

連合総研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

変化する経営組織・働き方 と 労働組合の課題

財団法人

連合総合生活開発研究所

変化する経営組織・働き方 と 労働組合の課題

連合総合生活開発研究所

(財)連合総合生活開発研究所

連合総合生活開発研究所（略称、連合総研）は、「連合」のシンクタンクとして、連合および傘下の加盟労働組合が主要な闘争、政策・制度要求を推進するうえで必要とする国内外の経済・社会・労働問題等に関する調査・分析等の活動を行なうとともに、新たな時代を先取りする創造的な政策研究を通じて、日本経済社会の発展と国民生活全般にわたる総合的向上をはかる目的で、87年12月に設立、その後88年12月、財団法人として新たなスタートを切った。研究活動は研究所長を中心に、本研究、委託研究などテーマ別に学者、専門家の協力を得ながら進めている。

1. 経済・社会・産業・労働問題に関するシンポジウム、セミナーの開催

〈連合総研フォーラム〉

- 第1回「生活の質向上をめざして」88年11月4日
- 第2回「新成長時代にむけて」89年11月13日
- 第3回「調整局面をいかに乗り切るか」90年11月8日
- 第4回「内需主導型経済の第二段階へ」91年11月1日
- 第5回「人間中心社会の基盤構築にむけて」92年11月4日
- 第6回「内需主導型経済の再構築」93年11月1日
- 第7回「構造調整を超え生活の新時代へ」94年11月2日
- 第8回「日本経済の新機軸を求めて」95年11月9日
- 第9回「自律的回復の道と構造改革の構図」96年11月5日
- 第10回「持続可能な成長と新たな経済社会モデルの構築」97年11月4日
- 第11回「危機の克服から経済再生へ」98年11月4日
- 第12回「安心社会への新たな発展の布石」99年11月2日
- 第13回「活力ある安心社会構築のために」2000年11月15日
- 第14回「デフレからの脱出と日本経済の再生」2001年11月8日
- 第15回「長引く不況、すすむ雇用破壊」2002年11月21日
- 第16回「自律的な景気回復を確実にするために」2003年11月25日

〈連合総研創立10周年記念シンポジウム〉

「雇用・処遇・賃金の近未来と労働組合の選択」「グローバル化の中の労働組合の課題」
「労働の未来を考える」等 97年12月3～5日

〈国際労使関係研究会第12回世界会議特別セミナー〉

「コーポレート・ガバナンスと産業民主制」99年6月1日

2. 経済・社会・産業・労働問題に関する情報の収集および提供

研究広報誌の発行－機関誌『D I O』（毎月）、および“RENGO Research Institute Report”（年2回）の発行など。

3. 研究報告書の発刊

「日本の所得分配と格差」（2002年、東洋経済新報社）、「開かれたアジアの社会的対話」（2002年、日本評論社）、「ITの仕事と職場組織に与える影響」（2003年）など多数。

変化する経営組織・働き方と労働組合の課題

目次

はじめに	8
総論 変化する経営組織と働き方 —労働組合の課題は何か—	11
1. はじめに	13
2. 経営構造改革で何が変化しているのか	14
3. 労働組合のこれからの課題を考える	18
第1部 企業組織再編と雇用・労使関係	25
第1章 企業組織再編の現状と意味合い～経営組織論的観点からの一考察～	27
1. はじめに	27
2. 企業組織システムおよび本章の構成	29
3. 重視するステークホルダー	31
4. 経営戦略策定の際に重視する要件	34
5. 実施した組織改革	36
6. 全社レベルの業績管理において重視する指標	39
7. 部門レベルの業績管理をする際に重視する指標	43
8. おわりに	45

第2章 企業組織再編と労働法上の諸問題 47

1. はじめに 47
2. 会社分割・営業譲渡・合併・解散と労働問題 48
3. 事業部門の廃止・再編、指揮命令系統の組み換え等 62
4. 企業組織の変動と労働条件の不利益変更 66
5. 企業組織の変動と従業員代表制 72
6. 結語 — 企業再編と新しい働き方 77

第3章 企業組織再編における人的資源管理戦略 79

1. はじめに～問題意識 79
2. 市場リスク対応型の人事戦略 80
3. 組織改革と人事戦略・人的資源管理 83
4. おわりに～新しい人的資源管理戦略が機能するためには 89

第4章 企業組織再編における処遇問題 91

1. 組合アンケート調査結果 91
2. 企業ヒアリング調査結果 99
3. まとめ 103

第5章 企業組織再編と仕事・働き方の変化 106

1. はじめに 106
2. 組織再編と仕事の変化 106
3. 組織再編と処遇の変化 110
4. 組織再編と従業員の意識の変化 114
5. おわりに～従業員の仕事と働き方の変化を整理する 116

第6章 企業組織再編における労使関係	118
1. はじめに	118
2. 分析の視点	118
3. 組織再編における合意形成の苦労度	119
4. 組織再編に伴う労使間の対立点	121
5. 組織再編における労使間の認識のずれを埋めるために	124
6. 今後労使間で予想される問題点	126
7. 労働組合に対する期待	133
8. まとめ	134
第7章 企業組織再編における労働組合の課題	136
1. 企業組織再編の背景	136
2. 企業組織再編に関わるワークルールの構築	137
3. 企業組織再編に関わる労働組合の留意点	146
4. 企業組織再編に向けた労働組合の対応	151
第2部 ヒアリング・レポート	153
A社（流通）	155
1. 企業の概要	155
2. 経営戦略と事業再構築の取り組み	155
3. まとめ	158
B社（流通）	160
1. 企業の概要	160
2. 経営戦略と事業再構築の取り組み	161
3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応	161
4. まとめ	163

C社（製造業） 165

1. 企業の概要 165
2. 経営戦略と事業再構築の取り組み 165
3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応～製造子会社X社発足の事例 166
4. 今後の課題 169

D社（製造業） 170

1. 企業の概要 170
2. 経営戦略と事業再構築の取り組み 171
3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応 172

E社（製造業） 176

1. 会社概要及び競争構造の変化 176
2. 構造改革の実施 177
3. 現場基礎力の向上とビジネスリーダーの育成 179
4. 人材派遣事業部とEキャリアサポート 180
5. おわりに 181

F社（製造業） 183

1. 会社の概要 183
2. 組織再編の概要 183
3. 組織再編の人事管理や仕事への影響 184

G社（流通） 192

1. 会社概要および事業概要 192
2. 組織再編の概要 192
3. 組織再編の人事管理や仕事への影響 193

H社（情報通信） 200

1. 構造改革に向けて 200
2. 人事・賃金制度の見直し 201
3. アウトソーシング会社の設立と雇用形態の多様化 203
4. 今後の課題 205

I社（鉄道・自動車事業） 207

1. 企業の概要 207
2. 経営戦略と事業再構築の取り組み 209
3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応 212
4. 組織再編における課題と対応 214

はじめに

1990年代初頭のいわゆるバブル崩壊、それに続く長期の経済停滞及び経済のグローバル化の中で、雇用・労働も大きな変動を迫られている。つい10数年前には「世界に冠たる日本モデル」といわれた「日本型雇用システム」の評価も一変した。その「硬直性」が非難的となり、それを打破すべく、「労働の流動化」「労働市場の規制緩和」が打ち出され、法改正が進んでいる。一方企業においても、業績管理の構造改革が進められ、これを背景にして様々な組織改革が実施されてきている。

そうした中、職場での働き方はどのような影響を受け、どのような変化を遂げているのだろうか。またそれは労使関係にはどのような影響を及ぼすだろうか。これらについての実証的なデータの蓄積は、いまだなお不十分なのが実情である。

本調査研究は、これまでコーポレート・ガバナンス、会社法改正、企業組織再編と労働法制など関連分野で重ねられてきた調査研究の成果を踏まえ、今進みつつある働き方・働く場の変化の実際の姿へ探針を降ろしていくことを目的に置き、連合総研内に「転形期における雇用・労働の実態に関する調査研究委員会（主査：学習院大学 今野浩一郎教授）」を設置し検討を重ね、また企業の人事・総務担当者及び労働組合に対する「企業組織と職場の変化」に関するアンケート、更には個別企業の人事・総務担当者及び労働組合役員へのヒアリング調査を実施した。

その結果を踏まえ、本報告書では以下の2つの観点からの検討内容を記している。

第一には、いま企業のなかで何が起きているのかを正確に捉え、その地点から企業内労使関係の変化の方向と、それに対し労働組合のとるべき政策を考えようとした。

第二に、こうした経営構造改革とそれに伴う雇用・労働問題に対応すべく、急テンポで整備が進められてきた労働契約承継法等の法的対応のあり方は、「経営構造改革の雇用と処遇に与える影響」の枠組みを決めることになることから、この点からも労働組合にとっての課題を整理した。

以上によりまとめられた本報告書の内容が、労働組合更には会社側にとって、大きく

変化する経営環境における労働者の雇用の在り方を模索する上での検討の一助になれば幸いである。

本研究に当り、今野浩一郎主査をはじめご協力いただいた各委員に感謝申し上げるとともに、アンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただいた各企業・労働組合の皆様にご心より御礼申し上げます次第である。

平成 16 年 3 月

財団法人 連合総合生活開発研究所

所長 中名生 隆

「転形期における雇用・労働の実態に関する調査研究委員会」 委員構成と執筆分担

※ 順序は執筆順

主 査	今野 浩一郎	学習院大学経済学部 教授	(総論)
委 員	細野 央郎	(株)日本能率協会マネジメントセンター客員研究員・立教大学兼任講師	(第1部第1章、第2部E社・H社)
	野川 忍	東京学芸大学 教授	(第1部第2章)
	大木 栄一	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	(第1部第3章、第2部I社)
	上野 隆幸	松本大学総合経営学部 専任講師	(第1部第4章、第2部F社・G社)
	田口 和雄	(財)機械振興協会経済研究所 研究員	(第1部第5章、第2部C社・D社)
	畑井 治文	福島学院短期大学 講師	(第1部第6章、第2部A社・B社)
	逢見 直人	UIゼンセン同盟 政策局長	(第1部第7章)
	龍井 葉二	連合 総合政策局長	
	長谷川 裕子	連合 雇用法制対策局長	
	中村 善雄	連合 雇用法制対策局長	
	新谷 信幸	電機連合電機総研 事務局長	
	高村 豊	JAM 組織局長	
	猿山 幸博	サービス・流通連合 福祉対策局部長 (前任)	
	佐藤 明雄	サービス・流通連合 政策局部長	
	住野 敏彦	私鉄総連 交通政策局長・バス対策部長	
事務局	鈴木 不二一	(財)連合総合生活開発研究所 副所長	
	茂呂 成夫	(財)連合総合生活開発研究所 主幹研究員	
	篠田 芳範	(財)連合総合生活開発研究所 研究員 (前任)	
	松尾 浩明	(財)連合総合生活開発研究所 研究員	

総論

変化する経営組織と働き方
—労働組合の課題は何か—

総論

変化する経営組織と働き方 —労働組合の課題は何か—

1. はじめに

経営環境が厳しくなるなかで、わが国企業は経営の目標と戦略を再編成し、それを合わせて業績管理と組織構造の改革を果敢に進めている。合併、営業譲渡、子会社設立などの組織再編や成果主義管理の強化を行う企業が急増しているが、それはこうした経営構造改革の一環をなすものであり、組織再編等の特質は経営環境（つまり市場）—経営目標—経営戦略の関連のなかで捉える必要がある。

業績管理は部門と個人に求める成果の内容を、組織は同じく担当すべき業務の内容を決めるという機能をもっている。そうすると組織構造と業績管理を改革するということは、部門と個人に求める業務と成果の内容を変えることになり、それに伴って企業が求める雇用の量と質（働き方と能力）、さらには労働者に対する処遇のあり方が変わることになる。労働組合にとって、こうした雇用と処遇の変化は重要な問題であり、それへの対応が重要な政策課題になる。

そこで本報告書は、この政策的な課題を二つの観点から検討している。第一には、いま企業のなかで何が起きているのかを正確に捉え、その地点から企業内労使関係の変化の方向と、それへの労働組合のとるべき政策を考えようとしている。したがって、ここでは、企業（あるいは事業所）が経営の目標と戦略、業績管理、組織をどのように再構築しつつあるのか（あるいは、再構築しようとしているのか）、それにとまって仕事と働き方と処遇がどのように変化してきているのか、その背景には、どのような人事管理政策の変化があるのかを明らかにすることが重要になる。さらに、経営の目標と戦略、業績管理、組織、仕事と働き方と処遇の変化を労働組合がどのように受けとめ、それに対応しているのかという現実にも焦点を当てる必要がある。

第二に、こうした経営構造改革とそれに伴う雇用・労働問題に対応すべく、労働契約承継法等の法的な整備が急テンポで進められてきた。こうした法的対応のあり方は「経営構造改革の雇用と処遇に与える影響」の枠組みを決めることになるので、この点からも労働組合にとっての課題を整理しておく必要がある。

本報告書は上記の「経営構造改革と仕事・働き方・処遇の変化」に関わる第一の点については第1章、第3章～第6章で、「法的対応」に関わる第二の点については第2章と第7章で分析と検討をくわえている。ここの結論では、主に第一の点の分析と検討を踏まえて、経営構造改革に対する労働組合の課題を検討している。

2. 経営構造改革で何が変化しているのか

(1) 経営の目標と戦略、組織、業績管理

① 経営のカバナンスと目標と戦略

経営構造改革はどのような背景のもとで行われ、労働者の働き方や労使関係にどのような影響を及ぼしているのかをまず確認しておく必要がある。章末の図表は本報告書が明らかにした点を整理したものであり、それに示したように、経営構造改革は企業のガバナンスと経営目標、経営戦略の再編から始まる。

まず経営のカバナンスについては、企業にとって顧客、従業員、取引先、株主・資本家が主要なステークホルダーである点に変化はないが、ここにきて株主・資本家を重視する傾向が強まっている点が重要である。しかも、株主・資本家を重視する企業ほど、全社レベルでは市場評価に関連する経営目標を、部門レベルではより徹底した業績管理を指向しており、だからこそ、多くの労働組合リーダーが業績管理は強化されてきていると感じているのである。

そうしたガバナンスの構造変化を受けて、企業は経営目標を変えてきており、とくに財務関連目標の変化が注目される。売上高を拡大しシェアを獲得すれば、経験曲線の原理からコスト上有利になり利益が実現するという時代には、売上高が重要な経営目標であった。しかし、市場構造が変化し、売上の増大が必ず

しも利益に結びつかない時代になると、企業は経営目標を売上高指向型から利益指向型へと再編する。それがいまであり、さらに今後は、利益指向型から資本効率指向型に転換することが予想される。

このように経営目標が変わると、それにそって企業は事業分野と経営資源の配分の構造、つまり経営戦略を変えることになる。つまり「事業の選択と集中」の傾向を強め、競争力のある特定の事業分野に経営資源を集中するという行動をとる。

②組織と業績管理の再編

このような方向で経営の構造が変化する時代は、それにそって組織が大幅に再編成される時代でもあり、そのため企業のなかではいま、組織改革がごく普通のこととして起きている。ただ組織改革の現実をみると、主要な改革はマスコミを販わす分社化、合併・買収、企業分割などではなく、外からは見えにくい組織の整理・統合・スリム化といった内部組織の構造改革であり、労働組合が対応に苦慮しているのもそれである。したがって、組織改革に伴う仕事、働き方、処遇の変化をどう捉え、それにどのように対応するかを考える場合には、外から見えにくい経営組織の内部構造の改革が主流であるということを前提におく必要がある。分社化、合併・買収、企業分割、営業譲渡といった企業組織の外枠を変える改革は、雇用と処遇に与える影響が大きいものの、内部構造改革の周辺にある改革である。

こうした組織改革と同時に、事業所や部門に対する業績管理のあり方も変化している。第一に、労働組合リーダーが認識しているように内部の業績管理は厳しくなっており、第二に、売上、品質、コストにも増して部門の最終成果を表す損益が管理指標として重視されている。しかし、労働組合はこうした企業の動きをかなり批判的に捉えている。すなわち、企業が損益を中心とする財務関連指標を重視しているのに対して、労働組合は人材と組織力の強化を重視すべきと考えている。

(2) 組織改革を支える労使関係

企業が市場競争に生き残るために必要な組織改革であっても、したがって長期にみると労働者の雇用と処遇を実現するための組織改革であっても、それを経営成果に結びつけるのはヒトの努力である。したがって組織改革に伴う人事上の問題に適切に対処し、労働者の理解を得るために十分な対策が取られなければ、労働者の不満と不安を高め、期待した経営成果を得ることができないであろう。

事実、労使ともに組織改革にあたり、労使間の合意形成を得ることの難しさを痛感しており、とくに労働組合リーダーはそれを強く感じている。それは人事上解決しなければならない問題が多くあるからであり、とくに雇用管理の面では配置転換と転籍・出向が、報酬管理の面では賃金カット・抑制が労使間の主要な対立点になっている。それゆえに労使は、組織改革の実施にあたって長い時間をかけて事前に検討を行なっている。そのさいに労働組合が果たしている役割は大きい。労使ともに改革の必要性を社員に伝達し、組織改革がスムーズに行なわれるうえで労働組合が重要な役割を果たしていると評価しており、株主・資本家をステークホルダーと重視する企業ほどその評価は高い。

(3) 変化する人事戦略と働き方

①市場リスク対応型に転換する人事戦略

さらに人事戦略の方向も大きく変わりつつあり、それは市場リスク対応型への再編といえる。長期雇用型正社員をスリム化し非正社員を拡大する方向で雇用ポートフォリオを再編したうえで、人事管理と経営戦略との連携を強化する。すなわち総額人件費の面では経営成果との関連を強め、個別人事管理の面では評価・処遇の成果主義化と人材育成の投資化を強めることによって、伝統的な人事管理から脱却をはかろうとしている。さらにそうした改革を進めるためには労働組合とのコミュニケーションの円滑化をはかり、労使関係の基盤を整備する必要があるとも考えられており、だからこそ、ステークホルダーとして株主・投資家を重視する企業ほど今後の労働組合の役割を重視しているのである。

しかし、ここで問題になる点は、人事管理の今後のあり方について労使の考え方が大きく異なることである。たしかに労働組合も企業と同様に人事管理と経営戦略との連携の強化と労使コミュニケーションを重視しているが、それ以外の分野については、企業は成果主義化を志向する人事政策を、労働組合は長期安定雇用や生活配慮型の処遇決定などの伝統的な政策を重視すべきであると考えている。

②変化する仕事と働き方とモチベーション

こうした業績管理、組織、人事管理の変化のなかで、労働者の仕事と働き方は一方で仕事量が増大し、他方で範囲、質、責任度、必要能力のいずれからみても仕事内容が高度化する方向で変化している。また、その働きぶりの評価と処遇は、仕事と成果に基づいて決定されつつある。しかし、こうした変化に対して労働者が必ずしも納得しているわけではなく、労使ともに、労働者の人事評価、賃金、昇進に対する不満というモチベーション上の問題を憂慮している。

しかし、以上の点をどの程度深刻に捉えているのかについては、労使間でかなりの温度差がある。労働組合は経営側に比べて、①業績管理は厳しく労働負荷が増大していること、②仕事が高度化しているにもかかわらず能力開発が不十分であること、③人事評価、賃金、昇進に対する労働者の不満が拡大しモチベーションが低下していることを深刻に捉えているのである。

③今後の労使間の主要な課題

こうした現状を踏まえると、今後、労使間で何が重要な課題になるのか。雇用の安定とともに賃金、退職金などの報酬制度の見直しが最も重要な課題になるという点で労使の認識は一致しており、年功賃金に代表される伝統的な報酬制度に代わる新しいモデルを作り上げる苦労は今後も続きそうである。

それとともに注目される点は、人材育成・教育訓練に対する労使の認識の違いである。業績管理、組織、人事管理の構造変化のなかで働き方は高度化するので、人材育成と能力開発はこれまで以上に強化されねばならないという点では、労使間に認識の違いはないだろう。しかし企業側はこれまでと同じように

社員の育成と能力開発は経営の責任であり、労使間の主要な課題にはなりえないとする立場を維持しているが、労働組合の考え方は大きく変わりつつある。経営組織のスリム化と構造改革により、仕事と雇用の不安定性が拡大している。報酬管理は年功主義型から成果主義型へと移行しつつある。このような変化のなかで労働者が自らの雇用と処遇を守るには、能力を高めることがこれまで以上に重要になる。そうなると労働組合が人材育成・能力開発に関心をもち、それを労使間の重要な課題と考えるようになって当然である。

こうした労使間の考え方の違いは、企業が経営成果を上げるために労働者に対して何を期待し何をすべきかの考え方を変え、労働組合が労働者の雇用と処遇を守るために企業に対して何を期待し何をすべきかの考え方を変えるなかで起きている。つまり人事管理と労使関係の構造が大きく変わりつつあるなかで、労使の役割関係は変わらねばならないが、あるべき役割関係について労使間で合意が形成されておらず、人材育成・能力開発はそれを決めるさいに問題となる最重要分野の一つなのである。

3. 労働組合のこれからの課題を考える

(1) 求められる組合版の経営成果評価システムの構築

これまで整理してきた現実を踏まえると、経営構造改革が引き起こす変化に対して、労働組合がどのような課題に直面するかが明らかになる。主要な問題は二つである。第一は全社的な政策レベルで、業績管理と人事管理に関する労使の考え方の違いを、長期的な観点にたってどのように調整するかである。

企業は財務重視型の業績管理と、それを背景にした成果主義的な人事管理を整備するとの方針を強めている。他方、労働組合は長い時間をかけて実現できる人材と組織力の強化を促進する業績管理を求めており、それがあってこそ長期安定雇用などの伝統的な人事管理が維持されると考えているのだろう。本来、企業経営にとってみると、短期的に経営成果を上げることも、それを長期安定的に実現

してくれる人材・組織力を強化することも必要なことであり、両者の適切な組み合わせを実現することが求められているのである。いま起きていることは、企業がこの組み合わせを成果重視型に移行させたいとしていることなのである。

そうであれば、これまで売上や利益などの財務指標で経営成果の大きさを評価してきた労働組合も視点を変え、財務指標とともに人材や組織力を視野に入れた、労働組合版の経營業績(経営成果)評価システムを作り上げ、それでもって経営をチェックするということが必要になろう。さもないと、人材や組織力を強化するために何をすべきであるのかを具体的に構想し、それを実現するための政策を提示することができず、経営とは考え方が違うと声高に叫ぶだけになるだろう。

(2) 仕事と働き方の変化に適応する人事管理

第二の問題点は、労使ともに認めている、「仕事は厳しくなりつつ高度化している」「評価と処遇は仕事と成果に基づいて決定される」という状況にどのように対応するのかである。日本企業の置かれている市場環境を考えると、仕事の高度化と処遇の成果主義化は不可避である。そうになると、それにあつた公正な人事管理はいかにしたら実現できるのかを考えることが必要である。配置・異動、教育訓練、評価、賃金などのすべての領域で人事管理のあり方を点検するときに来ている。

とくに問題になる点は二つである。第一は、労働者が担う仕事と期待されている成果が適正かつ明確に設定されるという状況をいかに作り上げるかであり、そのための仕掛け作りが重要である。処遇の成果主義化とは「仕事とそれに基づく成果」によって評価され、処遇が決められることを意味するが、つねに問題になることは適正な評価をいかに担保するかである。そのために必要な最も重要なことは、評価の手法や手続きではなく、会社や上司が「何の仕事で何の成果を期待しているか」を適正かつ明確に提示し、それをめぐって会社(上司)と労働者が話し合うという関係を作ることなのである。人事管理の成果主義化とは、期待される仕事と成果をもって労使が取引し、労働者の働きぶりを評価し、処遇を決定す

るという方向で人事管理を再編すること。この点をあらためて強調しておきたい。

第二には、働き方が高度化するのであれば、人材育成・能力開発を強化することが必要になり、そのための仕掛けの整備が問題になる。成果主義化が進むと企業の人材育成・能力開発力は低下するという考え方が強まりつつあると思うが、労使が考えなければならないことは、「成果主義と人材育成・能力開発のどちらをとるのか」という単純な選択ではなく、両者を高い次元で調和させるための政策なのである。この点については、前述したように労使の認識に大きな違いがあり、とくに労働組合は能力開発が不十分であることに強い不満をもっている。

このようにみてくると、労働組合も労働組合版の業績管理、人事管理、能力開発のありようを考えることが必要であり、そのための人材力と組織力の強化が求められているのである。

(3) 経営構造改革への労使の対応のあり方

経営と人事管理がどの方向に向かうべきであるのかが不確かなままで、組織改革が進み、業績管理が厳しくなり、仕事と働き方が変われば、労働者が不安に思うのはあたり前である。人事評価、賃金、昇進に対する労働者の大きな不満の原因のひとつはここにあると考えていいだろう。

こうした状況に対応するには、仕事と働き方の変化を踏まえて、人事管理のあり方を労使で真剣に議論し、どこに向かって進むのかを明確に示すこととともに、その過程で実施される経営構造改革にあたっては労働者の理解と納得をえるための努力を十分に行うことである。このことの重要性は労使ともに認識しており、だからこそ前述したように、労使は組織改革にあたって長い時間をかけて事前に協議し、労使ともに、組織改革をスムーズに進める上で労働組合の果たすべき役割は大きいと考えているのである。

つまり経営構造改革を行うにあたって必要なことは、経営陣は「組織改革がなぜ必要なのか」「それによって何が改善されるのか」を十分に説明し、改革の成果に対しては責任をもつという姿勢を示すこと、労働組合はそれに関して経営と十

分に協議し、改革の過程と結果について監視することである。

(4) 変化する取引関係と新しい基盤形成の必要性

経営の構造改革がすすむ中で、労働組合が考えねばならない課題について整理してきたが、その背景には労使間の取引関係の構造変化があり、その特質を正しく認識しておく必要がある。これまでの企業内の労使関係は、終身雇用や年功賃金に象徴される人事管理のもとで、社員として雇った以上は雇用と処遇を保障するので、何の仕事をするのか、どのようなキャリアを形成するののかについては会社に任せてほしい、という労使間の「所属の取引関係」をベースに形成されてきた。

しかし、その取引関係は確実に変化しつつある。これまで強調したように、成果主義化が進むということは、会社は労働者に「仕事と成果」をもって「何をしてほしいか」を提示し、労働者はそれをもって働きぶりが評価され、処遇が決定されるということである。つまり、労使の取引関係が「仕事を介した取引関係」に変わりつつあるのである。だからこそ、会社は「仕事と期待される成果」を労働者に明示することが求められるし、労働組合も「仕事と期待される成果」が適正に提示され、それに基づいて公正に報酬が決められているかを監視する役割が大きくなるのである。

このように取引関係の構造が変化すると、労使は信頼関係をいかに再構築するかという新たな課題に直面する。相互の信頼関係のないままに取引関係を結ぶということは、お互いに「相手は約束を守らないかもしれない」ということを前提に行動することを意味する。それでは公正な取引関係も、安定的な労使関係も構築することは難しく、結局は、効率的な組織運営が阻害されることになるだろう。

これまでの「所属の取引関係」のもとでは、企業は「安定的な雇用と処遇を保障する」のリスクを、労働者は「どのような仕事を行い、どのようなキャリアを作るのか」のリスクをお互いに引き受けるということで、労使は信頼関係の基盤を形成してきた。そうなら、新しい「仕事を介した取引関係」のもとでは何を労

使の信頼関係の基盤にするのかが問題になる。

(5) 信頼関係の基盤は人材育成

労使の信頼関係は、将来起こるであろうリスクを労使のどちらか一方に押しつけるのではなく、お互いに引き受けあうという関係があって初めて形成される。現在進みつつある経営構造と人事管理の改革をみると、それによって企業は市場リスクへの対応力をつけ（あるいは、市場リスクを回避する力をつけ）、労働者は「雇用と処遇が不安定化する」という意味でこれまで以上に多くのリスクを引き受けるといった状況が形成されつつある。

そうになると、企業は新たに何のリスクを引き受けようとしているのかが問題になる。つまり、いまの市場環境のもとでは経営構造と人事管理の改革が避けられないというのであれば、企業は労使間の信頼関係と安定的な労使関係を形成するために、「安定した雇用と処遇を保障する」リスクを軽減することに代えて何のリスクをとるのかを、労働者に明示する必要がある。

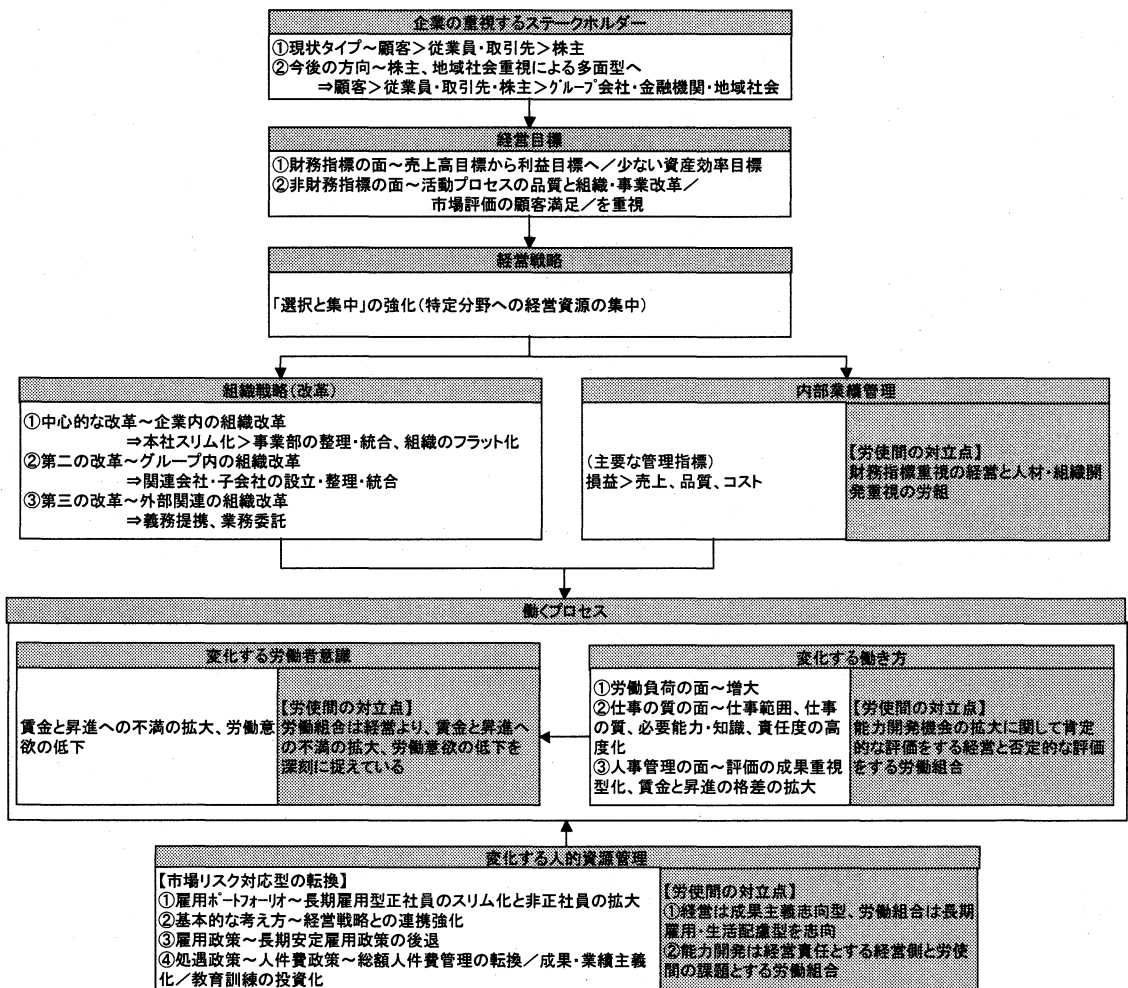
労働者の最大の財産は、いつの時代も良好な雇用と所得を保障する労働能力である。「所属の取引関係」のもとでは、安定的な雇用と所得を実現できる能力を育成することは企業の責任であった。しかし、いまの経営構造改革のもとでは企業は、「儲からない教育投資（人材育成・能力開発）はしない」という考え方を強め、「将来の儲けにつながらないかもしれない」という教育投資リスクをも軽減しようとする恐れがある。しかし、労働能力は労働者の最大の財産であるということ踏まえると、企業が「将来の儲けにつながらないかもしれない」人材育成・能力開発に果敢に投資する、つまり将来企業にどの程度の見返りがあるのかが不確かであるにもかかわらず、より良好な雇用と処遇に結びつくであろう将来の能力に対して投資をするというリスクをとることが、労使の信頼関係を作る新しい方向であるように思える。

つまり、能力開発に取り組むといっても、業務上いま必要とされる能力を養成するだけでは何の意味もない。それでは、企業がリスクを何もとっていないから

である。そうではなく、労働者がいまの会社のなかで、あるいは他の会社で、より良好な雇用と処遇を長期にわたって獲得できるような能力を育成するために投資をするという政策が必要なのである。

経営構造改革ともなって高度化する働き方に対応するためにも、新しい労使関係を形成するためにも、人材育成・能力開発を労使の中心的な課題として取り上げ、新たな政策体系を作り上げていくことが重要になりそうである。

(図表) 変化する経営構造と働き方と労使関係



第 1 部

企業組織再編と雇用・労使関係

第1章 企業組織再編の現状と意味合い

～経営組織論的観点からの一考察～

1. はじめに

本章では、コーポレート・ガバナンス、経営戦略、組織構造、組織の制度・ルール（業績管理）という組織のマクロ的な側面から現実企業の実態を把握して、進行中の企業組織再編の問題を検討していくこととする。

経営環境の変化が激しくなる中で、日本企業は大幅な組織再編を進めている。組織の細分化が進む一方で、これまでみられなかったような大型合併も頻繁に行われるようになった。組織内に目を転じると、業績管理や人事管理のあり方が変容して、雇用の質と量（仕事と働き方）も様変わりしている。こうした広範囲かつ連鎖的な組織再編の影響は大きく、今後の企業のあり方、組織のあり方、雇用のあり方を考える意味からも社会的論争の種となっている。

しかしながら、産業史を振り返ってみると、企業の組織再編は決して珍しいことではないことがわかる。産業発展の初期段階にあった典型的企業は、昨今流行のコアコンピタンス経営のように1つの機能に特化した単一の組織体であった。中間管理職はなく階層はきわめてフラットであり、生産活動にかかわる権限は現場に委譲されていた。加えて、企業内で行われる作業は非常に限定的であり、多くの作業が供給業者や請負業者にアウトソーシングされていた。

ところが、それまで個々の職人が有していた技能・技術を体化した大型の機械設備が考案されるようになると、ヒト、モノ、カネといった経営資源が特定の工場に集約されるようになった。大型の機械設備の導入には巨額の投資が必要となり、機械設備の用途と生産性に見合う特定の供給体制が必要となり、生産活動については、特定の機械への熟練と大型設備を効率的に使用するための周囲との調整が求められるようになった。大型機械設備の導入を契機として、各経営資源についてのマネジメントの必要が生じたとともに、それ

を効率よく促進するために組織階層や中間管理職、スタッフ機能が設けられ、今日われわれが目にするような近代企業が生成されたのである。

近代企業の誕生以降も、たとえば、組織構造の問題に焦点を絞ってみても、機能別組織から事業部制組織、マトリックス組織、ネットワーク組織と多様な再編が進められてきたのである。

ここで改めて組織とは何かについて考えてみよう。組織の解釈は多様であるが、一般に組織とは、①社会的な存在であり外部環境と結びつき、②共通の目標を有して、③目標達成のために意図的に構成され、調整される活動システムである。加えて、そうした組織は人々の相互関係で成り立っている。人々の相互作用により、目標の達成につながる基本的な機能を果たすとき、組織というシステムが成立するのである。

言い換えれば、企業組織とはオープンシステムである。オープンシステムであるから、組織は環境との相互作用を通じて変化し、また、それぞれの機能を果たす構成要素を持って、それら構成要素が相互作用していく存在なのである。しかも、構成要素間の関係性は、人々の相互作用という動力によって生み出されている。それゆえ、企業組織とは、もともと外部環境と相互作用を通じて変化する存在であり、その影響は一構成要素にとどまらずシステム全体に広がる可能性があり、自ずと、人々の働き方にも影響を及ぼす存在なのである。

このような観点から組織再編をとらえたとしても、今日の変化はなお重大である。まず、その変化が構成要素内の最適化にとどまらず、構成要素間の関係性の再構築を促していることである。上述したように、組織とはもともと全システム的な環境適応を遂げる可能性を有する存在であるが、従来の日本企業は安定成長期間が長かったこともあり問題解決は、たとえば人事の問題は人事の範囲内というように構成要素内で完結させることが多かった。しかしながら、今日の大きな環境変化は全システム的な解決を要請しているのである。

加えて、その再編による質的な変化として、組織が、環境適応を図りながらも市場の不確実性の影響によって生産活動が阻害されないようにと設けてきた緩衝材を取り外して、市場とダイレクトに結びつこうとする指向を強めていることがある。緩衝材を維持するコ

ストが高くつくようになったことが原因であるが、アウトソーシングの促進、直接金融への転換、在庫削減、正社員数の削減、成果主義賃金など、緩衝材の削減が進んでいる。

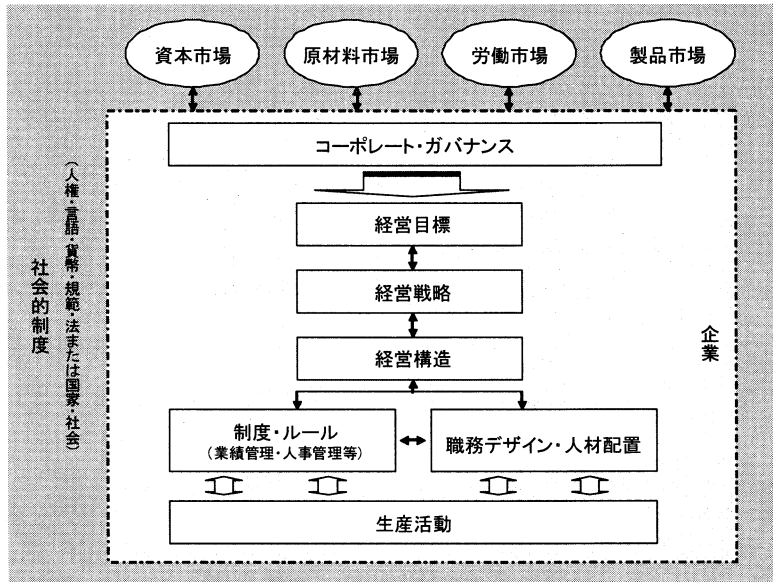
こうした変化は構成要素内の機能と要素間の関係性を成立させる主体となる人々に著しい影響を与え、そのリスクを高めている。しかし、その影響の大きさが懸念されているにもかかわらず、組織再編が何に起因してどのような規模で起こり、どのような範囲に影響しているのかについて、その実態は明らかにされていない。

そこで、本章では、分析フレームワークとして企業組織システムの概要を明示して、まずはシステムの構成要素ごとに、その実態について企業アンケート調査をもとに明らかにし、また可能な限り構成要素間の関係性・つながりの問題についても追究していきたい。

2. 企業組織システムおよび本章の構成

本章では、組織再編の問題を組織システム論的な観点からとらえていくことにする。図表1-1は、企業という組織システムの概要を示したものである。企業は社会的な存在であるから、その活動は人権、言語、貨幣、規範、法といった社会的制度上で行われる。このうち直接的には、法制度（会社法等）への対応を通じて企業行動は制約されることになる。社会的制度という大枠の中であって、企業は個々の直面する市場に対応していく。市場とは、資本市場、原材料市場、労働市場という経営資源のインプット市場と、製品市場というアウトプット市場とからなる。各市場との距離感をどのようにとるかは企業にとって本質的な問題であり、コーポレート・ガバナンスを通じて市場あるいは外部環境との関係性を規定していくことになる。

図表1-1 企業組織システムの概要図



外部環境の要請とともに、企業および経営の意志によって存在価値を明らかにして、それを組織として共有していくために経営目標が定められる。さらに経営目標を具体的な企業行動へと展開するために経営戦略が策定される。そして、経営戦略を実現するために縦横の組織構造を設計して、各部門の事業内容とその関連についての構成を決める。次には、組織構造によって規定された各部門の事業内容とその関連がうまく作用するように、制度やルールが設けられる。具体的には、会計制度や業績管理システム、人事諸制度などが定められる。組織構造と制度・ルールが決まると、具体的な個々の職務範囲と個々の職務を担っていく人材の配置が決定される。こうした意図的に構成され、調整される活動システムを基盤として、人々が相互作用して企業が価値を生み出すための生産活動（働き方）が形成されていくのである。

以下では、このような組織観に基づき各構成要素で生じている変化の実態を明らかにしていくことにするが、本章は組織論の観点から論じることを目的としているので基本的に企業内の組織マターについてのみを取り扱い、その対象は以下の通りとする。

- ・市場とコーポレート・ガバナンスについては、企業が重視する利害関係者の実態につ

いて明らかにする。

- ・経営目標・経営戦略については、企業が重視する戦略策定要件の実態について明らかにする。
- ・組織構造については、企業が取り組んだ組織改革の実態について明らかにする。
- ・制度・ルールについては、企業が重視する業績管理指標の実態について明らかにする。

よって、社会的制度（法整備）については本章では取り扱わない。法整備については、株式交換制度、持ち株会社解禁、企業分割制度など企業組織再編を促進する重要法案が成立し規制緩和が進められているが、詳細については後章を参照されたい。加えて、制度・ルールの中の人事管理、また職務デザイン・人材配置、生産活動（働き方）についても本章では取り扱わないので後章を参照されたい。

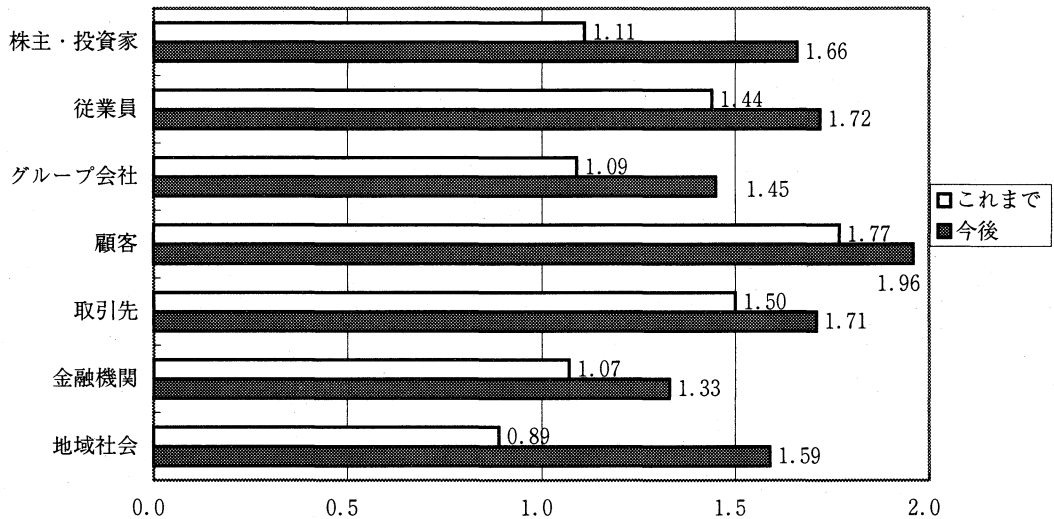
以降は、企業アンケートの調査結果（詳細は、2003年7月『企業組織と職場に関する調査研究報告書』連合総研）を中心に実態把握を進めていくことにする。

3. 重視するステークホルダー

(1) ステークホルダーの重視度の概要

まず、企業が重視するステークホルダーについてみてみよう。図表1-2は、「これまで」と「今後」の双方について、企業が重視するステークホルダーを示したものである。企業が「これまで」重視してきたステークホルダーは、第一に顧客(1.77)であり、これに取引先(1.50)と従業員(1.44)が第二グループとして続き、株主・資本家(1.11)、グループ会社(1.09)、金融機関(1.07)が第三グループに位置づけられている。しかし、「これまで」と「今後」の変化をみると、株主・投資家(1.11から1.66)と地域社会(0.89から1.59)の重視度が大きく向上し、その結果、「今後」重視するステークホルダーについては、顧客(1.96)が第一で変わらないものの、従業員(1.72)と取引先(1.71)とともに、株主・投資家(1.66)が第二グループに位置づけられた。加えて、地域社会についても、グループ会社(1.45)や金融機関(1.33)以上に高く位置づけられている。

図表1-2 ステークホルダーの重視度（全体）



注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A)

全般的には、すべてのステークホルダーについて「これまで」以上に「今後」重視度を増していこうとしていることがわかる。企業はいずれか一つのステークホルダーを重視するのではなく、バランスをとりながら、個々のステークホルダーについても関係性を強化していく傾向にあるようである。

(2) 経営特性との関連

ステークホルダーの重視度は、経営特性、株主・投資家の重視度、従業員の働き方の変化の違いによって影響を受けている（図表1-3）。

まず業種との関連についてみると、すべてのステークホルダーについて、製造業の重視度が高いが、とくに「今後」について製造業で株主・投資家（1.88）を重視する傾向を強めていることが特徴的である。

図表1-3 ステークホルダーの重視度と経営特性

単位:点

	これまで							今後							合計
	株主・投資家	従業員	グループ会社	顧客	取引先	金融機関	地域社会	株主・投資家	従業員	グループ会社	顧客	取引先	金融機関	地域社会	
全体	1.11	1.44	1.09	1.77	1.50	1.07	0.89	1.66	1.72	1.45	1.96	1.71	1.33	1.59	121
【業種】															
製造業	1.24	1.54	1.20	1.78	1.58	1.08	1.02	1.88	1.78	1.65	1.96	1.71	1.37	1.65	50
非製造業	0.97	1.35	0.95	1.74	1.43	1.05	0.79	1.45	1.68	1.27	1.95	1.71	1.27	1.55	67
【正社員数】															
1,500人未満	0.96	1.30	0.93	1.78	1.54	0.94	0.61	1.51	1.71	1.24	1.94	1.71	1.26	1.48	54
1,500～3,000人未満	1.00	1.53	1.31	1.63	1.32	1.17	0.87	1.75	1.69	1.66	1.94	1.68	1.42	1.69	38
3,000人以上	1.54	1.62	1.08	1.92	1.65	1.15	1.46	1.81	1.81	1.62	2.00	1.77	1.35	1.69	27
【正社員数の変化(3年前)】															
105未満	1.26	1.37	0.98	1.77	1.48	0.95	0.72	1.72	1.78	1.28	1.95	1.65	1.28	1.56	44
105～115未満	1.18	1.53	1.18	1.80	1.58	1.00	1.05	1.54	1.72	1.54	1.97	1.82	1.26	1.59	40
115以上	0.81	1.42	1.00	1.68	1.39	1.23	0.84	1.70	1.70	1.53	1.93	1.67	1.43	1.63	31
【正社員数の変化(3年後)】															
90未満	0.92	1.40	0.88	1.76	1.48	1.16	1.08	1.75	1.75	1.58	1.96	1.79	1.46	1.79	25
90～100未満	1.24	1.49	1.25	1.76	1.47	1.04	0.83	1.70	1.67	1.59	1.96	1.69	1.40	1.64	53
100以上	1.03	1.33	0.94	1.82	1.59	1.00	0.73	1.41	1.77	1.03	1.97	1.73	1.13	1.39	34
【株主・投資家の重視度】															
重視していた	2.00	1.69	1.46	1.92	1.71	1.28	1.24	1.98	1.85	1.68	2.00	1.86	1.46	1.74	62
どちらかといえば重視していた	1.00	1.30	1.10	1.83	1.40	1.07	0.63	1.57	1.67	1.48	1.93	1.60	1.37	1.47	30
重視していなかった	-1.23	1.00	0.09	1.23	1.05	0.36	0.23	0.96	1.50	0.82	1.86	1.50	0.91	1.36	22
【従業員の仕事と働き方の変化】															
労働意欲向上型	0.84	1.28	1.00	1.69	1.43	1.00	0.78	1.47	1.67	1.34	1.95	1.72	1.25	1.46	59
職務充実型	1.51	1.61	1.23	1.82	1.57	1.31	1.13	1.91	1.80	1.63	1.97	1.77	1.61	1.77	38
労働負荷増大型	1.44	1.61	1.11	1.94	1.61	0.89	0.83	1.77	1.82	1.41	2.00	1.71	1.24	1.71	18

(注)重視度=(「重視していた」件数×2点+「どちらかといえば重視していた」件数×1点+「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点+「重視していなかった」件数×-2点)/(総数-N、A)

企業規模別には、「これまで」は大企業ほど、株主・投資家、従業員、地域社会を重視し、とくに、大企業(3,000人以上)では、株主・投資家(1.54)と地域社会(1.46)の重視度が著しく高かった。「今後」については、大企業ほど株主・投資家の重視度を一層強める傾向にあるようである。大企業では、直接金融による資金調達の割合が高まってきており、株主・投資家の重視傾向はその表れであるといえよう。

正社員数の変化(リストラ実施または予定状況)をみると、「これまで」については、3年前から現在にかけて正社員数を削減する傾向の弱い非リストラ実施企業ほど株主・投資家を重視しており、対照的に、リストラ実施企業ほど金融機関を重視している。また、3年後に正社員を削減しようとするリストラ予定企業は金融機

関と地域社会を重視している。「今後」については、非リストラ実施企業ほど従業員を重視し、リストラ実施企業は地域社会を重視していこうとしている。加えて、リストラ予定企業では、株主・投資家、金融機関、地域社会を重視していこうとしている。

(3) 株主・投資家、仕事と働き方との関連

株主・投資家の重視度では、「これまで」「今後」の双方において、株主・投資家重視企業ほど、すべてのステークホルダーの重視度が高い。

従業員の仕事と働き方の変化では、「これまで」「今後」のいずれにおいても、一般的に職務充実型のステークホルダーの重視度が高いが、「これまで」の顧客 (1.94) と取引先 (1.61)、「今後」の従業員 (1.82) と顧客 (2.00) については、労働負荷増大型が高くなっている。

4. 経営戦略策定の際に重視する要件

(1) 今後の経営戦略策定要件の重視度の概要

図表1-4は、企業が今後の経営戦略を策定していく上で重視していこうとする戦略要件を示したものである。企業がもっとも重視している戦略要件は、特定分野への経営資源の集中 (1.27) である。一方で、銀行借入れから社債・株式の直接金融への転換 (-0.28)、持ち合い株の解消 (-0.23) について回答企業は積極的ではない。

図表1-4 今後の経営戦略策定要件の重視度

単位:点

		資源集中	新規事業	海外展開	直接金融	持合解消	安定株主	合計
全体		1.27	0.83	0.25	-0.28	-0.23	0.54	121
経営 特性	【業種】							
	製造業	1.42	1.08	1.30	-0.02	-0.06	0.69	50
	非製造業	1.13	0.62	-0.63	-0.46	-0.31	0.43	67
	【正社員数】							
	1,500人未満	1.06	0.83	-0.04	-0.33	-0.35	0.38	54
	1,500~3,000人未満	1.42	0.89	0.24	-0.53	-0.21	0.58	38
	3,000人以上	1.48	0.78	0.85	0.19	0.04	0.73	27
	【正社員数の変化(3年後)】							
	90未満	1.28	0.72	0.17	-0.29	-0.38	0.75	25
	90~100未満	1.25	0.96	0.29	-0.24	-0.16	0.57	53
100以上	1.27	0.67	0.06	-0.28	-0.19	0.26	34	
【株主・投資家の重視度】								
重視していた		1.23	0.97	0.57	-0.24	-0.31	0.51	62
どちらかといえば重視していた		1.50	0.67	0.52	0.04	0.14	0.62	30
重視していなかった		1.00	0.73	-0.81	-0.67	-0.43	0.57	22
【従業員の仕事と働き方の変化】								
労働意欲向上型		1.31	0.68	0.09	-0.40	-0.17	0.58	59
職務充実型		1.26	0.92	0.40	-0.11	-0.29	0.71	38
労働負荷増大型		1.28	1.22	0.56	-0.28	-0.39	0.11	18

(注)重視度=(「重視する」件数×2点+「やや重視する」件数×1点+「現状維持」×0点+「あまり重視しない」件数×-1点+「重視しない」件数×-2点)/(総数-N・A)

(2) 経営特性との関連

経営戦略策定要件の重視度と経営特性との関連についてみてみよう。まず業種については、戦略策定要件の全般に渡って製造業の重視度が高いが、とくに、海外生産・海外調達の推進(1.30)の高さが顕著となっている。事例研究のE社にみられるように、1990年代後半からは、汎用品については主力製品であっても海外移転が避けられない状況となっている。E社もそうであったように、生産機能の海外移転が促進されるとともに、グローバルな調達活動の必要性が増している。海外生産・海外調達の推進は、すでにわが国製造業の基礎的活動となっている。一方、非製造業は、海外生産・海外調達の推進(-0.63)、直接金融への転換(-0.46)、持ち合い株の解消(-0.31)についてはあまり重視していない。規模別には、大企業ほど、特定分野への資源集中、海外生産・海外調達の推進、持ち合い株の解消、安定株主の確保の重視度が高い。正社員数の変化では、3年後に正社員を削減する方向にあ

るリストラ予定企業ほど、安定株主の確保を重視していこうとしている。

(3) 株主・投資家、仕事と働き方との関連

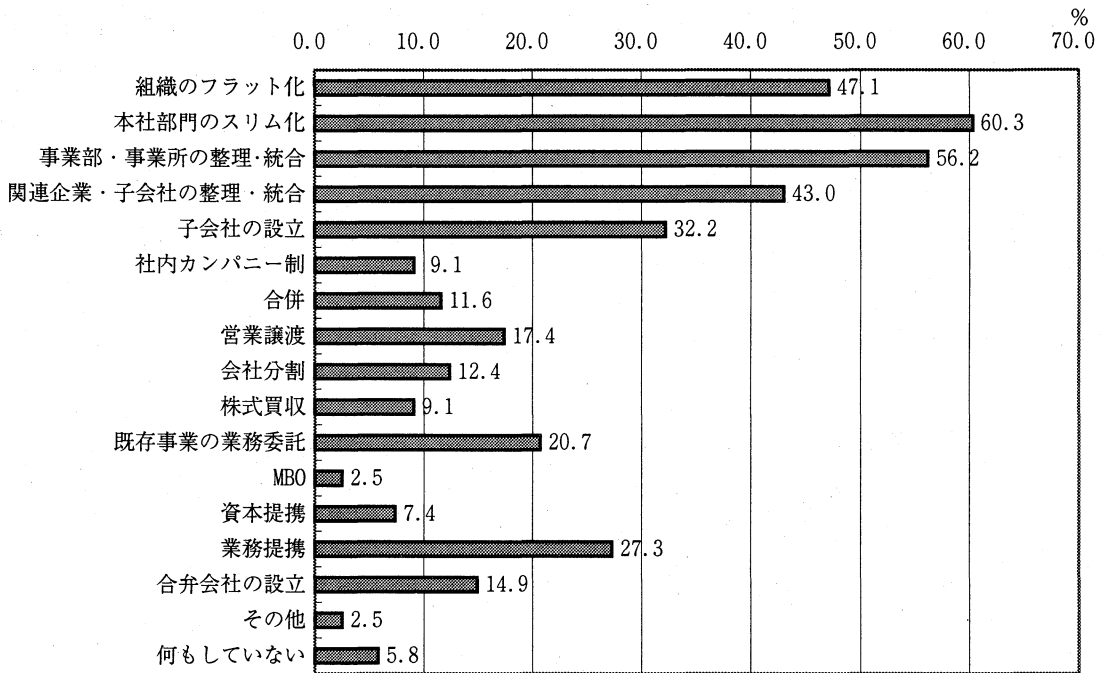
株主・投資家の重視度との関連では、株主・投資家重視企業ほど、海外生産・海外調達の推進を重視している。海外生産・海外調達の推進にあたっては、海外での資金調達が重要となるため、株主・投資家の重視傾向が強まるのであろう。従業員の仕事と働き方の変化では、労働意欲向上型は、特定分野への経営資源の集中(1.31)の重視度は高いが、直接金融への転換(-0.40)はあまり重視していない。職務充実型は、安定株主の確保(0.71)をやや重視している。労働負荷増大型は、新規事業分野への積極的展開(1.22)の重視度が高く、海外生産・海外調達の推進(0.56)についてもいくらか重視する傾向にあるが、一方で、持ち合い株の解消(-0.39)はあまり重視しない。

5. 実施した組織改革

(1) 実施した組織改革の概要

過去3年間に実施された組織改革についてみると、図表1-5に示すように、本社部門のスリム化がもっとも多く、6割強(60.3%)の企業で行われており、これに事業部・事業所の整理・統合(56.2%)、組織のフラット化(47.1%)が続いている。つまり、実施組織改革の第一グループは、企業内の縦横の組織構造の改革と権限体系の改定となっている。次に関連企業・子会社の整理・統合(43.0%)、子会社の設立(32.2%)というグループ内再編が第二グループである。さらに、業務提携(27.3%)と既存業務の業務委託(20.7%)が2割以上あり、外部企業へのアウトソーシングおよびネットワーク化が第三グループを構成している。加えて、営業譲渡(17.4%)や合弁会社の設立(14.9%)、会社分割(12.4%)、合併(11.6%)など企業をまたぐ組織構造改革も少なくなく、これらは社内カンパニー制(9.1%)の実施率を上回る結果となっている。

図表1-5 実施した組織改革



(2) 経営特性との関連

組織改革の実施状況は、経営特性によって影響を受ける。図表1-6にあるように、業種との関連では（全体の実施状況が10%未満は除外）、全般的に製造業の実施率が高いが、とくに、事業部・事業所の整理・統合（70.0%）、関連企業・子会社の整理・統合（56.0%）、子会社の設立（48.0%）、営業譲渡（24.0%）、業務提携（38.0%）、合弁会社の設立（30.0%）が高くなっている。非製造業では、本社のスリム化（62.7%）が高い傾向にある。企業規模別では、大企業ほど、事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理・統合、営業譲渡、会社分割、業務提携、合弁会社の設立の実施状況が高い。とくに、大企業（3,000以上）では、事業部・事業所の整理・統合が81.5%、関連企業・子会社の整理・統合が74.1%、営業譲渡が37.0%、会社分割が25.9%、業務提携が59.3%、合弁会社の設立が33.3%と、広範囲の組織改革が実施されている。

正社員数の変化との関連では、リストラ実施企業ほど、組織のフラット化、本社部門のスリム化、事業部・事業所の整理・統合、営業譲渡、会社分割、既存事業の業務委託、合弁会社の設立の実施率が高い。一方、非リストラ実施企業では合併の実施率が高くなっている。また、リストラ予定企業では、組織のフラット化、事業部・事業所の整理・統合、関連企業・子会社の整理・統合、子会社の設立、営業譲渡、業務提携の実施率が高く、非リストラ予定企業は合併の実施率が高くなっている。組織改革については、一般的にリストラ企業（実施・予定含む）ほど積極的に取り組んできたようである。

図表 1-6 実施した組織改革と経営特性（複数回答）

単位：%

	組織のフラット化	本社部門のスリム化	事業部・事業所の整理・統合	関連企業・子会社の整理・統合	子会社の設立	社内カンパニー制	合併	営業譲渡	会社分割	株式買収	既存事業の業務委託	MBO	資本提携	業務提携	合弁会社の設立	その他	何もしない	合計		
全体	47.1	60.3	56.2	43.0	32.2	9.1	11.6	17.4	12.4	9.1	20.7	2.5	7.4	27.3	14.9	2.5	5.8	121		
経営特性	【業種】																			
	製造業	52.0	56.0	70.0	56.0	48.0	12.0	14.0	24.0	18.0	22.0	2.0	12.0	38.0	30.0	4.0	4.0	50		
	非製造業	46.3	62.7	44.8	32.8	20.9	7.5	10.4	11.9	9.0	1.5	16.4	3.0	4.5	19.4	4.5	1.5	7.5	67	
	【正社員数】																			
	1,500人未満	40.7	53.7	44.4	25.9	27.8	5.6	9.3	7.4	5.6	5.6	20.4	5.6	5.6	16.7	5.6	1.9	7.4	54	
	1,500～3,000人未満	60.5	65.8	52.6	42.1	26.3	7.9	18.4	18.4	13.2	2.6	15.8	0.0	2.6	18.4	15.8	2.6	5.3	38	
	3,000人以上	44.4	63.0	81.5	74.1	51.9	18.5	7.4	37.0	25.9	25.9	25.9	0.0	18.5	59.3	33.3	3.7	3.7	27	
	【正社員数の変化(3年前)】																			
	105未満	40.9	50.0	47.7	34.1	25.0	13.6	13.6	11.4	6.8	9.1	15.9	2.3	11.4	27.3	11.4	6.8	9.1	44	
	105～115未満	47.5	57.5	55.0	30.0	22.5	7.5	10.0	17.5	10.0	12.5	20.0	5.0	7.5	17.5	12.5	0.0	5.0	40	
	115以上	58.1	77.4	74.2	71.0	58.1	6.5	6.5	25.8	25.8	6.5	25.8	0.0	3.2	41.9	25.8	0.0	0.0	31	
	【正社員数の変化(3年後)】																			
	90未満	52.0	64.0	72.0	48.0	44.0	12.0	8.0	28.0	20.0	0.0	16.0	0.0	4.0	28.0	16.0	4.0	0.0	25	
90～100未満	50.9	69.8	50.9	43.4	32.1	5.7	9.4	15.1	9.4	9.4	24.5	5.7	7.5	24.5	11.3	0.0	5.7	53		
100以上	41.2	38.2	50.0	32.4	17.6	8.8	14.7	8.8	11.8	5.9	11.8	0.0	5.9	23.5	11.8	5.9	8.8	34		
【株主・投資家の重視度】																				
重視していた	43.5	59.7	58.1	41.9	35.5	11.3	9.7	14.5	9.7	12.9	19.4	1.6	8.1	29.0	14.5	1.6	9.7	62		
どちらかといえば重視していた	50.0	70.0	63.3	46.7	30.0	10.0	10.0	26.7	16.7	6.7	26.7	3.3	6.7	26.7	16.7	3.3	0.0	30		
重視していなかった	45.5	59.1	50.0	45.5	31.8	0.0	18.2	18.2	18.2	4.5	18.2	4.5	9.1	27.3	18.2	4.5	4.5	22		
【従業員の仕事と働き方の変化】																				
労働意欲向上型	49.2	57.6	54.2	40.7	25.4	10.2	11.9	10.2	18.6	6.8	20.3	3.4	5.1	27.1	15.3	3.4	8.5	59		
職務充実型	50.0	57.9	57.9	52.6	36.8	7.9	10.5	23.7	7.9	13.2	21.1	0.0	10.5	34.2	15.8	2.6	2.6	38		
労働負荷増大型	38.9	77.8	55.6	22.2	33.3	5.6	16.7	16.7	0.0	5.6	22.2	0.0	5.6	11.1	5.6	0.0	5.6	18		

(3) 株主・投資家、仕事と働き方との関連

株主・投資家の重視度では、非株主・投資家重視企業ほど、合併、会社分割、合弁会社の設立の実施率が高まる傾向にある。従業員の仕事と働き方の変化との関連

では、労働意欲向上型では会社分割（18.6%）の実施率が高く、職務充実型では、組織のフラット化（50.0%）、事業部・事業所の整理・統合（57.9%）、関連企業・子会社の整理・統合（52.6%）、子会社の設立（36.8%）、営業譲渡（23.7%）、業務提携（34.2%）、合併会社の設立（15.8%）が高い。労働負荷増大型では、本社部門のスリム化（77.8%）、合併（16.7%）、既存事業の業務委託（22.2%）が高くなっている。

6. 全社レベルの業績管理において重視する指標

(1) 全社業績管理指標の重視度の概要

図表1-7は、全社レベルの業績管理を行う上で企業が重視する業績管理指標を示したものである。企業がもっとも重視している全社業績管理指標は経常利益（1.87）であり、これに品質（1.83）、コスト削減（1.82）、営業利益（1.80）、顧客満足度（1.69）、売上高（1.64）、企業倫理（1.64）が続いている。一方で、ROA（0.88）やROE（0.87）をはじめとする資産効率あるいは投資効率をみる指標はあまり重視されていない。

業績管理指標は多岐に渡るため、以下では図表1-8に示すように、財務指標と非財務指標、さらに前者をインプット指標（売上高）、フロー指標（利益指標とキャッシュフロー指標）、ストック指標、（資本）市場評価指標に、後者を活動プロセス指標と（製品）市場評価指標に分類して分析を行っていくこととする。

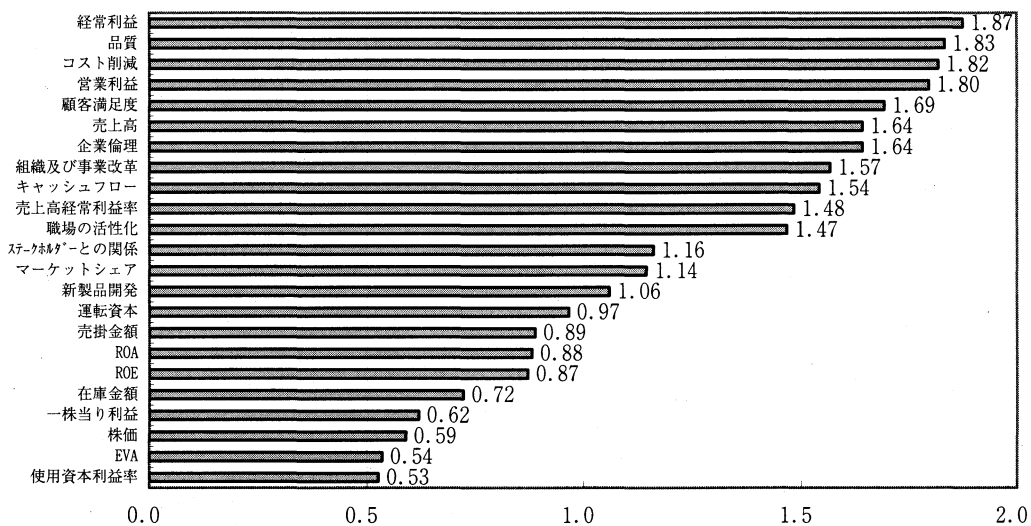
分類により、全体概要の特徴をみてみると、財務指標ではフロー指標の中の利益（PL）指標が、非財務指標では活動プロセス指標の重視度が全般的に高い。財務指標に焦点をあててみたいが、一般的に企業の財務管理は、「売上高管理→利益管理→資産効率管理」と高度化してきたことを押さえておきたい。

売上高管理志向の時代には、売上高の拡大によって競争相手よりシェアを獲得すれば、経験曲線の原理が働きコスト上も有利になり自ずと企業利益も実現すると考えられていた。ところが、いわゆるスマイルカーブといわれるように、バリューチ

チェーン上の付加価値の高い領域がアッセンブリーから、川上の中核部品や川下のコンテンツやサービス分野に移行し、売上拡大よりもいかにしてもうかるポジションをみつけて、またもうかる仕組みをつくるかが重視されるようになり、管理指標としては利益が意識されるようになった。しかしながら、同じ利益でも、どれだけの資産を投入して稼ぎ出したかで意味は異なる。経営環境が厳しくなる中で、徐々に資産効率管理志向の業績管理が重要視されるようになってきたのである。

図表1-8からは、回答企業全体としては、業績管理の財務指標は現在、利益管理レベルにあることがわかる。

図表1-7 全社業績管理指標の重視度（全体）



(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点 + 「重視していなかった」件数×-2点) / (総数 - N.A)

図表1-8 全社業績管理指標の重視度と経営特性

インフラ 指標	財務指標										非財務指標				合計											
	フロー指標					ストック(BS)指標					市場評価指標															
	利益(PL)指標		キャッシュフロー指標			株主利益 増加分	ROE	ROA	使用資本 利益率	EVA	株価	活動プロセス指標				市場評価指標										
	営業利益	経常利益	株主利益 増加分	営業利益 増加分	営業利益 増加分							営業利益 増加分	営業利益 増加分	営業利益 増加分		営業利益 増加分	営業利益 増加分	営業利益 増加分	営業利益 増加分	営業利益 増加分						
売上高	1.64	1.80	1.87	1.48	1.54	0.72	0.89	0.97	0.54	0.59	1.83	1.06	1.47	1.16	1.57	1.64	1.69	1.14	1.21							
【業種】																										
製造業	1.63	1.73	1.84	1.45	1.52	1.00	0.79	0.83	0.46	0.84	1.92	1.86	1.44	1.27	1.64	1.56	1.64	1.27	1.50							
卸売業	1.64	1.86	1.89	1.49	1.56	0.49	0.95	1.05	0.62	0.40	1.74	1.80	0.63	1.47	1.06	1.49	1.68	1.71	1.03	0.67						
【正社員数】																										
1,500人未満	1.74	1.89	1.89	1.45	1.32	0.61	0.96	0.83	0.53	0.64	1.74	1.81	0.81	1.43	0.98	1.43	1.52	1.67	0.98	0.54						
1,500~3,000人未満	1.57	1.73	1.84	1.57	1.74	0.86	1.00	1.19	0.57	0.89	1.03	0.78	0.62	0.49	0.95	1.84	1.16	1.50	1.79	1.74	1.24	0.38				
3,000人以上	1.56	1.77	1.89	1.42	1.73	0.77	0.62	0.89	0.85	1.35	1.23	0.39	0.54	1.50	1.81	1.85	1.42	1.50	1.32	1.50	1.65	1.31	0.27			
【正社員数の変化(3年前)】																										
増	1.73	1.91	1.86	1.51	1.49	0.63	0.86	0.81	0.71	0.86	0.95	0.74	0.74	0.45	1.79	1.81	1.09	1.58	1.28	1.65	1.67	1.91	1.16	0.44		
105未満	1.67	1.79	1.92	1.61	1.55	0.75	0.84	1.08	0.54	0.97	0.87	0.42	0.47	0.39	1.85	1.85	0.87	1.38	1.05	1.45	1.65	1.65	0.95	0.40		
105~115未満	1.55	1.70	1.81	1.32	1.61	0.70	0.90	0.93	0.52	0.68	0.77	0.28	0.21	0.94	1.81	1.81	1.16	1.39	1.10	1.58	1.52	1.42	1.35	0.31		
115以上																										
【4年増大率】																										
25%未満	1.73	1.78	1.89	1.50	1.43	0.32	0.56	0.84	0.22	0.42	0.49	0.14	0.00	-0.15	1.81	1.86	0.39	1.46	0.97	1.57	1.54	1.65	0.92	0.37		
25~50%未満	1.50	1.86	1.92	1.43	1.71	1.03	0.97	0.94	0.74	1.08	1.06	0.60	0.71	1.06	1.87	1.87	1.45	1.45	1.32	1.53	1.68	1.74	1.27	0.39		
50%以上	1.72	1.81	1.83	1.50	1.56	0.69	1.06	1.17	0.85	1.09	1.11	0.89	0.86	0.79	1.78	1.75	1.25	1.47	1.22	1.56	1.69	1.69	1.17	0.36		
【株主・投資家の重視度】																										
重視していた	1.71	1.87	1.94	1.63	1.52	0.88	0.95	0.98	0.88	1.02	0.95	0.81	0.73	0.95	1.89	1.92	1.33	1.66	1.48	1.57	1.77	1.84	1.28	0.62		
どちらからか又は重視していた	1.48	1.75	1.83	1.31	1.73	0.86	0.89	0.86	0.68	0.83	0.86	0.32	0.50	0.68	1.83	1.87	1.23	1.50	1.27	1.77	1.70	1.77	1.14	0.30		
重視していなかった	1.59	1.64	1.77	1.27	1.32	0.05	0.68	0.86	-0.27	0.41	0.55	-0.18	-0.14	-0.46	1.59	1.55	0.23	0.82	0.23	1.32	1.18	1.14	0.68	0.22		
【従業員の仕事と働き方の変化】																										
労働意欲向上型	1.66	1.81	1.88	1.48	1.55	0.48	0.77	0.91	0.34	0.63	0.51	0.25	0.27	0.42	1.83	1.86	0.97	1.41	1.00	1.57	1.57	1.72	0.97	0.59		
職務充実型	1.58	1.76	1.82	1.41	1.37	1.08	0.92	1.05	0.89	1.14	1.35	0.89	0.83	0.94	1.76	1.79	1.21	1.53	1.30	1.55	1.74	1.66	1.43	0.38		
労働員留大型	1.67	1.89	1.94	1.61	1.78	0.94	1.33	1.06	1.24	1.06	1.11	0.94	0.89	0.47	1.89	1.89	1.17	1.67	1.44	1.61	1.72	1.89	1.06	0.18		

(注1) 重視度 = 「重視していた」件数×2点 + 「どちらからか又は重視していた」件数×1点 + 「どちらからか又は重視してなかった」件数×-1点 + 「重視してなかった」件数×-2点 / (総数 - N, A)

(注2) 在庫金額、赤掛金額、運転資本は、ストック指標に区分することも可能であるが、ここでのストック指標は着産効率が認識するものに限定した。そして、運転資本(総流動資産額)は換金性の高さをみるものと考え、また、在庫金額、赤掛金額はキャッシュフローに対する影響が大きいことから、キャッシュフロー指標に区分した。

(2) 経営特性との関連

全社レベルの業績管理指標と業種との関連をみると、製造業で在庫金額 (1.00)、ROE (1.06)、ROA (1.13)、株価 (0.84)、新製品開発 (1.58) の重視度が高くなっている。とくに、ストック (BS) 指標についてみると、非製造業では、おしなべて重視度が0.7前後であるのに対して、製造業では、ROE、ROAの2つが高い。資本コスト (金利) とROE、ROAの3者の比較を通じて管理を行うことは財務マネジメントの基本要件である。端的には、「ビジネス全体の運用利回りを示すROA>資本コスト (負債金利)」の状態では財務戦略としては借り入れ増加の方がROEを高め、「ROA<資本コスト」の状態では、借り入れ返済の方がROEを高めることになる。製造業がROE、ROAを重視していることは、資産効率管理上の合理性があるといえる。なお、財務指標のインプット指標からストック (BS) 指標までについては、全般的にはわずかながら非製造業の重視度の方が高くなっている。

企業規模別には、まず、小企業ほど売上高を重視している。それに対して、大企業ほど、一株当たり利益、ROE、ROA、株価、品質、新製品開発、ステークホルダーとの関係、マーケットシェアを重視している。このうち財務指標に絞ってみると、大企業ほどストック (BS) 指標の重視度が高くなるとともに、大企業 (3,000人以上) では、株式市場の評価指標である株価 (1.50) についても重視している。上述したように、財務管理については回答企業全体としては利益管理段階にあるが、小企業はいまだ売上高管理段階にあり、大企業は資産効率管理段階に移行しつつあることがわかる。

正社員数の変化との関連では、非リストラ実施企業ほど、売上高、営業利益、一株当たり利益、ROA、使用資本利益率、EVA、企業倫理、顧客満足度の重視度が高い。リストラ実施企業ではキャッシュフローのみ高くなっている。管理指標全般的にみて、リストラ実施企業の管理志向は低く結果対応型のマネジメントにとどまっている可能性が高いといえる。

ホワイトカラー (4年制大卒) 比率との関連では、ホワイトカラー比率が高まる

につれて、運転資本、ストック（BS）指標全般、企業倫理の重視度が高まる。運転資本管理は、総流動資産額管理を通じて行うものであるから、ストック（BS）指標に分類することも可能であることをふまえると、ホワイトカラー比率の高い企業では、ストック（BS）型管理に対する認識が高いと考えられる。

（3）株主・投資家、仕事と働き方との関連

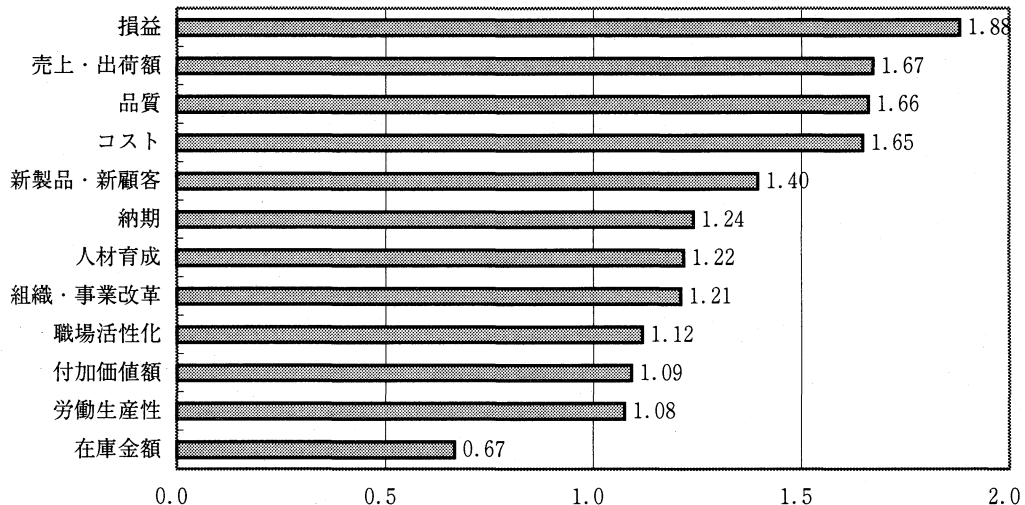
株主・投資家の重視度との関連では、株主・投資家重視企業ほど、利益（PL）指標、在庫金額、売掛金額、ストック（BS）指標、株価、組織及び事業改革を除く活動プロセス指標、製品市場評価指標を重視している。従業員の仕事と働き方の変化との関連については、職務充実型では、在庫金額（1.08）、ROE（1.14）、ROA（1.35）、株価（0.94）、新製品開発（1.21）、企業倫理（1.74）、マーケットシェア（1.43）の重視度が高く、その他の指標は労働負荷増大型で高くなっている。

7. 部門レベルの業績管理をする際に重視する指標

（1）部門管理指標の重要度の概要

図表1-9は、部門レベルで重視する業績管理指標である。企業がもっとも重視している部門管理指標は、損益（1.88）であり、これに売上・出荷額（1.67）、品質（1.66）、コスト（1.65）が続いている。一方で、付加価値額（1.09）、労働生産性（1.08）、在庫金額（0.67）の重視度は低く、とくに、在庫金額は部門管理指標としてあまり重視されていないようである。

図表1-9 部門管理指標の重視度（全体）



(注) 重視度 = (「重視していた」件数×2点 + 「どちらかといえば重視していた」件数×1点 + 「どちらかといえば重視してなかった」件数×-1点 + 「重視してなかった」件数×-2点) / (総数 - N. A)

(2) 経営特性との関連

業種との関連では、とくに製造業では、在庫金額（0.88）の重視度が高く、非製造業では、労働生産性（1.25）の重視度が高くなっている（図表1-10）。企業規模別には、小企業ほど付加価値額と労働生産性の重視度が高い。正社員数の変化との関連では、リストラ実施企業ほど、在庫金額の重視度が増し、非リストラ実施企業では、部門管理指標として、品質、新製品・新顧客開発、人材育成、職場活性化といった活動プロセスに関する指標を重視していることがわかる。また、リストラ予定企業では、損益、コスト、組織・事業改革を重視し、非リストラ予定企業ほど納期を重視している。

図表1-10 部門管理指標の重視度と経営特性

単位:点

	売上・ 出荷額	損益	付加価 値額	コスト	在庫金 額	労働生 産性	納期	品質	新製 品・新 顧客	人材育 成	職場活 性化	組織・ 事業改 革	合計	
全体	1.67	1.88	1.09	1.65	0.67	1.08	1.24	1.66	1.40	1.22	1.12	1.21	121	
経営 特性	【業種】													
	製造業	1.74	1.94	1.10	1.64	0.88	0.86	1.35	1.76	1.36	1.16	1.04	1.20	50
	非製造業	1.62	1.83	1.09	1.68	0.44	1.25	1.13	1.56	1.39	1.25	1.15	1.22	67
	【正社員数】													
	1,500人未満	1.74	1.89	1.22	1.67	0.58	1.24	1.19	1.64	1.35	1.24	1.09	1.19	54
	1,500～3,000人未満	1.62	1.78	1.05	1.70	0.83	1.22	1.36	1.70	1.43	1.35	1.41	1.38	38
	3,000人以上	1.62	2.00	0.96	1.62	0.58	0.62	1.15	1.62	1.39	1.00	0.77	1.04	27
	【正社員数の変化(3年前)】													
	105未満	1.69	1.91	1.12	1.64	0.57	1.05	1.19	1.79	1.64	1.57	1.41	1.26	44
	105～115未満	1.68	1.83	1.30	1.70	0.65	1.25	1.34	1.64	1.23	1.05	0.93	1.10	40
	115以上	1.71	1.90	0.81	1.61	0.68	0.90	1.07	1.45	1.19	0.90	0.90	1.19	31
	【正社員数の変化(3年後)】													
	90未満	1.72	1.92	1.08	1.76	1.33	1.12	1.21	1.71	1.36	1.28	1.20	1.36	25
	90～100未満	1.62	1.89	1.14	1.69	0.46	1.17	1.26	1.62	1.35	1.17	1.06	1.25	53
	100以上	1.73	1.82	1.09	1.58	0.49	0.97	1.27	1.70	1.42	1.24	1.12	1.09	34
【株主・投資家の重視度】														
重視していた	1.74	1.98	1.26	1.74	0.87	1.18	1.50	1.84	1.52	1.32	1.21	1.34	62	
どちらかといえば重視していた	1.72	1.93	1.21	1.72	0.93	1.10	1.38	1.45	1.35	1.24	1.21	1.28	30	
重視していなかった	1.36	1.55	0.46	1.23	-0.18	0.64	0.32	1.41	1.05	0.82	0.64	0.82	22	
【従業員の仕事と働き方の変化】														
労働意欲向上型	1.63	1.81	0.93	1.65	0.49	1.09	1.18	1.64	1.37	1.14	1.00	1.09	59	
職務充実型	1.76	1.92	1.18	1.58	0.89	1.00	1.38	1.66	1.32	1.32	1.24	1.37	38	
労働負荷増大型	1.56	2.00	1.22	1.72	0.83	1.06	1.33	1.72	1.67	1.44	1.39	1.44	18	

(注)重視度=(「重視していた」件数×2点+「どちらかといえば重視していた」件数×1点+「どちらかといえば重視していなかった」件数×-1点+「重視していなかった」件数×-2点)/(総数-N・A)

(3) 株主・投資家、仕事と働き方との関連

株主・投資家の重視度との関連では、株主・投資家重視企業ほど在庫金額と職場の活性化を除く管理指標について重視する傾向が強い。従業員の仕事と働き方の変化との関連では、労働意欲向上型で労働生産性(1.09)が高く、職務充実型で売上・出荷額(1.76)、納期(1.38)が高い。その他の管理指標については、労働負荷増大型で高くなっている。

8. おわりに

本章では組織再編の実態把握に努めてきたが、結びとして、調査結果からのインプリケ

ーションをまとめておきたい。

まず、押さえておくべきことは、日本企業は株主・投資家の重視度を増しているという認識は正確ではなく、ステークホルダー全般について重視度を増しているということである。すでにみたように、今日の組織再編では、組織と外部環境との間に設けられてきた緩衝材が削減される方向にある。この緩衝材の削減という現象は、資本市場に限定されず、すべての市場との関係性において生じているのであり、それについて企業がある種の緊張感を持ちステークホルダー全般について重視度を増していこうとしているのである。この文脈に立つならば、安易な株主・投資家重視姿勢については凝視しなければならないが、より重要なことは労働市場という問題を真正面から真摯に議論することであろう。働き手の立場からみても、わが国の労働市場というインフラはあまりにも不備である。

また、はじめに業績管理のあり方が変容して雇用も様変わりしていると述べたが、調査結果は業績管理の促進はリストラを誘発するものではないことを示している。調査結果によれば、リストラ企業は、組織の構造改革については積極的であるが全社業績管理については十分な取り組みを行っていない。適切な管理が行われていないということは、生産活動へのフィードバックと活動調整がなされていないことを意味する。そのため問題が生じても認識されず、組織構造改革や人員削減を行わなければ企業が存続できない状況にまで陥ってしまっているのである。

このことは部門業績管理からもみてとれる。部門管理については、非リストラ企業が活動プロセス指標を重視しているのに対して、リストラ企業は財務的指標や組織・事業改革を重視している。財務的指標の管理も大切であるが、生産活動および人々の働きを直接的にみることのできる部門管理にあっては、そうした財務的な結果を生み出すまでのプロセスに対して日常的に働きかけることがより重要である。加えて、外部環境との直接的なリンクを強めている状況にあっては、多くても年に1度の組織・事業改革の効果は限定的であり、日常の活動の中で市場や仕事の変化に柔軟に対応していけるように個人や組織の能力を磨いていくことが肝要である。

外部環境の変化や景気低迷の影響も大きいですが、企業活動における適切な管理およびフィードバックの欠如がリストラの誘因となっていることを認識する必要がある。

第2章 企業組織再編と労働法上の諸問題

1. はじめに

日本企業の組織再編は、現在模索の段階をようやく終えて新たなステージを迎えようとしている。その最も象徴的な傾向は、組織再編にともなう人事制度改革が急激な進展を見せている事実に表れている。すでに、長期雇用慣行に基づいた年功的処遇を従業員一般に及ぼすという旧来型人事制度を固守する企業は少数派になろうとしているし、従業員全体に占める非正規型雇用の労働者の数は増大の一途をたどっている。こうした傾向は、単に人事制度自体の改革に留まらず、頂点に持株会社をいただいて事業会社が機能的に配備される企業グループの形成や、事業部の統廃合、事業組織のスクラップ・アンド・ビルドなど、企業組織全体の再編の過程で不可欠な制度改訂として表れているものであり、両者は表裏一体の動きと見ることができよう。

こうした動きは、国際競争力の強化という至上命題のためには必須の傾向であり、今後も多少の紆余曲折はあっても、全体として逆戻りすることはあり得ない。企業組織の抜本的な再編が、不況を克服する不可欠の一手段であることはすでに共通の認識となっているからである。

本稿は、企業組織の再編の様々な形態において、どのような雇用・労働問題が生じるのか、またそれらの問題にはいかなる法的対応がなされるのかを検討するものであるが、もとより企業組織に手を加える行動自体は目新しいものではなく（合併、営業譲渡、子会社の設立、解散等）、それにとともなう労働問題も古くから生じていた。しかし、現在進行中の事態は、国際競争力強化を目的とした事業全体の構造改革の一環として行われているものであり、従来の状況とは質的な相違が大きい。

そこで、以下で論じる諸問題への法的対応も、これまで通常の企業再編を対象として構築されてきた枠組みとは若干異なる内容とならざるを得ない。それは、会社分割に伴う労働契約の承継のように新しい法律（労働契約承継法）の登場による場合もあるが、

企業グループの形成の中で、グループ企業間の出向をどのように捕らえるか、という問題のように出向という形態事態は特に新しい要素を含んではいないものの、その契機や条件が基本的に異なるために法的な判断基準も新たに検討されなければならない、という場合もありうる。そうして、そのような新たな問題に対する新たな法的対応をさぐることにより、企業組織の再編が透明性のある、明解なルールにのっとった形で展開することが展望されるのである。

2. 会社分割・営業譲渡・合併・解散と労働問題

(1) 会社分割にともなう労働問題

①会社分割の意義と労働契約承継法の機能

これまでも一つの会社の一部門が他企業に移転したり、別法人として独立することは珍しくなかったが、2000年に成立した商法の改正により認められることとなった会社分割という手法は、営業譲渡と異なり一つの事業部門を丸ごと切り取って、一括して独立（設立分割）させるか、もしくは他の企業に移転するか（譲渡分割）を認めるものであり、言わば営業譲渡と合併の双方の利点を生かす内容の企業再編方式である。具体的には、営業譲渡のように譲渡すべき事業部門の一つ一つの債務につき債権者の同意を得る必要はなく、また裁判所の選任した検査官による検査を減る必要もない。もちろん、合併の場合も同様であるが、合併という概念は会社の全体としての移動を意味するから、一事業部門のみを切り離して「合併」することはできないのである。これに対し、会社分割の場合には事業全体ではなく、特定営業部門のみを切り離すことができるから、より機動的な対応が可能となるのである。

しかしながら、このように一つの事業部門の権利義務関係が全体として移転することになると、雇用関係については大きな影響が生じる。すなわち、労働契約については民法625条の適用があり、労働者の同意を経なくては使用者はその権利を第三者に譲渡できない。他方で会社分割の場合は、分割対象となる営

業部門の権利義務が一体として分割されるので、個別の権利義務の帰趨は問題とならない。とりわけ商法の世界には特別な法的存在としての労働者は存在しないので、個別労働契約における使用者の権利の譲渡が労働者の同意を経なければならないという法的ルールを、そのまま取り込むことはできない構造となっている。さらに商法上の概念と結びつきにくいのが労働協約である。

このようにして、労働者の権利を保護しつつ会社分割の制度を徹底させようとするれば、労働契約と労働協約について実定法上の制度を構築することが不可欠となるのである。労働契約承継法はこうした背景を前提として生まれた。

同法は、会社分割の場合における労働者の法的地位をおおむね4つに区分しており、労働契約の承継について、分割営業に主として従事する労働者であってその地位が承継される立場にある者、分割営業に主として従事する労働者であってその地位が承継される立場にないもの、分割営業に従たる業務として従事する労働者であってその地位が承継される立場にある者、分割営業と関係ない業務に従事する労働者のそれぞれを想定している。そしてこれらの者について、労働契約上の地位の帰趨に関する特別な規定を設けているのである。

②労働契約の承継について

労働契約の承継に関しては、承継法は、まず各労働者が会社分割の段取りの過程において、自らの地位に関する会社側の以降を知る機会を保証しようとする。すなわち同法2条は、分割計画書または分割契約書を承認する株主総会等の2週間前までに、当該労働者の労働契約上の地位の変動の有無を中心として、以下の労働者に対して通知を行うことを義務づけている。第一には、分割される営業に主として従事する者である。この類型の労働者は、自分が所属して実際に当該営業部門の業務に従事しているため、仮にその労働契約上の地位が承継される場合には、ちょうど合併と同様の効果を意味するものとなる。したがって労働条件の変更や譲渡前後の人事において一定の懸念が生じることは十分に予想されるが、しかしながら通常は合併の場合と同様、その地位や業務内容に基本的な変更は生じない。他方で、承継されるべき営業に属していながら分

割計画書等にその地位の承継が記載されなかった労働者は、当該営業部門が分割会社から失われてしまう以上、自動的に従来業務に従事し続けることはできなくなるだけでなく、余剰人員として取り扱われる可能性も生じることとなり、非常に不安定な状況を強いられる。これに対する救済は同法4条に定められているものの、その前提として、2条に定められた使用者の通知義務は大きな意義を有する。この通知義務が対象とする第二の類型の労働者は、承継される営業部門に所属していないにもかかわらず、分割計画書等にその労働契約上の地位の承継が記載されている者である。この類型の労働者の具体的態様は、承継営業部門に主として従事しているわけではないが、いわば「従たる業務」として従事しているような者である。たとえば、ホテル、タクシー、バスの3つの営業部門を有する会社において、タクシー部門が分割されて他のタクシー会社に譲渡される場合、そのタクシー会社では事業の拡大に応じて新しいメンテナンス業務の担当者を必要とすると考え、分割会社との話し合いの上ホテル部門に従事しつつタクシーのメンテナンスにもかかわっていた労働者を、承継営業部門の権利義務関係の譲渡にあわせて譲受することでメンテナンス業務担当者を確保しようとしたとしよう。この場合、当該労働者は、自分はホテル部門に属しているにも関わらず、承継営業部門と命運を共にする立場を強いられることとなる。これは労働契約の相手方の変更であって、しかもそれまでの使用者との契約上の関係は切れてしまうのであるから、通常の人事異動のタイプになぞらえれば、いわゆる転籍（移籍出向）と同様であり、本来であれば当該労働者の明確な同意なくしては実現し得ないものである。ところが会社分割の場合には、この労働者に対する特別な保護措置がなければ、分割計画書（上記の例では分割契約書）にその労働契約上の地位の承継が記載されていれば、会社分割の効果が生じたときに自動的に分割先の会社に身分が移ってしまうことになる。したがって承継法はこれらの労働者に対するあらたな保護措置を新設したのであるが、この前提として、いわゆる通知義務の相手方に、このタイプの労働者を含むこととしたのである。

これらの通知義務が履行された後、それぞれの労働者の法的地位の変動に関する規定が機能する。すなわち、承継法はその3条において、承継営業に主として従事する労働者であって分割計画書等にその労働契約の承継が記載されている者は、(本人の意思にかかわらず)その労働契約上の地位は分割先に移動することとされる。この規定は、会社分割の原則からすれば当然の内容であって特に問題はないはずであるが、労働契約については、民法625条の定めるところにしたがい、労働契約上の使用者の権利の第三者への譲渡は労働者の同意を得なければならないはずである。したがって、承継法3条の右の定めは、この二つの必ずしも両立しない法的原則のうち、承継営業の業務に主として従事する労働者の労働契約の承継については会社分割の原則に従うとの趣旨を明示したものと見て注目されよう。

これに対して、承継営業の業務に主として従事しつつ分割計画書等にその労働契約の承継が記載されなかった労働者については、承継法4条はきわめて注目すべき保護規定を新設している。すなわち、このような労働者は、前記の通知がなされてから一定の期間内(承継法の定めるところにより分割会社が決定した期間)に、自らの労働契約が分割先に承継されないことに対する書面による異議を申し出ることができることとされている。この異議は、当該分割の効力が生じたとき(株主総会の特別決議を経た登記の時点)に、当該労働者の労働契約が分割先の会社に承継されるという効果を生じる。承継法4条は、このように当事者間に契約締結の合意が存在しない(少なくとも分割先の会社には当該労働者を雇用する意思さえない)にもかかわらず、一方当事者である労働者の異議の申し立てという意思表示のみで労働契約を成立させてしまうというきわめて強い法的効果を有する規定である。

さらに、承継法2条の通知のもう一つの対象であるところの、承継営業に従として従事していて分割計画書等に労働契約の承継が記載されている労働者に対しては、同法5条は、4条の場合と同様、2条の通知後、分割会社が定めた一定期間内に書面をもって、自らの労働契約が承継されてしまうことに対する

異議を申し出れば、上記の登記による会社分割の効果が生じると同時に、当該労働者の労働契約は（分割計画書等の記載内容に関わらず）分割会社に残るといった効果を生じる。この定めは、4条に比すればさほど強い効果を生じるものではないが、分割計画書等の記載が所定の条件を満たせば法的効力を生じるという会社分割の原則を特定の場合に排するものであって、実務の現場に対しては非常に大きな影響を与えることになろう。

以上のように労働契約の承継に関しては、承継法は、会社分割においては民法625条の適用がないことを前提として、会社分割が進められる中で影響を受ける労働者を類型ごとに対象とし、そのうち特に保護すべきとみなされる労働者に対して従来にはなかった新しい保護措置を提供しているのである。

③会社分割と労使関係法の課題

承継法は、個別の労働契約のみならず、労働協約の承継に関してもこれまでとは異なる注目すべき規定を新設している。

すなわち、2条はまず、労働契約の承継の有無等とならんで労働協約についても、当該労働協約を締結した相手方組合に対し使用者は、分割計画書等における右協約の承継の有無などに関して通知を行わなければならないとしている。そして6条において、当該労働協約の承継の帰趨について協約内容ごとに3つの原則を示しているのである。第一に、分割会社は、当該労働協約のうちどの部分を承継するかについて分割先と協議し、部分的に承継の有無を決めることができる（1項）。第二に、当該協約のうちいわゆる規範的部分（労働者の労働条件等を定めた部分）については、その規範的部分が適用される労働者の労働契約が分割先に承継される場合には、当該労働協約と同様の内容の労働協約が、締結労働組合と分割先会社との間で締結されたものとみなす（3項）。これも4条に似て非常に強力な規定であり、分割先会社には、分割会社の労働組合と労働協約を締結する意思はなくても、会社分割の効果が生じる登記の折に、自動的に、右組合と労働協約を締結したものとされてしまうのである。この規定の趣旨は、分割会社において労働協約の規範的効力によりその労働条件等が

決定されていた労働者の労働契約が分割先に承継された場合に、その労働条件は分割先会社において改めて決定されることとなり、不安定な状態を生じさせるだけでなく、これまで協約の規範的効力を享受し得た状態がその意に反して失われることにもなりかねないという懸念に 대응しようとするものである。

しかし、こうした企業再編方式の法的整備は、他方で、企業を構成する重要な要素である労働者の地位や労働条件について、また労働者の組織である労働組合の機能について、これまでとは異なる新たな課題をも提示することとなった。このうち特に労働組合の機能については、一連の企業変動関連法制の端緒となった純粋持株会社の解禁の時点から、傘下の事業会社は純粋持株会社に対して直接団体交渉を要求することができるか、という問題として議論されたが、この問題は、今回の会社分割にあたってもお未解決の課題であり、後述したい。

さらに、今回の会社分割制度の導入にあたっては、労働組合は法令の明文と、これらに関する「指針」（平成12年12月27日労働省告示127号「分割会社及び設立会社等が講ずべき当該分割会社が締結している労働契約及び労働協約の承継に関する措置の適切な実施を図るための指針」）による運用基準と、そして労働者との協議を定めた商法附則五条の解釈とにおいて、労働組合が直接もしくは間接に対象となる局面が予定されている。すなわち分割会社は、労働組合が存在し、かつ労働協約が締結されていた場合には、右労働組合に対して通知をしなければならないことが規定されている（承継法二条二項）し、分割先の会社に移籍した労働者の労働契約が当該労働協約の規範的効力の適用を受けている場合には、分割先の会社と当該労働組合との間で同一内容の労働協約が締結されたものとみなされることとされている（承継法六条三項）のみならず、労働協約の債務的部分についても、他の権利義務関係と異なり、当事者の合意によって分割会社と分割先の会社とに振り分けることが可能とされる（同条一項、三項）などの定めがおかれている。直接労働組合を対象とした法規定はこれにつきるが、指針においては、承継法七条に定められた、分割にあたって「労働者の理解と協力を得るよう努める」使用者の義務の具体的内容は、分割会社の

各事業場ごとに、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような組合がない場合には労働者の過半数を代表する者との協議（もしくは「その他これに準ずる方法」）とされている（承継法施行規則四条、指針第2、4(2)イ）。したがって、過半数組合が存する事業場、とりわけ実際に承継営業をかかえる事業場では、労働者の過半数を組織する組合（以下「過半数組合」）は、会社分割それ自体に関して労働者を代表して使用者と協議する実質的な機能を付与されていることになる。

加えて、商法附則五条は、分割に伴う労働契約の承継に関し分割会社は、「分割計画書又は分割契約書を本店に備え置くべき日までに、労働者と協議をすべきものとする」と定めているが、国会の答弁でも繰り返し明らかにされているように、労働者がこの協議を第三者に委任することは問題がないので、事実上多くの場合に、労働組合は本条の協議をなす主体としても機能することになる。

労働組合をめぐる問題は以上にとどまらない。後述するように、会社分割が議論となる段階で、労使間ではさまざまな動きが見られるであろうし、その途上では団体交渉の要求と対応、労働協約の締結、争議行為、不当労働行為などの法的状況が出現し、それらに関する争いも生じることが想定される。

以上のように、会社分割という局面における労働組合の法的機能は多様であり、それぞれの場面ごとの慎重な検討が必要とされると言えよう。

（2）分割手続きの流れにおける労働組合の位置付け

①第一段階 — 承継法七条による協議

会社分割が行われる際には、分割計画書ないし分割契約書（以下、「分割計画書等」）の作成やその取締役会での決定以前に、複数のシミュレーションの作成や各種の調査・分析など、すでにかなり入念な準備が進められているはずである。しかし法の想定する会社分割の手続きは、基本的には分割計画書等の作成からはじまる。そして労働組合が関与するのは、これと平行して分割会社が「分割に当たり労働者の理解と協力を得るよう努める」（承継法七条）ための協議を

実行しようとする場面である。前述のように、この協議の対象は、第一に過半数組合であるから、労働組合が基本的なアクターとして想定されている

のみならず、この協議は、会社分割全体について理解と協力を求めるのが目的であるから、実質上、会社分割をめぐって最も早く労働組合が登場する法的局面であるということになる。

②第二段階 — 商法附則五条の協議

承継法七条にかかる協議より早まることはほとんど考えられない(指針第2、4(1)ホ)では、承継法七条にかかる協議は、遅くとも商法附則五条の協議が開始されるまでに開始されるものとしている)が、これとほぼ平行して進められることが予定されているのが、商法附則五条による「労働者との協議」である。これは、承継営業に従事する労働者全員に対し、その労働契約の会社分割手続きの中での帰趨をはじめとする情報を会社として提示し、労働者側からの意見を求めた上で両者の協議がなされることを意味している(指針第2、4(1)イ)。本条は、商法が労働者という概念を初めて導入した規定として画期的な意味を有するが、国会の審議では、端的にこの協議の労働者側の主体は労働組合もしくは過半数代表などの労働者代表であるとするべきではないかとの疑問が提示されていた。しかし、商法には労働組合という概念はなじまないため、法の文言上は労働者に限定せざるを得なかったという事情がある。このため結局、指針において労働者が労働組合に協議を委任した場合には、使用者は当該労働組合と誠実に協議すべきことを明記する(指針第2、4(1)ニ)とともに、本条の協議義務は団交権を制約するものでないことをも示す(指針第2、4(1)ハ)に留まったという経緯がある。

③第三段階 — 承継法二条の通知

次に労働組合が登場するのは、承継法二条による、承継営業部門において労働協約を締結している労働組合に対する会社の通知義務である。労働協約は分割計画書等の記載事項になりうる権利義務に該当し、かつ他の権利義務とは異なる独自の性格を有することから特にこのような取扱いをされている。

④第四段階 — 労働協約の承継

さらに、右労働協約に関し、その規範的部分と債務的部分の会社分割にあたっての処理が承継法六条に定められている。すなわち規範的部分については、労働協約の適用を受ける労働者の労働契約が承継された場合には承継会社との間でも同一内容の労働協約が締結されたものとみなされる。また債務的部分については、使用者と当該労働組合との合意により別段の取扱いがなされる部分はそれにより、そうでない部分は承継されるという手法が取られた。したがって分割会社と労働協約を締結している労働組合は、— ③までの流れとは前後するが — 分割計画書等の作成以前から当該労働協約の会社分割における取扱いにつきかなり詳細な検討を必要とするし、特に債務的部分の振り分けについては分割会社とはもちろん、場合によっては分割先の会社とも、入念な話し合いが必要とされよう。

商法附則五条の協議と承継法七条にかかる協議を広義の「事前協議」と考えれば、以上のように法はおおむね三つの局面において労働組合の機能する領域を想定していることになる。それらの内容を詳述する余裕はないが、会社分割というステージにおいても、労働者側の意向が法的に大きな機能を有することは指摘しておいてよいであろう。

(3) 合併・営業譲渡をめぐる労働法上の課題

①序

新たに立法的解決がなされた会社分割の場合と異なり、従来から採用されてきた合併、営業譲渡、解散などの企業変動手法については、その過程で生じる労働者の法的地位をめぐる問題は、すでに一定の判例法理の蓄積がある。他方で、いずれの場合も特に労働者保護や労働者の法的地位を対象とした実定法上の定めはない。上記労働契約承継法についての付帯決議では、これらの企業変動類型についても労働者保護を目的とした立法的措置が必要でないか否かを検討するよう要請されていたが、これを受けて設置された厚生労働省の研究会では、

大方の予想通り特に新たな立法的措置は必要ないとされている。しかしながら、後述のように常にそのように言えるかは問題であり、企業変動と労働関係という問題に対する法的対応が必要か否かは、これで決着がついたとまでは言えない。

②合併

合併に伴う固有の労働法上の問題というものはない。合併は複数の会社がいれば丸ごと合体する形を取るのので、各会社の従業員の地位に実質的な法的変化は生じないし、また合併によって直接に労働関係の帰趨に影響が及ぶわけではないからである。しかしながら、間接的には、いくつかの重要な法的問題を避けることができない。一つは労働条件の統一に伴う問題である。もう一つが労使関係において労働組合の統一に伴う問題である。さらにいわゆるリストラと称される人員整理の問題もあるがこれは企業再編全体に関わる問題であり、後述したい。

まず、労働条件の統一とは、複数の企業が合併する場合にはほとんど必然的に生じる問題である。異なる企業の労働条件は当然差異がある。合併して一つの企業になるのであれば相異なる労働条件は統一しなければならない。この場合、最も水準の高い条件に統一できれば問題はないが、そのような事態はまれであり、通常は合併前よりも不利益な労働条件を甘受せざるを得ない立場に立たされる労働者が生じる。この労働者が自分はそのような労働条件の変更に同意しないと表明した場合にどうなるのであろうか。

これは労働条件の不利益変更一般の問題として論じるべきテーマであるが、ここでは合併の場合に限って具体的な課題を指摘したい。合併に伴う労働条件の統一については、大曲市農協事件（最三小判昭63・2・16）において最高裁がその後の指針となるべき判断基準を示している。この事件は、大曲市にある七つの農協が合併して大曲市農協という単一の農協に再編されたおりの退職金基準の統一をめぐる争われたものである。具体的には、合併にあたって一つの農協のみ、他に比べて突出して高いレベルの退職金規定があり、統一的な退職金規定を作成する際に手直しが行われた結果、この農協から来た職員につい

てはそれまでよりも低額の退職金が支給される結果となった。そこでこれに同意しない3人の労働者が従来の退職金規定の適用による支給を求めて訴えを提起した。最高裁は、就業規則（退職金規定も就業規則の一部である）の改定による労働条件の不利益変更の問題としてこれをとらえ、それまで構築されてきた法理を前提として、労働者にとって不利益な方向への就業規則による労働条件の変更もそれが合理的なものである限り拘束力を有する、という判断基準に続いて以下のように述べた。「当該規則条項が合理的なものであるとは、当該就業規則の作成又は変更が、その必要性及び内容の両面からみて、それによって労働者が被ることになる不利益の程度を考慮してもなお当該労使関係における当該条項の法的規範性を是認できるだけの合理性を有するものであることをいうと解される。特に、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利、労働条件に関し実質的な不利益を及ぼす就業規則の作成又は変更については、当該条項が、そのような不利益を労働者に法的に受忍させることを許容できるだけの高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずるといふべきである。」要するに、最高裁は、同じ就業規則による労働条件の変更でも、特に賃金や退職金についてはよほどの必要性和合理性が必要であり、それは「なぜ、どのように」変更するのかについて他の労働条件の変更の場合よりもいっそう厳しい判断がなされることを意味しよう。

この判断基準を本件事案に当てはめた結果は、合併にあたっての様々な制度変更や手直しによって、当該労働者らが受給しうる退職金の実額は従来の受給額に比べてさほど大きな減額となっていないこと、合併にあたっての退職金基準の統一という必要性はきわめて高いこと、当該労働者らは、退職金基準の変更の一方で休日や諸手当について従来より有利な処遇を享受し、かつ定年が男子が1年、女子が3年延長されていることなどを加味して合理性が認められた。

大曲市農協事件における最高裁の見解に加え、その後の判例の傾向に照らすと、合併における労働条件の統一とそれに伴う一部労働者にとっての労働条件不利益変更は、合併それ自体の必要性が十分に認められ、不利益に変更される

労働条件について不利益性の緩和のための工夫や他の面での処遇の改善などにより労働条件全体としては必ずしも大きな不利益をもたらさないようにされている場合には、当該変更はこれに同意しない労働者にも拘束力を及ぼすと判断されているようである。

上記の判断の基準やその要素は、おそらく今後とも大きな変化を想定することができない内容である。したがって、企業再編の主要な手法の一つである合併にあたって使用者側に求められるのは、合併による労働条件変更の必要性の確保と不利益性の緩和ないし代償措置の提供であるということになろう。

では合併による労働条件変更の局面において、労働組合の役割は特にないのであろうか。これについては以下の3点を指摘しておきたい。

第一に、その後の最高裁判決では、就業規則規定の不利益変更につき、従業員の大多数を組織するような労働組合が十分に使用者と折衝を重ねて合意したような場合は、そのプロセスで「労使間の利益調整」がなされているものとして変更後の規定の合理性が一応推測されるとの判断を示している（第四銀行事件）。したがって、従業員集団を概ね全体として代表しうるような労働組合の行動は、労働条件の変更の拘束力を左右しかねない重要な役割を負わされている。

第二に、上記の点をいわば補足・修正する意味を持つのがみちのく銀行事件最高裁判決であり、ここでは、従業員の73%を組織する労働組合と1%のみを組織する労働組合が併存している状況の下で、55歳以上の労働者の賃金を33%～45%切り下げるといふ労働条件の変更につき、前者の労組は賛成し、後者は反対したという事情があった。これについて最高裁は、労働条件の切り下げの水準があまりにも大きいことに加え、前者の組合に高齢者がほとんどおらず、本件のような労働条件の不利益変更につき全従業員を公正に対表しうる立場になかった点なども加味して、この場合には多数派組合の同意という要素は大きな意義を有し得ないとした。要するに、単に多数を組織する労働組合が同意したか否かが問題なのではなく、従業員集団全体の公正な代表として当該就業規則規定の変更に対応できたか否かが問われるのである。このような労働組合な

いし労働者を代表しうる存在の責務を「公正代表義務」と称することができよう。労働組合は、就業規則による労働条件の変更のように組合員のみならず全従業員がカバーされる場合に、このように組合員利益の代表ではなく全従業員の公正な利益代表としての機能を期待されることがありうることは留意する必要がある。

第三に、すでに述べたように労働組合は会社分割の場合には非常に重要な役割を果たす。その役割は法定の機能であるが、会社分割という企業変動の一形態においてそのような重要な役割を果たすのであれば、合併についても労使で協議を進めながら対応するのが自然であろう。いうまでもなく、合併に伴う労働者の処遇や労使関係のルールの設定・変更は団体交渉事項であってこれらのテーマに関する団交の要求を、使用者は正当な理由なくして拒否することはできない。

合併をめぐる労使関係法上の問題としては、合併前の労働組合が統一されなかったり、統一されても同一組合内に路線の対立を抱え込んだりする場合が考えられよう。しかし後者については基本的には組合内部問題であって法の関知する余地はごく狭い。これまで法的な問題として実務上も対応を余儀なくされてきたのは、併存組合の団体交渉である。多くの場合、路線を異にする組合の一つが労使協調を基本路線とする多数派組合であり、これとは一線を画する少数派組合との間で確執が生じて、それが使用者との関係では団体交渉における差別的対応としてあらわれることになる。すなわち、使用者としては大多数の従業員を組織し、かつ労使強調路線をとる多数派組合との団交を優先して、少数派組合との団交を軽視することも少なくない。しかしこの場合、最高裁によれば、使用者は実質的な中立保持義務を果たさなければならず、多数派組合とのみ団交することはもちろん、多数派組合と少数派組合とに同一の条件を呈示してこれに同意した組合とのみ協約を締結するという態度をとったとしても、それが初めから少数派組合の拒否を見越してその組合員に対する不利益な対応を想定していたような場合にはやはり不当労働行為が成立するとしている（日

本メールオーダー事件)。要するに、使用者は複数の労働組合に対してその路線のいかに関わらず公平な対応を求められていると言える（ただし、多数派組合との合意を優先すること自体は問題とはならない）。

③営業譲渡

次に営業譲渡については、会社分割と似て非なる手法として、一つ一つの権利義務関係が一応別個に扱われる（特定承継）ところに特徴がある。そこで労働関係についても、労働契約上の地位の移動について法的な問題が生じる。最も頻繁に起こりうるのは、当該営業部門に所属している労働者が、他の労働者のほとんどが譲渡先に移籍したにも関わらず残された場合に、譲渡先における労働契約上の地位があることを主張する例である。周知のように民法625条は、労働契約上の使用者の権利は労働者の同意なくして第三者に譲渡することはできないと定めており、これは直接的には特に出向の場合に問題となるが（後述参照）、営業譲渡の場合も同様の法的効果を生じるので、結局は民法625条の適用如何の問題となる。具体的には、多くの企業では、出向が命じられた折には労働者はこれに応じるとの規定を持っており、この出向の規定を応用して営業譲渡についても労働者の一括の同意をあらかじめ得ているとの根拠をもって当該営業部門のほぼ全労働者の労働契約上の地位の移動を実現する。そこで、仮に特定または一部の労働者のみが移動できなかった場合には、このような一括の取扱いが労働契約上も合意されていて、使用者の恣意的な取扱いによって左右されないという解釈がなされるのが通常である（橋本陽子氏の分析参照。ジュリスト1192号231頁以下）。しかし、このような解釈も多くの実事関係を積み重ねて、明確な合意の発見ではなくいわゆる意思解釈という手法によって裁判官が判断するものであり、不明確性を免れることができない。今後の課題としては、営業譲渡が行われる場合の各労働者の労働契約上の地位の帰趨について明確な制度を作成することが求められるし、その場合には労働組合の関与が強く期待されるであろう。

3. 事業部門の廃止・再編、指揮命令系統の組み換え等

(1) 事業部門の変動と労働者の法的地位

事業部門が変動になることは、あくまでも同一企業内での組織変更であるので、合併や営業譲渡の場合のように労働契約上の基本的地位に変化があるわけではない。しかしながら、たとえばある事業部門が廃止ないし他と統合されて、特定の労働者が意に沿わない配転や出向を余儀なくされることは多い。以下ではこの問題を中心に検討する。

(2) 配転・出向・転籍の法理

事業部門の変動により、間接的に生じる問題が、廃止された部門からの配転、出向といった人事異動であり、転籍も問題となりうる。

これらのうち配転（配置転換）は、勤務場所の変更である転勤と、職務の変更である配置換えとの両方を含む概念であり、いわゆる日本の雇用慣行の中心的内容である長期雇用システム（終身雇用制）のもとで非常に多数の訴訟が生じている。その理由は、日本の通常の企業においては、強大な人事権が定着しており、勤務場所や職種についても使用者が人事権の一環として自由に決定するという慣行が存在していることにある。家族との別居を強いられるような転勤（単身赴任）が、一定の批判を伴いつつもかなりの広がりを見せている実態も、配転が使用者の専権に属するという社会通念の反映といってよいであろう。しかしながら、そうであるからこそ、時として労働者にとって納得のしがたい、あるいは過酷に過ぎるとみなさざるを得ないような配転も強行されることがあり、紛争を招来することも少なくない。

このような配転については、判例も学説もさまざまな検討を重ねてきたが、現在では以下のような一般的な判断基準が定着していると言ってよい。すなわちまず転勤については、最高裁が1986年の東亜ペイント事件判決において、転勤命令権は就業規則の合理的記載など最低限の法的根拠が必要であること、またそのよ

うな根拠があっても、権利の濫用に当たる場合は当該転勤命令権の行使が無効となること、権利の濫用になる典型的例としては、当該転勤命令に業務上の必要性がない場合、業務上の必要性があっても他に不当な動機・目的が存する場合、そして通常甘受すべき程度を著しく超える不利益がある場合という三つがあることを提示した。このうち、前二者についてはあまり頻繁に生じることは考えられないが（不当な動機・目的による配転は、労働組合の正当な活動をした労働者に対する報復的配転が、不当労働行為ではなく労働契約上の権利濫用とみなされる例などがありうる）、特に多くの紛争において争われるのが三つ目の基準である。これは、通常、転勤を命じられた労働者の生活上の不利益を想定した基準と考えられているが、実際には、よく知られているように日本の多くの企業においては、労働者は他の先進諸国ではあまり通常とは言えないような生活上の不利益（その典型が単身赴任である）も甘受しつつ配転に応じているとすることができ、そもそも上記の権利濫用判断の基準である「通常甘受すべき程度」がかなり高い。さらに、右基準はそれを単に超えるだけでなく、「著しく超える」ような不利益でなければ権利の濫用にはならないとしているのであり、少なくとも日本の雇用慣行を前提とした場合には、そのような不利益はほとんど考えられないといってよいであろう。こうして、最高裁の東亜ペイント判決が出てからしばらくは、生活上の不利益を理由とした雇用慣行の変化や人事制度の改革を背景として、配転命令権を実質的にオーソライズしてきた企業の雇用保障の機能が薄まるとともに、雇用形態自体が多様化して、日常的に配転が行われるような勤務は企業全体の勤務形態の中でかなり相対化されるようになった。そのような事情も手伝って、最近では個別の配転（転勤）事例において労働者の雇用形態や企業内における職責・立場などを考慮する傾向も現れている（ケンウッド事件では、子供を保育所に送り迎えしなければならない立場の事務担当の女性が、家からは通えるものの遠方に転勤を命じられた事例について、結果的には労働者側が敗訴したものの、一裁判官の補足意見が、このような女性の置かれた立場には十分な配慮を要すると指摘して話題となった）。

これに対して職務の変更である配置換えについては、看護師やアナウンサー、航空乗務員など一定の資格や能力を前提とした職務に就いていた労働者が、一般事務や労務職等に移るよう命じられた場合などに紛争が生じやすい。このような場合に対する裁判所の考え方は、当該労働契約において職種の変更がどのように合意されていたかを意思解釈することを中心として、具体的な配置換えの命令が労働契約の範囲を超えているか否か、および権利濫用にあたることがないか否かを判断の対象とするのが一般的である。もちろん、通常日本の労働契約においては、職種を限定することはまれであるから、判断の手法としては、当該労働者が従事していた職種から、具体的に異動を命じられた職種に移ることが当該労働契約の解釈や労働者の勤務形態からして契約の範囲内と言えるか否か、またそうだとした場合に権利濫用に当たらないか否かを判断する、というかたちが一般的であると言えよう。したがって、転勤の場合と同様に配置換えについても、最近の人事慣行や雇用形態の変化にともなってその法的性格は変わってきていると言う事ができ、今後はいっそう、それぞれの労働者の職務について、個別契約による合意内容がいかなるものであったかが重視されることになる。

配転に対して、同じ人事異動ではあるが似て非なるものが出向である。出向の基本的特質は、別法人への異動であるという点にあり、したがって労働契約上の労務給付義務（労働者が労務を提供する、すなわち相手の指示に従って働く義務）の相手方が変わるということになる。

出向については、民法625条が、使用者に対し、その権利（労務指揮権）を第三者に譲渡するには労働者の承諾を得なければならないと明記している。出向はまさにこの定めの対象とするところと考えられるから、同条をそのまま適用すれば、使用者は労働者の同意のない限り出向に応じさせることはできないということになり、ひいては出向命令という制度はあり得ないことになりかねない。実際、以前は出向に応じない労働者に対する不利益処分が争われた事案では、使用者に厳しい判決が出されることが多かった。しかしながら、やがて法的にも実態としても、出向はよりゆるやかに認められるようになる。その理由としては、第一に、

出向が労働契約の相手方の変更だとしても、実際にはかなり緊密な日常的交流の定着している関連企業への異動であることが多く、当事者の意識としては配転とそれほど大きな相違がないという点である。また第二に、625条の解釈としても、確かに労働者の同意を必要とすると定めてはいるが、常にそのつど個別に同意を得なければならないと解さなければならないわけではない。すなわち、極端な例では入社の際に労働者に対して「当社には出向と言う制度があるのでよろしく」と伝えて異論がなければ625条の同意は得られたのだ、と解釈することも必ずしも不可能ではない。

そこでその後の学説・判例は、労働契約上の包括的同意が確認されればその範囲で使用者の出向命令権を認めるという傾向に転換していった。ただし、配転と出向とはその法的意義も効果も異なるので、労働契約上の同意と認められるための範囲も同一ではない。具体的には、出向の場合にはあらかじめの合意内容もしくは就業規則などにおいて、出向先の範囲や出向中の労働条件、出向期間などについてある程度の子見が可能な程度に労働者に知らされていることが必要である。要するに、これらの情報が十分に周知されているならば、労働者としては配転に対する対応とさほど異なる対応が可能となるからである。

最近では、労働市場の流動化という事態を前にして、企業は出向先の開拓に力を注いでいる。そのような中であって、出向先の範囲を就業規則等であらかじめ特定するということの困難が主張されており、企業の裁量の余地をさらに広く認める制度や解釈の必要性が唱えられている。他方で、出向が労働契約内容の重要な変更であることは間違いなく、契約解釈による柔軟化の方向も限度がある。労働者の地位の安定と機動的な人事制度という要請のはざま、出向に関する理論上、実務上の課題の克服がめざされていくことになるろう。

4. 企業組織の変動と労働条件の不利益変更

(1) 労働条件不利益変更の基本法理

労働条件の不利益変更については、すでに述べた就業規則によるもののほか、労働協約による場合があり、また場合によっては一方的に変更することもありうる。

日本において労働条件不利益変更が特に大きな問題となるのは、これまでの長期雇用優先の雇用システムによるところが大きい。すなわち、国際競争の激化やグローバル化の進展による雇用コストの削減は先進国共通の悩みであり、アメリカやイギリスのような国々も例外ではない。しかし、アメリカの例を見ると、雇用コストの削減や軽減は、解雇を中心とする数量的な調整によって実現する傾向が強く、そこで問題となるのはいわゆる雇用調整の手法やその労働者への影響である。これに対してドイツやフランスなど法令上強固な解雇規制が存在する国々では、雇用調整の手段はごく限定されており、また労働条件の変更についても法令や労働協約による多くの規制が存在していて必ずしも容易ではない。日本はこれらの先進諸国と異なり、雇用コストについて解雇など量的に調整する手法は、法令上厳格な規制があるわけではないものの、解雇権濫用法理という独特の判例法理により、訴訟の現場では強く制約されているし、日本企業の人事制度のスタンダードは、長期雇用を前提として年功的処遇により正規従業員中心の企業内労働市場を形成するというものであり、安易な解雇をしないという共通の了解が存在したと言ってよいであろう。

以上のような理由から、日本では雇用コストの調整は雇用の維持を測りつつその内容としての労働条件を弾力的に扱うことを主たる手段としてきた。労働条件の変更は多くの場合労働契約内容の変更を伴うから、使用者の一方的な意向により実現できることは少ない。そこで、就業規則規定を変更したり、労働組合が存在する場合には労働協約の内容を変更することで労働条件の変更を実現することになるが、いずれについても、判例法理により一定の法的制約が課されている。

では、企業変動において労働条件の不利益変更を一般的に検討するためのアプ

ローチはどのように設定されるべきであろうか。言うまでもなく、合併、営業譲渡、会社分割、分社化、それに企業組織の再編についても、企業を構成する基本的なシステムに変化が生じれば、そのシステムにより展開される物的・人的構成要素も変容を余儀なくされるのは当然である。そこで人的要素としての労働者については、それまでの労働条件の体系を組み直し、たとえば賃金制度の変更などによって従来の労働条件そのものの変更には及ばざるを得ないことになる。そうすると、企業変動における労働条件変更問題の最も重要なポイントは、労働条件を従来より不利益に変更しなければならない企業の事情が、その変更により明らかな不利益を被る従業員の立場をどのような場合に、どのような範囲と規模で凌駕しうるかということになる。

(2) 就業規則による不利益変更

前述のように、就業規則による労働条件の変更には大きな制約が課されている。本来就業規則は、労働基準法89条により常時10人以上の労働者を雇用する事業主が作成することを義務付けられているもので、その内容についても11項目にわたって法定されている。そして労基法の上では就業規則は、93条により就業規則に定められた基準を下回る労働条件の合意は無効となり、無効となったあとは就業規則の基準が合意に代わるという「強行的・直律的効力」を付与されているのである。要するに就業規則は、そこに定められた幅広い労働条件の基準こそが当該事業場の最低基準であるという意味で、「職場の労働基準法」としての機能を付与されていると言えよう。そこで、就業規則はいわば学校の校則のように、当該事業場の構成員であれば当然遵守しなければならないものと考えられているのが通常である。そうだとすれば、不利益に変更された場合でも原則として労働者はこれを甘受しなければならないと多くの経営者は考えているものと思われる。

しかしながら、前述のように就業規則による労働条件の不利益変更は、特にそれが賃金や退職金など重要な労働条件の場合には強い制約の下におかれる。その理由は、就業規則が(90条により過半数組合もしくは過半数代表の意見聴取とい

う手続を別として) 使用者による一方的な作成・変更によるものであるため、本来合意によってのみ決定・変更されうる(労働契約の内容である)労働条件を変更することは法的に困難であるという点にある。要するに、合意による変更と同視できるだけの法的な根拠と正当性が必要なのである。

最高裁判決によって定着を見せている「合理性」による判断は、このような問題に応じて確立された基準であり、すでに述べたように変更の必要性和労働者の被る不利益の大きさを比較衡量して、代償措置の存在と内容、従業員集団の意向等が判断のポイントとなる。そこで、企業変動の場合には、第一に、客観的に見て企業組織の再編そのものと労働条件の変更とがどの程度関連性を強く持ち、また労働条件を変更しなければならない必要性がどの程度さしせまったものであるかが問われることになろう。特に、前掲大曲市農協事件最高裁判決で述べられているように、賃金や退職金などの労働条件についてはよほど変更の必要性が高くないと合理性を認められない。第二に、合理性の帰趨は単に労働条件変更の必要性だけではなく、労働者がこうむる不利益の程度やそれを緩和する代償措置の存否及び内容にも依存する。そこで、企業組織に手が加えられる折に重要なのは、労働条件を切り下げるような結果となる影響をどれだけ少なく、あるいは軽減するよう工夫がなされているかが問題となるということである。この点で、最高裁の近年の判断には、同じ労働条件の不利益変更でもそれを規定した就業規則の適用を受ける労働者の属性によって不利益の程度や意味が異なりうることに着目したのが見られることが注目される。特にみちのく銀行事件(最一小判平12・9・7)では、60歳定年制を敷いていた地方銀行において賃金制度が見直され、その結果55歳以上の行員については最大で45%の減給となる措置をとった使用者の対応につき、当該賃金制度の変更によってとりわけ深刻な不利益を被る労働者の不利益緩和のために経過措置を設けるなどの配慮が必要であるのにそれを怠ったことが、当該変更の合理性が認められない理由の一つとしてあげられている。このようなきめの細かい配慮が使用者には求められているということは留意する必要がある。第三に、これらの点も踏まえて、就業規則という使用者に一方的な

制定権・変更権が付与されているツールを用いた労働条件の変更の場合も、従業員集団全体の合意を得たか否かが非常に重要なポイントなるということは看過できない。最高裁の示す合理性判断は総合的な内容であって、現場の実務において合理性の予見可能性は低いといわざるを得ない。しかし、従業員集団の納得を全体として得ることにより変更後の就業規則規定の合理性が推定されるとすれば、実務上は非常に大きな意味を有するであろう。とりわけ企業組織の再編に当たっては、さまざまな局面で労使の話し合い・協議が必要とされる。したがって、企業組織の再編を契機とした労働条件の不利益変更の場合には、この従業員集団総体について納得が得られるような対応を使用者側はすべきであるし、労働組合側は、組合員のみならず従業員全体の利益を代表して、公正な態度で痛みの大きな部分への目配りをきかせた対応が求められているといえよう。

(3) 労働協約、個別合意、一方的変更

就業規則による労働条件の不利益変更と労働協約によるそれとの最も大きな相違は、後者が「合意」を根拠とする点である。労働協約は、言うまでもなく、労働組合と使用者との書面による協定書であり、労組法上通常の契約には見られない強力な効力が与えられている。したがって、労働協約によって合意された労働条件の変更は、就業規則と異なってそれが「合意」であるという点でも、また法定の特別な効力を付与されているという点でも、たとえ労働者にとって不利益な内容であっても認められやすいものであることは容易に理解できよう。

ただ、そうであっても労働協約による労働条件の不利益変更が常に法的にも認容されるというわけではない。

第一に、当該労働協約の適用を直接に受ける組合員について、労働条件の変更の内容や経緯によっては、適用がなされない場合がありうることを最高裁は認めている。朝日火災海上保険（石堂・本訴）事件（最二小判平9・2・28）では、従来63歳であった定年制が57歳に前倒しになり、かつ退職金の支給基準が切り下げられたという事案で、これを了承した労働協約の適用を拒んだ組合員への適用

の可否が争点となった。最高裁は、たとえ組合員に不利益な労働条件を課する労働協約であってもそれだけでは効力を否定することができないことを前提としつつ、この事件における労働協約の新規定の適用を肯定する判断の中で、「同協約が締結されるに至った・・・経緯、当時の被上告会社の経営状態、同協約に定められた基準の全体としての合理性に照らせば、同協約が特定の又は一部の組合員を殊更不利益に取り扱うことを目的として締結されたなど労働組合の目的を逸脱して締結されたものとはいえず、その規範的効力を否定すべき理由はない」と述べている。ここでのポイントは、一つには労働協約規定の組合員への適用は、当該規定が「労働組合の目的を逸脱」して締結されたような特殊なものでない限り原則として肯定されるということであり、二つには、労働組合の目的の逸脱の典型例の一つが、特定もしくは一部の組合員をはじめから不利益に取扱う目的で（労使が結託して）労働協約を締結するような場合だということである。逆に、結果的に一部の組合員が不利益が大きくなるような労働協約の締結も、それだけで効力を否定されるわけではない。

このように、労働協約の効力を直接に受ける組合員については、労働条件を不利益に変更する労働協約の締結も幅広く認められるということができる。

第二に、労働協約には、事業場の同種の労働者の4分の3以上が一つの労働協約の適用を受けるに至った場合には残りの4分の1以下の労働者にも当該協約が適用されるという「一般的拘束力」（規範的効力の拡張適用）という効力が付与されている（労組法17条）。規約上組合員の範囲からはずれた管理職などについては、労働協約を直接適用することができず、また就業規則を用いた場合には合理性判断の厳しい要件が課されるので、使用者としては他の労働者と同様の労働条件変更がしにくい。そのような場合に重要な役割を果たすのがこの一般的拘束力である。すなわち、使用者としては当該事業場に圧倒的多数の労働者を組織する労働組合が存在すればここと協約を締結し、一般的拘束力の発動によって非組合員たる管理職にも変更された労働条件を適用することが可能となるのである。

一般的拘束力の根拠としては、労働条件の統一の必要性や労働組合の労働条件

決定機能の優先などいくつかの点があげられるが、通常は労働組合は労働条件を向上させるために機能すると考えられているので、一般的拘束力の意義は、事業場の労働者の労働条件の水準を全体として引き上げることにあると考えられていた。しかしながら、労組法は労働条件の不利益変更の場合には一般的拘束力を認めないとの立場を採用していないため、たとえば賃金体系を手直しして管理職の給与水準を引き下げようとする協約規定についても労組法の要件を満たしていれば一般的拘束力は認められるということになりそうである。ところが最高裁は、労働条件の不利益変更の場合には、一般的拘束力についても無条件でこの適用を認めてはいない。すなわち、朝日火災海上保険（高田）事件（最三小判平成8・3・26）において最高裁は、当該労働協約が労働条件を不利益に変更するものであってもそれだけで一般的拘束力に影響をもたらすものではないとしつつ、その変更内容が「著しく不合理」である場合には、当該労働者に対して拘束力を有しないと判示した。この事件では、定年の6年前倒し（63歳から57歳へ）と退職金支給基準の切り下げとを同時に実現するというラジカルな制度変更が協約と就業規則とで実行されたが、最高裁は、退職金支給基準の切り下げについてはあまりにも不合理であるとして適用を認めなかった。

このように、労働協約による労働条件の不利益変更は、直接の規範的効力についても、また非組合員に対する一般的拘束力についても、就業規則による場合よりはるかに認められやすいが、他方で、それぞれ判例法理により一定の制約が課されており、それは労働組合の目的の逸脱や著しい不合理性などの基準によって判断されるものである。

これを企業再編の場合にあてはめれば、前述のように会社分割をはじめ労使の協議・交渉によって再編のプロセスを進捗させていく中で、労働協約による労働条件の変更の契機は豊富に訪れるであろう。そのような場合に、日本の最高裁が確立してきた上記のような規範的枠組みを踏まえた対応が不可欠となるのは言うまでもない。

これに対して、合意による労働条件の変更や使用者による一方的変更はそれほ

ど深刻な問題がひかえているわけではない。前者については、合意が自由な意思の合致によるものであれば、その結果としての労働条件の変更は法令、労働協約、就業規則などの上位の規範に違背しない限りは当然に拘束力を有するので、問題は当該合意が任意性をどれだけ確認できるかということになる。後者については、労働契約によってあらかじめ合意された範囲もしくは労働契約の本質から必然的に使用者の権限として承認される労務指揮権の範囲であれば一方的変更も不可能ではないが、労働条件の不利益変更として明確に認めることができるものとしてはきわめてまれと言ってよいであろう。

5. 企業組織の変動と従業員代表制

(1) 労働者代表法制の展望

周知のように、日本の労働関係法制は、多くの規定により事業場単位の労働者代表機関を想定した定めを置いている。たとえば労働基準法は、周知の時間外・休日労働協定（通称「36協定」）をはじめとして、当該事業場の過半数組合か、過半数組合がない場合には過半数代表が締結当事者となる12もの労使協定事項を掲げているし、そのほかにも、就業規則の作成・変更の場合の意見聴取や、いわゆる企画業務型の裁量労働制を導入する際に必要とされる「労使委員会」の労働側代表の選出にも関わる機関として、過半数組合と過半数代表とが掲げられている。このような過半数組合もしくは過半数代表の機能が定められている実定法は、労基法以外にも、育児・介護休業法や労働安全衛生法、労働契約承継法、賃金支払確保法など多数存在しており、すでに日本の法制度においては事業場の過半数の労働者を代表する組織は一定の地歩を得ていると評価する事ができる。

ところが他方で、このような法制度は必ずしも実際に十分な機能を果たしているとは言えない。上述の36協定は、時間外休日労働が行われている事業場の30%ほどでしか締結されていないし、締結されている場合でも、その内容について実質的に従業員全体の意向が充分反映されている場合は少なく、またそのような協

定でさえ、厳格に遵守されていないというのが実情である。その他の過半数組合・過半数代表に関する制度も、残念ながら似たような状況にある。

こうした現状をもたらしている原因はいくつか考えられるが、中心的な問題の一つが、過半数組合の存在しない事業場における過半数代表の制度がきわめて曖昧で不分明であることであろう。98年の労基法改正までは、過半数代表になれるのはどのような労働者であるか、またどのように選出するのか、といった基本的な点についてさえ法の規定は存在しなかったし、現在でも、複数の過半数代表の可能性や、常設機関として設置する事の要否、さらには組織としての運営のあり方などは全く不分明な状況である。

他方で、労働組合の組織率の低下傾向や、雇用・就労形態の多様化が明らかになるにつれ、労働者の利益を代表する組織についても多様なあり方が模索されるようになってきている。

こうした状況は、企業再編の動きが常態化する今後、いっそう大きな課題として検討される必要がある。会社分割における労働契約承継法の構造は多様な内容の労働者代表と使用者との協働が盛り込まれているし、合併、営業譲渡等の局面での労働条件の統一や労使関係の再構築の現場では、労使の協力によって処理することが適切な問題が多々生じるからである。労働者代表制の確立と機能の充実とは喫緊の課題とあってよい。

(2) 労働組合と従業員代表 — 二大労働者代表制の構造

日本の労働法制においては、労使の間で労働者の利益を代表する組織は労働組合に限定されるという前提のシステムが提供されてきた。前述の過半数代表の機能についても、これが発動されるのは、あくまでも当該事業場に過半数組合が存在しない場合の、言わば事前の措置として位置付けられているのであって、立法当初は、やがて大多数の労働者が組合に組織されるようになれば過半数代表制度はその役割を終えるとの想定もあったようである。そこで、その後大幅に拡大された過半数代表の機能も、過半数組合が存在しない場合に、そのつど選出されて

所定の役割を果たすという構造を一貫させており、労働組合とは一応独立した常設の労働者代表機関という性格付けはまったく与えられないまま今日まで推移したのである。

しかしながら、職場の従業員の利益を代表する組織の形態が、労働組合に限られないことは言うまでもない。日本と比較しうる先進資本主義諸国を概観すると、むしろ労働組合と職場の従業員代表組織とが制度的にも実態としても併存し、それぞれ固有の機能を果たしている場合が通常であると言える。最も典型的なドイツでは、周知のように産業別に組織された労働組合と、事業所ごとに選出される事業所委員会（常設の従業員代表機関）との二重構造が定着しており、前者は産業別の労働条件の基準と枠組みとを使用者団体との労働協約によって確立し、後者は事業所ごとの労働者の処遇に関して使用者と共同決定システムにより協議・決定して行くという役割を担っている。また、従業員代表制が存在しないように見えるアメリカでは、いわゆる排他的交渉代表制度が法定されており、当該事業場において労働組合が過半数の賛同を得た場合にのみ、全労働者を代表して使用者と団体交渉を行うことができるとされている。すなわち、アメリカにおいては労働者は、職場の労働条件全体が労働組合によって規制を受けるか、そうでなければ全く個別の労働契約によることとなり、労働組合の機能と従業員代表の役割とが常に一致する制度をとっていると言えよう。

日本において労働組合以外の労働者代表機関が制度的な基盤を持たないのは、労働組合が戦後急速に拡大した当初の企業別単位を基本とする組織形態を維持し続け、欧米型の産業別労働組合へと変貌しなかったという点に最も大きな要因があるものと思われる。よく知られているように、日本の労働組合の構成員は、企業の被管理職層の正規従業員とその範囲がオーバーラップしており、労働組合とはすなわち企業別の社員組合であるという形態が一般化し、強固に定着したのである。いかなる理由でそのような事態が生じたかについては詳述を避けるが（第二時対戦中の産業報告会の組織形態に端緒を求める考え方が強い）、そのために日本の労働組合は、付与された権利は欧米型の労働組合とほぼ同様である（労働三

権や労組法記載のさまざまな権利に加え、労働協約の効力など)が、組織形態や活動の実態はむしろ欧米の従業員代表機関に酷似するという変則的な様相を見せる事となった。そこで、団結は個人の自由であるという建前をとりながら実際にはユニオン・ショップ制によって従業員たる地位と組合員たる地位とを一致させたり、一企業の構成員と言う意味で利害の同一性が大きいために団体交渉よりは労使協議が労使関係の基軸をなすなどの状況が一般化したのである。

このような事態は、いわゆる日本型の労使慣行として高度経済成長の基盤となったものであるが、安定成長と成熟社会の形成とが目標となった現在においては、二重の意味で改善が不可欠であると言わざるを得ない。一つには、日本の労使関係法制は、労組法18条による地域単位の一般的拘束力や最賃法11条の労働協約による最低賃金制などに見られる通り、労働組合のありかたとしては、実態として定着している企業自己完結的な組織形態を、少なくとも法制度上は一般的な形態とは想定していないという事実である。労働組合は憲法28条によって直接承認された社会的組織であるから、法制度と実態との乖離はできるだけ解消させる事が望ましい。二つめには、企業変動を促進する法改正の進捗(純粹持株会社解禁、民事再生法制定、企業分割制度創設等)や、就労・雇用形態の多様化などにより、労働組合だけでは労働者の利益を代表することが不可能になりつつあることも重視しなければならない。

要するに、一方では労働組合が労働組合としてのアイデンティティーをあらためて確立することが求められるとともに、他方では、労働組合以外の労働者代表機関として曲がりなりにも制度上の根拠を有する過半数代表制を、常設の従業員代表機関として法認し、かつ促進する事が必要となるのである。

(3) 企業再編と労働者代表制の展望

連合総研の調査(「中小企業における従業員代表制と労使コミュニケーションの実態研究」)によれば、日本の企業の圧倒的多数を占める中小企業の労使関係について、概ね以下の事実が明らかである。

第一に、常設の労使協議機関を有する企業は、そのような機関のない企業に比べ労使コミュニケーションが円滑に進んでいる。この協議の労働者側代表が機関としてどのような実態にあるのかは定かではないが、少なくとも、労働者の利益を代表しうる存在の有効性は明らかであろう。

第二に、労働組合と従業員代表機関とでは、対経営機能についても対従業員機能についても、前者の方にはかなり積極性が認められる事である。このことは、組織として制度上の根拠を有し、一定の法的な権限も与えられていなければ、具体的な局面について十分な機能を果たす事が難しい事を表していると言える。

そして第三にそのような従業員代表機関であっても、積極的な活動を展開できる場合には、少なくとも消極的にしか活動しない労働組合よりはるかに有効に機能し得るという点も注目すべきであろう。労働組合が企業内労使関係の円滑な形成と発展に寄与しうるのは、従業員の代表として積極的に活動することが前提となっているのであり、そうでなければ、むしろ活発な従業員代表機関の方が有意義であると考えられるのは当然である。

こうした傾向を踏まえ、かつ国際的な動向や労働市場の変化を前提とすると、企業再編の時代の労働者代表制の構想は以下のような点を踏まえて展開されるべきであろう。

一つには、新しい従業員代表機関を制度化する場合でも、それは職場の労働組合を排除する性格をもつべきではないということである。具体的には、労働組合が実際に大多数の従業員を組織して活発に活動している場合のように、従業員代表としても十分な機能を果たしているならば、労働条件の変更や企業組織の組み換えなどについても一定の発言力を有しているとみなしうるはずであり、そのような場合には、労働組合本来の機能にいわば附随するものとして従業員代表機能をも付与するのが現実的であろう。

二つ目に、したがって新しい従業員代表機関は、職場に従業員の代表たりうる労働組合（具体的には当該事業場の労働者の過半数を組織する労働組合）がない場合に、従業員の選挙によって選出されることが原則になるであろうということ

である。そしてその活動の基本的ありかたも、労働組合のようにストライキ権を背景とした労使対立的行動ではなく、共同決定や定期協議を主軸とした協働的な性格を基本とすることになろう。とりわけ企業再編の場合における労働条件の統一や人事制度の再構築のように労使の対等な立場での協力が不可欠な局面ではそうした基本的性格こそが求められる。

そして最後に、労働組合は、これからの企業変動のダイナミズムに対応して、個別企業内で完結してしまわない組織形態への改組を急ぐこととなろう。企業別組織どうしがネットワークを形成して企業の外側に執行部を設立し、機能としては外部労働市場のコントロールを中心に据えて、職種や産業毎の労働条件の相場形成や、労働者の不利にならない流動的労働市場の形成、さらには普遍性を持つ職業訓練機関を労使共同で設立・運営する事など、より包括的な役割を獲得することが望まれる。そして個別事業場における諸問題は、自らの指導の下にある従業員代表機関にゆだねていくことが必要となろう。

6. 結語 — 企業再編と新しい働き方

企業再編のうねりの中で、個々の労働者は風の中の木の葉のようによるべない立場におかれることが多い。安定的な職場や収入の展望が得られなくなれば、社会全体の萎縮につながり、消費はますます冷え込むことになるばかりでなく、社会不安と犯罪の激化をもたらすことにもなるであろう。これまで述べてきた、企業再編をめぐる労働者の地位や労働条件の変動への法的対応は、あくまでも現行法制度を前提とした仕組みである。しかし、将来的には、このような不安定な雇用社会における新しい働き方の展望があって始めて、労働者は自分の職業人生に豊かな見通しをもって前進することができるであろう。

そこで、今後も企業における就労が労働の中心的あり方であるとの前提を踏まえ、かつ企業再編が日常化する時代にあって、労働者にとって企業労働の中での主体的な働き方はいかにして可能かを考えてみたい。

第一に、企業間を移動しやすするためのサポートシステムが必須である。普遍性のある

職業能力を向上させる機会を確保し、パートタイム労働や派遣労働、期間雇用といったいわゆる「非正規従業員」に対する均等待遇を制度化する必要もあろう。さらに、労働組合は、これほど企業変動が目まぐるしい時代にあって企業別に自己完結した組織形態では全く展望はないのであるから、少なくとも最上部の執行部は企業の外に組織し、各企業の組織は支部や分会の形に再編成する必要があるだろう。そうして、企業間を移動する労働者の労働条件を守る役割に、より重点を置く政策を模索しなければなるまい。

第二に、企業内の就労については、前述のように従業員代表機関の法定化をも視野に入れた労働者代表システムを定着・強化させることが必要になろう。労基法に定められた労使委員会のような機関の役割や意義を拡大し、企業内に「労使共同決定システム」を構築して行く方向が望ましい。このようなシステムは、先進資本主義国では別に珍しい形態ではなく、日本での導入もそれほどの困難は伴わないはずである。

新しい働き方への転換は、世界的にも同時進行しつつある。たとえばアメリカは、市場主義を最も成功させた国のように言われているが、実際には、公務員の数が日本の3倍であったり、市場主義の弊害である貧富の差の拡大や教育の荒廃を防いでいるのが、膨大な篤志家の寄附（日本の400倍）や、キリスト教会など強大な非経済的組織による福祉活動の展開であるといった事実がある。要するに、非市場主義的な要素の磐石の支えによって、一見市場主義的なアメリカの経済が曲がりなりにも成り立っているというのが実情である。そのアメリカにおける社会的協同組合の展開は、高齢者団体を中心として目覚ましい。さらに、ヨーロッパは、EU統一のスローガンの一つが「ソーシャル・ヨーロッパの建設」であることや、中心となる英仏独伊4カ国の政権がいずれも社民系であることから明らかなように、もともと社会的な経済体制を重視する。労働組合の社会的役割の大きさ、福祉を中心とするNPOの活躍に加え、社会的協同組合に働く人々が150万人を超えてより増大している事実も注目してよいであろう。

我々の働き方は、もとより一様ではない。しかし、21世紀の働き方は、何よりも、「企業社会での従属的働き方」から、「選択肢の豊富な主体的働き方」への転換を目指して展開されて行かなければならない。

第3章 企業組織再編における人的資源管理戦略

1. はじめに～問題意識

90年代に入り、日本企業をとりまく環境は大きく変化している。高度成長型から安定船長型へと経済構造が変化するなかで、日本企業は急速に国際化し競争が激化する市場と情報関連技術を中心とした技術環境の急速な変化に直面し、経営のあらゆる面で構造改革に迫られてきた。競争力のない事業分野を再編し、競争力のある分野に経営資源を集中させることが経営の基本戦略となり、それにそって雇用の調整と再調整が強力に進められている。他方、労働市場の状況を見ると、高学歴化に伴うホワイトカラーの能力のバラツキが大きくなったことに加え、少子高齢化の構造変化のなかで、高齢者の問題をはじめとして、年功賃金、福利厚生、退職金・企業年金にいたるまで人的資源管理のあらゆる分野で問題が噴出している。

後発先進国であった故に、日本企業は長期の成長性が高く、しかも「何が売れるかが分かりやすい」市場、つまりリスクの小さい製品市場のなかで生きてきた。しかし、そうした時代はすでに終焉しつつある。メガ・コンペティションの到来と言われるように、日本企業が直面する市場環境は大きく変化し、厳しくなっている。その変化は大きく3つに整理することができる。第一に、高度成長期と比べても、また「これから」の趨勢をみても、市場の「長期の成長性」は確実に低下してきている。それにもかかわらず競争条件が厳しくなっているため、第二に、経営にとって「市場のリスク」は確実に大きくなっている。「投資の誤り」を起こす確率が大きいいうえに、「投資の誤り」が経営に与える影響も大きくなっているため、企業にとって投資リスクは格段に大きくなっている。そのため競争力のある分野に経営資源を集中させるような経営戦略を意識的に進めるようになる。第三に、需要（つまり顧客）に合わせて投資をすることが求められ、市場は「需要が決める市場」という性格を強めることになる。とくに、この傾向は情報化の進展により一層強まる。こうした市場環境の変化に企業は経営の構造改革を進めざ

るをえない状況にある。とくに、市場と労働者を結び付ける一つの企業内の装置である人的資源管理や賃金管理は市場の構造が変化すれば変わらざるをえない性格を持っているので、企業は市場リスク対応型の人的資源管理を模索することになる。では、企業は人的資源管理をどのように変革し、今後、どのように変えようとしているのか。これが本章の第一のねらいである。

さらに、経営環境が厳しくなる中、企業は業績管理の構造改革を進め、それを背景にして様々な組織改革を実施している。こうした組織改革と人的資源管理戦略との関係にはどのような特質があるのかを明らかにすることが第二のねらいである。

2. 市場リスク対応型の人事戦略

(1) 人件費の変動費化

アメリカの企業であれば、解雇等の方法により雇用量（従業員数）によって調整する機構を備えているが、日本の場合には、終身雇用制度の下で雇用量を調整することは難しい。したがって、「長期にわたって生活を保障する」、終身雇用制度や年功制を適用する対象者を特定の従業員層に限定しておくことが必要になる。

企業が長期に雇用することを前提にした正社員の人数（増加指数：-0.75点）を限定しておくために、長期の雇用を前提にしないパートタイマー（同：0.26点）、契約社員・準社員・嘱託社員（同：0.26点）等の非正規社員（直用型の従業員）と企業のなかで働いているが他社に雇用されている非直用型の従業員（派遣社員：同0.22点）、さらに、情報通信技術や情報ネットワークシステムの導入や業務の外部化等（請負社員：同0.20点）を組み合わせることで、労働需要の変動に対して労働投入量の調整を可能とする仕組み、環境変動への適応能力を高める戦略をとろうとしている（図表3-1を参照）。

図表3-1 今後の雇用量戦略（増加指数）
(N=121)

正社員	契約社員 ・嘱託社員 ・準社員	パートタイ マー	アルバイト	派遣社員	請負社員
-0.75	0.14	0.26	-0.01	0.22	0.20

(注)増加指数=(「増やす」件数×2点+「やや増やす」件数×1点+「現状維持」×0点+「やや減らす」件数×-1点+「減らす」件数×-2点)/(総数-不明-該当なし)

加えて、企業は長期の雇用政策については、従来型の「定年まで雇用を保障する」という意味での終身雇用戦略（「長期安定雇用の維持」（重視指数：0.22点）と従業員の生活を保障し長期勤続を奨励する人事戦略（「従業員の生活を配慮した処遇の決定」（同：0.07点）、「長期勤続を奨励する処遇制度」（同：-0.62点）を緩和しようとしている（図表3-2を参照）。

図表3-2 今後の人事施策（重視指数）
(N=121)

【基本方針分野】				【報酬管理分野】					【雇用管理分野】				
経営戦略と人事戦略のより一層のリンク	長期安定雇用の維持	人事管理権限のライン部門への委譲	労働組合とのコミュニケーション	長期勤続を奨励する処遇制度	従業員の生活を配慮した処遇の決定	総額人件費管理	評価・処遇の成果主義・業績主義化	職種・部門ごとに処遇の違いを認める等の人事管理の多元化	中途採用	社内公募制等の社員の希望を重視した配置政策	従業員の能力開発の自己責任化	幹部候補者の早期選抜・育成	非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用
1.56	0.22	0.46	1.26	-0.62	0.07	1.38	1.51	0.65	0.51	0.42	1.16	1.13	0.87

(注)重視指数=(「重視する」件数×2点+「やや重視する」件数×1点+「現状維持」件数×0点+「あまり重視しない」件数×-1点+「重視しない」件数×-2点)/(総数-不明)

(2) 人件費管理から総額人件費管理へ

これまでの日本企業は多様な要素から構成される労働費用全体を、全社的な視点から戦略的に管理するという意識が薄く、賃金は賃金、福利厚生は福利厚生として別々に決め、その結果として労働費用全体が決まるという傾向が強かった。支払能力に余裕がある時代にはこうした決め方でも問題はなかったが、人件費を吸収するだけの成長が望めなくなると、これまでの積み上げ型の人件費を続けることが難しくなってきた。

さらに、退職金や福利厚生費が原因で総額人件費が膨らむという現象が起きている。退職金制度は社員の高齢化と長期勤続化が進むと費用が増加するように設計されているのに加えて、法定福利費は日本社会の高齢化を背景にして構造的に増加せざるを得ない状況に置かれている。

そのため、給与や賞与などの要素ごとに人件費を決めるまえに、まず人件費の総額（総額人件費）を決め、そのあとに各要素の費用を決める（配分する）という、「総額」を意識した総額人件費管理を指向しようとしている（「総額人件費管理」：同1.38点）。

（3）経営リスクの共有化

情報技術の急速な進展や市場リスクが大きくなっているという経営環境の変化への対応力をつけるためにも、企業は「企業が負担している経営リスク（あるいは収益）の一部」を従業員に負担してもらうという戦略を打ち出している（「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」：同1.56点）。そして、それを指向するがうえに（労使でリスクを分担するために）労働組合とのコミュニケーション（同：1.26）を重視している。

こうした戦略をとればおのずと短期的な成果にリンクした変動的賃金の要素（会社、部門、個人の業績と賃金のリンクの密接化「評価・処遇の成果主義・業績主義化」：同1.51点）を強めることになり、賞与・一時金の「賃金の変動費化」機能、つまり業績給としての機能が期待されてきている。賞与・一時金の機能は、第一に、成果配分・利益配分としての性格から経営業績に合わせて賃金総額を決めることができ、第二に、個人の貢献に対する短期的な報酬という性格から、業績に合わせて賃金の個人別配分ができ、経営の成果や個人の業績に合わせて賃金を弾力的に決めることができる。

能力開発の面からみても、技術の投資である研究開発投資、設備に対する投資である設備投資と同じように、それが投資活動であるが故に、また、市場環境の変化のなかで、確実にリスクが大きくなってきている。こうした課題を解決する

ために、企業は人材育成の戦略を大きく変えようとしている。その変化は、平等主義的な教育投資から、教育投資の効果や成果を厳しく問う方向に人材育成を確実に変化させつつある。

その変化は2つあり、一つは、投資効果が望める人材に集中的に教育投資をするという意味で戦略化・重点化の傾向を強めつつある（「幹部候補者の早期選抜・育成」：同1.16点）。もう一つは、「やる気のある従業員が訓練を受ける」という意味で自己責任化の傾向（「従業員の能力開発の自己責任化」：同1.16点）を強めつつある。

3. 組織改革と人事戦略・人的資源管理

(1) 組織改革の類型化

現在、企業が進めている組織の再編成は①現在の自社の事業領域の強化（事業の集中）をはかるための組織の再編成と、②現在の事業ポートフォリオの再編成（事業の選択）に伴う組織の再編成、の2つに大きく分けることができる。

前者はさらに2つに分かれる。1つは市場（顧客）に近い現場の組織に権限をおろし、市場の変化に合わせて迅速な意思決定を行い対応するという組織体制への変更（組織のスリム化や本社部門のスリム化）や従来の事業部制よりも事業部門の権限を拡大した社内カンパニー制の導入など内部組織の再編成である（以下、内部組織スリム化型と呼ぶ）。もう1つは、自社の経営資源の不足を補う場合に、企業（事業）の独立性を維持したまま、企業間にゆるやかで、柔軟な結びつきをつくるために組織を再編成することであり、技術提携、共同開発、共同生産、合弁事業の設立、販売委託・生産委託などの形態がある。こうした組織形態は市場取引と組織的統合の中間的な組織形態である（以下、社外資源活用型と呼ぶ）。

他方、後者も2つに別れる。1つは事業からの撤退さらにはそれに関連した事業移管など事業整理統合に伴う組織（事業部・事業所の整理統合、関連会社・子会社の整理統合、営業譲渡など）の再編成である（以下、事業整理統合型と呼ぶ）。

もう1つは事業ポートフォリオの再編成に伴う企業構造そのもの全体的再編成である企業合併や事業統合（会社分割）である（以下、合併・分割型と呼ぶ）。

上記の組織改革の類型の基本にしながら、各企業が「過去3年間において最も苦勞したと考える組織改革」を以下のように類型化し、クロス集計の軸として採用することで、組組織改革と人事戦略・人的資源管理との関係にはどのような特質があるのかを明らかにしよう。

具体的には「組織のスリム化」、「本社部門のスリム化」および「社内カンパニー制の導入」を「内部組織スリム化型」、「事業部・事業所の整理・統合」、「関連会社・子会社の整理・統合」および「営業譲渡」を「事業整理統合型」、「合併」および「会社分割」を「合併・分割型」、「子会社の設立」、「株式買収」、「既存事業の業務委託」、「MBO」、「資本提携」、「業務提携」および「合併会社の設立」を「社外資源活用型」とした。

（2）組織改革と実施した人事施策

組織改革のタイプと実施した人事施策との関係を見ると、正社員の「希望退職」の実施状況の程度で2つに大きく分かれる。実施した企業が多かったのが「事業整理統合型」（実施率：23.3%）と「内部組織スリム型」（同20.0%）であり、実施した企業が少なかったのが「合併・分割型」（同9.1%）と「社外資源活用型」（同7.7%）である（図表3-3を参照）。事業の撤退さらにはそれに関連した事業移管など事業整理統合に伴う組織改革を実施した事業整理統合型と現在の自社の事業領域の強化に伴う組織のフラット化等の内部組織スリム化型ほど、長期に雇用が保障される正社員の雇用量の調整を余儀なくされたのであろう。

さらに、希望退職者の募集を積極的に実施した前者のタイプは、配置・異動（「配置転換：同81.4%」や「転籍・出向：同44.2%」）、教育訓練（「配置転換等に伴う教育訓練：同20.9%」）、人件費（「賃上げの抑制：30.2%」）などの正社員に関する様々な施策に加えて「臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇」（同32.6%）など非正社員を含めた幅広い施策を実施した「事業整理統合型」と正社員中

心に配置・異動（「配置転換：同50.0%」や「出向・転籍：同45.0%」）と人件費（「賞与・一時金のカット：同25.0%」や「賃上げの抑制：同25.0%」）に関して実施した「内部組織スリム化型」に分かれる。

他方、消極的な後者は正社員の雇用量の調整以外の配置・異動（「配置転換：同53.8%」や「転籍・出向：同53.8%」）、教育訓練（「職種転換等の教育訓練：同15.4%」）、人件費（「賞与のカット：同25.0%」や「賃上げの抑制：同25.0%」）など様々な施策を実施した「社外資源活用型」と出向・転籍（同45.5%）に特化して実施した「合併・分割型」に分かれる。

図表3-3 組織改革と実施した施策（複数回答）

(単位:%)

	総数	配置転換	職種転換等の教育訓練	臨時、パートタイム労働者の再契約停止・解雇	転籍、出向	一時休業	作業時間の短縮、労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ	希望退職募集	解雇	特になし
全体	90	63.3	16.7	24.4	45.6	10.0	4.4	4.4	18.9	24.4	4.4	17.8	1.1	15.6
内部組織スリム化型	20	50.0	5.0	10.0	45.0	5.0	0.0	0.0	25.0	25.0	5.0	20.0	0.0	20.0
事業整理統合型	43	81.4	20.9	32.6	44.2	11.6	4.7	7.0	16.3	30.2	4.7	23.3	2.3	11.6
合併・分割型	11	27.3	9.1	9.1	45.5	0.0	0.0	0.0	18.2	9.1	0.0	9.1	0.0	18.2
社外資源活用型	13	53.8	15.4	23.1	53.8	15.4	7.7	0.0	23.1	23.1	7.7	7.7	0.0	15.4

(3) 組織改革と人事戦略

組織改革のタイプと人事戦略との関係を見ると、技術提携、合併事業の設立、販売委託・生産委託などの市場取引と組織的統合の中間的な組織形態に再編成した社外資源活用型ほど、企業主導型の市場リスク対応型の人事戦略（雇用量・人件費の変動）を指向している。「長期にわたって生活を保障する」終身雇用制度や年功制を適用する対象者を特定の従業員層に限定するとともに、給与や賞与などの要素ごとに人件費を決めるまえに、まず人件費の総額（総額人件費）を決め、そのあとに各要素の費用を配分するという「総額」を意識した総額人件費管理を指向しようとしている。さらに、「経営戦略と人事戦略のより一層のリンケージ」を指向し、短期的な成果にリンクした変動的賃金の要素を強めるとともに、従業員の能力開発の自己責任化を強めている（図表3-4を参照）。

これに対して、事業整理統合型は既に事業の撤退さらにはそれに関連した事業移管など事業整理統合に伴って希望対象を募ったりして、雇用量の調整を実施したため、労使で経営リスクを共有しながら、短期的な成果にリンクした変動的賃金の要素を強めながら、総額人件費管理を指向している。また、事業ポートフォリオの再編成に伴う企業構造そのものの全体的再編成である企業合併や事業統合（会社分割）である合併・分割型では、企業構造全体に関わる組織改革であるため労働組合とのコミュニケーションを重視している。

図表3-4 組織改革と人事戦略（重視指数）

	総数	経営戦略と人事戦略のより一層のリンク	長期安定雇用の維持	長期勤続を奨励する処遇制度	従業員の生活配慮した処遇の決定	人事管理の多角化	人事管理権限のライン部門への委譲	総額人件費管理	中途採用	社員の希望を重視した配置政策	評価・処遇の成果主義・業績主義化	従業員能力開発の自己責任化	幹部候補者の早期選抜・育成	非正社員や派遣労働者、請負労働者の活用	労働組合とのコミュニケーション
全体	90	4.56	3.22	2.38	3.07	3.65	3.46	4.38	3.51	3.42	4.51	4.16	4.13	3.87	4.26
内部組織スリム化型	20	4.25	3.15	2.25	3.00	3.30	3.40	4.35	3.20	3.55	4.45	4.20	3.85	3.60	4.16
事業整理統合型	43	4.65	3.33	2.49	3.14	3.65	3.65	4.58	3.74	3.65	4.60	4.14	4.37	3.98	4.57
合併・分割型	11	4.36	2.91	2.18	3.18	4.00	3.50	3.91	3.18	3.55	4.27	4.18	4.00	4.09	4.45
社外資源活用型	13	4.77	3.15	2.00	2.92	3.85	3.46	4.38	3.23	3.46	4.69	4.38	3.92	4.08	4.08

(注1) 重視指数＝「重視する」×5+「やや重視する」×4+「現状維持」×3+「あまり重視しない」×2+「重視しない」×1点

(注2) 「無回答」を除いた平均

(4) 組織改革と雇用量戦略

組織改革と雇用量戦略との関係を見ると、組織改革に伴い積極的に正社員の希望対象の募集を行った内部組織スリム化型（増減指数：1.72）と事業整理統合型（同2.09）ほど、正社員の人数を減らす戦略を指向しているが、非正社員に関しては、2つのタイプは相反する戦略を指向している。事業整理統合型は臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇を行ったため、非正社員を増やすことにも慎重である。これに対して、非正社員の再契約停止・解雇を積極的に行っていない内部組織スリム化型は正社員を増やさないかわりに正社員の働き方に近い契約社員・嘱託社員・準社員（同3.35）と請負社員（同3.45を増やすことに積極的である（図表3-5を参照）。

図表3-5 組織改革と雇用量戦略（増減指数）

	総数	正社員	契約社員・ 嘱託社員・ 準社員	パートタイ マー	アルバイト	派遣社員	請負社員
全体	90	2.25	3.14	3.26	2.99	3.22	3.19
内部組織スリム化型	20	1.72	3.35	3.53	2.87	3.18	3.45
事業整理統合型	43	2.09	3.07	3.00	2.92	3.11	3.15
合併・分割型	11	3.00	3.00	3.63	3.60	3.38	3.20
社外資源活用型	13	2.31	3.25	3.88	3.22	3.42	3.10

(注1) 増減指数＝「増やす」×5+「やや増やす」×4+「現状維持」×3+「やや減らす」×2+「減らす」×1

(注2) 「該当なし」「無回答」を除いた平均

これに対して、組織改革に伴い正社員の希望対象の募集に消極的な社外資源活用型と合併・分割型では雇用量戦略の方向性は異なる。社外資源活用型は人的資源を含め社外資源を活用するため組織改革を行ったため、内部資源にあたる正社員を増やすこと（同2.31）には慎重である。さらに、非正社員についてもパートタイマー（同3.88）や派遣社員（同3.42）を増やしていこうと考えている。他方、合併・分割型は事業ポートフォリオの再編成に伴う企業構造の再編を終えたため、正社員の人数を現状維持程度（同3.00）にしなが、非正社員のなかではパートタイマー（同3.63）やアルバイト（同3.60）の人数を増やすことに積極的にである。

(5) 組織改革と人事管理の権限の集権化・分権化

企業内の権限は集権化と分権化という関係を考慮して配分されることが多い。意思決定が高いレベル、すなわち本社レベルによって下される場合、企業はその決定に関して集権化していると言われる。逆に、意思決定が低いレベルでなされる時、その決定に関して分権化が進んでいると言われる。一般的に集権化と分権化は二者択一的に用いられ、企業はいずれかを選択していると言われる。しかし、現実の企業の状況は複雑であり、多くの企業がある部分で集権化しながら、ある部分で分権化しており、そのいずれであるかは程度の問題である。

では、組織改革のタイプによって、今後、人事管理の権限（集権化と分権化の

程度)はどのように変わるのであろうか(図表3-6を参照)。日常業務の権限を相当部分、事業部門や部門等に委譲した内部組織スリム化型(集権分権化指数:3.39)ほど、人事管理の権限に関しては本社部門に権限を集中しようと指向している。これに対して、人事管理の権限に分散化を模索していこうとしているのが社外資源活用型(同2.62)である。人的資源を含め社外資源を活用するのが事業部門であり、社外資源を有効に活用するためにも社内資源の活用の権限の分散化を模索していこうとしているのであろう。

図表3-6 組織改革と人事管理の集権化・分権化の方針(集権・分権化指数)

	総数	採用	配置・異動	教育訓練	人事評価	昇進	賃金	非正社員の採用・配置・異動	全体として
全体	90	3.40	3.28	2.89	2.92	3.31	3.51	2.63	3.07
内部組織スリム化型	20	3.78	3.56	3.33	3.11	3.61	3.56	2.83	3.39
事業整理統合型	43	3.33	3.16	2.84	2.81	3.26	3.48	2.33	2.90
合併・分割型	11	3.36	3.36	2.64	2.73	2.91	3.55	2.91	3.09
社外資源活用型	13	3.08	2.62	2.38	2.69	2.92	3.08	2.46	2.62

(注1) 集中分権化指数=「本社に権限を集中すべき」×5+「やや本社に権限を集中すべき」×4+「現状維持」×3+「やや事業所等へ権限を委譲すべき」×2+「事業所等へ権限を委譲すべき」×1

(注2) 「無回答」を除いた平均

他方、事業整理統合型および合併・分割型は人事管理の個別領域ごとに集権化と分権化を模索している。前者は事業の撤退さらにはそれに関連した事業移管など事業整理統合等を実施しておきており、市場(顧客)に近い現場の組織に権限を降ろし、市場の変化に合わせて迅速な意思決定を行い対応する組織体制をつくらざるをえないため、それに合わせて、正社員の教育訓練(同2.84)・人事評価(同2.81)の権限や非正社員の採用・配置・異動の権限(同2.33)は分権化せざるをえないと考えているのであろう。同様に、後者についても事業ポートフォリオの再編成に伴う企業構造の再編を終えたため、正社員の教育訓練(同2.64)・人事評価(同2.81)の権限を分権化した方がより効率的に事業を推進していくことが可能であると考えているのであろう。

4. おわりに～新しい人的資源管理戦略が機能するためには

厳しい市場環境に直面している日本の企業は、他社との競争で優位性のある、したがって高い収益性が望める主力分野に経営資源を集中的に配分する経営戦略を強化しようとしている。こうした経営戦略を採用すると、経営資源の一つである「ヒト」についても優位性と収益性を強く求めることになり、それが「成果主義・業績主義を強化する」という人事管理戦略の変化に現れてきている。そして、長期の雇用政策については、一方で従来型の「定年まで雇用を保障する」という意味での終身雇用戦略を緩和し、他方で雇用の多様化をはかることによって雇用の柔軟化を進めており、それに呼応して採用戦略では、組織のスリム化をはかるために採用人を抑制しつつ、長期の雇用リスクを回避し「ヒト」の短期の採算性を高めるために、新規卒者を抑制しつつ中途採用と非正規社員の活用を拡大する。さらに、採用後の管理については、同期管理に支えられた年功的なキャリア管理を実力主義のキャリア管理に、モラル管理を金銭的報酬のインセンティブ効果を重視する方向で変えていこうとしている。

こうした傾向は技術提携や合併会社の設立、販売委託などの企業（事業）の独立性を維持したまま、企業間にゆるやかで、柔軟な結びつきをつくるために組織を再編成した企業（社外資源活用型）や事業からの撤退さらにはそれに関連した事業移管など事業整理統合に伴う組織の再編成（事業整理統合型）をした企業で顕著にみられる。さらに、前者のタイプは企業主導型でこれまでの伝統型の人事管理（長期安定雇用の維持、従業員の生活を配慮した処遇決定、長期勤続を奨励する処遇制度）の改革が行われていると同時に、人事管理の権限の分散化を模索している。これに対して、後者のタイプでは労使でコミュニケーションをはかりながら改革が進められているため、長期安定雇用の維持を重視した形で改革が行われると同時に、正社員の教育訓練・人事評価の権限や非正社員の採用・配置・異動の権限について市場（顧客）に近い現場の組織である事業部や部門に権限を委譲していこうとしている。

しかし、そうした政策が企業のねらい通りに機能するか否かは、その適用を受けるであろう従業員個人の意識と行動に大きく依存している。とくに、従業員に配分する仕事

の仕組みや役割などの見直しを十分に進めないまま企業組織の再編を進めれば、従業員の勤労意欲や企業への信頼度が低下するだけでなく、ひいては、職場の生産性の低下に結びつく可能性が高いだろう。

注) 組織改革のタイプごとにみた企業概要について簡単に紹介すると以下ようになる。業種別にみると、事業整理統合型(60.5%)では製造業が多く、それ以外のタイプでは非製造業が多くなっているが、とくに、その傾向は合併・分割型(90.9%)で顕著にみられる。規模別にみると、事業整理統合型(32.6%)および社外資源活用型(23.1%)で3,000名以上の企業が多くなっている。これに対して、内部組織スリム化型(75.0%)および合併・分割型(81.8%)では1,000名～3,000名未満の企業が多くなっている(図表3-7を参照)。

図表3-7 組織改革のタイプ毎にみた企業概要(業種・規模)

	総数	業種			正社員数					
		製造業	非製造業	無回答	1000人未満	1000-3000人未満	3000人以上	無回答	平均値	標準偏差
内部組織スリム化型	20	25.0	75.0	0.0	15.0	75.0	10.0	0.0	1709.9	997.4
事業整理統合型	43	60.5	37.2	2.3	7.0	58.1	32.6	2.3	3662.8	6343.8
合併・分割型	11	9.1	90.9	0.0	9.1	81.8	9.1	0.0	1895.5	765.7
社外資源活用型	13	38.5	53.8	7.7	15.4	61.5	23.1	0.0	2813.2	2925.4

【参考文献】

- ・今野浩一郎・大木栄一・畑井治文(2003)『能力・仕事基準の人事・賃金改革』社会経済生産性本部 労働情報センター
- ・今野浩一郎編(2003)『個と組織の成果主義』中央経済社
- ・伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門:第3版』日本経済新聞社
- ・デイビッド・ベザンコ+デイビッド・ドラノブ+マーク・シャンリー(奥村昭博・大林厚臣訳)(2002)『戦略の経済学』ダイヤモンド社

第4章 企業組織再編における処遇問題

本章では賃金、賞与、退職金、福利厚生、さらには従業員の身分に関係する出向・転籍といった処遇の問題と、企業組織再編との関係について、組合へのアンケート調査結果と企業へのヒアリング調査結果をもとにみていくこととする。

1. 組合アンケート調査結果

(1) 組織再編に伴い実施された施策

まず組織再編に伴い実施された施策について、処遇面に限って示した図表4-1をみると、「転籍・出向」を実施した企業がほぼ半数にのぼる(47.1%)。また「賃上げ抑制」が1/3の企業で(34.1%)、「賞与・一時金カット」が1/4の企業で(22.5%)それぞれ実施されている。さらに「賃下げ」も1/6の企業で実施されるなど(15.9%)、組織再編は従業員への処遇に関して、大きな影響を与えていることがわかる。

これをもっとも苦勞した再編方法との関係でみると、まず組織のフラット化では「賃上げ抑制」が50.0%と多い。また「事業所の管理部門のスリム化」では、賞与・一時金カットが29.5%で多くなっている。さらに「下請け企業の整理・統合」では転籍・出向と賃上げ抑制(66.7%)、賃下げ(33.3%)が、「子会社の設立」では転籍・出向(89.5%)と賃下げ(28.9%)が、それぞれ多くなっている。最後に「合併会社の設立」では転籍・出向(66.7%)が多くなっている。このように、下請け企業の整理・統合、子会社の設立、合併会社の設立など、自社以外の組織再編を実施した場合には転籍・出向に関する施策が多くが実施されている。

図表 4-1 組織再編に伴う経営側の施策 (%)

	転籍・出向	賞与・一時金カット	賃上げ抑制	賃下げ
組合・計	47.1	22.5	34.1	15.9
【最も苦勞した改革】				
組織のフラット化	31.6	26.3	50.0	5.3
事業所の管理部門のスリム化	36.4	29.5	34.1	13.6
部門・職場の整理・統合	44.6	25.0	34.2	17.4
既存業務のアウトソーシング化	38.6	18.2	15.9	13.6
下請企業の整理・統合	66.7	16.7	66.7	33.3
子会社の設立	89.5	18.4	39.5	28.9
合併会社の設立	66.7	11.1	33.3	0.0
業務提携	20.0	0.0	20.0	20.0
その他	41.9	16.1	22.6	12.9

(2) 経営側と対立した施策

つぎに組織再編に伴い実施された処遇に関する施策について、経営側と対立したものをみてみよう。(図表 4-2 参照)。これをみると、「賃上げ抑制」が24.6%でもっとも多く、これに転籍・出向が23.4%で、賞与・一時金カットが18.4%で続いている。他方、賃下げで対立した組合は少ない(13.0%)。

これをもっとも苦勞した再編方法との関係でみると、まず組織のフラット化では「賞与・一時金カット」(23.7%)と「賃上げ抑制」(36.8%)が、「事業所の管理部門のスリム化」では「賞与・一時金カット」(27.3%)が、それぞれ多い。また「下請け企業の整理・統合」では賃上げ抑制(50.0%)と賃下げ(33.3%)が、「子会社の設立」では転籍・出向(47.4%)、賃上げ抑制(31.6%)、賃下げ(26.3%)が、多くなっている。最後に「合併会社の設立」では転籍・出向(27.8%)が、「業務提携」では賃下げ(20.0%)が多くなっている。

図表4-2 経営側と意見の対立した施策（％）

	転籍・出向	賞与・一時 金カット	賃上げ 抑制	賃下げ
組合・計	23.4	18.4	24.6	13.0
【最も苦勞した改革】				
組織のフラット化	18.4	23.7	36.8	5.3
事業所の管理部門のスリム化	15.9	27.3	25.0	13.6
部門・職場の整理・統合	21.7	19.0	23.4	12.5
既存業務のアウトソーシング化	20.5	18.2	11.4	13.6
下請企業の整理・統合	16.7	16.7	50.0	33.3
子会社の設立	47.4	10.5	31.6	26.3
合併会社の設立	27.8	11.1	27.8	0.0
業務提携	20.0	0.0	20.0	20.0
その他	25.8	12.9	16.1	6.5

ところで賞与・一時金のカットや賃下げは、図表4-1に示すように実施した企業そのものが少ない。そこで施策実施企業に占める対立企業が占める比率を、対立指数とする。すなわち対立指数が高いほど、より多くの施策実施企業で対立があったことを示している。この対立指数を示す図表4-3をみると、「賞与・一時金カット」と「賃下げ」はいずれも81.8ポイントと、施策を実施した企業の中で経営側と対立した比率が高くなっている。他方、「転籍・出向」は49.7ポイントと低く、施策実施企業のほぼ半数が対立した程度にとどまっている。このように、まず「従業員身分」よりも「金銭的処遇」で対立する場合が多く、さらに賞与・一時金のカットや賃下げなど、「これまで」と比べて減額したことを実感させる施策で対立が多くなっている。

図表4-3 対立指数①

	転籍・出向	賞与・一時 金カット	賃上げ 抑制	賃下げ
実施施策	47.1	22.5	34.1	15.9
対立施策	23.4	18.4	24.6	13.0
対立指数	49.7	81.8	72.1	81.8

※) 対立指数は「対立施策」の回答率÷「実施施策」の回答率×100で算出した。

さらにもっとも苦勞した再編方法との関係でみると(図表4-4参照)、まず「組織のフラット化」では転籍・出向(58.2)と賃下げ(100.0)が、「事業所の管理部門のスリム化」では賃下げ(100.0)が、それぞれ高くなっている。また「既存業務のアウトソーシング化」と「下請け企業の整理・統合」では、「賞与・一時金カット」と「賃下げ」(いずれも100.0)が高くなっている。さらに「子会社の設立」では賃上げ抑制(80.0)が、「合併会社の設立」では賞与・一時金カット(100.0)と賃上げ抑制(83.5)が高くなっている。最後に「業務提携」では、転籍・出向、賃上げ抑制、賃下げ(いずれも100.0)が高くなっている。

図表4-4 対立指数②

	転籍・出向	賞与・一時金カット	賃上げ抑制	賃下げ
組合・計	49.7	81.8	72.1	81.8
【最も苦勞した改革】				
組織のフラット化	58.2	90.1	73.6	100.0
事業所の管理部門のスリム化	43.7	92.5	73.3	100.0
部門・職場の整理・統合	48.7	76.0	68.4	71.8
既存業務のアウトソーシング化	53.1	100.0	71.7	100.0
下請企業の整理・統合	25.0	100.0	75.0	100.0
子会社の設立	53.0	57.1	80.0	91.0
合併会社の設立	41.7	100.0	83.5	0.0
業務提携	100.0	0.0	100.0	100.0
その他	61.6	80.1	71.2	50.4

※) 対立指数の算出方法は、図表4-3に同じ。

(3) 経営側が重視すべき施策

それでは処遇問題に関して、労働組合はどのような施策を経営側は重視すべきと考えているのだろうか。図表4-5に示す重視指数をみると、「従業員の生活を配慮した処遇決定」をもっとも重視しているが(1.1)、同時に「評価・処遇の成果主義化」も重視していることがわかる(1.0)。この2つを同時に達成すること

は大変難しく、今後の動きが注目される。なお「長期勤続奨励の処遇制度導入」は0.3と低く、労働組合の長期勤続へのこだわりは相対的に低いことがわかる。

図表4-5 経営側が重視すべき人事政策①

	重視すべき	やや重視すべき	あまり重視すべきではない	重視すべきではない	不明	合計(社)	重視指数
(1) 長期勤続奨励の処遇制度導入	18.6	37.2	37.4	4.4	2.4	495	0.3
(2) 従業員生活を配慮した処遇決定	39.4	45.7	12.1	0.8	2.0	495	1.1
(3) 評価・処遇の成果主義化	29.1	54.5	10.9	3.2	2.2	495	1.0

※) 図表中の「重視指数」は、「重視すべき」の件数×2点+「やや重視すべき」の件数×1点+「あまり重視すべきではない」の件数×-1点+「重視すべきではない」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。

図表4-6 経営側が重視すべき人事政策② (重視指数)

	(1) 長期勤続奨励の処遇制度導入	(2) 従業員生活を配慮した処遇決定	(3) 評価・処遇の成果主義化
組合・計	0.3	1.1	1.0
【最も苦勞した改革】			
組織のフラット化	-0.1	1.4	1.2
事業所の管理部門のスリム化	0.1	1.0	1.0
部門・職場の整理・統合	0.4	1.1	1.0
既存業務のアウトソーシング化	0.3	1.2	0.8
下請企業の整理・統合	0.3	1.1	1.0
子会社の設立	0.4	1.1	0.9
合併会社の設立	0.6	1.2	1.0
業務提携	-0.8	1.2	1.2
その他	0.2	1.1	1.0

※) 重視指数の算出方法は、図表4-5に同じ

これをもっとも苦勞した再編方法との関係でみると(図表4-6参照)、まず「組織のフラット化」では従業員生活を配慮した処遇決定(1.4)と評価・処遇の成果主義化(1.2)が重視されている。また「合併会社の設立」では長期勤続奨励の処遇制度導入(0.6)が、「業務提携」では評価・処遇の成果主義化(1.2)が、それぞれ重視されている。なお、「組織のフラット化」と「業務提携」では、長期勤続奨励の処遇制度導入がそれぞれ-0.1と-0.8であり、重視度が特に低くなっている点も特徴の一つである。

(4) 人事管理上の権限

次に組織再編によって処遇に関する管理権限が本社に集中したのか、それとも事業所に委譲されたのかをみてみよう。図表4-7に示す権限集中指数をみると、賃金管理は0.8と本社に権限が集中される傾向が強い。また昇進管理もほぼ変化はないものの、同様にやや本社に権限が集中される傾向が強くなっている。他方で人事評価管理もほぼ変化はないものの、やや事業所に権限が委譲される傾向が強いことがわかる。

図表4-7 人事管理の権限①

	本社に 権限を 集中 しつつ ある	やや本 社に権 限を集 中 しつつ	変化は ない	やや事 業所に 権限委 譲され つつあ	事業所 に権限 委譲さ れつつ ある	不明	合計 (社)	権限 集中 指数
(1)人事評価	9.5	10.5	49.3	16.2	11.9	2.6	495	-0.1
(2)昇進	17.4	13.9	47.1	13.9	5.5	2.2	495	0.2
(3)賃金	33.5	11.1	48.5	3.4	0.8	2.6	495	0.8

※) 図表中の「権限集中指数」は、「本社に権限を集中しつつある」の件数×2点+「やや本社に権限を集中しつつある」の件数×1点+「変化はない」の件数×0点+「やや事業所に権限委譲されつつある」の件数×-1点+「事業所に権限委譲されつつある」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。

図表4-8 人事管理の権限②（権限集中指数）

	(1) 人事評価	(2) 昇進	(3) 賃金
組合・計	-0.1	0.2	0.8
【最も苦勞した改革】			
組織のフラット化	0.0	0.4	0.8
事業所の管理部門のスリム化	-0.2	0.4	1.1
部門・職場の整理・統合	-0.2	0.2	0.8
既存業務のアウトソーシング化	-0.2	0.0	0.5
下請企業の整理・統合	0.5	0.6	0.8
子会社の設立	0.1	0.5	0.7
合併会社の設立	0.0	0.0	0.7
業務提携	0.6	1.2	1.2
その他	-0.3	0.2	0.6

※）権限集中指数の算出方法は図表4-7に同じ

これをもっとも苦勞した再編方法との関係でみると（図表4-8参照）、「組織のフラット化」では昇進管理（0.4）が、「事業所の管理部門のスリム化」では昇進管理（0.4）と賃金管理（1.1）が、それぞれ本社に権限集中する傾向が強い。また、「下請け企業の整理・統合」では人事評価管理（0.5）と昇進管理（0.6）が、「子会社の設立」では昇進管理（0.5）が本社に権限集中している。最後に「業務提携」では、人事評価管理（0.6）、昇進管理（1.2）、賃金管理（1.2）のいずれも、本社に集中する傾向が強い。

（5）組合にとって重要となる問題

最後に労働組合にとって、今後重要となるであろう処遇に関する問題についてみる。図表4-9に示す重視指数をみると、「賞与・一時金の改定」、「退職金・公的年金の見直し」、「賃金制度・評価制度改革」が、それぞれ1.4ともっとも重視されている。これらに「賃金・評価等の苦情処理」が1.0で、「出向・転籍」が0.9で続いている。反対に「福利厚生の見直し」は0.8と重視指数がもっとも低い。

図表 4-9 今後、組合にとって重要になる問題①

	重要 になる	やや 重要 になる	変わら ない	あまり 重要 になら ない	重要 になら ない	不明	合計 (社)	重視 指数
(1) 出向・転籍	33.7	31.1	28.9	1.2	2.4	2.6	495	0.9
(2) 賞与・一時金の改定	55.2	26.7	13.9	1.2	0.2	2.8	495	1.4
(3) 退職金・公的 年金の見直し	52.5	30.3	12.9	1.6	0.0	2.6	495	1.4
(4) 福利厚生の見直し	24.6	38.0	30.1	3.2	1.4	2.6	495	0.8
(5) 賃金・評価等 の苦情処理	31.5	41.4	22.2	1.8	0.4	2.6	495	1.0
(6) 賃金制度・ 評価制度改革	51.5	31.7	13.3	0.6	0.2	2.6	495	1.4

※) 図表中の「重視指数」は、「重要になる」の件数×2点+「やや重要になる」の件数×1点+「変わらない」の件数×0点+「あまり重要にならない」の件数×-1点+「重要にならない」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。

これをもっとも苦勞した再編方法との関係でみると(図表4-10参照)、まず「既存業務のアウトソーシング化」と「子会社の設立」では出向転籍(1.2)が重視されている。また「下請け企業の整理・統合」では賞与・一時金の改定(1.6)、福利厚生の見直し(1.3)、賃金制度・評価制度改革(1.6)が、「合弁会社の設立」では出向・転籍(1.2)と賞与・一時金の改定(1.7)が重視されている。最後に「業務提携」では、出向・転籍(1.3)、退職金・公的年金の見直し(2.0)、福利厚生の見直し(1.8)、賃金・評価等の苦情処理(1.8)、賃金制度・評価制度改革(2.0)が高いなど、今後重要となろう問題が多岐にわたることがわかる。

図表4-10 今後、組合にとって重要になる問題②（重要指数）

	出向・ 転籍	賞与・ 一時金 の改定	退職金 ・公的 年金の 見直し	福利 厚生 の見直し	賃金・ 評価等 の苦情 処理	賃金制 度・評 価制 度改 革
組合・計	0.9	1.4	1.4	0.8	1.0	1.4
【最も苦勞した改革】						
組織のフラット化	0.5	1.4	1.4	0.8	0.9	1.3
事業所の管理部門のスリム化	0.8	1.4	1.5	0.9	1.2	1.5
部門・職場の整理・統合	1.0	1.4	1.4	0.8	1.1	1.4
既存業務のアウトソーシング化	1.2	1.5	1.4	0.7	1.0	1.2
下請企業の整理・統合	0.9	1.6	1.6	1.3	1.1	1.6
子会社の設立	1.2	1.3	1.4	1.1	1.0	1.3
合併会社の設立	1.2	1.7	1.2	0.9	1.1	1.3
業務提携	1.3	0.8	2.0	1.8	1.8	2.0
その他	1.1	1.4	1.3	0.8	1.1	1.5

※) 権限集中指数の算出方法は図表4-9に同じ

2. 企業ヒアリング調査結果

ここではヒアリング調査により得た8社の事例を比較し、処遇問題の中でも雇用と賃金に焦点を当てて分析してみる。なお、以下の分析はすべて図表4-11に基づいている。

(1) 正社員の雇用

まず分社化を実施したA社、H社をみてみよう。A社では組織再編の対象者は全員出向扱いのため、雇用は維持される。他方H社では、転勤はあるものの本体企業であるH社に残り、60歳までの勤務するパターンと、即時転籍に応じる代わりに65歳までの継続雇用が約束される2タイプに分かれる。ただしいずれのパターンを選択しても、現在の雇用が維持されている点では変わらない。このようにA社・H社とも分社を実施しても、対象者の雇用は確保している。

つぎに自社内の組織変更を実施したA社とD社をみてみよう。この2社の例は自社内組織の変更のため雇用は維持されている。ただしD社の場合には雇用を維持

するために、自社だけではなくグループ会社全体で雇用を吸収しているようである。

さらにコア事業への経営資源の集中を狙い、ノンコア事業の分離を実施したE社とF社をみると、E社では希望退職の募集により多くの人員削減を実施した。他方F社では組織再編対象者は全員が出向扱いのため、雇用は維持されている。また一定期間後の転籍選択時にも、F社ではないものの雇用は確保されている。

続いて統合を実施したC社とG社をみてみよう。子会社2社を1社に統合したC社でも、雇用は維持されている。ただし職種転換が必要なため、再教育も併せて実施されているようである。他方、G社の場合は子会社を本体企業であるG社が統合したケースだが、こちらも雇用は維持されている。ただし統合により転勤が必要になる場合もあり、これを理由に多くの退職者も出たようである。

最後に持株会社を設立したB社だが、詳細な情報はないものの、その組織再編の方法から雇用は維持されたままと考えられる。

このように組織再編の方法は①分社化、②自社組織内の再編、③事業分離、④統合、⑤持株会社、の5パターンあるものの、E社を除いたすべての企業で雇用の維持が図られており、組織再編が実施されてもおおむね雇用は維持されることが推測できる。ただし雇用の維持は、職種転換教育の実施やグループ企業全体での雇用確保といった、様々な施策とともに実施されている。

ところで雇用の維持といっても、事例からは大きくI) 従来在籍した企業で維持されるもの、II) 子会社や譲渡先会社など、他の企業で維持されるもの、に分けることができる。②自社組織内での再編や⑤持株会社ではIのパターンが、③事業分離や④統合の場合ではIIのパターンが多いようである。なお、①分社化の場合はI・IIの双方が利用されている。

(2) 正社員の人事制度と賃金制度

まず分社化を実施したA社、H社をみてみよう。A社では組織再編の対象者は全員出向扱いのため、賃金水準は変わらない。他方H社では、H社での雇用と引き替えに60歳までの就労が条件となるタイプと、即時転籍に応じる代わりに65歳

までの継続雇用が約束される2タイプに分かれる。前者では賃金水準は変わりないが、後者では賃金水準が15~30%程度も低くなる。このように同じ分社であっても、従業員の在籍企業がこれまで通りならば賃金水準は変わりものの、他の企業に在籍することになれば賃金水準は低くなる。

つぎにコア事業への経営資源の集中を狙い、ノンコア事業の分離を実施したE社とF社をみてみよう。E社については組織再編対象者の賃金に関する詳しい情報は無いものの、E社本体には業績給の導入を予定しているようである。またF社については出向中は賃金水準の変更はないものの、転籍後には20%~30%程度の賃金水準ダウンが予想されている。

続いて統合を実施したC社とG社をみてみよう。子会社2社を1社に統合したC社では、賃金水準そのものの情報は無いが、新たに生産子会社に対して職種別賃金制度の導入を予定している。またG社の場合は子会社を本体企業であるG社が統合したケースだが、こちらは反対に賃金水準は高くなっている。このように同じ統合であっても、相手が親会社であった場合、対象となる従業員の賃金水準は高くなるようである。

さらに持株会社を設立したB社だが、若年層には職能資格制度を残しつつも、中堅層以上には仕事や役割を意識した賃金制度の導入を考えている。なお自社内の組織変更を実施したA社とD社については、賃金水準は変更ない。ただしA社では職務や成果を反映した新しい賃金制度の導入を検討しているようである。

以上から次のような特徴をあげることができよう。まず第一は組織再編が分社や譲渡のような、「本体企業から切り離す」ケースの場合、対象従業員が出向扱いならば賃金水準に変化は生じないが、転籍扱いの場合には賃金水準が7~8割程度にダウンするという点である。第二は組織再編のタイプに関係なく、ほとんどの企業で賃金制度の改革が検討されている点である。ヒアリング事例から見る限り、その改革は「職務給」「役割給」「成果給」といった「脱・職能資格制度」的な賃金制度が多い。

(3) 非正社員の雇用と賃金

非正社員に関する情報は少ないものの、その特徴をみてみよう。まず雇用だが、分社化を実施したA社・本体企業への統合を実施したG社とも、組織再編後も雇用は維持する方針である。またノンコア事業の譲渡を実施したE社では、雇用契約そのものに関する情報はないものの、従業員の方非社員化を進める方針から、雇用は維持されると推測できる。

つぎに賃金だが、雇用が維持されるA社のケースでも、非正社員が結ぶ分社後の新しい企業との契約では、賃金水準が低下する可能性もある。またB社では均衡処遇の必要性を感じ、その手始めとして正社員と非正社員の役割の違いを明確化する作業に入っている。これは今後、パートタイマーを積極的に活用しようとする意志の表れであろう。

以上から、組織再編に関係なく非正社員の活用は人事管理上の必要課題であり、原則的に雇用は維持されるようである。ただし組織再編のタイプによっては賃金水準が低くなる可能性もある。

図表4-11 組織再編に伴う処遇（雇用と賃金）に関する各社の施策（ヒアリング事例8社）

業種	A社 小売	B社 小売	C社 電機製造	D社 建材製造	E社 精密部品製造	F社 製菓	G社 小売	H社 情報通信
組織再編の形態	①管理部門（定型的事務作業）の分社化	経営統合と共同持株会社の設立	生産子会社2社を統合	国内工場の統合	コア事業への集中とノンコア事業の譲渡	コア事業への集中とノンコア事業の譲渡	地域関連会社の本体企業への統合	地域保守業務の分社化
正社員の処遇（雇用）	出向（転籍については未定）	雇用維持（推定）	①雇用維持（職種転換教育の実施） ②新工場建設時には一時帰休せずに職種転換教育実施	雇用維持。原則転勤だが、不可能な場合にはグループ会社も含めた配置転換	1,000名以上の人員削減	出向（一定期間の後転籍か否かの選択）	①維持 ②ただし転勤の可能性もあるため退職者も多数	維持。ただし選択 ①転籍せずに転勤に応じる（60歳まで） ②転籍し、65歳まで継続雇用
正社員の処遇（賃金制度）	企業業績にリンクした賃金制度の本体企業への導入を目指す	若年層には職能資格制度を維持、中堅層以上は仕事や役割を意識した制度に	職責に応じた人事制度、職種別賃金制度の導入	同一企業内での配転のため賃金水準は同じ	業績給の導入予定	①転籍後は年取ダウン（7～8割） ②ダウン分を転籍加算金で対応	賃金水準はアップ	①転籍後は15～30%の賃金削減 ②評価制度を変更し、最上位評価者は本体企業並の賃金水準となる
非正社員の処遇（雇用）	分社先企業で再契約				非正社員化の推進（雇用維持・推定）		本体企業で再契約	
非正社員の処遇（賃金）	賃金がかかる可能性がある（有期契約社員向けの労働組合の設立）	①均衡処遇の必要性 ②第一段階として、正社員とパートタイマーの役割区分の明確化						

※)ヒアリング事例8社の中から、処遇に関する項目だけを記載した。なお、組織再編を実施したものの、処遇に関する記載がない場合は省略した。
※)空欄は情報がないことを示している。

3. まとめ

アンケート調査結果からみてみると、まず組織改編に伴う処遇面での施策では転籍・出向がもっとも多く利用されており、これに賃上げ抑制、賞与・一時金のカット、賃下げの順で続いている。他方、経営側と対立した施策では賃上げ抑制がもっとも多く、これに転籍・出向、賞与・一時金カット、賃下げの順で続いている。そこで実施施策の回答率に占める対立施策の回答率の比率を「対立指数」としてみると、次のような特徴を見つけることができる。第一は転籍・出向という配置転換管理に関する施策よりも、賃金や賞与といった報酬管理に関する施策で対立が大きかったという点である。第二は報酬管理の中でも、賃下げや賞与・一時金のカットといった「現行、または予測される年収レベルよりも収入が低下してしまう施策」では対立が大きいが、他方で賃上げ抑制といった「現状の年収水準を維持する施策」する施策では対立がやや小さいという点である。

つぎに組合が考える「経営側が重視すべき施策」では、これまでと同じように従業員の生活を配慮した処遇決定を第一にあげているものの、同時に評価・処遇の成果主義化も重視すべきとしている。すなわち労働組合は従業員の生活を保障しつつも、成果によって処遇に個人差を設けることを認めているようである。多くの企業が賃金原資を増やせないという状況に直面していることを考慮すると、これらを両立することは極めて難しいと考えざるを得ない。なお、これまでの日本の人事管理施策の中心であった長期勤続の奨励については、重視すべきと考える組合は少なくなっている。また処遇面における人事管理権限は、「賃金」で本社への集中傾向が強くなりつつある。反面、「人事評価」ではわずかではあるものの、事業所へ委譲されつつある。

さらに処遇面において、今後組合にとって重要となる問題には、まず「賞与・一時金の改定」、「賃金制度・評価制度改革」といった現金給与にかかわる制度改革がある。労働組合にとっても労働費用、とりわけその中心をなす現金給与関連費用の削減が大きな問題になっていることが推測できる。併せて「退職金・年金の見直し」といった現金給与以外の労働費用にかかわる制度改革も重要になると考えているようだが、反面、同じ現金給与以外の労働費用である「福利厚生の見直し」に対するニーズはさほど高くない。

次にヒアリング調査結果をみてみよう。まず組織再編の形態を以下の3つに分類する。まず第一は分社化に代表される「事業分離」のケースである（以下、事業分離と記す）。第二は事業所の統合、持株会社の設立といった、在籍する企業が存続したまま統合が実施されるケースである（以下、「存続統合」と記す）。第三は親会社への統合や生産子会社どうしの統合といった、在籍する企業が消滅してしまう統合のケースである（以下、「消滅統合」と記す）。これらと雇用維持との関係だが、いずれのケースでもほとんどの企業で雇用は維持されている。また配置転換施策も多くの企業で実施されているが、そのタイプは大きく①原則として同じ仕事をしながら出向し、経過措置後に転籍となるケース、②即時転籍となるケース、③転勤に応じこれまでと異なる仕事をするケース、の3つに分類することができる。

①のケースは事業分離の際に多くみられ、②は消滅統合の際にみられるものの、一部事業分離の際にも実施されている。③は存続統合の場合に多いが、同時に事業分離の際に即時転籍に応じなかった社員への扱いで利用されることもある。なお出向・転籍・転勤を問わず、配置転換を実施すると従業員に転居が必要になる場合もあり、これを理由に退職者が生じるケースもある。

続いて組織再編と賃金制度等の関係を見てみると、まず事業分離と消滅統合のケースだが、上述のように出向、または即時経過措置後かの差はあるものの、転籍を採用するケースが多かった。出向の場合には、賃金額に変更は生じないが、転籍の場合には賃金水準は概ね15～30%程度減じる場合が多い。ただし転籍時には賃金ダウン分を補填する意味も込めて転籍加算金を支給したり、65歳までの継続雇用を保障することもある。なお消滅統合でも親会社への統合の場合は、賃金だけをみればその水準が高くなるケースもみられた。つぎに存続統合のケースだが、事業所間の統合や部門の統合の場合には同一企業内での統合のため、賃金水準は変化していない。なお組織再編の形態とは関係なく、多くの企業で業績・成果・職務・職責にリンクした新しい賃金制度導入の必要性を感じているようである。

最後に非正社員の処遇・賃金との関係をみた場合、「事業分離」「事業統合」のどちらにおいても、原則的に非正社員の雇用は維持される。ただし雇用契約は切り離し先、ま

たは統合先の企業と新たに結び直している。この場合、賃金水準が低下する可能性もあり、その対策に有期雇用契約社員向けの労働組合を設立するケースもある。

第5章 企業組織再編と仕事・働き方の変化

1. はじめに

経営環境の変化に対応するために、90年代以降、企業は組織のフラット化、事業部門の整理・統合、資本提携・業務提携などの組織の再編に積極的に取り組んでいる。こうした組織再編は、そこで働く従業員にも様々な「変化」を要求する。例えば、部門の統廃合が行われたことより、これまで従事していた「仕事」や「働き方」が変わる場合もあれば、組織再編と連動して仕事の成果と処遇の結びつきを強めようとするために、「従業員を処遇する仕組み」を変える場合などである。その結果、こうした「変化」によって従業員のモチベーションは向上することもあるし、低下することもあるだろう。

このように組織再編によって従業員の仕事と働き方がどのように変わってきているのかを明らかにすることが、本章の第1のねらいである。また、こうした変化に対する認識は従業員を雇用する「企業」と従業員の雇用を守る「労働組合」の双方によって異なることが考えられることから、その認識のズレを明らかにする必要がある。というのも、組織再編によって仕事と働き方に問題が発生した場合、変化に対する認識が労使で一致していないままであると、その問題をさらに悪化させてしまう危険性があるからである。そのためにも、労使間の認識のズレを明らかにすることが必要であり、この点が第2のねらいである。

以上、本章ではこうした2つのねらいについて、本調査研究が実施した2つのアンケート調査（企業調査と組合調査）と事例調査の結果から明らかにしていきたい。

2. 組織再編と仕事の変化

(1) 企業側の視点

まずはじめに組織再編による仕事の変化について、本章では3つの視点から捉

えている。第1の視点は「仕事の内容や知識等」である。具体的には「担当する仕事の量の増加」「担当する仕事の範囲の拡大」「担当する仕事の質の向上」「仕事上の責任の向上」「仕事の進め方に関する権限の拡大」「仕事に必要な知識や能力の高度化」である。第2は、他部門等とプロジェクトを組んでする仕事の増加」「独立してする仕事の増加」といった「働き方」の分野、第3は「仕事への管理がきつくなっている」「仕事の能率や生産性の向上」「会議や打ち合わせの回数や時間の増加」「労働時間の増加」といった「労働負荷」の分野である。

仕事の変化をこのように捉えた図表5-1をみてもらいたい。企業は従業員の担当する仕事の「量が増え(1.18)」、「範囲が広がり(1.23)」、さらには「質が高まった(1.05)」ことにより、「仕事に必要な知識や能力が増えた(1.44)」としている。また働き方も「チームではなく一人一人が独立してする仕事が増えている(-0.48)」のではなく、「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増え(0.91)」、さらにその成果を厳しく問われつつあることから、「仕事上の責任が高まっている(1.08)」状況にあるとしている。組織再編が仕事の内容や働き方に大きな変化を引き起こしている。

こうした仕事の変化を組織改革タイプとの関連でみると¹、仕事の内容や知識等（「仕事量の増加」「仕事範囲の拡大」「仕事の質の向上」「仕事に必要な知識や能力の高度化」「責任の向上」）には有意な傾向が見られない。つまり、仕事の内容・知識などは組織改革タイプにかかわらず組織改革から大きな影響を受けている。それに対して働き方と労働負荷の分野では改革のタイプによって影響が異なり、内部組織スリム化型改革を進めた企業では、組織規模が小さくなり従業員の労働負荷が増大したことから、仕事への「管理がきつくなり」、「能率や生産性が高まっている」傾向が、合併・分割型改革企業では、組織編成の見直しが行われていることから、「他部門等とプロジェクトを組んでする仕事が増えている」傾向がそれぞれ強くなっている。

さらに、こうした仕事の変化について、企業ヒアリング調査から大手小売業G社により詳しくみてみよう²。同社は近年、激化する市場競争の下、コスト削減を

目指して組織再編に取り組み、その一貫としてグループ内地域会社のG社本体への統合を進めている。つまり、ここでいう「合併・統合型改革」である。今回の統合に伴って店長の仕事は大きく変わった。店舗運営に関する方針をそれまですべて地域会社本社が決定していたが、統合によって各店舗に任すことになったため、店長の裁量と責任が大きくなったのである。例えば、店舗の地元市町村等との関係構築をこれまで地域カンパニー本社が担当していたのを各店舗の店長が担当することになり、店舗が独自に関係を築くようになった。さらに販促活動についても、地域会社の本社が担当していたのを店長の裁量で行うようになった。

図表5-1 仕事面の変化（変化指数）

	【仕事の内容や知識等】					【働き方】		【労働負荷】					合計
	担当する仕事の量が増えている	担当する仕事の範囲が広がっている	担当する仕事の質が高まっている	仕事上の責任が高まっている	仕事の進め方に関する権限(裁量)が高まっている	担当する仕事に必要な知識や能力が増えている	他部門等とプロジェクトを組んで仕事が増えている	チームではなく一人が独立して仕事が増えている	仕事への管理がきつくなっている	仕事の生産性が高まっている	会議や打ち合わせの時間や回数が増えている	労働時間が長くなっている	
企業調査	全体												120
	1.18	1.23	1.05	1.08	0.53	1.44	0.91	-0.48	0.70	0.61	0.34	0.19	
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】												
	1.25	1.20	1.10	1.25	0.85	1.45	0.95	-0.75	0.90	0.95	0.35	0.30	20
	内部組織スリム化型改革												
	1.14	1.28	1.12	1.09	0.74	1.47	0.84	-0.35	0.77	0.70	0.57	0.40	43
	事業整理統合型改革												
	1.27	1.36	1.09	1.09	0.18	1.64	1.55	-0.55	0.36	0.64	-0.18	0.09	11
	合併・分割型改革												
	1.17	1.25	1.08	0.92	0.75	1.33	1.00	-1.00	0.33	0.50	0.00	0.17	13
	社外資源活用型改革												
組合調査	全体												485
	1.59	1.44	1.05	1.10	0.16	1.21	0.33	-0.15	1.09	0.67	0.59	0.84	
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】												
	1.64	1.54	1.15	1.15	0.25	1.23	0.23	-0.23	1.13	0.84	0.78	1.23	82
	内部組織スリム化型改革												
	1.65	1.47	1.07	1.10	0.12	1.21	0.40	-0.04	1.19	0.53	0.71	0.89	196
	事業整理統合型改革												
	1.53	1.46	1.13	1.15	0.22	1.29	0.41	-0.22	1.00	0.82	0.51	0.61	105
	社外資源活用型改革												
労使間の比較	全体												
	-0.41	-0.22	0.00	-0.03	0.37	0.24	0.58	-0.34	-0.39	-0.06	-0.25	-0.64	
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】												
	-0.39	-0.34	-0.05	0.10	0.60	0.23	0.73	-0.53	-0.23	0.11	-0.43	-0.93	
	内部組織スリム化型改革												
	-0.51	-0.19	0.04	0.00	0.62	0.25	0.44	-0.31	-0.43	0.16	-0.13	-0.49	
	事業整理統合型改革												
	-0.36	-0.21	-0.04	-0.23	0.53	0.04	0.59	-0.78	-0.67	-0.32	-0.51	-0.44	
	社外資源活用型改革												

(注1) 図表中の「変化指数」は、「そう思う」の件数×2点+「どちらかといえばそう思う」の件数×1点+「どちらかといえばそう思わない」の件数×-1点+「そう思わない」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。なお、指数の値が大きいほど、肯定的意見が多く見られていることを示している。

(注2) 「労使間の比較」は、「企業調査」-「組合調査」により算出(「合併・分割型改革」は除く)。なお、値が大きいほど労使間の意識にギャップが見られ、値が「プラス」の場合は企業側の意識が、「マイナス」の場合は組合の意識がそれぞれ強いことを示している。

さらに、地域会社の間接部門で勤務する社員の仕事も大きく変わった。今回の経営統合では、組織（店舗）の統廃合は行われないことから、店舗に勤務している従業員の仕事は変わらないものの、間接部門の仕事はG社本体に吸収されたため、地域会社本社の間接部門の社員の仕事がなくなり、店舗勤務への配置転換が行われた。その結果、間接部門の社員が十数年ぶりに店舗勤務になることも希ではなかった。

（2）労働組合側の視点

つぎに労働組合は、こうした仕事の変化についてどうみているのだろうか。先ほどの図表5-1をみてもらうと、労働組合は従業員の担当する仕事の「量が増え（1.59）」、「範囲が広がり（1.44）」、さらには「質が高まった（1.05）」ことにより、「仕事に必要な知識や能力が増えた（1.16）」こと、しかも、「仕事への管理がきつくなっている（1.09）」ことから、「仕事上の責任が高まり（1.10）」、「労働時間が長くなっている（0.84）」としている。労働組合は企業以上に、組織再編によって従業員の労働負荷が拡大したとみている。

こうした仕事の変化を組織改革タイプとの関連でみると³、仕事の内容・知識等（「仕事量の増加」「仕事範囲の拡大」「仕事の質の向上」「仕事に必要な知識や能力の高度化」「責任の向上」「仕事への管理がきつくなっている」）については注目すべき傾向が見られない。つまり、労働組合も組織改革タイプにかかわらず、組織改革自体が行われたことに仕事の内容や役割の変化が影響を強く受けていると考えている。しかし、労働負荷の分野では組織再編の影響を受けており、内部組織スリム化型改革を進めた企業の労働組合では、従業員の「労働時間が長くなっている」傾向が強くなっているとしている。

（3）労使間の認識のギャップ

こうした仕事の変化に対する労使間の認識のギャップをみると、「仕事量の増加」、「仕事範囲の拡大」、「仕事の質の高度化」「仕事に必要な知識や能力の増加」

「仕事上の責任の高度化」という点については労使間の認識は一致しているものの、その認識の程度に労使間で温度差がみられる（前掲の図表5-1）。企業に比べて労働組合の方が「仕事量が増加」（労使間ギャップ：-0.41）したことを大きくみており、「仕事への管理がきつく」（同-0.39）、「労働時間が長くなっている」（同-0.64）ことに対しても労働組合の認識は厳しい。それに対して、労働組合よりも企業の方が強く認識しているのは、「仕事の進め方に対する権限が高まり」（同0.37）、「他部門等とプロジェクトを組んでいる仕事が増えている」（同0.58）」といった変化である。

また、組織改革タイプとの関連でみると、社外資源活用型改革では働き方の分野の「一人一人が独立してする仕事の増加」、労働負荷分野の「仕事への管理がきつくなっている」「仕事の能率や生産性の向上」「会議や打ち合わせの回数の増加」について、内部組織スリム化型改革では「労働時間の増加」について労使間の認識にズレがそれぞれ大きくなっている。

3. 組織再編と処遇の変化

（1）企業側の視点

つぎに処遇面の変化について図表5-2をみてもらいたい。企業は仕事の成果と処遇の結びつきを強くする傾向にあることから、「賃金を決める上で仕事の成果が重視され（1.35）」るようになり、その結果「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差（0.73）」や「役職に昇進する年齢のばらつき（1.11）」が広がっている状況にあるとしている。しかし、その一方で、その成果を出すために欠かせない従業員の能力を高める取り組み（「会社が提供する能力開発の機会が増えている（0.22）」、「職場間の配置転換の頻度が増えている（0.07）」、「配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている（0.08）」）の変化は見られない。

こうした仕事の成果と処遇の結びつきを強める変化は組織改革タイプに強く影響を受けている。とりわけ、事業整理統合型改革を進めた企業ほど組織改革に合

わけて人的資源への投資（「会社提供の能力開発の機会の増加」）を積極的に進め、「仕事の成果を重視した賃金決定」を厳しく行い、「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差」や「役職に昇進する年齢のばらつき」を拡げる傾向にある。この他に社外資源活用型改革を進める企業では、組織改革を行う際、従業員の配置や異動が企業を超えて行われることから「配置転換に関する個人の希望を聞くように」心がけている。

さらに、こうした処遇面の変化について、企業ヒアリング調査から大手情報通信業H社により詳しくみてみよう⁴。同社では経営環境の激変に伴い、構造改革の第一段階として、2000年から人事・賃金制度改革に向けた検討に着手した。その内容は「年功的要素を縮小し、発揮した成果・業績とそれに向けた行動を重視し、これをタイムリーに賃金へ反映する」ことを基調とするものであった。新人事制度では、上位資格等級が5等級から3等級に大括り化された。これにより、業務や組織体制の変化への対応や幅広い人材層からの適材適所の人材配置の実現が可能となった。新賃金制度は「年齢給」と資格等級別定額の「資格給」に、評価を反映する累積型の「成果加算給」と洗替え方式の「成果手当」を加えた要素から構成される。旧賃金制度では年齢給と職能給を合わせた基本給部分が全体の8割を占めていたが、新賃金制度ではこの部分を6割に圧縮するとともに、年齢給の昇給部分を50歳で停止し、50歳時点の年齢給水準を60歳まで維持することとした。他方で、全体の約2割を占める成果加算給は、各年の評価によって変動（評価によってはゼロ昇給の場合もあり）するが、その金額を毎年積み上げていき減額を行わない。また単年度洗替え方式の成果手当は資格別評価給で、上位資格ほど高額になるように設計されている。

図表 5-2 処遇面の変化（変化指数）

		【教育訓練】	【配置】		【賃金・昇進】			合計
		会社が提供する能力開発の機会が増えている	職場間の配置転換の頻度が増えている	配置転換に関する個人の希望を聞くようになっている	賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている	同じ学歴で、勤続年数の従業員間の賃金格差が広がっている	役職に昇進する年齢のばらつきが広がっている	
企業調査	全体	0.22	0.07	0.08	1.35	0.73	1.11	120
	【従業員の雇用や処遇で最も苦勞した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	0.35	0.25	0.10	1.45	0.50	0.95	20
	事業整理統合型改革	0.44	0.16	-0.16	1.44	1.00	1.28	43
	合併・分割型改革	0.00	-0.27	0.27	1.45	0.36	1.00	11
社外資源活用型改革	-0.25	-0.17	0.83	1.08	0.92	1.08	13	
組合調査	全体	-0.18	0.10	-0.55	0.73	0.46	0.72	485
	【従業員の雇用や処遇で最も苦勞した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	-0.10	-0.03	-0.75	0.88	0.56	0.80	82
	事業整理統合型改革	-0.20	0.17	-0.49	0.78	0.46	0.71	196
	社外資源活用型改革	0.09	0.23	-0.41	0.77	0.56	0.68	105
労使間の比較	全体	0.39	-0.04	0.63	0.62	0.27	0.39	
	【従業員の雇用や処遇で最も苦勞した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	0.45	0.28	0.85	0.58	-0.06	0.15	
	事業整理統合型改革	0.64	-0.01	0.33	0.66	0.54	0.57	
	社外資源活用型改革	-0.34	-0.39	1.25	0.31	0.36	0.40	

(注) 図表中の「変化指数」及び「労使間の比較」の算出方法は図表 5-1 を参照。

(2) 労働組合側の視点

労働組合はこうした処遇面の変化についてどうみているのだろうか。先ほどの図表 5-2 をみてもらうと、企業が仕事の成果と処遇の結びつきを強くする傾向にあることから、労働組合は「賃金を決める上で仕事の成果が重視され (0.73)」るようになり、その結果「同じ学歴、勤続年数の従業員間の賃金格差 (0.46)」や「役職に昇進する年齢のばらつき (0.72)」が広がりつつあるとしている。しかし、その一方で、その成果を出すために欠かせない従業員の能力開発に対する企業の取り組みは消極的としている。つまり、労働組合は「会社が提供する能力開発の機会 (-0.18)」、「職場間の配置転換の頻度 (0.10)」を減らしつつあることに加え、「配置転換に関する個人の希望 (-0.55)」を聞かなくなりつつあるとみているのである。

(3) 労使間の認識のギャップ

こうした処遇面の変化で労使の間に認識のギャップが大きいのは、「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている」（労使間ギャップ：0.62）、「役職に昇進する年齢のバラツキが広がっている」（同0.39）、「配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている」（同0.63）、「会社が提供する能力開発の機会が増えている」（同0.39）である（前掲の図表5-2）。「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている」「役職に昇進する年齢のバラツキが広がっている」といった賃金・昇進格差の拡大については、労働組合に比べて企業の認識が大きくなっている。具体的には、「配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている」、「会社が提供する能力開発の機会が増えている」といった従業員の能力開発や配置転換については、労使が相反する認識をしている。つまり、「会社が提供する能力開発の機会が増えている」については、企業は肯定的な見方を、労働組合側は否定的な見方をしていることからギャップがみられているのである。同様に「配置転換に関する個人の希望を聞くようになってきている」についても、企業は現状維持程度としているのに対し、労働組合の方は否定的な見方をしていることから、労使間に認識のズレが発生しているのである。一方、「賃金を決める上で仕事の成果が重視されるようになってきている」「役職に昇進する年齢のバラツキが広がっている」ことについては、労働組合以上に企業の方が強く認識していることから、ズレが生じているのである。

また、組織改革タイプとの関連でみると、事業整理統合型改革では「同学歴、勤続年数間の賃金格差の拡大」「役職昇進年齢のバラツキの拡大」といった賃金・昇進の格差の拡大や「能力開発機会の増加」で、社外資源活用型改革では「配置転換に関する個人の希望の拡大」「能力開発機会の増加」といった能力開発や配置転換で労使間のギャップが大きくなっている。とりわけ社外資源活用型改革の「能力開発機会の増加」のギャップは、他の組織改革タイプにおける労使の認識とは逆の認識をしている。つまり、労働組合はこれまでと変わっていないとしているのに対し、企業の方はどちらかというとな否定的な見方をしていることにより生じ

ているのである。

4. 組織再編と従業員の意識の変化

(1) 企業側の視点

最後に、従業員の意識面の変化を確認してみよう。企業は従業員の雇用を守ることを最重要課題として対応してきたので、組織再編に直面した従業員の「雇用に対する不安を高める (0.38)」ことをある程度抑えることができたものの、「会社に対する信頼を高める (0.03)」こと、「働く意欲 (-0.01)」を改善することができないばかりか、「賃金への満足度 (-0.54)」や「処遇への満足度 (-0.33)」といった処遇への満足度が低下するという状況を生んだとみている。急激な組織再編を進めるにあたって従業員の意識を和らげることができず、困惑させてしまっている状況にある (図表5-3)。

(2) 労働組合側の視点

つぎに労働組合はこのような従業員の意識面の変化をどうみているのだろうか。先ほどの図表5-3をみてもらうと、組織再編は従業員の「雇用に対する不安を高め (0.80)」、その結果「会社への信頼度 (-0.85)」を低下させたとしている。しかも、処遇の決定で成果を重視する仕組みに転換したことで、「人事評価に対する納得性 (-0.84)」だけではなく、「賃金に対する満足度 (-1.11)」や「処遇への満足度 (-1.11)」が低下する状況にあり、その結果として「働く意欲を高める (-0.69)」ことができないとしている。組織再編が従業員の意識にマイナスの影響を及ぼしている状況にあることを、労働組合は企業以上に深刻に受け止めている。

図表5-3 従業員の意識面の変化（変化指数）

		【評価・処遇】			【就労意識】			合計
		人事評価 に対する 納得性が 高まっ ている	賃金に 対する 満足 度が 高まっ ている	昇進に 対する 満足 度が 高まっ ている	働く意 欲が 高まっ ている	雇用に 対する 不安 が高ま っている	会社へ の信 頼度 が高 まっ ている	
企業 調査	全体	0.32	-0.54	-0.33	-0.01	0.38	0.03	120
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	0.65	-0.20	0.10	0.30	0.15	0.15	20
	事業整理統合型改革	0.12	-0.42	-0.21	0.07	0.58	0.02	43
	合併・分割型改革	0.36	-1.00	-0.55	0.09	0.45	-0.55	11
社外資源活用型改革	0.58	-0.64	-0.27	0.00	0.25	0.40	13	
組合 調査	全体	-0.69	-1.11	-1.11	-0.84	0.80	-0.85	485
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	-0.69	-1.10	-1.00	-0.71	0.59	-0.90	82
	事業整理統合型改革	-0.75	-1.16	-1.16	-0.92	0.86	-0.96	196
	社外資源活用型改革	-0.50	-0.93	-0.95	-0.57	1.00	-0.61	105
労使 間の 比較	全体	1.00	0.57	0.78	0.83	-0.41	0.89	
	【従業員の雇用や処遇で最も苦労した組織改革】							
	内部組織スリム化型改革	1.34	0.90	1.10	1.01	-0.44	1.05	
	事業整理統合型改革	0.86	0.75	0.95	0.99	-0.28	0.99	
	社外資源活用型改革	1.08	0.30	0.68	0.57	-0.75	1.01	

(注) 図表中の「変化指数」および「労使間の比較」の算出方法は、図表5-1を参照。

(3) 労使間の認識のギャップ

こうした従業員の意識面の変化について、すべての点に渡って労使間で認識の隔たりが見られ、とりわけ、評価・処遇については「人事評価に対する納得性が高まっている」（労使間ギャップ1.00）と「昇進に対する満足度が高まっている」（同0.78）で、就労意識の面では「会社への信頼度が高まっている」（同0.89）と「働く意欲が高まっている」（同0.83）で労使間のギャップが大きくなっている（前掲の図表5-3）。企業以上に労働組合の方が従業員のモチベーションが低下していることを強く認識しているのである。

こうした認識のズレは組織改革タイプによって異なり、「人事評価の納得性の向上」「賃金・評価に対する満足度の向上」といった評価・処遇に対する認識のギャップは内部組織スリム化型改革で、「雇用不安の向上」は社外資源活用型改革で顕著になっている。

5. おわりに～従業員の仕事と働き方の変化を整理する

これまで明らかにしてきた組織再編に伴う従業員の仕事と働き方の変化を整理すると、組織再編が進む中で従業員の仕事と働き方は仕事量が増大する一方で、範囲、質、責任度、必要能力のいずれからみても高度化している（図表5-4）。こうした変化に対して、企業は評価と処遇を仕事と成果に基づいて決定することによって従業員のモチベーションを高めようとしているものの、従業員はそれに対して必ずしも納得しているわけではなく、人事評価、賃金、昇進に対して満足していないばかりか、雇用に対する不安を強め、そのため勤労意欲や企業への信頼度がほとんど向上しない状況を生んでいる。

このような仕事と働き方の変化、それに対する従業員の意識に対する労使の認識は異なり、とくに従業員の意識に対するギャップが大きくなっている。また、組織改革タイプごとの特徴をみると、労使間の認識のギャップが目立っている従業員の意識面は内部組織スリム化型改革で際立っている。

こうした背景には従業員に配分する仕事の仕組みや役割などの見直しを十分に進めないうまに組織再編を進めたことが従業員の労働負担を増大させ、さらに仕事の成果を厳しく問いつつあることが従業員を疲弊させてしまい、そのため処遇に対する満足度や就労意識が向上されないままにあることが考えられる。今、起きている従業員の仕事と働き方の変化に対する労使間の認識のズレを是正し、こうした問題の解決に取り組むことが今後求められる。

図表5-4 従業員の仕事と働き方の変化の特質

	仕事の変化	処遇の変化	従業員の意識の変化
企業	仕事量の増大、質・範囲・責任度、必要能力とも高度化	処遇における仕事の結果(成果)の重視化	賃金・昇進への満足度、勤労意欲が向上していない、雇用不安の増加
労働組合	仕事量の増大、質・範囲・責任度、必要能力とも高度化	処遇における仕事の結果(成果)の重視化、能力開発に対する企業意欲の低下	賃金・昇進への満足度、勤労意欲の低下、雇用不安の増加
労使間の比較	—	—	労働組合が深刻

-
- ¹ 企業調査の組織改革タイプの類型化の詳細については、第3章を参照のこと。
 - ² G社の詳しい内容については同報告書第2部を参照のこと。
 - ³ 組合調査における組織改革タイプの類型化については、組織のフラット化、事業所の管理部門のスリム化を「内部組織スリム化型改革」、部門・職場の整理・統合、下請会社の整理・統合を「事業整理統合型改革」、さらに既存業務のアウトソーシング化、子会社の設立、合併会社、業務提携を「社外資源活用型改革」としている。なお、これらの組織改革タイプの企業概要については、「事業整理・統合型改革」が51.2%で最も多く、これに「社外資源活用型改革」(27.4%)、「内部組織スリム化型改革」(21.4%)が続く。これを経営特性との関連で見ると、業種別には特徴的な傾向が見られないものの、正社員数別では「社外資源活用型改革」が1,500~5,000人未満の企業で多くみられている。
 - ⁴ H社の詳しい内容については同報告書第2部を参照のこと。

第6章 企業組織再編における労使関係

1. はじめに

近年、各企業では組織のフラット化やスリム化、事業部・事業所の整理統合、子会社・合弁会社の設立など、組織の再編が急がれている。企業が使える経営資源に限りがある以上、経営環境の変化にあわせて、組織の再編に取り組むことは当然といえる。一方、企業組織はヒト（労働者）が存在して初めて成り立つものである。そのため、企業の独りよがりの組織再編は決して成功しない。労働者の意見を無視した組織再編、労働者に不利益が集中する組織再編などが労働者に受け入れられることはない。

企業が組織再編を通して活力や競争力を回復するためには、言い換えると、組織再編を意味のあるものにするためには、実施予定の組織再編に関して、労働者の理解を得ることが必要不可欠となる。そのためには、労使間で十分な事前協議を行い、両者の考え方の隔たりを埋めていく必要がある。そこで本章では、(財)連合総合生活開発研究所が実施した2つの調査及びヒアリング調査^(注1)をもとに、組織再編に伴って、労使間でいま何が問題となっているのか、また今後何が問題となりそうなのかについて明らかにしていきたい。

2. 分析の視点

企業が実施する組織再編は多様である。各企業がこれまで経験した組織再編の種類によっては、労使間の問題点が大きい場合や複雑な場合もあるだろうし、その逆も考えられる。そこで、本章では労使それぞれが「過去3年間において最も苦勞したと考える組織改革」を以下のように類型化し、クロス集計の軸として採用することで、組織再編に伴う労使間の問題点をより詳細に分析していくこととする。

【企業調査】

類型①：内部組織スリム化型改革	組織のフラット化、本社部門のスリム化、社内カンパニー制の導入
類型②：事業整理統合型改革	事業部・事業所の整理統合、関連会社・子会社の整理統合、営業譲渡
類型③：合併・分割型改革	合併、会社分割
類型④：社外資源活用型改革	既存事業の業務委託（アウトソーシング）、子会社の設立、合併会社の設立、株式買収、MBO（マネージメント・バイ・アウト）、資本提携、業務提携

【組合支部調査】

類型①：内部組織スリム化型改革	組織のフラット化、事業所の管理部門のスリム化
類型②：事業整理統合型改革	部門・職場の整理統合、下請企業の整理統合
類型③：社外資源活用型改革	既存業務のアウトソーシング化、子会社の設立、合併会社の設立、業務提携

3. 組織再編における合意形成の苦労度

(1) 企業側の視点

まず初めに、これまで経験した組織再編^(注2)において、労使間で合意形成をするためにどの程度の苦労があったとされているのだろうか。図表6-1をみると、企業は「やや苦労した」が37.1%で最も多く、これに「大変苦労した」が29.2%で続いており、7割弱の企業が「苦労した」としている。組織改革タイプとの関連では、「社外資源活用型改革」（苦労度指数：1.27）が最も苦労度が高く、これに「合併・分割型改革」（同0.91）が続いている。社外資源を活用した組織再編や合併などは、既存の労働者の立場を危うくする可能性があるため、労働組合との調整に難航を期したことがうかがえる。それに対して、既存組織内における組織再編である「事業整理統合型改革」（同0.65）や「内部組織スリム化型改革」（同0.33）の苦労度は低い傾向にある。

(2) 労働組合側の視点

一方、労働組合は「大変苦勞した」が38.9%で最も多く、これに「やや苦勞した」が36.0%で続いており、7割以上の労働組合が「苦勞した」としている。組織改革タイプ別にみると、「内部組織スリム化型改革」（苦勞度指数：1.16）が最も苦勞度が高く、これに「社外資源活用型改革」（同1.11）、「事業整理統合型改革」（同0.96）が続いている。組織のフラット化や管理部門のスリム化など、企業組織の圧縮を目標とする組織再編を経験した労働組合ほど、経営側との合意形成に困難を感じていたことがわかる。

(3) 労使間の認識のずれ

以上の点を整理すると、全体としては企業に比べて労働組合の方が組織再編における合意形成に苦勞したとしている。とりわけ「内部組織スリム化型改革」では労使間の合意形成に対する苦勞度の認識に大きな隔たりがある。さまざまな組織再編を進めるにあたって、労働組合は「企業側に対して譲歩している」という認識をもっているのかもしれない。良好な労使関係を築くためにも、企業はこの認識のずれに注目することが必要であろう。

図表6-1 組織再編における労使間の合意形成の苦労度

単位%

		大変苦労した	やや苦労した	あまり苦労しなかった	まったく苦労しなかった	不明	合計	苦労度指数(点)
企業サイド	合計	29.2	37.1	20.2	3.4	10.1	89	0.76
	【最も苦労した組織改革タイプ】							
	内部組織スリム化型改革	15.0	35.0	10.0	15.0	25.0	20	0.33
	事業整理統合型改革	27.9	34.9	30.2	0.0	7.0	43	0.65
	合併・分割型改革	27.3	54.5	18.2	0.0	0.0	11	0.91
社外資源活用型改革	38.5	38.5	7.7	0.0	15.4	13	1.27	
労組サイド	合計	38.9	36.0	14.3	1.4	9.4	414	1.07
	【最も苦労した組織改革タイプ】							
	内部組織スリム化型改革	34.1	37.8	8.5	1.2	18.3	82	1.16
	事業整理統合型改革	35.2	40.3	17.3	1.5	5.6	196	0.96
	社外資源活用型改革	44.8	30.5	14.3	1.9	8.6	105	1.11
労使間の比較	合計	-9.7	1.1	6.0	1.9	0.7		-0.30
	【最も苦労した組織改革タイプ】							
	内部組織スリム化型改革	-19.1	-2.8	1.5	13.8	6.7		-0.83
	事業整理統合型改革	-7.3	-5.4	12.9	-1.5	1.4		-0.31
	社外資源活用型改革	-6.3	8.0	-6.6	-1.9	6.8		0.16

(注) 図表中の「苦労度指数」は、「大変苦労した」の件数×2点+「やや苦労した」の件数×1点+「あまり苦労しなかった」の件数×-1点+「全く苦労しなかった」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。なお、指数が大きいほど、苦労していることを示している。また「労使間の比較」については「企業サイドの数値」-「労組サイドの数値」から算出している(※合併・分割型改革を除く)。

4. 組織再編に伴う労使間の対立点

(1) 企業側の視点

それでは具体的にどのような点で合意形成を得ることが難しいのであろうか。各企業では組織再編に関連して様々な人事施策が実施されるが、その際、労使間で対立した点を見ていくと、組織再編における労使間の合意形成上の問題点が明らかとなってくる。

図表6-2をみると、企業は「特になし」の回答が6割程度(60.7%)に達し、10企業中6企業で労使間の意見対立がなく、組織再編に関連する人事施策が行われていたとしている。一方、残り4割程度の企業では労使間で何らかの意見対立

があったこととなり、具体的には、雇用に関する人事施策である「配置転換」(16.9%)や「転籍・出向」(14.6%)、人件費に関する人事施策である「賃上げの抑制」(15.7%)や「賞与・一時金のカット」(12.4%)などで対立があったとされている。なお、それ以外の人事施策については、回答率が2~3%程度であり、企業としてはほとんど対立がなかったと考えている。

以上の4つの対立点(「配置転換」「転籍・出向」「賃上げの抑制」「賞与・一時金のカット」)は、いずれも組織改革タイプの影響を強く受けており、「社外資源活用型改革」は「配置転換」と「転籍・出向」という雇用に関する人事施策で、「内部組織スリム化型改革」と「事業整理統合型改革」は、それぞれ「賞与・一時金のカット」と「賃上げの抑制」という人件費に関する人事施策で労使間の対立があったとする傾向が強い。なお、「合併・分割型改革」では「特になし」とする企業が多くなっている。

ここでヒアリング調査のF社の事例をみてみたい。同社は「医薬品事業への経営資源の集中」という目的から、6つの周辺事業を本体から切り離し、合弁会社及び子会社を設立してきた。つまり、ここでいう「社外資源活用型改革」に該当する。同社がこれらの組織再編にあたって、最も尽力した点は、事業の切り離しの影響を受けた従業員全員を「同社からの出向扱いにする」ということであった。このタイプの組織再編時には「配置転換」や「転籍・出向」の問題が対立点となりやすいことは既に述べたが、同社では出向期間を3~5年間と長期化することで、労使間の対立を避けることに努めた。労働組合もこの点を高く評価している。事前に労使間で対立が予想される問題点の把握に努め、その問題に真摯に取り組むことこそが、良好な労使関係を構築するためのカギといえよう。

(2) 労働組合側の視点

一方、労働組合は「特になし」の回答が3割程度(32.9%)にとどまり、残り7割程度の労働組合では労使間で何らかの意見対立があったと指摘している。具体的には、人件費に関する人事施策である「賃上げ抑制」(24.6%)、雇用に関する

る人事施策である「転籍・出向」(23.4%)、「配置転換」(22.7%)が3大対立点とされている。これに「賞与・一時金のカット」(18.4%)、「希望退職募集」(13.5%)、「賃下げ」(13.0%)が続いている。

こうした対立点は、組織改革タイプの影響を強く受けており、その影響が大きい(レンジ値10.0程度以上の)人事施策は「転籍・出向」、「配置転換」、「希望退職募集」、「賞与・一時金のカット」であり、「内部組織スリム化型改革」は「希望退職募集」や「賞与・一時金のカット」で、「事業整理統合型改革」は「配置転換」で、「社外資源活用型改革」は「転籍・出向」といった人事施策において労使間の対立があったとする傾向が強い。なお、「特になし」については、組織改革タイプ別の格差はほとんどみられない。

(3) 労使間の認識のずれ

企業に比べて労働組合の方が労使間で対立点があったとする比率が多だけでなく、具体的な人事施策をみても、軒並み労働組合の指摘率の方が高くなっている。その中でも「賃下げ」(労使間ギャップ-10.8)や「賃上げの抑制」(同-8.9)といった人件費に関する人事施策、「希望退職募集」(同-10.2)や「転籍・出向」(同-8.8)といった雇用に関する人事施策については、企業に比べて労働組合の方が労使間の対立があったとする割合が非常に高い。ここに労使間の認識のずれが生じていることがわかる。

また組織改革タイプ別にみると、その影響が大きい(レンジ値10.0以上の)対立点は「賃上げの抑制」、「配置転換」、「希望退職募集」であり、そのいずれに関しても「内部組織スリム化型改革」において労使間の認識のずれが最も大きくなっている。ここで明らかとなった認識のずれをもとに、組織再編の事前協議を充実させていけば、良好な労使関係が構築されることとなるだろう。

図表6-2 組織再編に伴う労使間の対立点

単位：%

	雇用に関する人事施策						仕事に関する人事施策				人件費に関する人事施策			特になし	合計
	配置転換	職種転換等の教育訓練	転籍・出向	希望退職募集	解雇	臨時・パートタイム労働者の再契約停止・解雇	一時休業（一時帰休）	残業時間の短縮、労働日数の削減	ワークシェアリングの導入	賞与・一時金のカット	賃上げの抑制	賃下げ			
企業サイド	合計	16.9	2.2	14.6	3.4	0.0	2.2	2.2	1.1	3.4	12.4	15.7	2.2	60.7	89
	【最も苦勞した組織改革タイプ】														
	内部組織スリム化型改革	10.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	20.0	10.0	0.0	75.0	20
	事業整理統合型改革	18.6	0.0	16.3	7.0	0.0	2.3	0.0	0.0	4.7	14.0	23.3	2.3	51.2	43
	合併・分割型改革	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	90.9	11
	社外資源活用型改革	23.1	0.0	23.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	15.4	7.7	53.8	13
	レンジ	23.1	0.0	18.1	7.0	0.0	2.3	5.0	0.0	4.7	20.0	23.3	7.7	39.7	
労組サイド	合計	22.7	4.6	23.4	13.5	1.9	4.1	1.7	2.9	1.4	18.4	24.6	13.0	32.9	414
	【最も苦勞した組織改革タイプ】														
	内部組織スリム化型改革	22.0	4.9	17.1	18.3	1.2	3.7	1.2	3.7	1.2	25.6	30.5	9.8	32.9	82
	事業整理統合型改革	27.0	5.6	21.4	13.8	3.6	6.1	2.6	3.1	2.0	18.9	25.0	13.8	30.6	196
	社外資源活用型改革	17.1	2.9	31.4	8.6	0.0	1.0	1.0	1.9	0.0	13.3	21.9	16.2	34.3	105
	レンジ	9.9	2.8	14.4	9.7	3.6	5.2	1.6	1.8	2.0	12.3	8.6	6.4	3.7	
労使間の比較	合計	-5.9	-2.3	-8.8	-10.2	-1.9	-1.9	0.6	-1.8	1.9	-6.0	-8.9	-10.8	27.8	
	【最も苦勞した組織改革タイプ】														
	内部組織スリム化型改革	-12.0	-4.9	-12.1	-18.3	-1.2	-3.7	3.8	-3.7	-1.2	-5.6	-20.5	-9.8	42.1	
	事業整理統合型改革	-8.4	-5.6	-5.1	-6.8	-3.6	-3.8	-2.6	-3.1	2.7	-4.9	-1.7	-11.5	20.6	
	社外資源活用型改革	5.9	-2.9	-8.4	-8.6	0.0	-1.0	-1.0	-1.9	0.0	-5.6	-6.5	-8.5	19.6	
	レンジ	17.9	2.8	6.9	11.5	3.6	2.9	6.3	1.8	3.9	0.8	18.8	3.0	22.5	

(注) 上記は複数回答の結果である。図表中の「レンジ」は「最も苦勞した組織改革タイプ別」の最大値と最小値の差である。また「労使間の比較」については「企業サイドの数値」－「労組サイドの数値」から算出している（※合併・分割型改革を除く）。

5. 組織再編における労使間の認識のずれを埋めるために

労使間の認識のずれを埋めるためには、組織再編に関する事前協議を充実させる必要がある。まず検討期間の長さについて確認してみよう。図表6-3をみると、現状では平均7.72ヶ月程度の検討期間が設けられている。組織改革タイプ別では「合併・分割型改革」と「社外資源活用型改革」が7.91ヶ月とやや長めであるが、各タイプとも概ね8ヶ月程度の検討期間となっている。この程度の検討期間で十分なのであろうか。(財) 連合総合生活開発研究所の調査からは検討期間の長さに対する評価は分からないが、いずれにせよ早い段階で事前協議を始めた方が良いことは、他の調査からも明らかとなっている。

「平成14年団体交渉と労働争議に関する実態調査」（厚生労働省、平成15年6月）によると、「企業組織の再編・事業部門の縮小」について「話し合い」が持たれた組合のうち、「検討に着手した段階で話し合いが持たれた組合」では「話し合いの時期が適当であった」

とする労働組合が70.0%に達しているのに対して、「大枠が固まった段階で話し合いが持たれた組合」では同53.3%、「詳細が固まった段階で話し合いが持たれた組合」では同31.5%となっている（図表6-4を参照）。企業は組織再編の検討に着手する早い段階から、労使間の事前協議に臨む必要があると考えられる。

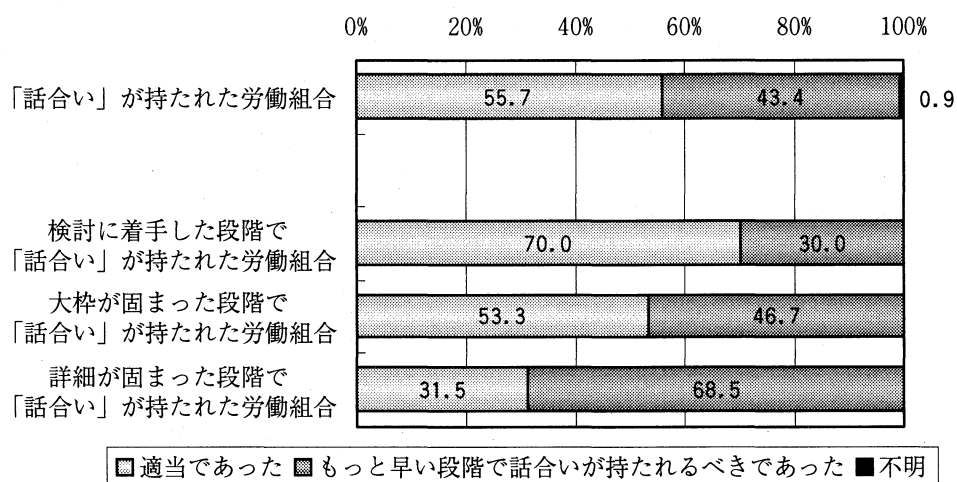
それに加えて、企業には組織再編に関する情報や資料を積極的に労働組合に提供することも求められる。前述の厚生労働省の調査によると、「企業組織の再編・事業部門の縮小に関する使用者からの情報・資料提供」について、約3割の労働組合が不十分と評価している（図表省略）。企業が透明性を確保して事前協議に臨むことも、労使間の認識のずれを埋めるために必要不可欠なポイントである。

図表6-3 組織再編に伴う検討期間

	平均 (ヶ月)	標準偏差	不明 (人)	有効回答数 (人)
合計	7.72	4.84	10	79
【最も苦勞した組織改革タイプ】				
内部組織スリム化型改革	7.50	5.17	6	14
事業整理統合型改革	7.45	5.02	3	40
合併・分割型改革	7.91	4.50	0	11
社外資源活用型改革	7.91	3.81	2	11

(注) (財) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場に関する調査(企業調査)」より作成

図表6-4 「企業組織の再編・事業部門の縮小」についての最初の話合いの時期に対する評価



(出所) 平成14年団体交渉と労働争議に関する実態調査 (厚生労働省、平成15年6月)

6. 今後労使間で予想される問題点

(1) 企業側の視点

急速に変化する経営環境に対応するために、企業は組織再編だけでなく、経営政策や人事施策の見直しにも積極的に取り組まなければならない。その際、労働組合・従業員組織との間で様々な問題が生じることが予想できる。企業はどのような問題を予想しているのだろうか。本調査では問題点を「雇用に関する問題」、「労働条件に関する問題」、「経営政策に関する問題」の3つに大別し、さらに各分野について、以下のような具体的な問題点を提示した。

【雇用】	雇用の安定、65歳までの雇用確保、要員問題、出向・転籍、配置転換
【労働条件】	賃金改定、賞与・一時金の改定、退職金・企業年金の見直し、福利厚生の見直し、労働時間の短縮、フレックスタイム制等の労働条件の柔軟化、作業条件・職場環境の改善、メンタルヘルス
【経営政策】	人材育成・教育訓練政策の見直し、賃金制度・評価制度改革、賃金・評価等の苦情処理

図表6-5をみると、今後、労働組合・従業員組織との間で問題になる点として、企業が第一に考えているのは、「退職金・企業年金の見直し」(64.9%)、「賃金制度・評価制度改革」(61.4%)、「賞与・一時金の改定」(57.0%)、「賃金改定」(50.0%)といった賃金関連分野と「雇用の安定」(51.8%)である。別の見方をすれば、企業が従来型の賃金制度(水準)や雇用のあり方の見直しを積極的に進めているということであろう。第二の問題点(30~50%未満)としては「65歳までの雇用確保」、「出向・転籍」、「要員問題」といった雇用に関する問題と、不安定な雇用状況に対応するための「メンタルヘルス」が、さらに第三の問題点(20~30%未満)としては「福利厚生の見直し」、「配置転換」、「労働時間の短縮」、「賃金・評価等の苦情処理」が挙げられている。最後に「フレックスタイム制等の労働条件の柔軟化」や「作業条件・職場環境の改善」といった作業条件に関する問題点や「人材育成・教育訓練政策の見直し」について、労働組合・従業員組織との間で問題になると考えている企業は10~20%未満と少なくなっている。

こうした問題点は企業の組織改革タイプによって異なる。その影響が大きい(レンジ値20.0以上の)問題点は、「65歳までの雇用確保」、「出向・転籍」、「要員問題」などの雇用に関する問題、「賃金改定」、「福利厚生の見直し」、「メンタルヘルス」、「労働時間の短縮」などの労働条件に関する問題、それに「賃金・評価等の苦情処理」などである。

これらの問題点に注目すると、「内部組織スリム化型改革」では「65歳までの雇用確保」、「賃金改定」、「労働時間の短縮」など、「合併・分割型改革」では「メンタルヘルス」に関して労使間で問題になると考えられる傾向が強い。また余剰人員の扱いが問題となってくる「事業整理統合型改革」では「要員問題」や「福利厚生の見直し」の比率が高い。このタイプに該当するヒアリング調査のD社では、現地採用正社員の再配置の問題やパートの雇止めという問題に直面している。さらに労働者が企業を超えて異動する可能性がある「社外資源活用型改革」では「出向・転籍」や「賃金・評価等の苦情処理」などを特に問題視している。ヒアリング調査をみると、既存事業の一部を本体から切り離し、合併会社や子会社などを

設立した各企業（A社、F社、H社など）、ここで言う「社外資源活用型改革」に該当する企業では、いずれも労働条件に変化のない「出向」という形を中心に従業員を処遇している。「社外資源活用型改革」では「出向・転籍」、「賃金・評価等の苦情処理」が特に問題視されているため、各企業は問題の生じにくい対処法を積極的に採用しているものと考えられる。

図表6-5 今後、労働組合・従業員組織との間で予想される問題点（企業調査）

雇用安定	【雇用に関する問題】				【労働条件に関する問題】				【経営政策に関する問題】				合計			
	65歳までの雇用確保	要員問題	出向・転籍	配置転換	資金改定	賞与・一時金の改定	退職金・企業年金の見直し	福利厚生の見直し	労働時間の短縮	フレックス等の労働時間の柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス		人材育成・教育訓練政策の見直し	賃金制度・賃金改革	賃金・評価等の苦情処理
51.8	43.9	34.2	39.5	24.6	50.0	57.0	64.9	29.8	21.9	10.5	14.0	16.7	61.4	21.9	10.5	114
40.0	60.0	15.0	20.0	20.0	60.0	55.0	55.0	10.0	35.0	10.0	10.0	20.0	55.0	20.0	15.0	20
57.1	45.2	47.6	47.6	28.6	40.5	57.1	69.0	33.3	14.3	7.1	11.9	11.9	61.9	23.8	9.5	43
54.5	18.2	45.5	36.4	18.2	36.4	54.5	63.6	27.3	27.3	9.1	9.1	9.1	54.5	9.1	0.0	11
38.5	38.5	38.5	53.8	23.1	53.8	53.8	69.2	30.8	23.1	15.4	23.1	7.7	69.2	30.8	15.4	13
18.7	41.8	32.6	33.8	10.4	23.6	3.3	14.2	23.3	20.7	8.2	14.0	12.3	14.7	21.7	15.4	

【最も苦労した組織改革タイプ】
 内部組織スリム化型改革
 事業整理統合型改革
 合併・分割型改革
 社外資源活用型改革

図表6-6 今後、重要となる問題点（労働組合調査）

雇用安定	【雇用に関する問題】				【労働条件に関する問題】				【経営政策に関する問題】				合計			
	65歳までの雇用確保	要員問題	出向・転籍	配置転換	資金改定	賞与・一時金の改定	退職金・企業年金の見直し	福利厚生の見直し	労働時間の短縮	フレックス等の労働時間の柔軟化	作業条件・職場環境の改善	メンタルヘルス		人材育成・教育訓練政策の見直し	賃金制度・賃金改革	賃金・評価等の苦情処理
1.63	1.13	1.25	0.95	0.86	1.35	1.39	1.37	0.83	0.81	0.32	0.99	1.29	1.24	1.37	1.05	495
1.63	1.15	1.32	0.69	0.85	1.29	1.36	1.45	0.86	0.76	0.41	1.10	1.26	1.33	1.40	1.06	82
1.66	1.16	1.27	1.00	0.95	1.36	1.37	1.40	0.87	0.88	0.42	0.98	1.37	1.27	1.40	1.07	196
1.74	1.24	1.14	1.20	0.85	1.31	1.44	1.38	0.95	0.79	0.18	0.98	1.27	1.20	1.31	1.04	105
0.12	0.09	0.18	0.51	0.10	0.07	0.07	0.09	0.12	0.24	0.12	0.12	0.10	0.13	0.09	0.03	

【最も苦労した組織改革タイプ】
 内部組織スリム化型改革
 事業整理統合型改革
 社外資源活用型改革

(2) 労働組合側の視点

一方、図表6-6は、上記と同様の問題点について、労働組合がどの程度重要と考えているかをまとめたものである。労働組合は雇用に関する分野では「雇用の安定」と「要員問題」、労働条件に関する分野では「賃金改定」、「賞与・一時金の改定」、「退職金・企業年金の見直し」、「メンタルヘルス」、そして経営政策に関する分野では「人材育成・教育訓練政策の見直し」と「賃金制度・評価制度改革」を最も重要と考えている（重要指数1.2以上）。労働組合は雇用保障と賃金に関連する問題、そして今後実施される可能性のある組織再編に対応するために、労働者の「心の問題」や「職種転換に向けた能力開発」に力を入れたいと考えているようである。

こうした重要課題を組織改革タイプ別にみると、その影響が大きい（レンジ値0.2程度以上の）課題は、「出向・転籍」、「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」、「要員問題」の3点であり、「内部組織スリム化型改革」と「事業整理統合型改革」は「要員問題」と「フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化」を、「社外資源活用型改革」は「出向・転籍」を特に重要な問題と考えている。

(3) 労使間の認識のずれ

図表6-7は、労使間で想定される問題点について、企業、労働組合双方の立場をまとめたものである。企業では労使間で問題となると考えられていても、労働組合では重要と考えられていない問題もあるだろうし、またその逆もあるだろう。良好な労使関係を築くためには、労使間の認識のどの部分にギャップがあるのかを把握しておくことが必要である。

第1に企業が労使間において最も問題になると考え、労働組合も最も重要と考えている問題（企業:大&労組:大）は、雇用保障（「雇用の安定」）と賃金保障（「賃金改定」、「賞与・一時金の改定」、「退職・企業年金の見直し」、「賃金制度・評価制度改革」）であり、これらの問題点についての認識は労使双方で一致している。第2に企業が労使間においてやや問題になると考え、労働組合もやや重要と考え

ている問題（企業：中&労組：中）は、「65歳までの雇用確保」と「出向・転籍」であり、これらの問題についても労使双方の考え方に温度差はみられない。

ここで重要な意味を持ってくるのは、企業と労働組合の考え方に温度差がある問題点である。例えば、労働組合が最も重要と考えているにも関わらず、企業は労使間で問題になる可能性は低いと考えている（企業：小&労組：大）「人材育成・教育訓練の見直し」が、これにあたる。この問題点については、労使双方の認識が全く異なり、たとえ組織再編などに伴い事前協議が行われる場合でも、十分に議論されないケースが想定される。また同様に「要員問題」、「メンタルヘルス」、「作業条件・職場環境の改善」、「賃金・評価等の苦情処理」などについては労使間の考え方に温度差があり、今後の労使間で問題が表面化してくる可能性が否めない。労使双方はこのような認識のずれを十分に把握し、そのずれを埋める努力が必要である。

組織改革タイプ別にみると、全てのタイプとも「人材育成・教育訓練の見直し」について労使間の温度差が大きく（企業：小&労組：大）なっているが、これに加えて「内部組織スリム化型改革」では「要員問題」について、「社外資源活用型改革」では「メンタルヘルス」について労使間の認識のずれが大きくなっている（図表6-8を参照）。また各タイプの特徴に注目すると、「内部組織スリム化型改革」では「雇用の安定」について、「事業整理統合型改革」では「賃金改定」について、「社外資源活用型改革」では「雇用の安定」と「65歳までの雇用確保」について労使間で温度差が見られる。なお、「内部組織スリム化型改革」をみると、「65歳までの雇用確保」や「労働時間の短縮」のように、労働組合よりも企業の方が問題視しているケースもみられる。

図表 6-7 今後の労使間の問題点

企業側からみた労使間で問題となる点	大	雇用の安定 賃金改定 賞与・一時金の改定 退職金・企業年金の見直し 賃金制度・評価制度改革		
	中	要員問題 メンタルヘルス	65歳までの雇用確保 出向・転籍	
	小	人材育成・教育訓練の見直し	作業条件・職場環境の改善 賃金・評価等の苦情処理	配置転換 福利厚生の見直し 労働時間の短縮 フレックスタイム制等の労働時間の柔軟化
		大	中	小
労働組合側が重要と考える問題点				

(注) 企業サイドの類型化基準 / 「大」 = 図表 6-5 の回答率が50%以上、「中」 = 同30~50%未満、「小」 = 30%未満
 労組サイドの類型化基準 / 「大」 = 図表 6-6 の重要指数が1.2以上、「中」 = 同0.9~1.2未満、「小」 = 同0.9未満

図表 6-8 組織改革タイプ別にみた今後の労使間の問題点

(企業側と労働組合側で認識にずれがある問題点を抜粋)

	企業(小)&労働組合(大)	企業(中)&労働組合(大)	企業(小)&労働組合(中)	企業(大)&労働組合(中)	企業(中)&労働組合(小)
【最も苦労した組織改革タイプ】					
内部組織スリム化型改革	人材育成・教育訓練の見直し 要員問題	メンタルヘルス 雇用の安定	作業条件・職場環境の改善 賃金・評価制度の苦情処理	65歳までの雇用確保	労働時間の短縮
事業整理統合型改革	人材育成・教育訓練の見直し	要員問題 メンタルヘルス 賃金改定	作業条件・職場環境の改善 賃金・評価制度の苦情処理 配置転換	-	-
社外資源活用型改革	人材育成・教育訓練の見直し メンタルヘルス	雇用の安定 65歳までの雇用確保	作業条件・職場環境の改善	-	-

(注) 図表 6-7 と同様の方法で問題点を分類し、企業側と労働組合側で認識にずれがある部分のみを抜粋して作成している。なお、下線が引いてある問題点は、全体の傾向と同じことを示している。

7. 労働組合に対する期待

今後、こうした問題点を解決し、組織再編を円滑に進めていくために、労働組合が果たすべき役割は大きい。図表6-9をみると、労働条件や経営政策を考えるにあたって、労働組合あるいは従業員組織の役割がこれまで以上に重要になると考えている企業は多く、「そう思う」(54.4%)と「ややそう思う」(25.4%)の合計比率は約8割となっている。

組織改革タイプとの関連では、「合併・分割型改革」(重要指数1.73)が最も労働組合の重要性を認識しており、これに「内部組織スリム化型改革」(同1.61)、「事業整理統合型改革」(同1.32)、「社外資源活用型改革」(同1.10)が続いている。合併・分割などの新たなタイプの組織再編を進める企業では、労働組合の役割の重要性をより強く感じていることがうかがえる。

図表6-9 労働条件・経営政策を考える際の労働組合・従業員組織の役割のこれからの重要性

	そう思う	ややそう 思う	あまりそう 思わない	そう思わ ない	不明	合計	単位:%
							重要指数 (点)
合計	54.4	25.4	8.8	0.9	10.5	114	1.38
【最も苦労した組織改革タイプ】							
内部組織スリム化型改革	70.0	15.0	0.0	5.0	10.0	20	1.61
事業整理統合型改革	55.8	18.6	14.0	0.0	11.6	43	1.31
合併・分割型改革	72.7	27.3	0.0	0.0	0.0	11	1.73
社外資源活用型改革	23.1	46.2	7.7	0.0	23.1	13	1.10

(注) 図表中の「重要指数」は、「そう思う」の件数×2点+「ややそう思う」の件数×1点+「あまりそう思わない」の件数×-1点+「そう思わない」の件数×-2点を、(全体-不明)で除した値である。なお、指数が高いほど、これからの重要性が高いことを示している。

(財) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場に関する調査(企業調査)」より作成

8. まとめ

本章の中で明らかにしてきたように、組織再編に伴って、労使間では様々な「認識のずれ」が生じている（図表6-10を参照）。まず組織再編に伴う合意形成に関しては、企業に比べて労働組合の方がより苦勞したと感じている。言い換えると、労働組合は「企業側に譲歩している」という認識を強くもっている。こうした傾向は、組織のフラット化やスリム化を進める「内部組織スリム化型改革」でより顕著にみられる。また組織再編に伴う労使間の対立点を詳細にみていくと、「賃下げ」や「賃上げ抑制」といった人件費に関する人事施策、「希望退職募集」や「転籍・出向」といった雇用に関する人事施策について、労使間の認識のずれが大きくなっている。企業が考える以上に、労働組合は賃金管理や退職管理、そして配置・異動管理にセンシティブになっていることがわかる。なお、ここでも「内部組織スリム化型改革」で労使間の認識のずれが最も大きくなっている。

また今後の労使間の問題点に関しては、組織改革タイプを問わず、「人材育成・教育訓練の見直し」において、労使間の認識のずれが大きくなっている。企業は「人材育成・教育訓練の見直し」については労使間の問題にはならないという認識が主流であるのに対して、労働組合はより深くコミットメントしたいと考えている。企業主導で行われる組織再編には、配置転換や転籍・出向などの人事異動がつきものである。こうした現実に対応するために、労働者は企業が求める能力を身につけておく必要がある。そのため、労働者の代表である労働組合が人材育成・教育訓練施策により深く関与しておきたいと考えることは当然であると言えよう。また、これに加えて「内部組織スリム化型改革」では「要員問題」、「社外資源活用型改革」では「メンタルヘルス」について、労働組合の方が労使間のやりとりを充実させたいと考えている。

企業が活力や競争力の回復に向けて組織再編を遂行することは必要不可欠である。ただし、この組織再編を成功に導くためには、①労使双方で十分な事前協議をすることは言うまでもなく、②組織再編に伴う対立点（認識のずれ）は賃金管理、退職管理、配置・異動管理の3テーマが中心であるということを認識すること、③企業の中長期の戦略、

とりわけ人材育成・教育訓練施策に労働組合を積極的にコミットメントさせることなどが必要になってくる。労使間の認識のずれを極力小さなものにし、労使双方が納得できる組織再編を実現できた企業こそが、この大変革の時代に生き残れるであろう。なお、なぜ労使間でこうした認識のずれが生じるのか、さらに組織タイプ別にみた場合、労使間の温度差に違いがみられるが、その理由は一体何なのか、今後、この点に関する調査研究を深めていく必要があると考える。

図表6-10 労使間の認識のずれ（まとめ）

	組織再編における労使間の合意形成の苦労度について	組織再編に伴う労使間の対立点	今後の労使間の問題点
全体傾向	労働組合の方が合意形成に苦労を感じている	労使間の認識のずれが大きい項目 (※労働組合の方が問題視している項目) 「賃下げ」、「賃上げ抑制」、 「希望退職募集」、「転籍・出向」	労使間の認識のずれが大きい項目 (※労働組合の方が問題視している項目) 「人材育成・教育訓練の見直し」
内部組織スリム化型改革	労使間の認識のずれ:大	「賃上げの抑制」、 「配置転換」、「希望退職募集」	「人材育成・教育訓練の見直し」、 「要員問題」
事業整理統合型改革	労使間の認識のずれ:中	-	「人材育成・教育訓練の見直し」
社外資源活用型改革	労使間の認識のずれ:小	-	「人材育成・教育訓練の見直し」、 「メンタルヘルス」

(注) 「今後の労使間の問題点」については、労使間の認識のずれが最も大きい部分のみを抜粋して作成している。

(注1) 本章は、主として平成14年10月に(財)連合総合生活開発研究所が実施した2つのアンケート調査(「企業組織と職場の変化に関するアンケート調査(企業調査)」と「企業組織と職場の変化に関するアンケート調査(組合支部調査)」)と、同研究所が平成15年6~8月にかけて実施したヒアリング調査に基づいている。なお、特に断りのない限り、本章のデータはこれらの調査によっている。

(注2) 同調査では、過去3年間に実施された組織再編の中で、組合員の雇用や処遇の面で最も苦勞した組織再編について聞いている。

第7章 企業組織再編における労働組合の課題

1. 企業組織再編の背景

(1) 経済競争の激化とルールの変更

1990年代以降、中国やASEAN諸国のめざましい工業発展、旧ソ連、東欧諸国の市場経済圏への編入、NAFTAやEU等市場統合の進展などにより、経済活動は急速なグローバル化が進んだ。そのため世界の経営資源の大規模な組替えが行われ、国際的なコスト競争を巻き起こしている。

日本の企業はこれまで、各種規制による既得権、「含み」と「関係会社」という緩衝材、そしていざというときの銀行援助という安全装置によりリスクを軽減してきた。この安全装置はバブル経済の崩壊や、金融システム不安、経済のグローバル化などによって崩壊した。さらに、会計基準の変更が1999年から2001年にかけて行われた。この変更により、企業活動は親会社の利益重視の経営から、グループ全体の企業価値の最大化へ変化した。こうした影響によって、事業の「選択と集中」をはかる企業行動が加速度的に進みつつある。

(2) 企業再編を促進する法の改正

90年代に日本が経験したバブル崩壊は、経済、社会に大きな痛手を残した。さらにはデフレ経済が進行し、デフレ経済に耐えられる企業体質の強化が要求されるようになった。その中で、日本経済再生のためには、過剰債務、過剰設備、過剰雇用という3つの過剰を早期に処理すべきという政策の方向が示され、企業は金融機関に対しては債務の返済、市場に対してはデフレ経済にあわせた新価格体系での商品の提供、さらにグローバル化に対応した国際競争力の強化が求められるようになった。

こうした企業行動を後押しするため、1997年2月には、純粋持ち株会社の解禁、

98年3月には「金融持ち株会社解禁」を認める独禁法改正が行なわれ、99年7月には株式の交換で組織の再編を図る「株式交換制度」を認める商法改正が行なわれた。さらに同年8月にはリストラ支援のための「産業活力再生法」が成立し、2000年5月には「企業分割」に関する商法改正が行われ、これと併せて企業分割の際に適用される労働契約承継法も成立した。

また、倒産法制の見直しも進み、2000年4月から、それまでの和議法を全面改正する形で民事再生法が施行され、2003年4月からは会社更生法の改正が施行された。また、金融と事業の一体的再生を目的として産業再生機構が2003年5月から発足した。これらはすべて企業の競争力確保と、金融、産業、事業の再生を目指した制度改正であった。これらの制度改正の後押しもあって、さまざまな企業組織の再編が進んでいる。しかし、そこに働く従業員の雇用や処遇についての、労働者保護が制度として十分担保されていないという問題もあり、労働組合の役割が重要になっている。

2. 企業組織再編に関わるワークルールの構築

企業が国際競争力確保のために合併、分割、営業譲渡など企業組織再編を進めるなかで、雇用や処遇などの労働契約や、労使関係の枠組みがどのように継承されるのかが問題となった。特にバブル崩壊後の企業組織再編に関わる制度改正に当たっては、連合はそこに働く従業員の立場から、雇用や労働条件の保護の必要性、労働組合の関与の確保について、さまざまな機会を通じて発言してきた。

(1) 持ち株会社と労働組合

97年6月に独禁法改正が行なわれ、それまで禁止されていた、純粹持ち株会社が解禁になった。連合は、純粹持ち株会社解禁は労使関係に大きな影響があるとして、労働組合法改正の必要性を含め問題を提起してきた。

純粹持ち株会社は、自らは事業を行わず、傘下事業会社の事業の成否や採算性などを考慮しながら、子会社の拡大、縮小、あるいは営業譲渡、合併、解散など

の意思決定を行なうことになる。労働組合がある場合には、これら経営の重大な意思決定は当然、団体交渉事項となる。

わが国労働組合法7条2号では「使用者が雇用する労働者の代表者と団体交渉をすることを正当な理由がなくて拒むこと」を不当労働行為としている。しかし、労組法上の使用者の定義は明らかになっていない。そのため解釈や判例によって「使用者性」、あるいは「使用者の概念」を決めている。純粹持ち株会社はそれまでは、わが国で認められて来なかったのであるから、その使用者性についての解釈や判例は存在しない。そこで連合は、純粹持ち株会社の使用者性を明確にしておくべきであるとの立場から、「持ち株会社が子会社（傘下事業会社）の使用者として団体交渉に応じることを義務付けるよう、労組法を改正すること」を主張してきた。

これに対し日経連（現日本経団連）は「現行法制でも十分対応できる。」として「労組法の改正は必要ない」との見解であった。連合、日経連、経団連の3者専門家会議が96年4月に発表した報告書は三論併記となり、労使間で見解が対立した。労働省（現厚生労働省）でも、「持株会社解禁に伴う労使関係専門家会議」（花見忠座長）を設置して、検討に当たった。96年12月に出された同研究会の報告は、「使用者性の判断は、実務的には、それぞれの事案における具体的事実関係に基づいて総合的に判断されており、一般的に適用し得る基準を定式化することは困難である」というのが結論であった。

結局は、労働組合法の改正をすることなく、純粹持株会社を解禁する独禁法改正が成立した。その際、衆・参両院の附帯決議で、純粹持ち株会社の労使関係について、「労使関係者も含めた協議の場」の設置が求められ、その附帯決議に基づいて、97年8月に厚生労働省内に「労使関係懇談会」が発足した。その後3年を経て「中間とりまとめ」が出された。

「労使関係懇談会」中間とりまとめまでには、その前の「専門家会議」報告から3年を経過しているが、議論が進んだこととしては、①純粹持株会社の本来のあるべき姿についての規範的なモデルを示したこと ②純粹持株会社の使用者性

についての2つの例を追加したこと ③純粋持株会社での労使協議があることが望ましいと指摘したことに留まった。

だが、この間純粋持ち株会社は大企業を中心に相当程度進んだ。NTTは99年7月から純粋持株会社方式で、2つの地域会社と関係するグループ会社に分割された。金融関係でも、興銀、第一勧銀、富士の3行が2000年秋に共同持株会社「みずほホールディンググループ」を設立して、2002年4月から各行の業務を個人分野、法人取引、投資銀行などにわけて事業を再構築した。UFJ、りそななども共同持ち株会社による金融再編であった。その後も、共同持株会社による日本航空と日本エアシステムの経営統合、JFEホールディングによるNKKと川崎製鉄の経営統合など、持ち株会社方式による企業再編が相次いでいる。

このように、事態は時々刻々と動いているのだが、それに対する労働法制面での対応は鈍い。日本で実質的に定着している労使協議制も法的位置付けは何もない。結局、純粋持ち株会社の労使関係に係る問題は、法律によるルールではなく、個別労使関係での対応に委ねざるを得ないのが実態となっている。

(2) 会社分割と労働組合

2000年5月、会社分割を認める商法改正とこれに係わる労働契約承継法が成立した。会社分割制度は、会社がその組織の再編成を容易に行い得るようにするため、その営業を新たに設立する会社、または既存の会社に承継させるとともに、これらの会社の株式を分割する会社、またはその株主に割り当てるためのもので、欧米諸国では採用されているが、日本では制度として初めて導入されるものであった。

連合は、企業分割は労働者に重大な不利益をもたらすおそれがあるにも拘わらず、雇用や労働契約、労働条件への配慮が全く見られないこと、企業分割法制を持つ欧州では企業組織の再編に関する労働者保護法制が整備されているが、日本ではそれが全く欠如していることなど、会社分割法案には大きな問題があるとして、商法改正案の修正を求めることとした。併せて、企業の分割、合併、譲渡を

含む企業の再編全般に対応し、雇用、労働条件、労働者代表の承継などを規定する「労働者保護法」が同時に制定されることが不可欠であるとの考え方を示し、法改正への対応を強化することを確認した。

連合が商法改正案で修正を求めたのは、(1) 分割計画書の記載事項に、「雇用と労働契約の承継、労働条件の譲渡に関する事項」を加えること。(2) 分割計画書の策定において、株主総会でこれを決定する以前に、労働組合等への情報提供を行うとともに、労働組合との協議を行うこと。(3) 分割無効の訴えを労働組合などができるものとする、などであった。また、企業の分割、譲渡、合併等に対応し、雇用、労働条件、労働契約、労働協約等の承継などを規定する「労働者保護法」を同時に制定することを求めた。

商法には株主の権利を保障する条文はあっても、労働者の保護や権利に関するものは記載されていない。労働者保護に関する部分は、労働法制でカバーされねばならないのだが、商法改正の審議過程で労働者保護法との連携が検討されたことはなかった。

労働省（現厚生労働省）は、99年12月になって「企業組織変更に係る労働関係法制等研究会」を立ち上げ、わずか2カ月後の2000年2月に報告書を提出した。この報告に基づいて、商法改正案とともに、「労働契約等承継法案」が国会に上程された。「研究会報告」をベースとして策定された労働省の「労働契約承継法案」は、(ア) 保護の対象を会社分割にのみ認め、(イ) 労働者契約の承継について一部の労働者の異議権を認める、(ウ) 労働協約の同一性確保を認めるという内容であった。

これに対して連合は、労働省案は、連合の要求と方向が異なるものではないが、(ア) 営業譲渡を全く対象にしていない、(イ) 解雇の禁止等が規定されていない、(ウ) 本人の不同意権を企業分割による異業種転換者に限定している、(エ) 労働組合等との協議や労働組合活動の保障の規定がないなど不十分な点があるとして、民主党に対しこれらの問題点をカバーした「労働者保護法案」の提出を求め、政府提案の労働契約承継法案と対置して審議することとなった。

国会審議の過程で、商法改正については「労働者との事前協議」（附則5条）を法案修正で盛り込み、労働組合が協議の代理となることを国会答弁で確認した。また、法案を修正し、分割計画書記載事項に雇用契約についても明記させることができた（第374条）。

労働契約承継法については、労働組合との協議の努力義務規定が新設（第7条）され、また衆・参両院の委員会において、営業譲渡等における労働者保護の立法措置の検討、解雇制限法理の周知徹底等に関する取り扱いが確認され附帯決議が行われた。この附帯決議に基づき、営業譲渡等企業組織再編に関わる労働者保護の法的措置については、別途研究会を設けて検討することが確認された。

これにより、会社分割法制とそれに伴う労働契約承継法が2001年4月から施行されている。2001年4月から1年間に会社分割公告を官報に掲載した分割会社は538社となっている。

企業分割に関する最低限の法的ルールは整備されたが、それを実行していく上で、企業組織の再編は、管理職など非組合員も含めてそこに働く労働者の雇用や労働条件に大きな影響を与えるものである。それだけに企業や株主の論理だけで企業組織の再編が一方的に進められてはならない。従業員理解と協力がなければ企業再編はできないことを、労働組合は、労使協議や団体交渉の場を通じて示していく必要がある。

（3）営業譲渡と労働組合

前述したように、会社分割に伴う労働契約承継法の審議過程において連合は、会社分割時のみを対象とする法律では不十分であり、営業譲渡等企業組織再編全般に関する労働契約承継法の制定が必要であるという主張であった。これについては、労働契約承継法での衆・参両院の委員会採決の附帯決議において、「合併、営業譲渡をはじめ企業組織の再編に伴う労働者の保護に関する諸問題については、学識経験者を中心とする検討の場を設け、速やかに結論を得た後、立法上の措置を含めその対応のあり方について十分に検討を深めること」という指摘がなされた。

これを受けて2001年2月、厚生労働省に「企業再編に伴う労働関係上の諸問題に関する研究会」（座長 西村健一郎京都大学大学院教授）が設置され、2002年8月にその報告がまとめられた。この研究会の結論は一言で要約すれば、「企業組織再編に伴う労働関係上の諸問題について、営業譲渡時における労働契約の承継の問題を中心に、現状把握を踏まえた検討を行ったが、特段の立法措置が必要であるとの結論に至らなかった」というものであった。加えて、「わが国において、企業組織再編が活発に行われるためには、企業が判例法理を含めた現行の法的枠組みを踏まえ、労働関係に配慮しつつ対応するとともに、労使間で十分な情報提供、協議が行われることが必要である」ことを指摘するにとどまっている。

このように研究会報告では、営業譲渡について一律なルール設定は困難であるとしたが、営業譲渡における労働契約の承継（労働条件も含む）に伴い考慮すべき事項について以下の点を指摘している。

①通常の営業の一部譲渡の場合

- ア) 譲渡会社が、譲渡部門の労働者から同意を得ずに転籍させようとする事による紛争が生じることがないように、譲渡会社は転籍について同意を得なければならないことについて周知する。
- イ) 営業譲渡に伴う転籍拒否だけでは解雇の理由とはならず、この場合に譲渡会社は当該労働者を他の部門に配置転換するなどの対応をしなければならない。

②営業の一部のうち、不採算部門の譲渡などで承継されない労働者がいるために問題が生じている場合

譲渡部門の労働者の一部が譲受会社に承継されない場合に、譲渡会社は承継されない労働者について配置転換など雇用の継続に最大限努力を払う必要があること、営業譲渡に伴う場合の解雇についても整理解雇に関する法理の適用があること、それまで働いていた部門が譲渡されたことだけでは解雇の正当な理由とはならないことなどを使用者に周知する。

③倒産法制の活用を含め、譲渡会社が経営破たんしている場合

企業再生等に向けて、営業の一部譲渡または全部譲渡が活用されている場合における労働者の雇用や労働条件については、会社更生法等に基づく手続等において、労働組合等が適切な関与の機会が与えられ、管財人等が労働関係法を遵守し、裁判所が手続きの過程で適切な考慮をすることによって対応されるべきである。

④新会社を設立し、営業を全部譲渡する場合

譲渡会社及び譲受会社間の同一性がある場合で、その法人格が形骸化しているとき、あるいは、解雇法理や不当労働行為制度の適用を回避するために法人格が濫用されたものと認められる場合には、法人格否認の法理を用いて、両者間における雇用関係の存続が認められていること、労働者の承継に関して、不当労働行為に当たるような行為をすることは認められず、また解雇に関する法理を潜脱することもあってはならない。

⑤既存の会社に、営業を全部譲渡する場合

営業の全部譲渡をする場合、譲受会社との間での労働者の受け入れ、譲受会社に承継されない労働者の再就職等について、譲受会社の積極的な努力を奨励すべきである。

⑥承継対象労働者の選定

承継対象となる労働者の選定基準について、譲受会社との間で適切に協議されることが必要である。また、具体的な人選に当たって、不当労働行為等に該当するような、法律に違反するような取扱いが行われないよう、譲渡会社及び譲受会社に対して周知を図る。

⑦労働契約承継に伴う労働条件の変更

労働条件の変更を巡る紛争が生じないよう、譲受会社において労働条件が変更されるのであれば、譲受会社は、労働契約の承継に関する同意を得る際に、労働条件の変更を含めて労働者の同意を得る必要があり、譲渡会社及び譲受会社が適切な対応を行うよう周知する。

⑧労働組合、労働者との協議

ア) 労働組合

営業譲渡が労働者の理解を得て円滑に行われるために、譲受会社において適切な対応が行われるよう、労使協議の在り方について、労働契約承継法に基づく指針に示されている会社分割の際の労働者代表との協議に準じたものを示して周知をはかる。また、営業譲渡に伴う労働契約の承継、労働条件等に関しては、労働組合法上の団体交渉に該当するものであり、譲渡会社は労働組合と誠実に団体交渉をしなければならない。

イ) 労働者

営業譲渡に伴って譲受会社に転籍させる場合には、該当労働者の個別同意を得る必要があり、譲渡会社において、この手続が適切に行われるよう、個別同意を求める際における労働者への情報提供について、適切な対応のあり方を示す。

(4) 倒産法制の見直しと労働組合

企業組織再編を促進する法律改正を合わせて、倒産法制の見直しもこの間進んだ。わが国では倒産手続きは、任意整理のような私的整理によるものが多く、法的処理が少ないという特徴があった。それは当時の倒産法制が中小企業には使い勝手が悪いことにも原因があったので、再生型の倒産法制を整備する必要があるとの観点から、法務省で検討が行われてきた。

その結果、2000年4月に民事再生法が施行された。民事再生法は、①破綻の懸念が生じた時点で申請ができること、②現経営陣が残ったまま、再生計画を作成できること、③再生計画の承認は、一般債権者の数と債権額の過半数以上の同意でできることなど、緩やかな運用になっている。そのため法施行から2年間で2000件を上回る申立てがあり、民事再生法を使った企業再建、企業組織再編のケースが急増した。

それまでの倒産法制では、処理の過程で労働組合はほとんど係ることができなかったが、連合の主張もあって、民事再生法では下記の点で労働組合が関与でき

るようになった。

- ①営業譲渡を許可するかどうかについて、労働組合の意見を聞かねばならない。
- ②財産状況報告集会で労働組合が意見を述べることができる。
- ③債権者集会に出席して意見を述べるができる。
- ④監督委員の作成した調査結果が、企業の実態をきちんと見ていない場合は、解任申立てができる。
- ⑤資産の処分等にあたって、監督委員の同意事項、報告事項に関して監督委員が否認権を行使するよう申し入れることができる。
- ⑥再生計画案について、裁判所は労働組合の意見を聞かなければならず、その案の可否についても意見を述べるができる。また、その結果について裁判所は労働組合に通知する必要がある。

民事再生法に続いて、2003年4月からは会社更生法の改正も施行された。改正された会社更生法では、民事再生法と同様の内容で、労働組合が手続きの各段階に関与できる旨の規定が設けられ、これに加えて民事再生法にはない労働組合の手続き関与として、更生手続開始前から、労働組合等の意見聴取ができることが明記された。また、裁判所の許可を得ると更正計画提出前の営業譲渡が認められるようになったが、これについても労働組合に対する裁判所による意見聴取が明記された。

不良債権処理が企業経営者と銀行との間で行われている間は、従業員は直接の当事者ではないが、会社更生、民事再生、あるいは破産といった法的整理に移行した場合は取引先や当該企業に働く従業員にも直接的な影響を与える。倒産法制は、当該企業に働く従業員にとって雇用や労働条件に直接的に係る問題でありながら、これまでは従業員の過半数を代表する労働組合が手続きに関与するウェイトはきわめて低いものであった。

これが近年の一連の倒産法制見直しで、連合等の努力によって労働組合の手続関与が高まったことは評価されて良い。ただ、民事再生法が原則的には債権者と債務者との間で決められるという枠組みであるために、労働組合の意見は「聞き

置く」程度となっているのが実情である。特に営業譲渡については、雇用数、労働条件などの項目は当該従業員にとってきわめて重要な問題であり、実際には運用上は、会社側申立て代理人や管財人は労働組合にも十分な説明をして理解を求めることになるし、労働組合も、協議の経過を組合員に報告するなどして、理解と納得の判断をしていくことにはなるはずである。だが、事前協議もなく結果だけを通告され、最終段階で意見を聴くといっても、形式的に「聞き置くだけ」ということも考えられる。企業の再建のためには、当該企業の従業員の理解と協力が不可欠である。とりわけ倒産企業を再建させるためには、従業員の求心力が必要である。そこで重要な役割を果たすのが労働組合である。

法的には労働組合の手続き関与の割合が高まったが、民事再生法には、存続型、営業譲渡型、清算型があり、申立て段階では、どの処理形態になるかわからないところがある。会社更生法においても、更生計画提出前の営業譲渡も可能になったので、スピードアップした処理が進むものと思われる。こうした倒産法制による企業再建の場合には、通常にも増して労働組合が速やかな判断をすることが求められる。

3. 企業組織再編に関わる労働組合の留意点

(1) 会社組織変更を協議するための前提条件

会社組織の変更が行われる時には、当該労働者の意思とは無関係に、雇用関係や労働条件に影響を及ぼすことが考えられる。したがって、①経営上会社組織の変更を行わなければならない理由、②会社組織の変更を実施することによって生じる従業員（組合員）の雇用、労働条件その他組合員利益に関するすべての情報提供がなされることが前提である。これらは、労使協議制を持っている労使では、労使協議機関の附議事項として労働協約に明記しておく必要がある。

厚生労働省「労働協約等実態調査」（1996年）によれば、「事業の縮小、廃止」について事前協議としている組合は45.7%（うち労働協約によるものは38.0%）、

「事業所の移転（国内）」について事前協議としている組合は40.84%（うち労働協約によるものは34.2%）である。この調査では、企業組織再編についての直接的な設問はないが、「事業所の縮小。廃止」「事業所の移転」などの事前協議割合とほぼ同様か、それより低いものと推察される。この割合は決して高いとは言えない。

また、厚生労働省「団体交渉と労働争議に関する実態調査」（2002年）によれば、企業組織の再編、事業部門の縮小について「話し合い」が持たれた組合の、最初「話し合い」の段階を見ると、「大枠が固まった段階」41.6%、「検討に着手した（する）段階」36.4%、「詳細が固まった段階」13.5%となっている。企業組織の変更は、そこに働く従業員の雇用や労働条件に大きな影響を与える可能性が高いだけに、労働組合は、検討に着手した段階から事前協議事項として会社からの情報提供を求めるとともに、その内容について十分な検証を行い、組合民主主義の原則に則った、組合員による意思決定を行うことが必要であろう。

（2）合併、営業譲渡など会社の全体が移動する場合

合併には、一方の会社が解散する「吸収合併」と、新たに新会社を設立して既存の会社が解散して新会社に移行する「新設合併」があるが、いずれの場合においても、合併は解散会社の権利、義務を包括的に承継する（商法416条1項、103条）のであるから、労働契約も包括的に承継されることになる。

営業譲渡の場合は、合併と違って、譲渡契約によって承継の範囲を取り決めることになる。ただし全部譲渡の場合には、原則従業員も全員引き継ぐべきものと考えられる（ただし、労働者には民法625条による同意不同意の自由がある）ので、労働組合は以下の考え方に沿って対処すべきである。

- ①統合に当たっては、従業員全員の雇用を引き継ぐものとする。
- ②賃金、処遇上の資格は統合前のものを保証するものとする。
- ③退職金、有給休暇などを算定するに際して、勤続年数は統合前のものを通算するものとする。

④統合に伴う職種転換、転勤などは最小限にとどめるものとする。

⑤雇用・労働条件に引き継がれないものがあるとき、代替措置を講じなければならない。

(3) 営業譲渡、分割、分社などにより会社の一部が移動する場合

①会社分割による会社組織の移動

商法に基づく会社分割については、新設企業（新設分割）または既存の別会社（吸収分割）に包括的に承継させる部分的包括承継と定義され、労働契約承継法によって、

ア) 切り離される営業に従事していながら、承継の対象からはずされる労働者に対しては、一定期間内に異議を申し述べることができる。

イ) 労働協約の効力についても、元の会社にも適用させつつ、新たな分割会社にも適用させる、とのルールが法律に明記された。

会社分割の際に問題となるのが、分割対象となる人的範囲についての合理性についてである。たとえば、人事異動が頻繁に行われている会社で、たまたまその時点で、分割される部署に所属していたかどうかで、労働関係を機械的に分離できるか、あるいは、はじめから成り立たない事業を分割させることを目論んで、そこに不要の人間を配置させて、分割を発表することは法人格の濫用になるのではないかということが問題として挙げられる。また、従業員にとっては、分社、分割後の企業の収益と、雇用の見通しについてきちんとシミュレーションができていないのかといった不安もある。

前述したように、国会審議の過程で、会社分割に関しては、「・・・会社の分割に伴う労働契約の承継に関しては、分割をする会社は、分割契約書等を本店に備え置くべき日は株主総会の2週間前までに、労働者と協議するものとする。」（商法改正附則5条）という条項が加えられ、また労働契約承継法においても、「分割会社は、当該分割に当たり、労働大臣の定めるところにより、その雇用する労働者の理解と協力を得るよう努めるものとする。」（承継法7条）との条文が加えられた。

この修正の趣旨を踏まえて、労働組合は以下のような観点から協議にあたる必要がある。

- ア) 分割の目的、規模、分割後の企業収益見通しを検証し、その合理性を確認する。
- イ) 分割の必要性を確認したら、分割の対象となる人的範囲を労使間で確認する。
- ウ) 事前協議は、商法では2週間前までにとまっているが、できるだけ早期に協議を開始する。
- エ) 協議は個別労働者で行う前に、労働組合との包括同意を求める。
- オ) 労働組合との、包括同意後に個別労働者との協議を行い、労働契約承継法に基づく意義申立て権行使のための一定の周知期間を置く。
- カ) 異議申し立てを行なった労働者に対する不利益取り扱いを行わない。

②営業譲渡による会社組織の一部移動

企業はその事業のために労働者を雇い入れるか否か、雇い入れるとして何人の労働者を雇い入れるかを決定する自由がある。現行法上この自由を制限する法律は存しない。

営業譲渡においても、どれだけの雇用をするかは、個別の契約によるものであって、譲受会社が、すべての雇用を継承する義務はない。そのため、企業分割や営業分割の際に、従前の雇用をすべて継承せず、結果的に雇用の場を失うことが予想される。

営業譲渡に伴う労働者の地位の承継が争われた裁判例では、経営組織が従前との同一性をなしていることを理由に労働契約の当然承継を認めたり、譲渡当事者の両経営者の間で労働契約を包括的に承継する暗黙の合意が推認できるとして、新経営者に対する雇用の承継を認めるのが通例である。

営業譲渡の場合には、労働契約の承継も、当事者間の個別契約によるものであり、労働組合としては、営業譲渡契約における雇用部分については、事前協議事項として、原則、希望者全員を雇用するよう、譲受会社に対して求める必

要がある。

③倒産法制を利用した営業譲渡

民事再生法や会社更生法を利用した営業譲渡も増加傾向にある。これら倒産法制活用の最近の特徴として、処理のスピード化がある。民事再生法では最長10年で債務の弁済を行なうことができるようになってきているが、実際には、スポンサーを見つけて短期に再生を済ます傾向が強まっている。その際、活用されるのが営業譲渡である。しかし、倒産法制を用いた営業譲渡は、再生可能性の高い部門だけが譲渡対象となる可能性が高く、かつ労働関係の承継についても、退職金等の労働債権は申立て会社（譲渡会社）において清算することを条件とするケースが多い。そのため、譲渡会社で一旦解雇して、その後譲受会社で、新たに雇用関係を締結することになる。その場合であっても、全員が雇用関係を譲受会社に承継させるとは限らず、一般的には雇用規模が縮小されることが多い。労働組合としては、こうしたスキームによる再生の考え方に賛成すべきかどうか判断に悩むところである。

民事再生法では、営業又は事業を譲渡する場合、労働組合の意見を聴かなければならない（法42条）とされ、改正会社更生法においても同様とされている。労働組合としては、民事再生法においては申立代理人、会社更生法においては管財人と十分協議して、できるだけ多くの雇用が引き継がれるよう求めるべきである。なお、譲受会社に雇用が承継できなかった人たちについては、譲渡会社の責任で再就職支援策を講じる必要がある。労働組合も、できるだけ早い再就職のための態勢作りを行う必要がある。

（4）合併、営業譲渡、分割後の労働条件

合併、営業譲渡、分割のいずれの場合であっても、労働契約の承継と同時に労働条件も、そのまま承継されることが原則である。ただし、同一企業内に労働条件を異にするグループが並存することになるため、一定期間を経た後、統一化のための見直しが行われることになる。労働条件の統一化にあたって、これまでの

労働条件が不利益に変更される場合には、就業規則の不利益変更の問題が生じる。

労働条件の変更は団体交渉事項であり、合併、営業譲渡、分割等によって複数の労働組合が並存する場合には、労働組合同士での統合の意思疎通をはかりながら、労働条件が下がることのないことを基本に、水準の統一について協議することが必要になる。

4. 企業組織再編に向けた労働組合の対応

グローバル化、国際競争の激化、デフレ経済から来るリストラ圧力等によって、企業組織再編は、今後もさらに加速するものと思われる。これらに備えた労働組合の対応について述べておきたい。

(1) 労働組合の組織範囲の拡大と企業グループ労連機能の強化

労働組合が経営のカウンターパートとして機能するためには、まずそこに労働組合が組織されていることが第一である。企業組織のダウンサイジング化に対応するためには、親会社だけではなく、子会社、関連会社にも労働組合が組織され、それぞれが情報を共有しながら、活動していくことが必要になる。情報を共有化するためには、同一企業グループを1つの単位組合とするか、あるいは企業グループ労連を結成する必要がある。

企業グループ労連は、既に結成されているところも少なくないが、労連機能を強化するためには、①財政の一元化、②統一労働協約、③グループ労連の当事者性の確保の3点が必要である。財政の一元化とは、組合費徴収基準、及び組合財政を労連で一元的に扱うというものであり、これによって組合専従役員も労連で持つことができるようになる。

統一労働協約は、グループとして、ただちに一元化することが難しい場合は、まず、協約の債務的部分（組合組織に関する条項、組合活動に関する条項、団体交渉に関する条項、労使協議に関する条項、苦情処理に関する条項、争議に関する条項）について一元化をはかり、次に賃金、労働条件などの規範的部分につい

ての一元化をはかるようにする。業種、業態の違いによって労働条件が一元化できない場合であっても、賞罰、解雇、災害補償の種類。算定方法、服務規律、福利厚生などグループ全体で一元化できるものもあるはずであり、可能な限り統一的な労働協約とする。その上で労連に当事者性をもたせ、団体交渉、労働協約の締結主体としておくことによって、労連機能は強化できる。

重要なのは、本体企業（親会社）の労働組合の姿勢である。本体企業の利益のみを考えていると、子会社、関連会社にしわ寄せがいつても、それを黙視しがちになりがちである。親会社の組合リーダーが率先してグループ組合の強化に熱意を注がないと、組織強化はできない。

（2）労働協約の整備

次に労働協約の整備である。まず協約の有効期間について、期間の定めのない協約となっている場合は、どちらか一方が解約の申し込みをすると90日後に解約されることになるので、（労組法15条3号、同4号）、必ず期間の定めのある労働協約とし、有効期間満了の前に必ず、次の有効期間（最長3年）までの更新をしておく。

また、組合組織（非組合員の範囲、ユニオンショップ、唯一団体交渉）、組合活動の諸権利（組合活動の自由、就業時間中の組合活動、専従者、会社施設の利用、掲示板、印刷物の貼付および配布の自由等）、争議（争議調整、争議行為の予告等）について、経営者が変わっても、権利が継続できるよう、内容を見直しておく必要がある。

（3）企業組織変更に関わる事前協議等のルール化

労働協約の整備とも関連するが、持ち株会社の設立、企業分割、営業譲渡等、企業組織の再編に関しては事前協議事項とすることである。事前協議にあたっては、十分な経営情報の公開を企業側に求める必要がある。また出向、転籍など労働契約の変更に係る項目についても労働協約に明記する必要がある。

第 2 部

ヒアリング・レポート

A社（流通）

1. 企業の概要

1831年に創業したA社は日本全国に18店舗、海外に4店舗を展開する大手百貨店である。2002年2月期の売上高は単独ベースで9,848億円、連結ベースで1兆1,689億円に達している。またA社の労務構成は、正社員数が9,086人、パートタイマーが4,820人、契約社員が1,019人となっている（2002年8月時点）。

2. 経営戦略と事業再構築の取り組み

A社では3年で1サイクルの中期経営計画をベースとして経営戦略を立ててきており、現在は第3次中期経営計画の3年目に入っている。この中期経営計画に基づき、これまで同社では計画的に事業再構築を進めてきた。今回のケースでは「管理部門の分社化」と「販仕分離」という2つの組織変更を取り上げていくこととする。

（1）管理部門の分社化

①分社化の概要

長引く消費低迷や企業間の競争激化などの理由から、企業組織をスリム化し、本業（百貨店事業）に注力するという考え方が、流通業界の主流となってきている。A社でもこれまでレストラン事業、保安事業、ビルメンテナンス事業、物流事業、建装事業などを次々と分社化してきた。

こうした流れを加速する形で、A社では2002年2月に管理部門の分社化に踏み切った。新会社「A a社」の業務内容は、主として会計帳簿や決算書類の作成、経理事務、給与計算などの事務機能全般にわたっている。ただし、予算編成業務などのような管理・企画機能はA社本体に残されている。これまでA社

は、百貨店事業をコアとし、周辺事業を新会社に移行するという姿勢で分社化を進めてきた。今回は、管理・企画機能を本体に残し、事務機能を新会社に移行することとした。

②組織再編による職場と仕事の変化

この分社化で本社スタッフ650人中、半数以上の330人が新会社「A a社」に出向という形で異動になっている。出向者については、A社の労働条件がそのまま適用されるため、その点ではあまり問題がない。むしろ「いかにして新しい仕事に対する納得性を得るか」（モチベーションの問題）が重要となってくる。こうした問題を解決するために、人事担当者は出向先企業に関する経営ビジョンの説明を詳細に行い、労働組合は職場会を通して積極的に相談業務に取り組むなど、労使双方で協力して出向者の対応にあたった。結果として、出向先での働き方や従業員意識に大きな変化はなく、スムーズに組織変更ができたと考えている。

一方、契約社員などの有期雇用社員については、A社を一度退社して、分社化された企業に再就職するという形になるため、労働条件の面などで問題が生じる場合も想定された。今回の分社では、一度に多くの契約社員が新会社「A a社」へ移行するということがあったため、A社の労働組合が中心となって、「A a社」内に有期雇用社員向けのオープンショップ制労働組合を新たに設立し、トラブル時の対応にあたることとした。なお、有期雇用社員のうち9割程度が組合員となっている。

③分社化の課題

今回の分社化に伴い、全店舗をカバーする経理関連の情報システムを構築し、一定程度のコスト削減に成功したとされている。しかし、分社化された企業で働いている者はA社からの出向者が中心であり、「人件費」という側面では、依然として従来の高コスト体質をひきずっている。

本来、分社化された企業は、同業他社と競争する力を身につけなければならない。しかし現状としては市場価格に対応できる状態ではなく、「A a社」の業

務はA社からの委託業務が中心となっている。これまでA社では、「分社化」はあくまでも過渡期という認識で、時間の経過とともに分社化された企業でもプロパー社員が増え、いずれは高コスト体質から脱却できる（競争力が持てる）と考えてきた。しかし、厳しい経営環境などを踏まえて、企業業績にリンクした賃金制度や転籍制度など、各種制度の抜本的な見直しも必要と認識し始めている。

（2）販仕分離

①販仕分離の概要

A社のもうひとつの大きな組織変更に、平成11年以降に取り組んできた「販仕分離」というものがある。具体的には、各店舗に所属していたバイヤーを、各店舗から引き上げて、所属を本社管理部門の1つである「MD本部」に一極集中化させるという取り組みのことを指す。この組織変更のねらいは、単独店舗では出来ないイベントの実現、商品供給面で有利な条件の確保、指揮・命令系統の簡素化、バイイングスキルの向上など多岐にわたっている。

②組織再編による職場と仕事の変化

この組織変更によって、各職場ではいくつかの大きな問題点が生じてきた。まず1番目として、バイヤーと各店舗（現場）との間で齟齬が生じてきたことがあげられる。百貨店では、同じ百貨店といっても店舗によって売れ筋商品が全く異なる。以前のようにバイヤーが各店舗に所属していた時は、バイヤーは各店舗の実情を踏まえて取扱商品を決定することができた。ところがMD本部所属となると、バイヤーが各店舗の実情を全く知らないというケースが生じてくる。そのため取扱商品をめぐって、バイヤーと各店舗（現場）の間で意見が食い違うことがたびたび見られるようになった。こうした問題に対処するため、いくつかの店舗には「所属はMD本部だが店舗常駐のバイヤー」を配置している。

こうしたバイヤーの就労管理の責任は、本来、「MD本部」の管理者が負うべきである。しかし、バイヤーの仕事はそもそも取引先や店舗訪問など外回りが

多く、「MD本部」の目の届かない部分が中心である。また店舗サイドにはバイヤーを管理する権限がない。その結果、「フレックスタイム勤務制度」などについて、誰もバイヤーの就労管理をすることができないという状況に陥っている。これが2番目の問題である。

3番目の問題として、バイヤーの業務量の大幅な増加がある。単独店舗の担当から複数店舗を担当することになり、単純に考えても各店舗に足を運ぶ労力が増加している。またスケールメリットの実現を目指した厳しい値入率・利益率の設定がバイヤーに重くのしかかっている。資料作成などの単純業務も増加の一途であり、バイヤーの業務量は組織変更前の3～4倍程度になったとの声も聞かれる。

③販仕分離の課題

このようにバイヤーの業務量が増大しても、組織変更に伴った人事・賃金制度の見直しは一切行っていない。しかしながら、自己申告制度を通して配転希望を出すバイヤーも皆無という状況が続いている。百貨店において同職種は憧れの職種であるため、たとえ仕事が厳しくてもバイヤーを続けたいとする者が多いためと考えられる。

ただし、A社ではこうした状況が続けるのは不適切であり、今後、バイヤーの業務量の負担増を考慮して、職務や成果を意識した人事・賃金制度を整備する必要があると考えている。

3. まとめ

今回のケースでは「分社化」、「販仕分離」という2つの組織変更についてみてきた。前者については、同社が「転籍」ではなく「出向」という方法で社員を異動させている以上、短期的に大きなコスト削減効果を得ることは難しいだろう。グループ経営の強化のために「分社化」を進めるならば、もう一步踏み込んだ仕掛けが必要ではないだろうか。

後者については組織変更に対応した人事・賃金制度の整備を急ぐことが求められる。

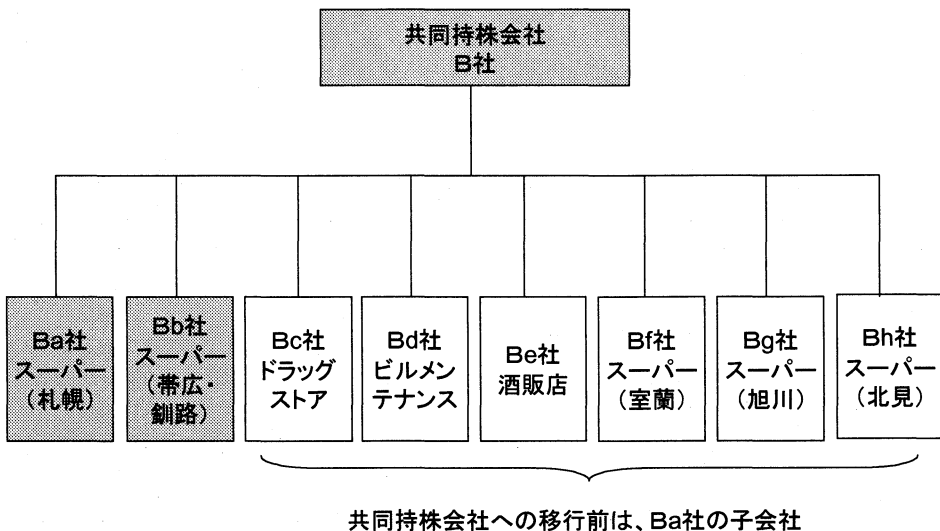
組織変更により生じた歪みに対応しなければ、中長期的には従業員のモチベーションが低下することは避けられないであろう。今後、A社がこうした問題にどのように対応していくか、その動向に注目していきたい。

B社（流通）

1. 企業の概要

B社は、北海道でスーパーマーケット事業を展開してきたBa社とBb社の経営統合によって、2002年11月に設立された「共同持株会社」（所在地：札幌市）である。B社はBa社、Bb社を含め、スーパーマーケットやドラッグストアなどを行う8つの事業会社の株式を所有している（図表B-1を参照）。2003年2月末現在の従業員数はグループ全体で9,011人、うちパートナー社員は7,139人となっている。なお、B社の運営は、Ba社及びBb社からの出向者が担当している。

図表B-1 各社の関係図



2. 経営戦略と事業再構築の取り組み

まず初めに今回の「共同持株会社（B社）」の設立の中心となったB a社とB b社の概要を確認しておこう。1961年に設立されたB a社は、これまで「札幌エリア」を中心にスーパーマーケット事業を幅広く展開してきた。2003年2月末現在、店舗数48店、従業員数4,790人で、年間の売上高は約900億円に達する。一方、B b社は、1958年に設立された北海道最古参のスーパーであり、これまで「帯広・釧路エリア」を中心に事業展開をしてきた。2003年2月末現在、店舗数45店、従業員数2,043人で、年間の売上高は約400億円となっている。

北海道内の大手スーパーとして確固たる地位を築き、経営状態も良好であった両社が今回の経営統合に至った背景には、両社を取り巻く経営環境の急速な変化がある。ここ数年の流通業界は大競争・大再編の時代を迎えている。世界有数の流通企業が次々と日本に進出し、北海道にも国内大手GMSが急ピッチで参入してきている。このような時代に生き残りをかけるためには、企業体力のあるうちに「市場規模拡大戦略（特大化戦略）」を推進することが必要不可欠であると考え、その戦略を具現化するために、今回の経営統合に至ったのであった。

なお、今回の経営統合は、①両社とも同じ北海道といっても事業展開エリアにほとんど重複がなかったこと、②両社とも中小スーパーが加盟する共同仕入会社CGCジャパンに参画しており、以前から商品開発、教育、情報化などの側面につながりが強かったこと、③CGC北海道本部では両社の社長が中心的な役割を果たしていたことなどにより、比較的スムーズに調整が進んだとされている。

3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応

（1）経営統合に伴う変化

今回の経営統合にあたって、B社では「人の交流」と「商品の統一化」がキーポイントであり、どちらが欠けてもシナジー効果が半減すると考えている。この

2つのキーポイントを具現化するためにいくつかの取り組みが行われている。

まず「人の交流」については、共同持株会社の設立と同時に、B b社の取締役商品部長及びチーフバイヤー4名の計5名が札幌常駐となり、B a社の担当者とともに全道合同商談を実施し、スケールメリットの確保を目指している。また、管理部門についてもB b社の管理担当役員と課長の計2名が「B社への出向」という形で札幌に常駐している。今後数年以内に、グループ内の全事業を見直し、組織を再編成する計画があり、さらにはそれと連動してグループ内の人事・賃金制度のすり合わせも必要になってくるとの観点から、管理部門の交流も積極的に進めている。なお、現場レベル（店長・次長クラス）の「人の交流」も将来的には必要になってくると考えているが、現時点ではそこまで踏み込んでいない。

「商品の統一化」については、前述の全道合同商談の実施のほか、2003年3月にグループ内の商品受発注情報システムを統合化した。今回はB a社の情報システムを中心に統合化したため、B b社の現場レベルで一部混乱が生じたものの、特に大きな問題はなかった。また今後は、物流拠点の統合化（共同配送）を進めることも視野に入れている。広大な面積を有する北海道という地理的条件を考慮し、物流拠点の統合化は時間をかけて慎重に進めていくべき課題とされている。

なお、スーパーマーケット事業は非常に地域特性が強い。例えばストアネームや店舗レイアウトを変更してしまうと、地域顧客に認知され信頼されている部分が失われてしまう可能性がある。そのためB社では、今回の経営統合にあたって、店舗レベルにおける変更の緊急性は当面低いと考えている。

（2）人事・賃金制度の方向性

①正社員の処遇について

これまでB a社、B b社とも職能資格制度を採用してきており、両社とも年功的処遇の問題が表面化してきた。今後は以前の制度を一部残しつつも、グループ内共通の人事制度を導入する予定であり、B社内に「人事制度委員会」という検討機関を設置している。

新しい人事・賃金制度の検討は始まったばかりであるが、いくつかの視点をもとに議論が進められている。まず1つめは「若年層は職能資格制度を維持しつつ、中堅層以上は仕事や役割を意識した人事・賃金制度が必要である」という視点である。若年層については能力育成の時期であるため、従来通り、能力をベースとした処遇をしつつ、中堅層以上については能力発揮の時期であるため、各従業員が担当する仕事や役割を意識した処遇が必要であるとされている。

2つめは「仕事や役割が変われば処遇も変わる」という視点であり、具体的には降格（降給）制度の導入が検討されている。前述の仕事や役割を意識した処遇を実現させるためには、必要不可欠な制度といえるだろう。

②非正社員の処遇について

スーパーマーケット事業では非正社員の戦力化が至上命題であり、B社では労使双方とも「正社員とパートナー社員の処遇均衡が必要である」と考えている。これが3つめの視点である。そのためのファーストステップとして、「正社員とパートナー社員の役割区分の明確化」がポイントであると考え、現在、労働組合から企業に対してパートナー社員の作業基準書の整備を求めているところである。なお、B社には生活研修センターという研修施設があり、能力開発の側面からも、パートナー社員の戦力化に積極的に取り組んでいる。

B社では将来的に正社員、準社員（優秀なパートナー社員）、パートナー社員という3本立てで人事・賃金制度を再構築しようと検討している。

4. まとめ

今回、B a社とB b社は、「合併」ではなく「共同持株会社」という方式で経営統合を行った。「合併」に比べて、「共同持株会社」による経営統合は各社の独自性を残すことが可能であるため、比較的スムーズに企業間の調整が進めることができる。急速なオペレーションの変化も少なく、現場が混乱することもない。しかし、その分、経営統合によるシナジー効果が見えにくいという問題もある。現時点では一部での人事交流や、商

品受発注情報システムの統合化などが行われているに過ぎないが、今後、経営統合のシナジー効果を得るためにも、人事・賃金制度を含めて大胆な変化が必要になってくるであろう。今後のB社の動向に注目していきたい。

C社（製造業）

1. 企業の概要

C社はAV関連製品を製造する電機メーカーで、2003年3月末現在の従業員数は連結ベースで約30,000人である。同社は国内に約60の本社・連結子会社を、海外に約90社の連結子会社を持っている。

C社が手がける事業分野は、家庭用AV機器、CATV関連機器、デジタル放送端末、カーオーディオ製品、コンピュータ周辺機器、電子部品、FA（ファクトリーオートメーション）機器などである。

2. 経営戦略と事業再構築の取り組み

（1）全社構造改革からCI運動へ

C社は1997年からCI運動を策定し、「事業の選択と集中」による構造改革を取り組む一方、次世代の事業としてディスプレイ事業を同社の戦略事業に位置づけ、経営資源の集中を進めている。

この背景には同社を取り巻く経営環境の変化がある。オーディオ業界はバブル経済崩壊以降、アナログからデジタル化への対応の遅れ、ミニコンポの価格破壊に対する対応の遅れなど、ビジネス環境の変化のスピードに対応できず、構造的な不況に陥っていた。また、同社の主に事業活動を展開している日本、北米、欧州の各市場における景気の低迷が長期化している一方で、市場における同社の主力製品の価格競争が激化するなど厳しい状況にある。このような状況の下で、1996年に全社構造改革計画をスタートさせ、特別退職優遇措置（早期退職）を実施し、応募者には通常の退職金に加えて加算金を支給した。

雇用調整を終えた1997年にC社は社内風土の改革を目指して、「ビジョンの構

築」「組織の改革」「人事システムの改革」の3つの柱からなるC I運動を策定し、既存事業の「選択と集中」を進め、戦略事業と位置づけているディスプレイ事業に経営資源を集中させている。

(2) 組織改革の取り組み

C I運動の一貫としてC社が90年代半ばから進めている組織改革は組織再編から事業再編まで多岐にわたっており、その代表的な取り組みに、社内カンパニー制度の導入、執行役員制度の導入、事務・間接業務の分社化、グループ製造子会社の完全子会社化、そして今回の組織再編のケースとして取り上げる2003年の生産子会社2社の統合に伴う新生産子会社X社の発足などがある。

(3) 人事システム改革

人事システム改革では、C I運動に基づいて従業員に「自立と自律」を目指して一人一人の専門性を高めることをねらいとして、転籍制度、転身支援制度の導入、賃金制度改定と目標管理制度の導入、等級制度の改定など、人事諸制度の拡充が行われた。

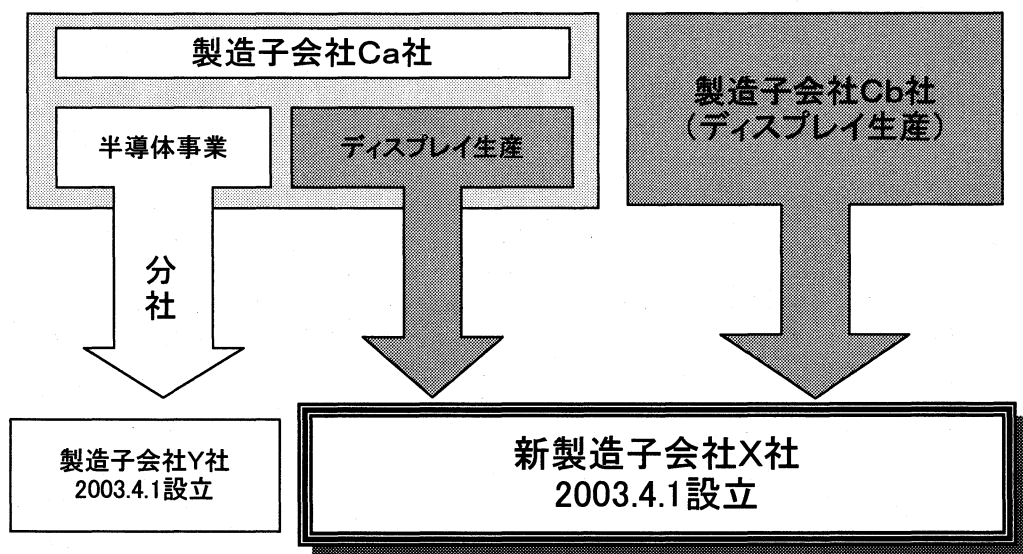
3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応～製造子会社X社発足の事例

(1) 製造子会社X社発足の経緯

今回、C社における事例として取り上げるのは、2003年4月に発足した生産子会社X社のケースである。X社はC社の製造子会社Cb社と、Ca社が会社分割法により、発足した会社である(図表C-1を参照)。新会社発足はディスプレイ生産体制の一層の効率化の促進をねらいとしたもので、Cグループ内の子会社の組織再編はC社にとって初めての取り組みであった。なお、ここで対象となった製造子会社2社の概要を簡単に紹介すると、Ca社はC社の半導体製品とディスプレイの生産を担当する、Cb社はディスプレイの一貫生産を担当する、それぞ

れC社から分社化した子会社である。また、新製造子会社X社はディスプレイの一貫生産を担当する従業員数約800名（Cb社約500名、Ca社300名）である。

図表C-1 製造子会社X社発足の全体図



資料出所:C社ヒアリングより筆者作成

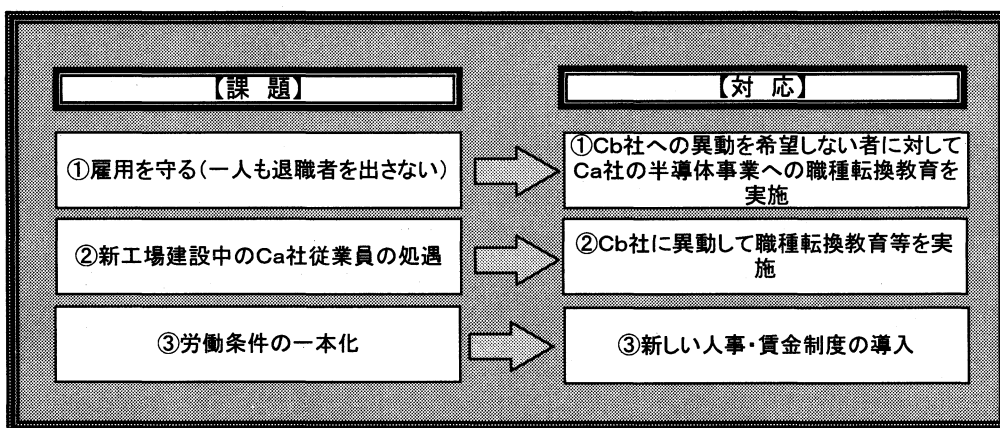
（2）組織再編の取り組みの概況

新子会社設立の動きは、2002年10月から11月に本社から組合に提案されたことにはじまる。同年12月に本社スタッフ、組合本部役員、両子会社スタッフ、両組合支部役員からなる協議会が設置され、新子会社発足に向けた本格的な協議が始められた。

労使間の協議では新子会社発足に際して、①両子会社から一人も退職者を出さず雇用を守ること、②Ca社にあった旧工場を取り壊して新工場を建設している間の従業員の処遇、③労働条件の一本化（交代勤務手当等）の3点が課題となった。これらの課題に対して、C社側は、①Cb社への異動を希望しない者に対し

てC a社の半導体事業への職種転換教育を実施する、②C a社の敷地内に新工場の建設期間中、従業員に対して一時帰休を行わず、C b社に異動させて職種転換教育などを実施する、③新会社では職責に応じた処遇を基本とする人事制度、職種別（製造技術、技術、事務、製造）賃金制度、交代勤務手当の支給方法の見直しなどからなる新しい人事・賃金制度を導入する、とした。

図表C-2 新会社発足に伴う労使間の課題と対応



資料出所: C社ヒアリングより筆者作成

(3) 組織再編による職場と仕事の変化とその対応

今回の組織再編に伴う職場と仕事の変化について、先に紹介したようにC a社にあった旧工場を取り壊して、新たに工場を建設することから、新工場が完成するまでの間、旧工場に従事していた従業員がC b社に異動しなければならず、しかも生産業務の内容も変わらなければならなかった。そこで、C a社は①ライン従事者に対して、新工場が完成するまでの約1年半程度、C b社の組立・検査工程に異動してO J Tを中心とした職種転換教育を行う一方、C a社に残る従業員には半導体事業への職種転換教育を実施し、②技術者に対してはC a社とC b社との間を往復して、技術指導や組立技術の習得に取り組ませた。

一方のC b社でも、ディスプレイ生産に完全に特化するため、ディスプレイ事業以外の事業を完全に撤退し、その事業に従事していた従業員の職種転換教育を実施した。

（4）新たな人事処遇制度の制定

こうした人員の異動やそれに伴う職種転換教育の実施に平行して、従業員を処遇する新しい人事処遇制度の策定を進めた。新会社では、両子会社の制度の併用ではなく、新たな人事・賃金制度の導入に向けた協議を進めた。新制度の枠組みについて、C社の本社スタッフ、組合本部の役員も参加し、具体的な内容については、両子会社スタッフ、両組合支部役員の当事者同士で、新制度の策定の協議を進めた。

新しい人事処遇制度は、「職務」をベースとした職種別の等級制度からなり、それに応じて賃金制度も職種別の賃金体系が導入され、職責と成果に応じた処遇が行われている。

4. 今後の課題

今回の製造子会社の発足に伴い、C a社、C b社双方の従業員が異動したので、「旧C a社の社員」「旧C b社の社員」といった後ろ向きの意識を持たず、「X社の一員」として取り組んでもらいたいと考えており、そのために従業員意識を良好にすることが今後の労使間の課題としてあげている。

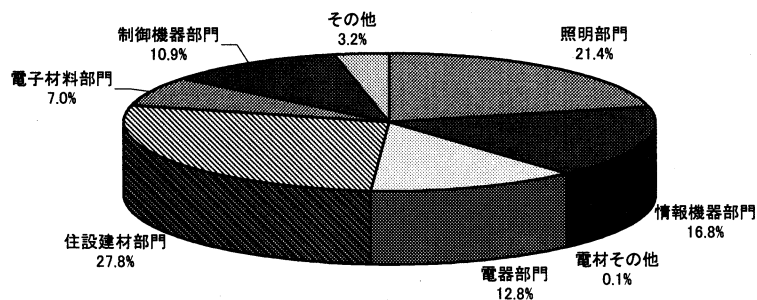
D社（製造業）

1. 企業の概要

1935年（昭和10年）に設立したD社は照明、情報機器、電器、住建、電子材料、制御機器など、幅広い商品を手がける建材メーカーで、2002年度ベースの単体売上高は8,593億円、2002年11月末現在の従業員数は15,302人である。同社は国内に14の工場と160の販売拠点、10カ所の研究所と134社の連結会社を、海外に77社の連結子会社を持っている。

D社が手がける事業分野は、住宅、施設、店舗、野外用の照明器具の製造・販売を行う「照明事業」、配線機器、電路機器、配管機材、HA機器、防災・ビル管理システム機器の製造・販売を行う「情報機器事業」、美・理容商品・健康商品、快適生活商品の製造・販売を行う「電器事業」、水まわり設備、システムキッチン、内装建材、外装建材の製造・販売を行う「住設建材事業」、電子基材、成形材料の製造・販売を行う「電子材料事業」、制御部品、制御システム機器の製造・販売を行う「制御機器事業」の6分野からなり、そのうち住設建材事業が営業収入の3割近くを占めている（図表D-1を参照）。

図表D-1 部門別売上高構成（連結ベース、2002年度）



2. 経営戦略と事業再構築の取り組み

（1）中期経営計画による4つの構造改革

D社は低迷する国内需要を背景に2001年に中期経営計画を策定し、「事業構造改革」「工場価値改革」「人事改革」「総費用改革」の4つの構造改革に取り組んでいる。

具体的には、事業構造改革ではコア事業への経営資源の集中、新市場の開拓、成長市場として注目される中国戦略の展開、積極的なM&A、アライアンス等の事業強化、低収益事業の再構築等が、工場価値改革では本社機構改革等が、人事改革では従業員の成果・能力主義化、制度・仕組み・システムの見直し等が、総費用改革ではIT活用の拡充によるコスト構造の改革等が進められている。

（2）組織改革の取り組み

こうした中期経営計画の一貫としてD社が進めている組織改革については組織再編から事業再編まで多岐にわたっており、その代表的な取り組みに、1998年の分社ごとの自主責任経営の目指した社内カンパニー制度の導入（現在7分社体制）、1999年の社内分社体制を補完するためのシステムとしての「新経営管理システム」の導入、2002年のグループ子会社の完全子会社化、および外装建材事業部門の子会社化、そして今回の組織再編のケースとして取り上げる2003年の国内工場の統合などがある。

（3）人事改革の取り組み

人事改革における取り組みは、2002年に組合員の人事処遇制度を見直し、人事制度では企画判断職掌、執務職掌、技能職掌、監督職掌の4区分からなる職掌別職群グレードを、賃金制度では新しい人事制度に対応した職掌別の賃金制度を導入し、企画判断職（総合職）の年齢による定期昇給を廃止し、仕事の能力と成果だけで昇給額を決める仕組みに改定した。また、福利厚生制度において来年から

は2001年度に導入したカフェテリアプランの個人持ち点を業績連動型にすることを予定している。

3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応

【ケース1】国内工場の統廃合の事例

(1) 国内工場統廃合の経緯

今回、D社における事例として取り上げるのは、2003年6月にD y工場に統廃合したD x工場のケースである。統廃合の主なねらいは、第1に工場統合による経営資源効率化とミニマムコスト化により利益向上を図ること、第2にコア技術、コアコンピタンスの育成、磨き上げにより、グローバル商品の創出を図ること、第3に国内外関連会社への製造支援機能の強化を図ること、であった。国内工場の統廃合はD社にとって初めての取り組みであった。なお、ここで2工場の概略を簡単に紹介すると、D x工場はD社の照明事業の製品を製造する工場に従業員277名、統合先のD y工場はD x工場と同様に照明事業の製品の生産を担当する工場で、従業員662名である。

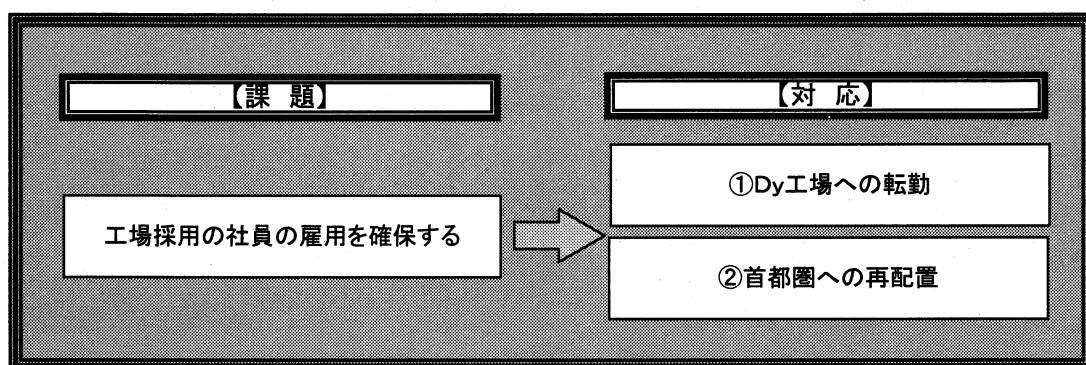
(2) 工場統廃合の取り組みの概況

工場統廃合の動きは、2002年9月に会社から組合に提案されたことにはじまる。本社スタッフ、組合本部役員、分社スタッフ、両組合支部役員からなる協議会が設置され、工場統廃合に向けた本格的な協議が始められた。協議は半年間にわたって行われる一方、組合の要望により協議開始3ヶ月後には工場の従業員に対し、職場説明会を行い、組合を通じて組合員の意見を集約し、それに答えるという組合員との意見交換を重ね、今回の工場統廃合の必要性への理解に努めた。

工場統廃合に向けた労使間の協議では、D x工場採用の社員（技能系、執務系

社員）182名の雇用を確保することが課題となった¹。この課題に対して、D社側は、原則として現地採用社員はD y工場への転勤としているが、D y工場に転勤できない社員に対しては首都圏への再配置、などにより現地採用社員の雇用確保に努めた。なお、首都圏への再配置を行う場合、D社だけではなくグループ会社全体から十分な雇用の場を確保して現地採用社員の再配置を行った。

図表D-2 工場統廃合に伴う労使間の課題と対応



資料出所：D社ヒアリングより筆者作成

【ケース2】分社内の取り組み：D a分社の事例

（1）分社及び工場の概要

つぎに紹介する取り組みはD社の分社の1つであるD a分社の取り組みである。ここで簡単にD a分社の概要を紹介すると、生活関連等家庭電器の製造・販売・技術スルーの自己完結型組織体制であり、従業員は2,005名（平成15年6月15日現在）、また主力工場であるD z工場は、その中で主に開発・製造を担っており、従業員は1,353名（平成15年6月15日現在）で、商品分野毎に4つの事業部と1つ

¹ なお、本社採用の社員（事務・技術系）は他部署に転勤させ、パートは加算金を支給して、雇い止めとした。

の開発事業推進部からなる組織体制である。

(2) 主な事業再編の取り組み～分社内の「事業の選択と集中」～

最近D a分社が独自に行った事業再編の取り組みを紹介してみよう。キーワードは「事業の選択と集中」である（図表D-3を参照）。

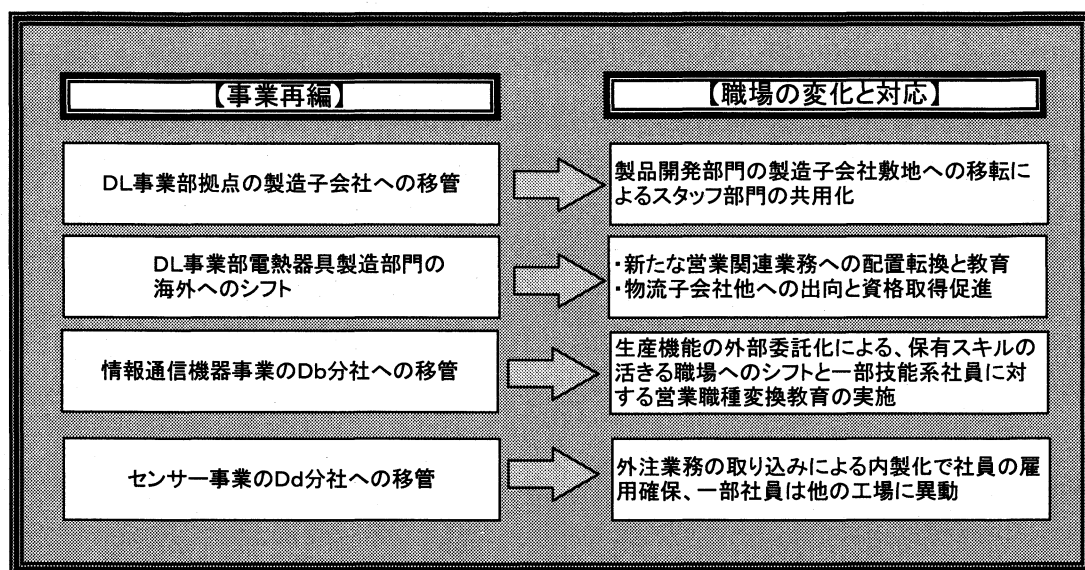
第1のケースは、4つの事業部の1つであるDL事業部の、D z工場からD社製造子会社への拠点移動である。DL事業部はD z工場が製品開発部門を、D社製造子会社が主に製造部門を担当してきたが、市場変化に迅速に対応し製造部門と一体となった効率的な製品開発体制を構築するため、D z工場にあった製品開発部門を製造子会社の敷地内に移転するとともに、スタッフ部門の共有化を図った。

第2のケースは、同じくDL事業部のもう1つの製造拠点であるD w工場から、季節変動要素の強い電熱器具商品の市場競争力強化を狙いにD社海外製造子会社への製造移管を実施したことである。これに伴い、D w工場における電熱器具製造についての拠点集約に取り組んでいる。

第3のケースは情報通信機器事業のD b分社への移管である。D c分社が手がけていた情報通信機器事業をD a社が一旦受け入れたものの、技術のシナジー等D社内における事業領域の見直しにより、D b分社に移管したものである。この移管に伴い、開発を担当していた社員はD b分社に異動させた。また、D v工場で担っていた情報通信機器事業の製造を外部委託としたため、D v工場で生産ラインに従事していた社員は通勤可能で保有スキルを活かせる他分社近隣工場へ異動させ、営業職能へ職種変換した社員については、職種変換教育（一般教育）を行った。

第4のケースは、センサー事業のD d分社への移管である。分社化以前からD z工場で事業活動を行っていたが、技術のシナジー等D社内における事業領域の見直しにより、D d分社に移管したものである。この移管に伴い、開発を担当していた社員はD d社に異動させ、その際技能系社員の仕事を確保するために、従来外注していた業務を内製化し担当させた。

図表D-3 Da分社内における事業再編の取り組み



資料出所: Da分社ヒアリングより筆者作成

E社（製造業）

1. 会社概要及び競争構造の変化

E社は、1916年の創立以来、日本におけるベアリング生産のパイオニアとして、数多くの産業の発展に貢献してきた。現在の同社の主力事業は、軸受（ベアリング）、自動車部品、精機製品の3分野である。売上高の約6割を占める軸受事業では、世界的にもトップクラスに位置する。中でも標準玉軸受は世界トップシェアを誇り、自動車用軸受も欧米のライバル企業と伍して戦っている。加えて、世界シェア37%を誇る電動パワーステアリングをはじめ、自動車部品事業、精機製品事業においても、世界トップ3に入る製品を複数有している。2003年3月期の連結決算では、同社は売上高5,228億円、営業利益178億円を達成している。

高品質の総合ベアリングメーカーとして、業界を牽引するE社であるが、ここ数年の経営状態は決して順風満帆だったわけではない。事実、2002年3月期連結決算では、売上高4,890億円、営業利益は39億円にとどまり、経常損益はマイナスに落ち込んだ。1990年代後半から、同社はかつてない環境変化に直面していたのである。

主力の軸受業界では、欧米メーカーを中心に合掌連合が進み、トップ企業同士の競争がますます激化した。加えて、同社が世界No. 1シェアを誇る標準玉軸受など汎用軸受については、顧客企業の海外への生産移管および中国メーカーの台頭によって、苛烈なコスト競争がはじまった。自動車部品事業では、顧客企業からのコスト低減圧力が増すとともに、モジュール化・ユニット化への対応など要求水準は著しく向上した。さらに、半導体・液晶製造装置を主要顧客としてきた精機製品事業は、この間にITバブルとその崩壊もあって、需要変動が激しくなるばかりで収益は大きく揺らぐこととなったのである。

このような環境変化に見舞われた同社は、グローバルな戦略体制の再考を余儀なくされた。1970年代の初頭より、海外現地生産を進めてきた同社であったが、その基本思想

は「需要地生産」であった。しかしながら、とくに、汎用化の進んだ製品については「需要地生産」思想のままでは、事業の存続さえ危ぶまれるようになった。汎用品については、コスト競争力の視点からの「最適地生産」が不可避となったのだ。同社主力製品である標準玉軸受生産は生産コストの低いアジア（中国・昆山）へ本格移管されることとなった。急激な移管を進めた結果、同社玉軸受の全生産量（個数ベース）に占める日本を除くアジアでの生産量をみると、2002年3月期には、35%がアジアで生産されるようになり、2003年3月期には収縮する国内生産を大幅に上回り、45%が生産されるに至ったのである。

図表E-1 グローバル生産体制

製品	主力生産拠点
ミニチュア～小径玉軸受	福島、ジャカルタ（インドネシア）、バラコン（マレーシア）
標準玉軸受	大津、昆山（中国）、キェルツェ（ポーランド）
ころ軸受	藤沢
自動車用軸受	石部、ピータリー（英国）、アナーバー（米国）
ステアリング製品	総社、ピータリー（英国）、ベニントン（米国）
ボールねじ	前橋、九州

2. 構造改革の実施

汎用品についてはアジアへの生産移管を本格化させたE社であるが、高付加価値製品は国内生産を堅持した。とはいえ、高付加価値製品についても、顧客の要求条件は格段に厳しくなり、競争も激しくなるばかりであった。汎用品のアジア移管により、絶対的な事業量が少なくなっている上、さらに、国内生産活動を効率化していくことが求められるようになったのである。こうした一過性ではない新しい現実に対処するために、E社は、1999年3月期より構造改革に着手した。

構造改革によって1999年から今日までに、玉軸受のアジアへの生産移管に伴って、国内軸受工場では同一品種一工場への集約化を基本路線とした再編が進められた。加えて、

他事業においても、等速ジョイントからの撤退やシートベルト事業のライバル企業への完全譲渡など事業の選択・集中が促進された。外部調達費用の削減も図られ、国内のサプライヤーの大幅な絞込みとともに、上海の調達センターを中心としてグローバル調達の強化が図られるようになった。

さらに、2002年10月には、自動車部品（ステアリング）事業と精機製品事業が完全分社化された。旧来、同社にあっては、特性の異なる軸受事業、自動車部品事業、精機製品事業について同じ文化で事業が営まれていた。その文化とは、最大事業である軸受の文化である。創立より80余年、同社はベアリングの性能を向上させ、家電、自動車、産業機械、ジェットエンジンなどあらゆる産業向けのベアリングを生み出してきた。しかしながら、ベアリングは、数ミリの小径のものであっても、数メートルの大型のものであっても、外輪、内輪、保持器、転動体（ボール）という基本構成は変わらない。つまり、ベアリングの基礎的な技術体系はきわめて安定的であり、同社には、それを反映した文化が根付いていたのである。ところが、自動車部品事業や精機製品事業は完成品のモデルチェンジに合わせて、適応していかなければならないことが少なくない。競争が激化する中で、製品・技術の進化速度やコスト構造の異なる事業を一つの文化あるいは一つの体制内で維持していくリスクが高くなった。分社化により、軸受、自動車部品、精機製品の事業ごとに運営および収益責任の明確化を図ったのである。

主力事業の海外への生産移管、事業の選択と集中、個々の事業の効率性向上という戦略実現プロセスにおいて、必然的に、雇用構造の改革も避けて通れなくなった。そのため同社では、1999年と2002年の2度に渡って、早期退職優遇制度により、30歳以上を対象として希望退職者を募って、合計1,400名の人員削減を断行した。

希望退職者募集の実施を受けて促進されたのが、人員構成における非社員比率の向上である。同社は、二度におよぶ希望退職者の募集を進める前段階では、社内の納得性を担保する意味からも一時的に派遣労働者や社外工の非社員を削減したが、改革全体を通じては非社員化を進めた。希望退職により組織をスリム化するとともに、非社員化によって人員のフレキシブル化、人件費の変動費化を図ることで、環境変化に対応できる体質を確立しようとしているのである。

2003年3月現在、本体と自動車部品分社、精機製品分社の3社（旧E社本体）で、社員数約6,500名に対して、非社員は生産部門に約1,500名、本社管理部門に約200名の合計1,700名にまで広がっている。

3. 現場基礎力の向上とビジネスリーダーの育成

これまでみてきたような戦略転換に伴う組織構造改革と人員のフレキシブル化施策のみでは、短期のコスト削減を実現できたとしても、組織能力の向上は望めない。新しい体制にあって組織能力を高めようと、同社では、社員教育に力を注ぎはじめている。

まず、ひとつ目に基礎的な品質教育に改めて取り組みはじめている。同社に限ったことではないが、機械化や作業の細分化に伴って作業の意味が理解しづらくなっており、トラブル対応あるいは未然防止のできない作業が増えている。また、多くの企業が経験しているように、希望退職の実施によって、高いスキルを持った社員が辞めてしまうということが同社でも生じた。さらに、完成品メーカーからの複数部品のモジュール化・ユニット化の要請により、業務の難度が著しく高まっている。

こうした状況を受け止め、同社は、品質教育を再スタートさせた。教育は研修形式で行われ、1チーム30名を週2時間の合計約30時間実施している。2003年7月現在では、班長を対象に2サイクル約60名の実施、さらに設計部門スタッフを対象に140名と拡大させており、品質教育については着実に継続して現場の基礎力を向上させたい考えである。

もう一方で重視しているのがビジネスリーダーの早期育成である。1999年より、30代前半の中堅社員を対象とした次代委員会を発足した。次代委員会は公募により20名が選抜されて2チームに分けられ、経営課題に関するテーマを自由に選択して、約10ヶ月に渡り活動を行って、最終的に活動結果について経営会議に報告を行うことで次代のビジネスリーダーの育成を図っている。2000年からは、50歳前後の部長級管理職を対象とするE社経営塾が発足された。経営塾は執行役員の登竜門的な位置づけであり、生産・技術・販売・管理の各分野より、会社指名により12～18名が選抜される。選抜者は2～3チームに分かれて、会社が指定する重点経営課題について具体的な解決策を検討して経

営会議に答申する。

2003年からは、これらをE社経営大学として再編した。経営大学では、30代前半の社員については次世委員会と同様の選抜を行っているが、その上位クラスについては、経営塾の対象を5歳程度若返らせて、40代前半のゼネラルマネジャークラスとした。海外展開の拡大や分社化の促進により、ビジネスリーダーの早期育成の必要性が増したためである。

同社では、こうして育成したビジネスリーダーを計画的に海外法人などにローテーションさせることで、実践的な経営感覚も磨いていく方針である。

4. 人材派遣事業部とEキャリアサポート

一連の構造改革を契機とした新たな取り組みとして、2001年より人材派遣事業部を設置した。それまで人事部内にあった人材活用室を事業部に昇格させたのである。

このひとつのねらいは、社内の部門間や工場間で人材の過不足を融通し合って、無駄のない要員管理を実現することである。組織をスリム化している状態にあって、効率的な内部人材活用を実現することが、人材派遣事業部の役割である。

もうひとつのねらいは、社外の顧客企業への研修派遣を通じた現場社員の意識転換にある。2001年より、同社では、国内大手自動車メーカーA社と、同系列企業であり自動変速機世界トップメーカーであるB社に、計約40名の現場社員の研修派遣を実施している。当初の研修派遣には、改革促進によって生じた余剰人員対策の意味合いがあった。とくに、業績低迷が深刻化していた精機製品事業の再編により余剰感が強まり、その対応策として研修派遣が開始されたのである。しかしながら、研修派遣という制度を通じて社員に外部の空気を吸わせることで、安定志向で柔和な風土にゆらぎを生じさせて、闘う集団へと転換を促したいと考えていた同社では、研修派遣を余剰対策から人材育成施策へと昇華させていった。

現在では、人材の質を全体的に高めるために、各工場から5名ずつ選抜して半年間の派遣を行っている。研修派遣の効果は大きく、外に触れてきた社員の問題意識は高く、

同社の課題についても認識するようになったという。研修派遣の経験者で専用ラインを設けるなど、新しい試みにも挑戦しながら、現場組織全体の意識を高揚させようとしているのである。

さらに、人材派遣事業部の分社化も視野に入れている。同社では、自動車部品と精機製品の事業分社とともに、物流、ITシステム、給与・福利厚生といった人事サービスについても機能分社を行って、軸受事業の本体と、自動車部品分社、精機製品分社に対する横断的機能サービス体制を確立させている。人材派遣事業部についても、機能分社することで横断的なサービス体制を充実させるため、2003年8月にEキャリアサポート（株）を設立し、人材派遣事業部の業務を順次移管することとした。とくに、現在は社外工の管理などについては、各工場の独自判断で契約を結んでいるが、新会社であるEキャリアサポートに集約して一元管理することで、効率性を一段高めようとしているのである。

5. おわりに

主力製品の海外移転により人員削減にまで踏み切らなければならなかったE社であるが、分社をはじめとした組織体制の整備や重点課題についての教育促進の効果が表れて、少なくとも人材の意識は変容してきているという。個々の事業の収益や自らの仕事についての責任意識が確実に芽生えはじめているのである。

こういった意識の変化を具体的な成果行動に結びつけていくための基本要件として、同社人事部も、労働組合も、管理者の行動をあげている。実際に、人員削減によって、一人ひとりの業務負担が増しているのは確かであり、これを解消するには、管理者が中心となって、仕事の進め方を見直していくしかない。その際には、管理者と部下とのコミュニケーション密度を高めることが不可欠であり、そこで管理者研修では、評価者訓練などではなく、日常の部下とコミュニケーションのための行動様式に主眼を置いているという。さらに、コミュニケーションの第一歩として、昇給・賞与の評価フォードバックを確実にを行っているかを一般社員全員に対してアンケートを実施して、全部門につ

いて達成率を明示している。こうした取り組みを通じて管理者のマネジメント能力を向上させることで、組織または経営品質を向上させて、より付加価値の高い生産活動を実現していこうとしているのである。

今後は、事業分社に伴って、軸受、自動車部品、精機の各分社事業の業績を反映する業績給を一般社員にも導入していこうとしている。新しい賃金制度の導入が将来の経営成果に結びつくかどうかは、現在の取り組みの精度向上にかかっているといえよう。

F社（製造業）

1. 会社の概要

F社は、創業200年を誇る製薬企業である。日本全国に支店・営業所・工場を有し、また売上高も連結ベースで1兆円を超えるなど（2002年度）、歴史・規模ともに日本を代表する企業である。これまでは医薬品事業の他に化学事業、食品事業等の複数の事業を営んできたが、後述する組織再編により医薬品事業への特化を進めている。

2. 組織再編の概要

（1）概要

同社の組織再編は、「医薬品事業への経営資源集中」という目的に沿って実施されている。よって同社のこれまでの事業分野のうち、医薬品事業と直接的な関係の薄い事業については、事業の分離を行っている。

これまでに6事業の分離を終えており、うち5事業については、他社とジョイントベンチャー（以下、JVとする）を立ち上げ、そのJVに営業譲渡を行う形で分離を行ってきた。また残る1社については他と同様にJVの立ち上げを目指したが、「良いパートナー」を探し出せなかったことから、当該事業を100%出資の子会社化し、同社本体から分離させた。

（2）JVとその相手先

6事業の分離はすべて2000年以降に実施されている。JVを立ち上げる際のパートナーだが、その条件をみると、第一に「きちんと経営ができ、将来性のある会社」がある。そのため相手先はいずれも著名な大企業で、かつ当該事業分野では大きなシェアを持つ企業ばかりである。その理由については詳しくは後述する

が、当該事業に就く従業員に対し、安心感と希望を持たせるためである。結果として「相手に不足なし」という満足感を、経営・労働組合双方が抱いている。なお、相手先の見つかった5事業については、2社が外資系、3社が国内大企業である。

第二の条件は当該事業をそっくりそのまま継続してもらえる企業である。当該事業のうち、A分野は引き受けるが、B分野は引き受けられない、といった場合には、パートナー候補からはずれることもある。すなわち当該事業の切り売りには原則的に応じていない。6事業のうち1事業だけがパートナーが見つからなかったが、その理由の1つはここにある。このように同社は大変慎重にそのパートナー探しを行っており、併せて従業員に対して十分な配慮を示している。

第三の条件は上記の2条件と重なる点も多いが、「組合の8原則」を尊重することである。この8原則については、後ほど詳しく述べることにする。

ところで同社はJVを設立し、出資しているものの、本来の目的は「事業分離」である。このためJVを設立する際には、出資比率でマジョリティーを占めないようにしている。他方で、出向者や転籍者の不利につながらないように、議決権を持てる1/3は確保している。すなわち「切り離し」という考えの一方で、「切り離したので同社とはもう関係ない」という立場は採っていない。なお生産現場をみると、工場ごとすべてをJVに移管したケースと、工場内の一部のラインを移管したケースがある。前者は大変明瞭だが、後者では1工場の中に複数、多いときには4つ以上のJVが混在している場合もある。

3. 組織再編の人事管理や仕事への影響

(1) 組織再編の人事管理・仕事への影響

①従業員の反応

まず全社的にみると、最初のJVの際には大変驚いたようであった。というのも、再編の話は知っていたが、100%子会社の設立をイメージしていたためで

ある。このため初めてのJ Vでは対象人員数がさほど多くなかったにもかかわらず、社内に非常に大きなインパクトを与えたという。しかし回を重ねるごとにそのようなことは減ってきた。これは慣れのせいもあろうし、またすでにJ Vに出向した従業員の話やその条件が情報として伝わっていたためであろう。

つぎに工場ではどうだろうか。第3次のJ VであったA工場の場合では、事前に予測していたこともあり大きな混乱はなかった。発表時には「やはり来たか」という雰囲気であった。しかし有期出向、そしてその後の転籍に対する不安感、そして相手先企業がどのような企業かという不安感は大変大きかった。同時に予測はしていても、「切り捨てられたのではないか」といった疑念も少なからずあったようである。さらに会社名から同社の名前が消えることへの不満感も大きかった。同社はその地域では名門企業であり、まさに「就社」の意識で入社した従業員が多かったからである。

②対象者とその扱い ～出向と転籍～

組織再編、具体的にいえば事業の切り離しによる影響を直接受けた従業員数は、これまでの合計で約1,300人であった。原則として対象事業内の全従業員が対象となっており、組合員だけでなく管理職も含まれている。また少数だが、人事や経理といった間接部門要員として、同社本社から出向した従業員もいる。

対象者は全員、同社に籍を置きながらも、出向という形でJ Vまたは子会社（以下、まとめてJ V等と記す）で勤務を続ける。この期間はJ Vで5年間、子会社で3年間と決められている。その後、各自がJ V等へ転籍するか、それとも同社へ戻るかを選択することになる。もっとも時期の早かったJ Vが2000年であったため、この転籍か否かの選択は2005年より実際に始まることになっている。なお、会社分割法による即時転籍は実施しない方針である。以下、出向と転籍の詳細をそれぞれみてみよう。

a. 出向

同社の組織再編に伴う出向は、J Vで5年間、子会社で3年間と長い。これは対象者にその事業の将来性をしっかりと見極めてもらい、「納得」と「安

心感」を持って移籍してもらいたいとの労使の考えに基づいており、いわば対象者の「転籍への情報収集と判断の期間」である。このような理由から、対象者にはJ Vの経営情報を積極的に公開している。また経営側としても、「転籍ならば転籍加算金などの条件をどうするのか」、「戻るならばどの仕事に配置し、また訓練が必要なのか」等を熟考するためにある程度の期間が必要であったことも一つの理由である。

労働組合はこの「長期の出向期間」には満足を示しており、経営側が「もっとも頑張ってくれた点」と高く評価している。特に外資系企業では出向という概念がないため、その苦労はかなりのものであっただろう。他方で組合員からは、労働組合に対して無期限出向にして欲しいとの要望もあった。しかし、J Vのプロパー社員との間に軋轢が生じ「いつまでたってもJ Vが1つになれない」との考えから、経営側に対して強く主張することはなかった。

なお、子会社の場合では出向期間が3年とJ Vよりも短い、これはa) 同社との関係が相対的に強く、また深刻度で劣る、b) 子会社化した時期がJ Vより遅かった、といった理由による。また出向後に所定労働時間が長くなったケースもある。この場合は、出向加算金を支給し調整している。なお上述のA工場では、J Vの設立を理由にした退職は今のところ発生していない。

b. 転籍

出向後5年ないし3年で対象者は、転籍するか否かを判断しなくてはならない。転籍する場合、労働条件等は当然転籍先の条件を適用する。しかしそのまま何の措置も行わなければ、年収水準で転籍後に現状を下回るケースが多くなってしまふ。これを解消すべく、転籍時には転籍加算金を支給することを決定しており、2003年度中にその対応策を講ずる予定である。その具体案はまだ確定していないが、かなりの年齢までの差額を加算金に含める予定である。また労働組合は、加算金には年収差額、退職金差額、年金の受給資格以外にも、福利厚生面での不利益、心情面でのダメージに対する補償等も考慮する必要性があるとしている。なお、J Vは複数あるが、加算金算出の

考え方は共通にしておかなければならないとの認識で労使とも合意している。

転籍先は J V のケースもあれば、J V の相手先の場合もある。後者の場合は、相手先企業の持つ異なる事業へ配置転換になる可能性も少なからずある。反面、相手先企業は同社を上回るほどの大企業のため、安心感や安定感が生まれやすいといったメリットもある。上述の A 工場の場合、対象者の年収は転籍により現在の 7～8 割に減じるという。J V の相手先に不満を持っているという話は耳にしないが、他方で転籍後、「どの程度の賃金水準になるのか」という点については、発表間もない頃から多くの対象者が気にしていたようである。

同社は組合の 8 原則にもあるように転籍は強要しないが、他方で出向者はそのまま転籍した方が良いかもしれないと考えている。というのも、同社に戻ったとしても現在従事している仕事はもう存在せず、新しい仕事が見つかったとしても、引っ越しを伴う転勤が生じる可能性もあるからである。また同社では職務給制度を導入しているため、賃金がダウンする可能性も十分にある。さらに出向者は年齢が高く、慣れない仕事に従事した場合にかなりの精神的ストレスにさらされることも考えられる。むしろ転籍加算金を手にし、今の仕事を担当している方が幸せかもしれないとの考えがあるからである。

実際に、出向者の多くもそのまま転籍を考えているようである。特に工場で働く従業員は地元採用のため、勤務地も変わらず、職場も変わらず、仕事も変わらず、ただ企業名という「冠」だけ変わるという条件であれば、転籍を希望する人も多いようである。一部の出向者からは、「加算金はたくさん取ってきてくれ」という要望もあがっているが、これは転籍が一つの有力な選択肢となっていることの裏付けであろう。他方で現場の対象者にはまだ実感がなく、また条件が出揃っていないため現在は様子見の時期であり、これから本格的に転籍について考える段階であるとの話もあった。

反対に同社へ戻ることを希望する人も少なからずいる。この対象者に関しては職種転換が必要なため、再教育が必要になる。労働組合はこの職種転換

教育を実施するための教育制度や機関の制定・設立を求めている。同社もこの意見には原則的に賛成しているが、他方で機関の設立については「最後の最後」の手段としている。なお、同社には社内公募制度が設けられており、出向者もその応募資格を持っている。このため、研究職や間接部門の対象者を中心に、組織再編に伴い出向中の従業員が社内公募制度に応募し同社へ戻るケースもある。

③仕事の变化

一部のJVを除き、多くのJVでは従業員のほとんどが同社からの出向者で占められている。相手先企業の経営幹部と同社の従業員（＝出向者）が、一緒に仕事をしているという状況である。あるJVでは従業員の99%が同社からの出向者で占められている。

このような傾向は特に工場で顕著であり、工場単位で見れば相手先企業の社員がほとんどゼロに近いというケースは珍しくない。このような背景から、少なくとも工場レベルでは仕事内容や勤務場所等にほとんど変化が生じていない。強いて言えば、会社の名前が変わっただけである。当然ながら必要とされるスキルにもほとんど変化はない。ただしシステムの違いから仕事の進め方が若干変化したという例もある。

また上述A工場の例では、やはり生産現場ではほとんど変化がないものの、受発注システムの変更により、これに習熟するのに半年ほど要した。また間接部門では、若干の仕事量の拡大が生じているという。具体的には、官公庁への届け出業務などはこれまで同社本社が担当していたが、JVの設立とともに同社本社からJVへ移管されたという。これにより主たる業務は変わらないものの、原料調達を担当していた従業員が消防署へ書類を届け出るといったことも生じている。さらに営業などでは、企業名が変わることで相手から信用度・信頼度が低下し、顧客獲得に苦労しているという話もあがっている。

④教育訓練と配置転換の変化

まずOJTだが、当然のことだがJVの意志が強く反映されるようになって

いる。例えば教える人も教わる人も同社からの出向者であっても、そのOJTはJVの考えに基づいて実施される。ただし職場によってOJTの内容も頻度も異なる点は今も昔も同じである。

また事業ごとの切り離しは、従業員のリスクを高める可能性がある。そもそも同社では事業が異なっている、同じ工場内でローテーションを実施し、多能工化を進めてきた。しかし事業ごとの切り離しは単能工化を進めることになり、従業員のスキルアップに何らかの悪影響を与えることが懸念されている。他方でJVも相対的に細分化されているため、配置の柔軟性が低下している。例えばA工場では現在、4JVがラインを持ち、約160名の出向者がいる（この出向者以外はほとんどが請負労働者）。JVが設立される以前はこの約160名の中でローテーションが行われていた。しかしJV設立後は、JV間でのローテーションはないため、それぞれ約40名、90名、20名、10名という狭い範囲の中でのローテーションしかあり得ない。結果としてローテーションは機能しなくなるという懸念がある。各JVの業績が好調な際には問題ないが、不調時には何らかの問題、例えば「地元で働きたいから転籍を受け入れたにもかかわらず、地元以外の工場へ転勤」といった問題が生じる可能性もある。

⑤労働組合への相談と苦情

上述のように組織再編が理由により、仕事量やその内容が大きく変化することはない。従って仕事そのものに対する相談や不満はほとんどない。また現在は出向中のため、現在の労働条件に関する相談・苦情もない。

しかし細かい点での苦情はある。例をあげると、a) 出向中だが同社の社員であるにもかかわらず社員専用ホームページが見られない、b) 健康診断でJVでの検査項目が同社の場合よりも1項目少なかった、c) 作業着の色が違う、等である。

相談については当初はJVとは何か、出向とは何かという基本的事項や、本当にJVという選択肢で構わないか、といった経営判断に対する疑問等が多かった。特に後者については、上述のように同社のブランドが地域で浸透してい

ることが理由である。なお、現在の相談内容は、転籍加算金に関係するものが大部分を占めている。

対象者の現在の不安の内容は、「相手先企業への転籍までの流れは見えているが、転籍後にどのようなようになるのかが不明瞭」という点にある。転籍後、60歳まで雇用を確保してもらえるのか、同じ仕事を続けられるのか、などの不安感を抱いているようである。少なくともこれらのことは同社や労働組合にはわからず、対象者には「転籍時にこうなる」というものだけを説明するに止まっている。また労働組合は、出向期間終了後の組合組織のあり方を当面の大きな課題の一つとしている。

⑥その他

工場内では様々な行事が催されるが、全従業員が参加できるものもあれば、相手先企業の社員は参加できないものもある。しかしこの差異が、時として問題になることもある。そもそもこれら行事は職場での融和を狙って計画するものだが、場合によっては「気まずさ」を生み出す原因にもなりかねないのである。また賃金や年収水準が異なることから、例えば同社での賞与の労使交渉結果なども、職場でオープンにすることはできず、同社からの各出向者に秘密裏に伝えている状況にある。

(2) 労働組合の事前対応

事業再編に関する情報は、インサイダー取引等の問題もあるため、発表直前まで秘密とされることが多い。このような状況下では、組織再編の情報を得てから労働組合が取り組みを始めても、時間的に間に合わない。このため同社の労働組合は、事前に経営側に対して下に示す「事業再構築に対する組合の考え方8原則」を提出し、この原則に従って組織再編を実施するよう要請している。

この8原則に対して経営側は尊重することを明言しており、また実際にきちんと守ってくれていると労働組合は感じている。またこの8原則を守った結果、経営側もJVの相手先探しの際は大変苦労したようである。

事業再構築に対する組合の考え方 8原則

- ①会社施策が将来の事業の発展を期しうる施策であると同時に、従業員にとって将来への希望が持てる施策であること。
- ②会社施策があらゆる選択肢の中から検証された最善の策であり、企業としての社会的責任も果たせる施策であること。
- ③経営責任の観点から、F社としてのフォロー体制が明らかになっていること。
- ④企業理念や社風が受け入れられるものであると同時に、企業文化の融合が図られ、業務に専念できる環境とすること。
- ⑤従業員の雇用と仕事が守られること。
- ⑥出向期間中はF社の労働条件が保証されており、出向時・出向期間中のフォロー・ケアがきっちりなされること。
- ⑦転籍を強要する出向になっていないこと。
- ⑧多様な選択肢が提供され、選択に必要な情報開示がなされること。

G社（流通）

1. 会社概要および事業概要

G社は、小売業で日本のみならず世界中に展開する企業である。その営業利益と経常利益は、ともに連結ベースで1,000億円を超える。また業態によって店舗名は様々だが、その連結での合計数は1,000店舗に届く勢いであり、まさに日本を代表する小売業企業である。日本国内の従業員数は100,000人を超えるが、その中心はパートタイマーとアルバイトであり、全体の8割以上を占めている。他方、正社員は1割強を占めるにすぎない。

2. 組織再編の概要

グループの組織再編は、本業である小売業への集中にその特徴がある。同社では数年前から、地域ごとに存在した関連会社（以下、地域会社とする）を吸収合併する形で「統合」を進めている。メインブランドについてはこれまでにほぼ統合を完了した。統合により間接部門の一体化や商品一括購入、さらには統合に伴う業務効率の改善を実現してきている。他方で小売業へのシナジー効果が期待できない事業は「分離」を進めており、他社に譲渡または売却された事業も数多い。

同社は今後数年間を事業再編の時期として捉えており、このため統合や分離は今後数多く生じると考えている。例えばメインブランド以外の他の小売事業でも、今後統合を進めていく予定である。

なお、同社の小売業における組織形態は統合に関係なく、商品別・地域別組織を採用しているが、これは大手小売業ではごく一般的な形態だという。また統合に際し、地域会社ごとに存在した労働組合も、会社の統合に併せて同時期に統合が実施されている。

以下、まず「分離」による組織再編の人事管理や仕事への影響について簡単に触れ、その後、組織再編の中心である地域会社の「統合」の影響についてみてみよう。

3. 組織再編の人事管理や仕事への影響

(1) 店舗売却等で事業を分離した場合

分離の場合、当該事業に従事する従業員はしばらくの間「出向」の扱いを受ける。その後、当該事業の引き受け会社に転籍するか、それとも同社に戻るかを選択する。これまでの例では、転籍を選択する従業員が多い。これは今まで慣れ親しんだ仕事への愛着が大きな理由である。

当該事業は「そっくりそのまま」売却される。さらに売却できるということは当該事業に魅力があることを意味しており、従ってその事業は必ず継続される。このため、転籍した従業員の仕事内容は、短期的にはほとんど変わらない。

なお反対に同社に戻った場合、もっとも問題となるのが新しい仕事を確保することである。これまでの仕事と類似した仕事がある場合は良いが、そのような仕事をいつも確保できるわけではない。また類似した仕事が見つかったとしても、転勤が必要となる場合もある。

(2) 地域会社を同社に統合した場合

① 地域会社の従業員の扱いと統合による従業員のメリット

地域会社の従業員は全員が同社に転籍することになる。パート社員等の非正社員も、原則的には同様に同社の従業員となる。なお転籍時には、全国型社員か地域限定社員かを選択することができる。ただし後述するような理由により、退職を選択した従業員も多くいた。

統合には以下のようなメリットがある。第一は統合により、地域会社の従業員に対して夢や可能性を与えることができるという点である。例えば地域会社ではポスト数も少なく、またベテラン社員が多かったため、特に若い従業員の中に昇進に対する限界感があった。しかし統合により、彼らに「力があれば昇進できる」といった希望を持たせることができた。さらには一部上場企業である同社の社員になったことで、社員の中に安定感・安心感が生まれたのも事実である。

第二は能力開発機会が増加した点である。これは第一のメリットとも関係しているが、同社の社員になることで、地域会社の社員はこれまでには経験することのなかった仕事を、幅広く経験している。さらに一般に地域会社よりも同社の方が教育訓練制度が整備されていたという。このような理由から、転籍した社員の能力開発機会は増加している。

第三は収入の増加である。やはり地域会社よりも同社の方が賃金水準が高いため、転籍によりほとんどの社員の年収が大なり小なり増加した。

②統合に対する従業員の反応

統合への反応は、どの地域会社にいたかによって大きく異なる。たとえばかなり前に統合した地域会社A社の場合には、統合後もほとんど同じ組織で、ほとんど同じ従業員で業務を遂行していた。またA社に勤務していたある従業員は異動となったが、この場合も十分通勤できる範囲内での異動であった。このような背景から、統合にもかかわらず、むしろ「吸収した」という感じが強かったという。他方でここ最近の統合である地域会社B社の場合では、従業員の半数以上が入れ替わり、また異動も引っ越しを伴う場合がほとんどであった。すなわち従業員の感じ方はどこの地域会社に在籍していたか、そしてどのような統合であったかによって大きく異なるようである。この点には留意する必要がある。

また年齢層でみると、まず20歳代者はスムーズに転籍が行われたという。転籍後もそのメリットを享受して「転籍して良かった」とする社員が多い。他方でもっとも問題が多かったのが30～40歳代の社員であった。大変真剣に考え、結果として退職した社員もこの年代層が多かったという。というのも地域会社の社員には、地元出身の長男長女が多く、その土地を離れたくないと考える傾向が強いためである。このため地域会社の経営幹部や中核メンバーであっても、退職する社員はみられたようである。またこれと関連し、内定者からは「話が違う」とのクレームもあった。

③統合における変化と問題点

a. 転勤の問題

統合におけるもっとも大きな問題である。転籍に際し、地域会社の従業員は「転居を伴う転勤のある」社員と転居を伴わない地域限定社員のいずれかとなる。すなわち、地域会社のすべての従業員が転居を伴う転勤対象となるわけではない。主婦であることや育児といった家庭環境は考慮される。とはいえ、全国に店舗のある同社の場合は転居を伴う転勤があることがベースとなる。

転籍時に「転勤あり」を選択できずに結果として退職するケースや、地域会社で幹部候補生だったにもかかわらず、地域限定社員を選択する従業員もいた。その理由をあげると、「親の介護」といったものもあった。またこの問題は本人だけではなく、家族にも大きな影響を与える。本人は転勤ありを選択しようとしても、家族の反対から地域限定社員を選ばざるを得ないケースもあった。

また転勤の有無の選択は、本人の希望する職種との関連もある。例えば店舗での仕事を希望する社員ならば地域限定社員でも仕事は少なからずあるが、バイヤーやマーケティング、さらに間接部門を希望する社員の場合には、同社の本社に転勤しなければ仕事がないからである。なお参考までに触れるが、バイヤーの一部には地域密着の商品（特に食品）の買い付けがあることから、転居転勤のある社員であっても地元に残って仕事を継続している者も、少数だがいる。

b. 配置転換の問題

配置転換の問題は、上述の①に関係している。この配置転換でもっとも辛いのは、地域会社の間接部門の社員である。というのも、その人の仕事自体がなくなってしまうからである。言い換えれば、雇用のリストラではなく、業務のリストラが生じてしまう。結果として、スタッフ職の社員が十数年ぶりに店舗勤務になることも希ではない。

しかし本当に辛いのは仕事が変わることではない。事実、統合時に本人も一から学ぶつもりで職種転換しており、その覚悟はできているという。むしろ、これまで同様の高い給与をもらいながら、初心者と同じ簡単な仕事しかできないという状況が辛いのである。職種転換したスタッフの多くは「申し訳ない」という気持ちでいっぱいであるという。同社もどの仕事に就けるか、誰の下に就けるかという点で、大変頭を痛めている。

ところで配置転換はどのように行われるのだろうか。ある地域会社の統合の場合には、まず店長クラスから実施している。これは企業文化や仕事システムをスピーディーに統合する必要がある（詳しくは後述）、そのためには「上に立つ人間から改革を」との考えに基づいている。実際をみると、元地域会社の店長は別地域の店長に異動し、代わりに元地域会社の店長には従来からの同社の店長が異動してくるケースが多いという。もちろん、同社から元地域会社の店舗に異動してくる店長には、パートタイマーを含めた全従業員に対して、「一から教える」必要があるため、エース級の優秀な店長を充てている。

c. 企業文化の問題

同社と地域会社は同じグループであるが、企業文化はかなり異質である。統合が決定されてからすぐに人事交流を開始するが、それでもその統合には最低でも2年は要するという。

d. 労働時間の変化

労務管理のレベルの低さから、地域会社では正社員の長時間勤務が恒常化していたという。同社では労働時間管理を厳しく行っているため、現場の正社員の残業時間は激減した。また同社では長期休暇の取得が義務づけられているため、労働日数も減少している。このような背景から、正社員の年間総実労働時間数は減少している。

他方で、同社では深夜営業をしている関係から、地域会社籍時よりも勤務シフトは遅くなる。これを良いとするか悪いとするかは各社員が判断することだが、少なくとも労働時間帯の変化が生じている。

e. 仕事の変化と問題

現場レベルで考えれば、統合後も仕事の本質は変わっていない。しかし、システム変更などの仕事の進め方や手順に関する変更はみられた。ある地域会社の場合、統合により店舗で使う発注システムが変更となり、同時に使用する機械も変更となった。この変化は、現場にとっては意外に大きな変化であり、パートタイマーを含む全従業員浸透させる必要性から、統合前の数ヶ月間はこの教育訓練に時間を要した。ITの導入は便利な側面もある反面、変更の際には大変大きな労力が必要となる。

また仕事の進め方に関する考え方が大きく変化している。地域会社ではすべて地域会社本社が決定していたが、同社では店に任すところも多い。この点に関しては、後述する店長の仕事の変化に影響を与えている。これに併せて店舗の後方部隊の強化を実施した。例えば現在は異なるものの、当時はシステム担当や教育主任者を店舗ごとに配置していた。

また統合後に変化について行けない社員もいる。過去の栄光に引っ張られ、新しい目標を見いだせない社員も、少ないながらもいる。新しいビジョンを持たせた社員はモチベーションが高く、その後成功するケースが多い。また地域会社に閉塞感を感じていた社員も、そのモチベーションは高い。

f. 評価の変化と問題

評価制度には多少の違いはあるものの、評価結果については大きな変化はない。地域会社でA～Eの中でB評価だった従業員の多くは、同社でもB評価となっている。それでも評価制度の違いから、統合時には従業員にとまどいもみられた。例えば地域会社では63点という評価点数はB評価であったが、同社では63点はC評価となる。点数自体が持つ意味の違いからいくつかのクレームもあったという。この点に関しては、同社は「慣れてもらうしかない」と考えている。

また一部では、統合時に一時的に評価が下がった社員もいた。この理由としては、第一に同じ仕事を担当していても新しいシステムには不慣れであっ

た、第二にそもそも新しい不慣れな仕事を担当した、第三に新しい上司にその社員の特性や性格、仕事の進め方を理解するための時間がなかった、などがある。

g. 店長の役割変化

先ほど配置転換ではまず店長からと述べたが、中には異動せずに従来通りのままというケースもある。その場合でも、店長の仕事や能力、人間関係に大きな変化が生じている。

第一に、店長の裁量と責任が大きくなった。例えば店舗と地元市町村等との関係構築は、地域会社があった頃はすべて地域会社本社が担当していたが、現在では各店舗、すなわち店長の裁量に任されている場合もある。地元の盆踊りといえば地域カンパニー本社ではなく、店長の裁量で協賛金を支払うケースもある。「会社－自治体」という関係が、「店－自治体」という関係に変化したのである。ただしこの結果、地域本部と自治体や地域の経済団体との関係がやや希薄になったことも事実である。

また販促活動だが、与えられた販促予算の中で本社決定部分以外の広告宣伝活動では店長の裁量で行っている部分もある。これも以前は地域会社の本社が担当していたが、今では店長の仕事となっているケースもある。このように地域会社がなくなったことで、店長の裁量が大きくなっているケースが多々みられるという。これらは同社の「現場の意見を活かす」という考えを反映したものでもある。

第一の変化と関連しているが、第二の変化として、店長クラスはこれまで以上に幅広い人間関係が必要になった。裁量と責任が大きくなった結果、いざという時に助けてくれる人や、無理を頼める人の存在が、これまで以上に重要になってきている。

さらに第三として、労務管理レベルの向上がある。例えば地域会社ではパートタイマーは補助職であり、かつ全従業員に占める比率は低かった。しかし同社ではパートタイマー比率が高く、さらにパートタイマーに要職を任せ

ている。この違いに地域会社出身の店長は驚いていたという。しかし労務管理レベルの向上が求められた結果、現在では高いパートタイマー比率は自然に受け入れられ、労務管理レベルも向上している。

④その他

まず冒頭でも触れたように、全国型社員への転籍により賃金は高くなるため、処遇制度の問題は生じていない。ただし地元志向の価値観の人には金銭では癒せないという問題は残している。また労働時間も転籍により短くなったケースがほとんどであり、やはり問題にはなっていない。

しかし「統合」がインサイダー等の問題から機密扱いになっており、現場には発表直前まで公表されない。結果として発表から統合までの時間は大変少なく、教育訓練に時間をかけることができないという問題もある。

さらに一部の従業員からは「転勤あり」を選択したものの、やはり地元へ戻ることを希望する声も上がっている。理由は様々だが、もっとも多いのは「介護」である。また50歳代の単身赴任者を中心に、メンタルヘルス上の問題から地元へ戻ることを希望する社員も多い。反面、20歳代の社員はチャンスが増えたことを自覚しており、地元へ戻りたいという声は少ない。

H社（情報通信）

1. 構造改革に向けて

H社グループは、連結売上高約11兆円、社員数約20万人の国内最大の情報通信企業集団である。H社グループは、持株会社の下、東西の地域通信事業2社を主体に、長距離・国際通信事業会社、移動体通信事業会社、データ通信事業会社等から構成されている。

このうち同グループの中核であった東西の地域通信事業2社は、未曾有の経営環境の変化に直面している。情報通信市場においては、固定電話から携帯電話への移行、マイライン導入に伴う大幅な料金値下げおよびADSL等定額制サービスの普及に伴う価格競争の激化など、熾烈な競争環境へと変化してしまった。固定電話を存立基盤として事業展開を図ってきた両社は、こうした環境変化に対応して事業構造や組織体制の大転換に踏み切らざるをえない状況となった。

事業体としては、固定電話からIP・ブロードバンドサービスを中心とした事業構造へと急激に舵を切る。それとともに組織について、固定電話サービスを安定的に供給するための機能分化と効率性を徹底追及した組織構造やマネジメントプロセスから、技術や市場の変化に柔軟に対応しうる社内体制の構築を進めている。部門や機能をまたいだ人材の異動も行っており、新サービスの創出に総力を注いでいるのである。

しかし、そうした懸命の努力にもかかわらず、今日の情報通信市場はドッグイヤーといわれるスピードで進化を遂げており、新規事業の創出速度よりも、固定電話サービス収入の収縮速度の方が大きく上回っている状況が続いている。

そうした現実を重く受け止めた同社は、大胆な事業構造改革に着手することとなった。「構造改革」は、IT時代の事業分野の戦略、国際化への対応、技術力強化、コスト構造見直しなど多岐な課題にわたっているが、雇用労働の側面に着目すれば、その第1段階の柱は、2001年度から実施された「人事・賃金制度の見直し」、第2段階（「更なる構造改革」）の柱は、2002年5月からの業務の「アウトソーシングと雇用の多様化」施策で

ある。それらを貫いているものは、安易な“リストラ”は避け、グループトータルで安定的雇用をいかに確保するかという論理であった。第1段階の「構造改革」、第2段階の「更なる構造改革」を経て、2003年3月決算では、東・西両社とも経常損益ベースで利益確保に成功した。とはいえ、IP・ブロードバンドサービス時代における事業および経営モデル・収益モデルはいまだ模索中の段階であり、将来に残された課題は多い。また市場動向の不確定さはますます高まっている。「構造改革」の継続的推進は、依然として中期経営計画の柱として掲げられており、その中で雇用を確保し、働くモチベーションを維持していくことは、今後とも労使関係上の最重要課題となっている。

これまでH社の構造改革の中での雇用労働面での制度の変化と今後の課題についてみていくことにする。

2. 人事・賃金制度の見直し

構造改革の第一段階としてH社では、2000年より人事・賃金制度改革に向け検討に着手した。その内容は「年功的要素を縮小し、発揮した成果・業績とそれに向けた行動を重視し、これをタイムリーに賃金へ反映する」ことを基調とするものであった。その背景には、「競争力を強化しなければ雇用を守れない」という危機感があり、また競争力強化に向けて社員一人ひとりが主体性・自律性を発揮し、前向きに課題に挑戦していく方向に「働き方」を変えていくことが重要だとの認識があった。安定した固定電話中心の時代には、経験の積み重ねによって能力が高くなり、成果につながるという関係が成り立ち、年功およびそれにリンクした職能を重視した人事・賃金制度は合理的であった。固定電話はデザインや材料などが変わったとしても、基本的なサービス内容は数十年間同じものであり、過去からの経験・能力と成果にはある程度の相関があったのである。しかし、技術革新やニーズ変化のスピードがまったく異なる新しい環境下にあっては、経験や蓄積した能力のみでは成果に結びつきにくく、旧制度のままでは、不公平感や組織の停滞感を助長する恐れが増した。そこで、がんばった人材をタイムリーに報いていくことで、人材の活力を高めようと、発揮した成果・業績とそれに向けた行動を評価す

る仕組みを取り入れたのである。

新人事・賃金制度では、まず上位資格等級を5等級から3等級に大括り化した。これにより、業務や組織体制の変化への対応や幅広い人材層からの適材適所の人材配置の実現をねらったのである。

新賃金は、年齢給と資格等級別定額の資格給に、評価を反映する累積型の成果加算と洗替え方式の成果手当から構成される。旧賃金制度では、年齢給と職能給を合わせた基本給部分が全体の8割を占めていたが、新賃金制度ではこの部分を6割に圧縮するとともに、年齢給については50歳で昇給停止として、50歳時点の年齢給水準を60歳まで維持することとした。他方で、全体の約2割が成果による変動給となった。成果変動部分のうち、成果加算は、各年の加算額は評価によって変動（評価によってはゼロ昇給の場合もあり）するが、その金額を毎年積み上げていき減額は行わない。（但し、同一資格に止まる限り上限あり）単年度洗替え方式の成果手当は、資格別・評価別に定額で、上位資格ほど高額になるように設計されている。

新人事・賃金制度はH社グループ全体に適用された。がんばった人をタイムリーに報いていくことで人材の活力が高まり、そのことが組織の活力、経営成果の向上につながり、安定雇用の創出を実現すると期待したのである。ただし、成果・業績に対応した賃金要素の導入といっても、その比重は上にみたようにかなり限定的なものである。年齢給も縮小であって、廃止ではない。したがって、今回の新賃金制度への見直しは、「成果・業績『主義』」への転換を意味するものではなく、「これまでよりは成果反映の割合を高める」という意味で、「成果・業績『重視』」の方向での賃金制度改訂である点には留意する必要がある。

図表H-1 一般社員の基本給等の構成

旧賃金体系		新賃金体系			
賃金項目	昇給	賃金項目	昇給		
基本給	年齢賃金 55歳まで昇給	基本給	年齢賃金 50歳まで昇給		
	職能賃金 退職時まで昇給		資格賃金 等級別定額		
		成果加算	評価に応じて昇給		
	80%		60%		
資格手当	等級別定額	5%	成果手当	評価に応じて変動	5%
生活関連手当	15%		生活関連手当	15%	

3. アウトソーシング会社の設立と雇用形態の多様化

新人事・賃金制度の導入によって、事業の活性化をねらったH社であるが、環境変化は加速するばかりで、東西会社の収益の減少傾向に歯止めはかからなかった。こうした状況にあって、同社は、「更なる構造改革」と呼ばれる構造改革第2段階に着手した。それによる雇用労働面でのもっとも大きな変化は、2002年5月、業務運営の抜本的な構造改革に伴うアウトソーシング会社の設立と雇用形態の多様化であった。

業務運営の抜本的構造改革として、東西H社本体は、企画・戦略・グループマネジメント機能、サービス開発、設備構築、法人営業、顧客サービス管理などの基本的機能に特化することが決定された。これ以外の業務については、注文受付や問い合わせ対応、SOHO販売などを行うサービス系会社、設備オペレーションや通信機器販売、故障修理などを行う設備系会社、総務や人事、財務、厚生などを行う共通業務系会社を新設してアウトソーシングした。サービス系会社、設備系会社、共通業務系会社は、全都道府県に合計98社設立され、地域ごとに各業務運営を担っていくことになったのである。

新会社への業務のアウトソーシングとともに、それら業務に従事していた社員も移行

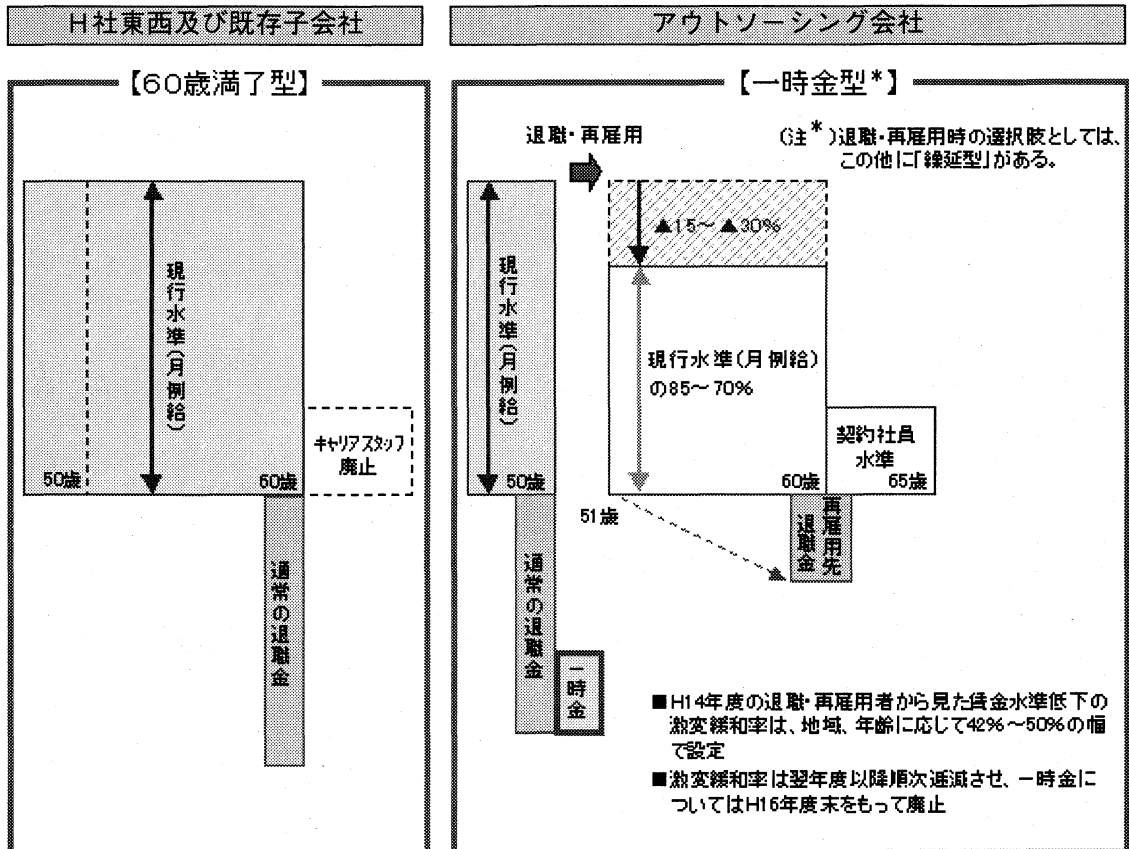
することになった。50歳以下の者については、基本的にアウトソーシング会社へ在籍出向するとともに、51歳以上の者については、H社本体を退職しアウトソーシング会社に再雇用する仕組みを導入した。なお、アウトソーシング会社の給与は、同一地域同業種の労働条件を加味して決定され、H社本体の賃金水準より15%~30%低い水準に設定されることになった。ただし、以上の措置には、51歳以上の社員にとって、65歳までの雇用確保という、雇用機会の選択肢拡大が含まれていることが注目される。具体的には、以下のような選択肢が提示されることとなった。

51歳以上の社員の雇用形態の選択肢として、60歳満了型、一時金型、繰延型、の3形態が用意された。60歳満了型は、H社本体業務に従事して、現行の人事・賃金制度の適用を受け60歳まで勤務する。ただし、特に市場性の高い大都市圏への転勤が求められる。一時金型と繰延型は、H社本体を50歳で退職して、地域アウトソーシング会社に再雇用される。さらに、60歳になるとアウトソーシング会社を一旦退職するが、契約社員として公的年金の受給開始年齢に合わせ最高65歳まで勤続するものである。

アウトソーシング会社の新設に伴い、東西会社の社員約6万人がアウトソーシング会社に移行した。加えて、51歳以上の社員については、約5.5万人が東西会社を退職して、新設会社に再雇用されることとなったのである。

さらに、雇用確保の取り組みとしては、上記のアウトソーシング会社への移籍に加えて、グループ内各社への人員再配置も行われ、グループ全体としての雇用確保がはかられた。

図表H-2 51歳以上の社員の雇用形態



4. 今後の課題

構造改革によって、単年度の財務諸表上の成果は確かに改善した。しかし、真の競争力の創出に向けては、経営としての収益モデルの構築とともに、新サービスの提供を通じた顧客獲得のために社員一人ひとりの取り組み姿勢が問われることになる。とくに、地域アウトソーシング会社の51歳以上の退職・再雇用者は、現実には、以前と変わらない仕事に従事しながら処遇は15%~30%も削減された状態となっている。この層の人材のモチベーションをいかにして高めるか、また、そのための仕組みをどうするかが課題

となっている。

この課題への取り組みとして特別手当は75%が基礎額に比例して、残りの25%が個人業績評価によって変動する仕組みとしているが、東日本の地域アウトソーシング会社51社ではこれまでの個人業績4段階評価に加えて、最上級評価をさらに一段階加えて5段階とした。このことによって、がんばった人材についてはH社本体並のボーナス水準となる道を設けたのである。また、課長任用の高齢社員に対する拡大も行われた。加えて、サービス系、設備系、共通系から優秀事業所を表彰するなどの制度を充実させていこうともしている。厳しい経営状態の中で、賃金で報いる余地は狭まっているが、そこをトータルリワードの視点から見直して、社員のモチベーションを高める仕組みを整えようとしているのである。

構造改革において、労働組合は環境変化の大きさを受け止めて、同社の現状について組合員に周知徹底する一方で、たとえば、51歳以上の社員の雇用形態の多様化など社員の選択肢が増えるよう企業側にも働きかけてきた。また、各企業組合においては厳しい状況の中で、上述の東日本の地域会社のように社員のモチベーションを高める仕掛けを模索して企業に働きかけている。そして、大幅な構造改革を断行した以上、今度は、経営責任として増収施策を講ずるよう企業側に強く求めているのである。

今後についてみると、経営環境の激変が続き収益面の不確実性が高い中で、安定的な通信ネットワーク供給を担保しつつ、一方で、新しい事業を生み出していくか。経営の舵取りが問われるところである。

I社（鉄道・自動車事業）

1. 企業の概要

1948年（昭和23年）に設立したI社は鉄道事業と自動車事業を基幹事業に据えながら、不動産販売事業、賃貸事業、ホテル事業、レジャーその他の事業を展開している。なお、自動車事業に関しては、平成15年10月1日をもって、別会社に事業を継承することになっている。平成13年度の営業収益は1,497億円で、その内訳は鉄道事業が743億円、自動車事業が202億円、鉄道・自動車事業以外の事業が551億円である

従業員数（平成14年3月31日現在）は4,454名で、その部門別人員構成は図表1-1に示したように、本社が496名、現業が2,860名、出向等が1,098名である。さらに、所属別の人員構成をみると（図表1-2を参照）、鉄道本部（計画部14名、鉄道営業部1,268名、工務部176名、電気部150名、車両部142名）は1,750名、自動車本部は1,310名、地域開発本部が40名、都市生活創造本部が57名である。なお、平均年齢は42.0歳、平均勤続年数は19.09年である（平成14年3月31日現在）。

図表1-1 部門別の人員構成

(平成14年3月31日現在)

区分	性別	人員(人)	平均年齢(才)	平均勤続(年)
本社	男	452	43.09	21.08
	女	44	37.00	14.05
	計	496	43.02	21.00
現業	男	2,790	40.08	17.05
	女	70	34.09	15.02
	計	2,860	40.07	17.04
出向・他	男	1,053	45.07	25.09
	女	45	36.11	15.08
	計	1,098	45.03	25.04
全社	男	4,295	42.03	19.11
	女	159	36.00	15.01
	計	4,454	42.00	19.09

図表1-2 所属別の人員構成

(平成14年3月31日現在)

区分 部・室	男(人)	女(人)	計(人)
監査室	3	0	3
グループ戦略室	22	2	24
総務部	27	8	35
人事部	44	12	56
経理部	36	2	38
管財部	37	1	38
情報ビジネス企画部	4	1	5
計画部	13	1	14
鉄道営業部	1,235	33	1,268
工務部	172	4	176
電気部	145	5	150
車両部	138	4	142
自動車本部	1,280	30	1,310
地域開発本部	35	5	40
都市生活創造本部	51	6	57
出向・他	1,053	45	1,098
合計	4,295	159	4,454

2. 経営戦略と事業再構築の取り組み

(1) 自動車（バス）事業の概要

今後の事業再構築と密接な関係にある自動車（バス）事業について紹介しよう。自動車事業（平成14年3月31日現在）は、許可路線42,252キロ、410系統、10営業所である。車両は乗合が722（うち、ワンマン車両数が714）両、貸切12両、旅客収入は乗合が19,374,477千円、貸切が218,143千円である（図表1-3）。

乗合バス事業は大きく、一般路線バス、高速バス、空港連絡バスの3つに分かれる。そのなかで、一般路線バスが主力の事業であるが、旅客収入が減ってきて、経営的には非常に厳しい状況にある。これに対して、空港連絡バスは旅客収入を伸ばしている。他方、貸切事業は観光バス事業に該当する事業で、同社のグループ企業へ事業を移管（車両を移管）した。

図表1-3 自動車事業における輸送状況の推移

（ ）内はワンマン車両数

種類	区分 年度	車両数 (両)	走行キロ (千キロ)		輸送人員 (千人)		旅客収入 (千円)		
				対前年増 減率 (%)		対前年増 減率 (%)		対前年増 減率 (%)	
乗合	平成4年	773(749)	35,948	Δ 0.1	120,539	Δ 2.1	19,963,776	1.6	
	5	797(773)	37,415	4.1	115,934	Δ 3.8	19,675,981	Δ 1.4	
	6	796(777)	39,169	4.7	111,629	Δ 3.7	20,303,051	3.2	
	7	805(787)	40,235	3.0	109,247	Δ 2.1	20,480,467	0.9	
	8	805(787)	40,983	1.9	106,270	Δ 2.7	20,456,906	Δ 0.1	
	9	794(775)	41,387	1.0	106,412	0.1	20,957,023	2.4	
	10	770(755)	41,893	1.2	101,271	Δ 4.8	21,186,793	1.1	
	11	743(727)	42,100	0.5	92,410	Δ 8.7	20,468,330	Δ 3.4	
	12	719(709)	41,303	Δ 1.9	85,772	Δ 7.2	19,797,377	Δ 3.3	
	13	722(714)	42,252	2.2	81,899	Δ 4.5	19,374,477	Δ 2.4	
	貸切	平成4年	112	9,204	Δ 6.0	1,689	Δ 6.0	3,781,508	Δ 7.9
		5	111	9,327	1.3	949	Δ43.3	3,359,403	Δ11.2
		6	105	9,348	0.2	911	Δ 3.9	3,257,569	Δ 3.0
7		74	8,357	Δ10.6	896	Δ 1.6	2,910,368	Δ10.7	
8		46	6,182	Δ26.0	710	Δ20.8	2,140,058	Δ26.5	
9		18	4,463	Δ27.8	583	Δ17.9	1,363,776	Δ36.3	
10		18	1,228	Δ72.5	331	Δ43.2	446,315	Δ67.3	
11		12	1,071	Δ12.8	306	Δ 7.6	403,702	Δ 9.5	
12		12	734	Δ31.5	316	3.3	278,207	Δ31.1	
13		12	594	Δ19.2	321	1.6	218,143	Δ21.6	

(2) 自動車（バス）事業の再編

同社では、これまで、社内での部門等の再編をはじめ、グループ内での再編、子会社の設立、業務のアウトソーシングを進めてきた。以下では、自動車（バス）事業の再編に焦点を当てて、紹介していこう。

同社では、これまで、自動車部門の分社化を進めてきており、1998年（平成10年）に貸切バス事業をI a社に移管したのを皮切りに、乗合バス事業も99年（平成11年）にI b社、2001年（平成13年）にI c社、I d社に移管・運行委託してきた。と同時に、諸手当や労働条件の見直し等によってコスト削減を進めてきた。また、羽田空港と各地を結ぶ空港連絡バス路線の拡大や各種割引運賃の実施など、需要の喚起を積極的に実施してきた。こうした結果によって、同社の直営のバス事業は、98年度（平成10年度）以降、継続して営業利益を計上してきた。

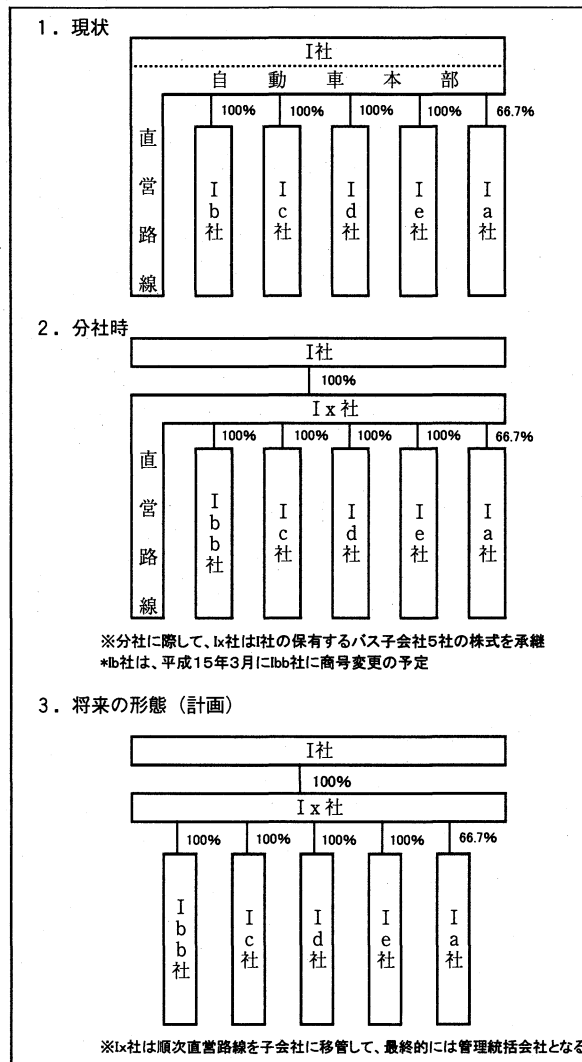
しかしながら、バス事業を取り巻く環境は、少子高齢化の進展に加え、長期化する景気低迷によって旅客需要の減少に歯止めがかからないうえ、平成14年2月のバス事業の規制緩和による競争の激化等、ますます厳しさを増してきているのが現状である。このようななかで、同社は公共交通を担う企業として、今後もバス輸送を継続して提供するための諸施策の検討を進めてきた。その結果として、事業収支を明確化し、経営改善を促進するため、同社の自動車事業を完全分社化することにした。

分社化に当たっては、事業全体を包括的に、迅速に簡潔なプロセスで実施可能な会社分割制度を採用することになっている。平成15年10月1日に会社分割し、直営路線を移管するとともに、同社のバス部門の従業員は原則として全員出向することになっている。したがって、賃金や労働時間等の労働条件はまったく同じである。

分割に合わせて、先に分社化した4社と、貸切バスを営業する100%子会社のI e社の計5社の株式を分割会社に承継させ、子会社を再編する。継承会社は当面は現行のバス路線を引き継ぐが、既存の子会社に順次路線を移管して、最終的にグループバス事業の資産・運営管理を統括する持ち株会社的な機能を持たせる計

画である（図表1-4を参照）。

図表1-4 自動車本部分社スキーム



3. 組織再編による職場と仕事の変化、人事面での対応

(1) 仕事の量・質の変化

組織再編による仕事の量・質の変化について、職種別に紹介しよう。事務・管理系のなかでは、組織再編に伴い、とくに、管理職で仕事量・質が変化している。組織統合等により担当業務・責任の範囲が拡大している。これに対して、非管理職では、組織再編等により仕事とともにその仕事を担当している本人が異動するため仕事量・質が大きく変わることはない。

他方、現業系では、各現業間の繁閑を考慮した上で、これまで担ってきた仕事に別の仕事を兼務してもらうようにしている。たとえば、駅務担当者が従来の駅務業務（駅の改札）に加え、売店販売業務を兼務するようなケースがみられるようになった。また、分社（主要な駅以外の駅務業務をグループ内の100%子会社へ委託しており、それに伴い同社から子会社へ出向しているため）による勤務時間の増加には労働組合との出向協定に基づき、手当で対応している。

(2) スキルレベルの変化と教育訓練

組織再編に起因するようなスキルの増減はみられないが、アウトソーシングのために分社化された会社に異動する場合には、その業務に関する専門知識が以前よりも、より一層必要になってきている。たとえば、人事部門の給与関係の仕事等は同社に在籍しているとき以上に給与関係の専門的知識が必要になってきている。

組織再編に伴いスキルが大きく変わらないため、特段、教育訓練機会の増減もみられない。ただし、平成14年度から教育研修体系を一新し、階層別に17の研修体系（階層別研修の新入社員研修、2年次フォローアップ研修、新任監督職研修、新任副参事研修、新任参事研修、ステップアップ研修の中堅社員コミュニケーション能力向上研修、自己革新リーダーキャリアアップ研修、メンタリング・コーチング研修、リーダーシップ外部研修、表現力アップ研修、ビジネスマインド研

修、マネジメント研修、副参事適性研修、経営分析研修、ビジネス戦略研修、リーダーシップ研修、参事適性研修）を設けた。研修体系は全職種を対象にした階層別研修、職種ごとに対象者が分かれているステップアップ研修、自主参加型の研修である自主参加研修、の3つに分かれる（図表1-5を参照）。

図表1-5 教育訓練体系一覧

職名	資格	階層	階層別研修 <全職種対象>	ステップアップ研修		自主参加研修
				<経営・企画・営業向け>	<一般管理・現業職向け>	
課長	参事	管理職	新任参事研修			・リフレッシュ研修
課長補佐	副参事			参事適性研修		
現業長				ビジネス戦略研修 リーダーシップ研修		
			新任副参事研修	経営分析研修		
主席 助役	主事	監督職	新任監督職研修	副参事適性研修		・パソコン研修
主任	副主事			ビジネスマインド研修 マネジメント研修		
				リーダーシップ外部研修 表現力アップ研修		
	主事補			メンタリング・コーチング研修		
本課員	主務	一般職	2年次 フォローアップ研修 新入社員研修	自己革新リーダーキャリアアップ研修		・通信教育
	副主務			中堅社員コミュニケーション能力向上研修		
現業各係	社員1級					
入社 1年未満	社員2級					

階層別研修は新任役職者研修、新入社員研修、入社2年次フォローアップ研修など、その階層に求められる知識を習得し、当該階層における社員としての自覚を再認識することを目的としている。

ステップアップ研修は参事・副参事適性研修、自己革新リーダーキャリアアップ研修など、上位資格に求められる基礎能力を昇格前に習得することで、社員の意識改革、能力向上を推進している。また、必要に応じて職種に合わせた研修カリキュラム（企画・経営・営業職向けと一般管理・現業職向け）を設定し、実際の職務に即した研修内容としている。

自主参加研修は業務上必要な専門知識の習得、将来を見据えた専門能力の開発やスキルアップなど、自己啓発のために自主的な受講を目指す社員に対して、「ビジネス・キャリア制度」を導入し、社員の能力開発をアシストしているほか、通信教育についても受講料を援助している。また、パソコン研修にも力を入れている。

(3) 配置・処遇

組織再編とは関係なく、3年以上前から定期異動（年2回、3月と9月に異動）に加えて毎月のように異動するようになった。また、社員各人の配置転換希望は、毎年の「自己観察シート」の提出により上司、人事担当で把握している。

人事評価は上司が各個人と面談の上、実施することになっているが、これまで、人事担当に苦情の申し出はきていない。昇進スピードについては能力主義の浸透によって個人差が出ており、たとえば、課長補佐昇進年齢でも10年程度の開きは生じている。

4. 組織再編における課題と対応

組織再編における課題としては、会社としての課題というよりも、労使関係上での課題、とくに、労働組合としての課題であると同社では考えている。分社化を進めていくと労働組合員数は減少していく傾向にあり、出向者も組合員にする必要がでてくる。また、今後の同社単体だけで事業構造を考え、収益を上げていくだけではなく、連結会計の導入に対応するため、同社グループ全体で事業構造を考え、収益を上げていく仕組みづくりを模索していく必要があるため、出向社員の組合員化は労使で取り組んでいかななくてはならない重要な課題の1つであると考えており、平成13年9月から、こうした取組をはじめている。

注) 本稿は、I 社の協力を得て、平成15年9月24日に実施したヒアリング調査の内容をとりまとめたものである。したがって、9月24日までの状況に関してまとめられている。なお、ヒアリングにご協力して頂いたI社とI社の労働組合の関係者には、記して謝意を表したい。

変化する経営組織・働き方と労働組合の課題

2004年3月 初版発行

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所

所長 中名生 隆

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2

曙杉館ビル3F

TEL 03(5210)0851(代)

FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108-8326 東京都港区三田1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303

