

書評

BOOK REVIEW

呉学殊 著

『企業組織再編の実像』

——労使関係の最前線

仁田 道夫

本書は、2000年代から2010年代にかけて、事業譲渡や企業分割などの企業再編にともなう雇用問題に労使がどう対応したかを、丁寧な事例研究によって明らかにした大変稀な書物であり、時代の記録として長く読み継がれるだろう。

7つの事例は、半導体関係2社を含め、電機業界関係が5社、機械業界が1社、業界不詳が1社という構成で、この時期における企業再編の一つの焦点が技術革新の進展と国際競争の風圧の大きさから生じた電機産業の再編成にあったことと符節を合わせている。これらの事例では、いずれも当該企業別組合が懸命の取り組みを行い、世間一般に起こっていた事態よりはるかに雇用問題に配慮した対処がなされたといえよう。本書の読者は、これら7事例の陰に、文字で書かれてはいないが、どれほど苛烈な時代のリストラの実像が映し出されているか、感得せざるをえないだろう。たった一言でその真相を描き出すのが「泥船分割」という言葉である。私は、この言葉を本書ではじめて知った。なんとという残酷で、苛烈な言葉であろう。2000年代にはいつて整備された会社法制を利用して、沈むと分かっている分割会社に従業員をのせて流してしまうイメージが強烈である。若い世代の人々は、子どものころに「かちかち山」の話を聞いたことがない可能性が高いから、その語感から、泥船に乗せられて海に送り出された者の絶望感を想像することが難しいかもしれないが。

もちろん、リストラという言葉はなくても、労使関係の歴史にリストラの事例は、数多い。いつの時代に

◎ 労働政策研究・研修機構
企業組織再編の実像
労使関係の最前線
Realities of Restructuring Enterprise Organization in Japan
Frontiers of Industrial Relations
呉学殊



● 労働政策研究・研修機構
2019年9月刊
A5判・324頁
本体3500円＋税

● おう・はくすう
副統括研究員
労働政策研究・研修機構

も、経済変動にともなう雇用問題が発生し、労使がそれへの対応に苦心することには変わりはなかった。あるときは首切りと呼ばれ、またあるときは人員整理、さらには合理化などと呼ばれたりもした。それへの労使の対応は、ときに激しい対立・紛争を招いた。1954年日鋼室蘭争議や、1959-60年三井三池争議などは経営上の理由による解雇が激しい労使紛争を引き起こした事例である。雇用調整のルールが整備されてきた1970年代においても、会社合併に伴う労働条件の大幅切り下げをきっかけとして起きた佐世保重工争議は、5波592時間のストライキをもたらしている。中小企業の倒産争議では、労働組合が会社施設を占拠して自主生産を行う自主管理型の争議も闘われた。

2000年代2010年代においては、そのような激しい大規模労働争議は起きなかった。ある意味で、経済状況が厳しく、労働組合がそうした反撃を試みる余地すら乏しかったということなのかもしれない。企業分割という新しい企業再編の手法に関しては、労働契約承継法が整備され、包括的承継という雇用ルールが用意されていたことも、紛争を避ける上で有効であっただろう。

だが、本書が精彩をもって描き出しているように、ルールは、その使い方によって働きを異にする。泥船分割という言葉がそれを如実に示している。労働組合がそこで働く者の利害と声を代弁して、企業再編とそれにとまなう雇用問題に力と知恵を尽くして取り組ま

ない限り、厳しい経済情勢・経営事情の下では、再編は、容易に労働者の犠牲を深める方向に帰結してしまう。そうした取り組みの中では、時には困難な決断を迫られる。労使が基本的には組織の存続と雇用確保という同じ方向を向いて取り組む労使協議の中で、あえて対立もありうるという団体交渉への切り替えに踏み切った組合が、7事例のうち、2事例（B社とE社）見いだされる。多くの企業別組合のリーダーは、役員経験が長いとは限らず、極端に言うとならば順番で選ばれて自分の任期を全うすることを考えて引き受けている人も多い。そうしたリーダーたちが、企業再編という非常時に際会して、否応なく責任者として取り組まざるをえないことになる例が多いだろう。身の不運を嘆きながらも、彼らが真面目に、全力を尽くしてその仕事に取り組んだ軌跡が描き出されている。

それらの取り組みの中から、本書の著者が企業再編における労働組合の役割・存在意義として導き出しているのは、以下の5点である。

第1に、労働契約承継法に沿った適法性の確保である。同法では、第7条で労働者の理解と協力を得ることが求められ、第5条で、当該労働者が残留（主従事労働者の場合）、移籍（非主従事者の場合）異議申し立てを行った場合の対応が求められているが、実際の企業分割の際に、そうした条項を実効あらしめているのは、労働者を代表する労働組合である。

第2に、組合員の再編情報に関する理解度の向上である。組合は、自ら再編に関する会社の真意や背景などについて説明を求め、内容の理解を深めるとともに、組合員からの多数の質問等を会社にぶつけて回答を引き出し、局面によっては、組合員に対して「会社になりかわって」説明を行うことにより、組合員の理解度は、大きく向上する。

第3に、再編の円滑な履行確保である。7条措置の担い手である労働組合が十分に役割を果たし、組合員の理解度を高めるとともに、5条協議が円滑に進められ、異議申し立てが起こらずにすんでいる。

第4に、組合員の企業への求心力の向上、納得度の向上である。組合の取り組みを通じて、従たる従事者を移籍させる場合や、主たる従事者であっても個別的事情に鑑みて承継対象からはずすなどのきめ細かい対応を行うことが可能となり、当事者の納得度が高まる

とともに、再編後の経営活力に寄与する求心力向上に結び付いている。

第5に、健全経営への強い要請である。労働組合は、7条措置への対応のなかで、再編のあり方や、再編後の企業経営のあり方について、必要あるときには厳しい意見を述べることを辞さない。このような対応は、経営の姿勢を正し、安易な再編や経営見通しの見直しを促している。

もちろん、2000年代以降の長期停滞経済と、その下での産業再編成の荒波の中では、企業が真摯に経営革新を図り、労働組合が労働者の利害を代弁してこれらの取り組みに全力をあげたとしても、実際には、企業再編が必ずしも当初の目論見通りの効果をあげないということも起こりうる。本書の7事例でも、A,G事例では、希望退職募集が行われているし、B事例では、分割・吸収合併された事業所が5年後には閉鎖に追い込まれている。

不確実性の高い環境のもとでは、どれほど真剣に将来を予測しても、それを的確に見通せているという保証はない。そして、職場が置かれた環境によっては、泥船分割に限りなく近い再編であっても、また、労働条件の切下げや雇用削減をとまなうものであっても、それを受け入れることが最善の選択である場合もあるであろう。このような状況のもとで、どのような対応をとることが良いのか、当事者は、自らの存立をかけて、究極の選択を迫られことになる。そうした選択は、労使当事者が自己の責任において行うほかない。裁判所やその他の第三者がそれを代行することは不可能であろう。

だが、そのような状況の中で、労働者が自らを守る組織が不在であつたらどうなるのか。過半数を代表する労働組合がない場合は、過半数代表者がその役割を代行することになるが、著者が指摘するように、もともと現実存在としての過半数代表者は、形式的なものにすぎず、実効ある労働者代表としての機能を果たすべくもない。それを実効ある存在に変える制度改革が急務であるわけだが、それにしても、それは所詮従業員代表である。団体交渉権もなければ、争議権もない。労使が厳しく対立する状況のもとで、紛争をどう解決して妥当な結論に導けるのか。もちろん、本当に必要であれば、急きょ労働組合を結成するという方法

はある。かつて1975・76年安宅産業破たんの際には、そのような対応が行われた。だが、再編対応を多数手がけた練達の組合オルグによれば、再編対応成否のカギは、労働組合がどれほど事前に情報を獲得し、それに基づいて対応を検討しているかである。(http://ictj-report.joho.or.jp/1808-09/sp14.html)すでに再編対応が会社側の手で進捗しつつある状況の下では、新たに組織された未経験の労働組合にどれほどのことが期待できるか疑問である。

上で指摘した問題に限らず、本書が描き出した企業再編とこれをめぐる労使関係の実像は、実にさまざまな課題を労使や政策当事者、そして関連する領域の学者・研究者になげかけている。それを可能にしたのは、もともと非常に調査研究が難しい、微妙な問題をはらむ事柄を、渦中にある労使当事者に語らせた著者の調査研究者としての能力、そして真摯な人柄である。

本書にもし望蜀の念をいだくところがあるとすると、それは、これらの事例において、上部団体である産業別組織がどのような役割を果たしたのかを知

りたいという点である。上で紹介した組合オルグの発言は、JAMの狩谷道生氏によるものである。同氏によれば、1999年から2017年までの20年弱の間に、JAMは395件の企業再編案件に取り組んだという。年に約20件である。それによって蓄積されてきた教訓やノウハウに学ぶことは多いだろう。狩谷氏は、JAMが取り組んだ3件の事業譲渡案件で、労働組合側から積極的に事業譲渡を提案し、実現に持ち込んだ経験を語っている。企業別組合幹部は、真面目で、社内事情に通じているが、修羅場の経験は乏しい場合が多いだろう。そして、このような困難な課題に直面して日々悪戦苦闘しているとき、自分たちの歩んでいる道にどのような価値があり、どのような立場にたって対処すべきかを示してくれる存在が力強い援軍となることは間違いないだろう。孤立無援の闘いは、やはり敗北への道につながりやすいのである。

にった・みちお 東京大学名誉教授。労使関係・人事労務管理専攻。