、連結会計基準でも単体会計基準でも売上高は倍増した。しかし、合併後翌年売上高は激減した。それは東日本大震災やタイ洪水被害の影響が大きかったといえよう。その後も毎年増減するものの、傾向的には減少している。いっぽう、経常利益と純利益は、合併後3～4年、赤字を記録したが、2013年度からは経常利益が黒字に転換し、翌年からは純利益も黒字に転換して企業経営が好転している。

他方、従業員数は、連結でも単体でも一貫して減り続けている。連結では、2010年度4万6630人であったが、2015年度は1万9160人と、2010年度の41.1%に過ぎず、また、単体でも大きく減ったが、それは、グループ会社を含めた機能別会社への再編、本体から関係会社への移動による影響も含まれている。

<sup>130</sup> 同社組織再編に関するヒアリング調査は、2015年11月4日、同社組合委員長及び同社組合グループ連合会の会長に対して行った。同委員長は、後述する2つの組織再編に当事者としてかわり、再編内容やそれをめぐる労使関係について最も重要な情報を持って対応なされた組合リーダーの1人である。よりよい会社と労使関係づくりに向けて熱いお話と貴重な資料をご提供頂いた。この場を借りて心より感謝申し上げます。

〔図表 2-7-1〕 同社の最近業績および従業員数の推移(単位：百万円、人)

	連結会計基準				単体会計基準			
	売上高	経常利益	純利益	従業員数	売上高	経常利益	純利益	従業員数
2003 年度	985,600	*44,800						
2004 年度	1,002,400	*51,000						
2005 年度	906,000	*13,100	△2,500					
2006 年度	952,600	*23,500	8,700	23,982	596,141	△55,192	△77,521	5,988
2007 年度	950,500	*43,600	9,500	23,110	588,999	△29,505	△28,417	5,724
2008 年度	702,700	*△96,573	△85,062	22,476	476,516	△52,102	△77,941	6,226
2009 年度	599,790	*△64,016	△56,432	22,071	406,480	△71,082	△65,800	6,132
2010 年度#	1,137,898	1,033	△115,023	46,630	946,043	△28,954	△113,907	14,206
2011 年度	883,112	△61,228	△62,600	42,800	733,890	△56,186	△46,337	13,108
2012 年度	785,764	△26,862	△167,581	33,840	676,275	△3,781	△189,002	10,331
2013 年度	833,011	58,625	△5,291	27,201	738,088	15,554	△12,527	9,006
2014 年度	791,074	105,335	82,365	21,083	718,784	72,070	84,617	2,887
2015 年度	693,289	102,100	86,292	19,160	651,022	88,258	85,555	2,933

注)\*は営業利益であり、#は他社との合併による変動である。

出所：2003年から2009年度までの連結会計基準の売上高と営業利益(2007年度まで)は、「聞き取り調査」の際に提供された。その他は、同社「有価証券報告書」からの数字である。単体会計基準で2009年度までの資料は、2010年合併相手企業のものである。

2016年3月末現在、同社の大株主は、某機構69%、某信託銀行8%、GH社8%、GM社6%、某自動車メーカー3%等である。

同社には企業別労働組合があり、同労組は子会社の労働組合とグループ連合会を構成し産別組合としては電機連合に加盟している。

## 第2節 企業組織再編と労使関係

### 1. 分割・統合による企業組織再編と労使関係

#### (1) 企業組織再編

同社の企業組織再編は、前記のとおり、大きく2003年と2010年にあった。2003年の場合、GH社とGM社の半導体部門が分割・統合されて旧G社(以下、「旧G社」という)になった。株の持ち分は、GH社55%、GM社45%であった。2010年の場合、GN社の半導体子会社と旧G社が統合し、現在のG社となった。ここではまず2003年分割・統合についてみることにする。

2003年、分割・統合の目的は、GH社とGM社両社の生き残りをかけた選択であり、



両社の強み<sup>131</sup>を生かし、真に自立性のある事業体として独立運営、シナジー効果の最大化、両社従業員の一体運営を図ることで、世界トップポジションを目指すものにあるとされていたが、その背景についてみると次のとおりであった。半導体市場は今後ますます競争が激化していくことにより、世界のトップグループのみが生き残ることになる。その生き残りには莫大な設備投資や研究開発費が必要となるが、1つの会社では十分な資金が確保できない懸念があった。また、統合により、①両社の強みであるマイクロコントローラー事業をコアとし、今後市場が拡大するシステム LSI 事業のさらなる強化、②両社の強みを発揮でき、大きな市場拡大が期待できるモバイル、ネットワーク、自動車、デジタル家電分野におけるリーディングポジションを追求、③ロードマップの統合による開発の加速化、④現有生産ラインの相互有効活用によるコストの低減、設備投資の圧縮、⑤赤字を出さない収益体質の構築、そして⑥高効率化販売体制の構築を図ることができると見通された。さらに、新会社の運営としては、①顧客・市場指向型運営の徹底、②IDM<sup>132</sup>ビジネスモデルの追求、③透明度高くスピーディーな専門メーカー的運営、④キャッシュフロー重視の安定経営を目指した。この統合を通じて、新会社は、世界トップポジションを目指すことができるとした。実際、統合により、旧 G 社は、半導体トータルとしては世界の 2 位(全世界シェア率 4.7%)、MCU 分野ではトップシェア(23.0%)を誇る半導体専門メーカーとしての輝かしい船出をした。

なお、分割・統合による分割会社本体へのメリットとしては、第 1 に、新会社の独立に伴う自立経営の確立と収益力の向上によるリターン確保・拡大、第 2 に、巨額な半導体投資負担とリスクの軽減、そして第 3 に、投資家に向けて、事業の選択と集中を進めているという事業方針の明確なメッセージを発信することができることが挙げられた。

こうした分割・統合は、分割会社の半導体グループが、分割の前までに度重なる業績赤字に直面し、その都度、緊急業績対策として拠点集約、人員縮減、人件費削減を繰り返してきたが、それを根本的に解決するベストスキームとして企画されたものとみられる。

両社は、以上の統合効果をねらって、2002 年、それぞれの半導体部門を分割して新たな半導体会社をつくることに合意し、新会社の設立に向けて必要な手続きを進めていくことになった。ここでは、会社分割に伴う労働契約承継法の手続きをどのように進めていったのかについて統合会社の株の持分比率がより大きい分割会社を中心にみることにする。

分割・統合により、新会社への移籍者数は、GH 社 6453 人、GM 社 4416 人と計 1 万

<sup>131</sup> 同社の強みは、16 ビット MCU で世界トップシェア、カラー携帯向け LCD ドライバ世界トップシェア、携帯電話向け RF モジュール世界トップシェア、IC カードマイコン・LCD ドライバの高いシェア、ファイル用途フラッシュメモリのシェア 3 位等が挙げられる。いっぽう、統合相手企業の強みは、16 ビット MCU で世界最高レベルの耐ノイズ性能、低消費電力 CPU 処理性能、充実したソフトサポート力によるユーザからの高い評価、携帯電話向け MCP シェア国内 30%以上等が挙げられる。

<sup>132</sup> IDM(Integrated Device Manufacturer)は、自社で半導体の設計から生産までを一貫して行える設備を有している企業として「垂直統合型デバイスメーカー」ともいわれる。

869 人であった。新会社の会長、社長、及び取締役は全員、分割会社の半導体部門の出身であった。

ちなみに、分割会社の両社は、2003年2月6日、臨時株主総会を開催し、半導体部門の分割についての承認を取り付けた。

## (2) 企業組織再編をめぐる労使協議

### ① 集団的協議

会社は、2002年10月3日、組合に対して「会社分割による半導体新会社設立と組合員の分割移籍等に関する件（説明資料）」を申し入れた後、10月8日、第1回「拡大労使協議」を開き、初めて正式にその内容について説明を行った。同説明資料には、組織再編の趣旨、両社の半導体事業の概要、事業統合の概要、半導体事業分割による分割会社への影響等が書いてあった。その中で、今回の組織再編は、会社分割法制と労働契約承継法によって進めること、そのために、雇用と労働条件は、基本的に統合会社にそのまま引き継がれることが示された。

事業統合の概要には、同社の半導体グループの中で、分割する部門が示された。それだけではなく、同分割部門に関わる研究を行っている研究所より30名を2003年1月1日付で分割部門に配転させて分割移籍の対象に加えることも示された。

労働組合（同社労働組合半導体業種本部）は、分割・統合に対する組合としての基本的考え方を次のように示した。第1に、「今回の計画（分割・統合：呉）が真の半導体グループの経営体質強化策となり、私たちが安心して働ける職場作りに繋がるものとなっているか。」第2に、「労働契約承継法の活用による組合員の分割移籍で将来の私たちの身分・人事・処遇等、雇用や労働条件にどう影響が及ぶのか。」この2点を中心に「計画の全貌を明らかにしたい。更には、労使協議と平行して組合員・従業員への職制の十分な説明を求めた。」

なお、10月15日、労使は全社レベルの「中央労使懇談会」を開催したが、会社は分割・統合の背景・目的などを組合に説明した。同日、組合は、分割・統合に関連する具体的な問題を「拡大労使協議」の協議に委ねることを決定した。その結果、同分割・統合に関する労使の協議は、「拡大労使協議」で進められることになった。

10月24日に開かれた第2回「拡大労使協議」で、会社は、事業統合の趣旨及び全体計画、新会社の概要と事業計画、組合員・従業員の処遇等について62項目にのぼる労働組合の質問に対して文書で回答し、口頭で説明した。この質問は、事業統合の趣旨及び全体計画、新会社の概要及び事業計画、半導体事業分割による分割会社への影響、統合の形態及び組合員・従業員の処遇、そしてその他という大きな括りが設けられていた。

会社は、この質問にそって文書で回答、また口頭説明を加えた。その中で、労働契約承継法を活用する目的も盛り込まれていた。それを見ると次のとおりである。第1に、

新会社への転籍により、より早い人的融合（同一社員としての一体感の共有）の実現である。それは、仮に出向であれば、新会社で出向元が異なることから発生する問題により、社員間の一体感が共有できないことを懸念したものといえる。

第2に、スムーズな移籍手続きである。労働契約承継法に基づくと、従前の労働条件を引き継ぐこと、また、退職を経ずに転籍するので、「巨額の退職金の支払いが回避できる」というメリットがあることが明示された。会社は、このメリットを生かし、「(新会社へ：呉)スムーズに組合員・従業員の移籍が可能となり、早期人的融合が実現できる」とみていた。

また、「主として従事する者」の判断も次のように示された。第1に、今回移管される事業に専ら従事する従業員。第2に、今回移管される事業以外の事業に従事しているが、それぞれの事業に従事する時間、果たしている役割等を総合的に判断して、移管される事業のために主として従事している従業員。第3に、総務、人事、経理などの間接部門に従事する者であっても、移管される事業のために専ら従事している者および上記第2の判断にそって、移管される事業に主として従事している者。

なお、会社は、今回の分割・統合を機とした大幅な人員削減は実施しないことも示した。しかし、重複業務の排除、人的効率を図りながら継続的なスリム化を推進していく予定であるとも言及した。また、労働条件は、「総合的に見て現行水準を維持する」としているが、統合後の賃金制度の一本化において、「与えられた条件の下で納得できる合理的な解を求めたい」と回答した。

11月7日に開催された第3回「拡大労使協議」では、10月31日に出された2回目の組合質問（28項目）に対し、会社は文書において回答し、その内容を説明した。

労働組合は、第3回「拡大労使協議」の後、「中間段階における半導体業種本部の考え方」を発表し、新会社設立と分割移籍という会社の施策について、「計画が真の経営体質強化策となり、私たちが安心して働ける職場作りに繋がるものとなっているか」という組合の判断基準から、「概ね理解が進んだ」との判断を示した。今後は、分割移籍後の組合員・従業員の身分・人事・処遇等、雇用や労働条件にどう影響が及ぶかについて解明をしていくべきだと残された課題を確認した。

11月18日に開催された第4回「拡大労使協議」で、会社は、前回回答できなかった新会社の組織毎の業務内容、勤務地、勤務地変更者の状況等の詳細について文書にて回答し、説明した。組合は、組合質問への対応等、会社の情報開示の姿勢を高く評価した。

12月5日に開かれた第5回「拡大労使協議」で、労働組合は、「職制による従業員・組合員に対する職場説明が行われて組合員の理解が進んだ」と判断し、会社の分割・統合策について「理解し、協力していく」旨を表明した。その際、新会社の社長就任予定者に対し、次の3点の考慮を要請した。第1に、雇用や労働条件に対する不安の払拭、第2に、事業統合のシナジーを最大限生かす経営の遂行、第3に、明確な経営ビジョンを明示し、

従業員・組合員がやりがいを持って働ける会社運営である。

労働組合が、分割・統合案に対して、理解と協力の姿勢を表明する判断基準は、前記の「中間段階における半導体業種本部の考え方」で示された通り、「（分割・統合の：呉）計画が真の経営体質強化策となり、私たちが安心して働ける職場作りに繋がるものか」であり、それに加えて、「労働契約承継法の活用による組合員の分割移籍で将来の身分・人事・処遇等、雇用や労働条件にどう影響が及ぶか（基本的に分割会社の制度がそのまま承継されるか）」であり、さらには、「今回の事業統合はまさに両社の生き残りをかけた選択であり、統合による事業シナジーを最大化することにより世界のトップメーカーとしてのポジションの確立を目指すものか」であったが、いずれの判断基準に照らし合わせてみても承認できるものであると最終的な決定を下したのである。

労働組合は、以上の拡大労使協議を通じて、分割・統合に関する会社方針の明瞭化、予測可能性を高めるとともに、組合員の会社への信頼感と安心感を高めることができたとみられる。組合の多岐にわたる質問項目に会社が対応したので、組合は分割・統合の企業組織再編に理解をし、協力の姿勢を示した。

ちなみに、会社は、組合からの理解・承認表明を踏まえて、労働契約承継法に則って、2003年1月7日、労働組合に対し、会社分割に関する通知を行った。

## ② 個別協議

会社は、2002年3月18日、基本合意の内容を全従業員に構内放送において説明し、それを社内イントラネットに掲載した。また、7月24日から25日にかけて、各部門の部長が、分割・統合の背景・目的、GH社とGM社双方の半導体事業の概要、統合に関する検討状況についてOHP等を使いながら、集团的に場合によっては個別的に従業員に説明した。

2回目の拡大労使協議において、会社は、「従業員説明が、商法等改正法附則第5条の労働者との事前協議と位置づけている。労使協議を通じて従業員の意見を十分吸い上げるとともに、これに並行して集团的に従業員説明を2回程度行う。個別の話し合いが必要なものについては、個別説明(面談)を行う」との協議の方針を示した。

10月3日、両社正式合意・プレスリリース発表直後、CEOメッセージを部課長経由で従業員に発信し、また、社内イントラネットに掲載した。

10月9日、臨時部課長会議を開催し、その後、各部課長を通じて、20日まで職場従業員に今回の分割・統合及び新会社設立の背景・趣旨、概要等について説明した。

11月21日から30日にわたっても、各部課長は、職場の従業員に対し新会社での予定業務内容・勤務地などについて説明した。組合は、20日付組合機関誌の号外を出し、会社説明の際に、「各自の予定業務及び勤務地等を確認し疑問点の解決を図ってください」と注意を喚起した。

会社は、2003年1月6日から14日にかけて個々の従業員に会社分割に関する通知を行った。

ちなみに、会社は、2002年12月26日、分割・統合相手企業と正式に合弁契約を締結し、2003年2月6日、臨時株主総会を開催して半導体部門の分割についての承認を取り付けた。

会社は、以上のように、長期にわたって何回も従業員向けの説明・協議を行ったが、分割対象部門の労働者個人々人との協議は十分できたかといえば、必ずしもそうとはいえない。組合はそれについて次のように述べている。「8000人の従業員との個別の協議をもれなく実施することは極めて難しい」「数が多いときには、事前の労働組合、従業員代表との協議をいかに充実させるかが大事になり、充実させるためには労働組合側がいかに現状を把握し、なぜ駄目なのか、この施策をやることによって何が変わるのかということを適切に会社から引き出す」ことが重要であると指摘する。また、組合が組合員に説明をしたりビラをまいても必ずしも全組合員に伝わるとも限らないと次のように述べた。「いくら組合がビラを何回も何回も配っても、見ない人は見ない。読まない人は読まない」、という限界はある。

### (3) 労働組合の活動および組合員への対応

労働組合は、前記のとおり、分割・統合に対応するための「拡大労使協議」に当たってきたが、同協議を準備したり、協議後の対応を模索したり、さらには組合員への対応等を行ったりするために、2002年10月から12月にかけて7回の「拡大対策会議」、6回の「半導体業種本部会議」を行った。また、分割の対象となる部門に組織されている支部レベルでも分割に対応するための取組がなされた。GMS支部の例をみると、同期間、6回の「対策会議」、10回の「評議員会」、2回の「全体職場集会」、また、12月7日から12日までに「職場討議」を行った。そして、同期間、号外の機関紙を8回発行するとともに、組合質問に対する会社の回答内容も組合のHPにアップした。

労働組合が、今回の分割・統合をめぐり、組合員への説明・対応について苦心した、と当時の組合幹部が次のように語った。

「最も衝撃だったのは、会社分割法理のもとで、労働契約承継法を適用するという提案でした。すなわち、承継転籍です。当時、わが社ではこの種の転籍という概念は存在しませんでした。一般の組合員層にあっては、在籍出向はあり得ても、入社した会社と卒業していく会社は同じであるというのが、暗黙のうちに慣習化されたルールとして形成されていました。個々の組合員にとって、個別同意なく会社を変えることへの拒否感は、肌合いにおいて容易に解消出来るものではありませんでした。転籍に対するこの組合員意識や感情を、いかに払拭してもらうか、その対応をめぐっては、ずいぶんと腐心した

ものでした<sup>133</sup>。」

労働契約承継法は、後述のように、労働者を守る法であるといえるが、それまで前例がなかった分、組合が組合員から理解と協力を得ることは大変だったことは想像に難くない。

以上のように、今回の分割・統合は、会社が組合に正式提案をして約2か月間の労使集中協議および該当者個人との協議を経て、実現したのである。

#### (4) 承継後の人事・処遇制度の一元化と雇用・労働条件の変化

統合会社(以下、「会社」という)は、上記の労使協議等の経緯を経て2003年4月に設立された。設立後6か月が経った2003年10月14日、会社は、人事・処遇制度等の一元化に関する申し入れを労働組合に行い、会社と分割会社の2つの労働組合<sup>134</sup>、3者構成での労使協議がスタートした。

職能資格・賃金・賞与制度等の一元化を中心にその労使協議内容を見ていくことにする。労使3者は、2004年5月から「制度一元化に関する専門委員会」を立ち上げて、協議を進めた。5月17日に開かれた第1回労使専門委員会では、組合は、会社の制度統合の方向性・問題点等の説明を受けて、組合側の基本スタンスを次のように示した。第1に、旧2社の制度どちらにこだわることなく、半導体専業会社として相応しい制度とするとともに、組合員の理解と納得を第一義に簡素化されたわかりやすい制度とする。第2に、やり甲斐・働きがいがあり、生活の安心・安定に繋がる制度を構築する。そして第3に、人件費の削減を目的とした改訂としない。

組合は、こうしたスタンスで11月までに6回にわたって会社側との協議を進めて委員会レベルの結論に辿り着いた。組合は、新制度について、上記の基本スタンスに基づいて次のように評価した。第1に、独自の制度が確立できた。また、住宅施策における配置転勤者への配慮は一定の評価ができるが、同制度がさらに会社の実態に相応しい制度となるように継続した論議をしていく。第2に、職務・ミッションを反映する処遇制度が構築された。評価の着眼点や評価ツールの明確化等、公平性や納得性が高まり、やり甲斐・働きがいに繋がる。ただし、透明性の向上等が課題である。第3に、賃金項目ごとに増減があるものの、総合的に必要原資は増加しており、個々人への影響も基本的に減額となる場合には経過措置を講じてその影響は軽微である。

会社は、同委員会での結論に基づく新制度について、各組合との交渉・協議を経て、同年12月13日合意に至り、2005年4月から新制度をスタートさせた。会社統合後2年が経過してのスタートとなった。

その他、旅費の一元化は賃金制度より1年早く専門委員会の議論をへて2004年度から

<sup>133</sup> 当時の労働組合委員長(労働組合提供資料(2012)『労働組合の軌跡—2006年～2012年』)。

<sup>134</sup> 後述するが、組合の統合は会社統合より遅く、分割前の組合がそのまま併存していた。

実施に移し、また、退職金・年金の一元化は賃金制度より1年遅く専門委員会の議論を行い、2006年度からスタートした。

会社は、リーマン・ショックを受けて2008年12月に「組織の新陳代謝を促進し、その結果として2009年度以降の人件費を軽減すること」を目的とし、同社およびグループ企業の50歳以上(および勤続5年以上)従業員を対象に早期退職優遇制度を行う申し入れを組合に行った。組合は、制度導入の必要性に理解せざるを得ないと判断し、「募集人員は特に定めていない」、「対象者面談は、制度説明と対象者本人のライフプランの確認であること」、「退職を勧奨、強要するものでないこと」を確認した後、次の3項目を条件に申し入れを受け入れることにした。すなわち、①早期退職優遇制度の選択は本人の意思によるものであり、一切の強要はしないこと、②制度適用者については、労使確認事項に沿った運用となっているかを支部が確認すること、③面談(説明会)・手続きの苦情や相談については、支部でも受け付けることであった<sup>135</sup>。2009年3月末付で、約600人が同早期退職優遇制度に応じ、退職した。

こうした早期退職の影響もあって、2009年度、職場の中では次のような声が組合に届いた。すなわち、「こんなに忙しいのになぜ赤字なのか」、「月日を追うごとに納期遅延が増えていく、いつになったらキャッチアップできるのか」、「今でも協力しているのに年末年始連休の稼働という申し入れもある、どこまで協力するのか」<sup>136</sup>等の率直な声であった。このような声に応える1つの案が、2010年の合併・統合に繋がったのではないかと思われる。

組合は、2009年春闘の際に、会社の危急存亡の危機に直面し、生き残るということを労使共通の目標とし、一時金は産別ミニマム基準である4.0か月を割り込み3.75か月に、また、役割給の約10%の減額をはじめとする会社の緊急改善施策に合意した。

## (5) 労働組合の組織統合

労働組合は、「(組合員が：呉)新会社への移籍となった場合も組合員籍は当面、現状通りGH社労組の組合員とする」との考え方を示したが、その背景として次のことが挙げられた。第1に、これまで企業グループ外の企業との合併施策については出向で対応してきたが、今回は会社分割であり、分割移籍というスキームを使って会社設立と同時に移籍となることへの対応は労組として初めてのことである。第2に、会社設立と同時に組合組織の一本化をはかるにはお互いにこれまでの歴史や文化の違いが大きいというものであった。

その結果、2003年4月の分割・統合以降、当分の間、分割会社労組が新会社と労働協約を締結することになった。会社分割・統合の後、3年4か月が経った2006年8月1日、

<sup>135</sup> 労働組合提供資料(2012)『労働組合の軌跡—2006年～2012年』。

<sup>136</sup> 労働組合提供資料(2012)『労働組合の軌跡—2006年～2012年』。

分割・統合会社の企業別労働組合が結成されたが、その経過についてみることにする。

労働組合の両組織は、会社分割・統合交渉の中で、労働組合組織の最終形は、「1法人1労働組合1労働協約」が基本であるとし、組合の統合を確認したが、上記のような理由で、会社統合と同時期に組合統合を果たすことができなかった。組合は、2003年10月、人事・処遇制度の一元化に関する会社との協議においても「1法人1労働組合1労働協約」を再確認した。

両労組は、人事・処遇制度等の一元化が進められて実施されることを受けて、組合の統合を果たす時が来たと判断し、2005年8月「統合新会社労組設立委員会」を設置した。その間、両労組の交流や互いの活動の理解を深めるために支部代表者を中心として事業所・支部見学会を重ねていった。

同設立委員会は、組合統合の基本的考え方として、ユニオン・ショップによる組合の結成、組合員の権利・義務平等の一体感もてる組織体制の構築、スピード感のある組織体制の構築、活性化した活動の展開、遵法精神に則った組織・財政の運営を掲げて、8回にわたる議論を重ねた。その結果、2006年8月に統合新労働組合が結成された。統合新組合は、組合本部と10の支部によって構成され、組合員数は約8800人にのぼった。新組合は、9月より会社との労使協議を開始して労使協議の形態や組合員範囲、組合活動の取扱い等の債務条項を中心に協議を進めて、労働協約を締結した。

新組合は、連結経営の強化の流れの中、企業グループレベルで組合員の一体感を深め、新たなグループ労使関係を構築するために、子会社の7組合とグループ連合会をつくる必要があると考えて、2006年5月、「グループ連合設立委員会」を立ち上げて、4回の会議を経て、2006年10月にグループ連合会を結成した。組合員数は約1万2500人であった。

## 2. 合併・統合による企業組織再編と労使関係

### (1) 企業組織再編

会社(2003年分割・統合によって設立された新会社)は、2009年4月27日、大手電機メーカーの半導体専業子会社<sup>137</sup>と合併し、2010年4月に世界3位の半導体会社として統合会社がスタートするとプレスリリースした。統合は、世界的な半導体市場の競争が激化する中、より一層の経営基盤と技術力の強化を図り、企業価値の増大に寄与することを見込むことから進めることにした。同社は、携帯電話や自動車向けのソリューション、統合相手企業はデジタル民生向けのソリューションに強みを持っていた。統合後の新会社は、マイコン、システムLSI、個別半導体という3つの製品群を持ち、いずれの分野でも、開発プロジェクトの選択と集中を進め、グローバルに高い競争力を持つ強い製品

<sup>137</sup> 2002年、大手電機メーカーの半導体部門が分離・独立して設立された会社である。



群の育成に力を注いでいくとした。

統合発表の時まで3年間の両社の業績<sup>138</sup>をみると、次のとおりである。同社の売上高は2005年度9060億円(相手企業、6460億円。以下、同じ)、2006年度9526億円(6923億円)、2007年度9505億円(6878億円)であり、当期純利益は2005年度△25億円(△982億円)、2006年度87億円(△415億円)、そして2007年度95億円(△160億円)であった。両社とも売上高が増加傾向であるが、純利益は同社が2005年度赤字であった。その後は黒字を計上したが、相手企業は3年間続けて赤字を計上していた。両社は、2009年9月、統合基本契約、同年12月、合併契約を締結し、臨時株主総会を経て、2010年4月に合併・統合した。

統合後の新会社では、相手企業出身が代表取締役会長、同社出身が代表取締役社長に就任し、その他の取締役も全員両社出身であった。

## (2) 企業組織再編をめぐる労使関係

両社の統合をめぐり、同社の労使協議の内容についてみることにする。2009年10月14日、臨時中央経営評議会が開かれ、会社は、両社統合の概要を次のように説明した。まず、第1に、統合方式は、会社法第2条「吸収合併」<sup>139</sup>の規定により、上場している相手企業を吸収合併存続会社とし、同社を吸収合併消滅会社とする。第2に、従業員・組合員の身分については、吸収合併消滅会社の全労働者の労働契約上の地位と内容は労働者の同意の有無にかかわらず、吸収合併存続会社に包括的に承継される。第3に、労働条件は、基本的に統合前のものが引き継がれるが、人的融合(同一社員としての一体感の共有)をいち早く実現することを目指す。制度の一元化にあたっては、総額人件費を踏まえつつ、適正処遇により企業競争力強化に、より資する新制度の構築を目指すこととし、労使で十分な協議を行う。第4に、従業員への説明としては、2009年10～11月、2010年1～2月、2～3月にそれぞれ行う方針であるというものであった。

2009年12月21日に開かれた第2回目の臨時中央経営評議会では、会社が統合初年度に営業利益黒字化、2年目に当期純利益黒字化、中期的な営業利益率の2桁を目指す経営目標を示した。組合(分割・統合により設立された旧G社において2006年、組合統合によって設立された企業別組合)は、統合の背景・目的、両社の事業内容、従業員・組合員の身分の取扱い等についての組合員からの声をもとに20項目にわたって質問を行い、会社から回答を得た。その中で、「事業統合を機にした人員削減がないことを確認したい」との組合の発言に対し、会社は、「まずは迅速に統合を進めること。その統合の中で最適

<sup>138</sup> 同社の売上高と当期純利益の基準は、連結会計・日本基準であるが、相手企業は連結会計・米国基準である。

<sup>139</sup> 会社法第2条27号では、吸収合併を「会社が他の会社と合併する場合であって、合併により消滅する会社の権利義務の全部を合併後存続させるものをいう。」また、同法第750条では、吸収合併存続株式会社は、効力発生日に、吸収合併消滅会社の権利義務を承継すると規定されている。

な人員配置を進めることを目指す」との回答に留まった。「労働条件、諸制度の一元化の方向性」に対する組合の質疑に対しては、「人事・年金制度等についての統合は1年以上かかると想定されるため、きめ細かい統合作業を進めていく」と会社は答えた。

労働組合は、第2回目の臨時中央経営評議会の際に、今回の事業統合の目的が、「半導体市場の世界的な競争の激化と新興国市場の台頭という構造変化の中で、より一層の経営基盤と技術力の向上を図り、お客様の満足度を高めつつ、企業価値の増大を目指す」ものであり、「統合新会社が真に強い半導体専業会社として勝ち残り、安定して事業が成長発展していくことが雇用の安定と生活の安心に繋がる」とみて事業統合に賛意を示した。その上で、事業統合の成功をより確かなものにするための組合提言を行った。その内容は次のとおりである。

まず、新会社のスムーズな統合に繋げるために、①経営トップからのメッセージを発信すること。それには、統合に向けた想い、統合にかける思いの定期的な発言が含まれること。②統合の成功に繋がる前向きな意識の醸成。具体的には、統合を経験したものの強みとして統合に対する不安を語るのではなく、統合の成功に繋がる建設的な意見を出し合える職場の雰囲気作り、意識の醸成、会社のブランドに誇りをもち、社名に込められた復興・再生は誰かがやるのではなく自らの手で実現するんだという意識の醸成に繋がるようにすること。③上記のメッセージ発言や前向きな意識の醸成による従業員の将来不安の払拭に努めることであった。

また、新会社の確実な成長に繋げるために、①過去7年間の総括(成果と反省)をすること。それは、事業統合を成功させるためにも、分割・統合会社の過去の7年間にわたる成果と反省を明確にし、統合新会社の経営に活かすのに必要である。②誰もが共有できる明確なビジョンを確立すること。統合新会社が目指す明確なビジョンを確立し、全従業員の意識高揚に努めてほしい。③明確な変化と統合シナジーによる早期の成功体験を実感できる経営をすること。これまでとの違いを実感できる統合新会社としての明確な変化を打ち出すとともに、その変化による成果の刈り取り、統合シナジーによる成功体験を早い段階でより多く実感できる経営の運営をしてほしいという提案であった。

2010年3月25日に開催された3回目の臨時中央経営評議会では、会社が、2回目の臨時中央経営評議会における組合の提案を踏まえて、分割・統合後の7年間の振り返りを行うとともに、新会社の概要を説明した。その中、リーマン・ショック等の影響により、2008年と2009年の売上高がそれぞれ7027億円、5998億円と、2007年よりそれぞれ約2500億円、4000億円が減ったこと、また、営業利益が2008年度△966億円、2009年度△640億円と、会社発足後、初めての2年連続巨額の赤字<sup>140</sup>を記録して、親会

<sup>140</sup> なお、統合相手企業の場合、売上高は2008年度4765億円、2009年度4065億円と、2007年度の6878億円に比べて、それぞれ2113億円、2813億円減り、当期純利益は2008年度△779億円、2009年度△658億円と、2007年度の△160億円に比べて、それぞれ619億円、498億円の赤字が拡大した。

社から極めて多額の支援をもらったことを踏まえ、一層の改善が必要であると指摘した。

労働組合は、合併新会社の発足に伴い、新会社との間に締結する新労働協約および組合規約改定を行うために、2010年3月9日に臨時大会を開催し、承認を得て、新会社発足とともに、新労働協約が適用されるようになった。合併相手企業の労組も、そのような手続きを踏み、新会社では、2つの組合と2つの労働協約が併存することになった。なお、両労働組合は、2012年7月に組織統合した。

### (3) 統合後の構造改革と雇用・労働条件の変化

同社は、2010年7月29日、成長と収益の確保という成果を継続して出していくための基本方針と実行計画として「100日プロジェクト」を発表した。同プロジェクトでは、①2012年度までの売上成長率を年平均7~10%とする「成長戦略」、②2010年度から12年度まで累計約400億円のシナジー効果を創出する「統合シナジーの実現」、③2010年度から12年度まで累計約700億円の費用抑制効果、「構造対策の実行」をあげている。そのうち、構造対策の人的施策としては、早期退職優遇制度(約1200名想定)を導入し、中長期的な2桁の営業利益率達成および市況変動に耐えうる費用構造の実現、対象者の将来にわたるキャリアビジョン、キャリア開発の方向性の確認、これらが組織の新陳代謝促進を図るために必要であるとした。

労働組合は、2010年8月24日、臨時中央経営評議会で「100日プロジェクト」について会社からの説明を受けた。組合は、プロジェクトの実行には、「企業グループの全従業員・組合員の理解と協力が不可欠であるため、全ての職場に対する施策内容の十分な説明」を会社側に求めた。労使は、9月15日第2回目の臨時中央経営評議会、10月7日第3回目の臨時中央経営評議会を開いたが、組合は、その間、2回にわたって、組合員からの意見集約を行った。その結果、第3回目の臨時中央経営評議会で、組合は、早期退職優遇制度が「(退職者：呉)自身のキャリアプランを検討する方への支援策を提供する、また、あくまでも個人の選択によるものであり、退職勧奨をしないこと」を確認して「制度適用はやむを得ないもの」と考えていることを示すとともに、施策受入の最終判断を団交ではかりたいと表明した。

団交の結果、10月26日に協定書が結ばれた。主な内容は次のとおりである。まず、第1に、早期退職優遇制度の対象者は次の3つを全て満たす者である。①2011年3月31日時点で満40歳以上である者、②原則として勤続5年以上である者、③会社が認めた者である。第2に、特別退職金は「退職時月収(役割給+役割給補償額)×支給月数」であるが、45歳から56歳までは最多月数として40か月であり、44歳からは支給月数が減り、40歳は32か月と最少月数であった。退職の取扱いは自己都合退職とするが、50歳以上は定年扱いとする。第3に、対象者は、申出により再就職支援を受けることができ

る。同制度により、2011年3月に退職した人は1487名であった。

同社は、2012年5月23日、中央経営評議会で売上高の見通しが計画より大幅に下回り、このままでは存立し得ない「非常事態」であると表明し、その年、春闘交渉の回答にあった「臨機の対応」を行う状況であると、組合に伝えた。「臨機の対応」<sup>141</sup>の必要性は、東日本大震災、タイの洪水、歴史的な円高等の影響に加え、既存顧客ビジネスの変化等によるものである。会社は、人件費関係で約400億円弱の削減を目指し、月例賃金等の引き下げを組合に申し入れた。労使は3回にわたるグループ臨時合同労使協議を行った結果、会社の最終提案内容は次のとおりとなった。第1に、2012年7月から2013年3月までに月例賃金の7.5%減額<sup>142</sup>、第2に、同期間、時間外勤務手当を130%から125%、休日勤務手当を145%から135%、そして深夜勤務手当を30%から25%にそれぞれ引き下げる。それに旅費制度における日当などの50%削減である。第3に、賞与は2012年12月1か月分のみ支給され、2013年6月は支給されない。第4に、カフェテリアプランの凍結である。

労使(2つの組合と会社)は、人事・賃金制度等の一元化に向けて、2010年4月から協議を行っていった。2つの組合は、連絡会を設けて連携を図りながら、「同一労働であれば同一労働条件とすることを基本」とし、「従業員・組合員の意見を聞き、理解を得ながら」一元化を果たしていくこととした。労使は、2011年12月26日、団交において、一元化の合意に至ったが、その人事・賃金制度は、「役割や職務を基礎としつつ賃金の安定性に配慮した処遇制度、次世代育成支援に軸足を置いた制度」となったと評価され、2012年4月から適用されることになった。

同社の労使は、2012年7月3日に「抜本的構造対策」に関するグループ臨時合同労使協議を開催した。会社は、金融機関、大株主から信を得て、企業として存立するためには、2012年度に200億円の営業利益の確保が最低条件であり、そのためには、上記の「臨機の対応」に加えて、事業の選択と集中による生産ラインの縮小、譲渡・集約等の生産・事業構造対策および人的合理化策による強靱な収益構造の構築が必要であると主張し、同対策の概要を組合に説明した。7月23日、8月6日にそれぞれ労使協議を開き、組合は、会社の同対策を受け入れざるを得ないと判断した。それに基づき、同社は、2012年8月9日、強靱な収益構造を一刻も早く実現するために、組合との間に、早期退職優遇制度実施に関する協定を締結した。それによると、第1に、対象者(総合職群・監督職群の基準)は2012年10月31日時点で満35歳以上および勤続5年以上、そして会社が認めた者という3つの要件を全部満たす者、第2に、特別退職一時金は、「退職時月収(基本給+調整給+評価反映加算)×支給月数」を算定基準にし、最多月数は45~56歳で36か月

<sup>141</sup> 金融機関等外部からの要請であった。それを満たすためには、2012年度200億円の営業利益が必達目標とされた。

<sup>142</sup> 休業等の生産調整の影響を受けている者は5.5%減額。

から最少月数は35歳16か月であった。同退職優遇制度の募集に応じて2012年10月末付で退職した人は予想の5千数百名を大幅に超えた7446名であった。

また、2013年売上リスクを踏まえた人件費対策が2013年4月から2014年3月までに行われた。その内容は、2012年5月「臨機の対応」の時と同様であった。すなわち、基本給7.5%減額、時間外・休日及び深夜の賃金割増率の引き下げ(法定水準へ)、日当等の50%削減等であった。

その後も、同社は、2013年3月28日と2014年2月7日に組合と協定を締結し、早期退職優遇制度を導入することにした。その内容は次のとおりである。第1に、対象者は、2013年の場合、満40歳以上・勤続5年以上・会社の承認者であるが、2014年の場合、年齢と勤続の制限がなく会社が認めた者である。第2に、特別退職一時金は、「基本給+調整給+評価反映加算」をその算定基準にし、45~58歳までは12か月で最多月数であり、40歳は9か月と最少月数である。2014年の場合、39歳以下は一律で6か月である。同早期退職優遇制度の適用を受けて、退職した人は、2013年9月2316名、2014年3月696名、2014年9月361名、そして2015年1月1725名であった。

その間、同社では、2013年6月、会長兼CEOの交代があり、同年10月30日、「変革プラン」を発表した。マーケットイン志向、内部運営上の課題(徹底した収益志向での自立経営、意思決定と全ての活動の迅速化)、更に強固な財務体質の構築という3つの課題を乗り越えて、徹底的に収益にこだわり、2017年3月期営業利益率2桁%を目指すものであった。同プランでは、収益力の向上を図るために、生産拠点の再編(集約・譲渡)、設計拠点の統合による効率化等、資材の共通化、標準化の浸透等の変動費の抑制を進めていくことにしている。その一環として、前記の2014年以降の早期退職優遇制度による退職募集が行われた。

以上、2010年に同社がスタートしてから、早期退職優遇制度による退職募集は計6回であり、同制度に基づき、計14031名が退職した。労働者数をみると、連結基準で2010年度統合時の4万6630人から2016年度1万9160人と、6年の間に約6割が減った。それは、早期退職の他に、グループ会社を含めた機能別会社への再編、本体から関係会社への移動による影響も含まれている。

早期退職優遇制度に加えて、労働条件の引き下げも行われた。2012年、「臨機の対応」や売上リスク対応の一環として、前記のとおり、一定期間、月例賃金の7.5%減等の労働条件の変更があったが、「変革プラン」でも構造改革の一環として2014年10月から導入された新人事制度でも大きな変更があった。その変更は、グローバル競争で戦っていくための制度変革として、等級・評価・報酬(賃金・賞与・手当)・勤務・休暇・福利・旅費制度とすべての項目が対象となった。前の2回の一定期間の労働条件引き下げとは違って、恒久的な対策であった。

労働条件の引き下げに関わる内容をみると、まず、第1に、全従業員の基本給を一律

に7.5%削減するとともに、家族手当等の廃止、交替勤務手当の引き下げ、また、時間外勤務手当の法定基準（時間外125%、休日135%、深夜25%）への引き下げ等が行われた。第2に、基本給のレンジの改正により、各職能等級の上限を下げた。それに伴い、主任クラスの上限が約4万円下がった（約10%減）。第3に、基本給とボーナスの成果主義強化である。基本給レンジに4つのゾーンを設けて、同じ評価をもらっても上のゾーンの者は下のゾーンの者より少額の賃上げとなり、平均以下の評価の場合、減額となる等級もある。ボーナスは、等級別定額を減らし、個人業績別加算額を拡大するとともに、評価による格差を広げた（相対評価による5段階とし分布制限を設定、それ以外に絶対評価で成果が著しく劣る場合の枠を設定、これには分布制限を設定しない）。例えば、主任層の組合員で、相対評価での最高評価(評価5)を受ける者は、等級別定額を全部もらうだけでなく、個人業績別加算額を標準評価者(評価3)より1.5倍多くもらう。いっぽう、相対評価で最低の評価を受けた者(評価1)は、個人業績別加算はなく等級別定額のみとなる。さらに絶対評価で著しく成果が劣る者(評価0)に対しては、個人業績別加算はなく、等級別定額も1/3程度しかもらうことができない。その結果、最高評価をもらう者は、相対評価の最低者の約3倍、絶対評価枠該当者の約9倍のボーナスをもらう仕組みとなっている。制度改定前の2.33倍に比べて評価による格差が極めて広がった。第4に、休暇制度を年次有給休暇にシンプル化し、用途別の休暇はノーワークノーペイを主眼に統廃合し無給化した。会社は、こうした急激な変化を鑑み、賃金減額及び手当廃止に激変緩和措置を3年間程度とることとした。

組合は、新人事制度に伴う労働条件の変更に深く関わった。会社とは、まず労使の専門委員会を立ち上げ改定案の協議（計8回）を行ったが、労働条件の大幅引き下げが前提となっており、一致点を見出すことができなかった。そこで団体交渉に切り替えて（計4回）、会社から会長、社長、取締役を招聘し、そして職場を巻き込んだ交渉を重ねる中で、人件費削減が伴う制度改定の必要性を検証し、組合員の雇用や生活の安定・安心といった面への不安の大きさを訴え、今できる最大限の緩和・配慮策の実施を求め、成果が出た場合の還元策の考え方などを明らかにしてきた。結果として、労働条件の引き下げが伴う制度改定を撤回できなかったが、当初提案からは減額幅が緩和されるなど一定の配慮がなされたため、その会社提案を受け入れた。

#### (4) 労働組合の組織統合

会社の統合後、両組合は組織統合を視野に入れながら、組合連絡会を設置し、それを労使協議の窓口としながら、1社2労組、2労働協約の体制を維持していたが、組合統合に向けて、2011年8月29日に「新労組設立委員会」を設置し、以降2012年7月まで計11回の委員会を開催した。その結果、2012年2月15日、新労組設立に関する最終答申が出された。それを受けて、組合は、7月24日、解散大会を行い、相手組合は4月24

日臨時大会を開き、組合解散を決めていた。7月24日、「共生、共働、共創」を理念に統合新組合が設立された。

他方、労働組合の新生企業グループ連合会は、前記の両労組の統合より一步先に結成された。前の企業グループ連合会は、新たな企業グループ連合の結成に向けて2010年8月31日に設立委員会を立ち上げた。同委員会は、6回にわたって会議を重ねて2011年5月27日統合相手企業の労働組合との組織統合についての最終答申を行った。それを受けて、7月21日に統合新会社企業グループレベルにおける労働組合の連合体である企業グループ連合会が14の組合、組合員数約2万1500名で設立された。

企業グループ連合会(14 労組による構成)は、上記の様々な構造改革施策ごとに、当該各労組の会社側との間で合同労使協議・合同団体交渉を行った。これができるのは、各社労使の労働協約で定める個別協議や個別交渉を同時開催するという規定によるもので、労使の企業グループ間の協定によるものではない。すなわち、個別企業労使の協定によるもので、企業グループ労使間の協定によるものではない。合同労使協議では、企業グループレベルの工場集約やラインの譲渡等の生産構造改革全体計画について労使の合意形成を図った上、個別施策は当該労使で協議を進め確認し実行に移した。協議・交渉は各社の労使が合同で行うが、具体的な施策に関する協定の締結は個別企業の労使が行う体制となった。

労働組合は、会社の行う多くの事業譲渡や会社統合等の企業組織再編にあわせて組織化を実現できた場合もあれば、譲渡等に伴って、当該部門の組合を譲渡先で継続できない場合もあった。組織化ができた1つの事例をみると次のとおりである。労働組合の企業グループ連合会は、2015年4月から同社の子会社が行っている半導体生産システム業務をグループ外の企業に外部委託することになるが、それに伴う従業員の転籍に合わせて委託先・転籍先の企業に労働組合をつくることにした。転籍対象者たちは、転籍先の企業が生産システム分野での事業実績がなく、会社の将来性や雇用の安定及び今後の生活に対して漠然とした不安を抱えていたが、少しでもそれを解消し、安心して働ける労働環境・労働条件を作り上げていくためには、会社と対等に話し合う場が必要であり、その担い手として労働組合が必要であると考えた。転籍対象者は、勤めていた会社を退職し、転籍先の企業に個別に正社員として入社することになっていた。数人の有志が発起人となり、2015年2月26日に、組合結成準備委員会を設置した。準備委員会は、3月6日、転籍先の企業の社長と面談を行い、組合結成の準備を進めていることを報告し、協力と理解を求めた。と同時に、転籍対象者から既に寄せられていた経営、業務、労働条件等に関する質問事項に対する回答を求めた。社長からは、「皆様の不安をひとつひとつ解消する説明の機会を持ちます。ぜひ一緒にチャレンジして行きましょう」とのコメントをもらった。準備委員会は、3月10日から転籍対象者に対し結成大会議案の詳細説明と組合への加入確認を行い、20日時点までに68名から組合加入届けをもらった。

転籍対象者の84人中の約81%が加入届けを出したことになる。組合加入の対象外である管理職が13人にいるので、組合加入対象者(71名)に限るとほぼ全員が加入届けを提出したことになる。準備委員会は、3月30日、転籍先の企業における新たな労働組合の結成大会を行い、2015年4月1日、移籍とともに新たな労働組合がスタートすることになった。

子会社の外部委託に伴う組織化に先立ち、同子会社の労使は、委託とそれに伴う従業員の移籍に関する労使協議を2015年2月25日までに5回開催したが、同子会社の組合は、2月25日に次のような最終見解を示した。企業グループと委託先会社の両社がウィン・ウインの関係となるビジネスモデルの構築、当該業務労働者が活躍でき、やり甲斐・働き甲斐に繋がりうる施策であること、労働条件・移籍条件の確認と対象労働者の理解が一定程度進んだこと等を踏まえて、「出向期間を経ずに移籍するという提案を受け入れること」とした。また、組合は、会社への要請事項として次の4つを示した。①移籍に向けた個別同意確認等の対応について、対象者の不安の払拭と本人理解が得られ、対象者全員の同意が得られるよう、労働条件等の細部を含め丁寧に説明するとともに、本人が判断するための十分な時間を設けること、②万が一、移籍不同意の意思表示をした場合、不利益な取扱いを行わないこと、③会社は、委託先の企業にとって工場運営に欠くことのできない事業パートナーであり、その役割を果たすこと、④労働組合として移籍後の状況把握やフォローを行うために結成予定の移籍先の組合との連携を図っていくので、会社としての対応を求める。なお、移籍先の企業が組合結成に理解を示すように働きかけを行うことであった。

子会社は、こうした組合の最終見解に対し、委託に理解を示した組合に謝意を伝えるとともに、要請事項については十分留意していくと表明した。その結果、移管・移籍は順調に進み、2015年4月に完了した。

ちなみに、その間、労働組合のグループ連合会は、会社の再編や拠点の集約等を受けて、2015年8月に大幅に体制変更を行い、従来12労組体制から5労組体制となった。同時に労働組合の組織運営を、グループ連合を中心とした一体運営体制（グループ連合地区支部の設置、組合費や共済制度の統一、グループ連合による会計や資産管理、経営審議や団体交渉の合同開催等）に変えた。

### 第3節 企業組織再編に対する評価と課題

以上、2003年と2010年、2つの企業組織再編とそれを取り巻く労使関係についてみてきたが、それに対する評価と課題について考察することにする。2回の企業組織再編は、当初の再編目的を果たすことができなかつたといつて過言ではない。売上高の低下、度重なる赤字、7回<sup>143</sup>の早期退職優遇制度の実施、労働条件の引き下げ、従業員数の減

<sup>143</sup> 2010年の合併・統合前の1回も含む。



少等でそれを窺うことができる。その要因としては何が挙げられるか。まず、それについてみることにしたい。

## 1. 企業組織再編に対する低評価の要因

### (1) スピードアップの不足

2003年の分割・統合、2010年の合併・統合も統合前の各社は日本の電機業界を代表する大手企業であった。そのため、各社は組織文化、設計等の諸システム、慣行等で確固たるものをもっていた。2003年の際に、統合会社は情報システムの多くの分野で統合前の「親会社のシステムを間借りして」おり、統合後1年以上経っても、統合会社内での情報システムが一本化されていなかった。「日常業務において、細かい部分で旧両社のやり方が混在していた<sup>144</sup>。」全システムを構築して稼働するのは、統合後少なくとも3年ぐらいかかり<sup>145</sup>、「真に(両：呉)組織が融合を果たすのは、情報システムが完成してからかもしれない<sup>146</sup>」と、当時の会長は見込んでいた。「目まぐるしく変わる半導体市況に迅速に対応する<sup>147</sup>には、半導体事業に最適化された情報システムが不可欠」であるにも関わらず、それに約3年が費やされてしまった。

分割・統合や合併・統合後の融合に時間がかかったことについては労働組合も次のように述べる。すなわち、「自分たちは間違っていない。お互いの主張が始まるわけです。自分たちのやり方がいいに決まっている、おまえらのやり方がおかしい、いやいや、君たちのところが違うよ<sup>148</sup>。」「内向きのことをやっているわけです。外に全然攻めていない。製造のシステムも違う、経理のシステムも違う、設計のシステムも違う、何でも違う、全部ばらばら。それをあわせるのには時間と労力がかかります。そんなことをやっているうちに、外部環境は大きく変わっちゃった。時代の変化についていけない、取り残されてしまって、結局資金が枯渇し、ちょっとでも風が吹いたら倒産するところまでいってしまった。」「内部で喧嘩するわけです。本当に戦わなくてはいけないのは外なのに。」

<sup>144</sup> 例えば、会議の進行方法や、資料の作成・整理方法が挙げられる(同社の会長談)。また、製造技術においても両社の違いがある。「同じ90ナノ製造技術といっても、工場の設備や処理の過程、例えば装置の種類や熱処理のタイミング、製造過程での検査手順に至るまで、多くの生産方法が異なり」、量産方法をゼロから見直さなければならなかったという(『Nikkei Business』(2014年8月23日号))。

<sup>145</sup> 会社の統合により半導体(SOC分野)の設計手法の統合には2~3年はかかると、専門家もみている(佐野昌(2012)『半導体衰退の原因と生き残りの鍵』日刊工業新聞社)。

<sup>146</sup> 『Nikkei Business』(2014年8月23日号)

<sup>147</sup> 組合も、半導体業界では「経営のスピードが死命を決する」と見ていた。

<sup>148</sup> そのようなことは、DRAM製造のエルピーダにもあったという。「NECと日立の2つの技術方式が並立しており、どちらも捨てきれない、という状況が続いていました。NECも日立も、どちらの技術者も『自分たちがナンバーワンだ』というプライドを持っています。」坂本幸雄(2013)『不本意な敗戦—エルピーダの戦い—』日本経済新聞出版社。坂本は、スピードアップが要求される半導体分野でそれができなかったことが「総合電機メーカーの半導体事業が行き詰まった」と評価している。また、坂本は、スピード経営が勝ちパターンの一つであるとも語っている。

組合は、分割・統合に向けた拡大労使協議の最終回において、「両社の従業員・組合員が心を1つにして<sup>149</sup>『新会社の成功こそ自分たちの幸せに繋がる』『力を合わせて世界のトップポジションを目指そう』という雰囲気は早く醸成できるように」会社の努力を求めたが、結果として会社の努力は十分ではなかったといわざるを得ない。

2010年、合併・統合後もスピードアップには依然として課題があった。2013年2月22日、社長が就任して1か月後に次のようなコメントを行った。すなわち、「研究開発や工場などの現場で回転率を上げて、効率化を図ることが必要だというメッセージを社員に発信している。これは今まで社内で議論されることが少なかった。」「非常にお客様の遠くにいるのではないかとということ、お客様がわが社に対してこうした製品がほしいと思っけていても、われわれの階層がすごく多いために情報が減衰してしまう。」「それに対応するために7事業部を4つに集約して組織の簡素化を行った。」「2013年9月には、販売子会社を会社の本体に取り入れ、お客様との階層を短くしよう」という方針を示した。同社の会長は、赤字続きの要因として「迅速な行動がとれなかったこと<sup>150</sup>」を挙げた。

労働組合は、再編がうまくいかなかった要因について、次のようにみている。すなわち、「傾いていく要因が、内向き対策に労力を使い過ぎて、外部環境の変化がわからなかった。つかめなかった。攻めきれなかった。もう一步成長に向けなかった。なんだかんだやっている間に世の中が、競争環境が変わってしまった。」

以上、統合後に社内のシステム、制度等の統合・一元化、社員の一体感・融合に時間や労力を使いすぎて、社外での攻めの経営ができないまま、市場の競争から遅れをとってしまい、結局、再編効果を上げることが難しかったといえよう。社員の一体感・融合に必要なだと選択された会社分割・労働契約承継法は期待されたほどの意味をなすことができなかった。

## (2) 主体性の不足

2013年6月に就任した会長は、社内の問題を次のように指摘した。「社員は当事者意識が低い」、「市場・顧客から離れかけている」、「注力事業への集中が下手くそ」である<sup>151</sup>。組合の幹部も「お客様から高いと言われたら値引きする」、「こっちは(当該の会社は:呉)赤字なのに何をやっているんだ」<sup>152</sup>と語り、主体性の不足について認めている。

<sup>149</sup> 組合は、分割労使協議の集約にあたって、組織再編において「重要なことは示された事業運営方式の完遂であり、そのための従業員同士の一体感を早く醸成すること」といい、早期の一体感醸成の重要性をアピールした。

<sup>150</sup> 2013年2月に就任した社長も「迅速な対応が取れなかったのが赤字の要因」であると分析している(『週刊東洋経済』(2013年3月27日版))。

<sup>151</sup> 『EE Times Japan』2013年10月30日版

<sup>152</sup> また、次のようにも述べている。すなわち、「会社の仕組みの中でいけば、別に僕が頑張らなくても、何とか回っていくじゃないかということで、自分の能力を發揮しない」という、いわゆる依存体質があった。

当事者意識が低いという主体性の不足は、3つの側面でその背景を考えることができる。第1に、いわゆる「大企業病」である。大企業病とは、企業規模が大きくなると、組織内部に官僚主義、セクショナリズム、事なかれ主義、縦割り主義等が蔓延し、組織の非活性をもたらす負の側面をいう。企業が大きくなっても、売上や企業業績が上がり、企業の状況がよいときに大企業病は問題にならない。しかし、企業の状況が悪いときには、大企業病は大きな問題として認識される。同社は、日本を代表する大手電機メーカー3社の半導体部門が分割・合併されてできた企業である。そのため、元々大企業病の側面が内在しており、2回の組織再編があっても基本的にそれが消えなかったと見られる。同会長は、「3社が合併したせいか、意思決定と業務プロセスが複雑で、これが事業スピードの遅れに繋がっている。早期に改善したい」と、まだ改善の余地があると語った。

第2に、親企業に頼るといふ甘えの問題である。同社会長は、「資材などの標準化、共通化がなされていない」と指摘しながら、その原因として、「まだまだ親会社の3社からの影響が残っている」ことを挙げている。同会長は、「社員は優秀で真面目だ。でも今求められているものは真面目ではなく本気だ」とも指摘する。仕事の面でも財政の面でも、親企業に頼るところがあり、主体性を十分発揮していない。

第3に、マーケットイン志向の問題である。同会長は、2013年10月の会社説明会において、「マーケットイン志向」に加えて、「内部運営」と「さらに強固な財務体質の構築」が解消すべき3つの課題であるが、「課題ではなく危機として認識している」と語った。マーケットインとは、「市場や購買者という買い手の立場に立って、買い手が必要とするものを提供していこうとすることを指している<sup>153</sup>」という。同社の製品はどちらかといえば、最終消費材よりも中間財であり、買い手のニーズにあった製品をつくる必要がある。問題は製品の品質に見合う金額を買い手から引き出していないところにある。同社より買い手が価格決定権をもっているので、マーケットイン志向が問題として現れる<sup>154</sup>。主な買い手である車メーカーからみると、「まったく顔の見えない単なる下請の『部品屋』に過ぎない。上位メーカーからいわれた仕様、いわれた価格で、いわれた通りにつくるしかない<sup>155</sup>」という問題がある<sup>156</sup>。それを解決するために、同会長は、「まず、徹底的に収益にこだわりたい。利益のない企業は虚しいだけ」と収益性の徹底を呼びかけた。

外部からの財政的支援を受けること<sup>157</sup>が主体性の不足<sup>158</sup>に繋がるのではないかと組

<sup>153</sup> 日本総研のHPコラム「マーケットインとプロダクトアウトの向こう側～二元論を超えて～」  
(<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=6918>)

<sup>154</sup> 同社が車の電子制御部品に使われる車載半導体マイコンをほぼ独占的に生産しているにもかかわらず、価格決定権を持っていない(湯之上隆(2013)『日本型モノづくりの敗北—零戦・半導体・テレビ』文藝春秋)。同社の利益率が低いのは、そのほか、過剰技術で過剰製品、部長職が多すぎることで、不良ゼロに徹するための過度な検査費用、コストダウン要求を挙げている。

<sup>155</sup> 湯之上隆(2012)『電機・半導体大崩壊の教訓』日本文芸社。

<sup>156</sup> 坂本は、長い企業経営の経験を踏まえて、「下請体質に甘んじるな」という(坂本幸雄(2013)『不本意な敗戦—エルピーダの戦い—』日本経済新聞出版社。)

<sup>157</sup> 同社は、2013年、某機構から1383億円、主要取引先8社から117億円、計1500億円の出資を受けた。

合の幹部は次のようにコメントしている。すなわち、「外部からの資金注入とか資金支援を受けてからでは全てが手遅れ」である。それは、「構造対策にしても、労働条件対策にしても、外の外部ステークホルダーとの約束事になり、当事者労使では何も決められない」<sup>159</sup>からである。また、外部から資金援助を受けるという発表から具体的に実行されるまでの間、経営体制が2重構造の様相を呈した。「団体交渉などでも会社の経営陣に実質的な権限がない状態があった」という。すなわち、「自己決定能力がない」<sup>160</sup>ことが問題であった。湯之上は、「同社が生き延び、成長するためには、自主的に決断して行動することが必須条件だ」<sup>161</sup>とまで言い切った。

### (3) 経営者のあり方

同社は、2003年分割・統合、2010年合併・統合という企業組織再編の際に、経営者を前の会社から登用した。いわゆる内部登用を貫いてきた。その善し悪しがあるが、悪いところは次のようである。組合の幹部は「(組織再編前の事業を：呉) だめにした張本人の経営陣が再編後の会社に残ってもうまくいくわけがない」と考え、その負の側面を指摘する。また、「予見性に乏しく結果として嘘をつく」という虚偽性の問題もあった。「例えば、春季交渉で年間一時金を4か月とする妥結した1か月後に、急速な業績悪化が判明し、支払いは半分にしてくれるか」という嘘である。そして、不透明性の問題である。組合は、経営数字の組合員への公開を強く要請したが、会社は、上場していないので、数字の公開に極めて慎重であった。組合の強い要請もあって、2008年から、実績だけではなく計画も、また、売上高だけでなく営業利益や税引き前の利益などが絶対値で公開されることになった。

組合は、以上のような旧経営者の問題点に気付き、経営者には企業の目指す方向性や責任の明確化、経営情報の透明化等を強く求めていた。いっぽうで、2013年、社外から任命された経営者について高く評価している。いくつかを挙げると次のとおりである。まず、第1に、会社の目指す方向性を示し、自ら実践している。「(会社の：呉) 目指す方向は何なんだということを語って、それを実行して背中を見せる。」

第2に、責任の明確化である。会社の業績がよければ、全体の賞与水準を上げるという有言実行をする。その上で個人別の成果を明確化して、相対評価による成績分布を強制し賞与に反映することを徹底する。その格差は、非管理職で3倍程度、管理職では5倍程度となる。部門別にも成果(組織KPIによる評価)をあげたところに、賞与の原資

<sup>158</sup> 2013年2月まで同社の社長をつとめた人も「我々には主体性はないんですよ」といったという(湯之上隆(2013)『日本型モノづくりの敗北—零戦・半導体・テレビ』文藝春秋)。

<sup>159</sup> そのために、労働組合が「労働組合として組合員・従業員の雇用を守る、労働条件の維持・向上という観点では、なす術がなくなる」との危機感を表している。

<sup>160</sup> 湯之上隆前掲書。

<sup>161</sup> 湯之上隆前掲書。

を多く渡す。それによって、「組合員、従業員の意識を変えた」という。「数字を見える化して、会社の業績が今どこにあって、我々のターゲットはどこで、結果が出たら還元するという有言実行をやり続ける中で、競争心をあおり、結果を求めて、みんなで前を向いて行こうじゃないかというメッセージを出し続ける」。水準格差の大きさへの課題はあるものの、経営者は多くの組合員から信頼感を得ていると、組合はみている。

新経営者は、「退職金の制度が16あったものを一本にする。2016年4月から退職金のポイントは会社の所属に関係なくみんな一緒」となる。「高いところを下げて、低いところを上げる。低いところを上げるための原資は高いところからもってきた。原資はトータルで変わっていない」というように、退職金制度の統合が難しいが、責任をもってそれをやり遂げた。それにより、社員の一体感がはかられた。こうした経営者に対し、組合員の反応は、新経営陣の「施策は避けて通れないものと認識して、雇用や労働条件の引き下げ等、大きな痛みが伴うつらい施策を受ける覚悟というのができる」という。

第3に、経営の透明化である。「新経営陣は窮地に追い込まれた経営実態を赤裸々に組合に説明する。」「新経営陣は、組合に危機感を訴えて、再生に向けた道筋を示した。さらに、旧親会社のしがらみにとらわれない施策をどんどんすることができる。」

以上を踏まえて、組合幹部は、企業経営や再編の成功が「経営者」に大きく依存する、「経営者の質が極めて重要」と考えており、また、事態が悪化する前に「先手でやらないといけない」と時期の重要性、そのための経営者の予見可能性や決断力も肝要であると考えている。

## 2. 労働契約承継法に対する評価

労働組合の幹部は、労働契約承継法についてその意義を次のように認めている。すなわち、「この法律があったおかげで会社とは、その範囲の中で協議ができた。こちらから求めることもできたし、会社はその日程にそって手続きもしないといかん、僕らにはありがたい。」また、「安心感があるんです。」「この法律があって、新しい会社をつくる、労働契約が承継されるんだという、その点についての協議はできるので、法律があることでありがたい。」このように、承継法の存在意義については高く評価している。同法に対する高い評価は企業にも当てはまるだろうと同幹部は、次のように語った。「個別同意ではないから、事業の継続の可能性はかなり高まるという意味でも、経営側もよしとしている。」実際、会社は、拡大労使協議の席で労働契約承継法のメリットとして、「分割移籍に関する従業員の個人同意不要」、「退職というステップを踏まず移籍させることから、巨額の退職金の支払いが回避できる」、「従前の労働条件を一旦引き継ぐことが可能」等を挙げており、その結果、「スムーズに従業員の移籍が可能となり、早期人的融合が実現できる」と考えた。

しかし、その承継法を有効に使い、よりよい再編や労使関係づくりにするかどうかは

別の問題である。「労働契約承継法はありがたいんです。ありがたいんですけど、後が大変。1つになるには時間がかかる。」この発言の意味は、労働契約承継法があるので、会社分割・企業間統合、さらには労働契約の承継はスムーズに行くが、再編の後、統合会社でのシステム、業務、人事・賃金制度等の統合・一元化、さらには労働組合の統合及び労使関係の安着、社員の融合等が迅速にまたスムーズに行くかは別の問題であるという意味である。

上記のとおり、この事例は、2003年と2010年に企業組織再編が行われて、再編後、システム等の統合・融合にかなり時間がかかった。その大きい背景は、再編前の3社がいずれも日本を代表する大企業として、独自のものを創り上げてきて、自社のものが正しいという自負をもっているので、再編後、それを簡単に捨てることができなかつたことである。再編後の統合・融合を迅速に行うためには、再編前に周到な準備が必要である。例えば、システムや制度等を再編前に統合することも1つの選択肢であろう<sup>162</sup>。

別の選択肢としては、統合方式に関わることで、新設分割より吸収分割の方法で再編を行ったほうがよいかもかもしれない。この事例は、分割前に業績がよくなかつた両社の半導体部門が切り離されて、2003年は分割・統合、2010年は合併・統合によって再編が行われた。そのために、統合・融合を主導的に行う存在が明確ではなかつた。特定の企業が他社の半導体部門を買収して自社の半導体部門に統合すると、自社がイニシアティブをとって自社のものにあわせると、統合・融合が迅速に行く可能性がある。

また、もっと危機意識を持つと統合・融合がスムーズに行く可能性がある。半導体は技術の革新が激しく、また、需要の変化や世界レベルでの再編が激しく、スピードが最も求められる業種の1つである。そういう意味で攻めの経営が必要である。再編の当事者たちが業種の特徴をもっと認識し、それに対応できるように統合・融合のタイムリミットを設定し、それに向けた意思統一を図ったら統合・融合がもっとスムーズにいった可能性がある。

さらに、再編の「苦しみ」を自覚し、早期に解消しようとする覚悟が必要である。労働契約承継法は会社分割による他社への移動をスムーズにする役割を果たしている。ところが、分割対象事業は、どちらかといえば、収益性が低いか赤字の場合が多い。労働契約が承継されたところで、事業及び雇用・労働条件が維持・改善される保障はないのである。労使が分割対象事業の維持・発展に向けて必要な課題を分割の前後に迅速に解消しなければならず、それに伴う「苦しみ」も覚悟する必要がある。労働契約承継法は瞬間的にその「苦しみ」を自覚させない役割を果たしているともいえる。労働契約承継法の順機能を働かせるためには、分割関係者が中長期的な観点で分割後の事業や雇用・労働条

<sup>162</sup> その方式をとった JFE の事例については呉学殊(2015)「企業組織再編への労働組合の対応と課題」仁田道夫・連合編著『これからの集团的労使関係を問う—現場と研究者の対話—』エイデル研究所)を参照されたい。

件のあり方を的確に把握し、迅速に対処してその苦しみを早期に受け入れ解消する覚悟が求められる。

#### 第4節 まとめ

同社は、2003年大手電機メーカー2社の半導体部門が分割・統合し、2010年には他の大手電機メーカーの半導体専業子会社と合併・統合して誕生した企業である。2回の企業組織再編は、生き残りをかけたものであった。ところが、2つの企業組織再編の後、基本的に売上高や経常利益・純利益の企業業績が悪化し、従業員数も減り続けた。組織再編の目的として挙げられた半導体部門におけるリーディングポジションの追求や収益体質の構築、分割会社への利益のリターン等が果たされたとは言いがたい。そういう意味で、2つの再編が成功したとは言いがたい。その要因は何であろうか。

半導体業界は競争も技術革新も企業環境の変化も激しく「経営のスピードが死命を決する」<sup>163</sup>ものといわれる。2社統合後、新会社への求心力を早期に高めるには、製造・経理・設計の諸システム、人事・賃金制度等の統一・一元化、社員の一体感・融合を迅速に行い、会社経営・業務のスピードアップを図ることが肝要である。労働契約承継法は、スムーズな統合には有効であるが、統合後、社員の新会社への迅速な求心力の強化には中立的である。求心力を高めるにはいくつかの選択肢があろう。第1の選択肢は、経営者が強いリーダーシップをとってトップダウンで旧会社間の相異性を解消する。第2の選択肢は、第1の選択肢の1つの方法として、特定の企業が他の半導体部門を買収・吸収してすべてのことを自社にあわせる。第3の選択肢は、構成員が危機意識をもち、目標に向けてそれに反するものであれば自らの主張を果敢に捨てて統一を図る、等のことが考えられる。この事例では、元々第2の選択肢はとらなかつたし、第1の選択肢も2013年の新経営陣を迎える前はとれなかつた。また、第3の選択肢としては、労働組合がその担い手になり得るが、両組合の組織統合は、2003年の分割・統合の時も2010年の合併・統合の時も2年4か月かかり、その担い手となったと言いがたい。

逆に、早期の統合・融合にマイナスに働く要因がいくつかあった。大企業病、経営者の質の問題が代表的であり、また、親企業への依存やマーケットイン志向という主体性の不足も挙げられる。

労働組合は以上の辛い経験を踏まえて、「1万数千人の人たちの雇用を切り離して生き残らせてもらった我々が、ここでもう一回死んじゃったらだめなわけです。必ず生き残らなければなりません」という闘志を燃やしている。どこまで会社の再建や健全な経営に向けて労働組合の役割が果たせるか注目される。その役割を果たす上でタイミングも欠かせない。「事業再編や構造改革は、危機に陥ってからでは遅いということなんです。先

<sup>163</sup> 2002年12月5日、分科・統合に対する組合(半導体業種本部)の見解。

手、先手でやらないといけない。難しいことだけど、顕在化してからでは駄目だということを感じました」という先手の対応を会社にどう促していけるかが極めて重要である。もっと重要なのは、会社が、そういう組合の役割を認めること、いやその前に経営者が組合の具体的な手番を待たずに先手を打つという予見可能性や判断力、そして決断力を発揮することである。経営者は、「企業は全て経営者の質で決まる」ということを自覚し、自分の経営の質を高めていくことがなによりも重要であり、企業組織再編でも例外ではない<sup>164</sup>。

ところで、同社における 2 回の企業組織再編そのものはスムーズにいったとよい。それは、1 回目の分割・統合の際は労働契約承継法・商法等一部改正法附則の適応を受け、また、2 回目の合併・統合の際は、包括承継<sup>165</sup>の適応を受けて、雇用・労働条件が基本的に統合会社に引き継がれたからである。分割・統合では、労働契約承継法・商法等一部改正法附則により、労働者の理解と協力、個別労働者との協議、通知・異議申出の手続きが必要となった。会社には企業別労働組合があり、約 2 か月にわたる 5 回の労使協議を経て、組合は会社の分割・統合に対し、理解と協力の姿勢を示した。組合は、約 2 か月間の労使協議の期間中、10 回の評議員会、6 回の対策会議等数多くの組織内会議を行い、分割・統合に対応した。スムーズな再編に組合の役割は極めて大きいといわざるを得ない。企業は、従業員に対し 5 回にわたって集团的にあるいは個別的に説明会を開き、説明を行った後、労働組合及び労働者個人に通知し、異議申出の期間を設けた。こうした手続きがあっても、所定の手続きが済んでから、少数の労働者は、会社との個別協議が十分になされていないことを理由に異議申し立てをしている。問題の解決に向けて、「個別協議」の内容をどこまで考えるべきか、また、労働組合から理解と協力との兼ね合いをどう考えるかという課題が残る。いっぽう、合併・統合では、商法の規定により、消滅会社の権利・義務が存続会社に包括的に承継されるので、法定の手続きが必要ではなかった。しかし、労使は、5 か月にわたって 3 回の労使協議を行い、合意に至り、また、会社は、3 回にわたって従業員に説明会を開いた。労働組合も組合員への説明や組織対応を行った。

統合後の労働条件の一元化はいずれの統合でも 2 年間かかった。それは、慎重を期するためだった。その間、統合前の制度がそのまま承継されていた。雇用の面では、早期退職優遇制度に基づく希望退職が分割・統合の際、統合後 6 年目に 1 回、合併・統合の際、統合後 1 年目から 6 回行われた。希望退職は、本人の意思によるものであり、一切の強要はしないという労使の確認の上に行われた。とはいえ、実態的に雇用の減少及び

<sup>164</sup> 組合は、「我々の場合は(再編が：呉)うまくいかなかった。それで、感じたのは、今も感じているのは経営者の質ですね。全て経営者だな」と、経営者の質の重要性を指摘する。

<sup>165</sup> 商法第 103 条「合併後存続スル会社又ハ合併ニ因リテ設立シタル会社ハ合併ニ因リテ消滅シタル会社ノ権利義務ヲ承継ス。」



不安はあったといわざるを得ない。労働者の不安は、譲渡等で他の企業に移籍する労働者にもあったが、その解消に向けて、組合は、移籍先での組合結成を積極的に支援した。

分割・統合の際に、分割の対象者は半導体部門という明確な区分があったので、誰が分割対象者であるかをめぐり問題は発生しなかった。会社組織によって分割対象の主たる労働者であるかどうか明確ではない研究所等の労働者に対しては、分割対象事業に従事する時間や役割等を総合的に判断して分割対象者と定めて、分割前に分割対象の半導体部門に配置転換した。分割対象をめぐり異議申し立ては起きなかった。労働協約の承継もスムーズに行われたが、両労働協約の統合は、統合後3年4か月が経って行われた両労働組合の組織統合によって実現した。2回の企業組織再編、それに伴う雇用・労働条件の承継、また、雇用の削減や労働条件の引き下げ、さらには労働協約の統合をめぐり労使間の紛争は起こらなかった。そこから信頼に基づく労使関係の一面を窺うことができる。

生き残りをかけた2回の企業組織再編であったが、企業業績や雇用・労働条件の推移を見る限り、2014年度以降明るい兆しが現れているものの、再編の効果が十分現れたとは言いがたい。再編の効果が現れるものとなるために、再編の形態や再編後の経営や労使関係のあり方、さらには再編対象の業種・産業全体の姿を中長期的に考える戦略的なアプローチが求められる。

### 【参考資料】

#### (組合提供資料)

- (2002)「GM 支部機関誌：ゆとり マイライフ ～新会社設立と分割移籍特集～」(号外 No.844：2002年10月9日、号外 No.846：10月18日、号外 No.847：10月28日、号外 No.848：11月5日、号外 No.850：11月12日、号外 No.852：11月20日、号外 No.854：12月6日)
- (2009)「組合機関誌」(No.51：2009年10月20日)
- (2010)「組合機関誌」(No.56：2010年1月14日、No.59：2月23日、No.61：3月29日、No.67：8月26日、No.70：9月16日、No.73：10月8日)
- (2010)「協定書：特別ニューライフプラン支援一時金制度」(2010年10月26日)
- (2012)「協定書：2012年度早期退職優遇制度」(2012年8月9日)
- (2012)「協定書：セカンドライフ支援休職・一時金制度の凍結」(2012年8月9日)
- (2012)「組合機関誌」(No.107：5月28日、No.109：6月8日、No.111：6月18日、No.112：6月28日、No.113：7月3日、No.114：7月23日、速報 No.1：2012年8月6日)
- (2012)「組合連合機関誌」(No.3：2012年10月1日)
- (2012)『労働組合の軌跡—2006年～2012年』

- (2013)「協定書：2013年度早期退職優遇制度」(2013年3月28日)
- (2014)「協定書：変革プラン期間中に実施する構造対策に伴う組織・部門を限定した早期退職優遇制度」(2014年2月7日)
- (2015)『次代を拓く約束・挑戦—新たなステージにむかってチャレンジ—』
- (2015)「弊組織の再編の記録」
- (2015)「組合グループ連合会組合機関誌：グループ連合—移籍先で労働組合を結成します—」(号外：2015年3月5日)
- (2015)「製造会社における一部業務の専門会社への外部委託化に伴う従業員の移籍申入れに関する基本的な考え方について」(2015年1月7日)
- (2015)「製造会社における一部業務の専門会社への外部委託化に伴う従業員の移籍申入れに関する第2回合同労使協議を踏まえた当面の見解について」(2015年1月22日)
- (2015)「製造会社における一部業務の専門会社への外部委託化に伴う従業員の移籍に関する最終見解に向けた考え方について(生産システム業務)」(2015年2月19日)
- (2015)「製造会社における一部業務の専門会社への外部委託化に伴う従業員の移籍に関する最終見解(生産システム業務)」(2015年2月25日)
- (2015)「GOSO 組合結成大会議案書」(2015年3月20日)

### (一般図書)

- 泉田良輔(2013)『日本の電機産業—何が勝敗を分けるのか』日本経済新聞出版社。
- 呉学殊(2015)「企業組織再編への労働組合の対応と課題」仁田道夫・連合編著『これからの集团的労使関係を問う—現場と研究者の対話—』エイデル研究所。
- 菊池正典(2012)『半導体工場のすべて—設備・材料・プロセスから復活の処方箋まで—』ダイヤモンド社。
- 坂本幸雄(2013)『不本意な敗戦—エルピーダの戦い—』日本経済新聞出版社。
- 佐野 昌(2012)『半導体衰退の原因と生き残りの鍵』日刊工業新聞社。
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済』(2013年3月27日版)。
- 電機・情報ユニオン関連労働者懇談会(2016)『人権と経営の両立は、どうすれば実現できるか』。
- 日経 BP 社『Nikkei Business』(2014年8月23日号)。
- 西村吉雄(2014)『電子立国は、なぜ凋落したか』日経 BP 社。
- 湯之上隆(2012)『電機・半導体大崩壊の教訓』日本文芸社。
- 湯之上隆(2013)『日本型モノづくりの敗北—零戦・半導体・テレビ』文藝春秋。