

# 労使関係論からみた従業員代表制のあり方

## ——労使コミュニケーションの経営資源性を生かす

呉 学 殊

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

日本の労働者は、世界で最も勤続年数が長く、企業との長期的な関係を持っており、労使コミュニケーションを最も必要としているが、日本では、個別企業の労使コミュニケーションを包括的に律する法律はない。労働組合の組織率の低下・過半数組合の減少及び従業員過半数代表の形骸化が起きている中で、経営危機の回避、労働者の働く意欲、技能、能率、チームワーク、それに企業への協力度を高める労使コミュニケーションの経営資源性を生かすためには、ドイツ等のヨーロッパ諸国のような従業員代表制の立法化が求められる。従業員代表制の立法化の際には、常設機関としての従業員代表制、その運営に必要な費用の企業負担、実効性確保のための労使への事前・事後学習、全労働者の公正代表等の内容が含まれることが望ましい。

### 目 次

- I はじめに
- II 労使コミュニケーションの重要性と実態とのギャップ
- III 過半数組合の減少及び従業員過半数代表の形骸化と代表役割の増加
- IV 労使コミュニケーションの経営資源性
- V 従業員代表制のあり方

コミュニケーションに対する企業の認識と実態、および過半数組合と従業員過半数代表の実態とその役割を求める法律等の動向を考察した上、労使コミュニケーションの経営資源性についてアンケート調査と事例調査（失敗と成功事例）を通じて明らかにして従業員代表制のあり方を模索することにする。

### I はじめに

日本の労働組合最大全国組織である連合は、2009年の定期大会でワークルールの確立の一環として「労働者代表制の法制化を進める」ことを決定した<sup>1)</sup>。また、連合は、2010～2011年度の「政策・制度要求と提言」の中で、「過半数代表制の抜本的な見直し・改善と労働者代表制の法制化」を提起した。それに伴い、労働者代表制（本稿では、「従業員代表制」という）の議論が再燃している。

本稿では、労使関係論という観点から労使コ

### II 労使コミュニケーションの重要性と実態とのギャップ

#### 1 企業の認識

日本の企業は、労使コミュニケーションが重要であると認識している。「重要」と考えている割合は、1999年86.2%、2004年88.8%、2009年87.5%と9割弱にいたっている<sup>2)</sup>。「重要」と考える企業の割合は、企業規模が大きいほど<sup>3)</sup>、また、労使コミュニケーションがよいと評価するほど高くなっている<sup>4)</sup>。おおむね、日本の企業は労

使コミュニケーションが重要であると認識しているといえる。

## 2 内部労働市場

日本では、内部労働市場が形成されている。企業は、労働者の採用を学卒新規採用に依存し、彼らに職業遂行能力を高めて上位の職位や資格に昇進させていく。労働者もそれを受け入れている。企業規模が大きいほど内部労働市場が形成されている。

内部労働市場の下では、労働者の退職は、本人の労働条件の低下だけではなく企業にとっても人材の流出を意味するので、良いこととはみなされない。そのため、労使とも長期雇用（終身雇用）を前提に労働力の発揮・活用を図っていくのである。

採用も特定の資格・技能よりは人格・人性を重視している。理工系大学生・院生の採用においても、最も重視しているのは「熱意・意欲」（83.7%）と「ヒューマンスキル」（66.9%）で、専門分野の知識・スキルの習得度（50.9%）や「専門分野の研究内容・研究実績」（12.4%）、「取得資格」（3.0%）より高いのである<sup>5)</sup>。

日本の企業は、1000人以上の大企業やそれ以下の中堅・中小企業も基本的に雇用のあり方として「終身雇用」を維持しようとしている。1999年の調査では、部分的修正はやむをえないとする企業まで含めて雇用のあり方として基本的に終身雇用を肯定的に評価している大企業の割合は78.1%、その企業の課長78.3%、一般社員77.0%であった。2006年正社員1000人未満の中堅・中小企業の社長もその考え方をもっている割合が71.8%に及んだ<sup>6)</sup>。

日本の大企業は、終身雇用慣行の下で企業共同体が形成されているが、それに大きな役割をはたすものは労使の話し合い、労使協議制である<sup>7)</sup>。

以上のような終身雇用慣行や企業共同体の下で、企業が、従業員の企業との一体感の下、彼らの働く意欲や能力を高めてより多くの付加価値を生み出すようにしていくためには、従業員の企業に対する要望や意見等の声を聞き、最大限それを満たしていくことが必要である。また、企業が従

業員に企業との一体感を持たせてより効率的に企業経営を推進していくためには経営情報を積極的に一般従業員まで伝えることが求められる。このように、企業が従業員の声を聞き、企業の経営情報を従業員に提供する等の労使間の意思疎通である労使コミュニケーションは極めて重要である。

## 3 労使コミュニケーションの実態——基本賃金の改定

2006年に行われた労働政策研究・研修機構の調査（以下、「2006年調査」という）<sup>8)</sup>によると、企業が基本賃金改定の際に、従業員の意見を聴取している割合は、63.5%であった<sup>9)</sup>。その内訳をみると、「従業員組織」3.9%、「労働組合」10.5%、「労使協議機関」4.1%、「業務外会合」3.1%、「人事面談」12.3%、「監督職」4.9%、そして「管理職」24.7%であった。「従業員からの意見を聞いていない」企業は35.9%にのぼった。「管理職」は企業の利益を代弁する者で一般従業員の意見を伝えるのに適していないとみなせば、賃金改定の際に、一般従業員からの意見聴取をしている企業の割合は4割にも満たない。ちなみに、一般従業員の意見を聴取している企業の割合は企業規模が大きいほど多かった。

労使コミュニケーションが重要であると認識している企業の割合（9割弱）と実際賃金改定の際に一般従業員の意見を聴取している企業の割合（4割）に大きなギャップがある。

また、日本の終身雇用慣行と国際的にみて長い勤続年数<sup>10)</sup>を鑑みると、他国よりも企業内労使コミュニケーションが重要であるが、それを裏付ける包括的な法制は、ドイツをはじめヨーロッパ諸国<sup>11)</sup>に比べて、日本には乏しい。国際的にみても日本は労使コミュニケーションの重要性とそれを裏付ける法制との間にはバランスがとれていないといわざるを得ない。

日本では、労使コミュニケーションを規制する包括的な法律が存在しない中、個別の法律の中で、過半数組合、それがなければ従業員過半数代表が行うことのできる役割を定めている。しかし、過半数組合の減少と従業員過半数代表の形骸化が起きて、個別労働紛争等の少なからぬ問題が

生起している。

### Ⅲ 過半数組合の減少及び従業員過半数代表の形骸化と代表役割の増加

#### 1 過半数組合の減少

労働組合組織率は1949年55.8%とピークに達してからほぼ一貫して低下し、2010年18.5%まで低下している。労働組合がある企業でも、労働組合の組合員が当該企業の従業員全体に占める割合（「企業内組織率」）が50%を超える労働組合（過半数組合）の割合は、傾向的に減少している。その割合は、1983年88.1%から、93年84.4%、2003年79.7%、08年80.3%となっている<sup>12)</sup>。労働組合があっても過半数組合となっていない割合が約2割にいたっている。単純に考えれば、過半数組合に属している労働組合員が全雇用労働者に占める割合は14.9%<sup>13)</sup>に過ぎない。

正社員1000人未満の中堅・中小企業においては、労働組合の存在率は2006年現在15.2%に過ぎず<sup>14)</sup>、全体の組織率に比べて低い。また、組合があっても従業員全体に占める企業内組織率は65.5%、また、組合員が従業員の過半数を占める組合は67.5%と、組合があってもその約3割は過半数組合となっていない。中堅・中小企業で過半数組合に属している労働組合員が中堅・中小企業の全雇用労働者に占める割合は10.1%<sup>15)</sup>に過ぎない。

このように過半数組合が傾向的に減少し、また、中堅・中小企業では圧倒的に組合の存在率が低い。しかし、過半数組合の役割はますます多く求められている。過半数組合のない企業では、従業員過半数代表がその役割を果たすことが期待されている。

#### 2 従業員過半数代表の形骸化

過半数組合のない企業では、従業員過半数代表が過半数組合の行う役割を担うことになるが、その1つが時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる「36協定」）の締結である。企業は、従業員過半数代表との間に、「36協定」を締結するこ

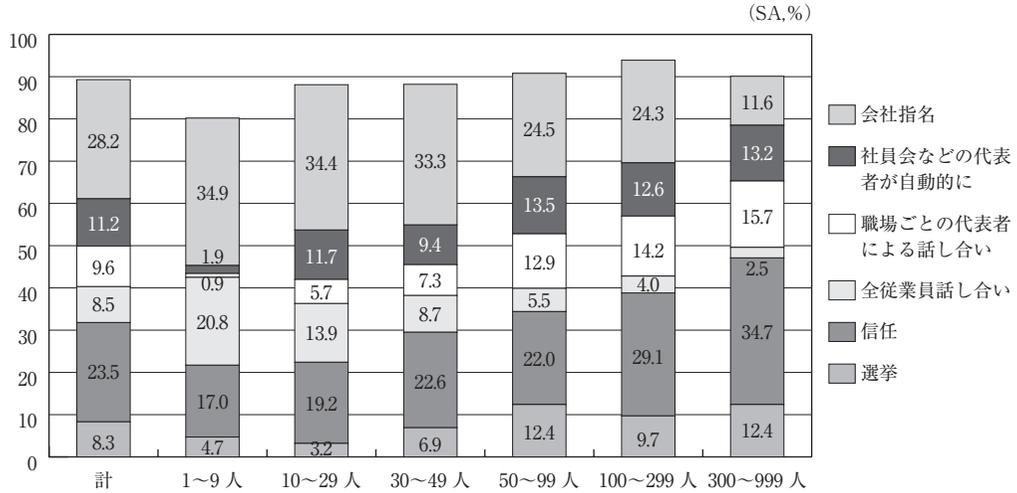
とができなければ、原則、従業員に残業をさせることができない。それほど、従業員過半数代表は大きな役割を期待される。

その代表はどのような方法で選出されているのか。上記の「2006年調査」に基づいてみることにする。全体的にみると、「選挙」8.3%、「信任」23.5%、「全従業員話し合い」8.5%、「職場ごとの代表者による話し合い」9.6%、「社員会などの代表者が自動的に」11.2%、そして「会社指名」28.2%であった（図1参照）。

残業協定の締結を求めている労働基準法では、従業員過半数代表の選出・要件については規定が設けられておらず、施行規則6条や通達（平成11・3・31基発第169号）で次のように示されているだけである。すなわち、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」と記されている。こうした規定に照らし合わせてみると、民主的手続に該当する選出方法は、「選挙」「信任」「全従業員話し合い」「職場ごとの代表者による話し合い」と考えられ、それを全部合わせても49.9%に過ぎない。企業規模別にみると、この民主的手続を過半数以上満たしている企業は、50人以上である<sup>16)</sup>。

このように、企業が、従業員側と36協定を締結する際に、実質上の従業員過半数代表から意見聴取を行うのは、「会社指名」と「社員会などの代表が自動的に」を除くと、全調査対象企業の38.7%（732社/1893社<sup>17)</sup>）である。それに「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」の14.6%を加えると、計53.3%である。すなわち、企業が「36協定」を締結する際に、過半数組合か実質上の従業員過半数代表から意見聴取をする割合は、53.3%と半数を若干上回り、残りのほぼ半数の企業は規定の要件を満たしていないのである。なお、「36協定」を締結していない企業も全

図1 従業員過半数代表者選出方法



出所：呉学殊（2012）『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』（増補版，労働政策研究・研修機構）。

体の22.4%に達している。

労働政策研究・研修機構が2011年度より労使コミュニケーションの実態についてヒアリング調査を行った24社の36協定締結状況は表1の通りである。24社のうち、労働組合があるのは3社（No.4, No.23, No.24）のみであり、そのうち、2社で過半数組合がある。労働組合のない場合、36協定の締結の際に、従業員過半数代表の選出・役割には次の5つの要件が充たされて、その結果、締結内容の改善が図られることが望ましいと考えられるが、調査対象21社のうち、5つの要件と締結内容の改善が確認できる事例は皆無に等しい。その1つの要因は、労使とも関連法・規定への学習・理解が足りないことといえよう。

（従業員過半数代表の選出要件とその役割の望ましい姿）

- 要件①従業員過半数代表の役割を明記する。
- 要件②従業員全員による秘密投票・挙手による選出
- 要件③締結内容について事前に従業員同士で協議・決定する。
- 要件④締結内容について会社側と協議・決定する。
- 要件⑤締結内容を従業員に周知させそれを遵守させる。

以上の結果、締結内容の改善が図れる（例え

ば、残業時間の削減）。

以上の実態からみる限り、36協定の締結、そのための従業員過半数代表の存在は、もっぱら行政的な手続きを充たすためといっても過言ではない。そういう意味で従業員過半数代表は形骸化しているといわざるを得ない。

組合のない21企業の中で、36協定締結の手続要件が比較的に整っている企業は、No.1, No.3, No.8, No.9, No.12であるが、労基署の監督を受けるか社労士の指導を受ける、あるいは建設業なので法律要件が相対的に厳しく問われるということがきっかけで整えた。整っていない企業は、No.7, No.11, No.14, No.15, No.17, No.19, No.21, No.22であるが、厳しく残業を規制し、社会とのかかわりを勧めている企業（No.11）もある。36協定手続要件の徹底化が必ずしも当該規制の本質的な改善（36協定の場合、残業時間の削減）を伴っていない、また、手続要件の形骸化が起きている企業でも社長の方針により残業時間の制限という改善が図られる事例もある。手続要件の規制と規制による実態の改善とのギャップが見られる。それは、労使とも規制の内容を十分理解していない中、規制の効果を上げることができないことによるもので、労使コミュニケーションが欠落していることがその主因といえよう。

表 1 36 協定締結の実態

No	業種	企業規模	36 協定の締結者
1	ソフトウェア開発	261 名	過半数代表者は部署で課長から下の人たちの挙手（自薦）で、その時間に都合がついた人になる。現在のやり方は労基署の監査を受けてからであり、2003 年以前は、誰かに判子を押してもらう形であった。
2	IT	63 名	36 協定は親睦会の会長が締結している。前任の会長が指名し、拍手で承認。しかし、その際に何人が集まるのかは不明。営業部門は係長クラスにお願いしているが、協定の内容は周知していない。
3	建設業	約 50 名	従業員過半数代表は会社が次長、課長、係長、主任の中から推薦し、従業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、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代表を選んでいる。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である。従業員過半数代表に関わる要件を満たしているのは、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。しかし、集合の際に従業員全員が参加したかどうかは不明である。
4	環境事業	54 名	締結する労働者側は過半数組合の組合委員長。年 1 回で締結するが、本社・工場が分散しているため、4カ所で締結。
5	IT	588 名	従業員過半数代表は親睦会の代表。前任者が次の人を選び、拍手で承認される。参加者 100～200 人、不参加者の一部は委任状を出し全部合わせて過半数。しかし、代表の役割に 36 協定の締結は明記されていない。
6	船用品販売	50 名	残業については、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」（現場のリーダーのようである）と締結している。従業員過半数代表の選出手続きはない。
7	道の駅	26 名	従業員過半数代表は経理担当の女性（主任）であり、社長が任命しているように思われる（選挙や多数決で決めていないため）。
8	物流業	約 300 名	従業員過半数代表は、それぞれの事業所の親睦会の幹事になる。幹事は 26 名、トップが幹事長である。また、幹事は各部門で選挙によって選ばれており、各営業所で男女 1 名ずつが基本となっている。任期は 1 年。管理職一步手前、あるいは管理職になるぐらいの人がなる。選挙は 12 月に行われ、1 月から 12 月末の 1 年交代で、留任はない。しかし、選挙の際に全員が集まることはない。
9	通信機器販売	23 名	従業員過半数代表と締結している。2008 年、就業規則の変更に伴いより厳格な手続きを踏むことが大事であるとの社労士のアドバイスを踏まえて、社員代表を選出した。役員を除きまた仕事の都合により出席できなかった何人かの従業員を除き、全従業員が集まり、社員代表を挙手により選出した。
10	通信機器販売	70 名	従業員組織である「エンジョイ・スマイル委員会」の初代会長（当時は一番勤続の長いエリアマネージャー）が従業員過半数代表として 36 協定を締結した。
11	福祉事業	約 160 名	従業員過半数代表は役職についていない一般職の従業員が順番になる。
12	金属卸売業	53 名	従業員過半数代表は福利厚生委員会の委員長である。会社は、民主的選出によって選ばれた従業員過半数代表と「36 協定」を締結するのがよいと思っているが、朝の朝礼で手を上げるように促すものの、立候補者がいないため、その場で全従業員に対して、福利厚生委員会の委員長を従業員過半数代表とすることを確認していた。しかし、委員長は輪番制で選ばれた委員会のメンバー 5 人の中から選ばれる。
13	自動車板金塗装	約 50 名	36 協定の締結は事務室にいる人（「古いし、現場の手を煩わせるのも大変なので、中にいる私が署名を書きました」）。その人は、親睦会の会長でもある。
14	食品製造	53 名	36 協定は「工場ですごい元気のあるリーダー」が締結。従業員組織はあるが、36 協定には係らない。
15	建設業	28 名	36 協定は従業員過半数代表が締結している。総務が、一番過酷な工事部から中堅社員を毎年代表として選んでいるという。過半数代表者は選出しているが、事実上、年長者が自動的にになっている。
16	IT	77 名	36 協定は社員会の会長と締結している。会長は互選で選出される。締結時に意見はあまりでないという。
17	製造業	17 名	36 協定は、以前から課長（現場の事実上のリーダー）と締結している。
18	ソフトウェア開発	60 名	36 協定の従業員過半数代表は「親睦会」の幹事とは別の人物である。従業員たちが相談して従業員代表を指名している。なお、このプロセスについて社長は良く知らない。
19	倉庫業	29 名	36 協定は従来、現場長との間で締結されていたが、現場長は経営側の人間という側面もあることから、現在はそれぞれの現場の責任者が締結している。役職についていない最年長者が選出されている。役職につかない人が代表になったのは労基署の指摘を受けたからである。
20	通信建設業	49 名	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。従業員過半数代表は、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。主任・係長が代表として選ばれているが、拍手・挙手によってではないという。
21	電気設備業	18 名	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。年長者は管理職ではない。従業員代表はずっと同じ人物が担っている。
22	水道設備業	23 名	36 協定の従業員代表は、社長の指名によって決められている。
23	社会福祉法人	108 名	36 協定は労働組合の分会と締結する。葛飾福祉工場の従業員は 108 名（管理職を含む）であり、現在組合員は 57 名である。この分会の代表者が同工場の過半数の代表者となっている。同社には組合のほかに従業員組織として「交友会」があるが、これは福利厚生のみを扱う組織である。なお組合の役員が交友会の役員を兼ねることがある。
24	機械メーカー	約 30 名	36 協定の締結及び就業規則の変更の際の従業員代表は労働組合の代表である。その組合の組合員は 6 人しかおらず、全社員 30 人の過半数を代表しているわけではない。

出所：労働政策研究・研修機構「従業員代表制実態調査研究プロジェクト」調査結果。2013 年に「労使コミュニケーションの経営資源性と課題」（仮題）として取りまとめられる予定である。

### 3 過半数組合もしくは従業員過半数代表の役割の増加

企業が過半数組合もしくは従業員過半数代表者との間に行わなければならない協議等の規定が増加してきた。それを大きく分けて、労働者側の同意を必要とする「労使協定・同意」、同意まではいかないがそれにいたるよう話し合いを行う「協議」「意見聴取」「委員推薦・指名」「通知・意見陳述等」がある<sup>18)</sup>。従業員過半数代表（過半数組合を含む）の役割を必要とする項目は、従来、労働基準、職業安定の分野に多く設けられていたが、最近、それに加えて年金、会社再生・民事再生等の分野で急増した。その結果、2012年11月現在、110項目にのぼっている（表2参照）。

従業員過半数代表の役割が多くなることは、企業経営において労働者の意見を反映する機会が増加することを意味するので、好ましい現象である。しかし、上記の通り、従業員過半数代表が形骸化していることを考えるとどれほど労働者の意見が的確に反映されるか疑わしい。また、最近増加した項目は、どちらかと言えば、労働者の意見を反映して企業経営の付加価値を高めるよりは、会社組織の再編・消滅や年金等の企業組織の出口に係るものが多い。

従業員過半数代表の役割の増加に対応するためにも、従業員過半数代表の形骸化という問題を解消する必要があり、そのための制度的な対応が求められる。

表2 従業員過半数代表の役割規定法律の現状

		現行制度名	根拠規定（現行）
労働協定・同意	労働基準行政	1 貯蓄金管理協定	労基法18条2項
		2 財形給付金契約の締結に関する合意	財形法6条の2第1項
		3 財形基金の発起等に関する合意	財形法7条の8第1項
		4 財形基金設立事業場の増加に関する合意	財形法7条の25第1項
		5 信託の受益者となることについての資格の決定	財形法施行令16条
		6 信託金等の額の基準	財形法施行令17条3項
		7 勤労者財産形成給付金契約の承認	財形法施行令23条
		8 賃金控除協定 * 財形貯蓄契約等に基づく預金等に係る控除の特例（船員）	労基法24条1項但書 * 財形法16条2項
		9 賃金の口座振込みに関する協定	昭和50.2.25基発112号
		10 休暇手当の支払方法（標準報酬日額による場合）に関する協定	労基法39条7項但書
		11 請負給制によって使用される漁業及び林業労働者の平均賃金の算定方法に関する協定	昭和39.4.20基発519号、昭和57.4.1基発218号
		12 法定の退職手当保全措置によらない旨の協定	賃確則4条5号、船賃確則4条3号
		13 退職手当保全措置を講ずべき額に関する協定	賃確則5条3号、船賃確則5条3号
		14 1カ月単位の変形労働時間制に関する協定	労基法32条の2
		15 フレックスタイム協定	労基法32条の3（則25条の2第3項）
		16 1年単位の変形労働時間制に関する協定・同意	労基法32条の4第1項・2項
		17 1週間単位の非定型的変形労働時間制に関する協定	労基法32条の5第1項
		18 休憩時間の一斉付与の例外に関する協定	労基法34条2項
		19 時間外・休日労働協定	労基法36条
		20 割増賃金相当分の有給代替休暇付与	労基法37条3項
		21 事業場外労働におけるみなし労働時間に関する協定	労基法38条の2第2項
		22 専門業務型裁量労働制におけるみなし労働時間に関する協定	労基法38条の3
		23 企画業務型裁量労働制におけるみなし労働時間に関する労使委員会の決議	労基法38条の4第1項
		24 労働時間に関する協定に代わる決議（労使委員会、時短推進委員会）	労基法38条の4第5項、時短促進法7条
		25 時間単位の年休取得	労基法39条4項
		26 計画年休協定	労基法39条6項
		27 一般乗用旅客自動車運送事業に従事する自動車運転者の拘束時間等に関する協定	平成元.2.9労告7号2条1項、2項
		28 寄宿舎規則の作成・変更に係る合意（寄宿舎代表）	労基法95条2項
		29 安全委員会（衛生委員会・安全衛生委員会）委員の推薦等に関する規定の適用除外に関する協約	労安法17条5項、18条4項、19条4項

表2 従業員過半数代表の役割規定法律の現状 (続き)

		現 行 制 度 名	根拠規定 (現行)	
労働協定・同意	職業安定行政	30 継続雇用対象者の基準	高齢者雇用安定法9条2項	
		31 高齢者雇用継続給付、育児休業給付、介護休業給付の事業主による支給申請手続の代理に係る協定	雇保則101条の8、101条の15、102条	
		32 雇用調整助成金の支給に関わる協定	雇保則102条の3第1項2号	
		33 中小企業緊急雇用安定助成金に関する暫定措置	雇保則15条の2	
		34 労働移動支援助成金(再就職支援助成金、求職活動支援助成金)に係る同意	雇保則102条の5	
		35 中小企業定年引上げ等奨励金の支給に関する協定	雇保則104条2項	
		36 高齢者雇用モデル企業助成金の支給に関する協定	雇保則104条4項	
	37 定年引上げ等奨励金の支給に関わる出向協定	雇保則104条2項		
	確定給付企業年金法	労働協定・同意	38 確定給付企業年金に係る規約の作成・変更に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法3条、同6条2項
			39 規約型企業年金の統合承認申請に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法74条2項
			40 規約型企業年金の分割承認申請に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法75条4項
			41 企業年金実施事業所の増減に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法78条1項
			42 企業年金実施事業所に係る給付の支給に関する権利義務の他の確定給付企業年金への移転(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法79条4項
			43 規約型企業年金から基金への権利義務移転(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法80条5項
			44 基金から規約型企業年金への移行(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法81条5項
			45 規約型企業年金の終了(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法84条1項
			46 企業年金実施事業所に係る給付の支給に関する権利義務の厚生年金基金への移転(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法107条5項
			47 規約型企業年金から厚生年金基金への移行(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法108条5項
			48 厚生年金基金の設立事業所に係る給付の支給に関する権利義務の確定給付企業年金への移転(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法110条第2項5項
			49 厚生年金基金から規約型企業年金への移行(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法111条5項
			50 企業年金実施事業所に係る給付の支給に関する権利義務の移転を申し出る際の手続等(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法施行令50条
			51 新たに確定給付企業年金を実施して給付の支給に関する権利義務を承継する際の手続の特例(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法施行令53条
			52 準用規定(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法施行令73条4項
			53 新たに確定給付企業年金を実施して適格退職年金契約に係る権利義務を承継する場合の手続の特例(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法施行令附則3条
			54 新たに厚生年金基金を設立して適格退職年金契約に係る権利義務を承継する場合の手続の特例(年金被保険者等の過半数代表)	確定給付企業年金法施行令附則8条
			55 労働組合の同意を得た場合の添付書類	確定給付企業年金則2条
			56 給付減額の手続(加入者の1/3以上で組織する労働組合)	確定給付企業年金則6条1項
	確定拠出年金法	労働協定・同意	57 確定拠出年金規約の承認(年金被保険者等の過半数代表)	確定拠出年金法3条1項
			58 確定拠出年金規約の変更承認申請に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定拠出年金法5条2項
			59 確定拠出年金規約の変更済みの届け出に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定拠出年金法6条2項
			60 確定拠出年金に係る規約の終了に係る同意(年金被保険者等の過半数代表)	確定拠出年金法46条1項
	厚生年金保険法	労働協定・同意	61 厚生年金基金の規約作成に係る同意(被保険者1/3以上で組織する労働組合)	厚生年金保険法111条2項
			62 厚生年金基金事業所の増減に係る同意(被保険者1/3以上で組織する労働組合)	厚生年金保険法144条2項
	その他	労働協定・同意	63 ユニオン・ショップ協定	労組法7条1号但書
			64 育児休業または介護休業をすることのできない労働者に関する協定	育児介護休業法6条1項但書、12条2項
			65 3歳未満の子を養育する労働者からの請求があった場合の時間外労働	育児介護休業法16条の8第1項
			66 3歳未満の子を養育する労働者の所定労働時間短縮対象外	育児介護休業法23条1項
協議	労働協定・契約	67 会社分割の際の雇用する労働者の理解と協力(会社分割に当たり当該事業所の過半数代表等との協議)	労働契約承継法7条(労働契約承継法則4)	
		68 就業規則による労働契約の内容の変更(労働組合等との交渉の状況)	労働契約法10条	

表2 従業員過半数代表の役割規定法律の現状（続き）

		現行制度名	根拠規定（現行）
意見聴取	労基等	69 就業規則の作成・変更に係る意見聴取	労基法 90 条 1 項
		70 安全衛生改善計画の作成に係る意見聴取	労安法 78 条 2 項
		71 安全衛生計画の作成に係る意見聴取	労働安全衛生法 78 条 2 項
		72 派遣期間の変更に係る意見聴取	労働者派遣法 40 条の 2 第 4 項
	会社更生・民事再生	73 事業の譲渡の許可の申立	会社法 896 条 2 項
		74 営業譲渡の許可の際に裁判所の労働組合等の意見聴取	破産法 78 条 4 項
		75 会社更生申し立ての決定前に裁判所の意見聴取	会社更生法 22 条 1 項
		76 事業譲渡の許可の際に裁判所の意見聴取	会社更生法 46 条 3 項 3 号
		77 更生計画案やその修正案について裁判所の意見聴取	会社更生法 188 条
		78 破産管財人による更生手続の申立について決定前に裁判所の意見聴取	会社更生法 246 条 3 項
		79 再生手続における管財人による更生手続開始の申し立ての決定前に裁判所の意見聴取	会社更生法 248 条 3 項
		80 再生手続開始決定に係る裁判所の意見聴取	民事再生法 24 条の 2
		81 再生手続開始後の営業譲渡の許可に係る裁判所の意見聴取	民事再生法 42 条 3 項
		82 再生計画案・修正案についての裁判所の意見聴取	民事再生法 168 条
	83 破産手続から再生手続への移行に係る裁判所の意見聴取	民事再生法 246 条 3 項	
	職業安定	84 相当数離職者再就職援助計画の作成・変更に係る意見聴取	雇用対策法 24 条 2 項
85 短時間労働者就業規則の作成・変更に係る意見聴取（短時間労働者過半数代表）		パート法 7 条	
86 事業内職業能力開発計画の作成に係る意見聴取（キャリア形成促進助成金）		雇保則 125 条 2 項 1 号イ	
87 高齢者再就職援助措置内容に係る意見聴取		高齢者則 6 条の 3 第 1 項	
委員推薦・指名	労基等	88 高齢者再就職援助担当者の業務遂行に係る基本的な事項に関する意見聴取	高齢者則 6 条の 4 第 2 項
		89 預金保全委員会構成員の推薦	貸確則 2 条 2 項 1 号
		90 退職手当保全委員会構成員の推薦	貸確則 5 条の 2 第 2 項
		91 安全委員会（衛生委員会・安全衛生委員会）委員の推薦	労安法 17 条 4 項, 18 条 4 項, 19 条 4 項
		92 労働時間等設定改善委員会委員の推薦	労働時間等設定改善法 7 条
		93 労使委員会委員（企画業務型裁量労働制）の指名	労基法 38 条の 4 第 2 項 1 号
		94 苦情処理機関の構成員	男女雇用機会均等法 15 条
通知・意見陳述等	破産・更生・再生等	95 苦情処理機関の構成員	育児介護休業法 52 条の 2
		96 苦情処理機関の構成員	パート法 19 条
		97 破産開始手続決定の通知	破産法 32 条 3 項 4 号
		98 裁判所が債権者集会の際にその期日を通知	破産法 136 条 3 項
		99 更生会社の財産状況について意見陳述	会社更生法 85 条 3 項
		100 関係者集会の期日の通知	会社更生法 115 条 3 項
		101 再生計画の認可についての意見陳述	会社更生法 199 条 5 項
		102 再生計画の認可・不認可の決定の通知	会社更生法 199 条 7 項
		103 債権者集会の期日の通知	民事再生法 115 条 3 項
		104 財政状況債権者集会での意見陳述	民事再生法 126 条 3 項
		105 再生計画の認可・不認可決定についての意見陳述	民事再生法 174 条 3 項
		106 再生計画の認可・不認可決定の通知	民事再生法 174 条 5 項
		107 簡易再生の申立ての際に再生債務者等の通知	民事再生法 211 条 2 項
108 簡易再生の決定の効力等に係る債権者集会の期日の通知	民事再生法 212 条 3 項		
109 事業再構築等の際に労働者の理解と協力とともに雇用安定を図る（その雇用する労働者）	産業活力の再生及び産業活動革新に関する特別措置法 72 条の 2		
110 事業再生計画についての労働者との協議の状況等に配慮（労働者）	株式会社企業再生支援機構法 25 条 5 項		

出所：小島典明「従業員代表制」・講座 21 世紀の労働法第 8 巻「利益代表システムと団結権」（有斐閣・2000 年）58-60 頁を基に、筆者が追加・編集したものである。間違い等があればすべて筆者の責任である。小島典明（2000 年）の論文では、60 項目が挙げられていたが、その後、項目が増加した。新たに追加したものはアミかけしている。

#### IV 労使コミュニケーションの経営資源性

労使コミュニケーションの経営資源性について、アンケート調査と事例調査の結果に基づいて考察することにする。

##### 1 アンケート調査の結果<sup>19)</sup>

「2006 年調査」では、正社員 1000 人未満の中堅・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についてどのように認識しているかを確かめた。その一環としてコミュニ

ケーションの基本方針をみると、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」）5.4%、と4つのタイプに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とを合わせた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」

コミュニケーション基本方針4タイプの中で、肯定型ほど経営情報を一般従業員に積極的に開示している。特に、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の金銭的情報は、「肯定型」が「否定型」より3倍から4倍以上高い。基本方針4タイプを用いて、3つの側面で労使コミュニケーションの効果についてみることにする。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%と「肯定型」が「否定型」より約10ポイント低くなっている。

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。その中でも、働く意欲を重視している日本企業にとって、「やる気がない」のは企業経営を行う上で極めてマイナス効果につながるが、「肯定型」5.5%、「やや肯定型」7.9%、「やや否定型」10.2%、「否定型」15.9%と、「肯定型」は「否定型」の1/3に過ぎない。

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%、「やや肯定型」85.9%、「やや否定型」79.6%、「否定型」72.0%と、「肯定型」が「否定型」より15.1%も高い。

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るほど、従業員の会社への積極的な協力、やる気や技能、能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。

## 2 事例調査の結果

### (1) 労使コミュニケーションの失敗例

#### ①会社の労使コミュニケーション欠如<sup>20)</sup>

A社は、大分県で運輸業を営んでいた会社であった。従業員は約150人、そのうち、約60人がトラックの運転手であった。未払い残業があまりにも多くその問題を解決するために、2006年5月3日、Iさんは11人の同僚と共に労働組合を結成し、大分ふれあいユニオンに加盟した。

残業の多さをIさんの事例で見ると、2006年3月の場合、出勤日数29日、残業115.65時間、日曜日出勤36.50時間、土曜日出勤11.25時間、そして深夜残業7.25時間と合計すると170.65時間にのぼる。しかし、給料明細書には、残業時間とその手当が書いてあるが、残業時間13.30時間（9100円）、深夜手当15.30時間（4400円）と合計28.60時間（1万3500円）となる。そのほかに、月27日以上働くとする手当を含めると3万3500円である。基本給は6万6700円であるので1時間当たり約387円<sup>21)</sup>と、上記の全残業時間170.65時間をかけると6万6042円であり、それに法定割増率1.25をかければ約8万2600円となる。しかし、実際支給された3万3500円はそれに大きく及ばない。

また、2005年3月までに行き先によって支給されて自由に使える運行費<sup>22)</sup>も一方的に廃止され、翌年からはボーナスも支払われていない。

Iさんは、残業手当が正當に貰えていないのではないかと不審に思い、会社に説明を求めても説明してくれない、就業規則や賃金規定を見せてく

れといっても見せてくれないという状態が続いたことから、前記の通り、労働組合を結成した。その後、残業手当をめぐる団体交渉を進めていく中、会社は、組合員に長距離運転をさせない、乗務停止命令、懲戒解雇等の不当労働行為を行い、組合は、労働委員会に不当労働行為の救済を申し立て、裁判所に残業代支払い請求をしていき、労使関係は険悪の度を増していく。その中、会社は、一方的に乗務停止命令、懲戒解雇の撤回を通知した。その後の団交で、組合は、社長の出席を期待していたが、現われず、代理人弁護士にまかせっきりであった。そういう中、同社は、2008年2月29日、地裁に破産手続きの開始を申し立てて、結局破産した。

Iさんは、同社の問題について、「話し合いです。話し合いは何もないし、説明責任もないし<sup>23)</sup>、会社が苦しければ苦しいで言ってくればそれじゃ頑張りましょう、協力しようということになると思うんですけども、そういう話が何もない」と労使コミュニケーションの欠如を挙げた。Iさんらは、残業手当の正当な支給がなされていないことで労働組合をつくったが、それを取り返したいという目的は強くなかった。会社との話し合いを通じて自分達の不審感を取り除くとともに、今後納得できる残業手当の支給を求めたのである。しかし、会社は、団交には社長が一切現れず代理人弁護士に任せっきりという姿勢をとり、労働組合・従業員の求める労使コミュニケーションを拒否し続けた。破産の理由は多様であり得るが、根底に労使コミュニケーションの欠如が主因であるといっても過言ではない。

#### ②労働組合の経営チェック機能の欠如<sup>24)</sup>

1998年8月21日、125年の歴史を誇る中堅商社・K商事<sup>25)</sup>が破産し、その後、相次ぐ企業破産の幕開けを告げた。当時、751名の従業員の中で、530名が企業別組合であるK組合の組合員と、K組合は過半数組合であった。しかし、同組合は企業経営に対するチェック機能をはたすことができず、結局、会社の破産を防ぐことができなかった。その結果、組合員を含む全社員が職を失うことになった<sup>26)</sup>。

K組合は、会社との間に、団体交渉、労使懇談

会、事務折衝を通じて、労使関係を成していた。団交や労使懇談会には社長も出席していて、労使間のコミュニケーションには問題がないかとみられる。しかし、破産を受けて、労働組合は、日々の労使コミュニケーション、特に会社経営のチェック機能が果たせなかったことを悔やんでいた。その背景を探ってみることにする。

まず、第1に、組合執行部が毎年全員必ず入れ替わる「単年度組合」<sup>27)</sup>であった。そのため、経営陣から見れば、組合は、「赤子の手を捻るようなもので、一番都合のいいわけです<sup>28)</sup>」というものであった。K組合委員長は、「ほんとうは3年前に私が執行部になればよかったと思っています。その時に今回やったような経営責任に対しての追及と組合として会社の経営計画みたいなものをつくることができたのに」と後悔していた。

第2に、同組合は両面から閉ざされた組合であるということである。まず、K組合は、どこの産別組合や地域組織にも入っていない、いわゆる純中立組合であった。社外の労働組合とは全く交流がなかった。一時、上部団体（全国商社労働組合連合会）に入っていたことがあったが、加盟する意義がなくなったので、脱会したという。また、組合員とのつながりもあまりなく組合の存在意義が見出されなかった。組合員からは「どうせ茶番劇をやっているんだろうというようなことで、組合ってよくわからないのが実態でした」と、委員長は述懐した。

第3に、労使コミュニケーションの儀式性である。その様子を次のように語って頂いた。「一応春闘に絡みまして口頭でのやり取りはありましたけれども、それはおざなりな半儀式的な色合いの強いもので、中身があまりないんです。これは経営のmatterだからあまり言えないということで、押し切られてしまうケースが多々ありました」と。

K組合は、破産前の春闘の際に「賃金と経営責任、再建策、その3本柱を明確にしなければ春闘は終わりませんよと、ストも辞しませんよということで、強いスタンスを示し」て組合の役割を果たそうとしたものの、手遅れであった<sup>29)</sup>。過半数組合であっても、単年度組合、社外と組合員か

ら閉ざされた組合で、儀式的な労使コミュニケーションを行い続けると、会社経営をチェックすることができず、結果的に会社の破産・組合員全員の雇用喪失を招く可能性がある。

## (2) 労使コミュニケーションの成功例<sup>30)</sup>

### ① 全員参加自決自守型労使コミュニケーション：山田製作所の事例<sup>31)</sup>

製缶板金業を営んでいる山田製作所（以下、Y社という）は、2010年3月現在、従業員16人である。同社の現社長は、父親から会社の跡継ぎをするために、1994年商社を辞めて同社に専務として入社し、2001年社長に就任した。その時、従業員数は6人であったので、10年の間に約3倍増となった。

同社では、1999年1月、月間の売上が95%も急減する経営危機に直面したが、それを回避するために現社長は飛び込みセールを行った。その訪問先企業から「貴社の強みは何ですか」と言われて全く答えられなかった。大阪地元のあるセミナーに参加し、整理・整頓・清掃という3Sの重要性を知り、翌日から3S運動に取り組んだ。その運動には、社長をはじめ全社員が参加し、3S運動のために自ら決めたことを自らが徹底的に守る原則を貫いた。その結果、全社員同士、また、会社との一体感が高まった。

同社には、毎日の朝礼・3分スピーチ・清掃、毎日の作業日報、毎月の経営会議や品質向上会議、「経営指針」作成のための方針策定会議、年2回の個人面談等のコミュニケーションの場があり、全員がそれに参加している。会社は、個人の賃金以外のすべての経営情報を積極的に従業員に開示し、誰でもそれを見ることができる。

経営情報の完全公開と全員参加自決自守に基づく労使コミュニケーションは多くの効果をもたらしている。第1に、従業員の成長・自己革新が図られている。新人社員は、先輩の背中を見て成長しようとする意識が芽生えるが、先輩社員は、彼らに寄り添って必要なことをすべて教えてあげる。

第2に、工夫力による生産性向上及び進捗管理サービスの導入である。従業員自らが作業の動作研究を行い、最も効率的な作業方法を見つけて生

産性向上を図っている。また、顧客満足度を高める議論の中で、顧客を安心させることが重要と考えて、従業員自らが「工程進捗報告サービス」を行い、生産工程を顧客に提供している。それにより、顧客は安心するとともに、作業過程で生じ得る製造ミスや設計ミスを発見してくれて、早期改善ができています。

第3に、働きがいの最大化である。同社は国内外から多くの工場見学者を受け入れているが、見学の案内は従業員が行っている。見学者達は、「胸を張って自分の会社を自慢しながら工場を案内する姿をみて感動する」という。2007年入社者は、「全員が主体者となって会社を作っていくことに遣り甲斐を感じている」、また、2009年入社した人は、「少しずつ自分でできる仕事が増えていくことに遣り甲斐を感じる」と告白している。

第4に、仲間意識の極まりである。社長は、社員の成長に対して、「やっぱり仲間のために」、「社員の自分自身がもう少し高い人間的成長をしたいとか、仲間と一緒にこうしたいとき、それがまず一番」の要因であるというほど、同社では、強い仲間意識が芽生えている。そのため、どんなことでも乗り越えられるチームワークができています。

Y社は、以上のような労使コミュニケーションとその効果を生かして会社の維持・発展を図っている。

### ② 社会再生型労使コミュニケーション：HSAの事例<sup>32)</sup>

HSA（以下、H社という）は、1999年に設立された介護関係の民間の株式会社である。従業員は2011年11月末現在、157人（内、正社員39人）と急速に成長している。同社は、自ら「社会的企業」と名付けており、社長が自分の社会に対する責任を果たすために同社を設立した。同社は、社会的企業にふさわしく会社の活動そのものが金銭的な利益を上げるよりも社会のニーズを満ちし、社会を再生するためのものであるという認識をしている。それを図るために労使コミュニケーションを進めている。同社は、従業員に対して社会性と自主性に基づくコミュニケーションを求めている。同社は、原則、採用の壁を作らず、誰でも採

用しているため、社員が多様であり、社会の縮小版である。そのため、お互いが理解し合うことが求められる。また、上からの指示ではなく、従業員自らが自主性を発揮して賃金、新規事業をはじめほぼすべてのことを自ら決定することが求められる。その結果、従業員がそれぞれの部門を単位に多様な意見を調整しながら自らすべてのことを決定していく。労使間のコミュニケーションよりも従業員間のコミュニケーションによって、労使コミュニケーションが成り立っているといえるほど、会社の上からの指示はないに等しい。

社会の縮小版である社員構成は、社会の多様なニーズに応えるのに適しており、仕事を選ばない。その結果、同社は、多くの困難事例を受け持っている。介護保険では同じ介護内容であれば保険点数（料金）は同じであるので、多くの企業・団体がやりやすい事例を求めて仕事をしている。その結果、やりにくい困難事例が取り残されているが、同社は仕事を選ばないので、結果的にそういう困難事例を受け持っている。従業員は、そういう困難事例を多く取り扱うので、技能が上達し「介護のプロ」になるし、「よりレベルアップ」をして付加価値を高めることが出来る。多くの困難事例をこなしているため、他社のケアマネージャーからも多くの仕事を依頼される。仕事の中には、他社では対応できない緊急ケースも受ける。介護のスタートの時に報酬が費用に全然間に合わないが、軌道に乗ると緊急なケースほど介護度が高く収入も上がる。

従業員の社会性と自主性に基づく労使コミュニケーションの結果、利用者と従業員のニーズに基づき5つの柔軟性を発揮して、会社は成長し続けている。柔軟性を具体的にみると次のとおりである。

#### 金銭的柔軟性

H社は、ヘルパーの「目指す収入に合わせて仕事を入れて」あげている。毎週、ヘルパーごとに1週間の賃金を出しているため、会社も本人もそれを確認しながら、仕事の調整を行っている。その結果、「本当に収入で文句を言う人は1人もいない」くらいである。希望金額に合わせるために、所属部門だけではなく他部署の兼務も行って

いる（後述）。したがって、辞める人はめったにいないのである。一般的に介護分野では、人の移動が激しいといわれる中、H社では、3年以上働いているヘルパーが半分に及ぶという。

#### 時間的柔軟性

H社は、介護訪問の場合、24時間365日利用者の求めに対応している。それは、どんな介護にも対応できる勤続10年以上のヘルパーと働きたい時間が異なる多様なヘルパーを多く有しているからである。社会の縮小版である社員構成が社会の多様な時間的ニーズにも対応できるのである。

#### 内容的柔軟性

「病院でどうしても家族付き添えなくて暴れちゃって、泊りをしてほしいという依頼が来れば、それに合わせて料金をすぐにつくれる」対応ができています。介護の「自費サービスなんか求められると、じゃ、自費どうする。金額もサービスの内容も現場サイドで決められてすぐ動ける。細部まで利用者の声に合わせて動きやすい」というH社ならではの柔軟性を発揮している。

#### 雇用形態変更の柔軟性

本人の希望があれば、雇用形態も柔軟に変更できる。常勤のヘルパーからパートのヘルパー<sup>33)</sup>へ、逆に、パートのヘルパーから常勤のヘルパー（契約社員）あるいは責任者（正社員）へ、また、正社員から短時間勤務<sup>34)</sup>へ、短時間勤務から正社員への復帰等もよく行われる。このような雇用形態の変更は、人数の厳格な上限を定めてそれを充たすためというよりもヘルパー等の要望、予算等を柔軟に考慮して行われている<sup>35)</sup>。

#### 施設・労務利用の柔軟性

場所も車もみんなでも共有しているので稼働率が極めて高い。また、いつも仕事が満杯状態なので、余剰人員を抱えない。ある部門の手が足りなければ、他の部門の人が助けてあげる。計画的にも突発的にも人を融通している。パート労働者も自分の所属部門があるが、兼務した場合、それを勤務表に記入する。給与は、所属部門で行った時間数と他の部門で働いた時間数に応じて支払われる<sup>36)</sup>。労務利用の柔軟性を発揮するためにシフト表を作成してある。それをみて、手の空いている人が誰なのかが分かり、兼務の声をかけること

ができる。

以上のように、労使コミュニケーションは、企業の経営危機や盛衰、従業員の協力ややる気、技能、能率、チームワークに深くかかわっており、その円滑化はプラスの効果をもたらす経営資源であるといえる。

## V 従業員代表制のあり方

以上、日本の労使コミュニケーションについて考察したが、次の5つのギャップ・アンバランスがあるとみられる。

第1に、企業の労使コミュニケーションに対する高い重要性認識と低い実態とのギャップである。9割の企業が労使コミュニケーションの重要性を認識しているものの、基本賃金の改定の際に、一般従業員からの意見聴取は約4割にとどまっている。

第2に、国際的にみて最も長い勤続年数を記録し企業内コミュニケーションの必要性が最も高い日本であるが、それを体系的に裏付ける法制化の度合いが最も低いというアンバランスがある。

第3に、過半数組合の減少及び従業員過半数代表が形骸化しているのにその役割は増加しているというアンバランスがある。

第4に、36協定等の手続要件の遵守が必ずしも協定締結内容の改善（残業時間の削減）をとまなうわけではないというギャップがある。逆に企業自らが残業時間を規制しているところは手続要件を充たすことは意味がない。

第5に、企業経営において従業員の意見を反映してより付加価値を高める従業員過半数代表の役割よりは企業の更生・再生、企業年金といった企業の出口に係る役割が多くなっている。付加価値を生み出すための前向きな従業員過半数代表より後ろ向きな従業員過半数代表の役割が多く求められているアンバランスである。

一方、日本では、労使コミュニケーションが業績悪化に伴う経営危機を減らし、また、労働者のやる気、技能、能率、チームワーク、さらには経営への協力度を高める経営資源である。

日本の従業員代表制は、以上のような5つの

ギャップ・アンバランスを解消して、労使コミュニケーションの経営資源性を高めていく形として法制化されることが望まれる。

法制化のあり方としては、第1に、労使コミュニケーションによる経営資源性を高めるのには5つのギャップ・アンバランスを解消する形で従業員代表制の内容が定められることが求められるが、そのためには、労使コミュニケーションを常に行うことのできる常設組織とすべきである。従業員代表は、常に企業の経営計画、日常的な生産・サービス活動等をチェックし、従業員の生の声を吸い上げながら、もっと効率的な経営と働きやすい職場づくりがなされるように日々の活動を行うことが望まれる。

第2に、労使コミュニケーションの経営資源性を鑑み、企業は、従業員代表制に係る人の人件費、活動費等の費用を負担するとともに、代表制のなり手が競争的に出るように優遇策を講じる。なり手に対する不利益取り扱いを禁止するのはいうまでもない。

第3に、従業員代表制の代表が、現行法で規定されている従業員過半数代表の行うべき役割を担うようにする。その際、ただの行政的な手続要件を充たすだけでなく、規制の本来の目的を達成することができるように労使コミュニケーションを促す措置をとることが望ましい。

第4に、従業員代表制が経営資源となり得ることを労使が認識できるように立法化の事前・事後に学習できるような機会を設けることが何よりも肝要である。それを通じて、法制の実効性を高めることができるからである。

第5に、以上のことを充たす従業員代表制は、従業員の一体感を高めるのに寄与するものとなるが、非正規労働者が全雇用労働者に占める高い比率（約35%）を考慮し、非正規労働者を含む当該企業の全労働者を公正にカバーできるように、メンバーの構成や活動を律することが望まれる。

- 1) 連合（2009）『第11回定期大会議案書』。
- 2) 厚生労働省「労使コミュニケーション調査報告」各年。
- 3) 2009年の調査によると、「重要である」と答えた企業の割合は、5000人以上93.5%、1000～4999人91.7%、300～999人89.6%、100～299人86.0%、50～99人87.6%、そして30～99人83.3%と、企業規模が大きくなるほど高かった

(厚生労働省 2009)。

- 4) 2009年の調査によると、労使コミュニケーションの現状について、「非常に良い」と「やや良い」と答えた企業の割合を見ると、労使コミュニケーションが「重要である」と回答した企業はそれぞれ23.0%、49.7%と計71.7%であったが、「重要ではない」と回答した企業はそれぞれ5.3%、52.2%と計57.5%であった(厚生労働省 2009)。
- 5) 電機総研(2012)。
- 6) 労働政策研究・研修機構(2006)。
- 7) 稲上毅(1981)『労使関係の社会学』東京大学出版会及び稲上毅(1999)「日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬『講座社会学6 労働』東京大学出版会。
- 8) 調査は、中小・中堅企業における労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を明らかにすることによって、労働条件決定システムのあり方をめぐる最近の論議に基本的な事実を提供するため実施された正社員1000人未満の企業を対象に郵便によるアンケート調査(調査名:「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話に関するアンケート調査」)であった。調査期間は2006年7月12日から同年9月11日まであり、送付企業数は1万2000社、有効回答数は2440票で回収率は20.3%であった。回答はできるだけ社長にお願いしたが、結果として取締役や管理・監督職等が回答した会社もあった。社長が回答した割合は45.4%であった。
- 9) より正確に言えば、以上の労使コミュニケーションツールから1つでも用いて、従業員の意見を聴取する企業の割合は、調査対象企業の45.2%(1039社/2301社)である。分子の1039社は、図表には出ていない「その他」の94社も含まれており、分母の2301社は、調査対象企業2440社から「今年度についてはまだ決まっていない」139社を除いた数値である。
- 10) OECD(1993)によると、男性の平均勤続年数は、日本が12.5年と最も長く、次いでドイツ12.1年、フランスとスペイン10.6年等である。2011年現在、日本男性の平均勤続年数は、13.3年であるが、大企業15.9年、中企業12.7年、小企業11.3年と、大企業ほど長い(厚生労働省 2011)。
- 11) 諸外国の従業員代表法制については、労働問題リサーチセンター(2001)、ドイツの詳細については藤内和公(2009)を参照されたい。
- 12) 厚生労働省「労働組合実態調査報告」、「団体交渉と労働争議に関する実態調査報告」、「労働協約等実態調査報告」。
- 13) 2010年の組織率18.5%×2008年の過半数組合割合80.3%で得た数字である。
- 14) 一方、80.6%の企業は「過去・現在とも組合はない」と答えた(呉学殊 2012, 271頁)。
- 15) 2006年労働組合の存在率15.2%×過半数組合67.5%で得た数字である。
- 16) 具体的にみると50~99人52.8%、100~299人57%、300~999人65.3%である。
- 17) 全調査対象企業2440社から「36協定を締結していない」547社を除いた数値である。
- 18) 小島典明(2000)「従業員代表制」日本労働法学会編集『利益代表システムと団結権』有斐閣。
- 19) この部分の詳細については、呉学殊(2012)の第7章を参照されたい。
- 20) この事例の詳細については、労働政策研究・研修機構(2009)『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス——コミュニティ・ユニオン(九州地方)の事例』労働政策研究報告書No.111の【事例2(集)】ITさん:トラック運転手、未払い残業請求・解雇、58歳の男性を参照されたい。Iさんに対するヒアリング調査は、2007年12月3日に行った。また、翌日の裁判も傍聴した。
- 21) この時給は、当時大分県の最賃(613円)を下回っているため無効である。そのため、実際の残業手当を算定する場合には、法定の最賃を用いるべきである。
- 22) 例えば東京であれば2万2000円である。
- 23) A社の運転手の賃金は、基本給・家族手当といった毎月定額で支払われる部分が全賃金の30%に過ぎず、残りの7割の賃金は、走行手当(1km当たり4円)・能率手当(運賃収入の10%)・安全運行手当・残業手当等毎月の運行実績に応じて払われる変動部分によって構成されている。それなのに、能率手当の基になる運賃収入は開示を求めても全く応じなかったそうである。
- 24) この事例の詳細については、呉学殊(1999)「労働組合の企業倒産への取り組み:K商事労働組合の事例」日本労働研究機構『我が国労働組合の現状に関する総合的調査研究』を参照されたい。K労組委員長へのヒアリング調査は、1998年9月14日に行った。大変な状況の中にもかかわらず他の組合に教訓となればという思いで調査にご協力頂いた同委員長にこの場を借りて感謝申し上げる。
- 25) K社は1873年に創業し、翌年には日本企業として初めて海外支店をロンドンに開設した。戦後、国際貿易の再開に伴い業容を拡大していったが、バブル崩壊後、会社の収益は悪化する一方であった。破産までの7年間における同社の経営状況と従業員数は附表のとおりである。1998年7月10日現在、同社の事業を取引形態別にみると、輸出11.9%、輸入36.7%、国内45.7%、海外5.7%であった。他方、商品別にみると、機械23.4%、金属42.5%、食糧20.5%、物資ほか13.6%であった。
- 26) 会社から破産日の21日付で全社員に対し解雇通知がなされた。
- 27) 同組合の委員長、書記長、その他中央委員は毎年全員が交代している。いつからそういう慣行ができたのかは明らかではない。組合の規約では「役員任期は基本的に毎年8月1日より翌年7月31日迄の1年とするが、新旧役員交代が行われる定期総会日迄とし、次期役員選出確認をもって終了するものとする。役員三選は妨げないが三選後、1年間は役員となることができない。但し、任期中途にして役員変更があった場合、後任役員任期は前任同役員残存任期とする(K商事労働組合1996『KUMIAIハンドブック』:p.34)」と書いている。このように組合規約を見る限り、組合役員再選を拒むことはない。また、会社と締結している協定書の中には、「専従期間は原則として、2年とする、但し、会社・組合・専従者の合意により、1年を限度として期間を延長することができる。又、期間の短縮については、会社・組合・専従者の合意の下に行うものとする(同書:p.60)」と書いているように、専従期間は原則2年となっている。それなのに、なぜ専従者が必ず毎年交代したのか理解しがたい。このことについてT委員長に聞いてみたが、従来からの慣行であるとの回答を得るにとどまった。T委員長も1997年9月28日就任し、単年度組合の委員長であったし、「それが大きな問題点でもあった」と語った。
- 28) 会社の破産処理についての第一報を会社から受けたのも、公に公表された日であったという。また、破産前に抱えていた会社の経営再建策も、組合委員長は知りたかったが、「知らされぬまま延び延びになって、結局本件(破産)が発生し、聞かずじまいで戸籍りになった」という。
- 29) 同組合は、破産後、組合員・非組合員を問わず全社員の再就職や労働債権の確保を図るために全力を投じたことは大いに評価すべきである。

- 30) 成功事例の2社の詳細は、労働政策研究・研修機構『労使コミュニケーションの経営資源性と課題』（仮題）（2013年刊行予定）を参照されたい。
- 31) 同社へのヒアリング調査は、2回にわたって実施した。第1回目は、2011年3月9日、山田茂社長、第2回目は2012年2月20日、同社長と会長並びに従業員代表に対して調査を行った。現在の社員代表は、任期が2012年2月からスタートした。第2回目の調査では、21日の朝礼に参加し、さらにはアフリカからの視察団と共に工場見学を行った。また、2012年1月24日に開催された労働政策研究・研修機構の労働政策フォーラム「経営資源としての労使コミュニケーション」で発表した同社長の発言内容も参考にした。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお三方にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。特に、断りがなければ、本文の社長は、現社長をいう。
- 32) 同社の調査は、3回にわたって行った。第1回目は、2011年2月1日、田中勉社長に対し、第2回目は、2012年2月21日、社長、今井静取締役統括部長、そして勤続8年の事務職社員に対し、そして第3回目は2012年4月20日、社長と統括部長に対して行った。ご多忙の中、ご協力くださった3人の方に心より感謝申し上げます。HSAは、Human Spirit Associationの頭文字である。
- 33) 2012年2月21日現在、61歳の常勤のヘルパーが体調を理由に「パートにしてほしい」との要望があったので、4月から週4回のパートになるという。
- 34) 2012年2月21日現在、3人が短時間勤務を行っているという。そのうち、2人はマッサージ師であるが、全マッサージ師4人の半数を占めている。そうであっても、短時間勤務を認めているのである。なお、短時間勤務の所定内労働時間は、10時から16時まで（休憩1時間含む）となっているが、従業員の希望に個別に対応できる規定も設けられている。
- 35) 2012年4月現在、2人の契約社員が正社員になりたいという要望を持っているが、正社員にするかどうか検討中であるという。正社員にすれば満額のボーナス受給者が増えるので、売上高が伸びない限り、正社員一人当たりボーナスが減る。そのため、全員の同意が必要である。
- 36) 例えば、パート労働者Sさんは、「児童デイ」部門に属しているが、2012年3月、同所属部門の労働時間は16日勤務73.5時間（給与6万1740円）、兼務の通所介護の労働時間は2時間（給与1680円）であった。

参考文献

稲上毅（1981）『労使関係の社会学』東京大学出版会。

- 稲上毅（1999）『日本の産業社会と労働』稲上毅・川喜多喬『講座社会学6労働』東京大学出版会。
- OECD（1993）*Employment Outlook*, July. OECD.
- 呉学殊（2012）『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』（増補版）労働政策研究・研修機構研究双書。
- 厚生労働省『労使コミュニケーション調査報告』1999年、2004年、2009年。
- 厚生労働省（2011）『賃金構造基本統計調査』。
- 小島典明（2000）『従業員代表制』日本労働法学会編集『利益代表システムと団結権』有斐閣。
- 電機総研（2012）『若年層からみた電機産業の魅力研究会報告』。
- 藤内和公（2009）『ドイツの従業員代表制と法』法律文化社。
- 日本労働研究機構（1999）『我が国労働組合の現状に関する総合的調査研究』。
- 連合（2009）『第11回定期大会議案書』。
- 連合（2009）『2010～2011年度政策・制度要求と提言』。
- 労働政策研究・研修機構（2006）『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』労働政策研究報告書No.90。
- 労働政策研究・研修機構（2009）『労働紛争発生メカニズムと解決プロセス——コミュニティ・ユニオン（九州地方）の事例』労働政策研究報告書No.111。
- 労働問題リサーチセンター（2001）『企業内労働者代表の課題と展望——従業員代表制の比較法的検討』。

附表 破産までの7年間におけるK商事の経営状況と従業員数の推移

（単位：百万円、従業員数は人）

年度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
売上高	552,060	465,503	423,874	404,604	387,525	374,061	368,288
経常損益	2,204	△1,481	△1,446	△4,642	△572	1,178	1,506
当期純損益	1,035	△2,379	△5,813	△4,745	△4,387	△1,587	△8,794
従業員数	1,117	1,065	1,058	978	956	880	754

出所：大蔵省『有価証券報告書総覧：K商事』各年度

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構労使関係部門主任研究員。最近の主な著作に『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』（増補版、労働政策研究・研修機構、2012年）。産業社会学・労使関係論専攻。