

第3章 日本企業における実態

第3章 日本企業における実態

第1節 日本企業における労使コミュニケーションの実態

はじめに

日本の企業別労使関係が試練のときを迎えている。

日本では労使関係や労使コミュニケーションが主として企業レベルにおいて行われている。企業内労働組合を基盤とする日本的労使関係は、内部労働市場を中心とする日本の雇用システムに適合的であり、また、法に強制されることなくボランタリーに設けられた労使協議等のチャンネルを通じた密な意思疎通を通じて、協力的労使関係が構築されてきた点に特徴がある¹。そしてその企業別労使関係は、キャリアの内部化によって高められた「成員利害の共通性」等²の要因によって支えられる企業共同体³によって発展してきた。

しかし、労働組合組織率は低下の一途をたどり、2004年6月現在で19.2%にまで落ち込んでいる。雇用労働条件決定の個別化が進み⁴、雇用形態が多様化し、成員の同質性や共通性は弱まる方向にある。

日本企業における労使関係・労働関係は変化をとげている。

本章に与えられた課題は、こうした背景のもと、以下に示す2つの仮説を念頭におきながら主に事例調査をつうじて「日本企業における労使コミュニケーションのいま」に迫ることである。

仮説1：労使関係・労働関係においては分権的な交渉・コミュニケーションが重視されるようになってきている。

仮説2：コミュニケーションのプロセスにおいては、個別よりも集団が重視されるようになってきている。またそこでは少数者の意見や利益を踏まえることの重要性が強調されている。

本節では、まず先行研究を踏まえつつ組合組織率の低下や雇用労働条件決定の個別化と関連づけながら労使コミュニケーションのあり方を確認する。つづいて6社の事例調査をもとに日本企業における多様な労使コミュニケーションの実態を分析し、仮説にもとづく考察を

¹ 荒木（2000）

² この他に職場の社会構造のあり方、円滑な労使コミュニケーション、成員の「生活保障」機能が企業共同体を支えている要因とされる。

³ 稲上（1981）。

⁴ 常用労働者30人以上の民営企業を対象とした2001年『就労条件総合調査（厚生労働省）』結果によれば、個人業績を賃金に反映する企業の割合は管理職で65.0%、管理職以外で66.1%である。東京大阪名古屋の第1部・第2部上場企業を対象とした2005年度『企業行動に関するアンケート調査（内閣府経済社会総合研究所）』結果によれば、賃金の年功的要素は弱まり、成果主義的賃金の賃金総額に占める割合は今後上昇する見通しである等の例に示される。なお、1999年に東証一部上場企業の役員取締役を対象におこなわれた「コーポレート・ガバナンスについてのトップ・マネジメントの意識に関する調査」によれば、5年先の自社で「雇用労働条件の決まり方は企業と労働組合による集団的なものよりも、会社と従業員個人々々による個別的なものが中心になっているだろう」とみている経営者が全体の3分の1を上回る（稲上2000：61）

おこなう。なお、事例の詳細に関する紹介は次節に収めている。

1 労働組合と労使コミュニケーション

労働組合の組織率が低下している。その背景はなにか。なぜそれが問題にされるのか——労働組合にはどのような効果があるのか。組織率の低下は労働者の発言機会を弱めているのか。労働組合がなくても労働者はなんらかの発言機構を通じて労働組合と同様の利益を得ているのか。そして従業員の個人的な処遇にかかわる不平不満はどのように解消されているのか。

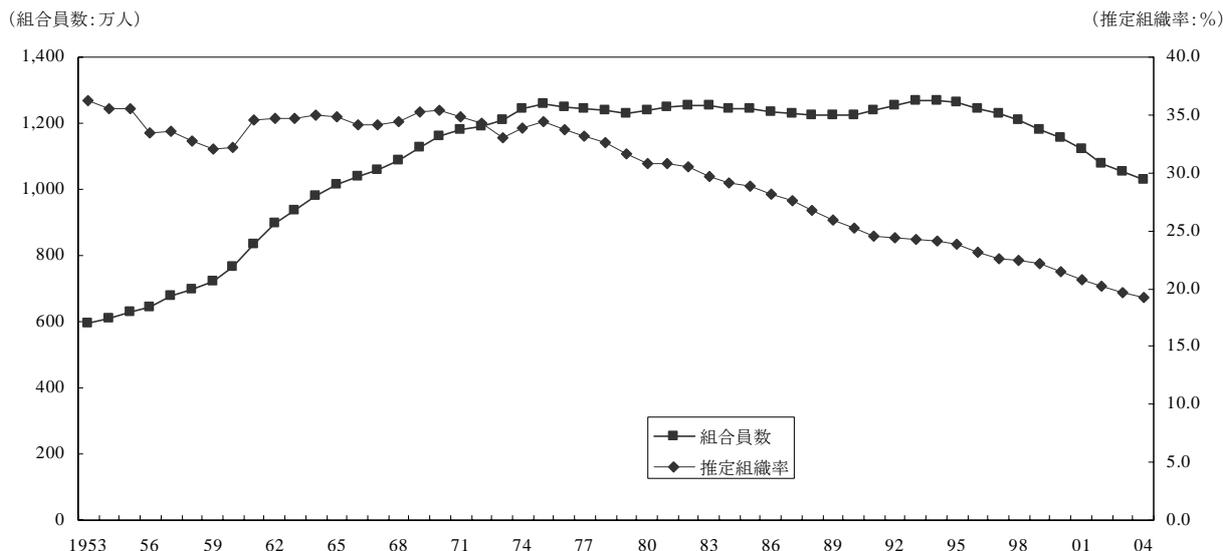
ここでは既存の調査研究からこうした問いに対する示唆を概観し、事例調査の視点の手がかりを得たい。

(1) 労働組合組織率の低下

労働組合の組織率低下がとまらない。推定組織率は、1949年の55.8%をピークとして1950年代半ばから1970年代半ばにかけては32～36%台で推移してきた。これが1975年(34.4%)以降低下し続けていく。2004年6月現在の組織率は19.2%である。

一方、組合員数は別の動きを示す。1950年代から1970年代前半は増加の一途をたどり、その後90年代前半までは1,220～1,270万人で推移する。組合員数が戦後最高となったのは1994年(1,270万人)である。すなわち、1970年代後半から1990年代前半までの組織率の低下は、雇用労働者数の増加に組合員数の増加が追いついていなかったことによる。ところ

図表 3-1-1 労働組合の組合員数と推定組織率の推移—1953年以降



(注) 労働組合員数は単一労働組合ベース(千人以下を四捨五入)、推定組織率は労働組合員数を雇用者数(総務省統計局「労働力調査」各年6月分)で除して算出したもの。1972年以前は沖縄県を含まない。

(出所) 1953～82年は「労働組合基本調査」、1983年以降は「労働組合基礎調査」

が、1990年代後半からは、組合員数も減少に転じる。2004年6月現在の組合員数は1,031万人である。

1975年以降の組織率低下の背景にはなにがあるか⁵。これまで2つの面から説明が試みられている。ひとつは産業構造および雇用構造の変化に注目した説明、もうひとつは組合結成にかかる当事者の意識や行動に着目した説明である。簡単に2つのアプローチを確認しておこう。

まず、産業構造および雇用構造の変化からのアプローチをみてみよう。産業構造の要因をもっとも強調したのは桑原（1981）であり、第3次産業での雇用者数増大とそこでの大企業の比率の低さが全体としての組織率を低下させているとした。

しかし、組織率を要因分解して産業構造変化効果と産業内組織率変化効果を分離したその後のいくつかの研究は⁶、組織率の低下は産業構造の変化によって20～30%しか説明されないことを明らかにした。残り70～80%は産業内組織率変化効果によるものであり、これに関係する要因として、パートタイム労働者比率の増加、女性労働者比率の増加、管理職の増加等があげられた⁷。

さらに、Freeman&Rebick（1989）は、このような諸要因に関してより詳細な要因分解をおこない、組織率低下のうち産業構造変化効果が説明するのは約23%であり、パートタイム比率、女性労働者比率、管理職比率等の雇用構造の変化が説明する部分を加えても、全体の約44%しか説明しないことを分析した。

では残り半分はなにによって説明されるのか。Freeman&Rebick（1989）が着目したのは新規組織率の低下である。都留（2002：85-120）の1992年に実施した調査にもとづく分析によっても、組合が新設企業の組織化にあたって困難に直面していること、これを以前組合がなかった産業や職種への雇用シフトという要因に帰すことはできないことが明らかにされている。

次に、組合結成にかかる当事者の意識や行動に着目したアプローチをみよう。主として第3次産業の未組織労働者を念頭において組織率低下の要因を分析した中村・佐藤・神谷（1988：184-215）によれば、原因は3つにまとめられる。1つめは、サービス産業で非正規従業員が増え、正規従業員だけの企業別組合にあまり加入意思を持っていないこと、一方で企業別組合も積極的にみずからの組織にいれようとはしないことである。2つめは、産業別連合体等の組合が積極的に未組織労働者を組織化しようとするような体制にないこと、3つめは、

⁵ 労働組合組織率低下に関する研究文献の展望は都留（2002：51-83）に詳しい。

⁶ 清水（1984）、三浦・山崎（1986）、伊藤・武田（1990）等。

⁷ 『労働組合実態調査』によれば、1993年、1998年、2003年にパートタイム労働者が事業所にいるとした労働組合（組合員数30人以上の単位組合及び本部組合）は、それぞれ69.6%、74.1%、62.8%であるが、パートタイム労働者を組合員としている組合は、それぞれ8.9%、4.9%、16.6%にとどまる。パートタイム労働者の推定組織率は2004年6月現在3.3%である。「使用者の利益代表に該当しない管理職・専門職」についてみると、事業所にいるとした労働組合は84.0%、88.7%、67.0%であり組合員としている組合は30.6%、28.1%、32.7%である。

生活水準の向上により、組合結成を決断しなくてもそこそ暮らしていけることである。なお、1 つめにあげられた未組織労働者の意識については、中村（2004：9-16）が 2003 年のデータにもとづき、その 7 割弱は労働組合が必要だと考えているが、組合加入についての判断を留保している者が多いことを示している。

（2）労働組合の効果

いくつかの要因によって労働組合の組織率が低下している。なぜそれが問題にされるのだろうか。

Freeman&Medoff(1984)は、労働組合には労働条件を引き上げる独占力の面だけでなく、企業内の組織した労働者を代表する集団的発言の面があるとする。この見方によれば、組合は労働者に経営者と意思疎通をはかるための手段を与えるので、職場での発言によって不満が解決し、離職率が低下し、さらに雇用・訓練費用が低下し、その結果企業の企業特長的訓練を行う動機づけが高まり生産性が上昇するという効果をもたらす⁸。

では、日本の労働組合は賃金やそれ以外の労働条件の上昇に対してなんらかの効果を発揮しているのだろうか。いくつかの実証研究をみてみよう。

まず賃金効果をみよう。1980 年代初頭、1990 年代初頭に行われた調査の分析結果では、組合の賃金効果ははっきりとは見えない⁹。一方 2000 年代のデータによる分析は異なる結果を示している。田中（2002）は 2001 年と 1991 年を比較して、賃金改定額の組合－非組合間格差が拡大していることを指摘する。また、原（2003）は 2002 年のデータに、野田（2004）は 2004 年のデータにもとづき、それぞれ男性労働者については賃金効果が存在することを明らかにしている。これらの研究は、組合の賃金効果は経済環境の変化によって変動することを示している¹⁰。

賃金以外の労働条件についてはどうだろうか。中村・佐藤・神谷（1988：70-89）は組合結成による労務管理制度の整備、労使コミュニケーション改善等の効果を指摘する。橋木・野田（1993）は、1990 年代初頭のデータにもとづき労働組合が所定内労働時間の短縮、有給休暇取得日数増加に寄与する等賃金以外の労働条件を改善させ、そのことが離職率低下につながっていると思われるとする。また都留（1996）は 1990 年代半ばのデータにもとづき労働組合が所定労働時間の短縮、退職金額の増加に寄与していることを明らかにする。

このように労働組合の発言効果を確認すると、賃金効果は経済環境の変化によって変動する。ただし、これ以外に賃金以外の労働条件の向上、労務管理制度の整備、労使コミュニケーション改善といった効果がみられ、それによって離職率の低下がもたらされている。

⁸ Freeman&Medoff（1984：246-266）

⁹ 中村・佐藤・神谷（1988：29-30）、橋木・野田（1993）、都留（2002：94-101）

¹⁰ 野田（2004：42-44）

(3) 多様なコミュニケーションのルートの存在

では、組織率が低下していることは、労働者が発言する機会を狭めていることを意味するのだろうか。労働組合以外に労働者の発言機会はないのだろうか。

小池（1977：246-251）は、中小企業7社の面接調査にもとづき、労働組合が組織されていない中小企業にも労使協議制や従業員組織といった集団的な発言機構があることを指摘した。1970年代後半以降、労働組合の組織率低下を背景に組合以外の集団的な発言機構の存在とその機能に対する注目が高まってきている¹¹。

ここで、労働組合以外の企業における労使コミュニケーションにどのような機関や手段があるかについて、『労使コミュニケーション調査』を用いて確認しておこう¹²。1989年と1999年に調査対象の変更が行われたため、時系列で単純に比較することはできないが、まず労使協議機関の設置状況をみると、1970年代前半から1980年代前半にかけて常用労働者100人以上の事業所の60～70%、労働組合がない事業所だけみても30～40%に労使協議機関が設置されていた。労働組合がある事業所のほうがない事業所よりも設置割合が2倍を超えて高いものの、労働組合がない事業所にも労使協議機関が組織されているという状況はその後も変わっていない。

次に労使協議機関を含めたコミュニケーションの手段の全容をみよう。最新の2004年の調査結果によると、常用労働者30人以上の事業所の37.8%に労使協議機関が設置されている。この他に職場懇談会（49.8%）、人事担当者による巡回・個人面談（45.6%）、提案制度（43.4%）、自己申告制度（41.2%）、従業員組織（社員会）（36.0%）、小集団活動（30.9%）、苦情処理機関（23.2%）、従業員意識調査（21.1%）といったコミュニケーションの手段がそれぞれ20%～50%の事業所に存在する。2004年については労働組合の有無別の結果がまだ公表されていないが、1999年のデータで労働組合の有無別に状況をみよう。上述の労使協議機関を含めたいずれの手段についても、労働組合がある事業所のほうがない事業所よりも各手段があるとした比率が高いものの、労働組合がない事業所にも労使協議機関、職場懇談会、従業員組織といった集団的な発言機構があること、これに加えて人事担当者による巡回・個人面談、提案制度、自己申告制度といった個人的な発言機構があることが確認された。

なお、調査対象が同じ調査年次¹³について時系列での変化をみると、自己申告制度があるとする事業所は一貫して微増している。また、1999年調査から新たな項目として加えられた人事担当者による巡回・個人面談は2004年調査では10%以上の増加が見られた。

¹¹ 中村・佐藤・神谷（1988）、久本（1993）、佐藤（1994）、守島（2001）

¹² 1972年以降5年おきに調査されているが、労使コミュニケーションの手段にかんする項目は少しずつ変化している。ここでは労働者の発言機会に関心があるため、労働者から経営者へのチャンネルと双方向チャンネルに着目する。

¹³ 1972年、1977年、1984年と1989年、1994年と1999年、2004年。

図表 3-1-2 労働組合の有無別 労使コミュニケーションの手段－1972 年以降

(単位：%)

	労使協議 機関	職場 懇談会	従業員組織 (社員会)	小集団 活動	苦情処理 制度・機関	提案制度	自己申告 制度	従業員 意識調査	人事担当者 による巡回、 個人面談
1972年 合計	62.8	76.3	*	39.7	45.7	68.8	33.8	36.5	*
労働組合あり	76.6	76.4	*	43.2	54.1	73.6	38.3	36.9	*
労働組合なし	31.3	76.1	*	31.5	26.5	57.8	23.6	35.6	*
1977年 合計	70.8	*	*	40.4	48.0	74.1	40.1	*	*
労働組合あり	82.8	*	*	43.6	54.4	78.8	44.9	*	*
労働組合なし	40.3	*	*	32.2	31.8	61.9	27.8	*	*
1984年 合計	72.0	77.7	*	60.2	33.8	66.4	45.9	25.7	*
労働組合あり	87.9	-	*	-	-	-	-	-	*
労働組合なし	40.7	-	*	-	-	-	-	-	*
1989年 合計	58.1(69.4)	68.0(66.7)	*	52.1(59.1)	29.2(33.6)	54.9(62.0)	38.4(50.9)	*	*
労働組合あり	77.8(84.1)	67.9	*	59.2	45.4	62.3	52.4	*	*
労働組合なし	38.7(44.2)	68.1	*	45.2	13.3	47.5	24.6	*	*
1994年 合計	55.7	69.8	*	47.9	20.3	56.7	40.0	*	*
労働組合あり	80.7	70.5	*	54.5	33.8	65.7	55.2	*	*
労働組合なし	31.6	69.1	*	41.5	7.2	47.9	25.3	*	*
1999年 合計	41.8(51.0)	55.3(56.9)	50.8(51.3)	39.5(45.2)	25.2(29.8)	48.2(52.0)	40.8(44.0)	31.0(34.3)	32.3(31.4)
労働組合あり	84.8	67.1	53.6	55.9	45.8	65.1	63.0	47.5	43.9
労働組合なし	17.1	48.5	49.3	30.1	13.4	38.5	28.0	21.5	25.6
2004年 合計	37.8	49.8	36.0	30.9	23.2	43.4	41.2	21.1	45.6
労働組合あり	-	56.9	-	-	46.8	-	-	-	-
労働組合なし	-	46.2	-	-	11.0	-	-	-	-

(注) 1972-84 年（および 1989 年の括弧内）の数字は常用労働者 100 人以上の事業所に関するもの、1989-94 年（および 1999 年の括弧内）の数字は、常用労働者 50 人以上の事業所に関するものであり、1999-2004 年の数字は、常用労働者 30 人以上の事業所に関するものである。

(注) *は調査項目がないもの。-は報告書にデータが掲載されていないもの。

(注) 1972 年・84 年・99 年・2004 年は「社内報など」、1972 年・77 年は「目標管理制度」の項目があったが、省略した。

(出所) 労働大臣官房統計情報部『昭和 47 年労使コミュニケーション調査結果報告書』『昭和 52 年労使コミュニケーション調査報告』、労働大臣官房政策調査部編『昭和 60 年版、平成 2 年版、平成 7 年版、平成 12 年版日本の労使コミュニケーションの現状』、厚生労働大臣官房統計情報部『平成 16 年労使コミュニケーション調査結果の概況』

(4) 無組合企業の労使関係の実態

労働組合がなくても様々な集団的な発言機構、個人的な発言機構が存在することが確認された。

それでは、労働組合がなくても、労働者はこういった様々な機構によって労働組合の発言をつうじた効果と同様の利益が得られるのだろうか。

ア 無組合企業における労使協議制と従業員組織

佐藤（1994）は、1977～1989 年に事業所単位の組織率低下幅が大きかった企業規模 100～299 人の事業所を対象に、労使協議制と従業員組織の組織状況とその機能を検討し、無組合企業、事業所にも労使協議制や従業員組織がかなり広く存在し、従業員組織の 3 分の 1 程度は対経営機能を持つことを明らかにした。これによると、組合がない企業の労使協議制は、

組合がある企業と比較して付議事項の範囲や付議の程度が弱い、それでも労働時間・休日・休暇については約 6 割、賃金・一時金は約 3 割が協議ないし同意事項としている。また、日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所（2002）は、100 人以上 500 人未満の企業に対して行った 2001 年の調査データにもとづき、無組合企業の 65.5%に従業員組織が組織され、14.2%に労使協議機関が設けられていること、従業員組織の活動内容（複数回答）をみると「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合っている」ものが 39.7%と、約 4 割は親睦機能だけでなく対経営機能を持つことを確認している。労使協議制や従業員組織が労働組合と機能的に等価な集团的発言機構であると評価するのは早計¹⁴であるにしても、一定の対経営機能を持つということができそうである。

イ 無組合企業におけるその他の発言機構

次に、労使協議制や従業員組織以外の発言機構に着目した 2 つの研究をみよう。労使コミュニケーション調査委員会（1994）は、集团的コミュニケーションの組織として管理職会¹⁵（81.7%）、従業員組織（67.1%）、一般従業員との懇談会（38.8%）、労働組合（31.7%）があり、労働組合は労働条件発言型、従業員組織は無発言型が多いのに対して管理職会は経営事項と労働条件の双方に発言していること、労働条件事項に対して持つ影響力は管理職会が最も高いことを明らかにし、管理職会の持つ機能に注目する。

一方、中間管理職や現場監督等の中堅社員に注目したのは仁田（1992）である。これによれば、中堅社員は会社上層部に労働条件についての意見を伝達しており、その意味で中堅社員が集团的発言を代行しているといえる。しかも、発言型従業員組織がある企業では、従業員組織を通じたコミュニケーションと中堅社員による意見伝達が併存して機能しているという。

ウ 無組合企業における企業内発言機構の全体構造

以上のような先行研究を踏まえて無組合企業における企業内発言機構、従業員参加、労働条件決定に関する独自の質問紙調査¹⁶にもとづき、その実態を実証的に分析したのが都留（2002：173-212）である。ここでは雇用されている企業や職場で遭遇するさまざまな問題をめぐって、従業員が集団として、または個人として不満や意見の表明を行いうる諸制度の集合体を「企業内発言機構」と呼び¹⁷、集团的発言機構と個人的機構に加えて業務上のラインを通じたコミュニケーションの 3 つにわけてその全体構造と効果を分析している。その分析結果を少し詳しくみておく。

まず集团的発言機構の存在をみよう¹⁸。無組合企業の 16.9%に労使協議機関が設置されて

¹⁴ 守島（2001：110-113）

¹⁵ 「経営者と部課長クラスとの間で、定期的な懇談会や勉強会を設けていますか」という設問による。

¹⁶ 1995 年に従業員 50 人以上の民間企業を対象に行われた。

¹⁷ 都留（2002：177）

¹⁸ 都留（2002：177-188）

おり¹⁹、協議される議題の上位は労働時間・休日・休暇(70.4%)、年間経営・生産計画(36.7%)、福利厚生(36.6%)、安全衛生(35.8%)、生産性の向上(35.7%)である。親睦会や社員会のような従業員の恒久的組織として定義される従業員組織がある企業の割合は63.6%にのぼり、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件事項について経営側と話し合う」または「生産計画や経営方針について話し合う」のいずれかあるいはその両方の活動を行う「発言型従業員組織」はそのうち18.0%である。発言型従業員組織では、賃金改定に際して会社との間で諮問・答申という手続きをとる企業が約半数であり、その役員や幹事の選出方法は会員による選挙によるものが約半数である等²⁰、「手続的公正性」の確保という考慮が働いているものと理解できる。集团的発言に関わる諸制度²¹の累積度数を被説明変数とする順序型プロビット分析の結果、制度の採用数が多いのは①労働組合のない企業、②企業規模の大きい企業、③新規分野への進出という経営戦略を重視している企業、④能力主義の徹底という人事戦略を重視している企業であることが明らかにされており、組合がない企業では制度数の増大によって労働組合の不在に対応していることがわかる。

つづいて個人的発言機構の存在をみよう²²。無組合企業での個人的発言機構の諸制度の実施率は、自己申告制度(47.0%)、提案制度(34.2%)、人事部による巡回個人面談(26.1%)、従業員意識調査(8.9%)、苦情処理制度(6.6%)となっており、全体の傾向は組合がある企業と概ね共通である。より詳細にみると、組合がない企業では人事部による巡回個人面談の採用率が相対的に高く、自己申告制度と苦情処理制度の採用率が相対的に低い。個人的発言機構の累積度数²³をみると、採用数が多いのは①企業規模の大きい企業、②新設企業、③能力主義の徹底という人事戦略を重視している企業、④春季賃上げに際して世間相場を重視しない企業である。組合の有無は制度の採用数に影響を及ぼしていない。

では、労使間の問題に関する従業員の要望と意見の吸い上げにとって、これまでみたような集团的・個人的発言機構(制度や仕組み)を通じたルートと、中間管理職等を介する業務上のラインを通じたルートのどちらが中心的な役割を果たすのだろうか。組合がない企業では、ラインを通じたルートがメインであるとする企業が約半数を占め、組合がある企業の2倍近くとなる。このように、組合がない企業ではラインを通じたコミュニケーションを中心として従業員の要望や不満を把握する割合が相対的に高く、これに加えて集团的発言機構と個人的発言機構を重層的に配置しており、多様なルートを通じて従業員の意見の把握が試み

¹⁹ 常設的機関の有無にかかわらず労使協議が開催されている割合は24.6%である。

²⁰ 企業規模が大きいと選挙による選出をおこなっている割合が高い。過半数代表制の代表者を選出する際の選挙の実施率についても企業規模が大きいと選挙による選出をおこなっている割合が高い(都留2002:184)

²¹ ①労使協議、②経営陣と従業員組織との話し合い、③経営陣と管理職との懇談会、④管理職と従業員との職場懇談会、⑤小集団活動、⑥集合研修の場を借りた労使コミュニケーション、⑦経営方針発表会、⑧朝礼、⑨社員旅行、⑩パーティや懇親会、⑪その他

²² 都留(2002:188-190)

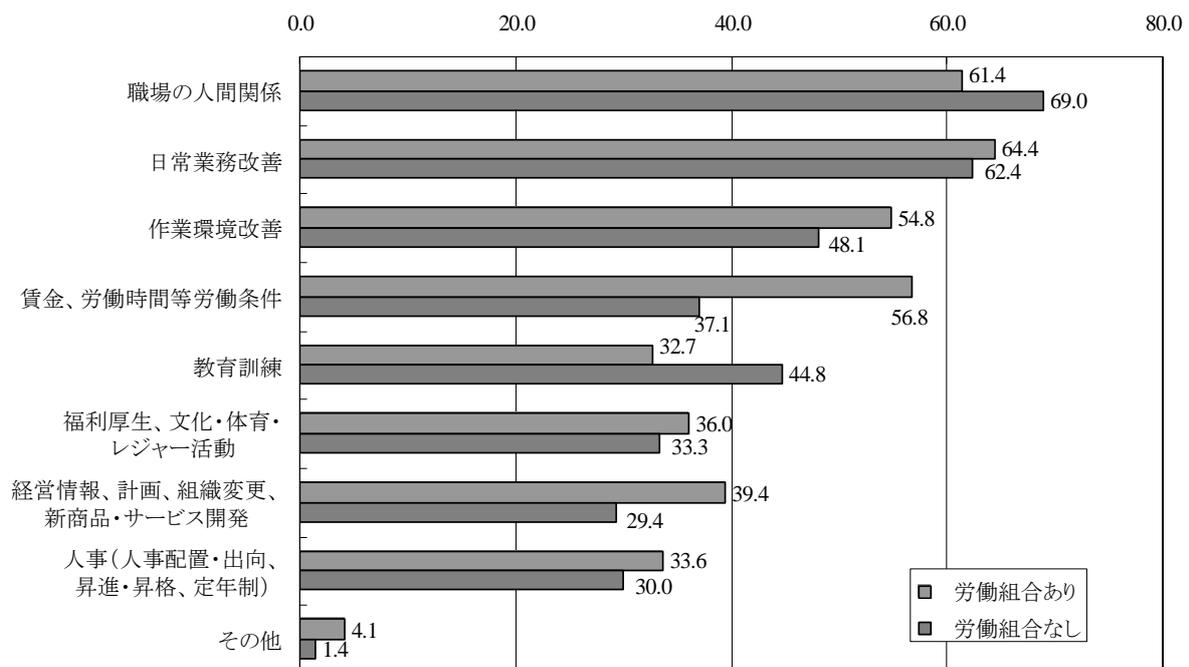
²³ ①自己申告制度、②提案制度、③人事部による巡回個人面談、④従業員意識調査、⑤苦情処理制度、⑥その他

られているといえる²⁴。なお、こうした発言機構の整備の背景には従業員参加という基本理念の受容がある。参加のレベルとしては、どちらかといえば労働条件決定レベルよりも経営戦略策定レベルが重視されている²⁵。

エ 無組合企業における発言機構の機能

形式上その存在が確認された無組合企業における発言機構は、どのような効果をもっているのか²⁶。労働組合は労働条件や経営の各事項についてほぼまんべんなく労働者の発言を促進する役割を果たしているが、従業員組織や労使協議制は発言を促す領域が限定される。それでも労使協議制は労働条件面についての発言を強め、従業員組織はそれに加えて経営事項の一部についての発言を強めている。いずれの発言機構も離職率の低下には効果をもたない。しかし労働組合と発言型従業員組織は生産性上昇の効果をもつ。

図表 3-1-3 労働組合の有無別 従業員との円滑なコミュニケーションを実現する上で重視する意思疎通の内容—2004 年（複数回答）（単位：％）



(注) 常用労働者 30 人以上の事業所に関するものである。

(注) 1999 年調査から設けられた設問であるが 1999 年調査と 2004 年調査は調査項目が異なる。

(出所) 厚生労働大臣官房統計情報部『平成 16 年労使コミュニケーション調査結果の概況』

無組合企業の従業員とのコミュニケーションに対する考え方は、そこでの発言機構の機能に影響を与えるかもしれない。最後に 2004 年の『労使コミュニケーション調査』で、従業員との円滑なコミュニケーションを実現するうえで重視する意思疎通の内容をみておこう。

²⁴ 都留 (2002 : 190-192)

²⁵ 都留 (2002 : 192-197)

²⁶ 都留 (2002 : 197-204)

これによれば、労働組合の有無にかかわらず、「職場の人間関係」、「日常業務改善」、「作業環境改善」が上位となる。すべての項目について組合がない企業の状況を組合がある企業と比較すると、組合がない企業では教育訓練にかかる意思疎通を重視する割合が高い一方、労働条件や経営情報、事業戦略等にかかる意思疎通を重視する割合が低い。

そもそも組合がない企業では相対的に労働条件や経営情報、事業戦略等にかかる意思疎通を重視する割合が低く、さらに上述のように従業員を労働条件決定に関与させることは、経営戦略策定に関与させることよりも重視されていない。このことは、組合がない企業における様々な発言機構をつうじたコミュニケーションのテーマは、組合がある企業よりも労働条件にかかわるもののウェイトが低くなる可能性を示唆している。

(5) 不満・苦情の解消と労働組合

ここまでみてきた労働組合や無組合企業における発言機構の機能、効果は従業員の集団的利害の側面に限られる。組合の組織率低下や人事処遇制度の個別化の進展は、個別的労働関係にもとづく労働者の増加を意味する。従業員の個人的な処遇にかかわる不満や苦情はどのように解消されているのだろうか。そこで労働組合はどのような役割を果たしているのだろうか。

『労使コミュニケーション調査』は、個人的処遇に関する不平不満の内容とその処理に関して事業所調査と個人調査を実施している。ここでは 1994 年調査を特別集計した佐藤（2000）により不平不満の表明と解消の状況を確認しよう。

まず、過去 1 年間に個人的な不平・不満を表明したかどうかと諸機関の有無との関係を見ると、過去 1 年間に不平・不満を述べたことがある者は 26.6%で、労働組合、苦情処理機関、職場懇談会、小集団活動といった組織や制度が設けられている事業所のほうが、不満を表明した従業員が多い。

次に不平・不満の表明ルートと労働組合および苦情処理委員会の有無の関係をみると、個人的な不平不満の表明先は「直接上司へ」が 7 割を超え多数を占める。これ以外は比率が低く、「労働組合を通じて」が 19.5%、「自己申告制度を通じて」が 17.9%であり、「苦情処理委員会等の機関へ」は 0.7%に過ぎない。表明先が上司中心となっていることは労働組合や苦情処理機関の有無によって違いがないが、特に労働組合がない企業さらに組合だけでなく苦情処理機関もない企業では、90%前後が表明先を上司としている。

なお、組合に加盟している者に限定して不満の種類別に表明ルートをみると、配置や異動、教育訓練、昇進・昇格等個人の雇用処遇にかかわる不満は職場の上司に出され、福利厚生、賃金、労働時間等の労働条件に関する不満は労働組合に出されている。このことは組合員の個人的な雇用処遇の不満に関する労働組合の対応が不十分である可能性を示唆する²⁷。

²⁷ 佐藤（2000：6）

図表 3-1-4 個人的な不平・不満の表明（過去 1 年間）と諸機関の有無

(単位：%)

	不平不満の表明の有無	
	述べた	述べていない
計	26.6	73.4
労働組合の有無		
労働組合あり	28.8	71.2
労働組合なし	23.7	76.3
労働組合と苦情処理機関の有無		
労働組合あり苦情処理機関あり	27.4	72.6
労働組合あり苦情処理機関なし	29.9	70.1
労働組合なし苦情処理機関なし	23.0	77.0
職場懇談会の有無		
職場懇談会あり	29.9	70.1
職場懇談会なし	23.3	76.7
わからない	16.0	84.0
小集団活動の有無		
小集団活動あり	31.5	68.5
小集団活動なし	21.1	78.9
わからない	22.2	77.8

(注) 無回答を除く。

(注) 労働組合の有無の「労働組合あり」は、労働組合加入者であり、労働組合はあるが未加入である者（たとえば管理職など）は、回答者数が少ないため除外している。

(注) 「労働組合なし苦情処理機関あり」は、回答者数が少ないため表掲していない。

(注) 表側の苦情処理機関は、事業所調査によるもので、「賃金、配置転換、日常の作業条件等について従業員個人の苦情を解決するための労使代表で構成されている機構」と定義して調査されている。

(資料) 佐藤博樹（1999）の労働省「労使コミュニケーション調査」（94年調査）の特別集計による。

(出所) 以上佐藤（2000：5）

図表 3-1-5 不平不満の表明ルートと労働組合および苦情処理委員会の有無（複数回答）

(単位：%)

	直接上司へ	自己申告制度を通じて	労働組合を通じて	苦情処理委員会等の機関へ	その他
計	73.5	17.9	19.5	0.7	4.7
労働組合の有無					
労働組合あり	66.6	19.7	31.7	0.7	5.6
労働組合なし	86.5	13.4	-	0.8	2.7
労働組合と苦情処理機関の有無					
労働組合あり苦情処理機関あり	72.7	23.6	22.0	1.3	6.6
労働組合あり苦情処理機関なし	62.5	17.1	38.2	0.3	4.9
労働組合なし苦情処理機関なし	92.0	7.8	-	0.7	3.0

(注) 無回答を除く。

(注) 労働組合の有無の「労働組合あり」は、労働組合加入者であり、労働組合はあるが未加入である者（たとえば管理職など）は、回答者数が少ないため除外している。

(注) 「労働組合なし苦情処理機関あり」は、回答者数が少ないため表掲していない。

(注) 表側の苦情処理機関は、事業所調査によるもので、「賃金、配置転換、日常の作業条件等について従業員個人の苦情を解決するための労使代表で構成されている機構」と定義して調査されている。

(注) 「労働組合あり苦情処理機関なし」や「労働組合なし苦情処理機関なし」で、表頭の「苦情処理委員会等の機関へ」を回答した者が少数あるが、これは、表側は事業所調査により、表頭は従業員調査によるため、両者の認識の食い違いと考えられる。

(資料) 佐藤博樹（1999）の労働省「労使コミュニケーション調査」（94年調査）の特別集計による。

(出所) 以上佐藤（2000：6）

(6) 小括

ここまでみたことを簡単にまとめよう。

労働組合の組織率が1975年以降低下している。これについては産業構造および雇用構造の変化、組合結成にかかる当事者の意識や行動に着目した説明がなされてきた。

組合の組織率低下が問題にされるのは、労働組合には集団的発言の面があるからである。その発言効果をみると、賃金効果は経済環境の変化によって変動するが、賃金以外の労働条件の向上、労務管理制度の整備、労使コミュニケーション改善といった効果があり、これによって離職率が引き下げられる。

組合の組織率が低下したことはしかし、労働者の発言機会を狭めていることを意味しない。組合がない企業における発言機構の全体構造をみると、ラインを通じたコミュニケーションを中心として従業員の要望や不満を把握する企業が相対的に多く、これに加えて集団的発言機構と個人的発言機構を重層的に配置している。そのルートは多様である。組合がある企業と比較すると集団的発言機構の制度数が多く、制度数を増やすことによって組合の不在に対応していることが考えられる。また組合がない企業の従業員組織でも、特に企業規模が大きいところでは手続的公正性の確保が考慮されている。この他、管理職会や中堅社員も労働条件事項に影響力を発揮する。

では組合がなくても労働者は多様なルートをつうじた発言によって利益を得られるのか。組合がない企業における労使協議制や従業員組織には一定の対経営機能が確認される。しかし組合と比較して発言を促す領域が限定される等、労働組合と機能的に等価であるとはいえない。この背景として、組合がない企業における発言機構の整備には従業員参加という基本理念の受容があるが、そもそも組合がない企業では組合がある企業よりも労働条件や経営情報、事業戦略等にかかる意思疎通を重視する割合が低いこと、参加のレベルとしてどちらかといえば労働条件決定レベルよりも経営戦略策定レベルが重視されていること等が考えられる。

組合の組織率低下や雇用労働条件決定の個別化は、個別的労働関係にもとづく労働者の増加を意味する。そこで従業員の個人的処遇にかかわる不平不満の処理の状況をみると、労働組合、苦情処理機関等がある事業所のほうが不平不満を表明した従業員が多い。しかしその表明先は労働組合の有無にかかわらず上司が中心である。苦情処理機関はほとんど使われていない。組合員についてみると、個人の雇用処遇にかかわる不満は上司に、労働条件にかかわる不満は労働組合に出される傾向がある。

2 多様な労使コミュニケーションの実態：6社の事例から

1 でみたように、先行研究から労働組合の有無にかかわらず、企業のなかには多様なコミュニケーションのルートが存在すること、そのルートの数には労働組合の有無、企業規模、人事戦略（能力主義を徹底しているか）、経営戦略（新規分野への進出を重視しているか）、

新設企業かどうかといったことが影響を及ぼすことがわかっている。ルートによって機能が異なっており、組合か非組合発言機構かによってその効果が異なることも確認されている。個人的な不平不満の表明先は上司が中心であり、組合員は不満の種類によって表明先を変えていることも明らかにされている。

では、事例調査ではなにをみるか。1 では近年の労使関係の動向を踏まえて日本企業における労使コミュニケーションのあり方を概観した。ここではひとつひとつの企業に目を転じ、そのコミュニケーションのルートと意思決定の実態を具体的に把握することによって、本書の2つの仮説を検証したい。

まず企業にどのような労使コミュニケーションのルートが存在するのか、その全体構造を明らかにする。あるイベント²⁸に際して企業別組合の発言の実態を緻密に調べた事例調査は数多い。しかしここでは特定の発言機構に着目して、その機能や意思決定のあり方を深く掘り下げるのではなく、個々の企業におけるコミュニケーションのルートの全体像を把握することを目指す。

ルートの構造は次の視点で整理する。1 つめは組合がある企業においては会社ルートか組合ルートかでわけ。前者は会社－従業員、後者は組合－組合員あるいは会社－組合という枠組みのコミュニケーションである。2 つめはコミュニケーションの単位をみる。全社共通のルートと事業所や事業部、職場レベル等に固有のルートでわけ、それぞれ誰が参加・活用するか、その構成員の範囲を確認する。3 つめはコミュニケーションの内容である。扱うテーマが経営方針や事業戦略といった経営事項なのか、労働条件や人事管理といった労務関連事項なのか、日常の業務改善にかかわる事項なのか、あるいは個人的な苦情や不満なのか。それぞれ伝達なのか吸い上げなのか協議なのか。

そのうえで各ルートの機能や効果をみる。組合か非組合発言機構か、集团的発言機構か個人的発言機構か、制度化されたルートかどうかによる違いにも留意する。

事例調査の対象は6社である。業種は自動車製造、鉄道、総合小売、服飾小売、インターネット総合サービス、専門工事業であり、従業員規模は10人に満たないところから11.5万人までと幅広い。うち3社には組合がある。それぞれ単一組合、複数組合、パートを含む単一組合がありその状況は多様である。残り3社には組合も労使協議機関も存在しない。選定にあたっては、設立年、人事戦略や経営戦略にも配慮し、その多様性を確保した²⁹。

聞き取り調査は概ね2005年4月から11月にかけて対象企業に訪問しておこなった。できる限り全社レベルのみならず事業所レベルでも聞き取りを行い、組合がある企業については労使双方に協力を依頼する等、多様な当事者からみた実態とその評価を把握するようつとめ

²⁸ 配置転換、昇進、要員合理化、生産構造調整等。

²⁹ 様々な企業における多様なコミュニケーションの実態を把握することができた反面、その多様性ゆえにコミュニケーションのルートのあり方の違いの要因を限定することが難しくなった面もある。限られた期間に複数の立場の調査者にご協力いただきたいことから、組合がなく労使協議機関がある企業については時間的制約により調査を実施できなかった。

た。調査の日時、対象者、調査者と調査項目は各事例の末尾に支障がない範囲で掲載させていただいた。度重なる調査に辛抱強くご協力くださった方々に改めて謝意を表したい。また、うち4社については実名での発表をお許し頂いた。事例を実名で発表することは反証の可能性を開き今後の研究の発展のうえで大きな意義を持つ。事例調査の趣旨に対する深いご理解に心から感謝するところである。

以下では、各事例について簡単に企業概要を述べ、コミュニケーションのルートの全体像を概観したうえで2つの仮説——（仮説1）分権化³⁰は進んでいるか、その領域はどうか。（仮説2）コミュニケーションのプロセスにおいては集団が重視されるようになってきているのか、その当事者の範囲はどうか。——との関連で考察をくわえる。分析は次節以降の記述にもとづいているが、それをもとにした筆者の解釈を大きく反映している。その妥当性については次節以降の各事例の記述に照らした読者各人の判断にゆだねたい。

(1) トヨタ自動車株式会社³¹

ア 概況

1937年設立の自動車メーカーであり、従業員数は単体で約64,000人、ほとんどが正規従業員である。この他に工場では期間従業員・派遣社員・応援等多様な人材を活用しており、合計すると1万人程度にのぼる。業況は拡大している。

すべての事業所で従業員の過半数を組織する1つの労働組合がある。労使関係は成熟しており労使相互信頼路線をとっている。ユニオンショップ制をとり、原則として正規従業員のうち係長クラス以下の者、これに加え60歳定年後に再雇用したスキルドパートナーを組合員としている。期間従業員については組織化の検討を開始したところである。組合費を低く抑える一方で労働条件に関する要望は受けない等、あくまで職場の一体感向上を目的とした方向性がとられる見込みが高い。

イ コミュニケーションのルートの全体像

(ア) 会社ルート

取締役会や役員会で会社方針や会社施策の決定が行われ、すべての管理職に業績や経営状況、人事施策等を展開する場が半年に1回設けられているとともに、職場ミーティングで部署や個人の業務の進捗状況の確認とあわせてその内容が全従業員に伝達される。人事制度のなかに話し合い制度、自己申告制度等があり、仕事や能力に関する振り返りと今後の育成計画の作成、それに関する希望等の吸収が行われている。上司が苦情吸収・解決に重要な役割を果たす。苦情処理委員会は制度化せず、全社レベルで4つの相談窓口を設けている。この

³⁰ 第3章では、「分権化」を、労使交渉・協議のレベルが集権的なものから分権的なものに移行する動き、法律による集権的な決定・規律から当事者の交渉による柔軟な決定にシフトする動きのみならず、集団的労使関係の場における制度化されたフォーマルなコミュニケーションから現場での柔軟なコミュニケーションへの重心の変化も含めた、より広い概念として捉えている。

³¹ 詳細は本章第2節1. 参照。

うち社外に窓口を設けているのは、企業倫理相談窓口、心とからだの健康相談窓口である（後者は社内にも窓口あり）。

技能系の職場を例にとり、職場レベルにおける状況をみると、上司が日常的に生産性向上や職場改善にかかわる提案を受けつけ対応するほか、職場での人間関係、作業環境、作業負荷から私生活上の悩みに至るまでの相談に対応する。この他職場相談員が生活問題に関する相談に応じており期間従業員の利用も多い。小集団活動、創意くふう提案制度をつうじて業務改善がはかられる。組単位の朝礼で1日の作業の流れ等が共有され、月に1回のI-Timeで全社の施策伝達と職場固有の問題に関する話し合いが行われる。こうした集団の場は情報や問題意識、モチベーションの共有化が目的である。さらに職場の一体感醸成を目的として様々なインフォーマル活動が行われている。会社ルートの職場レベルでのコミュニケーションには、期間従業員等がすべて含まれる。

(イ) 組合ルート

全社レベルでは、いわゆる団体交渉にあたる労使協議会で労働条件等の協議及び交渉を行う。近年春の交渉では快適な職場環境や負荷適正化といった「働き方要求」がテーマとなっている。いわゆる労使協議制の場にあたる労使懇談会では、経営方針等を会社が説明し組合が意見を言う。両者のテーマの仕分けは明確でない。近年団体交渉の場からテーマ別懇談会へのシフトが進み、テーマ別懇談会が実質上労働条件等の決定に重要な役割を負っている。なお、労使の交渉範囲は、組合員の利益に関することのみである。

職場レベルでは、職場懇談会が職場固有の問題について労使で協議する場となる。組合が組合員の意見を吸収するルートのみをみよう。職場会は組合員の声を吸い上げる基礎となる部分だととらえられているが、実態としては時間的制約もあり機関決定の伝達の性格が強い。職場声出しシートの活用、執行役員等の巡回により組合員の悩みや相談、職場環境への意見等の吸い上げをはかる。この他メールや電話によりパワハラや上司等職場の人間関係といった相談にも対応する。こうした窓口では非組合員からの相談にも対応する。

ウ 考察

集团的労使関係の状況をみると、団体交渉の場よりもテーマ別懇談会が労働条件決定に重要な役割を果たすようになってきており、テーマ間のつながりも事務レベルで調整する等、当事者による柔軟な決定へのシフトが進んでいる（分権化）。この背景は、扱うべきテーマが多様化し、団体交渉よりも話し合いになじむテーマが増えたこと、テーマ別懇談会は柔軟性や機動性があること、必ずしも交渉権を背景にしなくても実りある話し合いができるように労使関係が成熟してきたことである。ただし、テーマ別懇談会へのシフトが進んでも労使あわせて300人程度が労使協議会の場に集うことは労使相互信頼路線の維持のためにも重視しており、全社レベルでの労働環境改善については全社レベルでの春の交渉で労使による交渉が続けられている。なお、職場固有の問題については職場レベルで労使が向き合う職場懇談会が行われていることも、もうひとつの分権的な側面であるといえよう。

また、上司が職場の改善に関する技術的な提案を受けつけて実現するのに加え、創意くふう提案制度や小集団活動等をつうじ、職場レベルでの業務改善が活発に行われている。日常業務改善については分権的であるといえよう。

高負荷と受援率の増加を背景に職場のなかで気心が通じにくい要素が高まり、グループリーダーはパンクしかかった。そこでグループリーダーが管理監督業務に十分にあたる強い職場づくりに向けた検討が行われた結果、朝礼という既存の場の見直しや I-Time という新たな場の設定により業務上の情報共有化が推進された。また、インフォーマル団体の再編をつうじて多様な人材を含めた職場における一体感の向上が目指される等、集団のさらなる活用がはかられた。こうした組、小集団、インフォーマル活動といった様々な集団によるコミュニケーション機会活性化の推進に加え、技能系職場でも人事制度として設けられた話し合い制度をつうじて上司と部下の面談の実施を徹底する等、個別的なコミュニケーションも強化されている。

一方、組合の職場での活動の展開は職場会が基本であるが、吸い上げ・協議よりも機関決定の伝達の色彩が強い。そこで職場声出しシートや執行役員等の巡回をつうじて個別にも吸い上げをはかっているが、組合員意識実態調査では組合が組合員の意見を聞いてくれていると感じている人は3割にとどまる。職場における意見や要望、不満や苦情の吸収・解決に主要な役割を果たすのは上司である。ただし、職場では上司は同時に組合の職場委員であることもあり、会社ルートと組合ルートの使い分けの意識があるかどうかは定かではない。

会社主導で多様な集団を中心とした情報やモチベーションの共有を進め、強い職場づくりを行うことは、業務改善の観点からは効率的であるといえるが、労働環境の改善についてはどうだろうか。2003年以降、組合による「働き方要求」が全社レベルでの春の交渉のテーマとなり、快適な職場環境、負荷適正化、メンタルヘルスケア等がとりあげられている。組合は職場単位の問題は会社ルートでも処理しやすいが職場を横断した問題は組合のほうが機動的に処理するという自負を持ち、会社は組合が集団的に職場のなかで長期的な視点で議論をしてまとめる機能を評価している。このことから、たえまない業務改善のサイクルの維持強化に加え、全社レベルでの競争力の高い「働き方」の構築は労使協力のもと推進されているといえそうである。

それでは職場レベルでの職場固有の労働環境についてはどうだろうか。①組合は職場声出し活動等をつうじて意見吸い上げの努力をしているものの活動の基本となる職場会は伝達の色彩が強いこと、②苦情処理において大きな役割を果たしている上司は高負荷が続けばその機能を果たしにくくなること、③職場のフラット化が進み部下の面倒をみる意識づけをされた階層が減っていること、④いまのところパワハラ等を含む問題について労使で防止策を講じるシステムはないことから、職場レベルの労働環境の改善は、繁閑に係わらず機能する仕組みとしては十分に確立されていないといえそうである。「働き方要求」の成果として年間所定外労働時間を360時間以内とすることを目標とした施策が推進され、技能系職場では生産

計画がこの範囲で作られるようになったが、事務・技術部門では目標達成が遅れ、長時間労働やメンタルヘルスに関する問題の解消とあわせて取組みが進められている。

さて、コミュニケーションのプロセスにおける当事者の範囲はどうだろうか。まず期間従業員に着目しよう。期間従業員は、会社ルートの職場レベルでのコミュニケーションにはすべて含まれている。しかし非組合員であることから、組合は日常的な相談には窓口で対応するものの、労使交渉の場においては期間従業員の利益が考慮されることはない。期間従業員の組合組織化の検討が始まっているが、組織化するとしても労働条件に関する要望は受けない等権利義務を一部制限する可能性が高い。一方会社は長期勤続するわけではない期間従業員のニーズをどこまで吸い上げて対応すべきかについては、難しい問題だととらえている。現状は、期間従業員の利益は職場の一体感醸成につながるかという観点で判断されているようである。

おなじく非組合員である課長以上の正規従業員をみよう。労使交渉においてはその利益が話題にのぼることはない。自己管理あるいは個別の交渉が中心となるが、高負荷続きが管理職クラスにしわ寄せを与えていることについて会社は問題意識を持っている。

(2) 東日本旅客鉄道株式会社³²

ア 概況

1987年に国鉄の分割民営化により設立された。従業員約68,000人のうち鉄道事業部門の割合が7割近くを占める。非現業社員は10%程度にとどまる。営業収益は微減、営業利益は増加傾向にある。

7つの組合があり、それぞれ個別に交渉を進める必要がある。12の支社ごとに状況が異なり、それぞれの労使関係を構築している。オープンショップ制だが、原則として正規従業員のうち管理職等社員及び機密事務を取り扱う者とした会社が指定する者以外はほとんど組合員である。なお、民営化後に採用された者は地域や職能にかかわらずほとんどが最大組合である東日本旅客鉄道労働組合に加入している。

イ コミュニケーションのルートの全体像

(7) 会社ルート

取締役会等の機関において経営戦略や事業戦略といった会社全体の方向性に係わる事項に関する意思決定が行われ、これが支社、支社内各現業機関、各職場へと伝達されていく。広報誌に加え、朝礼等の場も活用される。人事制度として自己申告制度が設けられており、管理者は従業員の仕事に対する課題、成果等を面談により把握する。

支社・職場レベルにおける従業員からの日常業務にかかる改善意見の吸い上げや苦情・不満の吸収はどのように行われているか。会社設立と同時に始まった提案制度・小集団活動は、

³² 詳細は本章第2節2. 参照。

職場の業務運営にかかる意見を吸い上げ具現化する役割を担っている。実際に具体的な業務改善が図られた事例は数多い。現場長が仕事上の要望や意見、私生活における困りごと等を含めた情報を日常的に吸い上げ、支社等に集約して対応している。これに加えて支社等の担当者自身が現場に出て個別に従業員の意見を聞く取組みも行われている。従業員の意見、不平不満は現場長等による把握や自己申告制度を通じた吸い上げが基本であり、個人が直接相談する特別な窓口は設けていない。ただし例外としてセクハラとパワハラ、いわゆるポジティブ・アクションについては支社の人事課に加えて本社の人事部に窓口を設け、直接相談を受けつけている。

(イ) 組合ルート

組合ルートの特徴として集团的労使関係が支社レベル以上（本社と本部、支社と地方本部）にしか存在しないことがあげられる。集团的労使関係には4つの枠組みがあり、それぞれが扱う問題は労働協約で明確に整理され、本社のみならず支社においても同じルールが厳格に運用されている。経営協議会が経営事項を、団体交渉が職場環境を含む集团的な労働条件を取り扱う。本社レベルでの合意のあと支社レベルでの交渉が始まる。多数組合から順に提案・交渉を行い、全組合との妥結を目指す。施策によって個別事項は多数組合以外の組合と折り合わない場合もある。この他苦情処理が労働協約及び就業規則等の適用についての苦情を、簡易苦情処理が転職、降職、出向及び待命休職についての事前通知内容に対する苦情を処理する。

職場レベルでは、地方本部が会社からの提案を流してくると、分会がそれについての職場の意見を吸収し、地方本部に結果を集約する。組合による組合員の意見吸い上げの具体的なルートは確認できていない。

ウ 考察

国鉄時代に、職場を交渉単位として集团的労使関係を展開する「現場協議制度」によって職場規律が乱れ現場業務が麻痺した経験から、民営化後は労使コミュニケーションの見直しがはかられた。集团的労使関係は支社レベル以上となり、組合ルートでは地方本部が職場レベルの声を集約することになった。そこで扱うテーマは労働協約で明確に整理し、厳格に運用している。これは集権化といえるが、駅単位で完結しない業務の増加、ジョブローテーションがかわり職場横断的な人事異動が行われるようになったことから現在の環境のなかで機能しやすい枠組みであるととらえられている。また、経営戦略や事業戦略といった会社全体の方向性に係わる事項については、労使で協議する場はなく取締役会等において意思決定が行われ、決定事項が職場レベルまで伝達されている。

一方、提案活動や小集団活動の導入により、職場における業務改善意見を会社ルートで吸い上げ職場レベルでの具現化がはかられている。従業員の仕事に対する課題意識は自己申告制度によっても把握する。またセクハラ等を除いて個人的な不平や不満を受けつける窓口はないが、現場長が従業員の意見や不平不満を把握し支社に集約することになった。

まとめよう。①集团的労使関係については集権化が進んだ。②経営戦略や事業戦略については集権的な意思決定が維持されている。③業務改善については職場レベルでの小集団等をベースとした提案の吸い上げと対応がはかられ、分権化が進んだ。④その他の従業員の意見や不満は、個別に現場長や支社担当者が日常的にあるいは自己申告制度を通じて吸い上げる。集团的労使関係の集権化を進め、ルートを明確化して協議・対応の円滑化を実現したことは、管理者が従業員の要望や意見等を個別に把握することの重要性を高めた。

さて、コミュニケーションのプロセスをみよう。まず複数組合が存在することに着目する。それぞれ理念や方針が違ふこと、限られたパイの取り合いになる場合もあるため、複数の組合が同じテーブルで交渉することはない。すべての組合への同時提案とすべての組合との妥結を目指しながらも、実際には多数組合から順に交渉を進め、最終的に一部少数組合が反対したままでも制度化した例もある。少数組合への目配せをしながら基本的に多数組合中心の合意が行われているといえそうである。単一組合が意見を集約してくれるほうがコミュニケーションの労力が少なくて済むという意見がある一方で、単一組合では会社に対する健全なチェック機能が弱まるのではないかという声もあげられ、複数の組合との交渉・調整をいかに労使にとってよい形で進めるかが模索されている。

次に当事者の範囲として非現業社員に着目しよう。労使で取り扱われる交渉のテーマは現業に関わるものがほとんどで、全社の10%程度を占める非現業社員に関わるテーマが取り上げられることは稀である。このことは、非現業社員は会社ルートでの個別の発言が中心となることを意味するだろう。

(3) 総合小売業 A 社³³

ア 概況

1926年に設立され、ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア、スーパーマーケット等の総合小売事業を営んでいる。従業員総数は約11.5万人で、うち6ヶ月の有期契約によるコミュニティ社員と呼ばれる区分³⁴が約8.3万人と7割以上を占め、長期契約のNR社員と呼ばれる区分は約1.5万人である。店舗の従業員構成はNR社員が15%程度、コミュニティ社員が75%程度、アルバイトが10%程度である。増収増益傾向にある。

1つの労働組合があり、労使は長年の歴史のなかで互いに信頼しあっており対抗的相補関係にある。ユニオンショップ制をとっておりNR社員の大半が組合員である。2004年からコミュニティ社員の組織化が始まり、2005年8月時点で約3万人を組織化した。中央執行部約35人のうちの1人はコミュニティ社員である。

³³ 詳細は本章第2節3. 参照。

³⁴ 2004年2月に従業員区分が変更された。コミュニティ社員は、従前のフレックス社員（いわゆるパートタイマー）、契約制社員（1年契約）、キャリア社員（1年契約）、L社員（長期契約のいわゆる正社員であり転居転勤がない者）を含む。平均勤続年数は5年である。

イ コミュニケーションのルートの全体像

(ア) 会社

全社レベルでの経営戦略の策定にかかる協議やその周知については確認していない。従業員の意見吸い上げのため自己申告制度を設けており、仕事に対する興味や将来の希望等を人事に申告する。個人的な悩みへの対応には全ての社員が利用できる2つの相談窓口を設けており、その内容は人事に集約される。

店舗レベルでの業務上のコミュニケーションは店長とマネージャー、マネージャーと担当³⁵の朝礼・昼礼・夕礼における連絡事項の伝達が中心である。この場で店舗の温度や商品の価格づけについての意見が出されることもあり、できる限りその場で改善している。連絡ノートが情報伝達機能を補完する。人事制度上マネージャーと担当との間で2つの面談が制度化されており、1つは契約条件変更・確認、もう1つは人事評価の機能を担う。店長と担当との直接対話の機会は限定的であるが、誕生会やコミュニティ部会等を通じてコミュニティ社員を中心とした従業員とのコミュニケーションをはかる店長もいる。

(イ) 組合

全社レベルで労使が向き合う場は次のとおりである。団体交渉は、近年労働条件よりも働きがい向上に向けた組織課題を取り扱う時間が多い。コミュニティ社員に関連する要求も増えてきた。中央労使協議会は四半期に1回で、会社全体に関わる労働条件、例えば育児介護にあたっての就業環境整備や時間外労働削減等を協議する。労使専門委員会は春季労使交渉であがったテーマごとに設置され、労働条件を含めた人事に関わる問題を立案し中央労使協議会への諮問機能を担う。開催頻度は月に1~2回である。労使定例ミーティングは概ね中央労使協議会が行われない月に開催され、中央労使協議会で話し合う前段となる。参加人数の制限がなく率直な意見交換が行われ、重い案件でなければここで決定されることも多い。

カンパニー・店舗レベルの状況をみよう。まず各カンパニー固有の労働条件について労使が協議する場として地区労使協議会がある。カンパニーの人事セクションと組合のブロックあるいは支部が事務レベルで協議した後、地区労使協議会に課題を提出する。この他、店舗レベルでは安全衛生委員会が職場における労使協議会の代替機能を担っている。組合が組合員の意見を集約するルートは多様である。「ほんねで考える会」は、経営側との交渉事項になるような人事制度や労働条件について、利害関係者が集まって意見交換し理解を深める場である。「よこわりくるまぎ討論会」は部門単位であり、部門固有の問題を議論し具体的な提言を出す。必要に応じて本社の担当者と呼ぶ。「まるごと国流」は組合が主催し、非組合員も含めた店舗の店員全員が参加する国内流通視察セミナーであり、店舗運営改善の議論を行う。

「まる食」は専従役員や支部長等が店舗の食堂で組合員からの相談を受けつけるものである。例えばコミュニティ社員の有給休暇取得といった上司には伝えにくい不満も把握され、必要

³⁵ 店舗における従業員の職位は店長・副店長、マネージャー、売場長、担当である。

に応じて人事との連携が図られる。

ウ 考察

集团的労使関係の状況をみると、全社レベルでは中央労使協議会の前段となる労使定例ミーティングで率直な意見交換が行われ、重い案件³⁶以外は決定がなされている。また、カンパニー固有の労働条件については地区労使協議会で扱っており、長年の信頼関係を背景に分権化が進んでいる。店舗の状況をみると、組合ルートで店舗運営や部門単位の問題についての議論が進んでおり、これも分権化といえるだろう。

コミュニケーションのルートの特徴とその機能をみよう。店舗の営業時間がのび、いわゆる正社員（現行の NR 社員）比率が下がり、1人あたりの持ち場が拡大したことは、従業員同士の信頼感の醸成や企業風土の継承等を難しくしている。こうした店舗環境の変化によって会社ルートのコミュニケーションはトップダウンになりがちになった。店長とコミュニティ社員を中心とした従業員が直接対話する場はフォーマルには設けられておらず、その意見を吸い上げられるかどうかは各店長の力量次第となっている。店舗におけるコミュニケーションの不足に関する課題意識は会社・組合で共通しており、組合は店舗全体としての働きがい高めるために組合員の参加関与機会の増大を進め、会社も「従業員の代表といえば組合」という観念が定着しているなかで、インフォーマルな情報や生の声を広く組合が吸い上げることを歓迎している。会社主導のコミュニケーションの限界を組合ルートのコミュニケーションの強化により補っているといえよう。組合は、店舗運営や部門単位の問題についての議論や具体的な提言、会社ルートでは吸い上げられない苦情の吸収と人事への連携のみならず、近年行われた従業員区分の変更にあってもその要求に応じて会社が関係者の意見聴取を行った結果、制度の導入の仕方が修正される³⁷等、労務関連事項・日常の業務改善・個人的な苦情や不満への対応といった多様な領域で機能を発揮している。

では組合ルートのコミュニケーションの単位とその当事者の範囲はどうか。組合は職場の1人ひとりに当事者になってもらい「話し合う」ことを重視し、様々な単位の集団で議論をする場を設けている。非組合員を含めた店舗全体での取組みも組合が主催している。

組合員の範囲はどうか。上述のとおりコミュニティ社員の組織化を進めており、団体交渉においてもコミュニティ社員の時間外割増率や資格制度、連休取得に関する要求を出す等コミュニティ社員を含めた全体としての働きがいの向上に向けた活動を展開している。これまで NR 社員の労働条件がコミュニティ社員を踏み台にしてきた部分は否めず、共通テーマ 8割、コミュニティ社員特有のテーマ 2割という配分で取り上げる必要があると考えられている。この背景には店舗の主戦力であり顧客志向が強いコミュニティ社員を含めた労働環境整

³⁶ 具体的には担当専務（人事担当役員）の決裁権限の範囲の案件について決定がなされる。その決裁権限を越えるものについては、中央労使協議会での労使合意が行われる。

³⁷ 従業員区分の変更にあたっての最大の利害当事者は、長期雇用を前提に入社した L 社員（区分変更により有期契約、賃金減となる）である。組合は「ほんねで考える会」による話し合いをもとに会社に L 社員との面談を求め、これを受けて会社は約 2,000 人の L 社員と面談し、その処遇の移行方法を一部修正した。

備が店舗の生産性を大きく向上させるという労使の共通認識がある。しかし、中央執行委員約 35 人中コミュニティ社員は 1 人とどまる。コミュニティ社員の組織化とともに巨大化する組合組織をいかに運営し、コミュニティ社員の声を中央に届けていくシステムを作るかが課題とされる。

(4) 株式会社ユニクロ³⁸

ア 概況

1963 年設立であり、商品企画・生産・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、カジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）を営む。従業員数は約 2 万人で、うち正規従業員は 1 割弱、残りは契約社員（店長代行）、準社員とアルバイト（店舗スタッフ）である。標準的な店舗の従業員は 20～40 人程度であり、正規従業員の店長と店長代行業務ができる者 3～4 人、残りは準社員とアルバイトとなる。業況は一時的な不調後の回復期にある。

労働組合、労使協議機関は存在しない。

イ コミュニケーションのルートの全体像

まず全社レベルのルートをみよう。年に 2 回、店長及び本部の従業員全員が参加する店長コンベンションが行われ、中長期的視点からの経営戦略・経営方針の伝達、報奨を通じた従業員のモチベーション向上、経営とのインタラクティブなコミュニケーションによる現場の問題に関する認識共有がはかれる。近年、ここであげられた店長の忙しさが目に余るという指摘をきっかけとして、問題意識を持つ店長が人事部の公募により集まり、各店舗の職場環境の改善取組みと検証、女性同士の意見交換の場づくりを柱とする「女性プロジェクト」が行われた。ブロック単位では、店長及び本部役員、部長、リーダーが参加するブロックミーティングが 1 年前から定期的に開かれるようになり、業務上の問題解決、店長と本部の商品構成に関する意見交換、人事制度や労働条件に関する議論や意見交換、ベストプラクティスの学習が行われる。全てその場で結論を出すか検討の余地がなければその旨を伝える、持ち帰って検討のうえ結果を全店舗にフィードバックするといった対応がとられる。

事業戦略や業務上の問題解決、人事制度等についての意見は、こうした公式の議論の場のみならず頻繁に個別に役員、社長、人事部、関係部署等にメールで同送され、それをきっかけに自然発生的に仲間同士が集まってアイデアを練り、関係者を巻き込み、社長にプレゼンテーションするといったことが日常的に行われる。さらに「女性プロジェクト」の一環としてはじまったウィメンズフォーラムからも店舗のあり方についての意見や要望が寄せられることがある。

従業員の個別の問題や不平・不満については自己申告制度の枠組みのなかで吸収する。以

³⁸ 詳細は本章第 2 節 4. 参照。

上は正規従業員のみが対象である。このほか、店舗スタッフを含めて社員相談室で苦情や不平不満に対応し、ホットラインが違法行為等に関する問題を扱っている。

なお、就業規則の変更にあたっては、各店舗で案を提示して意見を募る他、行政に対する届け出に際して添付する意見書を得るための手続きとして従業員の過半数代表者の意見を聞いている。代表者は準社員から立候補あるいは他薦により選出する。過半数代表者からの意見聴取は法定事項のみである。

店舗レベルについては、全社の方針としては日々の朝礼、月1回の店舗ミーティング、四半期に1回の店長とスタッフの面談を行うことが推進されている。ただし店舗運営については店長が最高責任者であり、その運用は各店長に任されている。なお、店舗スタッフが会社全体の方向性あるいは労務環境・労働条件について日常的に³⁹公式に意見する場は設けられていない。

売上を伸ばし続けスタッフの定着率が高い先進店舗の状況を見ると、働く意味に気づかせ目標意識を持たせること、目標達成に向け支え合う空気をつくること、達成したら褒め、順次権限を委譲すること等を通じて店舗への参加感を引き出すことを意識したコミュニケーションが行われている。原則全員参加の朝礼は、業務上の情報伝達と「褒める」場として活用する。月1回の店舗ミーティングでは店舗業務にかかる議論、業務上の目標発表と支え合い意識の醸成が行われる。店長・店長代行・準社員による週1回のミーティングは翌週の商売にかかる検討と意思決定、売上管理に関する簡単な研修等を行う場となっている。店長と代行者による週1回のミーティングは、実務、管理に加えて特に育成の観点から店舗運営全体について議論する場である。店長あるいは店長代行は、朝礼に参加できないスタッフとは個別に面談し、出勤日には必ず顔を見て話す機会を持つ。ここでは業務チェックシートを活用し、業務遂行能力の確認と課題の意識づけ、業務上の意見や提案の吸い上げが行われる。この他連絡事項の徹底、店舗業務の改善に関する提案吸い上げのためノートが活用されており、スタッフが随時書き込み店長や代行がコメントし、実際に対応する。また日頃から店長と店長代行がスタッフの顔色をよく見て、問題の兆しに気づけば声をかけ、事情を聞いて調整すると同時にスタッフがいつでも声をかけやすい雰囲気づくりを心がけている。

ウ 考察

業務上の問題解決、事業戦略、人事制度や労働条件等多岐にわたって実質的に協議し結論を出すフォーマルな場がブロック単位で定例化されており、インフォーマルにも個別あるいは自然発生的なグループによって誰でも随時提案があげられ実現にうつされる風土ができていいる等、分権化が進んでいる。この前提として、店長コンベンション等を通じた社長の理念の共有が徹底されていること、経営との高い一体感を持った店長（正規従業員）が集まっていること、意見や提案にスピーディに対応し続けてきたことがあげられる。また、創業当時

³⁹ 上述のとおり、就業規則変更にあたっては意見聴取がおこなわれている。

から店長を店舗運営の最高責任者としてきたことも分権的であることのもうひとつの側面である。

ではすべての問題について分権化が進んでいるのか。店長の「経営者マインド」を活かし、さらに能力主義で処遇することは、経営戦略や店舗運営の改善を優先させ、労働環境改善への着目を弱める危険性を持っている。会社のステージが変わり、全社で店舗の職場環境の改善に取り組んだのが「女性プロジェクト」である。各店舗に大幅に権限を委譲しながらも、会社全体の安定的な成長に向けて店長が活躍し「続け」られる店舗のあり方を全社で提示し、その働き方の底上げをはかろうとしている。女性プロジェクトにより、女性の離職率は例年の1/3にまで減少した。

コミュニケーションのプロセスをみよう。テーマによって集団、個別に意見や要望を述べるルートをフォーマルに設けている他、これにとらわれず誰もが検討課題を俎上にあげ、関係者を巻き込んで議論し、それに答えていく風土ができています。フォーマルなルートにとらわれず、日常的かつ自発的に様々な単位でオープンに議論が行われている。特に、女性プロジェクトを通じて店長等のインフォーマルな交流の推進がガス抜きとモチベーション向上につながることを証明され、今後会社としてインフォーマルな集団の場づくりを推進することが模索されている。

また、女性プロジェクトは、店長が課題意識を経営者と共有したうえで公募により女性店長が集まり、方策を検討し、モデル店舗での実験を経て解決の道筋を得るといった経過をとった。当事者が中心となって、問題発見から課題解決までに至る一貫した検討を行ったプロセスはこれまでにないものであった。

コミュニケーションに参加する範囲はどうか。ここまでみたように正規従業員については、オープンな議論が行われている。一方、店舗スタッフは就業規則変更にかかる過半数代表者からの意見聴取、社員相談室やホットラインでの苦情不平の受付以外に日常的に公式に発言するルートを持たない。先進店舗では店舗スタッフとのコミュニケーションのルートを集団・個別で重層的に配し、店舗運営や業務改善への参加意識を引き出し、モラールアップに成功している。当該店舗が高い売上と高い定着率を誇っていることは、コミュニケーションの充実と無縁ではないだろう。しかし、先進店舗でも（スタッフの満足度に対して労働条件の影響度が低いという背景があるにしても）労働条件に関する意見はあがってきていない。また、基本的には店舗におけるコミュニケーションの枠組みは店長に任されており、その実態は様々である。

(5) 株式会社サイバーエージェント⁴⁰

ア 概況

1998年設立のインターネット総合サービス企業である。2000年の上場後も先行投資のため赤字期間が続いたが、2004年9月期に大幅な黒字化を果たし、業績は飛躍的に伸びている。社長・常務・アルバイトの3人で始まったが2005年には単体で約500人となり、従業員数も急拡大している。平均年齢は28歳と若い。

労働組合、社員会のような従業員組織は存在しない。

イ コミュニケーションのルートの全体像

まず全社レベルで年に2回グループ全社員が参加するグループ社員総会が開かれ、半期の総括に加え、会社のビジョンと従業員のビジョンの一体化による意識の高揚がはかられる。さらに四半期に1回のトップ・マネジメント層の合宿や月1回のマネージャー研修によってビジョンや課題を共有する。マネージャーはこれを定期的なミーティングをつうじてグループにおける具体的な業務に結びつけるほか、月1回はグループメンバーと懇親会をひらき、ビジョンの浸透をはかる。これに加え人事制度の一環としてビジョナリー評価制度の下で評価者と被評価者は月1回の面談を行い、会社のビジョンの伝達、会社と従業員のビジョンの整合性のチェックを行う。

部署を横断した各種委員会によって組織活性化や生産性向上等に向けたアイデアが出され、実行にうつされる。例えば事業・人材育成プログラムもこの成果の1つである。人事主導の各階層へのインタビュー、アンケート、説明会により人事制度に対する意見聴取が行われる。苦情処理委員会はなく、従業員の不平不満の特定な吸い上げルートはないが、人事本部が必要に応じて従業員と対話の機会を設けること等を通じて状況把握に努める。

事業本部レベルのルートをみよう。コミュニケーションの枠組みは各本部に任されているが、ある本部の状況を例にとれば、まず年に2回の事業本部単位の総会で、業務ミーティングや日常の会話からの吸い上げをもとにした事業本部責任者からの半期総括と目標の伝達を行う。これに加えて、月末や月初に全員参加のミーティングを行い、目標確認やその検討、表彰等を行っているところもある。日常業務については、本部責任者と役員の方の定例のミーティングに加え、事業単位、グループ単位で頻繁にミーティングがひらかれ、活発な議論が行われる。

ウ 考察

事業本部レベルに大幅な権限委譲を行っていること、事業・人材育成プログラムをつうじ、新卒入社間もない社員でも審査に合格すれば新規事業が立ち上げられること等、まず事業の展開において分権化が進んでいる。また部署を超えた各種委員会から組織活性化や生産性向上のアイデアが出され具現化されていること、人事制度改定にあたっての多様なルートによ

⁴⁰ 詳細は本章第2節5. 参照。

る意見の吸い上げと反映等も分権的な側面のひとつであるといえよう。

その背景はなにか。1 つめは、ビジョンの共有を重視し、会社のビジョンと従業員 1 人ひとりのビジョンを一体化させて会社も個人も成長していくカルチャーを浸透させるルートを重層的に配していることである。それを可能にするために、そもそもビジョンと課題意識を共有できる従業員の採用に大きなコストをかける。トップによる明快なビジョンの提供とそれに対する求心力を高める努力が分権化のベースとなっている。特に従業員数が急増したいま、ビジョンに対する求心力向上の重要性が高まり、会社のビジョンと従業員のビジョンの整合性をチェックするビジョナリー評価制度を導入している。2 つめは、常に変化し成長し続けることが前提となっている点である。新規事業は小さく産んで大きく育てる、制度は完成度 7 割で変化のバッファを残すといったように、100%最初から固定したものにせず、よりよい提案があれば次々にとり入れ変更していく循環があることは分権化によるリスクを下げる。

分権的な組織運営におけるコミュニケーションのプロセスはどうか。ここでは組織についても形を決めすぎない方が機動的に動きやすいと考えられており、いわゆる「アメーバ」型組織がとられる。そこでは少数者か多数者かといった区別が持つ意味は薄い。そしてフォーマル・インフォーマルに様々な単位でメンバーを固定しない集団によるコミュニケーションがはかられている。「みんなを巻き込むことが大切」と考えられており、意見やアイデアを出し合う多様な「場」が存在する。ルートを固めないがコミュニケーションの場が多く、そこで円滑なコミュニケーションが行われている要因としては、トップ・マネジメント層も含めて若い従業員が集まっていることがあげられた。場に対する従業員のモチベーションを維持向上させるために、マネジメント層が従業員の顔色や人間関係にも目配せして声かけを行うといった個別の取組みも行われている。

アメーバ組織における分権的なコミュニケーションは、新規事業の育成や組織全体の成長、日常業務の効率化を実現している。一方で、「変化」と「成長」が行動の尺度であることは、労働環境への着目度を相対的に低くしている。例えば、子どもを持つ社員が増えたから子育てをしながら働き続けられる環境づくりを検討しようという意識が出てくる等、問題が出たところでの事後的な対応となることもある。成長を前提にしながらも良い意味で定年まで働ける会社として、社員の働き方に関する課題意識が持たれている。

(6) 専門工事業 B 社⁴¹

ア 概況

専門工事業を営むオーナー企業であり、現社長が 2 代目である。管理職 2 人を含む社員 7 人と個人事業主の職人 22 人によって業務にあたっている。ゼネコンから仕事を発注すると

⁴¹ 詳細は本章第 2 節 6. 参照。

管理職が工事概要にあわせて経験や能力、稼働状況をみながら人員配置を決める。業務上の単位は3～4人の班が基本となる。職人は基本的に現場に直行直帰である。売上高は7億円程度で推移している。

労働組合、労使協議機関は存在しない。

イ コミュニケーションのルートの全体像

社長を含む全社レベルのコミュニケーションのルートが2つある。まず社長以下30人全員が集まる全体会議が月に1回開かれる。事故が多い業界であり、安全確保と注意喚起のために直行直帰が多い職人が顔をあわせて事故事例を共有化することが主な目的である。この他各現場の情報共有、自由発表、会社の連絡事項の伝達、要望事項の吸い上げが行われる。これに加え社長と管理職、職長、機材管理担当者による職長会議が月に1回行われる。進捗状況や営業情報の共有化、技術的な意見交換、班編成や経営戦略に関する会社からの連絡事項伝達の間としている。

全社レベルでの公式なコミュニケーションのルートはこの2つのみであり、個別の面談等は制度化していない。社長は個別の意見や要望を拒まないが、それはごく稀である。また、専門工事業界は仕事を離れても強い関係を持つ場合が多いが、B社ではインフォーマルにも社長と社員・個人事業主がふれあう機会は無いに等しかった。

管理職を中心とした日常のコミュニケーションの状況をみると、職長による毎日の報告がその基本となる。ここで現場作業の進め方に関する要望が寄せられることもある。これ以外に受注直後と作業終了時を中心として現場訪問をする際に、現場の進め方に関する意見や要望を聞き、対応する。働き方や稼働状況に関する個別の要望、職人同士の人間関係についての不満は電話で寄せられることが多い。現場からの要請や経験・能力によって稼働日数が左右されることを説明する、内容によって班編成の参考にするといった対応をとる。これに加えて管理職が就業時間外にも飲みに行く等によって職人との信頼関係を作ろうとしている。

以上のようなコミュニケーションのあり方は、社長が管理職にも相談することなく1人で構想したドラスティックな経営改革案に対する全員からの猛反発をきっかけとして見直されることになる。その方策は、全体会議と職長会議を中心とした全社レベルの枠組みは変えず、①社長と管理職の接点を増やす、②職人のなかに社長のスポークスマンとなるキーパーソンを置く、③全体会議のなかで経営に関する情報を開示していく、④管理職は職人とのインフォーマルなつながりをより強めていくというものである。

ウ 考察

直行直帰が中心となる個人事業主の職人を含めた全体会議を誰もが発言できる場と位置付けており、もともと分権的なコミュニケーションの枠組みがあった。しかしその内容は事故事例の共有化や進捗状況の確認の確認、技術的な意見交換といった現場の業務に直結するものが中心で、従来経営事項や人事事項については社長が中心となり基本的に社長と管理職で決定し、その結果のみが伝達されることになっていた。社長が1人で構想した経営改革案に

対する全体会議での猛反発をつうじ、①管理職との意思疎通も不十分で職人からは遠い存在であったこと、②全体会議は誰もが発言できる場としながらも稼働に影響するのではないかと懸念から発言できない者もいたこと、集団かつ社長の前では話しにくい者もいたこと、③職人はもっと経営事項にも関与したいと考えていたこと等が認識される。この結果、社長、管理職、職人間の接点の強化と情報の共有化がはかられた。これまで一方通行のコミュニケーションであった経営事項を含めて社員・個人事業主の関与の度合いが強められ、既存の会議のあり方が見直されたことは、実質的な分権化を進めたといえよう。

この変化から間もないが、経営改革のよりよい方向性が明らかにされたこと、会社の現状に対する理解が深まったこと、経営情報の開示を進めたことにより職人の総意で日給カットは致し方ないという申し出が出るほど賃金への納得性が高まったこと等の効果が見られた。今後は管理職やキーパーソンを通じて吸い上げられる声をどのように具体的な経営上の意思決定に活かしていくかが課題になるとされる。

コミュニケーションのプロセスと当事者の範囲はどうか。社長は全員の前で発言を促し、対応したほうが効率的かつ公平性が高いとの考え方から全体会議という集団の場を重視しており、全社レベルでの発言の機会は集団の場が中心となる。そこには社員のみならず職人も含め、業務に係わる全員が参加することとなっている。ただし、この場で発言しやすくするためには社長と管理職、職人間の距離を縮める必要があるという反省があったこと、また集団の場では稼働状況や現場の人間関係を含めた個別の苦情や不満は述べられにくいことから、管理職を中心として職人とのインフォーマルな個別のつながりが、より深められることになった。これによって本音を言い合える関係を構築し、社長－管理職－職人の中のキーパーソンその他の職人という日常的な情報の流れを作りたいという意図である。

むすび

本節では、まず組合組織率の低下や雇用労働条件決定の個別化と関連づけながら日本の労使コミュニケーションのあり方を概観した。さらに6社の事例調査⁴²を通じてコミュニケー

⁴² 事例調査の対象となった各社の概要は下のとおりである。

	事業内容	設立年	従業員数(内訳、特徴等)	業況	労働組合の有無 (組合員の範囲・構成)
トヨタ自動車	自動車製造	1937年	約64,000人 ・正規従業員がほとんど ・この他期間従業員・派遣社員・応援等が約1万人	拡大	1つあり(ユニオンショップ) ・組合員:係長クラス以下の正規従業員と再雇用したスキルドパートナー
東日本旅客鉄道	旅客鉄道、生活サービス等	1987年	約68,000人 ・現業社員が90% ・女性は約4%	営業収益微減、 営業利益増加	7つあり(オープンショップ) ・組合員:管理職等以外の正規従業員
A社	総合小売	1926年	約115,000人 ・長期契約のNR社員が約1.5万人、 ・有期契約のコミュニティ社員が約8.3万人	増収増益	1つあり(ユニオンショップ) ・組合員:NR社員の大半とコミュニティ社員約3万人
ユニクロ	製造小売	1963年	約20,000人 ・正規従業員は1割弱	一時的な不調後の回復期	なし
サイバーエージェント	インターネット総合サービス	1998年	約500人 ・平均年齢28歳	2004年9月期より黒字化、業績急拡大	なし
B社	専門工事	(2代目社長)	7人 ・他に個人事業主の職人22人	横ばい	なし

ションのルートと意思決定の実態を整理し、各社について仮説にもとづく考察を行った。

いま、各社で労使コミュニケーションの見直しと強化が行われている。①業績拡大や1人あたりの持ち場の拡大による職場の多忙化（トヨタ自動車、A社、ユニクロ）、②従業員数全体の急増（サイバーエージェント）、③正規従業員以外の増加（トヨタ自動車、A社）、④職場のフラット化が進み班長や指導職といった部下の面倒を見る意識づけをされた階層が減った（トヨタ自動車）といった動きは、職場における円滑なコミュニケーションを難しくさせた。しかし、業績拡大を支えられる、あるいは安定的な成長を可能にする職場づくりのためには労使コミュニケーションの充実が不可欠との考え等⁴³から、コミュニケーションのルートの重層化あるいは実質化がはかられた。

では、その変化の方向性は、本書の2つの仮説を裏付けるものであろうか。ここで1の先行研究における発見を適宜参照しつつ、仮説に即して6社の事例から学ぶべきことを確認しよう。

第1に、労使関係・労働関係において分権的な交渉・コミュニケーションが重視されるようになってきているか。

これについては、2つの側面から概ね分権的なコミュニケーションが重視されるようになってきているということが出来る。1つめは、ブロック・部門・店舗・職場レベルで実効的な議論・提案のルートが配され、それを通じて労働者が発言している点である。このことは業種や規模、労働組合の有無にかかわらない。制度化されたものの他に、日常的に上司や現場の管理者による吸い上げも行われている。これは先行研究⁴⁴における発見とも整合的である。さらにユニクロやサイバーエージェントのように随時周囲を巻き込んだ議論・提案を行うといった例も見られた。

視点を変えよう。2つめは、集团的労使関係の場において団体交渉等のフォーマルな交渉・協議よりも、より柔軟なコミュニケーションが重視されるようになってきた点である。例えばトヨタ自動車では、団体交渉よりもテーマ別懇談会が実質上労働条件等の決定に重要な役割を担うようになってきた。また、A社では中央労使協議会の前段となる労使定例ミーティングで率直な意見交換を行い、担当専務（人事担当役員）の決裁権限の範囲の案件について決定がなされている。両社ともに、長年の歴史を通じて労使の信頼関係が構築されていることを背景として、多様化するテーマへの機動的な対応のために分権化を進めた。

もともと集团的労使関係の場については分権化と逆行する動きもみられた。東日本旅客鉄道は、現場を交渉単位として集团的労使関係を展開したかつての現場協議制度による混乱の反省から、集团的労使関係を支社レベル以上とした。駅単位で完結しない業務の増加といっ

⁴³ 東日本旅客鉄道とB社はやや事情が異なる。前者は「現場協議制度」による職場規律の乱れの経験が、民営化を契機とした労使コミュニケーションの見直しにつながったものと思われる。B社は、直行直帰で働く個人事業主の職人が多くもともと日常的なコミュニケーションが難しいという前提があるが、見直しの契機となったのは、社長が提示した経営改革案に対する反発である。

⁴⁴ 1で整理した。

た現在の経営環境を踏まえれば実質的に機能しやすい単位であるともいうことができるが、集権化の方向である。

では、分権化の領域はどうか。全ての領域において分権的なコミュニケーションが行われているのか。それとも集権的なコミュニケーションとの棲み分けがはかられているのだろうか。

経営事項についてみよう。ユニクロやサイバーエージェントでは、店舗経営や事業部門経営について大幅な権限委譲が行われている。B社における原則全員が参加する会議での経営情報の開示推進も分権化の現れであるといえる。一方、東日本旅客鉄道では、経営戦略や事業戦略といった会社全体の方向性に係わる事項については労働者を交えた協議の場はなく、取締役会等における集権的な決定事項が職場レベルまで伝達されている。このように経営事項についての分権化の度合いは6社の中でも大きく温度差がある。大幅な分権化の背景には、明快な会社・社長のビジョンの共有と、それと一体感を持った社員の採用、モチベーションを高める処遇があると考えられる。企業規模が大きいことは分権化を進めにくくさせるかもしれない。分権化の度合いの違いが規模によるものなのか業種によるものなのか、その他の企業の性格によるものなのか。現時点では定かではない。

労働条件や人事管理、労働環境といった労務関連事項についてはどうか。トヨタ自動車、東日本旅客鉄道、A社では、主に集团的労使関係の場において労務関連事項が取り扱われている。その内容はトヨタ自動車やA社では労働条件のみならず労働環境改善、「働きがい」にも及んでいる。さらに集团的労使関係の場における取扱いの状況をみると、そこではブロック・部門・店舗・職場レベルでの分権的なコミュニケーションと全社レベルでのコミュニケーションの棲み分けがはかられている。例えばトヨタ自動車では、全社レベルの労働環境改善の方向性については、「働き方要求」として全社レベルの春の交渉で取り扱っている。職場固有の労働環境については職場レベルでの議論を行うが、全社レベルでの競争力の高い働き方の構築については全社レベルでの交渉を重視している。労働組合がない企業での実態はどうか。サイバーエージェントでは、人事制度改定にあたって多様なルートによる意見の吸い上げと反映が行われている。ユニクロでは、ブロック単位で人事制度や労働条件についても議論する場が設けられている他、個別にもそれに対する意見が随時メール等で提案されている。ただしユニクロにも集権的なコミュニケーションが見られる。上述の通り各店舗に大幅に権限を委譲しているが、会社全体としての安定的な成長に向けて店長が働きつづけられる店舗の労働環境の整備とそれを通じた女性活用のあり方については「女性プロジェクト」として全社レベルで取り組みが行われている。

日常の業務改善については、程度の差はあっても概ねどの事例においても共通して分権化が進んでいる。部門・店舗・職場といった各レベルで吸い上げられた業務改善の提案は、各レベルにおける検討を経て具現化されている。

さて、第2の仮説にうつろう。コミュニケーションのプロセスにおいて集団が重視されるようになってきているか。

これについては、集団を重視しつつも、個別的なコミュニケーションも見直されているといえよう。

集団のあり方は多様である。トヨタ自動車、東日本旅客鉄道では、労働組合の活動に加え、会社主導で小集団活動や提案活動のさらなる活性化や新設、業務上の組単位での情報共有の推進（トヨタ自動車）、インフォーマル団体の再編（トヨタ自動車）といった様々な集団によるコミュニケーション機会の充実がはかられた。一方A社では、店舗環境の変化による会社主導のコミュニケーションの限界を組合ルートでのコミュニケーション強化を通じて補っている。そこでは職場の1人ひとりが当事者として話し合いに参加することが重視され、集団による議論の場が複数設けられている。議論の重要性はユニクロやサイバーエージェントでも同じく意識されており、様々な単位の集団で議論・提案が行われている。B社における発言の場も全体会議という集団が中心である。この背景には集団のほう効率的かつ公平性が高いとの考え方がある。集団的発言機構の制度の数については、都留（2002）が①労働組合のない企業、②企業規模の大きい企業、③新規分野への進出という経営戦略を重視している企業、④能力主義の徹底という人事戦略を重視している企業において多いことを明らかにしているが、事例調査からは、このうちどれが制度の数に影響を及ぼしているのかは断言することはできない。ただし、組合がない企業では必ずしも「制度」数の増大によって労働組合の不在に対応しているわけではなく、制度には定めずに議論・提案の場を常にオープンにすることによる対応を行っている例もあることがわかった。

こうした集団によるコミュニケーションに加え、①人事制度の一環としての上司と部下の面談の実施徹底を通じた個人の仕事上の課題や希望の吸い上げ（トヨタ自動車、東日本旅客鉄道、A社、ユニクロ、サイバーエージェント）、②上司や現場の管理者による日常的な不満や苦情の吸収・解決（トヨタ自動車、東日本旅客鉄道、ユニクロ、サイバーエージェント、B社）、③会社及び組合が設置する相談窓口による苦情等の吸い上げ（トヨタ自動車、東日本旅客鉄道、A社、ユニクロ）、④事業戦略等に関する関係者に対する個別の提案（ユニクロ、サイバーエージェント）といった個別のルートが配されている。集団への求心力の向上、個人的な不満や苦情を含めた多様な従業員の十分な把握といった機能があり、特に上司に期待される役割が高まる方向にある。

ここで集団の状況をもう少し詳しくみていこう。多様な集団の特徴とその機能はどうか。

まず労働組合と非組合発言機構を比較しよう。3社の労働組合についてみると、労務関連事項を中心として活動が展開されていることは共通だが、労務関連事項の中でも賃金が中心なのか労務環境が中心なのか、職場や部門固有の労務環境の改善にまでその機能を発揮しているか、さらに経営事項に対する発言の度合い、日常の業務改善への提言の度合い、会社ル

ートでは吸い上げられない苦情・不満への対応度合いには差が見られた。非組合発言機構についてみると、業務改善が中心となるものだけでなく事業戦略や労働条件・人事制度にまで発言するところもあり、先行研究も明らかにしていたように一定の対経営機能を持っている。労働組合は労働条件や経営の各事項についてほぼまんべんなく労働者の発言を促進するという先行研究があったが、労働組合があるからといって必ずしも各事項にわたってその機能が発揮されているわけではなさそうである。とはいえ労働組合があることは少なくとも労務関連事項について労使で定期的に向き合う場を保障している。一方で、労働組合がなく、かつ能力主義を徹底している企業では、概して事業戦略や経営戦略に対する関心が労働条件に対する関心をうわまわり、労務環境の整備が遅れがちとの声があり、労務関連事項への対応が問題発生的事後的になる傾向があることをうかがわせた。要因は労働組合がないことのみに限定されないが、労働組合がない企業においては労働条件の決定よりも経営戦略の決定に対する参加が重視されているという先行研究の結果は、労働組合がないことと労務関連事項への対応との関係を示唆している⁴⁵。

次に制度上決められた機構か否かで比較すると、制度化された機構は繁閑や業況の波の影響を受けにくい、管理者等の力量によらず協議や対応の円滑化がはかりやすいといったメリットがある一方、制度化しない機構には、関係者によるオープンな議論をしやすくするメリットがあると考えられる。

集団によるコミュニケーションのプロセスにおいて重視されていることはなにか。①情報を関係者のなかで共有（トヨタ自動車、B社）することは、効率的なコミュニケーションのみならず、一体感の醸成にもつながる。②場ごとに扱うテーマを明確に整理（東日本旅客鉄道）することは、混乱を回避し議論を生産的なものにする。また、③スピーディな対応とフィードバック（ユニクロ、サイバーエージェント）を行うことは、コミュニケーションの場に対する信頼性と参加のモチベーションを高める。さらに④100%最初から固定せず、よりよい提案があれば次々にとりいれ変更していく循環を作る（サイバーエージェント）ことは、コミュニケーションをより開かれたものにする。この他、⑤経営者と課題意識を共有したうえで、当事者主体で問題発見、関連情報の収集、解決策に関する議論と関係者を巻き込んだ試験的実践、その評価を行ったユニクロの女性プロジェクトは、女性社員の離職率を例年の3分の1にまで減少させるといった目に見える成果を生んでおり、職場での具体的な問題解決に至る実効的なプロセスとして注目される。

分権的な意思決定を進めていく上では集団による公正なプロセスが重要になると考えられる。しかし「民主的に手続きを踏み、労使で協議して決定した事項にそって運営されたものについては、その結果について第三者の判断が入る余地はない（トヨタ自動車）」、「社内での紛争解決にあたっては、外部の機関等を活用するのではなく当事者による解決に最大の努

⁴⁵ とはいえこのことは、労務関連事項について向き合う場が労働組合という枠組みであることの必然性を意味するものではない。

力をはらうべきである（ユニクロ）」といったように、事例調査の対象となった 6 社では、事後的なプロセスのチェックや、第三者による問題解決のサポートといった仕組みはほとんど見られていない⁴⁶。

では、コミュニケーションの当事者の範囲はどうか。少数者の利益に対する配慮は行われているか。

その答えは一様ではない。

まず労働組合がある 3 社の状況をみてみよう。労働組合との関連から①非組合員、②組合員の中での少数派という 2 つのタイプの少数者について確認する。非組合員のうち管理職層については、高負荷のしわ寄せが管理職に及んでいると考えられるにもかかわらず、労使交渉の場ではその利益が話題にのぼることはない（トヨタ自動車）といったように、自己管理あるいは個別の交渉が中心となっている。非組合員のうち正規従業員以外の層として期間従業員（トヨタ自動車）をみよう。期間従業員は会社ルートでのコミュニケーションには全て含まれ、労働組合も相談窓口での対応は行うが、労使交渉の場で俎上に上がることはない。組織化が検討されているものの職場の一体感醸成につながるかどうかは重視されており、権利義務を一部制限する可能性が高い。一方、同じく正規従業員以外の層でも A 社におけるコミュニティ社員は急速なスピードで組織化が進んでいる。店舗全体としての働きがいの向上に向けて、コミュニティ社員固有の労働条件についても団体交渉で要求を出す等、その利益に対する配慮が行われている。背景には、店舗の主戦力であり顧客志向が強いコミュニティ社員を含めた労働環境の整備が生産性を大きく向上させるという労使共通の認識がある。このように A 社ではコミュニティ社員の利害にも配慮したコミュニケーションが行われている。しかしそこにも課題は残されている。1 つめは、コミュニティ社員の組織化につれて巨大化する組合組織のなかでいかにその声を届けていくシステムを作るかという点である。2 つめは、より開かれた対話の実現である。A 社では従業員区分の変更にあたり、組合の要求に応じて会社が最大の利害当事者である L 社員と面談し、その処遇の移行方法が修正された。従業員区分の変更は全従業員に影響を及ぼす問題である。今後こうした問題を取り扱う際には、最大の利害当事者のみならず、問題にかかわるすべての関係者に開かれた対話を行うことが望まれよう。

組合員の中での少数者については、東日本旅客鉄道における例をとりあげよう。職種が多く安全上の問題もあることから、同社における労使の交渉テーマはほとんど現業社員に関わるものである。全社の 10%程度を占める非現業社員に関するテーマが取り上げられることは稀である。また、7 つの労働組合があり、その交渉は多数組合から順に進められる。全ての組合との妥結を目指しながらも、実際には最終的に一部少数組合が反対したままでも制度化

⁴⁶ トヨタ自動車の企業倫理相談窓口は社外の法律事務所を窓口としており、心とからだの健康相談窓口についても、各地区の診療所（社内）以外に健康保険組合（社外）にも設けている。

した例もある。

残り3社の状況をみよう。ユニクロ、サイバーエージェント、B社はいずれも全社員が参加し発言できる場を制度化している。B社が最も重視する全体会議には社員のみならず個人事業主の職人を含めた全員が参加することが重視され、社長、管理職、職人間の接点強化と情報の共有化を通じ、全体会議の場を実効的な発言の場にする取組みが行われている。ユニクロとサイバーエージェントでは、規模が大きいこともあり、全社員が参加する場は実効的な発言の場としてよりも、経営からのメッセージの伝達やビジョンの共有、意識の高揚が重視されている。これに加えて制度化された場を重層的に配するだけでなく、誰もがいつでも発言し、周囲を個別に巻き込みながらオープンな議論を進めている。特に、変わり続けることが前提であり「アメーバ」型組織を標榜するサイバーエージェントでは、少数者が多数者かといった区別が持つ意味は薄い。一方で、誰もが議論の場に個別に参加していく枠組みは、知らないうちに議論の環に入らない「少数者」を生む可能性がある。両社ともにスピードについていけない人や問題を外に出さずに辞めていく人もおり、業務を離れたインフォーマルな交流を通じたガス抜きとモチベーション向上が重視されている。また、ユニクロにおける店舗スタッフは日常的に公式に発言するルートを持たず、先進店舗でも労働条件に関する意見はあがってきていない。コミュニケーションの枠組みは各店長に任されており、その実態は様々である。

日本企業で現在生じている労使関係・労働関係の変化の方向性をみてきた。1つめの仮説との関連では、概ね分権化が進んでいるが、領域によっては集権的なコミュニケーションとの棲み分けが行われていることがわかった。2つめの仮説については、集団を重視しつつもそこへの求心力を高めるためにも上司等による個別のコミュニケーションの役割も高まっていること、組合がないことと労務関連事項への対応が事後的になりがちであることとの関係性が示唆されること、集団によるコミュニケーションのプロセスにおいていくつか重視されるポイントがあること、しかし事後的なプロセスのチェックの仕組みはないこと、集団には様々なタイプの少数者がおり、その利益の配慮については未だ課題が多いことがわかった。

新たな法システムの設計においては、こうした実態を踏まえ、各企業の属性にあった開かれた柔軟な交渉・決定を維持・発展させるとともに、少数者の意見の反映等の課題を克服する方向で、検討が進められることが期待される。

参考文献

Freeman, Richard B. and Medoff, James L., *What Do Unions Do?* New York: Basic Books, 1984 (島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部、1987年)

Freeman, Richard B. and Rebeck, Marcus E., “Crumbling Pillar? Declining Union Density in Japan,” *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol.3, No.4,

- 1989, pp.578-605 (川喜多喬訳「支柱が揺れる?——低下する日本の労働組合組織率」『日本労働協会雑誌』第 361 号、1989 年、pp.2-18)
- 荒木尚志「日米独のコーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係——比較法的視点から」稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社、2000 年、pp.209-268
- 伊藤正則・武田幸彦「労働組合組織率の推移とその変化要因」『労働統計調査月報』第 42 巻第 6 号、1990 年、pp.6-14
- 稲上毅「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社、2000 年、pp.3-74
- 稲上毅『労使関係の社会学』東京大学出版会、1981 年
- 桑原靖夫「労働組合の産業的基盤——日米労働組合の組織率分析」『日本労働協会雑誌』第 272 号、1981 年、pp.2-17
- 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、1977 年
- 佐藤博樹「未組織企業における労使関係」『日本労働研究雑誌』第 416 号、1994 年、pp.24-35
- 佐藤博樹「個別的苦情と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』第 485 号、2000 年、pp.2-12
- 清水典子「労働組合組織率の長期分析」『労働統計調査月報』第 36 巻第 4 号、1984 年、pp.5-18
- 橋木俊詔・野田知彦「賃金、労働条件と動労組合」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学——期待と現実』東洋経済新報社、pp.195-216
- 田中雅行「労働組合の有無別に見た賃金改定の状況について」『労働統計調査月報』第 54 巻第 10 号、2002 年、pp.10-22
- 都留康「サンプル調査結果の計量経済分析」日本労働研究機構編『無組合企業の労使関係』（調査研究報告書 No.88）日本労働研究機構、1996 年、pp.174-188
- 都留康『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社、2002 年
- 中村圭介「縮む労働組合」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第 56 巻第 1 号、2004 年、pp.3-32
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所、1988 年
- 中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』勁草書房、2005 年
- 仁田道夫「中小企業における企業内コミュニケーション——もう一つの『日本的経営』」『武蔵大学論集』第 40 巻第 2・3 号、1992 年、pp.81-100
- 日本労働協会編『80 年代の労使関係』日本労働協会、1983 年
- 日本労働研究機構『労働組合の結成と経営危機等への対応』（調査研究報告書 No.150）日本労働研究機構、2002 年
- 日本労働研究機構編『労働組合』リーディングス日本の労働③、日本労働研究機構、2001

年

日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所『職場労使関係の国際比較に関する調査研究報告書（職場の苦情処理に関する調査研究）』1999年

日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所『中小企業における従業員代表制と労使コミュニケーションの実態研究報告書』2002年

野田知彦「労働組合の発言は有効か？」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第56巻第1号、2004年、pp.33-44

原ひろみ「組合は何のために？－不況対策と賃金をめぐって－」連合総合生活開発研究所『「労働組合に関する意識調査」報告書』連合総合生活開発研究所、2003年、pp.118-134

久本憲夫「組合必要感とその要因」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学——期待と現実』東洋経済新報社、pp.107-130

久本憲夫「管理職暮らすと労働組合員の範囲」『日本労働研究雑誌』第416号、1994年、pp.2-13

三浦弘道・山崎英生「戦後の労組組織率の歩み」『どうめい』7月号、1986年、pp.4-7

守島基博「人事処遇の個別化と従業員組織の役割——労働組合との比較で」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会、2001年、pp.107-131

労使コミュニケーション調査委員会『中小企業の労使コミュニケーションに関する調査研究』日本生産性本部、1994年

第2節 調査結果の概要

1. トヨタ自動車株式会社

(1) 企業概要

トヨタ自動車株式会社は1937年に創立された日本を代表する自動車メーカーのひとつである。本社は愛知県にあり、海外26の国と地域で生産活動を、約170の国と地域で販売活動を展開している。従業員数は、単体で64,237人、連結ベースでは約27万人である（2005年3月末現在）。業況は拡大しており、単体の2005年3月期の売上高は92,183億円（連結で185,515億円）、経常利益は8,562億円（連結の営業利益16,721億円）であり、前期に引き続き過去最高の業績を達成している。

従業員構成をみると、64,237人のほとんどが正規従業員である。ただし、この他に工場では期間従業員・派遣社員・応援等といった多様な人材を活用しており、合計すると1万人程度にのぼる。これは、生産従事者全体のおおむね3割～4割弱にあたる。期間従業員については、正規従業員への登用制度がある。半年以上働いている人の中で、職場の推薦があれば希望者は登用試験を受けることができる。高負荷で人手が間に合わず、新卒採用の増加に加えて期間従業員の登用者数も増やしている。

(2) 会社－単一組合のコミュニケーション

すべての事業所で、従業員の過半数を組織する1つの労働組合が存在する。そこで、まず労働組合の概要を確認したうえで、会社－単一組合という枠組みでのコミュニケーションのあり方をみてみよう。

ア 労働組合の概要

ユニオンショップ制をとっており、原則として正規従業員のうち係長クラス以下の者はすべて組合員である。正規従業員の他は、4～5年前から技能職のうち60歳定年後に再雇用⁴⁷したスキルドパートナーを加入させており、組合員数は5.8万人である。なお、労働協約にも「組合は、社員及びスキルドパートナー以外の者を組合に加入させない。」と明記されており⁴⁸、現在のところ、期間従業員等は組合員とはなっていない。支部は20ある。

イ 会社と労働組合との関係の特徴

トヨタ自動車労働組合は1946年に結成され、その2年後、非常に闘争的なナショナルセンターである「全自動車」に加入した。1950年には、1,600人の人員整理と賃金1割カットの提案に関して2ヶ月の「大争議」に突入、1,500人の人員整理と社長以下経営陣の退陣で終結をみたものの、以降もストライキが続発する等、闘争的な労働運動が続いた。その後、

⁴⁷ 2006年度から再雇用制度を刷新し、年齢の上限を63歳から65歳に段階的に引き上げるとともに、対象を工場で働く技能職限定から事務職等全社員に拡大する。

⁴⁸ 第1章総則第5条（ショップ制）

全自動車の解散を経て対立色が弱まり、1962年に「労使相互信頼路線⁴⁹」への転換が「労使宣言」としてまとめられた。労使相互信頼と、労使は対立関係ではなく各々の立場で企業を支える「車の両輪」であるという考えは、現在に至るまで⁵⁰労使関係の根底をなすものである。1974年に締結された労働協約には、「会社と組合は、すべての労使交渉を労使協議会において自主的かつ平和的に解決するよう、最大限の努力を尽くしたにもかかわらず、なお解決不可能にいたった場合でない限り争議行為を行なわない」とあり⁵¹、平和解決を旨とし、闘争的な労使関係に否定的な姿勢が明確に示された。労使関係の安定は、長年の歴史のなせるわざであり、業況にかかわらず維持されていくものにとらえられている。

ウ 主な会社と組合の話し合いの場

「労使関係は各職場での人間関係の総和⁵²」という考えにもとづき、話し合いの場は職場レベルまで様々な形でもたれている。主な話し合いの場とその出席者、内容及び頻度は下図のとおりである。なお、いずれも第三者は一切介入しない。

図表 3-2-1-1 主な会社と組合の話し合いの場

	出席者		内容	頻度
	(会社)	(組合)		
労使協議会 :いわゆる団体交渉	社長以下会社役員	執行委員	労働条件等	年4回程度(春闘の時期が中心)
分科会	会社役員以下	執行委員	労働条件等	適宜開催
労使懇談会 :いわゆる労使協議制	社長以下会社役員	執行委員	会社全体の問題	年2~3回程度
テーマ別懇談会	関係部署の役員、部長クラス	執行委員(担当メンバ)	さまざま	適宜開催
支部懇談会	担当会社役員	支部長、職場委員長、評議員等	支部独自の問題	年2~3回程度
職場懇談会	部・室長	職場委員長等	職場固有の問題	月1回以上

出所：トヨタ自動車株式会社提供資料をもとに筆者作成。

大きな枠組みとしてはいわゆる団体交渉にあたる「労使協議会」と、いわゆる労使協議制の場にあたる「労使懇談会」の2本立てとなる。

⁴⁹ 労使宣言 2. 労使関係は相互信頼を基盤とする。信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

⁵⁰ 労使関係が相互信頼と相互責任を基盤とすることは、1996年の組合創立50周年にあつた「21世紀に向けた労使の決意」にも改めて表明されている。

⁵¹ 第7章平和維持第31条(平和的解決)

⁵² 会社と労組、社長と執行委員長という関係だけでなく、職場のマネジャーとメンバの関係も労使関係であるということ。

まず、「労使協議会」は、会社・組合それぞれ同数の委員に加え、傍聴者を含むと会社側は100名程度、組合は執行委員と職場委員長をあわせて200名程度が参加する大会議である⁵³。春季労使交渉の時期を中心として労働条件等の協議及び交渉を目的として年4回程度おこなわれる。2003年以降は⁵⁴、春の交渉で「働き方要求」がテーマとなっており、快適な職場環境（温度、オフィススペースの改善、コミュニケーションスペースの導入等）、負荷適正化、メンタルヘルスケア等が取り上げられている。なお、労働協約の締結は必要最低限のものにとどめている。

労使協議会の付託により会社・組合双方が必要と認めた場合に開催されるのが「分科会」であり、そのテーマは生産、安全衛生環境、厚生、賃金、人事等に及ぶ。しかし、実質的には後述のテーマ別懇談会が多用されるようになり、現在定例で開催されているのは賃金分科会と労働安全衛生環境分科会のみである。

労使の具体的な話し合いの場となるのが、「労使懇談会」である。労使協議会が労働条件等を中心に扱うのに対し、労使懇談会では経営方針等を会社が説明し、それに対して労働組合が意見を言うという性格が強い。

そして、実質上労働条件等に重要な役割を負っているのが、「テーマ別懇談会」となる。テーマは賃金制度、年金、福利厚生、高齢者雇用、働き方の効率化、分煙等多岐にわたっている。新しいテーマが次々に出され、だいたい常に2～5テーマの懇談会が並行して行なわれている。テーマ間のつながりは、人事部と組合執行部がコントロールし、事務レベルで調整している⁵⁵。

この他、支部及び職場レベルで会社と組合が話し合う場として、それぞれ「支部懇談会」、「職場懇談会」がある。

このように様々な場がもたれているが、扱うテーマについてのルールはあるのだろうか。労使協議会と労使懇談会でテーマの仕分けは特におこなっておらず、労使いずれかが持ち出したテーマをどこで扱うかはその都度話し合っている。また、労使懇談会で協議していても、組合から要求されれば労使協議会に切り替えることもあれば、労使協議会で扱っていたものであっても、労使の合意によって労使懇談会に付議することもある。交渉事項とそれ以外の区別は強く意識されているが、柔軟に話し合っただけならばよいと考えられており、交渉事項であってもテーマ別懇談会で扱うことも少なくない。

分科会からテーマ別懇談会へのシフトは、これまで一貫した潮流といえる。この背景として、扱うべきテーマが多様化し、団体交渉よりも話し合いになじむと考えられるテーマが増

⁵³ 人事担当者によれば「こんなことをやっている会社はめったにないと思うんですけども、とても大事にしています」とのことで、後述するように実質的な議論の場はテーマ別懇談会になっても、労使協議会の場に集うことそのものの重要性は変わっていない。

⁵⁴ なお、働き方要求ではないが、2001年は生産部門の競争力強化が、2002年は競争力強化に向けた現業部門の働き方の質的向上が、労使協議会で取り上げられた。

⁵⁵ テーマが違ってもコアメンバは共通しているため、この調整は負担だとは考えられていない。

えたこと、分科会の場合は委員を決めるが、テーマ別懇談会であれば必要に応じて適宜労使双方から必要な出席者が参加できるといった柔軟性や機動性があることがあげられる。必ずしも交渉権を背景にした団体交渉という形をとらなくても、実りある話し合いができるように労使関係が成熟してきたことから、テーマ別懇談会は労使双方からみて率直な意見交換が行える場と認識されている。

エ 交渉範囲についての組合の考え方

会社と組合の話し合いの場でとりあげられるテーマの利益が及ぶ範囲はどこまでなのだろうか。ここで、組合が会社との話し合いの場につくときに意識する交渉範囲を確認しておこう。書記長によれば、組合は、専ら組合員のためにと意識であり、特に全社あるいは全従業員を意識しているわけではない。例えば 36 協定や計画年休、安全衛生等、課長クラス以上あるいは期間従業員等にも関わる問題を扱う場合でも、あくまで交渉範囲は組合員の利益に関することのみである。組合員と非組合員の制度のバランスは考慮するとしても、非組合員の制度の詳細については立ち入ることではないという態度をとっている。

(3) 組合－組合員のコミュニケーション

労働組合は、どのような組織で、どのようなルートを通じて組合員の声を吸い上げているのだろうか。次に、組合と組合員のコミュニケーションの枠組みをみよう。

ア 組合の体制と職場への展開

はじめに組合の体制を確認する。各支部に、執行委員、職場委員長、評議員、職場委員という 4 階層があり⁵⁶、月に 1 回評議員以上が集まる評議会において労使間の懸案事項について運動方針の具体的活動内容を審議する。これを次の流れで職場に展開する。まず職場委員長が評議員・職場委員を集めて職場委員会をおこなう。ここでの主な目的は機関⁵⁷で確認したことの伝達と、職場の声の報告である。つづいて、職場委員が各職場⁵⁸で職場会を開催⁵⁹する。この職場会の開催は組合活動の原点であり、組合員の声の吸い上げの基礎となる部分だととらえられているが、支部によっては開催率が 70～80%程度にとどまるところもあり、また実態としては、時間的な制約もあり、意見の吸い上げよりも機関決定の伝達の性格が強い。

そこで、組合員の悩みや相談あるいは職場の困りごとや職場環境への意見・要望等をきめ細やかに吸い上げ、解決していくことを目指して取り組んでいるのが「職場声出し活動」である。具体的には、まず職場会の 100%開催を目指し、「職場声出しシート」を用いて職場委

⁵⁶ 職場委員長、評議員、職場委員の人選は①単純な輪番制ではなく人物本位とすること、②職場を掌握するという意味でもポスト長が望ましい等の視点を示しているが、基本的に各職場に任されており、職場会単位で部課長とも相談しながらおこなっている。

⁵⁷ 執行委員会・評議会・支部評議会・職場委員長会議等。

⁵⁸ 工場であればだいたい組単位で 1 職場 20～30 人程度。

⁵⁹ 技能系は、昼休み（45 分）を利用し、15 分程度でおこなっている。いかに時間を確保するかが課題となる。事務・技術部門ではメールを活用した「サイバー職場会」をおこなっているが、職場活動推進局長は、顔をあわせた職場会が開けるにも係わらず「サイバー職場会」としていること自体が問題だと認識している。

員が各職場で出た意見や要望をとりまとめ、その内容を評議員、職場委員長等に確実に伝え、対応内容を職場にフィードバックしていく。職場活動全般の推進を担う職場活動推進局長によれば、職場の声を吸い上げてその対応を目に見える形でフォローする仕組みを作ったことによって、以前よりも職場の声を吸い上げやすくなったということである。しかし 2004 年 6 月に実施された組合員意識実態調査では、「組合は、組合員の意見を聞いてくれている」と感じている人は 28.7%にとどまり、職場声出し活動の一層の定着と執行役員等による巡回の推進をはかろうとしている。この他、メールや電話での組合員からの相談受付もおこなっている。

イ 職場のあり方の変化と組合の問題意識

さて、組合員からの意見の吸い上げをおこなっている組合は、職場に対してどのような問題意識を持っているのだろうか。

まず、職場のなかで、人の面倒をみる、人を育てるという仕組みが一部でうまく働きにくくなっているのではないかという懸念がある。その背景として、高負荷が続き職場が忙しくなり、管理者が日々の生産をどうまわしていくかに注力し、ひとりひとりに声をかける余裕が減っていること、また、職場のフラット化が進み、班長や指導職といった職場の面倒を見る意識づけをされた階層が減ったことがあげられる。これにより、従業員が新たな問題を抱えても、職制には伝わりにくくなっていることが推測される。実際、職制への聞き取りでは意識されていなかった賃金等労働条件に関する意見（とはいえ組合でも全体として賃金等労働条件に関する要望がそれほど強いとは考えていない）のほか、パワハラやセクハラを含む上司等職場の人間関係に関する問題、借金等の個人的な問題等、組合にはさまざまな声が寄せられている。

このなかで、特に最近認識されることが増えているのがパワハラであり、組合でも問題意識を持っている。パワハラが指摘されると事実確認をしたうえで担当役員に状況を伝える等の対応をとっている。いまのところ会社と組合が相談しながら防止策を講じるシステムはなく、組合としていかに職場の声を吸い上げていくかが喫緊の課題であり、そのためにも職場声出し活動等の重要性は高い。

また 2004 年に負荷適正化を要求し、組合員の年間所定外労働時間を 360 時間以内とすることを目標とした施策を労使協力のもと全社で推進することとなり、技能系職場では生産計画がこの範囲で作られるようになった。事務・技術部門でもこの目標達成に向けて、単なる数字あわせではなく、業務の改廃や効率化を中心とした施策が全社をあげて推進されており、長時間労働やメンタルヘルスに関する問題の解消に向けた取り組みが進められている。

ウ 組合員の範囲

先述のとおり、トヨタ自動車労働組合は、係長クラス以下の正規従業員とスキルドパートナー（権利義務を一部制限）を組合員としている。期間従業員を中心とした多様な雇用形態の従業員が増加するなか、組合員の範囲を拡大し、より職場全体の利益を代表して活動を展

開することは考えられていないのだろうか。

書記長によれば、まだ具体的な時期ややり方はわからないが、期間従業員の組織化に関する検討を始めている。その背景は第1に、職場の一体感を高めることにある。昼休みに職場会が始まると期間従業員には席をはずしてもらわなくてはならない、資料をわたせないというのは職場委員としてもやりにくく、また期間従業員⁶⁰からみれば、なぜ同じ職場にいるのに入れないのだろうかという違和感につながる。以前は、正規従業員からみて、期間従業員は自らの雇用を脅かす可能性がある存在ととらえられていたが、現在は雇用のバッファとして欠くことができず⁶¹、いかに職場のなかで共存共栄の関係をつくっていけるかという認識に変わってきている。第2に全国的な組合組織率の低下という社会的圧力があげられる。組織化にあたっては、スキルドパートナー同様、組合費を低く抑える一方で、労働条件に関する要望は受けない⁶²等、あくまで職場の一体感向上を目的とした方向性がとられる見込みが高い⁶³。

なお、組合は先述のとおり、会社との交渉にあたっては、組合員の利益のみを意識しているが、個別の相談については非組合員からも受けつけ、対応している。これは、組合員をベースとした負荷適正化を進めてきた結果、組合員の働き方の改善の反動で課長クラス以上あるいは期間従業員や派遣社員等にしわ寄せがいつているのではないかという考え方によるものである。職場活動推進局長によれば、今後組合としてどのように展開していくかはわからないが、組合員の働き方に影響するものとして（非組合員を含めた）職場全体の環境をいかに向上させていくかという視点をもっている。

(4) 会社－従業員のコミュニケーション

では、組合を介さない会社と従業員のコミュニケーションはどのようになっているのだろうか。

ア 会社方針・会社施策の展開

会社方針は毎年策定され、これが部門・部・室にブレイクダウンされて各レベルの方針が決定する。方針の進捗状況は年央と年末に点検される。また、すべての管理職に業績や経営状況、人事施策等を展開する場として人事部門が主催して半年に1回SAMIT(Semi-Annual

⁶⁰ 組合が、期間従業員から登用された正規従業員にインタビューをしたところによると、期間従業員として働き始めてすぐはお金を稼ぐことが目的であり、仲間に入れてもらわなくてもよいと割り切っているが、数ヶ月たつと仲間意識が高まってくるものようである。

⁶¹ 一方で、組合は会社に対して受援率（期間従業員等及び社内外からの応援の割合）の適正化を要求しており、会社としても下げていく予定である。

⁶² 職制では期間従業員はマーケットプライスに基づく契約で割り切って働いている人がおそらく多いと認識されおり、期間従業員の賃金に対する不満はあまり意識されていなかったが、組合では、期間従業員も（それなりに満足しながらも）正規従業員と比較した賃金レベルに対する不満を持っていることもあると考えている。よって、労働条件まで含むと既存の組合員との利害対立も想像される。また、会社からみても、権利義務を制限せず期間従業員を組織化することは望ましくないだろうと組合は認識している。

⁶³ よって、組合費の説明としては、福利厚生サービスや共済等をアピールすることが考えられる。

Management Information of Toyota) を開催している。取締役会や役員会での決定事項や方針、SAMIT の展開内容等は、事務・技術系職場⁶⁴であれば、おもにそれぞれの部署・個人の業務の進捗状況の確認や組織内の情報共有等を目的に開催される職場ミーティングで同時に伝達される。部単位、室単位ではその長とキーマンが参加する（週 1 回程度が多い）ミーティング、さらにグループ単位では全員が参加するミーティング（頻度はさまざま）が持たれている。技能系職場では、月に 1 時間「I-Time（詳細後述）」というミーティングにおいて伝達される。

イ 職場におけるコミュニケーション

職場における日々のコミュニケーションは部門、職場によってそれぞれの組織や業務に応じて多様な方法で行われているが、事務・技術系職場では昼礼を、技能系職場では朝礼の開催が推進されている。

また、人事制度のなかに話し合い制度、自己申告制度等を設け、年に数回上司と部下が個別面談して、仕事や能力に関する振り返りと今後の育成計画の作成、それに関する希望や仕事・職場全般に関する要望等の吸収をおこなっている。

ウ 小集団活動、インフォーマル活動

以前からさかんであった小集団活動による業務改善の推進に加え、インフォーマル活動をより今日的なものとして活性化しようとしている。2002 年に職場単位のレクリエーション活動と採用形態別のインフォーマル団体を再編して「HUREAI 活動」を発足し、全社レベル、職場レベルでの親睦・交流活動を展開している。多様な人材の増加のなかでの職場における一体感の向上が目的であり、期間従業員や派遣社員にも積極的に参加を促している。

エ 苦情処理

トヨタ自動車株式会社には、労使により構成されるフォーマルな苦情処理委員会は、他社の例等をみても実際には十分に機能していないことが多いとの考えから設置されていない。人事担当者によれば、苦情処理の主役は上司であり、次いで組合、そしていずれにも相談しにくい場合のために 4 つの相談窓口を設け、近年、相談・苦情処理の充実をはかった。ここでは、上司と相談窓口について、それぞれの苦情処理機能を確認する。なお、労働条件の高さや雇用の安定というバックグラウンドがあり、苦情そのものがそれほど多くないことに留意する必要がある。

(ア) 上司

日常の業務遂行、労働条件、作業環境、作業負荷、職場の人間関係等にかかわる苦情はほとんど上司が吸収し、職場内で解決されている場合が多い。これは、上司の人事権が限定的である日本の特徴かもしれない。しかし、苦情処理にあたって上司が重要な役割を果たすからこそ、組合が懸念するように、職場が忙しくなると、上司の苦情吸収・解決機能が十分発

⁶⁴ 事務・技術部門の組織は部一室一グループという構成になっている。

揮されなくなるおそれがある。

(4) 相談窓口

従業員が困りごとや悩みごとを気軽に相談でき、問題を未然に防ぐためには、フォーマルな苦情処理委員会を制度化するよりも、多様な窓口を準備して利用しやすいものを利用してもらうことが有効であるとの考えから、4つの相談窓口を設けている。

1つめは、「企業倫理相談窓口」であり、経団連のガイドラインにそって作ったものである。社外の大手法律事務所と契約しており、直接相談できるようにしている。

2つめは「均等相談窓口」であり、均等法をきっかけに作ったものである。各地区の人事部署に設けられており、主にセクハラや仕事の与え方の均衡にかかわる問題を扱う。

3つめは、「心とからだの健康相談窓口」であり、安全衛生上の配慮から作られた。各地区の診療所（社内）と健康保険組合（社外）に設けられている。

4つめは、「はーとふるねっと e 倶楽部」であり、従業員だけでなくその家族からの相談窓口が必要との考え方で設けられた。社内の組織とは独立した位置づけの窓口を作り、従業員（期間従業員等も含む）及びその家族からの電話相談に応じる。よろず相談窓口であり、相談者の意向・希望に応じて担当者が助言や支援等に丁寧に対応している。

このほかに、工場には、「職場相談員制度」があり、ベテランの監督者が専任で、工場働く人々からの相談を受けつけている。借金等、生活問題に関する相談にも応じる。期間従業員の利用も多い⁶⁵。相談のノウハウは相談員間で伝承、共有されるほか、相談員個人の長年にわたる職場での経験、人生経験等も生かされている。

(5) 工場におけるコミュニケーションの実態

ここまで、会社—組合、組合—組合員、会社—従業員という3つの枠組みでコミュニケーションのあり方をみてきたが、職場ではそれぞれがどのように機能しているのだろうか。ここで1つの工場をとりあげ、そこでのコミュニケーションの実態を確認しておこう。

ア 工場の概要

インタビューをおこなった堤工場は1970年に操業を開始、当時はミディアムクラスの乗用車2~3車種を大量生産しており、80年代後半には年間生産台数が55万台を超えた。90年代のRVブームで生産台数が下がると、車種を増やして生産を持ち直し、2004年には46万台を生産した。2つのラインでだいたい1分に1台の車を生産している。

従業員は約6,700人であり、うち期間従業員及び社内外⁶⁶からの応援者が約4割をしめる。正規従業員とそれ以外の者は基本的に区別なく仕事を分担している。勤務形態は主として連続2交替であり、1直が6:25~15:15、2直が16:10~1:00である。所定労働時間は7

⁶⁵ 期間従業員については、相談窓口とは別に、人事担当者が期間従業員の寮に出向いて働く上で問題になっていることを聞いたという時期もあった。

⁶⁶ 社外からの応援はボデーメーカーが3分の2、派遣社員が3分の1。

時間 30 分であり、ラインを動かす残業が最大 1 時間、ラインを止めて会合等をおこなうライン外残業が平均 45 分程度となっている。生産負荷の変動に応じて、この範囲で残業をするか、あるいは期間従業員等の人数を調整し⁶⁷、工程編成を変えて 1 台の生産にかかる時間を変更して対応する。組織は課長の下に CL（係長）がおり、総組立工程であれば 60～90 人をまとめている。その下に GL（グループリーダー、組の長）がおり、同じく 20～30 人の組をとりまとめている。グループのなかでは EX（エキスパート、かつての初級監督職に相当する専門技能職）が同じく 5～6 人ずつのメンバをまとめる役割を果たしていることがある。

イ 職場の最近の変化

まず、10 年くらい前から、若者の気質の変化の兆しが見られ、一部我慢強さに欠ける者が始まった。その後高負荷を背景に、期間従業員⁶⁸を中心とした受援率が一気にあがり⁶⁹、さらに職場のなかで気心を通じにくい要素が高まった。一方で、高い技能を持った団塊世代の退職を目前に控えていること、若手リーダーが海外生産拠点の応援で抜けがちなことから、若者の気質の変化と高い受援率のなかで、いかに高負荷を支えていくかが課題となっていた。

以前は、このしわ寄せがすべて GL にまわっており、余裕のないラインの応援と常に新たに入ってくる期間従業員の面倒をみなければならないことによりパンクしかかっていた。そこで、現場出身の基幹職、組合、人事が三位一体となって、4 年前に「GL の働き方委員会」が発足し、GL の役割と、GL が 9 割以上管理監督業務⁷⁰にあたる強い職場づくりのために必要な要員数の見直しがおこなわれた。このキーワードは「共有化」であり、GL の活動や管理のあり方をシステム化して、目にみえるようにした。

しかし現在でも GL の負担が大きく、毎週のように入れ替わる期間従業員⁷¹の教育・安全面の指導と職場のまとめ役、若手の相談役といった「オヤジ」的役割、さらにそのなかで品質を保ちつつ生産を続けなければならないため、部下とのコミュニケーションがとりにくい状態にある職場もある。

ウ 職場における意見・要望の吸収

それでは実際に職場における意見や要望はどのように吸収されているのだろうか。ここでは、その種類別にルートを確認しよう。

第 1 に、生産性の向上や職場の改善にかかわる技術的な提案については、日常的に上司が

⁶⁷ 期間従業員は 4 カ月+2 カ月+6 カ月+1 年+1 年という形で契約期間を区切っており（最長 3 年）、毎月入れ替えがある。現在は全体として忙しいので期間従業員の採用を増やして対応しているが、工場間の繁閑に差があるときは、応援という形でやりくりしていた。

⁶⁸ 労働基準法の改正により、長期間の活用が可能になった。そこで在籍 2 年目に入る（だいたい 3 割程度が 2 年目まで残る）期間従業員を対象に、正規従業員 3 年目を対象にするのと同じ教育研修を実施することとしている。

⁶⁹ 受援率は 7～8 年前には数%にすぎない時期もあった。

⁷⁰ まずライン稼働、品質維持、不良が出たらその発生源対策と流出防止、設備異常に対する保全と協力した対応といった組の運営。現場の観察に加えてデスクワークもある。

⁷¹ とはいえ、生産の状況に応じて要員の調整ができる期間従業員の意義についてはある程度 GL も理解している。

受け付け、すぐに実現できるものについては職場ごとに対応している。また、「創意くふう提案制度」があり、技能員が各々提案を紙に書いて GL が採否を判断し、採用するものは実施している。GL が判断できないものは事務局でとりまとめて担当部署に送付し、そこでしかるべく判定され、採用されたものは実施が手配される。優秀提案には報奨金が出される等、仕事に対する前向きな姿勢につながっている。

第 2 に、労働時間や賃金、職場環境等に関する不満や意見・要望については、組合員は職場会で表明し、それをもとに会社と職場委員長・評議員が月に 1 回職場懇談会で審議し、結果をフィードバックする。

第 3 に、職場での人間関係、上司の管理の仕方、私生活についての相談は、工場幹部によれば⁷²、組合よりも上司や同僚に対して表明することが多いようである。実際、ラインの稼働中でも、なにかあれば上司は個別に相談にのっている。

ただし、従業員からみれば、職場委員は同時に上司でもあり、職場会のような集団の場ではなく個々に表明する場合、組合ルートと職制ルートの使い分けの意識があるかどうかは定かではない。なお、職制ルートの場合は、正規従業員も期間従業員も平等に扱われている⁷³。CL によれば、期間従業員から正規従業員だけが組合によって守られているという不満を聞くことはないという。

エ 現場管理としてのコミュニケーションのしかけと単位

次に、日常業務の管理手法としての職場におけるコミュニケーションのしかけと単位を確認しよう。なお、これらはすべて正規従業員のみならず期間従業員等を含め、すべてのメンバーを含んでいる。

まず、20～30 人の組単位でおこなわれるコミュニケーションとして次のものがあげられる。所定時間内に毎日 5 分おこなわれる朝礼では、「GL の働き方委員会」の成果として作られた「いきいきコミュニケボード」や「安全ボード」等のボードの前で、グループ単位で 1 日の作業の流れを共有化するほか、品質不良⁷⁴とその対策の報告等をおこなう。朝礼は以前から行われていたが、ボードの使用により、GL ごとの個人差なく、作業の流れや分担、GL の動きを明確に伝達することが可能になった。月に 1 回 1 時間残業をつけておこなわれるミーティングとして「I-Time」がある。これはコミュニケーション機会が少ない現業部門での情報共有化を目的として人事が提案して導入されたものであり、うち 30 分は会社の話題、うち 30 分は、GL と CL の裁量によって職場固有の問題を扱う。無口な者もいるが、比較的な発言する。

⁷² 組合は、先述のとおり職場でのセクハラやパワハラといった人間関係についての相談は職制よりも組合ルートが機能しているにとらえている。

⁷³ なお、育成にあたっては、期間従業員は即戦力、正規従業員はじっくりと実力をつけていくことを意識する面がある。

⁷⁴ 品質不良が出たものについては、本人に口頭ではなく現物を見せて、あとの工程への影響まで含めて説明し、認識させる。お互いに不良の原因と結果を納得しあい、その後全体へのフィードバック、他部署と協力した物的対策をおこなう。

次に、7～8人の小集団でおこなわれるコミュニケーションとして、QCサークル、安全ミーティング、交通安全等がある。業務改善に向けた小集団活動は、従来からさかんに行われていた。

さらに、近年工場においても、「話し合い制度」によって年に1回30分以上、1対1の上司との面談機会を設けることが徹底されるようになってきた。これは、1年間思うように仕事できたか、これからどんなことをしたいか、悩みはないか等を話すものであり、職制によれば、この面談での発見は多いという。

組単位や小集団でのコミュニケーションは情報や問題意識、モチベーションの共有化が、1対1のコミュニケーションは個人の仕事上の振り返りと今後のあり方の確認が目的であり、その使い分けがなされている。さらに、職場を超えたコミュニケーションの機会として座学があり、これは効率的に他の職場の状況を知り視野を広げることにつながっている。

オ インフォーマル活動

組合と職制が一体となった職場での意見や要望の吸い上げ、そして現場管理としての組・小集団・1対1のコミュニケーションの枠組みに加え、さらにさまざまなインフォーマル活動がおこなわれており、これにも期間従業員等にも積極的に参加を呼びかけるようにしている。

(6) 会社（話し手）からみた労使コミュニケーションの評価

最後に、会社が労使コミュニケーションの現状についてどう考えているのかを整理しておく。

まず、会社からみた組合の位置づけであるが、「組織力はしっかりしており、特に労働条件等組合員の関心が高いテーマについては浸透力が強い」ので、組合員の利益⁷⁵をとりまとめ、代表する窓口として、人事管理上不可欠な存在であると考えている。また、組合は、職場単位の問題は職制を通じても処理しやすいが職場を横断した問題⁷⁶は組合のほうが機動的に処理しようと自負していたが、会社も、「大きな組織になればなるほど、組合が集团的に職場のなかで議論をしてまとめてくれるという機能が、ときには会社による職制ルートでの展開・集約より優れた働きをすることがある」と認識している。さらに、組合が組合員の目先の利益だけにこだわらず、「長期的に会社を発展させればいずれ全体の取り分が多くなる」というように長期的な視点で議論を進めうるという点も評価している。なお、労使関係への第三者の介入については、民主的に手続きを踏み、協議して決定した事項にそって運営されたものについては、その結果について第三者の判断が入る余地はないとの立場である。

では、非組合員とのコミュニケーションについてはどうだろうか。組合が人事管理上不可

⁷⁵ 単一組合のなかでホワイトカラーとブルーカラーの利益対立はほとんどないと考えられている。

⁷⁶ 例えば他の職場にも係わるような生産問題、職場環境問題（温度）、食堂や駐車場等のインフラ関係等があげられる。

欠な存在であれば、組合員の範囲の拡大には好意的なのだろうか。まず、期間従業員については、割り切って働いており、労働条件には納得しているため、組合が組織化して吸収するほどのニーズがあるかどうか疑問であると考えている。また、長期勤続するわけではない期間従業員のニーズをどこまで吸い上げて対応すべきかについては、難しい問題だととらえている。しかし一方で、期間従業員は職場の欠かせない戦力であり、職場の一体感を高めていくためには、2年目以降は組合が面倒をみてはどうかという声も組合執行部等にはあることも承知している。会社の非組合員に関する問題意識としては、期間従業員の組織化よりも、高負荷続きが、管理職クラスにしわ寄せを与えている点のほうが大きいともいえる。

高い生産負荷が続き、高い受援率のなかで、風通しのよい職場を維持しつづけるためには、安定的な労使関係の継続に加え、上司がその苦情処理機能を担える職場環境を整えるとともに、職場における様々な単位でのコミュニケーションの網掛けを行い、さらに苦情や意見・要望に対して多様な窓口を設けることが有効だと考えている。

第2節 1. インタビューリスト

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2005.4.25 15:00-16:00	人事部企画室担当部長	水町、堀田	(趣旨説明)
2005.5.10 14:00-16:00	人事部企画室担当部長	水町、平澤、堀田	企業、事業所、職場レベルでの従業員の意思決定への参加(フォーマル/インフォーマル)、日常業務における意思疎通、苦情処理、労働法に対する考え
2005.7.22 9:00-10:00	堤工場工務部工場企画室長、組立部次長	水町、堀田	堤工場概況説明、工場見学
2005.7.22 10:00-10:30	工場企画室担当課長		技能員の教育体系と期間従業員2年目の研修の説明
2005.7.22 10:30-11:30	組立部次長、塗装部次長		ラインにおける集団・個別のコミュニケーションの現状と課題
2005.7.22 11:30-12:00	車体部第2ボデー課CL、組立部第2組立課CL		期間従業員が多いラインでのコミュニケーション、現場からみた組合と職制ルートの違い
2005.7.22 13:00-14:00	組合書記長		組合員の範囲と期間従業員組織化の考え方、現在のラインにおけるコミュニケーションの問題
2005.7.22 14:00-15:00	組合職場活動推進局長		職場活動の現状と今後の方向性、相談の内容と対応

この他、メール・電話により補足をおこなった。人事部企画室担当部長←→堀田によるものは、6.1付(組合員の範囲等)、12.5付(テーマ別懇談会多用の背景、事務・技術系職場におけるコミュニケーション)、組合の職場活動推進局長←→堀田によるものは、11.29付(職場役員の人選、職場横断的な問題の例、事務・技術系職場特有の問題)である。

参考文献

- トヨタの概況 2005
労働協約
就業基本規程 社員就業規則
TOYOTA TSUSTUMI PLANT OUTLINE 2005 年
50 期前期職場役員 HAND BOOK トヨタ自動車労働組合
石田光男「賃金、収益、要員の管理とホワイトカラーの業務効率—トヨタ—」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社、2005 年、pp.205-260
荻野勝彦『～トヨタ自動車の労使コミュニケーションについて～』（(社)日本経済団体連合会労使関係委員会政策部会報告資料)、2004 年
小池和男・中馬宏之・太田聰一『もの造りの技能』東洋経済新報社、2001 年
ジェフリー・K・ライカー（稲垣公夫訳）『ザ・トヨタウェイ 上下』日経 BP 社、2004 年
濱口誠「問題の予兆は、必ず職場でおきている！！—コンプライアンスに関する労働組合の取り組み—」『産政研フォーラム』第 67 号、2005 年、pp.21-24

2. 東日本旅客鉄道株式会社

(1) 企業概要

東日本旅客鉄道株式会社は 1987 年に国鉄の分割民営化により設立された。主な事業内容は、旅客鉄道事業、生活サービス事業、Suica 事業等であり、現在、12 の支社において事業を展開している。従業員数は、67,710 人であり（2005 年 4 月現在）、設立後微減を続けている。単体の 2005 年 3 月期の営業収益は 18,831 億円（連結で 25,374 億円）で微減、営業利益は 3,106 億円（連結で 3,585 億円）で増加傾向である。

従業員の構成を系統別にみると、67,710 人のうち鉄道事業部門の割合が 7 割近くを占める（うち駅等が約 13,000 人、車掌約 6,000 人、運転士約 7,000 人等）。なお、非現業社員⁷⁷は全体の 10%程度である。男女比については、男性が 96%にのぼる。新規採用数の推移をみると、2000 年度以降、毎年約 1,400 人程度となっており、そのうち既卒者を年間 250 人程度採用している。

(2) 会社—複数組合のコミュニケーション

東日本旅客鉄道株式会社には、現在 7 つの労働組合がある。まず組合の概要を確認したあと、会社—複数の労働組合という枠組みでのコミュニケーションのあり方をみていこう。

ア 労働組合の概要（2005 年 4 月現在）

オープンショップ制をとっており、原則として正規従業員のうち管理職等社員及び機密事

⁷⁷ 本社、支社等企画業務を行う社員。

務を取り扱う者として会社が指定する者以外の者はほとんどが組合員である。7つの労働組合は規模が大きい順に東日本旅客鉄道労働組合 48,800人、国鉄労働組合東日本本部 10,300人、ジェイアール東日本労働組合 2,380人、国鉄動力車労働組合総連合 360人、全日本建設交通一般労働組合全国鉄道東日本本部 160人、100人に満たないものとして動力車労働組合、鉄道産業労働組合となっている。うち、本社と労働協約を締結している組合は、東日本旅客鉄道労働組合、国鉄労働組合東日本本部、ジェイアール東日本労働組合、全日本建設交通一般労働組合全国鉄道東日本本部であり、また、対応機関毎に支社単位でも締結している。ただし、支社によって状況が異なり、どの支社にもすべての組合が組織されているわけではなく、それぞれの労使関係を構築している。

なお、民営化により東日本旅客鉄道株式会社が設立されたあと採用された者は、地域や職能にかかわらず、ほとんどが最大組合である東日本旅客鉄道労働組合に加入している。

イ 会社と労働組合との関係の特徴

労使関係の特徴の1つ目として、集团的労使関係が支社レベル以上⁷⁸にしか存在しないことがあげられる。東日本旅客鉄道株式会社の労働組合のあり方と労使関係には、国鉄時代からの長い歴史⁷⁹が大きな影響を及ぼしている。国鉄時代、最大組合であった国鉄労働組合が団体交渉に関する協約を改訂し、現場段階でも団体交渉を行うよう要求した。国鉄当局は当時の国鉄労働組合が「職場に労働運動を」という運動方針を掲げ、「職場交渉権の確立」を求めていたことから、現場段階での労使交渉を制度化すれば、労働組合がそれを職場闘争の手段として悪用するおそれがあるとして拒否し、ほぼ10年間対立してきた。しかし、最終的に公労委の仲裁委員会から勧告があり、それに従って、1967年には現場協議制度の労使協定が成立した⁸⁰。これは、職場で職場の問題点を労使で解決しようという理念に基づくもので、駅・車掌区・保線区等の職場を交渉単位として集团的労使関係が展開されることとなった。現場協議制は、当初その直接の当事者である現場労使の制度に対する適正な認識と、それを有意義なものに育てていこうとする良識が何よりも期待されたが、実際には大きな問題をはらんでいた。当時、公共企業体等労働関係法8条において団体交渉の対象事項が定められており、管理及び運営に関する事項は団体交渉の対象とすることはできないと規定されていた。ところがこの規定にもかかわらず、非常に強い組合の力を背景として、労働条件と切り離せないものとして作業指示までが協議事項となり、実態の伴わない手当や根拠のない休暇等がヤミ協定化され、職場規律が維持できなくなり、現場業務は麻痺した⁸¹。現場協議の開催回

⁷⁸ 具体的には支社と地方本部、本社と本部の関係しかない。

⁷⁹ 国鉄最初の労働組合は1945年に結成された（国鉄釧路工機部）。

⁸⁰ 1967年6月、国労本部が3地方本部を指定して職場交渉権を認めるよう地方調停委員会に調停を申請、10月に事実上職場を団体交渉の場として認める調停案が示された。国鉄当局はこれを拒否したが、結果として公労委の勧告に基づき、まったく新しい労使関係制度として「現場協議機関」が設けられた。

⁸¹ たとえば雨天の屋外作業は拒否できる、指示以外の作業は行わず、予定した作業手順の変更も拒む、何らかの手当を出さない限り臨時作業は行わない、そのため（ヤミ）手当を払うこと、年末年始・旧盆に（ヤミ）休暇を付与すること、管理者はお茶やコーヒーを自分の給料で買うこと、バドミントン用具を備え付けよ、ヘルスマーターを備え付けよといった事項が協定化された。一方、憲法問題や社会問題といった現場管理者

数は定められていたにもかかわらず、その回数を増やし、現場協議に出席する組合員の定数は定められていたにもかかわらず、組合側は説明員、傍聴者として出席者を増やし、結果として、現場長、助役等の管理者はその対応に多くの時間を割いた。また現場協議に参加する組合員数を確保するために、管理者は部下の代わりに業務に就く「下位職代行」を行わざるをえなくなり、結果として事故を引き起こした管理者もいた。事故の原因を追及しているうちに当該管理者は数ヶ月にわたり、休日がないばかりか、泊まり明けでも帰宅できない勤務実態が明らかになったのである。管理者の一部にはノイローゼになる者や自殺者も出た。ヤミ手当、ヤミ休暇等、職場規律の乱れの実態が徐々に明らかになったことから、1982年3月以降、運輸大臣は国鉄総裁に対して「職場規律総点検実施」を指示した。さらにその直後、名古屋駅において機関士の酒酔いによる居眠りを原因とするブルートレイン事故が発生した。この後、8回にわたって「職場規律総点検」が実施され、職場規律が是正されていくことになる。これらを契機として、同年7月、各労働組合に対し、公労委の勧告の趣旨に則り再検討された現場協議制度の改訂案が提示され、鉄労及び全施労とは協約有効期間である11月30日に合意に達し、改訂協約を締結した。しかし国労及び全動労とは合意に至らず、12月1日以降無協約となった。その後、改訂協約を締結した労働組合との実質的な現場協議制は次第に影を潜めていった。東日本旅客鉄道株式会社に限らず、国鉄の分割民営化により誕生したJR各社は、この反省をもとに、職場には集团的労使関係を存在させないこととしたのである⁸²。

2つ目は、複数の組合とそれぞれ個別に交渉を進めざるをえない点である。先述のとおり7つの組合があるが、それぞれ理念や方針が違うこと、また具体的な交渉の中では限られたパイの取り合いとなる場合もあるため、決して複数の組合が同じテーブルで交渉をすることはない。交渉に対する会社の基本的な姿勢はすべての組合に対して同様であるが、支社によって対応するそれぞれの組合のスタンスが異なるため、交渉の進め方は微妙に異なる。

3つ目は、取り扱われるテーマは現業社員に関わる問題が中心であるという点である。会社と組合との関係で焦点となるのは主に現業社員の労働条件である。職種が多く、勤務形態も様々であり、安全上の問題もあることから、交渉は現業に関わるものがほとんどであり、非現業社員に関わる問題が取り上げられることは稀である。

ウ コミュニケーションのルールとその内容

会社と組合のコミュニケーションのルールはどのようになっているだろうか。コミュニケーションのルールとそれぞれが扱う問題については、労働協約で明確に整理されており、本社のみならず、どの支社においても同じルールによって厳格に運用されている。具体的には経営協議会、団体交渉、苦情処理及び簡易苦情処理の4つのルールがある。それぞれの概要

の権限外の事項も協議事項とされた。

⁸² これによって、現場長は集团的労使関係からは解放され、従業員とのコミュニケーションをとる、駅の今後に関わる建設的な検討を行うといった通常あるべき現場運営を行うことが可能となったとされる。

は次のとおりである。

(ア) 経営協議会

経営協議会は、経営に関する事柄について労使が意見交換をする非公開の場であり、労働協約で定めた人数の協議員が出席する。協議員の人数は、会社側及び組合側とも同数である。

(イ) 団体交渉

団体交渉は、職場環境を含む集団的な労働条件について労使が交渉する公開の場であり、労働協約で定めた人数の交渉委員が出席する。その人数は組合員数により決定され、会社側及び組合側とも同数である。交渉事項は労働協約で定められているが、経営事項である人事権等に関する問題は交渉事項とはなっていない。

全社的な施策は、まず本社レベルで基本的な考え方等について団体交渉が行われ、合意ができると支社での交渉が始まる。手順としては、すべての組合への同時提案を原則としつつも、多数組合から順に各組合に提案し、交渉も順に行っていくことになる。地方本部は、会社からの提案を受け、下級機関である支部及び関係する職場（分会）に提案をながし、職場レベルの意見を集約したうえで支社に申し入れを行う⁸³。交渉は基本的に全組合と妥結することを目指しているが、施策内容によっては、多数組合以外の組合と個別事項は折り合わないこともあり、再雇用制度のように最終的に一部少数組合が反対したままで制度化した例もある。

(ウ) 苦情処理・簡易苦情処理

苦情処理は、「労働協約及び就業規則等の適用について苦情を有する場合⁸⁴」に、その苦情を労使で協議し処理するものである。苦情処理委員は労働協約に基づき決定され、会社側及び組合側とも同数で3人ないし2人であり、苦情の申立があった際に会議を開く。

なお、組合員が本人の転職、降職、出向及び待命休職についての事前通知内容に対する苦情を有する場合は、簡易苦情処理によって受けつける。

集団的な労働条件については、以上のように会社－組合の枠組みで取り扱っており、会社－従業員の枠組みで取り扱うことはない。

(3) 会社－従業員のコミュニケーション

組合を介さない会社と従業員のコミュニケーションはどのようになっているのだろうか。

まず、経営戦略や事業戦略といった会社全体の方向性に係わる事項については、取締役会等の機関により意思決定が行われており、本社が全従業員に対し、そこで決定された経営方針をパンフレットや社内誌により伝達する。また、本社の経営方針を受けた支社はその方針に沿った支社の実施計画を策定し、全支社従業員にパンフレットや支社報で伝達する。さらに支社の実施計画を受けた支社内各現業機関は当該現業機関の実行計画を策定し、各職場の

⁸³ 現場協議制が行われていた頃は、地方本部での集約はなく、各職場レベルで協議されていた。

⁸⁴ 書面以外は受けつけない。

全従業員に伝達する。職場レベルにも影響を及ぼす事項については、その都度、職場において説明会等を開催して周知され、また、職場に関わる具体的な事項については、始業時に各職場で行われる点呼等の場で指示・伝達する。

では、会社が直接従業員の日常業務にかかる改善意見を吸い上げ、苦情や不満を吸収し、対応するルートとしてはどのようなものがあるのだろうか。

ア 提案活動、小集団活動

従業員がよりよい職場を実現したいと考えたときにはどうしたらよいのだろうか。職場の業務運営に関する建設的な意見⁸⁵を会社が吸い上げ、具現化するために設けているものに提案制度・小集団活動がある。職場で労使が向き合う場はなくなったが、これによって職場における業務改善を実現することができる。会社設立と同時に生まれた制度であり、この2つを活性化することも現場長の大きな役割の1つである⁸⁶。

提案制度は、個人あるいはグループから日々の仕事の改善提案や職場をまたがる改善提案を受けつけるもので、評価し褒賞を出している。小集団制度は、10人以下のグループによるもので、グループを組織し、活動するのは従業員自身であり、会社はそれを積極的に支援している。参加は強制ではないが、まったく参加しない者がいる一方で、複数のグループに参加する者もいる。出された提案や意見によって職場における具体的な業務改善が図られた事例は数多い⁸⁷。

イ 現場長等による従業員の要望や意見等の把握

仕事上の要望や意見はもちろん、従業員の私生活における困りごと等を含めた情報は、現場長を通じて支社等に報告されることになっている。これらの情報が、現場長以外からインフォーマルな形で支社等に寄せられた場合には、「こういう情報を耳にしたが」という形でいったん現場長に返し、改めて現場長に本人に対する確認・面談等を促したうえで支社等に報告させている。なお、ひとつの職場が100人以上の規模の場合、現場長（例えば駅長）は日常のコミュニケーションを現場の管理者（助役）にも分担して行っていることが多い。ただし、国鉄時代の末期に新卒採用を停止していたこともあり、若い世代と現場長及び管理者（助役）との世代ギャップ⁸⁸があることは否めず、実際には、先輩が後輩に仕事を教える中で個人的につかんだ情報がインフォーマルに上がってくることもある。

各職場では、いかに従業員の不満や意見を吸い上げるかに努力しており、現場長等が従業員の日常的不満や意見を吸収できるよう積極的にコミュニケーションをとるよう努めるとともに、支社等の担当者自身が極力現場に出て従業員から直接状況を聞いて歩くようにして

⁸⁵ 職場の活性化、能力開発、業務改善等へとつながる意見のこと。

⁸⁶ 2005年度は小集団活動が約5,300サークルあり、約36,000人が参加した。

⁸⁷ 2004年度提案件数は約68万件に達する。具体的には、工具や部品の改良、システム作成、作業マニュアル作成等がある。内容によっては特許、実用新案申請等を行っているものもあり、これらは他の職場に水平展開を図っている。

⁸⁸ 現場長及び管理者ではなく先輩社員等に主に相談する者もいる。また、若手社員は自分のことを話しながらない傾向があり、職場管理上の課題になっている。

いる。また、若い世代に集団生活の大切さ、一人ひとりの仕事の仕方が及ぼす職場あるいはお客様への影響を説き、何か問題があればひとりで抱えず相談するよう促すといった取組みも行っている。

ウ 自己申告制度

制度として、毎年1回管理者と従業員の面談機会を設けている。仕事に対する課題、成果や異動の希望等について従業員本人が自己申告書に記入のうえ、管理者と1対1で15分～30分程度面談を行う制度であり、それは将来の異動やスキルアップのための参考とされる。

エ 相談窓口

基本的に従業員個人に関わる意見や不満は現場長ルートや自己申告制度を通じて吸い上げることになっており、個人が直接相談する特別な窓口は設けていない。これは支社等に直接電話できる仕組みを作っても利用されないと考えられるとともに、そもそも部下従業員の状況や意見等を着実に把握することは現場長等の最大の業務であることによる。

ただし例外が2つあり、セクハラとパワハラに加え、いわゆるポジティブ・アクションにあたるFプログラム（女性社員が働きやすい環境整備に向けた会社の行動計画）については本社の人事部及び支社の人事課に窓口を設けて直接相談を受け付けている⁸⁹。

(4) 労使コミュニケーションの評価

最後に、会社からみた労使コミュニケーションのあり方に対する評価を確認しておこう。

第1に、組合の数については、当然ながらコミュニケーションをとるうえでの労力等を考えると単一組合が利害を調整したうえで意見を集約してくれるほうがベターであるという意見がある一方で、単一組合だけでは、会社に対する健全なチェック機能が弱まってしまい、慣れ合いになるのではないかという声も聞かれた。

第2に、集团的労使関係の単位については、支社レベル以上でよいのではないかという判断であった。これは、現場協議制の弊害の再来を防ぐという趣旨だけでなく、駅等の単位で完結しない業務が多いこと、ジョブローテーションのあり方が変わり、職場横断的な人事異動が行われていること、職場は仕事をするところという意識が定着していることにも起因しているものとみられた。また、提案や小集団活動、現場長等現場管理者による社員とのコミュニケーションといった多様なルートによる意見の吸い上げと職場の改善を実現していることも、「集团的労使関係は支社レベル以上でよい」という判断を後押しするものであろう。一方、職場に集团的労使関係がなくなったことにより、現場長等が従業員の要望や意見等を把握する力の重要性がさらに高まったという声もあった。

第3に、組合とのコミュニケーションのルールを、経営事項は経営協議会、労働条件は団体交渉、処分等は苦情処理、人事異動は簡易苦情処理というように労働協約に明記したうえ

⁸⁹ 窓口の担当者を現場に向かわせ、聞き取りを行うこともある。

で厳格に運用していること、また従業員個人の意見や不満は基本的に従業員から直接ではなく現場長を通じて人事部門が集約するというように、ルールを明確化したことの影響を確認した。ルールを厳格に定めていることによって、逆に意見や不満等を吸い上げにくくなっていないかは今後とも意識しておかなければならないという意見もあった。ただし、ルールを明確化したことによって、現場協議制による混乱のような事態を回避し、協議や対応の円滑化が図られていることは確かである。なお、このルールをよりよく運用していくためには、いかに支社あるいは現場長といった管理サイドが職場の問題を早く察知して対応していくかが肝要との指摘もあった。全体として、提案制度や小集団活動の活発化、管理者が部下の意見を吸い上げられるコミュニケーションの充実、支社担当者が積極的に職場に出向くといったことによってフォーマル・インフォーマルそれぞれのルートを活性化していくことの重要性が意識されていた。

東日本旅客鉄道株式会社に対するインタビューは、2005年4月から8月にかけて4回にわたって実施した。調査者は中村・水町・平澤・堀田の4名である。

なお、国鉄時代の組合の実態及び労使関係の状況、民営化前後の経緯について理解するために、高梨昌氏（信州大学名誉教授）、野田鉄男氏（労働政策研究・研修機構臨時研究協力員）に別途お話をうかがった。

参考文献

2005 JR 東日本 会社要覧

2005 JR 東日本 会社案内

高梨昌編「国鉄の経営再建に関する提言（国鉄研究会報告）」『信州大学経済学論集』第 26号、1988年、pp.143-182

『国鉄労使関係研究会報告書』国鉄労使関係研究会、1984年/等

『職場闘争の手引き』国鉄労働組合、1967年

3. 総合小売 A 社

(1) 会社概要

ア 事業内容、沿革、業況

A 社はゼネラル・マーチャンダイズ・ストア、スーパーマーケット等の総合小売事業、婦人服、カジュアルファッション等の専門店事業、商業施設の開発等のディベロッパー事業、金融、アミューズメント、外食等のサービス事業を事業内容とする企業である。1758年、太物・小間物商として創業され、1926年株式会社に改組された。2001年に商号を変更し現在の社名になった。

A 社の最近3年間の業績は図表 3-2-3-1 のとおり、増収、増益傾向にある。

図表 3-2-3-1 最近 3 年間の業績（連結）

	売上高	営業利益	経常利益
2003 年 2 月	3 兆 0865 億 0400 万円	1321 億 7200 万円	1274 億 3100 万円
2004 年 2 月	3 兆 5462 億 1500 万円	1322 億 1200 万円	1313 億 5400 万円
2005 年 2 月	4 兆 1958 億 4300 万円	1467 億 7700 万円	1560 億 9900 万円

資料：日経会社情報 2005 年秋号

イ 従業員区分

2004 年 2 月まで、A 社の従業員の区分は次のとおりであった。社員（約 1 万 5000 人）は転勤の範囲により、N 社員（national、約 9000 人）、R 社員（regional、約 4000 人）、L 社員（local、約 2000 人）の三つに分けられていた。これら N、R、L 社員がいわゆる正社員である。このほかに特別な技術、技能をもった契約制社員（約 400 人）、キャリア社員（フルタイムで時給、約 700 人）、フレックス社員（いわゆるパート、約 7 万 6000 人）、アルバイト（学生、約 1 万 5700 人）といった区分があった。

2004 年 2 月以降、従業員の区分は、図表 3-2-3-2 のように、転居転勤する NR 社員と転居転勤しないコミュニティ社員とに大別されることになった。NR 社員は、従前の N 社員と R 社員である。コミュニティ社員は従前の L 社員、契約制社員、キャリア社員、フレックス社員である（従前のアルバイトは含まれない）。

図表 3-2-3-2 従業員区分の変化

従前（2004 年 2 月まで）の区分	人数（概数）	現在の区分
N 社員（全国範囲で転居転勤する）	9000 人	NR 社員
R 社員（全国四つに分けられたブロック内で転居転勤する）	4000 人	
L 社員（転居転勤しない）	2000 人	コミュニティ社員
契約制社員（1 年契約契約社員）	400 人	
キャリア社員（1 年契約、時間給、フルタイマー）	700 人	
フレックス社員（いわゆるパートタイマー）	7 万 6000 人	
アルバイト（学生アルバイト）	1 万 5700 人	アルバイト

NR 社員もコミュニティ社員も同一の職能資格制度が適用される（職能により S 職、M 職、J 職の呼称がある）。NR 社員とコミュニティ社員との違いは次のとおりである。NR 社員は長期契約で、給与は資格給・能力給からなる日給月給である。転居転勤をする。コミュニティ社員は 6 ヶ月の期間契約で、給与はマネジャー層以上は資格給・能力給・職位給からなる日給月給、オペレーション層は時間給とに分かれる。転居転勤はしない。

ウ 従業員規模、離職率

A 社の従業員総数は 2005 年 5 月現在、約 11 万 4900 人である。NR 社員が約 1 万 4700

人、コミュニティ社員が約 8 万 3400 人（月給の人を含む）である。アルバイトが約 1 万 6800 人である。

コミュニティ社員の中に社会保険でカバーされる、月 120 時間以上働く人が約 10%いる。

店長は現状すべて NR 社員である。コミュニティ社員の店長は今のところいないが、小さな店舗で統括マネジャー⁹⁰を勤めるコミュニティ社員が数名いる。

NR 社員の離職率は年間 7,8%程度である。コミュニティ社員は一月に約 2,400 人が退職する。平均勤続年数（2004 年のデータ）は、NR 社員が 12 年、コミュニティ社員は 5 年である。

エ 店舗の構成

従業員の大多数が配置されている店舗の構成は次のとおりである。店舗の人員は規模によるが、大規模店舗の場合、1 店舗の総数は 500 名程度になる。そのうち NR 社員は 70~80 名程度、他はコミュニティ社員 9 割とアルバイト 1 割といった構成である。

店長の下には副店長がいる。副店長は主にサービス関係を監督し、店長不在のときは店長代行を行う。また、店長の下に横並びで統括マネジャーがいる。統括マネジャーは衣・食・住関係の統括マネジャーと総務関係の統括マネジャーの計 4 人である。統括マネジャーの下に部門マネジャー（魚の責任者、婦人の責任者等）、部門長の下に売場長（こども部門の場合：ベビー、こども、おもちゃ）が配置されている。

オ コミュニケーション環境の変化

中央執行委員長は、「1980 年の入社当時と比べると、店舗でのコミュニケーション環境は次のように変わった」という。営業時間は 10 時—18 時だったのが 9 時—23 時、さらには 24 時間にまで延び、社員比率は 4 割強から 15%程度に下がった。投入人時は低下する傾向にあり、一人当たりの持ち場は拡大した。入社当時は周囲の多くは自分と同じ社員で、ここで長く働いて何とかここでもものになってやろうという人が多かったが、今では意識レベルの違う人が混在するようになったと委員長は述べる。

年々営業時間が延び、同じ店舗の従業員が揃う時間帯がないためコミュニケーションが不足しがちになっていることは、人事企画部長も中央執行委員長も指摘したところである。中央執行委員長は、従業員同士の信頼感や、対話の風土、お互いが話し合うことで新しい知恵を出すことの良さ、企業風土の継承の重要性を見直さなければならないとの認識を示していた。

(2) 会社とパートを含む単一組合とのコミュニケーション

ア 労働組合の概要

2005 年 6 月時点の組合員の概数は、NR 社員組合員が約 1 万 4000 人、従来でいうパート

⁹⁰ 統括マネジャーの仕事については、本節 3.(1)エを参照されたい。

の組合員が約 4300 人で計約 1 万 8300 人であった。2005 年 8 月には従来のパートの中からさらに約 1 万 1700 人を組織し約 3 万人になった。NR 社員は職能資格で S 職以上の約 1000 人を除き、100%組合員である。

各店舗は分会となり、分会は約 400 ある。この 400 の分会は、地域により本社、北日本、関東、中部、西日本の五つに分けられ、各地域は地域事務所を設置している。また、事業によりスーパーセンター事業、スーパーマーケット事業を加えた七つのブロックに分けられ、事業本部単位で専従を置いている。専従は本社とスーパーセンター事業、スーパーマーケット事業はそれぞれ 2 名、他の各ブロックには 4~6 名程度いる。専従は全員正社員出身である。

中央執行部は約 35 名で、そのうち 1 人がコミュニティ社員である。分会長を務めるコミュニティ社員は少なくないだろうと中央執行委員長は述べるが具体的な数字は不明である。

A 社労組では 30 歳くらいから専従になるパターンが多いが、近年になって 50 歳を超えた男性で専従になる人が 2 人現れた。

イ 会社と労働組合との関係の特徴

人事企画部長は組合について、労働条件だけでなく、現場の状況などについても積極的に意見を出していると評価しており、会社も組合からの意見を真摯に受け止めていると述べる。そのことを端的に示すのが従業員区分変更の際の労使の取組みであろう。先述の従業員区分の変更の際には、処遇が大きく変わる一部の従業員（旧 L 社員）の本音を組合が把握し、処遇の激変緩和措置等を会社側に求めた。会社側でも独自に相当な時間をかけて旧 L 社員の意向を汲み、処遇の激変緩和措置を設けるなど制度導入の仕方を一部修正してモラルダウン予防策を講じた⁹¹。

一方、中央執行委員長は、会社側は組合に対し信頼感を寄せており、これからも緊張感を保ちつつ互いに補い合える関係を維持していきたいと述べる。このように、A 社では、会社と労働組合が、互いを信頼し、現場の意見を尊重するために相互補完をしている。

ウ 労使協議の場とその内容

(ア) 労使協議の流れ

A 社では、次のような方法で、組合と会社がそれぞれのルートを通じて現場の声を集めている。組合ルートによる現場の声、組合（幹部）が認識する課題は労働組合が集約し、職制を通じた現場の声、トップよりの指示、担当部署からの問題は会社が集約し、それぞれ労使によって課題へとブラッシュ・アップされ、労使協議の場で提起される（以上、図表 3-2-3-3）。

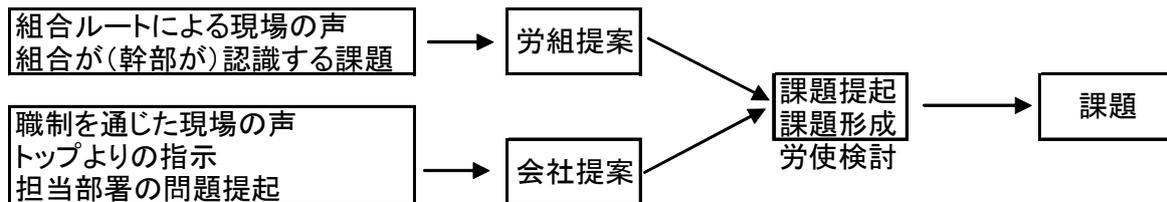
課題はまず労使専門委員会にかかり、ここで労組または会社サイドに振り分けられる。課題を振り分けられると、労組は現場従業員に確認し、会社は現場の管理者層（店長）に確認

⁹¹ 本節 3.(3)イ(i)、(2)ウ(カ)を参照されたい。

する。労組・会社によって確認された情報は労使専門委員会に集められる。

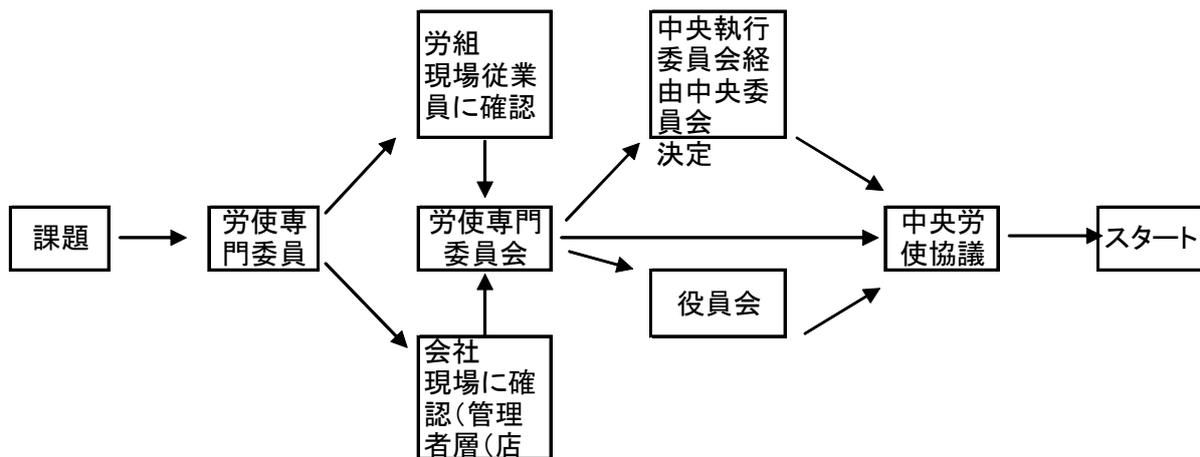
そのあとは、直接中央労使協議会で諮られ決定される他、中央執行委員会を經由して中央委員会での決定を経てから中央労使協議会で決定される場合と、役員会での決定を経てから中央労使協議会で決定される場合とがある（以上、図表 3-2-3-4）⁹²。

図表 3-2-3-3 「声」が課題になるまで



出所：人事企画部長提供の図をもとに作成

図表 3-2-3-4 課題をめぐる協議の流れ



出所：人事企画部長提供の図をもとに作成

(イ) 中央労使協議会、地区労使協議会

カンパニー制を敷いているA社の労使協議会は、前者の中央労使協議会の下に、設置の単位をカンパニーとする地区労使協議会を置く構造となっている。どちらも扱うテーマは多様である。会社全体に関わることは中央労使協議会で、各カンパニーの労働条件など、カンパ

⁹² なお、地区労使協議会は第 3-2-3-3 図に入っていない。地区労使協議会の位置づけについて人事企画部長に尋ねたところ、次のように説明された。地区労使協議会は各カンパニーでの課題を協議する機関として設置されている。各カンパニーにおける労使協議の際は、基本的には専門委員会は設けず（必要な場合には設けることがある）、直接カンパニーの人事セクションと労働組合のブロック、または支部が課題認識をし事務レベルの協議の後、地区労使協議会に課題を提出する。地区労使協議会で問題が解決されない場合は中央に課題として上がり中央労使協議会で検討される。

ニー独自の問題は地区労使協議会で話し合う。中央労使協議会における最近のテーマとしては、春季労使交渉の中で提起された、次世代育成支援対策推進法を踏まえた育児・介護にあたる人の就業環境の整備、時間外労働削減といったものが挙げられる。時間外労働削減のようなテーマは、全社的な問題として中央労使協議会で扱われるが、カンパニーごとに状況が異なるので、地区労使協議会に下ろされる。

中央労使協議会は四半期に一回（1 時間程度）開催され、会社側からは社長、労働組合側からは執行委員長が出席する。労使各々から 15 人ずつ、計 30 名から構成される。地区労使協議会の開催頻度は地区による差があるが、概ね月 1 回程度であり、会社側から支社長と地区のブロック長、労働組合側からブロック議長と呼ばれる人が出席する。労使から各々 11 人ずつ計 22 名が出席する。

(ウ) 労使専門委員会

労使専門委員会は主として中央労使協議会での協議決定に向けての諮問機能を担う。春季交渉で検討を付託された問題について議論し、議論の内容を中央労使協議会に回す。大きな問題を検討する場合には「労使専門委員会」という呼称で開催されるが、その他の問題については人事企画部及び労組政策担当の事務方のミーティングというかたちで検討されることが多い。最近では、春季労使交渉であがったテーマごとに設置され、月 1,2 回開催されている。また、中央労使協議会の前に、上記のミーティングで課題の仕分けをし、中央労使協議会の進め方を話し合う機能も担っている。なお、労働条件や人事的な問題の立案は主に労使専門委員会でなされている。

労使専門委員会の参加者はテーマによって変わりうるが、ほぼ固定されており、会社側からは基本的に人事企画部の部員、組合側からは当該テーマを管轄しているリーダーを中心としたメンバーが参加する。

(エ) 労使定例ミーティング

労使定例ミーティングは概ね中央労使協議会のない月に行われている。会社側からは人事担当専務を筆頭に、人事本部の本部長、各部長等が出席する。労組側からの参加者には人数の制限がなく、各地の議長等が参加する。中央の労使で話し合う前段として機能し、重い案件でなければできるだけここで決定するという位置付けのミーティングである。中央執行委員長によれば、「率直すぎるぐらいの意見交換をする」という。

(オ) 団体交渉

上記のほかに、団体交渉も実施されている。最近では、コミュニティ社員を組織化したので、組合側からはコミュニティ社員に関連する要求も増えてきた。具体的には、コミュニティ社員の時間外の割増率を 25%からNR社員と同じ 30%にすること、コミュニティ社員の社員もNR社員と同様に資格制度に基づく賞与にすること、連休取得の促進といった要求があった。

中央執行委員長によれば、ここ数年は、労働条件交渉よりも、組織課題（経営課題）によ

り多くの時間をかけており、1年間の組合活動を総括から浮かび上がった、組合の「働きがいを高める」⁹³という目標の阻害要因を経営側に問題提起をするという。例えば、(3)イ(7)で後述するように、2002年には「対話、信頼、納得、創造の風土基盤が毀損している」という問題提起を、2005年春には2004年の業績不振を受けて、「従業員を経営の当事者とし不在の経営」に真因があるのではないかと問題提起を行ったという。2005年春の問題提起について中央執行委員長は、「膨大な日常の活動から組合役員に認識された信念（おもい）ではないかと感じている」と述べた。

(カ) 近年で最も難しかった協議事項

最近数年間の労使協議事項で最も難しかった問題は何かと尋ねたところ、コミュニティ社員制度導入によるL社員の処遇が挙げられた。コミュニティ社員制度導入により、L社員のは有期契約、賃金はN社員の85%程度になる等、処遇が変更されることになった。

コミュニティ社員制度を導入するとき、組合は会社に対して、L社員の処遇の移行について、一定の期間を置くなど激変緩和措置と、現場のL社員の声をきくことを要求した。組合がこうした要求を出した背景には、組合による従業員の「ほんね」の吸い上げがあった⁹⁴。

会社は組合からの要求に応じて、2002年、L社員約2000人と一人ずつ約40分の時間をかけて面会した。この面会で、心情的な反対の声に接した会社側は、モラールダウンを回避するため、制度の導入の仕方を一部修正した。具体的には、当面は月給制、期間契約の適用対象外とすることとした。

(キ) 店舗レベルの労使協議の場

店舗レベルの管理者と従業員との話し合いの場としては、労働安全衛生法に基づく安全衛生委員会、誕生会、コミュニティ社員部会がある。特に安全衛生委員会は職場の労使協議会の代替機能を担っているという。その議事内容は、職制では議事録を店舗からカンパニー人事に送付・報告することが義務付けられ、労組では、支部分会長会議または直接支部長やブロックに報告されることにより全社レベルへと吸い上げられる。

(3) 組合と組合員とのコミュニケーション

ア パート（従前のフレックス社員）の組織化

A社では2000年頃からパートの組織化に取り組んでいる。最初の2年間は検討期間であり、2004年2月の従業員区分に関する制度変更を挟んで、実際の組織化は2004年から始まり、第1段階で約4300人（2004年春～夏）、第2段階（2005年8月）で約1万1700人を組織した。第3段階（2006年）で約4万1000人の組織化を目指す。

中央執行委員長によれば、パート組織化の理由は、グループ労連とグループ労連が加盟している産別の方針の他、内部的なものがあつた。1995年、A社労働組合は組合員を対象に意

⁹³ これについては、本節3.(3)アで後述する。

⁹⁴ (3)イ(1)を参照されたい。

識調査を実施した。調査で、組合に対する評価は高いが、経済的な労働条件の改善に一定の充足を見ていること、組合に対する求心力が低下していることがわかり、97年頃から組合活動を見直す検討を始めた。検討の成果は99年の中期ビジョンとしてまとめられた。そのメイン・スローガンは、「A社に働く人が自らの人生を自分によって満足なものにするために」である。中期目標として「働きがいを高める」こと、戦略として「組合員の参加関与機会（関与総量）の増大」を掲げた⁹⁵。

この目標にそった活動は、比率の低い正社員だけでなく、パートの理解と協力がなければ結果が出ない。ここにパートを組織化する必要性があった。正社員が内部での昇進などにインセンティブを見出すのに対して、パートは顧客に応えたいという志向が強い。しかし、1人だけ目立つ行動をしたくないという心理が働いて抑制している人も少なくない。こうした心理からパートを解き放ち、思い切り活躍できる環境を整えれば生産性は大きく向上する。その環境整備をするという意味でもパートを組織化する必要性があった。

人事企画部長は、パートの組織化について次のように述べる。これまでパートの意見を吸い上げるところがなかった。職制を通じたコミュニケーションではトップダウンになりがちで、インフォーマルな生の声は経営層まで上がってきにくい。組合が情報源になるのは有益である。従業員の代表といえば組合という観念が定着しているので、組合が従業員の意見を取りまとめて会社と協議できれば良い関係を築ける。

当事者であるパートの反応は、組合加入の話を持ちかけられると、5%位が考えさせてくれと答えるが、95%は同意するという。権利、義務ともに正社員と同等とし、組合費は社員と同率の1.8%となっている。ただし、賞与については、正社員組合は下限なしで夏・冬1%ずつ徴収するが、パートの場合は、下限を設けている。中央執行委員が約35名おり、その中にパートの人も1人含まれている。

組織化は基本的にブロック単位で進められた。「パートタイマーの組合員化プロジェクト」を結成し、プロジェクトのメンバー同士で進捗状況の確認やノウハウ交換をした。

2004年の春から夏にかけて約4300人を組合員化した際には、まず、専従がスケジュールを作成して各店舗を回り、立ち話などで、組合がパートの組合員化を始めること、そのための説明会を後日開催することを話すというファーストコンタクトをとった。次に説明会を開いて、組合の活動を知ってもらうため、パンフレット、VTRなどを用いて説明し、組合加入の同意書に署名・押印してもらった。

組合加入を訴えるときには、組合費を払うことでこんな対価が得られるといった説明はせずに、この会社で働き続けて収入を得たり、楽しく働くために自分たちでできることを一緒にやろうと声をかけるようにしたという。組合加入を説得するのは大概非専従の執行委員(分

⁹⁵ その背景を中央執行委員長は次のように述べていた。企業の発展があつてこそ雇用が守られ、労働条件を維持改善できる。しかし、同業の、大手といわれるところでも次々に経営が傾いている。C社も同じようになる可能性はある。それならば、絵空事を言っている自分達の基盤がなくなってしまうということで、働きがいを高めるという目標を掲げた。

会長、支部長)で、彼らが働きがいをもつことの必要性を実感していた部分は重要だったと中央執行委員長は述べる。

第1段階の組合員化の対象となった約4300人は、ファーストコンタクトを取るべき人としてリストアップされていた。社会保険適用対象となる、月120時間以上働いている人で、職務レベルの高い人たちなのでロイヤリティも高く、比較的円滑に組合員にすることができた。

こうした第1段階があったので、店舗のパートの間には、次は自分たちという意識があった。そこで、第2段階の対象者(約1万1700人)は心の準備はできていた反面、組合に入ったなら何をしてくれるのか、組合費が高いのではないかという疑問を投げかけてもきた⁹⁶。

パートの組合員化の第3段階の対象は約4万1000人であり、これを完了すると組合員は約7万1000人に及ぶ。このような大きな組織を運営していく方法と職場での労使協議が実質的に担保される状況をつくる必要があると中央執行委員長は言う。

パートに同じ組合に加入してもらうことで既存の正社員の組合員との利害が対立したり、組合の運営上難しくなることはないのだろうか。これらの疑問に対して中央執行委員長は次のように答えた。「これまでパートの人たちの契約更改、賞与、昇給などのことが放置されてきた。正社員の労働条件がパートの人たちを踏み台にしてきた部分は否めない。将来的に、自分の子どもたちの世代には、パートでしか働けなくなるという問題を突きつけられることになる。組合で取り上げるべきテーマとしては、正社員とパートの共通テーマが8割、残る2割がパートに特有なテーマという配分になるだろう。パートのことばかりやっているということにはならないと思う。」

イ 組合の活動

(7) 参加関与機会増大の必要性と基盤づくり

営業時間延長等の理由により、店舗でコミュニケーションが不足しがちになっていることは先述のとおりである。コミュニケーションは上司部下の間だけではなく、パート(従前のフレックス社員)同士の間でも不足していた。労働組合は2002年の春の団体交渉で、職場で対話、信頼、納得、創造に必要な職場風土が壊れているという問題提起を行った。

組合では、職場の一人ひとりに当事者になってもらい、話し合うことで自己を認識し新しい知恵を生み出していくことを重視し、参加関与機会(関与総量)の増大を図っている。そのために、関与動機の高い人とテーマを探ることが組合執行部の機能であると中央執行委員長は述べる。組合は「世話人創造戦略」という戦略の下で、職場の問題とそれに対する私見を述べられる人は組合員であるかどうかにかかわらずストックしている。さらに職場の人を巻き込んで何かをしようという気持ちのある人には、何か活動をするときの幹事や世話人をやってもらう。こうした世話人を1000人確保したいという。

⁹⁶ 中央執行委員長によれば、こうした声と向き合い、組合加入の同意を取り付けるには、とにかく根気よく説明に回ることが必要だったという。

組合はこうした基盤づくりの上に、2002年前後から次のような活動を展開してきた。

(イ) 「ほんねで考える会」

経営側との交渉事項になるような、人事制度、労働条件等について、利害関係者や聞いた人が集まって、本音で意見を言い合いながら理解を深める機会として実施している。

コミュニティ社員制度を導入する際には、制度導入の最大の利害当事者であるL社員の処遇を話しあうために「ほんねで考える会」を各地で開催した。コミュニティ社員制度導入により、L社員は有期契約となり、賃金はN社員の85%程度となる。会の序盤では、不利益をこうむる可能性が高いので反対意見が出たが、次第に会社全体のことを考えるとやむを得ない、やった方が良くという方向に議論が収束したという。ただし、これだけは許容できないという部分、つまり、正社員として長期雇用を前提に入社し、長年働いてきた正社員としてのプライドや、社員としてここまでは到達できるだろうといった期待などは守ってほしいと考えていること等を把握して会社側との交渉の争点にした。

(ウ) 「よこわりくるまぎ討論会」

職場の矛盾を払拭するための討論会である。この討論会は、日ごろ顕在化しない部門特有の問題を信念（おもい）のある参加者同士で語り知恵を絞り、具体的な提言を行うことで問題を解決することをねらいとする。中央執行委員長によれば、集まって話をするという職場風土を何とか組合なりに醸成したいという思いがあって導入したという。テーマのある人が呼びかけ、魚コーナーの人、人事担当者、チェッカーチーフ、サービスカウンター等、部門横わりで集まって実施する。討論により、会社側の力も借りる必要が生じた場合など、本社の担当者を討論会に呼ぶこともある。一つのブロックで年間で延べ数十回実施している。

(エ) 「まるごと国流」

A社労組では以前から全国の店舗から公募で集まった人たちがセミナーや勉強会に参加して課題と解決を考えてきたが、店舗に帰れば一人ひとりになり、元の木阿弥に戻ってしまうということが繰り返されてきた。そこで、こうした取組みを店舗単位でできないかという発想で生まれたのが、国内流通視察セミナー、通称「まるごと国流」である。2002年から実施されている。

「まるごと国流」は組合が主催しているが、組合員だけでなく、アルバイトも含めて1店舗のまるごと全員が参加する。一泊二日をワンクールとし、5クールか6クール実施する。パートと社員がチームになって、一日かけて競合する店舗の陳列量や陳列方法、客層、客数、買い上げ点数、装飾などを定点観測し、夜には自分たちにできていないことや、改善すべきこと、改善の方法をめぐって侃々諤々の議論をする。一泊二日の人件費は会社が負担するが、講師料やその他の費用は組合が負担する。すでに70店舗くらいで実施した実績がある。

「まるごと国流」の活動により、パートと社員との間に意識の違いが二つの側面で浮かびあがった。一つは区分意識である。社員はパートを補助的労働力とみなし、パートは、自分たちはできるが、家庭が機軸なのでそこまではやらないという意識の断層である。もう一つ

は報酬構造の違いである。社員は内部での昇進や昇給、次に異動できるポストはどこかということに意識が向いているが、パートは主婦として、消費者として、顧客に応えたいということに意識が向いていた。

(オ) 「まる食」

組合の専従役員や非専従の支部長などが、店舗の食堂に出向き、まる一日食堂で相談を受け付ける。食堂に来た組合役員は目印の旗を立てて相談事を受け付ける。相談者とのざっくばらんな会話で問題を吸い上げる。

(4) 会社と従業員とのコミュニケーション

ア 業務上のコミュニケーション

店舗における業務上のコミュニケーションの場として、店内の会議と、朝礼（または昼礼、夕礼のこともある）がある。朝礼・昼礼・夕礼は店長が統括マネジャー、部門マネジャーに、マネジャーが社員の区分に関係なく、その時間帯にいる全員に対して労働時間内に行う。朝礼・昼礼・夕礼は、業務上の連絡事項やその月の方針の伝達が中心であるが、冷房が強すぎるとか、隣の店のチラシの方が安いといった声があがることもあり、できるだけその場で改善策を決めるようにしている。

24時間営業の店舗では、情報を伝達するために、店長が、1日5回同じ話をしたり、1週間に1回売り場に出向いて話をしたりしている。それでも、勤務時間の短いアルバイトに対しては、伝えるべきことを十分伝えられないことがある。そのような場合には上司が伝えるべきことを「連絡ノート」に記し、従業員は読んだら印鑑を押す。

店長が直接対話するのは統括マネジャー、部門マネジャーである。店長がコミュニティ社員に話をすることはあるが、何十人かを集めての話であるため、一人ひとりのコミュニティ社員の意見を聞くことは難しく、話は一方通行となりがちである。店長の中には誕生会や、コミュニティ部会というかたちで月に1回コミュニティ社員を集めて話を聞いている店長もいる。

イ 意見吸い上げのための取組み

会社側による従業員の意見の吸い上げの方法としては、上記の朝礼などの他に、自己申告制度と面談が挙げられる。このほかに、随時相談を受ける窓口が複数設けられている。

(ア) 自己申告制度

年に1回、A3紙1枚裏表に、今の仕事に対する興味、能力を発揮できているか、将来どのような仕事がしたいかを記載し人事に申告することができる。

(イ) 面談

年に2回、統括マネジャー、又はマネジャーが従業員に面談を実施する。一つは半期に1回の契約の更新の際に行われる、契約条件の変更・確認のための契約面談である。もう一つは人事評価面談で、日常の仕事に対して思っていることを尋ね、よくできているところと不

十分なところを知ってもらうことをねらいとする。

(ウ) 相談窓口

A社本体の人が利用できる「人事 110 番」とグループ全体の人が利用できる「行動規範 110 番」という相談窓口が設置されている。二つとも全ての社員が利用することができる。相談窓口は二つあるが、相談内容によって窓口が使い分けられているという実態はない。店舗の商品を勝手に持ち帰っている人がいるとか、ある人がこういうことで困っているといった、あらゆる個人的な悩みや緊急性の高い問題がこれらの窓口に集まる。

相談は人事に集約される。相談の大部分は本人の思い違いや不満を聞いてあげれば解決する類のものであるが、緊急性の高い問題については、人事は情報の真偽を確認して、事実であれば対策を講じるべきセクションに回付し、結果の報告を求めるといった対応をする。

(エ) 組合との連携

人事に集まった相談の中で組合に連絡する必要がある案件は組合に連絡するが、そういうものは少ない。逆に上司に相談しにくい問題が寄せられる組合から人事に案件が回されることは多いという。例えばコミュニティ社員の有給取得といった問題が挙げられる。コミュニティ社員でも責任のある地位についている人は有給がとりにくい。店舗で工夫して解決される場合もあるが、なかなか改善されず、しかも上司に不満を言いにくい場合には、組合を通じないと問題は把握されにくいという。

(5) 労使コミュニケーションに対する評価

社内の労使コミュニケーションをめぐる現況について、労使はそれぞれどのように評価しているのだろうか。

人事企画部長は、組合に対して次のように述べた。組合は職場から吸い上げた問題を取捨選択してから要求をまとめている。組合は労働条件だけでなく、現場の状況や業績の状況に対する組合としての意見も積極的に出すので、それについては経営側のトップも真摯に受け止め、対話している。

第 2 節 3. インタビューリスト

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2005.4.28 11:00-11:40	人事企画部長	堀田	(趣旨説明)、組合組織率、意思決定のパターン
2005.6.16 14:30-16:30	人事企画部長	堀田、平澤	意思決定のパターンと事例、日常業務における意思疎通と課題の吸い上げ、個別苦情処理、パート社員の組織化、労働法の運用
2005.6.28 15:00-16:30	労働組合中央執行委員長	堀田、平澤	組合を通じた課題の吸い上げと解決、パートに関する今後の課題

組合の中央執行委員長は、次のような考えを披瀝した。社長は長年の労使関係の中で組合に対する信頼感をもっているし、役員会の中に組合 OB も少なくない。会社側は経営的な視点から、組合はどれだけ納得して、どれだけ楽しく働けるかという人の視点から発言することで、今後も緊張感のある対抗的相補関係を維持していきたい。なお、パートの組織化を進め、巨大化する組合運営をどのようにすすめていくかが課題だと考えている。

資料

『日経会社情報』2005年秋号

『A社案内2005』

A社HP

A社グループ労働組合連合会HP

A社グループ労連『A社労働組合中期ビジョン第2次中期政策(案)』

4. 株式会社ユニクロ⁹⁷

(1) 企業概要

はじめに企業概要と、店舗の状況をみよう。

ア 企業概要

設立は1963年であり、商品企画・生産⁹⁸・物流・販売までの自社一貫コントロールにより、カジュアルブランド『ユニクロ』を提供する製造小売業（SPA）を営んでいる。本社は山口県にあり、国内に約650店舗、英国や中国にも店舗をもち、今後米国及び韓国にも進出を予定している。従業員数は約2万人である。業況は、一時的な不調後の回復期にあり、連結ベースの売上高は2004年8月期3,400億円、2003年8月期3,098億円、2002年8月期3,442億円、経常利益は同642億円、416億円、511億円である。

従業員構成をみると、約2万人⁹⁹のうち正規従業員は1,800人程度にとどまり、残りは契約社員、準社員（以上は社会保険加入）、アルバイト（社会保険非加入）である¹⁰⁰。

正規従業員として新卒採用する者は、すべて店長候補であり、入社2年から2年半程度¹⁰¹で店長となる。店長には、店長初期レベルのS2、店長として必要な力を身につけたS3、店舗運営の安定性を向上させ、エリアレベルでの組織運営に参画するS4（スター店長入門）、

⁹⁷ 2005年11月、株式会社ファーストリテイリングから会社分割

⁹⁸ 生産は海外の企業に委託している。社内には生産管理・品質管理部門があり、委託先の生産品質基準を厳格に設けている。

⁹⁹ 本部は約700人。残りはすべて店舗。

¹⁰⁰ 準社員・アルバイトはいわゆるパートタイム労働者であり、両者の違いは労働時間のみである。ともにパートナーあるいはスタッフと呼んでいる。

¹⁰¹ 以前は採用がおいつかず半年で店長にしていたが、出店スピードが落ち着いたため、十分な時間をとって店長として育てられるようになった。店長になるのが難しそうだと人事が判断した場合には、難しそうである旨を本人に伝えている。なお、4割程度は店長になる前に辞めていく（2004年1年間の正規従業員の離職率は7%である）。

店舗運営レベルの変革・向上をはかりブロックレベルでの組織経営に参画する S5（スター店長上級）、そして主に店舗経営面において全社事業の経営責任を分与される M グレード（スーパースター店長）というグレードがあり、社長、営業部長、人事他の面接により見極めがおこなわれる。スーパースター店長は、顧客、すべての店長、経営メンバそれぞれにとってスーパースターであることが求められ、店舗経営のプロであり、発信力・影響力を持ち、影響力を持てるだけの業績と貢献活動を維持し、全社貢献にコミットしている者であり、2005年6月時点で10人いる。

契約社員は300～400人おり、店長代行として店舗の管理業務¹⁰²に就いている。すべてアルバイトもしくは準社員として入社し、昇格試験を受けて合格した者であり、店長のライセンスを取得し、店長の実務ができると認められれば正規従業員に登用され、店長となる。月給制で、1年更新、基本的にフルタイム勤務である。

準社員は9,700人程度であり、指示に基づいて作業をこなすパートナー、後輩への指導的な立場となるアドバンスパートナー、店長代行業務の一部を担うシニアパートナーの3つのグレードがある¹⁰³。業務チェックシートの基準点をクリアし、店長とエリア管轄のスーパーバイザの承認を受け、ランクアップする。時給制で、6ヶ月契約、月間労働時間は100時間以上である。アルバイトはグレードや業務内容は準社員と同じであり、月間労働時間が100時間未満の者である。準社員及びアルバイトの採用は各店舗においておこなう。

賃金については、正規従業員、契約社員、準社員、アルバイトいずれについても年齢や経験年数とは関係なく、能力に応じて決められる仕組みである。

なお、労働組合、労使協議機関は存在しない。

イ 店舗の状況

平均的な店舗の姿は、月商約4,000万円、従業員数20～40人であり、従業員の内訳は正規従業員の店長1人、店長代行業務ができる者¹⁰⁴3～4人と準社員、アルバイトとなる。店舗の営業時間は11時～20時のところが多い。

なお、店舗運営については、創業当時から基本的に店長を最高責任者としている。

(2) 労働条件の設定・変更

ここで、労働条件の設定・変更をめぐる状況をみよう。

まず、就業規則については、企業全体として共通で作成している。非正規従業員については、雇用区分別に就業規則を設けており、作成にあたっては、各店舗で案を提示して意見を募った。なお、就業規則とは別に、従業員と個別の話し合いによって賃金や労働時間といった労働条件を設定することがある。

¹⁰² 準社員やアルバイトのマネジメントや店舗運営といった店長業務の一部を担う。店長には長期的視野が求められるが店長代行はある1日をまわすことができると考えるとよい。

¹⁰³ 時給は地域によって異なるが、もっとも多い設定としてはそれぞれ900円、1,000円、1,100円である。

¹⁰⁴ 店長候補の正規従業員、契約社員等雇用形態は様々である。

労働条件の変更については、ここ 5 年間に賃金・労働時間関係、退職制度、人事評価制度を変更しており、それにあたって就業規則を変更した。就業規則の変更にあたっては、行政に対する届け出に際して添付する意見書を得るための意見聴取以外に、従業員の意見を反映させるために、各店舗で案を提示して意見を募っている。行政に対する届け出に際して添付する意見書を得るための手続きとしては、従業員の過半数代表者の意見を聞いている。過半数代表者は準社員から立候補あるいは他薦により選出し、異議申立期間を 1 週間確保し、期間内に申立がない場合は信任という形式をとっている。任期は 1 年である。実際に、過半数代表者から就業規則の改訂案に対して意見が表明されたことがあり、修正はしなかったが、その後の検討課題としている。なお、過半数代表者からの意見聴取は法定事項のみである。

(3) 全社レベルでのコミュニケーション

つぎに、全社レベルでのコミュニケーションの枠組みを確認しよう。なお、アからエは正規従業員のみがその対象となっている。

ア 店長コンベンション

1 年に 2 回、店長及び本部の従業員全員（合計 1,000 人を超える）が一堂に会し、店長コンベンションを開催する。これは、広報、人事担当部署が役員と相談しながら企画するものであり、次の 3 つのセッションにわかれる。全体として経営からのメッセージ性が高い。

1 つめは「伝えるセッション」であり、中長期的視点での経営戦略・経営方針を従業員に伝えて、エンパワーメントとコミットメントの向上をはかる¹⁰⁵。理念とその共有化を重視した経営をおこなっており、経営からのメッセージをダイレクトに伝えることを目的としている。

2 つめは「報奨のセッション」であり、報奨を通じて従業員のモチベーションを高める。

3 つめは「インタラクティブなセッション」であり、現場の問題について、経営とダイレクトにコミュニケーションをとって認識を深めたうえで、問題解決をしていく。

イ ブロックミーティング

事業戦略及び日常業務について¹⁰⁶、現場のことは現場で答えを出すという位置づけで 1 年前から定期的にかかれるようになったのがブロックミーティングである。だいたい 2 ヶ月に 1 回、全国 12 ブロックにわかれて店長及び本部の役員、部長、リーダーが参加して開かれる（参加者は 60～70 人程度）。主な内容は次の 4 点である。

1 つめは、業務のなかでの問題点について、テーマを絞って解決方法を議論することであ

¹⁰⁵ 例えば不調期には、創業者が「みんなブームの中毒になっている。すべて壊してゼロからスタートせねばならない。そのためには、1 人ひとりがブームが去ったユニクロに本当に入社したいと思うのか、入社して何をしたいと思うのかを聞きたい。一緒に考えて欲しい。考えられない人間とはこれからは闘えない」等と呼びかけた。

¹⁰⁶ さらに細かい日々の問題については、6～7 店舗を単位とするエリアを管轄するスーパーバイザあるいはサポートセンタ等に必要に応じて店舗から連絡・相談する。

る。テーマとしては、例えば適正な在庫の持ち方、GW 商戦に向けての在庫と人員体制のあり方等があげられる。

2 つめは、特定のテーマについてベストプラクティスを学び合うことである。

3 つめは、店長が、中長期的な店舗の視点からみた商品構成等に対する提案を行い、本部とインタラクティブなコミュニケーションをはかることである。本部は、その場で回答できなければ、翌週までに検討して結果を全店舗にフィードバックする。

4 つめは、人事制度や労働条件に関する議論や意見交換をおこなうことである。人事制度の重要な変更等が予定される場合には、会社から案が示され、それについての議論がおこなわれる。また、店長から随時処遇に関する希望¹⁰⁷等が出される。これに対してはその場で結論を出す、検討の余地がなければその旨を伝える、持ち帰って検討のうえフィードバックするといったいずれかの対応がとられる。

ウ インフォーマルな様々な議論の場

日常業務の問題解決にかかる公式な議論の場であるブロックミーティング以外にも、日々インフォーマルな形で業務あるいは人事制度等に関する様々な意見や要望、提案が関係者にあげられ、議論の俎上にのせられる。

個人ベースの意見や要望が、人事や役員、社長、関係部署等に頻繁にメールで同送され、それをきっかけに自然発生的に仲間同士が集まってアイデアを練り、関係者を巻き込んで検討し、社長にプレゼンテーションするといったことが日常におこなわれる。例えば、店長の評価基準の改訂案を人事から店長に示したところ、店長数人が集まって独自の案を作りたいので人事に来て欲しいと呼びかけがある等、気づいた者が気づいた時に関係者に対して声をあげ、関係者を巻き込みながら様々な事項についての検討をしていく。

この他、女性社員については各ブロックにキーパーソンを2人おき、ウィメンズフォーラム¹⁰⁸の開催・運営を任せている。これは、女性社員の孤立感をなくし、互いの動機づけをはかるものであり、ここからも店舗のあり方等について意見や要望が寄せられることがある。

エ 自己申告制度

正規従業員の個人的な問題や不平・不満を人事が吸い上げるものとして、自己申告制度を活用している。上司に絶対言わない、見せない条件で書かせるパートを設け、人事がみて問題がありそうなものについてはすべて面談をおこない、個別に対応をとっている。

オ 社員相談室とホットライン

契約社員、準社員、アルバイトを含む個々の従業員の苦情や不平・不満を扱う相談窓口を2つ常設している。1つは人事担当部署に設置された社員相談室であり、フリーダイヤルで相談を受けつけている。1日2件程度の利用があるが、ほとんどは「ミシンがうまく縫えない」、「店長に怒られた」等といった軽い悩みのような内容である。

¹⁰⁷ 例えば春の異動は幼稚園の問題が大変であり、転園の費用補助や異動時期を検討できないかといったこと。

¹⁰⁸ 後述の「女性プロジェクト」の一環としてはじまった。

これとは別に、CSR の観点からホットラインを設けており、主に違法行為等に関する問題を扱っている。いずれについても主に店舗スタッフが利用している。

なお、社内での紛争解決は、当事者による解決に最大の努力をほらうべきと考えており、紛争解決のために外部の機関や制度を活用する意向は持っていない。

(4) 店舗レベルでのコミュニケーション

さて、各店舗でのコミュニケーションはどのようになっているだろうか。まず全社の方針をみたあと、スーパースター店長の1つの店舗をとりあげ、その実態を確認しておこう。

ア 全社の方針

店舗レベルでのフォーマルなコミュニケーションとしては、日々の朝礼、月に1回の店舗ミーティング、四半期に1回の店長とスタッフとの面談をおこなうこととされている。

店舗のスタッフが経営戦略等、会社全体の方向性について、あるいは労務環境や労働条件について意見する場合は店舗レベルでは設けていない。スタッフが意見・不満を会社に伝えたい場合は店長やエリアのスーパーバイザに言う、あるいは先述の社内相談室やCSRのホットラインに連絡するといった方法がある。しかし、店舗スタッフについては、会社にそれを伝えて環境を変える努力をするよりも、なにか不満があれば伝えずに辞めるということも多いと考えられる。なお、以前は1年間で100%の離職率であったが、2004年1年間の離職率は契約社員9%、準社員25%、アルバイト46%であった。

個々の店舗での運用は、すべて店長に任せられており、店長がいかにスタッフのモチベーションを引き出せるかは店長の力量次第である¹⁰⁹。

イ 京都アバンティ店における例

ここでは全国で10人いるスーパースター店長のうちの1人の店舗（京都アバンティ店）をとりあげ、店長及び契約社員、アルバイトへのインタビューとミーティングの見学等を通じてコミュニケーションに関して模範的な店舗における実態を把握した。

(ア) とりあげる店舗の概要

オープンから3年が経過しており、平均月商は約6,000万円、従業員が44人である。従業員のうち正規従業員は店長のみであり、契約社員2人、準社員8人、アルバイト33人となっている。売上を伸ばし続けていると同時に、スタッフ全体の年間の離職率は20%、3ヶ月以内では0%と、定着率が高いことが特徴である。

それぞれの役割としては、契約社員は店長代行業務にあたり「統制機能」を、準社員は在庫発注や売り場のレイアウトの検討といった売上管理にあたり「管理機能」を、アルバイトは「実務機能」を担っている。多くの店舗では、店長と店長代行者のみが「統制機能」と「管理機能」を担っているため、この店舗では、準社員への責任の委譲が大幅に進んでいるとい

¹⁰⁹ 約2万人にのぼるスタッフ全員に全社で共通にフォーマルに「スイッチをいれる」のは費用対効果をみても難しく、店舗の実情にあわせて店長の裁量で取り組ませたほうがよいという考えである。

うことができる。

(イ) コミュニケーションの考え方

店舗は非常に忙しく、営業時間中に店長とスタッフ、スタッフ同士が指導あるいは指摘しあうことはきわめて難しい。そこで、いかに意識的にコミュニケーションをとり、1人ひとりのスタッフに目標を持たせるとともに、店に対する愛着と互いに教えあう空気をつくり、目標が達成したら褒め、そして権限を委譲するか¹¹⁰、働く意味に気づかせ、変化したいと思わせ、まわりの期待と支えのなかで変化する実感を持たせるかを重視した店舗運営をおこなっている¹¹¹。

また、店長及び店長代行者¹¹²がスタッフの顔色をよくみて、スタッフが抱える問題が表面化するまえに先回りしてその兆しに気づき、スタッフに声をかけてとことん事情を聞き調整すると同時に、スタッフがいつでも声をかけやすい雰囲気づくりを心がけている。店長によれば、スタッフがホットラインにいくよりも前に不満は吸収しており、店舗が嫌で辞めたスタッフはいないということである。

(ウ) 定例のミーティング

具体的なコミュニケーションの枠組みをみてみよう。まず、集団による定例のミーティングが4種類ある。集団の場合は、「誰かをヒーロー、ヒロインにする」ことが意識されている。

まず、毎日の朝礼については、基本的には店長あるいは代行者対スタッフ（1対多）でおこなわれる。主な目的は業務上の情報伝達であるが、「褒める」場としても活用されている。

次に、月1回の全員参加のミーティングがある。これは勤務時間扱いであり、強制ではないが多くのスタッフが参加する。参加できないスタッフからは意見を事前に聞いておく。伝えたい情報は多くあるが、「せっかく全員集まるので主役はアルバイトに」との考えにもとづき、例えばゴールデンウィークのレジのオペレーションの反省点を踏まえてよりよいルールを作る等具体的な店舗のサービスに関わるテーマをとりあげて議論をしたり、月ごとの取組み目標と誰に助けてもらいたいかを発表しあい、全員で応援したり、アルバイトを表彰したりする等、全員の発言をひきだす。学生アルバイトには、自分が卒業するまでに後輩を育てておきたいという意識を持つ者も多く、目標の発表はスタッフ全体で支えあい、新たな人を育てていく空気をつくっていくうえでも重要である。

さらに週1回のミーティングが2種類ある。1つは売り場担当とサブ担当の準社員と代行者、店長が翌週の商売のあり方について検討するものである。例えば秋物の立ち上げ時期と

¹¹⁰ 全社で全従業員に対しておこなっている満足度調査によれば、スタッフの満足度は仕事を任されること、スタッフ間での人間関係との関係が強い。労働条件の影響は低い。

¹¹¹ 「自分の存在価値を認めてもらって、自分の仕事を認めてもらえるから、みんなここにいるんやろなって思うんですね」「みんなが助けてくれるから、助けられてばかりは嫌やな、じゃあ私も助けてあげられるほうになりたい」とアルバイトは語っており、その空気は確実なものになっているようである。

¹¹² 代行者は「店長不在時の店長でありたい。店長の目になりたいし、手になりたいし、その気持ちで行動している。顔もみるし行動もみるし言動もみる。どうしたん？とすぐに声をかける」と語る。一方アルバイトは、「代行者はお父さんとお母さんのような感じ。よう見てはるんですよ。やっぱり」と語っている。

いったテーマについて参加者全員から意見を聞いたうえで店長が意思決定をする。また、翌週の商売に加え、在庫診断書の見方といった売上管理に関わる簡単な講習もおこなわれていた。もう1つは店長と代行者のみが食事をしながら実務、管理に加えて統制の側面から翌週の店舗運営について議論するものである。とくに前者のミーティングとの違いとして、人の育成の観点が大きいことがあげられる¹¹³。

(エ) 店長とスタッフの面談

店長は、スタッフの出勤日には必ずそれぞれの顔を見て話す機会をもっている。全体の朝礼に参加できる者はそこで声をかけ、時間がずれた場合には1対1で時間をとって話をする。この際に活用するのが業務チェックシートである¹¹⁴。この店舗では、独自に本人が3ヶ月後に達成したい①「こんなスタッフになりたい」という定性的な表現の目標、②「目標を達成した場合のチェックシートでの点数」という定量的な目標をたてさせ、それをもとにチェックシートに展開する運用をとっており、1ヶ月ごとに経過目標をふりかえり、店長や代行者がコメントを書き入れることにしている。店長とスタッフの面談では、このシートを材料にしながら、達成度合いと課題の意識づけがおこなわれる。なお、この場合は、スタッフから店長への意見や要望、提案を伝える機会にもなっているようである。もちろん、面談の場に限らず、日常的に店長及び代行者はスタッフからの意見や要望を聞き、それに対応している¹¹⁵。

(オ) ノート

スタッフに対する連絡事項の徹底と、スタッフからの日常業務の改善提案の吸い上げのために、スタッフルームに何種類かのノートをおいている。連絡事項については読んだら確認のサインをいれる。店舗の改善提案ノートは、それぞれ気づいたことを書き入れ、さらにそれについてのコメントや提案が書き入れられる。店長や代行者は個人的な攻撃や士気を下げる書き込みがないかどうかを確認するとともに、随時対応や意見を書き込む。最近では、店舗のノートの発展版として携帯サイトも作っている。

(5) 職場における問題発見と課題解決の実態：女性プロジェクトを例に

次に、職場における問題発見と課題解決の実態を、女性プロジェクトを例にみてみよう。

ア プロジェクト発足のきっかけ

まず、店長コンベンションで店長から「現場での店長の忙しさが目に余る」との指摘があり、「だから優秀な女性店長がどんどん辞めてしまうのではないか」「女性がキャリアを積んでいくモデルが作れないか」と問題意識が発展した。コンベンションの終了後、女性店長が

¹¹³ 「ちょっとした仕掛けは必要ですよ。AさんがBさんのレジに憧れているという言葉の端をちょこっと聞いたら、出勤や休憩をわざとぶつけるとか、1ヶ月くらい同じ時間からの出勤にするとか」等、日常の会話やスタッフの目標を踏まえたシフト等の検討もおこなう。

¹¹⁴ チェックシートそのものは全店共通である。

¹¹⁵ 「なんでも言っていいたいな感じでいつもいてくれるんで」とアルバイトは語り、「お掃除をもっと速くきれいにしたいって言ったら掃除の割り振りを変えたり朝に入れる男の子を採用してくれたり、そういうところまで考えてくださって」とその対応に手応えを感じている。

全員集まって話した際には、労働環境の改善の話題があげられたものの、一方でそれは甘えにすぎないとの声があがり、いったん頓挫した。しかし、実際女性店長のうち結婚後店長を継続する人は少なく、また女性店長の退職率は高い水準にあり、これは女性店長自身からみるとキャリアの展望が開けず、会社全体としても損失であることから、改めて「家庭と仕事を両立できる働き方の実現をめざして店舗で実験をしてみよう」ということで、2004年5月に女性プロジェクトが始まった。働きやすい環境づくりは、男女共通であるが、女性のほうが、結婚や出産を機に「働き方」を考える場面が多く、とくに若いうちにその機会が訪れることから、まずは女性店長自身が店長の働き方や労働環境の見直しに取り組むこととなった。

イ プロジェクトの体制

人事が店長からプロジェクトメンバを公募し、全員女性のメンバが決まり、月に1回はミーティングをおこない、常にメールでやりとりをしながら検討が進められた。プロジェクトの推進のため、実際に6つのモデル店舗を決め、女性店長を配置して実験が行なわれた。

ウ プロジェクトの内容

女性プロジェクトの柱は次の2つである。ひとつめは、「各店舗の職場環境の改善取り組みと検証」であり、店長が土日休みをとり、1日8時間勤務を実現するための方策が検討された。具体的には、業務分担を明確にし、それぞれが責任をもって業務を100%おこなえばその協力によって店舗運営の円滑化がはかれるとの考え方から業務分担の見直しと店長代行者の育成がおこなわれた。ふたつめは、「女性同士の意見交換の場づくり」であり、ブロックごとに女性店長・社員が集まり、横のつながりをもつようになった（前述のウィメンズフォーラム）。

エ 成果

モデル店舗での約3ヶ月の実験を経て、店長の8時間勤務と土日公休が実現できる店舗運営のあり方がわかり、全店波及に向けて、よりモデルを精緻化している。

あわせてウィメンズフォーラムの全国展開につながった。

なお、このプロジェクトが開始されてから、女性の離職率が例年の1/3にまで減少し、現在男性の離職率と同水準になっている。

(6) 会社からみた労使コミュニケーションの評価

最後に、会社からみた労使コミュニケーションの評価を整理しておく。

従業員は良心に基づいて行動しており、本質的に検討すべきことは必ず誰もが俎上にあげ、みんなで議論してそれに答えていく——同社はこの積み重ねにより「声をあげれば変わる、みんなで変える、自分で変える、自分が変わる」という空気を作ってきている。これは、創業者が、「社会から必要とされるためにしなければならないことはなにか」を追求し、それを1人ひとりが担っていくことの重要性を強く意識しており、その理念を共有する店長が経営

との高い一体感をもっていることに起因する。職場の問題に気づき、よりよくするための検討は、だからこそ設けられたルートにとらわれず、実に様々なレベルで、日常的かつ自発的におこなわれているのである。とはいえ、女性プロジェクトのように、自らがもった問題意識を全社で共有したうえで、社内公募を通じて当事者が集まり、会社の支援を得ながら継続的に自分たちで検討を進めていった例は稀である。職場の風土や、働く人のマインドが変わるには、トップダウンよりも、身近なところで「スイッチが入る」ことが重要であり、今後問題発見から課題解決までを一貫して当事者がおこなうやり方を会社としても推進したいとしている。

なお、労働組合については、否定的な見方である。少なくとも正規従業員に関しては、店長が持っている経営者マインドやコミットメントの高さを活かすには、現在のように関係を固定しないほうが望ましい。もちろん、業況悪化に伴う人員整理の懸念や集団的な交渉の希望を持つ者もあるだろうが、それは他社よりも少ないとみている。

しかし、店長の「経営者マインド」を活かし、さらに能力主義で処遇することは、一方で、「経営者」として弱音をいわない習性や、会社の成長を最優先とする「店長十戒」によりかかった労務管理、すなわち店長が長時間働くのは当然で、それができないのは甘えであって、労働環境の問題ではないという発想に陥る危険性をもっている。実際、少し前まで長時間労働の問題を指摘することは勇気がいることであり、異動の頻度を緩やかにしてほしいという希望はわがままだという風潮や、ハードワークで心身の健康を害するのは本人の能力の問題であるという考えもあった。いま、会社のステージが変わり、安定的な成長のためには、店長の働き方が、より知識集約型になることが求められている。長時間労働についても、月間労働時間 210 時間以上を異常労働とみなすオペレーションにする等、活躍し続けられる環境づくりに会社として取り組み始めている。店長は、経営戦略や店舗運営については活発に意見・提案するが、自らの労働環境についてはあまり発言せず、問題を外に出さないまま辞めていくケースもあった。「女性プロジェクト」は労働環境そのものの改善に着眼した点でも新しい取組みなのである。プロジェクトの推進を通じて、実際に店舗の職場環境改善の道筋がつけられただけでなく、店長等のインフォーマルな交流の推進が、ガス抜きとモチベーションの向上にもつながることも証明された。今後は、例えばブロックミーティングとは違うオフサイトミーティングのような形で、商売ではなく、個人のキャリアにフォーカスした形で議論できるインフォーマルな集団の場を活用していくことも模索されている。

一方、店舗スタッフ（契約社員、準社員・アルバイト）については、店長とはまったくマインドが違っており、コミュニケーションの枠組みは、店舗の最高責任者である店長に任せられている。一定のわりきりを持ちながら、ここでとりあげた店舗での取組みのように、各店長の裁量で、スタッフ 1 人ひとりにその存在価値とやりがいに気づかせ、店全体で支え合う空気をつくり、店長や代行者が中心となって日々の不満を吸収するとともに積極的な提案をひきだし、具現化する取組みが売上の維持拡大にもつながるのではないかと考えている。

第2節4. インタビューリスト

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2005.4.26 16:30-17:50	人事部人事チーム	水町、堀田	(趣旨説明)、事業概要、人事制度概要、店舗の人員構成と働き方
2005.5.27 16:00-18:00	人事部人事チーム	平澤、堀田	正規従業員／店舗スタッフの意思決定への参加、不満の吸収、女性プロジェクトの概要
2005.6.21 15:30-17:00	京都アバンティ店 店長	平澤、堀田	店舗におけるコミュニケーション、店舗スタッフの意識、会社の意思決定に対する参加
2005.8.1 11:00-14:00	京都アバンティ店 店長、アドバンスパートナー、契約社員 (個別に)	平澤、堀田	準社員以上のミーティング、朝礼の見学 担当する仕事、意見や不満の内容と対応 スタッフをまとめるにあたっての心がけ、意見や不満の吸収と対応等

この他、メール・電話(人事部人事チーム←→堀田)により補足をおこなった。7.14付(スーパー aster 店長の要件)、9.2付(店舗スタッフの就業規則、紛争解決にあたっての外部機関の利用等)、11.29付(店舗スタッフの呼称、離職率、就業規則変更にあたっての手続き、過半数代表者の選出、京都アバンティ店の売上等)等である。

参考文献

2005 UNIQLO 会社案内

style no.1『前進し始めています！「女性プロジェクト」の活動内容報告』(社内報)、2004年

style no.2『PJ進捗報告座談会 再認識した「人を育てる」大切さ』(社内報)、2005年
UNIQLO パートナー業務チェックシート

柳井正『一勝九敗』新潮社、2003年

5. 株式会社サイバーエージェント

(1) 企業概要¹¹⁶

ア 事業内容、沿革、業況

サイバーエージェントは系列に属さない独立系のインターネット総合サービス企業である。調査実施時点(2005年10月～11月)の事業内容は、インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業、投資育成事業である。

1998年3月の設立当初はインターネット関連の企画営業業務を目的とし、設立から4ヵ月後の1998年7月にはクリック保証型インターネット広告¹¹⁷事業を始動させ、インターネ

¹¹⁶ サイバーエージェントHPの他、仁科(2005)のサイバーエージェント該当部分、サイバーエージェント社長の著書をもとにまとめた。

¹¹⁷ クリック保証型インターネット広告では、広告を露出したときではなくて、実際にユーザーがクリックした時点で課金される。

ット広告代理事業としての成長を遂げた。Windows98 の発売でインターネットの普及が加速し、サイバーエージェントもいわゆるネットバブルの波に乗った。1999 年ごろから子会社の設立や多角化に弾みがつき始め、2000 年に株式上場を果たす。

上場後も先行投資のため赤字期間が続いたが、自社メディアの立ち上げへの投資が実を結び 2004 年 9 月期に大幅な黒字化を果たし、この 3 年間、業績は飛躍的に伸びている。

図表 3-2-5-1 最近 3 年間の業績（連結） 単位：百万円

	売上高	営業利益	経常利益
2004 年 9 月	26,728	1,726	1,753
2005 年 9 月	43,273	2,651	2,700
2006 年 9 月（予）	60,000	4,000	4,000

資料：日経会社情報 2006 I 新春号

イ 従業員規模

東京の本社の他、大阪に支社、名古屋と福岡に営業所を有する。従業員は単体で約 500 名、平均年齢は 28 歳と若い。連結での従業員数は約 1200 名である。

ウ 会社の特徴

サイバーエージェントは、1998 年の設立当初、社長、常務とアルバイトの計 3 名であったのが、2005 年には本体だけで約 500 名と急速に企業規模を拡大してきている。急速に成長し、常に変化しつづけている組織であるという意味で動的な企業であるといえる。ここで、この事例のキーワードをいくつか紹介しておきたい。

一つ目は「ビジョン」である。サイバーエージェントでは、会社と従業員が自社を「21 世紀を代表する会社にする」というビジョンを共有することを重視している。なお、社長は起業のきっかけとなった著書として、コリンズの『ビジョナリー・カンパニー』を挙げており、その影響をサイバーエージェントの目標の設定、事業の創出と撤退、常に成長を求めるところ等に見ることができる。

二つ目は、「アメーバ」型組織であるという点である。サイバーエージェントでは「形にこだわらず可能性の限り、会社も、社員も、ともに成長していこう」という思いをこめてアメーバのマークを会社のシンボルとしている。環境の変化に柔軟に対応し、成長し続けることを求め、その実現の妨げとなるような形式は極力取り払うことを心がけている。会社に対する提案はどこからでも可能であり、誰がどこに相談するかといったコミュニケーションの方向にもルールはない。事業や会社の制度づくりに取り組むときのメンバーも、その都度組み変わっていく。組織も制度も形を決め過ぎない方が機動的に動きやすいと考えられている。

三つ目は「カルチャー」である。サイバーエージェントでは、ベンチャースピリットを忘れないようにするために、サイバーエージェントの価値観や組織として大切にしていること

を文章化し（例：「オールウェイズ・ポジティブ、ネバー・ギブアップ」、「行動者のほうが、カッコイイ」等）、それに沿った行動を評価する¹¹⁸というカルチャーの浸透に努めている。

(2) 全社レベルのコミュニケーション

ア コミュニケーションの特徴

サイバーエージェントでは労働組合は結成されておらず、社員会のような従業員組織もない。労働組合や従業員組織のような全社的かつ固定的な「組織」は存在しないが、コミュニケーションの「場」が多いことが特徴である。コミュニケーションの「場」は定例のものもあるが、定例でないものも多い。会社側と従業員、従業員同士のコミュニケーションの他、各部署から集まったのクロスファンクションの「場」もあり、メンバーを固定しない多様なコミュニケーションが日々方々で繰り広げられている。ミーティングも少なくないが、無駄な決裁はしないというスタイルがとられている。

まずは、全社レベルのコミュニケーションの場をみていこう。

イ グループ社員総会

グループ社員総会（サイバーエージェントグループの全社員が参加する総会）は、半期に1回、年2回実施される。社員全員が参加する。主たるねらいは半期の総括を共有することや、次の半期の目標達成に向け意思統一をはかること、そして、サイバーエージェントのカルチャーの浸透、意識の高揚も重要な目的となっている。

事業が急速に拡大しているからこそ、一つの会社としての大きな方向性を常に明確にし、会社としてのビジョンと従業員一人ひとりのビジョンとを一体化させて、会社も個人も成長することが重要であるとインターネット広告事業本部担当取締役は述べる。メディア事業本部本部長によれば、社員総会で役員層から全社員に伝えられる次の半期の目標は、社内で頻繁に開催されている各種ミーティングで日頃から吸い上げられたものを中心に、練り上げられたものだという。

ウ 部署横断の各種委員会

サイバーエージェントには部署を横断してメンバーが集まる各種委員会が存在する。組織の活性化や生産性の向上など、全社で取り組むことに関し、部門を越えて社員が集まりアイデアを出し合い実行していく。クロスファンクションで各部署から集まった各種委員会は、これまでに様々な仕組みを送り出してきた。社員総会、2004年5月から始まった事業・人材育成プログラム¹¹⁹もその一つである。

¹¹⁸ サイバーエージェントHPを見ると、採用のサイトには「一生懸命になることを、笑ったりしない」というメッセージが強調されている。また、社長によるCEOメッセージ（2004年4月30日付）では、社員やサイバーエージェントに内定した学生が仕事について熱く語る姿に触れて「人生のたくさんの時間を費やす自分の会社や自分の仕事に熱くなれないのは、本当に悲しいことです。自分たちのこういった会社のカルチャーはいつまでも大切にしていきたいです」と述べられている。

¹¹⁹ 社長によるCEOメッセージ（2004年5月24日付）によれば、社長自身がサイバーエージェントを小さな組織として立ち上げ事業の拡大とともに成長してきたことから、同プログラムは、起業家、経営者としての

エ 事業・人材育成プログラムの下でのミーティング

事業・人材育成プログラムは、新規事業を小さく産んで大きく育てるという会社の方針の下で始まった。事業はJ3（グループ：ビジネスモデルの模索と発見を主な目的とする）→J2（プロジェクト：黒字化と継続的な事業化を主な目的とする）→J1（カンパニー：収益貢献と継続的成長を主な目的とする）へと昇格していく。半年に1回開催される事業プランコンテストで審査に合格すれば、新卒の入社間もない社員でも事業を立ち上げることができる。J1の事業責任者であるメディア事業本部本部長は、カンパニープレジデントとして位置づけられ、文字通り一つの会社の社長のような裁量権と決定権を持つ。事業本部レベルで新しい事業のアイデアが出たとき、一定額以上の予算を必要とするものは経営本部と役員によって構成される投資委員会の決裁が必要となるが、予算が基準よりも小さい場合には事業責任者の決裁で始動させることができる。

事業の成長フェーズ（J1、J2、J3）ごとにミーティングがある。各事業本部で事業責任者と担当役員との週1回のミーティングが行われる。主たるねらいは事業の進捗状況の確認と考え方のすりあわせである。事業責任者と役員とのミーティングは全社でも行われており、こちらは月1回の頻度で開かれる。

オ 人事本部による従業員のケア

サイバーエージェントには苦情処理委員会はない。不平不満がある従業員はそれぞれ必要に応じて適宜直属の上司に言う場合もあれば、直接人事本部や経営幹部に相談する場合もある。苦情の伝え方において特定のルートはないが、人事本部が全従業員の状況の把握に努めているという。

人事本部は全従業員の能力やモチベーションの状態を把握することを意識しており、定期的または必要に応じて適宜従業員との会話の機会を設けている。逆に従業員の方から人事本部にアクセスすることも日常的に行われている。人事本部マネージャーは、まだ話したことのない従業員から自分あての相談のメールや電話を受けることも少なくないという。そういったものに対しては、基本的には直接会って相談にのる。相談の内容が誤解に基づくもの場合には、説明することで納得が得られる。それぞれの内容に応じて関係者を巻き込み、必ず本人にフィードバックを行っている。従業員一般に広く関わる問題の場合には、相談から改善のための制度や企画が生まれることもある。

カ 人事制度改定にあたっての人事本部による意見の吸い上げ

人事本部マネージャーによれば、人事制度の企画、導入、運用というサイクルの中での社員の意見聴取や議論は人事本部主導で行うという。

中長期的な視点から必要だと思うことを役員が指摘することもあれば、人事本部が提案することもある。また、一社員の提案が制度化されることもある。会社への提案を誰がどのよ

経験を積む機会として活用されることが期待されている。

うに行うのかということに関するルールはないが、全社的な制度を設計する際には全員が関わる。

2005年の10月からビジョナリー評価制度という新しい評価制度が導入された。このとき、人事本部が全員の意見をどのように吸い上げたかを紹介しよう。まずは社員に対するアンケート調査を実施した。これと同時に定例で開催されるマネージャーミーティングや役員様のミーティングを利用して、マネージャー層、役員層に対するインタビューを実施した。これらの調査によって抽出された課題は、人事本部が整理した上で役員層に上げられた。制度導入時には人事本部が全社員に対する説明会を20回実施したという。説明会では、単に説明するだけでなく、グループインタビューやアンケートも行なって新人事制度に対する社員の意見も集めた。

人事本部マネージャーは、社員は制度の受け手であると同時に制度の作り手、クリエイターであり、人事本部はディレクターで「みんなを巻き込むこと」が大切だという。

制度を作るときは、常に完成度は7割という前提をもっているという。事業の成長フェーズや市場の状況、そして働く環境や従業員の状況に対応して、制度自体も当然変化させなければならないと考えているからだ。もう一つの考えとしては、全社共通の部分として7割をつくり、残り3割を部門ごとの特質にあわせた変化のバッファーとして残すということもある¹²⁰。

キ ビジョナリー評価制度の下での月1回の面談

ビジョナリー評価制度は会社が目指すビジョンと個人が目指すビジョンの両方を実現する評価制度として導入された。会社の大きなビジョンを部門がシェアし、部門の目標を従業員一人ひとりがシェアする。個人の目標の総合計が会社の目標となり、全員が目標を達成すれば会社の目標も達成される。このようにすることで個人の存在意義を高め、評価の範囲を明確にすることができるという。

ビジョナリー評価制度の導入により、評価者と被評価者は毎月1回面談をする。この月1回の面談では次のようなことが行われる。一つは、会社のビジョンを全社員に浸透させることである。毎月の面談で伝え続け、会社のビジョンと自分のビジョンがぶれていないか、整合性をチェックする。また、評価者は被評価者がこの評価制度をどのように思っているか、どのように変えていきたいかをヒアリングする¹²¹。面談の終了時に、被評価者は面談内容をシートに記入し評価者に提出して面談内容に対する理解を互いに確認する。

¹²⁰ 人事本部マネージャーは「あえて変化するバッファーを残しておく。それがあからこそ、社員や部門の意見をスピーディーに取り入れることができ、組織の成長と制度が常にフィット可能となる」という。

¹²¹ こうしたヒアリングを実施することで、評価面談も制度の作り手として社員を巻き込むきっかけとして活用している。

(3) 事業本部レベルのコミュニケーション

ア 事業部門全員が集まる機会

事業部門では、半年に1回の総会、月1回の締め会の他、ひと月の間にも事業部門のメンバーが集まる機会がある。

(ア) 事業本部の総会

全社での社員総会とは別に、年に2回事業本部単位での総会が開催される。事業本部単位の総会の主たるねらいは、半期を総括し次の半期の目標を伝えることである。事業本部単位でも全社員となれば100名、200名程の規模であるから、双方向のコミュニケーションというよりは、事業本部全体に向けた統一の伝達が中心となる。ただし、この総会で事業責任者として経営理念やプロダクトポリシーのプレゼンテーションを行うメディア事業本部本部長によれば、ここでは様々な業務ミーティングや日常の会話から吸い上げた部門メンバーの意見をもとに練り上げられた目標を伝えるのだという。

(イ) 締め会

事業本部では月に1回最終営業日に締め会が開催される。これは各マネージャーがその月の最終的な事業報告をし、翌月の課題や目標を共有する場となっている。

イ マネジメント陣の合宿・研修

インターネット広告代理事業本部では、トップ・マネジメント層の合宿が3ヶ月に1回、マネージャー研修が月に1回実施される。トップ・マネジメント層の合宿では、ビジョンの共有、課題の共有がなされる。こうして共有されたビジョン、課題はグループを率いるマネジメント層、各グループのメンバーへと伝えられ、事業本部全体で共有される。

ウ グループでのミーティング

サイバーエージェントの組織構成は、事業本部があり、その下に事業部やディビジョン、局、その下にグループがある。グループを率いるのがマネージャーで、全社に約70~80名のマネージャーがいる。グループでは定期的にミーティングが行われ、グループの状況や、事業本部のトップレベルでのミーティングで話し合われたこと等の情報が共有される。

エ グループでの月1回の懇親会

会社はマネージャーとグループのメンバーが職場以外の場所でもコミュニケーションをとれるようにするため、懇親会費用を支給してグループで月に1回は食事をすることを勧めている。懇親会は、夜の飲み会でも昼食でも形式は自由だが、マネージャーがメンバーから、グループが抱えている問題を吸い上げるとともに、会社のビジョンを伝えるための場となっている。

オ その他

なお、事業本部レベルでのコミュニケーションは基本的に部門に任されている。部門によってはひと月の間でも、月初め、月半ば、月末にと全員で集まる機会がある。月初めであれば目標の確認、月半ばであればグループの進捗状況報告、月末であれば表彰や翌月の目標の

検討がなされる。また、この他業務上のミーティングはほとんど毎朝行われている。

(4) 労使コミュニケーションの評価

ア 調査対象者の評価

労使間のコミュニケーションについて、ヒアリング調査対象者はどのように評価しているのだろうか。それぞれの評価をみてみよう。

インターネット広告代理事業本部担当取締役は、モチベーションを維持・向上させるためにコミュニケーションを大事にしているという。

メディア事業本部本部長は、一般の社員との定期的なコミュニケーションや飲み会を通じて日頃言いにくいことも吸い上げるよう努めているという。一般の社員が事業責任者に相談するということは、直属の上司であるマネージャーの頭越しとなるのだが、サイバーエージェントでは、直属の上司よりも上位にある人に気軽に相談できる風土がある。さらに、誰よりも早く入社し、一人ひとりの社員の顔色や社員同士の人間関係にも目を配り、社員から何か言われるのを待たずに声かけを行っている。

人事本部マネージャーによれば、サイバーエージェントでは、役員の席は社員の近くであり、日常の何げない会話もするし、役員自体が各事業に対して責任を持っているため、部下と目標設定、評価面談等のフォーマルな場面はもちろん、飲み会等、あらゆるところで意思疎通を図っているという。役員は社員の状況やニーズをよくわかっており、それを踏まえた提案や施策を実行しているという¹²²。

イ 円滑なコミュニケーションを可能にしている要因

サイバーエージェントでは、誰がどのように相談するかといったことについてのルールも、苦情伝達のルートも決められていないが、コミュニケーションの場は多く、直属の上司の他、人事本部や事業責任者、役員に直接相談することも日常的に行われている。こうしたコミュニケーションを可能にしている要因は何だろうか。一つには社員ばかりでなくトップ・マネジメント層もが若いことが挙げられた。もう一つは人材の資質と、一定の資質の維持を可能にする採用が挙げられた¹²³。

サイバーエージェントは採用に大きな力を注いでおり、ビジョンと課題意識を共有できる目的意識の高い人を見きわめているという。

ウ 課題

社員が自分の判断で相談者を決めることができるということは、状況に応じた問題の解決

¹²² 役員による社員のニーズが把握できていることの例として、2 駅ルールという家賃補助制度が挙げられた。これは会社の最寄り駅から 2 駅の圏内に住む社員に、一月あたり 3 万円の家賃補助を支給するという制度である。

¹²³ メディア事業本部本部長は、サイバーエージェントに入社した当時、「クラスに必ずいる人気者とか、リレーの選手が集まる会社というイメージ」を持ったという表現を使って、会社にアクティブな社員が多いことを説明した。

を可能にする一方で、相談する相手によって対応の仕方にばらつきが出るということにはならないのか。これについては、気がつかないところでばらつきが出ている可能性はあるだろうとの回答があった。役員についてはマネジメントのレベルが均一化されているが、マネージャー層のマネジメントレベルの統一化には力を注ぐ必要があるという。

また、新規事業や日常業務の効率化、組織全体の成長にかかわる意見は活発に出され、迅速に対応がなされている一方、社員は概してハードワーカーであるにもかかわらず、労働条件に関する不満は殆どあがってこないという。これは、採用時点で何事もスピードが速く、社員に仕事を任せることを説明し、共感した人が入社しており、多くの社員が成長のために働くことを苦と思わないことによる。しかし、一部にそのスピードについていくことができず、柔軟なキャリアチェンジや仕事を減らす等の対応をしても、ネガティブになってしまう社員もいる。さらに、今後を考慮すると、次第に子どもをもつ社員が増え、子育てをしながら働き続けられる環境づくりの必要性に対する認識も高まってきたという。

サイバーエージェントは、最近「一生働ける会社を目指す」¹²⁴ということも伝えている。成長を前提にする一方で、良い意味で定年まで働ける会社として、社員の働き方をどう考えるかは、これまでもそしてこれからも重要なポイントだと考えられている。

第2節5. インタビューリスト

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2005.6.6 18:30～18:50	人事本部マネジャー	水町、堀田	趣旨説明
2005.10.27 16:00～17:00	人事本部マネジャー	堀田、平澤	社内における意思決定のあり方、苦情処理のあり方
2005.11.24 13:00～14:00	・インターネット広告事業本部担当執行役員 ・メディア事業本部事業本部長 ・人事本部マネジャー	堀田、平澤	部門におけるコミュニケーションの実態、ビジョンの浸透と社員のコミュニケーションのあり方

資料

- ・『日経会社情報』2006年I新春号。
- ・仁科剛平『IT業界儲けのカラクリ』徳間書店 2005年10月。
- ・サイバーエージェントHP。
- ・藤田晋『渋谷で働く社長の告白』アマーバックス 2005年6月。
- ・ジェームズ・C・コリンズ著、山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター、1995年。

¹²⁴ 社長によるCEOメッセージ（2004年1月26日付）。

・ジェームズ・C・コリンズ著、山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー2 飛躍の法則』日経 BP 出版センター、2001 年。

6. 専門工事 B 社

(1) 企業概要

はじめに B 社の企業概要と業務の進め方を示す。

ア 企業概要

B 社は、土木掘削工事を主体とする専門工事業を営むオーナー企業である。現在の社長（創業者の子）が 2 代目にあたり、業界のなかでは老舗である。売上高は近年 7 億円程度で推移している。社員 7 人と、請負契約を結ぶ個人事業主 22 人の合計 29 人で業務を行っており（2005 年 8 月現在）、29 人の年齢構成をみると、30 代がボリュームゾーンで、平均年齢は約 39 歳、定年は 65 歳となっている。

29 人の仕事内容をみると、社員 7 人の内訳は、管理職 2 人、職人 3 人、機材管理 1 人、事務 1 人であり、個人事業主 22 人は全員職人である。従来、職人は全て個人事業主で紹介制であったが、創業期からの職人が定年を迎え技能継承が難しくなること、採用チャネルを多様化したいことから 2002 年 4 月から高校新卒者の定期採用を開始した¹²⁵。

なお、労働組合、労使協議機関は存在しない。

イ 業務の進め方

ベテラン・中堅・経験が浅い者を組み合わせて 3~4 人の班単位で、1~2 台の建設機械をもって業務を進める。会社として体系だった教育プログラムがあるわけではないが、入職時に 3 つの教育を受講させ、さらに業界団体の講習も並行しながら、基本的に経験が浅い者は中堅の職人からの指導を受け、少しずつ難易度の高い業務や大型の機械の操作が遂行できるような能力を身につけていく。なお、新人は 3~5 年は 1 人とカウントしない。班のうち 1 人が職長となって現場管理や管理職との連絡窓口となるが、最近、職長の若手からの抜擢が進んでいる。班編成は 2 年程度で組み替える。

ゼネコンから仕事を受注すると、管理職が現場に行き、工事計画の概要を把握し、それに合わせて人員配置を決める。どの班に仕事を与えるかは、特にクライアントから指名がなければ管理職が経験と能力、稼働状況を見て決めており、現場によっては複数の班を配置することもある。職人は、現場に直行直帰であり本社に来ることはほとんどない。職人のスケジュールは 1 週間単位で管理している。

(2) 労働条件の設定・変更

ここで、社員と個人事業主の労働条件をみておこう。

¹²⁵ これまでに 6 人採用し、3 人定着している。社員には仕事がなくとも固定給を支払うため会社としてはリスクであるが、5~6 年は採用を続け、定着状況をみたいと考えている。

社員は月給制（固定給）であり、高校新卒者の初任給は 19 万 8,000 円と高い水準にある。客観的基準を設定することが難しいため賃金テーブルは作成しておらず、定期昇給はない。ふつう入社 5 年程度は見習いであり、昇給することはない。昇給するかどうかは社長が現場を見て決めるが、高い技術力を背景に、世間相場や業界相場よりも高めの水準であることが意識されている。今後も特に社員から要望がなければ、評価の基準等を明文化することは考えていない。なお、就業規則があるが、労働条件変更を行う際に就業規則をそれにあわせて変更するといった手続きはとっていない。

個人事業主は日給制であり、月ごとに稼働日数に応じて支払う。この他に残業手当を支給している。日給は業界相場に準じて決めており、5～6 段階のランクを設け、社長が働き具合に応じてランクを決めている。

(3) 全社レベルでのコミュニケーション

全社レベルでのコミュニケーションの枠組みを確認しよう。ここで全社レベルとは、社長を含むコミュニケーションを意味する。

ア 全体会議

月に 1 回職人の給料日にあわせて労働時間外に夜 1 時間程度、社長以下 30 人が集まる会議を設けている。議題は①前月に起きた事故事例の報告、②それぞれの現場にかかる情報の共有、③自由発表、④会社の連絡事項の伝達、⑤要望事項の吸い上げである。司会は順番に持ち回りとしている。

まず、①事故事例については、事故の多い業界であり、一度起きた事故はどこでもおきる可能性があり、注意を喚起するためにも報告しあうようにしている。報告を受けて、業務の班にわかれて原因や対策を話し合い、発表する。これが全体会議の主たる議題である。②それぞれの現場にかかる情報の共有については、各現場で月 1 回複数の業者が集まって行われる災害防止協議会の内容やそれぞれの現場で褒められたこと等を報告しあう。③自由発表については、司会と同様持ち回りで好きなテーマについて話させ、人前で話す訓練の場としている。④会社の連絡事項については、なにかあるときのみ伝達している¹²⁶。⑤要望事項については、ヘルメットが傷んだので交換して欲しい、安全帯を支給して欲しいといった装備に係わる声があがる他、個人事業主から稼働日数を増やして欲しい（仕事をもっとまわしてほしい）という要望があげられることもある。社長は 1 時間の会議を黙って聞いており、最後に議題の 1 つずつに触れてコメントする。要望事項については、できるだけその場で対応の道筋を示すようにしている。

イ 職長会議

月に 1 回 1 時間程度、職長と管理職、機材管理担当者、社長による職長会議を行っている。

¹²⁶ 従来、会社の動きに係わるものがすべてこの場で伝達されていたわけではない。例えば約 3 年前に個人事業主の日給を全員一律で引き下げた際には、全体会議の話題にはせず、職長経由で職人に伝達するようにした。

テーマは特に定めず、月々の状況に応じ、各現場の進捗状況や営業情報の共有化、新たな工法等に関する技術的な意見交換、班編成や経営戦略に関する会社からの連絡事項伝達の場としている。

ウ インフォーマルなコミュニケーション

全社レベルでのフォーマルなコミュニケーションは月に1回の全体会議と職長会議のみであり、定期的な個人面談等も実施していないが、なにか意見や不満がある場合は、ごく稀ではあるが個別に社員・個人事業主が社長のところに言いにくる場合もある。会社が嫌い、あるいは賃金が低いといった根本的な不満については、おりあえなければ辞めてもらわざるを得ないこともあるが、些細な不満については、全社の状況を見ながら対応することと、仕方がないこととして納得してもらうことの両方がある。

なお、専門工事の業界は、職人が社長を「親父」と呼ぶ等、仕事を離れても強い関係を持つ場合が多いが、ここでは社長が就業時間外に社員・個人事業主とつきあう機会は、基本的に年に1回の忘年会のみである。しかし時間も限られているのでインフォーマルな交流は無いに等しい。

(4) 管理職を中心としたコミュニケーション

次に、管理職を中心とした日常のコミュニケーションの状況をみてみよう。なお、管理職2人は両名とも個人事業主として現場に出ている経験があり、現在は営業、工程管理、採算管理等にあたっている。

管理職と職人との決められたコミュニケーションは、毎日の現場作業終了後の職長による進捗報告の連絡のみである。これは電話もしくはメールを通じておこなわれる。出来高の報告がメインとなるが、現場作業の進め方についての要望が寄せられることもある。

これ以外の管理職と職人との接点として、まず現場訪問があげられる。管理職は、受注直後と作業終了時は必ず、さらに作業期間中にも管理職が現場を訪れ、進捗確認をする機会を持つ。休憩時間帯にあわせて訪問する等して、現場の進め方に関する意見や要望を聞き、対応する。現場訪問の際には、班単位であることもあって、ひとりひとりの働き方に関する要望はあまりあげられない。

働き方に関する要望や不満は、個別に電話がかかってくる¹²⁷。個人事業主は稼働日数によって収入が左右されることから、もっと仕事をとってほしい、平均的に現場に出して欲しいといった要望が最も多い。これについては、現場からの要請や経験・能力によって稼働日数が左右されることを説明して対応している。他に、職人同士の人間関係についての不満や他の職人に対する批判が寄せられることもある。これについては、管理職が客観的に状況を見たらうえて、タイミングがあえば、班編成の際の参考にする。

¹²⁷ 不満が出るのは家で待機している際が多い。着工の延期が続いた昨年は毎日のように電話が鳴っていた。

なお、仕事上のつきあいだけではなかなか腹を割って話せないのではないかとの意識から、就業時間外にも飲みに行ったり釣りにいったりすることを通じて信頼関係を作ろうとしている。

(5) 社員・職人とのコミュニケーションに対する評価と最近の変化

最後に、社長及び管理職からみた社員・職人とのコミュニケーションのあり方に対する評価と最近の変化、今後の展望を確認しておこう。

ア 従来のコミュニケーションに対する評価

全社レベルのコミュニケーションとして、月1回の全体会議を、直行直帰が多い職人が顔をあわせて主に事故事例を共有化するとともに見る・聴く・話す勉強をする場、そして誰もが発言できる場と位置づけており、管理職によれば、職人からみても、全体会議で発言すれば何らかの対応をその場で得ることができるという手応えはあったのではないかという。これに加え職長会議を月1回開くことを基本とし、現場の進捗や作業内容等日常業務に係わる連絡は管理職が中心となり、さらに社長・管理職ともに個別の要望も拒まないという枠組みで、社長は十分に会社がまわっていていると思っていた。社長は、全員の前で発言を促し、対応したほうが効率的かつ公平性が高いとの考えから、個別に社員・個人事業主の意見を吸い上げる場はフォーマルには設けておらず、また29人と個別に均等につきあうことはできないとの考えから、インフォーマルにも社長と社員・個人事業主が触れあう機会は作っていなかった。

コミュニケーションの内容については、現場の業務に直結するものが中心であり、従来、経営事項、特に資金調達や設備投資といった数字に係わることや人材採用は社長の専権事項であり、人事事項の中の班編成については、社長が中心となり、基本的に社長と管理職との間で決定し、その結果のみを全体会議や職長会議といった会議の場あるいは職長を通じて社員・個人事業主に伝達していた。これは、社長が経営情報については職人がそれほど関心を持っていないだろうと考えたためであり、会議の場でも経営情報が共有されることはなかった。

イ 最近の変化とそれに対する評価

2005年7月に、社長が管理職にも相談することなく1人で構想したドラスティックな経営改革案を全体会議で伝達したところ、全員から猛反発があったことをきっかけに、コミュニケーションのあり方の見直しがはかられた。これは、管理職が社長の意を汲んで職人に社長の本意を十分に説明して理解をとりつけ、社長の指示を受けて管理職及びキーパーソンとなる職長らが会社の問題点と改善点を議論・検討し、社長の改革案とすりあわせることで決着をみた。この過程で初めて社長は自宅に自ら社員・個人事業主を呼ぶこととなった。それは大きな心境の変化であったという。

社長は、一連の出来事を通じ、従来は、①実は管理職とも十分に意思疎通がはかれておら

ず、現場の職人からは遠い存在であったこと、②誰もが発言できる全体会議を設けていたものの、なにかいえば仕事をまわされなくなるのではないかとの懸念から発言できない者もいたこと、集団の場、かつ社長の前では本音で話しにくい者もいたこと、③かといって、個別に社長に要望を言うのも非常に壁が高いと感じられていたこと、④結果としてコミュニケーションが一方通行であったこと、⑤職人は会社が好きであり、もっと経営事項にも関与したいと考えていたことを認識する。

これを受け、社長と管理職が相談し、今後はもっと柔軟に現場からの声を聞き、社員・個人事業主の意見を経営に反映していこうということになる。その方策として、全体会議と職長会議を中心とした全社レベルのコミュニケーションの枠組み自体は変えず、①社長と管理職が話す機会を大幅に増やし、②社長、管理職他を含めた本社の雰囲気は全社に伝播するよう、職人のなかに社長のスポークスマンとなるキーパーソンを置き、③全体会議のなかで経営に関する情報を開示していくことになった。また、管理職は、本音が聞ける職人とのインフォーマルなつながりをより強めていくという意向を持っている。経営情報については、まず会計士を招き、中間決算の情報からガラス張りにしていった。

7月に変化のきっかけがあり、9月に若手の職長抜擢や賃金カット等を伴う経営改革が実行にうつされて3ヶ月が経過したが¹²⁸、社長はこの変化の結果をどのようにみているのだろうか。まず、全体としては、激震を与えたことでショックが生じたことは事実であるが、会社のあり方を考えるよい機会となったと思っている。具体的な効果として、第1に、社長が1人で構想した経営改革案と管理職・職長らからの改革案をあわせて検討したことで、経営改革のよりよい方向性が明らかにされ、第2に、管理職や職長に会社の問題点とそれに対する改善点を考えさせたことで、会社の現状に対する理解が深まり、第3に、全体会議で経営情報の開示を進めたことで、職人が現場でどれだけ稼ぎ出しているかを実感し、賃金に対する納得性を高めた¹²⁹という3つをあげる。なお、フォーマルな会議の場以外でも、社長が管理職に経営数値や業界事情を話し、管理職が社長の意を汲みキーパーソンへ、それを職人全体へと広げる流れを作りだし、定着させたいという。さらに、今後は、キーパーソンや管理職を通じて吸い上げられる社員・個人事業主全体の声をどのように具体的な経営上の意思決定に活かし、ボトムアップとトップダウンの融合をはかるかが課題になるとみている。

この他メール・電話（代表取締役←→堀田）により補足をおこなった。8.3付（経営改革案策定について）、8.24付（9月以降のコミュニケーションの枠組み、改革案の改善について等）、11.30付（現状の評価）等である。

¹²⁸ この間B社を去ったのは、職人1名のみである。

¹²⁹ 職人の総意で、日給のカットは致し方ないという申し出があった。

第 2 節 6. インタビューリスト

日時	調査対象者	調査者	調査項目
2005.7.7 13:30-15:00	代表取締役	水町、堀田	(趣旨説明)、日常業務におけるコミュニケーション、労働条件等
2005.8.23 15:30-16:30	代表取締役	平澤、堀田	経営改革案策定の経緯
2005.9.16 9:00-10:00	工事部課長 2 名	平澤、堀田	集団と個人、フォーマル・インフォーマルのコミュニケーションのあり方と使い分け、現状と課題

むすび—まとめとモデルの提示（試論）

むすび—まとめとモデルの提示（試論）

以上、本報告書で考察してきた結果を、2つの仮説に即してまとめると、次のことがいえる。

第1に、決定レベルの「分権化」は理論的に裏付けられ、比較法的にも大きな方向として確認された。

分権的コミュニケーションによる決定は、法学（法哲学）の観点からは、複雑化した問題を認識・解決するための新たな理性（「手続的理性」）の実践の場として、政治哲学の観点からは、個人のあり方の多様性に適合しつつ個人に社会的紐帯を提供する「中間団体」の1つとして、また、法と経済学からは、多様化する価値観や嗜好にきめ細かく対応するための方法として、望ましいものであることが示された。比較法的には、法律による集権的決定から当事者による交渉・決定へという動きとともに、（労使交渉が伝統的に集権的に行われていたフランス・ドイツでは）労使交渉のレベル自体が分権的なレベルへ移行している（その動きが法的にも承認されている）という変化が確認された。

もっとも、すべての問題・事項につき分権化が進められているわけではない。分権化が進められても、その前提となる基本的な目的・方向性や枠組みは集権的なレベルで定められることが多く（フランス、ドイツ、アメリカ）、また、平等権や健康・安全など労働者の基本的権利に関しては分権化によっても侵害されてはならないとされている。また、法と経済学の観点からは、分権的な交渉がうまくいくよう促すためには、交渉が失敗した場合の威嚇値を底上げすることが有効であるとされている点は注目される。

この点、日本では、すでに企業レベルの分権的な労使関係が形成されており、そのなかでも現場での柔軟なコミュニケーションを重視する動きがみられている。また、法律上も、労使の柔軟な決定を重視しようという動きが進められている。もっとも、日本の労使関係の歴史を遡ってみると、それは使用者のイニシアチヴで再編・組織化されたという歴史的経緯をもち、経営家族的イデオロギーの下で労働者個人の視点が弱いという特徴がある。そこで問題となる分権的コミュニケーションの具体的なあり方については、仮説2でみていくことにしよう。

第2に、決定のプロセスについては、「個別的」な決定よりも「集团的」決定を重視する理論や動きが多く、またそこで「少数者」の意見・利益を配慮・尊重することの重要性も指摘されていた。

そもそも日本の労使関係を歴史的にみると、集团的決定が重視され、特にそこでは正規従業員中心の関係が築かれてきた。現在の日本の実態をみると、労働組合がある企業では組合員、特にその中心となっている非管理職正規従業員を重視する傾向がみられる（非正規従業員の組織化を進め、その利益に配慮した組合活動を展開しているA社の例もあるが、より開

かれた対話の実現は今後の課題である)。逆に、労働組合がない企業では、多数派・少数派の区別なく全社員が参加・発言できる場が設けられ、多様な意見の吸収・反映が図られている例もみられる(調査した3社)が、そこでは労働条件など労務関連事項に関する意見があがってきにくいという傾向が認められる。法的には、法律上の分権化のプロセスでは過半数組合(それがなければ過半数代表者)の決定を重視する手続がとられている(判例法ではその立場はなお未確定である)。

これに対し、比較法的には、労働者個人の交渉力の弱さや、集団的サポートがないところでの権利実現の実効性のなさを理由に、集団を重視する動きがみられている(フランス・ドイツでは伝統的に集団を重視する傾向が強く、アメリカ・イギリスでは集団の重要性が再認識されつつある)。かつ、そこでは単純な多数者決定ではなく、少数者の意見や利益に配慮した制度設計がなされている。それは大きく2つの形をとっている。第1に、少数者の参加・意見反映を促す手続面での保障(開かれた団体交渉の場の設定(フランス)、従業員代表の比例代表制選挙など少数者も代表されやすいシステム(フランス、ドイツ、イギリス)、少数者にも開かれた問題解決プロセスの設定(アメリカ)など)、第2に、多数者の決定によっても侵害されえない実体的な基本的権利の保障(フランス、ドイツ)である。

この動きは、理論的にも裏付けられうるものである。法学(法哲学)の観点からは、複雑化する問題の認識・解決のためには少数者の意見・利益をも踏まえた析出的な調整こそが必要であるとされ、また、政治哲学の観点からは、現在の社会で求められている社会的紐帯・社会的関係性とは、そこに属している個人の権利をよりよく実現するものであるため、単純に多数者の意見が優先されてはならないとされている。法と経済学の観点からは、分権的交渉のレベルを適切に設定することが集団の機能(効率性)を十全に発揮させるための条件であり、具体的には、交渉事項が多く労働者にかかわる性質を持つ場合にはその決定権限があるところで交渉を行うことが望ましいとされている(ただし、集団的意思形成に際し意見のばらつきが大きい場合には、交渉費用の節約分を超える非効率が発生する危険もあるとされる)。

以上の考察の結果から析出される新たな労働法のモデルは、以下のようなものである。

第1に、法律や判例による画一的な基準・規制よりも、労使交渉による柔軟な交渉・決定を重視する「分権的」な法システムを構築することである。その手法としては、①法律上基準となる規制を定め、分権的な交渉・決定が適正になされている場合には、その規制を解除するという手法(現行の労働基準法と労使協定・労使委員会の関係と同様の手法。ただしそのプロセスのあり方については後述する)、および、②判例で設定されている使用者の義務・責任(就業規則変更法理、整理解雇法理、職場環境整備義務、安全配慮義務、人事措置上の配慮義務など)について、分権的な交渉・決定に基づき十分な配慮・予防措置が尽くされている場合には、使用者の責任を免除するという手法などが考えられよう。交渉が適

正に行われぬ場合に課される原則的な規制・責任を高く設定しておくことは、適正な分権的交渉を促すために重要である。また、この分権化を進める前提・基盤として、基本的な目的・方向性や制度の枠組み、および、労働者の基本的権利の保障を集権的に定めておくことが必要である。

第2に、分権的な交渉のプロセスとして、集団的で、かつ、少数者の意見・利益を反映できるプロセスを構築することである。その具体的なあり方としては、①（フランスやドイツのように）比例代表方式で代表を選出する従業員代表組織等を法律上制度化する、②（①のような法定の制度を設けるのではなく）労使等利益関係者によって問題の性質にあった開かれた交渉が行われるよう法的に促す（適正な交渉が行われていない場合には法的サンクションを課す）、といった方法がありうる。これらのうち、①については、少数者を含め比例的に意見が反映されることが制度的に保障されるという利点はあるが、制度が硬直化して実効性が乏しくなるという問題点があることが理論的に指摘されている。逆に、②については、少数者の意見・利益が反映されたものとなるのか、使用者のイニシアチヴの下で手続が進められ労働条件等について労働者が真の意見を発することができないのではないかと、という危惧がある。今後問題状況がさらに複雑化し法定の制度の硬直性がより大きなものとなる危険性を重視するとすれば、②の選択肢をとることが望ましく、その弊害を最小化するためのルールとして、少数者にも開かれた手続とすること、十分な情報を提供し誠実な交渉をすること、手続の公正さを裁判所等が事後的にチェックすること、を法的に明確にしておくことが考えられる。また、上述したように、分権化の前提として、平等権など労働者の基本的権利の保障を明らかにしておくことも重要である。さらに、分権化した場合に失われがちな情報の流通を促す情報ネットワークの形成を政府やNPO等が行っていくことも重要であろう。

もっとも、ここで提示した労働法のモデル（基本的枠組み）は、本研究会における限られた検討・考察を総合して析出した1つの試案にすぎない。これを契機に、さらに多様な観点から考察を深め、具体的な法制度設計につなげられるよう議論を重ねていくことが、今後の課題である。

労働政策研究報告書 No. 55

労働関係の変化と法システムのあり方

発行年月日 2006年4月26日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2006

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)