

企業組織再編が労働組合に与える影響とそれへの対応

——電機連合とJAM両産別労組傘下企業の調査事例から——

坂 幸 夫

企業組織再編が労働組合に与える影響とそれへの対応⁽¹⁾ ——電機連合と JAM 両産別労組傘下企業の調査事例から——

坂 幸 夫

キーワード：産業別労働組合，企業別労働組合，企業組織再編，M&A

目次

1. はじめに
2. 調査結果にみる企業組織再編が組合活動や組合に与える影響
3. 組合組織再編が組合活動に与える影響はなぜ差が生じているのか
4. 電機連合における企業組織再編への対応
5. JAMにおける企業組織再編への対応
6. おわりに

1. はじめに —論点の整理—

合併・買収、分社・分割といったいわゆる M&A を中心とした企業組織再編が個々の組合員の労働条件や雇用形態、そして組合活動や組合組織のあり方に与える影響は少なくない⁽²⁾。とりわけ組合組織に与える影響は、日本の労働組合が基本的に事業所別ないしは個別企業ごとに組織されているという形態的特徴ゆえに、一層企業組織再編の影響を受けやすいというべきである。このことは例えば大企業の企業別労働組合はグループ労連を形成している場合が少なくないが、それは日本の大企業が企業系列を形成してきた歴史とほとんど重なるという事実を考えると理解しやすい⁽³⁾。

しかしながらその影響の程度は、いくつかの調査結果をみる限り必ずしも一

様ではない。例えばここに2つの調査報告がある。1つは電機連合⁽⁴⁾が2003年に調査したものであるが、組織人員数や労働者の労働条件、また組合活動や組合組織のあり方も大きな影響を受けていることが指摘されている(電機連合, 2004)。いま一つはJAM⁽⁵⁾が2007年から2008年にかけて筆者との共同研究の形で調査したものである。それによると、中小製造業が中心のJAM単組所属の企業においても組織再編は一定程度進んでいるものの、労働者の労働条件や組合活動への影響は限定的であると認識されている(JAM, 2008)⁽⁶⁾。よって論点のひとつは、こうした影響度をめぐる評価の違いは何によって生じるのか、という点である。

そしていまひとつの論点は、それぞれの組合はそうした調査結果をふまえながら、これまでどの様な対策を取ってきたのかという点である。この第二の論点は企業組織再編が必ずしも各調査が対象とした時点においてのみ生じたのではないということを考えれば、一定の長い期間にわたっての検討が必要と思われる。

いずれにせよ、この2つの論点を考察することによって、企業組織再編が今日の日本の組合の活動にどのような影響を与えているのか、また逆に組合は企業組織再編にどのような形で関与しうるのか明らかにしたい。

2. 調査結果にみる企業組織再編が組合活動や組合に与える影響

既に見てきた様に、電機連合とJAM調査では企業組織再編が組合活動に与えた影響に関してかなり評価が異なっている。まずはこの点から確認しておこう。なお評価に差があるとはいえ、両者の比較の基準に違いがあれば、比較そのものがあまり意味のないものとなる。また後に詳しくみるがJAMの構成組織の規模は電機連合のそれに比べ、かなり小さい。そうであるとすればもともと処遇の企業規模間格差が少なくない日本では、JAMの方がもともと処遇水準が低く、組織再編の影響も大きくは感じられないということも考えられる。そのような面があるかどうかを確認する必要があるだろう。

(1) 電機連合にみる企業組織再編とその影響

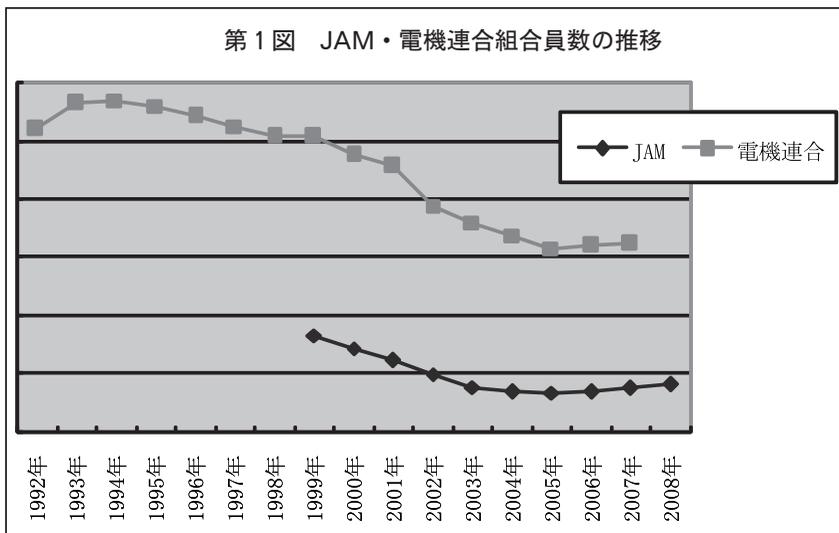
久本・電機連合(2005)によると、2003年の調査データでは過去5年の間に何らかの組織再編があったという回答は、組合回答で61.3%、これを3000人以上の規模で見ると、90.9%に及び、300人未満の中小規模でも42.3%へと減るもののけっして少なくない(同書、p45)。この結果「電機産業の事業再編はきわめて広範に行われていた」(同書、p45)と述べている。

再編の中身を見ると、同調査では大分類として、「グループ内再編」「企業グループ外他社との事業再編」「事業売却」「買収」の4つに区分しているが、組合回答で見ると、グループ内再編が528件(76.3%)と多くを占めているものの、その他の再編も計164件にのぼっていることを示して、「企業グループの壁を越えた事業再編が従来の電機業界でほとんどみられなかったことを思いおこせば、この数値がここ数年の事業再編がいかにドラスティックなものであったか」(同書、p46)と述べている。

そこで以上のような組織再編が与えた影響であるが、まず<再編の人的影響>として「5%以上の退職者発生」が21.8%(再編があったと答えた組合に代表的事例のケース2つまでたずねた結果、以下同様)、「5%以上の事業所内移動発生」が18.7%で、「変化なし」は51.8%と半数に留まっている。結局「全体として、かなり大規模な人的影響があった」(同書、p67)としている。ちなみに第1図は、電機連合と次にみるJAMの組合員数の時系列推移をみたものであるが、電機連合では90年代半ばから2000年代半ばまでのかなり長期にわたって組合員数が毎年減少しているが、先にみた企業組織再編の人的影響が、こうした組合員数の減少に結びついているというのが久本・電機連合(2005)の認識である。

次に労働条件の影響であるが、同調査では賃金、福利厚生、退職金、一時金、労働時間の5つの施策を取り上げ、いずれの施策とも8割が「変化がなかった」が、残りの1割強では「低下した」と回答しており、「向上した」が平均で2~3%などとなっていることと対比して、労働条件への影響は「低下」に傾いている

としている（同書、p68）。



出所：電機連合ホームページ：<http://www.jeiu.or.jp/>（10.2010）

JAMホームページ：<http://www.jam-union.or.jp/>（10.2010）

（2）JAMにみる企業組織再編とその影響

ではJAMにおける企業組織再編の影響はどのようなものであったろうか。ここでのJAMの調査データは、筆者とJAMによる共同研究という形で2007年から2008年にかけて実施されたものであり、その詳細はJAM（2007）及びJAM（2008）でとりまとめられている。

まずJAM（2007）から、JAM傘下労組における企業別組織再編についてポイントをしぼって指摘するなら、①企業分割や営業譲渡があったところは全体では1割弱であるが、常用労働者1,000人以上の大企業ではおよそ4社に1社の割合で見られる、②さらに企業グループ内の再編まで範囲を広げれば、組織再編が「あった」という回答は23.6%にまで増え、やはり1,000人以上規模に限定すると、半数をこえる。その中身は「企業統合」「企業分割」「企業買収」の順で多くなっている。

以上のようにJAM傘下労組の回答では、1000人以上規模の大企業を中心に

企業組織再編が一定程度進行していることが同報告書では述べられている。これらの結果をふまえて、なんらかの企業組織再編があったと回答した組合に対し、組織再編の影響を問う第2次の調査が実施されている。以下JAM（2008）から、組織再編がもたらす影響をポイントを絞ってまとめると次のようになる。

- ① 8割の組合は事前の情報を得ており、この情報をもとに、事前の意志疎通が図られている。
- ② その結果、正式の会社提案に対する組合の交渉は、再編の是非を問うよりも、それに伴う労働条件面の扱い、雇用形態の変容等への組合意見の表明が多い。交渉結果では大きな修正はないのが大半である。
- ③ 再編の結果、賃金、一時金・退職金、労働時間と言った労働条件面では7～8割の組合が「変化した」としているが、条件悪化の比率は少ない。この点先の電機連合と比べると、「変化なし」の比率はほぼ同程度であるが、電機連合の様に悪化に傾いている訳ではないという違いがみられる。
- ④ 組合組織の影響では「従来通り独立した単組としてある」が6～7割に及んでいる。
- ⑤ こうした組織再編の影響を前提に、その評価を組合に問うと「諸事情を考慮すればやむを得ない」が3分の1、「積極的に評価する」が3割弱となっており、どちらかと言えば肯定的評価に傾いている印象である。

こうしてJAMにおいても一定程度企業組織再編が進行しているものの、労働者の労働条件や組合組織への影響は比較的少ないと考えられている。結局両者はほぼ同じ比較基準に基づいて電機連合がより影響が大きいと判断していると考えてよいであろう。またJAMはもともと水準が低いからこれ以上下がる余地はないという見方は、両者ともに労働条件の絶対水準で変化をみているのではなく、時系列的な相対水準で影響度をみているため、必ずしも判然とはしない。ただJAMの構成組合がいくら弱小組合が多いとはいえ、これ以上下がりようもないほどもともと低水準であった、というのは現実的には考えにくい、というべきであろう。

3. 企業組織再編が組合活動に与える影響はなぜ差が生じているのか

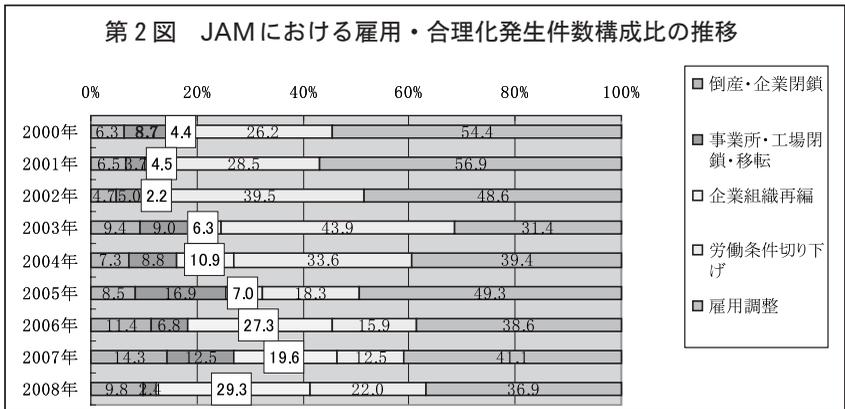
そこで影響度の違いが生じている理由であるが、これにはいくつかの説明が可能である。

(1) 時期の違い

第一に時期の問題が見逃せない。先の電機産業の場合、企業組織再編の大波は90年後半から押し寄せている。電機産業にとっての90年代後半から2000年代初頭にかけて、いわゆる〈選択と集中〉の名の下での大規模な企業組織再編とITバブルの崩壊をピークとする電機産業の不況が同時並行的に生じていた、というよりも企業組織再編は個別企業レベルでみるなら、経営悪化への対応としてなされる場合が多い。先の電機連合（2004）によれば、企業組織再編を経験した組合の8割以上が同時に経営悪化に伴う雇用問題を経験している（同書、p29）のであり、さらには同書に示されているヒアリング事例8件のうち、7件で希望退職等の雇用調整を伴う経営危機への対応として企業組織再編があったことが記されている。すなわち電機産業におけるこの時期の企業組織再編は、同産業における不況とそのもとでの経営危機への打開策として採用された経営戦略のひとつであったというべきである。電機産業において企業組織再編の影響がより大きかったと考えられる最大の理由は、こうした経営危機への対応として企業組織再編がなされたことにあると考えてよいように思える。

それに対しJAMの場合は2000年代初頭からの動きである。この点をJAM本部による単組での雇用問題・合理化問題の発生状況を調査した結果（JAM「2008年全国大会報告」）からみてみよう。第2図は構成組織からJAM本部に届けがあった件数を構成比で示したものであるが、それによると2002年では「雇用調整」が330件で、全体の48.6%を占めていたが、2006年では38.6%、2008年では36.9%に減少している。他方企業組織再編に関わる事象としては、同調査では「分社化・営業譲渡」しか取り上げていないが、この項目のウエイトの推移をみると、2000年の4.4%から2004年には10.9%、2008年には29.3%へと上昇している。他方先の第1図に明らかなように、JAMにおいても組合

が結成された99年から2004年頃にかけて組合員数は毎年減少している。この時期は既述したようにJAMにおいても雇用調整や労働条件の切り下げが大きな問題となっていた時期と重なるものである。つまりJAMにおける組織人員数の減が、傾向的には不況下での雇用調整によってもっぱらなされてきたこと、そして雇用調整が一段落するのと入れ替わるように企業組織再編問題のウエイトが高まってきたことがわかる。



出所：2008年JAM全国大会報告

要するにJAMにおける企業組織再編問題は先の電機産業とは異なり、むしろ雇用調整の嵐が終息する中で生じてきたものであり、実際組合員数は一時的低下傾向からわずかではあるが、増加に転じる時期に重なっている。こうした動きもJAMにおける企業組織再編への見方に影響を与えたであろうことは容易に想像される。

そしてこの時期の違いは、この間企業組織再編に関わる法的な整備が進んだという事情もある。すなわち1990年の純粹持株会社の解禁(独占禁止法の改正)から始まり、2000年の民事再生法の施行、2001年の会社分割制度(商法改正)、労働契約継承法、そして2005年の営業譲渡許可制度の導入(破産法改正)などである。こうした法整備は、組合の側に法に準拠した対処を促す効果をもたらし、その場合には組合の主張に相当程度の合理的根拠をもつものとして機能

していたことが感じられる。後に詳しくみるJAM大阪の取り組みの中にその局面をしばしば見出すことが可能である。

以上の事情も企業組織再編が、組合活動や組合員の労働条件のあり方に与える影響をかえていくものであろう。

(2) 企業規模の違い

次に両組合の構成組織における企業規模の違いも重要な要素と思われる。既にみたように企業組織再編は、電機連合、JAMとも共通して企業規模が大きいほどその頻度が増える傾向がある。当然のことながら企業規模が大きい企業での組織再編はその規模も大きいものと考えられる。電機連合とJAMのそれぞれの構成組合の規模を比べれば、明らかに前者が大きい。企業組織再編の規模は電機連合の方がより大きく、その結果影響もより大きいと考えてよいであろう。

さらに以上のような企業規模の問題は、電機産業においては企業1社の問題ではなく、分社化や企業分割、買収による子会社化など組織再編を通じて、企業のグループ化の進展という事態とも密接に結びつくものである。ただし企業のグループ化自体は電機産業のみならず、多くの日本企業、特に大企業では1960年代から見られる現象であり、けっして新しい現象ではない。そしてそのことは既に当時の組合組織にも影響を与えており、労組のグループ化もその頃から目立ち始めている。この点の詳細は拙稿(坂, 2005)を参照されたいが、当時の企業のグループ化はどちらかといえば、外部の企業をグループ内に取り込むことによって、事業の多角化を図り、それによって企業グループの拡大を図ることが主要な目的として行われた。組合のグループ労連化は、そうした新たなグループ企業を組織化することが主な目的であった(岩崎, p18)。しかし今日の企業組織再編は、外部企業の買収等による取り込みをも含みつつも、先の様な企業分割、分社化といった要素も加わり、様相はより複雑化している。

こうしてこの時期、大企業を中心に企業のグループ化は一層進展した。そし

が大企業を中心とする企業グループ内外にわたって企業組織再編は進展した。それに比べればJAMの構成組織が属する企業は、規模が相対的に小さいというのみならず、企業のグループ化もそれほど目立ってはいない。こうした企業規模の違い、そして企業のグループ経営化の進展の違いは企業組織再編の広がり、そして結局は組合員や組合活動に与える影響にも少なからず違いをもたらしたと考えてよいであろう。

4. 電機連合における企業組織再編への対応

では以上のようなそれぞれの組合における企業組織再編に対して、それぞれの組合はどのような対応を取ってきたのであろうか。まずは電機連合についてみていこう。

(1) 企業組織再編への対応指針の強化

まず電機連合における企業組織再編への対応指針の推移をみておこう。電機連合において企業組織再編への対応が初めて明示的な指針として示されたのは1994年の「経営・雇用対策指針」（当時は電機労連）においてである。この指針では「企業組織の再編に関わる会社提案の対応」という項目が設けられ、その中でさらに（1）他企業との資本提携、事業売却、資産譲渡への対応、（2）別会社化・分社化への対応、（3）会社分割への対応、（4）持ち株会社への対応、（5）事業所の閉鎖、統合、移転への対応、といった項目が取り上げられている。一見して明らかのように、これらの項目は今日の企業組織再編に際しても取り上げるべき主要な項目であり、電機連合がかなり早い段階からこうした問題に関心を持っていたことがうかがえる。

この指針が2000年に「見直し・補強」をされている。そのポイントは、1つには従来の「『雇用を守る』というこれまでの基本を大切に」しつつ、「『雇用の創出』をはかるための労働組合の積極的な関与の重要性を強調している」（同書、p1）こと、そして「会社分割制度」への対応ガイドラインを付加していることである。そして直近の2009年には2000年版の改定を行っているが、そ

の特徴は「緊急避難型のワークシェアリングへの対応」と「非正規労働者の雇用対策」を補強した点にある。いうまでもなく、この2つの対策は2008年末の金融危機に端を発する日本経済の急後退とそれによる雇用問題への対応を主眼にしたものである。

こうして電機連合における企業組織再編への対応指針は、その基本が1994年というかなり早い段階で包括的に示されており、この問題への組合への影響がけっして軽いものではない事を認識していたことがうかがえる。一方電機連合は2000年代前半において組合員数が顕著な減少を見せ始め、その背景には電機産業における企業経営の困難と企業組織再編が密接に絡み合いながら進捗しつつあった事実を、電機連合は自らの調査データから正確に把握していた。それにもかかわらず対策指針としては、既述のように会社分割への対応ガイドラインの付加がなされた程度である。いうまでもなくこのガイドラインの付加は、法制度としての企業分割制度の創設に対応して補強されたものであって、現実の推移に対応して指針を補強したという性格は薄いように思える。では電機連合は別途何らかの対応を取ったのであろうか。

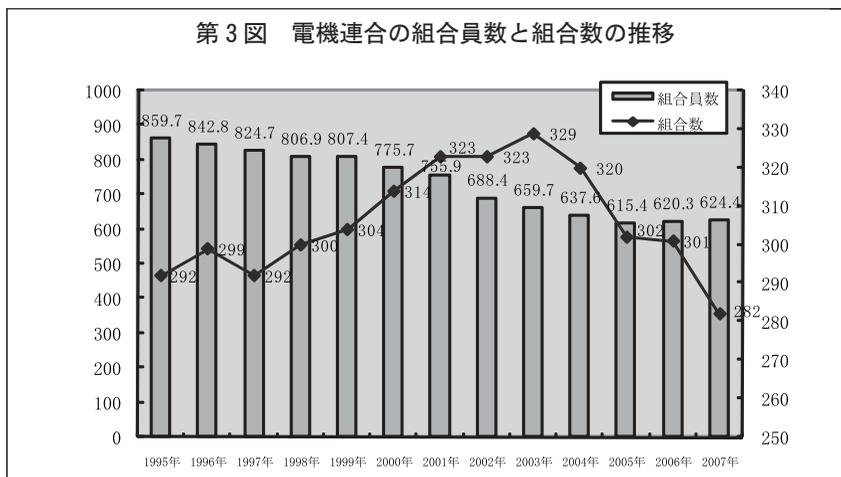
(2) 構成組織加盟方式の変更

組合加盟方式の変更は、従来個別単組ごとの加盟を基本とし、一部企業連合(グループ労連)単位での加盟が併存していたのを、グループ労連を形成している組合に関しては、グループ労連一括加盟が望ましいとしたことである。

具体的にみてみよう。例えば2000年における電機連合直加盟組合は合計224組合であるが、そのうちグループ労連として加盟しているのはわずか2組合であり、残りの222組合は単組ごとの加盟である。いうまでもなく単組加盟の中には、一方で多くの組合が電機連合以外の産別に加盟しているグループ労連にありながらも、それとは無関係に電機連合に加盟しているところもあろう。それがグループ労連一括加盟となれば、グループ労連傘下の組合はすべて電機連合傘下の組合となり、この結果電機連合加盟組合数は減るものの、組合員数は

増大する。この方針転換により2003年のユニシアグループの一括加盟を皮切りに、毎年グループ労連一括加盟方式に移行する組合が増加している。すなわち2005年には加盟組合総数210組合のうち、一括加盟組合は11組合、2010年では加盟組合総数159組合のうち、一括加盟組合は23組合へと増大し、2010年の段階では電機連合組織人員の8割はグループ労連一括加盟方式によって電機連合に参加している。

以上のグループ労連一括加盟がどのような結果をもたらしたかは第3図に明らかである。すなわち90年代後半電機連合による組織化努力によって組合数は傾向的に増加しているが、組合員数は逆に傾向的に減少している。これは電機連合にとって、組織化努力が組合加盟数の増加と云ういわば形式的成果をもたらしても、組合員数の増加と云う実質的な成果には結びついていないどころか、むしろこの間コンスタントに減少するという、組合財政面ひとつを取り上げてもきわめて深刻な事態に立ち至っていたことを示している。しかし2003年グループ労連一括加盟への方針転換によって、加盟組合数は急減する一方で組合員数の減少は2005年ではほぼ食い止められ、2006年以降増加に転じている。



出所：電機連合ホームページ：<http://www.jeiu.or.jp/> (10.2010)

以上のようにグループ労連一括加盟方式の推進は、電機連合にとって組織対策上の効果は顕著であった。

グループ労連一括加盟がもたらした今ひとつの結果は、やや抽象的な言い方であるが、電機連合とその傘下構成組織の関係の変化である。すなわち筆者による電機連合本部に対するヒアリングによれば、構成組合がグループ労連である場合、構成組織内の問題は、原則としてその処理をグループ労連本部に任せており、電機連合は経過の報告を受けるだけである。こうした対応を電機連合が取る理由は以下のようなことであると思われる。

すなわちグループ労連が形成されているのは、当該企業がグループ経営化し、そこに組織されている個々の企業別組合のみの判断では、グループ企業経営に対応できないからと思われる。そして多くの場合、企業グループ経営は日本国内のみならず、世界的にもグローバルに事業を展開しているのが一般的であり、そこで生じる様々な問題について、組合の立場から統一的に把握できるのはグループ労連本部であり、電機連合本部が構成組合の関わる問題に関与しうる余地は少ないであろう。これが労連内各単組の問題は、グループ労連本部にその対応を一任する最大の理由と思われる。この結果構成組織のグループ労連一括加盟が増えれば電機連合自体が単組の問題に関与する機会はおのずと少なくなる。とはいえ最新のデータである2010年の場合でみると、既述のように構成組合は全部で159組合であるが、同組合ではこれを政策委員組合と中堅・中小組合に分け、後者が132組合となっている。そしてこのうちグループ労連単位での加入は4労組にとどまっている。このように現在においても中堅・中小組合では個別単組の加盟が多くを占めており、その場合には個別単組ごとの問題への対応は、必要に応じて従来同様電機連合本部が行うということになる⁽⁷⁾。

ここで問題を整理しよう。いずれにせよ電機連合構成組織のグループ労連一括加盟は年々増えている。このことがもたらす問題は何かという点である。一つは構成組合、とりわけ従来直加盟であった単組がグループ労連一括加盟となることによってどのような影響を受けることになるのかという問題である。二

つ目に電機連合が単組に接する機会が少なくなることは電機連合自体にどのような結果をもたらすのか、という点である。

まず第一の点について、結論的にいえば、単組内に生じた問題の処理に影響を与えることは基本的にないと思われる。何故なら後にもふれるように電機連合の構成組織に対する基本的なスタンスは、個別組合内の問題処理は「自己完結」が原則的立場であり、従ってグループ労連に加わりつつも電機連合には単組として加盟していた場合においても企業レベルの問題はまずは単組内で解決を図ることが求められ、それが困難な場合はグループ労連本部に支援を求めるといえば順序であり、たとえグループ労連一括加盟となっても、その順序は基本的には変わらず、従って交渉の在り方にも変化はないと推察されるからである。

次に第二の点であるが、グループ労連一括加盟によって、既述のように電機連合は従来単組単位で加盟していた構成組合の個別問題の扱いはグループ労連本部に一任することになった。従って個別問題をめぐってのそれらの組合とのコミュニケーションは大幅に減ることになる。またさらに加えてこうした単組は、制度的に設けられた電機連合内のコミュニケーションの機会からもはずれることになる。すなわち電機連合は、傘下構成組合を産業分類的な区分として「総合」「重電」「家電」「音響」「通信」「情報」「部品」の7つの部会を作っている。第1表は2000年から2010年までの加盟組合数の変化を部会別に示したものである。それによると2000年から2010年までの10年の間に電機連合全体では224組合から159組合へと65組合減っている。これを部会ごとにみると、通信と部品が各24組合の減少と最も大きく、全体の減少の74%を占めている。ここで両部会の所属組合名にふれる事は避けるが、両部会所属組合はその大半が電機連合の構成組合としては比較的規模が小さい。グループ労連一括加盟となれば、中小企業労組の加盟が減るであろう事は容易に想像されるが、このように部会の所属組合数の変化をみればグループ労連一括加盟は、中小企業労組とのコミュニケーションの機会を減らすことになっていることは明らかである。

第1表 部会別にみた構成組合数の推移

	2000	2005	2010	2000→2010の変化
総合	4	4	5	+1
重電	29	25	23	-6
家電	22	18	10	-12
音響	14	16	14	0
通信	62	55	38	-24
情報	17	16	17	0
部品	76	76	52	-24
計	224	210	159	-65

出所：電機連合各年全国大会資料

このような形で生じた単組との接触の機会の減少は、従来単組から得てきた様々な情報が必ずしもこれまでのようには得られなくなるという事態をもたらすように思える。この情報量の減少が、電機連合にとってどのような意味を有するのかは必ずしも判然とはしない。しかし筆者のヒアリングの結果によるなら、中小の組合が電機連合に加盟する最大のメリットは、電機連合により提供される情報の量の多さと質の高さ（正確さ）であり、そのことによって単組としての意思決定がいろいろな意味でしやすくなる（富山地協でのヒアリング）、ということであった。だとするとこの電機連合に入ってくる情報量の減少はやはり少なからず問題なのではないだろうか。

(3) 中堅・中小組合における組織再編への電機連合の対応

以上みてきた二つの側面は、いずれにせよ電機連合が企業組織再編への組織的対応と取った政策転換がどのような問題を生起させる可能性があるかをみたものである。しかし電機連合の中堅・中小の大半の組合は、以前から一貫して単組ごとの加盟である点で変わりはない。それらの単組において企業組織再編問題が生じた場合、電機連合の対応はどのようなものなのであろうか。この点の電機連合の対応は、次にみるJAMとは大きく異なっている。すなわちJAMの場合、その地方組織が大きな役割を担っているが、電機連合の場合は、電機

連合本部が中心的役割を担っていると思われる。もちろん電機連合においても地方組織が設置されている。地方協議会（地協）がそれであるが、電機連合のホームページによれば、その役割は「地方連合を支えるのが中心的役割」とされている。ちなみに地協のスタッフは、例えば傘下組合が12の富山地協についてみれば、女性職員1名と専従の事務局長1名の計2名であり、この体制では傘下組合に何らかの問題が生じた際に、地協が積極的に対応することは前提されてはいないと思われる。実際筆者のヒアリングによれば、地協の主要な役割は、他組合組織との連絡調整、とりわけ先にホームページにあったように地方レベルの連合運動の支援であり、傘下組合に対しては様々な連絡調整と情報提供が主要な役割ということであった。これは電機連合においては単組内の問題は、あくまでも単組内での完結した処理が原則であり、産別組織としては単組がより有利に問題を処理しうよう必要な情報を伝達することが任務であるという方針が、地協においても貫かれている結果と思われる。

留意すべきは、こうした電機連合の地方組織の役割は確かに次にみるJAMのそれとは大きく異なっているが、しかしだからといってそれによって電機連合とJAMのそれぞれにおける企業組織再編が組合に与える影響の違いをもらしたとは言えないという点である。なぜならそれはあくまでも交渉の仕方の違いを示しているのであって、交渉力の違いを示している訳ではないからである。そしてその交渉力の違いについて、本稿で指摘しうるのは、前節でみた電機連合と中小労組のコミュニケーション機会の減少による情報量の減少が、単組の交渉力にどのような影響を与えるのかという問題である。しかし残念ながら筆者にはこの点をさらに検証するデータを示すことは出来ない。ここではそうした問題があることを示すにとどめたい。

5. JAMにおける企業組織再編への対応

次にJAMにおける企業組織再編への対応をみてみよう。それは2つの点で指摘できる。すなわちひとつは企業対策指針に関してである。そしていまひとつ

つは個別単組に対する支援・指導のあり方という点である。

(1) 企業対策指針

ここでいう企業対策指針とは、個別企業が抱える経営問題等に対して、組合はどのように対応すべきかという指針を指している。こうした指針は、まずはJAMが結成された1999年以降の動きを検討すべきは当然であるが、実はJAM結成の母体となった産別組織（全国金属労組（後に金属機械労組）と全金連合）の動きも見逃すことが出来ない。とりわけ全国金属労組における対企業政策の転換が、今日のJAMにおける企業対策指針に大なり小なり影響を与えていると考えられるからである。

この点を兵藤（1997）によって、要約的に示すなら次の通りである。すなわち全国金属は当時の総評左派組合として、反合理化闘争をリードしてきた組合であった。しかし同時にオイルショック以後の倒産や工場閉鎖、人員整理が相次ぐ中で、従来の反合闘争の「質的転換」を模索しつつあった。兵藤によればその先鞭をつけたのは兵庫地本であった。同地本は、従来の全国金属労組の反合理化闘争を『小児病的急進主義』に陥っていたという反省の上になつて、企業経営を監視し介入していく取り組みを進めていた（同書、p433）。それは会社による合理化計画に単に反対するというのではなく、組合自身が経営問題に対して積極的に発言し、経営ビジョンを論議する場をつくるというものであった。同地本におけるこうした動きはいくつかの単組によって実際に取り組みられたものであったが、全国金属はそれを受けて、1883年の大会において「全国金属産業政策第一次案」を提起した。そこでは当時金属産業において急速に進みつつあったME革命を核とする技術革新に対して、従来の「反合理化闘争」のみでは企業の存続そのものが危うくなり、雇用も守りたいゆえに、むしろ「コントロール型の対応」の必要性を強調するものであった（同書、p434）。

この「産業政策第一次案」は、さらに産業政策の元締めである当時の通産省や地域産業政策を立案する地方自治体に対しても、その立案過程に積極的に介入していくべきとするなど広範な内容を持つものであり、翌1984年の大会で

正式に採択された。このように全国金属労組の産業政策は、企業経営に対してそれを「コントロール」していくという事を明確にしている点が興味を引く。この「コントロール」という用語は日本語に直訳すれば統制ということになるが、しかし先の兵庫地本傘下の単組の取り組みを仔細にみていくなら、それは組合と企業による共同の企業再生プランの作成であり、組合による企業経営への積極的な介入を意味するとみてよさそうである。JAMの対企業指針の作成は、このような歴史的経緯をも有するものであることを理解しておくことが重要であるように思える。

既述したようにJAMにおいて企業組織再編問題が意識的に取り上げられるようになったのは2003年頃からである。それ以前は合理化問題、雇用問題として傘下構成組合に対応を求める指針が出ているが、同年以降企業組織再編への対応は、合理化問題、雇用問題の一部としてよりウエイトが高くなっていく。そして企業組織再編問題を組合側から雇用問題解決のための積極的手段として考える提案をするなど、組合としての経営問題への積極的な関与を促すという展開が見られる。以下少し詳しくみてみよう。

JAMが結成されたのは、既述したように1999年である。この時に当然のことながら雇用対策が明らかにされている。これが同年の結成大会で示された「雇用対策指針」(JAM, 1999)である。この中では単組、地方JAM、中央本部の3つのレベルにわけて方針が示されている。まず単組では「企業経営チェックの体制を作り、企業の基盤強化を図ることにより、雇用合理化提案を出さない活動を展開する」。また地方JAMについては「企業経営のチェックを通年的な取り組みとして強化するよう単組へ指導する」としている。そして中央本部では「経営分析や企業改善を提起できる経営チェックのノウハウを養う」(同書, p6)と述べている。つまりJAM結成当時は、単組及び地方組織においては雇用対策としての企業への発言はもっぱら経営チェックに限定され、それを一歩進めた経営改善の提起は中央本部の役割としているように思える。

次いで方針が示されたのは、2001年である。この頃既述したようにJAMに

おける雇用問題はピークを迎えようとしていた。この時「単組緊急雇用対策」(JAM, 2001)が取りまとめられている。この中では経営危機に立ち至った場合には、当面の対応だけでなく、再生プランの作成を企業に求めることが基本であるとした上で、「(5) 会社再建計画について」として、「②労働組合として、経営分析の上になって、会社に対して再建に向けた提言・改善要求を行います」(同書, p6)と述べている。つまりあくまでも企業が再生計画を立てることを前提に、それに対して組合が提案・改善要求したりすることを求めている。いうまでもなくここでの組合とは単組であり、1999年の方針と比べると一歩踏み込んだ取り組みを単組に求めていると言える。

その後、2003年に当時問題になり始めていた企業再編への対応として「企業再編に伴う雇用問題と組織問題に対する具体的対応」(JAM, 2003)が示されている。その中ではそうした再編が「組合員、従業員にメリットとなるのかしっかりチェックするとともに、労働組合として必要な対策を提言すること」(同書, p9)を求めている。

さらにその後2004年には「JAM雇用対策本部報告書」(JAM, 2004)がまとめられている。これは2001年に当時ピークに達しようとしていた雇用問題の続発への対策として「雇用対策本部」がJAM本部内に設置されていたが、2004年ようやく雇用問題が「落ち着きを見せて」(同書, p1)きたことから、同本部が解散するにあたって、それまでの雇用問題の経過を取りまとめたものである。この中では事新しく指針が示された訳ではないものの、この間の個別雇用問題の事例を取り上げ、どのような結末をとげ、組合はどのような活動を行ったかを示している。事例は9件取り上げられており、その中の2つがJAM大阪傘下の組合の事例である。興味深いのはその中で、JAM大阪傘下組合の取り組みを極めて高く評価している点である。例えば「民事再生法を活用した企業再建とそれによる雇用・職場確保」の事例では、組合の基本方針が「労使の対等性を維持しながら、企業の再生過程に労働組合が積極的・主体的に関与、参画していくこと」(同書, p38)にあったことを示し、「成果と課

題」としては「企業の経営状況がすべて労働組合に開示されており、企業の危機的な経営状況と窮迫度合いを事前に把握できていた。・・・このことが民事再生法をむしろ労働組合がリードする形で申請する上で決定的に有利な背景をなした」（同書、p39）としている。そして最後に「以上の・・・等の諸会議のほとんどすべてにJAM大阪の担当オルグが関与・指導した」ことも述べている。こうしてこの事例では、企業再建に組合が積極的に関与したこと、それにJAM大阪が大きく寄与していることを高い評価とともに紹介している。

いま一つの事例は「民事再生下での営業譲渡」である。この事例では当初単組が独自での解決を目指したものの、企業側の当初提案の反故という事態にJAM大阪が解決に乗り出している。最終的に営業譲渡による会社解散と組合解散に至ったが、JAM大阪の支援により未払い賃金の無発生、会社都合退職金の満額支給という形で終息したことを紹介している。この事例は会社提案そのものは撤回させられなかったものの、JAM大阪の「オルグが強引に参加して交渉することで状況を有利に転換させている。単組だけの闘争では更に難しい局面となっていた」（同書、p42）と評価している。

これらは大阪の事例であるが、他の事例でもJAMの地域組織と単組の積極的関与を肯定的に紹介しており、企業再生への組合の積極的関与ないしは組合による再生プラン作成を促していることが感じられる。

そして最も直近の指針として示されたのが、「企業組織再編、企業・経営問題への対応マニュアル」（JAM, 2008）である。この中では「労働組合はまず会社再生を基本的方針として、追求すべきである。会社再生により希望する労働者の雇用が確保され、再生過程で労働債権の確保も一定できる場合が多いからである」（同書、p39）とし、この文章の後に「再建のためには、明瞭で現実的な事業（再建）計画が不可欠である。会社だけで作り切れないときは組合も参画して作り上げる」と指摘している。まずは企業に再生プランの作成を働きかけ、企業独力で無理ならば組合が積極的に参画するという手順を望ましいとしている。この考え方は経営当事者が企業である以上、確かに当然の論理と

いべきであろう。

だが問題は現実にそうした事態に立ちいった時、中小・零細中心の企業による再生プランが立案可能かという問題がある。つまり中小企業の場合、企業危機に直面して、経営側は当面の対応をどのようにするのか、を考えるのが精一杯であり、とても将来展望を含む再生計画を考えるところまでは力が及ばないというのが実態である。マニュアルが言うように「会社再生」を基本方針とするに際して、JAM本部なりJAM地方組織の支援を受けながら、組合が再生のリーダーシップを取るのがむしろ現実的であることを示しているといえよう。

そして興味深いのは、先のマニュアルによれば、「会社そのものの再生が困難な場合でも、倒産処理にあたって合併、事業譲渡、会社分割、MBO（特定事業に関する経営者による買収・独立）、EBO（従業員による買収・独立）、株式売却、株式交換・株式移転などの企業組織再編が多用されるようになった。労働組合もこれらの手法を利用しながら、事業の承継、継続によって雇用の確保、労働条件の維持、労働債権の確保、労働組合の存続を追求することも可能かつ適切な方針の一つ」（同書、p39）として、企業組織再編の活用を呼びかけている点である。JAMにあっては、企業組織再編は倒産に際しての取り組みの一つの手段としても位置づけられている訳である。

このようにみてくると、JAMにおける企業対策指針は、先の電機連合の場合と比べ、間を置かず次々と出され、その内容は後になるほど詳細に、かつ具体的になっているという印象を受ける。また単組のみならず、JAM地域組織の介入のあり方を事例で示すことで地方組織の役割の重要性を明確にしている。

こうしたJAMの企業対策指針のもとで、次にみていく単組レベルと地域組織レベルによる企業組織再編対策がとられていく訳である。

(2) JAMにおける地方組織の役割

JAMの傘下組合の特徴は、既述のように少なくとも電機連合のそれと比べ

れば、その規模はかなり小さく、グループ経営を行っていてもそのグループの規模は小さいという点にある。また企業の所在地も地方に分散している。ちなみにJAMに加盟している単組はそれぞれに各地域組織に所属しているが、これを東京・千葉・埼玉・神奈川、京都・大阪といった大都市圏の地方組織に属している組合の数でみると4割弱（38%）であり、しかもこのうち4割強は中小零細企業が集積している大阪が占めている。これに対し電機連合では、地協傘下の組合数でみると大都市圏に所在する組合が4割をかなりこえている。もちろん両組合では地方組織がカバーする範囲に違いがあろうから、必ずしも厳密な比較とはいえないが、傾向としてはJAMの方が地方立地企業が多めであり、それだけにいわば地域企業的色彩が強いといえよう。そして企業が抱える経営問題も地域的特色を有することが少なくないと思われる。こうしたJAM傘下組合が属する企業の特徴は、JAMにおける傘下組合に対する支援や指導の仕方に特色を与えているように推察される。それは具体的な支援、指導の場において、JAMの地方組織の役割がかなりの程度大きいという点である。

そこでJAMの組織機構をみると、いくつかの都道府県をたばねて地方JAMが設置され、その数は17である。この地方JAMの役割について、さらに具体的に例えば筆者が住む北陸JAMについて、その組織構成をみると、独自の最高議決機関として大会を持っている。そして日常活動を担う執行委員会を有し、その下に各種役割を担う専門委員会と専門部を設置している。こうして地方JAMが一定の範囲内ではあれ、意思決定の権限を有していること、そして構成組合に対して指導権限を有していることがわかる。

（3）JAM大阪における企業再生の取り組み

以上のようにJAMと電機連合では、産別組合の中で、産別本部、その地方組織、そして構成組合としての労連本部及び単組の位置ないし役割にかなりの違いがあり、かつそれは近年の企業組織再編の動きのもとで変化をみせていることもわかった。このうちJAMにおいては、具体的な支援、指導という面で

は地方JAMの存在が大きな意味を持っていることが感じられた。そこで次にそうした地方JAMの役割をみるために東大阪を1つの主要な組織地盤とするJAM大阪の場合を取り上げる。JAM大阪の事例は企業再生の取り組みという特徴を有するものであり、JAMとしての傘下企業別組合に対する支援、指導のあり方として1つの典型例と思われるからである。

JAM大阪における企業再生の取り組みは、同労組の前身である産別地方組織による、1960年をはさんだ前後5年にわたる大阪特殊製鋼（大特）の事例にまでさかのぼることができる。第2表は、JAM大阪の前身組織の取り組みをも含めた事例を取りまとめたものである。ただし大特の事例は、戦後復興の余韻を引きずる中での企業再建という性格を有するものであり、その意味で他の事例とは時代背景が大きく異なることから表からは除外している。

取り組みの概要は以下のごとくである。大特の事例を除くと最初の取り組みは80年代からスタートし、それ以降今日に至るまで「企業再建プラン」の提案を行った組合は32組合に及び、プランの作製までに至らなかったものの、それに近い取り組みを行った事例が30~40組合程度である。そこで表に示された32の事例について少し詳しくみてみよう。

まず取り組みの時期であるが、全取り組み事例32件のうち、80年代が2事例、90年代前半が3事例、同後半が13事例、そして2000年以降が14事例である。つまりJAM大阪において取り組みが本格化するのは90年代後半以降であり、それは2000年以降も継続している。いうまでもなく1990年代後半は、日本企業が深刻な不況を経験した時期であり、小規模製造業が集積した東大阪地区はその影響をモロに受けた。

次に取り組みのリーダーシップの所在であるが、同表では再生プランの作成を、企業側のリストラ策の提案を受け、その対応策としての提議か、それとも組合側から自主的な企業再生プランの提案なのか示しておいた。その結果、明らかに多くが企業側からのリストラ提案を受けての企業再生プランの作成である。これらの企業再生プランに共通しているのは、単組が単独でプランを作成

したのではなく、JAM大阪（ないしはその前身の産別労組の地方組織）がプラン作成に積極的に関与している点である。それゆえJAM大阪にはその資料が蓄積され、第2表を作成することができた訳である。JAM大阪は、その前身組織の時代から組合の雇用対策の重要な取り組み指針として、組合独自の企業再生プラン作成の重要性を訴えている⁽⁸⁾。しかし現実問題としてたとえ企業が経営問題に直面したとしても、企業の側からのリストラ提案などの直面しない限り、組合の側から再生プランの立案がなされることはないというのが実際である。さらに同表に載せられている事例のうち、企業側から明らかに再生プランと思われる提案がなされているのは、わずか5から7事例である。中小・零細企業が存続の危機に立ち至った時、当事者として企業がその対応者として存在するとしても、現実にそれに立ち向かう準備があるかどうかは厳しい。第一に経営危機にいたる経緯の把握、第二に財務諸表の分析による財務上の問題点の把握、第三に全組合員を対象にしたアンケート調査の実施、それらによって個々の職場の問題点の確認と改善提案を促していること、そして第四にそれらから明らかになった経営上及び日常業務遂行上の問題点の把握と改善提案をもとにした再建プランの組合員への提示と繰り返しの修正、そして会社への提案である。こうしたいわば水も漏らさぬ様な現場からの様々な改善提案を盛り込んだプランを作成していることが特徴である。ただしそのような再建プランではあっても、それが必ずしも効を奏する訳ではないことも、同表から明らかであり、再建プランが明らかに実を結んだと考えられるのは11件程度、つまり打率3割といったところである。

取り組みを行った企業の規模、企業系列との関係であるが、同表を一見して明らかなのは企業規模がかなり小さいことである。もともとJAMの傘下組合の平均組合員数は200人弱であるが、そのなかにあってもさらに小さめである。企業の再生プランという企業総体の経営をコントロールしようとする時、企業規模があまりに大きいとコントロールは困難であるというのは、きわめて理解しやすい事実であろう。またそのことと密接に結びつくと思われるが、同表に

あげられた企業は明瞭な形で企業グループに組み入れられている事例が少ない。もちろん取引上の元受け下請け関係にあるという場合は少なくないと思われるが、より強い企業間関係があるかどうかと言う点で、企業グループ的結びつきが見られる企業は、No15、No20、No25、No31の4事例のみである。その場合No20やNo31のように当該企業との交渉では決着がつかず、親企業との交渉を余儀なくされるなど交渉が複雑化・長期化する傾向が見られる。

終わりに企業再生プラン作成と企業組織再編の関係についてみてみよう。事例の中で、企業組織再編が含まれているのは8事例であるから必ずしも多くはない。この8事例のうち、組合による企業再生の手段として組織再編が選択されているのは、No10（EBO）、No11（営業譲渡）、No20（営業譲渡）、No24（合併）、No28（営業譲渡）、No32（資本受け入れ・子会社化）の6つの事例であり、No31は当該親会社からのM&A提案を組合側が受入条件を提示することによって、会社側の譲歩を引き出した事例である。

既述したように電機連合にせよ、JAMにせよ、企業組織の再編がなされるのは、企業組織が大きい程多い。それと比べればJAM大阪が企業再生プランの作成に取り組んだ組合の多くは、より小さな企業であり、組織再編がらみは少なめである。むしろ企業再生の手段として選択された6つの事例が興味深い。この6事例をさらに詳細にみると（第3表）、営業譲渡が3事例（ただしNo10とNo20は不調）、合併、組合による買収、資本受け入れ・子会社化が各1事例である。このうち組織再編が功を奏し、企業経営が回復した事例はNo11、No28、No32の3事例である。No10は組織再編は不調に終わり、既存企業は整理のうえ、新会社を設立し、従業員も組合もそちらへ移管して現在に至っている。結局組合の存続という面では、4つの事例で存続している。

第3表 6事例の再編の形態と組合存続の有無

		No10	No11	No20	No24	No28	No32
再編 形態	買収	○					
	営業譲渡		○	○		○	
	合併				○		
	資本受け入れ・子会社化						○
組織再編成功・企業存続			○			○	○
組合存続の有無		○	○			○	○

出所：第2表をもとに筆者作成。

これらの結果をみる限り、M&Aが企業再生としての側面をしばしば有することがあり、JAM大阪の取り組みは、大きな困難を伴いながらも、それが成功する場合もあるということを実践で示した点が注目される。そして何よりも注目すべきなのは、より地域に近い存在であるJAMの地方組織が場合によっては企業組織再編に積極的に関与しつつ、企業再生に取り組んでいるという点である。

6. おわりに

以上電機連合とJAMについて、そこにおける企業組織再編とそれが労働者の労働条件や組合活動や組合組織に与える影響を概観し、影響度という点で少なからず違いがみられることを明らかにした。しかしそうした違いが生じる要因を明確に示すことは困難であることも指摘した。ただかなりの程度大きな要因であろうと推測させるのは、電機連合傘下の組合が、JAM傘下の組合よりも規模が大きく、かつ電機産業においては企業組織再編が企業経営の危機と密接不可分に生じてきたために、その影響は相当程度に大きいものであった点である。それに対してJAMにおける企業組織再編は、むしろ企業の経営危機やそれによる雇用問題が一定程度終息する中で生じたという違いがある。以上の両組合が抱える事情の違いが企業組織再編の影響度の違いをもたらしたことは想像に難くない。

もちろんその他諸々の要因が両者における影響度に違いをもたらしたことも否定できないが、本稿ではそうした異なった影響のもとで、両組合がどのような対応を取ってきたのか、という点に焦点をあてて検討を行った。つまりそうした対応の違いの中にも影響度の違いをもたらした要因が探れるのではないかと考えた故であった。本稿ではその点を（１）産別組合の企業対策指針の側面、そして（２）産別組合の具体的な対策がどのようなものであったのか、という点から検討してきた。そして電機連合では（１）の面での対応が多く、JAMでは（２）の面で多くの対応が取られてきた。両者の対応がそれぞれの過程のなかでことなつた対応になつた訳である。

以下では（１）と（２）の検討結果を要約的に示すとともに、今後も続くであろう企業組織再編に対して、企業別組合と産業別組合がどのような視点を有することを求められるのか、若干の検討を行うことにする。

まず電機連合であるが、企業組織再編への対策指針に目を向けると、1994年の「経営・雇用対策指針」の中で既にふれられている。その内容は体系的であり、今日からみても基本的な項目は網羅されている印象である。その後企業分割制度の施行に伴って、2001年「経営・雇用対策指針」で「企業分割へのガイドライン」が付加されている。さらにその後2009年にはこの「指針」に非正規等の問題が付け加えられているが、企業組織再編に関しては大きな変更はなされていない。他方電機連合の組合員の急減が2000年代前半に生じているが、これが企業組織再編の影響によるものであるという認識は、電機連合が行つた調査結果から認識されていた。しかしそのことが先の指針の内容の変更に結びつくというよりは、むしろ単組の電機連合への加盟方式の変更という形で対応がなされている⁽⁹⁾。

他方JAMにおいては、対応指針の改定が頻繁に行われている。ここには事態の推移に伴って、傘下組合に対して対応を変えるよう求めるJAMの意思が感じられる。ただしだからと云つて電機連合にそうした意思がないと言っている訳ではない。そうではなくこうした対応の違いの背景には、傘下組合に対

する産別組合の関係の在り方の違いといった側面があるように思われるからである。それをより具体的に言うと電機連合における単組の問題は、「自己完結」を基本とするという姿勢とJAMにおける地方組織による強力な指導という形で表れている。電機連合における「自己完結」の考え方は、グループ労連一括加盟の場合、単組の問題はグループ労連本部の裁量に任せるという考え方に基づいている。そしてその要因としてはいくつかの事を指摘できるが、組合自体に内在する問題としては企業組織再編に対する組合のスタンス、具体的には組合政策の違いが大きな意味を持ったことを指摘した。そしてそうした組合政策の違いは、大企業労組を中心とする電機連合と中小企業労組を中心とするJAMにおけるそれぞれの労使関係の展開の違いという背景のもとで生じていることも指摘した。

最後に主にJAMに焦点をあて、第1に以上検討してきた組合政策が、組合活動の今後にもたらす課題についてふれ、第2にこれまでの労使関係研究上の論点について簡単にふれる。

まず前者であるが、JAMがかつての全国金属労組などの前身労組とは異なるさらなる深い経営政策への関与を進める時、2つの事が含意されるように思える。第一は企業からみた場合、小規模企業であればあるほど、企業組織再編にせよ、経営危機にせよ、組合は経営側にとって、その上部団体が有する人材や経験を考慮すれば、けっして労使対抗的な存在ではなく、むしろ頼りになる存在となる可能性が高い。組合は企業のよきパートナーとなる可能性を秘めている。しかし同時にJAMにおける経営への深い関与は、当該企業の規模がそれほど大きなものではなく、また企業のグループ化も電機産業ほどには進んでいないことが重要な要素と推察されることと関連して生じる問題もあろう。いうまでもなくJAM傘下労組の中には必ずしも多くはないものの、正に企業組織再編を経ながら、規模を拡大し、かつグループ化が進行した企業も見られる。この場合、JAMが採用する先のような組合政策は、当該労組にとって不都合な部分もあるのではないだろうか。もしそうであれば、JAMは今後の組

合政策をどのように方向付けるか、さらなる検討を要するように思える。

後者に関しては、組合の発言の内容、その効果といったことにこれまで焦点があてられてきた。その一部については拙稿（坂, 2010）を参照してほしいが、これまでみたようにJAMでは、経営政策そのものへの以前にも増しての積極的な発言が確認された。そしてその効果も一定程度得られていることが明らかとなった。ただし注目すべきは、企業規模という変数が1つのポイントとなっていることである。その場合、企業規模は一企業の規模ということに加えて、企業グループの形成とその拡大にも着目する必要があるだろう。組合効果に注目する際、企業経営の規模という側面に着目することによって、組合効果にかなりの程度相違が生じる可能性があることに留意すべきである。

註

- (1) 本稿で使用するJAM傘下労組を対象とした企業組織再編調査データは、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究C、課題番号20530194）の交付を受けてJAMと共同で実施したものである。
- (2) 昨今のM&Aによる企業組織再編が、組合員の雇用や労働条件、労働組合の組織や活動にきわめて大きな影響を与えるという認識は2004年におきた東急観光労組の事例によってもたらされた。この顛末については伊藤栄一（2000）に詳しい。また海外における企業組織再編が雇用や労働条件、組合活動に与える影響については、ILO（2001）では「企業の合併・買収とその雇用へのインパクトに関する統計はほとんどない」と指摘しており、客観的なデータを得ることは簡単ではないようである。それは組合の組織形態が原則として企業別に形成されている日本と異なり、例えばアメリカのように事業所別であるならともかく、職種別であったり、ドイツのように企業横断的であったり、産業別であったりした場合、個別企業ごとに生じる組織再編の影響は判別しづらいことが推察される。しかし必ずしも客観的なデータは得られないながらも、90年代後半以降の経済のグローバル化、国際的な企業間競争の激化のもとで、欧米企業であっても合併・買収による企業組織再編は急速に進みつつあり、そのことが組合に対しても無視できない影響を与えつつあるという認識が生じている。そうした動向を示すものとしてILOは2001年に銀行と金融サービス業について、さらに2003年には商業分野において、2007年には食料品分野でM&Aの雇用及び組合活動に与える影響とそれへの対応に関するシンポジウムを開催し、報告書（ILO2001, 同2003, 同2007）を作成している。ただそこでの議論の中身を見ると、一部他産業、他業種にわたる合併・買収が含まれるものの、多くは同一産業、同一業種での合併・買収であり、その限りではいわば秩序だった企業組織再編のイメージである。そしてそうした企業組織再編の影響は、もっぱら雇用へのマイナスの影響を危惧する声が圧倒的に多く、組合組織へのマイナ

スの影響という視点は希薄である。ただし組織形態が日本と類似するアメリカにおいては、ファンドによる買収の結果、組合の存続が危うくなるなどへの強い懸念は表明されている (Teamster,2007)。

- (3) この点については坂 (2005, 2006) を参照。
- (4) 電機連合は「全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会」の略称。
- (5) JAMはJapanese Association of Metal,Machinery,and Manufacturing workers の略称。
- (6) 同様のことは久本憲夫 (2005) においても指摘されている。しかし当事者においてもなされているこの評価は、十分に慎重になされるべきと思われる。後に詳しくみるが、1999年のJAMの結成以降合理化問題、雇用問題が進行した。そうした事態のもとで企業組織再編が、経営危機の打開策としてなされたという面も見られる。この点は電機産業のそれが、「選択と集中」のもとでの事業の再構築という色彩が強いのと大きな違いである。JAMにおいて場合によってはそうした努力が功を奏さず、倒産という形で企業組織再編を含めた一連の経緯が終了に至ることもあろう。ちなみに電機連合傘下の組合では、結成以来倒産に至った事例はごくわずかである。しかしJAMにおいては倒産は、けっして珍しいものではない。もちろん企業組織再編が関連しての倒産はけっして多くはない (JAM役員へのヒアリング結果) と思われるが、企業組織再編が企業再建の手段として取られ、かつ倒産に至った場合、組合が解散していれば調査の対象にはならない。つまり企業組織再編調査の対象となるのは、最悪の事態を免れた組合である。最悪の事態に立ち至った組合は除外された上で、企業組織再編の調査は実施され、その影響度合いをみた場合、組合にとってもあまり目立った影響はないという認識が成立することになる。最悪の事態に至らず存続している組合についてみれば影響度は大きくないのは事実であるにしても、それは必ずしもJAMにおける企業組織再編のすべてを示している訳ではない。
- (7) 筆者のヒアリングによれば、電機連合職員の間では、これを「ミニ産別化」と称している。
- (8) 例えば巢張秀夫 (1978) や川本博 (1980) など。
- (9) 電機連合におけるこうした構成組織加盟方式の変更は、他産別組合に所属していた単組に対して電機連合への加盟を求めるものであったから、例えばJAMに加盟していた単組は電機連合への産別加盟変更を迫られることになる。しかしこれは必ずしも電機連合だけの問題ではなく、例えば自動車総連のように元々グループ労連一括加盟を基本的方針としていたところでは元来から生じていたことである。その意味では電機連合が2003年にこうした方針をとったのはむしろ遅すぎた対応とも言えるかもしれない。実際JAMの歴史の中では、2000年のダイハツ車体、2004年の富士シート (ともにダイハツ労連、産別組合は自動車総連へ) や加納鋼板 (基幹労連へ) の脱退などが続いているが、2004年以降からは電機連合への移籍が急増する。こうして産別組合の構成組織加盟方式の変更は、JAMにとってみれば所属単組の変更を引き起こすものであり、「黙視する訳にはいかない」(役員ヒアリング) 問題である。

参考・引用文献：

- 伊藤栄一（2000）『『掠奪ファンド』に包囲網を』労働者学習センター『ひろばユニオン』No 466。
- 岩崎 馨（2004）『日本の労働組合の現状と課題』社会経済生産性本部
- ILO（2001）"The employment impact of merge and acquisitions in the banking and financial services sector"
- ILO（2003）"Employment effects of merge and acquisitions in comerce"
- 巢張秀夫（1978）「大阪における産別金属の活動をふり返って」『金属労働資料』第21巻第7号，通巻183号。
- JAM（2008）『企業組織再編，企業・経営問題への対応マニュアル』。
- JAM（2008）『企業組織再編調査集計結果報告』（第10回定期大会報告別冊）。
- JAM（2007）『企業組織再編調査（第1次）の集計結果報告』。
- 久本憲夫・電機連合（2003）『企業が割れる！電機産業に何が起こったかー事業再編と労使関係ー』日本評論社。
- 電機連合（2005）「構造改革・連結経営下の労使関係研究会報告」同『調査時報』第346号。
- 電機連合（2001）『経営・雇用対策指針』
- 電機連合（2008）『経営・雇用対策指針』
- 坂 幸夫（2005,2006）「企業別労働組合における系列と非系列」（上）（下）富山大学経済学部『富大経済論集』第51巻第1号及び第2号。
- 坂 幸夫（2006）「現代の企業組織再編と労働組合」学文社『現代の産業・労働』第2巻。
- 坂 幸夫（2010）「中小企業における企業内コミュニケーション」学文社『中小企業研究入門』第4章。
- 久本憲夫（2005）「企業組織再編への対応」勁草書房『衰退か再生か：労働組合活性化への道』第4章。
- Teamster Working Group On Financial Markets（2007）"Privet Inequity: A Case Study of KKR and CD&R's US.Foodservice"
- 電機連合ホームページ：<http://www.jeiu.or.jp/>（10/2010）
- JAM ホームページ：<http://www.jam-union.or/>（10/2010）
- 山木 博（1980）「倒産反対闘争の前進のために」『金属労働資料』通巻第211号。

提出年月日：2010年11月29日

第2表 JAM 大阪傘下単組による企業再建案一覧

組合名の後の（ ）内の数字は再建案提案パターンを表示。1 = 会社提案に対応して組合が立案，2 = 会社とは関わりなく組合が提案，3 = 労使合同で提案。

組合名	取組みがあった年	企業の規模・業種	再建当時の企業の状況と再建計画の概要（ポイントのみ）	現状（企業）	現状（組合）	M&Aの有無
1 T鉄工 (1)	1986年～87年	42人，鉄骨製造	経営危機に際し，会社提案の第三次合理化案（事実上の工場閉鎖提案）に対し組合が再建案提示。①経営方針（ダイヤモンドトラスから一般鉄骨へ），②企業体質改善（製品戦略転換に伴う企業・営業体質の改革），③会社組織再編，④生産性向上（指示系統一本化と生産組織の再編，工場レイアウト見直し，設備増強），⑤経費節減，⑥労働条件見直し（期間限定の時間延長等），⑦人員適正配置等。必要資金は親会社への遊休地売却で調達。会社は組合再建案を受入れ，労使で実行。1年で黒字転換，その後順調に回復。03年8月，業況の急激な悪化により内整理。	03年，業況の急激な悪化により清算。	解散	
2 T空気機械 (1)	1986年～87年	150人，コンプレッサー製造・販売	4期連続赤字で合理化提案（1年間の休職55才以上，希望退職，出向・転籍）。会社は当初，企業実態を明らかにせず強行しようとした。組合は再建案（①コンプレッサーの船用から陸用への転換，②総合的な工程管理体制確立他）を対置，スト権を行使しながら交渉。休職のみを認め他の合理化項目は撤回。その後順調に推移。	大阪工場を含め現在も存続	存続	
3 M社 (1)	1992年～93年	380人，電算写真植字機製造販売，現在はフォント作成。	92年，会社による合理化提案。組合は会社提案は根本的な再構築策，長期的経営展望がないとし，「企業再構築計画案」提案。内容は93年2月案①緊急策（手動機生産終了に伴う製造部の業務構想＝当面の製造部門の維持）②製品の問題点と提案（製品開発の基本方向），③組織及び事業の問題点と提案（開発体制の強化），6月案開発商品の提起，10月案会社組織全面的再編。闘争体制を執り交渉を展開，93年8月に会社と事前協議同意約款を締結。その後組合再建案の大部分に会社合意。組合は組合員を大幅拡大。その後業績回復。	存続，その後99年業況の急激な悪化により清算。	存続 解散。	
4 T鋼管 (1)	1993年～94年	56人，引き抜きパイプ製造・販売	会社の合理化提案に対し，組合は「企業再建案」（93年10月）提示。基本的問題点は製造部門軽視の「問屋的体質」による低付加価値構造，金利負担が過大，間接部門人件費が過大，在庫が過大，以上が収益を圧迫し薄利体質等。対策①製造部門重視の会社機構刷新による間接部門効率化，②生産工程合理化（無駄排除で歩留まり向上），③職場規律の確立と強化，④生産委員会の機能強化。会社は合理化提案を撤回，組合提案を受入。再建案（在庫管理体制の強化，異形鋼管の開発等）提起。労使で再建案を実行。1年間で慢性的な赤字が黒字に。その後暫くは順調に推移。99年，業況の急激な悪化により内整理。	99年，破産	解散	
5 Y製作所 (1)	1995年～96年	50人，産業用機械の歯車減速機製造販売	94年に会社が合理化案（①人員削減，②時間延長，③土地活用，④資金調達，⑤工場レイアウト）提示。組合も再建案を提案（①土地売却で資金確保，②生産体制縮小，③希望退職による人員削減，④期間限定の労働時間延長，⑤組織簡素化）。一時再建へ向かうが，労組の経営依存により不徹底に終わる。	99年，破産。	解散	
6 NM社 (1)	1993年～94年	69人，工業用メッシュ製造・販売	93年10月に会社側が「現状打開策」（希望退職，賃金カット等）提案，同年末「会社再建に向けて労働組合からの提案」を発表。①本社ビルの撤退と奈良工場への集中，②役員，部課長等の削減による管理機構効率化，③経費節減，④メーカー志向明確化，⑤中長期戦略に立った生産工程強化。94年1月，会社側「現状打開策」撤回。組合再建案の実行に向けた確認書締結，経営改善策を労使で実行。経営状況は大幅改善。	存続	存続	
7 O送風機 (2)	1995年～00年	60人，送風機製造・販売	企業危機深刻化の中，95年7月組合が「労働組合からの企業再生に関する提案」を全組合員討議に基づき提案。内容①経営の根本問題（低マージン・高コスト体質），②企業再建の基本方針（取締役削減，営業・設計・開発・製造の再編と体質改善，総合的工程管理体制の確立，不具合対策，人員配置柔軟化，ユニオンショップ化等）③各部署の具体的問題点と改善策。同年11月「経営の再構築について」協定締結，組合の再建策により労使で再建努力。売上低迷の中，雇用維持のため99年に賃金カットを労使で実行。00年に再建軌道に。08年職員組合と統合，ユニオンショップ化へ前進。	存続	存続	
8 N鋳鋼 (1)	1995年～98年	80人，鋳物の製造。	94年まで受注減により営業利益赤字。95年2月，会社より企業閉鎖提案。12月，組合側より「企業再生に関する組合からの提案」提起。内容（①財務上の根本的な問題点（会社更生法から脱却できず，極端な高齢化，薄利体質等），②各職場の問題点，③企業再生の基本方針（人員確保，後継者育成，製造部強化，設備・作業環境改善，ボカミス撲滅，残業削減，作業責任意識の確立）。同月会社より組合再建案を踏まえ「企業再生の基本方針」が提案，企業存続を労使合意。その後再生軌道に乗りかけるが売上高の急落により98年会社より合理化案，それを巡る議論の中で資金繰りに詰まり破産。	破産	解散	
9 B産業機械 (1)	1996年～00年	25人，繊維機械製造・販売	96年4月会社側が合理化提案（組合員約半数の解雇），同年7月組合側要書書「雇用確保のための企業再建案」①企業の問題点（経営体質の問題点＜プロカー的経営体質，場当たりの経営，資産管理者的ワンマン経営，技術の弱さ，従業員モラル低下＞，財務上の補足，各部署の問題点），②企業再建・改革に向けた方針（繊維機械から包装機械へ，各部署へ権限委譲，不動産に頼らず製造を基本に，企業戦略明確化，計画的設備更新・人材育成・多能工化，関連会社の関連明確化）③各部署の具体的改善，同10月解雇撤回，11月経営から組合再建案に基づく「経営合理化策」が提案，労使合意。その後更なる売上高の急減で人員削減，企業存続を98年1月合意。規定の1.5倍の割増退職金を退職者に支払う。社長他5名の組合員で事業継続。00年4月規定の3倍の退職金を支払い会社を清算。	内整理	解散	

出所：JAM 大阪資料

組合名	取組みがあった年	企業の規模・業種	再建当時の企業の状況と再建計画の概要（ポイントのみ）	現状（企業）	現状（組合）	M&Aの有無
10 Oバルブ (2)	1996年～05年	67人, 船舶用バルブ製造・販売	賃金遅配により経営危機表面化, 「企業再建に向けた労働組合の提言」(①外注政策整備による製品構成再構築, ②経営体制・社内機構刷新・再編成等)を会社に要求。労使合意し, 再建計画実行のため, 労使の再建委員会設立。しかし会社経営さらに悪化, 再建計画実行は事実上不可能, 再建は合併・買収しかないと会社側と確認。直後, 社長が社印, 有価証券等を持って失踪。代理人弁護士と交渉の結果, 3分の2以上の株式の組合への譲渡で組合が経営を掌握。組合と再建委員会が会社の全機構を監督下におき, 自主生産・自主管理闘争に移行。その後スポンサーとして支援を受けてたYバルブへ企業売却による再建を模索。労働債権放棄等を提示すも不調。土地売却等により債務を整理, 新会社に従業員等を移管して再出発。	新会社として再出発。	存続	○
11 T社 (1)	1996年-99年	87人, 送風機製造・販売	99年2月に売り上げ減少に伴い, 会社が賃金引き下げ等の「合理化」提案。組合は「企業改革に向けた労組からの提案」申し入れ, 4月に労使合意。5月, 社長急逝に伴う新社長への交代の過程で工場の一部売却と工場の移転・集約提案。組合は企業再建策の継続実行と, 新たな土地売却による債務整理案を新社長に提案, 会社の合意を会社提案受諾の条件とする。8月基本合意。01年2月にK製作所への営業譲渡による再建計画が会社より提案。譲渡に際し, 組合は両者が交わした全ての協定書, 協約書, 確認書, 同意書, 覚え書き等の確認事項及び労使慣行の承継を条件として提示。K製作所はこれを認め三者協定を締結し現在に至る。	新タニヤマとして再建。	存続	○
12 作所 (2)	1996年-99年	58人, 送風機製造・販売	96年経営危機表面化。組合が「企業の再建・改革のための提案」を会社に提出。問題点①経営戦略欠如, ②管理が弱い, ③技術軽視, ④安値受注賞賛, ⑤ワンマンの経営体質, ⑥自己規律のゆるみ。企業再建・改革の基本方針を策定。協定書締結。その後未解決問題ありとして, 98年再度協定書締結(①営業部署改革, ②財務部署強化, ③1割賃金カット, ④重大な経営上の変更の事前協議)。99年「差し迫る破局からの活路を開くために労働組合からの提案」, さらに「会社改造案—要求書」を作成, 協定締結, 回復軌道に。	存続	存続	
13 S鋼管 (1)	1997年-98年	38人, 電設器具, エクステリア製造・販売	82年に経営危機, 人員削減実施。97年再度経営危機表面化, 会社が希望退職等の「緊急対策」への協力要請。組合は拒否, 労使再建委員会の設立と再建案(企業独立化, 問屋的体質の払拭等8項目)提案。その後膠着状態が続くが, 98年6月, 労使合意(会社機構再編, 労働条件変更, 労使再建委員会設置)し, 再建に向け労使協力体制確立。その後2000年に再び工場閉鎖・全員解雇の会社提案。組合は労働債権確保を会社と協定後, 新体制で再建を提案, 労使合意。その後定年退職で組合員が数名となり, 06年労使協議で1.5倍の退職金確保, 工場閉鎖に同意。	06年に工場閉鎖	解散	
14 M金型 (1)	1997-99年	86人, ガラス金型製造・販売	92年頃より経営悪化。97年経営危機表面化, 会社が人員削減, 工場閉鎖提案, 組合は拒否。会社と「事前協議同意約款」締結。組合から「企業再建案」(組合対策に傾斜した経営戦略, 労働組合の分裂, 経営戦略欠如, ワンマンな経営体質, 工場分散等の問題の克服)を策定。会社との協議に入る直前に執行部の一部が闘争方針に異議, 金属機械傘下(当時)の第一組合が機能マヒ。金属機械の指導で第二・三組合を統一, 金属機械に加盟。この組合が「企業再建案」を会社に提起し交渉の主導権をとる。同時に第一組合へ「企業再建案」を軸にした企業再建闘争への復帰を促す。議論の後第一組合復帰, 組合は統一。98年に会社と「企業再建案」を合意, その後再建過程を歩み現在に至る。	存続	存続	
15 T社 (1)	1999年-00年	98人, 溶接金網, ボックスパレット製造・販売	93年頃より経営悪化。97年10月, 親会社・N商事と当時の経営陣により赤字企業の三重T社の吸収合併が強行され, 企業危機に。98年6月新社長が派遣される。組合は新社長と雇用確保と労働組合との誠実な協議を条件に, 企業再建への労使協力を確認。すでに議論してきた企業再建案を会社に提示。会社は同年6月「全社改善運動」を提起し, 労使協力体制確立。99年末に債務整理目的の企業再編に労使合意するに際し, 組合より「雇用確保をめざした企業再生に向けた労働組合からの提案」を提示。新会社への全従業員の雇用と労使協定の引継ぎ, ユニオンショップ協定と雇用に関する事前協議同意約款締結, 退職金確保等を条件に, 企業再編を実行。新会社で事業継続。その後順調に推移。	存続	存続	○
16 Tピストン リング	1999年	1251人, エンジンピストンリング製造	97年以降売上高の減少により経営状況悪化。99年5月, 会社より「構造改革計画」(工場閉鎖, 人員削減等)が表明される。組合は雇用確保を前提に大阪工場存続対策委員会を設置。同年9月, 大阪工場の集約化・効率化, 労働条件一部引き下げ等の「大阪地区生産拠点再構築に向けた労働組合からの提案」を発表, 会社側拒否。同年10月末, 同工場組合の雇用確保を条件に閉鎖に同意。	存続	存続	
17 D工業 (2)	1998年～99年	21人, ダクトの製造と施工	98年, 企業危機。同年8月, 組合が「企業再建に向けた労働組合からの提案」発表, それをもとに実行(土地売却, 経営改革①機構改革, ②工程管理の刷新, ③営業活動強化, ④賃金カット等)を協定。土地売却は組合が主導し市に児童公園として売却。99年には前記協定の強化策を協定。その後回復したが, 04年業績の更なる悪化により内整理。	04年, 内整理	解散	
18 E工具 (1)	1999年～06年	70人, 切削工具製造・販売	99年会社側より賃金カット提案, その後倒産寸前であることが発覚。組合側が提案する企業再建プランへの会社の対応を条件に, 賃金カットを承認。組合は「雇用確保のための企業再建案—労働組合からの提言」(基本的な問題点の分析, 企業再建の基本方針と具体策①会社機構の刷新, ②工程管理に関わる職務分掌明確化, ③工程管理体制確立, ④製品構成再構築, 賃金カット等緊急避難策)を作成。企業再建策協議を条件に賃金カットに応じる。その後労使で再建努力を継続, 増益過程をたどる。06年労働条件を原状に戻す。	存続	存続	

組合名	取組みがあった年	企業の規模・業種	再建当時の企業の状況と再建計画の概要（ポイントのみ）	現状（企業）	現状（組合）	M&Aの有無
19 M工業 (1)	2000年～04年	26人、超硬工具製造・販売	02年会社側が賃金カット等「合理化案」を提案。組合は拒否、企業の根本的再建を基本方針。組合の再建プラン「M工業の再建問題に対する基本方針」（①会社組織刷新と職務分掌明確化、②生産管理体制確立と作業円滑化等々）を提案。労使は修正と補足で実行することを協定。その後売上高急落。2004年会社は大阪工場閉鎖を提案。組合は事業継続不可能と判断、1.5倍の退職金で閉鎖に合意。	存続、大阪工場は閉鎖	解散	
20 I機電 (1)	2002年	45人、ポンプ設備、電気設備設計、施工	02年1月、会社が企業閉鎖提案。組合は会社との交渉を経て、親会社K社と交渉。交渉過程でK社に対して「I機電株式会社再建案」（経営危機の原因①内部的要因、②外部的要因、具体的再建案①乱脈経営の責任明確化と役員削減、②諸経費削減、③人件費削減、④利益計画、⑤K社への支援要請）を提起。さらに「I機電会社整理に関する提案」作成、営業譲渡又は主要部分引き取りによる救済等をK社に求める。結果、K社による企業救済は不調、K社の協力で規定の5倍の退職金の確保と再就職への支援を獲得し企業閉鎖に合意。	閉鎖	解散	○
21 A鉄工 (1)	2004年～07年	300人、鉄塔製作	04年民事再生を申請。労使協議会で再生計画を協議（賃金・退職金等労働条件の引き下げ、債務カットのため全員を一旦解雇し再雇用、小会社の売却等）。組合の立場からの再建案を策定、再生のための労使協議会に意見反映、再生スキーム策定過程に全面的に関与。07年12月、弁済期間を短縮して民事再生終結。以降、順調に再生。	存続	存続	
22 Nクイック (1)	2000年～	16人、金属表面処理	98年頃より経営悪化。98年組合結成。00年経営不振により労使で民事再生申請。再生計画作成過程で、「労働組合からの企業再建案」（問題点①経営中枢不在、②工程管理不十分、③営業が非組織的、④生産現場の管理甘く非効率、⑤企業の私物化・乱脈経営等、再建の基本方針①経営中枢確立と会社機構再編、②工場隣接の社長宅（会社所有地）の売却等を労使合意。この内容を再生スキーム・再生計画、裁判所への意見書へ反映。03年再生法終結。この後も組合が再生過程に関与し続けている。	存続	存続	
23 H工業 (1)	2002年～03年	噴霧器製造・販売	農業機械全体の低迷の中、02年会社は「合理化案」（希望退職、賃金カット、時間延長）発表。組合は拒否。「企業再建プラン」（会社機構全面的刷新と職務分掌明確化、生産体制改革・改編と工程管理体制の抜本的再編、間接部門効率化と販売・管理費大幅削減、賃金カット等緊急避難策）作成。会社は組合提案を基に新体制及び職務分掌を提案、さらに「経営再建計画」を策定、経営再建委員会を設置。03年5月、売上高の更なる低下で人員削減。希望退職、親会社への在籍出向で合意。以降再建案を労使で実行し今日に至る。	存続	存続	
24 M社 (1)	2000年～03年	23人。接地棒、配電盤製造・販売	00年会社より賃金カットの申し入れ、01年組合は「企業改革に向けた労働組合からの提案」（問題点①経営方針不明確で取締役が機能喪失、②工程管理甘く納期遅れが常態化、③トップダウンのみでモラル低下、基本方針①組織表整備、②工程管理改善、③設備処分・導入、④賃金カット等）を発表。会社と確認書締結。02年MK社、K製作所、T T社が合併、M社が事業を継承、他2社は解散。組合が合併提案、積極的に協力。売上高は続落。03年M社が破産申し立てを通告。組合による占有、管理の下に破産処理。労働債権全額確保。	03年、破産	解散	○
25 Y金属 (3)	2001年～	72人、アルミ金物製造、販売及びプレス加工	96年頃よりS電機の海外移転に伴い経営悪化。会社は組合と相談、01年民事再生申請。組合は再生計画策定過程に全面的に関与。再建案「Y金属大阪工場の再生を目指して－労組からの提言」（①在庫大幅削減と工程管理強化を目的の工場経営機構の再編、②労働条件の一部引き下げ、固定費カットを中心の資金計画の再編成）を策定、再生スキーム・再生計画立案に全面的に関与。大阪工場閉鎖という代理人当初案を撤回させ、大阪工場の存続を図る。裁判所への意見書中にもこれを反映。再生計画認可から再生法終結、その後の再建過程に関与。現在に至る。	存続	存続	
26 G電機 (1)	2002年～06年	116人、ホイスト製造・販売	97年頃より経営状況が悪化、リストラ実施。02年民事再生申請。組合との事前協議なし。労使協議において「労使再生計画会議」設置を決定。組合は「労働組合の再生案」（基本方針、事業計画、取り組み課題）を策定。再生スキーム・再生計画策定過程に全面的に関与。03年「民事再生下の企業生き残り作戦」を展開。06年民事再生法終結。	存続	存続	
27 N化学機械 (2)	2002年～03年	146人、化学機械製造・販売	02年経営悪化が表面化。03年4月、組合は「会社存続のための組合による会社体質改善案」及び「トライ94」（目標、問題点の抽出と確認、改善の要点、結果の想定）を提案。会社は基本的に合意。以降、労使で実行。	存続	存続	
28 NM電気 (1)	2001年～	100人、配電盤・制御分電盤製造・販売	00年頃より経営悪化、希望退職実施。01年より組合が企業再建に着手。同年3月、組合の再建案「NT電気再建への提言」（本社ビル売却とN工場への集中化、組織簡素化と意思疎通円滑化、技術・設計の強化等）提案。経営側の抵抗で部分的改革に終わる。その後経営状況悪化、会社が組合の再建案を実行し始める。しかし状況は悪化。05年9月会社は破産申請を予定し、全組合員に解雇通告。組合は反対し工場を占拠、管理下に置く。組合が民事再生手続を申請。後に会社も追随。監督委員と協力し、組合が民事再生の全過程を担う。スポンサーとして登場したO産業への営業譲渡による再生計画を実行。N工場は放棄して移転、雇用を維持した上で生産規模縮小を図る。07年再生手続き終了。その後回復過程に。	存続	存続	○

組合名	取組みがあった年	企業の規模・業種	再建当時の企業の状況と再建計画の概要（ポイントのみ）	現状（企業）	現状（組合）	M&Aの有無
29 K鉄工 (1)	2001年～?	500人、橋梁製造	01年12月、会社より「合理化」案（大阪工場閉鎖、千葉工場への集約、労働条件引き下げ、希望退職）提案。02年1月、組合は「K鉄工の現状改革と進むべき道」の「第一次案」及び「第二次案」提起。二工場体制の維持が可能なことを経営分析で明らかにし、賃金カット等の労働条件引き下げを提案。スト権を背景に交渉。3月事前協議同意約款を締結、会社「合理化」案を撤回し、当面二工場体制の維持を労使合意。組合は「第三次案」を策定、誤作対策を中心とする生産性向上策と賃金カット等の労働条件引き下げ案提起。しかし再建の交渉過程で売上高が急減、二工場体制は不可能と判断。「第三次案」の実行、企業存続について交渉、9月、大阪工場閉鎖と千葉工場への生産拠点の集約、希望退職、賃金カットの案で労使合意。その後黒字化。	存続	存続	
30 Tマシナリ (1)	1999年～03年	145人、鑄造機械、環境機器製造・販売	99年会社より「合理化」提案。00年3月、企業再建案（経営計画の明確化、生産管理体制の確立、賃金カット等）合意。その後も売上高は減少。02年8月、会社は再度希望退職を中心とする「合理化」案、さらに03年5月に希望退職、工場移転を提起。組合は移転を認める一方、会社機構再編、製品構成再構築、クレーム対策確立等の「企業再建に向けた労働組合からの提案2003」を提案。労使合意。移転と労使による再建努力により業績は改善。	存続	存続	
31 Oテック (1)	2000年～03年	80人、クレーン、プレス機械製造・販売	99年以降大幅赤字。00年に希望退職等の「合理化提案」を会社が提案。組合は00年5月、「会社再建案」（①会社機構刷新、②生産体制集中化で生産性向上、③配送システム整備で納期管理等、工程管理体制強化、④賃金カット等の緊急避難策）提起、会社の合理化提案を撤回させ労使合意。02年9月、売上高低迷で親会社S重機が「合理化案」（関連会社と経営統合、希望退職、従業員全員の配転等）を提案。組合は現有人員で工場存続を迫り、「この地での存続と繁栄のための会社再建案－労働組合からの提言・その1」「同・その2」（5月「再建案」の完全履行、賃金カット等）を提起、交渉。最終的にS重機との交渉に。この時点で組合は方針転換、全従業員の雇用確保と移動条件整備、JAMしての労組の組織存続を条件に経営統合と大阪工場閉鎖を認める。S重機と会社は組合の「条件」を認め、経営統合。O機器事業部に全員の雇用は引継がれ、組合はJAM傘下で存続。	営業譲渡し 存続	存続	○
32 S製作所 (1)	2004年～2007年	300人、アルミダイキャスト製造	2006年まで3期連続赤字。組合と会社が再建策協議中の06年1月。会社はTファンドと業務提携し、経営コンサルタントの派遣を受けると通告。直後組合は会社と「会社再建に関する協定書」を締結。2月コンサルタントが再建策を提示、管理職全員に辞表提出を求めた。組合三役がコンサルタント面談、団交し指示を撤回させる。以降業務提携は実質的に無効に。3月組合「緊急避難策」決定。4月「雇用と生活を守る会社再建策」決定。Dアルミ工業の子会社化を提案。同案で労使合意。8月Dアルミ工業が第三者割当増資を引き受け子会社化、現在に至る。	小会社化 存続	存続	○