

【研究報告】

企業組織再編と労使関係

呉学殊

労働政策研究・研修機構
(hs.oh362@jil.go.jp)

I. 企業組織再編に関する法制と再編の推移

- 1997年: 純粹持株会社設立の解禁(独占禁止法の改正)
- 1999年: 株式交換・株式移転による完全子会社の容認(商法改正)
- 2000年: 会社分割制度の創設(商法改正)、
労働契約承継法の制定(施行は翌年)、
民事再生法の施行
- 2003年: 会社更生法の施行
- 2005年: 破産法の施行
会社法の制定
(分割対象: 有機的一体性のある事業→権利義務) など

企業組織再編の推移(レコフ提供資料)

年	合併	買収	事業譲渡	資本参加	出資拡大	計	うち会社分割		
							計	吸収分割	新設分割
2001年	80	497	382	627	67	1653	77	29	48
02年	85	598	432	552	85	1752	122	38	84
03年	70	638	423	473	124	1728	97	31	66
04年	70	830	477	664	170	2211	122	57	65
05年	88	1110	408	901	218	2725	140	54	86
06年	87	1150	462	879	197	2775	130	69	61
07年	79	1127	410	785	295	2696	121	71	50
08年	69	1050	425	648	207	2399	137	66	71
09年	57	864	359	522	155	1957	116	78	38
10年	46	734	310	509	108	1707	105	61	44
11年	40	812	249	467	119	1687	111	74	37
12年	45	873	273	540	117	1848	114	80	34
13年	34	942	295	667	110	2048	129	98	31
14年	33	989	308	829	126	2285	131	88	43
15年	38	1091	277	867	155	2428	133	95	38
16年	32	1191	289	1025	115	2652	163	104	59
17年	35	1202	267	1409	137	3050	152	99	53
計	988	15698	6046	12364	2505	37601	2100	1192	908

II. 企業組織再編に伴う労使(雇用)関係の規定

- 1 合併(包括承継):**基本的に労使関係上の法的規定なし
会社法750条1項・754条1項、権利義務の承継
- 2 譲渡(特定承継):**労働者個人の同意が必要
民法625条1項、労働者の承諾を得なければ、使用者としての権利を第三者に譲渡できない。
2016年9月より
「事業譲渡又は合併を行うに当たって会社等が留意すべき事項に関する指針」が適用
- 3 分割(部分的包括承継):**労使関係の規定あり(=「労働契約承継法」)
 - ・ 分割・承継に当たり労働者(労組)からの理解と協力(いわゆる「7条措置」)
 - ・ 承継対象労働者個人との協議(いわゆる「5条協議」:商法等の一部改正法律附則)
 - ・ 労働契約などの労働者への通知(いわゆる「2条通知」)
 - ・ 異議申出(4条、5条)

III. 企業組織再編の多様性とその背景

1 分割部門業績悪化・他社同業部門との統合再編

分割部門の業績悪化により、分割会社がそれを抱えることが難しく、他社同事業部門との合併を通じて、分割部門の維持・発展を図るタイプ。

一番典型的にはG事例。2003年、電機大手2社が半導体部門を分割して新設会社に統合した。また、2010年、同新設会社が他社の半導体子会社との合併も同じ背景。

2 分割部門専門化・他社同業部門との統合再編

分割部門がより成長していくために、他社との統合を通じて規模の経済性を高める分割・統合。

典型的なのはD事例。世界の強豪と伍していくためには、2つの会社が火力発電部門を持ち続けるよりは、それを分割して新設会社に統合したほうがよいと判断した。C事例のA事業（ディスプレイ）、C事業（有機ELディスプレイパネル）の分割もこのタイプに当たるが、いずれも政府関連機関からの支援を得て、更なる成長を目指すために分割。

III. 企業組織再編の多様性とその背景

3 分割益活用・選択事業集中戦略再編

分割部門の収益性が高いが、選択と集中の経営戦略を進めていくために、同部門の分割益を活用するために行う分割。

F事例とC事例のB事業がこれに当たる。分割売却益は、前者が約600億円にのぼり、経営の負担となってきた有利子負債への返済とともに集中事業に更なる投資に有効に活用。

4 分割部門と異種部門子会社との統合シナジー効果再編

分割部門と他の異種部門子会社との統合を通じて、統合のシナジー効果を図るための分割。

A事例では、営業部門を分割して、エンジニアリングや保守サービスの子会社との統合により、顧客へのソリューション・サービスを効果・効率的に行うために再編。

III. 企業組織再編の多様性とその背景

5 分割部門と同種部門子会社との統合シナジー効果再編

分割部門と同種部門子会社との統合を通じて、統合のシナジー効果を図るための分割。

E事例では、4つの製造部門(工場)を分割し製造専門子会社に統合させて、高い品質・高い生産性を実現。

6 不採算部門切り離し同業他社への譲渡再編

不採算部門を切り離して同業他社に譲渡するタイプ。

B事例では、半導体後工程を担当するJI社は、経営が厳しくいくつかの工場を閉鎖する等の対策を講じても改善せず、S工場を同業他社のB社に譲渡。

IV. 企業組織再編における労働組合の役割・存在意義

第1に、**労働者代表と適法性の確保の役割**である。C事例を除き、全ての事例で労働組合は**過半数組合**として全従業員を代表しており、**企業の7条措置をとる上で、理解と協力**の相手となっている。また、再編の際に、**承継や転籍等の拒否を理由に不利益取扱いをしないように会社に求めて、5条協議の基盤**をつくった。会社が7条措置と5条協議という法的対応を法律にそって行う上で、労働組合の存在は大きいのである。

更には、E事例では、会社が、会社分割なのに特別承継をとろうとしたが、組合がその問題点を指摘した結果、労働契約承継法に基づく包括承継を採用した。それによって、適法性が守られた。

労働組合は、7条措置の中で、**法律に基づく手続きをするように会社に促している**。会社は、そういう要望を受けなくても、法律上の手続きを進めていくとみられるが、組合からの要望を受けると、よりいっそう適法性の確保に注意していくとみられる。特に、組合は、再編への協力をしない、**異議申出をする組合員に対して不利益取扱いをしないよう**と促しているが、企業はそういう組合の指摘を踏まえて、不利益取扱いをしなかった。

会社の評価：「**企業組織再編も組合の了承なしでは会社はやれない。正式な提案を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(D事例)**」であり、「**組合の協力なしには再編はうまくいかなかったらろう(F事例)**」

IV. 企業組織再編における労働組合の役割・存在意義

第2に、**組合員の再編情報に関する理解度の向上**である。会社は、再編に関する情報を労働者・組合に説明するが、あくまでも使用者の観点からのものであり、会社に都合のよいものを取り上げがちである。組合は、**会社情報の真意、背景等について更なる会社の説明を求める協議**をすすめた。また、**協議の内容を組合員に伝えるとともに組合員からの質問等(G事例の場合、28項目)を吸い上げて会社に伝えて関連情報を引き出す**。以上を通じて、組合員は、会社の再編情報をいっそう的確に理解することができる。分割・労働契約承継に関して理解できない組合員に個別に「会社になりかわって」説明を行い、再編への理解度を高めたのである。こうした活動にかかる期間は、最長が4か月であった(D事例)。

労働組合が、企業組織再編に対する組合員の理解度を高めていく上で、事前に再編の内容についての的確な知識や情報を持つことが不可欠である。しかし、再編情報は、インサイダー取引に繋がる恐れがあるとのことで、企業が対外発表の前に労働組合に出したがない傾向もある。出すとしても直前が一般的である。こうした問題を解決する1つの方法は、労働組合の当事者に守秘義務を与えることである(D事例)。そうすることによって、対外プレス発表や正式な労使協議の前に、労働組合は再編の関連情報を事前に入手し、対応の準備や組合員への的確な説明等を行うことができるのである。

労働組合は、再編の際に、「**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**」役割を果たしているのである(A事例)。

IV. 企業組織再編における労働組合の役割・存在意義

第3に、**再編の円滑な履行の確保**である。労使関係上の問題により、再編ができなかったり計画より遅れたりすることはなかった。労働組合は、会社との協議の内容を協議の度に組合機関紙に掲載し、組合員に広く伝えることにより、組合員が企業の組織再編への理解を高めていくのに重要な役割を果たしたとって過言ではない。

5条協議は、「**業務命令上の協議**」に過ぎず、当該労働者が再編の背景・内容や自分の対処等について**自分の本意による意思表示が難しい可能性**があるが、「**協議**」の前に、**事前に労働組合の機関紙を通じて関連情報を入手したり、組合から説明を聞いたりすると、対応の幅が広がる。**

異議申出がほとんど起こらなかったのは、7条措置がきちっとなされたとって過言ではなく、7条措置の担い手である労働組合の存在意義が高い。

IV. 企業組織再編における労働組合の役割・存在意義

第4に、**組合員の企業への求心力の向上および納得性の向上**である。労働組合は、以上のような役割・存在意義を発揮していくと、組合員は企業の再編の決定やその手続きに対する理解を高めて、企業の方針に協力することになり、企業が再編やその後の企業経営について従業員の求心力を得ることになる。

分割・労働契約承継の際に、従たる従事者を承継する際に、企業の対応は、前記のとおり、事前に分割部門に異動させるか、個別同意を得て承継させている。後者の場合、どのような内容で同意を得られるか、当事者しかわからず、それが正当であるかどうかもわからない。

労働組合は、個別同意の際でも、包括承継と同様な条件となるように、会社に求めている。その結果、個別同意による転職者も会社の方針に納得する。ある企業は、分割・労働契約承継の対象者であるが、個人的な事情や要望を踏まえて対象者から外したこともあるが、それも労働組合があって自由に自分の意見を会社に示した結果である。こうしたことを通じて、当該の労働者は、企業への求心力・納得性を高めていくとみられる(F事例)。

IV. 企業組織再編における労働組合の役割・存在意義

第5に、**健全経営への催促**である。企業組織再編を行う企業は、多様な企業経営環境の下で、その再編を決断している。前向きな再編もあるが、どちらかと言えば、企業経営全体がうまくいかないか、あるいは再編対象部門に何らかの問題を抱えている場合もある。

7条措置の中で、労働組合は、**再編の背景・必要性や再編後の企業経営のあり方等について厳しい意見**をいう場合がある。企業がそういう意見をどのように受け止めているかは計り知れないところがあるが、少なくともいっそう健全経営を目指していくという方針や考え方をもつに繋がるとみられる。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

1 法的・制度的側面

第1に、**7条措置の実効性を確保**するためには、過半数組合のない職場・企業に**理解と協力を示す労働者代表**が存在するようにすべきである。現在、当該の職場・企業に過半数組合か、それがなければ従業員の過半数を代表する者(従業員の過半数代表者)が協力と理解を示す主体者となる。しかし、過半数組合の担い手である**労働組合の組織率がほぼ一貫して低下**し2019年現在16.7%に過ぎず、また、**従業員の過半数代表者**がその選出規定のある労働基準法の**施行規則第6条を満たすところは極めて少ない**。

従業員過半数代表制の形骸化に対応するために「**従業員代表制の法制化**」の**必要性**を検討。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

1 法的・制度的側面

第2に、**7条措置の「理解と協力」を「事実上の同意」に格上げ**することも検討に値する(A事例、組合側の発言)。理解と協力の内容は、事例ごとに異なるが、多くの事例で労働者側が事実上の同意を示した。こうした実態に合わせて「事実上の同意」にすることも今後検討にすべきであろう。協定書の締結、口頭発言・公示等が考えられる。「事実上の同意」への格上げの必要性は、**5条協議が実効性を伴っていないから**である。協議の定義をどうするかによって、5条協議の解釈に違いが出てくると思われるが、既述の通り、**「対等な立場での話し合いで自分の意見を自由に言えてそれを反映することを協議」**と考えれば、限られた選択肢の中で、事実上、上司・会社との個人的な協議は、業務命令上のものになりがちで、上記定義のような協議になる可能性が低いからである。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

1 法的・制度的側面

第3に、分割・労働契約承継法は、**基本的に性善説に立脚したもののようで、悪用の可能性があり、それを防ぐための措置**を講じる必要性があるのではないか。悪用の可能性としては、例えば、承継後、すぐに雇用削減や労働条件の引き下げ等を行う場合がありうる。悪用の最小限化に向けては、**雇用や労働条件等を少なくとも一定期限までには承継することを明記**することも必要であろう(A事例、組合側の発言)。そうすることによって、分割・労働契約承継の対象者が安心して再編を受け入れるとみられる。と同時に、性善説に基づく再編も順調に進むとみられる。

分割・労働契約承継の場合、特定の職務ではなく特定の企業に入社し、多様なキャリアを経てそれを積みながら、職業生活をしていく、いわゆる日本的雇用慣行のもとでは、**分割対象の事業・業務に就くことは、自分の積極的な意志ではなく、会社の人事方針による可能性**があり、そもそも分割に納得しにくい側面がある。一定程度、当事者の理解・納得感を得るためにも一定の承継期間を設けることも検討に値する。「一番やっちゃいけないのは、分割先で早期退職、希望退職」であり、そうならないように「一定の規制を加えることも必要ではないか。」(C事例、会社側の発言)。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

1 法的・制度的側面

第4に、**情報提供の努力・義務化**である。分割、譲渡、合併という企業組織再編は、雇用契約の変更を伴う。すなわち、**自分の選んだ企業から別の企業に籍が変わる**。そういう意味では、当事者にとって大きな変化であり、場合によっては決断が求められる。当事者ができるだけその変化を受容するためにも、あるいは、違う選択をするためにも、**再編に伴う変化の内容を正確に理解することが重要**である。

そのためには、自社だけではなく、再編相手企業の経営情報や雇用・労働条件等の情報についても当事者の労働者および労働組合に伝えることが重要であり、情報提供の努力・義務化を図ることも模索すべきではないだろうか。B事例では、再編相手(譲渡先)の経営情報や労働条件等に関する情報が譲渡元の組合や組合員に提供されず、紛争になるところであった。紛争の未然防止にも情報提供に関する実効性のある一定のルールを設けることを検討してもよいのではないかと考えられる。

ちなみに、今回の7事例では、企業組織再編をめぐる紛争がなかったが、それは調査対象が比較的再編に問題がないところであったからだとみられる。再編に問題があるところはそもそも調査に応じないことが多い。そういう意味で、7事例以外のところ、特に再編関係の法律を悪用するところも念頭において規制のあるべき姿を考えることが必要である。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

2 労使関係の側面

日本の労使関係は個別企業を単位としているのが一般的である。個別企業では、労使関係は「背中合わせ・車の両輪(D事例)」という**信頼に基づく良好な労使関係**が多い。本文の大半の事例でもそのような労使関係を確認することができた。信頼に基づく良好な労使関係は、次のような環境の下、成り立っている。すなわち、当該企業に企業別労働組合があり、同組合が**過半数組合**であること、また、**労働協約や労働協定が結ばれ**ており、また、**労使協議も対等な立場**で行われて、**共通の情報のもとで相手の発言や立場を尊重**する慣行であった。このような良好な労使関係では、上記の追加的な法的・制度的な措置をとらなくても大きな問題が発生しにくいとみられる。そうではない場合、追加的な法的・制度的な措置をとることも検討に値するだろう。例えば、**労使関係の信頼度を測って、一定の基準を下回る場合、上記の追加的な法的・制度的な措置**をとるとともに、7条措置や5条協議等の際に、行政が**そのプロセスをチェックすることも**考えられる。

このように労使関係の信頼性を測定して法律の適用や行政の関与の度合いを異にすることによって、**一定の基準を満たしている企業では規制を最小限にして良好な労使関係の維持や進展を促し、そうではない企業では、規制を強化して法律の悪用の余地を減らしていく**ことも1つの選択肢であろう。すなわち、労使関係の信頼度に応じた規制の柔軟な適用が求められる。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

2 労使関係の側面

すなわち、労使関係の信頼度に応じた規制の柔軟な適用が求められる。信頼度の尺度としては、例えば、次のことが考えられる。過半数組合有り(50点)、労働協約・協定有り(10点)、経営情報の完全公開(10点)、定期的な労使協議の開催(10点)、従業員の過半数代表の適法運用(10点)、労働関係法違反歴なし(10点)とし、信頼度が60点以上であれば、現行の企業組織再編法制のままでよいが、それ未満の場合、上記の追加的な法的措置や行政の関与を付加することも考えられる。

労働組合(特に過半数組合)は、企業が企業組織再編の際に行うべき手続きの遂行やその適法性の充足において重要な役割を果たし、信頼に基づく良好な労使関係の担い手となる経営資源ともいえる。過半数組合(それがなければ従業員の過半数代表者)からの「理解と協力」を求める労働契約承継法の7条においても、過半数組合の有無によって、7条の意味が異なり、過半数組合の存在とその労使の良好な関係の存在が、7条本来の要件・意味を満たしているといつて過言ではない。企業組織再編法制もそれを踏まえる内容の構成と運用が法の実効性を高めるのに繋がる。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

2 労使関係の側面

企業組織再編を行う企業の経営環境は一般的に厳しい。そのために、防御的な姿勢になりがちであるが、労使関係においても例外ではない。経営情報を十分開示しなかったり、労使協議においてもその場凌ぎの対応に終始したりする可能性がある。**信頼に基づく良好な労使関係の下では、労働組合は経営資源**である。それを生かす企業の対応が求められる。再編に関する**情報をいち早く労働組合に提供**するために、「**守秘義務の誓約書**」を導入しているD事例は、労働組合を経営資源として生かしている典型例であるといえる。そういう企業の対応があつて、労働組合は「会社と一心同体」となり、再編について理解が十分ではない**組合員に納得できる説明**を行い、7条措置と5条協議の土台をつくっているのである。そうすることによって、当該労働者は、再編だけではなく、再編後において納得の上、会社の必要な手続きや指揮・命令に対応するのである。

労働組合も経営資源たる存在を積極的にアピールし、D事例のような会社対応を促し、信頼に基づく良好な労使関係の高度化に努めていき、**存在意義をいっそう高めていくチャンスとする姿勢が求められる**。また、E事例のように、**再編を労働組合の組織化・組織拡大や非正規労働者の雇用安定・処遇改善の機会と捉えて実践**していけば、組合の存在意義がいっそう高まるだろう（**良好な労使関係の拡大**）。そして、労働組合は、再編先企業においても信頼に基づく良好な労使関係が形成・維持されるように、再編の協議の際に、企業に求めるべきである。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

3 企業経営の高度化や産業競争力の向上の側面

企業組織再編は、当該企業の労使に大きな影響を及ぼすことがある。それを企業経営の高度化や産業競争力の向上に生かすかどうかが重要である。今回、7事例は、企業組織再編の渦中にあるものから再編後数年経っているところまでもあり、また、調査対象が再編元と再編先と異なる等、事例内容の比較ができない。そのため、企業組織再編の望ましいあり方への示唆を導き出すことが難しいものの、次のように示すことができる。

まず、第1に、「切り捨て」ではなく「生かす」という姿勢や意識が求められる。譲渡や分割は、どちらかといえば、**不採算部門や経営に負担になる部門の切り捨て**というイメージがある。そういうイメージを払拭するためには、当該部門の譲渡や分割を行う前に、**同部門の問題の原因を明らかにした上、それをなくし新たな可能性を見出していくことを示す**必要性がある。その際に、当該企業だけではなく、業界や世界的な動向等あらゆる企業環境を考慮して**最高の選択であるという確信を労使が共有**する(E事例)。それによって「切り捨て」ではなく「生かす」という姿勢・意識が芽生えてきて、再編の成功可能性を高めていくことができる。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

3 企業経営の高度化や産業競争力の向上の側面

第2に、「生かす」という視点で、当該部門を切り離さずに、むしろ他社の同部門を引き受けて同部門を拡大するという選択もありうる。企業組織再編は、異なる企業の制度や慣行を統合していく過程でもあり、強いリーダーシップが求められる。特に、企業間競争が激しく、技術・事業内容や環境の変化が激しいほど、そうである。複数企業の同業部門を切り離して1つの企業をつくる場合(例えば、「新設分割」)、どちらの企業出身者がリーダーシップをとるのかを巡り合意形成が難しいか、合意形成をなしても強い**リーダーシップを発揮**することが困難の場合がある。特に、当該企業の知名度や歴史があればあるほど、統合前の企業体質を引き継ぎがちであるからである。こうした問題を解消するためには、特定の企業が他社の同部門を引き受けて(**吸収分割**)自社の強いリーダーシップを発揮したほうが再編を生かすことに繋がる。「自前主義・メジャー出資」にこだわるD事例は参考になる。**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。

「生かす」という視点は、個別企業だけではなく、日本の産業全体を踏まえることも重要である。市場のグローバル化が進む中、特定の産業における国内企業間の過当競争は、共倒れになる恐れもあり、同産業のグローバル競争を高めていくために必要な企業組織再編の判断も必要であろう。また、業績のよい時の再編は対応の幅が広く検討に値する。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

3 企業経営の高度化や産業競争力の向上の側面

第3に、**再編**や関連法制は再編後の**企業業績に中立的**であり、業績の維持・向上は再編後の企業経営や労使関係にかかっているということを認識すべきである。譲渡・譲受、新設分割・吸収分割、合併のいずれの企業組織再編も関連部門の規模の拡大につながり、規模の経済性を発揮し、業績向上に向けた環境がよくなる可能性がある。しかし、**業績向上の環境を具現化**するためには次のような取り組みが必要である。

V. 企業組織再編の望ましいあり方に向けて

3 企業経営の高度化や産業競争力の向上の側面

①統合・統一の迅速化

業務システムや人事・賃金制度等の統合は、できるだけ統合会社の発足前に実現して1日も早く統合効果の最大化を図るべきである。再編の方針が決まったら、統合までの時間を無駄にせず、その間、統合会社の制度を確定し、それにあわせて労働条件等の調整を行うべきである。

②前例主義ではなく未来志向の考え方

再編後も前の会社のことにこだわると統合効果を発揮するのは難しい。最も望ましい企業経営や制度、意識等のあり方を決めて、それにあわせて行くことが重要。もし統合部門が統合前に悪い業績であったら、統合会社の新経営者には当該部門の責任者を当てずに、外部から迎える選択も躊躇うべきではない。

③労働組合も統合・統一の迅速化や未来志向の考え方

日本の労働法制では、「36協定」のように、個別企業の労使協定等が必要である。それに対応するとともに、統合会社の労働者の一体感や求心力を早期に持つためには労働組合も**統合の新会社の発足前か発足とともに組織統合や労働協約・協定の統合を果たすべき**。特に、ナショナルセンターや産別組織等の上部組織が異なる場合は、より早期に統合に向けた運動を展開すべきである。また、労働組合に組織されていない労働者がいれば、組織化を通じて仲間として迎え入れて、信頼に基づく良好な労使関係の基盤を強固にすべきであろう。

VI. 政策的インプリケーション

労働契約承継法に対する労使の評価は概ねよい。しかし、悪用可能性があるとの指摘もなされた。その可能性を減らし、組織変動の円滑化と労働者保護をいっそう図るために次のような対応が求められる。

第1に、**信頼に基づく良好な労使関係の構築**である。労働組合の組織率がほぼ一貫して低下し、2019年16.7%に過ぎず、大半の企業では集团的労使関係の担い手がない。労使関係の担い手を正当に確保するために、**現行の過半数代表者の選出等の問題点の改善、従業員代表制の法制化の必要性を検討**。

第2に、法律に規定されている会社と労働者個人との協議(いわゆる「5条協議」)は、事実上、業務命令上のものになりがちで、「対等な立場での話し合いで自分の意見を自由にいえてそれを反映する」ほどのものになっていない。こうした実態を踏まえて、「**理解と協力**」の「**7条措置**」を**事実上の同意に格上げ**して労働者の保護をいっそう図ることも考えてよいのではないか。

第3に、**労使関係の信頼度に応じた規制の柔軟な適用・運用**が求められる。日本の企業では、過半数組合、少数組合、無組合等の違いがあって、労使関係にも大きな幅がある。労働基準法等の労働法では、労使関係の対等性原則が規定されているが、労働者側にその対等性の担い手は過半数組合がより望ましい。過半数組合のある企業では、分割に関する協議等を労使自治に任せて、少数組合や無組合の企業では行政の関与を強めてその対等性確保を図ることも考えられる。過半数組合、労働協約等の有無に基づいて労使関係の信頼度を測り、**信頼度の高い企業には規制の現状維持や緩和、低い企業には規制の強化を図っていく**ことも必要であろう。

労使関係の高度化に向けた「車の両輪」論

1 車輪の方向の同一性:

企業の維持・発展と労働者の雇用および労働条件の維持・向上についての共有。

2 車輪の大きさの同一性:

相手の影響範囲に合わせていく。企業グループ経営の強化、労働組合の子会社等への組織化。

3 車輪速度の同一性:

企業の早い段階での情報提供(インサイダー取引問題解消のための「誓約書」)、民主主義組織である労働組合の意志決定プロセスの尊重・考慮。労働組合もスピード経営の重要性を鑑み、内部意志決定プロセスのスピードアップへ。

4 全車輪の駆動力化と駆動力の同一性:

労働組合も健全経営や組合員の意欲・能力・成果発揮へのエンジン。子会社も親会社と同様。

参考文献 (1)

- **呉学殊『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』【増補版】**
労働政策研究・研修機構 2013
- **呉学殊「労使関係論からみた従業員代表制のあり方—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」**『日本労働研究雑誌』(No.630)2013年1月号
- 呉学殊「中小企業における労使の今日的課題と『労使見解』実践」
中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』第18号 2014
- 呉学殊「労働者代表制をどう考えるか③—法制化は時代の要請、労組の存在感の拡大へつなげよう—」『月刊労働組合』4月号 2014
- 呉学殊「従業員代表制と既存組合のあり方」、労働開発研究会『労働と経済』第1508号
(2014.07.25)
- **呉学殊「中小企業における労使関係の実態と方向性—労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化—」**『日本労働研究雑誌』(No.649)2014年8月号
- 呉学殊「労使コミュニケーションの実態と意義—アンケート調査を基に—」
JILPT Discussion Paper (共著) 2014

参考文献 (2)

- 呉学殊「企業コミュニティと労使関係—日立と資生堂労組の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』(No.686)2017年9月号
- **呉学殊『企業組織再編の実像—労使関係の最前線—』**労働政策研究・研修機構 2019
- 呉学殊「総論 コーポレートガバナンス改革と労働組合の役割・存在意義の最大化に向けて」連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告—』2019
- 呉学殊「現行の従業員過半数代表制の問題と従業員代表制の法制化の必要性」経営民主ネットワーク『経営民主主義』No.74 August 2020
- 労働政策研究・研修機構『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』JILPT資料シリーズNo.124 2013
- 労働政策研究・研修機構『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』2013
- 労働政策研究・研修機構『組織変動に伴う労働関係上の諸問題に関する調査—労使ヒアリング調査編—』JILPT資料シリーズNo.196 2018



ご清聴頂き、誠に
ありがとうございました

呉学殊

労働政策研究・研修機構
(hs.oh362@jil.go.jp)