

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—

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—

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、賃金引上げをめぐる、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 |
|--------------------------------|------------------------|--|
| <small>おう はくすう</small> 呉 学殊 | 労働政策研究・研修機構 主任研究員 | 第1部 第2部 第1章～第7章 第4部 |
| <small>すずき まこと</small> 鈴木 誠 | 労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー | 第2部 第8章～第10章 第3部 第1章、 第4章～第10章 |
| <small>まえうらほだか</small> 前浦穂高 | 労働政策研究・研修機構 研究員 | 第2部 第11章～第14章 第3部 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ニケーション —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 3 S 運動 | 9 |
| 1 3 S 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 3 S 運動の展開 | 10 |
| 3 3 S 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) | P 8 | 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 現場主義に根ざ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ニケーション | |
| —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 |