

特集 4

企業グループ労使関係と労連・労協の役割 — 労使関係の「車の両輪論」を基に —

おう 呉 学殊

● 労働政策研究・研修機構 統括研究員

1. はじめに

2000年3月期から連結会計制度が本格的にスタートし、企業経営は連結時代に入った。いまや大手企業単体の経営状況を調べようと思っても適確な情報を入手することが難しい。その代わりに企業グループ全体の経営情報が優先的に発信されており入手しやすい。企業経営は、個別企業の単体より連結で評価されているとあって過言ではない。

企業グループ経営が円滑に進められるように法制も整ってきた。1997年独占禁止法の改正による純粋持株会社設立の解禁、1999年商法改正による株式交換・株式移転による完全子会社の容認、2000年商法改正による会社分割制度の創設、分割に伴う労働者保護を図るための労働契約承継法の制定、民事再生法の施行、2003年会社更生法の施行、2005年破産法の施行などを挙げることができる。

以上の法制などにより、合併、買収、事業譲渡、資本参加、出資拡大による企業組織再編件数も増加している。レコフの集計によると、再編件数は2001年1,653件から年によって増減はあるものの、概ね増加傾向で2017年には3,050件となり¹、その間、約倍増した。企業グループ経営が、再編を通じて、広がっているのではないかと思われる。

本稿では、企業グループ経営時代における労連・労協の役割について検討することにする。企業グループレベルの労使関係の担い手となっている労働組合の組織として労連・労協があるが、労連・労協の存在率は、連結会計制度の導入前（1999年）の全国大企業調査では、56.2%であったが²、導入後（2000年）の電機連合加盟労組・企業調査では68.5%にのぼった³。調査対象が異なるが、労連・労協の組織結成が連結会計制度の導入を期に進んだのではないかとうかがえる。電機連合の調査によると、労連・労協が企業側との間に「企業グループとしての経営方針などを共有化することを目的とする労使の情報交換の機会

1. 呉学殊（2019a）『企業組織再編の実像—労使関係の最前線』JILPT研究双書、労働政策研究・研修機構。

2. 呉学殊（2018）『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』【増補版】JILPT研究双書、労働政策研究・研修機構。

3. 電機連合（2004）「調査時報—『構造改革・連結経営化の労使関係研究会』報告—」No.346。

(グループ労使経営懇談会など)を設けている」と答えた割合は組合の回答で77.0% (企業回答、62.3%、以下同じ)であった。情報交換の機会を設ける理由としては、「企業グループの労使として経営情報を共有する必要性が強い」を挙げた労働組合が92.6% (72.5%)、「企業グループ労使の一体感を醸成したい」が46.8% (34.9%)、そして「親会社の組合や関連労働組合団体を經由せず、経営側として企業グループの経営情報を直接伝えたがっているから」が6.4% (9.2%)であった。

いっぽう、企業グループ労使関係のあり方については、前記1999年の全国大企業調査によると、「グループ全体での団交をするのがよい」と答えた企業の割合は0.9%に過ぎず、「グループ全体での労使協議をするのがよい」15.8%、「親会社の協議に子会社がオブザーバー参加するのがよい」6.7%、「子会社の協議に親会社がオブザーバー参加するのがよい」9.9%、そして「労使協議・団交は全くバラバラに個別に行うのがよい」61.2%にのぼった。

以上の2つの調査は20年前のものであり、その後の状況についてはよく分からない。連結会計制度の導入を期に、企業グループレベルの労使協議・団交を実施している労使が増えた可能性があるいっぽう、個別企業でバラバラに行う割合が減ったのではないかと思われる。しかし、日本の労働組合の組織形態は依然として企業別であるので、連結会計制度の後も労使関係は個社のものが基本であり、企業グループに拡大したとは断言できない⁴。企業グループ労使関係に関する実態調査が求められる。

2. 企業グループ労使関係の多様性

企業グループの中核企業(親会社)は、資源配分の効率化や業績向上などを図っていくために、事業の選択と集中を行うだけではなく、グループ企業に対する出資や、人事、資金、技術、取引などにおける支配力を高めるなど企業グループ経営を強化してきている。筆者が調査した4つの事例ではあるものの、中核企業のグループ企業に対する支配力は、企業グループにおける中核企業の立ち位置や戦略などにより異なるが、中核企業の従業員数や売上高、利益が連結会計に占める割合が大きいほど強い傾向がある。また、企業グループ労使コミュニケーションの完成度(グループレベルの労使協議・団交の実施度が高い順)は、中核企業(親会社)が連結会計に占める割合が高くなるほど高い⁵。中核企業の支配力の強い企業グループでは子会社の経営の自主性が制限されてしまう恐れがあり、自社の従業員の雇用や労働条件を自ら決めることが難しくなる⁶。その結果、中核企業の存在が子会社の労働契約上の使用者性に関する法人格を否認することになる、あるいは、団体交渉上の使用者性が中核企業に対して問われることも想定される。中核企業にとって、企業グループ経営を強化させる一方で、労働契約上・団体交渉上の使用者性を回避することができるかが連結経営時代の大きな課題である。

日本では、純粋持株会社設立の解禁の際に、労働契約上または団体交渉上の使用者性が議論とな

4. 個別事例については呉学殊(2017)「企業コミュニティと労使関係―日立と資生堂労組の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』2017年9月号No.686。

5. 呉学殊(2021)「企業グループの労使コミュニケーションと課題」『経営民主主義』2021年8月号No.77。

6. この問題を解決するために、企業グループで単一労組化を計った事例としては「ケンウッドグループユニオン」がある。呉学殊(2018)『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤』【増補版】JILPT研究双書、労働政策研究・研修機構の第6章を参照されたい。

ったものの、従来の判例によって解決できるとのことで、新たな法律の制定・改正は行われてこなかった。判例による使用者性の認定は極めて限定的事例に限られる。そのため、現在、企業グループ経営において親会社が労働契約上・団体交渉上の使用者性を危惧する必要はなく、グループ戦略によって子会社への経営や人事労務管理への影響力を展開している。

企業グループ経営、特に労使関係に対する法的規制がほとんどない中、企業グループ労使関係も各社各様であるという過言ではなく、労働組合の対応もそうである。例えば、同じ純粋持株会社企業グループであっても、労使の戦略により、労使関係は、純粋持株会社の影響力の高い順から統合型労使関係、統括型労使関係、調整型労使関係、分権型労使関係に分けられる⁷。

ここでは、以上のように、企業グループ労使関係の多様性を念頭に置きながらも、今までの事例研究を踏まえて、労使関係の「車の両輪論」を基に企業グループ労使関係の望ましいあり方を模索しながら、労連・労協の役割を論じてみることにする。

3. 企業グループ労使関係の望ましいあり方

雇用関係は、企業（使用者）の指揮・命令に労働者が服従するという使用従属性のある上下関係であるが、労使関係は労働力の取引を行う対等な関係が基本である。日本では雇用関係と労使関係は個別企業が典型的な単位である。しかし、企業グループ経営の強化に伴い、親会社が子会社の経

営・人事労務管理などに影響力を強めており、雇用関係と労使関係もそれを考慮してそのあり方を考えることが自然であろう。

企業グループ労使関係の望ましいあり方について、車の両輪論⁸を基に考えてみたい。日本の多くの企業の労使は、「労使関係は車の両輪」であるとよく例えているが、その意味は何であろうか。4つに分けてみてみたい。第1に、車輪の同一方向性である。両輪が無駄なく走るためには向かう方向が同じである必要がある。企業の維持・発展と労働者の雇用および労働条件の維持・向上という方向は同じであり、個別企業の労使は相手と方向性を共有している。企業グループ経営においても、企業の維持・発展のみが図られて、労働者の雇用・労働条件の維持・向上が疎かにされれば、グループ経営も労使関係もうまくいかない。グループ経営はグループレベルの利益の最大化もあれば、リスクの最小化もあり、労使のどちらか一方のみにそれが当てはまると、他方の協力を得ることができず、グループ経営の効果は上がらない。同じ方向性を確認するためには、労使がグループ経営の目的を共有することが重要である。企業グループの戦略、経営方針などを労使で共有し同じ方向性を目指していくべきであり、そのためには企業グループの労使協議の充実化を図ることが労連・労協の大きな役割であるといえよう。労連・労協は、グループの経営戦略や経営計画の内容を共有するだけでなく、その妥当性を確認する。また、戦略・計画の実行過程でグループの特定企業やその企業の労働者にどのような影響がもたらされるのかをチェックし、グループ利益の最大化とリスクの最少化に努めることが必要である。

7. 呉学殊（2018）『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構の第5章「純粋持株会社企業グループの労使関係」参照。

8. より詳しくまた企業組織再編の文脈では呉学殊（2019）『企業組織再編の実像—労使関係の最前線』JILPT研究双書、労働政策研究・研修機構を参照されたい。

第2に、車輪の大きさが同一である必要がある。労使関係は、労働基準法、労働契約法、労働組合法などの労働法では、対等性をその原則としている。労使が、相手の影響力の範囲に合わせていくことが対等性を保つのに望ましい。日本の場合、多くの労働組合が企業とユニオン・ショップ協定を結び、従業員イコール組合員という形で、個別企業における労使の影響圏は限りなく一致しており、労使という両車輪は基本的に同じ大きさとなった。しかし、連結会計制度の導入により、企業グループ経営がいっそう強まっており、中核企業の影響力は子会社等へ広がっている。労働組合がその影響圏に合わせて車輪を同じくするためには、子会社の組織化が極めて重要である。また、増加し高止まりしている非正規労働者への組織化もしかりである。何よりも中核企業の労働組合が自社の非正規労働者の組織化とともにグループ企業の組織化を進め、中核企業の影響圏に合わせる形で、組合の影響圏を拡大する必要がある。ESG経営、SDGs経営において、企業グループレベルのチェック機能を果たすことが求められているが、最も現実的で望ましい担い手は労働組合であり、労働組合がその役割を実行していくためには、非正規労働者及びグループ企業の組織化が必要である。それによって、企業グループレベルで労使の影響圏が同じくなり、車輪はバランスよく前進できるのである。筆者が調査したケンウッドグループユニオンと日本ハムユニオンが好事例である⁹。

第3に、車輪の速度が同じである必要がある。1つの車輪の速度が速く、他方の車輪の速度が遅いと車はまっすぐに走れず、最悪の場合、全く前進できない。企業グループ経営において、労使が速度を合わせていくことが重要である。会社が一

方的にグループ経営の戦略・計画を企画し実行していこうとすると、労働組合はそれに合わせていくことが難しい。それを防ぐためには、会社は、できるだけ早く関連情報を労働組合に提供し、労働組合が会社のスピードに歩調を合わせていく準備をする必要がある。労働組合は民主的な組織であるので、意志決定には相当の時間がかかる。いっぽう、労働組合も、企業環境激変と意志決定の迅速化に対応できるように、内部の情報共有・意志決定スピードを上げる努力や工夫も必要である。企業グループ労使関係の担い手である労連・労協の組織運営を検証することも必要ではないか。

第4に、各車輪に駆動力がつくことが重要である。車は、駆動力をもっている車輪が多くなると安全かつ確実に前進することができる。日本の場合、個別企業を単位に労働三権を行使する企業別労働組合が一般的である。そのために、労働組合は、駆動力を持っている企業について行くだけだというイメージが付きやすい。もちろん、企業は経営権、人事権など企業経営に必要な権限を持っている。しかし、それをフルに行使し実効性を高めていくためには、労働者が企業の期待に応えて働く意欲、能力と成果をあげる環境が必要である。その環境においては、意欲、能力や成果を発揮すると必ず報われるという確信が必要であり、また、当該企業の中長期的な維持・発展への確信も重要であるが、労働組合はそのような確信を与える存在となり得るのである。労働組合は企業との協議、その内容の組合員への伝達、また、組合員の声の集約と会社への伝達等を通じて、組合員にそうした確信を与えることができる。そういう意味で労働組合も企業経営への駆動力を持っているとあって過言ではない。

9. 呉学殊（2019b）「企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動—全日本ハム労働組合」連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告—』。

ところで、上記のとおり、日本では、2000年3月期より企業会計制度が単体から連結に変わっている。企業がマーケットで評価されるのは単体より連結であり、当該企業だけではなく連結会計に含まれている子会社等の経営実績も重視されている。もし車の前輪が中核企業であるとすれば、後輪は子会社と表現できる。子会社も自ら駆動力をもち、前輪を支えていくことが求められる時代となった。前輪と同様に後輪でも駆動力がつくことが望ましいが、そのためには子会社でも駆動力の役割をする労働組合を作ることが必要である。それに向けて、中核企業の労働組合が子会社の組織化を急ぐ必要があり、その際、労連・労協の役割も重要である。全日本ハム労働組合が好事例である¹⁰。

以上のように、車輪の方向性、大きさ、速度、駆動力で労使という車の両輪が一致していれば、車輪は外れず車は目標に向かって前進していくことができる。それが、企業グループ経営時代の労使関係の望ましいあり方を示すものだとって過言ではないだろう¹¹。

4. まとめ — 電機産業の日韓比較から

企業グループ経営は今後ますます強まっていくものと考えられる。企業グループが健全経営・好業績をあげていく上で、グループ経営への求心力と一体感が必要であり、それに貢献できるのが労使関係である。何よりも中核企業（親会社）の労

働組合が「車の両輪論」の労使関係を具現化することが重要である。それに向けてグループ企業の中で無組合企業の組織化を行い、労連・労協の影響圏を企業グループ経営の影響圏に合わせて労使関係の対等性の基盤を確保していくことが最重要課題であろう。

さて、近年、日本の賃金水準は国際的に低いといわれている。実際、OECDのデータから見ると、2019年現在、G7の中で日本は最低国であり、また、過去30年間基本的に賃金は上がっていない。いっぽう、韓国の賃金は2015年から日本を上回り、2020年は日本より約10%高い。高賃金を払える企業経営を行っているといえる。具体的に電機産業についてみると次のとおりである。過去5年間の連結基準での営業利益額は、電機連合加盟の大手6社（日立、パナソニック、三菱電機、富士通、東芝、NEC）の合計よりも韓国のサムスン1社の方が2.5倍大きい（図表）¹²。また、6社平均の利益率は4.7%であるが、サムスは17.7%である。そして、サムスの賃金は6社平均（年収ベース、約817万円）より41.5%高い水準（約1,156万円）である。なぜ、これほどの差がついているのか。その1つの要因はグローバル化への対応であろう。過去5年間、6社の平均海外売上比率は41.1%であるが、サムスは86.4%である。また、韓国では1980年に法制化された「勤労者参与及び協力増進に関する法律（「勤労者法」）」に基づき、30人以上の企業では従業員代表制として労使協議会が設置されている。それにより、企業経営の透明性が確保されており、労働者

10. 呉学殊（2019b）「企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動—全日本ハム労働組合」連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて—コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告—』。

11. もちろん、信頼に基づく良好な労使関係そのものが企業の維持・発展、労働者の雇用および労働条件の維持・向上を保障するものではなく、労使が自らの目標を掲げて互いにそれを共有し達成できる駆動力をつけることが必要である。駆動力の強化を図るための労使の工夫が求められる。

12. 各社の有価証券報告書及びアニュアルレポート（統合報告書）による。為替レートは1円＝10ウォンとした。

の企業経営への参加性、主体性の発揮、納得性が確保されている中、労使関係には緊張感が漂う¹³。企業は、親会社も子会社も高い賃金を払えるような好業績の経営に迫られているのである。サムシンググループもそうであり、労使関係に関する制度・実態が日韓の違いの一要因ではないか。

労連・労協は、企業グループ経営について、国

内だけではなく、海外との比較を通じて、どこにもっと改善点があるのかを究明し、その実現を果たしていく上で求められている役割を見つめ直しその役割の高度化を図っていくことが必要であろう。その際に、前記した労使関係の車の両輪論から実効的な示唆を得ることを期待する。

参考文献

- 呉学殊（2017）「企業コミュニティと労使関係―日立と資生堂労組の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』2017年9月号No.686。
- 呉学殊（2018）『労使関係のフロンティア―労働組合の羅針盤』【増補版】J I L P T研究双書、労働政策研究・研修機構。
- 呉学殊（2019a）『企業組織再編の実像―労使関係の最前線』J I L P T研究双書、労働政策研究・研修機構。
- 呉学殊（2019b）「企業危機をガバナンス強化と組織化のチャンスに生かした組合運動―全日本ハム労働組合」連合総研『企業危機の克服と労働組合の存在意義の最大化に向けて―コーポレートガバナンスと労働組合の役割に関する調査研究委員会報告―』。
- 呉学殊（2021）「企業グループの労使コミュニケーションと課題」『経営民主主義』2021年8月No.77。
- 電機連合（2004）「調査時報―『構造改革・連結経営化の労使関係研究会』報告―」No.346。
- 労働政策研究・研修機構（2021）『韓国労使関係の新地平―労使協議会を中心に―』（中間報告）（執筆担当者：呉学殊）。

13. 労働政策研究・研修機構（2021）『韓国労使関係の新地平―労使協議会を中心に―』（中間報告）。執筆者は呉であるが、2020年2～3月に実施した韓国の17社の現地調査に基づいて書かれている。

図表 最近5年間に於ける日本の電機大手6社と韓国サムスンの経営実績及び賃金の推移

企業名	項目	2016年度	17年度	18年度	19年度	20年度	5年平均
日立	売上高 (百万円)	91,623	93,686	94,806	87,673	87,292	91,016
	営業利益 (百万円)	5,873	7,146	7,550	6,619	4,952	6,428
	営業利益率	6.4	7.6	8.0	7.5	5.7	7.0
	海外売上高比率	48.1	50.4	50.8	48.0	52.0	49.9
	1人当たり平均年収 (円)	8,498,582	8,715,191	8,943,244	9,026,872	8,902,877	8,817,353
パナソニック	売上高	73,437	79,822	80,027	74,906	66,988	75,036
	営業利益	2,768	3,805	4,115	2,938	2,586	3,242
	営業利益率	3.8	4.8	5.1	3.9	3.9	4.3
	海外売上高比率	50.2	53.3	53.6	51.8	53.5	52.5
	1人当たり平均年収	7,814,911	7,680,506	7,744,759	7,546,379	7,439,769	7,645,265
三菱電機	売上高	42,387	44,444	45,199	44,625	41,914	43,714
	営業利益	2,701	3,274	2,905	2,597	2,302	2,756
	営業利益率	6.4	7.4	6.4	5.8	5.5	6.3
	海外売上高比率	43.2	45.1	43.4	41.5	42.0	43.0
	1人当たり平均年収	7,957,132	7,924,292	8,169,232	8,069,144	7,963,544	8,016,669
富士通	売上高	41,330	40,984	39,524	38,578	35,897	39,263
	営業利益	1,175	1,825	1,302	2,115	2,663	1,816
	営業利益率	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	4.7
	海外売上高比率	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	34.6
	1人当たり平均年収	7,970,455	7,900,199	7,985,114	8,036,835	8,651,494	8,108,819
東芝	売上高	40,437	39,476	36,935	33,900	30,544	36,258
	営業利益	965	862	355	1,305	1,044	906
	営業利益率	2.4	2.2	1.0	3.8	3.4	2.6
	海外売上高比率	43.9	42.8	43.4	40.9	41.8	42.6
	1人当たり平均年収	7,105,753	8,155,710	9,150,895	8,675,871	8,665,339	8,350,714
NEC	売上高	26,650	28,445	29,135	30,952	29,940	29,024
	営業利益	418	725	699	1,458	1,782	1,016
	営業利益率	1.6	2.5	2.4	4.7	6.0	3.4
	海外売上高比率	21.4	26	23.7	24.3	23.5	23.8
	1人当たり平均年収	8,048,801	7,890,103	7,989,274	8,148,125	8,294,708	8,074,202
サムスン	売上高 (兆ウォン)	202	240	244	230	237	231
	営業利益 (兆ウォン)	29	54	59	28	36	41
	営業利益率	14.5	22.4	24.2	12.1	15.2	17.7
	海外売上高比率	90.0	87.0	86.0	85.0	84.0	86.4
	1人当たり平均年収 (百万ウォン)	107	117	119	108	127	116

- 出所：1) 日立『有価証券報告書』、『総合報告書2021』、営業利益と営業利益率は調整後のものである。
2) パナソニック『有価証券報告書』、『Annual Report 2021』
3) 東芝『有価証券報告書』、『統合報告書』 営業利益率は後者による。
4) NEC『有価証券報告書』、『統合レポート 2021』 営業利益と営業利益率は調整後のもので後者による。
2015年度の営業利益は調整前のものである。
5) 三菱電機『有価証券報告書』、『アニュアルレポート 2021年3月期』、2016年度は米国会計基準
6) 富士通『有価証券報告書』、『統合レポート 2021』
7) サムスン HP「財務ハイライト」
8) 1人当たり平均年収は中核企業個社のものである。