

# 企業危機と労働組合の企業再建への関与

JAM大阪 特別執行委員 狩谷 道生

## 1 産業別労働組合JAM・JAM大阪の組織的特徴

JAM(全国)は、機械金属関連産業で働く組合員三五万二七七八人、一九四九単組で構成された産業別労働組合である。一単組あたりの平均組合員数は一八一人、単組規模の構成は、三〇〇人未満の単組が八五・五%、三〇一〜九九九人の単組が一〇・六%、一〇〇〇人以上の単組が三・九%となっており、中小企業で組織された単組が圧倒的多数を占めている。

JAM大阪(組合員数四万三〇六八人、単組数三〇二単組)については、一単組あたりの平均組合員数は一四二・六人で、三〇〇人未満の単組が八七・五%、一〇〇人未満が六四・六%、五〇人未満が五二・四%と、中小・零細企業の比率がさらに高くなっている。業種構成は一般機械三七・九%、金属製品二四・一%、鉄鋼九・〇%、電機機械七・六%、輸送機械六・六%、非鉄金属四・八%、精密機械三・一%で、完成品メーカーは三〇%程度である。

## 2 JAM大阪における企業・経営問題への取り組み

このため、倒産、「合理化」問題、企業・経営問題が多発してきた。JAM大阪では、結成(一九九九年)以降今日まで、八〇件近い企業倒産(破産一六件、民事再生一件、会社更生一件、内整理五〇件等)が発生し、多い年度では年間九〇単組(全単組の三割)以上に深刻な「合理化」が提案されている。景気の好悪による増減はあっても、絶えず一定数の深刻な企業・経営問題を抱えてきたのである。

従って、発足当初からJAM大阪にとつて、企業・経営問題への対応が最重要課題の一つとなってきた。日常的な労使協議を通じて、経営状況・経営戦略・経営施策を把握・チェックし、場合によっては、労働組合の立場から経営施策を提起して、企業基盤の強化を追求し、「合理化提案」を出させない。さらに、高度な企業危機や倒産の「淵」からの脱却をめざし、労働組合が自らの職場・雇用を護る立場から大衆討議に基づいて「企業再建プラン」を策定し、「事前協議(同意)約款」、「労使協議制」を駆使し、労使交渉において「同プラン」を経営者に認めさせ、組合員全員でそれを実行することによ

り企業再建を実現した単組も存在する。倒産前夜の極めて高度な危機的状況に陥った企業の再建を労働組合が主導した実例、経営者による破産申請を阻止し、事実上労働組合が民事再生を申請して企業再生を実現した実例を紹介し、極限状況での労働組合の対応について問題提起することを通じて、労働者・労働組合の企業経営への「参画」について考えてみたい。

## 3 二つの実例から

(1)労働組合から「企業再建プラン」を提起し、倒産の危機から再建へ……

### A 労組

JAM結成間もない一九九九年一月一七日、貸金カット提案をめぐる団体交渉において、メインバンクの「貸し渋り」による運転資金の窮迫により、A社が経営破綻寸前であることが発覚した。そして、A労組の「貸金カット提案への譲歩」が、メインバンクによる「緊急融資の条件」となっていることも明らかとなった。

A労組は緊急集会を開催し、全組合員に事態を報告、①破綻回避のために二五%の貸金カットを敢えて断行すること、②労働組合から提起する「企業再建プラン」への会社の誠実対応をそのための前提条件とすることを提案した。強硬な反対論を激論の末に説得し、

この方針を全員で確認した。これによつて当面の危機は回避された。

その後、A労組は労働組合の立場からの「企業再建プラン」確立のため、全組合員に対するアンケート調査、執行委員会・職場集会・全員集会での頻繁な学習・討議を経て、五カ月後の二〇〇〇年四月に「雇用確保のための企業再建案——労働組合からの提言」(以下「提言」という)を確立した。「提言」の内容はA社の「根本的な問題点の分析」、会社組織の全面的刷新・工程管理体制の立て直し・品種構成の再構築・工場の集約化とレイアウトの見直し等々からなる「企業再建の基本方針」などから構成されていた。また、A労組は、「提言」において、赤字脱却のための緊急避難策として、二〇%の貸金カットをはじめとする期限を限定した労働条件の切り下げ案を労働組合から提起した。

「提言」は、取締役・管理職の人選や配置、会社機構の再編に伴う人員の再配置、設備計画、企業戦略等、従来「経営権の領域」といわれてきた分野へ積極的に踏み込む内容となっていた。A労組は組合大会において労働組合の「要求」としてこの「提言」を確認し、スト権を背景に会社との団体交渉を展開した。

労使は五カ月間にわたる協議を重ね、「提言」に沿った企業再建方針を労使協定し、可能な部分から実行に移していった。これによって、A社の収益体質は劇的に改善され、三年間で労働条件を完全に復元させることができた。

A労組は経営破綻前夜という極限状況から、組合員全員の雇用を護り、企業

再建を果たした。

**(2)再生法史上初めて労働組合から民事再生手続きを申請し、企業再建を労働組合が主導・・・B労組**

二〇〇五年九月二〇日、突然、社長が全従業員に対し不渡手形の発生が避けられないこと、破産手続きを申請せざるを得ないことを明らかにし、同日をもつての全員解雇を通知してきた。B労組は、その日から全組合員泊まり込みによる工場実力占拠体制をとり、会社資産の散逸を防ぐべく二四時間のピケッティング行動を開始した。同時に解雇撤回と企業再開を求めて会社側代理人弁護士と連日団体交渉を展開し、破産による企業清算を民事再生による企業再建に切り替えること、民事再生手続きをB労組自らが行うことを確認した。

九月二六日、B労組は神戸地裁へ民事再生手続きの申し立てを行った。二九日に地裁から保全命令が出ると同時に保全管理人弁護士（本来残るべき経営者が逃走した事による）が選任された。以降、この保全管理人と協力しながら、労働組合が受注確保、生産継続、資金管理等、経営全般を主体的に担う事となった。B労組は国税の差し押さえ、売掛金の回収難、売上高の激減、材料調達難等々、さまざまな困難と文字通り格闘しながら、事業継続への必死の努力を続けた。大幅な売り上げ減少の中で、経費削減のため、本社事務所の閉鎖、地方営業拠点の再編成等とともに、労組自ら二五%の賃金カット、労働時間延長等の労働条件の切り下げも断行した。同時に従来の工程管理体

制、資金管理体制、営業体制等を大幅に改善し、立て直す取り組みも展開した。さらに、B労組は収益計画、弁済計画等、民事再生手続きにおける再生計画の立案・確立過程に積極的に関与し、管財人弁護士（＝保全管理人）との協力関係の下で再生を主体的に担った。最終的にはスポンサーの協力体制の下での再生過程を歩むこととなった。労組はスポンサーの選定に当たって、雇用の確保と労働組合の組織・活動の保障を絶対条件とした。

この取り組みによって、B労組は破産の危機から、職場と全組合員の雇いを護った。再生法史上初めての労働組合が申請した民事再生手続となった。

**4 企業・経営問題に対する基本的な考え方について**

これらの取り組みは、イタリアの「労働プラン」闘争の日本における具体化の試みとなった大阪特殊鋼労働組合の「生産闘争」（一九五二～一九六一年）がモデルとなっている。これら二つの闘争はいずれも破局寸前の極限状況で、労働組合が強力に企業経営に関与しており、B労組の場合は労働組合自らが主体的に経営を担っている。JAMは従来から「合理化を出させない」日常的な取り組みの重要性を強調してきたが、これらの闘争は極限状況にまで事態が進行してしまつてからの取り組みである。このような状況下では、ほとんどの場合、経営者・経営側は無為・無能をさらけ出し、経営中枢が事実上機能停止状態を呈する。場合によってはB労組の事例のように経営責任を放棄して、逃亡してしまうことすらある。

このような事態に際して、無内容かつ抽象的な「合理化」絶対反対論や「企業経営は経営者の責任であつて、労働組合が関わるべきでない」等の経営への「無関与論」は、労働者の雇いを護る上で、まったく無力な「戯言」ではない。厳しく問われるのは「合理化」・首切り・倒産等に「反対か賛成か」ではなく、「いかにして労働者の雇いを護るのか」、「いかにして労働者の犠牲を最小限に食い止めるのか」という「具体的方策」であり、破局からの活路を主体的に切り開こうとする「決意」とそれを支える質の高い「団結力」である。これらの取り組みは「労働者にとって犠牲・苦痛の大きい安易な再建への道」を選ぶのか、「困難ではあつても、労働者にとって犠牲・苦痛のもつとも少ない再建への道」を選ぶのかという「二つの道」をめぐる闘争である。経営側に主導権がある場合、多くは整理解雇等「労働者にとって犠牲・苦痛の大きい道」を歩むことになる。従つて、労働組合が主導権をとり、再建過程をリードすることが必要となる。

これら二つの取り組みに共通する要諦の第一は、労働組合が再建過程をリードするために、具体的な「企業再建プラン」を、組合員全員による大衆的・民主的討議を通じて確立し、その「プラン」を基軸に取り組み全体を展開していることである。

第二は、「企業再建プラン」の基本的な内容である。いずれも「人事権」や「管理・運営権」という経営権といわれる領域へ、労働組合の立場から主体的、積極的かつ建設的に踏み込んでい

る。このことによつてしか企業・経営体質の根本的な変革は成し得ない。B労組の場合、倒産以前から労働組合から「企業再建案」を提起し、労使協議を行つてきたが、なかなか企業状況の改善には結びつかなかった。腐敗した取締役・管理職が主要ポストを占め、自らの部署を牛耳つて「企業再建案」の実行を妨害してきたことがその主要な原因であつた。B労組は倒産による経営組織の崩壊を逆手にとり彼らを一掃した。そして、心ある管理職と協力して崩壊した取締役機構、管理機構を立て直したのである。

第三は労働組合の団結力であり、労使対等の力関係である。いずれの場合も労働組合の「力」の裏付けが基本となつている。A労組は「企業再建プラン」を労働組合の要求として確立し、スト権を背景にした粘り強い交渉を経て、経営側に「企業再建プラン」を認めさせ、実行させた。その際、A社において従前から培われた対等の労使関係もこの基礎となつている。B労組の場合は経営による労働組合への破産・全員解雇通告直後からの実力占拠闘争が決定的となつた。これによつて倒産からの企業再建闘争における労働組合の主導権は完全に担保されることとなった。

**5 高度な企業危機・倒産からの再建闘争における労働組合の考え方**

高度な企業危機や倒産からの再建闘争は基本的には以下の三つの段階にわけられる。

- ① 所有権、管理・運営権、人事権を

そのままにして労働組合からの統制を加える場合

② 所有権には手を付けずに管理・運営権、人事権の一部もしくは全てを労働組合が掌握する場合

③ 所有権まで労働組合が掌握する場合

A 労組は上記①の段階、B 労組は②の段階に相当する。いずれもそれぞれの段階の究極にまで至った実例である。私もいくつか経験したが、時として③の段階もあり得る。意図せざるきつかけで一時的にせよ企業経営を労働組合が担わねばならない事態が発生するのである。ただ、重要なことは、③を自己目的化してはならないということである。このことは、一九七〇～八〇年代に流行した「労働者自主管理」運動がその後にとどった運命を見ても明らかであろう。現在の日本社会において、「労働者管理企業」が、販路、原材料調達、資金確保、人材確保等の隘路を乗り越えて企業経営を永続・発展させることは、特殊な政治・経済情勢でも出来（しゅつたい）しない限り、不可能に近い。

労働組合が破局前夜の危機を自らの団結力で乗り越え、活路を切り開くためには従来の労働組合の一般的な考え方・意識では通用しない。「雇われ人根性」、「奴隷根性」の払拭、団結意識と労働・生活感の高度化・再編成が要求される。「生産の主人公」から「経営と対等の主人公」としての自覚の醸成である。そのために決定的に重要なことは、組合民主主義の徹底である。「企業再建プラン」の策定・実行・点検等、企業再建の全過程に全組合員を

参画させること、全組合員の相互討議を通じて認識を深め合い、意識変革を促し合うことが必要なのである。

逆に言えば、これらの事例は、自覚し、従来の一般の意識とは異なった高レベルの団結力を獲得するに至った労働者が、その結合した力により「経営の主人公」、「経営と対等のパートナー」に代わりうることを示している。まさに労働組合の力の源泉たる「民主主義の力」なのである。労働者各人の仕事・現場はそれぞれの労働者もつとも熟知している。その「知恵」と「能力」を組合民主主義により結合し、企業経営に主体的に関与させれば経営力は飛躍的に高まる。労働組合の「数の力」

が「質の力」に転化するのである。「情報」を共有し、自己の労働の意味に納得した労働者の労働」による「労働者の主体性の発揮は、とくに、彼らの精神的能力を活性化させ、新たな技術情報や需要情報の発見をもたらし、イノベーションを促進する」(嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科長・黒瀬直宏教授)からである。しかし、困難な課題は、このような非常時における取り組みをいかに平常時の取り組みとして日常化するかということである。

今日、日本の中小企業は深刻な衰退過程に陥っている。この苦境からの脱却と経営基盤の強化のためにも、労使対等を前提とする労使経営協議制度を強化・拡大し、そのシステムそのものを社会化することが重要である。「労使経営協議制の法制化」はこの側面からも強調されてしかるべきであろう。ドイツの共同決定システムがその典型を示すがごとく、労働組合の企業経営への主体的関与の強化・社会化は、労働者全体としてのレベルアップを必要とし、また自ずとそれをもたらさざるを得ない。中小企業の経営資源の根源は「人材」である。労働組合と労働者を「対等のパートナー」と位置つけた円滑な労使協議システムを確立してこそ、労働者の能力を引き上げ、その力を最大限に活用することができる。このような「経営の民主化」を産業全体にまで拡大し社会化することが必要となってくる。



写真と本文は関係ありません

今日、日本の中小企業は深刻な衰退過程に陥っている。この苦境からの脱却と経営基盤の強化のためにも、労使対等を前提とする労使経営協議制度を強化・拡大し、そのシステムそのものを社会化することが重要である。「労使経営協議制の法制化」はこの側面からも強調されてしかるべきであろう。ドイツの共同決定システムがその典型を示すがごとく、労働組合の企業経営への主体的関与の強化・社会化は、労働者全体としてのレベルアップを必要とし、また自ずとそれをもたらさざるを得ない。中小企業の経営資源の根源は「人材」である。労働組合と労働者を「対等のパートナー」と位置つけた円滑な労使協議システムを確立してこそ、労働者の能力を引き上げ、その力を最大限に活用することができる。このような「経営の民主化」を産業全体にまで拡大し社会化することが必要となってくる。

## ■ 労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究双書

# 成人キャリア発達とキャリアガイダンス

—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤—

(著) 下村英雄 JILPT主任研究員 A5判 408頁 2013年6月5日発行 ISBN978-4-538-61008-5

### 1つのキャリアを、社会はいかに支えるのか

「・・・七転八倒しつつも何とか生活を組み立てていくということこそ、成人キャリア発達の本質なのだと思う。・・・成人のキャリアガイダンスとは・・・本来的に市民としての生き方の基盤を提供しようとするものなのだ」(「あとがき」より)。「キャリアアップ」等華々しいイメージで語られがちな「キャリア」の本質を明らかにするとともに、それを支援するキャリアガイダンスの新しい地平を展望する。



定価 2,800円(税別)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23  
TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/