JILPT 資料シリーズ
No.124 2013年5月

労使コミュニケーションの経営資源性と課題
―中小企業の先進事例を中心に―

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT　資料シリーズ　No.124
2013 年 5 月

労使コミュニケーションの経営資源性と課題

―中小企業の先進事例を中心に―

独立行政法人　労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま　え　が　き

日本は、1991 年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題を抱えている。誰がこの国・社会を救い、再生させることができるか。

本研究（「従業員代表制実態調査研究プロジェクト」）では、その主体を労使に求めている。日本の産業社会の主軸をなすのは、いうまでもなく企業である。企業が生産要素価格以上の付加価値を生み出して維持・発展を図るが、その際、労働者を雇い、管理の下、付加価値の創出に従事させる。労働者の働く意欲を高めていくことは、より多くの付加価値を生み出すのに必要であり、それに資する労使コミュニケーションは極めて重要である。

日本企業の約 9 割は、労使コミュニケーションが企業経営に重要と考えている。実際、労使コミュニケーションを重視する企業ほど、業績悪化に伴う経営危機を経験する割合が少なく、また、従業員の働く意欲、技能、能率、チームワークといった従業員管理上の問題も相対的に少ない上、全体的に従業員の協力を多く得ている。そういう意味で、労使コミュニケーションは経営資源であるといっても過言ではない。しかし、賃金引上げをめぐり、一般労働者の意見を聞く企業は約 4 割に留まっている。労使コミュニケーションの重要性認識度と実態には大きなギャップがある。

本報告書では、労使コミュニケーションの担い手である労働組合が組織されていない中小企業に焦点を当て、労使コミュニケーションの経営資源性と課題を探ることにした。調査対象者は、主に社長と従業員代表である。労使がコミュニケーションをどのように図っているのか、また、それが企業経営や従業員の働く意欲にどのような意味を持っているのかを探った。企業の多くは、労使コミュニケーションを積極的にすすめている中小企業家同友会からご紹介頂いた企業である。同企業には 2～3 回訪問しヒアリング調査を行った。ある企業には、1 回の調査で 12 時間も対応して頂いた。

グローバル化がますます深まる現在、特定の国や企業等の状況変化から多くの企業が影響を受けている。そのため、今後の企業経営の不透明性が高まっている。このような時代、社長だけではその対応が難しく、全労働者の協力やモチベーションが極めて重要である。それに資する労使コミュニケーションの重要性をいくら強調してし過ぎることはない。

本報告書が、労使コミュニケーションの円滑化に資し、多くの企業の発展と労働者の働き甲斐を高めて、少しでも上記したわが国の深刻な問題の解決に貢献できれば望外の喜びである。

2013 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究･研修機構
理事長　　菅　野　和　夫

執筆担当者（執筆順）

氏　名	所　　属		執筆担当	
呉（おう）　学殊（はくすう）	労働政策研究・研修機構	主任研究員	第 1 部 第 2 部 第 4 部	 第 1 章～第 7 章
鈴木（すずき）　誠（まこと）	労働政策研究・研修機構	アシスタントフェロー	第 2 部 第 3 部	第 8 章～第 10 章 第 1 章、 第 4 章～第 10 章
前浦穂高（まえうらほだか）	労働政策研究・研修機構	研究員	第 2 部 第 3 部	第 11 章～第 14 章 第 2 章、第 3 章、 第 11 章～第 13 章

目　　次　（概略）

第１部　研究背景と研究方法 ･････････････････････････････････････ 1

第 1 章　研究背景 ･･ 1

第 2 章　研究方法 ･･ 5

第２部　労使コミュニケーションの経営資源性：中小企業家同友会
会員企業 14 社の事例 ･･ 9

第 1 章　全員参加自決自守型労使コミュニケーション
―山田製作所の事例― ･･ 9

第 2 章　社会再生型労使コミュニケーション
―HSAの事例― ･･ 32

第 3 章　法令遵守徹底化による働きやすい企業の労使コミュニケーション
―拓新産業の事例― ･･ 54

第 4 章　家業経営から社員参加型企業経営転換期の労使コミュニケーション
―鐘川製作所の事例― ･･ 82

第 5 章　社内温暖化に満ちた労使コミュニケーション
―成和設備工業所の事例― ････････････････････････････････････ 116

第 6 章　自律公正主義型労使コミュニケーション
―ハーヴィインターナショナルの事例― ････････････････････････ 130

第 7 章　社員第一の労使コミュニケーション
―東邦通信システムズの事例― ････････････････････････････････ 146

第 8 章　経営品質の向上を図る血の通う労使コミュニケーション
―八嶋合名会社の事例― ･･････････････････････････････････････ 158

第 9 章　数値化重視の労使コミュニケーション
―新和自動車工業の事例― ････････････････････････････････････ 180

第 10 章　信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション
―アイ・ティ・エスの事例― ･･････････････････････････････････ 200

第 11 章　現場主義に根ざす労使コミュニケーション
―ローヤルエンジニアリングの事例― ･･････････････････････････ 214

第 12 章　経営品質から始まる労使コミュニケーション
―田中電子の事例― ･･ 241

第 13 章　社員満足度調査導入を機に進む労使コミュケーション
―野水鋼業の事例― ･･ 264

第 14 章　社員牽引力向上を目指す労使コミュニケーション
—サンテックの事例— ····· 284

第３部　労使コミュニケーションの多様性と課題：一般企業 12 社の事例 ···· 295
第 1 章　C1 社：労働組合を中心とした労使コミュニケーション ····· 295
第 2 章　C2 社：合同労組加盟企業における労使コミュニケーション ····· 298
第 3 章　C3 社：発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション····· 301
第 4 章　C4 社：垣根のない労使コミュニケーション ····· 304
第 5 章　C5 社：モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション····· 306
第 6 章　C6 社：多様なツールを用いる労使コミュニケーション ····· 309
第 7 章　C7 社：絆で結ばれた労使コミュニケーション····· 311
第 8 章　C8 社：社長の笑顔で図る労使コミュニケーション····· 314
第 9 章　C9 社：思いやりで通じ合う労使コミュニケーション ····· 316
第 10 章　C10 社：進化を遂げた労使コミュニケーション····· 319
第 11 章　C11 社：残業規制に取り組む労使コミュニケーション ····· 322
第 12 章　C12 社：顔色で通じる労使コミュニケーション····· 326
第 13 章　まとめ：一般企業における労使コミュニケーションの多様性の類型化··· 329

第４部　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道と課題 ····· 337
第 1 章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道····· 337
第 2 章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かすための課題 ····· 357

目　　次（詳細）

第１部　研究背景と研究方法 ･･ 1

第１章　研究背景 ･･ 1

第２章　研究方法 ･･ 5

第２部　労使コミュニケーションの経営資源性：中小企業家同友会
会員企業 14 社の事例 ･･ 9

第１章　全員参加自決自守型労使コミュニケーション
―山田製作所の事例― ･･ 9

第１節　はじめに ･･ 9

第２節　３Ｓ運動 ･･ 9

1　３Ｓ運動の始まり：「良い現場が最高のセールスマン」 ･･････････････････ 9

2　徹底した３Ｓ運動の展開 ･･ 10

3　３Ｓ運動の成果 ･･ 11

(1) 時間の節約による生産性向上・業務の効率化 ･･････････････････････････ 11

(2) 会社の知名度向上と社員の自信感向上 ･･････････････････････････････ 12

第３節　全員参加自決自守型労使コミュニケーション ･･････････････････････ 13

1　労使コミュニケーションの実像 ･･････････････････････････････････････ 13

(1) 方針策定会議：「経営指針」の作成 ･･････････････････････････････････ 13

(2) 経営会議 ･･ 15

(3) YMS会議 ･･ 15

(4) 清掃と朝礼 ･･ 15

(5) 作業日報 ･･ 16

(6)「誰いつリスト」 ･･ 16

(7) 個人面談 ･･ 17

(8) 従業員組織 ･･ 17

2　労使コミュニケーションの効果 ･･････････････････････････････････････ 17

(1) 従業員の成長：自己革新 ･･ 17

(2) 工夫力による生産性向上及び進捗管理サービス ･･････････････････････ 19

(3) やり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化 ･･････････････････････････････ 19

(4) 仲間意識の極まり ･･ 20

3　労使コミュニケーションの基盤 ･･･ 20
（1）経営情報の完全公開･･･ 20
（2）権限委譲･･ 21
4　改善・課題点 ･･ 21
第 4 節　雇用・労働条件の決定における労使コミュニケーション ･････････････････ 22
1　終身雇用･･ 22
2　年功賃金と残業手当による高い賃金柔軟性 ･･････････････････････････････ 22
3　従業員過半数代表とその役割 ･･ 26
（1）従業員代表の属性･･ 26
（2）従業員代表の役割･･ 26
第 5 節　会社の強み ･･･ 27
1　製造技術的な側面 ･･･ 27
2　組織的な側面：「全方位共育」と一体感・高い対応能力･･････････････････････ 28
第 6 節　まとめ：涙の労使コミュニケーションによる強い会社づくり ･････････････ 29
【山田製作所提供資料】 ･･･ 30

第 2 章　社会再生型労使コミュニケーション
—HSAの事例— ･･ 32
第 1 節　会社の概要 ･･･ 32
第 2 節　社長の企業理念 ･･･ 33
第 3 節　社会再生型労使コミュニケーション･･････････････････････････････････ 35
1　労使コミュニケーションのありよう･･････････････････････････････････････ 35
（1）採用･･ 35
（2）新しい事業の立ち上げ・事業遂行のプロセス ･･････････････････････････ 36
（3）賃金と労働時間の決定･･ 39
（4）労使コミュニケーションの効果：事業拡大・柔軟性発揮・生き甲斐の
ある職場づくり・一体感の向上･･････････････････････････････････････ 42
2　労使コミュニケーションの成立要件･･････････････････････････････････････ 48
（1）相互尊重と勇気感受職場 ･･･ 48
（2）徹底した対話：仕事の面白みの享受･･････････････････････････････････ 48
（3）意思決定のボトムアップ ･･･ 49
（4）情報公開の徹底化･･ 50
第 4 節　従業員過半数代表･･ 50
第 5 節　まとめ：社会再生に向けて ･･････････････････････････････････････ 51
【HSA提供資料】 ･･･ 53

第 3 章　法令遵守徹底化による働きやすい企業の労使コミュニケーション
―拓新産業の事例―・・ 54
第 1 節　概要～一流の中小企業を目指す企業の姿～・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
第 2 節　労使コミュニケーションのありよう・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
1　法令遵守徹底の始まり・・・ 55
2　労使コミュニケーションの種類・・ 58
(1) 社長質問会・・・ 59
(2) 経営計画発表会・・ 60
(3) 経営部（旧学而会）・・ 61
(4) 改善提案制度・・ 62
(5) 連絡ノート・・・ 63
(6) 委員会活動・・・ 63
(7) 表彰制度・・・ 66
第 3 節　労使コミュニケーションの効果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 66
1　持続的な利益の創出・・ 67
2　優秀な人材の採用と社員の能力向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 68
3　会社との一体感、信頼感、目的意識・モチベーションの向上・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69
4　個性・自主性の発揮とチームワーク・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 71
5　高い付加価値創出の働き方・・ 71
6　ワーク・ライフ・バランス・・ 72
第 4 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 75
1　労働条件の実態・・・ 75
(1) 労働時間・・・ 75
(2) 賃金・・・ 75
2　労使コミュニケーション・・ 77
3　従業員過半数代表・・・ 78
第 5 節　まとめ：法令遵守徹底化による一流企業作りを求めて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 80
【拓新産業提供資料】・・ 81

第 4 章　家業経営から社員参加型企業経営転換期の労使コミュニケーション
―鐘川製作所の事例―・・ 82
第 1 節　概要・・ 82
第 2 節　家業経営から社員参加型企業経営への転換・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 83
1　家業経営の失敗・・ 83
2　「見える化（IT化）」による社員参加型企業経営への転換・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 84

第 3 節　労使コミュニケーションのありよう ･････････････････････････････････････ 85
1　企業の経営理念 ･･･ 86
2　労使コミュニケーションの基盤 ･･･ 86
(1) コーポレート・ガバナンスの改革：株主の脱創業家化 ･････････････････････････ 86
(2) 公私混同不可の明確化 ･･･ 87
(3)「経営の心」の共有化 ･･･ 87
(4) 権限委譲 ･･･ 87
3　労使コミュニケーションの実像 ･･･ 88
(1) 全経営情報の見える化と社員によるチェック ･････････････････････････････････ 88
(2) 経営チェックシート ･･ 89
(3) 社員個別面談 ･･･ 91
(4) 経営計画書発表会 ･･･ 92
(5) 生産会議、経営育成会議 ･･ 92
(6) 朝礼 ･･･ 92
(7) 各種委員会 ･･ 92
第 4 節　労使コミュニケーションの効果 ･･･ 94
1　社長の成長と収益性の高い経営 ･･･ 94
2　社員力の向上・社員の成長 ･･･ 96
3　協調心・情熱・競争意識の向上 ･･･ 98
4　責任意識の強化 ･･ 98
5　定着率の向上 ･･ 99
6　労使コミュニケーションに対する従業員の評価 ･･････････････････････････････････ 99
(1) KMさん（41 歳、勤続年数 23 年） ･･･ 99
(2) KSさん（50 歳、勤続年数 23 年） ･･･ 100
(3) KOさん（再雇用者、64 歳、勤続年数 29 年） ･･････････････････････････････････ 100
(4) KYさん（女性のパート社員、41 歳、勤続年数 15 年） ･･････････････････････････ 101
(5) KWさん（41 歳、勤続年数 20 年、5Ｓ委員長） ･･････････････････････････････ 101
(6) KHさん（29 歳、勤続年数 6 年、不良問題対策委員長） ･･････････････････････ 102
(7) KNさん（32 歳、勤続年数 6 年） ･･ 102
(8) KKさん（28 歳、勤続年数 1 年） ･･ 103
第 5 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション ･････････････････････････････ 103
1　労働条件の実態 ･･･ 104
(1) 賃金 ･･･ 104
(2) 賞与 ･･･ 108
(3) 労働時間 ･･･ 108

2　労使コミュニケーション…………………………………………………… 109
(1) 経営チェックシート（労働条件関連中心）………………………………… 109
(2) 給与アンケート調査…………………………………………………………… 111
3　労働条件に対する従業員の評価……………………………………………… 111
4　従業員過半数代表の選出・役割……………………………………………… 112
第6節　まとめ：家業経営から社員参加型経営への転換を求めて……………… 113
【鐘川製作所提供資料】…………………………………………………………… 114

第5章　社内温暖化に満ちた労使コミュニケーション
―成和設備工業所の事例―……………………………………………………… 116
第1節　概要………………………………………………………………………… 116
第2節　社内温暖化に満ちた労使コミュニケーションのありよう……………… 116
1　社長の就任―社員待遇の人間性を求めての転職―…………………………… 116
2　社内温暖化のプロセス………………………………………………………… 117
(1) 社員育成―温暖化の始まり―………………………………………………… 117
(2) 社長の緊急手術・入院………………………………………………………… 118
(3) 大型負債の克服………………………………………………………………… 118
3　労使コミュニケーションの実像……………………………………………… 120
(1) 経営理念………………………………………………………………………… 120
(2) 壁の撤去・一体感の感じる事務室…………………………………………… 120
(3) 個人ノートの活用……………………………………………………………… 120
(4) 経営計画発表会………………………………………………………………… 121
(5) 個人面談・2人一組食事面談会……………………………………………… 122
(6) 工務会議………………………………………………………………………… 122
(7) 全体会議………………………………………………………………………… 122
(8) その他の会議…………………………………………………………………… 123
4　労使コミュニケーションの効果……………………………………………… 123
(1) 自主性・自発性の発揮＝「社員の半経営者化」……………………………… 123
(2) 会社の発展・従業員の成長…………………………………………………… 124
(3) 夢の物語・明るい言葉の発声………………………………………………… 126
(4) 一体感の向上と高い定着率…………………………………………………… 126
(5) 会社の強み・特色……………………………………………………………… 127
第3節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション……………………………… 127
1　労働条件の実態………………………………………………………………… 127
(1) 賃金……………………………………………………………………………… 127

（2）労働時間…………………………………………………………… 127
2　労使コミュニケーション………………………………………………… 128
3　従業員過半数代表 ………………………………………………………… 128
第 4 節　まとめ：社内温暖化による従業員の成長と会社の発展を求めて………… 128
【成和設備工業所提供資料】………………………………………………… 129

第 6 章　自律公正主義型労使コミュニケーション
―ハーヴィインターナショナルの事例―…………………………… 130
第 1 節　会社の概要 …………………………………………………………… 130
第 2 節　自律公平主義型労使コミュニケーション…………………………… 130
1　労使コミュニケーションのありよう…………………………………… 132
（1）日報…………………………………………………………………… 132
（2）個人ヒアリング・評価面談 ………………………………………… 133
（3）リーダーヒアリングと主任・リーダー会議 ……………………… 133
（4）部門会議……………………………………………………………… 133
（5）全体会議……………………………………………………………… 133
（6）決算会議……………………………………………………………… 134
（7）事業計画作成会議…………………………………………………… 134
（8）社員満足度調査 ……………………………………………………… 134
（9）従業員組織：「グリーンクラブ」…………………………………… 136
2　労使コミュニケーションの効果 ………………………………………… 138
（1）パートナー意識の高まり …………………………………………… 138
（2）会社の順調な発展…………………………………………………… 138
（3）よい人間関係 ………………………………………………………… 139
（4）自律性の向上 ………………………………………………………… 139
（5）働きやすい職場環境づくりと高い定着率………………………… 140
第 3 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション ………………………… 140
1　労働条件の実態 …………………………………………………………… 140
（1）賃金…………………………………………………………………… 140
（2）労働時間……………………………………………………………… 142
2　労使コミュニケーション………………………………………………… 142
3　従業員過半数代表 ………………………………………………………… 143
第 4 節　まとめ：自律した社員像の普及を求めて…………………………… 143
【ハーヴィインターナショナル提供資料】………………………………… 144

第 7 章　社員第一の労使コミュニケーション
―東邦通信システムズの事例― ･･ 146
第 1 節　会社概要 ･･ 146
第 2 節　社員第一の労使コミュニケーション･･････････････････････････････････ 146
1　職場の実像：労使コミュニケーションの効果 ･･････････････････････････････ 147
(1) 断っても入社希望･･ 147
(2) 仕事への強い執念：帰れといっても「いや」 ･･････････････････････････････ 147
(3) わくわくする職場雰囲気 ･･ 147
(4) 社員成長感 ･･ 148
(5) 褒賞金の共有 ･･ 148
(6) 雇用の絶対死守・人件費カットなし･･････････････････････････････････････ 148
2　労使コミュニケーションのありよう･･ 148
(1) 日常的な労使コミュニケーション･･ 149
(2) 経営指針作りにおける労使コミュニケーション ･･････････････････････････････ 150
(3) 労働条件決定における労使コミュニケーション ･･････････････････････････････ 151
(4) 社員持株制における労使コミュニケーション ･･････････････････････････････ 151
3　労使コミュニケーションの効果（経営実績の面） ･･････････････････････････････ 151
(1) 超高品質のサービス提供 ･･ 151
(2) 持続的な高上高の増加と利益の創出･･････････････････････････････････････ 152
(3) 事業拡大と事業の独立化・委託化による雇用創出･･････････････････････････ 152
4　社員第一への支え基盤･･ 153
(1) 社員成長マップ ･･ 153
(2) チャレンジシート･･ 154
(3) 経営情報の開示と「見える化」 ･･ 154
(4) ボトムアップの意思決定 ･･ 155
(5) 地域貢献 ･･ 155
第 3 節　従業員過半数代表･･ 155
第 4 節　まとめ：社員第一の経営理念の実践を求めて ･･････････････････････････ 157
【東邦通信システムズ提供資料】 ･･ 157

第 8 章　経営品質の向上を図る血の通う労使コミュニケーション
―八嶋合名会社の事例― ･･ 158
第 1 節　はじめに ･･ 158
第 2 節　経営品質の手法の導入 ･･ 158
1　経営理念の作成 ･･ 158

2　経営品質の手法の導入 …… 160
3　八嶋社長の意識の変化 …… 162
第３節　経営品質導入に伴う血の通う労使コミュニケーション …… 163
1　労使コミュニケーションの実像 …… 163
(1) Ｐ８ …… 163
(2) 部会 …… 164
(3) 安全会議 …… 165
(4) 顧客管理台帳 …… 166
(5) 朝会 …… 167
(6) ミーティング …… 168
(7) 現場レビューとトップレビュー …… 168
(8) 日報 …… 168
(9) 従業員組織 …… 169
2　労使コミュニケーションの効果 …… 169
(1) 社員の成長 …… 169
(2) やりがいの創出 …… 170
(3) 仲間意識の醸成 …… 170
3　労使コミュニケーションの基盤 …… 170
(1) 情報開示 …… 170
(2) 権限委譲 …… 171
4　課題 …… 171
第４節　雇用・労働条件における労使コミュニケーション …… 173
1　雇用 …… 173
2　賃金 …… 174
3　従業員代表とその役割 …… 174
(1) 従業員代表の属性 …… 174
(2) 従業員代表の役割 …… 175
第５節　会社の強み …… 175
1　在庫管理の徹底 …… 176
2　タイムリーな対応 …… 176
第６節　おわりに …… 177
【八嶋合名会社提供資料】 …… 178

第 9 章　数値化重視の労使コミュニケーション
―新和自動車工業の事例― ･･････ 180
第 1 節　はじめに ･･････ 180
第 2 節　経営危機からの脱却 ･･････ 180
1　累積赤字 ･･････ 180
2　一般エンドユーザー向けへの事業転換 ･･････ 181
3　フロント営業部の立ち上げ ･･････ 182
4　経理部の立ち上げ ･･････ 183
5　事業の拡大 ･･････ 183
6　業績の好転 ･･････ 183
第 3 節　数値化重視の労使コミュニケーション ･･････ 185
1　労使コミュニケーションの実像 ･･････ 185
(1) 経営理念 ･･････ 185
(2) 経営指針書 ･･････ 186
(3) 朝礼 ･･････ 187
(4) ミーティング ･･････ 187
(5) 全体会議 ･･････ 188
(6) 管理者会議 ･･････ 188
(7) 推進会議 ･･････ 188
(8) 店長会議 ･･････ 188
(9) 目安箱と現況報告書 ･･････ 189
(10) 親睦会 ･･････ 189
2　個別業務の売上高の細分化 ･･････ 189
(1) フロント営業部と現場の取り分 ･･････ 189
(2) 個別業務の売上高 ･･････ 190
3　労使コミュニケーションの効果 ･･････ 190
(1) 社員の成長 ･･････ 190
(2) 帰属意識 ･･････ 191
(3) やりがいの創出 ･･････ 191
(4) 仲間意識の高まり ･･････ 192
4　労使コミュニケーションの基盤 ･･････ 192
(1) 情報開示 ･･････ 192
(2) 権限委譲 ･･････ 192
5　課題 ･･････ 193
第 4 節　雇用・労働条件における労使コミュニケーション ･･････ 193

1　雇用 …… 193
2　賃金 …… 194
3　従業員代表の役割 …… 196
(1) 従業員代表の属性 …… 196
(2) 従業員代表の役割 …… 197
第 5 節　会社の強み …… 197
1　技術力 …… 197
2　営業力 …… 198
第 6 節　おわりに …… 198
【新和自動車工業提供資料】 …… 199

第 10 章　信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション
―アイ・ティ・エスの事例― …… 200
第 1 節　はじめに …… 200
第 2 節　経営と労使コミュニケーションの原点 …… 200
1　「企業正義」 …… 200
2　社員の株式保有 …… 201
3　信頼と社員の結束 …… 202
4　3 点確保経営 …… 203
第 3 節　信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション …… 203
1　労使コミュニケーションの実像 …… 204
(1) 全体会議 …… 204
(2) 目標管理表と個人面接 …… 204
(3) 営業会議 …… 205
(4) 朝会 …… 205
(5) 委員会 …… 206
(6) 社員会と親睦会 …… 206
2　労使コミュニケーションの効果 …… 206
(1) 一体感の形成 …… 206
(2) 低い離職率 …… 207
(3) 経営危機の未然防止 …… 207
3　労使コミュニケーションの基盤 …… 208
(1) 経営情報の公開 …… 208
(2) 権限委譲 …… 208

(3) 全員参加 …… 208
(4) 相互の信頼関係 …… 208
4 課題 …… 209
第4節 雇用・労働条件における労使コミュニケーション …… 209
1 雇用 …… 209
2 賃金 …… 209
3 残業 …… 210
4 就業規則の制定 …… 210
5 従業員代表とその役割 …… 211
(1) 従業員代表の属性 …… 211
(2) 従業員代表の役割 …… 211
第5節 会社の強み …… 212
1 医療に関する業種ノウハウ …… 212
2 プロジェクト管理能力 …… 212
第6節 おわりに …… 212
【アイ・ティ・エス提供資料】 …… 213

第11章 現場主義に根ざす労使コミュニケーション
―ローヤルエンジニアリングの事例― …… 214
第1節 企業概要 …… 214
1 沿革 …… 214
2 事業概要 …… 215
3 連業者の存在 …… 216
第2節 現場主義に根差す労使コミュニケーション …… 216
1 労使コミュニケーションの基盤 …… 217
(1) 中小企業家同友会への入会 …… 217
(2) 経営理念の基本的な考え方 …… 217
(3) 経営理念 …… 218
2 社員とのコミュニケーション …… 219
(1) 従業員への権限委譲 …… 219
(2) 行動基準の策定 …… 222
(3) 情報公開：全員参加型経営の実践 …… 226
(4) 問題点抽出カードの活用：社員の発言機会の拡大 …… 227
3 連業者との相互信頼関係 …… 228
(1) 基幹連業者との長い付き合い …… 228

(2) 請負単価の切り下げ…… 230
(3) 連業者会議 …… 230
(4) 2 世会 …… 231
(5) インフォーマルな信頼関係の構築…… 232
第 3 節　雇用・労働条件をめぐる労使コミュニケーション…… 234
1　昇進・昇格 …… 234
2　賃金制度…… 234
(1) 基本給…… 235
(2) 賞与…… 236
(3) 各種手当 …… 236
3　人事評価制度 …… 237
4　36 協定の締結と就業規則の変更…… 238
第 4 節　まとめ…… 239
【ローヤルエンジニアリング提供資料】…… 240

第 12 章　経営品質から始まる労使コミュニケーション
―田中電子の事例―…… 241
第 1 節　はじめに …… 241
第 2 節　企業概要 …… 242
1　事業内容…… 242
2　店舗の形態 …… 242
3　従業員構成 …… 244
第 3 節　経営品質導入から始める労使コミュニケーション…… 245
1　経営品質導入以前の状況…… 245
(1) 経営品質導入の経緯…… 245
(2) 従業員意識調査 …… 246
2　経営品質導入後の変化…… 250
(1) 基本理念・ビジョンの策定 …… 250
(2) 従業員の意識の変化…… 251
(3) ビジョン日報と社内報…… 254
(4) 専務の配慮 …… 255
3　労使コミュニケーションの効果 …… 256
第 4 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション …… 257
1　賃金…… 257
(1) 賃金制度…… 257

(2) 業績給 …… 258
(3) 従業員の反応 …… 259
2 教育訓練制度 …… 259
3 異動と年次有給休暇 …… 260
4 ES（エンジョイ・スマイル）委員会と従業員過半数代表 …… 260
(1) ES委員会 …… 260
(2) 従業員過半数代表の属性と選出、36 協定の締結 …… 261
第 5 節 まとめ …… 261
【田中電子提供資料】 …… 263

第 13 章 社員満足度調査導入を機に進む労使コミュケーション
―野水鋼業の事例― …… 264
第 1 節 はじめに …… 264
第 2 節 企業概要 …… 264
1 事業内容 …… 264
2 経営理念と中小企業家同友会との接点の箇所 …… 265
(1) 経営理念 …… 265
(2) 中小企業家同友会との接点 …… 265
3 経営環境の変化と雇用管理 …… 266
第 3 節 労使コミュニケーション …… 267
1 労使コミュニケーションが抱える課題 …… 267
(1) 福利厚生委員会の構成と機能 …… 267
(2) 福利厚生委員会が抱える課題 …… 270
2 社員満足度調査の導入 …… 271
(1) 社員満足度調査導入の背景 …… 271
(2) 社員満足度調査の内容と結果 …… 271
3 社員満足度調査導入後の変化 …… 274
(1) 福利厚生委員会 …… 274
(2) 個人面談 …… 276
(3) 経営方針発表会 …… 277
(4) 朝礼 …… 277
4 労使コミュニケーションの効果 …… 277
第 4 節 労働条件をめぐる労使コミュニケーション …… 278
1 雇用管理 …… 278
2 賃金制度とその運用 …… 278

(1) 賃金制度 …… 278
(2) 賃金制度の運用 …… 279
3 昇進・昇格 …… 280
4 従業員代表組織と 36 協定 …… 280
(1) 従業員過半数代表の属性 …… 280
(2) ワット会 …… 280
(3) 36 協定 …… 281
第 5 節 まとめ …… 281
【野水鋼業提供資料】 …… 282

第 14 章 社員牽引力の向上を目指す労使コミュニケーション
―サンテックの事例― …… 284
第 1 節 企業概要 …… 284
1 業務内容 …… 284
2 労使コミュニケーションに対する方針 …… 284
第 2 節 社員牽引力の向上を目指す労使コミュニケーション …… 285
1 日報を起点とする PDCA サイクル …… 285
(1) 日報 …… 285
(2) 報告・連絡会議と検討会議 …… 286
2 経営指針書の作成 …… 286
(1) 経営指針書の作成プロセス …… 286
(2) 経営指針書の進化 …… 286
(3) 従業員の反応 …… 288
3 その他の労使コミュニケーション …… 288
(1) グループ討議 …… 288
(2) 個人面談 …… 289
(3) 朝礼 …… 289
(4) 社内行事 …… 290
4 労使コミュニケーションの効果 …… 290
第 3 節 労働条件をめぐる労使コミュニケーション …… 290
1 雇用管理 …… 290
2 賃金 …… 291
3 従業員組織と 36 協定 …… 292
第 4 節 まとめ …… 292
【サンテック提供資料】 …… 293

第３部　労使コミュニケーションの多様性と課題：一般企業 12 社の事例････ 295

第 1 章　C1 社：労働組合を中心とした労使コミュニケーション･････････････････ 295
第 2 章　C2 社：合同労組加盟企業における労使コミュニケーション ･･････････････ 298
第 3 章　C3 社：発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション･･････････ 301
第 4 章　C4 社：垣根のない労使コミュニケーション ･････････････････････････ 304
第 5 章　C5 社：モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション･･････････ 306
第 6 章　C6 社：多様なツールを用いる労使コミュニケーション･･････････････････ 309
第 7 章　C7 社：絆で結ばれた労使コミュニケーション ････････････････････････ 311
第 8 章　C8 社：社長の笑顔で図る労使コミュニケーション･････････････････････ 314
第 9 章　C9 社：思いやりで通じ合う労使コミュニケーション･･･････････････････ 316
第 10 章　C10 社：進化を遂げた労使コミュニケーション ･･････････････････････ 319
第 11 章　C11 社：残業規制に取り組む労使コミュニケーション･････････････････ 322
第 12 章　C12 社：顔色で通じる労使コミュニケーション ･･････････････････････ 326
第 13 章　まとめ：一般企業における労使コミュニケーションの多様性の類型化･････ 329

第４部　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道と課題･････････････ 337

第 1 章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道･･････････････････････ 337
第 1 節　経営資源性の内容･･･ 337
1　企業内効果･･･ 337
2　労働者効果（自己実現）･･･ 339
3　企業外効果（社会的資源性）･･ 341
(1)　人材育成･･･ 341
(2)　ワーク・ライフ・バランスと少子高齢化問題の解消････････････････････････ 342
(3)　非正規労働者・雇用問題の解消 ･･ 342
第 2 節　経営資源性を生かす労使コミュニケーションのあり方･･･････････････････ 343
1　労使コミュニケーションの要件：「３Ｋ２S」 ････････････････････････････ 343
(1)　社長の決断･･･ 343
(2)　経営情報の完全公開･･･ 345
(3)　権限委譲･･･ 345
(4)　相互尊重と相互信頼･･ 346
2　労使コミュニケーションの方法・多様性･･････････････････････････････････ 348
3　労使コミュニケーションの好循環実現に向けて ････････････････････････････ 350
(1)　経営者の半労働者化･･ 350

(2) 労働者の半経営者化 ····· 351

第 2 章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かすための課題 ····· 353
第 1 節　労使コミュニケーションのシステムの不在 ····· 353
第 2 節　労使コミュニケーションの不可逆性システムの不在 ····· 353
第 3 節　労使コミュニケーションの内容の非対称性 ····· 354
第 4 節　課題解決に向けて：従業員代表制立法化の本格的模索 ····· 355

第１部　研究背景と研究方法

第１部　研究背景と研究方法

第１章　研究背景

日本は、1991 年バブル経済崩壊以降、低い経済成長、少子高齢化、財政赤字の膨張、社会保障システムの危機、政治リーダーシップの欠如、若者のビジョンの無さ等、深刻な問題を抱えている。誰がこの国・社会を救い、再生させることができるか。

本研究（「従業員代表制実態調査研究プロジェクト」）では、その主体を労使に求めたい。日本の産業社会の主軸をなすのは、いうまでもなく企業である。企業が生産要素以上の付加価値を生み出して維持・発展を図るが、その際、労働者を雇い、管理の下、付加価値の創出に従事させる。

日本の場合、1991 年バブル経済の崩壊以降、終身雇用慣行の崩壊が盛んに言われているものの、実態としては依然として終身雇用慣行が強い。すなわち、企業は、学卒新規採用を行い、企業の中で、仕事をしながらその労働者の能力を高めてより高い付加価値を生み出すように管理していき、よほどのことがない限り、定年まで雇う。労働者も、企業の中で、能力向上と地位向上を求めていき、特別なことがない限り、退社せずに定年まで勤め上げる。こうした終身雇用慣行の下では、労使とも労働者の働く意欲を保ちそれを高めていく必要があるが、その際、労使の意思疎通である労使コミュニケーションがきわめて重要である。

労働政策研究・研修機構では、2006 年、労使コミュニケーションの重要性に鑑み、正社員 1000 人未満の 1 万 2000 社の中堅・中小企業（以下、「中小企業」という）の社長に対しアンケート調査を行った（報告書は、労働政策研究・研修機構（2007）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』である。）。有効回答数は 2440 社（回収率 20.3%）であった。その調査から労使コミュニケーションの重要性、経営資源性を明らかにした。その主要内容のみを記すと次のとおりである。

まず、中小企業が、企業経営を行う上で、従業員とのコミュニケーションをどのくらい必要としているか。そのコミュニケーション基本方針をみると、次のとおりである。すなわち、下記の問に対して、「A 意見に近い」（「肯定型」）28.2%、「どちらかといえば A 意見に近い」（「やや肯定型」）44.4%、「どちらかといえば B 意見に近い」（「やや否定型」）20.9%、そして、「B 意見に近い」（「否定型」４5.4%、と 4 つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とをあわせた 72.6%の企業が、経営を行う際に、一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし、残りの 26.3%の企業は、一般従業員の要望を聞く必要がないと考えている。

A 意見 :「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

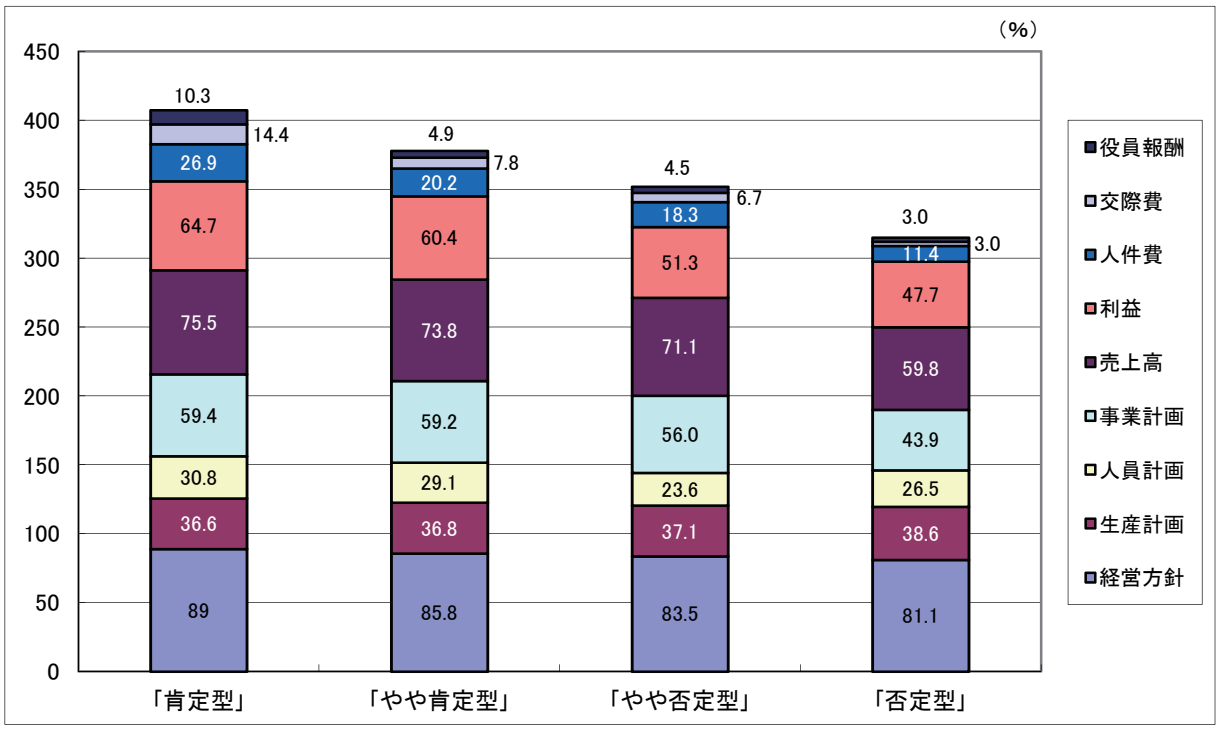
B 意見 :「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

社長の労使コミュニケーションに対する基本方針について上記のような 4 つのタイプに分けて、実際、どれほど、経営情報を開示しているのかについてみると、次のとおりである。

企業が一般従業員の意向や要望を十分把握して経営を行うほど、一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ、企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。4 タイプ別経営情報開示率総得点は、「肯定型」407.6%＞「やや肯定型」378.0%＞「やや否定型」352.1%＞「否定型」315.0%である。

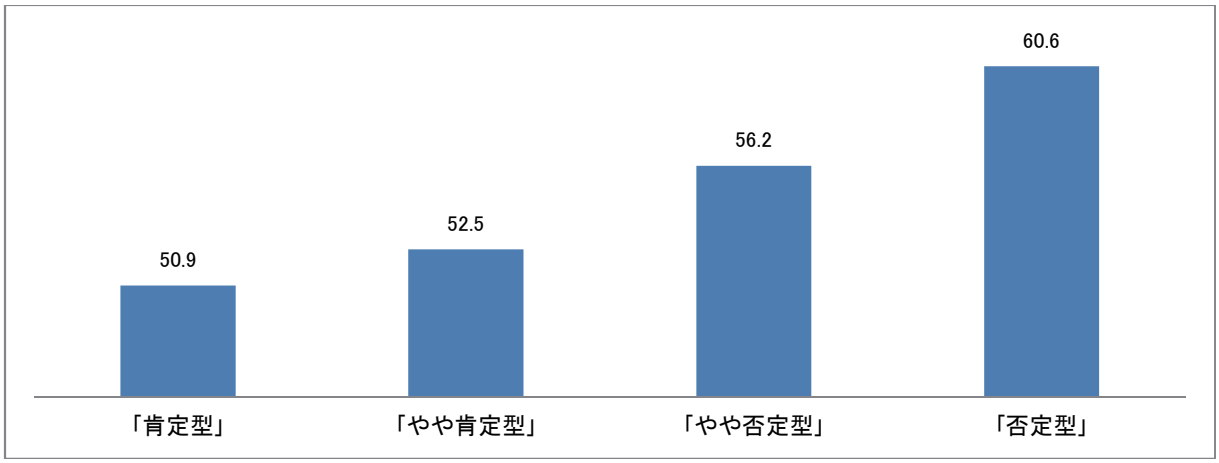
具体的にみると、経営方針、生産計画、人員計画、事業計画の情報（以下、「事業的情報」と記す）は 4 つのタイプごとに大きな違いが見られないが、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の情報（以下、「金銭的情報」と記す）は肯定タイプになればなるほどその情報開示率が上がる。金銭的情報の中でも交際費、役員報酬の開示率は、「肯定型」が「否定型」より 3 倍から 4 倍以上高い（図表 1-1-1 参照）。

図表 1-1-1 コミュニケーション方針 4 タイプと経営情報開示



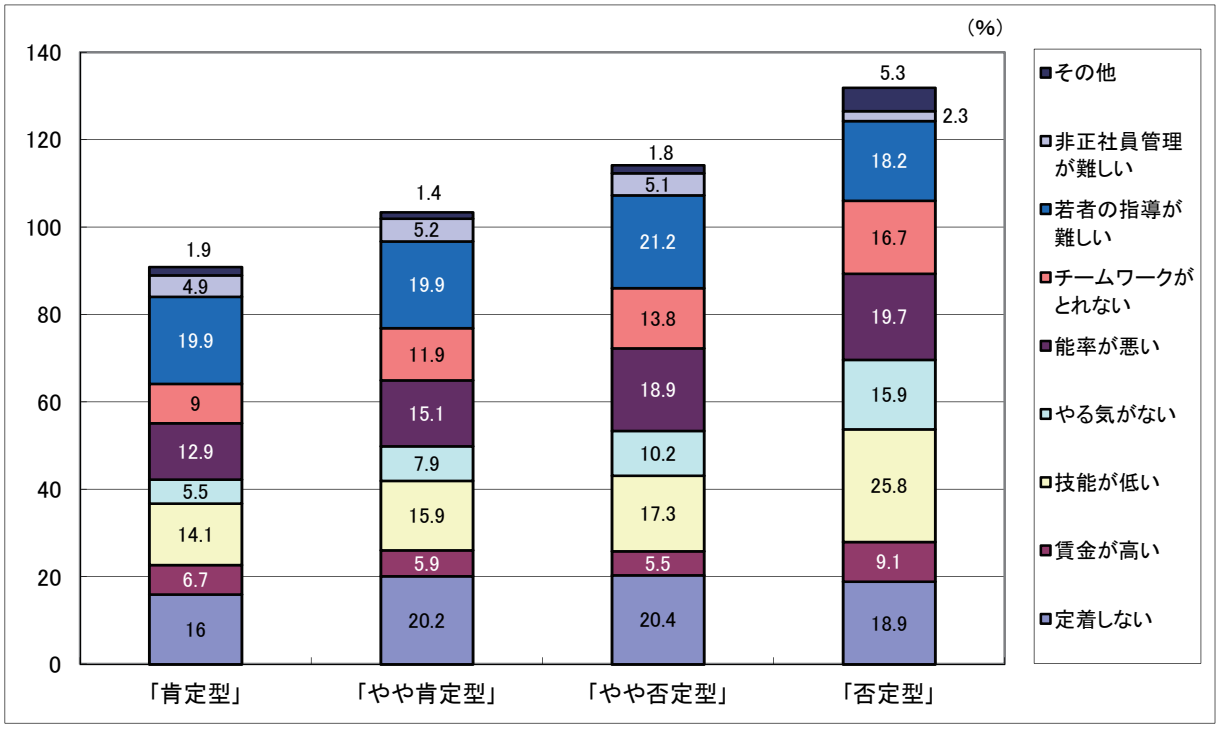
労使コミュニケーションの効果についてみると、第 1 に、肯定型ほど、経営危機を経験する割合が低くなっている。すなわち、1990 年以降、業績悪化による経営危機の有無をみると、「あった」と答えた割合は、「肯定型」50.9%、「やや肯定型」52.5%、「やや否定型」56.2%「否定型」60.6%であった（図表 1-1-2 参照）。

図表 1-1-2 コミュニケーション基本方針 4 タイプと 1990 年以降業績悪化に伴う経営危機経験の割合



第 2 に、肯定型ほど、従業員管理上の困難度が低くなっている。その中でも、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」、「チームワークがとれない」では、肯定型ほど顕著に低い（図表 1-1-3 参照）。これらの項目は、働く意欲やチームワークを重視する日本企業にとって極めて重要な経営資源といえて、肯定型ほど、その経営資源を多く持っているのである。

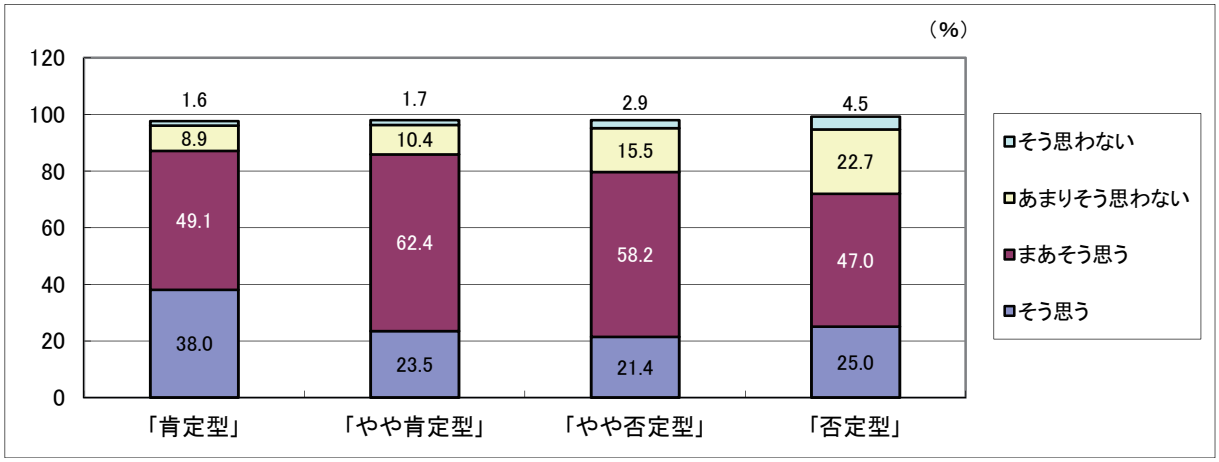
図表 1-1-3 コミュニケーション基本方針 4 タイプと従業員管理上の困難度



第 3 に、肯定型ほど、従業員の経営への協力度が高まる。「肯定型」（87.1%）が「否定型」（72.0%）より 15.1%も多く、多くの従業員から経営に協力を得ている（図表 1-1-4 参照）。

図表 1-1-4 コミュニケーション基本方針 4 タイプと従業員の経営への協力度

:従業員は経営に対して協力的である



以上のように、社長が一般従業員の意向や要望を聞きそれを企業経営に反映していればいるほど、従業員の会社への積極的な協力、やる気や技能、効率とチームワークの向上が得られ、経営危機を経験しない。労使コミュニケーションは、経営危機を回避し、従業員の意欲・協力を高める経営資源であるといってよいだろう。

2006 年、アンケート調査を通じて明らかにした労使コミュニケーションの経営資源性についてその具体的な内実を探るために、事例調査という質的調査を行うことにした。

第 2 章　研究方法

事例調査の対象企業の選定は、大きく 3 つに分かれる。第 1 に、2006 年、アンケート調査の際に、当該企業に従業員組織があると答えた企業のうち、調査票に連絡先が明記されている企業に対し、事例調査の趣旨を送り、それに応じて頂くかどうかを同封した所定のファクス用紙に記入して返送するように依頼した。その結果、10 社から調査に応じるという連絡が届いた。その企業を対象に調査を行った。その外、2 社は知り合いからご紹介頂いた。

第 2 に、中小企業家同友会会員企業を対象に事例調査を行った。中小企業家同友会会員企業は、2012 年 11 月現在、全国に約 42,000 社を擁しているが、『人を生かす経営（中小企業における労使関係の見解）』（以下、『労使見解』）をバイブルのように読み、企業経営に生かしている。『労使見解』では、日常不断な労使コミュニケーションを次のように強調している。すなわち、「さまざまな労使の問題を話し合いで解決することを原則とするならば、（労使；呉）双方のコミュニケーションをあらゆる機会をとらえて実践することです。双方の理解を深めるためには、日常不断にコミュニケーションをとっていくということがすごく重要です（同書、p.22）。」中小企業家同友会全国協議会（中同協）に対し、研究趣旨を説明し、調査に協力して頂ける企業の紹介をお願いした。その結果、14 社を紹介されてその企業を調査対象とした。そのうち、3 社は、中同協の研究会に参加し、労使コミュニケーションに関連する講演を行った社長に直接研究の趣旨を説明し、協力して頂いた。

第 3 に、全国一般東京一般労働組合の支部が組織されている企業 1 社である。上記の企業の中で、労働組合が結成されているのは 1 社のみであった。労使コミュニケーションの担い手として労働組合は極めて重要であるので、もっと多くの事例を選定したいと考え、東京一般に相談した結果、支部が組織されている 1 社をご紹介頂いた。

以上の対象企業に対し 1 回のヒアリング調査を行い、労使コミュニケーションの経営資源性を明らかにすべく、より深層調査が必要な事例については 2～3 回の調査を進めた。結果的に中小企業家同友会の会員企業が深層調査の対象となった。

ヒアリング調査先及び対応者、調査担当者等は図表 1-1-5 のとおりである。なお従業員規模の数にはパート労働者等の非正規労働者も含まれている。

図表 1-1-5 ヒアリング先及び対応者等の一覧

報告書該当章	社名	対応者	業種	従業員規模	ヒアリング日	調査担当者
第 2 部						
第 1 章	山田製作所	社長：山田茂	製造業（製缶板金業）	16 名	2011.3.9（1回目）	呉、鈴木
		社長、会長、従業員代表			2012.2.20（2回目）	呉、鈴木、前浦
第 2 章	HSA	社長：田中勉	介護・福祉業	157 名	2011.2.01（1回目）	呉、鈴木
		社長、今井静取締役統括部長、事務職社員			2012.2.21（2回目）	呉、鈴木、前浦
		社長、統括部長			2012.4.20（3回目）	呉、鈴木
第 3 章	拓新産業	社長：藤河次宏、従業員過半数代表（TY氏）、TK氏、TT氏	建設関係サービス業	91 名	2012.12.13（1回目）	呉、鈴木
		社長、TM氏、TR氏、TG氏			2013.2.18（2回目）	呉、鈴木
第 4 章	鐘川製作所	社長：鐘川喜久治、従業員過半数代表（KM氏）、経営改革室長（KS氏）	製造業（総合精密板金、建築金物、水産関連機器）	67 名	2013.3.7（1回目）	呉、前浦
		社長、再雇用のKO氏、女性パート社員KY氏、KW氏、KH氏、KN氏、KK氏			2013.3.27（2 回目）	呉、鈴木、前浦
第 5 章	成和設備工業所	社長：藤井孝章、SK氏	建設業	30 名	2012.12.14（1回目）	呉、鈴木
		社長			2013.5.8（2回目）	呉、鈴木
第 6 章	ハーヴィインターナショナル	社長：切山英彦	製造業（食品）	57 名	2011.2.15（1回目）	呉、鈴木
		社長、従業員IS氏、IN氏			2012.4.11（2回目）	呉、鈴木
		社長			2013.5.9（3回目）	呉、鈴木
第 7 章	東邦通信システムズ	代表取締役：橋本日吉	ITサービス業	26 名	2011.1.26（1 回目）	呉、鈴木
		代表取締役、従業員代表者			2012.3.2（2 回目）	呉、鈴木、前浦
第 8 章	八嶋合名会社	社長：八嶋祐太郎	倉庫・運送業	54 名	2011.3.11（1回目）	呉、鈴木
		社長、従業員代表、従業員			2012.1.26（2回目）	呉、鈴木
		社長			2013.3.4（3回目）	鈴木、前浦
第 9 章	新和自動車工業	社長：尾又英敏、統括部長：清和彰子	自動車整備業	60 名超	2011.2.8（1回目）	呉、鈴木
		社長、統括部長、従業員代表			2012.4.26（2回目）	呉、鈴木、前浦
		社長、統括部長			2013.4.10（3回目）	呉、鈴木
第 10 章	アイ・ティ・エス	相談役：柏崎俊雄	ITサービス業	77 名	2011.3.7（1回目）	呉、鈴木
		相談役、社長：河瀬恭弘、従業員代表			2012.3.1（2回目）	呉、鈴木、前浦
		相談役			2013.3.14（3回目）	呉、鈴木
		相談役			2013.4.4（4回目）	呉、鈴木
第 11 章	ローヤルエンジニアリング	社長：河原八洋	建設業	42 名	2011.7.14（1回目）	呉、鈴木
		社長、従業員組織代表 M 氏、J 氏			2011.3.16（2回目）	呉、鈴木、前浦
		社長			2012.12.18（3回目）	呉、前浦
		連業者（K 設備　代表取締役、工事部長）			2011.3.1	前浦

報告書該当章	社名	対応者	業種	従業員規模	ヒアリング日	調査担当者
第 12 章	田中電子	T専務	携帯販売・サービス業	134 名	2011.1.28（1回目）	呉、鈴木
		T専務、経営品質推進課課長K氏、元従業員代表T氏			2012.2.1（2回目）	呉、鈴木、前浦
		T専務、経営品質推進課課長K氏			2013.3.1（3回目）	鈴木、前浦
第 13 章	野水鋼業	社長：野水俊夫、常務：井上勝	鋼材卸売業	55 名	2010.12.22（1回目）	呉、前浦
		社長、常務、福利厚生委員会委員長及び 36 協定の従業員過半数代表S氏			2011.12.5（2回目）	呉、鈴木、前浦
		社長、常務、福利厚生委員会委員長及び 36 協定の従業員過半数代表S氏			2012.11.28（3回目）	呉、前浦
第 14 章	サンテック	代表取締役：青木義彦	ITサービス業	60 名	2011.3.10（1回目）	呉、鈴木
		代表取締役、N 氏、H 氏			2013.4.25（2回目）	呉、鈴木、前浦
第 3 部						
第 1 章	C1 社	総務部長	環境事業	54 名	2010.11.5	呉、鈴木
		労働組合委員長			2010.12.10	呉、鈴木
第 2 章	C2 社	代表取締役社長、業務部長、分会長	製造業	30 名未満	2011.3.23	呉、鈴木
第 3 章	C3 社	総務部長	輸入・卸、物流事業	約 300 名	2010.11.12	呉、鈴木
第 4 章	C4 社	部長代理	建設業	約 50 名	2010.11.5	呉
第 5 章	C5 社	代表取締役社長、取締役管理本部長	ITサービス業	約 60 名	2010.11.4	呉、鈴木、前浦
第 6 章	C6 社	管理本部総務部副部長、総務部人事グループ副参事	ITサービス業	588 名	2010.11.11	呉、鈴木
第 7 章	C7 社	取締役会長、総務部社員	水道設備業	約 30 名	2011.3.2（1回目）	呉、鈴木
		取締役会長、総務部社員			2013.4.19（2回目）	鈴木、前浦
第 8 章	C8 社	代表取締役社長	電気設備業	18 名	2011.3.1	呉、鈴木
第 9 章	C9 社	駅長（社長）	道の駅	26 名	2011.1.11	呉、鈴木、前浦
第 10 章	C10 社	代表取締役会長、総務部長	通信建設業	49 名	2011.3.1	呉、鈴木
第 11 章	C11 社	総務部取締役部長	ソフトウェア開発	252 名	2010.10.13	呉、鈴木
第 12 章	C12 社	代表取締役	船用品販売	50 名	2010.11.17	呉、前浦

第２部　労使コミュニケーションの経営資源性

：中小企業家同友会会員企業 14 社の事例

第２部　労使コミュニケーションの経営資源性
：中小企業家同友会会員企業 14 社の事例

第１章　全員参加自決自守型労使コミュニケーション
—山田製作所の事例[1]—

第１節　はじめに

山田製作所では、「全員で守ることを決めて、決めたことを全員で守ろう」というのが活動のモットーとなっている。すなわち、会社の活動には全員が参加してそこで決めたことは例外なく守るという原則である。もちろん、社長も例外ではない。

全員が参加しているのは、毎年作成している方針策定会議（経営指針作成会議）、経営会議、YMS（山田マネジメントシステム）会議、そして朝礼等がある。

同社において全員参加自決自守型労使コミュニケーションがどのように生成し展開していったのか。それについて具体的に考察することにする。その始まりは 3Ｓ運動であるので、それについてみてみる。

まず、その前に、山田製作所の概要を示しておく。同社は、製缶板金業を営んでおり、2010 年 3 月現在、社員数は 16 人である。社長は、1986 年、大学卒業後、社員数 60 人くらいの商社に勤めていたが、1994 年、父親から会社を跡継ぐために、そこを辞めて専務として今の会社に勤めることになった。その時、父親の社長と専務を除き、社員数は 4 人であった。正式に社長になったのは 2001 年 2 月 1 日であった。当時、社員数は 6 人であった。現社長が社長になって社員数は 3 倍近く増加した。

第 2 節　３Ｓ運動

1　3Ｓ運動の始まり：「良い現場が最高のセールスマン」

1998 年 1 月決算で過去最高の売上を記録したが、翌年の 1 月は 95％も減少した。月商平均 1500 万円から 79 万円に減ったのである。「不安感を通り越して恐怖感でいっぱいであった」社長は、飛び込みセールスを行ったが、「山田さんのところの強みは何ですか」と聞かれると全く答えられなかったという。ちょうどその時、大阪産業振興機構・大阪府中小企業支援センターが開催する「良い現場が最高のセールスマン」という無料のセミナーがあることを知

[1] 同社へのヒアリング調査は、2 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 3 月 9 日、山田茂社長、第 2 回目は 2012 年 2 月 20 日、同社長と会長並びに従業員代表に対して調査を行った。現在の社員代表は、任期が 2012 年 2 月からスタートした。第 2 回目の調査では、21 日の朝礼に参加し、さらにはアフリカからの視察団と共に工場見学を行った。また、2012 年 1 月 24 日に開催された労働政策研究・研修機構の労働政策フォーラム「経営資源としての労使コミュニケーション」で発表した同社長の発言内容も参考にした。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 3 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。特に、断りがなければ、本文の社長は、現社長をいう。

り、参加した。整理・整頓・清掃という 3Ｓの重要性を知った。セミナーのビデオで成功事例を紹介されたが、そのうち 1 社は、商社のセールスマン時代、取引先の「雰囲気のいい会社」であった。ビデオを見たとき、「おれはこのような会社のようにしたかったんや」と、専務として今の会社に入った時の「思いがぐっと湧き出した。」「よし、徹底した整理・整頓・清掃に取り組むぞ」と決意し、早速、翌日から 3Ｓ運動に取り組んだ。当時、同社は、何の特徴もない会社であった。すなわち、「機械もローテックな機械しかなく、技術も平凡な技術、また、値段も一品物ばかりなので、その都度利益を頂かないと成り立たない」[2]会社であったが、3Ｓ運動によって別の会社に変わった。

2　徹底した 3Ｓ運動の展開

上記のセミナー受講後すぐ、朝の就業時間の 30 分（現在は 10 分）を 3Ｓ運動に充てた。創業者の会長からは、「朝の 30 分をカネに換算したらなんぼになると思ってんねん」と怒鳴られた。整理するためにはまずスペースを占めているものを捨てていかなければならなかったので、会長が会社創業の時代に「血のにじむような思いで 1 台ずつ増やしていった機械を撤去すると「お前、何をやっているんだ」、「お前の顔など 2 度と見たくない」、「目の前から消え失せ」とまでいわれたことがあるという。

3Ｓ運動を行う前まで「油まみれの床にお尻をつこうなんてこれっぽっちも思えない工場、煙草の吸殻があちこちに落ちており、つばはペッと吐いてやっていた」工場が、3Ｓ運動を実施して 1 年後、「町工場のくせにえらいきれいな工場」と変わった。3Ｓ運動は、「どれだけ仕事が忙しかろうが、誰が来ようが」等と関係なく徹底的に進められた。運動は 1 社だけでは挫けるので、仲間を募って 6 社で研究会を作り、共同でコンサルタントを使うほど徹底的であった。

床などの 3Ｓが終わったが、「天井を見ると錆びていた。」「天井を塗りたい」が、そのためには 2 週間仕事を止めないとできない作業であった。その時、それを決断したのが創業者である会長であった。トップまで本気になった瞬間であったという。2 週間仕事を止めて、「ヘルメットをかぶり、自分たちで足場を組んで埃と錆を落として次はペンキをぼとぼと浴びながら」天井を塗っていった。しかし、2 週間では完成させることができなかった。そのため、ちょっとでも手のあいた従業員が塗ったが、すぐには終わらなかった。その後の初めての日曜日、社長は弟（現在、同社の専務）と共に朝 8 時から暗い工場の中で天井を塗った。9 時頃従業員の 1 人が来て「昼まで塗って帰るわ」といい、作業に入ってくれた。その時、「むちゃくちゃ嬉しかったです」と、社長は述懐する。次の日曜日は手伝う従業員がもっと増えた。最後の最後の日曜日は、全員が出てきて塗ったという。天井だけではなく、クレーン、柱、床にもペンキを綺麗に塗った。床の安全通路も塗ったが、床の緑と通路の黄色い線の中に白

[2] そのため、受注するために値段の引き下げが難しい。

線を引くために、マスキングテープで型をとり白のペンキを塗った。最後にマスキングテープを剥ぎ終えたら白線がパーンと鮮やかに現れて、「全員がやったー」と声をあげた。その時、1人がうっかり白線を踏んでしまったが、みんなで必死になってその足跡を消した[3]。従業員は、「みんなが1つになった」というのを体験したのである。3S運動の最中、「なんでそこまでせなあかんねん」とつぶやいた年配の従業員までも1つになったという。一気に天井のペンキ塗りまで行ったが、それにかかった期間は10カ月であった。

活動の当初ルールとして、床に道具等を置かないというルールをみんなで決めて実行した。しかし、従業員がそれにすぐ慣れるわけではない。社長は、ルールを決めたその瞬間から床に置いてある道具を拾い、「これはそこに片付けようとみんなできめたやん」と繰り返し言った。1日目は「ああ、悪い、悪い」、2日目は「ああ、そうやったな。せなあかん」、5日目「ああ、そうやったな。でも、ちょっとぐらいええやないか」、そして10日目になると、「何でおまえにそこまでいわれなあかんのや、そこまでせなあかんか」という声も聞こえて、社長もくじけそうであったが、拾い続け、いい続けた。最後に、すべての従業員がそのルールを守り、道具は共用工具管理ボードにかけることになった。社長は、「リーダーは（みんなで決めたルールを）絶対曲げずにずーっとやっていかなきゃいけない」という「小さな成功体験を味わった」という実りもあった。

以上の3S運動により、現在、同社では、「いつでもだれでもすぐ（60秒）とりだせるように並べておく」整頓ルールを定めているが、そのために次の5原則が共有されている。すなわち、それは、定位置（いつも同じ位置）、定量（決めた最少～最大数）、定方向（いつも同じ向き）、表示（モノに表示）、そして標識（場所に標識）である。また、整理のためにもものを次の4種に区別して管理している。すなわち、すぐ要るもの（生品）、5日以内に要るもの（休品）、6ヶ月以内に要るもの（長休品）、6ヶ月以上使用しなかったもの（死品）である。そして、清掃のために「4なしピカ」原則を掲げている。すなわち、「ゴミなし」、「チリなし」、「ホコリなし」、「汚れなし」という「なし」が4つ、それにピカピカである。3Sがいつでも簡単にできるように、ほぼすべてのものにキャスターを付けてある。また、3Sの対象も「場所」、「モノ」、「情報」、「心」[4]まで広がっている。

3　3S運動の成果

(1) 時間の節約による生産性向上・業務の効率化

3S運動を始める前まで「必要な材料を探すのに2人で10分もかかることもあった」(HP[5])。

---

[3] それがきっかけで白線を踏まないことをルールとしている。それは社員も訪問者も例外はない。2012年2月21日、筆者が、アフリカからの人と共に工場見学した時も、社長よりそのような注意を言い渡された。

[4] 「靴をそろえる」、「大声であいさつ」が心の3Sに含まれるという。いずれも、3Sを実施している中で、ベテラン社員が初めに行った行為であるが、それが自然と全社に拡がったという。「靴をそろえる」ために、靴箱に靴の向きを示す印が付いている。

[5] 山田製作所のホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/

「下手すれば半日かかっていた」こともあるほど、材料や道具を探すのに時間がかかった。材料の一枚を切断するのに 1 人で 1～2 分しかかからないのに、材料探しに 10 倍～20 倍の時間がかかったのである。いまは、「いつでも、誰でも、今すぐでも工場のどこにいても、60 秒でその道具がぱっと取り出せる[6]」ようになっている。それにより、時間が大幅に節約できて業務の効率化[7]が図られその分生産性が向上した。

3Ｓ運動の中で、「在庫を置かない、仕掛品を置かない」と決めた。そのため生産も少量短期サイクル生産となり時間節約につながっている。例えば、100 台の注文を受けた場合、従来は、一気に 100 台分の材料を発注して一気に切って穴をあけてまげて溶接したが、いまは 10 台分ずつ材料を発注し製品を作る。結果は、いまのほうが速く製品を作ることになった。それは、一気に生産する際にかかった材料・製品の移動・整理時間が省かれているからである。

(2) 会社の知名度向上と社員の自信感向上

同社の徹底した 3Ｓ運動は、地元、日本全国、さらには世界にも知られるようになり、多くの人々が見学に来る。2010 年 1 年間、283 社が見学に来た[8]。今まで見学に来た企業数は 1600 社にのぼる。また、多くのマスコミに報道される。それに伴い、会社の知名度が高まった。いままで注文が来なかったような製薬機械メーカーとの取引も始まった。直接見学に来た会社との取引もたまに成立する時もあり、売上向上にもつながるのである。

見学の際に工場を案内し説明しているのは、当初は社長、専務だけだったが、いまは社員も行っている。社員は、「胸を張って自分の会社を自慢しながら会社の仕組みや何のために 3Ｓをやっているのかを説明する」が、それが社員の自信感を高め会社帰属意識を深めている。

3Ｓの成果は、何よりも「従業員全員が 1 つになった」ことと、「全従業員が徹底してやり続けることの大切さを体現できたことが大きな財産となった」ことであろう。それを表すように、同社では、「3Ｓの真の目的とは、守る事を決めて決めた事を守る社風つくり」[9]であると明記されている。

---

[6] 「ベテランの人の補助について一緒に作業すると」、「何か道具持ってきてくれ」と言われるが、具体的にどのような道具をさしているのか、全く知らない。「初めは１回、２回聞いていたが、特に忙しい時には、何回も同じことを聞くことが相手にうっとうしい」思いをさせるので、「もう、ええわ、これで」と適当に持っていくと、「怒られるパターン」であったという。それに伴い、無駄な時間を費やしたことはいうまでもない。今は、全ての道具に名前が付いているので、具体的な指示を行っている。

[7] 現在、3Ｓの目的として、「安全な職場をつくる」、「快適な職場をつくる」、そして「効率的な職場をつくる」ことが挙げられている。

[8] 工場見学の始まりは、2001 年、中小企業家同友会の先輩社長らが研修会の一環として、「一度山田さんのところを見させてもらえないか」という打診があり、その時、バスで 40 人くらいが見学に来たが、その後も同友会のメンバーを中心に見学会が広がったという。

[9] 作業服の背には、「Decide to do keep what we decided」が書いてある。

第 3 節　全員参加自決自守型労使コミュニケーション

山田製作所が中小企業家同友会に入会したのは 1999 年 12 月である。翌年 6 月大阪同友会の「経営指針確立・成文化セミナー」を受講して同月に経営理念、8 月に経営方針、11 月に経営計画を作ったが、その作業は社長（当時専務）1 人で行った。2007 年、弟の専務と一緒に大阪での成文化セミナーを受講し直して現在の経営理念を練り直した。経営理念が盛り込まれている経営指針には、従業員何人から出してもらったペーパーを同指針作成に加え、最後は全員で 1 泊 2 日の合宿を通じて作成することになった。

幸い、同社には創業当時から全員で行動することが「すごくありがたい文化」としてあった。残業も休日出勤も全員でやろうという文化である。しかし、それが現在のように全員で決めて決まったことを全員で守るのに全社員が 1 つになったのは上記の 3Ｓ運動以降といえよう。ある係長は、次のように全員参加自決自守型コミュニケーションを次のように語ってくれた。すなわち、「3Ｓをやっていって、それでいろいろな決まり事というルールというのもあるんですけど、それはもう誰が決めてんねんというと、別に社長や専務が決めてるんじゃなくて、自分らで決めてるわけなんですよね。だから自分らで決めて、その決めたことを自分らが守っていく、これはもう上だろうが、下だろうが例外なくやっている。」具体的に同社の労使コミュニケーションの実像を見てみる。

1　労使コミュニケーションの実像

(1) 方針策定会議：「経営指針」の作成

従業員全員が参加している方針策定会議は、年 1 回 1 泊 2 日の日程（通常 1 月初旬）で行っている。そこでは、同社の「経営指針」を作っているが、日程の関係上、経営指針の中にある 3 ヵ年の経営方針、行動計画、目標までは決めて、経営指針の完成は１月、２月の経営会議までかかる。社長は、前記のとおり、1999 年 12 月、大阪中小企業家同友会に入会したが、その翌年から経営指針を作成している[10]。上記のとおり、当初は、社長一人で作っていたが、その後、徐々に従業員を巻き込んで作り、今は従業員全員で作っているといって過言ではない。

方針策定会議で決める経営指針の主要内容を、2010 年度を中心にみることにする。

同社の経営理念は、「私達は、ものつくりを通じて社会に貢献する文化型企業を創ります」であるが、この文をなす単語の意味をすべて解説している。例えば、「文化型企業とは、理念追求型企業であります。絶えず目的から物事を考え発想し目標を自ら打ち立てていく主体者を育み、高い次元で共育力のある企業であり高い意識と人間的成長する人が育ち発展し続ける環境を持つ企業です。私達は、文化型社会つくりを担い、その発信をします。」経営理念をただ掲げるだけではなく、従業員全員のものにするために、それぞれの単語が持つ意味まで

[10] 経営指針について、当時、社員は、「何のこっちゃわからん」という反応であったという。

も記述し共有しているのである。

続いて行動理念が掲げられている。それは、「一、感謝の誠心で人と人とのつながりを大切にし、研鑽を高め自己実現を成し遂げます。一、私達がつくり出すモノは、豊かな社会創りを担うものであり、それを誇りとします。一、感性を高め、時代の変化に対応し、顧客の満足と信頼関係を追求し続けます。」となっている。行動理念も、経営理念と同様に、各文をなす単語の意味を解説している。例えば、「『顧客とは、私達の企業活動に関わる全ての人々が顧客である。』、『満足とは、モノづくりにおいて図面に書かれている要求は当たり前のことであり、私達はさらにその奥に書かれている要求を感じとり、・・・山田製作所に依頼すれば安全、安心だという気持ちを、どれくらい高いレベルで確信をしていただいているかを、いつも何時も追求していく。』また、『信頼関係とは、相手のことを理解しさらに納得しそして尊敬しあっている相互関係です。』」

また、次のような経営基本方針にも単語の意味が定義されている。経営基本方針は、「自主・民主・連帯の精神を基本に、自立的で質の高い企業をめざす」となっているが、単語の意味として、「質の高い（企業）とは、①時代を先取りし、一歩先に行くことを常に志向し、実践していく、先進性・革新性を持った企業、②企業として理念を明確に持ち、必要に応じて、それを改良していくことができる企業、③高い能力を持つ経営者と豊かな可能性を持つ社員によって構成された企業、④経営環境を広く正確に把握し、有効に活用するとともに、その改善について常に問題意識を持つ企業」と記されている。

そして、経営者必修心得の八項目として、戦略、決断、成果、人材、目、衰退、知恵、そして心があげられているが、「心＝いちばん大切なのは金でもなければ設備でもない、それは社員の心である」とし、社員の心を心得る姿勢を明らかにしている。

経営指針では、「5 年後の理想像」と「SWOT 分析[11]」を踏まえて今後 3 年間の経営方針・目標を決定し、それを達成するために必要な改善課題を年ごとに示している。改善課題の項目は収益構造、営業構造、商品力構造、経営資源構造という 4 つの分野に分けて、売上目標、人員だけではなく技能伝承や工場見学会で企業文化発信等 21 項目にのぼっている。

最後に、上記の 3 年間の経営方針・目標を達成させる為にそれらを具体化した行動計画である目標チャレンジシートがあり、プロジェクトごとに 1 年間の目標を立ててそれを達成するために毎月の具体的施策を記入しそれに自己評価と社長のコメントが入ることになっている。プロジェクトだけではなく、新人に限っては、個人ごとにも目標チャレンジシートがあるが、目標や具体的施策は仕事に関係のないことも認められる[12]。このように、プロジェク

[11] 縦軸に内部要因として「強み（Strength）」と「弱み（Weakness）」を置き、横軸には外部要因として「機会（Opportunity）」と「脅威（Threat）」を置いて、縦軸と横軸が交差しているところ、例えば「強み」と「機会」には「積極攻勢」が設定されている。「積極攻勢」には、・熟練技能継承をしていく、・新市場、新規顧客の難しい仕事を受注していく、・中国市場に出る、・会社の強みを発信していく、・企業文化のブランド化が記述されている。なお、縦軸と横軸にある「強み」等もその内容が具体的に記載されている。

[12] ある人の目標チャレンジシートには、目標として「より親切・迅速な人間になる」、具体的施策としては「本を自分で選び、読み、社員ブログへ感想文を UP」と書いてある。

トごとに目標チャレンジシートに作成することにしたのは、「個人個人でやるとこれはあくまでも評価の対象になって」しまうが、プロジェクトは「会社全体で何をしていかないとあかんねん」という会社の責任であることを明確にするためであった。

経営指針をつくる方針確定会議の進行は、最初は社長が行っていたが、今は一般社員が行っている。社長は、「1 泊 2 日の会議の中で、一言もしゃべっていない」ほど、全ての経営指針の内容について社員が議論し決めているという。その結果、社員の意見も社長が進行した時より「10 倍」くらい出ているようである。もちろん、社長の力を借りなければいけない会社の収益構造、営業構造、商品構造の大枠については、ある程度確認だけはしておくという。

社員は、毎年、経営指針作成に向けて、「５年後の理想像」を各自書くことになっているが、その機会を通じても会社への要望や意見を示している。例えば、「エアコン完備」という夢を書くと、それが反映されるという形でその都度、従業員の意見が職場環境や会社経営に反映されている。

(2) 経営会議

毎月第 1 週土曜日 15 時から 17 時までに行われる経営会議は、経営指針書の目標チャレンジシートの進捗をチェックする会議であるが、その会議にも全員が参画している。

(3) YMS 会議

YMS 会議は毎月１回２時間全員参加により開催されている。同会議では、前半は、EMS、3Ｓ、安全、ISO、技術向上委員会等が報告事項を報告しあって現状を共有するとともに、後半は 2 つのグループに分けてグループ討論を行う。最近、8 年間の総論テーマは、「図面の向こうに見える最終ユーザーの満足度を追求する」である。各論テーマは変わる。最近であると、「安心と満足はどちらが上か」、「文明型ものづくりと文化型ものづくりの違いは」、「山田製作所はなぜ信用されているのか」、「成長を感じられるとは」等であるが、1 つの各論で何カ月続くこともある。

また、YMS 会議では、日々ルーティンなルールをも全員で決めている。例えば、エアコンのオンとオフ時間、ごみ出しルール、商品の受注から納入までの手続等あらゆるものが同会議で決まる。「全員で守ることを決めて、全員で決めたことを守る」という企業文化が徹底している。

(4) 清掃と朝礼

社員はおおむね毎朝 7 時 40 分頃出勤し、55 分から 8 時 5 分までの 10 分間 3 つのチーム（A、B、C）に分かれて清掃を行っている。清掃には、社長も専務も参加している。3 つのチームは、3S 委員会のメンバーである一般社員で編成されているが、2～3 年間は変わらない。清掃は、工場を 21 エリアに分けて、毎日、各チームの行うべきエリアをマグネット（A、B、C

の印が付いている）で示しているが、それを対象に行われている。10 分の間、同じチームの社員同士が呼吸をあわせて掃除を行う中で、社員同士また社長ともコミュニケーションが図られる。

掃除の後、朝礼が始まる。最初は、経営理念と行動理念、そして品質方針が唱和される。その次は、毎日、交代で 3 分スピーチとそれに対する 1 分コメントが行われる。スピーチの内容は、当事者に任されている[13]。スピーチとコメントが終わると、連絡事項と注意事項、そしてその日の作業内容が述べられる。最後は、全員で指さしをしながら、「曲げ作業では手元に注意しよう、よし」と「ゼロ災でいこう、よし」を斉唱し、それぞれ作業に取り掛かる。

社長を含めて社員全員が毎日以上のような清掃と朝礼を行っていくと、相互理解が高まるとともに会社との一体感と仲間意識が深まり、さらには、労使コミュニケーションの円滑化が図られることは想像しがたいことではない。

(5) 作業日報

社員は誰でも毎日作業日報を書くことになっている。同日報には、顧客名、製作番号、品名、作業内容と作業時間が記されているので、それぞれに毎日必要な内容を書く。作業時間には、合計作業時間と共に残業時間も書くことになっている。また、「今日の報連相」欄があり、特記事項を書くことになるが、その後に「コメント」欄があり、それには社長と専務が交代で毎日社員ごとにコメントをつけている[14]。これは、社員と経営者との「交換日記」とも言える。仕事をめぐる日々の労使コミュニケーションは、この作業日報によって公式的に行われている。作業日報は、手書きによって記入されているが、それをパソコンに入力するのは会長の仕事となっている。

(6)「誰いつリスト」

全社員は、上記の 3Ｓの目的、対象、定義に基づき、問題（「あるべき姿と現実の差」）を発見し、改善事項として「誰いつリスト」に記入することになっている。どんなに些細なことでも OK であるが、１人当たり１週間２件以上を記入することを決めている。翌月曜日の朝礼時、目標を達成できなかった人は、「全員の前で、言訳とお詫びをしなければならない」ことになっているが、それを最も多くする人は、社長いわく、「本人」であるという。

「誰いつリスト」は、3Ｓに纏わる多くのことが記入されて、それが 3Ｓのさらなる前進につながるとともに、それを通じて、労使コミュニケーションを図ることができる。

---

[13] 筆者の参観日であった 2012 年 2 月 21 日は、運転免許証の更新に関する体験談がスピーチされた。

[14] 筆者が工場見学した 2012 年 2 月 21 日、製造係長の作業日報を紹介すると次のとおりである。顧客名：S 社、制作番号：120013、品名：加熱炉、作業内容：工数出し 3 時間、部品加工 9 時間、残業 4 時間、合計作業時間 12 時間、今日の報連相「工数を出しましたが、はやりかなりきびしい状況には変わらないのでやっていきます。」コメント「図面変更など納期が遅延する原因をしっかりまとめておきましょう。交渉の材料になります。」

(7) 個人面談

上記した全員参加による労使コミュニケーション以外に、同社では社長が年 2 回各従業員と個人面談をしている。本人の誕生日とその半年後である。個人面談は人事評価をするためではなく、目標の確認とその達成に向けての意気投合という性格のものである。社長は、社員の本音を聞く場として個人面談が最も重要と考えている[15]。それを補完する形になるが、専務が若手社員を対象に、不定期的に「1 人ずつ毎月昼飯を一緒に食べに行き」「相談相手役」をつとめているので、従業員の会社への要望や意見等を敏感にキャッチすることができる。

(8) 従業員組織

山親会という従業員組織があるが、「会員相互の親睦と福利厚生を図ること」を目的としている。全社員が加入していて会費は毎月 1000 円と給料から天引きされている。それを積み立てて旅行代金にするが、積立金の一部は、新入社員の 3 か月勤続後のお祝い金等の慶弔給付に充てている。会長は、会員の過半数の同意を得て選出されている。任期は 2 年であるが、再選可能である。

2　労使コミュニケーションの効果

全員参加によるコミュニケーションを進めてきた結果、社員の企業への忠誠心、一体感が高まり、社員自ら会社のため、また、自分のために毎日自己革新を遂げながら成長している。その姿を見てみることにする。

(1) 従業員の成長：自己革新

見学者に対する案内・説明は、既述の通り、最初は社長や専務が行ったが、いまは社員（主に若手）も行っている。社員に初めてそれを頼んだ時のやりとりを、社長は次のように語った。「来週、工場見学案内頼むぞ」と若手社員に頼んだ。「その日の昼休み静かな工場の中で何か声が聞こえるんですね。何しているか」と聞いたら、「練習しているんですよ、自分で」と。「今まで黙って溶接しておけばいいだけの仕事」であったが、見学者に工場を案内するために自ら準備し、実際案内するまで従業員は成長した。それは、自己革新があったからである。製造した製品の検査に客が来た時、社長が検査成績書等すべてを用意して対応していたが、いまは従業員ができるようになった。それも大きな成長の現われである。

従業員の成長は、7 年前から新卒採用を行っているが、その時からは特に若手社員にも見え、また、新規採用者にも現れた。高校生が求職説明を聞きに会社訪問をした際に若手社員に「この会社に入って何が一番よかったか」という質問に対し、入社 2 年目の従業員が「自

[15] 社長は、飲み会で労使が本音を言い合うといった「飲みニケーション」はないと考えている。それほど、労使とも「まじめに」自分の意見を相手にいうとともに、相手の意見を真剣に聞く労使の関係が出来上がっているといえよう。

分が成長したことを感じられる会社、自分がこの１年間これだけ成長できたなということを感じられる会社、それが一番よかった」と答えるほど、従業員は会社の中で成長しているのである。新卒採用により、若手社員が新卒採用者に、中堅社員が若手社員に、ベテランが中堅社員に日々仕事をしながら教えていくサイクルができたが、それも労使コミュニケーションによってうまく回っているといえよう。

同社の従業員は、入社当初から有能な人とは言えない。むしろ、就職先が見つからないから最後にたどりついたところが同社であるといったほうがよい。同社は、そのような人を立派な社会人に育て上げているのである。従業員が成長していく大きなきっかけは、3Ｓ運動以外に、経営指針作成に従業員が加わったことである。経営指針には、目標チャレンジシートがあるが、全ての従業員が個人またはプロジェクトごとに１年間の目標を設定しその達成を目指して努めた結果の自己評価と社長評価が記される。目標チャレンジシートをめぐり、従業員本人と社長との間に、濃いコミュニケーションが図れる。それを機に、従業員は大きく成長した[16]。

従業員成長の一例としては、製造グループの係長を挙げることができる。同係長は、後述する社員代表になっているが、工業高校２年生の時に、「修学旅行だけいってピチッと」高校を中退し、親戚の紹介した会社や親戚の会社にそれぞれ約１年半ずつ勤めたことがある。同社は、ちょうど 20 歳の時に入社したが、ハローワークの求人票[17]で見つけて、「サンダルでええんや思うとったぐらいの、なめた感じで」面接に臨んだという。しかし、15 年経った彼は、同社のモデル社員になるまで成長し、同社の製造部門の中核を担っている。入社のときと今を比べてみると、「やっぱり凄く成長している部分というのは自分で感じられる」ほど、従業員は、仕事を通じて同社で成長している。

以上のような成長は、入社した人が、「3 ヶ月くらい経ったら何か勉強せなあかんなという雰囲気があり、5～6 ヵ月経つともっと溶接せなあかんな、もっとうまくならなあかん、そういう気持ちになってくる。そんなとき、ふと横を見ますと、先輩が笑いながら教えたろか、練習一緒にしようかって言うてるような雰囲気のある会社[18]」の中で実現できるものである。

---

[16] 毎日の朝礼で３分スピーチを持ち回りで行っており、また、工場見学の説明も若手が中心となって行っていることも手伝って、「前まで人前でしゃべれんかったやつが、今は普通に３分間人前に出てしゃべれるようになった」ことも成長の証である。

[17] 「たまたま１枚残っていた」ものだったという。そういう意味で、係長の同社への入社は「偶然」であった。

[18] 関連する次のあるエピソードがある。ある若手社員が、朝礼で３分スピーチが苦手で当番になった５回も連続一言も発することができなかった。ある日、20 名の工場見学者が見えたときに、彼が３分スピーチの当番であったが、案の定、一言もしゃべれなかった。その見学会の最後、見学者に見学の感想を聞いたら、中小企業の大ベテランの経営者が「この会社のすごいところを見せてもらいました」といいながら、次のように語ったという。すなわち、「彼が 3 分間、もじもじしている時、私は社長以下、先輩連中の顔をじっと眺めていました。そのときに、彼に、そのようにもじもじして一言も発しない彼に、何しとんやあいつは、何でもいいからしゃべらんかい、何しとんねんという、けなすような顔で見ている社員は１人もいませんでした。全員が頑張れ、頑張れ、頑張れっていうような応援する顔で彼を見ていました。あ、この会社は本当に人が育ち合う企業文化が根付いている」という感想を述べたそうです。

(2) 工夫力による生産性向上及び進捗管理サービス

従業員自ら生産性向上のために様々な工夫を行っている。一例として、2 人の従業員は首からストップウォッチを下げて、作業の動作研究を行い、工程ごとにかかる時間を測定したり一番のボトルネックを探したりしながら一番効率的な作業方法を見つけ出している。そのうち 1 つとして、ベテラン 1 人か 2 人でやっていた作業を分業で行うことで 1.5 倍もの生産性をあげたこともあるという。さらに、全員がオールマイティーでどこのポジションでもできるようにしている。

顧客満足度を高める議論の中で、顧客を安心させることも重要であるとの結論を見出し、そうするために工夫したのが 2007 年からスタートした「工程進捗報告サービス」である。最初の 2 年間は E-mail にて行ったが、その後ちゃんとしたソフトを用いてサービスを提供している。顧客が注文したものがどのくらいの工程にあるのかを写真でとって会社のサーバーにアップすると、客はいつでもそれを見て安心する。その中で、製造ミスや設計ミスも見つかるケースもあり、途中で是正することができる。それに伴い、完成したものにミスが見つかってそれを是正するより費用も時間も節約できて、結果的に生産性向上に寄与している。顧客に安心感を与えて引き続き次の受注につながることはもちろんである。

従業員が細心の注意を払って作業を行ってもミスなどはつきものであり、それに伴うクレームも常にある。同社では、そのミスを個人のせいにせず、組織の一層の改善への糧としている。

(3) やり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化

同社は、上記した 3Ｓ運動や労使コミュニケーションを行っているが、それは全社員のやり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化につながるものと考えているし、また意識的にそれにつなげるようにしている。その努力の一環として 2007 年「明るい宣言システム」を導入している。同宣言マニュアルには、全社員のやり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化のために必要な心構え、行動規範などが記されており、3Ｓや労使コミュニケーションの内容が包括されている。明るい宣言は、社内だけではなく社員の家族にも広がっている。すなわち、社長は、全社員の奥さん（いなければ、お母さん）の誕生日に、メッセージカードを添えた花束を送っているが、社内の明るさを家族にも広げているといって過言ではないだろう。

実際、2009 年入社したある社員は、「少しずつ自分でできる仕事が増えていくことにやり甲斐を感じます」[19]、また、2007 年入社した社員は「全員が主体者となって会社を創っていくことにやり甲斐を感じている」[20]と、告白している。

上記のように、3Ｓ運動にかかわる工場見学を社員が案内しているが、見学者たちは、3Ｓの実態そのものより、「胸を張って自分の会社を自慢しながら工場を案内する姿をみて感動す

[19] 山田製作所ホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/about/5recruite.html
[20] 山田製作所ホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/about/2recruite.html

る」[21]という。その見学者の反応から、同社社員のやり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の一端を見ることができる。労使コミュニケーションのかけがえのない大成果である。

(4) 仲間意識の極まり

同社では、毎日朝礼の時、社員全員が一斉に経営理念を唱和している。しかし、以前は、1人が先に経営理念を読み、残りの全員がそれを復唱していた。先唱するのは、当番制で誰でもその当番を担うことが決まっていたが、ある課長は、どもることがあって、毎回うまく経営理念を読み上げることができずつまってしまう、「みんなはそれをじーっと黙って待っていた。」その課長は、辛くて仕方がなく、「おれを外してくれ」と頼んだ。しかし、社長は、「絶対あかん、だめだ」とその申し出を受け入れなかった。安易な方法を取りたくなかった。その社長に対し、専務は、「そんな人間の尊厳にかかわることや」といい、「大ゲンカ」となった。翌日全員の緊急ミーティングを行い、この問題をどうすればいいのか「全員で考えてくれ」と頼んだ。その結果、社員全員が一斉に経営理念を読み上げる一斉唱和を考えてくれた。仲間を守ろうとする社員の知恵が結集されたのである。社長は、嬉しいあまり、「最後に言葉に出すときにポロポロ、ポロポロ泣いてしまった」という。

社長は、社員が成長していることに対して、「やっぱり仲間のため」、「社員の自分自身がもう少し高い人間的成長をしたいとか、仲間と一緒にこうしたいとき、それがまず１番」であり、「会社のためはその次でしょうね[22]」というほど、従業員には仲間意識が強い。それもあらゆる情報が伝わり、その結果、一体感を持ったことの現われであろう。

3　労使コミュニケーションの基盤

全員参加自決自守労使コミュニケーションは、前記のとおり、本格的には 3Ｓ運動を通じて形成したが、その基盤は経営情報の積極的な公開と権限委譲である。

(1) 経営情報の完全公開

同社では、2001 年から、原則、すべての経営情報（99%）を社員に公開している[23]。社長の接待交際費まで全部公開している。すべての情報・資料は、社員の誰でもアクセスすることができる書棚に置いてある。

経理情報の公開について、「来期の予算計画を立てるためには、経理をもう一遍みんなでバランスシートを見て、返済金がこれだけあるから、これだけの利益をあげなあかんねとか、だから売上はこうやねとか」という従業員の経営一体感を得る必要があるが、それに役立つものである。また、年１回は、顧問税理士に来てもらい、決算報告会を開催して全従業員に

[21] 2007 年入社した社員は「教育（共育）に対しての熱意、この社風に誇りを持っている」と語っている。山田製作所ホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/about/2recruite.html
[22] 会社は、そういう社員の成長、仲間意識の極まりの「舞台」を提供しているといってよいという。
[23] プライバシーにかかわる個人の給料は公開対象外である。ただし役員報酬は販管費なので財務諸表で解る。

経営の状況を説明している。

このような経理情報の公開により、従業員は例えば、「ボーナスを 50%カット」しても「納得する」くらい、従業員の会社への納得度や一体感、そして信頼感[24]が高まったといえる。

(2) 権限委譲

同社では、経営者が従業員の意見を踏まえて経営指針等を作成しているが、それに基づいて一方的に従業員に指示しているかといえばそうではない。従業員自らの自主性を活かすように大幅に権限委譲をしている。クレームの処理や残業の決め方が典型的である。

クレームが発生すると、翌日の朝礼でその原因をみんなで話し合うが、その時の議長を社員にお願いし権限を委譲している。その議長は、原因がわかるまで話し合いを続けて、9 時まで続く場合があるが、その時は仕事を止めることもできる。もちろん、品質管理責任者は、クレーム発生当日、クレーム発生源の担当者と一緒になって原因の究明を考えておく。朝礼は、全員参加しているが、原因究明も含めてものごとを決める際に多数決をとらないという姿勢を貫く。もちろん、全員一致ができない時もあるが、決まったことについてはみんなで確認をとる。

残業も誰がやるかは社員自らが決めている。中心は、製造に責任を持っている製造課長と係長、別の係長 3 人であるが、実質的には 2 人の係長が決めている。残業の決定権の委譲については、社長が全員の集まる全体会議（YMS）において口頭で伝えてある。

このように、従業員に権限を委任するようになったのは、社長と専務が同友会の活動に参加するために、会社を空けることがあったこと、もう 1 つが工場見学会の回数や参加者数が増えて従業員にも案内と説明を願わなければならなくなったことを挙げることができる。その後は、顧客に対する検査成績書も社員に思いきって任せることができた。

また、後述する新人事制度の下、若手社員の実質的な評価、育成は製造係長に全面的に委任している。

同社では、仕事を進めていく上で様々な部品・備品が必要であるが、過去、その発注はすべて社長が行っていた。しかし、発注の遅延や発注先の都合により部品が適時に届かない問題があった。その問題を解消する意味で、今は、従業員は誰でも部品・備品を発注することができるようになっている。部品・備品ごとに発注書が付いていて、一定量以下になると、それに気づいた人がファクスにて発注している[25]。

4　改善・課題点

同社の労使コミュニケーションは、3Ｓ運動と経営指針運動によって大きく進展したといえ

---

[24] 社長や専務の給料が「とびぬけて」高ければ「はあ？ってなるんですけど、そういうことをする会社でもない」というほど、社員は会社に対する高い信頼感を持っている。社長は、本人、専務、そして会長の給与を筆者に示してくれた。

[25] 2012 年 2 月 21 日の見学の際に、案内社員の説明による。

る。それを引っ張ってきたのは、現社長である。濃密な労使コミュニケーションにより、一般従業員も経営者的な考え方をしており、自ら「何のために働いているのか」を問い続けながら成長している。ところが、現在の経営理念は、社長の思いを文字化したものである。従業員自らの言葉でそれを変える時期に来ていると、社長は考えている。それがいつ実現するかわからないが、実現すれば、経営理念も従業員「自分達のものになっていき」、より高いレベルの労使コミュニケーションに発展していくだろう。

第 4 節　雇用・労働条件の決定における労使コミュニケーション

1　終身雇用

山田製作所はいままで解雇を行ったことはなく、いわゆる終身雇用慣行が続いている[26]。雇用を守ることが、税金を支払うこととともに、同社の社会地域貢献と考えている。同社に採用された従業員は辞めることはめったにない。2008 年秋リーマンショック後、1 人の従業員が退職したが、それは自身の父親の会社に誘われてよりよい労働条件を求めて転職したケースである[27]。

7 年前までは、新卒採用ができなかったが、その後から中小企業家同友会の共同求人活動を通じて学び、新卒採用を行っている。それに伴い、若手社員の育成・成長ができるようになったことは前記したが、典型的な終身雇用慣行ができることになった。

2　年功賃金と残業手当による高い賃金柔軟性

同社では、2011 年 3 月現在、人事評価・評価制度がない。あるのは、「人材育成プラン・ランク評価ガイドライン」と年齢階層別に身につけなければならない能力要件、より具体的な社員像と行動習慣である。しかし、それはあくまで人材育成のために使われるものであり、人事評価につながる運用となっていない。具体的に従業員の賃金は、入社する時に初任給が決定されると、その後の賃金は基本的に社長と専務の一存によって決まる。賃金は、地域の商工会議所が発行している賃金資料（モデル給）を参考に決めている。毎年 2 月に賃金を改

---

[26] 歴史をさかのぼれば、オイル・ショックの時に、急激な業績の悪化に伴い、2 名を「解雇」したことがあるという。また、準会社都合により辞職をした人も 1 人いたという。経緯は次のとおりである。その人は、現社長が就任する前に採用されたが、「全く人望がない」「お天気屋」の人であった。彼の影響で社員が退職していくことがあったが、前社長は彼を「かばってきた。」しかし、ある年、入社 5 年と入社 3 年の従業員がその人の原因で次々と辞めていった。「もうこのままじゃ会社の 5 年後、10 年後はない」と判断した現社長はそれについて会長に相談した。ちょうど、その人が 1～2 週間の入院後、会社に復帰した時に、会長は、「いままでもう過去ずーっとおまえをかばってきたけど」、「何遍も何遍もおまえに変わってくれというて来たけど結局だめやった。今回だけはおまえが責任とってくれ」と「1 時間強」説得した。その結果、彼は最後に「ほな、お世話になりました」といって辞職したという。ちょうどその時が経営指針をつくり毎日朝礼の際に社員全員で経営理念を唱和していた。しかし、経営理念に込められた社長の思いが彼に何にも伝わっていなかったし、さらには会社を変えられなかったと分かった時、現社長は全員の前で思わず「悔しさの涙」が出たと明かしてくれた。

[27] 転職前の時期、仕事が少なくその分残業手当も少なかったので、社長も申し訳ない思いをした。よりよい条件の会社に転職して社長は「安心した」という。と同時に、「ショック」だったという。それは、給料をあげられないどうしようもない中でも、「この会社の魅力、雰囲気が好きで、ここで働きたい」という思いを全社員が持っていると考えていたが、「やっぱりそうじゃなかった」ことにショックを受けたという。

定している。その際、社長が案を出し、弟の専務にそれを見せて 2 人で一遍すり合わせをして決めるが、結果的に賃金改定に影響しているのは、休んだ日数、遅刻日数、早退日数等の勤怠だけである。

社長は、賃金のあり方として、「極端にいえば、完全に年功序列、勤続給と年齢給だけで本当はやりたいんですね。でも、これは理想なんですね」と年功序列賃金を賃金の理想と考えている。それは、従業員が全員頑張っているからである。2011 年、評価制度を作ることを課題としているが、その基準を絶対評価にしようとしている。その 1 つの案として、「去年の自分と比べてどれだけ成長したか」、すなわち、人間的成長を考えている。それは、社員みんなが頑張っているので、他人と比べることは意味がないと判断しているからである。

以上の問題意識[28]に基づいて 2011 年[29]導入されたのが「新人事制度」である。同制度の目的は、「社員を成長させる仕組みで」あって、「賃金を決めるだけの制度ではない」と明示した上、「社員が元気に生き生きとやる気を持って働ける」ことにあるという。同社は、同制度の特徴を次の 4 つにまとめている。第 1 に、評価（成長確認）の内容と基準を明確にして職種や階層ごとに、社員の期待像を明確にして成長シートとして社員にオープンすること。第 2 に、全社員の評価はそれぞれの上司 1 人ではなく全管理者の出席する成長支援会議で組織的に確定すること。第 3 に、評価結果を本人にフィードバックして次の成長を目指すことにすること。そして第 4 に、評価結果が処遇決定に反映されるが、社員は、全ての処遇決定の仕組みを事前に確認できるようにしたことである。

こうした評価結果は、基本給の 1 つをなす「成長給」に反映される。成長給は、横軸に 1 等級から 9 等級まであり、縦軸に 1 号俸から 40 号俸まであるテーブル表によって決まる。等級の号俸間のピッチは、1 等級の場合 400 円、9 等級の場合 2700 円のように、等級が上がるほど大きい。基本給には、この成長給のほかに、年齢給と勤続給がある。年齢給は、18 歳 90,000 円から 25 歳まで 1 歳の加齢に伴い 3000 円、32 歳までは 2000 円、そして 38 歳までは 1000 円ずつ上がるが、それ以降は、38 歳の 131,000 円と同額である。勤続給は、入社時の 500 円から 1 年ごとに 500 円ずつ勤続年数 15 年まで増額して 7500 円に達するが、それ以降は上がらず、勤続 15 年の 7500 円と同額である。おおむね基本給は、年齢給・勤続給と成長給がそれぞれ 50%をなしているが、年齢が少ない時は年齢給によって、多い時は成長給によって大きく増額していくとみてよかろう。

成長給に反映される成長の度合いを測定するために職種と階層別（一般職、中堅職、管理職）に「成長シート」が用意されている。製造グループの場合、成長要素は期待成果（適合

[28] それに加えて、より直接的なきっかけがあったが、次のとおりである。すなわち、2009 年、2 人が新卒採用により入社したが、その 1 人が、2011 年 2 月末の給料支給日からちょうど 1 週間後の月曜日、無断欠勤した。その理由を聞いてみたところ、自分より出来がよくない同期と昇給額が同じであることが納得できないということだったという。社長は、同額の昇給は、昨年に比べてそれぞれが絶対的に成長したことに合わせて支給した結果だと説明したが、社員がもっと納得できるように制度をつくる必要性を感じたという。

[29] 筆者の第 1 回目のヒアリング調査以降。

品率、納期順守率、人時生産性[30]）、重要業務（品質管理、生産管理、金属加工）、知識・技術（ISO9001 知識、徹底した 3Ｓ現場の仕組知識、図面読解知識、機械操作技術、溶接技術）、勤務態度（責任感、積極性、協調性、規律性、明朗性）によって構成されている。成長要素ごとに成長基準が 1 レベルから 5 レベルまであり、レベルが高くなるほど、成長の評価点が上がる。

社長は、今回の新人事制度の導入によって、結局「年功序列」になることを理想と考えている。それは、相対評価によって職員の競争意識を高めて格差をつけるのではなく、それぞれの社員の絶対能力を高めることが目的であるので、常に勤続・年齢の増加に伴い能力が上がりそれを反映する形としての賃金、すなわち、年功序列賃金になることを望んでいるからである。

こうした成長給が賃金に反映されるのは、2013 年度からであるので、上記の新人事制度導入前の実態に基づいて、同社の賃金・ボーナスについてみてみる。同社の賃金・ボーナスは、他の企業と同様に、月給とボーナス（夏と冬）によって構成されているが、それに加えて決算賞与（後述）もある。これらの賃金・ボーナスに福利厚生費等を足したものが人件費となっているが、最近の人件費総額の推移をみると、下の図 2-1-1 のとおりである。人件費は、2005 年以降、毎年増加し続けたが、2009 年は前年を下回った。それは、2008 年秋リーマンショックの影響によるものであった。人件費の動きは、純売上高や限界利益（純売上高から原材料等の変動費を引いたもの）にほぼ比例しているが、変動幅は相対的に小さい。特に、2009 年、売上高が大幅に減ったにもかかわらず、賃金の減少幅は小さく、賃金の下降硬直性を現している。その年、会社は赤字を出しながらも従業員の賃金を減らさずに支払ったことが分かる。

2008 年、同社は最高の売上高と利益をあげたが、前記のように、秋にリーマンショックが起きた。その影響を受けて、10 月から翌年 1 月まで仕事が減り 2 月には仕事がゼロの状況であった。決算を 1 月末に迎えた社長は、2008 年、目標額（約 2000 万円）を大きく上回る 3000 万円超の利益をあげたが、決算賞与を出さないことを決意し、従業員の了承を求めた。翌日、同社のニューリーダーが社長を訪ね、「社長、いいですか。せめて 1 万円だけでもください、みんなに[31]」といった。社長は、その話を聞き、「嬉しくて」みんなに 3 万円を出したという。お互いに頑張ったことを思いだし、涙が出た[32]という。

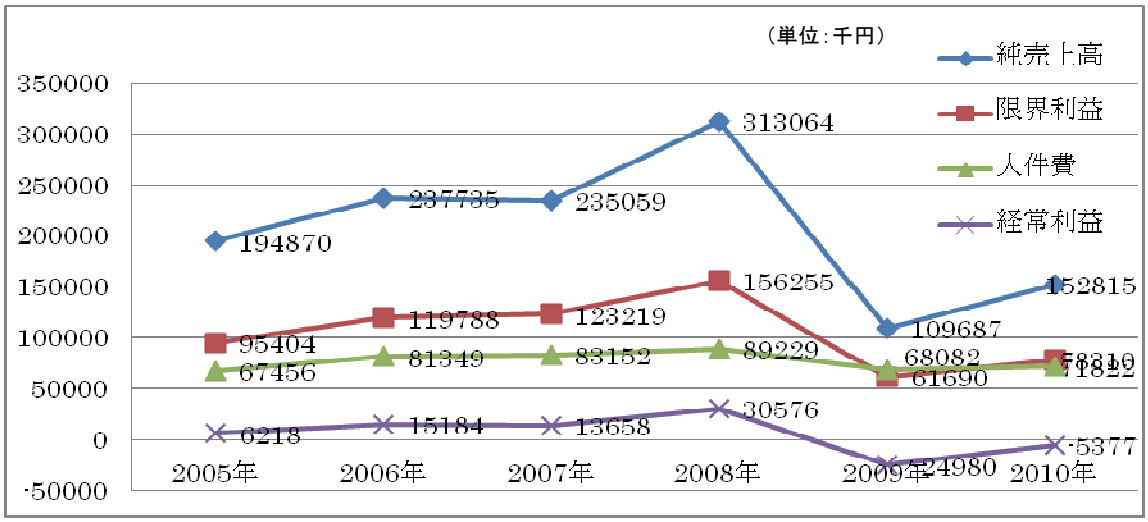
---

[30] 人時生産性都は、限界利益額/実働労働時間である。

[31] 山田製作所の年間売り上げのキャパは、大体 2 億円であったが、2008 年はそれを大幅に超えた約 3 億 1000 万円であった。そのために本当に頑張ったが、それに応えてほしいという思いが強い結果、そのような声を挙げたとみられる。

[32] ヒアリングの際に、社長はその時を思い出し涙をこぼした。インタビュアーも同様であり感動的な瞬間であった。

図表 2-1-1　山田製作所決算状況



出典：山田製作所提供資料『第 11 次経営指針（43 期経営計画書）』

一般的に中小企業の賃金は、「残業手当あって世間並み」と言われている。給料の中で残業手当が占める割合が大きいことを表している。ある中堅社員の賃金明細を通じて、それを見ることにする。

下の図表 2-1-2 は、中堅社員（37 歳、勤続 7 年）の 1 年間の月給の推移である。賃金総額は、毎月かなり変動している。最低額は 6 月の 305,928 円であるが、最高額は 11 月の 483,373 円であり、両月の差は、177,445 円にのぼる。最低額は、最高額の 63.3%に過ぎない。その差は、残業手当の差（173,888=179,816-5,928）によるものである。残業手当が賃金総額に占める割合は、残業が最も少なかった 6 月は 1.9%に過ぎなかったが、最も多かった 11 月には 37.2%にものぼった。残業手当により賃金の仕事量への柔軟性は極めて高い。このように残業手当に波が大きいのは、同社が受注型企業として発注先の状況に対応しなければならないからである。本給は、新決算年度がスタートする 2 月に前年度の 250,000 円から 11,000 円増加した 261,000 円であり、12 月まで変わることはない。そのほか、手当としては、家族手当 10000 円、住宅手当 15000 円、役職手当 8,000 円、営業手当 3000 円、そして禁煙手当 3000 円が定額で支給されている。

図表 2-1-2　2010 年山田製作所のある中堅社員の賃金明細（37 歳、勤続 7 年）

	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
賃金総額	328,300	391,884	346,436	312,844	341,496	305,928	367,184	343,472	333,592	424,764	483,373	426,464
本給	250,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000
残業手当	42,300	91,884	46,436	12,844	41,496	5,928	67,187	43,472	33,592	105,716	179,816	126,464
残業時間	22.5	46.5	23.5	6.5	21	3	34	22	17	53.5	91	64
残業手当の対賃金総額比	12.9	23.4	13.4	4.1	12.2	1.9	18.3	12.7	10.1	24.9	37.2	29.7

出典：山田製作所提供資料『〇〇社員の賃金明細』

同社では、前記のとおり、ボーナスは年3回支給される。夏と冬のボーナスの外に1月末の期末決算に伴う決算賞与がある。しかし、決算賞与は、経常利益が当初の目標数字を超えたら支給されるものであり、超えた額の1/3は決算賞与として社員に配分し、残りの2/3は内部留保しているが、それは全社員に口頭で約束していることである。2010年の場合、上記の中堅社員を基準にみると、決算賞与0、夏季ボーナス150,000円、冬季ボーナス300,000円が支給された。年間のボーナス額は450,000円であり、1年間の残業手当(797,135円)の56.5%に過ぎず、賃金の中で、残業手当の重みがどれほど大きいかがわかる。

なお、残業手当は、毎日、個人ごとに作成する作業日報に書いた残業時間に応じて払われており、その作業日報は誰でも閲覧できるようになっている。

以上のように、同社では、ボーナスも含めて賃金総額の中で残業手当の占める比重は極めて高く仕事量に対する賃金の柔軟性は高い。その意味で、仕事量に応じて賃金が支払われており、従業員の働きが直接賃金に反映されているといえよう。

3　従業員過半数代表とその役割

(1) 従業員代表の属性

2011年まで同社の従業員代表は製造課長であった。同課長は、正社員の中では一番の年長者であり大ベテランであったことから、従業員代表に最も相応しかった。そのため、社長が同課長に従業員代表になるように依頼した結果、代表になった。それについては、社長より従業員全員にその旨を伝えて、了承をえた。選出手続きは、特にとらず、「自然の流れ」として社員代表となった。

2012年2月からは製造グループの係長が従業員代表となっている。それは、課長が定年退職を控えて社員代表を退きたいとの申し出があり、その課長に代わる新しい社員代表を選出した結果である。今回も特別な選出手続きよりも「自然と」そうなった。それは、同係長が実質上の社員リーダーであるからである。新しい社員代表は、36歳で勤続年数15年を数えており、同社の現場では中堅のトップとして社員が「一番こんな社員になってほしいモデル」の社員になっている[33]。

(2) 従業員代表の役割

従業員代表は、従業員過半数代表として36協定（「時間外労働、休日労働に関する協定」）の締結、就業規則変更の際に意見書の作成等を行っている。最新の例でみると、就業規則は、2007年5月、意見欄に「特に在りません」という文言が記されており、労働基準監督署の受付日は、5月16日となっている。36協定の場合、2011年12月7日、協定が結ばれて14日に労働基準監督署に届け出ている。協定の内容をみると次のとおりである。協定適用期間は

[33] 同社には、40～50歳代の従業員がいないので、36歳の係長が正社員の中では最年長にあたり、また、勤続年数も最も長い。

2012 年 1 月 1 日から 12 月 31 日、時間外労働をさせる必要のある理由として「顧客の要望に応じる為、納期厳守の為」となっており、延長することができる時間外労働時間は 1 日 5 時間、1 カ月 42 時間、1 年 320 時間となっている。「ただし、通常の生産量を大幅に超える受注が集中し、特に納期がひっ迫したときは、労使の協議を経て 6 回を限度として」、1 カ月 75 時間、1 年 720 時間まで延長することができるとされている。

上記の課長が、36 協定、就業規則変更の届け出の際に、従業員過半数代表としての役割を果たしているが、一般従業員は、それをどれほど認知しているのか。同社の場合、ほとんどの従業員がそれを認知している。それは、協定締結や意見書の添付の際、社長が全従業員の前で、「こういうことで課長に判こをつけてもらう、それでいいですか」と声かけをしているからであり、また、全ての情報を公開しているので、確認しようと思えば、いつでも確認することができるからである。実際、上記の係長は、課長の従業員過半数代表としての役割を「知っていた」という。これからは、同係長が従業員過半数代表としての役割を果たしていくことになる。

就業規則は、前記のとおり、2007 年に改訂したが、その内容については、提携の社労士が 3 回に分けて全社員に対して 1 回に 2 時間かけて説明した。就業規則は、2 冊用意されているが、いつでも見られる食堂と事務室脇に置いてある。また、新入社員が入ると、丸 1 日かけて説明している。

社長は、いわゆる従業員代表制の立法化に「大賛成」している。また、従業員代表も「やっぱり従業員の声を伝えるというのは大事やろうし、なかなか従業員は、経営者に対していいに行きづらいというのが当たり前である」ので、「そういうことをすること（従業員代表制の立法化；呉）によって少しでもそうなるんであれば（従業員の声が伝われば；呉）すごくいいことや」と思っている。

第 5 節　会社の強み

1　製造技術的な側面

山田製作所は、製缶板金業として「何でも屋であり、溶接屋である」という。そのため、95%が腕で作る労働集約型の仕事をしている。同社の強みは、「ステンレスの薄い板をひずみなくきれいに、傷もつけずに物を作り上げるという技術」であるが、それは「感性」から生まれるものである。そういう技術は、特にクリーンルームの中で使われる装置の場合求められるという。

スピーディーにものを作ることも同社の技術であるが、それは前記した 3Ｓ運動の成果である。

そのほかに、製造技術の面で、同社の強みは、第 1 に、設計開発から板金・製缶・機械加工・組付調整・搬入据付まで一貫工程が可能であり、比較的大型な製缶物、組付け物ができることである。第 2 に、薄物から厚物までできること、第 3 に、簡単なポンチ絵からでも、

客の要望を読み取りモノづくりができることである。第 4 に、多能工なので全員で 1 つのものにかかって製造を完成させることである[34]。

2　組織的な側面：「全方位共育」と一体感・高い対応能力

上記したが、同社では、企業理念として「私たちは、ものづくりを通じて社会に貢献する文化型企業を創ります」を掲げている。同理念は、社長と専務が 2007 年創ったものであるが、1999 年 12 月中小企業家同友会に入会して創った理念の改訂版である。

文化型企業とは、一言で「人が育ち合う企業文化」であるが、それは、経営者や先輩社員が従業員や後輩を引っ張り上げるというのではなく、社員が「自分自身で自分の目当て、目標を決められる」企業文化である。具体的にいうと、新入社員が入社すると、「なぜか知らないけど勉強したくなる。初めは勉強しなきゃいけないというプレッシャーから始まるんでしょうけれども、勉強せなあかんな」という「人間的成長」、そういう雰囲気に新入社員自らなっていく。「それをぱっと自然に察知した先輩連中がすっとそれサポートするように」自然とみんなが育ち合うという企業文化に支えられてものづくりを行うのである。

成長をもっぱら個人に任せているわけではない。自己成長の思いがあればそれが実現できる環境も整っている。同社には「吉岡教室」がある。製造課長であり大ベテランである吉岡さんが先生となって、毎月第 3・第 4 水曜日の昼休みに製缶・板金に関する基本的な技術を伝授していく勉強会である。同教室は、製造課長が「目標チャレンジシート」に若手の育成を図りたいとの目標を掲げたが、それが実現する形としてスタートした。また、「吉岡教室学科編」も設けられているが、毎月最終月曜日の終業時より、専務の指導の下、全社員を対象に数学や図面の見方など、業務に関する机上の学習を行っている。こうした教育を行っていても、1 人前になるまではおおむね 5 年はかかるほど、同社の仕事の奥は深く、完璧に 1 人でできる社員は 3 人だけであるという。

従業員個々人が自ら成長したがり、また、それを支える先輩や経営者がいる。同社では、全方位から個人も組織も共に育つという組織力が何よりも強みであり、どのような状況をも切り抜け新しい展望を切り開いていく強みがあるといって過言ではない。

同社では、社員同士の強い仲間意識がある。実際、製造課長は、同社の強みについて、「チームワークですね。何事も全員で話し合いルールを決めていく、そんな企業文化」[35]と言い切っている。その「社員」・「全員」には、社長や専務も含まれている。実際、朝礼等のあらゆる会議や活動[36]に社長と専務も参加している。それは、全ての会社情報を公開し、常に、労使コミュニケーションをとっているからといえよう。「(不満といえるほど；呉) そこまでむちゃくちゃな不満というのは誰ももっていない」と、社員は考えているし、また、「やっぱ

[34] 山田製作所ホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/about/room.html
[35] 山田製作所ホームページ：http://www.yamada-ss.co.jp/about/room.html
[36] 毎日行っている掃除にも社長と専務は含まれている。2012 年 2 月 21 日の見学の際に、社長は B 班、専務は C 班に配属されて掃除を行っていた。

り働く上ですべてが自分の思いどおりなんか絶対ならないじゃないですか」というほど、同僚や会社に対する高い理解心を示している。そして社長の給料に対しても、社員は、「社長や専務、取締役がもらう分には、それは当然や」と考えているが、それは、「僕ら今働いている従業員の生活を守っている」からである。かといって、「とびぬけて（給料を；呉）とるそういう会社でもない」、「多分そういうのがちゃんとしてるからそういう経理公開というのもみんなの場でできるんでしょうね」と信じている。そこまで社員は、社長、会社を信頼しており、一体感を持っている。その結果、様々な状況の変化に高い対応能力を持っている。

第 6 節　まとめ：涙の労使コミュニケーションによる強い会社づくり

「1 人 1 人にある可能性、それを 100%開花させてあげる。社員と経営者が一緒になって」という山田製作所社長の「共育」精神は、1998 年、売上が 95%も急減した会社を何とか立ち直らせるために取り組んだ 3Ｓ運動、それに続く経営指針運動によって生まれて、時と共に強まった。共育精神の具現化は、不可能に近いものであった。それは、「偏差値の低い中学校、高校でもほとんど勉強していなかった人」が社員の大半を占めているからである。しかし、そういう社員が胸を張って自分の会社を紹介するまで成長したのは、会社との一体感、共育、社員同士の強い仲間意識があったからこそ可能であった。会社との一体感、共育、強い仲間意識は、従業員が経営情報の 99%を共有し、経営指針のための方針確定会議や朝礼、個人面談等ありとあらゆるコミュニケーションのチャンネルを通じて互いの存在を認めて尊重し高めようとする過程で生まれたといって過言ではない。そこには、社長の涙がいたるところで流されている。

その涙は、嬉しい時も悔しい時もこぼれたが、時間が経つにつれて嬉しい涙が多くなっている[37]。それは、社長の思いが社員に伝わり、社員の思いが社長の心に響くからであり、社長と社員が 100%相手の立場になりきっているからである。そういうところに労使の境界線は意味をなさないのである。

同社では、どうして労使の境界線が意味をなさないまでになったのか。それは、第 1 に、社長の素質・人格に大いに頼っている。社長は、「まじめ一本」であり、どの場でも真実のみを率直に語っている。そのため、労使間の「飲みニケーション」はありえないと考えている。また、社長には「有言実行」がある。「社長も結局言うだけの社長やったら、多分誰もついてもこうへんやろうし、聞く耳をもたん」と思われるが、同社にはそれが感じない。すなわち、社長も言ったら必ず守っているのである。

第 2 に、経営情報の完全公開である。個人の給与を除いて全ての会社情報が全従業員に公開されている。社長は、労使が相手を理解するだけにとどまらず、納得までしないとよい労

[37] 2000 年、経営指針書を作成することを当時の全社員に説明したとき、当時最年長の工場長（現在再雇用されている 63 歳の元工場長）が、定年退職の際に、「山田製作所にいてよかった」と語ってもらえる会社にしたいと訴えた。同時に社長は「ボロボロ泣いてしまった」という。社長は、そういう姿を想像しながら経営指針、計画等を作成しているそうである。

使コミュニケーションはありえないと考えている。そのためには、会社の情報を徹底的に全従業員に公開している。

労使の境界線がないというのは、境界線があって生じる様々な不信・不満、働く意欲の低下等の問題が発生しないという消極的な意味でも、また、自分の働きは自分、仲間、また、会社のために役だっているという積極的な意味でも、強い会社の姿を現しているといえよう。社長の涙で象徴される真の労使コミュニケーションが強い会社づくりに大いに貢献しているといって過言ではない。

同社は、企業理念として「私達は、モノつくりを通じて社会に貢献する文化型企業を創ります」を掲げている。上記のような労使コミュニケーションによって「同社が光り、それを眺めた周りの企業や見にきた企業が耀き出し、それらの企業を見ていた行政や経営者団体等が応援してさらに多くの企業が耀くというスパイラルがぐるぐる回っていくこと」を同社の社長は願っている[38]。その光・輝きの発信地となることが同社の社会貢献につながるのである。その光・輝きは、単に物理的なものではなく「つくり手の思いやストーリー」が伝わる文化的なものである。企業理念にはそのような意味をこめて文明型ではなく文化型という表現を使ったのである。文化型企業は、また、雇用を守り、税金を払い、そして地域を良くするものとしても描かれている。

企業に入社すれば、従業員個人が勉強したくなり、回りはそれを見守り、必要に応じてサポートしていき、従業員個人も組織も共に成長する全方位共育が日本全国に広がっていけば企業の生産性はもちろんのこと、労働者の人間的な成長が期待できる。

【山田製作所提供資料】

『育児休業に関する規定』
『1 年単位の変形労働時間制に関する協定届』
『介護休業に関する規定』
『給与・退職金規程』
『慶弔見舞金規程』
『作業日報』（製造係長の分：2012 年 2 月 1 日～29 日）
『時間外労働、休日労働に関する協定届』
『就業規則』
『就業規則（変更）届』
『嘱託社員再雇用規程』
『新人事制度』
『第 10 次経営指針（42 期経営計画書)』（自：2010 年 2 月 1 日、至：2013 年 1 月 31 日）

[38] 製造係長も、社長が「頑張っているので、後は企業全体を活気づけて、全部の中小企業がいい会社になる」ことを願っていた。

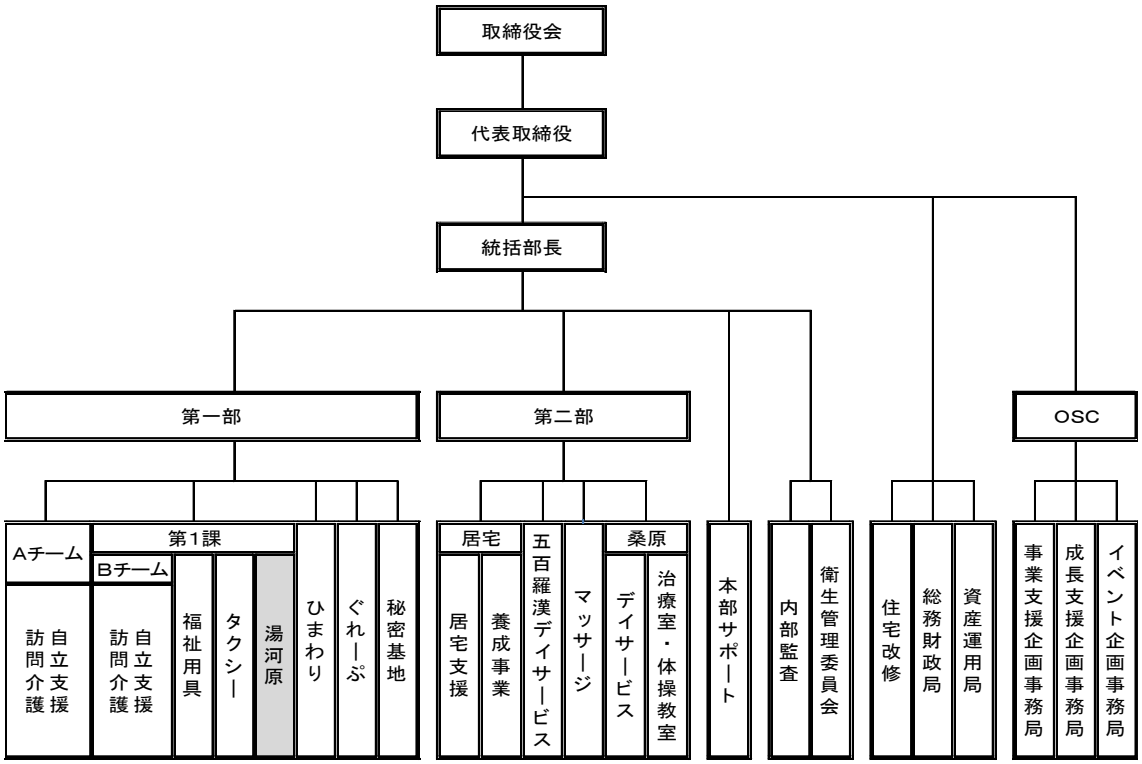
『第 11 次経営指針（43 期経営計画書)』(自：2011 年 2 月 1 日、至：2014 年 1 月 31 日)
『通勤規程』
『定例 YMS 会議議事録』(2010 年 9 月 4 日、10 月 18 日、2011 年 2 月 21 日)
『平成 22 年賃金支給金額』
『山親会会則』

第 2 章　社会再生型労使コミュニケーション
—HSA の事例[39]—

第 1 節　会社の概要

HSA[40]は、神奈川県の小田原市に所在する、1999 年に設立された介護関係の株式会社である。事業内容を具体的にみると、在宅療養マッサージ（医療保険）、ケアプラン作成、訪問介護サービス、デイサービスセンターめだかの学校、障害者のホームヘルプサービス、バリアフリー工事（介護保険）、福祉用具レンタル・販売、福祉タクシー、児童デイサービス、マッサージ治療院（医療保険）等多岐にわたっている。組織図は図表 2-2-1 の通りである。なお、従業員は、2011 年 11 月末現在、正社員 39 人を含めて 157 人である。

図表 2-2-1　HSAの組織図



出所：HSA 提供資料

[39] 同社の調査は、3 回にわたって行った。第 1 回目は、2011 年 2 月 1 日、田中勉社長に対し、第 2 回目は、2012 年 2 月 21 日、社長、今井静取締役統括部長、そして勤続 8 年の事務職社員に対し、そして第 3 回目は 2012 年 4 月 20 日、社長と統括部長に対して行った。ご多忙の中、ご協力くださった 3 人の方に心より感謝申し上げる。

[40] Human Spirit Association の頭文字である。

第 2 節　社長の企業理念

HSA の田中勉社長は、高校卒業後、3 年間大手自動車メーカーで勤めていた。父親から「勉強して大きい会社へ入れ」と勧められた結果であるが、入ってみると、「会社がでか過ぎてその組織に埋もれちゃう」という感じがした。「何か実感できる仕事がしたいな」と思い、転職したのが設備管理会社であった。元々は起業することを全く考えていなかった。起業の経緯は次のとおりである。すなわち、設備管理会社で与えられた目標を達成したことを記念に行われた打ち上げパーティで喜んでいたさなか、ある部下より「田中さん、達成できてよかったんですけど、これ、いつまで続くんですかね」と聞かれた。その時に、このまま、仕事をやるのが「当たり前だ」と思っていたものの、当たり前のことを聞かれて「答えられなくて、そこがずっと頭の中に残っちゃって、そもそも人間とは何かとか、生きるってどういうことなんだって」と考えるようになった。その答えを得るために、人間学、社会学等の本を読んだ。しかし、「周りのいろんな会社を見たとき、自分が思い描いた、自分が学んできた社会学を中心としたものをやっているところが、周りにはなかったので、自分でそういう会社をつくってみようと」思った。

社長は、設備管理会社で 15 年間勤めた後退職したが、その仕事の関係で、日本の鍼灸・マッサージを普及しようとしていたあるボランティア団体の会長と出あうことになった。その会長に連れられて独居のおばあさんの家にいったが、そのおばあさんが泣きながら「私の手が動かなかったのに、この方たちがいてくれて私はまだ生きていられる」といわれて、「社会的企業」をつくりたいと思ったという。業種としては、「やっぱりそうやって直接人と触れる、分かりやすい仕事が一番、僕がイメージしているのと合うじゃないか」と思い、介護分野の創業をするにいたった。

社長の考える社会的企業とは何か。それは次のように示されている。長いがそのまま記す[41]。

「私たち人間の暮しは、人と人が、それぞれの立場で、それぞれの役割を、果たしている事で、社会が形成されています。しかし、今日に於いては、暮し易さや、便利さの追求により、欲しい物は、お金にて、手に入れることが出来ます。また、必要な情報も IT を利用し何時でも入手可能になり非常に便利になりました。その一方で、人と人との交流、交渉、ふれあい等の、人同士の直接的な結びつきが希薄になり、社会形成の有り方を、つい忘れてしまい一人で生きているかの様な錯覚をしてしまいがちです。自分さえ良ければ人はどうでもいい、自分が楽しければそれでいいと、自分のことしか考えない人ばかりの世の中は、どんなに住みにくいかと思います。

どうか少し想像力を働かせて、身の回りの人のことを考えてみてください。自分が言ったり、したりすることを、相手がどのように、感じるだろうか。毎日自分が当たり前のように

[41] HSA のホームページ：http://www.hsa-w.co.jp/main/com/hsa3.html

受けている恩恵の裏側で、誰が、どんな苦労をしているのだろうか、と言うことにです。想像し、考えることで、お互いの気持ちや立場、考え方を大切にし、暖かな人間関係を築いていくうえで、欠かすことの出来ない人としての徳を、仕事（利用者、会社の仲間、地域社会の人）を通じて学び合い、苦労を共に努力しながら一心不乱に集中して事を成し遂げる事により、人間性を高め、人としての生きる喜び、誇りを身につけ、人と人とが感謝し、信頼し合える社会、安心で互いに協力し合える社会、人が好きになれる社会を目指し日々心身を練磨する企業でありたい。そして、社会に少しでも貢献し必要とされる企業でいたい。」

社長は、起業した会社に「応分の生活そのものを依存していると、多分、自分の理想がかなえられないと」思ったが、依存しなくてもよい準備もできていた。すなわち、大手自動車メーカーと設備管理会社で 18 年間勤めて得た収入の資産を運用して家族に迷惑をかけないで生活が回るような形が確立されていたのである[42]。そういう意味で、「自分の生活の支出が資産運用で入ってきたお金とイコールになっている経済的自由人」となったといえる。しかし、創業当初の半年間「ほとんど収入がなくて、社長のポケットからお金を出して」従業員の給料を支払ったという。創業メンバーであった現統括部長[43]は、給料をもらうことができなかったという。

こうした社会的企業理念の下、従業員が目指すものは、「仕事の中で、違った考え、違った意思、違った能力の人達が、対立するのではなく、多くの対話から、お互いを理解し、協力し、そしてより良い未来を築くこと」とされている。社長は、社長の考え方を従業員に植え付けるために、企業理念等を朝礼などで「読み上げて斉唱してみたいなことは一切やらない[44]。」すなわち、社会的企業理念を従業員に強引に押し付けることをしない。それは、以前の会社経験で、ある会社に行くと、「従業員の方がすごく礼儀正しくピシッとしていて統一されていて、何か人間的じゃないな」ということを感じたからである。

社長は、同社を「人として豊かな心を育み、正しく生きる誇りを持てる人の組織」であると考えている。こうした考え方は、労使コミュニケーションにおいて貫かれており、全ての意思決定を従業員自らが行うようにしている。また、「道徳を伴わない経済は罪悪である」という現象が同社では生じないようにするためにも、従業員個々人の人生や道徳を尊重する形で労使コミュニケーションが図られている。

---

[42] 実際、起業して 3 年間は給料ゼロであったという。

[43] 社長の中学同期生である。

[44] 唯一行っているのは、トイレに次のような内容の張り紙を張っているだけという。「社会的企業人としての【十の約束】」1. 社会人として時間を守ることが出来る。2. 挨拶ができ清潔な身だしなみが出来る。3. 適切な言葉使いが出来る。4. 物を大切にし身の回りの整理整頓が出来る。5. 感謝の気持ちで素直になることが出来る。6. 和を大切にし相手の気持ちを考えることが出来る。7. 何事にも諦めない気持ちで取り組むことが出来る。8. 自覚を持ち仕事に責任を持つことが出来る。9. 目標を決め行動し日々を振返り改善することが出来る。10. 物事を一度受け入れ考えることが出来る。この約束は、「社会的企業と謳っているのに、社会に出て当たり前のことができなきゃだめ」だという考え方で書いたという。採用に当たって「御返事が出来ない」、「挨拶が出来ない」という問題が現れ、それを改善しようという思いから「十の約束」を考案したという。

第 3 節　社会再生型労使コミュニケーション

社長は、前記の通り、「仕事の中で、違った考え、違った意思、違った能力に人達が、対立するのではなく、多くの対話から、お互いを理解し、協力し、そしてより良い未来を築くこと」を目指している。それに向けて社員が「働かされているんじゃなくて自ら働いていて、そこの喜びを感じないと生きている意味がない」と考えて、労使コミュニケーションを図っている。「楽しい」職場にするためには、あらゆることを社員自ら決めて、それを実現することにより、自分の働く意味を充たすようにしている。ここで重要なのは、「喜び」や「楽しいこと」を充たすために、社内と社外との壁を作らないことである。すなわち、社内の「喜び」や「楽しみ」を高めるために、「社外」の領域を選別していないのである。さらに言えば、社外の全てのニーズを満たすからこそ、社内の喜びや楽しみが高まるのである。というのも、HSA のあらゆる意思決定・労使コミュニケーションは、利益のみをあげるのではなく社会の同社に対するニーズを満たすために行われており、社会を透視しそれを社内に再生し、仕事を通じて社会をよりよくする形で行われている。それが、「社会再生[45]型労使コミュニケーション」と名付けたゆえんである。労使コミュニケーションの文脈からそのありようを見ることにする。

1. 労使コミュニケーションのありよう

(1) 採用

「会社も社会の一部である」という考え方の下で、採用を行う。同社の仕事で求められている最低限の資格があるが、それを満たす者であれば、原則、誰でも採用しているといっても過言ではない。すなわち、「うちの会社で働きたいっていう人であれば、ほぼどんな人でも雇う」のである。一回、同社を辞めた人も障害者も雇われる対象者にはなれるのである。そのため、採用される人は先着順で早い人になる可能性が高い。もちろん、「仕事ができない人」も採用するが、そういう人もこの社会を成しているからである。そのような人をも採用して仲間として一緒に仕事をしていく中で、仕事ができる能力を身につけるようにしている。会社のなかには、いろんな人がいて、そこで成り立つ力をつけていくことが会社の存立や発展にプラスになっていると前向きに受け止めている。逆に、社会から優秀な人、同じ考え方をする人だけを採用して経営する会社は、ある面「反社会的な会社」であり、「危ない」側面を持ってしまいがちであると、社長は考える。

---

[45] 「再生」には、「再現、再起、再発、再燃、復活、更生」という多様な意味が含まれている。ここでは、HSA そのものが社会の再現であり（後述の「採用」を参照）社会の姿をそのまま社内に映し出して仕事（介護、マッサージ等）を通じて利用者（社会）を更生するという意味で使った。当初のタイトルとしては、「社会透視投影型労使コミュニケーション」を考えたが、こなれない表現なので変更した。ちなみに、ウィキペディアによると、透視投影（perspective projection）とは、3 次元の物体を見たとおりに 2 次元平面に描画するための図法であるという。本稿で使われる透視投影という言葉は、幾何学的に厳密な意味ではなく、後述するように、従業員構成、新規事業・事業の拡大等が社会のありのままを社内に映し出しているという社会的現象として使っている。

以上のような基本原則の下、採用は各部門が必要であれば、必ず 2 人以上で面接を行い[46]、決めている。具体的に、同社の中核をなす訪問介護部門の採用をみることにする。同部門は、ハローワークに求人を出す。ハローワークから求職者が紹介されると、基本的に受け入れて管理者 2 人が面接を行う。約 1 週間以内で採用意向があるかどうかを伝えるが、ほとんどの場合、採用意向のあることを伝える。その場合、健康診断の提出とともに現場への同行[47]を求める。同行において、利用者からの質問に対して「全く違う答え」をするか、「笑顔がない」、記憶喪失症等の「ご病気」の人等[48]、訪問介護に適していなければ採用しないが、そういう事例は「めったにない」という。すなわち、求職者のほぼ全員が採用されるといって過言ではない。また、ヘルパーの年齢制限も設けない。現に 70 歳以上の人も働いているという。採用の壁は限りなく取り除かれていると言って過言ではない。

(2) 新しい事業の立ち上げ・事業遂行のプロセス

①新しい事業の立ち上げ

社長が最初に直接立ち上げた事業はマッサージ鍼灸であった。しかし、そのほかの事業は全て従業員自らが立ち上げたのである。３つの事例を見てみることにする。第１に、介護サービスであるが、次のような形で事業化した。すなわち、「在宅にマッサージ師さんがいくと、『今度、介護保険というのが来年の 4 月から始まるんだけど、どんなのだろう』って、患者さんに聞かれる」ので、それを調べ始めて、「じゃあ、こういうことを求めているんだから我々もやったらどうか」というマッサージ師がいてその声を反映して事業化を行った。

第 2 に、「秘密基地」である。同社の組織図（前記図表 2-2-1）には、「秘密基地」があるが、障害の子どもを預かるデイサービスのことである[49]。障害の子どもを養育する親が、「子どもの世話で仕事を辞めなきゃいけない人がないように、直接、養護学校へ迎えに行って、こちらで預かって、それから家まで送ってあげて」いる。最初は、預かりだけであったが、徐々にレベルアップして今はかなりの教育システムができている。

秘密基地の始まりは次のとおりである。障害児の母親は、「障害が起きたのは自分が産んだから、自分が悪い」という思いが強く、自分から子を「離せない」、「人に預けることにものすごく抵抗がある」という。預けるとしても施設よりも「この人なら、というところがすごく強い」のである。ちょうど、同社のある男性従業員が、障害サービスの移動支援を行って

---

[46] 2 人で面接するのは、「言った」、「言わなかった」等のトラブルを回避するとともに、1 人であれば「言いづらい」ことがあるからである。

[47] 同行手当として 1 時間 840 円を支払う。

[48] 介護利用者の命を預かっているので、それに耐えない者は採用されない。あるとき、目がほとんど見えないヘルパーを採用した時もある。介護の自費サービスだけを担当することにしたが、本人から記録がとれないということで辞職を申し出て退職した事例もあったという。そのくらい、応募に来た人であればよほどのことがなければ採用するのである。

[49] 一般の子どもは、学童保育があるが、事実上、障害の子どもにはそれがない。というのも、表向きは学童保育に障害の子も OK であるが、普通、先生が 1 人しかいないので、障害者がいると、その子の面倒を見られないので、現実的に障害児を預けることができない。

いたが、障害児が「養護学校から午後 1～2 時に帰ってきたら」、母親が「ずっと見ていなきゃいけない」状況[50]であることが分かった。「何で健常な人にそういうの（学童保育；呉）があるのに、障害者にないんだろう[51]」と疑問に思った彼は、「僕がそれをやりたいです」と手をあげて事業所登録を行った。その結果、利用者が多くなったが、当初は利益がでなかった[52]。それは、「報酬（単価）がものすごく低かった」からである[53]。しかし、その後、単価の改定により、介護報酬が上がって利益が出るようになった[54]。いまは、秘密基地の利益率は他の部門より高いほうである[55]。それは定員 10 人がほぼいつも充たされているからである。2012 年現在、秘密基地は 4 か所にあるほど大きくなった。

第３に、介護タクシーである。同社には、介護タクシーが７台あるが、介護タクシー事業も困っている潜在利用者のためにスタートした。地元タクシー会社が、車いすで利用者を乗せる緑ナンバーの車を何台か持っていたが、「予約が全然とれない」、一回の料金が「５～６千円でものすごく高かった。」お年寄りは、「年金生活なので、通院ができない」こともあり、通院をしても普通のタクシーに乗らなければならず、「あざだらけになって」しまうほど、「すごく大変そう」であった。「通院を支えなきゃいけないな」と思った同社の現今井静統括部長は、2002 年、介護タクシーの免許取得に必要な法令試験[56]に合格し、介護保険事業所として県内 2 番目に緑ナンバーをとって介護タクシー事業を始めた。介護タクシーのスタート時には、乗降介助の保険制度がなくて運営が大変であったが、2004 年、介護保険法の改正により、保険適用となり軌道に乗った。

以上、介護サービス、秘密基地、介護タクシーの新規事業は、「現場で必要性をものすごく感じて」、地域の人達の実際の声に応える形で、採算のとれない状況の中で事業をスタートしたが、その後、保険適用の対象となったり、報酬単価が上がったりして利益を出す事業となった。「利用者に喜ばれる」のはもちろんである。

その後、そうした事業化のための部門（OSC, One Step Challenge）をつくった。同部門には、現在、前掲の図表 2-2-1 の通り、事業支援企画事務局、成長支援企画事務局、イベント企画事務局があるが、事業支援企画事務局が事業化を行っている。

新規事業をつくるときに、当事者が申請書を作成することになっているが、そこには賛同者３人以上のサインがないと、申請書としてなり立たない。それは、「ちゃんと自分の思いを

---

[50] 社会福祉協議会が運営している施設もあるが、保護者が同施設までに児童を連れていかなければならない。

[51] もちろん、障害児の母親もそのような疑問を持ち、放課後の保護を強く望んでいた。

[52] 障害者の面倒をみる事業は、高齢者より大変だという。それは、障害者は、車に「乗せるにもそれぞれ障害が違うし、走って行っちゃう子もいれば、自傷の行為をしたり、よだれを随時たらしたり、装具をつけている子も」いたりするからである。

[53] 秘密基地だけでは担当者の給料が賄えなかったので、訪問介護も並行して行っていたという。

[54] 2012 年 4 月からの改定により、報酬単価が下がり、今後厳しくなるとみられている。

[55] 部門別に 2011 年度の利益率をみると、秘密基地 15.18%と、訪問介護 12.17%、居宅介護 2.45%、マッサージ 10.49%、介護タクシー0.32%に比べて高い。

[56] 同試験には、道路運送法、同法施行規則、旅客自動車運送事業運輸規則、旅客自動車運送事業等報告規則、自動車事故報告規則等に関連する事項が出題される。統括部長は当時、試験問題が難しく、一度は落ち、2 回目に合格したという。

今働いている周りの人たちに伝えてください」というメッセージであり、賛同者を得るためには、新規事業について徹底的に話し合わなければならなくなる。

そのようなプロセスを経て、新規事業は、同社と船井総合研究所（HSA の関連会社）というコンサルティング会社の審査を通ると、スタートすることになる。その際、同研究所は、新規事業の申請者と一緒に、事業の企画、起業までの工程表の作成、資金額の規模等をつくっている。

以上のように、新規事業は、社会のニーズをキャッチし、それを満たす形で立ち上げられているが、その主体は、現場で働く従業員であり、彼らの思いと話し合いの結果が反映されている。言いかえれば、社会のニーズが従業員の目・心と話し合いを通じて、同社の新規事業に透視投影されているのである。

ちなみに、社名も部署名も社員自らが決めている。社名は、社長の話の中から皆で話し合って、決めたもので、社長が決めたものではない。

②次年度事業の確定・当年度事業実施報告

同社では、11 月が決算月であり、12 月には、次年度の事業を発表する全体事業発表会がある。各部門の管理者は、7 月からそれに向けて同部門の従業員と一緒に次年度の事業計画（案）や賃金等の労働条件（案）をつくっている。基本的に部門の試算表上、赤字になっておらず、また、よっぽど会社の目的から外れていない限り、事業案は役員会で承認される。各部門の管理者は、承認された事業案を、全体事業発表会にて発表し、他の部門の人々にも知らせる。

同社の最も大きい訪問介護部門を例にみてみることにする。同部門は、2011 年 12 月から始まる「2012 年度計画」の策定の際に、「地域で 1 番のサービス・地域で 1 番の信頼、御利用者・働く者に愛され、真に必要とされる事業所を目指す」という理念の下、「介護保険改正に合わせながら、真のニーズへ繋がる質の高いサービスを目指す」という目標を立てた。計画書には、毎月ごとに売上高、給与、経費の細目別に金額が記載されているが、それは同部門で自主的に決定される。同部門では 9 月から次年度の計画を練り始めて具体的に中味を議論・確定し、11 月末に同部門の責任者 7 名と管理者 2 名の全員[57]から判子をもらう。すなわち、全員の合意によって同部門の次年度計画が決まるのである。同計画は、1 年間の計画の収支がマイナスにならなければ、基本的に会社に承認される。2012 年度の計画は、約 1300 万円の黒字になっているので、同計画はそのまま承認された。もちろん、このような計画は、実際、現場で働くヘルパーと利用者の実態等を反映したものである。

11 月には、次年度計画の提出だけではなく、当年度の事業計画実施報告書も提出することになる。訪問介護の例でみる。計画内容は、5 つに分けられているが、その 1 つが「ヘルパーマイスタープログラム」（後述）である。同プログラムは、第 1 に、定期研修・昇給テスト

[57] そのほかに、常勤ヘルパー5 人、パートのヘルパー約 50 人が同部門で勤めているが、全員同意の対象ではない。しかし、責任者と管理者は、その人々の意見・意向を踏まえて意思決定を行っている。

等の年間計画を実施し、ヘルパーの意欲向上につなげる、第2に、賃金に反映させることにより、安定した雇用につなげることが計画として挙げられた。その計画に対する実績評価としては、①3月に説明会（全員参加）を行い、4月よりプログラムをスタートした（計画通り）。②年間計画・研修内容・担当者を全責任者と相談しながら決定し、年間計画を滞りなく進めている。③スタンダード昇給者16名（6月～）、契約更新済。全ヘルパーに通知し、全体のモチベーションがアップしている。スタンダード昇給者のうち2名（12月～）がプロフェショナルへ昇給した。

このようなヘルパーマイスタープログラムの実施を含めて、2011年度の計画に対して達成率95%[58]となった。同実施報告書にも全責任者・管理者の判子が押されている。年間計画・事業報告等の会議には、パートのヘルパーも参加できるようにしている。

以上のように、年度計画と年度実施報告は、それぞれの部門が自主的に決定しており、会社の計画は、各部門のものの合計に過ぎない。社長は、年度末に会社全体の計画を説明するとともに、全資料を公開している。

③新社屋の建築

同社のメイン事務所は、新しい単独の建物に入っているが、その建物をつくる際に、金融機関から何億円を借りた。その返済をどう振り分ければいいかという問題が発生した。各部門の担当者が集まり、議論した結果、面積割りで返済の負担を決めることにした。共用部分についても「喧々諤々」話し合いを行い、結局、売上比率で按分することにした。

ちなみに、銀行は、同社を信頼し、新しい建物を建てるときに、発行する社債の100%を購入したという。

(3) 賃金と労働時間の決定

①賃金の決定

同社では、就業規則上、賃金は大きく基本給と管理職手当によって構成されている。基本給は職能給と勤続給に分かれる。職能給は、統括部長、部長、部長代理、課長の場合、定額が決まっているが、非管理者の場合、管理者、責任者、一般社員に分かれてそれぞれの職種（ケアマネジャー、看護士、在宅マッサージ、技能訓練員、介護員、事務員）ごとに金額が定まっている。勤続給は、1年が80,000円であるが、1年増加するにつれて2,200円増額となる。管理職手当は、上記の管理職と管理者、責任者・主任に定額でつくものである。基本給と管理職手当を勤続10年の課長を例に見てみると、職能給145,000円、勤続給99,800円、そして管理職手当70,000円と計314,800円となる。そのほか、様々な免許手当等がある。

ボーナス（賞与）については、就業規則上、「原則として年2回（5月、11月）業績に応じ、

[58] 評価点数は賃金等に反映されるものではなく、改善点として認識し、次の仕事につながるようにしている。

勤務成績及び勤務態度等を調査して決定する。ただし会社の経営成績等を理由として、会社の判断で賞与を支給しないことがある」とされている。基本ボーナスは、年間約 2 カ月支給されるが、そのほか、部門の業績に応じて特別加算が支払われる。特別加算は、部門が自主的に決めることができる。それは、正社員に限るところもあれば、パート労働者にも支給する部門もある。例えば、訪問介護部門の場合、2011 年、勤続年数 5 年以上で月 100 時間以上働いたパート労働者（雇用保険適用者）に対しては 5 万円を 2 回支給した。

一方、介護部門で多いヘルパーの賃金は、基本的に時給である。同社の場合、時間数と時間帯ごとに時給が定まっている。例えば、身体介護をみると、0.5 時間以上～1 時間未満の場合、通常（8 時～18 時）1430 円、夜朝（18～22 時、6 時～8 時）1780 円、深夜（22 時～6 時）2200 円と、夜朝は通常の 125%、深夜は通常の 154%となっている。「介護に休みはない」という考え方の下、土日・休日の割増賃金は設けられていない[59]。

各部門は、以上の就業規則上の賃金を盛り込んで賃金の計画を立てているが、比較的に、「自分の給料は自分たちで計画し決める」ことにしている。社長が、「給料をあげていいよって言っているのに、給料を上げる計画を立ててこない」という「面白い」現象まで生じている。部門の長は、部下の付加価値額と給料との差額から給料を得ているので、部下に「常に気を使ってやらないと自分の給料が出ない」恐れもある。社長の給与は、「全部門で出た利益に対しての配分」となっているので、かなり変動する。すなわち、「会社全体の利益が低くなれば、それに合わせて給料は減るし、高くなれば上がる。」そのため、従業員平均より「3 倍になることもあるし、下手すればゼロの時もある」という。

賃金は、誰でもいっぱいもらいたいと考えがちであるが、社会の縮小版である同社では必ずしもそうではない。すなわち、お金がたくさん必要な人もいるし、そうでもない人もいる。それぞれの従業員の要望が満たされるように働く環境をつくり、賃金をもらうようにしている。同一人物でも、お金が多く必要な時とそうではない時があり、健康や家族の事情も異なる時もあるが、それが満たされるように働けるのである。

賃金の決定は、既述の通り、基本的に各部門で行っており、部門の利益は異なるので賃金額も部門間でバラつきが出る。特に、歩合給がそうである。訪問介護部門の場合、責任者（正社員）には、担当利用者の人数、介護訪問の数、利用者の介護度や移動時間等によって、歩合給が決まっている。さらに、部門の業績が良ければ、基本給以外にボーナスで全部支払っている。特に、「計画以上に上がった利益は全てボーナスで支給し、1 円も利益にしない。」

2010 年、基本給を一斉に上げた。それは、各部署がそろって給料を上げる事業計画を立てて役員会に提出したが、役員会で基本給引き上げの決定を下した結果である。

賃金制度の変更に関する労使コミュニケーションについて、同社の中核をなす訪問介護部門を例にみることにする。訪問介護部門では、「何年働いても時給が一緒じゃないか、新人さ

[59] 年末年始、また、ゴールデンウィークの場合、期間特別加算として 1 時間に 150 円加算される。

んが来ると、私が教えているのに」というヘルパーの声が上がり、それに応えるために、2011年「ヘルパーマイスタープログラム」を導入した。同プログラムは、「社員を評価し格付けをするためのものではなく、今の自分のレベルを客観的に確認し、これから、どのような知識、技術を身につければよいか」を理解するための道具であり、「結果的にやり甲斐をもって働き続けられる環境づくりにつながる」ことを目的としている。すなわち、社員の相対評価ではなく、絶対評価により、個々人の技術向上に連動する形での時給アップを図るものである。技術向上のための研修も設けられた。介護員として入社3カ月以上経過した者が、スタンダードレベル対象の研修全6回を受講し、技術・マナー（調理、挨拶、敬語の活用等8項目）、知識（感染症についての基礎知識、活動記録書の書き方等の5項目）、会社の仕組み（会社の理念、会社事業内容の理解等の4項目）に関するチェックや学科テストをクリアすると、「スタンダードⅡ等級B」となり時給30円アップとなる。直近1年間の累計勤務時間が600時間を超える者か介護福祉士資格保持者で直近1年間の勤務時間が200時間を超えている者が上級研修を2回受講し、技術・マナー（入浴介助、トイレ介助、服薬介助等の12項目）、知識（認知証、医学一般等の8項目）に関するチェック、学科テスト、実技テストに合格すると「プロフェショナルⅢ等級A」となり時給が60円アップする。さらに、介護福祉資格保持者で直近1年間の勤務時間が600時間を超えている者は「プロフェショナルⅢ等級B」となり時給100円アップとなる。制度導入年の2011年、ヘルパー50人のうち、16名がスタンダードⅡBに上がり、また、2人がプロフェショナルⅢAに上がったという。同制度は、責任者会議で1年間議論して全員の同意を得て導入されたという。

以上のように、「ヘルパーマイスタープログラム」は、ヘルパーの声から検討がスタートし、同部門の責任者会議で、「ぜひともそういう人たち(勤続年数が長く仕事ができる人たち;呉)にやる気を持つように時給をあげてあげたい」という方針が決まり、約1年間の討論を経て、同制度を導入した。その際、責任者全員の同意をえた。もし違う意見を持っている人がいた場合、多数決をとるよりは、「納得するまで相談する形が多い」という。この制度の導入により、同社は、ヘルパーの定着率がさらに高まると期待している。

なお、同社従業員全体の賃金水準をみると、2011年、正社員（39人）の平均年齢は38歳、勤続年数4年3カ月であるが、平均年収は約345万円であった。一般的に介護保険適用の事業で働く労働者の賃金水準は低く年収300万以下といわれているが、同社では、300万円以下の従業員は全体の0.2%に過ぎず、賃金水準が低くない。年間ボーナスの平均支給月数は、2011年の場合、約3.8カ月にのぼる。

②労働時間の決定

同社の労働時間は、9時から18時までであり（昼食時間1時間を含む)、基本的に残業はない。それは、部長クラスの当番がカギを閉めているからである。そのように基本的に残業が発生しないようにするのは、「会社自体が社会的であって、社会そのものであると同時に、

社会って会社だけじゃない」という考え方があるからである。社長は、従業員に、自治会、PTA 等の地域活動に積極的に参加するように促している[60]。そのような地域活動が仕事にプラスになるとともに従業員のレベルアップにもなると考えているからである。

同社では、タイムカードではなく日報によって労働時間・残業管理を行っている。タイムカードのほうが管理の面では楽であるが、コミュニケーションがとれないという問題があるという考え方からである。日報による管理は、「何時から何時までに何をやったか、1 日何をやったかって、あと、自己反省にもつながり」自己管理ができること、また、残業をする場合、「何のための残業かということも把握できる」というメリットと共に、それをめぐり上司とのコミュニケーションにもつながるのである。

実際、介護部門の場合、常勤の責任者（正社員）7 人がいるが、「事務職的な残業は一切ない」という。また、勤続 8 年の事務職社員も、「残業はあまりしない。延びたとしても 10 分か 15 分くらい」だという。上記の通り、「鍵が閉まっちゃうので」基本的に残業が発生しない形になっている。

実際、同社では残業はないに等しい。2009 年 12 月から 2010 年 11 月までの 1 年間、1 人当たり平均残業時間は 3.14 時間、休日労働時間は 2.20 時間であった。

「いろんな人と付き合っていないと知らず知らずの間に反社会的になって」しまう恐れがあるので、できるだけ従業員は、社会との接点を持つように期待されている。実際、社長は、PTA の会長、消防団の分団長、商店街の副会長等多くの社会活動をしている。

以上のように、同社は、採用の壁を作らずに基本的に就職希望者を全員雇っており、新規事業も従業員が社会を透視投影してニーズを満たす形で立ちあげられる。賃金は基本給（職能給・勤続給）や定額の免許手当の外には、各部門で自主的に決めることにしている。労働時間は、基本的に残業が発生しないように管理し、地域社会の活動を積極的に行う環境が作られている。それだけではなく、日報管理を通じて、仕事の自己管理と上司・部下のコミュニケーション向上を図っている。これらの制度・水準を自主的に決める際に、各部門の担当者全員の合意形成が求められる。社会を透視投影する労使コミュニケーションがなされているが、それによってどのような効果がもたらされているのかについてみてみたい。

(4) 労使コミュニケーションの効果：事業拡大・柔軟性発揮・生き甲斐のある職場づくり・一体感の向上

① 新規事業の立ち上げと事業の拡大

同社は、「この辺の地域の多くの困難事例」を受け持っている。介護保険に関わる事業、例えば、身体介護（オムツ交換）の場合、困難事例[61]でも楽な事例でも保険点数（料金）は同

[60] 実際、従業員の中で、PTA、消防団、自治会等でトップや中核的な役割をしている人々が多いという。
[61] 利用者にサービスの提供が難しい、文句を言われる等の事例である。そのため、楽な利用者に比べて時間が 3 倍もかかることがあり、大半の企業が金もうけのために楽なところを追い求めているという。

じである。そのため、多くの介護保険関係会社・団体は、困難事例から逃げて楽な事例の取り合いをする。その結果、同社が困難事例を多く抱えることになり、利用者を増やすことができる。従業員は、そのような困難事例を取り扱うので、「介護のプロ」になるし、「よりレベルアップ」をして付加価値を高めることができる。

同社は、民間の株式会社でありながら、「社会的企業」を名乗っている。民間の株式会社にしたのは、「民間の力というのをもっともっと」出していき、また、税金も支払っていくためである。その点では、民間の企業であるが、元々公共性の高い社会的な事業を行っているので「社会的」であるという考え方がある。同社が現に行っている事業は、高齢化が一層進む中、社会的にますます重要性が高まっている。事業運営を政府や団体からの補助・優遇・寄付に頼って行っていたらそれが切れてしまう場合、事業運営をし続けることができない。社会的に重要な事業であるので、それをやり続けていくためにも政府や団体に頼らず、民間の力を駆使していくことが何よりも重要であるという意味も「社会的企業」に込められている。

同社は、前記の通り、社会・利用者のニーズに応じて事業をスタート・拡大している。そのニーズが「困難なケース」であろうが、「緊急であろう」が、「夜中であろう」が、そして「土日であろう」がを問わず、対応している。それは、「断らない」、「あきらめない」[62]という会社理念を反映している。また、利用者を選ばないので、利用者の中に「精神的に大変な人」もいるが、報酬はそうではない人と「一緒」なので「売上的には上がらない」、すなわち、利益が出ない。精神的に大変な人は、同社以外の「どこの事業所にも断られる」ので、プランを立てるケアマネジャーは、「事業所をころころ変えて全体計画を立て直すより HSA に頼んだほうがずっといい」と考える。その結果、同社の評判が高まり、他の事業所のケアマネジャーからも多くの仕事が入り、「仕事が絶えなく[63]」あるのである。

同社は、他の事業所では対応できない緊急ケースも受けるが、「スタートはものすごく大変」である。何人かつけていくので、報酬は費用に全然に間に合わない。そのような緊急ケースというのは、「重度な人が多く介護度が高い。」「そうなると収入的には高い」のである。「この大変なことをやると、ケアマネジャーが認めてくれて」「次また仕事を投げたくなる」ので、結局、収入の高い介護が多くなる。

以上のように、同社は、あらゆる利用者、特に他の事業所では対応できない緊急で大変な利用者を受け入れることで、評判が広がるとともに従業員の能力が高まってより多くの仕事が回って来るという好循環、すなわち、万能的（社会透視投影的）対応→多くの仕事→介護度の高い高収入の仕事が多く→従業員の能力向上・増加→さらなる万能的対応というサイク

---

[62] 社長は、コラムの中で、「社会的企業エイチ・エス・エー（Human・Spirit・Association）の皆さんには、仕事を通じて様々な違った意思をもつ仲間と喧々諤々しながら、より良いサービス、より良い社会の為に、諦めずにできることから少しずつ「人間力」「人間性」を高めることに挑戦していただき、心豊かな人生を共に築いていただければ幸いです」と、諦めないことを呼びかけている。HSA のホームページ：http://www.hsa-w.co.jp/main/com/hsa3.html

[63] 訪問介護の部門で仕事を「お願いしますなんか、言ったことがない」ほどである。

ル（仕事増と従業員能力向上の好循環）ができているのである。

同社は、ありとあらゆる面で社会を透視投影しており、社会が存続する限り、会社の仕事は絶えることがない。

②利用者と従業員ニーズへの柔軟な対応：５つの柔軟性

同社では、前記したとおり、社会構成員をそのまま会社構成員とし、社会のニーズをそのまま会社に映し出し（再現し）、仕事を通じて、そのニーズを満たす（更生する）といった社会再生型労使コミュニケーションにより、利用者と従業員のニーズに柔軟に対応することができているが、それを５つのカテゴリーに分けて見てみる。

金銭的柔軟性

同社は、ヘルパーの「目指す収入に合わせて仕事を入れて」あげている。例えば、「103 万円ぎりぎりまで入れてって言われたら 100 万くらいまで入れます」し、「夜 1 件行ってくれると、絶対希望金額に行くよ」という感じで仕事を入れてあげる。毎週、ヘルパーごとに 1 週間の賃金を出しているので、会社も本人もそれを確認しながら、仕事の調整を行っている。その結果、「本当に収入で文句を言う人は 1 人もいない」くらいである。希望金額に合わせるために、所属部門だけではなく他部署の兼業も行っている（後述）。したがって、辞める人はめったにいないのである。一般的に介護分野では、人の移動が激しいといわれる中、同社では、3 年以上働いているヘルパーが半分に及ぶという。

介護報酬算定には、「特定事業所加算」というものがある。訪問介護員に対する研修計画・研修の実施、技術指導会議の定期的開催、定期的な健康診断の実施等の 7 つの基準を満たす事業所の介護サービスには介護報酬が加算される。同社は、基準を満たして 20%の加算がとれるのに、10%しかとっていない。それは、利用者負担が大きくなり、利用者がサービスを「使いにくくなる」のではないかという判断があったからである。介護報酬算定でも柔軟な対応を行い、利用者が引き続き優良のサービスを受けるように対応している。

時間的柔軟性

同社は、介護訪問の場合、24 時間 365 日利用者の求めに対応している。「骨折したからもう明日から」でも、「夜中 2 時」でもいつでも対応できている。多様な利用者に対応できるように多様な従業員（約 50 人のヘルパー）を多く抱えているからである。その中でも、勤続 10 年のベテランが何人かいる[64]。「オムツ交換、明日から」を「新人さんに急に」いっても「無理」であるが、「10 年クラスはポンって行ってくれる」という。時間的柔軟性が発揮できるのは何よりも長い勤続年数を数えている「10 年クラス」が同社に勤めているからである。

[64] 訪問介護部門だけで 8 人いる。

同社のヘルパーは、それぞれ就きたい時間帯や曜日が異なる[65]。「夜だけやってくれる人、土日だけやってくれる人」という形である。また、一般的に該当地域の「社会福祉法人の場合、完全担当制なので、利用者が入院すると、退院するまでお仕事が入らない」が、同社では、特定の利用者が入院しても担当のヘルパーを他の利用者に当てていつでも仕事ができるように調整している。

内容的柔軟性

「病院でどうしても家族が付き添えなくて暴れちゃって、泊りをしてほしいという依頼が来れば、それに合わせて料金をすぐにつくれる」対応ができている。介護の「自費サービスなんか求められると、じゃ、自費どうする。金額もサービスの内容も現場サイドで決められてすぐ動ける。細部まで利用者の声に合わせて動きやすい」という民間ならではの柔軟性を発揮している。介護保険ではサービスを受けることができないが、「1 人暮らしでできない」ことを助けてほしいという声があればそれにも対応している。例えば、ある利用者から「パソコンを教えてほしい」という声に「お食事づくりと買物をしてあげた後一端伝票を切り、その後でパソコンを教えているケースもある」という。また、ある施設に入所されているある年よりの女性から、「タクシーで墓参りに東京に行って、東京の親戚を回って施設に戻りたい」という要望があった。前例のない要望であるが、それにも応えた。

また、パートのヘルパーの中には、仕事の内容を選ぶ人もいるが、それに応じて仕事の配分を行っている。

雇用形態変更の柔軟性

本人の希望があれば、雇用形態も柔軟に変更できる。常勤のヘルパーからパートのヘルパー[66]へ、逆に、パートのヘルパーから常勤のヘルパー（契約社員）あるいは責任者（正社員）へ、また、正社員から短時間勤務[67]へ、短時間勤務から正社員への復帰等もよく行われる。こうした雇用形態の変更には要件を満たさなければならない。例えば、パートのヘルパーから常勤のヘルパーへの変更は、介護経験年数 2 年以上、全ての利用者に喜ばれること、クレームがないこと、8 時から 19 時まで勤務可能な者、会社理念を理解し和を保てる者等の要件を満たすことが求められる[68]。常勤ヘルパーの約 8 割は、パートのヘルパーからの変更者で

---

[65] パートのヘルパーには、6 ヵ月ごとに雇用契約の更新を行う。その時、個人別に面接を行い、具体的に働く時間帯の要望を聞いている。また、雇用形態の変更要望も聞く。

[66] 2012 年 2 月 21 日現在、61 歳の常勤のヘルパーが体調を理由に「パートにしてほしい」との要望があったので、4 月から週 4 回のパートになるという。

[67] 2012 年 2 月 21 日現在、3 人が短時間勤務を行っているという。そのうち、2 人はマッサージ師であるが、全マッサージ師の 4 人の半数を占めている。そうであっても、短時間勤務を認めているのである。なお、短時間勤務の所定内労働時間は、10 時から 16 時まで（休憩 1 時間含む）となっているが、従業員の希望に個別に対応できる規定も設けられている。

[68] 常勤ヘルパーは、会社の顔と位置付けられているので、要件が厳しいといえよう。以上のような要件を満たす者かどうかを確認するために、3 ヶ月間常勤ヘルパー志願者を全ての利用者に同行しているという。ちなみに、常

ある。また、責任者（正社員）になるためには、在宅介護経験年数５年以上、介護福祉士の資格保有等の要件を満たさなければならない。

このような雇用形態の変更は、人数の厳格な上限を定めてそれを充たすためというよりもヘルパー等の要望、予算等を柔軟に考慮して行われている[69]。

施設・労務利用の柔軟性

場所も車もみんなで共有しているので稼働率が極めて高い。また、いつも仕事が満杯状態なので、余剰人員を抱えない。ある部門の手が足りなければ、他の部門の人が助けてあげる。計画的にも突発的にも人を融通している。「介護タクシーと介護のヘルパーを併用している人、午前中に在宅のヘルパーをやって午後障害のお子さんをケアしている人、平日にデイサービスをやって休みの日に在宅のヘルパーをやっている人」という形で兼務が行われている。パート労働者も自分の所属部門があるが、兼務した場合、それを勤務表に記入する。給与は、所属部門で行った時間数と他の部門で働いた時間数に応じて支払われる[70]。労務利用の柔軟性を発揮するためにシフト表を作成してある。それをみて、手の空いている人が誰なのかが分かり、兼業の声をかけることができる。

このような人の融通は、「すべて手伝ってもらって、こうやってみんな仲良くしないと自分のところも手伝ってもらえない」というように、部署間の人間関係の良さを表すものであり、逆にそれが結果的に「部署間の横のつながり」や人間関係をもっとよくするのに繋がっている。同社の建物を作るときに、以上のような労務利用の柔軟性を高めるために、それぞれの部署が他部署を確認できるような工夫[71]を行ったという。

施設的にも労務的にも民間であるから、部門間の垣根を作らずにお互いに利用しあって相乗効果をもたらしている。

以上のような５つの柔軟性は、民間ならではのよい特徴の現われであるが、かといって会社の利益だけを求めたためではなく、「利用者に応えたいのに人がいない、働きたいのにこの部署ではお金が足りない」という利用者と従業員のありのままのニーズを満たした結果である。

③生き甲斐のある職場

同社では、仕事を通じて自分の存在感を確認し自己実現するという働き甲斐を超越して、

勤ヘルパーは、1年ごと更新する契約社員であり、ボーナスは社員の半分である。

[69] 2012年4月現在、2人の契約社員が正社員になりたいという要望を持っているが、正社員にするかどうか検討中であるという。正社員にすれば満額のボーナス受給者が増えるので、売上高が伸びない限り、正社員一人当たりボーナスが減る。そのため、全員の同意が必要である。

[70] 例えば、パート労働者Sさんは、児童デイ（秘密基地）に属しているが、2012年3月、同所属部門の労働時間は16日勤務73.5時間（給与61,740円）、兼務の通所介護（五百羅漢）の労働時間は2時間（給与1,680円）であった。

[71] 建物は2階建てであるが、中が吹き抜きとなっているので、他の部署が見渡せる。

生き甲斐を感じる職場といえる。「家庭でうまくいかなくなっても、友達関係がうまくいかなくなっても、会社に来ると何か心が落ち着くっていう。」職場が好きで帰りたくないぐらい居心地がよいのである。「皆、この組織に慣れて、のめり込めばのめり込むほど、ずっといたがるわけですよ。もう帰りたくないって」という職場となっており、職場が単に働く場所だけではなく、生き甲斐を与えるところであるといえる。そのため、喜びも湧いてくるという。例えば、送迎の車がほしいからそれを買ってほしいという意見を出して買ってもらう喜びもあるが、送迎の車を買うか、借りるかを自ら検討した結果、後者を選択し、前者より利益の出る決定であることが分かると、買う時の喜びよりももっとすごい喜びを感じることになる。

統括部長は、「仕事を嫌だと思ったことがない」、「一回も職場に来たくないと思ったことがない」という。それは、同社が「自分が成長できる場」であり、「自分に仕事を教えてくれる」からである。勤続８年の事務職社員も同社の職場は職員同士の「仲がいいこと」、「助け合えること」が自慢としてあげられるという。

④自己省察・モチベーション・一体感の維持・向上

自分のことは自分で決めているので、自分が行っている仕事にどういう意味があるのか、特に、「世の中の何のためになっている」のかを常に考えなければならず仕事を通じて、自分の存在を確認し、もっと考えることになる。それが仕事へのモチベーションの維持・向上につながっている。従業員が「自分でやってるんだから、全部自分たちでできなきゃ、もう面白くも何ともない」ので、自決が仕事を面白くするのである。

社長は今まで「一致団結して、会社一丸となって」という言葉を一度も使ったことがないほど従業員は自然と一丸となっているのである。また、同社は、一度も解雇したことがないが、それは、従業員の皆が仲間であり、「仲間を切るような考え方は一切ない」からである。従業員一人々によって会社が成り立ち、その人々の意見や要望を踏まえて従業員自らが徹底的に話し合って物事を決めてきているからこそ、仲間であり、自然に一体感を持つことにつながるのである。

もちろん、同社を辞めていく人もいないわけではない。お金だけを追い求める人、カルチャーショック、あるいは、新規事業のところで働く人がその代表的であるが、後者の場合、同社の味が分からないうち（おおむね２年以内）に辞めてしまうケース[72]だそうである。しかし、同社の味が分かるとよほどの事情がなければ辞めることはないという。もし辞めた人でも再入社したいという希望があれば拒むことはない。実際、再入社する人々が存在する。

社長は、既述の通り、企業理念等を従業員に強引に押し付けることはしない。しかし、知らず知らずのうちにそれが従業員に伝わり、社長の考え方や会社との一体感を持つようにな

[72] 「確かに言ってることはわかるけど、そんなことがあるはずがないって。だまされる前に出ていこう」という感じで退社する人がいるという。HSA での事業方法や賃金等の処遇の決定、また、労使コミュニケーションが普通の会社とはかけ離れていることが反映されている退社の風景である。

る。事務職社員は、次のように語ってくれた。「社長が目指す企業。それはあまり利益を考えず、利用者さんのことを考えて、地域にどのように貢献していったら一番いいのかとか、利用者さんにとってどうしたらいいのかみたいな、そういうことを考えられる会社、利益ばかりじゃないみたいな」と。

2. 労使コミュニケーションの成立要件

このような労使コミュニケーションがどのように成り立っているのか、その成立要件についてみることにする。

(1) 相互尊重と勇気感受職場

社会再生型労使コミュニケーションでは、従業員が自分のことを自ら決めているが、自分の思いだけで職場の意思決定を行っているわけではない。それは、他の同僚も存在し、その人も自ら物事を決めようとするからである。多様な人によって成り立つ職場の意思決定の際に、従業員間の意見の食い違いがあり、衝突することがあり得る。特に同社は、採用のドアが広く開かれて多様な従業員がいるのでその可能性が高い。「同じ社会の中で生きている人間の中で、そういう人たち（多様な人たち；呉）もいた上でどう進めるべきか」を考えることが求められる。相手の存在を尊重しなければ職場の意思決定に問題が生じてしまう。問題が生じない形で意思決定をするのに我慢と時間が必要であるが、2 年くらい同社に勤めれば、会社の理念ややり方になじみ、大きな問題は発生しないという。

一般的に職場は、仕事を行うために必要な場であるが、場合によっては、ストレスを抱えることも多々ある。しかし、同社では、ストレスの解消の場、勇気をもらう場として職場があると考えている。「家庭でうまくいかなくても、友達関係がうまくいかなくても、会社に来ると何とか心が落ち着く、あるいは、勇気をもらえる」場としての職場をつくることをいつも心かけている。職場で互いの意見を尊重し勇気をも受けることができることが労使コミュニケーションの支えとなる。

(2) 徹底した対話：仕事の面白みの享受

繰り返し言うが、同社の従業員は、社会の一般を成す多様な人たちで構成されている。すなわち、老若男女のどの人でも従業員として存在する。学歴、統一した資格や能力、年齢等をクリアすることを採用の条件としていないので、従業員は、前記のとおり、様々な考え方や生活環境を持っている。そのため、従業員が特定の方向性を定めて意思統一を図るにあたり、多くの会議が必要となる。「話し合わなきゃ意味ないよと。話し合いが長くなって結果が出なかったら、また時間をとって徹底的に話そうと」いうことになる。「よく、話し合いで結果が出なくて、最終は、社長が決めてくださいよっていうのは受け付けない」ので、「結果が出ないんだったらもっと話し合えって」、社長は促している。役員会でも、社長は「1 票しか

なく」独断で物事を決めることができないシステムになっている。

意見の合わないこともある。訪問介護の一例を取り上げる。訪問介護部門では、利用者が遠いところにいる場合、利用者宅まで移動する時間が多くかかる。そのような利用者を介護するヘルパーに対しては遠距離手当をつけてあげたいと考えた。しかし、議論の中で、手当をどのような基準で支払うかについて全員の合意が得られなかった。ある人は移動時間を基準に、ある人は距離を基準にというふうに意見が分かれたからである。こうした意見の相違の中で、徹底的に議論した結果、手当を設けずに、移動時間をそんなにかけずに効率よく回れるように介護地域を 2 つ（A 地区、B 地区）に分けて、それぞれの地域に近いところに住んでいる介護労働者が当該地域の介護を担当することにしたという。

徹底して話し合いをしているが、苦痛の会議や無駄な会議はやらない。そのために、「誰が中心になってやるか、ハブは誰なのか」という担当者をしっかり決めている。

(3) 意思決定のボトムアップ

前記のとおり、同社の事業や従業員の賃金等ありとあらゆることが現場の従業員自らの意見・要望等に基づいて決まり、それが会社の上位組織に上がり承認されている。創業当初、何事も「自分達でやる（決める；呉）んだよ」といっても「はあ？」という感じだったという。しかし、社長はボトムアップの意思決定方法を変えることはなかった。ボトムアップの意思決定の際に、「基本はしっかり同意をとる、見切り発車はしない。本当にもうすごくいいものがあったとしてもそれで同意がとれないものはやらない」ことにしている。そのような意思決定を行う時に、キーワードにしているのが「よりよい」である。すなわち、意思決定が、「社会にとってよりいいのか、会社にとってよりいいのか、働く者にとって、利用者にとってよりいいものか」を確認するように求めている。特定の利害関係者だけがよくなってそうではない者に被害がいくことは「よりよい」ことにはならない。利害関係者全員に「よりよい」決定は、容易なことではない。そのため、「会議とか、ミーティングとか、打ち合わせとかっていうのが非常に多い」のである。社長が独断で意思決定することもできない。それは、何事も役員会の承認を得ないといけないが、前記した通り、社長でさえ「1 票」しか行使できないからである。

以上のことから、同社では、利害関係者全員に「よりよい」決定につながるようにボトムアップ意思決定がなされているといえよう。

社長がトップダウンで物事を決めるのは、「緊急時のときだけ」だという。そのほか、トップダウンの意思決定ではないが、新しいシステムの導入、人事異動、外部からの要請などは、役員会で議論して、管理者会議を通じて下まで行ってまた下から役員会に戻るというパターンで意思決定を行っている。

(4) 情報公開の徹底化

毎月の決算情報を出している。前記の通り、訪問介護部門では毎週個人の売上高が開示されている。そのため、給与明細書が出る前に、自分の給与が分かるのである。社長が創業する時に、「全てがやっぱりオープンで、自分の給料から、やるべき方向から、仲間同士で喧嘩しながら社会のためになる仕事をしていきたい」という思いを持っていたが、それを具現化する形で全ての情報を公開している[73]。

以上のように、同社の労使コミュニケーションを成り立たせる基本原則（4 原則）は、①徹底した情報公開、②相互尊重・自己決定、③徹底討論・全員同意、④全利害関係者によりよい結果とまとめることができる。

第 4 節　従業員過半数代表

先にみたとおり、基本的に残業は発生しないようにしているが、計画的にあるいは突発的に残業をすることもある。そのために、36 協定を締結しているが[74]、労働組合がないので、従業員過半数代表が会社との締結の当事者となる。代表は、管理職についていない人にお願いしているが、「順番にしているのが現状」である。すなわち、36 協定の締結は、毎年 3 月に行う恒例の手続であるので、部長会議・管理者会議で締結の必要性を説明し代表の選出方法について承認を取り付けて[75]から、部署を決めてそこで働いている従業員に代表をお願いする。2011 年現在、居宅支援という部署の管理者が同部署の一般従業員から順番で決めている。その部署の一般従業員に順番で毎年代表になってもらい、一巡したら次の部署に代表の指名をお願いする形である[76]。そのため、誰が従業員過半数代表なのか分からないのが普通である[77]。

36 協定に関する締結の必要性や代表の選出について、部長会議・管理者会議で説明すると、「何でそんなこと一々説明するんだって言われる。時間の無駄になるんですよねという感覚の人のほうが現実は多い」ので、必要のない話・会議になってしまう。というのも、同社に限らず、多くの労働者は、36 協定を知らず、「それをわざわざ説明しても、ふ、ふ、ふんみたいなもの」で、残業させるためには、従業員過半数代表が 36 協定に「承諾しなきゃいけないみたいな感覚は全くない」からである。

---

[73] 文末の【HSA 提供資料】のリストだけ見てもどれほど情報を公開しているかうなづけるだろう。

[74] 同協定は、2012 年 3 月 23 日締結され、26 日に基準監督署に届け出ている。延長することができる時間は、1 日 5 時間、1 カ月 40 時間、1 年間 300 時間となっている。対象は、介護事業、マッサージ、タクシーとなっており、時間外労働をさせる必要のある理由としては、いずれも「臨時の受注、集中による繁忙」となっている。しかし、残業を行う人はほとんどいないという。実際、20 人のパート労働者の中で、2012 年 3 月に残業を行った人は 2 人で残業時間は共に 1.5 時間であった。

[75] 役員定例会議の式次第をみると、36 協定は、2011 年 3 月 7 日、2012 年 3 月 6 日、議題として挙がっている。

[76] 「行政のところの書類に個人の名前を書く」ことには抵抗するので、事前にどのような書類なのか、名前を書くことがどういう意味なのかを説明する。また、順番で行うことをいい、抵抗感を和らげている。

[77] 勤続 8 年の事務職社員も「分からない」と言ってくれた。

36 協定、そのほか、就業規則、変形労働時間制度も全て従業員からの意見・要望を踏まえて、従業員との話し合いの上、同意を得てその内容を決めている。そのため、協定締結という手続的な行為は形式的なものに過ぎない。したがって、形式的な手続、例えば、従業員過半数代表の民主的な選出が整っていないから、従業員過半数の意見が反映されていないわけでないのである。実際、事務部門でも、月 1 回、「事務会議」があり、自由に「みんな言うし、何か言うと多分、大抵通る」が、「ちょっと無理だったら『ちょっと難しいかも』」というふうにその場で言われるという。実質上、従業員が何か会社に対する意見や要望があれば自由に言える環境といえよう。「社長がいても、統括部長がいても誰一人として変わらない」くらい、フラットな雰囲気であり、「アットホーム的な雰囲気」である。

以上のように、同社の労使コミュニケーションの下では、原則、全ての制度・規定が従業員の意見や要望に基づいており、また、労使の話し合いによって決まっているので、従業員過半数意見を代弁するための従業員組織を設置する必要性を感じていないし、現に存在しない。

最近、バーベキュー大会等のイベントの必要性を感じている従業員がいるので、そのようなイベントを企画し、運営していくために互助会のような従業員組織ができる可能性は否定できない[78]。

第 5 節　まとめ：社会再生に向けて

HSA は、介護等の社会的事業を行っているが、株式会社という民間企業である。民間企業として利益を上げるために特定の利用者だけを選んで事業を行うかといえば、実は、それとは正反対であり、どの団体も企業も受け入れない困難または緊急事例の仕事を結果的に多く抱えている。そういう事業は、当初利益が出るものではないが、利用者のニーズがあるので行う。すなわち、社会を社内で再生（再現）し仕事を通じてそれを更生（再生）する事業を行っている。

そういう事業を行うためには、それを担う人材が必要であるが、壁の無い採用を通じて多様な人材を確保している。また、社会のニーズを実際把握している従業員の意見を反映する形で事業の立ち上げがなされている。従業員の意見反映は、事業の立ち上げや拡大だけではなく、賃金、労働時間にも及んでいるが、基本的に残業はなされておらず、賃金は比較的に高い水準である。これが成り立つのは、社会ニーズへの万能的（社会透視投影的）対応→多くの仕事→介護度の高い高収入の仕事が多く→従業員の能力向上・増加→さらなる万能的対応という好循環（仕事増と従業員の能力向上）ができているからである。その効果として、会社の事業は拡大し、利用者と従業員ニーズへの柔軟な対応、従業員の生き甲斐、さらには会社との一体感が生み出されている。以上のような効果を生み出す労使コミュニケーション

[78] 2011 年、初めてバーベキュー大会を開催したが、そのために何人かの実行委員が選ばれた。ちなみに、参加者は、従業員だけではなく子どもなどの家族も含めて約 80 人、従業員の会費は 500 円だったという。

は、従業員が互いの意見を尊重し、徹底した対話をしながらボトムアップの意思決定をする中で成り立つのである。またそのために、徹底した情報公開が前提となっている。

一般的に民間企業は、利益を生み出すために優秀な人材を集めて高収益の仕事を選ぶが、その過程で社会との壁を作ってしまいがちである。「社会の常識が会社の非常識、会社の非常識が社会の常識」といった壁である。しかし、同社は、そのような一般的な民間会社ではなく社会のありのままを映し出しており、社会の縮小版である。さらには、利益追求や自己中心社会から取り残されている利用者に最大限のサービスを効率よくまた柔軟に行うためにあえて民間企業としたのである。

同社の真似をしようとする試みがいくつかあったものの、「正直いって、うちのシステムをそのまま持っていってうまくいった会社、見たことがない」という。それは、システムが先行し、そこに「心や志」がないからである。そういう意味で、同社のようなシステムを普及するためには、前記した社長の社会学的洞察力、企業理念、会社と社会との相互透視投影の必要性をまず認識することが求められる。何よりも「人間性を高め、人としての生きる喜び、誇りを身に着け、人と人とが感謝し、信頼しあえる社会、安心で互いに協力し合える社会、人が好きになれる社会」像と、「多くの対話から、お互いを理解し、協力し、そしてより良い未来を築く」というコミュニケーションの原則と方向性を認識・希望・体感する「心や志」を自分の身に透視投影することが肝要であろう。そのような試みが多くなされていくと、第2の HSA、さらには超 HSA も多く出現すると期待できる。

現在、日本は少子高齢化の進展、財政赤字の膨張等の深刻な問題に直面している。それに伴い介護への財政負担を軽減する措置がとられる可能性がある。そうなれば、多くの高齢者に充実した介護サービスが行き届かない「介護貧困」に陥りかねない。誰がこの介護貧困を解消し深まる超高齢社会を再生できるか。同社の事例を通じて得た知見に基づき、再生に向けての提言を述べると次のとおりである。第1に、利用者を選ばず利用者のありのままの多様なニーズを直視する。第2に、そのニーズに応えるための社内体制を整える。その際、出来るだけ採用の壁を作らずに、利用者の多様なニーズを満たすのに相応しい従業員構成を行う。第3に、利用者と従業員双方の多様なニーズを満たすために、金銭的、時間的、内容的、雇用形態、施設・労務利用の柔軟性を発揮する。その過程で、従業員の能力向上が高まり、社会ニーズへの対応能力と付加価値創造能力が一層高まる。それによって、第4に、従業員の働き甲斐・生き甲斐、利用者の再生（更生）、さらには社会再生が実現されるのである。第5 に、この社会再生を果たすためには、社会ニーズを把握しそれの事業化を従業員自らが同僚の同意を得ながら進めていくための労使コミュニケーションが求められる。

介護保険制度に基づいて進められている介護サービスを統括している政府も、以上のような提言がそれぞれの現場で具現化できるように様々な周知活動や支援策を講じていけば、超高齢社会の再生（更生）につながるとみられる。

【HSA 提供資料】

『育児休業規定』

『1 年単位の変形労働時間制に関する協定届』

『エイチ・エス・エージャーナル』(2011 年 8 月 31 日夏号、12 月 31 日冬号)

『HSA ヘルパーマイスタープログラム』

『貸付金規程』

『基本方針（事業計画）実施報告書（2010 年 12 月～2011 年 11 月)』(訪問介護)

『給与規定』

『ケアプラン作成歩合手当』

『慶弔見舞金規程』

『決算報告書』(第 15 期：自 2010 年 1 月 1 日　至 2011 年 11 月 30 日)

『月次損益計画書』(2012 年度)

『月次損益計画書～訪問介護』(2012 年度)

『時間外労働・休日労働に関する協定届』

『事業計画実績比較表（調整)』(2012 年度)

『社会的企業としての【十の約束】』

『11 月ボーナス計算データー（7 月末)』

『就業規則』(社会的企業　株式会社エイチ・エス・エー)

『就業規則』(パートタイマー・アルバイト用)

『退職金規程』

『第 4 回役員定例会議　式次第』(2011 年 3 月 7 日、2012 年 3 月 6 日)

『2012　HSA 所定休日表年間 106 日（居宅・デイ・桑原・児童デイ・マッサージ)』

『パート給与計算書（部署：児童デイ　秘密基地)』(2012 年 3 月分)

『パート給与計算書（部署：通所介護　五百羅漢)』(2012 年 3 月分)

『訪問介護マイスタープログラム年間スケジュール』(2012 年)

『訪問介護・パート社員賃金単価表』(2011 年 10 月 1 日改定版)

『訪問介護基本方針』(2012 年度)

第 3 章　法令遵守徹底化による働きやすい企業の労使コミュニケーション
―拓新産業の事例[79]―

第 1 節　概要～一流の中小企業を目指す企業の姿～

拓新産業は、建設用機材、事務用備品、電気製品、OA 機器のリースおよびレンタル業を行っている会社である。藤河次宏社長が、1977 年に設立した。社員は 2013 年 4 月現在、73 名、また、臨時社員とパート労働者は 18 名であり、本社は福岡にある。機材のセンターは、本社を含めて 5 か所にある。同社の主な組織としてはセンターで機材の整備・出荷などを担当する管理部の外、営業部、総務部がある。

同社の入社案内パンフレットの表紙には、「私たちは一流の中小企業を目指したい。」が大きな字で書かれている[80]。他社が造れない製品を作って世界でも競争力のある製造業の企業ではないかという思いがする表紙であるが、実は、建設関係の会社であり、しかも直接建物を作る会社でもなく、主に建設用機材をリース・レンタルする、ある面では「平凡な」会社である。そうなのに、輝かしい表紙を飾っているのである。

同社が目指している「一流の中小企業」とはどういう意味なのだろうか。親切にもパンフレットの 2 ページに書いてある。「一流」とは、「バランス感覚の上に成り立っている企業」を指している。ここでバランスとは何の意味なのか。それは、「顧客の高い満足度、地域社会への感謝と貢献、社員の幸せ、これを実現するために必要となるバランス感覚」をあらわしている。そのバロメーターだと考えているのは、社員が「どれだけ生き甲斐と誇りを持って仕事に取り組んでいけるか」である。そういう環境を作るために、「役職に関係なく自由に語り合える仕組みや社員が経営に参加しているという意識を高めるシステム、そして意欲的な社員たちの提案をしっかりとカタチにできる制度など」が必要であるが、同社にはすでに整っている。一流の中小企業を目指す同社において、労使コミュニケーション、職場の社員間のコミュニケーションはきわめて重要な要素である。具体的に同社にはどのような労使コミュニケーションの実態があるのか、見てみることにする。

第 2 節　労使コミュニケーションのありよう

拓新産業の藤河次宏社長へのヒアリング調査のために、同社を訪れて社長に会った際に、最初に言われたことがある。「今日、従業員の調査、必ず午後 5 時 20 分まで終わらせてほしい」[81]という一言であった。どんなことがあっても従業員に残業をさせないという姿勢を強

---

[79] 同社へのヒアリング調査は 2 回にわたって行った。第 1 回目は、2012 年 12 月 13 日、藤河次宏社長と TY さん（従業員過半数代表、女、勤続 20 年）、TK さん（女、勤続 12 年）、TT さん（男、勤続 14 年）、また、第 2 回目は、2013 年 2 月 18 日、同社長と TM さん（男、勤続 17 年）、TR さん（男、勤続 13 年）、TG さん（女、勤続 7 年）に対して行った。ご多忙の中、ご協力頂いた皆さんにこの場を借りて心より感謝申し上げる。

[80] 同文字入りのパンフレットは、1997 年頃から使われているという。

[81] 調査依頼の際、社長だけではなく従業員過半数代表にもヒアリング調査をお願いしていた。

く感じた瞬間であった。

1　法令遵守徹底の始まり

同社社長は、1988 年頃、中小企業家同友会に入会した[82]。同会は、共同求人委員会を作り、会員企業の新卒採用の機会を作っている。同社長は、共同求人合同説明会に参加した。当時、50 社くらいがそれに参加したが、求職者は他社のテーブルには行くものの、同社社長のテーブルには「誰も来なかった。」説明会は 5 回開かれたが、誰も来ないのは毎回同じであった。社長は、「非常に屈辱感や無念な気持ち」を感じるとともに、他社に比べて「こんなに魅力ない会社なのか」とも感じ、「じゃあどうしたら学生からみて魅力ある会社になれるか」を考えた。中小企業家同友会の活動の一環として、大学を訪問し、就職部・課の担当者とお話をする中、給料を上げるよりも、「働きやすい労働環境」をつくることが重要と考えるようになった[83]。働きやすい労働環境を作るために、就業規則の本を買って就業規則を作り直したり、36 協定を作って労基署に届け出ることをやったりすると同時にそれを「まず守ろうや」と考えた。その法令遵守の実践には、社内の反対意見という壁もあった。

法令遵守徹底化について、完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化を中心にみることにする。完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化に対して「何でそんなことするのか」、「お客様満足度はどうするんだ」、「もう絶対お客様は離れていくよ」という反対意見も多かった[84]という。「それなら、できないとああだこうだと言うよりも、できるためにどうしたらいいんだということを１つ１つつぶしていきなさい」と促し、その実現に向けてお互いに知恵を絞るようにした。顧客への対応を考えて、それに直接かかわる従業員は、土曜日に出勤し、必ず、翌週の水曜日に休みをとるようにした[85]。「できるだけ誰かいなくてもなんとかなる」形をとるために、配置転換を行って休みをとる従業員の代わりを行うことができるようにした[86]。このように、「社員がいつでも休める環境づくり」の一環として、ローテーションを組んでいるが、職場によってその周期は異なる。長いところは３年もあり、短いところは毎日ローテーションを行う。また、営業の場合、引継ぎも習慣化させた。

それだけではなく、有休の消化率が悪い従業員に対しては、「朝礼で名前を読み上げて掲示板に張る」ことまでして有休の完全取得を促したのである。最初の 3 年間ぐらいは、３か月ごとに、全社員の有休消化率を出させて、消化率の悪い社員の名前を社長が朝礼で直接読み上げた後、それを掲示板に張るという徹底的な方法まで行った。それによって、消化率が上

---

[82] 入会の経緯は次のとおりである。拓新産業は、所在地域にあるコピー機販売会社からコピー機を購入したが、そのお礼として、同社の社長が拓新産業を訪れた。その際、福岡中小企業家同友会南支部の支部長であった同社長が「こういうこと（同友会；呉）がありますから入会しませんか」と声をかけてくれたが、藤河社長が「私も勉強しないといけないかな」と思い、それに応じた結果、入会となった。

[83] 当時、藤河社長は、新卒採用を絶対やろうという考え方はなかったが、同会の入会をきっかけに共同説明会があるといわれて、「試しに入ってみようかという」感覚であったという。

[84] お客の中から多少は離れたところもあったが、大きく会社全体の売り上げに響くことはなかったという。

[85] ただし、第 2 週目の土曜日は全員出勤しないことに決めてある。

[86] 配置転換が難しいトラック運転手の場合、運送会社に委託して最小限の運転手（2 人）のみを残している。

がり、4 年目からは総務のほうが半年に 1 回[87]、有休の消化率を集計し、消化率の悪い人（60%以下）を朝礼で公表するとともに掲示板に張った[88]。それは、2013 年現在でも行われている。社員の中には、有休の取得率が悪い人も固定的に存在する。その人には、月に 1～2 回休む日を強制的に入れて休ませる。それでも休まない場合、「それ以上のことはいえない」という。それは、年休を 100%「取らせることが絶対条件じゃないんですから。世間一般のようななかなか休めないという部分を解消しようという考え方」であるからである。実際、同社では、自分が休みたいのに休めない人は基本的に存在しない。仕事上、一部（主に営業）の従業員は例外であるが、しかし、最近、年間、20 日前後年休をとっているという。

完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化を徹底的に進めていくために、社長は、「とにかく顧客満足は捨てよう、社員満足のほうを優先しよう」という考え方を社員に伝えたという。それだけではなく、休みのときとか残業とかにつながる顧客の注文に対して、「とにかく事務の女性にもまず断れ」という指示を行ったのである。

それだけではなく、従業員に何日の有給休暇が残っているのかをわかるように、総務が、有給休暇の申請届の中に残余日数を必ず書いておく。

また、責任を持つことを明らかにするために、完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化を経営計画書の中にも明記した。従業員は、それを知り、「どういう形で社長が実行する、実践するのかな」とみるわけであるが、上記のように、徹底して守ると社長に対する信頼感ができて、労使コミュニケーションの基盤が作られることになった。

当初、誰よりも幹部が完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化など規定の遵守に反対していたが、それが可能となると、文句を言わなくなり、休みを多くとって喜んだ。勤続年数の多い幹部に多くの年休が与えられるが、それの取得によって、若手に自立心が出てきた。「上司がおればその指示に従ってしか動かなかったのが、いないのが当たり前みたいになってくればできるだけ自分で判断せなあかんことがおおくなった」からである。

こうした法令遵守の徹底化を図って 3 年くらいで完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化が実現できて、4～5 年経つと、学生が同社に関心を持ち、入社するようになった。休日出勤は、きわめて限られた社員に年間 2～3 回あるかないかというほどしかない。しかし、こうした労働時間の法令遵守は今でもたやすいことではない。次のような社内のやり取りからそ

---

[87] 以前は３か月に１回、年４回であったが、３～４年前から年２回となっている。

[88] 2012 年の場合、決算月（9 月）の 6 か月前である 4 月に名前が掲示されたのは消化率 40%以下 6 人、50%以下 6 人、60%以下 3 人であり、7 月にはそれぞれ 5 人、1 人、1 人と減った。7 月時点で消化率が 60%以下の社員数は 7 人と、全社員の 10.5%に当たるが、全員が営業担当者である。彼らはほとんど前年からの繰り越し分があってそれが当該年の付与日数に加算されるので、消化率が特に低いのである。掲示内容の中に、「期末まで残り 3 か月です。有休残数が 10 日以上残っている方は、特に注意して消化してください」と書き、消化促進を促している。こうした消化促進の奨励が有休取得をさらに上げている。2012 年 9 月期（1 年間）の有休消化率をみると、全従業員平均（2 人の産休者を除く、63 人）は 81.8%であった。消化率の低い営業部門だけを見ると 50.3%と低いが、それでも全国の平均値 49.3%（2012 年度、厚生労働省 HP　http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/12/dl/gaikyou.pdf）より高い。営業部門を除く有休消化率は 87.1%である。営業部門の低い消化率が拓新産業全従業員の消化率を 5.9%押し下げている。営業部門の消化率を上げることが課題である。なお、消化率が 100%である社員数は 15 人と、全社員 63 人の 23.8%とおおむね 4 人に 1 人は有休を完全に取得している。

れをうかがい知ることができる。すなわち、営業担当者から「商品が未整備のために出荷できない現場が増えています（11 月・7 月頃）。このような状況に陥る前に、管理部内で対策をとっておけば、もっとしっかりした整備体制がとれていたのではないでしょうか？」という指摘に対して、「管理部は、コスト面も考えて行動してますので、営業が期待するように、簡単に残業等をするのは難しいと思います。また、管理部は、受注表を元に整備等の対策をたてていますので、まず営業が早く受注表を出してください」[89]と対応している。営業は残業等を行えば顧客の要請に対応できると考え、それを期待するが、管理部は安易にそれを行うことはできないという社内での抗争も起きている中、法令遵守が図られているのである。社内的にも法令遵守の厳しい側面があっても、社長は、「労働基準法は、最低のことなので、それ以下を柔軟と考えれば、それはちょっとやっぱりまずいかな」という基本的な考え方[90]を持ち、また、「本人がいいからいいのではまずい。そうすると必ず伝染する」から、徹底を促している。

以上のような社長の考え方を踏まえて、総務が有休取得促進を行っている。それは、「有休をとれということは、あまり社長が命令するのも、ちょっとよしあしなので。本人にとってみれば、一生懸命やっているのに何で怒られるか」ということで、「モチベーションが下がったんじゃまずいだろう」ということも踏まえて、社長が直接命令するというやり方ではない形で、有休取得促進を進めている。

困難の中でも法令遵守が続いていることが反映されているのか、顧客からは、いまでも「おまえんとこはどうなっとんだ」という批判もあるが、「おまえんとこは仕方ないや」、「おまえんとこはいいね」と、前向きに考えてくれる声も多くなっている。

以上、拓新産業で年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロという法令遵守が徹底できて実現したのは、次の好循環ができたからである。第 1 に、法令遵守徹底という社長の揺ぎ無い決断。第 2 に、決断の本気度を示した。休みや残業の仕事につながる顧客の注文を断り、また、年休の消化率の低い人の朝礼での読み上げと掲示からその本気度を確認できる。第 3 に、決断の実行方法を工夫した。土曜日出勤が不可避な従業員は翌週休むという柔軟性と代替性の発揮、それに休んでも仕事に支障が生じないようにローテーションを組んだ。第 4 に、決断の効果を享受した若手社員の仕事に対する責任意識と能力の向上が挙げられる。このように、社長の決断→決断の本気度認識→決断の実行方法の工夫→決断の効果という好循環によって、法令遵守徹底は図られ続けているのである。

新卒採用ができるような職場環境を作るために行ってきた完全週休二日制や年次有給休暇の完全消化を中心とした法令遵守徹底化が労使コミュニケーションのありようや円滑化にどのような役割を果たしたのかを見ていくことにする。まず、同社の労使コミュニケーション

---

[89] 拓新産業提供資料『第 35 期経営計画発表会（2010 年 10 月～2011 年 9 月）』

[90] 労働基準法の柔軟化など、従業員に不利なことを求めるために、「簡単に社員に頭を下げるつもりはない」という考え方も社長にはある。

の種類をみてみたい。

2　労使コミュニケーションの種類

同社は、報連相（報告、連絡、相談の頭文字）を極めて重視している[91]。「安心と信頼は報連相の上に成り立つ」、「組織は報連相で成り立っている」と断言している。労使コミュニケーションも報連相の考え方に基づいて行われているといっても過言ではない。そのために、まず、同社の考える報連相についてみることにする。同社によれば、報連相は「どのくらい、どこまで、誰にしたらよいのか」といった判断の基準はないという前提の下、「判断のもとは、いつも社内で『情報を共有化』し理解する努力をしながら、自分の仕事を定期的に『振り返り』、何のために報連相しているのかの目的が分かること（目的思考）。さらに報連相する相手によって報連相のやり方を考えることによって判断するしかない」という。具体的に同社の報連相の「心構え 9 原則」ともいえるものを紹介すると次のとおりである。

①仕事が終了したら、直ちに命じた人に直接報告する（こまめに・正直に）
②報告を受ける人の状況も見ながらタイミングよく、また、結果、経過の順に要領よく報告する。
③T.P.O[92]（相手の状況）にも配慮して報告する。
④目的を明確にして報告（連絡・相談）する。
⑤状況が変わった時、長い時間を要する仕事、或いはその仕事の終了のめどがついた場合などには、「中間報告」をする。
⑥必要と思うことは、その都度こまめに、タイミングよく連絡している。特に悪い状況やマイナス情報ほど早く連絡する。
⑦どこの、誰に、先に連絡すべきか、連絡の順序も考える。
⑧「どうしましょうか」でなく、「こうしましょうか」という自分の考えをもって相談する。
⑨タイミングよく誠意、熱意を持って相談する。結果報告も怠らない。[93]

同社では、労使コミュニケーションを図る上で、報連相とともに、「物の見方（思考）3 原則」を重視する。思考 3 原則とは、「多面的に（全体を）みる」、「長期的にみる」、「本質を考える（枝葉に囚われない）」というものである。

以下、具体的に労使コミュニケーションの実態についてみてみる。

---

[91] 本社 2 階の会議室には、報連相に関連する 3 種類の大字報が貼り出されている。
[92] Time、Place、Occasion を表す。
[93] 拓新産業提供資料『第 33 期経営計画発表会（2008 年 10 月～2009 年 9 月）』

(1) 社長質問会

同社では、2～3 年に 1 回、社長質問会を開催している。これは、事前にアンケートによって集められた社長に対する無記名の質問に、全社員を集めた場で社長自らが答えるというものである。質問は、経営そのものや制度など多岐にわたっている。中には、社長がたじろぐほどのストレートな質問もあるという。従業員がありのままを書けるように回収質問紙をそのままではなくワープロに字体を変えて書き換えて社長に渡す[94]。そのため、社長は質問の内容を誰が書いたのかわからない。質問は、大体 1 回に 100 項目ぐらいは出るという。社長は、その質問に対して、朝礼で答えているが、おおよそ 1 ヶ月かかるという。社長は、社員満足を高めるためには、「社員の不満を 1 つずつ取り払っていく」ことが必要だと考えて、ありのままの労働者不満を聞き、それに応答している。もちろん、質問の中では、「余分なこと、悪口も含まれて胃が痛くなる」こともあり、「もう何回かやめようか」と思ったこともあったという。しかし、総務担当の社員から「続けてください」といわれたこともあり、今でも続けている。社長質問会は、2001 年頃からスタートしたが、当初は 1 年に 1 回であったが、最近は回数を減らして 2～3 年に 1 回となっている。

社長質問会に出る質問は、「本社センターのヤードを広げてほしい」という作業環境のものから、「賃金を上げてほしい」、「住宅手当を出してほしい」という労働条件、「経費削減をもう少し緩めてほしい」という経営管理、さらには「社長の給料を明らかにしてくれ」という社長報酬の明示など社長の答えづらいものまで多岐にわたっている。社長は、最大限質問に答えているが、できないものは「これはちょっと無理」とはっきり断ることもある。このように質問に対してははっきりと答えるという社長の姿勢が示されるので、従業員は言いたいことをフランクに言い表している。

こうした社長質問会は、社内で自由にものがいえる職場環境を作って、日常の仕事でも、上司と部下との垣根の低いスムーズなコミュニケーションを実現している。

社長は、重要な問題があったとき、不定期に社長報告会を開催している。問題によっては、できるだけ 5 グループぐらいに分けて 30 分か 1 時間ずつ話したり、会議室に呼んで全員に話したりやっている。たとえば、会社の成長戦略を報告する際には従業員の階層を初級、中級、上級に分けてその人たちに合った言葉で、合った説明をしている。「社員の末端までわかるような言葉で説明してあげていることが大事だ」と、社長は考えているからである。また、社長の後継者について社員にアンケート調査を行い、それを元に社長が「社長の業務と責任の重さ」というテーマで社長報告会を行ったこともある。

[94] 手書きの質問紙はワープロ担当者が破棄する。

(2) 経営計画発表会[95]

同社では、毎年経営計画書を作成しそれを発表する発表会を開催している。同友会に入会してから約 10 年間は、社長が幹部・部門長の話を聞きながら主導的に経営計画書を作成し、それを全社員に発表した。毎年、発表会の後、経営計画書・発表に対するアンケート調査を行ってきたが、従業員の中から熱意が伝わらないなどの批判があがった。それを受けて、社長は、中堅社員に経営計画書を書き、発表するように権限委任を行った。その結果、彼らは、プロジェクターやホワイトボード、寸劇、討議形式などの工夫をしながら経営計画書の発表会を運営してきている。今や、同発表会で社長の出演時間も制限し、「社長、もう 15 分しかないから、15 分で済ませてください」という形で、彼らが完全に主導権を握っている。担当の中堅社員は、自分たちだけではなく「若手の新人も含めてかなり巻き込んで」いるので、全社員が動員・参加される形で、発表会が行われている。具体的に発表会の様子を表すと次のとおりである。まず、社長が経営理念、基本方針について報告を行う。各ライン部門の責任者と部員が前期の成果・反省と今期の計画を発表する[96]。また、ライン部門ではない委員会や経営部（後述）の責任者が前期の活動と今期の計画について発表を行う。発表の順番は、毎年、若干異なっている。2011 年までは、社長の報告が最初にあったが、2012 年は経営部の報告が最初に行われた。

このように、経営計画書は、社長が一方的に作るのではなく、全社員との間でその内容に関して、討論形式で社員の率直な意見などを取り入れながら作成している。基本的に、各部門で個人が自分の計画を書き、それを集約する形で経営計画が作られる。作成された経営計画書もそれをそのまま社員に押し付けて実行させるのではなく、作成過程とほぼ同様に、社員の意見を聞き、それを反映している。作成された経営計画は、全社員に公開し共有している。

2007 年頃からは、学而会（後述）が自ら経営計画に対する「各課責任者調整会」と「目標

---

[95] 同社では、毎年 8 月頃、来期の経営計画スローガンを募集している。経営部及び社長の推薦で選ばれた人には、同発表会で表彰されている。最近 6 年間のスローガンは次のとおりである。
第 37 期（2012 年 10 月～2013 年 9 月）「進めよう継続しよう経費削減」・「大きな声で明るい挨拶、元気な対応」
第 36 期（2011 年 10 月～2012 年 9 月）「再利用を徹底し経費削減を進めよう」・「報連相でチームワークを高めよう」
第 35 期「運賃 0 の撲滅」・「思い込み業務はミスの元、チェックと確認を必ずしよう」
第 34 期「思い込み業務はミスの元、チェックと確認を必ずしよう」・「物を大切にし、無駄遣いをなくそう」
第 33 期「受注ミス・出荷ミス・不良品での運賃 0 をなくそう」・「笑顔・元気・活気のある会社にしよう」
第 32 期「お客様に気持ちのよいあいさつ、対応をしよう」・「コミュニケーションで会社全体の輪を広げよう」
＊「運賃 0」とは次のことを意味する。すなわち、拓新産業のミスで注文とは異なる機材等を発注元に運ぶと、再度注文とおりの機材を運ばないといけない。その際、再度運ぶ運賃は発注元に請求できない。「運賃 0」とは、運賃をもらわない運送をなくすことを表すものである。

[96] 第 37 期（2012 年 10 月～2013 年 9 月）、営業部の TM さんの事例を見ると、次のとおりである。「36 期は、個人の目標を達成できましたが、反省点として、売上が上がると事務処理の時間が増えます。その事務処理に時間をとられて、外での営業訪問件数が少なかったことです。37 期は、計画的な営業活動と事務処理のスピードアップを徹底していきます。また、再リースにも力を入れ、利益率を上げていきます。毎週水曜日に若手社員と新築の物件の情報交換をしています。今期はこの会議に力を入れ、受注につながるよう創意工夫をしていきます。」TM さんの 37 期の売上目標額は 7000 万円であるが、他の営業部員のものと合わせて、拓新産業の売上目標額は 4 億 5000 万円である。

チェック検証会」を立ち上げた。調整会は、各課の実務責任者が集まって、経営計画を実践していく中で積極的に問題点を見つけ調整する会である。検証会は、経営計画書を作成した主要メンバーが集まり、2ヶ月に1度、その進捗状況を確認しあう会である。目標に対して実行が不十分な時などは、他課から指摘を行う。それによって、各課が1年を通して目標を意識でき、達成に向かって行動することができるという。第35期（2010年10月～2011年9月）の場合、調整会は、管理部、営業事務、営業から提起された問題点をめぐる部門間の調整を行ったが、その1つの事例として次のものがある。すなわち、管理部が「ファクスで来る地図が見にくい」と言った指摘に対して、事務は、「事務でも、きちんと地図が作れるようにしようということになりました。地図のよい例、悪い例をもらって参考にしています」と回答し、部門間の調整を図っている。検証会では、「出荷ミス・検収ミスをしません」という管理部の目標に対して検証し、「出荷ミスが0件だったことはよかったと思います。検収ミスに関しては、4月に吊パレットの記入漏れが発覚しました。発覚するまでの間にお客様への請求[97]が上がり続けていたという重大ミスがありました。検収の基本をきちんと守って、今後、同じミスがないようにお願いします」という検証結果を発表した。

こうした調整会、検証会は、経営計画書の作成・発表をリードしている中堅社員が、「検証も大事だ」という考え方の下、経営計画を発表した各部署の目標と抱負をどのように取り組んでいるかをチェックしたい、また、チェックによって、部署間の調整などが必要となってきている中、それをするために、20代後半から中堅くらいの社員が「調整会」を作って「方向性を間違わないように修正をかけるという形で」、社員自らの問題意識に基づいて、立ち上げられた。

(3) 経営部（旧学而会）

同社では、経営部（旧「学而会」）[98]というものもある。毎月1回、本気で経営の勉強をしたいという有志を集め、社長を講師として、経営の研究と社内の問題点を話し合う会である。この場で、社員側からの新規事業計画など経営に直結する提案も行われる。経営部は、現社長の未来の後継者を育てる経営勉強会のようなものである[99]。経営部は、ただの経営勉強会を超えている。次の発言からそれをうかがい知ることができる。すなわち、「私は、2003年からメンバーに加わり、学而会というのは社長に自分の意見をストレートに素直に言える場と思いました。社長との意見の食い違いも出てきます。社長との意見の食い違いがあっても、社長はまず私たちの意見を最後まで聞いてくれます。その後、意見等は社長の中にとどめず

[97] 吊パレットの値段は、製品によって異なるが、インターネット（http://www.monotaro.com/p/4112/0764/）で探してみると、テイモー 吊りパレット 1000×1200×890 1000kgの場合、￥51,188であった。顧客が返却したのに記載漏れでその顧客に弁償請求をすることになれば、信用を失う致命的なミスとなる。

[98] ライン組織ではなく、経営を学習する塾のような場である。現在、メンバーは上層幹部5人である。2011年より、学而会から経営部に名称変更した。

[99] 社長には息子さんがいるが、跡を継がせないと決めている。それは、息子が跡を継ぐと、ずっと会社にかかわっていく恐れがあるからである。

社員の人たちに話をしてもらったりしています。今期は、社員の皆さんの意見を聞き、その意見を元に学而会で話し合っていきます。その中でも重要な意見がある方は、遠慮なく会に出席し社長や私達に意見を聞かせてください。私たちが汚れ役になって行きますのでよろしくお願いします。」このように、経営部では、社長から経営のあり方についてレクチャーしてもらうだけではなく、よりよい経営につながる社員の意見を積極的に拾い、それについて話し合うとともに、必要があれば社長が社員にフィードバックする場でもあるといえる。

社長は、後継者を独断で決めずに、2000 年、全社員を対象に「会社をどういうふうに後継したらいいか」という問い[100]を掲げアンケート調査を行った結果、「全員からぜひ社内で選んでください」という意見が出た。それを実現する形で、経営部がスタートした。

(4) 改善提案制度

同社では、常に業務の効率化と簡素化、そして経費削減を目指しているが、それにつながる提案を積極的に生かしている。そのために作られたのが改善提案制度である。改善提案制度は、以前 1 年中やっていたが、マンネリ化されたこともあり、最近は、強化月間を作って、その月だけ集中的にやっている。また、場合によっては、改善提案のテーマを提示して、それにそう内容を出すようにしている。「継続は力であるが、マンネリとの戦い」も必要であるという考え方の下で様々な工夫をしながら、改善提案制度をやり続けている。

TMさんの場合、3 年前に顧客への請求書を郵便で送っていたものを営業が直接持って手渡すことを提案したが、そのまま採用された。それにより郵便代は節約されたが、営業担当者の負担が増えるというマイナス効果もあるという。

TR さんは、他社製品の記録を手書きからパソコンのエクセルに入力するように提案しそれが採用された。その結果、記録のスピードが速まって作業の効率化に繋がった。また、使い捨ての商品をより安い仕入先に変更することも提案し採択された。このような提案活動をするうちに、「これ、無駄じゃないかなと、ちょっと無意識的に考えたりすることもやっぱりでてくるようになった」という。

TG さんは、限られた時間内に仕事をこなすために、無駄な作業を無くす、より効率的な仕事に繋がる様々な提案をしている。給与明細書配達[101]のコストが安い会社への変更、元帳の毎月発行から年間発行への変更による費用節約も TG さんの提案によって図られたという。

改善提案の中で、最もよかったのは、「コンピューターを使って業務を簡素化する」ことであったという。また、入出庫検品計量システムも改善提案制度によって導入されて、検品、整備、再出荷という作業を大幅にスピードアップするのに貢献している。

こうした改善提案制度の進展により、会社を「問題解決型組織」、「学習型組織」に変え続けている。

---

[100] 後継者は、社内からの選抜、M&A、外から優秀な人材の抜擢等の選択肢を与えて選ぶようにした。
[101] 事業所（センター）が本社以外にも４か所あるので、給与明細書を配送する必要がある。

(5) 連絡ノート

10 人の従業員は、週 1 回社長にノート（交換日記）を提出することになっている。社長は、それぞれの社員に書いてほしい項目を示してノートの提出を求めている。TT さんの場合、センター間でのコミュニケーション、パート労働者の状況、配送業務担当者への苦言、営業からのクレーム等である。しかし、ノートに書く内容は、社長に求められているものにとどまらず、社長にいいたいことは何でも書くのが普通である。「誰にも見られないので、それに言いたいことは結構書ける」ので、それも労使コミュニケーションのツールになっている。その日記から、「何か問題があれば社長を交えて解決を一緒にできるから、自分で抱え込まないでとりあえず言ってみようぐらいの感じでどんどんいえる」手段となっている。KR さんも、「日常業務で何かあっただとか、疑問があるということを、ただ思っていることを書いているような感じなので」という思いで、ノートを活用している。このように、ノートは、些細なことを自由に書くということで、より重大な内容を書く社長質問会とは異なる性質をもっている。

(6) 委員会活動

同社には、さまざまな委員会がある。1995 年頃から中小企業家同友会および会員企業のさまざまな活動を参考にしながらそれを作ったのは社長であるが、その後の運営は、従業員がほぼ自主的に行っている。そのため、委員会は、必要に応じて統合されたり廃止されたり、さらには新しく作られるものもある。まず、現在、活動中の委員会をみることにする。

①2013 年現在活動中の委員会

「サークル委員会」

サークル委員会は、サークル部門と体育の日部門に分かれる。前者は、土日・休日に行うイベント、たとえば、バスハイク、花見、バーベキュー等を企画・運営する部門であり、後者は、仕事の終了後、体育館等を借りて行うスポーツ、たとえばバレーボール、フットサル、バスケットボール、ソフトボール、卓球等を企画・運営する部門である。前者の場合、従業員の家族が参加できるイベントも多い。

同社には、毎月１回「体育の日」がある。同委員会は、その企画や運営を行っている。体育の日に参加するかどうかは従業員の自主的な判断に任されている。それ以外に、入社式や社内旅行などをも担当している。

イベントやスポーツの際には、できるだけ同じ部門の人達だけで固まらず、他の部門の人とのコミュニケーションがとれるように気を配っているという。「極力、課毎に固まらないように割り振って、班を決めてやるだとかしています。その後の飲み会であっても、ある程度席を決めて、ばらばらに座ってもらって、普段コミュニケーションをとらない人たちともとれるような場作りというのを目指しています」と、サークル部門長は語る。

「広報委員会」

同委員会は、年 2 回、社内報（「SCRUM」）[102]を発行し、隔月に「スクラムアミーゴ」[103]を出している。前者の場合、新人紹介、各課・課員の紹介、経費削減の呼びかけや年金制度変更の知らせ、食中毒などの生活上の注意事項、個人のイベント参加の感想など多岐にわたっている。後者の場合、社員の誕生日、イベント、そして会社の規定などを掲載している。

以上の両委員会は、社員がお互いに知り合い、コミュニケーションを図り、さらには、楽しい職場や働きやすい職場作りに貢献している。

②過去の委員会

「Q 委員会」

Q 委員会は、Q が Question の頭文字であることからわかるように、社内のさまざまなことを聞く役割を果たした。働きやすい職場環境づくりに向けて社内の問題点を探し出して、会社に意見や提案を出す委員会である。一例として、2004 年、社内のセクハラに関するアンケート調査を行い、その結果[104]を公表したが、そこには男女雇用均等法の内容も紹介されていた。委員会活動により就業規則にセクハラに関する事項が書き加えられたこともある。こうした活動を通じて、社内での問題点を解消した。

「QC 委員会」

粗悪品・不良品の実物を見て見極めの勉強をし、クレーム商品を少しでも減らすように勉強する委員会である。そのために、粗悪品・不良品をカメラで撮影して保存するとともに、整備社員に指導する役割も果たした。

「文化事業委員会」

同委員会は、食品トレー等や古着・古切手の収集により集められたものを、夏と冬、販売し、その基金を元に地域の支援活動を行っていた。

「教育研修委員会」

同委員会は、新卒採用が始まった 1989 年からスタートした。年によって研修会の回数は異なるが、多いときは 15 回に及んだこともあったが、最近は 5～6 回開かれた。

同委員会は、新入社員研修や部門別研修（営業、管理、総務）、そして階層別研修（初級、中級、上級）などさまざまな教育・訓練を行った。たとえば、「いい会社とは何でしょう」と

[102] 各号によってページ数が違うが、20～22 ページくらいである。
[103] A3 で 1 枚くらいである。
[104] 『セクハラについてのアンケート調査結果』

いうテーマを設定して、社長を講師に、社員がパネラーとなったグループ討議を行うこともあった。

グループ討論を中心に研修を行い、1 回に約半日かかるのが一般的であった。2002 年は、経営計画発表会の際に、入社案内に書いてある「一流の中小企業とはどんなふうに社長、考えているんですか」という質問が出て、翌年の合同研修会では、それに応える形でテーマを設定した。パネラーとして、女子社員、中堅幹部、経営者（常務）を指定し、一流企業のイメージを発表し、一流の中小企業に対する理解を深めることができた。また、あるときには、成果主義かあるいは年功主義かという対立意見を掲げて、2 つのグループに分けた後、それをジャッジするもう 1 つのグループを作って議論を戦わせる。それによって、論理的な思考力を身につけることができるだけではなく、会社の制度への理解度を高めて、さらにはジャッジによって勝ったグループには賞品を与えて楽しい場となるようにも努めていた。こうしたグループ討論は、理解力、コミュニケーション能力の向上につながり、それが仕事の中で生かされた。

同委員会は、2013 年現在、存在しないが、社内研修は、年間 13 回～14 回、行われている。社内研修は、社長が社員に一方的にお話しするものもあるが、全社員がグループ討議をするものもある。それを通じて、幹部社員が、「部下の話をきちんと聞ける機会があるので、よかった、役立つ」とよく言うほど、職位階層間のコミュニケーションの円滑化の場にもなっているのである。社内研修では、「できるだけ上下を意識しないようにということで、さん付けでやりなさい」といい、ありのままの意見を自由に言える環境を作っている。

2012 年 12 月現在、女子社員パワーアップ研修を行っている。

「新規事業委員会」

同委員会では、メンバーから寄せられるさまざまなアイディアの可能性を探るために、メンバー全員が市場調査を行ったり、未来予測のためのミーティングなどを通して積極的に意見を交換したりしていた。未来の企業家を育てる、格好のトレーニングの場となっていた。

これらの委員会は、2013 年 2 月現在は存在しない。従来、各委員会はスポーツの 1 種目の幹事もやっていた。たとえば、教育研修委員会はバレーボール大会、Q 委員会はバスケットボール大会の幹事を担当していた。こういうスポーツの運営は現存のサークル委員会に集約された。従業員のほとんどが、委員会に属して委員会の役割を果たすだけではなく、委員会の活動を通じて社員間のコミュニケーションを図っていた。しかし、それぞれの委員会は、所期の目的を果たし、また、スポーツやイベントをサークル委員会に集約した結果、それに活動の低迷も手伝って存在理由を無くした結果、現在は存在しない。

(7) 表彰制度

同社には、環境改善賞、挨拶七訓賞、応接マナー賞、自己育成賞、報連相賞、経費削減賞など 13 項目にも及ぶ表彰制度がある。基本的に受賞の対象者を選ぶのは社員自身である。互いに関心を持っていなければ推薦をすることができない[105]。また、推薦されるために表彰対象になる行動を心がけることが自分の成長、社員とのよい人間関係の形成、さらには職場の明るい環境や会社の発展につながるといえそう。

日本では、労働基準法を守らない会社が多い中、そういう会社と「同じ土俵で戦わないといけないんで、正直言って苦しい部分もある」[106]という。それも、顧客が「よそは日曜日でも受け入れてくるが、おまえんところどうなんだ」、「何で時間外になったらおまえんところは閉めるんだ」という指摘も少なくなく、いまでもそういう声があるからである。しかし、藤河社長は、それに負けずに法令遵守の姿勢を貫いてきた。実は、それによって、「社員の質もモチベーションも上がるので、総合的に考えればプラスになる」、また、「決めたことを守るということをできるだけ徹底してあげたほうが、社員もそれだけ応えてくれる」と考えるからである。

年休完全取得、完全週休二日、そして残業ゼロという法令遵守の徹底をしながら、他社との競争に負けないためには、業務の効率化・簡素化、そして経費節減をやりつくしていくことが必要であるが、それには従業員の理解と参加が不可欠である。同社では、それを得るために、社長質問会等様々な労使コミュニケーションを進めてきたが、その効果についてみることにする。

第 3 節　労使コミュニケーションの効果

拓新産業は、建設機材のレンタル業を事業の中軸にすえている。利益は、建設機材の減価償却費以上の料金を借主から得ることによって発生するが、競争環境が厳しい中、レンタル料は他社とほぼ同額にしなければ負けてしまう。そのため、利益を出すためには、建設機材をできるだけ長く使うことが必要である。借主から返却された建設機材は壊れていたり汚れていたりしているが、管理部がそれを修理・塗装してどれほど長持ちさせるかによって利益が生まれる。また、番線、土嚢袋、帯鉄等の再利用を徹底化して他社に比べて長持ちされればそこからも利益が生まれるのである。そして、受注ミスや出荷ミス（積み忘れ、数量違い、

---

[105] 第 28 期（2003 年 10 月～2004 年 9 月）の場合、挨拶七訓賞をもらった人は 25 人、応接マナー賞をもらった人は 24 人から推薦された。

[106] 苦しいと感じているのは特に営業である。法令遵守の徹底化によって営業の社内での地位が「下」になり、顧客の要望への対応が限られる。その中で「レンタルの単価を上げてこい」といわれる。「やっぱり、どんどん社内を中心にしていけば、お客さんのほうが厳しくなっていきますので、（お客から；呉）融通が利かない」と文句を言われるという。「景気が悪くなったときに、すみませんと、ただ頭を下げたら（仕事が；呉）とれるのかといわれたら、そんなすぐに取れるわけでもありません。だからやっぱりそういったことは、今、僕はちょっといろいろ、怖いなとは思いますけどね」と苦しい胸のうちを打ち明ける。

サイズ違い・商品違い）などによって顧客の注文した商品を届くことができなかったり不良品・粗悪品を出したりすれば、商品を送り直さなければならないが、それを減らすことも利益に繋がる。それにレンタルした商品が返却されたときに、貸し出したときの数や状態になっているかどうかをチェックする検収もきわめて重要であるが、それを間違えると、顧客に実態より少なめにあるいは多目の弁償を求めることになる。前者の場合、同社の直接的な経済的な損に繋がり、後者の場合、不信感を与えて最悪取引中止に繋がることもありうる。利益創出は、建設機材の長期利用や再利用の徹底だけではなく、経費削減からも生まれる。たとえば、電気代の節約、消耗品の安価購入・再利用などをあげることができる。

以上、利益創出につながる業務は、従業員一人ひとりが会社との一体感、他の従業員との連携がなければうまくいかないが、それに資するものが前記の労使コミュニケーションであった。具体的な効果をあげてみると以下のとおりである。

1　持続的な利益の創出

バブル崩壊以降、特に、2000 年代に入り、日本の建設関連景気が弱まっている中、同社の売り上げもピーク時に比べると、3 割弱まで下がってきている。しかし、「それでも十分に利益を出せている」と、社長は確信している。「36 年間赤字になったこともなく、また、内部留保も 40%、自己資本率も上がっている。」なぜ、それほど売り上げが下がっても利益を出し続けているのか、その主因は「社員の質があがった」ことにあるという。上記の法令遵守経営と労使コミュニケーションの円滑化により、従業員の自発性・自立性が高まり、より効率的に仕事をこなしてきた結果といえよう。こうした会社の収益体質を高めた裏側には、「社員に妥協するようなことはしたくない」という強い信念があった。従業員は、その社長を信頼したのである。

利益のほか、毎年、多くの学生が面接試験を受けに何回も同社を訪れることを従業員がみると、そういう信念が間違いではなかったことを確認するという。

公共工事が過去 20 年間半減している中で、同社の成長も望みにくい。すなわち、売り上げを伸ばすことは難しい。その中で、利益を出し続けていくためには、「耐える経営」、すなわちコスト削減をしていかなければならない。10 年前から節電などありとあらゆる経費の削減を継続的に行っている。コスト削減は、「社員全員にきちんと理解させて、全員が協力し合って」いかないと実現が難しいが、労使コミュニケーションがそれに大いに役立っている。それによって財務の健全化が図られている。また、コスト削減には、それぞれの担当責任者を決めている。責任者には他の社員からさまざまな情報が提供されるが、それを利用するといっそうのコスト削減につながる。上記の労使コミュニケーションにより、従業員の会社との一体感だけでなく、社員間の意思疎通・助け合いも高まっているからコスト削減は進むのである。

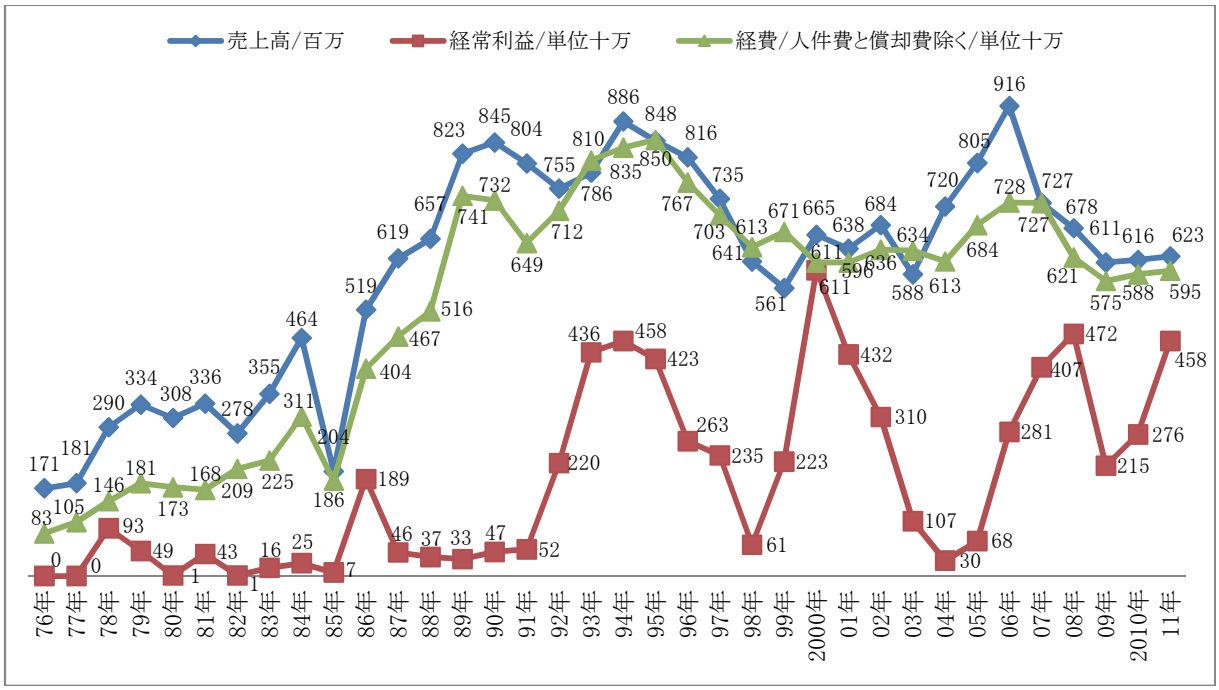
同社は、「10 年ぐらい前から付き合っている 4 つの銀行に対して、当社から貸してくれと

は一切言いません」という銀行とのかかわりは、持続的に利益を出していることの１つの現われであるといっても過言ではない。

週休二日制や残業ゼロへの取り組みは、割増残業代を払わずに済むので、常に残業のある会社に比べて、人件費を抑えることにもなり、その結果、収益向上につながっている。また、多能工化により育児休業者の代替要員として派遣や契約社員を使わないで済むこともコスト増を抑えることにつながる。

以上の取り組みにより、図表 2-3-１のように、同社が利益を出し続けている。1990 年代後半から 2000 年代初頭までの売上高は、1994 年に比べて約 25%も減少したが、経常利益は最も多く出し、また、リーマンショックの影響で売上高が急減したにもかかわらず、高水準の利益を出し続けている。また、経費も 1990 年代半ば以降減少し、2006 年～7 年、売上増加に伴い幾分上がったものの、基本的に抑えられている。それは、上記の法令遵守や労使コミュニケーションの徹底化により、「社員の質が上がった」結果だと、社長は「信用」している。

図表 2-3-1　拓新産業の業績･経費の推移



出所：拓新産業提供資料「創業からグラフで振り返って」

2　優秀な人材の採用と社員の能力向上

同社は、毎年、数名の学卒者を採用している。にもかかわらず、約 400 名の応募がある年もあり、説明会も多いときは 20 回以上にのぼる。多くの応募者から同社の必要な優秀な人材を採用することができるのである。社長は、採用の際に最も重視しているのは「会社に対する愛着だ」という。会社に対する愛着は、仕事の内容ももちろん重要であるが、上記のとおり、有休完全取得、完全週休二日制、残業ゼロに魅力を感じ、ワーク・ライフ・バランスを

図る上で必要な会社という意味から感じるのではないかと見られる。採用される「個々人の能力は、社長の期待するほど高くはない」が、労使コミュニケーションの円滑化により、会社との一体感などを抱き、目標を達成する上で必要なチームワーク・総合力によって、高められていく。その過程で、優秀な人材と化していくのである。

新入社員の採用によって、社員の能力が向上しているが、勤続 13 年の TR さんは、その様子を次のように語った。すなわち、「やっぱり学生（新入社員；呉）は、うちの商品のことをまったく知らない、ゼロなので、僕が１か月間教えるんですね。そうすると、やっぱり学生が社会人になって学びたいという意思が強いので、どうしてもそこそこ勉強してくると、２年目、３年目の人たちは１年目の従業員に抜かされるんじゃないかなという危機感を持って、僕に『これはどうやったですかね』というふうなことで聞いてくる」という形で、新入社員の採用と教育が、既存社員の能力向上意欲を高める。それによって、社員全体の能力向上が図られるのである。その結果、「そのおかげで下が育ってくれれば、僕らも休みがとりやすい」ことにつながり、社員の能力向上が年休完全取得にも貢献している。新卒採用→既存社員の能力向上→年休完全取得→多くの応募者→新卒採用という好循環ができているのである。

3　会社との一体感、信頼感、目標意識・モチベーションの向上

TT さんは、「もうちょっと若かったらもうちょっと給料がほしいとかそういうのが出てくるんでしょうけど、大体会社のこともわかってきだしたら、あまり給料を社員にばらまいて会社がつぶれてしまっても一番困るから」という考え方を持っている。従業員も自分たちの処遇を上げることだけに関心があるのではなく、処遇向上に伴って会社の経営がどうなるかについて関心を払っている。勤続とともに、会社との一体感が生まれてそれが強まっているといえよう。業績に連動して支払われている決算賞与についても、「結構還元されていると思いますよ。売り上げに対して、比例して。やっぱりいいときはそれなりにもらっていますし」という反応を、TT さんは示した。労働者の処遇のみを考えるのではなく、それによって会社の経営がどうなるかをも考えている。それを「労働者の半経営者化」と言い表すことができる。

利益を出すためには売上を伸ばし、経費を削減することが必要であるが、その実現の要件は、全社員が会社との一体感を持ち、一丸となることである。社長はそれを次のように述べている。「全社員一丸となって売上目標達成を目指すと同時に、全社員一丸となって経費削減に取り組まなければ会社の利益は上がりません」[107]と。逆に、「1 人でも悪く思われる者がいれば、全員が悪く思われ、ひいては会社全体にも影響が及んでしまうこともあります」[108]という面から見ても、会社利益にプラスの効果をあげてマイナスの効果を抑えるためにも、全ての社員が会社との一体感を持つことが極めて重要である。

---

[107] 拓新産業提供資料『第 29 期経営計画書発表会（2004 年 10 月～2005 年 9 月）』
[108] 拓新産業専務の発言、拓新産業提供資料『第 29 期経営計画書発表会（2004 年 10 月～2005 年 9 月）』

社長は、言行一致に徹している。社長は、企業の社会的存在という認識から、地域貢献をうたっている。いうだけではなく実行に移している。第1に、約2006年から毎週朝に会社周辺の清掃を行っている。第2に、1996年より毎年、商工会にお金（30万円）を寄付している。それをきっかけに商工会で「地域社会福祉活動振興基金」が作られた。同基金により、地域の防犯、ボランティア活動などにかかわる費用がまかなわれている。第3に、障害者と高齢者の雇用を進めている。現在、5人の障がい者（知的障がい者4人、発達障がい者1人）を雇っている。高齢者も自社の60歳定年後あるいは他社からの転職者についても65歳まで再雇用している。やり続けることがたやすくない以上の社会貢献を実行することによって、従業員は社長・会社を信頼することができるのである。

以上のような労使コミュニケーションによって、「末端社員まで会社がどんなふうな会社なのか、どういう方向を向いているのか、どんなふうな環境の中で会社が運営されているのかを知る」ことになるが、それによって、社員の一体感が出て、「社員のモチベーションが上がっている」と、社長は判断している。また、上記のとおり、法令遵守徹底化のきっかけになった新卒採用を同社は毎年行っている[109]。その結果、「毎年、後輩が入ってくるわけですから、これはものすごいモチベーションになります」というように、同社の社員のモチベーションは常に保たれ、また、高まっている。と同時に、いまや同社は評判の高い企業となっているため、多くの学生が面接のために同社を訪ねてくる。社員は、そういう多くの学生を見ながら、「うちの会社、いい会社じゃないか」と思い、刺激を受ける。また、高い倍率をくぐって採用された新人も「これだけのたくさんの学生の中から自分たちは選ばれた」という自負心と会社との一体感を高めることになる。

社員研修や経営計画発表会等で特によく現れているが、「社員（特に中堅あたり）は、自分たちが経営をやっているような誤解をしているような形で進めている」ほど、従業員の自発性・モチベーションはきわめて高い。また、従業員全員が経営計画書の作成にかかわるので、「社員一人ひとりが明確な目標を持つとともに、会社とのかかわりを深めている。」

同社本社には事務所と現場（機材センター）があり、現場の手が足りなければ、事務所の社員が応援に行くことになっている。ほぼ毎年一人当たり２週間の２回というペースである。現場の仕事は、事務職の社員（ほとんど女性）には慣れていないし、体力的にもきついという。そのため、事務職の社員何人は、社長質問会の際に、応援の回数を減らしてほしいという要望を出した。社長は、それに応えて回数を減らすことにしたが、それに対して負担が高まる現場の社員は、「まず、本来ならば僕らの部署で補わなければならなかったことが間に合わなかったので、応援という形で来てもらっているので、（応援に来てもらうそれ自体；呉）申し訳ないという気持ちのほうがある」と、応援回数の減少に理解を示した。お互いが不信感を持つのではなく理解しあっている姿がうかがえるし、それぞれが会社との一体感を持っ

[109] 例外的にリーマンショックを受けた第33期（2008年10月～2009年9月）と第34期（2009年10月～2010年9月）は、新卒採用を中止した。

ていることの現れであるといえよう。

4　個性と自主性の発揮とチームワーク

社長は、ここ 20 年間、営業のために顧客に訪問したことがない。従業員自らが社長の意向を正確につかみ、それに基づいて顧客への対応、顧客開拓を行っているからである。

「どっちもそれで（残業なしで；呉）助かるわけです、会社側のほうもそういう割増を払わないでいいし、社員も決められた時間内でどうやって自分の仕事をこなすかというそこから改善が出てくるわけです」からという。改善というものは「野放しになっておると改善なんて生まれませんよ、なかなか。この時間内でしか仕事はできないという壁をつくってあげれば、いろいろやっぱり知恵が出てきます。」実は、ノー残業が従業員の自主性・生産性向上を促しているのである。

従業員は、さまざまな委員会やサークル活動に参加することにより、自分の個性を発揮するとともに、同僚とのよいコミュニケーションをとることができる。それが仕事上でのチームワークを高めることにつながるのである。

サークル活動でも自主性の発揮がなされている。サークル委員長が各サークルのとりまとめをしているが、あるときはサークルの責任者を決めるときもあれば、決めないときもあって、状況に応じて柔軟に対応している。次のように述べている。「サークルの責任者を決めると、そっちに偏ってしまったりすることがあるので、その次の年は、じゃあ今年は責任者を決めるんじゃなくて、この行事に対しての担当、この担当は誰という、細かく分けて決める年もあるので、それぞれですね。」

サークル活動や行事を通じて普段関係のない社員の間にコミュニケーションがとれるように工夫している。既述のとおり、「極力、課ごとに固まらないように割り振って、班を決めてやるんだとかしていますので。その後の飲み会があっても、ある程度席を決めて、ばらばらで座ってもらって、ふだんコミュニケーションをとらない人たちともとれるような場作りというのを、」社員自らが考えて目指している。こうしたサークル活動が、利益創出につながる社員間の連携・チームワークに貢献しているのである。経費節減に関連して、直接担当者ではない従業員が、私用で「買い物にいったついでに、ここのスーパーのほうが安いやといったら、その情報を担当者にいってやったり」することもよいチームワークの現れである。

5　高い付加価値創出の働き方

TM さんによると、同社の機材のレンタル料は、競合同業他社に比べて「ちょっと高いほう」である。それにもかかわらず、顧客が同社を利用し続けているのは、「営業マンがその会社とずっと付き合っている」という相互信頼感と、事務職員の「感じのいい挨拶と電話対

応」[110]といえる。社員満足が顧客を引き込んでおり、高付加価値創出の働きに繋がっている。

他社の情報を集める、他社の営業よりも数多く足を運ぶこと、顧客からの要望には、他社よりスピーディーに応える働き方によって、高い付加価値が生まれるのである。

6　ワーク・ライフ・バランス

年休完全取得、完全週休二日制、残業ゼロとその実現のために図られる労使コミュニケーションによって、同社の従業員にはワーク・ライフ・バランスがとれている。その様子を追ってみることにする。まず、趣味活動が仕事に生かされていることを簡単にみることにする。

営業にとって、顧客との地道なリレーション作りが何よりも重要であるが、その取っ掛かりをつかむことが課題である。取り掛かりの１つとしてスポーツも欠かせない。同社では、基本的に残業を行わないので、従業員は、多様な趣味活動を行っている。その中にスポーツもあるのである。TM さんは、学生時代からサッカーをやっていたが、社内でもそれを続けており、サッカーチームのキャプテンにもなっている。そういうスポーツの話題を顧客とのリレーション作りの取っ掛かりにしているが、それが顧客からの注文につながるという。

それでは、ワーク・ライフ・バランスについて 6 人の従業員の事例・声を紹介する。

「TT さん」:（男、管理課、勤続年数 14 年）

TT さんは、商品を現場に出す前の整備、トラックへの積み込み、返却の際の検収業務などの商品管理を行っている。子供は調査当時 1 人であり、2 人目は 2013 年 1 月出産予定である。TT さんは、残業がないので、「早く帰って子どもを風呂に入れて、いまは奥さんが妊娠中なので、なるべく自分で家事は手伝ったり買い物をしたりしている。」また、「幼稚園とかでの行事があればすぐ休めて参加できる」という感じでワーク・ライフ・バランスを実現している。TT さんの入社も、「求人票を見て休みが多い」ことで決めたという。年収は税込みで約 400 万円である。

「TK さん」:（女、総務部の経理、勤続年数 12 年）

TK さんは、高校の先生に「社長と社員との風通しがいいということで説明会に参加してみたら」と勧められて、「実際来てみてよかったんですよね。雰囲気が。働きやすそうだなと思い」、この会社への入社を決めたという。「（保育園から；呉）急な連絡があっても、今まで帰れなかったということは一度もなかったし、さらには、「（PTA の；呉」）役員もしている。」

「TY さん」:（女、営業事務課、勤続年数 20 年）

TY さんは、高校の先生に「この会社いいから面接にいってこいといわれて」面接だけで入

[110] 筆者が 1 回目ヒアリング調査の日程調整のために同社の代表電話番号にお電話をしたときの電話対応は、今までもっともやさしく親切であり的確なものであったと考えた。

社が決まったという。独身である。入社後、会社が変わったと一番感じたところは、「有休を完全に消化しなさいというところがすごい。逆に消化しないと怒られる」ことであった。残業がなくまた有休を完全消化しなければならないので、「自分で仕事を管理していかないといけない」ので、仕事のやり方や区切りなどに工夫を凝らすことになる。

また、「仕事は自分しかできないっていうふうにはしていない。」同僚との間にも、「1ヶ月交代で業務を交代させたりとか、後は入力とチェックを交互にしたりとか」という感じでいつ休んでも仕事に支障が生じないようにしている。

入社して「結構すぐやめるかなと思ったらこのままずるずると 20 年も過ぎてしまって、合っていたんでしょうね」という流れで仕事を続けている。

「TM さん」:（男、営業、勤続 17 年）

営業担当の TM さんは、毎年 20 日の有休を与えられている。子どもが 1 人いる。今まで完全に消化し切れなかった有休を清算するか翌年に繰り越してきたが、若いときは前者、最近は後者で処理している。そのため、当年度の有休に繰り越し分を加えると、2013 年度は 36 日ある。2012 年、月約 2 回のペースで有休を取得して 22 日～23 日消化した。仕事で有休がとれなくても「年末から 3 か月分の有休を強制的に会社にとらされるようになる。」TM さんは、営業という仕事上、有休の日でも「まず携帯電話は絶対切らないようにしている」という。それは、顧客からの電話に対応するためである。そうはいっても同業他社の営業担当者からは、「拓新さんはいいね、これだけ休めて。それでよく仕事できるねって」感心される。

TM さんは、現役兼監督として野球、ソフトボールなどの 5 つのチームに入っているが、「その中のひとつが顧客の作ったチーム」である。また、あるチームでは「顧客の息子さんに野球を教えたり指導したりしてすごく仲がいい」という。件数は 2 件ほどでそう多くはないが、こうしたスポーツを、新しい顧客を開拓したり、よい関係を維持したりすることで、仕事に生かしている。これも週休二日、年休完全取得、無残業という会社の方針があったからこそ可能である。

「TR さん」:（男、管理部、勤続年数 13 年）

TR さんは、小さいころから空手をしていて、親族が空手道場を開いているので、「その跡を継ぐじゃないが、やっていく」ことができる職場を探した結果、同社を選んだという。実際、「九州大会、全国大会といくと、やっぱり 4 日は休みをとらないといけないという中で、きちっと有休がとれていますので、その点は今現在も満足している」と、会社選択に満足を示している。このような何日間の休みをとっても仕事には問題がないと次のように語る。すなわち、「うちの会社自体が新卒をどんどん採っているので、僕 1 人いなくても、下をきちんと、ある程度育てておけば、一人抜けたって、個人的なあれじゃないので問題ない。」有休の取得を機に、部下を育てなければならない意識が高まり、また、部下は、上司・先輩が有休

をとっても、仕事をこなしていくという責任意識とともにそれにふさわしい能力を身につけていかざるを得ない。

自分に必要な趣味活動などで有休を使い、また、「何の用事もないときじゃあ僕休もうかみたいな感じでとっても」毎年ほぼ 2〜3 日は余るという。知り合いと一緒に遊びに行く際も、相手の都合に合わせて有休をとるので、知り合いとの関係も保ち続けることができるのである。

「TG さん」:（女、総務、勤続 7 年）

TG さんは、同社を選んだのは、「お休み（年次有給休暇；呉）の面が一番魅力的で」、かつ「育児休暇・産休とかもきちんととらせて、かつ、ちゃんと復帰して働いている女性社員がいると聞いていたので、そこだったら、将来を考えてもずっと勤められるかな」と思った結果である。2012 年 11 月に結婚したので、まだ、子どもがいないが、今後、子どもをもうけても働き続ける予定である。

以上のように、ワーク・ライフ・バランスのとれた会社であるので、「女性社員のほぼ半数が結婚し、子どもを持っても普通に仕事をこなしている姿を目にする」ことができる。そのため、結婚していない女性も「結婚し、子どもを持つ親になることを考えても不安を感じることはない」という。実際、8 年ぐらいで育児休業を 100%4 回も取得して、4 人の子どもを出産した従業員もいる。

制度的にも子育てと職場生活が両立できるようにしている。第 1 に、子どもの看護休暇を相談の上認める。看護休暇は、小学校就業前の場合、1 人目は 8 日間、2 人目は 15 日間とれるようになっている。第 2 に、本人の希望により、勤務時間を短縮することができる。第 3 に、育児休業制度を周知し、その取得を推進する。第 4 に、育児休業を取得した従業員に職場復帰後研修を実施する。第 5 に、本人の希望により、フレックスタイム制度を選択できる。個別に保育時間に合わせて始業・終業時間のスライドが可能である。第 6 に、所定外労働をさせない。それに、関連制度の内容は、誰でも見やすいように掲示板に掲示している。制度だけではなく、周りの人、特に上司の態度も重要である。子育てに関連して、1 週間の長期間の休みをとる際に、上司が「休みの申請についてアドバイスしてくれたり、もし業務について支障がでるようなら、自ら出ていってカバーしてくれる」という。また、同僚も「お迎えでしょう、早く帰りなさい」と声をかけてくれる。

同社は、ワーク・ライフ・バランスがとれていることによって、2004 年福岡県で 2 番目に「子育て応援宣言」登録企業となり、また、同県より「男女共同参画企業賞」も受賞した。そして 2009 年 21 世紀職業財団より「職場風土改革促進事業実施事業主」の指定を受けた。

第 4 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

藤河社長は、自ら「労働者代表を兼任しているみたいなものです」という。社長の経営者と労働者代表との兼任の姿を次のように言い表している。すなわち、「私の頭の 1 つのステージにいる労働者代表に社員の不満とか要望なんかを把握させて、経営者というもう 1 つの僕の中の人がその代表と話し合っている。」「労働者代表を兼任する」ために、社長は、前記のとおり、社長質問会、経営計画発表会などの機会を捉えて、労働条件についても従業員の不満や要望を聞き、それに対する回答・説明を行っている。たとえば、2009 年の経営計画発表会では、「給与は福岡県内地元企業のトップクラスの水準を目指します」と宣言した後、成果主義などの世間の動向を勘案しながら、労使の「双方にとってよりよい方法を考えていきます」という方針を述べた。

労働条件に対する基本的な考え方は、「将来も安心して安全に働ける、安定した生活設計が立てられること」である。そのため、「社員の処遇面でできるだけあまりアップダウンしないように、その代わりに、いいからぼーんということもないよというやり方」が貫かれている。そのありようとそれをめぐる労使コミュニケーションの内容についてみていくことにする。

1　労働条件の実態

(1) 労働時間

拓新産業の就業時間は、午前 8 時 30 分から午後 5 時 20 分までであり、正午から午後 1 時までの 1 時間の休憩時間を差し引くと、実働 7 時間 50 分である。

休日は、日曜日（法定休日）、祝祭日、夏季休暇（3 日間）、年末年始（6 日間）、それに特定週休日（毎週土曜日もしくは金曜日）であり、それに年次有給休暇を加えると、1 年間約 144 日に及ぶ。

(2) 賃金

賃金は、大きく基準内賃金と基準外賃金、そして賞与に分けられる。基準内賃金は、基本給（職能給）と諸手当（役付、家族、営業、管理、運転、調整手当）、基準外賃金は通勤手当と割増手当によって構成されている。賞与として夏期と冬期、それに決算賞与がある。

同社には、基本的に残業がないので、月例賃金の大半は基準内賃金によって占められている。基本給である職能給は、9 つの等級[111]に区分されていて、初任給は、高卒 1 等級、短大・

---

[111] 1 等級は、細部的な指示または定められた手続きに従って、日常の定型的、繰り返し的な仕事、または特別の熟練を必要としない単純軽易な作業を行う職位（初級）
2 等級は、業務に関する普通程度の知識と経験に基づいて具体的な指示を受けながら通常の定型的、日常的職務を行う職位（中級）
3 等級は、業務に関する比較的高度の知識と経験に基づいて業務処理の方針並びに手続きの要点については指示を受けるが、通常はある程度の判断を交えた、比較的複雑な定型的、日常的な職務を行う職位（上級 A）
4 等級は、定型的、繰り返し的もしくは技能的作業を遂行する部門の指導者として技術的、管理的な調整を行いながら、上級監督者を補佐する職位（上級 B）

専門学校卒 2 等級、大卒 3 等級にと、学歴によって決まる。その後、職務遂行能力を基準に、業績、勤務成績、職位（役職）等を勘案し人事考課に基づいて、昇給・昇格が行われる。

諸手当は代表的なものを見ると、役付手当の場合主任 10000 円、係長 20000 円、課長 40000 円、次長 50000 円、部長 65000 円であり、営業手当の場合 3 等級以上 5 等級未満 20000 円、5 等級以上 25000 円、役職者 20000 円である。営業担当の従業員には、時間管理が難しいので、多少の残業を行うという前提で固定給の営業手当という形で支払っている。

賃金は、基本的に年功序列に近い。ただ、営業だけは数字がはっきりするので、業績主義の側面を少し入れているが、あまり大きく変えない。それは、「給料は生活給である」という考え方が社長にあるからである。

正社員の平均年齢は男性が 36 歳であるが、平均月給は大体 25 万円（年収 385 万円）、女性の場合、34 歳で 20 万円ぐらい（年収 310 万円）である。平均勤続年数は、男女とも 12 年くらいである。なお、正確な比較は困難であるが、福岡県産業計の平均賃金[112]に比べて月給は男性の場合低く女性はほぼ同額である。基本給は、「一度昇給したらずっと、減給ってできないもんですから」という側面があるので、「安定した企業経営」をしていくためにも、「意識的にある程度低めにして」いる。その代わりに、賞与で調整している。その結果、年収ベースで福岡県産業計に比べると、男性は約 30 万円低く、女性は約 23 万円高い。しかし、福岡県産業計の年収には超過労働手当（いわゆる残業代）が含まれており（男性が 156 時間、女性が 72 時間）、それを除くと、県の平均年収に比べて同社の男性はほぼ同額、女性はかなり高い水準といえよう。

賃金水準を決める指標としては、商工会議所から送られる「福岡市のモデル賃金表」を使っている。また、「基本的に残業代を生活の収入の一部という考え方を持たせたくない。だから残業も含めないと生活ができないような給与体系というのは間違っている」という考え方に基づいて、賃金を決めている。

賃金テーブルは存在しないが、ほぼ毎年、1.5～2%の賃上げ（定期昇給）を実施している。昇給は、「100%年功序列ではないので、多少は、わずかですけど、評価しています」というように、査定の結果を反映しているが、その幅は平均的な人を 100 とすると、最高 120、最低 80 くらいである。

なお、既述のとおり、会社としては、割増の残業代を払わないので、人件費を抑えることができる。

---

5 等級の以降は、職位だけで示すと、5 等級の職位は主任、6 等級の職位は係長、7 等級の職位は課長、8 等級の職位は次長、9 等級の職位は部長である。

[112] 厚生労働省（2012）「賃金構造基本統計調査」によると、福岡県産業計の賃金は、労働者 10 人～99 人規模の場合、35～39 歳の男性（平均年齢 37.4 歳、平均勤続年数 9.8 年）の年収は約 416 万円（＝月給 304.4 千円×12+年間賞与 501.9 千円）、35～39 歳の女性（平均年齢 37.6 歳、平均勤続年数 8.3 年）の年収は約 287 万円（＝月給 209.6 千円×12＋年間賞与 355.2 千円）であった。年間残業時間数は、男性 156 時間、女性 72 時間であり、月給と年収に残業代が含まれている。残業代を除いた年収は、男性の場合、約 389 万円、女性は 275 万円である。
http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001044260&cycode=0

全般的に建設産業が縮小している中、同社も売上を落としている。そのため、賃金の昇給率を低くしている。その代わりに業績に応じて決算賞与を出している。9 年続いている[113]。同社では、賞与を 3 回支給している。夏と冬、そして 10 月の決算賞与である。決算賞与は、業績主義に基づいて支給しているが、役職者を高めに設定する。平均的に決算賞与は給料の 1 か月分である。こういう賞与を含めて、「一応安定して、賞与を切り崩して毎月の生活費に当てていて、何とか生活できるぐらい」の給与水準であると、TT さんは語った。

そのほか、営業担当の従業員には、目標を達成したら達成の比率によって支払う報奨金制度があり、多い人は 100 万円以上支給されることもあるという。

社長は、賃金の三原則をもちそれを貫いている。三原則とは、「一面性でなく多面的、短期的でなく長期的、枝葉でなく本質的であれ」というものである。

同社には、持株会がある。一定の勤続年数に達する従業員に取得資格が与えられているが、株を持っている従業員・役員が退職するときに手放す株を購入する。同会のメンバー30 人が株の約 30%をもち、残りは社長がもっている。

労働条件の実態について社員はおおむね納得していると見られる。「もう少しもらいたかったなといったときは、正直はありましたけど。でもやっぱり、このご時世でそれだけ賞与があってだとか、ほかの知り合いとかの話を聞くと、僕よりも月の給料がいいといっても、やっぱり時間外でやっていることが多いので、それをみていくと、何となく納得している自分はいますけども」と、勤続 13 年の TR さんはいう。

勤続 7 年の TG さんも「もらえるのであればもらいたいですけど、まあ、やっぱりそれだけもらっている人たちはそれだけ残業もしているし、ほかの会社であれば、その人がやっている仕事をほかに代われる人がいなくて、お休みをとるのも調整が難しいとか、そういうのを聞いていると、このようなぐらいかなとも思います。」

そして、勤続 17 年の TM さんは、「給料面では、残業がないから競合他社に比べてちょっと下がるぐらいじゃないですか。ほかのところに話を聞いたら、(そちらが；呉) 月にしたらちょっと何万円かいいぐらい。でも何か年間比べた場合、休みとか比べた場合には、まあ、こっちのほうがいいのかな」と納得しているようである。

2　労使コミュニケーション

藤河社長は、労働条件に対する基本的な考え方として「将来も安心して安全に働ける、安定した生活設計が立てられること」、賃金 3 原則、法令遵守の徹底化を自ら進めてきた。それは、労働者代表を兼任しているような意識で取り組んでいる。そのため、労働条件をめぐり、

[113] 従業員の中では、「もうちょっと昇給率を上げてくれ」という意見をいう人もいる。しかし、社長は、安定した企業を続けていくためには、それは難しいと説明するとともに、決算賞与等を含めて、どれほど従業員のために努力しているのかを示しているという。

労使間の具体的なコミュニケーションは基本的に行われていない。しかし、社長が「労働者代表を兼任」しているような役割を果たすために、社長質問会、経営計画発表会などを通じて従業員の意見・声を聞き、それに答弁・対応しているという労使コミュニケーションができている。

同社は、法令遵守徹底化を図る企業として、法律の制定や改正内容を敏感にキャッチし、それを就業規則に反映している。たとえば、小学校就学前の子の看護休暇は、従来、1 年に 5 日を限度に与えることができたが、2010 年 6 月 30 日、改正育児・介護休業法の施行により、「1 人の場合は年 5 日、2 人以上の場合は年 10 日取得することができる」ことになった。同社は、それにあわせて「小学校就学前の子 1 人であれば 1 年間に 8 日、2 人以上であれば年 15 日を限度として取得することができる」と就業規則を変更し、2012 年 5 月から適用した。休暇日数は、法定より多い。

労働条件に関する法制度の変更は、社長もその把握に努めているが、総務が主要な役割をしている。総務が、上記の育児・介護休業のように、法制度の変更を踏まえて、就業規則の案を出すと、社長は、そのまま、場合によってそれ以上の内容を反映して就業規則を変更している。法令遵守徹底を図る同社では、就業規則も広く従業員に開示、その内容通り、場合によっては柔軟にそれ以上の内容を実施している。

3　従業員過半数代表

同社では、労働組合が存在しない。そのため、36 協定の締結や就業規則の変更の際に、従業員過半数代表の同意・意見を求めている。2012 年現在、従業員過半数代表は、勤続 20 年の TY さんである。

同社では、前記のとおり、残業も休日出勤もまったく行っていない。しかし、例外的に一部の従業員にあるが、それも年間で 10～20 時間ぐらいという。「残業が全く 100%ゼロというわけじゃないから、(36 協定を；呉）出している」という。TY さんが従業員過半数代表となっているのは、第 1 に、勤続年数が最も長いほうで、「わりと古株だからいいんじゃないかなということで社長が頼んだ」こと、第 2 に、「従業員みんなを集めてというふうにしなきゃいけないんでしょうけど、36 協定、ほとんど当社にとってあまり関係ないもんだから、もうこういうのは形式で」あるということが分かっていること、第 3 に、責任感があることを踏まえて、社長が本人に依頼し、本人がそれを受け入れた結果である。

社長が、このように、従業員過半数代表を選ぶのは、出来るだけ社員に代表という負担をかけたくないためである。今後、後継者の時代となると、現社長と同様の方針で経営と労使コミュニケーションをする保障がないので、社員自らがその代表を選ぶようにしていきたいと考えている。

実際、TY さんは、36 協定に判子を押す際には、形式的な 36 協定であることをわかっているものの、「人数とかもあってるよねという確認をしているので、その上ですぐ押すんじゃな

いですね。何日か後に一応印鑑が要るので、一応会社にも置いているけれども家にありますといって、とりあえず文章を見せてもらって、確認して印鑑を押します」というように、確認の上、印鑑を押している。

TY さんは、最初に就業規則変更の際に、判子を押すときの思いを次のように表した。「最初はだから、えって思った。印鑑を押すからですね。前していた人がやめたので、今回からって言われてするようにはなったんですけれども。最初のころは怖かったから全部コピーとかとったりはしていましたね。やっぱり就業規則とかもそうやって自分が印鑑を押すので、一通り目を通しておくとかはして、ちょっと暇な昼休みとかにネットでこういう就業規則っていうのを入れて、ほかの会社はこういうのがあるんだなというのをみたりとかはしました。わからないところは（社長に；呉）説明を聞いたりとかはしましたけど。」

社長は、新人が入ったとき、「就業規則を読み上げて」説明しているものの、彼らはあまり関心がない。また、「就業規則を各部署に置いてますけど、なかなか自分で閲覧する子はあまりいませんよ」という感じで、従業員はそれほど就業規則に関心を持っているわけではない。こういう状況の中で、36 協定や就業規則に関連して、従業員過半数代表の選出や行政への届出の際に必要な従業員代表の押印という手続きを進めることは「ほんとうに大変」である。

以上のような労働条件の実態、労使コミュニケーションがある中で、労働条件に対する従業員の意見を聞くと、賃金水準については、前記のとおり、「あまり給料を社員にばらまいて会社がつぶれてしまっても一番困るから（TT さん）」また、業績に連動して支払われている決算賞与についても、「結構還元されていると思いますよ。売り上げに対して、比例して。やっぱりいいときはそれなりにもらっています（TT さん）」と、納得している。また、「月にしたら（他社が；呉）ちょっと何万かいいぐらい。でも年間比べた場合、休みと比べた場合には、まあ、こっちのほうがいいのかな（TM さん）」と、月給は同業他社に比べると低いが、年収ベースでみると、そうではないと考えている。

他の 2 人の従業員も、前述のとおり、賃金と労働時間両方を一緒に考えると、おおむね納得しているという。このように処遇について納得しているのは、「みんなやっぱりお休みがあっていいとか、残業しなくて仕事を続けられるというのがいいと思って入っている人が多いと思うので、それは、みんなが守っていきたいと思っていることなんじゃないのかなと思っている」と、ワーク・ライフ・バランスを求めて入社した従業員が多いからだと見られる。

以上の結果、退職する従業員はめったになく、「離職率はここ 4～5 年で年平均 2%前後」である。従業員、その中でも特に女性は、なかなか辞めないが、それが「悩みの種」となっているほど、定着率は極めてよいのである。こういう労働条件と企業経営をしている社長に対して、「社長の経営力はすごい」とある社員は評価している。こういう社員の社長に対する評価は、「それなりの利益を出しながら」、「そこそこの昇給もしながら」、「きちんと休みをとらせながら」、その 3 つが「きちっとバランスよくとれている」という経営ができているとい

う社長の自己評価にも符合している。

第 5 節　まとめ：法令遵守徹底化による一流企業作りを求めて

藤河社長は、「企業のトップの一番の仕事は決断と実行」であるという考え方の下、法令遵守徹底化に基づいて労使コミュニケーションを築き上げてきたのは、中小企業家同友会の「労使見解」を「100%信じて」、それに忠実に従った結果であるという。基本的に法令遵守徹底化は、魅力のある働きやすい職場作りに向けて、労働者の基本的権利を尊重しなければならないという考え方から生まれたからである。基本的権利は、具体的に就業規則に明記されているが、それを大事にしたのである。すなわち、「いろいろ経営環境は変わっても厳しいときでも、安易に経営者だからということで、安易に社員に甘えずに、むしろ経営者もできるだけ守っていく」ことを貫いたのである。

こうした社長の決断と実行により、完全週休二日、年次有給休暇完全取得、残業ゼロという法令遵守が進むにつれて、新卒採用が実現し、第 1 回目共同求人合同説明会で拓新産業に「誰もこなかった」という「屈辱感や無念な気持ち」を晴らすことができた。しかし、新卒採用が全てのことを自動的に解決するものではない。新卒採用をきっかけに、継続して新卒採用を行い、彼らが勤め続けていける働きやすい企業にする必要があったが、そのために、社長質問会・報告会、経営計画発表会、連絡ノート、様々な委員会などを通じて、労使コミュニケーションの円滑化に努めた。数多くの労使コミュニケーションを通じて、従業員は、まず、社長を信頼し、会社の経営状況や目標、方向性などを正確に理解するとともに、会社との一体感をもち、会社の発展につながるように労働の質を高めている。それが、業務の効率化・簡素化、経費節減として現れて、従業員の総合力でみると、「同業他社に競争する中で少しは優位に」拓新産業を押し上げたのである。その結果、長期低迷の建設業界にかかわる事業を行っている企業として、売上高がピーク時に比べて 3 割弱も減り、また、リーマンショックのような急激な景気の変動があっても利益を出し続ける企業体質を作り上げてきたのである。

社長の信念に基づく法令遵守の徹底化は、短期的に見ると、経営にマイナスに働くおそれもあるが、長期的に見れば、むしろ一流企業作りにつながる経営資源にもなるのである。さらに、それにとどまらず、ワーク・ライフ・バランスの促進につながり、少子化問題という日本最大の問題の解消にも貢献している。

労働基準法の労働時間規定である、1 日 8 時間、週 40 時間労働制はハードルが高すぎるという声が一般的である。そのために、36 協定等による緩和策が講じられている。こういう環境の中、同社の完全週休二日、年次有給休暇完全取得、残業ゼロという法令遵守は目立つ。多くの経営者は、同社の事例に接しても、厳しい企業間競争の中で、法令遵守によって会社が本当に成り立つのかという疑念を持つほど、法令遵守は難しい。同社が法令遵守の徹底化を図りながらも利益を出し続けることができるのは、優秀な人材の採用と社員の能力向上、

従業員の会社との一体感、信頼感、目標意識・モチベーションの向上、個性と自主性の発揮・チームワーク、ワーク・ライフ・バランス等の効果を生み出した労使コミュニケーションの円滑化によるものだといって過言ではない。労使コミュニケーションの円滑化という基盤の上に、法令遵守徹底化による働きやすい企業作りは、従業員たちの労働の質・総合力と企業の環境適応力や収益体質の向上にも貢献していると、同社の事例は物語っているのである。より多くの企業が、同社の事例にならって、一流企業作りを目指していくことを期待する。

【拓新産業提供資料】

『第 29 期経営計画発表会（2004 年 10 月～2005 年 9 月）』
『第 33 期経営計画発表会（2008 年 10 月～2009 年 9 月）』
『第 35 期経営計画発表会（2010 年 10 月～2011 年 9 月）』
『第 37 期経営計画発表会（2012 年 10 月～2013 年 9 月）』
『就業規則』
『SCRUM　32 号（2011 年 7 月発行）』
『SCRUM　32 号（2010 年発行）』
『スクラムアミーゴ VOL.21（1998 年 9 月 1 日発行）』
『セクハラについてのアンケート結果報告（2004 年 7 月発行）』
『創業からグラフで振り返って』
『当社のビジョン』
『会議における表現５つの原則』
『職場内の安全について』
『コミュニケーションとは意見、対話、交流、意思の疎通』
『報連相！これだけは、やりなさい』
『安心と信頼は報連相の上に成り立っている』
『報告（業務+α）、（自発的な積極的行動）連絡、（自発的な積極的行動）相談』
『経営理念：一流の中小企業を目指す』
『業務全体組織図』
『経営計画発表会、3 つの経営資源』
『有休消化率（2012 年 4 月 12 日）』
『有休消化率（2012 年 7 月 19 日）』
『経過月数に対する有休消化率（2012 年 4 月 10 日現在）』
『経過月数に対する有休消化率（2012 年 7 月 10 日現在）』
『経過月数に対する有休消化率（2012 年 9 月 30 日現在）』
拓新産業ホームページ全資料：http://www.k5.dion.ne.jp/~takushin/

第 4 章　家業経営から社員参加型企業経営転換期の労使コミュニケーション
—鐘川製作所の事例[114]—

第 1 節　概要

鐘川製作所（以下、同社という）は、福岡県で 1914 年に創業した。同社は、総合精密板金（NCT 加工、レーザー加工、切断・折曲加工）、建築金物一式（幕板、笠木、巾木、見切り、手摺り等）、建築金属工事・設計・製作、さらには水産関連機器・設計・製作を営んでいる会社である。社員数は 2013 年 3 月現在、67 人であり、そのうち、パート労働者は 3 人と、社員のほとんどは正社員である。鐘川喜久治現社長は、4 代目の社長に当たるが[115]、2006 年就任した。その時、社員数は 41 人であったが、その間 26 人も増加したことになる。

同社の組織は、大きく金属加工事業部、水産機械事業部、建築工事事業部によって構成されているが、水産機械事業部は、2011 年 3 月に他社から買収した。従業員数ベースでみると、金属加工事業部が約 6 割、建築工事事業部は 1 割強（7 人）、水産機械事業部は 2 割弱（12 人）であり、残りは総務部門である。建築事業部は、特定の大手建設会社から「直接、施工の指導をするからやってくれ」という形で立ち上がり、同部門の売上の約 8 割をその会社に頼っている。また、水産事業部は、あるメーカーの事業部門を M&A で引き受けた[116]が、養殖の餌を作る機械を製造しており、非常に利益率が高い。

同社は、主力の金属加工事業部に関連して、九州全域と山口県の製造業を中心に、100 社以上の企業と取引をしているが、毎月の受注の 80%以上がその都度加工内容が違い、多品種少量生産を行っている。加工点数は、ピーク時の場合、約 5000 種類に及び、また、平均納期日数も 4～5 日と超短期である。このように、多数の取引先と多品種少量生産体制は、過去、特定の企業に依存した結果、その企業の盛衰や事業転換などに左右された[117]不安定な下請企業から脱皮しようとした結果である。

現社長によれば、「（前任の社長までは；呉）鐘川家のための会社という経営だったんですけれども、私になってから、社員中心の社員のための経営という方向に企業経営を切り替え」

---

[114] 同社に対するヒアリング調査は 2 回にわたって実施した。第 1 回目は、2013 年 3 月 7 日、社長と従業員過半数代表 KM さん（41 歳、勤続年数 23 年）、経営改革室長 KS さん（50 歳、勤続年数 23 年）、第 2 回目は、同月 27 日、社長と 6 人の従業員が対象であった。属性は、次のとおりである。再雇用の KO さん（64 歳、勤続年数 29 年）、女性のパート社員 KY さん（41 歳、勤続年数 15 年）、KW さん（41 歳、勤続年数 20 年）、KH さん（29 歳、勤続年数 6 年）、KN さん（32 歳、勤続年数 6 年）、KK さん（28 歳、勤続年数 1 年）である。ご多忙の中にもかかわらずご協力し貴重なお話をしてくださった社長並びに社員の諸氏に心より感謝申し上げる。また、2013 年 2 月 14 日、中小企業家同友会全国協議会の主催で行われた「第 43 回中小企業問題全国研修集会」の第 14 分科会「社員も社長も会社も成長していく IT 見るか？経営—失敗を検証し学ぶことで成長する（全ての経営情報を公開）」に参加し、社長の講演・グループ討議等の内容も活用した。

[115] 1 代目の社長は祖父、2 代目は父親、3 代目は兄であった。

[116] 引き受ける前の社長は、現社長の兄で現在の会長である。6000 万円の金融負債を抱えていたという。その会社に鐘川製作所の社員 2 人を出向させていたが、彼らが、出向先の企業の社員は「みんな一生懸命働く職人です。だから救ってください」と泣きついたことを踏まえて引き受けを決断したという。

[117] 1970 年代前半、売上の約 95%を特定の 4 社に頼っていたが、最大の取引先企業が倒産した影響で倒産危機に瀕したこともある。

つつあるが、それは「壮大な実験」であるという。その実験がどのように展開されているのかを労使コミュニケーションの文脈で解明することにする。なお、同社長は、1988 年中小企業家同友会に入会した。

第 2 節　家業経営から社員参加型企業経営への転換

1　家業経営の失敗

鐘川製作所は、1963 年、プレスブレーキを導入し、本格的に金属の切り曲げ加工を始めた。その結果、ダンプ・トラック会社等の 4 社からの受注を増やして、1975 年には、売上の 90%以上をその 4 社に依存する下請け企業と化した。当時の従業員は 12 名であったが、そのうち 6 人が経営者の家族という典型的な同族企業であった。ところが、オイルショックの影響により、最大の取引先企業が会社更生法の適用を申請したので、同社は、月商２か月の負債を抱えて倒産の危機に遭遇した。幸いに、最新 NC ターレットパンチプレスを導入して農業用ハウスメーカーと大型取引（売上の 50%を占める）をはじめた結果、倒産の危機を脱し成長路線に転じることが出来た。しかし、成長は長続きしなかったが、それはそのハウスメーカーが 1981 年倒産したからである。その影響で売上が大幅に減少したが、それを期に電機機器関連企業との取引を始めて売上を挽回した。

ところが、1985 年円高ショックを受けて海外の製造業との競争が激しくなるにつれて、それにさらされている電機機器関連企業との取引を取りやめて、内需中心の建築関連企業に営業を転換した。バブル景気により売上が急増し、社員数も 35 名にいたった。子会社と関連会社も設立した。しかし、1991 年バブル崩壊後、関連会社と子会社を整理した。それに伴い負債額が膨らみ 6000 万円にのぼった。負債は、その後も続いた。新規取引先であったゼネコンの破産に伴い、売り掛けの代金を回収できず、1995 年 1 億 2000 万円、2000 年 5000 万円の負債が発生した[118]。以上の 2 億 4000 万円の負債を 2006 年までに全て償却することが出来た。こうした負債とその償却をしながらも、「赤字を出さずに 36 年間ぐらいずっと黒字経営」をしているが、それは、「社員の頑張りのおかげ」であると、社長は判断している。

2006 年社長に就任した現社長は、それまでの会社経営は失敗も多かったとみている。それは開かれた経営でなかったのが要因であると考え、失敗しないためには社員が経営に参加する形が望ましいと判断して、まずは「全社員による自社決算書の勉強会」を開始した。また家業経営からの脱却を狙い、後述の通り、創業家の株保有比率を下げるコーポレート・ガバナンスの変革、社員の経営者チェック等の労使コミュニケーションの円滑化を本格的に進めている。

---

[118] 社員は、会社の負債のことをまったく知らなかったと次のように語った。「負債があるということ自体を知らなかったです」（KM さん）と。

2　「見える化（IT 化）」による社員参加型企業経営への転換

同社は、上記のような多額の負債を抱えていたが、経営効率を高めるために見える化（IT 化）を進めた。1995 年、社内 LAN を構築して会社の管理体制の IT 化を進めた。1998 年は原価管理体制の IT 化の完成、2005 年はより高度な原価管理体制と経営情報の共有化（社内メールや詳細行動計画情報のオープン化）が図られた。なお、会社は、2011 年に引き受けた水産事業部に対しても初年度約 1000 万円を投じて見える化をすすめた[119]。

こうした IT 化は、第 1 に、全ての原価（取引先別粗利額・物件別粗利額・製品別粗利額）を把握し、第 2 に、目標数値に達していない取引先の分析を行い、加工品別に詳細に再分析を行い、営業の単価設定が悪いのか、工場の担当者の生産性が悪いのかを協議しながら、次の受注の際に対策を考えるのに有効であった。それに伴い、営業も無駄な値引きをしないようになった。さらには、第 3 に、原価管理だけでなく社員の個別の生産性も分析して賞与や給与等の考課査定を行うにも活用されている。その結果、第 4 に、「社員同士の生産性の競争が始まり、非常に生産性が上がる」という想定外の効果も現れた。

以上の IT 化は、3 次にわたって進められたが、第 1 次と第 2 次にそれぞれ 1,500 万円、そして第 3 次に 3000 万円と 6000 万円がかかった。そのほかにも、3 次元の CAD の導入等も進めて、それらをも含めると、約 18 年間、1 億 4000 万円あまりを投じたことになる。

IT 化による原価管理の徹底化は、利益の出る会社経営を図るためであった。と同時に、従来、大型取引先の破産などにより、大きな負債を抱えたことを踏まえて、取引先の 1 社が売上高に占める割合を最大でも 15%前後に抑える方針を打ち立てた結果、取引先企業数が多くなりそれを管理するのにも大いに役立っている。特定の企業に売上高を過度に依存しない「自立型加工業化」は、1998 年から本格的に取り組んだ。

原価管理の徹底化について少し具体的にみると、以前、「営業は、利益が出ると思い、向こう（大手企業；呉）の要請で 50 万円、100 万円値引き」に応じていたが、それでも営業は「利益が出る」といっていたが、社長（当時、専務）は、本当にそうであるかを確認するために、顧客のベスト 10 企業のために行う従業員の作業日報を自宅に持ち帰り、夫人と一緒に分析した。そういう会社の売上高と従業員の作業時間を分析した結果、「利益を出していない」ことが判明した。利益の出る仕事かどうかを判断するためにも原価計算の見える化（IT 化）を進めないといけないと判断したが、それが見える化のきっかけとなった。

IT 化を進めた結果、現在、工場作業員の時間当たり 6,500 円以上を稼ぐことを目標に、それ以下のところは自動的にリストアップされるという。リストアップされた客の中身を調べる。6500 円以上を目指して、加工した作業員を集めて協議したり、担当を新入社員からベテランに替えたりする。しかし、最終的に目標に達しなければ、顧客に対して値上げ交渉を行うが、それでも断られれば、ライバル会社に譲る。

---

[119] 2 年目は設備投資、3 年目は設計の 3 次元化を図るためにそれぞれ 1000 万円を投じた。

見える化は、原価計算や管理体制にとどまらず、社外の人々への社会・工場見学の受け入れにも当てはまる。2010 年頃から、他製造業や同業他社の工場見学を受け入れて、いわゆる「工場の見える化」[120]もすすめている。前社長までは工場の見学には消極的であったが、現社長は、「お互いに見せることによって刺激し合い互いに切磋琢磨して成長する」という考え方を持っているので、他社の工場見学に前向きである。工場の見える化によって、第 1 に、工場・設備や従業員の働き方について外部の意見を聞くことが出来る。「社員はそんなに進化しているという実感はないけど、よそから来た方は『どんどん変わってる』、『こんなに変わってる』」と客観的な評価をしてくれるので、会社・工場の変化内容を確認し、確信を持つことが出来る。第 2 に、社員の成長意欲が高まった。「勉強したいから行かせてくれ」と社員から他社への工場見学、勉強会への参加要請が多くなった。社長は、最大限、従業員の成長意欲を充たしているが、その際、「教育のない職場に未来はない、君たちが伸びることが、会社が伸びることだ」と話し、成長意欲を高く評価している。

以上のように「全ての原価の見える化を推進するだけでも経常利益率が 2%程上がった」という。

より具体的に、同社が考える IT 化の成果を見ると、第 1 に、営業の原価意識・見積もり技術が向上した。第 2 に、現場の社員間の生産力や技術力に競争意識と原価意識が芽生えて生産性が向上した。第 3 に、社長といえども査定数値が規則を超えれば、その査定は外されるために、賞与・給与の考課に対して社員が公正さを認識することになった。すなわち、社員の人事評価に対する公正感が高まった。第 4 に、取締役会議、経営育成会議、株式総会の資料・議事録を含めて全ての経営情報がイントラネット上に開示されているので、経営の透明化や健全化が図られた。

第 3 節　労使コミュニケーションのありよう

社長は、情報を公開し、「最大の財産である社員のモチベーション」を高めるために、労使コミュニケーションに積極的に取り組んでいる。それに公私混同を行わないことも加えられて、社長の考える「社員参加型企業の 3 大要素」となる。すなわち、情報公開、社員のモチベーション向上、公私混同禁止という 3 大要素である。それを実現するために、労使コミュニケーションが行われているといって過言ではないが、逆にそれが労使コミュニケーションの基盤でもある。その具体的な内容をみることにする。その前に、企業のあり方を表す経営理念を簡単に考察する。

[120] 同社は、5Ｓ運動に参加しているが、同運動のメンバーの工場見学を受け入れた際に、掲示板にある経営チェックシート（後述）が評判になったが、それをきっかけに工場見学の申し出があったので、それを受け入れることになった。

1　企業の経営理念

同社では、次の経営理念を掲げている。「私たちは会社の永続的発展を図りより良い製品を通じて地域社会の繁栄に寄与するとともに私達の人間成長と福祉を増進する。」

また、経営目的は「社員の幸せの追求と実現」[121]であると明記している。それは、この目的のための努力の過程や成果が地域社会、取引先、株主を満足させることに繋がると確信しているからである。ただし、「幸せ」というものは、他から与えられるものではなく自ら発見し、耕していくものである。すなわち、積極的な姿勢から生まれるものである。それを満たすためには、同社では、日々の仕事の中から自己目標をもち、それを達成する喜びを体験し、人間的成長を続け、また仲間との連帯感や組織での役割を自覚し、充実した働く喜びを見出せる職場環境づくりに努めている。

同社は、幸せの追求と実現を図るために、次の 6 つの経営基本方針を定めている。第 1 に、常に社員の目線で経営の透明性をチェックしていく。第 2 に、努力し働く社員達のための経営システムを確立していく。第 3 に、一緒に働く社員とその家族の生活の向上。第 4 に、不況でも成長できる自立型企業を目指す。第 5 に、経営・営業・技術・加工・施工の全てで一流のプロを目指す。第 6 に、業界における売上・利益・給与の全てで No.1 を目指す、というものである。

2　労使コミュニケーションの基盤

労使コミュニケーションは、労使がともに相手を信頼し、相手の言うことを理解し、受け止めることによって、本物となるのである。鐘川社長は、後述のとおり、様々なツールを用いて労使コミュニケーションを図っているが、まず、家業経営から社員参加型経営への転換を本気に進めている「自らの本気度」を示している。それを 4 つに分けて確認することにする。

(1) コーポレート・ガバナンスの改革：株主の脱創業家化

社長は、2012 年、大阪中小企業育成株式会社より 2310 万円の資本を受け入れて、同社の資本金を 6310 万円とした。それにより、創業家の 100%株所有から大阪中小企業育成株式会社 30.4%、社長約 33.3%、会長及び会長の子弟 36.3%の割合となった。今後、従業員持株会を作り、6 ～ 7 年にわたって社長所有の株を従業員に額面価で引き渡す予定である[122]。また、取引の商社にも全株の 10%を取得するように促す予定である。それにより、創業家が自由に社長を担う構造を変えて、従業員から社長が生まれる道をつくることになる。

このような株主の脱創業家化を進めているが、創業家ではない株主（大阪中小企業育成株

[121] 同経営目標は、現社長が中小企業家同友会の会議に参加した際に、静岡のある企業がそれを掲げていたことに影響されて、決められたという。
[122] そのために、現在、経営改革室が検討している。

式会社）には経営の透明化に役立つように株主としての発言・チェックをするように求めている。具体的に、第1に、必ず株主総会に出席するように、第2に、株主としての意見を出すように、また、第3に、基本的には社員の持株会の趣旨に賛同して欲しいと依頼した。さらに、第4に、今後株取得予定の商社から社外取締役を迎え入れて経営のチェックを図る予定である。

(2) 公私混同不可の明確化

社長は、家業経営から社員参加型経営への転換を図る上で公私混同をしてはならないと強く認識し、徹底化を図っている。社長は、私用で「会社の切手1枚を使ったらそのお金を払っている。また、会社の車を日曜日使ったらお金を払っているし、社員に自宅のガーデニングの機材を作ってもらったら（請求される）金額を払っている」という。このように、社長自らが公私混同をしないだけではなく、後述の通り、社長に対する経営チェックシートの中に、「業務において公私の区別をしていると思いますか」という項目を入れて、従業員からのチェックを受けている。

社長は、公私混同をしないことを超えて、場合によっては「私」を小さくし「公（会社・社員）」を大きくするように努めている。リーマンショックの後、業績不振を踏まえて自らの給与を「7割カット」する代わりに、社員の賃金カットは5%～10%に抑えた。

公私混同不可の明確化を打ち出し、それを実践することにより、中小企業（特に同族会社）の場合、「会社の利益があれば社長に持っていかれる」という一般的なイメージを払拭し、利益は社員に還元するという認識を社員に深めることができる。社員は、それを通じて、社長、会社を信じ、社長の言うことに耳を傾けて真摯に受け止めることができる。

(3)「経営の心」の共有化

社長は企業経営と労使コミュニケーションにおいて「経営の心」が大事であると考えているが、それは「ありがとう[123]」という感謝の心である。「激動の時代を乗り越える、また、一体化を持つため、我が社の文化をつくるために、やはりありがとうという感謝の気持ちをみんなで持ってね」と機会があるたびに従業員に伝えている。実際、社長は、すべての社員に感謝の気持ちを持つとともに「どんな社員でも愛情を持っている。」感謝の心は、相手の存在を認めること、相手の存在によって自分が存在するということを表すものであり、お互いが意思疎通をする上で最も重要な姿勢である。

(4) 権限委譲

労使がコミュニケーションを図っても、コミュニケーションの内容を自分のものとして受

[123] 「ありがとう」運動を本格的に進めるために社長が「Thanks Card」を創案し、社内で普及しようとした。社長が、毎月カードを一番多く与えた社員ともらった社員を連れてランチを共にするというものであったが、「いつも決まった人間がなる」という「固定化」現象に意味がなくなったと判断し、1年でやめたという。

け止めて、その内容の実現に向けて積極的な姿勢を持たないと意味がない。積極的な姿勢を持つようにするためには何よりも従業員に権限を委譲することが肝要である。同社では、経営改革室を作り、そこで労働時間、賃金の見直し、60 歳以降の雇用のあり方などを全部考えさせている。そのあり方について社長としての意見はいうものの、会議には基本的に参加しない。そのため、室長をはじめそれぞれの委員会のメンバーが実質的な権限をもって検討し、決定することができる。

一般従業員の査定も、約 10 人の幹部社員（部長・副部長等）によって構成されている給与査定会議が行い、社長は一切関与しない。「社長は、最後に目を通されるんですけどほとんど社員が決めたことで大体決まる」という。

権限委譲に伴い、従業員が自主的に行うことが多くなった。例えば、経営計画の内容を従業員自らが作成しなければならない。そのため、「仕事が忙しいのにこんなことをさせられる」という不平不満はあるが、その際には、「お前たちの会社じゃないか」と自社心の自覚を促している。

3　労使コミュニケーションの実像

(1) 全経営情報の見える化と社員によるチェック

同社は、全ての経営情報を従業員に公開している。公開手段の一つが IT 化である。社員であれば、誰でもイントラネットを通じて、会社の全情報をみることができる。情報公開を通じて、従業員が会社の問題点を分析するとともにものごとを理論的に考えて対応できるように成長することを期待している。と同時に、社長の考え・行動を理解し、経営チェックシート等において、幹部並びに社長、また、経営に対する査定を行うようにしている。これにより、経営の透明性、公正さを高めると同時に、次世代の経営幹部の育成を図ることが出来ると、社長が期待している。

会社の売上高、利益、経営計画、部門別目標・前期の反省、個人別目標・前期の反省などの豊富な情報は、経営計画書に載り、すべての従業員に配布されている。同社では、現社長の就任以降、毎年「全社員参加による自社の決算書の勉強会」[124]を行っている。従業員は、掲示板に掲示されていないものでも、プライバシーに深くかかわる事柄を除き、すべての情報にアクセスすることができる。前記のとおり、一般従業員の査定は、約 10 人の幹部が集まってオープンに協議して決められる。

工場の中でも多くの掲示板が作られている。従業員の力量を表す「力量マップ」、「カイゼン提案グラフ」、「技能検定合格者」、「災害発生状況」、「不良発生情報」、さらには後述の経営チェックシートの内容までが掲示されている。

---

[124] 現社長が専務であった十数年前に決算書の勉強会を行ったことがあるが、勉強会終了後、食事をしに食堂にいくと、食堂のゴミ箱に決算書がいっぱい落ちていることをみてあ然として、「5～6 年は立ち直りきれなかった」という。

社長は､｢会社の問題点がない会社は問題だ｡会社の問題点を見つける会社にしましょう｣､逆に「会社に問題点がないとか問題点を言っても無駄だという会社は潰れる」という考え方を持っている。そういう問題点を見つけるためにも、会社の全経営情報を積極的に公開している。

社員は、会社の経営情報にアクセスするだけではなく、チェックしそれを会社にフィードバックすることができるが、代表的なものが後述の経営チェックシートである。

(2) 経営チェックシート

同社の労使が共に最も重視している労使コミュニケーションの 1 つが経営チェックシートである。社長は、就任して 2 年目に経営チェックシートを作り、社員が社長をどのように評価しているのかを確認し、課題認識とともに今後の経営に参考にしている。社長に関する 12 項目それぞれについて、社員の意見（匿名）を聞いている。社員の回答を点数化すると（図表 2-4-1 の注を参照)、すべての項目において 150 点以上となり、社員は、社長に対して肯定的に評価している。最も点数が高いのは、「社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいる」が 191 点、「社長としての能力（会社運営力、経営判断力）がある」が 177 点、「信頼できる社長」と「経営に関する指示や情報伝達が適切にされている」がともに 176 点であった。最も点数が低いのは「社員との意思疎通、コミュニケーションは取れている」と 150 点に過ぎない。

図表 2-4-1　2012 年　経営チェックシート（社長について）

	◎	○	△	×	✖	点数
信頼できる社長ですか？	13	20	9	2	0	176
社長としての自覚を持ち､経営に熱心に取り組んでいると思いますか？	21	18	4	1	0	191
社員との意思疎通、コミュニケーションは取れていると思いますか？	4	15	21	3	1	150
業務において公私の区別をしていると思いますか？	4	27	11	1	1	164
明るく活気ある職場づくりを目指していると思いますか？	10	14	18	0	1	161
経営に関する指示や情報伝達が適切にされていると思いますか？	9	26	9	0	0	176
会社の安全、衛生について注意していると思いますか？	8	19	13	2	2	161
問題が発生したときの解決能力があると思いますか？	11	24	7	0	2	174
社員を大切にする会社として経営していると思いますか？	10	20	11	1	2	167
社長の経営方針や考え方について理解していますか？	7	19	15	0	2	158
社長が掲げる未来像に沿って会社が運営されていると思いますか？	5	21	16	0	2	159
社長としての能力（会社運営力、経営判断力）があると思いますか？	15	20	7	0	1	177

注：◎：そう思う（５点）
　　○：どちらかといえばそう思う（４点）
　　△：どちらともいえない（３点）
　　×：どちらかといえばそう思わない（２点）
　　✖：そう思わない（１点）
出所：鐘川製作所提供資料『経営チェックシート集計結果』

このようなアンケート調査を通じて、社長は、社員とのギャップがわかり、そのギャップを埋めるために一層の努力をすることにしている。

アンケート調査は、項目ごとに自由記述欄を設けて関連する意見を書くようにしているが、社長は、そういう意見に対して個別社員のプライバシーにかかわることを除き、最大限回答し、それ（「経営チェックシートに対する回答」）を職場に掲示している[125]。最高の点数と最低の点数がついた項目について批判的にコメントした内容と回答をみることにする。まず、最も点数の高い「社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいる」に関するコメントの中に次のようなものがある。すなわち、「スケジュールを見てもゴルフばかりで社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいるように見えません」、「趣味のゴルフを表に出さないでほしい」、「仕事中にゴルフの打合せをしているので公私の区別をしているとは言えないと思います」であった。それに対して、社長の回答は次のとおりである。すなわち、「まず誤解されているようですが、私はゴルフが好きなわけではありません。趣味はヨットと登山、クラシック音楽鑑賞ですから趣味を優先するのならそちらにいきたいと思っています。ゴルフに行く理由は、第1に取引先との接待と人脈づくり、第2に、景気や経営情報の収集であり社長業務の一環として対応しています。無論タダでゴルフができるわけではないので、費用が発生していますが、発生する費用と得られる会社の利益が割りに合わないようなゴルフの誘いは全て断っています。また、ゴルフばかり予定に入っているとのことですが、過去の予定表を確認してもらえば年平均1か月に1度程度だとわかると思います。これは同規模の会社の社長の中では少ないほうです。私がゴルフに行っている場合は、社内ゴルフ会を除いて「ゴルフ代よりも価値のある接待や情報収集を行っていると解釈してください。」

また、最も点数の低い「社員との意思疎通、コミュニケーションは取れている」に対するコメントは、「社員とのコミュニケーションはあまりとれていないと思う。ただし社員数も増えているし大変だと思う」、「あまり話をしたことがないです」、「もう少しコミュニケーションの時間をとってほしいです」、「KM さん（工場長代理）とばかり話している。面談で言っても変わらない。」これらのコメントに対して、社長は、次のように答えている。すなわち、「私としても社員とコミュニケーションをとりたいのは山々ですが、20 人規模の会社の頃であればまだしも、この規模と従業員数（67 人；呉）になってくると全社員とコミュニケーションをとっていては社長業が立ち行かなくなります。そのため役職を持つ社員に会社の状況を管理してもらい、必要なことを報告してもらっています。KM さんは工場長代理であり生産管理を担当していますから金属加工事業部全般の情報を報告してもらうことが多く、その点を見て KM さんとばかり話していると見られているのかもしれません。今後はできるだけ社員に声をかけられるよう頑張ります。」

その他、社長の社員に対する甘さを指摘するコメントもある。「社員を大切にするというよ

[125] 社員は、掲示板を「結構見ている（KS さん）」という。

りは社会人として間違っている社員に対して甘すぎます」というコメントがあったが、社長はそれに対して「会社が対応する以前にそういった社員に上司が厳しく指導しているのか？という問題があると思います。会社としては社会人的モラルを持たない社員に対して甘い対応をしているつもりはなく、例えば就業規則に著しく違反した社員がいた場合は当然懲戒解雇も視野に入れて対応しています。その上で上司や同僚の意見を確認し、引き留める声が大きければ処分を保留しているというだけなので仮にその社員がその後も反省することなく就業規則に違反し続ければ上司や同僚が引き留めることもなくなるでしょうから就業規則に則り対応することになります。」

以上､最高点と最低点の項目をめぐる社員のコメントと社長の応答から次のことがわかる。第１に、誤解の解消である。社長の趣味はゴルフではなくヨットと登山であることを明らかにし、社員の誤解を解消した。また、KM さんとばかり話していることに疎外感を感じた社員がなぜ自分たちとは話さないのかという誤解に対し、KM さんが工場長代理であり、工場全体の生産管理・情報の報告の必要性からそうしていることを説いた。第２に、自己拘束化である。費用とその効果・利益とのバランスがとれるゴルフしかやらない、また、できるだけ社員に声をかけられるよう頑張るというふうに、社長が自ら自分の行動を拘束している。誤解の解消と自己拘束化を通じて、社員の社長への信頼感を高めるとともに社長の経営への集中化や従業員とのコミュニケーションの円滑化が期待できる。

経営チェックシートは、社長に対するものだけでなく、会社に対するものもある。こうした経営チェックシートを行う社長に対して、「結構厳しい意見が自由にかけますから、結構、社長も頭が痛いと思いますけど。でも社長はそれを望んでなさるところがすごいな」と、KS さんは語ってくれた。「社長に言いにくいことは経営チェックシートのほうで、言えることは面談のときにいう」という暗黙のすみわけがされていると見られる。

(3) 社員個別面談

社長は、毎年 2～3 月、社員一人ひとりと個人面談[126]を行っている。長い人は 1 時間半、短い人は 10 分で終わる。毎日、3 人ぐらい個人面談をしているので、社員全員と行うのに約 2 か月かかる。

KH さんは、社長との個人面談で「不良に対して社長が甘いようなことをいった」というほど、フランクに社長に物がいえる場がこの個別面談である。

個別面談は、経営チェックシートではプライバシーにかかわる事柄なので答えられなかったことを個人的に説明する場でもある。

[126] 個人面談は、専務時代から行っているという。

(4) 経営計画書発表会

社長は就任して経営計画書を作成し、従業員に発表するとともに全員に配布している。当初は色々と指導して作成したが、２年目からは社員の自主性を重んじて内容には口を出さないように努めている。経営計画の中にある経営方針は社長が作成するが、残り（経営計画書全体の 8 割）は従業員自らが各部門別・個人別に作成している。

第 47 期経営計画書（2012 年 7 月～2013 年 6 月）は 80 ページを数えるが、社長が作成するのは、経営理念、経営方針、経営重点事項、経営目標、設備計画、教育計画、福利厚生計画、経営計画等の 13 ページまでであり、残りは、それぞれの部門、委員会、個人が過去 1 年間の実績・反省、今後 1 年間の計画・計画達成方法等を書いている。毎年 7 月に行う経営計画発表会では、それぞれが担当の内容を発表し、経営計画の全社員共有化を図っている。こうした経営計画の作成や発表会を通じて、従業員は働かされるよりは自分が主体的に経営に参加し、経営をしているという会社との一体感と主体性を抱くことになる。

(5) 生産会議、経営育成会議

毎月 1 回開催される生産会議、経営育成会議では、リーダーが集まって会議をするが、一般の従業員もオブザーバーとして参加することができる。オブザーバーとして参加しても発言することが出来る。取締役会議や経営育成会議には幹部や報告者だけでなく一般社員も希望すれば参加は可能であり希望者がいない場合は社長が指名して１～２名を参加させている。

(6) 朝礼

毎週月曜日と木曜日は、全体朝礼があり、社長がその時その時の会社の状況を詳しく説明している。場合によっては、お昼休みに食堂で全員を集めて説明会を開くこともある。特に、賞与の時期になると、朝礼か昼休みを使って業績説明会[127]を行っている。その際には、「ずっと説明するだけじゃなくて一応数字を出している」ので、理解しやすいという。

(7) 各種委員会

同社では、多くの委員会があるが、必要に応じて廃止、創設されている。主な委員会の活動についてみることにする。

①不良問題対策委員会

この委員会は、「次工程はお客様という意識を持って工程内検査を行う」という考え方の下、2010 年にスタートし、不良原因を分析し、原因の追究を行っている。同社は、前記のとおり、多品種少量生産を行っているので、基本的に同じ作業はないに等しく、不良の発生もさまざ

[127] 以前は月次の収支と折れ線グラフも職場の掲示板に掲示したが、外部の人がそれを見ると「いけない」という従業員の声が上がり、いまは、イントラネットにアップし、社員であれば誰でも見られるようにしている。

まであるので、同委員会の役割はきわめて大きい。メンバーは 10 人である。

2013 年から委員長を務めている KH さんは、「いま、不良を出したら[128]、『すみませんでした』くらい」と従業員の意識が低い[129]ので、「意識自体を変えて行きたい」と考えている。そのために、まず、メンバーからの率直な思いを聞く予定にしているという。不良対策に対する思いは、上層部には伝わっているものの、「一番平社員、下のレベル」までには伝わっておらず、まだ、成果がそれほど上がらない。

実際、第 46 期（2011 年 7 月～2012 年 6 月）、同委員会の目標は、年間社外不良件数 80 件以内となっているが、実績は 171 件にのぼっており、その原因としては、作業手順の統一ができなかった、W チェック（ダブルチェック）がほぼできなかった、不良原因の対策が弱かったことを挙げている。対策としては、個人のチェック方法がレベルアップするように教育する、不良原因の対策を、より深く・具体的になるように指導することが提案されている。

不良問題に対して意識が低い社員の意識を高めるために、不良件数や内容、それに伴う不良金額等を掲載するボードの設置も、社員自ら（KH さん）の提案によって実現した。

不良問題をもっと解消するために、「不良の金額が下がったら、下がった分、賞与とか給料に反映できませんかというのを社長に言いにいこう」としていると、KH さんは決意を新たにしている[130]。

②技能検定・多技能推進委員会

現在の社長が就任してから、社員の成長を最も実感できることの 1 つが、従業員の技能検定合格者が現れてその数が増えていることである。この委員会は、主に従業員が技能検定合格証を取得するのに必要な技術的支援を行っている。メンバーは 10 人である。

同委員会が立てている 1 年間の計画を中心に、どのような目標と活動計画を持っているかを見ることにする。1 年間の基本方針は、「スキルアップに挑戦」とし、技能検定合格特級 1 名、1 級 2 名と高技能・多技能社員の育成を目標としている。会議は、基本的に毎月第 1 水曜日と決めているが、技能検定合格を達成するために、試験 2 か月前から模擬試験を実施、また、受験者全員参加の勉強会を開催することにしている。また、多技能工の育成を図るために、7 月から 8 月にかけて全社員を対象にアンケート調査を実施、多技能工候補を募り、部門毎に異動させるシステムを構築することにしている。

多技能工化は、従業員の多くがそれぞれ自分の設備を使って生産活動をしているために、特定の人が休むとその設備を休ませざるを得ないので、年次有給休暇を取得しようとしてもできない現状を改善するために、進められている。

---

128 不良品は年間で約 500 万近く出ているという。

129 今期（2013 年）、不良問題対策委員会に入りたいと申し出た人は 1 人しかいなかったくらい、不良対策に関する意識が低いという。

130 KH さんが委員長になったのは、社長との個人面談で「不良に対して社長が甘いようなことをいった」ことがきっかけだったのではないかと推測している。社長に言うほど「やってやろう」という決意がある。

③5Ｓ推進委員会

5Ｓ推進委員会は、社員が 2008 年福岡中小企業振興センター主催の「5Ｓ研究会」を受講し、その報告書を社長に提出したところ、現社長に社内改革の１つとして「5Ｓを通じて社内のあらゆる無駄の削減と、綺麗でいつ工場見学にこられても恥ずかしくない工場を目指してくれ」といわれたことがきっかけで、スタートした。同委員会の活動は、毎月第１週土曜日の業務終了後のパトロール、写真によるビフォー・アフターの報告をメインに行われており、メンバーは９名である。委員長を務める KM さんは、5Ｓをすすめていくのが難しいと次のように語る。すなわち、「何でおまえのいうこと聞かないといかないのか、俺は聞かんぞ」という意識が年配社員を中心に社員の中にあるからである。

委員会は、その外、ISO・省エネ推進委員会、ロス率改善委員会、カイゼン提案推進委員会、安全衛生委員会、そしてイベント推進委員会もあり、ほぼすべての従業員が委員会に入っている。

従業員は、委員会の活動を通じて、それぞれの分野で会社の現状と改善課題を共有して改善の実現に向けてともに意思疎通を図ることによってお互いの理解を深めるだけではなく、委員会の要望を会社側に伝えていく中で、労使のコミュニケーションを深めることにもつながっている。

第 4 節　労使コミュニケーションの効果

1　社長の成長と収益性の高い経営

鐘川社長は、上記の見える化、労使コミュニケーション（特に経営チェックシート）を通じて、「社長として大分成長させてもらいました」と告白している。それは、第 1 に、社員から厳しい意見を頂くこと[131]、第 2 に、社長の行動や会社経営に対して社員との認識のギャップを把握することが出来ること、その結果、第 3 に、どう対処したら社員とのギャップが埋まるか、あるいは、成績（社員の社長に対する査定）が落ちたら上げてやろうという思いが湧いてくるから成長できるという。

同社は、大体 10 年で顧客ベスト 10 社中、1/3 が入れ替わる。常に新しい顧客を開拓しているが、既存の顧客も含めて、顧客を選ぶ際に、「ベスト１でもベスト２でも価格が合わなかったらお断りするという形で」あるので、常に利益率を保ち、また、高めている。それは、長年続けてきている見える化の成果であり、また、上記の労使コミュニケーションを通じて、

[131] 意見の中では、「くそって思ったりむかむか来ることもいっぱいありますよ」という。例えば、「社員を大切にする会社として経営していると思いますか」という問に対して、否定的な考え方を示した社員がその理由を次のように書いた。「新型インフルエンザが流行した時に罹患者は出社しないよう社内取決めをしたにもかかわらず出社停止にしなかった結果、他の社員に感染したので社員を大切にしているとは言えないと思います」というコメントを示した。それに対して、社長は、「インフルエンザの患者が出社しないよう通達を出していたのですが、自分の仕事に対する責任感が強い社員の方には徹底されていなかったようです。今度流行した時には厳守してもらうようにします」と答えた。

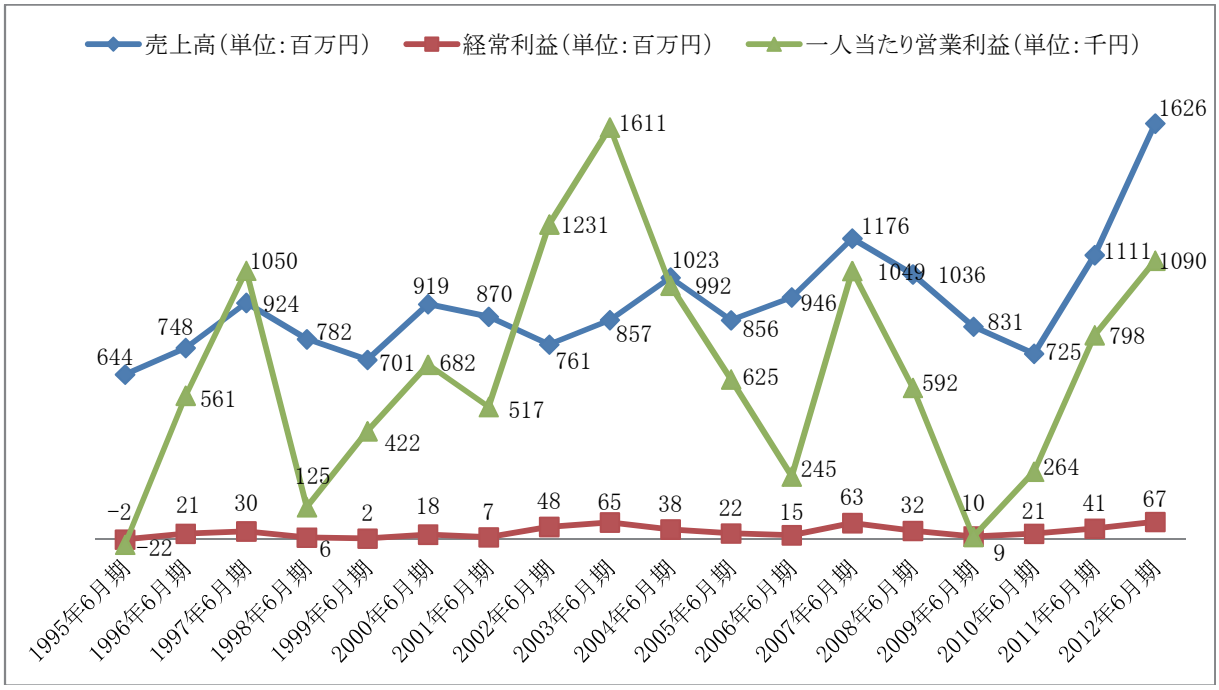
従業員が会社との一体感を持ち、会社の発展が自分達の労働条件の改善につながると認識しているからできるのである。

なお、経営の安全性を保つために、福岡県と佐賀県の企業とは直接の取引をしているが、そのほかの県に所在し、また、年 1 回か 2 回しか取引しない企業とは、商社を介して取引を行っている。それは、過去に何回も焦げ付いたことがあったからである。

社長は、2006 年就任してから「社員数が変わっていないのに、労働時間も変わっていないのに、売上が伸びていった」等を考慮すると、会社の成長と従業員の成長を実感しているが、それをデータで実証するのは困難である（後述）。下の図表 2-4-2 で簡単に言えるのは、第 1 に、2008 年リーマンショックの影響で売上高や経常利益、そして従業員一人当たり営業利益が急降下したものの、利益を確保することが出来たことである。第 2 に、リーマンショックから急回復を遂げて、2012 年 6 月期に史上最高の売上高と経常利益を達成することが出来たこと、また、一人当たり営業利益も急増したことである。

以上の結果、同社は、リーマンショックのような大きなショックに遭遇しても利益を確保することができ、また、その危機を堅実に克服する経営体質を有しているといえる。それは、見える化、家業経営から社員参加型経営への転換、それに伴う労使コミュニケーションの効果といって過言ではない。

図表 2-4-2　鐘川製作所の業績の推移



出所：鐘川製作所提供資料

同社では、見える化と労使コミュニケーションの円滑化により、会社と社員の成長が図られていると評価している。しかし、それを会社の業績とリンクして証明することは大変困難

である。その理由は、第1に、同社は、様々な会社からのオーダーに基づいて仕事を行う関係で、自らの仕事をコントロールすることができない。第2に、そのために、売上高は、景気の変動やオーダー会社の状況により大きく左右されていること、第3に、受注内容によって、受注金額が同じであっても利益率が異なること、それに関係するが、第4に、オフシーズンのときは、利益が出ない仕事でも行わざるをえない。そのときには、利益率が低くなりがちである。

なお、現社長が、2006年就任する前に専務として見える化、完全月給制、個人面談等会社と社員の成長につながる方策を講じていたので、2006年の前と後にその効果がくっきりとは現れていない[132]。

2　社員力の向上・社員の成長

「こんなに情報公開し、社員にどんどんチャレンジさせることによって、成長するんだと思いました。本当に社員の成長のスピードが、自分が想定している以上に速かった」と、社長は労使コミュニケーションの効果として語った。社員のそれを最も表すものが国家検定制度である技能検定[133]の資格取得者の増加である。

社員力がアップしていくことによって、会社の業績もどんどん伸びていった。社長は、人材育成に力を入れたが、その一環として技能検定資格を取るように社員に勧めた。その結果、2012年秋現在、資格取得状況は次のとおりである。

図表 2-4-3

資格名	等級	取得者数
工場板金技能士		
機械板金作業	1級	7
	2級	5
数値制御タレットパンチペレス板金作業	1級	5
	2級	5
図面板金検定	1級	3
	2級	7

出所：鐘川製作所（2012）『Bell News』（社内報）

[132] 鐘川社長は、社長に就任して、その時までの会社の業績と労働時間、労働生産性等の関連性を確認するためにデータを分析したが、「労働時間と経常利益がうちの場合は連動しない」等、一定の傾向を見出すことが困難で、最終的には「こんがらがるだけ」という結論に至ったという。

[133] 技能検定とは、働くうえで身につける、または必要とされる技能の習得レベルを評価する国家検定制度で、機械加工、建築大工やファイナンシャル・プランニングなど全部で128職種の試験があり、試験に合格すると合格証書が交付され、「技能士」と名乗ることができる。厚生労働省ホームページ：http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/ginoukentei/

技能検定は、「仕事の中で不良が続いたので、図面をよくみる癖つけと、展開力を身につける」ためであったり、「免許を必要とする顧客が増えたことに」対応するためであったり、さらには、「自分自身のレベルアップ」を図るためであったりと、その資格取得の目的は多様である。それはともあれ、技能検定への挑戦や資格取得は、最終的には「試験に向けて勉強する中で多くのことを学ぶことができ、成長できた」と自分の能力を高めることに繋がっている。その過程で、社員がお互いに教えあっているが、それがチームワークの向上にも役立つのである。

社員の中では、機械メーカー主催の技能フェアーに参加する人もいる。KN さんは、2011年、株式会社アマダの技能フェアーで技能賞を受賞したが、その感想を「皆で協力し合い、全員一致で『やろう』と思えば出来ないことはないと感じた」と言い表した。目標を達成するためには社内の協力が必要であり、また、それさえあれば、何でもできるという意識が芽生えているといえよう。

同社の従業員は、学校の成績で計ると、「落ちこぼれ」で県立を落ちて私立の工業高校を出る人が多いという。そういう社員が自ら自分の成長振りを言い表している。「社長、こんなに勉強したの、人生では初めてですよね」や「資格取得という結果はもちろん、勉強や試験での緊張感など過程においても大変為になりました」、そして「知識の共有を目的としたグループでの勉強会を行い、それがいい結果につながったことで、チームワークの大切さを改めて実感することもできました。今回得た知識、経験を活かして、これからも信頼される製品を作っていきたいです」[134]という声が絶えないのである。

「前までやっぱり自己中心的な考えで、(仕事が;呉) 終わったらさっさと帰ろう見たいな、そういう考えがちょっと減ってきたような気がします」、すなわち、「会社全体のことを考えてという社員もちらほら増えてきたかな[135]と思います」というように、従業員の考え方が自己中心的なものから全社的なものへと広がっているのである。

KWさんは、部下・同僚を指導する立場となり、それを担うために「コーチングの勉強に行かせてくれ」と、自ら会社に頼み、行かせてもらった。

同社の工場の掲示板には様々なものが掲げられている。その中の１つが「力量アップ」である。個人ごとにそれぞれの技能項目別に力量の状況が示されている。力量のレベル（５段階）に合わせてマグネットを張っている。レベルA（青色マグネット）はスピード、正確度共に十分で指導能力にもたけている、レベルB（緑色）はスピード、正確度どちらかが十分で指導できる、レベルC（白色）は課題項目が普通に十分出来る、レベルD（黄色）はスピード、正確度がやや劣るが要求事項はほぼ出来る、そして最後に、レベルE（赤色）は指導を受ければ出来る（勉強中）となっている。見る見るうちに、個々人の力量がアップし、高い

[134] 『シートメタル九州』http://www.kyushu-sma.gr.jp/new_magazine/kaihou34.pdf#search='%E9%90%98%E5%B7%9D%E8%A3%BD%E4%BD%9C%E6%89%80+%E8%A6%8B%E3%81%88%E3%82%8B%E5%8C%96'

[135] 同社では、扱う機械がほぼそれぞれ違っているが、何かがあったら他の人の応援にいきたいという考え方の下、「よその機械も覚えたいという社員が増えてきた」という。

レベルを示す青色や緑色が多くなっている。

3　協調心・情熱・競争意識の向上

見える化と労使コミュニケーションの円滑化により、社員の間では雇用形態を問わず、協調心や相手のことを思う心が芽生えている。正社員が、「(パート労働者の 2 人は；呉）もう優秀だから（時給を；呉）上げてください」と社長に提言し、会社に貢献する人であれば、雇用形態にかかわらず、相応の報いをすべきであるという考え方が広がり、社員がそれを直接社長に進言するほどである。幹部社員が行う査定の中にも会社の雰囲気を反映している。すなわち、「こいつよりも上に行きたいと思って自分の仕事だけ頑張る人と、いろんなところの応援をする人がいるが、周りをみるとこっち（後者；呉）のほうが、評価がどうしても良くなります（KMさん)」というように、協調性を重視している。

技能検定の試験に「ぜんぜん違う部署のやつが最初に受かってしまったんです。そうしたら、専門でやっている部署の人たちは落ちてしまったんです。なので、やっぱりこの人たちは、そのときはすごいやる気が出て競争意識があった（KMさん)」と振り返り、技能検定の効果を語った。また、社内に「技能検定・多技能推進委員会」があり、そのメンバーが受験候補者をサポートしているが、彼らは「タイムカードを押さないでやっている」という。

さらに、KS さんは、「社長の信念が社員のためにというところ」にあると認識し、「透明感のある経営スタイルが尊敬できる部分」であると、語り、それが全従業員の協調心、仕事への情熱、さらには競争意識を高めて、効率の良い働きやすい職場づくりにつながっている。

4　責任意識の強化

前記のとおり、鐘川製作所は、金属加工、建築工業、水産機械という 3 つの部門によって構成されているが、見える化により、それぞれの部門の業績も公表されている。2011 年、買収されて同社に統合された水産機械部門は、2011 年後期、900 万円の赤字を出した。しかし、会社全体では、利益を出しているので、「少なくとも 1 ヶ月の賞与を出せるよ」と、社長が善意を示した。同部門の従業員は、「ほかの事業部の人が、毎晩遅く、汗を流している」ので、「ほかの事業部の足を引っ張るようなことはしたくない」との思いで「出してくれるんだったら絶対取り戻す」と決意を表明した。そういう強い責任意識が功を奏して、2012 年前半だけで 3000 万円の利益を出して、結局、2012 年、夏の賞与は、他の部門より高く[136]、トップだったという。統合されて間もない組織の従業員にも強い責任意識が芽生えているのである。

責任意識の強化は、労働条件のところでも現れている。「会社の売上が上がったんだなと思って、実際、自分の給与を見たら下がってたとなると、自分はまだまだまだなんだなというのがわかりますし、そこで上がっていれば、まあ自分も評価してくれたな」と納得している

[136] 賞与は、部門毎に決まる傾向が強いので、部門間の人事異動が難しくなるという弊害も出てくる恐れがある。

が、以前は、「給料が上がらないと」「会社の不満ばかりいっていた（KM さん）」姿から大きく変わっている。

「利益配当だって、20％を、じゃあ 40％にしたら社員は喜びますけど、それに伴って設備投資が出来にくくなったりとか。そうしたら、やっぱり今後の経営がまた苦しくなると、結果、社員にしわ寄せが出ますので、だから、妥当なところでもう給料の設定というのは必要かなと思います（KS さん）。」

このように、従業員は、自己中心的な考え方より全社的な立場に立って、自分達の処遇を考えているので、会社に対する強い責任意識を有している。

5　定着率の向上

現社長が就任してから 6 年間会社を辞めた人は 2 人しかいない。「1 人は、女子事務員のパートの方で家庭の都合でやめた」、もう 1 人は「業務的に自分は合わない」ということで転職した。退職者が少ないことに、「昔に比べて残業時間も減ったので、社員もそれだけ家庭の時間というのも持てるので、離職率もそれで下がったのかな」と感じている（KM さん）。残業時間の短縮という労働条件の改善だけではなく、上記の労使コミュニケーションにより、会社との一体感が強まって、転職する人が少なくなっているといえる。

6　労使コミュニケーションに対する従業員の評価

社長は、前記のとおり、「会社の問題点がない会社は問題だ。会社の問題点を見つける会社にしましょう」、逆に「会社に問題点がないとか問題点を言っても無駄だという会社は潰れる」という考え方の下、従業員が自由にものを言える職場環境を整えてきた。従業員は、それに対してどのように評価しているのか、従業員自らの語りを紹介する。

（1）KM さん（41 歳、勤続年数 23 年）

KM さんは、高卒後、学校の求人票をみて自宅から近いという利便性を考えて同社に応募して採用された。工場長代理である。年収は約 500 万円である。

「どういうところにお金が使われているのかというのも一目瞭然なので、まあ変なことを社長はしていないな」ということが確認できる。

「自分で考えて、何をしなくちゃいけないのかというのも考えないと、トップダウンじゃないから、自分が何をするかというのまで考えないといけなくなったんじゃないかなと思います。」しかし、そういう自発性は、「まだ一部の人間だけになってきていて全員がそうなってはいない。」

「機械のメンテナンスとか、工場の流れとかも、社長は一切口出しをしない。メンテナンスが必要な機械のリストを会議で報告し、優先順位を決めてやりなさい」といわれるくらいという。

以上のように、KM さんは、お金の使い道の透明化、自発性の向上、権限委譲の実態を語っているが、自発性は一部の従業員に留まっていると考えている。

(2) KS さん（50 歳、勤続年数 23 年）

KS さんは、中途採用でいまの会社に入った。高卒後初めて就職した企業で 8 年くらい勤めていたが、労働時間が長いのに給与はそう良くなかったので退職した。その後、ある会社で短期間勤めた後、同社に入った。現社長になって会社が変わったこととして、第 1 に、新しいことにいろいろ取り組んでいること、第 2 に、経営情報の公開、第 3 に、権限委譲、すなわち、「一応社長がある程度の方針は出されるんですけど、それから先というのはもう社員に任せて」いることを挙げた。

技能資格をとるという目標を決めて、「いろいろ技術を上げたいと思う人が自発的に休みの日に出てきて」いる人が増えている[137]。彼らは「タイムカードを押さずに」資格取得活動を行っている。

権限委譲は、社員から見ると、「自分でいろいろ考えてやっていかないといけないので、プレッシャーでもあり、非常にやりがいもあるかもしれない」という思いを持っている。社長は有休 100%とらせるという方針を出すと、その実現を目指して、2012 年経営改革室に「有給休暇会議」を設置し、そこで具体的な実現策を議論し決定していくことにしている。

KS さんも権限委譲の実態、また、技能資格の取得を目指して従業員自らが自主的に活動を展開している様子を語った。

(3) KO さん（再雇用者、64 歳、勤続年数 29 年）

KO さんは、ある会社に勤めていた 35 歳のときに、友人である同社の営業担当者からうちの会社の溶接部門が弱いからそれを強化したいと、入社を働きかけられた結果、入社となった。

現社長の就任以降の会社に対して「一言で言えばガラッと変わりましたね。ただ、僕らの年齢で、ちょっとついていけなかった部分というのもあります。」変化の中で、一番目立つのは、見学を受け入れることだという。「この業界自体が案外閉鎖的なところがあって、お互いに自分のところが持っている技術はよそに見せない」という慣行からみると、180 度の変化といって過言ではない。そういう工場見学を受け入れる中、不良品の発生や金額などの報告も掲示していることが理解できない。「イメージダウンになるような感じがせんでもない」という。

何年前は、社長との個人面談の際に、「自分の息子はこの会社に勧めたくありません」といったが、今は「ひょっとしたら能力があれば、この会社に入れれば、この会社を変えてく

[137] その自発性を反映してか、彼らは「タイムカードを押さない」という（KS さん）。

れるのかなという気がします。」

以上の発言から、KO さんは、心配するほど見える化が進んでいることを明らかにする一方、自分の息子に入社を勧める気になるほど、会社の変化振りを示した。

（4）KY さん（女性のパート社員、41 歳、勤続年数 15 年）

KY さんは、新聞折込の求人広告を見て応募し 1998 年に採用された。SE の経験もある。現社長の就任以降、会社全体の交流が生まれたと次のように語る。「前は、みんな、自分の仕事だけをしてて、他部署とのやりとりというかつながりがなかった。」

また、この会社では、自分の仕事を通じて、会社や社会に貢献したい「そういう考えを持った人には働きやすい職場になっている」と、責任意識を持つ従業員にはよい会社となっていると評価している。

社長とのコミュニケーションについては、「直接、社長に意見をいえる雰囲気が普段からあるので、困ったときはもう社長を訪ねていけるような雰囲気」と伝える。

KY さんは、個人的に社長に要望して実現したことも多いが、その中の 1 つを次のように紹介した。すなわち、年金、医療などの社会保険が「扶養から外れてこちらのほうで保険とか入れてもらえないかとか、そういう話とかはしたことがあるが、そのとおりになった」という。また、時給は入社時の 800～850 円から徐々に上がり 2013 年 2 月から 1000 円に上がった。2012 年からはボーナスらしいボーナスをもらっている。

社長は、パート社員に「いつでも正社員にしていいんですよ」というが、家庭の事情で正社員の出勤時間に合わせることができない、また、土曜日出勤ができないということで正社員になることを拒んでいる。実際、KY さん自身も家庭の事情で正社員化を拒んでいる。社長は、「パートであろうと社員には変わりない」という考え方の下、定年まで雇用を保障し、能力向上に応じた処遇を与えることに徹している。賞与も正社員と同様の評価に基づいた結果と就業時間数を勘案して支給している。KY さんの場合、2012 年冬の賞与は約 20 万円であった。パート社員には、まだ退職金制度がないが、正社員の退職金問題が一段落すると、パート社員の退職金制度をつくる予定である。その後、役員の退職金制度に着手する予定である。

（5）KW さん（41 歳、勤続年数 20 年、5Ｓ委員長）

KW さんは、高校卒業後、千葉のある会社に就職したものの、作業環境が危険であったので、退職した。高校の先生が知り合いの会社ということでいまの会社を紹介し入社することになった。いまの社長は、「いろいろ発言の場を与えてくれて、言いやすくなりました」という。年収は税込みで 400 万円強である。

KW さんは、2010 年頃、社長の発表する経営理念の中に「不良は癌である」という言葉が使われていたが、「癌とたたかっている人もおるかもしれない」と思い、「その言葉を違う言

葉に変えてもらえないですか」と、社長にいい、それが受け入れられた。その代替の言葉を「一緒に考えよう」と社長に提案されたものの、突然のことでいえなかったが、その後、社長がよい言葉を考えてくれたという。

仕事への姿勢に対して社員間の温度差があり、「こっちが熱くならないと振り向いてくれない」こともある。

以上のように、KW さんは、社長が経営理念の中で使った言葉が適切ではないと指摘できるほど、物が自由に言える環境ではあるものの、社員の中では、仕事への姿勢に温度差があることを言い表してくれた。

(6) KH さん（29 歳、勤続年数 6 年、不良問題対策委員長）

KH さんは、高校を卒業して自動車関係の仕事等で派遣の雇用形態も含めて転々としていたが、「最終的に自分は製造業があっているだろう」と思い、ハローワークにいって前職の際に行っていたプログラム操作の募集があったので、申請し採用された。

いままでの会社に比べて、同社は、社長や幹部が「聞く耳を持っている」ので、「やりがいをもてる」ことが一番違うという。「いう場所を与えてくれるから、問題意識というか、取り組めるので、そういう問題意識を持って仕事もできる。そういうものに衝撃を受けた。」工程の変更を提起して、それが反映された。しかし、まだ、「問題意識をもっている人が少ない」のが課題である。

KH さんは、前職の他社に比べて、社長や幹部の傾聴姿勢を高く評価し、そのため、問題意識を持って仕事に取り組むし、また、そういう問題意識で気づいて提起した提案が受け入れられたことを言い表してくれた。

(7) KN さん（32 歳、勤続年数 6 年）

KN さんは、工業高校の卒業後、建築の金物を作る会社で 8 年間勤めていたが、「倒産寸前だからちょっと早めにやめろ」といわれて退職した。前職の上司に紹介されていまの会社に入社した。KN さんは、現在、溶接の仕事を担当しているが、前職が建築関係の会社であったので、「建築の板金の図面」の勉強をしたく、関連の国家技能検定 2 級を受験した結果、受かった。それで「ちょっと面白くなって 1 級も頑張ろうと、そうしたら 1 級も取れちゃって」という感じで他分野の技能検定を受験・合格した。

また、KN さんは、従業員皆が経営計画書を作るなどの取り組みを踏まえて、「みんなで経営していくみたいな、何か自分も経営に少し役に立っている的な感じ」[138]を抱いているという。それにより、「モチベーションも大分変わってきた」、すなわち、高まったと考えている。

[138] 前職では、「何で赤字なのかもわからないし、何が黒字かもわからないし、どこに経費がかかっているのかもわからなかったし。ただ会社に行って働いてという感じだった」という。逆に、いまの会社では、「リーマンショックがあったとか、そういう影響でこういう影響が出てという自分達にもわかりやすく説明してくれた」と、労使コミュニケーションの違いを語った。

さらに、自分で工夫できるような自由な環境の中で、生産性を高めることもでき、特に、見える化によって、自分の成果が見えることも「この会社のすごいいいところ」だと効果を語った。

しかし、現場の社員の間には「仕事に対する情熱みたいな、それの温度差がやっぱり基本ありますよね」という実態もあり、労使コミュニケーションの効果がもっと現れるには時間がかかるとみられる。

KN さんは、労使コミュニケーションと社長の社員教育への強い意志により、自主性が認められて、自分の仕事に関連の無い資格も取ることができた。また、社長が目指す社員参加型企業経営の姿を語ってくれた。

(8) KK さん（28 歳、勤続年数 1 年）

KK さんは、一般高校の卒業後、金属加工会社に 5 年勤めていたが、残業が夜中 12 時まで続くことが多く、子ども 3 人を育てる妻にかなり負担をかけていた。会社に長時間労働体制が変わらないのか聞いたところ、変わらないといわれた。そのため、転職を決心し、インターネットで探した結果、その時、使っていたレーザー加工機の機械を扱っている同社を見つけて面接によって採用された[139]。

労使コミュニケーションに対して、KK さんは、「ものすごく社長でもリーダーでも何か、すごく聞く姿勢があるのかな」と感じている。特に経営チェックシートで、社長が「1 個 1 個ああいうふうに明確にいろいろ回答していかれるというのは、自分が社長だったらそれが出来るのかなと思ったときに、正直できないな」と思うほど、社長の労使コミュニケーションへの姿勢を評価した。

第 5 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

鐘川社長が労働条件を考える原点が 2 つある。1 つは従業員が自分の人生設計ができる労働条件であり、もう 1 つは、従業員が自分の子どもを同社に就職させたい会社にすることである。前者の場合、父親が社長であったとき（現社長が約 30 歳で同社の社員時代）、宮崎大学を中途退学した現場の非常に優秀な社員から入社後「1 年半ぐらいで『もうやめます』って言われました。なぜやめるかと聞いたら『この会社にいても自分の人生設計ができない』といわれた。当時、確かにどれだけ給料をもらえるのか、どこまで働いたら家が建てられるのか、子どもを学校にやれるのか、わからなかったんですね」という辛い経験を踏まえて、自分の人生設計ができる労働条件を目指している。後者の場合、社長が個人面談の際に、定年間近の社員から「社長、子どもを就職させたい会社にしてください。うちの子どもをこの

[139] 採用の際に鐘川製作所は募集中ではなかったが、KK さんは、直接会社を訪問した時、対応してくれた社員が社長に報告し、社長との面談が決まり、入社となった。前職のレーザー加工機が同じであること、また、自宅から近いことも鐘川製作所を選ぶきっかけとなったという。

会社に就職させたい気にまだならない」といわれた。

社長に就任し、２つの原点を実現すべく労働条件の改善に取り組んでいるが、その具体的な内容をみることにする。

1　労働条件の実態

(1) 賃金

①正社員の賃金

鐘川製作所の賃金は完全月給制[140]で大きく職能給と生産能力給、そして諸手当によって構成される。最も大きな比重を占めているのが職能給である。2011 年 2 月現在、職能給をみると次のとおりである。職能給は 28 段階（一般職能給ランク、準技能給ランク、技能給ランク）＋特別給 3 段階と計 31 段階となっている。具体的に職能体系は次のとおりである。新規採用される高卒の場合、初任給が 165,000 円（試用期間６ヶ月間以内）、大卒及び未経験中途採用者の場合、180,000 円（試用期間６ヶ月間以内）である。中途採用者の場合、試用期間終了後、月給制に移行する際に臨時給与審査会議を開催して考課や能力評価にて判断する。

職能給体系

（一般職能給ランク）

１号給　165000 円	２号給　170000 円	３号給　175000 円
４号給　180000 円	５号給　185000 円	６号給　190000 円
７号給　195000 円		

＊１級技能検定資格者は合格年度翌年の改定より８号給の資格を有するので給与改定会議にて審議対象者（資格に見合う技術レベル・知識・不良率等）とする。

（準技能給ランク）

８号給　200000 円	９号給　205000 円	10 号給　210000 円
11 号給　215000 円	12 号給　220000 円	13 号給　225000 円
14 号給　230000 円	15 号給　235000 円	16 号給　240000 円
17 号給　245000 円		

[140] 現社長が専務の時代、当時の社長の反対を振り払って、日給月給制を完全月給制に転換した。それは、月の残業時間がオフシーズンの場合 10 時間ぐらい、ハイシーズンの場合 60～70 時間となり、従業員の収入が激しく変動していること、また、ハイシーズンの場合、一般従業員の賃金が月給制の幹部より多いこともあるという問題を解消するための決断であった。日給月給制のときは、皆勤手当（1 万 5000 円）、年間無欠勤手当（5 万円）で出勤を促したので、それを廃止し完全月給制にすると欠勤が増えると当時の社長が反対した。当時専務は、欠勤が増えるなど「何かあったら俺が責任を持ってもとに戻す」と説得し導入したが、結果は、「出勤率が上がり」、また、「みんな早く帰りたいから、生産性が 10%ぐらい上がった」という。それは、「同じ給料をもらって早く帰ってもいい」ということで「みんな頑張った」からである。

（技能給ランク）

18 号給　250000 円　　19 号給　255000 円　　20 号給　260000 円

21 号給　265000 円　　22 号給　270000 円　　23 号給　275000 円

24 号給　280000 円　　25 号給　285000 円　　26 号給　290000 円

27 号給　295000 円　　28 号給　300000 円

＊現在、社員から職能給の号給をもっと増やして欲しいとの要望が出ているのでとりあえず 29 号給から 40 号給くらいまでを来期に設定検討中である。

（マイスター特別給体系）

１号給　330000 円　　２号給　340000 円　　３号給　350000 円

＊技能検定の特級合格者は合格年度の翌年の改定よりマイスター特別給の対象者として、取締役会議にて審議する。

職能給の昇給は号間の差、技能給ランクまで 5000 円である。すべての人が自動的に昇給するわけではなく、各人の昇給は給与査定会議で決まる。評価が低い人は同じ号給で毎年 1000 円上がることもある[141]。職能給は、「能力主義なので、やっぱり若手の人が覚えてくれば、それだけの仕事ができる。だから、年をとってくるに従って、あまり上がらなくなる、頭打ちになる」という。

生産能力給は、従来の残業代に当たるものとして、半期の査定[142]、残業時間、生産性、勤務態度等を考慮して決められるが、これも給与査定会議で決まる[143]。基本的に残業時間が長く、生産性が高く、そして査定がよいほど、生産能力給は上がる。生産能力給は、半期ごとに決まり、1 度決まると、半年間変わることはない。従来、残業代は仕事の繁閑によって大きく変わり、また、能力の高い人は仕事を効率的に行い残業時間が短くなる可能性があり、それを考慮して生産性要素を加味し、それに人事評価・勤務態度を加えたものである。そういう意味で、労働の量（労働時間）だけではなく労働の質（生産性）も反映した賃金といえよう。

同社の一般従業員の平均年齢は 42.3 歳、勤続年数は 14.0 年であり[144]、また、平均基本給（職能給+生産能力給）は 263,909 円である。

諸手当の中には、技能検定手当がある。会社が認定した技能検定資格の保有者に対して、

---

141 その以降も能力・技能が上がらない限り、その人の職能給はそこで打ち止めになる。

142 査定は年 4 回行う。査定も直属の上司だけではなく他の部門の部門長ら約 10 人が行う。査定の比重は、3 割が直属の上司、残りの 7 割は他部門の部門長らが均等に行う。そのため、特定の人の評価によって査定が左右されることはない。

143 社長は、当初、仕事の繁閑によって凹凸する残業手当を 1 年あるいは半年に平均した額を支給しようと考えたが、「社員が生産性で見てくれ」、「生産性を上げているのに、生産性を上げたら残業時間が減るのに、それでいて手当を減らされたらいけない」といったことを尊重し、生産性を反映して生産能力給を決めることになったという。

144 取締役 6 人も含まれている。取締役の平均年齢は 55.0 歳、勤続年数は 28.0 年である。

同資格が現在の業務に関係ある場合のみに支払われるものである[145]。月の手当は、1 級 2000 円、2 級 1000 円であり、溶接資格手当は溶接の中でも異種の資格 1 つに 1000 円である。その外、家族手当 10000 円、通勤手当 5000 円～13000 円がある。

同社一般従業員の月平均所定内賃金は、おおよそ約 283,900 円（基本給 263,909 円+家族手当 10,000 円+通勤手当の平均 9000 円+資格手当 1000 円）と、2012 年度福岡県製造業従業員 10～99 人企業の平均所定内賃金（男性、年齢 40～44 歳基準）[146]275,500 円より約 10,000 円高い。しかし、同社の基本給には、残業手当が含まれているので、残業手当を含めた福岡県の賃金 296,000 円に比べると、約 10,000 円低い。

なお、給与査定会議は、部門長と監督責任者の約 10 人が集まってオープンで協議して各人の評価を行っている。

②社長・役員の報酬規定

同社の賃金の中で最大の特徴は、給与規定の中に社長・役員の報酬規定も入れていることである。すでに見たとおり、経営チェックシートを通じて、社長はご自分の行動を拘束するという自己拘束性をもうけているが、報酬でもそれが見られる。社長・役員の報酬は全従業員に公開されているのである。

常勤専任役員の報酬は、月給のみであり、賞与は支給されない。役員は事業統括本部長を兼任しても本部長手当は支給しないし家族手当・資格手当も対象外とする。下記の取締役別支給金額は支給金額の上限枠であり、実際の支払いは業績によって変動する場合が多い。

取締役部長　最大 55 万（業績にては最大 30%減額）
常務取締役　最大 70 万（業績にては最大 40%減額）
専務取締役　最大 90 万（業績にては最大 50%減額）
代表取締役　最大 120 万（業績にては最大 60%減額）[147]
＊会社の金融機関への借入の際に代表取締役が個人保証をした場合は個人保証手当として 15 万、自宅担保を提供した場合は担保提供手当として 15 万を支給する。

社長は、個人保証と自宅担保をしているので、それぞれの手当をもらっているが、それを含めて月給は約 125 万円である。社長・役員の報酬は、業績によって変動すると規定されているが、今のところ、明確な算式があるわけではなく、社長の判断によって決まっている。

---

[145] 当初は、業務との関係を問わず技能検定手当を支給していたが、従業員から「業務と関係ない資格に対して手当を払わないでほしい」という要望を受け入れて、自分の業務と関係のない資格の保有者には手当は払っていない。

[146] 厚生労働省（2012）『賃金構造基本統計調査』。http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001044260&cycode=0

[147] こういう社長の給料に対し、「少ないと思う」と KM さんが語った。

前記のとおり、リーマンショックを受けて、社長は、自らの報酬を 70%カットし、その後、業績がリーマンショック前に回復したにもかかわらず、完全には回復せずに 40%カット、その後 20%カットの水準を維持している。

③パート労働者への雇用保障・能力主義の適用

同社には 3 人のパート労働者が働いている。そのうち、2 人は「本当に優秀なので」正社員達が彼女らの処遇を「上げてくれ」と社長に進言する。正社員化を図ろうとしているが、家庭の事情により、それを受け入れていない。そのため、時給で賃金を支払っているが、最近、それを上げている。また、「賞与もほとんど同じような査定」に基づいて、勤務時間による減少率の差があるだけである。まだ、パート労働者には退職金制度がないが、正社員の退職金積み立て不足が解消すれば、パート労働者の退職金規定を作る予定である。また、雇用契約も 1 年契約ではなく定年まで雇用を保障している。限りなく雇用形態別の処遇の差はないといって過言ではない。

④人間味のある能力主義

「見える化」と査定の権限委譲に伴い、査定を行う幹部は、シビアに従業員の評価を行っている。社長は、査定に具体的な関与をしていないが、能力主義の中でも人間味を出している。2012 年春に入社した新入社員が「茶髪に染めるし、無断欠勤するようになった」が、それを見て、新入社員の上司が「もう首にしたほうがいい」と言い出した。社長は、その上司に対し、「お前が若いときを振り返ってみろ。みんなそれを乗り越えてきたんだから、もうちょっと愛情を持って指導しろ」と促す。

また、勤続年数 4 年を数える 50 歳近い中途社員がいる。彼は、「経験が豊富」であるからある程度の賃金を支払うことで採用された。しかし、実際は「レベルが低かった。」給与査定会議でその人の処遇を下げるべきだと問題提起されたが、社長は、「ごめん、ごめん、私が間違っていた。下げるわけにはいかないから、いっときは賞与で調整しようということで据え置き」、月給は 4 年間下がらなかったという。

また、茶髪にした社員が、2013 年成人式のときに、「成人式に際して」というタイトルで感想文を書いたが、その中で、「将来、親孝行したい。だから僕は頑張る。この社内では、この人（上記の 50 歳近い中途社員：呉）みたいなお父さんになりたい」という内容を書いた。社長は、それを見て、その中途社員に「確かに評価は低いけれども、これだけ社内の若いのを育てる、潤滑油的な要素を持っている。だから、君にもリーダーとしてのチャンスを、今後人事異動の際に与えるから、頑張ってください」と励ましたという。

ある社員は、「非常に無断欠勤が多くなって、査定が厳しくなった」ので、幹部社員の中から「辞めさせたほうがいいんじゃないですか」という要請があった。社長は、その人は家庭の事情があるからちょっと待ってと「止め役」となる。しかし、「社長、示しがつかない、そ

んな甘いことじゃ」と、「減給させてくれって」という幹部社員の強い要請を受け入れざるを得ず、社長がその人を呼び、「お前が立ち直れば、すぐ元に戻すから、日ごろの生活を改めろ」と注意を行った。厳しい能力主義の中でも、人間味を失わない姿が現れている。しかし同族経営という視点から身内の給与・賞与に関しては厳しく査定している。

(2) 賞与

賞与は、基本賞与と利益配当賞与の２つに分かれる。前者は、一般の企業と同様に、夏と冬の２回に支給されているが、その計算方式は次の通りである。すなわち、
基本賞与=職能給+生産能力給+役付手当×考課率[148]であるが、そこから業務未出勤延べ日数分とカイゼン提案未提出分を差し引く。基本賞与は、年間を通じて黒字が予想されるときは、基本的に最低１か月は支払われる。

利益配当賞与は、分配金 A+分配金 B によって構成される。分配金 A は本人の修正点×1 点当たりの金額である。修正点とは、多くの人から付けられた評価点の平均点×係数である。係数は、役職ごとに異なっているが、それは、役職が高いほど、指導力などの厳しい評価項目があって評価点が低くなることを挽回するためにもうけられた。係数は、部門長クラス=2、機械責任者、係長クラス=1.5（職能給）、一般社員=1.2（職能給）である。分配金 B は、本人の合計残業時間×1 分当たりの配当金となっているが、1 分当たりの配当金とは、全員の残業時間÷利益配当額である。利益配当賞与は、会社の利益の 20%～23%を当てることにしているが、個人の賞与は、評価と残業時間に大きく左右されて決まる仕組みになっている。以前、利益配当賞与の 50%は、純粋に残業時間に応じて配分していたが、数年前から従業員から「生産性だけで見るべきだ」との要望を踏まえて、幹部たちが協議して現在の算式に変更したという。

賞与は、金属、建築、水産の事業部ごとに上げた利益に基づいて支払われており、赤字の事業部は基本的に賞与は支給されない。そのため、事業部間の人事異動に影響が出る可能性があると危惧されるところもある。

(3) 労働時間

労働時間は、始業 8 時 15 分～就業 17 時 00 分で 1 日の所定労働時間は実働 7 時間 35 分である。休憩は、お昼の 1 時間の外、午前と午後にそれぞれ 1 回があり、時間外勤務（残業）の場合は、17 時から 15 分の休憩が入る。

年次有給休暇は、継続勤続年数 6 か月で 10 日、その後 1 年ごとに 1、2 日が増加し、6 年 6 か月から 20 日が付与される。有休の繰り越しは 20 日まで認められているので、1 年間の最大有休日数は 40 日まである。

---

[148] 2011 年、同社の一部となった建築工事部は職能給のみである。

実際、2011 年 7 月から 12 年 6 月までの 1 年間、従業員一人当たり年間所定外労働時間は 498 時間であり、平均有休取得日数は 2.4 日であった。現社長の就任以降、所定外労働時間は減ったが、有休取得日数は、それほど増えていない。そのため、現在、同社は、有休完全取得を目指して、「有休消化スケジュールを策定し、それに伴う賞与・利益配当計算制度の改定も行う」予定である。賞与・利益配当計算制度の改定を行うのは、現在、休暇をとると「やっぱり賞与をちょっと引かれると、結果、嫌だなというところで多分あまり休まないのが本音かなと思いますね（KS さん）」という声を反映するためである。社長と経営企画室は有休完全取得の実現化を図るために、本報告書第 3 章の拓新産業等を訪問して他社の取り組みを学習している。

しかし、現社長の就任以降、残業はかなり減ったと次のように語っている。すなわち、「以前（現社長就任前；呉）は、夜、仕事が入ってきたら、もうそれをとにかくこなせと。だから夜中 12 時、1 時まで」働いたことがあるが、いまは「残業をやっていても大体 9 時ぐらい」までであるという。また、「昔は結構休日出勤が多かったんですけど」今は基本的に「ない」という（KM さん）。

有休完全取得は、同社にとってたやすいものではない。それは、多くの従業員が自分の設備を持って仕事をしているので、他の従業員に代替できないからである。代替できるようにするために、前記した技能検定・多技能推進委員会が中心となって多能工化を進めている。多能工化の進展度合いに応じて有休取得が進むとみられる。

2　労使コミュニケーション

（1）経営チェックシート（労働条件関連中心）

同社では、労働条件をめぐる労使コミュニケーションは多岐にわたって行われているが、最も重要なものが前記の経営チェックシートの中で、社長・会社についての質問とコメント、それに対する社長の応答である。まず、経営チェックシートから労働条件に関する項目を中心にみると、「自分の将来設計ができる会社だと思いますか？」という項目に対して「どちらともいえない」が 25 票と最も多かったが、肯定的な回答（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」も 19 票であった。否定的な回答はゼロである。自分の将来設計は、結婚、マイホーム、子弟の教育などライフステージに応じてかかる費用をまかなえる処遇が見通されるときに、可能であるが、否定的な回答がないので、同社では限りなくそういう環境が整っているといえよう。具体的に報酬面と福利厚生面に対する納得度は、自分の将来設計より低いが、それでも否定的な回答は 3 票に過ぎない。前記のとおり、同社では、能力主義を反映する処遇制度が導入されているので、能力がよくない社員から否定的な回答が出る可能性がある。

その他、職場環境への満足、安全・衛生への配慮、さらには法令順守などの項目も示されているが、その中で、安全・衛生への配慮が比較的に高く評価されている。

図表 2-4-4 2012 年 経営チェックシート（会社について）

	◎	○	△	×	✖	点数
年度計画は具体的に作られていると思いますか？	12	18	13	0	1	172
前期の反省は十分に考慮されていると思いますか？	1	16	22	3	2	143
経営計画書の内容は全社員に浸透し実効性があるものになっていると思いますか？	2	14	25	2	0	145
職場環境に満足していますか？	3	15	23	1	1	147
安全・衛生について配慮された会社だと思いますか？	7	24	10	2	1	166
自分の将来設計ができる会社だと思いますか？	5	14	25	0	0	156
報酬面について納得できる会社ですか？	2	14	24	2	1	143
福利厚生面について納得できる会社ですか？	2	14	25	2	1	146
設備投資は適切にされていると思いますか？	6	24	13	0	1	166
人材補充・育成は適切にされていると思いますか？	1	16	22	3	2	143
情報公開は適切にされていると思いますか？	10	22	11	0	1	172
コンプライアンス（法令順守）は守られている会社だと思いますか？	3	22	18	1	0	159

注：◎：そう思う（５点）
○：どちらかといえばそう思う（４点）
△：どちらともいえない（３点）
×：どちらかといえばそう思わない（２点）
✖：そう思わない（１点）
出所：鐘川製作所提供資料『経営チェックシート集計結果』

社長は、労働条件に対する社員のコメントに対しても応答している。具体的に見ると、次のとおりである。「報酬に変動がありすぎるため納得しづらい」というコメントに対し、社長は、「リーマンショック時は別にして報酬は半期ごとの生産性と残業時間を考慮に入れて幹部社員のオープン協議で査定しています。半期ごとの残業時間の変動が大きいと生産能力給も大きく変動してしまいます。今後の経営努力によって通年変わらない仕事量を維持することが出来るようになれば自然と給与の変動幅は少なくなるでしょう。」

労働時間についても「残業が多すぎます。これは社長が掲げる未来像と一致していないのではないでしょうか」というコメントに対し、社長は、「現状でも 10 年前と比べればかなり改善されましたが、今なお一部の部門や社員に残業の負荷がかかっているのは事実です。申し訳ありません。IT 化計画や人事異動、人材育成、経営効率の改善を行うことで過度な残業を無くすよう努力しているので今後も少しずつ改善していけると思います。将来は定時終業でも利益が残る会社にしたいです。しかし加工業の業態では自分達で価格や納期を決定できません。我社の現状で定時に終業することを続けた場合、赤字になってしまいます。これが現実です。ですから加工業や下請から自分達で価格を決められるメーカーに成長したいのです」と回答している。

(2) 給与アンケート調査

同社は、3～４年に１回、給与アンケート調査を行い、賃金制度、賃金額、査定のあり方などに対する従業員の意見を探っている。2012 年 12 月に実施した調査を中心に、給与に対する従業員の意見と会社の対応をみることにする。

給与アンケート調査[149]の項目は、5 つ設定されている。第 1 に、「給与体系が現在の会社と合っていると思う制度はどれなのか」という問に対し、「現行の月給制」が回答者の 77.1%を占めて現制度を肯定している。次いで「月給制で 19 時 30 分以降は残業手当制」12.5%、昔の制度であった「日給月給制（残業変動と欠勤減額有り）」はわずか 4.2%（2 人）しかなかった。賃金制度の具体的な側面としては、第 2 に、現在の職能給制度（28 段階＋特別給 3 段階）の見直しについて、「現状で良い」が 85.4%と圧倒的に多かった。第 3 に、半期の査定、残業時間、生産性、勤務態度等を決めている生産能力給に関して、「現状で良い」が 75.0%と最も多く、「生産性や不良の評価のみで良い」は 8.3%であった。第 4 に、賞与の査定に関して、「現行の年 4 回で良い」は 72.9%、「年 2 回で良い」は 25.0%であった。最後に、第 5 に、賞与の利益配分の金額の決め方に関して、「現行の全部査定評価で良い」77.1%と 8 割近かった。給与体系の 5 つの項目に対して、従業員の 7 割以上は、「現状が良い」と回答した。しかし、少数ではあるが、何人かの従業員はいくつかの問題提起を行ったが、それと社長の回答をみることにする。「残業は部門、時期により変動があるし、何よりも技術向上で短縮されるものなのに給与が下がるのはおかしいので評価から外してほしい」という問題提起に対し、社長は、「すべて生産効率だけで判断した場合、努力する事への評価が反映されなくなってしまいます。納期を守るための残業や、残業することで生産能力を補っている人達を評価するためにも残業時間は評価の対象とすべきだと考えています。もちろん、本人の技術が上がることで残業時間が減ることもありますからそのような人に対しては職能給を上げることで対応しています」と答えている。

以上のような労働条件を決定するに当たり、「社員が納得できるプロセス、参加したというプロセスが、やっぱり社員が参加してつくっているんだという意識になりますから[150]」という、従業員の参加と納得を重視している。そのため、社長は、一般社員の労働条件、特に査定には一切かかわらず、すべて社員に任せている。

3　労働条件に対する従業員の評価

以上のような労働条件に対して、従業員はどのように評価しているのか。その声を聞いてみると次の通りである。

「本当にこの給料をもらっていいのかどうか。その給料で自分の技量が見合っているのか

---

[149] 調査対象者は 54 人であったが、回答者数は 48 人と 88%の回収率であった。

[150] 退職金制度の導入の際にも、401K にするか、中小企業退職金共済事業（中退共）にするかを、社員自らが選択するようにした結果、中退共となったが、選択の前に関係者を呼んで社員にそれぞれの制度の説明を行わせた。

という確かめもしたい」と、KN さんはいう。KN さんの場合、賃金が「前職で、10 万円なかったこともありましたもん。結婚していて 9 万円ぐらいしかもらえなかった」時に比べると、現在の給料は職能給だけでも 17 号給（245,000 円）に達しており、月給が前職より 10 万円以上となって納得しているという。それが「一番のモチベーション[151]」となっていると評価している。

夜 12 時までの長時間労働の前職をやめていまの会社に入社した KK さんは、「ここまでやったら帰ろうというのがある程度明確にあるので」、「やっぱり前職と違って、やっぱり 7 時、8 時だったり、やってもそうですね、9 時とかぐらいまで」と、今の労働時間に満足を示している。また、今の職場では、土日も休み、連休もあるので、家族との旅行も組める。前職の場合、残業が多かったので残業手当が基本給と同額かそれを超えるときもあったが、「やっぱり残業代がなければそれだけ（給料；呉）減る[152]。やっぱり安定しなくそのため、ものすごく将来が見通せない」状況であったが、いまの会社では、給料が「固定給で、しっかり一か月固定で、その中で自分がどれだけ能力を伸ばすかという面があるので」、「魅力を感じている」という。

KN さんは、「自分がどれだけ（会社の業績に；呉）貢献したかというのがちょっとわからない」ので、それがわかるようなシステムを導入してほしいという要望をもっている。

従業員の中でも中途採用者に労働条件に対する評価が高い。上記の通り、社長は、従業員が自分の人生設計ができる労働条件であり、従業員が自分の子どもをいまの会社に就職させたい会社にすることを目指して、自ら従業員の労働条件の改善に取り組んでいる。現在は、何よりも退職金制度の充実化を目指している。

4　従業員過半数代表の選出・役割

同社には労働組合が無い。そのため、36 協定を締結する際には、従業員過半数代表が労働者側の役割を果たしている。現在、従業員過半数代表は、工場長代理である KM さんである。彼は、現場の労働時間実態を最もよく知っており、また、人望もあって多くの従業員から支持されていることを踏まえて、「一応協定書を出さないといけないから、お前でも判を押しといてくれやみたいな感じで」協定書を締結している。代表の具体的な選出手続きはとらないものの、実態としては KM さんが従業員過半数代表を担うほどの資格を持っているとみられる。これからは、従業員自らが代表を選出するようにしていく予定である。

---

[151] 「前職、似たような職種でそんなに低くて、同じような職種でそれだけデカイという、そのギャップですか。そこをしったらやっぱりもう頑張らないわけにはいかないという感じのモチベーションになっていきます」という様子で、モチベーションの向上につながっていると明かしてくれた。給料のアップにより、「以前はゴルフなんてもう考えたこともなかった。趣味に持っていかれる余裕というのは大きいです」と、いまの会社に転職してからゴルフにも手が届くようになったという。

[152] 前職で「正直毎日 12 時までやっても 40 万円いかない人もいた」という。

第６節　まとめ：家業経営から社員参加型経営への転換を求めて

鐘川社長は、社長の報酬も含めて会社の全経営情報の「見える化」と労使コミュニケーションの円滑化を進めて家業経営から社員参加型経営への転換を図っているが、それを「壮大な実験」であると表現している。それは、「プロパーの社員から社長になる社長の夢」を具現化するための実験でもある。

社長は、壮大な実験の成功に向けて、コーポレート・ガバナンス改革（株主の脱創業家化）、公私混同の不可の明確化、「経営の心」の共有化、権限委譲という労使コミュニケーションの基盤を作りながら、本格的な労使コミュニケーションを進めている。労使コミュニケーションは、まず、全経営情報の見える化と社員によるチェック、従業員が社長や会社の運営を評価する経営チェックシート、社員個別面談、経営計画書発表会等多岐にわたっている。

以上のような労使コミュニケーションにより、社長は自らの成長を確信すると共に、収益性の高い経営を行うだけでなく、社員力の向上・社員の成長、社員の協調性・情熱・競争意識の向上ならびに責任意識の強化、そして定着率の向上という効果を得ている。労使コミュニケーションの実態とその効果に対して、従業員は、おおむね高く評価している。特に、他社から転職した社員にとっては、鐘川製作所の労使コミュニケーションは驚くほど高いレベルである。しかし、社長の「壮大な実験」や労使コミュニケーションの真意がすべての従業員に伝わっているわけではない。幹部社員や一部の社員にはそれが伝わっているものの、そうではない社員にはまだ本格的に伝わっていない。そのため、労使コミュニケーションの効果がもっとはっきり現れるのには時間を要するだろう。

社長は、「従業員が自分の人生設計ができる労働条件」と「従業員が自分の子どもを同社に就職させたい会社」を目指して、賃金・賞与の引き上げ、残業削減や年次有給休暇の完全取得、退職金の充実化に向けて取り組みを強めている。その過程の中、ご自分の報酬を抑えている。一般従業員の賃金・賞与は、幹部社員によって構成されている給与査定会議のオープンな協議によって決まり、社長は一切関与しない。査定は基本的に能力主義を重視して行われている。そのために、短期的に賃下げや解雇対象の労働者が出る可能性もあるが、社長は、人間味のある能力主義を行い、長期的な視点と能力主義では計れない個人の特性を生かすという温情を注ぎ、厳しい能力主義とのバランスをとっている。能力主義の徹底化は雇用形態を問わずパート労働者にも適用されて、能力が認められる優秀なパート労働者は時給や賞与の増額を得ている。また、パート労働者にも定年まで雇用が保障されているし、正社員化の道はいつでも開かれている。

中小企業の場合、所有と経営が分離していない、いわゆる家業経営・同族企業が多い。そのため、「企業の利益は創業家に入る」というイメージがある。そういう状況の下では、労働者が会社のために頑張ろうという労働意欲が高まらない。労働意欲の向上とその発揮には、自分の頑張りが正当に報われる企業経営が求められるが、その１つが、社長が目指している「社員参加型企業経営」である。社員が、モチベーションと働く意欲を持ち続け成長するた

めには会社や仕事に対する愛着や誇りを持つことが重要である。それには社員が経営と共有できる目標・価値観をもつことが必要であり、それを充たす形で社員参加型企業経営を目指した。その目標に向けて努力する中で一番大事なことは社員が経営者を尊敬できるかという点であると鐘川社長は考える。社員参加型企業経営が実現すれば、労働者は自分の能力を高めてそれを発揮することによって、より多くの付加価値を生み出すことが出来る。従って、企業の収益体質も高まる。会社（社長）も従業員もウィン・ウィンできるのであり、社会全体的にみても経済社会の発展に寄与することにつながるのである。

家業経営から社員参加型経営への転換を図っている鐘川社長は、「ほんとうに経営は自分一人で背負ったときから比べると、はるかに楽ですよ」と告白する。グローバル化の進展に伴い経営の見通しが不透明な中、社長が全経営の責任を背負い経営環境の激しい変化に対応するのはますます困難である。労使コミュニケーションの円滑化の下、日々の会社運営は大幅に従業員に権限を委譲し、社長は、権限委譲の移行実態をチェックし、より長期的に会社の維持・発展に向けた企業経営のあり方を探っていくことが望まれる。

鐘川製作所のように、家業経営から社員参加型経営への転換を図るためには、何よりも社長の決断が求められる。会社を自分の懐に抱えるだけではなく、従業員を信頼し彼らの懐にも分け与えて、従業員が社長と同様に企業経営に参加する道を開くという決断である。その決断は会社にも従業員にもまた社会にも以前より多くのプラスの影響(「オールウィン効果」)をもたらすだろう。その決断を支えるために、全経営情報の公開、社員によるチェック、社長の自己拘束化などにつながる労使コミュニケーションが肝要である。鐘川製作所は、その転換を完成したわけではなく現在「壮大な実験」をしている。多くの企業が「壮大な実験」を起こし、労使コミュニケーションの経営資源性を発揮することによって、オールウィン効果をもたらすことを期待する。そのフロンティアを切り開いている鐘川製作所の事例の重要性はいくら強調しても強調しすぎることはない。

【鐘川製作所提供資料】

『基本賞与計算方法』
『給与アンケート（2012 年)』
『給与アンケートへの回答（2012 年)』
『経営チェックシート集計結果（2012 年)』
『経営チェックシートに対する回答（2012 年)』
『シートメタル九州』
『第 47 期経営計画書（2012 年 7 月～2013 年 6 月)』
『中小企業家同友会主催第 43 回中小企業問題全国研修集会鐘川製作所発表資料』
『中小企業家同友会主催第 43 回中小企業問題全国研修集会鐘川製作所配布資料』
『2011 年 2 月給与改定詳細』

『就業規則（一般社員用）』
『Bell News（社内報）』
『利益配当計算方法』
『力量マップ』
『労働時間・決算数字比較資料』
『労働政策研究・研修機構調査項目に対する回答』

第 5 章　社内温暖化に満ちた労使コミュニケーション
―成和設備工業所の事例[153]―

第 1 節　概要

成和設備工業所は、空調、衛生、防災、危険物、プラント、医療設備全般の設計･施工管理を行っている空調衛生設備等の総合設備業の会社として、岡山県で 1966 年に創業した。2011 年 3 月現在、正社員 20 人、契約社員 10 人を擁しており、資本金は 2000 万円である。2004 年、藤井孝章社長が就任した時に正社員数は 14 人であったが、その間、6 人増加した。また、当時、売上高も 2 億 4000 万円から 2012 年現在 4 億 2000 万円と約倍増した。藤井社長は、3 代目の社長に当たる[154]。

会社の組織には、総務部、管理部と工事部がある。管理部は、設計・施工品質工程原価、安全管理を担当しているが、簡単に言えば、「設計図や施工図を描いたり、お客さんと打合せをしたり、資料作りや積算をする部署であり」、工事部は、「実働部隊として自分自らあるいは下請の職人さんたちを教育しながらリーダーシップをとって」実際の工事作業を行っている部署である。

第 2 節　社内温暖化に満ちた労使コミュニケーションのありよう

1　社長の就任―社員待遇の人間性を求めての転職―

同社の藤井社長は、岡山県の建設会社に三十数年間在籍し、そのうち 13 年間は役員であった。1991 年バブル崩壊後、非常に厳しい経営状態の中、「社員･技術者を利益の手段として扱う」会社のやり方にどうしても納得がいかなかった。「この仕事をせえ、いつまでにせえ。もうとにかく押しつけていく。だから、ものをだんだん言わなくなる。事務所の空気が重くなる。何か、人間らしく楽しい雰囲気でない」という姿から、社員を利益の手段として扱っていると判断した。利益の手段として社員を扱うことに対しては、心が痛んだ。それは、ご本人がほとんどの社員を採用し、教育してきた者であっただけに、そういうやり方に苦しい思いを抱かざるを得なかった。退職前の 2 年間、役員会でそのやり方に対する問題提起をしたものの、受け入れられなかったので、退職の決意をした。

県内の多くの会社から「役員として迎えたい」というオファーがあったが、「どうしても自分の思うようにする会社をやろうと」思った。そのとき、今の会社の前社長より、「藤井さん、うちの会社はもう後継者もいないし、経済的にも非常に苦しい、借り入れも大きい[155]。もし

---

[153] 同社へのヒアリング調査は 2 回にわたって実施した。第 1 回目は、2012 年 12 月 14 日、藤井孝章社長とSKさん（36 歳、勤続年数 8 年）、第 2 回目は 2013 年 5 月 8 日、同社長に対して行った。ご多忙の中、ご協力くださった社長とSKさんに心より感謝申し上げる。

[154] 創業者の初代社長は、1991 年くらいまで勤めた。2 代目の社長は、従業員から内部登用された方であった。

[155] 約 4500 万円であった。

社長として経営をする気持ちがあったらやってみないか？」と声をかけられて[156]、入社することを決めた。2003 年、常務として入社し[157]、翌年社長となった。「自分が納得できる会社経営ができる」、また、「ゼロからの出発というより負からの出発」ということもあって、技術者の中に経営者としての心が燃えてスイッチが入った。

入社当初の同社は、いわゆる「職人かたぎの下請を主体としていた会社」であったが、10 年後には、「設計施工の一連をする総合設備業としたい。そのためには技術者を育てていく」ことが求められた。技術者を育てていく人間性のある会社作りがスタートしたのである。

2　社内温暖化のプロセス

（1）社員育成―温暖化の始まり―

藤井社長は、団塊世代が流出していく建設業界の中で、求められるのはただの下請ではなく、客の需要をつかみそれを満たす総合設備業であると確信し、総合設備業の管理を担う社員を育てることが急務であると考えた。社長が就任する前の同社は、「職人かたぎの下請を主体にした会社」であった。入社の 1～2 年目、「素直でやる気のある者 7 名」を採用し、本格的な社員育成に取り掛かった。一番力を入れたのは「業務後の勉強会」であった。毎日の夜、若い社員と一緒に、技術習得･向上と人間形成につながる勉強会を行った。「仕事のいろいろなこと、夢や青春を語ったりする」楽しい会であったが、その会を通じて、社長の熱い思いが社員に伝わる温暖化が始まったのである。

人材育成は、ただ技術だけを覚えれば終わるものではない。「技術と両輪で人格形成のほうを一緒にやっていった」が、そのためには後述する労使コミュニケーションが必要であった。

人材育成は、「付加価値型会社」を目指している同社に必要不可欠である。付加価値型会社とは、「やっぱり要るときしか呼ばれん会社じゃなくて、この会社だったら安心」であるといわれる会社として、安心に付加価値をつけることが出来るのである。付加価値は、「信頼の伴う提案型仕事」から生まれる。次のような提案・アドバイスが挙げられる。すなわち、「無駄なことはしちゃいけない」、「10 年後にはこんな大規模改造もしないといけない」、「ここでは出来るだけお金を使わないで辛抱して取り替えずに、部品だけかえて長持ちさせよう」などというものである。こうした提案・アドバイスによって、顧客との信頼関係が生まれ、顧客に安心を与えることが出来る。そのためには「どうしても勉強もしなければならないし」、また、従業員の「モチベーションが上がらないとできない」と、社長は考えている。それを目指す同社では、「会社の中で感動が溢れるとそれがお客さんに伝わり、感動が売れるんですよ。絶対売れる」と確信している。

以上のように、人材育成・社員育成は、技術力の向上だけではなく人格形成（高いモチベーション）が必要となるが、それが安心を売る「付加価値型会社」を作り上げるのである。

---

[156] 社長就任への要請は、創業者の初代社長と 2 代目の社長両方からあったという。
[157] 肩書きは常務であったが、実際は、社内外を問わず社長業務を行い、事実上の社長であった。

同社の従業員は「ほとんど高卒」である。一般的に言えば、「付加価値型会社」の担い手として大卒を育てるよりは大変であるが、もっともやりがいのある育成ともいって過言ではない。

(2) 社長の緊急手術・入院

社員育成とともに積極的な新規開拓により、同社の売上は倍増した。その矢先の 2003 年 3 月、社長が市役所の入札を終えて、会社に帰る途中、「車の中で意識が朦朧となった。」異常を感じた社長は、そのまま、主治医に行ったところ、主治医が救急車を呼び大きい病院に運ばれた。診察の結果、「心筋梗塞」と判明し、緊急手術・入院となった。3 週間、集中治療室に入っていた。社員たちは、「私（社長）が 1 時間でも会社にいなかったらだめだと思っていたが、3 週間を乗り切った」のである[158]。そのとき、社長は、自らの熱い思いが社員に伝わったことを確信するとともに社員の熱い思いを感じ、もっと熱くなる瞬間であった。

(3) 大型負債の克服

心筋梗塞の手術から仕事復帰後、半年が経った 2003 年 12 月、2500 万円の大型負債に遭い、その一週間後、8500 万円の手形が不渡になった。その額は当時の年間売り上げの 1／3 に当たる大きな負債であったが、工事遂行のために必要な建材・機材を購入するために銀行から大金の融資をもらった。これらの借金と以前からの借金をあわせると、その借金額は 1 年間の売上高に匹敵する[159]。同社の借り入れ金利が上がるとともに金融機関の同社に対する態度も変わった。年商ほどの借り入れとなると、極端な赤字決算になったが、それによって官庁の経営審査の点数も急落し、指名ランクも下落して受注にも悪影響が出た。それだけではなく、社員が「材料屋さんにいったら、あんたんとこ、現金もってこんと売らんよ」、また、同業者からも「おたくの会社どうなるん。つぶれるん？社長、どうしてるん」と言われて、「社長、これから我々どうしたらいいんですか」、「社長、僕らはいつまで辛抱したらいいんですか」と、心配する声が朝から晩まで続いた。そういう中、社員の心は、会社・社長から離れていった。その様子は、次のとおりである。「社長の目を直視してこない、笑顔がなくなる、返事が小さくなる、会議をしても一方的になり会議数も激減する。」

社長は、社員の心離れを食い止めるために、社長に一番身近な社員から個人面談をはじめた。夜、一人当たり 1 時間半から 2 時間かけて個人面談を行った。面談では、「大切なものは何なのか、何のために仕事をするのか、夢や生き甲斐は何なのか」を聞き、また、「幸せにならなくてはならない、なりたいという権利は一緒である」という確認をしながら、大切なものを守るために仕事をしなければならず、そのためには会社が成長・発展していくことが重要であると語りかけた。そういう面談を 3 サイクル行ったが、その際、「社長というのは何でこんなに苦しいんだ、経営者というのは本当にしんどいなと」つくづく思ったという。そうい

---

[158] それには、社員だけではなく、社外の協力会の人や社長の友人等の支えもあった。
[159] 社長就任の前からの借金をあわせると、計約 4 億円の負債にのぼった。

う苦しいとき（2004 年）、3 人の若い社員が「社長、苦しいでしょう。僕たちが能力が無いばっかりに社長に苦労かけます。僕たちの給料下げてください」[160]と言い出した。ボーナスも支払えないそのときなのに、給料まで下げてほしいという彼らを見て、「彼らのために、自分のためじゃなくて、本当に会社はつぶせないものだな。その気持ちにこそかけたい」と歯を食いしばったのである。幸いにも、県内三大大手銀行の支店長 3 人が、藤井社長と同社顧問税理士を信頼し、思い切った金額の融資に踏み切ったのである。

そういう苦しい時期が 3 年続いた頃、社長は、中小企業家同友会と「運命的な出会い」をすることになる。同友会の経営指針成文化セミナー研修会での研修と多種多様な業界の社長との意見交換、また、同友会発刊の書物、その中でも「人を生かす経営―中小企業における労使関係の見解―」を見て、「本当、自分の傲慢ないっぱしの経営者気取りの気持ちを、もう根底からがらがら崩して」いき、気持ちが変わったという。変化の内容は、第 1 に、自分を冷静に見つめる姿勢と責任の明確さがわかった。第 2 に、経営者としてぶれない理念と方針ができた。第 3 に、社員に言うよりは聞くことが重要であることに気付いた。第 4 に、自社の新たなわくわく感の芽生えや希望を感じることになったというものであった。こうした気持ちの変化の根底には、「社長は、機関車の牽引車であり、おれについて来いという形で、いわばカリスマ的にみんなを引っ張っていく、これが会社を成長させていくことなんだ」という牽引車的な考え方から会社の全員が会社を引っ張っていく全員駆動車的な考え方に転換していかなければならないというひらめきがあったのである。

全員駆動車的会社に転換するために、社長は、企業の経営理念、経営方針、経営計画（以下、「経営理念」と称す）を作成し、全社員と共有することにした。その前段階として、役員会でそれを「模擬発表」した。役員から、「社長、素晴らしい、素晴らしいよ。頑張ってね」という声が聞こえたが、それは社長が期待したものではなかった。社長は、「一緒にやりましょう」という声が聞きたかったのである。どうすれば、社員からそういう声を聞くことができるか、2 か月間をかけて、５Ｗ１Ｈ 方式にのっとり、あらゆる質問にも答えられるバックデータを練り続けた。社長は、全社員の前に、「経営理念」を顔が紅潮するほど気を入れて発表した。社員の 1 人が手を上げて、「社長、素晴らしいですけど何か難しいそうですね。僕たちにできるでしょうか」と質問した。「できる、できないじゃないんだ。やるか、やらんかなんだ。今、これをやらないと、我々の会社も君たちも私も救えない。我々が幸せになる方向性はこれしかないんだ」と、社長は力を入れて答えた。しばらくの沈黙の後、別の社員が「社長、僕、やります」と言い出した。続いて他の社員からも「僕もやります」という声が絶えなかった。全社員が１つとなり、一体感を持つ瞬間であった。その日、社長は、「家に帰る車の中で、ハンドルをとっていても目頭が熱くなって、ぬぐってもぬぐっても前が見えなくて、なかなか家に帰れなかった」と述懐する。社員が、こうした全員駆動車的な考え方を本格的

[160] それに対して、社長は、「馬鹿なことを言うな。そこまで心配してもらわんでもええ」といったという。

にもち始めたのは2009年であり、2010年以降、それが加速度を出したと、社長はみている。

社長は、上記のとおり、個人面談を中心に、社内温暖化に火をつけたが、それ以降も社員の一体感、熱意を一過性にしないために労使コミュニケーションの円滑化・実践に着手した。

3　労使コミュニケーションの実像

同社では、多岐にわたるツールを使って、労使コミュニケーションを図っているが、その基本となる経営理念についてまずみることにする。

(1) 経営理念

同社の経営理念は、「私たちは建築設備に於ける独自技術のたえまない開発収得を続け、顧客が満足する、より安全でより高品質な設備技術を社会に提供する」、「工事に於ける無事故無災害を継続的に達成することによって、社員と地域社会の安全を確保する」、「さらなる社員相互の信頼と熱き友情によって、我々の企業使命の目的達成感と、かけがえのない人生の幸せを共に歩みます」という顧客満足、社員と地域社会の安全確保、社員の幸せいの追求である。

こうした経営理念を実現するために、働きがいのある会社作り（社員の幸福追求）を経営方針の１つと掲げているが、その内容は、次の３つである。第１に、社員相互の信頼や友情を高め、技術や情報の綿密な共有化を図るために、有効でタイムリーな会議体の実施を図る。第２に、職場環境の時代に即応した整備を全員参加の協議で立案し実施する。第３に、実施成果の評価は公正に判断し処遇に反映するというものである。

社長は、経営理念と経営方針の実践により、社員の一体感が高まることを期待しているが、より積極的な対策を行った。それは、壁の撤去である。

(2) 壁の撤去・一体感の感じる事務室

社内での一体感を持つために、社長がまずやったのが社長室の壁を取り払ってブースにすることであった。社員の息遣いや声や温度が見てわかるような感じの事務室にしたかったからである。社長室の壁だけではなく、閉ざされていた扉などを全部無くして、トイレ以外は全部シルクスクリーンにして向こうが透けて見えるようにした。それにより、事務室が明るい一体感のある形となったのである。

(3) 個人ノートの活用

社長は、2005年、個人面談を始めた時から、社員ごとに個人ノートをとっていたが、それを有効に活用しながら従業員とのコミュニケーションを進めた。社員本人はもちろんのこと、社員の夫人、子どもの誕生日、結婚記念日などのプライベートな事柄をメモして、「今日は、奥さんの誕生日だね」と声をかける。また、仕事のこともメモしておき、「ねえ、君、３年前にこんなことを言ったよね、あれを私は決して忘れてないよ。こういうふうにしようと思う

んだ。どうだ」と話しかける。このように社長の宝である秘密の個人ノートを活用すると、社員との距離がぐっと縮まった。

(4) 経営計画発表会

同社では、毎年、経営計画を策定している。2012 年度の場合、経営目標として、「合理化工法の積極的推進による現場粗利の 2%向上」、「安全の先取り活動による無災害の継続、安全会議 12 回以上」、「品質管理活動の推進による年間クレーム原価の 50%減」が定められている。売上高の目標は 5 億円、付加価値（粗利）の目標は 8 千万円である。

こうした目標は、「従業員が頑張って頑張って頑張ってやったら達成感が味わえるような」高い水準である。

各従業員は、このような会社の目標の下、1 年間の個人目標・数値目標を設定した上で、個人目標方針書（「個人のテーマ」、「テーマ選定の理由」、「具体的方針」、「目標値の設定」、「予想される問題点」、「予想される必要経費」という項目により構成）を作成して提出することになっている。

1 例としてSHさんの個人目標方針書をみると次の通りである。SHさんは、個人テーマとしては「溶接技術の向上」、サブテーマは「外注製作のグラケットの自社製作による経費削減と溶接技術の向上」を掲げた。テーマ選定理由としては、「溶接技術の向上意欲があっても、適合現場に恵まれない場合は、その上達が非常に遅くなります。練習のために無駄な資材の使用は控えたいので、グラケット類の社内製作を可能な限り行うことにより、技術向上と外注コスト削減が出来ます」と書いた。具体的な方法としては、大きく管理担当者との連携と加工作業の環境造りに分かれるが、前者の場合、①早期に製作要領（図面）を作成し、社内製作期間の余裕を確保する、②現場配置の中に、社内加工の日程を考慮する。③製作グラケットの各物件の予定納期確認のため、加工工程表を作成する。④加工用材料注文は製作者が担当者に確認の上、注文する。⑤仕上塗りは別途作業とし、錆止め、下塗りまでとする。後者の場合、①第二倉庫加工場の整理と資材や加工品のストックスペースの確保、②加工労務時間の日報への確実な記入、③急ぐ工程納期のために夜間照明の整備等を記述している。目標値の設定は、外注加工費比率 10%以上削減と技術向上性（自己満足度 80%以上）となっている。予想される問題点としては、直営作業の煩雑さによる加工納期の遅れ（残業でどこまでカバーするか？）、加工品の多い時期のストック場所の確保、そして予想される必要経費は、約 5 万円と見込んでいる。

従業員は、経営計画発表会で、自分の計画について「1 人ひとりが社内で発表」している。「自分で自分の売上と利益を確保するために、自分で仕事をとってきてでもそれをこなすパワフルな社員も」いれは、そうではない社員もあって社員間の温度差はある。

社長は、従業員個々人の目標を確認し、目標の水準や達成方法などについて、コメントする。

(5) 個人面談・2 人一組食事面談会

社長は、従業員 1 人との 1 対 1 の個人面談を行ってきたが、「話題が固まってしまう」などのマンネリ化が起きたので、2012 年秋から、仲のいい社員のペアと面談を行う。場所は、社内でも社外のレストランでも居酒屋でも問わないで、一番言いやすい雰囲気を考えて選ぶ。面談の際には、「プライベートの話をしたりして、だんだん打ち解けてきたら、だんだん社内の文句を言い出したりね。あの人、あれはいけんとかね。その中で、会社をああしようとか、こうしようとか」という形で前向きな会話になっていくのである。

お酒の入っての会話は、プライベートのことや仕事のことを本音で話し合うのに適している。特に、会社を離れて作業服を脱いでの話は熱くなるという。こうした労使コミュニケーションは、社長と社員との親近感を高めて、社内では味わうことのできない大切な機会であるという。

(6) 工務会議

工務会儀は、建設会社であれば一般的に行われる、進捗状況を確認する会議であるが、同社では、その会議の中にモラール的なものをも組み込んでいる。それは、経営理念を少しずつ浸透させていくためである。メンバーは、社長と幹部によって構成されており、9 人である。

2012 年 11 月現在、工務会儀の討議テーマは 20 項目であるが、おおむね 4 つに分類することが出来る。第 1 に、企業のあり方に関するものである。「成和設備をどのような会社にしたいか」、「魅力ある企業とはどんな企業か」、「企業は何のために利益が必要なのか」がそれに当たる。第 2 に、企業運営・管理に関するものとして、「粗利（付加価値）を上げるためにはどのようにすればよいのか」、「充実した会議とはどのようなものなのか」、「朝礼の意味は何か。どうすれば充実した朝礼になるのか」、「業務効率とは何か。どうすれば効率が向上するのか」、「残業時間を軽減するためには、どのようにしたら良いのか」、「新入社員教育はどのようにすれば良いのか」、「技術知識はどのようにして習得し、自己成長するか」が挙げられる。第 3 に、個人の価値観にかかわるものであるが、それには、「個人の幸せとは何なのか。どのようにすれば出来るのか」、「個人の生きがいとは何なのか。どのようにすれば出来るのか」、「今、私の一番の興味（関心事）は何か」、「何のために仕事をするのか」、「社員満足、顧客満足とはどのようなものか」が当てはまる。第 4 に、社会とのかかわりである。「学校のいじめをどう考えるか。自分の家族をどう守るのか」、「消費税増税に対して、どう考え、どう対応するか」、「地域社会貢献とは何か、どうすれば出来るのか」、「他人に自分の思いを正確に伝えるためにはどうすれば出来るのか」を挙げることができる。

(7) 全体会議

全体会議は、月 1 回月末の時間外で開催されている。基本的な内容は、当月の会社の営業

成績、新期受注物件、受注予定物件、完成物件の総括、労働災害物件の事例からみる安全作業要領、業界環境に対しての会社のあり方、顧客情報、クレーム事例に学ぶ、社内社外確認事項、個人目標の中間報告、等をおこなっている。会議の主旨は、情報や会社の方向性の共有化である。発生した問題点の把握と対策や今後の課題については、全員のブレーンストミングで話し合いを進めている。また、成果発表や表彰もこの席で行う。

(8) その他の会議

以上の労使コミュニケーションの以外にも、主に業務上の必要から、次のような会議が行われている。着工会議（随時)、期中会議（随時)、完成会議（随時)、設計図提出検討会（随時)、見積提出検討会（随時)、入札提出会議、入札後反省会議（随時)、社外会議（時々）等が挙げられる。

以上の労使コミュニケーションは、業務上のあらゆる場面で行なわれるもので経営指針の実践のためのものである。会議の中で確認された自社の立ち位置や外部環境の変化によって、自分の持ち場での能力をいかに発揮できるかが、企業戦略の効果を上げて、目的達成感を味わえるのかに大きくかかわる。毎年の経営方針の作成の際、社員みんなが「個人目標」として「テーマ」と「数値目標」を年度始めの４月に社内公表することにしている。自分の特技をさらに高めることや、弱点を克服すること、またみんなに貢献できること、などを「個人目標」にして実践している。そのテーマの遂行のためには、みんなに理解してもらい、力を借りなければ出来ない。ひとりはみんなとともに、みんなは一人のためにコミュニケーションをとりながら協力する姿を垣間見ることができる。社長は、社員が経営理念に沿って、自分で立てた目標設定にまい進できるように、タイミングをみてアドバイスをしている。

４　労使コミュニケーションの効果

以上の労使コミュニケーションを実践すると、次のようにその効果が現れている。

(1) 自主性･自発性の発揮＝「社員の半経営者化」

労使コミュニケーションの効果として、まずあげなければならないのは、社員の自主性･自発性の発揮である。お客のニーズがどういうものかを社員自らが考えるようになった。お客の「本当に困ったこれ、何とかならないか」と客のニーズを設計に盛り込む。あるいは、「何とかしてあげたい」ものの、予算がない場合には、「３人の工程を２人で仕立てたい」などのアイデア･提案が次々と出るようになった。

社長の机の隣に「ほうれんそう机」が昔からあったが、社員が報告･連絡･相談の事柄を社長に提出する机である。前記した苦しいときには、誰もよりかからなかったが、だんだんと机が積もるようになった。また、机の前のスケジュール表にも社員がどんどん書き、埋まっ

てしまう。このくらい、社員自らが自主性･自発性を発揮し、それを社長と相談しようとしている。また、社長が具体的に報告等の指示をする前に、社員自らが「業務中の報連相が多くなった」ことも自主性・自発性の発揮を表している。

営業担当でもない現場の社員（技術者）が「現場営業をやってくれる」ことになった。それにより、成文化の研修の翌年（2008 年)、過去最高の売上と利益を計上することができたのである。社長は、「お客さんから言われたことだけの仕事を 100%しても、それは半人前じゃ。お客さんが何困っとるか、何が欲しいか、本当のニーズを口にされんでも、それを探り取れ。探りとって初めて一人前じゃ」と、いわゆる「仕事の鉄則」を社員にいった。2010 年頃から、「私（社長；呉）には電話が来ないのに、社員にじかに電話が来て、契約をしてきよるんですよ。どんどん、どんどん」という感じで社員が自ら営業活動をしている。それは、前記の社長の「仕事の鉄則」が社員に浸透していることを表している。

社長が一番嬉しい言葉がある。それは、「お客さんから、会うときとか電話で、『おたくの社員は、藤井（社長；呉）さんあなたと同じような考え方しだしたね。同じような考えを言い出したね』」という言葉である。最近、そういう言葉を多く聞くようになり、「社員の半経営者化」が進んでいるといえよう。

「社員の半経営者化」は、「全員駆動車化」ともいえる。社長が、「わしの言うことを聞け。絶対命令みたいなワンマンで言うならば、それでこういうふうに機関車を引っ張ってうまいことといく時期もあろうかと思いますが、長続きせん」と思い、長続きのためには、全員が機関車を引っ張る「全員駆動車」にならないといけないと考えて、そのために必要なコミュニケーションを、上記の通り、すすめてきている。

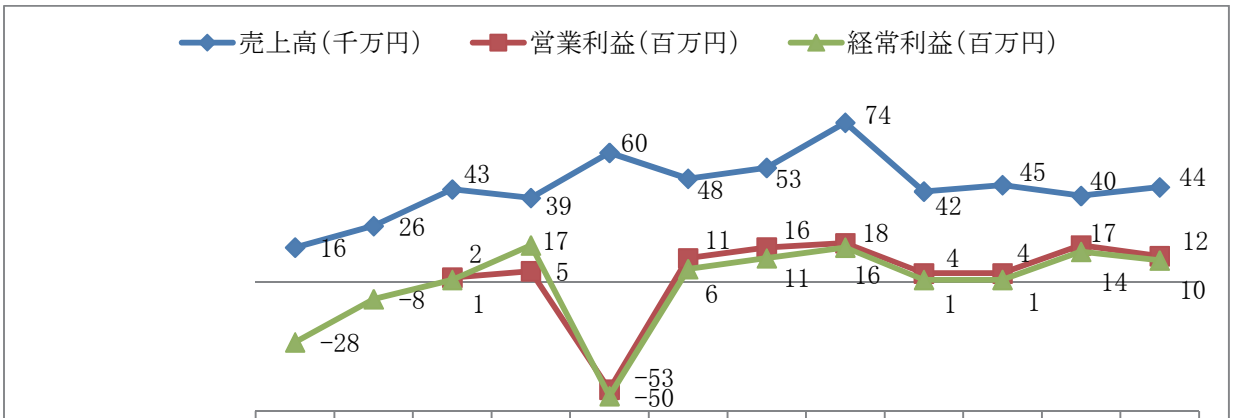
このように、従業員が自主性を発揮し、経営の一角を担っているので、「やらされ感」ではなく「納得して仕事」をしている。

(2) 会社の発展・従業員の成長

成和設備工業所の業績推移をみると、売上高は、2002 年、藤井社長がいまの会社に移ってから 2008 年リーマンショックまではほぼ一貫して増加した。リーマンショックにより、売上高が減ったが、その後横ばいを推移している。一方、営業利益と経常利益は、2005 年、約 7000 万円の負債償却により、約 5000 万円の赤字を計上したが、傾向的に増加し、リーマンショックにより 2009 年と 10 年は低くなったが、その後は大きく増加に転じた。売上高は、横ばいなのに、利益は大きく伸びたのである。社長は、それを「付加価値を高める会社に変わってきていること」を表すものと確信している。その具体的な印の 1 つが、同社に対する国の経営審査の点数が上がったことである。同社は、管の建設工事に対する国の経営審査で 2009 年 873 点を取得したが、普通 A クラスといわれる 830 点を大きく超えており、また、現社長就任前の 715 点に比べると 158 点も高くなっている。これは、その間、同社の経営体質が格段と高まったことを象徴的に現している。

付加価値創出能力が高まった結果、大型負債の償却や、銀行借り入れの返却の負担が重くのしかかる中でも、2004 年から 7 年間の償却期間、償却赤字の年もあったが、黒字経営をしている。負債償却完了後の 2011 年からは、純利益 3 %程度を確保できている。

図表 2-5-1　成和設備工業所の業績推移



	2001年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年
売上高(千万円)	16	26	43	39	60	48	53	74	42	45	40	44
営業利益(百万円)			2	5	−50	11	16	18	4	4	17	12
経常利益(百万円)	−28	−8	1	17	−53	6	11	16	1	1	14	10

出所：成和設備工業所提供資料『業績推移』
注：借金は、2004 年から 2010 年までの 7 年で償却完了した。2005 年は約 7000 万円を償却したが、それに伴い利益が赤字になったという。現在、銀行から約 1 億円の借り入れがあるが、約 1 億 2000 万円の預金がある。そのため、事実上、借金は完済したことになる。

従業員の成長を測るものさしを探すのは難しい。国家資格習得数や合理的業務の実践、またお客様からのリピート率などである。社員の保有免許・資格数も多くなり、また、リピート率も非常に高まっている。リピートの顧客は、社員が顧客の要望に対して様々な提案をして誠意を尽くすと、「えっ、こんなことも出来るの」という形で次々と仕事を頼んでくる。また、病院、介護施設などの工事をすれば、その病院・施設から同業他社を紹介してもらう。それに伴い、社長の営業は、「一点に集中できる」、「より信頼できる」形で展開していき、以前に比べてより重みのあるものとなっている。

また、個人差はあるものの、「社員が営業成績の数字に挑戦的になった」が、それは数字を追いかけるより、その数字のもっていることの意味がわかるので、それに挑戦することが楽しくなるのである。

以上のような会社の発展は、社員個々人の成長やチームワークの向上によるところが大きい。社長就任前の正確なデーターがないので、比較が難しいが、従業員が取得する免許は前記のとおり、「大幅に増えた」という。2013 年現在、従業員一人当たり保持免許数は約 4 つである。

(3) 夢の物語･明るい言葉の発声

社内では、暗かったときの言葉に代わって、経営指針の社内実践などの効果によって「ありがとうございます」、「よかったね」、「素晴らしい」、「楽しいね」等々の「命の言葉」が出るようになり、仕事に対して前向きに挑戦できる社内雰囲気が出てきた。

同社の業務形態は顧客や現場に訪問して行うものであるが、顧客や取引先企業が気軽に来社される数が年々増えていることも明るい雰囲気を表している。

「何でこれをやらなければならないですか」という言葉から「やります」という言葉に変わっている。このように、経営のハード部分の経営理念やしくみや財務と併せて、ソフト部分の社風が明るくなり、会社全体の仕事の流れをスムーズにしている。

(4) 一体感の向上と高い定着率

「みんなは 1 人のために理解してやらないけんし、その個人もみんなのためにかかわっていかないけん」というものを狙ってコミュニケーションを図っているが、それが徐々に実っている。労使コミュニケーションが実る前は、社長が仕事の分担をするときに大変だったが、いまは、社員自らが仕事の分担をするまでになり、また、同僚の仕事が終わっていなければ、社長の連絡を待たずに、社員同士が連絡を取り合い、同僚の仕事を手伝うという一体感が強まってきている[161]。このように一体感が極端に強まったのはここ 2～3 年の間であるという。

こうした一体感の向上を反映してか、退職する人は全くおらず、「定着率が極めてよい。」ここ 13 年間、退職したのは 4 人であるが、全員定年退職者である。

以上のような労使コミュニケーションを通じて、仕事の意味がわかり納得して仕事ができるようになった。「この仕事は何のために受注するかをよく理解する。利益は厳しいけれども、将来的な営業浸透を深めていきたいので、受注する。お客さまとのかかわりから得るもの、学ぶものがいっぱいあるんだ。」というふうに、社員みんなが納得しながら仕事を行っている。

社内コミュニケーションが一歩間違うと「何のためにお金もうけるのかが見えない」会社では「不信感がいっぱい出てくる。そうなると、自分だけいい思いすればいいなと社員がみんな思い出し、ばらばらになり、気持ちもますますばらばらになる。」しかし、社内コミュニケーションの円滑化が進むと、社員のモチベーションが向上してくる。そしてそのモチベーションをさらに上げるのは、個人のちょっとした前向きの思考や行動であって、「個人の能力開発の向上は、どれだけその仕事に面白みを持つかによって決まる。面白みをもつと、社員の可能性は無限である」ことを、社長は確信している。

上記の通り、7 年で、巨額の借金を償却できたのは、「社員が頑張ってくれた」結果であるが、その頑張りには、「みんなが 1 人のため、1 人はみんなのため」という社員同士の一体感が高まったからである。

---

[161] もちろん、自分が困ったときに助けてもらうための打算的な側面もないとは言い切れないところもあるだろう。

以上のような労使コミュニケーションの効果は、まだ、従業員全員にみられるわけではない。SKさんは、次のように語ってくれた。「本当に同じ方向向いて、じゃあいけるかといったら、その努力は多分みんなしようとはしているとは思いますし、そういう方向性には向いているのは確かです。だけど、やっぱりある程度、温度差は絶対あると思うんですね（SKさん）。」その温度差は「縮まっている」。温度差は、会社全体を把握できる管理部の社員と工事部の社員とは若干異なる。社長の体温を 100 度とすると、社長就任の際は、従業員全員が 10～20 度であったが、いまはそれが上がって管理部の社員は平均的に 70 度、工事部の社員は 60 度[162]となっていると見ている（SKさん）。

(5) 会社の強み・特色

同社は、職人かたぎの下請企業から提案型総合設備業へ転換している。それに伴い、「管更生工法の収得技術力と独自性の設備計画の立案と提案力を有し、計画実行のスピーディなフットワーク、品質保証と継続的なアフターフォローができる企業となった。それができるのも、「社員の若さによる柔軟な行動性」、「社員の実直な正義感の高さ」、「社員間の連携の良さ」があることによるが、それは、前記の労使コミュニケーションが結実したものであるといって過言ではない。

同社の将来の存在意義としては、「社員の幸せと会社の発展を共有し社員が将来に夢を持てる会社となること」であるが、今後、このような強み・特色がもっと本格的に出るとその実現は遠くないだろう。

第 3 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1　労働条件の実態

(1) 賃金

同社社員の平均年齢は 39 歳、平均勤続年数は 23 年である。平均月給は約 39 万円（税込み）、平均年収は約 490 万円である。

賃金は、社長が社員それぞれの基本案（1000 円～5000 円の昇給幅）を決めて幹部と話し合って確定している。昇給は、本人の成績、会社の業績等を勘案して、原則として年 1 回行っている。今まで差をつけてこなかったが、2011 年から昇給の復活とともに業績などを踏まえて差をつけることにしている。

(2) 労働時間

管理部では、「休みなしでもうぶっ通しでずっと働いて、夜も 12 時がずっと続いてというような状況で、朝も 8 時半ぐらいから仕事をしてもらうというような状態もありますから」

[162] 社長も自分の温度を 100 度とすると、社員の平均的な温度は 60 度と言い表した。

という厳しいときもあったという。工事部では、朝 8 時から午後 5 時までの仕事が一般的である。それに伴い、管理部と工事部の労働時間は異なる。すなわち、2012 年、社員一人当たり年間総労働時間は、管理部の場合、4200 時間（所定外労働時間、月平均 135 時間、以下、同じ）、工事部の場合、3150 時間（55 時間）と、前者が後者より 1000 時間以上長い。ちなみに、総務部の場合、2900 時間であった。

2　労使コミュニケーション

社長は、ハローワークから賃金関連の資料を入手し、それを参考に、平均以上を支払うことにしている。同社の労使が、賃金、労働時間をめぐり集団的に定期的な話し合いをする機会はないが、全体会議、工務会議の際に、単発的に「私たち、いつ給料上がるんですか」という質問が出ることもある。また、飲み会の際に、そういう話題が出ることもあるという。

会社は、大型負債を償却するまでは基本的に賃金引上げを 5 年間凍結することにしたが、その方針を全従業員に公言した。負債を完済した 2011 年からは昇給を復活しているが、2015 年は、目指す水準に引き上げることにし、その後、安定的な水準を維持していくことを模索している。

3　従業員過半数代表

「この人やったらみんなが納得するようなという幹部の意見で」、管理部の主任が従業員過半数代表となっている。同代表は、「結構会社におる時間が多いですし、全体を見られてます。また、みんなも頼りにしていますから」という側面からも適任者と考えているという。

第 4 節　まとめ：社内温暖化による従業員の成長と会社の発展を求めて

藤井社長は、前職のとき、会社が社員を利益の手段として扱うことに心を痛めて、自分の納得できる会社経営を考えていた際、2002 年、約 4500 万円の負債を背負っていた今の会社に転職した。時代の変化を察知して、建設会社がこれから生き残るためには、会社のあり方を下請会社から信頼の伴う提案型仕事が出来る総合設備業へ転換する必要があると考えた。その転換を図るために、2 年間若手の 7 人を新たに雇い入れて、技術と両輪で人格形成も図った。しかし、2003 年、相次ぐ大型不渡りに遭い、社員の心が社長から離れていき、職場で笑顔が消えていったが、その中でも、社長は、社員一人ひとりと個人面談をしながら、会社の明るい方向性を見出そうと必死であった。その燃える社長の心が社員に伝わっていったものの、会社の本格的な再生には及ばなかった。

社長は、2007 年、労使コミュニケーションを重視する中小企業家同友会と「運命的な出会い」をし、経営のあり方を根本的に変えることにした。それは、社長の 1 人が社員・会社を引っ張っていく「1 人牽引車から」、社員の全員が牽引する「全員駆動車」へ変わるものであった。全員駆動車への転換は自然に起きたわけではない。それは、2003 年事務室の壁の撤去

から個人ノート活用によるコミュニケーション、個人面談、工務会儀、全体会議等ありとあらゆる労使コミュニケーションのツールを駆使して、まず、社長が自分の傲慢な気持ちを取り払ってそこに従業員の心が入るよう彼らの声・心を聞くとともに、明確な経営指針・経営理念を持ちぶれない姿に従業員が共鳴するようにした結果であった。それに合わせて、社長の熱い心が社員に伝わるという社内温暖化が本格的に進み、社員の社長・会社に対する一体感が強まった。

労使コミュニケーションの円滑化は、社員の自主性・自発性の発揮、従業員の成長と会社の発展、夢の物語・明るい言葉の発声、さらには一体感の向上および高い定着率という効果を生み出した。それが、顧客への安心、信頼を与えてリピーター化にするとともに顧客の紹介により営業を不要とするほど多くの仕事が入って、付加価値の高い経営体質を作り上げたのである。

従業員が、大型負債の返済期間中、賃金凍結とボーナスゼロが続いても、退職せずに以上のような効果を生み出したのは、社長への信頼はもちろん、それを可能にした労使コミュニケーションであったといって過言ではない。その間、会社は、付加価値の高い収益体質を築き上げているが、それが数字にも現れている。社長は、安定した処遇の基盤を築くために利益が上がっていても、本格的な賃上げを控えているが、2015 年には今までの抑制を解いて、凍結しなかったら到達したはずの水準に引き上げる予定である。そのとき、従業員は、いままでの頑張りの報いと労使コミュニケーションの意義を覚えて、それの一段階高いステージに進むと見られる。

成和建設工業所の労使コミュニケーションは、社長 1 人の牽引車から全員駆動車化への転換に当たり、社長が高い立場に立って自分の熱い思いを従業員に押し付けて熱くするのではなく、自分を低くして懐を開き、従業員がそこに入って自ら社長の熱い思いに囲まれて熱くなるという温暖化をもたらし、社員の成長と会社の発展を導き出したのである。多くの企業の労使がこの事例から示唆を得て、第 2、第 3 の好事例を生み出し、従業員の成長、会社の発展を図り、この社会の本格的な再生に必要な地平を切り開いていくことを期待する。

【成和設備工業所提供資料】

『業績推移』

『経営規模等評価結果通知書・総合評定値通知書』

『経営指針書（第 45 期 2010 年 4 月～2011 年 3 月）』

『就業規則』

『全社的経営計画（2012 年度）』

『工務会討議のテーマ』

第 6 章　自律公正主義型労使コミュニケーション
―ハーヴィインターナショナルの事例[163]―

第 1 節　会社の概要

ハーヴィインターナショナル（以下、同社という）は、埼玉県に所在する配合香辛調味料、香辛料、乾燥野菜、色素、その他食品素材を製造販売する会社として、1984 年創立された。同社の商品は、コンビニ、加工食品会社、スナックに１/３ずつ販売されている。同県に本社と 2 つの工場が共に存在するが、かなり離れている。2008 年、本社近くにアンテナショップも作られた。

2011 年 10 月現在、従業員数は、58 人（内、正社員 33 名）である。同社の組織と正社員数は、大きく分けて販売部門 5 人、商品開発部門 5 人、管理部門 10 人、そして生産（工場）部門 13 人に分かれる。パートタイマーの多くは、工場とアンテナ―ショップで働いている。年商は、2010 年度約 12 億円であった。同社の強みは、「今まで培われてきた 1 万何千種類のレシピがあること」であるが、それは、同社が調味料の原料メーカー[164]ではなく、いくつかの原料メーカーから多様な原料を調達して「非常にフリーな形で」需要に対応してきたことの現れである。

なお、社名の意味について略記する。「ハーヴィ（HARVEY）」という英字は、H は Health、A は Active、R は Rapport（協調、信頼感）、V は Venture、E は Endeavor、そして Y は Youth を意味している。ハーヴィは、社長が以前 18 年間（1967 年～1985 年）外資系企業に勤務していた際につけられたニックネームである。「インターナショナル」は、グローバルな視点で事業活動をしたいとの思いが込められている。

ちなみに、社長は、1992 年、中小企業家同友会に入会し現在まで至っている。

第 2 節　自律公平主義型労使コミュニケーション

同社の切山英彦社長は、大学卒業後、外資系企業に就職した。外資系企業の勤務の際、生産に関わる重要な部門でキャリアを積む「非常に恵まれた環境」であった。開発、生産、営業開発の部門を経験した。営業開発の部門の時、退職し創業する決断をした際、ある取引企業から「よし、わかった。おまえ、協力してやるよ」といわれる機会にも恵まれた。

社長が創業した当時、同社には工場がなかった。それは、「開発型の知識集団、知能集団を作って、工場を持たないメーカー」をめざしたからである。その時の業務は、調味料の開発

---

[163] 同社に対するヒアリング調査は、3 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 2 月 15 日、切山英彦社長に、第 2 回目は、2012 年 4 月 11 日、同社長と従業員ISさん(40 歳代、中途採用、勤続年数 1 年)とINさん(30 歳代、中途採用、勤続年数 4 年)、第 3 回目は、2013 年 5 月 9 日、社長に対し行った。ご多忙の中、ご協力頂いた社長及び従業員の方々に心より感謝申し上げる。

[164] 原料メーカーは、メーカーごとに特徴的な味を持っているという。そのため、多様な味を出すのには限界がある。

を行い、それを仕入れ先の企業に提案し、採用されれば、製造を製造会社に委託し生産されるものを客に仕入れるというものであった。そのような業務を3年間行っていたが、ある仕入れ先企業の常務から、「おまえ、いつまで工場を持たないのか」と聞かされて、工場を持つことの重要性を指摘されたという。その重要性の第1は、「機密保持」である。調味料の配合であるから、製造を外部委託するとその配合秘密を守ることができない。第2は、クイックサービスである。顧客からの仕入れを短い日程、例えば、「今日注文して明日持って来い、明後日持ってこい」ということもあり得るが、製造を外部委託するとそういう注文に迅速に対応することができず、顧客に迷惑をかけることになる。社長は、工場を持たない問題点を指摘されて工場を建てることにした。その結果、現在のような組織になった。

同社は、「めざす会社」として「社員一人一人が幸せで、働きがい、やりがい、生きがいがあり、誇りと希望（期待）のもてる会社」を掲げているが、それを実現するための経営理念として「正直、素直、公正な経営に徹し、誇りと働き甲斐のある高次元経営をめざします」を掲げている[165]。それは、社長が1989年1月「心筋梗塞」を患い、45日間入院していた後、仕事に復帰し、「何のために仕事するのか、何のための会社なのか」ということを考えるようになったが、同友会に入って、現在のように具体化された[166]。同社は、「めざす会社」と経営理念を、新中期3ヵ年経営基本方針（2010年10月21日～2013年10月20日）[167]に10項目にわたってブレークダウンしている。その中で労使コミュニケーションに関連するものとしては、「経営情報の開示、社内情報の共有で密なコミュニケーションの仕組みつくりを強化する（経営の可視化、共有化体制の強化）」、「自主・自立・連帯の精神の基、『日々完結』の仕事姿勢で業務を遂行する（組織風土改革、1日一生・積小偉大）」が記されている[168]。

社長は、人間というのは、「素直で正直でなければ互いに信頼し合うことは基本的に出来ない」と考えているが、労使コミュニケーションでも従業員にそのような人間性を求めている。同社の労使コミュニケーションでは、従業員は素直で正直な存在として自分の考え方を自ら言い表す自律した個人であるべきであり、また、会社はそのような従業員を公正に取り扱うべきであるという考え方が貫かれている。このような考え方は、社長の外資系企業での勤務経験が反映されているとみられる。以下、具体的に労使コミュニケーションのありようを見てみることにする。

---

165 経営理念は、そのほか、次のものがある。すなわち、「食べ物の本質を見すえて独自の味を創造し、味をもって健康で豊かな食文化の向上に貢献する。」「味のトレンドを先取りし、顧客の個別ニーズに応える商品開発に全力を尽くします。」「自発的こだわりの精神で専門分野を深めて組織に貢献し、働くことを通して豊かな人間性を開発します。」

166 病の前は、「会社というのは利益追求の場だというふうにしか思わなかった」という。

167 数値目標としては最終年度の売上高17億6千万円、営業利益額約1億8千万円が掲げられている。

168 残りの8項目は、提案型営業強化、安全・安心・高品質製造体制強化、理念に基づく人材育成システムの再構築、財務体質の強化、新規事業とハーヴィーズブランド商品の展開、環境経営元年、持続的成功体制の構築、新工場建設である。

1　労使コミュニケーションのありよう

同社にはいくつかの労使コミュニケーションのツールがあるが、まず、最も重要な「日報」によるコミュニケーションからみてみたい。

(1) 日報

同社には、創業以来、全社員が毎日書く日報制度がある。同制度の下、パートタイマーを除く正社員は全員毎日日報を書き、e-mail にて社長に提出することになっている。それが、「社長と個人個人のコミュニケーションの場」となっている。しかし、それは、社長と個人とのコミュニケーションの場にとどまらず、それ以上の広がりをもっている。なぜなら、社長は、日報の作成にあたり、次の５つの内容を含めるように指示しているからである。すなわち、①今日の業務活動（主に行った業務内容と成果）、②今日の反省、③情報（人事、社外、業界）、要望、改善、提案、クレーム、来場者、他、④明日の予定である。こうした日報から次のことがわかるという。

まず、第１に、従業員個人の人間性、業務内容、また、仕事満足度を把握することができる。1 回、2 回では分からないが、継続して日報を読むと、「その人間のものの考え方だとか、人間性だとか、仕事に対するモチベーションだとか」を知ることができる。例えば、製造現場で問題が起きたとき、それのとらえ方が「大した問題ではない」と認識する従業員もいれば、「大変な問題」と理解する従業員もいる。それを比較してみると、人間性が分かる。仕事の満足度を把握するために、毎日自己評価を「A、B、C、D」の中で 1 つを選んでつけるようにしている。「マンネリ化しちゃって、大体普通は B」であるが、もっとメリハリのつく自己評価をするように促している[169]。例えば、「たまには A をとったら」とか「たまには C でもいいじゃない」とかでコメントを流している。それは、「自発的こだわりの精神で専門分野を深めて、組織に貢献し、働くことを通じて豊かな人間性を開発します」という経営理念を実現させるためである。業務内容としては、「一日どういう業務をこなしたか」が書いてあるので、それの把握は当然である。

第 2 に、職場の人間関係を把握することができる。「今日はどういう人とどういう話をした」のかを報告してもらい、上司、同僚、部下等とどのような関係構図の中で、仕事をしているのかを知ることができる。全員からの日報を通じて、社内の人間関係全体を把握することができるのである。

第 3 に、情報の流れをつかむことができる。情報には、社内だけではなく「どういう外部の情報を入手したか」も含まれているので、社長は、社内外の情報の流れを常に把握できるのである。

社長は、従業員の日報に対して個別に返事するが、場合によっては当事者を「すぐ呼ぶか、

[169] 中間管理職の中では、「何でそういうこと（自己評価）を社長とじかにやるのか」と「非常に嫌がる」こともあるという。

電話をかけている。」全社員に該当する事柄については全員に返信する。

日報を通じて把握した様々な情報は年 2 回の個人面談・評価面接の題材となると共に昇給・賞与に反映される。

(2) 個人ヒアリング・評価面接

社長は、日報以外に、社員全員を対象に、毎年 3 月及び 9 月の初旬に個別にヒアリングを行っている。その際には、日報での情報の確認と日報では話しつくせなかった事柄を中心に意見交換を行う。また、人事評価結果の説明を行うとともに、会社に対する従業員の意見を聞く場でもある。

また、社長は、社員全員を対象に、6 月と 12 月に評価制度に基づき個別面談を行っている。

(3) リーダーヒアリングと主任・リーダー会議

リーダーヒアリングは、毎月開かれるものであるが、「過ぎた 1 カ月の総括と次の月の目標の確認」を行っている。ヒアリングは、社長が各部門のリーダーに対して確認をとる形で進められる。部長、課長の管理職の約 7 名がリーダーヒアリングに参加している。

主任・リーダー会議は、リーダーの全員と各部門の主任が参加しているが、リーダーヒアリングで話し合われたものが現場に落とされているかどうかを確認している。

最近（2013 年 5 月 8 日）、主任・リーダー会議で健康管理のことが話題になった[170]。従来、健康管理は自己責任のものとしてきたが、それでいいのかという問題提起が、ある主任から出されて、会社としての健康管理のあり方を検討することになった。来月の会議で、具体的な方向性を見出していくことにしている。

(4) 部門会議

同社には 4 つの部門があるが、毎月部門会議が行われている。部門会議では、部門の全員と社長の参加の下、年度方針・目標に基づく部門内活動、結果を報告し、それに対する評価、改善・改良策の提案を行う。また、次月度の目標などを確認している。

(5) 全体会議

全体会議は、3 か月に 1 回開催されている。同会議には社員全員が参加し、経営理念を基に会社の動向を等しく確認し、それに係わる様々な問題、課題について意見交換を行い、認識を深めるとともに共有する。と同時に、同会議では、年度末の総括・年度計画、四半期、半期ごとの事業推進状況を確認し、その反省点や再構築の内容も議論されている。

---

[170] ある主任が、交通事故に遭い、長い間、休職したが、2013 年ゴールデンウィーク明けに復帰した。それを機に、健康管理の話題が出たという。社員の多くが腰痛を抱えているが、それを癒し、健康の維持のために何をすべきかについて積極的な問題意識を持った。腰痛関連のビデオの購入要望も出て社長はその場で認めたという。

(6) 決算会議

決算会議は、「1 年度が終わったとき、土曜日一日を使って、1 年間の総括と次年度のキックオフ」を行うものである。社外的には「休み」にしているが、社内的には就業日となっている。会議そのものは、食事を入れて 2 時間くらいで終わるという。同決算会議の趣旨は、「個々の問題ではなく、社員全員が分かるような問題を話し合い、または共有する」ことにある。しかし、実際、会議では、「問題意識を持っている人間しか話をしていなく」、大多数の従業員からは「発言がない」。そのため、「必ず質問の 2 つ、3 つ以上を出しなさい」と発言を促しているが、「出てくる内容は実にプアな内容」もあるので、どうすればいいのか、社長は現在悩んでいる。

決算会議の時間を就業時間とみなしているが、社長は、同会議を「自分たちの会議だ、自分たちが進んで、どうやったらよくなるのか、どうしたらどうなるのかということをやるためのものである」と、自律性を発揮するように求めている。

(7) 事業計画作成会議

事業計画作成会議は、毎年８月の第３週に行われる１泊込みの会議である。従業員全員が同会議に参加している。同会議では、会議の前に決めてある会社の経営理念・方向性・方針を前提に、社長が様々なチャンネルを通じて確保した社内外の情報、職場の実態等を咀嚼しながら具体的な事業計画を議論・作成している。その際、各部門も部門の事業計画を作成するだけではなく他部門への満足度目標をも決めている。同社では、各部門が他部門に対する満足度を出しているが、その満足度を高めるために満足度目標を設定することにしている。

社長は、同会議の前に、各部（4 つある）に対して、部門別の年度計画（構成内容は次の 4 つである。活動スローガン、部門目標、他部署満足目標、経営理念に対する目標）を出して、「それを具現化するために各部門長を中心に練って頂く」ように促す。その際に、スローガンも工夫するように頼む。それを同会議で「最終的にお互いに確認しあって」いる。2012 年からは、全社員が、会社や他の部門などに対し、3 つの質問をするようにし、もっと問題意識を持って仕事に当たるように促している。

以上の諸会議には、すべて社長が出席する。

(8) 社員満足度調査

同社は、社員が会社や社長に「言いやすく」、また、経営品質賞に挑戦するために[171]、コンサルタント会社に依頼し、2009 年から毎年「社員満足度調査」を行っている。内容の中には、「手が震えるようなもの」も含まれるという。また、自分のおかれた立場をわきまえないこ

[171] 経営品質賞の評価基準は、①経営幹部のリーダーシップ（120）、②経営における社会的責任（50）、③顧客・市場の理解と対応（100）、④戦略の策定と展開（60）、⑤個人と組織の能力向上（100）、⑥顧客価値創造のプロセス（120）、⑦情報マネジメント（50）、⑧活動結果（400）であるが、社員満足度調査は、⑤をバロメーターとして用いられるという。http://www.jqaward.org/hyoka.html

とも見られるという。例えば、経営者・社長の下した決断に対して、「俺はそう思うとか、思わないとか」という意見を書くのはよいが、「俺は知らないとか」あるいは「俺はそう思わないから」といって従わないこともある。管理職の中にそういう人がいるという。「激しいものばっかりで、何日も眠れなかった」と、社長は述懐する。

2011 年実施したアンケート調査の自由意見の内容を見るといくつかの類型に分けられる。第 1 に、経営のあり方に関するものとして、いわゆる「ワンマン経営」に対する問題提起である。例えば、「オーナー企業の特徴である社長の考え方全てがまかり通っている」、「社長にはもう少し社員の意見等を聞いて頂けるとありがたい」、「会社の経営は社長 1 人で決めている。人事考課も社長 1 人で決めている」、「自分は偉そうな事は言えないが、最低でも少しは社員の意見（現場の声）を聞いて欲しいです」というものが挙げられる。それに対して、社長は、「ドンドンと遠慮なく日報で現場の意見を出してください」と応えている。社長は、社員の意見を自由にいえるツールとして日報を考えているが、社員は必ずしもそう考えていないという日報のめぐる社長と社員との認識のギャップが見られる[172]。第 2 に、労働条件に対する苦情である。「年間休日が理由もなく少なくなっている」、「賞与は出ない」、「職場環境が悪い。設備が変わらないならその分の手当てが欲しい」などのものであるが、それに対し、社長は、「年間休日日数が 113 日以上」、「賞与は利益の配分であり」、「職場環境の悪いことを手当てで解決することではない」と、労働条件の実態と決め方を説明している。第 3 に、会社組織・人員の体制や運営に対する問題提起である。「役職が多すぎる」、「11 月になっても配属が決まらないのに、なぜ新人社員を入れたがるのかが理解できない」、「工場の社員の人員が多すぎると思う」、「アンテナショップの経営について疑問を感じている」などがそれに当たる。社長は、これらの声に対し、「役職が多いのではなく役職に適任の人材不足と思う」、「1 年間、工場での研究・実習の方針であり」、「メーカーの責任を果たすための最低限の人員」、「アンテナショップは何度も説明したように新規事業である」という応答をした。第 4 人、人間関係に関する不満である。「信頼して相談できる先輩や上司がいない」、「会社の上司の信頼がない」という不満に対し、社長は、「相談内容によると思いますが、もっと信頼してよいのでは！」、「信頼は一方通行でなく相互責任の関係にある」と、アドバイスをしている。

社長は、上記の自由意見に対する回答[173]を管理職と一般従業員に渡して、その内容を説明した。それに対する反応（誤解が解けた等）と再質問もあり、それにも応えた。自由意見の内容が、上記の通り、「激しいものばかり」であるが、社員がそれを自由に言っても首にならない、「怖くない」という思いの表れであると、社長は解釈し、この調査も「悪いことではないな」と受け止めている。自由意見の多くは、社員が会社の経営理念・方針に対する知識が

[172] 社長のものごとの決定は、個人の考え方よりも「目指す会社」、「経営理念」、「事業計画」等、会社で決められたことを実行するためのものである。社長は、採用の際、また、社員教育や様々な労使コミュニケーションの場で、折に触れて「目指す会社」等を社員に説明し、共有を図っているが、それへの理解が足りないことから寄せられる質問の内容であるという。

[173] A4 用紙で 5 ページにわたっているが、自由意見に対して社長は赤字で回答している。

足りない、また、誤解によるものであるが、社長の回答により、多くが解消したと、社長は考えている。しかし、同調査を担当しているISさんは、社員の中では同調査を「利用しちゃうという側面がすごく出て」、「単なる文句を言うというような側面がちょっと出ちゃったなという反省点もある」と話す。

(9) 従業員組織：「グリーンクラブ」

同社には、「グリーンクラブ」という従業員組織があり、「慶弔と従業員相互親睦」を図っている。「会社の全員のコミュニケーションの場」であるが、正社員のほか、パートタイマーも入っていたが、2011 年 2 月現在、脱退している[174]。その結果、いまは正社員だけのコミュニケーションの場となっている。同社の従業員数が 14～15 名になった 1997 年、社長が同クラブを作ったが、それは、福利厚生を図る上で従業員の自律性を促すためであった。「忘年会にしても、夏の行事にしても、会社がやるものだという概念みたいなものが出てくるわけですよ。これはあまりいいことじゃないと」、社長が考えた結果、自律的な従業員組織として同クラブを作ることにした。

グリーンクラブは、会社に代わって、忘年会、食事会、社員旅行等の行事を企画して実施しているが、会社は、費用の面で同クラブを援助している。同クラブの会費は、毎月、一般の社員は 400 円、主任以上の役職者には 800 円であるが、そのほか、旅行積立として 2000 円が給与から徴収される[175]。新入社員の歓迎会、忘年会などの食事は会社が全額負担している。

クラブの会長は、社員全員参加の総会[176]で選ばれるが、慣例として勤続年数の最も長い人が選ばれる。その人は、現在、部長であり会長に選ばれて 4 年目になる。会長は、会社（総務部）によって推薦された人が立候補して拍手で決まるが、「大体みんな拍手をする」のが実態である。会長のほか、本社と工場それぞれに 2 名ずつの幹事が選ばれているが、全員が若い人である。それは、新しい人にいろいろと経験してもらいたいという意味も込められて推薦されているという。

同クラブの活動は、年間スケジュールに沿って行われているが、何かテーマがあるときは会長・幹事が勤務時間外で集まって会議を行っている。社長は、同クラブがもっと積極的に活動することを期待している。賃金体系、賃金水準、また、福利厚生について、「まず、グリーンクラブの中で、しっかりとそのことが練られているのかどうか、そこでちゃんとまとめて頂きたい」という話をしているものの、具体的な反応はいまのところ見られない。

---

[174] グリーンクラブの活動に、「場所と時間」が合わなくて「なかなかパートさんは参加できる機会があまり無かったのにもかかわらず、会費を徴収するのにはやはりちょっと申し訳ない」という思いがあって、脱退してもらったという。しかし、クラブがコミュニケーションの場を設けるときには、パートさんも随時参加したい方はそれが出来るようにしている。

[175] パートタイマーはグリーンクラブを脱会しているが、慶弔だけは一緒にやりたいという意思があり、そのための会費として毎月 600 円徴収されている。

[176] 社員が全員参加する会社の全体会議に合わせて総会を開催する。

同クラブの活動、例えば、社員旅行は、「昔は非常に楽しく、人とのコミュニケーションができた」が、最近は若者を中心に「参加しようとしない」ので、「形骸化」しているという。2010 年 7 月 27 日、社長は、同クラブの活性化を図るために、「形骸化している共済会（グリーンクラブ）の活動について」というペーパーをつくった。その中には、「働き甲斐、遣り甲斐、生き甲斐は従業員全員が拘り合ってはじめて生まれるものです。その交流を深めあう場の一つとしてグリーンクラブには大きな役割があり、活性化することが『誇りと希望の持てる会社』創りに繋がる」というグリーンクラブの重要性が書かれている。このペーパーを出し、クラブの活性化に向けて「みんなの話し合いの場を作ったが、結局、結論が出なかった」という。今後、会長・幹事の人選や活動の内容が見直される可能性がある。

労使コミュニケーションは、以上の外に、必要に応じてつくられることもある。社長は、上記の日報より、子育て中の社員の苦労を汲み取り、「子育ての女性にとって働きやすい環境」をつくりたいと考えているが、そのために、「女性だけの食事会をして」[177]その環境づくりに必要な要望などを聞くこともしている[178]。また、2013 年から、毎月社長懇談会を開催している。会社の次を担う若手に、社長のおい立ち、会社設立の背景、経営理念の内容やその作成経緯などを話しているが、問題意識を持っている主任、リーダークラスが積極的に参加しているという。

以上の労使コミュニケーションについて、INさんは、社長が「社員一人ひとりの声をすごく大事にしていらっしゃる」と高く評価している。また、「我々の都合があったとき、社長、いいんですかって、ぷっと（社長室に；呉）入ってちょこちょこっと話すのが日常茶飯事である」と、ISさんは気軽に社長にものがいえるという。

社長は、上記の様々な労使コミュニケーションのツールを駆使して、従業員が言おうとしていることや「その裏側にある何かをやっぱり聞いてあげなくちゃいけない、応えなきゃいけない」と、真剣に取り組んでいるとともに従業員が経営理念を共有することを期待しているが、必ずしも十分とはいえない。その様子を、ISさんは次のように語った。経営理念は、「従業員に対しての浸透度というのはまだまだとは思います。社長の思いと我々の従業員側の思いというのは、若干ずれていると思います。で、社長のほうがやっぱりそういう面ではレベルが高いお考えなので、それに実際には従業員側というのは追いついていない。」しかし、最近、「ようやく、主任クラスの中で経営理念や社長の事業戦略について理解する人々が増えている」という。

[177] 2012 年 5 月の全体会議の際に、そういう食事会を設ける予定である。
[178] 3 回目の調査の際、予定通り「行った」という。具体的には後述する。

2　労使コミュニケーションの効果

社長は、従業員が会社の経営理念を理解しているものの、「納得はしていない」と考えている。それは、経営理念が従業員の行動に反映されていないからである。また、社長が労使コミュニケーションを本格的に展開したのは 1992 年同友会に加入してからであるといってよいが、その間、20 年という長い歳月が経っている。そのため、労使コミュニケーションの効果をエポック的に現すのが難しい側面があるが、次のようなことを挙げることが出来よう。

(1) パートナー意識の高まり

社長が、上記の様々な労使コミュニケーションを図っているのは、「一人ひとりをお互いに尊重しあって、社員をパートナーと認めている」からであり、また、社員がそういう社長の認識を知り、パートナーとして会社との関係を保ち、それに見合う働きを期待しているからである。

社員がどれほど会社・社長とのパートナー意識を持っているのかは正確には知りかねず、「ひたすらそういうことを追求する」社長の期待に 100%は達していないものの、次第にその意識が高まっているとみられる。社長は、ここ 1 年間は、特にそういう感触を得ているという。「『目指す会社』、『経営理念』、『事業計画』の内容を真摯に共有し、また、社長の考え方を理解する社員が現れて」おり、労使の間にパートナー意識が高まっている。

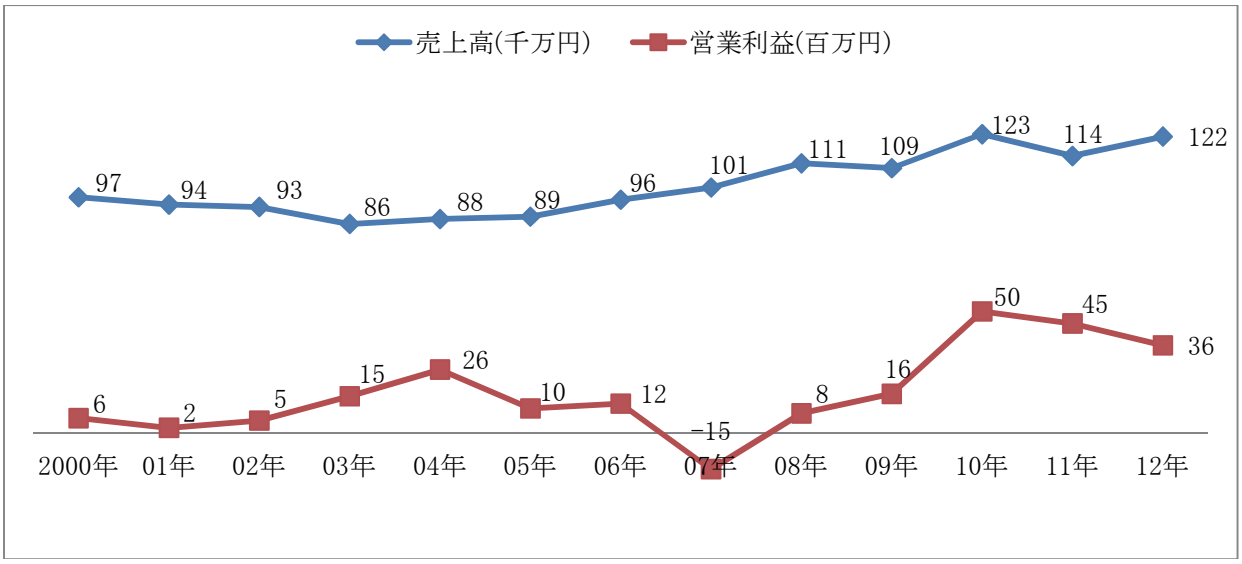
(2) 会社の順調な発展

同社は、28 年間、単年度決算で赤字を出したのは 2 回だけである。それも、従業員に影響を及ぼすようなレベルではなく、社長個人で「全部カバーできる範囲内」のものであった。最近、12 年間、売上高も営業利益も増加傾向である（図表 2-6-1 参照）。2007 年は約 4000 万円の投資をしたことによる赤字計上である。また、同社は、製品の品質上、「今まで仕入先から一回もクレームを受けたことがない。[179]」

こうした順調な発展と 100%完成度のある製品作りの背景には、競合他社が無いなど、様々なものがあるとみられるが、日報などを通じて、事前にリスクを回避し、「得た情報で改善につなげて」常に働きやすい職場環境づくりに努めて、従業員の能力発揮を促したことも見逃すことができない。

[179] もちろん、クレームにつながりうるリスクが発生しそうになったことはある。しかし、それをすべて社内でキャッチし防ぐことができた。社内のチェック体制・コミュニケーションができていたことの結果である。

図表 2-6-1　ハーヴィインターナショナルの業績推移



出所：ハーヴィインターナショナル提供資料『業績推移』

注：2007 年、営業利益が約 1500 万円の赤字になっているのは、設備投資、本社の移転、一般消費者向けアンテナショップの出店で約 4000 万円かかった費用が計上された結果である。なお、同アンテナショップは、同社製造の製品を使い高質のスープをメインにメニューを組んでいる。筆者も 2 回、利用したが、高質のスープが魅力的であった。その場で、同社の製品も販売されている。

(3) よい人間関係

INさんは、他社の経験を踏まえて、この会社に入って「一番思ったのは、一人ひとりすごく人間関係がいいこと」、特に職務上の「上下関係」がそうであると言い表した[180]。そのため、「仕事でも人間関係でもストレスが溜まらない」が、それは「珍しい」という。

また、普段、自分の言いたいことが言えて、「無駄なノミニケーションもない。」全体的に「働きやすい職場」であると、INさんもISさんも自社を評価した。

社長は、よい人間関係の形成のために、わざと「馬鹿なことをいい、社長でもああいうこともいうんだ」という雰囲気を作り、皆が気兼ねなくものをいえる環境を作っている。と同時に、「喧嘩しろ」ともいう。それは、よい仕事をするための姿勢として必要であると考えているが、役職の高低に関係なくはっきりとものをいう雰囲気作りに役立つのである。最近、そういうことが社内に見られて、手応えを感じているという。自分のいいたいことを素直にいうことによってよい人間関係作りができるのである。

(4) 自律性の向上

社長は、自律した社員像を「経営理念を理解し、その具現化に向けて自分の持ち場で自己判断できる人」と描く。最近、各部でそれに当てはまる社員が 1 人ずつ出ており、今までの労使コミュニケーションの手応えを感じているという。自律した社員をもっと育成するため

[180] 他社では、「どなったり」、「がーんってこういう」、「ストレスが溜まる」、「残業が多い」などの問題があるのが普通だったという。

に、社外での研修にも積極的に出している[181]。

また、在庫問題の会議では、以前の場合、「報告で終わり、誰かやるだろう」という意識であったが、ここ1年の間に、「我々がこの問題を真剣に考えないとだめだ」という発言が、社員自らの口から出るようになり、社長の求めている自律した社員が現れ始めているという。

(5) 働きやすい職場環境づくりと高い定着率

INさんは、「働きやすい環境ではあると思います」と、職場の雰囲気を言い表してくれた。社長は、上記の日報から子育ての女性に働きやすい環境づくりの必要性を感じ、2012年5月、女性だけの食事会を行った結果、短時間勤務制度と年次有給休暇の半日取得も出来るように就業規則を変更した。前者の場合、「3歳に満たない子を養育する従業員は、申し出ることにより、就業規則で定める1日あたりの所定労働時間を6時間とし、各日の始業時刻及び終業時刻を、本社の場合、それぞれ9時と16時にすることができる」とし、後者の場合、「年次有給休暇を付与された従業員が申し出た場合には、当該付与された年度に限り、かつ当該付与された休暇日数のうち2日（2歳に満たない子を看護する場合には3日）を限度として、所属する事業所の始業時刻から起算して、前半4時間及び後半4時間の半日単位によりこれを取得することができるものとし、半日単位の休暇を2回取得したことをもって年次有給休暇1日を取得したものとみなす」と改めた。

このような形で、従業員の事情・要望を踏まえて、必要なことを就業規則に反映し、働きやすい職場環境を作り上げてきた。その結果、最近何年間、辞める人は全くいないという。ISさんも「うち、本当に定着率がいい。」それは、「やっぱり土日に（社員に；呉）負担をかけていない」、「残業時間が少ない」というのがその背景にあると、話してくれた。

こうした労使コミュニケーションの効果内容は一部、上記の社員満足度調査の自由意見の内容と相反するところもある。相反がどれほどなのか、また、その理由は何であるのかまでは計り知れないが、労使コミュニケーションを好評しているISサントINさんが中途採用者であることに鑑みると、同社の労使コミュニケーションに対して中途採用者のほうが新卒採用者よりもっと肯定的に評価しているのではないかと推測できる。

第3節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1　労働条件の実態

(1) 賃金

社長は、同社の労働条件、賃金体系について「自負している。」なぜなら、同社の「給与水準が大都市の上位水準を保っている」からであり、また、社長の外資系企業での経験から、

[181] ある社員には、年間100万円以上をかけているという。

「人を正しく評価すること」の重要性を認識しているので、「好き嫌い」ではなく、「ちゃんとした基準」に基づいて評価しているからである。同社は、大都市の上位水準の賃金と評価の公正性を確保するために、賃金管理研究所のコンサルティングを受けている。

同社の賃金制度を具体的にみると次のとおりである。同社の基本給は、横軸にⅠ等級からⅣ等級まで、縦軸に1号俸から100号俸のマトリックス賃金表によって構成されている。横軸の等級は基本的に責任の重さ、知識や熟練度に応じて決められているが、具体的な等級の内容は次のとおりである。Ⅰ等級は単純軽易な作業を行う職位、Ⅱ等級は、普通程度の知識と経験に基づいて補助業務を行う職位、Ⅲ等級は、比較的高度の知識と経験や自己の創意と判断に基づいて業務を行う職位、Ⅳ等級は、自己の判断に基づいて部下を指導監督しながら実質上の責任を有する職位（課長）、そしてⅥ等級は、包括的な独立分野の業務運営を担当する職位（部長）である。Ⅵ等級の該当者は現在存在しない。等級間の賃金格差は約25％である。例えば、大卒の初任給はⅡ等級の12号俸と200,000円であるが、Ⅲ等級の12号俸は243,760円とⅡ等級の12号俸より約22％多い。等級の昇級は、基本的に5年間Aの人事評価を得なければならない。

号俸が上がる昇給は、年2回行われる人事評価の結果によって決まる。最低の評価Dから、C、B、A、Sまでの5段階の評価が下されるが、人事評価が高ければ高いほど、昇給号俸が多く、最高6号俸まで上がる。評価は、「基本的にCっていうのはめったになく」ほとんどの社員がB以上をもらっている。しかし、同じ人事評価を受けても、年齢によって上がる号俸は異なり、年齢が多いほど少なくなる。例えば、Ⅲ等級の者がAの評価をもらったとしても、年齢が35歳までは5号俸、36～41歳4号俸、42～47歳3号俸、48～52歳2号俸、そして53歳以降1号俸が上がる。そのため、若い時に昇級したほうが有利である。なお、2010年、1人当たり平均基本給は、269,744円であった。こうした給与規程や評価基準は「全部社員の手に渡っている」という。人事評価の目的は、成果を給与に反映するだけではなく、「優秀な人間をどうやって発掘して、どうやって育てていくか」が基本にある。なお、評価の基準（一般職用）は、服務、受命・段取、就業活動、業務能率、成果という5つの評価要素によって構成されている[182]が、上記の通り5段階で評価する。

基本給のほかに、管理業務手当・管理職手当として、Ⅱ等級2万円、Ⅲ等級5万円、Ⅳ等

[182] 具体的に5つの評価要素の内容を見ると、次の通りである。第1に服務は、①規則や指示に従い、意欲的に日常の業務に精励したか、②新しい仕事に対して、いつも積極的な意欲をみせたか、③組織の中の自己の立場をよく理解して仕事の処理にあたったか、④業務上の連絡や事務的な報告は的確であったか。第2に受命・段取は、①仕事の内容をよく理解して、適切な遂行計画を立てたか、②新しい情報や新しい知識の吸収活用を行ったか、③適時適切に同僚や補助者と連絡しつつ業務の円滑な運用を図ったか、④作業の準備は、計画通り万全であったか。第3に就業活動は、①仕事の目的をよく理解して、適切な処理を行ったか、②仕事のやり方についての改善工夫に積極的に努力をしたか、③失敗や飛び込み仕事に対する措置は、迅速適切であったか、④仕事の結果を整理して、あとの仕事に備えたか。第4に業務能率は、①仕事はいつも手早く処理したか、②仕事の処理は的確で、結果はいつも良好であったか、③仕事ぶりは無理がなく安心して任せられたか、④仕事のすすめ方が合理的で時間や経費をいつも有効に活用したか。最後、第5に成果は、①仕事の成果は、予定もしくは計画とくらべてどうであったか、②期中の仕事に対する習熟や上達ぶりはどうであったか、③仕事の成果は他と比べてどうであったか、④仕事の成果は前期と比べてどうであったか、である。

級（課長）７万円、Ｖ 等級（部長）９万円が支給される。また、家族手当としては配偶者 2 万円、子５千円が支給される。

ボーナスは夏と冬２回支給されているが、配分基準式は次のとおりである。すなわち、個人別配分額＝（基本給比例分+成績比例分）×出勤係数[183]である。さらに基本給比例分＝基本給×支給月数、成績比例分＝１点単価×等級別・成績評語別配分点数、そのうち、１点単価=賞与配分総額－基本給比例分総額/対象人員の等級別・成績評語配分点数[184]合計という算式となっている。例えば、冬のボーナス支給額を月給の２か月分とした場合、そのうち、40%すなわち、0.8 か月分はそれぞれの基本給を基準に支給され、残り 60%（16 か月分）は人事評価の結果が反映される形で支給されている。基本給もボーナスも人事評価が反映される形となり、成果主義賃金といえよう。ボーナスの水準を決める際には、世間相場、対前年度業績の水準、対目標業績水準を総合的に勘案しているが、そのほか、社員のやる気も考慮する。

(2) 労働時間

労働時間についてみると、就業時間は、本社９時から１８時まで（工場は３０分繰り上げ）であり、休日は年間 123 日（2010 年基準）である。また、週休２日制がとられている。2010 年 1 年間、工場勤務者の残業時間をみると最長のIAさん 229.5 時間から最短のIGさん 27.5 時間とバラつきがある。1 人当たり年間の残業時間は約 111 時間、1 人当たり平均有給休暇取得日数は 5.24 日であった。

同社では、残業は例外的に行われるが、基本的に残業は上司の命令ではなく従業員自らの判断で行い、残業時間の申請も自己申告という形がとられている。それは、「性善説」にたっているからである。

2　労使コミュニケーション

社長は、労働条件をめぐり、上記の通り、日報、個人ヒアリング、そして社員満足度調査から従業員の意見を個別に聞き、それに対する社長の思いを伝えているが、具体的に従業員側と集団的にコミュニケーションをとっているわけではない。ところで、社長は、労働条件の決定の際に参考にしているものがある。それは、賃金管理研究所の資料である[185]。同資料を参考にしているのは、「とにかく世間相場があるのであれば、出来るだけ高いところの世間

[183] 出勤係数＝ボーナス算定期間中の（所定労働日数－欠勤日数）÷所定労働日数である。

[184] 等級別・成績評語配分点数

成績評語	Ⅰ等級	Ⅱ等級	Ⅲ等級	Ⅳ等級	Ⅴ等級
S	170	230	320	450	630
A	130	170	230	320	450
B	100	130	170	230	320
C	80	100	130	170	230
D	70	80	100	130	170

[185] 社長より、参考にしている賃金管理研究所（2011)『賃金管理ハンドブック（第 227 回賃金管理研究会資料)』をご提供頂いた。

相場を皆さん（社員；呉）に提供して、この会社にいてよかったねといわれるような体系を保っておきたい」という思いがあるからである。具体的に、賃金制度、評価方式、さらには賃金水準も同研究所の資料・講演内容を参考にしている。賃金水準について最も重視しているのが「2 月に行われる、ベースアップ、賃金水準に関する勉強会」での資料である。それを参考に、定期昇給とベースアップを決めている。具体的に賃金水準は同資料を基に「東京の中の上のところ」に設定している。

社長は、賃金制度については新入社員全員に説明をすると共に、人事評価の結果とその理由を全員にフィードバックして社員の納得性を高めている。また、その一環として、社員全員に「標準昇給図表」を配っているが、そこには、等級ごとに横軸には年齢、縦軸には号俸をおき、学歴別・人事評価別に昇給する線が描かれている。従業員は、それをみて、自分の賃金の現状と今後どのような評価を得れば昇給するかがわかることになっている。

以上のように、社長が自ら「東京の中の上のところ」に合わせて賃金水準を設定し、また、評価も「公正公平」に徹してきたので、従業員から「そんなに多くの反発をうけたことはない」という。

同社は「福利厚生が充実している」と、従業員は考えている。その 1 つが、全社員に対して健康保険のほかに私的な損害保険をかけている。入院などの際に、その保険から給付金が出る。保険料は、従業員一人当たり月約 1 万円かかるという。

3　従業員過半数代表

同社には、労働組合が存在しない。社長は、創業当初、従業員を持たない時から就業規則を作ったが､前職の会社で就業規則がしっかり作られていたことの影響が大きいとみられる。就業規則は、制定以来、コンサルタント会社とタイアップして､「４、５回改定」したが、その際、従業員過半数代表から承認を得た。同代表は、前記のグリーンクラブの会長である。

ところが、2009 年頃、工場の 36 協定に関して労働局の監査を受けて「工場ですごい元気のあるリーダーを挙手で」選び、36 協定に印鑑を押してもらったという。その人は､「いつも使命感ある人間」であるので、従業員過半数代表の適任者とみなされている。最近は､「残業はそんなに行われていない」[186]ので、36 協定を締結していない。

第 4 節　まとめ：自律した社員像の普及を求めて

同社は、従業員が「素直で正直な」人間性をもち、自律した個人として自分の考え方を自由に発するように日報等の様々な労使コミュニケーションツールを設けている。会社は、そのような従業員の声を公正に把握し、よりよい職場環境や人間関係、労働条件につなげよう

[186] あったとしても「清掃作業だとか、最後の残務ぐらい」という。

としている。しかし、そういう労使コミュニケーションが必ずしも満足できる水準に達しているとは言い切れない。それは、何よりも社長の思うほど従業員は自律していないとみられるからである。多様な労使コミュニケーションツールが用意されていても従業員が積極的に声を出していない。しかし、ここ１年間、社長の期待してきた自律した社員が現れ始め、いままでの労使コミュニケーションの成果を感じている。

社長は、「生きることと働くことは表裏一体」と考えている。それだけに、働くことに生きる意味を見出して欲しい、そのためにも従業員１人ひとりが自律した者になることを期待している。自律した、あるいは自律を目指す従業員を公平に評価して、その自律度に応じて人事・賃金の処遇を行っている。

また、社長は、「企業は人なり」という考え方の下、「人は大切にしなきゃいけない財産」ととらえて、それにつながる上記の労使コミュニケーションと処遇を行っている。従業員を大切にする一環として、客観的なデーターに基づいて、東京の中の上に当たる処遇水準を従業員に支給している。

同社の労使コミュニケーションの効果として、パートナー意識の高まり、会社の順調な発展、よい人間関係、自律性の向上、働きやすい環境の醸成と高い定着率が挙げられるが、社長の目には満足できる水準に達しているとは必ずしも言い切れないところがあるとみられる。その要因の１つが、社長の期待するほど、社員の自主・自立・連帯の精神が高まっていないことであるとみられる。同社の労使コミュニケーションの基底をなしている社員の自律した姿は、会社への要求や要望を発するだけではなく、自らも会社の一員としてそれを実現していく心と行動が伴う中でくっきり現れるだろう。その前提として社員の会社・社長との一体感が必要であるが、上記した労使コミュニケーションの一層の円滑化がそれに大いに資すると考える。幸い、最近、自律した従業員が主任クラスの中から現れて、社長は、確かな手応えを感じており、今後、その現象がもっと多くの従業員に広がると期待されている。

同社の取り組みが、社員の自主・自立・連帯精神に基づき、働き甲斐、遣り甲斐、生き甲斐があり、誇りと希望のもてる会社を目指している多くの企業の労使によい示唆を与えることを願ってやまない。それにより、自律した社員がより高い能力を発揮して自己実現（豊かな人間性の開発）の道を切り開き、企業は、そのような社員を通じて、それぞれの「目指す会社」、「経営理念」の具現化を図って、社会的存在意義を高め発展していくことにつなげていくことを期待する。

【ハーヴィインターナショナル提供資料】

『育児・介護休暇規程』

『給与規程』

『共済会規約』

『業績推移』

『就業規則』
『従業員意識調査実施（アンケート自由意見)』
『人材の成長ステップ』(全職種共通)
『成績評価基準書（一般職用)』
『成績評価基準書（監督者用)』
『成績評価基準書（専門職・上級スタッフ用)』
『事業計画書（2012 年度：2011 年 10 月 21 日～2012 年 10 月 20 日)』
『標準昇給図表の見方』
『利益計画書（2010 年度)、(2011 年度)、(2012 年度)』

第７章　社員第一の労使コミュニケーション
―東邦通信システムズの事例[187]―

第１節　会社概要

東邦通信システムズ（以下、「同社」という）は 1985 年設立された。主な業務内容は、通信ネットワーク機器の販売及び工事・保守サービス・サポート、オフィスのネットワークインフラ及びソリューションシステムの提案・コンサルタント、コンピューターソフトの開発・販売・保守管理、そしてオフィスサプライ・オフィスファニュチャ等の販売である。社員は、2011 年現在 26 人であり、2009 年の年商は５億 2700 万円である。社員構成を職種でみると、営業職 7 人、技術職 7 人、ウェブデザイナー3 人、事務職 3 人、役員 5 人等である。現在の社員数は、橋本日吉社長が、中小企業家同友会に入会し労使コミュニケーションの重要性を認識、実践し始めた 1994 年の社員数 12 名に比べると、その間、2 倍以上増加した。

橋本日吉社長は、大学卒業して外食産業の企業に入り、27 歳の若さでグループ最年少の責任者に抜擢されるほどの頭角を現したが、会社側の人使いが荒いこと、また、売上至上主義に疑問を感じて退社し、レストラン経営のマネジメント経験後、32 歳で現在の会社を創業した[188]。

第２節　社員第一の労使コミュニケーション

東邦通信システムの社訓には、「社員第一、お客様第一、会社第一、取引関係先第一」が掲げられている。すなわち、会社の４つの利害関係者の中でも、社員第一が一番目になっている。1993 年までは、「社員第一が第２番目にきていた」が、中小企業家同友会に入会した 1994 年（10 期）からそれを第１番目に掲げたのは、「実践して気づいてきた」結果である[189]。同社は、企業風土づくりの基本方針の中で、「私達が最高のお客様満足を提供するには、自分達がより超質の自分（社員）満足に努めなければならない。先ず自分自身を管理し大事にしましょう。すべてはここからの出発です。（自主的自己管理）」と明記し、社員第一を強調している。

また、経営理念でも社員第一の考え方が貫かれている。経営理念の第１は、「社員の利益、お客様の利益、会社の利益、取引関係先の利益、すなわち四位一体の利益の追求と、働き甲斐と活力の溢れた強靭な会社を創り上げます。」と、社員の利益が先頭に位置づけられている。経営理念として、その外に、第 2 に、「仕事を通して人間性の向上と、充実した心豊かな人生

---

[187] 東邦通信システムズへのヒアリング調査は、2 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 1 月 26 日、橋本日吉社長、谷澤　清取締本部長であり、第 2 回目は、2012 年 3 月 2 日、同社長と本部長、それに従業員過半数代表 O さん（35 歳、勤続年数 12 年）に対して行った。ご多忙の中、ご協力頂いた皆さんに感謝申し上げる。

[188] PHP 研究所（2011）『本気の CS で心をつかむお客様に愛される会社』

[189] 「社員第一」を一番目に掲げて「えっ、何だ、お客様に指摘された」こともあったという。

を創造します。」、第 3 に、「ビジョン実現の為にたゆまぬチャレンジをして、世の中にお役立ちのできるより良い環境を創造し、良き企業市民として地域社会の発展に貢献します。」となっている。

労使コミュニケーションも何よりこうした社員第一を実現するために行われているといっていいが、具体的に労使コミュニケーションのありようをみる前に、社員第一を第 1 番目に掲げている職場の実像を見ることにする。なお、同経営理念を経営指針の中に成文化したのは 1995 年、経営指針の第 1 回発表会は 1996 年であった。発表会は、それ以降引き続き開かれている。

1　職場の実像：労使コミュニケーションの効果

(1) 断っても入社希望

同社は、2011 年度の採用をしないつもりであったが、「ほかに行っても魅力がないから」ということで「再三の再検討を促しても」入社を希望する人が 3 人いたので、採用を決断した。人が同社に魅力を感じるのは、上記の経営理念であろう。

同社は、会社の「理念、ビジョンを理解し共有しないと絶対入社させない」ので、応募の段階で、同社の理念、ビジョンに共感して感動する人が採用されることになる。

(2) 仕事への強い執念：帰れといっても「いや」

社員が就業時間を過ぎても帰らない社員に、「帰れ」といっても「いや」といって、帰らなくて、時によっては、「夜遅くまでいる」こともある。「明日にやりなさい」とまで言っても「まだやることがある」といいながら、仕事に励んでいる。仕事への強い執念の一端を確認することができる。

(3) わくわくする職場雰囲気

同社は、会社を「自己実現の場」として考えているため、社員が「わくわくして働ける」職場雰囲気づくりに努めている。その 1 つが、権限委譲である。社員は、自分の目標を自ら決めることができる。個人もチームもその目標を達成したら、「皆で喜ぶ和気あいあい」の職場である[190]。

[190] 1 回目の調査を踏まえて以上のような職場の雰囲気の内容を書いたが、それを読んだ O さんは、「うちはいろいろ問題点がありますよ。課題はたくさんありますし。ちょっと実際は問題点もすごく抱えながら」という表現を使い、職場の雰囲気が筆者の表現ほどよいわけではないという率直な意見を示した。社長も、「経営者と社員は、絶対乖離している。同じ目線ということはありえない」と O さんの発言に理解を示しながら、その「乖離をどうやって埋めるかということを必死にやっている」と語った。社長は「性善説」、O さんは「性悪説」という観点の違いからも職場の雰囲気に対する意見の相違が見られるところもあろう。

(4) 社員成長感

同社では、社員成長のために特に力を入れているのは、「部下を育てる」ことである。「部下を育てるということは、自分が勉強し成長しないとだめですから、育てるということ、また、部下が成長するということは、会社も成長することになるわけです。自分も成長する、皆良くなるんですね」という考え方があるからである。「部下を育てる」という方針を実践してきた結果、社長は、「こいつが育ってきたな、こっちも育ってきた」という「喜び」を感じているという。

(5) 褒賞金の共有

IT機器の販売・ソリューション事業及びサービス・メンテナンスをメインに事業展開をしている同社では、販売促進を図るために褒賞金制度を設けている。新商品の中で、特に売上に貢献する商品には思いきった褒賞金をかけているが、ある社員がその商品を一挙に 2 台も販売し 10 万円の褒賞金をもらった。ところが、その社員は、褒賞金を独り占めにせずに販売に協力してくれた同僚にも均等に分けたという。それは、「やっぱり目先ばっかり追うんじゃなくて、皆で協力していこうという雰囲気が出」た姿であり、社員第一の考え方の下で働く社員が、自分だけではなく同僚も第一と考えていることの表れであろう。

(6) 雇用の絶対死守・人件費カットなし

「うちは絶対雇用を切らない」[191]と同社は、宣言している。上記した職場の実像もこのような会社の方針から創られているといってよかろう。社長は、社員を「付加価値を出す、純資産を高める源泉である。」「確かに損益計算書のコストのほうに人件費として入るんだけど、これをコストとみるか、財産とみるか。だから、厳しくなると人件費をカットすると利益は出せますけれども、これやったらだめだ」と考えている。「人件費をカットしちゃったらそれは付加価値の創造どころじゃなく、ジリ貧になってしまう」ので、人件費をカットしない。その代わりに、より付加価値の高い仕事を考えて実践していくと、売上そのものは落ちても利益が上がるという好循環ができるのである。

このように、社員の雇用や人材を大事にしているのは、社員を、利益を出す手段ではなく、逆に、「利益は理念やビジョンの実現するための手段」ととらえているからである。

2　労使コミュニケーションのありよう

同社は、「コミュニケーションは会社の血液、コミュニケーション不足は死に至ります」とまでコミュニケーションを重視している。コミュニケーションの多くは、業務遂行上必要な

[191] 雇用を切らないという大原則の下で、社員の雇用を大事にしているが、一時期就業規則を破る「悪徳社員」があった。「辞めさせたに近いような感じで」退職したが、その時、社長は「朝礼で泣いていた」という。どれほど、雇用を大事にしているかを表している。

ものであるが、それが滞りなくまた円満に行われるためには、関係者の素直な対等性が求められる。管理する側の会社と管理される側の社員との間に行われる労使コミュニケーションでは特にそうである。

橋本社長は、労使は「対等」であり、また、「お互いに一緒になって何のために働くのか、何のために会社をやるのかをしっかり押さえて、会社を通して成長して自己実現していく仲間」であると考えている。そういう考え方の下、社長は、社員と同じ目線で、ある社員に元気がないことが分かると、「大丈夫？食事しているか」と声をかけるし、また、頑張っている社員には、「〇〇君、今日も頑張っているね」と褒めてあげるし、そして夜遅くまで仕事をする社員には、「夜遅くまで大丈夫か」と聞く等、常にコミュニケーションをとっている。

(1) 日常的な労使コミュニケーション

同社では、社員の自主性と創造性の醸成と企業風土づくりを目指して、社員の全員がそれぞれ役割を担うようにしているとともに、情報の共有化、1 日の仕事の見える化、報告・連絡・確認の徹底化を図っている。また、日々の仕事の割り振りやスケジュールの調整はもちろん、1 日の始まりに当たって心を入れるために朝礼を行っている。そして、「対等・公平感」「達成感」「連帯感」でパートナーシップを確立し、会社、部門、個人の目標達成進捗状況を確認していると共に、経営理念の実践度の確認や意思統一を図るために、様々な労使コミュニケーションを行っているが、それぞれの特徴をみることにする。

①朝礼

朝礼は、「最大のモチベーション」となるものである。限られた時間で行っているが、会社からの業務関連伝達事項を伝えた上、「ほかに何かある方」という感じで意見の表明を促している。技術部門は、毎日、昨日のことを報告しているが、それは、営業担当者もその内容を共有してほしいからである。より具体的な伝達事項や意見は、全社員向けに送る e-mail を介して意思疎通をはかっている。

朝礼には、3 分スピーチがある。「会社の理念に対してどういう行動をやっているのか、その具体的な行動を 3 分間でスピーチする」ようにしている。そのスピーチも社員自ら順番を決めている。例えば、社長は月曜日、役員の誰は火曜日、他の曜日はある部門、個人等の形である。また、朝礼長も毎日変わる。

その後、朝ミーティングとして部門毎に「コーヒーを飲みながらその日の業務の具体的なプロセス」などを報告し、共有している。

②進捗会議

毎週金曜日行われる進捗会議では、部門のチームリーダが実績を確認し、それが目標に対してどう進捗しているかをみるプロセス管理を行っている。進捗度・見込み度別に A（当月、

成約になる見込み)、B（次月、成約になる見込み)、C（3～4 か月後に成約になる見込み）というランクをつけて、目標を達成するためにどう追いかけるかを議論している。2011 年からは、個人より組織力で目標達成を目指している。

③月次検証会

月一回期首に開かれる月次検証会では、部門毎に前月の業績を検証した上、当月の 1 か月、「どう戦うのか」、「どう行動するのか」を議論している。議論は、いくつかのグループに分けて行われる[192]。2009 年までは、役員が検証会を取り仕切ったが、それ以降は、社員が自主的に会議を進めている。

④経営会議

経営会議は、役員の 5 人と幹部を入れて 10 名で構成されているが、月 2 回開催している。

以上のコミュニケーションは、会社の経営理念を方針・戦略、さらには日々の活動にブレークダウンして 1 つの方向に向かって、モチベーションを上げていくことを目指している。

労使・社員間のコミュニケーションは、以上の正式なものだけではなく、非正式なものもある。例えば、飲み会である。同社は、社員第一を実践していくためには、社員が成長していくことが必要と考えている。社員成長につながるものであれば、最大限、会社が経費を出すことにしている。「とにかく飲み会でも教育、そのチームで勉強、こういうことを勉強したということをきちっとやれば」、レポートを提出することで「教育訓練費」と計上することにしようとしている。こうした飲み会も教育訓練だけではなく社員間のコミュニケーションの円滑化、さらには会社の方針・現状の理解にもつながっている。

(2) 経営指針作りにおける労使コミュニケーション

同社では、毎年、経営指針を作成しているが、社長と役員がその年の方針、経営戦略をつくり、特に変更点があればそれを中心に、社員に知らせる。各部署と社員は、それを受けて、その部署と個人の目標を作成することになる。その際、ミーティング、メール等によるコミュニケーションをとる。

経営指針発表会では、決算状況とともに、その年の「定量、かつ定性的なもの」を示し、それを受けて、役員会では、その改善を経営方針・戦略に落とし込んでいくと、各部門は部門の方針・戦略をつくっていくことになる。

経営指針作りに向けて社内で経営指針推進委員会を立ち上げているが、社員自らが同委員会の委員長を決めている。同委員長は、経営指針に盛り込まれる文書の提出については、社

[192] 2012 年 3 月の月次検証会では、A、B、C、D の 4 グループに分かれてグループ討論が行われた。

長、役員等に対しても締め切り日を決めて提出期限を守るように注意を喚起している。また、発表会までの段取り、発表会当日の運営等も担当している。

(3) 労働条件決定における労使コミュニケーション

同社は、経常利益を社員、会社、株主、税金に 4 分割還元することを決めている。給与は、同業他社の 110%以上を目指している。

同社は、毎年期のはじめに人事評価について「今年の方針がこうであり、こういう人事考課で行く予定ですから」という周知を社員に行っている。

月給の昇給は、30 項目にわたる評価項目に 5 段階で自己評価したものを基に、社長が中心となって決めている。評価基準は、定性的なものであるが、それに「研修の実践度を加味」している。

賞与に関しては、定量数字で「本当にドライな数字で決めている。」取締本部長が社員の実績を個人ごとに集計して、「こういう集計をしたけれども、間違いないか確認してね」と確認の機会を与える。その確認が終わったら、役員会にかける。会社の原資に個人の評点をかけたマトリクスがあり、それにはめて賞与を支給している。計算式に基づいて賞与を支給するが、結果と実際の頑張りに相違があり、「おかしい」と判断した場合、「社長権限で調整する」こともある。

そのほか、資格手当を支給しているが、メーカー等の技術研修をうけて資格を取得した人がその対象となる。結果的に、資格手当は、技術職についている社員に支給されている。会社が重要だと思う資格（例えば、工事担任者資格等）手当額を事前に示して、その取得を目指すように動機付けしている。

前記のとおり、褒賞金制度もあるが、特定の製品の販売を促進するために主に営業職の社員に用いられている。褒賞金の多い月は 40 万円も超えることもある。

おおむねの税込年収は、技術職で勤続 10 年であれば、450 万円を超えているという。

(4) 社員持株制度における労使コミュニケーション

入社して 3 年以上経った希望者に会社の株を購入できる制度を導入している。この持株会は、会社に対する経営参画意識の向上と愛社精神の高揚、また会社への関心を深めると共に、社員の財産形成の一助として福利厚生の一環とも位置づけている。いま、7 人が自社株を持っている。株主には、株主総会で年 1 回会社の状況を説明しているが、株主の一部に社員もいるので、結果的に社員に対する経営計画や経営情報を共有する場ともなっている。

3　労使コミュニケーションの効果（経営実績の面）

(1) 超高品質のサービス提供

キヤノンマーケティングジャパンのビジネスパートナーとしての総合力が最高ランクのト

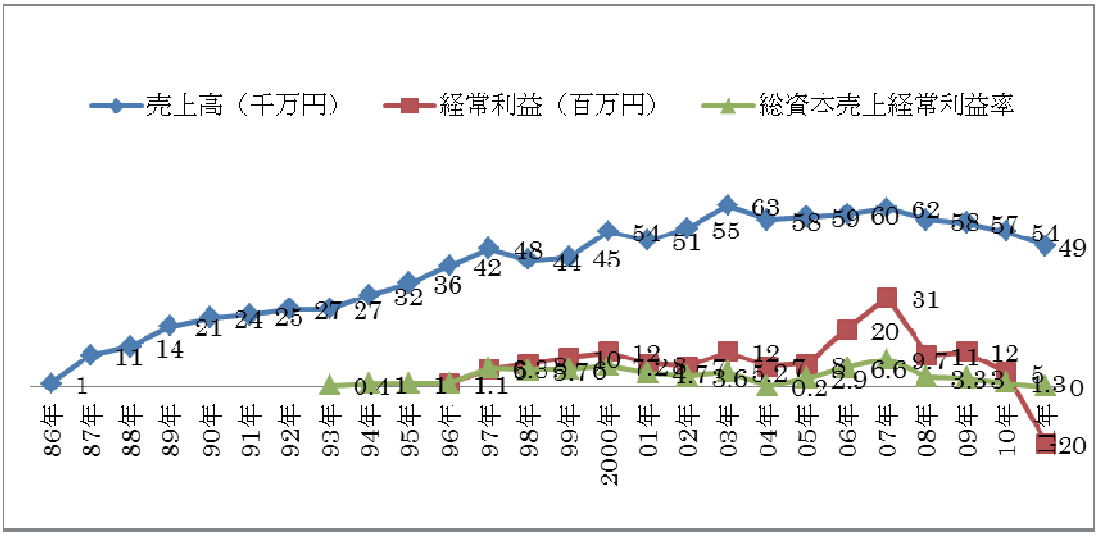
リプルＡ評価を６年連続獲得するとともに[193]、お客満足度調査も含む総合力調査にてキヤノン製品を取り扱う全国 272 社の中で 2011 年度は１位を占めている。

このような超高品質のサービスは、「社員第一」という社訓に基に「営業・技術サービス・業務管理に真心を持って尽くしましょう（先誠後利の経営）」、「情報の管理・情報共有・活用は会社の血液。情報が仕事を変える」等の基本方針（企業風土づくり）から生まれたといってよいだろう。

(2) 持続的な売上高の増加と利益の創出

橋本社長が 1994 年中小企業家同友会に入会してから、社員第一を掲げて、人材育成に力を入れるとともに、労使コミュニケーションの円滑化を図った。労使コミュニケーションは、社訓と経営理念を具現化するものであるが、その成果が現れるのは 96 年からである。それ以降、凹凸はあるものの、売上高も経常利益も堅実に増加していった。1991 年バブル経済崩壊以降、長期不況が続いた時期においてそういう成果は高く評価してよいだろう。社長は、上記の通り、社員第一、労使コミュニケーションの円滑化の効果を、「実践してわかってきた」というが、その確信は業績に裏付けられている。ところが、2008 年のリーマンショックの影響により売上高と経常利益が急減し、また 2011 年震災直後赤字を喫したが、その克服が課題となっている（図表 2-7-1 参照）。

図表 2-7-1　東邦通信システムズ



出所：東邦通信システムズ提供資料

(3) 事業拡大と事業の独立化・委託化による雇用創出

ある元社員の一人は、「フリーターで定職にもつかないでどうしようもなかったのが、当社

[193] 同社は、2012 年度もトリプルＡ評価をもらい、７年連続最高のランクを獲得した。同社 HP（http://www.new-tts.co.jp/?cat=10）。

に来て、4年間サービスをやって独立していき」、いまや2人も雇うまで成長しているという。その人は、頭はよく「いろいろな提案をするが、なかなか提案が受け入れられない」ので、自分でやるといったので、会社は、「独立でやりなさい、応援するから」という形で応援した結果、人を雇うまで成長した。その元社員がこのように成長した要因の1つは、東邦通信システムズの社員第一という企業理念を目指して、緊密な労使コミュニケーション、また、後述の社員成長の取り組みの結果だといって過言ではない。

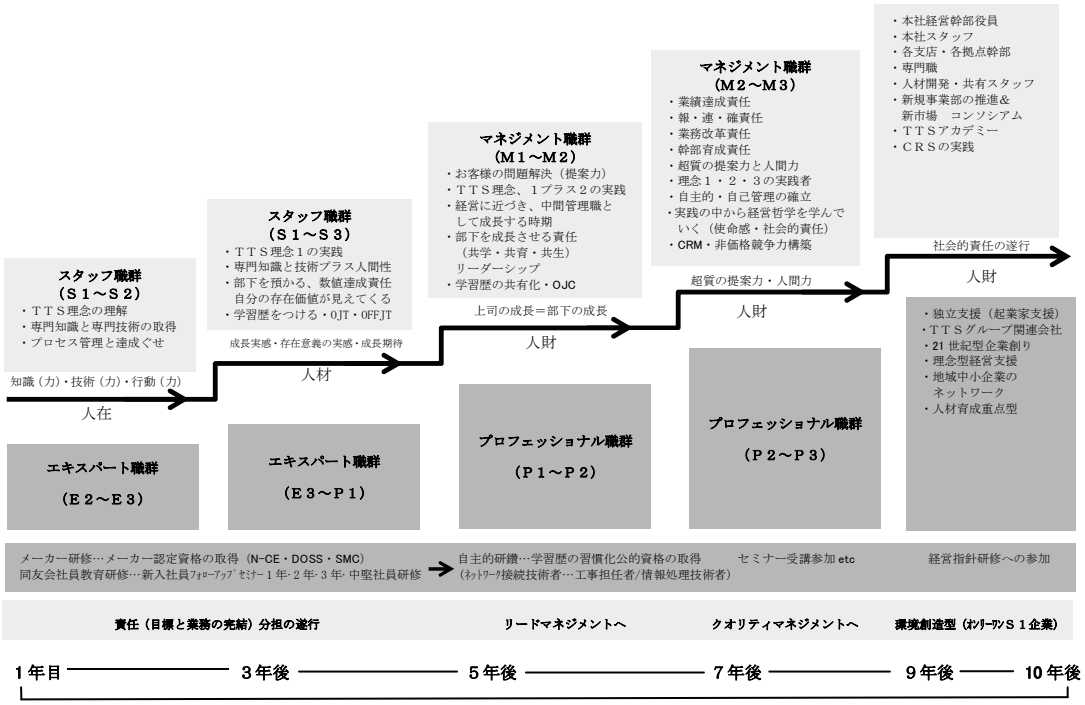
4　社員第一への支え基盤

(1) 社員成長マップ

同社では、社員に対して次の4つの自信を確立するように求めている。すなわち、自分に対する絶対の自信、自分の職業に対する絶対の自信、会社に対する絶対の自信、商品・技術サービス提供に対する絶対の自信である。その4つの自信を確立するためには、「与えられた責任分担のみの遂行ばかりでなく、新しい付加価値の創造の源泉」である「人財」[194]になる必要があると考えている。そういう人財は、「自立型人財」として、自主性と創造性に富み、働く喜びと生きる喜びを感じられる人に成長するとみている。

同社は、自立型人財の育成を目指して「人を活かすキャリアアッププログラム」をつくり、それに沿って社員成長を図っている。同プログラムでは、「自己の成長を基本に置き、部下と

図表 2-7-2



出所：東邦通信システムズ提供資料『経営指針（第26期）』

194 東邦通信システムズでは、「人財」のほかに、「人在」（自分の責任分担を満たせない）、「人材」（与えられた責任分担のみ遂行）という言葉も使っている。

共に向き合い、共に育ち合い、全社員共に成長し合いながらアシストして、あてにしあてにされる関係を創り上げていく」ことをモットとしている。引き続き、「人材育成を何よりも大切にして、『人間的成長』を目指す」とともに、「会社は、自己成長そして自己実現のチャレンジできる場でもある」ことを打ち出している。図表 2-7-2 の通り、勤続年数の階層別に社員成長（自己実現）の姿を描いているが、勤続 3～5 年の間に経営理念の第 1 の実践、勤続 5～7 年の間に経営理念の第 1 と第 2 の実践、そして勤続 7 年～9 年の間に経営理念の第 1、第 2、第 3 の実践を果たすものとなっている。

(2) チャレンジシート

同社は、上記の「人を活かすキャリアアッププログラム」に基づいて社員が成長できるように、毎年発表する「経営指針」の中に、個人ごとに「チャレンジ―シート」を書くようにしている。同シートには、当期の目標・実績・達成率の定量項目と当期の「定量目標達成のための課題解決に対する検証」と定性目標としての「定量以外の課題解決に対する検証」と次期にむけての課題解決内容と自己実現目標等が記されているが、こうした年間のチャレンジ―シートを通じて、望まれる社員像に近づくことが求められている。

(3) 経営情報の開示と「見える化」

毎月の決算書等ありとあらゆる経営情報を公開している。開示だけではなく、「決算書を見てもなかなか皆分からないから、それをグラフ化」してまで、会社の全ての情報の可視化を図り、全社員に公開している。

同社は、毎年、経営指針をつくっているが、それを社内に公開するだけではなく、2004 年頃からは関係の銀行や取引会社等を呼び、発表会を開き公開している。その結果、会社の情報が新聞にも載ることになる。「社員、会社、社会に公表したんだから、ちゃんと頑張ろうね」という声掛けを社員にすることができて、労使とも公開した会社の情報・目標の達成に向けて努力していくことになる。

会社は、経営情報のより積極的な開示を図るために、2010 年からプロジェクトチームを立ち上げて「3 つの見える化」に取り組んでいる。すなわち、顧客管理のデータベース化による見える化、営業プロセス管理の共有化による見える化、社内業務プロセス改革による見える化である。

「いいとき悪い時にもオープン」にしているが、会社業績が悪い中でも賞与を支給されると、「賞与を頂いてよろしいでしょうか」という社員の反応がみられた。

このように経営情報を積極的に開示することは経営者の責任であると認識しているが、それをしないと、社員がついてこないからである。すなわち、社長が「言っていることとやっていること」が違うと社員が不満を持つことになるが、そうならないためにも全ての経営情報を公開している。情報公開が、社員の社長・会社に対する信頼を高めていくことは言うま

でもない。

(4) ボトムアップの意思決定

橋本社長が中小企業家同友会に入会する前までは、経営指針や経営計画をご自分で作り、「命令書みたい」な形で社員に下し「俺についてこい」というトップダウンの意思決定を行っていた[195]。しかし、同友会に入会し学び実践してみると、「ああ、そうじゃないんだ」と気付き、ボトムアップの意思決定をしている。それは、経営者、社員といっても「人間としては対等である」という認識を持ったからである。しかし、それに気づいたその時も「まだまだ傲慢」だったが、「日々の活動の経営実践を報告したり、他社の経営者からの助言から学びや気付きをして」労使の対等性を体得していった。社員 1 人 1 人の存在、彼らの成長を図りながら、意見を尊重してボトムアップの意思決定をすることになったのである。このようなボトムアップ意思決定から「人間尊重の経営方針」が垣間見える。

(5) 地域貢献

同社は、前記のとおり、経営理念の中で、「良き企業市民として地域社会の発展に貢献します」を掲げている。また、基本方針（企業風土づくり）でも「地域社会の発展及び活性化に貢献できる地域と共に歩む企業に成長していきましょう（幸せの見える地域づくりと人財づくり)」、「地域の雇用に貢献できる雇用の機会をつくる」ことを打ち出している。同社の事業が通信ネットワーク機器の販売及び工事・保守サービス・サポート等であることから、地域の中小企業や団体が主たる顧客になる。事業を通じて、地域社会に貢献する会社として、より質の高いサービスを提供するためには、提供の主体である社員が何よりも満足しなければならないと考えている。

第 3 節　従業員過半数代表

同社には労働組合が存在しない。そのため、36 協定や就業規則の変更の際に、会社との協定の相手となるのは、従業員過半数代表である。就業規則をつくって、初めて労働基準監督書に届け出たのが約 15 年前であったが、2008 年 12 月、社労士の協力を得て、それを改定してまた労基署に届け出た。その際に従業員過半数代表として O さん（主任）が挙手にて選ばれた。その経緯は、次の通りである。就業規則の届出の際に、そこに印鑑を押すために従業員過半数代表が必要であると、会議の際にいわれて、「軽い気持ちで立候補したら、いいんじゃないのと言う感じで。僕でも大丈夫ですかみたいな感じで」、O さんに決まったという[196]。O さんは、新卒共同求人第 1 期生として会社の中で共同求人によって入社した社員の代表格

---

[195] 「どうせ自分のお金で自分でやったんだから俺の会社だと思った」という。

[196] 当時、O さんは、「就業規則と 36 協定がどういうものかというのはわからなかった」という。「入社したときに一応、就業規則というのはもらって、会社の研修で見るんですけれども、実際、そんな、頭には入らない」という感じであったという。

でもある。その時、従業員過半数代表の前任者が課長に昇進し、交代の必要性があった。会社は、代表の選出にあたり、「できればミーティングで選挙してもらいたい」といったが、役員以外の社員が集まって挙手で選んだが、全員一致であったという[197]。欠席者もいるが、「それは任せる」という形で口頭で委任している。O さんが従業員過半数代表として選ばれたのは、上記の新卒共同求人第 1 期生のほか、「技術の仕事をしているが、総務系の仕事に非常に興味を持っていて、将来そこの長になりたい」という思いがあり、「そういうことへの問題意識が高い」ということで「適任者」ではないかとみられたからである。

O さんは、就業規則変更の労働基準監督署への届け出の際に、「当社就業規則を熟読しました。内容に関して意見なく、またこれに同意致します」という意見書を書いた。ちなみに、就業規則は、会社の共有フォルダ―においているので、「すぐ、いつでも閲覧できるように」している。また、会社は社員の入社の際に、就業規則を見せて説明し、所在を知らせておく。

就業規則を変更し、従業員過半数代表に意見と印鑑をもらう際に、会社は、「よく理解した上で判子を押してね」と促したという。

従業員過半数代表は、36 協定書や就業規則の届け出書に印鑑を押すだけではなく、場合によって、一般社員と会社とのパイプ役をすることもある。すなわち、社員が、その代表を通じて、会社に依頼をすることもあるという。例えば、年休の申請の際に、「ちょっとこの日に休みたいんだけど」と思う社員が代表に相談に来た際、「それはやっぱり申請してもらったら、俺が通すから、とにかく堂々と申請を出しな」という形で、社員と会社との橋渡し的な役割をし[198]、同僚に「結構頼られている」という様子である。しかし、賃金については代表からの意見はいまのところ出ていない。

社員一人当たり年間総労働時間は、稼働日数が約 260 日なので、それに毎日平均の労働時間である 9 時間をかけると、約 2340 時間となる。年次有給休暇は、ほとんどの社員がとっていなく、1 カ月平均すると、全社員の有休日数は 3〜4 日である。稼働日数が多く、また、年間総労働時間が多いのは、「日曜日、祝日」も顧客の問い合わせに対応しなければならないからである。

従業員代表制の立法化については、理念として「非常にいいこと」だと積極的に考えている。O さんも「そういうの（従業員代表制）があって、社員の意思統一が図れて、それが会社にとっていい方向に向かっていくのであれば、あったほうがいい」と、意見を表明した。

---

[197] しかし、「実際、今、何も話をしていない状態で、うちの会社の従業員過半数代表はだれですかと言われたら、『？』となる」と思われるほど、一般的に社員は、従業員過半数代表の存在や役割を正確に覚えていないといって過言ではない。

[198] O さんは、「調整役ってすごい好きで、（同僚の；呉）仕事のフォローというよりは気持ちのフォローというか、そういうのをしたいし、自分は昔からそういう感じだった」と、法的に必要な従業員過半数代表だけではなく、社員代表としての適任者たる素質を持っているようであった。また、社長の後継者を社内から選ぶとしたら、その候補の一人でもあるという。

第 4 節　まとめ：社員第一の経営理念の実践を求めて

東邦通信システムズは、「社員第一」を社訓と経営理念にすえて社内外に公表している。社員第一の考え方は、日々の仕事と労使コミュニケーションに落とし込まれている。社員第一こそが、お客様第一、会社第一、取引関係先第一を充たすことができるからである。社員第一を最も重視しているのは、「実践して気付いてきた」結果であり、また、その効果を確信しているからである。効果は、キャノンマーケティングジャパンのビジネスパートナーとしての総合力が最高ランクのトリプルＡを７年連続獲得することや売上高の持続的な増加と利益の創出、また、お客満足度調査も含む総合力調査にてキャノン製品を取り扱う全国の約 272 社の中で、2011 年度は 1 位を占めたことに現れ、さらには、強い入社希望者の出現、仕事への強い執念、わくわくする職場雰囲気、社員成長感などからもそれを確認することができる。

以上の効果は、社長の高い経営能力はもちろんのこと、「社員第一」が貫かれるように行われている朝礼、進捗会議、月次検証会、経営会議、さらには経営指針作りとその発表会といった労使コミュニケーションによるところも大きい。橋本社長は、コミュニケーションの際に、社長と社員との対等性を意識しているので、社員は、社長にフランクに言いやすい。また、その効果が具現化する為に、企業の経営情報の見える化と完全公開（特に、具体的な経営情報が掲載されている経営指針の社内外公開）、ボトムアップの意思決定等の基盤を作り上げてきた。そうした環境の中、社員は、「人を生かすキャリアアッププログラム」に沿って成長し、経営理念の具現化の担い手となり、究極には自己実現を果たすことになる。

経営理念を掲げる企業は多いが、それを忠実に具現化する企業はそう多くないといわれる。東邦通信システムズは、多くの企業が思っていても前面に出すことをためらう社員第一を堂々と掲げてその実現に向けた労使コミュニケーションを図ってきた。その効果は、上記の通りであるが、橋本社長は、それに対する強い確信をしている。

より多くの企業が、社員第一の経営・労使コミュニケーションを目指して、それを経営理念に掲げて、企業の維持・発展と働きやすい環境や労働者の自己実現を実践していく際、東邦通信システムズの事例から多くの示唆を得るに違いないだろう。日本の多くの企業の労使にその実践を期待する。

【東邦通信システムズ提供資料】

『経営指針（第 26 期：2010 年 5 月 1 日～2011 年 4 月 30 日）』
『就業規則意見書（2008 年 12 月 1 日）』
『東邦見聞録（社内報）』Vol.18～46。

第 8 章　経営品質の向上を図る血の通う労使コミュニケーション
—八嶋合名会社の事例[199]—

第 1 節　はじめに

「あなたのことを考える社員がいます」。八嶋合名会社の社長である八嶋祐太郎氏は、顧客に「売りはなんだ」と聞かれたらそう答えるという。同社は、大きな経営危機に直面したこともなく、安定的で、社員もかつては日々の仕事を淡々とこなすというように「普通の」中小企業であった。だが、2010 年に同社は社員一人ひとりが顧客のことを考えるように大きく変わった。そのきっかけは 2007 年に経営品質の手法を導入したことである。それにより労使コミュニケーションが従来よりも円滑に図られ、企業としての一体感が生まれた。以下では、同社において、経営品質の向上を図る血の通う労使コミュニケーションがどのように生成し展開していったのかについて具体的に考察する。

まず、その前に、八嶋合名会社の概要を示しておく。同社は、1892 年に北洋漁業を生業として創業された。1932 年に北洋漁業部門の日魯漁業（株）への合併を機に倉庫部門を分離独立し、八嶋合名会社が設立されている。八嶋祐太郎氏は 2013 年現在 56 歳で、大学卒業後、民間企業に勤務していた。1981 年、24 歳のときに八嶋合名会社に入社し、2004 年に父親である先代の社長の後を継ぎ社長となった。現在の事業内容は、倉庫業、貸物自動車運送業、損害保険代理業である。メインは倉庫業で、富山県射水市に本社営業倉庫と本社新倉庫を構え、六渡寺営業所、富山新港営業所を有し、また T 薬品の作業を請け負ってもいる。売上げの内訳は、C パルプが 3 分の 1、農林水産省の米が 3 分の 1、残りの 3 分の 1 は 30 数社からの仕事である。社員数は、正社員 33 名に加え、パートが 21 名おり、ほとんどが中途採用である。

第 2 節　経営品質の手法の導入

本節では、八嶋社長が中小企業家同友会に入会し、経営理念を作成した後、経営品質の手法を導入するまでの経緯について説明する。加えて、八嶋社長の意識の変化についても言及しよう。

1　経営理念の作成

八嶋合名会社は、特段、経営危機を経験したというわけではない。だが、八嶋社長は社員

[199] 同社へのヒアリング調査は、3 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 3 月 11 日、八嶋祐太郎社長、第 2 回目は 2012 年 1 月 26 日、同社長と従業員代表、従業員、第 3 回目は 2013 年 3 月 4 日、同社長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 3 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。とりわけ、八嶋社長には東日本大震災のさなかに 3 時間にも及ぶヒアリング調査にご協力いただいき、また従業員代表にはご家族に不幸があったにも関わらずヒアリング調査に応じていただいた。ここに記して感謝の意を表する。

に対して、また自分自身に対しても漫然とした不安を抱いていた。「リフト操作はうまいんだけれども、それだけでこの会社は成り立つのかなと思ったら、この人たち（社員のこと――引用者）でいいのかな」という思いがかつてはあった。また、「おれみたいな人間でいいのかなとか、おれみたいな変な人間が経営しているこの会社はもつのかなとか、あらゆることが不安で、それは売り上げが下がったとき特にですね」というように、自分自身についても不安を感じていた。

そのような中で、八嶋社長は中小企業家同友会と出会った。八嶋社長が中小企業家同友会に入会したのは 2000 年のことである。先輩に、「経営理念が学べるらしいよ」と言われ、「その『理念』なるものの言葉の響きに酔ったというか、うちにもそれ欲しいなみたいな気になったというか」「これはあると会社が変わりそうだなと思った」というように、経営理念を作りたいという思いから、八嶋社長は中小企業家同友会に加入した。現在、経営理念は「顧客満足」「社員満足」「社会貢献」の 3 つの精神を表現したものとして、図表 2-8-1 のように定められている。

図表 2-8-1　経営理念

経営理念

私たちは、感動あふれる仕事を行なう“物流の達人”を目指します。

私たちはイキイキと働く社員のいる会社を目指します。“真　善　美”を胸に“和”のこころを大切にします。

私たちは、お客様の安心を積み重ねながら、“お役にたつ企業”を目指します。

出所：八嶋合名会社より提供された資料をもとに筆者作成。

ただし、経営理念の作成は試行錯誤の結果であった。八嶋社長は富山県の「経営指針を創る会」を受講するのと同時に富山県中小企業家同友会に入会し、会内で経営指針書作成に 2 年ほどかけた。「これで大体できたなと思って」社内で発表したものの、「何それ？という顔をされて、だからどうよみたいな顔をされて、まいったな何でだめなんだろうと思っていた」という。

経営者のあり方については中小企業家同友会で学ぶことができた。だが、経営理念を作成しても、それが予想に反して機能しなかった。経営理念を作成するだけで終わりではなく、それをいかに実践していくかという課題が残されていることを八嶋社長は痛感したのである。

2　経営品質の手法の導入

このように経営理念の実践をめぐって思い悩んでいる最中、八嶋社長は三重県の酒造会社である宮崎総本店の社長の講演を聞いた。宮崎総本店は、2003 年に三重県経営品質賞優秀賞を受賞した企業である。その宮崎総本店の社長が富山商工会議所で講演をしたのだが、その際、八嶋社長は偶然誘われて聞きに行き、感銘を受けたのである。経営指針書があり、経営品質を使って会社を大きく変えたという話を聞き、「指針書ができて 1 つも動かないのは、おれには経営品質という考え方が足りなかったのかと思った」という。そして、受付で経営品質協議会に入会を勧められ、入会することにした。経営者のあり方については中小企業家同友会で学び、それを実践していくツールとして経営品質という手法にたどり着いたのである。

その後、経営品質協議会から月 1 回の定例会の案内が届き、推薦図書の事前予習を促され、経営コンサルタントの 3 時間の講義を 1 年間（12 回）受けた。たが、「結局、1 年間やって、これはおれには無理だなと思った」という。その旨、経営コンサルタントに相談したところ、「やめたら不安だよと脅かされ」、「確かに、何したらいいかわからんのが一番不安です」と答えた。八嶋社長は、「何をすることが経営なのというのが全然わかっていなかった」ため、「何か自信がない」と思っていた。そして、経営コンサルタントに「先生、助けてくださいよ」と言い、2007 年に本格的に経営品質の手法を導入することとなった。

まずは全社員を集めて、1 泊 2 日で 10 何時間の講習会が行われた。それにより、「さすがに何をやらなくちゃいけないかなみたいなのがわかりましたという雰囲気がでてきた」という。だが、当初はうまくいかなかった。1 ヶ月に 1 度、社員で集まって課題を検討し、それを踏まえてもう一度繰り返すといった PDCA を回すという話は理解できるのだが、それをどうやったらできるのかというのはよくわからなかったという。そこで、経営コンサルタントから「顧客管理台帳」を提供され、利用し始めた。この顧客管理台帳は、顧客が何を望んでいるのかを社員自らが考え、記入するものである。1 人 1 ヶ月 5 件という記入目標が定められた。その結果、一時「盛り上がった」。だが、「3 ヶ月後にはめちゃくちゃ盛り下がった」という。その理由は、「みんな、ノルマかと言い始めたんですよ。書かねばならんのはノルマかと言い始めた」のである。しかしながら、「だれかがはじけると一緒にはじけるんですかね。そんな気がしますね」というように、社員に変化が見られた。経営品質の手法がうまく回り始めたのである。そのきっかけは、社員が他の社員へ感謝の意を記入したことである。そもそも顧客管理台帳は顧客の声を記すもので、他の社員へ感謝の意を記すものではないのだが、八嶋社長はこれも 1 件としてカウントするとした。これにより、社員が「はじけ」はじめ、顧客管理台帳への記入が促進されたのだと考えられる。現在は、経営コンサルタントに月 1 回来ていただき、3 時間、社員の取り組みを発表し、アドバイスをいただいている。「そのアドバイスをもらいたくてやっているようなもの」という。

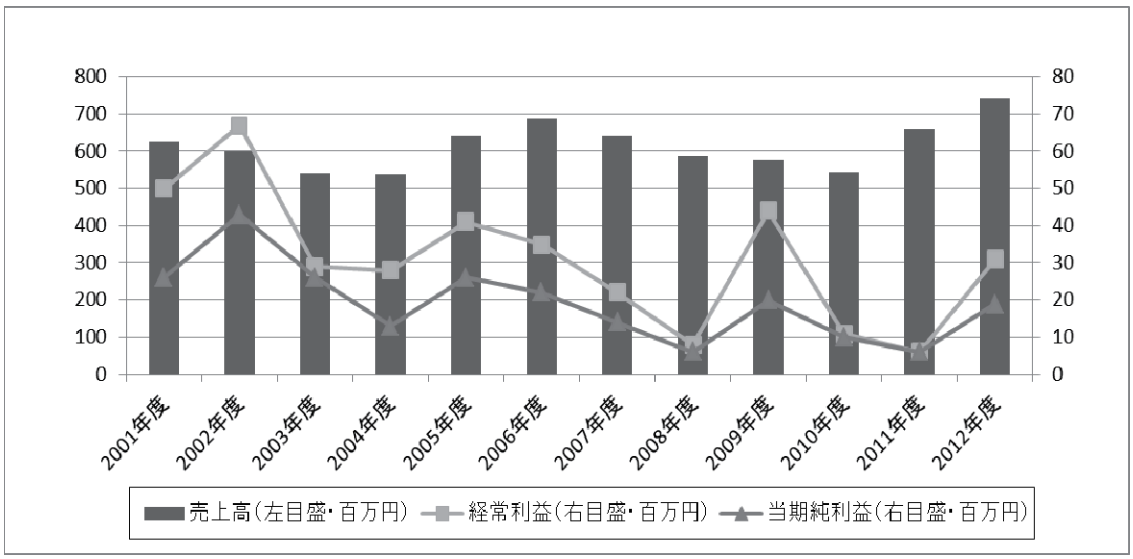
八嶋社長は、その経営コンサルタントに来てもらったから、会社が変わったと考えている。「何か難しそうだから無理だなとしり込みせずに、…けつ叩かれて、えいやというのでやっ

て、これで5年目に入って、やっと不安はなくなった」、「この人たちがいればこの会社はつぶれんなと、不安がなくなったんです」というように、経営品質の手法を導入することにより不安は払拭された。

不安がなくなったのは2010年のことである。八嶋社長はつぎのように語る。「2年間は、みんなが嫌々やっているというのはわかるじゃないですか。3年目になってきて、まだ嫌々やっているなというのが何となく見えるじゃないですか。4年目で、これでこのままアウトかなと思っていたのに、変わり始めて、はじけ始めた人が何人も出てくると、やったーというようなものですよ。何とかなりそうだという気になったんですよ。だから、この人たちが起爆剤になって、絶対にこの会社ははじけるぞという自信が最近になって生まれたんですよ」。このように、2010年は八嶋合名会社が変化を遂げたときであった。

業績の推移を見てみると、必ずしも2010年度の業績は良いとはいえない。だが、社内の変化を八嶋社長は身をもって感じていた。この感触は、後の業績の好転という数値に現れ、2011年度には売上高が増加し、2012年度には売上高、経常利益、当期純利益ともに増加している。

図表 2-8-2 業績の推移



出所：八島合名会社より提供いただいた資料をもとに筆者作成。

なお、経営理念は、「顧客満足」「社員満足」「社会貢献」の3つの精神を表現したものであることは上述したが、これをもとに3年間の「中期経営計画」、さらに1年間の重点施策も策定している。経営計画は、第一に「財務収益を上げる」、第二に「顧客の声を聞く」、第三に「業務プロセスを向上する」、第四に「人財組織の向上」の4つのフレームに分けられる。「4つのフレームは理念の3つの考え方をより具体的にしたものですから一貫性がある」。そして、「それぞれの分野での施策を全社で実践して」いるという。「中期経営計画」の策定は経営品質導入後に行われたもので、毎年年末に見直しをかけて、1月より実施している。

3　八嶋社長の意識の変化

八嶋社長は、「いろいろな人が言われます、あんた、変わったんじゃないの」と語る。会社は経営品質の手法の導入によって確かに変わったが、より大事なことは八嶋社長の意識の変化であろう。八嶋社長は「私はものすごい冷淡な人間だったんですよ、前は」と述べていたが、「これではいかんと思って」変わろうとしていた。そこで、経営品質の手法に出会い、「今まで覚悟がなかったですよ。…でも、これしかないわという覚悟がやっと、まあ、歳なんですかね。もうこれしかない。…もう経営品質でいこう」と心に決め、それが会社にも好影響を及ぼしたのである[200]。

八嶋社長が変わった一例としてボーナスの支払いがある。同社ではボーナスは年間 3 ヶ月分と予定していた。2010 年の前半は単月赤字が半年続いたため、1.3 ヶ月分となった。社員の間では「最低 1.5 もらわないと生活できない」という話も出た。だが、「1.5 出したら会社がつぶれると言う。1.0 でもぎりぎり危ないというのを、また借金せんといかんと言っているのに、1.3 まで出すんだから、何の文句あるのよ、みんな頑張れみたいな話をして、自分らが頑張れば、何とか今度、下期でたくさんボーナスをもらうように頑張ろうやみたいな話にした」という。八嶋社長は、「それも聞いていましたので、何かかなえたいな、こたえてあげたいなと思っていました」と述べている。「冷淡」だった人間が、社員の気持ちを汲みいれるように変わっていた。2010 年の後半は赤字にならなかったことから、それまでなら 1.7 ヶ月分というところを、ぎりぎり支払える 2.3 ヶ月分とした。「しつこいようですけれども、甘いですよ、私は最近。前までだったらこんなことを言う人間じゃなかったんです。1.7 で文句あるまいと。約束を果たしたじゃんみたいなところがあったんですけれども、会社の人間の頑張りを知っていたものですから、何かしてやりたい、何かしてやりたいという思いでいっぱいになったんですよ。だから、プラスになったらお渡しすればいいじゃんみたいな発想でしたね」、そう語る。

なぜ変わったのか。八嶋社長は「どこで劇的に変わったかと言われたら、よくわかりませんね。多分、例えば同友会の例会でいろいろな話を聞いたり、人の話を聞いたり、グループ討論でやりとりをしていると、そうだよな、自分ももうちょっと変わらなきゃなと思うことは多々あるじゃないですか。多々ある中で積み上がっていくと、何となく人間というのは変わるんですかね。きれいな話というか、劇的な話とかそういうのがないですね」と語る。一つには、中小企業家同友会の例会で他の経営者とコミュニケーションを図るうちに徐々に変わっていったのだと思われる。

---

[200] 専務も同様に、経営品質の「信者」であり、これを続けているのは専務の「執念深さ」によるという。後述する経営品質の一連の手法について、八嶋社長は「どこかいい加減なところがある」のだが、専務は「折れない」のである。これに関して、八嶋社長は「全員が専務みたいなレベルだと多分、居心地が悪いと思います。全員が自分みたいなタイプだとだめです。そんなのもいる、こんなのもいる、で、組織というのはなんとなく面白いんで、そんなところかなと自分では思っています」と語る。

第 3 節　経営品質導入に伴う血の通う労使コミュニケーション

本節では、八嶋合名会社において経営品質を導入することにより、どのように労使コミュニケーションが図られているのかを説明する。その際、重要なのは顧客管理台帳の存在であった。

1　労使コミュニケーションの実像

(1) Ｐ８

同社で最も重要な会議は、プロジェクト８、通称「Ｐ８」と呼ばれるものであり、月に 1 度、3 時間ほどかけて行われる。2012 年 12 月 25 日に開催されたＰ８では、「５Ｓの実施状況について[201]」「部会報告[202]」「月間重点推進テーマの取組報告と確認」「各営業所の棚卸しの実施状況について[203]」「現場レビュー報告[204]」「『会議・ミーティング進行用簡易シート』『トラブル報告書』の取組報告」「第 71 回顧客台帳分析を基にした改善、アウトプットについて」「STRAC 表の実施状況について[205]」「その他、連絡事項」の 9 つが議題となっていた。毎回、Ｐ８開催へ向けて事前に議事次第を作成し、事後に議事録も作成している。この議事録をもとに、経営コンサルタントの方に月に 1 度来ていただき、アドバイスをいただいている。

Ｐ８は、もともと社長、専務、幹部社員など 8 名で構成されていたが、現在は 10 名程度となっている。この会議で、3 年間の「中期経営計画」など、社員に関するすべての施策が決定される。ちなみに、「『中期経営計画』2013 年度最重要課題一覧シート」には、「初心に還れ」をキーワードとした上で、「財務・収益」「顧客・市場」「人材・組織」「業務プロセス」それぞれについて重点施策、目標（値）、取組みが記されている。このうち、「顧客・市場」が「顧客管理台帳」に関わるもので、「顧客管理台帳システムの整備」が「中期経営計画」の重点施策の一つとなっている。

なお、経営戦略に関することは、週に 1 度、月曜日に行われる営業会議で決めている。これはＰ８よりも少数で構成され、社長、専務、幹部社員 2 名、現場長、事務職員のみで行われる。この営業会議において、顧客に対してどのように行動するかに関する会社の方針を決める。

要するに、Ｐ８は、図表 2-8-3 に示すように、営業会議の方針を受けて全社員の行動を具体化し、検証する会議であるが、それとともに、後述する部会から上がってきた業務改善項目等を発表・検討する会議というもう一つの側面がある。そして、Ｐ８で承認された業務改

---

[201] 「5S」とは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字の 5 つの「S」をとったものであり、八嶋合名会社では 5S 担当者が改善前と改善後の画像入りの資料を作成し、P8 で報告している。

[202] 「部会」については後述する。

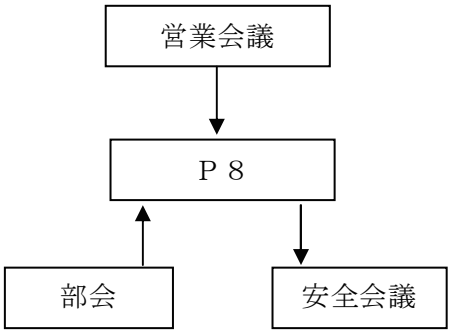
[203] 八嶋合名会社では毎日棚卸しをしている。これについても後述する。

[204] 「現場レビュー」とは、詳細は後述するが、各営業所の所長が社員と週に 1 回、10 分程度の面談を行うことである。これをもとに、社長がトップレビューを行うことになっている。

[205] 「STRAC 表」についても詳細は後述するが、要するに週次決算を記したものである。ちなみに、STRAC とは STRATEGY ACCOUNTING（戦略会計）の略で、（株）西研究所の西順一郎氏が提唱するコンセプトである。

善項目は安全会議で発表される。

図表 2-8-3 会議の構造



出所：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

(2) 部会

経営品質の手法はバランススコアカードの手法である。顧客から声があがれば、それを生かすため業務プロセスを変えるというものであり、その業務プロセスを変えるためには、社員教育をしなければ顧客満足は得られないという流れになっている。そして、そのサイクルが収益につながるということで、事の発端は収益を上げることではなく、あくまでも顧客の声としている。

その顧客本位の考え方を実施するには、業務プロセスを変えなければならない。だが、それを考えていたのは今まで事務所の社員のみであったという。その事務所の社員が決めたことを現場の人たちが従うというのが今までのスタイルであった。それを長いこと続けていたのだが、それでは社員が常に自分で考えるという会社ではない。そのため、自分たちで考えようというので、まずは幹部社員で考えようとした。だが、それは当初「へとへと会議」と呼ばれていたように、幹部社員にとってかなりの疲労がたまるようなものであった。そこで、「幹部の人だけで考えてへとへとになるんだったら、こんなのみんなを巻き込んでしまえ」ということで、部会をつくり、この部会へ全社員を所属させ、そこで出てきた声を社員自ら考えてＰ８へ提案する、そして安全会議で周知する、さらにそれを繰り返すというようなPDCA サイクルをつくったのである。

部会には、「中パ部会」「ライス部会」「水口・日産部会」「その他部会」「棚卸部会」「パレット部会」「トラック部会」「緊急時部会」「親睦会部会」と呼ばれるものがある。「親睦会部会」は２ヶ月に１回、「緊急時部会」は不定期となっているが、他の部会は月に１回行われる。また、女性のみの「ひまわり部会」というのもある。部会へは、各営業所から集まるので、人事交流という意味合いもある。

部会では、業務改善項目の議案を決める。そして、部会で決めた業務改善項目の議案はＰ８の承認をもって実施する。例えば、同社の売りの１つである「毎日棚卸し」は「中パ部会」

からＰ８へ提案され、承認・実施されたものである。毎日棚卸しとは、全ての在庫を毎日確認するわけではなく、その日に入庫した物と出庫した物を確認するというものである。また、同社では社員各人の仕事のマニュアルが記されているハンドブック[206]があるが、このマニュアルの改定をＰ８へ提案することもある。

業務改善項目の議案を決めるにあたって、議事録も作成している。例えば、中パ部会の 2011 年 2 月 21 日の議事録では、顧客管理台帳の記述をもとに、「各人が倉庫保管ベースを把握する為、各倉庫が MAX 状況になった時点でトン数を把握し、随時、管理者に報告しその記録を残していく。そうする事によって、製品の種類、積み方の違いで各倉庫の保管の仕方を理解していけるようになると思う」と議論されたことが記されている。

このように議事録を残すことになったのは、「情報の共有化は、図れているようで図れていないじゃないかと。それは議事録を書いていないからだ。自分たちが行っていない委員会の話は知らないというのはよくないでしょうみたいな話がだれかから出たんですね」という。これにより情報の共有化が図られるようになった。

(3) 安全会議

安全会議は、第一に、部会で決めた業務改善議案がＰ８において承認された際に、それを発表する場、第二に、安全に関する話し合いをする場となっている。この安全会議は、月 1 回、社員全員が参加し、議事録も残している。

ここでは、第二の側面について説明しよう。例として、現場に行って、例えばリフト操作のマニュアルの点検をテーマに、ありきたりのことが書いてあるマニュアルが正しいのかを確かめようとしたことがある。最初は、「何をいまさらこんなことをやるんだよ」ということで盛り上がらなかったが、リーダーになった者が、どういったところでクレームがつくか、何をやらなくてはいけないのか、という点を検討するようにしたら、議論が活発になり、「盛り上がった」という。

具体的には、本社にあるリフトを暖機運転する際、5 分間と時間が決められており、全てのリフトの暖機運転をすると 1 時間はかかってしまうのだが、この安全会議において「本当にそんなのでやっているのかよというクレームが（他の社員から――引用者）ついた」のだという。暖機運転をやらない場合、「真ん中をつかむというところの圧力が弱かったりするとスポーンと抜けたりして非常に危ない」ことから、暖機運転を 5 分間するとマニュアルには書いてあるのである。だが、「2 分しかやっていませんでした」とリーダーの者が言い始め、

[206] これは、仕事の流れをチャート図にしたものである。八嶋社長は例として米を扱う仕事について次のように述べている。「これは米を扱うときに全体の仕事のやつを、流れをチャート図にしたらこんなになりますというプロセスチャートです。ここには事務所の人がこういう仕事をやり、蔵の前ではこんな仕事をし、蔵の中ではこんなことをしているというのを一目で、いわゆる意識とすれば、新入社員の人が入ってきても、自分たちはどんな仕事をしているのが、この会社はどんな仕事をしているのがわかるようにしようというのがこのチャート図なんです」。

「できるわけないことを書くな」と他の者が言い、「改定します」ということになった。この場合の改定とは、5分を2分にするのではなく、「うそをつかないという証明で、2人でやりますか、複数でやりましょうかというのに改定しますという話が出てきてみたり」したという。

また、レバーを目視しながら操作するというのもマニュアルには書いてあるが、レバーを見ないで勘で動かしている社員に対して、クレームをつける社員もいた。そこで、社員間で目視をすることについて議論が活発に行われ、「リフトの安全操作マニュアルというのを現実的なものに変えてください」と部会に提案し、作り変えてもらったりもしている。

(4) 顧客管理台帳

顧客管理台帳は、八嶋社長が会社を変えたいという思いから導入したものであり、これにより顧客の声を聞いて社員自らの業務プロセスを改善するという意図がある。上述した毎日棚卸しも顧客管理台帳への記入が発端となって「中パ部会」で検討され、Ｐ８へ提案し、承認されたという流れとなっている。

顧客管理台帳への記入は正社員であろうとパートであろうと関係なく1人1ヶ月5件と目標が定められている。全社として、月あたり250件を目標としている。顧客管理台帳には、社員からの意見に対してコメントを書き込める欄があるため、社長がコメントする場合もあるし、他の社員が意見を入れる場合もある。

具体的に記そう。顧客管理台帳には、まず「日付」と「顧客個人名」と「対応内容区分」を記す欄がある。対応内容区分とは、「1、クレーム」「2、業務内容、提案、要望」「3、感謝、褒め」「4、個人情報」「5、市場動向、会社動向、出来事、売上げ」「6、その他」のことを指す。例えば、「2、業務内容、提案、要望」に関して、「パレットが凍りついていると能率がかなり下がります」という「対応内容・出来事」が記されている。これに、「気をつけて、なるべく掃除しやすいパレットを回します」とある社員からコメントされている。そして、最後に担当部署の責任者から「アウトプット（分析処理)」として「ごくろうさまです」とコメントが記されている。従来は、八嶋社長が「アウトプット（分析処理)」を記入していたが、現在は権限委譲をしている。

また、「3、感謝、褒め」に関して、「本日Ｘ社の副社長Ａさん（外国人――引用者）が来社されました。社長をはじめＢさん、Ｃさんで出迎えました。時間がなく、倉を回っただけでしたが、Ｃさんはおみやげを用意されており、Ａさんにそのおみやげの説明をしながら手渡すことができました。固い顔つきだったＡさんはパーッと花が開いたように明るくやさしい顔になりました。とても好印象だったのではないかと思います。そのパワーと、勇気とアイディアに脱帽です！！！」と記されている。これに、「流石です。なんと言ってもNice to meet you, tooと言われたのはＣさんだけです。Ａ副社長のハートを見事にくすぐりました」とコメントがされ、さらに「くすぐった？鷲掴みでしょう！Ｃさんご苦労様でした」とコメント

がされている。最後に、「アウトプット（分析処理）」として「C さん、皆さんありがとうございました」とコメントが記されている。

クレームがあった場合にはそれへの対応を考えるなど、顧客の声を聞くのが顧客管理台帳の基本的な趣旨であるが、それだけでなく業務に関わることや社員の顧客対応に関することなどについて様々なコミュニケーションが社員間で図られ、かつ八嶋社長とも図られているのである。

ここからも、図表 2-8-3 に示したような八嶋合名会社の PDCA を回す仕組みが形成される発端は顧客管理台帳の導入であったことが明白であろう。ただし、これがうまく軌道に乗るのには時間がかかった。繰り返しになるが、うまく軌道に乗り始めたのは、この顧客管理台帳に感謝の意を述べる者が出始めたことによる。顧客管理台帳は顧客の声を聞くためのものであり、他の社員へ感謝の意を表するというものではないのだが、八嶋社長はこれも 1 件としてカウントすることとした。それにより、社員が「はじけ」だし、1 人 1 ヶ月 5 件の記入という目標が達成されはじめた。これを起点として、顧客管理台帳を用いた PDCA を回す一連の仕組みがうまく機能し、「経営品質導入に伴う血の通う労使コミュニケーション」が実現したのである。

なお、この顧客管理台帳によって業務改善したものを 3 ヶ月ごとに分析し、「3 ヶ月分析」として A4 用紙にまとめ、顧客に見せているという。これにより八嶋合名会社の取り組みを顧客にアピールしている。なお、顧客管理台帳からは顧客の嗜好が知ることもでき、顧客のところへ出向いたときに話のネタができるというメリットもある。

(5) 朝会

朝会は、毎朝行われる。各営業所の所長は、毎朝、仕事が始まる前に本社に集まり、現場長からその日の仕事の段取りについての指示を仰ぐ。そして、各所長は自ら受け持つ営業所に行き、朝会を開催する。現場長からの指示をもとに、各営業所の所長が社員へ指示を出すのである。その際、本社では、約 1 分半程度の体操をして、作業心得の唱和を行い、社員のスピーチまで行われているという。これは、人前で話す訓練の一環であるが、それを通してコミュニケーションを図っているといえる。富山新港営業所では作業手順書の確認も行っており、コミュニケーションを図るにあたって「朝会は極めて有効です」という。

また、営業所全体の朝会の後、個別のチームに分かれて、その日の仕事の確認を行っている。基本的には正社員がリーダーとして行っているが、パートの方がリーダーとなっているチームもある。これは、「正社員以上にする」パートの方がいるためである[207]。

このように、朝会は各営業所で異なるやり方をし、所長の判断でカスタマイズして「自分

[207] このパートの方から正社員になりたいと申し出られたこともあるが、他のパートの方からも同じ要望が出てきて、職場秩序が乱れる可能性もあることから、「社員にはできないけど」とし、その分、八嶋社長はボーナス面で配慮しているという。このように、従来は寸志程度だったパートへのボーナスは、貢献度に応じて支払われるようになっている。

たちがベストと思う方法でやって」いるのだが、それには社長として口出ししていない。もちろん、社員は通常行われるような方法での朝会を「めんどくさいからやらない」という側面もあるが、社長としては、「自分たちで考える人たちが少しずつ出てきた」ことから、その自主性を最大限活かしたいと考えている。

要するに、朝会を通じてコミュニケーションを図ることによって、社員は日々の仕事の目標を明確にしており、朝会は1日のPDCAサイクルを回す起点となっている。

(6) ミーティング

ミーティングは、毎日夕方に行われる。ここでは、翌日の仕事の段取りについて現場長から各営業所の所長へ指示が出される。以前は本社に集まって行っていたが、最近は電話連絡で済ませるようになっているという。なお、何か問題があれば、各所長から現場長へ、そして社長へと連絡が行くようになっている。

(7) 現場レビューとトップレビュー

現場レビューは、担当責任者が社員と1対1で、毎週1回必ず行われるものである。社内の施策に関して、実施状況・改善要望を10分程度話し合う。ここで、社員の不満や苦情を吸い上げている。この毎週の現場レビューの結果を月に1度トップレビューという形で社長が確認している。トップレビューの時間は30分程度で、1ヶ月間の社員の意見、実践状況の確認を行っている。

安全会議で社員に周知したことが実際に活かされているのかを確認する必要があるが、八嶋社長が一人で全社員にこれを行うのは大変すぎるということで、本社、六渡寺、富山新港、T薬品の各所長へ月に1度訪ねて、「ちゃんと回っているかな、みんな、Aさん、Bさん、Cさんはちゃんと回っているかなという話をここで確認する」という。これがトップレビューである。その前提の現場レビューは、所長が、例えば10人所属していたら、その10人と毎週必ず1回話をすることになっているが、「決めたことが回っているか」を確認する。その際、うまく活かされていない場合もあり、所長が困っていることもある。そこで、八嶋社長がトップレビューで問題を解決するようにしている。ただし、解決しない場合もあり、そのときにはコンサルタントへ相談をしたりもする。コンサルタントに来ていただき、相談会議を開催することもあるという。

(8) 日報

日報には、運転日報と作業長の日報の2種類ある。前者は、搬送用のトラックを運転した場合に記す日報である。後者は、現場長が日々の業務について記し、社員の配置や出荷予定などについて段取りをつけるものである。社員個人が、業務遂行を報告する日報はないが、それに代わり顧客管理台帳を日々のコミュニケーションの手段として用いている。

なお、日報ではないが何かトラブルが発生した際に社員が記入する「トラブル報告書」というものもある。これはトラブル発生後、48 時間以内に社長へ提出することになっている。「原因を追究することによって対策が生まれ、その対策を実はみんなで考えよう」ということで、「それぞれのチームでの話し合いというか、活性化させる」ということを意図してもいる。社長とトラブル発生者とで 1 時間程度やり取りをすることになり、これも労使コミュニケーションのツールとなっている。

(9) 従業員組織

なお、労働組合はないが、親睦会はある。親睦会では、社員旅行、草刈り（年 2 回)、慶弔金、忘年会などを取り扱う。社員旅行の費用は会社がすべて負担する。親睦会の会費は 2000 円で、会長は互選である。以前は親睦会を通して、不満や要求を述べられることもあったが、現在は親睦のみであるという。なぜ、親睦のみとなったかについては、従来、社員からの要求は際限ないものまであったのだが、「STRAC 表」という週次決算を公表してからは「べらぼうな」要求は減ってきたという。おそらく、「自分たちの働いた分だけしかお金のかかる要求は通用しないということが数字を見て判断し始めた」のだと思われる。

この親睦会が主催する忘年会で各部会が余興をしたりもするが、ここから労使コミュニケーションの最小単位である部会が活性化している様がうかがい知れる。

2　労使コミュニケーションの効果

(1) 社員の成長

経営品質の手法を導入したことによって労使コミュニケーションが図られるようになったが、その前提となる顧客管理台帳への記入が重要である。現場長が「今はこの中期経営計画を進める中で、経営品質を進める中で、考えることが一番の魅力、…考えることがみんなの幸せということじゃないかということは私は思っているんです」と語るように、顧客管理台帳の記入により部会で改善提案をし、それが承認され、顧客に喜ばれるというサイクルが確立されたことが社員の意識の変化に及ぼした影響は大きい。

それに伴い具体的に変化した点として、顧客を見る習慣がついたということである。「今までは、お客様が何もおっしゃらなければ、自分たちがちゃんと仕事すれば、それでお客様は満足しておられるんだとずーっと思っていたんです」という。だが、「お客様が何もおっしゃらなくても、こんなのをやりましょうかということを自分たちが言い始める会社にやっとなったんです」と変化した。例えば、C パルプの担当者に、「この品物の届け先の情報というのを知りたいんじゃないですか」と聞いたところ、「それは知りたい」と言われ、「届け先情報というのは私たち持っていますけど、これ、どうぞ使われますか」というような提案をすることができるようになった。ある社員は、「お客さんにどうやったら喜んでもらえるかなということを考える仕事をするようになった」というように、顧客を見る習慣がつき、顧客に

喜ばれることを自発的にしようとする社員へ成長したのである。とりわけ現場長の成長により、「配車が増えた。仕事が増えましたね。輸送の仕事が増えました。というのは彼のおかげですね」というように、仕事そのものが増えるという効果もあった。

また、従来であれば、事務所で働く社員は電話対応で顧客と話すことはあっても、顧客のところへ出向くということはなかった。だが、事務所の社員が自ら顧客に直接会ってコミュニケーションをとりたいと言い、実際に訪問するようになった。「うちの会社は女性の事務員の仕事ぶりというのを褒められるんです」というように、顧客との信頼関係も深まっていることが推測できよう。

(2) やりがいの創出

また、棚卸しを毎日するようになった点である。従来、棚卸しは1年に1回のみしていた。だが、顧客を「驚かせたい」と考え、社員の一人が「毎日棚卸ししましょうか」と言い始めた。八嶋社長は、最初は無理だと思っていたが、やってみたら毎日棚卸しをすることができた。その結果、在庫管理の徹底が行われ、「お客さんが、自分たちのコンピューターよりも八嶋のコンピューターの数を信じると言いはじめた」というように、顧客から信頼を得ることができた。このように、「本業の倉庫業の根幹の世界を一生懸命やったら、仕事が増えたんです」と成果が現れた。社員としても、「大感激」し、「一気に疲れが吹っ飛んだと言っていました」というようにやりがいが創出されている。

(3) 仲間意識の醸成

さらに、感謝の意を述べるようになった点である。顧客管理台帳が機能し始めたのは、感謝の意を述べるようになったことが大事であったが、社員間で素直に感謝し合えるようになり、仲間意識が醸成された。親睦会主催の忘年会で各部会が余興をするようになったことは、部会単位で仲間意識が醸成されたことの証といえよう。

3 労使コミュニケーションの基盤

(1) 情報開示

同社では、「STRAC 表」と呼ばれる週次決算を現場に掲示している。これは現場長の記す日報をもとに専務が作成している。この STRAC 表を掲示することにより、社員は会社の業績を知ることができ、社員自らの賞与への反映度合いを勘案することができることからも、金銭にかかわるような不満は出なくなったという。

また、「施設修理の話になったときに、今までただ単に施設修理してもらわなきゃだめと言っていた人が、『施設修理してほしいんですよね。でも僕のボーナス減るのも嫌なんですよね』と言うんですよ」というように、社員にコスト意識が出てきたというメリットもある。

なお、年次決算も公開していることから、社長と専務の給料の合計額も社員は知ることが

できる。

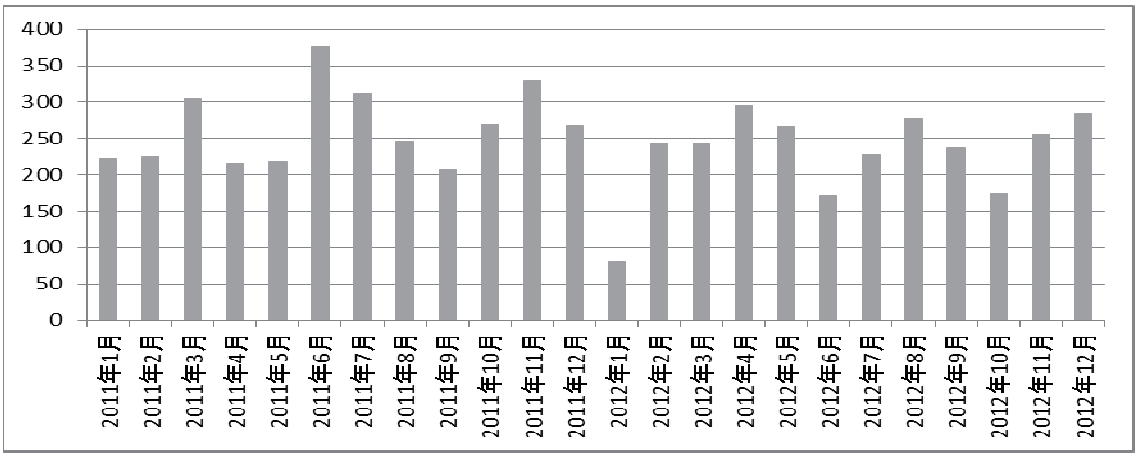
(2) 権限委譲

トップレビューの前提となる現場レビューを各所長が行ったり、朝会のやり方についても各所長に委ねていたりと、権限委譲もしている。この権限委譲により、各所長は現場レビューを通して部下とコミュニケーションを図り、その現場レビューを踏まえて八嶋社長が社員とコミュニケーションを図るというサイクルが確立されている。

4　課題

第一に、図表 2-8-4 は月別顧客管理台帳入力件数を示したものであるが、250 件という目標を越える月もあれば越えない月もあり、かつ社員によってコミットメントの度合いに相違が出ていることである。確かに、ある社員が言うように、「最初はやっぱり何か数をたくさん書くことを意識していましたけど、今はやっぱり中身、やっぱり皆さんにこういうことを知らせたほうがいいかなとか、これは伝えたいなとかそういうのを皆さん書いていらっしゃるので、中身は濃くなった」という積極的な意見もある。だが、顧客管理台帳への記入は、1 人月あたり 5 件、全社で月あたり 250 件の記入を目標としているが、全社員が同様に顧客管理台帳への記入を積極的に行っているわけではなく、「数人は頑として動きません」というように消極的な社員もいる。顧客管理台帳への記入は PC を用いて行うが、PC が使えない者のために、カードに手書きで記入したものを事務職員が代わりに入力する仕組みも設けている。そして、後述するように、「中期経営目標」の達成度、それは顧客管理台帳への記入も含まれるのだが、その達成度を賞与に反映し、記入を促すようにもしている。このようにインセンティブ制度を整備しても、頑なに拒む社員もいるのである。そのような社員からは不満が出ており、その意味で会社の一体感は従来よりも高まったものの、全社的な構築はまだ過渡期

図表 2-8-4　月別顧客管理台帳入力件数



出所：八島合名会社より提供いただいた資料をもとに筆者作成。

であるといえる。なお、2011 年 1 月は極端に入力件数が少ないが、これは「会社が荒れていた時期」であり、顧客管理台帳の入力件数はそのような指標ともなっている。そのため、八嶋社長は「あまりにも現場を知らなさ過ぎるとか、放置した」ことを反省し、中小企業家同友会の経営労働委員会の仕事を後輩に譲り、会社経営に専念するようにしている。

第二に、仕事の量が減少したときの対応である。リーマンショックの影響は、非常に大きかったという。2008 年の 9 月以降、C パルプの商品が売れなくなったが、生産を続け、通常 1 万トンの在庫が、1 万 5000 トンになった。しかし、その後 C パルプは生産を抑制し、在庫が 5000 トンへ減ってしまい、八嶋合名会社としては単月赤字になった。2010 年後半から 8000 トンの在庫まで回復したものの、それまでは社員も仕事がなく、毎日掃除ばかりしていた状況であった。その際、有給取得の促進や社員教育をしたりもした。だが、限界があり、そのような仕事の量が減ったときの対応法が明確になっていないことが課題であるとつくづく感じたという。なお、雇用調整助成金は使わなかったが、その理由として、いずれ状況は回復するだろうと考えたことによる。

第三に、人材育成である。これまで、現場長には優秀な人材が登用されており、現在の現場長も顧客の受けは非常に良いという。だが、そのレベルの人材がまだ他には育ってはないことも課題である。所長の者でもリフト操作の上手さや棚卸しの正確さは申し分ないのだが、それを超えるプラスアルファの部分が現在の現場長と比べると足りないため、早くこの溝を埋めるよう顧客からも指摘されているという。

第四に、配置転換の機能不全である。確かに、顧客に優先順位 1 番で荷物を預けてもらえるサービスを提供できるようになった下支えは労使コミュニケーションによるところが大きく、上述のように安全会議で社員がサービスの質の向上を図っていた。ただし、土曜日は半分の社員で対応しているため多能工化する必要性から配置転換を行うようした。安全会議での第二の取り組みである安全に関する話し合いも継続的に行われてはいなかった。そのため、事故率も上昇している。現在は配置転換をやめて固定化し、かつ「深い内容のレビューと徹底した自主管理を実践し始めた[208]」という。配置転換の必要性を感じてはいるものの、それが機能していない側面もあり、今後の課題となっている。

第五に、更なるレベルアップを求められていることである。社員が成長するにつれて、顧客の要求水準も高まっているという。だが、高くなった顧客の要求水準に応えることは容易ではない。「お客様の要求が上がると、それに応えられなかったら不満足と言われるんです」という。これは会社としてのレベルアップが図られたことによる悩みであるが、だからといって、従来の仕組みに戻して、顧客の要求水準を低いままにすることを是とは思わず、社員の更なるスキルアップを達成することが今後の課題の 1 つとなっている。そのため、富山新港では作業手順書を見直すチームミーティングを行ったり、全社的には現場レビューを通じ

[208] 「自主管理」とは、例えば「箱詰め作業手順チェックリスト」というものを作成しており、15 項目程度のチェック項目について 1 週間間隔でチェック者が「○」や「△」をつけて点検するというものである。

て自主管理を行ったりしている。また、「うちの中で、できる人とできない人が出てきたというのも大きな問題なんです」というように、全員のレベルを上げることも課題となっている。そのためには社員教育の充実が必要であると考えている。なお、社員のコミットメントも 2 極化してきているという。一部ではあるが「動かない、と言っている人間が数人出てきた」のである。この者たちのコミットメントを高めることも重要な課題である。

第 4 節　雇用・労働条件における労使コミュニケーション

本節では、雇用・労働条件における労使コミュニケーションについて説明する。具体的には、雇用と賃金に関する方針と現状、加えて従業員代表とその役割について説明する。

1　雇用

採用にあたっては、履歴書を提示された段階で賃金などの労働条件を示し、それに納得した者に社長が面接をしている。その際、現場の社員も面接をしている。社長としては現場の社員がいいと言えば 9 割 9 分断る気がないという。このように、現場の社員に信頼を置いている。

社員は中途入社者が多いが、「ほとんど辞めない」という。そのため、基本的に新規の採用は定年による欠員が生じたときとなる。ただし、社員数はここ 5 年で約 30 名から約 50 名へと増やしており、とりわけ 2011 年に新規の仕事が生まれたため、20 名近くの大幅増員を行っている。なお、これにはパートも含まれる。これにより、平均年齢は約 50 歳であったが、2011 年には約 45 歳となり、平均勤続年数も約 14 年から 2011 年には約 9 年へと変化している。

「課題」のところで述べたように、2008 年の 9 月以降、C パルプの商品が売れなくなった際、社員の中で「私は首かしら」という不安の声が出ていたという。しかしながら、八嶋社長は基本的には終身雇用を維持する方針であるため、「皆さんの首というのはあり得ません」とし、社員の不安を払拭している。また、東日本大震災の後に被災地である福島県の浪江から避難して来た女性も雇い入れているように、雇用を通して社会貢献を行おうとしている[209]。

[209] ただし、同じく上記の「課題」のところで述べたように「会社が荒れていた時期」があり、八嶋社長は中小企業家同友会経営労働問題委員会の委員を後輩に譲って、社内業務に専念する決意をしたが、その際、「泣く泣く去年（2012 年のこと――引用者）は何人も辞めてもらいました」という。「今まで社員の人を切るとか、辞めてもらうとかをやったことのない会社でした」というように苦渋の決断をし、入社 1 年足らずの者を 3 名ほど解雇している。2011 年に大量採用を行ったのだが、顧客から「あの人、私の言うこと何回言っても守らないから辞めさせてください」と言われるような社員もいた。「自分は何とかこの人としゃべって、考え方を変えてくれれば、お客さんの期待に沿える人間になれるはずだと思っていた」のだが、「駄目な人としゃべっていても駄目なんだ」という結論に至り、本人ともじっくりと話し合った上で、解雇している。その際、「自分らは大した会社じゃないということがよく、みんなわかったし、だけど、なんというんですかね、頑張っていこうよみたいな話は何とか確認できました」という。社長としても苦しい判断をしたことがうかがい知れよう。

2　賃金

上述したように中途採用者がほとんどであるため、年齢よりも勤続年数が重視され、勤続年数が長くなれば副所長、所長、現場長になる。従来は評価制度がなく、経営者と事務所の課長の「頑張っている」とか「積極的だ」という印象評価によって処遇を決めていたという。だが、そこに問題を認識し、2008 年から、経営者が 3 分の 1、業務課長が 3 分の 1、現場長が 3 分の 1 という評価割合という形にして、社員の評価を行うことにした。ただし、その際の評価も印象評価であり、例えば点数制にできないものかと現在模索中であるという。このように、確立した評価制度がないため、賃金は年功序列になっているという。基本は勤続年数に基づくが、ただし中途採用者がほとんどであるため、年齢も加味している。その際、年齢が若く勤続年数の長い者の賃金が、年齢が上で勤続年数が短い者の賃金よりも低くなってしまうと不満が出るため、調整をしている。

ただし、賞与については 2011 年より新たな評価制度を導入している。賞与のうち、8 割は従来の上長による印象評価、残りの 2 割は顧客管理台帳への記入や 5Sの担当者業務の実施など中期経営計画の実践状況を数値化して金額を決める。「当初は相当不満混乱があったが、頑張っているものが馬鹿を見ないためにも冷酷な部分を 2 割強制的に入れることにした」という。

これについて、「社内評価はバラバラで」「不満も大きい」。「抵抗というのはちょっとありましたけど」「それが自分のためにもつながる」という肯定的な社員のほうが多いが、一部の「評価の低い該当者からのテンションが下がる等の愚痴は一年経っても消えない」という。だが、「経営品質の活動を 5 年も経過した会社としては、決めたことをしないことを許す体質からの脱却は当然のことと考えることとしている」。

なお、残業は少ない。時間外平均時間（月あたり平均残業時間）は 2008 年度：6.1 時間、2009 年度：5.7 時間、2010 年度：5.6 時間、2011 年度：29.9 時間、2012 年度：9.8 時間である。2011 年度は新規の事業が始まったため、それに見合う人員が不足していたことから残業が増えていた。

3　従業員代表とその役割

(1) 従業員代表の属性

八嶋合名会社の大まかな組織としては、本社・六渡寺、富山新港、T 製薬の 3 つのグループに分かれていることは上述した。それぞれに責任者がおり、この 3 つのグループを統括する現場長がいる。現場の社員については、部長、課長、係長という役職は設けず、現場長、所長、副所長という言い方をしている。同社の従業員代表は、現場長である。現場長は、「別に最年長というわけじゃないけれども、何となく最年長の人間がなります」という。ただし、中途採用者がほとんどであるため、勤続年数が重視される。所長、副所長についても勤続年数が重視される。

現場長は、事務所の課長と机が向き合っており、その意味では課長クラスであるが、課長よりも年上で、一番のベテランであり、部長クラスと位置づけられている。賃金面でも現場長の方が課長よりも高い。現在は、勤続 27 年で 53 歳の男性が担っているが、この方が 36 協定を締結する現在の従業員過半数代表というわけではない。

(2) 従業員代表の役割

36 協定は、かつては本社・六渡寺、富山新港、T 薬品の 3 グループを統括する現場長が職場の代表であるということで従業員過半数代表となり、現場長との間で締結していた。だが、現場長が仕事の取り仕切りの総責任者となっている状況で、その現場長と会社側が 36 協定を結ぶことに対して、労働基準監督署から指摘されたという。そのため、2010 年度からは、本社・六渡寺、富山新港、T 薬品それぞれの現場の責任者である副所長と 36 協定を締結するようにしている。各現場の従業員過半数代表の選出は互選による。

現場長の役割は、まずはＰ８のメンバーとして「委員会で全部みんなの声を吸い上げて、それを返す」ということを行っている。また、事務所の課長と日々の社員の配置などの段取りを朝会と夕方のミーティングで決める。どうしてもセクショナリズムというのが発生するため、現場長が仕事の配分と人員の配置をすることが必要であるという。その他、各営業所の所長を総括している中で、意見や要望、方針を各所長が意見をまとめて、現場長が調整を図り、部下と共有していくようにしている。現場長もレビューを行っていることから社員の声を直接聞くことが多い。また、顧客管理台帳にも目を通していることから、「お客さんの情報カードの記載による声を聞いて意見を集約し、緊急性があるのかないのか、そういうものを聞いて皆さんにアナウンスしている」。賞与についても、安全会議の後に社員の意見を聞き、それを集約して後日個別に、社長と交渉している。

なお、八嶋社長が顧客管理台帳を軸とした中期経営計画を打ち出した際、「現場長、何とかしてくれないかとかそういう声がいっぱい上がってきた」ため、「『社長、これをいつまで続けるのか』と、社長とも対立したときはある」という。だが、「誰一人会社が儲かればとかそういうことは全然考えていなかったんですね。働いた分だけ給料をいただければそれでいいんじゃないかとか、そういう気持ちで従業員は働いていたと思うんですけど、それで今はちょっと、大分ここで変わりましたよね」と語るように、この現場長自身が「はじけ」、会社は変わっていった。

第 5 節　会社の強み

「はじめに」に記したように、「あなたのことを考える社員がいます」というのが八嶋合名会社の強みである。具体的には、在庫管理の徹底とタイムリーな対応である。以下では、この 2 点について説明する。

1　在庫管理の徹底

会社の強みの 1 つが毎日棚卸しによる在庫管理の徹底であり、これによりサービス面での向上が図られた。実際、「毎日棚卸しをしているあんたが信用できるから、この 2000 トンの新しい仕事を八嶋にやってもらうことに決めた」というように、「本業の倉庫業の根幹の世界を一生懸命やったら、仕事が増えた」のである。

ただし、顧客から信頼を獲得するまでには紆余曲折があった。最初は 2 時間かかった毎日棚卸しも、1 時間半、1 時間、30 分と短縮され、最終的に 20 分で行われるようになった。だが、ある時、担当の者が「人間ですから、全部見ようねと言っているのに、あるはず、あるはず、あるはず、昨日も読んだしみたいなもので」手抜きをしてしまった。顧客から、「あれ、合わないんじゃない？」と指摘され、「まことに申し訳ありませんでした。うちの間違いでした。手抜きしました」ということになり、「そうだろう。信用できないな」といわれたのである。

このような顧客の声についても、顧客管理台帳に記したところ、社員も反省し、毎日棚卸しを交代で行うこととした。「1 人の人間がやると多分、数時間かかるんですけれども、ここはＡさん、ここはＢさん、ここはＣさんと倉庫を区切るじゃないですか。ローテーションを組むんです。だから、昨日読んでいないじゃないですか。結局、読まざるを得ないでしょう」というように、交代で毎日持ち場を代えて棚卸しをするように変更したのである。これにより、毎日棚卸しの精度が上がった。

そして、これに関する改善提案書を、不備を指摘した顧客に提出したところ、「工場でもこれをやってみようと言われた」という。顧客から信頼を獲得できたのである。また、顧客から毎日棚卸しを見学しに来られただけでなく、八嶋合名会社の一連の仕組みについて「講師」として現場長が招かれたりもしていることからもわかるように、同社の経営の仕組み自体も評価されている。

2　タイムリーな対応

また、タイムリーな対応も会社の強みである。倉庫業においても顧客にニーズにその時その時で対応することが求められるが、具体的な例を挙げよう。「今直近に一番お客さんが困っておられるのは…1 万トンなら 1 万トンの在庫を持って毎日毎日例えば 300 トンずつつくっていく、300 トンずつ出ていく、だったら 1 万トンの在庫でいいんだけど、売れなくなるとこれが増えてくるじゃないですか。だけど工場としては一応つくっているんで、弱ったなと、預けるところがないか」というケースがあった。

そこで、同社は「マックスにかなり近づいてきて、それでもつくり続けなくちゃいけないから、弱ったな、どこかまた 1 つ探さなきゃいけないなとお客さんが思っているだろうなと思ったんで、自分たちはいち早くお客さんのところに行って、私、場所見つけましたけどと、八嶋倉庫ではありませんが、八嶋倉庫からこれだけ離れたところにこういう建物があって、

そこは倉庫として私たちが借り、私たちの人間が行き、私たちがリフトをやりますので、私たちの能力は 100 だったやつが今 105 になります、そういうのを見つけましたけど、もしご必要ならいつでも言ってくださいと言って、早いうちに提案してきた」という。このように、顧客のニーズにタイムリーに応えることができ、しかも他社ではそのようなことをやってはくれなかったと顧客から感謝されたという。

なお、このようなすばやい対応ができるのは、同社が物流不動産も手がけていることによる。物流不動産専門サイトというホームページを 3 年ほど前に立ち上げ、現在は物流不動産の分野で県内 1 位の実績を誇っている。

第 6 節　おわりに

八嶋合名会社は、特段、経営危機を経験したというわけではない。だが、八嶋社長は社員に対して、また自分自身に対しても漫然とした不安を抱いていた。そのような中で、八嶋社長は中小企業家同友会に出会い、経営理念を作りたいという思いから中小企業家同友会に入会した。2 年ほど「経営指針を創る会」に通い、経営理念を完成させた。だが、社員の前で発表したところ、反応は鈍かった。経営者のあり方については中小企業家同友会で学ぶことができたが、経営理念を作成しても予想に反して機能しなかったといえる。経営理念を作成するだけで終わりではなく、それをいかに実践していくかという課題が残されていることを八嶋社長は痛感した。

このように経営理念の実践をめぐって思い悩んでいる最中、八嶋社長は経営品質の手法を導入する決意をした。経営者のあり方については中小企業家同友会で学び、それを実践していくツールとして経営品質という手法にたどり着いたのである。上記の不安を払拭したのが経営品質の手法であり、具体的には顧客管理台帳の活用であった。

八嶋合名会社は、この顧客管理台帳で出てきた顧客の声を全社員が所属する各部会で検討し、Ｐ８へ提案する、そしてＰ８で検討され、承認されたら安全会議で周知する、さらにそれを繰り返すというような PDCA サイクルを確立した。同時に、現場レビューとトップレビューの実施、STRAC 表の掲示などの仕組みを導入し、朝会も活性化して、現在の仕組みが確立された。そして、それらが好循環へと向かっていった。

ただし、この顧客管理台帳を起点とした労使コミュニケーションが導入後すぐに円滑化したわけではなかった。導入当初は社員からの不満もあり、機能していなかった。だが、社員の一人が顧客管理台帳へ感謝の意を記入し、八嶋社長がこれも 1 件としてカウントすることにした。そもそも顧客管理台帳は他の社員へ感謝の意を記すものではないのだが、これも 1 件としてカウントされることになったため、社員は記入しやすくなったと考えられる。これにより社員が「はじけ」はじめ、顧客管理台帳の記入が活性化していった。これと関連して、部会や安全会議が活性化していき、労使コミュニケーションが従来よりも図られるようになった。

同社の労使コミュニケーションはまだ過渡期にある。課題として、第一に、顧客管理台帳の目標値を越える月もあれば越えない月もあり、かつ社員によってはコミットメントの度合いに相違が出ている。第二に、仕事量が減少したときの対応が不十分である。第三に、人材育成において全社的なレベルアップが求められている。第四に、配置転換の必要性を感じながらも、その機能不全に直面している。第五に、経営品質の導入により顧客の要求水準も高まり、更なるレベルアップが求められている。

しかしながら、総じて、顧客管理台帳を起点として、社員の成長、やりがいの創出、仲間意識の醸成も図られている。それとともに顧客の信頼も高まったと考えられ、結果として仕事自体も増えたという成果が見られた。それが社員のさらなるやりがいにつながっており、好循環が形成されているといってよい。現在の、八嶋合名会社にはもちろん課題は残されているが、従来に比して労使コミュニケーションが格段に図られ、顧客の信頼も獲得し、仕事自体も増えている。まだ過渡期とはいえ、同社で行われている労使コミュニケーションを円滑化する取組みは今後の日本企業にとって参考になるものと思われる。同社の今後の更なる成長にも期待したい。

【八嶋合名会社提供資料】

『2012 年不動産活動実績及び見込み（12 月度)』
『箱詰め作業手順チェックリスト』
『5Ｓ点検　H24.1.18（水）実施結果』
『5Ｓ点検　H24.12.18（火）実施結果』
『労働者数、平均年齢、平均勤続年数、離職率、超過労働時間、時間外平均（平成 20-24 年度)』
『2012 年 01 月度　第 60 回　Ｐ8 委員会　次第（アジェンダー)』
『2012 年 11 月度　第 70 回　Ｐ8 委員会　次第（アジェンダー)』
『平成 24 年度　第 71 回Ｐ8 委員会議事録（12 月度)』
『月別台帳入力件数（平成 23 年度、平成 24 年度)』
『2012 年　現場レビュー・トップレビュー管理表』
『3 ヶ月分析総括』
『顧客管理台帳』
『緊急避難マニュアル』
『荷傷事故損害支払金額（平成 20-24 年度)』
『平成 23 年度 2 月度　安全会議議事録』
『平成 24 年 11 月度　安全会議議事録』
『「トラブル報告書」兼「再発防止会議結果報告書」（発生日時：平成 24 年 12 月 4 日)』
『作業日報（2013 年 2 月 25 日-3 月 1 日)』

『運転日報（平成 25 年 2 月 18-19 日）』
『売上高・経常利益・純利益推移表（2001 年-2012 年）』
『「中期経営計画」2013 年度最重要課題一覧シート』
『経営理念』
『ひまわり部会 New5Ｓ　2 月度議事録』
『ひまわり委員会議事録　平成 23 年 2 月 8 日』
『平成 23 年度　2 月度　中パ部会議事録』
『棚卸し部会会議　議事録　平成 23 年 2 月 17 日』
『New5Ｓ委員会 2 月度議事録　平成 23 年 2 月 2 日』
『八嶋親睦会委員会会議議事録　平成 23 年 2 月 21 日』
『2 月度　パレット委員会会議　議事録　平成 23 年 2 月 23 日』
『2 月度パレット棚卸　2011 年 2 月 18 日』
『トラック部会議事録　平成 23 年 2 月 15 日』
『Ｐ8 メンバー　個人・グループとの話し合いの結果報告』
『中期経営計画に対しての社員の感想・改善案　平成 22 年 11 月』
『平成 24 年 01 月度　営業所別　顧客台帳実績』
『5Ｓ点検報告書』
『5Ｓルーティン業務一覧表』

第 9 章　数値化重視の労使コミュニケーション
—新和自動車工業の事例[210]—

第 1 節　はじめに

新和自動車工業が中小企業家同友会で紹介される際に、「土俵際でそっくり返った状況から一歩中へ入った」と言われるという。実際、2004 年時点では累積赤字が 8000 万円程度あった。それが、現在は累積赤字を解消しつつあり、売上げも 5 億円に到達する状態まで成長した。支店もアナハイム店[211]、小美玉出張所、つくば店を有するまでになり、16 名であった社員も現在は 60 名を超えている。

同社は設立から 50 年経っているが、当初はディーラーの下請けで板金塗装のみを行っていた。だが、社長である尾又英敏氏は経営危機に瀕し、ディーラーの下請けから一般エンドユーザーをも顧客とするよう事業の展開を行った。その後、板金塗装の営業、メンテナンス、保険、販売というように業務の必然性が生じて、少しずつ業務の拡大を行うこととなった。それと同時に多くの改革を行った。その実現には、数値化重視の労使コミュニケーションが図られたことが重要であった。

尾又社長は「うちの会社は数字を大事にしているのは間違いないですよね。でも、数字プラス、やっぱり心ですよね。仕方ないな、それは仕方ないですね。数字だけというのではないです」と語るように、数値化重視の労使コミュニケーションは同社の一側面を現しているにすぎない。「心」の側面を大事にした上で数値化を重視していることが同社の特徴といえる。だが、あえてタイトルを「数値化重視の労使コミュニケーション」としたのは、他社との違いがそこにあり、それを際立たせるためである。本章では、可能な限り同社の「心」を大事にしている側面も記述することとし、その上で同社の労使コミュニケーションの特徴を浮き彫りにする。

第 2 節　経営危機からの脱却

本節では、新和自動車工業が直面した経営危機とそこからの脱却について説明する。経営危機からの脱却にあたって、尾又社長のリーダーシップの下で行われた様々な改革と社員からの協力を得られたことが非常に重要であったことを明らかにしよう。

1　累積赤字

同社は設立から 50 年経っているが、尾又社長が先代の社長である父親から同社を引き継い

---

[210] 同社へのヒアリング調査は、3 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 2 月 8 日、尾又英敏社長、清和彰子統括部長に対して、第 2 回目は、2012 年 4 月 26 日、同社長と同統括部長並びに従業員代表に対して、第 3 回は、2013 年 4 月 10 日、同社長と同統括部長に対して調査を行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 3 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

[211] アナハイム店とは、水戸市にある商業用ビルに出店している支店のことである。

だのが 2001 年である。1990 年頃から約 15 年間、採算に合わない状況で経営を行っていた。また、ディーラーの下請けという構造的な問題からも、2004 年には累積赤字が 8000 万円程度に膨らんでいた。当時の売上げは 1 億円弱であった。

そのような状況で、尾又社長は事業をたたむことも考えた。だが、そうはしなかった。その理由は責任感からである。尾又社長は 55 歳まで専務職についていたが、「ほんとうにいいかげんな専務だった」という。赤字になったのは自分の責任であると感じていた尾又社長は、両親に、「やめるか」「どうするか」を相談したが、両親とも「できれば継続してほしい」ということであった。先代の社長である父親が立ち上げた同社を自分の責任でやめてしまうことにいわば罪悪感を抱き、「何の努力もせずに終わるというのではまずい」と考えたのである。

尾又社長は家族につぎのように言った。「だめなときは、全部、ほんとうに全部なくなる。でも、みんなで支え合って、頑張って継続していきたい」。家族は全員、「みんなで頑張ろう」ということで一致団結した。また、社員とも相談したところ、事業を続けてほしいという声が多数であった。社員としては、「行くところがないから、とりあえず残った」側面もある。

このように、尾又社長は家族と社員に相談した上で、事業の継続を決めた。そして、「これからは本当に荒波の中に飛び込むようなつもりでやっていくんだ」と思い、「ディーラーの下請けでは成り立たない」ことから一般エンドユーザー向けに事業を展開していくこととした。

尾又氏はこう語る。「私、親父から通帳と印鑑を全部預かったのが 7 年前（調査時点での 7 年前、つまり 2004 年のこと――引用者）なんですね。名前だけはその前から社長だったんですが、実際のところ、心が社長になったのは 7 年前ですね」。

2　一般エンドユーザー向けへの事業転換

同社は、設立から 2004 年まで、一貫してディーラーの下請けを行ってきた。だが、一時の状況からみると仕事の量が減ってきており、かつディーラーからの発注金額そのものも低下してきたため、経営が行き詰まってきたという。そこで社長は一般エンドユーザーへ方向性を変えなければ存続ができないと考えた。その当時まで、同社は一般エンドユーザーの仕事をほとんど行ってこなかった。だが、「これからは変えていかざるを得ない」、「変えるにはどうすればいいかというふうに考えた」結果の決断であった。

一般エンドユーザーをも顧客にするにあたって、「とりあえずお客様を迎え入れられるような、何でもいいから、とりあえずスペースのある建物をつくらなきゃいけない」ため、「本当に大変な中、お金を銀行から借りまして、これ（現在の本社――引用者）をやっとの思いで作りました」という。

また、「今のうちの社員の形態では認知されない」と社長は認識していた。なぜなら、「お客さんが来たって、説明、あいさつ、何もできないという状況でしたから」という。そのため、まずは「あいさつをできるようにしなきゃいけない」と考え、そのような教育のできる

人材として昔からの友人である清和彰子氏を会社に迎え入れた。清和氏は、大手生命保険会社に 24 年間勤務し、選択定年で 55 歳のときに退職していた。コンサルタントではなかったが、今後はコンサルタントを目指そうとしており、尾又社長はそういう人材の方が会社にとって有益であろうと判断したのである。

3　フロント営業部の立ち上げ

事業の継続を決めた際、フロント営業部を立ち上げた。だが、このフロント営業部が社員にはなかなか認知されなかった。なぜなら、現場の社員からしてみると、「これでも苦しいのに、間接員を 4 人も 5 人も入れてばかなことを言っているんじゃないよ、おれたちにみんなかぶってくるじゃないか、冗談じゃない」という思いがあったという。

尾又社長は、「それは違うんだ」と説明した。それまではディーラーからの下請けであることから、売上げの約 70%が新和自動車工業の取り分となっていた。だが、一般エンドユーザーを取り込むことによって、これまでディーラーの取り分となっていた約 30%も新和自動車工業が得ることができる。その約 30%分でフロント営業部の人件費を賄うとしたのである。何人かの社員は「そんなことできるわけないだろう」といって辞めてしまい、当時取引のあった銀行の支店長からも「社長、1 年もたないでしょう」と言われた。尾又社長は「社員に認知されなかったというのが非常に苦しかった」と述懐するが、退職せずに残った現場の社員は一応ながら納得してくれた。それは、尾又社長と社員の間で緊密なコミュニケーションがとられた結果であり、同社において数値化重視の労使コミュニケーションが初めて図られたのがこのときであった。

このように、フロント営業部は苦難の船出であった。だが、半年後には現場の社員からも認知されるようになった。というのは、フロント営業部が利益を出したからである。それには、第一に、部品利益の存在があった。従来であればディーラーの下請けであったため部品は支給されていた。それが、一般エンドユーザーを対象とする場合に、部品代に 10%の上積みが可能となった。第二に、保険の代理店へ営業をし、約 80 社と手を結んだ。この代理店と提携書を取り交わしたことにより、仕事が格段に増えることとなった。というのは、代理店と保険契約を結んでいる一般エンドユーザーが事故にあった場合、新和自動車工業に紹介してくれることとなったからである。なお、損害保険会社とも指定工場契約を交わしている。

当初、現場の社員はフロント営業部の立ち上げに懐疑的なところもあったが、「説明とか云々じゃなくて、結果、数字が全てを解決するということじゃないでしょうか」というように、結果が出て社員は本格的に認めたのである。

現在、名称はフロント営業部から営業部へと変えている。現場の社員に比して、営業部も相当数の人員を抱えている。これは、「お客様に対応をするのに満足のいくようにしようということで人数もある程度ゆとりがないと、お話しをして、忙しいと、ついそちらのほうの業務をしてしまいますよね。そうすると、お客様とお話しをしたり、それから、満足のいくよ

うな対応ができなくなってしまうというので、ある程度その辺は考慮した上での、少し人員を置いています」というように、顧客対応の質に重点を置いているからである。

4　経理部の立ち上げ

事業の継続を決めた際、経理部も立ち上げたが、これは社長自らの改善点を考え、「自分は非常にお金にルーズ」であり、「自分の悪いところを自分が直せないとすれば、人に直してもらうのが一番だ」という思いに至ったからである。

そのため、経理部長を新たに雇い入れた。尾又社長は「それが非常にすごい女性でして」、「しょっちゅうぶつかりましてね」というように社長の改善点を的確に突き、3 年半務めてもらった結果、「いい加減な経理を全部切り捨て」、会社の土台を作ってくれたという。

この経理部長に「社長、給料を（月――引用者）40 万円に下げてください」と言われ、尾又社長はそれまでの半分以下の報酬を受け入れた。同時に、尾又氏は苦渋の選択として、社会保険庁への支払いが 900 万円ほど滞っていた社会保険と厚生年金を一度やめ、国民健康保険、国民年金へ切り換えることとした。結果として、3 年間で復帰したが、社員にとっても非常に苦しい選択であったことがうかがい知れる。同時に、ボーナスの支払いの際、原資の工面ができないことから、ボーナスの支払いをせず、その代わりに「給料を、皆さん、10%上げます」ということで社員の了承を得ることになった。社員の協力がなければ、同社の新たな船出は頓挫していたといっても過言ではない。

5　事業の拡大

現在は、本社工場の板金塗装だけでなく、第一に整備部門を有している。本社工場の近くに整備関係をしている店舗があり、そこでメンテナンスなどを行っている。第二に、整備と同じ店舗に保険部も設けている。第三に、保険も取り扱っている。第四に、電装部を有している。これは美野里にトヨタ関係の新車のプールがあり、その中で電装品の取り付けなどを行っている。第五に、販売も行っている。展示は行っていないが、車を全損した客に対して、新車・中古車の販売をしている。

ディーラーの下請けで板金塗装のみを行っていた状態から、現在はこのように事業を拡大している。一般エンドユーザーをも顧客とするよう事業の展開を行った後、板金塗装の営業、メンテナンス、保険、販売というように業務の必然性が生じて、少しずつ業務の拡大を行うこととなったのである。

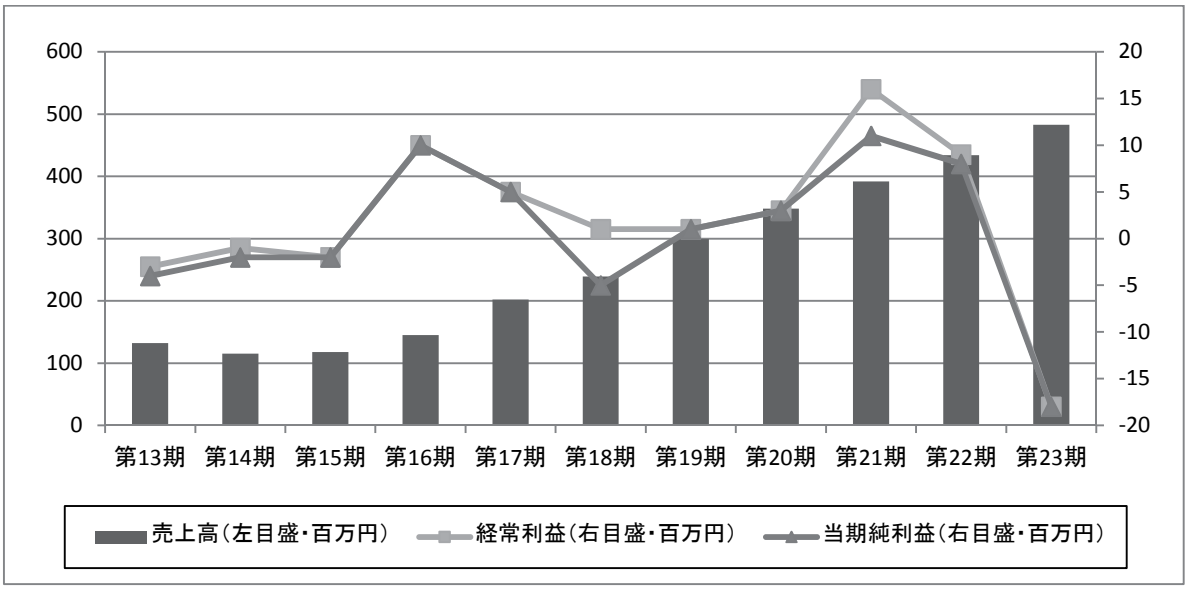
6　業績の好転

尾又社長の自宅の敷地は 300 坪ほどあるが、社長の母親は常々、「銀行さんの根抵当権で押さえられたまま、おまえに渡したのが、何とも心残りだ」と言っていたという。だが、現在、抵当権は全部外し、本社の土地も買い取り、500 坪ほどあるアナハイム店も自社で買った。

このような成長を遂げたのは、ひとえに「統括とか部長とか社員とか、みんなでわかり合って少しずつ苦労してくれた」ことによる。

社員全員の努力により、同社は 2004 年以降、変化を遂げた。売上げは、1 期目で対前年比の約 140%、2 期目でまた約 140%、3 期目で約 130%、4 期目で約 120%と伸びていった。2004 年以降、平均で約 125%の対前年比売上げアップを実現している。2004 年当時の売上げは 1 億円弱であったが、図表 2-9-1 に示すとおり、第 23 期（2012 年）には 5 億円近くまで到達した。累積赤字も解消しつつある。また、支店もアナハイム店、小美玉出張所、つくば店と増やし、従業員も 16 名であったのが、現在は 60 名を超え、着実に成長している。

図表 2-9-1　業績の推移



出所：新和自動車工業より提供いただいた資料をもとに筆者作成。
注）第 23 期の経常利益および純利益がマイナスとなっているが、これはつくば店開店が大幅に遅れたことが大きい。

ところで、つくば店は 2012 年 7 月に開店した。「つくば出店の理由の一つは本社工場の生産能力がいっぱいである事です。本社工場の件は建替え、移転等も考えましたが条件に合わないため断念いたしました。そしてつくば店出店が本社工場のキャパを解消し、売上・消化台数アップになると判断し決定いたしました」という。つくば店の開店により、尾又社長は「板金塗装においては本社 200 台、つくば店 100 台合わせて 300 台の入庫を消化でき、数年来の努力で出来なかった台数をこなせるようになります。また、茨城県内一時間以内にお客様のところに伺う事が出来るようにもなりました。県で 1 番のシンワをゆるぎないものにする地固めが出来たわけです」と期待を込めていた。

ただし、このつくば店の開店にあたり問題もあった。まず、開店が遅れたのだが、「つくば開店が遅れた理由はつくば店敷地が開発地域の土地ということで規制が強い地域であり、そのため思わぬ数多くの障害が起こり、工事の工期が大幅に遅れた結果です」というように規

制に悩まされた。また、「事務所スペースも規制により、工場建物の中にお客様の待受けスペースが取れないことが判明し、思案の結果別棟を建てることとな」ったのだが、この結果「当初の予想をはるかに超えた出費となりました」という。さらに、開店当初、つくば店も売上げを出したが、本社の売上げが落ちてしまった。本社の顧客がつくば店に移っただけで、つくば店を開店した効果がなく、経費だけが倍になってしまったのである。尾又社長が「大きな波は今回が 2 回目ですね」と語るように、同社は 2 度目の経営危機を迎えた。

しかしながら、尾社長のリーダーシップの下で、店長制を導入したり、また社長と専務の担当店舗を交換したりと改革を続行して、「やっと、（2013 年――引用者）2 月、3 月でプラスに」なり、「勝機を取り戻した」という。以前の経営危機を乗り越え、さらなる経営危機に直面した苦労は計り知れないが、「社員のみんなが奮起してくれて」、2 度目の経営危機を克服したのである。

第 3 節　数値化重視の労使コミュニケーション

前節で説明したように、新和自動車工業が 2 度の経営危機を克服するにあたって、尾又社長のリーダーシップの下で行われた様々な改革と社員からの協力が得られたことが決定的に重要であった。本節では、その際に図られた労使コミュニケーションの構造と機能、および同社を特徴づける数値化重視の労使コミュニケーションについて説明する。

1　労使コミュニケーションの実像

(1) 経営理念

尾又社長が中小企業家同友会の会員になったのは 2004 年のことである。最初は、同友会の会合に清和氏に「連れていかれ」た。清和氏は、2、3 度、社長と共に出席したが、後に社長は「置いてけぼり」になり、一人で出席することとなった。その後、「経営指針を創る会に入れ」と言われ、「経営理念をつくらなきゃ」ということになり、「あっという間にぐるぐるになっちゃいまし」たという。だが、結果として経営理念と後述する指針書は、労使コミュニケーションにとって重要なものとなった。経営理念は、図表 2-9-2 の通り定められている。

尾又社長がこのような経営理念を策定した理由はつぎの通りである。まず、「あたたかい心を持ってパートナーシップを築いていきます」と記されているが、これは同社が数値化重視だけでなく、「心」にも重きを置いていることの現れである。

その上で、第一に、「お客様と感動を共有する存在であり続けます」としている。これは、フロント営業部の社員が洗車にこだわりを持っていて、「車もタイヤもボディもピカピカに仕上げてお客さんに届け」たところ非常に感謝され、この社員が塗装部の社員に感謝したというエピソードが関係する。「お客様は想定していなかった新和自動車のスタッフの小さな親切、あたたかさに感動し」、またフロント営業部の社員および塗装部の社員も「そのお客様の喜ぶ姿に感動した」という。「この小さな感動がお客様との間に大きな信頼を築いた」ことから、

図表 2-9-2 経営理念

経営理念
あたたかい心を持ってパートナーシップを築いていきます 1. お客様と感動を共有する存在であり続けます 2. お取引先と先進的な技術・情報・信頼を共有します 3. 自分たちの可能性を求め、自主性を持って行動し、信頼に応えます

出所：新和自動車工業より提供された資料をもとに筆者作成。

「お客様と感動を共有する存在であり続けます」は経営理念の 1 番目に掲げられることとなった。

第二に、「お取引先と先進的な技術・情報・信頼を共有します」は、「お取引先は私たちの大事なパートナーです。我々独自では、持ち得ない技術、情報を協力者と共に入手し、磨いていくことです。この協力なくしては、成長を阻まれてしまいます」という思いがあった。

第三に、「自分たちの可能性を求め、自主性を持って行動し、信頼に応えます」は、「人に言われてやるよりも、自分で考え行動すれば自分自身が成長します。そして気付きのある人間になります」ということである。

この経営理念を尾又社長が作成したときに、社員の前で発表したが、社員は「なんだ、そんなの作ったんだというような感じ」であまり反応は良くなかった。「でも、これは作って良かった」と尾又社長は述べる。というのは、「何かアクシデントとかトラブルというのは…冷たい心になったり、鋭い、相手はいじめられたという感じを持つわけで、だから、そういうものに全部対応できた」という。

(2) 経営指針書

経営指針書は、会議の席に全員が持って参加するのだが、1 ページ目に経営理念が記されている。「会社の物事、いろいろなアドバイスするというときにも、これを前提に話ができるようになった」という。

また、経営指針書の中身には「自社の経営資源分析表」が記されている。具体的には、「サービス」「営業力（市場）（顧客）」「組織・人事力」「マネジメント」「財務・資金力」の 5 項目に関して「強み（独自性）」と「弱み（力不足）」を詳細に分析している。

さらに、「経営目標【5 年ビジョン】」において、「事業展開において方向と目標」「環境・市場の変化」「お客様は何を望んでいるのか」「経営戦略」についても記されている。「事業展開において方向と目標」は「市場・サービス」と「働きがいのある職場」に分けて記載されており、後者については「①お客様から見て信頼できる会社」「②高い技術力・独自の技術力

を有する」「③自主性を持って行動し、成果が正当に評価される」「④人格向上を養い、働きやすい環境を作る」としている。③は数値化重視の労使コミュニケーションを端的に表したものともいえる。ただし、同社は数値化だけを重視しているわけではなく、④のように社員の尊厳にも重きを置いており、「心」の側面も重視していることが垣間見られよう。

加えて、「3ヵ年経営計画」と当期の「経営計画」が「経営目標重点課題」「数値目標」「基本方針（経営目標達成のための手段・方策）」「各種計画」の順に記されている。「各種計画」は「販売計画」「生産計画」「設備計画」「新技術導入計画」「人材採用・教育計画」に分かれている。

その他、部門別計画を記すページもあり、「全社目標を達成する上で、わが部門の役割」「今期の部門目標」「目標達成の方策」「重点課題に対する行動計画」が具体的に記されている。各部門のリーダーが部門計画を細かく書くことになっているが、「重点課題に対する行動計画」については「重点課題」「達成目標」「達成方法」「いつまでに」「担当者」をそれぞれ10項目ほど明確に記し、前期の「振り返り」もこの指針書で行っている。以前はこれらの点について「あまり書いていなかった」が、現在は「成長がみられ」「びっしり」書けるようになってきたという。尾又社長は、「こういうことをやることによって、社員間のコミュニケーションも、また労使間でも、会社はこういうことでやっているんだよなというようなところでの理解も、昔よりは深まったのかなと思いますね」と語る。

なお、この経営指針書にはメインテーマがつけられている。第21期～第23期は「成長から発展そして飛躍へ」としていたが、第24期には「技術と信頼、そしてスピード」へと変更している。「今年のメインテーマはスピード」であるが、ただし「技術力と、信頼されて、なおかつスピードだ」と尾又社長は語る。これは、「アンケートをとった中で、やっぱり、修理期間はというのがあるんですよ。普通というのが多いんです。それで、スピードというのを今年のメインテーマに挙げようと。でも、雑にやって信頼を失ってはいけない」というように顧客の声に耳を傾けてのことである。

(3) 朝礼

朝礼は毎日行われている。ここでは、まず、全員であいさつと経営理念の唱和が行われる。また、毎週月曜は社長、専務、常務の話しがなされる。なお、朝礼では社員に対する注意もなされる。例えば、服装のチェックもしており、「明らかにおかしい」場合は注意がなされる。

(4) ミーティング

朝礼の後、課長、係長、フロントの者が、進捗を管理しているボードを用いて、1台1台の作業のスケジュールを確認するミーティングを行っている。スケジュール確認の後、現場でその前の日にどこまで進んで、その日はどこまで進めるかということが伝達される。

(5) 全体会議

全体会議は、月に1度、1時間から1時間半程度行われる。従来は、本社にて行っていたが、2003年2月より店舗ごとの全体会議に変更している。ここでは、前月の店舗の売上げと個人の売上げの報告、各部の報告がなされた後、社長から話があり、また就業規則などの規定が変更されたならばその周知が行われ、親睦会についても話がされる。

(6) 管理者会議

管理者会議は、店舗ごとに店長を囲んで、係長以上の者が月に1回集まり、部門間の様々な問題を話し合おうということで行われている。従来はフロンティア会議と呼ばれていたが、厳密には異なる。というのは、フロンティア会議には係長ではない者も出席しており、そのため「直接的に非常に仕事の突っ込んだ話ができなかった」という。

なお、従来、フロンティア会議では、第一に、部門内での改善点を検討していた。例えば、塗装部の場合、「ブースの回転が遅くないか、遅いと売上げが上がらないよ、じゃあ、どうしたらいいの」というように改善点について検討していたのである。第二に、各部門からの苦情を報告していた。例えば、「物置きをつくってくれ」「工具が足りないよ」といった苦情が出され、改善していた。第三に、他部門の改善点を検討していた。何か他部門での改善点があればそれを出し、各部門に持ちかえって決定していた。第四に、社員個人の問題点についても検討していた。例えば、客へのあいさつがおろそかになっているというような場合、個人名を出して、改善を促すようにしていた。これらの検討項目については、管理者会議でも引き継がれている。

(7) 推進会議

管理者会議よりも規模の大きい会議は、部門のトップが参加する月2回の推進会議である。推進会議は、まず毎月の月初めに開かれ、前の月の決算を元にその月の計画を議論する。「今月はここに力を入れてこうやりますよ」というようなことを報告する。そして、それを持ちかえって部員との話し合いが行われる。また、会社全体についての課題についても議論がなされる。例えば、「この間では、入金関係の話が出まして、きちんとこういう形でお客さんに提示をして、そのお客さんに提示したとおりにやってもらいましょうと。それができなかった場合は、トップかそういう人に、きちんと承認を現場はもらいましょう」という話をしたりする。つぎに、月終わりの1週間前にも開かれ、「あとの追い込みどうしますか」という話もする。

(8) 店長会議

店長制を敷くことにより、店長会議というものも開催されるようになった。店長会議は「いろんな問題を共有しよう」という趣旨で月に2回行われている。この店長会議を行うように

なり、「見通しがよくなったかなと、いろんな。今月の売上げがどの辺に行くというのも大体つかめて」いるという。

要するに、管理者会議、推進会議、店長会議は、仕事をどう効率的に進めることができるのかを議論するための会議である。なお、これらの会議の上が役員会議となっている。

(9) 目安箱と現況報告書

会議で「要望などもなかなか出てこない」ため、目安箱を設置している。だが、「入らないんですよ」という。このように、目安箱があまり機能していないため、現況報告書を、ここ2、3年、毎年4月、全社員に記入してもらうこととした。そこでは、「1年の振り返りとか、要望とか」も記入することになる。ただし、それでも「あまり大したことが書かれていない」という。その意味で、同社の労使コミュニケーションには課題も存在する。

(10) 親睦会

新和自動車工業には親睦会がある。親睦会は社員旅行や忘年会、社員間の歓迎会などのレクリエーションと、慶事、仏事に関わることを行っている。会員は社員全員で、会費は月2000円である。アナハイム店、小美玉出張所、つくば店から代表を一人ずつ出してもらい、その中で会長、副会長、会計、書記を決めている。会長は全社員の中から交代で担っているが、現在はリーダーシップが必要ということから、勤続年数10年の係長の女性が担っている。この方は、従業員過半数代表も兼ねている。

親睦会ではまず、新入社員の歓迎会を行っている。その際、新入社員の分を会社から補助として出してもらっている。二次会の分を会社が負担してくれることもあるという。また、社員旅行のため、月3000円ずつ積み立てしている。足りない場合は会社が負担してくれる。さらに、一泊で行われる忘年会もある。なお、この忘年会のときに決算報告をしている。

2　個別業務の売上高の細分化

(1) フロント営業部と現場の取り分

フロント営業部を立ち上げた際には、上述のように、売上げのうち、フロント営業部の取り分は約30%、現場の取り分は約70%であった。これはディーラーの仕事をする場合、売上げの約70%が新和自動車工業に入ってくるが、一般エンドユーザーの仕事をする場合にはディーラーの取り分がないため、その分（約30%）も新和自動車工業が得ることができ、それでフロント営業部を運営していこうとしたからである。フロント営業部を立ち上げた際には、そのような数値化によって社員からの納得を一応得ることができた。

現在、フロント営業部の取り分は約 45%、現場の取り分は約 55%に落ち着いている。これは、フロント営業部と専務、現場を取り仕切っている常務で検討し、「現場のみんなとも常務は話し合いを持ちまして」、最終的に常務決済を経て変更された。

フロント営業部が利益を出し、新和自動車工業に欠かせないものと現場も認識したからこそ、現場からの不満は「全然出ません」というように、軋轢が生じず取り分の変更がなされたのである。その際に、現場の意見を踏まえ、現場の代表である常務の決済で最終的に決定していることが重要である。

(2) 個別業務の売上高

社員は、「1日3万円とか4万円とかいう自分の売上目標をきちんと持って、毎日積み重ね」ていく。その個人売上目標の達成度が賃金の一部にも反映される。「計算が大変なんですけれども」「公平にするために」、分野別に振り分けて「この仕事に対してはいくら」という個別業務の売上高の細分化がなされている。「パーセンテージで全部」、「フロントならフロントの動き、板金なら板金、塗装の部分とか、あと全体のものは全体で、みんなで決めている」のである。

最初に概算見積もりが出る。そして、その仕事に少なくとも5〜6人関わることになる。例えば、営業部が入口となり、陸送部が運び、営業部が見積もりをした上で部品の手配をする。そして、板金部が板金をし、中間に回して中間的な作業をする。さらに、塗装部にまわして塗装をし、磨く作業に行って、完了検査をする。最後にまた営業部に行って検査をして、顧客に納車する。そのため、「金額の分け方が非常に難しい」という。

このように個別業務の売上高を「細分化したのは、皆さんの要望にお応えして」だという。「こうしよう、ああしようと。公平にしようとかというのがいろいろ出てきて、どんどん変わっていっています」というように、社員で議論して個別業務の売上高を決めている。ただし、現在60名を越える社員がいるため、部門の代表が部門の意見を集約して、そして部門間で話し合い、役員会で決定している。

このように、フロント営業部の取り分や個別業務の売上高の決定についても緊密な労使コミュニケーションが図られている。フロント営業部と現場の取り分だけでなく、賃金の一部に反映される個別業務の売上高を社員で話し合って決めているため、賃金決定方式についても社員の納得性が高いことがうかがえよう。

3　労使コミュニケーションの効果

(1) 社員の成長

清和氏が社員にあいさつの教育をしたことに始まり、社員一人ひとりが成長を遂げた。それまでは、ディーラーの下請けであったため、顧客が来店するということがなく、社員が「あいさつもしない」状況であった。「いかにも職人みたいな雰囲気がありました」という。だが、一般エンドユーザー向けの事業転換を行ったことにより、顧客が来店するようになった。そのため、あいさつが必要となり、社員一人ひとりが顧客と向い合うことを意識して、「今、お客さんが来れば、『いらっしゃいませ』と言うようになりました」という。あいさつができる

ようになっただけではない。業務を分担化し、かつ個人売上目標を数値化することによって、現場の者は自らの技能を短期間で高め、勤続とともに売上高を上げるようにもなっている。

また、工場長も「手ぶらであいさつもできず、何を言ってもうんというような感じのが、かばんを持ってメモをするようになっ」たという変化があり、部下に対する思いも出てきて「部下を指導したい」とまで言うようになった。

(2) 帰属意識

同社では、一人ひとりが営業人という考えに基づいて運営されている。「自分たちの部の売上げを上げていくって一生懸命頑張る」という。ただし、「お互いが共有し合う部分ができてきて、無駄な動きをする」ため、「それを避けたい」「新和自動車の全ての営業を一緒にしたかった」ことから、現在は拡販チーム（AOS 研修）と営業推進チームの 2 つを設け、営業を行っている。

拡販チーム（AOS 研修）は、販売、フロント営業、保険など、自らの顧客に対する営業をしていこうとするものである。他方、営業推進チームは、社員向けのものであり、各部門の代表が出てきて営業の仕方について検討するものである。要するに、社員の知り合いや兄弟、親族関係に車検、販売、保険などを「うちでやらない？」と、社員が一営業人としてアピールしていくよう促す。これは、ポイント制になっており、基本は 1 ポイント 1000 円であるが、4 台を越すとそもそものポイントの土台が変わり、1 ポイントが 1500 円となる。また、7 台を越すと 1 ポイントが 2000 円となる。さらに、保険、車検、販売の 3 部門にわたり、かつそれぞれの部門で最低 3 ポイントを越えていればプラス 1 万円としている。「社長賞」というものも設けている。

「積極的に自分で、この会社に所属している」という意識を持ってもらうこと、売上げとしても十分なものとなること、そして「自分がどういう仕事をしているかというのも非常に考えるようになる」ということから、このような仕組みが清和氏の提案により導入された。これによって帰属意識が醸成されているといえよう。

(3) やりがいの創出

社員の一日の個人売上目標が数値化されていることにより、社員は日々の仕事をこなしていくというネガティブな感情を抱くことがなく、やりがいを強く持って仕事を遂行している。

また、上述した営業推進チームのポイント制は 2013 年でちょうど 5 年が経つが、一番多い社員で 10 万円程度獲得している。ただし、これは「やっぱり自分の会社を誇りに思えないと、なかなかそういけない。お金じゃないと思うんですね、わずかなことですから」というように、金銭的なインセンティブの付与を意図してのものではない。ここからも、同社の一つひとつの仕組みがやりがいの創出につながっているといえよう。

(4) 仲間意識の高まり

尾又社長は、「僕は、人にそうやって助けてもらった。また、自分ができないことは、人に助けを請う。これ社員にも言っているんです、ヘルプを出しなさいと」、「みんなでいいところを出して、悪いところをカバーし合うというようなスタンスでいきたいというふうには考えております」という。

確かに、同社では数値化を重視した仕組みを導入している。だが、だからといって社員間で仕事を奪いあうというようなギスギスしたものはない。むしろ、数字が開示されていることによって、社員各人の役割が明確化し、納得性が高まっていると考えられる。それが、仲間意識を高めているといえよう。

この仲間意識の高まりには、昇進構造と職務の補完関係がかかわっている。同社では店長はフロント営業部のものが昇進することがほとんどである。なぜなら、「とにかく現場の人たちはマネジメントするのが不得意」だからである。しかし、常務は現場上がりの者が担っており、「常務職、専務職まで現場からでもいけるという形にはなっています」という。また、部長職に準じる総工場長も現場から登用される。つまり、専門性を発揮すれば店長になれなかった者でも常務あるいは専務にもなれる道がある。また、店長はフロント営業部のものが担うことがほとんどでも、その店長を支えるのは工場長や現場の人間であり、「店長が倒れないように支えてやってくれよということで話しています」という。このようにフロント営業部と現場という区分があっても、お互いの得手不得手を踏まえて、職務を補完しているのである。

「名前だけで、現場に信任を得られなければ店長は務まりませんから」「信頼関係を店長も構築しようというふうになってきます」ということであり、それによって仲間意識が高まっているのである。

4　労使コミュニケーションの基盤

(1) 情報開示

同社では月次決算をしており、部門別の決算を出している。それを上述した推進会議で発表している。そのため、会社の損益について社員と共有ができている。

また、現場の人間の売上げについても、一人ひとりデータをとっているため、部門ごとに月単位でプラスあるいはマイナスとして出ることとなる。この数値をもとに労使コミュニケーションが図られている。同社にとって情報開示は必須のものとなっている。

(2) 権限委譲

また、同社では本社、アナハイム店、小美玉営業所、つくば店の４ヶ所にそれぞれ店長を置いて、「いろんな意味でのマネジメントを店長にさせる」というように、権限委譲をしている。

これは、規模が大きくなり、社長の眼の届く範囲に限界が生じてきたということもあるが、それだけではなく「この店舗のマネジメントを私がするんだという意識を持ってもらうというのが大事なんじゃないかと思った」ことによる。このような意図で店長に権限を委譲しているため、尾又社長は「調整役」に徹している。その結果、「かなりやっぱりモチベーションが上がってきているのは感じますよね」という。

5　課題

このような同社にもまだ課題は残されている。

第一に、社員の質のバラツキである。「いろんなことがわかる社員がどれだけいるのといえば、本当に一握りでね」というように、全社員が高い水準の仕事をこなせているわけではなく、「現場の人間、また、フロントの人間、また、役員、課長クラス、その中の格差というのは大きい」。

第二に、事業展開を行ったが、拠点の責任者を担える人材が不足していることである。「中間の管理者というものの養成ができていない」のだが、これは急成長を遂げ、4～5 年のうちに急きょ約 30 人もの社員を雇用した故での悩みである。

第 4 節　雇用・労働条件における労使コミュニケーション

本節では、雇用・労働条件における労使コミュニケーションを考察するために、雇用と賃金に関する方針と現状、加えて従業員代表とその役割について説明する。

1　雇用

新和自動車工業は、ここ数年で急激に採用を増やしており、毎年 5 名ほど採用している。これは、尾又社長が経常利益を出すよりも「明日咲く花を入れていったほうが会社のためになる」、「絶対、人が集まる会社はよくなる」という強い想いから、「たくさん人は雇用しよう」と考えたのである。実際、試用期間を経て採用された社員はほとんど退職せず、「売上げ以上に人がいる」状態であるという。

非正規社員は 3 名と少なく、すべて 66 歳以上の人である。基本的には正社員として雇用している。これは、「みんなと同じに合わせるのが、コミュニケーションがとれる」ということからである。正社員の場合、8 時 30 分から 17 時 30 分まで勤務するが、例えばパート社員の場合は時間調整をして 10 時から 15 時などとなり、「会社に慣れるのも大変だし、こちらで仕事をお願いするのも、非常に限られた部分だけならいいんですけれども、そうじゃない」という。そのため、「パートというのは避けている」。これは、社員の意見を反映してのことでもある。

工場の採用は新卒が多い。というのは、「中途の採用が難しい」ことによる。中途採用で応募してくる人で、「企業化したというか、規模がある程度大きくなった会社に勤めている方が

あまりいない」ため、「コミュニケーションを図りながら仕事を回していくということに、やっぱり慣れないというので、選んでくれない」のだという。また、「扱い台数を聞いてびっくりして、来ない」ということもある。実際、中途で採用された者も、「家内工業的な工場でやってきているので、何とも違和感があって、ついてこれないというかやめちゃう」という。このような事情から、同社では新卒採用に重点を置くようにしている。従来は、専門学校卒を採用してきたが、2012 年からは高卒も採用するようにしている。高卒は工業高校卒にこだわらないという。そのため、一から人材育成を行っている。「うちの場合、中間、塗装、磨きとかと分担している」ため、「1 つのことをやらせると、2 年目からもう技術者と同じようにできる」というように、他社と比べて人材育成の仕組みが異なる。だからこそ、新卒採用を積極的に行うことができるのである。なお、「その代わり、よそへ持ち出すと何もできないとなっちゃう。だから定着性も出てくる」という。

ただし、定着率が高いかというとそうでもない。離職率は「去年（2012 年）がすごく多かった」という。その理由は、「やっぱりうちの会社の風土に合わない人たちは早めにやめ」るのだが、その他、「お金がすごく必要な人が何人かい」て、しかしながら「全然別職から来る人に高いお給料は払えない」ため、「やめていく」のだという。このような事情からも同社は新卒採用に力を入れている。

なお、60 歳定年としているが、「本人希望があれば、これは雇用していきます」という。実際、電装部に 60 歳を越えた者が勤務している。賃金は 1 割減のみである。これは、「普通であれば 60（歳――引用者）の人間をやめるほうが僕はマイナスだと思う」と考えているからである。

2　賃金

同社の賃金は、「業界においては、うちの社員の給料というのは、よそからみると非常にいいと思います」という。これは、尾又社長が「『板金塗装屋の社員じゃ、息子を大学に出せない』と言われるんですよ。友達にも言われますよ。ふざけんじゃない、そういう給料を払っていきたい」という思いが根底にあるからである。実際、月収 40 万を越える者が多くいるという。20 代でキャリアが 5～6 年の者でも月収 30 万円を越えることがある。

具体的に、賃金は、日給月給制とし、主として基本給、能力給、各種手当などから構成される。以下では、基本給と能力給について説明する。

基本給は、主として本人の年齢、経験、資格、技能、職務遂行能力等を考慮して各人別に決定する。年齢も加味しており、毎年 1000 円昇給する。これは「社長がどうしてもこだわって」設けたものであり、社員の「生活ということを考えて」のことである。

能力給は、「半年ごとに給料は実績で反映します」というように、6 ヶ月の評価を基準として 6 ヶ月間支給さる。売上げに基づく項目、技術力に基づく項目、行動基準の評価に基づく項目の 3 つによって構成されている。第一に、売上げに基づく項目は、会社が設定した売上

基準に対して個人の平均売上げがどの程度プラスされているかによって支給される。支給率は30%で、例えば60万円の売上基準に対して平均70万円の個人売上げを出していれば、10万円超過していることになり、その30%である3万円が支給される。なお、売上基準は従来80万円であったが、これが60万円へ変更されたのは、現場の取り分が55%へと減ったことによる。第二に、技術力に基づく項目は、8 段階の等級に分かれており、等級ごとのシングルレートとなっている。例えば、4 等級なら 3 万円というように、社員個人が格付けられている等級に基づいて支払われる。第三に、行動基準の評価に基づく項目は、図表 2-9-3 に示すとおり、「規律性」「責任性」「積極性」「協調性」それぞれに5項目設け、合計20項目の評価項目を作成している。まずは自己評価をしてもらう。つぎに 2 名の上司評価があり、5 段階で評価する。上司評価は 1 ポイント 1000 円で、2 人の評価者により最大 40 ポイント、すなわち4万円を支払うようになっている。

このように賃金が決定されるが、ただし、「大きな網を一つかけています」というように、「売上げの3倍いっていなければ、それ以上は払いませんよというふうにしている」。例えば売上げが 90 万円を越えていなければ、30 万円は支払わないのである。役職がある者については別であるが、売上げ以外の部分で30万円を越える者もおり、「それは会社を運営する中で、やっぱり、そこが崩れると会社が苦しくなっちゃいます」ということからである。個人売上目標を明示していることから、社員は自らの賃金を上げるにはどうすればよいか明確になっている。

図表 2-9-3 行動基準の評価項目

1.規律性	a. 職場において、職場にふさわしい身だしなみを保つ。 b. 服務規程・社員心得・社員行動基準を理解して、守っている。 c. お客様・上司・先輩に対し、礼儀正しい対応（お辞儀、挨拶、言葉遣い）をしている。 d. 上司・先輩の上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。 e. 身の回りの整理・整頓に心がけ、備品を大切に扱う。
2.責任性	a. 困難な仕事の直面しても仕事をやり遂げる姿勢がある。 b. 期限・時間・正確さを意識して仕事をしている。 c. 次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力を尽くしている。 d. 自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止める。 e. お客様・上司・先輩の上位者や同僚との約束事は誠実に守っている。
3.積極性	a. 良いと思ったことはどんどん上位者や会議等で意見を述べている。 b. 常に問題意識をもって仕事に取り組んでいる。 c. 業務の改善やその提案に努めている。 d. 勉強会・研修会等へ積極的に参加し、自己学習している。 e. コスト意識を持ち、経費削減に努めている。
4.協調性	a. 立場の違いを越えて、相手の立場を理解している。 b. 相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。 c. 職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。 d. 苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。 e. 上司・同僚・部下に関わらず、常に謙虚な対応をしている。

出所：新和自動車工業より提供された資料をもとに筆者作成。

賃金は半年ごとに上下変動するものとなっているが、「下がることもあるよというふうに話しているんですけど、下がる人は少ないですね」という。このように、尾又社長は賃金の支払いにも工夫を凝らしている。面接では、数字が物語っているため、苦情が出ることはあまりないという。

このように、賃金は数値に基づき明確化しているが、それだけに尽きるものではない。「心」を大事にした上で数値化を重視しているのである。具体的には、毎月の賃金には調整給という項目もある。「子供ができた、結婚した。それは調整給として会社でバックアップしようよというような評価になる」という。尾又社長の重視する「心」の側面も賃金においては調整給という形で現れている。賞与についても、しばらくの間支給されていなかった。だが、現在は利益が出てきたことから賞与も支払われている。年末に一度、給与の 1 ヶ月分程度であるが、会社の業績を加味して決定されている。

なお、同社はここ数年で社員数を増やしており、中途入社者が多くいる。ただし、前歴換算はそれほど行っていない。6 ヶ月に一度の賃金決定の面接の際、別職種から中途で入社した 2 年目の社員が「この年齢で世間相場はこれです」と言ってきたという。この社員は、入社してから 8 万円程度賃金が上昇していたが、それでも年齢から見る世間相場には達していなかった。だが、会社としては「私どもが年をとらせたわけじゃない」、「別職種から来たということで、もうちょっと努力をしてください」という話をしたという。このように、年齢が高いからといって、高い賃金を支払っているわけではない。しかしながら、努力次第で賃金を上昇させる仕組みを導入しており、中途入社者にとって強いインセンティブを付与している。

3　従業員代表の役割

(1) 従業員代表の属性

同社の従業員代表は、2002 年に中途で入社した女性である。この方は係長でチーフフロントマネージーでもある。上述した親睦会の会長を勤続年数が 10 年と「そこそこ古い」ということから担っており、「ずっとやらせていただいたので、その中での代表だった」ことから、従業員過半数代表にもなっている。選出手続きは特にとらず、「流れのままに」そうなった。

この従業員代表の方が長く勤めているのは、「女性の差別がない」というところが「気に入っています」ということからである。賃金面では、勤続 10 年目ということからここ数年横ばいとなっており、役職手当がついた場合にはその分だけ上昇しているという。なお、2002 年入社であることから、同社が変化を遂げる様を間近で見ており、この方自身も入社当時は「簡単な営業事務と帳簿ぐらいしか」やっていなかったが、フロント業務を任せられ、「やるしかない」と思い、「(会社の――引用者) 転換とともに、転換させられま」したという。

(2) 従業員代表の役割

就業規則を 2011 年 8 月に変更しており、その際に従業員過半数代表として意見書に「特になし」と記載している。「古いし、現場の手を煩わせるのも大変」ということから署名をしたという。また、「時間外労働・休日労働に関する協定書」「1 年単位の変形労働時間制に関する協定書」にもこの方が署名をしている。

従業員代表は、チーフフロントマネジャーでもあることから、フロントに配置された新人社員を試用期間中に「見極める」役割も担っている。「フロントだったりすると、電話受けから、計算もありますし、皆さんのお給料にかかわるような計算もするので、どうしても数字に弱い方とかだと、ちょっと申しわけないんですがという形で」お断りするのである。試用期間を設けるよう社長に改善提案をしたのもこの従業員代表の方である。同社において、従業員代表は労使コミュニケーションの担い手の 1 つといえよう。

第 5 節　会社の強み

会社の強みとしては、技術力と営業力が指摘できる。ただし、尾又社長は謙虚に「一番弱いところ」という。その理由は、同業他社と「比べれば多少」は優位性があると認識しているものの、「僕らみたいなところは、100（%――引用者）できて初めて言っていいのかなと」いうように、より高みを目指しているからである。以下では、この 2 つについておうかがいしたことを紹介する。

1　技術力

「車の修理全般が出来る」「新しい技術・どのような作業にも柔軟に対応できる」「技術力の高い職人がいる」など自己評価しているように、新和自動車工業の強みの一つは技術力である。統括部長は「うちで修理した車が、オークション会場へ持っていって事故車扱いされなかったと。すごい大きな修理ですよ。何十万単位の修理をしてもというと、そこは技術のことだと思って、ちょっと誇りに思うところもあります」と述べる。

この技術力を維持するために、ディーラーの仕事は継続して受けている。一般エンドユーザーの修理は多くても 5 年に一度であり、顧客は「こんなものかと思って納得」するが、ディーラーの仕事は技術面でチェックが厳しいため、あえて「ディーラーの仕事は、どんなにあれでも（儲からなくても――引用者）やっていきたい」という。

また、新和自動車工業では、他企業で 1 時間かかる作業を 30～40 分で実施することを目指している。これは、上述したように、顧客の声を聞いてスピードを上げようとしていることに加え、レバーレート（1 時間当たりの工賃）がディーラーや保険会社によって 6180 円と決められており、作業時間を短縮することによって利益を出すことができることにもよる。

さらなる高い技術力を身につけようとする姿勢も同社の強みといってよかろう。

2　営業力

フロント営業部を立ち上げ、代理店と締結書を取り交わしたことが、同社の飛躍につながったといってよい。「保険会社の指定・JA 共済指定・保険代理店 80 社・ディーラー5 社の紹介販売チャネルを持っている」ことも同社の強みである。また、「営業部が設立されており、また他の部門がそのサポート体制を取れる」こと、「全部門の営業体制をプロジェクトチームによって企画、実行している」ことも強み（独自性）と捉えている。社員一人ひとりが営業人ということも同社の強みの一つであるといえよう。

この営業力に加えて、「お客様対応がシステム化されている」というサービス面での強みも強調しておきたい。

第 6 節　おわりに

新和自動車工業は、設立から 50 年経っているが、当初はディーラーの下請けで板金塗装のみを行っていた。だが、1990 年頃から約 15 年間、採算に合わない状況で経営を行っており、ディーラーの下請けという構造的な問題からも、2004 年には累積赤字が 8000 万円程度に膨らんでいた。そのため、尾又社長は一般エンドユーザーをも顧客とするよう事業転換を行った。その際、フロント営業部を立ち上げたが、これがなかなか現場の人間に認知されなかった。だが、売上げの約 30%でフロント営業部の人件費を賄うという数値化を行って、社員に説明した。多くの社員はそのような数値化に一応納得した。社員が納得してくれたのは、尾又社長と社員の間で緊密なコミュニケーションがとられた結果であり、同社において数値化重視の労使コミュニケーションがはじめて図られたのがこのときであった。このように、フロント営業部は苦難の船出であったが、フロント営業部が利益を出し、半年後には現場の人間からも認知されるようになった。結果が出て初めて現場の人間もフロント営業部を認めたのである。同時に経理部を立ち上げて会社の土台をつくり、板金塗装の営業、メンテナンス、保険、販売というように業務の必然性から少しずつ業務の拡大を行っていった。これにより、同社の業績は好転し、経営危機を脱することができた。そこには社員全員が理解しあって少しずつ苦労を共にしてくれたことによる。2012 年 7 月にはつくば店を開店したが、大きな問題が生じ、2 度目の経営危機を経験した。だが、これも同社は克服した。このように 2 度の経営危機を乗り越えたのは、尾又社長のリーダーシップの下で行われた様々な改革と社員からの協力が得られたことが決定的に重要であった。

同社の数値化重視の労使コミュニケーションは、フロント営業部と現場の取り分を決めただけでなく、賃金の一部に反映される個別業務の売上高を細分化していることにも関係する。公平にするために、分野別に振り分けて「この仕事に対してはいくら」というのが決められている。納得性を高め、やりがいを創出するためにもこの個別業務の売上高を細分化しているのである。これにより、社員は個人売上目標を持って、それを毎日積み重ねていくことで賃金獲得につながる。フロント事業部、板金、塗装など各分野の役割の比重をパーセンテー

ジで示しているのだが、それには現場の声も十分に反映している。具体的には、部門の代表が部門の意見を集約して、そして部門間で話し合い、役員会で決定している。このように、賃金に反映される個別業務の売上高を開示し、その決定に社員も参加して双方向の労使コミュニケーションが図られている。このことから、納得性も高まり、社員は現場の作業員も一人ひとりが営業人として成長し、やりがいも創出され、かつ仲間意識も高まっている。それが更なる好業績に結びついており、好循環が生まれている。

同社の労使コミュニケーションは数値化重視と特徴づけられる。ただし、それはあくまでも「心」を重視した上での数値化である。尾又社長はその点を強調していた。この「心」と「数値」の絶妙なバランスこそ、同社が発展したゆえんであると考えられよう。それには、社長のリーダーシップと緊密な労使コミュニケーションが重要であったことは言うまでもない。

日本において、経営危機に直面する企業はこれからも多く存在すると思われる。だが、その克服に重要なのは社長のリーダーシップと労使コミュニケーションであるといっても過言ではない。多く日本企業が新和自動車工業の取組みを参考にし、経営危機の克服、あるいはその未然防止に努めることを期待する。

【新和自動車工業提供資料】

『就業規則（変更）届』
『経営指針書（第 21 期～第 24 期)』
『平成 24 年度給与／能力給評価基準』
『評価（2012 年 4 月)』
『SHINWA（会社パンフレット)』

第 10 章　信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション
―アイ・ティ・エスの事例[212]―

第 1 節　はじめに

アイ・ティ・エスは、「北海道のユーザーにどうやって喜んでいただくか」というのを使命としている。「そうすることによってうち自身も生き残れる」し、それが「地域貢献」にもつながるという思いで経営が行われている。

相談役である柏崎俊雄氏は初代社長として同社を設立した際、全員参加型経営を目指し、信頼と社員結束を重視していた。実際、同社では、社名を社員全員の投票で決定し、企業理念も社員全員で考えている。現在の社長も柏崎氏の精神を引き継いでくれると考えたことから、柏崎氏に指名された。以下では、同社における信頼と社員結束重視の労使コミュニケーションについて考察することとするが、その前に企業概要の説明をしよう。

同社はいわゆるIT企業である。業務内容は、システム・コンサルテーション、ソフトウェア開発、システム設計、システム開発に加え、システム開発技術者派遣、IT機器販売、コンピュータサプライ販売も行っている。組織は、医療システム事業部（営業部、システム部、企画室）とビジネスシステム事業部（営業部、システム部）という 2 つの基幹部門と、それを支える管理本部（総務経理部、監査部）という事務部門に加え東京支店の計 4 つから成り立っている。医療システム事業部の顧客は病院、調剤薬局、老人保健施設等の医療機関で、ビジネスシステム事業部の顧客は医療機関以外の様々な業種となる。医療部門は、北海道内で 200 以上の医療機関サポートの実績を誇っている。

設立は 1987 年で、それ以前に柏崎氏が勤務していた企業の有志 26 名が集まり、柏崎氏が初代社長となって同社が設立された。柏崎氏は、2009 年まで社長を務めている。なお、2009 年 4 月 1 日現在で従業員は 77 名まで増えており、平均年齢は 40 歳を越えている。

第 2 節　経営と労使コミュニケーションの原点

本節では、柏崎氏がアイ・ティ・エスを設立するまでの経緯について紹介する。柏崎氏のこの経験が、同社の経営と労使コミュニケーションにどのように活かされているのか説明しよう。

1　「企業正義」

柏崎氏は同社を設立するまで、3 社の勤務経験がある。まず、1966 年に大学を卒業後、大学の先輩が社長を務めている洞爺湖万世閣というホテルに就職した。そこで、柏崎氏は「『企

[212] 同社へのヒアリング調査は、4 回にわたって実施した。第 1 回目は、2011 年 3 月 7 日、柏崎俊雄相談役に対して、第 2 回目は、2012 年 3 月 1 日、同相談役、並びに従業員代表に対して、第 3 回目は、2013 年 3 月 14 日、同相談役に対して、第 4 回目は、2013 年 4 月 4 日、同相談役に対して調査を行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

業正義』ということを僕の仕事の規範にしよう」と考えた。具体的には、「僕はそれを従業員の待遇改善というふうに考えたんですね。だから、僕が一生懸命やることによって、みんなの給料が上がるとか、そういうことのために僕は頑張ろうと。会社がもうかれば給料も上がるだろうし、そういうために僕は働くんだ」と語る。この「企業正義」が柏崎氏の経営と労使コミュニケーションの原点である。

なお、柏崎氏は洞爺湖万世閣に入社した後、多くの改革を行っている。その1つとして、1967年に、成果が上がったら利益の20%は社員に還元するという成果配分方式を導入した。確かに成果は上がった。だが、その結果、社長と意見が合わなくなってしまい、退職している。

その後、洞爺グランドホテルという三井観光系列のホテルがあり、その用度部門である北星食品販売に入社した。そして、1968 年の冬からデータエントリーのセクションを作った。柏崎氏は入社してから、残業や有給休暇について規定がなかったことを問題視した。そのため、「会社として就業規則を持たないとだめなんだ」と主張し、「常務と社長に食ってかかって就業規則を作った」という。これは、柏崎氏の「企業正義」を実践した結果でもある。また、データエントリー用の健康診断も実施するようにした。このような経験が、後にアイ・ティ・エスを設立する際に、設立当初から就業規則を作成したことにつながっていく。

2　社員の株式保有

その5年後、データエントリー・システム開発部等のセクションの社員160名と北海道炭礦汽船の電算室の社員30名と一緒になって、1973年に北星情報処理開発を設立し、役員となった。37歳のときである。北星情報処理開発は富士通のコンピューターのディーラーであり、1987年に札幌テレビ放送（STV）の子会社となっている。

北星情報処理開発がSTVの子会社となった際、ある役員が「STVの子会社になったので、資金的なものはあまり考えなくていいから、実態をみんなさらけ出して赤字決算をしよう」と言いだしたという。そのため、実際に赤字になったのだが、役員は進退伺を出すべきということになった。これがきっかけとなって柏崎氏は、役員の任期があと1年あるのにもかかわらず、途中解任され、退職することになった。賠償請求をしようかとも考えたが、経理課長から給料の約1年分にあたる退職金を渡されたため、賠償請求はしなかった。

柏崎氏が北星情報処理開発を退職したとき、1 株でも株主であれば株主総会で抗弁できたのにという思いがあった。だが、役員は誰も株式を保有していなかった。そのため、この時の思いが後にアイ・ティ・エスを設立する際に、社員の株式保有という仕組みを作る動機となった。柏崎氏は同社を設立する際、1株5万円にして、26名の社員全員に1株株主となってもらっている。結果として、38人の株主が集まり、5000万円の資本金をもとに1987年に

同社を設立した[213]。

3　信頼と社員の結束

設立当初の同社の社員は 26 名であった。これは全員、北星情報処理開発の社員であった。柏崎氏は北星情報処理開発で電販事業部の事業部長を務めていたが、そこのセクションだけ朝会をやったり、事業部全体会議を年 2 回開催して事業部の方針を作ったりしてきた。柏崎氏退任後、その事業部の社員から「会社を作りませんか」という話を持ちかけられ、アイ・ティ・エスを設立するに至ったのである。

1982 年ごろ、柏崎氏は中小企業家同友会に入会し、そこで会社の意義や経営指針づくりを学んでいた。それを活かして、アイ・ティ・エスを設立する際に、後の設立メンバーとなる 26 人と 4 ヶ月間、毎週土曜日に区民会館などで会合を持ち、会社をどのようなものにするか、会社を起こすときの精神はなにか、などを議論した。この議論を経て、社員全員で企業理念の基本である「信頼・創造・ファイト」を社訓とすることが決められている。

この社訓は、つぎのような意味がこめられている。まず、信頼について。これは「前の会社は、お互いに足の引っ張り合いをやっていたと、そんなことじゃだめなので、お互いが信頼できるようになりましょうということで、『信頼』というのをある社員が言い出した」のだが、柏崎氏は「これはいいね」と思い、まずは信頼を重視することとなった。つぎに、創造について。これは、「僕らはもののシステム作りをやるんだけど、創造力がないとだめだ」と柏崎氏が考えたことによる。最後に、ファイトについて。これは、「中小企業らしく汗を流す」ということに重きを置いたのである。

また、アイ・ティ・エスという社名も 26 人の投票で決めている。柏崎氏は「ユニコム」という社名を考えていた。これは、ユニークなコンピューター会社、あるいはユニークなコミュニティーといった意味をこめており、一角獣のユニコーンをキャラクターとして考えていたのだが、社員からはアイ・ティ・エスという社名が挙げられた。「ア」から始まる社名だと、何かの名簿で上のほうに出てくるということからである。「みんなで会社を作ろうとしているんだろうと、それならやっぱりみんなの意見をということで」、26 名で投票したところ、アイ・ティ・エスは 24 票、ユニコムは 2 票となり、社名をアイ・ティ・エスとすることが決まった。そして、この意味づけは柏崎氏に任され、インテリジェント・テクニカル・サービスとした。これは、「知性がないとだめだろうし、技術もなきゃだめだし、それとサービス精神がなきゃだめだ」と考えたのである。

さらに、経営理念についても全員参加型経営を実践すべく、社員全員で検討している。経営理念のキーワードは「人間尊重」「学習型組織」「顧客第一主義」の 3 つであり、具体的には図表 2-10-1 に示すとおりである。

---

[213] ただし、現在、社員が有している株の割合は創業当時と比して低くなっている。これは、退職していく者がいる一方で、新たに入社する者が株を取得していないことによる。

会社設立へ向けて会合に参加していた 26 名は 1 人も抜けることがなく、同社の設立に参加しており、ここからも社員の強い結束がうかがえよう。

図表 2-10-1 経営理念

経営理念
社員の伸びやかな活動の上に企業の繁栄があり、社員一人一人が相互に信頼し、個々人の人権を尊重し、共に協調し、たゆまぬ自己研鑽を通じて創造を生み、耐えざるファイトを旨として事にあたる。そこに自ずとより優れた成果が生まれてくる。 企業は自らだけでは成果を生むことは出来ない。常に「仕事をさせて戴く」土壌の上にのみ成果が生み出される。「顧客の存在なくして企業は存在しない」ことを念頭に置かなければならない。 我々は顧客のニーズを満たすべき信頼される技術・サービス・商品の提供により当然の利益が生まれてくる様な活動をし、また情報産業の中で個々の企業の発展を支持し、社会に貢献して行きたい。

出所：アイ・ティ・エスより提供された資料をもとに筆者作成。

4　3 点確保経営

ところで、柏崎氏は 1987 年の同社設立後、「3 点確保経営」というのを心がけてきた。これは岩登りになぞらえたものであるが、要するに事業の多角化をするという意味で、常に 3 つの事業を確保しつつ、新たな事業を模索するということである。

同社では、富士通のディーラー、医療機関向けソフトウェア開発、システム・コンサルテーションを経営の柱としている。多角化はコンピューター業界の中でしなければいけないと考えたのだが、それは柏崎氏の苦い経験に基づいている。北星食品販売に在籍中、データエントリーの会社を作ったのも多角化であったが、珍味を販売する会社も作ったことがあり、これが失敗したという。珍味独特のノウハウを有していなかったため、商品にカビが発生してしまい、売り物にならなかったのである。このような経験を活かして、アイ・ティ・エスではコンピューター業界に特化している。なお、システム・コンサルテーションについては若干弱いと考えており、もう少し拡大したいという。

第 3 節　信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション

本節では、信頼と社員結束を重視したアイ・ティ・エスの労使コミュニケーションについて説明する。

1　労使コミュニケーションの実像

(1) 全体会議

全員参加型経営を具現化するものの 1 つとして全体会議が挙げられる。全体会議は、年 2 回行われている。柏崎氏が社長を勤めていた時は 1 月と 7 月に開催していた。

7 月に「上期全体会議」が開催され、まず前年度の下期の事業報告が行われる。つぎに、中期経営計画の報告が行われ、また新年度の事業計画も報告される。この新年度の全体方針に則って各事業部が計画と方針を発表する。これが、大体、午前中いっぱいかかるという。午後は、個人情報の勉強会を 1 時間行い、その後、委員会からの発表が行われる。委員会として、教育委員会、安全衛生委員会、ホームページ委員会、新聞委員会、業務改善委員会があり、「今年はこういうことやります」「去年の反省はこうだったです」というようなやりとりがなされる。そして、さらにその後、講師を招いて講演をしてもらったりもする。

1 月は、上期の事業報告と下期の計画を議論する。まず、社長から上期事業報告、上期実績、下期予算、下期予算達成へ向けて、中期事業計画などについて報告がなされる。「今年はこういう予定で、半期はこうなるはずだったんだけど、半期はこんなことしかできませんね」とか、「予算、まだこれが未消化だ」、「今回、予算が一応いった」などが発表される。そして、「予算を達成するために何が必要なの」、「SE の作業がもうちょっとやっぱり前倒しでやらなきゃだめだ」、「こういう思いで生産性を上げないとだめだ」ということが議論されるという。ここで、事業部の目標と個人の目標を明確化する。その上で、企業精神、社訓、全員参加型経営についても再確認している。その後、各部から上期報告、下期目標、反省などが発表される。

このような一連の流れの全体会議を、上期と下期に 1 回ずつ行い、労使コミュニケーションを図っている。

(2) 目標管理表と個人面接

社員は、この全体会議の内容を踏まえ、「目標管理表」を全体会議終了後 1 ヶ月のうちに社長へ提出することになっている。これは、「個人の面接というのをしっかりやりたい」と考えたことによる。「ただ全体会議をやって、はい終わりじゃなくて」、「効果はこれ（目標管理表を用いた個人面談――引用者）をやることによってあったという感じはします」という。

目標管理表には、第一に「会社の目標」を記す。これは確認事項であり、売上目標、粗利益目標、営業利益目標を記した上で、経営指針も記入する。第二に「部の目標」を記す。第三に「個人の反省と目標」として、「仕事上の反省」「仕事上の目標」「自己啓発の反省」「自己啓発の目標」を記す。そして、第四に「会社に対する意見」を記す。

この目標管理表を用いて、個人面接が行われる。個々人の目標管理は、「病院の商談で、電子カルテを今年は 6 セットとりたいとか、そういうふうなことを具体的に書いてくるわけです。それで、保守料としては幾らの金額、電子カルテの商談は何件でどのぐらいやりたい

と、医療事務の商談は何件で何点やりたい」などを記入してある場合、それを踏まえて、社長が「そのためには今、商談がこういうところがあるので、この商談ぐらいをターゲットにして、こういう活動をしなきゃだめだね」という指示を出す。

また、会社に対する意見は、全体の 3 分の 1 程度の人が記入してくる。「こうやって書いてくれるというのは結構勇気があるし、会社に対してそういう意見が言えるという環境は、3 分の 1 でもあるということはいいなと思っていました」という。「基本的には残業の支給がどうのこうのというのがずっと続いて」おり、「今の状況では、満額の支給ということはうちの経営ではできないんだ」など後述する朝会で説明したりもする。この目標管理表の内容について朝会でも触れることによって、「コミュニケーションの個人面談をただ終わらせるんじゃなくて、流す、回すことによって、結構厳しい意見が出てくるようになりました」という。

要するに、全体会議を踏まえた目標管理表と個人面接によって、社長は社員 1 人ひとりとコミュニケーションを図り、半期の PDCA サイクルを回しているのである。

(3) 営業会議

また、全体会議を踏まえて、毎週月曜日に営業会議が行われる。これは、医療システム事業部とビジネスシステム事業部に分けて行っているため、各事業部にとっては隔週開催ということになる。ここでは SE の進捗などを把握することに加え、「商談展開ということで、こういう商談がありますという細かいところまで落としていきます」という。

(4) 朝会

朝会では、経営理念に関する「人間尊重」「学習型組織」「顧客第一主義」に関する話題を中心に社長が話す。柏崎氏が社長の時には、毎週月曜日に行われていた。

まず、「人間尊重」については、「この間、こういうところで仕事をやったけれど、やっぱりみんなこういうことで生き生きしてやっているところが成果が出てきていると。やっぱりお互いを尊重し合って、人間、お互いが自己実現に向かっていかないとだめだ」などを話す。「学習型組織」については、「この間、あそこに行ったら、こういう社員がいて、こういうふうに自己研鑽しているだよと、こういうことをうちもやっていかなきゃだめだね」、「顧客第一主義」については、「この間、ある製菓会社へ行ったら、本当にユーザーのニーズをどうやって取り入れるかということで商品作りをしているよ、やっぱり顧客第一に考えないとだめなんだ」などの話をする。柏崎氏は、このような経営理念の再確認を朝会で約 20 年間やってきたという。また、上述したように、目標管理表によって社員から上がってきた意見についても織り交ぜて報告し、コミュニケーションを図っている。

このように、朝会では経営理念の中核の話しがなされ、目標管理表の内容もフィードバックされる。朝会も、労使コミュニケーションのツールとして機能しているといえよう。

(5) 委員会

委員会には、教育委員会、安全衛生委員会、ホームページ委員会、新聞委員会、業務改善委員会がある。それぞれの委員会の中で、社員はコミュニケーションを図っており、上述したように、全体会議で各委員会から発表がなされる。その意味で、この委員会も労使コミュニケーションのツールであるといえる。

安全衛生については、柏崎氏が衛生管理士の資格を持っていることから、5 年ほど前に安全衛生委員会というものをつくった。そこでは、社員の健康管理についてコミュニケーションをとるようにしている。例えば、委員の中から残業が多いことが指摘されたりする。会社平均では残業時間が月あたり 26 時間であったが、人によっては 100 時間以上の残業をしている場合があり、極端な状況があるので、管理職として指導しなければならないのではないかという意見が出てきて、検討しようということになったという。

(6) 社員会と親睦会

会社の設立当初の社員は 26 名であったが、すでにその頃から従業員組織を作っている。社員会と親睦会と 2 つがあり、現在、社員会は係長以下、親睦会は社長も含めて全員が加入するようになっている。

社員会の役割は、「まとめ役といいますか、ちょっとワンクッション置いての会社の意見ですとか、実際会社から直接何かの場で言ってきたのを反映させたりとかっていうような役割になるかと思います」という。また、三六協定の締結や就業規則の変更の際に判を押す窓口となっている。この社員会の代表が総務部長とやりとりをすることになる。任期は 2 年である。代表の選出規定は厳密なものがないという。前の代表がつぎの代表を選ぶという慣行になっており、挙手や拍手で決定されるのではなく、代表が決まった後、社員会のメンバーに発表がなされるという形式をとっている。柏崎氏としては社員会の代表が社員の意見を集約して社長に伝えるというものを期待しているのだが、必ずしもそのようにはなっていないと認識していることから、「そういうふうにならなきゃ」と言っているという。

親睦会は、新入社員歓迎会（4 月）、スポーツ・レクリエーション（6 月）、忘年会（12 月）、社員旅行などを企画する。これらは、社内報によると「非常に盛り上がります」という。親睦会の会長は互選で決められる。会費は 1 人当たり月 1500 円である。会社からの補助もあり、1 人当たり月 1500 円である。社員旅行に行く際にも、費用の半分は会社が負担している。

2　労使コミュニケーションの効果

(1) 一体感の形成

柏崎氏は、同社の企業理念の基本として「信頼・創造・ファイト」を社訓としているように、信頼を重視している。このことは、労使の信頼関係だけではなく、社員間、顧客との関係においても通じるものがある。実際、後述する従業員代表の方の話の中では「会社自体の

雰囲気が、ここは自分にあっているんじゃないか」という発言があり、居心地のよい環境が形成されている。また、社内報ではビジネスシステム事業部の「部署全体の雰囲気ですが、非常に明るいです」と記されている。このような環境は、柏崎氏と社員、および社員間において信頼関係が醸成されていることによるといってよい。このような信頼関係のもと、社内の一体感が形成されているのである。

(2) 低い離職率

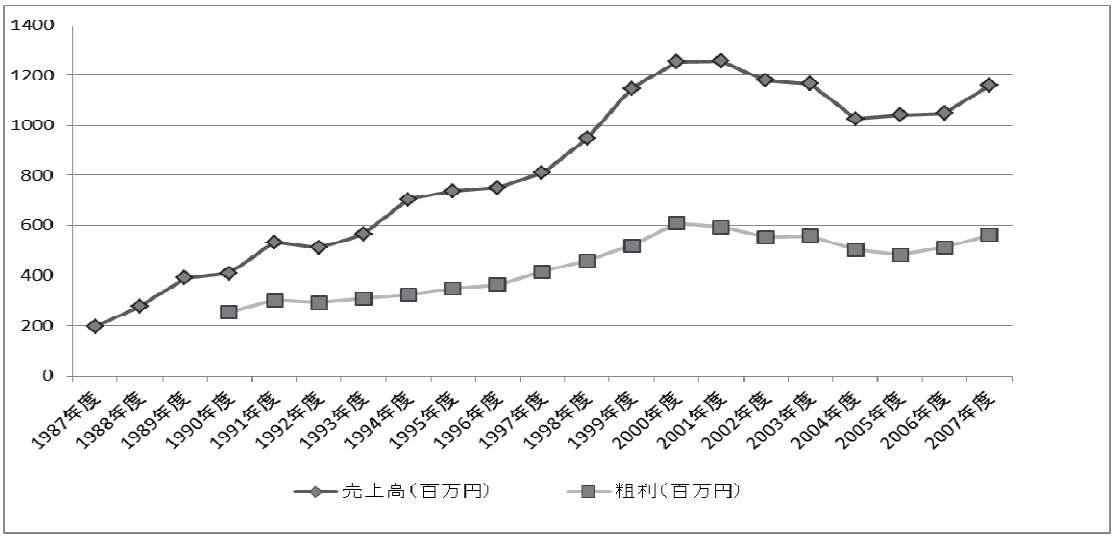
柏崎氏は、「設立時には『和』を中心に考えた。組織をある一定まで量的に確保する事を中心に考えた」という。「当時僕は会社をつくって社員を辞めさせたくないというか、少なくとも 1 つの集団をしっかりしようと。それから競争だなと思った」ことから、「まず社員の定着というのを基本的に考えて、定着させるためにはバックグラウンドで就業規則だとか待遇を常々向上してい」ったのである。そのため、柏崎氏が社長であったときには、離職者が少なかったという。

ただし、「新しい時代を迎え、厳しい環境を乗り切り発展する事が要求され、質的なレベルアップを追求しており、若干離職者が増えてきているように思われる」というように、現在の社長のもとで変化もみられる。

(3) 経営危機の未然防止

図表 2-10-2 は同社の業績の推移を示したものである。このように、同社は大きな経営危機に直面したことはなく、労使コミュニケーションによって経営危機を克服したというわけではない。だが、同社の場合は信頼と社員結束重視の労使コミュニケーションが図られているからこそ、経営危機を未然に防いでいると考えることができよう。

図表 2-10-2 業績の推移



出所：『平成 19 年度上期全体会議』により筆者作成。

3　労使コミュニケーションの基盤

(1) 経営情報の公開

同社では、株主が社員としているため、決算の状況は全部公開している。月次決算も公開しているが、その中で役員報酬という項目があるため、役員報酬についても社員は知ることができる。このように、経営情報の公開は「そういうところが信頼の基本」という柏崎氏の信念によるものである。

(2) 権限委譲

また、「部門の権限は委譲している」という。「みんなに権限を委譲しているんだということを見せようと思って」、社長の印鑑を「総務に預けている」という。

ただし、「リーダーシップと権限委譲というのは違う」ともいう。これは、「任せることによって商談がぽろぽろ落ちていったら、一度下降線に入ったら、それをもう一回反転させるような能力は俺にはないなと思った」ため、最終的に意見が分かれたりしたら、トップダウンで決めるのだという。柏崎氏は、「基本は社員がいないと会社はできない」ため、「社員を路頭に迷わせるわけにはいかない」と考えていることによる。その際、「議論することはみんなで議論しよう」としており、「大いに議論して、なるべくみんなの納得を得る」ようにしている。

(3) 全員参加

柏崎氏は全員参加型経営を目指していた。会社設立時と比べると、当初掲げた全員参加型経営は実現しにくくはなっている。そのため、「全体会議の充実と個別面談」などによって補っている。このように、社員全員の声を踏まえて意思決定していくという姿勢は変わらない。

(4) 相互の信頼関係

柏崎氏は、「相互の信頼関係」を重視している。「人間性が、やっぱりある意味ではコミュニケーションの原点になっている」とした上で、「信頼というのは、何か社長の人間性だとかそういうところが基本。だから、それは行動とかそういうものであらわしていかないと、ただ言うだけじゃだめだから。そういう意味では、大変難しいことなんですよね。でもそれが基本だろうと」語る。

このように、信頼関係が基本と考えているのだが、「信頼関係の基本というのはやっぱり愛情だよね。親子関係と同じだと思うんだ」「愛情というのは反対給付を求めないのさ。社員に社長が尽くす。それに対して向こうがどう考えるか」という。

このような信頼関係があってこそ、会社としての一体感が形成され、社員にも仕事のやりがいが出て、結果として成果も出ると柏崎氏は確信しており、会社経営において信頼関係を一番に考えて実践してきたのである。柏崎氏はつぎのように語る。「会社がうまく回ることが

社長の成果なんだ。社長が営業に行って新規ユーザを獲得するという、それを成果だと勘違いしちゃうとまずい」と。

4　課題

柏崎氏は、同社設立時から社員会を設けているが、これは社員会の代表が社員の意見を集約して社長に伝えるような組織を期待してのことである。だが、柏崎氏から見ればまだまだそのようにはなっていないと捉えられており、一つの課題といえよう。また、社員会と安全衛生委員会と総務部との間でコミュニケーションがうまく取れておらず、社員をめぐる問題について共有できていないということも課題となっている。

加えて、和を重視した経営をしてきたことが、「なあなあの関係」となっていたことも否めないという。それが少ない離職者にもつながっていたと考えられる。だが、現在の社長になり、これから難しい社会環境になっていく中で、更なる社員のレベルアップが求められるということから、「レベルアップに対する厳しさ」を打ち出している。それにより、若干離職者が増えていると思われる。この点も課題の一つであり、社内に閉塞感が出てきていることを危惧している。それを踏まえ、柏崎氏は自身が達成できなかった「高いレベルでの協調ということを追求していったほうがいいんじゃないか」と現在の社長へ期待を寄せている。

第 4 節　雇用・労働条件における労使コミュニケーション

本節では、雇用・労働条件において、どのような労使コミュニケーションが図られているのかについて考察する。

1　雇用

柏崎氏の雇用に関する方針は、「社員が自主的に退職するのは、これはしようがないとして、社長が社員をやめさせるっていうのは、基本的にやっぱり信頼関係を大きく崩すことになる」というものである。社員との信頼関係を重視していることから、基本的には雇用を維持した。実際、上述したように離職者が少なかった。

また、採用の方針は中途採用よりは新卒採用に重点を置いている。これは、中途採用の場合、「どういう形で育ってきているかわからない」が、新卒採用の場合は社内で人材育成することによって「どういう形で育っているかがわかる」ことによる。「少し回り道で、経費もかかるが、比較的質は保たれる」という。

2　賃金

社員の平均月給は 27 万円である。賃金のアップ率については、中小企業家同友会が出している賃金モデルや札幌市で出している資料をもとにして、「世間相場とか世の中の流れとかも含めて」決めている。その際、「常に中小企業家同友会の中では上位を占めるように」して

いる。これは、柏崎氏の「企業正義」というこだわりが反映されている。

なお、個人の賃金は基本的には等級号俸を用いて決定されているが、最近はテーブルの見直しなど改革を行っている。年功ではなく、成果が上がった者が昇給できるようなものへ作り変えようとしているが、ただしなかなか困難であるという。

3　残業

2010 年の年間所定労働時間は 2040 時間である。残業は月平均 27 時間である。残業代は全て支払っているが、4～5 年前までは変則的な方法をとっていた。つまり、80 時間までは残業代を全額支払うが、81 時間を超えると残業代を 3 分の 1 支払い、100 時間を超えると 2 分の 1 支払い、120 時間を超えると残業代を全額支払うとしていた。これは、「生活残業みたいになっているんじゃまずい」ということでそのようにしたのだが、ただし、120 時間を超える場合は、生活残業ではないとみなしたのである。

だが、社員から残業代を満額支給してほしいという要望が多く出てきており、社員会を通して申し出たところ、会社側はそれを汲みいれて、現在は満額支給している。このように、社員の意向を踏まえて残業代に関する規定が変更された。なお、社員の意向を汲みいれた他の例として、半日有給や週休二日制がある。半日有給は、それまで半日しか出勤しなかったときでも、1 日有給として取り扱っていたが、不満が多く出ており、社員会が役員会に申し出て、「役員会のほうでもそれは必要だと。で、あとはトップのところでいろいろ協議して、若干条件はついているんですが決定しました。当然、当日申し込んでもそれはだめだよですとか。前日までにね。半休なので、有給の半分ずつという形で使ってください」ということになり、半日しか出勤しなかったときには 1 日有給ではなく半日有給とするようにしている。

4　就業規則の制定

柏崎氏は、就業規則の制定に強い思い入れがある。繰り返しになるが、柏崎氏の同社設立までの経験について振り返っておこう。柏崎氏が大学を卒業して入社した洞爺湖万世閣は、「当時としては比較的先進的な企業でした。しかし、経営者と労働者の区別ははっきりとしており、特に労働者の『待遇改善』等は社員の踏み込めない部分であり、課題の多い状況でした」と述べる。柏崎氏は、「大学卒業生の少ない社員の中で、自分の役割を『社員の待遇改善』とし、全ての行動基準の原点を《企業正義＝「待遇改善」》として行動した」という。「この行動の一つとして、業績に連動した成果配分制度の導入を提案した」のだが、「その結果会社は業績を向上できたが社長のいちぞんで、この制度は中止された」ため、柏崎氏が退職したことは上述のとおりである。そして、「次の会社（北星食品販売のこと――引用者）は大企業の子会社（社員数 40 名）であったが、独自の就業規則もなく、また残業手当、有給休暇等もなく、場当たり的であった」。そのため、柏崎氏は「経営者に直訴し、就業規則を自ら作り、有給休暇を作り、残業代も支給する様にした」。その後、「新しく設立された北星情報処理開

発は大企業の子会社で、当然就業規則等完備され、会社設立となった」。

このように、柏崎氏は就業規則等を労使コミュニケーションにとって重要なものと認識しており、アイ・ティ・エスを設立した際に、「当社としても設立当初から、当然の事として就業規則等の諸規定は具備した」という。

柏崎氏は、つぎのように言う。「就業規則は経営者の労働者に対するある種のルールであり、これらの規定の明文化は経営者の労働者に対する、就業に対する基本的なルールであ」るため「明文化は必須であり、企業の大小に限らず、基準法の規定の適用の有無に関係なく、必要であり労使コミュニケーションの原点である」と。

5　従業員代表とその役割

(1) 従業員代表の属性

2012 年時点で同社の従業員代表は入社 22 年目の主任の方である。この主任は、社員会の会長を 10 年程度続けているベテランの社員である。「会社の雰囲気もよくて、そのままずっと居ついてしまっている」というように、専門学校を卒業してから転職することなく、同社で働いている。従業員過半数代表は社員会の会長がなることとなっているため、この主任が従業員過半数代表として選出されている。

(2) 従業員代表の役割

従業員代表であるこの主任は従業員過半数代表として選出されているため、これまで 36 協定（「時間外労働、休日労働に関する協定」）の締結、就業規則変更の際に意見書の作成を行ってきた。36 協定は毎年 12 月に締結しており、残業時間は月 40 時間である。

就業規則は、最近の改定で、産休後の復職について規定を盛り込んでいる。従来は、結婚とともに退職する女性社員が多かったが、最近になって結婚後も継続就業する者が出てきており、産休を取る社員も出てきたことから、実態に合わせて規定を設けたという。その際、従業員過半数代表の意見としては、「特になし」と記入している。

上述した半日有給の件や残業代を全て支払う件も、社員会の代表として社員の意見を吸い上げて会社側に交渉している。それほど多くのことについて意見を述べることはないが、社員会は幾分か発言型従業員組織といえる側面も有している。

なお、社員会の会長もかねるこの主任は、全員参加型の労使コミュニケーションについて、「この全員参加型の部分に関しては、私が当初入っていたあの時期は、というイメージ。下の意見と上の意見とっていうので、みんな 1 つの部屋で話し合ってというような、そういうのが思い出されるのはありますね」と語る。だが、「ある程度大きくなってしまうと、どうしても全員参加型に近いんだけど、やはりっていうのは。どこか漏れてくる部分は出てきちゃうというのはあると思います」というように、全員参加型が若干薄れつつあることを危惧している。だからこそ社員会の代表として社員の意見を吸い上げ、会社側に意見を申していく

必要性が増しているとも言えよう。

第 5 節　会社の強み

アイ・ティ・エスの強みは 2 つある。一つは、医療に関する業種ノウハウを有していることであり、もう一つは、プロジェクト管理能力の高さである。以下、簡単に説明しよう。

1　医療に関する業種ノウハウ

電子カルテオーダリングと医事の連携がうまく取れており、医療関係の事業を展開することができていることが会社の強みの 1 つである。これには、医事法について熟知した社員がいることが大きい。「今はもう定年間近になった社員が本当に勉強してくれて、道内一のノウハウを持っている」という。

また、会社設立後、富士通の日本で最初のディーラーになったのだが、「うちは富士通と一緒にそういうことをやってきたというのは大きかったし、このノウハウは大きい」という。

2　プロジェクト管理能力

全国的な小売業の仕事において、アイ・ティ・エスは他社と半々で仕事を行っていたが、アイ・ティ・エスはスケジュール通りに行ったものの、他社が「こけて」しまい、他社の社員がアイ・ティ・エスの下で管理されている。そのようなプロジェクト管理能力が、顧客から評価されているという。

第 6 節　おわりに

アイ・ティ・エスの初代社長である柏崎俊雄氏は会社設立までに 3 社の勤務経験がある。最初に洞爺湖万世閣へ勤務した際、後の柏崎氏の規範となる「企業正義」というアイディアを着想した。企業正義とは、社員の待遇改善であり、柏崎氏自らが一生懸命仕事をすることによって他の社員の待遇改善につながるようにしようと考えたのである。その 1 つの試みとして、成果が上がったら利益の 20%を社員に還元するという成果配分方式を導入した。確かに、成果は上がったのだが、その結果、社長と意見が合わなくなってしまい、退職した。つぎに勤務した北星食品販売では、常務と社長に詰め寄って就業規則を作った。その 5 年後に北星情報処理開発を設立し、役員となった。だが、途中解任された。この途中解任にあたって、1 株でも株主であれば株主総会で抗弁できたのにという思いがあり、それが後のアイ・ティ・エスにおける社員の株式保有につながった。

このような柏崎氏の 3 企業での経験がアイ・ティ・エスの設立に活かされている。同社は、柏崎氏が長年思い描いていた「企業正義」を自ら実現すべく設立された企業といっても過言ではない。そのため、社員の処遇はできる限りよいものへという意図であらゆる仕組みが構築されている。これは、第一に企業理念などを社員全員で考えて制定していること、第二に

就業規則の明文化が労使コミュニケーションの原点であると考えており、設立当初から作成されていること、第三に労働組合はないものの、発言型従業員組織を意識して社員会を設立当初から設けてもいることなどからもうかがい知ることができる。

同社は、特段、経営危機を経験していないが、それは全員参加型経営を目指し、信頼と社員結束を重視していることによって、円滑な労使コミュニケーションが図られ、全社一丸となって職務を遂行していることに起因すると考えられる。柏崎氏はことのほか相互の信頼関係を重視している。その根底には言わば経営者の無償の愛が存在しているという。このような信頼関係が労使コミュニケーションの原点であり、信頼関係があってこそ、社内の一体感が形成され、社員にも仕事のやりがいが出て、結果として成果も出ると柏崎氏は確信している。そのため、会社経営において信頼関係を一番に考えて実践してきたのである。このような考えを円滑に進めるために、年 2 回の全体会議を踏まえて、目標管理表を用いた個人面接や朝会などを行っており、そこで労使コミュニケーションを図っていた。これにより、社内で一体感が形成され、低い離職率につながっていたものと考えられる。

同社は、労使コミュニケーションの円滑化により経営危機を克服したという劇的な変化はない。その意味では、労使コミュニケーションの効果を測る事例としては物足りなさを感じるかもしれない。しかしながら、信頼と社員結束重視の労使コミュニケーションが図られているからこそ、経営危機を未然に防いでいる好事例と評価することもできよう。これには、柏崎氏の経営と労使コミュニケーションに関する「熱い思い」が重要であり、このような思いを持つ経営者が日本において増えていくことによって、日本全体の労働者の待遇改善と企業の発展が達成できるものと考えられる。現在の社長の下でも、円滑な労使コミュニケーションが図られ、更なる企業の発展につながることを期待したい。

【アイ・ティ・エス提供資料】

『就業規則』

『平成 19 年度上期全体会議』

『平成 19 年度下期全体会議』

『平成 24 年度下期全体会議』

『個別目標管理表（平成 12 年 7 月 29 日）』

第 11 章　現場主義に根ざす労使コミュニケーション
―ローヤルエンジニアリングの事例[214]―

第 1 節　企業概要

1．沿革

株式会社ローヤルエンジニアは、河原八洋社長（以下、河原社長とする）が 1982 年（昭和 57 年）に設立した。それまで河原社長は大企業（1 次問屋：特定工事店[215]）に勤務していたが、当時は円高やオイルショックという景気が悪い時期であったため、会社は河原社長が所属する事業所を縮小する計画を立てていたという。しかし河原社長は「ビジネスのやり方を変えれば、何とかなるのではないか」と考え、同僚 3 人とともに会社を退職し、その後退職した同僚の部下 1 人とともに、4 人で同社を起業した。

会社設立当初、ローヤルエンジニリング社は 9 坪の狭い工事用プレハブを無償で借りていた。同社が 30 周年に作成した DVD によると、設立者の 1 人は、最初に会社をみたときに、「『えっ、ここなの』と」思い、不安になったという[216]。しかし河原社長は、当時つぼ八が 8 坪の居酒屋から全国チェーン店にまで発展したこともあり、「自分たちは 9 坪だからもっといくんじゃないか」と冗談を言い合い、それほど不安に思っていなかったという。その背景には、河原社長を含め、会社設立当時のメンバー全員が若かったこと（河原社長は 36 歳であった）、1982 年は「景気の底」といわれる時期ではあったものの、1980 年代は安定成長期であり、当時はまだ「これから常にフォロー（追い風）が吹く」ことが期待できたことがあった。河原社長の予想の通り、その後、日本経済はバブルを迎えることになる。

1989 年に、ローヤルエンジニアリングは、メンテナンス部門を切り離し、エル・イー・ビルサービスを設立した。このエル・イー・ビルサービスは、その 14 年後（2003 年）に、ある理由から、大栄空調株式会社に吸収合併された。大栄空調株式会社は、ビルのメンテナンスを請け負う会社であり、ローヤルエンジニアリングのライバル会社であった。しかし大栄空調株式会社は、後継者不在という問題を抱えていた。そこで大栄空調株式会社の社長であった梅原氏は、面識のあった河原社長に事業の引継ぎを依頼したのである。この合併によって、社名を DAIEI リペアに変更し、河原社長は同社の代表取締役も務めることとなった。こ

---

[214] 株式会社ローヤルエンジニアリングについては、2011 年 2 月 18 日、2012 年 3 月 16 日、2012 年 12 月 17 日の 3 回調査を実施している。最初の調査は、河原社長、2 回目の調査は、河原社長と従業員組織の代表者である M 氏と J 氏である。3 回目の調査は河原社長にインタビューを行った。また上記のほかに、2012 年 12 月 17 日（月）と同年 12 月 21 日（金）に開催された同社の「2012 年度決算・経営計画発表会」と「ローヤルエンジニリング 30 周年感謝会」に参加する機会を頂き、同社の全員参加型経営の一端を拝見することができた。さらに連業者へのインタビュー調査にもご理解頂き、株式会社 K 設備をご紹介頂いた。連業者の調査は、2012 年 3 月 1 日（金）に実施された。応対者は K 社長と工事部長 K 氏である。調査にご協力頂いた皆様には、記して謝意を表したい。

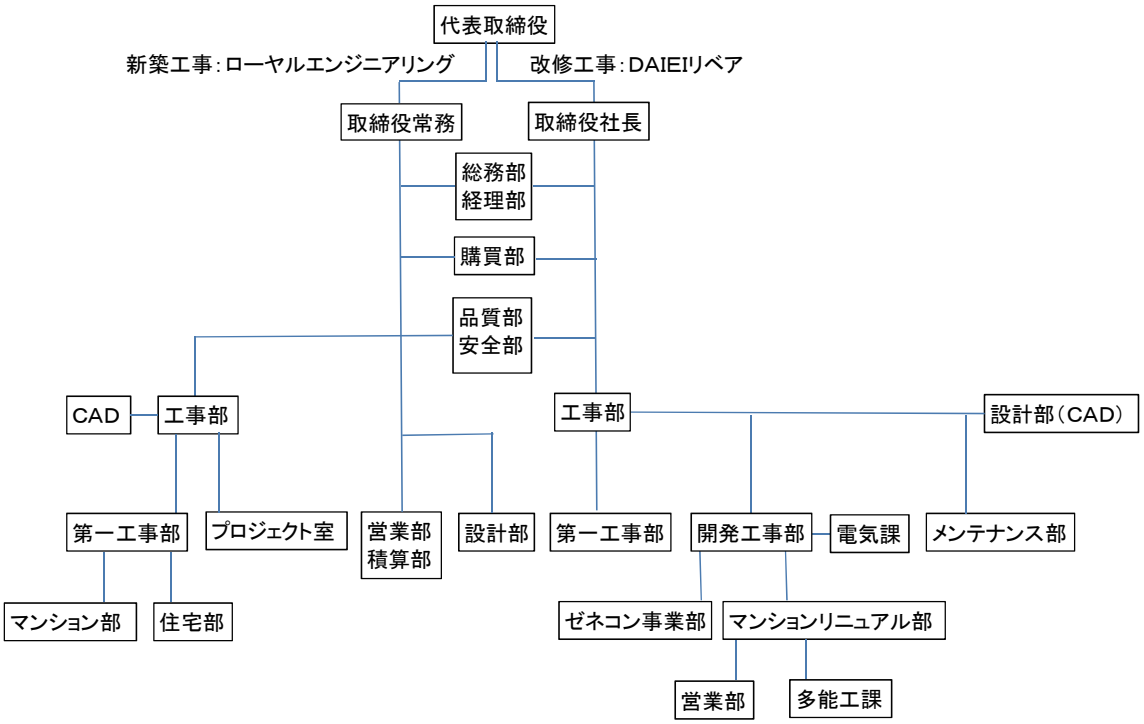
[215] 当時総合電機メーカーは、品質を一定水準に維持するために、各県に 1 社だけ「特定工事店」の契約をして、工場内で教育訓練を施し、現場に配置するということをしていたという。

[216] 「他人の駐車場の中にプレハブ小屋の事務所があって、外にキャビネットのトイレが置いてあって『えっ、ここなの』と思ったのが最初ですね。さすがにその時は心細くなったですけどね」と語っている。

れにより、図表 2-11-1 の通り、ローヤルエンジニアリングは、DAIEI リペアを含めたグループ会社を形成することとなった。

そこで本章では、ローヤルエンジニアリングと表記する際には、DAIEI リペアを含めたグループ全体を指し、ローヤルエンジニアリングのみを指す場合は、ローヤルエンジニアリング（単体）とする。

図表 2-11-1 ローヤルエンジニリングの組織図（旧エル・イー・ビルサービス）



資料出所：DAIEI リペア社 HP より。

2. 事業概要

ローヤルエンジニリングは、空気調和、給排水、換気、消防設備、建物に付随する設備などを担う会社である。同社は、建物の新築をする際に、空調設備の設置から、建物のリフォームやリニューアルまで担う。建物は最低でも 60 年持つように建築されるが、いずれはリフォームが必要となる。特に空調機などの同社が担当する設備は、20 年で取替えが必要になるという。同社が手掛けた建物は、大規模なものでは、御殿山の再開発、六本木のミッドタウンなどがあるが、メインはマンションやショールームなど、中規模な工事が多い。

ローヤルエンジニリング（単体）は新築の物件、DAIEI リペアはリニューアルという形で、同じ業務を担いながらも、会社間で棲み分けがなされている。このような棲み分けを行うのは、業務内容によって働く時間帯が異なるからである。新築の場合、建物の中に人がいないため、平日や休日に関係なく、朝から夕方にかけて作業ができるが、リフォームの場合、人のいない時間帯、例えば、夜間や土日という時間帯が中心となるからである。そのため下記

の図表 2-11-2 の通り、リニューアルを担当する DAIEI リペアは有給休暇を取得しづらい状況にある。

図表 2-11-2 有給休暇取得の状況（平成 21 年度）

ローヤルエンジニアリング（単体）		DAIEI リペア	
社員 21 名		社員 21 名	
有給休暇付与日数	722.5	有給休暇付与日数	602.5
平均有給休暇付与日数	34.4	平均有給休暇付与日数	28.7
有給休暇取得日数	101	有給休暇取得日数	92.5
平均有給休暇取得日数	4.8	平均有給休暇取得日数	4.4

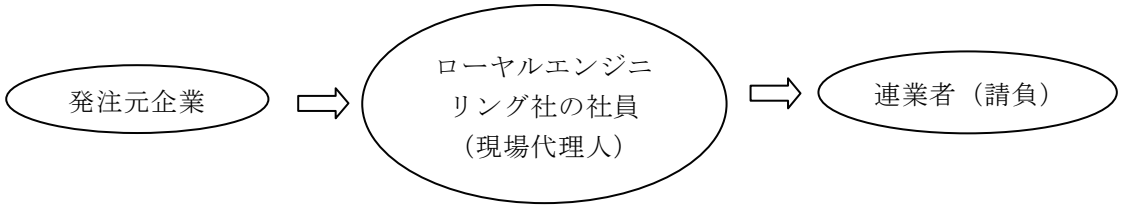
資料出所：ローヤルエンジニアリングの配布資料による。
注 1）上記は平成 21 年 4 月から平成 22 年 3 月のデータである。
注 2）平均の数値は社員数でそれぞれ除したものである。

3. 連業者の存在

同社のことを理解するうえで、もう 1 つ重要なことがある。それが連業者の存在である。連業者とは、ローヤルエンジニアリングの業務を請け負う職人の集団である。その関係を簡潔に示せば、図表 2-11-3 の通りである。連業者にとって、ローヤルエンジニアリングは、親会社のような存在となる。

それでは連業者の存在の重要性はどこにあるか。詳しくは後述するが、連業者は、ローヤルエンジニアリングが受注する現場において、実際に作業をする職人集団である。同社は、仕事の出来栄えで顧客の信頼を得て、次の受注仕事につなげる方針を持っているため、連業者は同社の経営にとって重要な役割を果たしている。そのため同社は、連業者を含め、「ファミリー」のように接しており、連業者との関係を非常に大切にしている。さらにその関係は同社の労使コミュニケーションの大きな特徴となっている。なお同社の連業者のなかでも、付き合いが長い主要な連業者がいる。同社は主要な連業者のことを、「基幹連業者」と呼ぶ。

図表 2-11-3 業務の担い手の流れ



資料出所：インタビュー調査より作成。

第 2 節　現場主義に根差す労使コミュニケーション

第 2 節では、ローヤルエンジニアリングの労使コミュニケーションを取り上げる。その特

徴は、本章のタイトルに示したように、現場主義に根ざしているという点にある。現場主義とは現場を重視する方針であるが、その方針は、社員とのコミュニケーションと連業者との相互の信頼関係の 2 つから構成される。以下では、それぞれについて取り上げていく。

1. 労使コミュニケーションの基盤

まず同社の労使コミュニケーションを支える基盤を説明する。その基盤とは、同社の経営理念とその基本的な考え方である。そのなかには、労使コミュニケーションに関わる内容が含まれているからである。ただしそうした理念や方針を持っていても、すぐにそれらが具現化されるわけではない。そのきっかけを与えてくれたのが、中小企業家同友会への参加である。

(1) 中小企業家同友会への入会

河原社長が中小企業家同友会に入会したのは、20 年ほど前（会社設立 10 年目くらい : 1992 年度）である。当時は会社を設立した当初からの目標である「5 年間で完工高 10 億」に向かって全社をあげて頑張っている時期であった。次第に業務量も増え、設立者の 4 人だけで業務をこなすことが困難となりつつあった。そこで同社は、ハローワークを通じて求人を行ったが、なかなか応募者が来ないという状態が続いた。さらに「せっかく採用しても、すぐに離職してしまう」とか、「社員が会社のいうことを聞かない」など、いわゆる採用難に陥ったのである[217]。そうした時に、中小企業家同友会が「共同求人」を実施しているのを知り、同社は参加することにした。

中小企業家同友会に参加してみると、河原社長は戸惑いを覚えたという。そこでは、「あなたは何のために経営しているんですか」、「どんな会社にしたいんですか」、「大切にしている価値観は何ですか」、「社員は会社のことをどのように考えていますか」など、社長が今まで考えていなかったことを聞かれたからである。しかしそういった点を 1 つ 1 つじっくり考えていくことで、現在の経営理念へたどり着いたという。

(2) 経営理念の基本的な考え方

ローヤルエンジニリングの基本方針は、下記の 6 点である。

1 つは、何のために経営をしているのかということであり、会社が目指すものを指す。同社は、それを「仕事を通じて自己実現と社会貢献そして自分と家族、社員とその家族、協力してくれる連業者の幸せの為」としている。ここに社員とその家族だけでなく、連業者の幸せも含まれる。詳しくは後述するが、この点が同社の労使コミュニケーションの根幹をなしている。

2 つは、どのような会社にしたいかということである。同社は、①優れた技術とお客さま

[217] 当時を振り返り、河原社長は以前勤めていた会社とあまりに状況が異なるため、大きなカルチャーショックを受けたという。

に心のこもったサービスの出来る会社、②社員が自分の会社と思える会社（クラブのような会社)、③人の輪を大切にし、社内が信頼で結ばれている会社の 3 点をあげている。同社は、顧客のみらならず、社員や社内の雰囲気も大事にする方針を持っている。この点は下記の 5 点目と関連性があり、どちらも社内の労使コミュニケーションに関わる重要な考え方である。

3 つは、社員に対する姿勢で、大切にしている価値観である。これは河原社長自身の価値観である。それは「鬼手仏心の姿勢」である。この言葉の意味は、「市場経済のなかでは、そのルールに従い行動するが、常に慈悲心を持ってあたる」という点にある[218]。同業他社との競争をしており、会社として売上を確保しなくてはならないため、仏心だけでは事業活動を展開していけない。鬼の手も必要になる。しかし河原社長は、上記の心を大事にしたいと考えており、それが「誠実な心と親切な技術、礼儀、規律、感動」を経営理念の基本的な考え方に組み込むことにつながっている。

4 つは、顧客、取引先、仕入れ先に対する基本姿勢である。顧客に対しては、「大手企業に劣らない技術を持って、お客様の営業上のパートナー、スタッフとしてなくてはならない存在となる」、仕入れ先には、「営業上の目的を同じくする当社のパートナーであり、第 3 社員」という姿勢を持つ。

5 つは、社員に対する基本姿勢である。これは会社が社員とどう関わるかを示す。同社は「会社の成長＝社員の成長」であり、「共に育ち、人生を共にするパートナー」と考えている。この考え方は、同社が社員教育に力を入れていることを示すものであり、後述するが、それは同社が目指す「自律型社員」の育成につながっている。

6 つは、地域社会や環境に対する基本姿勢である。地域に対しては、「地域の相談窓口（上下水道)、災害時にライフラインの復旧活動、地域に目的を持った活動への参加」、環境には、「業務を通して環境に優しい提案を第一に考える」という基本姿勢を持つ。

上記の 6 つの基本的な考え方の要点は、同社にかかわる顧客、社員、連業者、取引業者と良好な関係を構築し、地域社会に貢献するということにある。以下では、同社の経営理念を具体的に見ていく。

(3) 経営理念

同社の経営理念は、図表 11-2-4 の通りである。この経営理念は、2004 年 8 月 8 日に策定された。同社の経営理念のポイントは 3 点ある。

1 つは、チームワークの重視である。同社は快適環境を創り出すことで環境を整備する企業であり、事業活動を通じて、顧客の満足を引き出し、社会貢献を果たすことを理念に据えたのである。労使コミュニケーションという観点からすると、その上にある、「日本的心を持

[218] 三省堂「大辞林」によると、「外科医は手術のとき、残酷なほどに大胆にメスを入れるが、それは何としても患者を救いたいという温かい純粋な心からである」と説明される。アクセス日は、2012 年 3 月 7 日である。http://www.weblio.jp/content/%E9%AC%BC%E6%89%8B%E4%BB%8F%E5%BF%83

って」という１節が重要である。ここに、日本的経営を構成する要素の１つとしてあげられる「チームワーク」を大事にしたいという、河原社長の思いが込められている。

2 つは、全員参加型経営である。これは社員全員が経営に参画することを意味する。この理念は同社の労使コミュニケーションを語るうえで、重要なポイントなる。全員参加型経営という方針は、同社の HP において、社風の第１点目として紹介されている。この理念は、毎年開催される経営方針発表会（全社員が参加）の開催で実行されている。

3 つは、連業者の存在である。上記の理念の下に、「社員とその家族、そして目標を同じくする連業者の自己実現」という１行が添えられている。ローヤルエンジニアリングは、社員とその家族だけでなく、同じ目標を持つ連業者の自己実現を理念に入れている。なおこの連業者は、同社の仕事を請け負う職人集団であり、同社の社員ではない。その連業者の自己実現まで含めている点が、同社の経営理念の１つの特徴となっている。

図表 2-11-4 経営理念

経営理念

快適・環境・創造・会社

私たちは日本的心を持って
お客様の快適環境を創りだす事を通して地域社会に貢献する。

私たちは全員参加の経営を目指して
社員とその家族、そして目標を同じくする連業者の自己実現する。

資料出所：ローヤルエンジニリング配布資料より。

2. 社員とのコミュニケーション

(1) 従業員への権限委譲

①現場主義

現場主義とは、現場を重視する方針を指す。建設業界では、現場の社員を「現場監督」ではなく、「現場代理人」と呼ぶ。この呼び名には、現場の責任者であり、社名を背負っているという意味が込められている。

同社も現場の社員を「現場代理人」と呼ぶ。そこには河原社長の方針が貫かれている。その方針とは、会社に営業部を置かないことである。その根底には、「つくったもの（工事の結果）で信頼を得て、次のリピートに結びつける」必要があるという考えがある。それを実現するためには、1 つ 1 つの工事に手を抜けないことになる。さらに現場代理人は営業も兼ねており、顧客の予算を聞き、その工事の見積もり額を計算したうえで、現場代理人がその工事を受注するかどうかを判断する。現場代理人は、社長の代わりに営業を担当する。

このように現場代理人は、現場の責任者と営業職の 2 つの役割を担う。そのため、同社にとって社員の育成が非常に重要となる。同社は社員を「自律型社員」に育成する方針を掲げている。この方針は、会社の経営理念や方針に沿って、自ら判断できる人材を育成することを意味する。同社がこの方針を掲げる背景には、同社の経営戦略がある[219]。

河原社長によると、同社が大企業に対して存在感を示すには、「自律型の社員を育成していくことが 1 番良いことではないか」、「そういう優秀な社員をどれだけ育成できるかが、社長の力量ではないか」と考え、全社で取り組むこととした。つまり現場主義もしくは社風の 1 つである「権限委譲が進んだ職場」を実践するためには、自律型社員の育成が必要だということである。そこで以下では、自律型社員をどのように育成しているかを取り上げる。

②自律型社員の育成

自律型社員の育成には、人材育成プログラムが必要になる。それがマイスタープランと社内勉強会、一現場一工夫運動である。

・マイスタープラン

マイスタープランとは、同社における人材育成の基本方針である。このプランの目的は、3 つある。1 つは、ローヤルエンジニアリングが望む成長モデルと何を評価するかを明確にすること、2 つは、社員から見て、新入社員から部長職までのステップアップのビジョンだということ、3 つは、上司から見れば、部下育成のガイドラインである。

そこで図表 2-11-５をみると、勤続年数と役職を基準として、それぞれの段階に求められる項目が異なる。その項目には、共通、LE（ローヤルエンジニアリング：新築物件）と DR（DAIEI リペア：リユーアル）の 3 つがある。さらにそれぞれについて、（執）と（業）と（実）の 3 つがある。（執）は執務態度、（業）は業績、（実）は実力を指す。例えば、1 年終了時では、（執）には掃除や片づけ、挨拶ができることがあり、（業）には、仕事の順序立てや現場のルールの理解、作業員の名前や業者の役割の理解、（実）には、材料（主な使用材料）の理解や躯体図・平面詳細図・施工図の理解がある。なお図表 2-11-5 では、共通は 3 つの類型で示したが、LE と DR については、項目数が多くないため、1 つにまとめている。

共通の執務態度と業績をみると、勤続年数が増え、役職が高くなると、全体に占める割合が徐々に低下していく。その代わりに、その割合が増えるのは、共通の実力である。LE と DR は、主任や課長補佐になると、ほとんどなくなってしまう。このような仕組みになっているのは、同社の人事評価制度に対応させるためである。具体的には後述するが、勤続を積み、役職が上がるにつれて、実力が問われるようになっている。ただしマイスタープランの項目数と人事評価制度のウェートは一致しない。

---

[219] この経営戦略には、現場で社員が働くことにより、3 つのメリットが期待できることも含まれる。1 つは、顧客への思い（ニーズ）を理解でき、良いものが作れること、2 つは、仕事の理解が深まり、疎外感なく仕事ができる（能動的に仕事をすることで、顧客のことを好きになる）、3 つは、仕事を通じて社員が育つ（社内では、顧客が社員を育てるという）というものである。

ところでこのマイスタープランは、2012 年に改訂されたものである。それまでは入社 1～3 年という形で、身につける必要がある能力やスキル、資格が明記されていた。しかし人事評価制度の基準を明確にするよう、社員からの要望が出されたため、それに応じてマイスタープランも改訂することになった。その改訂内容は、社員が議論して決定した。一般社員（1～4 年終了時）については主任が、主任と課長補佐については課長が、課長・次長・部長については、社長が決定した。ただし河原社長の予想に反して、新しいマイスタープランは、これまでの制度よりも、かなり厳しい内容となった[220]。

図表 2-11-5 マイスタープラン

	1 年終了時	2 年終了時	3 年終了時	4 年終了時	主任	課長補佐	課長	次長	部長
共通(執)	3(23.1%)	2(16.7%)	1(6.7%)	1(9.1%)	1(6.7%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)
共通(業)	6(46.2%)	3(25.0%)	0(0.0%)	3(27.3%)	5(33.3%)	4(33.3%)	1(12.5%)	2(50.0%)	0(0.0%)
共通(実)	2(15.4%)	3(25.0%)	6(40.0%)	5(45.5%)	6(40.0%)	7(58.3%)	7(87.5%)	2(50.0%)	3(100.0%)
LE	1(7.7%)	2(16.7%)	4(26.7%)	2(18.2%)	2(13.3%)	1(8.3%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)
DR	1(7.7%)	2(16.7%)	4(36.7%)	0(0.0%)	1(6.7%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)
合計	13(100.0%)	12(100.0%)	15(100.0%)	11(100.0%)	15(100.0%)	12(100.0%)	8(100.0%)	4(100.0%)	3(100.0%)

出所：ローヤルエンジニリング社配布資料による。
注．LE はローヤルエンジニアリング（単体）を指し、DR は DAIEI リペア社を意味する。

・社内勉強会

設備業界では、業務を遂行するうえで、公的な資格の取得は不可欠である。河原社長によると、「エンドユーザーは資格で判断するため、資格を持っているかどうかが重要」だという。同社では、資格取得支援の一環として、月 2 回自主的に「社内勉強会」を実施している。この勉強会には 2 つの意味がある。

1 つは、講師も自社の社員であるため、様々な効果を期待できることである。勉強会は、講師役を主任クラスの社員が務め、教材を使って行われる。その内容は、1・2 級管工事施工管理技師や消防設備士などの試験に沿った座学を行っており、若手社員の資格取得を支援している。取得済みの社員が講師役を担うため、若手社員も気楽に参加できるほか、難しい箇所やわからない問題を一緒になって考えてあげられるという効果がある。さらに、こうした取り組みにより、社員間のコミュニケーションをスムーズに行えるという効果も期待できる。

2 つは、設備に関する知識を深めることである。社内勉強会では、メーカーの担当者に講師を依頼することもある。その場合、新商品の説明や IT 関連に設置する空調システムの技術的な数値検証・空調理論を勉強することもある。

[220] 「(マイスタープランの改訂を) やってみてびっくりしたんですが、厳しいんですよ、私が考えているよりも」という河原社長の発言による。

・一現場一工夫運動

工事現場では、提示された設計図に沿って現場を進行させていくが、それでも図面に記載されていない様々なことが起こる。現場担当者は、日々の業務を遂行するなかで、「もっと早く仕事を進めるためにはどうしたら良いか」や「どうしたらもっと合理的に現場を納められるか」といった様々な悩みを抱えているという。その疑問や悩みのなかから生まれる解決策が「知恵」であり、こうした「知恵」や「成功体験」を社員全員で共有し、会社の財産にしていこうという取り組みが、「一現場一工夫運動」である。この運動の意義は2つある。

1つは、この運動が会社の競争力の源泉となっていることである。同社は、「現場は生き物」であり、そのなかで実際に工事に携わる者にしかわからない「改善箇所」が必ずあると考えている。そこで同社は、実際に現場で仕事に従事する担当者が「コスト面」、「施工面」、「安全環境面」などについて自主的に考察し、工夫や改善点をシートにまとめ、技術発表会（1年1回開催）で発表させている。この発表会では、特に優秀なアイディアを提出した社員に対して、選考委員（会長・社長・顧問・部課長）による表彰（賞金5万円）が行われる。この場は、より良い現場を作るためのアイディアを出し合う場であり、その効果を社員全員で共有することで、同社の競争優位につながっている。

もう1つは、社員の教育訓練につながるということである。設備現場では、多くの社員が同様の悩みを抱えている。そのなかで編み出された工夫や解決策を共有することは、同僚のみならず、若手社員にとって、先輩社員が編み出した解決策を疑似体験する場にもなっている。

(2) 行動基準の策定

①行動基準の策定プロセス

ローヤルエンジニリング社にとって、経営理念と並んで、重要なものは行動基準である[221]。河原社長によると、行動基準は、河原社長にとって「会社の宝」であるという。この行動基準は若手社員たちが策定したからである。

同社は、会社の理念を基に、1995年から、行動指針の策定に取り組み、1997年に完成させた。その内容を表2－11－6に列記したが、実に50項目にも及ぶ。内容が広範囲にわたるのは、現場で働く社員が日ごろ業務に携わるなかで気づいたことを出し合ったからである。以下では、その策定過程をみていく。

行動基準を策定した背景には、1995年頃、同社が高い離職率を抱えていたことがある。当時は、「10年を過ぎてから、次の5年までの間で、27人入社して、27人が辞めた」、「早ければ、即日で辞めていく」というくらい、社員の定着率が悪かったのである。このように人の

[221] この他に、同社には「新行動基準」がある。行動基準を作成して随分時間がたったこともあり、マンネリ化が生じたため、1泊研修の際に、それを防ぐために、河原社長が入社1‐2年の社員に新行動基準を策定させたのである。その内容は、①快適環境は挨拶に始まり、挨拶で終わる、③育てよう！　自分と周囲、技術者魂を持とうの3点であるが、行動基準とのつながりはほとんどないという。

入れ替わりが頻繁であったため、社内のコミュニケーションが取れないという弊害が生じた。危機感を感じた経営陣は、その現状について、全員で話し合うこととした。その話し合いは河口湖で研修（1 泊 2 日）を行う形で実施された。泊りがけの研修を実施したのは、時間を区切ってしまうと、結論が出ない可能性があったからである。その話し合いは、深夜まで続くほど白熱した。河原社長曰く、「一旦会社を小さくしても良いから、とことん話し合って、とことん言って、大喧嘩して、最悪は解散しようという風に」なったのである。そして出された結論は、「こういう時こそ頑張ろう」ということでまとまった。

この結果、会社を存続することになったが、それでも社員が定着しないという問題は残されたままであった。そこで河原社長は、以前から面識のあるコンサルタントに助言を求める。このコンサルタントは、社内にプロジェクトチームを作り、1 年間じっくり取り組むことを提案する。プロジェクト名を社内で公募し、名称は「SU5」（Stage Up 5 Years：5 年間の中期計画）と決まった。そしてプロジェクトのメンバーは、現場の主力である入社 5 年目の主任クラスが選ばれた。

しかし主任クラスの社員は、このプロジェクトに前向きであったわけではない。プロジェクトに参加することは仕事であっても、それ以前に主任クラスは仕事（現場）を抱えていたからである。会議は夕方から始められたが、その時間に合わせて現場を離れることに抵抗感があったのである。下記は当時の最年少であった主任の発言である。

「最初の頃は嫌々で来ていたんですよ。集まらなくてはいけないということで、行っていました。仕事があっても、どちらかというと、仕事を曖昧にしてとかではないですけど、仕事を放って、わざわざ会議に行くのが嫌なタイプだったので、面倒くさいというか。現場で仕事があるのに。」

このような主任クラスの抵抗に対して、河原社長は、「いまやろうとしているのは、5 ヵ年計画なんだ。5 年たてば、お前たちは今の課長と同じ勤続年数になる。新入社員にとっての 5 年後は、今のお前たちだ。だから今の主力となっている、現場主任をやっているお前たちがいないと、やっぱり駄目なんだ。」と必死に説得した。

こうして主任たちの協力を得て、プロジェクトは 1995 年から始められた。プロジェクトは主任会議で進められた。上記の河原社長の発言の通り、プロジェクトの目的は 5 ヵ年計画の策定にあったが、そこでの議論は、行動基準の策定にまで及んだ。それは主任クラスのなかにも、社員が定着しないということが会社の喫緊の課題であると認識されたのだと考えられる。同会議は 1 年以上の時間を費やし、計 27 回開催された。河原社長は、同友会の会議に出席するために、一度会議を欠席したものの、主任は誰も欠席しなかった。なかには風邪をひくものも出たが、その社員は「鼻血を出しながら、ソファーに寝そべりながらも」参加し

たという。主任たちはこのプロジェクトに情熱を注いだのである。

そして行動基準を発表することとなった。その際に1人の社員が、「これは俺たちが作ったんだ」と胸を張って発表したという。この発言を聞いた河原社長は、「そんな風に捉えているのだ」と驚きを思えたものの、同時に「やって良かった」と感じた。社員の成長を感じられた瞬間だったからである。また社員にとっても、貴重な体験となった。それまでローヤルエンジニアリングは社長のものだと思っていたが、この取り組みを通じて、「自分たちの会社だ」という実感を持てたからである[222]。

同社は、若手社員を中心に、会社の危機的状況に取り組んだ結果、社員の成長と社内の一体感を生み出すこととなった。この行動基準の策定の取り組みは、同社に全員参加型経営が定着する礎となったのである。

②行動基準の内容

図表2-11-6では、同社の行動基準を類型化して表示している。行動基準は50項目におよぶため、できる限り、類型ごとに整理し、内容を簡潔に示すこととした。

項目は資源、行動、人間性・態度、職場、接客の5項目である。資源とは、同社が事業活動を行うために必要な資源であり、行動とは、同社の社員として取るべき行動を示す。人間性・態度は、社員として持つべき心構えや考え方を示す。経営とは、企業経営にかかわることであり、職場とは、職場全体に関係する項目を指す。接客とは、現場でサービスを提供する際に心得ておくべきことである。

同社の労使コミュニケーションに関係する項目（図表2-11-6の太字の部分）を取り上げると、同社の方針や社風に合致する内容になっていることがわかる。例えば、資源にある「成長」は、自律型社員の育成につながるものであり、行動にある「思いやり」と「あいさつ」は、会社と社員の関係を念頭に置いた内容であり、経営理念の基本的な考え方の5点目に合致するものである。経営の「利益」は会社の安定と社員とその家族の幸せを意味し、経営理念の2点目に合致する。職場には、「チームワーク」と「現場」がある。前者は社員全体の助け合いであり、労使コミュニケーションの前提となる一体感を醸成するものである。後者はまさに現場主義そのものを指す。

[222] その場に立ち会ったコンサルタントは、当時の状況について、「今まではね、河原社長の会社だと思っていたというわけです。ところがその3年間で我々の会社だという実感を持てるようになったと。その時に行動基準がでてきたわけですよ」と語っている。『株式会社ローヤルエンジニアリング社30年、株式会社DAIEIリペア合併10年の歩み』による。

図表 2-11-6 行動基準

項目		内容（要約）
資源	アイディア	窮地に追い込まれた時に出るもの。
	感動	生きている証。
	努力	小さな成功の積み重ね。
	大切な心	大切な心＝感謝の心。
	ピンチ	何かを変える最大のチャンス。
	信用	努力の積み重ねと行動の積み重ね。
	成長	**会社：社員が育つこと、社員：技術力を磨き、お客様から信頼を得ること。**
	問題	改革のチャンス。
	コストダウン	持っている技術力の表現。
行動	**おもいやり**	**相手の立場で考えること。**
	あいさつ	**コミュニケーションの基本。**
	覚える	経験していることは覚えている。
	時間を守る	時間は命。
	実行	実行が伴わなければ 0 である。
	責任逃れ	「どうしましょうか」と聞くこと。
	ダメな人	チャレンジしない人。
	まねる	良いことはまねる
	働く	自己実現、社会貢献、生活の基本。
人間性・態度	すなお	「すみません」が口から出ること。
	出来る	人はやろうと思えば必ず出来る。
	出来ない	やろうと考えない人、1 人でやろうとする人、今までのやり方で考える。
	出直し	間違ったと思ったら未練を残さない。
	プラス思考	くよくよしないでチャンスと思うこと。
	不平不満	視野が狭くなり、自分のポジションがわからなくなると発生する。
	前向き	いつも燃える心意気を持つこと。
	身勝手	自分なりのやり方に固執すること。
	無理	「やりたくない」に見える。
経営	赤字	罪悪。
	会議	誰もが必ず一度は発言する場。
	会社の使命	社会、職場、個人に存在する。
	会社の魅力	工場履歴と人によって作られる。
	管理	良い状態を維持継続すること。
	規則	会社を働きやすくするルール。
	報告	会社組織の血液。
	利益	**①会社の安定、②社員とその家族の幸せを生み出す。**
	連絡	信頼されるための第 1 歩。
	仕事	①スポーツ、②能動的に向き合えば、より多くの仕事ができる。
職場	上司	上司は人事担当者、教育担当者である。
	リーダー	自らの役割を果たし、部下とうまくやれる人。
	チームワーク	**社員全体で助け合う。**
	現場	**会社の生産拠点。**
接客	お客様	一番大切な人。
	お客様第一主義	プロとしてお客様の利益になる提案をする人。
	技術	ニーズを一番簡単で最も良い方法で実現する能力。
	サービス	本当のサービスは心である。
	クレーム処理	相手の人と一緒になって対応を考えること。
	判断基準	相手に勝つより一歩下がって負ける方が正しい判断につながる。
	電話	目に見えないお客様に対する営業活動。
	わが社の顔	お客様に最初にお会いした人と最初に電話に出た人。

資料出所：ローヤルエンジニリング社配布資料による。
注 1. 実際の行動基準は前編と後編に 25 項目ずつ分かれているが、筆者が上記のように、5 つの区分に類型化した。
注 2. は**太字**の箇所は労使コミュニケーションに関わる項目を指す。

(3) 情報公開：全員参加型経営の実践

これまで同社には現場主義という方針があり、それを実践するために、社員への権限委譲や社員の育成が行われていることを説明した。しかし現場主義を実践するには、情報公開が必要である。権限を与え、考える能力を備えても、判断するための材料（情報）が必要になるからである。

①全員参加型経営の背景

会社の方針として、全員参加型経営が明記されたのは 2004 年である。この方針は、もともと河原社長が抱いていたものである。

河原社長がこうした方針を持つにいたったのは、ベトナム戦争がある。この戦争では、最新鋭の装備を持ち、大規模な軍隊を持つアメリカが、予想に反して負けたとされる。当時から河原社長には、「最新鋭の機械を使い、多くの兵士を投入したにもかかわらず、なぜこういう結果になったのだろう」という疑問が常にあったという。この疑問に対する河原社長の回答は、「アメリカには大義名分が無く、ベトナムには民族独立という、わかりやすい目標があったからではないか」ということであった。ここから会社として明確な方針を持つとともに、社員と共有できる目標を立て、家族の応援を得て、社員と一致団結していくということの必要性が生じたのである[223]。

さらに上記の話は、同社が置かれている状況に重なる。同社と大企業を比較した時に、企業規模という点で大きな差異が生じてしまう。しかし河原社長は、同じ土俵に立って 1 対 1 で戦えば、「全部うちが（大企業の社員に）勝つから」と社員を鼓舞している。大企業の社員は部分的なことを考えていれば良いが、中小企業の社員は企業全体のことを常に考えなくてはならないからである。同社の社員は、「いま利益がどれだけあり、今年の会社の方針でいくと、どのくらいにまでなる」ということを考えながら、仕事をしている。社員 1 人 1 人がそういった自覚を持つことで、同社の社員が現場で発揮する力は、大企業の社員のそれを上回るということである。

こうしたことから、同社は社風との 1 つして、「全員参加型経営」を打ち出すこととなった。そしてその実践の 1 つが経営計画発表会である。

②経営計画発表会

同社の経営計画発表会は、毎年 2 回開催される。この発表会では、経営理念を学ぶだけでなく、業績報告も行われ、会社がどのような状態であるかについて、全社員が共有する場である。

同社は 2012 年 12 月 17 日に『2012 年度 LE・DR 決算・中期計画・2013 年度方針発表会』を開催した。その発表会では、2012 年度の活動報告（総務部、各種委員会、社員会等の担当

[223] 同社の設立記念日はベトナム戦争が終結した昭和 57 年 10 月 8 日である。

社員)、第 7 期中期 3 カ年計画（2012 年～2015 年）の発表（河原社長)、ローヤルエンジニアリング（単体）の報告（業績報告と 2013 年度の方針発表　部長)、DAIEI リペア社の報告（業績報告と 2013 年度の方針発表　部長)、講評（コンサルタントや会計士）の 5 つの柱で構成される。

具体的には、総務部からは、経費節減の必要性と取り組み状況、復興支援の取り組み、人財ポートの利用状況が報告された。各種委員会の報告では、技術委員会、安全委員会、周年行事委員会（LE：30 周年と DR 合併 10 周年の事業）報告、周年行事委員会報告、リフレッシュ休暇プロジェクト報告、社員会報告が行われた。その後河原社長が、第 6 期（2008 年～2010 年度）の総括及び到達点を含め、第 7 期の中期 3 カ年計画を報告している。ここで強調されていたのは、同社の仕事が新築物件からリニューアルにシフトしていくことである。ローヤルエンジニアリング（単体）と DAIEI リペアの報告では、2012 年度方針の実施状況、部門方針評価と反省点、今期の重点課題が説明され、2013 年度の方針が報告された。

こうした情報を全社員で共有することもさることながら、社員が役割分担を決め、発表会の企画や運営を担っていることが重要である。つまり同社の全員参加型経営とは、会社情報を共有するだけでなく、普段一緒に仕事をする機会の少ない社員と会議の企画や運営に携わることで、社内の一体感を醸成し、全員参加型経営を体験する（実践する）場である。

(4) 問題点抽出カードの活用：社員の発言機会の拡大

同社は、会社の問題点の抽出を試みた。同社には、各部のミーティングや個人面談等のコミュニケーションツールがあるものの、社員の意見がなかなか出てこないため、問題点抽出カードが導入された。このカードは無記名式となっており、社員が日頃問題だと感じている点が出されている[224]。下記の図表 2-11-7 は、労使コミュニケーションに関わる項目を記している。問題点抽出カードには、問題点のほかに、その原因や対策、対策時に懸念されること、具体的な改善策とその実施状況が記述されている。

図表 2-11-6 には、労使コミュニケーションと関連性のある項目を取り上げている。これによると、現場で働く社員が有給を習得できていないこと、また人事評価がどのように行われているのかが不透明であることが指摘されている。

前者については、社員 1 人の現場において、担当者が休暇を取りたくても代わりの人材がいないことが原因として指摘され、必要な対策として、チーム完結型への転換があげられている。しかしチーム完結型にすると、1 つの仕事に携わる人数が増え、それは請負単価にはね返ってしまう。その結果として、顧客から請負単価が高いと不満が出る可能性がある。そこで小さいグループを作り、各自が 1 つの仕事を担当しながらも、別の社員がその仕事のサポートをしていけば、グループ内では自分の仕事（主担当）とサポートという体制が取れ、

[224] 表 2－11－6 に記した問題点以外にも、「大事なことが周知も無いまま決められている」、「残業が多い」、「現場数が多く電話代がかさむ（携帯手当が足りない)」等の問題点が指摘されている。

工期内でも、柔軟に休みが取れる。また顧客にとっても、負担する人件費は主担当の社員だけで済むため、追加で人件費を負担する必要はない。こうしてこの方法を推進するために、節目休暇プロジェクトを設置し、その解決に乗り出したのである。その活動は、『リフレッシュ休暇プロジェクト』と改称され、工事と工事の間（社内では節目と呼ぶ）に休暇を取得できるようにすることを目的としている。2012 年度の活動では、同社の取引先企業である未来工業株式会社（岐阜県安八郡）を視察している。この企業は、日本で一番休暇が長い（休みが多い）会社と言われており、その会社を研究することとしたのである。その取り組みの成果を、DR リペア社の外勤社員の年次有給休暇の取得状況でみる。2008 年の取得日数は 11 日、取得率は 2.1%であったが、2012 年の取得日数は 86.5 日、取得率は 16.4%に改善されている。また 1 人あたりでみても、2008 年の取得日数は 0.6 日、取得率が 0.1%であったが、2012 年には、取得日数は 5.1 日、取得率は 0.9%に改善されている。

後者については、評価基準が明らかにすることが指摘され、評価基準の策定が対策として盛り込まれている。しかし評価者によって基準が変わってしまうことが懸念事項としてあげられたため、詳しくは第 3 節で取り上げるが、同社は、新しい人事評価制度を策定し、評価基準を明確に、年 2 回のヒアリングの中で検証するとともに、評価者訓練に取り組んでいる。

図表 2-11-7 ローヤルエンジニアリングの課題への取り組み

抽出された問題点	起因	必要な対策	対策時に懸念されること	具体的な改善策	実施状況
内勤にくらべて、現場は有給が取れない。	代わりの人がいない。	自己完結型からチーム完結型にする。	客先から請負単価が高くなると不満が出る。	小さなグループ制にする。	節目休暇プロジェクトを作り、検討中。
どのように評価しているのかわからない。	評価基準を明らかにする。	評価基準を策定する。	評価者によって基準が変わる。	評価基準をオープンにし、年 2 回のヒアリングのなかで検証する。	評価基準を策定し、評価者訓練を行う。

資料出所：ローヤルエンジニアリング「2012 年決算発表会」により。

3. 連業者との相互の信頼関係

(1) 基幹連業者との長い付き合い

ここではローヤルエンジニアリングと連業者の関係に着目する。同社と連業者は非常に良い関係を構築してきた[225]。それを示す具体的なエピソードがある。

バブル期に、東京ドームや東京芸術劇場など、大型建設のラッシュが起こった。上記の大型の建築物はあらかじめオープンの時期が決定されているため、工期は絶対に守らなくてはならない。また景気が良かったこともあり、より良い労働条件を求めて、労働者の流動性が激しく、業界全体として、人手不足の状態が続いていた。そしてそれに伴い、人件費（請負

[225] ある連業者は、同社の 30 周年を記念して作成された DVD のなかで、「監督者（現場代理人のこと）と職人がうまく連絡調整ができるし、意思疎通ができると思うから、言いたいことが言えると思う。そういう意味で、結構まとまりがあると思う」と述べている。

単価）が高騰し続けていた。河原社長によると、当時の職人の単価は「病院の夜勤と同じ金額（1 日 5 万円）であった」というほど、高い水準にあった。しかしこうした状況のなか、同社が連業者に支払う単価は 3 万 5 千円が限度であった。そのため連業者たちが離れていくことも考えられたが、一部の業者を除き、連業者たちは同社を離れなかったという。それは、他社の仕事を請けてしまうと、ローヤルエンジニアリングの仕事を請けにくくなってしまうからである[226]。

河原社長は、連業者の気持ちに報いるために、割に合わない仕事とわかっていても受注し、連業者に仕事を請け負ってもらうことで、本人と家族の生活を保障しなくてはならないと考えている。以下は、インタビュー調査での河原社長の発言である。

「基幹（連業者）になっている人たちは（他社の仕事を）やらない。だからその代わりに、彼らとその家族の生活保障をしなくてはいけない。」

「究極的にいうと、連業者が生活に困らないように、本来は取る必要のない仕事をとったりします。連業者を食べさせなくてはいけないから。」

連業者は、河原社長の思いを汲んで、良い仕事をすることで同社を支えなくてはならないという自覚を持っている。なお下記は、同社の 30 週年と DAIEI リペア社の合併 10 周年を記念して作成された DVD のなかで、同社と連業者との関係を質問されたことへの連業者の回答である[227]。

「やっぱり自覚をしていかないと。自分たちが今度はローヤルを守っていかないと。下請の職人としてね。自分たちが失敗したら、会社の顔をつぶす事になる。そうじゃなくやれれば良いと思う。」

このように、河原社長は連業者とその家族の生活を保障し、連業者は仕事の出来栄えで応え、次の受注につなげるという形で、相互に信頼関係が構築されている。

また上記のほかに、ローヤルエンジニアリングには、連業者との良好な関係を両者の関係を示す取り組みが行われている。同社の HP によると、安全祈願、忘年会[228]、安全大会など、社内の行事に連業者を招いて合同で実施し、家族ぐるみの付き合いをしている。多いときは、

---

[226] ローヤルエンジニアリングの連業者のなかで、最も付き合いの長い K 設備の社長によると、「他の企業の仕事を請けたら、ローヤルの仕事に戻れなくなってしまう」と

[227] この DVD はローヤルエンジニリング社の 30 周年感謝会で配布されたものである。株式会社ローヤルエンジニアリング・株式会社 DAIEI リペアあゆみ編集委員会が平成 23 年度に製作している。正式なタイトルは『株式会社ローヤルエンジニアリング 30 年・株式会社 DAIEI リペア合併 10 年の歩み－全員参加の経営を目指して』である。

[228] ローヤルエンジニアリングは、2012 年 12 月 21 日に忘年会を開催している。その場には、基幹連業者をはじめ、同社に関わる人たちが招待された。同社の社員はその企画と運営を担当し、招待客をもてなしていた。

参加者が 100 人を超える。また詳しくは後述するが、河原社長は連業者の跡継ぎ（2 代目）を対象として 2 世会を結成し、同社の若手社員と交流を持ったり、河原社長自身も、2 世全員の結婚式に出席したりするなど、連業者と良好な関係を保つために、あらゆる取り組みをしている。それだけ同社にとって、連業者の存在と彼らとの関係は重要であることを物語っている。

(2) 請負単価の切り下げ

近年の工事単価の切り下げを受けて、ローヤルエンジニアリングも、連業者の請負単価の切り下げに踏み切る。2011 年の 4 月に、河原社長は連業者 30 人（30 社程度）を集め、請負単価を 20,000 円から 16,000 円に切り下げることを伝える。既述の通り、同社の連業者は、バブル期にもっと割の良い仕事があったにもかかわらず、ずっと同社の仕事のみを請け負ってくれた仲間である[229]。その連業者たちに請負単価の切り下げをお願いするということは、河原社長にとって、苦渋の決断だったはずである。それでも連業者たちは、文句を言わず受け入れたという[230]。その理由は 2 つ考えられる。

1 つは、ローヤルエンジニアリングは、連業者の請負単価の切り下げに最後まで踏み切らなかったからである。ローヤルエンジニアリングは、社長自身を含め、役員、部課長、主任、一般社員の賃金や賞与を削減するなど、あらゆる対応策をとっていた。同社は最後まで連業者の請負単価の切り下げに踏み切らなかったのである。河原社長によると、「他社に比べると、（請負単価の切り下げは）随分遅かった」という。そして連業者はそのことを知っていたのである。

2 つは、連業者による状況把握である。工事現場は頻繁に変わるため、その現場で全く面識のない業者と一緒に仕事をすることもある。その現場において、職人同士で情報交換をすることがある。その情報交換を通じて、他社の連業者の状況を知ることで、連業者は業界の状況を把握している。

このように会社と連業者との信頼関係は、長い付き合いのなかで構築され、厳しい状況を互いに乗り越えることで、より深まっていったのである。

(3) 連業者会議

ローヤルエンジニリングでは、基幹連業者が参加する連業者会議を 2 ヶ月に 1 回開催している。この会議では、事故例や作業が効率よく進んだ例、最近の業界の動向などを説明し、基幹連業者と情報を共有する目的で設置された。この会議は、これまでローヤルエンジニリ

---

[229] バブル期に配管職人の日当が 5 万円になったが、当時、同社は 3.5 万円までしか支払えなかったという。そのため連業者が 5 万円を支払ってくれるところに行ってしまうことも考えられたが、他社に流れたのは 1 グループだけだったという。多くの連業者は残ってくれたのである。

[230] この会議に出席していた K 設備の社長によると、「河原社長に言われたら仕方がない」という雰囲気があったという。

ング（単体）と DAIEI リペアのそれぞれに設置され、別々に開催されていたが、今後はリニューアルの業務の増加が見込まれるため、合同で行うこととなった。

なお河原社長はこの会議に出席していない。連業者から意見が出なくなってしまうからである。他方で河原社長は、現場から出されるアイディアの重要性を理解しているため、連業者会議の開催頻度を高めるよう、社員に指示をしている。

またこの会議では、基幹連業者がローヤルエンジニアリングに対して、意見や要望を出すことは可能である。会社の説明内容に対する質問のほか、「もう少し受注を増やして欲しい」等の要望がだされることもあるという。ただし多くの業者は発言することはないようである。そのため同会議は、基幹連業者への説明会という色彩が強い。

(4) 2 世会

①2 世会の目的

2 世会とは、基幹連業者の跡取り（2 世）で構成される会である。この会は、河原社長が多能工化を推し進めるために設置した。2 世を対象にしたのは、年齢の高い現連業者たちは、新たに他の分野を学ぶことに抵抗感を覚える可能性がある。河原社長によると、2 世たちは若者が多く、勉強する意欲があり、また親方（自身の親）とはライバル関係にあることから、親の事業を引き継ぎながらも、同じことをするだけでは駄目だという意識も持っているという。河原社長は、そうした 2 世たちを集め、孤立させることなく、多能工化に取り組んでいったのである。

2 世会の活動は連業者会議と同様、事故例や作業が効率よく進んだ例、最近の業界の動向などの情報共有のほか、連業者の跡取りの人材育成機能も担う。なお現在では、連業者の世代交代が進み、また 2 世が 30 代中心になり、1 人で現場を担当したりするようになったため、2 世会は休止状態である。ただし下記の発言の通り、2 世会は連業者の後継者育成に寄与した。

連業者 O 氏（30 周年記念 DVD より）

「2 世会、頑張っているよ。仕事を色々教えたけど、俺なんかよりバリバリ動くようになっちゃってさ。もう邪魔だといわれるくらいだからさ。今は『(2 世に）危ないからどいて下さい』と言われる。」

②多能工化とその効果

同社の多能工化とは、1 人の職人が担当する作業範囲を拡大し、1 つの職場に携わる職人の人数を削減することである。この多能工化を実行することで、作業別に職人を配置する必要がなくなり、工事の短期化とコスト削減を実現できる。

そこで多能工化のメリットを確認したい。表 2－11－8 では、標準的な施工と多能工化の施工を比較している。後者は、全社にくらべ、施工職種やのべ施工職種は減少するだけでな

く、作業員数や作業日数、作業時間も少ない。つまり連業者の多能工化に成功すれば、ローヤルエンジニアリングに工期の短縮とコスト削減がもたらされる。また同社の HP によると、作業員数を抑制することで、リニューアルの場合、各住戸に出入りする人数を減らすことにつながる。これによって、顧客に喜ばれる（顧客満足度が向上する）だけでなく、施工職種を減らすことで、緊急事態に対応しやすくなる。

マンションの 1 室の壁の中の水道管から漏水が発生した場合、①壁を解体し、漏水個所の確認をする（大工）、②漏水個所の配管補修を行う（配管工）、③壁下地貼りをする（ボード工）、④クロス貼りをする（クロス工）という 4 つの手順が必要となる。その結果、4 つの職種の作業員を集めなくてはならない。その日に全ての業種が揃えば 1 日で作業は終了するが、1 業種でも揃わないと、2 日にわたる工事になる。

この場合、多能工化の範囲が問題となる。1 人の連業者が複数の職人の仕事を兼ねると、連業者間で仕事の取り合いになってしまうからである。同社のいう多能工化とは、ちょっとした作業をこなせるレベルの話である。例えば、配管工の職人が数枚のタイルの貼り付けを行うというものである。お風呂のタイルを全て貼り付けるのであれば、専門の職人を呼ぶが、数枚ならば、わざわざ職人を呼ぶ必要はない。顧客にとっても、人の出入りが少ないほうが好ましい。また数枚のタイルのために呼ばれても、職人はお金を取りにくいという。それならば、連業者には 1 日分の作業量のある現場の仕事を与えるほうが、顧客、ローヤルエンジニアリング、連業者にとって良いということである。

表 2－11－8　排水更新化工事の作業人員比較例（1 世帯当たり/20 世帯マンション）

項目	標準作業員の施工	多能工作業員の施工
施工職種	10 職種	3 職種
のべ施工職種	18 職種	7 職種
作業員数	25 人	18 人
作業日数	8 日	7 日
作業時間	65 時間	51 時間

出所：株式会社ローヤルエンジニリング／株式会社 DAIEI リペア社『会社案内』より。

(5) インフォーマルな信頼関係の構築

連業者との信頼関係は、インフォーマルな関係によっても支えられている。インフォーマルな関係の構築とは、仕事を離れ、プライベートでの付き合いを指す。プライベートの付き合いも、長い付き合いの中で、社員と連業者との間で構築されている。

基幹連業者のなかでも、最も同社と付き合いの長い K 設備[231]の社長によると、現在の部長、

[231] K 設備は、河原社長が独立する前に勤めていた会社の工事を請け負っていた。河原社長が独立する際に、声をかけられ、ローヤルエンジニアリングの連業者となった。

次長クラスの社員が若手だった頃は、連業者たちが現場で彼らを鍛えたという。その社員たちが現在部長や次長になり、今では現場をまとめたり、連業者に仕事を割り当てたりする立場になった。そして部長や次長クラスの社員は、2 世が同じ現場で働きながら、2 世を鍛えたりするとともに、個人的に付き合ったりするようになった。

2 世会のメンバーである K 設備の工事部長によると、次長クラスの社員と家族同士で食事をしたりするなかで、仕事以外の相談にも乗ってもらうことがあるという。こうしたプライベートの付き合いを通じて、何でも言いやすい関係を構築している。工事部長によると、その関係は「ファミリー」という。

つまり現在の連業者と同社の社員との関係は、世代を超えて、連業者が育てた社員と 2 世会のメンバーへと引き継がれていく。こうした関係を構築し、それを保持することは、会社と連業者の間に一体感を醸成し、相互の信頼関係を強固なものにしていく[232]。そしてこの信頼関係によって、ローヤルエンジニアリングも連業者も、仕事の面でメリットを享受することになる。

連業者について言えば、ミス無く、仕事の出来栄えが良ければ、仕事を切れ間なく回してもらうことができる。また事前にいつ頃この現場の仕事が終わると、社員に伝えておけば、それまでに仕事を用意してくれるという[233]。ローヤルエンジニアリングからすれば、ミス無く、仕事の出来栄えが良い連業者を優先的に活用すれば、次の受注につながりやすくなる。営業部をおかず、仕事の出来栄えで、次の受注につなげようという同社の方針を考えれば、これは自然なことである。なお下記は K 設備の社長と工事部長の発言である。

連業者⇒ローヤルエンジニアリング

「我々は仕事の出来栄えっていうか、自慢じゃないですけど、ミスのない仕事をやってきていますから。ローヤルとかリペアからみれば、任せて安心という、それが信頼。」

ローヤルエンジニアリング⇒連業者

「まわりに連業者がいっぱいいるなかで、やっぱりすぐ仕事がバンバン入ってくるじゃないですか。そこの業者は空いているのにとか、こっちの業者は空いてしまっているけど、でも（うちは）全然空かせてくれないというか、『もう次行くよ』みたいな。』

「あと（仕事を）選ばせてくれるとか。どこどこをやるけど、どこがいいかって（聞いてくれます）。」

---

[232] 工事部長は特にかわいがってくれるある工事部長に対して「お世話になっている社員（工事部長）のために頑張りたいという意識が強い。その人を上に上げるために頑張りたい。それがローヤルのためにもなるし、自分のためになる」と言うほど、信頼を寄せている。

[233] ただし K 設備もこうした関係を築いているために、ローヤルエンジニアリングの期待に応えようと努力をしている。例えば、水漏れが発生した場合、真っ先に電話がかかってくるという。他の業者は断ってしまうが、K 設備は必ず駆けつけるという。そういう電話が深夜にかかってくることもあるが、それでも断ったことはないという。これが連業者の中でも、K 設備が大事にされるのである。

4. 労使コミュニケーションの効果

ここでは、同社がコミュニケーションを図ることでどのような効果を得ているのかを取り上げる。その効果は 3 点である。

1 つは、良好な労使コミュニケーションを図り、維持することは、経営の安定化と連業者の生活の安定につながる。ローヤルエンジニアリングは、営業部を置かず、工事の結果（出来栄え）で次の受注を得るという方針を持つため、会社経営の基礎の部分を、連業者に委ねていることになる。具体的には、腕の良い業者が離れてしまえば、仕事の出来栄えが保障されず、工事を受注できず、同じ顧客から次の工事を受注できなくなってしまう。逆にその業者との間に良好な関係を構築することができれば、同社は顧客と良好な関係を築くことになり、次の受注を期待できる。それは同社の経営を安定化させるだけでなく、連業者が切れ目無く仕事を請け負えることにもつながる。このように、同社と連業者との間に良好な関係を構築し、それを保持することは、同社の経営の安定と連業者の生活の安定につながる。

2 つは、社員のモチベーションの向上である。特に DAIEI リペアは、深夜や休日に作業をすることがあるため、現場を抱える社員は休みが取りにくい。そうした課題は、問題点抽出カードを通じて出された。同社は、残業の抑制と年次休暇取得の促進を実現するために、「節目休暇促進プロジェクト」（現リフレッシュ休暇促進プロジェクト）を発足し、取り組んでいる。同プロジェクトでは、仕事の進め方や休暇のとり方の工夫、先進事例（未来工業株式会社）の視察が行われた。こうした取り組みにより、仕事と家庭の調和が促進されれれば、社員の健康管理への貢献だけでなく、社員のモチベーションの向上にもつながると考えられる。

3 つは、自律型社員育成への貢献である。上記の 2 点と同じく、問題点抽出カードを通じて、同社は人事制度の改訂にも取り組んでいる。そこで同社は、執務態度評価、業績評価、実力評価を 3 つの柱とした人事評価制度の整備に取り組み、またこの制度をマイスタープランとリンクさせることで、インセンティブを与え、より一層人材育成に力を入れている。その効果は、会社が目指す自律型社員の育成につながっていく。

このような労使コミュニケーションによる成果は、会社の経営を安定化させるとともに、現場社員のモチベーションを向上させるとともに、連業者とのスムーズな連携をも生み、現場の作業効率を高めることにも寄与している。

第 3 節　雇用・労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1　昇進・昇格

同社の役職は、主任、課長代理、課長、次長、部長となっているが、主任までは、同一の勤続年数で昇進する。課長代理になると、同期の間で 1 年程度の差が生じはじめ、課長になると、リーダーシップが重視され、年齢や勤続年数は関係なくなるという。同社が管理職にリーダーシップを求めるのは、既述の通り、現場の管理者という立場で連業者と仕事をするからである。社員や連業者からの信頼を得て、作業がスムーズに進めることができるために

は、何より現場で信頼を得る必要がある。そのため同社では、管理職の評価については、社内の評価よりも、顧客からの評価のウェートを高くしているという[234]。昇給は毎年 4 月に実施される。

2　賃金制度

同社の社員は給与に満足しているとは言い難いが[235]、中小企業大学校から送られてくるデータと比較をすると、その平均よりも満足度は高いという。その理由は、2 つ考えられる。

1 つは、比較的高い水準の賃金を支払っていることである。河原社長は、賃金に対する満足はなかなか得られるものではなく、ある一定水準の賃金を支払っていれば良いと考えている。その考え方を実践することで、社員の満足度もそれなりに得られているだろうということである。

2 つは、賃金に対する説明である。河原社長は、社員に対して賃金を説明する際に、同社の賃金と中小企業振興公社が出す給与水準に関するデータと同社の賃金水準を比較するという。

(1) 基本給

同社は新築からリフォームまで手がけることから、同一の建物に対して長期的に関わる可能性が高い。そのため業務の継続性という観点から、同社は社員の長期勤続を奨励している[236]。具体的には、同社の賃金には年齢給と勤続給が組み込まれており、上記の方針が賃金制度に反映されている。さらに勤続給の目的は、顧客のニーズを理解し、社員にそれを形にして欲しいという期待も込められており、同社が「お客さんの心をちゃんとつかむ」とか、「職人たちにきちっとしたことを伝える」など、経験に裏打ちされる要素を重視することにある。この年齢給と勤続給は、基本給の 4 割程度を占める。

これ以外には、職能給がある。この部分は、年齢が一定年齢に達したら、昇格するというものではなく、「仕事に意欲的に取り組んで成果があげられるような人」を昇格させるための制度である。具体的には、この国家資格を習得している、その資格をいくつ持っているか、さらには技術系の社員が多いため、熟練的要素が加味される。この職能給は基本給の 6 割程度を占めるという。

このように同社の基本給は、能力に関するものが 6 割、年齢などによって自然に増えるもの（家族手当などを含む）が 4 割という体系になっている。平均給与は、平成 21 年度で、ローヤルエンジニアリング（単体）で約 31 万円、DAIEI リペアは 32.7 万円となっている。

---

[234] 社内で良いという評判よりも、顧客から「この人でお願いします」という評価を重視するのである。

[235] 会社として実施しているわけではないが、毎年大学などからアンケート調査実施の依頼が来るため、その際に賃金などに対してどう思っているかを聞いているという。その結果は、賃金に対してあまり満足していないことが明らかとなっている。

[236] 同社の定年年齢は 70 歳である。このことからも、長期勤続を重視していることがわかる。

図表 2-11-9 平均給与

ローヤルエンジニアリング（単体）		DAIEI リペア	
平均給与水準	309,480 円	平均給与水準	327.391 円

資料出所：ローヤルエンジニリング社配布資料による。
注）上記のデータは平成 21 年度のものである。

(2) 賞与

同社の賞与は 6 月と 12 月の年 2 回支給される。賞与は基本給とは異なり、成果を反映するという性格を持つ。その仕組はグループを単位に設定された目標を達成したかどうかである。例えば、1,000 万円の利益を上げる目標を立て、当該グループが稼いだ利益額が 1,100 万円であった場合、その 100 万円の 1/3 は会社に内部留保として残し、1/3 は納税のために使い、残りの 1/3 は期末賞与としてグループに配分される。そのため期末賞与は社員によって金額は 15 万円程度の差が出るという。2012 年当時、期末賞与が支給されない社員はいないかったため、全体的に、毎年目標を達成していることがわかる[237]。具体的な賞与額は、図表 2－11－10 に示した通りである。ローヤルエンジニアリング（単体）は、社員の期末賞与が 26 万 8 千円で、年間では約 110 万円である。役職者の期末賞与は 70 万円弱、年間では 185 万円である。DAIEI リペアは、社員の期末賞与は 15 万 5 千円、年間で 100 万円弱である。役職者の期末賞与は 26 万 6 千円であり、ローヤルエンジニアリング（単体）の社員並みであるが、年間では 160 万円を超えている。

図表 2－11－10 ローヤルエンジニアリングの賞与額（平成 22 年度）

	平成 22 年度の期末賞与	平成 22 年度賞与額（6 月＋12 月）
ローヤルエンジニアリング（単体）	社員：268,000 円（34 歳） 役職者：689,000 円	社員平均：1,102,000 円 役職者平均：1,850,000 円
DAIEI リペア	社員：155,000 円（29 歳） 役職者：266,000 円	社員平均：981,000 円 役職者平均：1,614,000 円

出所：ローヤルエンジニアリング配布資料より。
注 1. 役職者は次長以上のリーダーを含む。（ ）内の年齢は、社員の平均年齢である。

(3) 各種手当

同社の手当は、社員が退職するまで毎月支給される。同社には、通勤手当（全額支給）、資格手当、家族手当、住宅手当、携帯手当がある。家族手当は、配偶者が 14,000 円であるが、子どもについては改定を行った。これまでは 1 人目が 7,000 円、2 人目 5,500 円、3 人目が 5,000 円であったが、改定後は、1 人目が 5,000 円、2 人目は 5,500 円、3 人目が 8,000 円となった。子ども手当の総額が 17,500 円から 18,500 円まで増え、その配分は子どもが多いほど、多く

[237] 同社の期末賞与は、DAIEI リペア社が 10 月、ローヤルエンジニアリング（単体）が 9 月となっている。ちなみに同社は賞与を封筒に詰めて、現金で手渡ししているという。

の手当額をもらえるようになった。その改定には、できるだけ子どもを出産し、育てるように仕向ける狙いがある。住宅手当は、地域が指定されるものの、20,000 円が支給される。

資格手当も改定された。手当を支給する資格を整理し、その対象を業務に必要なものに限定したことである。河原社長によると、なかには資格をたくさん取得する熱心な社員がおり、その情熱を業務に直結する資格を習得するようにすることが、改定の目的であるという。

図表 2-11-11 には、新しい資格手当を示している。それまでは、20,000 円、7,000 円、5,000 円、3,000 円の 4 段階で設定されていたが、改定後は、20,000 円、5,000 円、3,000 円、2,000 円の 4 段階になっている。また資格手当を改定する過程において、手当額が減額されたものもあれば、手当の支給対象でなかったものが支給対象となったり、逆に支給対象だったものが、その対象から外されたりしたものもある。ただし共通するのは、難易度の高い資格になるほど、手当額が増える仕組みになっていることである。

既述の通り、同社では、マイスタープランによって、勤続年数や役職段階で必要な資格が設定されており、さらに社内勉強会を開催し、資格取得を推進している。この制度にも、同社の方針が貫かれており、資格取得を促す仕組みがある。

図表 2-11-11 資格手当

手当額	資格
20,000	技術士、1 級建築士
5,000	1 級管工事施工管理技士、1 級電気工事施工管理技士、建設経理事務士 1 級、消防設備士甲種 1 類
3,000	空調設備士、衛生設備士、2 級管工事施工管理技士、2 級電気工事施工管理技士、1 級電気工事士、建築経理事務士 2 級
2,000	給水装置技術者、排水装置技術者、2 級電気工事士、建築経理事務士 3 級、消防設備士甲種 4 類

資料出所：ローヤルエンジニリング配布資料より。

3. 人事評価制度

同社は 2012 年に人事評価制度の改訂に取り組んだ。新しい人事評価制度は、図表 2-11-12 の通り、執務態度評価、業績評価、実力評価の 3 つの評価で構成され、役職段階に応じて、ウェートが異なる。執務態度は、一般社員の評価全体の 6 割を占めるが、主任・課長代理になると 3 割に減り、課長・次長・部長では 0 になる。業績評価は、一般社員では、評価全体の 2 割、主任・課長代理では 4 割、課長・次長・部長では 5 割に増える。実力評価は、一般社員の評価全体の 2 割、主任・課長代理は 3 割、課長・次長・部長は 5 割を占める。全体的な傾向としては、一般社員は執務態度評価が重視されるが、上位の役職になるにつれて、業績評価と実力評価が重要になってくる。

評価者は河原社長であるが、河原社長は将来的に評価を直属の上司に任せたいと考え、現在評価者訓練に取り組んでいる。以下では、評価内容について説明していく。

執務態度評価は、規律性、積極性、協調性、責任性の 4 つで構成される。執務評価の設定については、同社は全社員を対象にアンケート調査を実施し、同社の行動基準に照らし合わせながら、それぞれの要素で大切な点を 3 つ程度上げてもらった。それを社員にまとめてもらい、最終的に幹部社員が 10 項目程度に整理した。その内容は、積極性では、「自ら進んで行動する」、「改善策を考え提案する」、「業務知識・技術を向上する」などがあり、自己評価と上司の評価が書きこむようになっている。各評価項目は、4 段階（◎：定められたことが守れた、○：ほぼ守れた（1～2 度守れず）、△：あまり守れなかった、×：ほとんど守れなかった・守る気がない）で評価される。この結果が、年 2 回の賞与に反映される。

業績評価では、マイスタープランと目標面接制度が活用される。マイスタープランは、既述の通り、同社の育成プログラムである。勤続年数や役職段階に応じて、必要なスキルや能力、資格の取得が明記されたものである。このプランと会社の中期 3 カ年計画に基づいて、個々人の単年度の目標が立てられ、年 2 回[238]（6 月と 10～11 月）の面接（面接者は直属の上司）によって、業績評価が決まる。業績評価の結果は、年 2 回の賞与に反映される。

実力評価は、①基本、②課題対応、③対人対応の 3 つの要素で構成され、またその内容は役職によって設定されている。課題対応では、一般社員が「理解力・段取り力」、主任・課長が「判断力・調整力」、課長・次長・部長が「決断力・当活力」が問われる。対人対応では、一般書社員には「判断力・調整力」、主任・課長代理には「折衝力・指導力」、課長・次長・部長には「交渉力・統率力」がある。なお基本は、一般社員も主任・課長代理も、課長・次長・部長も、知識と技術が評価要素となっている。この評価結果は、昇給と昇格に反映される。

図表 2－11－12　人事評価制度におけるウェート

職責呼称	一般社員	主任・課長代理	課長・次長・部長	合計	反映の仕方
A・執務態度評価	60	30	0	90	賞与（年 2 回）に連動
B・業績評価	20	40	50	110	賞与（年 2 回）に連動
C・実力評価	20	30	50	100	昇給・昇格に連動
合計	100	100	100	300	－

出所：ローヤルエンジニアリング配布資料より。

4　36 協定の締結と就業規則の変更

同社の 36 協定は、社員会（LE 会と DR 会）の代表と締結している。同社は 1990 年頃のバブル期に 36 協定を締結し、労基署に提出した。従業員過半数代表者は、業務の一番きつい工事部から、現場を 1 人で担当できるようになった中堅社員が選ばれるケースが多いという。

[238] 同社の決算が 12 月であるため、その時期から逆算して、目標面接は 6 月と 10～11 月となっている。ただし業績の数値が無くても、目標は立てられるため、河原社長はそれぞれの時期を早めようと考えている。

任期は2年であり、次の会長は前会長の年下の社員という形で、同一の社員にならないよう配慮がされている。会長の人選は総務が行い、その結果は会議で発表される。

同社は就業規則を労働基準監督署に以前から提出している。就業規則を届け出る際の従業員過半数代表も社員会の代表である。調査当時（2011 年)、同社は就業規則の変更に取り組んでいたが、就業規則は全社員に関わることであるため、社員全員を集めて議論をした。就業規則の変更したのは、最近訴訟が増えており、同社の就業規則が、そうしたケースに対応できていないことが指摘されたからである。主な変更点は、給与体系や人事評価制度である。

第4節　まとめ

現場主義とは、現場を重視する考え方である。この現場主義こそが、同社の労使コミュニケーションの特徴である。こうした特徴を有するのは、①同社の生産拠点は建設現場であり、社員の60～70%がそこで働くため、全社員が一堂に会する機会が少なく、日常的にコミュニケーションがとれるわけではないこと、②現場の作業は、請負業者である連業者に任せており、同社が良いサービスを提供するためには、連業者との関係が重要になることが理由である。したがってこの現場主義は、社員とのコミュニケーションと連業者との相互の信頼関係の構築の2つで構成される。

社員とのコミュニケーションでは、権限委譲、行動基準の策定、情報公開、問題点抽出カードの導入が行われた。同社では、現場の社員を「現場代理人」と呼ぶ。この言葉は、現場の社員が責任者（監督者）であると同時に、社長の代わりに営業も兼ねることを意味する。こうした役割を社員が果たすには、社員への権限委譲が必要になる。だからこそ同社は、社長の代わりに、工事を請け負うかどうかを決定できるよう、現場の社員に権限を委譲している。さらにいえば、社員に権限を委譲するためには、情報公開と人材育成が必要になる。いくら権限を与えても、判断するための材料が必要となるからである。同社は、全社員が参加する経営計画発表会において、会社の業績や次年度の方針などを伝えている。

人材育成では、同社は自律型社員の育成を掲げている。自律型社員とは、会社の経営理念や行動基準に沿って、自主的に行動する社員を指し、まさに現場代理人の役割に合致する。そうした社員を育成するために、同社はマイスタープランと社内勉強会を設けている。マイスタープランは、社員のレベルに合わせて、求められる能力やスキル、必要な資格などを設定した育成プログラムである。同社はこれと評価制度をリンクさせることで、社員に成長へのインセンティブを与え、人材育成に力を入れている。資格の取得については、社内勉強会が対応する。これは自主的な勉強会であるものの、先輩社員が講師を努めるため、勉強のしやすさだけでなく、社員間のコミュニケーションの促進につながっている。

連業者との関係では、長い付き合いのなかで、相互に信頼関係を構築している。連業者は、バブル期に同社の請負単価が相場より劣っていても、さらに同社が2011年に同社が請負単価の切り下げに踏み切っても、連業者はローヤルエンジニアリングを離れなかった。河原社長

は、そうした連業者たちに対して、連業者とその家族の生活を守るために、割に合わない仕事でも受注したり、2 世会を立ち上げ、連業者の後継者を育成し、連業者の保護に努めたりしている。また連業者は、ミス無く、良い仕事をすれば、ローヤルエンジニアリングは、その連業者に優先的に仕事を回すことで応えている。さらにこうした関係は、プライベートの付き合いを通じて、さらに強固なものとなる。こうして、長い年月をかけて河原社長と現連業者との間に信頼関係は構築され、その関係は、連業者の世代交代が進んでも、中堅社員と2 世会のメンバーに着実に受け継がれている。

同社には労働組合はないが、現場主義に根ざした良好な労使コミュニケーションが図られている。建設業界では、工事単価が下がり続けるなど、厳しい状況が続いてきたが、そうしたなかでも、同社は、会社、社員、連業者との間に信頼関係で支えあい、良好な労使コミュニケーションによって､経営の安定化と連業者の生活の安定､社員のモチベーションの向上、社員への人材育成の推進などの成果を享受している。ここに同社の労使コミュニケーションの経営資源性が発揮されている。自社の社員のみならず、連業者を含めた、ローヤルエンジニアリングの労使コミュニケーションは、同業他社のみならず、多くの企業の模範となるであろう。

【ローヤルエンジニアリング提供資料】

『30 周年記念 DVD：株式会社ローヤルエンジニアリング 30 年・株式会社 DAIEI リペア合併 10 年の歩み－全員参加の経営を目指して－』（株式会社ローヤルエンジニリング・株式会社 DAIEI リペアあゆみ編集委員会　2011 年）

『会社案内』

『各種配布資料』

第 12 章　経営品質から始まる労使コミュニケーション
―田中電子の事例[239]―

第 1 節　はじめに

本章では、田中電子株式会社を取り上げる。企業概要については後述するが、同社は、①携帯電話の市場の飽和、②社内のコミュニケーションが取れていないこと等の経営課題を抱えていた。危機感を抱いた社長は、1 ランク上の企業に成長するためには何が必要なのかを考え、2003 年に経営品質の導入に踏み切った。経営品質とは、経営全体の質を問うものであり[240]、その観点から、同社の経営全体の検証と見直しがなされた。その過程において、いくつか課題が指摘され、その 1 つに社内のコミュニケーションが含まれていたのである。こうした特徴を有するため、本章のタイトルを「経営品質から始まる労使コミュニケーション」とした。

具体的な分析に入る前に、同社の労使コミュニケーション上の課題を整理しておきたい。それが下記の 3 点である。

第 1 に、同社の店舗がエリアごとに点在することである。同じ会社の店舗でありながら、各店舗は過度に競争意識を持っており、“縄張り意識”が強く、協調（協働）関係が構築されていなかったという。そのため業績の良い店舗は、業績の良くない店舗に対して、「自分たちが食べさせている（他の店舗の従業員を養っている）」と考えている節があった。つまり販売店の従業員の帰属意識は、店舗＞会社だったのである[241]。これに対し、専務は「誰から給料をもらっているのだ」と考えており、会社は上記の“縄張り意識”を改善する必要性を感じていた。同社は、経営品質導入を機に、店舗中心から会社中心の意識へと転換させることとしたのである。

第 2 に、本社と店舗の従業員構成の差異である。本社は、男性正社員で総合職が多く配置されるのに対し、店舗は女性一般職、契約社員、パート・アルバイトという構成になる。本社にくらべ、店舗は女性比率が高く、雇用形態も多様である。こうした従業員構成の違いは、従業員間の意識の差異を生み出す。そのため同社は、店舗運営をスムーズに行うために、性別や雇用形態の違いを超えて、従業員間で意思疎通を図ることが重要となる。

第 3 に、従業員の意識を改善する必要性である。その対象は、店舗の従業員である。同社が従業員に対して、健康診断の受診を勧めても、それに応じなかったり、結婚をしても、市

---

[239] 田中電子株式会社の調査は、3 回実施している。第 1 回調査は 2011 年 1 月 28 日、第 2 回調査は 2012 年 2 月 1 日、第 3 回調査は 2013 年 3 月 1 日に実施している。応対者は、第 1 回調査は富樫専務、第 2 回調査は富樫専務、経営品質推進課課長 K 氏、元従業員過半数代表者である T 氏の 3 人、第 3 回調査は富樫専務、経営品質推進課課長 K 氏である。特に断らない限り、上記の調査結果を基に執筆している。大変お忙しい中、調査にご協力いただいた皆様には記して感謝を申し上げる。

[240] 早稲田大学経営品質研究所編著（2006）p.2 による。なお日本における経営品質が導入された経緯等については、岡本（2003）を参照されたい。

[241] ただし店舗の従業員が悪いわけではない。以前同社には、エリアごとに、競わせて業績を上げるという仕組みがあり、そうした意識を助長していた側面があったからである。

役所に届け出なかったりする等、モラルの低い従業員への対応に手を焼いていた[242]。また併売店（複数の通信会社の携帯を販売する店舗のこと、PC サテライトともいう）についていえば、近年店舗数が半数程度に減少しており、従業員は仕事に対する取り組みがはっきりせず、信頼関係を構築しづらい状態が続いたという。そのため店舗従業員の意識を改善するためには、会社の方針や経営に関する情報を伝達したり、各自が何を考えているのかを把握したりする必要があった。

このように同社は、①店舗運営の円滑化、②会社としての一体感の醸成、③社員教育（意識改革）の必要性の 3 つの課題を抱えていた。これらは会社経営の課題であり、労使コミュニケーションに関わる問題でもある。こうした課題を含めて、御社の経営を転換させる契機となったのが、経営品質の導入である。

第 2 節　企業概要

1　事業内容

田中電子は、もともと船舶用音声信号処理装置（秘話装置）という特殊な機械の設計・製造・販売を担うメーカーであった。しかし 200 海里問題、さらには北洋漁業、特に鮭・鱒問題により漁業全体が月明かり的な産業になってしまい、業種転換を迫られることとなった。その当時、商工会からの紹介があり、同社は携帯電話の販売業に進出することとした。

同社は、現社長と専務（T 氏）の 2 人で興した企業である。携帯販売事業に参入した当初は、携帯電話の価格が 1 台 40 万円ほどしていたため、修理やメンテナンス業務があるのではないかと考えていた。しかし携帯電話は機種変更という形で、修理をせずに、新しいモデルに変えていく状況になってしまったため、同社は販売に特化していくことになった。現在では、携帯電話の販売が売上全体の 99%のウェートを占める[243]。

2　店舗の形態

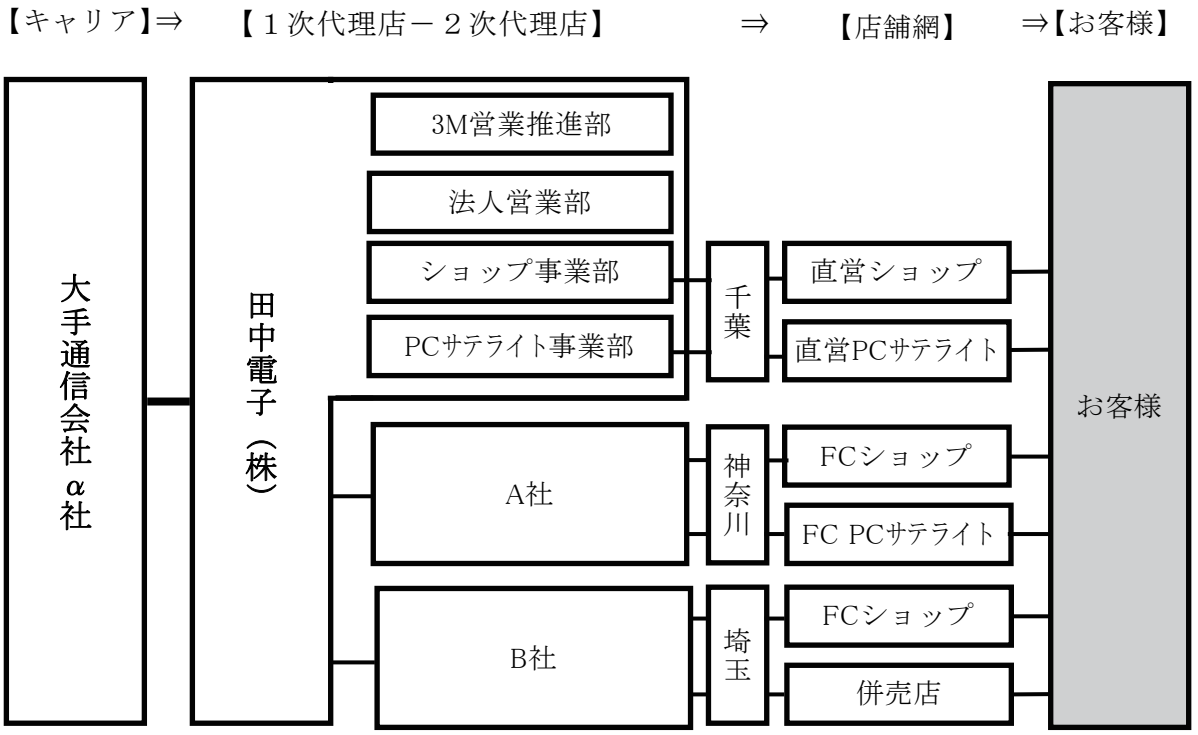
同社の店舗数は、平成 22 年 6 月 30 日現在 34 店舗である。店舗には、キャリアショップ（特定の通信会社のショップのこと）と併売店（PC サテライト）の 2 つの形態がある。

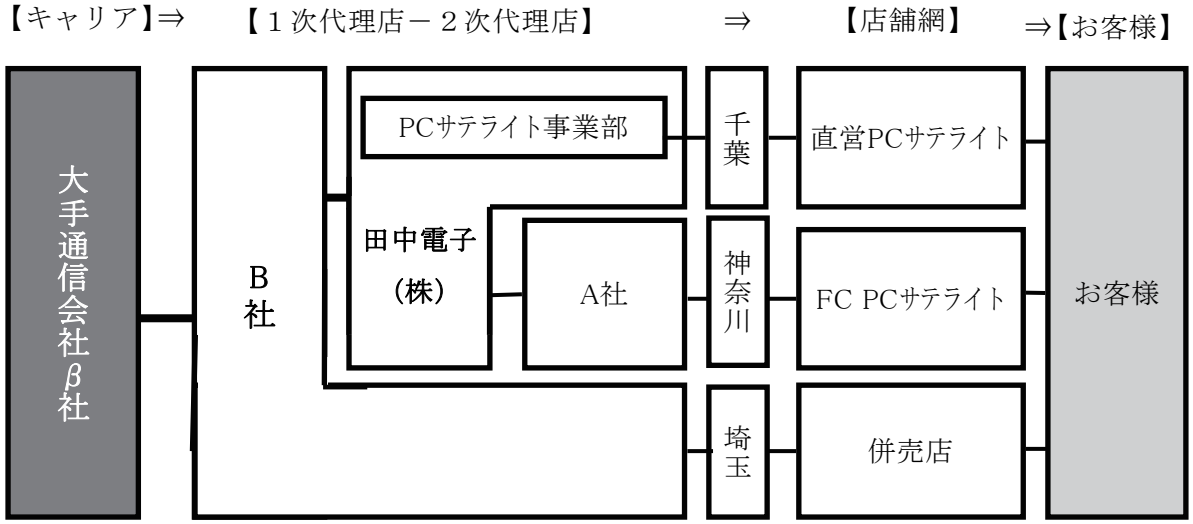
キャリアショップのキャリアとは通信業者を指す。同社のキャリアとは、大手通信会社α社になる。このタイプの店舗は、アフターサービスと拡販を目的として運営されており、主な業務は、新規受付、機種変更、料金収納、故障対応等である。さらにキャリアショップは、大手通信会社α社の代理店として店舗運営を任され、その会社の商品のみを扱う。店舗で働

[242] 2000 年代前半は、携帯電話がバブルに近い状態になった時期であり、当時は正社員を募集しても応募がなく、フリーターで募集すると、応募があったという。当時の携帯業界に興味を持つ人からすれば、正社員として働くよりも、アルバイトやフリーターで働くほうが魅力的であった。そうした事実から推測しても、当時の応募者の就業意識が高いとは言えなかったと考えて良いであろう。

[243] なお同社は現在でも秘話装置の修理は担っているという。

図表 2-12-1 業界全体図





※FC…フランチャイズ

資料出所：田中電子株式会社配布資料による。

くスタッフは田中電子の社員であるが、大手通信会社α社のスタッフとして振る舞うことが求められる。店舗運営は、大手通信会社α社の主導で行われるからである。その代わりに、スタッフの研修、業務に関わる費用負担、機材の付与、顧客の誘導等の費用は、大手通信会

社α社が負担をする。このタイプの店舗は現在13店（直営9店舗、FC4店舗）存在する。

併売店[244]は複数のキャリア（田中電子の場合は、大手通信会社β社と別の通信会社）の携帯電話を取り扱い、新規受付や機種変更の業務に特化する店舗である。キャリアショップとの差異は、出店を代理店（田中電子のこと）の意思で決められること、料金の収納や故障受付はできないこと、スタッフの動員の仕方（田中電子の社員だけではない）にある。このタイプの店舗は、田中電子からは1店舗につき2名の社員を配置し、残りは携帯電話各社から「ヘルパー」という形で配置される。その人数は平均で3人程度になる。なおこのPCサテライトは一時期50店舗ほどあったが、現在では21店舗（直営店舗：13店舗、2次代理店：8店舗）に縮小している。

3　従業員構成

同社の従業員数は、調査時点（2011年）では、約100人（派遣やパートを含まない）である。主な配置先は、本社と各店舗である。

本社の人員は男性の総合職（マネージャー以上）が多いが、店舗の主な業務は、携帯電話の販売とその事務手続きになるため、事務処理能力に長ける女性一般職（店舗スタッフから店長まで）が多い。同社全体の女性比率は6割程度になるが、キャリアショップに限ってみるとその比率は高くなる。例えば、1つの店舗の従業員数は7名とすると、同社は防犯（社員と職場の安心・安全のため）という観点から、各店舗に2人は男性を配置するようにしている[245]。そのため7人中5人が女性ということになり、店舗の女性比率は7割強となる。

ところで同社の各店舗には、非正規雇用も配置されている。非正規雇用には、契約社員、パートが含まれる。店長は店舗の全従業員のシフトを作成する。契約社員は、キャリアショップでは、正社員になる前段の試用雇用と位置づけられる。その理由は、正社員に採用しても、いざ入社してみると、外から見た仕事内容と異なるという理由で辞めてしまうことがあったからである[246]。そのような事態を避けるために、入社後3カ月だけは契約社員として雇用し、できるだけ早く正社員化している。また並売店では、派遣労働者として勤務していた者を同社の従業員として雇い入れることをしている。しかしその際に店舗の異動を希望しなかったため、契約社員にしたという。

パートは、育児休業を終えて復帰する際に活用されることがある。本人は健康であっても、子どもの体調が悪化した等によって、勤務途中に退勤することがあるからである。このような場合、職場の要員数が減り、残された従業員に不満がたまる可能性がある。そこで定時で

---

[244] 社内では、併売店のことをPC（パーソナル・コミュニケーション）サテライトという。同社の屋号になっている。この屋号には、併売店をキャリアショップの衛星的な位置づけようという意図が込められている。

[245] 顧客の中には、色々な理由をつけて従業員を脅したりする者がいるためである。同社が社員に対して実施したアンケート調査には安全性という項目があるが、男性社員がいるときは90%前後になるが、男性社員が不在だった時期には、安全性の項目が70%台にまで下がったことがあるという。

[246] 外から目に見える業務は、業務全体の1割程度であり、業務の多くは事務作業が占めるという。

退社するために、復帰後は、あえてパートを選択することがある。なおパートの時給は、1,000円前後である。

第3節　経営品質導入から始まる労使コミュニケーション

ここでは同社の労使コミュニケーションを取り上げる。既述の通り、同社は各店舗がエリアごとに点在しているうえ、各店舗では多様な人材を活用しており、従業員間のコミュニケーションを図ることが困難な状況にある。さらに同社には労働組合がないため、全従業員が集まって議論する機会もない。そうした環境であるからこそ、同社では複数のツールを用いて、従業員全体の意見を把握しようと努めている。

まず田中電子が具体的にどのような状況にあり、それが経営品質の導入等によって、どのように変わったのか、そのうえで労使コミュニケーションを中心にどういった取り組みがなされているか、最後にこうした取り組みの成果はどうなのかという3つの柱で展開していく。

1　経営品質導入以前の状況

(1) 経営品質導入の経緯

経営品質協議会は、バブル崩壊後の1993年に、顧客満足経営に先進的な大手企業20社の幹部が集い、これからの顧客満足経営のあり方を検討する「研究会」が設置され、顧客価値と経営システムをどのように結びつけるかという重要なテーマを掘り下げることから始まった[247]。同社は、2003年からこの取り組みを始め、2004年から千葉県経営品質賞に初申請を行っている。これ以降、毎年申請を行い、2006年度と2009年度に「千葉県経営品質賞」の奨励賞を、2010年度には優秀賞を受賞している[248]。

この活動に取り組み出したのは、同社がこれを契機に社員全員で会社を少しずつ変えていこうと考えたことによる。同社の「経営品質報告書」（平成22年）p.1によると、「携帯電話業界は、激しい変化の中にも成熟期に入ってきた。当社の規模も100人を超えるようになり、千葉県内では、トップクラスの販売代理店に」なり、同社は「事業の拡大ということと共に、納税・雇用の促進が社会に対する貢献であることを強く感じ」、経営の更なる質的向上を目指すこととしたのである。

ただし経営の質的向上を目指す方針を決めても、すぐに取り組むことができるとは限らない。そこで経営品質と同社の接点を明らかにする必要がある。同社が経営品質に取り組むきっかけとなったのは、ちばぎん総合研究所のコンサルティングを受けたことにある。同社は2003年から同研究所とコンサルタント契約を結び、その過程で経営品質を紹介されたのである。

---

[247] 現在では、（公財）日本生産性本部が継承している。

[248] 同社の「経営品質報告書」（平成22年11月19日）pp.2-3及び千葉県経営品質協議HP(http://cqαc.jp/prize/2009.html および http://cqαc.jp/prize/2010.html）より。

同研究所が作成した企画書（「コンサルティング企画書」）p.2 によると、経営課題として、①経営理念・経営ビジョン・経営戦略・経営計画の策定と浸透、②顧客の声の収集強化、③エリアマネージャー等の経営幹部の人材育成、④エリアマネージャー等の経営幹部間のコミュニケーション強化、⑤店舗運営能力の強化が指摘されている。そして上記の 5 つの課題の克服策が 7 つ記されている。そのなかに、「日本経営品質賞の理解」と「千葉県経営品質賞へのチャレンジ」があった。日本経営品質賞は、経営革新のツールとして非常に有効であると記され、千葉県経営品質賞へのチャレンジが提言されていたのである。

さらにその企画書には、経営品質のメリットとデメリットが記されている。それを示したのが、図表 2-12-2 である。これによると、経営品質のメリットは、経営上の問題の把握がしやすくなる、経営改善を図りやすくなる、経営改善活動を通じて人材育成ができる、社内コミュニケーションが図られることで組織力の強化につながる、社員のやる気につながる等が指摘されている。他方でデメリットでは、日々の業務が圧迫される、コストがかかる、経営品質賞を受賞すると、社長や幹部が講演で忙しくなることの 3 点があげられている。

総じて言えば、同社が経営品質を導入することによって得られるメリットは大きく、そうした取り組みのなかで、経営課題を克服することが期待されたと考えられる。

図表 2-12-2 経営品質賞チャレンジのメリット・デメリット

メリット	デメリット
自社の経営について、それなりの経営の専門化（ママ）が定期的にチェックしてくれるので、自社では気付かない経営上の問題点の把握がやりやすくなる。	通常の業務以外に経営改善活動を行うことになるため、日常業務が圧迫される（特に 9 月、10 月）
自社の経営について、継続的な経営改善活動を行うとともに、年 1 回それらの活動をペーパーにまとめることになるので、その過程において、経営幹部や社員が色々と気付くことにより、経営改善が図れる。	教育コストや経営品質賞申請にコストがかかる。（教育コスト：セルフアセッサーの要請　一人当たり約 25 万円。経営品質賞申請コスト　約 30 万円）
全社ベースで経営改善活動を行うことになるため、その活動を通じて学習や相互啓発が行われ、人材育成が進む。（経営全般について考える必要性が求められるため、特に経営幹部の人材育成に有効である）	（千葉県・日本）経営品質賞を受賞すると、社長や経営幹部が講演等に引っ張り出される。
経営改善活動を通じて社員間のコミュニケーションが強化されるため、組織力の強化が図れる。	－
（千葉県・日本）経営品質賞を受賞すると、社員が多少言い（ママ）気分になるかもしれない。	－

出所：株式会社ちばぎん総合研究所（2003）『コンサルティング企画書』より。

(2) 従業員意識調査

①従業員意識調査の概要

従業員意識調査は、2003 年にちばぎん総研のコンサルティングのなかで実施され、この調査を契機として、現在でも年 2 回（8 月と 2 月）行われている。2003 年当時は無記名で行わ

れたが、現在では記名式で実施されている[249]。この調査では、まず各社員に封書でアンケート票が配布され、社員が記入した後に、本社に送られ、集計が行われる。質問や不満がある場合は、上長が直接会って話を聞く。その全データは、「本社会」において、本社スタッフ全員で1人ずつ回答をみながら改善方法等を考えていくほか、アンケート結果を全従業員に配布している。

調査内容は、「顧客・市場の理解」、「戦略の策定と展開」、「顧客価値創造のプロセス」、「支援プロセス」、「情報マネジメント」等である。2003年当時は、「研修の機会がない」「ボーナスが出るタイミングがいつも曖昧である」、「時給をあげて欲しい」等、人事に関する不満が多く出されたという。当時は、数年後の会社のあり方を問われたり、自分の意見を発言したりする機会が無かったため、日頃から、思ったことをそのまま述べたようである。

その回答を受けて、会社はショックを受けたという。会社は従業員とのコミュニケーションを図れていると思っていたが、実際に蓋を開けてみると、「社長の言っていることが良くわからない」、「何が言いたいのかよくわからない」、「会う度にいっていることが違う」等の意見が寄せられたからである。これにより同社は、労使間でコミュニケーションにおける意識の差異があり、それが会社の課題であると認識したのである。

②調査結果

1）2003年の従業員意識調査

図表2-12-3は、ちばぎん総研によるコンサルティングのなかで実施された従業員意識調査の結果をまとめたものである。各設問について、5段階（思わない、あまり思わない、どちらとも言えない、やや思う、そう思う）で回答することになっている。同表には、「やや思う」と「そう思う」の合計値を示している。また同調査の項目は多岐にわたっているため、筆者が会社経営、現在の仕事、労使コミュニケーション、人事管理、成果の5項目にまとめている。対象者は118人（男性30人、女性88人）である。そのうち本社勤務が37人、販売店は81人、総合職は27人、一般職は21人、契約社員は52人、パートは18人である。

同調査の結果は、本社と販売店（各店舗）、性別（男女）、職種（総合職・一般職）、雇用形態別（正社員・契約社員・パート）の4つ類型ごとに分析が行われている。同社の特徴の1つに、従業員が多様な点があげられるため、上記の分析方法を踏襲している。なお紙幅の都合があり、職種から総合職を除いている。多くの総合職は本社に配置されるため、本社の結果をみれば想像がつくからである。なお図表2-12-3の下の注に示したとおり、表中には数字が太字になっている箇所と下線を引いた箇所がある。前者は全体（平均）より5%以上高いことを示し、後者は全体より5%低い部分であることを意味する。

まず会社経営についてみていく。会社経営について理解度が高いのは、本社と男性である。この2つは、会社経営を構成する2つの設問において、全体（平均値）より高く、75%を超

[249] 記名式に変わったのは、自分の意見に責任をもたない社員がいたからである。

えている。本社に勤務する総合職は男性が多いことから、こうした傾向は自然なことといえる。逆に理解度が低いのは、販売店と女性、契約社員である。契約社員は正社員への登用を前提とした雇用形態であるから仕方ないが、女性が低いのは問題である。本社と販売店、性別によって理解度が大きく異なる。

図表 2-12-3 従業員意識調査の結果：思うと回答した人の割合（%）

設問		全体(平均)	本社	販売店	男性	女性	一般職	契約社員	パート
会社経営	全員が共有すべき価値観や企業活動の目的等（経営ビジョン）を、あなたは理解していますか。	74.2	**85.8**	71.6	**91.4**	68.0	**79.2**	62.1	**80.0**
	会社がすすむ方向や計画、解決しなければならない問題等、あなたは理解していますか。	66.7	**76.2**	64.2	**91.4**	57.7	70.9	54.6	60.0
現在の仕事	あなたの上司は、みんなの仕事が円滑に運ぶように取り計らっていると思いますか。	69.3	71.4	69.2	**79.5**	65.6	69.6	63.1	73.3
	業務上の指示・命令系統はしっかりしていますか。	62.9	66.7	62.3	60.0	63.9	66.7	63.6	60.0
	今の仕事に充実感や達成感がありますか。	62.2	**71.5**	60.6	**71.5**	58.8	58.3	57.6	60.0
労使コミュニケーション	会社は現場の意見や考えを大切にしていますか。	62.2	61.9	62.4	**77.2**	56.7	58.3	56.1	66.7
	あなたは、上司と気軽に話し合っていますか。	68.9	71.4	68.8	**82.8**	63.9	62.5	62.1	73.3
	職場では、みんなで意見を言ったり、お互いに助け合ったりしていますか。	74.3	47.6	**79.8**	**82.8**	71.1	**83.3**	68.2	73.3
	会社の人間関係に満足していますか。	66.6	66.6	67.0	**80.0**	61.9	66.7	62.1	53.4
人事管理	あなたの賃金は、あなたの能力に見合うだけのものであると思いますか。	53.0	57.1	52.3	**65.8**	48.4	50.0	48.5	46.7
	昇進・昇格について公平に行われていると思いますか。	34.4	**50.0**	30.2	**42.9**	31.3	37.5	28.8	21.4
	労働時間について適当だと思いますか。	59.8	52.3	61.5	57.2	60.9	54.2	60.6	**73.4**
	休息時間について適当だと思いますか。	54.5	**61.9**	53.2	**68.6**	49.5	45.8	50.0	**60.0**
	休日・休暇について適当だと思いますか。	53.8	**61.9**	53.2	48.6	55.7	50.0	56.1	**80.0**
	今の仕事をする上での指導・教育について適当だと思いますか。	37.1	38.1	36.7	**42.9**	35.1	33.4	34.8	40.0
	さらなる能力を高めるための教育・研修について適当だと思いますか。	36.6	9.5	**41.7**	28.6	39.6	34.7	**44.0**	33.4
	安全面や職場環境について適当だと思いますか。	42.5	38.1	44.0	**57.2**	37.1	41.7	39.4	40.0
成果	1 年前と比べ、会社が良くなっていると思いますか。	57.0	56.3	57.9	**81.3**	44.2	58.3	41.1	50.0
	総合的に見て、会社に満足していますか。	68.2	**76.2**	67.0	**88.5**	60.8	62.5	60.6	**73.4**

資料出所：図表 2-12-2 に同じ。

注）数値が太字になっている箇所は、全体にくらべて割合が 5%以上高いことを示し、下線部の箇所は、全体にくらべて割合が 5%以上低いことを表す。

現在の仕事では、「あなたの上司は、みんなの仕事が円滑に運ぶように取り計らっていると思いますか」と「今の仕事に充実感や達成感はありますか」において、男性の割合が高い。つまり性別の差異がみられる。

労使コミュニケーションでは、全体的に、男性で割合が高く、女性で低い傾向がみられる。つまり性別によって意識は大きく変わる。また「会社は現場の意見や考え方を大切にしていますか」と「あなたは、上司と気軽に話し合っていますか」では、女性や契約社員、一般職で割合が低い傾向にある。つまり会社と個人、上司と部下という縦の関係でみると、ここにコミュニケーション上の問題が存在する。他方で、上記の 2 つの設問では、パートの割合が高めであり、また「職場では、みんなで意見を言ったり、お互いに助け合ったりしていますか」では、本社の割合が低いのに対し、販売店の割合が高い。この設問では、一般職の割合も高いことから、販売店では、協力し合って仕事をしていることを示している。販売店内では、従業員間（横の）コミュニケーションが比較的取れているが、縦のコミュニケーションの課題が存在する。

人事管理では、他の類型とくらべて全体の割合が低く、ここに多くの問題が存在する。具体的には、「昇進・昇格について公平に行われていると思いますか」、「今の仕事をする上での指導・教育について適当だと思いますか」、「さらなる能力を高めるための教育・研修について適当だと思いますか」、「安全面や職場環境について適当だと思いますか」の 4 つでは、50%を下回る。これ以外では、パートが労働時間や休息時間、休日・休暇の適切さの割合が比較的高い。パートは自身の都合を優先させて働くことから、当然の結果である。

最後は成果である。成果は、「1 年前と比べ、会社が良くなっていると思いますか」と「総合的に見て、会社に満足していますか」の 2 つの設問で構成される。成果については、男性の割合が高く、女性の割合が低い。性別の差異は大きい。会社に対して満足しているかどうかについて言えば、本社の割合も高いことから、総合職として本社勤務の多い男性は、会社のことが良く理解できているため、満足しやすいと考えられる。他方でパートについて言えば、本社並みに、会社に対する満足度は高い。この背景には、労働時間面で考慮されていることが影響していると考えられる。

2）自由記述欄

2003 年の従業員意識調査には自由記述欄がある。ここでは、その自由記述欄に記された意見をみたい。図表 2-12-4 は、自由記述欄に記された意見を、筆者が項目別に分類し、さらに意見を内容別（不満なのか、提言や要望なのか、それ以外（その他））に分けたものである。なお注に記したように、右端と一番下の割合は、自由記述欄の総件数を分母に、項目別および内容別に件数の合計値を除したものである。それ以外の割合は、各項目の合計値を分母として、意見ごとの件数を除している。

合計の数値をみると、不満が全体の 2/3 を占めている。そのうえで、「意見総数に占める割

合」をみると、意見が多いのは、会社の方向性および取り組み（12.7%）、賃金（18.6%）、コミュニケーション（23.5%）、労働時間（12.7%）である。なかでもコミュニケーションは意見総数の 1/4 弱を占めており、またそのうちの 2/3 が不満である。同社において、コミュニケーションの問題が以下に深刻であったかがわかる。その割合は意見総数の 15.7%（16÷102＝0.1568）を占める。

図表 2-12-4 自由記述欄の内訳（単位：件数）

		意見				
		不満	提言・要望	その他	合計	意見総数に占める割合
項目	会社の方向性および取り組み	7(53.8%)	6(46.2%)	0(0.0%)	13(100.0%)	12.7%
	研修	4(80.0%)	1(20.0%)	0(0.0%)	5(100.0%)	4.9%
	賃金	13(68.4%)	6(31.6%)	0(0.0%)	19(100.0%)	18.6%
	コミュニケーション	16(66.7%)	8(33.3%)	0(0.0%)	24(100.0%)	23.5%
	配置	6(100.0%)	0(0.0%)	0(0.0%)	6(100.0%)	5.9%
	労働時間	12(92.3%)	1(0.7%)	0(0.0%)	13(100.0%)	12.7%
	セキュリティ	1(33.3%)	2(66.7%)	0(0.0%)	3(100.0%)	2.9%
	その他	9(47.4%)	1(5.3%)	9(47.4%)	19(100.0%)	18.6%
合計		68(66.7%)	25(24.5%)	9(8.8%)	102(100.0%)	100.0%

資料出所：株式会社ちばぎん総合研究所『コンサルティング企画書』pp.18-24 より作成.
注）不満、提言・要望、その他の割合は、各項目の合計数を分母として計算している。さらに意見総数に占める割合は、自由記述欄に記された全ての意見を分母として、各項目の意見を除している。

2 経営品質導入後の変化

(1) 基本理念・ビジョンの策定

ここからは経営品質導入によって、何が変わったのかをみていく。まず同社の基本理念・ビジョンを取り上げる。同社は最初の全社的な取り組みとして、基本理念とビジョンの策定に取り組んだからである。その内容は下記の図 2－15－5 の通りである。こうした理念やビジョンを策定する背景には、エリアごとに店舗が点在しており、各店舗における規律がなく、管理が行き届いていなかったからである。そのため店舗の従業員は、自分の店舗さえ良ければという発想になりがちになるため、会社は、その発想を会社中心に転換させたいと考えたのである。

同社の理念やビジョンを労使コミュニケーションの文脈で捉えれば、1 点目にある「社員どうしのコミュニケーションを大切にし、笑顔で誇りをもって働ける企業風土をつくる」ことが重要となる。現在では、ビジョンの通り、同社には従業員間のコミュニケーションを重視する風土ができている。

ではどのように理念やビジョンを策定したのだろうか。同社は従業員全員にアンケート調査を実施し、そのなかで「どういう会社を希望しているのか」、「(会社に) どうなってほしい

のか」、「自分はどうなりたいのか」等を聞いたのである。従業員からは、「上場したい」、「会社を大きくして有名になりたい」、「笑顔が弾けるようなお店を作りたい」、「自分もそうやって生きて生きたい」といった多様な意見が出された。その結果を基に、一部の店長、全マネージャー、統括マネージャーが集まる研修会において検討された。それと同時に、当時は「このままじゃいけない」や「携帯電話が飽和状態になるのではないか」、「このまま従業員数が増えていきそうだが、会社のことを充分社員が理解していなくて良いのか」といった危機感や不満が経営陣にもあった。

このように従業員と経営陣の意見を織り交ぜるとともに、経営品質向上プログラムの基本理念を構成する 4 つの要素（顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和[250]）を組み込んで、2004 年 3 月に同社の基本理念・ビジョンは策定された。

図表 2-12-5 田中電子の基本理念･ビジョン

<<基本理念>> ・・・心を育てる・・・
「卓越した企業を目指すことによって、社会に貢献する心を育てる」

<<ビジョン>>全社員が参画し策定した指針：平成 16 年 3 月 12 日付
□社員どうしのコミュニケーションを大切にし、笑顔で誇りをもって働ける企業風土をつくる。
□全社員がお客様・地域社会との良好な信頼関係を築き、業界№1 を目指す。

資料出所：田中電子（2010）『経営品質報告書』p.1 より。

(2) 従業員の意識の変化

次の従業員の意識がどのように変化したのかをみておきたい。ここで取り上げるデータは、現在同社が毎年 2 回実施しているアンケート調査の結果である。この調査では、会社が従業員個人に調査票を送り、それに回答してもらい、本社に郵送するという形で実施される。調査は記名式で実施され、自由記述欄も設定されている。ここに質問や不満を書くことができ、それに対して、上長が話を聞くことになっている。また集められたデータは、本社会で 1 人ずつ読み上げながら、すぐに改善すべきものかどうか（優先順位）、その対応策を議論する。この調査は従業員の約 9 割が会社を良くしていくために必要だと考えており、労使コミュニケーションにとって、重要なツールとなっている[251]。

図表 2-12-6 は充実度（満足度）の結果である。同社は、全体平均が 70%にすることを目標としているため、その数値を下回った箇所に下線を引いている。その箇所が集中するのは、

[250] 早稲田大学経営品質研究所編著（2006）p.13 による。
[251] 平成 23 年に同社が提出した「経営品質アセスメント報告書」の p.40 によると、「アンケート調査は会社を良くしていくため必要だと思いますか」という設問に対して、「そう思う」と「やや思う」と回答した人の割合は、2010 年は 82.9%、92.0%、2011 年は 94.6%、88.1%であった。

能力発揮の機会、経営へのかかわり、必要な判断、能力開発機会の 4 箇所である。労使コミュニケーションに関連性のある「自由に意見が言える風土」や「チームワーク、信頼関係」、「尊敬しあう風土」では、時期によって割合が低下したり、場合によっては、目標値を下回ったりするが、2011 年 8 月の数値を見る限り、概ね上昇傾向といえよう。

図表 2-12-6 充実度（満足要因）の推移（%）

	調査項目	2006年2月	2006年9月	2007年2月	2007年8月	2008年2月	2008年8月	2009年2月	2009年8月	2010年2月	2010年8月	2011年2月	2011年8月
充実度（満足要因）	人間的成長	86.7	87.1	84.4	85.2	85.8	84.8	82.3	86.6	81.8	86.5	86.8	88.9
	能力発揮の機会	68.8	70.0	67.9	70.0	69.7	65.7	68.3	68.9	71.6	75.8	72.0	71.2
	もののやりがい・達成感	82.6	84.3	84.8	83.0	82.8	78.1	75.0	80.5	79.0	83.1	81.3	87.5
	経営へのかかわり	68.3	67.1	68.3	67.0	70.1	64.8	66.5	70.1	65.9	69.7	68.1	73.1
	必要な判断	70.6	70.0	71.0	65.9	69.3	67.1	62.2	68.3	66.5	77.5	67.6	71.6
	主体性・チャレンジ精神	78.0	82.9	80.4	80.0	81.0	75.2	75.6	81.7	78.4	84.3	80.8	86.5
	自由に意見が言える風土	73.4	76.7	75.0	76.3	75.9	69.0	68.3	72.0	73.9	79.2	75.3	79.3
	チームワーク、信頼関係	79.8	82.9	81.7	80.4	82.8	74.3	78.7	79.9	79.9	82.0	82.4	87.5
	尊敬しあう風土	74.3	77.6	76.8	76.3	78.1	71.9	72.0	73.8	88.6	81.5	76.9	84.1
	お客様に対する公平さ	81.9	83.8	80.4	78.2	86.0	81.3	77.8	81.1	81.0	86.0	82.8	84.5
	接客のクォリティ	79.2	77.1	76.8	78.6	82.7	75.5	81.5	80.5	78.7	80.3	81.1	81.1
	能力開発機会	71.8	78.1	74.6	79.1	74.1	69.5	64.6	69.1	70.6	77.5	75.6	83.8
	全体平均 目標＝70%	76.3	78.1	76.8	76.7	78.2	73.1	72.7	76.0	76.3	80.3	77.6	81.6

資料出所：田中電子（2011）『経営品質アセスメント報告書』pp.54－55 より。
注1） そう思う＝100%、どちらとも言いがたい＝50%、そうは思わない＝0%で平均を算出している。
注2） 下線部は全体平均の目標値より割合が低い箇所を示している。以下同じ。

衛生要因の目標値は、全体平均が 80%になっている。そこで表 2-12-7 では、80%を下回る数値に下線を引いている。ところどころ下線のある箇所が見られるが、2009 年 8 月以降はなく、会社への不満は解消されている。また労使コミュニケーションに関係の深いと思われる「職場内の人間関係」についてみると、8 割台後半から 9 割を推移しており、良好な人間関係を保っていることがわかる。

図表 2-12-7 不満解消度（衛生要因）の推移（%）

	調査項目	2006年2月	2006年9月	2007年2月	2007年8月	2008年2月	2008年8月	2009年2月	2009年8月	2010年2月	2010年8月	2011年2月	2011年8月
不満解消度（衛生要因）	会社の方向性	98.2	99.5	98.2	97.8	98.9	94.8	97.2	97.1	99.5	98.9	98.7	100.0
	クリンネス	82.6	83.8	84.8	78.5	82.6	81.4	76.1	84.5	80.8	86.2	88.2	87.5
	会社の将来	95.4	92.9	94.6	94.1	90.9	75.2	73.3	88.8	85.7	89.4	91.2	95.7
	休息	90.8	90.5	86.2	88.9	88.4	87.1	85.8	84.0	88.5	94.1	87.7	94.7
	休暇（シフト）	92.2	87.1	86.6	90.4	87.0	84.8	87.5	81.1	87.9	92.0	86.0	96.2
	職場の安全性	79.4	81.9	82.6	87.0	84.3	78.1	83.0	89.3	86.8	86.7	87.3	88.0
	職場内の人間関係	90.8	91.9	94.6	90.0	86.9	84.3	86.4	89.7	90.7	88.8	90.3	92.2
	全体平均 目標＝80%	89.9	89.7	89.7	89.5	88.4	83.7	84.2	87.8	88.5	90.9	89.9	93.5

資料出所：田中電子（2011）『経営品質アセスメント報告書』pp.55 より。
注）不満（不安）でない＝100%、どちらとも言いがたい＝50%、不満（不安）である＝0%で平均を算出している。

図表 2-12-8 は半年前（前回調査）とくらべて、会社が良くなったかどうかを示す。ここは

社員区分と業務区分に分けて集計がされている。なお図表 2-12-8 についても、上記の 2 表と同様、目標値である全体平均 80%を下回る数値に下線を引いている。

社員区分をみると、契約社員とパートにおいて、下線部分が多く、半年前にくらべ、会社が良くなっていると思う人の割合は低い。また 2008 年 8 月と 2009 年 2 月では、全ての従業員において、全体平均の目標値を下回っている。業務区分では、キャリアショップにおいて、下線部分が多く、比較的多くの問題を抱えている。他方で時期に着目すると、2008 年 2 月と 2009 年 2 月では、全ての業務区分において目標値を下回る。このように、2008 年 8 月と 2009 年 2 月の時期は、問題を克服できない時期であったといえる。

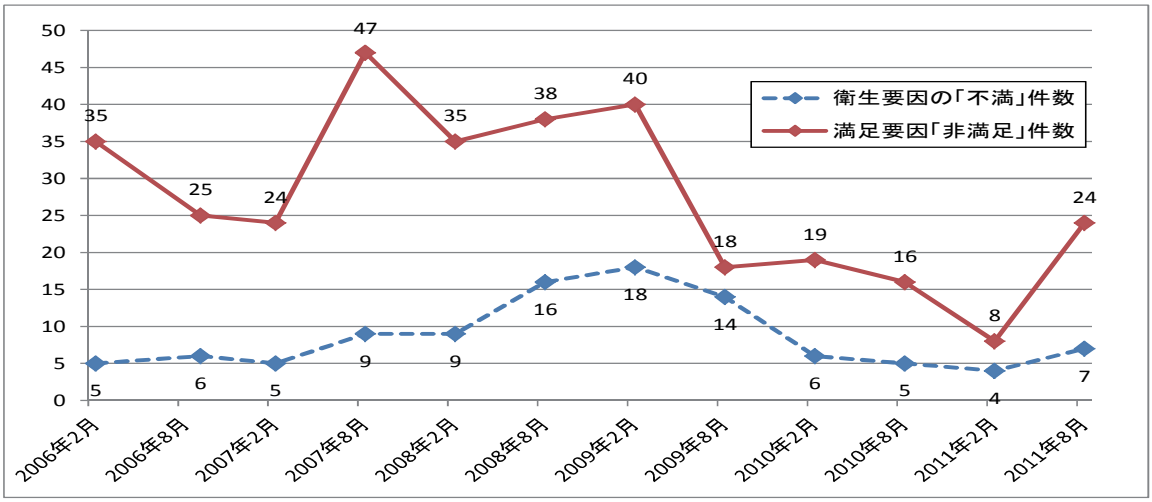
図表 2-12-8　半年前との良化度（良化度　%）

調査項目			2006年2月	2006年9月	2007年2月	2007年8月	2008年2月	2008年8月	2009年2月	2009年8月	2010年2月	2010年8月	2011年2月	2011年8月
半年前と良化度（良化度）	社員区分	総合職	88.9	91.4	90.8	87.1	87.2	73.3	75.7	89.6	85.5	88.0	87.1	94.1
		一般職	81.3	80.0	81.9	84.4	82.9	72.4	76.0	84.0	79.0	86.0	87.6	86.2
		契約社員	83.1	83.1	88.5	86.0	85.6	68.3	67.5	77.8	77.1	74.4	85.7	72.7
		パート	90.0	90.0	80.0	85.7	88.6	72.0	60.0	76.0	87.5	76.7	86.7	87.7
	業務区分	auショップ	76.2	74.3	75.4	81.7	78.4	64.3	75.6	80.5	75.6	81.2	85.9	82.1
		SBショップ	85.5	85.0	91.8	95.3	90.0	-	-	-	-	-	-	-
		PCサテライト	87.5	87.6	89.2	83.3	85.5	76.0	71.8	88.0	83.2	86.9	86.7	85.4
		本社	90.6	91.3	88.0	86.4	89.3	75.0	70.0	85.3	93.8	87.3	88.4	92.0
	全体平均　目標＝80%		84.8	85.0	86.0	85.5	84.7	71.7	73.0	83.6	81.2	86.6	87.6	90.0

資料出所：図表 2-12-7 に同じ。
注）そう思う＝100%、どちらとも言いがたい＝50%、そうは思わない＝0%で平均を算出している。

最後に満足要因における「非満足」と衛生要因の「不満」の件数の推移をみておきたい。図表 2-12-9 によると、満足要因の「非満足」の件数は、2007 年 8 月がピークに一度減少するが、2009 年 2 月までに再び増加している。ただし 2009 年 8 月以降は、ピーク時の半数程度にまで減少している。

図表 2-12-9　不満と非満足の件数における推移



資料出所：図表 2-12-7 に同じ。

衛生要因の「不満」についてみると、2009 年 2 月にかけて増加するが、それ以降は 2011 年 2 月まで低下傾向を示している。どちらの件数も 2009 年には減少し始め、同社の従業員の不満は解消されつつあった。なお図表 2-12-8 との関連で言えば、2008 年 8 月と 2009 年 2 月にかけて、不満と非満足の件数は増加しつつある時期であり、2 つのデータが示す結果は一致する。

(3) ビジョン日報と社内報

①ビジョン日報

社内報とビジョン日報は、社内の仕組みのなかに組み込まれている。そこで図表 2-12-10 を参考に、2 つの制度を説明していく。

ビジョン日報は、従業員間のコミュニケーションをとることを前提としているものの、それだけでは不十分だということで導入された。ビジョン日報の目的は、「スタッフ一人ひとりがビジョン達成のためにどんな行動をしたかを振り返ることで翌日につなげること」（「経営品質報告書」p.11）である。つまり社員は毎日日報を書いている。各店長やマネージャーは、毎週火曜日までに 1 週間分の日報を閲覧し、所感を添えて、本社に提出する。本社では、統括マネージャーや経営幹部が閲覧する。これにより、スタッフが考えていること、仕事上の問題点、要望を把握することができるほか、過去の日報と比較をすることで、スタッフの心情の変化や成長度合いを読みとることができる。またスタッフが問題を抱えていることがわかれば、店長は自分の裁量の範囲内で対応をしたり、本社の支援を求めたりする。こうした対応についても店長は日報に記す。

このビジョン日報に対する社内の評価は高い。前掲書 p.11 によると、同社は「縦割組織（ヒエラルキー組織）においてのコミュニケーションを円滑にする大変効果的なツールになっている」と評価している。実際には、この日報を通じて、「こういうことがしたい」とか、「飲み会を開きたい」等の要望が本社に上がってくる。それを全て稟議書という形で上げるようにした。例えば、飲み会を開きたいという要望に対しては、店長決済で決められる予算があるため、1 人 2,000 円を会社で負担するという形で対応するし、残業が減ったことにより、社内で部活動（サークル）をしたいという要望が出されたが、この場合、稟議書を提出し、認められれば、ユニフォーム代や会場使用料金を援助すること等もしている。

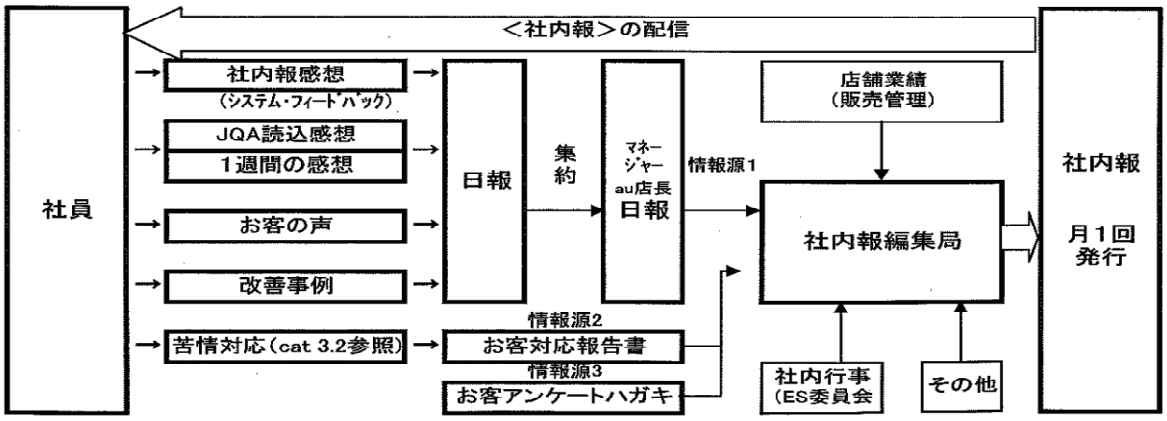
この他、同社には新入社員用に「ツイン日報」という制度もあり、新入社員の教育を担当する社員（教官のこと。同社ではシスターと呼ぶ）と新人社員（生徒）が、同じ日に習得テーマと習得状況、感想を記入することになっており、生徒がどの程度達成したかをシスターが把握できるようにしている。

②社内報

社内報は 2006 年 6 月から、組織内相互コミュニケーションを円滑にすることを主な目的

として発刊された。この社内報には、上記の日報からスタッフが直接顧客から受けた喜びの声・感謝の声・不満や苦情等を掲載している。また顧客からのアンケート葉書のなかで、お褒めの言葉や喜びの声等の直筆のメッセージをスキャニングし、そのままの状態で掲載している。場合によっては、スタッフの氏名が掲載されることもある。こうすることで、会社は顧客の反応を社内で共有し、顧客対応能力につなげたいと考えている。また上記以外にも、社内行事の紹介や各店舗の業績も掲載され、スタッフの動機付けや福利厚生面でも役立っている。そして店舗スタッフは、社内報を読んだ感想をビジョン日報に記述することになっており、ビジョン日報と社内報も労使コミュニケーションのツールとして日々活用されている。

図表 2-12-10 社内報や日報などの仕組み



資料出所：田中電子（2011）『経営品質アセスメント報告書』p.31 より。

(4) 専務の配慮

専務は全スタッフ（契約社員や派遣労働者も含む）の誕生日を記憶しており、その日が来ると、FAX でお祝いのメッセージを送ったりする。また各自の業績も把握しているため、成績が良い従業員に対しては、それを称賛する文章を FAX で送っている。例えば、全従業員のなかでトップの成績を取った社員には、「あなたがトップでしたよ。頑張ったね」というメッセージを送る。こうした配慮をする背景には、従業員の名前や誕生日、どれだけ頑張ったのか（成績）を知らないで、賃金を決定するのは良くないという思いがある。

そうであるからこそ、従業員に対して厳しさを求めることもある。それが成績の良くない店舗による専務への報告である。成績が良くない店舗とは、キャリアが発表する順位表が半分より下だった店舗を指す。その場合、当該店舗は電話で（1 日の業績）を専務に報告することになっている。その順位は毎週発表されるため、次の発表（次週）まで報告を続けなくてはならない。しかしそれが達成できると（順位が半分以上になると）、「卒業できて良かったね」とか「報告する必要がなくなって良かったね」という形で、専務はメッセージを送る。

こうした形で、専務はそれぞれ用途に応じたメッセージを送っている。いずれのケースにしろ、メッセージの意味は受け取った従業員にしかわからないため、「やっぱり嬉しい」と喜

ばれるという。専務による配慮は、従業員との信頼関係を構築するのに役立っている。

3　労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果は 5 点ある。1 つは、経営の質の向上である。経営の質に対する評価を何で行うべきかを議論する余地は残されるが、同社は携帯電話を販売する会社であることからすれば、接客の際に付加価値をどのように加えるかが重要となる。同社の従業員 1 人あたりの付加価値は、2007 年から 2010 年にかけて伸びている[252]。こうした経営の質の改善は、多様なツールを用いて、会社の方針や方向性への理解を深めるとともに、従業員の声を経営全般に反映することで、企業としての一体感を醸成し、労使で様々な課題に対応してきた成果とみて良いであろう。

2 つは、人事制度の改訂である。詳しくは第 4 節で取り上げるが、同社の従業員意識調査には、無記名の自由記述欄があり、そこには人事制度に対する要望や提言が含まれていた。調査時点では、特に査定の納得性が問題となっていた。同社はそうした声を吸い上げ、人事制度の改訂に取り組んでいる。従業員からすれば、自分たちの声が反映され、より良い人事制度になれば、企業に対する愛着を増すとともに、従業員個人のモチベーションの向上をもたらしたはずである。

3 つは、従業員の離職率の低下である[253]。携帯販売業は、その手続きのなかで個人情報を扱うため、頻繁な離職は情報漏えいのリスクを高めることになる。そのため出来る限り、離職率を低下させることが求められる。同社は、大手通信会社α社から「全国平均よりも勤続年数が長い」という評価を受けている。図表 2-12-11 によると、契約社員を除けば、同社の従業員の平均勤続年数は順調に伸びており、直近では、総合職が 10 年、一般職が 4～5 年、契約社員が 2 年、パート社員が 7 年である。経営品質の導入を機に、労使コミュニケーションが進んだ結果、社員の不満を解消し、満足度を高めることで、同社の離職率は低下した。特にキャリアからは、同社のパート社員の勤続年数が非常に長いと評価されている。これは、女性正社員が結婚や出産を機に退職せず、育児休業を取得し、復帰後は育児を優先してパート社員（全員が主婦である）を選択するということが影響しているという。さらにパート社員は勤続を積めば、毎年時給が 5 円上がることになっており、それも同社に定着するインセンティブとなっている[254]。

4 つは、従業員意識の改善である。既述の通り、店舗には強い縄張り意識が存在していた。そのため会社が、従業員の育成や店舗の活性化を目的として、異動させようとしても、従業

---

[252] 田中電子が作成した『経営品質報告書』および『経営品質アセスメント報告書』によると、従業員 1 人あたりの付加価値は、（営業利益＋人件費）÷従業員数で算出される。この数値は、2006 年は 5,094 円、2007 年は 4,625 円、2008 年は 4,734 円、2009 年は 5,711 円、2010 年は 6,178 円、2011 年は 5,158 円となっている。2011 年は前年にくらべ、付加価値は減少しているが、その額は 2007 年と 2008 年の数値を上回っている。

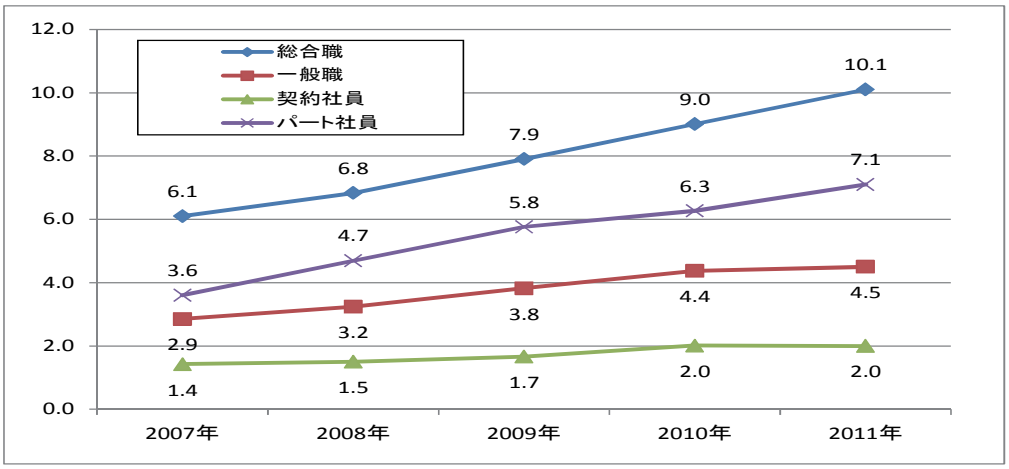
[253] 第 2 回調査における富樫専務の発言による。

[254] 毎年の時給を 5 円昇給する仕組みは、社長がパート社員数人と話した際に、毎年 1 回は昇給したいということで決まった。

員は拒否していた。しかし現在では、そのような意識は無くなり、キャリアショップから並販店への異動を含め、店舗間異動がスムーズに行えるようになった。なお異動は、正社員総合職は自宅から 1 時間半、正社員一般職とパートは、自宅から 1 時間で通勤できる範囲内となっている。

5 つは、従業員の教育効果である。経営品質を導入したことにより、会社の経営理念やビジョンが従業員に浸透した。同社の経営品質アセスメント報告書によると、従業員の理念やビジョンの理解度や共感度は常に 95%を超えている。

図表 2-12-11　平均勤続年数の推移(単位:年)



資料出所：田中電子（2011)『経営品質アセスメント報告書』p.10 より。

第 4 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1　賃金

(1) 賃金制度

田中電子では、社員である総合職（マネージャークラス）と一般職（店舗スタッフ）には月給制が適用される。契約社員には日給制、パートタイマーには時間給制が適用される。入社後、2～3 年は自動的にあがるようになっている。

同社の基本給には、等級が設定されている。キャリアショップでは、大手通信会社α社が設定した等級（S・A・B・C・D）があり、同社が運営する併売店では、独自のスキルが求められるため、同社が設定する等級が存在する。この制度は、賃金管理研究所が作成したものをベースとしており、同社ではスキルチェックシートを通じて、上司が個々人の能力を査定し、等級が決まる。社員のモチベーションを向上させるという観点からみれば、給料だけで従業員のモチベーションを向上させるには限界があるため、会社はベアを行ったり、副店長から店長へという形でキャリアアップができるような仕組みを構築したりしたいと考えている。その具体的な方法は、店舗を増やすことによって、店舗管理の必要性が強まるため、これでキャリアルートが確保できるという具合である。

同社の固定給（基本給）の水準は、毎年 3・4 月頃に出される「全国の業種別の賃金体系」と大手通信会社α社が出す大体の賃金を参考に決定される。店長クラスになると、責任の重さ[255]を考慮してもう少し出しても良いとか、査定の結果によって、個別に給料を増やしたりする等、上長が認めれば、従業員の不満の出ない形で給料を増やしたりすることもある。

この他に、資格に対する手当がある。この資格は、携帯電話会社（田中電子の場合：大手通信会社α社）が設定しているもので、上級、中級、初級という 3 つのランクがある。各ランクには、「顧客に言われたとおりに、料金プランの変更ができるか」、「その事務処理ができるか」等のチェック項目が 1,000 項目ほどあるほか、ハートフル試験、マナー・ブラッシュ・アップ研修等があり、これらに合格すれば、1 つずつに対して、3,000 円から 5,000 円の資格手当が与えられる。

ただし上記はキャリアショップに限定されるため、併売店には適用されない。そこで同社は、独自に必要なスキルを設定し、それを店長やマネージャー、統括マネージャーがチェックし、その評価結果について、面接を通じてフィードバックをしている。

(2) 業績給

①インセンティブ

上記以外に、携帯販売業では、様々な形でインセンティブが設定されている。このインセンティブは、歩合という形で、基本給に上乗せされる。同社の基本給は勤続年数に応じて段階的に増えるようにはなっておらず、賃金を増やしたければ、インセンティブ部分で稼ぐほかはない。

インセンティブには、ある程度幅があり、能力の高い人ほど、賃金に上乗せされる。顧客のなかには、「この人から買いたい」とか「ずっとこの人から買っているから」と、スタッフを指名することがあるため、スタッフによって個人差が出るという。売上の高いスタッフのインセンティブは 15～20 万円になることもある。

インセンティブの支払い方は、各店舗において、キャリア（通信販売会社のこと： 大手通信会社 A 社）が数値目標を設定しており、この商品に対しては 1 台当たり 500 円で、その分を積み増したり、会社として販売台数を設定し、1 台売り上げるごとに 250 円を上乗せするという形で個人別に与えたりもする[256]。

---

[255] 例えば、同社は店長（一般職）の場合、月の残業時間は 20 時間までなら良いということで認め、総合職には月の残業時間を 40 時間時と設定した給料を支払っているという。

[256] ただし携帯会社からは機種ごとに台数の割り当てがあり、特定の機種の売り上げが良いからと言って、その機種を多めに仕入れるということはできない。そのため、幅広く機種を販売する必要があり、それが達成できるかどうかはスタッフの能力に左右される。つまり店舗の売り上げはスタッフの能力に大きく依存している。

②ボーナス

インセンティブの他に、同社の業績を反映するものとして、ボーナスが存在する。同社は上記のインセンティブを、ボーナスの時期に合わせて支払うため、20 代半ばの一般職でも、多い人は 50 万円くらいになる。また同社では、どんな会社の状況が悪くても、最低 1 カ月分を支給するようにしている。ボーナスは 6 月と 12 月の年 2 回支給されるため、年間で 2 ヶ月分が保障される[257]。12 月から翌年の 6 月までは、新機種が出されるのに対し、7 月～11 月の期間は新機種があまり販売されないため、傾向としては、12 月より、6 月の方が多くなる[258]。

(3) 従業員の反応

同社の賃金に対する従業員は良いようである。賃金に対する不満はほとんど出ないという。唯一出てきたのは、アルバイトが時給をあげるよう、要望が出たくらいである。その当時は、定期昇給制度がなかったため、専務がさじ加減で昇給の時期と昇給額を決定していた。現在では、定期昇給制度が導入され、昇給率もボーナスは世間相場を確保している。またサービス業のなかでもどのくらいの水準にあるのかを確認しており、昇給に対する不満は出ていない。

上記以外では、査定結果に対する納得性の問題がある。上司による査定結果を聞いた時に、「ここが評価されていない」と感じる社員がいるため、同社はきちんと上司が査定結果を説明する必要性を感じている。

2　教育訓練制度

これまでは、同社は現場の要望に応える形で人員の補充を行っていた。それは現場のことは現場が一番よくわかっているからである。現場で従業員が 2 人足りないという要望を出せば、その人数を補充していたのである。

ところが補充する従業員は、即座に 1 人前に働くとは限らず、上記の話でいえば、店舗の従業員が 7 人でも、実際には 5 人で仕事を回すことになる。さらに店舗はシフトを組んでいる関係で、教育担当が休みの日に、新人社員が出勤をすると、別の社員がその日だけ教育を担当することになる。

そこで同社では、「シスター制度」を導入している。このシスター制度とは、教育担当の社員と新人社員のシフトを調整し、同じ日に出勤するようにするのである。この仕組みを導入することにより、教育訓練を効率的に行うだけでなく、教育をする側にも効果が得られるという。例えば、実際に教える立場になることで、今まで 3 ヶ月かかっていた仕事が、1 ヶ月程度である程度出来るようになってきたという。

---

[257] 平均すると、ボーナスの支給月数は、年間 2.5 ヶ月になるという。

[258] 12 月から 6 月までは、卒業や入学の期間が含まれ、そのお祝いに携帯を購入するケースが多いからである。つまりこの時期は繁忙期であり、色々な形でインセンティブが設定され、その結果としてボーナスが多くなると考えられる。

しかしそれでも教育訓練上の課題は残された。併売店の社員は、働く意識が高いとはいえないことである。併売店の従業員から、「正社員になるよりも、フリーターで働くほうが良い」という声が多く出されたからである。実際正社員を募集しても、誰も応募しないが、アルバイトを募集すると、応募が多くなるという時期があったという。さらに働く意識の問題は、健康診断の受診率にも表れている。労働安全衛生法により、常時使用される労働者は、毎年1 回健康診断を受けることが義務付けられている。同社は法律に則り、健康診断の受診を勧めても、「時間ができない」、「時間が合わない」、「興味が無い」、「元気だから必要ない」等の理由から、なかなか応じてもらえなかった。現在では、個別に説明することで、受診率は 90%を超えるようになってきた。

3　異動と年次有給休暇

社員の異動は店舗間で行われる。店舗は各エリアに点在するため、どの店舗に移動するかで通勤時間に大きく影響を及ぼす。同社では、社員の通勤時間は 1 時間（総合職は 1.5 時間）となっており、職種に応じて異動範囲が決まる。なお通勤時間に対する不満は会社には上がっていないようである。

年次有給休暇の付与日数は 10 日程度である。その消化率はデータをとっていないため、正確な数値は不明である。社員のなかには、社員旅行の時に転用する社員もいる。また同社には、協定で定められた休み（8 月のお盆前後と 1 月 1 日と 2 日）があったが、正月休みが禁止となったため、正月に出勤した人に対しては、割増しで手当を支払ったりすることで対応している。

4　ES（エンジョイ・スマイル）委員会と従業員過半数代表

（1）ES 委員会

ES（エンジョイ・スマイル）委員会は 2004 年頃に設けられた。同社に入社すると、会社から入会するよう打診があり、会費は毎月の給料から天引きされる。この委員会は、給料等の労働条件の話し合いは行っておらず、親睦会のような組織である。したがって労使コミュニケーションを担う組織ではなく、会社の福利厚生部分を担当する組織といえる。この組織の活動を支えているのは、T 氏と K 氏の 2 人である。両者は、「自分たちがまとめるしかない」ということで立候補した。主な活動は、社員大会（同社の忘年会のこと）等の飲み会と社員旅行の企画である。

社員旅行は 2009 年から行われるようになった。店舗のなかには年中無休のものがあり、シフトの関係で、全社員が同時に休みをとることができない。そこで同社は店舗を 3 班に分けて旅行を計画している。また同社は社員旅行がコミュニケーションを円滑するために必要かどうかを従業員意識調査のなかで聞いているが、必要だと回答した社員は 9 割を超えてお

り、一定の役割を果たしている[259]。

飲み会では、参加するのは、キャリアショップの従業員に限られ、併売店の従業員は参加しないという傾向があった。しかし経営品質導入以降、店舗間移動がスムーズに行なわれるようになる等、社内の横の連携がとれるようになり、併売店の従業員も参加するようになった。

(2) 従業員過半数代表の属性と選出、36 協定の締結

これまで同社の従業員過半数代表はＴ氏[260]であったが、現在 2 人目の代表者（K 氏）がその役目を担っている。従業員過半数代表の選考は、「最初に入社して、全体の流れとかも含めて一番（会社のことを）知っているだろう」という形で、会社がＴ氏に打診する形で行われた。当時Ｔ氏は会社から正社員登用の打診を受けた時期（90 年代後半）でもあった。調査時点（2012 年）でＴ氏は勤続 15 年目であるから、長い間、従業員過半数代表を務めたことになる。全社員への告知は、朝礼の際に、会社から打診を受けた社員が立候補（挙手）をし、「皆さん、承認してくれますか」という形で確認を取っている。

同社の就業規則は、Ｔ氏が承認する形で毎年更新された。36 協定も同様である。田中電子は、通常の営業時間帯の店舗でも、土日も営業することになったり、店舗を増やす過程で 24 時間営業の店舗もできたりしたため、その度に全ての店舗の営業時間をカバーするよう、36 協定と就業規則を改訂してきた。ただし当時は、年間の営業日数や出勤予定表等を各自で組んで対応していたこともあり、シフトを組む際に 36 協定に定められた上限時間を超えてしまうこともあった[261]。その原因は店長が就業規則を十分理解しておらず、労働時間管理が徹底されていなかったことにある。そのため同社では、店長会において勉強会を開催するといった対応をしている。

同社における月間の平均残業時間について、2012 年の 1 月から 12 月でみると、総合職は 38～40 時間であり、一般職は多い時で 20 時間を超えるものの、少ない時は 13 時間程度になる。契約社員は、多い時で 10 時間を超えるが、少ない時は 10 時間未満になる。パートはほとんど残業しない。派遣社員は多い時で 10 時間を超えるが、少ない時は 10 時間を下回る。

第 5 節　まとめ

携帯市場の飽和という市場動向により、田中電子の社長は、会社の方向性を模索する必要性を感じていた。また同社では、店舗スタッフは会社よりも店舗に帰属意識を強く感じてお

---

[259] 田中電子株式会社（2011）『経営品質アセスメント報告書』p.40 によると、ES 委員会が有効だとする回答は、2006 年は 79.3%、2007 年は 76.7%、2008 年は 89.5%、2009 年は 74.0%である。2010 年からは年 2 回アンケートをとっており、2010 年は 83.8%と 83.2%、2011 年は 89.4%と 95.0%なる。ES 委員会に対する評価は向上している。

[260] Ｔ氏は現在統括マネージャーであるが、従業員過半数代表を務めている時は、5～6 つの店舗を管轄するエリアマネージャーであった。2012 年の段階で 53 歳である。

[261] なおシフトを組む際に PC に入力するが、システム上、労働時間がオーバーしていることが知らされるようになっているため、事前に気づくことができる。

り、それが店舗間の競争を過度に煽ったり、社内異動の障害になったりする等、社内のコミュニケーション上の課題が会社の経営問題に結びついていた。同社は、その解決策を求めて、経営品質の導入に求めた。

しかし蓋を開けてみると、会社はショックを受けることとなった。経営品質を導入するにあたって、従業員にアンケート調査を実施してみると、経営陣の予想に反して、多くの課題が指摘され、さらに従業員が「(会社が) 何が言いたいのかわからない」、「(管理者は) 会う度に言っていることが違う」等の不満を抱えていることが明らかになったからである。

同社はこの課題の深刻さを認識し、すぐに対応した。その最初の取り組みが、基本理念とビジョンの策定である。同社は全従業員にアンケート調査を実施し、「どういう会社が望ましいか」、「会社にどう変って欲しいか」、「自分自身はどう成長したいか」等を考えてもらった。従業員から様々な意見が出され、経営幹部と管理者は全ての意見を反映する形で基本理念とビジョンを策定した。この取り組みは、全従業員が会社の経営に関わる最初の取り組みとなった。

そしてこの取り組みは、同社の労使コミュニケーションの進化に結び付く。その1つが、従業員へのアンケート調査の実施である。この調査は年2回行われ、同社の経営について広く検証するほか、社員満足度、不満解消度、半年前の良化度（改善度のこと）についても調べている。この調査を継続的に行うことにより、従業員は会社に対して発言し、会社は従業員の評価を把握することにつながっている。

このほかに、日々の労使コミュニケーションがある。それがビジョン日報である。日報には、日々の仕事の状況や顧客の反応（苦情や喜びの声)、会社に対する要望等が記される。店長はそれに目を通し、所感を書き添えて、本社に提出する。日報の内容は、本社会にて取り上げられる。その具体的な成果を挙げれば、稟議書の設置がある。従業員から、日報を通じて、部活動のサポートをして欲しいという要望が出された。同社は稟議書制度を設置し、その要望を叶えた。従業員からみれば、稟議書を提出し、承認を得ることができれば、要望を叶えてもらえるという仕組みが設けられたことになる。

このように、同社における経営品質の導入は、経営課題を克服するツールでありながら、他方で労使コミュニケーションを進化させる大きな原動力となった。労使コミュニケーションの進化の原動力につながったのは、経営課題と労使コミュニケーション上の課題がリンクしていたからである。このことが、会社に労使コミュニケーションに取り組むインセンティブとなった。これらの課題が相互に関連していなければ、ここまで全社をあげた取り組みにならなかったと考えられる。

その結果として、同社は労使コミュニケーションを進め、経営の質の向上（従業員1人あたりの付加価値の上昇)、人事制度の改訂、従業員の離職率の低下、従業員の意識改善、従業員の教育効果といった成果を得ることになった。同社については、ここに労使コミュニケーションの経営資源性を見出すことができる。敷衍すれば、労使コミュニケーションを図るこ

とによって、その効果が得られ、会社を良い方向に導くことにつながっていくものと考えられる。同社においては、このサイクルが経営品質導入を機に構築されたのである。

【田中電子提供資料】
『経営品質入門』（岡本正耿　2003 年　生産性出版）
『経営品質報告書（平成 22 年）』。
『経営品質アセスメント報告書（平成 23 年）』。
『各種配布資料』
『コンサルティング企画書』（ちばぎん総合研究所　2003 年）。
『トップマネジメントのための経営品質講座：意思決定への新たな視座』（早稲田大学経営品質研究所編著、寺本義也監修　2006 年　生産性出版）

第 13 章　社員満足度調査導入を機に進む労使コミュケーション
―野水鋼業の事例[262]―

第 1 節　はじめに

本章では、野水鋼業株式会社を取り上げる。同社は、顧客に満足してもらうサービスを提供するためには、従業員が生き生きと働ける会社作りが必要であり、そのためには従業員にとって魅力のある（社員満足度の高い）会社作りが不可欠であると考えている。同社の経営ビジョンには、従業員の満足度の向上があげられており[263]、2010 年度からは、毎年従業員に対して社員満足度調査を実施している。その結果は、常務と従業員 6 名で構成される福利厚生委員会の議題として取り上げられ、調査を通じて浮き彫りとなった経営課題や従業員の不満への対応策等が議論されるようになった。

本章では、野水鋼業を事例として、社員満足度調査の導入を契機に、同社の労使コミュニケーション調査がどのように進みつつあるのかを取り上げる。これが本章のタイトルを「社員満足度調査導入を機に進む労使コミュニケーション」とした理由である。

第 2 節　企業概要

1　事業内容

野水鋼業は、先代の社長（野水社長の父）が昭和 31 年（1956 年）に創業した。現社長は 2 代目である。ここでいう野水社長とは、現社長を指す。

同社は、北は北海道から静岡、長野までの東日本とその近隣の地域を主な市場として、ステンレス棒に特化した事業を展開している。事業の目的は、①ステンレス鋼材販売、②特殊鋼及び非鉄金属各種鋼材販売である。具体的に言えば、商社や流通業者を介して、顧客に製品を納入するという商慣行が存在するため、同社は顧客からの発注を受け、メーカーからの製品（ステンレス）を納入してもらい、納期に合わせて顧客に届けている。後に触れるが、野水鋼業の経営理念の 1 つに、顧客第一主義があり、同社は単に仕入れた製品を販売するのではなく、顧客のニーズに応じて、ステンレスの切断などの加工を施し、迅速に発送している。

---

[262] 野水鋼業株式会社には、2011 年 2 月 2 日と 2012 年 2 月 1 日、2012 年 12 月 11 日の 3 回調査を実施している。調査の応対者は、第 1 回目の調査は野水社長と井上常務の 2 名、2 回目以降は野水俊夫社長、井上勝常務、S 氏（福利厚生委員会委員長であり、従業員過半数代表でもある）の 3 名である。また上記のインタビュー調査のほかに、必要に応じて、適宜、電話での問い合わせを行っている。特に断らない限り、本章の分析は、上記のインタビュー調査と問い合わせに基づく。大変お忙しい中、調査にご協力頂いた皆様に、この場を借りて、心より感謝を申し上げたい。

[263] 同社の中期ビジョン（2011 年度～2013 年度）には、経営ビジョンの 1 つとして「社員満足度の調査を実施し満足度を向上させる」ことが記されており、「3 年で従業員の満足度を 10%アップさせる」ことになっている。

2　経営理念と中小企業家同友会との接点

(1) 経営理念

野水鋼業の経営理念は図表 2-13-1 の 3 点である。1 つは開かれた経営で、全員参加の学習型企業を目指すことである。ここでいう、開かれた経営と全員参加の学習型企業とは、毎年「経営方針発表会」(全従業員参加) を開催し、経営方針や経営ビジョンなどの情報を、全従業員に開示し、情報を共有することで、業務改善や従業員の意識向上につなげるために、1 人 1 人のアイディアやマンパワーが結集できるよう、日々努力することを指している。

2 つは、顧客第一主義に徹した仕事の進め方である。上記のように、顧客のニーズに応じたサービスを提供するほか、同社は仕事の質を、品質や技術だけでなく、コミュニケーションの質でもあると考えており、それを顧客のサービスの質の向上につなげている。それは、顧客からの電話を確実に「聞き」、確認のために「話し」、要望の趣旨を理解してスタッフに「正確に伝える」といった連携を行うことで、ミスを失くし、作業の効率化につなげることで仕事の品質が向上するということである。

3 つは、環境への配慮と社会貢献である。同社は、ISO14001 を取得したり、切断後の残材を処分する基準を設けたりするなど、環境マネジメントにも力を注いでいる。社会貢献は、きちんと税金を納める、今いる従業員の雇用を堅持するとともに、新たな雇用を積極的に生み出すことを指す。特に雇用について言えば、後に詳しく取り上げるが、同社は従業員の雇用を堅持し、積極的に新規採用を実施している。

図表 2-13-1　野水鋼業の経営理念

経営理念
・開かれた経営で全員参加の学習型企業を目指します。 ・仕事の進め方は顧客第一主義に徹します。 ・環境に配慮し、社会に貢献します。

出所：野水鋼業 HP より。

(2) 中小企業家同友会との接点

社長によると、先代の社長は家業としての経営が一番良いと言っていた。面倒な社員との関係もなく、お金を借りなくてもやっていけるので、規模を大きくすることに反対していた。社長が、賞与の支給日や、社員旅行の時期などをあらかじめ決めようとすると、先代の社長は、「勝手に決めるな、お金ができた時に私が払うのだから」と計画的に物事を進めることにも常に反対していた。また社員が退職すると、先代の社長は、「あまり長くいると給与が上がっていくので、新しく雇った方がいい」と言っていたが、社長は、その意見に反発する気持

ちを持ちながら仕事をしていた。

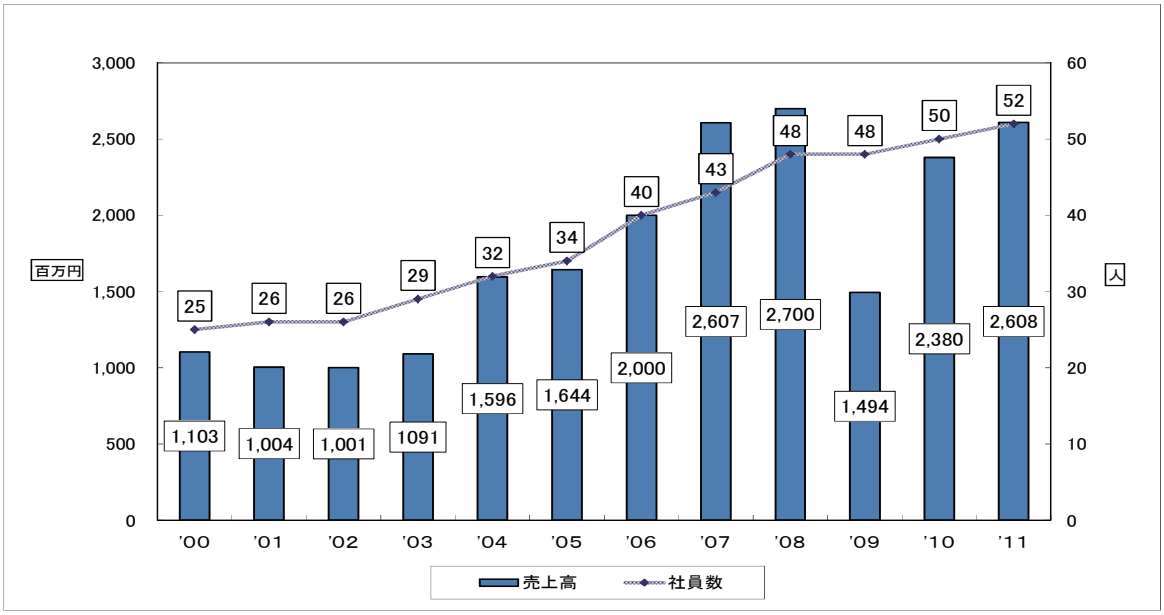
社長が、中小企業家同友会に入会したきっかけは知人の紹介である。同会に入会し、社員を育て大事にする姿勢、計画的に会社を運営することの重要性に触れ、同会が目指していることは、社長が今まで漠然と考えていた会社のありように一致していることに気が付いた。その後、同友会の活動に深くかかわるようになり、社長の方針は、継続的な新規採用の実施と社員の雇用の堅持という形で実践されている。

3　経営環境の変化と雇用管理

創業後しばらく（20 年後くらい：1970 年代半ば）は、事業展開が困難な時期が続いたこともあり、同社の人員数は社長の家族（先代の社長、先代の社長夫人、野水社長の義理の兄、野水社長の 4 人）と従業員 1 人の計 5 人であったという。そこから徐々に規模の拡大に成功し、90 年代以降、同社の従業員数は増えていった。そして近年では、新規採用の計画を策定するなど、雇用の創出にも力を入れている。

それを確認するためには、図表 2-13-2 を見たい。この図は 2000 年から 2011 年までの正従業員数の推移と売上高の変化を示している。まず従業員数の推移に着目すると、2001 年から 2002 年にかけての時期と、2008 年から 2009 年にかけての時期以外は、順調に従業員数が増加している。上記の 2 つの時期は、売上高が下がっていることを考えると、従業員の雇用を維持するために、新規採用を断念したことがわかる。これを踏まえて考えれば、同社は継続的に新規採用を継続しており、また売上高が 2011 年には 2007 年の水準まで回復していることから、同社は今後も新規採用を継続すると考えられる。そしてそれを支えているのは、

図表 2-13-2　従業員数の推移と売上高の変化



出所：野水鋼業配布資料より。

先に述べた、野水社長の方針である[264]。

上記のように、野水鋼業は、事業規模に拡大と会社の経営理念によって、従業員数を順調に増やしてきたが、2008 年に大きな試練を経験する。それがリーマンショックである。2009 年度の同社の売上高は、2007 年度（25 億円弱）の 60%を下回る水準にまで落ち込んだ。リーマンショックによる打撃がいかに大きいものであったかを物語っている[265]。それでも同社は、この状況でも新規採用を続けたが、退職者が出たことから、同社の従業員数は横ばいで推移することとなったという。

ただし特筆すべきことがある。同社は従業員の雇用を堅持したからである。当時、野水社長は「従業員の首は切らない」という方針を即座に打ち出した。野水社長は、従業員の雇用を守るということは大前提だと考えており、「こういう時は赤字でもいい、出血しても良いのだ」と思っていたという。そこで同社は、厚生労働省の雇用調整助成金を活用し、仕事のない期間を従業員の教育訓練期間にあて、訓練を 5～6 回実施することで、従業員の雇用を維持したのである。

第 3 節　労使コミュニケーション

1　労使コミュニケーションが抱える課題

(1) 福利厚生委員会の構成と機能

野水鋼業には従業員の声を聞く場として、福利厚生委員会が存在する。野水社長によると、同委員会において議論された議題は、経営会議（同社の最高意思決定機関）において全て議論しているという。それだけ福利厚生委員会が果たす役割は大きく、同委員会を基軸として、同社の労使コミュニケーションが構築されていることがわかる。そこでまず福利厚生委員会についてみていく。

福利厚生委員会は 10 年ほど前に設置された。委員の構成は、従業員 6 人（営業 2 人、商品センター2 人、管理職 1 人、福島センターの従業員 1 人）とオブザーバー1 人（井上常務：2013 年度から野水部長へ）の合計 7 人で構成される。さらに 2011 年からは、準社員も参加するようになった。

委員は前任者が同一の部署から後任者を決定するケースが多いという。そのうち 1 名が委員長（任期 1 年：その年の 1 月から 12 月まで）であり、前年の経験者のなかから委員の話し合いで選ばれる。委員長は委員会活動[266]の経験が多かったり、前年度から副委員長的な存在

---

[264] 野水社長は「（新規採用を行うのは）我々の社会的責任の 1 つとして、野水鋼業に合う人を育てる前の段階として、社会人として通用する人を育てて行こうよということです。・・・・残念ながら辞めて行くケースもあると思います。それでも野水にいた 2・3 年でも、それがプラスになったということであれば、大げさにいえば、社会貢献の一部ではないかと思っています。これからも新規採用を続けていきたいと思っています。」と述べている。

[265] 同社の経常利益は、2006 年から 2007 年にかけて 2 億円前後を推移していたが、2008 年に 3,000 万円台に下がり、2009 年は 1 億円以上のマイナスとなっている。2010 年から 2011 年では、5,000 万円前後にまで回復している。

[266] 同社の委員会には、福利厚生委員会のほかに、5S 委員会、安全衛生委員会、広報宣伝委員会がある。

（副委員長というポストはない）であったりする人が選ばれるという。同委員会のメンバーに管理職が入っているのは、色んな意見を取り入れるためである[267]。また後で触れるが、同委員会の代表は、2009 年から 36 協定締結の際の従業員過半数代表を兼ねている。

福利厚生委員会は、毎月 1 回、1 時間程度の時間で開催される。同委員会では、会社側（常務）が人事制度の変更点（就業規則の改訂を含む）や 36 協定の更新手続きについて各委員に説明をしたり、福利厚生や労働基準法を学んだりするほか、従業員から出された意見についても議論する。前者について言えば、その年のボーナスの説明がなされたり、2010 年度は、社内規定と給与規定の改訂を行ったため、各委員に対して、その変更点と概要を説明されたりしている。後者については、事前に従業員から意見を募り、それについて議論をする。従業員の意見は、福利厚生委員会が開催される 1 週間ほど前に、従業員間にメモを回し、会社に対する提案（職場の声）を書いてもらう。図表 2-13-3 によると、その内容は就業環境と諸手当に関するもの（従業員にとって身近なもの）が多い。同委員会は様々な要望を取り上げて会社に伝達（場合によっては意見を発言する）している。会社は、従業員から出された要望に対して回答している。その全てを叶えているわけではないが、細かく対応している。

なお下記のものが収集された全ての意見とは限らない。出された意見のなかには、個人的なものが含まれるからである。委員長である S 氏が、一次的な選別を行い、不適切なものがあれば、「これはこういうことだから、会社に言うのは控えたほうが良い」と判断し、同委員会のなかで了承を得て、別の機会に取り上げることもあり得る。

[267] 2012 年 2 月の福利厚生委員会の議事録によると、従業員から「管理職をメンバーに入れてはどうか」という意見が出され、野水部長が参加することとなった。

図表 2-13-3 福利厚生委員会に出された要望と回答

日時	要望	回答
2012 年 2 月	①加湿器の購入。 ②HP 等に個人の写真を載せないで欲しい。 ③毎月ガソリン代を検討する。 ④家族手当・住宅手当の導入。 ⑤昨年労災がおりたが、労災で降りる費用は約 7 割なので、差額分を会社で補填してもらいたい。 ⑥管理職をメンバーに入れてはどうか。	①冬期に 2 台購入予定。 ②会社の方針で写真を掲載する。 ③現在ガソリン価格は 148 円/l であり、1km700 円で計算しているが、158 円/l にあがったら、750 円/km に改定する。 ※福島では価格が 158 円/l になっているので、別に考えてもらいたいという意見が出る。 ④現在家族手当を支給するのは難しく現状のままになる。 ⑤会社が業務災害保険に加入する。 ⑥野水部長が参加する。
2012 年 4 月	①自家用車使用時のガソリン代も見直し。 ②営業の衣服手当の導入。 ③帰省手当が欲しい（年 4 回） ④事務所の床が寒く汚れも目立つので、土足ではないものに変えてほしい。 ⑤応接室が隙間だらけで声が外に漏れる。 ⑥工場の休憩場所を確保したい。 ⑦今年の熱中対策はどうなるのか。	①営業車不足の時、マイカーを使用する場合、160 円/l から 180 円/l に値上げします。 ②どこまで対象者にするかを検討中。 ③独身者は手当なし ※独身者にも年何回か手当をつけるべきではないかという意見が出る。 ④、⑤、⑥2013 年に改装予定 ⑦水分補給の水をどのようにするかをリーダーで会議を開き、31 日に再度検討する。 ※換気扇を追加してはどうかという意見が出る。
2012 年 5 月	①通信教育の受講の手続きが不透明。受講のタイミングに不公平があるのではないか。 ②慶弔規定では結婚祝いが初婚に限っているが、この会社で初めての場合は認めて欲しい。 ③自販機を置いているが、屋内にあるユカからコカコーラに変えてほしいという意見があった。コカコーラが 10 円安いのはどうしてか。	①中途採用者は年齢給の関係もあり早く受けさせることがある。入社後 10 年経った社員は技量があるとみなし、通信教育を受けていない人もいる。 ②この会社で再婚でなければお祝い金が出る。社内規定を作り直します。 ③委員の間では特に変更したい等の意見は無いので、各社員に聞いてみなければわからない。コカコーラは昨年同様熱中症対策の販売や自販機を増やしたい等の希望があり売り込みアピールで値下げしている。
2012 年 6 月	①2 階にも冷蔵庫が欲しい。 ②喫煙所が暑いので場所を涼しい所へ変えたい。 ③熱中症対策に飲料だけではなく塩飴も欲しい。	①1 階の利用で経費節減に協力願う。 ②従業員の健康を考えて禁煙を推奨しており、本件は却下する。 ③コカコーラより水を購入し冷蔵庫で冷やす。
2012 年 12 月	①工場食堂の電気ポットの中が汚くなり新しいものと交換して欲しい。 ②昨年の福利厚生委員会で話し合われたが、加湿器を置いて欲しい。 ③防寒ジャンパーを洗濯した時のために 2 枚支給して欲しい。 ④女性のカーディガンは丁度良い物が無く、1 年に 3 千円分は補助金が出るなど考えて欲しい。 ⑤営業活動するための衣服費を再検討してほしい。	①買い替え済み ②3 台購入。 ③他の従業員のなかには連休を利用して洗濯している者がいるため却下する。 ④・⑤外出する営業女性用にジャンパーを用意。

出所：福利厚生委員会議事録による。

注）入手できたのは 2012 年 2 月、4 月、5 月、6 月、11 月、12 月の 6 回分であるが、11 月は要望が出されておらず、また要望に対する回答も示されていないため省略した。

(2) 福利厚生委員会が抱える課題

上記の通り、福利厚生委員会は、労使コミュニケーションの中心に位置づけられているが、従業員の声を拾い上げきれず、期待されている役割を十分果たせていないという問題を抱えていた。その原因は下記の 4 つである。

1 つは、労使間の認識のズレである。会社は従業員から声を上げてもらい、福利厚生委員会を中心に、従業員と話し合って解決していきたいと考えているが、従業員からは思うほど意見が出てこない状況にある[268]。さらに従業員から、「給料が安い」という不満が出されたとしても、その解決策を会社に求めるのみで、自らこうして解決したらどうかという提案をしていなかったという[269]。会社からすれば、従業員は一方的に要求を出し、解決策を会社に委ねるだけで、労使で話し合うというレベルに達していないということになる[270]。会社は、福利厚生委員会が従業員の声を集約するよう、機能強化に取り組む必要があると感じている。

2 つは、従業員の意識に温度差があることである[271]。福利厚生委員会の委員は、職場単位で委員を輪番制で選出している。輪番制を採用する理由は、全従業員に経験させることで、従業員全体の意識を向上させたいという狙いにある。しかしそれでも従業員のなかには温度差があり、各委員がどれだけ従業員の代表だという意識を持っているかがはっきりしないという。そのため会社は、福利厚生委員会に出された意見や議論の内容をどう受け止めたら良いか判断しづらくなる。そこで同委員会の委員の選出方法を、輪番制だけでなく、挙手（立候補）でも選べるようにしたが、現委員長である S 氏が手を挙げるまでは、応募者が出なかったという。

3 つは、福利厚生委員会が正社員中心の組織だということである。同社には、準社員も働いているが、彼ら（彼女ら）は勤務時間の制約から、会議に参加できない。会議後に、事後報告という形で決定事項を知らされるのみである。しかし 2010 年に、S 氏とともに事務の女性パート従業員が福利厚生委員会の委員に立候補し、非正規従業員も福利厚生委員会に参加

---

[268] 野水社長は「こういうことをやってほしい」とか「今年 1 年はこういうことに取り組んでいこう」という声が、従業員からあまりあがってこないと感じている。

[269] 福利厚生委員会の委員長である S 氏も「実際にそんなに意見が出てこないというものあるんですよね。結構みんな不満を言うんですけれども、なかなか意見として言えるような不満ではないし、さっきも言いました『ただ給料が安い』というだけで、『これだけ自分は仕事をやっているのに、なぜ給料が上がらないんだ』というほど、従業員の意見は深くはないので」と発言している。

[270] 「会社って、不満を言えば、いろいろ考えてくれて、こうしたらいいんでしょうか、ああしたら良いんでしょうかと手を差し伸べてくれるものだということじゃなくて、自分たちも考えて、こういう問題じゃこうしたほうが良いんじゃないかという案まで、ぜひ考えていくべきじゃないか。我々も一緒に会社を運営していこうと思っているんだから、従業員の人たちもそれを一緒に考えて、『こうしたい』、『こうしたほうが良い』とか、そういうところまでやって意識を上げていってほしいなと、それはいつも思います。」という野水社長の発言による。

[271] 従業員の意識に温度差がある例として、有給休暇の買い取り制度に関する申し出をした従業員の例があげられる。ある従業員が、有給休暇の買い取り制度について署名活動をした。その従業員は複数の従業員から署名をもらい、それを野水社長に提出したが、社長は申し出の内容は福利厚生委員会で議論すべきであること、署名をした従業員は依頼されて仕方なく署名をした可能性があり、それぞれの従業員の意見と言えるかどうかわからないこと、有給休暇の買い取りを実施しても、残業時間の削減につながるとは限らないことなどから、その申し出を断った。なおこの問題については、病気などで長期の休みが必要な時に取得できるよう、2005 年頃に有給休暇の積み立て制度に変更している。

するようになった。今後この課題は徐々に克服されていくものと思われる。

第4に、福利厚生員会の発言効果があまりみられないことである。福利厚生委員会の役割は従業員の声を吸い上げ、それを経営に伝え、委員会内で議論することにあるが、同委員会の発言成果が得られているとは言いがたい。委員長であるS氏によると、従業員のなかに「(福利厚生委員会に）発言しても無駄だ」といった感覚が芽生えてしまっている部分があるという。

上記の4つの課題によって、期待された役割を果たし切れていなかった福利厚生委員会であるが、2010年度以降、徐々にその課題を克服しつつある。そのきっかけとなったのが、社員満足度調査の導入である。

2　社員満足度調査の導入

(1) 社員満足度調査導入の背景

社員満足度調査は、野水社長、井上常務、営業課長、福島センター長（現取締役管理部長）で構成される経営会議において、これからの3年間でどういう会社にしたら良いかという議論のなかで検討された。その議論では、同社の経営理念を実現するためには、従業員が生き生き働ける会社を作り上げる必要があるという結論に達した。さらに従業員が生き生き働ける会社には、従業員が会社に対して満足している（満足度が高い状態である）ことが不可欠であり、従業員の満足度を把握することとなったのである[272]。

しかし物事はそう単純ではない。従業員の満足度をどう把握するかという問題が残された。会社は福利厚生委員会という従業員の声を聞く場を設けてはいるものの、既述の通り、「そこ（福利厚生委員会）に多くのそれぞれの従業員の声が吸い上げられているかというと、そうでもない」という状況にあったからである。そこで同社は、従業員の本音を調べるために、社員満足度調査を導入した[273]。

(2) 社員満足度調査の内容と結果

①社員満足度調査の内容

社員満足度調査の内容と結果を見ていこう。同社は、2010年度から毎年社員満足度調査を実施している。回答者は2010年度が32名（従業員は47名：回収率は68.1%)、2011年度が40名（従業員は48名：回収率は83.3%)、2012年度は（従業員45名：回収率100.0%）である。設問は毎年35問であり、各設問について、4段階（1. そう思わない、2. あまりそう

[272] 「社員満足度の高い会社でないと、顧客満足度を高めていくことは難しいと思っております。社員満足度調査を継続的にやるということは、社内の仕組みだとか従業員の働き方といったものの健康診断みたいなものになるかなと思っております。従業員のモチベーションも含めまして、社員満足度をある程度高めていかないことには、良い会社づくりというんでしょうか、大げさに言うならば、そういうものの一番の基本になるものだろうと思いまして」という野水社長の発言による。

[273] 「やはり話してみないとわからないんだと。あるいはこうやって聞いてみないとわからないのだなということは、そういう意味では良かったかな。」という野水社長の発言による。

思わない、3．まあ思う、4．そう思う）で回答することになっている[274]。その他に自由記述欄がある[275]。調査は無記名方式である。

主な調査内容をまとめたものが図表 2-13-4 である。同表では、内容を理解しやすくするために、①現在の職務、②職場環境、③人材育成、④目標と評価、⑤労働条件、⑥会社との関係の 6 つに分類し、それらを表側に示している。設問の内容は年度によって多少異なるため、図表 2-13-4 は 2010 年度のものをベースに、2011 年度と 2012 年度に新たに加えられた設問を付け加えている。

②調査結果

社員満足度調査の結果を総合満足度からみる。図表 2-13-4 の総合満足度は、7 段階で従業員が回答した結果（1．非常に不満、2．不満、3．どちらかといえば不満、4．どちらとも言えない、5．どちらかといえば満足、6．満足、7．非常に満足）を合計し、それを回答者数で除して平均値を算出したものである。その数値が大きければ大きいほど、従業員の総合満足度は高くなるが、「どちらともいえない」の 4 を超える値でなければ、従業員が満足していることにならない。その数値は、2010 年度が 3.58、2011 年度が 3.53、2012 年度が 3.93 である。2010 年度から 2011 年度にかけて数値は低下したが、その後は上昇している。ただし平均値の数値は 4 を下回っており、従業員の満足を得られているとは言い難い。

次に各設問の結果をみたい。表中の数値は、上記の総合満足度と同様、従業員が選択した数字（1．そう思わない、2．あまりそう思わない、3．まあそう思う、4．そう思う）を合計し、それを回答者数で除している。全体の平均は、各設問の平均値を足し込み、総設問数（総合満足度を除く）で除している。上記の総合満足度と同様、いずれも数値が大きければ大きいほど、従業員の満足度は高くなるが、その値が「あまりそう思わない」と「まあそう思う」の間の数値（2.5）を超えなければ、従業員は肯定的に評価していないことになる。

全体の平均をみると、2010 年が 2.57、2011 年が 2.55、2012 年が 2.72 であり、平均値は上がっている。つまり全体的に 2.5 を上回っており、その数値は 2012 年に 1.5 以上上がっていることから、総体的に改善がみられたといえる。

さらに各項目の数値をみると、その横に（＋）と（－）がある。各項目の数値が、各年度の全体の平均値より大きければプラス、逆に小さければマイナスになることを示している。平均値を基準にするのは、年度によって、全体の平均が異なっており、同じ数値でも、調査時点によって、意味が異なると考えられるからである。この符号に着目すると、マイナスは、「現在の職務」で 2 個、「職場環境」で 7 個、「人材育成」で 10 個、「目標と評価」で 12 個、「労働条件」で 11 個、「会社との関係」で 7 個である。ただし類型によって設問の数が異な

[274] 後述するが、総合満足度のみ 7 段階である。

[275] 自由記述欄には、「作業場が寒い」とか「商品センターに冷暖房がないため、夏の熱さと冬の寒さを何とかしてほしい」や賃金に関する意見が出されたという。なお 2011 年から熱中症対策として、7－9 月の間、会社が 2ℓ のペットボトルを用意し、自由に利用できるようになった。

図表 2-13-4 アンケート調査の内容と結果

設問		2010 年度	2011 年度	2012 年度	3 年間の変化
総合満足度		3.58	3.53	3.93	一時上昇
全体の平均		2.57	2.55	2.72	一時上昇
現在の職務	現在の自分の仕事はやりがいがある。	2.87（＋）	2.77（＋）	2.98（＋）	一時上昇
	職場では自分の仕事の担当・分担が明らかにされている。	3.00（＋）	2.57（＋）	2.73（＋）	一時上昇
	現在の自分の仕事量は適当な量だと思う。	2.65（＋）	2.74（＋）	2.71（－）	一時上昇
	自分の責任を果たすのに十分な権限が与えられている。	2.58（＋）	－	－	－
	自分の能力は仕事に活かされていると思う。	2.50（－）	2.55（±0）	2.80（＋）	一貫上昇
	当社の A3 システムは日常業務遂行に役立っていると思う。	－	－	3.00（＋）	－
職場環境	所属する部門の雰囲気は良い。	3.02（＋）	3.04（＋）	3.20（＋）	一貫上昇
	自分と上司の関係は良い。	2.83（＋）	2.81（＋）	2.89（＋）	一時上昇
	自分と同僚の関係は良い。	3.04（＋）	3.17（＋）	3.20（＋）	一貫上昇
	上司・先輩等で尊敬できる人物がいる。	2.69（＋）	2.80（＋）	3.07（＋）	一貫上昇
	所属する部門では率直に意見具申できる雰囲気がある。	2.88（＋）	2.80（＋）	2.96（＋）	一時上昇
	部門間の連携はうまくいっている。	2.37（－）	2.45（－）	2.73（＋）	一貫上昇
	性別に関係なく働ける雰囲気がある。	2.79（＋）	2.72（＋）	3.09（＋）	一時上昇
	仕事を進めるうえで必要な規律やマナーは守られている。	2.50（－）	2.57（＋）	2.86（＋）	一貫上昇
	社内に一体感があり想像性、革新性が感じられる。	－	1.96（－）	2.16（－）	一時上昇
	職場の環境（温度・照明など）は満足している。	2.45（－）	－	2.62（－）	一時上昇
人材育成	今の会社にいることで成長できると思う。	2.42（－）	2.51（－）	2.60（－）	一貫上昇
	上司は自分を熱心に指導育成してくれる。	2.44（－）	－	－	－
	自分の仕事上の将来的な姿がイメージできる。	2.00（－）	2.11（－）	2.36（－）	一貫上昇
	会社は教育体系に基づき従業員育成をしてくれる。	－	2.49（－）	2.59（－）	一時上昇
	仕事を通じて貢献感や自己成長が感じられる。	－	2.40（－）	－	－
目標と評価	自分に対する人事評価は公平で納得できる。	2.40（－）	2.37（－）	2.69（－）	一時上昇
	人事評価の基準とその体系が明確だ。	1.92（－）	2.04（－）	2.29（－）	一貫上昇
	人事評価の結果はオープンにされている。	1.91（－）	1.94（－）	2.27（－）	一貫上昇
	自分の目標は明確である。	2.40（－）	2.63（＋）	2.82（＋）	一貫上昇
	自分の目標のレベル（達成の難しさ）は適切だと思う。	2.69（＋）	2.84（＋）	－	一時上昇
	上司がメンバーの評価や育成に関して公平である。	－	2.47（－）	2.76（＋）	一時上昇
	当社の目標管理制度は、成果確認の意味で適切だと思う。	－	－	2.32（－）	－
労働条件	自分の現在の処遇（資格・ポジション）は適切だと思う。	2.58（＋）	2.72（＋）	2.84（＋）	一貫上昇
	処遇に関して上司と十分な対話が出来ている。	2.33（－）	－	－	－
	自分の処遇には成長や努力が十分に反映されている。	2.44（－）	2.40（－）	2.64（－）	一時上昇
	現在の自分の年収は適当だと思う。	2.33（－）	2.28（－）	2.51（－）	一時上昇
	現在の自分の年収は業務内容や質に比べて適当だと思う。	2.35（－）	－	－	－
	現在の労働時間は適切である。	2.65（＋）	2.60（＋）	2.82（＋）	一時上昇
	年間の休日、休暇は満足いくレベルで取得できている。	3.10（＋）	2.94（＋）	3.29（＋）	一時上昇
	休憩時間・休憩場所は適当だと思う。	2.17（－）	2.21（－）	2.38（－）	一貫上昇
会社との関係	会社は各部門の業務内容や状況をよく把握している。	2.00（－）	1.98（－）	2.32（－）	一時上昇
	会社の経営理念に共感できる。	2.65（＋）	2.38（－）	2.78（＋）	一時上昇
	会社に愛着を感じている。	2.67（＋）	2.55（±0）	2.80（＋）	一時上昇
	会社に将来性を感じている。	2.44（－）	2.30（－）	2.38（－）	一時上昇
	今後も今の会社で働き続けたい。	2.74（＋）	2.57（＋）	2.87（＋）	一時上昇

出所：野水鋼業提供データより作成。

注 1）「－」はその年度に調査をしていないか、分析不能を示す。

注 2）一貫上昇とは、数値が 3 年間上昇すること、一時上昇とは、2011 年度に一度数値が下がるものの、2012 年度にあがるか、2 年間でみる場合、前年度より数値を上回ることを指す。

るため、マイナスの設問が全体の何%を占めるのかも見ておく必要がある。その割合は、「現在の職務」で 14.3%（2/14）、「職場環境」で 25.0%（7/28）、「人材育成」で 100．0%（10/10）、「目標と評価」で 70.6%（12/17）、「労働条件」で 55.0%（11/20）、「会社との関係」で 46.7%（7/15）である。このように、同社は「現在の職務」以外の項目に、様々な課題を抱えているが、なかでも「人材育成」と「目標と評価」において、課題が多くみられる。

同社が従業員の不満に対して、それに対応したのかどうかをみたい。その取り組みの有無を、図表 2-13-4 の右端にある 3 年間の変化から明らかにする。一時上昇とは、2011 年度に数値が下がるものの、2012 年度に上がるか、2 年間のデータの場合、前年度の数値を上回ることを指す。一貫上昇とは、3 年間数値が一貫して上昇することを意味する。3 年間の変化は、一貫上昇と一時上昇のいずれかに該当しており、全体的に改善がみられる。その内訳は、一貫上昇が 13 個（同 36.1%）、一時上昇が 23 個（全体の 63.9%）である。

3　社員満足度調査導入後の変化

（1）福利厚生委員会

ここでは、社員満足度調査導入によって、同社の労使コミュニケーションにどのような変化がみられたのかを取り上げる。その変化は 3 点ある。1 つは従業員に見られる変化（立候補者の出現）であり、2 つは会社側の変化、3 つは出張旅費規程の改訂をめぐる問題である。

①従業員の変化：立候補者の出現

従業員の変化で注目すべきは、福利厚生委員会の委員に立候補者が現れたことである。2011 年に初めて立候補者（S 氏、男性）が出た。彼が立候補した理由は、「福利厚生委員を会社が選出していたので、それでは会社自体が変わらないだろう」と考えたからである。さらに S 氏は、2012 年になると、「1 年間やったうえで、翌年はその中から委員長を選ぶということだったので、だったら自分がやって、もっと働きやすい職場にしていけたら良い」と考え、同委員会の委員長に立候補した。福利厚生委員会を設置し、社員満足度調査を実施しても、従業員も会社をより良いものにするために、積極的に議論に参加していかなくてはならないというのが S 氏の考えである。なお S 氏は 2012 年 12 月で委員長の任期が切れるが、次期委員長に立候補し、2013 年度も委員長を担うこととなった。またその動きに呼応して、S 氏をのぞく、委員 5 人のうち 2 人も留任を希望した。S 氏を中心とした従業員にみられた変化は、従業員の自主性の発揮によるものであり、これが全従業員に浸透していけば、同委員会を通じて、労使コミュニケーションが進む可能性は高い。

②会社側の変化：個人面談の実施

もともと会社は、福利厚生員会を「従業員の生の声が聞こえる」場であり、「（従業員からの）要望の優先順位を議論していくのだという方向性がもう少し出てきても良い」と考えて

いた。しかし同委員会でも、従業員の意見が十分収集されているとは言いがたいところがあり、同社はそのカンフル剤として、社員満足度調査を導入した。その結果、明らかになったことは、若手従業員の不満が多いこと[276]、会社が部門の仕事や状況を把握できていないと思われていること（図表 2-13-4 の下から 5 行目）等の問題の存在である。そしてこれらの問題の存在が浮き彫りになった以上、会社にはそれらの対応策が求められる[277]。野水社長は、「最近全従業員と話をする機会がない」こともあり、社員満足度調査を実施後に、実に 5～6 年ぶりに全従業員と個人面談をすることとした[278]。

③出張旅費規程の改訂をめぐる議論

野水鋼業では、福島センター開設以前は山形県への出張のみであったため、出張旅費は宿泊費と日当のみであった。福島センター開設後に相互の出張を含め頻度が上がり、事業場から出張先への距離を基準に日当を決めるなどしてきた。このような中で、出張旅費規程の改訂が議論された。しかし経営会議では「従前に比し少し出しすぎていた」という反省から、支給額の削減（現状の 4,000 円から 2,000 円へ）と支給基準の改訂（支給基準を 200 キロ以上から 300 キロ以上へ引き上げ、ただし 300km 未満でも宿泊を命じられた時は宿泊代を支給する）の 2 つが同時に議論された。経営会議は最高意思決定機関であり、ここでの判断は会社の最終決定になる。

この出張旅費規程の改訂は、同月中旬に開催された福利厚生委員会のなかで報告された。会社は、就業規則や人事制度の改訂等と同じく、改訂内容を報告するつもりであった。しかしここで大きな問題が発生する。従業員から反発を招いたのである。反発を招いた理由は 2 つある。

第 1 に、出張旅費規程の改訂が突然報告されたことである。これには 2 つの意味がある。その 1 つは、福利厚生委員会の位置づけが問われたということである。経営会議で決定されたことを伝達するだけであれば、福利厚生委員会において報告する必要性はない。下記の表 12-3-5 に示した通り、従業員への伝達機能を持つコミュニケーション・ツールは、福利厚生委員会のほかに、朝礼や経営方針発表会があるからである。年 2 回開催される経営方針発表会はともかく、決定事項を伝達するのなら、朝礼でも良かったはずである。この問題は、福利厚生委員会では何を取り上げて議論すべきなのか、その存在意義を問うものであった。もう 1 つは、福利厚生委員に営業職が含まれることである。出張する機会の多い営業職はまさにこの問題の当事者である。

---

[276] 野水鋼業配布資料「野水鋼業の将来に向けて」によると、「現在の仕事にやりがいを感じている」、「今後も今の会社で働きたい」、「自分に対する人事評価は公平で納得できる」、「会社の理念や年度方針には共感できる」において、20 代の従業員の不満が多いことが記されている。

[277] 野水社長は「こういうこと（社員満足度調査のこと）を聞いた以上は、じゃあ、会社はどうしてくれるのかというところが（従業員に）あるわけです。」と発言している。

[278] 第 1 回目の調査（2011 年 2 月 2 日）は午後から調査を実施したが、野水社長は、その日の午前中に従業員 10 人と個人面談をしている。

第 2 に、出張旅費規程の改訂は、支給条件の引き上げと旅費の減額を同時に行うものであったということである。福利厚生委員会の委員長は、今回の改訂を実施することにより、営業職のやる気に悪影響を及ぼしたりすることを懸念した。

図表 2-13-5 野水鋼業における労使コミュニケーション

会議の名称	会議の目的	出席者	主催者	開催頻度
経営会議	業績確認と意思決定	課長以上	社長	2ヶ月に1回
経営方針発表会	経営方針の発表と意思疎通	全従業員	社長	年2回
各部門朝礼	報告と意思疎通	所属部員全員	各部門責任者	毎週月曜日
福利厚生委員会	福利厚生面の要望検討	福利厚生委員	委員長(選任)	1ヶ月1回

出所：野水鋼業配布資料による。
注）同社には上記以外にも社内のコミュニケーション・ツールが存在する。ここでは労使コミュニケーションに関係するものに限っている。

上記のような反発が従業員側から出されたため、S 氏は従業員の代表として、「(出張旅費の）支給基準を 300 キロ以上に引き上げるのに、1 回の出張手当額を同時に削るのはおかしいのではないか」と発言し、会社側に順序を踏んで進めるよう要請した。同委員会の議事録によると、「営業手当もなくなり残業も少なくなってきているので、出張費が下げられるとかわいそう。どちらかにしては？」や「2 名で出張した場合、運転者と同乗者の手当が同額なのは平等ではない」、「300km で分けるのではなく、距離に応じて細かく分けてはどうか」等の意見が出された。

こうした意見が出されたことにより、出張旅費規程を再度検討することとなった。この結果を受け、経営会議では、従来「日当対象ではなかった 200km の短距離」を追加し、「300km 以上の遠距離」を規定し発行した。この出張旅費規程の改訂は、福利厚生委員会の存在意義が問われた最初の出来事であり、同時に従業員の声を拾い、それを経営側に発言する組織から、同委員会が独自に判断して発言するという意味で、自ら組織の発言機能を高めた瞬間であった。

(2) 個人面談

同社には個人面談制度があり、半年に 1 度、目標管理のために、従業員と直属の上司との間で定期的に行われている。ただし社長による個人面談は定期的に行われておらず、5～6 年ぶりに 2010 年に実施された。

社長による個人面談を実施するきっかけとなったのは、社員満足度調査の実施である。調査には個人名を記してコメントを書く欄があり、そこに記された内容の確認を含め、社長自らが個人面談の実施を必要としたのである。その面談では、野水社長は、同社で働く以上、何かに意欲を持って働いてもらいたいと考えているが、「従業員のなかにはなかなか腹を割っ

て話していない」と感じられたり、「社長がそう言うなら頑張ってみる」というところまで到達できていなかったりするという。

(3) 経営方針発表会

同社は毎年2回（前期：1月～6月、後期：7月～12月）「経営方針発表会」を開催している。2011年度の『経営計画書』によると、中期ビジョン（2011年度から2013年度の3ヵ年）、2011年度の経営方針、2011年度の財務分析、各部門の2010年度の下半期の反省と2011年度上半期の方針、重点施策計画書が掲載されている。こうした企業経営に関わる報告が午前中に行われる。それにより、従業員は会社の情報を共有することができる。

その日の午後には、基調講演が組み込まれており、その後、講演内容についてグループ討論が行われる。基調講演は野水社長や井上常務が担当することもあれば、テーマによっては、外部から講師を招くこともある[279]。テーマは会社が決定する。具体的なテーマをあげれば、「ノミズの強み・弱みは何だろう　変えるには」（2008年1月）、「次工程を考えた仕事の進め方」（2010年7月および2011年1月）、「チーム活性化のため」（2012年1月）等がある。この会議を通じて、従業員は経営状況を理解するとともに、グループ討論を通じて、意見を発言したり、他の従業員の意見を聞いたりすることを通じて、従業員の育成効果を期待できる。

(4) 朝礼

会社からの情報提供は主に朝礼などを通じて行われる。例えば、年に2回開催される「経営指針発表会」において、就業規則の変更などが行われると、朝礼の際に時間をとって、その内容を全従業員に伝えている。また福利厚生委員会において、会社から「こういう風に変更する」等の決定事項が説明される時は、翌週の朝礼で従業員に周知されるという。なお同社は、2009年に早番と遅番の2つの就業時間を導入したために、全ての従業員が朝礼に参加できなくなってしまった。そのため朝礼に参加できない従業員に対して、「朝礼メモ」（朝礼の内容を簡潔にまとめたもの）を掲示している。このほか朝礼は、非正従業員に対しても情報を開示することを視野に入れている。

4　労使コミュニケーションの効果

上記のように、社員満足度調査導入を契機として、労使コミュニケーションは発展を遂げた。ここでは労使コミュニケーションの発展によって、どのような効果がみられたかを取り上げる。

---

[279] 外部講師は、2005年に1人（12月）、2006年に2人（7月と12月）、2007年に1人（7月）、2008年に1人（7月）を招いている。外部講師を招いた際のテーマは、「目標管理の進め方」、「各部門の目標達成具体策について」「活力のある会社」、「やる気の出る社風」、「ノミズファンを増やす方法」である。

第1に、従業員の自己省察である。同社は半期ごとに経営方針発表会を開催し、会社の経営状況や経営計画、部門の進捗状況や方針について、従業員に情報公開をしている。これにより、各従業員は、自分の仕事と会社全体の計画や目標とがどのようにリンクし、今後何をすべきかを含めて理解を深めることができる。そしてそれは、各従業員が担当する日々の仕事の意味を考えたり、仕事にやりがいを見出したりするきっかけにもなっている。

第2に、リーダー層の意識の変化である。会社も従業員自身も、社員満足度調査を実施するまでは、従業員が会社に対して何を期待し、どんな課題を抱えていると思っているのかを知る機会は無かった。そのため従業員は個人の要望を発言するものの、会社全体を考えて発言することはなかったといって良い。それが社員満足度調査を契機として、上記の事実が浮き彫りになることで、福利厚生委員会への立候補者が出現する等、将来同社を担うリーダー層の意識に変化がみられた。

第3に、労働条件への貢献である。出張旅費規程の改訂をめぐる議論では、事前に福利厚生委員会に諮らず、決定事項を伝達したために、従業員の反発を招き、同委員会において、再度検討することとなった。同委員会は、会社の決定事項を伝達するのではなく、従業員の納得性を担保するために、従業員がこの問題について考えて、議論する余地を残すよう、会社側に要請したのである。この一連の取り組みが意味することは、同委員会は従業員の意見や要望を反映する組織となる余地があるということである。それが現実のものとなれば、同委員会は労働条件の維持・向上に貢献することができる。

第4節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1　雇用管理

同社の雇用管理は特に問題はない。リーマンショック時には、従業員の雇用を堅持したからである。実際同社の従業員の離職状況をみると、若手従業員を中心に退職する傾向がみられるが、それは「留学したい」とか「介護の学校に通いたい」、「別の事業に挑戦したい」という個人のキャリアアップを考えてのことであるか、または「出産して子供を親に預けようと思っていたが、親の具合が悪くなってしまった」等の家庭の事情によるものである。つまり同社の雇用管理に問題があって従業員が退職を選択することは、今のところ無い[280]。

2　賃金制度とその運用

(1) 賃金制度

同社の賃金制度として、「基本給表」という賃金テーブルが存在する。基本給は、年齢給と職能給の2本建てになっている。年齢給は導入されて5年程度経つが、18歳から50歳までの32年間で最大5万円まで支払われる。1年毎に1,000円～2,000円程度あがる仕組みにな

[280] 2011年2月の調査では、「ここ1・2年退職者はいない」ということであったから、同社における従業員の定着率は高いと言える。

っている。この制度を導入した背景には、同社が家族手当を持たないことと、従業員の平均勤続年数が長くないことがある。そこで千葉県の年齢構成別のデータをもとに、年齢給を基本給に組み込むことで、一定の賃金水準を確保しようと考えたのである。

職能給には、いくつかのランク（職能等級）が設定されている。1 つの等級ごとに、2,000 円程度の差が設定されている。なお同社は定的昇給を行っていないため、年齢給を除けば、自動的に昇給することはない。昇給をするためには、年齢給を除けば、職能等級をあげるか、ベースアップを通じて「基本給表」を改定するほかない。職能給は査定を通じて決定されるため、仕事の出来栄えが良い（成績の良い）人は昇給するが、そうでない人は昇給しない。また欠勤が多い場合は、下がることもあるという。

上記の基本給以外に、各種手当がある。手当には、役職手当、時間外手当、通勤手当、単身赴任手当（福島センターに適用）、自宅待機手当[281]がある。

(2) 賃金制度の運用

同社の正規従業員（管理職を除く）の 2010 年度の平均賃金は、25 万 7 千円であった。同社の賃金水準は、2008 年の年収ベースでみると、2010 年は相当下がってしまった人が多いという。その原因は、残業が減ったために時間外手当が減少したこと、賞与が業務連動で減少したことが大きく影響している。さらに社会保険料の値上げも重なったため、従業員の手取りがかなり減ってしまった。この結果、賃金に対する不満が助長されることとなった。

しかし会社としては、一定水準の賃金を支払っており、従業員が不満に感じるほど、賃金が低いとは言い切れないと考えている。同社の賃金水準と千葉県内の民間企業の平均賃金とを比較してみると、同社の賃金は 40 代で千葉県の平均賃金より劣ってしまう[282]。ただし同社の従業員の平均勤続年数は 6～7 年であり、勤続 10 年を超える従業員はあまりいないこと、従業員の平均年齢は 35～36 歳であることからすると、同社の従業員は 30 歳前に入社するケースが多いと推測される。この事情を考慮すれば、同社の賃金水準が千葉県の平均を下回っているとは必ずしも言えない可能性がある。

3　昇進・昇格

同社では、これまで一般職は 2 年で担当職に昇進することにしていたが、最近では 3 年での昇進が標準となってきている。担当職から指導職に昇進するには、本人の能力向上努力にもよるが、通常約 10 年のところ、25 年以上かかる人もいる。そのためなかには 50 歳になっても、担当職のままの従業員が出るようになった。同社は職能給制度を導入しているが、50 代の担当職の従業員が出るようになったため、それまで 20 等級であったものを、30 等級に

[281] この手当は 2010 年に導入されたもので、土曜日に顧客から注文があったら出勤しなくてはならないため、自宅で待機する作業者に対して支払われる手当である。
[282] ただし同社には、40 代の従業員が 1 人しかおらず、単純に比較することに問題がある。

まで拡大させている。この職能等級の改訂は、50 代の担当職に一定の賃金水準を確保するための対応策であったが、これにより担当職の従業員のなかには、上位職の指導職より給料の高いが従業員が出てくる事態（役職と賃金額の逆転現象）となってしまったという。

4　従業員代表組織と 36 協定

同社には、従業員代表組織として、福利厚生委員会とワット会の 2 つがある。すでに福利厚生委員会については説明をしたため、ここでは従業員過半数代表の属性とワット会の 2 つに話を限定する。

(1) 従業員過半数代表の属性

同社の従業員過半数代表は、福利厚生委員会の委員長である。2012 年度の委員長は S 氏である。S 氏は高校卒業後に、調理の専門学校に通い、中華料理店に就職したが、長くは続かなかったという。その後、アルバイトで倉庫会社に入り、現場の班長を任せられるまでになったが、25 歳になったのを機に、就職を真剣に考え、同社に就職した。現在 S 氏は 31 歳（勤続 7 年目）で、商品センターのフラットバーのチーム・リーダーを務める。S 氏がチーム・リーダーになったのは 29 歳（勤続 5 年）の時であり、そのタイミングは、商品センターでは早い方だという。このことから、S 氏は複数の従業員を束ねる資質を兼ね備えた人材であることがわかる。

(2) ワット会

ワット会は同社の従業員親睦会である。この名称は、「わっと騒ぐ」ということに由来する。このような会が設置された背景には、会社が全ての行事を抱えるよりも、従業員が自主的にやる方が良いということ、さらに従業員旅行でも、参加する従業員とそうでない従業員に分かれるため、従業員全員が参加できる行事が必要になり、従業員をまとめる組織が必要になったということがある。

ワット会は、従業員の給料から毎月 1,000 円ずつ天引きして費用を積み立てること（会社は全従業員と同額を負担する：毎月 1,000 円×全従業員数）、暑気払い会、従業員旅行の主催の 3 つがメインである。この他には、従業員旅行の行先や 2 次会の企画、職場の懇談会への補助（3,000 円）などを行う。

2010 年度の実績では、花見は 4 月に千葉で実施している。参加率は 77％である。暑気払いは、7 月に千葉と福島でそれぞれ実施している。参加率は 75％（千葉と福島の平均）である。従業員旅行の会場は福島県の東山温泉であり、従業員の 60％が参加している。この他、結婚祝いや退職祝いも行う[283]。

[283] 野水鋼業『2011 年度経営計画書』P.37 より。

(3) 36 協定

同社の 36 協定は 2007 年に締結された。2007 年に 36 協定を締結したのは、労働基準監督署の監督指導を受けた際に、36 協定を締結するよう、指摘を受けたからである。その指摘を受けて、同社は早速 36 協定の作成に取り掛かったが、その際に従業員過半数代表をどのように選出するかが課題となった。当時は会社側が従業員過半数代表を選んでいたが、2009 年には、朝礼のなかで、全従業員に対して、福利厚生委員会の委員長を従業員過半数代表とすることを確認している。その際に、従業員から特に異論は出なかったという。これ以降、同社は、福利厚生委員長の押し印の上、毎年 12 月に 36 協定と変形労働時間制の届出を行っている。

同社の労働時間は減少傾向にある。福利厚生委員会の委員長である S 氏によると、数年前までは残業時間は毎月 20 時間くらいあったが、最近は 5～6 時間程度であるという。そこで同社の労働時間をみると、2010 年度は年間所定労働時間が 1,915 時間 15 分、年間所定外労働時間（残業対象者は 35 名）が 86 時間 23 分である。厚生労働省が実施する『毎月勤労統計』によると、千葉県の卸売業・小売業に属する企業（事業所規模 30 人以上、一般常用労働者）の 2010 年の平均所定労働時間は 1,889 時間 36 分（158.3×12 か月＝1889.6）、所定外労働時間は 129 時間 36 分（10.8×12 か月＝129.6）時間である。トータルで見ると、野水鋼業は 2001 時間 38 分（1,915 時間 15 分＋86 時間 23 分＝2001 時間 38 分）であるのに対し、千葉県の卸売業・小売業に属する企業は 2,019 時間 12 分（1,889 時間 36 分＋129 時間 36 分＝2019 時間 12 分）になる。野水鋼業は、千葉県の平均にくらべ、労働時間は比較的短い。

休暇についてもみると、野水鋼業の年間平均有給休暇付与日数は 16.8 日/人（正社員員 38 名）であり、平均有給休暇取得日数は 10.8 日/人（同上）である。同社の平均取得率は、59.5％である。厚生労働省が実施する『就労条件総合調査』（2010 年）によると、企業規模 30－99 人（産業計）で、年次有給休暇は 16.9 日で、取得日数は 6.9 日となっている。平均取得率は 40.8％である。野水鋼業の付与日数は特に多くはないが、取得日数は 4 日多く、また同社は年次有給休暇の取得率は高い。

第 5 節　まとめ

野水鋼業は、顧客満足度の向上を実現するためには、社員がいきいき働く会社でなくてはならず、そのためには社員の満足度を高める必要があると考えている。しかし会社の思いとは裏腹に、従業員の反応は芳しいものではない。社員満足度調査の総合満足度は改善されつつあるが、その数値は、未だに不満足の域を超えていない。さらに会社は従業員から意見や要望を発言してもらい、一緒に解決していく方針を持っているものの、従業員は給料の不満を一方的に述べるだけで、意見らしい意見を発言していない。同社には、福利厚生員会という労使で構成されるコミュニケーション・ツールがあるが、従業員からの意見がほとんど出ない状況では、同委員会が果たす機能にも限界があった。

こうした状況を打開するために、2010 年に会社は社員満足度調査の導入に踏み切る。この調査が、同社の労使コミュニケーションにとって、大きな転機となる。同調査が導入されて以降、従業員、会社側、福利厚生員会に変化がみられたからである。

従業員の変化とは、福利厚生委員会の委員に立候補者が出たことである。それが現在の同委員会の委員長である S 氏である。S 氏は 2011 年に会社を変えるために委員に、2012 年と 2013 年には同委員会の委員長に立候補している。会社は、社員満足度調査実施後に、個人面談を 5～6 年ぶりに実施した。この面談は、野水社長の申し出により、社員満足度調査の結果を確認するために実施された。福利厚生委員会の変化は、出張旅費規程の改訂によってもたらされた。この改訂は、旅費の支給規準の引き上げと旅費の減額を伴うものであり、福利厚生委員会において、会社の決定事項として説明された。

しかし同委員会では、そのことについて一度に議論もせず、旅費規程の大幅な改訂を実施することに対して反発が起こった。会社の決定事項を伝達するだけであれば、朝礼でも良いということになり、福利厚生委員会は何をする組織なのかが問題となった。同委員会では、手順を踏まえるよう会社側に要請し､旅費規程の改訂を一旦押し戻している｡同社にとって、この問題は福利厚生委員会の存在意義を問うものだけでなく、同委員会が発言機能を持つ余地を見出すきっかけとなった。

このように社員満足度調査の導入以降、野水鋼業では、労使コミュニケーションの当事者である従業員と会社に変化が起き、そのツールの 1 つである福利厚生委員会にも変化がみられた。これらの変化を機に、同社の労使コミュニケーションは進んでいくと考えられるが、そのありようは下記の課題にどう取り組むかにかかっている。その課題とは、①従業員の意識改善、②福利厚生委員会の機能を明確にすることである。

既述の通り、同社の従業員は不満を述べても、意見を発言する段階に達していない。不満があるのなら、会社は、その解決策について話し合う方針を持っている。そのため従業員が意見を述べ、会社側と一緒に考えられるよう、意識改善が必要である。福利厚生委員会の役割を明確にするためには、同委員会に対して、一定程度の権限委譲が必要になる。具体的には、同委員会が吸い上げた従業員の意見や要望について議論し、ある程度決定できるようにすることである。従業員の意見が出ない背景には、不満が多いだけでなく、S 氏が危機感を抱いているように、発言した内容が叶えられるという実感を持てないこともある。その実効性を高めるために、福利厚生委員会に権限を委譲し、そこでの議論を踏まえて、決定する仕組みを構築することが必要である。そのためには社長の決断が必要となる。

【野水鋼業提供資料】

『中期経営ビジョン（2011 年～2013 年)』。
『2011 年度経営計画書』。
『野水鋼業の将来に向けて』。

『野水鋼業配布資料』。
『野水鋼業提供データ』。
『福利厚生委員会議事録』。

第 14 章　社員牽引力向上を目指す労使コミュニケーション
ー株式会社サンテックの事例[284]ー

第 1 節　企業概要

1. 業務内容

株式会社サンテック（以下、サンテックとする）は、青木義彦社長（以下、社長）が 1982 年に創立した企業である。当時社長は 27 歳であった。会社設立当初の主な業務は、機械制御ソフトの開発・製作事業である。その 3 年後の 1985 年には、社名を現在の「サンテック」に改め、組み込みソフトに関する技術やノウハウを蓄積してきた。その過程において、組込みソフトウェア開発の領域を、自動販売機制御や車載コンピュータ制御にまで拡大し、業務系ソフトウェア開発にまで乗り出すことに成功した。

こうして順調に事業を拡大した同社は、従業員数を徐々に増やしていった。2002 年の 3 月の時点で、同社の従業員数は 20 人程度であったが、2013 年の 4 月時点で、69 人にまで増えている。従業員数は「この 10 年間で 3 倍」になった。ただし従業員の半数は顧客企業で働き、残りは本社勤務（総務などがある）である。

ここに同社の労使コミュニケーション上の問題がある。顧客企業で働くということは、全従業員が一堂に会する機会はほとんどないことを意味する。またその企業の情報管理が厳しければ、同社は自社の従業員であっても、連絡を取りづらくなる。同社は特定の企業からの受注が多く、またその契約は 1 年契約であるものの、毎年自動更新されるため、顧客先で働く従業員のなかには、10 年・20 年も特定の企業で働く者もいる。その従業員は、自社よりも顧客企業に対して強く帰属意識を感じるようになり、自社の方針や計画に対して関心が希薄になってしまうなど、同社は、会社としての一体感を持ちにくいという課題を抱えている。

2. 労使コミュニケーションに対する方針

社長の労使コミュニケーションに対する方針は、労働組合の存在を否定しないものの、そういった組織が必要ない（従業員の不満のない）企業が望ましいというものである。そのためには、社長は従業員に何でも言ってほしいと考えている。さらに社長は、1 対 1 の個別の労使コミュニケーションによって、会社をうまく経営したいと考えている。こうした方針や考え方により、同社に労働組合はない。

同社の歴史を辿ると、同社が創立して 10 年ほど経った（1992 年）頃、社内に組合を作りたいと申し出できた社員がいた。社長はその社員を追い出すことはせず、自身の方針の通り、「そういうの（労働組合）が必要ないようにやればいいんじゃないか」と答えたという。

---

[284] サンテックの調査は、2011 年 3 月 10 日と 2013 年 4 月 25 日の 2 回実施された。応対者は、第 1 回調査は青木義彦社長であり、第 2 回調査は、社長のほか、最古参の社員 N 氏、入社 5 年目の女性社員 H 氏である。業務が大変お忙しいなか、調査にご協力頂いた皆様には、心より感謝申し上げる。

しかし会社を創立してから 20 年近くが経つ頃（2000 年頃）、大きな転機が訪れた。従業員数が 30 人を超えるようになり、従業員が社長の指示に対して理解していないところが出てきたという。社長は「自分だけが苦労している」と考え、「会社をたたもう」と真剣に考えた。しかしそれを思いとどまらせたのは、従業員数が増えたこと、何より何も残さないで辞めてしまうのは、敗北であるという気がしたからである。その時には、「やっぱり今のやり方では駄目だ」、「組織でやる他はない」と気付いたのである。この時に、社長は個別の労使コミュニケーションの限界を感じたのである。このときの経験から、社長は、1 人の経営者で全従業員を管理するには、「やっぱり 30 人が限界」だという。

この時期にもう 1 つ転機があった。社長は 2002 年に中小企業家同友会に参加した。社長は、同友会に参加すると、まず「労使見解」を読んでみたという。最初は当たり前のことが書かれていると感じただけであったが、よくよく考えてみると、「自社のなかで何も実現できていない」ということに気がついた。また社長は同友会の労務労働委員会（「労使見解」を普及させる委員会）の委員に選ばれたこともあり、労使関係を中心に勉強することにした。

上記の 2 つの気付きにより、社長の労使コミュニケーションに対する方針は転換することとなった。既述の通り、社長は「組合が必要ないような企業」を考えていたが、「組合が従業員をまとめてくれさえすれば、そして組合と話し合えば、経営者は余計なエネルギーを使わなくても済む」という考え方に変わったのである。従業員からは、組合結成の要望は出されていないが、社長が思い描く組合であれば、同社に労働組合が設置される可能性はある。

第 2 節　社員牽引力向上を目指す労使コミュニケーション

ここでは、同社の労使コミュニケーションの実態を明らかにする。同社の労使コミュニケーションは、日報を起点とする PDCA サイクルと経営指針書の作成の 2 つのツールによって構成される。そこでそれぞれについて取り上げていく。

1. 日報を起点とする PDCA サイクル

(1) 日報

同社では、日報を書いて提出することになっている。日報は社長の申し出によって導入された。日報を導入してから 2～3 ヶ月は、社長が全従業員の日報に目を通していた。また社長は日報に所感を書くように伝えていたため、それを記入した従業員には、毎日返事を出していた。2～3 月が過ぎると、社長はリーダーたちに、日報のやり方を配信し、その管理を任せた。いわば権限の委譲である。

しかしその日報は、社長が期待する通りに機能していない。その理由は、従業員間に温度差があるからである。その 1 つは個人である。従業員のなかには、日報を提出しない従業員がいるほか、日報を出す社員でも、自分の仕事の進捗状況や勤怠だけを記す者もいる。2 つは、他の部署の仕事や従業員への関心が薄いことである。そのため同社は、社内の自動配信

システムを通じて、従業員の日報を全社員に配信することにした。しかしそれでも従業員は目を通していないようである。3 つは、リーダー層にも温度差が見られることである。後述するが、グループを管理するリーダーは、週 1 回、部下の日報をまとめて、本社に提出することになっているが、なかには部下の日報を読んでいない者がいるという。このように従業員の温度差により、日報は社長が期待したとおりに機能していない。

なおリーダーは週報という形で、毎週金曜日の就業時間終了までに、部下の日報に目を通し、それをまとめ（コピーをとって添付）、さらにリーダーが全体の進捗状況や問題の報告を添えて、本社に提出することになっている。どういう形で週報のまとめをするかは、リーダーに任されている。日報の内容について、部下と議論したうえで、週報を提出する者もいれば、そういうことを全くせずに提出する者もいる。週報は集められると、報告・連絡会議と検討会議で取り上げられる。

(2) 報告・連絡会議と検討会議

報告・連絡会議は、週 1 回（月曜日）に開催される。この会議の司会進行は事務局が担当する。この会議には、社長や幹部も参加するが、社長はできる限り発言しないようにしている。従業員の自主性を促すためである。この会議では、週報などの報告事項や連絡事項を伝えたり、日々の仕事の中の課題があれば、各係が集まり、その場で相談に乗ったりする。その場で解決できれば、各職場に持ち帰るが、その場では解決できない場合は、検討会議で議論される。

検討会議も週 1 回（水曜日）開催される。会議の参加者は、上記の報告・連絡会議と変わらないが、司会進行は社長が務める。またこの会議は、報告・連絡会議の後に開催されることもあり、事実上、報告・連絡会議の上位に位置づけられる。

こうした形で、同社には日報を起点とした PDCA のサイクルが構築されている。このサイクルは、日々の従業員の様子を把握するという意味において、重要な労使コミュニケーション・ツールとなるが、その運用は、従業員間の温度差により、個人レベルでも、リーダーレベルにおいても、徹底されていない。

2. 経営指針書の作成

(1) 経営指針書の作成プロセス

経営指針の作成は、社長が 2002 年に中小企業家同友会に参加したのをきっかけに、同社で作成されるようになった。同社で最初に作成されたのは 2004 年である。

中小企業家同友会は、経営者が自分で理念を考えることを勧めているが、社長は、これまで 1 人で色々取り組んできた苦い経験から、理念は社長自ら作成したが、方針と計画は最初から従業員と一緒に作成することにした。2004 年当時のメンバーは、社長、最古参の社員 N 氏、もう 2 人のリーダーの計 4 人であった。まず同社では、経営理念を成文化することから

始めた。図表 2-14-1 の経営理念ができると、メンバーで共有し、年度方針作りに取り掛かった。そして年度方針ができると、グループ単位で、年度計画を立ててもらった。従業員はこの段階で経営指針の作成に携わる。

同社の決算は 6 月スタートであるため、経営指針書の作成期限を 5 月中としていたが、初めてのこともあり、完成したのは 7 月であった。経営指針書を作成すると、同社は全従業員が参加する発表会を開き、その内容を検討する。

図表 2-14-1　存在理由と経営理念

■存在理由
サンテックは、ソフトウェア開発のイノベータをめざします。
イノベータ（innovator）：革新者

■経営理念
1. 私たちは、互いの人格を尊重した上で仕事を通じて成長をめざします。
2. 私たちは、人類に貢献する事を目指しそのために強い会社をめざします。
3. 私たちは、合理的で先進的な技術を求めながら常に挑戦し続けます。

出所：サンテック『サンテック経営指針』（2004 年度）より。

(2) 経営指針書の進化

同社は毎年経営指針書を作成するなかで、毎年新たな取り組みを実施している。その主な変化を図表 2-14-2 に示した。

社長によると、2004 年当時は「自分たちがやりたいことをやろうよ」と始めたため、従業員は経営指針の計画や目標を策定することに関心を持たず、ただやりたいことを計画に盛り込んだだけだったという。「現場からすれば、日常的な仕事にプラスアルファの仕事を作ったようなものだったのではないか」と社長は述懐する。

5 年目以降になると、社長はマンネリ化を防ぐために、数値目標を盛り込むことを提案した。すると従業員たちは、その必要性を理解し、目標を立てて、経営指針書に盛り込んだ。5 年目にあたる 2008 年度では、会社のビジョンが策定され、2009 年度には会社の売上、経常利益、1 人あたりの売上等の数値目標が設定されている[285]。

2011 年度になると、成果として経営数値の追求が、2012 年度には、①評価や改善する社風つくりや仕組み作り、組織作り、②SWOT 分析に基づいて CSF（重要な成功要因）が盛り込まれているなど、経営指針書の内容は進化している。

[285] また経営指針書に記載されていないが、2004 年度の指針書に ISO9001：2000 の認証会社なることが目標とされていた。この目標は従業員が設定し、自分たちの力で 2008 年に達成している。

(3) 従業員の反応

ところで同社の従業員は、経営指針書の作成に対して、どのように感じているのだろうか。2011～2012 年度の経営指針書の企画段階から携わった H 氏によると、同社の強みは、「経営指針書を作成して、社員の教育に使おうとしていること」にあると述べる。従業員は経営指針書を作成する意図とその効果を理解しており、この取り組みは従業員に評価されている。

図表 2-14-2 経営指針書の内容の進化

年度	前年度の変化 退社人数	課題の指摘
2004 年度	－	人事評価基準の明確化が指摘される。
2005 年度	①社長の所信が加わる。②業績目標が加わる。 4	リーダーを中心としたまとまりが指摘される。
2006 年度	①グループ方針が加わる。	－
2007 年度	①経営方針の明示（収益性の向上、高付加価値、リニュースできる技術） ②3 ヵ年の業績目標の設置。 1	－
2008 年度	①健康管理の実践（衛生管理委員会などの設置） ②ビジョンの策定。	PDCA の実行。
2009 年度	①戦略マップの策定。 ②3 ヵ年のアクションプランの策定。 ③中期目標（3 ヵ年：数値目標と戦略目標） 11	BSC の導入。
2010 年度	①5S 委員会の設置。②学習型企業の実現	－
2011 年度	①売上アップと利益率アップを最優先戦略に。 ②中小企業憲章 3	成果目標の追求
2012 年度	①評価・改善する社風作り、仕組み作り、組織作りを戦略目標にする。 ②SWOT 分析に基づいて、CSF（重要な成功要因）の 3 点の抽出。	－

出所：サンテック『サンテック経営指針』（2004 年度～2012 年度）

3. その他の労使コミュニケーション

(1) グループ討議

このグループ討議は社長の提案によって試行された。かつて同社の会議では、社長と特定の従業員が議論するだけで、他のメンバーは黙って話を聞いているだけであった。多くの従業員の意識について、社長は「会社に言いたいことはあったかもしれないが、会社はあくまでも社長のものであり、自分たちは給料をもらうために会社にいるだけで、何を言っても会社は変わらないし、自分の得にもならないという意識であったのではないか」と述懐する。その意識を改善するために、社長は、隔週で月曜日の午前中にグループ討議を実施すること

にしたのである。

その方針を打ち出した当初は、「時間がただでさえも無いのに、そんなわけのわからない討論に時間をつぶすのは嫌だ」ということで、従業員から大反対された。最古参の従業員N氏によると、その背景には、「人と話すことが苦手な人ばかり」であるうえに、「自分たちの仕事の話だったら良いんですけれども、会社をどうやって変えていくとか、上司との関係と言われても、何を話して良いかわからない」ということがあったという。

しかし社長は「とにかくやるんだ。決めたからには絶対やる」という信念を持って、テーマ設定から進行まで従業員に任せた。そのから3ヶ月が経った時に、「あれだけ従業員が嫌だといっていたし、隔週とはいえ、忙しいし大変だから辞めようか」と社長が申し出たところ、従業員からは「続けたい」という要望が出された。N氏によると、「みんなでそういうこと（会社全体のことなど）を話す機会がなかった」ため、新鮮に写ったのである。

この瞬間、社長は「ああ、これは変わったな」と実感した。実際にグループ討議の様子をみると、普段発言しない従業員が発言しているし、その内容を後で報告をさせてみると、道筋を立てて説明ができるようになっていた。このグループ討議により、社長は従業員の成長を実感したのである。現在では、グループ討議を隔週で行わなくなったが、全従業員が参加する経営指針の発表会と中間報告（毎年12月の第1週の土曜日に開催される）で行われている。

(2) 個人面談

社長は、従業員1人あたり平均で3回面談をしたいと考えている。この面談は2007年から実施されており、「給料を上げて欲しい」などの個人的な要望を伝えるのに役立っていた。しかし面談者を2010年から直属の上司（リーダー層）に切り替えてから、面談は一時休止の状態ままとなっている。社長は、リーダー層に「2ヶ月に1回は部下と面談をするよう」に伝え[286]、社長自身による全従業員との面談を再開するよう指示を出しているが、なかなかスケジュール調整が進まないという。

(3) 朝礼

同社では毎日朝礼が行われる。毎週月曜日は、社長が参加する全社の朝礼があり、それ以外の曜日は、グループ単位で朝礼が行われる。月曜日の朝礼では、経営理念の実践宣言や社長の話がある。従業員には毎回一人ずつ、3 分間スピーチがある。このスピーチは、毎週交代で回ってくるもので、会社の理念から自分が今週1週間、仕事をする上で何に気をつけるかなどを報告する。ただしH氏によると、毎回同じような話をしていると感じられる従業員もいるという。

[286] 面談の実施は、経営指針書の目標にも盛り込まれている。

(4) 社内行事

同社には新入従業員の歓迎会、社員旅行、指針発表会後に開催される懇親会等の社内行事がある。後述するが、社内行事の企画等は、親睦会という従業員組織が担う。

4. 労使コミュニケーションの効果

こうした労使コミュニケーションの効果にはどういったものがあるか。それは下記の 2 点である。

1 つは、離職率の低下である。従業員全員で経営指針に取り組み始めてからは、従業員数はほぼ倍増したにもかかわらず、新卒も中途も含め、新たに採用した従業員は会社を辞めなかった。社長によると、従業員のなかには、「会社が何を考えているのかがわからない」という人もいるが、こうした意見に対して、「会社がやろうとしていることは、経営指針書に書いてある通りで、それ以上でもそれ以下でもない。やりたことがあるのであれば、来年指針書に書き入れれば良い」と答えるようにしたという。それから従業員は離職しなくなった[287]。

2 つは、従業員の成長である。もともとサンテックは中途採用者が多く、従業員数が 10 人程度の時期に、社長が新卒採用を行おうとすると、従業員から反対意見が出る等、組織として 1 枚岩になっていなかった。しかし既述の通り、経営指針書に全従業員で取り組むようになると、従業員の意識に変化がみられ、それが彼ら（彼女ら）の成長につながっている。

第 3 節　労働条件をめぐる労使コミュニケーション

1. 雇用管理

同社は従業員の雇用を保証している。バブルが崩壊した頃、同業他社は積極的に人員削減を行ったが、社長は「人を辞めさせるのは簡単であるが、辞めさせたら、会社が良くなるのかというと、決して良くなるわけではない。だから人を辞めさせることは何の解決にもならない」とずっと考えていたため、従業員の解雇に踏み切らなかった。

社長によると、これまで解雇した従業員は 1 人しかいないと言う。その従業員は中途で採用したが、業務に適性がなく、新人と同じ楽な仕事を任せても、新人から「何とかして下さい」と言われるほどであった。社長が本人に「どうするのか」と尋ねると、その従業員は「何でもやります。勉強させてください」と答えるだけであった。

しかし同社は、中途採用には即戦力を求めており、またその従業員の年齢（50 代）を考えると、新しい分野の勉強することは期待できなかった。そこで今後の身の振り方について、社長と直属の上司と話し合うことになった。しかし 3～4 ヶ月経過しても、埒があかなくなり、半年が経った頃、社長が「売上のないあなたに、みんなで稼いだお金で給料を払うことはできない。1 ヶ月したら辞めるのか、売上があがる仕事をすぐに始めてください」と伝えると、

[287] 正確に言えば、10 人程度の離職はあったが、その理由は「独立したい」等であり、会社に問題があって離職を選択したわけではない。

本人は退社を選択したという。これが社長のいう初めての解雇である。

同社の就業規則には、①職務遂行能力が無く、他の職種に転換ができない、②職務怠慢がひどく、勤務成績が著しく不良のとき、③精神又は体の障害による業務に耐えられないと認められたとき、④事業の不振により、余剰人員を生じ、他の職務に転換することも不可能なとき等の解雇の条件が定められている。上記の従業員のケースは、①に該当するが、同社は即座に解雇に踏み切らず、半年間の猶予を与えている。このケースからも、同社は従業員の雇用を保障している。

そこで 2006 年以降の入社人数と退社人数をみてみたい。同社の採用者数は、年度によって変動があるものの、毎年採用を行っている。以前は中途採用者が多かったが、近年は新規学卒者（大卒メイン）が多いという。採用人数と退社人数を比較すると、2010 年以外は、退社人数よりも入社人数の方が多い。退社人数でみると、2009 年に最も多くの人が退社している。これは前年から発生したリーマンショックによって、業務量が減少したため、退社を選択した人が多かったからである。同社は雇用調整助成金の申請をするなど、雇用の確保に努めたが、業務量全体が減少したことで、仕事がなくなってしまった従業員が仕事を求めて離職したのだという[288]。

図表 2-14-3 サンテックの入社人数と退社人数

	入社人数	退社人数
2006 年	11	3
2007 年	4	1
2008 年	8	2
2009 年	8	10
2010 年	2	2
2011 年	8	2
2012 年	7	7
2013 年	7	1
合計	55	28

出所：インタビュー調査より作成。

2. 賃金

同社は年俸制を導入している。同社には賃金テーブルはなく、従業員の給料は、社長が 1 人 1 人の売上高や仕事の価値等をみながら決定する。ただし個人差をそれほどつけていないという。個人差はボーナスで調整されるからである。これに残業代が加わり、毎月支払われる給料の額が決まる。なおソフトウェア開発は、残業時間が長いことが大きな問題となっており、残業の多い従業員は当然の残業代が多くなる。しかしこの場合、1 つのプロジェクト

[288] 第 2 回調査での社長の発言による。

の利益は減少する。利益額の減少はボーナスの支給月数の削減で調整される。同社のボーナスの支給月数は平均で 5 ヶ月であるが、特にハードな仕事を担当した従業員には、7～8 ヶ月をもらう人もいれば、なかには 10 か月分を支給される従業員もいた。同社の従業員の平均年収は、現状でおよそ 450 万円で若干低下傾向にある。

3. 従業員組織と 36 協定

同社には労働組合は存在しないが、親睦会という従業員組織がある。親睦会は 20 年前（1991 年）に設置された。当時の従業員数は 10 人にも満たない時期であった。親睦会が設置される以前は、社長が毎月 1 回、従業員を食事に連れていっていたが、そのうち参加者が減り、「何故お酒を飲まないのに参加しなくてはならないのか」や「お酒が飲める人はいいよな」という声が聞こえるようになった。それでも社長は従業員の話を聞く必要があると考えており、また従業員のなかから「みんなで集まって色々やりたい」という要望が出たこともあり、親睦会を設置することとした。

この親睦会は、社内行事を企画したり、社員旅行の費用を集めたりする。親睦会の幹事は若手従業員のなかから、順番で 2 人ずつ決められることになっている。幹事は入社 1～2 年目の従業員である。ただしその幹事 2 人は、同社の 36 協定締結の際の従業員過半数代表者ではない。

36 協定を締結する際の従業員過半数代表は従業員が選出する。従業員過半数代表の任期は 2 年である。会社はこの選出に関わっていない。具体的な方法は、前任者が後任（候補者）を推薦し、メールを通じて全従業員の承認を得ている。候補者の選出は前任者に委ねられているため、どの従業員になるかはわからないが、前任者の推薦を受けた候補者が否認されたことはない。またこの従業員過半数代表は、就業規則を変更する際も代表者も兼ねている。

第 4 節　まとめ

同社の労使コミュニケーションは、社員牽引力をいかに向上させるかという課題を抱えている。社長が示す方針や取り組みを実践しようとしても、従業員間の温度差があったり、顧客企業で勤務をする従業員の帰属意識が希薄化したりするため、社内で一体感を持てず、なかなか取り組みが徹底されないという現状がある[289]。

その最たる例が、日報を起点とする PDCA と経営指針の作成である。前者は日々の管理を通じて、従業員の状況を把握するものであり、後者は会社の情報を従業員に公開することで、情報を共有するとともに、従業員の育成にも貢献する。

しかしこの 2 つは重要な労使コミュニケーション・ツールでありながら、その機能を十分に発揮できていない。社長が認めているように、「正直言って、会社としての一体感を持てて

[289] 社長は社内の一体感を醸成できないことが、ここ 3～4 年で一番苦労したという。

いない」し、5年目のＨ氏が言うように、「会社のコミュニケーションの評価は高くない」という状況にある。

とはいえ、そうした現状でも、同社は労使コミュニケーションの効果を得ている。それが離職率の低下と従業員の成長である。ここに同社の労使コミュニケーションの経営資源性が発揮されている。その機能を高めるためには、労使コミュニケーションの課題を克服するほかはない。そのためには社員の牽引力を向上させる必要がある。具体的な方法は2つ考えられる。

1つは、リーダー層の意識改善に取り組むことである。同社の現状をみる限り、現場のリーダーはリーダーシップを発揮していない。リーダーはグループを束ねる存在であるため、彼（彼女）らの意識が変われば、その波及効果は大きくなり、労使コミュニケーションをスムーズに図ることができる。そして労使コミュニケーションがより進めば、その効果は大きくなる。こうした効果を得るためには、会社を上げて、リーダー層の意識改善に取り組む必要がある。

もう1つは、労働組合を結成することである。社長は労働組合に対する方針を転換しており、従業員が一致団結して、組合を結成すれば、社長が組合の存在を認めてくれる可能性は高い。

いずれの方法を取るにせよ、社員牽引力を向上させることができれば、同社の労使コミュニケーションが進むことは間違いない。

【サンテック提供資料】

『サンテック経営指針（2004年度～2012年度）』

『従業員就業規則』

第３部　労使コミュニケーションの多様性と課題

：一般企業 12 社の事例

第３部　労使コミュニケーションの多様性と課題
：一般企業 12 社の事例

第１章　C1 社[1]：労働組合を中心とした労使コミュニケーション

1　企業概要

C1 社は、大阪市淀川区に本社を構える企業である。設立は 1966 年で、もともとは創業者を同じくする会社の中央研究所であった。業種について、メインは産業廃棄物リサイクル（液物（水と油）のリサイクル）、アルミ粉末製造、廃水処理、工業排水等水質測定・産業廃棄物や土壌の分析である。社員数は 54 名で、正社員が 48 名、嘱託・契約社員が 6 名である。正社員は中途採用者が多い。正社員の平均勤続年数は 10 年程度であり、「結構、辞めないですよね、うち」という。派遣・パートは使わない方針である。工場は、滋賀工場（正社員 30 名）、神戸工場（正社員 1 名）、滋賀甲南工場（正社員 5 名）を有する。

また、C1 社には労働組合があり、組合員は 29 名である（滋賀 20 名、甲南 5 名、大阪 4 名）。執行委員は合計 6 名（三役を除いて 3 名）で、月 1 回もしくは臨時で就業時間後あるいは土日に滋賀工場に集まる。ユニオンショップ協定を結んでおり、組合費は 1 人当たり月平均 4500 円（給与の何％かをチェックオフ）である。委員長は 35 歳で入社 13 年目、執行委員を 4 年やっていたものの、委員長としての在任はまだ半年という。委員長の任期は 2 年である。労働組合としては職場に特に問題があると感じてはいないが、上部団体の統一要求でメンタルヘルスについて産業医を置くという方針のため、その要求をした。ただし、職場でメンタルヘルスが問題にはなっていない。なお、現在の社長も以前組合員であった。

2　労使コミュニケーションの図り方

C1 社には労働組合があるため、労使コミュニケーションは主として労働組合を通して図られる。具体的にはつぎのとおりである。

第一に、月に 1 度、労使懇話会が開催される。労使懇話会は、経営審議会の後に開催されるものである。経営審議会の議題は前月の営業成績や異動についてだが、それを労使懇談会で労働組合に伝達し、会社側は労働組合から疑問点が出されればそれにも答える。労使懇談会には三役（委員長・副委員長・書記長）が参加する。これにより、組合員は会社の状況について数字的に全て共有ができることになる。

第二に、必要に応じて「労使テーブル」も開催される。メンバーは労使懇話会と重なるが

[1] 同社へのヒアリング調査は、2010 年 11 月 5 日、総務部長に対して行った。また、労働組合へのヒアリング調査も、2010 年 12 月 10 日、委員長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社、同労働組合並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

一緒ではなく、部長とその部下2名、組合側は三役であり、2～3ヶ月に1度行われる。ここで就業規則の変更のすり合わせなども行われる。最近では、給与規定に関する就業規則の見直しを2010年6～8月に行っている。これは、今は支給していない手当などを整理する目的で行われた。労使のすり合わせの後、会社側は取締役会に諮り、労働組合は組合員に報告して、合意している。なお、労使で意見の相違があったかといえば、「いろいろ考え方があったんですけれども、それは長い時間かけてやりましたので、それなりの意見はありましたけれども、基本的には、例えば言葉の表現の仕方とかそんなところだけだった」という。

第三に、団体交渉を年2回行っている。春闘の際に夏のボーナスと昇給について、秋に冬のボーナスについて行われる。団体交渉のメンバーは、会社側は社長、取締役、部長、組合側は三役と執行委員3名の計6名である。また、春に賃上げが行われ、定昇確保（平均6000円程度）＋ベ・アとなっている。ただし、ベ・アはここ最近していないという。春闘は2月くらいから行われるが、労働組合としては年に2回組合員にアンケートをとって金額や付帯要求の意見を聞いている。最近では、春2.3ヶ月要求（2.08ヶ月回答）、冬2.3ヶ月要求（2.0ヶ月回答）となっており、要求はアンケートの平均である。概ね3月中に妥結するという。その他、団体交渉の項目はメンタルヘルス関係、半日有給などであり、半日有給は2010年の9月から導入された。なお、会社が初任給を上げたいと要求してきたため、100円程度底上げとなっている。

第四に、「検討テーブル」というものもある。これは、例えば賃金制度を改定する際に設けられる。必ず1年に何度という形で設けられるものではなく、1年間に1度も開催されないこともある。

このように、社員の声を聞く機会は多くあるが、「末端の声が社長に届くかと言われると、なかなかね」というように、社員からの「不満もあります」という。

なお、労働組合としては「今大きな問題になっていることは特にない」と考えており、また会社に安全衛生委員会もあり、「その中でいろいろ問題点があったら、議題に上げて改善したりとか、そういうことはさせていただいている」という。

その他、労使コミュニケーションの図り方としては、個別的になるが、評価の関する個人面談が年に2回あり、上司と部下とでコミュニケーションを図っている。

3　従業員組織

労働組合の他、従業員組織もあり、「ひろの会」と称して、忘年会・慰安旅行を実施している。いわゆる親睦会である。これには役員クラスも入っている。会費は月300円で、会社は月5000円程度の補助をする。また、「ひろの会」から慶弔金が払われる。なお、労働組合は「ひろの会」と何の関係もないという。

4　雇用・労働条件

年収は、残業代込みで 34 才の者の平均が 480 万円程度だという。賃金は、勤続給が毎年 500～1000 円上がる程度で、あとは職能給が人事考課によって個人ごとに差が出る仕組みとなっている。昨今中途入社者が増えてきたため、生え抜きの者との調整を図るのに苦労しているという。

5　36 協定と就業規則について

36 協定は、年 1 回で締結するが、本社・工場が分散しているため、4 か所で締結している。締結する労働者側は労働組合の委員長である。月 40 時間で締結しているが実際の残業時間は月 10 時間ほどである。

就業規則については、上述のように労使テーブルですり合わせが行われ、会社側は取締役会に諮り、労働組合は組合員に報告して、合意し、労働基準監督署に届出をしている。その際、労働組合の委員長がサインをしているが、すり合わせをしていることもあり、意見が出ることもなく、「会社と協議しましたが、就業規則の変更を認めます」という文言を付して判を押している。

6　労使コミュニケーションの効果

C1 社では、主として労働組合を通して労使コミュニケーションを図っているが、これによりつぎのようなメリットがあるという。

第一に、会社の状況が組合員に円滑に伝わることである。例えば、経費節減を会社が進めようとして、それが労働組合を通して組合員に周知することができる。

第二に、問題点を見出しやすいということである。これは、労働組合から改善点を提案されることもあり、それを踏まえて改善することがあることによる。

また、労働組合は、「例えば、新入社員とか…内心思っていても、なかなか上司にはいえないことは、そういったところは組合を間に入ってもらって訴えたりとかですね、そういうこともできます」というように、労働組合があることによって会社で自由にものが言えるというメリットを感じている。加えて、残業の減少、苦情処理、不当解雇などを避けることができる安心感、上部団体を通じて他の会社の情報が入るなど組合効果を感じている。

第 2 章　C2 社：合同労組加盟企業における労使コミュニケーション

1　企業概要

C2 社は、都内に所在する一般機械器具メーカーである。現社長が先代の社長（現社長の父）から会社を引き継いだのは、平成 2 年（1990 年）のことである。

C2 社は大手メーカーの協力会社として、長らく産業機器製造の仕事を担ってきた。しかしバブル崩壊やリーマンショックの影響が大きく、売上が減少している。

同社の従業員数は、一時期 70 人ほどであったが、現在は 30 人未満にまで減少している。そのうち、半数近くが再雇用者（嘱託）である。人手不足は中小企業にとって常であり、新規採用を求めているが、なかなか実現できない。

2　労使コミュニケーションの図り方

同社の労使コミュニケーション・ツールは 3 つある。1 つは、労働組合との交渉である。後述するが、同社には東京一般の労働組合があり、この組合が主に賃金に関して会社側と団体交渉を行う。ただし東京一般の分会は 90（企業）ほど存在するが、賃金交渉ができているところは約 50 分会だという。

2 つは、月 1 回の朝礼である。朝礼は、もともと人前で話すことが得意ではなった現社長が、自身の訓練のために 20 年前から始めた。スピーチの内容は、昔の言葉を引き合いに出したり、自身で調べたことを書き留めたノートを見たりして工夫している。なお健康と安全は同社の原点であるため、現社長は、繰り返しスピーチに盛り込むようにしている。

3 つは、社内の行事である。C2 社は、春には花見、夏には暑気払い、年末には忘年会を開催する。この費用は全て会社負担である。また社員旅行があり、永年勤続者の表彰を兼ねて企画される。永年勤続の表彰には、10 年、20 年、30 年、40 年の 4 段階がある。

3　従業員組織

同社には、全国一般東京一般労働組合（合同労組）が存在する。この組合は企業外の労働組合であるため、会社と対等な関係を構築しているという。また後述するが、組合は会社が生き残るためには、会社と労働組合が共存し、互いに高め合っていかなくてはならないと考えている。

現在の組合員数は 6 人である。さらに同組合には準組合員制度という位置づけで、YO 会（Young Old の略）があり、ここに同社の OB（嘱託）が参加している。嘱託の人数は 6～7 人であるが、全員が YO 会に入っているとは限らない。職場の組合員は、東京一般 C2 分会と称し、組合費は、会社が従業員の給料から天引きして、会社が分会長に渡し、それが東京一般の本部に収められる。

組合の主な機能は、賃金交渉にある。春闘と一時金に関しては、団体交渉を通じて、でき

る限り、世間並みの水準の確保を目標としている。その具体的な目標とは、東京一般が賃金調査を基に春闘方針で決定した到達基準であり、20 歳で 18.6 万円、30 歳でいくらという形となる。この基準は、東京一般が 12 月までに賃金の調査を行い、1,100～1,200 件のデータが集められ、それを基にトータルの基準として作成されたものである。東京一般は、その基準を基に分会と話し合って要求を決定している。

さらに一時金交渉では、組合は、会社に「今年は売上がプラスであるかマイナスであるか」を聞き、マイナスでなければ、それなりに世間並みの水準を要求し、マイナスであれば、去年の水準の維持という要求になる。去年よりマイナスであれば、少し下がったとしても、2～3 万円であれば、下がっても仕方ないという感じはあるという。去年並み（2010 年）の売上成績があれば、去年並みでマイナスにならない程度で交渉を進める。

C2 社の賃金水準は高い時期があった。それは 10 年・20 年前のことで、当時の賃金水準が高かったのは、従業員の平均年齢が高かったからである。現在の職場の従業員は 30 代であるため、賃金水準は低いほうになっている。同社の賃金制度には年齢給があり、なるべく個人差をつけないようにしている。30 歳で基本給は 25 万円くらいであり、これに残業手当がついて、30 万円強になる。一時金は、1.5 ヶ月だとか、1 ヶ月あれば良いくらいだという。

また組合は、賃金のほかに、要求に対してプラス 1 という形で、賃上げや何かの獲得要求に対して何か 1 つ加えて頑張ろうという取り組みをしている。例えば、職場施設の改善や労災の補償金の上乗せ等がある。

4　労使コミュニケーションの効果

C2 社における労使コミュニケーションの効果は 2 点ある。1 つは、労働条件の改善である。組合の分会長によると、労働組合があるとないとでは労働条件の改善状況が大きく異なるという。労働組合のない企業では、「もう今年は不景気でこういう状態だから、賃金も上げない」と言われてしまえばそれまでであるが、組合がある企業では、「会社のほうも組合があるために、セロ回答というわけにはいかない」という。実際 C2 社では、これまでゼロ回答はなく、2011 年も 2,000 円のベースアップを勝ち取っている。また既述のごとく、同社の従業員は 30 代であるため、こうした措置を取らないと、世間並みの賃金水準に近づくことが困難となり、会社としてもゼロ回答というわけにはいかないのである。

2 つは、労働協約による規制である。労働協約があることで、会社側を規制することができる。

5　雇用労働条件と 36 協定

中小企業のワンマン社長であれば、一方的に解雇をすることがあるが、組合の分会長によると、C2 社の社長ではまずあり得ないという。また社長本人も、「（従業員に）辞めろ」といったことはないという。それは先代の社長の時からそうであり、同社の従業員数が減少した

のは、自然減によるものである。

36 協定の締結及び就業規則の変更の際の従業員過半数代表は分会の代表（分会長）である。調査当時の組合員数は 6 人であり、これに準組合員（嘱託）の 6～ 7 人を加えても、組合員数は 12～13 人となる。したがって同組合は、従業員の過半数（13/30）を代表しているとは言いがたいが、そのほかの従業員の合意を得て過半数代表として決定している。

第 3 章　C3 社[2]：発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション

1　従業員組織の役員選出と 36 協定

C3 社の従業員数はおよそ 300 人（男性 230 人、女性 70 人程度）である。C3 社は複数の事業を展開しており、a 事業部門に 190 人、b 事業部門に 70 人、c 事業部門に 30 人、d 事業部門に若干名、e 部門に 10 人が配置されている。

C3 社には、労働組合は無く、「C3 社会」という社員会が存在する。C3 社会はもともと同社の前身の企業の時代からあったようである。この社員会が設立された詳しい背景は不明であるが、同社には組合がないために、それに代わる組織として会社が設置したようである。

この C3 社会には、会社役員を除く、全従業員（正社員のみ）が参加する。C3 社会の役員は、本社、地区、各営業単位で、選挙を通じて幹事を選出する。幹事は 26 人である。幹事の選出には、各営業所で男女 1 人ずつを出すという基本方針があるが、実際には部門によって女性従業員がいないところがあるため[3]、各営業所からは男性従業員を、東京地区と横浜地区から女性従業員を、本社からは何人出すというルールが存在する。このルールは、「C3 社会会則」で規定されている[4]。

こうして選ばれるのが幹事 26 人である。同社は事業所や営業所ごとに、36 協定を締結しており、従業員過半数代表は各幹事が努める。C3 社会のトップである幹事長は、幹事 26 人のなかから選挙で選ばれる。さらに同社は各地区（本社、東京地区、横浜地区、関西地区、b 事業部門）に副幹事長を置いており、副幹事も選挙を通じて選出される。いずれも任期は 1 月から 12 月の 1 年であり、留任はない。幹事長の手当は 1 万円、副幹事長は 7 千円である。

幹事長の選挙をもう少し具体的にみていく。まず本社において、各幹事（課長や課長代理の役職者[5]）のなかから、「今年役員を経験した」とか「選挙で選ばれなかった」、「この年代にもう 1 年任せたほうが良いか」、「それともこの年代を卒業させて、次の年代に任せようか」等、入社年度を基準に、候補者（4～5 人程度）を総務部長がリストアップする。そのため候補となる従業員は「そろそろ自分たちが候補になる」と気付くという。また総務部長は「あなたたちは来年の幹事長候補である」と打診するほか、その候補者リストを現在の幹事長に確認している。次年度の幹事長候補者について、現幹事長から拒否されることはない。

こうしてリストアップされた従業員を対象に、毎年 12 月に全従業員による選挙が行われる。こうした方法を採用するのは、もともと立候補者がいないため、年代によって不公平がないように配慮しているからである[6]。なお部門でいえば、a 部門からの選出が多いという。

---

[2] C3 社の調査は、2010 年 11 月 12 日に実施された。応対者は総務部長である。大変お忙しい中、調査にご協力頂いた総務部長様に心より感謝申し上げる。

[3] もともと女性の従業員がいたが、現在はその従業員の仕事を契約社員やパートタイマー、派遣労働者が担うケース等が該当する。

[4] なお選挙は紙に書いて投票するとは規定されていないが、昔からこの方法で選挙を行っているという。

[5] 幹事を管理職クラスから選ぶのは、従業員をまとめる力が必要だと考えているからである。

[6] 例えば、原則として、面倒であるからといって、新入社員に押し付けることを禁止している。

また最近若手の従業員が減ってきていることもあり、従業員のなかには何度も候補者になる者がいるという。

2　労使コミュニケーションの機能

C3 社会の主な機能は 2 つである。1 つは、会社の給与方針や賞与の支給方針を職場に伝えることにある。C3 社会と会社が話し合いを持つのは、給与、ボーナス（年 2 回）、新幹事への説明の年 4 回である。例えば、同社のボーナスは、会社の営業利益によって、支給率が決まり、さらに冬のボーナスの支給月数が固定化されているため、冬から夏にかけての営業利益の変化は、夏のボーナスの支給月数で調整される。そのため従業員から、「今回は冬の支給率を少し減らして、夏に 0. 何ヵ月上乗せしよう」とか、「もう少し夏のボーナを平準化して欲しい」という要望が C3 社会から出されたという。そこで同社では、従業員に対してアンケート調査を行ったところ、その過半数が夏のボーナスを冬のボーナスの変動幅を抑える調整を希望したため、それに取り組んだという。このように C3 社会は従業員の意見を聞く等、労働組合に近い機能を果たしている。

もう 1 つは、福利厚生機能である。C3 社は関東と関西に分かれているため、社員間の交流を図るために、親睦会（年 1 回の開催：毎年 4 月）を開催しており、C3 社会がその企画を担う。また同社にはサッカー部や野球部があり、「ユニフォーム代を会社から出して欲しい」とか「懇親会費を会社で負担して欲しい」という声が C3 社会を通じて会社にあがってくるため、会社は 2～3 万円補助している。この他にも、同社は社員旅行やスポーツ大会等も開催していたが、「休みの日まで会社の人間といるのは嫌だ」という声があり、そうしたイベントは開催しなくなった。

3　雇用・労働条件

同社には職能資格制度がある。職能資格は 1～10 級があり、10 級が一番下の資格となる。新卒者の場合、大卒は 6 級、短大卒は 8 級、高卒は 10 級からスタートになる。そのうえには、主務（主任クラス）が、主務のうえに主事（1～2 級：主事 2 級が課長代理、主事 1 級は課長クラス）が、主事のうえには参事（1～3 級：参事 2 級は次長クラス、参事 3 級以上は部長クラス）が、参事のうえには理事（役員相当）がある。これら全ての資格に、号棒が 3 つずつ設定されている。

昇格・昇給は評価によって決まる。評価は S・A・B・C・D の 5 段階で行われ、B 評価が基準となる。基準という意味は、B 評価であれば、昇格・昇給はないということである。昇格したければ、A 評価以上をとるほかはない。A 評価が続けば理事になれるが、そういうことはほとんどないという。ただし主務以下の従業員については、よほど休みが多い等のことがなければ、基本的に毎年 1 つずつ昇格していくことになっており、評価結果が昇格に反映されるのは主務以上となる。大卒の給料はおよそ 20 万円である。

ボーナスの支給月数は、営業利益で基本的な月数が決まる。具体的には、22 億円から 26 億円の範囲であれば、年間 6 ヶ月ということが基本となっている。これをベースに、昇格と同様、評価による個人差が生まれる。同社の人事評価制度には、各階層に必要なスキルや知識が基準として設定されており、それをどの程度できたか、また従業員は個人で目標を設定しているため、その目標をどの程度達成したかを上司が判断して、評価が決定される。目標を達成していれば、A 評価であるとか、目標に近い水準で到達したら、B 評価という形で評価がなされる。その評価は本部長のところで決裁され、最終的に給与委員会（各本部長、副社長、総務部長で構成される）が、評価が甘すぎたり、辛すぎたりしていないかを確認し、最終的に評価が確定する。こうして評価が決まると、S 評価であれば、プラス 0.2 ヶ月、A 評価であれば、プラス 0.1 ヶ月、C 評価はマイナス 0.1 ヶ月、D 評価はマイナス 0.2 ヶ月となり、最大で 0.4 ヶ月の格差となる。さらにこの評価に加えて部門評価があり、各本部の業績目標を達成すれば、支給月数が上乗せされたり、削減されたりする。

同社の従業員の平均勤続年数は 17 年であり、平均年齢は約 40 歳である。平均年収は 600 万円程度になる。

第 4 章　C4 社[7]：垣根のない労使コミュニケーション

1　企業概要

C4 社は、1966 年に交通安全に関する諸施設の工事請負および商品販売を目的として営業を開始した。その後、阪神高速道路公団（現、阪神高速道路株式会社）の補修基地業務や、日本道路公団（現、NEXCO）、国土交通省、大阪府・市などの官公庁が管理する道路橋付属構造物の設置･維持補修工事を手がけてきた。高度経済成長期を中心に建設された道路橋は、近年 40 年～50 年経過しており、劣化、腐食、大型車両の増加による疲労等による損傷が顕在化しつつあり、予防保全（早期発見・早期対策）や長寿命化の必要性が高まっている。ＨＰには､｢私たちは､これまで培ってきたノウハウと技術により､安全第一はもちろんのこと、誠実と信用に基づき、人、地域、そして未来へのかけはしとして大切な道と橋という社会資本の保全を通じて、地域社会の活性化に寄与し続けます」と記されている。社員数は約 50 名で、事業所は本社事務所のほか、アベノ事業所、神戸支店を有する。C4 社は、施工・管理を担っている会社であり、直接工事をするわけではなく、施工管理技士を有して、関連業者の実際に工事をする人たちの管理をしている。

2　労使コミュニケーションの図り方

C4 社では「社員と社長の間は近い」ため、「社長と直接いろいろ話をしたりするということもオープンにできています」という。労働組合が存在しない中、労使コミュニケーションをいかに図っているかについては､年 2～3 回開催される大きい工事の打ち上げパーティの際や、組織活性化プロジェクトを通じて図るようにしているという。

また、冬と夏、年 2 回発行する社内報に年間計画、業績・決算等の経営情報が掲載されており、社員は会社の経営状況を把握することができる。経営状況については、2 ヶ月に 1 度の経営会議で数字が発表され、出席者である部署長が部署に持ち帰って各部署の会議の中でそれを報告する仕組みともなっている。｢年間の売上計画これに対して、今まではこれで、実績はこれですよ、達成率はこれだけ、利益はこれだけです」というようにオープンにされていることから、社員は賞与の予測も可能である。

さらに、年度末に全体集会を開催している。そこでは、年度末の業績賞与、年間の個人表彰について発表される。

加えて､数年に 1 回､社長は従業員全員に対して 1 人当たり約 1 時間 30 分かけて面接調査を行っている。具体的には､｢どうしたら会社に貢献できるか、個人としてどういうところを生かしたいか、5 年、10 年先の夢は何か、そういった内容の質問、やりとりがありました」という。

---

[7] 同社へのヒアリング調査は、2010 年 11 月 5 日、部長代理に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに部長代理にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

なお、会社としては社員の健康管理に細心の注意を払っている。「毎月、残業時間でそういう 45 時間（36 協定で締結した残業時間のこと――引用者）を超える人をピックアップして、所属長とそこの部署長と話をしてもらって、健康面とか何か家庭に問題があるとか個人的に問題があるとか、健康面で何か問題を抱えていないかとか、面談をして様子を知るという、そういうことを毎月やっております」という。

3　従業員組織

親睦会としては、「近友会」がある。2 年に 1 度くらいの頻度で社員旅行を企画したり、観劇やボーリング大会も企画したりしている。C4 社では、これらの親睦会の企画を通じても労使コミュニケーションを図っているといえる。

親睦会の会費は、賞与のときに 2000 円集めることとなっており、年 2 回の賞与で合計 4000 円となる。社員旅行の積み立ては、親睦会の会費とは別建てで、給与から控除されているが、その額だけではまかないきれないため、会社からの補助がある。

4　雇用・労働条件

従業員の平均勤続年数は約 9 年で、平均月給は 30 万円強、年収は 500～600 万円である。賞与は基本給の 2 ヶ月分が目安となっている。夏と冬の賞与に加え、年度末の業績賞与もある。業績賞与は明確な算式があるわけではないが、これまで「出さなかったという年はない」ため、「大体 1 ヶ月から 2 ヶ月ぐらい、その範囲」という。

5　36 協定と就業規則について

安全を重視している会社であるので、労働時間管理には細心の注意を払っている。事業所ごとに 36 協定（残業上限時間、月 45 時間、年間 360 時間）を締結しているが、従業員過半数代表は会社が係長、主任の中から推薦し、朝礼などで社員が集合した際に挙手で承認している。任期は特に決めていないが、従業員過半数代表が異動などにより欠員となる場合、改めて挙手を通じて選んでいる。従業員過半数代表の役割は、36 協定の締結、就業規則の変更等のことを従業員に周知することのほか、給与からの社員旅行積立金の控除、慶弔金、福利厚生、退職金制度についても意見が求められる。

従業員過半数代表は、事業所ごとに挙手により選出されて、36 協定書に署名をしているが、それは、同社が建設会社として工事の入札などに応募する時にそのような様式の提出が求められていることが主因とみられる。

第 5 章　C5 社[8]：モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション

1　企業概要

C5 社は、C5 ホールディングスに属する企業である。業務内容は主に 6 点である。第一に、自治体を中心とした住民記録及び福祉関連業務、第二に、主に小中学校を対象とした教育用コンピュータの導入とサポート、第三に、法人企業対象の提案業務、第四に、林業に特化した自社パッケージソフトの拡販、第五に、健康診断に特化したパッケージソフトの拡販、第六に、大手ベンダーからのシステム開発の下請けである。

この他に雇用能力開発機構や T 技術開発センターから、パソコンの教室の業務を受けている。拠点は、秋田県が中心である。社員数は 60 名程度である。売り上げは 1992 年の 3 億円から 2010 年の 15 億円へ拡大し、それとともに社員数も 12 名程度から 60 名程度に拡大した。この他に、パートタイマーや期間アルバイトとして非正規社員を、10 名～20 名程度雇い入れている。

2　労使コミュニケーションの図り方

「コミュニケーションは、ものすごくいいほうだと思いますよ」というように、労使コミュニケーションの図り方には、おおまかに 5 つのパターンが存在する。

第一に、朝礼である。倫理法人会に入会し「職場の教養」という小冊子を使って朝礼を行うようになった。朝礼は、設立当初より行っていたが、15 年ほど前からは「おあしす運動[9]」を取り入れ、「朝から少し発声練習するのにいいよねっていうことで始めたという経緯がある」。ただし、「今から 5、6 年前までは、朝、おはようございますと言える社員の方が少なかった」という。社長が一番早く出社し「おはようございますって言い続けました」結果、「2 ヶ月後には、みんな言えるようになりました」という。これは、「あいさつしろっていきなり言われたってできない」ため、日頃から挨拶をするように促すことを意図してのものである。日常的に礼儀正しく、人間性がよいと見られる人のほうが仕事もできるという考えに基づく。「朝礼は社員のモチベーションを上げ、仕事モードに切り替える時間」であるという。社長は週初めに 3～5 分のスピーチをするだけあり、朝礼長（司会）とコメントをする人を社員の中からローテーションで決めて、社員が自主的に朝礼を行うように促している。

第二に、月 1 回全社的な会議日を設けている。これは第一土曜日に行われる。この会議日には、朝礼後に社長他役員のコメントと業績発表がなされる。その後、部門毎の会議をその日に集中して実施する。その日は、土曜日なのでお客様に迷惑がかかりにくいとしているためである。営業部とシステム部それぞれの会議から、その下の各課の会議で業績の伝達やそ

---

[8] 同社へのヒアリング調査は、2010 年 11 月 4 日、代表取締役社長、取締役管理本部長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

[9] 「おはようございます」「ありがとうございます」「失礼します」「すみませんでした」の頭文字をとって「おあしす運動」という。

の反省、今後の戦略戦術などが討議される。

第三に、親睦会が主催する花見や忘年会などの行事の開催である。社長他役員ももちろん、積極的に参加し、社員間で分け隔て無く親睦を図るという。このように、「個々の都合を優先しがちな現代の時勢に対し、行事への参加も社員の責務であることを自覚させている」のである。親睦会会長は社員から選出し、自主的に行事を企画開催させて、社員間のコミュニケーションを活発にしている。また、社長は親睦会会長の発言する権利を重視しているという。

第四に、部門間での意思疎通の円滑化である。社員は、日々の業務を日報としてメールにて上司に報告し、それを踏まえて上司である課長は、1 週間の報告を週報として社長へメールにて提出する。週報は、所属長としての所感や、業績、受注、クレーム内容、出勤状況等を報告する。社長はそれを通じて現場の状況を把握し、全社分を取りまとめ、所感を添えて提出者全員に返信している。これについて社長は、「わが社独自のナレッジマネジメントですね」という。

第五に、改善提案制度である。何か変えてほしいことがあったら、この改善提案制度を用いるように促している。「不平不満も改善提案として出すと、不平不満ではなくなる」という。当然ながら、「採用する場合もある」が、「却下する場合もある」。内容としては、「朝礼をこのようにすれば、より改善になる」とか、「販売管理システムの改善案」や、月に一度行っている棚卸しに対しても「時間を短縮するための改善提案」等が、多岐にわたって出される。

3　従業員組織

従業員組織として、上述のように親睦会が存在する。親睦会の役員（会長・副会長）は、一般職の中から選ばれ、忘年会と花見の他に、慰労会、ボランティア清掃、新入社員歓迎会、運動会、社員旅行を企画する。

会長の役割は、イベントの企画と運営がメインである。親睦会の会長は、選挙等の形式は取らずに、副会長がそのまま会長にあがり、新会長は副会長を指名することによって決定されている。

会費は 1 人あたり月 1000 円で、会社も行事の度に同等額を負担している。社員旅行は積み立てて実施され、社員の 6 割以上参加するように促している。これは、社員の 6 割を超えなければ福利厚生費を利用できないためである。

4　雇用・労働条件

賃金・労働条件（ボーナスは除く）は、C5 ホールディングスの合意のもとで決められる。C5 社の従業員は営業と SE で構成され、人がメインとなるため、労働分配率は 68%と高目になる。また営業と SE には裁量労働制（勤続 3 年未満の従業員を除く）を敷いている。

賃金水準は市内では高めだという。その前提となる、昇格・降格の評価が年 1 回行われている。これは昇給の評価とは別に行われている。昇格・降格とも頻繁にではないが行われて

いる。ただし、「賃金に違いを出したいんだけれども、実は出ないようになる」という。

ボーナスは、企業業績を踏まえた上で、一人ひとり人事考課を行い、年 2 回の支給額を決定している。人事考課は、まず大きく 10 項目あり、その中で細かく項目が設けられており、項目ごとに 4 人が 5 段階で評価する。支給される賞与の額について、「差はつけているつもりなんだけれども」「倍まではつけられない」ということである。なお、社長は「多く払ってあげたい」と考えている。というのは、「賞与を少しでも多くして、社員のモチベーションが上げれば、業績は付いてくる」ことによる。

また、四半期ごとに達成賞があり、一般社員であれば 1 万円（4 回達成賞をもらえば年間で4万円となる)、それを年間で達成すればさらに4万円支給されることにしている(つまり、トータルで年間 8 万円となる)。課長については、もっと金額が高いが、それは部下を連れてお酒を飲みに言ってほしいというメッセージである。強制ではないが、お酒の席でコミュニケーションを図ることを促しているのである。

5　36 協定と就業規則について

36 協定の締結者であるが、「営業部門と、SE 部門では結ぶ協定が違う」ため、営業と SE の代表者（係長クラス：職場のまとめ役をする社員）と締結している。その者が親睦会の会長を担っている場合もあるが、必ずしも親睦会の会長が 36 協定の締結者ではないという。

就業規則について、C5 社は総務部門を C5 鉄工の管理部に委託しており、そこがグループ全体の就業規則を管理している。就業規則の変更は、育休や介護等の法律改正に基づくものが多い。就業規則は「微妙に出勤の時間とかずれています」ということから、グループで 1 つとなっているわけでないが、「大体内容は全て一緒」である。

6　労使コミュニケーションの効果

朝礼をするようになり、「明らかにコミュニケーションが良くなったし、社員の顔つきが変わってきた」「雰囲気が変わりました」という。このように、朝礼を通した労使コミュニケーションの円滑化により、社員への意識づけ、職場の雰囲気の改善という効果が現れている。

また、離職率も低いということである。「ついていけない」ため、離職する者も少数ではあるが存在するものの、多くは離職しないため、これも労使コミュニケーションの効果の 1 つといえよう。

なお、「トイレ掃除は社長の特権」ということから、毎日、社長がトイレ掃除を行っている。このような社長の取組みが、職場の風通しのよさを醸成している可能性もあろう。

第 6 章　C6 社[10]：多様なツールを用いる労使コミュニケーション

1　企業概要

C6 社は、1966 年設立である。当時は主として県庁や市町村のシステム開発に携わっていた。現在の事業内容は、システムインテグレーション、コンサルティング、ソフトウェア開発、ネットワーク構築などである。顧客は自治体が 8 割を占め、その他に医療機関をはじめ企業・教育機関など、直に開発の委託を受け、オーダーメイドで行う。社員数は 2010 年 4 月 1 日現在で 588 名であり、事業所、支店は 4 か所に有する。

経常利益は、一時は伸びていたが、最近は横ばいであるという。リーマンショックの影響は直接的にないが、自治体の税収が減り、それに伴って仕事が減って間接的に売り上げに影響が出てきている。

2　労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方としては、第一に年間の人事考課の際に上司と本人が面談をする。第二に、年に 1 回の自己申告書がある。これを用いて社員は処遇や異動について会社へ意見を述べたりもするという。第三に、部署ごとの朝礼である。第四に、グループ・ミーティングがある。第五に、月例会がある。これは月の初めに必ず社長が全社員に向かって話をすることになっている。第六に、総務のホームページに情報を開示している。上長の会議が毎月 2 回あるのだが、資料など全て総務のホームページに掲載して社員が自由に見られるようにしている。第七に、電子掲示板を利用している。電子掲示板では、例えば今年の三六協定はこのようにしたいというのを掲示板に出して、意見をくださいというようにしており、社員と直接やりとりしている。意見を言う人は 10 名前後であるという。このような形をとるのは、従業員過半数代表を募った際に、なかなかなり手がいないことに起因する。というのは、従来の従業員過半数代表が「なんで判子を押したんだみたいな感じで、大分意見を言われるということで大変だった」という。そのため、後述する互助会の会長に名前だけを借りて従業員過半数代表とし、意見交換については会社が社員全員でやるというやり方を 10 年ほど前に導入したのである。なお、一時、総務関係の者に従業員過半数代表になってもらったこともあったが、それはそれで苦情が来て、1 回でやめたという。

3　従業員組織

労働組合はないが、福利厚生の従業員組織として全社で互助会がある。会費は月 300 円で給与から天引きされる。この互助会には社長も入っている。互助会の代表は 4～5 月に総会を開いて承認される。任期は 1 年でほとんど再任されない。前任者がつぎの人を選び、拍手で

[10] 同社へのヒアリング調査は、2010 年 11 月 11 日、管理本部総務部副部長、総務部人事グループ副参事に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

承認されるという形式をとっている。総会への出席者は 100～200 名で、その他は委任状を提出する。互助会の会長の仕事は、互助会の運営を指揮して、管理をしているということになる。また、慶弔金の決済なども行う。なお、現在の会長は、役職者ではなく一般社員である。

その他、各事業所単位で親睦会もある。旅行、スポーツ大会、映画鑑賞会などの企画をする。会費は月 200 円である。社員旅行の積立は会費とは別に、月 2000 円を積み立てており、会社からの補助は 1 人あたり 1 万円である。親睦会にも社長が入っている。なお、本社では互助会の代表が親睦会の代表を兼ねる。

4　雇用・労働条件

平均年収は 500～550 万円である。これは残業代も含めてのものである。

賃金は、資格等級に基づいて決定される。定期昇給には査定がなく、賃金に差がつくのは「人によって全然昇格の形は違いますので、上がる者はどんどん上がっていきますし、上がらない者はあまり上がらないというのは当然、そこは差がつきます」というように昇格による。

賞与は、会社業績にもよるが、年間で 5.5 ヶ月程度の額が支給される。従来は支給月数の根拠を月例会や朝礼で言ったこともあるが、最近は言わなくなったという。なお、賞与は人事評価に基づいて個人ごとに配分が異なるようにしている。

5　36 協定と就業規則について

36 協定は、事業所ごとに締結する。残業は月 170 時間、年間 840 時間で締結している。時間管理は自己申告である。これは、パソコンで入力した後、上司が承認するという形になっている。従来あったタイムカードは廃止している。従業員過半数代表は親睦会の代表が担う。

また、就業規則の変更の際にも、従業員過半数代表は親睦会の代表が担う。例えば賃金や労働条件に関して就業規則を変更する場合、総務部門が原案を作成し、それを常務会に諮って、そこで会社としての案を決定する。その後、周知して、最終的に互助会の会長と話しをするという。ただし、話をしても、「わかりましたという話になることがほとんど」である。

第 7 章　C7 社[11]：絆で結ばれた労使コミュニケーション

1　企業概要

C7 社は福島県郡山市にある企業で、事業内容は冷暖房空気調和設備、給排水衛生設備、消防設備、及び太陽光発電システムの設計・施工・保守管理である。取締役会長が 1988 年に創業した。2010 年 7 月に会長のご子息が社長に就任している。社員数は約 30 名で、中途入社者が多い。全員正社員で、パートはいない。平均年齢は 40 歳程度、平均勤続年数は 10 年程度である。経営理念は「我々は先人達の礎に感謝し、幸福を追求すると共に、人のため、世のため最善を尽くすこと」としている。

東日本大震災の後、「我々の商売っていうのはやっぱりお客さんと直結しててね、水が出ない、排水が流せない、もう寒いのに暖房もきかない、こういうお客様の悩みを（解消するために──引用者）、本当に夜昼なく、休みもなく約 1 ヶ月間、本気になって働いた」という。震災により仕事が増えたため、社員数も震災前の 23 名から 10 名近く増えている。労使コミュニケーションについては、「言い方が悪いかもしれませんが、震災があったおかげで、ものすごく絆が深くなった」と会長は語る。

2　労使コミュニケーションの図り方

会長は、「社長がオレの会社だって思っている会社はだめだ」と考えている。また、「社員が良くならないと会社は良くならない」など社員を重視した経営を志している。このような考えに至ったのは、10 年程度前であるという。創業から 10 年ほどは無我夢中で、会社はそれなりに利益が出ていたのだが、「これからどういうふうにやっていけばいいか悩んでいた」際に、稲盛和夫氏の書籍に出会った。そして、仲間内で勉強会をしたりしたという。そういうなかで、「会社を良くするためには、自分のことなんか考えないで、まずは社員のことを考えて、社員が良くなれば、会社が良くなる、もちろん私も良くなるし、社員も絶対良くならないわけがない」という思いに至ったのである。

このような考えから、C7 社では労使コミュニケーションを重視している。具体的な労使コミュニケーションの図り方は、つぎのとおりである。

第一に、全体会議を年に 4 回実施している。これは 6～7 年前からはじめており、きっかけは社員の意見を聞きたいこと、また経営側の話も社員に聞いてもらいたいと考えたことによる。

第二に、失敗事例発表会を年に 2 回行っている。例えば、冬、郡山の場合、北側の水道管にはヒーターを取り付けなければ凍結してしまうのだが、顧客から予算がないため「つけなくてよい」といわれることがあるという。その際、結果として、修理に何度も通うことにな

[11] 同社へのヒアリング調査は、2011 年 3 月 2 日、および 2013 年 4 月 19 日、取締役会長、総務部社員に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

る、顧客にはちゃんと説明してヒーターを取り付ける必要があるなど発表しあい、今後同じ失敗をしないよう促している。最初は、紙に書いて資料として配っていたが、現在はプロジェクターを用いて説明しており、本格的になってきているという。

第三に、勉強会を随時開催している。「会社というのはやっぱり経営者も従業員もね、一緒になってやっぱりやんないとだめだ」と会長は考えている。そのため、「経営者は経営者だけで勉強したってだめだと。やっぱり従業員にも、いわば経営とは何ぞやという意識を持たせないとだめだ」ということで、稲盛氏の書籍等を用いて勉強会を随時開催し、コミュニケーションを図っている。また、3 ヶ月に 1 度の頻度で、社員全員が 5 分ずつ、テキストに基づいて「どういうふうに感じたか」をスピーチする機会を設けている。これは全員で丸一日かけて行われる。

第四に、毎日の朝礼である。これは、会長が稲盛氏の書籍等から学んだこと等を踏まえて、話をし、社員とコミュニケーションを毎日図っている。また、情報開示も積極的に行っており、朝礼でも具体的な数値を出して、「売上を極大に、経費を極小に、差額が利益だ。利益のない会社は死んだも同様だ」と説明している。

3　従業員組織

労働組合はないが、従業員組織はある。「レクリエーション委員会」と称し、会長は女性で年長の者が担っている。会長の社内での役職は主任である。会費は 1 人あたり月 3000 円で、会社負担もあり、社員旅行、飲み会、花見、暑気払い、芋煮会、忘年会などを企画している。社員全員が加入しており、同時に全員参加でもあるという。

4　雇用・労働条件

社員の平均月収は 28 万円程度である。賞与は 40 歳以上の者にはなく、年俸のような形をとっている。40 歳以下の者については、年間で月収の 2〜3 ヶ月分の賞与が支払われる。その他、利益に応じて決算賞与もある。その支給に際して、社員に売上げや経常利益について口頭で説明している。

年間の 1 人あたり平均労働時間は 2025 時間である。週休二日制ではなく、隔週で土曜日が休日となっている。

5　36 協定と就業規則について

36 協定の従業員代表は、指名によって決められている。就業規則の変更の際にも従業員代表は指名され、最近の場合ではインタビューに応じていただいた総務部社員がサインしている。

6　労使コミュニケーションの効果

会長は C7 社を「みんなの会社だ」と考えている。そのため、労使コミュニケーションを図ることを重視しているが､それによってここ 10 年ほどで社員の意識も大分変わってきたという。具体的には、全体会議や失敗事例発表会で労使コミュニケーションを図っており、それにより会社としての一体感が高まった。とりわけ、失敗事例発表会は社員が自らの失敗事例を公表するわけで、本人としては話したくない内容であると考えられる。だが、その失敗事例を社員で共有することにより、つぎに失敗しないよう他の社員も気をつけることができるようになるという成果が現れている。また、会長も社員の声に耳を傾けるようにしているため、社員も自らの考えを述べやすい環境にある。それが風通しの良い職場環境を形成しており、社員の「働く環境の良さ」を醸成しているといってよい。実際、勤続 4 年目の総務部社員も他社と比べて「働きがいのある会社」と述べている。

このような､労使コミュニケーションの重要性を認識した会長の下､C7 社の社員は震災後も「逃げ出す」ことなく、社会的使命を心に抱き、職務を全うしてきた。震災直後は会社で炊き出しをしたりして、全社一丸となって危機を乗り越えたという。震災により、社員間で一体感がより深まったというが、それにはそもそも C7 社で労使コミュニケーションが円滑に図られていることが基盤となっていると考えてよかろう。

第 8 章　C8 社[12]：社長の笑顔で図る労使コミュニケーション

1　企業概要

創業は 1979 年で、事業内容は建築物・構築物等の附帯電気設備、及び太陽光発電、オール電化、ＥＶ自動車などの電気設備工事全般である。社長は高卒で日立製作所に入社し、6 年間勤務した。だが、大卒の者が異動の度に出世していくのに対して憤りを感じ、「そういうシステムはちょっとおかしいんじゃないか」ということで辞職した。その後に勤務した会社では、良い提案をしても受け入れられなかったため、28 歳のときに独立したという。現在、少数精鋭主義を掲げて経営を行っている。

従業員数は 18 名で、全て正社員である。これは社長の、従業員に差をつけたくない、というポリシーに基づくものである。全員を正社員とするのは社員間の仲間意識を重んじているからでもある。業種的に、規模が大きくなるのは問題があるとし、この場所でなら 20 人が限度と考えているという。社員の定着率は良く、出戻りの人もいる。意思決定はトップダウンで行われ、社長の下に専務が 1 人いるのみで、あとは全て一般社員である。

2　労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方として重視しているのは、毎朝のミーティングである。ここでは、社員の誰がどこの現場に行くのかについて専務から指示が出される。仕事の進め方は社員の裁量に任されているが、社長も専務も仕事内容は熟知しているため、この仕事だったらどのくらいということが勘案できる。そのため、半日で終わるような現場なのに、一日かかりますと社員が言っても、それは通用しないことになる。そのようなある種の「監視」はあるが、社員自ら効率よく仕事をしようという意識を持っており、その点を確認するのが毎朝のミーティングである。

また、労使コミュニケーションとしては、笑顔でのあいさつ、声かけを重視している。これにより、何か社員が改善要求をしたい場合に、社員から発言しやすい環境を作っている。さらに、社長がいただいた中元・歳暮は抽選で従業員に配ったり、社長個人で入学祝や出産祝いをしたりと、コミュニケーションを図るようにしているという。

なお、工事台帳をオープンにしている。これにより、社員は会社がどの程度利益を出しているのかについて厳密にではないものの知ることができる。

3　従業員組織

労働組合はないが、従業員組織はある。「陽友会」と称し、会費は月あたり 3000 円で、研修旅行の積立を行っている。研修旅行は 10 年前までは 2 泊 3 日で行っていたが、ここ数年は

[12] 同社へのヒアリング調査は、2011 年 3 月 1 日、代表取締役社長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに社長にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

実施してはおらず、昨年と今年は 1 泊 2 日で行っている。会長は専務が担っている。

4　雇用・労働条件

賃金は若い人の場合、勤続とともに上がるようにしているが、「40 過ぎになると横ばいになる」ようにしている。また、特別手当というものもある。これは、事務所に勤務する社員には残業代が支払われないため、その分を特別手当として支払っているのである。

また、赤字決算をしたことがないため、毎年必ず賞与を支給している。決算手当として年 3 回（4 月、8 月、12 月）に賞与を支払い、社員の貢献度に応じて配分を変えている。利益が出ていないときでも賞与を払うことで従業員の信頼を獲得しているようである。

残業や休日出勤も多いという。タイムカードで時間管理をしているため、残業代は全額支払われる。

5　36 協定と就業規則について

36 協定は、社長が選んだ年長者にサインをもらい、締結している。従業員代表はずっと同じ人物で、勤続 20 年以上の者が担っている。所定内労働時間は週 40 時間であり、残業は月に 20 時間程度である。

就業規則の変更の際も一番の年長者がサインをしている。

第 9 章　C9 社[13]：思いやりで通じ合う労使コミュニケーション

1　企業概要

C9 社は、いわゆる道の駅である。道の駅にはめずらしく民間企業という形態をとっている。1999 年 3 月に「道の駅研究委員会」において構想を考え、2003 年 9 月にオープンしている。オープン前から「道の駅の経営はうまくいかない」（「道の駅ではなく、虫の息だ」）といわれていたが、オープン当初から黒字を出しており、地元の良好な会社と認識されている。「まったく行政に頼らないで、自力でやってきた」というように、駅長（社長）の強い意志がうかがい知れる。

地産地消を前提とし、店舗の農産物や食堂で提供している定食の食材など「徹底して地元産にこだわる」道の駅である。これは、駅長（社長）の「大地と生命は一体の物である。大地から生命をもらって、大地の恵みを受けるんだから、やっぱりそこでとれたもの、そこで、自分の生まれたところのものを食べることが一番理にかなっている」という考えに基づく。

社員数は 26 名であり、その構成は正社員が 23 名、パートが 3 名である。パートの 3 名は、3 時間勤務でお蕎麦をうちに来る年輩の人、家庭を優先させてお昼に皿洗いに来る人、体調の良い時に出勤する障がい者で、正社員の要件を満たさない人である。したがってこの会社の従業員は正社員が基本となるが、これは「来たお客さんに真心込めてサービスする」という駅長（社長）の強い意志の現れである。

2　労使コミュニケーションの図り方

労使コミュニケーションの図り方はつぎのとおりである。

第一に、アンケートの実施である。アンケートを実施し、「社長に注文があったら書いてください」としたところ、社長の体調を気遣うメッセージが多かったという。社長は、社員とコミュニケーションが取れており、雇用や労働条件等に対しても不満はないだろうと感じている。

第二に、個人面談である。社長が個人面談をして、社員の意見を聞いている。また、普段から従業員に冗談を言ったりしながら、従業員とのコミュニケーションを取っている。そのため社長は従業員の機嫌や体調がわかる。

第三に、原則月 1 回開催される全体集会である。夜、仕事が全部終わった後に開催される。会社には役員会があるが、そこでは今年の方針、賃金の骨子、労基法のこと等が話される。役員会も月 1 回開催されるが、これは「できるだけ近況を他の取締役にも知ってもらって、やっぱり問題点やら、あるいは喜びやら、そういうものを共有したい」と考えているからである。その結果が、原則月 1 回開催される全体集会を通じて、社員に伝えられるのである。

---

[13] 同社へのヒアリング調査は、2011 年 1 月 11 日、駅長（社長）に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びに駅長（社長）にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

なお、役員会は役員 10 名のうち、非常勤の専務を除き、9 名は社員（そのうち 4 名は一般社員）で構成されている。このように、10 名が役員となっているが、これは「できるだけ大勢の意見も聞きたい」ためである。また、一般社員も役員にしているのは、「職場の意見を汲み取ったり、あるいは反映させるため」だという。

その他に、会費制で暑気払い（個人は 2000 円負担、残りは会社負担）、忘年会（1 泊 2 日旅行、個人は 5000 円負担）、新年会（個人は 2000 円負担）を実施し、会社負担で御苦労呼（連休後に開催、会社が全額負担）を行っている。また、年末年始は普段より 1 時間早く閉め、12 月 31 日に納め式を行い、「ダルマに全員で目を入れたりして、基本的に私（社長のこと――引用者）のあいさつで、1 年の反省」をし、「すぐ翌日の 1 日には仕事始め式をやる」という。

3　従業員組織

労働組合、従業員組織ともに存在しない。

4　雇用・労働条件

社員の月給は、18～23 万円であり、地域の相場からすると、高いほうである。このような恵まれた処遇が得られるのは、①友達に会う時に（同窓会など）、職場のことを言えるようであってほしい、②正社員として採用することで、1 歩前に出た応対ができるようにしたいという社長の考えによる。

ボーナスは年間 3.3 ヶ月で、夏 1 ヶ月、冬 2 ヶ月、期末 0.3 ヶ月である。期末は業績が良ければ、増やしたいと考えている。社内には退職金制度はあるものの、賃金表はなく、社長の掴みで金額を決定しているが、従業員間で差はつけていない。パートの障がい者以外にも、もう 1 人障がい者を正社員として雇っているが、この者についても一切差をつけないようにしている。

労働時間は 2 交代（食堂 3 交代）でシフトを組んでいる。勤務時間は 7 時間半で、残りの 30 分を残業扱いにして、残業代（25％増し）を支払っている。休日は 3 日に 1 日くらいあり、2 ヶ月に 1 回連休を取らせている。これらのやり方で、労基法が定める休日の要件を満たしている。

5　36 協定と就業規則について

労働組合と従業員組織がないため、従業員の過半数代表者と 36 協定を結んでいる。従業員の代表は経理担当の女性（主任）である。選挙や多数決で決めてはおらず、社長が任命している。

6　労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果として、第一に、社員の自主性が挙げられる。老人ホームなどへボランティアで､道の駅で作ったくるみおはぎなどを持って 2～3 人でチームを組んで訪問し、一緒にお茶を飲んだり、歌を歌ったり、フラダンスを踊って見せたりもしているという。それについて、「ここの社員、そういうことをまったく嫌がらない」のだという。

第二に、仲間意識の醸成である。基本的には正社員とすることによって一体感が生まれ、社員のうちに仲間意識が醸成されている。アンケートを行っても、とりわけ不満などは表出されず、社長の体を気遣うような記述がなされることからも、職場の雰囲気は良いと考えられよう。

第 10 章　C10 社[14]：進化を遂げた労使コミュニケーション

1　企業概要

会長は、1974 年に C10 社の前身となる有限会社を設立し、1977 年に株式会社へ改組している。そして、1992 年に現在の社名へ変更している。現在の社長は会長のご子息である。

事業内容は、公共事業として、河川管理施設遠隔化設備設置、水位情報設備設置、ダム放流警報設備移設などを行っており、通信建設業として、移動体無線基地局の調査・折衝・設計・設計品質調査・電界強度測定・点検、無線基地局の調査・設計・設置・調整試験・点検・保守、光ケーブル融着・測定試験などを行っている。年間で 1000 件程度の工事を請け負っているという。事業所は、郡山本社、仙台営業所、大宮営業所、いわき出張所を有している。社員は 49 名いる。

郡山の通信業は 11 社あるが、「総合評定値通知書」のランクは、そのうちの 3 番目に位置している。ただし、仕事の単価が下がってきており、ときとして「赤字」になることもあるため、「借り入れ依存度」が高く、そこが悩みの種であるという。

2　労使コミュニケーションの図り方

C10 社では「人がいて初めて仕事が来る。社員がいて、来るわけです」と考えており、社員が「プロ」として会社に貢献するというモチベーションを持った人を育てていくのが課題としている。そのためには、労使コミュニケーションが重要であると考えている。具体的には、特に難しいことはしていないといい、つぎのような方法で労使コミュニケーションを図っている。

第一に、毎日朝礼を行っている。ここでは社員全員がその日の業務予定について発表する。そして、帰社後、各部署でお互いにその日の出来事や課題などを話し合い、社員間でコミュニケーションをとることにしている。これにより、情報の共有が図られ、意識づけも行われている。また、朝礼で発表したその日の自分なりの目標について、それをどの程度達成できたか、そしてどのような課題があるのか、それを解決するためにはどうすればよいのかなどについて上司からフィードバックする形となっている。つまり、日々のＰＤＣＡを回す仕組みとなっているのである。

第二に、業務日報を提出するようにしている。これにより、社員は自らの業務を振り返る事ができる。朝礼を補完するものといってよい。なお、この業務日報によって時間外労働の管理も行っている。

第三に、営業会議を月に 1 回行っている。これは会長を除いて行われるものであり、営業所別に実施している。社員は自らが担当している工事の進捗状況と課題を報告し、会議のな

[14] 同社へのヒアリング調査は、2011 年 3 月 1 日、代表取締役会長、総務部長に対して行った。大変ご多忙の中、御協力頂いた同社並びにお 2 方にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

かで話し合いをする。人員が不足しているという課題があれば、その時点で比較的時間の融通の利く社員が応援にまわるなど、「みんなで助けていくような」「組織一体となって動いて」「いい方向へ進めていく」ようにしている。また、総務部長は必ず出席することにしており、財務や現状の経費の状況など、工事とは直接関係はないのだが、それらに関する意識を持ってもらうように促している。それにより、社員が仕事の進め方について「自分の考え方、自分の意見を述べられるように」なることを期待している。

第四に、幹部会議を四半期に一度、つまり年に 4 回行っている。これは課長以上の者が参加する。ここでも労使コミュニケーションが図られているといってよい。

3　従業員組織

労働組合はなく、また従業員組織もない。かつて従業員組織として「磐友会」が 1980 年から 1993 年ごろまであったが、現在はないという。これは会社がお金を出すことが多く、出費がかさむことによる。「悪いほうに磐友会というのが行っちゃって、逆に、それでやめたんです」という。現在は、「時代の変遷とともに親睦会のあり方を見直す為、別の形でのコミュニケーションを図っており、社員の福利厚生面の充実をメインとして取り組んでいる（健康診断や退職金の充実など)」。

なお、社員旅行もかつては行っていたが、現在は行っていない。

4　雇用・労働条件

賃金をめぐっては「能力のある人は給料を上げる、能力のない人は給料を下げる」という方向に移行している。これは、「仕事ができないで残業ばかりやっている…そういう方に給料を余計にやっても、会社にはプラスにならない」と考えているからである。実際、所定外労働時間は 1 人あたり年間平均約 140 時間であり、残業代トータルとして 1500 万円を支払っているが、その際「一番問題になってくるのが生活残業です」という。この点を問題視して、賃金制度を改定し、「成果給を取り入れ」、また「抜擢する制度」を導入している。

5　36 協定と就業規則について

36 協定は各営業所で締結している。所長と従業員代表が締結して、部長に提出している。内容は営業所ごとに異なることはなく、全社で統一している。以前は本社だけで締結していたが、現在は営業所ごとに、同一内容で締結している。従業員代表は、かつては同一の人物が担っていたが、2 年前から総務部長が選んで毎年変えるようにしている。概ね、主任・係長が選ばれるが、拍手・挙手で決めているわけではないという。このように毎年変えるのは「私はこういう代表なんだというような意識づけ、そうすると責任感も出てきます」と考えたことによる。なお、本社の 4 年前の従業員代表は調査対象者である総務部長であり、当時の肩書は次長であった。

就業規則は全社で１つとしており、営業所ごとに異なることはない。変更する際には一斉メールを送り、意見を募るという。そして、36 協定の締結と同じ人物である従業員代表の意見を添付して提出している。

6　労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果として、コスト意識を持つようになったことである。例えば、営業会議での内容を踏まえて、仕事を進める上でも人員を極力少なくてもよいように配置することを社員自らが積極的に行っており、「それも一つの効率化」であるという。この営業会議で社員が自らの仕事を報告できるようになるという成長も見られるが、これには営業会議で相談し、上司よりアドバイスを受けるというＰＤＣＡのサイクルが確立されていること、また朝礼で社員自らが目標を発表する際に「効率化」を意識していることも関係している。

また、営業会議での総務部長からの促しを受けて、お昼休みに誰もいなくなったら電気を消す、携帯電話を無駄に使わない、車の運転時にアイドリングがなくなった、無駄に高速道路を利用しないなど、「少しでも効率化を図れるような、細かいことから意識づけは出てきています」という。

このように、労使コミュニケーションを図ることによって社員の意識が変わってきている。総務部長はつぎのように語る。「会社というのは役員が、社長が経営しているんだから、そっちでやればいいんだ、おれらはそこで作業していればいいんだというような感覚が（以前はあったのだが――引用者）、末端まで社員一人ひとりがいかに効率的に利益を上げるような仕事をやらなければ、会社というのは存続できないんだと話をすることによって、そういうのが、考え方が変ってきているというのがわかります」。

このような社員の意識の変化には、総務部長が銀行より当社へ転じてきたことが大きい。営業会議も総務部長の発案で行われるようになっている。総務部長は、現在も多くの改革を行っている最中であり、更なる労使コミュニケーションの効果が期待できるものと思われる。また、「うちの部長は本当に朝早く来て、みんなの意見を聞いて、夜も遅くまでいて、みんなの意見を聞いて…本当に助かるんですね。早い話、緩衝材になっているような、気楽に相談できますから」と会長が言うように、総務部長自身が労使コミュニケーションの主体として機能しているといってよい。

第 11 章　C11 社[15]：残業規制に取り組む労使コミュニケーション

1　企業概要

C11 社は、1975 年（昭和 50 年）に東京都目黒区に、C11 システム株式会社として創業した。当時はミニコンピュータのシステム開発が主要な業務であった。その後、事業を拡大するとともに、資本金の増強と営業所の開設を進め、C11 社は 2002 年（平成 14 年）1 月に、現在の東京都府中市に本社を移転し、現在に至っている。

C11 社の業務は、創業以来、ソフトウェア開発である。開発するソフトウェアの内容は、情報セキュリティ、デジタル放送、医療システム（検査システム）、物流システム、交通システム等、多岐にわたる。同社は特定のメーカーに依存しない独立系のソフトウェア会社である。同社が担当する事業のなかで、大規模なものとしては、メーカーの産業機械があり、小規模の事業には、コンビニや銀行等の端末がある。2000 年頃に IT バブルがはじけ、金融系のソフトウェア会社はかなり打撃を受けたが、C11 社の主なクライアントはメーカーであるため、打撃を受けることは無かったという[16]。メーカーの場合、システムの更新やメンテナンスが定期的にあるからである。ただし 2008 年以降、リーマンショックにより、僅かではあるが、同社の売上も落ち込んだ。

ソフトウェア開発はいずれもクライアントからの受注生産となる。C11 社の人員は、社長から役員を含め、みな真面目であるという。従業員はクライアントの要望に応えるために、一生懸命仕事をする。こうした姿勢がクライアントの評判となり、「お客さんに対して一生懸命やる会社」と認知されているという。

しかしその反面、同社は残業時間が長いという課題を抱えることとなった。ソフトウェア業界は、事前に人工計算によって受注金額を決定するため、開発過程において、想定以上にコストがかかってしまうことがあるからである。上記のように、同社の従業員がクライアントの要望に応えようとすれば、その傾向は強くなる。そこで同社は、従業員の残業時間抑制に取り組んでいる。こうした取り組みをする背景には、上記の業界特有の事情と従業員の健康問題への配慮がある。

C11 社の従業員数は、平成 25 年 1 月現在、252 人である。252 人のうち、男性がほとんどである。また C11 社には労働組合や従業員組織は存在しない。

2　労使コミュニケーションの図り方

C11 社における労使コミュニケーション・ツールは、4 つ存在する。1 つは、行動指針である。行動指針は、昔からある言葉を引用したりして、1 年間何に心がけて仕事に励むべきか

---

[15] C11 社の調査は、2010 年 10 月 13 日に実施された。調査応対者は、総務部取締役部長である。大変お忙しいなか調査にご協力頂いた部長様には、記して謝意を表したい。

[16] 同社の HP に主要な取引先が掲載されている。これによると、パナソニックや東芝、日立、IHI など、メーカーが多い。

を示すものである。その内容は、会議や研修の場でも社長から従業員に伝えられるほか、各営業所の掲示板にも張り出される。なおその内容は毎年変わる。

2 つは、月次会議や研修、その後に開催される懇親会である。月次会議では、社長を含めて 4 人の役員が各事業所（新横浜営業所、日立営業所、府中営業所、名古屋営業所）をまわる。この会議において、役員が話をすることもあれば、売上の進捗報告、クライアントの満足度とクレームの有無等が議題となる。同社の研修とは階層別研修をさす。同社は、新入社員教育、基礎教育（1～2 年）、一般社員教育（2～4 年）、中堅社員教育（リーダ層）、初級管理者教育（主任層）、上級管理者教育（課長層）、経営幹部教育（部長層）の 7 段階で設定している。そして月次会議や研修の後には、必ず懇親会が開催される。というのも、社長や役員は会議や研修の際に話をすることがあるものの、その後に行われる議論には参加しない。そのため、研修時間だけでは、従業員とコミュニケーションを取る時間を十分確保できないからである。そこで毎回懇親会を開催することで、社長や役員、従業員との間で意見交換の場を設置している[17]。具体的には、「今日の発表はどうだった」とか「仕事はどうだ」等の話をするほか、ある担当者は、プログラムに不具合が生じ、クライアントからクレームが出たものの、その対処が良かったために、かえって感謝されたというエピソードを嬉しそうに語ったという。

3 つは、情報公開である。同社では、事業目標とその計画、目標達成率（業績）を公開しており、1 つのコミュニケーション・ツールとなっている。ただし売上高や利益等の経営情報は従業員に公開していない。

4 つは、社員旅行である。C11 社は毎年 1 回社員旅行を企画する。社員旅行は土日の 1 泊 2 日で行われるが、移動中のバスや夕食会（飲み会）は、コミュニケーションを図る場となっている。特に夕食会では、深夜 2 時くらいまで飲むことが多く、その際には新入社員も役員の周りに集まるという。旅行先は関東が中心であるが、1990 年の創立 15 周年では沖縄に、20 周年には伊勢志摩に、30 周年には北海道にも行っている。旅行には約 200 人が参加をする。残りの 40～50 人は仕事の関係が参加できない従業員である。旅費は会社負担と共済会[18]（C11 社の互助会：毎月決まった額を天引きする）の積立金で賄われる。この旅費には交通費や宿泊代、移動中の飲食代等が含まれるため、旅行中はお金がかからない。

3　雇用労働条件

C11 社は、試用期間でも雇い止めをしたことがないし、会社からは、「辞めてくれ」とも言わない。そのため従業員の雇用は保証されている。

同社の賃金は高めであるという。初任給は大卒で 20 万 1,000 円（2010 年当時）であり、30 歳で年収は 500 万円台になる。なおこの金額には残業代が含まれており、基本給が高いと

[17] 懇親会は月次会議の後に必ず開かれるため、最低月 1 回は開かれていることになる。
[18] 従業員旅行以外に、結婚する従業員には結婚祝いを、家族に不幸があれば、お花代や香典を出す。

いうより、残業が多いことが主因である。

C11 社の賃金と賞与は、査定によって決まる。査定は、まず自己評価を行い、直属の上司（部門長）による 1 次評価、課長による 2 次評価が行われる。評価は A から G までの 7 段階となる。同社の賃金テーブルは役職に連動する形で設定されており、上記の評価結果によって、具体的な昇給額が決まる。

賞与の査定も役職をベースに行われる。例えば、部長の場合、部長クラスの査定を受け、そのなかで A 評価であれば、最上位にランクされる。同様に、一般職、リーダー、主任、課長も役職ごとに評価が行われる。賞与については、面談が行われる。面談をするのは課長である。C11 社の面談は、年 4 回以上実施することになっている。賞与は 6 月と 12 月の年 2 回支払われるため、その前段（5 月と 11 月）に実施される面談が 2 回、さらに次のボーナスまでの半年間の中間の時期（2 月と 9 月）の計 4 回以上実施される。中間の時期に面談をするのは、部門と個人の方向性を合わせる目的と、残りの 3 ヶ月間で挽回できるのであれば、取り戻せるよう奮起を促す意味がある。ボーナスは平均でおよそ 5 ヶ月分が支給される。ボーナスの月数は、①会社の利益を考えて出せる範囲であること、②前年度を下回らないようにすることの 2 点で決定される。

従業員の平均年齢は 30 歳である。リーダーや主任クラスになるのは 27～28 歳くらいである。リーダーや主任は、プロジェクトの管理や時間管理という意味で、一応管理監督者という立場になる。さらに勤続を積むと、課長等の管理職に登用されるために、現場には若い従業員しか残らない。そのため C11 社は、30 歳前後の従業員に従業員過半数代表を任せたり、権限を与えたりするには無理があると感じている。と言うのも、プロジェクトを管理する立場にありながらも、1 時間当たりの生産性を理解できていない従業員がいるからである。

4　従業員の意識の変化と 36 協定の締結

C11 社の 36 協定に対する姿勢は、積極的とは言い難い側面があった。C11 社は、36 協定を労基署に提出するだけで、従業員への周知をしていなかったし、労働時間を管理していなかったからである。同社の姿勢は、中身より建前（手続き）重視であった。

こうした意識を変化させるきっかけとなったのは、2 つある。1 つは、2003 年に労基署の監督指導が営業所に入り、残業時間の管理が行き届いていないことを指摘されたことである。これをきっかけに、同社は労働時間管理を意識するようになった。社内では、労働時間に対する意識が高まり、「それは法律違反になるから駄目だ」とか「残業時間がオーバーしてしまうため、是正する」等の発言が出るようになり、また本社は労働時間管理を行い、部門長に「この人とこの人は今月これだけ残業をしているから」という形で注意をする。さらに現在では、残業がどれくらいあって、「どの水準であれば守ることができるのか、その上限を設定しよう」とか、「この数字であれば、残業の上限を下げよう」という議論が、本社と部門との間でできるようになったという。それまでの手続き重視から、本音で残業時間を抑制するよ

う、従業員の意識が変わったのである。これは、労使コミュニケーションが図られることによって得られた効果といえる。

2つは、総務部長の努力である。36協定を更新したり、就業規則を改訂したりする際に、総務部長は部門長と課長クラス（労働時間を管理する）に説明して回ったという。各営業所で説明会を開き、就業規則の改訂内容を伝え、各課できちんと説明してもらうなかで、その都度、この内容で良いのかどうかを確認していったのである。

36協定は営業所ごと締結している。そのため、名古屋営業所と日立営業所の遠隔地については、総務部長が1人で、新横浜営業所と府中営業所については、総務部長と総務課長が説明に赴く。月の残業時間の上限は100時間を超えないようにしている。残業時間が100時間を超えてしまうと、労基署から色々なチェックを受けるからである。

36協定は毎年3月16日に締結する。この日から36協定が更新されるため、それに間に合うよう、その年の2月末から3月上旬にかけて、中身について議論し締結をする。こうしたスケジュールで進められるため、従業員は36協定の締結時期を理解している。その時期が近づくと、各職場はその議論に参加できそうな人員をあらかじめピックアップし、参加してもらう。そのため同社の従業員過半数代表は、参加した従業員のなかで管理職以外（課長以下）から選ばれ、また頻繁に変わる。C11社は、従業員過半数代表といっても、適切に選出する形はとっていないし、またその際には全従業員の1割も集まらないため、選ばれた人達が従業員過半数代表という意識を持って、引き受けているとは言いがたいと感じている。

第 12 章　C12 社[19]：顔色で通じる労使コミュニケーション

1　企業概要

C12 社は 1966 年に設立された。調査時点（2010 年 11 月）の従業員数は 50 人（正社員 25 人、残りは非正規と思われる）である。10 年前にくらべ、従業員数は倍になったという。その理由として考えられるのが、業務量の増加である。業務量が増加している背景には、入港する船の隻数が増えたこと、船の大型化が進展していることの 2 つがある。

同社の業務内容は、「船が時間通りに安全に出港できるようにするため」に、代理店のサポート（入管や税関の手続き）、病院への送迎（手続きも含む）、燃料や潤滑油の詰め込み、食料や生活用品のデリバリー、船の修理等、「船舶に関するあらゆること」である。同社が船舶に関する多様な業務を引き受けるのは、現社長が「とにかく船が安全で時間通りに出港してくれることが一番嬉しい」と考えるからである。

そうした社長の方針のもと、同社の船は安全旗という緑十字の旗（祈安航と書かれている）をマストにしっかりつけている。社長曰く、「これができていない船は汚れているうえ、安全ではない」からである。

2　労使コミュニケーションの図り方

社長は「お互いに意見を出し合って話し合える組合は良い」と考えているものの、C12 社には労働組合も従業員組織も存在しない。その理由は、後述するが、社長は従業員と仕事をすることを通じて、コミュニケーションを図っており、現状では「労働組合は必要ない」と考えるからである。また同社は定期的に社内行事（社員旅行、忘年会等）を開催していない。以前は会社で花見等をしていたが、従業員から時間外をつけるよう言われ、それ以降、会社の行事として花見を行っていない。現在では、業務終了後（不定期）に、食事会をすることがあるものの、これに社長は参加しない。社長が参加しないのは、業務内容によって始業時間が異なっており（早番・遅番がある）、全従業員が参加することは難しいからである[20]。それでは同社では、どのように労使コミュニケーションを図っているのであろうか。同社にはそのツールが 3 つ存在する。

1 つは、従業員の顔をみることである。社長によれば、「従業員の顔をみればわかる」とのことである。同社はそれほど規模の大きな企業ではないため、全従業員に目が行き届くのである。例えば、暗い顔をしている従業員がいれば、お金に余裕がないということであり、その従業員には残業がある仕事を与える。またデート等の約束がある従業員は、定時にあがろうとソワソワしだすため、定時にあがらせる。何か不満（不満の内容は人間関係が多いよう

---

[19] C12 社の調査は、2010 年 11 月 17 日に実施された。調査応対者は代表取締役である。大変お忙しい中、調査にご協力頂いた社長様には、心より感謝申し上げる。

[20] 社長は「ある従業員が仕事をしているのに、別の従業員と食事に行くのは好ましくない」と考えているからである。

である）を持っている従業員は仕事をする振りをする。そうした従業員に気付き、様子を観察しているうちに、社長は不満の中身が大体わかるという。不満の内容が人間関係にあれば、仲の悪い従業員と組み合わせないようにしたり、場合によっては、配置換えをしたりすることもある。こうした措置を講じるのは、事故につながる可能性が高いからである。このように、同社の労使コミュニケーションを一言で表現するならば、「顔色で通じる労使コミュニケーション」といえる[21]。

2つは、従業員と交わす挨拶である。社長は誰よりも早く（午前3時半か4時頃）出社し、従業員と挨拶を交わす。また船が戻ってくれば、「お帰り」や「ご苦労さん」と声をかける。なかには夜中に船を走らせることもあるため、社長が常に船が戻ってくるのを迎えられるわけではない[22]。その際に社長は会社から従業員に連絡を入れるという。

3つは、従業員の相談に乗ることである。従業員は社長に直接相談をしに来ることもある。社長室は事務所の一角にあり、特に仕切られていない。従業員は、社長に相談事があると必ず事務所に上がってくるという。また社長は相談の内容を他言しないため、相談の内容はプライベートなことから、「こうしたらもっと仕事が安全にできるのではないか」といった仕事に関することにまで及ぶ。

3　労使コミュニケーションの基盤

先の2において、同社の労使コミュニケーションを「顔色で通じる労使コミュニケーション」と表現をした。ここではその基盤を明らかにしたい。それは2点存在する。

1つは、社長のポリシーである。社長は、「自分ができないことは、まず自分で勉強して従業員に仕事をお願いする」というポリシーを持っている。そのため、社長は各従業員の仕事の内容を理解し、それによって従業員に適切な指示をしたり、加勢してあげたりすることができる。社長は従業員と一緒になって仕事をすることを通じて、従業員との距離が縮め、より彼（彼女）らを理解するのに努めている。

2つは、従業員の自主性に任せることである。社長は、前日の夜のうちに、事務所の白板に翌日の配置と大まかな作業内容を記し、作業に対して口を挟まないようにしている。翌日出社すると、社長は従業員との挨拶をする以外は、朝の8時の始業時間まで、事務所に入らない。従業員はそれまでの時間を使って掃除をしたり、白板をみながら仕事の段取りを考えたり、翌日の出勤時間を自分で決定したりするという。わからないことがあれば、従業員は社長に質問をしてくる。社長が従業員の自主性に委ねることができるのは、従業員との間に信頼関係を構築できているからである。そうであるからこそ、従業員は日常的に社長に相談することができる。

---

[21] またギャンブルをする従業員は社長を避けるため、よくわかるという。そうした従業員にはギャンブルをやめるように注意するのではなく、余計に仕事を与えて、毎日出社させるようにするという。

[22] 社長は大体夕方まで会社で仕事をしている。

4　雇用・労働条件

同社の主な採用方法は人づて（紹介）である。この方法で採用される従業員はどの年代にも当てはまる。例えば、優秀な若い子がいるということで紹介されることもあれば、同社が定年年齢を 65 歳に延長した際には、取引会社を 60 歳で定年退職した人を紹介され、採用したこともある。また従業員のなかには、突然退社する者もいるが、特に引き止めたりしないという。もう一度同社で働きたいと戻ってくるケースが多いからである。調査時点では、そうした従業員が 4 人存在している。

同社は従業員の育成に力を入れている。社長からみて、見込みのある従業員には手当を出してあげたり、学校に通わせたりすることで、やりがいを持たせるようにしている。また従業員が一通り仕事を経験できるよう配慮もしている。この方法が、従業員を育成するのに、最も効率が良いからである。一通り仕事を覚えるには、早い人で 5 年、時間がかかる人で 10 年程度を要する。それゆえ従業員の平均勤続年数は 5 年を超える。

同社は賃金面でも、従業員に配慮している。社長が「この従業員には必要だな」と判断すれば、結婚や出産を控えた従業員に対して、給料で生活費等を賄えるよう、昇給月ではなくとも、手当をつけてあげるという。

5　36 協定

同社の残業時間は、部門によって異なるものの、月 40 時間と決めている。36 協定を締結する際の従業員過半数代表は、残業の多い部署の従業員で、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」や「指導的な立場にある従業員」に会社がお願いしている。こうした人材を選ぶのは、全従業員からの信頼関係が必要だと考えるからである。残業の多い部門とは、同社は以前製鉄所の仕事（24 時間の業務を 3 交代で行っていた：現在は請け負っていない）を請け負ったことがあり、その部門の従業員を従業員過半数代表として締結していた。その流れを現在でも引き継いでいる。

就業規則の改訂についても、36 協定の締結者と同様、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」や「指導的な立場にある従業員」を会社が選んでいる。調査当時、介護関係で就業規則を変更する予定があり、従業員過半数代表の選定を含め、社労士に相談することにしていた。また人事や労使関係に関する相談は、上記の社労士以外に、商工会議所の労務の人たちに相談することもある。

第 13 章　まとめ：一般企業における労使コミュニケーションの多様性の類型化

ここでは、一般企業 12 社を「労働組合がある企業」（以下、組合あり型とする）、「発言型従業員組織のみがある企業」（発言型従業員組織型）、「親睦型従業員組織のみがある企業」（親睦型従業員組織型）、「組合も従業員組織もない企業」（組合・従業員組織なし型）の 4 つに分類したうえで、労使コミュニケーションを概観する。具体的には、労使コミュニケーションの概要と特徴、労使コミュニケーションの内容と効果、労使コミュニケーションの質的側面、36 協定締結の際の従業員過半数代表の選出の 4 点に焦点を絞って分析を試みる。なお一般企業 12 社の調査はほとんどが一回のみの実施であり、全ての事例を通じて、同じ情報を得られたわけではない。

(1) 労使コミュニケーションの概要と特徴

組合あり型（C1 社と C2 社）では、労働組合を中心に労使コミュニケーションが行われている。C1 社には労働組合と従業員組織の両方が存在する。同社の従業員組織は親睦会であり、賃金等の労働条件は会社と組合との話し合いで決まる。C2 社の労働組合（C2 社分会と呼ばれる）は合同労組という企業外の組合に加盟し、合同労組の指導のもと、労働条件を改善したり、労働協約を締結したりしている。

発言型従業員組織型は、C3 社が該当する。C3 社の従業員組織は、労働条件について発言することで、労働組合に近い役割を果たすこともある。このような役割を果たす従業員組織は、「発言型従業員組織[23] 」と呼ばれる。

親睦型従業員組織型は、5 社（C4 社～C8 社）で確認できる。C4 社の労使コミュニケーションの特徴は、従業員と社長との距離が近く、何でも話し合える環境が構築されている点にある。同社には垣根のない労使コミュニケーションが存在する。C5 社の社長は、従業員のモチベーションの向上を重視しており、そのための労使コミュニケーション・ツールを用意したり、人事制度を設計したりしている。同社の労使コミュニケーションは、モチベーションの向上を重視して行われていることが特徴である。C6 社は、後述するが、7 つのコミュニケーション・ツールを用いており、その多様性は同社の労使コミュニケーションの特徴となっている。C7 社では、会社と従業員は絆で結ばれている。東日本大震災後、全従業員が一丸となって、復旧作業に取り組んだ。その後、絆はさらに深まったが、それはそもそも労使コミュニケーションが円滑に図られていることによる。C8 社は、従業員が発言しやすい環境を整備するために、社長が笑顔で挨拶や声かけを心掛けている。

組合・従業員組織なし型は 4 社（C9 社～C12 社）である。C9 社では、従業員にアンケート調査を実施したところ、社長の体調を気遣う意見が多く出された。また社長は職場の意見

[23] 企業内コミュニケーション研究会（1991）によると、発言型従業員組織とは「賃金、労働時間、職場環境など労働条件に関して会社と話し合う」ものと定義される。

を反映させるために、会社の方針等を決定する役員会に従業員を役員として参加させている。同社の労使は互いに思いやることでつながっている。C10 社は、総務部長によって様々な改革が実行され、労使コミュニケーションがより一層図られるようになった。C11 社は長時間労働という大きな問題を抱えていたが、労働基準監督署の監督指導を受け、会社を上げて残業抑制に取り組むようになった。C12 社の労使コミュニケーションの特徴は、社長が従業員の顔色を見れば、当該従業員の悩みや考えていること等を把握できる点にある（図表 3-13-1）。

図表 3-13-1　労使コミュニケーションの概要と特徴

類型	社名	従業員数	業種	労使コミュニケーションの特徴
組合あり型	C1	54 人	環境事業	労働組合を中心とした労使コミュニケーション
	C2	30 人未満	製造業	合同労組加盟企業における労使コミュニケーション
発言型従業員組織型	C3	300 人	輸入・卸、物流事業	発言型従業員組織のある企業の労使コミュニケーション
親睦型従業員組織型	C4	約 50 人	建設業	垣根のない労使コミュニケーション
	C5	60 人	IT サービス業	モチベーション向上に取り組む労使コミュニケーション
	C6	588 人	IT サービス業	多様なツールを用いる労使コミュニケーション
	C7	30 人	水道設備業	絆で結ばれた労使コミュニケーション
	C8	18 人	電気設備業	社長の笑顔で図る労使コミュニケーション
組合・従業員組織なし型	C9	26 人	道の駅	思いやりで通じ合う労使コミュニケーション
	C10	49 人	通信建設業	進化を遂げた労使コミュニケーション
	C11	252 人	ソフトウェア開発	残業規制に取り組む労使コミュニケーション
	C12	50 人	船用品販売	顔色で通じる労使コミュニケーション

出所：各事例より作成。

(2) 労使コミュニケーションの内容と効果

労使コミュニケーションの内容と効果は、図表 3-13-2 の通りである。表中の太字で四角に囲まれているツールは、各社の主要なツールを示す。

組合あり型では、組合を中心とした労使コミュニケーション・ツールを通じて、多くの議題や従業員の意見・要望が取り上げられていると考えられる。この類型の企業では、労働条件の改善や苦情相談のほかに、企業情報の公開や経営課題の発見しやすさという効果があがっている。

発言型従業員組織型は、労働条件の伝達機能を果たすとともに、福利厚生について貢献する。C3 社の従業員組織の主な機能は、従業員に労働条件を伝達することにあるが、従業員の意見を会社側に発言することもある。したがって、発言型従業員組織は、労働組合に近い役割を果たす。

親睦型従業員組織型では、組合あり型と発言型従業員組織型にくらべ、１社あたりのコミュニケーション・ツール数が増え、個人面談、日報を通じた進捗管理、各種会議、ミーティ

ング等、コミュニケーション・ツールのバリエーションが豊富になる。また主要なコミュニケーション・ツールは企業によって異なる。この類型の企業は、従業員の意識改善や人材育成、離職率の低下等の効果を得ている。

組合・従業員組織なし型は、親睦型従業員組織型と同じ傾向がみられる。労使コミュニケーション・ツールは、組合あり型と発言型従業員組織型にくらべ、多様である。また主要なコミュニケーション・ツールは、全体集会、朝礼、懇親会、従業員の顔をみることであり、各社は独自に労使コミュニケーションを図っている。その効果は、コスト意識、仲間意識、自主性の醸成等の従業員の意識改善として表れている。

図表第 3-13-2 労使コミュニケーションの内容と効果

類型	社名	労使コミュニケーションの内容	労使コミュニケーションの効果
組合あり型	C1	①**労使懇話会**、②労使テーブル、③団体交渉、④検討テーブル	①企業情報の共有、②経営課題の発見のしやすさ ③苦情相談のしやすさとその処理
	C2	①**労働組合との交渉**、②朝礼（月 1 回） ③社内の各種行事	①労働条件の改善、②労働協約による規制
発言型従業員組織型	C3	①**労働条件の伝達（発言を含む）**、②交流会の企画	①労働条件の伝達・発言、②福利厚生への貢献
親睦型従業員組織型	C4	①各種社内行事、②個人面談、③**社内報による情報の公開（年 2 回発行）**	①企業情報の共有、②従業員把握のしやすさ
	C5	①**朝礼**、②全社的な会議、③各種社内行事、④メールによる日報、⑤改善提案	①従業員の意識と職場の雰囲気の改善 ②離職率の低下
	C6	①上司による面談、②自己申告、③部署単位の朝礼、④グループ・ミーティング、⑤月例会、⑥情報開示（総務部 HP）、⑦**情報開示（電子掲示板）**	①企業情報の共有、②発言しやすい環境の整備
	C7	①**全体会議**、②失敗事例発表会、③勉強会、④朝礼	①一体感の醸成、②居心地の良さ
	C8	①**ミーティング（毎朝）**、②挨拶・声がけ、③工事台帳の公開	①企業情報の共有
組合・従業員組織なし型	C9	①アンケート調査、②個人面談、③**全体集会**、④各種社内行事	①従業員の自主性の醸成、②仲間意識の醸成
	C10	①**朝礼（毎朝）**、②業務日報、③営業会議、④幹部会議	①コスト意識の醸成
	C11	①行動指針、②**月次会議及び研修の後の懇親会**、③情報公開、④社員旅行	①残業を抑制する意識の醸成（従業員の健康管理への配慮を含む）
	C12	①**従業員の顔をみる**、②従業員と挨拶を交わす ③従業員の相談にのる	①従業員把握への貢献、②従業員の自主性の醸成

出所：図表 3-13-1 に同じ。
注．太字で四角に囲まれているツールは、各社の主要なコミュニケーション・ツールを示している。

(3) 労使コミュニケーションの質的側面

ここでいう質的側面とは、労使コミュニケーションに、誰が（従業員側の当事者）、いつ（話し合うタイミング）、どのように関わり（組合及び従業員組織の役割）、どんな情報を得ているのかを意味する。

組合あり型では、企業が労働条件を決定する前に、組合は経営情報を会社から入手し、労働条件の決定に関わったり、就業規則の変更や人事制度の改訂について企業と話し合ったりする。そのなかで、組合は従業員の意見や要望を発言し、労働条件や就業規則、人事制度に反映させることができる。

図表 3-13-3 労使コミュニケーションの質的側面

類型	社名	従業員側の当事者	話し合うタイミング	組合及び従業員組織の役割	コミュニケーションを通じて得られる情報
組合あり型	C1	労働組合	事前に話し合う	就業規則を変更したり、賃金制度を改訂したりする際に、会社と話し合う。	①全ての経営情報を入手する。 ②就業規則の変更点や賃金制度の改訂内容を事前に入手する。
	C2	労働組合	事前に話し合う	賃金水準を決定する前に、組合は会社から経営情報の情報をもらい、要求水準を決定し、交渉に臨む。「ゼロ回答」は出たことがない。	売上等の経営情報を得て、組合は賃金の要求水準を決定する。
発言型従業員組織型	C3	従業員組織	決定事項を伝えられるが、変更する余地あり。	主に従業員に労働条件を伝達するが、従業員の意見を労働条件に反映させることもある。	①賃金の支給方針を会社に聞く。 ②営業利益等の経営情報を受ける。
親睦型従業員組織型	C4	全従業員	決定事項が伝えられる。	社内行事の企画・運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。	年間計画、業績・決算等の経営情報（社内報）
	C5	全従業員	決定事項が伝えられる。	社内行事の企画と運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。	①会社の業績発表（月 1 回の全社会議） ②業績、受注、クレーム内容、出勤情報、上長の所感等を得る（週報）。
	C6	全従業員	決定前に意見を出してもらう。	福利厚生機能（慶弔金の管理等）及び社内行事の企画・運営を担当する。労働条件の決定に関与しない。	36 協定の変更案を社内で公開し、従業員に意見を出してもらう（電子掲示板）。 ※意見を出すのは一部従業員だけである。
	C7	全従業員	決定事項が伝えられる。	社内行事の企画・運営を担当するが、労働条件の決定に関与しない。	売上や経費の状況を説明する（朝礼）
	C8	全従業員	決定事項が伝えられる。	社内旅行費用の積み立てを担当するが、労働条件の決定に関与しない。	会社の利益の公開（工事台帳の公開）
組合・従業員組織なし型	C9	全従業員	決定事項が伝えられる。	会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。	今年の方針、賃金の骨子、労基法に関することを説明する（全体集会）。
	C10	全従業員	決定事項が伝えられる。	会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。	①各従業員の日々の振り返り（朝礼と業務日報） ②工事の進捗状況と課題、経費等の財務状況（営業会議）
	C11	全従業員	決定事項が伝えられる。	会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。	①売上の進捗報告、クライアント満足度、クレームの有無等（月次会議及び研修） ②事業目標とその計画、目標達成率（情報公開：売上高や利益等の情報は含まない）
	C12	全従業員	決定事項が伝えられる。	会社が労働条件を決定したり、社内行事の企画・運営を担当したりする。	特になし。

出所：図表 3-13-1 に同じ。

発言型従業員組織型では、労働条件や経営情報が、従業員組織を通じて、全従業員に伝達される。さらに会社に従業員の意見や要望を伝え、労働条件に反映させることもある。このように発言型従業員組織は、決定事項を従業員に伝達するだけでなく、労働条件を決定する前に従業員の意見や要望を発言し、その内容を反映させることができる。

親睦型従業員組織型では、会社は全従業員に対して、業績や仕事の現状、36 協定に関する情報を提供する。親睦型従業員組織は、社内行事の企画・運営に携わるものの、労働条件の決定に関与しない。労働条件は決定されてから伝達されるため、従業員の意見や要望を反映することはできない。また労働条件以外の情報を従業員に提供するにしても、会社が従業員に直接伝達するほかはない。なお C6 社では、36 協定の変更案について、事前に従業員に意見を求めるが、意見を述べる従業員は 10 人程度（全従業員の 1.7%）であり、全従業員の意見を集約できているわけではない。

組合・従業員組織なし型では、C12 社を除けば、企業の方針や業績、仕事の進捗状況、労働条件等の情報が、従業員に伝達される。親睦型従業員組織型と同じく、労働条件が決定されてから提供されるため、従業員の意見や要望を反映する余地はない。

(4) 36 協定締結の際の従業員過半数代表の選出について

組合あり型では、組合の代表者が従業員過半数代表を担当する。36 協定は事業所単位で締結されるため、従業員過半数代表は職場を組織する組合の役員が適していることが考えられる。

発言型従業員組織型では、各事業所の幹事（管理職クラス）が選挙を通じて選ばれ、従業員過半数代表になる。

親睦型従業員組織型では、従業員過半数代表は一定の役職者であり、その選出に企業が関与するケースが多い。役職者を選出する企業が多いのは、従業員過半数代表は誰でも良いわけではなく、36 協定を理解し、周知できる従業員が最適だと考えられる。またその選出方法をみると、従業員の承認を得るための手続きのある企業は多くない。

組合・従業員組織なし型では、従業員過半数代表の選出方法は、企業によって異なる。C 社と C12 社は管理者を選出する一方で、C 社と C11 社の従業員過半数代表は、偶然選ばれたと考えられる。さらにいえば、C11 社を除けば、従業員過半数代表の選出について、従業員の承認を得るための手続きはない。

図表 3-13-4 36 協定締結の際の従業員過半数代表の選出

類型	社名	従業員過半数代表	選出方法	任期	その他
組合あり型	C1	組合の委員長	―	2 年	36 協定は年 1 回事業所単位（4 箇所）で締結される。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も組合の委員長である。
	C2	組合の分会長	―	未定	合同労組に加盟する組合（分会）の分会長が従業員過半数代表を担う。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も組合の分会長である。
発言型従業員組織型	C3	幹事 26 人（課長や課長代理クラス：管理職の一歩手前の従業員）	幹事 26 人は各部署の選挙で決定される。	1 年 留任なし	36 協定は事業所単位で締結される。幹事長は 26 人の幹事の中から、総務部長が入社年度を基準に候補者を選定し、全従業員参加の選挙で決定する。
親睦会従業員組織型	C4	係長・主任クラス	企業が推薦した従業員を朝礼の際に挙手で承認する。	未定	36 協定は事業所単位で締結される。従業員過半数代表の役割は、36 協定の締結、就業規則の変更等の周知等である。
	C5	係長クラス	不明	不明	営業部門と SE 部門で別々に 36 協定を締結する。従業員組織の会長が従業員過半数代表とは限らない。
	C6	親睦会の代表 （一般社員）	前任者が後任を選び、朝礼の際に、拍手で承認する。	1 年 再任なし	36 協定は事業所単位で締結される。就業規則を変更する際も、親睦会の代表が従業員過半数代表である。
	C7	総務部の従業員	指名	不明	就業規則を変更する際の従業員過半数代表も総務部の従業員である。
	C8	年長者（勤続 20 年以上の従業員）	社長による指名	不定	就業規則を変更する際の従業員過半数代表も年長者である。
組合・従業員組織なし型	C9	経理担当の女性（主任）	社長による任命	不明	選挙や多数決では決めていない。
	C10	係長・主任が多い。	総務部長による指名。毎年代表を変えるようにしている。拍手や挙手で決定されない。	1 年程度	従業員過半数代表は同一人物が担当してきたが、2009 年からは総務部長が選んでいる。36 協定は事業所単位で締結されるが、内容は全社で統一している。就業規則は会社で統一している。
	C11	課長以下の従業員	挙手または自薦	未定	36 協定は事業所単位で締結される。従業員過半数代表は、各部署で 36 協定締結時に時間に余裕のある従業員を選び、そのなかから選出する。
	C12	残業の多い部門の従業員	会社による指名	不明	従業員過半数代表は、「責任を持って仕事をしてくれそうな人」・「指導的な立場にある従業員」である。就業規則を変更する際の従業員過半数代表も同じ従業員を選んでいる。

出所：図表 3-13-1 に同じ。

(5) まとめ

これまで一般企業 12 社を 4 つの類型にわけ、各社の労使コミュニケーションを取り上げた。その結果、以下の 3 点が明らかとなった。

1 つは、全ての企業が労使コミュニケーションを図っており、その効果を得ていることである。組合あり型と発言型従業員組織型では、組合や発言型従業員組織を中心に、親睦型従

業員組織型と組合・従業員組織なし型では、多様なツールを用いて[24]、労使コミュニケーションが図られている。いずれ企業も積極的に労使コミュニケーションを図っている先進企業である。

2 つは、経営者の方針の重要性である。組合あり型と発言型従業員組織型の 2 つと、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型の 2 つでは、労使コミュニケーション・ツールの多様性という違いがある。その違いは以下のように説明できる。すなわち組合あり型と発言型従業員組織型では、これらの組織が会社と話し合うなかで、発言機能や伝達機能を果たす。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、発言機能や伝達機能をもつ組織がないため、従業員の不満や要望を聞き、また情報を従業員に伝達するためには、会社がその全てを引き受けなくてはならない。そのため親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、経営者が労使コミュニケーションの重要性を認識し、それを活用しようとしなければ、労使コミュニケーションは進まない。また労使コミュニケーションを進めるにしても、組合もしくは発言型従業員組織がなければ、会社は様々なツールを活用して、従業員と直接コミュニケーションを取るほかはない。つまり従業員の組織に発言機能や伝達機能を持たせ、その組織と話し合えば、手間暇をかけずに労使コミュニケーションの効果を得ることができるが、発言機能を持つ組織がなければ、労使コミュニケーションの全てを会社が担わなくてはならなくなる。どちらを選ぶかは経営者の方針で決まる。

3 つは、労働組合もしくは発言型従業員組織がある企業では、従業員過半数代表の選出方法が比較的整備されることである。組合あり型と発言型従業員組織型では、組合や従業員組織の代表者が従業員過半数代表となる。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従業員組織なし型では、従業員過半数代表の選出方法は明確ではなく、その選出について従業員の承認を得るための手続きがない企業も含まれる。労働組合もしくは発言型従業員組織の存在は、従業員過半数代表の選出に関する手続きの整備につながる。

最後に、12 社の事例から、労働組合と従業員組織の存在意義を考えてみたい。まず発言機能や伝達機能を持つ組合と発言型従業員組織、それらの機能を持たない親睦型従業員組織と組合・従業員組織なし型の 2 類型で考えたい。前者は、労働組合と発言型従業員組織が情報を伝達したり、従業員の意見や要望を発言し、それを労働条件に反映させたりすることができる。またこれらの組織の代表者に従業員過半数代表を任せれば、その選出について、民主的に手続きを進めることになる。これに対し、後者は従業員に情報を伝達し、従業員の意見や要望に耳を傾けるにしても、さらに従業員過半数代表の選出を民主的に進めようとすると、その全てについて、会社は直接従業員に働きかけなくてはならない。

それでは、労働組合と発言型従業員組織の差異はどこにあるのか。労働組合は労働条件を

[24] 組合あり型と発言型従業員組織型（3 社）の労使コミュニケーション・ツールは 9 個（1 社あたり 3 個）である。これに対し、親睦型従業員組織型と組合・従組なし型（9 社）の労使コミュニケーション・ツールは 37 個（1 社あたり 4.1 個）である。

中心に事前に会社と話し合う。これに対し、発言型従業員組織は、労働条件について、事前に発言する余地はあるものの、主な役割は従業員に情報を伝達することにある。それゆえ発言機能を高めるためには、発言型従業員組織よりも、労働組合が望ましい。その具体例をあげれば、組合は従業員が言いにくいことを会社や上司に発言したり（C1 社：発言のしやすさと苦情相談のしやすさ）、組合の存在や労働協約の締結によって、会社は労働条件の引き下げを実施したりしづらくなる（C2 社：労働条件の安定化と労働協約の締結）。また従業員で構成される組織の発言機能を高めることは、会社にとって、従業員の意見や要望を把握しやすくなるというメリットにつながる。

総じていえば、労働組合と発言型従業員組織は、発言機能と伝達機能を果たすだけでなく、その存在は従業員過半数代表の選出において、民主的に手続きを進めるという貢献につながる。その実効性が最も高いのは、労働組合であり、それに準ずるのが発言型従業員組織である。他方で発言機能や伝達機能を持たない親睦型従業員組織は、組合も従業員組織もない企業との差異がほとんどない。それゆえ親睦型従業員組織の存在意義は不透明である。したがって、親睦型従業員組織の存在意義（独自の役割や機能）をどこに見出し、また発言機能を高めていくために、どのように発言型従業員組織もしくは労働組合に発展させるかが、課題として残されている。

第４部　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道と課題

第４部　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道と課題

ここでは、第 2 部で取り上げた 14 社の労使コミュニケーションの先進事例を中心に、労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道を探った後、その道を広げるための課題を述べることにする。各社が、多様性の富む労使コミュニケーションを行っているが、その実態を正確に掴み、また、それをありのままに書き表すために、労使コミュニケーションの内容や内容の書き方を統一していない。そのため、労使コミュニケーションの内容の統一性を図って、まとめることが困難である。労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道と課題につながる内容のみを取り上げることを断っておきたい。

第１章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道

労使コミュニケーションの経営資源性を生かす道を考える際に、まず、その経営資源性の内容を確認することが必要である。企業内効果、労働者効果、企業外効果に分けてみてみることにする。

第１節　経営資源性の内容

1　企業内効果

まず、労使コミュニケーションの企業内効果についてみると、多くの事例で企業の持続的な発展（従業員数の増加）・利益創出・収益体質の向上、労働生産性の向上、対外環境適応力の向上、定着率の向上（離職率の低下）など数え切れないほど労使コミュニケーションの効果がみられた。

具体的に事例ごとにその効果の内容をみると次の通りである。

第 1 章（山田製作所）では、製缶板金業を行う会社として、労使コミュニケーションの円滑化により、従業員の成長・自己革新、工夫力による生産性向上及び自主性発揮による進捗管理サービスの構築、やり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化、仲間意識の極まりという効果が見られる。それに従業員の会社との一体感だけではなく従業員同士間でも一体感が出来ている。その結果、どんなことでも対応できる会社の環境対応能力が高まったのである。

第 2 章（HSA）では、介護・福祉事業を展開している会社として、現場の労働者がすべての決定を行うことにより、利用者と労働者自らに金銭的柔軟性、時間的柔軟性、内容的柔軟性、雇用形態変更の柔軟性、施設・労務利用の柔軟性を発揮し、事業の拡大と収益体質の強化、そして労働条件の向上という効果をあげている。会社は 1999 年創業したが、現在、従業員数が 157 人になるまで成長している。

第 3 章（拓新産業）では、建設機材のレンタル・リース業を行っているが、年次有給休暇

の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロという法令順守徹底化と、それを進めるための労使コミュニケーションを図ることによって、割増の残業代を払う必要のない形で人件費を抑制し、労働者の自立性の向上とローテーションによる多能工化を進めて、労働者一人当たりの付加価値を高めることができた。それだけではなく優秀な新卒人材が同社に集まり、新人の育成・成長に合わせて全社員の能力向上が図られた。提案制度により、従業員の意見・要望を積極的に活用して業務の効率化と簡素化、そして経費削減を図っている。これらの取り組みにより、拓新産業は、建設業の不振が著しいときでも 36 年間続けて利益を出し続けており、優秀な人材の採用と社員の能力向上、従業員の会社との一体感、信頼感、目標意識・モチベーションの向上、従業員の個性と自主性、そしてチームワークの発揮、高い付加価値創出の働きという効果を出しているのである。同社では、これらの効果を生み出したのは「社員の質が上がった」結果だと言い表しているが、社員の質向上に最も貢献したのは言うまでもなく労使コミュニケーションである。

第 4 章（鐘川製作所）では、金属加工等を営んでいるが、2006 年現社長の就任以降、経営情報の見える化と完全公開、そして社員とのフランクなコミュニケーションを通じて、社長自らが成長し、収益性の高い経営を進めている。また、社員力の向上・社員の成長、協調心・情熱・競争意識の向上、責任意識の強化、定着率の向上という効果が見られる。それに社員同士の交流も広がり、一体感が高まった。その結果、「１つの目標に社員がみんな向かっているというのができれば、赤字でも怖くない」という思いが社員の中にできている。

第 5 章（成和設備工業所）では、空調・衛生設備等の総合設備業を行っているが、個人面談等を中心に積極的な労使コミュニケーションを進めた。その結果、社員の自主性・自発性が発揮されて、従業員の成長と会社の発展がもたらされると共に、会社との一体感も強まった。それに夢の物語・明るい言葉に満ちた職場の中で定着率も高まった。

第 6 章（ハーヴィインターナショナル）では、調味料などの食品素材を製造・販売しているが、毎日全従業員からの e-mail 日報とそれへの返事を中心に進められた労使コミュニケーションにより、労使間のパートナー意識の向上、会社の順調な発展、良い人間関係の形成、従業員の自律性の向上、そして働きやすい職場環境の醸成と高い定着率という効果が生まれた。

第 7 章（東邦通信システム）では、通信ネットワーク機器の販売・サービスを展開しているが、朝礼・朝ミーティングを中心に労使コミュニケーションを図り、機器製造会社から 7 年連続トリプル A をもらうほどの超高品質のサービス、事業拡大、従業員の成長、強い入社希望者の出現、仕事への強い執念、わくわくする職場雰囲気などの効果を生んだ。

第 8 章（八嶋合名会社）では、倉庫・運送業を営んでいるが、主に顧客管理台帳を媒介に進められた労使コミュニケーションにより顧客を見る習慣がつき顧客への対応力の向上およびそれに伴う売上の増加、社員自らが顧客を「驚かせたい」と思うほど自主性の意識が芽生えている。それによるやり甲斐の創出、社員同士の感謝の意を伝えあうことによる仲間意識

の醸成という効果が現れている。

第 9 章（新和自動車工業）では、あるディーラーの下請専用の自動車整備から一般エンドユーザーへの事業転換を図る中、数値化を重視した労使コミュニケーションを行いながら、社員の成長、会社帰属意識や仲間意識の向上、そしてやり甲斐の創出といった効果を生み出した。

第 10 章（ITS）では、主として北海道の病院などを中心とした IT システムの構築・管理を行う中、全体会議などの労使コミュニケーションを進めた。その結果、職場環境が明るくなると共に社員間の一体感が高まり、離職率も低くなり、経営危機を未然に防止するという効果が見られた。

第 11 章（ローヤルエンジニアリング）では、協力会社（連業者）と共にマンション等の空調設備の設置などの事業を行っている。全員参加型経営という理念の下、労使コミュニケーションを進める中、残業の抑制・年次有給休暇消化促進への取り組み、人事制度の改善、連業者との良好な関係の維持を図ることができた。

第 12 章（田中電子）では、携帯電話販売事業を行っているが、経営品質向上を目指して従業員意識調査等の労使コミュニケーションを進めた。その結果、従業員一人当たり付加価値が伸びる、従業員の声を反映した人事制度の改訂への取り組み、離職率の低下という効果が現れた。

第 13 章（野水鋼業）では、ステンレス鋼材販売などを行っているが、発言型従業員組織である福利厚生委員会との毎月 1 回の会議、社員満足度調査の実施などの労使コミュニケーションを進めている。その効果として、従業員の自己省察・やりがいの創出、リーダー層の積極性の向上、従業員の声を反映した出張旅費規定の改定を挙げることができる。

第 14 章（サンテック）では、主に機械制御ソフトの開発・製作事業を行っているが、経営指針発表会や日報を中心に労使コミュニケーションを行って従業員の成長と離職率の低下という効果をあげている。

2　労働者効果（自己実現）

心理学者マズローは、人間の欲求段階説において、最高の欲求が自己実現（Self-Actualization）[1]であり、それは、自分の持つ能力や可能性を最大限発揮し、具現化して自分がなりえるものによって実現すると説いた。

使用者の指揮・命令に、労働者が服従するという企業組織の中で、自分の持つ能力や可能性を最大限発揮することはたやすいものではない。最大限の発揮のためには、労働者の自主性がでて能動的に指揮・命令に従う、あるいは指揮・命令以上のことをなすように、権限委譲を与えることが何よりも重要である。後述のように、第 2 部の 14 社はすべて経営理念や方

[1] http://web.archive.org/web/20100211014419/http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm

針の中に自己実現につながる内容を盛り込み、そのための権限委譲、また、労使コミュニケーションを図っている。労働者の働き方や声から自己実現の姿を見てみたい。

製造課長は、会社の指示がなくても、自ら若手の育成を図りたいと申し出て技能育成教室をスタートさせたし、また、2 人の従業員も自ら作業の動作研究を行い、一番効率的な作業方法を見つけた。さらに、顧客満足度を高める議論の中で、顧客満足のために「工程進捗報告サービス」というアイディアを出して実施した結果、顧客に安心感を与えるだけではなく、製造ミスや設計ミスを早めに発見し、会社の費用や時間を節約し結果的に生産性向上に寄与した（第 1 章）。それに伴い、多くの従業員が成長実感を持ち、「自分でできる仕事が増えていくことにやり甲斐」を感じているのである。定年退職者は、退職の際に、「山田製作所にいてよかった」と誇った。

ボトムアップの意思決定を徹底化している企業運営の下、現場にいる労働者がすべての利害関係者に「よりよい」ことを目指して、直接新規事業、事業計画、日々の仕事の実行を行い、「利用者に喜ばれて」自分の存在意味を見出している（第 2 章）。

従業員たちが、会社からの指示もないのに、経営計画の実行に当たり必要となった部門間の調整や実行の検証を行うために、「各課責任者調整会」と「目標チェック検証会」を立ち上げて経営計画の実現に励んでいる。また、年休完全取得、完全週休二日制、残業ゼロという労働環境の下、仕事だけではなく、家庭生活、余暇・社会生活を通じても、自己実現の度を高めている（第 3 章）。

技能検定合格という目標を決めて、受験生も指導員も土日にもかかわらず自ら出社してタイムカードを押さずに必要な訓練を行う。「社長、こんなに勉強したの、人生で初めてですよ」というほど勉強し、合格を通じて自分の成長を確認している。「みんなで経営していくみたいな、何か自分も経営に少し役に立っている的な感じ」をして、自己実現を遂げている（第 4 章）。

労使コミュニケーションのもたらす労働者効果、すなわち、労働者の自己実現は、実に第 2 部の 14 社が経営理念や方針に掲げているものである。若干のニュアンスの違いがあるが、次の通りである。「人間的成長する人が育ち発展し続ける環境を持つ文化型企業（第 1 章）」、「人間性を高め、人としての生きる喜び、誇りを身に着け、人と人とが感謝し、信頼し合える社会、安心で互いに協力し合える社会、人が好きになれる社会を日々心身を練磨する企業でありたい。そして社会に少しでも貢献し必要とされる社会的企業（第２章）」、「顧客の高い満足度、地域社会への感謝と貢献、社員の幸せ、そのバロメーターとして社員がどれだけ生き甲斐と誇りを持って仕事に取り組んでいけるバランス感覚のある企業（第３章）」、「私たちは会社の永続的発展を図るより良い製品を通じて地域社会の繁栄に寄与すると共に私たちの人間成長と福祉を増進し、社員の幸せの追求と実現を果たす企業（第４章）」、「社員相互の信頼と熱き友情によって、我々の企業使命の目標達成感と、かけがえのない人生の幸せを共に歩む企業（第５章）」、「社員一人ひとりが幸せで、働き甲斐、やり甲斐、生き甲斐があり、誇

りと希望の持てる会社（第６章）」、「企業の存在理由として、何よりも社員第一を最優先に掲げる会社（第７章）」、「私たちは、感動あふれる仕事と、イキイキと働く社員のいる会社を目指します。真、善、美を胸に和の心を大切にする企業（第８章）」、「お客様と感動を共有し、自分たちの可能性を求め、自主性をもって行動し、信頼に応える会社（第９章）」、「社員一人ひとりが相互に信頼し、個々人の人権を尊重し、共に協調し、たゆまぬ自己研鑽を通じて創造を生み、耐えざるファイトを旨として事にあたる会社（第 10 章）」、「私たちは全員参加の経営を目指して社員とその家族、そして目標を同じくする連業者の自己実現を目指す会社（第 11 章）」、「社員同士のコミュニケーションを大切にし、笑顔で誇りをもって働ける企業風土をつくる企業（第 12 章）」、「開かれた経営で全員参加の学習型企業を目指す会社（第 13 章）」、そして「私たちは、互いの人格を尊重した上で仕事を通じて成長を目指す企業（第 14 章」である。

労働者が、仕事を通じて自己実現を成し遂げることができるのは、以上の経営理念・方針とそれに基づく労使コミュニケーションの円滑化によるものである。

3　企業外効果（社会的資源性）

労使コミュニケーションの効果は、企業内のものに留まらず、社会的な広がりをもっている。主に、大きな社会問題となっている事柄を中心にみてみることにする。

(1) 人材育成

高校を中退し若いうちに会社を転々とした挙句、スリッパで採用面接に来た人を採用し、いまや会社の主軸を担う労働者にまで育て上げた。山田製作所での人材育成は、生活保護などの福祉の対象者になりかねない人[2]を採用し行われているという意味で、学歴の高い者を採用し人材育成をする大企業とは次元を異にするといって過言ではない。そのぐらい重みのある人材育成であるが、それには社長の涙や綿密な労使コミュニケーションがあった（第１章）。

学歴でみると、「落ちこぼれ」の者を採用し、当事者が成長を実感するほど、人材育成が図られている（第４章）。

社会の介護・福祉などのニーズを充たすために創設された HSA（第２章）は、採用の必要があれば、原則、応募する人を先着順で採用し、労働者の能力や意思に応じて働く場を与えるだけではなく、利益にはそれほどつながらないので取り残されている利用者に高度のサービスを効率よくまた柔軟に提供している。利用者の多くは、介護サービスを提供するのに難しい、いわゆる困難事例にあたるが、従業員は、そういう事例を多く取り扱うので自然と成長し、介護のプロになる。それによって、社会を再生しているといって過言ではない。

---

[2] 最近、生活保護の開始の主な理由をみると、「働きによる収入の減少・喪失」が全体に占める割合が、2007 年 18.2%、08 年 19.7%、09 年 31.6%、10 年 29.6%、11 年 27.8%と高くなっているが、そこには相対的に若者が多いと見られる。就職・転職がうまくいかず生活保護の対象になる若者が以前に比べて多くなっている。厚生労働省 HP：『2011 年度福祉行政報告例の概況』http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/gyousei/11/index.html

(2) ワーク・ライフ・バランスと少子高齢化問題の解消

年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロにより、従業員は長時間労働に拘束されず自分の生活を享受し、いわゆるワーク・ライフ・バランスを図っている（第 3 章)。そのため、拓新産業は、社会的に大きな問題となっている長時間問題、ワーク・ライフ・アンバランス問題、それに伴う少子化問題を起こしておらず、むしろ積極的に同問題の解消に貢献しているのである。また、積極的な障害者雇用の推進、道の清掃、商工会への寄付など社会貢献に努めているが、それが従業員の社長に対する信頼感を高めて、労使コミュニケーションの基盤となっている。同社では、制度的にも職場雰囲気的にも子育てしながら働きやすく、現に 4 回の育児休業をとり、4 人の子どもを育てる従業員もいる。女性が結婚し子育てしながら普通に働く会社となっている。

また、第 2 章の HSA は、基本的に残業をさせない。それにより、労働者は、ワーク・ライフ・バランスをはかり、多くの従業員が PTA、町内会などで活躍し、社会を支えている。また、お金儲けの対象から取り残される高齢者に高質の介護サービスを安価で提供して高齢化問題の解消にも努めている。

(3) 非正規労働者・雇用問題の解消

HSA では、正社員 39 人に比べて 128 人のパートなどの非正規労働者が勤めているが、希望に応じて常勤、さらには正社員に登用することがあるし、また、フルタイムからパートになることもよくある。雇用形態の固定は基本的になく、労働者が自ら自由に選択しているので、雇用形態の壁により不利な状況に陥るいわゆる非正規労働者の問題は起こらない。むしろ､採用の壁によって就職できない人々への雇用の場を多く提供しているのである(第 2 章)。

鐘川製作所は､「パートであろうと社員には変わりない」という考え方の下、定年まで雇用を保障し、能力向上に合わせて賃金、ボーナスを支給している。また、いつでも正社員になれる門戸が開いている。いわゆる非正規労働者の雇用不安、正社員との格差の問題は同企業では見られないといえる（第 4 章)。

労使コミュニケーション・社員間のコミュニケーションの重要性を鑑みて、原則、正社員のみを採用し、非正社員は採用しない（第 9 章)。また、一人でも雇用を増やすことが若者の雇用問題の解消につながると考えて、社員に批判されながらでも無理して採用を続けている（第 13 章)。

14 社の企業外効果（社会的資源性）は、そのほかにも多くあるが、実は企業自らがそれの推進を積極的に経営理念や方針に掲げて実践している。その実践が労使コミュニケーションの重みを増し、逆に労使コミュニケーションの円滑化がそのような実践をバックアップしているといえる。いくつかの事例で企業外効果につながる経営理念・方針、活動の内容を見ると次の通りである。顧客満足を追求しているが、顧客を取引先という直接的な顧客に限定せ

ずに、社会の全成員も入れている。人材育成などに基づくモノつくりを通じて「社会に貢献する」ことを目指し、その運動が日本中に広がることで社会の発展を求めている（第１章)。民間企業でありながら「社会的企業」を名乗り、お金儲けではなく社会のニーズを充たして「社会に貢献」している（第２章)、「地域社会への感謝と貢献」を直接企業理念に掲げて、上記のように、持続的に実践している（第３章)。

以上のような労使コミュニケーションの効果は、何よりも当該企業の社長や従業員自らが積極的に認めている。

第２節　経営資源性を生かす労使コミュニケーションのあり方

労使コミュニケーションの円滑化を図って、その経営資源性、労働者効果、社会的効果を生み出していくために、労使コミュニケーションのあり方について考察することにする。まず、経営資源性を生み出していくために必要な労使コミュニケーションの要件についてみることにする。労使コミュニケーションの必要性やその実践への社長の決断（Ketsudan)、経営情報の完全公開（Koukai)、権限委譲（Kengenijou)、そして相互尊重・相互信頼（SougoSoncho・SougoShinrai）という「３Ｋ２S」が充たされれば、労使コミュニケーションはうまくいく。程度の差はあるものの、ほとんどの事例で「３Ｋ２S」が見られるが、特徴的で象徴的な内容だけを記することにする。

1　労使コミュニケーションの要件：「3K2Ｓ」

(1) 社長の決断

第 1 章の山田社長は、経営危機の克服のために３S（整理・整頓・清掃）が必要不可欠であると判断し、それに取り組む際に、全員がそれに参加し自ら作ったルールを徹底的に守るという原則をすすめるという決断を下した結果、労使コミュニケーションが軌道に乗った。

第２章の田中社長は､なぜ人間は生きるのかという根源的な問いかけを自身に投げかけて、人に、社会に役立つ社会的企業を創業した。社会的企業を通じて､「人間性を高め、人としての生きる喜び、誇りを身に着け、人と人とが感謝し、信頼し合える社会、安心で互いに協力し合える社会、人が好きになれる社会を目指す」のに貢献し、そのための社内の労使コミュニケーションのあり方として「仕事の中で、違った考え、違った意見、違った能力の人達が、対立するのではなく、多くの対話から、お互いを理解し、協力し、そしてより良い未来を築くこと」を示した。人や社会に役立ちたいという強い信念によって、労使コミュニケーションのあり方も決まったのである。

第３章の藤河社長は、共同求人合同説明会で新卒の求職者が自社のテーブルに誰も来ないという「非常に屈辱感や無念な気持ち」を感じたが、それを晴らし、魅力のある働きやすい労働環境をつくるために､法令順守徹底化（特に年次有給休暇の完全消化､完全週休二日制、

残業ゼロ）と自由に発言・提案できる労使コミュニケーションの構築を決断した[3]。

第 4 章の鐘川社長は、前社長までの家業経営に失敗が多かったが、それは開かれた経営ではなかったことにその主因があると考えて、社員の経営に参加する形が望ましいと判断し、本格的な労使コミュニケーションの決断をした。

第 5 章の藤井社長は、大型負債にあった厳しいときに、中小企業家同友会と「運命的な出会い」をし、社長だけが機関車を牽引するのではなく、従業員全員が駆動力をつけるために、労使コミュニケーションの重要性を確信し、それを積極的に進める決断をした。

第 6 章の切山社長は、高校同期の友人に勧められて中小企業家同友会に入会し、経営理念として、「社員一人ひとりが幸せで、働き甲斐、やり甲斐、生き甲斐があり、誇りと希望の持てる会社」を掲げて、それを充たすために労使コミュニケーションの円滑化が必要と認識し、実践を決断した。

第 7 章の橋本社長は、中小企業家同友会に入会し社員第一が最も重要と考え、「私達が最高のお客様満足を提供するには、自分達がより超質の自分（社員）満足に努めなければならないこと」を基本方針に掲げて、社員第一のための労使コミュニケーションを進めた。

第 8 章の八嶋社長は、「おれみたいな人間が経営しているこの会社はもつのかな」と不安を感じている中、先輩に同友会では、「経営理念が学べるらしいよ」といわれて入会し、また、地元の商工会議所での講演を聞くことがきっかけに経営コンサルタントに出会い、経営品質手法の一環として労使コミュニケーションの根幹となる顧客管理台帳をはじめた。同友会での勉強や顧客管理台帳の継続的な実施に伴い、労使コミュニケーションの効果を確信しそれを続けていくと決断した。それにより不安もなくなった。

第 9 章の尾又社長は、自動車整備を、ある特定ディーラーの下請から一般エンドユーザー向けに転換し、フロント営業部を立ち上げてそれを取り仕切るために採用した総括部長の勧めに押される形で、2004 年同友会に入会し、経営理念や指針書作りのための労使コミュニケーションを図る決断を下した。

第 10 章の柏崎前社長は、社長の時代、中小企業家同友会に入会して経営理念を作ったが、そこに「社員一人ひとりが相互に信頼し、個々人の人権を尊重し、共に協調し、たゆまぬ自己研鑽を通じて創造を生み、耐えざるファイトを旨として事にあたる。そこに自ずとより優れた成果が生まれてくる」を入れて、その実現のために労使コミュニケーションの円滑化を決断した。

第 11 章の河原社長は、「私たちは全員参加の経営を目指して社員とその家族、そして目標を同じくする連業者の自己実現」を経営理念に定めて、その実現を果たすために、積極的な労使コミュニケーションを進める決断をした。

第 12 章の富樫専務は、共同創業者として、携帯電話市場の飽和に危機感を抱き、経営全体

[3] 法令順守徹底化を図るために、社長は、「とにかく顧客満足は捨てよう、社員満足のほうを優先しよう」、休みのときや残業につながる顧客の注文に対して、「とにかく断れ」という指示を出すほど、徹底的であった。

の検証と見直しをする中で、経営品質の向上のためには労使コミュニケーションが重要と認識し、それを進める決断をした。

第 13 章の野水社長は、「開かれた経営で全員参加の学習型企業を目指します」という経営理念を掲げて、従業員からの声を積極的に聞こうとし、その担い手の従業員組織として「福利厚生委員会」を設置するという決断をした。

第 14 章の青木社長は、従業員の増加に従い、社長 1 人で会社を引っぱっていくやり方に限界を感じ、「組織でやる他はない」、また「自社のなかで労使コミュニケーションが何も実現できていない」ことに気付き、労使コミュニケーションの円滑化を図る決意をした。

以上のような社長の決断によって、労使コミュニケーションが本格的に進められたが、その決断は、必然的なものより偶然であったといって過言ではない。

(2) 経営情報の完全公開

山田製作所は、個人の給与以外のすべての会社情報を従業員に開示している。その情報には社長の交際費まで含まれている。社員の誰でもいつでもみられるように、その情報を会議室の書棚においている（第 1 章)。現場の社員が各部門ですべての事柄を決定しているので、情報の収集元・作成元となっており、ほぼあらゆる全社的な情報はいつも掲示板に掲載し公開している（第 2 章)。毎年作成する経営計画書には、会社と各部及び個人の情報が載っており、また、社長は、経費削減などを進めていくためにも会社のあらゆる金銭的情報を開示し、従業員に説明している（第 3 章)。鐘川製作所は、IT 導入による原価管理の見える化を皮切りに経営情報の公開を進めたが、2006 年に就任した社長は、経営の透明性を高めるために、それに留まらず、社長の報酬を含めてすべての情報を完全公開している。従業員は、イントラネットや掲示板などからいつでもその情報を確認することができる。情報公開に留まらず、取締役会議や経営育成会議に従業員が参加可能であり、そこで発言し自分の意見を述べることも出来る。また、幹部社員が一般社員に対して行う給与査定会議もオープンにしている（第 4 章)。

(3) 権限委譲

山田製作所では、クレームの処理や残業の決め方、部品や備品の発注のほか、一般社員の評価までに社員に権限を委譲している（第 1 章)。HSA は、各部門が自主的に事業計画をつくり、全員同意の下、実施している。赤字にならず、また、会社の理念に抵触しない限り、事業計画は会社に認められる。従業員が自らの給料や人事制度も含めてすべての意思決定の権限を持っているといっても過言ではないほど、企業は従業員に権限を委譲している（第 2 章)。拓新産業は、「自分たちが経営をやっているような誤解をする」ほど、経営計画書の作成や発表はもちろん、委員会の運営、提案の積極的な採択などにより社員に権限を委譲する（第 3 章)。鐘川製作所は、一般従業員の人事評価をはじめ、労働時間、賃金、60 歳以降の

雇用のあり方等について、社長は、基本的な考え方を示すのにとどめ、具体的な内容の決定はすべて従業員に委任している。その結果、「仕事が忙しいのにこんなこと（経営計画の作成；呉）をさせられる」、「自分でいろいろ考えてやっていかないといけないので、プレッシャーでもある」という不平不満もあるが、「みんなで経営しているみたいな」感じを抱いている（第4章）。

具体的な権限委譲ではないが、後任社長として誰がふさわしいかについても従業員の意見を聞いてそれを反映しようとしている（第3章、第4章）。また、部下とのコミュニケーションを図る現場レビューや朝会をそれぞれの実態に見合うように柔軟な運営権を当該の所長に与えている（第8章）。

（4）相互尊重と相互信頼

①相互尊重

労使コミュニケーションは、使用者の指揮・命令、それに対する従業員の服従という基本的な関係構造の中で、労使が対等に進めていくことは困難である。そのため、労使コミュニケーションの効果を生み出していくためには、何よりも、使用者が労働者の存在を認め、その発言を聞き、発言の重みを自分のものと等しく受け止める必要がある。労働者も使用者の存在、指揮・命令権を認めてあげることが肝要である。それによって、労使の相互尊重が生まれるのである。

第2部の14事例の中では、労使コミュニケーションにおける相互尊重の姿勢が多く見られたが、いくつかをみてみたい。

まず、山田製作所では、ある中堅社員が、前年の好業績にもかかわらず、リーマンショックにより、当年以降の業績が急降下したことを踏まえて、安定的な労働条件を維持していくためには、ボーナスを支給しないという社長の決断に対し、一生懸命働いたことへの報いとして「社長、いいですか。せめて1万円でもください。みんなに。」という発言を尊重し、「嬉しくてみんなに3万円」を支給した（第1章）。

ほぼすべての権限を現場の労働者・各部に委譲しているHSAでは、新規事業、事業運営、利益の配分などが各部の全員同意の下に決定されると、その部の決算が赤字にならず、また、会社の理念に反しない限り、基本的に認められている（第2章）。

拓新産業では、2～3年に1回行われる社長質問会の際、従業員から出される質問は、「余分なこと、悪口も含まれて胃が痛くなる」ほど、厳しい内容であるが、社長はそれにも最大限答えて朝礼で発表している。「社長はまず私たちの意見を最後まで聞いてくれます」と、社員の意見が尊重されていることを表している。また、提案制度により、従業員の意見・要望を積極的に活用して業務の効率化と簡素化、そして経費削減を図っている。そして、「出来るだけ上下を意識しないように、さん付けで」社内研修などを行っている（第3章）。

「経営の心（「ありがとう」という感謝の気持ち）」の共有化を進めて、誰の発言にも耳を

傾ける文化を根付かせている鐘川製作所では、誰の意見も尊重する姿勢が貫かれている。「会社の問題点がない会社は問題だ。会社の問題点を見つける会社にしましょう」、逆に「会社に問題点がないとか問題点を言っても無駄だという会社は潰れる」という考え方があるので、どんな意見・要望があっても会社の発展につながると考える。そのため、「直接、社長に意見をいえる雰囲気が普段からあり、困ったときはもう社長を訪ねていけるような雰囲気がある（第 4 章）。」転職してきた社員は、前職の時と比較して、「社長や幹部が聞く耳を持っている。言う場所を与えてくれるから、問題意識というか取り組めるので、そういう問題意識をもって仕事もできる。そういうものに衝撃を受けた」というほど、従業員の意見が尊重されている。

②相互信頼

相互信頼は、相互尊重の上、相手に言動の一致が見られ、また、相手の言動の予測可能性が見えるときに、生まれる。それがないと、自分の思い・心のよりどころを相手に与えることが出来ず、労使とも相手に対して疑いがちである。労使コミュニケーションには相互信頼が必要不可欠であり、何よりも従業員の社長に対する信頼が特に重要である。

社長も含めてほぼすべての会議に全員参加を貫く山田製作所では、社長の給料は、「飛びぬけて高ければはあ？ってなるんですけど、そういうことをする会社でもない」と、従業員は社長のことを信頼している。それは、「会社がみんなの場で経理公開をしている」からという裏づけがあるからより一層社長を信頼することができる（第 1 章）。

HSA の山田社長は、経済的な利益を求めるのではなく、社会のニーズを充たして社会貢献をするために 1999 年介護関係の民間会社を作ったが、その姿勢は今も貫いている。社長の報酬は、各部が生み出した利益を従業員に配分して残ったものとなるが、業績が好調のときは従業員の 3 倍、悪いときはゼロにもなることもある。企業理念の唱和等を強要されなくても一般の社員は、「社長が目指す企業、それはあまり利益を考えず、利用者のことを考えて、地域にどのように貢献していったら一番いいのかを考えられる会社」と自社の姿を言い表しているのは、社長の言動の一致の結果といって過言ではない（第 2 章）。

拓新産業の藤河社長は、有休完全消化を言葉で促すだけではなく、それを目標として会社の経営計画書に書き、さらには消化率の悪い社員の名前を朝礼で読み上げ、掲示板に張った。それは社長の本気度を表すものであり、社員の社長への信頼を高めるのにつながった。また、社訓に「健全な利益を追求し社会に貢献しよう」とうたっているが、実際、道の清掃、毎年地域社会への寄付、積極的な高齢者雇用などで実践している。それによって、従業員の社長に対する信頼感が生まれるのである（第 3 章）。

鐘川製作所の鐘川社長は、家業経営から社員参加型経営への転換を進めているが、その本気度を示すために、従業員持ち株会による創業家株の取得、公私混同不可の明確化、誰にでも感謝の心を持つという「経営の心」の共有化、そして積極的な権限委譲を進めている。従

業員は、社長の実践からその社長を信頼している。社長は、従業員の社長への信頼を確認するために、経営チェックシートの中に、「信頼できる社長ですか？」という項目を入れて、従業員からのチェックを受けているのである。「どういうところにお金が使われているのかというのも一目瞭然なので、まあ変なことを社長はしていない」と信頼している。労働条件の決定に当たり、「社員が納得できるプロセス、参加したというプロセスが、やっぱり社員が参加してつくっているんだという意識になる」ようにしている（第 4 章）。

以上のように、労使コミュニケーションの重要性や円滑化実践を図るとした社長の揺ぎ無い決断、従業員の企業との一体感に必要な経営情報の公開、自主性の発揮できるような権限委譲という 3 つの K と、相互尊重と相互信頼という 2 つの S が揃うと、労使コミュニケーションが進み、企業、労働者、社会にもよい結果をもたらす資源（経営資源、労働者資源、社会資源）を生み出すのである。

2　労使コミュニケーションの方法・多様性

日本では、個別企業の労使コミュニケーションを体系的に律する法律は存在しない。その中、約 9 割の企業が労使コミュニケーションの重要性を認めて、様々な形で労使コミュニケーションを図っている（呉学殊、2013）。そのため、労使コミュニケーションの手段・方法も各社各様である。第 2 部の 14 事例でも同様に各社が独自の手段・方法で労使コミュニケーションを図っている（図表 4-1-1 参照）。各社が最も重視している労使コミュニケーション手段・方法（太字）を基に、いくつかのベクトルでタイプわけすることができる。こうしたタイプわけは相対的なものである。

まず、第 1 に、労働者の意見・要望などを労働者全員を集めて聞くのか、それとも個人それぞれから聞くのかによって次のように分類される。集団重視型（第 1 章、第 2 章、第 7 章、第 9 章、第 10 章、第 11 章、第 14 章）と個別重視型（第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章、第 8 章、第 12 章、第 13 章）に分けることができる。

第 2 に、労働者の意見・要望などを労働者全員から聞くのか、それとも代表者から聞くのかによって次のように分けられる。全員聴取型（第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章、第 7 章、第 8 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章、第 14 章）と代表者聴取型（第 9 章、第 13 章）に分けることができる。

第 3 に、労働者と直接会って意見・要望などを聞くのか、それともパソコンや調査票などの媒体を使っているかによって分類できる。対面型（第 1 章、第 2 章、第 5 章、第 7 章、第 9 章、第 10 章、第 11 章、第 13 章、第 14 章）と媒体型（第 3 章、第 4 章、第 6 章、第 8 章、第 12 章）に分けられる。

第 4 に、意見・要望などを頻繁に聞くのか、それともある程度間隔を置いているのか。頻繁型（第 1 章、第 2 章、第 5 章、第 6 章、第 7 章、第 8 章、第 9 章、第 10 章）と間隔型（第

3 章、第 4 章、第 12 章、第 13 章、第 14 章）に分けることができる。

図表 4-1-1 先進事例 14 社の労使コミュニケーションの相対的特徴及び手段･方法

該当章（社名）	労使コミュニケーションの相対的特徴	労使コミュニケーションの手段・方法
第 1 章（山田製作所）	全員参加自決自主型労使コミュニケーション	**清掃と朝礼**、作業日報、方針確定会議、経営会議、YMS 会議、誰いつリスト、個人面談、従業員組織
第 2 章（HSA）	社会再生型労使コミュニケーション	**部門会議**
第 3 章（拓新産業）	法令順守徹底化による働きやすい企業の労使コミュニケーション	**社長質問会**、経営計画発表会、経営部、改善提案制度、連絡ノート、委員会活動、表彰制度
第 4 章（鐘川製作所）	家業経営から社員参加型企業経営転換期の労使コミュニケーション	**経営チェックシート**・給与アンケート調査、個別面談、経営計画発表会、生産会議、経営育成会議、朝礼、各種委員会
第 5 章（成和設備工業所）	社内温暖化に満ちた労使コミュニケーション	**個人面談・2 人一組面談**、**全体会議**、個人ノート、工務会、毎月会議、経営計画発表会
第 6 章（ハーヴィインターナショナル）	自律公正主義型労使コミュニケーション	**個別 e-mail 日報**、社員満足度調査、個人ヒアリング、リーダーヒアリングと主任・リーダー会議、部門会議、全体会議、決算会議、事業計画作成会議、従業員組織（グリーンクラブ）
第 7 章（東邦通信システムズ）	社員第一の労使コミュニケーション	**朝礼・朝ミーティング**、進捗ミーティング、月次検討会、役員会、幹部会、従業員持ち株会、経営計画発表会
第 8 章（八嶋合名会社）	経営品質の向上を図る血の通う労使コミュニケーション	**顧客管理台帳**、P8、部会、安全会議、朝会、ミーティング、現場レビューとトップレビュー、日報、従業員組織
第 9 章（新和自動車工業）	数値化重視の労使コミュニケーション	**店長会議**、管理者会議、推進会議、売上高配分会議、全体会議、朝礼、ミーティング、親睦会
第 10 章（ITS）	信頼と社員結束重視の労使コミュニケーション	**全体会議**、目標管理表と個人面談、営業会議、朝会、委員会、社員会と親睦会
第 11 章（ローヤルエンジニアリング）	現場主義に根ざす労使コミュニケーション	**経営計画発表会**、社内研修とヒアリング、主任会議、社員会、社内勉強会、連業者会議、2 世会
第 12 章（田中電子）	経営品質から始まる労使コミュニケーション	**アンケート調査（従業員意識調査）**、ビジョン日報、社内報、個別お祝いメッセージ
第 13 章（野水鋼業）	社員満足度調査導入を機に進む労使コミュニケーション	**福利厚生委員会**、アンケート調査（社員満足度調査）、個人面談、経営方針発表会、朝礼
第 14 章（サンテック）	社員牽引力向上を目指す労使コミュニケーション	**経営指針発表会**

出所：第 2 部内容を基に作成。
注：太字は最も重視されていると見られる労使コミュニケーションの手段・方法

3　労使コミュニケーションの好循環実現に向けて

(1) 経営者の半労働者化

所有と経営が分離されていない多くの中小企業の場合、経営の結果、生み出される利益は所有者の社長・創業家に持っていかれるのではないかという危惧がもたれやすい。また、社長の権限が際限なくいつでもどこでも行使される、いわゆるワンマン経営の下では、従業員の社長に対する信頼感は生まれがたい。そういう中では、経営資源性の効果をもたらす労使コミュニケーションは期待できず、労使コミュニケーションの好循環の実現は難しい。その危惧を晴らし、労使コミュニケーションの効果を生み出すためには、金銭面における社長の自己拘束性が確保される必要がある。そのためには、経営情報の完全公開の下、主に利益の配分の流れと社長へ配分額の見える化とそれの制度化が進むことが望ましい[4]。

家業経営から社員参加型企業経営への転換を図っている鐘川製作所では、社長の報酬規定が社員の給与規定の延長線で設けられており、公開されている。また、経営チェックシートの中に、「信頼できる社長ですか？」、「業務において公私の区別をしていると思いますか？」、「情報公開は適切にされていると思いますか？」等の問と自由記述欄が設けられていて、従業員からのチェックが可能である（第 4 章）。社長報酬の公開と従業員のチェックにより、社長の自己拘束性が確保されているといえよう。それを「経営者の半労働者化」と言い表すことができる。

第 2 章の田中社長は、社会に役立つ仕事をしたいという思いで会社を創業した。その経緯から会社からの報酬を積極的に求めていない。利益が上がって自分に回ってくるお金があれば多いときには従業員より 3 倍の報酬を、利益が出ないときには報酬がゼロの場合もありうる。

金銭面における社長の自己拘束性とともに、活動面における社長の自己拘束性の確保がなされると、労使コミュニケーションの好循環が実現できる可能性はさらに高まる。社長がどのような仕事をしているのかを、従業員の確認できるボードなどに示すという活動の見える化は従業員の社長に対する信頼感を与えることになり[5]、さらには、それをチェックするシステムを構築することが望ましい。鐘川製作所の場合、社長の予定表を公開し、経営チェックシートの中に、「社長としての自覚を持ち、経営に熱心に取り組んでいると思いますか？」、「社長としての能力（会社運営力、経営判断力）があると思いますか？」という問と自由時術欄を設けて、活動の見える化と従業員のチェックを実施し、活動面における社長の自己拘束性も確保されている（第 4 章）。付き合いのゴルフなどは一切せず、また、年間交際費も従業員によって上限 30 万円までに制限されるとともに、社長は自らを「労働者代表を兼任して

---

[4] 先進事例 14 社の社長の年報酬額は、筆者に公開して頂いた社長に限ってみると、最低 700 万円台～2600 万円台であったが、1500 万円前後が最も多かった。

[5] 経営チェックシートの従業員の問と自由記述に対し、「社長が 1 個 1 個ああいうふうに明確にいろいろ回答していかれるというのは、自分が社長だったらそこが出来るのかなと思ったらとき、正直できないな」と思うほど、社長に信頼感を示し、また、その高い働きぶりに感心を現しているのである（第 4 章）。

いるみたいなもの」と言い表して、自分の行動へのチェックを行っている（第 3 章）。

第 1 章の山田社長は、自らも含めて例外なく従業員全員が参加する朝礼等の会議に参加し、労働者と全く変わらない雰囲気のもとで仕事をしている。仕事を素早くまた効率にするために、社長事務所の机も高くし立って働いている。それに報酬も社長としては極めて低い。それは、経理を公開しているので、従業員も確認できる。

こうした社長の自己拘束性は、従業員が就業規則に拘束されるような厳格なものではないが、それに類似するところが見えることから、「経営者の半労働者化」と言い換えてもよいだろう。それが確保されれば、「利益＝社長・創業家のものから利益＝私たちのもの」というふうに従業員の意識が変わり、会社に対する主人公意識が芽生える。それに伴い、従業員は、働く意欲と能力、また、チームワーク等労働の質を高めて、より多くの付加価値・利益を生み出していく。その結果、企業の持続的な維持・発展が実現し、社長・創業家にも以前より高い利益が回ってくるのである。その過程で行われる労使コミュニケーションは、一層の経営資源性を創出する。

(2) 労働者の半経営者化

社長の自己拘束性の確保（経営者の半労働者化）に伴い、労働者の半経営者化が生まれる。それを、労働者の声から確認することにする。

「会社全体のことを考える社員がちらほら増えてきた」と評価できるほど、従業員は自分だけのことを考えず、社長のように、会社全体のことを考える思考ができつつあるといえる（第 4 章）。「利益だって、20%を、じゃあ 40%にしたら社員は喜びますけど、それに伴って設備投資が出来にくくなったりとか。そうしたら、やっぱり今後の経営がまた苦しくなると、結果、社員にしわ寄せが出ますので、だから、妥当なところでもう給料の設定というのは必要かなと思います（第 4 章、KSさん）。」「みんなで経営していくみたいな、何か自分も経営に少し役に立っている的な感じを抱いている（第 4 章、KNさん）。」

労働者に、会社の利益が自分の利益であるという考え方ができると、自分のことだけよければよいという考え方から、会社全体のことを考えるという経営者のような視点が芽生える。それを「労働者の半経営者化」といえる。労働者の半経営者化がある企業では、「汗水流して、汗かいた者が報われる会社」となり、従業員の「モチベーションが上がり」社員間の競争が始まる。そのため、「できない人はおりづらい」いう雰囲気が形成される。労働者はそれにならないように自分の能力・モチベーションを上げてより多くの付加価値を生み出していくのである（第 4 章）。その結果、「頑張って報われる社員が評価される会社」となるのである。

こうした労働者の半経営者化現象は、第 4 章の鐘川製作所以外でも、見られる。「大体会社のこともわかってきだしたら、あまり給料を社員にばらまいて会社がつぶれてしまっても一番困る」と、労働者が一方的に自分の利益だけを考えるのではなく会社の長期的な維持・発展を求めている（第 3 章）。週次決算の情報開示により、従来は「ただ単に施設を修理しても

らわなきゃだめといっていた人が」、いまは、「施設修理してほしいですよね、でも（それをやれば）僕のボーナス減るのも嫌なんですよね」というように、施設修理と自分のボーナスを並行的に考えるバランス感覚が芽生えている（第 8 章）。従業員の意識は、以前「働いた分だけ給料を頂ければそれでいいんじゃないかとか、そういう気持ちから今はちょっと大分ここで変わりましたよね」のように、変化している。

経営者の半労働者化及び労働者の半経営者化が進むと、労使コミュニケーションの円滑化に伴い、従業員は、会社と自分の利害関係の一致を自覚することになる。自分の処遇の向上のために、同僚と競争しながら、自分の能力を高めてそれを発揮することが会社の利益・付加価値の拡大につながる。また、労使間の対立点は限りなく少なくなり、対立によって生じうる相手に対する不信、モチベーションの低下などの問題も発生せず[6]、企業経営の効率化が一層進展する。その結果、企業のトップである社長の利益も高まるのである。すなわち、経営者の半労働者化及び労働者の半経営者化の進展は、個別労働者と企業の絶対的な付加価値を高めて、労働者個人はもちろん、自己拘束性を発揮した社長にもより多くの利益をもたらすのである。

社長の自己拘束性（いわゆる自制）が、会社の利益＝自分たちの利益という労働者の半経営者化を生み、社員の競争空間を広げて社員が競争しながらより多くの付加価値を生み出して会社の利益を上げると、社員も社長も以前より多くの利益を得ることができる。上記した労使コミュニケーションの経営資源性ももっと高まり、経営者の半労働者化と労働者の半経営者化は、労使コミュニケーションの好循環実現のエンジンといえよう。

[6] 労使コミュニケーションが円滑ではなかった「以前は、給料が上がらないと会社に対する不満ばかりしていたが」、労使コミュニケーションの円滑化により、いまは、「自分はまだまだなんだな」と気付き、自己成長への機会としてとらえるのである（第 4 章）。

第 2 章　労使コミュニケーションの経営資源性を生かすための課題

第 1 節　労使コミュニケーションのシステムの不在

労使コミュニケーションの先進事例 14 社は、社長の決断によって労使コミュニケーションの円滑化を推し進めた。社長の決断内容如何によって、労使コミュニケーションの手段・方法が決まっている（図表 4-1-1 参照）。企業が労働者に開示する経営情報の内容や範囲、話し合う場や内容も異なっている。それが、労使コミュニケーションの多様性や柔軟性を現すという側面もあるが、一定の基準がないので、どこまでまたどのように労使コミュニケーションを図ればいいのかという確証がない。

社長の決断は、必然性があってなされたというよりも、偶然、特定の場面・事柄などによって下された。その決断は、労使コミュニケーションを重視する中小企業家同友会の様々な会議・活動に参加することによって、できたか強まったのである。同友会の会員企業は、2013 年 5 月現在、約 43,000 社と、2009 年現在、日本の中小企業 4,201,264 社[7]の約 1%に過ぎない。

14 社の社長はほとんど、労使コミュニケーションの一定の枠組みを設定する、従業員代表制の立法化[8]に対して前向きな姿勢を示している。

以上のことに鑑みると、国が労使コミュニケーションに関する一定の枠組み・基準を設定して、個別企業の労使がそれに基づき労使コミュニケーションを図ることとし、場合によってはその枠組み・基準以上のものを自社の実態に合わせて柔軟に追加していき、労使コミュニケーションのシステムの不在という課題を克服していくことが望まれる。

第 2 節　労使コミュニケーションの不可逆性システムの不在

先進事例 14 社の社長は、労使コミュニケーションの重要性を認識し、また、その経営資源性を享受している。そのため、現状の労使コミュニケーションの維持や一層の円滑化を求めている。そういう意味で、現在の良好な労使コミュニケーションがそうではなかったときに逆戻りをすることは考えがたい。実際、逆戻りできないように工夫をしている。例えば、鐘川製作所は、従業員持ち株会の立ち上げと同会の同社株の取得を通じて、株主構成の脱創業家化を目指し、従業員の意思が反映される社長の選出・企業経営を目指して現在の労使コミュニケーションを守ろうとしている（第 4 章）。拓新産業は、後任の社長を従業員から抜擢して、現在の労使コミュニケーション・経営を踏襲するように経営者候補群の勉強会（経営部・旧学而会）をすでに行っている（第 3 章）。

社長だけではなく、従業員も現在の先進的な労使コミュニケーションの持続を求めており、

---

[7] 中小企業庁ＨＰ：http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/

[8] 日本で労使コミュニケーションの経営資源性を生かすために従業員代表制の立法化が必要であるという主張については、呉学殊（2013）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方―労使コミュニケーションの経営資源性を生かす―」『日本労働研究雑誌』1 月号 No.630。また、ドイツ、フランス等の従業員代表制の内容についても同雑誌の該当国事例を参照されたい。

コミュニケーションが乏しかった過去や乏しい状態に逆戻りすることに対して心配の声を上げている。

労使が、現状の労使コミュニケーションの持続を求めている限り、簡単には逆戻りしないと見られる。しかし、そういう保障はないのである。なぜなら、日本には、労使コミュニケーションの不可逆性システムがないからである。そういう中、社長の決断によってスタートした労使コミュニケーションの円滑化は、所詮、社長の決断によって、逆戻りし形骸化あるいは弱体化していく可能性は常にある。何よりも社長の交代の際に、その可能性は高まる。現に、社長の交代によって、良好な労使コミュニケーションが弱まるのではないかという心配する前任の社長もいる（第 10 章）。

労働組合は、労使コミュニケーションの不可逆性を担保できる担い手となりうるが、14 社全社に労働組合は結成されていないので、それは望めない。労働条件などの決定に一定の発言をする、いわゆる「発言型従業員組織」が存在する企業もある（第 13 章）が、不可逆性を担保できる担い手になるほどの発言力はない。それは、従業員が労働条件などについて「こうしたい、こうしたほうがよい」というところまで権利意識が高まっていないからである。

労働組合の組織率の低下、労働者の低い権利意識の中、社長の決断で始まった労使コミュニケーションの円滑化は、社長の決断や社長の交代によって壊れていく可能性が常にある。そういう可能性を低め、無くすことを個別企業の労使に委ねることは現実的ではなく、国の関与・強制力の及ぶ形で不可逆性システムを導入・構築することが求められる。

第 3 節　労使コミュニケーションの内容の非対称性

活発に労使コミュニケーションが行われている先進事例 14 社でも労使コミュニケーションの大半は、業務遂行上必要な事柄を伝えたりそれに関連する労働者側の意見・要望を聞いたりするためのものである。賃金、労働時間等の労働条件にかかわる事柄が話し合われる労使コミュニケーションの機会は極めて限られている。そういう面で、労使コミュニケーションは、業務遂行上のものが多い反面、労働条件のものは少ないという非対称性が見られる。

もちろん、14 社の社長はほとんど、従業員の要求がなくても、賃金、労働条件などの労働条件を世間相場やそれ以上に高めるよう努めている。「安易に社員に甘えない、頭を下げたくない」という強い決意（第 3 章）、「人生設計ができる、自分の子どもを就職させたい」企業を目指している企業（第 4 章）、「できるだけ高いところの世間相場、東京の中の上」を目標としている企業（第 6 章）等でそれを確認することができる。さらに、「自分の将来設計ができる会社だと思いますか？」、「報酬面について納得できる会社ですか？」という問を設けて従業員のチェックを受けている企業もある（第 4 章）。

企業経営がうまくいって利益が上がれば、労働条件も自然に高まる傾向が強い 14 社であるので、労使コミュニケーションは、労働条件より企業経営にかかわる業務遂行上必要な事柄をめぐって多くなされるのは頷ける。ただ、労働者にとっては労働の成果として直接受け取

る労働条件が最も関心が高い。その直接関心から、自分の労働条件を高めるためにも働く意欲や能力を高めて多くの利益を生み出していくという決意が生まれるのである。その決意を高めていくためにも、気兼ねなくいろんな機会をとらえて労働条件をめぐる労使コミュニケーションを行うことは、企業経営にも有効である。そういう意味で、労使コミュニケーション内容の非対称性を解消していくことが望まれるが、労使コミュニケーションのシステム化に向けた制度設計に反映されることが望ましい。

第 4 節　課題解決に向けて：従業員代表制立法化の本格的模索

1990 年代以降、物、金、人、情報が国境を越えて動くいわゆるグローバル化がますます深まっている。それに伴い、特定の国や企業等の出来事が全世界に影響を及ぼしている。2008 年リーマンショックが代表的であろう。そういうグローバル化は今後も深まっていき、日本の企業を取り巻く環境も流動的になり、将来の不透明性・不確実性が高まる。企業がそれに対応するためには、何よりも企業のトップである社長の高い経営能力が求められる。経営能力は、社会の変化、同業他社の動向、取引先や仕入先などの社外環境を敏感にキャッチし、企業の進むべき方向性を定めることが重要であるが、その方向性にあわせて企業の中の従業員を引っ張っていくリーダーシップは特に肝要である。

社長のリーダーシップは、就業規則に則り、指揮・命令を行い、従業員がそれに従うように仕向けることから発揮される。その際、従業員がその指揮・命令に受身的に従うか、能動的に従うかによって、従業員の能力発揮は異なる。後者が前者より高い能力発揮が期待できる。どうすれば、能動的に指揮・命令に従うことが出来るか。それは、労働者が指揮・命令の意図や背景を知りそれに従うことを納得することによって生み出される。企業を取り巻く外部環境、企業内全体的な状況、指揮・命令の服従が自分にどのような影響や意味をもたらすのかなどを知ると納得度が高まる。労働者の納得性を高めるのには、経営情報の完全公開、権限委譲、労使の相互尊重・相互信頼に基づく労使コミュニケーション、その実行への社長の決断が極めて重要である。第 1 部でみたように、一般従業員の意見や要望を聞いて経営を行う企業ほど、業績の悪化に伴う経営危機を回避し、従業員の働く意欲、技能、能率、チームワーク、そして経営への協力度を高めるという経営資源性の効果を多く得ている。第 2 部では、労使コミュニケーションの先進事例を通じて、労使コミュニケーションの経営資源性がどのようなものであり、また、どう生み出されているかについて詳察した。

労使コミュニケーションは、企業経営を行ううえでの資源性に留まらず、労働者の自己実現、さらにはワーク・ライフ・バランスおよび少子高齢化問題の解消、非正規労働者の能力向上とそれに応じた処遇向上及び定年までの雇用保障、道の清掃・社会団体への寄付・積極的な障害者雇用などの社会的な資源性も発揮している。そういう意味で、労使コミュニケーションの効果は個別企業に留まるものではなく、社会的な広がりをもっているといえる。

以上のことを踏まえて考えると、労使コミュニケーションを個別企業の労使の自主性に任

せておくことは、その資源性の発揮を逸する機会費用が大きい。それを防ぐためには、労使コミュニケーションの構造、協議内容や役割、担い手の選出などを律するといったシステム化を進めることが欠かせない。そのシステムの実質的な担い手の１つは労働組合であるが、組合組織率の持続的な低下の中で、労働組合だけに頼ることは現実的ではない[9]。労働組合の組織されていない企業にも労使コミュニケーションのシステム化を図るためには、ヨーロッパ諸国（特にドイツ）のような従業員代表制の立法化を本格的に模索する必要がある。

従業員代表制の立法化により、現在、日本の労使コミュニケーションのシステムの不在、不可逆性の不在、内容の非対称性という問題を解消して、労使が、労使コミュニケーションの企業、労働者、社会的な資源性を発揮し、企業の維持・発展、労働者の自己実現、少子高齢化、ワーク・ライフ・アンバランス、非正規労働者問題などの深刻な社会問題の解決に資し、この社会の明るい未来を切り開いていくことを願ってやまない。本報告書がそれに少しでも貢献できることを期待する。

【参考文献】

呉学殊（2012）『労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構
呉学殊（2013）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方－労使コミュニケーションの経営資源性を生かすー」『日本労働研究雑誌』1 月号、No.630。
連合（2012）『1000 万連合実現プラン』

[9] 連合は労働組合の組織化･組織拡大をより本格的にすすめて、2020 年 1000 万連合を目指して 2012 年 5 月「1000 万連合実現プラン」を策定した。今後の進展が注目される。

JILPT　資料シリーズ　No.124

労使コミュニケーションの経営資源性と課題

―中小企業の先進事例を中心に―

発行年月日　2013 年 5 月 31 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

（照会先）　研究調整部研究調整課　TEL:03-5991-5104

印刷・製本　有限会社　太平印刷

©2013　JILPT

＊ 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。（URL:http://www.jil.go.jp/）