

組織再編 (M&A) と雇用・人事管理・労使関係

『日本労働研究雑誌』編集委員会

企業の組織再編への関心が高まっている。企業価値向上にむけた経営戦略の一環として、M&Aが重要な位置を占めているとの主張は確かに強まった。しかし組織再編 (M&A) が労働者の雇用や労働条件にどのような影響を与えるのか、また組織再編は人事管理や労使関係、さらには法的ルールにいかなる論点を提起しているのかについては大きな研究課題であるように思われる。

一方、こうした組織再編の問題を雇用・労働法制との関係からみると、2000年商法改正による会社分割制度の導入にあたっては、いわゆる労働契約承継法が制定され、最近では裁判例も出てきている。他方、事業譲渡 (営業譲渡) については特段の立法はなく、労働者の承継の可否について多様な判例が蓄積されてきた。

合併では承継の問題は生じないものの、合併後のリストラや労働条件の変更が大きな問題となる。また、今後増加が予想される投資ファンドによる買収された企業での労使関係などにつき、そのあり方を検討した「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」研究会報告もまとめられた。

本特集テーマでは、こうした組織再編 (M&A = Mergers (合併) と Acquisitions (買収)) についての経済学的考察、M&Aに伴う人事管理・労使関係上の実務的課題、さらには合併 (事業譲渡) にともなう労働法上の論点などに焦点をあてた研究論文を募り、上記問題関心解明に資することとしたい。

さて、佐山提言によれば、バブル経済崩壊後、日本企業は「やらざるを得ない M&A」が急速に増えたが、「やった方がいい M&A」は十分に起こっておらず、M&A市場は今後活発になる可能性があるという。したがって経営者は「M&Aによって従業員が活性化するように雇用システムを変革」する一方で、従業員も M&A を「変革のチャンス」として前向きにとらえるべきだと指摘している。

もとより M&A をどう評価するか、それを考える視点は多方面に及ぶ。この点について企業の買収防衛策という視点から分析したものが広瀬論文「日本における敵対的買収防衛策導入の特徴——防衛策導入の初期の状況」である。この論文は2005年および2006年

に敵対的買収防衛策を導入した企業を対象に株価イベント・スタディなどの分析を行い、以下の結果を得た。

①2005年の場合、買収防衛策を導入すると、超過収益率 (実際に観察された収益率から、防衛策を導入しなかった場合に予想される期待収益率を差し引いたもの) が低下することが確認されたが、2006年には有意な関係は確認できない。②2005年に防衛策を導入した企業の場合、市場参加者が入手可能な情報からは (企業が) 防衛策導入の動向を予測することができず、導入の決議自体が新たな情報提供の役割を果たしたことで有意な株価変化が生じていた可能性がある。が、2006年に関しては、防衛策導入の動向が (学習によって) 市場参加者の予想の範囲内であり、導入決議時に有意な超過収益率を確認することができなくなった可能性がある、との解釈を示している。広瀬論文は M&A の可能性→経営者への適切な規律づけ→株主や従業員への利益への影響如何という問題を、買収防衛策導入という指標で実証分析の道筋を付けたという貢献があるだろう。

続く、久保論文「合併・買収は従業員にとって、悪いニュースか」は、M&A が雇用・労働条件に及ぼす影響について実証的に分析した。①合併・買収が従業員の雇用に与える影響に関してみると、1999年度以降の合併では、従業員数が約10%減少しているが、特に救済合併が起こると従業員が約20%減少している。②合併による賃金変動をみると、合併が起こると従業員一人あたりの賃金が約40万円上昇し、従業員の個人データを用いた分析によると、合併後、退出するのは査定点の低い従業員が多い。③また、アンケート結果を用いた分析によると、人事制度が統一された後でも、従業員の意識の統一には時間がかかることが示され、特に業績不振企業の従業員が合併によってやる気が向上していることも示されている。④これらを考えると、会社に残った従業員にとって経営統合は必ずしも悪いニュースばかりではない。また、賃金を減少させることで利益を上げることを目的とした投資が行われているという証拠も乏しいことを考えても、必ずしも従業員が不利な影響を受けるとは限らない。久保論文は、M&A の従業員利益への影響という問題につき、その得失を実証的に分析し、失と得の両面の

あることを示した点で有意義である。

山本論文「M&Aと従業員のキャリア発達」は、M&Aのキャリア発達への影響を考察した。M&Aの場合、ヒトは同じ組織にいてもバウンダリー（組織の境界）のない環境におかれる。したがって、①M&Aは、勤労者にとってキャリア・トランジションであるとともに、バウンダリーレスキャリアの状況においていくつかの境界を乗り越えていくことを意味する。また組織を移動する場合には、組織間キャリアの世界（＝転職）に入り、移り変わった新たな組織で学習し社会化するという意味での組織再社会化に関わる課題を背負うことになる。②懸念されるのは、外的キャリア（キャリア・ルート）が崩壊することで、ヒトからみたキャリアの展望が不透明になり、そのことでヒトのモチベーションや業績の低下に結びつくこともありうる、という点である。③しかし、重要なのは、M&Aはヒトからみて容易にコントロールしがたいものではあるが、たえざるキャリア・プランニング（デザイン）を通じた継続的なキャリア戦略の実施や偶然の出来事も取り込む柔軟な計画性の保持、さらにはキャリアの強靱性を背景とした行動等によって、キャリア発達を図っていくことは可能であるとされている点であろう。

山本紹介「コンサルタントが見た組織再編と人事の役割——組織再編に不可欠なHRデューデリジェンス（人事精査）」は、組織再編に不可欠なHRデューデリジェンス（人事精査）という観点から実務上の課題を指摘している。デューデリジェンスとは「精査」の訳だが、M&Aのターゲット（買収や投資対象企業）を理解するための調査を指す。M&Aの一次的な目的は、新たな巨額投資のための環境整備、市場占有率の向上、結果としての企業価値の向上などだが、組織再編後にその成否の要因を問うと、「失敗要因として組織人事に関わる統合の失敗が挙げられることが非常に多い」。実際アンケート調査の結果をみても、M&A時に最も苦勞した点として、①企業文化の統合、②人事・給与制度の統一、③余剰人員対策、④組織統合・改訂など、組織人事に関わる課題が多く見受けられるという。ゆえにM&Aの場面で、問題が発生しないようにするには、組織再編の前にどれだけ現状や課題を理解し、それに対する対策が検討されるかが重要となるわけで、そのためにHRデューデリジェンスが重要な役割を演じることとなる。経験に裏打ちされた山本紹介はM&Aの人事の実務課題を整理する上で有益である。

続く戎野・呉・佐藤紹介「労使関係からみた組織再編をめぐる現状と課題」は組織再編に関わる労使関係

の現状と課題につき、純粋持株会社の下での労使関係、資本提携下の労使関係、会社合併に伴う事業統合プロセス下の労使関係と人事制度、といった三つのケーススタディにて紹介している。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おり、そのことが労働条件（とくに賞与など）の水準設定にも影響を及ぼしている。②資本提携下の労使関係の事例分析によると、たしかに資本提携後に大きな人員削減や成果主義的人事制度の導入が行われたが、資本提携後も、労使間で事前協議を実施し、労使協調体制を堅持するなど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。③会社合併に伴う人事制度・労使関係の事例では、事業と労働条件、さらには労働組合が手順を踏んで統合されていく過程が分析され、組織文化の統合には時間がかかること、また新たに形成された持株会社と事業会社各社との間で賃金や賞与水準をどうバランスさせていくかが労使関係上の課題とされた。

小早川ノート「企業の組織変更時における労働法上の問題」は、企業組織の変更が労使関係にもたらす論点を労働法の観点から整理している。①これまでの日本の学説・判例では、企業の組織変更の時点での労働契約の保護が主たる論点となっており、組織変更の前後での問題については、通常の労働者保護法理で解決可能であるためか、あまり論じられていなかった。②したがって主たる争点及び関心事は、企業組織変更の時点での労働契約の帰趨であり、結論としての承継の有無や根拠の如何を問わず議論の中心は事業の移転の時点での労働契約の保護であった。③また事業譲渡については、当事者意思の存在を軸としながら、労働者保護法理の適用回避を否定するという方式で、譲受会社に承継されない不利益を抑制するに至っている。④だが事業移転の周辺には、労働契約承継のほかにも、事業移転前後での労働条件変更、他社に移動する労働者の選定のありかた、それに付随する労働者・労働組合等との協議の有無など、さまざまな問題が存在する。これらの問題は、労働契約の帰趨と比べ重視されずにきたが、企業組織変更の前後での労働条件変更への影響、及び法形式においてどのような労使協議が必要であるのかは、紛争の予防という観点からも重要である。

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。本特集がこのテーマに関わる今後の調査研究の一助となれば幸いである。

責任編集 大竹文雄・中窪裕也・佐藤 厚
（解題執筆：佐藤 厚）