

紹介

「雇用終了」への労使の対応

——B労働組合の事例から

後藤 嘉代

(労働調査協議会調査研究員)

目次

- I はじめに
- II 労働組合にとっての雇用保障
- III 「雇用終了」への労使の対応 —— B労働組合の事例
- IV 「雇用終了」にみる労使関係

I はじめに

雇用の終了は、経営環境の悪化だけがその背景ではない。グローバル競争が激しくなるとともに、企業の合併や買収、子会社の売却・清算、事業部門の撤退・縮小など、企業の組織変更が進むなかで、個別企業労使の枠を超えたところで、突然、そこで働く人たちが雇用終了にさらされるという事態が生じている。

白井(1992)¹⁾は労働組合による雇用調整の対応について、日本の企業別組合が追求する雇用保障は、あくまで特定企業における従業員身分の保持が基本的立場であり、解雇に対しては反対をするが、従業員身分を維持し得る限り、配置転換、さらには賃金の切り下げにも柔軟に対応する特徴があるとしている。

しかし、昨今の企業の組織変更の動きは、従来の「特定企業における従業員身分の保持」を難しくさせている。つまり、労働組合は不況や業績不振を背景とした従来型の合理化対策だけでなく、新たな対応が求められているのである。そして、企業別組合を中心に組織されている日本の労働組合にとって、企業の組織変更が労働組合の存続をも困難にさせる可能性があることも付け加えた

い。

他方、1980年代後半から1990年代前半のデータを用い、日本の労働組合の雇用保障に対する効果を分析した野田(2010)の研究²⁾によると、労働組合が通常時の労使コミュニケーションの構築や情報共有に努力することによって、長期的な労使関係が構築され、組合員の雇用を確保し、従業員に対する雇用調整の悪影響を緩和する、という。また、企業組織再編への労使の対応をみた近年の研究をみると、医薬品業界における分社化と合併という企業グループの形成と改編に対する労働組合の対応を記録した藤田(2010)³⁾では、労使協議制が確立していたことにより、分社化や合併が繰り返されるなかでも、労使が早期に情報の共有を図り、雇用ならびに労働条件の確保を実現した事例を紹介している。この事例においても、信頼関係のある良好な労使関係の重要性が示唆されている。

以上のように、先行研究からは、労働者の雇用を守るためには、企業の組織変更にいかに対応するだけでなく、それまでに構築した「労使関係」が重要であることがうかがえる。

本稿では、企業の合併、買収、事業譲渡といった最近の企業経営の変化を踏まえ、「特定企業の従業員身分の保障」から少し範囲を広げ、働く人たちの職場を守るという視点から、雇用終了への労使の対応を検討したい。以下、前半では、企業の組織変更に対する労働組合による雇用保障の取り組みの変化をみたうえで、厚生労働省が実施している『労使関係総合調査(実態調査)』から、雇

用終了や企業の組織変更に関する労使の話し合いの状況を確認する。

後半では、会社合併後まもなく、会社側からの突然の工場閉鎖の発表を受け、働く場としての工場を守ることに取り組み、新たな企業での再出発を果たしたB労働組合の事例を紹介する。そのうえで、B労働組合の事例をもとに雇用終了に直面した際の労働組合ならびに個別労使の対応のあり方について検討を行う。

II 労働組合にとっての雇用保障

1 合理化対策の変化

バブル経済崩壊以降、長引く不況のなかで、労働組合は倒産を理由に雇用終了を余儀なくされた組合員への対応に追われた。倒産件数がバブル崩壊後最大となった2002年⁴⁾には、事業所の休廃止による解散組合(単位組合)数は1009組合(組合員数4万2015人)を数えた⁵⁾。

その後、民事再生法の制定などによる、倒産から再建型処理への移行や会社法改正による企業改編の促進など政策面での対応が行われた。組合員の雇用保障を取り巻く環境は大きく変わり、労働組合による合理化対策もそれまでとは異なる対応が求められるようになった。

中村(2010)⁶⁾は企業組織の再編・改編が進むなかで、労働組合における合理化対策に関わる課題として、第一に、企業存続のために雇用調整を行わざるを得ないという従来型の合理化に加えて、競争力強化を理由とする人員削減提案が増加していること、第二に、事業分野の生き残りのために、事業所単位で別会社化し、従業員を転籍させる形で労働条件の引き下げを行う事例が発生していること、第三に、経営戦略としての事業譲渡の提案が増加し、転籍を拒否したとしても働く事業自体がなくなるため、労働組合は雇用の継続や労働条件の維持のための交渉をせざるを得なくなることなどをあげている。

上記からも明らかなように、この間、労働組合による合理化対策は不況時や業績不振の際の組合員の雇用保障から、経営戦略の結果として組合員

の雇用が当該企業において終了する場合も含めた対応へと変化しているのである。

2 雇用終了に関する労使の話し合い

厚生労働省(2013)『平成24年団体交渉と労働争議に関する実態調査』⁷⁾では、雇用終了や企業の組織変更について、過去3年間に労使間の話し合いをした労働組合の割合をみるができる。

雇用終了にかかわる事項として「経営環境悪化時のもとでの雇用確保の方策」を話し合った組合は本部組合で42.6%、支部等の単位扱い組合で24.8%である。支部等の組合については、「当該組合では話し合いを行わなかったが、上部組織で行った」を合わせると、半数以上の組合が話し合いを行っている。

経営方針に関連して、「企業組織の再編・事業部門の縮小」について話し合った割合は、本部組合で50.0%と半数を占める。支部等についても話し合いを行った組合が約3割、これに「上部組織で行った」を合わせると6割を占める。

さらに、厚生労働省(2011)『平成22年労働組合活動実態調査』⁸⁾によると、過去3年間に労働組合が所属する事業所において、企業組織の再編・事業部門の縮小等が実施された割合は37.9%で、そのうち企業組織の再編・事業部門の縮小により人員削減が「あった」組合は25.3%を占める。さらに、人員削減が「あった」組合のうち、89.7%が企業組織の再編等に労働組合が「関与した」と回答しており、関与の仕方として、労使協議機関における協議のほか、団体交渉を行っている組合も4割弱を占める。

これらの結果から、この間、比較的短期間でみても、雇用確保や企業組織再編・事業部門の縮小に関して、労使による話し合いを行った組合は少なくない。つまり、雇用の終了は、特定の企業労使のみに生じる事態ではないのである。

3 再就職支援

関連して、雇用終了が生じた際の再就職支援についても少し触れておきたい。

雇用対策法では、事業主は経済的事情により、1つの事業所において常時雇用する労働者について

て1カ月に30人以上の離職者を生じさせる事業の縮小を行おうとするときは、最初の離職者が生じる日の1カ月前までに再就職援助計画を作成しなければならないと定められている。また、この計画の作成にあたっては労働組合等の意見を聞くことが必要とされている（雇用対策法第24条）。

また、再就職支援は、企業（事業主）だけでなく、労働組合によっても行われている。前掲の『平成22年労働組合活動実態調査』によると、企業組織の再編・事業部門の縮小による人員削減が行われた事業所において労働組合による再就職支援を「行った」割合は31.9%を占め、労働組合員規模別にみると、300人以上の規模の組合では、半数前後がこれを実施している。労働組合は職業安定法により、無料の職業紹介を行うことが認められており（職業安定法第33条）、組合員の雇用を守るという意味では、職業紹介も含め、雇用の終了に直面した組合員への再就職支援も重要な取り組みといえる。

Ⅲ 「雇用終了」への労使の対応 ——B労働組合の事例

以下では、会社合併半年後の突然の工場閉鎖発表から、工場維持と雇用確保に取り組んだB労働組合の経験を事例として紹介したい。1990年代後半の事例ではあるが、この組合の経験は、工場閉鎖に直面した企業別組合の雇用確保のための対応だけでなく、企業の組織変更により人員削減に直面した際の労使関係のあり方にとって重要な示唆を与えるものといえる。

以下、事例の主役であるB労働組合の取り組みの変遷を時間の経過とともにみていくことにする。

1 組合の結成

B労働組合の前身であるA労働組合は1995年に結成された。A社はヨーロッパに拠点をおく製薬会社の日本法人である。1994年の秋、本国から副社長が来日し、約80名の社員に対し、突然の指名解雇が行われた。A社の日本法人の社長、副社長は外国人であった。当時、A社には労働

組合はなかったが、労働条件等については、従業員組織と会社との間で協議が行われていた。

当時を知る組合執行部によると、指名解雇が行われる以前のA社は、「のびのびとしたゆとりのある会社」であったという。突然の指名解雇を受け、行動を起こしたのは従業員組織ではなく、この事態に危機感を持った日本法人の人事部長であった。人事部長自らが産業別組織に相談をもちかけ、組合が結成されたのである。結成当時は、従業員組織の役員が中心となって執行部を担った。組合は本部と18の支部（本社支部、工場支部、研究所支部、各地域の営業所支部）で構成され、当時の組合員数は約1100名、そのうち現在のB労働組合にあたる工場支部は約110名で、2名の専従のうち1名は工場支部出身であった。

指名解雇が行われたことによって、本国と日本法人との関係性が悪化したが、その状況を改善するために、まもなく日本法人には、日本の文化や日本の労働組合に理解のあった新社長（外国人）が就任した。その後、労使関係は徐々に落ち着きをみせていった。

2 工場閉鎖の発表

組合結成の翌年1996年3月、会社合併が発表され、新しい会社が設立された。新会社の設立により、工場は国内に2拠点となった。しかし、会社設立から半年後の1996年9月、旧A社の工場で働く全社員が会議室に集められ、社長から生産部門を統合するため2年3カ月後の1998年末で工場を閉鎖することが発表された。工場支部の執行部がこれを知ったのは社員に工場閉鎖が伝えられた1時間前であった。

組合は、工場閉鎖発表の翌日、会社に対し団体交渉の申入れを行った。

第1回目の交渉において、組合は工場閉鎖が発表されて以降、工場の組合員が仕事に対するやる気を失い、すでに退職希望者が出てきていること、そして、専門技術を持つ組合員が退職した場合には製品の安定供給ができなくなり、危機的状況に陥る可能性があることを伝えた。

第2回目の交渉では、組合は会社に対して、工場閉鎖を含め、その契機となった会社合併によっ

て様々な問題が生じていることを伝えたうえで、組合が会社合併に協力していく要件として、事前協議の徹底、情報の開示、そして組合員の100%の雇用確保を求めた。また、組合は同年10月に開催された定期大会でスト権投票の実施を決定し、工場だけでなく全社で投票が行われた。その結果、90%を超える賛成のもと、スト権を確立した。

一方、こうした組合からの申入れに対し、会社側は工場社員が退職を考えていることは大変深刻な問題であり、人材流出を防ぐための方策を労使で一緒に考えたいと働きかけてきた。また、組合員の100%の雇用確保とともに、情報開示及び事前協議に対して、誠意を持った対応を取ることを表明した。

他方で、会社は工場閉鎖の理由を世界的な医療費抑制の流れのなかで、世界、とりわけアジア地域において工場過多と考えており、工場稼働率を上げ、低コストで高品質の製品を供給できる工場に生産拠点を集中させる必要があると説明した。しかし、旧A社は前年に過去最高益を確保しており、大型製品の製造開始を目前にした時期でもあった。また、日本国内の大手医薬品メーカーの多くが、複数工場体制をとっていることなどから、組合は工場閉鎖とその理由に納得できず、「工場が犠牲になった」と感じたという。組合は、工場閉鎖の本当の理由は、合併に伴う旧2社の拠点(本社、工場、研究所)存続のバランス化とともに、旧A社の工場が立地されている地域の方が再就職しやすいこと、また、工場の売却益が大きくなることが予測されていたことなどがあるのではないかと考えている。

工場閉鎖発表後、その年の年末には30人前後が退職したという。会社は工場閉鎖の際に、工場で働く人の雇用はもう1つの国内工場で確保することを約束したが、転居を伴う異動であったこと、また、同じ会社といっても合併前は別会社であったことなどから、その後、工場を移った人はわずかであった。

3 工場維持のための組合提案

組合は第3回目の団体交渉において、「工場維

持の為の代替え案」を提示した。このときの交渉は、日本法人の経営陣だけでなく、本国本社の生産部門責任者が出席していた。会社は組合による提案を労使によるプロジェクトチームで検討・分析したうえで、工場閉鎖の再考を検討すると回答した。労使によるプロジェクトチームは、組合側は組合本部から1名、工場支部から5名、会社側は工場管理部長1名、製造部長1名の計8名で構成された。プロジェクトチームによる検討は、まず、会社による工場閉鎖発表の内容を検証することからはじめられた。検討の結果、工場維持のための提案は、主に①工場人件費の削減、②一般経費の削減、③受託生産の導入(自社製品だけでなく、他の製薬会社の製品を製造し、工場稼働率を上げる)、④工場内有休土地の売却の4点にまとめられ、それぞれの提案には具体的な数値が示されていた。そして、その他の提案も含め、全てを合計すると、10年間で約120億円の効果を生み出すことが明らかとなった。

このように、組合による工場維持のための提案は、労使プロジェクトによる再検討を通じて、より具体的かつ経営に直結した提案へと進展していったのである。しかし、組合の直接の交渉相手である日本法人には工場存続に関する決定権はなかった。労使プロジェクト発足から約1カ月後、来日した本国の責任者に対してプロジェクトによる検討をふまえた提案を行った。

4 工場閉鎖の決定

その後も、工場維持を願って、数度にわたり団体交渉を重ねたが、1997年1月、会社側から工場閉鎖に対する最終回答があった。その結果、本国の決定を覆すには至らなかった。ただし、このとき、会社は工場の活用案として、2つの案を提示してきた。第1案は信頼できる優良会社への売却、第2案は生産受託専門の子会社化について検討し、工場での雇用維持が図れるように全力を挙げて取り組む、といった内容だった。

その後、組合が開催した中央委員会では、工場閉鎖という会社回答を受け入れ、工場閉鎖の再考に関する交渉はこれで打ち切ることとし、会社の第1案である「優良企業への売却」を前提に工場

組合員の生活維持と2年間の製品安定供給の為の条件交渉を開始することを決定した。この方針決定を受けて行った団体交渉では、組合としても、現行のままでの工場維持についてこれ以上の交渉は困難と判断し、工場組合員の今後の生活と製品の安定供給のための条件交渉が決着した段階で、最終的に工場の閉鎖を受け入れることを会社に回答した。その次の交渉において、会社からは「製品安定供給の為の特別支援プログラム」が示された。組合はプログラムの内容について工場支部組合員の意見を集約し、以後2回の団体交渉を経て、組合は特別支援プログラムを受け入れ、労使は1997年3月に「工場閉鎖に関する合意書」を締結した。

以上のように、組合は同社での操業をあきらめ、医薬品製造工場として工場を残す、すなわち自分たちの職場を守る道を選んだのである。合意書は、日本法人の経営陣との間で交渉を行い、退職金や操業停止まで工場に残る組合員に支払う安定生産のための協力金やキャリア支援、再就職支援、残有給休暇の買取り等、組合員の雇用・労働条件にかかわる内容が詳細に盛り込まれた。

5 工場閉鎖合意後

工場閉鎖までの残された期間、工場では引き続き操業が続けられた。その間、組合は、個々の組合員のニーズを聴取するとともに、会社との間で組合員の雇用確保に向けた協議を継続させた。

組合員の約7割は工場が売却され、別会社に移行した後も、同工場での継続した就業を希望し、閉鎖決定後も工場で仕事を続けた。一方、残りの約3割の組合員については、社内外での新たな雇用を確保する必要があった。同社のもう1つの国内工場に移った組合員、また、同社の工場以外の職場に異動した組合員はそれほど多くなかったものの、これらの組合員に対しては、転勤条件、転勤時期の要望について会社と協議を行い、協定化した。また、上記以外、すなわち、同社以外の転職を希望していた組合員に対しても退職条件、再就職支援等に関して会社と協議し、協定化に至った。

2年後には工場閉鎖が決まっている不安定な状

況のなかで、組合は組合員の不安を解消し、仕事へのモチベーションを維持しなければならない。そこで、新会社設立に向けた労使協議が行われる際には、本部労使協議に工場支部の役員が毎回出席し、労使協議が終わった後も毎回組合員全員を対象に進捗報告会を行った。また、組合は会社に対して「工場組合員の処遇について」の要求を行い、その結果、工場で働く全組合員が利用できる外部専門家によるカウンセリング窓口が設置され、新会社への移行が決まるまでの間、転勤希望者の募集や就職斡旋窓口が開設された。このように、工場に残った組合員に対する労働条件や環境が整備されていたため、新会社に移行するまでの間、会社を辞める組合員はほとんどいなかったという。

6 新会社のへ移行

会社と工場閉鎖の合意を締結してから1年以上経過した1998年6月、労使協議会において、1999年1月に国内の大手製薬会社が100%出資する医薬品受託専門会社(B社)として売却されることが発表された。B社は、親会社である大手製薬会社の主力工場でありながら、親会社以外の製薬会社の製品も製造する、当時ではめずらしい受託専門の会社として再出発を果たすことになった。なお、この受託生産の導入は、工場維持のための組合提案の1つとして掲げられていたものである。

売却の決定後まもなく、組合は新会社への移行に備え、新会社での就業を希望する組合員の雇用確保と労働条件への対応をはじめた。雇用については、希望者全員の雇用確保がなかったが、労働条件についてはこれまでの条件を維持することは困難だった。ある日、親会社の担当者が工場に来て、組合員一人ずつに労働条件を提示した。賃金は8割保障され、8割に満たない場合は、調整給が支給されることになった。労働条件は労働基準法どおりの内容で、有給休暇も旧会社からの移行者は15日からスタートしたものの、新規採用者については法定の10日付与となった。このような状況のなかで、組合は労働条件の交渉をしたくても、B社での操業開始前は旧会社の企業別組合

であるために、旧会社との間でしか交渉ができない状態であった。そして、旧会社は売却先であるB社の労働条件に関与できるはずもない。そこで、組合は、B社設立後すぐに組合が結成できるように準備をし、B社の設立、B労働組合の結成直後からB社との労働条件交渉を開始した。

IV 「雇用終了」にみる労使関係

工場閉鎖から新会社への移行に至るまでにB労働組合が経験したいくつかの局面は昨今の雇用終了をめぐる労使の対応と重なる部分があるだろう。職場自体には何の変更がなくても、経営が変更されてしまえば、そこで働く人たちの職場環境は大きく変化し、時には雇用の終了をもたらすことがあるのである。

B労働組合の場合、その前身であるA労働組合が結成され、労使関係が構築されていたからこそ、工場閉鎖という難局を工場労使で対峙することができたという。そして、労使プロジェクトによる工場維持のための提案検討が示すように、組合のみならず工場をあげて職場を守ろうとした熱意は日本法人だけでなく本国の経営陣をも動かし、結果として工場に働く組合員の職場を守る道を残したのである。また、売却先が決まるまでの期間は短くはなかったが、工場閉鎖合意に至るまでの過程で構築された労使関係が、新会社移行までの組合員の労働条件を確保し、職場を去った人たちの支援を可能にしたのだろう。

一方で、この事例からは、企業組織の変更により、事実上、交渉相手が変わり、交渉が行き詰まってしまうという企業別組合であるがゆえの問題もみえてくる。さらに、工場を優良企業に売却するという約束を取り付けていたとしても、その時点では、約束が果たされるかどうかの確約はない。B労働組合の事例の場合、日本法人、工場の経営陣の努力により、新会社への売却を果たせたが、売却を果たせずに組合員が職場を失ってしまうという事態も想定される。やはりここでも、それまでの過程で培われてきた労使関係が重要であることが示唆される。

他方、B労働組合は、労使による工場維持のた

めの提案検討を経験したことによって、労働組合が企業経営をチェックすることの重要性を認識し、経営数値を組合の視点で分析することができるようになったという。とりわけ企業合併や事業譲渡などの場合は、組合による経営への関与には限界があるが、日ごろからの組合の視点による経営チェックは、労使関係を健全なものとし、経営戦略による企業組織の変更への備えとして機能するのではないだろうか。

また、B労働組合によると、組合結成直後から現在に至るまで、加盟する産業別組織の指導を受け、工場閉鎖発表後すぐに産別において合理化対策委員会が設置されたほか、重要な局面においては、産別の担当者が団体交渉に同席したという。一連の経過を経験した現在のB労働組合執行部は、産別による強力な支援がなければ、現在のような形で職場を存続することができなかったと振り返っている。すなわち、企業の組織変更という事態に直面する企業別組合が増加するなかで、産業別組織がそれまでに蓄積してきたノウハウを提供するということが、今後より重要となっていくのではないだろうか⁹⁾。そして、雇用労働者の8割以上が未組織労働者という現状において、企業は形を変えて存続しながらも、そこで働く人たちは、突然雇用の終了を告げられ、何もできないまま仕事を失ったり、労働条件が切り下げられてしまうというケースも想定される。こうした時代において、B労働組合の事例はより一層の組織化の必要性を示唆しているといえるだろう。

*謝辞

本稿執筆にあたり、インタビューならびに資料提供にご協力いただいたB労働組合の委員長、ならびに執行部の皆様はこの場を借りて感謝申し上げます。

- 1) 白井 (1992) p.159.
- 2) 野田 (2010) p.101.
- 3) 藤田 (2010).
- 4) 帝国データバンク「倒産集計」を参照した。
- 5) 厚生労働省『労使関係総合調査（労働組合基礎調査）』の解散理由別解散単位組合数及び組合員数を参照した。
- 6) 中村 (2010).
- 7) 対象組合は民営事業所における労働組合員数30人以上の労働組合のなかから一定の方法により抽出。有効回答組合数は3147である。

- 8) 対象組合は民営事業所における労働組合員数規模 100 人以上の単位労働組合のなかから一定の方法に抽出。有効組合数は 2479 である。
- 9) 事業再生過程における労働組合の取り組み事例をもとにした、藤本（2009）は、一部の産業別組織では、専従スタッフが加盟する企業別組合が倒産や合理化に直面した際に必要なノウハウを蓄積しており、その蓄積されたノウハウが新たに事業再生に直面する企業別組合の対応に大きな効果を発揮しているとしている。

参考文献

- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理（第 2 版）』東洋経済新報社。
- 中村善雄（2010）「産別担当者からみた企業組織改編の進展と労働組合の課題」毛塚勝利・連合総研編（2010）『企業組織

再編における労働者保護——企業買収・企業グループ再編と労使関係システム』中央経済社、pp.169-185。

野田知彦（2010）『雇用保障の経済分析——企業パネルデータによる労使関係』ミネルヴァ書房。

藤田正隆（2010）「企業の構造改革・合併における労働組合の対応とその課題」毛塚勝利・連合総研編（2010）『企業組織再編における労働者保護——企業買収・企業グループ再編と労使関係システム』中央経済社、pp.155-168。

藤本真（2009）「事業再生過程における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No.591、pp.61-71。

ごとう・かよ 労働調査協会調査研究員。最近の主な著作に「組合員ニーズの広がり」『日本労働研究雑誌』No.636、2013 年、pp.77-87。労使関係、ジェンダー論専攻。