

特集 2

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一考察

おにまる ともこ
鬼丸 朋子 ●中央大学経済学部 教授

1. はじめに

日本では、1997年以降の純粋持株会社解禁以降の一連の法改正をとらえ、グループ経営の強化の実現を目指す一手として、純粋持株会社（以下、HDと記す）への移行を選択する企業が年々増えつつある。このような変化の中で労使関係は、HDとの間にいかにして実効性のある労使コミュニケーションのチャンネルを構築し、発展させていくか、という新たな課題と対峙しているといえよう。

とはいえ、HDにおける労使コミュニケーションの実態について、事例分析に基づいた調査・検討を行った研究はまだまだ限られており、さらに事例研究を蓄積する余地があると考えられる¹。

そこで、本稿では、公益財団法人労働問題リサーチセンターによる「労働問題に関する調査研究助成事業」（2018年度）の認定を受けた「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」²のなかで実施したHDがあるグループ労連・労協等の組織及び傘下企業別労働組合に対する聞き取り調査から得られた知見を紹介し、これからのグループ経営と労使関係のあり方にかんし

1. 経済産業省（2016）「平成27年純粋持株会社実態調査－平成26年度実績－」について、純粋持株会社の雇用形態別従業者数や、担当組織区分別常時従業者数等が調査項目に挙げられているものの、労使コミュニケーションにまで踏み込んだものではなかった。また、エム・アール・アイ・リサーチアソシエイツ株式会社（2018）「平成29年度純粋持株会社の企業グループ活動等に関する調査研究報告書」は先行研究のサーベイを行い、5つのグループに整理しているが、ここでも労使コミュニケーションという切り口からの先行研究に関する言及はみられなかった。

事例に基づく分析として、例えば、連合総研『企業買収・合併等による企業組織の改編と労働組合の課題に関する研究委員会報告』（『連合総研 D I O』No. 250(2010年6月号)、18-21頁。）のなかで、企業グループ化に対するわが国の労働組合の伝統的対応を整理したうえで、ホールディングス体制に移行した企業への聞き取り調査事例を検討し、当該組合の先駆的取り組みに対する労働法学からのリプライが試みられている。また、戎野淑子・呉学殊・佐藤厚〔2008〕（「労使関係からみた組織再編をめぐる現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 570、48-59頁。）は、純粋持株会社の設立に伴いどのような人事労務管理や労使関係が形成されているのかについて金融業と製造業の事例に基づきつつ考察している。とはいえ、HDにおける労使関係の事例の蓄積はまだ不足しており、一層の充実の余地があると考えられる。

2. 本研究を遂行する機会を与您いただきました公益財団法人労働問題リサーチセンターに感謝の意を表します。また、聞き取り調査にご協力いただきました労働組合の皆様、心より御礼申し上げます。聞き取り調査ならびに報告書のとりまとめにあたり奮闘して下さった研究会メンバーには、感謝の念にたえません。ただし、本稿におけるあり得べき誤謬は、執筆者の責となります。

て検討を試みたい。

2. 聞き取り調査から得られた知見

本調査研究を進めるに際しては、調査対象選定に工夫が必要であった。HDとの公式な労使交渉窓口として労働協約を締結する機能を有するグループ労連・労協等の存在を確認できなかったケースが多かったためである。そこで検討の結果、(1)HDの傘下企業の労働組合であること、(2)単組、グループ労連、労協等の別を問わないが、労働組合としての活動実態が確認できる主体であること、そのうえで(3)公式・非公式を問わず、HDとの間でなんらかの労使コミュニケーションの実態があること、(4)上記の(3)について、HDとの労使コミュニケーションの中心的役割を果たしている担当者が所属する組織であること、の4つの条件を満たす13の労働組合にたいして聞き取り調査を実施した。聞き取り調査を通じて確認できた点は、以下のとおりである³。

第一に、労使関係に影響する可能性のある項目を中心にHD側の性格を人的側面から概観した結果、中核事業会社のトップ層経験者がHD役員に就任するケースが多いこと、HD役員は傘下の主要事業会社役員を兼務している場合が非常に多いことが、改めて確認できた。また、一部企業では、採用や出向に関してHDが公式・非公式な権限を有していたものの、多くのHDでは人事に関して各事業会社の決定力が強かった。

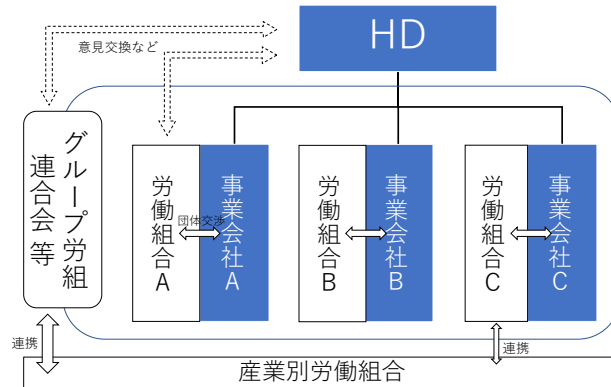
第二に、HDは、企業グループ内の人的資源の適正配置など、経営戦略を執行するために人事管

理の権限を強化していくと考えられるが、その程度は、HDの成立過程やHD自体の機能、HDと中核企業やその他グループ各社との関係等によって分かれる。一部には、HD主導で一括採用を行いそこからグループ各社へ派遣するケースも見られるが、グループ各社の業種や系列の違いから労働条件設定や採用はあくまで各個社で行い、グループ間の異動もほとんどないケースも見られた。また、それぞれのグループにおいて、状況に応じつつHDによる人事管理への関与に対して実態としてのカウンターパートの役割を果たす労働者側の主体形成の取り組みが進められていることが確認され、非公式ながらHDとの労使コミュニケーションのチャンネルが構築されるケースもみられた。

第三に、HDのカウンターパートという観点から傘下企業の労働組合の現況を把握することを目的として労使コミュニケーションの枠組を概観した結果、(1)労働組合のグループ組織としてHDと団体交渉を行うような労使関係は持たず、基本的に各事業会社間での労使関係を重視しているが、労働組合のグループ組織や中核労組を通じて定期的また日常的に積極的に対話機会を設けている「グループ組織を通じた労使関係」(図表1)、(2)HDとの団体交渉を行い、労働条件等において効力を持つ合意を締結する機能を持つ「HDの労働組合を通じた労使関係」(図表2)、(3)労働組合が純粋持ち株会社と傘下の事業会社の個別で結成されずにグループ全体で一つの労働組合として結成されているため、労働組合のグループ組織が存在しない「単一労組としての労使関係」(図表3)の3つの形に整理することができた。

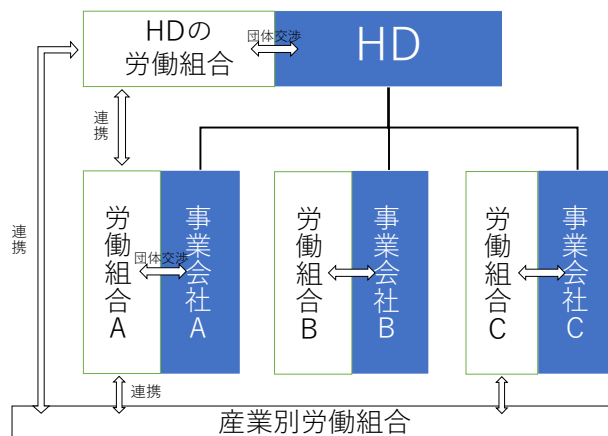
3. 以下の5点は、純粋持株会社における労使関係研究会編『「純粋持株会社における労使コミュニケーションの現状と課題」に関する研究報告』(平成30年度 公益財団法人 労働問題リサーチセンター「労働問題に関する調査研究助成事業」研究助成)の第一部「調査報告書」の第2章から第6章より抜粋・要約したものである。紙幅の都合上、詳細については各章を参照いただきたい。また、聞き取り調査の概要は、同報告書の第2部「事例報告」にまとめられている。

図表 1 労働組合のグループ組織および中核組合を通じた労使関係の図
「グループ組織を通じた労使関係」



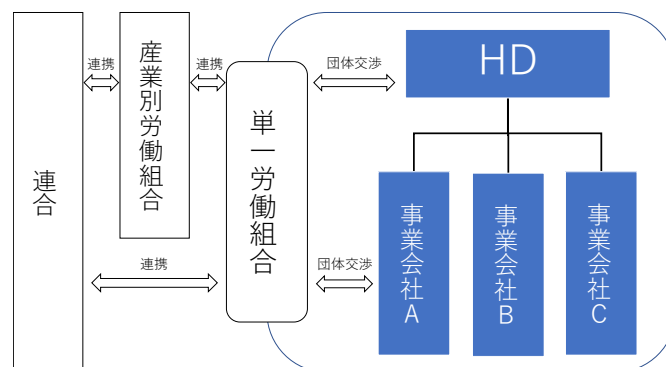
『「純粋持株会社における労使コミュニケーションの現状と課題」に関する研究報告』62頁。

図表 2 労働組合のグループ組織および中核組合を通じた労使関係の図
「HDの労働組合を通じた労使関係」



『「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』63頁。

図表 3 労働組合のグループ組織および中核組合を通じた労使関係の図
「単一労組としての労使関係」



『「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』64頁。

第四に、HDと労組との意思疎通の実態について、(1)HDの経営戦略において組合員の雇用や労働条件に影響を及ぼす可能性があった場合、HDトップ層と中核事業会社トップ層とを同一人物が兼任していることを活用して、中核事業会社・中核事業会社労組間の公式・非公式な意思疎通を通じて実質的にHDの決定に関与できると労働側が考えているため、HDと公式な意思疎通の場を設ける必要性を感じていない傾向にあるタイプ、(2)公式の意思疎通の場は多くないものの、実質的に中核事業会社を中心とするグループ労連・グループ労協等とHDとの意思疎通が図られているタイプ、(3)労組側が、HDトップとの公式の意思疎通の場を設けているタイプ、(4)HDおよびその傘下の事業会社のカウンターパートが単一組合であるため、HDのトップ層と事業会社のトップ層が専任しているか否かにかかわらず労組法上の「使用者性」があるため、公式的な意思疎通（協議及び交渉）の場が明確に確保され、労使間において労働協約が締結されているタイプ、の4つに整理することができた。また、HDと傘下の企業グループ労組との労使コミュニケーションが、これまでの労使関係の歴史的経緯の中で積み重ねられてきた労使トップ層の信頼関係に依拠しているケースが少なくないことも示された。

第五に、HDを含む企業グループにおいて、労働組合組織がグループの経営方針、経営戦略、事業戦略及び財務状況等を知る機会を得る方式として、(1)企業グループに対応した単一組織又はグループ労連・労協型組織が、HDの代表者を含んだ定例的に開かれる経営協議会・労使懇談会等において、HDやグループの経営方針、経営戦略、事業戦略及び財務状況等について情報提供を受け、意見交換を行うもの、(2)企業グループに対応したグループ労連・労協型組織が、HDの代表者を含まない部門レベルの定例的な労使懇談会におい

て、経営情報、グループ戦略当該部門レベルの経営戦略について情報提供を受け、意見交換を行うもの、(3)中核労組が中核事業会社とグループ全体についての意見交換を行えるもの、(4)単一労組、グループ労連・労協型組織、中核労組といったグループ内の代表的な労働組合組織の組合役員や担当者がHDの社長や担当役員、担当者と連絡を取り合うことができ、日常的に又は必要に応じて、グループの経営方針や財務状況についても情報提供を受け、意見交換を行うことができるもの、(5)グループの幹部社員の研修会に組合役員が出席してグループの経営方針や財務状況について情報提供を受けるもの、の5つに区分できた。また、HDを含む企業グループにおいて、労働組合組織が当該企業グループ内の各社従業員の労働条件に関与する方式は一様ではないことが明らかになった。

3. むすびにかえて

今回の聞き取り調査を通じて、HDとその傘下企業で働く労働者との間に、なんらかの労使コミュニケーションのチャンネルが構築されていることが明らかになった。今回浮かびあがってきた具体的な距離感や労使コミュニケーションのあり方は、非公式ながら日常的に密なコミュニケーションをとるケースや緩やかな交流会の形をとるケース、定期的に労使双方のトップ層が経営情報を共有する公式の場を設けるケース等、実に多様であった。

とはいえ、労働組合がHDと傘下の事業会社の個別で結成されずにグループ全体で一つの労働組合として結成されている場合、あるいは、HDとの団体交渉を行って労働条件等において効力を持つ合意を締結する機能を持つ場合を除き、一部の事例でグループ労使関係について公式に規程を設

けようとする動きも見られたものの、多くの事例でHDとの間で公式の労使交渉・労使協議をおこなっているわけではなかった。このような状況の中で、HDとグループ企業労組との労使コミュニケーションが何らかの形でとれている理由の一つとして、HDに移行する以前から積み重ねられてきた中核事業会社（あるいは主要な事業会社）の労使関係における信頼性に依拠する部分が大であることが挙げられる⁴。本研究の対象であるHD役員のお多くは、企業グループのトップとして企業経営にかかわった経験があったり、HDと事業会社の役員を兼任していることから現在進行形で事業会社の経営にかかわったりしており、そこでの労使コミュニケーションの当事者として保有している労使関係の面での様々な知見や人脈が、HDとグループ企業労組との労使コミュニケーションを支える信頼性の醸成に影響していることがうかがえた。

また、傘下の事業会社からHDへの出向・転籍のみならず、事業会社間の人材交流が活発に行われている企業グループが少なくないことも浮かび上がってきた。今回の聞き取り調査では、企業グループにおける人材交流に際して、労働条件の低下が生じたり、出向・転籍者本人に著しい仕事上あるいは生活上の不利益が生じたりするといった本人の意に添わぬ出向・転籍が実施されないように、個別企業の労使間で手続きを定めていた。とはいえ、事例の中には、いわゆる総合職採用の窓口を中間持株会社に一本化してそこから事業会社に出向させる雇用戦略を採用する事例や、グループ企業間人事交流を推し進めるためにグループ企

業間で賃金制度を統一するといった事例もあったことから、今後、労働者側の立場に立って、グループ企業間人事交流をどのように捉え、具体的なキャリア・パスや労働条件にかかわる仕組みをどのように整えていくか、といったことについて、HDと傘下のグループ企業労組との労使コミュニケーションをこれまで以上に充実させていく必要があるように思われる。

また、近年の社会経済環境の急激な変化を鑑みれば、HDの経営戦略の変更が、傘下の事業会社の経営戦略のみならず雇用戦略にも影響を与える可能性も生じるだろう。このような変化の速い時代において、HDと傘下のグループ企業労組との労使コミュニケーションのチャネルを確保・維持することは、ますます重要になってくるものと考えられる。とくに、HD役員やHD代表取締役といった「ある特定の個人」への信頼性に依拠した労使コミュニケーションのあり方にとどまることなく、あるべき労使関係・ルールを公式な形で規定することも視野に入れつつ、多面的に検討する必要があるのではないだろうか。さらに、親会社として果たすべき責任について、HD側とグループ企業労組との間で議論を重ねていく必要があるのではないだろうか。その際、資本関係や役員の状況、経営面での支配力といった面を踏まえつつ使用者性を捉えていくことが求められるかもしれない。事業会社からHDに移行したことによって、労使関係にどのような変化が必要かということについて、聖域を設けずに本質的な議論が深まることを期待したい。

4. もちろん、この信頼関係醸成にあたっては、グループ労連・グループ労協が構築してきた労使関係に対する信頼性も寄与するところ大であることは論をまたない。