

JILPT 資料シリーズ

No.16 2006年8月

# 中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態 —ヒアリング調査報告—

中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態  
－ヒアリング調査報告－

## まえがき

労働政策研究・研修機構においては、中期のプロジェクト研究のひとつとして「労働条件決定システムの再構築に関する研究」に取り組んでいる。この研究は、就業形態の多様化、労働組合組織率の低下等を踏まえて、雇用の多様化、労務管理の個別化等のもとの新たな労働条件決定システムについて検討し、必要な政策提言を行おうとするものである。

本報告書は、中小企業に焦点を当てることにした。それは、大企業に比べて中小企業の労使関係や労働条件決定システムに関する調査が少なく、その実態が必ずしも明らかになっていないという判断からである。

研究会（「労働組合・労使協議の機能と実態に関する研究会」）では、300人未満の中小企業9社を中心にヒアリング調査を行った。統一した調査項目に基づいて調査を進めたが、企業それぞれの特徴があったので平面的な統一性にこだわると個別企業の実態が必ずしも明らかにならないのではないかという心配があった。そのため、出来るだけ統一性を意識しながらも企業の特徴が明らかになるように調査と執筆には心がけたつもりである。労使関係と労働条件決定システムにおける中小企業の多様性を確認出来ればと願っている。

最近、労働組合組織率の低下の中で組織化が組合の大きな課題となっている。そこで、組織化に大きな成果を収めている地方連合と、それに指導されながら組織化に成功したある労働組合を調査することにした。組織化の苦勞と喜び、また組織化をめぐる労使関係の展開過程についての調査の結果は組織化を目指す労働側と経営者側に少なからぬ示唆を与えると期待する。

今回の調査には多くの方々にご協力頂いた。何よりも研究の趣旨に理解を示し9社をご紹介頂いた中小企業家同友会全国協議会の関係者、ご多忙の中、快く調査に応じて頂いた9社の経営者と組合の関係者、また、連合東京とJユニオンのリーダーにこの場を借りて心より感謝申し上げます。

本報告書が、中小企業の労使関係と労働条件決定システムの実態について知りたいと考えている研究者、行政担当者、企業と労働組合はもとより、一般の読者にとっても役に立つことが出来れば幸いである。

2006年8月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

## 執筆担当者(執筆順)

氏名	所属	執筆担当
ひらさわ じゅんこ 平澤 純子	労働政策研究・研修機構研究員	第1部、第8章、第11章
つちや なおき 土屋 直樹	武蔵大学助教授	第1章、第7章
まえうら ほだか 前浦 穂高	立教大学助手	第2章、第6章、第10章
おう はくすう 呉 学殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員	第3章、第5部
うめざき おさむ 梅崎 修	法政大学専任講師	第4章
たぐち かずお 田口 和雄	高千穂大学助教授	第5章
きはらあきお 木原亜紀生	労働政策研究・研修機構副統括研究員	第9章

## 「労働組合・労使協議の機能と実態に関する研究会」

### その他の研究参加者(五十音順)

うえむら しゅんいち 上村 俊一	労働政策研究・研修機構統括研究員
おくだ かおこ 奥田 香子	京都府立大学助教授
くまさこ しんいち 熊迫 真一	早稲田大学大学院
ないとう し 内藤 忍	労働政策研究・研修機構研究員
のだ ともひこ 野田 知彦	大阪府立大学教授

# 目 次

まえがき

第1部 問題意識	1
1 ねらい	1
2 方法	2
第2部 労働組合が組織されている企業の事例	4
第1章 充実した労働組合機能	4
第1節 会社概要	4
第2節 労働組合	5
第3節 団体交渉	6
第4節 「全社会議」	9
第5節 業務上のコミュニケーション	10
第2章 組合の弱体化と労使のコミュニケーション	11
はじめに	11
第1節 企業概要	11
第2節 人事管理制度	12
第3節 労使関係	14
まとめ	19
第3章 働き甲斐のある会社を目指す労使関係	21
はじめに	21
第1節 経営者の労働組合観と組合効果	22
第2節 生活保障と雇用保障	25
第3節 働き甲斐のある会社での仕事ぶり	28
第4節 信頼に基づく緊張感のある労使関係	33
まとめ	34
第4章 世代間利害調整を生み出す労使交渉の仕組み	38
第1節 企業概要	38
第2節 労働組合	38
第3節 団体交渉と労使協議	39
第4節 労使交渉—世代間利害調整—	41
第5節 調査のまとめと理論的含意	42
第5章 社長自ら積極的に従業員とのコミュニケーションに取り組むE社	44

第1節	企業概要	44
第2節	従業員との話し合い・コミュニケーションの場の概況と運用状況	44
第3節	労働条件決定のプロセス	46
第4節	今後の課題	46
第3部	労働組合が組織されていない企業の事例	47
第6章	目標管理制度を通じた労使のコミュニケーション	47
はじめに		47
第1節	企業の概要	48
第2節	従業員とのコミュニケーション	50
第3節	人事労務管理	52
第4節	労働組合に対する方針	55
まとめ		56
第7章	全社員参加型の経営により開発型企业として発展をめざす	57
第1節	会社概要	57
第2節	「全体会議」	58
第3節	全体会議のスタート	59
第4節	評価制度、賃金制度	59
第5節	充実したコミュニケーション制度	60
第8章	「全員参加」の経営理念の全社的浸透をめざす企業	62
第1節	企業概要	62
第2節	社内のコミュニケーション	64
第3節	労働条件の決定	68
第4節	特徴	69
第9章	社員の幸せを願い、社員の理解と納得を重視する労使関係	72
第1節	企業について	72
第2節	社員とのコミュニケーションの状況	73
第3節	労働条件の決定	76
第4節	労働条件に関する相談等	78
第5節	若干の考察	79
第4部	労働組合からのヒアリング	83
第10章	組合結成に取り組む地方連合	83
はじめに		83
第1節	組織の概要	84

第2節	地方連合による組合結成の取組み	85
第3節	連合ユニオン東京の課題	89
	まとめ	89
第11章	労働組合の新規結成により労使関係・労働条件の改善に成功した事例	91
	はじめに	91
第1節	企業概要	92
第2節	労働組合の概要	93
第3節	調査対象者について	93
第4節	組合結成の経緯	93
第5節	組合結成準備期間	95
第6節	組合の結成、会社側の反応	95
第7節	組合の分裂と統一	97
第8節	団体交渉、労使協議の開催状況と労使協定の締結状況	97
第9節	組合結成後の労働条件決定	99
第10節	労働組合の結成が労働条件と経営に及ぼした影響	99
第11節	組合結成後の労使関係	100
第12節	組合活動上の課題	100
	おわりに	101
第5部	まとめ	103
1	労働組合の結成動機と組合効果	103
2	労使コミュニケーション	106
3	労働条件決定	107
4	社長の考え方と労使関係	109





## 第1部 問題意識

### 1 ねらい

総務省統計局（2003）『就業構造基本調査』（全国編）によれば、雇用者のうち「官公庁」、  
「その他の法人・団体」以外の会社で働く者の数は4298万0600人で、そのうち66.7%にあ  
たる2866万4100人が従業者規模300人未満の会社で働いている。従業者300人未満の会社  
で働く人が多数派であると言える。

この規模の企業における労働組合の組織率は低い。厚生労働省大臣官房統計情報部編  
（2006）『労働組合基礎調査報告』によれば、民営企業従業者1000人以上における推定組織  
率は47.7%であるのに対し、従業者100～999人では15.8%、従業者99人以下の企業で1.2%  
という水準にある<sup>1</sup>。このように、推定組織率は企業規模と反比例しており、従業者300人未  
満に括りなおしても、その組織率は数パーセント程度であろうと考えられる。

ただし、これは個人を単位とした組織率、つまり労働組合員数を雇用者数で除した数字で  
ある。佐藤（1994）は、労働組合は企業や事業所を単位として組織されることがほとんどで  
あり、労働組合が存在しない企業や事業所の広がりを知るには個人を単位とした組織率では  
不十分であると指摘し、企業や事業所など組織を単位とした組織率が必要であるとして、1989  
年の組織単位の組織率を算出している。方法は、労働大臣官房政策調査部編（1990）『日本の  
労使コミュニケーションの現状』に調査対象事業所数と労働組合が組織された事業所数の両  
方が事業所の属する企業規模別に記載されていることを利用して、労働組合が組織された事  
業所数を調査対象事業所数で除するというものである。この方法により、佐藤は次のことを  
指摘している。①事業所単位の組織率は個人単位の組織率よりも相当程度高い。②企業規模  
1,000人以上の企業の事業所ではその90.1%に労働組合が組織され、企業規模300～999人の  
企業に属する事業所でも、その67.4%に組合が組織されており、企業規模300人以上の企業  
に属する事業所には、労働組合を前提とした労使関係が形成されている（図表1参照）。③し  
かし、事業所単位の組織率は、企業規模299人以下で組織率が低くなっており、企業規模300  
人以上と企業規模299人以下との間に断層がある<sup>2</sup>。

ちなみに、現時点でこれと同じ方法で最新の事業所単位の組織率が求められるのは、1999  
年についてである。1999年における企業の従業者規模別の事業所の組織率は、300～999人  
では57.7%、100～299人では24.4%で、従業者規模300人以上と従業者規模300人未満との間  
には、やはり断層があることがわかる（図表1）。

従業者300人未満の企業では労働組合がない事業所が大半を占めている。それではこの規  
模の企業では、①労働条件を決定・変更する際、労使で意思の疎通は行われているのだろうか、  
②労使の意思疎通が行われている場合には、具体的にはどのようにして行われているの

<sup>1</sup> 厚生労働省大臣官房統計情報部（2006）、p.18、第5表。

<sup>2</sup> 佐藤（1994）、p.26。

図表1 事業所単位の組織率

企業規模	1989年時点	1999年時点
5,000人以上	97.6	85.9
1,000-4,999人	81.1	72.8
300-999人	67.4	57.7
100-299人	31.8	24.4
50-99人	24.0	15.5
30-49人	-	5.8

出所:1989年時点は労働大臣官房政策調査部編(1990)  
『日本の労使コミュニケーションの現状』p.5第3表から。  
1999年時点は労大臣官房政策調査部編(2000)  
『日本の労使コミュニケーションの現状』p.7第1表から。

だろうか、また、労働組合が結成されている企業と労働組合が結成されていない企業とではどのような違いがあるのかを把握することが本調査研究のねらいである。

## 2 方法

上記の課題に取り組むため、本研究会「労働組合・労使協議の機能と実態に関する研究会」では従業員300人未満の企業を対象としたヒアリング調査を実施した。

調査にあたっては中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協という）に事例の紹介を依頼した。中同協とは<sup>3</sup>、全国47都道府県の中小企業家同友会（東京中小企業家同友会、千葉県中小企業家同友会等）の協議体であり、1957年に日本中小企業家同友会として創立された企業経営者の団体である。2005年6月現在、会員数は全国で約3万8000名、会員の経営する企業の平均的な規模は従業員数約30名、資本金1500万円である。中同協の目的は、①会員の経験・知識交流による企業の自主的近代化と強靱な経営体質醸成の促進、②会員が相互交流により経営者に要求される総合的な能力を身につけること、③他の中小企業団体と提携しより良い経営環境をつくることの三つである。常任幹事会の下に労働委員会を擁し、1975年には「労使見解」<sup>4</sup>をまとめ、対等な労使関係の必要性を会員にアピールしている。「労使見解」とは経営者としてのあるべき姿勢を問いかけ、労使関係の創造的発展こそ企業成長の原動力であることを示すものであり、経営者が経営姿勢を確立し社員との信頼関係を築くことと、経営指針の成文化とその全社的実践の重要性を説くものである<sup>5</sup>。

こうした活動もあり、中同協は中小企業労使関係の研究では古くから注目を集めてきた<sup>6</sup>団体である。

中同協には次のような企業経営者の紹介を依頼した。すなわち、東京、神奈川、千葉、埼玉に本社・本店のある、製造業、卸売・小売業、サービス業の企業で、かつ企業規模別（従

<sup>3</sup> 以下の中同協の紹介は、中同協 HP <http://www.doyu.jp/conference/intro.html> による。

<sup>4</sup> その内容は、中小企業家同友会全国協議会（2000）『人を生かす経営—中小企業における労使関係の見解』と題する冊子に記載されている。

<sup>5</sup> 中小企業家同友会全国協議会（2000）まえがき（中同協会長・赤石義博氏執筆部分）から。

<sup>6</sup> 例えば、小野塚（1977）p.289や、二場（1993）p.240に登場し、二場（1993）は中同協の「労使見解」全文を資料として転載している（二場（1993）、pp.262-265）。

業員数9人以下、10～29人、30～49人、50～99人、100～299人)に労働組合がある企業とない企業をそれぞれ1社ずつ、計10社の紹介をお願いした。中同協からの紹介により、まず経営者を対象とするヒアリング調査を実施し、労働組合がある場合には、組合役員を対象とするヒアリング調査への協力を求めた。

上記のような条件を満たす企業の経営者のうち、従業員数9人以下の企業については、紹介を受けた経営者に何度も連絡をしたが、多事多端な上に、東奔西走しているとのことで調査実施には至らなかった。その代わりに他の規模の企業の紹介の追加を得て、最終的に中同協の紹介で調査できた企業数は9社となった。

以上の中同協の紹介による調査の実施期間は2005年9月から2006年2月である。

また、研究会では、中同協の紹介による調査以外に、労働組合地方組織による組織化への取組み状況を観察するため、連合東京に対してヒアリング調査を実施した。さらに連合東京に次の条件を満たす加盟単組1組合の紹介を要請してヒアリング調査を実施した。その条件とは、製造業、卸売・小売業、サービス業のいずれかに属し、従業員300人未満の企業で、かつ、連合東京の組織化により新規に結成された単組であり、この条件を満たす単組として紹介されたのがJユニオンである。連合東京及びJユニオンを対象とする調査の実施期間は、2005年10月から2006年1月である。

以上により、中同協の紹介による調査9件に、連合東京及び連合東京加盟単組調査とを加えて計11件の調査を実施した。ご協力頂いた会社と組合の方々から企業・団体名を公開しても差し支えないという承諾を得た事例の場合は、社名や組合名などの固有名詞を記しておいた。

なお、具体的な企業の属性等のまとめについては第5部を参照されたい。

## 【資料・文献】

小野塚敬一(1977)「中小企業労働者・労働組合の要求とたたかひの方向」渡辺睦・小野塚敬一・永山利和・西村なおき『中小企業と労働組合』労働旬報社、pp.225-331。

厚生労働省大臣官房統計情報部(2006)『労働組合基礎調査報告』。

佐藤博樹(1994)「未組織企業における労使関係」日本労働研究雑誌416号、pp.24-35。

総務省統計局(2003)『就業構造基本調査 全国編』。

中小企業家同友会全国協議会(2000)『人を生かす経営—中小企業における労使関係の見解』。

二場邦彦(1993)「中小企業の労使関係」中小企業労務管理研究会編『21世紀の人材戦略—人育て・人活かし・企業づくり』かもがわ出版、pp.239-261。

労働大臣官房政策調査部編(1990)『日本の労使コミュニケーションの現状』(労使コミュニケーション調査)。

労働大臣官房政策調査部編(2000)『日本の労使コミュニケーションの現状』(労使コミュニケーション調査)。

## 第2部 労働組合が組織されている企業の事例

### 第1章 充実した労働組合機能

#### — 出版業A社<sup>7</sup> —

#### 第1節 会社概要

A社は、約50年前に創業された、紙芝居<sup>8</sup>、児童図書の出版を行っている会社である。現在、紙芝居は30数点、図書は40数点を毎年出版している。売上高に占める割合は、紙芝居よりも児童図書の割合がかなり大きい。

従業員数は20数人で、そのうちいわゆる正社員が8割以上を占めている。他は派遣社員などである。派遣社員はすべて女性であり、営業の電話受付、受注の入力、編集の補助業務などを担当している。正社員については、男性社員が多く、女性の割合は2割強である。従業員数について、近年とくに変動はなく推移している。正社員の勤続年数については、比較的長期勤続者が多く、平均年数が約16年である。年齢構成については、20歳代から50歳代まで、各年代が比較的均等な構成となっている。

会社の組織は、それぞれ編集、販売、総務を担当する3つの部門があり、人員数の割合をみると、編集部門が4割弱、販売部門が約5割などとなっている。

現在の社長は、初代の創業者から3代目にあたる。創立者との血縁関係はない。一般社員として入社し、編集者としてロングセラーをいくつも作りだしてきた実績があり、リーダーシップにも秀でていたということで、役員会で推されて社長に就任した。資本関係については、A社は他社の系列下にはなく独立企業である。また、A社は株式を公開しておらず、株主は少数であるが、特定の株主が絶対的な影響力を有しているような所有構造ではなく、会社経営は、社長のリーダーシップのもとで行われているということである。

A社の企業業績は、比較的好調を維持してきている。1990年代の終わりころから売り上げ、利益ともに拡大傾向にある。「出版不況」、少子化のいわば逆風のなかにあっても<sup>9</sup>、多くのロングセラー作品を出版していることと、近年ヒット作品をいくつも出していることで、好調を維持し続けている。

A社では、「出版理念」および「経営理念」をかかげているが、8項目ある「経営理念」のうち2つは、「すべての従業員と力を合わせ、働き甲斐があり、よりよく能力をのばし、より

<sup>7</sup> 以下の記述は主に、A社の取締役1名、そしてA社労働組合役員3名の方々から、それぞれ別の機会にお話をお伺いしたときの記録に基づいている。取締役の方には2005年11月、組合役員の方々には同年12月に、いずれもA社社屋にてお話をお聞きした。

<sup>8</sup> A社が出版している紙芝居は、いわゆる街頭紙芝居に利用されるものではなく、幼児、児童の教育のための教材などとして、幼稚園、保育園、小学校、また一般に利用される、印刷された紙芝居である。

<sup>9</sup> これまで不況、少子化のなかで、児童書市場は縮小傾向にあったが、近年、全体として児童書の売り上げは堅調である。「ハリー・ポッター」シリーズの貢献が大きいですが、それ以外にも、いくつかヒット作品が作りだされてきている。小中学校における「朝の読書」など読書推進運動のひろがり、大人の読者層の拡大も、市場の堅調に寄与している。

よい将来を期待しうる会社をつくるために努力する」、「中小企業にふさわしい労使の民主的相互関係を築きあげるための持続的努力をおこなう」というものである。

## 第2節 労働組合

### 1 沿革

A社には、印刷・出版関連産業の労働者を組織する産業別組織に加盟する労働組合が存在している。組織形態は、企業別組織である。組合が結成されたのは1960年代前半である。従業員規模が20数人の企業で（結成当時の従業員数は、経営者を含めて14、5人であった）、そして40年以上も組織を維持してきたという点で、非常に稀有な例であろう。

結成の経緯を、『A社労働組合の歩み』（以下、『歩み』と記す）という資料によってみると、賃金が低く、残業手当も支給されておらず、生活が非常に苦しいことに対する不満が大きなきな動機となって組合ができたようである<sup>10</sup>。組合の組織形態については、産業別組織の地域支部に個人加盟することから組合活動が始められ、地域支部に属する地域分会、そして職場分会というかたちで活動が行われてきた（前述のように、現在は独立した組織である）。

結成当初の組合と経営との関係は、当時の多くの企業においてと同様に、感情的な対立も含んでかなり敵対的なものであったようである<sup>11</sup>。しかし1970年代初めころまでには、それまでに紆余曲折がありながらも、一応の労使関係の安定が実現したようである<sup>12</sup>。そのことには、いわゆる高度成長のなかで経営が順調に発展していったこと、また会社経営の中核的な人物が、同時に組合活動においても中心的な役割を担っていたことから<sup>13</sup>、組合との良好な関係を築くことなしに経営の順調な発展が考えられなかったこと、労使の相互理解がすすんだことなどが関係しているだろう<sup>14</sup>。

<sup>10</sup> その資料には、結成に関わった人たちの「座談会」の記録がある。当時のある組合員は、生活が苦しく、他の社員と共同生活をし、ほかにアルバイトをして何とか生活していたような状況で、会社を辞めることを考えていたが、辞める前に組合をつくって交渉してみようということで、組合を結成したと述べている。

<sup>11</sup> 『歩み』の「座談会」の記録によると、当初の組合員の期待は、会社の成り立ちが、民主的な紙芝居運動に由来していて、「民主的な社長であり、話し合いは可能だろう」というものだった。しかしそれは「思いがち」で、社長の考えは、A社は自分の会社、会社の財産も自分のもの、というものであったという。他方、経営者の側は、労働組合を、過大な賃上げ要求によって民主的な運動体の経営を危うくするものとみていたようである。

<sup>12</sup> これも「座談会」の記録であるが、「'70年代の初期は、世間の景気が悪くても私達は割合要求が実現できたし、本もよく売れた時代だった。権利関係も一定程度整理していった。…A社は'73年以降きわだった労使間のトラブルもなく、若い人がかなり入ってくるんですね」というように述べられている。

<sup>13</sup> 『歩み』にある「資料」によると、結成当初、部長1名、次長2名、経理担当者1名が組合員であること、また組合役員、団体交渉の労働側委員となっていることに関して、社長は、問題視し、組合に対して「質問書」を出している。

<sup>14</sup> 当時の社長は、中小企業家同友会全国協議会（中同協）が1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解」の作成に中心的に関わった一人ということである。組合役員によると、「社長の考えが、そのときまでにそこまで変わった」ということである。その「見解」では、まず労働者の人格、権利の尊重などの精神が「話し合いの根底基盤」になければならないとしている。そして労使間の問題処理について、「基本的には誠心誠意交渉にのぞむ経営者の姿勢、態度こそ、もっとも大切なことです。経営者が労働者の立場、考え方、感情をできるかぎり理解しようという姿勢は話し合いの前提でありますし、また労働条件の改善について実行できること、また必要なことは積極的に取り組むという姿勢が大事です」と述べている。また、「職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力

## 2 加入状況

現在、A社労働組合は、課長までの正社員を全員組織している。部長にも組合員資格を認めているが、会社役員には組合員資格がない。現在、部長職のものは会社役員を兼務しているため、部長の組合員はいない。組合は会社との間でユニオン・ショップ協定を結んでいないため、組合加入は社員の自由意志によっているが、これまでほとんどの社員が組合に加入してきた。その理由の一つとして、ほとんどの社員が組合員であるから、組合に加入することは当然という雰囲気が職場にあり、社員に対する加入勧誘の説得が容易に受け入れられるということがある。さらに、そういう雰囲気のなかでは、仮に組合費を支払いたくない、組合活動を行いたくないと考えていても、非組合員であることを選択することは、一定のプレッシャーを覚悟しなくてはできないということもあるかもしれない。しかしそうした理由よりも、A社においては、賃金、労働時間をはじめ、幅広く労働条件に関わる諸決定を、労働組合との間で実質的な協議、交渉を行って、一定のルールをつくり、実施してきたということが重要であろう。労働組合を通じて、社員が自らの労働条件の決定に参加できるということが、社員のほとんどが組合員であることを選択している理由として重要である。そしてA社労働組合は、人数的に小規模であるため、執行委員の比率が3分の1弱とかなり高く<sup>15</sup>、一般組合員と執行部との意思疎通が容易であり、また団体交渉の重要な場面では組合員全員が参加する「全員団交」を行っているため、大規模組合ではしばしばみられる、執行部と一般組合員とのコミュニケーション上の問題も比較的少ないと思われる。

### 第3節 団体交渉

A社においては、会社と労働組合との間の話し合いは、団体交渉というかたちで行われる。経営協議会、労使協議機関のようなものはとくにない。人事異動、組織機構改変などについては、会社が組合と「事前協議」するという協定があるが、そうした事前協議事項も団体交渉の場で扱われる。

#### 1 賃金・一時金

団体交渉で取り扱われる事項は多岐に及んでいるが、毎年交渉が行われるのは、賃金、一時金についてである。賃上げと夏季一時金については春季に、年末一時金については秋から冬にかけての時期に、いずれも、組合が上部団体の各組合と歩調をあわせて、要求を提出し、交渉を行っている。

---

が必要です」などとしている。独立した対等の労使の相互理解、相互協力の重要性を謳っている。

<sup>15</sup> 執行委員会は、委員長(1)、副委員長(2)、書記長(1)、書記次長(1)、会計(1)の6人で構成されている(括弧内は人数)。執行部は、毎年行われる大会において選出される。活動の継続性をはかりつつ、特定の人たちばかりで構成されることがないようにしているということである。そして現在の組合員のうち8割近くが執行委員の経験者となっている。なお、現在の社長も執行委員の経験者である。

近年、1万円をこえる賃上げが続いている（2004年度、2005年度ともに約11,000円<sup>16</sup>）。最近の10年間の最低でも9,000円を超えているということである。相当に高い水準の賃上げが行われてきている<sup>17</sup>。A社の賃金体系は、「年令給」の占めるウェイトが大きく、年令間の格差が約9,000円というかたちになっている。したがって仮にその金額の水準の賃上げが実現しない場合は、前年の当該年令の社員の賃金よりも低い賃金額となるため、組合はそれを認めないという立場で交渉を行ってきている。毎年1万円近い賃上げを必要とする賃金体系を維持していくことは、好業績を維持しなければ困難であるが、業績が比較的順調であることから、会社も組合の要求に沿った回答を行ってきている。一時金もかなりの高水準である。一人あたりの平均額は2004年度が318万円、2005年度が289万円である<sup>18</sup>。

A社の賃金体系の特徴は、先に述べたように、年令給のウェイトが極めて高いことである<sup>19</sup>。そして、年令給以外の賃金項目は、勤続給、学歴給、役職手当、家族手当、通勤手当、時間外・休日労働手当となっており、定期的な査定により差が生じることが一切ないものとなっている<sup>20</sup>。一時金についても、基準内賃金に一律の支給月数をかけた額が支給されるため、同様である。また、ヒット作品の企画を行ったとしても特別な手当が支給されることもない。個々の社員の能力、働きぶりに応じた報酬制度ではないが、そのことで社員のモラルに問題が生じるわけではなく<sup>21</sup>、現実には会社の業績は向上してきている。会社、組合ともに、そうした賃金制度を問題だとは考えていない。

## 2 時間外労働

時間外労働についても、定例的に交渉が行われている。時間外労働協定は3ヶ月ごとに結んでいる。月の残業時間の上限を20時間と決めていて、それを超える場合は、文書で、組合に申し入れて、その了承を得て実施することとなっている。その上限を超えることが、最近はしばしばあるが、「仕事はまわしていかなければならないので」、組合が拒否することはな

<sup>16</sup> 数値は上部団体のウェブサイトを参照した。

<sup>17</sup> 上部団体の組合の賃上げ額の平均（単純平均）は、2004年度、2005年度ともに、約3,900円であった。出版業に限ってみると、それぞれ約6,300円、約7,000円であった。

<sup>18</sup> 数値は上部団体のウェブサイトを参照した。

<sup>19</sup> 「年令給が90%を超えていまして、年令給ほとんど一本となっています」（組合役員）。

<sup>20</sup> 能力、働きぶりを認められたものが役職につき、役職手当が支給されるため、そういう要素が全く関係ないわけではないが、役職手当の額は、課長で2万円、部長が3万円であり、高くない。

<sup>21</sup> ある程度の賃金水準のもとでは、仮に納得的な仕組みを時間、コストをかけて導入したとしても、多少の金銭的報酬では、社員の仕事に対する動機付けの重要な要素とはならないだろう。働く動機はいろいろであるから、一概には言えないが、A社の場合、子どもたちのために、よりよい出版物を製作する活動自体に、重要な内在的報酬があり、そうした会社を維持・発展させていくことの重要性に対する意識が社員の間で強いのかもしれない。また、A社の場合、会社全体の業績が個人個人の報酬水準に大きく影響している。そして小規模であるから、個々の社員の働きぶりが、会社全体の業績にとって無視できないものであり、また働きぶりは周りからよく把握できる。そうした場合、仕事をしないことに対する他の社員からのプレッシャーは相当強いものとなる、そして賃金に働きぶりによる差がないときには、そのプレッシャーはいっそう強くなる、ということも考えられる。さらにまた、「賃金に安心感、安定感がある」（組合役員）ことが、そういう仕組みを維持する努力も含めて、勤勉を促すことにつながっているのかもしれない。

い。業績が好調ななかで、残業が増加しているため<sup>22</sup>、人員増の要求を組合は行っているが、会社は、経営環境が今後厳しくなることを考え、人員増に対して慎重な態度を取っている。

### 3 人事異動に関する労使協定

賃金、労働時間以外についても、労働条件に関わることを広く交渉している。そしてこれまでの団体交渉の結果、数多くの協定書、覚書が結ばれ、労働条件に関するルールが形成されている。

例えば、会社と組合との間で「人事異動に関する協定書」が結ばれている。それには「事前協議の手続き」が定められており、会社は人事異動を行う場合、事前に組合に通知し、組合からの申し入れがあれば、その人事異動の「基本計画」について協議を行うこととなっている。また「機構改変をともなう人事異動の場合」には、会社はその計画を組合に提示し、協議を行うこととしている。協議の期間は、組合に通知後、それぞれ4週間以内、8週間以内である。協議事項は「覚書」に決められており、「組織機構・人員・人事異動に関する基本計画」、「人事異動後の労働条件」である。以上の協議は、個別具体的な人事異動案についての協議ではないため、対象者個人が話題となることはない。そして、協議期間が経過するか、労使が合意したときに、会社は、具体的人事案を対象者本人と組合に提示し、さらに組合との間で協議することとなっている。そこでの協議事項は、「覚書」に「人事異動のための教育・研修計画」などとなっている。さらにまたこの「協定書」では、「編集業務からの異動の場合（勤続3年未満の者を除く）」、「販売業務への異動の場合」、「特殊な専門的資格を有する者の場合」などについては、対象者本人の同意を必要とすると決めている。

採用についても、これは協定書が結ばれているわけではないということだが、一定のルールがある。採用計画について、会社が組合に説明して組合の意見を聞き、その後、募集を行う。そして採用予定者を会社が決定した後、組合に説明して意見を聞き、内定を出すというルールである。

### 4 頻繁な団体交渉

最近の団体交渉の議題は、毎年行われる賃金、一時金のほかには、人事異動、組織改変、育児介護休業、定年延長・再雇用、そして昼休憩時間中の電話番といったことがらである。団体交渉の頻度は、年間に20から30回と比較的多い。それは、事前協議事項についても団体交渉の場で話し合いを行うなど、扱う事項が幅広く多いことと、昼休憩時間中に行うことが多いため、1回当たりの交渉時間が比較的短いことが理由である。さらにまた、案件によっては、必ずしも容易に合意に至らない場合もあり、そうした場合は、交渉を重ねることになるからである。例えば、昼休憩時間中の電話番については、正式な交渉開始の約1年前か

---

<sup>22</sup> 組合資料によると、2004年の年間総実労働時間は1844時間（うち所定外171時間）となっている。



ら労使間で懇談を行った。そして会社が正式に提案し、交渉を開始して半年くらいかけて一応の合意を得たということである<sup>23</sup>。

以上にみてきたようにA社においては、比較的細かなことがらと思えるようなことも含めて、労働条件に関わる諸問題について、ときには合意形成に長期間を要することもあるが、交渉を行ってルールをつくってきている<sup>24</sup>。労使間のルールによって、またルール化に時間がかかる場合もあることから、さらに比較的頻繁な交渉が行われることなどから、経営の柔軟性がそこなわれる、時間・コストがかかりすぎるといった問題が考えられるが、会社は、そうしたことを問題として意識することはなく、従来 of 慣行をかえる意思もないという。むしろ、労働条件等に関して、幅広く交渉し、組合の合意をえてルール化し、実行するため、透明性、公平性、納得性が高まることはメリットであるという<sup>25</sup>。また組合役員は、経営面での組合活動の貢献について、社内の意思疎通、情報伝達が必ずしも充分とはいえない面において、それを補っていること、また仕事上の相談などを通じて、「職場の統一感」をつくることに役立っているという<sup>26</sup>。

#### 第4節 「全社会議」

賃金、一時金などの交渉の際に、経営計画と実績の状況に関して、会社は組合に対して説明を行い、また会社は組合に対して経理公開も行っているが、団体交渉においては、経営方針・計画それ自体を議題とすることはない。雇用、人事に特別に大きな影響がある場合には、組合として経営方針・計画に取り組むこともありうるが、実際は「ほとんどタッチしていない」。組合としては関与していないが、社員の参加の仕組みがある。A社においては、年に2

<sup>23</sup> 昼休憩時間中の電話は留守番電話対応であったが、有人対応としたいと会社が組合に申し入れた。合意ができるまで比較的時間がかった理由は、電話当番をどういう体制で行うかという、いわば技術的な問題が難しかったわけではないが、詳細は省く。

<sup>24</sup> 『歩み』によると、組合結成以後、しばらくの間、労使間に不信感が相互にかなりあったようである。比較的細かなことまで成文化、ルール化する慣行は（「協定一覧」によると、「電話器の増設」、「4Fの冷房」、「1Fの雨よけ」についての協定書が、過去に結ばれている）、互いの恣意を排するために、そうしたなかでうまれてきた面があるように思う。

<sup>25</sup> 「（組合があることの経営にとってのメリットは何ですか？—調査者の質問）そうですね、例えばさきほどの昼休みの電話番の問題にしても、組合ときちんと話をして物事を決めていくということは、こちらが一方的に押しつけるということではありませんから、合意して物事をすすめていくことができる、そういうことが最も重要なメリットだと思うのですね。（社員の方々の納得性が高まるということですか？—調査者の質問）そうですね。こうしたいということを提案して、具体的に合意をしたうえで、（電話番について）試行をしていますが、そういう形で物事をすすめていけるのは、やはり組合があるからだと思うのです。多分それを、一方的に、こういう順番でやれ、というふうに言ったら、社員は業務命令で従うかもしれませんが、それではいい関係はつくれないと思います」（会社役員）。

<sup>26</sup> 「うちの会社は、業務上の忙しさが原因としては大きいのですが、情報伝達とか、意思の統一とか、そういう面があまり得意ではないような感じがしているのですが、そういうのを、組合も不十分ですけども、かなり補っているように思います。職場の統一感というか、そういうものをつくるのには相当役立っている。また、電話の問題などは、小さいことと言えば小さいことですが、そういうことでも、きちんと交渉したりすることで、組合への信頼感はやっぱりありますね。ですから、これは組合に話していいことかわからないけど、仕事で困ったら組合に言ってみるか、というような雰囲気はあると思います。結束という面では、かなりの程度、会社ができないかわりに組合がやっているという気持ちはあります。仕事の相談という面でも同じですね。そういう雰囲気なものですから、組合に入らないと、会社の情報もわからなければ、職場からも壁ができてしまって、かなり孤立感を感じるのではないかと思います」（組合役員）。

回、「全社会議」が行われている。それは、年度計画、中期計画（3ヶ年）に関して、全社員が集まり話し合いを行う場である。その会議に向けて、まず、役員会において計画の素案が策定される。そしてそれを、全社員に提示し、各部署で話し合う。そこでの討議を踏まえて、最終的な計画案を役員会で策定し、全社会議においてそれが発表される。会社によると、社員からの意見は比較的好く出て、それによって計画案の修正が行われるということである。このように経営計画の決定に、一定の社員参加の仕組みがあるが、基本的には、計画の策定、修正は、経営者のリーダーシップのもと、各部署の管理職が中心にすすめていくものであろう。組合によると、いわばトップ・ダウン的に決定される案件もあり、また、管理職の職場運営のスタイルなどによっては、あまり討議を行わない部署もあるという<sup>27</sup>。

## 第5節 業務上のコミュニケーション

各部署における業務上のコミュニケーションについては、とくに制度的に行っていることはなく、管理職の裁量に任されている。会社によると、率直な意思疎通がかなり活発に行われていると思うということだが、組合は、例えば職場会議などがあまり開かれない部署もあるなど、必ずしも充分でない面もあると考えている。前述のように、組合は、経営計画の策定とその実行といった、業務ライン上で進められていく問題自体に、交渉、協議などを通じて関与することはないが、活発にコミュニケーションが行われる「風通しのよい」職場の環境づくりに、会社としても努めてほしいという要望を出している。会社も、そうした問題について、組合と話し合いをしていきたいと考えているということである。

またA社では、労働条件に関わる問題は、組合組織を通じてひろく交渉、協議を行っているが、そのことに比べると、個々の社員の業務遂行上の問題・課題を把握し、解決していくということにおいて、必ずしも充分でないところもあるようである。会社は今後、能力開発を計画的に進めていくことなどを検討していくという<sup>28</sup>。

---

<sup>27</sup> 「計画案をまとめるパートの上長によると思います。あまり話を聞かないで作成する人もいれば、わりと現場の討議を反映させるといった人もいます」（組合役員）。

<sup>28</sup> 「個別に上司との間で話し合いをすることは、何かトラブルが起きたときかにはありますが、制度として、例えば半期ごとに話し合いをすとか、そういうものはないのです。しかし、現在、中期計画を議論して、役員会のなかでは、能力開発の問題などについて、何らかの方法を考えていこうとしています。個人的には、目標管理というのが必要なのかなと思っています。必ずしも、査定で処遇に差をつけるということは全く必要ないと思うのですが、仕事のプロフェッショナルになっていく上では、自分がどう能力を開発するのかという目標を持つべきですし、そのためにどうするかというのを具体的な自分の育成計画にして、それを上司と共有して、評価するという必要はないかと思っています」（会社役員）。

## 第2章 組合の弱体化と労使のコミュニケーション

### — 機械メーカーB社<sup>29</sup> —

#### はじめに

本章では、機械メーカーB社の事例を取り上げる。同社は、都内で産業用機械の部品を製造する企業である。この企業における分析上のポイントをまとめれば、次の2点があげられる。

第一に、経営者の組合や従業員に対する姿勢である。B社は、「組合員や非組合員を含めて、社員を差別しない」という方針を持っている。同社では、企業の経営が厳しい時にも、赤字覚悟で従業員にボーナスを支給するなど、従業員と組合に温情主義的な側面がある。そのため、従業員との間に良好なコミュニケーションが取れていることが予想される。そこでこの事例において、従業員とのコミュニケーションがどのように取られているのかを見ていく。

第二に、労働組合の存在である。B社は従業員17名の企業(2005年12月段階)であるが、労働組合が存在する。本報告書で取り挙げている事例の中には、同じような規模の企業でも、組合の無い企業もある。実際企業規模が小さくなればなるほど、組織率は低くなる。厚生労働省の「平成17年 労働組合基礎調査」を基に企業規模別の推定組織率を算出すると、推定組織率は、1,000人以上規模で47.7%、300人～999人規模では15.0%であるのに対し、30～99人規模では3.0%、29人以下規模になると、0.2%にまで激減する<sup>30</sup>。そこで20名にも満たない企業において、なぜ組合が結成されるに至ったか、またその労働組合が経営者とコミュニケーションを取り、どんな役割を果たしているかを探ることとする。

#### 第1節 企業概要

B社は、1965年10月に資本金100万円で創業された。その後1986年に1,600万円、2001年9月に2,200万円と、徐々に資本金を増やしている。その意味では、同社はゆっくりではあるが、着実に成長を続けてきた企業だと言える。

次に、同社の最近の経営状況を見てみたい。表2-1は、2002年度から2004年度にかけての同社の売上高や経常利益を示している。これによれば、売上と経常利益が、2002年度から2004年度にかけて、毎年伸びていることがわかる。会長であるY氏によれば、ピークの1997年頃には、売上が4億円あったということであるから、同社の経営は、現在盛り返しつつあ

<sup>29</sup> 本章は、機械メーカーB社の会長であるY氏、同社の組合である全日本金属情報機器労働組合 品川地域支部 B社分会会長N氏に対するインタビュー調査を中心に執筆している。Y氏のインタビュー調査は、2005年12月16日(金)10:00～11:40、N氏のインタビュー調査は、2006年1月6日(金)13:00～14:30に実施している。調査にご協力頂いた両氏には、記して謝意を表したい。なお調査は、筆者のほか、田口和雄氏(高千穂大学経営学部)、土屋直樹氏(武蔵大学経済学部)で行った。

<sup>30</sup> 厚生労働省「平成17年 労働組合基礎調査報告」は、1,000人以上と100～999人、99人以下という3つの規模区分で推定組織率を算定しているため、総務省の「労働力調査」(2005年6月)の雇用者数(官公を除く非農林業)をもとに、30～99人規模と29人以下の推定組織率を算出した。

るという状況にある。

特に経常利益が、2002年度から2003年度にかけておよそ18倍、2003年度から2004年度にかけては、さらに約2.7倍に増えている。経常利益が大幅に増えた背景には、会社の財務体質を見直したことが大きく寄与している。ピーク時である90年代後半は、売上はあるが利益が上がらないという状況であったため、財務体質を見直す必要性が生じたのである。2002年度から2004年度にかけての売上や経常利益の伸びは、この取組みが功を奏した結果である。

表2-1 B社の売上高、経常利益の推移

	2002年度	2003年度	2004年度
売上高（円）	218,213,111円	241,157,363円	296,795,888円
経常利益（円）	668,040円	12,045,687円	32,506,530円

資料出所：事前調査の結果より筆者作成。

同社の主要な取引先は、10社程度であるが、なかでもB工業からの仕事を中心である。同社の取引の約60%を占めている。下請けの会社は30社ほどあるが、その多くは近隣地域（大田区・川崎市）の企業である。

従業員はバブルの時期には25名近くいたが、新規学卒者で補充できずに徐々に減少している状況にある。そのため従業員の多くは、中途採用者である。B社は、社長、会長、専務の3名と従業員15名で構成されている。従業員の内訳は、男性14名、女性1名であるが、非正規従業員はいない。非正規従業員を雇わないのは、仕事の内容が熟練の要る仕事だからである。

部門別構成を見ると、管理部門3名（社長、専務、総務を含む）、製造間接部門3名、製造直接部門11名となっている。従業員の勤続年数は16年程度で平均年齢は50歳くらいである。最高齢は70歳（嘱託）で、若い人でも30台半ばである。そのため同社の人員構成は、高齢化している。

製造間接部門の業務内容は、顧客とのやり取りが中心である。たとえば、客からの受注や下請け会社への発注、鋳物類やステンレスなどの材料の調達、顧客から支給される支給材の管理などを受け持っている

## 第2節 人事管理制度

### 1 雇用管理

同社では、ハローワークを通じて募集をしているが、なかなか若者が集まらない状況にある。以前は、近隣の企業同士で設立した協同組合で募集案内を作成し、高校回りをしたこともあるが、高校生は大企業を志望してしまうため、採用が思うように実施できていないのが現状である。

このことが、社員の高齢化を招いている一つの原因となっているのは確かである。そのため同社には、定年後も社員として働ける再雇用制度がある。同社の定年年齢は60歳であるが、60歳を超えると、再雇用される仕組みになっている。定年前になると、会社の方から引き続き働くよう要請があるため、本人が希望すれば、再雇用されることになる。この制度が適用されると、「嘱託」という身分になり、報酬の多くを占める基本給が定年前の70%になる。それ以外には、正社員と同じ労働条件で勤務をする。この再雇用制度は、20年前に労使が協議をした結果、導入されたものである。

## 2 賃金

賃金は、基本給が85~90%を占めている。同社の賃金の多くを基本給が占めるのは、経営者の方針に拠るところが大きい。会長であるY氏によれば、「基本給は退職金の算定基準になるため厚くするが、例えば精勤手当を高くしてしまうと、有給を取得しづらくなってしまふ」ことを配慮した結果である。

この基本給に家族手当、住宅手当、精勤手当などが加わる。同社の賃金は、人によって差をつけておらず、会長であるY氏の言葉によれば、「年齢と経験で、誰もが納得いくように・・・」決定している。この言葉をそのまま理解すれば、同社の賃金は、勤続を積み重ねれば、右上がりになる仕組みになっていることが推測される。

ただし問題が無いわけではない。同社は中途採用者が多いために、各社員の賃金決定の際には、配慮が必要になる。その場合は、実際に作業をさせた上で、本人のスキルと年齢、従業員間のバランスを考えて決定している。同社には、新卒採用の従業員がいないため、「何才でいくら」とか「勤続何年でいくら」というような賃金テーブルは存在しない。

## 3 最近の大きな変化

同社において、人事制度を改訂するような大きな変化は見られない。強いて言えば、オイルショック時と5年前に実施された賃金のカットである。

オイルショック時には、企業の状況は大変厳しい時期を迎えた。当時は、何でも5%節約を目標として、「5%運動」を実施していた。そこで取られた方策は、役職者の給料のカットである。ただしその対象は役職者であり、組合員は対象外という方針を会社は持っていた。しかしこれは後でY氏が知ったことであるが、組合内では、自ら5%カットを申し出るかどうかという議論をしていたようである。結局、会社は末端の従業員に負担はかけられないということで、役職者を対象に給料の10~20%をカットすることで、この危機を乗り切ったのである。

これと同じような出来事が、5年前にも生じた。この当時も景気が悪いということもあり、企業経営が苦しい時期であった。当時も役職者の給料が10%カットされたのであるが、オイルショック時の対応との違いは、組合員を含む全従業員にも5%賃金カットが提案されたこと

のことである。

会社としては、給料カットをすると、従業員がやりがいを持って働いてくれるのかどうかというためらいがあったが、組合は会社の経営状況を知っていたこと、さらにこの提案が、会長や社長を筆頭に管理職の給料のカットをするなどの手を尽くした結果の提案あることなどを理解していたため、その提案を受け入れることとした。当時の経営状況は、分会長である N 氏が「給料 5% カットくらいで企業経営は何とかなるのか」と感じていたくらい、苦しい時期であったようである。また組合員の給料が 5% カットされることを受けて、組合幹部である N 氏と書記長は、自ら 10% カットを申し出ている。

しかしそれだけでは、話は終わらない。同社では、二回の経営状況が思わしくない時期でも、労使がもめることはなかったが、5 年前の危機では新たな問題が残されていた。それは、給料の 5% カットをどのような形で受け入れるか（実施するか）ということである。N 氏は、その受け入れ方（賃下げをどのようにするか）をどうするかで悩んだため、地区労の先輩などに相談をしたそうである。

実際には、組合の貯金を下ろして従業員に飲み代を出したり、家庭のある従業員とない従業員を別々に組合事務所に呼び、賃金カットについて説明をしたりするなどの対応をした。N 氏によれば、その時でも退職者は出なかったのが、同社にとって救いであったそうである。

### 第 3 節 労使関係

B 社には、全日本金属情報機器労働組合（以下 JMIU とする）の品川地域支部に加盟している B 社分会（以下、B 社分会と呼ぶ）という組合がある。この組合が分会という形態をとっているのは、組合員数が少ないことが影響しているのかもしれない。

B 社分会のある大田区城南島地域には、中小企業が 200～300 社くらい存在するが、この地域には、B 社分会を含めて、3～4 社に組合がある程度である。そのため、この組合の存在は貴重だと言える。以下では、B 社分会と組合に対する経営者の方針を見ていく。

#### 1 組合組織と組合員数

B 社分会の組合員は、現在 2 名であるため、組合の幹部は分会長である N 氏 1 人である。N 氏は、勤続 36 年目のベテランである。業務は旋盤工であるが、定年年齢の 60 歳を超えているため、嘱託という身分で勤務している。残りの 1 人の組合員も嘱託で、役職についていない。

組合結成当初、組合員数は 5～6 名であったが、その 2～3 年後には、12～3 名に増えていった。この当時は最高的人数で、社員の多くを組織化していったのであるが、その後は減少傾向にある。3～4 年前には、5 名になり、一昨年に書記長が退職したことを契機に、組合員数は 2 名に減ってしまった。しかも 2 名のうち、1 名は現在の分会長 N 氏であるが、両者とも嘱託という形で勤務している状況にあり、彼らが退職すれば、分会がなくなってしまうこ

とになる。

そのような状況を招いた原因は2点考えられる。

第一に、組合費の負担にある。B社分会の組合費は、500円（闘争資金）＋月給の2%を15か月分納めなくてはならない。同社は、組合費をチェック・オフしていないから、従業員にとっては、限られた小遣いから組合費を捻出しなくてはならない。また中小企業は、体力が弱く、景気の浮き沈みの影響を受けやすい。N氏によれば、「特に10数年前から景気が良くない」状況にあり、この事が組合費に対する負担感の増加に拍車をかけている。

第二に、これが決定的な原因であるが、組合費を納めなくても、非組合員だからと言って、特段不利な取り扱いを受けることは無い。経営者も組合も、従業員を差別しないため、組合加入の有無に関係なく、同じ労働条件の下で働くことができる。したがって、従業員にしてみれば、組合費を払う必要性が感じられなくなる。

このような事情から、B社分会では、徐々に組合員数は減っていったと考えられる。そのため分会としても、組織拡大に取り組んできたが、その成果がなかなか見られないのが現状である。

## 2 組合結成の経緯

組合は30年位前に、分会長であるN氏を中心に設立された。N氏によれば、組合の結成の際に、上部団体を含めて外部の組合に相談することはなかったようである。その主な理由は、N氏を始めとして、組合活動の経験者が何人か在籍していたことにある。

組合結成は、親睦会から組合に発展する形で実現された。親睦会は、昼休みに従業員が集まり、自分たちで職場の改善点を議論したり、資金を集めて冠婚葬祭などのお金を出したりしようということで結成された。

組合結成への動きは、作業着の問題が契機となった。それまでは、従業員は自分の作業着を持ち帰り、自宅で洗濯をしていたが、「作業着は会社の仕事で使うものだから、リースにして会社の経費で負担をすべきではないか」という意見が出された。これを解決するためには、社長（現会長のY氏）と話し合わなくてはならない。これが組合結成の契機である。

## 3 経営者の方針

組合に対する経営者の対応としては、労働組合は必要だという認識をもっている。会長であるY氏によると、「中小企業で働いてよかったと思える環境を作りたい」、「同じ釜の飯を食っているのだから、来年・再来年と会社をもっと良くしていくように頑張っていこう」と考えている。

また分会長であるN氏によれば、「この近辺の経営者は、もともとみんなでやっ払いこう」という発想を持っていたため、親睦会を作った方が良いという雰囲気があったそうである。そのため同社において、親睦会の設立から組合結成に至る過程で、特に反対は無かったと考

えられる。このような事実は、上記の Y 氏の方針と一致する。

また実際同社では、組合結成後、労使共同で労働協約の締結から、退職金規定や就業規則を定めてきただけでなく、時には、赤字を覚悟で、従業員にボーナスを支給したこともある。そのようなこともあってか、従業員が不満を抱いて退職することもなければ、労使がもめるような解雇やストライキも起こっていない。

ところで経営者である Y 氏は、なぜ組合結成に反対をしなかったのだろうか。その背景には、経営者である Y 氏の経歴にある。そこで Y 氏の経歴について、少しだけ触れておく。Y 氏は、戦後に組合活動に携わっていた経験があるだけでなく、組合活動の結果、職を失った経験を持つ。組合活動をしていたこと、さらに失業の痛手を味わった経験があるからこそ、Y 氏は組合を尊重し、従業員の生活を守るという方針を持つに至ったのではないかと考えられる。

#### 4 従業員とのコミュニケーション

ここでは、実際に同社と従業員のコミュニケーションについて見ていく。組合結成当時は、交渉の仕方もわからなかったため、上部団体が団体交渉に参加していたが、今では組合のみで対応している。交渉の場には、会長である Y 氏と現社長 H 氏、分会長である N 氏の 3 名が参加する。

同社のコミュニケーションの形態としては、年 4 回の団体交渉を中心に展開される。その団体交渉は、相撲になぞらえて「4 場所」と呼ばれている。この「4 場所」とは、春闘、秋闘、夏と冬のボーナスである。

団体交渉は、上部団体である JMIU の要請行動の後から、取り掛かる。この要請行動では、上部団体から 3~4 人の委員が加盟企業を回り、要求と回答日を伝えていく。

組合の結成当初の活動は、上部団体からの指示で、組合の事務所の設置や勤務時間内の組合活動の許可、電話の取次ぎなどを決めていったが、現在のような形式になったのは、組合結成 5 年後である。ここでは、「4 場所」とその他のコミュニケーションについて説明をする。

##### (1) 春闘

最初は春闘である。上部団体である JMIU（全日本金属情報機器労働組合）から指示やパンフレットが届く。JMIU は、前年の 11 月には、全ての要求を固め、12 月にはパンフレットを作成している。その内容を読み合わせた後、12 月には組合員にアンケート調査を実施している。

そのアンケートの内容を簡潔に示したものが、表 2-2 である。表 2-2 をみると、このアンケートが組合員の生活実感や春闘に向けた要求や思いを集約するために実施されていることがわかる。JMIU はアンケートの実施、回収、集計までの作業を年内に行っている。もちろんその結果は、組合員にフィードバックをしている。JMIU はこれらを基に要求額を決めてい





## (2) ボーナス

その次は、夏と冬のボーナスである。昔は、ボーナスについても上記のようなアンケートを実施していたが、現在は行っていない。ボーナスに対する取組みは、支給時期から1ヶ月程度先行して始められる。夏のボーナスは、7月上旬の支給であるため、6月から取組み始める。冬のボーナスは支給が12月初旬であるため、その取組みは11月頃から始まる。

夏と冬のボーナスについても、春闘と同様に、JMIUからの指示を基に取り組んでいる。JMIUから「何ヶ月」という形で要求が伝えられる。交渉では、JMIUの要求を分会の要求として出すが、その要求と回答との間にはギャップが出てくる。大体、JMIUは夏と冬のボーナスにそれぞれ3ヶ月、3.5ヶ月という要求を出す。実際は、会社の経営も苦しいこともあり、同社の夏と冬のボーナスは、それぞれ1ヶ月を少し上回る程度になっている。

また同社は人員構成が高齢化しているため、組合としては、若手の従業員とベテランとの間に格差がつかないように調整（是正）をしている。

## (3) 秋闘

秋闘は、全金時代<sup>31</sup>から受け継がれている取組みである。秋に行うこの闘争は、他の産別には無いようである。時期としては、9月頃から取り掛かる。この時期になると、JIMUの専従役員が各企業に対して要請行動を行う。

この秋闘では、賃金・ボーナス以外の全ての項目を取り扱うことになっている。具体的には、労働法制の改正に対する対応（遵法）、定年延長、退職金、労働災害への対応、作業着の件、冠婚葬祭、労働時間の短縮、交通災害など、労働条件の多くをここで取り扱っている。

これまでの退職金規程や就業規則を労使共同で作りに上げてきた経緯を踏まえると、この活動が同社において、いかに重要な役割を果たしたかがわかる。組合としても、押さえられるところは押さええているという認識を持っている。

## (4) その他

団体交渉以外には、年間の休日とニュースの配布、会社の経営状況についての説明会がある。

会社の経営状況についての説明会は、半年に1回、昼休みの時間を利用して行われる。ここでは、固定費がいくらとか、目標がこれくらいで今はその何%くらいだとかの経営状況についての説明がなされる。

年間の休日を決める取組みでは、同社の年間の休日をあらかじめ振り分けている。年間の休日（正月休みや夏休みを含め100日程度）は、2月頃に会社から組合に対して、年間のスケジュール（休日や稼働日）案が提示される。組合はその会社案を全従業員（非組合員も含

---

<sup>31</sup> 連合結成の際に、B社分会は全労連に合流したため、この記述はその時のことを指している。

む)に示し、話し合う。ここで出される意見としては、親会社が25日に経理を締める関係で、どうしてもその前の週が忙しくなる。そのため、組合員からは、「(親会社が経理を締める 筆者)前の週の土曜日の出勤が多い」という意見が出される。このような意見を踏まえて、組合は改善案を作成し、会社と交渉を行い、年間のスケジュールを決定するのである。

この取組みを通じて、あらかじめどのくらい休めるのかが決まれば、従業員としても仕事のペースを把握しやすくなるが、課題が残されている。それは同社が受注生産を行っていることにある。顧客からの受注を受けてしまったら、年間のスケジュールに関係なく、生産(仕事)をしなくてはならなくなるからである。

ところで、なぜあらかじめ年間の休日を決めるような取組みをするようになったのだろうか。その背景には、秋闘の積み重ねと労働基準法による規制との絡みがある。秋闘は、全金時代から取り組んでいる独特の闘争で、幅広く労働条件を取り扱ってきたこと、また労働基準法が改正され、週の労働時間に対する規制が強化されたことなどから、会社としても、法律を守る必要性が高まったため、年間の業務をできるだけコントロールしようとしたのだと考えられる。

## まとめ

本章では、機械メーカーB社の事例を取り上げてきたが、この事例から得られた結果は、以下の3点にまとめられる。

第一に、経営者と従業員との間に、比較的良好なコミュニケーションが取られていることである。経営者は「労働組合を敵視しない、従業員を差別しない」という方針を貫いている。実際同社の就業規則や退職規程などルールは、労使が共同で築きあげてきたものである。また組合は、企業経営が苦しいときには、自ら給料のカットを検討するなど、労使相互に信頼関係があることは明らかである。その結果として、組合がストライキを起こしたり、従業員が勝手に辞めていったりすることが無いのだと考えられる。

第二に、組合に対する経営者の姿勢である。B社の組合は、組合活動の経験者が中心となって結成されたが、その背景には経営者の方針も大きく影響している。中小企業の経営者のなかには、組合結成を好ましく思わない人もいるが、同社の経営者は組合の必要性を感じている。この経営者の考え方が、組合結成を支えたのは言うまでもない。

第三に、組合の取組みである。同社の組合は、「4場所」に代表される団体交渉を中心とした活動が展開されている。これらの取組みは、形式化されている側面もあるが、組合はアンケートなどを通じて非組合員に対しても要望や不満を聞いている。経営者にとっては、組合と交渉をすれば、全従業員の要望や不満を知ることになり、管理コストを節約することができる。だからこそ、経営者は組合の存在を積極的に認めているのだと考えられる。

このように、同社の従業員とのコミュニケーションは、経営者の方針と組合の存在に支えられて維持されているのであるが、この仕組みが今後も維持されるかどうかは、流動的であ

る。その大きな要因は、組合が存亡の危機に瀕している現状がある。その原因については既に述べたが、何より問題なのは、組合活動の担い手がないということである。このままの状況が続けば、組合は消滅することになり、経営者と従業員は、相互にコミュニケーションを取るツールを失うことになる。

ただしそのような状況に陥った場合、同社がどのような対応を取るかであるが、従業員とのコミュニケーションが維持される可能性もある。そのためには、経営者の方針が維持されることが大前提であるが、組合との団体交渉が無くても、何らかの形で従業員とのコミュニケーションが維持される可能性がある。特に同社が思うように採用を行い得ていない状況下では、会社にとってスキルを有する従業員は貴重な経営資源である。そのため組合という組織はなくても、会社と従業員との間に新しいコミュニケーション方法が確立される可能性は十分にある。

### 【参考資料】

厚生労働省「平成 17 年 労働組合基礎調査報告」

全日本金属情報機器労働組合「2006 春闘金属情報機器産業ではたらく仲間の要求アンケート」

B 社「就業規則」（平成 9 年）

「退職金規程」（平成 9 年）

「会社案内」（資料作成日不明）

「HP 資料」

### 第3章 働き甲斐のある会社を目指す労使関係 — 株式会社千代田エネルギー＝C社<sup>32</sup> —

#### はじめに

石油製品小売業（ガソリンスタンド経営）をメインに経営を行っているC社は、経営理念の1つとして「働き甲斐のある会社作り」を掲げている。働き甲斐のある会社とは、同社の会長によれば、「従業員が一生を振り返って見たときに、その会社で働いて本当によかったといってくれる会社」を指している。ここにこめられているのは、①長期間にわたって勤められること、すなわち雇用が保障されていること、②そのためにはライフステージにあわせた給与が保障されていること、すなわち、年功賃金と世間並みあるいは世間以上の賃金が保障されること、③自分の得意な能力が発揮できて自己実現のできる会社、そして④未来に夢と希望のある会社である。

C社は、働き甲斐のある会社作りを3つの経営理念の中の1つに掲げている。残りの2つの経営理念は、顧客第一主義を貫くこと、また、限りない挑戦である。このような経営理念の中でも、実態的にC社で最も重要とされているものが働き甲斐のある会社作りである<sup>33</sup>。それは顧客第一主義を貫くために必要なものであるからである。

この章では、働き甲斐のある会社作りを目指して展開してきたC社の労使関係について考察することにする。

まず、C社のプロフィールを簡単に記しておく。C社は、東燃ゼネラル石油（旧ゼネラル石油）の第1号特約店として1947年に設立された。C社は、一般石油製品、燃料油の卸・小売販売、ガソリンスタンドの運営、自動車の売買および関連付属品の販売、損害保険・生命保険代理店を営んでいるが、メイン事業はガソリンスタンドの運営である。ガソリンスタンド数は最も多い時は東京を中心に21ヶ所に達したが、現在は、9ヶ所である。そのうち、7ヶ所はフルサービス、2ヶ所はセルフサービスである。売上高と経常利益をみると、売上高は、2002年度35億7千万円、03年度34億1千万円、04年度34億2千万円である。経常利益は2002年度1,725万円、03年度2,236万円、04年度1,452万円であった。従業員は80人であるが、そのうち、正社員は26人で全員男性である。非正社員はアルバイトで54人であるが、そのうち、38人が男性、16人が女性である。部門別にみると、ガソリンスタンド部門が67人と従業員の大半を占め、総務・業務部門が6人、営業部門が7人である。正社員の平

<sup>32</sup> 本稿は、C社の会長に2005年10月11日と同年11月14日2回にわたるヒアリングと、同社労働組合の委員長には同年11月29日に行ったヒアリングを中心にとりまとめられたものである。大変、ご多忙のなか、貴重なお話を下さった両氏にこの場をかりて心よりお礼を申し上げる。C社の会長は1956年お父さんがオーナーであったC社に入社し58年に同社社長に就任した。85年には会長となり現在に至っている。特にことわりがなければ本文の中で出てくる社長は現会長を指している。同社組合の委員長は勤続年数16年で2004年4月に委員長に選ばれた。

<sup>33</sup> C社の労働組合委員長は「うちの会社の第1理念は働き甲斐のある会社である」という。それは同社が「人のC社」と呼ばれていることに現れる。

均勤続年数は16年である。また、C社には労働組合がある。労使のあいだにユニオンショップ協定が結ばれている。組合員の資格は正社員であることであるが、部下の人事考課、時間管理、その他業務の指示命令全般を職務とするガソリンスタンドの所長も組合員である。

## 第1節 経営者の労働組合観と組合効果

### 1 経営者の労働組合観

C社の経営理念の1つとして働き甲斐のある会社作りが掲げられているが、それは労働組合の結成・活動と関連がある。そのため、まず、その理念ができるまでの過程をたどってみることにする。C社には1976年秋に労働組合が結成された。C社のT会長（当時社長）は労働組合が結成されると労働組合を認めると同時に同社の役員に対し、「労働組合を敵視してはいけない。労働組合を尊重し、是は是、非は非として堂々と議論を闘わせながら、話し合いをしながら問題を解決する」ように意志統一を求めた。しかし、役員がこのような考え方にすぐ同調したわけではない。反対意見が最も強かったのは総務部長であった。彼は、「うちの会社は一体どうなっちゃうのか。会社はもうかっていないし、よたよたしているところに組合ができてはとてもやっていけない。まっさらのうちにもうたたんじゃえ」という意見を出したという。

T会長が、組合結成に危機意識を抱いた役員を説得して、自分の方針に従うように引っ張っていくのは容易ではなかったように思われるが、組合承認の考え方を曲げなかった背景には、組合に対する学習効果があったからである。1970年代当時、東京中小企業家同友会には労働対策委員会<sup>34</sup>があった。労働組合に対し経営者がどういう姿勢、どういう考え方で対応すべきかについて勉強するための委員会であった。T会長は同委員会の会合によく出席し、労働組合を持っている企業の悩みや労働組合上部団体の考え方をよく聴いた。その中で、T会長は、出席した経営者から、「労働組合に対する不満とか悩みとか怒りばかりを聞かされたわけではなかった。労働組合というのは、実は経営者といいコミュニケーション、いい関係ができると決して企業にとってマイナスにならない。むしろ、会社は、労働組合を通じて、労働者がどんな悩みを抱えているのか、どういうふうな問題を持っているのかということが非常によくわかる。また、経営者はこういう考え方を持っているということが、労働組合によって、一人一人の組合員によく伝わるんですね」というふうに、T会長はよきコミュニケーションルートとしての労働組合の存在意義を認識するに至った。さらに、労働組合は経営

<sup>34</sup> 1957年、東京に中小企業家同友会が発足したが、すぐに「労働対策委員会」ができたという。中小企業家同友会はその後、各地で設立されていくが、1969年は中央組織として中小企業家同友会全国協議会（「中同協」と略称）が作られた。「労働対策委員会」は、その後、名称変更され「労働委員会」となり、2002-3年には、「経営対策委員会」と統合し、現在は、「経営労働委員会」となっている。現在、47都道府県すべてに組織されているという。中小企業家同友会全国協議会（2005）「第37回定時総会、中同協No.75」18ページ。同協議会の具体的なことについてはホームページ（<http://www.doyu.jp/>）を参照。T会長は中同協の発足とともに幹事長となり85年に会長、91年相談役幹事、96年には顧問に就任し現在に至り、中同協の中心メンバーであったことがわかる。

にマイナスとなるのではなく、むしろ「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってくれるのは労働組合の連中だ」という考え方をもっている同友会の経営者が結構多かったことをみて、T会長は次のような結論に辿り着いたのである。すなわち、「確かに労働組合というのは、わけがわからないことを言ったり、いろいろあるけれども、本当に企業の中でいい労使関係、正常な労使関係を構築することができるならば、今、うちの会社が抱えている様々な問題を乗り越える上で、むしろプラスになるんじゃないか」と。

このように、T会長は労働対策委員会の会合に出席して、労働組合は社員と経営者間のよきコミュニケーションルートであること、さらには会社が大変なときに一番の協力者であることを学び取ったのである。このような学習効果を実践に移すために労働組合を認め正常な労使関係を構築することを決意したのである。

ここで、C社において労働組合が作られたきっかけを簡単に見ることにする。当時社長の片腕であった専務が社長を裏切って子会社の分離独立を画策したことが発覚し解任されたが、それに伴い優秀な幹部が次々と辞めていった。それが社員に大きな動揺をもたらした。その上、ガソリンスタンド業界は労働時間が長い、また、賃金も世間並み以下であるという悪い労働条件下に置かれていたが、C社も例外ではなかった。労働組合は、経営に対する動揺、労働条件の低さがきっかけとなって結成されることになった<sup>35</sup>。組合の結成は、全国一般（現全労連系）の支援の下<sup>36</sup>、実現されたという。

## 2 組合効果

労働組合があったからこそよくなったこと、すなわち組合効果はC社では経営を正すことから始まった。労働組合が結成されて1年目、会社は経営計画を作るために泊り込みの会議を行った。計画作成のため、会社の現状分析を行う必要があり、社員に会社の長所と短所を示すように促したが、なかなか意見が出てこなかったという。しかし、会議終了後、一杯飲みながら雑談するときに、組合員から本音が出た。本音の一つ目は、「うちの会社は規律が悪い。遅刻が多い、無断欠勤をする奴がいる。規律を悪くしたのは、社長、あんたがだらしないからだ」という衝撃的な声であったという。当時、労働力不足の中でガソリンスタンド業界は労働条件があまりよくなかった。特に残業が多かった。そのこともあって、「従業員にあまり強いことを言うとどんどん辞めちゃうのではないかという恐怖感」が社長の中にあり、「見て見ぬふりをした。」しかし、それが組合員には厳しさのない経営者と映り社長への不信感が募ったわけである<sup>37</sup>。本音の二つ目は、「うちの会社は一貫性、継続性がない。目標を決

<sup>35</sup> 労働組合の結成動機については、90年代の調査によると、「労働諸条件に対する不満」が56.3%と最も多く、次いで「経営体質への不満」34.0%であったが、C社の組合結成も一般的な状況と共通している。具体的なことは、呉学殊（2000）「労働組合結成と労使関係、企業経営」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.485を参照。

<sup>36</sup> T会長によると、「全国一般幹部数人と会社の組合幹部あわせて12～3人が突然会社に押しかけてきて『労働組合をつくりました』と23項目の要求書を提出した」ことで組合結成が認知されたという。東京中小企業家同友会（2003）『人を生かし、先を読む 困難な時代の経営者の戦い』8ページ。

<sup>37</sup> 会社も従業員に対する不信感が強かったという。うちの従業員は、「ちっともやる気がなくて働いてくれない。

めてうまくいかないともた新しい目標を立てるなど方針をころころ変える。方針を決めたら石にかじりついてでも頑張る、実現するまでみんなで努力する、そういう一貫性がない」という問題提起が出された。最後に、本音の三つ目は「うちの会社は総括が下手だ。目標がうまくいかないとなぜいかなかったのか、うまくいった場合にはなぜうまくいったのか。そういう失敗や成功の原因を明らかにして次の仕事に生かすという総括をきちんとやっていない」という厳しい指摘であった。

「規律がない」、「一貫性がない」、「総括がない」という従業員・組合員から指摘された会社の「三無」という声に「従業員というのによく見ているなあ」と、社長は肯いた。その「三無」を「三有」に切り替えることが経営者の最大の課題となった。社長は、「絶対規律のいい会社にしよう、徹底総括」を合言葉に規律、一貫性、総括のある「三有」の会社を目指して会社のビジョン、経営計画を「具体的にみんなの知恵を盛り込んで作った。」その過程で、働き甲斐のある会社作りという経営理念も生まれたのである。組合結成後、1年くらい経ってから「業績が見る見るよくなってきた。計画を達成するのは当たり前で超過達成する。計画をオーバーして利益が上がる。売上げが増える。」それまで「とんとんぐらいの利益しか出なくて苦しかった」会社がこれほど変わったのである。

C社は、組合結成後、「三無」という従業員の本音を聴き、みんなの知恵を盛り込んで「三有」へ転換した結果、「とんとん」の会社から「目標超過達成」という好業績の会社に変身したのである。会社が大変なときに組合は一番の協力者であるという学習効果が現実化し、組合効果が表れたのである。

組合効果は業績をあげるに留まらず労働条件の向上をももたらした。当時、C社は給与も賞与も世間並みかそれ以下であったが、「三有」への転換後、「ちゃんとした昇給ができる」、「ボーナスも万年3ヶ月分だったものが5ヶ月分以上に上がる」といった労働条件の向上が見られた。経営計画をつくるプロセスの中で労使の信頼関係が深まったが、会社の業績や労働条件が見る見るよくなると、その信頼関係はさらに深まった。

C社の掲げる働き甲斐のある会社作りは、以上のような「三無」から「三有」へと転換する過程で経営理念として提起・確立されたのである。T会長は、労働組合ができたこともあって経営の方向付けと従業員の意思統一を図ることを決意し、経営計画の作成にも着手した。しかし、経営計画の基本となるもの、企業の社会的な存在意義という経営理念を定めなければ明確な経営計画のビジョンが見えてこないことを知り、経営理念を創案する必要性を感じた。既述の経営理念を模索するときに非常に参考になったのは、団交やそのほかの話し合いで労働組合・組合員とのあいだに取り交わされた意見・声だったという。企業の経営理念を

---

よその会社に比べれば儲からない。何てうちの従業員はだらしのないのか」という不信感を社長が持っていたと振り返って語った。当時、社長に対する不信感を次のように煽る分子がいたという。すなわち、「お前たちが幾ら働いたって結局会社は社長一族の所有物なんだ。みんなのことなんて社長一族はちっとも考えていない。自分たちのことしか考えていない」といった誹謗があったという。社長は、そのようなこと、すなわち公私の無分別な行為は一切やっていないし、「会社は公器である」という認識をもっていたという。



作成したのも労働組合結成による経営対策の1つと見ることができ、組合効果であったといえる。

C社では、経営理念の作成以降、労使の信頼関係が深まっていったが、それを労働時間短縮で確認することができる。1970年代半ば、ガソリンスタンド業界で最も大きな労働問題の一つが長時間労働であった。C社も例外ではなかった。当時、残業時間が月60～100時間に及んだ。そのため、従業員が会社に最も望んだのは労働時間の短縮であった。小手先で労働時間を短縮しても意味がないほど労働時間の長さは深刻であった。そのため、会社は週休2日制<sup>38</sup>に踏み切ることにした。その際、会社は、労働時間短縮により「労働生産性が下がる、売上げならびに売上げ利益が下がると会社がおかしくなるので絶対に労働生産性は下げてはいけない」ということを組合に申し入れた。時短のために計画的にアルバイトを採用・配置した。その結果、従業員は週休2日制の導入を大変喜んだ。当初、労働時間短縮について「不安で不安でしようがなかった」が、難なくクリアしたという。それは、従業員が最大課題であった時短に積極的に取り組んだ会社の姿勢<sup>39</sup>を高く評価し、労働意欲を高めた結果である。時短を通じて会社は「労働者の意欲、やる気というものがいかに大切かしみじみ感じた」という。時短の他に、シャワー施設設置も従業員の切なる要望に応える形で実現した。ガソリンスタンドは屋外労働でオイル交換などの作業を行うと油で汚れてしまう。家へ帰るときに汗まみれ油まみれとなり周りの人に迷惑をかけることになる。そのため従業員は「シャワーで体のある程度きれいにして着替えて帰りたいがっていた」。会社は、そのような従業員の要望を受け入れ全スタンドにシャワー施設を備え付けたのである。

以上のように、C社では、「従業員の期待→会社による従業員期待の充足→従業員の労働意欲の向上→労使の信頼関係の向上」という好循環が出来上がったが、そのきっかけは労働組合の結成であった。会社は、経営発展の上で決定的な要件として経営理念・経営指針・経営計画の的確な作成と労使の揺ぎ無い信頼関係を挙げているが、それは組合結成により触発された側面が強い。

## 第2節 生活保障と雇用保障

働き甲斐のある会社作りは経営理念の1つとしてただ掲げられるだけでは実現できない。実現のための具体的な実践が伴わなければならない。それが、生活保障、雇用保障である。

### 1 生活保障と能力主義管理

生活保障は一般的にライフステージにあわせて賃金が支給されるとともに世間並みか世間以上の水準が保障されることを意味するといえよう。生活保障を確実にするために、C社

<sup>38</sup> 最初は隔週週休2日制。

<sup>39</sup> 会社は、時短の一つとして残業時間の削減にも積極的に取り組み、団体交渉の席上でも組合・組合員に残業削減の削減に努力してくれるように要求したという。

では厚生労働省、日本経団連、東京都の賃金関連の資料を参照するが、もっとも参考となっているのは東京都の賃金実態調査である。それは、同社の営業所・従業員の生活地域がおおむね東京だからである。C社はこれらの統計調査から同社の規模等を勘案して世間相場を割り出し、それ以上の賃金水準を支払うことにしている。

C社では現在、正社員の場合、基本給は年齢給と職能給により構成されている。例えば、35歳の場合、年齢給は115,500円であり、職能給は所長で5等級の25号俸であれば149,800円である。能力主義管理の一つとして導入された職能給<sup>40</sup>は個人の職能遂行能力によりそれぞれ異なるので一概にはいえないが、若年者であれば年齢給が職能給より多く壮年層以上であれば職能給が年齢給より多くなるシステムとなっているといえよう。基本給により従業員のライフステージに応じた生活費がまかなわれる形となっている。C社では、基本給のほかに多くの手当がある。例えば、役職手当<sup>41</sup>、資格手当、住宅手当、扶養家族手当、皆勤手当等々である。

そのほか、月例給与には、油外加給というものがある。給油以外の収入、例えば洗車代、オイル交換などの仕事で上げた収益の4%が従業員に還元されるものであるが、それは、油外収益が50万円を超える社員に限る。50万円を超えない社員はいないので実際すべての社員に支給されている。

年2回支給される賞与はより業績に連動して支給される。賞与は個人が6ヶ月間上げた油外収益の10%がそのまま支給される形である。そのため、個人間の格差が大きい。

アルバイトの場合、時給はガソリンスタンドごとに違うが、T所であれば基本時給は1100円である。それに1時間あたり油外収益の10%が加算される。例えば、あるアルバイトが特定の月に1時間あたり油外収益が3000円であればその10%、すなわち、300円が基本時給に加算される。それを「生産性加給<sup>42</sup>」と名づけることにする。T所であればそのアルバイトは、基本時給1100円プラス生産性加給300円で実際の時給は1400円となる。実際、T所で働くアルバイト4人の平均時給は1300～1400円とかなり高い<sup>43</sup>。油外収益に応じて加算される加給である生産性加給はアルバイトの労働時間数に関係なく何時間でも働いて1時間あたり油外収益の10%が自動的に基本時給に加算されるのである。T所の場合、あるアルバイトは月150～180時間働いているが、月給は20～25万円くらいであるという。

C社では、アルバイトにも賞与が支給されている。ただし、その条件は、月間30万円の油

---

<sup>40</sup> 1999年までは、評価により号俸の昇給を行った。従業員は評価(S, A, B, C, D)に応じてSの場合5号俸、A4号俸、B3号俸、C2号俸、そしてD1号俸が昇給する形であった。しかし、評価基準があいまいであるという問題があり1999年廃止されたと言う。現在は、そのような評価は行われていない。

<sup>41</sup> ガソリンスタンドの所長であれば40000円、主任であれば8000円が支給される。

<sup>42</sup> C社では「報奨金」といわれている。

<sup>43</sup> 学生援護会の調べによると関東の販売職アルバイトの2005年11月平均時給が966円である(<http://www.engokai.co.jp/news/press/20051220.pdf>)という。それに比べると、C社の時給は飛び抜けて高いといえる。また、ガソリンスタンドアルバイト募集時、関東圏平均時給([http://www.isize.com/work/jiten/a02/02a/j\\_23001.html](http://www.isize.com/work/jiten/a02/02a/j_23001.html))の926円に比べればC社の時給がかなり高いことがわかる。

外収益をあげる人のみであるが、賞与の支給額は油外収益の10%である。

所長の場合、そのほか、利益還元制度がある。すなわち、毎月計画の経常利益より超過達成したら計画のオーバー分の10%が所長に還元される制度である。計画を高く設定する所長の場合、計画未達成となる場合が多く利益還元が行われていない。しかし、会社がそういう所長のなかでよい実績を上げた所長に対しては賞与の際に優遇している。一般社員には油外収益の10%を賞与として支給されるが、その支給分の2%をプールしてそのような所長に配分しているという。

以上のようにC社では、正社員には基本給、非正社員には基本時給により基本的な生計費がまかなわれる。油外収益の還元によりそれ以上の生活が保障されているが、それは能力主義によって運営されている。そのため、頑張ればその頑張りがそのまま賃金に反映されるのである。働き甲斐のある会社作りに相応しい賃金制度・水準といえよう。

## 2 雇用保障と雇用調整

C社の雇用保障は、アルバイトにも実態的に適用されているとって過言ではない。それは、現在の正社員の多くがアルバイトから登用されたからであり、また、アルバイトだからすぐやめさせることはない<sup>44</sup>。アルバイトの平均勤続年数2年は長いといえよう。アルバイトの多くは大学生であり、卒業し他社に就職すればC社を辞めることになるので、元々勤続年数が短い側面があるなかで、2年は短い期間ではない。

C社の正社員の平均勤続年数は、16年と非常に長い。日本の男子平均勤続年数が、2003年10～99人規模の場合、11年であったが、それに比べて5年も長い。このように勤続年数が長いのは正社員の大多数はアルバイトから正社員に登用されているのが主因の1つであると考えられる。アルバイトの時に会社の仕事、雰囲気、賃金・労働時間などの労働条件、そして会社の方針などを知ったうえ、正社員への登用を希望し採用された結果、定着率が高くそれが長い勤続年数につながったと見られる。

社員の雇用保障を大事にしているC社でも、やむを得ず雇用削減に迫られたことがある。平成2～3年頃、規制緩和により全国的にガソリンスタンドが激減した。東京都の場合、ピーク時は約3700ヶ所あったが、2003年現在、2,054ヶ所<sup>45</sup>に過ぎず、ピーク時に比べて約半減した。同社もガソリンスタンドをピーク時の21ヶ所から10ヶ所（現在9ヶ所）に半減せざるを得なかった。C社は半減するガソリンスタンドの社員の雇用を確保するために中古車販売事業を始めた。中古車販売センターを2ヶ所作りそこに営業所長、主任課長などのポストで5人の雇用を確保した。ガソリンスタンドの削減に伴い売上げが減っていく中で余剰人員を抱えていくことには限界があった。そのため、余剰人員（8人）の削減に踏み切らざるを

<sup>44</sup> T所の所長は2004年4月に所長として就任後一度もアルバイトをやめさせたこともないし、また、アルバイトが自ら退職したこともないという。

<sup>45</sup> [http://www.sekiyu.or.jp/topics/data\\_a.html](http://www.sekiyu.or.jp/topics/data_a.html)

得なかったのである。会社は次のような削減基準をつくった。第1に、個人の適性がC社に合わず能力が発揮できない人。第2に、自分の給料さえ稼げない営業マン。第3に、60歳定年後、再雇用されている嘱託者である。このように能力発揮ができない人、退職しても生活上問題がない人をリストアップして削減対象者とした。C社はこのような削減基準と対象者の個別リストを作成し労働組合に説明した。労働組合は、「会社が対象者本人と話し合いの上合意すれば問題としないが、本人がどうしても嫌だといった場合には、組合問題として闘う」という回答を出した。退職を即答した人は半数で、その中にはこの機会に自立したいという人もいた。残りの半数は熟慮の上会社の削減策に理解し納得する形で退職していった。そのため、争議などの労働問題が発生しない形で人員削減ができたという。

C社の雇用保障は中高年の働きやすい場の確保でも垣間見ることができる。ガソリンスタンドの仕事は体力的に負担がかかり、50歳代以降は現場で働くのが大変であるという。そのため、会社は、50歳代の社員のために、管理部門か肉体的な負荷が余りかからない仕事を用意している。現在、会社が考えているのが有人駐車場の開拓であり、開店のために準備を進めているところである。

以上のように、C社は働き甲斐のある会社作りという経営理念に基づいて生活保障と雇用保障を行ってきた。実際、現場で働く従業員は仕事を通じ働き甲斐を感じているかどうか。以下、現場に焦点をあわせて従業員の働き振りを見ることにする。

### 第3節 働き甲斐のある会社での仕事ぶり

C社は、働き甲斐のある会社作りを経営理念に据えているが、その理由は、人は人生の大部分を仕事を通して生きるからだと会長はいう。働き甲斐のある会社作りは、仕事そのものから従業員が働き甲斐を感じることがなければ始まらない。C社では従業員が仕事をどのように行い働き甲斐を感じているのか。

#### 1 営業所運営の自主性

働き甲斐のある仕事ぶりの1つとしてあげなければならないのはガソリンスタンド運営の自主性である。店を所長にすべて任せ、限りない独立採算制がC社ではとられている。予算、売上げ計画、経常利益等すべてを営業所ごとに作成している。また、ガソリンの価格、洗車代、オイル交換代などあらゆる商品の値段を各所が独自に決めている。それだけではなく経費のすべてについても各所が自主性を持って決定している。従って、営業所でやりたいことがあればよほどのことがないかぎり原則認められる。ヒアリングの時には、ちょうどクリスマス商戦を迎えて明るく楽しい店作りのためにクリスマス飾りをつけていた。それは、本社からの指示ではなく、営業所が独自に案を出したものである。飾りは既成のものを購入するのではなく、材料だけ購入し、営業所の人々がどうすればお客が喜ぶかを考えながら自ら作る。自分たちが自主的に楽しんで取り組むことだから、それを就業時間内でやるか時間外で

やるかあまり拘らない。ある店員がメインでやると家に持ち帰って「どうすればお客さんが喜ぶかな」と思いながら飾りを作ってもってくる。そうすると、ほかの店員も「今日残ってやらせてください」と自ら申し出て皆で楽しく飾りを作るという。クリスマス商戦を迎えて、飾りのほか、クリスマスジャンボ宝くじ<sup>46</sup>も作って配布している。

営業所運営の自主性は、労働時間設定でも見ることができる。T所では、営業時間が平日の場合、8時から21時まで2つのシフトがしかれている。従業員は正社員かアルバイトを問わず、自分の休みたい日や時間を申し出るとそれを営業所が調整して自主的に人員配置を行っている。早番は午前8時から午後4時半～6時まで仕事を行うが、正社員か準社員<sup>47</sup>がいて店を開ける作業を行う。遅番は12時に出勤し21時の閉店まで仕事を行うが、店開けと同様に店閉めも正社員か準社員が行っている。その間、12時から15時までの昼の時間帯では2人ずつ食事を取るのので4～5人が配置されることになる。早番も遅番も平均的に一日の労働時間は昼食時間を入れておおむね8時間30分から9時間である。労働時間は天候に大きく左右されているという。ガソリンスタンドは洗車が油外収益の約50%を占めているが、雨の日には洗車の仕事がほとんどなく、早番は14～15時ぐらいに帰宅することが多いという。残業手当は経常利益に影響するので残業時間の管理がきちっと行われている。T所では全員の残業時間合計が毎月約80～100時間であり、一人当たり20時間以内に納まるのが普通であるという。残業が多く発生する月<sup>48</sup>は残業手当が多く支給されるので、他の経費を削減して経常利益を出すように調整している。また、ほぼ全員が月9～10日は休んでいるという。

月間総労働時間は、年間計画の中で所長により決められる。正社員と非正社員の望む労働時間がおおむね設定されるという。人員配置の基本は、正社員か準社員のどちらかが必ず現場にいて忙しいときにアルバイトが埋めるという形がとられている。T所では、4人のアルバイトの出勤時間は、8時出勤1人、9時出勤1人、11時出勤1人、そして12時出勤1人というパターンとなっている。

このように、T所では、営業所運営の自主性と自発性が認められていて、営業所のメンバ

---

<sup>46</sup> 宝くじで当選した人には次の商品が用意されている。1等(1人)はガソリン100リットル、2等(5人)20リットルのプレゼントを用意している。このような催しを通じて、お客を呼び込むわけであるが、それによりガソリンの販売だけではなく油外収益、特に洗車代を上げることができるという。

<sup>47</sup> C社には雇用形態別に、正社員、準社員、アルバイト、パート、嘱託がある。準社員はアルバイトから登用されているが、雇用契約は1年ごとに行っている。T所の場合、女性の準社員がいるが、正社員への登用にまだ迷いがあって正社員になっていないという。本人が希望すれば準社員から正社員になることはそう難しいことではなさそうである。アルバイトやパートは1年以内の期間を定めて雇入れられる人という。同社の「準社員内規」によると、準社員の遵守すべき仕事として、①日報を作成し、東燃ゼネラル石油、本社等に報告し、売上管理を行い売上増を図る。②ローテーションを作成し、実行するとともに、部下の実践教育にあたる。③商品のオーダー及び在庫管理を行う。④美化、清掃に心掛け、気持の良いサービスを行うよう指導をする。⑤上司と相談し、アルバイトの採用をする。⑥経費管理、現金出納を行う。これを見る限り、準社員の職務範囲が広いとみられる。準社員は勤続1年以上で契約を更新し勤務する者には賞与が支給される。但し、責任を与えられた部署の業績が黒字であることが原則である。それに基づき成績、出勤等を勘案し、その都度決定される。そのほか、準社員は、アルバイトに比べて、本人希望に基づき健康保険、厚生年金などの社会保険に加入することができるとともに、会社の必要と認められた場合、会社の独身寮に入寮できるなどのメリットがある。現在、準社員は4人いるという。

<sup>48</sup> 残業時間が最も多い月は12月である。残業代は翌月の1月に支給されるのでその月は経費を多く削減する取組みを行っているという。

一が自発的なアイデアを出して営業所の売上や経常利益の向上を図っている。また、残業時間もそれほど多くなく、また休みたい時に休めるような労働日の配置が行われている。このような営業所運営の自主性が従業員の働き甲斐を高めていると見られる。

## 2 徹底的な経営情報の公開主義

従業員が、企業との関係でただ雇い雇われるだけの関係ではなく働き甲斐のある会社と捉えるためには、企業の経営などについて知りたいと思うことは一般的な姿であろう。C社では、従業員の要求に対し企業経営に関する情報を積極的に公開している<sup>49</sup>。各営業所の売上げ、利益目標の達成度だけではなく、個人（アルバイトも含む）の業績などもすべて公開されている。誰でも営業所のパソコン上でそのような情報を知ることができる。C社では、「毎日の営業利益を全社員のパソコンに配信してわかるようにしている。従業員一人一人、アルバイト一人一人に至るまで何をどれだけ売って、個人の利益がどれだけ出ているか、翌日全部わかる」ようにしているという。もちろん、会社全体の決算も営業所別の決算も会議で報告している。

会社がこのように積極的に個人の売上げを含め経営情報を従業員に提供するのはそう容易なことではなかったが<sup>50</sup>、公開のメリットを次のように指摘している。「従業員が、会社の状況を知ると、大変なときに自覚を高め、どうすれば利益を高めることができるか創意工夫をする」という認識が会社にある。また、個人の業績を公開することも「公正な人事評価ができる」、また、「お互いの競争意識」を高めるというメリットがあるという。

このような徹底した経営情報の公開主義は、従業員には会社情報へのアクセスを高め、会社のことについて知りたいという欲求を充たすことはもちろん、日々の会社、営業所の経営情報や個人の実績をガラス張りすることで社員の会社状況の認知による創意工夫を高めるとともに、公正な人事評価と競争意識の向上を図ることによって働き甲斐のある会社の環境作りに大きく役立つものと考えられる。

## 3 旺盛な労働意欲 一労使信頼の現われ

ガソリンスタンドは給油がメインであるが、それだけではない。油外収益というものがあ

<sup>49</sup> T会長は会社の経営情報の公開について次のように述懐している。すなわち、「会社の実態を知りたいと『経理の公開をしてほしい』という要求もありました。本当に社員は貸借対照表、損益計算書を分析し理解できる力があるのだろうかと考えました。よくわかりもしないのに公開すれば文句を言ってくるに違いないと思ったので、『有志でいいから一緒に勉強しよう』と提案し、税理士を呼んで勉強会を5、6回開きました。そして終了した時点で3期連続の書類を公開したのです。』『心配ありませんか』とよく質問を受けるのですが、まったく心配ありません。『内部留保はなぜ必要なのか』、『何%の自己資本比率がなければ立派な会社といえないのか』、『うちの会社はまだそこまでいってない』ということ社員に説明するいい機会ではないですか。『社長の給料が高すぎる』と言われたとしても、『私は体を張って一生懸命働いている』と胸を張って言えなければ経営者とは言えないのではないのでしょうか。」 <http://www.saitama.doyu.jp/tokusyuu/toku0504.html>。社長の給与についてC社組合の委員長は内々に知っているという。「社長の給料ってこんなに低いのか、大して私たちとあまり変わらないのではないか」という認識を受けるほどのものと見られている。

<sup>50</sup> 個人の情報を公開することに対しては組合のほうから団結を阻害するという理由で最初は反対意見が強かったという。

る。それは従業員の意欲次第で大きく上下する。油外収益は、洗車、オイル交換、タイヤ交換、修理などさまざまな仕事から生まれる。その仕事をうまく行うためには経営理念の1つとして掲げられているお客様第一主義が必要である。C社では、お客様第一主義とは安全走行のために誠心誠意を尽くす姿勢、すなわち、旺盛な労働意欲を大事にしている。たとえば、安全走行のために窓ガラスを拭く。窓ガラスが汚れていると脇が見えにくくて事故につながるからである。また、エアチェックを行うが、タイヤのエアが少ないとタイヤの減りが早いしガソリンの燃費も喰うだけではなく場合によってはパンクし事故になることもある。ボンネット点検を行いラジエーターの水が一定水準あるか確認するが、水が少ないとオーバーヒートする。オイルが非常に汚れているとエンジンによくないし、極端に少ないとエンジンの焼付けが起こる。これらの点検を気持ちを入れずに形だけでやると、点検そのものがきちっとできないだけではなく安全走行が確保できない。逆に誠心誠意の気持ちで点検するとどこに問題があるのか気づき、それをお客さんに知らせて修理などにつなげることができる。その結果、お客さんの安全走行を確保することができる。こうしたお客様第一主義は従業員の営業能力から生まれ結果として油外収益につながることになる。営業能力は、積極性、商品知識、そして説得力（話法、礼儀）等により左右されるが、お客に対し誠心誠意を尽くすという旺盛な労働意欲がなければそのような営業能力<sup>51</sup>は出てこない。

旺盛な労働意欲は経営者と従業員間の深い信頼関係の中で生み出されるものであり、働き甲斐のある会社で見られるものと考えられる。C社の場合、労働組合が結成されてから労使の信頼関係が深まったが、その意味で、組合の結成が旺盛な労働意欲を生み出す間接的な要因となり、引いては働き甲斐のある会社作りの一助になったといえよう。

C社では、信頼関係は労使だけではなく労働者の間でも見られる。T所の所長へのヒアリングによると、同所長は自分の部下を信頼しているという。例えば、ある日お客に所長が呼び出された。その客は、店員のサービスが気に入らず所長を呼んで文句を言ったのである。所長は、その客に謝らなかった。また、部下を呼んでその客に謝らせることもしなかったという。それは、自分の部下がお客に気に食わないことをする人ではないという確信があったからである。その客と話を進めてみると、実は、その客が当日他の場所で不愉快な思いをして、店員にそのうさを晴らしたことが原因であったことが分かったという。このように社員間の強い信頼関係が築かれている。

また、旺盛な労働意欲の基になる信頼関係は、経営者に対する労働者の思いからも確認することができる。T所の所長は、2005年、一つの願望を持っていた。それは、ある石油卸メーカーの東京地域の販売責任を兼ねているC社の会長が、自社のガソリンスタンドに売上上位賞を手渡すということである。その石油卸メーカーは、毎年管轄地域ごとに同メーカーのガ

---

<sup>51</sup> 営業能力の重要性は、例えば洗車の場合、お客自らが「車を洗ってくれ」と頼みに来る割合は概ね20～30%に過ぎず、残り70～80%が従業員の丁寧な声掛けなどの積極的な対応により油外収益が上がるからである。そういう油外収益にかかわるサービスはお客に10回声をかけて9回断られるのが一般的である。そのため、「声をかけるのが僕達の仕事だと割り切れないと駄目で、断られるのを怖がっていると営業できない」という。

ソリンを販売しているガソリンスタンドの中から売上順位の10位までを表彰するという。T会長の管轄地域にC社のガソリンスタンドがあるが、他社のガソリンスタンドより規模が小さく売上高が高くなかったのでいままで表彰されることはなかった。管轄地域に位置しているT所に今の所長が赴任し、ぜひ売上順位10位までに入り、自社の会長を喜ばせたいという思いを持ったという。ヒアリングの時に8位と年末までに10位以内に入るのはほぼ確実であるということである。

このように、自社の会長を喜ばせたいという考え方は、会長が働き甲斐のある会社作りのためにすべてのことを尽くしたことへの恩返し、会長・会社への強い信頼感があったからこそ湧き出たものと見られる。そのような堅い信頼感があったからこそ「頑張るぞ」という旺盛な労働意欲が生まれたのであろう。

#### 4 円滑なチームワーク

C社は、前述のように、業界の最大問題であった長時間労働をいち早く解決しようとして週休2日制を導入した。それは、従業員の最大の要望事項であったからである。その延長線で短い労働時間でも会社の業績を落とさずその上、賃金も世間水準以上で従業員の生活が守られるためには徹底した労働時間管理が要求されるし、その一方法として要員管理の徹底が求められる。すなわち、無駄な労働と無駄な人員はできるだけ省くことが求められる<sup>52</sup>。

無駄な労働・人員を置かないので限られた人員で呼吸を合わせて仕事をせざるを得なくなる。自分の業績を伸ばそうとお客様の取り合いをし、1人で多くのお客様を対応しようとする、行き詰ってしまうという。「私はこっちやるからというような分担制でやっていかないと次から次へと詰まってしまうので、そのときは結構個人という発想はない」という実態をみると、このような分担制がうまくいくためには正確な労働時間管理と要員管理が必要となる。逆に、徹底した労働時間管理と要員管理が行われた結果、現場においては「分担制」によるチームワークの形成・向上につながったと見られる。

チームワークを維持するためには、正確な労働時間管理と要員管理が基本的に必要であるが、メンバー間の呼吸を合わせることも重要である。そのためにも、メンバーがどの仕事にも対応できる能力が必要であり、そのための教育訓練が大事である。T所では、教育訓練のために接客サービスマニュアルを作っているが、まずそれを新人に教え込む<sup>53</sup>。礼儀作法はもちろんのこと、料金を受け取る際、現金、クレジットカード、法人カードなどの処理方法を教える。また、給油方法と、正社員、アルバイトを問わず賃金に大きく響く油外収益につながる洗車、車の整備方法を教えることになる。T所では外車が多く、すべての車種への整備能力を身に

<sup>52</sup> C社では、このような徹底した労働時間管理と要員管理により、従業員平均時間あたり給油量が215リッターと他社に比べて多く労働生産性が高いという。

<sup>53</sup> 会社も社員教育に力を入れてきているが、最も重視しているのは計画を立ててカリキュラムをつくって従業員が従業員を教えるシステムを少しずつ作りながら一步一步やることが大切であるという。すなわち、OJTが重視されている。



つけるためには車に対する豊富な知識が必要となる。T所で行う整備の水準は、基本的にエンジンルームの中のを全部交換できるようなレベルである。副所長は板金塗装もできる。ガソリンスタンドに対し、客の整備へのニーズが多様で高度であるのでそれに対応できるようにチャレンジしている。車の整備までこなせるためには約3年はかかるという。アルバイトも車に関するいろいろな知識や能力を身につけるために社外の整備研修やメーカーの行う研修に率先して参加している。

T所の所長は、「お客がお店を判断するのは店の従業員の笑顔やチームワーク」であると見ている。こうしたお客の判断に沿う店作りのためには店員がばらばらにならず組織としてまとまることが何よりも重要である。上記の教育訓練だけではなく、全員での食事会、ミーティングを毎月2~3回ずつ行っているという。そのほか、忘年会、新年会は必ず行い、月1回くらいはカラオケにも足を運ぶという。

T所では、以上のように、正確な労働時間管理と要員管理、教育訓練、仕事外の付き合いを中心に円滑なチームワークを維持し高めている。従業員は、このような円滑なチームワークがとれている職場で働くので、やりがいを感じているに違いない。

#### 第4節 信頼に基づく緊張感のある労使関係

C社は、労使関係とは「一定の緊張感」があるものと見ている。労働者を雇用する経営者と雇用される労働者とのあいだでは利害関係の違いがあるからである。そのような緊張感の中で、「労使が利害関係の違いを双方にぶつけ合いながらそれを話し合いによってうまく解決し、乗り越えていく。労使は、その過程で問題の解決に向けて勉強して互いに成長していく。」従って、労使のあいだに一定の緊張感があることが望ましい労使関係であるという認識がC社の会長にある。

このような労使関係観の下、C社の労使関係は展開された。1976年同社に労働組合が結成されて集团的労使関係ができた。C社の集团的労使関係は主として団体交渉によって展開された。

1976年労働組合が結成されたときに会社側で団体交渉の窓口となったのは、当時の社長だった。最初は、回答書も社長が直接書いたが、5~6年経ってからは総務部長の仕事となった。組合側には上部団体からの出席者もあったが、最初の3、4回で経営者の団体交渉に臨むと会社の考え方・姿勢がわかり出席しなくなった。ただし、問題が複雑で簡単に解決できない時には、上部団体が交渉に加わった。そのようなこととしては、所長の降格、経理社員の非組合員化、配転に伴う勤務時間の短縮などで何回かあった。所長の降格についてみると、以前、会社は所長の任務に相応しい資格と能力を持っていないと判断されたある所長を降格させる措置をとろうとした。しかし、労働組合はそれに反発したが、特に降格に伴う賃金カットに対してであった。労使はこの対立点を解決するために妥協した。すなわち、組合が所長の降格を認める代わりに、会社は組合の賃金カットに対する反発を考慮し暫定的に降格に伴う賃

金カットを中止するという内容であった。また、組合設立当初、経理社員も組合員であったが、会社は経理社員の非組合員化を主張し団交を行った。その時も上部団体と1年かけて激しく交渉した末、会社の要求が受け入れられたという。

このように、C社では、会社も組合もそれぞれの主張を明確にし、双方の対立点については必要に応じて組合の上部団体も団交に加えながら徹底的にやりあって解決策を見出すという、労使関係の緊張感を持っていた。

C社では、労使間に現われるほとんどの問題について議論する場は団体交渉であったが、1982年頃から労使協議会も始まった。団体交渉と労使協議会とで、ある程度取り扱い事項が分けられている。団体交渉では賃金、賞与、労働時間など基本的労働条件について話し合いを行って決定するが、労使協議会ではそれ以外の事項が話し合われた。労使協議会は企業内組織問題、特にガソリンスタンドの管理、指導、援助をする組織としてどのようなものが最も望ましいのかについて労使の話し合いを進めるために1982年頃会社からの提案で作られた。当時、労使協議会は月一回開かれたが、最近ほとんど機能していない。そのくらい、労使協議会で議論される課題が解決できたといえるが、業界全体が不況業種に近い状態で労使とも労使協議会で積極的に取り上げるべき課題がなくなったと見られる。

親睦会としては「つなぎ会」がある。毎年、つなぎ会の行事は違う。2005年は釣り大会があったが、役員や社員の中には家族を連れてくる人もいたという。この親睦会にはアルバイトも参加できる。

以上のように、C社では、労使が、「労使関係は緊張感のあるもの」とみて、対立点についてはそれぞれの立場でそれを明確にし、話し合いによって解決するという過程は基本的に「働き甲斐のある会社作り」という経営理念に対する労使の信頼に基づいて展開された。問題が解決すれば信頼関係はもっと深まるという好循環が出来上がってきたといえよう。このような好循環が約30年間展開されてきた結果、最近では労使間の対立点はほとんどといって良いほどない。それは、基本的に会社が「良心的で」あるので組合が要求しなくても自ら労働条件の維持・向上をはかっているからである。また、最近、世間的に賃上げが行われていないこと、また企業業績が伸び悩んでいることなどから労働組合が賃上げを要求する状況ではなく、分配を巡る対立も見られず、団体交渉は実施されていない。毎月所長会議が行われるが、その場で従業員の要望などが出されてそれが直接会社に伝わって解決される。そのため、公式の団体交渉の必要性が労使両方とも感じられていない可能性もある。

## まとめ

C社の働き甲斐のある会社作りという経営理念は、労働組合なしには語れないほど労働組合があったからこそできたものであるが、組合結成をきっかけにそれを会社の経営理念にしたのは社長の労働組合観が反映されたからである。働き甲斐のある会社作りを経営理念に据えている会社では、労働者や労働組合が働き甲斐を求めているのであれば、労使の激烈な意

見対立や紛争はほとんど起こらないだろう。要は、経営理念が実際具体的な形で実践されているかどうかにかかっていたが、本文でみたとおり、社長は組合の意見を受け入れるか率先して経営理念を実践に移した。中小企業で、また競争が激しいガソリンスタンド業でその実践は容易ではなかったと考えられるが、経営者が理念を実践に移そうという固い決意・労使関係の哲学があったからこそできたといっても過言ではない。

C社が経営理念の一つとして掲げた「働き甲斐のある会社作り」を目指して生活保障、雇用保障を行うとともに、営業所運営の自主性、経営情報の公開主義を進めていった。その結果、従業員は旺盛な労働意欲を示すとともにチームワークを形成・向上させてきたが、これは、会社の「働き甲斐のある会社作り」の一つの課題として提示された「自分の得意な能力が発揮できて自己実現のできる会社」で働く従業員の姿であるといえよう。そのような従業員は、会社への定着度を高めてきたが、それは「未来に夢と希望のある会社」のイメージを内面に持っており、また、その会社作りを目指して「限りない挑戦」を続けてきたからであると推測できる。以上のように、C社は働き甲斐のある会社作りという経営理念を実践していったが、それができたのも労働組合と信頼に基づいた労使関係が築かれたからである。経営理念の実践により労使の信頼関係はさらに深まっていった。

C社の「働き甲斐のある会社作り」の内容はどのような普遍性と特殊性があるかについて既存研究を踏まえて、みてみたいと思う。

橋本寿朗は、日本の資本主義が欧米に比べて特徴的で重要なのは「働く喜びを経験できるシステム」<sup>54</sup>であることを主張した。なぜこのようなシステムができたかについて、日本は「労働の過程に主体的に取り組める仕事のやり方が開発され、定着したこと」と指摘し、労働過程での主体性・自主性が認められるからであるとしている。C社の働き甲斐のある会社作りで見られた営業所運営の自主性は日本の特徴をそのまま現しているといつてよいだろう。橋本は、日本型資本主義のよさの裏には働きすぎ、激しい競争、さらには過労死という問題（＝罪）があると指摘したが、C社の場合、いち早く週休二日制の導入や残業時間の制限を通じて、働きすぎを排除してきたことは本文で見たとおりである。C社の働き甲斐のある会社は、日本型資本主義の「罪」を超克しながら日本のよさを実現するモデル社であると評価して良からう。

ある中京地域の調査<sup>55</sup>によると、働きがいへの寄与度<sup>56</sup>は「企画が採用される」4.51、「自

<sup>54</sup> 橋本は日本型資本主義の成果として能力平等主義をあげているが、それ以上に重要なのは労働の過程に主体的に取り組める仕事のやり方が開発され定着したこと、その結果、仕事が楽しい、働く喜びを経験できるシステムができたことを挙げている。このような日本の資本主義の成果は、「欧米で発達した経済学が、労働は苦勞であり、労働することは必要悪で、負の効用があると仮定してきたが、この仮定は戦後日本の経済社会ではほとんど現実性をもたない」と指摘し、「経済思想に根本的な再検討を避けられなくしている程に重大なことと思われる」と高く評価している。橋本寿朗（1992）「働きがいをもたらしめたシステムだが」『エコノミスト』1992.8.31。

<sup>55</sup> 日本労働研究機構（1991）『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』。

<sup>56</sup> 働きがいへの寄与度の点数化は、「大いに寄与する」5、「やや寄与する」4、「どちらとも言えない」3、「あまり寄与しない」2、「全く寄与しない」1として合算したのである。村松久良光は、前掲の『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』をもとに「ホワイトカラー働きがいと能力主義」を書

分の適性に合った仕事」4.45、「能力発揮の実感」4.37、「上司の評価」4.29、「賃金が上がる」4.22、「会社で自分の仕事が認められる」4.18、「職場のチームワーク」3.98、「職場の目標への貢献」3.79、「資格が上がる」3.77、「会社の業績への貢献」3.68となっている。C社の「働き甲斐のある会社作り」を目指して展開された施策と働き方を見れば、これらの働きがいへの寄与項目の大部分が含まれているといえよう。特に、働きがいへの寄与度が高い、「企画が採用される」、「自分の適性に合った仕事」、そして「能力発揮の実感」には、C社においてそれぞれ「営業所運営の自主性」、「アルバイトから正社員への登用、長い勤続年数」、そして「旺盛な労働意欲」が当たるといえよう<sup>57</sup>。同調査の回答者は大企業ホワイトカラー<sup>58</sup>であったが、C社は中小企業であり、また、従業員も現場で働くブルーカラーであるということに鑑みると、働き甲斐における「中小企業ブルーカラーの大企業ホワイトカラー化」という実態が見えてくる。

稲上毅は、日本のブルーカラーにキャリアの「深い内部化」、仕事に関する発言力、ホワイトカラーとの賃金格差の少なさ、それにホワイトカラーでみられる「官僚制的」な労働志向を持っていることを鋭く見抜いて、日本のブルーカラーのホワイトカラー化<sup>59</sup>という命題を提示した。

また、小池和男は日本のブルーカラーの賃金が知的熟練のためにその上がり方も決め方もホワイトカラー化していることを指摘した<sup>60</sup>。両者が日本のブルーカラーのホワイトカラー化という命題を出した研究対象は大企業ブルーカラーであった。ところが、C社の場合、中小企業であり、また、現場で働くブルーカラーの働き甲斐が大企業のホワイトカラーでみられるものに類似しているのである。C社でみられる、働き甲斐における「中小企業ブルーカラーの大企業ホワイトカラー化」現象は注目に値する。

最後に、働き甲斐という概念についてみると、それは「仕事に対する欲求が充足されている状態」と定義されるが<sup>61</sup>、労働者に働き甲斐が感じられるためには働くことそれ自体から来る楽しさや満足感という内発的要因と、働きに伴う賃金等の報酬という外発的要因が必要である<sup>62</sup>。C社では、このような内発的要因（所運営の自主性、旺盛な労働意欲、チームワーク）と外発的要因（生活保障、雇用保障）がともに充たされていて、働き甲斐のある会社であるといつてよかろう。C社は、働き甲斐の概念を「従業員が一生を振り返ってみたときに、その

---

いたが、寄与度の数値は報告書とは若干異なっている。村松久良光（1992）「ホワイトカラー働きがいと能力主義」南山大学経済学会『南山経済研究』第7巻第2号。

<sup>57</sup> 日本生産性本部（1990）が1989年、従業員1000人以上企業の労使に対し行った調査によると、働き甲斐への貢献度として最も順位が高かったのは、「自由な風土」、「完全週休2日制」、「権限委譲」、「1800時間労働」の順であった（日本生産性本部（1990）『ゆとり・働きがいと生産性Vol.2』）が、C社の場合、所運営の自主性、週休2日制の早期導入、そして残業時間制限への取組みがこれらの貢献度に当たるとみられる。

<sup>58</sup> 回答者2853人中、1000人以上の従業員が87.2%、中でも3万以上が44.8%であった。また、職種では、事務・営業職32.3%、残りが研究開発、設計、生産などの技術者であったという。村松久良光（1992）の前掲論文。

<sup>59</sup> 稲上毅（1981）『労使関係の社会学』東京大学出版会。

<sup>60</sup> 小池和男（1997）『仕事の経済学』東洋経済新報社。

<sup>61</sup> 佐藤博樹（1999）『ゆとりと働きがい—平成10年度労働通信教育講座/労働省認可通信教育』65ページ。

<sup>62</sup> 足立 明（1999）「勤労価値観が職務満足に及ぼす影響」『流通科学大学論集』Vol.11 No.2。

会社で働いて本当によかったといってくれる会社」と感じることをより広く定義している。すなわち、既存研究が働き甲斐という概念を在職の時だけを対象とし限定的に捉えているが、C社では、退職後の状況をも踏まえてC社での職業人生を振り返ってみた時に働き甲斐を感じるかどうかという包括的な概念で捉えられている。それもC社の特徴である。

以上、働き甲斐に関する既存研究とC社の状況について比較を交えながら簡単に見てみたが、C社の働き甲斐は既存研究の内容とほぼ一致していて普遍性がある。いっぽう、従来の研究対象が大企業ホワイトカラーであったが、C社は中小企業のブルーカラーであることに特殊性がある。また、働きすぎ、過労死などの日本資本主義の「罪」を犯すことなく、働き甲斐のある会社を創り上げてきていることも特殊性の一つであるといえよう。

C社が働き甲斐のある会社作りに成功したのは、労働者・労働組合の率直な声を経営理念に活かし<sup>63</sup>、それを着実に実践に移していく中で労使の信頼関係が深まったからである。C社の事例は、中小企業であっても大企業並みに、また、ブルーカラーであってもホワイトカラー並みに、もしくはそれ以上に働き甲斐のある会社を創ることができるという模範を示したのである。

#### 【参考・引用文献】

- 足立 明 (1999) 「勤労価値観が職務満足に及ぼす影響」、『流通科学大学論集』Vol.11 No.2。
- 稲上 毅 (1981) 『労使関係の社会学』東京大学出版会。
- 呉 学殊 (2000) 「労働組合結成と労使関係、企業経営」、日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.485。
- 小池和男 (1997) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹 (1999) 『ゆとりと働きがい—平成10年度労働通信教育講座／労働省認可通信教育』。
- 東京中小企業家同友会 (2003) 『人を生かし、先を読む 困難な時代の経営者の戦い』。
- 日本生産性本部 (1990a) 『「ゆとり・働きがいと生産性」に関する制度調査』。
- 日本生産性本部 (1990b) 『ゆとり・働きがいと生産性 Vol.2』。
- 日本労働研究機構 (1991) 『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』。
- 間 宏 (1991) 『日本的経営の系譜』文眞堂。
- 橋本寿朗 (1992) 「働きがいビルトインしたシステムだが」『エコノミスト』1992.8.31。
- 村松久良光 (1992) 「ホワイトカラー働きがいと能力主義」、南山大学経営学会『南山経済研究』第7巻第2号。

---

<sup>63</sup> その意味で労働者の権利を認めないで経営者が自ら労働者の生活のために労務管理を行う「温情主義」とは異なる。温情主義の概念については、間宏 (1991) 『日本的経営の系譜』文眞堂を参照。

## 第4章 世代間利害調整を生み出す労使交渉の仕組み

### — 大東工業株式会社＝D社<sup>64</sup> —

#### 第1節 企業概要

1935年に設立された金属部品の製造販売会社であり、現在の代表取締役専務は4代目である。取り扱い製品はギアポンプであり、国内・海外でも評価されている独立ブランドである。組織的には、東京本社・工場、大宮工場、大阪営業所がある。

2005年11月現在の雇用形態別男女別従業員数は、正社員81名（男80名 女1名）、パート3名であり、正社員比率は高い。部門別に正社員を数えると、営業（約20名）、設計・検査（約10名）、生産（約50名）、総務（2名）になる。従業員の平均年齢は、正社員で約38歳、パート社員で約45歳である。

大東工業株式会社（以下D社と表記。）は、バブル崩壊直後3年間赤字が続いたが、その後若干の黒字に落ち着いた。ここ3年間の売り上げと経常利益をあげると、以下のように横ばいである。バブル後の不景気を反映して採用を控えているが、解雇はしていない。採用活動に関しては、新卒中心でハローワークを使って採用活動をしている。離職率は入社3年でも1割以下であり、定着率は高いといえる。

表4-1 D社の売上高と経常利益の推移

	2002年	2003年	2004年
売上高(円)	10億5千万	11億6千万	11億6千万
経常利益(円)	300万	250万	2500万

#### 第2節 労働組合

D社の労働組合（以下D組合と表記。）は、全労連傘下の産別労働組合である全日本金属情報機器労働組合（JMIU）に所属している。連合結成前、D組合は総評全国金属傘下の労働組合であった。1957年、産別組織の積極的な組織化活動の結果として結成された（大東工業支部（1986）参照）。

労働組合は一つにまとまっており、組合以外の社員会も存在しない<sup>65</sup>。管理職の課長を含めてほぼ100%である74名が労働組合に参加しているが、オープンショップである。基本的には、労働組合加入を呼びかけて、合意を得てから加入してもらっており、数名の組合未加

<sup>64</sup> <第1回調査>

実施日 2005年11月17日  
調査対象者 代表取締役専務A氏  
聴き手 梅崎、田口、前浦

<第2回調査>

実施日 2005年12月7日  
調査対象者 全日本金属情報機器労働組合大東工業支部書記長B氏  
聴き手 梅崎、前浦

<sup>65</sup> 忘年会、社員旅行などレクリエーション活動はある。

入者は極めて個人的な理由から組合に入っていない。ただし、会社の採用面接の時、労働組合も合わせて面接をしている。「正社員になった時には、組合に入ってもらえますかというようなことも、面接の中で話している」（書記長 B 氏証言）ので、採用に関しても労働組合側の意見が取り入れられている<sup>66</sup>。

組合執行部は、本社が 11 名、大宮工場が 3 名、大阪営業所が 1 名の合計 15 名である。三役は、委員長、副委員長、書記長の 3 名である。その他、大宮工場には分会長、副分会長、分会書記長が各 1 名、大阪支店にも分会長が 1 名いる。また、各職場には現場組合員のまとめ役として職場委員がいる。多くの組合員は何らかの役職を持っているといえる。なお、組合組織は、文化部、組織部、厚生部、教宣部に分かれて活動している。

役員選挙のやり方は直接選挙である。まず、組合員 3 名に対して 1 名の職場役員候補者を選び、その候補者の中から選挙を行う。はじめに委員長選挙、つづけて副委員長、書記長、執行委員の選挙を行う。任期はすべて 1 年である。

現在、組合活動に対する意欲が低下し、組合役員のなり手が少なくなっている。その結果、三役の高齢化、それに伴う次世代育成が労働組合内で議題になっている。この点は、経営側も問題視しているが、交渉相手である労働組合側にも高い専門知識と経験を求めているからである。

なお、JMIU は全国組織である全労連に所属しており、指導を受けている。ただし、全労連の中では賃金水準が高い会社ということもあり、現在は全労連や JMIU からの強い指導を受けているわけではない。

### 第 3 節 団体交渉と労使協議

団体交渉は年間 4 回である。基本給のベースアップを交渉する春闘があり、夏と冬には一時金（ボーナス）交渉がある。秋には秋闘があり、賃金以外の労働条件、たとえば安全補償・安全衛生、退職金規定、労働時間などの交渉が行われる。

さらに、団体交渉以外に対策委員会と呼ばれる労使協議の場があり、月 1 回の労使協議が行われている。具体的には、前月の会社業務の総括とその月の方針を労使で確認して、次の日の朝礼で全社員に社長から発表するというやり方をとっている。経営側参加者は社長も含めた役員と管理職の一部、組合側参加者は労働組合三役である。経営側の証言によれば、決算報告書、毎月の試算表をすべて公開している。「労働組合の方のレベルにもよりますが、向こうの方でもこういった財務的なことを学習してもらえれば、ぜんぜん楽ですね。労使交渉は最近、ほんとうに数字ですから、数字で追うと、労使がお互いに一緒に結論になっちゃうんですね。」という代表取締役 A 氏の発言からも、労使交渉は詳細な経営情報を基に

---

<sup>66</sup> 「…面接が終わった段階に、労使で 1 度会うんです。それぞれが誰がいいとか何とか言って、たしかに、若干の意見の不一致を見たりするときがあるんですけども、労使で意見が合わない場合は、じゃあ、今回は見送りましょうということで採用しないようにしています。」（書記長 B 氏証言）

した分析の上で行われている。

会社が経営危機的状況にあった1975～1976年、この対策委員会は経営に対して発言する機関として組合側から提案され、1977年に設置されたという経緯がある<sup>67</sup>。1979年には、以下のような協約が締結されている。この協約では、様々な事案に対して労働組合の同意を条件としているので、D社は、他社と比較しても労働組合の権限が強いといえるであろう。なお、その他、労働組合の権利保障なども決められ、毎年確認されている。

#### 労働条件に関する同意約款事前協議（1989年2月改）

会社は労働組合と相互信頼を基調として、下記の事案を含む労働条件の決定及び変更については事前に組合と協議をし、同意を得て実施する。

1. 従業員の採用についての計画、人員、配置等。
2. 従業員の配置転換及び職種の変更、出向、帰休、解雇等。
3. 会社の機構の変更及び職制の増廃。
4. 工場、事務所の移転、工場の統廃合、一部休止、操業短縮、新工場の建設及び増改築、工場の分離、別会社化、系列化、生産工程の変更、標準作業の変更、定員数の変更。
5. 機械技術の導入、提携、生産機種の変換、設備計画及び資本の導入、他社への出資、会社の分離、合併。
6. 会社更生、整理、和議、特別清算、破産等の法的手続きによる場合、その他私的整理並びに会社解散の時。
7. 会社は会社の行う従業員教育は技術、職業安全衛生教育のみに限定し、その計画や内容を事前に組合に提出し、組合と協議すると共に組合代表もその都度会わせること。
8. 会社は争議行為に対して、スキップの禁止、ガードマン等の導入、支配介入を行わない。
9. 会社は組合に疑義をもたれる行為は行わない。仮に第2組合が発生してもこれを認めない。
10. この協定は、臨時工、季節工、パートタイマー等の雇用の形態に関わりなく会社と雇用契約を結んでいる全ての従業員に適用する。

この対策委員会では、会社の事業活動が話し合われている。ここでの話し合いは、秋闘における団体交渉に繋がることもある。月1回の対策委員会で話し合われた問題のうちで解決まで到達しないものが団体交渉の組合側提案になるのである。

労働組合の強い要望があって成立した対策委員会であるが、組合側も労働条件の向上を一方的に主張するわけではない。もちろん管理職会議は別にあるが、対策委員会では、労使が

---

<sup>67</sup> 大東工業支部（1986）参照。



正確な経営情報に基づいて事業内容の問題点とその対策を話し合っている。

このような対策委員会の必要性は、当時の経営者の判断に対する批判から生まれたが、それだけではない。第24回定期大会で特別報告された「企業危機打開対策委員会についての報告書」では、対策委員会設置の意義に関して「今日の構造的不況を経営者のみの責任として追及しても解決しないことを教えている」と書かれている。すなわち、事業内容の複雑化に伴って、団体交渉では素早い解決が望めない問題を対策委員会で議論するようになった。

一方、経営側からすれば、「管理職会議に組合が参加しているような形なんですけれどもね（代表取締役 A 氏証言）」という見方も成り立つ。さらに、いきなり全組合員に向けて報告するよりも、労働組合側の意見を聞きながら三役に確認をとる形で経営判断をする方がより効率的と考えられている。

ただし、最初のたたき台案を出すのは経営側が多く、すべての問題に対して組合側が経営側と同じ知識で意見を言うことは難しいといえる。組合側の証言では、請求すれば情報を開示してくれるが、開示していない部分もあるのではないかと答えている。

#### 第4節 労使交渉 ―世代間利害調整―

2002年の大きな労使交渉として、退職金の15%切り下げがあった。D社は、これまで賃金引き上げを基本給一本の積み上げ方式で決めてきた。つまり、賃金表による定期昇給が存在しない。もちろん、その他勤続手当等の手当も存在するが、たとえば勤続手当も数百円に留まる。課長手当すらも1万円強に過ぎない。同期入社で同じ年齢ならば、賃金格差はほとんどない。

毎年、春闘の時に基本給のベースアップを積み上げていく場合、景気が良い時期から勤めている年配の従業員は相対的に高い賃金を得ているが、入社時から景気が悪い従業員、つまりバブル崩壊後に入社した若手従業員は相対的に低い賃金になってしまう。要するに、従業員の高齢化が進む中で、結果的に賃金プロファイルの傾きが急になってきた。労働組合リーダーも若手組合員の不満を感じており、賃金体系の改定を労使共通の問題として捉らえていた。

このような労使交渉は、同じ組合員内でも世代間の利害調整が必要である。組合リーダーも、労働組合員の中に利害の対立がないということを前提にしながら経営側と交渉できない。つまり、問題探索型の労使交渉であり、複雑な交渉プロセスも持っている。以下では、はじめに実際の労使交渉の流れを説明する。

まず、2002年春闘において経営者側が、基本給の8%の一律カットを申し入れている。しかし、労働組合側はその申し出に反対し、経営側の提案は通らなかった。書記長 B 氏の発言を以下に引用しよう。

「……そんなに賃金も上がっていないのに 8%もカットされたら、若い人も大変だから、それを阻止しようということと、あくまでもそれだけじゃあないということもあったので、こ

これは組合から提案したのが、退職金を減らすというような形で、第二基本給という、基本給を少し、退職金計算に対して除外する金額の部分の部分を設けようという方式をとって、それで、退職金が15%強ぐらい減らすような傾向で、最終的に賃下げはしないけれども、賃下げもなくて、退職金がそういうやり方で下げることが妥協したという中身です。」

労働組合側は、経営側の提案を否定しつつ、その一方で総人件費削減の部分では経営側に譲歩している。結果的に、労働組合の提案で退職金に連動しない第二基本給を導入し、現役世代(若手)に有利な賃金制度に変えている。第二基本給は第一基本給の約5分の1である。また、62歳定年延長も考慮して、60歳以降は賃金を半額にして退職金も60歳で精算する仕組みにした。

また、ベースアップに関しても全ての従業員を一律額で引き上げるのではなく、逆比例の仕組みをつくっている。2000年度の春闘の時から全額一律の方式を止めて、若手従業員に有利になるような配分を行い、2005年度は「ちょうど賃金のグラフを書いて、44歳ぐらいをポイントに、そこから若い人のところを賃金の線を引いて、全体的に若い人のほうを上げるような方式をとった。(書記長B氏発言)」

以上要するに、労働組合側も、若手組合員の不満に応える形で年配の労働組合員に譲歩を迫っていることがわかる。経営側は、総人件費削減を第一目標にしながら、管理職手当などで賃金格差をつけたいと考えている。一方労働組合は、かならずしも経営側の提案に賛成しているわけではないが、全面的に反対ではなく、組合員間の利害調整を踏まえて若手に有利な賃金構造に向けて提案を行っている。労働組合の持つ利害調整機能が発揮されていると考えられる。

世代間利害調整に関して経営側と組合側の意見は一致しているが、その具体的提案は異なる。労働組合は、多くの組合員から賛成が得られることを目的に利害調整を行っている。経営側の提案は、労働組合側から妥協を迫られているが、その一方で労働組合に利害調整を依頼することで新しい人事制度導入の効率化を図っているともいえる。代表取締役A氏は、以下のように発言している。

「はっきり言えば、総人件費が経営の範疇であって、配分の話ですからね。向こうさんといえれば向こうさんの話になっちゃうんですよね、最終的には。こちらから提案するにしても」

くわえて経営者側は、評価格差や賃金格差による従業員の個別管理、つまりインセンティブ制度によるモチベーション管理を行いたいと思っているが、現時点ではその必要性を強く感じているわけではない。基本的な認識として、「露骨に(モチベーションが)下がっている人はいないと思うんですけれども。」とA氏も発言している。

## 第5節 調査のまとめと理論的含意

D社では、従業員の労働条件は団体交渉で決定される。ただし、対策委員会においても労働環境に関わる議題が話し合われている。たとえば、賃金制度や労働強化に繋がる職場組織

の改革などがあげられる。また、月一回の対策委員会で結論まで達しなかった事案が団体交渉（主に秋闘）に引き継がれるので、団体交渉と労使協議は事案ごとに完全に分離しているわけではない。

対策委員会、場合によっては秋闘で交渉される労働条件は、一律ベースアップのように全組合員の利害が一致したうえで経営側と交渉できる「問題解決型」の労使交渉ではなく、経営側と一緒に問題を探索しつつ、組合員側の多様な要求をまとめる「問題探索型」の労使交渉になる場合が多い。とくに賃金体系改定のように組合員間で利害が対立する交渉事項では、労働組合に利害調整の役割が求められている。

D社では、労働組合の利害調整機能と経営の意思決定への参加は一定程度の達成を得ており、経営側も労働組合側の発言にすべて賛成しているわけではないが、その調整機能を高く評価している。

しかし、このような労使交渉のメカニズムは、いくつかの点で不安を抱えていることも事実である。最後に、その労使交渉の問題点を指摘しておく。

第一に、組合役員の高齢化に伴う後継者育成の問題である。若手組合員の労働組合活動ばなれが進んでおり、役員に進んで立候補しない現状がある。

第二に、現在、対策委員会や団体交渉では経営実務に対する高度な知識が要求されるので、組合側も経営実務を学ばなければならないという問題がある。これは、知識を持った役員後継者の育成問題と関連する。財務諸表などの経営指標を読みこなす組合リーダーがいなければ、労使交渉が成立しないであろう。

第三に、対策委員会のような「問題探索型」の労使協議の場合、労使の対立点が判り難く、情報やノウハウに勝る経営側が労使交渉を主導してしまうということがある。当然のことながら経営側は、組合側よりも詳細な経営情報も持ち、経営ノウハウも身に付けている。それゆえ、知識とノウハウに劣る労働組合側が交渉の主導権をとるのは難しいと考えられている。とくに中小企業では、人材不足は否めない。この点に関しては、産別労働組合からの効果的なサポートが求められるべきであろう。

### 【参考文献】

全国金属労働組合 大東工業支部 同大和社分会『組合結成30年 記念誌 1957～1986』

## 第5章 社長自ら積極的に従業員とのコミュニケーションに取り組むE社<sup>68</sup>

### 第1節 企業概要

E社は昭和22(1947)年に先代の社長によって創業された50年近くの歴史をもつ、資本金6,250万円の企業である。

同社の事業分野は、①缶パーツ(蓋、キャップ)一式、②その他付属品一式、③関連機器の製造・販売である。このような事業内容は創業当初からであり、先代の社長が中心となってキャップのJIS規格制定を働きかけ、昭和30年に制定された。現在、同社は千葉に生産拠点を、大阪に生産・営業拠点をそれぞれ設置しているほか、関連会社を国内3社、海外1社有している。

同社に勤務する従業員は正社員69名、非正社員58名、計127名である。正社員の部門別構成をみると、本社3名、営業部門19名、製造部門101名、研究部門4名である。

### 第2節 従業員との話し合い・コミュニケーションの場の概況と運用状況

#### 1 労働組合関係

同社で行われている従業員との話し合い・コミュニケーションの場は、「労働組合関連」と「労働組合以外」とに大別され、前者は「団体交渉」と「労使協議会」から構成される。

まず団体交渉は、春と年末の年2回行われている。春の団体交渉では主に昇給と夏の賞与について、年末の団体交渉は主に冬の賞与についてそれぞれ議論される。こうした団体交渉は形式的な色合いが強く、実際の話し合いは、団体交渉の前に実施される「事務折衝」で時間をかけて行われている。参加メンバーは経営側が社長を除く役員、労働組合側が委員長を除く組合幹部である。事務折衝では、経営側は会社の状況、経營業績等を説明し、労働組合側は組合員のアンケートをもとにした要求や不満を伝えることによって具体的な議論が行われている。こうした事務折衝の実施状況は、最近では主に就業時間内に5回開催され、その時間は延べ10時間に及ぶ。なお、労働組合は昭和40年代後半に設立され、現在の組合役員は30代~40代である。最後に、社長と委員長の2人だけでトップ会談を行い、これまでの事務折衝の総まとめ、話し合いにより決められた数値、今後の方針を確認している。

他方、労使協議会については「中央協議会」と「職場別協議会」が行われている。中央協議会では主に労働条件に関わる問題が扱われており、最近では旅費規程(例えば、地方の顧客に向いて不良選別を行う際の残業手当など)の見直しが話し合われた。職場別協議会では、主に職場環境(例えば、屋根の雨漏り等)に関する議題が取り扱われており、千葉、大阪の事業所責任者と管理職と組合支部の幹部が参加して行われている。こうした中央、職場別の各協議会はいずれも年2回(2~3月、7~8月)開催されている。

<sup>68</sup> 本事例は、E社の協力を得て、平成17年10月に実施したヒアリング調査の内容を取りまとめたものである。ヒアリングに協力して頂いた、同社関係者には、記して謝意を表したい。

労働組合に対して同社は肯定的かつ前向きな評価をしている。その理由について、同社は①団体交渉の時に、労使交渉で合意に達した議題について、組合員から異論が出た場合、労働組合に説得してもらえること、②経営側が従業員に対して様々な施策や取組みを行っていても、経営側が気づかない点（例えば、職場環境）を労働組合側が指摘してくれること、③労働組合の存在が経営側に良い意味での緊張感を持たせてくれること、の3点を挙げている。

こうした労働組合との良好な信頼関係を維持するために、同社は労働組合への接し方に注意しており、例えば、経営上の重要決定事項（組織変更、人事等）を労働組合に連絡する際に、管理職への伝達後、時間を空けずに説明している。

## 2 労働組合以外の場

同社で行われている、労働組合以外の主な従業員との話し合い・コミュニケーションの場には「昼礼」「社内報」「面接」の3つがある。

昼礼は、売上、経常利益、事業の見込み等の経営情報やクレームの件数など、同社を取り巻く経営環境や経営情報の説明を行う場で、千葉、大阪の各事業所で毎月、行われている。この昼礼は、現社長が役員に就任した昭和の終わりから平成のはじめに、従業員の経営参画意識を高めること目的として開始された。

社内報は、同社の業況や経営理念、社長の考えをまとめた資料で、毎月、従業員に配布されている。社内報は以前に作成されていたが、短期間で中止された。しかし、同社が会員となっている中小企業家同友会での会合や勉強会を通して社長自ら作成することの重要性が指摘されて、平成7～8年頃に復活。社長自身が社内報を作成し、従業員に必ず読んでもらうように、給料袋に入れて配布している。

最後の面接は正社員全員を対象に年1回、1人30分程度行われ、将来の本人の方向性と会社の方向性のすり合わせ、参加者間の意思統一を主なねらいとしたコミュニケーションの場である。面接には、本人をはじめ、直属の上司（課長）、事業所責任者、専務又は常務、社長が出席する。この面接では、単に正社員本人だけが説明するだけではなく、直属の上司に部下に対する考え方を説明するようにして、直属の上司が日頃どれだけ部下のことを考えているかを確認している。また、社長や専務・常務が「何を大切なこととして考えているか」を、本人もその上司も確認できるという点について、意義あるものとしてとらえている。

こうした面接は、以前から行われていたが、社長が参加するようになったのは、現社長が社長に就任した平成5年からである。なお、面接は先に紹介したように従業員とのコミュニケーションを目的としているため、面接の結果を直接人事考課に反映することはしていない。

同社で、とくに社長が従業員との話し合いやコミュニケーションに積極的に取り組むようになったのは、従業員との間に起きたトラブルがきっかけである。社長は、当時課長として問題解決に取り組んだ。このトラブルをきっかけに、労働組合との信頼関係を構築すること、従業員に仕事を通じて、働きがい、やりがいを持たせるように取り組むことの重要性を認識

し、従業員との話し合いやコミュニケーションに積極的に取り組むようになった。

### 第3節 労働条件決定のプロセス

同社が近年行った労働条件の見直しは、昭和63年に実施した賃金体系の見直しである。賃金体系の見直しで、同社は職能資格制度を導入し、資格と年齢で従業員の賃金を決めるようにした。それまでは制度化された賃金体系が同社に導入されておらず、個別に賃金が決められ、人事考課による昇給が行われていた。当時、総務部長だった社長は従業員の賃金が制度化されていないことに問題意識を持っていた一方、労働組合の役員の間でも同様の考えを持っていた。同社は賃金体系の見直しに向けて賃金改定委員会を設置し、1年間かけて労働組合との話し合いを行った。その話し合いでは、労働組合は総論賛成だったが、各論に入ると反対意見が出た。改定することによって賃金が下がる従業員が発生してしまうことがその理由であった。そこで、同社は、賃金が下がる従業員に対しては一旦、修正給で補填し、本人の昇格によって補正することでこの問題を解決した。

この見直しは、社外のコンサルタント等を利用せず、労使だけで行われ、その際、社長は外部のセミナーに参加して、情報収集を行った。なお、この見直し以降、同社は細かい見直し（例えば、通勤手当の運用の見直し等）を除いて、大きな労働条件の見直しを行っていない。

### 第4節 今後の課題

このように同社では労使間のコミュニケーションが良好に行われていることもあり、同社は現在の仕組みに問題はないとしている。しかしながら、運用面については従業員が誇りを持って仕事に取り組むための環境整備を課題に挙げている。例として、板を抜く作業を担当する従業員とコミュニケーションを取っていた時、その従業員は板を抜く工程にトラブルが発生した場合の「不良の入っている可能性のあるロットを完全に再チェックすること」については誰にも負けないと話していた。そうした誇りを持たせたことには上司の存在が大きく、このような従業員1人でも多く増やしていきたいと考え、そのためには、従業員との接し方を見直すことが必要であると同社は考えている。

また、労働条件に関して、同社は年金支給年齢の引き上げに伴う高齢者雇用に関わる就業規則の見直しを今後の課題として挙げている。

### 第3部 労働組合が組織されていない企業の事例

#### 第6章 目標管理制度を通じた労使のコミュニケーション

— F社 —<sup>69</sup>

##### はじめに

F社は都内にある本社と関東営業所を通じて、耐火煉瓦やセラミックファイバー、プラスチック加工品、測定機器、景観資材、公園遊具類などの多様な製品を販売するだけでなく、その製品を作るための資材の輸入や技術提携、設計や施工の請負、加工など幅広く手がけている。

表6-1には、F社の事業構成を示している。これによると、F社には、機能機材事業部と景観事業部、海外事業部の3つの部門から構成されていることがわかる。機能機材事業部が、耐火煉瓦、セラミックファイバー、プラスチック加工品、測定機器などの販売を行い、景観事業部が、景観資材や公園遊具類の販売、輸入レンガや自然石の設計・施工の請負などを担当している。さらに、これら二つの事業部を支える存在として、資材の輸出入や技術提携を担当する海外事業部がある。

表6-1 F社の事業構成

機能機材事業部	耐火断熱レンガ、セラミックファイバー、各種止め金具、材料全般の販売。
景観事業部	輸入レンガの設計及び設計・施工の請負、自然石の加工販売及び設計・施工の請負、景観資材の販売ならび設計・施工の請負、公園遊具類の販売。
海外事業部	建築金具・建築資材の輸出入、プラスチック製品・セラミック品・磁気カード・テープ及び周辺機器。

資料出所：F社のHPより筆者作成。

このように、F社は機能機材事業部と景観事業部から構成される国内部門と資材などの輸出入を担当する海外部門に分かれるが、それぞれの部門の従業員構成を見てみよう。

国内部門の従業員は24名（男性19名、女性4名、非正社員1名）である。この24名の従業員が、海外営業に11名、国内営業に6名、管理業務に4名、経理に2名、経営に1名配

<sup>69</sup> 本章の執筆は、F社の代表取締役社長であるA氏へのインタビュー調査を基に執筆している。調査にご協力してくださったA氏には、記して謝意を表したい。インタビュー調査は、筆者と梅崎修氏（法政大学キャリアデザイン学部）の両名が、2005年10月21日（金）10：00～11：20に実施した。

置されている。これに対し、海外事業部は、アメリカの他に、韓国、台湾、中国などのアジアを中心に展開されており、約 160 名の現地従業員が働いている。

つまり F 社は海外部門を含めたグループ全体で見ると、200 名弱の従業員から構成されているが、その多くは海外部門が占めているということになる。

次に F 社を分析する上で、下記の 3 点がポイントになる。

第一に、同社の企業規模である。F 社はグループ全体で 200 名弱の企業で、かつ国内部門と海外部門に分かれている。人数の面からいえば、海外部門（約 160 名）が主力であるが、後で触れるように、海外部門の従業員の管理は現地の監督者に任せている。そこで本章では、二つの事業部を抱える国内部門（24 名）を対象にする。

第二に、同社には労働組合が組織されていないということである。そのため社長である A 氏を中心とする経営陣が、従業員の労働条件を決定することになる。したがって、経営者である A 氏に、労働条件をどのように決定しているのか、従業員に不満がある場合、どのように対応しているのか等について、インタビュー調査を実施した。

第三に、同社は現在成長中の企業だということである。後で詳しく述べるが、同社の経営は安定しており、2006 年の秋頃を目処に、株式上場を視野に入れ、経営をドラスティックに変えようとしている。これは企業経営が伸びている一つの証拠になるが、それは、同時に同社が従業員の要求に応えやすい状況にあることを意味する。そこで A 氏の今後の経営方針についても、着目する必要がある。

以上が同社の分析上のポイントであるが、上記の 3 点から 2 つの分析課題を見出すことができる。

一つは、従業員とのコミュニケーションのとり方である。同社は経営が安定していることから、従業員の要求を反映しやすい状況にあると言えるが、同社にはどのようなコミュニケーションの仕組みがあるだろうか。

二つは、同社は無組合企業であるが、何故組合が存在しないのだろうか。一つの仮説としては、経営状況が良好であるため、従業員が労働組合の必要性を感じないくらいに、良好な労働条件が維持されていることが推測される。しかし、それだけでは、経営者は個々の従業員と個別のコミュニケーションを取ることになり、従業員に対する管理コストが高くなってしまう。そこでこの点についても探ることとする。

## 第 1 節 企業の概要

### 1. 企業の創立

F 社は、1979 年の 2 月に総合家電メーカー出身 2 名によって創業された。その 2 名とは、現在の専務と社長 A 氏である。先に現在の専務（A 氏と同年齢、高卒）が総合家電メーカーを退職し、その後 A 氏も続いたのである。A 氏は、総合家電メーカーに入社して 7～8 年経った頃から、すでに起業を考えていたようである。



## 2. 従業員数と勤続年数

F社の従業員数は、2005年10月現在で24名である。5年前までは30人ほどいたが、その当時事業所を閉鎖したため、それ以来24名である。正規従業員の平均勤続年数は10年、非正規従業員は3年である。最も長い人は、現海外事業部長で勤続20年目である。すでに次期社長候補は、内部昇格で決まっているそうである。同社の営業統括は、社長の右腕である専務が担当している。

海外の現地法人（海外部門）には、約160名の従業員が働いている。現地法人は、F社の30～100%出資であるが、現場の管理は現地の責任者に任せている。これは、社長であるA氏の「向こう（「海外」の意、筆者）の管理は、100%向こうの文化に任せる」という考え方によるものである。そのためA氏を中心とする国内部門が管理するのは、日本で働く従業員に限定されることになる。

## 3. 経営状況

A氏によれば、創業当時は事業が思うように軌道に乗らなかったようである。創業時の社長である現専務の給料の一部をA氏のサラリーで支払っていたくらいである。そのような時代を経て現在に至っているのであるが、最近10年間を見ると、同社の経営は伸び続けている。そこで表6-2を手がかりに、同社の最近の経営状況を見てみよう。

表6-2は、F社の過去3年の売上高と経常利益を示している。これによると、同社は、2002年度から2004年度にかけて、売上高も経常利益も伸びていることがわかる。売上高は、2002年度から2004年度にかけて2.1倍に増えており、経常利益は、2002年度から2004年度にかけて、2.7倍に伸びている。

このように、A氏の話と表6-2が示すように、同社の経営は大きく成長している最中にあると考えて良いであろう<sup>70</sup>。

このように、A氏のインタビュー調査の結果や表6-2が示すように、同社の経営は成長を続けていることは明らかである。さらにA氏によると、今後同社の売上が1.5倍に伸びることが予想されるため、2006年度の秋頃には、社内の仕組みを大きく変えていく方針である。

---

<sup>70</sup> しかしF社の経営が全て順調だったわけではない。A氏によると、同社にも苦しい時期があったようである。5年程前の話であるが、業務の拡大に伴い、同社のキャッシュフローの額が大きくなったのである。それにより、単年度のキャッシュが足りないという状況に陥ってしまったのである。キャッシュフローが不足すると、仕入れができないだけでなく、取引もできないということにもなる。それは最終的に企業の評判にも悪影響を及ぼしかねないため、F社としては経営が厳しかったようである。

表 6-2 F社の経営状況

	2002 年度	2003 年度	2004 年度
売上高 (円)	2,740,987,446	4,804,275,515	5,748,300,173
経常利益 (円)	49,587,155	82,857,004	134,496,767

資料出所：事前調査票により筆者作成。

## 第2節 従業員とのコミュニケーション

F社には、大きくまとめれば、アクションプランという目標管理制度を通じたコミュニケーションと、それ以外のコミュニケーションの二つが存在する。以下では、それぞれについて見ていこう。

### 1. アクションプランの作成

F社では、基本的に社長自らが日常的に現場に顔を出したり、社長室に呼んだりすることを通じて、全従業員とのコミュニケーションを取っている。また従業員からの要望があった場合や、社長本人が社員個人との面談が必要だと感じた場合に、個人面談も行っている。

従業員からの要望がある場合は、その都度対応をしているが、社長が声をかけるパターンでは、平均すると、2~3年に1回程度の頻度になる。その時に話し合いの基礎となるのは、全従業員が毎年提出するアクションプランである。

表 6-3 は、F社のアクションプランを基に作成したものである。同社では、全従業員に毎年このアクションプランに数値（売上の目標）だけでなく、その目標をこういう考え方でやっていくということを示してもらっている。プランに記入した数値に関して、事業部長もA氏も「本当はこれくらいではないか」ということは、一切言わない。その理由は、社員それぞれが何を考えてこのプランを作成したのかがわかるからである。アクションプランの作成に慣れてくると、プランの書き方がパターン化してくる。A氏は各自のアクションプランを見て、従業員ごとの係数（どのくらいやる気で書いているか）を把握しているのである。例えば、この従業員の実績値が目標値の8掛けなのか、9掛けなのかが係数としてわかってくるのである。前期の目標値が2000万円の従業員が、実績1600万円で終了した場合、その係数は8掛け（80%）になる。その担当者が、今期の目標値として2500万円を設定した場合、A氏はその担当者の目標は8掛けの2000万円だと判断するのである。全従業員は、自分の目標値（A氏が判断した数値）を達成しなくてはならないのである。

このようにA氏は、アクションプランの作成を通じて、担当者毎、事業部毎を把握するわけであるが、なかにはその係数（数値）が読めなくなるときがある。このようなことが大体2~3年に1度ある。その時に、社長はその従業員に声を掛けて面談を行うのである。

## 2. 会社のアクションプランの作成

各従業員からアクションプランが提出されると、A氏が会社のアクションプランの作成に取りかかる。アクションプランには、税引き前の利益、自己資本比率のアップ、決算賞与対前期の数値目標、グループ内企業の売上計画、今後の経営の基本計画（売上、付加価値、経常利益、総人件費、自己資本比率）などが記されている<sup>71</sup>。A氏は、各自の目標やその達成手法などを積み上げる形で、会社のアクションプランにまとめていくのであるが、このようなプロセスを取るのには、3つの理由がある。

表 6-3 アクションプラン

アクションプラン・アンケート（担当業務別）						
第 26 期現状報告、及び第 27 期抱負				年	月	日
氏名 _____						
1. 担当業務範囲						
2. 第 26 期現状報告（03 年 4 月～04 年 3 月）						
A. 実績推移と下期予定（単位：M¥）						
第 26 期上期実績	第 26 期下期実績	第 27 期上期予定	第 27 期下期予定			
売上	粗利	売上	粗利	売上	粗利	
_____	_____	_____	_____	_____	_____	
B. 前年度対比及び予算達成率						
<u>25 期実績</u>	<u>M¥</u>	<u>26 期予定</u>	<u>M¥</u>	<u>26 期予算</u>	<u>M¥</u>	
<u>対前期比</u>	<u>± %</u>	<u>26 期予算達成率（</u>	<u>予定）</u>	<u>%</u>		
見解						
; 前年度対比では						
; 予算達成率では（重点項目の到達点との関係など）						
3. 第 27 期目標（2004 年 4 月～2005 年 3 月）						
A. 27 期売上目標	M¥	上期	M¥	下期	M¥	
27 期粗利目標	M¥	上期	M¥	下期	M¥	
B. 重点テーマ						
4. 短中期における担当業務事業展開抱負						
5. 今期追加するテーマ						

資料出所：F社「アクションプラン・アンケート」（2005）より筆者作成。

第一に、個人で目標を設定することを通じて、従業員に意識の向上を求めているからである。来期の目標を設定するためには、当然前期の自分の業績を振り返ることになる。その過程で、前期の取組みを自分で評価をすることになるから、未達のところがあれば、そこをどのように克服したら良いかを考えることになる。

<sup>71</sup> F社「第 28 期決算アクションプラン」（2005）及び「第 30 期基本計画」（2005）による。

第二に、個人で目標を設定し、それを共有することも期待しているからである。A氏がまとめた会社のアクションプランは、当然全従業員に発表される。これにより、各従業員は自分の目標や計画が会社のプランのどこに位置付けられるかが明確になり、一層企業に貢献するようになる。

第三に、A氏にとっては、昨期に各従業員とどれだけコミュニケーションが取れたかを知る指標にもなるからである。アクションプランを作成する段階では、各従業員の目標値と実績が明らかになっているため、それを基に各従業員の係数と照らし合わせれば、A氏が各従業員のことを把握できているかどうかを判断できるのである。

### 3. その他のコミュニケーション

この他に、企業と従業員のコミュニケーションには、経営や働く環境について話し合う月例会議とグループ会議、社員総会、社員旅行がある。

月例会議では、社長と役員（3人）が中軸になり、企業経営のことや働く環境について話し合っている。この時に核となるのが、社長のA氏である。

グループ会議では、従業員の組織を二つのグループに分け、月に数回、従業員とグループの責任者が話し合う。

社員総会は3月に決算を行うため、4月の第2週にやっている。ここでは、経営の基本的な考え方を話し合う。この時に全従業員はアクションプランを提出し、自分の考え方を報告する。

社員旅行には、2年に1回の頻度で行っている。社内では、社員会（社員旅行クラブ）と呼ばれている。行き先は海外である。もともとは海外事業部があるため、その現地へ行くことにしていたが、すべての国を回ってしまったため、2005年度は極東ロシアに行くことにした。従業員は毎月3000円を積み立てているが、不足分の資金は会社が補填した。1人当たりの旅費は28万円であった。

## 第3節 人事労務管理

### 1. 雇用管理

F社としては、あまり人員を増やす方針を持っていない。A氏によると、今後企業の売上が1.5倍に増えることが見込まれているため、日本国内では、増員しても1~2名程度という方針を持っている。採用は、創業当時から4~5年前まで、思うような人材を採用できなかったが、最近では求める人材を確保できている。

採用の方針としては、日本で営業をして、海外で販売をするため、国内は日本人で、海外では海外経験のある日本人を採用している。同社は、日本にいる留学生は雇わない。これはA氏の考えによるもので、国内の事業部は日本の顧客を相手にしており、文化の異なる人材を営業に回すことは得策ではないということである。

すでに指摘したが、同社の平均勤続年数を見ると、正規従業員の平均勤続年数は 10 年、非正規従業員は 3 年と、あまり長くはない。ただし同社は、従業員を辞めさせるようなことはしていない。従業員が会社を辞めるときは<sup>72</sup>、アクションプランの目標を達成できないときになる<sup>73</sup>。

## 2. 賃金

F 社の賃金は、給与＋賞与という形をとっている。同社には職能資格制度は無く、年齢給は存在するものの、35 歳まで毎年 1000 円程度しかあがらない仕組みになっている。

給与は、個人ごとにいくらという形で総額が決まっているが、ただし基本給を減らすことは、しないようにしている<sup>74</sup>。給与は年 1 回改定をしているが、その担当者は事業部長である。その際に参考にするのが、アクションプランと考査表の結果である。

賞与は、年 3 回（夏・冬・決算時期）支給されている。アクションプランを達成すれば 2 倍の数字が出る仕組みになっている。しかしプランの目標を達成できなかつたり、考査表の結果が良くなかつたりすれば、制度上、年収が下がることもある。

同社の賃金水準は、決して低くはない。その背景には、同社の経営が順調であることが考えられる。A 氏によれば、賃金水準を決定する際には、同業他社の動向は意識していないそうである。彼が意識するのは、「七社会」と前職の会社の賃金水準である。

七社会とは、中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協）に参加している 7 社の集まりのことである。産業は特に決まっていない。この会はもっと企業経営を良くしようという目的で結成されたため、黒字を出している企業のみが入れるようになっている。この会が多い時で月 1 回開催していたが、2005 年度は 1 回開催されただけである。この会では、各社それぞれ決算書を持ち合って議論をしているが、決算書だけを見れば、F 社はトップである。F 社がこの七社会に参加しているのは、賃金額の変動を参考にすることができるからである。なお、A 氏が給与の絶対額を意識するのは、社長の前職の会社の賃金である。

## 3. 考査表

同社の人事評価は、考査表を通じて行われる。その結果は、基本給と年 3 回の賞与に反映されるが、その多くは賞与に反映される。A 氏によれば、評価による上げ幅の約 80% が賞与に反映されているそうである。したがって、基本給の上げ幅は 20% 程度ということになる。このような反映の仕方を採用するのは、基本給に大きく反映させてしまうと、業績が下がったときに、賞与だけでなく、基本給までも下げなくてはならなくなるからである。

そこで同社の考査表を見してみる。その内容を表 6-4 に示した。考査表は、営業職 2 つ（18

<sup>72</sup> 同社の場合、2 期連続して目標を達成できないと、自ら辞めていく人が多い。

<sup>73</sup> 退職者によっては解雇扱いにすることを希望する場合もあるらしい。

<sup>74</sup> 過去に基本給が減った社員は、1 人のみである。

ヶ月未満と18ヶ月以上)と事務職に1つの3パターンがあるが、ここでは営業職(18ヶ月以上)用と事務職員用の2つの考査表を取り上げている。

表6-4 F社における考査表

	(営業職用)	(事務職員用)
評価回数	3次査定	3次査定
評価点基準	4段階(優、良、普、不)	4段階(優、良、普、不)
評価項目	目標達成度(90、70、50、30) 開拓活性度(30、24、18、20) 仕事の正確度(10、8、6、4) 報告等履行度(10、8、6、4) 規律性(10、8、6、4) 責任感(10、8、6、4) 積極性(5、4、3、2) 協調性(5、4、3、2) 知識・技術(10、8、6、4) 折衝力(5、4、3、2) 判断・理解力(5、4、3、2) 管理・指導力(5、4、3、2)	業務処理(40、30、20、10) 正確性(30、20、15、10) 迅速性(30、20、15、10) 規律性(30、20、15、10) 協調性(10、8、6、4) 積極性(10、8、6、4) 責任感(10、8、6、4) 知識(10、8、6、4) 折衝力(10、8、6、4) 判断・理解力(10、8、6、4) 管理能力(10、8、6、4) 教育・指導力(10、8、6、4)
合計点	200点満点	200点満点

資料出所：F社「考査表(営業職用)」及び「考査表(事務職員用)」より筆者作成。

注1. 評価項目の括弧の中の数値は、得点を示している。同社の評価は、4段階であるから、その評価のランクに応じて、点数が決まる仕組みになっている。

営業職(18ヶ月以上)では、成績考課と執務考課、能力考課の3つの要素から成り立っているが、成績考課が7割(200点中140点)を占める。なかでも、特に重視されているのは、目標達成度である。これが200点中90点を占める。これ以外には、開拓活性度が30点、仕事の正確度10点、報告等履行度10点になっている。これらの項目が成績考課になる。

これに対し、事務職員は業務処理が40点、正確性、迅速性、規律性が各30点と、他の項目よりウェイトが高い。これらの項目が200点中130点を占める。事務職員には、仕事を迅速で正確に処理することが求められているためである。

最終的に、営業職・事務職を問わず、総合評価(優秀、良好、普通、不十分)の4段階で評価をされる。その他には、所属と役職、勤続年数、年齢、各評定者からのコメント、欠勤、遅刻・早退回数を記入する勤務状況欄がある。

評定者は、1~3次評価者まで決められているが、1次は専務と部長、2次はグループ長、3次は社長である。このような評定方法になったのは、A氏の考え方によるものであるが、こ

の仕組みに落ち着くまでは、紆余曲折があったようである。このような形式に定まったのは3年前である。

賃金に対する疑問や不満については、社長が個人面談で対応をしている。従業員が社長の前で発言するのはなかなか難しいようにも思えるが、面談を希望する従業員の多くは、成果をあげている人が多いため、率直な意見が出されるようである。A氏によると、面談では、「自分は頑張っているんだけど・・・」という話になるケースが多いそうである。従業員の中に、「自分は頑張っているんだから、もっと出しても良いのではないか」という要望があるのかもしれない。

今後の方針としては、A氏は「能力」（職能資格制度）を定めて、給与に反映するように考えているようである。

#### 4. 労働時間

労働時間については、F社は就業規則の中で「24時間365日、顧客の都合に合わせて」と定めている。これは営業職を対象としたものであるが、A氏によると、労働時間に対する不満は出ていないそうである。その背景には、営業職を中心とする賃金水準が、労働時間に対する考え方（上記の就業規則一筆者）を踏まえて決められているからだと考えられる。もし上記の方針が賃金決定に反映されているとすれば、労働時間は同社の賃金水準が高いことの一つの理由になり得る。

#### 第4節 労働組合に対する方針

F社では、従業員組織や組合を結成するような動きはなかったようである。A氏は、「25人程度の規模だと組合が必要かどうかの境界線になるのかもしれない」と認識している。さらに同社は、ここ10年間成長を続けてきたため、従業員の意識の中に、組合を結成することよりも、会社をもっと大きくしたいという意識が強いのもかもしれない。

A氏の組合に対する考え方は、労働組合があった方が良く考えている。現在の仕組みの下では、個人面談にウェイトが置かれているため、個人ごとにメモを取って対応をしなくてはならず、管理コストが高くなってしまっているからである。そのため現在のやり方よりは、仕事のグループリーダーを中心として組合を結成し、代表者を通して従業員の声を聞くほうが効率的だと考えている。このような考え方を持つようになったのは、他社の社長からその方が従業員を管理しやすいと聞いてからである。

そのため同社では、今後組合もしくは従業員組織が結成される余地はあるが、A氏は従業員の意見を100%聞くのが良いとは考えていない。他社の話を聞いても、従業員の話も100%聞いて良かったという人はいないからである。

## まとめ

これまでF社の事例を説明してきたが、分析の限りでは、労働組合や従業員組織の結成につながるような大きな問題を見出すことはできなかった。それは何故だろうか。その理由として、下記の4点が考えられる。

第一に、同社では、比較的コミュニケーションが取れていることである。目標管理制度を中心として、経営幹部との個人面談が実施されているだけでなく、従業員からも疑問や不満があれば、直接発言することができる。これらの仕組みが、従業員の不満や要望を吸い上げて解決する役割を果たしていると考えられる。

第二に、企業経営が安定していることである。企業に余力があれば、同業他社の賃金の水準などを気にせず、高い賃金を支払うことができる。従業員からすれば、一定程度の賃金水準が維持されていれば、労働組合の必要性を感じないのかもしれない。

第三に、同社の目標管理制度である。同社の目標管理制度は、アクションプランに記入した目標の数値を達成すれば、賞与を中心に賃金が上がる仕組みになっている。そのため目標を達成することが、自分の賃金を上げることになる。またその目標は、従業員個人が設定したものであるから、その結果に対する納得性も高いはずである。

第四に、雇用や賃金に対する保障である。同社の離職者の多くは、自分の目標を達成できなかった自己都合退職者であること、さらに同社は、業績によって年収を下げることもあるが、考査表の結果をあまり基本給に反映させないなど、同社は従業員の賃金の安定に配慮している側面がある。この二つの保障が功を奏しているとすれば、従業員は、組合の必要性を感じたりしないのかもしれない。

このように、F社の事例を見る限り、無組合であることのデメリットは無いと言える。しかし同社に組合や従業員組織が結成される余地が無いというわけではない。A氏も認識しているが、企業経営の規模が拡大するのに伴って従業員を増やすことになれば、これまで以上に従業員の管理コストが増えることになろう。その時には、従業員の要望や不満をまとめる組織が必要になるのかもしれない。

### 【参考資料】

F社「アクションプラン・アンケート」(2005)

「考査表(営業職用)」(資料作成日不明)

「考査表(事務職用)」(資料作成日不明)

「グループ内組織図」(2005)

「第28期決算アクションプラン」(2005)

「第30期基本計画」(2005)

「HP資料」



## 第7章 全社員参加型の経営により開発型企業として発展をめざす

### — 機械メーカーG社<sup>75</sup> —

#### 第1節 会社概要

G社は1975年に創業された。当初は、「試作・治工具・ゲージの商社としてスタートした」。オイルショック後の不況のなかで、社長のG氏が当時勤めていた機械商社が倒産した際、G氏は労働組合をつくって、売掛金の回収や退職金の支払いなど、その整理を行った。その後、関係していた中小企業の経営者たちから「ともかくどこかに行って注文をとってきてくれと」頼まれて、中小企業間、大企業と中小企業間の受発注をつなぐ商社としてG社は始まった。その後、単なる商社では限界があると考えて設計部門をつくり、1983年には工場を建設して製造部門をスタートさせてメーカーとなり、技術力、開発力の強化に努めた。そして、円高不況の影響で売り上げが減少する状況のなかで、それまでのいわば受注体質から脱することが必要であると考え、自社ブランド製品の開発を開始した。このようにして、G社は創業以来、「①ブローカー ②技術商社 ③受託生産会社 ④自社製品を持つ、開発型企業と、企業の業態を変化」させて現在に至っている。

G社は開発型のベンチャー企業として有名な会社であり、新聞などに取材されることがしばしばある。中沢孝夫『中小企業新時代』（岩波新書）においても、製品開発に積極的な会社として紹介されている。現在の主力製品は、実装電子基盤自動分割装置である。取引先などに対してアンケート調査を行って、基盤分割装置に対するニーズが多くあることをつかみ、開発をはじめて製品化に成功した。分割装置とは、携帯電話、自動車、電気製品などに使用される電子部品が取り付けられた基板を、分割する機械である。その分割を従来は手作業で行っていた。しかし基盤の小型化、高密度化のなかで、ひび割れや実装部品の剥離など不良になってしまう問題が多く発生するようになってきて、G社製品に対する需要も増大してきた。G社は基盤分割装置などの自社ブランド製品の開発に力を入れているが、自社ブランドの売上高は、1990年代、2000年代を通して増加傾向にある。1999年度に自社製品の売上高が全売上高の半分を上回るようになり、2004年度は全売上高約13億円のうち、約11億円を自社ブランド製品がしめている。

自社製品の売上げが伸びてきたといっても、この間、経営が順調であり続けたわけではなかった。円高不況の時期はやや落ち込むが、80年代を通じて拡大してきた売上高は、90年の14億円をピークに93年には9億円に大きく減少し、その後97年に14億円まで回復するが、再び01年にかけて8億円まで落ち込んだ。その後は、現在に至るまで、増加傾向にある。2度にわたって全体の売上高が大きく減少した理由は、不況期に、「カスタム製品」と呼んでいる下請け型製品の受注が大きく減少したことにある。しかし他方で、製品開発に努めて、先

<sup>75</sup> 以下の記述は、2005年10月に、G社社屋にて社長G氏にお話をお伺いしたときの記録、そして書籍、新聞等におけるG社に関する記述、記事に基づいている。

述のように、自社ブランド製品の売上げを比較的順調に伸ばし、「カスタム製品」に依存しない開発型企業への転換を遂げたのである。

G社の現在の社員数は、正社員が34名（うち女性4名）である。派遣など正社員以外の社員は5名（女性1名）であり、主に開発部門の業務を行っている。一般にはパート・アルバイトの割合が高まっているが、G社では、高い専門性が必要となる業務であるため、そういうかたちでの雇用者はいない。最近の正社員数の推移をみると、売上高が90年代の後半から大きく落ち込むなかで、人員削減を2001年に実施したため、そこで大きく減少したが、それ以後はやや増加傾向にある。部門別の構成は、現在の総計39名のうち、約半数の19名が開発部門、そして製造部門9名、営業部門7名、総務・経理部門4名となっている。勤続年数は比較的長く、定着率が良い。正社員の勤続年数の平均は17年、派遣などその他の社員が10年となっている。

## 第2節 「全体会議」

G社が開発型企業として成功してきた理由のひとつとして、「ユニークな経営システム」を挙げることができる。会社案内のパンフレットには、「全構成員が主体者」、「全社員参加型の経営」がG社の経営システムの特徴であると記されているが、その具体的なあらわれのひとつが、3月と9月の年に2回、全社員が参加して行われる「全体会議」である。以前は泊り込みで行っていたが、現在は朝から晩まで1日かけて行っている。それぞれ、それまでの1年間、半年間の総括を行って、翌年度、下半期の経営計画を策定すること、また人事諸制度の改定、新設について議論することなどが行われる。この会議は、トップダウン的に、経営者が報告を行って、社員がそれを確認するというようなかたちで行われるものではない。情報の共有をはかり、その上に立って、経営の方針・計画、施策を全社員で討議する場である。議論のための前提である会社全体、また部門ごとの経営指標などのデータを詳しく公開したうえで、討議が行われる。

「議論することは、大まかにいうと、会社にとってどういうことが大きな意味でテーマなのか、半期をどういうふうに概括してみていくのか、経営環境はどうか、それから、自分たちが取り組んできたことの中身、そして業績についてどうなっているか、というようなことです。具体的には例えば、いったい1時間当たりの稼ぎ高は幾らになっているかというようなことから、どういう機械がどのように売れているか、部門別にみると、それぞれどのような業績の特徴があるか、また受注しているものの傾向はどうなっているか、傾向を切り口として、技術的に見た場合はどうか、使われ方で見たときはどうかとか、……そういうデータの分析に基づきながら、当初立てた計画に対して、実績がどうなのか、それから、バランスシートはどのように変化しているのか議論していきます。そして、ここはどのような課題があるのか、どういう方針に持っていくのか、実際の計画にどう落とし込んでいくのか、予算化していくのか、詳しいデータを示していますので、それをもとに議論していくわけです」。

全体会議では、7人くらいの小グループに分かれての議論も行われる。グループは、部門横断的に構成されるが、それは部門間の情報の共有をはかり、各部門の現状、課題、方針に対する理解を深め合うためである。このような会議の場で、全社員が多くの情報を共有し合い、その上で、全社、部門、また個人の課題、今後の方針について、議論が行われ、経営計画が策定される。また経営計画ばかりではなく、人事諸制度についても、これまで、全体会議の場で賃金制度、評価制度、福利厚生などについての話し合いが行われ、決定されてきた。

### 第3節 全体会議のスタート

社員の全体会議がはじめて行われたのは、経営が軌道に乗り始めた1980年である。当時の社員数は6名であった。きっかけは、会社に対して、また社長のG氏に対して大きな不満、強い不信感を抱いていた社員とのトラブルであった。酒席でのつかみ合いの喧嘩である。その後G氏は、その社員と話し合いをもった。そして、自分は社員一人一人のことを考え、社員も自分を信頼してくれており、いい会社だと思っていたが、そういう自分の思いは伝わっていなかったことを知った。そこで、自分が思っているだけではなく、社員が安心して働ける会社であることを、目に見えるかたちにする必要があると考え、就業規則を整備することにした。就業規則は、社員との契約であり、労働条件を定める重要なものであるため、社員全員で議論した方がよいと考えて、G氏は泊り込みの会議の場を箱根で設けた。喧々諤々の議論の末に就業規則が作成されたが、作成した後で、その就業規則による労働条件を実現するためには、現状の会社の業績では困難であることに思っていた。そして、売上げ、利益がいくら必要か、またそれらを実現するためには、どのように営業活動を行っていけばよいかということ、さらに議論し、経営計画書が作成された。このようにして、社員全員の議論によって、就業規則、経営計画書が作成されたが、「そうして取り組んだところ、どんどん売上げが伸びていった」。そしてG氏は、「人間はその気になるとすごいなということ、自分で決めたことは実現しようとするのだということ、要するに、納得と合意というものの力を認識した」。

### 第4節 評価制度、賃金制度

以後、定期的に全体会議が開かれるようになるが、前述した創業以来のG社の業態変化は、この全体会議における、事業環境の変化にどう対応していくかという議論のなかから、作りだされてきたものである。また、社員の雇用・労働条件に関することからも全体会議の大きなテーマのひとつとなってきた。例えば、商社であった時代に、歩合給の仕組みを取り入れていたが、不公平だという声が出てきた。それは、いい取引先を抱えている担当者はつねに高い賃金を受け取れるが、新規開拓など短期的には必ずしも努力が成功しない仕事をしている担当者に適切に報いる仕組みではないという不満であった。そして、全社会議で何回か議論を重ねて、新規開拓を重視した評価制度をつくった。その際、「なかなか人が人を評価す

るのは難しいということで、自己評価と他者評価の一致点というものを評価にしようということになり」、独自のフォーマットの自己申告型の評価制度を制定した。現在の評価制度も同様なものであり、年に2回、社員は所定の用紙に自己評価を記入して提出する。同時に上司も部下を評価する。そして社長のG氏が、社員一人一人と1時間ほど面談して、自己評価と上司の評価の食い違い部分を埋め、最終的な評価を確定している。この評価結果は主に賞与の決定に用いられる。

賃金制度も全体会議における話し合いによって制定された、「まったくオリジナルなもの」である。「基本給の決定方式」は「基礎給+成長給+次元給+総合評価給+（次元補正給）」となっている。基礎給はその内訳が、全社員一律の「基礎分」、就学年数別の「学歴分」、年齢別の「年齢分」、経験年数別の「経験分」となっている。この基礎給はいわば年功的給与部分であり、年齢分、経験分を合わせて、満50歳まで毎年3,800円昇給するかたちになっている。成長給は満35歳まで支給され、「アウトプットの質・量の向上を伴う、技能、資格取得、守備範囲の拡大」、「社内外の信頼、人間的成長、あてにされる水準」の評価によって決定される。次元給は、14次元までの各次元にそれぞれ一定の金額が決められており、各自の次元に応じて支給されるものである。一般の職能給と似た仕組みである。例えば5次元は、「責任を任せられ、定められた範囲を担当出来る段階」と定義されている。総合評価給は、以上の給与部分の合計と賞与決定時の評価の獲得ポイントとによって決定されるものである。最後の次元補正給は、満55歳までの6~9次元の社員に対して、以上の総合評価給までの合計に1%~2.5%乗じた額を支給するものである。

評価制度、賃金制度については、全体会議で話し合いを行い決定してきたが、賞与や賃上げの水準については、会社業績、世間相場などを考慮して、社員に納得的な額をG氏が決定する。会社業績について詳しいデータを社員に公開しているため、報酬に関して不満がでることはあまりない。最近の会社業績は好調が続いており、2004年度は、決算賞与を含めて、基本給の8ヶ月分をベースとして、それに評価ポイントによる上積みで最大10ヶ月分支給している。昇給額は、定期昇給を含めて平均約1万円である。

## 第5節 充実したコミュニケーション制度

創業以来、G社に労働組合は存在していない。G氏は労働組合運動の経験があり、組合に対してとくに否定的な考えは持っていないが、組織化の動きもとくになかった。前述した年に2回の個人面接、同じく年に2回の全体会議の機会が、社員の意見、要望を聞く場となっている。また半年ごとに社員は自らの「総括文書」を提出するが、そこでは、業務目標とその達成度についての総括のほかに、「会社全体に対する意見、他部門に対する意見、率直に文句があること」についても報告され、そういうかたちでも、G氏は社員の意見、要望を吸い上げている。そして全体会議では、社員の議論によって経営計画、労働条件に関する制度などが決定される。さらに、社内報も毎月発行されている。このような社内の制度が労働組合

の機能を代替しており、比較的よく機能してきたため、組合に対するニーズが生じる余地は小さかったと思われる。G社は1997年から2001年にかけて売上げが約4割落ち込み、10名の人員削減を余儀なくされたが、経営の実情は社員によく理解されており、とくにトラブルが生じることもなかった。

G社の現在の業態は、市場のニーズをつかみ、自社独自の製品を開発し、商品化していく開発型企業である。開発型企業として成長していくためには、各社員が自律した存在として、自ら考え、判断し、行動していくことが必要であるとG氏は考えている。そのためには、会社全体、自部門、他部門の状況に関するデータを「徹底的にシェアすること」、そして働く条件についてもお互いが合意した「契約」として明確にすることが重要であると考えている。G社の全員参加型の経営システムは、G社の業態に適したシステムとして機能しているようである。

## 第8章 「全員参加」の経営理念の全社的浸透をめざす企業

— 株式会社大橋製作所＝H社<sup>76</sup> —

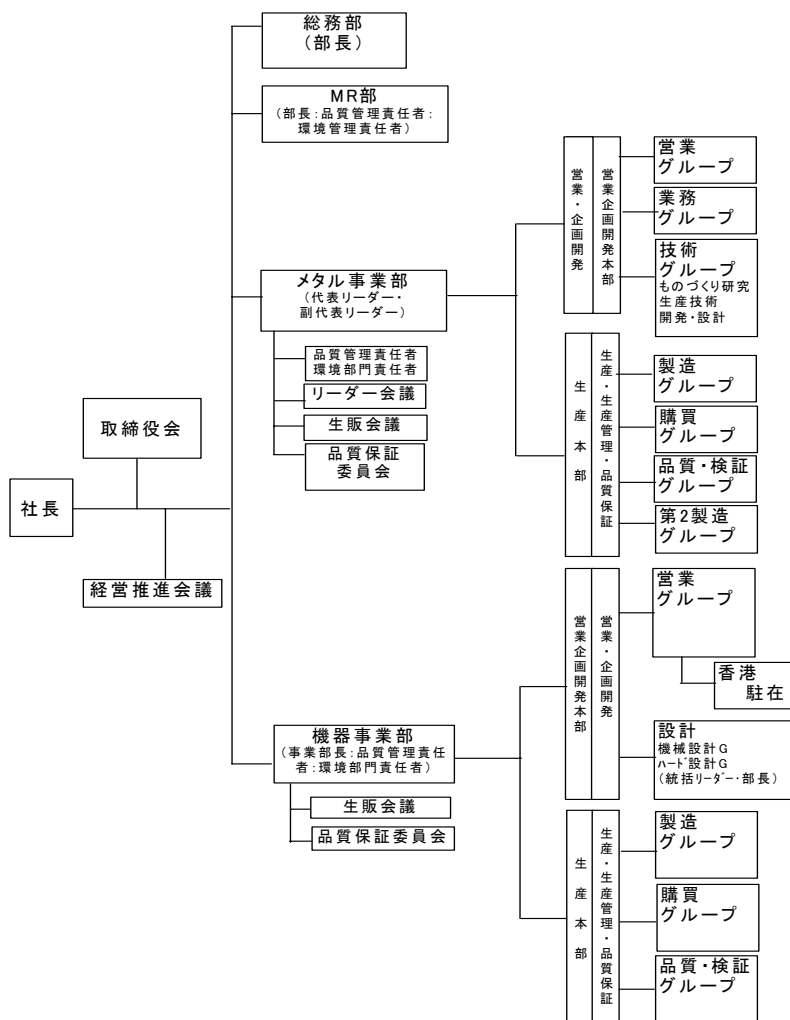
### 第1節 企業概要

#### 1 事業内容

大橋製作所（以下H社と表す）は、精密板金加工、液晶・半導体実装装置、システム機器の開発・製造・販売を主たる事業内容とする企業である。

組織構成は第8-1図のとおりである。東京都大田区内に本社工場と東京事業所を、埼玉県に三つの工場を有する。

第8-1図 組織図



出所：H社「会社案内」

<sup>76</sup> 日時 2005年10月26日(水) 14:00～15:30

場所 H社

調査対象者 大橋正義氏(株式会社H社代表取締役社長)

聞き手 平澤純子(労働政策研究・研修機構研究員)

※H社の代表取締役大橋正義氏には、ご多忙のところヒアリング調査にご対応いただき、丹念に会社のことを説明していただいた。この場をお借りして心よりお礼申し上げます。

## 2 従業員

従業員数と平均勤続年数は第8-2表のとおりである。契約社員とは、定年を超えて働いている人たちである。その平均勤続年数は定年前を含めて17.3年と非常に長い。その中でも意欲があるか、特別な専門性のある人は70歳を超えてもなお契約社員として働いている。パートの中には製品の英語のマニュアル作成に携わるような人を含む。

部門別に見たときの人員構成は、総務部が3名、MR部が1名、機器事業部が35名、メタル事業部が45名となっている。

第8-2表 従業員数と平均勤続年数

雇用形態	正社員	非正社員計	非正社員内訳			
			パート	派遣	契約	その他
男性（人）	51	16	7	3	6	0
女性（人）	7	10	8	2	0	0
計（人）	58	26	15	5	6	0
平均勤続年数（年）	6.9	6.2	3.5	1	17.3	-

## 3 沿革

現社長の、独創的な考えを持つ父が大正時代に会社を設立したが、1959年、その父が死去した。同年8月に現社長の兄（現在は会長）と姉が父の会社を基にH社を設立した。

H社は、もともとは板金加工のみを事業内容とする外注加工型の企業であったが、1979年から自社製品開発に着手した<sup>77</sup>。会社設立から30年経った1988年の4月には機器事業部が設立された<sup>78</sup>。1994年には現社長が「自立元年」を宣言し<sup>79</sup>、それまで売上高の9割が外注加工によるものだったが、1999年には自社製品の売上げが半分を占めるに至る<sup>80</sup>。

1991年、埼玉に自動ハンダ付け装置や電子機器等の開発から完成品の製造までを展開する専門工場を建設し、生産を徐々に拡大させた<sup>81</sup>。1999年には卓上型液晶表示板駆動用IC張り付け装置「COGシリーズ」が日経産業新聞賞を受賞する<sup>82</sup>。

こうした脱下請けを可能にしたのが、技術の積み重ねと採用である。1970年代の石油危機後、問題意識のある技術者や、大手で人員削減の対象になった人材を採用して、金型の開発・製造やコンピューター等のエレクトロニクス機器の内外装の製造に参入した。第二次石油危機の後、社内に技術部を設け、物理や数学を修めた優れた技術者の中途採用で電子機器の設

<sup>77</sup> H社「会社案内」から。

<sup>78</sup> ただし機器事業部の前身（当時の名称は技術部）は1981年5月に設立されていた。

<sup>79</sup> 朝日新聞1994年8月27日朝刊p.5。

<sup>80</sup> 北海道新聞1996年6月23日朝刊p.13。

<sup>81</sup> 日刊工業新聞1991年6月24日p.13。

<sup>82</sup> 日本経済新聞2000年1月6日p.15。

計・製造が可能になり、ビデオプリンターの組み立てや電子機器の受託開発等を請け負うようになる。1980年代からは、産学交流や共同求人にも力を入れて電気・電子・機械技術を強化し、1990年代初めには電気・機械技術に明るい技術者を年々採用してゲーム機、電子機器を開発した。

#### 4 業況

過去3年の売上高は第8-3表のとおり増加を続けている。

第8-3表 H社の売上高の推移

	2002年	2003年	2004年
売上高	14億4200万円	20億2300万円	24億7500万円

#### 5 調査対象者・社長のプロフィール

中小企業の場合には、経営管理のみならず人事労務管理の面においても、経営者、特に社長の及ぼす影響が大きいと言われている。

そこで、H社の社長（本稿では混乱を避けるため、「現社長」と表現することもある。）について若干補足したい。現社長は電気系の大学に進学し、大学在学中から、社会人と学生とによる研究会を設けてIE（インダストリー・エンジニアリング）を学んだ。大学卒業後は他社を3年ほど経験し、1969年、H社に入社した。専務を経て、当時社長であった兄が会長となった1986年、社長に就任する。

現社長は、社内に技術会議を設置して、基礎から先端技術まで勉強しあう雰囲気醸成<sup>83</sup>したり、産学交流に努めるなど技術研究を熱心に進める一方で、経営者として研鑽を積んできたことがその経歴に表れている。現社長は1980年に東京中小企業家同友会（東京同友会）の会員となり、現在、中小企業家同友会全国協議会（中同協）<sup>84</sup>で常任幹事、東京同友会で常任理事を務めるとともに、中同協の政策委員長として『中小企業憲章』<sup>85</sup>の制定に向けて重責を担っている。経営者を対象としたものを中心に講演も多数行っている。

### 第2節 社内のコミュニケーション

#### 1 歴史

H社における従業員と経営者の関係は、現社長の父の代のときには濃密で、特に集団就職

<sup>83</sup> 日経産業新聞 2003年3月20日 p.3。

<sup>84</sup> 中小企業家同友会全国協議会は全国都道府県の中小企業家同友会による協議体である。

<sup>85</sup> 中小企業家同友会全国協議会 HP の中小企業憲章のサイト (<http://www.doyu.jp/kensyou/>) によれば、中小企業憲章とは「日本の経済・社会・文化及び国民生活における中小企業における役割を正當に評価し、豊かな国づくりの柱にすえることを国会が決議し、憲章の精神を実現するために、現行の中小企業基本法をはじめ、諸法令を整備・充実させる道筋を指し示す」ものだという。EUでは2000年に「欧州小企業憲章」が制定されている。



で入社してきた従業員については、病気になれば現社長の母が看病し、正月も社長の家族と共に過ごすなどのつきあいをしていた。現社長の兄と姉の代のときも、従業員の家族も同伴でバス旅行やドライブに出かけるなど、会社全体が家族ぐるみのつきあいだった。現社長も、かつてはクリスマスの頃になると従業員を自宅に呼んで一緒に食事をしたり、パーティーをよくやっていたという。

しかし、会社の規模が大きくなってからは、全員参加の経営計画、経営方針づくりといったフォーマルな方法が、社内のコミュニケーションにおいて重要な役割を果たすようになった。

また、1988年4月、機器事業部が設立され事業部が二つになってから、社内にコミュニケーションのあり方が全く異なる二つの事業部が並存するようになり、海外事業の展開がコミュニケーションの方向に変化をもたらしたという。

メタル事業部については、社内人間はフェイス・ツー・フェイスのつきあいで、気心が通じており<sup>86</sup>、意思の疎通も円滑に行われているとの感触を社長は持っている。それに対して機器事業部については、事業部の歴史が短い上に、デジタル社会で育った新規学卒者が多く、彼らは現代的な感性を持ち、黙って仕事をする傾向が強いという。機器事業部のコミュニケーションの形態は、メタル事業部と全く異なると社長は認識している。

海外での事業が展開されるようになってからは、技術水準が極めて高い世界的な会社との取引が行われるようになり、バイヤーも、技術者も、工場の管理者・技術者も、こうした取引先とのコミュニケーションに時間がとられるようになった。社長は現状について、社外の人との交渉に時間を取られ、「われわれの考え方を伝えきれない部分」があり、「求心力がないと、まとまった文化」はつくれないと述べている。

## 2 コミュニケーションの場

### (1) コミュニケーションの場の概要

H社には労働組合はない。従業員組織について尋ねたところ、次のような回答があった。毎年、旅行、落語、釣り、社内展示会等様々な取組みを行う、いわゆる親睦型従業員組織があった。しかし、事業部が二つになり、工場は三つに増えた上に東京と埼玉とに分かれた。また、事業のグローバル化により国内外への出張者が常時多数生じるようになったため、組織の運営が難しくなり、1990年の前半になくなった。

社内のコミュニケーションの場としては、年に1回実施される全員参加の経営計画・経営方針づくりと、全員参加の年頭方針発表会、重点課題のグループ検討、3~6ヶ月に1回の事業部ごとの経営計画の総括会議、一般従業員に最も近い管理職であるリーダークラスの人が集まる週1回の生販会議（通称リーダー会議）、新年会、忘年会、研修会、社内報<sup>87</sup>等が挙げ

<sup>86</sup> ヒアリング調査の際、社長は従業員が「経営者の生き方、生き様をわかっている」と表現した。

<sup>87</sup> H社では、社内報は全員が主役となる場、情報の共有化の場として活用されているという。発行は月1回である。

られる。これらのうち、全員が参加するものの代表として、年に1回実施される全員参加の経営計画・経営方針づくりと、H社で要となっているリーダークラスの人が集まる生販会議についてその内容を見てみることにしたい。

## (2) 全員参加の経営計画・経営方針づくり<sup>88</sup>

H社では創業から12年後の1971年に第一次経営計画がスタートした。その当時の経営計画づくりのベースは、現社長（当時の役職は取締役企画部長）と職人との技術研究会にあった。工場の片隅にテーブルを置いて10人前後で行われる技術研究会では、部品を作るために必要な三角関数等の勉強をしたり、社内の課題とその解決が話し合われたりした。そこでの話し合いを踏まえて最初に作られた経営計画書は、全くのオリジナルだったという。

現在のように全員参加で本格的に経営計画を作り始めたのは、1978年以降のことである。石油危機の影響に対処すべく、近代的な会社を目指すというねらいが背景にあった。1970年代にマイコンが急速に普及し、経営管理（例えば、外注の管理、品質管理、価格決定等）を科学的にする必要が生じ、それに対応できる組織づくりが求められた<sup>89</sup>。

全員参加の経営計画・経営方針づくりは、①社長の年頭方針（経営方針）の策定、②事業部方針の策定、③グループごとのアクションプランの策定の三つの段階からなる。

① 社長の年頭方針（経営方針）の策定では、社長が新年に年頭方針を発表する。年頭方針は「経営理念と基本姿勢」「経済情勢」「今後の展望」の三つの柱からなる。各事業部による第3四半期の実態分析とその年の経済情勢をもとに、社長が部門別の重点課題や今後の展望を述べる。

② 事業部方針の策定では、①の年頭方針に基づき、事業部ごとに全従業員が参加して事業部の方針を検討する。

③ グループごとのアクションプランの策定では、①の年頭方針、②の事業部方針によって抽出された現場の課題について、年度期末の3月には全従業員が週末にホテルや研修所に泊り込んで集中的な議論を行い、アクションプランをまとめる。

以上①～③の流れを経てまとめられた来期の経営計画・目標は、冊子にして従業員全員に配布される。

アクションプランは、PDCA（plan-do-check-action）サイクルで実行される。各グループは毎月全員参加で総括を行い、その結果は各事業部長により社長以下の幹部が出席する会議で報告される。会議の結果は各グループにフィードバックされ、場合によってはアクションプランの修正も行われる。

経営計画を作る際、リーダー、サブリーダー以上の幹部が計画をボトムアップしブレイク

<sup>88</sup> 全員参加の経営計画・経営方針づくりの部分については、田口（2004）pp.154-161をもとに記載した。

<sup>89</sup> H社では沿革で述べたとおり、1979年から自社製品開発に着手した。その背景には、取引管理に対応することへの窮屈な感覚と「自分たちで何かオリジナリティのあるものをつくろうよ」という雰囲気社内にも生まれたことがあった。

ダウンすることが重要であるという。しかし、それができる幹部もいれば、うまくできない幹部もあり、幹部の管理能力は重要な課題であると社長は述べる。

### (3) 生販会議（通称：リーダー会議）

H社では最近2年ほどの間にリーダーが世代交代をし、新卒で入社7年から10年弱の人たちがリーダー、サブリーダーのポストにつくようになった。リーダーは社内で「実質的に要」の存在だという。

生産と販売管理のために週1回開かれる生販会議には、生産、営業に関わるグループのリーダー、サブリーダーが参加する。生販会議では、前の1週間の総括、生じた問題とそれへの対応策等が話し合われる。会議の前日までに各グループはアクションプランの進捗状況と課題についての情報を共有フォルダに入れておく、会議ではそのデータをプロジェクターを使って説明し議論を行う。会議の内容はリーダーから各グループの人たちへと伝達される。

## 3 苦情、不満の吸い上げ

H社には苦情や不満を吸い上げるための特別な仕組みはない。しかし、グループでは必ず週に1回ミーティングが開かれており、そこでは課題とその解決が話し合われる。グループミーティングをやっていると、グループ間の問題が沢山生じてくるため、グループ間のミーティングの定着が今後の課題となっている。そのために、事業部組織を営業・企画開発本部と生産本部との二つに大きく分け、複数の小さなグループが日常的に一体となって連携できるように組織を改革したという。

また、社長は次のように述べていた。リーダー、部長、事業部長が苦情や不満の把握を心がけている。その問題解決のポイント、全体のスムーズな業務運営や職場の活性化の鍵はマネジメントにかかっている。そこで、今、幹部とリーダーのマネジメント研修に全力をあげている。しかし、本来は管理職が従業員の不満やモチベーションを把握して対応していかなければならない。とはいえ、中小企業の場合、大企業と違って管理職はいろいろな役割を兼務しているため、一人一人の部下の不満やモチベーションを把握することは難しく、自分を含めて、役員の中でも比較的身動きの自由がきく人間がそれを補っていかなければならない。

## 4 その他

本節1ですでに述べたように、社内でのコミュニケーションのあり方は、会社の歴史とともに大きな変化を経験してきた。H社では2年ほど前からマナー研修を行っている。挨拶やお礼を言うことの重要さ、他者のことを考えることの重要さなどを確認することを主たるねらいとするものであるが、社内のコミュニケーションを促進するというねらいもある。役員からパートまで全員が参加する。

### 第3節 労働条件の決定

#### 1 労働条件を一定に保つための試み

第1節ですで見えてきたように、H社は、事業を次第に拡大させ、業績も受注量の変動による増減はあったが、大局的には成長し続けてきたと言ってよい。しかし、その成長ゆえに、仕事の強化という問題ももたらされた。そこで、労働時間を中心に労働条件の決定の仕方について尋ねると、経営計画を所与として労働条件を決定するのではなく、労働条件を一定の水準に保つことができるように経営方針を変えていく試みが述べられた。

まず、この数年間の状況は、仕事が著しく増加し、残業や土日の出勤が増え、休暇もとれない人が少なくなかったという。従業員が家族とのコミュニケーションもとれなくなることや、多忙なために意思疎通がおろそかになりミスが増えることを危惧した社長は、仕事のやり方を検討した。そして、顧客の要望の一つ一つに対応しようとして右往左往してしまうことが、忙しさの主たる原因ではないかとの結論に達した。顧客のニーズは最も尊重すべきニーズだが、多様で網羅的なニーズのすべてに対応しようとするれば、「スーパースターでも神様でもできないぐらいの」雑多なことを一人でやらなければならなくなり、労働時間が延びてしまう。また、顧客のニーズを取り込むことばかりを主眼に置くと、ものづくりの意義が薄れて主体性がなくなると考えた。

そこで、自分たちが誇りを持てるものづくりを確立し、かつ、顧客に最大の満足と利益を提供する道を模索した。その結論を端的に言えば、顧客のニーズの一から十に應えるのではなく、H社のものづくりの一から十を明確にしておき、その中で製品を提供していくという経営方針の転換である。これにより従業員は余裕をもって仕事をすることができると考えた。

また、会社では次のような時間外労働に関する三つの原則が定められた。第一は土日は必ず休めるようにすることである。第二は残業する場合でも遅くとも午後7時45分までとすることである。第三は水曜日は定時で退社することである。これらの三つの原則は2005年の7月から実行されており、その効果は次第に現れてきているという。

これらの原則の実効性を握るのは経営者、役員、部長、リーダーのマネジメント力だという。マネジメント力の要素として社長は次の三つを挙げていた。第一は目の前の仕事の課題を抽出し整理する能力である。第二はその課題の解決のためのストーリーを組み立てる能力である。第三は組み立てたストーリーを実行するために、一人一人が具体的にどのような手順でやればよいか、各人が自己完結できるようなところまで落とし込む能力である。マネジメント力の向上は今後も課題だという。

なお、36協定の過半数代表者はリーダークラスの人が務めている。時間外労働の限度は1ヶ月30時間、年間300時間となっている。

#### 2 労働条件の変更

過去5年乃至10年ほどの間に労働条件における大きな変更があったかどうかを尋ねたとこ

ろ、数年前に実施されたメタル事業部存続のための施策が挙げられた。

当時、機器事業部が成長を続ける一方、メタル事業部は業績が低迷し続けていた。とはいえ、機器事業部はメタル事業部の実績の上に設立されたものであったので、メタル事業部の労働条件を下げるわけにはいかなかったという。そこで、メタル事業部をこのまま存続させるかどうかを、全従業員で話し合った。話し合いにより、メタル事業部が赤字を出し続ければ機器事業部の利益を吸収し、継続的な投資が必要な機器事業部の経営にも支障をきたすだろうという厳しい分析が共有された。その上で全員の雇用を守る方法が話し合われ、仕事を分かち合おうとの結論に到達した。これによりメタル事業部の人員の一部が機器事業部へと移った。この配置をどのように行うかをめぐっては、メタル事業部の全員で話し合われた。

今日ではメタル事業部の業績は好転したという。今後のことをどうするか正面から問いかけて話し合おうと言え、少なくとも9割以上の人はそれに対応してくれると、社長は当時のことを振り返っていた。

### 3 労働条件についての従業員からの発言

労働条件について従業員から声がかかることはあるのだろうか。この問いに対し社長は自分が関わった最近の例として次の二つを挙げた。①調査の少し前に、60歳代前半の契約社員との間で「おい、社長、俺、もうすぐまた契約の期限が来るから、相談に行くから」「いいよ」というやりとりが交わされた。②調査の前日、埼玉の事業所に出かけたところ、パートの従業員の今後の処遇について相談が持ちかけられた。このパートタイマーは、製品の英文取扱書の作成に携わっており、能力もモチベーションも非常に高いため、今後も主婦業の傍らパートとして仕事を続けるべきかどうか、処遇と仕事への意欲とのバランスについて悩みを相談してきた。

また、若い従業員の中には、上司を通り越して直接社長にメールで苦情を述べる人もいるという。

これらの従業員からの発言については、社長、事業部幹部、人事部門幹部から本人へと即座にフィードバックされる。

このように、従業員から直接ざくばらんな発言がなされてはいるが、社長は、労働条件を改善したいという意識は、従業員より社長である自分の方が強いと感じており、「従業員からもっと意見を言ったほうが、かえって良くなる」のではないかと述べていた。

## 第4節 特徴

この研究のねらいは、企業、特に従業員300人以下の企業の中で、労働条件がどのように決定されているのか、特に労働者の意見がどのように反映されているのか、現状を把握することである。この点についてH社の事例の特徴を挙げて本章のまとめとしたい。

### ① 「全員参加」を実践

H社の場合は、労働条件を規定する経営計画を社内全員で話しあい、メタル事業部の存続という大きな問題をめぐる議論を全員で行っていた。H社の経営理念には「全員参加の経営で企業と社員の生活向上をはかる」という文言がある<sup>90</sup>。まさしく全員参加を実践しているといえよう。

#### ② 外部環境の変化を所与として労働条件を一定に保つための試み

成長に伴う労働の強化という問題に直面した社長は、顧客ニーズの一から十に応えるのではなく、H社のものづくりの一から十を明確にしておき、その中で製品を提供するとの経営方針の転換という方法を考えた。これは、外部環境の変化に対応して経営計画をつくり、その上で社内の労働条件をいかに決定・変更させるかという発想とは逆で、労働条件（と製品レベル）を一定レベルに保てるように経営方針を定めた上で、可能な範囲で外部環境の変化に対応しようというものである。もちろんこれは、労働条件全般についてではなく、労働時間に関する試みである。また、社長自身は述べなかったが、この試みの前提には会社の製品に対する高い評価と市場優位性がある。

#### ③ 労働条件の改善を従業員よりも経営陣、管理職層がリードしていること

上記②の経営方針の変更は経営事項であるが、時間外労働に関する三つの原則の確立も経営陣がイニシアティブをとっていた。また、時間外労働に関する三つの原則の実効性は「経営者、役員、部長、リーダーのマネジメント力」にかかっていると社長が言うように、少なくとも労働時間問題の改善については、従業員よりも経営陣、管理職層がリードしていると言える。

#### ④ 従業員からの発言状況

上記③については労働組合がないことが指摘されよう。ただし、H社の場合、労働組合は、かつてのようにメタル事業部だけの頃であれば、組合が結成されれば組合員の利害はまとめやすいかもしれない。しかし、コミュニケーションのあり方が全く異なる二つの事業部が并存し、意欲的な採用で多様な経歴の持ち主が混在するようになった今日では、労働組合の結成自体が難しいし、利害をまとめるのも難しいのではないかと思われる面もある。

また、労働組合や苦情、不満を吸い上げる特別な仕組みがなくとも、リーダークラス以上の人が苦情・不満の把握を心がけており、古参の従業員は社長に直接契約の更新の相談を切り出し、若手の従業員も社長に直接メールで苦情を述べる等、発言できる風土がある。

しかし、社長は、次のように述べていた。労働条件向上は経営理念の全社的浸透にかかっている。つまり、理念の実現が問題解決の主要なポイントであることを全員が自覚することである。その意味で従業員にもっと意見を言ってほしい、と。「全員参加」を経営理念に掲げる会社としては、従業員により積極的な発言を求めているようである。

<sup>90</sup> H社の会社案内には次のように記載されている。「科学技術の成果を学び、個人と集団の創造力を高め、顧客と社員が学び合い『新しい社会ニーズに応えられる魅力的な良い商品づくり』を目指すこと、また全員参加の経営で企業と社員の生活向上をはかり、『一人ひとりが職場や広い社会にあてにされる人間になること』を経営理念としております。」

**【資料】**

H社「会社案内」。

脚注で挙げた新聞各紙。

田口和雄（2004）「J社」財団法人雇用開発センター『中小製造業の雇用管理ガイドブック』  
pp.154-161。

中小企業家同友会全国協議会 HP <http://doyu.jp/>

## 第9章 社員の幸せを願い、社員の理解と納得を重視する労使関係

### — コンピュートロニクス株式会社＝I社 —

#### 第1節 企業について

##### 1 企業概要

コンピュートロニクス株式会社<sup>91</sup>は、ソフトウェア（特に、電気製品の中に組み込まれている組み込み系ソフトウェア）の開発・設計を行う企業である。1970年に設立され、調査時点の社員数は98人（男性76人、女性22人。すべて正社員）、2004年度の売上高は12億7,800万円である。近時、8年間で売上高が倍増するなど業績が大きく伸びており、それに伴い過去5年間継続して10人以上新規学卒者を採用するなど多数の社員を採用している企業であり、社員の平均年齢も31歳と若く、平均勤続年数は6.8年である。

98人の社員のうち96人が技術部門に属し、管理部門は2人である。このほか、協力スタッフと呼ばれる同社の社員以外の者（同社との契約により業務の一部を行う協力会社の社員や退職後も契約により同社の業務を行う同社のOB・OG）約50人が社員とともに就業している。

同社には、本社及び開発センターがあり、このほか社員の半数近くが発注元の顧客企業の事業所で就業している。

同社には労働組合はない。従業員組織としては、社員旅行等を行う純然たる親睦団体としての社員会（名称：社友会）が存在する。

##### 2 経営指針

同社は、「社会に認められる企業」「社員の幸せを願う企業」「成長し続ける企業」を経営指針に掲げる。

「社員の幸せを願う」こと、すなわち、企業活動の成果を踏まえて社員の物心両面の豊かさの向上を図ることが経営指針の一つとして明示されているのみならず、他の二つに関して、「社会に認められる」ためにも社員が有する高度な技術力を武器にサービスを提供することが必要であるとの理念、「成長し続ける企業」の基本は一人一人の社員の自主性や能力を高めることであるとの理念がそれぞれの背景に存在し、経営指針には、そのすべてに社員重視の観点が貫かれている。学生に対する企業説明会の際にも、社長は、「我が社は、社員がいるから会社が成り立つんだという考え方だよ」と説明するという。

もちろん、企業である以上、経営指針には社員に対する期待も込められている。社長は、「社員の物心両面の豊かさの向上」に関し、「『物』は賃金等ですが、『心』は、技術者として

<sup>91</sup> 2005年9月29日に社長に対し、10月6日に総務部長に対し、それぞれヒアリングを行うとともに（調査者はいずれも労働政策研究・研修機構の木原及び平澤）、ヒアリングに先立ち企業データ等の提供をいただいた。御多忙中に御協力いただいたことについて、この場を借りて改めてお礼申し上げます。



の満足感・達成感を得ることができるような高度な仕事を与えるので、社員も難しい仕事をクリアして成長してほしいということです」と説明する。また、会社の社会的評価や成長をもたらす会社の技術力についても、その基本は個々の社員の技術力であり、会社としても新入社員研修を始め継続的かつ段階的に各種の研修を実施しているが、「技術力が重要な会社はその技術力が落ちたらおしまいですから、会社の技術力がアップするように社員個人も技術力のアップを図ってほしい」と社員に対する期待を口にする。

このような基本的な考え方の下、会社と社員との関係も構築されている。

## 第2節 社員とのコミュニケーションの状況

### 1 制度の整備

まず、社内のコミュニケーションの状況を見る。

社内のコミュニケーションに関する会社としての従来の認識は、おおむね以下のようなものであった<sup>92</sup>。

- ・ 同社の経営サイドには、従来から、事業の性格上、開発等に従事する技術系の社員が大半であることから、業務には集中するが企業経営にはさほどの関心を示さない社員が多いという印象があった。そのため、企業の経営についての考え方や状況等を理解して目的を持って働いてほしいという意識があった。
- ・ また、会社の最高方針を役員会で決定し、部長等を通じて社内に伝達しても、その趣旨等が十分に理解されているかどうかについては不安が残るところもあった。
- ・ そのような問題意識から、会社と幹部社員、幹部社員と他の社員との間の積極的コミュニケーションを図り、様々な点について理解と納得を得るようにしていくことが一つの課題として認識されていた。

第1節の1のとおり、近時、売上高が10億円規模に達し、社員数も100人規模となったことを契機として、2003年から中期経営計画の策定や組織改編を始めとする社内の各種システムの見直しが進められており、その一環として、上記のような認識にあった社内のコミュニケーションに関しても、その促進のため多様な取組が進められてきた。

そのような新たな取組を含め、現在、社内のコミュニケーションに関し組織的体系的に行われているものは、次のとおりである。

### 2 具体的な取組

#### (1) 経営側と社員とのコミュニケーションを主眼としたもの

##### ① 階層別社長懇談会

2004年から、社長と社員が直接意見交換する場を設定している。

---

<sup>92</sup> 総務部長からのヒアリングによるものである。

全社員を対象とし、階層（賃金の等級）ごとに年1回ずつ実施されており、2時間程度の討論の後、引き続き会食しながら懇談するというものである。その趣旨は、

- ・ 社長との直接的なコミュニケーションを通じた社員としてのアイデンティティの確認
- ・ 日常の仕事の場では出しにくい社員の生の声を聴き、必要な場合には問題解決を図ることによる企業運営の円滑化
- ・ 同階層の社員同士による率直な意見交換を通じての横の連帯感強化とされている。

討論のテーマ設定や討論自体は社員自身が行うべきものとされ、社長は基本的には助言者的役割とされている。そのため、出席する社長と総務部長はもっぱら聞き役に回るが、発言していない社員に対しては、社長が質問するなどして発言を引き出すように心がけているという。社長自身、この階層別社長懇談会が各種の意思疎通の仕組みの中で最も効果的と評価している。

現に、この懇談会がきっかけとなった改善措置も講じられている。例えば次のようなものである。

例1：入社1年目の社員から「入社後ほったらかしにされているように思う」旨の発言があったことをきっかけとして、新入社員1人につきその者の教育担当の社員1人を付けることとした。

例2：若手職員から配属先によって技術の伸びが違うのではないかという不安が示されたことをきっかけとして、同期で情報交換を行える場の設定を支援することとした。

例3：プロジェクトのリーダーが本社で就業し、メンバーが顧客企業で就業するケースに関し、メンバーから、十分な意思疎通が図れず支障が生ずる旨の問題提起があったことを受け、直ちに、リーダーや幹部職員に対しこまめに現場を回り意思疎通を密にするよう指示した。

また、社員にすれば、階層別社長懇談会の場での発言について日常的に上司に話をするのとは違う期待を抱くのは無理からぬところであり、「せっかく私に言ったのに何のフィードバックもないというのではダメですから、その辺のことはちゃんとやるようにしているつもりです」と社長が語るように、例示したもの以外にも、幹部社員に必要な検討を指示するなど、適切な対応がなされるように配慮されている。

## ② 社長と課長以上との懇談会

日常業務の中で社長と会話をする機会に恵まれない課長等が存在することを踏まえ、2004年から、課長以上の者について、①の階層別社長懇談会に加え、社長との飲酒を伴う会合を年1回実施している。実態として仕事のことはあまり話題とならないようであるが、社長は、普段会話をしない課長を知ることができ、課長も社長と親しく話ができることをメリットに挙げる。

## (2) 社員同士のコミュニケーションを主眼としたもの

### ① 年次別社員交流会

2004年から、入社後3年までの社員を対象に、入社年次別に集まる年2回の交流の場の設定を支援している（金銭的助成）。同期入社同士の情報交換等の場であり、上記（1）の場合とは異なり、経営側は同席しない。

採用後、配属先により仕事の内容が異なることから、技術レベルの進歩等の状況に差が生じているのではないかと不安も示されているため、直接同期で顔を合わせて情報交換・意見交換することにより不安の解消につながるのではないかと趣旨で設定されたものである。（上記（1）①の例2）

### ② リーダーとメンバーとの意思疎通

プロジェクトの場合など、リーダーが本社で就業し、メンバーが顧客企業で就業することも多いが、そのような場合にリーダーとメンバーとの間で意思疎通が不十分となれば、仕事を進める上で支障が生じるのみならず、取引先との関係でも支障が生じ取引先に迷惑がかかるおそれもある。そのため、リーダー等に対し、こまめに現場を回り意思疎通を密にするよう指示している。（上記（1）①の例3）

## (3) 経営方針等の伝達に関するもの

2004年から、全社員を対象に経営計画を説明する「経営計画発表会」を年2回実施している。4月にその年度分、10月に下半期分の経営計画を説明する。

社長は、「働かされていると感じるのと、何のために働いているのかがわかって働くのとでは全く違いますから。何のためかがわかって能動的に働いてくれるように、というのが狙いなんです」と、この発表会の狙いが、会社の方針を社員に示すことにより、社員自身の中での自分の役割を理解するなど、働く上での社員の意識を変えていくことにあることを説明する。顧客企業で就業する社員も多く、実際に全社員が参加することは困難だが、経営計画そのものは全社員に配付される。

## (4) その他全般的なもの

### ① 社友会（親睦団体）

社員旅行、忘年会等を実施する社員の親睦団体であり、社長以下が会員である。若手社員が多いこともあり、例えば、社員旅行については、土曜の夕方に現地集合し、翌朝現地解散とするなど、社員の多くが参加しやすい企画となるように考慮されているという。

労働組合がない企業の社員会には、親睦型と発言型（労働諸条件について会社側と話し合うもの）があることが指摘されているが<sup>93</sup>、総務部長が「社友会は労働組合ではありません

<sup>93</sup> 佐藤博樹「未組織企業における労使関係」『日本労働研究雑誌』第416号（1994年）pp.24-35等。

し、会社の方針について討議する場でもない、社員の親睦団体なんです。会社の意見の伝達や社員の意見の集約の場として使うことは一切しません」と語るように、この社友会は形式的にも実態上も純然たる親睦団体として運営されている。

## ② 朝礼・昼礼

毎週月曜日に全体朝礼を実施している。また、事業部では毎日昼礼も行い、社員が交替でスピーチを行う。話題は何でもよく、社員のコミュニケーション能力を高めるという効果も期待されている。

## ③ リクリエーション

健康保険組合の主催による野球大会等がある。

## ④ 全社員の集まる機会の確保

10月開催の創立記念パーティに翌年4月採用予定の内定者を呼ぶ、4月の新入社員の入社式を夕方から歓迎会を兼ねて行うなど、社員全体の交流に配慮している。

## 第3節 労働条件の決定

以上のように労使間のコミュニケーションという点で多様な措置が講じられているが、労働組合がなく、それ以外に集団としての社員の意見を集約し発言する組織もない同社では、労働条件の決定はどのように行われているのであろうか。

### 1 基本的な仕組み

社長が、「労働条件の変更や決定は、これはやっぱりトップダウンだというように理解していただいたほうがいいかもしれませんね」と端的に語るように、労働条件についてはトップダウンが基本となっている。しかし、それは責任の所在という観点から捉えるべきものと思われ、以下に示すように、トップダウンで会社が決定することを基本としつつも、その決定について社員の理解と納得を得るための措置は柔軟に講じられている。

### 2 定例的な労働条件決定

同社が毎年の賃金改定で最も重視するのは「世間相場」である。そのため、同社では銀行から入手した資料を基に「世間相場」を考慮し、その他の要素を含めて検討した上、賃金改定を決定している。その決定に当たっては労使間の話し合いはなされず、会社の責任で行われる。ただし、会社が賃金改定の説明のための集会を開催し、全社員に対して説明が行われる。

そのほか法令の改正等にも適宜対応し、就業規則の変更等の措置を講じている（最近では子の看護休暇等）。このような労働条件の変更についても、集会の場で併せて説明が行われる。

### 3 大規模な労働条件の見直し（賃金制度の見直し）

数年前に賃金制度の見直しが行われた。手当制度の簡素化と職能給制度の導入である。

職能給制度に関しては、導入決定は会社の判断として行われたが、具体的な制度作りについては、外部のコンサルタントと相談するとともに、社員の中から実際の業務をよく知る 10 人程度の者（30 代のプロジェクト・リーダークラス）の参加を得て実行委員会を設置して進められ、約 2 年に及ぶ検討を経て制度設計を行った上で、2003 年度から導入された。

事前に設定された目標の達成度について、年 2 回、各回につき 2 人の上司から一次評価、二次評価と 2 回の評価を受け、最後に役員である事業部長が決裁する仕組みであり、その評価結果が昇給や賞与に影響することになる。なお、評価結果は本人に対してはオープンにされている。

同社では、職能給制度の根幹は成果主義であり、目標設定と結果の評価が基本となるため、目標設定がいかに納得的に行われたか、結果の評価がいかに納得できるものであるかが重要であるとの考えから、年 2 回、評価に先立ち評価者の研修を行っている。評価結果やその賃金への反映について社員から苦情があったためではなく、経営側で評価結果を見た際に評価者によるばらつきが見られることが気になったことを契機として導入されたものである。

#### 4 過半数代表者の選任

労働基準法では、労働者の過半数代表（過半数組合又は過半数組合がない場合における労働者の「過半数代表者」）との協定を条件に例外的措置を認める<sup>94</sup>ほか、就業規則の作成・変更にあたっては労働者の過半数代表からの意見聴取を義務付けているなど、労働者の過半数代表に一定の役割を担わせている。

労働組合がない同社では、「過半数代表者」<sup>95</sup>がこのような労使協定の当事者や就業規則の作成・変更にあたっての意見聴取の対象となる。

同社の「過半数代表者」は、かつては総務の担当者であった。しかし、企業内のシステム見直しの一環として、より法的に適切な姿にすべきとの考えから、社員による互選で選出することとされた。経営計画発表会の後に経営側が退席して社員総会が開催され、他薦による候補者 2 人の中から互選で選ばれたのは、女性社員で一番勤続が長く、仕事の面も人柄からも、他の社員から人望のある社員であったという。

なお、就業規則変更時の意見聴取の場面等で「過半数代表者」として行動する際、本人だけで了解するか社員の意見を集約するかなどは、「過半数代表者」自身に任されている。

---

<sup>94</sup> 多くの労使に係る典型的なものとしては、労働基準法第 24 条第 1 項の賃金控除協定、同法第 36 条第 1 項の時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる 36 協定。労働基準監督署長への届出も必要）等。

<sup>95</sup> 過半数代表が「過半数代表者」である場合に関しては、労働基準法施行規則第 6 条の 2 に、管理監督者以外の者の中から「過半数代表者」選出のために行われる選挙等によって選出されるべきこと等が規定されている。

## 第4節 労働条件に関する相談等

### 1 苦情処理

同社では、苦情処理や相談のための特別な組織や制度はない。「何かあれば総務へ」と周知されていることもあり、総務部にも多様な案件で話が来る<sup>96</sup>。

総務部で処理した労働条件に関する最近の相談等の例としては、

- ・ 就業場所の変更により通勤困難となったとの相談
- ・ 老人介護が必要となり、就業に困難が生じたとの相談

等がある。

前者については社宅を借り上げることで対応し、後者については在宅勤務を認めることで対応するなど、相談に対しては、個別事例に応じた柔軟な対応を講ずること等を含め、解決に向けた措置が検討される。

このほか、社員が顧客企業の事業所で就業している場合に、年末年始や連休時の社員の出勤が顧客側であらかじめ計画されていることがわかれば、顧客企業に対して見直しを申し入れることもある。これは、社員から相談があつてではなく、状況が把握できたならば会社として行うものであるという。

### 2 労働時間面での配慮

ソフトウェア業では一般に労働時間が長いことが指摘されており、組込みソフトウェア関連業務に従事する技術者で見ると、月間実労働時間が全産業の労働者の平均以上である者が6割である<sup>97</sup>。

同社においても、1人平均の月間残業時間は40時間程度に達するという。納期が設定された業種の性格上、残業が生じることは避けられない面があるが、会社としては、社員から特に残業に関して苦情が申し立てられるようなことはないものの、1に示した顧客先への申入れにも表れているように労働時間に関しては問題意識を有しており、過重労働とならないよう、個々人の勤務実績を注視し、日常的な配慮を行っているという。

---

<sup>96</sup> 一般に、不平不満は直接上司へ申し立てられるケースが多い。例えば、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(2004年)によると、不平不満を申し立てたことがある労働者の77.8%が直接上司に申し立てている(農林漁業・公務・分類不能以外の産業に属する常用労働者30人以上の民営事業所に雇用される常用労働者の数値)。同社でも総務部に上がってこないものがある可能性は否定できないが、課長止まり、部長止まりで処理された状況は不明。社長は、適切な処理のためにも『何かあったら総務に言ってい』としている」という。

<sup>97</sup> 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」による2004年6月の産業計の1人当たりの平均実労働時間は180時間である(農林漁業・公務・分類不能以外の産業に属する常用労働者10人以上の民営事業所の一般労働者)。これに対し、経済産業省「2005年版組込みソフトウェア産業実態調査-技術者個人向け調査-」(組込みソフトウェア搭載製品開発、組込みソフトウェア開発業務等に従事する者を対象にその仕事内容等について調査を行ったもの)によると、技術者の月間実労働時間は、「140時間未満」2.2%、「140~160時間未満」7.8%、「160~180時間未満」29.1%、「180~200時間未満」35.1%、「200時間以上」25.9%となっている。また、技術者の50.5%が労働時間が「長い」と答えている。

### 3 退職者の状況

毎年4～5人程度の退職者が生じ、実態として、新規採用者の3割が3年以内に退職するという。新規大学卒業就職者のうち3年以内に離職するものが3割を超えている社会の実態<sup>98</sup>からすれば、特別に多いというものではない。

離職の要因としては、ソフトウェアの開発という職種に対する適性の問題が大きいようであり（ソフトウェアを作るより使う側に回りたい等）、ある程度経験を積んで一人前になってからでは、他分野のソフトウェア開発等他の道に進むために退職する例も見られるという。業務の性格上、働く場所を問わない側面もあるので、会社を退職して田舎に帰るが、個人ベースの契約で引き続き同社の仕事を行うというケースもあるという。

### 4 労働組合についての考え方

労働組合に関しては、社長は、「経営者の中には労働組合という警戒する人もいるでしょうが、組合があれば組合の幹部に話をすればそれで通じる。一会社に賛成か反対かは別ですが一という利点はあると思います」と、良好な労使関係が築ければ相互の意思疎通が円滑に行われるという企業経営上のメリットを認める。しかし、経営者という立場上、あくまでも労働組合に対しては中立的であり、賛否どちらかに与する発言にならないよう留意しているように思われた。

## 第5節 若干の考察

### 1 重層的な労使コミュニケーション

同社には、労働組合はなく、集団としての社員の意見集約・発言を行う組織もないが、特に最近、社員からの声を積極的に把握しようとする取組が進められると同時に、会社の考えを社員に伝える取組も積極的に講じられてきた。

都留は、無組合企業の多くは、ラインを通じたコミュニケーションを中心として従業員の要望や不満の把握を図り、これを補完すべく集团的・個人的な諸制度を重層的に配置して、労使コミュニケーションを図っていることを指摘する<sup>99</sup>。

同社も上記第2節に示すように各種制度を重層的に実施している。それに加え、上記第2節2(2)からうかがえるように上司との間の意思疎通も重視されているほか、第4節1のとおり総務部が苦情処理等で重要な役割を果たしているなど、それ以外のルートも重視され、一定の機能を果たしている。

### 2 労働条件決定における「理解と納得」の重視

同社の社長からは、労働条件はトップダウンで会社が決めるものという基本的考え方が述

<sup>98</sup> 厚生労働省編「平成17年版労働経済白書」国立印刷局 p.151、参考資料 p.72。

<sup>99</sup> 都留康『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社（2002年）pp.174-192。

べられたが、これまでも示したように、むしろそれは経営責任の所在として理解すべきであって、一方的な押し付けであると理解するのは誤解であろう。実際の決定は、社員重視の理念に裏付けられた「理解と納得」という基準で検討されて、社員に周知されており、重要事項については相当数の社員の参加を得て時間をかけた慎重な検討を経て導入される場合もある。

同社の方針が典型的に表れているのが職能給制度の導入・運用である。

一般に、成果主義型の賃金については、運用上の問題点が指摘されることが多い。

厚生労働省「就労条件総合調査」(2004年)<sup>100</sup>によると、個人業績を賃金(賞与を含む。)に反映する企業は53.2%であり、その企業のうち業績評価制度がある企業は62.8%である(残りは業績評価制度が整備されていない。)が、業績評価制度がある企業の大半が何らかの見直しの必要を感じており、「うまくいっているが一部手直しが必要」とするものが45.3%、「改善すべき点がかなりある」とするものが30.4%となっている。企業が評価による問題点として挙げるのは、「評価結果に対する本人の納得が得られない」31.4%、「評価によって勤労意欲の低下を招く」23.8%、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」16.8%等である(3つまでの複数回答)。

企業側の問題意識と対応するように、評価される側の労働者の中にも「賃金への反映に対する納得感」や「評価に関する公平感」の低下が見られる<sup>101</sup>。

このような調査結果を見ると、評価という制度及び運用についての理解と納得を得ることが、円滑な運用の基本的条件であると考えられる。

同社について見てみると、職能給制度導入に際しての社員の参加を得ての長期間の検討という手法は、制度に対する社員の理解の促進につながるとともに、そのような手続を経て導入された制度についての社員の納得度を高め、不満を予防することにもつながったと思われる。また、評価者に対する研修の実施、結果の本人への通知等の措置は、制度の適切な運営に向けた措置であると同時に、制度に対する社員の不満が生じないように予防する措置としての側面もあると思われる。

同社が、職能給制度の導入そして運用に当たって、経営側の判断においてこのような措置を講じていることから、トップダウンでの制度導入決定という形で経営責任の所在を意識しつつ、労働条件に関する大きな変更について、社員の理解と納得を得ながら慎重に進めていった様子が見えてくる。

このほか、法令を踏まえた労働者の意見のより適切な反映という観点から、労働基準法で

---

<sup>100</sup> 農林漁業・複合サービス業・公務・分類不明以外の産業に属する本社の常用労働者が30人以上の民間企業から抽出した約5,300社を対象とし、2004年1月1日現在の状況を調査。有効回答率78.5%。

<sup>101</sup> 労働政策研究・研修機構『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』JILPT調査シリーズNo.1(2004年)(従業員数100人以上の企業1万社を抽出し、その企業とその企業の労働者10万人を対象に調査を実施。労働者調査の有効回収数は7,828人)によると、労働者に対し3年前と比べた処遇や評価に関する納得感、公平感を質問したところ、「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」が低下した者が29.9%(高まった者は9.7%)、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」が低下した者が20.0%(高まった者は10.9%)であった。



定める労使協定等における過半数代表者の選任も見直しが図られ、労働条件の運用面でも、社員からの苦情が生じる前に先取りして円滑な運用等のための措置について検討されている。また、特に制度化された苦情処理の制度はないが、社員からの相談には個別に柔軟な対応による解決に努める姿勢も示されている。

### 3 システムを可能とする背景要因

労働条件決定等に関する同社のこのような仕組みを可能とした背景要因には、業界共通の要因と自社独自の要因があると考えられる。

業界共通の要因としては、

- ・ 基本的な労働条件が整備されていること<sup>102</sup>
- ・ しばしば指摘される労働時間の長さや発注者との関係など、労働条件やそれに影響を及ぼす内容について業界内で共通の事情を抱えていること<sup>103</sup>

が考えられる。

また、自社独自の要因としては、

- ・ 雰囲気ファミリー的であり<sup>104</sup>、基本的に風通しがよい中で、労使コミュニケーションのための措置が重層的に講じられていること
- ・ 社員の重視が経営における基本的な方針として掲げられていること<sup>105</sup>

が経営側による社員の状況の把握や会社と社員との信頼関係構築につながり、このような基盤の存在が、自社の労働条件決定等に関する仕組みを成立させる背景要因として重要であると考えられる。

### 4 まとめ

自社の事例について整理してみる。

労働組合はなく、集団としての社員の意見集約・発言を行う組織もない。しかし、労働者の声を把握するべく多くの制度が導入されているほか、上司や総務等による日常的な労働者

---

<sup>102</sup> 今回のヒアリングにおいて、社長から、ソフトウェア業は経営者が大企業から独立して設立した会社が多く、労働条件や制度も大企業並みに整備され、業界として同レベルとなる傾向にあるとの認識も示された。

良好な労使関係の下、同業他社と同レベルで基本的な労働条件が整備されておれば、労働者側にしてみれば、「新たに整備する必要性を強く感じさせるものは当面のところないし、また、法改正に伴う制度見直し等に関しても会社側が講じる措置で問題なかろう」との信頼感も生じてくるのではないと思われる。

<sup>103</sup> そのため、社員の中に「どこでもこんなものだろう」という意識があることは否定できないであろう。ソフトウェア業界の就業環境等に関する最近の記事として『日経ビジネス』1289号日経B P社（2005年）pp.30-44。

<sup>104</sup> ヒアリングにおける総務部長の発言。また、学生向け就職情報サイト（毎日就職ナビ 2007）の同社の紹介ページで、2000年入社の社員は（顧客企業で勤務していても）「月1回の帰社日があるほか、社員旅行、同期会、創立記念日など折に触れて行事があり、社員同士とても仲がいい」と述べ、2001年入社の社員も「当社は行動規範に「思いやる気持ち」をあげているくらいですから、社内の雰囲気もとても友好的」と述べているように、若手社員も雰囲気のよさを認めている。

<sup>105</sup> 今回の社長からのヒアリングは、「基本は社員の幸せでしょうね。それが待遇なり働く環境なりに表れてくるんでしょう。よく「会社経営で何が一番大事か」と問われるんですが、「社員」と答えると、「えっ？」という顔をされます。しかし私はそう思います。」という言葉で締め括られた。

労働条件については労使の話合いではなくトップダウンを基本とするが、労働者の理解と納得が重視され、法に基づく意見聴取等以外にも、重要事項については労働者の参加の機会が与えられる。

同社のこのようなシステムを可能としている要因は、労働条件面で同業他社と同様の事情にあるという業界共通の要因に加え、同社独自の要因である会社の雰囲気や社員重視の方針という点も重要であろう。

#### **【参考文献】**

本文及び脚注に記載

## 第4部 労働組合からのヒアリング

### 第10章 組合結成に取り組む地方連合 — 連合東京<sup>106</sup>の事例 —

#### はじめに

この章では、日本労働組合総連合会東京連合会（以下、連合東京とする）を事例として、地方連合が組合結成に対して、どのように取り組んでいるのかを分析する。

連合東京は、日本労働組合総連合会（以下、連合）の地方連合組織で、東京都内で働く勤労者およそ94万人を組織している<sup>107</sup>。連合東京のHPによれば、連合の組合員は、全国に750万人いるから、連合組合員の8人に1人（約12.5%）は、連合東京に加盟していることになる。連合東京は、地方の連合会として、最大規模を誇っている。

このように連合東京は、連合の地方連合会の代表的な存在と言えるが、連合東京を分析する理由はこれだけではない。

まずは、地方連合会の重要性である。中村・三浦（2005）によると、地方連合会には、多くの人員（専従役員）と予算が配分されており、多くの資源を有していること、さらに連合の方針が地方連合の活動を重視する方向に変わりつつあることが指摘されている<sup>108</sup>。連合東京にも、専従役員が30名在籍しており、豊富なスタッフが揃っている。

また本研究の課題に沿って言えば、組合の結成がある。現在、多くの地方連合会は組織率の低下のみならず、労働組合数や組合員数の減少などの多くの問題に直面している。しかしこのような状況にも関わらず、連合東京は2003年10月から2004年10月の1年間で、多くの組合を結成している<sup>109</sup>。後で詳しく説明するが、連合東京は、連合ユニオン東京という組織を作り、積極的に組合結成に取り組んでいるだけでなく、その取組みを通じて、一定の成果をあげている<sup>110</sup>。

そこでその成果の一端を見てみよう。表10-1には、2004年と2005年の連合東京の組合数や組合員数を示している。これによると、連合東京は、2004年から2005年にかけて、組合数を3,067から3,029と38減らしたものの、組合員数は933,974人から936,084人と、2,110

<sup>106</sup> 本章は、2005年10月20日（木）15:00~17:00と2006年1月23日（月）16:00~17:15に、連合東京の組織局長である古山修氏のインタビュー調査を基に執筆している。調査にご協力いただいた古山氏には、記して謝意を表したい。なお最初の調査には、筆者のほか、梅崎修氏（法政大学キャリアデザイン学部）、田口和雄氏（高千穂大学経営学部）、土屋直樹氏（武蔵大学経済学部）、木原亜紀生（JILPT）、呉学殊（JILPT）、平澤純子（JILPT）が参加した。2回目の調査は、執筆者のみで行った。特に断らない限り、本章の分析内容は、2回のインタビュー調査の結果に基づいている。

<sup>107</sup> 連合東京のHPによれば、「都内の勤労者95万人」と書かれているが、連合の地方連合会のデータやインタビュー調査の結果では、東京連合の組合員数は94万人であったため、94万人を採用した。  
<http://www.jtuc-rengo.or.jp/rengo/shiryou/chihou/chihou-ichiran.pdf>

<sup>108</sup> 中村・三浦（2005）のpp. 193~194を参照。

<sup>109</sup> 連合ユニオン東京（2005）「第9回定期大会議案書『付・事例報告集』—みんなの力で1人を応援—」（2005）のpp. 4~8によると、2005年内に結成された組合が紹介されている。2005年には、18の組合が結成されている。

<sup>110</sup> 連合ユニオンの前掲資料（2005）のp. 2によると、2005年には260名が個人加盟し、25の組合が結成されている。

人増やしている。東京都内の地方連合会の中でも、組合員数を増やしているのは、連合東京のみである<sup>111</sup>。このように連合東京は、都内の産別組合を束ねる組合としても、連合の地方連合組織としても、先進的な事例だと言って良いであろう。

そこで本章においては、先進事例である東京連合の分析を通じて、地方連合会が直面している様々な課題（例えば、組合数や組合員数の減少、組織率の低下など）にどのように対応し、またどのような課題に直面しているかを明らかにする。

以上が、本章において連合東京の組合結成に着目する理由である。

表 10-1 連合東京の単位労働組合数及び組合員数の推移

	2004 年	2005 年	増減
組合数（組合）	3,067	3,029	△38
組合員数（人）	933,974	936,084	2,110

資料出所：東京都「平成 17 年東京都における労働組合の組織状況/調査結果」より筆者作成。

## 第 1 節 組織の概要

まず連合東京の組織概要を見る。それを図 10-1 に示したが、これによると、連合東京は、53 の産業別組合から構成されていることがわかる。産業の範囲は、製造業から交通業、建設業、印刷業、流通、情報通信産業、ガス、化学繊維、公務を含めたサービス業などの、多様な産業の組合から構成されている。

同時に、東京連合は地方の連合体であるから、都内全域をカバーしている。連合東京は東京都を 4 つの地域（東部地域、西北地域、中南地域、三多摩地域）に分けて、それぞれのブロックごとに事務所（拠点）を置いている。さらにその事務所には、6~9 の地区協議会があり、それぞれの地区を管轄している。

連合東京の専従の職員は、30 名である。その内 11 名が専従派遣で、残りの 19 名が東京連合のプロパーの職員である。また 30 名のうち 19 名が、4 つの地域の事務所（三多摩 5 人、中南 4 人、西北 5 人、東部 5 人）に、それぞれ配置されている。専従派遣は、直接連合に採用される（新卒・中途採用も含む）というパターンもあれば、産別からの派遣というパターンもある。この他に、8 名のパートと OB3 名が勤務している。

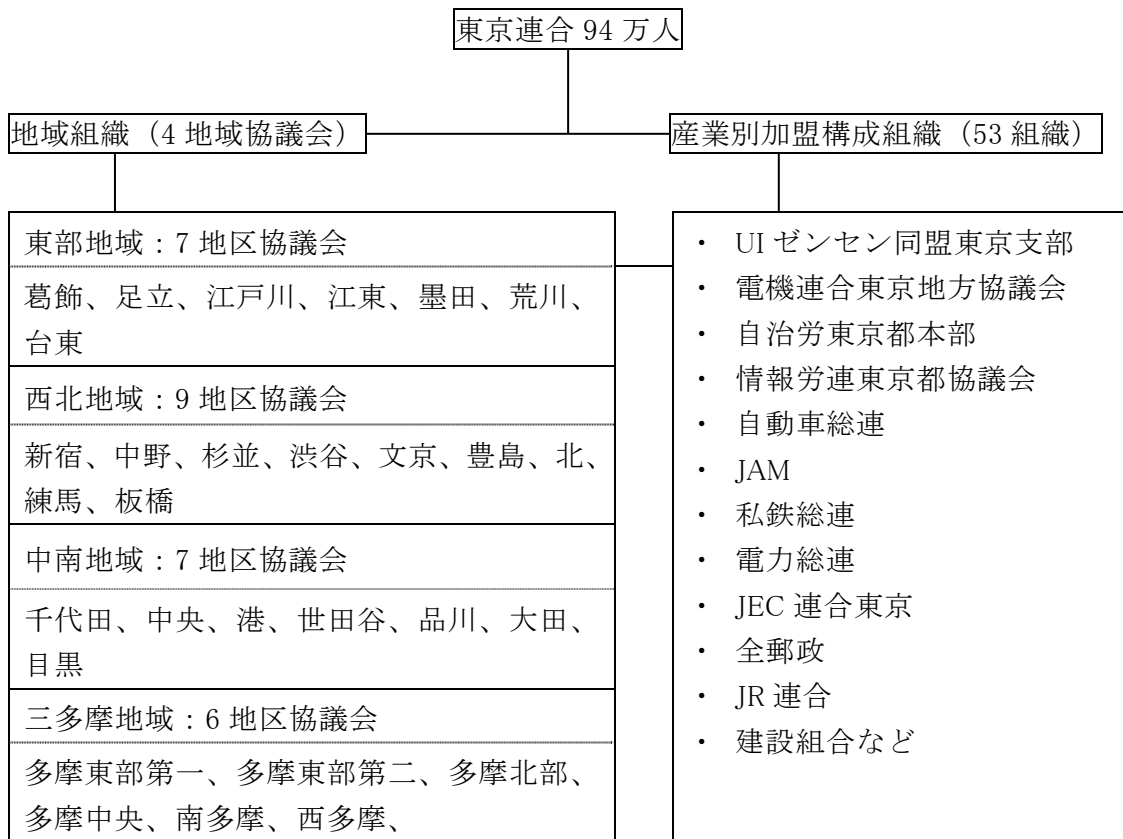
連合東京本部内の組織としては、組織局、地域局、国民運動局、福祉局、男女平等局、労働局、政策局、総務局の 9 つの局があるが、組合結成を担当しているのは、組織局である。組織局は、局長である傳田氏、局局長である古山氏<sup>112</sup>、連合より出向者 1 人、相談室の 2 人である。

<sup>111</sup> 東京都庁「平成 17 年 東京東京都における労働組合の組織状況/調査」による。この調査によると、東京地評、東京労連、東京全労協は、組合員数が前年より減少している。

<http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUSA/2005/12/60fcj201.htm>

<sup>112</sup> 組織局局長の古山氏は、地区労協で組合活動をしていた。古山氏以外にも、地区労経験者が 6 名いるようである。

図 10-1 東京連合の組織構造



資料出所：連合東京の HP より筆者作成。

## 第 2 節 地方連合による組合結成の取組み

### 1 連合ユニオン東京

連合東京の組合結成の取組みの中でも重要なのが、連合ユニオン東京である。連合ユニオン東京は、1997 年 12 月に連合東京本部内に設置された。連合東京の組合結成の取組みは、全てこの連合ユニオン東京を通じて行われている。これが本章において、連合ユニオンに注目する理由である。

### 2. 連合ユニオン東京の組織戦略

連合ユニオン東京には、組合結成をよりスムーズに進めるための組織戦略がある。それは労働相談を通じて、相談者に組合結成の必要性を説得し、組合結成の動きを広げていくというものである<sup>113</sup>。

通常の組合結成では、専従役員が地域の未組織企業を回り、未組織企業に組合結成を働きかけるが、連合東京の場合は、連合ユニオン東京に相談に来た労働者の話を聞き、問題解決

<sup>113</sup> 中村・三浦 (2005) pp. 197~198 によると、連合福岡では、「はたらQプラザ」が未組織労働者の駆け込み寺として機能しており、連合埼玉では、「なんでも相談ダイヤル」を通じて労働相談にのっている。どちらの取組みも、組織化につながっている。

の手段として組合結成を訴えるという手法を採用している。そのため、外に働きかける従来の組合結成とは、大きく異なる方法を採用していることになる。

ところで相談者は、どのように連合ユニオン東京の存在を知り得るのだろうか。古山氏によると、連合ユニオン東京のHPを作成したりしているが、相談者の多くは人づての紹介というケースが多いそうである。その企業の組合結成が成功すれば、その話が同業他社に広まり、同業他社の労働者が相談に来るようになるのである。連合ユニオン東京の戦略のポイントは、まさにこの点にある。

例えば、連合ユニオンは、2005年に産業廃棄物処理業者の都内最大手のK興業に組合を結成しているが、古山氏は1999年にJ社の労働者が相談に来た時に、J社に組合を結成すれば、いずれK興業にも組合を作ることができるだろうと考えていた。と言うのも、産業処理業者は都内に1万社強存在するが、労働者は同業他社の動向を気にしているため、何か新しい動きがあれば、同業の労働者同士での会話を通じて、他の企業の労働者に広がっていくからである<sup>114</sup>。

連合ユニオン東京「第9回定期大会議案書『付・事例報告集』—みんなの力で1人を応援—」(2005)のp.4によると、「『M運輸』や『K興業』は、『J社』の中心メンバーの紹介により結成準備に入りました」とある<sup>115</sup>。この文章中の「J社」とは、第11章で取り上げられているJユニオンが結成された会社であるが、Jユニオンの組合結成の話が、同業者他社に伝わり、組合結成に至ったことがわかる。これが、連合ユニオン東京の労働相談が、人づての紹介が多い理由である。

また2003年には、消費者金融業社のアコムに労働組合(アコムユニオン)が結成されたが、アコムユニオンの結成の話は、CFJ、GECF、プロミス等の労働者に伝わり、CFJ社、GECF社に組合が結成されている<sup>116</sup>。

このように連合ユニオン東京は、同業者間のネットワークを使って、組合結成の輪を広げる組織戦略をとっているのである。

### 3 組合結成のプロセス

#### (1) 組合結成を決断するまでのプロセス

次に、組合結成のプロセスを具体的に見ていこう。相談者の多くは、人づての紹介で訪問するケースが多いことはすでに説明した通りである。電話で相談を受け付けてもいるが、直接会って相談にのることにしている。これに対して経営者が、連合ユニオン東京に相談することはない。

相談の内容は、セクハラやパワハラ、残業代の未払い、労働条件の労働条件の不利益変更

<sup>114</sup> 2006年1月6日の古山氏へのインタビュー調査による。

<sup>115</sup> 本報告書の事例を匿名にしている関係で、引用箇所の企業名も匿名にしている。

<sup>116</sup> アコムユニオンニュース(2003年11月23日)No3による。<http://www.ne.jp/asahi/hp/acom-union/news3.htm>

など多様であるが、組合結成の契機となりやすい項目は、残業代の未払いや不利益変更、企業合併である。相談者は個人で相談に来るため、組合結成のことまでは考えていないケースが多い。この相談に対して、古山氏はその問題を解決するために、組合結成の必要性を説明し、「組合を作ろう」とアドバイスする。古山氏によると、アドバイスをする際には、①職場の仲間がどんな問題を抱えているか、②仲間がどうしたいと考えているのかということ念頭においている。これにより、職場の仲間が感じていることだけでなく、組合としての方針や哲学を明確化することにもつながっていくからである。これが組合結成の出発点になる。

この段階までくると、具体的な組合結成の準備に入っていく。しかしその全ての組合結成のケースを、連合ユニオン東京が担当するわけではない。古山氏がその企業が属する産業などを考えて、必要に応じて、東京連合本部内の産別に振ることもある<sup>117</sup>。ただし既存の産別に属さない業種の企業や、産別が関わりたがらない企業、特に労使間でトラブルを起こした企業の場合は、連合ユニオン東京が担当している。

## (2) 準備会の結成

組合結成が決断されると、準備会が設置され、会社に対する要求をまとめていく。この準備会は、5～10名で構成される。そのメンバーが集まると、委員長や副委員長などの役割を決めていくが、その役割分担は自然に決まることが多いようである。

この役割分担が決まると、組合結成の動きを徐々に広げていく過程に入る。古山氏によると、この段階のやり方は、縦のラインで広げていく。縦のラインとは、多くの場合、人の評価が2:6:2に分かれるように、全体を2割ずつ5段階（SA、A、B+、B-、C）にわけて、準備会メンバーを軸として、縦（真ん中の6割と下の2割）に広げていくことを意味する。その段階では、横の連携（上位2割内での横の連携）を断ち切った上で、下に広げて行く。

このような手法を用いるのは、企業に対して徹底的に秘密裏に準備を進めるためであるが、慎重な対応である一方で、組合結成までに時間がかかってしまう側面もある。組合結成までの期間は、早い事例では数か月、時間がかかるケースでは5～6年かかることもある<sup>118</sup>。

また、このようなゆっくりではあるが慎重な取組みをしても、途中で企業に気づかれそうになることもある。その場合は、企業側に発覚する前に組合結成を公然化（公表）していく。その辺の機微は、古山氏の長い経験からわかるようである。

---

<sup>117</sup> 東京連合 HP の新規加盟組合の紹介による。ここには連合東京が結成した一部の組合が紹介されている。これによると、UIゼンセンや情報労連、JAM、JSDなどの産別が組織化した組合が掲載されている。  
<http://www.rengo-tokyo.gr.jp/kumiai/index.html>

<sup>118</sup> 連合ユニオン東京の「第9回定期大会議案書『付・事例報告集』—みんなの力で1人を応援—」（2005）のp. 4には、事例報告が掲載されている。これによると、5年以上かかった事例として、K興業やウェッジウッド社があげられている。

#### 4. 組合結成後の団体交渉

組合結成後は、企業と対等に交渉を行っていくが、組合活動が落ち着くまでは、古山氏が団体交渉に参加したりしながら見守っていく。

団体交渉では、労働相談で持ちかけられた課題を中心に、そのまま突きつけることにしている。多くの項目を挙げるよりは、深刻な問題をシンプルに企業に突きつける方が、企業も対応しやすいからである。例えば、最初の相談が賃金の問題であったら賃金を、残業時間であれば残業時間を中心に要求し、他の項目はできるだけ要求に盛り込まないように配慮するのである。

組合結成後の交渉では、労使双方が互いに方針を持っていることもあり、もめるケースが多くなる。そのような状況に対しては、東京都労働委員会に救済措置を求める。労働委員会に救済申し立てをすれば、労働委員会が会社を説得して交渉のテーブルにつかせることができるからである。

連合ユニオン東京の「第9回定期大会議案書『付・事例報告書』—みんなの力で1人を応援—」(2005)のp. 2によると、2005年に労働委員会に「あっせん申請」をした組合が6、「不当労働行為申請」をした組合が18であった。このような方法は、団体交渉の場や非公式の話し合いなど、それぞれの状況に応じて使い分けている。

それでもスムーズな交渉が出来ない場合は、古山氏が中心となって、交渉を進めるように促している。組合としては、企業ともめるのが目的ではなく、いかに企業と折り合いをつけるかが重要だからである。会社としても、この状況を何とかしたいと考えているから、互いに歩み寄るようになる。

#### 5. 組合結成による効果

次に、組合結成の効果を見る。具体的な効果は、第11章のJユニオンの事例に委ねるが、ここでは簡単に連合ユニオン東京を通じて組合を結成した結果、どんな効果がもたらされたのかを明らかにする。ここでは、アコム社の事例を取り上げる。

アコム社では、2003年10月25日にアコムユニオンを結成したが<sup>119</sup>、古山氏によれば、組合結成により4つの変化が見られたそうである。

第一に、会社の経営陣に対して、発言をしやすくなったことである。組合を結成するまでは、個人として発言するしかないが、組合が結成されたことにより、組合という組織を通じて発言することができるようになった。会社に対して不満や要求を持っている従業員にとっては、発言しやすくなるのは言うまでもない。

第二に、管理職の対応の変化である。組合の結成が、管理職に与える影響は大きいはずである。これまで管理職が現場をどのように管理していたのかはわからないが、組合が結成さ

<sup>119</sup> アコムユニオンのHPの2003年度の活動報告による。<http://www.ne.jp/asahi/hp/acom-union/>



れたことにより、従業員の要求や不満を無視することはできなくなったのは確かである。

第三に、労使関係の仕組みが構築されてきたことである。組合の結成に伴って、労働協約を締結するのみならず、労使協議会も設置されるなど、労使が話し合う仕組みが構築されつつある<sup>120</sup>。

第四に、経営者の姿勢の変化である。アコム社では、組合結成後も労使関係の改善が見られなかったが、1年後に労働委員会へ不当労働行為で訴えたこともあり、その後労使関係が良くなっていったようである<sup>121</sup>。例えば、以前アコム社は、組合との文書協定に応じることはしなかったが、その後は応じるようになったようである。

このようにアコム社の事例を見る限り、組合結成による効果は大きいと言える。

### 第3節 連合ユニオン東京の課題

近年の連合東京を取り囲む環境は、好ましいとは言えない状況にある。現状では、いくら組合結成に努めても、企業の倒産などで組合や組合員数が減少する傾向にあるからである。特に、JAMやJECなどの産業に属する企業を中心に倒産が多いため、組合数と組合員数の減少に歯止めがかからないのである。

このような状況に対して、連合東京は組合結成を支える取組みを続けていくしかないが、その取組みが抱える課題を克服する必要もある。その課題を指摘すれば、下記の3点になる。

第一に、連合東京を構成する産別に余裕がないことである。企業の倒産や合理化が多いため、産別の多くは組織防衛に追われている現状にある。

第二に、組合結成に関わる人員不足がある。連合ユニオン東京には、毎日のように労働相談が寄せられる。古山氏によると、連合東京は毎年10数組合～20組合程度の組合結成に関わっており、それ以外にも個別の労働相談や団体交渉に追われている。しかし、対応できる仕事量には限界がある<sup>122</sup>。

第三に、各地域組織との連携不足である。連合東京は組合結成に一定の成果を上げているが、それは全て連合ユニオン東京を通じた活動である。連合東京本部に来る人のみを対象とせざるを得ない。連合東京は、都内の各地域に拠点を置いているのであるから、都内の各地域で展開することが望まれるが、都内の4つのブロックでそのような取組みは、十分に展開されていない。

### まとめ

本章では、連合東京を事例として、地方連合が組合結成にどのように取り組んでいるのかに着目した。

<sup>120</sup> アコムユニオンニュース（2005年8月30日）No.26による。これによると、労働協約は2005年8月30日付で締結されている。<http://www.ne.jp/asahi/hp/acom-union/news26.htm>

<sup>121</sup> 連合ユニオン東京の「第9回定期大会議案書『付・事例報告集』－みんなの力で1人を応援－」（2005）のp. 4による。

<sup>122</sup> 古山氏は、常時80件くらいの労働相談を抱えているそうである。

連合ユニオン東京では、労働相談を通じて、組合結成のきっかけを作り、それを同じ産業内の未組織企業に広げていく組織戦略をとっている。しかも組合の結成は、産別を中心に行いながらも、どこの産業にも属さないような企業を連合ユニオン東京が担当するなど、非常にバランスを取った取組みを行っている。

ところで、なぜ連合ユニオン東京による活動がこれほど実績を上げられるのであろうか。その要因として、3点指摘したい。

第一に、労働相談を通じて行われていることが考えられる。労働者個人の相談に耳を傾けることで、労働者が抱える悩みや問題を知ることができるだけでなく、労働者個人からの信頼を得ることもできる。そしてそれらの悩みや問題を解決するためには、組合の結成が必要であると説明されれば、労働者としても組合結成を決断しやすくなる。

第二に、組合結成のプロセスである。連合ユニオン東京では、最初は相談者1人であっても、仲間を集めて準備会を結成している。組合結成のプロセスでは、組合結成の作業は準備会を中心に展開するから、当事者としては心強いことは間違いない。またその作業は秘密裏に進められていくため、途中で企業側に介入されるリスクは低い。

第三に、専門スタッフの存在である。連合ユニオン東京では、ベテランスタッフ（古山氏）を中心に組合結成に取り組んでいる。そのスタッフの経験を組合結成の取組みに組み込むことにより、成果につながることはもちろんのこと、当事者たちも安心して活動できることは言うまでもない<sup>123</sup>。

今後は、連合ユニオン東京が実施している取組みを、都内各地域の実情などを踏まえた上で、どのように展開していくのが良いかを検討していく必要がある。すでに指摘したため詳しくは繰り返さないが、連合ユニオン東京のスタッフだけでは限界があること、都内の各拠点では組合結成の活動が十分機能していない現状を克服すれば、組合結成の動きをより活発なものにすることができるはずである。

そのような取組みの積み重ねが、組合数や組合員数の低下の歯止めになるように思われる。

### 【参考資料】

アコムユニオン「HP資料」。

東京都『平成17年度 東京都における労働組合の組織状況』。

中村圭介・三浦まり（2005）「地方連合の挑戦」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』（2005）剋草書房、所収、pp.193-215。

古山修（2002）「労働組合はリストラにどう対抗するか」『季刊・労働者の権利』第247巻 pp.29～34。

連合ユニオン東京（2005）「第9回定期大会議案集『付・事例報告集』－みんなの力で1人を応援－」  
「HP資料」。

<sup>123</sup> 連合ユニオン東京では、組合結成で失敗した事例はほとんど無いようである。古山（2002）において失敗事例として、1社紹介されている程度である。

## 第 11 章 労働組合の新規結成により労使関係・労働条件の改善に成功した事例

### — 連合ユニオン東京加盟単組・Jユニオン<sup>124</sup> —

#### はじめに

平成 17 年版の労働組合基礎調査<sup>125</sup>によれば、2004 年の単位労働組合の数は 62,805 である<sup>126</sup>。同年新設された単位労働組合の数は 1,517 で、そのうち形式的新設は 918、実質的新設は 599 であった<sup>127</sup>。599 という数は絶対的には少ないものではないが、単位労働組合数 62,805 の規模からみれば 100 分の 1 に満たない。また 2004 年に解散した単位労働組合の数は 3,251 で、そのうち、形式的解散は 1,692、実質的解散は 1,559 である<sup>128</sup>。新設された組合よりも解散した組合のほうが多いことがわかる。組合活動を通じて労働条件の向上を図ることが認められているが、このデータを見る限り、労働組合の数全体に対して新規結成組合の比率は小さいといわざるを得ない。

ただし、2004 年の実質的新設の 599 組合を企業規模別に見ると、5,000 人以上が 54 組合 (599 組合に占める比率は 9.0%)、1,000～4,999 人が 62 組合 (同 10.4%)、500～999 人が 29 組合 (同 4.8%)、300～499 人が 16 組合 (同 2.7%)、100～299 人が 81 組合 (同 13.5%)、39～99 人が 129 組合 (同 21.5%)、29 人以下が 122 組合 (同 20.4%) となっている<sup>129</sup>。この研究の対象となっている、従業員従業員 300 人未満の企業が実質的新設の過半数を占めることがわかる。

中小企業で新規に組合が結成される背景とはどのようなものであり、組合が結成される際、

<sup>124</sup> <第 1 回調査>

日時 2005 年 10 月 7 日 (金) 17:20～18:50

場所 連合東京打ち合わせ室

調査対象者 S 氏 (J ユニオン書記長)

調査協力者 F 氏 (連合東京)

(第 1 回ヒアリングの冒頭と終了時に J ユニオンについて補足説明をしてくださった)

聞き手 平澤純子 (JILPT)

<第 2 回調査>

日時 2005 年 11 月 11 日 (金) 15:55～18:15

場所 都営新宿線瑞江駅付近の喫茶店 (調査対象者最寄り駅)

調査対象者 S 氏 (J ユニオン書記長)

聞き手 平澤純子 (JILPT)

\*連合東京の F 氏には事例の紹介と説明、第 1 回ヒアリング調査のセットをしていただいた。S 氏には多忙なところ、2 回にわたる長時間のヒアリングに辛抱がよく御対応いただいた。J ユニオンには各種協定書や団体交渉の議事録を複写させていただいた。これらの方々に、この場を借りて心よりお礼申し上げたい。

<sup>125</sup> 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2005)。

<sup>126</sup> 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2005)、p.24、参考 2。

<sup>127</sup> 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2005)、p.16、第 2 表。なお、実質的新設には「事業所の新設・拡張による新設」及び「その他の理由による新設 (例えば労働条件の向上のための新設など)」が含まれる。形式的新設とは組織の変更などに伴う新設をいう。

<sup>128</sup> 厚生労働省大臣官房統計情報部 (2005)、p.16、第 2 表。なお、実質的解散には「事業所の休廃止による解散」及び「その他の理由による解散 (例えば、労働組合内の紛争による解散など)」が含まれる。形式的解散とは組織の変更などに伴う解散をいう。

<sup>129</sup> 他に「その他」65 組合、国公営 41 組合で計 599 組合となる。以上、厚生労働省大臣官房統計情報部 (2005)、p.58、第 16 表。

どのような経緯をたどるものなのか。そして、組合が結成されたことでどのような効果をもたらされたのか。この点については、先行調査があるが<sup>130</sup>、そこには従業員 300 人以下の中小企業で新規に結成された組合を対象とした事例調査はない。

そこで、今回予備的にこの規模の企業に新規に結成された労働組合、Jユニオンの事例調査を実施した。

Jユニオンは、労働条件の一方向的な切り下げ、合理的な理由のない解雇といった問題を抱えた会社で、組合経験者が全くいないにもかかわらず新規に結成された組合である。組合結成後、執行委員の解雇や第二組合の結成といった事態を経験したが、第二組合との統一を果たし、次第に会社側との信頼関係を築き、労働条件の改善に成功した事例である。以下、この事例調査の知見を整理する。

## 第1節 企業概要

JユニオンはJ社に結成された労働組合である。まず、会社についてみてみよう。

J社は、東京都内で1973年に現社長が創業した会社である。事業内容は一般廃棄物処理、産業廃棄物処理、リサイクル事業（中間処理まで）、粗大ごみ処理である。

事業所は本社と営業所1、工場1の計三つである。いずれも東京都内にある。

役員、管理職を含む会社全体の人数は調査実施時点で約170名である。役員としては社長、専務、常務の他に監査役等を含めて7、8名である。部は、人事部、総務部、業務部、営業部の四つである。ただし、現在、人事部長と営業部長は不在であり、これらの部では課長がトップになっている。そのため、現在部長の職位にあるのは業務部長と総務部長の2名である。業務部の下に車両課と1課～4課がある。1課は一般廃棄物処理事業、2課は産業廃棄物処理、3課はリサイクル事業（瓶、缶、紙、生ごみのリサイクル）、4課は粗大ごみ処理である。課長は、人事部に1名、営業部に2名、業務部に5名（各課に1名）で、計8名がいる。

課長以上は非組合員である。組合員資格をもつ従業員が150名である。雇用形態別の内訳は、正社員28名（約半数が業務部のドライバー、残る半数が事務・営業）、日給・月給社員40名、新日給社員・契約社員が70名、パート9名、アルバイト3名である。日給・月給社員、新日給社員・契約社員はすべてドライバーであり、J社の従業員の大半はドライバーである。日給・月給社員はいわゆる日給の社員である。新日給社員は、1年の期間を定めて雇用され、1年間の評価が合格点に達すると期間の定めのない雇用契約となる社員である。

契約社員は労働組合が結成されてから導入された雇用形態で、契約期間は1年間である。1年間の働きぶりにおいて「まじめである」とか「事故が少ない」といった評価が得られれば新日給社員に登用される。パートは紙のリサイクルの業務を、アルバイトは瓶のリサイクルの業務を行う。

---

<sup>130</sup> 東京都立労働研究所（1998）。

現在、労働組合は下記に紹介するJユニオンだけである。従業員組織は組合結成前も結成後もない。

## 第2節 労働組合の概要

Jユニオンは1999年1月30日、上記のJ社に結成された。調査対象者のS氏によれば、J社で初めて結成された労働組合である。現在の上部団体は連合ユニオン東京である。

Jユニオンは全ての雇用形態の人を組織対象としている。2000年末、ユニオンショップ協定を締結し、現在の組合員数は上記の組合員資格を有する150名である。専従はいない。

執行部は、8名で、うち2名が女性である。全ての雇用形態から執行委員を出すことになっている。組合の三役は組合結成前に入社した人たちばかりだが、他の執行委員の中には組合結成後に入社した人も含まれている。とはいえ、執行委員の多くは勤続10年前後で、組合結成時の中心メンバー11名が執行部に入ることが多いという。

組合費は、パート、アルバイトが1200円で、他の組合員は一律2500円である。誕生日には組合からお祝い金を支給し、組合がボウリング大会、釣り大会、野球大会、ゴルフ大会といったサークル活動に補助を出している。

## 第3節 調査対象者について

S氏は現在Jユニオンの書記長を務めている。後述するように、JユニオンはS氏が連合東京に労働相談したことから組合結成に結びついたケースであり、S氏は組合結成の際中心的な役割を担った。1999年1月の組合結成時から2003年まで執行委員を務め、2005年7月の定期大会で書記長になった。勤続年数10年の正社員のドライバーである。

## 第4節 組合結成の経緯

S氏によれば、労働組合が結成される前、会社は採用面接の際、労働組合を結成した場合には解雇と記載された書面を提示していた。しかし、J社に入社してくるのは、組合活動とは縁のないような人たちばかりだったため、S氏を含めて、会社の人たちは「そういうものなんだ」と思っていたという。

J社では有給休暇の付与もなく、労災も認められなかった<sup>131</sup>。役員の気に入らない従業員は解雇されていたので、従業員は会社の言うとおりに働いていたという。

その当時、ドライバーの勤務時間はもともと午前5時から午後2時までと決められていたが、午後4時まで働くことが常態化していた。日によっては午後7、8時まで働くこともあつ

---

<sup>131</sup> S氏自身、次のような経験があるという。S氏は運転業務にあたっているときに、風に吹かれてとんできたダンボールの角で目を負傷した。午前2時のことで、負傷した後もしばらくの間大型トラックの運転業務を続けていたが、眼球を動かすたびに痛みがあり、同日午前4時ごろ、運転はできないと判断して会社に連絡したが、代わりの人がいないからそのまま頑張ってくれといわれたという。終業後も労災の話は出ず、自分で（私費で）病院に行けといわれたとS氏は述べていた。

たが、それでも時間外手当は1時間しかつかなかったという。有給休暇が付与されなかったため、休めばその分賃金が減額された。

また、粗大ごみの事業では残業が多くなってきたからと、残業手当の1時間あたりの単価が、根拠も示されることなく2000円から1500円に一方的に引き下げられたことがあった。3年間無事故、5年間無事故の場合には報奨すると言っていたが、該当者が増えてきたことや経営難を理由に一方的に報奨制度が廃止されたこともあった。

組合結成前、正社員については毎年一律2000円ずつ昇給が行われていた。日給・月給社員については3年に一度少額<sup>132</sup>の昇給が行われていたが、基準や根拠はなく、労使間の話し合いもなかったという。ドライバーに対する事故のペナルティーについても基準も根拠もなく課されていた。

組合結成前、ドライバーの雇用形態としては正社員と日給・月給社員の二つがあった。ドライバーとして採用される人はどちらの雇用形態にするか自分で選ぶことができた。正社員は基本給15万円からスタートする。日給・月給社員は1日あたりの賃金に出勤した日数を乗じて算出された額が月に1回支給される。毎月の収入としては正社員よりも日給・月給社員の方が高くなるが、日給・月給社員は、もともと、昇給、賞与、退職金がいずれもないという条件で入社していた。そのため、日給・月給社員の昇給が基準や根拠もなく行われていても、それに従えない従業員は辞めてくれというのが会社の姿勢だったという。

このように、労働条件の問題は多かったが、従業員たちにとって特に深刻だった問題は、合理的な理由もなく行われる解雇であった。2、3ヶ月に1回はそうした解雇があったという。従業員の間で、「組合があつたらいいね」という話も出るようになっていた頃、S氏よりも年上のT氏が長時間労働のため疲労性腰痛になった。T氏が会社に腰痛を訴え、働けないと言うと、会社側は、今度腰が痛いと言ったら、会社を辞めてもらうからと答えた。

そのことを知ったS氏は「このままではだめだ」と感じ、何か会社に意見を言うことのできる仕組みをつくらなければならないと考えた。当時、S氏は夜間の勤務にあたっていた。そこで、会社の同僚たちに、自分は、日中は時間を取ることができるからと、労働組合について調べてみると会社の同僚たちに申し出た。そのようなときに、地下鉄の広告で連合東京の労働相談を知り、相談だけでもしてみようかと思い、1998年10月頃連合東京に電話をかけた。その電話に連合東京のF氏が対応した。F氏はS氏に労働組合の結成を勧めた。S氏は入社時に会社から示された書面に、労働組合を結成したら解雇と記載されていたことと、自分は解雇にはなりたくないと思っていることを話した。それに対して、F氏は労働組合を結成したからといって解雇にはならないと断言した。F氏が解雇の可能性を明確に否定してくれたので組合結成に踏み切れたとS氏はいう。

---

<sup>132</sup> 額などについては不明である。

## 第5節 組合結成準備期間

F氏はS氏に組合結成に向け次々に指示をした。まずは信用できる仲間を集め、準備会を作ることを求めた。ドライバーの仕事は一人でルートを回るものもあるが、重量物搬出や解体などは数人でチームを作って仕事をすることも多い。S氏は仕事の合間を縫って信用できそうな人に組合結成を考えていることを話した。すると殆どの人は、この会社にはルールがないから組合でもなければだめだと賛成したという。もともと組合とは無縁な人ばかりが集まっていたJ社で、S氏や準備会のメンバーがなぜこのように労働組合が必要だと考えたのだろうか。この点について尋ねると、S氏は、春闘やメーデーの報道が流れると、労働組合があればという話は以前から交わされていたと答えた。

こうして11名が集まり準備会が結成された。組合活動経験者は皆無だったが、11人はそれぞれに会社に対して強い不満を持っていた。準備会に集まった人たちは、それが改善されるならという思いでF氏とS氏を信じて結束していたという。

準備会のメンバーは連合東京に何度も通い、F氏とともに会社の現状、従業員の要求を整理したり、労働組合に関連する知識を蓄積していった。11名の結束は強く<sup>133</sup>、労働組合結成の動きは11名の他に一切漏れることはなく、会社側に知られることもなかった。

会社側に知られないように、しかも仕事の後に勉強会に何度も通うという労力をなぜ払ったのか、年齢から考えて転職は十分可能であったと思うが転職という方法は考えなかったかと尋ねると、S氏は、11人は誰も転職することは考えていなかったという。転職でなく、あえて労働組合を結成したのはなぜかと尋ねたところ、S氏の答えは次のようなものであった。劣悪な労働条件のために自分から辞める人は多かったが、11人は「社長は良い人」だと思っており、皆社長のことが好きだった。社長は、まだ従業員が少なかった頃はこれで食事に行きなさいとポケットマネーを出したり、従業員への労いの言葉をかけてくれたりした。組合を結成して解雇されるならそれでもかまわないという覚悟ができていた。

## 第6節 組合の結成、会社側の反応

### 1 組合の結成

1999年1月30日、S氏たちはJ社で労働組合（以下、第一組合という）を結成した。J社の所在する自治体の清掃局がA組合に加盟していることから、A組合から受け入れを打診され、同年4月の臨時大会でA組合への加盟が決定された。

A組合の指導の下、第1組合は早速日給・月給社員の処遇改善を求め、有給休暇の付与、社会保険の適用等の成果を収めた。しかし、S氏によれば、A組合の態度は先鋭的で、経営側をしばしば刺激していた<sup>134</sup>という。後にS氏たちはA組合を脱退し、連合ユニオン東京に

<sup>133</sup> S氏は「鉄の結束」という表現を使っていた。

<sup>134</sup> S氏はA組合が会社との交渉に及ぶときの姿勢を振り返り、「僕らが驚くぐらい怒らせる。会社が机をたたくぐらい怒らせる。それが本来の目的じゃなかったので、そこまで言うことはないだろうと思った」と述べていた。

加盟するが、S氏は「最初から連合ユニオン東京に加盟していれば組合結成当時の苦労は避けられたらろう」と述べている。

## 2 組合結成に対する会社側の反応

J社の役員で、従業員が実際に接する役員は社長、専務、常務の3人である。組合結成に対するこれらの役員の反応は、それぞれの経歴を反映したものであった。

S氏によれば、社長（現在70歳くらい）は会社を設立する前は東京都の清掃車の運転をしていた。当時の下請け清掃の従業員は「ごみのような扱い」を受けていたという。社長は、会社員時代には労働組合の執行委員長を務めていたことがあった。常務も社長と同じ会社で働いており、社長と共に役員（書記長）を務めていた。社長自身、組合の執行委員長を務めていた頃は使用者側と激しく対立していたため、自分の会社に労働組合が結成されたときには、警戒心を示した。

専務はダンボールの回収などをしていたところ、その働きぶりが認められて社長によってJ社に引き入れられた人物である。会社の創業の頃からいたわけではないが<sup>135</sup>、社長の右腕として会社の拡大に大きく寄与し、そのことは従業員も知っていた。しかし、労務担当役員としての専務は、従業員から、「労働条件が悪いのは専務のせいだ」と認識されていた。専務は人事権を一手に握り、専務が従業員の解雇を決めたら社長でも異を唱えることはできなかった。社長は専務に対して、「会社をここまで大きくしてもらった」恩義があり、専務に頭があがらない状態だった。

組合結成から間もない1999年5月19日には、S氏たちの組合<sup>136</sup>の書記長が専務から解雇を通告された。S氏によれば、解雇の経緯は次のようなものであったという。会社では、朝礼のときドライバーは順番で安全運転10訓<sup>137</sup>を読み上げるのが慣例となっていた。当時、業務は繁忙を極め、また業務がよく整理されておらず混乱を生じていたため、書記長は安全運転10訓を読む順番になったとき、安全運転10訓も良いが、業務を見直すのが先なのではないかと意見した。専務は組合に対して、本件について処分を行うこと、今後同様のことがあれば厳重に対処する旨を記した警告文を発し、その翌日、専務はS氏の携帯電話に電話をかけて、書記長を解雇した旨を伝えた。S氏が解雇の理由を尋ねると、会社が読みなさいと指示したものを読まなかったことが業務命令違反にあたり専務は答え、さらに「これからの会社にああいう人は要らない」、「この解雇を否定しないで欲しい」と続けて、上部団体から脱退して（その当時の上部団体は連合東京ではなくA組合である）、会社の組合として再ス

---

なお、A組合は日給・月給社員への有給休暇が付与されていないことなどの事実について、労働基準監督署に申告し、会社は是正勧告を受けた。

<sup>135</sup> 専務がJ社に来た正確な年月は不明だが、S氏がJ社に入社したときには、専務はすでに会社にいたという。

<sup>136</sup> S氏たちが会社に組合を結成すると、会社は第2組合をつくった。これについては後述する。

<sup>137</sup> 安全運転10訓の内容は、「こまめに休息を取りましょう」「スピードの出しすぎには気をつけましょう」といったものである。



ターゲットを切ることを提案した。

また、S氏たちが組合を結成した後、会社はこれまでのように従業員を解雇することができないという理由から、新たな雇用形態として契約社員の枠を設けた。

さらに、2000年5月8日、会社には、経営側の意向を汲んだ第2組合が結成された。

## 第7節 組合の分裂と統一

第1組合は書記長の解雇について、地方労働委員会と労政事務所にあっせんを申請したが、金銭解決に固執する会社との話し合いが決裂し、あっせんは不調に終わった。そのような中、第1組合の執行委員がさらにもう一人解雇され<sup>138</sup>、これらの解雇について第1組合は地労委に不当労働行為救済の申立を行った。こうした争いが続く中、会社では第1組合から第2組合へ移る者が増え、第1組合の組合員は激減した。

労働委員会での審査が7回目を迎えた2000年9月、会社側は弁護士を通じて和解を提案した。未払い賃金、退職金の支払と退職等を骨子とする和解条項により書記長、執行委員は退職した。また、この和解条項に、第1組合と第2組合の統一も盛り込まれたが、第1組合と第2組合は感情的対立を強めていた。そのような事態を知った連合東京のF氏が、両組合の融和を図るため、第1組合の代表者と第2組合の代表者の両者との面会を行った。こうした面会が週に1回のペースで重ねられ、2ヶ月程たった、2000年11月18日、第2組合の解散大会とJユニオンの結成大会（統一大会）が開催され、Jユニオンに統一されるに至った。

統一大会では、第1組合の組合員と第2組合の組合員は真っ二つに別れて席につくような状態で、第1組合と第2組合の溝は統一後も2年ほど見られたが、徐々に一つにまとまっていったという。その経緯を尋ねると、S氏は、次の二つを挙げていた。一つは執行委員長が会社に対して言うべきことは言う姿勢を貫き、組合員の信頼を集めることができたことである。この執行委員長は第2組合の執行委員を務めていた人物であるが、もともとはS氏たちが組合を結成することについても共感していたものの、当時の彼の上司は専務だったのでS氏たちと行動を共にすることができなかったという。もう一つは、元第1組合員と元第2組合員という違いはあっても、仕事で一緒になりコミュニケーションを重ねていくうちに相互の誤解がとけていったことである。

## 第8節 団体交渉、労使協議の開催状況と労使協定の締結状況

### 1 団体交渉、労使協議の開催状況

組合結成当時、団交で組合側が有給休暇の付与を求めたところ、会社は賃金に有給休暇の原資が含まれているので、休めば賃金をカットすると回答するような状態だったが、組合統一後は、徐々に労使間の話し合いが円滑に行われるようになっていった。

<sup>138</sup> S氏によれば、ドライバーである当該執行委員が事故を起こしたことが解雇の原因だが、対物事故で、解雇に相当するようなものではなかったという。

組合統一の前、第1組合は、会社側との間に検討委員会を設置した。検討委員会とは、社内  
内で問題が生じたときに、その都度会社側と労組側からそれぞれ代表者を立てて協議する場  
である。検討委員会で扱われたテーマとしては、従業員の不正問題が挙げられる。従業員が  
社内で不正<sup>139</sup>をしたという話がもちあがったとき、労使は、これについて、もみ消すのでは  
なくきちんと処理しようという合意の下で検討委員会を開き、内部告発や、不正に関わった  
従業員の取り扱いを検討・協議して労使協定を締結した。これにより、社内の不正の問題は  
収束した。

組合統一後も暫くの間は検討委員会と労使協議会は別々の名称で開催されていたが、も  
ともとメンバーが同じだったこともあり、団体交渉よりも一つ下の機関という位置づけの下、  
今日では区別がなくなり、労使協議会として開催されているという。労使協議会には、通常、  
会社側からは総務部長、業務部長、人事課長が、組合側からは執行委員長と書記長が出席す  
る。社長は出席しない。また、専務については、会社側の弁護士の助言により組合との話し  
合いの場には出席しないようになった。労使協議会は、最近では労使のどちらかが開催を求  
めたときに開かれている。およその頻度は2ヶ月に1回というところである。

団体交渉は、組合結成時は解雇や労働条件をめぐる頻繁に開催され、会社で開かれる団  
体交渉に当初はF氏も同席していたが、組合統一後は、ほとんどの案件が労使協議会で協議・  
決定され、団体交渉にまで至ることはあまりなく、現在、定期的な団体交渉は行われていな  
い。

今日でも、経営計画等はまた経営の専権事項となっており、組合側との交渉事項になっ  
ていないが<sup>140</sup>、労働条件や働き方に関わる問題については協議が行われている。

## 2 労使協定の締結状況<sup>141</sup>

2000年12月27日には、ユニオンショップ協定、労働協約、組合活動有給休暇協定が締結  
された。組合活動有給休暇協定により、執行委員は組合活動のために休暇をとった場合有給  
休暇として取り扱われる。この休暇は組合に付与されるものであり、付与日数は年間50日  
である。

2001年8月6日には、解雇の基準に関する労使協定が締結された。第1組合結成の前後は  
合理的理由のない解雇（気に入らないという理由での解雇、会社側に意見具申をした従業員  
に対する解雇）が多かったが、この協定により、合理的な理由のない解雇は行われなくなっ  
た。例えば2004年には、会社側から、勤務態度の悪い従業員の解雇について、組合側に協議  
を申入れ、組合側が当該従業員の働きぶりについて調査を行い、解雇もやむをえないとの結

<sup>139</sup> 不正の具体的な内容については不明である。

<sup>140</sup> ただし、新しい設備の購入計画、ラインの変更等といった事柄について、事前に従業員に伝えられるようになったという。

<sup>141</sup> S氏から複写の提供を受けた「ユニオンショップ協定書」「労働協約書」「組合有給休暇についての協定書」「解雇の運用基準に関する協定書」をもとに記載した。

論に至るといった手続きが実践されている。

## 第9節 組合結成後の労働条件決定

組合結成後はJユニオンが過半数代表となっている。組合が結成される前は、過半数代表者として、ある従業員の名前が本人の断りなしに記載されていた。

労使間の協議については上記のとおりである。今日では、人事に関わることは人事課長との話し合いで収束するという。組合では、組合員の本音を吸い上げるために投書箱を設置している。

組合結成後、労働条件の一方的な変更は行われていない。労働条件の不利益変更についても尋ねたが、会社が比較的良好な顧客を確保しており、経営状況は業界の中でも高い水準にあるため労働条件の一方的な不利益変更が行われたことはないという<sup>142</sup>。

## 第10節 労働組合の結成が労働条件と経営に及ぼした影響

組合結成後、労働時間はタイムカードで管理し、時間外手当は6分ごとにつくように計算・支給されるようになった。

J社では、ドライバーの労働時間は担当するコースによって大きな個人差が生じていたが、これが大きく改善された。労働時間の個人差は、ドライバーのコースを会社が専ら机上の理論で考えて組んでいたため、コースによって、廃棄物回収にかかる手間のばらつきが大きくなっていたために発生していた。組合結成後は、現場を回っているドライバーたちが、どのようなコースで回るのが効率的なのか、どんどん意見を出した。こうした意見を取り入れることにより、コースのばらつきが緩和され、ドライバーの時間外労働は大幅に削減された。会社は時間外手当の負担を大きく減らすことができた。従業員の間では、公平になってきたことからモチベーションがあがるようになった。

労働組合結成後、ドライバーの労働時間をタイムカードで管理するようになったとき、会社側は、従業員が時間外手当を目当てに意図的に労働時間を引き延ばすのではないかと懸念していた。しかし、実際にはタイムカードで労働時間が明確に管理されるようになってから、時間外労働が大幅に短縮され、社長も驚いたという。

また、最近では団体交渉での組合からの提案により、1日1台5リットルの軽油消費量の削減を目指す運動が展開された。それまで会社ではドライバーに対しスピード制限を示していなかったため、無謀な運転をする人もいた。2005年7月まで執行委員長を務めていた人がスピードに上限を設けて遵守することを提案した。これによって事故も減り、1日1台5リットル程度軽油の消費を減らすことができた。

有給休暇がきちんと付与されるようになり、取得状況は、ほぼ100%消化する人が多く、2

<sup>142</sup> Jユニオン結成後、負担の重い仕事をしたときに支払われる手当が減額されたことはあったが、その際会社は組合側に経営状況を説明し、理解が得られるように努めたという。

年間消化しきれないまま時効で有給が消滅してしまう人は殆どいないという。

S氏によれば、組合結成後、会社は従業員に優しくなったという。組合結成前、S氏が目に怪我をしたときは、そのまま勤務を続けるようにといわれたが、組合結成後にやはり怪我をしたときには、人事部長がドライバーを乗せて車で現場に駆けつけ、そのドライバーにS氏と運転を代わらせ、S氏を自宅まで送ってくれた。このような扱いは組合結成前には考えられないことだったという。

## 第11節 組合結成後の労使関係

組合活動有給休暇協定が締結されたが、今日では労使関係が安定しているため、消化されることは殆どないという。この協定の締結により、組合側は会社側への信頼を強め、会社側も組合側の当該有給休暇の使い方を観察していくなかで、組合に対する信頼感をもつようになった。

第1組合が結成された頃、会社側は不当労働行為や、朝礼で、「こんな組合は認めないと」否定的な発言をしていたが、組合統一後は、会社側は「この組合は良い」と言うようになった。会社の評価がそのように変化した主たる要因は、組合の統一と交渉のメンバーにあるという。組合統一後、Jユニオンの上部団体は連合ユニオン東京となった。会社側との交渉の際、かつての上部団体のA組合が先鋭的な姿勢で臨んでいたことは先述のとおりである。しかし、連合東京のF氏もJユニオンの執行委員長もS氏も、会社側との交渉の際には主張すべきことは主張するが、話し合いでものごとを決めていこうという姿勢を貫いた。また、会社側の弁護士が専務に組合との話し合いの場に出ないように助言したことも有効だったという。

## 第12節 組合活動上の課題

Jユニオンの組合活動上の課題としてS氏は次の3点を挙げていた。

第1は、組合員がより積極的に組合活動に参加するようになることである。執行部においては、他の執行委員も意見をよく出してくれているが、執行委員長、S氏の2名と他の執行委員との間で組合活動への関与の程度に差があるという。また、積極的に執行委員になろうとする人があまりいないという指摘もあった。

第2は、正社員の昇給が凍結されていることである。これは、労働組合を結成した頃、有給休暇の付与等労働条件の整備で一時的に負担が膨らんだため、会社が当分の間正社員の昇給は見送らせてほしいと組合側に要請したことによるものである。そろそろ正社員の昇給も再開したいとS氏は言う。

第3は、雇用形態の異なるドライバーが混在しており、それぞれの利害が対立する場面があることである。例えば、かつて、契約社員は残業2時間を含めて契約していた。そうした条件で入社してきてはいても、実際に働き始めると、他の雇用形態の人たちよりも必ず2時

間は余分に働かなければならないことに契約社員は不満を募らせていた。そこで、組合は、他の雇用形態のドライバーの労働時間を延長させることで契約社員の残業時間を2時間から1時間に短縮させた。このとき、組合員間の意見の調整は難航し、今も依然として契約社員は他の雇用形態の人に比べて終業時間が1時間遅いため、契約社員の不満の声が耳に入ってくることもあるという。

## おわりに

以下、この事例の特徴を挙げて本章の締めくくりとしたい。

### ① 組合結成まで

Jユニオン結成の中心メンバーの人たちが言うように、組合結成以前のJ社は「ルールのない」状態であった。こうした会社で組合結成に取り組んだ、Jユニオンの組合結成中心メンバーの言動はいくつかの特徴をもっている。第一に、稀だといわれている労働相談から組合結成に至ったケースであるという点である。第二に、組合を結成したら解雇といわれていたにもかかわらずS氏が組合結成の意思を固め、そのS氏の誘いに「この会社にはルールがないから組合でもなければだめだ」<sup>143</sup>と賛成し、「組合を結成して解雇されるならそれでもかまわない」という覚悟をした人が11人もいたことである。その背景には、会社に対する強い不満と社長に対する好意とが同時に存在していた。第三に、組合結成の中心メンバー11人の中に組合活動の経験者が一人もいなかったことである。

### ② 組合結成から統一まで

S氏たちは、組合結成から組合統一まで深刻な問題をいくつも経験している。社長、常務はかつて自分たちが組合側代表として経営側と激しく対立した経験があることから、警戒心を抱き、専務は書記長を解雇し、会社には第2組合が結成された。S氏は最初から連合ユニオン東京に加盟していれば組合結成当時の苦労は避けられただろうと述べている。組合結成時の上部団体が先鋭的な姿勢で会社側との交渉に臨んでいたというが、少なくともこの事例においては上部団体の態度が労使関係に及ぼした影響は大きいものであった。

### ③ 組合統一後

経営側の組合に対する評価は、結成時には「こんな組合は認めない」というものであったが、組合統一後は、「この組合は良い」と180度変わった。この要因について、S氏は組合の統一と交渉のメンバーを挙げていたが、ここでも交渉に臨む人の資質の重要性が指摘されている。

### ④ 組合結成の効果と課題

組合結成後、J社ではJユニオンが過半数代表となり、合理的な理由のない解雇はなくなり、労働条件の一方的な不利益変更もなくなるなど、ルールが形成されるようになった。いわゆる労働条件には属さないが、会社が従業員に優しくなったということも働く人たちにと

<sup>143</sup> 「組合でもなければ」という発想、S氏による連合東京へのアクセスは、組合の活動に関する報道・広告のアナウンス効果をうかがわせる。

って大きな変化であったと思われる。労働時間の短縮や燃料の消費量の削減などで経営にも寄与し、組合結成は労使双方にプラスの効果をもたらした。

今後さらに多くの人を組合活動に巻き込み、多様な雇用形態の組合員の利害をいかに調整するかといった課題は残されているが、Jユニオンは、組合経験皆無の人たちが新規に組合を結成し、いくつもの困難を乗り越えて労使間の信頼の確立、労働条件の改善を果たした事例であると言って良いだろう。

#### 【資料】

- ・厚生労働省大臣官房統計情報部編（2005）『平成17年版 日本の労働組合の現状Ⅰ』。
- ・東京都立労働研究所（1998）『労働組合の結成及び活動と地域組織』。
- ・Jユニオン所有の各種協定書、団体交渉議事録。
- ・S氏による組合結成に関する手記。

## 第5部 まとめ

ここでは、本文で行った事例分析をいくつかのポイントに分けてまとめてみることにする。まず、事例の正社員、非正社員、設立年、業種と組合の有無を見ると、表12-1の通りである。

今回、事例対象の全ての企業が1980年より前に設立されている。戦前に設立された企業も1社あり、比較的歴史のある企業が多い。従業員規模では正社員ベースで100人未満である。非正社員を含めると、E社とJ社のみが100人を超える。非正社員の数が多い企業は、C社、E社とJ社であり、C社とJ社の場合、非正社員の方が正社員より多い。両社ともサービス業であることに共通点がある。その他の会社は全て製造業である。そして労働組合が結成されている企業は、A社～E社とJ社で、調査対象10社中6社であった。

表12-1 調査対象企業の従業員数、設立年、業種と労働組合の有無

	正社員	非正社員	設立年	業種	組合
第1章 A社	22	4	約1955	出版社	あり
第2章 B社	16	0	1965	機械部品製造	あり
第3章 C社	26	54	1947	ガソリン販売	あり
第4章 D社	81	3	1935	金属部品製造販売	あり
第5章 E社	69	58	1947	缶パーツ製造販売	あり
第6章 F社	23	1	1979	レンガ・金具製造、輸入販売	なし
第7章 G社	34	5	1975	電子基板装置製造・販売	なし
第8章 H社	58	26	1959	精密板金・液晶半導体装置	なし
第9章 I社	98	0	1970	コンピューターソフト設計・開発	なし
第11章 J社	約40	約120	1973	廃棄物処理	あり

それでは、労働組合、労使コミュニケーション、労働条件決定、そして社長の考え方と労使関係について見ることにする。

### 1 労働組合の結成動機と組合効果

#### 1) 労働組合の結成動機

組合結成動機を見ると、賃金が低く残業手当も支給されておらず、生活が非常に苦しいことに対する不満（A社）、作業着の洗濯の個人負担に対する不満があり、それを会社負担にしたいという考え方（B社）、長い労働時間、世間並み以下の賃金に対する不満（C社）、合理

性の欠いた残業手当の切り下げやペナルティー、そして不当解雇（J社）といった労働条件に対する不満がほとんどである。そのほか、経営に対する動揺（C社）もあげられる。

## 2) 組合効果

### (1) 労働条件と人事・労務管理の改善

労働組合が結成されたことによって、組合結成動機となった悪い労働条件は改善されたことと言うまでもなく、会社の人事・労務管理のあり方も変わった。人事・労務管理のあり方の変化を見ると、労働条件決定の透明性、公平性が高まり、それに伴い組合員の納得性が高まった。組合の活動によって社内の意思疎通や情報伝達が良くなり、職場の統一感が作られるなどの効果があった（A社）。退職金や就業規則など会社の諸規則を労使協議で作り上げた（B社）。組合員の意見を積極的に反映していち早く週休二日制を導入した（C社）。すべての労働条件、人事・労務管理を労使の合意により決定している（D社）。しかし、まだ、賃金テーブルがない企業もある（B社）。

最近（1999年）、組合が結成されたJ社においては、組合結成前に行われていた合理的な理由のない解雇や労働条件の一方的な不利益変更がなくなるなど人事・労務管理が改善された。組合効果は大きい。それだけではなく、労働組合の積極的な取組みにより、労働時間の短縮、それに伴う残業代の削減、スピード上限の設定により事故の減少と燃料費の削減、従業員間の公正感の向上といったメリットが生み出されたのである。

このように、労働条件そのものだけではなく人事・労務管理が改善されたことは組合結成に伴う大きな効果であるといえよう。

労働組合は、労働条件の維持・向上だけを要求するのではなく、経営が危機的状況に陥ったときは、会社を救うために労働条件の引き下げをも申し出ている。それによって会社の危機的状況を和らげる。B社の場合、組合が役職者賃金の10%カット方針を見て、会社から提案・要求もされない組合員賃金の5%カットを考えたし、また、会社から5%の賃金カット要求に対し10%のカットを申し出て会社を何とかしようとした。そのような組合の姿を経営者の勉強会で学び、「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってくれるのは労働組合の連中だ」（C社の経営者）という労働組合観も出来上がったのである。組合の中には、このように会社が大変なときに自ら労働条件を下げてまで会社を救おうとする組合があることを記しておきたい。

### (2) 経営体質の改善

まず、経営体質の改善としてあげなければならないのは、企業の経営計画は組合員の意見を反映する形で作られるようになったことである（A社、C社）。D社は、採用の際に、組合と一緒に面接を行い、組合と意見が合わなければ採用を見送るまで労働組合の意見を尊重する経営体質に変わったのである。「従業員意見反映型経営」に変わったといっておく。



また、経営情報の積極的な開示である。年2回経営状況、固定費や経営目標について説明するとともに休日、稼働日などの年間スケジュールを労使で共同決定している（B社）。D社は、毎月開かれる労使協議の場で決算報告書、試算表などのすべての経営情報を公開している。C社では、各営業所の売上げ、利益目標の達成度だけではなくアルバイトを含めすべての従業員の毎日の業績が公開されていて、誰もがパソコンでそれを見ることができる。このように経営情報の積極的な開示による経営の透明度が高まったのである。E社では、組合が、労使交渉で合意した議題に対して組合員にその議題を伝え、説得を行っていること、また、交渉の際に経営側が気づいていない問題を指摘することが経営に役立っていると評価されている。

しかし、J社の場合、会社は経営計画等を経営の専権事項とみなし、組合員や組合に経営情報を積極的に開示していないようである。それは、組合結成後の歴史がまだ浅いためであろう。

### 3) 団体交渉

A社では、組合員全員が参加する全員団交を行っている。と同時に、上部団体傘下各組合と歩調をあわせて要求提出・交渉を行っている。また、団交は、年に20～30回行われている。労使間の問題はほぼすべて団交で解決されるといって過言ではない。B社では、年4回（春闘、秋闘、夏と冬のボーナス）の団交が上部団体の指示により行われる。C社の場合、最近、団交がほとんど行われていない。賃金は、ベースアップが行われていない中、賃金表と業績によりほぼ自動的に決まるからである。D社でも、B社と同様、団交は年4回開かれているが、賃金水準が高いこともあって、上部組織からの強い指導を受けていない。組合が、団交の際、若手組合員に有利な処遇を決め組合員間の利害調整機能を果たしていることが特徴である。E社では、団交が春と年末と年2回行われるが、実際の話し合いは団交前に実施される事務折衝で行われている。J社では、組合結成初期は上部団体の指導の下、解雇や労働条件をめぐる団交が頻繁に行われていたが、現在定期的な団交は行われておらず、労使協議の場で労働条件や働き方に関する問題が協議されている。

以上のように、今回とりあげた中小企業の労働組合は、団交の際に上部団体の指導を受けているが、その程度は、A社労組の除き、弱まっている。組合が自主性を発揮しながら意義のある団交をどう求めていくか注目すべきところである。

### 4) 組合の今後

A社の場合、労働組合加入形態が「従業員であれば労働組合員でなければならない」といったユニオンショップ協定がとられていないにもかかわらず課長までの全従業員が労働組合に加入している。会社の業績もよく活発な組合活動を行っている。ほぼすべての労働条件が団交によって協議・決定されている。

しかし、B社の場合、労働組合員は次第に減り組合は消滅の危機にさらされている。組合員加入形態が、組合への加入と脱退が自由であるオープンショップであり、また組合に加入しなくても組合員と同様の待遇を受けているので積極的に組合員になろうとしていない。その上、会社の経営がよくなく、賃金があまり上がらない中、組合費に対する負担感が相対的に高まっていることも組合加入への障壁となっている。現在の2人の組合員が退職すれば、B社の組合は、組合の必要性を感じ組合を尊重するといった経営者の考え方があるにもかかわらず、消滅するだろう。

C社では、「労使関係は緊張感のあるべき関係」であるという労使の認識があるが、30年間労使の信頼関係が深まった結果、会社は組合の要求を待たずに自ら労働条件の維持・向上をはかり働き甲斐のある会社を作り続けている。その中で労働組合の存在意義をどこに求めていくかが組合に課せられている課題といえよう。

D社においては、オープンショップ協定が労使で結ばれているが、A社労組と同様に、課長を含めて従業員のほぼ100%が労働組合に加入している。しかし、組合三役の高齢化が進んでいて組合役員のなり手が少なく、役員の子世代育成が組合の課題となっている。

業績が好調であるA社の労組を除き、ほとんどの労組が少なからぬ課題を抱えている。B社労組は組合員が減り消滅の危機にさらされ、C社労組は、働き甲斐のある会社作りの環境下で組合の役割が狭まっている。D社労組では組合役員のなり手が少ない。最近、結成されたJ労組にも積極的に執行委員になろうとする人があまりいないという悩みがある。

このようにそれぞれの組合が自らに課せられた問題・課題をどう解決していくかが注目される場所である。

労働組合の組織率が持続的に低下している中で、新たに労働組合が結成されていることを見失いがちである。連合東京の組織化活動は注目に値する。特に、労働相談を通じて相談者の抱える問題を解決する方法として労働組合の結成を働きかけていることが大きな成果を収めている。この組織化活動も社会正義に情熱を燃やし、巧みな戦略と戦術を駆使する組織化のスペシャリストがあつてこそ可能である。日本の労働組合が組織率の低下を食い止めるためには、そのようなスペシャリストを発掘し育成していくことが最善なる方法のひとつであろう。と同時に、そのスペシャリストに何を学ばなければならないか、関心を示すことがなにより重要であると見られる。

## 2 労使コミュニケーション

中小企業では、労使のコミュニケーションがどのように行われているのか。重要視されているいくつかの手段についてみることにする。

### 1) 社員全体会議

A社では、全従業員が参加する「全社会議」が年2回開催され企業の年度・中期計画につ

いて話し合いが行われる。社員からの意見により計画案の修正もありうるという。

G社では、年2回全体会議を開き、詳しい経営指標などのデータを基に討議を行っている。それにより、就業規則、経営計画などを作成している。その結果、会社の業績がどんどん伸びていったという。全体会議のスタートのきっかけは、社長に対する従業員の不満や不信感があり、それを解消しなければならないという社長の認識であった。

H社では、「全員参加の経営で企業と社員の生活向上をはかる」という経営理念に基づき従業員全員が参加して経営計画・経営方針を策定している。その際に従業員の労働条件が一定の水準に保たれることが重視されている。従業員が誇りを持てるものづくりを確立してこそ顧客に最大の満足と利益を提供することができるという認識があるからである。

I社は全社員を対象に経営計画を説明する「経営計画発表会」を年2回実施している。発表会の狙いは、会社の方針を社員に示すことにより、社員自身がその中での自分の役割を理解するなど、働く上での社員の意識を変えていくことにある。

## 2) 個人面接

E社では、正社員全員を対象に年1回約30分程度個人面接が行われている。面接には、本人、上司、事業所責任者、専務、常務、そして社長までが出席する。面接は、人事考課よりもコミュニケーションの方に主たる目的がある。このような面接実施は、現社長が課長時代に起きたトラブルをきっかけとして、組合との信頼関係構築の重要性、従業員に仕事を通じて働きがい、やり甲斐を持たせることが重要であるという認識をしたことから始まった。F社では、全従業員が毎年自分の目標を定める「アクションプラン」を作成・発表しているが、その際、社長は全従業員と個別に面談を行い、従業員とのコミュニケーションをとっている。

## 3) 階層別社長懇談会

階層別社長懇談会を行う企業もある。I社である。同社では、階層別に年1回ずつ社長と2時間ほど討論する。社長は、その場で、従業員の生の声を聞いて企業運営の円滑化をはかるとともに横の連帯感を強化することができる。

## 3 労働条件決定

中小企業では、労働条件（特に賃金）をどう決めているのか。また、何に基づいて賃金水準を決めているのであろうか。

### 1) 労働条件決定基準

年齢を基準に賃金を決めている会社はA社、B社、D社である。年齢を基準に賃金を決定している各社の状況を具体的に見ることとする。まず、A社では、年齢給のウェイトが大きく査定により差が生じることは一切ないという。賃金は、社員の仕事に対する動機付けの重

要な要素ではないと見ている。仕事そのものにやりがいがあり、また、個人の働きぶりが会社全体の業績に大きく影響すると社員それぞれが自覚している。そのため、査定による賃金の格差がないからといって働く意欲が損なわれることはない。B社は基本給が賃金の85～90%を占め、年齢と経験で誰も納得がいくように決めている。D社においては、賃金格差は基本的にない。同期入社で年齢が同じであれば賃金格差はほとんどつかない。

年齢に基づいて賃金を決めているこの3社に共通しているのは労働組合が組織されていることである。しかし、労働組合が年齢に基づく賃金決定を会社に求めたかどうかについては明らかになっていない。

ところが、労働組合が組織されているC社とE社では職能資格制度に基づいて賃金が支払われている。毎年の人事評価により賃金に格差が出ているのはE社である。C社は1999年に査定を取りやめているので査定による賃金の格差はついていない。それは組合の要求によるものではなく評価が難しいことが要因となっている。昇格には個人能力などが考慮されて長期的に見れば個人間の格差がつくと見られる。いっぽう、E社では、従業員個人別に賃金が決められ人事考課による昇給が行われたが、1988年職能資格制度が導入されてからは、同制度により賃金が決められている。従業員間でどのくらい格差がつくのかは明らかになっていないが、資格と年齢で賃金が決まることに鑑みると査定による格差は大きくないと見られる。

組合が組織されていない企業では、基本的に人事評価によって従業員の賃金が決まっている。しかし、従業員間の格差がどのくらいつくかについては必ずしも明らかになっていない。F社では、職能資格制度はなく、賃金は個人ごとにくらという形で総額が決まっているが、その総額はアクションプランと考査表の結果による。I社では、2003年度から成果主義賃金として職能給制度を導入している。人事評価の結果は、昇給や賞与に反映されている。職能給制度導入の際に、外部のコンサルタントと相談するとともに社員の中から10人程度の者の参加を得て実行委員会を設置して約2年間の検討の結果、同制度が作られたのである。

## 2) 賃金水準決定準拠

賃金水準決定準拠は世間相場であるところが多い(C社、F社、G社、I社)。I社では、その決定に当たって労使間の話し合いはなされず、会社の責任で行われる。すなわち、トップダウンで会社が決定している。ただし、賃金改定の説明のための集会を開催し、全社員に対して説明が行われ、社員の理解と納得を得られる形で賃金決定がなされている。同社は、銀行から入手した資料を基に世間相場の内容を考慮するとともに、他の要素をも含めて検討して賃金改定を行っている。G社では、会社の業績と世間相場などを考慮して社長が個別に決定している。F社の場合、賃金水準は中小企業家同友会全国協議会会員企業と社長の前職会社に照らして決めている。C社では、会社が東京都の賃金調査結果に基づいて同規模かそれ以上の企業の賃金を割り出し、それを採用している。

## 4 社長の考え方と労使関係

### 1) 経営理念

事例調査対象の多くの企業の社長が経営理念あるいは日々経営を行う上で大事にしている思想として掲げているのは、「働き甲斐のある会社作り」である。A社、B社、C社がその姿勢を持っている。B社では、従業員の働き甲斐にマイナス影響を与えないため会社の経営が苦しいときにも賃金のカットを提案・実施することも躊躇したことがある。I社も同様な経営理念を持っている。すなわち、「社会に認められる企業」、「社員の幸せを願う企業」、「成長し続ける企業」を経営指針に掲げているが、その中でも「社員がいるから会社が成り立つ」という社長の発言から推測できるように、社員重視の経営が貫かれている。G社では、「社員が安心して働ける会社であること」を目に見える形にするため、社員全員の参加のもとで就業規則を作ったという経緯からわかるように、社員重視の経営理念を確認することができる。

残りの会社は「働き甲斐のある会社」や「社員重視経営」という言葉を使わなかったからといって社員軽視かといえば、組合結成前のJ社を除き、そうではない。前述のコミュニケーションへの取組みを見れば、中小企業の経営者がどれほど従業員のことを考えているかがわかる。

### 2) 組合観

労働組合が組織されている会社の経営者は、労働組合の役割を高く評価し、組合の存在意義を認めていた。労使関係も良好である。そのため、ここでは、労働組合が結成されていない企業の経営者や最近組合が結成された企業の経営者の組合観について見ることにする。

F社の社長は、「労働組合があったほうがよい」と考えている。組合がある場合、従業員個人ごとに対応するより管理コストが安くなりより効率的であると、他社の社長の話から学習している。G社の社長は、他社で勤めていたときに労働組合をつくり活動した経験を持っている。そのためか労働組合に対して特に否定的な考えをもっていない。年2回の個人面談と全体会議を行って従業員の意見、要望を聞くので労働組合の必要性を積極的に感じていないかも知れない。いっぽう、J社の社長は他社で組合委員長を経験したことがあった。そのとき使用者側と激しく対立したため自社で組合が結成されたときに警戒感を示したのである。ところが、同社で人事権を一手で握っていたのは社長ではなく専務であった。彼は、組合を結成した書記長を、業務命令違反を口実に解雇し組合に敵対的な態度を示した。専務が以前労働組合の経験があるかどうかは定かではないが、少なくともJ社の社長の場合、以前組合委員長だった経験が自社の組合を警戒することになった。経営者の組合経験が組合の結成や活動に必ずしもよい態度を示すことにつながるとは言い切れない。前述の組合効果を経験してからのJ社は、「この組合は良い」と組合の存在意義を認めている。組合結成時、「こんな組合は認めない」といっていた態度から180度変わったといっても過言ではない。

今まで、中小企業といえば、規模の小さい会社であるから経営が磐石ではない。そのため、労働条件が低いし諸制度も整っていない。社長のワンマン経営で社員の経営への参加は考えられない。だから中小企業に勤めている労働者はよく転職するといった印象が往々にしてある。しかし、今回の調査事例を見る限り、そのような中小企業像はほとんど見当たらない。「従業員に働き甲斐のある会社づくり」を経営理念にすえて会社経営を行う企業が多かった。その企業の社長と日々対面して働く労働者は、社長個人への尊敬心、会社への忠誠心を高めていることは想像しがたいことではない。大企業で典型的に見られるといわれる終身雇用が中小企業でもある。終身雇用の代理変数として用いられる平均勤続年数を見ると、B社とC社が16年、F社は10年、そしてG社が17年であった。もちろん、6.8年と勤続年数が低いI社もある。しかし、それは、近時、業績急進に対応するため新規採用をここ5年間続けて行ったので平均勤続年数が大幅に引き下げられたからである。

もちろん、ここで調査した中小企業の姿が一般的であるというつもりはない。中小企業家同友会に入会している9社（A社～I社）は、「経営者が経営姿勢を確立すること、これが、社員との信頼関係を築く出発点になる。また、経営指針の成文化とその全社的実践の重要性、そして社員をもっとも信頼できるパートナーと考え、高い次元の経営をめざし共に育ちあう教育（共育）的人間関係をうちたてていくこと」を訴えている中小企業家同友会全国協議会の「労使見解<sup>144</sup>」を先駆けて実際の経営に具現化している企業であるからである。そういう面で、これらの企業の労使関係、労使コミュニケーション、労働条件決定システムは他の中小企業が目指すべき望ましい企業像を示しているといつてよい。

ここで、いくつかのポイントに基づいて事例企業を簡単にまとめたのは企業の優劣を明らかにするためではなく、望ましい企業像の多様性をより統合的に紹介したかったからである。それぞれの企業が、与えられた環境に制約されながらあるいはその制約を乗り越えながら最適な経営と労使関係、労使コミュニケーションと労働条件の決定を行っている。その具体的なことは本文の各事例で再度確認されたい。

我が国の中小企業とそこに勤めている労働者、組合が、ここで紹介された企業の望ましい姿から少なからぬ示唆をえることを期待してやまない。

---

<sup>144</sup> 正式には、「中小企業における労使関係の見解」である。

---

JILPT 資料シリーズ No.16

中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態  
ーヒアリング調査報告ー

発行年月日 2006年8月21日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2006

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

