

第2部 労働組合が組織されている企業の事例

第1章 充実した労働組合機能

— 出版業A社⁷ —

第1節 会社概要

A社は、約50年前に創業された、紙芝居⁸、児童図書の出版を行っている会社である。現在、紙芝居は30数点、図書は40数点を毎年出版している。売上高に占める割合は、紙芝居よりも児童図書の割合がかなり大きい。

従業員数は20数人で、そのうちいわゆる正社員が8割以上を占めている。他は派遣社員などである。派遣社員はすべて女性であり、営業の電話受付、受注の入力、編集の補助業務などを担当している。正社員については、男性社員が多く、女性の割合は2割強である。従業員数について、近年とくに変動はなく推移している。正社員の勤続年数については、比較的長期勤続者が多く、平均年数が約16年である。年齢構成については、20歳代から50歳代まで、各年代が比較的均等な構成となっている。

会社の組織は、それぞれ編集、販売、総務を担当する3つの部門があり、人員数の割合をみると、編集部門が4割弱、販売部門が約5割などとなっている。

現在の社長は、初代の創業者から3代目にあたる。創立者との血縁関係はない。一般社員として入社し、編集者としてロングセラーをいくつも作りだしてきた実績があり、リーダーシップにも秀でていくつものことで、役員会で推されて社長に就任した。資本関係については、A社は他社の系列下にはなく独立企業である。また、A社は株式を公開しておらず、株主は少数であるが、特定の株主が絶対的な影響力を有しているような所有構造ではなく、会社経営は、社長のリーダーシップのもとで行われているということである。

A社の企業業績は、比較的好調を維持してきている。1990年代の終わりころから売り上げ、利益ともに拡大傾向にある。「出版不況」、少子化のいわば逆風のなかにあっても⁹、多くのロングセラー作品を出版していることと、近年ヒット作品をいくつも出していることで、好調を維持し続けている。

A社では、「出版理念」および「経営理念」をかかげているが、8項目ある「経営理念」のうち2つは、「すべての従業員と力を合わせ、働き甲斐があり、よりよく能力をのばし、より

⁷ 以下の記述は主に、A社の取締役1名、そしてA社労働組合役員3名の方々から、それぞれ別の機会にお話をお伺いしたときの記録に基づいている。取締役の方には2005年11月、組合役員の方々には同年12月に、いずれもA社社屋にてお話をお聞きした。

⁸ A社が出版している紙芝居は、いわゆる街頭紙芝居に利用されるものではなく、幼児、児童の教育のための教材などとして、幼稚園、保育園、小学校、また一般に利用される、印刷された紙芝居である。

⁹ これまで不況、少子化のなかで、児童書市場は縮小傾向にあったが、近年、全体として児童書の売り上げは堅調である。「ハリー・ポッター」シリーズの貢献が大きい。それ以外にも、いくつかヒット作品が作りだされてきている。小中学校における「朝の読書」など読書推進運動のひろがり、大人の読者層の拡大も、市場の堅調に寄与している。

よい将来を期待しうる会社をつくるために努力する」、「中小企業にふさわしい労使の民主的相互関係を築きあげるための持続的努力をおこなう」というものである。

第2節 労働組合

1 沿革

A社には、印刷・出版関連産業の労働者を組織する産業別組織に加盟する労働組合が存在している。組織形態は、企業別組織である。組合が結成されたのは1960年代前半である。従業員規模が20数人の企業で（結成当時の従業員数は、経営者を含めて14、5人であった）、そして40年以上も組織を維持してきたという点で、非常に稀有な例であろう。

結成の経緯を、『A社労働組合の歩み』（以下、『歩み』と記す）という資料によってみると、賃金が低く、残業手当も支給されておらず、生活が非常に苦しいことに対する不満が大きなきな動機となって組合ができたようである¹⁰。組合の組織形態については、産業別組織の地域支部に個人加盟することから組合活動が始められ、地域支部に属する地域分会、そして職場分会というかたちで活動が行われてきた（前述のように、現在は独立した組織である）。

結成当初の組合と経営との関係は、当時の多くの企業においてと同様に、感情的な対立も含んでかなり敵対的なものであったようである¹¹。しかし1970年代初めころまでには、それまでに紆余曲折がありながらも、一応の労使関係の安定が実現したようである¹²。そのことには、いわゆる高度成長のなかで経営が順調に発展していったこと、また会社経営の中核的な人物が、同時に組合活動においても中心的な役割を担っていたことから¹³、組合との良好な関係を築くことなしに経営の順調な発展が考えられなかったこと、労使の相互理解がすすんだことなどが関係しているだろう¹⁴。

¹⁰ その資料には、結成に関わった人たちの「座談会」の記録がある。当時のある組合員は、生活が苦しく、他の社員と共同生活をし、ほかにアルバイトをして何とか生活していたような状況で、会社を辞めることを考えていたが、辞める前に組合をつくって交渉してみようということで、組合を結成したと述べている。

¹¹ 『歩み』の「座談会」の記録によると、当初の組合員の期待は、会社の成り立ちが、民主的な紙芝居運動に由来していて、「民主的な社長であり、話し合いは可能だろう」というものだった。しかしそれは「思いがち」で、社長の考えは、A社は自分の会社、会社の財産も自分のもの、というものであったという。他方、経営者の側は、労働組合を、過大な賃上げ要求によって民主的な運動体の経営を危うくするものとみていたようである。

¹² これも「座談会」の記録であるが、「'70年代の初期は、世間の景気が悪くても私達は割合要求が実現できたし、本もよく売れた時代だった。権利関係も一定程度整理していった。…A社は'73年以降きわだった労使間のトラブルもなく、若い人がかなり入ってくるんですね」というように述べられている。

¹³ 『歩み』にある「資料」によると、結成当初、部長1名、次長2名、経理担当者1名が組合員であること、また組合役員、団体交渉の労働側委員となっていることに関して、社長は、問題視し、組合に対して「質問書」を出している。

¹⁴ 当時の社長は、中小企業家同友会全国協議会（中同協）が1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解」の作成に中心的に関わった一人ということである。組合役員によると、「社長の考えが、そのときまでにそこまで変わった」ということである。その「見解」では、まず労働者の人格、権利の尊重などの精神が「話し合いの根底基盤」になければならないとしている。そして労使間の問題処理について、「基本的には誠心誠意交渉にのぞむ経営者の姿勢、態度こそ、もっとも大切なことです。経営者が労働者の立場、考え方、感情をできるかぎり理解しようという姿勢は話し合いの前提でありますし、また労働条件の改善について実行できること、また必要なことは積極的に取り組むという姿勢が大事です」と述べている。また、「職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意思の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力

2 加入状況

現在、A社労働組合は、課長までの正社員を全員組織している。部長にも組合員資格を認めているが、会社役員には組合員資格がない。現在、部長職のものは会社役員を兼務しているため、部長の組合員はいない。組合は会社との間でユニオン・ショップ協定を結んでいないため、組合加入は社員の自由意志によっているが、これまでほとんどの社員が組合に加入してきた。その理由の一つとして、ほとんどの社員が組合員であるから、組合に加入することは当然という雰囲気が職場にあり、社員に対する加入勧誘の説得が容易に受け入れられるということがある。さらに、そういう雰囲気のなかでは、仮に組合費を支払いたくない、組合活動を行いたくないと考えていても、非組合員であることを選択することは、一定のプレッシャーを覚悟しなくてはできないということもあるかもしれない。しかしそうした理由よりも、A社においては、賃金、労働時間をはじめ、幅広く労働条件に関わる諸決定を、労働組合との間で実質的な協議、交渉を行って、一定のルールをつくり、実施してきたということが重要であろう。労働組合を通じて、社員が自らの労働条件の決定に参加できるということが、社員のほとんどが組合員であることを選択している理由として重要である。そしてA社労働組合は、人数的に小規模であるため、執行委員の比率が3分の1弱とかなり高く¹⁵、一般組合員と執行部との意思疎通が容易であり、また団体交渉の重要な場面では組合員全員が参加する「全員団交」を行っているため、大規模組合ではしばしばみられる、執行部と一般組合員とのコミュニケーション上の問題も比較的少ないと思われる。

第3節 団体交渉

A社においては、会社と労働組合との間の話し合いは、団体交渉というかたちで行われる。経営協議会、労使協議機関のようなものはとくにない。人事異動、組織機構改変などについては、会社が組合と「事前協議」するという協定があるが、そうした事前協議事項も団体交渉の場で扱われる。

1 賃金・一時金

団体交渉で取り扱われる事項は多岐に及んでいるが、毎年交渉が行われるのは、賃金、一時金についてである。賃上げと夏季一時金については春季に、年末一時金については秋から冬にかけての時期に、いずれも、組合が上部団体の各組合と歩調をあわせて、要求を提出し、交渉を行っている。

が必要です」などとしている。独立した対等の労使の相互理解、相互協力の重要性を謳っている。

¹⁵ 執行委員会は、委員長(1)、副委員長(2)、書記長(1)、書記次長(1)、会計(1)の6人で構成されている(括弧内は人数)。執行部は、毎年行われる大会において選出される。活動の継続性をはかりつつ、特定の人たちばかりで構成されることがないようにしているということである。そして現在の組合員のうち8割近くが執行委員の経験者となっている。なお、現在の社長も執行委員の経験者である。

近年、1万円をこえる賃上げが続いている（2004年度、2005年度ともに約11,000円¹⁶）。最近の10年間の最低でも9,000円を超えているということである。相当に高い水準の賃上げが行われてきている¹⁷。A社の賃金体系は、「年令給」の占めるウェイトが大きく、年令間の格差が約9,000円というかたちになっている。したがって仮にその金額の水準の賃上げが実現しない場合は、前年の当該年令の社員の賃金よりも低い賃金額となるため、組合はそれを認めないという立場で交渉を行ってきている。毎年1万円近い賃上げを必要とする賃金体系を維持していくことは、好業績を維持しなければ困難であるが、業績が比較的順調であることから、会社も組合の要求に沿った回答を行ってきている。一時金もかなりの高水準である。一人あたりの平均額は2004年度が318万円、2005年度が289万円である¹⁸。

A社の賃金体系の特徴は、先に述べたように、年令給のウェイトが極めて高いことである¹⁹。そして、年令給以外の賃金項目は、勤続給、学歴給、役職手当、家族手当、通勤手当、時間外・休日労働手当となっており、定期的な査定により差が生じることが一切ないものとなっている²⁰。一時金についても、基準内賃金に一律の支給月数をかけた額が支給されるため、同様である。また、ヒット作品の企画を行ったとしても特別な手当が支給されることもない。個々の社員の能力、働きぶりに応じた報酬制度ではないが、そのことで社員のモラルに問題が生じるわけではなく²¹、現実には会社の業績は向上してきている。会社、組合ともに、そうした賃金制度を問題だとは考えていない。

2 時間外労働

時間外労働についても、定例的に交渉が行われている。時間外労働協定は3ヶ月ごとに結んでいる。月の残業時間の上限を20時間と決めていて、それを超える場合は、文書で、組合に申し入れて、その了承を得て実施することとなっている。その上限を超えることが、最近はしばしばあるが、「仕事はまわしていかなければならないので」、組合が拒否することはな

¹⁶ 数値は上部団体のウェブサイト参照した。

¹⁷ 上部団体の組合の賃上げ額の平均（単純平均）は、2004年度、2005年度ともに、約3,900円であった。出版業に限ってみると、それぞれ約6,300円、約7,000円であった。

¹⁸ 数値は上部団体のウェブサイト参照した。

¹⁹ 「年令給が90%を超えていまして、年令給ほとんど一本となっています」（組合役員）。

²⁰ 能力、働きぶりを認められたものが役職につき、役職手当が支給されるため、そういう要素が全く関係ないわけではないが、役職手当の額は、課長で2万円、部長が3万円であり、高くない。

²¹ ある程度の賃金水準のもとでは、仮に納得的な仕組みを時間、コストをかけて導入したとしても、多少の金銭的報酬では、社員の仕事に対する動機付けの重要な要素とはならないだろう。働く動機はいろいろであるから、一概には言えないが、A社の場合、子どもたちのために、よりよい出版物を製作する活動自体に、重要な内在的報酬があり、そうした会社を維持・発展させていくことの重要性に対する意識が社員の間に強いのかもしれない。また、A社の場合、会社全体の業績が個人個人の報酬水準に大きく影響している。そして小規模であるから、個々の社員の働きぶりが、会社全体の業績にとって無視できないものであり、また働きぶりは周りからよく把握できる。そうした場合、仕事をしないことに対する他の社員からのプレッシャーは相当強いものとなる、そして賃金に働きぶりによる差がないときには、そのプレッシャーはもっと強くなる、ということも考えられる。さらにまた、「賃金に安心感、安定感がある」（組合役員）ことが、そういう仕組みを維持する努力も含めて、勤勉を促すことにつながっているのかもしれない。

い。業績が好調ななかで、残業が増加しているため²²、人員増の要求を組合は行っているが、会社は、経営環境が今後厳しくなることを考え、人員増に対して慎重な態度を取っている。

3 人事異動に関する労使協定

賃金、労働時間以外についても、労働条件に関わることを広く交渉している。そしてこれまでの団体交渉の結果、数多くの協定書、覚書が結ばれ、労働条件に関するルールが形成されている。

例えば、会社と組合との間で「人事異動に関する協定書」が結ばれている。それには「事前協議の手続き」が定められており、会社は人事異動を行う場合、事前に組合に通知し、組合からの申し入れがあれば、その人事異動の「基本計画」について協議を行うこととなっている。また「機構改変をともなう人事異動の場合」には、会社はその計画を組合に提示し、協議を行うこととしている。協議の期間は、組合に通知後、それぞれ4週間以内、8週間以内である。協議事項は「覚書」に決められており、「組織機構・人員・人事異動に関する基本計画」、「人事異動後の労働条件」である。以上の協議は、個別具体的な人事異動案についての協議ではないため、対象者個人が話題となることはない。そして、協議期間が経過するか、労使が合意したときに、会社は、具体的人事案を対象者本人と組合に提示し、さらに組合との間で協議することとなっている。そこでの協議事項は、「覚書」に「人事異動のための教育・研修計画」などとなっている。さらにまたこの「協定書」では、「編集業務からの異動の場合（勤続3年未満の者を除く）」、「販売業務への異動の場合」、「特殊な専門的資格を有する者の場合」などについては、対象者本人の同意を必要とすると決めている。

採用についても、これは協定書が結ばれているわけではないということだが、一定のルールがある。採用計画について、会社が組合に説明して組合の意見を聞き、その後、募集を行う。そして採用予定者を会社が決定した後、組合に説明して意見を聞き、内定を出すというルールである。

4 頻繁な団体交渉

最近の団体交渉の議題は、毎年行われる賃金、一時金のほかには、人事異動、組織改変、育児介護休業、定年延長・再雇用、そして昼休憩時間中の電話番といったことがらである。団体交渉の頻度は、年間に20から30回と比較的多い。それは、事前協議事項についても団体交渉の場で話し合いを行うなど、扱う事項が幅広く多いことと、昼休憩時間中に行うことが多いため、1回当たりの交渉時間が比較的短いことが理由である。さらにまた、案件によっては、必ずしも容易に合意に至らない場合もあり、そうした場合は、交渉を重ねることになるからである。例えば、昼休憩時間中の電話番については、正式な交渉開始の約1年前か

²² 組合資料によると、2004年の年間総実労働時間は1844時間（うち所定外171時間）となっている。

ら労使間で懇談を行った。そして会社が正式に提案し、交渉を開始して半年くらいかけて一応の合意を得たということである²³。

以上にみてきたようにA社においては、比較的細かなことがらと思えるようなことも含めて、労働条件に関わる諸問題について、ときには合意形成に長期間を要することもあるが、交渉を行ってルールをつくってきている²⁴。労使間のルールによって、またルール化に時間がかかる場合もあることから、さらに比較的頻繁な交渉が行われることなどから、経営の柔軟性がそこなわれる、時間・コストがかかりすぎるという問題が考えられるが、会社は、そうしたことを問題として意識することはなく、従来 of 慣行をかえる意思もないという。むしろ、労働条件等に関して、幅広く交渉し、組合の合意をえてルール化し、実行するため、透明性、公平性、納得性が高まることはメリットであるという²⁵。また組合役員は、経営面での組合活動の貢献について、社内の意思疎通、情報伝達が必ずしも充分とはいえない面において、それを補っていること、また仕事上の相談などを通じて、「職場の統一感」をつくることに役立っているという²⁶。

第4節 「全社会議」

賃金、一時金などの交渉の際に、経営計画と実績の状況に関して、会社は組合に対して説明を行い、また会社は組合に対して経理公開も行っているが、団体交渉においては、経営方針・計画それ自体を議題とすることはない。雇用、人事に特別に大きな影響がある場合には、組合として経営方針・計画に取り組むこともありうるが、実際は「ほとんどタッチしていない」。組合としては関与していないが、社員の参加の仕組みがある。A社においては、年に2

²³ 昼休憩時間中の電話は留守番電話対応であったが、有人対応としたいと会社が組合に申し入れた。合意ができるまで比較的時間がかった理由は、電話当番をどういう体制で行うかという、いわば技術的な問題が難しかったわけではないが、詳細は省く。

²⁴ 『歩み』によると、組合結成以後、しばらくの間、労使間に不信感が相互にかなりあったようである。比較的細かなことまで成文化、ルール化する慣行は（「協定一覧」によると、「電話器の増設」、「4Fの冷房」、「1Fの雨よけ」についての協定書が、過去に結ばれている）、互いの忤意を排するために、そうしたなかでうまれてきた面があるように思う。

²⁵ 「（組合があることの経営にとってのメリットは何ですか？—調査者の質問）そうですね、例えばさきほどの昼休みの電話番の問題にしても、組合ときちんと話をして物事を決めていくということは、こちらが一方向的に押しつけるということではありませんから、合意して物事をすすめていくことができる、そういうことが最も重要なメリットだと思うのですね。（社員の方々の納得性が高まるということですか？—調査者の質問）そうですね。こうしたいということを提案して、具体的に合意をしたうえで、（電話番について）試行をしていますが、そういう形で物事をすすめていけるのは、やはり組合があるからだと思うのです。多分それを、一方向的に、こういう順番でやれ、というふうに言ったら、社員は業務命令で従うかもしれませんが、それではいい関係はつくれないと思います」（会社役員）。

²⁶ 「うちの会社は、業務上の忙しさが原因としては大きいのですが、情報伝達とか、意思の統一とか、そういう面があまり得意ではないような感じがしているのですが、そういうのを、組合も不十分ですけども、かなり補っているように思います。職場の統一感というか、そういうものをつくるのには相当役立っている。また、電話の問題などは、小さいことと言えば小さいことですが、そういうことでも、きちんと交渉したりすることで、組合への信頼感はやっぱりありますね。ですから、これは組合に話していいことかわからないけど、仕事で困ったら組合に言ってみるか、というような雰囲気はあると思います。結束という面では、かなりの程度、会社ができないかわりに組合がやっているという気持ちはあります。仕事の相談という面でも同じですね。そういう雰囲気なものですから、組合に入らないと、会社の情報もわからなければ、職場からも壁ができてしまって、かなり孤立感を感じるのではないかと思います」（組合役員）。

回、「全社会議」が行われている。それは、年度計画、中期計画（3ヶ年）に関して、全社員が集まり話し合いを行う場である。その会議に向けて、まず、役員会において計画の素案が策定される。そしてそれを、全社員に提示し、各部署で話し合う。そこでの討議を踏まえて、最終的な計画案を役員会で策定し、全社会議においてそれが発表される。会社によると、社員からの意見は比較的好く出て、それによって計画案の修正が行われるということである。このように経営計画の決定に、一定の社員参加の仕組みがあるが、基本的には、計画の策定、修正は、経営者のリーダーシップのもと、各部署の管理職が中心にすすめていくものであろう。組合によると、いわばトップ・ダウン的に決定される案件もあり、また、管理職の職場運営のスタイルなどによっては、あまり討議を行わない部署もあるという²⁷。

第5節 業務上のコミュニケーション

各部署における業務上のコミュニケーションについては、とくに制度的に行っていることはなく、管理職の裁量に任されている。会社によると、率直な意思疎通がかなり活発に行われていると思うということだが、組合は、例えば職場会議などがあまり開かれない部署もあるなど、必ずしも充分でない面もあると考えている。前述のように、組合は、経営計画の策定とその実行といった、業務ライン上で進められていく問題自体に、交渉、協議などを通じて関与することはないが、活発にコミュニケーションが行われる「風通しのよい」職場の環境づくりに、会社としても努めてほしいという要望を出している。会社も、そうした問題について、組合と話し合いをしていきたいと考えているということである。

またA社では、労働条件に関わる問題は、組合組織を通じてひろく交渉、協議を行っているが、そのことに比べると、個々の社員の業務遂行上の問題・課題を把握し、解決していくということにおいて、必ずしも充分でないところもあるようである。会社は今後、能力開発を計画的に進めていくことなどを検討していくという²⁸。

²⁷ 「計画案をまとめるパートの上長によると思います。あまり話を聞かないで作成する人もいれば、わりと現場の討議を反映させるといった人もいます」（組合役員）。

²⁸ 「個別に上司との間で話し合いをすることは、何かトラブルが起きたときかはありますが、制度として、例えば半期ごとに話し合いをすとか、そういうものはないのです。しかし、現在、中期計画を議論して、役員会のなかでは、能力開発の問題などについて、何らかの方法を考えていこうとしています。個人的には、目標管理というのが必要なのかなと思っています。必ずしも、査定で処遇に差をつけるということは全く必要ないと思うのですが、仕事のプロフェッショナルになっていく上では、自分がどう能力を開発するのかという目標を持つべきですし、そのためにどうするかというのを具体的な自分の育成計画にして、それを上司と共有して、評価するという必要はないかと思っています」（会社役員）。

第2章 組合の弱体化と労使のコミュニケーション

— 機械メーカーB社²⁹ —

はじめに

本章では、機械メーカーB社の事例を取り上げる。同社は、都内で産業用機械の部品を製造する企業である。この企業における分析上のポイントをまとめれば、次の2点があげられる。

第一に、経営者の組合や従業員に対する姿勢である。B社は、「組合員や非組合員を含めて、社員を差別しない」という方針を持っている。同社では、企業の経営が厳しい時にも、赤字覚悟で従業員にボーナスを支給するなど、従業員と組合に温情主義的な側面がある。そのため、従業員との間に良好なコミュニケーションが取れていることが予想される。そこでこの事例において、従業員とのコミュニケーションがどのように取られているのかを見ていく。

第二に、労働組合の存在である。B社は従業員17名の企業(2005年12月段階)であるが、労働組合が存在する。本報告書で取り挙げている事例の中には、同じような規模の企業でも、組合の無い企業もある。実際企業規模が小さくなればなるほど、組織率は低くなる。厚生労働省の「平成17年 労働組合基礎調査」を基に企業規模別の推定組織率を算出すると、推定組織率は、1,000人以上規模で47.7%、300人～999人規模では15.0%であるのに対し、30～99人規模では3.0%、29人以下規模になると、0.2%にまで激減する³⁰。そこで20名にも満たない企業において、なぜ組合が結成されるに至ったか、またその労働組合が経営者とコミュニケーションを取り、どんな役割を果たしているかを探ることとする。

第1節 企業概要

B社は、1965年10月に資本金100万円で創業された。その後1986年に1,600万円、2001年9月に2,200万円と、徐々に資本金を増やしている。その意味では、同社はゆっくりではあるが、着実に成長を続けてきた企業だと言える。

次に、同社の最近の経営状況を見てみたい。表2-1は、2002年度から2004年度にかけての同社の売上高や経常利益を示している。これによれば、売上と経常利益が、2002年度から2004年度にかけて、毎年伸びていることがわかる。会長であるY氏によれば、ピークの1997年頃には、売上が4億円あったということであるから、同社の経営は、現在盛り返しつつあ

²⁹ 本章は、機械メーカーB社の会長であるY氏、同社の組合である全日本金属情報機器労働組合 品川地域支部 B社分会会長N氏に対するインタビュー調査を中心に執筆している。Y氏のインタビュー調査は、2005年12月16日(金)10:00～11:40、N氏のインタビュー調査は、2006年1月6日(金)13:00～14:30に実施している。調査にご協力頂いた両氏には、記して謝意を表したい。なお調査は、筆者のほか、田口和雄氏(高千穂大学経営学部)、土屋直樹氏(武蔵大学経済学部)で行った。

³⁰ 厚生労働省「平成17年 労働組合基礎調査報告」は、1,000人以上と100～999人、99人以下という3つの規模区分で推定組織率を算定しているため、総務省の「労働力調査」(2005年6月)の雇用者数(官公を除く非農林業)をもとに、30～99人規模と29人以下の推定組織率を算出した。

るという状況にある。

特に経常利益が、2002年度から2003年度にかけておよそ18倍、2003年度から2004年度にかけては、さらに約2.7倍に増えている。経常利益が大幅に増えた背景には、会社の財務体質を見直したことが大きく寄与している。ピーク時である90年代後半は、売上はあるが利益が上がらないという状況であったため、財務体質を見直す必要性が生じたのである。2002年度から2004年度にかけての売上や経常利益の伸びは、この取組みが功を奏した結果である。

表2-1 B社の売上高、経常利益の推移

	2002年度	2003年度	2004年度
売上高（円）	218,213,111円	241,157,363円	296,795,888円
経常利益（円）	668,040円	12,045,687円	32,506,530円

資料出所：事前調査の結果より筆者作成。

同社の主要な取引先は、10社程度であるが、なかでもB工業からの仕事を中心である。同社の取引の約60%を占めている。下請けの会社は30社ほどあるが、その多くは近隣地域（大田区・川崎市）の企業である。

従業員はバブルの時期には25名近くいたが、新規学卒者で補充できずに徐々に減少している状況にある。そのため従業員の多くは、中途採用者である。B社は、社長、会長、専務の3名と従業員15名で構成されている。従業員の内訳は、男性14名、女性1名であるが、非正規従業員はいない。非正規従業員を雇わないのは、仕事の内容が熟練の要る仕事だからである。

部門別構成を見ると、管理部門3名（社長、専務、総務を含む）、製造間接部門3名、製造直接部門11名となっている。従業員の勤続年数は16年程度で平均年齢は50歳くらいである。最高齢は70歳（嘱託）で、若い人でも30台半ばである。そのため同社の人員構成は、高齢化している。

製造間接部門の業務内容は、顧客とのやり取りが中心である。たとえば、客からの受注や下請け会社への発注、鋳物類やステンレスなどの材料の調達、顧客から支給される支給材の管理などを受け持っている

第2節 人事管理制度

1 雇用管理

同社では、ハローワークを通じて募集をしているが、なかなか若者が集まらない状況にある。以前は、近隣の企業同士で設立した協同組合で募集案内を作成し、高校回りをしたこともあるが、高校生は大企業を志望してしまうため、採用が思うように実施できていないのが現状である。

このことが、社員の高齢化を招いている一つの原因となっているのは確かである。そのため同社には、定年後も社員として働ける再雇用制度がある。同社の定年年齢は60歳であるが、60歳を超えると、再雇用される仕組みになっている。定年前になると、会社の方から引き続き働くよう要請があるため、本人が希望すれば、再雇用されることになる。この制度が適用されると、「嘱託」という身分になり、報酬の多くを占める基本給が定年前の70%になる。それ以外には、正社員と同じ労働条件で勤務をする。この再雇用制度は、20年前に労使が協議をした結果、導入されたものである。

2 賃金

賃金は、基本給が85~90%を占めている。同社の賃金の多くを基本給が占めるのは、経営者の方針に拠るところが大きい。会長であるY氏によれば、「基本給は退職金の算定基準になるため厚くするが、例えば精勤手当を高くしてしまうと、有給を取得しづらくなってしまふ」ことを配慮した結果である。

この基本給に家族手当、住宅手当、精勤手当などが加わる。同社の賃金は、人によって差をつけておらず、会長であるY氏の言葉によれば、「年齢と経験で、誰もが納得いくように・・・」決定している。この言葉をそのまま理解すれば、同社の賃金は、勤続を積み重ねれば、右上がりになる仕組みになっていることが推測される。

ただし問題が無いわけではない。同社は中途採用者が多いために、各社員の賃金決定の際には、配慮が必要になる。その場合は、実際に作業をさせた上で、本人のスキルと年齢、従業員間のバランスを考えて決定している。同社には、新卒採用の従業員がいないため、「何才でいくら」とか「勤続何年でいくら」というような賃金テーブルは存在しない。

3 最近の大きな変化

同社において、人事制度を改訂するような大きな変化は見られない。強いて言えば、オイルショック時と5年前に実施された賃金のカットである。

オイルショック時には、企業の状況は大変厳しい時期を迎えた。当時は、何でも5%節約を目標として、「5%運動」を実施していた。そこで取られた方策は、役職者の給料のカットである。ただしその対象は役職者であり、組合員は対象外という方針を会社は持っていた。しかしこれは後でY氏が知ったことであるが、組合内では、自ら5%カットを申し出るかどうかという議論をしていたようである。結局、会社は末端の従業員に負担はかけられないということで、役職者を対象に給料の10~20%をカットすることで、この危機を乗り切ったのである。

これと同じような出来事が、5年前にも生じた。この当時も景気が悪いということもあり、企業経営が苦しい時期であった。当時も役職者の給料が10%カットされたのであるが、オイルショック時の対応との違いは、組合員を含む全従業員にも5%賃金カットが提案されたこと

のことである。

会社としては、給料カットをすると、従業員がやりがいを持って働いてくれるのかどうかというためらいがあったが、組合は会社の経営状況を知っていたこと、さらにこの提案が、会長や社長を筆頭に管理職の給料のカットをするなどの手を尽くした結果の提案あることなどを理解していたため、その提案を受け入れることとした。当時の経営状況は、分会長であるN氏が「給料5%カットくらいで企業経営は何とかなるのか」と感じていたくらい、苦しい時期であったようである。また組合員の給料が5%カットされることを受けて、組合幹部であるN氏と書記長は、自ら10%カットを申し出ている。

しかしそれだけでは、話は終わらない。同社では、二回の経営状況が思わしくない時期でも、労使がもめることはなかったが、5年前の危機では新たな問題が残されていた。それは、給料の5%カットをどのような形で受け入れるか（実施するか）ということである。N氏は、その受け入れ方（賃下げをどのようにするか）をどうするかで悩んだため、地区労の先輩などに相談をしたそうである。

実際には、組合の貯金を下ろして従業員に飲み代を出したり、家庭のある従業員とない従業員を別々に組合事務所に呼び、賃金カットについて説明をしたりするなどの対応をした。N氏によれば、その時でも退職者は出なかったのが、同社にとって救いであったそうである。

第3節 労使関係

B社には、全日本金属情報機器労働組合（以下 JMIU とする）の品川地域支部に加盟しているB社分会（以下、B社分会と呼ぶ）という組合がある。この組合が分会という形態をとっているのは、組合員数が少ないことが影響しているのかもしれない。

B社分会のある大田区城南島地域には、中小企業が200～300社くらい存在するが、この地域には、B社分会を含めて、3～4社に組合がある程度である。そのため、この組合の存在は貴重だと言える。以下では、B社分会と組合に対する経営者の方針を見ていく。

1 組合組織と組合員数

B社分会の組合員は、現在2名であるため、組合の幹部は分会長であるN氏1人である。N氏は、勤続36年目のベテランである。業務は旋盤工であるが、定年年齢の60歳を超えているため、嘱託という身分で勤務している。残りの1人の組合員も嘱託で、役職についていない。

組合結成当初、組合員数は5～6名であったが、その2～3年後には、12～3名に増えていった。この当時は最高的人数で、社員の多くを組織化していったのであるが、その後は減少傾向にある。3～4年前には、5名になり、一昨年に書記長が退職したことを契機に、組合員数は2名に減ってしまった。しかも2名のうち、1名は現在の分会長N氏であるが、両者とも嘱託という形で勤務している状況にあり、彼らが退職すれば、分会がなくなってしまうこ

とになる。

そのような状況を招いた原因は2点考えられる。

第一に、組合費の負担にある。B社分会の組合費は、500円（闘争資金）＋月給の2%を15か月分納めなくてはならない。同社は、組合費をチェック・オフしていないから、従業員にとっては、限られた小遣いから組合費を捻出しなくてはならない。また中小企業は、体力が弱く、景気の浮き沈みの影響を受けやすい。N氏によれば、「特に10数年前から景気が良くない」状況にあり、この事が組合費に対する負担感の増加に拍車をかけている。

第二に、これが決定的な原因であるが、組合費を納めなくても、非組合員だからと言って、特段不利な取り扱いを受けることは無い。経営者も組合も、従業員を差別しないため、組合加入の有無に関係なく、同じ労働条件の下で働くことができる。したがって、従業員にしてみれば、組合費を払う必要性が感じられなくなる。

このような事情から、B社分会では、徐々に組合員数は減っていったと考えられる。そのため分会としても、組織拡大に取り組んできたが、その成果がなかなか見られないのが現状である。

2 組合結成の経緯

組合は30年位前に、分会長であるN氏を中心に設立された。N氏によれば、組合の結成の際に、上部団体を含めて外部の組合に相談することはなかったようである。その主な理由は、N氏を始めとして、組合活動の経験者が何人か在籍していたことにある。

組合結成は、親睦会から組合に発展する形で実現された。親睦会は、昼休みに従業員が集まり、自分たちで職場の改善点を議論したり、資金を集めて冠婚葬祭などのお金を出したりしようということで結成された。

組合結成への動きは、作業着の問題が契機となった。それまでは、従業員は自分の作業着を持ち帰り、自宅で洗濯をしていたが、「作業着は会社の仕事で使うものだから、リースにして会社の経費で負担をすべきではないか」という意見が出された。これを解決するためには、社長（現会長のY氏）と話し合わなくてはならない。これが組合結成の契機である。

3 経営者の方針

組合に対する経営者の対応としては、労働組合は必要だという認識をもっている。会長であるY氏によると、「中小企業で働いてよかったと思える環境を作りたい」、「同じ釜の飯を食っているのだから、来年・再来年と会社をもっと良くしていくように頑張っていこう」と考えている。

また分会長であるN氏によれば、「この近辺の経営者は、もともとみんなでやっ払いこう」という発想を持っていたため、親睦会を作った方が良いという雰囲気があったそうである。そのため同社において、親睦会の設立から組合結成に至る過程で、特に反対は無かったと考

えられる。このような事実は、上記の Y 氏の方針と一致する。

また実際同社では、組合結成後、労使共同で労働協約の締結から、退職金規定や就業規則を定めてきただけでなく、時には、赤字を覚悟で、従業員にボーナスを支給したこともある。そのようなこともあってか、従業員が不満を抱いて退職することもなければ、労使がもめるような解雇やストライキも起こっていない。

ところで経営者である Y 氏は、なぜ組合結成に反対をしなかったのだろうか。その背景には、経営者である Y 氏の経歴にある。そこで Y 氏の経歴について、少しだけ触れておく。Y 氏は、戦後に組合活動に携わっていた経験があるだけでなく、組合活動の結果、職を失った経験を持つ。組合活動をしていたこと、さらに失業の痛手を味わった経験があるからこそ、Y 氏は組合を尊重し、従業員の生活を守るという方針を持つに至ったのではないかと考えられる。

4 従業員とのコミュニケーション

ここでは、実際に同社と従業員のコミュニケーションについて見ていく。組合結成当時は、交渉の仕方もわからなかったため、上部団体が団体交渉に参加していたが、今では組合のみで対応している。交渉の場には、会長である Y 氏と現社長 H 氏、分会長である N 氏の 3 名が参加する。

同社のコミュニケーションの形態としては、年 4 回の団体交渉を中心に展開される。その団体交渉は、相撲になぞらえて「4 場所」と呼ばれている。この「4 場所」とは、春闘、秋闘、夏と冬のボーナスである。

団体交渉は、上部団体である JMIU の要請行動の後から、取り掛かる。この要請行動では、上部団体から 3~4 人の委員が加盟企業を回り、要求と回答日を伝えていく。

組合の結成当初の活動は、上部団体からの指示で、組合の事務所の設置や勤務時間内の組合活動の許可、電話の取次ぎなどを決めていったが、現在のような形式になったのは、組合結成 5 年後である。ここでは、「4 場所」とその他のコミュニケーションについて説明をする。

(1) 春闘

最初は春闘である。上部団体である JMIU（全日本金属情報機器労働組合）から指示やパンフレットが届く。JMIU は、前年の 11 月には、全ての要求を固め、12 月にはパンフレットを作成している。その内容を読み合わせた後、12 月には組合員にアンケート調査を実施している。

そのアンケートの内容を簡潔に示したものが、表 2-2 である。表 2-2 をみると、このアンケートが組合員の生活実感や春闘に向けた要求や思いを集約するために実施されていることがわかる。JMIU はアンケートの実施、回収、集計までの作業を年内に行っている。もちろんその結果は、組合員にフィードバックをしている。JMIU はこれらを基に要求額を決めてい

(2) ボーナス

その次は、夏と冬のボーナスである。昔は、ボーナスについても上記のようなアンケートを実施していたが、現在は行っていない。ボーナスに対する取組みは、支給時期から1ヶ月程度先行して始められる。夏のボーナスは、7月上旬の支給であるため、6月から取組み始める。冬のボーナスは支給が12月初旬であるため、その取組みは11月頃から始まる。

夏と冬のボーナスについても、春闘と同様に、JMIUからの指示を基に取り組んでいる。JMIUから「何ヶ月」という形で要求が伝えられる。交渉では、JMIUの要求を分会の要求として出すが、その要求と回答の間にはギャップが出てくる。大体、JMIUは夏と冬のボーナスにそれぞれ3ヶ月、3.5ヶ月という要求を出す。実際は、会社の経営も苦しいこともあり、同社の夏と冬のボーナスは、それぞれ1ヶ月を少し上回る程度になっている。

また同社は人員構成が高齢化しているため、組合としては、若手の従業員とベテランとの間に格差がつかないように調整（是正）をしている。

(3) 秋闘

秋闘は、全金時代³¹から受け継がれている取組みである。秋に行うこの闘争は、他の産別には無いようである。時期としては、9月頃から取り掛かる。この時期になると、JIMUの専従役員が各企業に対して要請行動を行う。

この秋闘では、賃金・ボーナス以外の全ての項目を取り扱うことになっている。具体的には、労働法制の改正に対する対応（遵法）、定年延長、退職金、労働災害への対応、作業着の件、冠婚葬祭、労働時間の短縮、交通災害など、労働条件の多くをここで取り扱っている。

これまでの退職金規程や就業規則を労使共同で作りに上げてきた経緯を踏まえると、この活動が同社において、いかに重要な役割を果たしたかがわかる。組合としても、押さえられるところは押さええているという認識を持っている。

(4) その他

団体交渉以外には、年間の休日とニュースの配布、会社の経営状況についての説明会がある。

会社の経営状況についての説明会は、半年に1回、昼休みの時間を利用して行われる。ここでは、固定費がいくらとか、目標がこれくらいで今はその何%くらいだとかの経営状況についての説明がなされる。

年間の休日を決める取組みでは、同社の年間の休日をあらかじめ振り分けている。年間の休日（正月休みや夏休みを含め100日程度）は、2月頃に会社から組合に対して、年間のスケジュール（休日や稼働日）案が提示される。組合はその会社案を全従業員（非組合員も含

³¹ 連合結成の際に、B社分会は全労連に合流したため、この記述はその時のことを指している。

む)に示し、話し合う。ここで出される意見としては、親会社が25日に経理を締める関係で、どうしてもその前の週が忙しくなる。そのため、組合員からは、「(親会社が経理を締める 筆者)前の週の土曜日の出勤が多い」という意見が出される。このような意見を踏まえて、組合は改善案を作成し、会社と交渉を行い、年間のスケジュールを決定するのである。

この取組みを通じて、あらかじめどのくらい休めるのかが決まれば、従業員としても仕事のペースを把握しやすくなるが、課題が残されている。それは同社が受注生産を行っていることにある。顧客からの受注を受けてしまったら、年間のスケジュールに関係なく、生産(仕事)をしなくてはならなくなるからである。

ところで、なぜあらかじめ年間の休日を決めるような取組みをするようになったのだろうか。その背景には、秋闘の積み重ねと労働基準法による規制との絡みがある。秋闘は、全金時代から取り組んでいる独特の闘争で、幅広く労働条件を取り扱ってきたこと、また労働基準法が改正され、週の労働時間に対する規制が強化されたことなどから、会社としても、法律を守る必要性が高まったため、年間の業務をできるだけコントロールしようとしたのだと考えられる。

まとめ

本章では、機械メーカーB社の事例を取り上げてきたが、この事例から得られた結果は、以下の3点にまとめられる。

第一に、経営者と従業員との間に、比較的良好なコミュニケーションが取られていることである。経営者は「労働組合を敵視しない、従業員を差別しない」という方針を貫いている。実際同社の就業規則や退職規程などルールは、労使が共同で築きあげてきたものである。また組合は、企業経営が苦しいときには、自ら給料のカットを検討するなど、労使相互に信頼関係があることは明らかである。その結果として、組合がストライキを起こしたり、従業員が勝手に辞めていったりすることが無いのだと考えられる。

第二に、組合に対する経営者の姿勢である。B社の組合は、組合活動の経験者が中心となって結成されたが、その背景には経営者の方針も大きく影響している。中小企業の経営者のなかには、組合結成を好ましく思わない人もいるが、同社の経営者は組合の必要性を感じている。この経営者の考え方が、組合結成を支えたのは言うまでもない。

第三に、組合の取組みである。同社の組合は、「4場所」に代表される団体交渉を中心とした活動が展開されている。これらの取組みは、形式化されている側面もあるが、組合はアンケートなどを通じて非組合員に対しても要望や不満を聞いている。経営者にとっては、組合と交渉をすれば、全従業員の要望や不満を知ることになり、管理コストを節約することができる。だからこそ、経営者は組合の存在を積極的に認めているのだと考えられる。

このように、同社の従業員とのコミュニケーションは、経営者の方針と組合の存在に支えられて維持されているのであるが、この仕組みが今後も維持されるかどうかは、流動的であ

る。その大きな要因は、組合が存亡の危機に瀕している現状がある。その原因については既に述べたが、何より問題なのは、組合活動の担い手がないということである。このままの状況が続けば、組合は消滅することになり、経営者と従業員は、相互にコミュニケーションを取るツールを失うことになる。

ただしそのような状況に陥った場合、同社がどのような対応を取るかであるが、従業員とのコミュニケーションが維持される可能性もある。そのためには、経営者の方針が維持されることが大前提であるが、組合との団体交渉が無くても、何らかの形で従業員とのコミュニケーションが維持される可能性がある。特に同社が思うように採用を行い得ていない状況下では、会社にとってスキルを有する従業員は貴重な経営資源である。そのため組合という組織はなくても、会社と従業員との間に新しいコミュニケーション方法が確立される可能性は十分にある。

【参考資料】

厚生労働省「平成 17 年 労働組合基礎調査報告」

全日本金属情報機器労働組合「2006 春闘金属情報機器産業ではたらく仲間の要求アンケート」

B 社「就業規則」（平成 9 年）

「退職金規程」（平成 9 年）

「会社案内」（資料作成日不明）

「HP 資料」

第3章 働き甲斐のある会社を目指す労使関係 — 株式会社千代田エネルギー＝C社³² —

はじめに

石油製品小売業（ガソリンスタンド経営）をメインに経営を行っているC社は、経営理念の1つとして「働き甲斐のある会社作り」を掲げている。働き甲斐のある会社とは、同社の会長によれば、「従業員が一生を振り返って見たときに、その会社で働いて本当によかったといってくれる会社」を指している。ここにこめられているのは、①長期間にわたって勤められること、すなわち雇用が保障されていること、②そのためにはライフステージにあわせた給与が保障されていること、すなわち、年功賃金と世間並みあるいは世間以上の賃金が保障されること、③自分の得意な能力が発揮できて自己実現のできる会社、そして④未来に夢と希望のある会社である。

C社は、働き甲斐のある会社作りを3つの経営理念の中の1つに掲げている。残りの2つの経営理念は、顧客第一主義を貫くこと、また、限りない挑戦である。このような経営理念の中でも、実態的にC社で最も重要とされているものが働き甲斐のある会社作りである³³。それは顧客第一主義を貫くために必要なものであるからである。

この章では、働き甲斐のある会社作りを目指して展開してきたC社の労使関係について考察することにする。

まず、C社のプロフィールを簡単に記しておく。C社は、東燃ゼネラル石油（旧ゼネラル石油）の第1号特約店として1947年に設立された。C社は、一般石油製品、燃料油の卸・小売販売、ガソリンスタンドの運営、自動車の売買および関連付属品の販売、損害保険・生命保険代理店を営んでいるが、メイン事業はガソリンスタンドの運営である。ガソリンスタンド数は最も多い時は東京を中心に21ヶ所に達したが、現在は、9ヶ所である。そのうち、7ヶ所はフルサービス、2ヶ所はセルフサービスである。売上高と経常利益をみると、売上高は、2002年度35億7千万円、03年度34億1千万円、04年度34億2千万円である。経常利益は2002年度1,725万円、03年度2,236万円、04年度1,452万円であった。従業員は80人であるが、そのうち、正社員は26人で全員男性である。非正社員はアルバイトで54人であるが、そのうち、38人が男性、16人が女性である。部門別にみると、ガソリンスタンド部門が67人と従業員の大半を占め、総務・業務部門が6人、営業部門が7人である。正社員の平

³² 本稿は、C社の会長に2005年10月11日と同年11月14日2回にわたるヒアリングと、同社労働組合の委員長には同年11月29日に行ったヒアリングを中心にとりまとめられたものである。大変、ご多忙のなか、貴重なお話を下さった両氏にこの場をかりて心よりお礼を申し上げる。C社の会長は1956年お父さんがオーナーであったC社に入社し58年に同社社長に就任した。85年には会長となり現在に至っている。特にことわりがなければ本文の中で出てくる社長は現会長を指している。同社組合の委員長は勤続年数16年で2004年4月に委員長に選ばれた。

³³ C社の労働組合委員長は「うちの会社の第1理念は働き甲斐のある会社である」という。それは同社が「人のC社」と呼ばれていることに現れる。

均勤続年数は16年である。また、C社には労働組合がある。労使のあいだにユニオンショップ協定が結ばれている。組合員の資格は正社員であることであるが、部下の人事考課、時間管理、その他業務の指示命令全般を職務とするガソリンスタンドの所長も組合員である。

第1節 経営者の労働組合観と組合効果

1 経営者の労働組合観

C社の経営理念の1つとして働き甲斐のある会社作りが掲げられているが、それは労働組合の結成・活動と関連がある。そのため、まず、その理念ができるまでの過程をたどってみることにする。C社には1976年秋に労働組合が結成された。C社のT会長（当時社長）は労働組合が結成されると労働組合を認めると同時に同社の役員に対し、「労働組合を敵視してはいけない。労働組合を尊重し、是は是、非は非として堂々と議論を闘わせながら、話し合いをしながら問題を解決する」ように意志統一を求めた。しかし、役員がこのような考え方にすぐ同調したわけではない。反対意見が最も強かったのは総務部長であった。彼は、「うちの会社は一体どうなっちゃうのか。会社はもうかっていないし、よたよたしているところに組合ができてはとてもやっていけない。まっさらのうちにもうたたんじゃえ」という意見を出したという。

T会長が、組合結成に危機意識を抱いた役員を説得して、自分の方針に従うように引っ張っていくのは容易ではなかったように思われるが、組合承認の考え方を曲げなかった背景には、組合に対する学習効果があったからである。1970年代当時、東京中小企業家同友会には労働対策委員会³⁴があった。労働組合に対し経営者がどういう姿勢、どういう考え方で対応すべきかについて勉強するための委員会であった。T会長は同委員会の会合によく出席し、労働組合を持っている企業の悩みや労働組合上部団体の考え方をよく聴いた。その中で、T会長は、出席した経営者から、「労働組合に対する不満とか悩みとか怒りばかりを聞かされたわけではなかった。労働組合というのは、実は経営者といいコミュニケーション、いい関係ができると決して企業にとってマイナスにならない。むしろ、会社は、労働組合を通じて、労働者がどんな悩みを抱えているのか、どういうふうな問題を持っているのかということが非常によくわかる。また、経営者はこういう考え方を持っているということが、労働組合によって、一人一人の組合員によく伝わるんですね」というふうに、T会長はよきコミュニケーションルートとしての労働組合の存在意義を認識するに至った。さらに、労働組合は経営

³⁴ 1957年、東京に中小企業家同友会が発足したが、すぐに「労働対策委員会」ができたという。中小企業家同友会はその後、各地で設立されていくが、1969年は中央組織として中小企業家同友会全国協議会（「中同協」と略称）が作られた。「労働対策委員会」は、その後、名称変更され「労働委員会」となり、2002-3年には、「経営対策委員会」と統合し、現在は、「経営労働委員会」となっている。現在、47都道府県すべてに組織されているという。中小企業家同友会全国協議会（2005）「第37回定時総会、中同協No.75」18ページ。同協議会の具体的なことについてはホームページ（<http://www.doyu.jp/>）を参照。T会長は中同協の発足とともに幹事長となり85年に会長、91年相談役幹事、96年には顧問に就任し現在に至り、中同協の中心メンバーであったことがわかる。

にマイナスとなるのではなく、むしろ「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってくれるのは労働組合の連中だ」という考え方をもっている同友会の経営者が結構多かったことをみて、T会長は次のような結論に辿り着いたのである。すなわち、「確かに労働組合というのは、わけがわからないことを言ったり、いろいろあるけれども、本当に企業の中でいい労使関係、正常な労使関係を構築することができるならば、今、うちの会社が抱えている様々な問題を乗り越える上で、むしろプラスになるんじゃないか」と。

このように、T会長は労働対策委員会の会合に出席して、労働組合は社員と経営者間のよきコミュニケーションルートであること、さらには会社が大変なときに一番の協力者であることを学び取ったのである。このような学習効果を実践に移すために労働組合を認め正常な労使関係を構築することを決意したのである。

ここで、C社において労働組合が作られたきっかけを簡単に見ることにする。当時社長の片腕であった専務が社長を裏切って子会社の分離独立を画策したことが発覚し解任されたが、それに伴い優秀な幹部が次々と辞めていった。それが社員に大きな動揺をもたらした。その上、ガソリンスタンド業界は労働時間が長い、また、賃金も世間並み以下であるという悪い労働条件下に置かれていたが、C社も例外ではなかった。労働組合は、経営に対する動揺、労働条件の低さがきっかけとなって結成されることになった³⁵。組合の結成は、全国一般（現全労連系）の支援の下³⁶、実現されたという。

2 組合効果

労働組合があったからこそよくなったこと、すなわち組合効果はC社では経営を正すことから始まった。労働組合が結成されて1年目、会社は経営計画を作るために泊り込みの会議を行った。計画作成のため、会社の現状分析を行う必要があり、社員に会社の長所と短所を示すように促したが、なかなか意見が出てこなかったという。しかし、会議終了後、一杯飲みながら雑談するときに、組合員から本音が出た。本音の一つ目は、「うちの会社は規律が悪い。遅刻が多い、無断欠勤をする奴がいる。規律を悪くしたのは、社長、あんたがだらしないからだ」という衝撃的な声であったという。当時、労働力不足の中でガソリンスタンド業界は労働条件があまりよくなかった。特に残業が多かった。そのこともあって、「従業員にあまり強いことを言うとどんどん辞めちゃうのではないかという恐怖感」が社長の中にあり、「見て見ぬふりをした。」しかし、それが組合員には厳しさのない経営者と映り社長への不信感が募ったわけである³⁷。本音の二つ目は、「うちの会社は一貫性、継続性がない。目標を決

³⁵ 労働組合の結成動機については、90年代の調査によると、「労働諸条件に対する不満」が56.3%と最も多く、次いで「経営体質への不満」34.0%であったが、C社の組合結成も一般的な状況と共通している。具体的なことは、呉学殊（2000）「労働組合結成と労使関係、企業経営」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.485を参照。

³⁶ T会長によると、「全国一般幹部数人と会社の組合幹部あわせて12～3人が突然会社に押しかけてきて『労働組合をつくりました』と23項目の要求書を提出した」ことで組合結成が認知されたという。東京中小企業家同友会（2003）『人を生かし、先を読む 困難な時代の経営者の戦い』8ページ。

³⁷ 会社も従業員に対する不信感が強かったという。うちの従業員は、「ちっともやる気がなくて働いてくれない。

めてうまくいかないともた新しい目標を立てるなど方針をころころ変える。方針を決めたら石にかじりついてでも頑張る、実現するまでみんなで努力する、そういう一貫性がない」という問題提起が出された。最後に、本音の三つ目は「うちの会社は総括が下手だ。目標がうまくいかないとなぜいかなかったのか、うまくいった場合にはなぜうまくいったのか。そういう失敗や成功の原因を明らかにして次の仕事に生かすという総括をきちんとやっていない」という厳しい指摘であった。

「規律がない」、「一貫性がない」、「総括がない」という従業員・組合員から指摘された会社の「三無」という声に「従業員というのによく見ているなあ」と、社長は肯いた。その「三無」を「三有」に切り替えることが経営者の最大の課題となった。社長は、「絶対規律のいい会社にしよう、徹底総括」を合言葉に規律、一貫性、総括のある「三有」の会社を目指して会社のビジョン、経営計画を「具体的にみんなの知恵を盛り込んで作った。」その過程で、働き甲斐のある会社作りという経営理念も生まれたのである。組合結成後、1年くらい経ってから「業績が見る見るよくなってきた。計画を達成するのは当たり前で超過達成する。計画をオーバーして利益が上がる。売上げが増える。」それまで「とんとんぐらいの利益しか出なくて苦しかった」会社がこれほど変わったのである。

C社は、組合結成後、「三無」という従業員の本音を聴き、みんなの知恵を盛り込んで「三有」へ転換した結果、「とんとん」の会社から「目標超過達成」という好業績の会社に変身したのである。会社が大変なときに組合は一番の協力者であるという学習効果が現実化し、組合効果が表れたのである。

組合効果は業績をあげるに留まらず労働条件の向上をももたらした。当時、C社は給与も賞与も世間並みかそれ以下であったが、「三有」への転換後、「ちゃんとした昇給ができる」、「ボーナスも万年3ヶ月分だったものが5ヶ月分以上に上がる」といった労働条件の向上が見られた。経営計画をつくるプロセスの中で労使の信頼関係が深まったが、会社の業績や労働条件が見る見るよくなると、その信頼関係はさらに深まった。

C社の掲げる働き甲斐のある会社作りは、以上のような「三無」から「三有」へと転換する過程で経営理念として提起・確立されたのである。T会長は、労働組合ができたこともあって経営の方向付けと従業員の意思統一を図ることを決意し、経営計画の作成にも着手した。しかし、経営計画の基本となるもの、企業の社会的な存在意義という経営理念を定めなければ明確な経営計画のビジョンが見えてこないことを知り、経営理念を創案する必要性を感じた。既述の経営理念を模索するときに非常に参考になったのは、団交やそのほかの話し合いで労働組合・組合員とのあいだに取り交わされた意見・声だったという。企業の経営理念を

よその会社に比べれば儲からない。何てうちの従業員はだらしのないのか」という不信感を社長が持っていたと振り返って語った。当時、社長に対する不信感を次のように煽る分子がいたという。すなわち、「お前たちが幾ら働いたって結局会社は社長一族の所有物なんだ。みんなのことなんて社長一族はちっとも考えていない。自分たちのことしか考えていない」といった誹謗があったという。社長は、そのようなこと、すなわち公私の無分別な行為は一切やっていないし、「会社は公器である」という認識をもっていたという。

作成したのも労働組合結成による経営対策の1つと見ることができ、組合効果であったといえる。

C社では、経営理念の作成以降、労使の信頼関係が深まっていったが、それを労働時間短縮で確認することができる。1970年代半ば、ガソリンスタンド業界で最も大きな労働問題の一つが長時間労働であった。C社も例外ではなかった。当時、残業時間が月60～100時間に及んだ。そのため、従業員が会社に最も望んだのは労働時間の短縮であった。小手先で労働時間を短縮しても意味がないほど労働時間の長さは深刻であった。そのため、会社は週休2日制³⁸に踏み切ることにした。その際、会社は、労働時間短縮により「労働生産性が下がる、売上げならびに売上げ利益が下がると会社がおかしくなるので絶対に労働生産性は下げてはいけない」ということを組合に申し入れた。時短のために計画的にアルバイトを採用・配置した。その結果、従業員は週休2日制の導入を大変喜んだ。当初、労働時間短縮について「不安で不安でしようがなかった」が、難なくクリアしたという。それは、従業員が最大課題であった時短に積極的に取り組んだ会社の姿勢³⁹を高く評価し、労働意欲を高めた結果である。時短を通じて会社は「労働者の意欲、やる気というものがいかに大切かしみじみ感じた」という。時短の他に、シャワー施設設置も従業員の切なる要望に応える形で実現した。ガソリンスタンドは屋外労働でオイル交換などの作業を行うと油で汚れてしまう。家へ帰るときに汗まみれ油まみれとなり周りの人に迷惑をかけることになる。そのため従業員は「シャワーで体のある程度きれいにして着替えて帰りたいがっていた」。会社は、そのような従業員の要望を受け入れ全スタンドにシャワー施設を備え付けたのである。

以上のように、C社では、「従業員の期待→会社による従業員期待の充足→従業員の労働意欲の向上→労使の信頼関係の向上」という好循環が出来上がったが、そのきっかけは労働組合の結成であった。会社は、経営発展の上で決定的な要件として経営理念・経営指針・経営計画の的確な作成と労使の揺ぎ無い信頼関係を挙げているが、それは組合結成により触発された側面が強い。

第2節 生活保障と雇用保障

働き甲斐のある会社作りは経営理念の1つとしてただ掲げられるだけでは実現できない。実現のための具体的な実践が伴わなければならない。それが、生活保障、雇用保障である。

1 生活保障と能力主義管理

生活保障は一般的にライフステージにあわせて賃金が支給されるとともに世間並みか世間以上の水準が保障されることを意味するといえよう。生活保障を確実にするために、C社

³⁸ 最初は隔週週休2日制。

³⁹ 会社は、時短の一つとして残業時間の削減にも積極的に取り組み、団体交渉の席上でも組合・組合員に残業削減の削減に努力してくれるように要求したという。

では厚生労働省、日本経団連、東京都の賃金関連の資料を参照するが、もっとも参考となっているのは東京都の賃金実態調査である。それは、同社の営業所・従業員の生活地域がおおむね東京だからである。C社はこれらの統計調査から同社の規模等を勘案して世間相場を割り出し、それ以上の賃金水準を支払うことにしている。

C社では現在、正社員の場合、基本給は年齢給と職能給により構成されている。例えば、35歳の場合、年齢給は115,500円であり、職能給は所長で5等級の25号俸であれば149,800円である。能力主義管理の一つとして導入された職能給⁴⁰は個人の職能遂行能力によりそれぞれ異なるので一概にはいえないが、若年者であれば年齢給が職能給より多く壮年層以上であれば職能給が年齢給より多くなるシステムとなっているといえよう。基本給により従業員のライフステージに応じた生活費がまかなわれる形となっている。C社では、基本給のほかに多くの手当がある。例えば、役職手当⁴¹、資格手当、住宅手当、扶養家族手当、皆勤手当等々である。

そのほか、月例給与には、油外加給というものがある。給油以外の収入、例えば洗車代、オイル交換などの仕事で上げた収益の4%が従業員に還元されるものであるが、それは、油外収益が50万円を超える社員に限る。50万円を超えない社員はいないので実際すべての社員に支給されている。

年2回支給される賞与はより業績に連動して支給される。賞与は個人が6ヶ月間上げた油外収益の10%がそのまま支給される形である。そのため、個人間の格差が大きい。

アルバイトの場合、時給はガソリンスタンドごとに違うが、T所であれば基本時給は1100円である。それに1時間あたり油外収益の10%が加算される。例えば、あるアルバイトが特定の月に1時間あたり油外収益が3000円であればその10%、すなわち、300円が基本時給に加算される。それを「生産性加給⁴²」と名づけることにする。T所であればそのアルバイトは、基本時給1100円プラス生産性加給300円で実際の時給は1400円となる。実際、T所で働くアルバイト4人の平均時給は1300~1400円とかなり高い⁴³。油外収益に応じて加算される加給である生産性加給はアルバイトの労働時間数に関係なく何時間でも働いて1時間あたり油外収益の10%が自動的に基本時給に加算されるのである。T所の場合、あるアルバイトは月150~180時間働いているが、月給は20~25万円くらいであるという。

C社では、アルバイトにも賞与が支給されている。ただし、その条件は、月間30万円の油

⁴⁰ 1999年までは、評価により号俸の昇給を行った。従業員は評価(S, A, B, C, D)に応じてSの場合5号俸、A4号俸、B3号俸、C2号俸、そしてD1号俸が昇給する形であった。しかし、評価基準があいまいであるという問題があり1999年廃止されたと言う。現在は、そのような評価は行われていない。

⁴¹ ガソリンスタンドの所長であれば40000円、主任であれば8000円が支給される。

⁴² C社では「報奨金」といわれている。

⁴³ 学生援護会の調べによると関東の販売職アルバイトの2005年11月平均時給が966円である(<http://www.engokai.co.jp/news/press/20051220.pdf>)という。それに比べると、C社の時給は飛び抜けて高いといえる。また、ガソリンスタンドアルバイト募集時、関東圏平均時給(http://www.isize.com/work/jiten/a02/02a/j_23001.html)の926円に比べればC社の時給がかなり高いことがわかる。

外収益をあげる人のみであるが、賞与の支給額は油外収益の10%である。

所長の場合、そのほか、利益還元制度がある。すなわち、毎月計画の経常利益より超過達成したら計画のオーバ一部分の10%が所長に還元される制度である。計画を高く設定する所長の場合、計画未達成となる場合が多く利益還元が行われていない。しかし、会社がそういう所長のなかでよい実績を上げた所長に対しては賞与の際に優遇している。一般社員には油外収益の10%を賞与として支給されるが、その支給分の2%をプールしてそのような所長に配分しているという。

以上のようにC社では、正社員には基本給、非正社員には基本時給により基本的な生計費がまかなわれる。油外収益の還元によりそれ以上の生活が保障されているが、それは能力主義によって運営されている。そのため、頑張ればその頑張りがそのまま賃金に反映されるのである。働き甲斐のある会社作りに相応しい賃金制度・水準といえよう。

2 雇用保障と雇用調整

C社の雇用保障は、アルバイトにも実態的に適用されているとあって過言ではない。それは、現在の正社員の多くがアルバイトから登用されたからであり、また、アルバイトだからすぐやめさせることはない⁴⁴。アルバイトの平均勤続年数2年は長いといえよう。アルバイトの多くは大学生であり、卒業し他社に就職すればC社を辞めることになるので、元々勤続年数が短い側面があるなかで、2年は短い期間ではない。

C社の正社員の平均勤続年数は、16年と非常に長い。日本の男子平均勤続年数が、2003年10～99人規模の場合、11年であったが、それに比べて5年も長い。このように勤続年数が長いのは正社員の大多数はアルバイトから正社員に登用されているのが主因の1つであると考えられる。アルバイトの時に会社の仕事、雰囲気、賃金・労働時間などの労働条件、そして会社の方針などを知ったうえ、正社員への登用を希望し採用された結果、定着率が高くそれが長い勤続年数につながったと見られる。

社員の雇用保障を大事にしているC社でも、やむを得ず雇用削減に迫られたことがある。平成2～3年頃、規制緩和により全国的にガソリンスタンドが激減した。東京都の場合、ピーク時は約3700ヶ所あったが、2003年現在、2,054ヶ所⁴⁵に過ぎず、ピーク時に比べて約半減した。同社もガソリンスタンドをピーク時の21ヶ所から10ヶ所（現在9ヶ所）に半減せざるを得なかった。C社は半減するガソリンスタンドの社員の雇用を確保するために中古車販売事業を始めた。中古車販売センターを2ヶ所作りそこに営業所長、主任課長などのポストで5人の雇用を確保した。ガソリンスタンドの削減に伴い売上げが減っていく中で余剰人員を抱えていくことには限界があった。そのため、余剰人員（8人）の削減に踏み切らざるを

⁴⁴ T所の所長は2004年4月に所長として就任後一度もアルバイトをやめさせたこともないし、また、アルバイトが自ら退職したこともないという。

⁴⁵ http://www.sekiyu.or.jp/topics/data_a.html

得なかったのである。会社は次のような削減基準をつくった。第1に、個人の適性がC社に合わず能力が発揮できない人。第2に、自分の給料さえ稼げない営業マン。第3に、60歳定年後、再雇用されている嘱託者である。このように能力発揮ができない人、退職しても生活上問題がない人をリストアップして削減対象者とした。C社はこのような削減基準と対象者の個別リストを作成し労働組合に説明した。労働組合は、「会社が対象者本人と話し合いの上合意すれば問題としないが、本人がどうしても嫌だといった場合には、組合問題として闘う」という回答を出した。退職を即答した人は半数で、その中にはこの機会に自立したいという人もいた。残りの半数は熟慮の上会社の削減策に理解し納得する形で退職していった。そのため、争議などの労働問題が発生しない形で人員削減ができたという。

C社の雇用保障は中高年の働きやすい場の確保でも垣間見ることができる。ガソリンスタンドの仕事は体力的に負担がかかり、50歳代以降は現場で働くのが大変であるという。そのため、会社は、50歳代の社員のために、管理部門か肉体的な負荷が余りかからない仕事を用意している。現在、会社が考えているのが有人駐車場の開拓であり、開店のために準備を進めているところである。

以上のように、C社は働き甲斐のある会社作りという経営理念に基づいて生活保障と雇用保障を行ってきた。実際、現場で働く従業員は仕事を通じ働き甲斐を感じているかどうか。以下、現場に焦点をあわせて従業員の働き振りを見ることにする。

第3節 働き甲斐のある会社での仕事ぶり

C社は、働き甲斐のある会社作りを経営理念に据えているが、その理由は、人は人生の大部分を仕事を通して生きるからだといふ。働き甲斐のある会社作りは、仕事そのものから従業員が働き甲斐を感じることがなければ始まらない。C社では従業員が仕事をどのように行い働き甲斐を感じているのか。

1 営業所運営の自主性

働き甲斐のある仕事ぶりの1つとしてあげなければならないのはガソリンスタンド運営の自主性である。店を所長にすべて任せ、限りない独立採算制がC社ではとられている。予算、売上げ計画、経常利益等すべてを営業所ごとに作成している。また、ガソリンの価格、洗車代、オイル交換代などあらゆる商品の値段を各所が独自に決めている。それだけではなく経費のすべてについても各所が自主性を持って決定している。従って、営業所でやりたいことがあればよほどのことがないかぎり原則認められる。ヒアリングの時には、ちょうどクリスマス商戦を迎えて明るく楽しい店作りのためにクリスマス飾りをつけていた。それは、本社からの指示ではなく、営業所が独自に案を出したものである。飾りは既成のものを購入するのではなく、材料だけ購入し、営業所の人々がどうすればお客が喜ぶかを考えながら自ら作る。自分たちが自主的に楽しんで取り組むことだから、それを就業時間内でやるか時間外で

やるかあまり拘らない。ある店員がメインでやると家に持ち帰って「どうすればお客さんが喜ぶかな」と思いながら飾りを作ってもってくる。そうすると、ほかの店員も「今日残ってやらせてください」と自ら申し出て皆で楽しく飾りを作るという。クリスマス商戦を迎えて、飾りのほか、クリスマスジャンボ宝くじ⁴⁶も作って配布している。

営業所運営の自主性は、労働時間設定でも見ることができる。T所では、営業時間が平日の場合、8時から21時まで2つのシフトがしかれている。従業員は正社員かアルバイトを問わず、自分の休みたい日や時間を申し出るとそれを営業所が調整して自主的に人員配置を行っている。早番は午前8時から午後4時半～6時まで仕事を行うが、正社員か準社員⁴⁷がいて店を開ける作業を行う。遅番は12時に出勤し21時の閉店まで仕事を行うが、店開けと同様に店閉めも正社員か準社員が行っている。その間、12時から15時までの昼の時間帯では2人ずつ食事を取るのので4～5人が配置されることになる。早番も遅番も平均的に一日の労働時間は昼食時間を入れておおむね8時間30分から9時間である。労働時間は天候に大きく左右されているという。ガソリンスタンドは洗車が油外収益の約50%を占めているが、雨の日には洗車の仕事がほとんどなく、早番は14～15時ぐらいに帰宅することが多いという。残業手当は経常利益に影響するので残業時間の管理がきちっと行われている。T所では全員の残業時間合計が毎月約80～100時間であり、一人当たり20時間以内に納まるのが普通であるという。残業が多く発生する月⁴⁸は残業手当が多く支給されるので、他の経費を削減して経常利益を出すように調整している。また、ほぼ全員が月9～10日は休んでいるという。

月間総労働時間は、年間計画の中で所長により決められる。正社員と非正社員の望む労働時間がおおむね設定されるという。人員配置の基本は、正社員か準社員のどちらかが必ず現場にいて忙しいときにアルバイトが埋めるという形がとられている。T所では、4人のアルバイトの出勤時間は、8時出勤1人、9時出勤1人、11時出勤1人、そして12時出勤1人というパターンとなっている。

このように、T所では、営業所運営の自主性と自発性が認められていて、営業所のメンバ

⁴⁶ 宝くじで当選した人には次の商品が用意されている。1等(1人)はガソリン100リットル、2等(5人)20リットルのプレゼントを用意している。このような催しを通じて、お客を呼び込むわけであるが、それによりガソリンの販売だけではなく油外収益、特に洗車代を上げることができるという。

⁴⁷ C社には雇用形態別に、正社員、準社員、アルバイト、パート、嘱託がある。準社員はアルバイトから登用されているが、雇用契約は1年ごとに行っている。T所の場合、女性の準社員がいるが、正社員への登用にまだ迷いがあって正社員になっていないという。本人が希望すれば準社員から正社員になることはそう難しいことではなさそうである。アルバイトやパートは1年以内の期間を定めて雇入れられる人という。同社の「準社員内規」によると、準社員の遵守すべき仕事として、①日報を作成し、東燃ゼネラル石油、本社等に報告し、売上管理を行い売上増を図る。②ローテーションを作成し、実行するとともに、部下の実践教育にあたる。③商品のオーダー及び在庫管理を行う。④美化、清掃に心掛け、気持の良いサービスを行うよう指導をする。⑤上司と相談し、アルバイトの採用をする。⑥経費管理、現金出納を行う。これを見る限り、準社員の職務範囲が広いとみられる。準社員は勤続1年以上で契約を更新し勤務する者には賞与が支給される。但し、責任を与えられた部署の業績が黒字であることが原則である。それに基づき成績、出勤等を勘案し、その都度決定される。そのほか、準社員は、アルバイトに比べて、本人希望に基づき健康保険、厚生年金などの社会保険に加入することができるとともに、会社の必要と認められた場合、会社の独身寮に入寮できるなどのメリットがある。現在、準社員は4人いるという。

⁴⁸ 残業時間が最も多い月は12月である。残業代は翌月の1月に支給されるのでその月は経費を多く削減する取組みを行っているという。

一が自発的なアイデアを出して営業所の売上や経常利益の向上を図っている。また、残業時間もそれほど多くなく、また休みたい時に休めるような労働日の配置が行われている。このような営業所運営の自主性が従業員の働き甲斐を高めていると見られる。

2 徹底的な経営情報の公開主義

従業員が、企業との関係でただ雇い雇われるだけの関係ではなく働き甲斐のある会社と捉えるためには、企業の経営などについて知りたいと思うことは一般的な姿であろう。C社では、従業員の要求に対し企業経営に関する情報を積極的に公開している⁴⁹。各営業所の売上げ、利益目標の達成度だけではなく、個人（アルバイトも含む）の業績などもすべて公開されている。誰でも営業所のパソコン上でそのような情報を知ることができる。C社では、「毎日の営業利益を全社員のパソコンに配信してわかるようにしている。従業員一人一人、アルバイト一人一人に至るまで何をどれだけ売って、個人の利益がどれだけ出ているか、翌日全部わかる」ようにしているという。もちろん、会社全体の決算も営業所別の決算も会議で報告している。

会社がこのように積極的に個人の売上げを含め経営情報を従業員に提供するのはそう容易なことではなかったが⁵⁰、公開のメリットを次のように指摘している。「従業員が、会社の状況を知ると、大変なときに自覚を高め、どうすれば利益を高めることができるか創意工夫をする」という認識が会社にある。また、個人の業績を公開することも「公正な人事評価ができる」、また、「お互いの競争意識」を高めるというメリットがあるという。

このような徹底した経営情報の公開主義は、従業員には会社情報へのアクセスを高め、会社のことについて知りたいという欲求を充たすことはもちろん、日々の会社、営業所の経営情報や個人の実績をガラス張りすることで社員の会社状況の認知による創意工夫を高めるとともに、公正な人事評価と競争意識の向上を図ることによって働き甲斐のある会社の環境作りに大きく役立つものと考えられる。

3 旺盛な労働意欲 一労使信頼の現われ

ガソリンスタンドは給油がメインであるが、それだけではない。油外収益というものがあ

⁴⁹ T会長は会社の経営情報の公開について次のように述懐している。すなわち、「会社の実態を知りたいと『経理の公開をしてほしい』という要求もありました。本当に社員は貸借対照表、損益計算書を分析し理解できる力があるのだろうかと考えました。よくわかりもしないのに公開すれば文句を言ってくるに違いないと思ったので、『有志でいいから一緒に勉強しよう』と提案し、税理士を呼んで勉強会を5、6回開きました。そして終了した時点で3期連続の書類を公開したのです。』『心配ありませんか』とよく質問を受けるのですが、まったく心配ありません。『内部留保はなぜ必要なのか』、『何%の自己資本比率がなければ立派な会社といえないのか』、『うちの会社はまだそこまでいってない』ということ社員に説明するいい機会ではないですか。『社長の給料が高すぎる』と言われたとしても、『私は体を張って一生懸命働いている』と胸を張って言えなければ経営者とは言えないのではないのでしょうか。」 <http://www.saitama.doyu.jp/tokusyuu/toku0504.html>。社長の給与についてC社組合の委員長は内々に知っているという。「社長の給料ってこんなに低いのか、大して私たちとあまり変わらないのではないか」という認識を受けるほどのものと見られている。

⁵⁰ 個人の情報を公開することに対しては組合のほうから団結を阻害するという理由で最初は反対意見が強かったという。

る。それは従業員の意欲次第で大きく上下する。油外収益は、洗車、オイル交換、タイヤ交換、修理などさまざまな仕事から生まれる。その仕事をうまく行うためには経営理念の1つとして掲げられているお客様第一主義が必要である。C社では、お客様第一主義とは安全走行のために誠心誠意を尽くす姿勢、すなわち、旺盛な労働意欲を大事にしている。たとえば、安全走行のために窓ガラスを拭く。窓ガラスが汚れていると脇が見えにくくて事故につながるからである。また、エアチェックを行うが、タイヤのエアが少ないとタイヤの減りが早いしガソリンの燃費も喰うだけではなく場合によってはパンクし事故になることもある。ボンネット点検を行いラジエーターの水が一定水準あるか確認するが、水が少ないとオーバーヒートする。オイルが非常に汚れているとエンジンによくないし、極端に少ないとエンジンの焼付けが起こる。これらの点検を気持ちを込めないで形だけでやると、点検そのものがきちっとできないだけではなく安全走行が確保できない。逆に誠心誠意の気持ちで点検するとどこに問題があるのか気づき、それをお客さんに知らせて修理などにつなげることができる。その結果、お客さんの安全走行を確保することができる。こうしたお客様第一主義は従業員の営業能力から生まれ結果として油外収益につながることになる。営業能力は、積極性、商品知識、そして説得力（話法、礼儀）等により左右されるが、お客に対し誠心誠意を尽くすという旺盛な労働意欲がなければそのような営業能力⁵¹は出てこない。

旺盛な労働意欲は経営者と従業員間の深い信頼関係の中で生み出されるものであり、働き甲斐のある会社で見られるものと考えられる。C社の場合、労働組合が結成されてから労使の信頼関係が深まったが、その意味で、組合の結成が旺盛な労働意欲を生み出す間接的な要因となり、引いては働き甲斐のある会社作りの一助になったといえよう。

C社では、信頼関係は労使だけではなく労働者の間でも見られる。T所の所長へのヒアリングによると、同所長は自分の部下を信頼しているという。例えば、ある日お客に所長が呼び出された。その客は、店員のサービスが気に入らず所長を呼んで文句を言ったのである。所長は、その客に謝らなかつた。また、部下を呼んでその客に謝らせることもしなかつたという。それは、自分の部下がお客に気に食わないことをする人ではないという確信があつたからである。その客と話を進めてみると、実は、その客が当日他の場所で不愉快な思いをして、店員にそのうさを晴らしたことが原因であつたことが分かつたという。このように社員間の強い信頼関係が築かれている。

また、旺盛な労働意欲の基になる信頼関係は、経営者に対する労働者の思いからも確認することができる。T所の所長は、2005年、一つの願望を持っていた。それは、ある石油卸メーカーの東京地域の販売責任を兼ねているC社の会長が、自社のガソリンスタンドに売上上位賞を手渡すということである。その石油卸メーカーは、毎年管轄地域ごとに同メーカーのガ

⁵¹ 営業能力の重要性は、例えば洗車の場合、お客自らが「車を洗ってくれ」と頼みに来る割合は概ね20～30%に過ぎず、残り70～80%が従業員の丁寧な声掛けなどの積極的な対応により油外収益が上がるからである。そういう油外収益にかかわるサービスはお客に10回声をかけて9回断られるのが一般的である。そのため、「声をかけるのが僕達の仕事だと割り切らないと駄目で、断られるのを怖がっていると営業できない」という。

ソリンを販売しているガソリンスタンドの中から売上順位の10位までを表彰するという。T会長の管轄地域にC社のガソリンスタンドがあるが、他社のガソリンスタンドより規模が小さく売上高が高くなかったのでいままで表彰されることはなかった。管轄地域に位置しているT所に今の所長が赴任し、ぜひ売上順位10位までに入り、自社の会長を喜ばせたいという思いを持ったという。ヒアリングの時に8位と年末までに10位以内に入るのはほぼ確実であるということである。

このように、自社の会長を喜ばせたいという考え方は、会長が働き甲斐のある会社作りのためにすべてのことを尽くしたことへの恩返し、会長・会社への強い信頼感があったからこそ湧き出たものと見られる。そのような堅い信頼感があったからこそ「頑張るぞ」という旺盛な労働意欲が生まれたのであろう。

4 円滑なチームワーク

C社は、前述のように、業界の最大問題であった長時間労働をいち早く解決しようとして週休2日制を導入した。それは、従業員の最大の要望事項であったからである。その延長線で短い労働時間でも会社の業績を落とさずその上、賃金も世間水準以上で従業員の生活が守られるためには徹底した労働時間管理が要求されるし、その一方法として要員管理の徹底が求められる。すなわち、無駄な労働と無駄な人員はできるだけ省くことが求められる⁵²。

無駄な労働・人員を置かないので限られた人員で呼吸を合わせて仕事をせざるを得なくなる。自分の業績を伸ばそうとお客様の取り合いをし、1人で多くのお客様を対応しようとする、行き詰ってしまうという。「私はこっちやるからというような分担制でやっていかないと次から次へと詰まってしまうので、そのときは結構個人という発想はない」という実態をみると、このような分担制がうまくいくためには正確な労働時間管理と要員管理が必要となる。逆に、徹底した労働時間管理と要員管理が行われた結果、現場においては「分担制」によるチームワークの形成・向上につながったと見られる。

チームワークを維持するためには、正確な労働時間管理と要員管理が基本的に必要であるが、メンバー間の呼吸を合わせることも重要である。そのためには、メンバーがどの仕事にも対応できる能力が必要であり、そのための教育訓練が大事である。T所では、教育訓練のために接客サービスマニュアルを作っているが、まずそれを新人に教え込む⁵³。礼儀作法はもちろんのこと、料金を受け取る際、現金、クレジットカード、法人カードなどの処理方法を教える。また、給油方法と、正社員、アルバイトを問わず賃金に大きく響く油外収益につながる洗車、車の整備方法を教えることになる。T所では外車が多く、すべての車種への整備能力を身に

⁵² C社では、このような徹底した労働時間管理と要員管理により、従業員平均時間あたり給油量が215リッターと他社に比べて多く労働生産性が高いという。

⁵³ 会社も社員教育に力を入れてきているが、最も重視しているのは計画を立ててカリキュラムをつくって従業員が従業員を教えるシステムを少しずつ作りながら一步一步やるのが大切であるという。すなわち、OJTが重視されている。

つけるためには車に対する豊富な知識が必要となる。T所で行う整備の水準は、基本的にエンジンルームの中のを全部交換できるようなレベルである。副所長は板金塗装もできる。ガソリンスタンドに対し、客の整備へのニーズが多様で高度であるのでそれに対応できるようにチャレンジしている。車の整備までこなせるためには約3年はかかるという。アルバイトも車に関するいろいろな知識や能力を身につけるために社外の整備研修やメーカーの行う研修に率先して参加している。

T所の所長は、「お客がお店を判断するのは店の従業員の笑顔やチームワーク」であると見ている。こうしたお客の判断に沿う店作りのためには店員がばらばらにならず組織としてまとまることが何よりも重要である。上記の教育訓練だけではなく、全員での食事会、ミーティングを毎月2~3回ずつ行っているという。そのほか、忘年会、新年会は必ず行い、月1回くらいはカラオケにも足を運ぶという。

T所では、以上のように、正確な労働時間管理と要員管理、教育訓練、仕事外の付き合いを中心に円滑なチームワークを維持し高めている。従業員は、このような円滑なチームワークがとれている職場で働くので、やりがいを感じているに違いない。

第4節 信頼に基づく緊張感のある労使関係

C社は、労使関係とは「一定の緊張感」があるものと見ている。労働者を雇用する経営者と雇用される労働者とのあいだでは利害関係の違いがあるからである。そのような緊張感の中で、「労使が利害関係の違いを双方にぶつけ合いながらそれを話し合いによってうまく解決し、乗り越えていく。労使は、その過程で問題の解決に向けて勉強して互いに成長していく。」従って、労使のあいだに一定の緊張感があることが望ましい労使関係であるという認識がC社の会長にある。

このような労使関係観の下、C社の労使関係は展開された。1976年同社に労働組合が結成されて集团的労使関係ができた。C社の集团的労使関係は主として団体交渉によって展開された。

1976年労働組合が結成されたときに会社側で団体交渉の窓口となったのは、当時の社長だった。最初は、回答書も社長が直接書いたが、5~6年経ってからは総務部長の仕事となった。組合側には上部団体からの出席者もあったが、最初の3、4回で経営者の団体交渉に臨むと会社の考え方・姿勢がわかり出席しなくなった。ただし、問題が複雑で簡単に解決できない時には、上部団体が交渉に加わった。そのようなこととしては、所長の降格、経理社員の非組合員化、配転に伴う勤務時間の短縮などで何回かあった。所長の降格についてみると、以前、会社は所長の任務に相応しい資格と能力を持っていないと判断されたある所長を降格させる措置をとろうとした。しかし、労働組合はそれに反発したが、特に降格に伴う賃金カットに対してであった。労使はこの対立点を解決するために妥協した。すなわち、組合が所長の降格を認める代わりに、会社は組合の賃金カットに対する反発を考慮し暫定的に降格に伴う賃

金カットを中止するという内容であった。また、組合設立当初、経理社員も組合員であったが、会社は経理社員の非組合員化を主張し団交を行った。その時も上部団体と1年かけて激しく交渉した末、会社の要求が受け入れられたという。

このように、C社では、会社も組合もそれぞれの主張を明確にし、双方の対立点については必要に応じて組合の上部団体も団交に加えながら徹底的にやりあって解決策を見出すという、労使関係の緊張感を持っていた。

C社では、労使間に現われるほとんどの問題について議論する場は団体交渉であったが、1982年頃から労使協議会も始まった。団体交渉と労使協議会とで、ある程度取り扱い事項が分けられている。団体交渉では賃金、賞与、労働時間など基本的労働条件について話し合いを行って決定するが、労使協議会ではそれ以外の事項が話し合われた。労使協議会は企業内組織問題、特にガソリンスタンドの管理、指導、援助をする組織としてどのようなものが最も望ましいのかについて労使の話し合いを進めるために1982年頃会社からの提案で作られた。当時、労使協議会は月一回開かれたが、最近ほとんど機能していない。そのくらい、労使協議会で議論される課題が解決できたといえるが、業界全体が不況業種に近い状態で労使とも労使協議会で積極的に取り上げるべき課題がなくなったと見られる。

親睦会としては「つなぎ会」がある。毎年、つなぎ会の行事は違う。2005年は釣り大会があったが、役員や社員の中には家族を連れてくる人もいたという。この親睦会にはアルバイトも参加できる。

以上のように、C社では、労使が、「労使関係は緊張感のあるもの」とみて、対立点についてはそれぞれの立場でそれを明確にし、話し合いによって解決するという過程は基本的に「働き甲斐のある会社作り」という経営理念に対する労使の信頼に基づいて展開された。問題が解決すれば信頼関係はもっと深まるという好循環が出来上がってきたといえよう。このような好循環が約30年間展開されてきた結果、最近では労使間の対立点はほとんどといって良いほどない。それは、基本的に会社が「良心的で」あるので組合が要求しなくても自ら労働条件の維持・向上をはかっているからである。また、最近、世間的に賃上げが行われていないこと、また企業業績が伸び悩んでいることなどから労働組合が賃上げを要求する状況ではなく、分配を巡る対立も見られず、団体交渉は実施されていない。毎月所長会議が行われるが、その場で従業員の要望などが出されてそれが直接会社に伝わって解決される。そのため、公式の団体交渉の必要性が労使両方とも感じられていない可能性もある。

まとめ

C社の働き甲斐のある会社作りという経営理念は、労働組合なしには語れないほど労働組合があったからこそできたものであるが、組合結成をきっかけにそれを会社の経営理念にしたのは社長の労働組合観が反映されたからである。働き甲斐のある会社作りを経営理念に据えている会社では、労働者や労働組合が働き甲斐を求めているのであれば、労使の激烈な意

見対立や紛争はほとんど起こらないだろう。要は、経営理念が実際具体的な形で実践されているかどうかにかかっていたが、本文でみたとおり、社長は組合の意見を受け入れるか率先して経営理念を実践に移した。中小企業で、また競争が激しいガソリンスタンド業でその実践は容易ではなかったと考えられるが、経営者が理念を実践に移そうという固い決意・労使関係の哲学があったからこそできたといっても過言ではない。

C社が経営理念の一つとして掲げた「働き甲斐のある会社作り」を目指して生活保障、雇用保障を行うとともに、営業所運営の自主性、経営情報の公開主義を進めていった。その結果、従業員は旺盛な労働意欲を示すとともにチームワークを形成・向上させてきたが、これは、会社の「働き甲斐のある会社作り」の一つの課題として提示された「自分の得意な能力が発揮できて自己実現のできる会社」で働く従業員の姿であるといえよう。そのような従業員は、会社への定着度を高めてきたが、それは「未来に夢と希望のある会社」のイメージを内面に持っており、また、その会社作りを目指して「限りない挑戦」を続けてきたからであると推測できる。以上のように、C社は働き甲斐のある会社作りという経営理念を実践していったが、それができたのも労働組合と信頼に基づいた労使関係が築かれたからである。経営理念の実践により労使の信頼関係はさらに深まっていった。

C社の「働き甲斐のある会社作り」の内容はどのような普遍性と特殊性があるかについて既存研究を踏まえて、みてみたいと思う。

橋本寿朗は、日本の資本主義が欧米に比べて特徴的で重要なのは「働く喜びを経験できるシステム」⁵⁴であることを主張した。なぜこのようなシステムができたかについて、日本は「労働の過程に主体的に取り組める仕事のやり方が開発され、定着したこと」と指摘し、労働過程での主体性・自主性が認められるからであるとしている。C社の働き甲斐のある会社作りで見られた営業所運営の自主性は日本の特徴をそのまま現しているといつてよいだろう。橋本は、日本型資本主義のよさの裏には働きすぎ、激しい競争、さらには過労死という問題（＝罪）があると指摘したが、C社の場合、いち早く週休二日制の導入や残業時間の制限を通じて、働きすぎを排除してきたことは本文で見たとおりである。C社の働き甲斐のある会社は、日本型資本主義の「罪」を超克しながら日本のよさを実現するモデル社であると評価して良からう。

ある中京地域の調査⁵⁵によると、働きがいへの寄与度⁵⁶は「企画が採用される」4.51、「自

⁵⁴ 橋本は日本型資本主義の成果として能力平等主義をあげているが、それ以上に重要なのは労働の過程に主体的に取り組める仕事のやり方が開発され定着したこと、その結果、仕事が楽しい、働く喜びを経験できるシステムができたことを挙げている。このような日本の資本主義の成果は、「欧米で発達した経済学が、労働は苦勞であり、労働することは必要悪で、負の効用があると仮定してきたが、この仮定は戦後日本の経済社会ではほとんど現実性をもたない」と指摘し、「経済思想に根本的な再検討を避けられなくしている程に重大なことと思われる」と高く評価している。橋本寿朗（1992）「働きがいをもたらしめたシステムだが」『エコノミスト』1992.8.31。

⁵⁵ 日本労働研究機構（1991）『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』。

⁵⁶ 働きがいへの寄与度の点数化は、「大いに寄与する」5、「やや寄与する」4、「どちらとも言えない」3、「あまり寄与しない」2、「全く寄与しない」1として合算したのである。村松久良光は、前掲の『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』をもとに「ホワイトカラー働きがいと能力主義」を書

分の適性に合った仕事」4.45、「能力発揮の実感」4.37、「上司の評価」4.29、「賃金が上がる」4.22、「会社で自分の仕事が認められる」4.18、「職場のチームワーク」3.98、「職場の目標への貢献」3.79、「資格が上がる」3.77、「会社の業績への貢献」3.68となっている。C社の「働き甲斐のある会社作り」を目指して展開された施策と働き方を見れば、これらの働きがいへの寄与項目の大部分が含まれているといえよう。特に、働きがいへの寄与度が高い、「企画が採用される」、「自分の適性に合った仕事」、そして「能力発揮の実感」には、C社においてそれぞれ「営業所運営の自主性」、「アルバイトから正社員への登用、長い勤続年数」、そして「旺盛な労働意欲」が当たるといえよう⁵⁷。同調査の回答者は大企業ホワイトカラー⁵⁸であったが、C社は中小企業であり、また、従業員も現場で働くブルーカラーであるということに鑑みると、働き甲斐における「中小企業ブルーカラーの大企業ホワイトカラー化」という実態が見えてくる。

稲上毅は、日本のブルーカラーにキャリアの「深い内部化」、仕事に関する発言力、ホワイトカラーとの賃金格差の少なさ、それにホワイトカラーでみられる「官僚制的」な労働志向を持っていることを鋭く見抜いて、日本のブルーカラーのホワイトカラー化⁵⁹という命題を提示した。

また、小池和男は日本のブルーカラーの賃金が知的熟練のためにその上がり方も決め方もホワイトカラー化していることを指摘した⁶⁰。両者が日本のブルーカラーのホワイトカラー化という命題を出した研究対象は大企業ブルーカラーであった。ところが、C社の場合、中小企業であり、また、現場で働くブルーカラーの働き甲斐が大企業のホワイトカラーでみられるものに類似しているのである。C社でみられる、働き甲斐における「中小企業ブルーカラーの大企業ホワイトカラー化」現象は注目に値する。

最後に、働き甲斐という概念についてみると、それは「仕事に対する欲求が充足されている状態」と定義されるが⁶¹、労働者に働き甲斐が感じられるためには働くことそれ自体から来る楽しさや満足感という内発的要因と、働きに伴う賃金等の報酬という外発的要因が必要である⁶²。C社では、このような内発的要因（所運営の自主性、旺盛な労働意欲、チームワーク）と外発的要因（生活保障、雇用保障）がともに充たされていて、働き甲斐のある会社であるといつてよかろう。C社は、働き甲斐の概念を「従業員が一生を振り返ってみたときに、その

いたが、寄与度の数値は報告書とは若干異なっている。村松久良光（1992）「ホワイトカラー働きがいと能力主義」南山大学経済学会『南山経済研究』第7巻第2号。

⁵⁷ 日本生産性本部（1990）が1989年、従業員1000人以上企業の労使に対し行った調査によると、働き甲斐への貢献度として最も順位が高かったのは、「自由な風土」、「完全週休2日制」、「権限委譲」、「1800時間労働」の順であった（日本生産性本部（1990）『ゆとり・働きがいと生産性Vol.2』）が、C社の場合、所運営の自主性、週休2日制の早期導入、そして残業時間制限への取組みがこれらの貢献度に当たるとみられる。

⁵⁸ 回答者2853人中、1000人以上の従業員が87.2%、中でも3万以上が44.8%であった。また、職種では、事務・営業職32.3%、残りが研究開発、設計、生産などの技術者であったという。村松久良光（1992）の前掲論文。

⁵⁹ 稲上毅（1981）『労使関係の社会学』東京大学出版会。

⁶⁰ 小池和男（1997）『仕事の経済学』東洋経済新報社。

⁶¹ 佐藤博樹（1999）『ゆとりと働きがい—平成10年度労働通信教育講座/労働省認可通信教育』65ページ。

⁶² 足立 明（1999）「勤労価値観が職務満足に及ぼす影響」『流通科学大学論集』Vol.11 No.2。

会社で働いて本当によかったといってくれる会社」と感じることをより広く定義している。すなわち、既存研究が働き甲斐という概念を在職の時だけを対象とし限定的に捉えているが、C社では、退職後の状況をも踏まえてC社での職業人生を振り返ってみた時に働き甲斐を感じるかどうかという包括的な概念で捉えられている。それもC社の特徴である。

以上、働き甲斐に関する既存研究とC社の状況について比較を交えながら簡単に見てみたが、C社の働き甲斐は既存研究の内容とほぼ一致していて普遍性がある。いっぽう、従来の研究対象が大企業ホワイトカラーであったが、C社は中小企業のブルーカラーであることに特殊性がある。また、働きすぎ、過労死などの日本資本主義の「罪」を犯すことなく、働き甲斐のある会社を創り上げてきていることも特殊性の一つであるといえよう。

C社が働き甲斐のある会社作りに成功したのは、労働者・労働組合の率直な声を経営理念に活かし⁶³、それを着実に実践に移していく中で労使の信頼関係が深まったからである。C社の事例は、中小企業であっても大企業並みに、また、ブルーカラーであってもホワイトカラー並みに、もしくはそれ以上に働き甲斐のある会社を創ることができるという模範を示したのである。

【参考・引用文献】

- 足立 明 (1999) 「勤労価値観が職務満足に及ぼす影響」、『流通科学大学論集』Vol.11 No.2。
- 稲上 毅 (1981) 『労使関係の社会学』東京大学出版会。
- 呉 学殊 (2000) 「労働組合結成と労使関係、企業経営」、日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.485。
- 小池和男 (1997) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹 (1999) 『ゆとりと働きがい—平成10年度労働通信教育講座／労働省認可通信教育』。
- 東京中小企業家同友会 (2003) 『人を生かし、先を読む 困難な時代の経営者の戦い』。
- 日本生産性本部 (1990a) 『「ゆとり・働きがいと生産性」に関する制度調査』。
- 日本生産性本部 (1990b) 『ゆとり・働きがいと生産性 Vol.2』。
- 日本労働研究機構 (1991) 『事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究—中京地域実態調査報告書—』。
- 間 宏 (1991) 『日本的経営の系譜』文真堂。
- 橋本寿朗 (1992) 「働きがいビルトインしたシステムだが」『エコノミスト』1992.8.31。
- 村松久良光 (1992) 「ホワイトカラー働きがいと能力主義」、南山大学経営学会『南山経済研究』第7巻第2号。

⁶³ その意味で労働者の権利を認めないで経営者が自ら労働者の生活のために労務管理を行う「温情主義」とは異なる。温情主義の概念については、間宏 (1991) 『日本的経営の系譜』文真堂を参照。

第4章 世代間利害調整を生み出す労使交渉の仕組み

— 大東工業株式会社＝D社⁶⁴ —

第1節 企業概要

1935年に設立された金属部品の製造販売会社であり、現在の代表取締役専務は4代目である。取り扱い製品はギアポンプであり、国内・海外でも評価されている独立ブランドである。組織的には、東京本社・工場、大宮工場、大阪営業所がある。

2005年11月現在の雇用形態別男女別従業員数は、正社員81名（男80名 女1名）、パート3名であり、正社員比率は高い。部門別に正社員を数えると、営業（約20名）、設計・検査（約10名）、生産（約50名）、総務（2名）になる。従業員の平均年齢は、正社員で約38歳、パート社員で約45歳である。

大東工業株式会社（以下D社と表記。）は、バブル崩壊直後3年間赤字が続いたが、その後若干の黒字に落ち着いた。ここ3年間の売り上げと経常利益をあげると、以下のように横ばいである。バブル後の不景気を反映して採用を控えているが、解雇はしていない。採用活動に関しては、新卒中心でハローワークを使って採用活動をしている。離職率は入社3年でも1割以下であり、定着率は高いといえる。

表4-1 D社の売上高と経常利益の推移

	2002年	2003年	2004年
売上高(円)	10億5千万	11億6千万	11億6千万
経常利益(円)	300万	250万	2500万

第2節 労働組合

D社の労働組合（以下D組合と表記。）は、全労連傘下の産別労働組合である全日本金属情報機器労働組合（JMIU）に所属している。連合結成前、D組合は総評全国金属傘下の労働組合であった。1957年、産別組織の積極的な組織化活動の結果として結成された（大東工業支部（1986）参照）。

労働組合は一つにまとまっており、組合以外の社員会も存在しない⁶⁵。管理職の課長を含めてほぼ100%である74名が労働組合に参加しているが、オープンショップである。基本的には、労働組合加入を呼びかけて、合意を得てから加入してもらっており、数名の組合未加

⁶⁴ <第1回調査>

実施日 2005年11月17日
調査対象者 代表取締役専務A氏
聴き手 梅崎、田口、前浦

<第2回調査>

実施日 2005年12月7日
調査対象者 全日本金属情報機器労働組合大東工業支部書記長B氏
聴き手 梅崎、前浦

⁶⁵ 忘年会、社員旅行などレクリエーション活動はある。

入者は極めて個人的な理由から組合に入っていない。ただし、会社の採用面接の時、労働組合も合わせて面接をしている。「正社員になった時には、組合に入ってもらえますかというようなことも、面接の中で話している」（書記長 B 氏証言）ので、採用に関しても労働組合側の意見が取り入れられている⁶⁶。

組合執行部は、本社が 11 名、大宮工場が 3 名、大阪営業所が 1 名の合計 15 名である。三役は、委員長、副委員長、書記長の 3 名である。その他、大宮工場には分会長、副分会長、分会書記長が各 1 名、大阪支店にも分会長が 1 名いる。また、各職場には現場組合員のまとめ役として職場委員がいる。多くの組合員は何らかの役職を持っているといえる。なお、組合組織は、文化部、組織部、厚生部、教宣部に分かれて活動している。

役員選挙のやり方は直接選挙である。まず、組合員 3 名に対して 1 名の職場役員候補者を選び、その候補者の中から選挙を行う。はじめに委員長選挙、つづけて副委員長、書記長、執行委員の選挙を行う。任期はすべて 1 年である。

現在、組合活動に対する意欲が低下し、組合役員のなり手が少なくなっている。その結果、三役の高齢化、それに伴う次世代育成が労働組合内で議題になっている。この点は、経営側も問題視しているが、交渉相手である労働組合側にも高い専門知識と経験を求めているからである。

なお、JMIU は全国組織である全労連に所属しており、指導を受けている。ただし、全労連の中では賃金水準が高い会社ということもあり、現在は全労連や JMIU からの強い指導を受けているわけではない。

第 3 節 団体交渉と労使協議

団体交渉は年間 4 回である。基本給のベースアップを交渉する春闘があり、夏と冬には一時金（ボーナス）交渉がある。秋には秋闘があり、賃金以外の労働条件、たとえば安全補償・安全衛生、退職金規定、労働時間などの交渉が行われる。

さらに、団体交渉以外に対策委員会と呼ばれる労使協議の場があり、月 1 回の労使協議が行われている。具体的には、前月の会社業務の総括とその月の方針を労使で確認して、次の日の朝礼で全社員に社長から発表するというやり方をとっている。経営側参加者は社長も含めた役員と管理職の一部、組合側参加者は労働組合三役である。経営側の証言によれば、決算報告書、毎月の試算表をすべて公開している。「労働組合の方のレベルにもよりますが、向こうの方でもこういった財務的なことを学習してもらえれば、ぜんぜん楽ですね。労使交渉は最近、ほんとうに数字ですから、数字で追うと、労使がお互いに一緒の結論になっちゃうんですね。」という代表取締役 A 氏の発言からも、労使交渉は詳細な経営情報を基に

⁶⁶ 「…面接が終わった段階に、労使で 1 度会うんです。それぞれが誰がいいとか何とか言って、たしかに、若干の意見の不一致を見たりするときがあるんですけども、労使で意見が合わない場合は、じゃあ、今回は見送りましょうということで採用しないようにしています。」（書記長 B 氏証言）

した分析の上で行われている。

会社が経営危機的状況にあった1975～1976年、この対策委員会は経営に対して発言する機関として組合側から提案され、1977年に設置されたという経緯がある⁶⁷。1979年には、以下のような協約が締結されている。この協約では、様々な事案に対して労働組合の同意を条件としているので、D社は、他社と比較しても労働組合の権限が強いといえるであろう。なお、その他、労働組合の権利保障なども決められ、毎年確認されている。

労働条件に関する同意約款事前協議（1989年2月改）

会社は労働組合と相互信頼を基調として、下記の事案を含む労働条件の決定及び変更については事前に組合と協議をし、同意を得て実施する。

1. 従業員の採用についての計画、人員、配置等。
2. 従業員の配置転換及び職種の変更、出向、帰休、解雇等。
3. 会社の機構の変更及び職制の増廃。
4. 工場、事務所の移転、工場の統廃合、一部休止、操業短縮、新工場の建設及び増改築、工場の分離、別会社化、系列化、生産工程の変更、標準作業の変更、定員数の変更。
5. 機械技術の導入、提携、生産機種の変換、設備計画及び資本の導入、他社への出資、会社の分離、合併。
6. 会社更生、整理、和議、特別清算、破産等の法的手続きによる場合、その他私的整理並びに会社解散の時。
7. 会社は会社の行う従業員教育は技術、職業安全衛生教育のみに限定し、その計画や内容を事前に組合に提出し、組合と協議すると共に組合代表もその都度会わせること。
8. 会社は争議行為に対して、スキップの禁止、ガードマン等の導入、支配介入を行わない。
9. 会社は組合に疑義をもたれる行為は行わない。仮に第2組合が発生してもこれを認めない。
10. この協定は、臨時工、季節工、パートタイマー等の雇用の形態に関わりなく会社と雇用契約を結んでいる全ての従業員に適用する。

この対策委員会では、会社の事業活動が話し合われている。ここでの話し合いは、秋闘における団体交渉に繋がることもある。月1回の対策委員会で話し合われた問題のうちで解決まで到達しないものが団体交渉の組合側提案になるのである。

労働組合の強い要望があって成立した対策委員会であるが、組合側も労働条件の向上を一方的に主張するわけではない。もちろん管理職会議は別にあるが、対策委員会では、労使が

⁶⁷ 大東工業支部（1986）参照。

正確な経営情報に基づいて事業内容の問題点とその対策を話し合っている。

このような対策委員会の必要性は、当時の経営者の判断に対する批判から生まれたが、それだけではない。第24回定期大会で特別報告された「企業危機打開対策委員会についての報告書」では、対策委員会設置の意義に関して「今日の構造的不況を経営者のみの責任として追及しても解決しないことを教えている」と書かれている。すなわち、事業内容の複雑化に伴って、団体交渉では素早い解決が望めない問題を対策委員会で議論するようになった。

一方、経営側からすれば、「管理職会議に組合が参加しているような形なんですけれどもね（代表取締役 A 氏証言）」という見方も成り立つ。さらに、いきなり全組合員に向けて報告するよりも、労働組合側の意見を聞きながら三役に確認をとる形で経営判断をする方がより効率的と考えられている。

ただし、最初のたたき台案を出すのは経営側が多く、すべての問題に対して組合側が経営側と同じ知識で意見を言うことは難しいといえる。組合側の証言では、請求すれば情報を開示してくれるが、開示していない部分もあるのではないかと答えている。

第4節 労使交渉 ―世代間利害調整―

2002年の大きな労使交渉として、退職金の15%切り下げがあった。D社は、これまで賃金引き上げを基本給一本の積み上げ方式で決めてきた。つまり、賃金表による定期昇給が存在しない。もちろん、その他勤続手当等の手当も存在するが、たとえば勤続手当も数百円に留まる。課長手当すらも1万円強に過ぎない。同期入社で同じ年齢ならば、賃金格差はほとんどない。

毎年、春闘の時に基本給のベースアップを積み上げていく場合、景気が良い時期から勤めている年配の従業員は相対的に高い賃金を得ているが、入社時から景気が悪い従業員、つまりバブル崩壊後に入社した若手従業員は相対的に低い賃金になってしまう。要するに、従業員の高齢化が進む中で、結果的に賃金プロファイルの傾きが急になってきた。労働組合リーダーも若手組合員の不満を感じており、賃金体系の改定を労使共通の問題として捉らえていた。

このような労使交渉は、同じ組合員内でも世代間の利害調整が必要である。組合リーダーも、労働組合員の中に利害の対立がないということを前提にしながら経営側と交渉できない。つまり、問題探索型の労使交渉であり、複雑な交渉プロセスも持っている。以下では、はじめに実際の労使交渉の流れを説明する。

まず、2002年春闘において経営者側が、基本給の8%の一律カットを申し入れている。しかし、労働組合側はその申し出に反対し、経営側の提案は通らなかった。書記長 B 氏の発言を以下に引用しよう。

「……そんなに賃金も上がっていないのに8%もカットされたら、若い人も大変だから、それを阻止しようということと、あくまでもそれだけじゃあないということもあったので、こ

これは組合から提案したのが、退職金を減らすというような形で、第二基本給という、基本給を少し、退職金計算に対して除外する金額の部分の部分を設けようという方式をとって、それで、退職金が15%強ぐらい減らすような傾向で、最終的に賃下げはしないけれども、賃下げもなくて、退職金がそういうやり方で下げることが妥協したという中身です。」

労働組合側は、経営側の提案を否定しつつ、その一方で総人件費削減の部分では経営側に譲歩している。結果的に、労働組合の提案で退職金に連動しない第二基本給を導入し、現役世代(若手)に有利な賃金制度に変えている。第二基本給は第一基本給の約5分の1である。また、62歳定年延長も考慮して、60歳以降は賃金を半額にして退職金も60歳で精算する仕組みにした。

また、ベースアップに関しても全ての従業員を一律額で引き上げるのではなく、逆比例の仕組みをつくっている。2000年度の春闘の時から全額一律の方式を止めて、若手従業員に有利になるような配分を行い、2005年度は「ちょうど賃金のグラフを書いて、44歳ぐらいをポイントに、そこから若い人のところを賃金の線を引いて、全体的に若い人のほうを上げるような方式をとった。(書記長B氏発言)」

以上要するに、労働組合側も、若手組合員の不満に応える形で年配の労働組合員に譲歩を迫っていることがわかる。経営側は、総人件費削減を第一目標にしながら、管理職手当などで賃金格差をつけたいと考えている。一方労働組合は、かならずしも経営側の提案に賛成しているわけではないが、全面的に反対ではなく、組合員間の利害調整を踏まえて若手に有利な賃金構造に向けて提案を行っている。労働組合の持つ利害調整機能が発揮されていると考えられる。

世代間利害調整に関して経営側と組合側の意見は一致しているが、その具体的提案は異なる。労働組合は、多くの組合員から賛成が得られることを目的に利害調整を行っている。経営側の提案は、労働組合側から妥協を迫られているが、その一方で労働組合に利害調整を依頼することで新しい人事制度導入の効率化を図っているともいえる。代表取締役A氏は、以下のように発言している。

「はっきり言えば、総人件費が経営の範疇であって、配分の話ですからね。向こうさんといえれば向こうさんの話になっちゃうんですよね、最終的には。こちらから提案するにしても」

くわえて経営者側は、評価格差や賃金格差による従業員の個別管理、つまりインセンティブ制度によるモチベーション管理を行いたいと思っているが、現時点ではその必要性を強く感じているわけではない。基本的な認識として、「露骨に(モチベーションが)下がっている人はいないと思うんですけれども。」とA氏も発言している。

第5節 調査のまとめと理論的含意

D社では、従業員の労働条件は団体交渉で決定される。ただし、対策委員会においても労働環境に関わる議題が話し合われている。たとえば、賃金制度や労働強化に繋がる職場組織

の改革などがあげられる。また、月一回の対策委員会で結論まで達しなかった事案が団体交渉（主に秋闘）に引き継がれるので、団体交渉と労使協議は事案ごとに完全に分離しているわけではない。

対策委員会、場合によっては秋闘で交渉される労働条件は、一律ベースアップのように全組合員の利害が一致したうえで経営側と交渉できる「問題解決型」の労使交渉ではなく、経営側と一緒に問題を探索しつつ、組合員側の多様な要求をまとめる「問題探索型」の労使交渉になる場合が多い。とくに賃金体系改定のように組合員間で利害が対立する交渉事項では、労働組合に利害調整の役割が求められている。

D社では、労働組合の利害調整機能と経営の意思決定への参加は一定程度の達成を得ており、経営側も労働組合側の発言にすべて賛成しているわけではないが、その調整機能を高く評価している。

しかし、このような労使交渉のメカニズムは、いくつかの点で不安を抱えていることも事実である。最後に、その労使交渉の問題点を指摘しておく。

第一に、組合役員の高齢化に伴う後継者育成の問題である。若手組合員の労働組合活動はなれが進んでおり、役員に進んで立候補しない現状がある。

第二に、現在、対策委員会や団体交渉では経営実務に対する高度な知識が要求されるので、組合側も経営実務を学ばなければならないという問題がある。これは、知識を持った役員後継者の育成問題と関連する。財務諸表などの経営指標を読みこなす組合リーダーがいなければ、労使交渉が成立しないであろう。

第三に、対策委員会のような「問題探索型」の労使協議の場合、労使の対立点が判り難く、情報やノウハウに勝る経営側が労使交渉を主導してしまうということがある。当然のことながら経営側は、組合側よりも詳細な経営情報も持ち、経営ノウハウも身に付けている。それゆえ、知識とノウハウに劣る労働組合側が交渉の主導権をとるのは難しいと考えられている。とくに中小企業では、人材不足は否めない。この点に関しては、産別労働組合からの効果的なサポートが求められるべきであろう。

【参考文献】

全国金属労働組合 大東工業支部 同大和社分会『組合結成30年 記念誌 1957～1986』

第5章 社長自ら積極的に従業員とのコミュニケーションに取り組むE社⁶⁸

第1節 企業概要

E社は昭和22（1947）年に先代の社長によって創業された50年近くの歴史をもつ、資本金6,250万円の企業である。

同社の事業分野は、①缶パーツ（蓋、キャップ）一式、②その他付属品一式、③関連機器の製造・販売である。このような事業内容は創業当初からであり、先代の社長が中心となってキャップのJIS規格制定を働きかけ、昭和30年に制定された。現在、同社は千葉に生産拠点を、大阪に生産・営業拠点をそれぞれ設置しているほか、関連会社を国内3社、海外1社有している。

同社に勤務する従業員は正社員69名、非正社員58名、計127名である。正社員の部門別構成をみると、本社3名、営業部門19名、製造部門101名、研究部門4名である。

第2節 従業員との話し合い・コミュニケーションの場の概況と運用状況

1 労働組合関係

同社で行われている従業員との話し合い・コミュニケーションの場は、「労働組合関連」と「労働組合以外」とに大別され、前者は「団体交渉」と「労使協議会」から構成される。

まず団体交渉は、春と年末の年2回行われている。春の団体交渉では主に昇給と夏の賞与について、年末の団体交渉は主に冬の賞与についてそれぞれ議論される。こうした団体交渉は形式的な色合いが強く、実際の話し合いは、団体交渉の前に実施される「事務折衝」で時間をかけて行われている。参加メンバーは経営側が社長を除く役員、労働組合側が委員長を除く組合幹部である。事務折衝では、経営側は会社の状況、経營業績等を説明し、労働組合側は組合員のアンケートをもとにした要求や不満を伝えることによって具体的な議論が行われている。こうした事務折衝の実施状況は、最近では主に就業時間内に5回開催され、その時間は延べ10時間に及ぶ。なお、労働組合は昭和40年代後半に設立され、現在の組合役員は30代～40代である。最後に、社長と委員長の2人だけでトップ会談を行い、これまでの事務折衝の総まとめ、話し合いにより決められた数値、今後の方針を確認している。

他方、労使協議会については「中央協議会」と「職場別協議会」が行われている。中央協議会では主に労働条件に関わる問題が扱われており、最近では旅費規程（例えば、地方の顧客に向いて不良選別を行う際の残業手当など）の見直しが話し合われた。職場別協議会では、主に職場環境（例えば、屋根の雨漏り等）に関する議題が取り扱われており、千葉、大阪の事業所責任者と管理職と組合支部の幹部が参加して行われている。こうした中央、職場別の各協議会はいずれも年2回（2～3月、7～8月）開催されている。

⁶⁸ 本事例は、E社の協力を得て、平成17年10月に実施したヒアリング調査の内容を取りまとめたものである。ヒアリングに協力して頂いた、同社関係者には、記して謝意を表したい。

労働組合に対して同社は肯定的かつ前向きな評価をしている。その理由について、同社は①団体交渉の時に、労使交渉で合意に達した議題について、組合員から異論が出た場合、労働組合に説得してもらえること、②経営側が従業員に対して様々な施策や取組みを行っていても、経営側が気づかない点（例えば、職場環境）を労働組合側が指摘してくれること、③労働組合の存在が経営側に良い意味での緊張感を持たせてくれること、の3点を挙げている。

こうした労働組合との良好な信頼関係を維持するために、同社は労働組合への接し方に注意しており、例えば、経営上の重要決定事項（組織変更、人事等）を労働組合に連絡する際に、管理職への伝達後、時間を空けずに説明している。

2 労働組合以外の場

同社で行われている、労働組合以外の主な従業員との話し合い・コミュニケーションの場には「昼礼」「社内報」「面接」の3つがある。

昼礼は、売上、経常利益、事業の見込み等の経営情報やクレームの件数など、同社を取り巻く経営環境や経営情報の説明を行う場で、千葉、大阪の各事業所で毎月、行われている。この昼礼は、現社長が役員に就任した昭和の終わりから平成のはじめに、従業員の経営参画意識を高めること目的として開始された。

社内報は、同社の業況や経営理念、社長の考えをまとめた資料で、毎月、従業員に配布されている。社内報は以前に作成されていたが、短期間で中止された。しかし、同社が会員となっている中小企業家同友会での会合や勉強会を通して社長自ら作成することの重要性が指摘されて、平成7～8年頃に復活。社長自身が社内報を作成し、従業員に必ず読んでもらうように、給料袋に入れて配布している。

最後の面接は正社員全員を対象に年1回、1人30分程度行われ、将来の本人の方向性と会社の方向性のすり合わせ、参加者間の意思統一を主なねらいとしたコミュニケーションの場である。面接には、本人をはじめ、直属の上司（課長）、事業所責任者、専務又は常務、社長が出席する。この面接では、単に正社員本人だけが説明するだけではなく、直属の上司に部下に対する考え方を説明するようにして、直属の上司が日頃どれだけ部下のことを考えているかを確認している。また、社長や専務・常務が「何を大切なこととして考えているか」を、本人もその上司も確認できるという点について、意義あるものとしてとらえている。

こうした面接は、以前から行われていたが、社長が参加するようになったのは、現社長が社長に就任した平成5年からである。なお、面接は先に紹介したように従業員とのコミュニケーションを目的としているため、面接の結果を直接人事考課に反映することはしていない。

同社で、とくに社長が従業員との話し合いやコミュニケーションに積極的に取り組むようになったのは、従業員との間に起きたトラブルがきっかけである。社長は、当時課長として問題解決に取り組んだ。このトラブルをきっかけに、労働組合との信頼関係を構築すること、従業員に仕事を通じて、働きがい、やりがいを持たせるように取り組むことの重要性を認識

し、従業員との話し合いやコミュニケーションに積極的に取り組むようになった。

第3節 労働条件決定のプロセス

同社が近年行った労働条件の見直しは、昭和63年に実施した賃金体系の見直しである。賃金体系の見直しで、同社は職能資格制度を導入し、資格と年齢で従業員の賃金を決めるようにした。それまでは制度化された賃金体系が同社に導入されておらず、個別に賃金が決められ、人事考課による昇給が行われていた。当時、総務部長だった社長は従業員の賃金が制度化されていないことに問題意識を持っていた一方、労働組合の役員の間でも同様の考えを持っていた。同社は賃金体系の見直しに向けて賃金改定委員会を設置し、1年間かけて労働組合との話し合いを行った。その話し合いでは、労働組合は総論賛成だったが、各論に入ると反対意見が出た。改定することによって賃金が下がる従業員が発生してしまうことがその理由であった。そこで、同社は、賃金が下がる従業員に対しては一旦、修正給で補填し、本人の昇格によって補正することでこの問題を解決した。

この見直しは、社外のコンサルタント等を利用せず、労使だけで行われ、その際、社長は外部のセミナーに参加して、情報収集を行った。なお、この見直し以降、同社は細かい見直し（例えば、通勤手当の運用の見直し等）を除いて、大きな労働条件の見直しを行っていない。

第4節 今後の課題

このように同社では労使間のコミュニケーションが良好に行われていることもあり、同社は現在の仕組みに問題はないとしている。しかしながら、運用面については従業員が誇りを持って仕事に取り組むための環境整備を課題に挙げている。例として、板を抜く作業を担当する従業員とコミュニケーションを取っていた時、その従業員は板を抜く工程にトラブルが発生した場合の「不良の入っている可能性のあるロットを完全に再チェックすること」については誰にも負けないと話していた。そうした誇りを持たせたことには上司の存在が大きく、このような従業員1人でも多く増やしていきたいと考え、そのためには、従業員との接し方を見直すことが必要であると同社は考えている。

また、労働条件に関して、同社は年金支給年齢の引き上げに伴う高齢者雇用に関わる就業規則の見直しを今後の課題として挙げている。