

第3部 労使コミュニケーションの多様性と課題
：一般企業12社の事例

第3部 労使コミュニケーションの多様性と課題 ：一般企業12社の事例

第1章 C1社¹：労働組合を中心とした労使コミュニケーション

1 企業概要

C1社は、大阪市淀川区に本社を構える企業である。設立は1966年で、もともとは創業者を同じくする会社の中央研究所であった。業種について、メインは産業廃棄物リサイクル（液物（水と油）のリサイクル）、アルミ粉末製造、廃水処理、工業排水等水質測定・産業廃棄物や土壌の分析である。社員数は54名で、正社員が48名、嘱託・契約社員が6名である。正社員は中途採用者が多い。正社員の平均勤続年数は10年程度であり、「結構、辞めないですよ、うち」という。派遣・パートは使わない方針である。工場は、滋賀工場（正社員30名）、神戸工場（正社員1名）、滋賀甲南工場（正社員5名）を有する。

また、C1社には労働組合があり、組合員は29名である（滋賀20名、甲南5名、大阪4名）。執行委員は合計6名（三役を除いて3名）で、月1回もしくは臨時で就業時間後あるいは土日に滋賀工場に集まる。ユニオンショップ協定を結んでおり、組合費は1人当たり月平均4500円（給与の何%かをチェックオフ）である。委員長は35歳で入社13年目、執行委員を4年やっていたものの、委員長としての在任はまだ半年という。委員長の任期は2年である。労働組合としては職場に特に問題があると感じてはいないが、上部団体の統一要求でメンタルヘルスについて産業医を置くという方針のため、その要求をした。ただし、職場でメンタルヘルスが問題にはなっていない。なお、現在の社長も以前組合員であった。

2 労使コミュニケーションの図り方

C1社には労働組合があるため、労使コミュニケーションは主として労働組合を通して図られる。具体的にはつぎのとおりである。

第一に、月に1度、労使懇話会が開催される。労使懇話会は、経営審議会の後に開催されるものである。経営審議会の議題は前月の営業成績や異動についてだが、それを労使懇話会で労働組合に伝達し、会社側は労働組合から疑問点が出されればそれにも答える。労使懇話会には三役（委員長・副委員長・書記長）が参加する。これにより、組合員は会社の状況について数字的に全て共有ができることになる。

第二に、必要に応じて「労使テーブル」も開催される。メンバーは労使懇話会と重なるが

¹ 同社へのヒアリング調査は、2010年11月5日、総務部長に対して行った。また、労働組合へのヒアリング調査も、2010年12月10日、委員長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社、同労働組合並びにお2方にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。

一緒ではなく、部長とその部下2名、組合側は三役であり、2～3ヶ月に1度行われる。ここで就業規則の変更のすり合わせなども行われる。最近では、給与規定に関する就業規則の見直しを2010年6～8月に行っている。これは、今は支給していない手当などを整理する目的で行われた。労使のすり合わせの後、会社側は取締役会に諮り、労働組合は組合員に報告して、合意している。なお、労使で意見の相違があったかといえば、「いろいろ考え方があったんですけども、それは長い時間かけてやりましたので、それなりの意見はありましたけれども、基本的には、例えば言葉の表現の仕方とかそんなところだけだった」という。

第三に、団体交渉を年2回行っている。春闘の際に夏のボーナスと昇給について、秋に冬のボーナスについて行われる。団体交渉のメンバーは、会社側は社長、取締役、部長、組合側は三役と執行委員3名の計6名である。また、春に賃上げが行われ、定昇確保（平均6000円程度）+ベ・アとなっている。ただし、ベ・アはここ最近していないという。春闘は2月くらいから行われるが、労働組合としては年に2回組合員にアンケートをとって金額や付帯要求の意見を聞いている。最近では、春2.3ヶ月要求（2.08ヶ月回答）、冬2.3ヶ月要求（2.0ヶ月回答）となっており、要求はアンケートの平均である。概ね3月中に妥結するという。その他、団体交渉の項目はメンタルヘルス関係、半日有給などであり、半日有給は2010年の9月から導入された。なお、会社が初任給を上げたいと要求してきたため、100円程度底上げとなっている。

第四に、「検討テーブル」というものもある。これは、例えば賃金制度を改定する際に設けられる。必ず1年に何度という形で設けられるものではなく、1年間に1度も開催されないこともある。

このように、社員の声を聞く機会は多くあるが、「末端の声が社長に届くかと言われると、なかなかね」というように、社員からの「不満もあります」という。

なお、労働組合としては「今大きな問題になっていることは特にはない」と考えており、また会社に安全衛生委員会もあり、「その中でいろいろ問題点があったら、議題に上げて改善したりとか、そういうことはさせていただいている」という。

その他、労使コミュニケーションの図り方としては、個別的になるが、評価の関する個人面談が年に2回あり、上司と部下とでコミュニケーションを図っている。

3 従業員組織

労働組合の他、従業員組織もあり、「ひろの会」と称して、忘年会・慰安旅行を実施している。いわゆる親睦会である。これには役員クラスも入っている。会費は月300円で、会社は月5000円程度の補助をする。また、「ひろの会」から慶弔金が払われる。なお、労働組合は「ひろの会」と何の関係もないという。

4 雇用・労働条件

年収は、残業代込みで34才の者の平均が480万円程度だという。賃金は、勤続給が毎年500～1000円上がる程度で、あとは職能給が人事考課によって個人ごとに差が出る仕組みとなっている。昨今中途入社者が増えてきたため、生え抜きの者との調整を図るのに苦労しているという。

5 36協定と就業規則について

36協定は、年1回で締結するが、本社・工場が分散しているため、4か所で締結している。締結する労働者側は労働組合の委員長である。月40時間で締結しているが実際の残業時間は月10時間ほどである。

就業規則については、上述のように労使テーブルですり合わせが行われ、会社側は取締役会に諮り、労働組合は組合員に報告して、合意し、労働基準監督署に届出をしている。その際、労働組合の委員長がサインをしているが、すり合わせをしていることもあり、意見が出ることもなく、「会社と協議しましたが、就業規則の変更を認めます」という文言を付して判を押している。

6 労使コミュニケーションの効果

C1社では、主として労働組合を通して労使コミュニケーションを図っているが、これによりつぎのようなメリットがあるという。

第一に、会社の状況が組合員に円滑に伝わることである。例えば、経費節減を会社が進めようとして、それが労働組合を通して組合員に周知することができる。

第二に、問題点を見出しやすいということである。これは、労働組合から改善点を提案されることもあり、それを踏まえて改善することがあることによる。

また、労働組合は、「例えば、新入社員とか…内心思っているけど、なかなか上司にはいえないうことは、そういったところは組合を間に入れてもらって訴えたりとかですね、そういうこともできます」というように、労働組合があることによって会社で自由にものが言えるというメリットを感じている。加えて、残業の減少、苦情処理、不当解雇などを避けることができる安心感、上部団体を通じて他の会社の情報が入るなど組合効果を感じている。

第2章 C2社：合同労組加盟企業における労使コミュニケーション

1 企業概要

C2社は、都内に所在する一般機械器具メーカーである。現社長が先代の社長（現社長の父）から会社を引き継いだのは、平成2年（1990年）のことである。

C2社は大手メーカーの協力会社として、長らく産業機器製造の仕事を担ってきた。しかしバブル崩壊やリーマンショックの影響が大きく、売上が減少している。

同社の従業員数は、一時期70人ほどであったが、現在は30人未満にまで減少している。そのうち、半数近くが再雇用者（嘱託）である。人手不足は中小企業にとって常であり、新規採用を求めているが、なかなか実現できない。

2 労使コミュニケーションの図り方

同社の労使コミュニケーション・ツールは3つある。1つは、労働組合との交渉である。後述するが、同社には東京一般の労働組合があり、この組合が主に賃金に関して会社側と団体交渉を行う。ただし東京一般の分会は90（企業）ほど存在するが、賃金交渉ができているところは約50分会だという。

2つは、月1回の朝礼である。朝礼は、もともと人前で話すことが得意ではなかった現社長が、自身の訓練のために20年前から始めた。スピーチの内容は、昔の言葉を引き合いに出したり、自身で調べたことを書き留めたノートを見たりして工夫している。なお健康と安全は同社の原点であるため、現社長は、繰り返しスピーチに盛り込むようにしている。

3つは、社内の行事である。C2社は、春には花見、夏には暑気払い、年末には忘年会を開催する。この費用は全て会社負担である。また社員旅行があり、永年勤続者の表彰を兼ねて企画される。永年勤続の表彰には、10年、20年、30年、40年の4段階がある。

3 従業員組織

同社には、全国一般東京一般労働組合（合同労組）が存在する。この組合は企業外の労働組合であるため、会社と対等な関係を構築しているという。また後述するが、組合は会社が生き残るためには、会社と労働組合が共存し、互いに高め合っていかななくてはならないと考えている。

現在の組合員数は6人である。さらに同組合には準組合員制度という位置づけで、YO会（Young Oldの略）があり、ここに同社のOB（嘱託）が参加している。嘱託の人数は6～7人であるが、全員がYO会に入っているとは限らない。職場の組合員は、東京一般C2分会と称し、組合費は、会社が従業員の給料から天引きして、会社が分会長に渡し、それが東京一般の本部に収められる。

組合の主な機能は、賃金交渉にある。春闘と一時金に関しては、団体交渉を通じて、でき

る限り、世間並みの水準の確保を目標としている。その具体的な目標とは、東京一般が賃金調査を基に春闘方針で決定した到達基準であり、20歳で18.6万円、30歳でいくらという形となる。この基準は、東京一般が12月までに賃金の調査を行い、1,100～1,200件のデータが集められ、それを基にトータルの基準として作成されたものである。東京一般は、その基準を基に分会と話し合っただけで要求を決定している。

さらに一時金交渉では、組合は、会社に「今年は売上がプラスであるかマイナスであるか」を聞き、マイナスでなければ、それなりに世間並みの水準を要求し、マイナスであれば、去年の水準の維持という要求になる。去年よりマイナスであれば、少し下がったとしても、2～3万円であれば、下がっても仕方ないという感じはあるという。去年並み（2010年）の売上成績があれば、去年並みでマイナスにならない程度で交渉を進める。

C2社の賃金水準は高い時期があった。それは10年・20年前のことで、当時の賃金水準が高かったのは、従業員の平均年齢が高かったからである。現在の職場の従業員は30代であるため、賃金水準は低いほうになっている。同社の賃金制度には年齢給があり、なるべく個人差をつけないようにしている。30歳で基本給は25万円くらいであり、これに残業手当がついて、30万円強になる。一時金は、1.5ヶ月だとか、1ヶ月あれば良いくらいだという。

また組合は、賃金のほかに、要求に対してプラス1という形で、賃上げや何かの獲得要求に対して何か1つ加えて頑張ろうという取り組みをしている。例えば、職場施設の改善や労災の補償金の上乗せ等がある。

4 労使コミュニケーションの効果

C2社における労使コミュニケーションの効果は2点ある。1つは、労働条件の改善である。組合の分会長によると、労働組合があるとないとでは労働条件の改善状況が大きく異なるという。労働組合のない企業では、「もう今年は不景気でこういう状態だから、賃金も上げない」と言われてしまえばそれまでであるが、組合がある企業では、「会社のほうも組合があるために、ゼロ回答というわけにはいかない」という。実際C2社では、これまでゼロ回答はなく、2011年も2,000円のベースアップを勝ち取っている。また既述のごとく、同社の従業員は30代であるため、こうした措置を取らないと、世間並みの賃金水準に近づくことが困難となり、会社としてもゼロ回答というわけにはいかないのである。

2つは、労働協約による規制である。労働協約があることで、会社側を規制することができる。

5 雇用労働条件と36協定

中小企業のワンマン社長であれば、一方的に解雇をすることがあるが、組合の分会長によると、C2社の社長ではまずあり得ないという。また社長本人も、「(従業員に)辞めろ」といったことはないという。それは先代の社長の時からそうであり、同社の従業員数が減少した

のは、自然減によるものである。

36 協定の締結及び就業規則の変更の際の従業員過半数代表は分会の代表(分会長)である。調査当時の組合員数は6人であり、これに準組合員(嘱託)の6～7人を加えても、組合員数は12～13人となる。したがって同組合は、従業員の過半数(13/30)を代表しているとは言いがたいが、そのほかの従業員の合意を得て過半数代表として決定している。

第3章 C3社²：発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション

1 従業員組織の役員選出と36協定

C3社の従業員数はおよそ300人（男性230人、女性70人程度）である。C3社は複数の事業を展開しており、a事業部門に190人、b事業部門に70人、c事業部門に30人、d事業部門に若干名、e部門に10人が配置されている。

C3社には、労働組合は無く、「C3社会」という社員会が存在する。C3社会はもともと同社の前身の企業の時代からあったようである。この社員会が設立された詳しい背景は不明であるが、同社には組合がないために、それに代わる組織として会社が設置したようである。

このC3社会には、会社役員を除く、全従業員（正社員のみ）が参加する。C3社会の役員は、本社、地区、各営業単位で、選挙を通じて幹事を選出する。幹事は26人である。幹事選出には、各営業所で男女1人ずつを出すという基本方針があるが、実際には部門によって女性従業員がいないところがあるため³、各営業所からは男性従業員を、東京地区と横浜地区から女性従業員を、本社からは何人出すというルールが存在する。このルールは、「C3社会会則」で規定されている⁴。

こうして選ばれるのが幹事26人である。同社は事業所や営業所ごとに、36協定を締結しており、従業員過半数代表は各幹事が努める。C3社会のトップである幹事長は、幹事26人のなかから選挙で選ばれる。さらに同社は各地区（本社、東京地区、横浜地区、関西地区、b事業部門）に副幹事長を置いており、副幹事も選挙を通じて選出される。いずれも任期は1月から12月の1年であり、留任はない。幹事長の手当は1万円、副幹事長は7千円である。

幹事長の選挙をもう少し具体的にみていく。まず本社において、各幹事（課長や課長代理の役職者⁵）のなかから、「今年役員を経験した」とか「選挙で選ばれなかった」、「この年代にもう1年任せたいほうが良いか」、「それともこの年代を卒業させて、次の年代に任せようか」等、入社年度を基準に、候補者（4～5人程度）を総務部長がリストアップする。そのため候補となる従業員は「そろそろ自分たちが候補になる」と気付くという。また総務部長は「あなたたちは来年の幹事長候補である」と打診するほか、その候補者リストを現在の幹事長に確認している。次年度の幹事長候補者について、現幹事長から拒否されることはない。

こうしてリストアップされた従業員を対象に、毎年12月に全従業員による選挙が行われる。こうした方法を採用するのは、もともと立候補者がいないため、年代によって不公平がないように配慮しているからである⁶。なお部門でいえば、a部門からの選出が多いという。

² C3社の調査は、2010年11月12日に実施された。応対者は総務部長である。大変お忙しい中、調査にご協力頂いた総務部長様に心より感謝申し上げます。

³ もともと女性の従業員がいたが、現在はその従業員の仕事を契約社員やパートタイマー、派遣労働者が担うケース等が該当する。

⁴ なお選挙は紙に書いて投票するとは規定されていないが、昔からこの方法で選挙を行っているという。

⁵ 幹事を管理職クラスから選ぶのは、従業員をまとめる力が必要だと考えているからである。

⁶ 例えば、原則として、面倒であるからといって、新入社員に押し付けることを禁止している。

また最近若手の従業員が減ってきていることもあり、従業員のなかには何度も候補者になる者がいるという。

2 労使コミュニケーションの機能

C3 社会の主な機能は2つである。1つは、会社の給与方針や賞与の支給方針を職場に伝えることにある。C3 社会と会社が話し合いを持つのは、給与、ボーナス（年2回）、新幹事への説明の年4回である。例えば、同社のボーナスは、会社の営業利益によって、支給率が決まり、さらに冬のボーナスの支給月数が固定化されているため、冬から夏にかけての営業利益の変化は、夏のボーナスの支給月数で調整される。そのため従業員から、「今回は冬の支給率を少し減らして、夏に0. 何ヵ月上乗せしよう」とか、「もう少し夏のボーナスを平準化して欲しい」という要望が C3 社会から出されたという。そこで同社では、従業員に対してアンケート調査を行ったところ、その過半数が夏のボーナスを冬のボーナスの変動幅を抑える調整を希望したため、それに取り組んだという。このように C3 社会は従業員の意見を聞く等、労働組合に近い機能を果たしている。

もう1つは、福利厚生機能である。C3 社は関東と関西に分かれているため、社員間の交流を図るために、親睦会（年1回の開催：毎年4月）を開催しており、C3 社会がその企画を担う。また同社にはサッカー部や野球部があり、「ユニフォーム代を会社から出して欲しい」とか「懇親会費を会社で負担して欲しい」という声が C3 社会を通じて会社にあがってくるため、会社は2~3万円補助している。この他にも、同社は社員旅行やスポーツ大会等も開催していたが、「休みの日まで会社の人間というのは嫌だ」という声があり、そうしたイベントは開催しなくなった。

3 雇用・労働条件

同社には職能資格制度がある。職能資格は1~10級があり、10級が一番下の資格となる。新卒者の場合、大卒は6級、短大卒は8級、高卒は10級からスタートになる。そのうえには、主務（主任クラス）が、主務のうえに主事（1~2級：主事2級が課長代理、主事1級は課長クラス）が、主事のうえには参事（1~3級：参事2級は次長クラス、参事3級以上は部長クラス）が、参事のうえには理事（役員相当）がある。これら全ての資格に、号棒が3つつ設定されている。

昇格・昇給は評価によって決まる。評価はS・A・B・C・Dの5段階で行われ、B評価が基準となる。基準という意味は、B評価であれば、昇格・昇給はないということである。昇格したければ、A評価以上をとるほかはない。A評価が続けば理事になれるが、そういうことはほとんどないという。ただし主務以下の従業員については、よほど休みが多い等のことがなければ、基本的に毎年1つつ昇格していくことになっており、評価結果が昇格に反映されるのは主務以上となる。大卒の給料はおよそ20万円である。

ボーナスの支給月数は、営業利益で基本的な月数が決まる。具体的には、22 億円から 26 億円の範囲であれば、年間 6 ヶ月ということが基本となっている。これをベースに、昇格と同様、評価による個人差が生まれる。同社の人事評価制度には、各階層に必要なスキルや知識が基準として設定されており、それをどの程度できたか、また従業員は個人で目標を設定しているため、その目標をどの程度達成したかを上司が判断して、評価が決定される。目標を達成していれば、A 評価であるとか、目標に近い水準で到達したら、B 評価という形で評価がなされる。その評価は本部長のところで決裁され、最終的に給与委員会（各本部長、副社長、総務部長で構成される）が、評価が甘すぎたり、辛すぎたりしていないかを確認し、最終的に評価が確定する。こうして評価が決まると、S 評価であれば、プラス 0.2 ヶ月、A 評価であれば、プラス 0.1 ヶ月、C 評価はマイナス 0.1 ヶ月、D 評価はマイナス 0.2 ヶ月となり、最大で 0.4 ヶ月の格差となる。さらにこの評価に加えて部門評価があり、各本部の業績目標を達成すれば、支給月数が上乘せされたり、削減されたりする。

同社の従業員の平均勤続年数は 17 年であり、平均年齢は約 40 歳である。平均年収は 600 万円程度になる。

第4章 C4社⁷: 垣根のない労使コミュニケーション

1 企業概要

C4社は、1966年に交通安全に関する諸施設の工事請負および商品販売を目的として営業を開始した。その後、阪神高速道路公団（現、阪神高速道路株式会社）の補修基地業務や、日本道路公団（現、NEXCO）、国土交通省、大阪府・市などの官公庁が管理する道路橋付属構造物の設置・維持補修工事を手がけてきた。高度経済成長期を中心に建設された道路橋は、近年40年～50年経過しており、劣化、腐食、大型車両の増加による疲労等による損傷が顕在化しつつあり、予防保全（早期発見・早期対策）や長寿命化の必要性が高まっている。HPには、「私たちは、これまで培ってきたノウハウと技術により、安全第一はもちろんのこと、誠実と信用に基づき、人、地域、そして未来へのかけはしとして大切な道と橋という社会資本の保全を通じて、地域社会の活性化に寄与し続けます」と記されている。社員数は約50名で、事業所は本社事務所のほか、アベノ事業所、神戸支店を有する。C4社は、施工・管理を担っている会社であり、直接工事をするわけではなく、施工管理技士を有して、関連業者の実際に工事をする人たちの管理をしている。

2 労使コミュニケーションの図り方

C4社では「社員と社長の間は近い」ため、「社長と直接いろいろ話をしたりするということがオープンにできています」という。労働組合が存在しない中、労使コミュニケーションをいかに図っているかについては、年2～3回開催される大きい工事の打ち上げパーティの際や、組織活性化プロジェクトを通じて図るようにしているという。

また、冬と夏、年2回発行する社内報に年間計画、業績・決算等の経営情報が掲載されており、社員は会社の経営状況を把握することができる。経営状況については、2ヶ月に1度の経営会議で数字が発表され、出席者である部署長が部署に持ち帰って各部署の会議の中でそれを報告する仕組みともなっている。「年間の売上計画これに対して、今まではこれで、実績はこれですよ、達成率はこれだけ、利益はこれだけです」というようにオープンにされていることから、社員は賞与の予測も可能である。

さらに、年度末に全体集会を開催している。そこでは、年度末の業績賞与、年間の個人表彰について発表される。

加えて、数年に1回、社長は従業員全員に対して1人当たり約1時間30分かけて面接調査を行っている。具体的には、「どうしたら会社に貢献できるか、個人としてどういうところを生かしたいか、5年、10年先の夢は何か、そういった内容の質問、やりとりがありました」という。

⁷ 同社へのヒアリング調査は、2010年11月5日、部長代理に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに部長代理にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。

なお、会社としては社員の健康管理に細心の注意を払っている。「毎月、残業時間でそういう 45 時間 (36 協定で締結した残業時間のこと——引用者) を超える人をピックアップして、所属長とそこの部署長と話をしてもらって、健康面とか何か家庭に問題があるとか個人的に問題があるとか、健康面で何か問題を抱えていないかとか、面談をして様子を知るといふ、そういうことを毎月やっております」といふ。

3 従業員組織

親睦会としては、「近友会」がある。2 年に 1 度くらいの頻度で社員旅行を企画したり、観劇やボーリング大会も企画したりしている。C4 社では、これらの親睦会の企画を通じても労使コミュニケーションを図っているといえる。

親睦会の会費は、賞与のときに 2000 円集めることとなっており、年 2 回の賞与で合計 4000 円となる。社員旅行の積み立ては、親睦会の会費とは別建てで、給与から控除されているが、その額だけではまかないきれないため、会社からの補助がある。

4 雇用・労働条件

従業員の平均勤続年数は約 9 年で、平均月給は 30 万円強、年収は 500～600 万円である。賞与は基本給の 2 ヶ月分が目安となっている。夏と冬の賞与に加え、年度末の業績賞与もある。業績賞与は明確な算式があるわけではないが、これまで「出さなかったという年はない」ため、「大体 1 ヶ月から 2 ヶ月ぐらい、その範囲」といふ。

5 36 協定と就業規則について

安全を重視している会社であるので、労働時間管理には細心の注意を払っている。事業所ごとに 36 協定（残業上限時間、月 45 時間、年間 360 時間）を締結しているが、従業員過半数代表は会社が係長、主任の中から推薦し、朝礼などで社員が集合した際に挙手で承認している。任期は特に決めていないが、従業員過半数代表が異動などにより欠員となる場合、改めて挙手を通じて選んでいる。従業員過半数代表の役割は、36 協定の締結、就業規則の変更等のことを従業員に周知することのほか、給与からの社員旅行積立金の控除、慶弔金、福利厚生、退職金制度についても意見が求められる。

従業員過半数代表は、事業所ごとに挙手により選出されて、36 協定書に署名をしているが、それは、同社が建設会社として工事の入札などに応募する時にそのような様式の提出が求められていることが主因とみられる。

第5章 C5社⁸：モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション

1 企業概要

C5社は、C5ホールディングスに属する企業である。業務内容は主に6点である。第一に、自治体を中心とした住民記録及び福祉関連業務、第二に、主に小中学校を対象とした教育用コンピュータの導入とサポート、第三に、法人企業対象の提案業務、第四に、林業に特化した自社パッケージソフトの拡販、第五に、健康診断に特化したパッケージソフトの拡販、第六に、大手ベンダーからのシステム開発の下請けである。

この他に雇用能力開発機構やT技術開発センターから、パソコンの教室の業務を受けている。拠点は、秋田県が中心である。社員数は60名程度である。売り上げは1992年の3億円から2010年の15億円へ拡大し、それとともに社員数も12名程度から60名程度に拡大した。この他に、パートタイマーや期間アルバイトとして非正規社員を、10名～20名程度雇い入れている。

2 労使コミュニケーションの図り方

「コミュニケーションは、ものすごくいいほうだと思いますよ」というように、労使コミュニケーションの図り方には、おおまかに5つのパターンが存在する。

第一に、朝礼である。倫理法人会に入会し「職場の教養」という小冊子を使って朝礼を行うようになった。朝礼は、設立当初より行っていたが、15年ほど前からは「おあしす運動⁹」を取り入れ、「朝から少し発声練習するのにいいよねっていうことで始めたという経緯がある」。ただし、「今から5、6年前までは、朝、おはようございますと言える社員の方が少なかった」という。社長が一番早く出社し「おはようございますって言い続けました」結果、「2ヶ月後には、みんな言えるようになりました」という。これは、「あいさつしろっていきなり言われたってできない」ため、日頃から挨拶をするように促すことを意図してのものである。日常的に礼儀正しく、人間性がよいと見られる人のほうが仕事もできるという考えに基づく。「朝礼は社員のモチベーションを上げ、仕事モードに切り替える時間」であるという。社長は週初めに3～5分のスピーチをするだけあり、朝礼長（司会）とコメントをする人を社員の中からローテーションで決めて、社員が自主的に朝礼を行うように促している。

第二に、月1回全社的な会議日を設けている。これは第一土曜日に行われる。この会議日には、朝礼後に社長他役員のコメントと業績発表がなされる。その後、部門毎の会議をその日に集中して実施する。その日は、土曜日なのでお客様に迷惑がかかりにくいとしているためである。営業部とシステム部それぞれの会議から、その下の各課の会議で業績の伝達やそ

⁸ 同社へのヒアリング調査は、2010年11月4日、代表取締役社長、取締役管理本部長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお2方にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。

⁹ 「おはようございます」「ありがとうございます」「失礼します」「すみませんでした」の頭文字をとって「おあしす運動」という。

の反省、今後の戦略戦術などが討議される。

第三に、親睦会が主催する花見や忘年会などの行事の開催である。社長他役員ももちろん、積極的に参加し、社員間で分け隔て無く親睦を図るといふ。このように、「個々の都合を優先しがちな現代の時勢に対し、行事への参加も社員の責務であることを自覚させている」のである。親睦会会長は社員から選出し、自主的に行事を企画開催させて、社員間のコミュニケーションを活発にしている。また、社長は親睦会会長の発言する権利を重視しているという。

第四に、部門間での意思疎通の円滑化である。社員は、日々の業務を日報としてメールにて上司に報告し、それを踏まえて上司である課長は、1 週間の報告を週報として社長へメールにて提出する。週報は、所属長としての所感や、業績、受注、クレーム内容、出勤状況等を報告する。社長はそれを通じて現場の状況を把握し、全社分を取りまとめ、所感を添えて提出者全員に返信している。これについて社長は、「わが社独自のナレッジマネジメントですね」といふ。

第五に、改善提案制度である。何か変えてほしいことがあったら、この改善提案制度を用いるように促している。「不平不満も改善提案として出すと、不平不満ではなくなる」といふ。当然ながら、「採用する場合もある」が、「却下する場合もある」。内容としては、「朝礼をこのようにすれば、より改善になる」とか、「販売管理システムの改善案」や、月に一度行っている棚卸しに対しても「時間を短縮するための改善提案」等が、多岐にわたって出される。

3 従業員組織

従業員組織として、上述のように親睦会が存在する。親睦会の役員（会長・副会長）は、一般職の中から選ばれ、忘年会と花見の他に、慰労会、ボランティア清掃、新入社員歓迎会、運動会、社員旅行を企画する。

会長の役割は、イベントの企画と運営がメインである。親睦会の会長は、選挙等の形式は取らずに、副会長がそのまま会長に上がり、新会長は副会長を指名することによって決定されている。

会費は 1 人あたり月 1000 円で、会社も行事の度に同等額を負担している。社員旅行は積み立てて実施され、社員の 6 割以上参加するように促している。これは、社員の 6 割を超えなければ福利厚生費を利用できないためである。

4 雇用・労働条件

賃金・労働条件（ボーナスは除く）は、C5 ホールディングスの合意のもとで決められる。C5 社の従業員は営業と SE で構成され、人がメインとなるため、労働分配率は 68% と高目になる。また営業と SE には裁量労働制（勤続 3 年未満の従業員を除く）を敷いている。

賃金水準は市内では高めだといふ。その前提となる、昇格・降格の評価が年 1 回行われている。これは昇給の評価とは別に行われている。昇格・降格とも頻繁にはないが行われて

いる。ただし、「賃金に違いを出したいんだけど、実は出ないようになる」という。

ボーナスは、企業業績を踏まえた上で、一人ひとり人事考課を行い、年2回の支給額を決定している。人事考課は、まず大きく10項目あり、その中で細かく項目が設けられており、項目ごとに4人が5段階で評価する。支給される賞与の額について、「差はつけているつもりなんだけども」「倍まではつけられない」ということである。なお、社長は「多く払ってあげたい」と考えている。というのは、「賞与を少しでも多くして、社員のモチベーションが上げれば、業績は付いてくる」ことによる。

また、四半期ごとに達成賞があり、一般社員であれば1万円（4回達成賞をもらえば年間で4万円となる）、それを年間で達成すればさらに4万円支給されることにしている（つまり、トータルで年間8万円となる）。課長については、もっと金額が高いが、それは部下を連れてお酒を飲みに言ってほしいというメッセージである。強制ではないが、お酒の席でコミュニケーションを図ることを促しているのである。

5 36 協定と就業規則について

36 協定の締結者であるが、「営業部門と、SE 部門では結ぶ協定が違う」ため、営業と SE の代表者（係長クラス：職場のまとめ役をする社員）と締結している。その者が親睦会の会長を担っている場合もあるが、必ずしも親睦会の会長が 36 協定の締結者ではないという。

就業規則について、C5 社は総務部門を C5 鉄工の管理部に委託しており、そこがグループ全体の就業規則を管理している。就業規則の変更は、育休や介護等の法律改正に基づくものが多い。就業規則は「微妙に出勤の時間とかずれています」ということから、グループで1つとなっているわけでないが、「大体内容は全て一緒」である。

6 労使コミュニケーションの効果

朝礼をするようになり、「明らかにコミュニケーションが良くなったし、社員の顔つきが変わってきた」「雰囲気が変わりました」という。このように、朝礼を通した労使コミュニケーションの円滑化により、社員への意識づけ、職場の雰囲気の改善という効果が現れている。

また、離職率も低いということである。「ついていけない」ため、離職する者も少数ではあるが存在するものの、多くは離職しないため、これも労使コミュニケーションの効果の1つといえよう。

なお、「トイレ掃除は社長の特権」ということから、毎日、社長がトイレ掃除を行っている。このような社長の取組みが、職場の風通しのよさを醸成している可能性もあろう。

第6章 C6社¹⁰：多様なツールを用いる労使コミュニケーション

1 企業概要

C6社は、1966年設立である。当時は主として県庁や市町村のシステム開発に携わっていた。現在の事業内容は、システムインテグレーション、コンサルティング、ソフトウェア開発、ネットワーク構築などである。顧客は自治体が8割を占め、その他に医療機関をはじめ企業・教育機関など、直に開発の委託を受け、オーダーメイドで行う。社員数は2010年4月1日現在で588名であり、事業所、支店は4か所に有する。

経常利益は、一時は伸びていたが、最近は横ばいであるという。リーマンショックの影響は直接的にないが、自治体の税収が減り、それに伴って仕事が減って間接的に売りに上げに影響が出てきている。

2 労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方としては、第一に年間の人事考課の際に上司と本人が面談をする。第二に、年に1回の自己申告書がある。これを用いて社員は処遇や異動について会社へ意見を述べたりもするという。第三に、部署ごとの朝礼である。第四に、グループ・ミーティングがある。第五に、月例会がある。これは月の初めに必ず社長が全社員に向かって話をするようになってきている。第六に、総務のホームページに情報を開示している。上長の会議が毎月2回あるのだが、資料など全て総務のホームページに掲載して社員が自由に見られるようにしている。第七に、電子掲示板を利用している。電子掲示板では、例えば今年の三六協定はこのようにしたいというのを掲示板に出して、意見をくださいというようにしており、社員と直接やりとりしている。意見を言う人は10名前後であるという。このような形をとるのは、従業員過半数代表を募った際に、なかなか手がないことに起因する。というのは、従来の従業員過半数代表が「なんで判子を押したんだみたいな感じで、大分意見を言われるということで大変だった」という。そのため、後述する互助会の会長に名前だけを借りて従業員過半数代表とし、意見交換については会社が社員全員でやるというやり方を10年ほど前に導入したのである。なお、一時、総務関係の者に従業員過半数代表になってもらったこともあったが、それはそれで苦情が来て、1回でやめたという。

3 従業員組織

労働組合はないが、福利厚生 of 従業員組織として全社で互助会がある。会費は月300円で給与から天引きされる。この互助会には社長も入っている。互助会の代表は4~5月に総会を開いて承認される。任期は1年でほとんど再任されない。前任者がつぎの人を選び、拍手で

¹⁰ 同社へのヒアリング調査は、2010年11月11日、管理本部総務部副部長、総務部人事グループ副参事に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお2方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

承認されるという形式をとっている。総会への出席者は100～200名で、その他は委任状を提出する。互助会の会長の仕事は、互助会の運営を指揮して、管理をしているということになる。また、慶弔金の決済なども行う。なお、現在の会長は、役職者ではなく一般社員である。

その他、各事業所単位で親睦会もある。旅行、スポーツ大会、映画鑑賞会などの企画をする。会費は月200円である。社員旅行の積立は会費とは別に、月2000円を積み立てており、会社からの補助は1人あたり1万円である。親睦会にも社長が入っている。なお、本社では互助会の代表が親睦会の代表を兼ねる。

4 雇用・労働条件

平均年収は500～550万円である。これは残業代も含めてのものである。

賃金は、資格等級に基づいて決定される。定期昇給には査定がなく、賃金に差がつくのは「人によって全然昇格の形は違いますので、上がる者はどんどん上がっていきまじ、上がらない者はあまり上がらないというのは当然、そこは差がつきます」というように昇格による。

賞与は、会社業績にもよるが、年間で5.5ヶ月程度の額が支給される。従来は支給月数の根拠を月例会や朝礼で言ったこともあるが、最近は言わなくなったという。なお、賞与は人事評価に基づいて個人ごとに配分が異なるようにしている。

5 36協定と就業規則について

36協定は、事業所ごとに締結する。残業は月170時間、年間840時間で締結している。時間管理は自己申告である。これは、パソコンで入力した後、上司が承認するという形になっている。従来あったタイムカードは廃止している。従業員過半数代表は親睦会の代表が担う。

また、就業規則の変更の際にも、従業員過半数代表は親睦会の代表が担う。例えば賃金や労働条件に関して就業規則を変更する場合、総務部門が原案を作成し、それを常務会に諮って、そこで会社としての案を決定する。その後、周知して、最終的に互助会の会長と話しをするという。ただし、話をして、「わかりましたという話になることがほとんど」である。

第7章 C7社¹¹：絆で結ばれた労使コミュニケーション

1 企業概要

C7社は福島県郡山市にある企業で、事業内容は冷暖房空気調和設備、給排水衛生設備、消防設備、及び太陽光発電システムの設計・施工・保守管理である。取締役会長が1988年に創業した。2010年7月に会長のご息子が社長に就任している。社員数は約30名で、中途入社者が多い。全員正社員で、パートはいない。平均年齢は40歳程度、平均勤続年数は10年程度である。経営理念は「我々は先人達の礎に感謝し、幸福を追求すると共に、人のため、世のため最善を尽くすこと」としている。

東日本大震災の後、「我々の商売っていうのはやっぱりお客さんと直結しててね、水が出ない、排水が流せない、もう寒いのに暖房もきかない、こういうお客様の悩みを（解消するために—引用者）、本当に夜昼なく、休みもなく約1ヶ月間、本気になって働いた」という。震災により仕事が増えたため、社員数も震災前の23名から10名近く増えている。労使コミュニケーションについては、「言い方が悪いかもしれませんが、震災があったおかげで、ものすごく絆が深くなった」と会長は語る。

2 労使コミュニケーションの図り方

会長は、「社長がオレの会社だって思っている会社はだめだ」と考えている。また、「社員が良くなると会社は良くなる」など社員を重視した経営を志している。このような考えに至ったのは、10年程度前であるという。創業から10年ほどは無我夢中で、会社はそれなりに利益が出ていたのだが、「これからどういうふうにやっていけばいいか悩んでいた」際に、稲盛和夫氏の書籍に出会った。そして、仲間内で勉強会をしたりしたという。そういうなかで、「会社を良くするためには、自分のことなんか考えないで、まずは社員のことを考えて、社員が良くなれば、会社が良くなる、もちろん私も良くなるし、社員も絶対良くなるわけがない」という思いに至ったのである。

このような考えから、C7社では労使コミュニケーションを重視している。具体的な労使コミュニケーションの図り方は、つぎのとおりである。

第一に、全体会議を年に4回実施している。これは6～7年前からはじめており、きっかけは社員の意見を聞きたいこと、また経営側の話も社員に聞いてもらいたいと考えたことによる。

第二に、失敗事例発表会を年に2回行っている。例えば、冬、郡山の場合、北側の水道管にはヒーターを取り付けなければ凍結してしまうのだが、顧客から予算がないため「つけなくてよい」といわれることがあるという。その際、結果として、修理に何度も通うことにな

¹¹ 同社へのヒアリング調査は、2011年3月2日、および2013年4月19日、取締役会長、総務部社員に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお2方にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。

る、顧客にはちゃんと説明してヒーターを取り付ける必要があるなど発表しあい、今後同じ失敗をしないよう促している。最初は、紙に書いて資料として配っていたが、現在はプロジェクターを用いて説明しており、本格的になってきているという。

第三に、勉強会を随時開催している。「会社というのはやっぱり経営者も従業員もね、一緒になってやっぱりやらないとだめだ」と会長は考えている。そのため、「経営者は経営者だけで勉強したってだめだと。やっぱり従業員にも、いわば経営とは何ぞやという意識を持たせないとだめだ」ということで、稲盛氏の書籍等を用いて勉強会を随時開催し、コミュニケーションを図っている。また、3ヶ月に1度の頻度で、社員全員が5分ずつ、テキストに基づいて「どういうふう感じたか」をスピーチする機会を設けている。これは全員で丸一日かけて行われる。

第四に、毎日の朝礼である。これは、会長が稲盛氏の書籍等から学んだこと等を踏まえて、話をし、社員とコミュニケーションを毎日図っている。また、情報開示も積極的に行っており、朝礼でも具体的な数値を出して、「売上を極大に、経費を極小に、差額が利益だ。利益のない会社は死んだも同様だ」と説明している。

3 従業員組織

労働組合はないが、従業員組織はある。「レクリエーション委員会」と称し、会長は女性で年長の者が担っている。会長の社内での役職は主任である。会費は1人あたり月3000円で、会社負担もあり、社員旅行、飲み会、花見、暑気払い、芋煮会、忘年会などを企画している。社員全員が加入しており、同時に全員参加でもあるという。

4 雇用・労働条件

社員の平均月収は28万円程度である。賞与は40歳以上の者にはなく、年俸のような形をとっている。40歳以下の者については、年間で月収の2~3ヶ月分の賞与が支払われる。その他、利益に応じて決算賞与もある。その支給に際して、社員に売上げや経常利益について口頭で説明している。

年間の1人あたり平均労働時間は2025時間である。週休二日制ではなく、隔週で土曜日が休日となっている。

5 36協定と就業規則について

36協定の従業員代表は、指名によって決められている。就業規則の変更の際にも従業員代表は指名され、最近の場合ではインタビューに応じていただいた総務部社員がサインしている。

6 労使コミュニケーションの効果

会長は C7 社を「みんなの会社だ」と考えている。そのため、労使コミュニケーションを図ることを重視しているが、それによってここ 10 年ほどで社員の意識も大分変わってきたという。具体的には、全体会議や失敗事例発表会で労使コミュニケーションを図っており、それにより会社としての一体感が高まった。とりわけ、失敗事例発表会は社員が自らの失敗事例を公表するわけで、本人としては話したくない内容であると考えられる。だが、その失敗事例を社員で共有することにより、つぎに失敗しないよう他の社員も気をつけることができるようになるという成果が現れている。また、会長も社員の声に耳を傾けるようにしているため、社員も自らの考えを述べやすい環境にある。それが風通しの良い職場環境を形成しており、社員の「働く環境の良さ」を醸成しているといつてよい。実際、勤続 4 年目の総務部社員も他社と比べて「働きがいのある会社」と述べている。

このような、労使コミュニケーションの重要性を認識した会長の下、C7 社の社員は震災後も「逃げ出す」ことなく、社会的使命を心に抱き、職務を全うしてきた。震災直後は会社で炊き出しをしたりして、全社一丸となって危機を乗り越えたという。震災により、社員間で一体感がより深まったというが、それにはそもそも C7 社で労使コミュニケーションが円滑に図られていることが基盤となっていると考えてよからう。

第8章 C8社¹²：社長の笑顔で図る労使コミュニケーション

1 企業概要

創業は1979年で、事業内容は建築物・構築物等の附帯電気設備、及び太陽光発電、オール電化、EV自動車などの電気設備工事全般である。社長は高卒で日立製作所に入社し、6年間勤務した。だが、大卒の者が異動の度に出世していくのに対して憤りを感じ、「そういうシステムはちょっとおかしいんじゃないか」ということで辞職した。その後勤務した会社では、良い提案をしても受け入れられなかったため、28歳のときに独立したという。現在、少数精鋭主義を掲げて経営を行っている。

従業員数は18名で、全て正社員である。これは社長の、従業員に差をつけたくない、というポリシーに基づくものである。全員を正社員とするのは社員間の仲間意識を重んじているからでもある。業種的に、規模が大きくなるのは問題があるとし、この場所でなら20人が限度と考えているという。社員の定着率は良く、出戻りの人もいる。意思決定はトップダウンで行われ、社長の下に専務が1人いるのみで、あとは全て一般社員である。

2 労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方として重視しているのは、毎朝のミーティングである。ここでは、社員の誰がどこの現場に行くのかについて専務から指示が出される。仕事の進め方は社員の裁量に任されているが、社長も専務も仕事内容は熟知しているため、この仕事だったらどのくらいということが勘案できる。そのため、半日で終わるような現場なのに、一日かかりますと社員が言っても、それは通用しないことになる。そのようなある種の「監視」はあるが、社員自ら効率よく仕事をしようという意識を持っており、その点を確認するのが毎朝のミーティングである。

また、労使コミュニケーションとしては、笑顔でのあいさつ、声かけを重視している。これにより、何か社員が改善要求をしたい場合に、社員から発言しやすい環境を作っている。さらに、社長がいただいた中元・歳暮は抽選で従業員に配ったり、社長個人で入学祝や出産祝いをしたりと、コミュニケーションを図るようにしているという。

なお、工事台帳をオープンにしている。これにより、社員は会社がどの程度利益を出しているのかについて厳密にはないものの知ることができる。

3 従業員組織

労働組合はないが、従業員組織はある。「陽友会」と称し、会費は月あたり3000円で、研修旅行の積立を行っている。研修旅行は10年前までは2泊3日で行っていたが、ここ数年は

¹² 同社へのヒアリング調査は、2011年3月1日、代表取締役社長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに社長にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

実施してはならず、昨年と今年は1泊2日で行っている。会長は専務が担っている。

4 雇用・労働条件

賃金は若い人の場合、勤続とともに上がるようにしているが、「40 過ぎになると横ばいになる」ようにしている。また、特別手当というものもある。これは、事務所に勤務する社員には残業代が支払われないため、その分を特別手当として支払っているのである。

また、赤字決算をしたことがないため、毎年必ず賞与を支給している。決算手当として年3回（4月、8月、12月）に賞与を支払い、社員の貢献度に応じて配分を変えている。利益が出ていないときでも賞与を払うことで従業員の信頼を獲得しているようである。

残業や休日出勤も多いという。タイムカードで時間管理をしているため、残業代は全額支払われる。

5 36 協定と就業規則について

36 協定は、社長が選んだ年長者にサインをもらい、締結している。従業員代表はずっと同じ人物で、勤続20年以上の者が担っている。所定内労働時間は週40時間であり、残業は月に20時間程度である。

就業規則の変更の際も一番の年長者がサインをしている。

第9章 C9社¹³：思いやりで通じ合う労使コミュニケーション

1 企業概要

C9社は、いわゆる道の駅である。道の駅にはめずらしく民間企業という形態をとっている。1999年3月に「道の駅研究委員会」において構想を考え、2003年9月にオープンしている。オープン前から「道の駅の経営はうまくいかない」（「道の駅ではなく、虫の息だ」）といわれていたが、オープン当初から黒字を出しており、地元の良い会社と認識されている。「まったく行政に頼らないで、自力でやってきた」というように、駅長（社長）の強い意志がうかがい知れる。

地産地消を前提とし、店舗の農産物や食堂で提供している定食の食材など「徹底して地元産にこだわる」道の駅である。これは、駅長（社長）の「大地と生命は一体の物である。大地から生命をもらって、大地の恵みを受けるんだから、やっぱりそこでとれたもの、そこで、自分の生まれたところのものを食べることが一番理にかなっている」という考えに基づく。

社員数は26名であり、その構成は正社員が23名、パートが3名である。パートの3名は、3時間勤務でお蕎麦をうちに来る年輩の人、家庭を優先させてお昼に皿洗いに来る人、体調の良い時に出勤する障がい者で、正社員の要件を満たさない人である。したがってこの会社の従業員は正社員が基本となるが、これは「来たお客さんに真心込めてサービスする」という駅長（社長）の強い意志の現れである。

2 労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方はつぎのとおりである。

第一に、アンケートの実施である。アンケートを実施し、「社長に注文があったら書いてください」としたところ、社長の体調を気遣うメッセージが多かったという。社長は、社員とコミュニケーションが取れており、雇用や労働条件等に対しても不満はないだろうと感じている。

第二に、個人面談である。社長が個人面談をして、社員の意見を聞いている。また、普段から従業員に冗談を言ったりしながら、従業員とのコミュニケーションを取っている。そのため社長は従業員の機嫌や体調がわかる。

第三に、原則月1回開催される全体集会である。夜、仕事が全部終わった後に開催される。会社には役員会があるが、そこでは今年の方針、賃金の骨子、労基法のこと等が話される。役員会も月1回開催されるが、これは「できるだけ近況を他の取締役にも知ってもらって、やっぱり問題点やら、あるいは喜びやら、そういうものを共有したい」と考えているからである。その結果が、原則月1回開催される全体集会を通じて、社員に伝えられるのである。

¹³ 同社へのヒアリング調査は、2011年1月11日、駅長（社長）に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに駅長（社長）にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

なお、役員会は役員 10 名のうち、非常勤の専務を除き、9 名は社員（そのうち 4 名は一般社員）で構成されている。このように、10 名が役員となっているが、これは「できるだけ大勢の意見も聞きたい」ためである。また、一般社員も役員にしているのは、「職場の意見を汲み取ったり、あるいは反映させるため」だという。

その他に、会費制で暑気払い（個人は 2000 円負担、残りは会社負担）、忘年会（1 泊 2 日旅行、個人は 5000 円負担）、新年会（個人は 2000 円負担）を実施し、会社負担で御苦勞呼（連休後に開催、会社が全額負担）を行っている。また、年末年始は普段より 1 時間早く閉め、12 月 31 日に納め式を行い、「ダルマに全員で目を入れたりして、基本的に私（社長のこと——引用者）のあいさつで、1 年の反省」をし、「すぐ翌日の 1 日には仕事始め式をやる」という。

3 従業員組織

労働組合、従業員組織ともに存在しない。

4 雇用・労働条件

社員の月給は、18～23 万円であり、地域の相場からすると、高いほうである。このような恵まれた処遇が得られるのは、①友達に会う時に（同窓会など）、職場のことを言えるようになってほしい、②正社員として採用することで、1 歩前に出た対応ができるようにしたいという社長の考えによる。

ボーナスは年間 3.3 ヶ月で、夏 1 ヶ月、冬 2 ヶ月、期末 0.3 ヶ月である。期末は業績が良ければ、増やしたいと考えている。社内には退職金制度はあるものの、賃金表はなく、社長の掴みで金額を決定しているが、従業員間で差はつけていない。パートの障がい者以外にも、もう 1 人障がい者を正社員として雇っているが、この者についても一切差をつけないようにしている。

労働時間は 2 交代（食堂 3 交代）でシフトを組んでいる。勤務時間は 7 時間半で、残りの 30 分を残業扱いにして、残業代（25%増し）を支払っている。休日は 3 日に 1 日くらいあり、2 ヶ月に 1 回連休を取らせている。これらのやり方で、労基法が定める休日の要件を満たしている。

5 36 協定と就業規則について

労働組合と従業員組織がないため、従業員の過半数代表者と 36 協定を結んでいる。従業員の代表は経理担当の女性（主任）である。選挙や多数決で決めてはおらず、社長が任命している。

6 労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果として、第一に、社員の自主性が挙げられる。老人ホームなどへボランティアで、道の駅で作ったくるみおはぎなどを持って2~3人でチームを組んで訪問し、一緒にお茶を飲んだり、歌を歌ったり、フラダンスを踊って見せたりもしているという。それについて、「この社員、そういうことをまったく嫌がらない」のだという。

第二に、仲間意識の醸成である。基本的には正社員とすることによって一体感が生まれ、社員のうちに仲間意識が醸成されている。アンケートを行っても、とりわけ不満などは表出されず、社長の体を気遣うような記述がなされることから、職場の雰囲気は良いと考えられよう。

第10章 C10社¹⁴：進化を遂げた労使コミュニケーション

1 企業概要

会長は、1974年にC10社の前身となる有限会社を設立し、1977年に株式会社へ改組している。そして、1992年に現在の社名へ変更している。現在の社長は会長のご子息である。

事業内容は、公共事業として、河川管理施設遠隔化設備設置、水位情報設備設置、ダム放流警報設備移設などを行っており、通信建設業として、移動体無線基地局の調査・折衝・設計・設計品質調査・電界強度測定・点検、無線基地局の調査・設計・設置・調整試験・点検・保守、光ケーブル融着・測定試験などを行っている。年間で1000件程度の工事を請け負っているという。事業所は、郡山本社、仙台営業所、大宮営業所、いわき出張所を有している。社員は49名いる。

郡山の通信業は11社あるが、「総合評定値通知書」のランクは、そのうちの3番目に位置している。ただし、仕事の単価が下がってきており、ときとして「赤字」になることもあるため、「借り入れ依存度」が高く、そこが悩みの種であるという。

2 労使コミュニケーションの図り方

C10社では「人がいて初めて仕事に来る。社員がいて、来るわけです」と考えており、社員が「プロ」として会社に貢献するというモチベーションを持った人を育てていくのが課題としている。そのためには、労使コミュニケーションが重要であると考えている。具体的には、特に難しいことはしていないといい、つぎのような方法で労使コミュニケーションを図っている。

第一に、毎日朝礼を行っている。ここでは社員全員がその日の業務予定について発表する。そして、帰社後、各部署でお互いにその日の出来事や課題などを話し合い、社員間でコミュニケーションをとることにしている。これにより、情報の共有が図られ、意識づけも行われている。また、朝礼で発表したその日の自分なりの目標について、それをどの程度達成できたか、そしてどのような課題があるのか、それを解決するためにはどうすればよいのかなどについて上司からフィードバックする形となっている。つまり、日々のPDCAを回す仕組みとなっているのである。

第二に、業務日報を提出するようにしている。これにより、社員は自らの業務を振り返る事ができる。朝礼を補完するものといってよい。なお、この業務日報によって時間外労働の管理も行っている。

第三に、営業会議を月に1回行っている。これは会長を除いて行われるものであり、営業所別に実施している。社員は自らが担当している工事の進捗状況と課題を報告し、会議のな

¹⁴ 同社へのヒアリング調査は、2011年3月1日、代表取締役会長、総務部長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお2方にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。

かで話し合いをする。人員が不足しているという課題があれば、その時点で比較的時間の融通の利く社員が応援にまわるなど、「みんなで助けていくような」「組織一体となって動いて」「いい方向へ進めていく」ようにしている。また、総務部長は必ず出席することにしており、財務や現状の経費の状況など、工事とは直接関係はないのだが、それらに関する意識を持ってもらうように促している。それにより、社員が仕事の進め方について「自分の考え方、自分の意見を述べられるように」なることを期待している。

第四に、幹部会議を四半期に一度、つまり年に4回行っている。これは課長以上の者が参加する。ここでも労使コミュニケーションが図られているとあってよい。

3 従業員組織

労働組合はなく、また従業員組織もない。かつて従業員組織として「磐友会」が1980年から1993年ごろまであったが、現在は無いという。これは会社がお金を出すことが多く、出費がかさむことによる。「悪いほうに磐友会というのが行っちゃって、逆に、それでやめたんです」という。現在は、「時代の変遷とともに親睦会のあり方を見直す為、別の形でのコミュニケーションを図っており、社員の福利厚生面の充実をメインとして取り組んでいる（健康診断や退職金の充実など）」。

なお、社員旅行もかつては行っていたが、現在は行っていない。

4 雇用・労働条件

賃金をめぐっては「能力のある人は給料を上げる、能力のない人は給料を下げる」という方向に移行している。これは、「仕事ができないで残業ばかりやっている…そういう方に給料を余計にやっても、会社にはプラスにならない」と考えているからである。実際、所定外労働時間は1人あたり年間平均約140時間であり、残業代トータルとして1500万円を支払っているが、その際「一番問題になってくるのが生活残業です」という。この点を問題視して、賃金制度を改定し、「成果給を取り入れ」、また「抜擢する制度」を導入している。

5 36協定と就業規則について

36協定は各営業所で締結している。所長と従業員代表が締結して、部長に提出している。内容は営業所ごとに異なることはなく、全社で統一している。以前は本社だけで締結していたが、現在は営業所ごとに、同一内容で締結している。従業員代表は、かつては同一の人物が担っていたが、2年前から総務部長が選んで毎年変えるようにしている。概ね、主任・係長が選ばれるが、拍手・挙手で決めているわけではないという。このように毎年変えるのは「私はこういう代表なんだというような意識づけ、そうすると責任感も出てきます」と考えたことによる。なお、本社の4年前の従業員代表は調査対象者である総務部長であり、当時の肩書は次長であった。

就業規則は全社で1つとしており、営業所ごとに異なることはない。変更する際には一斉メールを送り、意見を募るといふ。そして、36協定の締結と同じ人物である従業員代表の意見を添付して提出している。

6 労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果として、コスト意識を持つようになったことである。例えば、営業会議での内容を踏まえて、仕事を進める上でも人員を極力少なくてもよいように配置することを社員自らが積極的に行っており、「それも一つの効率化」であるという。この営業会議で社員が自らの仕事を報告できるようになるという成長も見られるが、これには営業会議で相談し、上司よりアドバイスを受けるというPDCAのサイクルが確立されていること、また朝礼で社員自らが目標を発表する際に「効率化」を意識していることも関係している。

また、営業会議での総務部長からの促しを受けて、お昼休みに誰もいなくなったら電気を消す、携帯電話を無駄に使わない、車の運転時にアイドリングがなくなった、無駄に高速道路を利用しないなど、「少しでも効率化を図れるような、細かいことから意識づけは出てきています」といふ。

このように、労使コミュニケーションを図ることによって社員の意識が変わってきている。総務部長はつぎのように語る。「会社というのは役員が、社長が経営しているんだから、そっちでやればいいんだ、おれらはそこで作業していればいいんだというような感覚が（以前はあったのだが——引用者）、末端まで社員一人ひとりがいかに効率的に利益を上げるような仕事をやらなければ、会社というのは存続できないんだと話をすることによって、そういうのが、考え方が変わってきているというのがわかります」。

このような社員の意識の変化には、総務部長が銀行より当社へ転じてきたことが大きい。営業会議も総務部長の発案で行われるようになっていく。総務部長は、現在も多くの改革を行っている最中であり、更なる労使コミュニケーションの効果が期待できるものと思われる。また、「うちの部長は本当に朝早く来て、みんなの意見を聞いて、夜も遅くまでいて、みんなの意見を聞いて…本当に助かるんですね。早い話、緩衝材になっているような、気楽に相談できますから」と会長が言うように、総務部長自身が労使コミュニケーションの主体として機能しているといふてよい。

第 11 章 C11 社¹⁵：残業規制に取り組む労使コミュニケーション

1 企業概要

C11 社は、1975 年（昭和 50 年）に東京都目黒区に、C11 システム株式会社として創業した。当時はミニコンピュータのシステム開発が主要な業務であった。その後、事業を拡大するとともに、資本金の増強と営業所の開設を進め、C11 社は 2002 年（平成 14 年）1 月に、現在の東京都府中市に本社を移転し、現在に至っている。

C11 社の業務は、創業以来、ソフトウェア開発である。開発するソフトウェアの内容は、情報セキュリティ、デジタル放送、医療システム（検査システム）、物流システム、交通システム等、多岐にわたる。同社は特定のメーカーに依存しない独立系のソフトウェア会社である。同社が担当する事業のなかで、大規模なものとしては、メーカーの産業機械があり、小規模の事業には、コンビニや銀行等の端末がある。2000 年頃に IT バブルがはじけ、金融系のソフトウェア会社はかなり打撃を受けたが、C11 社の主なクライアントはメーカーであるため、打撃を受けることは無かったという¹⁶。メーカーの場合、システムの更新やメンテナンスが定期的にあるからである。ただし 2008 年以降、リーマンショックにより、僅かではあるが、同社の売上も落ち込んだ。

ソフトウェア開発はいずれもクライアントからの受注生産となる。C11 社の人員は、社長から役員を含め、みな真面目であるという。従業員はクライアントの要望に応えるために、一生懸命仕事をする。こうした姿勢がクライアントの評判となり、「お客さんに対して一生懸命やる会社」と認知されているという。

しかしその反面、同社は残業時間が長いという課題を抱えることとなった。ソフトウェア業界は、事前に人工計算によって受注金額を決定するため、開発過程において、想定以上にコストがかかってしまうことがあるからである。上記のように、同社の従業員がクライアントの要望に応えようとするれば、その傾向は強くなる。そこで同社は、従業員の残業時間抑制に取り組んでいる。こうした取り組みをする背景には、上記の業界特有の事情と従業員の健康問題への配慮がある。

C11 社の従業員数は、平成 25 年 1 月現在、252 人である。252 人のうち、男性がほとんどである。また C11 社には労働組合や従業員組織は存在しない。

2 労使コミュニケーションの図り方

C11 社における労使コミュニケーション・ツールは、4 つ存在する。1 つは、行動指針である。行動指針は、昔からある言葉を引用したりして、1 年間何に心がけて仕事に励むべきか

¹⁵ C11 社の調査は、2010 年 10 月 13 日に実施された。調査対象者は、総務部取締役部長である。大変お忙しいなか調査にご協力頂いた部長様には、記して謝意を表したい。

¹⁶ 同社の HP に主要な取引先が掲載されている。これによると、パナソニックや東芝、日立、IHI など、メーカーが多い。

を示すものである。その内容は、会議や研修の場でも社長から従業員に伝えられるほか、各営業所の掲示板にも張り出される。なおその内容は毎年変わる。

2 つは、月次会議や研修、その後に開催される懇親会である。月次会議では、社長を含めて4人の役員が各事業所（新横浜営業所、日立営業所、府中営業所、名古屋営業所）をまわる。この会議において、役員が話をすることもあれば、売上の進捗報告、クライアントの満足度とクレームの有無等が議題となる。同社の研修とは階層別研修をさす。同社は、新入社員教育、基礎教育（1～2年）、一般社員教育（2～4年）、中堅社員教育（リーダ層）、初級管理者教育（主任層）、上級管理者教育（課長層）、経営幹部教育（部長層）の7段階で設定している。そして月次会議や研修の後には、必ず懇親会が開催される。というのも、社長や役員は会議や研修の際に話をすることがあるものの、その後に行われる議論には参加しない。そのため、研修時間だけでは、従業員とコミュニケーションを取る時間を十分確保できないからである。そこで毎回懇親会を開催することで、社長や役員、従業員との間で意見交換の場を設置している¹⁷。具体的には、「今日の発表はどうだった」とか「仕事はどうだ」等の話をするほか、ある担当者は、プログラムに不具合が生じ、クライアントからクレームが出たものの、その対処が良かったために、かえって感謝されたというエピソードを嬉しそうに語ったという。

3 つは、情報公開である。同社では、事業目標とその計画、目標達成率（業績）を公開しており、1つのコミュニケーション・ツールとなっている。ただし売上高や利益等の経営情報は従業員に公開していない。

4 つは、社員旅行である。C11社は毎年1回社員旅行を企画する。社員旅行は土日の1泊2日で行われるが、移動中のバスや夕食会（飲み会）は、コミュニケーションを図る場となっている。特に夕食会では、深夜2時くらいまで飲むことが多く、その際には新入社員も役員の周りに集まるという。旅行先は関東が中心であるが、1990年の創立15周年では沖縄に、20周年には伊勢志摩に、30周年には北海道にも行っている。旅行には約200人が参加をする。残りの40～50人は仕事の関係が参加できない従業員である。旅費は会社負担と共済会¹⁸（C11社の互助会：毎月決まった額を天引きする）の積立金で賄われる。この旅費には交通費や宿泊代、移動中の飲食代等が含まれるため、旅行中はお金がかからない。

3 雇用労働条件

C11社は、試用期間でも雇い止めをしたことがないし、会社からは、「辞めてくれ」とも言わない。そのため従業員の雇用は保証されている。

同社の賃金は高めであるという。初任給は大卒で20万1,000円（2010年当時）であり、30歳で年収は500万円台になる。なおこの金額には残業代が含まれており、基本給が高いと

¹⁷ 懇親会は月次会議の後に必ず開かれるため、最低月1回は開かれていることになる。

¹⁸ 従業員旅行以外に、結婚する従業員には結婚祝いを、家族に不幸があれば、お花代や香典を出す。

いうより、残業が多いことが主因である。

C11 社の賃金と賞与は、査定によって決まる。査定は、まず自己評価を行い、直属の上司（部門長）による 1 次評価、課長による 2 次評価が行われる。評価は A から G までの 7 段階となる。同社の賃金テーブルは役職に連動する形で設定されており、上記の評価結果によって、具体的な昇給額が決まる。

賞与の査定も役職をベースに行われる。例えば、部長の場合、部長クラスの査定を受け、そのなかで A 評価であれば、最上位にランクされる。同様に、一般職、リーダー、主任、課長も役職ごとに評価が行われる。賞与については、面談が行われる。面談をするのは課長である。C11 社の面談は、年 4 回以上実施することになっている。賞与は 6 月と 12 月の年 2 回支払われるため、その前段（5 月と 11 月）に実施される面談が 2 回、さらに次のボーナスまでの半年間の中間の時期（2 月と 9 月）の計 4 回以上実施される。中間の時期に面談をするのは、部門と個人の方向性を合わせる目的と、残りの 3 ヶ月間で挽回できるのであれば、取り戻せるよう奮起を促す意味がある。ボーナスは平均でおよそ 5 ヶ月分が支給される。ボーナスの月数は、①会社の利益を考えて出せる範囲であること、②前年度を下回らないようにすることの 2 点で決定される。

従業員の平均年齢は 30 歳である。リーダーや主任クラスになるのは 27～28 歳くらいである。リーダーや主任は、プロジェクトの管理や時間管理という意味で、一応管理監督者という立場になる。さらに勤続を積むと、課長等の管理職に登用されるために、現場には若い従業員しか残らない。そのため C11 社は、30 歳前後の従業員に従業員過半数代表を任せたり、権限を与えたりするには無理があると感じている。と言うのも、プロジェクトを管理する立場にありながらも、1 時間当たりの生産性を理解できていない従業員がいるからである。

4 従業員の意識の変化と 36 協定の締結

C11 社の 36 協定に対する姿勢は、積極的とは言い難い側面があった。C11 社は、36 協定を労基署に提出するだけで、従業員への周知をしていなかったし、労働時間を管理していなかったからである。同社の姿勢は、中身より建前（手続き）重視であった。

こうした意識を変化させるきっかけとなったのは、2 つある。1 つは、2003 年に労基署の監督指導が営業所に入り、残業時間の管理が行き届いていないことを指摘されたことである。これをきっかけに、同社は労働時間管理を意識するようになった。社内では、労働時間に対する意識が高まり、「それは法律違反になるから駄目だ」とか「残業時間がオーバーしてしまうため、是正する」等の発言が出るようになり、また本社は労働時間管理を行い、部門長に「この人とこの人は今月これだけ残業をしているから」という形で注意をする。さらに現在では、残業がどれくらいあって、「どの水準であれば守ることができるのか、その上限を設定しよう」とか、「この数字であれば、残業の上限を下げよう」という議論が、本社と部門との間でできるようになったという。それまでの手続き重視から、本音で残業時間を抑制するよ

う、従業員の意識が変わったのである。これは、労使コミュニケーションが図られることによって得られた効果といえる。

2つは、総務部長の努力である。36協定を更新したり、就業規則を改訂したりする際に、総務部長は部門長と課長クラス（労働時間を管理する）に説明して回ったという。各営業所で説明会を開き、就業規則の改訂内容を伝え、各課できちんと説明してもらうなかで、その都度、この内容で良いのかどうかを確認していったのである。

36協定は営業所ごと締結している。そのため、名古屋営業所と日立営業所の遠隔地については、総務部長が1人で、新横浜営業所と府中営業所については、総務部長と総務課長が説明に赴く。月の残業時間の上限は100時間を超えないようにしている。残業時間が100時間を超えてしまうと、労基署から色々なチェックを受けるからである。

36協定は毎年3月16日に締結する。この日から36協定が更新されるため、それに間に合うよう、その年の2月末から3月上旬にかけて、中身について議論し締結をする。こうしたスケジュールで進められるため、従業員は36協定の締結時期を理解している。その時期が近づくと、各職場はその議論に参加できそうな人員をあらかじめピックアップし、参加してもらう。そのため同社の従業員過半数代表は、参加した従業員のなかで管理職以外（課長以下）から選ばれ、また頻繁に変わる。C11社は、従業員過半数代表といっても、適切に選出する形はとっていないし、またその際には全従業員の1割も集まらないため、選ばれた人達が従業員過半数代表という意識を持って、引き受けているとは言いがたいと感じている。

第12章 C12社¹⁹：顔色で通じる労使コミュニケーション

1 企業概要

C12社は1966年に設立された。調査時点（2010年11月）の従業員数は50人（正社員25人、残りは非正規と思われる）である。10年前にくらべ、従業員数は倍になったという。その理由として考えられるのが、業務量の増加である。業務量が増加している背景には、入港する船の隻数が増えたこと、船の大型化が進展していることの2つがある。

同社の業務内容は、「船が時間通りに安全に出港できるようにするため」に、代理店のサポート（入管や税関の手続き）、病院への送迎（手続きも含む）、燃料や潤滑油の詰め込み、食料や生活用品のデリバリー、船の修理等、「船舶に関するあらゆること」である。同社が船舶に関する多様な業務を引き受けるのは、現社長が「とにかく船が安全で時間通りに出港してくれることが一番嬉しい」と考えるからである。

そうした社長の方針のもと、同社の船は安全旗という緑十字の旗（祈安航と書かれている）をマストにしっかりつけている。社長曰く、「これできていない船は汚れているうえ、安全ではない」からである。

2 労使コミュニケーションの図り方

社長は「お互いに意見を出し合って話し合える組合は良い」と考えているものの、C12社には労働組合も従業員組織も存在しない。その理由は、後述するが、社長は従業員と仕事をすることを通じて、コミュニケーションを図っており、現状では「労働組合は必要ない」と考えるからである。また同社は定期的に社内行事（社員旅行、忘年会等）を開催していない。以前は会社で花見等をしていたが、従業員から時間外をつけるよう言われ、それ以降、会社の行事として花見を行っていない。現在では、業務終了後（不定期）に、食事会をすることがあるものの、これに社長は参加しない。社長が参加しないのは、業務内容によって始業時間が異なっており（早番・遅番がある）、全従業員が参加することは難しいからである²⁰。それでは同社では、どのように労使コミュニケーションを図っているのであろうか。同社にはそのツールが3つ存在する。

1つは、従業員の顔をみることである。社長によれば、「従業員の顔をみればわかる」とのことである。同社はそれほど規模の大きな企業ではないため、全従業員に目が行き届くのである。例えば、暗い顔をしている従業員がいれば、お金に余裕がないということであり、その従業員には残業がある仕事を与える。またデート等の約束がある従業員は、定時にあがろうとソワソワしだすため、定時にあがらせる。何か不満（不満の内容は人間関係が多いよう

¹⁹ C12社の調査は、2010年11月17日に実施された。調査対象者は代表取締役である。大変お忙しい中、調査にご協力頂いた社長様には、心より感謝申し上げます。

²⁰ 社長は「ある従業員が仕事をしているのに、別の従業員と食事に行くのは好ましくない」と考えているからである。

である)を持っている従業員は仕事をする振りをする。そうした従業員に気付き、様子を観察しているうちに、社長は不満の中身が大体わかるという。不満の内容が人間関係にあれば、仲の悪い従業員と組み合わせないようにしたり、場合によっては、配置換えをしたりすることもある。こうした措置を講じるのは、事故につながる可能性が高いからである。このように、同社の労使コミュニケーションを一言で表現するならば、「顔色で通じる労使コミュニケーション」といえる²¹。

2つは、従業員と交わす挨拶である。社長は誰よりも早く(午前3時半か4時頃)出社し、従業員と挨拶を交わす。また船が戻ってくれば、「お帰り」や「ご苦労さん」と声をかける。なかには夜中に船を走らせることもあるため、社長が常に船が戻ってくるのを迎えられるわけではない²²。その際に社長は会社から従業員に連絡を入れるという。

3つは、従業員の相談に乗ることである。従業員は社長に直接相談をしに来ることもある。社長室は事務所の一角にあり、特に仕切られていない。従業員は、社長に相談事があると必ず事務所に上がってくるという。また社長は相談の内容を他言しないため、相談の内容はプライベートなことから、「こうしたらもっと仕事が安全にできるのではないか」といった仕事に関することにまで及ぶ。

3 労使コミュニケーションの基盤

先の2において、同社の労使コミュニケーションを「顔色で通じる労使コミュニケーション」と表現をした。ここではその基盤を明らかにしたい。それは2点存在する。

1つは、社長のポリシーである。社長は、「自分ができないことは、まず自分で勉強して従業員に仕事をお願いする」というポリシーを持っている。そのため、社長は各従業員の仕事の内容を理解し、それによって従業員に適切な指示をしたり、加勢してあげたりすることができる。社長は従業員と一緒に仕事をするを通じて、従業員との距離が縮め、より彼(彼女)らを理解するのに努めている。

2つは、従業員の自主性に任せることである。社長は、前日の夜のうちに、事務所の白板に翌日の配置と大まかな作業内容を記し、作業に対して口を挟まないようにしている。翌日出社すると、社長は従業員との挨拶をする以外は、朝の8時の始業時間まで、事務所に入らない。従業員はそれまでの時間を使って掃除をしたり、白板をみながら仕事の段取りを考えたり、翌日の出勤時間を自分で決定したりするという。わからないことがあれば、従業員は社長に質問をしてくる。社長が従業員の自主性に委ねることができるのは、従業員との間に信頼関係を構築できているからである。そうであるからこそ、従業員は日常的に社長に相談することができる。

²¹ またギャンブルをする従業員は社長を避けるため、よくわかるという。そうした従業員にはギャンブルをやめるように注意するのではなく、余計に仕事を与えて、毎日出社させるようにするという。

²² 社長は大体夕方まで会社で仕事をしている。

4 雇用・労働条件

同社の主な採用方法は人づて（紹介）である。この方法で採用される従業員はどの年代にも当てはまる。例えば、優秀な若い子がいるということで紹介されることもあれば、同社が定年年齢を65歳に延長した際には、取引会社を60歳で定年退職した人を紹介され、採用したこともある。また従業員のなかには、突然退社する者もいるが、特に引き止めたりしないという。もう一度同社で働きたいと戻ってくるケースが多いからである。調査時点では、そうした従業員が4人存在している。

同社は従業員の育成に力を入れている。社長からみて、見込みのある従業員には手当を出してあげたり、学校に通わせたりすることで、やりがいを持たせるようにしている。また従業員が一通り仕事を経験できるよう配慮もしている。この方法が、従業員を育成するのに、最も効率が良いからである。一通り仕事を覚えるには、早い人で5年、時間がかかる人で10年程度を要する。それゆえ従業員の平均勤続年数は5年を超える。

同社は賃金面でも、従業員に配慮している。社長が「この従業員には必要だな」と判断すれば、結婚や出産を控えた従業員に対して、給料で生活費等を賄えるよう、昇給月ではなくとも、手当をつけてあげるといふ。

5 36 協定

同社の残業時間は、部門によって異なるものの、月40時間と決めている。36協定を締結する際の従業員過半数代表は、残業の多い部署の従業員で、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」や「指導的な立場にある従業員」に会社をお願いしている。こうした人材を選ぶのは、全従業員からの信頼関係が必要だと考えるからである。残業の多い部門とは、同社は以前製鉄所の仕事（24時間の業務を3交代で行っていた：現在は請け負っていない）を請け負ったことがあり、その部門の従業員を従業員過半数代表として締結していた。その流れを現在でも引き継いでいる。

就業規則の改訂についても、36協定の締結者と同様、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」や「指導的な立場にある従業員」を会社が選んでいる。調査当時、介護関係で就業規則を変更する予定があり、従業員過半数代表の選定を含め、社労士に相談することになっていた。また人事や労使関係に関する相談は、上記の社労士以外に、商工会議所の労務の人たちに相談することもある。

第13章 まとめ：一般企業における労使コミュニケーションの多様性の類型化

ここでは、一般企業12社を「労働組合がある企業」（以下、組合あり型とする）、「発言型従業員組織のみがある企業」（発言型従業員組織型）、「親睦型従業員組織のみがある企業」（親睦型従業員組織型）、「組合も従業員組織もない企業」（組合・従業員組織なし型）の4つに分類したうえで、労使コミュニケーションを概観する。具体的には、労使コミュニケーションの概要と特徴、労使コミュニケーションの内容と効果、労使コミュニケーションの質的側面、36協定締結の際の従業員過半数代表の選出の4点に焦点を絞って分析を試みる。なお一般企業12社の調査はほとんどが一回のみの実施であり、全ての事例を通じて、同じ情報を得られたわけではない。

（1）労使コミュニケーションの概要と特徴

組合あり型（C1社とC2社）では、労働組合を中心に労使コミュニケーションが行われている。C1社には労働組合と従業員組織の両方が存在する。同社の従業員組織は親睦会であり、賃金等の労働条件は会社と組合との話し合いで決まる。C2社の労働組合（C2社分会と呼ばれる）は合同労組という企業外の組合に加盟し、合同労組の指導のもと、労働条件を改善したり、労働協約を締結したりしている。

発言型従業員組織型は、C3社が該当する。C3社の従業員組織は、労働条件について発言することで、労働組合に近い役割を果たすこともある。このような役割を果たす従業員組織は、「発言型従業員組織²³」と呼ばれる。

親睦型従業員組織型は、5社（C4社～C8社）で確認できる。C4社の労使コミュニケーションの特徴は、従業員と社長との距離が近く、何でも話し合える環境が構築されている点にある。同社には垣根のない労使コミュニケーションが存在する。C5社の社長は、従業員のモチベーションの向上を重視しており、そのための労使コミュニケーション・ツールを用意したり、人事制度を設計したりしている。同社の労使コミュニケーションは、モチベーションの向上を重視して行われていることが特徴である。C6社は、後述するが、7つのコミュニケーション・ツールを用いており、その多様性は同社の労使コミュニケーションの特徴となっている。C7社では、会社と従業員は絆で結ばれている。東日本大震災後、全従業員が一丸となって、復旧作業に取り組んだ。その後、絆はさらに深まったが、それはそもそも労使コミュニケーションが円滑に図られていることによる。C8社は、従業員が発言しやすい環境を整備するために、社長が笑顔で挨拶や声かけを心掛けている。

組合・従業員組織なし型は4社（C9社～C12社）である。C9社では、従業員にアンケート調査を実施したところ、社長の体調を気遣う意見が多く出された。また社長は職場の意見

²³ 企業内コミュニケーション研究会（1991）によると、発言型従業員組織とは「賃金、労働時間、職場環境など労働条件に関して会社と話し合う」ものと定義される。

を反映させるために、会社の方針等を決定する役員会に従業員を役員として参加させている。同社の労使は互いに思いやることでつながっている。C10社は、総務部長によって様々な改革が実行され、労使コミュニケーションがより一層図られるようになった。C11社は長時間労働という大きな問題を抱えていたが、労働基準監督署の監督指導を受け、会社を上げて残業抑制に取り組むようになった。C12社の労使コミュニケーションの特徴は、社長が従業員の顔色を見れば、当該従業員の悩みや考えていること等を把握できる点にある(図表3-13-1)。

図表 3-13-1 労使コミュニケーションの概要と特徴

| 類型 | 社名 | 従業員数 | 業種 | 労使コミュニケーションの特徴 |
|-------------|-----|-------|-----------|---------------------------|
| 組合あり型 | C1 | 54人 | 環境事業 | 労働組合を中心とした労使コミュニケーション |
| | C2 | 30人未満 | 製造業 | 合同労組加盟企業における労使コミュニケーション |
| 発言型従業員組織型 | C3 | 300人 | 輸入・卸、物流事業 | 発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション |
| 親睦型従業員組織型 | C4 | 約50人 | 建設業 | 垣根のない労使コミュニケーション |
| | C5 | 60人 | ITサービス業 | モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション |
| | C6 | 588人 | ITサービス業 | 多様なツールを用いる労使コミュニケーション |
| | C7 | 30人 | 水道設備業 | 絆で結ばれた労使コミュニケーション |
| | C8 | 18人 | 電気設備業 | 社長の笑顔で図る労使コミュニケーション |
| 組合・従業員組織なし型 | C9 | 26人 | 道の駅 | 思いやりで通じ合う労使コミュニケーション |
| | C10 | 49人 | 通信建設業 | 進化を遂げた労使コミュニケーション |
| | C11 | 252人 | ソフトウェア開発 | 残業規制に取り組む労使コミュニケーション |
| | C12 | 50人 | 船用品販売 | 顔色で通じる労使コミュニケーション |

出所：各事例より作成。

(2) 労使コミュニケーションの内容と効果

労使コミュニケーションの内容と効果は、図表3-13-2の通りである。表中の太字で四角に囲まれているツールは、各社の主要なツールを示す。

組合あり型では、組合を中心とした労使コミュニケーション・ツールを通じて、多くの議題や従業員の意見・要望が取り上げられていると考えられる。このタイプの企業では、労働条件の改善や苦情相談のほかに、企業情報の公開や経営課題の発見しやすさという効果があがっている。

発言型従業員組織型は、労働条件の伝達機能を果たすとともに、福利厚生について貢献する。C3社の従業員組織の主な機能は、従業員に労働条件を伝達することにあるが、従業員の意見を会社側に発言することもある。したがって、発言型従業員組織は、労働組合に近い役割を果たす。

親睦型従業員組織型では、組合あり型と発言型従業員組織型に比べ、1社あたりのコミュニケーション・ツール数が増え、個人面談、日報を通じた進捗管理、各種会議、ミーティ

ング等、コミュニケーション・ツールのバリエーションが豊富になる。また主要なコミュニケーション・ツールは企業によって異なる。このタイプの企業は、従業員の意識改善や人材育成、離職率の低下等の効果を得ている。

組合・従業員組織なし型は、親睦型従業員組織型と同じ傾向がみられる。労使コミュニケーション・ツールは、組合あり型と発言型従業員組織型にくらべ、多様である。また主要なコミュニケーション・ツールは、全体集会、朝礼、懇親会、従業員の顔をみることであり、各社は独自に労使コミュニケーションを図っている。その効果は、コスト意識、仲間意識、自主性の醸成等の従業員の意識改善として表れている。

図表第 3-13-2 労使コミュニケーションの内容と効果

| 類型 | 社名 | 労使コミュニケーションの内容 | 労使コミュニケーションの効果 |
|-------------|-----|--|---|
| 組合あり型 | C1 | ① 労使懇話会 、②労使テーブル、③団体交渉、 ④検討テーブル | ①企業情報の共有、②経営課題の発見のしやすさ ③苦情相談のしやすさとその処理 |
| | C2 | ① 労働組合との交渉 、②朝礼（月1回） ③社内の各種行事 | ①労働条件の改善、②労働協約による規制 |
| 発言型従業員組織型 | C3 | ① 労働条件の伝達（発言を含む） 、 ②交流会の企画 | ①労働条件の伝達・発言、②福利厚生への貢献 |
| 親睦型従業員組織型 | C4 | ①各種社内行事、②個人面談、 ③ 社内報による情報の公開（年2回発行） | ①企業情報の共有、②従業員把握のしやすさ |
| | C5 | ① 朝礼 、②全社的な会議、③各種社内行事、 ④メールによる日報、⑤改善提案 | ①従業員の意識と職場の雰囲気の改善 ②離職率の低下 |
| | C6 | ①上司による面談、②自己申告、 ③部署単位の朝礼、④グループ・ミーティング、 ⑤月例会、⑥情報開示（総務部 HP）、 ⑦ 情報開示（電子掲示板） | ①企業情報の共有、②発言しやすい環境の整備 |
| | C7 | ① 全体会議 、②失敗事例発表会、③勉強会、 ④朝礼 | ①一体感の醸成、②居心地の良さ |
| | C8 | ① ミーティング（毎朝） 、②挨拶・声かけ、 ③工事台帳の公開 | ①企業情報の共有 |
| 組合・従業員組織なし型 | C9 | ①アンケート調査、②個人面談、③ 全体集会 、 ④各種社内行事 | ①従業員の自主性の醸成、②仲間意識の醸成 |
| | C10 | ① 朝礼（毎朝） 、②業務日報、③営業会議、 ④幹部会議 | ①コスト意識の醸成 |
| | C11 | ①行動指針、② 月次会議及び研修の後の懇親会 、 ③情報公開、④社員旅行 | ①残業を抑制する意識の醸成 （従業員の健康管理への配慮を含む） |
| | C12 | ① 従業員の顔をみる 、②従業員と挨拶を交わす ③従業員の相談にのる | ①従業員把握への貢献、②従業員の自主性の醸成 |

出所：図表 3-13-1 に同じ。

注．太字で四角に囲まれているツールは、各社の主要なコミュニケーション・ツールを示している。

(3) 労使コミュニケーションの質的側面

ここでいう質的側面とは、労使コミュニケーションに、誰が（従業員側の当事者）、いつ（話し合うタイミング）、どのように関わり（組合及び従業員組織の役割）、どんな情報を得ているのかを意味する。

組合あり型では、企業が労働条件を決定する前に、組合は経営情報を会社から入手し、労働条件の決定に関わったり、就業規則の変更や人事制度の改訂について企業と話し合ったりする。そのなかで、組合は従業員の意見や要望を発言し、労働条件や就業規則、人事制度に反映させることができる。

図表 3-13-3 労使コミュニケーションの質的側面

| 類型 | 社名 | 従業員側の当事者 | 話し合うタイミング | 組合及び従業員組織の役割 | コミュニケーションを通じて得られる情報 |
|-------------|-----|----------|-----------------------|---|---|
| 組合あり型 | C1 | 労働組合 | 事前に話し合う | 就業規則を変更したり、賃金制度を改訂したりする際に、会社と話し合う。 | ①全ての経営情報を入手する。 ②就業規則の変更点や賃金制度の改訂内容を事前に入手する。 |
| | C2 | 労働組合 | 事前に話し合う | 賃金水準を決定する前に、組合は会社から経営情報の情報をもらい、要求水準を決定し、交渉に臨む。「ゼロ回答」は出たことがない。 | 売上等の経営情報を得て、組合は賃金の要求水準を決定する。 |
| 発言型従業員組織型 | C3 | 従業員組織 | 決定事項を伝えられるが、変更する余地あり。 | 主に従業員に労働条件を伝達するが、従業員の意見を労働条件に反映させることもある。 | ①賃金の支給方針を会社に聞く。 ②営業利益等の経営情報を受ける。 |
| 親睦型従業員組織型 | C4 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 社内行事の企画・運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。 | 年間計画、業績・決算等の経営情報（社内報） |
| | C5 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 社内行事の企画と運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。 | ①会社の業績発表（月1回の全社会議） ②業績、受注、クレーム内容、出勤情報、上長の所感等を得る（週報）。 |
| | C6 | 全従業員 | 決定前に意見を出してもらう。 | 福利厚生機能（慶弔金の管理等）及び社内行事の企画・運営を担当する。労働条件の決定に関与しない。 | 36協定の変更案を社内で公開し、従業員に意見を出してもらう（電子掲示板）。 ※意見を出すのは一部従業員だけである。 |
| | C7 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 社内行事の企画・運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。 | 売上や経費の状況を説明する（朝礼） |
| | C8 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 社内旅行費用の積み立てを担当するが、労働条件の決定に関与しない。 | 会社の利益の公開（工事台帳の公開） |
| 組合・従業員組織なし型 | C9 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。 | 今年の方針、賃金の骨子、労基法に関することを説明する（全体集会）。 |
| | C10 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。 | ①各従業員の日々の振り返り（朝礼と業務日報） ②工事の進捗状況と課題、経費等の財務状況（営業会議） |
| | C11 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。 | ①売上の進捗報告、クライアント満足度、クレームの有無等（月次会議及び研修） ②事業目標とその計画、目標達成率（情報公開：売上高や利益等の情報は含まない） |
| | C12 | 全従業員 | 決定事項が伝えられる。 | 会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。 | 特になし。 |

出所：図表 3-13-1 に同じ。

発言型従業員組織型では、労働条件や経営情報が、従業員組織を通じて、全従業員に伝達される。さらに会社に従業員の意見や要望を伝え、労働条件に反映させることもある。このように発言型従業員組織は、決定事項を従業員に伝達するだけでなく、労働条件を決定する前に従業員の意見や要望を発言し、その内容を反映させることができる。

親睦型従業員組織型では、会社は全従業員に対して、業績や仕事の現状、36協定に関する情報を提供する。親睦型従業員組織は、社内行事の企画・運営に携わるものの、労働条件の決定に関与しない。労働条件は決定されてから伝達されるため、従業員の意見や要望を反映することはできない。また労働条件以外の情報を従業員に提供するにしても、会社が従業員に直接伝達するほかはない。なおC6社では、36協定の変更案について、事前に従業員に意見を求めるが、意見を述べる従業員は10人程度（全従業員の1.7%）であり、全従業員の意見を集約できているわけではない。

組合・従業員組織なし型では、C12社を除けば、企業の方針や業績、仕事の進捗状況、労働条件等の情報が、従業員に伝達される。親睦型従業員組織型と同じく、労働条件が決定されてから提供されるため、従業員の意見や要望を反映する余地はない。

(4) 36協定締結の際の従業員過半数代表の選出について

組合あり型では、組合の代表者が従業員過半数代表を担当する。36協定は事業所単位で締結されるため、従業員過半数代表は職場を組織する組合の役員が適していることが考えられる。

発言型従業員組織型では、各事業所の幹事（管理職クラス）が選挙を通じて選ばれ、従業員過半数代表になる。

親睦型従業員組織型では、従業員過半数代表は一定の役職者であり、その選出に企業が関与するケースが多い。役職者を選出する企業が多いのは、従業員過半数代表は誰でも良いわけではなく、36協定を理解し、周知できる従業員が最適だと考えられる。またその選出方法をみると、従業員の承認を得るための手続きのある企業は多くない。

組合・従業員組織なし型では、従業員過半数代表の選出方法は、企業によって異なる。C社とC12社は管理者を選出する一方で、C社とC11社の従業員過半数代表は、偶然選ばれたと考えられる。さらにいえば、C11社を除けば、従業員過半数代表の選出について、従業員の承認を得るための手続きはない。

図表 3-13-4 36 協定締結の際の従業員過半数代表の選出

| 類型 | 社名 | 従業員過半数代表 | 選出方法 | 任期 | その他 |
|-------------|-----|-------------------------------|---|------------|---|
| 組合あり型 | C1 | 組合の委員長 | — | 2年 | 36協定は年1回事業所単位(4箇所)で締結される。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も組合の委員長である。 |
| | C2 | 組合の分会長 | — | 未定 | 合同労組に加盟する組合(分会)の分会長が従業員過半数代表を担う。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も組合の分会長である。 |
| 発言型従業員組織型 | C3 | 幹事26人(課長や課長代理クラス:管理職の一手前の従業員) | 幹事26人は各部署の選挙で決定される。 | 1年 留任なし | 36協定は事業所単位で締結される。幹事長は26人の幹事の中から、総務部長が入社年度を基準に候補者を選定し、全従業員参加の選挙で決定する。 |
| 親睦会従業員組織型 | C4 | 係長・主任クラス | 企業が推薦した従業員を朝礼の際に挙手で承認する。 | 未定 | 36協定は事業所単位で締結される。従業員過半数代表の役割は、36協定の締結、就業規則の変更等の周知等である。 |
| | C5 | 係長クラス | 不明 | 不明 | 営業部門とSE部門で別々に36協定を締結する。従業員組織の会長が従業員過半数代表とは限らない。 |
| | C6 | 親睦会の代表(一般社員) | 前任者が後任を選び、朝礼の際に、拍手で承認する。 | 1年 再任なし | 36協定は事業所単位で締結される。就業規則を変更する際も、親睦会の代表が従業員過半数代表である。 |
| | C7 | 総務部の従業員 | 指名 | 不明 | 就業規則を変更する際の従業員過半数代表も総務部の従業員である。 |
| | C8 | 年長者(勤続20年以上の従業員) | 社長による指名 | 不定 | 就業規則を変更する際の従業員過半数代表も年長者である。 |
| 組合・従業員組織なし型 | C9 | 経理担当の女性(主任) | 社長による任命 | 不明 | 選挙や多数決では決めていない。 |
| | C10 | 係長・主任が多い。 | 総務部長による指名。毎年代表を変えるようにしている。拍手や挙手で決定されない。 | 1年程度 | 従業員過半数代表は同一人物が担当してきたが、2009年からは総務部長が選んでいる。36協定は事業所単位で締結されるが、内容は全社で統一している。就業規則は会社で統一している。 |
| | C11 | 課長以下の従業員 | 挙手または自薦 | 未定 | 36協定は事業所単位で締結される。従業員過半数代表は、各部署で36協定締結時に時間に余裕のある従業員を選び、そのなかから選出する。 |
| | C12 | 残業の多い部門の従業員 | 会社による指名 | 不明 | 従業員過半数代表は、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」・「指導的な立場にある従業員」である。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も同じ従業員を選んでいる。 |

出所:図表 3-13-1 に同じ。

(5) まとめ

これまで一般企業 12 社を 4 つの類型にわけ、各社の労使コミュニケーションを取り上げた。その結果、以下の 3 点が明らかとなった。

1 つは、全ての企業が労使コミュニケーションを図っており、その効果を得ていることである。組合あり型と発言型従業員組織型では、組合や発言型従業員組織を中心に、親睦型従

業員組織型と組合・従業員組織なし型では、多様なツールを用いて²⁴、労使コミュニケーションが図られている。いずれ企業も積極的に労使コミュニケーションを図っている先進企業である。

2 つは、経営者の方針の重要性である。組合あり型と発言型従業員組織型の 2 つと、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型の 2 つでは、労使コミュニケーション・ツールの多様性という違いがある。その違いは以下のように説明できる。すなわち組合あり型と発言型従業員組織型では、これらの組織が会社と話し合うなかで、発言機能や伝達機能を果たす。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、発言機能や伝達機能をもつ組織がないため、従業員の不満や要望を聞き、また情報を従業員に伝達するためには、会社はその全てを引き受けなくてはならない。そのため親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、経営者が労使コミュニケーションの重要性を認識し、それを活用しようとしなければ、労使コミュニケーションは進まない。また労使コミュニケーションを進めるにしても、組合もしくは発言型従業員組織がなければ、会社は様々なツールを活用して、従業員と直接コミュニケーションを取るほかはない。つまり従業員の組織に発言機能や伝達機能を持たせ、その組織と話し合えば、手間暇をかけずに労使コミュニケーションの効果を得ることができるが、発言機能を持つ組織がなければ、労使コミュニケーションの全てを会社が担わなくてはならなくなる。どちらを選ぶかは経営者の方針で決まる。

3 つは、労働組合もしくは発言型従業員組織がある企業では、従業員過半数代表の選出方法が比較的整備されることである。組合あり型と発言型従業員組織型では、組合や従業員組織の代表者が従業員過半数代表となる。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、従業員過半数代表の選出方法は明確ではなく、その選出について従業員の承認を得るための手続きがない企業も含まれる。労働組合もしくは発言型従業員組織の存在は、従業員過半数代表の選出に関する手続きの整備につながる。

最後に、12 社の事例から、労働組合と従業員組織の存在意義を考えてみたい。まず発言機能や伝達機能を持つ組合と発言型従業員組織、それらの機能を持たない親睦型従業員組織と組合・従業員組織なし型の 2 類型で考えたい。前者は、労働組合と発言型従業員組織が情報を伝達したり、従業員の意見や要望を発言し、それを労働条件に反映させたりすることができる。またこれらの組織の代表者に従業員過半数代表を任せれば、その選出について、民主的に手続きを進めることになる。これに対し、後者は従業員に情報を伝達し、従業員の意見や要望に耳を傾けるにしても、さらに従業員過半数代表の選出を民主的に進めようとする、その全てについて、会社は直接従業員に働きかけなくてはならない。

それでは、労働組合と発言型従業員組織の差異はどこにあるのか。労働組合は労働条件を

²⁴ 組合あり型と発言型従業員組織型（3 社）の労使コミュニケーション・ツールは 9 個（1 社あたり 3 個）である。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型（9 社）の労使コミュニケーション・ツールは 37 個（1 社あたり 4.1 個）である。

中心に事前に会社と話し合う。これに対し、発言型従業員組織は、労働条件について、事前に発言する余地はあるものの、主な役割は従業員に情報を伝達することにある。それゆえ発言機能を高めるためには、発言型従業員組織よりも、労働組合が望ましい。その具体例をあげれば、組合は従業員が言いにくいことを会社や上司に発言したり（C1社：発言のしやすさと苦情相談のしやすさ）、組合の存在や労働協約の締結によって、会社は労働条件の引き下げを実施したりしづらくなる（C2社：労働条件の安定化と労働協約の締結）。また従業員で構成される組織の発言機能を高めることは、会社にとって、従業員の意見や要望を把握しやすくなるというメリットにつながる。

総じていえば、労働組合と発言型従業員組織は、発言機能と伝達機能を果たすだけでなく、その存在は従業員過半数代表の選出において、民主的に手続きを進めるという貢献につながる。その実効性が最も高いのは、労働組合であり、それに準ずるのが発言型従業員組織である。他方で発言機能や伝達機能を持たない親睦型従業員組織は、組合も従業員組織もない企業との差異がほとんどない。それゆえ親睦型従業員組織の存在意義は不透明である。したがって、親睦型従業員組織の存在意義（独自の役割や機能）をどこに見出し、また発言機能を高めていくために、どのように発言型従業員組織もしくは労働組合に発展させるかが、課題として残されている。