

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 —⁶⁹

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

⁶⁹ 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⁷⁰。

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。

⁷⁰ 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⁷¹。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						
25期実績	M¥	26期予定	M¥	26期予算	M¥	
対前期比	± %	26期予算達成率（	予定）	%		
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。

⁷¹ 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⁷²、アクションプランの目標を達成できないときになる⁷³。

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⁷⁴。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。この会は多い時で月 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

⁷² 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。

⁷³ 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。

⁷⁴ 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业として発展をめざす

— 機械メーカーG社⁷⁵ —

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、開発型企业と、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

⁷⁵ 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いいたる。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のかということ、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、比較的良好に機能してきたため、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⁷⁶ —

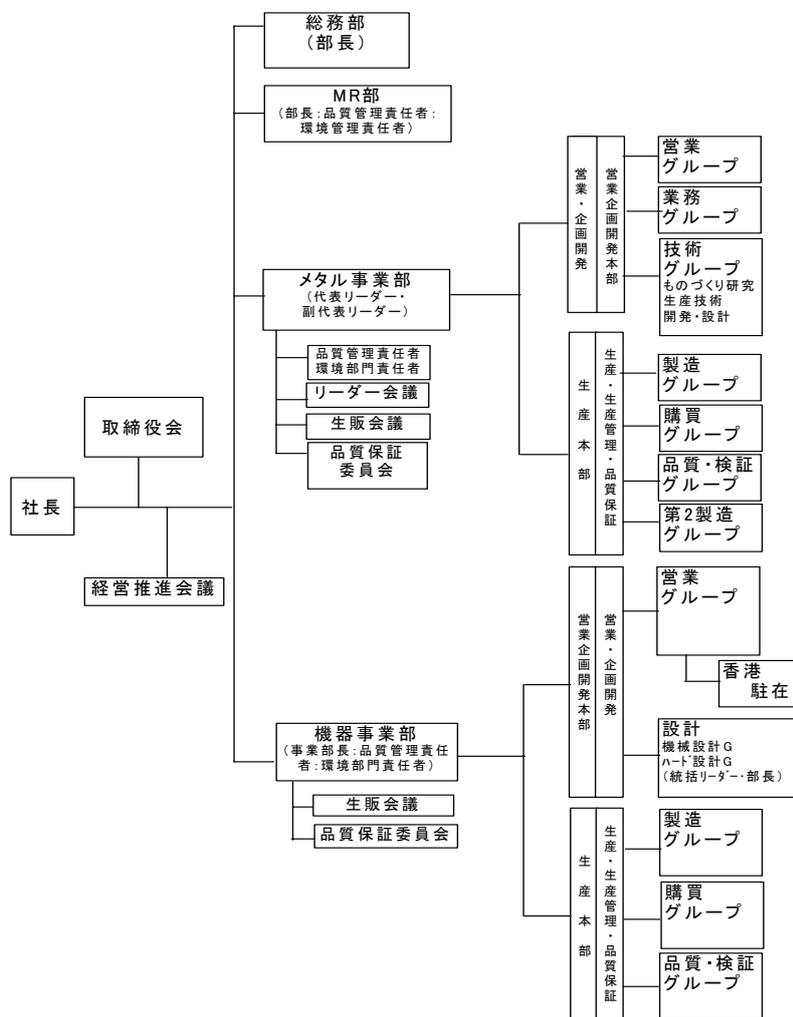
第1節 企業概要

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」

⁷⁶ 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たい。

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⁷⁷。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⁷⁸。1994年には現社長が「自立元年」を宣言し⁷⁹、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⁸⁰。

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⁸¹。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⁸²。

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

⁷⁷ H社「会社案内」から。

⁷⁸ 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。

⁷⁹ 朝日新聞1994年8月27日朝刊p.5。

⁸⁰ 北海道新聞1996年6月23日朝刊p.13。

⁸¹ 日刊工業新聞1991年6月24日p.13。

⁸² 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⁸³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）⁸⁴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』⁸⁵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

⁸³ 日経産業新聞 2003年3月20日 p.3。

⁸⁴ 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。

⁸⁵ 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当に評価し、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⁸⁶、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⁸⁷等が挙げ

⁸⁶ 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。

⁸⁷ 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⁸⁸

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⁸⁹。

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

⁸⁸ 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。

⁸⁹ 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⁹⁰。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。

⁹⁰ 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⁹¹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

⁹¹ 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⁹²。

- ・ 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。

⁹² 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いう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⁹³、総務部長が「社友会は労働組合ではありません

⁹³ 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⁹⁴ほか、就業規則の作成・変更に対しても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」⁹⁵がこのような労使協定の当事者や就業規則の作成・変更に対しても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。

⁹⁴ 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。

⁹⁵ 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⁹⁶。

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⁹⁷。

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。

⁹⁶ 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こい』としているという。

⁹⁷ 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⁹⁸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――会社に賛成か反対かは別ですが――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⁹⁹。

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

⁹⁸ 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。

⁹⁹ 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)¹⁰⁰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¹⁰¹。

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

¹⁰⁰ 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%。

¹⁰¹ 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¹⁰²
- ・ 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¹⁰³

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¹⁰⁴、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¹⁰⁵

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

¹⁰² 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。

¹⁰³ 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。

¹⁰⁴ 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。

¹⁰⁵ 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