

## 第 1 部 研究背景と研究方法

# 第 1 部 研究背景と研究方法

## 第 1 章 研究背景

日本は、1991 年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題を抱えている。誰がこの国・社会を救い、再生させることができるか。

本研究（「従業員代表制実態調査研究プロジェクト」）では、その主体を労使に求めたい。日本の産業社会の主軸をなすのは、いうまでもなく企業である。企業が生産要素以上の付加価値を生み出して維持・発展を図るが、その際、労働者を雇い、管理の下、付加価値の創出に従事させる。

日本の場合、1991 年バブル経済の崩壊以降、終身雇用慣行の崩壊が盛んに言われているものの、実態としては依然として終身雇用慣行が強い。すなわち、企業は、学卒新規採用を行い、企業の中で、仕事をしながらその労働者の能力を高めてより高い付加価値を生み出すように管理していき、よほどのことがない限り、定年まで雇う。労働者も、企業の中で、能力向上と地位向上を求めていき、特別なことがない限り、退社せずに定年まで勤め上げる。こうした終身雇用慣行の下では、労使とも労働者の働く意欲を保ちそれを高めていく必要があるが、その際、労使の意思疎通である労使コミュニケーションがきわめて重要である。

労働政策研究・研修機構では、2006 年、労使コミュニケーションの重要性に鑑み、正社員 1000 人未満の 1 万 2000 社の中堅・中小企業（以下、「中小企業」という）の社長に対しアンケート調査を行った（報告書は、労働政策研究・研修機構（2007）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』である。）。有効回答数は 2440 社（回収率 20.3%）であった。その調査から労使コミュニケーションの重要性、経営資源性を明らかにした。その主要内容のみを記すと次のとおりである。

まず、中小企業が、企業経営を行う上で、従業員とのコミュニケーションをどのくらい必要としているか。そのコミュニケーション基本方針をみると、次のとおりである。すなわち、下記の間に対して、「A 意見に近い」（「肯定型」）28.2%、「どちらかといえば A 意見に近い」（「やや肯定型」）44.4%、「どちらかといえば B 意見に近い」（「やや否定型」）20.9%、そして、「B 意見に近い」（「否定型」）45.4%、と 4 つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とをあわせた 72.6%の企業が、経営を行う際に、一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし、残りの 26.3%の企業は、一般従業員の要望を聞く必要がないと考えている。

**A 意見**：「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

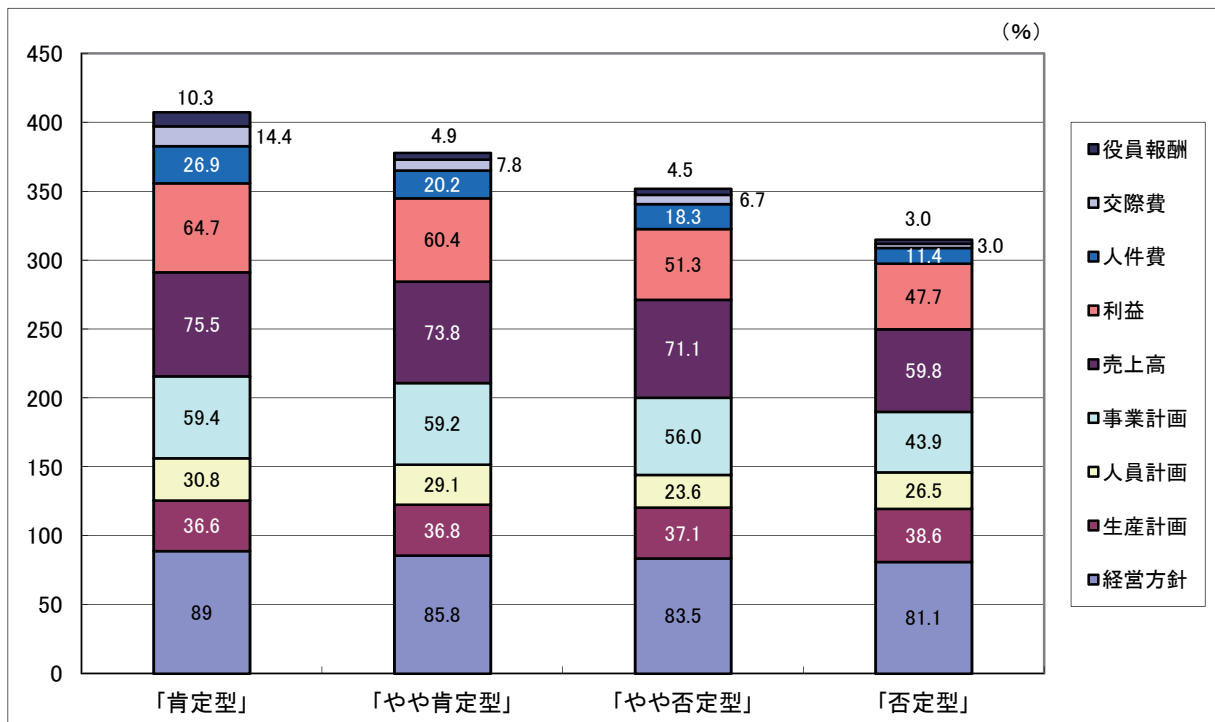
**B意見**：「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

社長の労使コミュニケーションに対する基本方針について上記のような4つのタイプに分けて、実際、どれほど、経営情報を開示しているのかについてみると、次のとおりである。

企業が一般従業員の意向や要望を十分把握して経営を行うほど、一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ、企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。4タイプ別経営情報開示率総得点は、「肯定型」407.6%>「やや肯定型」378.0%>「やや否定型」352.1%>「否定型」315.0%である。

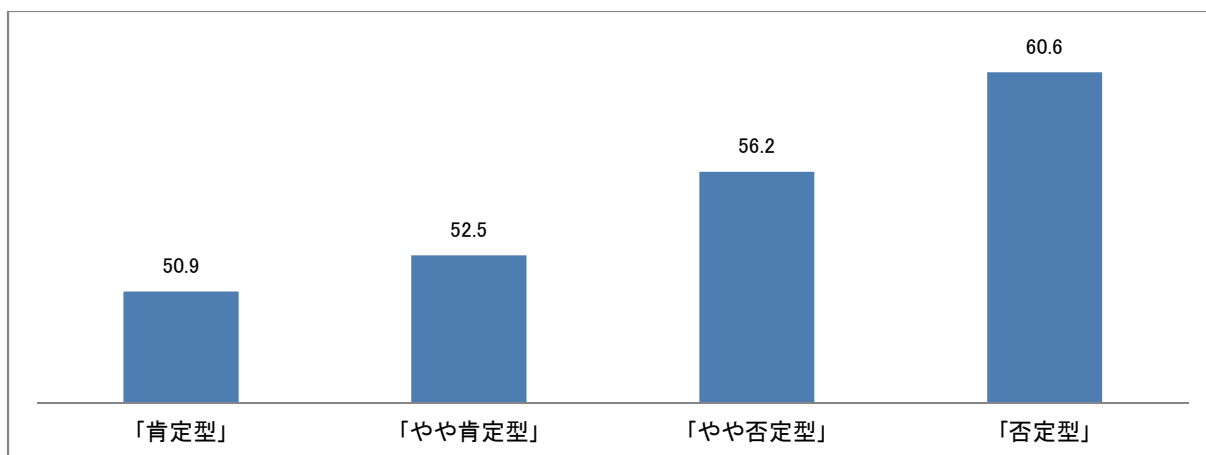
具体的にみると、経営方針、生産計画、人員計画、事業計画の情報（以下、「事業的信息」と記す）は4つのタイプごとに大きな違いが見られないが、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の情報（以下、「金銭的信息」と記す）は肯定タイプになればなるほどその情報開示率が上がる。金銭的信息の中でも交際費、役員報酬の開示率は、「肯定型」が「否定型」より3倍から4倍以上高い（図表1-1-1参照）。

図表 1-1-1 コミュニケーション方針 4タイプと経営情報開示



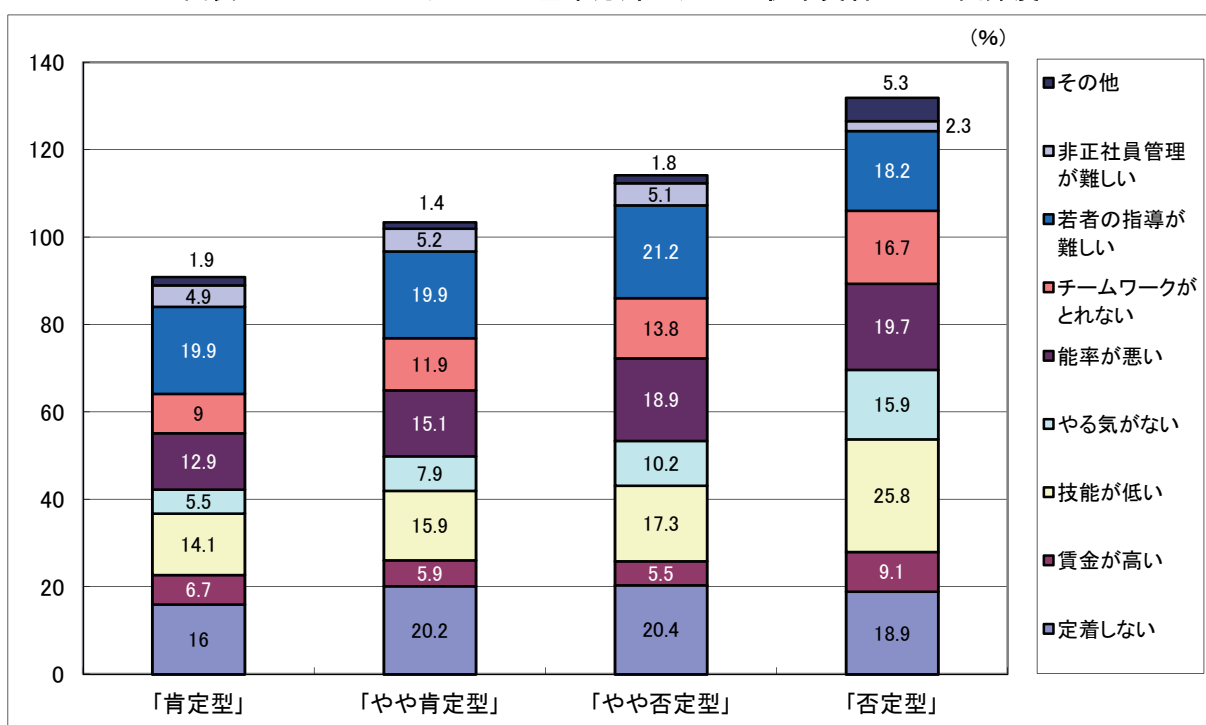
労使コミュニケーションの効果についてみると、第1に、肯定型ほど、経営危機を経験する割合が低くなっている。すなわち、1990年以降、業績悪化による経営危機の有無をみると、「あった」と答えた割合は、「肯定型」50.9%、「やや肯定型」52.5%、「やや否定型」56.2%、「否定型」60.6%であった（図表1-1-2参照）。

図表 1-1-2 コミュニケーション基本方針 4 タイプと 1990 年以降業績悪化に伴う経営危機経験の割合



第 2 に、肯定型ほど、従業員管理上の困難度が低くなっている。その中でも、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」、「チームワークがとれない」では、肯定型ほど顕著に低い（図表 1-1-3 参照）。これらの項目は、働く意欲やチームワークを重視する日本企業にとって極めて重要な経営資源といえて、肯定型ほど、その経営資源を多く持っているのである。

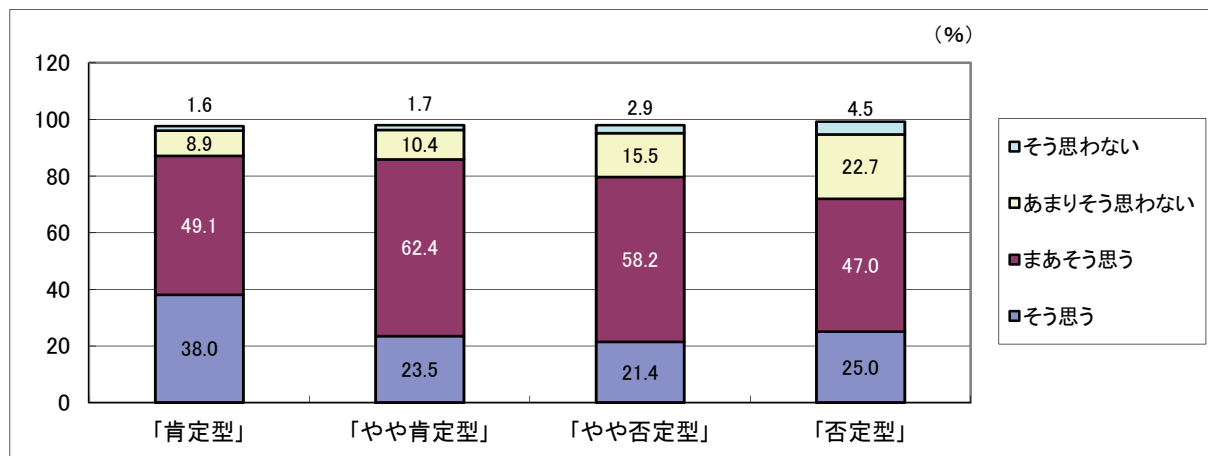
図表 1-1-3 コミュニケーション基本方針 4 タイプと従業員管理上の困難度



第 3 に、肯定型ほど、従業員の経営への協力度が高まる。「肯定型」(87.1%) が「否定型」(72.0%) より 15.1% も多く、多くの従業員から経営に協力を得ている（図表 1-1-4 参照）。

図表 1-1-4 コミュニケーション基本方針 4 タイプと従業員の経営への協力度

:従業員は経営に対して協力的である



以上のように、社長が一般従業員の意向や要望を聞きそれを企業経営に反映していればいほど、従業員の会社への積極的な協力、やる気や技能、効率とチームワークの向上が得られ、経営危機を経験しない。労使コミュニケーションは、経営危機を回避し、従業員の意欲・協力を高める経営資源であるといつてよいだろう。

2006年、アンケート調査を通じて明らかにした労使コミュニケーションの経営資源性についてその具体的な内実を探るために、事例調査という質的調査を行うことにした。

## 第2章 研究方法

事例調査の対象企業の選定は、大きく3つに分かれる。第1に、2006年、アンケート調査の際に、当該企業に従業員組織があると答えた企業のうち、調査票に連絡先が明記されている企業に対し、事例調査の趣旨を送り、それに応じて頂くかどうかを同封した所定のファクス用紙に記入して返送するように依頼した。その結果、10社から調査に応じるという連絡が届いた。その企業を対象に調査を行った。その外、2社は知り合いからご紹介頂いた。

第2に、中小企業家同友会会員企業を対象に事例調査を行った。中小企業家同友会会員企業は、2012年11月現在、全国に約42,000社を擁しているが、『人を生かす経営（中小企業における労使関係の見解）』（以下、『労使見解』）をバイブルのように読み、企業経営に生かしている。『労使見解』では、日常不断な労使コミュニケーションを次のように強調している。すなわち、「さまざまな労使の問題を話し合いで解決することを原則とするならば、（労使； 呉）双方のコミュニケーションをあらゆる機会をとらえて実践することです。双方の理解を深めるためには、日常不断にコミュニケーションをとっていくということがすごく重要です（同書、p.22）。」中小企業家同友会全国協議会（中同協）に対し、研究趣旨を説明し、調査に協力して頂ける企業の紹介をお願いした。その結果、14社を紹介されてその企業を調査対象とした。そのうち、3社は、中同協の研究会に参加し、労使コミュニケーションに関連する講演を行った社長に直接研究の趣旨を説明し、協力して頂いた。

第3に、全国一般東京一般労働組合の支部が組織されている企業1社である。上記の企業の中で、労働組合が結成されているのは1社のみであった。労使コミュニケーションの担い手として労働組合は極めて重要であるので、もっと多くの事例を選定したいと考え、東京一般に相談した結果、支部が組織されている1社をご紹介頂いた。

以上の対象企業に対し1回のヒアリング調査を行い、労使コミュニケーションの経営資源性を明らかにすべく、より深層調査が必要な事例については2~3回の調査を進めた。結果的に中小企業家同友会の会員企業が深層調査の対象となった。

ヒアリング調査先及び対応者、調査担当者等は図表1-1-5のとおりである。なお従業員規模の数にはパート労働者等の非正規労働者も含まれている。

図表 1-1-5 ヒアリング先及び対応者等の一覧

報告書 該当章	社名	対応者	業種	従業員 規模	ヒアリング日	調査担当者
<b>第2部</b>						
第1章	山田製作所	社長: 山田茂	製造業(製 缶板金業)	16名	2011.3.9(1回目)	呉、鈴木
		社長、会長、従業員代表			2012.2.20(2回目)	呉、鈴木、前浦
第2章	HSA	社長: 田中勉	介護・福祉 業	157名	2011.2.01(1回目)	呉、鈴木
		社長、今井静取締役統括部長、 事務職社員			2012.2.21(2回目)	呉、鈴木、前浦
		社長、統括部長			2012.4.20(3回目)	呉、鈴木
第3章	拓新産業	社長: 藤河次宏、従業員過半数 代表(TY氏)、TK氏、TT氏	建設関係サ ービス業	91名	2012.12.13(1回目)	呉、鈴木
		社長、TM氏、TR氏、TG氏			2013.2.18(2回目)	呉、鈴木
第4章	鐘川製作所	社長: 鐘川喜久治、従業員過半 数代表(KM氏)、経営改革室長 (KS氏)	製造業(総 合精密板 金、建築金 物、水産関 連機器)	67名	2013.3.7(1回目)	呉、前浦
		社長、再雇用のKO氏、女性パ ート社員KY氏、KW氏、KH氏、 KN氏、KK氏			2013.3.27(2回目)	呉、鈴木、前浦
第5章	成和設備工業 所	社長: 藤井孝章、SK氏	建設業	30名	2012.12.14(1回目)	呉、鈴木
		社長			2013.5.8(2回目)	呉、鈴木
第6章	ハーヴィンタ ーナショナル	社長: 切山英彦	製造業(食 品)	57名	2011.2.15(1回目)	呉、鈴木
		社長、従業員IS氏、IN氏			2012.4.11(2回目)	呉、鈴木
		社長			2013.5.9(3回目)	呉、鈴木
第7章	東邦通信シス テムズ	代表取締役: 橋本日吉	ITサービ ス業	26名	2011.1.26(1回目)	呉、鈴木
		代表取締役、従業員代表者			2012.3.2(2回目)	呉、鈴木、前浦
第8章	八嶋合名会社	社長: 八嶋祐太郎	倉庫・運 送業	54名	2011.3.11(1回目)	呉、鈴木
		社長、従業員代表、従業員			2012.1.26(2回目)	呉、鈴木
		社長			2013.3.4(3回目)	鈴木、前浦
第9章	新和自動車工 業	社長: 尾又英敏、統括部長: 清和 彰子	自動車整備 業	60名超	2011.2.8(1回目)	呉、鈴木
		社長、統括部長、従業員代表			2012.4.26(2回目)	呉、鈴木、前浦
		社長、統括部長			2013.4.10(3回目)	呉、鈴木
第10章	アイ・ティ・エ ス	相談役: 柏崎俊雄	ITサービ ス業	77名	2011.3.7(1回目)	呉、鈴木
		相談役、社長: 河瀬恭弘、従業 員代表			2012.3.1(2回目)	呉、鈴木、前浦
		相談役			2013.3.14(3回目)	呉、鈴木
		相談役			2013.4.4(4回目)	呉、鈴木
第11章	ローヤルエン 지니어リング	社長: 河原八洋	建設業	42名	2011.7.14(1回目)	呉、鈴木
		社長、従業員組織代表 M 氏、J 氏			2011.3.16(2回目)	呉、鈴木、前浦
		社長			2012.12.18(3回目)	呉、前浦
		連業者(K 設備 代表取締役、工 事部長)			2011.3.1	前浦

報告書 該当章	社名	対応者	業種	従業員 規模	ヒアリング日	調査担当者
第12章	田中電子	T専務	携帯販売・ サービス業	134名	2011.1.28(1回目)	呉、鈴木
		T専務、経営品質推進課課長K氏、元従業員代表T氏			2012.2.1(2回目)	呉、鈴木、前浦
		T専務、経営品質推進課課長K氏			2013.3.1(3回目)	鈴木、前浦
第13章	野水鋼業	社長:野水俊夫、常務:井上勝	鋼材卸売業	55名	2010.12.22(1回目)	呉、前浦
		社長、常務、福利厚生委員会委員長及び36協定の従業員過半数代表S氏			2011.12.5(2回目)	呉、鈴木、前浦
		社長、常務、福利厚生委員会委員長及び36協定の従業員過半数代表S氏			2012.11.28(3回目)	呉、前浦
第14章	サンテック	代表取締役:青木義彦	ITサービス業	60名	2011.3.10(1回目)	呉、鈴木
		代表取締役、N氏、H氏			2013.4.25(2回目)	呉、鈴木、前浦
<b>第3部</b>						
第1章	C1社	総務部長	環境事業	54名	2010.11.5	呉、鈴木
		労働組合委員長			2010.12.10	呉、鈴木
第2章	C2社	代表取締役社長、業務部長、分会長	製造業	30名未満	2011.3.23	呉、鈴木
第3章	C3社	総務部長	輸入・卸、物流事業	約300名	2010.11.12	呉、鈴木
第4章	C4社	部長代理	建設業	約50名	2010.11.5	呉
第5章	C5社	代表取締役社長、取締役管理本部長	ITサービス業	約60名	2010.11.4	呉、鈴木、前浦
第6章	C6社	管理本部総務部副部長、総務部人事グループ副参事	ITサービス業	588名	2010.11.11	呉、鈴木
第7章	C7社	取締役会長、総務部社員	水道設備業	約30名	2011.3.2(1回目)	呉、鈴木
		取締役会長、総務部社員			2013.4.19(2回目)	鈴木、前浦
第8章	C8社	代表取締役社長	電気設備業	18名	2011.3.1	呉、鈴木
第9章	C9社	駅長(社長)	道の駅	26名	2011.1.11	呉、鈴木、前浦
第10章	C10社	代表取締役会長、総務部長	通信建設業	49名	2011.3.1	呉、鈴木
第11章	C11社	総務部取締役部長	ソフトウェア開発	252名	2010.10.13	呉、鈴木
第12章	C12社	代表取締役	船用品販売	50名	2010.11.17	呉、前浦