

過半数代表者を通じた労使コミュニケーション の成立条件に関する一考察

—労働組合のない企業における労使の意見交換会の事例研究—

岩月真也



過半数代表者を通じた労使コミュニケーションの成立条件に関する一考察
—労働組合のない企業における労使の意見交換会の事例研究—

岩月真也（独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究員）

要 旨

本稿の目的は、過半数代表者を通じた意見交換会の実態解明とその成立条件の検討を行い、労働組合のない企業における恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保に資する素材を提供することである。次の諸点を明らかにした。第一に、過半数代表者になることによる不利益は生じない。第二に、労使は双方の立場に立って考える姿勢を有する。第三に、意見交換会の実態として、その形態は労使の努力を通じて変化している。意見交換会は、過半数代表者と安全総務グループ担当者が共に従業員の要望を作成し、それに対して経営側が回答を行い、協議結果を全従業員へ公開するものである。これらの取り組みにより、従業員の処遇・労働条件等の向上が図られている。第四に、ヒアリング対象の過半数代表者は自身の活動に負担を感じていない。負担軽減に資する仕組みとしては、過半数代表者の活動が時間的に限定されていることに加え、安全総務グループ担当者による補助が浮かびあがった。以上をふまえ、同社の意見交換会の成立条件として、①過半数代表者になることによる不利益が生じないこと、②労使が双方の立場に立って考える姿勢を有すること、③協議結果を全従業員へ公開すること、④意見交換会を通じて処遇・労働条件等の向上が図られること、⑤過半数代表者の負担が軽減されていること、という 5 つの条件が満たされていることが示唆された。労働組合のない企業における恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保にあたって、5 つの成立条件を確保するための検討に加え、過半数代表者の選出の適正化と、過半数代表者を通じた処遇・労働条件等の向上が可能な労使コミュニケーションの確保を並行して進めることが重要である。

（備考）本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

目 次

I はじめに	1
1 問題意識	1
2 先行研究	2
(1) 労使コミュニケーションの効果とその要件	2
(2) 労使コミュニケーションの形態と習熟効果	2
(3) 過半数代表者の選出手続き	3
(4) 過半数代表者の役割	5
3 研究目的	6
4 研究方法	7
5 構成	8
II 製造業エイベックス株式会社の概要	8
1 会社概要	8
2 過半数代表者の概要	9
(1) 過半数代表者の属性	10
(2) 過半数代表者の選出過程	10
3 労使コミュニケーションの概要	12
III 労使の意見交換会	13
1 意見交換会の歴史的展開	13
2 意見交換会の運営過程	15
3 意見交換会における協議結果	16
(1) 処遇	18
(2) 労働時間	19
(3) 休暇	20
(4) 勤務形態	20
(5) 作業着・身だしなみ	21
(6) 業務改善活動	21
(7) 能力開発	21
(8) 福利厚生	22
(9) その他：出張時の昼食代	22
4 小括	22

IV 過半数代表者の活動と負担	23
1 過半数代表者の活動	23
(1) 意見交換会に関わる過半数代表者の活動	23
(2) 就業規則の改定と 36 協定の締結に関わる過半数代表者の活動	23
(3) その他の対応	24
2 過半数代表者の負担	25
3 小括	26
V 意見交換会の成立条件	27
VI 結論	30
参考文献	33

I はじめに

1 問題意識

「賃上げ、『働き方改革』、労働時間制度のあり方などの労働関係上の諸規制については、各企業が事業場の実情に応じた実施を行うためには、いわゆる労使が協議してきめ細かく取り決めていくことが必要となる」（菅野他 2026 : 563）。これは菅野和夫編著（2026）『バブル崩壊後の雇用システムの適応と変貌—政策との関連で』（労働政策研究・研修機構）の一文である。この一文は、賃金をいくら引き上げるか、それをどの労働者層にどう配分するか、多様なニーズをもつ労働者の働き方をどう確保するか、労働時間をどの程度柔軟にするかなど、最終的には企業内の労使で話し合って決めることの重要性を示している。

ここで企業内の労使といった場合、労働者の代表は労働組合に限らない。近年、労働組合の組織率は低下の一途をたどっている。2025 年 6 月 30 日現在の労働組合の推定組織率は 16.0%で、前年より 0.1 ポイントの低下となっている¹。組織化に向けた活動は重要な課題であるものの、労働組合が組織されていない場合、その企業における労使コミュニケーションをいかに確保するかも重要な課題である。こうした問題意識は、労働基準関係法制研究会（座長：荒木尚志東京大学大学院法学政治学研究科教授）が 2025 年 1 月 8 日に公表した『労働基準関係法制研究会報告書』（以下、「研究会報告書」）にも次のようにあらわれている²。「労使の合意等の一定の手続の下に、個別の企業、事業場、労働者の実情に合わせて法定基準の調整・代替を法所定要件の下で可能とする仕組みが採用されており、こうした仕組みが有効に弊害なく機能するためには、労働組合がない事業場（企業）も含めて、労使ができるだけ対等にコミュニケーションを図り、適正な内容の調整・代替を行うことのできる環境が整備されていることが重要である」（p.8）。労働組合がない企業も含めた労使コミュニケーションの確保の重要性が述べられている。

一方、研究会報告書は、過半数労働組合のない事業場（企業）における課題として、『「過半数代表者」の適正選出と基盤強化』に言及している。すなわち、「① 過半数代表者の選出が、事業場において適正に行われていない場合がある」「② 過半数代表者の役割を果たすことは労働者にとって負担であり、また、全ての労働者が労使コミュニケーションについての知識・経験を持つわけではないことから、積極的な立候補が得られないことや、立候補者がいて選出されたとしても過半数代表の役割を適切に果たすことが難しい場合が多い」（pp.20-21）。さらに、この二つは「相互に関係」³していると指摘している。

¹ 厚生労働省『令和 7 年労働組合基礎調査』より。

² 研究会報告書の内容については、荒木（2025）も参照されたい。

³ 「相互の関係」については次のように述べられている。「この二つは相互に関係しており、使用者側が適正な形で過半数代表者の選出を求めようとしても、候補者が得られないことにより結果的に適正な選出手続をとれないような場合もある。また、選出された過半数代表者が労使協定についての情報や知識を持たず、選出された過半数代表者が事業場の全労働者の代表として意見を集約するための制度的担保がないことから、結果として使用者から提示された労使協定の案について全労働者の代表として意見を集約して十分な議論を行うことなく協定を締結するだけになっているような場合もあるとの指摘がある」（p.21）。

続けて、研究会報告書は「こうした課題を改善し、実質的で効果的な労使コミュニケーションを行う土台を作っていくことが必要である」(p.21)と述べる。また、「労働基準関係法制における労使コミュニケーションの目指すべき姿」として、「労使コミュニケーションを恒常的かつ実質的な形で行うことができる体制が確保されることが求められる」(p.28)とも指摘する。

労働組合のない企業における労使コミュニケーションをいかに確保するかは、実務的にも政策的にも重要な検討課題である。これが本稿の問題意識である。

2 先行研究⁴

次に、労働組合のない企業における労使コミュニケーションおよび過半数代表に関する先行研究を確認しよう。以下では、本稿の問題意識に関わる、労使コミュニケーションの効果とその要件、労使コミュニケーションの形態と習熟効果、過半数代表者の選出手続きおよび役割に関する知見を整理する。

(1) 労使コミュニケーションの効果とその要件

労働政策研究・研修機構(2013)は、2010～2013年にかけて26社に対してヒアリング調査を実施し⁵、労使コミュニケーションの効果として、労使コミュニケーションの経営資源性を提示している。労使コミュニケーションの経営資源性は、労使コミュニケーションの企業内効果、労働者効果、企業外効果を内包する概念である(p.337)。企業内効果は、「企業の持続的な発展(従業員数の増加)・利益創出・収益体質の向上、労働生産性の向上、対外環境適応力の向上、定着率の向上(離職率の低下)など」とされる(p.337)。労働者効果は「労働者が、仕事を通じて自己実現を成し遂げること」である(p.341)。企業外効果は、人材育成の促進、ワーク・ライフ・バランスと少子高齢化問題の解消、非正規労働者・雇用問題の解消などである(pp.341-343)。また、呉(2014a, 2014b)においても、労使コミュニケーションの経営資源性を明らかにしている。

この労使コミュニケーションの経営資源性を生み出していくために必要な労使コミュニケーションの要件として、労働政策研究・研修機構(2013)は次の「3K2S」を提示している。「労使コミュニケーションの必要性やその実践への社長の決断(Ketsudan)、経営情報の完全公開(Koukai)、権限委譲(Kengenijou)、そして相互尊重・相互信頼(SougoSoncho・SougoShinrai)という「3K2S」が充たされれば、労使コミュニケーションはうまくいく」(p.343)。

このように、労働組合のない企業における労使コミュニケーションの効果とその要件が示されてきた。

(2) 労使コミュニケーションの形態と習熟効果

労使コミュニケーションには多様な形態がみられることも明らかにされている。労働政策研究・

⁴ 先行研究の整理については、労働政策研究・研修機構(2025)をベースとし、適宜、加筆修正を行った。

⁵ 調査対象の従業員規模は、パート従業員などの非正規労働者を含め、16～約300名である(pp.5-7)。

研修機構（2013）は、朝礼、日報、部門会議、社長質問会⁶、経営チェックシート、経営指針発表会など、労使コミュニケーションの多様な形態を指摘している。労働政策研究・研修機構（2025）においても、労使コミュニケーションの多様な形態として、委員会・会議、労使の意見交換会、情報公開、面談、アンケート、勉強会、声かけ、社員会活動が確認された（pp.95-101）。

さらに、これら労使コミュニケーションの形態を一つの「制度」⁷として捉えると、制度の習熟効果に関する次の議論は興味深い。日本労働研究雑誌編集委員会（2004）⁸は、「解題 労働者代表システムの今日的課題」と題した貴重なコメントを残している。本稿と関わる記述は、解題執筆者である守島氏のコメントである。「加藤論文は、わが国の労使関係システムで長い歴史をもつ労使協議制度と職場懇談会について、労働者の参加度が、制度導入からの時間経過とどのような関係をもつかを検討した研究報告であり、分析結果は、どちらの制度についても労働側の参加度は、設置や導入から時間が経過するにつれて上昇し、しばらくして一定のレベルに達することを示している。これについて加藤は、時間の経過と共に制度の『内容が充実』したためであると解釈し、一種の習熟効果を指摘している」（p.2）。加藤論文を見てみよう。加藤（2004）⁹は結論部分で次のように述べている。「本稿では、労使関係において近年特に脚光を浴びるようになった参加型雇用制度（ここでは特に労使協議制度や職場懇談会等の従業員代表制度）は、導入から月日が経つにつれ徐々に内容が充実しその経営参加度が高まるという仮説を支持する計量的証拠を報告した」（p.15）。したがって、労使コミュニケーションの形態の内実は導入時と異なりうるということである¹⁰。

加えて、守島氏は加藤論文に対するコメントのなかで、重要な課題を提示している。「加藤の分析結果を見て、考えなくてはならないのは、この結果の背後にある労使の関与である。習熟効果は、自然には発生せず、当事者の意欲と努力によって、やっと可能になるからである。したがって、加藤の結果は、労使協議制などの普及と成熟の背後で、労使による長年の努力がいかに大きかったかを示しているともいえよう。制度の成功は、単なる時間の経過ではなく、いつでもこうした努力の賜物なのである」（p.2）。制度の習熟効果の背後には労使の努力があるとされる。では、その努力の中身は何か。しかも労働組合のない企業における労使の場合はどうか。この点はきちんと観察されなければならない。

（3）過半数代表者の選出手続き

過半数代表者の選出手続きについては、多くの研究がその不備を指摘する。まず、過半数代表者

⁶ 社長質問会は、「事前にアンケートによって集められた社長に対する無記名の質問に、全社員を集めた場で社長自らが答える」ものである（p.59）。

⁷ 「制度」は、法律、条例、労使間で締結した協定などの明文化されたものに限らず、慣行や習慣も含まれる。こうした「制度」の捉え方は、石田（2003）、中村・前浦（2004）に基づく。

⁸ 当該編集委員会は、「責任編集 大内伸哉・藤村博之・守島基博、（解題執筆：守島基博）」で構成されている（p.3）。

⁹ 加藤（2004）が使用したデータは、HRM Survey of Japanese Firms である。この調査は加藤氏と守島氏が共同で慶應義塾大学産業研究所において 1993 年夏に実施し、対象は、東京、大阪、名古屋の証券取引所に上場された全企業 2,127 社である（p.5）。調査の詳細は、Kato and Morishima（2002）が詳しい。

¹⁰ なお、加藤（2004）の議論は、労働組合のない企業における労使関係に限定されていない。

の選出手続きがどのように定められているのかを確認しよう¹¹。労働基準法では、過半数代表者の選出・要件については規定が設けられておらず、労働基準法施行規則第 6 条の 2 で、過半数代表者となる者の要件として、「1 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ないこと」「2 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つて、使用者の意向に基づき選出されたものでないこと」が定められている。なお、「投票、挙手等」の「等」は、労働基準法関係通達（「労働者の過半数代表者の選出手続（平成 11 年 3 月 31 日基発 169 号）」）によると、「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な手続が該当する」。

呉（2014b）は、2012 年 11～12 月にかけて、企業の社長と過半数代表者に対してアンケート調査を実施した¹²。調査の結果、「過半数組合のない企業では、過半数代表者が 36 協定等を締結することになっているが、その代表者の資格や選出の実態が労働基準法の施行規則・通達の要件（代表者が管理・監督者ではないこと、代表者選出の目的の明示、そして代表者選出の民主的手続）を満たしておらず、形骸化している」（p.157）。呉（2014a）も、過半数代表者の選出手続きの形骸化を同様に指摘している（pp.83-86）。

労働政策研究・研修機構（2018）も、2017 年 11～12 月にかけてアンケート調査を実施し、過半数代表者を選出したことがある事業所（n=2,786）に選出方法を尋ねている¹³。調査の結果は、『投票や挙手』30.9%、『信任』22.0%、『話し合い』17.9%、『親睦会の代表者等、特定の者が自動的になる』6.2%、『使用者（事業主や会社）が指名』21.4%、『その他』0.3%、『無回答』1.3%であった（p.50）。「親睦会の代表者等、特定の者が自動的になる」と「使用者（事業主や会社）が指名」を合わせた約 3 割の回答は、「民主的手続」を満たしていないため、過半数代表者の選出手続きの形骸化を示唆しているといえる。

労働政策研究・研修機構（2025）は、2023 年 10～11 月にかけて、「労使コミュニケーションに関する取組事例の収集」を目的として、労働組合のない 8 社に対してヒアリング調査を実施している。その結果、全社の過半数代表者の選出手続きを詳細に把握することはできなかったが、いくつかの企業では「投票・信任決議による選出」「拍手・挙手による選出」が確認されている。とはいえ、過半数代表者の選出手続きの適正化に向けた検討は引き続き重要な課題である。

¹¹ この記述は呉（2013）を参考にした。

¹² 具体的な調査対象者は、正社員 1 名以上の企業の社長および過半数代表者である。調査対象企業数は、一般企業 9,500 社と中小企業家同友会（以下、「同友会」）会員企業 5,893 社である。同友会は各都道府県で組織され、その全国組織が中小企業家同友会全国協議会（以下、「中同協」）である。中同協は、労使の信頼関係を強める活動に取り組んでいる団体であり、「社員は信頼できるパートナー」「労使対等」といった「労使見解」を有している。調査票は、15,393 社（一般企業 9,500 社、同友会会員企業 5,893 社）に配布した。回収は、社長票が 1,517 票（一般企業 872 票、同友会会員企業 645 票、回収率は 9.9%）、過半数代表者票が 1,348 票（一般企業 802 票、同友会会員企業 546 票、回収率 8.8%）である。なお、「同友会」「中同協」の組織や活動などの詳細は、働く環境づくりプロジェクトチーム著・中小企業家同友会全国協議会監修（2021）を参照せよ。

¹³ 調査は全国の常用雇用者 2 人以上の（農林漁業、公務を除く）2 万事業所を対象に調査票を配付し、7,299 事業所の有効票を回収（有効回収率 36.5%）した。本調査の設計、標本の抽出、回収状況、結果の集計などの詳細は、pp.1-3 を参照せよ。

(4)過半数代表者の役割

過半数代表者の役割についても一定の知見がある。呉（2013）は、過半数代表者の選出手続きだけでなく、その役割のあり方も議論している。呉（2013）は、過半数代表者の選出・役割の要件として、①過半数代表者の役割の明記、②全従業員による秘密投票・挙手による選出、③締結内容について事前に従業員同士で協議・決定、④締結内容について経営側と協議・決定、⑤締結内容を従業員に周知させそれを遵守の5つを挙げている（p.90）。呉（2013）は、これら5つの要件を充たし、締結内容の改善が確認できる事例は皆無に等しいと述べ、その要因として、「労使とも関連法・規定への学習・理解が足りないこと」（p.90）を指摘する。さらに、「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」（p.90）とも述べている。

労働政策研究・研修機構（2021）は、「独立行政法人 労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所 過労死等防止調査研究センター」が保有する行政資料を基に、脳・心臓疾患事案や精神障害事案といった個別事案を検討している。検討の結果、過半数代表者は、「36協定の締結に関与するのみで実質的に“代表”としての意義を果たしていないこと、36協定が締結されている場合であっても、本研究で取り上げた事案の限りにおいては、当該協定が定める時間数を超える時間外労働が行われている事案が存在することが分かった」（p.4）。この結果は過半数代表者の役割が限定的であることを示唆している。

労働政策研究・研修機構（2025）によると、調査対象企業の多くは、過半数代表者の役割が36協定の確認と署名・捺印のみという限定的なものであった。これを過半数代表者の「限定的な役割」とし、その理由として、そもそも時間外労働がほとんど発生していないこと、36協定や就業規則を協議する委員会に一般従業員が参加していること、全従業員が経営者側に対して直接意見を表明しやすい環境が構築されていること、という解釈を示している（pp.112-113）。一方、少数の企業では、過半数代表者が36協定の確認と署名に加え、従業員の意見集約や協議も行っている。これを過半数代表者の「多様な役割」とし、その理由として、2つの解釈を提示する。第一に、「時間外労働が36協定の上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及ぶほど発生している」場合、「過半数代表者には36協定の内容確認と署名・捺印に留まらず、協定の締結前に他の従業員の意見集約や協議を行う必要性が生じるものと考えられる」（p.113）。第二に、労使コミュニケーションを重視する方針が立てられているため、「一定の時間外労働が発生している場合、過半数代表者による従業員の意見集約や協議への参加が図られると考えられる」（p.114）。このような解釈もありうるだろう。一方、過半数代表者が意見集約を行う理由は、一定の時間外労働が発生しているというだけではなく、従業員からの様々な要望が実は職場に存在している可能性がある。また、労使コミュニケーションを重視するとの方針が立てられていたとしても、その方針のもと、どのような手続きで意見集約を行うのか、それはどのような条件下で可能なのか。これらの詳細は不明である。

労働政策研究・研修機構（2025）の事例のうち、特に興味深いのは製造業エイベックス株式会社（以下、原則として「同社」）の事例である。同社の労使コミュニケーションには、意見交換会

のほか、情報公開、アンケート、経営指針発表会、目標成果発表会、学習会といった形態がみられる¹⁴。このうち、同社の労使コミュニケーションの核となっているのは、労使による意見交換会（以下、単に「意見交換会」）である。意見交換会は、信任投票を経て選出された過半数代表者が、従業員の意見を集約し、要望として取りまとめ、それを経営側に提出し、その要望に対して、経営側が回答するというものである。同社では、このような労使コミュニケーションが恒常的に行われている。

しかし、意見交換会の実態やその意見交換会が成立している条件は十分に明らかにされていない。この点は、労働政策研究・研修機構（2025）が今後の研究課題として提示している（pp.115-116）。すなわち、同社の意見交換会における具体的な従業員の要望、それに対する経営側の回答は不明である。また、過半数代表者の活動に伴う負担の程度とその処理の実態も不明である。過半数代表者は専従者ではないため、日常業務を行いながら過半数代表者としての役割も果たさなければならない。過半数代表者に一定の負担が生じるものと考えられる。では、同社の過半数代表者にはどの程度の負担が生じているのか、その負担はどのように処理されているのか。さらに、労働政策研究・研修機構（2025）の調査対象者は、主として使用者側であった。過半数代表者の視点からのヒアリング調査も必要である。

3 研究目的

以上、労働組合のない企業における労使コミュニケーションおよび過半数代表に関する先行研究を整理した。残された検討課題は多い。これらのうち、労働組合のない企業における労使コミュニケーションをいかに確保するかという観点から、まず検討すべき課題は、恒常的な労使コミュニケーションを確保する同社の意見交換会の実態を明らかにすることである。したがって、本稿では、同社の意見交換会の実態解明およびその成立条件の検討を通じて、労働組合のない企業における恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保に資する素材を提供することを目的とする。この研究目的を達成するため、以下の研究課題を設定する。

第一に、同社の意見交換会の実態を把握する前提として、あらためて同社の過半数代表者の属性および労使コミュニケーションに関する労使の姿勢を把握する。第二に、意見交換会の実態を捉えるため、具体的には、意見交換会の歴史的展開、運営過程、意見交換会での協議結果を明らかにする。第三に、意見交換会を担う過半数代表者の活動とその負担の程度を明らかにする。このうえで、負担軽減に資する仕組みについても検討する。第四に、第一から第三で得られた知見に基づき、同社の意見交換会の成立条件を考察する。以上を通じて、労働組合のない企業における恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保に資する素材を提供する。

なお、本稿では「過半数代表者」という用語を使用している。同社では、従業員の意見集約と経営側との協議を担う者を「従業員代表」と呼称している。しかし、同社の従業員代表は、36 協定

¹⁴ 労働政策研究・研修機構（2025：69）より。

の締結や就業規則の改定などに関わる者として選出されている。また、本稿は、労働政策研究・研修機構（2025）において取り上げた 8 社のうちの 1 社を対象とするものであり、そこでは「過半数代表者」という用語で統一していた。したがって、本稿においても、36 協定の締結や就業規則の改定などに関わる者としての位置づけと、労働政策研究・研修機構（2025）との用語上の連続性を示すため、「過半数代表者」と表記する。

4 研究方法

本稿は、意見交換会を実施する同社へのヒアリング調査を通じた事例研究を採用する。一社の事例ではあるが、同社は労働組合が組織化されていないものの、意見交換会という過半数代表者を通じた恒常的な労使コミュニケーションを確保しており、恒常的な労使コミュニケーションのあり方を検討するのにふさわしい事例である。もちろん、事例固有の特殊事情が含まれていると考えられるため、本事例が他の事例に適用できるとは限らない。しかし、恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションのあり方の一例を示すことはできよう。

ヒアリング対象者は、安全総務グループの B 氏と過半数代表者を経験した C 氏の 2 名である。図表 1 はそのヒアリング記録である。2023 年 11 月に実施した前回調査では、同社執行役員 A 氏と B 氏にご対応いただいた。B 氏には今回もご対応いただけた。B 氏が所属する安全総務グループは、工場の安全に関わる問題の解決や、採用、給与、勤怠、経理、総務などの役割を担う。B 氏は労使間の調整を行う中立の立場として、意見交換会の運営、就業規則の改定、36 協定の締結などに関与する。C 氏は、2023～2024 年度の 2 カ年にわたり、自ら立候補し、過半数代表者として活動していた。過半数代表時から現在にかけて、C 氏は「外販化」という部門に所属している。この部門は社内で作成したロボットを使った搬送装置や省人目的で自動化を進めていく装置を販売する役割を担う。C 氏の主な仕事内容は、人手不足の企業が多いという背景のもと、生産性向上につながる自動化プロジェクトを進めることである。同プロジェクトは、約 10 年前に始まり、現在に至っている。前回調査では、労働者側の視点が希薄であったが、今回の調査では過半数代表者当事者にご対応いただけたため、労働者側の視点を補完することが可能となる。

図表 1 ヒアリング記録

対応者	主な質問項目	年月日
B 氏（安全総務グループ グループリーダー） C 氏（外販化プロジェクト プロジェクトリーダー）	過半数代表者の属性、労使の姿勢、 選出過程、意見交換会の運営過程・ 結果、過半数代表者の負担と軽減	2025 年 8 月 19 日

注：所属・肩書は調査時点のものである。
出所：ヒアリング記録より作成。

なお、本稿における同社の基礎情報の一部は、労働政策研究・研修機構（2025）「第 7 章 エイ

ベックス株式会社」『労働組合のない企業における労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与』（pp.66-73）に基づき再構成を行っている。

5 構成

本稿の構成は次のとおりである。Ⅱでは、会社概要、過半数代表者の概要、労使コミュニケーションの概要をそれぞれ整理する。ここでは、過半数代表者の属性や選出過程、および同社の労使コミュニケーションの方針や形態の確認に加え、労使双方の姿勢を確認する。Ⅲでは、同社における意見交換会の実態として、その歴史的展開を確認したうえで、意見交換会の運営過程を整理し、協議結果を検討する。Ⅳでは、同社の過半数代表者の活動を整理し、過半数代表者の活動に伴う負担の程度を確認する。そのうえで、負担軽減に資する仕組みも検討する。Ⅴでは、Ⅱ～Ⅳの内容をふまえ、同社における意見交換会の成立条件を考察する。ここでは、本事例の知見を既存研究の議論に位置づける。Ⅵでは、本事例の内容をまとめたうえで、実務的・政策的示唆と今後の研究課題を提示する。

Ⅱ 製造業エイベックス株式会社の概要

同社の意見交換会の実態に言及する前に、会社、過半数代表者、労使コミュニケーションの概要を確認しておこう。

1 会社概要

同社の事業内容、拠点、従業員数、役職、労働時間制度と時間管理の状況を確認する。同社の事業内容は、バルブ・ブレーキ・エンジンなどの自動車関連部品の製造、高精度小物・精密切削・研削加工部品などの建設機械部品の製造、ミシン部品などの製造である。同社は日本に3つの拠点を有している。第1拠点は、愛知県名古屋市の本社・名古屋工場である。本社には4つの工場が隣接しており、ここでは少量多品種の製品を製造している。第2拠点は、三重県桑名市にある多度工場である。この工場では大量品が製造されている。第3拠点は第2拠点と同じ桑名市にある桑名先進工場である。この工場では先進的な製品を製造している。2025年度の同社の売上高は83.7億円である¹⁵。なお、同社は3社のグループ会社を有している¹⁶。

2025年5月時点の同社の従業員数は515名（単体）である。正規の従業員（いわゆる「正社員」）の平均年齢は35歳¹⁷である。若い従業員が多い背景として、同社の売上高の増加がある。2000年頃の売上高は約10億円であったが、2000年以降に売上高が増加し、現在は80億円以上に増加している。それに伴い、大卒者と高卒者を中心とした新卒採用が行われ、若い従業員が増加した。従

¹⁵ 同社 HP を参照した (<https://www.avex-inc.co.jp/corp-line.html>、最終閲覧日：2026年7月16日)。

¹⁶ 同社 HP を参照した (<https://www.avex-inc.co.jp/corp-line.html>、最終閲覧日：2026年7月16日)。本稿の記述は同社単体を対象としている。

¹⁷ 同社 HP を参照した (<https://www.avex-inc.co.jp/corp-line.html>、最終閲覧日：2026年7月16日)。

業員の約半数が正規の従業員であり、残りの半数がパート従業員である。パート従業員のうち、約4割は期間の定めのない雇用契約を結んでいる。

従業員の役職は、「一般従業員」「サブリーダー」「チームリーダー」「グループリーダー（GL）」「グループマネジャー」「プロジェクトリーダー」「本部長」「執行役員」「社長」「会長」で構成されている。プロジェクトリーダーについては、グループマネジャーと同程度の役職に位置づけられている。同社では、チームリーダーから本部長までを職場運営上の「管理者」と位置づけている。ただし、労使関係上の「管理職」は執行役員以上である。

同社の労働時間制度は、1年単位の変形労働時間制である。同社の工場は、土日・祝日を除き、24時間稼働しているため、同社は日勤と夜勤の2交代制を採用している。日勤の所定労働時間は次のとおりである。本社・名古屋工場は、8～17時（休憩1時間）の1日8時間である。多度工場と桑名先進工場は、8時30分～17時30分（休憩1時間）の1日8時間である。夜勤の所定労働時間については、本社・名古屋工場が20～5時（休憩1時間）の1日8時間である。多度工場と桑名先進工場は、20時30分～5時30分（休憩1時間）の1日8時間である。日勤と夜勤の間の時間帯には、計画的にシフトを組み、一部の従業員による時間外労働や、12時から出勤するなどの時差出勤で対応している。

同社は36協定を締結している。時間外労働の限度時間（原則）は、月42時間、年320時間である。時間外労働および休日労働の合計は、月80時間以内とされる。また、同社は通常予見できない業務量の大幅な増加などに備えるため、特別条項を届け出ている。特別条項では、時間外労働が月42時間を超えるのは1年に6カ月以内、年間の時間外労働が720時間以内、時間外労働および休日労働の合計は、限度時間と同様に月80時間以内と定められている。

時間外労働に対する同社の目標は、月40時間以内に抑えることである。したがって、同社では月42時間という限度時間に近い程度には時間外労働が発生していると考えられる。ただし、時間外労働および休日労働の合計が月80時間に近い従業員はいない。同社は、安全衛生会議による把握、安全総務グループによる管理、チームリーダーによる管理、外部業者による対応によって労働時間を管理しているからである¹⁸。現状として、同社では時間外労働が特に問題になっていない。

2 過半数代表者の概要

36協定の締結や就業規則の改定および意見交換会に関わる過半数代表者は、3つの拠点に1名ずつ配置され、合計3名である。以下、同社の過半数代表者の任期、従業上の地位、年齢、役職といった属性を確認したうえで、過半数代表者への立候補、選出、選出後の役割説明までの過程を確認する。

¹⁸ これら労働時間管理の取り組み内容については、労働政策研究・研修機構（2025：69）を参照せよ。

(1)過半数代表者の属性

過半数代表者の任期は、原則 1 年であるが、再任は禁止されていない。それゆえ、2 年連続で過半数代表者を務めることも可能である。実際、C 氏は、2023～2024 年度の 2 カ年にわたり、過半数代表者を務めていた。

現在の 3 名の過半数代表者の従業上の地位は、正規の従業員である。この 3 名の年齢は 30 歳代中盤から後半である。過半数代表者が 30 歳代である理由として、一定の経験を積み、同社のことをよく知っている者が過半数代表者でなければ、従業員側が相談しづらいことが挙げられた。そのため、同社では、勤続年数が 10 年程度あり、一定の経験を積んだ 30 歳代の者が過半数代表者になっている。これまでも、20 歳代の者が過半数代表者になることはほとんどなかった。過半数代表者の勤続年数を確認してみると、C 氏は 15 年程度であり、現在の 3 名も 10 年程度である。同社では、従業員の平均年齢が 35 歳程度であるため、勤続年数が 15 年を超えると「大ベテラン」という位置づけになる。

過半数代表者の役職は、年によって異なるものの、近年はチームリーダー以上の傾向にある。10 年程度の勤続年数を経て経験を積んだ者が過半数代表者になっているためである。2024 年度の過半数代表者の役職は、プロジェクトリーダー C 氏（桑名先進工場の 1 名）とグループリーダー（本社・名古屋工場の 1 名、多度工場の 1 名）であった。なお、同社は労使関係上の管理職を執行役員以上と定めているため、過半数代表者の対象範囲は、一般従業員から本部長までとなる。しかし、本部長が過半数代表者になることはない。また、製造ラインで作業を行う一般従業員が過半数代表者になったこともない。十分な経験を積めていないためである。

このように、同社の過半数代表者は、原則 1 年任期のもと、正規の従業員がその活動を担っている。これらの過半数代表者は、一定の経験を積んだ 30 歳代のチームリーダー以上の役職についている。

(2)過半数代表者の選出過程

過半数代表者の選出にあたり、まず候補者を選定しなければならない。候補者の選定の前提として、同社では過半数代表者になることによる不利益を生じさせないとされている。過半数代表者として、従業員の要望を経営側に伝えて、何らかの不利益が生じるのであれば、過半数代表者になる動機は乏しくなるのが自然であろう。C 氏も同様の指摘をしている。「過半数代表になったら自分の立場が不利になるという雰囲気があると、もう駄目だと思います」。過半数代表者になることによる不利益が生じないため、このような雰囲気は同社にはない。

候補者の選定は、かつては自発的な立候補者が現れなかったため、声かけや推薦を通じて候補者が選定されていた。しかし、近年、自発的に立候補する候補者が現れるようになっていく¹⁹。立候補者の増加に対して、B 氏は次のように語る。「長年働いてみると、いろいろ思うことがあって、

¹⁹ 2023 年 11 月の前回調査時に、すでに「ここ 3 年は推薦よりも立候補の方が多い」状況であったため（労働政策研究・研修機構 2025：72）、2020 年頃から自発的な立候補者が増加傾向にあったと考えられる。

変えられるんだったら（過半数代表者を；岩月）やってみたいという感じです」。一方、自発的に立候補した C 氏はどのように考えているのか。「入社 1～2 年目は過半数代表者になることへの意識はなかった」という。入社して 3 年を経過してくると、同社の就業規則など、改善の余地のある箇所が分かるようになってきた。ある年、C 氏は、意見交換会の協議結果が公開されたことによって、「あっそういうのがあるんだ」と気づき、その後の 2 年間は意見交換会の様子を見ていた。協議結果の公開から 3 年後、「制度が変わるんだ」との認識に至る。そして C 氏は、過半数代表者になれば要望を提出できると考え、「じゃあ、やってみよう」と自発的に立候補している²⁰。ここでは、実際に「制度が変わる」という従業員の認識が自発的な立候補と関連していることが示唆される。なお、2025 年度の過半数代表者 3 名のうち、2 名は自発的な立候補を通じて選出されている。

次に、自発的な立候補もしくは推薦を通じて過半数代表者への候補者が選定された後、その候補者がどのような手続きで過半数代表者として選出されるのか。まず、各拠点の過半数代表者への候補者が全従業員に向けて掲示される。これらの候補者に対して、次に投票が行われる。かつての投票は紙が用いられており、候補者に対して、不信任を表明する者のみが理由を添えて投票箱に投票紙を入れていた。2022 年からは、紙ではなく、QR コードが用いられ、スマートフォンから投票できるようになった。投票形式は従来と同様に、候補者に対して不信任を表明する者のみが、不信任の理由を添えて投票する。投票は匿名である。このような手続きを経て、各拠点の過半数代表者が承認され選出される²¹。

選出後、過半数代表者は、過半数代表者としての役割についての説明を受ける。安全総務グループ担当者は、毎年、過半数代表者が選出された時点で、その過半数代表者を呼び、過半数代表者の役割は何か、具体的に何をするのか、昨年度からの未解決の検討課題は何かなどを 1 時間程度説明する。例えば、安全総務グループ担当者は、過半数代表者に大きく 2 つの役割があると伝えている。それは、「過半数代表者は、他の従業員の意見を吸い上げて、それを経営側に伝えること」「時間外労働に関わる 36 協定や就業規則は過半数代表者の許可をもって進めていくこと」である。同社では、36 協定の締結および就業規則の変更は、過半数代表者の許可を経たうえで行われている。とはいえ、36 協定に対して従業員からの要望はない。一方、意見交換会での協議結果によっては、就業規則の改定が必要になる場合がある。その場合、同社は過半数代表者の許可を経てから改定手続きを進める。もし、過半数代表者が許可しなければ、改定することはできない。実際に過半数代

²⁰ ヒアリング時において、私が B 氏と C 氏に自発的な立候補者が現れる理由は何かと尋ねると、両氏は「熱量」と答えている。では、「熱量」が醸成される条件とは何なのだろうか。本稿は、意見交換会の成立条件の検討を試みる一方で、自発的な立候補者が現れる条件については僅かな示唆に留まる。この点は今後の研究課題としたい。

²¹ なお、労働基準法施行規則では「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」などが要件となっている。今回の調査では、意見交換会の実態に焦点を当てたため、投票前にいかなる説明が行われているのかの詳細を把握できていない。ただし、同社の『社内報』（No.128、2021 年 3 月 19 日号）では、2021 年の「従業員代表」（同社の呼称）が決定した旨の記載のすぐ下に、次のような説明文が記載されている。「従業員側と一定の労使協定を締結するにあたって、従業員の過半数で組織される労働組合（過半数組合）がない場合、従業員の過半数を代表する者（過半数代表）を従業員代表として協定を締結することが労働基準法で定められています。該当する労使協定は、時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる「36 協定」）やフレックスタイム制、変形労働時間制などに関するものです」（<https://avex-inc.co.jp/avex-wp/wp-content/uploads/2021/04/2021.3.pdf>、最終閲覧日：2026 年 7 月 2 日）。このような周知が行われていることは確認できた。

表者が許可しないケースはある。この点は後述の就業規則の改定に関わる過半数代表者の活動の箇所而言及する。なお、前年の過半数代表者が新たな過半数代表者に対して、具体的な役割などを説明することもある。ただし、毎年必ずというわけではない。

以上、過半数代表者の選出過程を整理すると、前提として、過半数代表者になることによる不利益は生じない。このうえで、自発的な立候補もしくは推薦を通じて過半数代表者への候補者が選定され、QRコードを用いた匿名の信任投票を経て、過半数代表者が選出される。選出後、過半数代表者は、安全総務グループ担当者から、自身の役割についての説明を受ける。

3 労使コミュニケーションの概要

労使コミュニケーションの方針、形態、労使の姿勢を確認する。同社は労使コミュニケーションを重視する方針である。この方針に関わる考え方として、同社の「経営の目的」には「安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場」が掲げられている²²。事実、2008年のリーマン・ショックの際、同社の経営者は「人は資産である。だからこそ従業員のを借りてこの難局を乗り越えていきたい」と述べており、従業員の雇用維持だけでなく、前年と同額の賞与を保証し、従業員に対して安心できる環境を提供している²³。

同社の労使コミュニケーションの形態として、意見交換会、情報公開、匿名アンケート、経営指針発表会²⁴などの勉強会がみられる。これら労使コミュニケーションの形態のうち、中心となるのは、意見交換会である。意見交換会は、過半数代表者が従業員の意見を集約し、経営側に従業員の要望を提出し、経営側がそれに回答するものである。この意見交換会の過程において、匿名アンケートの実施や情報公開がみられる。詳細については次節で述べる。

労使コミュニケーションに関わる労使の姿勢も確認しよう。同社の労使は、お互いの立場に立って考える姿勢を有している。C氏によると、同社の会長・社長が人を大事にするという思想をもっており、経営者側は従業員の立場に立って意見を聞く姿勢をもっている。「経営者側が、『この意見は駄目だ、駄目だ』と言って、結局、何も変わらない年があるとか、意見を何も聞いてくれないという風土だったら、結局、『過半数代表をやっても意味がない』ということになります。……しかし、社長は従業員側の立場に立って話を聞いてくれます。もちろん、『駄目なことは駄目』と言えます。しかし、意見を否定することがあまりない社長です。『でも僕はこう思うんだ』と話を聞いてくれる経営者なので、すごく話しやすいですし、意見を言いやすいです」。また、C氏は、従業員の意見を聞くという経営側の姿勢が、同社の意見交換会の成立や過半数代表者への立候補者が現れることにつながっているとも捉えている。「経営者側が、こちらに歩み寄ってくれるという

²² 同社 HP を参照した (<https://www.avex-inc.co.jp/mana-purpose.html>、最終閲覧日：2026 年 7 月 15 日)。

²³ 生駒健二（2021）「多様性人材と変革時代を勝ち進む—経営理念に基づくダイバーシティ&インクルージョン推進」『IE レビュー』62（5）、p.21。

²⁴ 経営指針発表会では、経営理念が経営側から語られることに加え、職場の取り組みが従業員側から発表される。この発表会は同社の発展へつなげる活動であるとともに、労使のコミュニケーションを深める場としても捉えられている。

ことが、まず一つ大事なかなと思います。だから手を挙げる人が現れたと思います」。反対に、経営者が従業員の意見をすべて却下し続けた場合、意見交換会はなくなり、過半数代表者への立候補者もいなくなると C 氏は考えている。「法に触れなければいいと思って、従業員側が意見を上げても、駄目だと言いつけたら、そもそも意見交換会はなくなりますし、誰も手を挙げないと思います」。経営者が従業員の立場に立って意見を聞くことは、自発的な立候補や意見交換会の成立に寄与していると考えられる。

一方、従業員側においても、経営側の立場に立って考えるという姿勢を有している。C 氏によると、従業員の利益に偏った要望が経営側に提出されることはない。「めちゃくちゃな意見を言わないようにしています。そもそも上げないようにしています」。

このように同社の労使は、労使コミュニケーションを重視する方針のもと、意見交換会を中心とした労使コミュニケーションを展開している。また、同社の労使は双方の立場に立って考える姿勢を有している。この労使の姿勢が自発的な立候補や意見交換会の成立に寄与していることが示唆された。次節では、この労使の姿勢のもと、意見交換会がどのように展開しているのかを探っていく。

Ⅲ 労使の意見交換会

意見交換会は、過半数代表者が従業員の意見を集約して作成した要望を社長・役員に提出し、それに対して社長・役員が回答し、その結果が全従業員に公開されるというものである。近年の同社では、意見交換会を通じて、自社の制度を変えることができる雰囲気にある。しかし、このような雰囲気は、意見交換会を実施さえすれば醸成されるものではない。意見交換会はどのような経緯を経て、現在に至るのか。現在はどのように運営されているのか。意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等はどのように変化しているのか。以下、意見交換会の歴史的展開を把握したうえで、その運営過程を明らかにし、意見交換会での協議結果を検討する。

1 意見交換会の歴史的展開

意見交換会が始まった正確な時期は不明である。しかし、B 氏によると、2017 年にはすでに行われていたという。「僕が入ったときにはすでにありました。だから、（調査時点の 2025 年の；岩月）8 年前には絶対あったので、結構前からやっているはずです」。ただし、この当時は、経営側の回答が公開されておらず、多くの従業員はその回答だけではなく、意見交換会の存在を認識していなかった。

意見交換会の協議結果が公開されるようになったのは、2020 年頃である。C 氏は次のように語っている。「5 年ぐらい前から、過半数代表と、こういう話し合いをして、こういうことが採用になりましたと社内で周知されるようになりました」。公開のきっかけは、経営側が協議結果を公開するよう安全総務グループ担当者に指示したことによる。B 氏は次のように語る。「何を協議して

いるのか分からないから、みんなに展開してくださいと社長に言われました。……（意見交換会で；岩月）何を話して、どういう結果だったのか、ずっと見えないままだったのです。……誰も分からないところでやっていたからです」。この協議結果の公開が同社の意見交換会の重要な転換点となる。

協議結果を公開することによって、従業員が意見交換会の存在を認知し、そこで何が話し合われ、何が変わったのかが社内で認識され始めた。B氏は次のように語っている。「（意見交換会の協議結果を；岩月）展開し始めて、『あ、そんなのやってんだ』ってみんなが気づいたのです」。実際、C氏が意見交換会の存在を認識したのは、協議結果が公開された後である。協議結果の公開がなければ、C氏はその存在に気づかなかったかもしれない。

とはいえ、意見交換会の協議結果を開示始めてから2年間は、従業員の要望の多くは却下されていた。また、公開といっても全従業員が認識できるような「大々的」な形式ではなかった。さらに、当時は意見交換会に向けた従業員への匿名アンケートも実施されていなかった。そのため、従業員の意見が過半数代表者に十分に集まっていなかった。

しかし、その後、意見交換会での協議結果が社内に全面的に公開されるようになる。その公開方法は、第一に、各拠点の全従業員が確認できるよう、従業員がいつも通る場所への掲示である。第二に、全従業員が確認できる社内報への掲載である。第三に、同社には従業員専用サイトがあり、こちらにも掲載される。この全面公開によって、意見交換会の存在やそこでの協議結果が社内で広く共有されることになった。

また、匿名アンケートも実施されるようになった。C氏は従業員の意見を集約するうえで匿名アンケートの実施が有効であったと語っている。「直接話すとなると、やっぱりリスクがあるかもしれないとか、色々と考えてしまいます。……だから、従業員の意見を匿名アンケートでやり始めたというのはよかったです」。匿名アンケートであれば、従業員は自分の意見を自由に表明することが可能となる。また、過半数代表者としても、自分個人の意見ではなく、他の従業員の意見を集約した要望として、社長や役員に伝えることも可能となる。

従業員の要望内容にも変化がみられる。かつて、従業員の要望は、従業員の利益を優先しすぎたものであった。しかし、近年の過半数代表者は、従業員側の視点だけではなく、経営側の視点にも立って考えるため、「バランスのとれた」要望を提出するようになっている。C氏は会社の利益も考えることの重要性を次のように語る。「会社の利益に関わってきますので、従業員だけの意見を言うのではなく、……そこ（会社の利益；岩月）を考えられる人じゃないと駄目だと思います。……定年まで、会社に利益があって、自分の給料をちゃんともらえるように、うまくやっていかないと駄目だと思います。その意識をもって僕はやっていました」。労使双方の立場を考慮した要望である。

意見交換会における形式にも変化がみられる。従来の意見交換会では、過半数代表者が集約した従業員の要望を、過半数代表者ではなく、安全総務グループ担当者が経営側に提出し、社長・役員が回答する形式であった。しかし、2024年2月、過半数代表者が対面で社長に直接説明したいと

要望した結果、過半数代表者が対面で社長・役員に従業員の要望を説明し、その場で社長・役員が回答する形式に変わった。

このように同社の意見交換会は、その形態を徐々に変えながら現在に至っている。この変化は自然に生じたものではなく、社長・役員による協議結果の公開を進める意向、その意向に沿った安全総務グループ担当者の実務的整備、過半数代表者による従業員の意見集約の遂行および対面形式への変更の要望といった労使双方の努力を通じて生じたものといえる。

以上が意見交換会の歴史的展開である。次に現在の意見交換会がどのように運営されているのかを探っていこう。

2 意見交換会の運営過程

意見交換会に向けた動きは、毎年、10月頃に始まる。10月頃、安全総務グループ担当者は、意見交換会に向けて、従業員の意見を収集するため、従業員に匿名アンケートを配布する。匿名アンケートは、1カ月程度の期間を設けて実施される。匿名アンケート専用のQRコードが作成され、そのQRコードに従業員がアクセスする。そうすると、従業員は匿名で自身の意見を自由に表明することができる。多くの意見が挙がるという。この間、過半数代表者は、安全総務グループ担当者が匿名アンケートを配布するため、匿名アンケートの配布には関与していない。安全総務グループ担当者が匿名アンケートの配布の主体である。

11～12月にかけて、匿名アンケートから得られた従業員の意見の仕分けと各拠点での集約が行われる。安全総務グループ担当者は、各拠点の従業員の意見を匿名アンケートから収集し、全従業員に関わる意見か否かを仕分ける。この仕分けの主体も安全総務グループ担当者である。過半数代表者はまだ関与していない。

安全総務グループ担当者は、仕分けを終えた後、全従業員に関わる意見を一覧にし、その後、各拠点の過半数代表者と共に意見内容を確認する。この時、各拠点の過半数代表者は、個人的な意見が記録された匿名アンケートの元データや他の拠点の意見を確認しない²⁵。この段階では、自身の拠点の従業員の意見を集約することが目的だからである。安全総務グループ担当者と各過半数代表者は、各拠点の従業員の意見を確認・集約し、各拠点の要望を作成する。こうした作業に要する時間は、各拠点につき、2時間程度である。例えば、安全総務グループ担当者と第1拠点の過半数代表者が、第1拠点の従業員の意見を確認・集約し、第1拠点の要望を作成する。次に安全総務グループ担当者は、第2拠点の過半数代表者と同様の手順で第2拠点の要望を作成する。第3拠点についても同様である。こうして、各拠点の要望が作成される。

各拠点の要望が作成されると、次に各拠点の要望を集約し、社長・役員に提出する最終の要望を作成する段階に入る。12月、再度、安全総務グループ担当者と3名の過半数代表者が一堂に集まり、共同で、各拠点の要望を確認し、重複する要望などを精査しながら、経営側に提出する最終の

²⁵ 過半数代表者は、匿名アンケートの元データを確認することが可能である。しかし、そこには従業員全体に関わる意見だけでなく、個人的な意見も含まれているため、過半数代表者はあえて元データを確認していない。

要望を作成する。この最終の要望作成にかかる時間も 2 時間程度である。B 氏は、最終的な要望を作成する様子を次のように説明する。「(安全総務グループ担当者と 3 名の過半数代表者の ; 岩月) 全員で、『これはこうしよう、かぶっているやつもあるので、こうだね』と言いながら作っていきます」。最終の要望は 12 月中に完成する。

最終の要望が作成された翌年の 2 月上旬、意見交換会が行われる。意見交換会にかかる時間も約 2 時間である。意見交換会には、使用者側として社長と役員の 2 名が出席する。安全総務グループ担当者は、中立の立場で実務的な補助者として出席する。労働者側は過半数代表者である。ただし、2025 年 2 月に行われた意見交換会では、過半数代表者 3 名のうち、出席したのは過半数代表者 1 名 (C 氏) のみである。過半数代表者であれば全員が出席可能であるが、社長・役員と対面する「ハートの持ち主はあまりいない」とのことである²⁶。

意見交換会では、過半数代表者が要望を説明し、自身の考えも伝える。その要望に対して、社長・役員が、理由を添えて、実施するか否か、もしくは検討する旨などを回答する。ただし、細かな数字についてはその場で回答されない。例えば、その場で社長が何らかの要望に対して、「3,000 円」というような細かな数字を示して回答した場合、その数字が公式のものとして確定するからである。細かな数字については、回答後、原則 2 月中に、社長・役員および安全総務グループ担当者が就業規則などを参照しながら協議して決定する。2025 年の協議結果については、2025 年 2 月に全従業員に公開されている。

まとめよう。意見交換会は次のように展開する。毎年 10 月頃、安全総務グループ担当者が従業員に匿名アンケートを配布する。その後、安全総務グループ担当者が匿名アンケートの回収・仕分けを行う。11~12 月にかけて、過半数代表者は安全総務グループ担当者と共に仕分けられた従業員の意見を確認し、最終的な従業員の要望を作成する。翌年 2 月頃、意見交換会を開催し、そこで過半数代表者が従業員の要望を説明し、その要望に対して、社長・役員が回答する。この回答は協議結果として、全従業員に公開される。

3 意見交換会における協議結果

意見交換会の協議結果に基づいて、過半数代表者がどのような要望を提出し、社長・役員がどのような回答を提示したのかを検討する。意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等は向上しているのだろうか。図表 2 は、同社における 2025 年 2 月の協議結果の一部を再構成したものである。実際には、過半数代表者が社長・役員に提出する要望数は、約 30 項目であったため、図表 2 に掲載されている要望は一部である。なお、正確な数字ではないものの、過半数代表者は、従業員の要望の半数程度は実現しているとの実感をもっている。すべての協議結果を本調査で入手できたわけではないが、同社の意見交換会の実態を把握するうえで、本協議結果は極めて重要である。

²⁶ 本調査の 2025 年 8 月時点において、2025 年度の過半数代表者のうち 2 名は自発的に立候補しているため、2026 年 2 月開催予定の意見交換会には、その 2 名が参加すると予想されていた。

図表 2 意見交換会の協議結果（2025 年 2 月）

領域	項目	結果	従業員からの要望	経営層（社長・役員）からのコメント
処遇	資格手当の導入	現行維持	資格は給料に反映してほしい。	資格取得に関しては、取得時にお祝い金を渡す現在の形でそのまま実施していきたいと考えています。
	役職手当の見直し	運用対応	本部長以外の役職手当の一律1万円アップを希望します。	今、減収減益の中で、役職手当の増加は厳しい現状です。今後、増収増益に伴い検討したいと考えており、まずは基本給のベースアップで対応していきたいと考えています。
	家族手当の見直し	運用対応	家族手当（子ども分）の増額をお願いしたいです。	手当ではなく、基本給のベースアップという形で検討していきたいと考えています。
	住宅手当の見直し	検討	住宅手当を扶養あるなしに関係なく、世帯主にあたる場合には支給してもらいたい。	他社事例も調べながら安全総務で一度どうするか検討します。
	退職金の見直し	検討	退職金を引き上げてほしい。	現在、退職金に関してより良くなるように具体的に検討を行っているところなので、詳細が決まり次第、従業員に展開いたします。
	功労金・退職金の見直し	現行維持	8時間勤務と7時間勤務の格差（功労金・退職金）が大きいのと思います。格差を小さくしてほしい。	現状の設定は、同一労働・同一賃金の観点で考えており、問題ないという認識です。
労働時間	半日勤務への変更	変更	PMデー、サクセステーが土曜日出勤なら半日にしてほしい。	PMデー・サクセステーを前日（平日）に変更します。※平日稼働日での実施。 カレンダーを展開いたします。
	短時間勤務の導入	変更	子どもが18歳になるまで時短にしてほしい。	高校生まで可とし、就業規則もそれに伴い改定を行います。
	フレックスタイムの導入	現行維持	フレックスタイムの制度を導入してほしい。	現場との不公平が出てしまうため、厳しいと考えています。
休暇	慶弔休暇の見直し	検討	冠婚葬祭で二親等の場合、別居であろうが同居であろうが、自分の親族には変わりないと思います。同居だと2日、別居だと1日しか特別休暇が取れないことに対して疑問があります。流れとしても通夜→葬儀の流れだが、1日8時間働いて通夜には基本間に合わないと思います。同居であっても別居であっても最低でも2日は必要だと思います。	他社事例も調べながら、実施に向けて前向きに検討します。
	生理休暇の整備	運用対応	生理休暇の制度を整えてもらいたい。	すでに制度としては就業規則にあり、申請もできる状態にしました。そちらに関しては再度周知を行う予定ですが、細かいルールがないため他社事例も含め安全総務で検討しています。
勤務形態	リモートワークの導入	現行維持	リモートワークを認めてほしい。	製造業である限り現場との不公平が出てしまうため、実施は難しいと考えています。
	副業の導入	検討	仕事に支障がない程度で良いので副業をしたい。 ダブルワークを許可してほしい。	実施に向け検討しています。副業・ダブルワークについては、具体的な規程を決めて展開いたします。※経営者から会社としての想いを皆様にお伝えさせていただく機会を作ります。
作業着・身だしなみ	作業着規程の見直し	現行維持	作業着の購入費が高いと聞いているので支給ルールをもう少し厳格化したほうが良いと思います。また現場作業に従事しないような間接スタッフは、作業着ドレスコードを廃止し、仕事に相応しいレベルのカジュアル着（私服）を認めるなど、会社の購入負担を減らした方がよいと思います。※夏はポロシャツや半袖シャツ、冬はニットやカーディガン、パンツはデニム禁止のチノパンやスラックスなどのビジネスに合わせた最低限のルールのもとで私服を認めるなど。	制服支給ルールに関しては、従業員の方の負担を増やしたくないと考えており、現状制度のまま実施したいと考えています。
	身だしなみ見直し	検討	ピアスはつけてもいいのですか？	就業規則を改定し、安全衛生上の問題がなければ、髪色やピアスなども許可しようと考えています。※他社事例も交えて具体的な内容は検討しています。 この改定に対する想いは経営層より皆様にお伝えすることを計画しています。
業務改善活動	社内発表制度の見直し	現行維持	ゼロゼロ発表会は小さくてよいので、スタッフを年一回にしてほしい。	スタッフは、テーマを持って業務を行ってほしいと考えています。そのため半年ごとに業務の確認・フォローという意味も込めて実施したいと考えています。そして、評価をしっかりとしていきたいので、変わらず年2回実施させていただきたいと思います。
能力開発	検定取得の位置づけの見直し	運用対応	QC検定の合格率がとても悪いです（費用がかかっています）。全員取得しないといけないのか、希望者だけでよいのか、曖昧な気がします。QC検定取得の位置づけを明確にしてほしいです。	全員が取得すること、そして合格率を上げることが目的に安全総務を中心に再度企画を実施しています。
福利厚生	利用施設の拡充	運用対応	福利厚生で使える施設を増やしていただきたいです。	予算を見込んで福利厚生を考えていきます。※安全総務で全従業員向けにアンケートを実施予定。

注：「従業員からの要望」「経営層（社長・役員）からのコメント」の各内容は、趣旨を変えることなく、句読点の位置、漢字表記からひらがなへの変換など、僅かな表記変更のみを行った。
 出所：同社提供資料より作成。

まず、図表 2 の再構成部分について言及しておきたい。入手した協議結果には、「従業員からの要望」「経営層（社長・役員）からのコメント」の内容のみが掲載されるに留まっていた。そのため、要望内容に基づいて、領域、項目、結果を示す見出しを図表上部に設けた。要望の領域については、処遇、労働時間、休暇、勤務形態、作業着・身だしなみ、業務改善活動、能力開発、福利厚生に分類した。さらに、各領域内の要望内容を項目として分類した。要望に対する結果については、「変更」「現行維持」「検討」「運用対応」の 4 つに分類した。「変更」は制度そのものの改定が行われた場合を指す。「現行維持」は要望が却下された場合を指す。「検討」は制度改定の可能性を残し、今後の検討課題とされた場合を指す。「運用対応」は制度変更を行わないものの、代替的措置、制度の趣旨の明確化、運用変更、再企画などの対応が示された場合を指す。

これらの要望に対する結果の4分類の構造は、図表3のようになる。従業員の要望が提出され、それを受けて、社長・役員が回答を示す。「変更」との回答もあるが、制度変更がなされず、「現行維持」との回答もある。しかし、「現行維持」のうち、今後の検討課題とされるものは「検討」とされ、一方、制度変更を行わないものの別の対応が示されたものは「運用対応」とされる。以下、要望の領域ごとに、具体的な要望内容とそれへの回答を確認しよう。

図表3 従業員の要望に対する結果の構造



出所：筆者作成。

(1) 処遇

処遇に関する要望は毎年挙がり、最も多いとのことである。処遇に関する要望としては次の6項目がみられる。「資格手当の導入」「役職手当の見直し」「家族手当の見直し」「住宅手当の見直し」「退職金の見直し」「功労金・退職金の見直し」である。

6項目のうち、「資格手当の導入」「功労金・退職金の見直し」の2項目は、「現行維持」とされた。「資格手当の導入」については、「資格は給料に反映してほしい」という要望に対して、「資格取得に関しては、取得時にお祝い金を渡す現在の形でそのまま実施していきたい」との回答が示された。同社には資格手当がないため、資格手当を新設してほしいとの要望は毎年多く挙がっている。しかし、資格手当が毎月支給されるとなると、本来、スキルの向上が目的となるべきところ、資格手当を得ることが目的になりかねないため、同社は資格手当を認めていない。また、同社は、製造ラインで働く直接部門の従業員と経理・総務などの間接部門の従業員との公平性も考慮している。直接部門の従業員が、資格取得のための勉強時間を確保しにくいためである。同社の回答に対して、C氏は納得している。「功労金・退職金の見直し」については、「8時間勤務と7時間勤務の格差（功労金・退職金）が大きいです。格差を小さくしてほしい」との要望に対して、「現状の設定は、同一労働・同一賃金の観点で考えており、問題ないという認識です」との回答がなされている。

「役職手当の見直し」「家族手当の見直し」の2項目は、制度変更を行わないものの、基本給のベースアップでの対応を検討するとされ、「運用対応」に位置づけられる。「役職手当の見直し」については、「本部長以外の役職手当の一律1万円アップを希望します」との要望に対して、「今、減収減益の中で、役職手当の増加は厳しい現状です。今後増収増益に伴い検討したいと考えており、まずは基本給のベースアップで対応していきたい」との回答が示されている。「家族手当の見直し」

についても、「家族手当（子ども分）の増額をお願いしたい」との要望に対して、「手当ではなく、基本給のベースアップという形で検討していきたい」との回答が示されている。

「住宅手当の見直し」「退職金の見直し」の 2 項目は、「検討」とされた。「住宅手当の見直し」については、「住宅手当を扶養あるなしに関係なく、世帯主にあたる場合には支給してもらいたい」との要望に対して、「他社事例も調べながら安全総務で一度どうするか検討」を行うとされた。「退職金の見直し」についても、「退職金を引き上げてほしい」との要望に対して、「現在、退職金に関してより良くなるように具体的に検討を行っているところなので、詳細が決まり次第、従業員に展開いたします」との回答が示された。

処遇に関する 6 項目の要望において「変更」はみられない。しかし、「役職手当の見直し」「家族手当の見直し」の要望に対して「運用対応」が示されており、また、「住宅手当の見直し」「退職金の見直し」の要望に対して「検討」が示されている。部分的にはあるものの、経営側は従業員の処遇向上を図ろうとしていることがうかがえる。

なお、処遇領域の項目として、基本給引き上げの要望はみられない。その要望は単に図表に掲載されていないだけではない。近年、その要望がないのが実情である。従業員の基本給が想定以上にベースアップしているためである。C 氏は次のように説明する。「僕ら従業員側からすると、上げてくれている、ありがとうございますという感覚です。……基本のベースアップよりも、上乘せしてくれているので、誰も基本給についての要望を言わないのです」。

(2)労働時間

労働時間に関わる要望として、「半日勤務への変更」「短時間勤務の導入」「フレックスタイムの導入」の 3 項目がある。この 3 項目のうち、「半日勤務への変更」「短時間勤務の導入」の 2 項目は「変更」されることとなった。まず、「半日勤務への変更」については、「PM デー²⁷、サクセスデー²⁸が土曜日出勤なら半日にしてほしい」という従業員の要望を受け、PM デー・サクセスデーは「前日（平日）に変更」されることとなった。「短時間勤務の導入」については、「子どもが 18 歳になるまで時短にしてほしい」という従業員の要望に対して、「高校生まで可とし、就業規則もそれに伴い改定を行います」と承認され「変更」となった。これに伴い、就業規則も改定される。

一方、「フレックスタイムの導入」については、「現場との不公平が出てしまうため厳しい」との回答が示され、「現行維持」となった。この要望の多くは、間接部門の従業員から発せられている。しかし、直接部門の従業員はフレックスタイムで働くことができない。同社は全従業員の公平性を

²⁷ 「PM デー」は、「自社の製品と設備に誇りと愛着をもち、プロとして設備を大事にする事を狙い」とし、「社内における設備廃却金額の増加や設備故障費の増加や管理者における、新入社員の教育が時間がとれずおろそかにならないよう、正社員全員を対象とし、年 4 回、各部署の責任者からの発表や、設備に関する勉強会設備・測定具を中心とした清掃活動等を行う」（原文ママ）ことである（<https://www.avex-inc.co.jp/corp-event.html>、最終閲覧日：2026 年 7 月 16 日）。

²⁸ 「サクセスデー」は、「年に 3 回全社を上げた大掃除を行い、普段の清掃では気づきにくい箇所の掃除をし掃除を通じて社員のベクトルをあわせ、より質の良い業務ができるよう努め」（原文ママ）ることである（<https://www.avex-inc.co.jp/corp-event.html>、最終閲覧日：2026 年 7 月 16 日）。

担保するため、フレックスタイムを導入しない方針を採用している。この方針に対して、従業員の多くも納得していると C 氏は述べている。「製造現場の直接部門の従業員よりも間接部門からの意見が多いです。……従業員が平等に同じ時間で働けるようにできればよいのですが、製造現場の方がフレックスで好きな時間に来て働くというわけにはいかないじゃないですか。そこができない限りは、特段何か大きく変えようとはなっていません。……うちはやっぱり直接部門が主なので、そこができない限りは駄目だよってという感じで、みんな納得しています」。同社の労働時間に関する課題は、その長さというよりも、柔軟な働き方をいかに確保するかにある。

(3) 休暇

休暇に関わる要望として、「慶弔休暇の見直し」「生理休暇の整備」の 2 項目がある。「慶弔休暇の見直し」については、「検討」されることとなった。一方、「生理休暇の整備」については、「運用対応」となった。具体的には、「生理休暇の制度を整えてもらいたい」との従業員の要望に対する社長・役員の回答は、「すでに制度としては就業規則にあり、申請もできる状態にしました。そちらに関しては再度周知を行う予定ですが、細かいルールがないため他社事例も含め安全総務で検討しています」というものである。この回答は、詳細なルール整備の検討だけではなく、就業規則の改定は行わないが、再度周知するという「運用対応」に位置づけることができる。

(4) 勤務形態

勤務形態に関わる要望は、「リモートワークの導入」「副業の導入」の 2 項目である。毎年、「リモートワークの導入」を求める要望は多く挙がっている。この要望は「現行維持」となった。社長・役員は、「製造業である限り現場との不公平が出てしまうため、実施は難しいと考えています」と回答している。社長・役員は、単に実施できない旨を回答するのではなく、公平性の観点から、理由を添えて説明している。C 氏は次のように語る。「(リモートワークの要望は；岩月) 多かったので、一応上げました。やっぱりリモートワークは部門によってはできるのです。……しかし、製造現場が主体ですので、(要望を；岩月) 上げますけど、却下される案件だと思います」。リモートワークが可能なのは間接部門である。同社は、直接部門と間接部門との間に不公平感が生じうるため、公平性の観点から、間接部門の従業員のみがリモートワークを実施することを許容していない。

「副業の導入」は「検討」されることとなった。「仕事に支障がない程度で良いので副業をしたい。ダブルワークを許可してほしい」という要望に対する社長・役員の回答は、「実施に向け検討しています。副業・ダブルワークについては、具体的な規程を決めて展開いたします。※経営者から会社としての想いを皆様にお伝えさせていただく機会を作ります」というものである。この回答は、近い将来に「変更」になりうるという意味で、「変更」に近い「検討」である。

(5) 作業着・身だしなみ

作業着・身だしなみに関わる要望は、「作業着規程の見直し」「身だしなみの見直し」の2項目である。この2項目は、従業員の平均年齢が35歳という、比較的若い従業員が多い同社の特徴かもしれない。まず、「作業着規程の見直し」については、作業着の支給ルールの厳格化や作業着ドレスコードの廃止という要望が「現行維持」とされた。C氏によると、現在の服装は、上下ともに作業着であるが、例えば、ズボンは自由にしてほしいとの要望があるとのことである。

一方、「身だしなみの見直し」については、就業規則の改定が「検討」されることとなった。具体的な要望内容は、「ピアスはつけてもいいのですか？」である。これに対して社長・役員は、「就業規則を改定し、安全衛生上の問題がなければ、髪色やピアスなども許可しようと考えています」と回答している。一定の条件を満たす場合には許可する方向で「検討」されることとなった。これも「変更」に近い「検討」である。この髪色・ピアスの着用などの身だしなみに関する要望について、B氏とC氏は次のように説明する。「(髪色、ピアスについて；岩月) 就業規則には細かいことが書いてないのです。『派手じゃないこと』とは書いてあるのですが、『派手じゃないこと』とは、どこまでなのか、ということです」(B氏)。「曖昧です」(C氏)。「はっきりしてくださいという意見が出てきました」(B氏)。

(6) 業務改善活動

業務改善活動に関わる「社内発表制度の見直し」は、「現行維持」とされた。「ゼロゼロ発表会²⁹はなくさなくてよいのでスタッフを年1回にしてほしい」との要望に対する社長・役員の回答は、経営側の考えを示したうえで、「変わらず年2回実施させていただきたいと思います」というものである。

(7) 能力開発

能力開発に関わる「検定取得の位置づけの見直し」は「運用対応」とされた。「QC検定³⁰取得の位置づけを明確にしてほしい」との要望に対して、「全員が取得すること、そして合格率を上げることを目的に安全総務を中心に再度企画を実施しています」との回答が示されている。全員取得および合格率向上が目的であることが明確に示されている。これに加え、再度企画を実施するという「運用対応」が示されている。

²⁹ 「ゼロゼロ発表会」は、従業員が工数低減、安全の向上、品質の向上に取り組んだ事例の発表会である(<https://avex-inc.co.jp/avex-wp/archives/173>, 最終閲覧日: 2026年3月5日)。なお、ゼロゼロ発表会は、「技能員ゼロゼロ発表会」「製造役職者ゼロゼロ発表会」「スタッフゼロゼロ発表会」など、複数の種類がある(<https://avex-inc.co.jp/avex-wp/wp-content/uploads/2022/09/2022.09.pdf>, 最終閲覧日: 2026年7月15日)。「スタッフを年1回にしてほしい」という要望の意味は、「スタッフゼロゼロ発表会」が年に複数回開催されているため、年に1回に減らしてほしいというものかもしれない。詳細については追加のヒアリングが必要である。

³⁰ 「QC検定」は品質管理検定のことである。「品質管理検定(QC検定)」は、企業で働く方々に求められる品質管理の能力について、品質管理に関する知識を筆記試験で評価し、予め定めた基準により品質管理の知識レベルの認定を与えるものである(「検定・資格」『日本科学技術連盟(日科技連)』、<https://www.juse.or.jp/business/qualify/#>, 最終閲覧日: 2026年7月16日)。

(8) 福利厚生

福利厚生に関わる「利用施設の拡充」の要望については、「予算を見込んで福利厚生を考えていきます」との回答が示されている。特定の施設を利用できる制度そのものは維持されるが、その対象施設を拡充するという意味で「運用対応」に位置づく。

(9) その他：出張時の昼食代

図表 2 には掲載されていないが、出張時の昼食代増額の要望があった。近年の物価高の影響があり、従来の支給額で昼食をとることが難しくなったためである。そこで、協議の結果、要望が承認され「変更」となり、出張時の昼食代の支給額が増額された。

4 小括

上記の協議結果は、意見交換会を通じて、従業員の要望が経営側の判断に委ねられ、「変更」「現行維持」「検討」「運用対応」のいずれかを示すものであった。従業員の要望のうち、「変更」に至ったのは、「半日勤務への変更」「短時間勤務の導入」「出張時の昼食代増額」の3項目である。「短時間勤務の導入」については就業規則も改定されることとなった。「現行維持」との回答が示されたのは、「資格手当の導入」「功労金・退職金の見直し」「フレックスタイムの導入」「リモートワークの導入」「作業着規程の見直し」「社内発表制度の見直し」の6項目である。これらは実質的に要望が却下されたことを意味する。しかし、単に却下のみが示されたのではなく、その理由もきちんと添えられている。理由の有無によって、従業員側の受容のあり方も変わるものと思われる。「検討」されることになったのは、「住宅手当の見直し」「退職金の見直し」「慶弔休暇の見直し」「副業の導入」「身だしなみ見直し」の5項目である。「検討」のうち、「副業の導入」「身だしなみ見直し」は、「変更」に近い「検討」であった。さらに、「身だしなみ見直し」は、「就業規則を改定し」たうえで許可することが「検討」されていた。「運用対応」が示されたのは、「役職手当の見直し」「家族手当の見直し」「生理休暇の整備」「検定取得の位置づけの見直し」「利用施設の拡充」の5項目である。社長・役員は、制度変更を伴わない別の形で、従業員の要望に応えることを示している。

これらの結果は、従業員の要望のすべてではないにしても、部分的に承認されて「変更」につながっていること、また、制度変更を伴わないけれど「運用対応」として従業員の要望の実現に近づけられていること、実現可能性を含む「変更」に近い「検討」も含まれていることを示している。総じて、意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等は、部分的ではあるものの、向上が図られている。

IV 過半数代表者の活動と負担

同社の意見交換会は、従業員の意見を集約し、要望を作成し、最終的に社長・役員に提出する役割を担う過半数代表者なしには成立しない。また、過半数代表者は、意見交換会に関わる役割に加え、就業規則の改定や 36 協定の締結に関わる役割もある。過半数代表者は、自身の日常業務を行いながら、過半数代表者としての活動も行わなければならない。こうした状況のもと、過半数代表者は大きな負担を感じているのではないかと。もしくは、何らかの仕組みで負担が軽減されている可能性もある。以下では、過半数代表者の活動とその負担の程度を探り、負担軽減に資する仕組みを検討してみたい。

1 過半数代表者の活動

(1) 意見交換会に関わる過半数代表者の活動

意見交換会に関わる過半数代表者の活動は、意見交換会のスケジュールに沿っている。すなわち、11～12 月にかけて、過半数代表者は各拠点の従業員の意見集約および全拠点の従業員の意見集約を行い、経営側に提出する従業員の要望を作成する。翌年 2 月、意見交換会にて従業員の要望を説明し、その場で回答を受け取る。これが意見交換会に関わる過半数代表者の主な活動である。

他の期間において、過半数代表者は、従業員から相談があれば、その都度対応する。従業員の相談が他の従業員に関わる内容であれば、過半数代表者は意見交換会での要望に反映させている。ただし、実際に相談を受ける頻度は今回の調査では分からなかった。

(2) 就業規則の改定と 36 協定の締結に関わる過半数代表者の活動

過半数代表者は、就業規則の改定と 36 協定の締結に関わる活動も行う。これも過半数代表者の重要な活動である。同社において、就業規則の改定と 36 協定の締結は、意見交換会とは別日程で、原則、毎年 3 月頃に行われる。以下、就業規則の改定と 36 協定の手続きに沿って、それに関わる過半数代表者の活動を探っていこう。

a) 就業規則の改定

同社において、就業規則の改定は、従業員への意見聴取だけではなく、すべての過半数代表者の合意に基づいて行われる。意見交換会の後、協議結果をふまえて、就業規則の改定が必要であれば、原則、3 月に改定される。2025 年 2 月の協議結果によると、「短時間勤務の導入」に伴い、就業規則の改定がなされる。また、「身だしなみの見直し」の検討結果によっては、就業規則が改定される。就業規則の改定にあたって、経営側は就業規則の文言を変更し、その内容を過半数代表者に提示する。過半数代表者がその改定内容に合意した場合、就業規則の改定が正式に決定する。なお、就業規則の改定内容を確認するのは過半数代表者のみである。

一方、急遽、就業規則の改定が必要になる場合もある。その際、過半数代表者もその改定にその

都度対応する。その都度の対応は、年に1〜2回程度発生する。この場合にも、すべての過半数代表者の合意を得てから、就業規則が改定されることとなる。C氏とB氏は次のように語っている。

「就業規則を急に变えないといけない場合もあります。その時は過半数代表の許可と、最終的には社長の決裁が必要です。年に1回か2回ぐらいです」(C氏)。「こっち側の理由で就業規則を変えたいときがあるのです。私たちは必ず全拠点の過半数代表の許可をもらわないといけないのです」(B氏)。

同社において、就業規則を改定する場合、過半数代表者の合意を得ることとされているものの、実態として、過半数代表者が合意しないケースはある。経営者側の就業規則の改定案が却下されたケースとして、過半数代表者が就業規則の改定内容を確認すると、他の従業員に確認すべき事項が残されていたため、「承認できません」と却下している。C氏はその時の様子を次のように語る。

「2月の意見交換会とはまた別で、急遽、(就業規則を；岩月) 変えなきゃいけないということがあったのです。もう全然時期関係なく、急に变えますという話がありました。しかし、僕は承認できませんと答えました。過半数代表の3人が承認しないと通らないのです。これは従業員のお金に関わることだったので、全員に周知して確認が必要だったのです。結局、その時は、『それは違うだろう』と言って、なしになりました」。このケースは、単に過半数代表者が改定内容を確認し合意するだけではなく、改定内容に合意できなければ経営者側に再検討を求めるという、実質的な労使コミュニケーションを表現しているといえよう。

b) 36 協定の締結

次に36協定の締結に関わる過半数代表者の活動を確認しよう。原則として、3月頃に過半数代表者が36協定の内容を確認のうえ署名する。36協定の締結にあたって、過半数代表者が拒否するケースはみられない。同社では時間外労働が特に問題になっていないからである。もちろん、部門によっては時間外労働の程度に偏りがあるものの、36協定の範囲で管理されている。それゆえ、従業員からも変更の要望はなく、近年の36協定の内容に変化はみられない。C氏は次のように語る。「(時間外労働を；岩月) 短縮してほしいという意見はないです。聞いたことがないです。……変えるところもないかなと思っています」。

(3) その他の対応

過半数代表者は、意見交換会、就業規則の改定、36協定の締結以外の活動も行う。過半数代表者は、従業員からの相談や緊急性のある案件に関して、その都度対応している。例えば、過半数代表者は、従業員から相談があれば、その都度、必要に応じてその内容を安全総務グループ担当者に「こういう情報がありました」「こういう意見がありました」と共有している。緊急性のある内容であれば、その場で安全総務グループに対応してもらっている。ただし、その内容の詳細や頻度については今回の調査では分からなかった。

2 過半数代表者の負担

同社の過半数代表者は、自身の日常業務を行いながら、意見交換会に関わる活動および就業規則の改定・36協定の締結に関わる活動などを行っている。これらの活動に伴い、過半数代表者にはどの程度の負担が生じているのだろうか。過半数代表者の負担の程度を確認したい。一定の負担が生じている可能性があるためである。

過半数代表者の負担の程度を探った結果、C氏は、意外にも、過半数代表者としての活動に負担を感じていない。「ほかのメンバーは分からないですけど、僕は負担に感じたことはありません」。この負担感の少なさが過半数代表者の継続的な活動を支えているのかもしれない。ただし、この負担感のなさは、1名の回答に過ぎず、当事者の主観に基づいている。他の過半数代表者にも確認しなければ、正確なところは分からない。

とはいえ、この負担感の少なさについては検討の余地がある。過半数代表者の活動に伴う負担を軽減させる仕組みがあるかもしれない。そこで、過半数代表者の活動に沿って、負担軽減に資する仕組みを検討した結果、負担軽減に資する仕組みとして、過半数代表者の活動が時間的に限定された活動であること、安全総務グループ担当者による補助があることが浮かびあがってきた。以下、説明しよう。

負担軽減に資する仕組みとして、第一に、過半数代表者の主な活動期間、活動時間帯、年間の総活動時間に基づく、過半数代表者の活動が時間的に限定された活動であることが浮かびあがる。まず、過半数代表者としての主な活動期間は限定されている。11～12月の意見集約および要望作成、翌年2月の意見交換会、3月の就業規則の改定と36協定の締結というように、11～3月が主な活動期間である。もちろん、その都度の対応はあるものの、主な活動時期が11～3月に限定されているため、年間を通して、主な活動が継続するわけではない。

次に、過半数代表者の活動は所定労働時間内に行われている。しかも、その活動時間は、活動の1～2カ月前から過半数代表者の都合の良い日時を調整したうえで決定される。例えば、11～12月にかけて、過半数代表者が各拠点および全拠点の従業員の意見を集約し要望を作成する場合、9～10月の段階で安全総務グループ担当者と日程調整を行っている。C氏は次のように説明する。「いきなり、明日よろしくみたいなことはありません。1カ月か、2カ月前ぐらいから、『いつだったら空いていますか』とスケジュールを入れてもらっています」。過半数代表者は、事前に日時を調整したうえで、所定労働時間内に活動しているため、過半数代表者としての活動と自身の日常業務との調整が可能となる。

加えて、過半数代表者に関わる年間の活動時間は、C氏の実感としては、10時間未満である。この数字はあくまでも実感であるため、正確な数字とは限らない。しかし、前述したように、各拠点の要望作成にかかる時間は約2時間である。その後の全拠点の要望を集約し、最終の要望を作成するのにかかる時間も約2時間である。意見交換会にかかる時間も約2時間であり、これらを合計すると約6時間になる。これ以外に、就業規則の改定や36協定の締結に関わる時間やその他の対応時間が4時間未満であれば、年間の活動時間は10時間未満となる。就業規則の改定および

36 協定の締結の過程をふまえば、妥当な数字かもしれない。年間の総活動時間が 10 時間未満とすれば、過半数代表者の年間総負担量についても限定的であるといえる。

このように、過半数代表者の活動は、主な活動期間が 11～3 月と限定的であり、かつ、事前調整のうえ、所定労働時間内で行われることが確保され、年間の総活動時間も 10 時間未満と推定される。主な活動期間、活動時間帯、年間の総活動時間のいずれの側面においても限定されており、この時間的に限定された活動という仕組みが、過半数代表者の負担を軽減している可能性がある。

第二の過半数代表者の負担軽減に資する仕組みとして考えられるのは、安全総務グループ担当者による補助である。安全総務グループ担当者は、意見交換会のための匿名アンケートの配布・回収・仕分け、各拠点の要望作成および最終の要望作成といった過半数代表者の活動を補助している。この補助がなければ、匿名アンケートの配布・回収・仕分け、各拠点の要望および最終の要望作成は、過半数代表者がすべて担うことになる。特に、匿名アンケートの仕分けに膨大な時間が必要になるとのことである。しかし、現状は、過半数代表者からすれば、安全総務グループ担当者によって、すでに仕分けられた従業員の意見のみが提供される。このように、安全総務グループ担当者の補助という仕組みによって、過半数代表者の負担が軽減されていると考えられる。

以上のように、過半数代表者の活動が時間的に限定されていること、および安全総務グループ担当者による活動の補助が、過半数代表者の負担軽減に資する可能性が浮かびあがってきた。少なくとも、活動の時間的な限定性および安全総務グループの補助は、主な活動時期が限定されていないこと、所定労働時間外での活動を余儀なくされること、日常業務に支障を及ぼすほどの年間活動時間が求められること、匿名アンケートの配布・回収・仕分け、各拠点の要望作成、最終の要望作成の過程をすべて過半数代表者が担うことと比べると、過半数代表者の負担軽減に資する仕組みといえよう。

3 小括

過半数代表者は、意見交換会に関わる活動、就業規則の改定および 36 協定の締結に関わる活動、その他の活動を担っていた。意見交換会に関わる活動は、意見交換会のスケジュールに沿って進められており、主な活動は、従業員の意見集約、要望作成、社長・役員への要望提出および回答の受け取りである。就業規則の改定および 36 協定の締結に関わる活動は、原則 3 月頃、それらの内容を確認し、合意するか否かを伝えることである。その他の活動は、従業員からの相談や緊急性のある案件に関して、その都度対応することである。

過半数代表者の活動にかかる負担については、意外にも、過半数代表者の C 氏は自身の活動に負担を感じていなかった。この負担感の少なさが過半数代表者の継続的な活動を支えているのかもしれない。過半数代表者の負担が軽減される仕組みを探てみると、その仕組みとして、第一に、過半数代表者の活動が時間的に限定された活動であること、第二に、安全総務グループ担当者が過半数代表者の活動を補助していることが浮かびあがった。

V 意見交換会の成立条件

ここでは、Ⅱ～Ⅳをふまえ、同社の意見交換会の成立条件を検討する。そのうえで、本事例で得られた知見を既存研究の議論に位置づけたい。

現在の同社の意見交換会は、過半数代表者の選出、過半数代表者による従業員の意見集約、要望の作成・提出・説明、「変更」「運用対応」「検討」「現行維持」という社長・役員による協議結果の回答提示、協議結果の公開、次期過半数代表者の選出という循環が形成されている。このような意見交換会が成立するためには、どのような条件が必要なのか。Ⅱ～Ⅳの内容に基づくと、次の5つの条件が考えられる。それぞれ説明しよう。

第一に、過半数代表者になることによる不利益が生じないことである。同社では、過半数代表者の候補者を選定する前提として、過半数代表者になることによる不利益を生じさせないとされていた。過半数代表者として、従業員の要望を経営側に伝えて、何らかの不利益が生じるのであれば、要望を伝える者がいなくなる。もしくは、経営側に好まれる要望を伝えることしかできなくなる。しかし、同社では、過半数代表者になることによる不利益が生じないため、自由に要望を伝えることが可能となる。

第二に、労使が双方の立場に立って考える姿勢を有していることである。経営側は過半数代表者の話を聞こうとするため、過半数代表者が「すごく話しやすい」「意見を言いやすい」状況が形成されている。一方、過半数代表者は従業員側の利益に偏った要望ではなく、経営側の視点にも立った、「バランスのとれた意見」を要望として提出している。労使が双方の立場に立って考える姿勢がなければ、経営側は過半数代表者の話を聞かず、従業員の要望を却下し続けるかもしれない。一方、従業員側としても、従業員側の利益に偏った要望は却下され続けるかもしれない。何年も却下が続けば、「過半数代表をやっても意味がない」ということになり、意見交換会の継続が危うくなりかねない。しかし、同社の労使が双方の立場に立って考える姿勢を有しているため、是々非々の意見交換が可能となっている。

第三に、協議結果を全従業員に公開していることである。かつては協議結果が全従業員に公開されていなかったため、従業員は意見交換会の存在や協議結果を知ることが困難であった。知らなければ、意見交換会に関わることはできない。現に、過半数代表者として、自発的に立候補したC氏は、協議結果の公開を通じて、意見交換会の存在や協議結果を知ることとなった。

第四に、意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等の向上が図られることである。同社では、意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等の向上が部分的ではあるが図られていた。従業員の処遇・労働条件等が向上するのであれば、意見集約を行い、従業員の要望を提出する動機が生まれる。一方、協議結果が公開されたとしても、従業員の処遇・労働条件等が向上しないのであれば、要望を提出する動機が乏しくなり、意見集約を行う動機も乏しくなる。しかし、同社では意見交換会を通じて、従業員の処遇・労働条件等の向上が図られるため、過半数代表者が従業員の意見を集約し、要望を提出する動機が生まれると考えられる。

第五に、過半数代表者の活動に伴う負担の軽減である。上記 4 つの条件が満たされていたとしても、過半数代表者の活動に伴う負担が大きければ、意見交換会の継続は難しくなると思われる。過半数代表者としての活動を行うため、自身の業務に支障が出たり、所定労働時間外の活動が要求されたりするとなると、過半数代表者による意見集約や要望作成といった活動にも支障がでかねない。しかし、同社の過半数代表者は、過半数代表者としての活動が時間的に限定され、かつ、安全総務グループ担当者による匿名アンケートの配布・回収・仕分けといった実務的補助を受けている。とりわけ、匿名アンケートを仕分ける作業は、過半数代表者の負担軽減に資するものである。このような時間的に限定された活動および安全総務グループ担当者による実務的補助という仕組みは、過半数代表者の負担軽減に資すると考えられ、さらに、この負担軽減が過半数代表者の活動の担保にもつながっていると考えられる。

以上の 5 つの条件が同社の意見交換会の成立条件として浮かびあがってきた。これらの条件のうち、1 つでも欠けたとすれば、現状の意見交換会は成立しえないだろう。この 5 つの条件を満たすためには、過半数代表者、社長・役員、安全総務グループ担当者の協働が必要となる。以上の条件が満たされることで、ようやく現在の意見交換会が成立するのだとすれば、同社の事例は、労働組合のない企業における労使コミュニケーションの一つの方向性を示唆すると同時に、使用者側のみ、もしくは労働者側のみの努力だけでは成立しえないことも示唆している。

次に、本事例から得られた知見を既存研究の議論に位置づけてみたい。本研究と関連する既存研究の議論として、労使の相互尊重、制度の習熟効果と労使関係、過半数代表者の多様な役割、過半数代表者の選出を取り上げる。

第一に、同社の労使は、労使双方の立場に立って考える姿勢を有しており、この姿勢の重要性は、労働政策研究・研修機構（2013）の見解とも一致する。労働政策研究・研修機構（2013）は、労使コミュニケーションの経営資源性を生み出していくために必要な労使コミュニケーションの要件として、「労使コミュニケーションの必要性やその実践への社長の決断（Ketsudan）、経営情報の完全公開（Koukai）、権限委譲（Kengenijou）、そして相互尊重・相互信頼（SougoSoncho・SougoShinrai）という『3K2S』を提示していた（p.343）。本事例における労使の姿勢に関わるのは「相互尊重」である。労働政策研究・研修機構（2013）は相互尊重の内容を次のように述べる。「労使コミュニケーションの効果を生み出していくためには、何よりも、使用者が労働者の存在を認め、その発言を聞き、発言の重みを自分のものと等しく受け止める必要がある。労働者も使用者の存在、指揮・命令権を認めてあげることが肝要である。それによって、労使の相互尊重が生まれるのである」（p.346）。本事例においても、労使はお互いの立場に立って考える姿勢を有しており、労使の相互尊重は本事例の労使の姿勢にも当てはまるといえる。同社の意見交換会の成立条件の一つにも、このような労使の相互尊重があった。

第二に、同社の意見交換会の形態は、協議結果の公開、匿名アンケートの実施、従業員の要望内容の変化、対面形式の導入というように、時とともに徐々に変化しており、この変化は、守島氏（日本労働研究雑誌編集委員会（2004））の指摘する「習熟効果」および加藤（2004）の指摘する制度

の「成熟」・「深化」に当てはまる。さらに、守島氏は次のようなコメントを残していた。「加藤の結果は、労使協議制などの普及と成熟の背後で、労使による長年の努力がいかに大きかったかを示しているともいえよう。制度の成功は、単なる時間の経過ではなく、いつでもこうした努力の賜物なのである」(p.2)。本事例においても、意見交換会の背後にあるのは労使の関与であり、その習熟効果も、労使の努力によって可能になっていたと言ってよい。ただし、労使による努力の中身は、我々の研究課題として残されていた。特に、労働組合のない企業における労使の努力とは何なのか。本事例で浮かびあがった労使の努力とは、同社の意見交換会の成立条件を満たすための過半数代表者、社長・役員、安全総務グループ担当者の協働である。

第三に、過半数代表者が多様な役割を担う理由については新たな解釈が可能である。労働政策研究・研修機構(2025)は、過半数代表者が従業員の意見集約を行っている理由として、「時間外労働が 36 協定の上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及ぶほど発生している」ことを挙げている(p.113)。しかし、同社では 36 協定を変更する要望は特になく、労働時間に関する要望として、36 協定の内容そのものを変更するのではなく、「PM デー、サクセスデーが土曜日出勤なら半日にしてほしい」という特定の勤務日の労働時間の短縮、「子どもが 18 歳になるまで時短にしてほしい」という育児を理由とした労働時間の短縮、「フレックスタイムの導入」といった労働時間の柔軟性確保の要望がみられた。また、労働時間を含め、8 領域にわたる多様な要望もみられた。したがって、過半数代表者が意見集約を行う理由は、単に一定の時間外労働が発生しているというだけではなく、その他の様々な要望が存在するためであることが示唆される。

さらに、労働政策研究・研修機構(2025)は、過半数代表者が従業員の意見集約を行う理由として、労使コミュニケーションを重視する方針が立てられているため、「一定の時間外労働が発生している場合、過半数代表者による従業員の意見集約や協議への参加が図られると考えられる」ことを挙げている(p.114)。たしかに、過半数代表者による従業員の意見集約の前提として、労使コミュニケーションを重視するとの方針が立てられていることは重要である。しかし、労使コミュニケーションを重視するとの方針を有していたとしても、他の条件が満たされなくては、過半数代表者による意見集約は困難である。すなわち、意見交換会の 5 つの成立条件も満たされているがゆえに、過半数代表者が従業員の意見集約を行うことが可能となると考えられる。

第四に、過半数代表者の選出に関する議論に言及したい。これまで、いかに民主的な手続きで過半数代表者を選出するかが課題とされてきた(呉 2013, 2014a, 2014b; 労働政策研究・研修機構 2018)。過半数代表者の正当性を問う極めて重要な課題である。一方、同社の意見交換会のような労使コミュニケーションを確保することによって、自発的な立候補といった過半数代表者の選出手続きの適正化が進むという道筋もありうるのではないかと。つまり、過半数代表者が従業員の意見集約を行い、要望として経営側に提示し、経営側がそれに回答する意見交換会を通じて、実際に処遇・労働条件等が変更されるのであれば、当然、誰を過半数代表者として選出するかは、他人事ではなく、自分事になりうる。頼りにならない者が過半数代表者となれば、従業員の意見をきちんと集約し、要望を作成し、それを経営側に説明してくれないかもしれない。だから、従業員は真

剣に過半数代表者を選ぼうとする。過半数代表者の選出手続きを適正化したうえで、過半数代表者を通じた処遇・労働条件等の変更が可能となる労使コミュニケーションを確保するという方向だけではなく、過半数代表者を通じた処遇・労働条件等の変更が可能となる労使コミュニケーションを確保したうえで、過半数代表者の選出手続きの適正化を図るという方向もありうることを示唆している。

VI 結論

本稿では、労働組合のない企業における今後の恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保に資する素材を提供するため、ヒアリング調査による事例研究を通じて、労働組合のない企業における意見交換会の実態解明およびその成立条件の検討を行った。以下、本稿の内容をまとめ、実務的・政策的示唆を述べ、今後の研究課題を提示する。

本稿が明らかにしたことは次のとおりである。第一に、同社の過半数代表者および労使コミュニケーションの特徴である。まず、同社の過半数代表者は、原則 1 年任期のもと、正規の従業員であり、かつ、一定の経験を積んだ 30 歳代のチームリーダー以上の役職者であった。過半数代表者の選出過程については、前提として、過半数代表者になることによる不利益が生じないこととされていた。このうえで、推薦もしくは近年増加傾向にある自発的な立候補を通じて過半数代表者への候補者が選定され、その後、QR コードを用いた匿名の信任投票を経て、過半数代表者が選出されている。選出後、過半数代表者は、安全総務グループ担当者から、自身の役割についての説明を受ける。同社の労使は、労使コミュニケーションを重視する方針のもと、意見交換会を中心とした労使コミュニケーションを展開していた。加えて、労使は双方の立場に立って考える姿勢を有していた。

第二に、意見交換会の実態として、歴史的展開、運営過程、協議結果を探った。同社の意見交換会は、その形態を徐々に変えながら現在に至っていた。この変化は自然に生じたものではなく、経営側による協議結果の公開を進める意向、その意向に沿った安全総務グループ担当者的実務的整備、過半数代表者による従業員の意見集約の遂行および対面形式への変更の要望といった労使双方の努力を通じて生じたものであった。意見交換会の運営過程については、まず、毎年 10 月頃、安全総務グループ担当者が従業員に匿名アンケートを配布する。その後、安全総務グループ担当者が匿名アンケートの回収・仕分けを行う。その後、過半数代表者は安全総務グループ担当者と共に仕分けられた従業員の意見を確認し、12 月中には最終的な従業員の要望を作成する。翌年 2 月頃、意見交換会を開催し、そこで過半数代表者が従業員の要望を説明し、その要望に対して、社長・役員が回答する。この回答は協議結果として、全従業員に公開されることとなる。その意見交換会での協議結果は、部分的に従業員の要望に沿った「変更」がなされたこと、また、制度変更を伴わないものの「運用対応」として要望の実現に近づけられたこと、実現可能性を含む「変更」に近い「検討」があったことを示していた。総じて、意見交換会を通じて、部分的にはあるが、従業員の処

遇・労働条件等の向上が図られていた。

第三に、過半数代表者の活動とそれに伴う負担の程度、および過半数代表者の負担が軽減される仕組みを検討した。過半数代表者は、意見交換会に関わる活動、就業規則の改定および 36 協定の締結に関わる活動、その他の活動を担っていた。意見交換会に関わる活動は、意見交換会のスケジュールに沿って進められており、主な活動は、従業員の意見集約、要望作成、社長・役員への要望提出および回答の受け取りであった。就業規則の改定および 36 協定の締結に関わる活動は、原則 3 月頃、それらの内容を確認し、合意するか否かを伝えることであった。その他の活動は、従業員からの相談や緊急性のある案件に関して、その都度対応することであった。過半数代表者の活動にかかる負担の程度を確認すると、過半数代表者の C 氏は自身の活動に負担を感じていなかった。過半数代表者の負担が軽減される仕組みとして、過半数代表者の主な活動期間、活動時間帯、年間の総活動時間に基づくと、過半数代表者の活動が時間的に限定された活動であること、および安全総務グループ担当者が意見交換会に向けた匿名アンケートの配布・回収・仕分け、各拠点の要望作成、最終の要望作成といった過半数代表者の活動に関わる補助を行っていることが浮かびあがった。

第四に、以上の内容に基づいて、同社の意見交換会の成立条件を考察した。その結果、意見交換会は、過半数代表者になることによる不利益が生じないこと、労使が双方の立場に立って考える姿勢を有していること、協議結果を全従業員へ公開していること、意見交換会を通じて従業員の処遇・労働条件等の向上が図られること、過半数代表者の負担が軽減されていることという 5 つの条件を満たすことによって成立することが示唆された。

加えて、本事例から得られた知見を既存研究の議論に位置づけた結果、第一に、労使が双方の立場に立って考える姿勢の重要性は、労働政策研究・研修機構（2013）が経営資源性を生み出す労使コミュニケーションの要件として提示した、労使の「相互尊重」と一致する見解であった。第二に、同社の意見交換会は守島氏の指摘する「習熟効果」（日本労働研究雑誌編集委員会 2004）および加藤（2004）が指摘する制度の「成熟」・「深化」と同様の傾向がみられたことに加え、この背後には「労使による長年の努力」もうかがえた。その労使の努力の中身とは、同社の意見交換会の 5 つの成立条件を満たすための過半数代表者、社長・役員、安全総務グループ担当者の協働であるという解釈を提示した。第三に、過半数代表者が従業員の意見集約を行っている理由として、単に一定の時間外労働が発生しているというだけではなく、その他様々な要望が存在するためであること、および先の意見交換会成立のための 5 つの条件が満たされているためであるとの解釈を提示した。第四に、過半数代表者の選出に関する議論については、過半数代表者の選出手続きを適正化したうえで、過半数代表者を通じた処遇・労働条件等の変更が可能となる労使コミュニケーションの確保を図るという方向だけではなく、過半数代表者を通じて処遇・労働条件等の変更が可能となる労使コミュニケーションを確保したうえで、過半数代表者の選出手続きの適正化を図るという方向もありうるとの示唆を提示した。

次に、労働組合のない企業における恒常的かつ実質的な労使コミュニケーションの確保に関わ

る、実務的および政策的示唆を提示しておきたい。第一に、意見交換会の5つの成立条件をいかに確保するかの検討が重要となろう。すなわち、①過半数代表者になることによる不利益が生じないことの担保の必要性である。この点が担保されていれば、過半数代表者は自由な要望を経営側に伝えることが可能となろう。もし担保されていなければ、過半数代表者になる動機が乏しくなるだけでなく、たとえ過半数代表者になったとしても、自由な要望を経営側に伝えることが難しくなる。②労使が双方の立場に立って考える姿勢の重要性である。この姿勢があるがゆえに、是々非々での意見交換が可能となる。③全従業員への情報公開の重要性である。同社は協議結果を全従業員に公開しているがゆえに、意見交換会の存在や協議結果を知ることが可能となる。④意見交換会を通じて従業員の処遇・労働条件等の向上が図られることである。従業員の処遇・労働条件等が向上するのであれば、匿名アンケートなどを用いて意見集約を行い、従業員の要望を提出する動機が生まれる。一方、協議結果が公開されたとしても、従業員の処遇・労働条件等が向上しないのであれば、要望を提出する動機が乏しくなる。⑤過半数代表者の活動に伴う負担軽減の重要性である。同社においては、時間的に限定された活動および安全総務グループ担当者による実務的補助という仕組みによって、過半数代表者の負担が軽減されうることが示唆された。過半数代表者の活動に伴う負担軽減は、過半数代表者としての活動の担保につながりうる。加えて、こうした成立条件を満たしているがゆえに、単に過半数代表者が就業規則の改定内容を確認し合意するだけではなく、改定内容に合意できなければ、経営者側に再検討を求めるという、労使コミュニケーションの実質性の担保にもつながりうる。

第二に、過半数代表者の選出手続きの適正化と、処遇・労働条件等の変更を可能にする労使コミュニケーションを並行して進めることが重要である。過半数代表者を通じて処遇・労働条件等の変更が可能となる労使コミュニケーションを確保したうえで、過半数代表者の選出手続きの適正化を図るという方向もありうることはすでに述べた。この方向は、過半数代表者の選出手続きの適正化の課題と矛盾するものではない。むしろ、過半数代表者の選出の適正化と過半数代表者を通じた処遇・労働条件等の変更を可能にする労使コミュニケーションをいかに並行して進めていくかを問うことの重要性を示唆している。

最後に、今後の研究課題として、第一に、本研究が対象としたのは一事例であり、他の事例では、別の実態が観察される可能性があるため、他事例の観察が必要である。例えば、本事例は製造業を対象としたが、他の産業では異なった状況にあるのか、また、従業員規模による違いはあるのかなど、検討の余地が残されている。さらに、他の事例との比較を通じて、労働組合のない企業における労使コミュニケーションの確保に資する新たなあり方も浮かびあがるかもしれない。

第二に、本事例のような労働組合のない企業における過半数代表者の実態に関する知見は、これまでの労働組合の機能に関する知見³¹とどのように関連するのかを検討する必要もある。例えば、

³¹ 労働組合の機能に関する主要な研究成果としては、Hirschman (1970)、Freeman and Medoff (1984) などの古典的著書がある。最近では、中村他 (2025) は労働組合活動の実態および効果をまとめている。また、都留 (2002) は、第7章において、主に量的調査を通じて、労働組合のない企業における発言機構の類型・制度化の背景・経済的效果などの分析に加え、労働組合のある企業との比較分析も行っている。

労働組合のない企業における労使コミュニケーションは、労働組合の「発言」機能と何が違うのか、労働組合の代替になりうるのか、一方で、どのような限界や制約を有しているのか。これらの検討を通じて、労働組合のない企業における過半数代表者の役割および今後の労使コミュニケーションのあり方をより広い視野で捉えることができよう。

参考文献

- 荒木尚志 (2025) 「労働基準関係法制と労使コミュニケーション」『WORK & LIFE 世界の労働』(86), pp. 2-8.
- 生駒健二 (2021) 「多様性人材と変革時代を勝ち進む—経営理念に基づくダイバーシティ&インクルージョン推進」『IE レビュー』62(5), pp. 19-25.
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房.
- 呉学殊 (2013) 「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」『日本労働研究雑誌』No. 630, pp. 87-101.
- (2014a) 「中小企業における労使関係の実態と方向性—労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化」『日本労働研究雑誌』No. 649, pp. 82-98.
- (2014b) 「労使コミュニケーションの実態と意義—アンケート調査を基に」JILPT Discussion Paper 14-03.
- 加藤隆夫 (2004) 「従業員代表制の経営参加度とその決定要因—計量分析」『日本労働研究雑誌』No. 527, pp. 4-18.
- 厚生労働省 (2025) 『令和 7 年労働組合基礎調査』.
- 菅野和夫編著・荻野登・永田有・尾形強嗣著 (2026) 『バブル崩壊後の雇用システムの適応と変貌—政策との関連で』労働政策研究・研修機構.
- 都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社.
- 中村圭介編著・北條郁子・楨一樹・宮島佳子・平松賢治・鈴木崇之・大谷直子・星野裕一・久須美千晶・柳浦淳史著 (2025) 『連帯社会と労働組合』旬報社.
- 中村圭介・前浦穂高 (2004) 『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店.
- 日本労働研究雑誌編集委員会 (責任編集：大内伸哉・藤村博之・守島基博、解題執筆：守島基博) (2004) 「解題 労働者代表システムの今日的課題」『日本労働研究雑誌』No. 527, pp. 2-3.
- 働く環境づくりプロジェクトチーム著・中小企業家同友会全国協議会監修 (2021) 『中小輝業への道—就業規則と「働く環境づくり」で成長する』日本法令.
- 労働基準関係法制研究会 (2025) 『労働基準関係法制研究会報告書』.
- 労働政策研究・研修機構 (2013) 『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に』資料シリーズ No. 124.
- (2018) 『過半数労働組合および過半数代表者に関する調査』調査シリーズ No. 186.
- (2021) 『過重負荷による労災認定事案の研究 その3』資料シリーズ No. 246.
- (2025) 『労働組合のない企業における労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与』資料シリーズ No. 289.
- Freeman, R. B., and J. L. Medoff. (1984) *What Do Unions Do?*, Basic Books, Inc. (島田晴雄・岸智子訳 (1987) 『労働組合の活路』日本生産性本部)
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (矢野修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房)
- Kato, T., and M. Morishima. (2002) “The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data.” *Industrial Relations*, 41(4), pp. 487-520.