

# わが国企業グループの求心力と遠心力 ある成熟産業の新規事業における労使関係からみた一考察\*

鈴木智弘

## はじめに

戦後、わが国は、高度経済成長を達成してきた。その要因については、多くの議論があるが、高度経済成長は、企業の成長を通じて達成されたと言えよう。わが国の大企業は、その成長のプロセスでいわゆる「企業グループ」（親会社—子会社群）を形成してきた。親会社（中核企業）は、企業グループの中で「求心力」と「遠心力」を微妙にバランスさせて、成長を達成しただけでなく、危機を乗り越えてきた。

高度成長期の企業グループ化は、本業の効率的成長を目的としたものが中心で、製造業における下請企業群や、販売系列の形成など、日本型企業システムといわれるものを形成した。しかし、高度成長が終わり、安定成長期になると、大企業は、成熟化した事業分野から成長分野に進出をはかり、新たな成長を目指すようになる。こうしたなか多角化によるグループ化が進展するようになる。本稿は、成熟産業の新規事業進

出に伴う企業グループ化を労使関係を視点として分析する。

## 第 1 部

### 第Ⅰ章 分社設立による「企業グループ」展開

#### 第Ⅰ章-1 わが国企業のグループ展開

1980年代以降、分社設立による企業の「グループ展開」が顕著となっている。95年現在、わが国の法人企業数は、240万4,027社であるが、表1に見るように、15年間で1.66倍に増加している。この企業数の急増の原因のひとつには、

表1 法人企業数の推移(指数)

1980年	1,449,549社	1.00
1985年	1,660,010社	1.15
1990年	2,078,270社	1.43
1995年	2,404,027社	1.66

大手上場企業による関係会社の設立が考えられる。例えば、81年当時、住友金属の関係会社は91社であったが、91年現在の関係会社数は191

\* 本稿の第1部は、鈴木智弘（1996）「企業グループに所属する無組合企業の労使関係」（無組合企業における労使関係と労働条件決定に関する研究会『無組合企業の労使関係』日本労働研究機構所収）の一部を加筆修正したものである。第2部の事例研究は、本論文のために、新たに実施されたもので、平成8年度文部省科学研究（奨励研究A：08730072）の成果である。上記の研究会は、日本労働研究機構の研究プロジェクトとして1993年から3カ年に渡って組織されたものであり、同研究会は、都留康一橋大学教授（研究会主査）、林大樹一橋大学教授、篠田徹早稻田大学教授、及び筆者で構成された。同研究会メンバー及び日本労働研究機構に感謝する。ただし、本稿における誤謬その他一切は、筆者の責任である。

同調査研究では、企業を対象とするサンプル調査

（質問紙調査）と、企業の人事担当責任者に対する聞き取り調査を行った。サンプル調査は、帝国データバンク COSMOS2より作成した東京駅を中心とする半径30km圏内に本社のある従業員50名以上の民間企業25,362社をサンプルフレームとし、この中から1,250社を無作為抽出した。調査方法は、調査員による戸別訪問調査票留置法によるものであり、516社から有効回答が得られ、回収率は41.3%であった。聞き取り調査は、企業規模、業種、企業設立年次の観点から、無組合企業を可能な限り網羅的に抽出し、有組合企業との比較を有意味にするようにサンプリングを行った。調査対象企業は有組合企業12社、無組合企業17社の合計29社となった。

以後「無組合企業における労使関係と労働条件決定に関する研究会」は「無組合研究会」と略記する。

社となっている。同様に日本鋼管の関係会社数は、96社が164社、日本電気の場合は121社が235社、トヨタ自動車の場合は、68社が200社と急増している<sup>1)</sup>。急速な関係会社設立の例として、日立造船の事例を取り上げると、同社は、86年1月から、わずか3カ月の間に25社の子会社を設立した。また、富士通は83年4月から85年3月の2年間で全国に32社（内4社が海外）の関係会社を設立している（下谷政弘 1993）。

関係会社の設立の目的は、余剰人員対策、新規事業進出などが考えられる。わが国の大企業は、高度成長の終焉と共に、70年代、80年代と「減量経営」、「ダウンサイ징」などと呼ばれる親会社のスリム化を行ってきた。終身雇用、年功序列などと一般にいわれる日本の雇用慣行<sup>2)</sup>のもとでは、人件費は固定費用化される。関係会社の設立は、中高年のポスト対策、余剰人員対策として、企業のスリム化を目的にも利用された。

日立造船の場合は造船不況の深刻化に伴った余剰人員を受け入れることを主目的としており、25の子会社で約2,700名の人員を吸収した。

### 第Ⅰ章-2 分社化による新規事業展開<sup>3)</sup>

このように、かつて、関係会社は、余剰人員の受け皿といったイメージが強かったが、80年代に入って、新規事業進出のための積極的な関係会社の設立が顕著となってきた。この原因として考えられることは、企業を取りまく環境の急激な変化である。80年代に入って、市場ニ

ズの変化、技術革新の加速化、巨額化、政府規制の変化、世界的な相互依存関係の進展が顕著となり、企業を取り巻く環境が激変した。90年代になって、以上のような環境変化は、より激しいものとなり、更に不況の長期化のため、個人消費は低迷し、限られた市場をめぐって、内外の企業間で、激しい競争となっている。このため、潜在的な企業間競争範囲が拡大し、企業が維持してきた競争優位が瞬時に崩壊する可能性が高まった。「グローバル化」、「ハイテク化」、「スピード化」が企業環境のキーワードである。90年代になって、この3つのキーワードに「価格破壊」が加わった。上記のキーワードの内、特にハイテク化は、様々な技術の融合化といった性格を色濃くもつものである。造船、繊維など、いわゆる成熟産業と呼ばれる産業では、新たな成長分野への進出が盛んに行われてきた。日立造船では、70年度に売上の59%であった造船部門の比率は、90年度には13%に減少しており、旭化成でも70年度に71%を占めていた繊維部門は、医薬品、食品、住宅などの部門の伸びによって、90年度には17%を占めるに過ぎない。

企業の新規事業への進出の方法には、社内の未活用経営資源を利用する方法と、外部の経営資源を利用する方法のふたつが考えられる。70年代までは、ペンローズ型の社内未活用資源を用いた新規事業が議論の中心となっていたが<sup>4)</sup>、80年代以降の企業を取りまく環境を考慮すると、外部の経営資源を如何に活用するか、そして、外部資源と内部資源をどのように結びつけるか

経営のあり方を経営戦略として検討すれば、グループ経営の改革に伴って本社の機能はいかに変貌していくか、多角化に当たって事業の将来性をどのように判断するか、グループ内での情報共有をどの程度にするのか、などが、会計学の上からは、管理会計上の連結対象と財務会計上の連結対象のずれにどう対応するのかなど、様々な論点が考えられる。また、本論文との関係では、労使交渉の当事者の範囲が問題となろう。しかし、本論文では、研究着手時の1993年から1995年前後にかけてのわが国のグループ企業を対象として論じる。最新のグループ経営については、伊藤邦雄（1999）に詳しい。

4) Edith T. Penrose (1959), 吉原英樹ほか (1981)

1) 各社『有価証券報告書総覧』より。もちろん、既存会社の関係会社化の場合もあり、この全てが新設会社の設立とは限らない。

2) いわゆる「三種の神器」と呼ばれる終身（長期継続的）雇用、年功序列、企業内組合の3つの雇用慣行が、現実にどの程度成立しているのかという問題には、様々な見解があるが、小池和男（1981）、小野旭（1981）らの研究によれば、「三種の神器」は、必ずしも日本に独特なものではなく、ドーア（1973）は、日本の労働者の約3分の1程度に適用されているとしている。

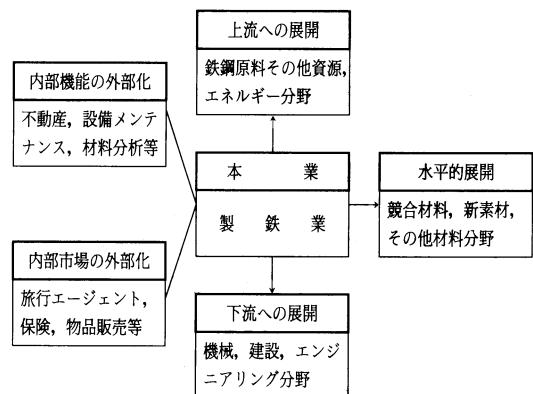
3) 現在、連結中心決算への移行、外国人投資家の増加および本業の業績不振などを背景に、多くの日本企業がグループ経営のあり方を検討しつつある。グループ

が重要になっている。つまり、「グローバル化」、「ハイテク化」、「スピード化」のキーワードのもとでは、全ての経営資源を単独で開発することは、時間、費用などの様々なコストの面で、極めてリスクが高いものとなっている。

わが国大企業の新規事業への取り組みを成熟産業のひとつである鉄鋼業の事例で検討する<sup>5)</sup>。新日鐵、川崎製鉄などの大手高炉メーカーは、プラザ合意以後の急激な円高の中で、新たな成長路線を模索するなか、合理化の推進とともに、新規事業（多角化）に積極的に取り組むこととした。鉄鋼業における多角化の方向は、本業である製鉄業との関係で見ると、図1<sup>6)</sup>のようになる。即ち、第一は、原材料、エネルギーなどの製鉄事業の上流への展開である。第二は、機械、建設、エンジニアリングなどの下流への展開である。第三は、競合素材、新素材などの水平的展開による総合素材メーカーへの脱皮である。第四の方向は、設備メンテナンスや、生産ラインの自動化、従業員の給与計算などで蓄積したソフト開発など、製鉄事業の遂行に関連して蓄積された技術・経験を活用する内部機能の外部化である。最後に第五の方向は、従業員の国内外の出張者をはじめとする、従業員を対象とした旅行業務や物品販売などの内部市場の、外部化である。このうち、とくに80年代半ばから重要になったのは、第四の方向性、とりわけソフト開発をはじめとしたエレクトロニクス、情報通信事業である。これは、電電公社の民営化に代表される規制緩和で新たに注目された事業分野であり、大手高炉メーカー5社の全てが参入しただけでなく、わが国の大企業が例外なく取り組んだテーマである。

鉄鋼業では、60年代から、受注・生産・出荷管理のコンピュータ化、研究開発におけるコンピュータ利用、OA化の推進など、積極的にコンピュータシステムの導入を行ってきている。更に電電公社の民営化など情報通信分野の規制

図1 鉄鋼業の多角化の方向



緩和の流れの中で、省力化とも関連して、本社と全国に広がる製鉄所、支店などを結ぶ情報通信ネットワークの構築を推進している。しかしこれらの分野への進出方法は、社内の既存経営資源の活用だけでは追いつかず、新会社の設立、企業提携などを行い、外部の経営資源、特に人材の面で、中途採用を行っている。

このような鉄鋼業を代表として、80年代後半からのわが国大企業の新規事業への進出は、自社内部での取り組みというよりも、別会社設立方式で行われている。別会社方式のメリットを指摘すると、次のようになる（下谷政弘 1993）。

- ①身軽な経営・意思決定、機動性
- ②独自の給与水準・労働条件の設定
- ③リスクの分散
- ④独立採算による自己開発努力・専門性
- ⑤中小規模の適合性

## 第Ⅱ章 企業グループ化と労使関係

ここで、現代日本の大企業における労使関係を簡単に整理し、その中で企業グループ化が、どのような意味を持っているのかを検討することにする。

戦後日本の労使関係については、多くの先行研究があるが<sup>7)</sup>、ここでは、久本憲夫の見解を紹介する。久本憲夫（1998）は、現代日本の大

5) 以下の鉄鋼業に関する事例は、伊藤邦雄・鈴木智弘（1991）をもとにした。

6) 多田研三（1986）126頁

企業の労使関係システムの変容を下記のようなフレームワークで捉えている<sup>8)</sup>。まず、環境変動条件として、

- ・戦後の労働運動の経験から、解雇・雇用削減が困難であるという労使の共通認識
- ・技術革新の進展
- ・高度成長下の大幅賃上げと資本自由化対応があり、特に、高度成長期には、環境変動要因として「技術革新」が重要になり、企業サイドから見ると、春闘に代表される賃上闘争、資本自由化問題があった。他方、解雇が困難であるという認識が労使間に共有され、その中で、企業は「高能率高賃金」「少数精鋭主義」を標榜し、異動のフレキシビリティや要員管理の厳格化、技術革新に対応するOJTシステムの転換を従業員に求めた。一方、労働組合や従業員は、雇用安定、賃上げを前提として、労使協議制の拡充、特に「社員化」を求め、この要請を受け入れた。このような労使双方の妥協によって、相互信頼的労使関係が確立され、その結果、異動の頻繁化・要員管理の厳格化が進展したとする。

更に、久本は、要員管理の厳格化は、多能工化の必要性を大いに高め、現場での教育訓練(OJT)システムの転換を労使に強いたと主張する。このような、ある意味で、厳しい要員管理や多能工化を労働組合や労働者個人が受け入れていった背景として、久本は、「工職身分格差の撤廃や処遇のいわゆるホワイトカラー化があった」とする。久本は、これを「社員化」という概念で捉えている<sup>9)</sup>。工職一体組織のため、組合員たるホワイトカラーも、ブルーカラーにも自分たちの処遇、「社員」としての扱いを求める。「社員組合」としての機能は、企業サイドからすれば、大きな制約となつたが、高度経済成長の中で、企業は、従業員に対して、

一方で「社員」としての処遇を認め、他方で「社員」としての企業への貢献を求めていった。この社員化は企業にとってコストがかかるため、中核でない作業を、他の企業に任せる「会社別雇用管理」を利用することになる。このプロセスのため、経済的必然性をこえた構内下請、社外工の活用につながる雇用管理の会社別化(会社別雇用管理)をもたらしたとする。久本は、戦後労使関係の変化は、企業別労働組合の達成であると主張する。更に、正規従業員の雇用安定化や賃金上昇は、企業本体のスリム化を要請するため、関係会社や協力会社の積極的な活用が進展し、労働組合も自らの利益になるため、本気で反対しなかつたと、久本は論じている。

以上の久本の指摘は、極めて重要である。つまり、日本の大企業は、労使双方の要請から、関係会社や協力会社を積極的に活用する企業グループ化を達成してきたのである。そして、その企業グループ化は、中核企業における雇用安定を担保するものであったことが重要である。わが国の労働組合が、職能別労働組合という形態よりも企業別労働組合という形態を中心に発展してきたのは、大企業の労働組合の対応の結果といってよいだろう。職能別労働組合と比べて、企業別労働組合は、メンバーとしての同一性を共有しつつも、企業内の秩序は職業内の秩序よりもヒエラルキー構造を強く持つのである。つまり、労働組合組織、労働組合員に潜在的にヒエラルキー構造・意識が持ち込まれるのである。企業別労働組合に内在するヒエラルキー構造・意識と、中核企業と関係会社との関係が密接な関係をもつことになる。

また、企業グループ化は分社化を通じて行われ、個別関係会社を対象とした「関係会社管理」は、中核企業から見た関係会社との間の求心力と遠心力のマネジメントである。更に、最

7) 久本憲夫(1998)は、企業主義的組合説(河西宏祐など)、「強制と自発」説(熊沢誠、鈴木良始など)、企業の性格論(西山忠範、伊丹敬之など)、ホワイトカラー化した組合モデル(小池和男)、「終身雇用」戦略説(仁田道夫)の5説について検討している。久本憲

夫(1998) 6~22頁

8) 久本憲夫(1998) 3~6頁

9) 「社員」とは、企業のメンバー、構成員という意味である。

10) 寺本義也(1994)に詳しい。

近では、従来の関係会社管理から、グループ経営への発想の転換が求められている<sup>10)</sup>。会社別雇用管理は、関係会社管理のひとつの重要な要素であるが、分社化による会社別雇用管理は「グループ人事管理」としてグループ経営の中で展開されることになったのである。

### 第Ⅲ章 分社化による「グループ人事管理」

I章で論じたように、日本の大企業のグループ展開は、分社化（スピンドル）によって実施されてきた。即ち、日本の大企業は、自社の一部を次々と子会社として分離していくことによって、自身はスリム化する一方、分離した子会社や関係会社を「企業グループ」という枠の中で、統合してきたのである。企業グループは、親会社（中核企業）をピラミッドの頂点とし、その下に子会社（関係会社）群が階層的に配置されており、親会社（ないし親会社の事業部門）は子会社（関係会社）と1対1の関係となっており、とくに業務上密接な関係を持つ子会社（関係会社）に対しては強いコントロール権限を保持していた。しかし、かってのバブル期のように、中核企業本体が、財務面で豊かな資源を持っていた場合と異なり、とくに既存事業から離れた新規成長分野へ進出している場合、最近では新規事業の業績が、より深刻に捉えられるようになってきている。

前章末にあげた別会社（分社化）による新規事業進出のメリットのうち本稿では、労使関係の観点から、「②独自の給与水準・労働条件の設定」について検討する。新規事業に必要な人材が社内では不足し、社外から人材調達を行う場合、大企業本体の従業員として中途採用すれば、その給与水準・労働条件は、原則的に既存のものに拘束されることになる。近年、実力制賃金として、年俸制、契約社員など、既存従業

員と異なる制度を適用する場合が増えてきていくが、まだ多数派とはいがたい。80年代後半当時のソフトウェア開発のように、あらゆる産業、企業からの求人が集中し、猶且つ、労働市場の流動性が高い場合、既存の給与水準・労働条件の適用は、人材確保に不利になることがある。例えば、メーカーと銀行とでは、給与水準は、かなり異なると言われ、仮に、メーカーと銀行が、自社の給与水準を適用してソフトウェア技術者を中途採用するならば、メーカーは銀行に比べて、不利になろう。いっぽう、銀行の勤務時間をソフトウェア開発業務に適用するのには無理がある。つまり、これまでの本業と全く異なった事業に進出すると、既存の給与・労働条件を適用することは困難な場合が多い。従って、別会社を設立し、その事業形態に合わせた給与・労働条件を設定することが、企業、従業員双方にとって合理的となる<sup>11)</sup>。

しかし、別会社を設立し、その事業形態に合わせた給与・労働条件を設定することは、現実には容易ではない。別会社の従業員が、全員、新会社の採用した従業員（以下「プロパー従業員」と呼ぶ）ならば、その事業形態に合わせた給与・労働条件を設定し、適用することは容易である。しかし、一般に新会社の従業員構成は、母体となる親会社からの出向者と、新会社で採用したプロパー従業員からなり、更に、プロパー従業員も、他社からの転職者（以下「中途採用プロパー従業員」と呼ぶ）と、新卒採用者（以下「新卒プロパー従業員」と呼ぶ）から構成される場合が多い。とくに設立時はこのような混成した従業員構成となる場合が多い。また、新会社の職階の構成は、比較的高年齢の親会社からの出向（転籍）者が、役員あるいは管理職として配置されることが多い。親会社にとって関係会社は、中高年のポスト対策、余剰人員対策といった存在としても重要であり、親会社の

11) 人材の確保には、業界の賃金水準をキープあるいは上回ることが必要である。しかし、既存の給与水準が、新規参入業界の水準を上回り、人材確保の面で不利でなくとも、参入まもなく、経営基盤が安定していない

場合、企業競争力の維持という観点から、賃金水準を余り高くできない。この点からも、企業側にとって別会社方式が合理的となる。

スリム化という目的にも利用されるからである。いっぽう、新会社が担当する新規事業が、親会社の本業と関係が浅い場合、実際のビジネス知識、ノウハウを持つ中途採用プロパー従業員と、実際のビジネス知識を持たない親会社からの出向者によって人員が構成され、給与・労働条件と職務能力がアンバランスになるケースもある<sup>12)</sup>。

新会社の従業員構成が親会社からの出向者とプロパー従業員からなる場合、親会社と新会社との給与・労働条件の違いの調整が問題となる。また、親会社に労働組合があり、出向先企業に労働組合のない場合も多い。この場合、出向中の組合員籍が問題となる。(社)企業研究会は、『リストラクチャリング時代の企業集団の経営革新』(1987)で新規事業会社設立によるグループ経営について取り上げ、人事管理の問題点について検討している。

それによれば、親会社から関係会社へ従業員を派遣する際、派遣される従業員の身分は、親会社に籍を残したままの出向(休職派遣)となる場合と、親会社の籍を切る転籍派遣の場合を考えられる。また、組合員の派遣期間中の組合員資格の有無は、派遣先の労働組合の有無によるが、親会社の労使協議で決めらることが多い。他社に勤務している期間こそ、労働組合の庇護が必要であるという考え方や、労働組合財政上の問題、専従役員数が傘下労働組合員数で規定されるなど、労働組合には、関係会社派遣中の組合員資格を継続させるべきであるという考え方方が根強い。特に、派遣先企業に労働組合がない場合、現有組合員資格を継続させるべきであるという考え方方が強い。しかし、旭硝子のように、組合員の籍を抜き、脱退させてから、出向させる事例もある。一方、派遣先企業に労働組合がある場合、大量の出向者が派遣先では

非組合員として存在するならば、同社の労働組合の機能が阻害される事態も考えられる。双方の組合籍を保持させるという考え方もあるが、ユニオンショップの有効性の問題も生じてくる。三菱電機では、派遣先企業の労働組合が受入を承認する場合には、先方組合籍としている。このように組合員の派遣期間中の組合員資格の有無は、企業によって対応が異なる。

以上の問題から、企業グループ化の進展にあたり、労働組合も企業グループ構成会社の労組結集を進めている。いわゆるグループ労連化である。関係会社の労働組合組織化については、林論文(林大樹 1993)に詳しく、同論文中で検討している富士通の事例では、富士通労働組合、富士通株式会社とその子会社の間で三者協定が締結され、子会社(三者協定締結会社)においても、親会社である富士通株式会社と富士通労働組合との間で締結されている労働協約が、同一内容で適用されている。この協定は、分社化への労働組合の有力な対応策といえる。

また、派遣先企業(関係会社)でも、企業規模が拡大した場合、経営側も管理の必要上から、労働組合の結成を望む例も増えている。労働法上からは、経営側(使用者側)の主導による労働組合結成は、好ましいものではないが、現実には、36協定、就業規則の締結や、労働条件の改正、従業員の就業上の要望の把握など、企業規模が拡大した場合、様々なニーズから労務管理上、労務担当者には、労働組合の結成を求める声が多い。戦後直後の厳しい労使対立を経験した労務担当者が多かった時代は、労務担当者の間では、労働組合に対する敵対心が根強く、どのような形であっても、労働組合結成を容認できないという姿勢が強かつた<sup>13)</sup>が、企業別労働組合の定着と共に、労使間の相互信頼関係が生まれ、経営側から見た「労使関係の正常化」

12) ただし、大企業の機能分社の場合は、技術力をもった従業員が出向し、プロパーの新人従業員を教育訓練するケースも見られる。

13) 「匿名座談会=無組合企業の労務管理を語る: 経営の理念から人事管理、労務対策、今後の課題まで」

(1984)『労政時報』第2721号 労務行政研究所では、無組合企業5社の人事・労務担当者が、匿名で座談会を開催しているが、その中で、全員が「組合だけはゴメンコウムリタイ」と強く主張している。

が進んだことで、労務担当者の労働組合に対する見方も変化してきたと言えよう。ただし、労働組合の結成を容認したり、さらには、主導している場合でも、労働組合の性格について、経営側や労務担当者が無条件であるという訳ではない。この点については、後に詳述する。

## 第Ⅳ章 グループ労連

これまで論じてきたように、大企業は、分社化や子会社設立を積極的におこなってきた。そして、大企業（中核企業）の従業員の出向・転籍が日常化し、中核企業が会社別雇用管理を確立・拡大すると共に、企業内労働市場は企業グループ内労働市場または、準企業内労働市場としての意味あいを強めていった。こうしたグループ企業には往々にして労働組合が存在していない。いっぽうでは、先述したように、会社が企業グループ化を進めるに従って、多くの大企業労働組合は、グループ労連やグループ労協という形で組織化を進めてきた。本章では、グループ労連活動の概要について、久本（1998）を元に検討する。久本は、下記のように論じている<sup>14)</sup>。

かつて、わが国の企業別労働組合は、企業連・企連とよばれた事業所別労働組合の連合体であったのが、60年代から70年代にかけて統々と单一化を果たした。現在、企業連などの組織は鉄鋼業などに限られている<sup>15)</sup>。他方、企業の多角化戦略や会社別雇用管理の必要から、子会社や別会社の設立が進み、労働組合は、グループ労連・労協をひとつの対応とした。同一組織同一労働条件は無理だが、一定の歯止めをかけ、更に一定の平準化、より正確には企業間格差の拡大の防止を狙ったと、久本は論じている。

また、労働省（1991）調査<sup>16)</sup>では、労働組合

の約4割がグループ労連・労協に加盟しており、電気・ガス・熱供給・水道業だけは非常に高い加盟率（73.9%）であるが、その他には業種的な特徴はない。組合員規模別では、5千人以上の大組合の加盟率は、92.7%に達しているが、それ以下では、4割程度となっており、本格的な企業グループを形成するほどの大企業の労働組合の場合、何らかのグループ労連・労協を形成していることが明らかになっている。

連合総研（1991）調査<sup>17)</sup>では、回答労働組合の53.9%が系列労連・労協に加盟しており、従業員数1万名以上の企業の労働組合では加盟率は77.0%である。しかし「グループ労使会議などの常設機関」の設置は、37.1%であり、「企業グループに適用される労働協約・協定」があるのは13.2%に過ぎない。

国際産業・労働研究センター（1989）調査<sup>18)</sup>は、グループ労連の活動について、包括的に調査しているが、グループ労連・労協の仕事は、中核組合（中核企業の労働組合）が事実上担っている。とはいへグループ労連・労協の活動は「統一した活動方針」「賃上げ状況などに関する情報提供」「企業経営情報の提供」など、緩やかな連絡組織・協議体に止まっている。

## 第Ⅴ章 グループ中核会社との関係と外部ネットワーク

### 第Ⅴ章-1 中核会社との微妙な関係

同一グループ内の中核企業と非中核企業の関係を人の面から見ると、微妙な関係であることが分かる。親会社である中核企業の人事・労務政策の一環に非中核企業は位置付けられるからである。

前述したように、母体となる親会社からの出向者と、新会社で採用したプロパー従業員の混成による従業員構成の場合、役員あるいは管理

14) 久本憲夫（1998）231～255頁

15) この点は、後の事例研究において重要な意味を持つ。

16) 労働省（1991）『平成2年 労働組合活動等実態調査報告』

17) 連合総合生活開発研究所（1991）『企業内雇用諸施

策の形成に於ける労使関係の在り方に関する調査研究報告書』

18) 国際産業・労働研究センター（1989）『企業グループ労協の現状と課題に関する調査研究』国際産業・労働研究センター

職として、親会社からの出向者（転籍者）が配置されることが多く、親会社にとって関係会社は、中高年のポスト対策、余剰人員対策といった存在として認識されていることが多い。

出向従業員の立場も複雑である。出向者は、出向元組織と出向先組織を繋ぐ、「対境担当者（boundary personnel）」と言えよう<sup>19)</sup>。出身中核企業と、現任関係会社との利害が対立する場合、どちらの立場に立つかは、難しい選択である。親会社は、建前としては人事は各社独自にとしていても、現実には、出向者の選定にあたっては、現職階、待遇に応じた職階その他を出向先企業に求めるであろうし<sup>20)</sup>、出向先企業も、当然のことながら、自社の経営上適材が派遣されるかどうか決定権を持てない。その結果、人事政策も親会社と子会社・関連会社という関係にあるという意識はどうしても従業員間に残ると思われる。グループ内人材活用の難しさが、ここにある。

非中核会社は、人材確保の際には、有力大手企業のグループ企業として、その社名を冠していることが、社歴の浅い同社に対する信頼を確保することになっている。ただ、非中核会社から見れば、自社のプロパーを基盤として事業が成り立っている以上、経営そして人事の主導権を握りたい、そして中核会社からのコントロールから自由になりたい、中核会社に対する自立を高めたいという要求は、社歴が長くなり、業績が向上すればするほど高まるであろう。中核会社以外に対する売上を増やすことが、親会社に対する自立を強めることになるが、その際、親会社の社名を冠していること、つまりグループ企業であることがプラスになるとは限らない。中核会社にとっても、子会社のグループ外企業への売上が高まれば、グループ全体の力は高ま

19) 組織間関係論の中の組織セットパースペクティブより。詳しくは、下記を参照のこと。W.M.Evan (1972), 山倉健嗣 (1993), 鈴木智弘 (1994)

20) 派遣されてくる出向従業員のモラールを考慮して、出向先企業が自ら、ある程度、出向元での現職階、待遇を勘案して自社での職位を決めざるを得ないといった見方もある。

ることになる。しかし、中核会社から見ると、非中核会社の自立が余り強くなると、自社のコントロールが効かなくなるという不安があり、更にグループ経営を指向すればするほど、その中核に対する求心力と遠心力をどうバランスさせるかが、困難になってくる。

グループ人事施策の実状については、これまでにも幾つかの調査研究があるが、その中で、1992年に全国労働基準関係団体連合会（以下、「全基連」）が一部上場企業を中心に行ったアンケート調査の概要につき、全基連の調査メンバーである永野仁氏の論文（1993）を取り上げて、簡単に紹介する。

## 第V章-2 グループ人事施策の実況

全基連調査によれば、グループ人事の進展状況で進んでいる項目としては、「健康保険組合の共同化」「福利厚生施設の共同利用」「厚生年金の共同化」「トップ人材の交流」などがあげられている。一方、現在でも進展していないし、猶且つ今後も進展しないと考えられているのは、持株会社の人材版というべき、「人事機能（担当者）を集中させた会社の設立」や「グループとして採用を行い人材を配分」などである。一部の大手流通企業では、グループ採用を行っているが、これは今後も余り主流とはならないとの結果である。

出向時の労働条件に関して主に問題とされたのは、「賃金以外の労働条件（休日・労働時間や福利厚生など）の調整」（38.1%）であって、「賃金の調整」（17.5%）はそれほど指摘されていない。賃金は、出向元で保証するのが原則になっているからであろう。負担割合は出向相手企業によって様々であるが、最も問題とされた賃金以外の労働条件、特に労働時間に関しては、「出向手当を付けて対処している」が最も多く（31.1%）、次いで、「自社基準をこえる場合は残業・時間外手当を支給」（30.0%）となっている。休日に関してもほぼ同様であり、残業給もしくは手当で対処するという対応が中心となっている。出向者は、出向先の労働条件

で勤務するのが普通であるため、出向元が残業給もしくは手当で対応するわけである。

## 第2部 事例研究

第1部では、分社化による企業グループ化とグループ人事施策、それに伴う労使関係、グループ労連について論じてきたが、第2部では、大手メーカーA社とその情報サービス子会社B社の事例<sup>21)</sup>をもとに、筆者の参加した日本労働研究機構の無組合研究会での調査研究<sup>22)</sup>で明らかになった点を混えて、企業グループ化の中での労使関係を検証することにする。

### 第VII章 A社の新規事業への取組

新日鐵、川崎製鉄などの大手高炉メーカーは、プラザ合意以後の急激な円高の中で、新たな成長路線を選択することとし、合理化の推進とともに、新規事業（多角化）に積極的に取り組むこととしたことは、I章で論じたが、わが国を代表する大手メーカーA社は、石油ショック以後、70年代後半から合理化計画と組織改編を続けてきた。A社の本業は、巨額な装置産業であり、NIESなどとの競争が激化するいっぽう、成熟化が著しくなってきた。それまでA社をはじめ、業界の主要企業は本業専業体制であった。1978年に開始した第一次合理化計画では、生産量の圧縮のため、主要設備の休止を実施し、本

21) 本事例研究では、労使関係の維持にとって、微妙な問題もあることから、対象企業及び労働組合の要望もあり、企業名及び業種は匿名とする。特に、現在、B社では、労働組合の組織化に向けての動きが進行中であり、本論文の公刊により、事態に影響が及ぶ懸念があるため、公刊を延ばしてきたが、企業名及び業種を匿名とすることを条件に公刊の許可を得ている。組合組織化の進展具合によって関係者の理解が得られ次第、完全な形で公刊する予定である。猶、本事例調査では、1996年春から1998年春までの約2年間に渡って、A社の属する業界団体、産別労連の労使団体をはじめ、A社、情報サービス子会社B社、A社労働連合会への面接調査を数回にわたって実施した。A社では、総務労

業と密接な関係を持つエンジニアリング事業に力点を置くようになる。1979年には、全社組織を①本社、②生産施設、③全社共通、④エンジニアリング事業、⑤開発事業の基本5部門に区分するように改編した。更に1982年には、第二次合理化計画を開始し、一層の生産の縮小を実施する。この第二次合理化では、3基の主要生産施設が休止された。1984年の第三次合理化計画では、主要生産施設1基を含め、更に設備休止が進められた。A社では、同年定款を変更し、総合素材メーカーを標榜することになる。1985年に新事業開発企画部を設置し、翌1986年には、エレクトロニクス事業部を設置し、多角化の方向を進めた。更にA社は、円高と産業構造の転換に対応するため、1987年に第一次「中期経営計画」を発表した。

この第一次中期経営計画は、1987年度から90年度にかけての4年計画で、本業に関する「中期総合計画」と「複合経営推進の中長期ビジョン」から構成される。本業は、第四次合理化計画として生産設備の集約を更に進め、主要生産施設5基の休止により、上工程を大規模施設に集約した。「複合経営推進の中長期ビジョン」では、1995年度の売上高目標を4兆円（86年度の売上高実績2.9兆円）とし、売上高に占める本業の比率を50%以下にし、新素材、エレクトロニクス、社会開発などの「脱本業」の新規事業分野を重視することを宣言した。A社は、この第一次中期経営計画のもとに定款を変更し、「エレクトロニクス・情報通信事業本部」「新

務担当の副社長（当時）以下、総務担当役員、総務部、エレクトロニクス・情報部門を担当する事業部、情報サービス子会社B社では労務担当部門、A社労働組合連合会では書記長から、調査研究への全面的な協力を頂いた。ここに感謝の意を表します。なお、本事例研究で用いた売上高、従業員数は、調査実施時である1998年時点のデータを用いた。

22) 無組合企業における労使関係と労働条件決定に関する研究会（1996）『無組合企業の労使関係』日本労働研究機構

23) 第一期多角化は、1974年のエンジニアリング事業本部の設置を示す。

素材事業本部」「ライフサービス事業部」「バイオ事業開発部」を設置し、複合経営推進体制を確立した。A社の第二期多角化<sup>23)</sup>と言える。このうちエレクトロニクス・情報通信事業本部は、1986年に設置されたエレクトロニクス事業部を改編したものである。続く1988年には、事業本部内の情報通信システム部門が4社(B, C, D, E)に分社化され、そのひとつとしてB社が設立された。この情報通信システム部門の4分社化は、下記のような内容<sup>24)</sup>である。

#### B社<sup>25)</sup>

事業内容：A社用システムの開発、保守、運用  
資本金：22億円  
資本構成：A社100%  
従業員数：約2千名

#### C社

事業内容：小型機向けシステムの開発。小型機の販売  
資本金：20億円  
資本構成：A社51%，外資系某コンピュータメーカー44%，A社関係会社5%  
従業員数：約270名

#### D社

事業内容：OAシステムの開発、販売。情報処理技術のコンサルティング。  
資本金：3億円  
資本構成：A社51%，日系某コンピュータメーカー49%  
従業員数：約110名

#### E社

事業内容：大規模システムの開発。  
資本金：3億円  
資本構成：A社51%，某総合商社49%

従業員数：約20名

以上の4分社の中で、B社は、規模、事業内容から見て、A社の情報通信ビジネスの中心的存在として位置付けられた。続いて1989年には、A社に「都市開発事業部」が設置され、1990年には、廃止施設跡地にテーマパークを開業した。

第一次中期経営計画に引き続き、第二次中期経営計画が1991年度から93年度の3年間実施された。基本方針は、「本業の競争力強化」と「エレクトロニクス・情報通信、化学、都市開発・建築を新規事業拡大の主力にする」ことであったが、丁度バブル景気と重なり、資金調達は容易となったことで、設備投資が進んだ。しかし、この設備投資は、資金面の余裕のため、ばらまき的な性格もあり、実質的に見るべき成果がなかったというのが、A社幹部の評価である。いっぽうでは、第一次中期経営計画で打ち出した複合経営推進のもと拡大した新規事業の整理と重点化が行われた。エレクトロニクス・情報通信分野に関しては、パソコンなどのハードから撤退し、ソフト面に集中することになり、システムソリューション事業をドメインとするようになった。新素材事業は、シリコンウェーハ<sup>26)</sup>、電子部材、カーボンファイバーを取り扱い、ライフサービス事業は、テーマパークを除いて土地利用だけにして、実質的に撤退することになった。バイオ事業は、事業としては撤退し、研究開発だけを行うことになった。組織的には、1991年に「技術開発本部」が設置され、総合技術センターが完成し、研究・開発・エンジニアリングの一貫体制がとられるようになった。更に、エレクトロニクス・情報通信分野では、LSI製造に着手するようになり、1993年にM&AによってLSI製造会社を関係会社化したほか、LSI事業部をA社内に設置した。

1994年度から96年度にかけて、第三次中期経営計画が実施された。バブル景気崩壊を受けて、本業への回帰、すなわち本業での国際競争力の回復を目指したものである。国内における競争も念頭に置かれている。この第三次中期経営計

24) 分社化直後の1988年当時

25) B社については、後に詳述する。

26) 1997年には、新素材事業部から独立し、シリコンウェーハ事業部となった。

画は、以下の3つの柱から構成された。

- ①本業での国際競争力の再構築
- ②経営ソフトのリストラクチャリング
- ③複合経営・グループ戦略の強化・推進

本業での国際競争力の再構築では、3千億円のコスト削減が目標とされた。この内訳は、以下の通りである。

- ①業務改善、組織・要員のスリム化で1千億円
- ②操業コスト削減で1千億円
- ③外部調達コストの削減で1千億円

この業務改善、組織・要員のスリム化のため、7千人の従業員の削減、つまり合理化が計画された。内訳は、ホワイトカラーが4千人（要員の40%）、ブルーカラーが3千人（要員の15%）である。つまりA社は、本社のスリム化のため、管理職を含むホワイトカラーの合理化に乗り出したのである。A社では、1987年からの第一次中期経営計画の中で、本業の第四次合理化計画を進めており、各生産施設での余剰人員の受け皿としての子会社を各生産施設毎に設立することで、首切りなしの合理化を目指していた。しかし、その合理化対象は、基本的にブルーカラーであった。第一次中期経営計画の柱のひとつである複合経営（新規事業）は、雇用の創出といった性格を色濃くもつものであり、更にその後バブル景気と重なったこともあり、新規事業の採算性は、さほど厳しくチェックされたとはいがたかった。これに対し、第三次中期経営計画の柱のひとつである、「複合経営・グループ戦略の強化・推進」では、新規事業の自立化が強く求められ、更に各事業分野において、A社とグループ企業との事業戦略の共有化の必要性が指摘されている。つまり、第三次中期経営計画では、A社はグループ戦略を明確に意識し、それまでは持ち出しだったともいえる、新規事業、グループ企業との関係をより厳しくすることを宣言している。求心力と遠心力の両方

の強化という、一見矛盾する戦略をとるようになっている。

## 第VII章 B社の人事・労務管理

前章においてA社の新規事業の沿革を述べてきたが、A社の新規事業のひとつであるエレクトロニクス・情報通信事業と、同事業の中心的存在であるB社との関係について、労使関係を中心に論じることにする。

まず、A社のエレクトロニクス・情報通信事業部<sup>27)</sup>をみると、1996年度現在、B社などの関連会社<sup>28)</sup>を含めたグループトータルで売上高は約1,400億円、従業員数は約4,300名である。また、同事業部だけの人員は、約700名であり、この中には、子会社であるB社をはじめとする出向者を含んでいる。なお事業部は、A社の本社内ではなく、都内の別の場所をはじめとして、幾つかの事業所がある。一方B社については、下記のような属性を持っている。

資本金は、設立当初の22億円から30億円に増資されているが、A社の100%出資に変化はない。事業内容は、設立当初は、A社用のシステムの開発、保守、運用と、親会社向けの事業であったが、システムソリューション事業をA社のエレクトロニクス・情報通信事業部と緊密な連携で行い、外部への売上を増やしている。売上高は、1996年度で783億円でB社のグループ（後述）全体で895億円である。売上高の約45%が親会社A社からであり、残り55%が外部からである。親会社への売上依存度は、年々低下してきているが、B社は、売上高で見ると、情報サービス産業において上位10位以内に入る、大きな存在となっている<sup>29)</sup>。つまり、B社は、A社の子会社でありながら、情報サービス産業において、既に大きな存在となり、競争力をもった企業となっている。

27) エレクトロニクス・情報通信事業本部からエレクトロニクス・情報通信事業部と名称が変更された。

28) 前述した1988年に分社化した、情報通信システム部門が4社（B, C, D, E）を含む

29) トップは、NTTデータ通信であり、別格の規模である。その他、野村総合研究所、CSKなどが、業界上位に入っている。

従業員数は、1988年、約2,000名で発足し、バブル期にB社単独で、約3,200名、グループ全体で約3,600名とピークになったが、1997年11月現在、B社単独で、約2,300名であり、グループ全体で約3,300名である。ここで、B社のグループ企業について述べると、B社は1996年1月に機構改革を行い、システム開発における「前工程」と「後工程」で異なる経営課題に対応するため、全国展開型の「前工程」をB社本体で、地域密着型の「後工程」を全国7つの地域会社に分社化し、この地域分社に約600名の従業員を異動させた。本社の約2,300名の従業員の構成は、B社のプロパー従業員が、約1,200名で、その内中途採用者が約350名である。親会社であるA社からの出向者は約600名、A社からの転籍者が約500名と、前述したように混成した従業員構成となっている。親会社A社向けの仕事は、主に出向者が行い、一般向けの事業はB社のプロパーが行うといった分担となっている。処遇については、B社の賃金水準は親会社であるA社と比べると低い水準<sup>30)</sup>であり、A社からの出向者の賃金は、A社が支払っているが、B社からA社に戻入金という形で払い戻されており、実質的には、A社は賃金の差額分を支払っていることになる。

B社では職能資格等級制度を採用しているが、1996年4月から組織・人事制度が改訂された。専門職制度と資格区分によって構成されることとなり、それまでの部長、室長、係長の職務層区分を廃止し、「システムエンジニア」「営業」「管理」の3専門職能から構成される専門職制度に変更した。そして、それまでの係長以上を上級専門職として一本化した。また、資格区分

は、上級専門職は、「理事格」「部長格」「課長格」「課長代理格」に分かれ、以下「主任」「副主任」「社員1級」「社員2級」「社員3級」となっている。

これに伴い組織制度は、それまでの全社横断的な職務階層（部長、室長、係長）を前提とした組織編成から、職務階層が廃止されたことで、事業部や支社などのビジネス・ユニット（BU）毎に必要に応じて、「部」や「システムセンター」などのグループを組み、フラットで弾力的な運営が可能になるようにした。そして、各BUの組織単位長や統括マネジャーを、入社年次や資格区分に関係なく、上級専門職の中から、能力に応じて任命できるようにした。これによって、資格区分では課長格の人間が組織単位長に選任され、その下に部長格の人間が配置されるケースも見られるようになる。

更に、処遇制度も1997年4月から上級専門職は、実力主義に改められ、年功反映部分がなくなり、毎年4月に行う考査と賞与毎の業績評価のみで年収が決定する仕組みに改められた。このような抜本的な改革は、いわゆる「本業離れ」「親会社離れ」と解釈できる。なぜ、抜本的な改革が可能になったのかと言えば、転籍が促進されたこともあり、A社からの出向者の比率が、約4分の1程度に減少してきていること、更に、親会社A社への売上依存度が少なくなってきたことなどが考えられる。また、A社の第三次中期経営計画の中で「複合経営・グループ戦略の強化・推進」として、新規事業の自立化が強く求められたことで、B社のA社に対する自立性が強くなったことも一因であろう。

A社からの出向者は、A社の人事・労働部の派遣人事室で決定される。そして、業務上、最も密接な関係をもち、本社における統括部署である、A社のエレクトロニクス・情報通信事業部の人事担当者と、B社の人事担当者が相談して、配置や評価などが行われる。従って、出向にあたっては、A社時代の評価を持ち込むことになる。出向後は、目標管理制度のもとで、B社の上司と本人との間で相対評価が行われるが、

30) 情報産業の賃金水準は、A社の本業の約70%程度といわれているが、A社の本業は、ガリバー企業だけで構成されているが、一方、情報産業はガリバー企業から個人企業まで様々な規模の企業から構成されており、業種の差というよりも企業規模の差であるといえよう。A社とB社の賃金水準の違いも、ほぼこの通りであろうが、A社の本業の大手5社の情報サービス子会社の集まりである5社交換会においても、親会社と子会社間の賃金水準の格差はまちまちである。

最終評価は、管理者と人事との調整が行われる。ここでA社の独特の問題が生じる。A社の評価は、同期入社者での評価（分布）が重要視されてきた。B社への出向者は長期出向となり、出向期間中にA社の同期入社者との評価が逆転する可能性があり、タテ、ヨコの調整が難しいという悩みがある。つまり、B社独自に評価や処遇ができないという問題がある。

今回のB社における組織・人事制度の改訂は、このようなA社の人事システムからの自立を狙ったとも言えよう。

### 第VIII章 B社における労働組合の組織化

B社には、労働組合は組織化されていない<sup>31)</sup>が、これまで述べてきたように、B社の従業員構成は、B社のプロパー従業員と親会社であるA社からの出向者と転籍者からなる混成したものである。そして、A社からの出向者の内、管理職以外はA社の労働組合員である。A社の本業が所属する産業の場合、労働組合は、事業所別労働組合の連合体である企業連であり、出向者の組合員籍は、B社の本社勤務者は、A社本社の組合の情報通信支部の所属、地方勤務者は各事業所の組合員となっている。B社では、労働組合に代わって、従業員会が組織されている。従業員会は、以前はプロパーのみで構成されていたが、現在では出向者も加入し、一本化されている。B社の人事・労務担当者のひとり<sup>32)</sup>によれば、2,000名を超す従業員の管理のために、

31) 1999年春の時点で、B社において労働組合の組織化に向けての動きが進行中であり、この点については、事態が決着し、関係者の了解が得られれば、詳細に論じる予定である。本稿は、1998年春までの事態をもとに執筆されている。

32) A社からの出向者であるが、ホワイトカラーの出向は、長期間にわたることがほとんどであり、特に、中高年者の出向者の場合は、転籍することが、ほぼ常態化している。そのため、B社のプロパーであるような意識になるとしている。

33) 以下の従業員組織に関する記述は、筆者も参加した、無組合研究会の研究成果である。無組合企業における労使関係と労働条件決定に関する研究会（1996）を参照のこと。猶、従業員組織に関する代表的研究は、下

従業員会を基盤とした労働組合結成の必要性を感じたことがあったという。

なお従業員会（従業員組織）は、B社に特有な組織ではなく、各企業で労働組合の有無に関わらず広く存在している<sup>33)</sup>。従業員組織の性格は、活動を文化・レクリエーション・共済に限定する「親睦型従業員組織」と、労働条件や経営計画・経営方針を巡って経営側と話し合いをもつ労働組合に近い性格をもつ「発言型従業員組織」がある。その性格の度合は様々であるが、各種調査研究<sup>34)</sup>によれば、半数以上の企業で何らかの従業員組織が存在し、とくに、労働組合がない企業においては、36協定の締結など、労働法制上の要請からも、過半数代表制の過半数代表者の選出母胎として従業員組織が活用されるようになっている。

B社の人事・労務担当者が、労働組合の組織化の必要性を感じたのは、以上のような労働法制上の要請や従業員の要望の吸い上げなどの労務管理上の理由であろうが、より重要なことは、企業としての一体感、求心力を確立したいという意図があったのではなかろうか。設立から10年以上が経ち、親会社への売上依存度が減少し、従業員も設立当初の出向者中心からプロパーが多数派となった。更に、情報産業の競争が激しくなり、競争に打ち勝つためには、企業の一体感を確立することで、組織力を高めたいということではないだろうか。企業別労働組合が、わが国の企業成長に大きな役割を果たしてきたことを第II章で論じたが、B社でも企業としての

記の通りで、上記研究会の成果も下記の先行研究によるところが大である。

小池和男（1977）『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社

労務行政研究所（1989）『無組合企業における社員活動をさぐる—福祉厚生、労働諸条件の協議から経営参加までの多彩な活動』『労政時報』第2721号

東京都立労働研究所（1990）『中小企業における従業員組織の役割』

企業内コミュニケーション研究会（1991）『中小企業における企業内コミュニケーションの実態』労働問題リサーチセンター

34) 労務行政研究所（1989）、東京都立労働研究所（1990）、企業内コミュニケーション研究会（1991）

一体感を確立する装置として、労働組合の存在を求めているのであろう。

つまり、経営側の求める労働組合像は、企業としての一体感を確立するための組合であるといえよう。一方、親会社A社の労働組合（A労連）は、自らの傘下の企業連としてB社の組織化を目指しているようである。B社は、会社として組合の組織化そのものには、反対ではなく、むしろ組織化に好意的であるようだが、A労連傘下の組織化は、必ずしも好意的に受けとめていないと思われる。即ち、A労連下の組織化で設立された組合は、親会社の産別労連の傘下となってしまう。B社は、情報産業であり、業種の共通性といった観点からは、電機連合下の組織化ということになるため、業種がことなる親会社の産別労連下の組織化には慎重を期すべきと考えているのではなかろうか。つまり、親会社と同じ産業の組合となるのか、電機産業の組合となるのか、組合の性格が問題になる。ここに、企業グループの抱える大きな問題点が現れる。新規事業子会社・関係会社に労働組合が組織化され、産別などの上部組織に加入する場合、親会社と同じ産業の産別に所属するのか、それとも、親会社と異なる自社の産業の産別に所属するのかという問題である。企業別組合の機能として検討したように、企業グループ意識による一体感を確保する目的では、子会社の組合は、自社の業種と異なっても親会社と同じ産別傘下でもよく、即ち産別の意味は、あまり重要でなかった。しかし、親会社から、業績面での自立を求められ、意識面でも親会社への依存を低下

しなければならなくなると、自社の業種と異なる産別への加盟は、親会社からの自立と矛盾することになる。また、複数産別への所属は、組合の性格を曖昧なものとするため、金属労協（IMF-JC）といった両産別の上位統合組織の存在もあるが、産別側も受入に慎重である。

B社の組合組織化について、更に論じると、B社としては、複数組合になるよりも、一体とした組合が形成された方がよいと考え、従業員の一体感を確保しながら、賃金などを改訂したいと考えているようである。また、親会社であるA社の組合の仕組みは、組合員の範囲が狭く、ホワイトカラーの場合、30才過ぎには非組合員になる<sup>35)</sup>。つまり、中核企業（親会社）の産業の組合は、圧倒的に多いブルーカラーと若年ホワイトカラーから構成されている。そのため、親会社の組合の賃金・労働条件の交渉は、ブルーカラーを代表するものになりがちで、ブルーカラーを中心とした古くからの組合幹部と、若手のホワイトカラー組合員との間で、組合観や組合への期待などの意識ギャップがあるようと思われる。このような性格の組合では、B社の状況にそぐわないと、B社の経営側は考えているようである。

また、春闘に代表される、わが国の企業における賃金や労働条件の改定に際し、いわゆる世間相場が大変重要な役割を果たしている。無組合研究会（1996）での調査研究<sup>36)</sup>では、春季の賃金決定基準として、当期の企業業績が極めて重視されることは当然であるが、それに次いで世間相場も重要なことが明らかとなった。

35) 米国の影響でブルーカラーでも人事権をもつため、作業長は非組合員である。

36) 無組合研究会（1996）で明らかになったことを、本稿の内容との関連でサマリーすると、以下のようになる。猶、以下のサマリーは、研究会の主査である都留教授の研究の要約を参考にしている。ある企業内発言機構の組織状況は、有組合企業においては、集団的発言機構の場合、団体交渉と労使協議が中心である。また個人的発言機構としては、自己申告制度と人事労務担当者による個人面談の採用率と有効度評価が高い。これに対して、無組合企業においては、集団的発言機構として従業員組織が6割以上の企業で組織されてお

り、その内の2割弱は発言型の組織である。職場懇談会、経営方針発表会、労使協議なども採用率と有効度評価ともに高い。また個人的発言機構としては、自己申告制度と人事労務担当者による個人面談の採用率と有効度評価が高い。このように無組合企業といえども、企業内発言機構はけっして不備とはいえない。しかし、発言の制度的条件ではなく、結果として労働者がどの程度発言し、その発言がどの程度の効果をもっているのかを吟味すると、有組合企業の場合、とりわけ労働条件を巡って労働者は積極的に発言しているが、無組合企業の場合、労働時間と福利厚生を除くと、全般的に発言は低調である。

特に、無組合企業にとってそうであった。ここで、世間相場とは、有組合企業にとっては、同一業種の同格企業の賃上げ幅を意味するが、無組合企業にとっては、それと並んで、企業グループの中核企業の賃上げ幅を意味することが多かった。従って、いわゆる世間相場入手することは、労使双方にとって重要となる。

以上のことから、B社にとって労働組合が組織化されるメリットとして、世間相場、労働条件などの情報獲得が考えられる。親会社から業績面での独立が求められ、情報サービス産業での競争に勝ち抜くためには、人事・労務管理も情報サービス産業での競争に適したものとしなければならない。B社に必要な世間相場、労働条件は、「親会社の本業」ではなく、「情報サービス産業」のものである。そのため、経営側は、それぞれの親会社がA社と同一産業の情報サービス会社<sup>37)</sup>の集まりである「5社交換会」を組織し、人事・労務担当者は、密接に情報交換している。更に「情報サービス産業協会」という通産省管轄の業界団体<sup>38)</sup>に加盟しており、様々な情報を獲得している。一方、1998年春の時点で、労働側は、このような情報獲得のルートを持たない。また、労働組合が組織化されても、A労連下の組織化で設立された組合は、親会社の産別労連の傘下となってしまい、情報は企業連、産別、JCなどを経由した間接的なものとなってしまう。B社では、今後の自立をにらみ、労働組合は、一義的には情報産業の集まりであ

---

賃金水準の改定の方法では、第一に無組合企業では世間相場の重視率が有組合企業より高く、第二に無組合企業の賃金改定時期は、有組合企業よりも遅い時期に分布している。このことは、有組合企業と労働組合が賃金交渉を通じて設定した世間相場に多くの無組合企業が依存し、独自の基準で賃金改定を行っていないことを意味する。有組合企業とその組合が設定した世間相場が、一種の公共財の役割を果たしており、この情報に無組合企業がフリーライドするシステムが存在する。人事管理戦略の力点の置き方では、有組合企業でも無組合企業でも正規従業員の雇用確保を最重要視していることは、共通であるが、有組合企業では、賃金の能力主義化・実績（成果）主義化に力点を置いているのに対し、無組合企業では、正規従業員の中途採

用機運合下の方がよいと考えているのであろう。しかし、親会社A社では、自社の企業グループとしての一体感醸成機能を考えると、企業連であるA社労働組合連合会の中、即ち親会社の産別労連傘下の方が好ましいかもしれない。ふたつのベクトルの対立である。

この問題について論じれば、経営陣の当事者能力が問題となろう。B社の経営陣及び、上級管理者の多くは、A社からの出向者である。従って、A社からの独立が高まってきているとは言っても、B社は、なおA社の強い影響下にある。仮にB社に労働組合が結成され、B社の経営陣と交渉しても、A社の賃金・労働条件と無関係に決定できるかどうか疑問である。無組合研究会（1996）での調査で明らかとなったように、企業グループにおける中核企業の賃金・労働条件は、グループ傘下企業にとって重要な意味をもっている。また、親会社のリストラなどの玉突現象などで、子会社の雇用に影響がでた場合<sup>39)</sup>、子会社の組合は、親会社経営陣との交渉が必要にならうが、親会社の組合と独立した組合ならば、親会社の経営陣と交渉することは、困難にならう。ここに、グループ企業の難しさがある。

## 第Ⅸ章 おわりに

これまで検討してきたように、大企業が企業グループ化を進めてゆくと、企業グループとし

---

用などの雇用の維持・拡大に力点を置いている。つまり有組合企業では内部労働市場を重視した人事戦略となり、無組合企業では外部労働市場に配慮した人事戦略となっている。

37) A社をはじめ、この成熟産業の大手企業は、各々情報サービス子会社を設立し、情報サービス産業の中で、売上、従業員数の両面で大きな地位を占めているが、労働組合が組織化されているのは、1社のみである。

38) 業界団体の役割については、別稿で詳しく論じる予定である。

39) 出向・転籍者の受入を過大に求められたり、その影響で新卒採用が抑制されたりすることは、無組合研究会（1996）の調査でも指摘されている。鈴木智弘（1996）を参照。

ての求心力と遠心力のバランスに苦慮することになる。今日のように、産業間格差や企業間格差が拡大すると、企業の部門間だけでなく、グループ内で業績格差が著しくなってくる。これまでのように、大企業の余剰人員対策のための子会社・関係会社の存在は許されなくなり、子会社・関係会社の親会社からの自立が求められる。これが、企業グループにおける遠心力となる。一方で、産業・技術の融合化が進み、異業種間の連携が競争に勝つために必要となる。そのために、戦略的提携<sup>40)</sup>が進んでいるが、当事者間の信頼の確立に時間がかかり、十分なシナジー効果が現れている例は少ない。この場合、歴史的、人的なつながりの深いグループ内の連携が、ひとつの解決策となろう。その意味で、企業グループ全体としての競争力の強化が求められ、グループ戦略の必要性が主張されている<sup>41)</sup>。そのためには、企業グループとしての求心力が求められる。このことが、企業グループにおける求心力と遠心力のバランスの問題となる。特に、わが国の企業システムの場合、雇用、人事、労働条件など、ヒトを巡る問題が、極めて重要視されてきた。そのため、本稿では、企業グループにおける労使関係、人事労務管理に視点をおいて分析してきた。ここで、明らかになったことは、わが国の企業グループは、未だに「親会社-子会社」のヒエラルキー関係から脱却していない。しかし、長期化する不況の中で、親会社の業績が低迷し、子会社への支援が困難になるにつれ、子会社の親会社に対する依存度は、否応なく低下してきている。つまり、親会社からの独立度が高まっている。特に成熟産業からの参入が多かった、エレクトロニクス・情報通信産業では、バブル崩壊後、企業の情報投資の削減のため、市場の伸勢が鈍化したため、競争が激化しており、コスト削減が重要になっている。労働市場もかつての売り手市場から、買い手市場になっている。つまり、社内での階層の高い出向者に親会社の待遇を維持

すると、コスト競争力が低下するようになっている。更にわが国の労働慣行は、継続的な安定雇用から、短期の実績主義の方向に大きな転換点を迎えようとしている。このような状況の中で、企業グループ、親会社-子会社、系列などのわが国の企業間関係が大きな変化を迫られていることは、労使関係からも明らかである。

### 参考文献

- 伊藤邦雄 (1999) 『グループ連結経営』日本経済新聞社  
 伊藤邦雄・鈴木智弘 (1991) 「戦略的提携によるグローバル・リンクエージの創造」『ビジネスレビュー』Vol.38, No.4,  
 小野旭 (1981) 『日本の労働市場』東洋経済新報社  
 企業研究会 (1987) 『リストラクチャリング時代の企業集団の経営革新』  
 企業内コミュニケーション研究会 (1991) 『中小企業における企業内コミュニケーションの実態』労働問題リサーチセンター  
 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社  
 小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣  
 国際産業・労働研究センター (1989) 『企業グループ労協の現状と課題に関する調査研究』国際産業・労働研究センター  
 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ』有斐閣  
 鈴木智弘 (1994) 「戦略的提携と経営戦略論としての組織間関係」『香川大学経済論叢』第67巻第1号  
 多田研三 (1986) 『日経産業シリーズ 鉄鋼』日本経済新聞社  
 寺本義也 (1994) 「現代のグループ経営の意義と課題」寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法(1)』中央経済社、所収  
 東京都立労働研究所 (1990) 『中小企業における従業員組織の役割』  
 永野仁 (1993) 「企業リストラ時代のグループ経営の進展と人事戦略」『労働法学研究会報』第44巻第8号  
 日本生産性本部 (1989) 『サービス経済化と中小部

40) 伊藤邦雄・鈴木智弘 (1991), 鈴木智弘 (1994)

41) 寺本義也 (1994)

### 門の労使の課題』

林大樹 (1993) 「第 4 部 第 1 章 産業別組合の組織化戦略と組織化活動」, 「第 4 部 第 2 章 組織化プロセスの事例分析」 労働組合組織率研究会『労働組合組織率低下の規定要因』 日本労働研究機構, 所収

久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』 有斐閣

無組合企業における労使関係と労働条件決定に関する研究会 (1996) 『無組合企業の労使関係』 日本労働研究機構

山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』 日本経済新聞社連合総合生活開発研究所 (1991) 『企業内雇用諸施策の形成に於ける労使関係の在り方に関する調査研究報告書』

労働省 (1991) 『平成 2 年 労働組合活動等実態調

### 査報告』

労務行政研究所 (1989) 「無組合企業における社員活動をさぐる—福利厚生, 労働諸条件の協議から経営参加までの多彩な活動」『労政時報』第2721号 労働組合組織率研究会 (1993) 『労働組合組織率低下の規定要因』 日本労働研究機構

R.Dore, (1973) *British Factory, Japanese Factory*, George Allen & Unwin.

William. M. Evan (1972) "An Organization-Set Model of Interorganizational Relations," in M. Tuite ed., *Interorganizationl Decision Making*, Aldine.

E.T.Penrose (1956) *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell Publishers.

K.G.Provan (1983) "The Federation as an Inter-organizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, 8-1.