

純粋持株会社の労使関係の 意思疎通の変化と課題

むらすぎ
村杉やすお
靖男

●労働研究センター 会長

1. はじめに

1997年（平成9年）6月の独占禁止法の改正により、純粋持株会社が解禁された。それから四半世紀の歳月が流れた。解禁直前の1995年12月、当時の経団連は「企業の産業構造の変化に対応し、事業の再編、多角化、提携あるいは新事業を積極的に展開していくためには、経営戦略を専ら司る本社機能の下、グループ全体として柔軟な運営を進めていく仕組みが必要であり、その最も効率的な組織形態が純粋持株会社である」と主張し、全面解禁を求めた。

これに対し翌月の1996年1月、労働側（連合）は、「純粋持株会社の事業主への使用者性付与、団体交渉の応諾義務、労働協約の拡大適用、監視機能の強化など適切な施策が同時に検討されなければならない」と指摘し、国民的議論が不十分のまま純粋持株会社の解禁を強行することは断固反対の意思表示を表明した。この意向をうけた形で、最終的には1997年6月における独禁法改正国会決議に向け、同年5、6月の衆参商工委員会におい

て、「持株会社の解禁に伴う労使関係の対応については、労使協議の実が高まるよう、労使関係者を含めた協議の場を設け、労働組合法の改正問題を含め今後2年を目途に検討し、必要な措置をとる」旨の付帯決議がなされた。

この付帯決議にあたる労使を含む協議の場として、1997年8月に労使に学識経験者を加えた三者構成の「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会」が開催された。当懇談会は、2年余りの間13回にわたり、純粋持株会社に関わる諸制度の把握、海外調査を重ね企業ヒアリングや海外調査も行い、1999年12月に「同懇談会中間とりまとめ」を報告した。

その「まとめ」内容は、「今後、経済のグローバル化や国際競争の激化を背景に、関連する法制、税制の整備等と相まって、純粋持株会社が増加することも見込まれる。純粋持株会社の設立がほとんど進んでいないところであるが純粋持株会社の今後の動向を見つつ、引き続き検討をしていくことが必要である」との見解であった。

それ以降、経済産業省調査¹によれば、純粋持株会社はすでに2015年時点で485社にのぼっている。しかるに、今になっても1999年12月「まとめ」以降の純粋持株会社の労使関係に関する議論が停

1. 経済産業省：平成27年調査結果（26年度実績）

止したままである。

純粋持株会社の設立が全産業にわたり進んできた今、一部の企業では雇用をはじめとする労働条件への影響もみられる。労働組合の側からとらえれば、雇用をはじめとした労働条件の維持・向上に対して、純粋持株会社とその傘下の子会社にどこまで支配的影響力を及ぼすかという問題をあらためて検討する必要があると考える。影響力の範囲によっては、労働組合として直接的に純粋持株会社との労使協議や団体交渉等の意思疎通のチャネルを持たねばならなくなるからだ。

本稿では、このような議論の前段階として、純粋持株会社グループ労使が今日までどのような意思疎通を図ってきたかを純粋持株会社のグループ労組組織にヒアリング²を行うことにより明らかにしたいと考える。そして、その実態をもとに事

業持株会社³にも共通するところであるが、今後の純粋持株会社における労使関係のあり方につき提起したい。

2. 比較研究した4つの純粋持株会社

本稿では、筆者が下記脚注2のうち2度ヒアリングを行った4つの純粋持株会社（以下、ホールディングスという）を紹介し、そのうえで考察する。具体的には、鉄鋼Aホールディングス、運輸Bホールディングス、食品Cホールディングス、航空Dホールディングスである。ヒアリング時期については、本稿文末を参照されたい。

図表1は、4ホールディングスおよびそのグループ労働組合組織の現況を表したものである。

図表1 「ホールディングスとグループ組織の現況」

	設立と子会社数 ^{※1}	設立時の目的・機能 ^{※2}	グループ労組組織	調査時期
鉄鋼Aホールディングス	2002年9月設立 連結対象会社321社	ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理の一元化	グループ労協 55組合、組織人数35,133名	2019年3月
運輸Bホールディングス	2005年11月設立 連結対象会社56社	グループ経営戦略の策定と管理、事業会社の支配・管理、経営（戦略）と執行（事業）の分離	グループ労連 16労組、組織人数84,193名	2019年6月
食品Cホールディングス	2007年7月設立 連結対象会社171社	事業会社の支配・管理	グループ労協 20労組、組織人数11,579名	2018年10月
航空Dホールディングス	2013年4月設立 連結対象会社62社	グループ経営戦略策定と管理（ブランド戦略含む）、経営（戦略）と執行（事業）の分離、コスト削減、経営資源配分の最適化	グループ労連 30労組、組織人数25,979名	2019年1月

※1 連結対象会社数は、図表の調査時期のものである。

※2 筆者が労組ヒアリング、各社ホームページならびに各社有価証券報告書に表現されていたものをもとに作成。なお、純粋持株会社の本来機能である、株主対応機能やIR機能は各社共通のものとして省略した。

- このヒアリングは、共に(公財)労働問題リサーチセンター研究助成で行われた「グループ労連・労協の現状と課題に関する研究報告」(2012年3月発表・9グループ労連/3グループ労協対象)と「純粋持株会社における労使コミュニケーションの現状と課題に関する研究報告」(2021年8月発表・10グループ中核子会社労組/2グループ労連/1グループ労協対象)の中から4つの純粋持株会社における労働組合組織のヒアリング内容を抽出しまとめたものである。
- 一般に、事業持株会社自ら事業を行いつつ傘下企業の株を持ち、所有と経営の支配を兼業している会社をいう。純粋持株会社とは自ら事業を行わず傘下企業の株を持ち、その配当収入で成り立っている会社をいう。つまり、所有と経営を分離している会社をいう。

3. 変遷のまとめ

(1) 鉄鋼Aホールディングスの労使意思疎通について

<2011年調査時点>

Aホールディングス社長らトップとAグループ労組協議会（以下、A労協という）の意思疎通の場は公式的には無く、2002年9月のホールディングス設立から課題となっていた。

この時点では、労使の意思疎通はAホールディングス傘下の主要企業3社（Aスチール(株)、Aエンジニアリング(株)、A商事(株)）のグループごとに行われていた。

Aスチール(株)を例に挙げると、Aスチール労連の主催のもとに、Aスチール傘下のグループ労使代表が参加して年1回労使懇談会を開催していた。懇談の内容は、会社側からの経営情報、グループ戦略などの説明を受け、組合側からはグループの課題について述べたのち意見交換を行っていた。

<2019年調査時点>

Aホールディングス設立（2002年9月）時、ホールディングスがグループ各社の経営につきどこまで権限を持つのか、A労協として注視してきた。しかし、非公式にホールディングストップと数年意思疎通を行ってきて、ホールディングスは対外的機能・株主総会運営機能・IR機能に特化していることが理解でき、ホールディングスとA労協の公式的な意思疎通の必要性は現状感じていない。

ホールディングスの経営陣も、現社長が前Aスチール(株)社長であり、かつ現Aスチール(株)社長やA商事(株)社長、Aエンジニアリング(株)社長が取締役を兼任している。そのため、A労協と

しては、ホールディングス傘下の3企業労組が各々の労使で意思疎通を図ることでホールディングスに組合として一定の影響力を確保できうと考えている。

Aスチール(株)を例に挙げると、10年前にAスチール労使懇談会をつくり、Aスチール(株)傘下の企業労使が年1回一堂に会し、グループ内の諸課題につき意思疎通を継続してきている。Aエンジニアリング(株)については、その傘下の国内16企業（労組）が小規模のため、Aエンジニアリング(株)労使が代表してグループ内の諸課題についても意思疎通を行っている。

(2) 運輸Bホールディングスの労使意思疎通について

<2012年調査時点>

グループレベルの意思疎通の場としては、Bグループ労使会議を設けている。本会議は、2005年にBホールディングスの設立と同時に発足した。メンバーは、経営側はBホールディングス社長及び執行役員数名、組合側はBグループ労連（以下B労連という）三役7名であった。開催頻度は年4回、協議時間は1回約1時間であった。テーマとしては、パートタイマーの組織化につき労組として経営側に理解要請、グループ各社の労働条件への組合からのアドバイス、グループ各社経営陣の主体性発揮への配慮要請などであった。

特徴としては、ホールディングスにおける人事戦略立案部門の責任者を、中核子会社であるB運輸(株)人事部長が兼任していたことである。つまり、実質的にはホールディングスとB運輸(株)人事部がB労連と意思疎通を図りながらグループ全体の労使関係を運営していた。

<2019年調査時点>

Bグループ労使会議は、2012年時点と同様継続

されている。変化の第一点は、開催が2012年時点と比較すると原則年2回に絞られている。そのうちの1回は拡大労使会議としてホールディングスから24名、B労連及び加盟各労組から86名が参加する大規模な意思疎通の場を設定していることである。テーマは2012年時点と殆ど変わらない。

変化の第二点は、まず労使連絡会が新たに設けられていることである。メンバーは、経営側はホールディング社長と労務担当役員、組合側はB労連三役である。開催は、原則年3回で、時期については不定期である。この場では、B労連から、『秋季生活改善』交渉や『春季生活改善』交渉に向けた統一要求案の趣旨を説明したり、グループ労働条件実態調査についての報告を行ったりして、経営側の理解を促している。第三点は、B労連主催による新春交歓会の開催である。この場では、経営側からホールディングス社長、副社長、専務、常務はじめB運輸(株)人事戦略部長等が来賓として出席している。組合側はB労連傘下の労組三役であり、グループ労使の人的交流を深める場となっている。第四点は、2017年4月にグループ全体の「働き方改革」を推進するため、経営視点からホールディングス社長を委員長とする「Bグループ働き方創造委員会」が設置されたことである。ただし、この委員会には労組側からB労連事務局長が1名参加している。労使メンバーは、1:18であるが、労働組合としての意見・提言や委員会が決めた内容の進捗状況のチェックを行う場となっている。具体的には、「グループ内最低労働時間規制とその設定」「労働時間の短縮計画」「コンプライアンスの遵守」「ダイバーシティの推進」「業務の見直し・効率化とコミュニケーション」など幅広い課題が挙げられ、「働き方改革」が進められている。

4. Cグループの間接業務（経理、人事、調達、品質・環境）の機能戦略立案・推進およびグループコーポレート機能を担う企業。

(3) 食品Cホールディングスの労使意思疎通について

<2010年調査時点>

ホールディングス設立以降、CホールディングスとCグループ労組協議会（以下、C労協という）との間で対話の場の構築について検討を重ね、2008年9月30日にホールディングスと初のグループ経営懇談会が開催された。その頻度は、グループの中期経営計画が3年間であるため3年に1度意思疎通を図ることとした。この場には、ホールディングス社長が出席していた。加えて、中間2年間については規模を縮小した形で年1回ホールディングス人事総務部長、経営企画部長らを代表とするグループ経営懇話会を開催し、経営計画の情報共有・意見交換を行っていた（図表2参照）。

他に、グループ人事委員会（ホールディングス人事総務部長、主要5社及びCグループオフィス社⁴人事部長で構成）にC労協代表が出席し、年度中間決算などの報告を受けるとともに、C労協からは運動方針を説明する機会を持っていた。

また、グループ経営に関する取り組みとして、グループ労使セミナーの開催があげられる。このセミナーは、Cグループ共通のテーマを設けグループ労使の相互理解を深めることを目的として行われている。また、この場は未加盟・未組織の労組役員や会社役員・担当者にも呼びかけを行い、C労協の枠を超えたグループ労使の情報交換の場としての機能も持っている。2010年度の労使セミナーには組合側から40名、会社側から28名が参加している。

図表2 「グループ懇談会・グループ経営懇話会の運用内容」

		グループ経営懇談会	グループ経営懇話会
内容		<ul style="list-style-type: none"> ・2010-2012グループ中期経営計画方針について ・事業展開のための工場再編成に伴う諸課題について（雇用のあり方等） ・コンプライアンスのあり方、ブランド価値の向上について等 	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年度グループ中間決算および上半期振り返りについて／「Cグループワーク・ライフ・バランス憲章」について ・C労協の運動方針について
出席者	組合側	C労協議長、副議長、常任幹事、加盟単組代表者、事務局	C労協議長、副議長、常任幹事、事務局
	会社側	ホールディングス社長、副社長（2名）、常務取締役（2名）、常勤監査役（2名）、人事総務部長、経営企画部長、各事業会社人事部長、事務局	ホールディングス人事総務部長、経営企画部長、経営企画部主管、人事総務部主管

出典：C労協『第40回定期総会議案書』（2010年10月14日）「2010年度C労協活動報告」より作成

<2019年調査時点>

2008年から行われているグループ懇談会及びグループ懇話会は継続されている。ただ2010年調査との変化は、懇談会と懇話会の両方にホールディングス社長が出席するようになったことである。またテーマについては、懇談会は中期経営方針を中心とする意見交換は変わらないが、懇話会においてはグループ年次経営戦略方針やC労協企画によるグループ組合員意識調査の結果について共有化を図っている。意識調査の対象はC労協加盟の1万2,000人全員が対象で、調査項目はグループ経営に対する意見、C労協の活動の認知度やC労協に対する意見・要望の把握を目的としている。この内容は、C労協が発信するホールディングス経営に対する貴重な情報源としての役割を果たしている。

さらに、グループ経営者との相互理解を目的とした「グループ労使セミナー」は、2010年調査時以降も継続的に年1回開催されている。C労協加盟20労組の委員長はじめ加盟労組役員と、それに対応するグループ会社社長や人事担当役員に参加を呼びかけている。約100名が参加し、最新の経営あるいは人事労務問題のトピックスをはじめ社会的関心の高いテーマにつき意見交換をしている。

分社化が進む中でグループ労使交流の貴重な場として評価されている。

加えて、2010年当時はなかった意思疎通の場としてグループ経営の方向性チェックすることを目的に、グループ経営決算共有会が毎年2、8月の年2回開催されるようになってきている。この場では、グループ財務担当ディレクター、部長の出席のもと、財務状況や決算状況を切り口に、現在のホールディングスの経営状況について意見交換を行っている。

また、ホールディングス常勤監査役は事業会社を監査しつつ、その従業員や職場に対する関心も持っている。そのため、C労協と常勤監査役の意思疎通も意義あることと考え年1回実施している。内容は、非公開にしている。

さらに、株主総会に出席するための必要最低限の株式をC労協として購入し、年1度の株主総会に出席している。ホールディングスが各ステークホルダーに対して、適切に対話し協調的に行動しているかを確認する場として重要視している。

(4) 航空Dホールディングスの労使意思疎通について

＜2011年調査時点＞

この時点では、未だD事業持株会社である。D事業持株会社は、労使の信頼関係構築に向けた長年にわたる取組みの結果、Dグループ労連（以下、

D労連という）との労使協議の場を、経営懇談会、事務折衝、部門事務折衝など重層的に設けてきていた。そして、D労連との会社窓口は、D事業持株会社労政部が担当していた。

具体的内容は図表3の通りであった⁵。

図表3 「D事業持株会社とD労連の労使協議」

レベル	協議名 (開催実績回数)	定例・ 非定例	出席者	主な協議内容
中央	経営懇談会(2)	定例	(会) D社長・役員・勤労部長他 (組) 労連会長・中執、各労組代表	次年度への課題認識、提言(組合)、グループ経営計画説明
	中央懇談会(5)	非定例	(会) 課題に応じてD関係部長、勤 労部長他(組) 中執	グループ経営状況、計画 進捗状況、春闘総括など
	労使懇談会(1)	定例	(会) D及び各社労務担当役員、勤 労部長他(組) 労連中執、各労組代 表	春闘方針説明・意見交換
部門	部門懇談会(7)	定例	(会) D部門長・本部部長、各社役 員他(組) 部会長、部門各労組代表	部門提言提出(組合)、 部門計画説明
	部門事務折衝(14)	非定例	労使課題に応じ担当者	部門活動計画補足、部門 重要課題
地方	地方協議会労使懇談会(20)	非定例	(会) 各地域の各社経営者(組) 地 協役員及び地域労組委員長・書記長	空港ごとの活動計画、地 域ごとの課題

＜2019年調査時点＞

2013年4月、Dホールディングスが設立された。Dホールディングスは、Dグループの労使関係についての「使用者性」は認めていない。つまり、グループの労使関係はグループ各社の労使関係が基本であるべきとの考えをもっている。ただ、ホールディングスとの意思疎通については、「企業グループの経営方針について意見交換の場が設けられることは、グループ運営方針の円滑化、グループ各社内の労使協議の活性化の観点で望ましい」(会社側ヒアリング⁶)と考えている。そのため、ホールディングス社長はDグループ労連大会にお

ける来賓として出席するほか、四半期ごとのグループ経営戦略の進捗確認(ホールディングス関係部長クラス出席)、年1~2回のグループ労連三役懇談会(ホールディングス社長及びグループ人材戦略部出席)の機会を設けて意思疎通を図っている。

また、前述したホールディングス設立以前のグループ労使の意思疎通の場は、基本的には、ほぼ同じ形で継承されている⁷。具体的には、グループ労連との日常的な経営側窓口は、2011年時点と同様グループ中核子会社であるD(株)労政部が継続的に担当している。ただし、D(株)労政部スタ

5. (公財)労働問題リサーチセンター調査研究助成「グループ労連・労協の現状と課題に関する研究報告」P89(労働研究センター、2012年3月)引用

6. 2019年4月9日D(株)労政部とのヒアリングによる。

7. 図表3を参考にされたい。

ップ（管理職含む）は、ホールディングスのグループ人材戦略部のスタッフを兼任しているものもいるため、ホールディングスが関与していると言えなくもない。中核子会社D（株）が窓口の役割を担っている理由は、グループは中核子会社D（株）を中心に「飛行機を安全・正確に飛ばす」ことで各社が役割分担するという、他のグループ企業に見られない事業特殊性⁸をもっているからであろう。

4. 2時点のヒアリングで 明らかになったこと

ホールディングスとそのグループ労組組織が公式的な場を中心にして意思疎通を行っているのは、運輸B労連と食品C労協であった。そして、両組織について2時点と比較すると、社長の参加頻度も含め意思疎通の場が拡大していた。

A労協については、ホールディングス社長と非公式的な意思疎通はあるものの、労使の意思疎通の中心は主として中核の子会社において行われていた。この理由としては、ホールディングス社長の前職がAスチール（株）社長であることと、中核子会社である3社（Aスチール、Aエンジニアリング、A商事）の現社長がホールディングスの取締役を兼任していること、加えてそれぞれの3社が十分意思疎通できる労使関係を長年にわたり築いてきたことから、中核子会社3社における日常の労使の意思疎通を行うことが即ホールディングス経営陣に十分影響を与えうるとC労協が考えていることにある。

D労連については、ホールディングスとの間では年1～2回のD労連三役懇談会（ホールディングス側から社長とグループ人材戦略部出席）の場

は設けられているが、グループ労使の意思疎通の場は主として中核子会社D（株）がD労連の窓口となって、D労連加盟の各子会社労組も交え中央から部門まで各レベルの綿密な意思疎通を持続してきている。しかし、労使関係窓口であるD（株）労政部はホールディングス人材戦略部と多くの管理職およびスタッフが兼任している。そのことから、実質的にホールディングスとD労連の意思疎通がなされていると推測できた。

また、ホールディングス社長を委員長とする会社プロジェクト「グループ働き方創造委員会」に労連書記長が参加し組合として意見を反映しているB労連、常勤監査役との意思疎通や株主総会への出席を行っているC労協については、今後のホールディングスにおける労使関係のあり方から鑑み特筆すべき取組みであった。

5. 今後の課題と提案

2回目におこなったヒアリング以降も時々刻々と企業環境は変化を続けている。特にグローバル競争の激化や世界的なコロナ感染、加えてウクライナ危機という新たな事態は、多くの日本企業の経営戦略に根本的な見直しを迫ってきているように思う。筆者の問題意識は、**図表1**のホールディング設立の目的についてである。本稿で取り上げたホールディングスの設立目的のなかで、雇用や労働条件といった点で影響をもたらす可能性のあるものとして、グループ経営戦略策定（合併や売却、会社分割、営業譲渡、組織再編など）、コスト削減や経営資源配分の最適化（固定費に占める人件費削減、事業所の再配置・縮小・閉鎖など）、事業会社の支配・管理（グループ子会社の

8. 多くのホールディングスにおいては、多角化戦略により事業が異なる子会社を構成しているケースが多い。

雇用や労働条件への関与)などが想定される。これらの問題につきホールディングスが既存の子会社における労使関係を超えて、かつグループ労連・労協と十分な意思疎通を図ることなく判断するような事態は避けなければならないと考える。

そのために、本稿の冒頭で述べたホールディングスの「使用者性」について、政労使の早急の検討を期待したい。しかし、その検討は今までの経過から一定の時間を要するであろう。

いま、グループ労連・労協の取り組みとして求められることは、ホールディングスに対する実態的なカウンターパートとしての存在と早期になっていくことが肝要と考える。その方策として以下の5点を提案しまとめとしたい。

① ホールディングスとの意思疎通の領域の拡大

ホールディングスにおける労使関係は、従来のような情報交換や情報共有の領域から、上述のように雇用・労働条件に影響を及ぼすことが予測される場合には、事前協議の領域まで拡大しなければならないのではなからうか。そのために、グループ労連・労協は、従来想定されていたホールディングスの目的・機能に変化がないかを常に検証すべくホールディングスの動向を注視し続けなければならないと考える。

② グループ労連・労協組織の単組的組織への改革

筆者は、いままで20を超えるグループ労連・労協の実態を調査してきた。その結果明らかになったことは、緩やかな組織の名のもとに、組織運営をはじめ役員選出、事務局・専従体制、財政のあり方などが十分議論されない組織が散見されたことである。これからの時代は、ホー

ルディングスのカウンターパートを目指し、職場からの意見がきちんと反映される組織運営、執行部で決めたことが職場に指導力を発揮できる労連・労協をつくることが求められる。まさに、単組的運営への改革である。このことなくして、グループ組合員を守ることはできないように思う。

③ ホールディングスとの労使関係上の日常意思疎通の強化

刻々と変化する経営課題について、アップデートにホールディングス経営陣と労連・労協との意思疎通の機会を拡大する必要があると考える。あわせて、グループ労連・労協の専任的窓口をホールディングスに設置することを要請すべきである。

④ グループ加盟労組間の情報交換・共有の強化

グループのどこかで起きる問題は、自社にも起きるかもしれないという危機意識が重要な時代である。そのためには、労連・労協加盟組合間の情報にタイムラグや濃淡が生じないように、情報交換・情報共有の場の頻度を高める必要がある。

⑤ グループ労連・労協における人材・財政への投入強化

グループを構成している組織においては、企業内の労使関係や組合活動が最重要であることには変わりはないが、ホールディングスに対応するグループ労連・労協の活動を充実させるため、グループ労連・労協に携わる適性人材の派遣や財政への拠出を加盟労組間で話し合い強化すべきと考える。

資料：ヒアリング実施日一覧

対象労組名	第1回目ヒアリング	第2回目ヒアリング
鉄鋼A労組協議会	2011年3月7日	2019年1月9日
運輸B労組	2012年8月24日	2019年6月14日
食品C労組	第1回 2009年9月28日 第2回 2010年3月10日 第3回 2011年3月10日	第1回 2018年10月12日 第2回 2019年10月4日
航空Dグループ労組連合会	第1回 2009年12月16日 第2回 2010年6月28日 第3回 2011年3月23日	第1回 2019年1月11日 第2回 2020年1月31日