

紹介

# アメリカの労使コミュニケーション

## ——2社の企業事例に見るリーダーを核とした エンゲージメントの実現

石山 恒貴

(法政大学教授)

### 目次

- I 問題意識
- II 事例1——ギャップ
- III 事例2——GE
- IV 2社に見る労使コミュニケーションの特徴
- V 日本企業への示唆

### I 問題意識

本稿はアメリカの労使コミュニケーションの事例を分析することで、日本の労使コミュニケーションへの示唆を得ることを目的としている。そこで、まず日本との比較の視点をまじえつつ、アメリカの労使関係、雇用慣行を概観してみたい。

労働組合の組織率は日米ともに低下傾向にある。1995年の組織率は日本が23.8%、アメリカが14.9%であり、2012年では日本が17.9%、アメリカが11.3%である（労働政策研究・研修機構2014）。日本の労働組合が企業別主体でミクロ分権化しているのに対し、アメリカの労使関係は産業別が主体でマクロ集権化しており、特に1990年代以降のアメリカ企業では、市場動向に柔軟に対応するために、人的資源管理により従業員の能力開発を行い、経営者と労働組合が共同決定を行う傾向が見られる（山崎2012）。

人的資源管理により、従業員を動機づけていくことを企業が志向する背景には、労働の質を改善するQWL（Quality of Working Life）活動があり、

この活動が普遍的で最善の人的資源管理施策が存在するという考え方につながるとされる（岩出2002）。最善の人的資源管理施策とは、具体的には、従業員を高度に経営に巻き込み、経営と従業員の忌憚ない対話を促すための広範な施策が含まれる（Lawler 1986；Pfeffer 1994a,1994b）。最善の人的資源管理施策で想定される労働組合の役割は変わらざるを得ない。岩出（2002）はその役割の変化に、経営における労働組合の看過、否定に通じる論理が内包されるという。また、労働者を代表する組織が排他的に経営者と交渉でき、団体交渉の有効性が高いアメリカにおいては、伝統的な労使関係はニューディール型労使関係と言われてきたが、Osterman et al. (2001)はグローバル化、技術革新、新しい働き方、非典型雇用の増加などさまざまな環境変化により、ニューディール型労使関係は崩壊したとする。このようにアメリカでは、労働組合の組織率と影響力は低下する傾向にあると言える。

雇用の観点からは、アメリカの特徴として、随意的雇用原則があげられる。欧州の多くの国々や日本では不公正な解雇に対し法の保護が存在するのに対し、アメリカでは例外法理が発展しつつあるものの、いまだ広範な解雇の自由を認める随意的雇用が代表的な雇用形態である。そのため、雇用においては経営と労働者の個別交渉、個別合意が重視される（Dau-Schmidt and Brun 2005）。このように労働組合の影響力が小さく、個別交渉が

重視されるのであれば、労使コミュニケーションは重視されないことも考えられる。しかし実態は逆である。アメリカの従業員の平均勤続年数が4.6年と日本の11.8年に比べて短い（労働政策研究・研修機構2014）ことからわかるように、企業にとってみれば従業員の退出リスクは高い。そこで、人的資源管理施策を充実させ、従業員を動機づける必要が高まり、労使コミュニケーションはその重要な一部となっている。

以上をまとめてみると、日米とも労働組合の影響力は低下しつつあるが、特にアメリカではマクロ集権的な団体交渉の有効性が低下したため、個別企業での人的資源管理施策の役割が増加していることがわかる。くわえて、アメリカでは従業員の退出リスクが高いため、労使コミュニケーションが重視されることになる。ただし、もともとミクロ分権的な労使関係の影響力が低いことと人的資源管理施策を重視するという背景から、アメリカでは労使コミュニケーションを労働組合に依存しない傾向があると考えられる。

そこで、本稿ではアメリカのアパレル小売の代表的企業であるGap Inc.（以下、ギャップ）と製造業の代表的企業であるGeneral Electric Company（以下、GE）の事例<sup>1)</sup>から、労働組合に依存せず人的資源管理施策の観点を重視するアメリカの労使コミュニケーションについて分析を行う。

日本の労使コミュニケーションは、情報の上から下への流れ、職場内、下から上への流れという3種類に大別でき、コミュニケーションルートの代表的な仕組みはそれぞれ職場懇談会、苦情処理機関、労使協議機関<sup>2)</sup>であるとされる（藤村2006）。アメリカの労使コミュニケーションは、日本のそれに相当する機能が存在する場合もあるが、かなり異なった形式で実施される。

そこで、本稿では2社の事例分析の枠組みとして、「1 コミュニケーションの目的と担い手」「2 経営に関するコミュニケーション」「3 職場におけるリーダーの役割」「4 パフォーマンスマネジメント」「5 従業員の声の収集と懸念事項の申告」という5つの視点を設定する。この5つの視点を分析することにより、労使コミュニケーションにおいて労働組合が一定の影響力を有する日本と、

人的資源管理施策の役割が大きいアメリカとの差異を明確化し、そのうえで日本の労使コミュニケーションへの示唆を行っていききたい。

## II 事例1——ギャップ

ギャップとGEは業界およびビジネスモデルが異なる。特にギャップは創業家の影響が今日でも大きいという点でGEとは異なる。にもかかわらず、両社の労使コミュニケーションは、経営側の施策としてリーダーが中核的な役割を果たしているという共通の特徴を見ることができる。なお2社の事例で言及するリーダーという概念であるが、主としては部門長以上の役職者を示す場合が多いものの、数名程度の部下を有する管理職層以上を含めて使用する。対象層の範囲からはマネージャーという表現が一般的であろうが、2社では対象層の役割において変革をリードしていくことを重視しているため、リーダーという表現が用いられている。

ギャップはアメリカン・カジュアルウェアの世界的企業であり、創業家のフィッシャー夫妻の「誰もが自分に似合う、質の良い商品を手に入れることができる」という創業の理念を現在でも大事にしている。この理念は、「ウェア ユア パッション（Wear your passion）」という言葉に集約され、お客様第一主義のもと、クリエイティビティを追求し、「正しいこと」を行うことで、結果を出すことを目指している。

同社はフランチャイズを200カ国以上に有し、直営店舗3700店以上を展開し、従業員は約15万人に達している（2014年4月1日時点）。

### 1 コミュニケーションの目的と担い手

ギャップの業態はSPA（企画製造小売業）と呼ばれる。企画、製造、小売という一貫したバリューチェーン（価値連鎖）を有することが特徴である。工場は新興国などに多く存在するが、委託契約によって運営されている。アメリカ本国の従業員はホワイトカラーが中心となり、労働組合は事実上、組織化されていない。

同社では、労使コミュニケーションは経営上の

最重要課題と位置づけられている。その目的は、エンゲージメントの実現である。エンゲージメントとは、同社においては、「従業員一人ひとりが組織の目標に自ら貢献したいと思う強い気持ち」と定義されている。エンゲージメントが高まると、個々の成果が向上して、組織として高い業績を達成できるとみなされている。すなわち経営成果に直結する目標となる。

ただしエンゲージメントの効果は、経営成果の達成にとどまるものではない。エンゲージメントは、単なる従業員満足や企業への忠誠心とは一線を画している部分があり、個々の従業員が自立した存在であることが前提<sup>3)</sup>になる。すなわち、自立した個人が主体的に組織に貢献したいと思うことがエンゲージメントであり、その組織が従業員の共感を呼び起こす「賞賛される企業」でなければならない。名実ともに「賞賛される企業」という状態が継続できれば、創業の理念も実現できる。換言すれば、労使コミュニケーションとは、エンゲージメントを通して創業の理念を実現することまでが視野に入る、重要な経営課題なのである。

ギャップの労使コミュニケーションは、コミュニケーション部門と人事部門が共同で担当している。コミュニケーション部門には対外コミュニケーションと社内コミュニケーションの両方が業務として存在するが、社内コミュニケーションは対外コミュニケーションと同等、もしくはそれ以上の重要性があるとみなされている。社内コミュニケーションは経営状況の情報共有が中心であるが、組織と人事にかかわる内容が多くなる。そのため、人事部門が一定の役割を果たすことになる。

なお、組織上、コミュニケーション部門はアメリカ本社においてCEOに直結する部門として存在するだけではない。ギャップの組織は、GAP, Banana Republic, Old Navyなどのブランド別に世界各国で展開されているが、ブランド別かつ国別の組織の中に、コミュニケーション部門は独立して存在する。すなわち、会社として、コミュニケーションの実施に対して、多くの資源を意識的に投入していることが見てとれる。

## 2 経営に関するコミュニケーション

日本における経営協議会、労使協議会と呼ばれる労使協議機関では、使用者と労働者が生産、経営に関する諸課題を話し合うことになるが、ギャップにおいてはそのような機関は存在しない。しかし、会社として工夫を行い、経営状況について忌憚なく情報を共有することが重視されている。

まず共有すべき情報として、会社のビジョンと事業戦略、企業文化とCSR活動が重視される。そのうえで、それらを実現するための組織の変更と幹部の就任にかかわる情報が重視される。ギャップにおいては、外部環境の変化に応じて柔軟に組織の変更、幹部クラスの人材の入れ替えが発生する。どのような環境変化に対応し、またどのような目標を設定して組織の変更と幹部の人材配置を行ったのか、その詳細が従業員にとって重要な情報となる。

経営に関するコミュニケーションの徹底に関して、ギャップでは次の3点の特徴をあげることができる。

第1は、多方面のルートにより、全世界の従業員に直接的にメッセージを伝達することを重視するという特徴である。事業をグローバル展開している同社にとっては、全世界の現場の第一線で活躍する従業員に、同様に正確な情報を共有できることを重視している。

直接のコミュニケーションルートとしてはITが活用されている。具体的には、イントラネット、社内SNS、メールなど複数のテクノロジーが併用される。イントラネットでは、頻繁に社内ニュースが配信される。社内ニュースの作成は、コミュニケーション部門の重要な仕事である。また、CEOをはじめとした幹部が直接従業員に話しかける形式のビデオをイントラネットで視聴することができる。業績の状況について議論する定期ミーティングのビデオもイントラネットにファイルとして格納されており、従業員は都合のよいタイミングで繰り返し視聴することができる。

社内メールも様々な情報を共有することに使用される。ビデオ形式のメッセージ以外でも、

CEOは頻繁に各国の全従業員向けにメッセージを送る。また新規に社員が入社する場合は、その人となりを紹介する文章と写真を掲載したメールが、各国の全従業員に配信される。なお、メールは英語と各国の言語の2言語で表記されることが多く、なるべく多くの従業員に情報を周知できる工夫がされている。

また、アパレル小売というギャップの事業特性もあり、社内周知に使用されるツールのビジュアルは凝ったものになっている。社内周知のためのポスター、イントラネット、ビデオなどのデザイン、色使い、写真、音楽などは専門のファッション誌に使用されるものではないかと思えるほど、洗練されている。

第2は、経営にとってネガティブな情報であっても、徹底的に開示を行うという特徴である。就業規則には「オープンドアポリシー」と呼ばれる、従業員がリーダー、経営陣に直接、自由に意見を述べて良いという原則が定められている。

業績の悪化などネガティブな情報についても、その状況、理由、対応方法などが積極的に会社側からメッセージとして発せられる。筆者は、同社を訪問した際に、CEOからリーダーへのビデオメッセージを視聴する機会を得た。そこでは業績目標に未達であったこと、またそのため管理者と従業員の評価面談が困難な状況になると予想されること、しかし従業員の意見には真摯に向き合い、会社の状況を率直に語ってほしい、との内容が語られていた。ネガティブな情報の開示については建前としてではなく、経営陣が積極的に取り組むべき課題として認識していることを理解できた。

第3に、コミュニケーション部門と人事部門がコミュニケーションに関する労力を惜しまない、という特徴である。重要な経営課題についてコミュニケーションを行う場合、IT等による直接的コミュニケーションの他に、職場単位で話し合いの場を持ち、従業員が忌憚なく疑問、意見を述べ、リーダーと対話できることが重要とみなされている。そこで、経営課題を情報共有する際には、コミュニケーション部門と人事部門は協力して、リーダーのトーキングポイント（説明要旨）、従業員の質問に対する想定問答集を作成する。

また、リーダーなどが一堂に会する数日間の社内フォーラムが各国で定期的に開催されるが、これもコミュニケーション部門と人事部門が協力して実施する。経営陣とリーダーが長い時間をかけて直接対話できる貴重な機会であり、こうした機会こそが社内コミュニケーションそのものと認識されているからである。

このようにコミュニケーション部門と人事部門は、IT等による直接的コミュニケーションのみならず、職場や社内フォーラムでの対話を促進する業務も任されており、相当量の業務負荷になるが、優先度の高い経営課題として積極的に取り組んでいる。

### 3 職場におけるリーダーの役割

前節で述べたとおり、日本の職場懇談会と同様にギャップでも職場内の対話が労使コミュニケーションの一環として重視されている。ここで問題となるのは、リーダーの資質である。会社として職場におけるリーダーと従業員の忌憚ない対話を望んでいたとしても、リーダーが従業員に威圧的な態度で接すると、むしろ会社の期待とは逆効果になりかねない。こうした事態を避けるため、同社では主に2種類の対応を行っている。

第1の対応方法はスキップレベルミーティングである。スキップレベルミーティングとは、1段階上位の上司が、直属上司のいないところで、その部下達とミーティングを行い、日常のマネジメント、業務遂行の状況を確認するという趣旨のミーティングである。スキップレベルミーティングの結果は、直属上司の評価に反映もされる。

第2の対応方法は、エンゲージメントサーベイにおけるエンゲージメントインデックスの部門別スコアの確認である。エンゲージメントサーベイは従業員意識調査の一種であるが、特に従業員のエンゲージメントの状況を確認する点が重視される。エンゲージメントを測定するため、中核となる11項目の質問があり、各部門における回答結果がエンゲージメントインデックスとして100点満点でスコア化される。スコアが低い部門の部門長は、何らかの問題を有するとして、改善が求められる。

このようにギャップでは、職場内のコミュニケーションにおけるリーダーの資質を重視しているがゆえに、その測定と絶えざる改善に気を配っている。上位のリーダーになればなるほど、信頼が厚く、周囲を鼓舞できるという資質が求められるという。

#### 4 パフォーマンスマネジメント

アメリカにおいてパフォーマンス<sup>4)</sup>とは組織の戦略を最大化するために従業員が達成すべきことを意味し、計測できる内容として定義される。したがってパフォーマンスマネジメント<sup>5)</sup>とは、従業員が組織全体の戦略を十分に理解し自律的に動機づけられて業務遂行する状態の実現が目的となり、日常的に従業員のパフォーマンスを最大化する人材育成を含む取り組み全般を指す。目標管理に基づく年間の業績評価の仕組みはパフォーマンスマネジメントの一部にすぎない。そのためギャップではパフォーマンスマネジメントの成否がエンゲージメントに大きな影響を及ぼすと考えられており、労使コミュニケーションの一部として重視されている。

パフォーマンスマネジメントに関して、ギャップは2014年に大きな変革を行っている。パフォーマンス評価基準と目標設定を簡素化し、年間の業績評価で評価分布をつける査定を行うことを廃し、上司と部下がパフォーマンスについてなるべく頻繁に対話の機会を持つよう変革を行ったのである。変革の狙いは、形骸化しやすい年間の業績評価制度から脱却し、リーダーと従業員が頻繁に率直かつ実質的な対話をするにある。

業績評価の形骸化は、従業員の評価あるいは上司への不満につながりやすく、そうなるエンゲージメントを高めることが困難になる。そこで、職場のリーダーの資質はパフォーマンスマネジメントにおいても重視される。

#### 5 従業員の声の収集と懸念事項の申告

藤村(2006)において、情報の下から上への流れにおいて、苦情処理機関が代表的なコミュニケーションルートとして示されていた。ギャップでは苦情処理を担う労働組合は存在しないが、コ

ンプライアンス上の懸念を従業員が直接伝えることができる独立性のある窓口が存在する。

しかし、情報の下から上への流れは、上記の窓口だけにとどまらない。たとえば、エンゲージメントサーベイには自由記述欄があり、そこで意見を述べることができる。重要なミーティングがリアルタイムでビデオ配信されている場合は、画面の下半分で誰もがチャットでき、世界のどこにいても意見、質問できる仕組みになっていて、ミーティングの司会者が随時、その意見、質問を取り上げる。上述したスキップレベルミーティングでも、懸念や問題がある場合は、それを取り上げる。くわえて、「オープンドアポリシー」が行動規範になっていること自体が、情報の下から上への流れを促進することにつながっていると考えられる。

### III 事例2—GE

GEはアメリカの製造業を代表する企業であるが、複合的な事業分野を有する企業でもある。インフラストラクチャー、金融、メディアという3つの事業分野を柱に、世界100カ国以上で約30万人の従業員が勤務している。また、強力なリーダーを育て上げることが戦略的に必須だとする会社の方針を明言しており、リーダーシップ開発に定評がある企業として知られている。

#### 1 コミュニケーションの目的と担い手

製造業であるGEはアメリカ国内に多くの工場を有する。大半の工場においては労働組合が組織化されている。労働組合との対応を担当するのは、労務(labor relations)部門である。労務部門は、各工場、および各事業分野の人事部門内に存在している。

ただし、同社においては労働組合との対応は全社的な労使コミュニケーションとしては位置づけられていない。上述したとおり、アメリカの労使関係は産業別が基本であり、多くの事業分野を有する同社においては、各工場での労使交渉が異なる産業の組合との交渉になってしまい、工場での個別性が大きくなるのが理由のひとつである。

また、同社では、労働組合が組織化している工場労働者の従業員に占める割合は、低いことも事実である。そこで、個々の工場における労使コミュニケーションとは別の全社的な労使コミュニケーションに、会社としては注力することになる。

全社的な労使コミュニケーションの目的は、ギャップと同様に、エンゲージメントの実現にある。GEではエンゲージメントを「従業員が自分の仕事の重要性を理解し、大切な役割の一部を担っていると感じること」と定義する。つまり単なる従業員満足ではなく、従業員とビジネス目標をつなげることを重視しているが、それが実現すれば結果的に従業員は動機づけられ、また組織の戦略達成にも資することになる。それゆえに優先度の高い経営施策に位置づけられる。

全社的な労使コミュニケーションを担当する部門は、広報部門と人事部門（特に組織開発部門）である。ギャップと同様に、広報部門には対外コミュニケーションと社内コミュニケーションの両方が業務として存在するが、この社内コミュニケーションが労使コミュニケーションの中核施策となる。

なお、人事部門が行う組織開発とはひとつの理論体系ではなく、民主的な価値観に基づき組織の効果を高めるため、人的要因を含めた組織の諸次元に対して協働的に働きかける実践（中村2007）と定義され、GEでは組織を活性化するための具体的な取り組みとして位置づけられている。組織開発部門はリーダーシップ開発から、リーダーの職場での対話を促進すること、及びパフォーマンスマネジメントまで広範な役割を有している。リーダーを労使コミュニケーションの中核と考えるGEでは、リーダーへの働きかけを役割とする組織開発部門がコミュニケーションの担い手として重要な位置を占めることになる。

## 2 経営に関するコミュニケーション

GEにおいても、イントラネットやメールなどのITを活用し、全従業員への直接的なメッセージの伝達を、ギャップと同様に行っている。同社が経営の方向性を従業員に浸透させる際の特徴として注目すべきは「GE ビリーフス (GE Beliefs)」と呼ばれる、従業員が重視すべきと定められている5つの価値観であろう。

GEでは過去にもバリューと呼ばれる、企業として重視する価値観を定めてきた。直近においても、「グロースバリューズ (Growth Values)」と呼ばれる5つの価値観を定めていた。「グロースバリューズ」は同社の経営層のリーダー人材数百人の共通の特徴を抽出したものであり、いわば同社の成功のための方方程式であった。しかし、「グロースバリューズ」は2014年に「GE ビリーフス」に変更された。これは、GEの現状に対する強い危機感に基づく。

上述のとおり、GEは製造業の代表的企業であるが、収益の中心がサービス業の領域に移行しつつある。技術的には、従来はハードウェアそのものが差異化の要因であったわけだが、近年ではハードウェアとソフトウェアが融合する技術領域が差異化の要因に変わりつつある。ところが、ソフトウェアの技術領域には、新興企業、あるいは非製造業の企業からも新規参入が容易であるという特徴がある。すなわち、同社にとっての競合会社の定義が変わってしまう可能性が高くなっている。

新しい競合会社は重厚長大企業ではなく、たとえば、シリコンバレーなどで起業した俊敏で小回りのきく企業である可能性も高い。そこで同社ではこうした企業の成功例を研究し、その成功要因を抽出し、「GE ビリーフス」を作成したのであ

表1 GE ビリーフス

Customers determine our success	お客様に選ばれる存在であり続ける
Stay lean to go fast	より速く、だからシンプルに
Learn and adapt to win	試すことで学び、勝利につなげる
Empower and inspire each other	信頼して任せ、お互いに学びあう
Deliver results in an uncertain world	どんな環境でも勝ちにこだわる

資料出所：日本GE株式会社

る。いわば知恵を社外に求め、企業文化の変革をも意図している。

現状に危機感を持ち、企業文化の変革を行うことは最優先の経営課題であり、当然、それをコミュニケーションによって浸透させることの重要度は高い。「GE ビリーフス」は経営に関するコミュニケーションを行うための基盤として位置づけられている。

### 3 職場におけるリーダーの役割

GE ではリーダーがコミュニケーションの中核の役割を担う。リーダーは、広報部門と人事部門が担当する対話のためのミーティングを活用してコミュニケーションを進める。対話のためのミーティングは、多様な方法が用意されている。主なミーティングだけでも、タウンホールミーティング、スモールチームダイアログ、スキップレベルミーティングなどをあげることができる。

タウンホールミーティング（対話集会）は、該当部門の全従業員を集めて行うミーティングである。ギャップにおける全従業員への直接のメッセージの伝達と目的は同じである。できるだけ多くの従業員に直接的に情報を共有することが重視される。実務面では、業務中に従業員に一堂に会してもらうことが難しいわけだが、近年では従業員の持つモバイル端末の性能向上により、従業員が外出先など、どこで勤務していようとも、遠隔でミーティングに参加することが可能になっているという。

スモールチームダイアログでは、リーダーと少数の従業員がじっくりと対話することが重視される。たとえば、「GE ビリーフス」の示す方向性や意義について理解することは容易である。しかし、表面的な文章の意味だけで従業員が共感を持ち、行動にまでつながるかどうかはわからない。そこで、スモールチームダイアログでは、リーダーが「GE ビリーフス」に関する自らのストーリーを語ることが求められる。GE では、リーダーの個人的なストーリーが共感を生むと考えられており、リーダーはストーリーテリングする（物語を自分の言葉で語る）ことが求められる。リーダーと従業員は、具体的な個人のストーリーについて

意見交換し、それを経て自分たちの勝ち方を、チームのストーリーとして定義する。それによって共感が生じ、具体的な行動にもつながるといふ。チームのストーリーには、リーダーの意見だけでなく、従業員の意見も十分に聴取され、取り入れられることになる。

またギャップと同様の目的で、スキップレベルミーティングも重視されている。

なお、エンゲージメントの測定を目的に、従業員サーベイが重視され、測定結果がリーダーの行動に反映されることも、ギャップと同様である。

### 4 パフォーマンスマネジメント

パフォーマンスマネジメントについて、GE においても、ギャップと同様に、簡素化と実質化の方向で変革を進めている。変革は主に、以下の2点に焦点をあてている。

第1に、業績として達成すべきことを、「目標」から「優先事項」と言い換えたことである。「目標」という用語は、単に業績を測定する形骸化した社内目標となってしまうことがあり、お客様の求めているものと乖離してしまう可能性がある。お客様の求めているものの達成とパフォーマンスマネジメントを直結させるために、「優先事項」という用語を使う。

この言い換えに伴い、パフォーマンスマネジメントに関する IT システムの変更を進めている。従来の IT システムは、目標の達成度を測定するために、年に1回の上司と部下の面談を支援するものであった。しかし「優先事項」の進捗状況が実際にお客様の役に立っているかどうかを把握するためには、360度の関係者からの頻繁なフィードバックが望ましい。そこで、IT システムをツイッターのような使い勝手に変更し、上司、同僚、部下、プロジェクトメンバーからの日常的なフィードバックを全て記録できるようにし、年度の終わりに集積された記録を上司と部下で確認できるようにしたという。

第2は上司のコーチングのあり方の変革である。GE では従来から、上司が部下の強みと弱みの両方についてフィードバックしてきた。その場合、強みよりも弱みに焦点があたってしまう傾向

があった。そこで、もっと強みに焦点を当てて、個人の成長を加速していくために、「フィードバック」を「インサイト (insight) : 洞察」と表現することに変更した。この変更の含意は、こうすべきだ、と上司が強制するのではなく、部下の行動の変革について上司が提案し、それを部下と共有することにある。行動の意思決定は部下に委ねられていることを明確化したわけだが、「インサイト」という表現に沿った姿勢、すなわち強みの重視と提案によってコーチングを行うほうが、部下の受容度が高まるという。

このように、コミュニケーションの頻度を増やし日常的に行うことと、個人の意思と強みを尊重するという2点が重視された変革が行われてきている。

#### 5 従業員の声の収集と懸念事項の申告

ここまで述べたように、GEではリーダーが従業員の声を聴取することが重視されている。他方、コンプライアンス等に関する懸念事項の申告については、別ルートが用意されている。懸念事項申告の窓口は、オンブズパーソンと呼ばれる。オンブズパーソンは、社内の信頼できる従業員が選ばれるが、広報部門、人事部門には属さず、明確に一線を画している。コンプライアンス上の問題を含め、従業員は何か懸念を持った時、匿名でオンブズパーソンに申告でき、会社としては申告者にはいかなる不利も生じないよう万全の配慮をしたうえで、申告内容に対処する。オンブズパーソンを広報部門、人事部門とは異なる立場にすることで、中立性を高めている。

また懸念事項の申告を目的とした組織ではないが、GEにはウィメンズ・ネットワーク、バリアフリー・ネットワークなど、ダイバーシティを推進することを目的とした従業員の自主的なボランティア組織が存在する。これらのネットワーク組織は経営層に属するリーダーが全面的に支援を行うものの、従業員に運営が任されており、従業員が自主的に様々な発言を行う機会の増加につながっている。

## IV 2社に見る労使コミュニケーションの特徴

ギャップとGEにおける労使コミュニケーションには、5つの分析視点において次のような共通点があった。

「1 コミュニケーションの目的と担い手」について、目的はエンゲージメントの実現であり、担い手はコミュニケーション部門と人事部門であった。「2 経営に関するコミュニケーション」については、事業戦略など経営の方向性と企業文化の浸透が重視される。「3 職場におけるリーダーの役割」については、リーダーの資質、特に対話を促進できること、を一定水準以上に保つことが重視されている。「4 パフォーマンスマネジメント」においては業績評価を簡素化することでその形骸化の弊害を避け、上司と部下が頻繁な対話の機会を設けることが重視されている。「5 従業員の声の収集と懸念事項の申告」では、コミュニケーション部門と人事部門以外に、懸念事項の申告窓口となる中立的な部門が存在する——という特徴があった。

5つの分析視点によって明らかになった2社の重要な共通点を表2に示す。

表2のとおり、2社とも労使コミュニケーションのあり方が、会社が一方的に伝達するものとならないよう注力している。多くの従業員に直接的に正確な情報を伝達し、対話によりリーダーが従業員の要望、意見を聴取し、懸念事項の申告は匿名性、独立性を担保し、ITにより従業員の参加と発言の機会を確保している。またリーダーに公正さを求め、従業員の不満を惹起しないよう、継続的な評価に努めている。

会社がこうした工夫を行う背景には、随意的雇用原則や勤続年数の短さが示すように優秀な従業員が離職する可能性が常に存在するためエンゲージメントを重視すること、さらにコミュニケーションが不十分なゆえに敵対的な労働組合が組織化され経営に支障をきたすことを警戒しているという2つの理由が考えられよう。

くわえて、経営側が公正さと透明性を自らに課

表2 ギャップと GE の労使コミュニケーションの共通点

特徴	概要	該当する分析視点
担当部門の共同と独立性	コミュニケーション部門と人事部門が共同で役割を果たす一方、懸念事項の申告については独立した組織が中立的に役割を果たす	1.5
直接的な伝達の重視	なるべく多くの従業員に共通の情報が伝達されるよう、様々なルートを活用した直接的な伝達の機会が存在する	2.3.4
リーダーによる対話の促進	リーダーが少数の単位の従業員との対話の機会を多く持ち、意見を聴取し、また従業員のエンゲージメントを高めることが重視されている	2.3.4
リーダーに対する継続的評価	コミュニケーションの中核となるリーダーがそれに相応しい資質を持つよう、上司評価、エンゲージメントサーベイ、スキップレベルミーティングなど資質を継続的に評価する	3.4
IT の重視	イントラネット、社内 SNS、メール、ミーティングへのモバイル参加など IT を駆使してルートの選択肢を増やし、従業員の参加と発言の機会を確保している	2.3.4

し、リーダーを厳しく律し、IT に多額の投資を行う理由は、労使コミュニケーションの目的であるエンゲージメントが経営の成果につながると認識しているからであろう。エンゲージメントとは、単なる従業員満足ではなく、従業員の主体性をビジネス目標につなげることが意図されていた。アパレル小売であるギャップにおいては、各国の実情にあわせつつ最先端の創造性を発揮することが求められ、GE ではシリコンバレーの文化特性を競合の特徴と考えている。こうした事業特性では従業員の主体性の有無こそが経営成果を左右することになるであろう。

ここまで述べてきたように、労働組合に依存しない労使コミュニケーションには、リーダーの資質向上や IT の活用など、会社主導での最先端の創意工夫が取り入れられるという肯定的な特徴がある。ただし、Osterman et al. (2001) は、アメリカの労働者は職場でのより多くの発言権を望んでいるとし、こうした労働者ニーズを満たす次世代型労働組合<sup>6)</sup>が必要であるとする。集団的な発言機能を果たす役割の組織が存在しないと、経営側のコミュニケーションの透明性、中立性を担保する努力が弱まった場合(たとえばエンロンにおける不正の隠ぺいの例が示すように)、それにどう対処すべきなのかという課題が残ることに留意しておく必要がある。

## V 日本企業への示唆

厚生労働省が 2009 年に実施した『労使コミュニケーション調査』によれば、労使コミュニケーションの良好度の認識、労使協議機関、職場懇談会、苦情処理機関の有無の割合は、いずれも従業員数の多い事業所ほど高くなる傾向がある。大企業ほど労働組合の組織率が高いこととあわせ、労使コミュニケーションについては企業規模による格差が存在することは事実であろう。

佐藤 (1994) では労働組合の未組織企業において、発言型従業員組織<sup>7)</sup>が従業員間の「親睦機能」のみならず、「要望伝達機能」「意見集約機能」「情報伝達機能」「提案機能」という 4 つの労使コミュニケーション機能を果たしているとしている。ギャップと GE においては、労働組合に依存せず、経営側が 4 機能を担保する工夫を行っていた。未組織企業においては、労使コミュニケーションの質を向上させるために、経営側の施策として 4 機能の導入を検討する余地があるだろう。

また大企業などで労働組合が組織化されている場合であっても、特にリーダーによる対話の促進、リーダーに対する継続的評価については参考にするべき点が多いだろう。経営側が組織開発の一環として対話を促進していくことは、労働組合を主要な交渉相手とする労使コミュニケーションを何ら阻害するものではなく、むしろ相乗効果があると

考えられる。

なぜなら藤村(2006)が指摘するように、経営側と長期に対峙する存在である企業別労働組合には、経営施策としてのコミュニケーション機能が見落としがちなネガティブ情報を収集し、それを分析する能力があるからだ。リーダーが懸念や問題点について意見収集の努力を行ったとしても、従業員側が情報の伝達を自主的に抑制してしまう可能性は否定できない。一方、企業別労働組合は経営のチェック機能として、ネガティブ情報を収集し、それを自社の特性と照らし合わせて分析し、経営側に提言できる能力を有している。この企業別労働組合の強みとしてのコミュニケーション機能と経営側の施策としてのコミュニケーション機能は相補的であり、それゆえに経営成果に相乗効果をもたらす可能性がある。

#### 謝辞

本稿の作成にあたっては、ギャップジャパン株式会社の志水静香氏および日本GE株式会社の谷本美穂氏に貴重な情報と時間を提供いただき、多大なご協力をいただきました。記して感謝申し上げます。

- 1) 本稿の事例は、2015年3月に実施したギャップジャパン株式会社と日本GE株式会社への聞き取り調査にもとづくものである。
- 2) 職場懇談会、苦情処理機関、労使協議機関は厚生労働省の労使コミュニケーション調査では、それぞれ、管理者と従業員の会合、従業員個人の苦情を解決するための労使による常設機関、生産・経営などの諸問題を使用者と労働者の代表が協議する常設機関、とされている。
- 3) たとえば、Lawler(2012)は、従業員の所属組織への満足度が高いと、組織への帰属意識は高くなるが、それが生産性に結びつくとは限らないと指摘し、エンゲージメントの定義は従業員満足そのものではないと指摘する。
- 4) パフォーマンスの詳細については石山(2013)を参照のこと。
- 5) 目標管理制度とパフォーマンスマネジメントの違いについては、高橋(2015)を参照のこと。
- 6) Osterman et al.(2001)のいう次世代型労働組合とは、基幹労働者、専門職業人、非典型労働者など多様化する労働者のニーズに対応できるコミュニティ・グループ、権利擁護グループとの広範な連合体を指す。
- 7) 従業員組織とは親睦会や社員会と呼ばれ、レクリエーション

ンや共済活動など従業員間の親睦を図る組織であるが、そのうち労働条件や経営のあり方について経営側と話し合う組織が発言型従業員組織とされる。

#### 参考文献

- 石山恒貴(2013)「パフォーマンス・コンサルティングをヒントに——パフォーマンスとは何か」『企業と人材』Vol.46, No.1009, pp.72-75.
- 岩出博(2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂.
- 佐藤博樹(1994)「未組織企業における労使関係——労使協議制と従業員組織の組織状況と機能」『日本労働研究雑誌』No.416, pp.24-35.
- 高橋潔(2015)「MBOとPM」『日本労働研究雑誌』No.657, pp.40-41.
- 中村和彦(2007)「組織開発(OD)とは何か?」『人間関係研究』No.6, pp.1-29.
- 藤村博之(2006)「労使コミュニケーションの現状と課題」『日本労働研究雑誌』No.546, pp.23-36.
- 山崎憲(2012)「新しい労働組織とニューディール型労使関係」労働政策研究・研修機構『アメリカの新しい労働組織とそのネットワーク』労働政策研究報告書No.144, pp.29-97.
- 労働政策研究・研修機構(2014)『2014 データブック 国際労働比較』
- Dau-Schmidt, Kenneth G. and Brun, Carmen L. (2005)「アメリカ」『労働条件決定の法的メカニズム——7カ国の比較法的考察』労働政策研究報告書No.19, pp.117-136.
- Lawler III, Edward E. (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organization Performance*, CA: Jossey-Bass.
- (2012) “An Idiot’s Guide to Employee Engagement.” <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2012/11/08/an-idiots-guide-to-employee-engagement/> (accessed June 1, 2015)
- Osterman, Paul, Kochan, Thomas A, Locke, Richard and Piore, Michale J. (2001) *Working in America*, MA: The MIT Press. (伊藤健市・中川誠士・堀龍二訳『ワーキング・イン・アメリカ——新しい労働市場と次世代型組合』ミネルヴァ書房, 2004年).
- Pfeffer, Jeffrey (1994a) “Competitive Advantage Through People,” *California Management Review*, Winter 1994, pp.9-28.
- (1994b) *Competitive Advantage: Unleashing the Power of Work Force through People*, MA:Harvard Business School Press.

いしやま・のぶたか 法政大学大学院政策創造研究科教授。最近の主な著作に『組織内専門人材のキャリアと学習』(生産性労働情報センター, 2013年)。人的資源管理論, 雇用管理論専攻。