



企業グループ労使関係の望ましい姿 —ケンウッド労組の企業グループ単一労組化の事例—

JILPT主任研究員 呉 学殊

日本では、二〇〇〇年三月期から企業グループ連結会計がスタートし、本格的な企業グループ経営に突入した。企業グループの中核企業（親会社）は、分社化・子会社等の企業組織再編を積極的に行っており、場合によっては子会社の独立性を弱めることも発生している。労働組合が企業グループ経営の強化にどう対応するかが注目されてい

るが、本稿では、企業グループレベルで単一労組化を実現して企業グループ労使関係を展開しているケンウッドグループユニオンの取り組みを中心に具体的な対応を探ってみるとともに従来の使用者性の再考の必要性について簡単に問題提起したい。

1 連結会計導入前の企業グループ労使関係のあり方

二〇〇〇年三月期から連結会計制度が導入されたが、それを見据えて一〇〇〇人以上の大企業がどのような対応をしているかについて一九九九年調査を行ったが、その結果（有効回答数六九〇社）（①）を参考に、企業グループ労使関係の現状とあり方について簡単に見てみたい。

まず、回答企業に組織されている労働組合が、資本関係や取引関係にある企業に組織されている労働組合をメンバーとした企業グループ労協・労連を組織したり加盟したりしているかについて聞いた結果、「回答企業の労働組合が中心になって企業グ

ループ労協・労連を組織している」が二二・七%、「他の組合が中心となって組織している企業グループ労協・労連に回答企業の組合が加盟している」三三・五%、「企業グループ労協・労連が組織されているが、回答企業の組合は加盟していない」二・九%、「企業グループ労協・労連は組織されていない」三五・九%であった。企業グループ労協・労連が結成されているのは五八・一%と六割弱であった。

企業グループ労使関係のあり方について、「グループ全体での団交をするのがよい」と答えたのは〇・九%、「グループ全体での労使協議をするのがよい」一五・八%、「親会社の協議に子会社がオブザーバー参加するのがよい」六・七%、「子会社の協議に親会社がオブザーバー参加するのがよい」九・九%、そして「労使協議や団交は全くバラバラに個別に行うのがよい」六一・二%であった。

さらに、労働協約のあり方について見てみると、「基本的な労働条件については会社とグループ労協・労連で『包括的』労働協約を締結するのがよい」一一・九%、「包括的」労働協約は締結していないが、グループ内の話し合いは何らかの工夫を行うのがよい」一

六・二%、そして「企業グループ内の労使関係はあくまでも個別企業内の労使関係による労働協約によるのがよい」六七・八%であった。

以上のように、大手企業の労働組合の六割弱は、企業グループレベルで労協・労連を組織しているが、企業の六七割合は、労使協議や団交、また労働協約の締結は個別企業ごとに行うことがよいと考えている。企業グループレベルでの団交・労使協議、そして労働協約の締結がよいとする企業は、一割にとどまっている。特に、「グループ全体での団交をするのがよい」と答えたのは〇・九%と、なにも等しかった。

2 連結会計導入後の企業グループ労使関係

二〇〇〇年三月期からスタートした連結会計の導入以降、企業グループ労使関係についてみてみる。電機連合は二〇〇三年、電機連合加盟組合と企業に対して行った調査結果（有効回答数組合二九二票、会社二六二票）をもとに、企業グループ労使関係の実態をみると、「企業グループ全体の労働組合をカバーする関連労働組合協議会や関連



労働組合連合会などの労働組合団体があるか」を聞いてみたところ、「回答組合が中心となつてその団体がある」と答えたのは一三・七%、「回答組合以外の組合が中心となつてその団体がある」と回答したのは五四・八%と、両方を合わせると、六八・五%にのぼり②、前記した連結会計前の五八・一%に比べて一〇ポイント高い。連結会計の導入後、労働組合は企業グループレベルで労協・労連などの労働組合団体を多く組織しているといえよう。「企業グループとしての経営方針などを共有化することを目的とする労使の情報交換の機会（グループ労使経営懇談会など）を設けている」と答えた組合は七七・〇%（会社回答六二・三%）であった。開催頻度は、一年一回が五四・三%ともっとも多く、次いで半年に一回が三三・〇%と一年に一回か二回の頻度で労使の情報交換会が開催されている。情報交換会の開催は、「組合から要請」によるものが五三・二%ともつ

とも多く、「労使の慣行」三九・四%、「会社からの要請」一〇・六%、「労働協約・協定」八・五%であった。

情報交換会での付議内容としては、経営方針四五・一%（グループ全体五・六・七%、親会社三〇・六%、子会社一二・七%、以下同じ）、個別の経営課題三五・七%（五四・七%、二六・四%、子会社一八・九%）、そして労働条件一九・二%（五九・六%、二六・三%、一四・〇%）であった。

情報交換の機会を設ける理由としては、「企業グループの労使として経営情報を共有する必要性が強い」をあげた組合が九二・六%（会社、七二・五%）、「企業グループ労使の一体感を醸成したい」四六・八%（会社、三四・九%）、そして「親会社の組合や関連労働組合団体を經由せず、経営側として企業グループの経営情報を直接伝えたい」が六・四%（会社、九・二%）であった。

他方、企業グループレベルで経営情報共有の機会を設けない企業も二五・二%（六六社）あるが、その主な理由は、「企業グループの運営は各子会社の自主的な運営に委ねているから」が六五・二%（組合、五〇・〇%）であった。

以上のことから、最近、企業グループ経営が強化されているなか、主に労働組合の要請により、企業グループの労使が年に一、二回の情報交換会を開催して企業グループの経営方針などを共有化している。しかし、連結会計実施の直前ではあるが、六割以上の大企業は、「労使協議や団交は全くバラバラに個別に行うのがよい」、「企業グルー

プ内の労使関係はあくまでも個別企業内の労使関係による労働協約によるのがよい」と考えており、あくまで労使関係は個別企業の中で形成・維持されることに固執している。「グループ全体での団交をするのがよい」と答えたのは〇・九%と皆無に近かった。

以下では、企業グループレベルでひとつの単組を作り、グループ全体での団交を行っている事例を取り上げ、グループレベルの単一労組の背景、そのプロセス、また、グループ労使関係の実態と効果について考察することにしよう。今後の企業グループ労使関係の望ましい姿につながるような示唆を導きたい。

3 本格的な企業グループ労使関係の展開—ケンウッドグループユニオンの取り組み③

（1）債務超過による赤字転落と企業グループ経営の強化

ケンウッド（以下、K社という）は、一九八〇〜九〇年代、「専門性を高め、高い競争力をめざす」という方針の下、本体の様々な事業の分社化とともに子会社化をすすめた。分社化・子会社化の多くは、生産部門であった。

K社が、製品の企画・設計・開発と営業・販売を行い、子会社がもっぱら製造を行うという分業体制がとられていた。子会社は、独立採算制を高めることが求められた。その結果、多くの在庫を抱える等の問題が発生した。その問題発生の流れを記すと次のとおり

である。

K社は、ホームオーディオ分野では世界一の生産台数を記録し、「世界ナンバーワン」のオーディオメーカーという自負を持っていた。その自負を維持するため、「造れや造れや、とにかく売れ」という使命を果たすことが求められた。そこには、「利益を無視したところも」あった。しかし、市場が萎んだとき、多くの在庫を抱え、廃棄すると損金として計上されて経営に大きな負担を与えた。その時、特に問題となつたのは、市場が縮小してもあるいは縮小の予測がついても、K社が営業の情報を子会社にタイムリーに伝えることができないだけでなく生産量の縮小を求めることも難しかった。それは、子会社の場合、最初、親会社であるK社から製品の生産台数を言い渡されると、生産のために人員を採用・確保し、必要な資材・部品を調達することになるが、途中で減産を求められると赤字になってしまふことになる。そのため、子会社は、途中減産は受け入れられず、「どうせ期末になったら（生産・筆者補足）を増やせ」といわれると思い、見込み増産まで行うこともあった。しかし、市場が縮小し当初の販売予測を下回ると、生産台数は在庫となり、最終的に親会社のK社が全部買いとらなければならず、その結果、通常毎年、二〇〜三〇億円の損金を抱えていた。それがK社に最終的な債務超過・赤字をもたらした時が二〇〇一年九月の中間決算であった。二〇〇二年三中期に債務超過となり分社化・子会社化のデメリットが露呈したのである。すなわち、企業グループの部門や子会社のい

わゆる「部分利益の最大化」が「全体利益の最小化」をもたらしたのである。債務超過という、生きるか死ぬかという状況のなかで、メインバンクの主導の下、K社に新たな社長が送り込まれた。新社長の下、K社は、二〇〇二年五月、連結債務超過一七〇億円の解消をめざし「抜本再建計画」(4)を発表するとともに、企業グループ連結経営を強化していった。「抜本再建計画」には、経営陣の交代、事業の選択と集中、生産・販売拠点の再編、人員削減、固定費削減が含まれていた。同社は、計画の実行により、連結固定費を約二〇〇億円(二三%相当)削減し、二〇〇三年度以降は毎期一二〇億円を上回る営業利益と七〇億円を上回る当期利益を上げ、二〇〇四年三月期に債務超過を解消し、自主再建を果たす考えを示した。

同社は、計画の実行のなかで、不採算部門の子会社を廃止して生産拠点を海外に移転するとともに、残っている子会社の生産にも大きな影響を及ぼした。すなわち、従来、子会社が自ら生産のために部品・資材などを調達していたが、親会社であるK社が一括して行うことになった。そのため、二〇〇二年七月に社長直轄の調達本部が設置された。また、K社は、債務超過を解消していくためにグループレベルで合理化をすすめたが、その一つが賃金一五%削減、ボーナス削減(年間で年二カ月)、人員削減であった。それは、個別企業の業績が良いか悪いかを問わず、全グループレベルですすめられたのである。そうしたなか、「子会社の社長が経営上判断、決定できることが極

めて少なくなり、本社の決済を必要とする項目が増えていった」。

K社労組の恩田茂委員長は、社長とのトップ懇談等を通じて、社長の企業経営やガバナンスに対する考え方を理解することができたが、「会社が大改革をするときに労働組合が変化しなくていいわけない」と思い、本格的な企業グループ経営に対応するために企業グループレベルで一つの労働組合を作るといった単一労働組の考え方を固めた。

(2) グループレベルの単一労働組への取り組み

A. 背景

K社は、二〇〇〇年三月期からの連結会計に伴い、本格的には二〇〇二年三月期の債務超過を受けて、企業グループ連結経営を強めた。それにとともに、中核企業であるK社の子会社への管理・統制も強くなっていた。連結経営の最適化に向けて子会社の廃止・再編が進むなか、子会社の労働組はそれに反対することになる。連結経営の最適化に理解を示すK中核労働組と子会社の労働組との間には、相違の利害関係が生じてしまう。子会社の労働組の反対があっても会社は子会社の廃止・再編をすすめていくなかで、子会社の組合員の雇用さえ守ることが出来ない。子会社社長は、事業継続や従業員雇用への事実的権限がない。労使協議においても、子会社は事前に協議内容等をK社に送り、承認を受けなければならぬ。子会社社長は権限を持っていない。そのなかで、できるだけ子会社の組合員の雇用を守りながら連結経営の最

適化を図らせるためには、グループ全体で雇用の受け皿を作ることが必要である。それを実現させるためにはグループレベルの単一労働組を図ることが現実的な対応であった。それにより、グループユニオンは、組合員の雇用を全社レベルで確保するように会社側に要求することができた。

また、企業グループ経営の強化の下、それまでになかったグループ企業間の人事異動が始まった。異動する者の賃金等の処遇をどのように行えばいいのか、それを本格的に対応するためにもグループ全体での統一的な取り組みが必要であり、それに向けた組合の組織のあり方としても単一労働組が望ましいと判断した。

グループレベルの単一労働組は、子会社組合員の被害の最小化を図りながら、連結経営の最適化を下支えして、

組合としてもグループレベルで全体最適を確保することにつながると判断した。

B. 単一労働組のプロセス

Kグループユニオンが結成される前の一九九二年、K社関連労働組合協議会(「関連協」と略す)が設立された。関連協は、K社、K社の子会社に結成されている労働組合が互いに企業グループ内の情報交換やレクリエーション等を行う連絡会議機関であった。関連協が会社側と話し合いをするという労使関係は存在しなかった。関連協を構成していたK社の子会社労働組は、子会社の設立とともに一九八五年より次々と結成された。二〇〇四年一月、単一労働組の前に、関連協にはK社労働組以外に七つの子会社組合が存在していた(5)。

K社労組の恩田委員長は、企業グループ全体の最適化に対応するためには、労働組合もグループレベルで一つの単組にしたほうが望ましいと判断し、会社に対し組合の方向性を説明するとともに、単一労働組への動きをスタートさせた。単一労働組の方針を会社に説明した時に、「構えられた」という。会社からは、単一労働組が子会社の賃金等の労働条件を親会社の水準に引き上げてひとつにするのではないかと誤解していたようであった。委員長は、「理由もなく、何から何までひとつにするつもりはない」、しかし、「説明のつかない理不尽な違いは正していこう」という方針であると伝えた。当初、会社は、組合の単一労働組化に対してポジティブではなかった。



委員長は、会社がそういう姿勢であつても健全な企業グループ経営のためには単一労組化が絶対必要であると判断し、その実現のために動いた。当時、関連協の会長でもあった委員長は、二〇〇四年四月、関連協の幹事会の際に、単一労組化の趣旨を説明し、その実現に向けて論議を開始した。また、直接、子会社組合を訪問し、単一労組化への理解を求めた。

しかし、子会社労組の単一労組化に対する反応は、最初は冷淡なものであった。親会社から「連結経営という名のもとに統制がかかってきた」のに、「組合まで統制をかけるのか」という反応が示された。「組合費がグループユニオン本部一括管理となり、総支部（当時の子会社労組）には交付金制になることや、子会社の労使協議で物事が決まらないことなど、予算管理の自由度や独自性が失われるのではないか」というマイナスイメージが先行した」という。

しかし、「子会社の経営者が判断、決定できることが極めて少なくなり、本社の決済を必要とする項目が増え、労組もこれまでと同様な組織（子会社の企業別労組・筆者補足）では太刀打ちできないことに気がつき、単一労組化を決断した」という。その決断には、「三年間の移行・猶予期間を設けて、移行にむけたそれぞれの子会社組合の準備⑥」ができるようにしたことも肯定的に働いた。最終的には、各子会社労組が単一労組化に賛同して解散し、二〇〇四年一二月、Kグループユニオンの総支部⑦となるとともに、関連協も発展的に解消した。それにより、K

社企業グループの単一労組としてケンウッドグループユニオン（以下、「Kグループユニオン」という。）が誕生した。二〇一一年九月現在、同ユニオンには、下部組織として八総支部があり、組合員数は約一八〇〇人を数える。

C. 単一労組化の下における企業グループ労使関係とその効果

A. 企業グループ労使関係の仕組み

まず、労働協約は、Kグループユニオン委員長とK社社長との間に締結されているが、同様の内容の労働協約がKグループユニオン委員長と各子会社社長との間にも結ばれている。ユニオン・ショップ協定も、ユニオン委員長とK社社長、各子会社社長との間に締結されており、子会社の社員は入社とともに自動的にグループユニオンの組合員となる。

グループユニオンの交渉相手は、企業グループの実質上の社長、すなわちK社社長である。労使間の団体交渉や中央労使協議会では、グループユニオン委員長とK社社長が主な発言者となる。グループ労使関係について春闘を中心にみてみたい。毎年春闘の際に、K社企業グループでは、おおむね五回の交渉が行われる。第一回目は、グループユニオンは、上部組織である電機連合の統一要求基準に則り、「開発・設計職基幹労働者のレベル四（二〇歳相当）」の賃上げ額を要求する。賃金制度がまだ統一されていないために、それぞれの総支部ごとに基幹労働者となる等級を示す。すなわち、KW総支部の場合、「A2」、NK総支部の場合「二等級」、YK総支部の場合「BⅡ」

等である。節目となる第四回目の交渉では、中核企業であるK社社長だけではなく、全子会社の社長も出席する。主な発言者は、委員長とK社社長であるが、全子会社の社長も出席させることにより、団交の当事者性を確認させている。回答と妥結には、K社と全子会社のものが記されているが、締結主体は、グループユニオンとK社社長である。同回答・妥結内容は、各子会社にも下されて実行される。賃上げの場合、同額であるが、その配分は各社に任されている。そのため、各社と総支部が配分の具体的な内容を決めている。団交のほか、労使協議会もある。グループユニオンとK社・子会社との間に開催される中央労使協議会があるが、そこでは、四半期ごとの決算・経営情報の報告がなされる。不定期的には特別に大きな組織改編、子会社の再編、合理化等が協議される。子会社の事項であつても、親会社を相手に協議・交渉を行うことができるが、それは、子会社を含めて企業グループで単一の労働組合が結成されているからである。ちなみに、同グループユニオンの中央執行委員は、委員長、副委員長、事務局長のほか、各子会社の総支部委員長によって構成されている。

I. 企業グループ労使関係の効果

① 企業グループ経営全体最適化への下支え

K社は、企業グループ経営の強化をめざしてグループレベルの事業再編と海外展開、それに伴う子会社の事業再編などを積極的に展開した。それをN子会社の事例を通じて簡単にみることにする。

N子会社は、自動車のオーディオユニットとカーナビゲーションをつくっている。二〇〇二年時点で約三二〇人が勤めていた。しかし、納品先の自動車メーカー日社の海外展開に伴い、同社の生産も海外移管することになり、前期の「抜本再建計画」と相まって二〇〇二年、余剰人員の削減（約四〇人）を行った。また、二〇〇八年には、自動車メーカーS社への納入品も、国内では採算が合わないことから海外移管した。その生産に従事していた従業員約一三〇人が削減されたが、そのうち約一〇人は、中核企業K社に出向・転籍した。海外移管がさらに進み、二〇一〇年、六〇人弱が退職し、二〇一一年九月現在、約一三〇人が勤務している。グループユニオンされてから退職した人は、グループの労使が職種転換等を通じて余剰人員のグループ内雇用確保に努めたが、職種転換の困難、家庭の事情等で希望退職に応じる形で企業を退職した。

N子会社は、以上の人員削減からわかるように、従来量産工場からの変革を迫られた。現在は、企業グループの生産技術センターの役割を果たしている。その内容は、次のとおりである。

まず、第一に、海外工場のスムーズな立ち上げ支援と品質向上・コスト削減である。海外工場の立ち上げの際には、従業員が現地に向き支援を行っている⑧。また、海外工場の工程の見直しを行い、コスト削減を図るとともに、品質向上に努めている⑨。そのため、工程設計や組み立て手順書も作成している。そして、N子会社は、顧客から様々な品質要求を受け付けてそれに

対応しているが、その過程で品質を満たすノウハウを蓄積しているが、それを海外工場にフィードバックしている。第二に、試作品の製造である。海外工場の生産の前に、N子会社で試作品をつくりながら精度の高い製品製造に努めている。第三に、最終品質保証である。海外工場で生産されたものを国内自動車メーカーに納入する際に、N子会社が製品の検査を行い最終品質を保証する。その際、顧客の求めに応じて箱の入れ替えを行って適期に納品する。第四に、小ロットの生産と補修用パーツ供給責任を果たしている。顧客の少量注文に対応するだけではなく、納入製品の補修用パーツの供給責任を負う。自動車の場合、量産終了から一年間補修用パーツを供給しなければならぬので、その責任を負っている。第五に、アフターサービスを提供している。

② 人員削減下の雇用保障
K社は二〇〇二年以降、新社長の下、前記のとおり、人員削減をすすめた。人員削減の多くは生産部門の海外移転に伴うものであった。ホームオーデオが典型的であった。カーオーディオの場合、自動車メーカーが品質保証を確保するために国内産にこだわっていたが、二〇〇八年頃から海外生産品も購買することになり、前記のように、海外移転が急速に進んだ。
N子会社に組織されているKグループユニオンのN総支部は、企業グループ経営の強化の下、カーオーディオの海外移転に伴い、会社の存続が危ぶまれるなか、会社の存続と組合員の雇用を守るために、K社社長と直談判を行った。それができたのも、N総支部がKグループユニオンの一員であり、同ユニオンの委員長がその機会を設け同席し応援してくれたからである。N総支部委員長は、二〇〇九年九月一日、「Revolution 2009」と題するプレゼンテーション用の文を持ち、ユニオン委員長の陪席の下、K社社長にプレゼンテーションを行った。N子会社が生き残るための課題を五つあげて、その解決策を打ち出したものであった。

そこには、人員削減や固定費の削減だけでなく、多能工化や生産技術センターとしての役割等を果たしていく案が記されていた。プレゼンテーションを受けたK社社長は、後日、N子会社を存続させる決断を下した。それによつて、N子会社の従業員・組合員一三〇人の雇用が守られた。それは、「単一労組化になつていなかったら実現できなかつたことであつた」と、N総支部委員長は確言した。子会社組合のリーダーが親会社の社長に直談判できたのは、Kグループユニオンの一員であつたから可能であつたといえよう。人員削減が進むなかでも、組合員の雇用が守られたのは、「Kグループユニオンの最大の成果」であると、N総支部委員長は明言する。

もちろん、二〇〇二年三二〇人から一三〇人まで従業員が減つたことをあげて、従業員の雇用を守ることができなかったという指摘もあり得る。しかし、採算が合わない生産をし続けていくとN子会社そのものが消えて全ての従業員の職が失われる現実的な憂慮があるとともにK企業グループ全体へのマイナス影響も否定できなかったことを踏まえて考えると、そのような指摘は一方的なものといわざるを得ない。
K社とKグループは、二〇〇二年からのグループ経営の強化以降、利益を出し続けている。事業再編等が功を奏したのである。人員削減を伴う事業再編であったが、大きな問題が発生しない形でそれを成し遂げたのは、経営側の取り組みが大きい。単一労組化によりグループ全体最適化を進めた組合の寄与も見逃すことができない。

③ 労働条件の安定化と格差拡大の阻止・改善
単一労組化の前は、各社の業績により、賃金等の労働条件が変化していた。しかし、単一労組化のあとは、労働条件は企業グループ全体の業績に応じて決まるので、基本的にグループ内の個別企業の業績に左右されない。そのため、子会社労働者の労働条件の安定化が図られた。

また、Kグループユニオンになつて親会社と子会社との賃金格差はこれ以上拡がらないことになつた。というのは、春闘の際に、企業グループ団交を通じて引き上げる賃上げ額（ベースアップ額）は親会社と子会社で同額だからである。また、現在、労組は、親会社と子会社との間の賃金の関連付け運動を展開している。一部の子会社の賃金水準は親会社とほぼ同じであるが、そのほかの子会社は低いほうである。子会社の従業員がグループの仕事をしなから意味もなく親会社より低い賃金に抑えられるというのは納得できない。親会社と子会社間の賃金に格差があればそれが公正・公平なものかどうかを明らかにし、公平な差ではなければ解消していく方針である。それによつて、グループ各社の従業員・組合員が賃金への納得性を高めて働く意欲を維持・向上していくと考えているからである。そうしてグループ内の不公平な格差があれば改善していくものとみられる。そして、グループの単一労組化により、健康保険組合の統合、出張手当の統合、時短の進展等があつたことを挙げるができる。特に、時短の場合、グループユニオンが六カ年間、一八〇〇時間台に短縮することをすすめているが、三年目の二〇一〇年、一八八八時間を記録しすでに達成できた。「おそらく、グループユニオンじゃなかつたら、子会社の労働時間なんて一歩も進まなかつたと思う」ほど、単一労組化の効果は大きい。

また、N子会社では、二〇〇八年のリーマン・ショックの後、仕事が急減

し一時休業を行った。その際、九〇%の休業補償率を行ったが、それは、K社とKグループユニオンとの協定に従った結果である。単一労組化の前は六〇%であった。ここでも労働条件の安定化が図られた。

④ 個別企業の帰属意識から企業グループ帰属意識への転換

企業グループ経営の強化とグループユニオンの結成と活動により、K社グループの各会社の従業員は、個別企業の帰属意識から企業グループ帰属意識へ転換されている。それにより、個別企業より企業グループ全体の都合や利益を優先している。その結果、企業グループ内の情報交換が円滑に行われている。二〇〇二年前までは、K社グループ内の事業部門・子会社間の情報が円滑に伝わらず、それがグループ全体に在庫などのマイナス効果をもたらしたが、企業グループ経営の強化や単一労組化の以降は、それが解消されている。グループユニオンの結成は、組合員の帰属意識をも変えて、企業グループ全体最適化に貢献している。

⑤ 組合交渉力の強化

労働組合員数が少ない組合は専従者を置くことができず、活発な労働運動を行うのが困難である。それだけではなく、組合役員といっても通常の会社組織の下で、自分の上司・社長と交渉することになり、対等な交渉を行うことができない。しかし、専従者のいるグループユニオンが一括して会社側と交渉し、子会社の総支部を支えているので、総支部の交渉力が高まる。

また、従来、子会社の労働組合であれば、財政上の理由で大胆で有効な役員研修等を行うことができなかったが、グループユニオンの総支部になってからは、そのような研修等を受けることができ、役員の交渉能力が高まっているという。

⑥ 非正規労働者の組織化と処遇向上⑩

Kグループユニオンは、二〇〇四年一月に発足したが、その前の五月、労働組合が組織されていなかったX子会社を組織化した。同子会社は、社員七割が契約社員であった。二〇〇五年には、「有期契約社員ユニオン・ショップ協定」を会社と結ぶことができた。さらに、二〇〇八年には、KグループユニオンがK社と「有期雇用契約社員の労働組合加入に関する覚書（契約社員へのユニオンショップ協定）」を結び、中核企業K社だけではなくすべての子会社にも適用させた。その結果、N総支部でも六カ月以上の雇用実績のある有期契約社員が組合員となった。N総支部は、有期契約労働者の賃上げを図るために、「企業内最低賃金に関する覚書」を締結し、企業内最賃引き上げに取り組んでいる。有期契約労働者の最賃（時給）は、次の算式（高卒新入社員の最賃×一・二カ月÷年間所定内労働時間）によって決まるが、二〇一一年九月現在、九八一・九九円である。

前記のように、Kグループユニオンは、時短を進めているが、それに伴い企業内最賃も上がり、それに影響される形で有期契約労働者の最賃も上がることになる。このように、N総支部の

非正規労働者の組織化と賃上げの取り組みもグループレベルの単一労組化の効果といえよう。

4 まとめ・使用者性に関連して

企業グループレベルの単一労組化は、六割以上の大企業が団交や労働協約の締結を個別企業ごとに行うことに固執しているなか、異例な現象である。中核企業のK労組が企業グループレベルの単一労組化をすすめることになったきっかけの大きな理由は在庫の廃棄損による債務超過であった。大量の在庫の発生は、グループ内の各企業や部門がそれぞれの利益を最大化しようとした結果であり、それが企業グループ全体の利益の最小化、すなわち債務超過をもたらしたのではないかと考えた。組合は、企業グループ経営の全体最適化を図るためには、企業グループ経営が強まるなか、それに対応する組織としてグループレベルの単一労組化が必要であると判断した。Kグループユニオンは、部門や子会社の部分利益最大化による企業グループ全体利益最小化という矛盾を解消し、全体利益最大化の部分被害最小化・部分利益最大化の機能を高めるために生まれたといえよう。ユニオンの結成後、K社グループは順調に業績を上げ続けており、また、前記した企業グループ労使関係の効果をみる限り、グループレベルの単一労組化は成功であるといえよう。

二〇〇〇年以降、企業は、企業グループ経営を強めている。そのためであれば、分社化・子会社化、子会社の合併・

売却、純粹持株会社の設立等ありとあらゆる企業組織再編を展開している。それが必ずしも企業グループ経営の効率性を高めるとは限らない。K社の場合、分社化・子会社の展開により親会社と子会社との連携がうまくいかず、二〇〇一年、大きな債務超過に陥ってしまった理由のひとつでもある。同社は二〇〇二年以降、それまでとは異なるベクトルで企業グループ経営を強めて、子会社の経営に深く介入し、子会社の存亡を左右することになった。このように、企業の影響圏が広がり深まっているなか、労働組合が経営の健全な発展を図るためにどのような組合組織が望ましいかを検証する必要がある。中核企業の労働組合が当事者として当該企業やその子会社の経営のグループ全体をチェックするためには、子会社の従業員を組合員とすることが望ましい姿であろう。それを実践したのが本文でみたK社労組である。

企業グループ経営の強化は、その内容が企業ごとに異なる。親会社の中核企業が子会社の独立性を強めることも弱めることもあり得る。K社は二〇〇二年以降、後者による企業グループ経営を強化している。そのような場合、子会社の経営や従業員の雇用・処遇は、親会社の影響を強く受けることになる。日本の場合、今まで、親会社の子会社従業員・組合員・組合に対する使用者性は、労働契約上では「子会社の法人格の否認」あるいは「親会社による子会社の法人格の濫用」、団体交渉上では、「基本的な労働条件等について、雇用主と同視できる程度に現実的かつ具体

的に支配、決定することができている地位にある」ことに限って、認められている(1)。二〇〇〇年以降、企業グループ経営が強まっているなか、いままでの使用者性の判断がどれほど実態に則しているのか、再考することが望まれる。

K社の場合、子会社の独立性を弱める形でグループ経営を強めて子会社の雇用削減を伴ったが、子会社の従業員・組合員・組合から使用者性を求められる紛争等は発生しなかった。それは、企業グループレベルの単一労組化により、Kグループユニオンが誕生し、グループ全体の最適化をめざし企業グループ経営の強化という企業戦略と歩調を合わせた結果といえよう。同ユニオンは、グループ全体最適化により子会社被害の最小化をはかるとともに労働条件の安定化を進めている。K社もグループレベルの単一労組化を容認し、企業グループ労使関係を維持する形で企業グループ経営の強化を図っている。企業グループ経営の強化の下、従来から判例で定着した親会社の使用者性の再考、場合によっては法律の改正・制定も求められるが、何よりも労働組合が企業グループ経営をチェックし、グループ内の無駄を省きながら企業グループの健全な発展を促していくためにはグループレベルの単一労組化を図ることが望ましい一つの姿である。多くの労働組合が、その姿を具現化しているKグループユニオンから示唆を得て企業グループの健全な発展とグループの従業員・組合員の雇用安定と労働条件の維持・向上を一層図っていくことが期待される。

【注】

- 1 日本労働研究機構(二〇〇〇)『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』調査報告書No.133。
- 2 電機連合(二〇〇四)『調査時報―構造改革・連結経営下の労使関係研究会―報告―』No.35。
- 3 今回の調査は、二〇一一年九月五日、Kグループユニオンの恩田茂委員長と伊藤徹事務局長に対し、また、同月六日、同ユニオン総支部の羽田一城委員長、片桐電機書記長らに行われた。N総支部調査の際には、N総支部出身の伊藤事務局長が同行し単組時代の状況を踏まえて貴重なお話を頂いた。両調査とも約四時間におよび、詳細なお話と貴重な資料の御提供を頂いた。また、N総支部では工場見学の厚意も頂いた。この場を借りて、心より感謝申し上げます。
- 4 <http://techn.nikkei.co.jp/members/01db/200205/1017309/>
<http://www.keenwood.com/newsrelease/2002/press20020527.html>
- 5 子会社の設立は、次のとおりである。一九八五年、子会社のT社とM電子との合併をし、Y子会社を設立した。その後、東京の製造部もその子会社に移管した。その会社に一九八八年にY労組が設立された。一九九一年、本体のカー音響製造部門を分社しN子会社を設立した。その会社に一九九二年にN労組が結成された。同年、K労組、Y労組、N労組がK関連労協を設立した。その後も子会社は次々と設立された。一九九三年、サービス部門を独立させてS子会社を設立したが、一九九九年そこにS労組が結成された。一九九五年、ホームオーディオ部門を分社し、G電子と統合させてG子会社を設立したが、そこにG労組が結成された。一九九六年、デザイン部門を分社し、D子会社を設立したが、二〇〇二年、そこにD労組が結成された。一九九八年、計測器事業部を分社し、T子会社を設立したが、そこにT労組が結成された。同年、物流部門を独立させてL子会社を設立したが、そこにL労組が結成された。二〇〇二年、メカを設計・製造・販売をしていた会社を買収し、P子会社を設立した。そこにP労組が結成された。そして、一九九九年、国内の販売会社を買収し、X子会社を設立したが、二〇〇四年、そこにX労組が結成された。そのうち、G労組とP労組は二〇〇二年解散した。

- 6 組合費や組合役員の行動費等は各子会社労組に違いがあった。
- 7 子会社労組をただの「支部」とすることもできたが、統合前のK労組には複数の支部があり、それを束ねる組織名として「総支部」を設けた。統合前の子会社労組の場合、支部がなかったが、法人ごとの組織を「総支部」とすることに伴い、総支部となった。
- 8 海外工場の立ち上げ支援は、それによってN子会社の仕事・雇用が無くなるといった「自分自身の首を絞める」側面があり、複雑な心境を当事者が持っていたに違いない。しかし、グループ経営の強化とN子会社の被害の最小化につながると認識し支援にあたったという。
- 9 海外工場の現地従業員に、品質向上やコスト削減策を教えているが、なかなか定着しないので、常にN子会社の支援が必要となる。
- 10 Kグループユニオンの非正規労働者の組織化については、連合総研(二〇〇九年)「非正規労働者の組織化」調査報告書第三章を参照されたい。
- 11 純粋持株会社の使用者性については、呉学殊(二〇一〇)『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤―労働政策研究・研修機構を参照されたい。』

【参考資料・文献】

- ① 呉学殊(二〇一〇)『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤―労働政策研究・研修機構電機連合(二〇〇四)『調査時報―構造改革・連結経営下の労使関係研究会―報告―』No.346
- ② 日本労働研究機構(二〇〇〇)『新世紀の経営戦略』コーポレート・ガバナンス、人事戦略』調査報告書No.133
- ③ 連合総研(二〇〇九)『非正規労働者の組織化』調査報告書
- ④ ケンウッドグループユニオン提供資料
- ① 『労働協約(二〇〇六年縮結)』
- ② 『関連協約からグループ単一労組へ―ケンウッドグループユニオンが取り組んできたもの―(労働政策研究・研修機構取材資料)』
- ③ 『有期雇用契約社員の労働組合加入に関する覚書(二〇〇八年縮結)』
- ④ [KEGU (Kenwood Group Union) The Flier] (同ユニオンの機関紙)
- ⑤ 『二〇〇八年総合労働条件改善交渉における要請書』

- ⑥ 『定期大会議案書』第一回、第三回、第八回等ケンウッドグループユニオン長野ケンウッド総支部提供資料
- ⑦ 『労働協約(二〇〇一年縮結)』
- ⑧ 『長野ケンウッド Revolution 2009』
- ⑨ 『企業内最低賃金に関する覚書』(二〇一一年締結)
- ⑩ 『定期大会議案書』(第二回)等

▶プロフィール▶

呉学殊(おう・はくす) 労働政策研究・研修機構主任研究員

一九九〇年ソウル大学大学院修士課程卒業(社会学専攻)、九七年東京大学大学院人文社会科学系研究科博士課程満期退学。社会学博士。九七年日本労働研究機構(現、労働政策研究・研修機構)入職、現在に至る。主な報告書・著書に、『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス―ミニユニティ・ユニオン(九州地方の事例)―』JILPT労働政策研究・研修機構労働政策研究報告書No. 111(二〇〇九年)、『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤―』労働政策研究・研修機構(二〇一一年)など多数。