

機械金属産業中小企業における企業再編問題について

——JAM(大阪)の実態から

JAM大阪オルガナイザー育成アドバイザー

狩谷 道生

1. 「ものづくり産業労働組合 JAM」について

- 1) Japanese Association of Metal, Machinery and Manufacturing Workers の略称
 - 2) 組合員数 386,316 人、単組数 1,869 組合
 - 3) 業種 一般機械(35.0%)、金属製品(16.1%)、電気機械(12.1%)、輸送機械(9.9%)、鉄鋼業(7.8%)、精密機械(4.5%)、非鉄金属(3.3%)、他
 - 4) 単組規模 一単組平均 206.7 人
1~299 人 : 84.9% (1~99 人 : 58.6%)、300~999 人 : 11.3%、1,000 人~ : 3.7%
- 《JAM大阪》
- ・ 組合員数 46,197 人、単組数 309 組合
 - ・ 単組規模 一単組平均 149.5 人
1~299 人 : 87.6% (1~49 人 : 52.4%)

2. 企業再編問題発生状況(2000 年 1 月以降)

- | | | | |
|----------|------------------------|----|-------------|
| 1) JAM | 475 件(全 JAM傘下单組の約 25%) | —— | 年間平均件約 24 件 |
| 2) JAM大阪 | 95 件(JAM大阪傘下单組の約 31%) | —— | ” 5 件 |

3. これまでの倒産事件への関与

合併 11 件、事業譲渡 15 件、会社分割 2 件

4. 企業再編問題に対する労働組合の対応のポイント

- 1) 事前協議(・同意)約款の締結
- 2) 労働組合組織(上部団体への所属を含む)の存続の保障
——労働協約(特に債務条項)の包括的承継
- 3) 事業体の存続と発展の保障
——労働組合の立場から企業経営への主体的関与
- 4) 雇用の承継と保障
- 5) 労働条件の承継と保障
——変更が必要な場合の労働組合との事前協議と同意
- 6) 上記の諸条件を担保しうる強い団結力、それを背景とした交渉力

5. 実例から——企業再編(事業譲渡)への労働組合の対応 (KM労組)

1) KM社の概要

①取組内容

企業再編(事業譲渡)の中で、一切の労働協約・労使慣行を包括的に承継させ、全組合員の雇用と労働条件及びJAM傘下の単組として労働組合組織を護った。

②業種

鉄線、釘・捻子、建築金物

③従業員数 87名《内組合員57名》(譲渡当時)

④資本金 9,900万円、売上高538,245万円(2015.4)

⑤事業所 岸和田市

2) 経過

①前史

- 2006年11月08日 会社側より同じ親会社M社の子会社MR社との合併が提案。
～以降の全過程にJAM大阪が関与。
- 12月27日 会社、組合からの「合併に向けた条件」を承認。
- 2007年07月01日 合併により新会社発足(従業員163名)。
～07年6月期決算で2期連続の赤字。08年には赤字幅拡大。
- 06月15日 組合、企業再建に向けた取り組みを開始。
～以降、数十回に亘る執行委員会、職場討議、全員集会を展開。
- 2008年08年11日 組合側より労働組の立場からの企業再建案・「岸和田工場の存続と発展のための労働組合からの提言——雇用と職場を守るために(資料3)——」提案。
～執行委員会、団交を繰り返す。
- 09月04日 会社、組合の「提言」を全面的に受け入れる。
～09年決算は黒字化。

②事業譲渡提案から労使合意の成立へ

- 2009年05月21日 会社側より釘・捻子部門(岸和田工場)のK社への事業譲渡が提案。
～以降の全過程にJAM大阪が関与。
- 05月27日 譲受会社との団体交渉
K社、企業の概要説明と事業譲渡についての考え方を説明。
～以降、執行委員会、会社・K社との団体交渉を繰り返す。
- 06月16日 組合、会社に「申し入れ書」(資料1)提出。
- 06月24日 組合、K社に「申し入れ書」(資料2)提出。
- 07月09日 会社、「申し入れ書」に同意、協定締結。
- 07月17日 K社、「申し入れ書」に同意、協定締結。
- 08月01日 新会社発足

【資料1】

KM株式会社
代表取締役社長 ○ ○ ○ ○ 殿

2009年6月16日

JAM・KM労働組合
執行委員長 ○○○○

申し入れ書

JAM・KM労働組合が、「昭和57年11月10日付け協定書・第五条（事前協議同意約款）」に基づき、今般の営業譲渡に同意するためには、貴社が以下の条件を履行することが大前提であると考えます。貴社の誠意ある対応を要請いたします。

記

1、以下の三条件を株式会社Kに認めさせること。

条件1

- 1) KM株式会社岸和田工場の事業存続と発展を補償すること。
- 2) そのための経営展望・方針を具体的数値をもって明らかにすること。

条件2

- 1) JAM・KM労働組合の全組合員・KM株式会社岸和田工場の従業員全員の雇用を引き継ぐこと。
- 2) これまでの労働条件の基本的部分（別紙労使協定・労使慣行一覧表記載）を承継すること。尚、詳細は労使協議決定すること。
- 3) 譲受会社に全従業員を移行させるにあたって有給休暇の算定基礎としての勤続年数のみはそのまま引き継ぐこと。

条件3

- 1) 現在の事業所において、JAM・KM労働組合の存続を保証し、円満な労使関係を確立すること。

2、全従業員の退職金を一旦清算し支払うこと。 その際算定基礎となる勤続年数は営業譲渡前日までとすること。

3、退職付加金として以下の金員を全従業員に支払うこと。

- 1) 2002年7月1日から営業譲渡前日までの賃金カット分
- 2) 永年勤続表彰規定に基づいて算出された各自の遺失金額相当分。詳細は別途一覧表記載。

【資料2】

株式会社K

2009年6月24日

代表取締役社長 ○ ○ ○ ○殿

JAM・KM労働組合

執行委員長 ○ ○ ○ ○

申し入れ書

貴社 益々ご清栄の段 慶賀に存じます。

貴社がKM株式会社岸和田工場を営業譲渡により買収するにあたり、以下の条件を誠意を持って受け入れることが前提であると考えます。貴社の誠意ある対応を要請します。

記

条件1

- 1、KM株式会社岸和田工場の事業存続と発展を補償すること。
- 2、そのための経営展望・方針を具体的数値をもって明らかにすること。

条件2

- 1、JAM・KM労働組合の全組合員・KM株式会社岸和田工場の従業員全員の雇用を引き継ぐこと。
- 2、これまでの労働条件の基本的部分（別紙労使協定・労使慣行一覧表記載）を承継すること。尚、詳細は労使協議決定すること。

条件3

- 1、現在の事業所において、JAM・KM労働組合の存続を保証し、円満な労使関係を確立すること。
- 2、KM株式会社とJAM・KM労働組合が締結した労使協定、確認、覚書等一切の協定事項の債務条項及び労使慣行における債務条項的部分（別紙労使協定・労使慣行一覧表記載）を包括的に承継すること。
- 3、譲受会社に全従業員を移行させるにあたって有給休暇の算定基礎としての勤続年数のみはそのまま引き継ぐこと。

以上

《労使協定・労使慣行一覧表は省略》

【資料3】

岸和田工場の存続・発展のための労働組合からの提言

——雇用と職場を守るために(要約)

JAM・KM労働組合

1. 企業の根本的な問題点

(1) 経営体質

- ①企業を製造業・メーカーとして発展させていこうとする志向が弱い。安価な輸入品の攻勢に押され、成り行きで安易な商社化を進行させてきた。この事によって企業としての雇用能力を喪失させ、合理化を繰り返してきた。
- ②経営戦略がない。経営方針の重点がもっぱら固定費を削減する事に置かれてきた。この為、販売計画も基本的な営業戦略を欠落させており、単なる個人目標の設定に留まっている。
- ③企業統合の根拠が「営業拠点の増加による拡販」であった。それにもかかわらず「釘」を軽視することによって、拡販がまともに実行されていない。統合への発想が余りにも安易であったとしか言いようが無い。

(2) 生産管理

- ①在庫が多すぎる。第一に輸入品の入荷が不安定であること。第二に多品種少量生産に適用した品種ごとのきめの細かい管理体制・手法をとっていない事が主な原因となっている。
- ②稼働率が低く、不良率が高い。製造軽視により設備の老朽化が進んでいる事、レイアウトが多品種少量生産に対応したものになっていない事、製釘部門が弱体化させられてきた事がその原因である。
- ③工程管理が弱い。特に、進捗管理が甘い為、納期・コスト面で問題が発生しがちである。指示命令系統に曖昧な部分がある為、工程計画を完遂しようとする現場の意識も低い。

(3) 新製品開発

- ①高付加価値の新製品の開発が求められているにもかかわらず、その部署・体制がない。その「やる気」も弱い。

(4) 営業形態

- ①問屋相手の営業スタイルとなっており、「顧客の顔がみえず」、そのニーズを的確に掴む事ができにくい、このことが開発に対する志向をにぶらせている。

2. 個々の職場の具体的問題

【製造部門】

- (1) 製釘班
- (2) 製品班
- (3) 加工班
- (4) 連結班
- (5) その他

【間接部門】

- (1) 間接
- (2) 直間接

3. 岸和田工場再生7つの柱

- ①経営戦略として、製造（ものづくり）を基軸にした経営体制を維持発展させること。
- ②岸和田工場（釘・ねじ部門）の管理中枢を抜本的に刷新・強化すること。
- ③標準化等により品種構成を削減させる事、品種ごとに適正在庫量を設定し、それを厳守させる事などにより在庫を劇的に減少させること。
- ④多品種少量生産に適応したレイアウトの全面的な見直し、可能な所からの設備の更新、製釘職場の人的強化、指示命令系統と職務分掌の明確化による進捗管理の徹底等によって稼働率の向上と不良率の削減を図ること。
- ⑤責任者を明確にし、各部署をつらぬいた「開発プロジェクトチーム」を恒常的組織として立ち上げ機能させること。
- ⑥「釘・ねじ」部門の営業体制を抜本的に強化する事、さらに、問屋を中心とした販売形態を徐々に顧客対応型に見直していくこと。
- ⑦高付加価値商品（例えば特殊釘）の生産の比重を拡大すること。

4. 緊急避難策

上記の抜本的な経営改善策を実行することを大前提に当面の出血（赤字）を止める為、以下の緊急避難策を講じる事とする。

- (1) コストダウンを図る為の時差出勤

※ 増産時にコスト削減を行う為、以下の時差出勤を断行する。実行についてはその都度労使協議し決定する。

※ 製品班磨釘職場、連結班ワイヤー職場については現時点で効果があるので、協定締結後直ちに実行する。

- 1) 製釘職場・ローリング職場
- 2) 連結職場
- 3) 製品磨釘職場

- (2) 労働条件の切り下げ

- ①退職金規定の見直し（現在の金額は補償する）
- ②賞与の削減
- ③「等級制」の給与体系導入に向け、労使協議を開始する。