

労働組合のための
調査情報誌

労働調査

【New Wave】
箱根駅伝からの学び

自動車総連・副事務局長 東矢 孝朗

【かがい発】 1

バンコクのスラムに暮らして30年
-山岳部、ヒマラヤ、難民との出会いから国際協力を考える-

公益社団法人シャンティ国際ボランティア会・アジア地域ディレクター 八木沢 克昌

特集 純粹持株会社における労使関係

① 純粹持株会社の労使関係の意思疎通の変化と課題 4

労働研究センター 会長 村杉 靖男

② 純粹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 13

中央大学経済学部 教授 鬼丸 朋子

③ 純粹持株会社解禁以降の労働法における課題 18

茨城大学人文社会科学部 講師 松井 良和

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- 23

労働政策研究・研修機構 統括研究員 呉 学殊

【参考資料】 30

「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会中間とりまとめ」

労働省労政局労働法規課

「平成27年純粹持株会社実態調査」

経済産業省

【連載】

次世代ユニオンリーダーに聞く(国際研究編)(10) 39

早稲田大学 社会科学総合学術院・教授 篠田 徹

ワンポイント・ブックレビュー

菅原琢著『データ分析読解の技術』

中公新書ラクレ(2022年)

箱根駅伝からの学び

とうや たかあき
東矢 孝朗

●自動車総連・副事務局長

本稿を執筆している3月25日時点において、自動車総連では大手を中心に約20%の組合で2022春闘（なお我々は「総合生活改善の取り組み」と呼んでいる）が決着を迎えている。

自動車総連は2019年以降、月例賃金の取り組み方針において金額基準（例：賃金改善分3,000円以上）を提示せず、各単組がそれぞれの目指すべき賃金水準の実現に向け主体的に要求額を決定することとしている。

各単組が自社の状況をもとに中長期での目指すべき賃金を定め、それに基づく要求をすることで経営への訴求力が増し、回答引き出しに結びつく。それが中小単組の地力向上と、底上げ・格差是正に繋がっていく、という考え方である。

取り組みを開始して今年が4年目となるが、当初と比べ、労使ともに取り組みへの理解が進んできている。中小単組において、高水準の賃金改善分を要求する単組や、大手を上回る賃金改善分を獲得する単組が増加しているなど、少しずつ結果にも繋がってきている。課題は少ないが、今後も更なる進展を図っていきたい。

先日、こうした総合生活改善の取り組みに限らず、様々な組合活動を前進させていくために何が必要なのか、改めて気づかされた出来事があった。

私は箱根駅伝の大ファンであり、特に母校が出場するようになった十数年前からは、毎年父とテレビにかじりついて応援している。今年の箱根駅伝では幸運にも母校が優勝を飾ったのだ

が、選手や監督のインタビューで、2つの言葉が大きく印象に残った。

1点目は「自律」。選手達は与えられた練習をただこなすだけでなく、「目標とするものは何か、達成するために今の自分に足りないものは何か、今何をすべきか」を自ら常に考え、課題に向き合い、行動するという「自律」を日々実践し、自らを高め続けていた。

2点目は「迷ったら攻めろ」。これは前哨戦において、守りに入った結果ライバル校に敗れたアンカーのキャプテンと監督が、その戦い方を反省し次に向け誓った言葉であり、本番では見事な攻めの走りを見せてくれた。その結果が、大会新記録での優勝である。

この2つの言葉は、日々の組合活動においても、さらには自分自身の人生においても意識すべき非常に重要なものだと私は感じた。成果や幸せは何もしなければ手に入らない。行動や挑戦、努力あってこそそのものである。

しかし私は、彼らの倍ほどの年月を生きてもかかわらず、恥ずかしながらそれを全く実践できていない。安易に妥協して手を抜いてしまう、都合の悪いことから目を背ける、変化を恐れ安定を求めてしまうなど、「自律」とも「迷ったら攻めろ」とも程遠い人間である。

そうした自分を改め、少しでもこの2つの言葉を実践していくことで組合活動を前進させていくとともに、来年の1月に箱根路を走る選手達を胸を張って応援できるよう人間としても成長していきたい。



バンコクのスラムに暮らして30年 —山岳部、ヒマラヤ、難民との出会いから国際協力を考える—

やぎさわ かつまさ
八木沢 克昌

●公益社団法人シャンティ国際ボランティア会・アジア地域ディレクター

私が所属する（公社）シャンティ国際ボランティア会は、2020年からの未曾有のコロナ禍に苦悩し続けている。昨年の2月のミャンマーのクーデター政変、タイ国境への難民流出。同年、8月のアフガニスタンの政権転覆に伴う人道危機。コロナ禍に加えて社会の大混乱が重なり事務所の存続やスタッフの生命に重大な影響をもたらした。子どもたちの教育も2年近く閉ざされた。

私がこの仕事に関わった40年前からを振り返ると、高校で山岳部に入り、大学では社会福祉学部に進んだのがそもそもの始まりだった。冒険家の植村直己さんに憧れて1979年に神々の座を擁するネパール、ヒマラヤのトレッキングをした。ポーターを雇ったら小さな子どもだった。自分の身体より大きな荷物を大人に混じって背負っていた。8,000メートル級の白銀の山々が連なる麓の村々では、山を一つ超えると民族や宗教が変わる。ヒンズー教から仏教、ラマ教と変わっていった。何もかもが未知の世界で衝撃の連続だった。

ネパールから無事にバンコクへ戻った。もう二度と海外には来ないだろうと思い、バンコクからマレーシア、シンガポールへと電車とバスを乗りつないでの熱帯の陸路の旅だった。登山の垂直の世界から広い人間の水平の世界へのロマンや冒険心が生まれた。

日本に帰国した直後に兄が26歳の若さで交通事

故死。泣き崩れた母親。悲しみをじっと堪える父親の姿と兄の無念。「人間はいつ死ぬかわからない。兄の分まで精一杯、悔いのない生き方をしたい」。その年の暮れ、タイ・カンボジア国境のカンボジア難民の地獄絵のような難民キャンプの状況を伝える報道に接した。難民キャンプの生と死が兄の死と重なった。

兄の死の悲しみが癒されぬ両親には、大学の研究生として福祉の勉強にタイに半年行くことにして、難民キャンプのボランティアに参加した。日本の「難民元年」や「国際ボランティア元年」と呼ばれる1980年。多くの日本の若者が国境を超えてタイに渡った。

最初は、タイ・カンボジア国境の難民キャンプで、子どもたちに本を提供する移動図書館活動などに関わった。5年が経過して専門性と英語の壁に突き当たった。国際協力と英語を学びたくて1年間、米国の大学院で国際協力を学ぶ。国際NGOの先進国の米国に暮らして「日本でも必ずNGOの時代が来る」と確信した。しかし、日本では、NGOや国際ボランティアが仕事で成り立つ時代ではなかった。

米国での学びが終わってから東海岸から西海岸へと陸路を友人と車で横断。米国の広大さに圧倒されシアトルから北京へ。米国の次は必ず中国の時代が来るとの予感から鉄道で北京から雲南省の

昆明への旅。

米国からタイに戻って5年。私は首都バンコクの中心部から3キロも離れていないクロントイ・スラムに暮らすことを決めた。外国人がスラムの問題を知るには、スラムに住む必要がある。スラムの人々と共に夢を語り、スラムの人々の目線で行動するのがNGOの醍醐味であり「使命」だと確信していた。「ミパド」——「ミッション」「パッション」「ドリーム」の頭文字を国際協力の信条に「現場主義」を大切にしながら関わり続けた。

実際にスラムに暮らし始めると様々な試練に直面した。熱帯の暑さに加えて貧困と劣悪な居住環境、麻薬問題や賭博も横行していた。ゴミとドブの腐った匂いに悩まされた。スラムの家は密集しているので、一度、火事になると一瞬のうちに火の海になる。頻発する火事に夜も眠れずに怯えました。

希望と絶望が混沌する中で、スラムの持つ不思議な活力にも魅せられた。スラムに家族と共に住むと決めた時、「タイ社会のゴミ捨て場」と呼ばれたスラムを、花と緑に囲まれたタイで一番美しい地域にしたいという「夢」があった。図書館で、子どもたちが本を読み、伝統舞踊や音楽、芸術活動が出来る最高のモデルにしたかった。

私たちが長年支援する別のスラムの図書館からはスラムの貧困と家庭内暴力を克服して、タイ外務省きってのロシア語専門家としてプーチン大統領とタイの首相などの通訳として活躍した外交官も生まれた。

新型コロナが感染し始めた2020年の1年間は、タイでは新型コロナの感染は極めて少なく東南アジアの優等生だった。しかし、スラムは貧困が集まり、人口が密集している。2021年、4月頃からはカンボジア人などの移民労働者、社会の最底辺で働くエッセンシャルワーカーが暮らす地域を中心に感染爆発が発生。スラムの家は、6畳一間に一家5人、6人が暮らす。一人が感染すれば全員が感染する。感染して亡くなっても、家族も感染していて葬儀も出せず、即火葬されてしまった私たちの団体の元図書館ボランティアの女性の例もある。

スラムの外見がどんなに変わっても簡単には変わらないのがスラムに住んでいるだけで偏見と差別の対象になることだ。タクシーは、スラムと行き先を告げると乗車拒否は日常茶飯事。私の2人の子どもたちは、小学校からスラムの外の学校に通っていたが、スラムに住んでいることを隠し続けていた。スラムに住んでいることを知られると一瞬にして友人を失うからだ。「私はスラム生まれのスラム育ち。いつまでスラムに住み続けるの」と高校3年の時に娘に泣かれた時は、言葉を失い悩んだ。

その娘は、今、奨学金を受けてスーパーグローバル大学に指定された東京の大学に在籍し、多くのアジアからの留学生と共に国際協力を学ぶ。ルームメイトはミャンマー人の留学生だ。

同じスラムの家で生まれ育った長男はタイの大学を卒業した後、日本に移り、タイから受け入れる介護関係の研修生の通訳として働く。タイと日本の関係といえ、20年前はタイ人が日本で働くことは一部の職業を除いて想像できなかった。

世界の中での日本の位置が大きく変わってきたことも、40年間にわたりスラムに暮らしながら感じてきたことだ。経済だけでも1989年頃はGDPが世界2位にあり頂点にあったが、それから停滞、そして衰退が起こっている。2018年には国の豊かさの象徴といえる一人当たりのGDPは26位、2020年には平均賃金はOECD加盟国のなかで22位に落ち込んでいる。タイから日本への観光客は2012年に266,040人であったが、2014年には657,570人、2019年には1,318,977人と激増中。日本からタイへの観光客も1,806,340人に迫る勢いだ。

ロシアのウクライナ侵攻だけでなく未曾有の新型コロナ問題もまだ先が見えていない。

タイでは隣国との陸の国境は固く閉ざされたままだ。私の夢もまだ道半ば。試行錯誤はこれからも続く。国際協力そのものだけでなく、スラムから行動しながら様々なアジアの文化や価値観、視点を伝えて行きたい。コロナ禍で分断された世界を新たに「伝える」「つなぐ」「創る」も大切な使命だ。



特 集

純粋持株会社における労使関係

1997年の独禁法改正による解禁以降、純粋持株会社は年々増加してきた。

さらに、持続的成長に対する株式市場からの

圧力の高まりなどの経営環境の変化により、

純粋持株会社の意思決定の権限と速度もまたより増してきている。

その結果としてのグループ経営の強化や企業・事業再編の活発化は、
グループ各社における雇用や労働条件にかかわる問題を生じさせる。

純粋持株会社のカウンターパートとして、

グループ内の労働者を代表する労働組合に

求められることは少なくないだろう。

本特集では、純粋持株会社との労使関係においてどのような課題があり、

その中で何が労働組合へ期待されているのか、

研究者の方々にご寄稿いただいた。

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

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

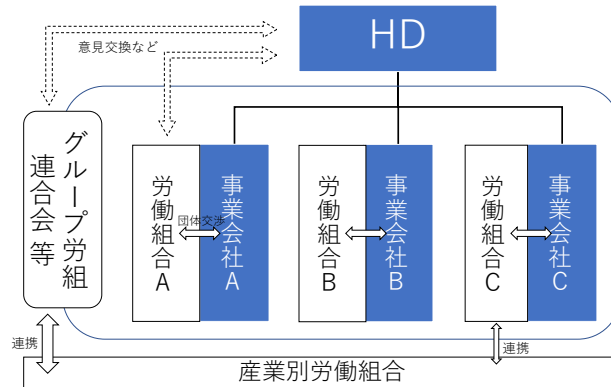
理の権限を強化していくと考えられるが、その程度は、HDの成立過程やHD自体の機能、HDと中核企業やその他グループ各社との関係等によって分かれる。一部には、HD主導で一括採用を行いそこからグループ各社へ派遣するケースも見られるが、グループ各社の業種や系列の違いから労働条件設定や採用はあくまで各個社で行い、グループ間の異動もほとんどないケースも見られた。また、それぞれのグループにおいて、状況に応じつつHDによる人事管理への関与に対して実態としてのカウンターパートの役割を果たす労働者側の主体形成の取り組みが進められていることが確認され、非公式ながらHDとの労使コミュニケーションのチャンネルが構築され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

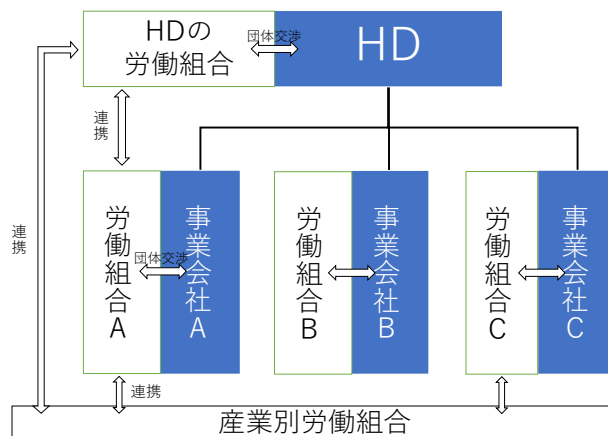
「グループ組織を通じた労使関係」



『「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

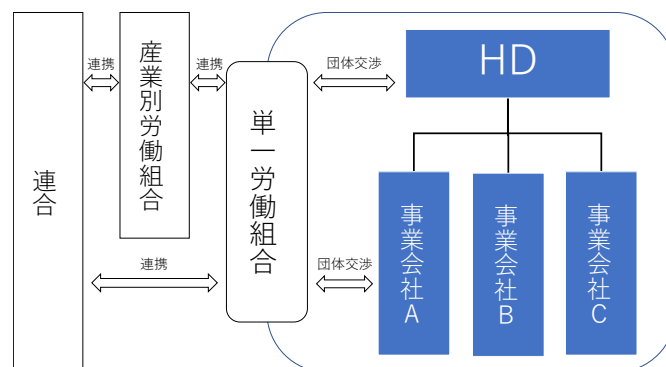
「HDの労働組合を通じた労使関係」



『「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。

純粹持株会社解禁以降の 労働法における課題

まつい
松井

よしかず
良和

●茨城大学人文社会科学部 講師

1. はじめに

本稿では、純粹持株会社の解禁によって提起された労働法上の問題について、近時の事案を例に挙げながら検討を行う。純粹持株会社の解禁によってもたらされた課題はいくつか挙げられるが、本稿では特に純粹持株会社の使用者性の問題を取り上げる。その理由は、純粹持株会社が使用者として認められるのかという、労働者に極めて大きな影響を及ぼす問題であるにもかかわらず、この点が近年の労働法学の領域においてあまり重要視されていないと思われるからである。

解禁後の議論として、純粹持株会社の使用者性については裁判例、労働委員会の命令ともに件数が多くなかったこともあり、労働法学においてもあまり議論が進展してこなかった。しかし、昭和ホールディングスほか事件にみられるように、純粹持株会社が子会社の命運を左右するような決定を行ったとしても、子会社の労働者で組織される労働組合との交渉を回避することが可能な事態が生じており、この点に大きな問題点がある。

使用者性の問題は詰まるところ、使用者として

誰が労働者に対し責任を負い、組合との交渉のテーブルに着くかという問題である。そして、使用者としての責任を負うと考えられるのは、雇用や労働条件に限らず、広く労働者の就労に影響を与えるような決定を行う者だと考えられる。ところが、純粹持株会社という形態を用いることによって、子会社の労働者に深刻な影響を及ぼす決定を行った会社が使用者としての責任を回避可能になっているのが現状である。

こうした問題が発生するのは、本来、事案が異なる朝日放送事件において示された使用者性の判断基準を、純粹持株会社の事例にあてはめたことによるものだと考えられる。そこで本稿ではこの問題点について、これまでの判例、学説を振り返りながら、昭和ホールディングスほか事件によって明らかになった問題を示し、その上で、純粹持株会社の使用者性判断に関する際の視点を示すことにしたい。

2. 使用者性をめぐる従来の 議論と朝日放送事件

労働組合法上の使用者の問題については、「使用者が雇用する」という労働組合法7条2号の文

言に即して、使用者を雇用主に限定する見解（契約説）¹と、労働者の労働条件等、労働関係上の諸利益に対する支配力の存否から使用者であるか否かを判断する見解（支配力説）²が主張された。

契約説、支配力説を中心とする学説の理解に対して裁判所は、朝日放送事件最高裁判決において、「一般に使用者とは労働契約上の雇用主をいうものであるが……雇用主以外の事業主であっても、雇用主から労働者の派遣を受けて自己の業務に従事させ、その労働者の基本的労働条件等に付いて、雇用主と部分的とはいえ同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にある場合」には使用者に該当するという、使用者性判断に関する基本枠組みを示した。

朝日放送事件最高裁判決以降、下級審判決においても、同事件で示された判断枠組みをもとにして持株会社の使用者性を判断してきた。例えばブライト証券事件³において裁判所は、朝日放送事件の判断枠組みに即して、事業持株会社が子会社における労働者の労働条件等について雇用主と同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定し得る地位にあったか否かを問題にしている。しかし結論的には使用者性を否定している。

その理由は、事業持株会社が子会社における労働者の基本的労働条件等の一部に対してある程度の影響力を有していることは認められるものの、持株会社がグループの経営戦略的観点から子会社に対して行う管理・監督の域を超えるものとはいえないというものだった。

このように、従来の裁判例は朝日放送事件最高裁判決の枠組みを用いながら、子会社の労働者の賃金や労働時間等の基本的労働条件等について、雇用主と同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にあったとはいえないとして使用者性を否定する傾向にある。

3. 純粹持株会社の解禁による影響

1997年、独占禁止法によって禁じられていた純粹持株会社が解禁された。純粹持株会社を解禁する意図には、本社を事業会社から切り離し、企業グループ全体における、迅速な意思決定と効率性を確保し、多様な事業部門の独立性を高めて経営の創意工夫を図るとともに経営責任を明確化し、事業子会社間で経営資源を流動化させることにあった⁴。

こうしたメリットが指摘される一方、解禁当時の議論においても、持株会社である親会社が子会社従業員に対して使用者として責任を負うべきことが認識されていた⁵。しかし、「持株会社解禁に伴う労使関係専門会議」（座長・花見忠）の報告書では、使用者性の問題に関して、持株会社の解禁によって新たな問題は生じないこと、使用者性の判断基準を定式化することは現時点では困難であること等が述べられていた⁶。

このように専門家会議は、持株会社の使用者性の定式化は困難だとしたが、労働側は使用者の定

1. 東京大学労働法研究会編『注釈労働組合法』（有斐閣、1949年）97頁。

2. 岸井貞男「不当労働行為制度における使用者—不当労働行為における企業者責任論序説（三）」関西大学法学論集 14巻3号（1964年）299頁。

3. 東京地判平17. 12. 7労働経済判例速報1929号3頁。

4. 森本滋「純粹持株会社と会社法」法曹時報47巻12号（1995年）5頁。

5. 解禁時の議論については、企業法制研究会『企業法制研究会報告書：純粹持株会社規制及び大規模会社の株式保有規制の見直しの提言』（1995年）を参照。

6. 同報告書（「持株会社解禁に伴う労使関係専門会議報告書」）の概要については、労働法律旬報1404号（1997年）49頁に紹介がある。

義化を求め、労働者を雇用する者以外に、事業主等で労働者の労働関係上の諸利益に対して事実上の支配力ないし影響力を及ぼす者を含むとし、一定の条件を満たす持株会社を規定すること等を提案していた⁷。

また、労働法学者の何人かは、純粋持株会社の解禁が、親子会社のケースにおける使用者性の問題を顕在化させることに懸念を示していた⁸。特に、分社型の持株会社において、純粋持株会社の解禁によって、会社の各事業部門を独立した会社とし、労働条件決定やそのための団体交渉も会社ごとに行うこととして、その際、全社的な組織を有する労働組合組織を再編して、独立した会社ごとの企業別組合に分割することの問題点が指摘されていた。

4. 労働法における課題

労働法学者が、純粋持株会社の解禁による労使関係への影響について問題点を指摘していたものの、持株会社の使用者性について、立法的な対応は取られず棚上げされたままの状態まで今日に至っている。

問題点が認識されながらも立法的な手当がなされなかった理由の1つには、我が国の労使関係において、純粋持株会社の解禁による影響は少ないと考えられていたことがある。また、解禁当初に期待されていた迅速な意思決定等の役割を純粋持株会社が十分に担っていないことや、我が国の場合、純粋持株会社解禁によっても良好な労使関係が企業グループ内に構築され、純粋持株会社が労働組合を無視した決定を行うことはないという信

頼関係から、今日まで大きな問題が生じていないことも使用者性の議論が進展してこなかった要因として考えられる。

しかし現実には、純粋持株会社が子会社を売却すること等を通じて、子会社で働く労働者の雇用に深刻な影響を及ぼすにもかかわらず、使用者としての責任を問うことが困難だという問題が生じている。この問題性を顕在化させたのが、昭和ホールディングスほか事件である。

昭和ホールディングスほか事件⁹では、ある会社が会社分割を行い、以降は持株会社として子会社の事業活動を管理することを主たる活動としていたところ、子会社の製造工場及び事務用地とその周辺の土地を別会社に売却したという事実があった。子会社の所属にある組合員らで組織される労働組合が、持株会社に対して団体交渉を複数回申し入れたところ、持株会社は団交申入れに何ら回答せず、そのことが不当労働行為に該当するか否かが問題になった。

中央労働委員会は、朝日放送事件最高裁判決の枠組みを踏襲しつつ、持株会社がグループ企業全体としての経営方針に沿って、資本関係及びその兼務する役員を通じて、子会社の経営に対し、一定の支配力を有していたことを認めつつも、持株会社としてグループ内子会社に対する経営戦略的観点から行う管理・監督の域にとどまるものといえ、その域を超えて、子会社2社の従業員の基本的な労働条件等について、雇用主と同視できる程度に現実的かつ具体的な支配をしていたとまでは認められないとして、持株会社の使用者性を否定した。

このように、前記の裁判例、そして昭和ホールディングスほか事件中労委命令に見られるように、

7. 持株会社解禁問題への連合の対応については、労働法律旬報1404号（1997年）56頁以下。

8. 和田肇「企業買収・再編と労働法」法律時報79巻5号（2007年）48頁など。

9. 中労委命令平30.11.21・労働判例1194号89頁（要旨）。

裁判所と労働委員会は、持株会社が子会社に対して、資本関係や兼務役員を通じて、子会社の経営に一定の支配力を有していたことを認めるが、それは持株会社が行う管理・監督の域を出ず、子会社の労働者の基本的労働条件の決定に関わっていないとして労組法上の使用者性を否定する傾向にある。

しかし、純粋持株会社の目的はグループ全体の迅速な意思決定を行うことにあり、子会社の労働者の労働条件に関与することを企図していない。それにもかかわらず、労働委員会や裁判所が朝日放送事件最高裁判決の判断枠組みに従い、持株会社が子会社に所属する労働者の基本的労働条件について、現実的かつ具体的な支配をしているか否かを検討している点に大きな問題がある。純粋持株会社は労働者の労働条件に関わらないのであるから、使用者性が否定されるのは当然の帰結といえる。

そもそも朝日放送事件は、業務処理請負関係において、派遣先の使用者性が問題になった事件である。前述のように、そこでの問題は、グループ企業における問題状況と自ずと違いが生じるはずである。その点を無視して、事案類型が異なるはずの朝日放送事件最高裁判決の枠組みをグループ会社の労使関係に当てはめようとする点に大きな問題の1つがある。

この問題を解決するための視座として、純粋持株会社がグループ全体の命運を握り、その存続や経営の基本方針を決定しうるものが問題にされなければならない¹⁰。そうすると、純粋持株会社の使用者性を判断する際には、子会社に所属する労働者に対する労働条件面での支配力を重視するのではなく、資本関係、役員の状況、経営面での実

質的な影響力や支配力を考慮することが求められるのではないだろうか。

5. おわりに

朝日放送事件最高裁判決は、業務処理請負という間接雇用の事例において、労働者の基本的労働条件等について現実的かつ具体的に支配、決定できる者について、部分的に使用者性を認めるものであった。これに対して、純粋持株会社は基本的に、子会社に所属する労働者の労働条件に関与することはほとんどなく、資本関係や兼務役員を通じて、子会社の経営や管理に影響力や支配力を及ぼしている。

こうした事実からいえるのは、本来、事案が異なる朝日放送事件最高裁判決の枠組みを純粋持株会社の事例にあてはめた点に大きな誤りがあるということである。純粋持株会社は、子会社に所属する労働者の労働条件を支配、決定する立場にあるというより、グループ全体に関わる経営状況や課題について労働者側と定期的なコミュニケーションを取り、また、各参加会社に直接関係する問題が生じた場合には説明、協議に応じることが期待されている。

そうだとすると、資本関係や兼務役員を通じて、子会社の経営や管理に影響力や支配力を及ぼす純粋持株会社の使用者性を肯定し、子会社に所属する労働者の雇用確保等の問題が生じた場合には交渉のテーブルに着くことを可能とするような対応が必要である。そして、こうした対応は使用者性の判断を上記の視点、すなわち、資本関係や兼務役員等を通じた、子会社の経営や管理に影響力や

10. 萬井隆令「純粋持株会社による資産処理をめぐる団体交渉と『使用者』—昭和ホールディングス事件・中労委命令29.1.21について」労働法律旬報1944号（2019年）54頁。

支配力を及ぼしているという観点から判断することによって可能である。

本稿で述べたように、純粋持株会社の使用者性を肯定し、団体交渉に応じる義務を課すことは、新型コロナウイルスの感染拡大によってもたらされた危機の時代においても非常に有益だと思われる。

る。労使が協力して深刻な危機に対応するためにも、純粋持株会社が組合との話合いの場につくことが重要になる。純粋持株会社についても労組法上の使用者性を認め、労使が話合いを通じて危機の時代を乗り越えることが今まさに必要とされている。

労働組合のための調査情報誌

月刊 『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

2020年2月号	春季生活闘争	2021年3月号	I Tエンジニアの労働と課題
3月号	長時間労働是正への課題	4月号	コロナ禍における情宣活動
4月号	デジタル技術革新の衝撃と労働の未来	5月号	非正規雇用をめぐる課題
5月号	定年延長実現への 道のりとこれからの課題	6月号	パワーハラスメントをなくすために
6月号	転勤制度の現状と課題	7月号	男性の家事・育児への 参加促進における課題と取り組み
7月号	新型コロナウイルス感染症と 諸外国の労働・生活	8月号	コロナ禍の外国人労働者と 労働組合の支援活動
8月号	セーフティネットの現状と課題	9月号	最低賃金の意義を考える
9月号	男女平等からジェンダー平等へ	10月号	労働相談活動の現状と課題
10月号	テレワーク ～ポストコロナ社会の働き方を考える	11月・12月号	I. 労働組合のI T活用 II. 労調協の仕事、この1年
11月・12月号	I. 新型コロナ禍における 労働安全衛生の取り組み課題 II. 労調協の仕事、この1	2022年1月号	労働組合はジェンダー平等を 実現できるか
2021年1月号	コロナ禍の組合活動	2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題
2月号	コロナ禍の春闘に求められるもの	3月号	停滞する日本の賃金水準と労働組合

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、中核企業の影響圏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い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年間にお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。

「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会
中間とりまとめ」(1999年12月発表)
労働省労政局労働法規課
「平成27年純粋持株会社実態調査」
(2016年3月発表)
経済産業省

ここでは、純粋持株会社解禁時に指摘されていた労使関係上の課題を確認するために、1997年の独占禁止法改正に伴い実施された学識者・労働者代表・使用者代表の三者構成による協議をまとめた資料を紹介する。

また、純粋持株会社の実態を把握するために、経済産業省による「純粋持株会社実態調査」を紹介する。ただし、この調査は2014年度実績を示したものであることに留意が必要である。それ以降、同様の純粋持株会社の実態把握のための調査は実施されていないが、今後の調査研究が俟たれる。

労働省労政局労働法規課「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会中間とりまとめ」
(1999年12月発表)¹

「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」旨の附帯決議が付された。これを受けた協議の場として、「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会」が1997年8月以降開催されてきた。この懇親会の参集者は以下のとおりである（学識者・労働者代表・使用者代表の順に五十音順、所属等は1999年当時）。

稲上 毅	東京大学教授
小田切 宏之	一橋大学教授
菅野 和夫	東京大学教授
山口 浩一郎（座長）	上智大学教授
草野 忠義	全日本自動車産業労働組合総連合会会長
笹森 清	日本労働組合総連合会事務局長
松井 保彦	全国一般労働組合委員長
秋山 裕和	日本電気株式会社副社長
福岡 道生	日本経営者団体連盟専務理事
吉井 毅	新日本製鐵株式会社代表取締役副社長

1. 出所：https://www.jil.go.jp/jil/kisya/rousei/991224_01_r/991224_01_r_matome.html（最終閲覧：2022年4月21日）。

この懇談会の検討結果がまとめた「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会中間とりまとめ」（労働省労政局労働法規課、1999年12月24日発表）を以下に紹介する。

I はじめに

第140回国会において、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下「独占禁止法」という。）が改正され、純粋持株会社が解禁された。独占禁止法をめぐる国会審議においては、持株会社解禁に伴う労使関係上の問題について種々議論がなされ、平成9年5月14日に衆議院商工委員会、6月10日に参議院商工委員会で、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附帯決議が付されたところである。

このため、附帯決議にある労使関係者を含む協議の場として、平成9年8月に労使関係者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」（以下「懇談会」という。）を開催した。懇談会においては、独占禁止法の改正により、いわゆる純粋持株会社すなわち「株式を所有することにより、国内の会社の事業活動を支配することを主たる事業とする会社」（改正前の独占禁止法第9条第3項）が解禁されたことに伴う労使関係の対応について検討したところである。

懇談会では、2年余の間全13回にわたり純粋持株会社に係る諸制度の把握、企業ヒアリング、海外調査等を重ね検討を進めてきたが、現状では、我が国において、純粋持株会社の設立がほとんど進んでいないこと等も踏まえ、今回は中間報告として現段階における検討結果を報告することとする。

なお、本問題については、今後、純粋持株会社をめぐる状況を踏まえつつ、引き続き議論を深めていくことが適当であると考えます。

II 懇談会における検討の経緯（中略）

III 純粋持株会社解禁に伴う問題

1 問題の所在

本懇談会において、上記IIに述べた企業ヒアリングや海外調査等を踏まえ、純粋持株会社解禁に伴う問題について議論を進めた。

労働者側は、

- ・ 持株会社の運営において、親会社の事業主について、子会社の労働者に対する使用者性が認められる場合に関する基準を明らかにすること、
- ・ 特に、持株会社が子会社の労働条件の決定や人事管理上の方針決定に関与し、これに子会社が従っている場合など、子会社の経営を全面的に支配したり、子会社が持株会社の一部にすぎないなどの実態がある場合には、持株会社としての地位の濫用であり、持株会社は子会社の労働組合に対して団体交渉応諾義務を負うことを明示すること、
- ・ 純粋持株会社を解禁したからといって、直ちに現在の事業持株会社や親子会社における問題と異なる

る新たな問題が純粋持株会社について生じることはないにせよ、従来から生じていた親企業の影響に係わる問題が顕在化し質的变化を生じさせる可能性があること、

- ・事業部門の分社化等によって、ユニオンショップ協定が存在することにより、労働組合が各子会社ごとに細分化され交渉力が弱まることや会社合併によって著しく差異のある労働条件が労使の十分な話し合いによらずに一本化されるなどの問題が生じることが懸念されるため、企業グループを単位とする労使協議制や統一的労働協約の締結の必要性を明示すること、

を主張した。

これに対し、使用者側は、

- ・持株会社解禁に伴う労使関係専門家会議の報告書（平成8年12月）が出した使用者性についての結論（持株会社の解禁に伴い労組法第7条の「使用者」の規定を整備することについては、（中略）使用者性の判断に関して一般的に適用しうる基準を定式化することは現時点では困難であり、また、現在の親子会社間の関係もそれぞれ大きく異なっているから、現行規定における「使用者」の解釈で柔軟な対応を図ることが妥当であると考える。）を変える必要はないこと、
- ・純粋持株会社の動きも見えず、問題も生じていない段階で、抽象的な仮定の議論を重ねるべきではないこと、
- ・純粋持株会社においては、グループ内において、戦略的に経営資源の配分を行うのが本来の役割であり、子会社の役員人事と財務（グループ全体の投資案件の決定等）しか扱わないのではないかと。したがって、純粋持株会社においては、子会社の日常的な経営判断に関わることはなく、また、子会社の労働者の労働条件の決定にまで関わることもないこと、

を主張した。

このような状況の中で、主として議論となったのは、純粋持株会社の子会社に対する使用者性及び企業グループにおける労使協議制であり、以下この二点について検討結果を報告することとする。

なお、この問題を検討するに当たって、まず、純粋持株会社とその子会社との間のあるべき関係について、その考え方を整理した。

2 純粋持株会社のあるべき姿について

解禁された純粋持株会社設立の本来の趣旨は、企業グループの経営戦略と子会社の日常的経営判断・事業活動とを分離し、各子会社の日常的経営判断から離れた、より大胆で、中長期的視点に立ったグループの経営戦略を純粋持株会社が決定することができるようにするためである。

したがって、純粋持株会社が子会社の経営に関与するとしても、それは経営目標の提示や役員人事等にとどまるのであって、日常的な経営判断・事業活動については、子会社が決定権限を有し、子会社の裁量により事業活動が行われるものである。これは、労働関係についても同様であり、純粋持株会社がグループ全体の経営戦略の一環として個々の子会社の人事労務に係る目標を示すことはあるとしても、子会社の労働条件の決定にまで介入することは本来の姿でない。

このことは、労使スタディーチームの取りまとめ（平成8年4月23日 連合/日経連/経団連スタディーチーム）においても、「持株会社の解禁にあたっては、従来にも増して所有と経営の分離を明確にし、労使関係を含め、子会社経営の自主性が尊重されなければならない。」と明記されているところである。

3 団体交渉当事者としての純粋持株会社の「使用者性」について

純粋持株会社においては、上記2で述べたような本来のあるべき姿からみて、子会社の労働組合との関係において問題を生ずることは、一般の親子会社等の関係に比べより少ないと考えられるが、本来の趣旨とは違った企業行動をとる純粋持株会社が出現する可能性も否定できない。純粋持株会社が、子会社の具体的な労働条件の決定にまで関与する場合には、子会社の労働組合に対して、団体交渉当事者としての純粋持株会社の使用者性が問題となるケースがあるが、その場合にはこれまでの判例の積み重ね等を踏まえ現行法の解釈で対応を図ることが適当であると考えられる。

使用者性の有無の判断については、現在最高裁判例による「基本的な労働条件について、雇用主と同視できる程度に現実的かつ具体的に支配、決定することができる地位にある」（朝日放送事件 最高裁第三小法廷 平成7年2月28日判決）という考え方が示されている。使用者性が認められるか否かは個々具体的に判断されることになるが、この判例及びこれまでの命令例から整理すると、使用者性が推定される可能性が高い典型的な例としては以下のようなものが考えられよう。

① 純粋持株会社が実際に子会社との団体交渉に反復して参加してきた実績がある場合

例えば、純粋持株会社の取締役が交渉担当者として団体交渉に反復して出席してきたような場合、労働組合の団体交渉申し入れが純粋持株会社に対してなされており、純粋持株会社側がそれを否定しなかったような場合等が考えられる。

② 労働条件の決定につき、反復して純粋持株会社の同意を要することとされている場合

例えば、賃上げ等について、子会社が反復して純粋持株会社と相談し同意を得た上で決めているような場合やその都度純粋持株会社に報告して同意を得ないと実施できないような場合等が考えられる。

4 企業グループにおける労使協議制について

現在、日本においては、経済のグローバル化、企業の組織形態の多様化等を背景とした株式交換制度の導入等を内容とする商法改正、連結決算制度の導入等も相まって、従来、基本的に、企業単位で考えられてきた経営戦略、業績等が企業グループ単位で考えられる状況になってきている。このことは、特に、他社株式の所有を主たる事業とする純粋持株会社において顕著であると考えられる。

従来、我が国においては、大企業・中堅企業を中心に企業内に労使協議制が設けられてきており、企業の経営方針、経営状況等を説明することを通じて、企業経営に対して労働者側の理解と協力を得る上で大きな役割を果たしてきたところである。持株会社解禁に伴う労使関係専門家会議の報告書でも指摘しているように、企業グループの場合には、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、グループ全体の運営方針の円滑化、グループ各企業内における労使協議の活性化などの観点から望ましいと考えられるので、持株会社を頂点とする企業グループにおいても労使自治の下で労使協議が行われることが望ましいと考えられる。特に、純粋持株会社は経営戦略を通じて子会社の経営に影響を及ぼすと考えられるが、純粋持株会社と子会社の労働者との間で何らかの意思疎通の手段を有することは有用であろう。また、子会社の労働者にとっては、純粋持株会社を頂点とする企業グループにおいては、純粋持株会社が子会社を所有していることから、事業全体の再編の一環として、一般の親子会社等の関係に比べ、純粋持株会社の意向に沿って子会社の事業再構築や売却が起こりうるとの懸念があり、このこと自体は経営専管事項であるが、実質的に子会社の従業員立場に影響が及ぶのではないかと不安がある。純粋持株会社及び子会社の使用者の側にとっても、安定的な経営を進めていく上で、あるいは、円滑な組織変更を進めていく上で、労使協議

の場で直接的に意見交換できることの意義は大きいと思われる。また、このことは子会社における紛争の未然防止、紛争発生の際の早期解決にも寄与すると考えられる。

また、労使協議制の形態や内容については、労使自治に立脚しつつ、労使協議の実をあげ、意思疎通を回りやすくするという観点から、企業グループ内の労使で十分に話し合っただけで決定すべきものである。

IV フォローアップについて

純粋持株会社が解禁されても、純粋持株会社が本来の設立の趣旨に沿って企業行動をしている限り、子会社の労働条件の決定に関与する等の労使関係上の問題は生じないものと考えられる。しかしながら、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企業の組織変更などが進み、純粋持株会社が今後増加することも見込まれる。現状では、我が国において、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、引き続き本問題について検討をしていくことが必要である。

経済産業省「平成27年純粋持株会社実態調査」(2016年3月発表)²

経済産業省は、純粋持株会社の活動の実態を明らかにすることを目的として、2013年から2015年まで毎年、「純粋持株会社実態調査」を実施してきた。調査対象は、他の会社の株式を所有することにより、当該会社の活動を支配することを主たる事業とする企業（「純粋持株会社」と定義）を対象としている。主な調査項目は、①純粋持株会社の構造と活動の状況、②子会社（純粋持株会社が50%超の議決権を所有する会社）、関連会社（純粋持株会社が20%～50%以下の議決権を所有する会社、また、15%以上議決権を所有していること等により重要な影響を与えることのできる会社）の状況、③純粋持株会社と子会社、関連会社の関係、④純粋持株会社の形態、である。

調査対象企業数は1,006社で、回収企業数が669社、有効回答企業は485社となっている。対象企業が限られるため、必ずしも純粋持株会社全体を反映しているものではないが、以下、純粋持株会社の業種や従業者、機能など組織の特徴を中心に紹介する。

I 純粋持株会社のグループ企業の業種

純粋持株会社をグループ全体としてみた場合の業種は、「卸売業・小売業」が22.5%と最も多く、次いで「製造業」(19.6%)、「サービス業」(10.7%)、「金融業・保険業」(9.1%)、「建設業」(7.6%)の順となっており、これらの上位5業種で7割を占める(第1表)。

2. 以下、経済産業省「平成27年純粋持株会社実態調査一要旨(プレスリリース)」、経済産業省「平成27年純粋持株会社実態調査一調査結果の概要」とホームページ上で公表されている統計表を参照して編集・加筆した
(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/mochikabu/result-2/h27chousa.html> : 最終閲覧 : 2022年4月21日)。

第1表 純粋持株会社のグループ企業の業種

	企業数 (社)	割合 (%)
総計	485	100
グループ全体として見た場合の事業内容		
農業、林業	1	0.2
漁業	-	-
鉱業、採石業、砂利採取業	2	0.4
建設業	37	7.6
製造業	95	19.6
電気・ガス・熱供給業・水道業	4	0.8
情報通信業	32	6.6
運輸業、郵便業	21	4.3
卸売業、小売業	109	22.5
金融業、保険業	44	9.1
不動産業、物品賃貸業	19	3.9
学術研究、専門・技術サービス業	9	1.9
宿泊業、飲食サービス業	11	2.3
生活関連サービス業、娯楽業	11	2.3
教育、学習支援業	7	1.4
医療、福祉	4	0.8
複合サービス事業	3	0.6
サービス業(他に分類されないもの)	52	10.7
不明	24	4.9

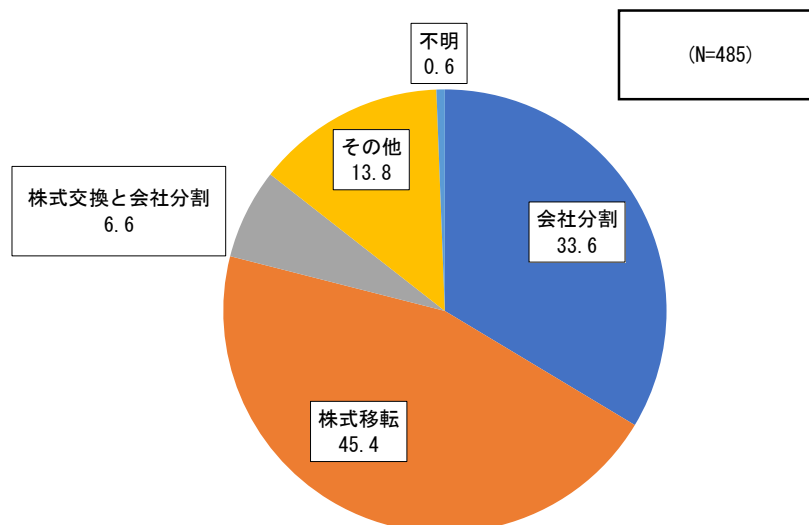
(出所：経済産業省ホームページ上で公表された統計表を参照して作成：)

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/mochikabu/result-2/h27data.html>：最終閲覧：2022年4月25日)

II 純粋持株会社の設立形態

設立形態は、「株式移転（既存会社の株式を純粋持株会社に移転する方法）」が45.4%（220社）、「会社分割（既存会社の事業を子会社の業務として移管し、既存会社を純粋持株会社とする方法）」が33.6%（163社）。「株式交換と会社分割の組み合わせ（既存会社の事業を子会社に移管するとともに、別の既存会社を純粋持株会社の完全子会社とするもの）」は6.6%（32社）で続いている（第1図）。

第1図 純粋持株会社の設立形態



(出所：第1表に同じ)

Ⅲ 純粋持株会社の従業者

1社平均の常時従業者数は54.0人、そのうち正社員・正職員が25.3人、うち子会社・関連会社からの出向者が22.1人で、両者がほぼ半数ずつを占めている（第2表）。

第2表 純粋持株会社の常時従業者数

事業内容別 (回答上位5項目のみ表示)	企業数 (社)	常時従業者数(人)					その他
		合計	うち 正社員・ 正職員	うち子会 社・関連 会社との 兼務者	うち子会 社・関連 会社から の出向者	うち子会 社・関連 会社との 兼務者	
総計 (1社あたりの平均値)	476	25,695 (54.0)	12,055 (25.3)	1,689 (3.5)	10,538 (22.1)	4,063 (8.5)	3,102 (6.5)
建設業	37	622 (16.8)	345 (9.3)	24 (0.6)	235 (6.4)	157 (4.2)	42 (1.1)
製造業	95	7,258 (76.4)	4,417 (46.5)	312 (3.3)	2,088 (22.0)	228 (2.4)	753 (7.9)
卸売業、小売業	106	5,119 (48.3)	2,311 (21.8)	444 (4.2)	2,218 (20.9)	179 (1.7)	590 (5.6)
金融業、保険業	42	5,272 (125.5)	1,635 (38.9)	209 (5.0)	3,443 (82.0)	2,390 (56.9)	194 (4.6)
サービス業(他に分類されないもの)	50	1,605 (32.1)	908 (18.2)	112 (2.2)	399 (8.0)	99 (2.0)	298 (6.0)

(出所：第1表と同じ)

また、常時従業者計(23,994人)に占めるそれぞれの担当組織区分の割合は、「経営企画部門」(15.3%)、「経理・財務部門」(15.0%)、「人事部門」(9.7%)、「総務部門」(9.1%)がそれぞれ1割前後となっている。関係会社を含むグループ全体として見た場合の業種別では、製造業は「研究開発部門」(19.3%)、卸売業・小売業は「経理・財務部門」(16.7%)、金融業・保険業は「経営企画部門」(26.1%)の割合が比較的大きい(第3表)。

第3表 純粋持株会社の担当組織区分別常時従業者数

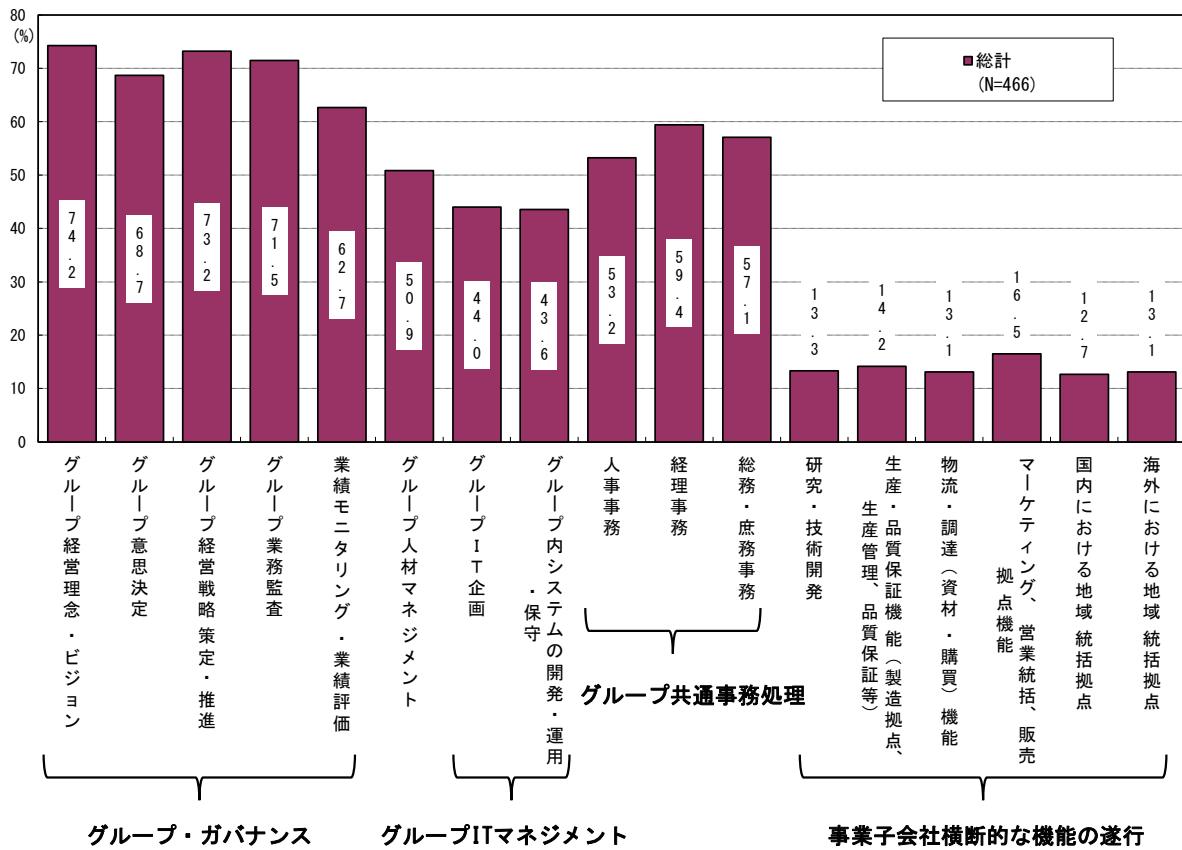
事業内容別 (回答上位5項目のみ表示)	企業数 (社)	担当組織区分別常時従業者数(人)																
		合計 (A)	経営 企画 部門	(A) に占 める 割合 (%)	総務 部門	(A) に占 める 割合 (%)	人事 部門	(A) に占 める 割合 (%)	経理 ・財務 部門	(A) に占 める 割合 (%)	法務 部門	(A) に占 める 割合 (%)	研究 開発 部門	(A) に占 める 割合 (%)	国際 業務 部門	(A) に占 める 割合 (%)	その他	(A) に占 める 割合 (%)
総計 (1社あたりの平均値)	470	23,994 (51.1)	3,662 (7.8)	15.3	2,193 (4.7)	9.1	2,339 (5.0)	9.7	3,600 (7.7)	15.0	1,047 (2.2)	4.4	1,680 (3.6)	7.0	555 (1.2)	2.3	8,918 (19.0)	37.2
建設業	37	622 (16.8)	74 (2.0)	11.9	84 (2.3)	13.5	69 (1.9)	11.1	157 (4.2)	25.2	11 (0.3)	1.8	21 (0.6)	3.4	3 (0.1)	0.5	203 (5.5)	32.6
製造業	95	7,258 (76.4)	794 (8.4)	10.9	623 (6.6)	8.6	632 (6.7)	8.7	780 (8.2)	10.7	296 (3.1)	4.1	1,398 (14.7)	19.3	107 (1.1)	1.5	2,628 (27.7)	36.2
卸売業、小売業	105	4,256 (40.5)	496 (4.7)	11.7	441 (4.2)	10.4	358 (3.4)	8.4	711 (6.8)	16.7	151 (1.4)	3.5	15 (0.1)	0.4	28 (0.3)	0.7	2,056 (19.6)	48.3
金融業、保険業	41	5,086 (124.0)	1,326 (32.3)	26.1	304 (7.4)	6.0	531 (13.0)	10.4	670 (16.3)	13.2	294 (7.2)	5.8	4 (0.1)	0.1	259 (6.3)	5.1	1,698 (41.4)	33.4
サービス業(他に分類されないもの)	50	1,605 (32.1)	263 (5.3)	16.4	184 (3.7)	11.5	198 (4.0)	12.3	286 (5.7)	17.8	72 (1.4)	4.5	95 (1.9)	5.9	47 (0.9)	2.9	460 (9.2)	28.7

(出所：第1表と同じ)

IV 純粋持株会社が保有する機能

純粋持株会社が保有する機能について、「グループ経営理念・ビジョン」(74.2%)、「グループ経営戦略策定・推進機能」(73.2%)、「グループ業務監査」(71.5%)などグループ・ガバナンスに関する機能の保有割合が7割台と高い。「事務処理」(53.2%)などのグループ共通事務処理や「グループIT企画」(44.0%)といったグループのITマネジメントに関する機能については半数前後で保有されている。他方、それと比べると「マーケティング、営業統括、販売拠点機能」(16.5%)や「物流・調達(資材・購買)機能」(13.1%)など事業子会社横断的な機能を保有する割合は高くない。そのほか、「グループ人材マネジメント」(50.9%)は半数が機能を保有している(第2図)。

第2図 業務内容に関して保有する機能(複数選択)



(出所：第1表に同じ)

V 純粋持株会社の子会社・関連会社の保有状況

純粋持株会社の1企業あたりの子会社の保有状況は、国内12.0社、海外7.2社、関連会社の保有状況は、国内2.4社、海外1.4社となっている。子会社・関連会社の保有は、資本金規模が大きいほど多くなる傾向がある（第4表）。

第4表 国内・海外別、子会社・関連会社企業数

	保有企業数 (社)	国内		海外	
		子会社の数 (社)	関連会社の数 (社)	子会社の数 (社)	関連会社の数 (社)
総計	439	5,274	1,045	3,175	601
(1社あたりの平均値)		(12.0)	(2.4)	(7.2)	(1.4)
資本金規模別					
3千万円未満3千万円未満	69	233 (3.4)	21 (0.3)	13 (0.2)	3 (0.0)
3千万円以上5千万円未満	18	66 (3.7)	4 (0.2)	1 (0.1)	3 (0.2)
5千万円以上1億円未満	55	256 (4.7)	27 (0.5)	17 (0.3)	1 (0.0)
1億円以上3億円未満	56	269 (4.8)	26 (0.5)	47 (0.8)	10 (0.2)
3億円以上5億円未満	21	117 (5.6)	14 (0.7)	29 (1.4)	6 (0.3)
5億円以上10億円未満	30	226 (7.5)	17 (0.6)	43 (1.4)	9 (0.3)
10億円以上50億円未満	82	695 (8.5)	99 (1.2)	168 (2.0)	20 (0.2)
50億円以上100億円未満	22	291 (13.2)	42 (1.9)	149 (6.8)	16 (0.7)
100億円以上1000億円未満	67	1,815 (27.1)	473 (7.1)	1,667 (24.9)	273 (4.1)
1000億円以上	19	1,306 (68.7)	322 (16.9)	1,041 (54.8)	260 (13.7)

(出所：第1表に同じ)

次世代ユニオンリーダーに聞く(国際研究編)(10)

早稲田大学 社会科学総合学術院・教授 ^{しのだ}篠田 ^{とおる}徹

女性役員のリーダーシップ分析に肝要な彼女たちの権力理解

前回、これまでの問題整理を行い、Gill Kirton と Geraldine Healy が編んだ *Gender and Leadership in Unions* には、なお三つの必読章があることを説明した。

今回はその中で筆頭に並ぶ、Gill Kirton and Risa Lieberwitz 「第五章 パワー、エンパワーメント、女性のリーダーシップ言説 (Power, Empowerment and Women's Leadership Discourses)」(四七～七二頁)を読む。

この章は、英米の女性組合員や組合役員が、リーダーシップとそれにとって重要な概念の一つであるパワー、すなわち権力について、どう理解しているかを、聞き取りを中心とした経験的知見に基づいて分析している。

ここで重要なのは、リーダーシップや権力についての見方というのは、個々人のそれであると共に、集団的なそれでもあるということである。そしてここにはその個人と集団が属している社会関係のありように大きく作用されるものであるという視点がある。

したがって、女性役員のリーダーシップの考察は、リーダーシップや権力に関する彼女たちの考え方、上記の認識に基づけばジェンダー化されたそれから始めるのが適切とされる。

それゆえ、この章は、女性役員の実際のリーダーシップのありかたや権力の行使の仕方ではなく、それらのことに関する彼女たちの「心の内」を探ることに向けられる。

権力と女性のリーダーシップの関係

まずリーダーシップの分析には、権力とは何かという話から始めねばならない。リーダーシップに権力が付きものであることには、大方異論のないところであるが、それがどう理解され、行使され、またそれらが誰によってどんな目的でなされるかが大事なのである。

またリーダーシップに関する検討のなかには、しばしば権力とは付与されるものであり、したがって権力とは高い地位のことを指すかのように理解するものがある。けれども例えば労働組合のリーダーシップとは、いくつものレベルにわたっており、それはまた組合員との相互行為のなかで行使されるものである。したがって権力がトップに立つ者に与えられるといった個人主義的なリーダーシップ観では、しばしばこの広範な社会関係のなかにある権力の側面というものを見逃してしまう。そしてこの社会関係のなかにある権力

とは、非常に入り組んだ形でさまざまところに埋め込まれており、また当然そこに根を張る性別役割分業や人種主義に影響されており、結果としてリーダーシップをめぐる言説やその実践を左右することにもなる。だからこそ女性のリーダーシップを分析するためには、こうした特定の形で構成された関係性の網の目のなかで形成された彼女たちの権力観というものを見ておかねばならない。

こういう認識を踏まえて、本章の著者たちは労働組合における女性の権力を検討する分析枠組みとして非常に有用だと考えるブラッドレーの「ジェンダー化された権力資源の形態」の議論に依拠する。

社会関係的権力観

ブラッドレーは権力を、「社会的相互行為のパターンをコントロールする力」という風に広く定義する。これに従えば、ジェンダー化された権力とは、ある性が他の性の行為や行動をコントロールする力という意味になる。本章筆者たちは、さらに次ページの表を提示し、その優位性についても述べている。

まずはジェンダー化された権力に関して、十もの側面を指摘し、またそれらがそれぞれに異なる仕方でもリーダーシップのありように関わってくることを示唆する。この多面的な視角に加えて、ブラッドレーは、これらの側面のハイブリッド的な使い方によっては、女性は男性支配的なこの権力関係に抵抗ないし抵抗するリーダーシップを行使することも可能であることを提示している。

こうしたブラッドレーの権力観は、単に個人がその多寡を競う個別的な権力資源観ではなく、特定の社会関係と機構に埋め込まれた権力パターンを想定しており、この点が同様の視点に立つ本章の筆者たちにも魅力を感じるところとなる。

この社会関係的権力観はまた、当然それらの関係性の変容次第で権力関係も可変的であるという、その集合的な動態性においても本章筆者を魅了する。

それは、表を一瞥すれば一目瞭然で、ジェンダー化された権力関係を等高線と見立てれば、部分的な張り出しや後退によって、他の部分もそれに影響される状況が想定されることになる。つまり、さまざまな会合や集会など社会的相互行為が繰り返される労働組合の日常活動のなかで生産されるまた再生産されるジェンダー化されたリーダーシップをめぐる言説と実践に変更を加えるには、さまざまなアクセスポイントがあり、それらに個人の嗜好や選択でアットランダムに接近するのではなく、女性たち（時には男性も含め）が連携して集合的かつ多面的な努力を通じた関係性の変更を加えるなかで、こうした接近を戦略的に行うことが可能であり、また重要であることを示唆していて、この点は、本章筆者たちのアプローチや主張とも重なるところである。

この点を、本章筆者たちは、女性のエンパワーメントという場合に即して説明している。これは、本書の編著者を含むフェミニスト研究者がとりわけ強調することだが、彼女たちが女性のリーダーシップという場合は、それは個人のそれよりも集合的なそれであり、社会運動やその組織における集団としての女性の「エンパワーメント」が重要な焦点になる。

したがってフェミニストたちが権力やリーダーシップへのアクセスを論ずる場合、それは個々の女性が立身出世的な自身のためのそれよりも、集団としての女性がブラッドレーが挙げたさまざまな権力へのより公平平等なアクセスが可能になるようなジェンダー化された社会の変革に向けたそれとして考えられている。

ただここには、従前の集合的エンパワーメントの取り組み方とも異なる面がみられる。例えば、これまで英国のアフリカ系女性組合員のエンパワーメントが、主に政治的な側面で取り組まれてきたのに対して、ブラッドレーのモデルに依拠すれば、さまざまな権力ならびにリーダーシップへのアクセスポイントを有機

表 ジェンダー化された権力資源の形態（百十一頁、表五、一）

〔権力形態〕	〔資源〕	〔ジェンダー的側面〕
1. 経済的権力	不動産、収入、所得	男性は普通女性より稼得し、家庭における主要な稼得者である。
2. 地位的権力	上下関係によって達成された権威（雇用者、管理者、監督者、組合指導者、家長など）	垂直的性別分離のため女性はほとんどの組織においてより高位での過少代表の状態にある。
3. 技能的権力	専門性、スキル、能力	男性的職務は一般的により価値あるものとされ、高度なスキルを要するとみなされる。
4. 身体的権力	強靭性、男性性	男性の身体的権力はいまなお何らかの職務における男性支配の潜在的な拠り所である、それは家庭においてもあてはまる。
5. 象徴的権力	意味を構築するために用いられる機構へのアクセスやコントロール（コミュニケーションのためのメディアや会議の議題など）	男性が操作するイメージや文言を通じた雇用関係の標準的表現。
6. 集合的権力	ネットワークや利益集団などを動員する力	労働組合やその意思決定構造における男性支配。
7. 個人的権力	性格、カリスマ性、経験、表現の力量	個々の女性はこれらの資源を男性支配に対抗するためや地位的権力を獲得するために用いる。
8. 性的権力	女性性、男性性	女性は性的資源を彼女たちの権利行使のために用いることができる。男性もまた女性によるセクシャル・ハラスメントに抗するために性的権力を用いることができる。
9. 家内的権力	家庭財・材や家事的スキルや専門性	家内資源に対する女性の統制権は女性に相当の家庭内権力を与える。
10. 政治的権力	意思決定を行う役割や地位や連携やネットワークへのアクセス	女性は政治的資源を地位的、集団的、技能的権力を獲得するために用いることができる。

出典：Bradley, H. (1999) Gender and Power in the Workplace, Basingstoke: Macmillan

的に繋げながら、女性を含む周辺化された多様な集団が、その多様性を包摂する社会諸制度構築へ向けた集合的な取り組みとして構想することができる。

日本への含意

本章はこのあと、このブラッドレーの「ジェンダー化された権力資源の形態」の指標にもとづいて、実際にインタビューした英国女性組合員の権力観の分析に入っていくが、紙幅の関係から、それは次回に紹介するとして、ここまでの議論について、日本への含意を少し述べたい。

これは以前にも述べたことであるが、日本の労働組合における男女平等参画をめぐる議論では、権力について語られることは少ない。これはいい悪いは別として、何か物足りなさを感じるころではあった。

とはいえ、日本の、特に労使関係や労働の問題については、階級的視点からの権力論は最近は少なくなってきたとはいえ、以前は盛んに行われていた。ただそこには、三井三池争議での「総資本対総労働」といった言説に見られるように、かなり大味な話がスローガンの的に語られることが多かった一方、他の分野は別として、ここでは丁寧な分析に基づいた人びとの生活全体にわたる日常的な権力論というものは、なかったとは言えないが、あまり流布しなかったように思う。

そういう意味で、今回紹介した社会関係的な権力論とそれをめぐるブラッドレーの指標は、ジェンダーの問題に限らず、労働をめぐる権力分析に非常に有益な示唆を与えると思う。

確かに、今回も指摘があったように、権力論というのは、それこそ「権力者」のふるまいに焦点があてられがちで、日常生活のなかに埋め込まれた権力関係というものは、なかなか意識されることがないのも事実だが、そういう分析視角が研究の上で重要なことは勿論として、実際に状況を変えるという実践的な場面においても、そうした問題意識は大事なものと考えられる。

そういう意味では、男女平等参画の更なる推進を検討する組織や人びとは、一度このブラッドレーの指標に基づいて、それぞれの職場や家庭、企業や地域の「ジェンダー化された権力資源」の具体的なありようを、ブレインストーミングのような形で抽出し、それを空間ごとにマッピングして、お互いの関係や結びつきを考えてみるのもいいかもしれない。

次号の特集は

「観光産業の現状と労働組合の取り組み（仮題）」の予定です。

菅原琢著『データ分析読解の技術』中公新書ラクレ（2022年）

“ビッグデータ”の活用、データサイエンティストの需要の高まりなど、統計学が脚光を浴びて久しい。そのせいなのか、テレビ、ネットニュースには「〇〇が80%！」などの調査結果をもとにした記事も多くみられるようになってきた気がする。しかし、そこで使われている数値の信憑性はどうか。まして、「80%の原因は、〇〇だからである。」という分析がされているケースでは、何をしたらそのような結論になってしまうのか、その分析に疑問を感じるケースも少なくない。

本書はこのような「データ分析ブーム」がもたらした怪しい“分析らしきもの”とそれに基づいた誤解や偏見などについて、分析の失敗例をもとにしながらデータを正しく読み解くための実践的な視点や方法、基礎的な知識やコツを紹介してくれるものとなっている。

第1章ではデータ分析を行う際、またはそれを読む際の基本となる「因果関係」について、「テレビで交通事故のニュースが増えたのはなぜか？」という問題を解いていく過程で実践的な技術を教えてくれる。以降7つの章では、①「分析結果」を批判的に読み、②「データ」自体に潜む問題を感知し、③現象の背後にある「因果構造」を考察するという3つの側面に分け、よく目にするデータ分析の失敗のパターンを解説しながら、データ分析の技術が様々な角度から示される。取り上げられるいくつかの例は、「美容院が多い県の住民は見栄っ張り？」、「病院での血液検査から一般市民の新型コロナウイルスの感染率がわかる？」、「次点で落選した候補者は次の選挙で当選しやすい？」、「出所者が就職すれば再犯を抑制できる？」、「新聞を読むと学力がつく？」といったものである。明らかに因果関係が怪しいものから、単純に因果関係がないといいきれないようなものまであるが、本書のユニークなところは、これらの例に対する解答をわれわれ読者に求めてくることである。もちろん試験されるわけではないので、データ分析に関わっていない人から関わっている・関わりたい人、さらにはデータ分析に精通している人まで、それぞれの立ち位置で問題と向き合いながら読んでいける仕組みとなっている。また、各章の終わりには「相関係数」や「無作為抽出の方法と実際」、「生存バイアス」、「疑似相関」などについての解説があり、データ分析に必要な統計の基礎知識を得ることもできる。

そして、本書の中で最も重要な指摘は「データ分析の最高の味方は現場の知識」という点である。因果構造を探る上で、結果を左右する要因に最も詳しいのは、結果のそばにいる人、問題発生地点にいる人、つまり「現場」にいる人であり、この現場の知識をデータ分析する時、あるいはそれを読解するときを利用することの重要性が示唆されている。

この間、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、対面や郵送式で実施してきた多くの調査はインターネットを利用したWebアンケートへと変わった。実際、Webアンケートのツールも多くなり、かなり気軽にアンケート調査を実施することが可能となっている。ただ、事前にしっかり設計しないで作成した調査をあとから活用することは難しい。本書でも再三指摘されていたことであるが、あたかも因果関係が成立しているかのように自らに都合よいデータを使ってしまうたり、数値の相関を誤解して解釈してしまわないように、データ分析の技術を向上させるとともに現場がどうなっているのかをしっかりと認識しながら調査を設計し、数値を読み解いていきたい。

（加藤 健志）

最近の主な 調査報告書

労働調査協議会（略称：労調協）は労働組合のための調査研究センターで、労働組合と力を合わせて労働問題を調査・研究し、組合活動に役立てていくことを目的とする団体です。

労調協では労働組合員の状態をつかみ、明日の組合活動の参考とするのに適切な調査活動を行っています。近年、労働調査協議会が共同調査として実施した調査の報告書は下記の通りです。

なお、労調協が実施あるいは協力した主な調査については「労働調査」の11・12月合併号で紹介しています。

「共同調査・第2回次代のユニオンリーダー調査」(2003年)

「共同調査・新しいライフスタイルを求めて（本報告）」(2006年)

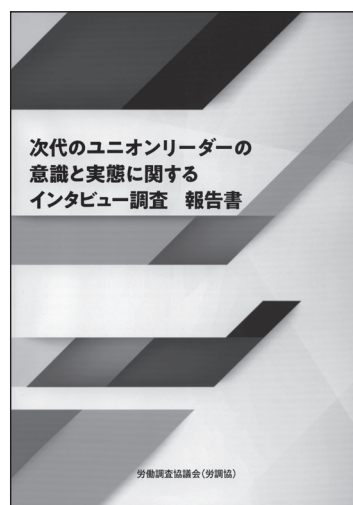
「共同調査・第3回次代のユニオンリーダー調査」(2008年)

「共同調査・定年後の雇用者の仕事と生活における諸問題と今後の取り組み課題」(2010年)

「共同調査・人と人のつながりに関するアンケート調査」(2012年)

「共同調査・第4回次代のユニオンリーダー調査」(2015年)

「次代のユニオンリーダーの意識と実態に関するインタビュー調査報告書」(2019年)



労調協

労働調査協議会 (LABOUR RESEARCH COUNCIL)

〒108-8326 東京都港区三田1-10-3 電機連合会館2F

TEL. 03-3453-8071 FAX. 03-3453-8072 <https://www.rochokyo.gr.jp/>