

紹介

# 労使関係からみた組織再編をめぐる現状と課題

戎野 淑子

（嘉悦大学准教授）

呉 学 殊

（労働政策研究・研修機構副主任研究員）

佐藤 厚

（同志社大学教授）

## 目 次

- I はじめに——問題意識と枠組み
- II 純粋持株会社の労使関係——金融の事例
- III 資本提携下の労使関係——自動車メーカーの事例
- IV 会社合併に伴う人事制度・労使関係——電機・機械メーカーの事例
- V まとめ

## I はじめに——問題意識と枠組み

組織再編や企業の買収と合併（以下 M&A）が人事管理・労使関係にどのような影響を与えるか、事例研究をもとに現状をあきらかにすること、これが本稿の最も基本的なねらいである。一般に、組織再編や M&A には複数の形態があると言われている<sup>1)</sup>。こうした組織再編の各形態を念頭に置きながら、本稿では、組織再編に関わる以下の三つの動向に注目し、その下での労使関係の機構及び人事管理のしくみの現状と課題を明らかにすることとした。

第1は、純粋持株会社のもとの労使関係である。日本では、1997年独占禁止法（「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」）が改正され、従来は禁止されていた純粋持株会社が部分的に解禁された。それに伴い、金融業を中心に多くの純粋持株会社が設立されることになった。純粋

持株会社での労使関係機構（賃金・労働時間などの労働条件が決定されるしくみ）がどのようなものであり、いかなる課題を有しているかが検討される必要がある。

第2は、資本提携下の労使関係である。グローバルな規模での企業の買収・合併による経営組織の変更は、これまでの人事制度や労使関係のあり方に影響を及ぼすことが予想される。とくに外国資本からの国内経営への影響力の強まりに応じて、これまでの国内企業の労使関係のあり方や人事管理のしくみがどう変化したか（あるいは変化しなかったか）が検証される必要があろう。

第3は、企業の合併に伴う事業、労使関係、人事制度の統合プロセスの過程の解明である。とりわけ合併に伴う労働条件の統合のプロセスがどのようなものであり、合併によってどのような労使関係と人事管理のしくみが形成されたか、さらに今後の課題は何か分析されるべきであろう。

従来まで労使関係や人事管理の仕組みの解明に際しては、ある一つの企業組織における使用者と（とりわけわが国では企業別労組を中心とした）労働組合との間で形成された比較的シンプルな労使関係や労働条件決定機構を想定する傾向にあった。だが、競争的環境の激化に伴う M&A や組織再編の（ときに国境を越えた）ダイナミックな展開は、従来までのこうした研究視点からする労使関係の

実態把握を困難なものにしている。もちろん、組織再編や買収に関わる法的なルール<sup>2)</sup>も整備されてきた。だが、そうしたルールの下での実態解明は必ずしも十分なものではなく、研究の蓄積も浅い。本稿は、上述した事例分析により、こうした欠落を埋めようとする試みである。

論述は以下の順序で進められる。IIでは、純粋持株会社の労使関係の特徴を、またIIIでは資本提携下の労使関係や人事制度の特徴をそれぞれ考察する。さらにIVでは会社合併に伴う人事制度や労使関係の統合のプロセスについて分析を行う。最後にVで簡単な要約を試みる。

## II 純粋持株会社の労使関係——金融の事例

以下では、金融業の純粋持株会社3社を中心に、純粋持株会社の設立に伴いどのような人事労務管理や労使関係が形成されているのかを考察することにする。

### 1 調整型労使関係

純粋持株会社A社<sup>3)</sup>（以下、純持A社という）は、大手3行が統合された後、銀行、コーポレート銀行、証券、信託銀行に機能別に分割された事業会社を統括するために2000年に設立された。純持A社は、グループの経営戦略、リスク管理・コンプライアンス管理、グループ会社間のシナジー効果実現などを通じて、多くの分野にまたがっているグループ各社がバラバラにならず、グループとしての求心力を持つように調整する役割を果たしている。純持A社の社員は、統合された3社から転籍した約300人である。純持A社グループの中核企業4社の従業員数は約3万3000人である。

純持A社ではつぎのようなグループ採用が行われている。すなわち、純持A社を含め同社グループの中核企業5社は、「採用共同事業体協定書」を締結し、応募者と採用内定契約を結ぶ。5社中1社に内定が決まると残りの4社との内定契約が消滅することになっている。中核5社の間の人事異動は転籍という形で行われる。純持A社は、グループ内の転籍異動の必要性や方針を作るが、実際、

転籍異動という人事を行うのはグループ各社の人事部同士である。転籍異動は、異動者が異動先の企業や従業員との一体感を持つとともにグループレベルでのキャリアアップや業績向上を図るうえで有効とみなされている。転籍異動を円滑に進めるためにグループレベルの基本的処遇の共通プラットフォームが導入されている。基幹職（いわゆる総合職）は、職責と職務の期待度により15の職務等級に分けられているが、一般社員の場合、賃金は、職能給、職務給、そして成果加算給で構成されている。退職金制度もグループ企業間共通で転籍異動の際に、前の退職金が転籍先で承継されることになっている。そのほか、医療、住宅など福利厚生制度もグループ共通である。

一方、労働組合は、グループで1つの単位組合を結成しているが、交渉相手は中核5社であり労働協約もそれぞれの会社と締結している。組合は、中核企業5社それぞれと経営協議会・中央協議会を行っているが、その際、純持A社がグループの求心力と各社の独自性のバランスをとるために調整的な役割を果たしている。ボーナス交渉<sup>4)</sup>において、労働組合は、それぞれの中核企業に対しグループ統一要求を行うが、中核企業5社は、その要求に対して個別会社ではなくグループ統一回答を行う。例えば、2002年、労働組合は中核企業5社それぞれに前年と同水準を要求したが、中核企業それぞれは冬は要求の93%、夏は80%水準の回答を行った。中核5社のボーナスの配分は、グループ業績に対する貢献度に応じて純持A社の調整のもと行われるが、労働組合はそれに関与しない。中核5社は、会社間の業績に違いがあるが、移行期であること、また、経営が厳しいことを考慮し回答を統一した。今後、グループ各社の業績などで違いが大きくなると、労働組合も会社ごとに分割していく可能性も否定できない。

### 2 分権型労使関係

2001年、設立された純粋持株会社B社<sup>5)</sup>（以下、純持B社という）では、アセット・マネジメントB社が同グループに入ることにより証券グループとして国内営業部門、グローバル・ホールセール部門、そしてアセット・マネジメント部門に分け

られる。純持B社の最高意思決定機関である経営戦略会議では、グループの統一された経営戦略の策定、各営業部門の事業計画の精査に基づく経営資源の効率的かつ機動的配分、そして各業務部門の業務執行の結果についてのモニタリングなどを行っている。純持B社は、最小限の人員で持株会社としての役割を担う方針で、専門組織を持たずに連結子会社からの出向者5人が専任の従業員である。そのほか、連結子会社の仕事をしながら純持B社の仕事をかけもちしている兼任社員も約20人いる。純持B社の主要業務は中核の証券部門に委託されて行われている。

採用は、基本的にグループ各社がそれぞれのニーズに基づいて行うことは従来と同じであるが、純持B社設立後は持株会社の考え方を踏まえて行う必要がある。グループ内人事異動は主に出向によって行われるが、その大多数は証券部門から連結子会社へというパターンである。出向者はほとんど何年か経つと出向元に戻るのが一般的である。グループ内各社は、処遇特にボーナスの場合、自社だけではなくグループ連結業績を意識して決めていたが、持株会社になってからは連結業績を考慮する傾向がもっと強まりつつある。グループ会社が、純持B社の設立後、自社の業績がグループの連結業績・株価に直接反映されるという意識を強めたことが大きく変わった点であるが、それとともに自社の処遇の決定も連結業績に影響される形で行われる。各社がグループの一員であるという意識改革が持株会社の設立により現れたことが主要な変更点である。

純持B社の連結子会社の中で労働組合が結成されているのは証券部門の会社とアセット・マネジメントだけであるが、持株会社の設立後も統合されずにそれぞれの活動を行っている。両組合の間に協議会も結成されていない。そのため、グループレベルの労使関係は成立していない分権的な関係である。

### 3 統合型労使関係

純粋持株会社C社<sup>6)</sup>(以下、純持C社)は、1999年設立された日本で初めての純粋持株会社である。純持C社は、証券会社の本社を存続会社としてで

きたのであるが、そのほかの業務は証券会社とホールセール会社にそれぞれ分割された。この2社のほかに、国内6社が純持C社の傘下にある。純持C社は、グループ経営戦略の策定、ディスクロージャー、財務戦略など多岐にわたる業務を行っており、従業員は約300人である。

人事労務管理について見てみる。まず、採用であるが、採用説明会は純持C社のインシアティブのもとグループで行うが、実際の採用は個別企業が行っている。しかし、純持C社を含めたグループ9社の総合職新入社員は、一定期間の合同研修を受けグループの企業理念、価値観、社会的責任、企業倫理などを学ぶとともにボランティアを経験することになる。入社後のグループ内異動は転籍によって行われるが、一般的には純持C社とグループの中核的な企業2社の間で行われる。純持C社グループは、純粋持株会社化に伴い円滑な人事異動を図るためグループ9社の共通の人事・処遇制度を導入した。そのため、異動による賃金や人事面での変動は原則として起こらない。

純持C社グループの労使関係について見ることにする。まず、労働組合の組織形成についてであるが、労働組合は、純持C社の設立や会社の再編に対応するために組合組織を再編した。グループレベルで単組の中央執行部を置き、グループ各社ごとに支部を設置した。それにより、純持C社グループの労使関係は、純持C社とC社労組(グループレベルの単組)によって担われており、団体交渉はグループレベルの中央協議会で行われる。同協議会にはグループ会社の人事担当者や組合支部長も出席するが、純持C社の人事担当者とC社労組中央執行部が話し合いのインシアティブをとっている。ボーナス交渉を通じて、純持C社グループの労使関係を具体的に見ることにする。C社労組は、純持C社に対してグループレベルのボーナス額を対前年比何%増・減という形で要求するとともに、グループ各社間の格差(例えば対前年比-5%から5%までの範囲)を要求する。純持C社は、組合の要求に対しグループ各社の事業特性や各社の回答案を踏まえてボーナス額を決め、中央協議会で回答して労使の合意により決定される。C社労組は、グループ会社の個別労使問題(労働時間



など)に関しても、当該の個別企業ではなく純持C社に要求し窓口を一本化している。それは、純持C社がグループ内企業の労働条件などに関する実質的な決定権限を持っていると認識しているからである。

このように、純持C社グループの場合、労使関係において企業側は純持C社、労働組合はC社労組に統合された形として再編・形成されているので統合型労使関係といえよう。

#### 4 小括——純粋持株会社3社の比較

まず、人事労務管理について見ることにする。採用では、純持A社グループの場合、グループ共同募集内定・個別企業採用の形で採用が行われ、純持C社グループは、グループ共同募集内定・個別企業採用、純持B社グループでは個別企業の募集・採用が行われている。純粋持株会社の関与度は、純持A社が最も強く次いで純持C社、純持B社の順である。グループ内人事異動は、純持B社グループのみが外向によって実施されているが、純持A社と純持C社グループは転籍によって行われる。純持A社と純持C社グループでは、転籍によって基本的な処遇が変動しないように純粋持株会社の設立に伴いグループ共通の賃金・退職金制度などのプラットフォームが導入された。しかし、純持B社グループは、純粋持株会社の設立に伴う基本的な処遇制度の変化は起こらなかった。

次に、労使関係の比較をしてみると、グループ労使関係が最も強く形成されているのは純持C社グループであり、賃金などの労働条件の実質的な交渉は中央協議会において純持C社と単組のC社労組の間で行われるといった統合型労使関係が形成されている。しかし、ボーナス交渉内容を見る限り、グループ各社の水準は同一ではなくばらついている。それは、純粋持株会社の設立の際に、労使ともボーナスは事業特性に合わせて格差をつけることについて合意しているからである。次にグループ労使関係の形成程度が高いのは純持A社グループである。労働組合はグループレベルで一つの単組としてA社労組が組織されているが、労使交渉はA社労組と個別企業との間で行われる。しかし、労働協約や交渉の結果は厳しい経営環境

をうけ、統合過程の3年の間はグループ各社ほぼ同様としている。それは、A社労組とグループ各社との交渉で調整されるとともに純持A社とグループ各社との間で調整されているからである。調整型労使関係の実態をうかがうことができる。ここでは形式的には個別企業レベルでの労使関係であるが、実質的・内容的にはグループレベルの労使関係が成立しているといえる。最後に、純持B社グループでは、純粋持株会社の設立によって労使関係の基本的な変化は見られず、グループ各社の企業内労使関係が維持されている。分権的労使関係が成立・維持されているといえよう。しかし、グループ内各社は、純粋持株会社の設立後、処遇特にボーナスの場合、自社だけではなくグループ連結業績を意識して決める傾向が強まりつつある。

同じ金融業でありながら、3つの純粋持株会社企業グループには以上のような違いが見られるが、それにはどのような要因が考えられるのであろうか。第1には、純粋持株会社の設立に伴い企業グループの形成・再編が大きかったかどうかであると見られる。純持B社グループでは、アセットマネジメントの会社がグループに編入されただけであったので純粋持株会社の設立に伴う労使関係上の大きな変化がもたらされず、個別企業の労使関係が維持された。一方、純持A社グループでは3行の統合と中核5社への機能別分化が、純持C社グループでは、分社化とグループへの編入が行われるなど、純粋持株会社の設立に伴いグループ組織に大きな変化が起きた。第2には、労使の戦略の違いである。純持C社グループの労使は、純粋持株会社がグループの労働条件などにおいて実質的な決定権を持っていることを認め、そのうえでグループレベルの労使関係を形成しようとしたが、純持A社グループの労使は、賃金などの労働条件は雇用関係の当事者である個別企業の労使で決めるべきであるとして純粋持株会社の役割を最小限にとどめようとした。その結果、純持C社グループでは統合的労使関係が、純持A社グループには調整型労使関係が形成されたと見られる。

### Ⅲ 資本提携下の労使関係——自動車メーカーの事例

#### 1 分析視点

国際経済の進展に伴い、企業の買収・合併はグローバル規模で多々行われるようになり、今や日本社会においても身近な現象となった。そして、この企業買収・合併による経営体制の変更は、経営方針の転換、組織再編、人事制度の変革、またそれらに伴う人員削減などももたらし、そこで働いている労働者は当然ながら様々な面において変化に直面し、大きな影響を受けることとなっている。外国企業による日本企業の子会社化もその一例と言えよう。

1990年代後半、バブル崩壊後の長引く不況の中で、日本への直接投資額は増加し、日本企業の買収も進んだ。そして、労働者から見れば、日本企業で働いているつもりが自らの意思に関係なく、あるときから外資系企業で働くことになっている。そこには、日本人の共通認識として持っていた経営のあり方や労使関係が保持されないこともあり、従来までの考え方や働き方、さらには生活のあり方までも変化を余儀なくされることも少なくないと思われる。

そこで、本章では、資本提携が行われた企業で働いていた労働者は、実際どのような影響を受け、労使関係はどのように変化したのか、自動車企業A社グループの労働組合Xと、自動車企業B社の労働組合Yの代表的立場にある方からお話を伺い<sup>7)</sup>、まとめた。

A社、B社とも日本を代表する自動車企業であったが、両者とも1990年代に企業経営の危機に陥り、同業の外国企業と資本提携を結んだ。資本提携企業から経営者が派遣され、経営権が移り、A社、B社とも事実上の子会社となった。日本企業が外国企業の外国人経営者の指揮のもとで事業運営がなされることとなったのである。そして、事業再建のために、いわゆる大規模なリストラが行われ、様々な改革が実施された。日本の雇用慣行も大きく揺らぎ、日本の従来の労使関係が変容したと理解する人も少なくなかった。では、A社、

B社の中では何が起こり、この変化をそれぞれ労働組合はどのようにとらえているのか、労働組合Xと労働組合Yの事例を紹介し、簡単に見てみよう。

#### 2 X労働組合

##### (1)概要

X労働組合は、A自動車企業グループの組合である。A企業は1933年に設立され、従業員数約3万3000人の企業である。バブル経済崩壊後の経営危機に際し、1999年に同業の外国企業と資本提携を行い、事業再建が進められることとなった。そこでは、大規模な合理化が実施され、約2万1000人の人員削減や系列解体など、従来までの日本企業の雇用慣行や企業取引のあり方が動揺し、日本社会に大きな衝撃を与えた。

##### (2)企業と労働組合との関係

このような状況について、労働組合はどのように考えてきたのであろうか。事業再建計画の発表、さらにその再建の取り組みに際し、企業と労働組合は話し合いを行い、いわゆる従来と同様の事前協議が実施された。資本提携を行った外国企業は、諸外国での事業展開において現地の労使関係に苦労した経験があり、現地での事業運営における協調的労使関係の重要性はよく理解していた。そのため、日本的な方式についてはかなり深く勉強し、その実施に前向きであった。このことにより、企業再建のために労使が協力して取り組む体制が確立し、これまでと同様な労使関係が継続されることとなった。

約2万1000人の人員削減が生じたことについて、労働組合は雇用を守ることを最も重要視しており、本人の意思に反したものではないと考えていた。したがって、多くが自然減や事業売却による従業員の転籍など、従来までの方法によって行われたのである。

工場閉鎖においては、他の工場への異動を推進し、異動に伴う住宅問題についても手厚い対応を実施している。例えば、中高年社員の単身赴任者が多数発生したが、これまでの独身寮は若手社員の単身者を対象としていたため、家族が会いに来ても十分なスペースがなく、食事も若者向けになっ

ていた。そこで、労働組合は、面会のスペースの確保や献立の変更の要請など、細かな心配りを行った。また、雇用維持のために、閉鎖予定の工場の一部を操業するように要求し、労働者の生活維持のために努めた。

従来までの系列のシステムを廃し、系列企業の取引先を半減させたことについては、傘の下で安住していた企業に競争原理を導入したものであり、部品メーカーも他社との取引を自由に行うことが可能となった。欧米では部品メーカーの方が力関係上強いこともあり、日本でも取引のガイドラインが作成され、下請企業を保護する仕組みも構築されつつある。

工場閉鎖に際し、他の工場への異動が出来ず職を失った人、また下請企業の倒産に伴い発生した失業者に対しても、労働組合に入っていれば仕事の紹介や基金による金銭的支援を行った。従来までの労使協調を維持し、また、不可避な人員削減に対しては手厚い対応を要求した。そのため、「労使関係」は変化していないと見ている。

### (3) 人事制度や仕事の進め方

資本提携によって変更となった点は、経営における諸制度等であり、主に次の3点である。

第1は、仕事の進め方で、いわゆるクロスファンクショナルチームの形成に代表される。これまでは縦割りの組織で、部門ごとに業務が遂行され、仕事の進め方が硬直化していた。そのため、部門を横断する組織を作り、全社的な問題を吸い上げ解決していく仕組みを作ったのである。

第2に、責任体制の確立である。これまでの事業不振においては、為替変動などの外的要因を理由に挙げ、原因が明確にされてこないことが多かった。そこで、外的要因についても詳細に吟味され、責任の所在が明らかにされたのである。

第3に、コミットメントターゲット、いわゆる成果主義賃金制度の導入である。A社では、1986年からすでに成果主義制度は導入されていたが、実際はうまく機能してこなかった。そこで、改めて制度変更を行うことにより、評価者の意識の改革を図り、効果ある成果主義の実現を目指した。しかし、1年働くことによってスキルが上昇するため、成果を評価した結果年功給になることは悪

いとは考えていない。そして、現在、結果的に年功的賃金になっている。

### (4) 今後の課題

今回導入された成果主義賃金には、一般によく言われる成果主義の欠点は存在していると理解されていた。個々人が目標を低く設定し、それをクリアするため、個々人は成果を上げるが、全社的な成長・発展には問題が生じる。また、短期的業績向上のために、短期的視点になりがちで、長期的な発展に向けた取り組みに欠ける。これらの課題については、制度5%と運用95%で実態が決まるので、運用部分で対応していくこととなっていた。

1990年代後半には、教育投資の減少が見られたが、現在は改善されている。また、コミュニケーションやチームプレー、また従業員の一体感を、今後とも一層大切にしていけることが重要であると考えられていた。

## 3 Y労働組合

### (1) 概要

Y労働組合は、B自動車企業の組合である。B社は、1970年に創立され、従業員数約1万2400人の企業である。1990年代後半に、不祥事等もあって経営危機に陥り、2000年に同業の外国企業と資本提携を行って事実上子会社になった。事業再建のため、翌年より合理化が推進され、約1200人の早期退職者を出した。また、一部のノンコア事業が売却され、それに伴って従業員の移籍が行われ、事業、人材ともにスリム化が図られたのである。

その後、事業は一時持ち直すものの、更なる不祥事の発覚による急激な販売台数減少などのため、再び困窮し、追加支援が必要となった。しかし、その追加支援が不可能となり、2004年には日本企業グループに入るようになった。そして、その際には、企業再建のため、賃金カットやボーナスの不支給など、大幅な労働条件の低下を余儀なくされた。

### (2) 企業と組合の関係

外国資本との提携により経営体制が変化しても、労使間の事前協議制は維持されてきた。ただ、事



態の変化に対応するため、協議において以前に比べスピードが求められるようになった。労働組合は、雇用を守ることを最も重要視しているが、会社の生き残りのためには人員削減は不可避であったので、これまでの企業内という枠の中での雇用維持は難しく、幅を広げて他の企業を含めて雇用の機会を守るという考え方に変更した。そして、2001年の早期退職の募集では、上限人数を超える社員が募集初日に応募し、そのため退職者を年長順に決定した。また、2004年には工場閉鎖に伴い、他地区への配転が困難な労働者が、近隣企業への再就職や早期退職などやむをえず退職するというケースが生じた。労働組合は早期退職する社員（組合員）の退職金を増額するために、全組合員の労働諸条件や福利厚生費用の切り下げにも対応した。このように、資本提携後の様々な事態について、労使の事前協議が実施され、会社の生き残りのために、また労働者の雇用を守るために、労使が協力して取り組んだのである。このようなことから、労使関係は大きくは変化していないと理解されていた。

### (3) 人事制度と仕事の進め方

外国企業との資本提携後、仕事の進め方や人事制度には変更が生じた。

この体制の下では、事業再建にあたり、これまでの仕事の進め方についてすべてを否定することからスタートした。ただし、労使の事前協議制は、今後とも重要との認識で一致していたので、労務・人事政策に関する事項については社員の抵抗感が少なかった。しかし、他の部門には、資本提携企業からの外国人スタッフやコンサルタントが入り、そこではこれまでのあり方を継承することなく、新たな体制が導入されていった。中でも、管理部門と工場部門との役割が完全に分離され、また自動車部品などの購入は系列企業にこだわらないという体制がとられた。これは、これまでの日本企業での業務遂行方法とは異なっており、社員の抵抗感が大きかった。

評価並びに賃金制度については、1992年に成立したものであったが、2003年に大きく改正となり、成果主義的なものとなった。定期昇給や年功的要素がなくなり、評価によって昇給するとい

う制度である。業務課題の遂行状況による評価で、年2回上司と面談を行い、目標並びに成果の評価について話し合いを行うものである。

また、制度改正に伴い教育体系を整備するほか、企業風土改革の一環として、企業倫理委員会の設置や社長へのダイレクトラインの開設など、透明性・公平性に重点を置いた経営、仕事の進め方の推進に努めるようになった。

### (4) 今後の課題

現在は、日本企業グループ下において事業再建を図っているが、これまでは、労働組合は、労働者の雇用と生活を守ることに専念せざるをえず、そこには痛みを伴った改革もあった。そこで、これからは、労働諸条件、福利厚生制度などの回復・向上やレクリエーションの充実など、活動の幅を広げ、組合員からの一層の信頼の向上に努めることを考えていた。成果主義的な評価、賃金制度の導入により、評価者が部下とのコミュニケーションの取り方に困惑しているケースもあり、今後の課題となっている。また、コンプライアンスに関する取り組みには、これからも労働組合としてのチェック機能を果たすべく、力を注いでいくと考えられていた。

## 4 小 括

X労働組合、Y労働組合とも、外国企業との資本提携後も「労使関係」は、概ね変化していないと理解していた。それは、企業と労働組合との関係において、以下の3点が変化なく継続していたことからであった。

第1に、事前協議が実施されていたことである。事前とはどの時点を指すかは多少相違があったが、企業からは情報が提供され、労働組合との協議の中で、一連の労使関係に関する事項を決定していた。

第2に、企業の生き残りのために、労働組合は企業と協力して事業再建に向けて取り組んだことである。協議を実施し、再建のために労使協調体制を作っている。

第3に、雇用を守るために最善を尽くし、やむを得ない場合には、手厚い対応を行ったことである。退職金の割増要求の他、職業紹介を行い、労

働者が次の仕事を、生活を維持していくことができるよう努めた。工場閉鎖により異動を要する場合には、住居の確保や単身赴任者の寮の食事改善などの要求も行うなど、労働組合は労働者の雇用のみならず、安定した生活の保持に至るまできめ細かな対応を行った。

この2事例では、1990年代後半からの様々な出来事は、労使関係の大きな変化とは映っていないことが示されていた。いわゆる大規模なりストラの実施は、企業が生き残るためには不可避なものであり、その実現には自然減や事業売却を軸にした人員削減を行い、極力雇用維持に努めたものである。そして、早期に退職する場合には、手厚い対応を実施しており、これをもって「労使関係」は変化していないものと理解されていた。また、評価制度や賃金制度など、人事制度には変更があったが、これは決して外資系企業であることによる特徴ではなく、多くの日本企業でも実施された内容であると考えられていた。

以上のことをもって、労使関係は変化していないという見方が、多くの労働者等、社会的に同意が得られるかについては一層の検討を要するところである。しかし、本稿では、事例の紹介であるので、この問題の分析には入らず、簡単なコメントをするに留めておこう。

第1に、これら2企業は、外国企業との資本提携が可能で素地を持っていたと思われる。A企業には、もともと終身雇用は労働移動を阻害するものであり、労働市場を整備し労働力の流動化が推進されなければならないとの考え方も存在していた。そして、退職金は、以前より自己都合による退職でも会社都合による退職でも同額となっていたのである。また、B社においても、これまでに外国企業との資本提携の経験があり、今回が初めてではない。

第2に、外資系企業であるという特徴が薄かった背景には、日本企業もここ10年の間に大きく変化を遂げ、人事制度等にその差異が少なくなっていることが挙げられるであろう。グローバル化の影響で、その社会や文化、国民性による差異の小さい人事制度が形成されるようになってきていると思われる。

第3に、これまでの労使関係が継続されていると考えるときに、何をもちいて労使関係に変更がないと見ているか、という点がある。「雇用を守る」という概念も、企業内あるいは企業グループ内での雇用維持ではなく、広義に解釈されていた。そして、この点について、これまでの慣行を大幅に踏み込んだ決断であったと理解している労働組合もあり、従業員一人ひとりの認識、さらには社会的認識と必ずしも同じでないことも考えられる。

第4に、A社、B社でも非正規従業員が増加しており、両組合ともこの点について問題視していた。しかし、従来までの労使関係の枠組みでは解決の糸口が見出せていない。そして、労使関係において、日本における労働のあるべき姿についてのビジョン形成が欠けていることを、労働組合自身が指摘しており、日本の行政にその方針の提示を求めている。ここでは、昨今現れる様々な現象について、従来の労使関係の枠組みでは解決できない問題も多々存在していることを示している。また、今回は管理職の問題等については触れておらず、今後、体系的分析が求められていると思われる。

#### IV 会社合併に伴う人事制度・労使関係 ——電機・機械メーカーの事例<sup>8)</sup>

本章では、合併を経験した電機・機械メーカーKMホールディングスの事例分析を通じて、新たな人事制度や労使関係が形成されたプロセスと課題を検証する。あらかじめ構成を示すと、1では、事業統合と労働条件統一のプロセス（具体的には、①合併・持株会社設立までのプロセス、②統合にあたっての労働条件の方向性、③統合までの対応）を描く。2では、統合後の新人事制度及び課題（具体的には④統合後の対応、⑤組合員の新人事制度、⑥課題）を検討してみたい。

##### 1 事業統合と労働条件統一のプロセス

###### (1) 統合までのプロセス

KMグループは、2003年度に、①分社化・持株会社制（2003年4月）、②経営機構改革（委員会等設置会社制を採用；2003年6月）、③経営統合



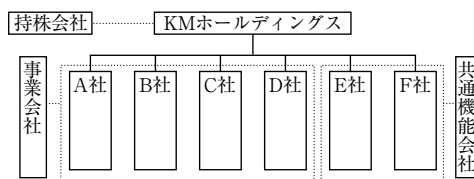
(2003年8月)といった3つの経営改革を実施した。①は各事業の競争力を徹底的に強化(責任と権限の明確化,意思決定の迅速化)し,事業ポートフォリオ経営の推進を図ることを,また②は経営の監督と執行の機能分担を図り,透明性の高いガバナンス体制を構築することを,さらに③は統合効果によってさらなる競争力と収益力を強化し,グループ全体での企業価値を増大させることを,それぞれ目的として実施された。

現在のKMグループは,K社とM社が事業統合・再編することによって形成されたグループ企業である。統合前から統合されるまでのタイムスケジュールを簡単に振り返っておくと次のようになる。①統合前の段階。K社を会社分割により持株会社化→②(ステップ1)株式交換によりM社を経営統合→③(ステップ2)M社を会社分割により事業統合・再編する。①では,旧K社が持株会社化するに伴い,旧K社の事業部が独立した株式会社に分割される(2003年4月会社分割)。②このK持株会社が旧M社の株を購入(株式を交換)することで経営統合がなされる(2003年8月)。③ではM社も同様に会社分割によって事業統合・再編がなされる。こうして現在のKMホールディングスが組織再編されるにいたった。

## (2)KMグループの人事機能と労働組合

この会社の組織及び人事機能(=現在)を描いておくと,図1のようになる(図1)。

図1 K社グループの人事制度・人事機能



注:グループ各社(A社~F社)の規模(利益,人員)は様々。

この会社は,持株会社(ホールディングス。以下HDと略)と事業会社からなり,図1は,その持株会社下における人事機能のあり方を図示したものである。KM社HDを持株会社として,A社からD社までの事業会社及びE社,F社という共通機能会社がある。グループ各社の規模(利益,人員)は様々だ。人事制度につ

いていうと,人事制度のしくみは共通だが,水準は各社ごとに異なる。また人事機能という点から見ると,HDはグループ全体の人事方針を発信し,各社は人事マネジメントを遂行するという機能分担になる。人事活動を個別にみると,採用,賃金支払い,福利厚生等,各社において共通に生じる業務は共通機能会社に集約されたが(E社,D社のなかに人事サポート部と呼ばれる部署がその機能を担う),採用活動機能はK社グループのブランド力を前面に出し母集団形成に有利にする意味でHDが行うこととなった(2007年度より移管された)。なお,人事サポート部以外の各社の人事スタッフはHDからの出向者である。

またこの会社グループの労働組合は,旧K社の労働組合(上部団体UIゼンセン同盟)と旧M社の労働組合(上部団体電機連合)の2つからなっていたが,2005年にKM労組として統一された。なお,統合にあたっては,労働組合も事業統合後すぐに統一をはかることも検討されたが,組織文化の違い,上部団体の違い等も考慮し,猶予期間をおいた。なお,統合後の労使関係については後述する。

## (3)統合にあたっての労働条件の方向性

2つの会社の事業統合のプロセスと現在の人事機能,労働組合の概要をみた。こうしたプロセスは,会社人事部と労働組合との交渉のプロセスを伴う。以下,統合にあたっての労働条件の方向性及び統合までの対応をごく簡潔に記述する。

まず統合にあたっての労働条件の方向性として,第1に,早期に「新しい」会社として,「新たな」人事制度を確立することを基本方針とした。具体的にはa)グループとして基本となる人事制度は統一する。b)各事業分野別の水準は,事業業績を反映し,事業分野により異なる。c)両社の労働条件の統合は労働契約承継法により,一定期間は併存する。d)労働契約承継期間の終了時期は2005年3月とする,とされた。労働条件の方向性の第2は,目標スケジュールの決定である。新たな制度のスタートは労働契約承継期間終了時を目指すこととされ,そのスケジュールは,服務規律やコンプライアンス関係は〇〇年〇月まで,労働時間は□年□月まで,管理職の人事・賃金制度

は△年△月まで、という形で個々の制度ごとに定められた。

(4) 統合までの対応

つぎに、統合までの対応をみると、以下のようになる。

第1に、統合にあたっての人事の役割である。まず統合についてのそれぞれの労組の理解と協力を取り付け、新たな労使関係の構築にむけた取り組みを行う。また人事制度をどのように統合していくかを検討しつつ、人心の融和に向けた取り組みの検討と融和阻害要因の除去を行う。そして統合効果実現のための合理化計画の策定と施策検討及びフォローなどを行う、ことが役割とされた。

第2は、分社対応に関するものである。a) 労働契約承継期間は「労働条件を人事制度統合に向けてどのように移行していくかの検討期間」と位置づけ、2つの労組との間にそれぞれ合意が形成された。またb) 転籍についても、会社間ローテーションは原則転籍（本人同意のもと）による異動とするが、勤続年数、等級、考課ランク、退職金等はそのまま引き継ぐこと、などからなる協定が締結された。

第3は、人事制度統合への実際の対応である。人心融和・法対応の観点から統合時まで統一し

たビジョン（人事理念と求める人材像の明確化）、労働条件関係及び人事システムに関わる項目が検討された。このうち労働条件関係について整理すると、表1のようになるが、紙幅の関係上、内容説明は省く。

第4に、人事システム関係は当面、旧両社の制度が併存するため、給与計算等のシステムも併存させ、融和重視の見地から、従業員から目に見える部分（勤怠入力・旅費入力、新従業員コードの付与、給与明細等）から統一を図った。この他、組織編成基準、対外呼称（名刺肩書基準など）、社報の記載基準なども統一していった。

2 統合後の対応

(1) 労使関係の構築

前述のように、旧両社の労働組合は、一定の猶予期間をおいて統合することが予定された。労使関係面での統合までの対応としては、分社した際に2つの労働組合を単一労組にせず——つまり、分社した各社ごとに労組を分割しないで——サイト（事業場）を基本とした支部体制を選択した。例えば、図1の事業会社A社とA社を組織する労組（その下には事業場ごとの支部を置く）とが協議・交渉し、労働協約を締結することとされた（つま

表1 統合対応——労働条件関係

就業規則	KM社として就業規則は一本化する。服務規律部分は本則として一本化し、労働契約承継部分（資格制度；賃金・退職金；休職期間など）は別途附則とする。
年間所定労働時間	旧K社と旧M社で異なっていたが、短いほうに合わせる。
始業終業時間・休憩時間	各事業会社・各サイトにて最適と思われる就業時間帯を選択するものとする。
昇級・昇格時期	管理職及び一般職の昇格時期を新制度にて統一する。
給与支給日	支給日は25日で統一する。
36協定	旧両社で内容に大きな違いがあったため、労組と協議の上統一を図る。事業場別、会社別に過半数を占める労組と締結の上、届け出る。
従業員持株会	株式交換での統合のため、旧M社の持株会を旧K社の持株会に統合する。
制服	融和の観点から旧両社の制服を一新する。
健康保険組合	旧両社の健康保険組合を統合し、保険料率を統一し、事業内容を統一する。

り両労組との協議・交渉当事者は各社である)。

そこで統合後の労使関係についてみる必要があるが、以下が指摘できる。第1に、HDと2つの労働組合との間に新たな労使関係の構築が目指された。その際、労使協議は、各社が各々独立した会社として、両労組との交渉の主体となり、また情報の同時共有を図るべく各社と両労組の労使協議は、原則両労組が合同で実施することにした。さらに本部(中央)・支部と各社がレベル・内容に応じた労使協議を行い、各社中央経営協議会を最高の労使協議の場として設置する体制を構築した<sup>9)</sup>。

第2に、統合後の賃金改定については、HDと2つの労組とで、協議・交渉を行った。この点は苦心した点でもあった。というのも賞与については、旧K労組は業績連動方式、旧M労組は月数支給を採用しており、違いがあった。だが両労組の取り組み経緯を尊重しながら、両労組公平な取扱いを心がけるべく、各々の労使間で合意している現行のしくみで対応することとした。

#### (2) 組合員の新人事制度の設計過程

以上のような労使関係のもとで、どのようにして新しい人事制度が形成されたか。組合員の新人事制度の検討体制及び人事制度統合に伴う考慮点に絞ってみたい。

第1に、新たな人事制度は、労使での検討委員会(人事制度統合委員会)を設置し、会社側を代表するHDと両労組との間での三者協議を経て検討する体制をとった。労組の職場討議を4つのステップ——制度構築の基本的考え方→制度概要→制度詳細→制度細部(含む水準)→運用上の課題解決検討——にあわせて報告・提案することとした。

第2に、「市場競争力を強化し、従業員の能力とモチベーションを最大限引き出すこと」を新たな人事制度の目標とし、「能力・成果主義人事の更なる推進」(旧K社、旧M社の人事制度で、すでに導入されていた能力・成果主義人事の仕組みを後退させることなく導入=統合による拡大)を基本的な考え方とした<sup>10)</sup>。

第3に、処遇の水準設定については、旧K社、旧M社の現行水準、世間相場、同業他社水準を考

慮した納得性を確保しつつも、制度改定に伴う減額・増額部分については移行措置を実施した<sup>11)</sup>。

### 3 制度統合上の課題

最後に、労使関係及び人事制度面の統合上の課題を指摘しておこう。第1は、労使関係面からみた三者協議の難しさである。これまで両労組が長らく背負ってきた文化や風土、考え方には差異があり、統合はスピーディに進んでも、その解消には時間がかかる。

第2には、グループガバナンス対応上の課題である。事業統合により、新たに形成されたHDと事業会社からなる会社組織は、制度上、労使関係上いかにバランスをとり、分社化の視点を取り込んでいけるか、また「仕組みは共通、水準は各社ごと」という課題を抱えており、雇用も含めてそれをいかに実現していくか、課題は多いといわねばならない。

## V まとめ

これまでの事例分析の結果を簡潔に要約し、まとめに代えたい。

(1) 純粋持株会社の労使関係の事例では、団体交渉や労使協議に際して、純粋持株会社の果たす役割や権限によって、グループ労使関係のあり方に差異が生じていた。本文の事例では、持株会社の統合型(C社グループ)＞調整型(A社グループ)＞分権型(B社グループ)の順にグループ労使関係の形成度合い(=純粋持株会社の権限)が強まるとされた。企業グループ内での労使関係のあり方と純粋持株会社の役割は、労働条件(とくに賞与など)の水準設定にも影響を及ぼすものであり、重要である。

(2) 資本提携下の労使関係の事例分析によると、外国企業との資本提携後も、従来までの労使関係や労働組合のスタンスは大きく変わっていない点が重要であろう。たしかに資本提携後に大きな人員削減や成果主義の人事制度の導入が行われてきたが、しかし労使間で事前協議を実施し、労使協調体制を堅持し、雇用保障・生活保障面できめ細かな対応を行ってきた。



(3) 会社合併に伴う人事制度・労使関係の事例分析では、事業に類似性があってもカルチャーの異なる2つの会社が、事業と労働条件、さらには労働組合をどのように統合していったのかそのプロセス、及び統合にあたっての労働条件の方向性などについて、時間をかけて慎重になされていった過程が分析された。新たに形成されたHDと事業会社各社との間で「水準を各社ごと」にどうバランスさせていくかが労使関係上の課題である。

組織再編やM&Aの動向は、グローバルな規模で今後一段と進展する可能性を秘めている。本テーマに関わる今後の一層の調査研究が望まれる。

\* 本稿は三名が分担して執筆した。執筆分担は以下の通り。佐藤（Ⅰ、Ⅳ、Ⅴ）、呉（Ⅱ）、戎野（Ⅲ）。調査・執筆に際しては討論も行ったが、それぞれの箇所の執筆責任は原則執筆者にある。

- 1) 例えば、M&Aを、①買収（50%以上の株式取得；株式譲渡；新株引き受け；株式交換・株式移転など）、②事業譲渡（全部か一部）、③合併、④会社分割といった形態に分類することが可能である。
- 2) 例えば、会社分割制度が制定（商法改正；2001年4月）されたが、それに伴い、合併、会社分割、事業譲渡に関わる労働条件承継の法的ルールについては、労働契約承継法の成立（2001年4月）をみた。また「投資ファンド等により買収された企業の労使関係に関する研究会」報告（2006年）も提出された（①投資ファンドによる被買収企業の労働条件決定への関与等労使関係の実態や②投資ファンドの団体交渉当事者の使用者性の判断などが要点）。
- 3) 純持A社には、2002年11月8日、2003年3月13日、同労組には同年4月3日、それぞれのヒアリングを行った。ご丁寧にお話くださった関係者にこの場を借りて感謝の意を表す。
- 4) 純粋持株会社設立後調査時点まで一度もベースアップ交渉が行われなかったのがボーナス交渉を通じて労使関係のあり

ようを見ることにする。後述の2事例も同様である。

- 5) 純持B社には、2002年11月22日、2003年4月1日ヒアリングを行った。関係者のご丁寧なお話はこの場を借りて感謝の意を表す。
- 6) 純持C社には2002年12月5日、同労組には2003年3月6日、それぞれヒアリングを行った。ご丁寧ご対応に対しこの場を借りて感謝の意を表す。
- 7) 2007年8月～9月に行った、A自動車企業グループの労働組合X、B自動車企業の労働組合Yの代表的立場にある方々へのヒアリング調査に基づくものである。
- 8) 以下の記述は、KMホールディングス人事部の部長からのヒアリングによる（2007年9月）。
- 9) こうした新たな労使関係の基本的スタンスは、「相互信頼に基づく労使関係の維持・発展」にあり、基本スタンスについて各社と共有化を図ることにあることがHDと両労組の第1回経営協議会で確認された。なお、各社が主体的に労使関係を構築することが必要であるが、現状はHDが中心になる傾向にあり、この点が課題である。
- 10) 具体的には、職務グレードのブロードバンド化、裁量労働制と成果反映度の高い賞与を有する処遇コース、分社化に対応した目標達成型業績連動賞与などの仕組みが導入された。
- 11) 本給が減額する場合は、減額部分を認識し、個人の昇給分で償却して現行水準を維持し、本給以外（手当など）は期間を設置し増減額で移行措置を実施した。

えびすの・すみこ 嘉悦大学経営経済学部准教授。最近の主な著作に『労使関係の変容と人材育成』（慶應義塾大学出版会、2006年）。労使関係論専攻。

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な著作に「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』No. 527、2004年。産業社会学・労使関係論専攻。

さとう・あつし 同志社大学大学院総合政策科学研究科教授。最近の編著作に『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』（ミネルヴァ書房、2007年）。経営組織論・人的資源管理論専攻。