

労働組合のない企業における労働時間 などをめぐる労使コミュニケーション と過半数代表者の関与



労働組合のない企業における労働時間 などをめぐる労使コミュニケーション と過半数代表者の関与

ま え が き

本資料シリーズは、厚生労働省の要請により実施した「労使コミュニケーションに関する取組事例の収集」に関する調査研究を取り纏めたものである。本調査研究の目的は、労働組合のない企業に対するヒアリング調査を通して、労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与のあり方を明らかにし、今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方に関する議論の素材を提供することである。

調査で明らかになったことは、調査対象企業はいずれも自社の労使コミュニケーションを重視しているということである。労使コミュニケーションの形態としては、非管理職の一般従業員が参加する委員会や会議、労使による意見交換会、社内情報の公開、勉強会、面談、日々の声かけ、社員会活動などを挙げることができる。これらの形態を通じて、労使コミュニケーションの活性化が図られている。同時にこれらの形態は多様な従業員の意見を集約する手段でもあり、使用者は従業員の意見を制度の制定・改定などに適宜反映させている。

労働時間について、36協定の締結に関わる過半数代表者の関与の程度は、企業によって異なっている。一方には、過半数代表者が36協定の内容確認および署名・捺印のみを行うという限定的な役割がみられる。他方、これらの役割に加え、過半数代表者が36協定の内容をめぐる協議への参加や他の従業員の意見集約を行うという多様な役割がみられる。このような役割の差異は、時間外労働の発生状況の程度、一般従業員が参加する委員会の取り組み、労使コミュニケーションの方針、従業員が使用者に直接意見を表明できる環境とそれぞれ関連していることが示唆される。

政策的示唆として、第一に、各社の取り組みは、労働組合のない企業における恒常的な労使コミュニケーションの体制を構築する上での参考事例となろう。第二に、過半数代表者を含む従業員に対する労働時間などの情報公開は極めて重要である。このような情報公開は、36協定を締結する際の重要な情報になるだけでなく、締結後の労使双方でのチェック機能を果たすことにもつながりうるからである。第三に、使用者による過半数代表者への立候補を促す工夫や過半数代表者の役割遂行に資する取り組みも重要となる。

総じて、全ての調査対象企業の取り組みは、労働組合がない企業において、いかに良好な労使コミュニケーションを構築するかを検討するための貴重な素材となろう。本調査の対象となった各企業の方々には、ご多忙の中、貴重な時間を割いてヒアリング調査にご協力いただいた。この場を借りて御礼申し上げる。本資料シリーズが、今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方をめぐる議論の一助になれば幸いである。

2025年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤村博之

執筆担当者

氏 名	所 属	担 当
いわつき しんや 岩月 真也	労働政策研究・研修機構 研究員	全章

研究参加者（五十音順）

岩月 真也	労働政策研究・研修機構 研究員
呉 学殊	労働政策研究・研修機構 特任研究員
荻野 登	労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー
濱口 桂一郎	労働政策研究・研修機構 研究所長
松上 隆明	労働政策研究・研修機構 リサーチアソシエイト

※所属・肩書きは 2025 年 3 月時点のものである。

目 次

第1章 研究目的と調査概要	1
第1節 研究目的	1
1. 研究背景	1
2. 先行研究	2
3. 労働基準関係法制研究会	4
4. 研究課題	6
第2節 調査概要	6
第3節 構成	8
第4節 要約	8
1. 第1章 研究目的と調査概要	8
2. 第2章 山梨ユニフォーム株式会社	8
3. 第3章 株式会社サンプラン	9
4. 第4章 株式会社現場サポート	10
5. 第5章 株式会社ヒューマンライフ	11
6. 第6章 株式会社レイジックス	12
7. 第7章 エイベックス株式会社	13
8. 第8章 株式会社オーザック	14
9. 第9章 合同経営グループ	15
10. 第10章 労使コミュニケーションと過半数代表者の役割	16
第2章 山梨ユニフォーム株式会社	18
第1節 会社概要	18
1. 事業内容	18
2. ミッション・経営理念	18
3. 従業員数	18
4. 労働時間制度と休日	19
5. 労働者組織	19
第2節 女性が活躍できる職場づくり	20
第3節 労使コミュニケーションの方針	20
第4節 労使コミュニケーションの形態	21
1. 安全衛生委員会の取り組み	21
2. 経営指針発表会	24
3. 社内チャットの活用を通じた情報公開	24

4. 社長面談	24
5. 日常的な声かけ	24
第5節 過半数代表者の関与	25
1. 過半数代表者の役割	25
2. 過半数代表者の選出	25
3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	25
4. 36 協定の締結手続きに対する当事者の見方	25
5. 新型コロナウイルス感染症への対応	25
第6節 多様な従業員の意見集約の手段	26
1. デジタル技術の活用	26
2. 意見集約と活用	26
第3章 株式会社サンプラン	27
第1節 会社概要	27
1. 事業内容	27
2. スローガン、経営理念、「成長4項目」	27
3. 従業員数	28
4. 労働時間制度	28
5. 採用方法	28
6. 労働者組織	29
7. 経営側の会議	29
第2節 労使コミュニケーションの方針	29
第3節 労使コミュニケーションの形態	29
1. グループ討論	29
2. 週間工程会議	30
3. 経理情報の公開	31
第4節 過半数代表者の関与	32
1. 過半数代表者の役割	32
2. 過半数代表者の選出	33
3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	33
4. 新型コロナウイルス感染症への対応	33
第5節 多様な従業員の意見集約の手段	34
1. デジタル技術の活用	34
2. 意見集約と制度への反映	34

第4章 株式会社現場サポート	35
第1節 会社概要	35
1. 事業内容	35
2. 経営理念	35
3. 従業員数	35
4. 労働時間制度	35
5. 在宅勤務	38
6. 離職率	38
7. 労働者組織	38
第2節 経営側の取り組み	39
1. 経営会議	39
2. 事業推進会議	39
3. 社長面談	39
4. 取締役に対する評価項目	39
第3節 労使コミュニケーションの方針	40
1. 労使関係の基本的な考え方	40
2. 社内情報の公開	40
第4節 労使コミュニケーションの形態	40
1. 労働安全委員会	41
2. 労働時間を含む様々な情報公開	41
3. 面談	42
4. エンゲージメントサーベイ	43
5. 勉強会	44
6. 社員会の活動	45
第5節 過半数代表者の関与	45
1. 過半数代表者の役割	45
2. 過半数代表者の選出	45
3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	45
4. 36 協定に対する見方	46
5. 新型コロナウイルス感染症への対応	46
第6節 多様な従業員の意見集約の手段	46
第5章 株式会社ヒューマンライフ	47
第1節 会社概要	47
1. 事業内容	47

2. 組織図	47
3. 従業員数	49
4. 労働時間制度	50
5. 労働者組織	51
第2節 労使コミュニケーションの方針	51
第3節 労使コミュニケーションの形態	51
1. 会議・委員会	51
2. 情報公開	54
3. 個人面談	54
第4節 過半数代表者の関与	54
1. 過半数代表者の役割	54
2. 過半数代表者の選出	54
3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫	55
4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	55
5. 新型コロナウイルス感染症への対応	55
第5節 多様な従業員の意見集約の手段	56
第6章 株式会社レイジックス	57
第1節 会社概要	57
1. 事業内容	57
2. 企業理念・「社員理念」	57
3. 従業員数	58
4. 役職	58
5. 労働時間制度	58
6. 賃金制度	59
7. 採用方法	59
8. 離職傾向	60
9. 労働者組織	60
10. 経営側の会議	60
第2節 労使コミュニケーションの方針	61
第3節 労使コミュニケーションの形態	62
1. 全社会議	62
2. 店舗ミーティング	62
3. LINE を通じた情報公開と共有	62
4. 「ふるまい飯」	63

5. 「考流会」	63
第4節 過半数代表者の関与	64
1. 過半数代表者の役割	64
2. 過半数代表者の選出	64
3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	64
4. 新型コロナウイルス感染症への対応	64
第5節 多様な従業員の意見集約の手段	65
1. デジタル技術の活用	65
2. 会議などを通じた意見集約	65
第7章 エイベックス株式会社	66
第1節 会社概要	66
1. 事業内容	66
2. 経営理念	66
3. 従業員数	66
4. 労働時間制度	67
5. 休日	67
6. 労働者組織	67
第2節 労働時間管理の取り組み	68
1. 安全衛生会議での労働時間管理	68
2. 安全総務グループによる労働時間管理	68
3. チームリーダーによる労働時間管理	68
4. 外部業者による対応	68
第3節 労使コミュニケーションの方針	69
第4節 労使コミュニケーションの形態	69
第5節 過半数代表者の関与	69
1. 労使の意見交換会を通じた制度の改定と過半数代表者の役割	69
2. 過半数代表者の選出	71
3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫	72
4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	72
5. 新型コロナウイルス感染症への対応	73
第6節 多様な従業員の意見集約の手段	73
1. デジタル技術の活用	73
2. 労使の意見交換会を通じた従業員の意見集約と制度改定	73

第8章 株式会社オーザック	74
第1節 会社概要	74
1. 事業内容	74
2. 組織概要	74
3. 従業員数	75
4. 労働時間制度と休日	75
5. 経営理念、パーパス、コアバリュー	76
6. 新卒採用	76
7. 広島県中小企業家同友会への加盟	77
8. 労働者組織	77
第2節 働き方改革に関する取り組み	77
1. 就業規則などの改善状況の推移	77
2. 仕事と家庭の両立支援	78
3. 労働時間短縮の取り組み	80
第3節 労使コミュニケーションの方針	83
第4節 労使コミュニケーションの形態	83
第5節 過半数代表者の関与	83
第6節 多様な従業員の意見集約の手段	84
第7節 政府への要望	84
第9章 合同経営グループ	85
第1節 グループ概要	85
1. 事業内容	85
2. 経営理念と行動指針	86
3. 従業員数	86
4. 労働時間制度	86
5. 賃金制度	87
6. 労働者組織	88
7. 経営側の会議	88
第2節 労使コミュニケーションの方針	88
第3節 労使コミュニケーションの形態	89
1. 様々な委員会活動	89
2. 「社員代表会議（仮称）」の検討	89
3. 『経営指針書』を通じた情報公開	90
4. 面談	90

5. 全従業員へのアンケート	90
第4節 過半数代表者の関与	92
1. 過半数代表者の役割	92
2. 過半数代表者の選出	92
3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫	93
4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み	93
5. 新型コロナウイルス感染症への対応	93
第5節 多様な従業員の意見集約の手段	94
第10章 労使コミュニケーションと過半数代表者の役割	95
第1節 主な事実発見	95
1. 労使コミュニケーションの方針と形態	95
2. 過半数代表者の関与	101
3. 多様な従業員の意見集約の手段	109
第2節 過半数代表者の役割の差異に関する考察	112
1. 過半数代表者の限定的な役割	112
2. 過半数代表者の多様な役割	113
第3節 政策的示唆	114
1. 恒常的な労使コミュニケーションの体制構築への取り組み	114
2. 情報公開の取り組み	115
3. 過半数代表者への立候補を促す工夫	115
4. 過半数代表者に対する説明	115
第4節 今後の研究課題	115
参考文献	117

第 1 章 研究目的と調査概要

本研究の目的は、労働組合のない企業 8 社に対するヒアリング調査を通じて、労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与の実態を明らかにし、今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方に関する議論の素材を提供することである。本章では、研究目的と調査概要を述べ、本稿の構成および各章の要約を示す。

なお、本稿では引用箇所を除き、原則として、過半数労働組合がない企業における労働者の過半数を代表する者を過半数代表者と称す。また、時間外労働・休日労働に関する協定（労働基準法第 36 条に基づく労使協定）を 36 協定と表記する。36 協定における原則の上限時間は、特に断りのない場合、単に上限時間と表記し、特別条項の上限時間を指す場合はその旨を付記する。

第 1 節 研究目的

本節では、研究背景および主要な研究目的を示し、本研究に関連する先行研究を整理する。その上で、本研究に関わる労働基準関係法制研究会の議論に言及し、具体的な研究課題を提示する。

1. 研究背景

2022 年 7 月 15 日、厚生労働省の「これからの労働時間制度に関する検討会」（座長：荒木尚志東京大学大学院法学政治学研究科教授）は、『これからの労働時間制度に関する検討会報告書』（以下、「検討会報告書」と称す）を公表した。検討会報告書は、「今後の課題等」として、次のように述べている。「職場においていずれの労働時間制度を採用するかを決定するに当たっては、法令に基づき、労使協議を行うことが基本となる。また、労使双方が納得して制度を採用するためには、両者が対等の立場でそれぞれのニーズを反映しつつ、労働者保護を図ることができるよう、適切に労使協議を行うことが前提となる。このことから、職場の労働者の過半数を代表する労働組合等各企業の実情に応じて労働者の意見が適切に反映される形でのコミュニケーションを図っていくことが重要である。そのため過半数代表制や労使委員会の在り方についても中期的な課題である」（p.24）。

検討会報告書を受け、厚生労働省より労働政策研究・研修機構に対し、「労使コミュニケーションに関する取組事例の収集」という調査研究の要請がなされた。この調査研究の目的は、「労使コミュニケーションに係る好事例を収集し、過半数代表者等が効果的に機能するポイント」を取り纏めることである。当機構は後述の 8 社に対してヒアリング調査を実施し、各社の調査結果の概要を要請元に提出した。しかし、各社のヒアリング記録を統合して取り纏めることは、今後の研究課題として残されていた。この課題に取り組むことは、今後の労働時間などをめぐる労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方を考える際の素材

になると考えられる。

そこで本研究は、各社のヒアリング記録を整理し、労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与の実態を取り纏め、今後の議論につながりうる素材を提供することを目的とする。

2. 先行研究

本研究に関わる先行研究を整理しよう。当機構は労使コミュニケーションや過半数代表者に関する調査研究を定期的の実施してきたため、それらの知見を中心にみていきたい。主な知見は、①労使コミュニケーションの多様な形態、②労使コミュニケーションの効果、③過半数代表者の選出・役割の形骸化である。

第一に、労使コミュニケーションの多様な形態が確認できる。労働政策研究・研修機構（2013）は、2010～2013年にかけて26社に対してヒアリング調査を実施した¹。その結果、朝礼、日報、部門会議、社長質問会²、経営チェックシート、経営指針発表会などの多様な労使コミュニケーションが確認された。

第二に、労使コミュニケーションの効果も指摘されている。労働政策研究・研修機構（2013）は、労使コミュニケーションの効果として、企業内効果、労働者効果、企業外効果を指摘する。企業内効果は、企業の持続的な発展・利益創出、労働生産性の向上、定着率の向上などである。労働者効果は、自主性や自発性の発揮、能力の発揮、自己実現である。企業外効果は、働きやすい職場環境の醸成やワーク・ライフ・バランスなどの推進によって、雇用問題の解消や社会貢献を果たすことである。

また呉（2014）は、労使コミュニケーションが経営資源をもたらすものであると次のように述べる。「労使コミュニケーションの円滑化は、経営危機の早期克服、従業員との意思疎通の良好化、企業活動運営の円滑化等の効果、従業員の自主性発揮、部下・後輩育成、率直な発言等のよい職場雰囲気、従業員からの高い協力等という効果、すなわち経営資源をもたらしている」（呉 2014：82）。経営資源についてのアンケート調査を実施した労働政策研究・研修機構（2014）においても、労使コミュニケーションの経営資源性を明らかにしている。

第三に、過半数代表者の選出・役割の形骸化が指摘されている。36協定を締結する際、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合と、過半数労働組合がない場合は過半数代表者と、書面による協定を締結しなければならない³。とりわけ、過半数代表者

¹ 調査対象の従業員規模は、パート従業員などの非正規労働者を含め、16～約300名である（労働政策研究・研修機構 2013：5-7）。

² 社長質問会は、「事前にアンケートによって集められた社長に対する無記名の質問に、全社員を集めた場で社長自らが答える」ものである（労働政策研究・研修機構 2013：59）。

³ 36協定については、厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」が次のように説明している（<https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf>、最終アクセス日：2025年2月4日）。労働基準法の改正によって、時間外労働の上限規制は2019年4月1日から適用されている（中小企業は2020年4月から適用）。時間外労働（休日労働は含まず）の上限は原則として、月45時間、年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることはできない。臨時的な特別の事情があつて労使

の選出手続きについて、「労働基準法では、従業員過半数代表（過半数代表者；筆者）の選出・要件については規定が設けられておらず、施行規則 6 条や通達（平成 11・3・31 基発第 169 号）で……過半数代表者となる者の要件として、『労基法第 41 条第 2 号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと』『法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること』が定められており、同通達では、『挙手等』の『等』には、『労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する』と記されている」（呉 2013：89）。

呉（2013）は、過半数代表者の選出・役割の要件として、①過半数代表者の役割の明記、②全従業員による秘密投票・挙手による選出、③締結内容について事前に従業員同士で協議・決定、④締結内容について会社側と協議・決定、⑤締結内容を従業員に周知させそれを遵守の 5 つを挙げている（呉 2013：90）。呉（2013）は、これら 5 つの要件を充たし、締結内容の改善が確認できる事例は皆無に等しいと述べ、その要因として、「労使とも関連法・規定への学習・理解が足りないこと」（呉 2013：90）を指摘する。さらに、「36 協定の締結、そのための従業員過半数代表の存在は、もっぱら行政的な手続きを充たすためといっても過言ではない。そういう意味で従業員過半数代表は形骸化しているといわざるを得ない」（呉 2013：90）とも指摘する。また、呉（2014）も過半数代表者の選出手続きの不備を指摘している。

労働政策研究・研修機構（2014）は、2012 年 11～12 月にかけて、企業の社長と過半数代表者に対してアンケート調査を実施した。具体的な調査対象者は、正社員 1 名以上の企業の社長および過半数代表者である。調査対象企業数は、一般企業 9,500 社と中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）会員企業 5,893 社である。同友会は各都道府県で組織され、その全国組織が中小企業家同友会全国協議会（以下、「中同協」と称す）である。中同協は、労使の信頼関係を強める活動に取り組んでいる団体であり、「社員は信頼できるパートナー」「労使対等」といった「労使見解」を有している⁴。調査票の配布は、社長票が 15,393 社（一般企業 9,500 社、同友会会員企業 5,893 社）、回収は、社長票が 1,517 票（一般企業 872 票、同友会会員企業 645 票）と回収率は 9.9%（一般企業 9.3%、同友会会員企業 11.0%）、過半数代表者が 1,348 票（一般企業 802 票、同友会会員企業 546 票）と回収率は 8.8%（一般企業 8.5%、同友会会員企業 9.3%）である。調査の結果、過半数代表者の選出手続きの形骸化が示唆された。「過半数組合のない企業では、過半数代表者が 36 協定等を締結することになっているが、その代表者の資格や選出の実態が労働基準法の施行規則・通達の要件（代表者

が合意する場合（特別条項）でも、以下を守らなければならない。①時間外労働は年 720 時間以内、②時間外労働と休日労働の合計が月 100 時間未満、③時間外労働と休日労働の合計について、2～6 カ月平均が全て 1 カ月当たり 80 時間以内、④時間外労働が月 45 時間を超えることができるのは年 6 カ月が限度である。これらに違反した場合には、罰則（6 カ月以下の懲役または 30 万円以下の罰金）が科されるおそれがある。

⁴ 中同協の詳細は、働く環境づくりプロジェクトチーム著・中小企業家同友会全国協議会監修（2021）が参考になる。

が管理・監督者ではないこと、代表者選出の目的の明示、そして代表者選出の民主的手続⁵⁾を満たしておらず、形骸化している」(労働政策研究・研修機構 2014: 157)。

また、労働政策研究・研修機構(2018)も、2017年11～12月にかけてアンケート調査を実施している。この調査は、全国の常用雇用者2人以上の(農林漁業、公務を除く)2万事業所を対象に調査票を配付し、7,299事業所の有効票を回収(有効回収率36.5%)した⁶⁾。本調査は、過半数代表者を選出したことがある事業所(n=2,786)に選出方法を尋ねている。調査の結果、『投票や挙手』30.9%、『信任』22.0%、『話し合い』17.9%、『親睦会の代表者等、特定の者が自動的になる』6.2%、『使用者(事業主や会社)が指名』21.4%、『その他』0.3%、『無回答』1.3%であった(労働政策研究・研修機構 2018: 50)。「親睦会の代表者等、特定の者が自動的になる」と「使用者(事業主や会社)が指名」を合わせた約3割の回答は、「民主的手続」を満たしていないため、過半数代表者の選出手続きの形骸化を示唆している。

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

以上の先行研究を整理すると、労使コミュニケーションには多様な形態がみられ、その効果が確認されている。一方、過半数代表者の関与については、選出手続きや役割に課題がみられる。残された検討課題として、第一に、労働政策研究・研修機構(2013)が2010～2013年にかけて実施したヒアリング調査から現在は約10年経過しているため、近年の個別事例の実態把握が必要となる。第二に、過半数代表者の役割が限定的であることが示唆されているが、過半数代表者の具体的な役割とは何か、事例によってはその役割に違いがみられるのか、みられるとすればその理由の検討が必要である。

3. 労働基準関係法制研究会

本研究と関わる厚生労働省の労働基準関係法制研究会(座長: 荒木尚志 東京大学大学院法学政治学研究科教授)について言及しておきたい。2024年1月23日、第1回労働基準関係法制研究会が開催された。労働基準関係法制研究会の目的は、「今後の労働基準関係法制について包括的かつ中長期的な検討を行うとともに、働き方改革関連法附則第12条に基づく労

⁵⁾ 「民主的手続」は、前述した施行規則6条や通達(平成11・3・31基発第169号)による、過半数代表者となる者の要件を指す。

⁶⁾ 本調査の設計、標本の抽出、回収状況、結果の集計などの詳細は、pp.1-3を参照せよ。

働基準法等の見直しについて、具体的な検討を行うこと」である⁷。

2025 年 1 月 8 日、労働基準関係法制研究会は、『労働基準関係法制研究会報告書』（以下、「研究会報告書」と称す）を公表した。研究会報告書は労使コミュニケーションの重要性を次のように述べている。労働基準関係法制は「労使の合意等の一定の手續の下に、個別の企業、事業場、労働者の実情に合わせて法定基準の調整・代替を法所定要件の下で可能とする仕組みが採用されており、こうした仕組みが有効に弊害なく機能するためには、労働組合がない事業場（企業）も含めて、労使ができるだけ対等にコミュニケーションを図り、適正な内容の調整・代替を行うことのできる環境が整備されていることが重要である」（p.8）。

本研究との関わりとして、研究会報告書は、労働基準関係法制における労使コミュニケーションの目指すべき姿、過半数代表者の基盤強化、労使の委員会・会議への情報提供に言及している。第一に、労働基準関係法制における労使コミュニケーションの目指すべき姿として、恒常的な労使コミュニケーションの体制の検討を指摘している。「現行法においては、その時々を選出された過半数代表者によってこの労使協定が締結されるが、締結後にそれが締結当初の趣旨どおりに実施されているかについてモニタリングを行う制度はない。将来を見据えれば、モニタリングを含めた労使コミュニケーションを恒常的かつ実質的な形で行うことのできる体制が確保されることが求められる。この点について、労働組合の機能が優先されることを前提としつつ、現に労働組合がない事業場等におけるコミュニケーションの在り方を考えてみると、諸外国においては、労働者のみで構成される労働者の集団全体を適切に代表する組織を設ける仕組みや、労使双方で構成する委員会を設け意思決定を行う仕組み等が制度化されており、将来的には、これらも視野に、我が国における労使コミュニケーションの在り方を検討していくことが期待される」（pp.28-29）。本研究との関わりでは、労働組合のない企業において、どのような労使コミュニケーションが行われているのかの把握や恒常的な労使コミュニケーションの体制が整っている事例の検討が必要となろう。

第二に、過半数代表者の基盤強化として、情報提供の必要性や不利益取扱いの禁止に言及している。情報提供について、過半数代表者が役割を果たすためには、「法定基準の趣旨等を理解した上で、事業場の働き方の実態に関する情報を得ることが必要になる。例えば、36 協定を締結するためには、過半数代表者が事業場の平均時間外労働時間数、最長時間外労働時間数、時間外労働が必要となる業務内容等についての情報を得て、具体的に協定内容の是非を判断することが必要である」（p.23）。不利益取扱いの禁止については、「過半数代表者であること等を理由とした解雇・異動等の不利益取扱いをしてはならない旨を明確化することが求められる」（p.23）と述べている。これらの点について、労働組合のない企業ではどのよ

⁷ 「働き方改革関連法」は、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成 30 年法律第 71 号）を指しており、同法「附則第 12 条第 1 項及び第 3 項において、働き方改革関連法による改正後の労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）等について、その施行の状況等を勘案しつつ検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとされている」（第 1 回労働基準関係法制研究会、資料 1 より）。

うに行われているのかを確認する必要がある。

第三に、上記の情報提供と関連して、労使の委員会・会議への情報提供の内容を明示している。労働時間の情報の開示・共有として、「誰に対して、どのような目的で開示・共有し、何を改善していくのかを整理することが必要である」(pp.32-33)と述べている。具体的には、「衛生委員会や労働時間等設定改善委員会等の労使の会議体への時間外・休日労働の状況等の情報開示は、例えば衛生委員会においては長時間にわたる労働による労働者の健康障害の防止を図るための対策の樹立にすることが調査審議事項とされているように、実質的な議論をする上で非常に重要となる。また、36 協定など労働時間に関する労使協定を締結する際には、過半数代表者に対して情報を開示していくことが必須と考えられる」(p.33)としている。このような点についても、労働組合のない企業ではどのように行われているのかを把握する必要がある。

以上のように、労働基準関係法制研究会は今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方を検討してきた。本研究では、このような検討に資する素材を提供したい。

4. 研究課題

本研究の研究課題は次の 5 つである。第一に、労働組合のない企業における労使コミュニケーションの実態を把握するため、その方針と形態を明らかにする。

第二に、過半数代表者の関与の実態を把握するため、過半数代表者の役割や選出手続きを明らかにするとともに、使用者による過半数代表者への立候補を促す工夫および過半数代表者の役割遂行に資する取り組みも明らかにする。加えて、近年の新型コロナウイルス感染症への対応に過半数代表者がいかに関与してきたのかについても確認する。

第三に、使用者が過半数代表者に限らず、多様な従業員の意見を集約する手段を明らかにする。なぜなら、過半数代表者が必ずしも従業員の意見集約を行い、使用者側と協議するとは限らないため、使用者が何らかの手段を用いて従業員の意見集約を行っていることも考えられるからである。

第四に、各企業によって過半数代表者の役割にどのような差異がみられるのかを確認し、差異がみられるのならば、その理由を検討する。

第五に、今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与に関する議論に資する素材を提供する。

第 2 節 調査概要

調査概要として、調査方法、調査対象企業の概要、留意点を示そう。

本研究の調査対象は、労働組合が組織されていない企業において、労使コミュニケーションがどのように図られているかを明らかにするため、労働組合が組織されておらず、かつ、労使コミュニケーションに尽力している企業とした。調査企業は、中同協にご紹介いただい

た。前述したように、中同協は労使の信頼関係を強める活動に取り組んでおり、「社員は信頼できるパートナー」「労使対等」といった「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」を有している。2021年6月1日時点の中同協の会員数は、47都道府県で45,480名にも及ぶ⁸。2023年10月5日～11月21日にかけて、中同協の会員企業8社に対してヒアリング調査を実施した。各社の事例をまとめる際には、メールやオンライン面談を通じて、事実確認および追加の質問を適宜行った。

調査企業の概要は図表1-1に示している。社名および対応者欄には承諾が得られた場合に限り実名を記載している。承諾が得られた理由として、労使コミュニケーションに尽力していることが背景にあると考えられる。ヒアリング対応者の多くは、社長、専務、事業部長などの使用者である。非管理職の労働者はエイベックスのB氏のみである。各社の事業内容は、ユニフォーム・衣料品全般の企画・製造・販売、無電柱化推進事業における設計、ソフトウェアの開発・販売、コールセンター業務、飲食店経営、自動車関連部品の製造、ワイヤロープ用ロープ末端金具などの設計・製造・販売、ケアマネジメントセンター・行政書士法人・社労士法人・税理士法人の合同経営である。従業員規模は、サンプランの9名が最も少なく、エイベックスの492名が最も多い。

図表 1-1 調査企業の概要

社名	対応者	事業内容	従業員規模	ヒアリング日	調査担当
山梨ユニフォーム	田中昇（代表取締役社長） B氏（専務取締役） C氏（営業本部 取締役営業本部長） D氏（Management事業部 管理課長）	ユニフォーム・衣料品全般の企画、製造、販売、レンタルサービス	41名	2023.10.5	岩月、呉
サンプラン	神崎利昭（代表取締役社長）	無電柱化推進事業（無電柱化の設計）	9名	2023.10.6	岩月、呉
現場サポート	福留進一（代表取締役社長）	建設業向けソフトウェアの開発、販売、アフターサービス	83名	2023.10.17	岩月
ヒューマンライフ	中山英敬（代表取締役社長）	コールセンター業務	106名	2023.10.18	岩月
レイジックス	敬禮匡（代表取締役社長） 大野大輔（事業部長）	飲食サービス業（飲食店経営）	46名	2023.11.6	岩月、呉
エイベックス	A氏（執行役員） B氏（安全総務グループ グループリーダー）	自動車関連部品・建築機械部品・マシン部品などの製造	492名	2023.11.8	岩月
オーザック	岡崎隆（代表取締役会長） 西山基次（代表取締役社長） 岡崎瑞穂（代表取締役副社長）	ワイヤロープ用ロープ末端金具、産業機械用吊り具などの設計および製造販売	42名	2023.11.10	岩月、呉
合同経営グループ	林哲也（香川県ケアマネジメントセンター 代表取締役 兼 社会保険労務士法人 代表社員） B氏（社会保険労務士法人 代表社員） C氏（香川県ケアマネジメントセンター 代表取締役） D氏（合同経営 代表取締役）	ケアマネジメントセンター、行政書士法人、社労士法人、税理士法人による経営	60名	2023.11.21	岩月、呉

注：「株式会社」の表記を省略している。
出所：ヒアリング記録より作成。

⁸ 働く環境づくりプロジェクトチーム著・中小企業家同友会全国協議会監修（2021）を参照した。

留意点として、本研究は、労使コミュニケーションに尽力している企業のみを対象としているため、得られた知見を一般化することはできない。また、ヒアリング対応者は主に使用者側であるため、労働者側の視点が十分に含まれていない。しかし、労使コミュニケーションに尽力している企業を対象とすることは、今後の日本の労使コミュニケーションのあり方を議論する際の参考事例になるものと考ええる。

第3節 構成

本稿の構成として、第2章から第9章では各社の取り組みを述べる。各社の事例では、事業内容・従業員規模・労働時間制度などの会社概要、労使コミュニケーションの方針・形態、過半数代表者の関与、使用者による従業員の意見集約の手段を整理する。ただし、事例によっては、過去の取り組みや政府への提言にも言及する。第10章では、全事例のまとめとして、主な事実発見を整理し、過半数代表者の役割を検討する。その後、政策的示唆と今後の研究課題を提示する。

第4節 要約

本節では各章の要約をあらかじめ示しておきたい。

1. 第1章 研究目的と調査概要

第1章では、研究目的と調査概要を示した。研究目的は労働組合のない企業における労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと過半数代表者の関与の実態を明らかにし、今後の労使コミュニケーションや過半数代表者の関与のあり方に関する議論の素材を提供することである。調査概要として、労働組合のない企業かつ労使コミュニケーションに尽力する8社に対してヒアリング調査を実施し、各社の概要を示した。

2. 第2章 山梨ユニフォーム株式会社

同社の労使コミュニケーションの方針は、従業員が働きたいと思える職場、働きやすくやりがいある職場を目指し、従業員の満足度を向上させることにある。同社は女性の活躍推進に積極的に取り組む企業として「山梨えるみん」に認定されている。

同社の労使コミュニケーションの形態としては、安全衛生委員会の取り組み、経営指針発表会、社内チャットによる情報公開、社長面談、日常的な声かけがみられる。このうち、安全衛生委員会は、経営者側5名と労働者側5名から構成され、労働時間、有給休暇、就業規則、体力づくりおよびコミュニケーションの活性化について協議している。安全衛生委員会に労働者側の代表者5名が参加しているため、職場の状況が把握しやすい。そのため、従業員の労働条件は実質的に安全衛生委員会で協議され、改善の方策が検討される。また、安全衛生委員会では、全従業員の労働時間を1カ月単位および個人単位で確認し、時間外労働時

間を把握する。経営指針発表会では、法令遵守に関する事項や 36 協定の内容を含む活動内容が従業員に伝えられる。さらに、同社はコミュニケーションの促進と情報共有を目的として、Google チャットを社内チャットツールとして活用している。これにより、労働時間、36 協定の内容、有給休暇、就業規則、運動会の開催など安全衛生委員会での協議内容が、全従業員に共有される。

同社の労働時間制度は、1 年単位の変形労働時間制である。所定労働時間は 1 日 8 時間 30 分、週平均 40 時間以内である。36 協定では時間外労働が月 42 時間、年間 320 時間と定められている。1 人当たりの月平均の時間外労働は 3.62 時間である。

36 協定の過半数代表者の主な役割は、協定内容を確認し捺印することである。他の従業員の意見の集約まで行っているわけではない。36 協定の過半数代表者の選出に際して、各事業場で選出依頼が行われるが、従業員から自発的に手は挙がらない。しかし、声かけを行い、「私がやります」と本人の自発的な立候補を得た上で、過半数代表者が選出される。過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとして、同社は経営指針発表会、社内チャットを通じて、時間外労働を含む労働時間、36 協定の内容、安全衛生委員会での協議内容などの情報を全従業員に公開している。過半数代表者は、労働時間などに関する状況を把握することが可能となる。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、同社は Google チャットというデジタル技術を社内チャットとして活用する。従業員がこの社内チャットを通じて情報を伝達し、双方向でやりとりが行われている。その他の従業員の意見集約の手段として、日常的な声かけ、社長面談、相談窓口が挙げられ、これらを通じて得られた意見は安全衛生委員会の協議にも反映され、同社が目指す働きやすい職場の構築につながられている。

3. 第 3 章 株式会社サンプラン

同社の労使コミュニケーションの方針は「労使対等」である。これは業務遂行のパートナーとしての対等性を意味する。

労使コミュニケーションの形態としては、グループ討論、週間工程会議、経理情報の公開がみられる。このうち、グループ討論は同社の労使コミュニケーションの中心である。評価基準の設定、時間外労働の削減、2 年間の時効により消滅した有給休暇の日数分を金銭に換算するいわゆる買い上げ、36 協定や就業規則の内容などが話し合われ、合意に基づいて決定される。グループ討論の参加者は全従業員である。週間工程会議の参加者も全従業員であり、ここでは各人の 2 週間分の予定が確認される。この会議を通じて、仕事の進捗管理、労働時間の管理、有給休暇取得の確認が行われる。また、同社は毎月、役員報酬を含む人件費などの経理情報を全従業員に公開している。

同社は通常の労働時間制度を採用している。所定労働時間は 1 日 8 時間である。同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間は 1 日 3 時間、月 45 時間、年 360 時間である。

また、特別条項も届け出ており、その時間外労働の上限時間は1日6時間、月75時間（休日労働を含む）、年720時間である。なお、同社の時間外労働の状況として、4～8月の閑散期の時間外労働は0時間であるが、9～3月の繁忙期に時間外労働が発生し、特に3月は月45時間を超える。

同社の過半数代表者の役割は、36協定の内容を協議し、全従業員で合意した内容を確認し、署名することである。36協定および就業規則の制定・改定に関して、同社はグループ討論で協議している。過半数代表者もこのグループ討論に参加している。過半数代表者の選出手続きは、その都度声かけを行い、過半数代表者を選出するというものである。勤続年数の長い従業員が選出される傾向にある。過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとしては、グループ討論、週間工程会議、経理情報の公開などを通じた、36協定の内容、労働時間、経営状況、人件費などの情報公開が行われている。過半数代表者はこれらの情報を把握することが可能となる。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、同社はLINEというデジタル技術を活用するとともに、グループ討論を通じて全従業員の意見を集約し、制度の改定に反映させている。

4. 第4章 株式会社現場サポート

同社の労使コミュニケーションの方針は、「社員は仲間」および社内情報の公開である。

労使コミュニケーションの形態としては、労働安全委員会、労働時間を含む様々な社内情報の公開、エンゲージメントサーベイ、勉強会、社員会活動がみられる。第一に、労働安全委員会では、従業員の健康について相談できる体制が構築されている。第二に、社内情報の公開として、「現場クラウド Conne」というデジタル技術を活用しながら、労働時間、事業計画の進捗状況、時間当たりの生産性、従業員の年収計画が公開されている。とりわけ、同社は個人単位の労働時間を1カ月単位で集計し、全従業員に公開している。そのため、従業員は他の従業員の労働時間を確認することも可能となる。第三に、役員面談や部長面談が定期的に実施されている。役員面談では、社長は働き方に対する要望、業務上の相談、プライベートの相談など、従業員の様々な意見を把握する。第四に、同社はデジタル技術を活用しながら、複数のエンゲージメントサーベイを従業員に行っている。第五に、勉強会を通じて、同社の「理念・信条・ビジョン・戦略とそれに基づく考え方」をまとめた指針書の内容を共有し共感することや、「組織づくり」「文化づくり」が図られている。第六に、役員、正社員、パート従業員が加入する社員会が存在し、この社員会の活動の意図は「心を通わせて一緒に仕事をしていこう」という従業員の気持ちの醸成である。

同社の労働時間制度はフレックスタイム制である。所定労働時間は1日8時間であり、コアタイムは11～16時である。同社は勤務間インターバル制度を設けており、当日の勤務と翌日の勤務の間に11時間の休憩時間を設けている。11時間の休憩時間によって、コアタイ

ムに勤務できない場合、コアタイムの適用は除外される。

同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間は月 45 時間、年 360 時間である。2023 年 6 月時点の月平均時間外労働は 9.5 時間である。36 協定やフレックスタイム制をめぐる過半数代表者の役割は、協定書を確認し捺印することである。現在のところ、労働時間に関する問題はない。また、過半数代表者が全従業員の労働時間を把握できる環境が構築されている。そのため、36 協定やフレックスタイム制に関する協定締結時に、過半数代表者が他の従業員から意見を集約することは行われていない。同社では社員会の会長が決まった後、その会長が過半数代表者に選出される慣行にある。同社では過半数代表者が役割を果たせるよう、同社の管理本部担当者が過半数代表者に対して 36 協定の締結に関する説明を行っている。また、同社は全従業員の労働時間を公開しており、過半数代表者が全従業員の労働時間を把握できる環境を構築している。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、同社は「現場クラウド Conne」、GPTW、MC、Wevox などのデジタル技術を活用して、従業員の意見を集約している。また、定期的に役員面談を開催し、従業員の意見を集約する。集約した後、制度の改定などに適宜活用している。

5. 第 5 章 株式会社ヒューマンライフ

同社の労使コミュニケーションの方針は、コミュニケーションを重視することである。

同社の労使コミュニケーションの形態としては、幹部会議、リーダーミーティング、ハッピースマイル委員会、安全衛生委員会、エコ推進委員会などの会議・委員会、情報公開、社長と従業員との個人面談がみられる。第一に、幹部会議では職場で判断できない事項が検討される一方で、有給休暇の時間単位取得の制度化や社内電子システムの導入の際には、従業員の意見を集約し決定されている。第二に、同社の経営理念や経営ビジョンの理解を深めるために、リーダーミーティングが開催されている。ここでは一人ひとりの課題を共有し、改善に向けた議論が行われる。第三に、ハッピースマイル委員会が月に 1 回開催され、36 協定の過半数代表者も出席している。同委員会では職場の課題や契約社員やパート従業員からの要望が話し合われ、過半数代表者は他の従業員の意見を把握することが可能である。同委員会で対応できる要望には対応し、対応が困難な要望は幹部会議に諮って対応される。第四に、安全衛生委員会が設けられ、職場環境の整備や従業員の健康管理が行われている。第五に、エコ推進委員会も設けられ、省エネの推進やエコ活動が議題とされる。第六に、労働時間に関わる情報公開として、同社は 36 協定の内容を全従業員に公開している。第七に、社長は全従業員と毎年 2 月に個人面談を実施している。

同社の正社員の労働時間制度は 1 カ月単位の変形労働時間制である。所定労働時間は 1 日 8 時間である。同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間は 1 日 3 時間、月 45 時間、年 360 時間である。ただし、現状は時間外労働が発生していない。

36 協定に関わる過半数代表者の主な役割は、協定内容を確認し、署名することである。署名にあたって、過半数代表者は職場の従業員の意見を集約することは行っていない。しかし、過半数代表者は契約社員やパート従業員の要望を話し合うハッピースマイル委員会のメンバーであるため、労働時間に課題があれば、この委員会を通じて社長に伝えることが可能である。過半数代表者の選出手続きとして、まず立候補者の呼びかけが行われ、最終的に「私がやります」と立候補者が現れ、選出される。過半数代表者への立候補を促す工夫として、同社は過半数代表者になれば、時間外労働に関する制限の取決めがどのように行われるのかが勉強できると従業員に奨励している。実際に時間外労働の取決めの勉強になるため、立候補者が現れる。過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとして、情報公開や役割の説明が行われている。情報公開として、36 協定の内容が過半数代表者を含む全従業員に公開されている。役割の説明として、36 協定の過半数代表者が決まった後、管理部マネジャーD氏が過半数代表者に法律上の協定締結の必要性を説明する。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、同社は各種委員会・会議や個人面談を行っている。それらを通じ、従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

6. 第 6 章 株式会社レイジックス

同社の労使コミュニケーションの方針は、社長によるトップダウンの決定ではなく、従業員の合意に基づく決定である。

労使コミュニケーションの形態としては、全社会議、店舗ミーティング、LINE を通じた情報公開と共有、「ふるまい飯」、「考流会」がみられる。第一に、全社会議は売上、利益、昇格・賞与などの処遇への反映状況について社長と従業員が話し合い、その後一緒に食事をするというものである。第二に、各店舗において、店長と正社員が出席する店舗ミーティングを開催している。36 協定の過半数代表者である副店長もこの会議に出席する。会議で話し合われる主な内容は、経営状況や経営施策である。また、店長は社長、常務、事業部長、マネジャーで構成される店長会議で話し合われた労働時間や時間外労働への対応などについて、この店舗ミーティングで従業員と共有する。一方、店長は店舗ミーティングを通じて従業員の意見を集約し、その内容を店長会議で社長、常務、事業部長、マネジャーと共有することができる。第三に、同社は LINE を主に活用し、情報公開を行っている。同社が「ES・CS」と呼ぶ職場環境の改善活動にも LINE を活用し、改善内容を全従業員に公開し共有している。第四に、「ふるまい飯」を通じて、社長は従業員が考えていること、悩み、理想などを把握し、その従業員とのコミュニケーションを図っている。第五に、各店舗の従業員の数名が順番に参加する「考流会」と呼ばれる勉強会が行われている。「考流会」では、考える力を養うこと、「社員理念」の共有、従業員間の交流、従業員の考えの確認がそれぞれ図られる。

同社の正社員と契約社員の労働時間制度は、1 カ月単位の変形労働時間制である。所定労

働時間は1日8時間である。同社は36協定を締結しており、時間外労働の上限時間は月45時間、年360時間である。特別条項も届け出ており、月45時間を超えることも可能である。月平均の時間外労働は約30時間である。ただし、繁忙期には月30時間を超える時間外労働が発生する。

過半数代表者である副店長の役割は、従業員の意見を集約し、協定書を確認し署名することである。過半数代表者は、必要な都度、副店長が選出される慣行となっている。各店舗の従業員数が少ないため、無記名投票などは行われていない。過半数代表者の役割遂行に資する取り組みとして、使用者は、店舗ミーティングでの情報公開を通じて、過半数代表者が経営課題、施策、労働時間や時間外労働への対応に関する情報を把握できる体制を構築している。一方、過半数代表者が店長を通じて、店舗の課題を経営側に伝達できる体制も構築している。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、第一に、社長はLINEを活用しながら、職場環境の改善に関する従業員の意見を集約し、適宜改善に活かしている。第二に、社長は、全社会議、店長会議、店舗ミーティング、「ふるまい飯」を通じて、過半数代表者に限らず、従業員の意見を集約し、制度の改定などに適宜反映させている。

7. 第7章 エイベックス株式会社

同社の労使コミュニケーションの方針として、「安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場」が掲げられている。

同社の労使コミュニケーションの形態としては、労使の意見交換会、経営指針発表会・目標成果発表会・学習会などを通じた教育が挙げられる。労使の意見交換会は、過半数代表者が従業員の意見を集約し、経営側に提出する。これに対して経営側が回答する形式で行われており、同社の労使コミュニケーションの中心となっている。

同社は1年単位の変形労働時間制を採用している。所定労働時間は1日8時間である。同社は36協定を締結し、時間外労働の上限時間を月42時間、年320時間と定めている。また、同社は特別条項も届け出ており、月42時間の上限を超えるのは6カ月までと定めている。時間外労働に対する同社の目標は、月40時間以内に抑えることである。労働時間の管理に関して、同社は安全衛生会議、安全総務グループ、チームリーダーによる労働時間管理を行っている。また、不良品対応によって時間外労働が一定時間を超えそうな場合には、外部業者による対応を選択している。

同社の36協定や就業規則の改定に関わる各拠点の過半数代表者の役割として、第一に、①従業員からの直接的な伝達、②職場のチームリーダーからの伝達、③従業員へのアンケートを収集した安全総務グループ担当者からの伝達を通じ、従業員の意見集約を行い、その意見を経営側に提出することである。第二に、36協定や就業規則の改定に際して、過半数代表者は内容確認と署名を行う。

過半数代表者の選出手続きについて、第一に、各拠点の過半数代表者は毎年選出され、毎年交代している。任期は1年である。第二に、各拠点の過半数代表者への候補者は、立候補もしくは推薦によって選出される。第三に、各候補者に対して不信任を表明する者のみが理由を添えて匿名で投票し、過半数代表者が選出される。

過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫として、同社は前年の過半数代表者が何を変えたのかという実績を全従業員に公開している。この公開によって、「自分たちが変えていけるんだ」という制度改定の当事者としての実感をもたせている。こうした公開の取り組みを通じて、過半数代表者への立候補者が増加傾向にある。過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとして、安全総務グループ担当者や役員は、過半数代表者に対して、過半数代表者としての役割や未解決の検討課題などを1時間程度説明する。同時に、安全総務グループ担当者は、過半数代表者に対して、前年度の従業員の意見や経営側の回答などの情報も公開している。

使用者が従業員の多様な意見を集約する手段として、第一に、同社は社内システム、メール、QRコードなどのデジタル技術を活用している。第二に、労使の意見交換会を開催する。第三に、従業員からの多様な意見が安全総務グループに集まる仕組みを構築している。これら多様な手段で集約された従業員の意見は、同社の制度の改定に適宜反映される。

8. 第8章 株式会社オーザック

同社の労使コミュニケーションの方針は、「社員は家族」である。

同社が従業員の意見を受けて進めた取り組みとして、第一に就業規則の改善が挙げられる。かつての同社では、就業規則が整備されておらず、有給休暇制度は存在するものの、休暇を取得すると皆勤手当が支給されないため、休暇取得が困難であるという従業員からの声があった。また、休日が少ないことや賃金の決定基準が不透明であることも課題として挙げられた。そこで現会長や副社長は、従業員の意見に真摯に耳を傾け、受け入れ可能な提案については採用し、時間外労働の削減に向けた仕組みづくり、教育訓練制度の整備などを行った。その結果、現在の同社には、従業員のために整備された就業規則が存在し、人事考課制度に基づいた賃金制度が構築され、規則や仕組みに基づく組織運営が行われている。第二に、仕事と家庭の両立支援である。同社は両立支援として、パート・正社員相互転換制度、地域活動休暇制度、在宅勤務制度、生涯現役制度、育孫休暇などの施策を講じている。第三に、労働時間短縮に向けた取り組みも行われた。同社は完全週休二日制、生産管理システムの導入による仕事の見える化、コミュニケーション費用の助成、DX化による生産性の向上などの取り組みを行った。完全週休二日制は、単に従業員の意見を反映させたものではなく、生産性向上を実現する方策を従業員自身に考案させながら導入された。また、コミュニケーション費用の助成は、従業員間の円滑なコミュニケーションを図り、生産性の向上を目的としていた。

同社の労使コミュニケーションの形態としては、朝礼、日々の声かけ、面談がみられる。朝礼では、従業員が交替で1分間スピーチを行い、何らかの話題を提供するといったコミュニケーションが図られている。日々の声かけは、経営側から従業員側へ行われるだけでなく、従業員側からの声かけも行われている。この声かけを通じて、経営側と従業員側の考えや価値観の共有が図られる。また、日々の業務の中で気になった従業員がいれば、社長は適宜その従業員と面談を実施している。

同社は通常の労働時間制度を採用している。所定労働時間は1日8時間である。同社は36協定を締結しており、1人当たりの月平均時間外労働は1時間である。時間外労働は個々人にばらつきはあるが、ある従業員が月10時間の時間外労働を行った場合、同社では「多い」と捉えられている。

同社の36協定に関わる過半数代表者の役割は、協定書を確認し署名することである。過半数代表者が協定締結前に他の従業員の意見を集約することは行われていない。現在のところ、時間外労働が労使間の争点になっていないためである。過半数代表者の選出手続きについては、まず過半数代表者の候補者が推薦され、その後、全従業員からの拍手または挙手を通じて選出される。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、同社は朝礼、声かけ、面談などの日常的なコミュニケーションを行っている。これらを通じて、同社は従業員の意見を収集し、これらの意見を制度の制定や改定に適宜反映させている。

9. 第9章 合同経営グループ

同グループの労使コミュニケーションの方針は、労使コミュニケーションを重視し、幹部のみでの決定ではなく、一般従業員を含む委員会を通じて決定することである。

労使コミュニケーションの形態としては、様々な委員会活動、「社員代表会議（仮称）」の検討、『経営指針書』を通じた情報公開、面談、全従業員へのアンケートを上げることができる。様々な委員会活動のうち、労働環境・就業規則委員会には一般従業員が参加しており、ここでは労働環境や就業規則が協議されている。また経営指針、経営計画、各法人および各社の現状と目標、就業規則、給与規程などを記載した『経営指針書』を作成し、全従業員に様々な社内情報を公開している。さらに、職場環境アンケートおよび就業規則アンケートを全従業員に実施し、従業員の意見を集約している。

同グループにおける(株)合同経営、行政書士法人、社労士法人、税理士法人は通常の労働時間制度を、ケアマネジメントセンター(株)はフレックスタイム制をそれぞれ採用している。所定労働時間は同グループ共通に1日7時間である。同グループは36協定を締結しており、時間外労働の上限時間は、月45時間、年360時間である。ただし、時間外労働はほとんど発生していない。

同グループにおける36協定の過半数代表者の役割は、36協定の内容を確認し署名するこ

とである。労働時間の制定・改定は、従業員へのアンケートを基に労働環境・就業規則委員会で協議されるため、過半数代表者が従業員の意見の集約まで行っているわけではない。過半数代表者の選出手続きは、同グループで共通している。①労働環境・就業規則委員会が立候補者を募集する。募集の際には、選出目的、任期、選出方法、募集期間、対象者、立候補の方法、募集期間終了後の対応などを記載した書面を配布する。②立候補者がいなければ推薦による候補者を選出する。③候補者が複数の場合は投票が、候補者が1名の場合は信任決議がそれぞれ実施される。信任決議にあたって、従業員は投票紙の「信任 署名欄」もしくは「不信任 署名欄」に自身の氏名を記入する。こうして過半数代表者が選出される。

過半数代表者への立候補を促す工夫として、使用者は、過半数代表者を募集する際、『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』および『労働者代表の選出について』という書面を配布する。これにより、同グループは立候補に伴う不利益に対する懸念の払拭を図り、過半数代表者の選出目的やその役割についての理解を促している。また、過半数代表者の役割遂行に資する取り組みとして、『労働者代表の選出について』や『経営指針書』を配布し、過半数代表者が自身の役割や同グループ内の状況を把握できる環境を構築している。

使用者が多様な従業員の意見を集約する手段として、第一に、Google フォームというデジタル技術を活用し、全従業員にアンケートを実施している。第二に、職場環境・親睦委員会や労働環境・就業規則委員会に加え、全社面談や「ワンワンミーティング」も実施し、従業員の意見集約に役立てている。

10. 第10章 労使コミュニケーションと過半数代表者の役割

第10章では、各社における労使コミュニケーションの方針・形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理した上で、各社における過半数代表者の役割の差異を検討し、政策的示唆および今後の研究課題を示している。

全社において、労使コミュニケーションが重視され、良好な労使コミュニケーションを構築する方針が立てられている。各社の労使コミュニケーションの形態としては、委員会・会議、労使の意見交換会、情報公開、面談、アンケート、勉強会、声かけ、社員会活動を挙げることができる。全社において、様々な形態を通じて、良好な労使コミュニケーションが図られている。

各社の過半数代表者の関与を整理する前提として、各社の労働時間制度、36 協定の内容、時間外労働の現状を確認すると、まず、労働時間制度は、1 年単位の変形労働時間制、1 カ月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制、通常の労働時間制の4つのパターンがみられる。36 協定の内容では、時間外労働の上限時間に2つのパターンがみられる。1 年単位の変形労働時間制を採用する企業の上限時間は、月 42 時間、年 320 時間である。一方、1 カ月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制、通常の労働時間制を採用する企業の上限時間は、月 45 時間、年 360 時間である。特別条項の届出が確認できたのは、サンプラン、レイジッ

クス、エイベックスの3社である。各社の時間外労働の現状を確認すると、特別条項を届け出ている3社では、上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及んでいる。他の5社のうち、時間外労働が最も多い企業で月平均9.5時間、最も少ない企業では発生していない。

全社の過半数代表者は、36協定や就業規則の内容を確認し署名・捺印を行っている。一方、レイジックスとエイベックスの過半数代表者は、従業員の意見集約も行っており、サンプランの過半数代表者は、36協定や就業規則の内容をめぐる協議に参加している。ここでは過半数代表者の役割に差異がみられる。過半数代表者の選出手続きは、第一に投票による選出、第二に拍手・挙手による選出、第三に声かけや呼びかけによる選出、第四に慣行による選出がみられる。

使用者による過半数代表者の立候補者を促す工夫としては、第一に時間外労働の勉強になることを奨励すること、第二に過去の過半数代表者の実績を公開し従業員に制度改定の当事者意識をもたせること、第三に立候補に伴う不利益に対する懸念を払拭することを挙げることができる。一方、過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとしては、第一に、情報公開を行っている企業が多くみられる。第二に、過半数代表者に対する説明の実施もみられる。

各企業において、新型コロナウイルス感染症への対応として、就業規則の変更は行われず、過半数代表者が特段の役割を果たしたわけではない。

各社の使用者は、過半数代表者に限らず、多様な従業員の意見を集約する手段として、デジタル技術の活用、委員会・会議、労使の意見交換会、面談、声かけ、意見収集窓口を活用している。

過半数代表者には、限定的な役割と多様な役割という差異がみられ、その理由を検討した。限定的な役割は、36協定の確認と署名・捺印のみを行うものであり、多様な役割はこれに加えて、従業員の意見集約や協議も行うものである。限定的な役割の理由としては、時間外労働がほとんど発生していないこと、36協定や就業規則を協議する委員会への従業員の参加、そして全従業員が経営者に直接意見を表明しやすい環境と関連していることが示唆される。一方、多様な役割の理由としては、一定の時間外労働が発生していること、および労使コミュニケーションを重視する方針と関連していることが示唆される。

政策的示唆として、恒常的な労使コミュニケーションに向けての体制構築の参考事例となること、情報公開の重要性、過半数代表者への立候補を促す工夫の取り組み、過半数代表者に対する説明の重要性を提示している。

最後に今後の研究課題として、過半数代表者の業務負担の程度とその処理の実態、各事例の詳細な実態、従業員視点でみた労使コミュニケーションや過半数代表者の関与の実態、36協定の歴史的な制定過程の把握についてそれぞれ挙げている。

第 2 章 山梨ユニフォーム株式会社

山梨ユニフォーム株式会社（本章では「同社」と称す）は 2012 年 8 月に設立され、主にユニフォームの製造・販売および小売店舗を経営する。同社の特徴は、労使コミュニケーションの方針に沿った、安全衛生委員会の取り組みにある。以下では、同社の会社概要、女性が活躍できる職場づくりの取り組み、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第 1 節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、ミッション・経営理念、従業員数、労働時間制度、休日、労働者組織をそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は、ユニフォームや衣料品全般の企画、製造、販売、レンタルサービスである。資本金は 800 万円で、年商は 7 億円である。本社は山梨県南アルプス市にある。

同社には次の 4 つの事業部がある。①Yama-Uni 事業部は法人向けに社服、看護師、飲食、飲料品/食品工場の作業服、保育園の子ども服などを提供している。②WORK-S 事業部は小売店舗であり、山梨県内の南アルプス店、笛吹店、富士山店の 3 店舗を運営している。③EC 事業部は楽天ネットショップ事業を行っている。④Y-factory 事業部はプリント加工、刺繍加工を行っている。

2. ミッション・経営理念

同社は、「ユニフォームを通して日本を元気にする」というミッションを掲げ、経営理念は、「笑顔」「感謝」「ありがとう」である。この経営理念は、同社が大切にしている価値観であり、あるべき姿であると考えられている。また、同社の従業員には、社内外に関わらず、常にこうあってほしいとの願いも込められている。なお、同社の社長は山梨県中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）の会員でもある。

3. 従業員数

2023 年 10 月時点における役員と従業員の合計は 41 名である。内訳は、役員 4 名（社長、専務、営業本部長、事業推進室長）、正社員が 26 名、パート従業員が 11 名である。

従業員数の推移について、かつては業績を上げることに重点を置き、離職者数が新規採用者数を上回り、従業員数が減少した時期があった。設立当初は事業運営に注力していたため、

従業員の状況をきちんと把握することができなかった。そうすると、第6期⁹（2017年8月1日～2018年7月31日）頃までの従業員数は横ばいであったが、第7期（2018年8月1日～2019年7月31日）頃に新規採用者よりも離職者の方が多くなった。離職理由は同社への不満にあると考えられた。

そこで同社は新卒採用を始めると同時に安全衛生委員会を設置した。その結果、現在は毎年2～4名の新卒者が採用でき、かつ、安全衛生委員会による働きやすい環境づくりの推進によって離職率が低下し、従業員数と業績が増加している。従業員を育てる環境が徐々に整ってきたと考えられている。

4. 労働時間制度と休日

同社の労働時間制度は、1年単位の変形労働時間制である。1日の所定労働時間は8時30分～18時までの8時間30分であり、休憩時間は11時30分～15時までの間のうちの1時間である。週平均の所定労働時間は40時間以内¹⁰である。

同社は36協定を締結しており、時間外労働の上限時間は月42時間、年間320時間である。この上限時間の設定について、第11期（2022年8月1日～2023年7月31日）における年間時間外労働の最も多い者は159時間¹¹であるため、「年間320時間に設定しておけば、特別条項を申請する必要がない」と判断され特別条項は設けられていない。時間外労働が徐々に減少してきたため、協定内容の見直しが行われ、現在の上限時間となった。36協定は4つの事業場（本社、南アルプス店、笛吹店、富士山店）でそれぞれ締結され、すべて同様の内容である。

同社の1人当たりの月平均の時間外労働の実績として、第10期（2021年8月1日～2022年7月31日）が4.92時間、第11期が3.62時間である。第11期の時間外労働の目標は、1人当たり月平均5時間以下であり、達成されている。

同社は第2金曜日と第3水曜日の月2回を「ノー残業DAY」として設定しており、その達成率は100%である。

年間休日は120日であり、有給休暇については「概ね順調に有給消化を行っている」とされている¹²。

5. 労働者組織

同社には労働組合が組織されていない。

⁹ 同社が期間を表わす際に用いている「期」は、8月1日～翌年7月31日の期間を指す。期の始まりが8月であるのは、同社の設立月が8月であるためである。

¹⁰ 週平均の所定労働時間は、同社提供資料「第12期経営指針発表会」に記載されている「従業員就業規則」を参照した（pp.117-123）。所定労働時間については、「従業員代表と1年単位の変形労働時間制に関する労使協定が締結された場合は、対象期間を平均して1週間当たり40時間以内とする」（p.119）と記載されている。

¹¹ 年間159時間の時間外労働は月平均13.25時間である。

¹² 同社提供資料「第12期経営指針発表会」（p.105）より。

一方、36 協定に関する過半数代表者は、各事業場で 1 名ずつ選出されており、合計 4 名である。本社では社歴の長い正社員 1 名（男性）、南アルプス店では正社員 1 名（女性）、笛吹店では非管理職のリーダーの正社員 1 名（男性）、富士山店では正社員 1 名（女性）が選出されている。過半数代表者は、社歴の長い者、職場のリーダー的立場の者（非管理職者）、従業員から信頼されている者が選出される傾向にある。

第 2 節 女性が活躍できる職場づくり

同社は、女性が活躍できる職場づくりに取り組んでいる。2022 年 3 月、同社は山梨県から「山梨えるみん」に認定された。「山梨えるみん」とは、「職場環境を整備して女性の活躍推進に積極的に取り組む企業を応援し、国の制度である『えるぼし』や『くるみん』認定取得の足がかりとしてもらえるよう、県が設けた認定制度」である¹³。認定基準には「継続就業」「男性従業員の育児休暇の独自取組」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の 5 項目があり、このうち 3 項目を満たせば「山梨えるみん」に、5 項目を満たせば「山梨クリスタルえるみん」に認定される¹⁴。

現在、同社は厚生労働大臣が認定する「くるみん」の取得を目指している。「くるみんマーク」について、厚生労働省は次のように説明している。「くるみんマーク」とは、『子育てサポート企業』として、厚生労働大臣の認定を受けた証です。次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業は、申請を行うことによって『子育てサポート企業』として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができます。この認定を受けた企業の証が、『くるみんマーク』です¹⁵。「くるみん」の認定基準の一つに、「男性の育児休業等の取得に関する基準」がある¹⁶。しかし、同社は女性従業員が多く、認定基準に該当する対象者がいないため、認定取得が困難な状況にある。

第 3 節 労使コミュニケーションの方針

労使コミュニケーションの方針として、従業員が働きたいと思える職場、働きやすくやりがいのある職場を目指し、従業員の満足度をいかに向上させるかが重視されている。働きやすさについて、社長は次のように説明する。「働きやすい会社とは何かというと、社員の生活の向上を守ることです。これは企業の社会的責任でもあります。……その場しのぎの経営で

¹³ 山梨県 HP『「山梨えるみん・山梨クリスタルえるみん」認定制度』より（<https://www.pref.yamanashi.jp/danjo-kyosei/yamanashieruminninteiseido.html>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日）。

¹⁴ 同上より。

¹⁵ 厚生労働省 HP「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて」より（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日）。その他、「プラチナくるみんマーク」および「トライくるみんマーク」の説明も記載されている。

¹⁶ 厚生労働省「次世代育成支援対策推進法関係リーフレット」より（<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/jisedai.pdf>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日）。

はなく、中期的なビジョンを明確にし、それに基づいた計画を立て、将来像を明確にすることで、人生設計を提案できるような会社経営を目指しています」。

第4節 労使コミュニケーションの形態

上記のような方針を実現するため、同社では様々な形で労使コミュニケーションが行われている。以下、安全衛生委員会の取り組み、経営指針発表会、社内チャットによる情報公開、社長面談、日常的な声かけをみていこう。

1. 安全衛生委員会の取り組み

(1) 安全衛生委員会の概要

同社は従業員数が30名程度であった3～4年前に安全衛生委員会を設置した。その目的は「法令遵守及び働きやすいクリーンな職場創り」であり、従業員が安心して働ける環境を整えるための活動として認識されている。従業員数は、安全衛生委員会の設置義務がある50名には達していないが、従業員が働きやすい環境を構築するには必須であると判断し設置された。この安全衛生委員会の取り組みによって、従業員のモチベーションが向上したと考えられている。同時に、この取り組みは同社に対する安心感を従業員に与えているとも考えられている。

安全衛生委員会は、月に1回、第2木曜日に開催される。出席者は合計で10名である。経営側からは社長、専務、営業本部長、事業推進室長、マネジメント課長の5名が参加する。労働者側からは、WORK-Sの3店舗の代表者3名（シフト勤務のため、その日に出席できる一般従業員が参加）、マネジメント課の一般従業員1名（固定）、Yama-Uni事業部から一般従業員1名（固定）の5名が参加している。労働者側の選出について、安全衛生委員会の活動内容は『SMiLE delivery』という広報誌に掲載されるため、その広報誌を担当するマネジメント課の一般従業員が代表者に選出された。Yama-Uni事業部の労働者側代表者は営業アシスタントを担っており、安全衛生委員会の実務に適していると判断され選出された。

なお、約3年前には、時間外労働が36協定の範囲内「ぎりぎり」で働いている従業員がいたため、その従業員を安全衛生委員会に参加させ、働き方改革の理解を促した。その結果、当該従業員の時間外労働が大幅に減ったという。

安全衛生委員会の取り組み内容は多岐にわたる。労働時間、有給休暇、就業規則、体力づくりおよびコミュニケーションの活性化が挙げられる。労働時間、有給休暇、就業規則などの労働条件については、安全衛生委員会に労働者側の代表者5名が参加しているため、職場の状況が把握しやすく、従業員の労働条件は実質的に安全衛生委員会で協議され、改善の方策が検討される。

以下では、労働時間、有給休暇、就業規則、体力づくりおよびコミュニケーションの活性化の取り組みをみていこう。

(2) 労働時間

同社は従業員一人ひとりの労働時間のデータを確認し管理している。毎月の安全衛生委員会において、全従業員の労働時間を1カ月単位および個人単位で確認し、時間外労働が把握される。

時間外労働は繁忙期と閑散期に差はあるものの、現在は減少傾向にある。繁忙期は季節の変わり目や新学期が始まる時期の4月、5月、10月である。閑散期は2月と8月である。かつて繁忙期には月30時間以上の時間外労働が発生していたが、現在は多い方で20時間程度に減少している。一方、閑散期の場合には時間外労働はほとんど発生しない。例えば、2月に時間外労働が月10時間以上に達した従業員は皆無である。

現在の目標は時間外労働をゼロにすることである。しかし、現状は所定労働時間が8時間30分であり、週平均40時間以内を厳守するため、年間休日増で対応している。今後は所定労働時間を8時間とし、1年単位の変形労働時間制の申請を廃止することが目指されている。その実現のため、デジタル化などの生産性向上の施策が検討されている。

(3) 有給休暇および就業規則

有給休暇についても、安全衛生委員会で管理されている。同社では、従業員一人ひとりの有給休暇の取得日数を確認し、取得日数の少ない従業員がいる場合、その部門長に報告し取得を促す。また、従業員が休みやすい環境を整えるため、有給休暇の取得日数を全従業員に公開している。有給休暇の取得の重要性について、社長は次のように説明する。「1日休むと一見マイナスに感じるかもしれませんが、そうではなくて、リフレッシュして戻ってきてくれば倍の働きをしてくれます。1日休むことで、2倍の働きをしてくれるようなイメージです」。

毎年の就業規則についても、安全衛生委員会で協議し見直されている。

(4) 体力づくり及びコミュニケーションの活性化

安全衛生委員会では、体力づくり及びコミュニケーションの活性化を目的に、従業員からの運動会開催の企画やスポーツ愛好会の立ち上げを協議している。

① 運動会

2023年2月13日（月）、同社は稼働日に全従業員が参加できる運動会を開催した¹⁷。この運動会は従業員からの提案により実現した。提案者は入社3年目の女性従業員である。2022年12月頃、その従業員が「事業部が違えば、あの人はどういう人なのか分からないですし、コロナで外出できず運動不足なので、その2つの解消を兼ねて運動会を提案してもいい

¹⁷ 同社 HP「2023 山梨ユニフォーム大運動会 開催！」より (<https://yama-uni.com/archives/2987/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

いですか」と専務に尋ねた。専務は「いい趣旨だし、とてもいいと思う」と答えた。その後、全従業員が運動会に参加できるよう、同社の稼働日に実施し、開催時期は閑散期の 2 月という内容の企画書がその従業員によって作成された。

企画書は安全衛生委員会で承認され、稟議決裁を経て開催に至った。専務は次のように説明する。「安全衛生委員会で『良い提案だからやろう』ということになり、社長承認のもとに、稼働日を 1 日休みにして全員参加で行うことになりました。……企画書には開催日、場所、費用、内容を記載し、稟議決裁をして開催に結びつけました」。その後、提案者とその同期の従業員が実行委員となり、運動会の具体的な準備が進められた。

運動会の開催日は同社の稼働日であるため、全ての店舗が臨時休業となった。これでは一定の損失が発生する。しかし、社長は次のように説明する。「臨時休業は全員が参加できるようにするためです。趣旨もきちんとしていましたし、1 日休むと他の日に頑張ってくれるのです」。専務も次のように説明する。「提案は全社員が集まって行うというものです。そのためには稼働日に開催するしかありません」。管理課長も次のように説明する。「パートさんが土日に参加できないので、稼働日でないと家から出られないのです」。最終的に、体調不良の 1 名を除き、パート従業員を含む全従業員が参加した。

運動会の成果として、社内コミュニケーションの活性化や従業員の満足度の向上が挙げられた。運動会終了後には社内アンケートが実施され、従業員の満足度の高さが確認された。運動会は店舗の臨時休業以上に効果があったと判断され、運動会後の安全衛生委員会で、翌年の運動会開催が決定され、実行委員も決められた。事実、2024 年 2 月 7 日（水）、同社は第 2 回の運動会を開催している¹⁸。開催日は昨年と同様に同社の稼働日である。実行委員は入社 2～3 年目の従業員であった。

② スポーツ愛好会

2023 年 9 月、安全衛生委員会でスポーツ愛好会を立ち上げることが決定された。きっかけは、2023 年 7 月に同社が参加したフットサル大会での一体感である。その様子を専務は次のように説明する。「スポンサー契約を行っている地元の J リーグクラブ主催で行われたスポンサー交流フットサル大会で優勝しました。みんなで勝利の喜びを分かち合おうねと。……これは本当にすごかったんです。うちが応援団とプレーヤーを含めて一体化するんです。全員お揃いのユニフォームを作ったことで、一体感が高まりました。優勝したことで相乗効果も生まれました」。

スポーツ愛好会は、「健康増進とコミュニケーションの活性化」を目的として、安全衛生委員会で発案され、承認された。愛好会の最初の活動として、紅葉した山を歩く「紅葉ウォー

¹⁸ 同社 HP「2024 年 第 2 回 山梨ユニフォーム大運動会 開催！」より (<https://yama-uni.com/archives/3573//>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

キング」が企画され、2023 年 11 月 18 日（土）に開催された¹⁹。

2. 経営指針発表会

2023 年 9 月 2 日、同社は、「山梨ユニフォーム株式会社 第 12 期経営指針発表会」を開催した。同社の経営指針発表会は、創業年の 2012 年より毎年開催されている。社長は「継続して開催することにより指針が毎年ブラッシュアップされている」と述べる。この場で、第 11 期と第 12 期²⁰の活動内容が従業員に向けて発表された。活動内容には、法令遵守に関する事項や 36 協定の内容が含まれており、前年のまとめと今年の目標が従業員に伝えられる。

3. 社内チャットの活用を通じた情報公開

2023 年 4 月頃、同社はコミュニケーションの促進と情報共有を目的として、Google チャットを社内チャットツールとして導入した。これにより、従業員は様々な内容を投稿し、受け取ることが可能となった。社内チャットでやりとりされる内容は多岐にわたる。

安全衛生委員会での協議内容は議事録にまとめられ、その議事録が社内チャットに添付され全従業員に公開される。そのため、労働時間、36 協定の内容、有給休暇、就業規則、運動会の開催など、安全衛生委員会での協議内容を全従業員が確認できる。

その他、秋冬の制服情報、サッカー観戦チケットの配布、広報誌の発行、総務からの働きやすさに向けた取り組みなども社内チャットに投稿され、従業員に公開し共有される。

4. 社長面談

社長面談は年に 1～2 回程度実施され、社長が全従業員と一対一で 1 時間以上話し合う機会となっている。社長は「社員の話聞くことが重要で、これにより風通しの良い社風創りに一役買っている」と考えている。

5. 日常的な声かけ

日常的な声かけとして、同社の社長、専務、営業本部長は、毎朝職場を巡回し、一人ひとりと対話している。その対話の内容について営業本部長は次のように説明する。「私は営業を預かっていますので、『何か困ったことないか』と必ず聞くようにしています。『私に話してくれば私の責任、言わなければ君の責任だよ。言えば私が責任をもって社長たちと話をするから』と伝えるようにしています」。

ただし、このような日常的な声かけは社長、専務、営業部長の職場である本社に限定され

¹⁹ 同社 HP「秋の紅葉ウォーキングイベントを開催しました！」より（<https://yama-uni.com/archives/3424/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日）。

²⁰ 第 12 期は、2023 年 8 月 1 日～2024 年 7 月 31 日までの期間を指す。

る。本社から離れた各店舗については、月に1回程度、社長が各店舗を訪れ、従業員と対話するように心がけている。

第5節 過半数代表者の関与

1. 過半数代表者の役割

36 協定の内容は安全衛生委員会で協議され、その後、社内チャットを通じて全従業員に公開される。そのため、36 協定の過半数代表者の主な役割は、協定内容を確認し捺印することであり、他の従業員の意見の集約まで行っているわけではない。協定書は、最終的に社会保険労務士（以下、「社労士」と称す）を通じて労働基準監督署に提出される。

2. 過半数代表者の選出

36 協定に関する過半数代表者は、各事業場で1名ずつ選出されていた。過半数代表者の選出に際して、各事業場で選出依頼が行われるが、従業員側から自発的に手は挙がらない。しかし、声かけを行い、「私がやります」と本人の自発的な立候補を得た上で、過半数代表者が選出される。この選出は必要な都度実施されている。なお、立候補者がどのような手続きを経て過半数代表者に選出されるのかについての詳細は不明である。

3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

同社は経営指針発表会、社内チャットを通じて、時間外労働を含む労働時間、36 協定の内容、安全衛生委員会での協議内容などの情報を全従業員に公開していた。過半数代表者はこれらの情報を受け取り、労働時間などに関する状況を把握することが可能である。

4. 36 協定の締結手続きに対する当事者の見方

労働組合のない同社において、36 協定に関する事項は安全衛生委員会で協議され、合意に基づいて決定される。そのため、同社は安全衛生委員会での決定が実務的には自然であると考えている。専務は実務的な観点から次のように語る。「組合がない我々からすると、安全衛生委員会で協議し、『これで良い』と決まれば、実務的には非常にスムーズです。二度手間にならないからです」。「二度手間」の意味は、安全衛生委員会で36 協定の内容について合意し決定した後、改めて協定書の届出などの36 協定締結の手続きが必要になることを指す。

5. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応として、同社は在宅勤務を実施した。しかし、在宅勤務は一時的な特別措置であったため、就業規則の変更に関する協議は行われていない。同社では過半数代表者の関与はみられない。

第6節 多様な従業員の意見集約の手段

1. デジタル技術の活用

同社は従業員の意見集約の手段として、社内チャットを活用していた。この社内チャットは全従業員が閲覧可能であり、基本的な連絡事項が共有されている。チャットの内容には、安全衛生委員会の協議内容や議事録、広報誌発行の連絡、運動会の連絡、総務からの有給休暇の取得促進の連絡などが含まれている。また、全従業員が社内チャットを通じて情報を伝達し、双方向でのやりとりも行われている。社内メールも利用しているが、会話形式で全従業員とやりとりするには、チャットの方が適していると考えられている。

2. 意見集約と活用

社内の働き方改革は主に安全衛生委員会を軸に進められている。この委員会では、出席者の意見だけでなく、他の従業員から集約された意見も反映し、働きやすい職場環境の構築が図られる。従業員の意見の集約方法としては、日常的な声かけ、社長面談、相談窓口が挙げられる。相談窓口は、ハラスメント、身体の健康、メンタルヘルスケアの対策として設置されている。この相談窓口は全従業員に周知されており、従業員がどのような内容でも気軽に話せる環境の構築が図られている。これらの多様な意見集約の手段を通して、同社は従業員の意見を職場環境の改善に適宜活かしている。

第3章 株式会社サンプラン

株式会社サンプラン（本章では「同社」と称す）は、1995年6月23日に創業・設立された。同社の特徴は、全従業員が参加するグループ討論での合意に基づく決定方式である。本章では、同社の会社概要、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第1節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、スローガン、経営理念、「成長4項目」、従業員数、労働時間制度、採用方法、労働者組織、経営側の会議をそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は無電柱化推進事業である。かつて同社は、無電柱化推進事業として、設計から工事までを行っていた。しかし、現在は設計を専門としている。同社の強みは、無電柱化の設計に技術力があるため、低価格競争にならないことである。現状は無電柱化の依頼が多く、受注しきれないため、それらの依頼を断っている。

2. スローガン、経営理念、「成長4項目」

同社のスローガン（行動指針）は「青空広がる街づくり」である。社長は次のように語る。「自宅の外に一步出て深呼吸しながら空を見上げた時、電線がないところに住んでいる方は、空が非常に広く感じる」。

経営理念は「無柱に夢中」である。この経営理念は次の4項目に具体化される。「日本の電柱を全てなくす事で、安全且つ快適で住みやすい街づくりを実現します」「日本の電柱を全てなくす事で、景観を取り戻し、持続可能な災害に強いインフラを構築します（SDG's）」「無電柱化事業は、国民の税金により成り立っている事を忘れません」「無電柱事業に係わる全ての人の地位の向上と幸せのために、成長し続けます」²¹。このうち、最後の項目には、業界の地位向上を図らなければ、「賃金が上がっていかない」という想いが込められている。

経営理念の4項目に加えて、同社は「成長4項目」として、「神棚の設置」「清掃」「朝礼」「ハートビート（感動）」を掲げている。「神棚の設置」には、社長の願いが書かれた紙を神棚の奥にしまうことによって、やがてその願いが実現するという意味が込められている。この例としては、「終わりじまいによる残業ゼロの達成」が挙げられる。社長は次のように語る。

「私が思うことは紙に書いて神棚の奥にしまうんです。『終わりじまいによる残業ゼロの達成』と書いて、しまっておく。やっぱり神棚にしまうと私の脳裏にずっとあるんでしょうね。

²¹ 同社提供資料「第30期経営指針成分化セミナー 第2講『対等な労使関係を考える』」（p.4）より。

会話の中でちらちら出るんです。そのうちグループ討論の主題になって、『終わりじまいによる残業ゼロの達成』が目標に決まりました。「清掃」とは全員で掃除を行うことである。「朝礼」と「ハートビート（感動）」とは、「朝の朝礼で社員のハートが震えるようなことを何かする」ことである。「成長 4 項目」は、友人の誘いで 2015 年に入会した千葉県中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）から教わったという。なお、同友会は中同協に加盟している。

また、社長が同友会に入会する以前は、退職者が多かったという（5 年間で 21 名）。その理由を社長は語ってくれた。「過去の私は、毎月の支出を最小限にし、社員の給料も出来るだけ少なくし、無謀な売上計画を強要し、ただただ利益のみを追求していました」。「自分の会社は小さい会社だから、何も言わなくても社員はわかってくれるはずだ」と考えていた。しかし、同友会に入会して以降、「成長 4 項目」や後に触れる「労使対等」の取り組みを通じて、退職者が少なくなり、従業員数が増加することとなる。

3. 従業員数

同社の役員と従業員の合計は 9 名である。その内訳は、社長 1 名、常務取締役 1 名、部長 1 名、課長 2 名、一般従業員 4 名である。全員が正社員である。パート従業員やアルバイトはいない。

4. 労働時間制度

同社は通常の労働時間制度を採用している。1 日の所定労働時間は、9～18 時の 8 時間（休憩 1 時間を除く）、週 40 時間である。同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間は 1 日 3 時間、月 45 時間、年 360 時間である。また、特別条項も申請し、その時間外労働の上限時間は 1 日 6 時間、月 75 時間（休日労働を含む）、年 720 時間である。同社の時間外労働の状況として、4～8 月の閑散期の時間外労働は 0 時間であるが、9～3 月の繁忙期に発生し、とりわけ、3 月は月 45 時間を超える。

5. 採用方法

同社は、従業員が友達を連れてくるというリファラル採用を行っている。社長はこの採用方法を行う理由を次のように語る。「社員さんを増やして、もう少し受注したいんです。しかし、社員さんたちが仲よくやっている中に新しい人をぽんと入れると、その人が雰囲気壊してしまうこともありうるじゃないですか。それが怖いんです。今は 100%リファラル採用です」。

同社はこの採用についても従業員の合意に基づいて決定している。社長が独自に募集を行うことはない。社長は次のように説明する。「そんなことしようもんなら大騒ぎになります」。

6. 労働者組織

同社には労働組合が組織されていない。しかし、社歴の長い男性従業員（A 氏）が社員代表を担っている。また、A 氏は 36 協定および就業規則に関わる過半数代表者でもある。

なお、同社では企画業務型裁量労働制はとられていないため、企画業務型裁量労働を実施する場合に設置が必要な労使の代表で構成する労使委員会は組織されていない。

7. 経営側の会議

同社の協議機関は、後述するように、全従業員が参加するグループ討論が重要な位置を占めるものの、経営側のみでの会議も行われている。それが予算会議である。予算会議は年に 1 回概ね 7 月に開催される。予算会議には、社長、常務取締役、部長、課長が出席し、労働者側は出席していない。予算会議では、主に年間予算に関する協議や決定がなされる。これに加えて、労働環境の改善、購入物の決定、社員旅行の計画なども協議される。

第 2 節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションの方針は「労使対等」である。社長は同友会に入会後、「労使対等」を掲げて取り組んでいる。「労使対等」の意味は業務遂行のパートナーとしての対等性である。社長は次のように説明する。「本当に何を決めるのでも、経営者側だけで何かを決めると、上から目線の決め事をどうしてもつくってしまいます。そうすると、自分が労働者だったらこうしたいというものと、全く違うものができる。社員の行動に腹が立ったときは、自分が社員だったらと考えれば、その行動に納得できます。……実際、立場は対等じゃないんです。……あくまでも会社の中で業務を遂行していく中のパートナーとしては対等ということです」。

第 3 節 労使コミュニケーションの形態

同社の労使コミュニケーションは、グループ討論、週間工程会議、経理情報の公開を通じて行われる。

1. グループ討論

グループ討論は同社の労使コミュニケーションの中心である。様々な議題が話し合われ、合意に基づいて決定される。社長によると、「何でも社員さんたちとのグループ討論でしか決まらない」。

社長が同友会に入会後、同友会でのグループ討論を経験し、自社でも行いたいと考えたことがグループ討論を始めた契機である。グループ討論は 2015 年 6 月 12 日から始まった。開始当初の開催頻度は、週 1 回であった。当初は発言する者がいなかった。しかし、3 回目のグループ討論で野球選手の話で盛り上がり、この回以降、従業員からの発言が増えるよう

になった。

グループ討論の参加者は、社長、常務取締役、部長、課長（2名）、一般従業員（4名）の全従業員である。現在、グループ討論の開催は不定期である。実態としては、9～3月は繁忙期のため、定期的に行うことができない。定期的な開催は4～8月の5カ月間である。この間、毎月2回程度の頻度で開催される。

毎年6月中旬から下旬にかけて1週間ほどの社員旅行を行うため、4～5月のグループ討論の主な議題は社員旅行の企画である。社長によると、全従業員は社員旅行を楽しみにしているという。『社員旅行の予算を削るか』と言うと、『いやいやいや、残業します』ということになる。社員旅行の予算は300万円である。ただし、これまでに全ての予算を使い切ったことはない。「毎年毎年、今年は300万いくぞと言って、すごくいいホテルを予約するんですけど、300万はなかなかいかないです」。社員旅行を重視するのには理由がある。「300万を1週間で使うことによって、年間のモチベーションが全然違う」と考えられているからである。

社員旅行以降の7～8月にかけて、労働条件に関わるグループ討論が開催される。ここでは、評価基準の設定、時間外労働の削減、2年間の時効により消滅した有給休暇の日数分を金銭に換算するいわゆる買い上げ、36協定や就業規則などが議題となる。これらの議題は全従業員で話し合い、合意に基づいて決定される。なお、36協定や就業規則の協議については、第4節で述べる。

評価基準の設定として、従業員からの提案がある。それは、同社が「コンピテンシー」と呼ぶ評価項目に対して、そこに含まれていない業務を行った時の「評価基準が不明瞭であるため、評価基準をつくりたい」というものである。社長は次のように説明する。「コンピテンシーは自分の足りない部分や伸ばしたい部分です。……例えば、『大きな声で「おはようございます」を言う』がコンピテンシーに入っている社員は、大きな声で『おはようございます』が言えると給料が上がるんです。……声が小さいだけで給料が下がったりします」。何をコンピテンシーに入れるかは、全従業員で話し合って決められる。

時間外労働の削減も話し合われている。同社が成功し他社にも真似てもらいたいと社長が考える取り組みは、「終わりじまい」である。これは「仕事が終われば時間調整をせずに帰る」、もしくは「仕事が大幅に早く終われば他の社員の仕事を手伝う」という取り組みである。取り組みを始めた結果、繁忙期を除けば、時間外労働が0時間になっただけでなく、16時半には仕事を終えて全員一緒に帰れるようになったという。

時効により消滅した有給休暇のいわゆる買い上げもグループ討論で決定されている。

2. 週間工程会議

同社は毎週月曜日の午前中に週間工程会議を開催している。この会議の参加者も全従業員である。そして、各人の2週間分の予定が確認される。この会議を通じて、仕事の進捗管理、

労働時間の管理、有給休暇取得の確認が行われる。

社長は全従業員の仕事の進捗状況について、予定より進んでいるのか、予定通りなのか、それとも予定より遅れているのかを把握する。労働時間についても、週の仕事を計算して、何時までに終わるのかを把握する。従業員が有給休暇を取得する際には、従業員間での調整が必要となる。例えば、同会議で1週間分の作業量を決め、いつ誰が何をやるのかを調整し、有給休暇を取得する従業員の作業量が他の従業員に振り分けられる。しかし、現状では全ての有給休暇を取得することは難しい。

3. 経理情報の公開

同社は、毎月、役員報酬を含む人件費などの経理情報を全従業員に公開している。役員報酬を公開することについて、社長は次のように語る。「本当に労使対等を目指すんだったら、最初にやらなければいけないのは経理の公開だと思います。……うちはMQ会計²²という方式で月次で出しています。当然、人件費の中には役員報酬も入っています。役員報酬の額も毎年予算を決める段階でおのずと知ります。……役員報酬を公開できないということは、やっぱり高過ぎるんです。高過ぎるから公開できないんです。公開できない限り、いくら労使対等だと言ったって、対等ではありません。だから、私の給料は公開しています」。

経理情報を公開する契機は、従業員の給料を上げるためであった。社長は次のように説明する。「きっかけは、単純に社員さんの給料を上げたいからです。……売上げを伸ばそうとすると社員さんが疲弊する。だったらどうやったらいいかというと、自分の役員報酬を下げて開示するのが一番早い。……『今まで役員報酬をこれだけもらっていて、役員報酬をこれだけ下げて、みんなの給料を上げたいんだけど、どうしたらいい?』という話をしました」。従業員との話し合いを通じて、役員報酬を徐々に削減し、この削減分を従業員の賃金に配分することとされた。その結果、従業員の賃金が増加した。

公開している経理情報の内容は、役員報酬を含む人件費の他、「限界利益」「労働分配率」「損益分岐点比率」などである²³。社長は次のように語る。「社員さんたちが見るのは間違いなく、限界利益とそれに対する自分たちの給料なんですよね。だから、労働分配率を見ますよね。労働分配率は50%というのが普通あるべき数字と言われているんです。しかし、うちは設計なんで、全く仕入れがないんです。紙なんですよ。……我々の原材料は紙だけなんで

²² MQ 会計方式の詳細は、相馬裕晃著・西順一郎監修（2019）『なるほど、そうか！ 儲かる経営の方程式——MQ 会計×TOC で会社が劇的に変わる』が参考になる。

²³ 同社提供資料である「第30期経営指針成分化セミナー 第2講『対等な労使関係を考える』」（p.38）によると、「限界利益」「労働分配率」「損益分岐点比率」は、次のようにそれぞれ算出されている。「限界利益」は、売上高から材料費などの変動費を差し引いた金額である（限界利益＝売上高－変動費）。なお、「限界利益率」は、売上高に対する限界利益の割合を意味する（限界利益率＝限界利益／売上高）。「労働分配率」は、限界利益に対する人件費の割合を表わしている（労働分配率＝人件費／限界利益）。「損益分岐点比率」は、限界利益に対する固定費（人件費＋その他の経費）の割合を意味する（損益分岐点比率＝固定費／限界利益）。この割合が100%未満であれば利益を上げていることを意味する。一方、100%を超えれば損失を出していることを意味する。その他、「売上高」「営業利益」「売上高営業利益率」なども公開されている。

す。圧倒的に紙を使うのは事実なんです。ただ、それだけなんですよね。なので、労働分配率がこのぐらいになっても個人的にはいいかなと思っています」。なお、「真剣に管理している指標」として、「損益分岐点比率」も挙げられている。

これらの経理情報は従業員が手に取って見ることのできる場所に、経理情報の見方のマニュアルとともに置かれている。これによって、従業員は同社の経理情報を把握することが可能となる。

第4節 過半数代表者の関与

1. 過半数代表者の役割

(1) 36 協定に関する過半数代表者の役割

36 協定をめぐって、同社はグループ討論を開催している。過半数代表者もこのグループ討論に参加している。グループ討論で 36 協定の内容を話し合い、合意に基づき決定する。過半数代表者の役割は、36 協定の内容を協議し、全従業員で合意した内容を確認し、署名することである。

同社は繁忙期の備えとして、36 協定を締結し、労働基準監督署に届け出ている。同社は「終わりじまいによる残業ゼロの達成」に取り組んでいるものの、9～3 月の繁忙期には時間外労働が発生するからである。社長は次のように説明する。「固定残業代は払っていないし、残業がゼロになったことはなかったんです。しかし、やっぱり繁忙期には残業は出ています」。

グループ討論では、繁忙期の時間外労働時間が予測され、時間外手当が算出される。その際、社長は時間外労働を削減し、時間外手当を節約する選択肢があることを従業員に示したが、従業員は時間外労働を選択している。その結果、36 協定を締結し、労働基準監督署に届け出た。「うちは人時生産性²⁴を出しているので、何時間働けばいいのかは単純に出るわけです。そうすると、残業時間は月に何十時間になっちゃうねという話になります。『じゃあ、残業時間を減らして少し経費を節約するか』という話をしたら、『いや、残業する』となったから、36 協定を出したということです。みんなで決めています」。

このようにグループ討論で話し合っ、36 協定への締結が全従業員の合意に基づいて決定された後、過半数代表者が 36 協定の協定書に署名し、協定書は社労士を通じて労働基準監督署に届けられる。過半数代表者はグループ討論に参加しているメンバーのため、労働時間に関する課題を把握することが可能である。

(2) 就業規則に関する過半数代表者の役割

就業規則の制定・改定についても、同社ではグループ討論で話し合い、合意に基づき決定する。ここでも過半数代表者の役割は、就業規則について協議し、全従業員で合意した内容

²⁴ 人時生産性は、1 人当たり 1 時間の生産性を意味する。

を確認し捺印することである。

同社が就業規則を作成する際に最も注意した点は次の通りである²⁵。まず、命令形で作らないようにし、「社員に作成してもらい、社員の言葉で表現してもらった」。従業員が作成した後、「社労士の先生に修正してもらった」。最後に、「社員と共に、読み込み、承認してもらい」、過半数代表者から「承認印をもらい」、社労士を通じて労働基準監督署に就業規則を届け出る。例えば、命令形で作らないために、「社員は入社したら、9 時までには着席しなければならない」ではなく、「私たちは、入社したら、9 時までには着席します」と表現される。

その他の就業規則の制定・改定の例もみられる²⁶。従業員の時間外手当の支給額を分かりやすくするため、休日を増やして月 20 日勤務と規定し、年間休日を 125 日とした。有給休暇は翌年に繰り越し可能とし、繰り越しの上限以上は、同社が買い上げることとした。誕生日休暇、介護休暇、育児休暇も定められた。定年は 65 歳とし、本人の希望と会社の承認があれば、何歳になっても働けるようにした。子ども手当は、2 人までなら毎月 5,000 円、3 人になると毎月 10,000 円とした。現在、既婚者 3 名の内、2 名が 3 人の子持ちである。なお、子どもが 5 人以上になると毎月 100,000 円の支給となる。

このように、就業規則の制定・改定は、過半数代表者を含む全従業員が参加するグループ討論で話し合い、合意に基づいて決定される。労働基準法において、就業規則の作成や変更の際に過半数代表者の意見を聴取する必要があることが規定されている(労基法第 90 条)。同社では、意見聴取だけでなく、合意に基づいて制定・改定がなされている。

2. 過半数代表者の選出

過半数代表者の選出手続きは、その都度声かけを行い、過半数代表者を選出するというものである。勤続年数の長い従業員が選出される傾向にある。なお、声かけがなされた後、どのような手続きを経て過半数代表者が選出されるのかについての詳細は不明である。

3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

同社はグループ討論、週間工程会議、経理情報の公開などを通じて、36 協定や就業規則の内容、労働時間、経営状況、人件費などの情報を全従業員に公開している。過半数代表者はこれらの情報を把握することが可能となる。

4. 新型コロナウイルス感染症への対応

同社は、コロナ禍以前に、テレワークの環境を整えていたため、コロナ禍では特段の対応の必要がなかった。過半数代表者の関与はみられない。社長によると「コロナの時はすごく楽だった」。例えば、全従業員には同社から iPhone が支給され、本社の固定電話が鳴ると全

²⁵ 同社提供資料「就業規則がもたらす社風」(p.16) より。

²⁶ 同社提供資料「就業規則がもたらす社風」(p.16) より。

員の iPhone につながるようになっている。また、自宅で印刷できるよう、プリンターも支給されている。

テレワークを実施した契機は政府の取り組みにある。社長は次のように説明する。「テレワークは、たしか政府が言い始めたじゃないですか。テストケースみたいなものでありました。今日はテレワーク実験日みたいな。あの日から始めたんです。……それに合わせてテレワークの環境を構築して、実験日に合わせてやってみました」。実際にテレワークを実施し、従業員がテレワークか出社かを選択可能としている。

同社のテレワークは、グループ討論で「テレワークの実験日があるからうちもやろう」という提案が従業員からなされ、全員が合意し実施された。

第 5 節 多様な従業員の意見集約の手段

同社はデジタル技術の活用と、グループ討論を通じて全従業員の意見を集約し、制度の改定に反映させている。

1. デジタル技術の活用

同社は LINE というデジタル技術を活用している。LINE には、「サンプラン（会社）」と「サンプラン（個人）」の 2 つのグループがある。2 つのグループに過半数代表者を含む全従業員が入っている。双方向でのやりとりが可能となる。

「サンプラン（会社）」は業務連絡で使用する LINE グループである。ほぼ毎日使用されている。例えば、同社に電話がかかってくると、誰かが電話に出る。自分宛てでなければ、転送しなくてはならない。しかし、転送しても、転送先の従業員がいないこともある。そうすると、この LINE グループを使って、「〇〇君、誰々に折り返しお願いします」という連絡が入る。「サンプラン（個人）」では、主に社員旅行に関するやりとりが行われている。例えば、社員旅行の写真が共有される。

2. 意見集約と制度への反映

同社はグループ討論を通じて、過半数代表者に限らず、全従業員の意見を集約し、制度の制定・改定に反映させている。

第4章 株式会社現場サポート

株式会社現場サポート（本章では「同社」と称す）は、2005年8月11日に設立したソフトウェアメーカーである。同社の特徴は、労使コミュニケーションの方針に沿った、社内情報の公開にある。本章では、同社の会社概要、経営側の取り組み、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第1節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、経営理念、従業員数、労働時間制度、在宅勤務、離職率、労働者組織をそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は、建設業向けのクラウドサービス（ソフトウェア）の開発、販売、アフターサービスである。事業場は、鹿児島市の本社オフィスと福岡市の福岡オフィスの2つである。その他、鹿児島市の南にサテライトオフィスがあるが、従業員が常時いるわけでない。そこは海や桜島が見えるリゾートオフィスである。

2. 経営理念

同社の経営理念は「チームを活かす、だれもが活きる」である²⁷。社長は次のように説明する。「がっつり働きたい人もいてもいいし、短い時間で働く人がいてもいい。もっと言うなら、活躍する人もいてもいいし、活躍はそんなにしていなくても、自分の給料分は頑張っ

3. 従業員数

2023年9月時点の従業員数は83名である。男性が43名、女性40名である。雇用形態別の従業員の内訳は、正社員が77名、パート従業員が6名である。9割以上が正社員である。同社には契約社員や派遣社員はいない。

4. 労働時間制度

同社の労働時間制度はフレックスタイム制である。所定労働時間は1日8時間とし、休憩時間は原則12～13時の1時間である。完全週休二日制としている。以下、フレックスタイム制の運用、時間外労働の状況、勤務間インターバル制度、これまでの労働時間に関わる制

²⁷ 同社提供資料『実践篇③『致知』社内木鶏会で我が社はこう変わった 株式会社現場サポートの巻』（致知出版社）によると、「当時の全社員で作ったので、『経営理念』と呼ばずに『私たちの理念』と呼びます」（p.20）と記されている。本稿では一般的な名称である「経営理念」を使用した。

度の見直しをそれぞれ確認する。

(1)フレックスタイム制

フレックスタイム制は、「お子様の急な発熱、本人の体調不良による通院、深夜に行うサーバーメンテナンス等を考慮し導入」された²⁸。

フレックスタイム制において、同社はコアタイムを設定している。平日のコアタイムは、11～16時である。ただし、週初めの朝礼は8時30分からオンラインで開始されるため、そこには全従業員が基本的に参加する。朝礼に参加できない者は、朝礼の内容を確認し、何らかのコメントを送信することになっている。また、深夜作業などが発生する場合や部長が認めた場合はコアタイムの適用を受けない²⁹。おそらく、11～16時のコアタイムが適用されれば、24時からの深夜作業が予定されている場合、労働時間が長くなる。11～24時の時点で13時間を要する。これを防ぐためにコアタイムの適用を除外していると考えられる。土曜日と日曜日は休日ではあるものの、必要に応じて土曜日に出勤したい従業員もいるため、土曜日のコアタイムは設定されていない。

一方、顧客からの電話に対応するカスタマーサポート担当者は、必ず配置しなければならないため、シフトが組まれている。シフトはカスタマーサポートのチーム内で調整される。例えば、カスタマーサポート担当者が「今日は16時に帰らなければいけない」もしくは「朝早く来られない」という場合、そのチーム内のスーパーバイザーがシフトを調整する。

なお、カスタマーサポート担当者に比べ、エンジニアや営業担当者は働く時間を自由に決めることができる。実際の運用として、「今日は歯医者に行くので16時で帰ります」もしくは「子どもが熱を出したので病院に連れて行ってから来ます」ということが日常的に行われている。

同社はコアタイムの設定に加え、働く時間を自分の裁量で決めることができるフレキシブルタイムも設定している。平日のフレキシブルタイムは、コアタイムの前後に設定され、7～11時および16～22時である。土曜日のフレキシブルタイムは7～22時である。

(2)時間外労働

同社は36協定を締結しており、時間外労働の上限時間は月45時間、年360時間である。2023年6月時点の月平均時間外労働は9.5時間であった³⁰。時間外労働について、同社は25時間までは個人の裁量に委ねている。しかし、25時間を超える場合やフレキシブルタイム外の勤務を行う場合は、部長以上の決裁が必要となる³¹。同社は時間外労働を個人裁量に委ねているとはいえ、個人裁量には25時間という上限を設けている。

²⁸ 同社提供資料「内部体制に関する方針」より。

²⁹ 同社提供資料「内部体制に関する方針」より。

³⁰ 同社HPを参照した(<https://recruit.genbasupport.com/>、最終アクセス日：2025年2月4日)。

³¹ 同社提供資料「内部体制に関する方針」より。

(3)勤務間インターバル制度

同社は勤務間インターバル制度を設けており、当日の勤務と翌日の勤務の間に 11 時間の休憩時間を義務づけている。11 時間の休憩時間によって、コアタイムに勤務できない場合、コアタイムの適用は除外される³²。

(4)労働時間に関わる制度の見直し

同社は労働時間などの制度の見直しを 10 年かけて進めてきた。図表 4-1 は制度の見直し経過である。この一覧のうち、労働時間に関わる見なし残業時間の見直しを確認しよう。

2012 年時点では、同社は超過勤務者に特別手当を支給していた。しかし、その後、見なし残業時間を導入し、固定残業代として割増賃金を支給するようになった。当初の見なし残業時間は 30 時間であったが、それを徐々に削減し、2018 年には 10 時間にまで短縮し、現在はなくなっている。

見なし残業時間を削減する場合、固定残業代も減少するため、従業員の賃金は減少する。そこで同社は、見なし残業時間の削減と同時に、従業員の基本給を構成する役割給のベースアップを行い、従業員の賃金水準を維持した。したがって、固定残業代の減少分が役割給のベースアップにより補填され、従業員の賃金水準が維持されるため、従業員にとっては不利益のない見直しとなる。

現在は見なし残業時間がなくなったため、時間外労働が発生すれば、その分の割増賃金が支給される仕組みになっている。これは経営側からすれば人件費の増加を意味する。しかし、このような見なし残業時間の見直しを進めながら、生産性の向上や利益の増加を同時に進めたため、人件費の増加が可能となった。

見なし残業時間の見直しは、社長が一方的に決定したのではなく、従業員との話し合いを経て実施されている。話し合いにおいて、「このように給与の方にたくさん振るけれども、苦しくなったら賞与に影響あるんだから、さらに皆さん頑張ってください」と社長は従業員に伝えている。

³² 同社提供資料「内部体制に関する方針」より。

図表 4-1 労働時間などの制度の見直し経過

年	見直し事項
2012年	超過勤務者に特別手当を支給
2013年	フレックスタイム/リフレッシュ休暇
2014年	目標管理の仕組みを変更
2015年	時短勤務：子の年齢制限撤廃
	社長勉強会の業務化・12月30日を休業日
2016年	
2017年	インターバル制度・見なし残業時間の短縮、役割給ベースアップ、お盆を休業日
2018年	グロービス学び放題希望者ヘライセンス配布
	テレワーク導入
	見なし残業時間の短縮（10時間へ）役割給ベースアップ、退職年齢の引き上げ
2019年	時間単位の有給休暇の導入
2020年	制限なし本人選択制のワークスペース
2021年	退職金目的の養老保険への加入
	外部講習会等参加補助
2022年	給与規定の大幅見直し
	休日の全面見直し

出所：同社提供資料「システム・制度（継続的に見直し）」より作成。

5. 在宅勤務

同社の約 7 割の従業員は在宅勤務を行っている。しかし、在宅勤務のみでは従業員間のコミュニケーションに難が生じるため、週 1 日の出社が推奨されている。これにより、従業員間のコミュニケーションの促進が図られている。

6. 離職率

同社の離職率について、2009 年頃は 27%であった。採用してもすぐに離職する状況が数年にわたって続いていた。この時期は「労使の関係性を見直すきっかけになった」という。2022 年末時点の離職率は 3%である³³。過去 7 年程度、離職者がゼロの時期もあったという。新卒採用者に限定すれば、ここ 9 年間、3 年以内の離職者はゼロである。

7. 労働者組織

同社には労働組合が組織されていない。しかし、「仲間会」と呼ばれる社員会は組織されている。入会は任意である。社員会のメンバーは、社長を含む役員、正社員、パート従業員である。

現在、36 協定の過半数代表者は社員会の会長である。入社 2 年目の正社員の女性である。

なお、同社では企画業務型裁量労働制はとられていない。したがって、企画業務型裁量労働制

³³ 同社 HP より (<https://recruit.genbasupport.com/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

働を実施する場合に設置が必要な労使の代表で構成する労使委員会は組織されていない。

第2節 経営側の取り組み

経営側の取り組みとして、経営会議、事業推進会議、社長面談、取締役に対する評価項目をそれぞれ確認する³⁴。経営会議や事業推進会議については、議長、取扱い、責務、メンバー、呼び方、運営などが明文化され、何事も会議体で決めるという合議制が採用されている。社長が独断で何かを決定することはない。「民主的な方法で合議をしながらやっていく」ことが重視される。

1. 経営会議

経営会議は経営の最重要な意思決定を取り扱う。会議の出席メンバーは取締役（社長・本部長）である。同会議は月に1回開催され、協議内容は、重要な経営戦略の意思決定、組織構成、部長人事、就業規則、リスク管理などである。その他、時事問題を話し合い、環境変化についても学習する。

2. 事業推進会議

事業推進会議では事業内容の意思決定が行われる。ここで全社的な進捗状況の確認や施策が決定される。例えば、業績管理、商品企画の承認、一般区分人事、エンゲージメントなどが協議事項に挙げられる。同会議の出席メンバーは取締役（社長・本部長）、部長（部門長）である。月に1回開催され、2時間程度の協議が行われる。この協議に加え、週に2回、火曜日および木曜日に開催される「朝会」でも協議される。

3. 社長面談

社長面談として、社長は本部長および部長と毎月30分程度の面談を原則対面で実施している。

4. 取締役に対する評価項目

同社の取締役に対する評価項目には「社員幸福」が設定されている。同社提供資料によると、取締役に対する評価は次のように規定される。「代表取締役・取締役の評価は結果のみとし、プロセス評価は行いません。評価項目は、社員幸福（エンゲージメントの結果）・収益性（営業利益率）・成長性（売上伸長率）・未来への投資（予算額）とし、目標値は定時取締役会で決定します」³⁵。「社員幸福」が取締役の評価項目になっている点は興味深い。「社員幸

³⁴ 経営会議と事業推進会議の内容は同社提供資料の「会議体について」を、社長面談の内容は同社提供資料の「コミュニケーションに関する方針」をそれぞれ参照した。

³⁵ 同社提供資料「取締役に関する方針」より。

福」の評価は、後述するエンゲージメントサーベイの結果に基づいている。この結果が低ければ、業績が良くとも取締役の報酬は下げられる。

なお、その他の評価項目として、収益性は営業利益率が10%以上（しかし、20%以上の場合、投資ができていないという判断のためマイナス評価となる）、成長性は売上伸長率120%、未来への投資は投資予算をきちんと使うこととそれぞれ定められている。

第3節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションの方針としては、「社員は仲間」という考え方が基本にあり、社内の様々な情報を従業員に公開することにある。

1. 労使関係の基本的な考え方

同社の労使関係の基本的な考え方は「社員は仲間」である。この考え方には「会社ごととは自分ごと、自分ごととは会社ごと」という意味が込められている。社長は次のように説明する。

「労使の基本的な考えとして私たちの会社は、社員は仲間という定義なんです。社員は仲間という定義なので、会社ごととは自分ごと。逆に言うと自分ごととも会社ごと。そういう非常に近い関係性を持ちながら仕事をしようという考え方をしています。……一緒に働く仲間だから、会社がよくなればあなたもよくなるし、あなたがよくなれば会社もよくなるという、そういう関係性がいいなというふうに、創業して4、5年ぐらいの頃から考え出したと思います」。このような「近い関係性」を考える契機は前述した過去の離職率の高さにあった。

社長は知人の紹介を介して鹿児島県中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）に加入している。同友会は中同協に加盟している。社長は中同協の労使関係の考え方について次のように語る。「中同協の労使関係の基本的な考え方は、長年研究されたものがあって、中同協では労使見解という呼び方をしています。簡単に言うと、経営者は社員に近づかなきゃいけないし、社員は経営者に近づかなきゃいけないという考え方です。お互いが幸せになるために、働いている方への姿勢をきちんと正しなさいという考え方があります。そこは全く同感です。社員はパートナーとなれる最高の存在であるみたいな、そういうところがお気に入りです」。

2. 社内情報の公開

同社の労使関係の基本的な考え方が「社員は仲間」であるため、同社はほぼ全ての社内情報を全従業員に公開するという方針を立てている。社長は次のように語る。「目的は社員の幸福なので、情報をオープンにして、やる気になってもらったほうがいいわけです」。

第4節 労使コミュニケーションの形態

「社員は仲間」であり情報公開を行うという方針のもと、同社には多様な労使コミュニケ

ーションの形態がみられる。確認できた形態は、労働安全委員会、労働時間を含む様々な情報公開、面談、エンゲージメントサーベイ、勉強会、社員会活動である。

1. 労働安全委員会

同社の労働安全委員会では、従業員の健康について相談できる体制が構築されている。例えば、従業員は産業医とメンタルヘルスについての相談などが適宜行える環境にある。

2. 労働時間を含む様々な情報公開

同社は情報公開を積極的に行っている。情報公開を行う根底には、「自分ごととは会社ごと」「会社ごととは自分ごと」という同社の方針がある。以下、情報公開の事例として、「現場クラウド Conne（コンネ；筆者）」というデジタル技術の活用、労働時間、事業計画の進捗状況、時間当たりの生産性、従業員の年収計画をそれぞれみていきたい。

（1）「現場クラウド Conne」の活用

同社は自社開発の「現場クラウド Conne」を活用して、社員会活動、業務連絡、労働時間などに関する情報を全従業員とやりとりしている。「現場クラウド Conne」は、「会社・現場・協力会社の情報共有を円滑にし、現場監督の負担軽減はもちろん、関わる方々の仕事をやりやすくするコミュニケーションツール」とされている³⁶。この技術は PC 上でもスマートフォン上でも使用可能である。「現場クラウド Conne」には、投稿された内容に対してコメントできる機能も備わっている。

業務連絡については、「業務連絡スペース」というものがあり、振替休日、有給休暇、特別休暇、終日外出などの従業員の勤務状況やスケジュールが共有され、全従業員が確認できる仕組みが構築されている。これらの業務連絡は自動化されている。

（2）労働時間の管理・公開

同社は勤怠管理システムによって全従業員の労働時間を管理している。具体的には、このシステムを通じて個人単位の労働時間を 1 カ月単位で集計し、全従業員に公開している。そのため、従業員は他の従業員の労働時間も確認することが可能となる。もちろん、一定の労働時間を超えている者がいればすぐに把握できる。社長は次のように説明する。「法律を違反してはいけませんので、『法定外 45 時間チェック』を見ると、そんな社員はいないことが分かります。……そういう人には色がつくようになっていきます」。とりわけ、経営側は「働き過ぎている者がいないか」を確認している。

³⁶ 同社 HP より（<https://conne.genbasupport.com/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 13 日）。

(3) 事業計画の進捗状況

事業計画の進捗状況について、同社は全社的な進捗状況から部門・個人に対する進捗状況にわたって、社内で開催し、全従業員が確認できる仕組みを構築している。社内のシステム上で公開するだけでなく、朝礼でも公開し共有される。

朝礼は毎週月曜日に行われ、全従業員が参加し、当月の予算の進捗状況が共有される。朝礼はオンライン開催である。朝礼では「朝礼掲示板」と呼ばれる掲示板に、当月の予算の進捗状況として、〇億円の予算に対して実績は〇億円、進捗率が〇〇%といった情報が書かれる。掲示板に進捗状況などを書くのは、社長と営業本部長である。また、営業成績、開発本部の各システムのリリース情報、プロジェクトの進捗状況などが各部門から報告される。

一方、朝礼に参加できなかった者は、必ず朝礼内容を確認し、オンライン上でコメントを投稿する義務があるため、全従業員が朝礼内容を確認することとなる。

また、同社は月に1回は社長が自社の経営状況を全従業員に口頭で伝え、その内容を従業員が手書きで写すという取り組みも行っている。社長が口頭で伝えている内容は、売上げ、原価、粗利、人件費、経費、販促費、償却費である。こうした情報公開により、「営業利益を残そう」という意識の促進が図られている。

(4) 時間当たりの生産性

同社では、時間当たりの生産性である「人時生産性」を公開し、従業員と共有している。この「人時生産性」は、粗利を総労働時間で割ることで算出され、これを向上させることで新たな投資や従業員の賃金増加が可能になる指標として捉えられている。

(5) 年収計画の公開

同社は同社と同業他社の年収を比較した情報も公開している。これも「会社ごとを自分ごとにする」という方針に基づいている。同社は年収計画を立て、「今期は平均〇〇〇万円」という目標を従業員と共有している。

3. 面談

労使コミュニケーションに関わる面談として、役員面談と部長面談をそれぞれ確認する。

(1) 役員面談

同社は役員面談として、社長が年に2回、人事担当役員が年に2回、合計4回の面談を全従業員と原則対面で実施している³⁷。1人当たり10分以内が目安である。10分以内とはいえ、同社の従業員数は約80名であるため、役員面談の合計時間は約3,200分（53時間20

³⁷ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

分)となる。面談の目的は「個の成長と組織の成長」であるため、「遠慮なく意見や考えを述べ」、「立場を超えての発言も大歓迎」とされている³⁸。

こうした役員面談を通じて、社長は従業員からの働き方に対する要望、業務上の相談、プライベートの相談などの様々な意見を把握する。ただし、同社の制度面に対する従業員からの要望はあまりない。前述の図表 4-1 に示したように、同社が労働時間などの制度の見直しを過去に行ってきたからである。

(2)部長面談

部長面談も実施されている。部長面談は、3 カ月に 1 回、全従業員と部長が原則対面で実施するものである。こちらの面談も 1 人当たり 10 分以内が目安となる³⁹。

4. エンゲージメントサーベイ

同社はデジタル技術を活用しながら、複数のエンゲージメントサーベイを従業員に対して行っている。社長はエンゲージメントに関する著書⁴⁰を読み、エンゲージメントの重要性を認識したという。同社は、エンゲージメントサーベイとして、Great Place to Work（以下、「GPTW」と称す）、モラールチェック（以下、「MC」と称す）、Wevox というツールを用いている。

(1)GPTW

GPTW は、従業員の働きがい进行调查し、日本の働きがいのある企業を認定する仕組みである。GPTW は GPTW Japan という調査会社が、「認定・ランキングにエントリーした企業へアンケートを実施し、調査結果が一定水準を超えた企業を 1 年間『働きがいのある会社』として認定」する⁴¹。GPTW は 8 月に実施される。これは組織を対象にした調査であり、個人を特定するものではない⁴²。

(2)MC

MC は、従業員に対してアンケートを実施し、各従業員のモラールを確認するものである。従業員のモラールの状態によっては、社長がその従業員と面談を適宜実施する。MC の開示範囲は社長のみとされ、秘匿性が確保されている⁴³。MC は 4 月と 10 月の年に 2 回実施さ

³⁸ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

³⁹ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

⁴⁰ 新居佳英・松林博文（2018）『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版。著者はエンゲージメントを「組織や職務との関係性に基づく自主的貢献意欲」と定義している（p.4）。

⁴¹ GPTW Japan の HP を参照した（https://hatarakigai.info/ranking/certified_companies/、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日）。

⁴² 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

⁴³ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

れる⁴⁴。MCを通じて、社長は部門の課題、従業員の健康、ハラスメントなどの状況を把握する。

(3) Wevox

Wevoxも従業員のエンゲージメントを調べるツールである。2月、6月、12月に実施される。この調査も組織を対象にしているため、個人を特定するものではない⁴⁵。

5. 勉強会

同社は従業員に対して主体的な働き方を推奨している。しかし、推奨するだけでは主体的な働き方にはならないため、同社は勉強会を開催している。勉強会は、同社の「理念・信条・ビジョン・戦略とそれに基づく考え方」をまとめた経営指針書を使いながら、経営指針書の内容を共有し共感する取り組みである⁴⁶。社長は勉強会を次のように説明する。「考え方を共感する場を必ずつくっているんです。……主体的に頑張ってもらうためには、どのように主体的に頑張ってもらうかについての方向性を示さなくてははいけません。その方向性はここ（経営指針書；筆者）に書いてあります。10年後のありたい姿とか、2020年の中期計画であるとか、その辺をどういう方向で進めるのかということがここ（経営指針書；筆者）に書いています。これに共感してもらって方向性をそろえるのです。それで、方向性がそろったら、その中から主体的に頑張ってもらおうということです」。

この勉強会は、同社の「組織づくり」「文化づくり」としても位置づけられている⁴⁷。社長はこの点を次のように語る。「人手不足はどの業界でも聞かれる話です。……いろんなところにお金を払って、宣伝もばんばんやって採用する。採用したら当然教育をするんですけど、教育をしたところで世代間のギャップだったり、相性だったり、部門間のセクショナリズムだったりとかで、結局辞めていって、また人手不足に戻るといって、そういう悪循環です。一方で、人がいないならシステム化していこうということで、DXを推進するわけです。ところが、DXを推進するといっても、例えば、RPAやドローンを入れて、業務プロセスを改善することはできるんだろうけど、ベースになる組織づくりができていないと、多分何も機能しません。だから、ベースとなる組織づくりをきっちりやらなくてははいけません。組織づくりとは文化づくりなんだ、というところが基本だと考えています」。

このような勉強会の頻度は、社長が20回、社長以外の取締役の3名がそれぞれ20回、合計80回となる。従業員は年に20回以上参加することとされている。最低20回は参加しなければ、同社の経営理念を共感していることにはならないと考えられているためである。こ

⁴⁴ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

⁴⁵ 同社提供資料「コミュニケーションに関する方針」より。

⁴⁶ 同社提供資料『実践篇③『致知』社内木鶏会で我が社はこう変わった 株式会社現場サポートの巻』致知出版社（p.9）を参照した。

⁴⁷ なお、役員面談も「文化づくり」の一つである。

の勉強会は開始して、まもなく 10 年になる。

6. 社員の活動

同社が「仲間会」と呼ぶ社員会には、役員、正社員、パート従業員が入っている。社員会の活動の意図は、「心を通わせて一緒に仕事をしていこう」という従業員の気持ちの醸成である。社員会の活動を企画するのは、社員会の役員である。

社員会は様々な活動を行っている。2022 年は運動会が開催された。また、誕生日を迎えた従業員に対して、社員会は自発的に「おめでとう」というメッセージを送っている。このメッセージに対して、44 名のコメントがついている。その他、川柳募集の案内を行い、良い川柳には景品を出すことなども行われている。

第 5 節 過半数代表者の関与

同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間は月 45 時間、年 360 時間であった。また、フレックスタイム制も採用していた。ここでは 36 協定やフレックスタイム制に関わる過半数代表者の関与のあり方として、過半数代表者の役割、選出手続き、使用者の配慮、36 協定に対する見方、新型コロナウイルス感染症への対応をそれぞれ整理する。

1. 過半数代表者の役割

36 協定やフレックスタイム制をめぐる過半数代表者の役割は、協定書を確認し捺印することである。現在のところ、労働時間に関する問題がないこと、また、過半数代表者が全従業員の労働時間を把握できる環境が構築されていることから、36 協定やフレックスタイム制に関する協定締結にあたり、過半数代表者が改めて従業員の意見を集約することは行われていない。

2. 過半数代表者の選出

同社では社員会の会長が決まった後、その会長が過半数代表者に選出される慣行にある。ただし、社員会会長がどのようなプロセスを経て過半数代表者に選出されるのかについての詳細は不明である。現在の過半数代表者は、入社 2 年目の正社員の女性である。なお、かつては声かけをして、過半数代表者を選出していた。過半数代表者の任期は社員会会長の任期と同様である。

3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

同社は過半数代表者が役割を果たせるよう、協定締結に関する説明と情報の公開を行っている。例えば、同社の管理本部担当者は、36 協定の締結に関する説明を過半数代表者に行っている。また、同社は全従業員の労働時間を公開しており、過半数代表者が自社の全従業員

の労働時間を把握できる環境を構築している。

4. 36 協定に対する見方

36 協定に対する見方について、社長は 36 協定を行政手続きの一つとして捉えている。社長は次のように語る。「正直、手続きの感じでしかやってないです。……これは出さなきゃいけないから出す。それ以上でもそれ以下でもない」。

5. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応として、同社は就業規則の変更ではなく、「ワークスペースガイドライン」の見直しを行った。「ワークスペースガイドライン」とは、本社オフィス・福岡オフィスなどの「オフィスワーク」、自宅を就業場所とする「在宅ワーク」、交通機関の車内やカフェなどを就業場所とする「モバイルワーク」など、就業場所の選択にあたってのガイドラインである。過半数代表者が新型コロナウイルス感染症への対応に関与したわけではない。

第 6 節 多様な従業員の意見集約の手段

同社は「現場クラウド Conne」、GPTW、MC、Wevox などのデジタル技術を活用して、従業員の意見を集約している。また、定期的に役員面談を開催し、従業員の意見を集約している。集約した後、これまでの労働時間などの制度の見直しにみられたように、適宜、制度の改定などに活かしている。

第 5 章 株式会社ヒューマンライフ

株式会社ヒューマンライフ（本章では「同社」と称す）は、1994 年 7 月 6 日に設立され、1998 年 1 月 3 日に創業が開始されたコールセンター業務を担う企業である。同社の特徴は、様々な委員会を通じた労使コミュニケーションにある。本章では、同社の会社概要、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第 1 節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、同社の組織、従業員数、労働時間制度、労働者組織をそれぞれ確認する。

1. 事業内容

同社の事業内容は、健康食品の通信販売に特化したコールセンター業務である。同社のコールセンターの特徴は、顧客の不安を解消するコミュニケーションである。

現在、同社のコールセンターは 3 社と契約している。契約費は成果報酬型契約ではない。成果報酬型契約とは、1 時間当たりの電話の処理件数や、問合せのみなのか、サンプルを求められたのか、注文に至ったのかという顧客とのやりとりの内容によって、報酬が変動する契約である。一般的に、ある会社がコールセンターに仕事を依頼する場合、この成果報酬型契約が一番多いという。

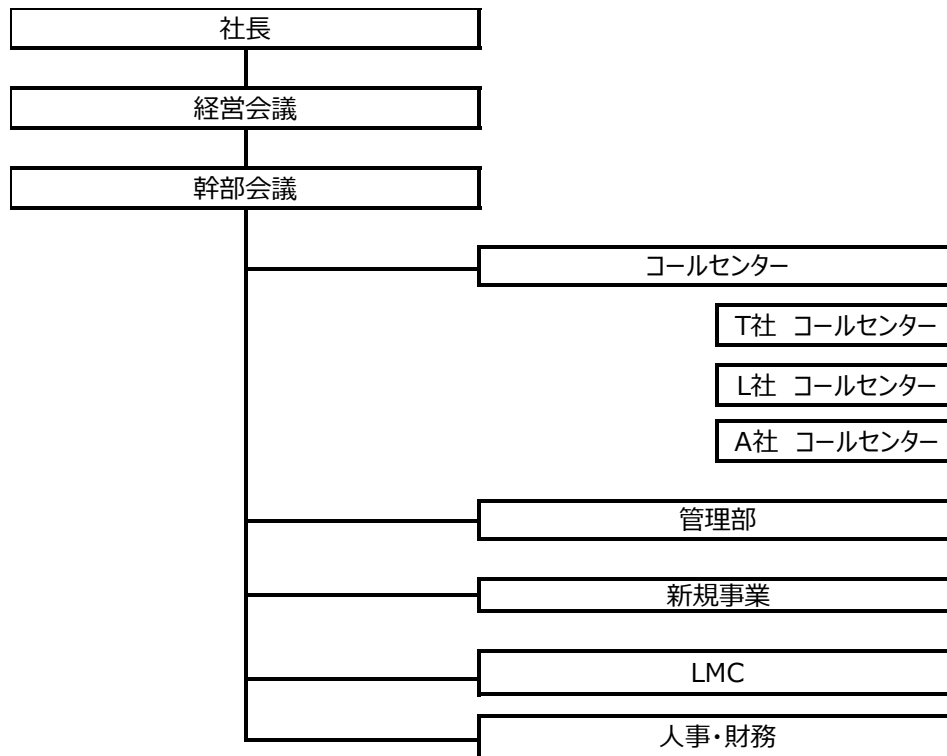
しかし同社は、配置したテレコミュニケーター（以下、「TC」と称す）と呼ばれるコールセンターで働く電話担当者の人数によって、契約費を決めている。社長は次のように説明する。「ヒューマンライフは人件費なんです。（成果によって報酬を；筆者）変動させてたまるかという考え方です。大切な人を守って、安心した環境をつくることで良い電話応対ができるのです。……お客様からしたら、ヒューマンライフに電話をかけているわけではありません。その会社にかけています。ということは、私たちは一番大切なお客様との第一線でコミュニケーションをとっています。そんな大事な機会を効率だけでやる考え方が私には理解できません。この考え方に賛同してくれた会社としか契約をしていないのです」。

このような効率を求めない、顧客の不安を解消するコミュニケーションを目指した同社には、感謝のはがきや手紙が届くという。

2. 組織図

同社の組織を確認する。事業場は本社の 1 つのみである。組織図は図表 5-1 のとおりである。社長のもと、経営会議、幹部会議が配置され、コールセンター、管理部、新規事業、LMC、人事・財務という部門が組織されている。以下、それぞれの概要を述べる。

図表 5-1 組織図



出所：同社提供資料「2023 年度（令和 5 年度） ヒューマンライフ経営指針書」（p.10）より作成。

(1) 経営会議

経営会議は月に 1 回開催され、会社の方針が決められる。経営会議は社長を含む役員で構成されている。具体的には、社長、役員 A 氏、役員 B 氏、役員 C 氏の 4 名である。経営会議の主な議題は、予算管理、経営方針、幹部会議で未決の議題や新型コロナウイルス感染症への対応などの経営判断である。経営判断とは、新たな現象や課題が出てきた時、今期中に着手するのか、次年度の方針に位置づけて行うのかなど、「経営指針書」に掲載されていない懸案事項に対しての判断である。

(2) 幹部会議

幹部会議は月に 2 回開催され、ここでも同社の方針を決定する。幹部会議は、経営会議に出席する 4 名にチーフリーダー以上の役職者の 6 名が加わり、合計 10 名で構成される。チーフリーダー以上の役職者の内訳は、マネジャー 2 名（T 社コールセンター・L 社コールセンター・管理部を兼任する D 氏、A 社コールセンター E 氏）、チーフリーダー 4 名（LMC 部門 F 氏、L 社コールセンター G 氏、A 社コールセンター H 氏、A 社コールセンター I 氏）である。

なお、マネジャーは管理職であり、チーフリーダーは管理職ではない。幹部会議のメンバーをチーフリーダー以上とした理由は、従業員の多くが女性であるため、女性を出席者に加

えたかったからである。チーフリーダーは所属部門の状況を幹部会議で伝えたり、幹部会議で決定されたことを所属部門の従業員に伝達したりしている。

(3)コールセンター

同社は T 社、L 社、A 社の 3 社とコールセンター業務を契約しており、契約先ごとに計 3 つのコールセンターを組織している。

(4)管理部

管理部は、「全社員がいつも元気、笑顔で安心して働ける環境をつくる」ことを目的としている。それゆえ、「労使コミュニケーションが常日頃できる環境をつくる」という方針が立てられ、この部門が全従業員との積極的なコミュニケーションを図っている。労使コミュニケーションが重視されていることが窺える。

(5)新規事業

新規事業部門は、その名のとおり、新規事業に取り組む役割を担っている。同部門のメンバーは、経営会議のメンバーと同様に、社長を含む役員 4 名である。

(6)LMC

LMC とは、ラ・メルシーズカンパニーの略称である。LMC は、同社とルックルックという会社の持ち株会社である。ルックルックは、健康食品を開発して販売する、同社のグループ会社である。LMC には、チーフリーダー F 氏とリーダー J 氏の 2 名が配置され、両氏は同社とルックルックの経理や営業を支援している。また、「社員がもっと笑顔で、もっと安心して楽しく働ける環境をつくる」ことや「コミュニケーションの活性化」の取り組みも行っている。なお、LMC のチーフリーダー F 氏は、幹部会議に出席しているため、職場の声を幹部会議のメンバーに伝えることが可能である。

(7)人事・財務

人事・財務部門は、賃金や労働条件などの管理を担っている。同部門のメンバーも、社長を含む役員の 4 名である。

3. 従業員数

2023 年 4 月 1 日時点の同社の従業員数は 106 名である。このうち、女性が 98 名、男性が 8 名であり、圧倒的に女性が多い。女性に絞り込んで募集したわけではなく、男性の応募者が少ないため、結果的に女性が多くなったとのことである。

従業員の内訳を雇用形態別にみると、正社員、契約社員、パート従業員の 3 タイプが存在

する。雇用形態別の従業員数は、正社員が 36 名、契約社員が 25 名、パート従業員が 45 名である。

4. 労働時間制度

同社の労働時間制度は雇用形態によって異なる。正社員からみていこう。正社員の労働時間制度は、1 カ月単位の変形労働時間制である。所定労働時間は 1 日 8 時間であり、休憩時間は 1 時間である。勤務時間は 1 カ月前に作成されるシフト表に基づく。シフトの種類は、①8～17 時、②A 勤（9～18 時）、③B 勤（12～21 時）の 3 パターンである。

図表 5-2 は正社員の 10 月のシフト表のイメージである。①8～17 時のシフトには、1 日に 1 名がコールセンターの責任者として配置されている。10 月のシフト表によると、5 名（AB 氏、I 氏、AC 氏、Q 氏、AD 氏）が交代で①8～17 時のシフトに配置されている。②A 勤（9～18 時）と③B 勤（12～21 時）のシフトは、適宜、交代で配置されている。シフト表内の「×」は休日を意味しており、週休二日制である。

次に契約社員の労働時間をみていこう。契約社員の所定労働時間も 1 日 8 時間であり、休憩時間は 1 時間である。契約社員の労働時間の種類は、①8～17 時、②A 勤（9～18 時）、B 勤（12～21 時）の 3 パターンである。「契約社員の方はそれぞれの事情でこの時間帯での勤務しかできないという人ばかり」のため、シフト制ではなく、固定制である。

パート従業員の所定労働時間は、正社員や契約社員と比べて短く、3～6 時間である。パート従業員の所定労働時間もシフト制ではなく、①午前勤（8～13 時（5 時間））、②午前勤（9～13 時（4 時間））、③午後勤（12～18 時（6 時間））、④夜間勤（18～21 時（3 時間））、⑤土・日勤（3 時間）という 5 パターンの固定制である。

時間外労働に関して、同社は 36 協定を締結している。36 協定では、時間外労働の上限時間を 1 日 3 時間、月 45 時間、年 360 時間と規定している。ただし、同社の現状として、時間外労働は発生していない。

図表 5-2 正社員のシフト表

【 10月 社員シフト表 】										8時～17時出勤							連絡係															
10月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
AB氏	×	A	A	A	×	研修	A	×	A	A	×	A	A	×	B	B	×	×	A	A	×	B	B	×	A	A	×	8-17	A	×		
H氏	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	
I氏	8-17	B	×	A	8-17	B	×	8-17	B	×	A	B	B	B	×	B	B	×	B	B	×	×	8-17	8-17	A	×	B	B	B	×	×	
AC氏	×	8-17	A	×	×	A	8-17	×	A	8-17	×	A	A	×	8-17	A	×	A	A	×	8-17	8-17	B	×	×	A	A	A	×	A	A	
Q氏	B	×	B	B	B	×	B	B	×	B	B	×	8-17	8-17	×	8-17	8-17	B	×	8-17	B	×	×	B	B	A	×	×	×	B	B	
AD氏	×	×	8-17	8-17	×	8-17	A	A	8-17	×	8-17	8-17	×	A	A	A	×	8-17	8-17	×	A	A	×	×	8-17	8-17	8-17	8-17	×	8-17	8-17	
AE氏	B	B	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	A	A	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	B	×	B	×	B
AF氏	B	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	B	B	×	×	B	B	B	×	B	B	×	A	A	×	B	B	×	
AG氏	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	×	A	×	A	A	×	A	×	A
AH氏	A	A	A	×	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	×	B	B	×	×	
T氏	×	A	A	A	×	×	B	B	B	×	A	A	A	A	×	A	A	A	×	×	A	A	×	×	×	×	A	A	A	×	A	
U氏	A	A	×	A	A	A	×	B	B	B	×	×	A	A	A	A	×	A	A	×	A	A	×	×	A	A	×	A	×	×	A	A
K氏	A	×	×	A	A	A	×	×	B	B	B	×	×	A	A	×	×	×	A	A	×	×	×	A	A	×	A	A	×	A	A	A
AI氏	ALL	A	×	×	A	研修	A	×	×	B	B	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	×	A	×	A	A	×	A	A	A	A
AJ氏	×	B	B	B	×	研修	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	×	A	A	A	×	A	×	A	×	A	A	×	A	×	A	A
G氏	×	A	A	×	A	A	×	×	×	A	A	×	A	A	×	×	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	A	×	A	A
N氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A
O氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A
AK氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A
AL氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	研修	A	A	×	×	×	A	A	A	A	A	×	×	A	A
X氏	×	A	A	A	A	研修	A	×	×	×	A	A	A	×	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	A	×	×	A	A
AM氏	×	A	A	A	A	研修	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	A	×	×	A	A
Y氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A	A	×	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A
L氏	×	A	A	A	×	A	A	×	×	×	A	A	×	×	×	A	A	A	×	A	A	×	×	×	A	A	A	×	A	×	A	A
M氏	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	×	A	A	×	×	×	A	×	A	A	A	×	A	×	A
W氏	×	×	×	9-17	9-17	9-17	9-16	×	×	9-17	9-17	9-17	9-17	9-16	×	9-17	9-17	9-17	9-17	×	9-16	×	9-17	9-17	×	9-17	9-17	×	×	9-17	9-17	
AN氏	×	×	A	A	A	A	研修	A	×	×	A	×	A	A	×	A	A	A	A	A	×	×	×	A	A	A	A	×	×	A	A	A

注：表内の「連絡係」の具体的な役割、「研修」の内容、「ALL」の意味はそれぞれ不明である。
出所：同社提供資料より作成。

5. 労働者組織

同社では労働組合や社員会などは組織されていない。一方、36 協定は毎年締結されており、過半数代表者は存在する。現在の過半数代表者は、A 社コールセンターの TC として勤務する、非管理職の正社員 K 氏である。入社 2 年目の女性である。

なお、同社では企画業務型裁量労働制はとられていないため、企画業務型裁量労働を実施する場合に設置が必要な労使の代表で構成する労使委員会は組織されていない。

第 2 節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションの方針は、労使コミュニケーションの重視である。顧客との良いコミュニケーションをとるためには、顧客と接する TC が安心して働ける環境をつくる必要があり、「我が社の想いがパートさんたちにもしっかりと伝わるように、社内のコミュニケーションはものすごく大切」にしている。「コミュニケーションだらけ」とのことである。

第 3 節 労使コミュニケーションの形態

労使コミュニケーションの形態としては、幹部会議、リーダーミーティング、ハッピースマイル委員会、安全衛生委員会、エコ推進委員会などの会議・委員会、情報公開、社長と従業員との個人面談がみられる。

1. 会議・委員会

(1) 幹部会議

幹部会議では、現場では判断できない事項が検討される。例えば、有給休暇の時間単位の

取得、社内電子システムの導入、忘年会の企画などが挙げられる。

有給休暇の時間単位の取得に関して次のように検討された。従業員の産休・育休が終わり、復帰して有給休暇を取得する場合、半日単位や時間単位で取得できないかとの相談があった。このような相談が職場のリーダーにされたとしても、そのリーダーだけでは判断できない。このような職場で判断できない相談に対して速やかに回答するのが幹部会議である。幹部会議では「よし取り組もう」ということで、有給休暇の時間単位の取得が決定された。各職場のマネジャーやチーフリーダーは、それぞれの職場の従業員の意見を集約し、幹部会議で出席者に伝達し、そして職場で判断できない事項が幹部会議で決定される。こうして職場の従業員の意見集約と制度への反映が行われる。

また、社内のタイムカード、有給休暇の申請、経理処理などの社内電子システムの導入も幹部会議で判断し進められた。社内のタイムカードを電子化する際、そのシステムを外部に依頼すれば 500～600 万円の費用が必要となるため、「時期をみてそうしよう」というのが当初の経営判断であった。しかし、職場の従業員から「無料のアプリを使えばすぐにできます」という提案がなされ、幹部会議で「じゃあやってみよう」と判断し導入に至った。社長は次のように語る。「DX の推進を方針に入れた途端、社員たちが考え出すのです。だから社内の有給休暇の申請だとか、経費処理だとか、全部ペーパーレスになりました。……できることから始めようということで企画や提案が挙がります。やったほうがいいことは幹部会議が判断して、『やろう！やろう！』と言います」。このように職場の意見を集約し、社内電子システムの導入が進められた。

(2) リーダーミーティング

リーダーミーティングは月に 1 回開催されている。出席者は、社長と 9 名のリーダーの計 10 名である。リーダーの所属は次の通りである。T 社コールセンターリーダー 2 名（L 氏、M 氏）、L 社コールセンターリーダー 2 名（N 氏、O 氏）、A 社コールセンターリーダー 2 名（P 氏、Q 氏）、A 社コールセンター入力チームリーダー 1 名（R 氏）、管理部リーダー 1 名（S 氏）、LMC リーダー 1 名（J 氏）である。このように、リーダーは、3 つのコールセンター、管理部、LMC からそれぞれ選出されている。

リーダーミーティングの目的は、同社の経営理念、経営ビジョンを深めることである。また、一人ひとりの課題を報告し共有して、改善に向けた議論が行われる。このミーティングを通して、社長は経営理念をリーダーへ伝え、リーダーは伝えられた経営理念をパート従業員へ伝えるという仕組みになっている。

(3) ハッピースマイル委員会

ハッピースマイル委員会は月に 1 回開催され、出席者は社長と 8 名の若手の非管理職の正社員の合計 9 名である。出席者の所属は次の通りである。A 社コールセンター 3 名（T 氏、

U氏、K氏)、A社コールセンター入力チーム1名(V氏)、T社コールセンター1名(W氏)、L社コールセンター2名(X氏、Y氏)、管理部1名(Z氏)である。

注目すべき点として、ハッピースマイル委員会に出席しているA社コールセンターのK氏は、36協定の過半数代表者である。過半数代表者は36協定に関する従業員の意見集約を独自に行ってはいないが、この委員会に所属することによって、他の従業員の意見を集約することが可能である。ハッピースマイル委員会では、職場での「困りごと」や契約社員やパート従業員からの要望が話し合われる。

ハッピースマイル委員会の出席者は比較的若く、契約社員やパート従業員は比較的年齢が高い。そのため、契約社員やパート従業員は自身の抱える「困りごと」を若手であれば言いやすいとのことである。社長は次のように説明する。「パートさんたちが不満や要望を言いやすい配慮です。それを若い社員がやることで、うちの会社ってここまでしているんだという誇りがもてるのです」。正社員に限らず、非正社員の意見も集約する重要な委員会である。

なお、同社は社内に「ハピスマBOX」という目安箱を設置し、意見集約に努めている。これによって、ハッピースマイル委員会のメンバー以外の従業員の意見についても集約でき、必要に応じて、同委員会で話し合われることとなる。

では、ハッピースマイル委員会で契約社員やパート従業員からの「困りごと」が挙げった場合、その「困りごと」はどのように対応されるのか。ハッピースマイル委員会で挙げられた要望は、同委員会に社長も出席しているため、その場で対応できる要望は同委員会で決定し対応される。一方、その場で対応できない要望は、幹部会議で諮り対応される。

例えば、託児所の検討が行われた様子を社長は次のように語る。「子育てに関して、職場託児所を推進する政府の方針が出て、じゃあ挑戦しようよと(社内で;筆者)アンケートをとりました。そしたら『いない』と。……なるほどと思ったのが、『社長、そんなのつくっても経営者の満足にしかありません。ちっちゃい乳飲み子を抱えて電車やバスに乗れません』という意見がありました。ここは都会のど真ん中で駐車場がありません。……駐車場を借りるとコストがかかります。だから、『周辺の自社ビルで駐車スペースがあるところは子どもと一緒に車で来て預けられるけど、こんな都心のオフィスビルに託児所をつくっても、子どもを連れてはいけません』と。それでやめたのです」。このように従業員の意見を集約し、新たな制度を作るか否かが決定される。

(4)安全衛生委員会

安全衛生委員会は月に1回開催され、A社コールセンターマネジャー(E氏)、LMCリーダー(J氏)、A社コールセンターチーフリーダー(I氏)、A社コールセンター入力チームリーダー(R氏)、管理部一般従業員(AA氏)の5名で構成されている。

安全衛生委員会の主な役割は、職場環境の整備と従業員の健康管理である。職場環境については、デスク、椅子、カーペット、キャビネットなどの安全性や衛生面の確認が行われる。

健康管理については、健康診断、手洗い・うがいの呼びかけ、安全衛生に係わる機材の点検などが行われている。特にコロナ禍では重要であった。

(5) エコ推進委員会

エコ推進委員会も月に1回開催され、LMC チーフリーダー（F氏）、L社コールセンターリーダー（N氏）、管理部リーダー（S氏）の計3名で構成されている。エコ推進委員会の議題は、省エネの推進やエコ活動である。

2. 情報公開

労働時間に関わる情報公開として、同社は36協定の内容を全従業員に公開している。

3. 個人面談

社長は、全従業員と毎年2月に個人面談を実施している。

第4節 過半数代表者の関与

1. 過半数代表者の役割

36協定に関する過半数代表者の役割を確認する前提として、同社では労働時間をめぐり、労使間に争点はみられない。同社では時間外労働が発生していないからである。管理部マネジャーD氏は、1カ月単位および個人単位で従業員の労働時間を管理し、時間外労働時間も把握している。仮に時間外労働が発生した場合、D氏やその部門リーダーは、その従業員と面談を行うことになる。この面談を通して、時間外労働が発生した理由が特定され、負荷がかかっているのであれば調整される。

したがって、36協定に関わる過半数代表者の主な役割は、協定内容を確認し、署名することである。署名にあたって、過半数代表者が職場の従業員の意見を集約することは行われていない。しかし、過半数代表者は契約社員やパート従業員の要望を話し合うハッピースマイル委員会のメンバーであるため、労働時間に課題があれば、この委員会を通じて課題を把握し、社長に伝えることは可能である。

2. 過半数代表者の選出

過半数代表者は毎年選出され、過半数代表者が交代する年もあれば、交代しない年もある。

過半数代表者の選出手続きとして、まず立候補者の呼びかけが行われる。同社では、昼から出勤する従業員がいるため、朝礼ではなく、昼礼が行われている。その昼礼の際に、管理部マネジャーD氏が「どなたか代表になってくれませんか」と呼びかける。そこで手を挙げた者が過半数代表者になる。しかし、通常は昼礼の場では手が挙がらない。後ほど、「私がやります」と立候補者が現れ、過半数代表者が選出される。なお、立候補者がどのような手続

きを経て過半数代表者に選出されるのかについての詳細は不明である。

3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫

同社は、過半数代表者への立候補を促す工夫として、従業員に対して、過半数代表者になれば、時間外労働に関する制限の取決めがどのように行われるのかが勉強できると勧めている。実際に時間外労働の取決めの勉強になるため、社内の若い従業員に「やってみたら」と勧めると、「じゃあ、やります」ということで立候補者が現れる。

4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

36 協定に関する過半数代表者の役割遂行に資するための使用者の取り組みとして、情報公開や役割の説明が行われている。

情報公開については、36 協定の内容が過半数代表者を含む全従業員に公開されている。協定内容に対して意見があれば、いつでも発言できる環境にある。ただし、これまでのところ、36 協定に対する従業員からの意見が挙がったことはない。

36 協定の過半数代表者が決まった後、管理部マネジャーD氏は過半数代表者に法律上の協定締結の必要性を説明する。ただし、時間外労働が発生していないため、実態について社長は次のように語る。「過半数代表者は残業がないのにどうしてこんなことをやっているんですかって不思議がります。マネジャーが『どう答えたらいいですか』と悩んでいたのも、『法律ですることになっているからするんだと、そうやって言ってあげたらいい』と伝えました」。これが時間外労働の発生していない同社の実情である。

5. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応は、緊急事態のため、経営会議で決められた。過半数代表者の関与はみられない。社長は新型コロナウイルス感染症への対応の決定手続きについて、次のように説明する。「緊急事態や非常事態というのは社員の声云々じゃなくて、経営判断が必要なのです。何が正しいか間違いかを考えている余裕はありません。間違いとか正しいではなくて、理念に基づいて、この事態に対してどのように指揮を執るかっていう経営判断だけなのです」。緊急事態の時こそ、会社の経営理念に沿った決定が重要になるという。

新型コロナウイルス感染症への対応として、コールセンターの人数の半減、雇用調整助成金（以下、「雇調金」と称す）の利用、他社での勤務が行われた。

緊急事態宣言が発令された際、「3つの密（密閉空間、密集場所、密接場面）」を回避するため、同社はコールセンターの人数を半減させた。その際、同社は人数を半減させる旨をコールセンターの依頼先に伝え、依頼先と合意している。同社はコールセンターに配置した人数に応じて契約費を得ているため、人数を半減させた結果、売上げも半減した。

売上げが半減すると、従業員は仕事がなくなるのではないかと不安になる。そこで社長は、

「雇用は守ります。心配しないでください」と雇用を守ることを宣言し、雇調金を3カ月程度利用した。

雇調金を3カ月程度利用したところ、従業員は働かなくても賃金を得られるため、従業員のモチベーションに変化がみられた。社長は次のよう語る。「雇調金を使い続けるとモチベーション下がるんですよ。……やっぱり働くことが大事です」。そこで、経営会議で判断し、働いて賃金が得られるよう、従業員は他社のコールセンターで勤務することとなった。その結果、従業員は他社の労働環境を経験し、同社の労働環境がいかに恵まれていたのかを実感したとのことである。

第5節 多様な従業員の意見集約の手段

同社は、幹部会議、リーダーミーティング、ハッピースマイル委員会、安全衛生委員会、エコ推進委員会などの会議・委員会や個人面談を通じ、従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

第6章 株式会社レイジックス

株式会社レイジックス（本章では「同社」と称す）は、1996年4月26日に丸鮮千代水産株式会社として設立し、2008年に社名を現在の「レイジックス」に改称した。同社は設立当初、通販事業を中心に展開していた。しかし、通販事業による損失が増加し、その後、社長は知人に頼まれて入会していた北海道中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）の勉強会に参加するようになった。同友会には通販事業時代に入会していたが、勉強会に参加したことはなかった。勉強会への参加を通じて、同友会が勧める経営を知ることになった。社長は次のように語る。「同友会大学というのに参加しました。今は社員も参加しています。その時に初めて、同友会の経営を知りました。10年以上前だと思いますが、初めて参加した時は、目からうろこでした」。現在の同社は飲食店を経営する。同社の特徴は、一定の時間外労働が発生している中での労使コミュニケーションの取り組みにある。本章では、同社の会社概要、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第1節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、企業理念・「社員理念」、従業員数、役職、労働時間制度、賃金制度、採用方法、離職傾向、労働者組織、経営側の会議をそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は、海鮮丼の提供を中心とする飲食店の経営である。現在は3店舗を経営している。3店舗は札幌市（「さっぽろ二条市場店」）、千歳市（「新千歳空港店」）、小樽市（「おたる堺町通り店」）にある。

2. 企業理念・「社員理念」

同社の企業理念は、「社員・顧客・地域の幸せに貢献し北海道力の形を創造する」というものである⁴⁸。また、同社は「社員理念」として、「5つのRAISE（レイズ）」を掲げ、これが社名の由来となっている。5つのRAISEとは、①「『こんなんでもいいかな？』と自分に納得した時点で、人生の勉強は終わる。死ぬまで勉強と、自分自身をRAISE（高める）し続ける事が必要」、②「人間は決して一人では生きていくことができない。信頼し尊敬できるパートナーをRAISE（募る）し続ける事が必要」、③「人を育てることができなければ、自分も成長することはできない。自分に関わる全ての人をRAISE（育てる）し続ける事が必要」、④「これでいいと、終わりのある結論は決してない。社会を広く見て、大きな視野でRAISE（質

⁴⁸ 同社提供資料「江別地区会 2020（90m）」（p.15）より。

問する) し続ける事が必要」、⑤「良い事を思いついても、実行しなければ何も始まらない。自分の信じたものを、自らの力で RAISE（起こす）し続ける事が必要」である⁴⁹。

3. 従業員数

2023 年 11 月 6 日時点の同社の従業員数は 46 名である。

従業員数を雇用形態別に確認すると、正社員は 14 名である。全員が男性である。各店舗の正社員数は、店長、副店長、主任、一般従業員の 4～5 名である。

契約社員は 2 名である。この 2 名はかつて同社の正社員として働いていたが、定年退職を迎えた。定年退職後も継続して働きたいという要望があり、現在は契約社員として働いている。

パート従業員・アルバイトは 30 名在籍している。この多くが女性である。パート従業員は 6 名在籍しており、新千歳空港店に 5 名、その他の店舗に 1 名である。アルバイトは 24 名であり、その多くは学生である。学業の合間に働くため、月に 2～3 日しか出勤できない者もいる。そのため、アルバイトの人数が多くなっている。

4. 役職

同社の役職は、職責に応じて次のように設定されている。代表取締役社長、常務（1 名）、事業部長（1 名）、マネジャー⁵⁰（2 名）、店長（3 名）、副店長（3 名）、主任、一般従業員で構成されている。

5. 労働時間制度

同社の正社員と契約社員の労働時間制度は、1 カ月単位の変形労働時間制（週平均 40 時間以内）である。所定労働時間は 1 日 8 時間である。月平均の時間外労働については約 30 時間である。ただし、繁忙期には月 30 時間を超える時間外労働が発生する。パート従業員・アルバイトは、週 3～5 日の短時間勤務である。これら正社員、契約社員、パート従業員・アルバイトの勤務日は、シフト制で決められている。

例えば、さっぽろ二条市場店の営業時間は、7 時 30 分～17 時である。同店の正社員の労働時間は、所定労働時間が 1 日 8 時間、休憩が 1 時間、時間外労働が 1 時間 30 分程度となる。同店のパート従業員・アルバイトは、適宜、午前中のみ、または 12 時以降のみというように正社員よりも短い時間で勤務する。一方、新千歳空港店の営業時間は、10 時 30 分～20 時 30 分である。同店の正社員の労働時間も、所定労働時間が 1 日 8 時間、休憩が 1 時間、時間外労働が 1 時間 30 分程度となる。

⁴⁹ 同社提供資料「江別地区会 2020（90m）」（p.45）より。

⁵⁰ マネジャーは、各店舗を巡回しながら、店長の指導、店舗の課題の発見と改善を行う。その他、企業理念や経営方針を店長や他の従業員に伝えている。

時間外労働について、同社は36協定を締結している。時間外労働の上限時間は月45時間、年360時間である。特別条項も届け出ており、月45時間を超えることも可能である。同社は月45時間の時間外労働の有無に関わらず、月45時間分の割増賃金を支給し、月45時間を超過した分は別途支給している。

6. 賃金制度

同社の賃金制度の考え方は、人としていかに成長できるか、というものである。賃金制度は基本給と役職手当から構成される。

基本給は、「成長支援評価制度」と呼ばれる制度に基づいて決められる。この評価制度は、従業員自身が目標を設定し、各役職にふさわしい行動などが記載されたシートに沿って、評価するものである。一般従業員・主任・副店長の評価者は店長である。店長の評価者はマネジャーである。マネジャーの評価者は事業部長である。評価によって基本給が大幅に上がることもあれば、ベースアップ分しか上がらないこともある。ただし、評価が低くとも、下がることはない。社長は次のように説明する。「目標をつくってもらって、それを3カ月トライしてもらって評価するというのを年に3クールやります。これで点数がつきます。……自分がどれだけ人として成長したかを加点して、給料が上がっていく制度です。……給料が下がることはありません。マイナス査定はしません。全て加点です」。

役職手当は、主任、副店長、店長、マネジャー、事業部長などの役職に応じて支給される。同社は役職が上がることを「昇格」と呼ぶ。役職手当は、主任1万円、副店長3万円、店長6万円、マネジャー10万円というように設定されている。なお、主任にはすぐに「昇格」できる。

同社の賃金カーブは、従業員のライフステージに合わせて上昇するよう意図されている。それは、同社が「子どもには大学の奨学金を借りさせない」との方針を立てているからである。

7. 採用方法

同社は中途採用と新卒採用を行っている。現在の正社員の7割程度は中途採用である。中途採用は従業員からの紹介を通じて行われる。

新卒採用は主に大卒者である。新卒採用は知り合いの大学の先生からの紹介を通じて行われる。採用にあたって同社が重視する観点は、同社の理念に対する共感である。「やることがないから飲食でいいや」という生半可な気持ちで入社した者は仕事が続かないと考えられているからである。社長は次のように説明する。「大学の4年間で自分の将来にしっかりと対峙して、飲食を選んだ人たちが対象です。飲食は若い人にとって人気のある業種ではないので、しっかりと飲食をやりたいと自分の中で腹落ちしてから出てきていただきたいのです。どこでもいいけど、とりあえず、じゃあ飲食でいいかな、というような感じで出てこられると、

多分もちません」。

8. 離職傾向

社長が同友会の勉強会に参加する以前、多くの従業員が離職していた。しかし、勉強会に参加して以降、離職者は一定数存在するものの減少傾向にある。社長は次のように説明する。

「今は離職者数が減っています。ただ、一定数はいます。飲食を3年やって、やっぱり違う仕事がしたいという人はもちろんいます。しかし、自分の未来に対して、次のステージを歩んでくれるのであれば、それはそれで結構だと思っています」。

9. 労働者組織

同社には労働組合が組織されていない。一方、36協定に関わる過半数代表者は各店舗に在籍しており、同社には3名の過半数代表者が存在する。3名の過半数代表者は全て副店長である。全員が男性である。

なお、同社は企画業務型裁量労働制を採用していないため、企画業務型裁量労働を実施する場合に設置が必要な労使の代表で構成する労使委員会は存在しない。

10. 経営側の会議

同社は店長会議と呼ばれる幹部会議を開催している。出席者は、社長、常務、事業部長、マネジャー（2名）、店長（3名）の合計8名である。月に1度開催される。店長会議での議題は、経営に関する内容、教育、SNSの発信方法、労働時間の管理や時間外労働への対応などである。

経営に関する内容として、店舗の営業報告や店舗の課題などが話し合われる。例えば、現状の問題点、それに対する解決策、今後の施策が挙げられ、直近ではアルバイト不足への対応として、募集方法などが議論された。

従業員に対する教育も議論される。事業部長は次のように説明する。「社員たちの教育の仕方は、実はこういうやり方をしているだとか、うちもこうしているだとか、でも、ある店では、ちょっと忙しくて、なかなかそこまでいかないだとか。じゃあ、どういうふうにしたらいいだとか。こういう教育に対しての内容も話し合っています」。

SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の発信方法についても議論されている。事業部長は次のように説明する。「SNSの発信の仕方をみんなはどうしているかというところを共有して、じゃあ、こういうほうがいいんじゃないかとか、常にアップデートしなきゃならないので、その仕方を話し合いました」。

従業員の労働時間の把握も店長会議で行われている。従業員の労働時間は、タイムカードによる出退勤管理を通じて把握される。社長は従業員の時間外労働を含めた労働時間を把握し、その上で割増賃金を含む給与計算を行っている。

時間外労働が発生しやすい時期は、夏休みとお盆休みが重なる8月である。この時期が繁忙期となる。そもそも、なぜ時間外労働が発生するのだろうか。まず、片づけが終わらない。片づけが終わったとしても、その後、翌日の準備をしなければならない。他の月と比べて、繁忙期の1日の時間外労働は約30分延びる。月の労働日数が20日である場合、他の月と比べて時間外労働が10時間多く発生することになる。事業部長は次のように説明する。「やっぱり片づけが終わらないんですよ。ラストオーダーぎりぎりまで待っているお客さんも多いです。そうなってくると、片づけが進まない。店が閉店しても、お客さんが帰ったままの状態です。じゃあ、ここから片づけるかと」。

店長会議において、社長は従業員の時間外労働が多い場合には抑制するよう指導する。例えば、社長は時間外労働を「1日1時間30分までに抑えること」「月30時間前半ぐらいまでに抑えること」を伝えている。

同社は時間外労働の抑制策として、シフト変更や仕事の進め方の変更を行っている。例えば、待機業務の削減が挙げられる。同社は店内での飲食サービスだけでなく、デリバリーサービスも行っている。そのため、デリバリーを注文する顧客に対応する「待機」というシフトが存在し、そこに従業員が配置される。その結果、「本来やるべきことが終わらない」状況が発生し、「この『待機』は本当に必要なのか」が話し合われ、最終的には「待機」を止め、その従業員を別の業務に再配置した。

このように、同社は店長会議を軸に従業員の労働時間の管理を行い、時間外労働の抑制を行っている。

第2節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションの方針は、社長によるトップダウンの決定ではなく、従業員の合意に基づく決定である。

社長はアイデアを提示するが、それを採用するか否かは従業員と話し合っで決定する。社長は次のように語る。「私はトップダウンで『こうしろ』ということは絶対言わないと決めています。私はいろんなアイデアを出したり、みんなにいろいろと情報を見せたり、話したりはします。しかし、最終的には社員みんなが『やる』とコミットしてほしいですし、仮に『やらない』という結論になったら、それはもうやりません。……経営者のエゴや見栄で今年は何億やるぞとか、今年は何店舗やるぞとは言わないということを社員全員に宣言しています」。

なぜトップダウンでの決定を行わないと社長は決めているのだろうか。社長には過去の通販時代の反省があるという。かつてはトップダウンで決めていたが、多くの従業員は疲弊して離職してしまった。社長はトップダウンでの決定を行わないと決めた経緯を次のように語る。「トップが『年間10店舗増やす』とか、『20店舗増やす』と決めて店舗を増やすと、そこで疲弊していくのは社員です。……通販の会社をつくった時、どちらかというと、海鮮井

のお店は、片手間というか、日銭稼ぎのようなところがありました。その時は完全にトップダウンでした。当時を振り返ると、社員はことごとく辞めて、また新しい社員を入れ、また社員が辞めて、また入れてという状況でした。収益は一時的に急激に上がっていったんですけど、そこから急下降していきました。この時は社員のことを全く信用しないで、全て命令でやらせていたんです。……このままいったら、もう完全に倒産するという時に、通販事業には見切りをつけて、今の海鮮丼の事業に集中しました。社員はほとんど辞めていったんですけど、残ってくれた数人の社員たちに今の礎をつくっていただいて、すごく感謝しています。その経験を踏まえて、もうトップダウンは二度とやらないという、自分に対する戒めです」。

第3節 労使コミュニケーションの形態

同社の労使コミュニケーションの形態は多岐にわたる。以下、全社会議、店舗ミーティング、LINE を通じた情報公開と共有、「ふるまい飯」、「考流会」をそれぞれ確認しよう。

1. 全社会議

同社の全社会議は、社長が従業員に話をして、その後一緒に食事をするというものである。開催の頻度は年に1度である。主に売上、利益、昇格・賞与などの処遇への反映状況が伝えられる。

2. 店舗ミーティング

各店舗では、店舗ミーティングと呼ばれる会議が行われている。出席者は、店長と正社員である。36 協定に関わる過半数代表者である副店長もこの会議に出席する。会議の開催頻度は月に1度である。会議で話し合われる内容は、店長に委ねられているが、主に経営状況や経営施策などである。また、店長は店長会議にも出席しているため、店長会議で話し合われた経営に関する内容、教育、SNS の発信方法、労働時間や時間外労働への対応を店舗ミーティングで従業員と共有する。一方、店長は店舗ミーティングを通じて従業員の意見を集約し、その内容を店長会議で社長、常務、事業部長、マネジャーと共有する。

3. LINE を通じた情報公開と共有

同社は主に LINE を活用し、情報の公開や共有を行っている。具体的には、LINE WORKS⁵¹ というアプリケーションを用い、従業員とのやりとりが行われている。このやりとりは全従

⁵¹ LINE WORKS は、業務効率化に必要な機能を備えたアプリケーションの1つである。このアプリケーションを提供する企業 HP によると、LINE WORKS は次のように説明されている。「トークやメール、アドレス帳のほかにも、社内周知ができる掲示板や、メンバー予定も把握できるカレンダー、資料等をどこからでも保存/閲覧できる Drive、さらに社内外に実施できるアンケートなど、充実した機能が1つのアプリに揃っています」(<https://line-works.com/>、最終アクセス日：2025年2月4日)。

業員に公開され共有される。例えば、従業員がセミナーに参加した際、その報告がなされ、他の従業員が「いいね」をクリックし返信するというものである。

また、同社が「ES・CS」と呼ぶ職場環境の改善活動にも同社は LINE を活用し、改善内容を全従業員に公開し共有する。ES・CS は、職場の課題に気づいた従業員が LINE を通じて報告し、社長が承認して、職場環境を改善する制度である。ES・CS は 2023 年 6 月から始まった。ES・CS の方針は、「トライアンドエラー、失敗を恐れない」とされている。したがって、ES・CS は従業員の評価に結びつけられていない。

ES・CS の事例を確認しよう。同社の 2 階事務所の押し入れに天井が無く、冷たい風が入ってきていた。そこで、従業員が「天井をふさぎます」と LINE に投稿する。この投稿に対して、社長が「それは大変ですね。承認です」というコメントを返信する。その後、投稿した従業員が天井をふさぎ、その写真を LINE に投稿して、「終わりました」と報告する。こうすると、この従業員には 500 円分の QUO カード⁵²が配布される。

その他の事例としては、時計の移動が挙げられる。「この時計がここにあると邪魔なので、ここに移動させました」という行動も改善の一つである。このような行動も「改善」と評価することにより、誰もが気づいたことを発信しやすい環境の構築が図られている。

ES・CS の活動状況としては、6～11 月の約 6 カ月の間に、27 件の報告が行われている。8 月は繁忙期のため、投稿が止まっていたが、9 月以降に再び報告が増えている。

4. 「ふるまい飯」

社長は従業員とその上司の計 3 名で飲みに行く機会を設けており、同社ではこれを「ふるまい飯」と呼んでいる。月 2 度の開催である。「ふるまい飯」を通じて、社長は従業員が考えていること、悩み、理想などを把握し、その従業員とのコミュニケーションを図っている。ここで得られた従業員の意見をふまえ、社長は従業員教育のあり方などを検討している。

5. 「考流会」

「考流会」は、月に 2 度の頻度で、各店舗の従業員の数名が順番に参加する勉強会のことである。「考流会」への参加者は、社長と正社員である。「考流会」では、考える力を養うこと、「社員理念」の共有、従業員間の交流、従業員の考えていることの確認が図られる。社長は次のように説明する。『「考流会」では業務の話はほとんどしません。例えば、考える力を養う時に、お題をみんなで考えながら勉強します。あとは、『社員理念』に対して、みんなでディスカッションをします。そういったことで、他店舗の社員たちと交流をします。こういった取り組みで横のつながりも見えてきます。勉強が終わった後に、一緒に食事をするので、そこで社員と話をしながら、社員たちの考えていることを確認するという会になっています』。

⁵² QUO カードとは、コンビニエンスストア、書店、ドラッグストアなど全国約 6 万の店舗で利用できるギフトカードである (<https://www.quocard.jp/store/app/lp/know/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

第4節 過半数代表者の関与

同社は36協定を締結していた。以下、過半数代表者の役割、過半数代表者の選出手続き、過半数代表者への情報公開、新型コロナウイルス感染症への対応についてそれぞれ述べる。

1. 過半数代表者の役割

36協定の締結にあたって、社労士が協定書を作成し、過半数代表者である副店長は従業員の意見を集約し、協定書を確認して署名する。これが過半数代表者の役割である。なお、副店長がどのように従業員の意見を集約しているかについての詳細は不明である。

2. 過半数代表者の選出

同社3店舗それぞれの過半数代表者は、必要な都度、副店長が選出される慣行にある。各店舗の従業員数が少ないため、無記名投票などは行われていない。ただし、副店長がどのようなプロセスで選出されるかについての詳細は不明である。

3. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

同社は、情報公開として、過半数代表者が店舗ミーティングに参加する店長を通じて、経営課題、施策、労働時間や時間外労働への対応に関する情報を把握できる体制を構築している。

4. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症は同社の経営に深刻な影響を与えた。ここでは同社が直面した労使の課題とその対応、労使間での話し合いの内容をそれぞれ整理する。なお、過半数代表者の関与はみられない。

コロナ禍では同社の顧客が1～2割に激減した。社長は次のように語る。「北海道が緊急事態宣言を発動して、本当に次の日からお客様が消えたんです。びっくりしました」。

コロナ禍における労使の課題は、従業員の雇用と賃金の保障であった。大きな損失を出していたからである。そこで、社長は従業員に対して雇用と賃金の保障を伝えた。雇用と賃金を保障するにあたり、同社は雇調金の利用に加え、国民金融公庫や銀行からの支援も受けた。このような対応により、従業員には雇用とコロナ禍前と同額の賃金が保障された。

しかし、コロナ禍では顧客の減少が続いていた。この状況に対して、社長は同社の現状と今後の方向性を従業員と話し合う良い機会であると捉えていた。社長は次のように当時を語る。「やることがないのでみんなを本社に集めました。コロナ直前までは本当に忙しくて、社員とゆっくり話す機会がほとんどありませんでした。会社の未来などを話したかったのですが、とにかく忙しく働いてくれていたので話せなかったのです。『これはちょうどいい、みんなと今後のことを話そうよ』と言ったのが、コロナの時です。すごく深い話ができただけで

した」。

従業員との話し合いの内容は、従業員とその家族の未来、同社の成長についてであった。例えば、「子どもには大学の奨学金を借りさせない」という方針が確認され、そのための事業拡大の施策が話し合われた。事業拡大の施策としては、熟成魚⁵³の提供が挙げられる。社長が熟成魚の提供というアイデアを従業員に伝え、その後、社長と従業員は実現に向けて共に開発を進めている。

第5節 多様な従業員の意見集約の手段

同社はデジタル技術の活用や多様な労使コミュニケーションを通じて、従業員の意見を集約し、職場環境の改善や制度への反映につなげている。

1. デジタル技術の活用

同社は LINE WORKS を活用しながら、業務報告や「ES・CS」と呼ばれる職場環境の改善について従業員とやり取りをしている。職場環境の改善に関する従業員の意見を社長は集約し、適宜改善に活かしている。

2. 会議などを通じた意見集約

同社は、全社会議、店長会議、店舗ミーティング、「ふるまい飯」を通じて、過半数代表者に限らず、従業員の意見を集約し、制度の改定などに反映させている。

⁵³ 同社 HP によると、「熟成魚とは、日本が誇る『鮮度保持技術』と、日本伝統の『熟成・発酵技術』を融合した、職人による匠の技術により、圧倒的に旨味を増幅させた魚」である (https://donburi.jp/aged_menu/、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

第 7 章 エイベックス株式会社

エイベックス株式会社（本章では「同社」と称す）は、1949 年に加藤鉄工所として創業し、小物精密部品の製造を開始した。その後、1953 年に法人組織に改組し、社名を加藤精機有限会社とした。1976 年には株式会社に組織を改革し、1992 年に現在の社名に変更した。現在は主にエンジンなどの自動車関連部品を製造する。同社の特徴は、労使による意見交換会の開催にある。本章では、同社の会社概要、労使コミュニケーションの方針と形態、労働時間管理の取り組み、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第 1 節 会社概要

同社の会社概要として、同社の事業内容、経営理念、従業員数、労働時間制度、休日、労働者組織をそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は、バルブ・ブレーキ・エンジンなどの自動車関連部品の製造、高精度小物・精密切削・研削加工部品などの建築機械部品の製造、ミシン部品などの製造である。また、現在では、人材不足や採用の難しさを背景として、従来人間の感性に依存していた判定プロセスを、AI 技術を併用した画像処理システムに転用するため、同社独自の取り組みに加え、教育機関との共同研究も進めている。

同社には 3 つの拠点がある。第 1 拠点は、名古屋市の本社・名古屋工場である。本社には 4 つの工場が隣接しており、ここでは少量多品種の製品を製造している。第 2 拠点は、三重県桑名市にある多度工場である。この工場では大量品が製造されている。第 3 拠点として、同市には工場がもう一つあり、それが桑名先進工場である。この工場では先進的な製品を製造している。

2. 経営理念

同社は経営理念として、「エイベックスを取巻く全ての人が幸せになるために経営をしている」「私たちは、常に『良品を生産』することを追求し、社会にとって『役に立つ企業』として努力します」を掲げている。この経営理念は企業経営の中核とされ、全従業員への共有が図られている。

3. 従業員数

2023 年 5 月時点の同社全体の従業員数は 492 名である。正社員の平均年齢は 35 歳である。若い従業員が多い背景として、2000 年頃の売上げ規模は約 10 億円であったが、2000 年以降にその規模が増加し、現在は約 80 億円までに増加した。それに伴い、大卒者と高卒者を

中心とした新卒採用が行われ、若い従業員が増加した。理系の新卒者に限らず、文系の新卒者も積極的に採用している。

従業員数の内訳として、正社員が全体の半数を占めており、その数は約 250 名である。残りの半数はパート従業員で、同じく約 250 名である。このパート従業員のうち、約 4 割は期間の定めのない雇用契約を結んでいる。5 年以上にわたって勤務しているからである。パート従業員には、勤務歴が 10 年、20 年の者もいる。派遣社員は 15 名であり、アルバイトは今のところいない。

4. 労働時間制度

同社の工場は、土日休日以外は 24 時間稼働している。そのため、日勤と夜勤の 2 交代制が採用されている。労働時間制度は、1 年単位の変形労働時間制である。日勤については、本社・名古屋工場の所定労働時間は、8～17 時（休憩 1 時間）の 1 日 8 時間である。多度工場と桑名先進工場の所定労働時間は、8 時 30 分～17 時 30 分（休憩 1 時間）の 1 日 8 時間である。

夜勤については、本社・名古屋工場の所定労働時間は 20～5 時（休憩 1 時間）の 1 日 8 時間である。多度工場と桑名先進工場の所定労働時間は、20 時 30 分～5 時 30 分（休憩 1 時間）の 1 日 8 時間である。

日勤と夜勤の間の時間は、シフトが計画的に組まれ、一部の従業員が時間外労働で対応することや、12 時から出勤するなどの時差出勤で対応している。

時間外労働に関して、同社は 36 協定を締結している。時間外労働の上限時間は月 42 時間、年 320 時間である。また、同社は特別条項も届け出ており、月 42 時間の上限を超えるのは 1 年に 6 カ月までと定めている。時間外労働に対する同社の目標は、月 40 時間以内に抑えることである。なお、同社は時間外労働および休日労働を合わせた上限時間を月 80 時間と定めている。現状としては、月 80 時間に近い従業員はいないという。

5. 休日

休日については、週休 2 日制（土曜・日曜）が採用されており、年間で 116 日である。ただし、年に数回の土曜出勤がある。

6. 労働者組織

同社には労働組合が組織されていない。一方、36 協定や就業規則に関わる過半数代表者は存在する。この過半数代表者は、各拠点で 1 名ずつ選出され、合計で 3 名である。過半数代表者の役職は、チームリーダーもしくは担当レベル（役職のない一般従業員）である。同社の役職は、社長、役員、本部長、グループマネジャー、グループリーダー、チームリーダー、サブリーダー、担当で構成されている。このうち、管理職はグループマネジャー以上である。

第 2 節 労働時間管理の取り組み

同社は従業員の労働時間管理に注力している。以下では、労働時間管理の取り組みとして、安全衛生会議、安全総務グループ、チームリーダー、外部業者による対応をそれぞれみていこう。

1. 安全衛生会議での労働時間管理

従業員の労働時間は、月に 1 回開催される安全衛生会議で管理されている。この会議では、毎月テーマを決め、そのテーマに対してどういうことに気をつけるか、また時間外労働の状況、労災、電気代の問題などについて協議する。

この会議は拠点ごとに開催されるのではなく、全拠点の出席者がオンラインで一堂に会して開催される。会議の出席者は、社長、各拠点の役員、安全総務本部長、安全総務グループのグループリーダーもしくはグループマネージャーである。

労働時間管理に関して、会議では法律で定められた範囲がきちんと守られているかが確認される。例えば、時間外労働が月 42 時間を 6 カ月超えていないかどうか、もし超えそうであれば、超える前に対策が講じられる。

2. 安全総務グループによる労働時間管理

工場の安全に関わる問題の解決や、採用、給与、退勤、経理、総務などの役割を担う安全総務グループは、IC カードを用いた出退勤システムによって、従業員の労働時間を確認する。そして、特定の従業員が一定の労働時間を超えた場合、出退勤システムからアラートが発せられ、安全総務グループに通知される。

3. チームリーダーによる労働時間管理

各職場のチームリーダーは月に 3 回、チーム内の従業員の時間外労働の状況を確認し、必要に応じて調整する。例えば、工場の従業員の労働時間は、計画的に管理されており、各従業員がどれくらい働くかが事前に予定されている。突発的な事態が発生しない限り、計画通りに進められる。一方、安全総務グループなどの間接部門でも、従業員の労働時間は日常的に調整されている。

4. 外部業者による対応

労働時間の増加に影響を及ぼすのは、不良品対応である。不良品が出れば、不良品の選別や作り直しに時間を要するためである。不良品対応が必要な場合、同社は従業員の時間外労働が一定時間を超えないよう、同社の従業員で対応するか、外部業者で対応するかを検討し決定する。

この決定の手続きとして、まず品質部門から製造部門に不良品対応の依頼が行われる。次

に製造部門が不良品対応に必要な工数を算出し、同社の従業員のみで対応可能か否かを検討し、その検討結果を品質部門へ伝達する。品質部門は、製造部門の検討結果を踏まえ、同社の従業員での対応か、派遣社員などの外部業者での対応かを決定する。このような手続きを経て、時間外労働が一定時間以内に抑えられる。さらに、これら一連のやりとりは、安全衛生会議でも把握されている。

第3節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションの方針に関わる考え方として、同社の「経営目的」には「安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場」が掲げられている⁵⁴。事実、2007年のリーマンショックの際、同社の経営者は「人は資産である。だからこそ従業員の力を借りてこの難局を乗り越えていきたい」と述べており、従業員の雇用維持だけでなく、前年と同額の賞与を保証し、従業員に対して安心できる環境を提供している⁵⁵。

第4節 労使コミュニケーションの形態

同社の労使コミュニケーションの中心は、過半数代表者が他の従業員の意見を集約し、経営側に従業員の意見を提出し、経営側がそれに回答するという労使の意見交換会である。この意見交換会の過程において、情報公開やアンケートの実施がみられる。この意見交換会には過半数代表者が深く関与しているため、詳細については次節で述べることにする。

その他の形態として、経営指針発表会、目標成果発表会、学習会などを通じた教育がある。例えば、経営指針発表会では、経営理念が経営側から語られることに加え、職場の取り組みが従業員側から発表される。この発表会は同社の発展へつなげる活動であるとともに、労使のコミュニケーションを深める場としても捉えられている。

第5節 過半数代表者の関与

1. 労使の意見交換会を通じた制度の改定と過半数代表者の役割

同社では、過半数代表者と社長・役員などの経営側との意見交換会が年に1回行われている。ここでは過半数代表者が全従業員の意見を集約し、経営側に向けて従業員の意見が伝えられる。経営側は過半数代表者の意見を検討し、それらの意見の全てではないにしても、一定程度は制度の改定に反映させている。

ただし、この意見交換会の形式は、過半数代表者と経営側とが対面で協議する形式ではない。過半数代表者が全従業員の意見を集約し意見をまとめ、それらの意見を安全総務グループ担当者が経営側に提出するという形式がとられている。安全総務グループ担当者は、過半

⁵⁴ 同社 HP を参照した (<https://www.avex-inc.co.jp/mana-purpose.html>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

⁵⁵ 生駒健二 (2021)「多様性人材と変革時代を勝ち進む——経営理念に基づくダイバーシティ&インクルージョン推進」『IE レビュー』62 (5)、p.21。

数代表者の意見を一覧表にし、そのまま経営側に伝えている。

以下、過半数代表者による従業員の意見集約から制度の改定までの手続きをみていこう。

(1) 過半数代表者による従業員の意見集約

過半数代表者による従業員の意見集約は次のような手段で行われる。第一に、どの従業員が過半数代表者なのかが公表されているため、個々の従業員が過半数代表者に直接意見を伝える。第二に、職場のチームリーダーが職場の従業員の意見をまとめ、過半数代表者に伝える。第三に、従業員へのアンケートを通じて安全総務グループに集まった従業員の意見を、安全総務グループ担当者が過半数代表者に伝えるというものである。このアンケートは、労使の意見交換会に向けて、従業員の意見を過半数代表者に伝えるため、1 カ月の期間を設けて実施される。アンケート専用の QR コードが作成され、全従業員はその QR コードにアクセスし、自身の意見を自由に表明することができる。多くの意見があがるという。このアンケートでの従業員の意見は、まず安全総務グループに送られる。

次に、安全総務グループ担当者は、従業員の意見を拠点ごとにまとめ、各拠点の過半数代表者に公開する。この公開段階では、拠点ごとに、安全総務グループ担当者と過半数代表者が二人で従業員の意見を確認する。この時、安全総務グループ担当者は、過半数代表者に法律面や制度面についての助言も行っている。

その後、各拠点の過半数代表者は、1 カ月程度の期間の中で、従業員の意見に関する事実確認や制度の確認などを行い、経営側に提出する従業員の意見の一覧を作成する。従業員の意見には、就業規則、賃金の規程、36 協定などが含まれる。ただし、同社では、安全衛生会議、安全総務グループ、チームリーダー、外部業者の対応を通じた労働時間管理がなされているため、36 協定など労働時間に対する意見は「そんなに出てこない」。例えば、月の時間外労働の上限を 42 時間から 30 時間にしてほしいといった意見が出てきたことはないという。

各拠点の過半数代表者が従業員の意見を一覧にまとめた後、再度、安全総務グループ担当者と全拠点の 3 名の過半数代表者が集まり、経営側に提出する従業員の意見が精査され、最終案が確定する。こうして経営側に提出する従業員の意見が確定すると、安全総務グループ担当者は、その最終案を経営側に説明を添えて提出する。

(2) 経営側の回答に対する過半数代表者の確認と署名

従業員の意見を受け取った経営側は、従業員の意見を協議し、何を承認し、何を承認しないかについて、理由を添えて回答する。ただし、経営側の回答のうち、36 協定や就業規則の改定については、経営側の回答が全従業員に公開される前に、過半数代表者による確認と署名が行われる。過半数代表者の役割は、就業規則の改定内容を確認し同意することと、36 協定の協定書に署名することである。

例えば、就業規則の文章を改定する場合、経営側は改定箇所を過半数代表者に公開し、それに対して過半数代表者からの許可を得ている。安全総務グループ担当者は次のように説明する。「従業員の意見を吸い上げて、就業規則の一部が変わるということになれば、その就業規則が変わった文章の部分を見せて、それに対してきちんと許可をもらいます。そうしないと、改定部分に誤解が生じる可能性があるのです」。

このように、経営側が改定した就業規則を全従業員に公開する前に、どこをどのように改定したのかを過半数代表者に提示し、過半数代表者は改定内容を確認し同意する。その後、全従業員に改定内容が公開される。

(3) 経営側による回答の公開

従業員の意見に対する経営側の回答は次の方法で全従業員に公開される。第一に、各拠点の全従業員が確認できる場所に掲示する。掲示場所は従業員がいつも通る場所である。

第二に、全従業員が確認できる社内報への掲載である。従業員の給与明細には QR コードが掲載されており、その QR コードにスマートフォンからアクセスし、給与明細の封筒に記載されているパスワードを入力することにより、社内報を確認できる。

第三に、同社には従業員専用サイトがあり、こちらにも記載される。

その他、社内情報の共有のための「社内システム」にも掲載される。しかし、このシステムの利用はリーダー以上の役職者に限られる。

(4) 経営側の回答に対する異議申立て

従業員の意見に対する経営側の回答に対して、異議申立ては基本的に生じない。従業員の意見を反映させた制度改定のため、改定内容が従業員の利益になるからである。従業員が不利益になる制度改定は基本的に行われない。

また、従業員の意見を制度に反映できなかった点については、その理由も提示され、引き続き検討が必要な意見については課題として翌年に持ち越される。例えば、3 年間の検討を経て改定されることもある。

2. 過半数代表者の選出

同社の過半数代表者は、前述のように、拠点ごとに 1 名ずつ選出され合計 3 名であった。各拠点の過半数代表者は毎年選出され、毎年交代している。任期は 1 年である。以下、過半数代表者の選出手続きをみていこう。

まず、過半数代表者への候補者は、立候補もしくは推薦によって選出される。その後、各拠点の過半数代表者への候補者が全従業員に向けて掲示される。これらの候補者に対して、次に投票が行われる。かつての投票は紙が用いられており、候補者に対して、不信任を表明する者のみが理由を添えて投票箱に投票紙を入れていた。昨年からは、紙ではなく、QR コ

ードが用いられ、スマートフォンから投票できるようになった。投票形式は従来と同様に、候補者に対して不信任を表明する者のみ、不信任の理由を添えて投票する。投票は匿名である。このような手続きを経て、各拠点の過半数代表者が承認され選出される。

かつては前年の過半数代表者が次の過半数代表者を推薦することが多かった。しかし、ここ 3 年は推薦よりも立候補の方が多い。立候補者が増加した理由として、過半数代表者になると会社の制度改定に携われる点が挙げられる。安全総務グループ担当者は次のように説明する。「就業規則や制度の改定は必ずあり、それらは過半数代表者の意見を大分くんだものになっています。そこに関わっていけるため、やってみたいという人は増えてきています」。

3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫

過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫として、同社は約 3 年前から、前年の過半数代表者が何を行い、何を変えたのかを全従業員に公開している。これは上述した、従業員の意見に対する経営側の回答の公開である。公開の内容には、従業員の意見にはどのようなものがあつたのか、その意見をどのように制度に反映させたのかが示される。一方、従業員の意見を制度に反映させなかった場合についても、どのような意見があり、どのような理由で反映させていないのかも示される。

このような公開が「自分たちが変えていけるんだ」という制度改定の当事者としての実感につながっていると考えられている。未公開であった従来は、過半数代表者への候補者は他薦の方が多かった。その理由として、過半数代表者が「何をやっているのかが分からない」ということが挙げられる。そこで、従業員の意見に対する経営側の回答を全て公開し、過半数代表者が行ってきた中身が透明化された。こうした公開の取り組みを通じて、過半数代表者への立候補者が増加している。

4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

(1) 役割の説明

安全総務グループ担当者や役員は、毎年、過半数代表者が選出された時点で、その過半数代表者を呼び、過半数代表者の役割は何か、具体的に何をするのか、昨年度からの未解決の検討課題は何かなどを 1 時間程度説明する。

例えば、安全総務グループ担当者は、過半数代表者に大きく 2 つの役割があると伝えている。それは、「過半数代表者は、他の従業員の意見を吸い上げて、それを経営側に伝えること」「時間外労働に関わる 36 協定や有給休暇などは過半数代表者の許可をもって進めていくこと」である。このように、安全総務グループ担当者や役員は過半数代表者に役割を説明することによって、選出された過半数代表者が自身の役割を認識できるよう支援している。

(2)情報の公開

上記のような役割の説明や労使の意見交換会での就業規則、賃金の規程、36 協定などを含む従業員の意見に対する使用者の回答を全従業員に公開すると同時に、過半数代表者には次のような情報も公開される。安全総務グループ担当者は、前年度に従業員からあがってきた意見を一覧にし、どの意見を経営側に提出し、どの意見を提出していないのか、また、経営側に提出した意見は承認されたのか、それとも承認されていないのか、残った検討課題は何か、これらの情報を過半数代表者に公開している。

5. 新型コロナウイルス感染症への対応

同社ではいくつかの新型コロナウイルス感染症への対応がみられる。工場は 24 時間稼働のため、この体制を変えることは不可能であったものの、従業員が密集しない環境をつくるため、昼食時間をずらす対応がとられた。また、工場で働く従業員は難しいが、間接部門の従業員は少人数にしようということで、一時的に在宅勤務が行われた。

これらの対応は突発的な事項であったため、就業規則の変更は行われていない。過半数代表者の役割というよりも、経営判断による対応である。新型コロナウイルス感染症への対応マニュアルやガイドラインも随時更新されている。

第 6 節 多様な従業員の意見集約の手段

1. デジタル技術の活用

同社は情報共有のための社内システム、メール、QR コードを通じて、従業員の意見を集約している。

社内システムは全従業員が使えるわけではないが、リーダーたちから職場の従業員の意見が届けられる。メールについては、全従業員が使うことができ、ハラスメントなどの窓口としても活用されている。QR コードも全従業員が使うことができ、労使の意見交換会に向けた従業員に対するアンケートだけでなく、様々な形で活用され、従業員の意見が収集されている。

2. 労使の意見交換会を通じた従業員の意見集約と制度改定

経営側は主に労使の意見交換会を通じて従業員の意見を集約して、制度改定などに活かしている。その他、安全総務グループには、過半数代表者だけでなく、他の従業員からの意見もあがってくる。それらの意見の中で特に報告すべき事項に関しては、毎月の経営会議に挙げられ協議される。

第 8 章 株式会社オーザック

株式会社オーザック（本章では「同社」と称す）は、1945 年 10 月に創業し、1969 年 4 月に設立された金属製品メーカーである。同社の特徴は、労使コミュニケーションに基づく働き方改革に関する取り組みや、従業員がどのような意見でも表明しやすい社風が構築されていることである。本章では、同社の会社概要、働き方改革に関する取り組み、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段、政府への要望を整理する。

第 1 節 会社概要

同社の会社概要として、事業内容、組織概要、従業員数、労働時間制度と休日、経営理念、新卒採用、広島県中小企業家同友会への加盟、労働者組織についてそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同社の事業内容は、ワイヤロープ用ロープ端末金具、調整金具・連結金具、産業機械用吊り具などの設計および製造販売である。主な金属加工製品は、ワイヤソケット、リギンスクリュー、フック、ターンバックル、各種吊り具である。とりわけ、ワイヤソケットの国内シェアは 80～90% である。かつては船の部品を製造していたが、今後は船の時代ではなくなると当時の社長（以下、「現会長」と称す）が考え、橋梁用ワイヤロープの端末金具の製造も開始した。

同社の強みは、第 1 に設計、営業、製造、品質保証の機能を有していることである。社長は次のように説明する。「顧客要望に一気通貫で応えられ、また『安心』も合わせてお届けできる体制が付加価値につながっています」。第 2 の強みは、特定の取引先企業に依存しておらず、同社が自社製品の価格決定権を基本的にもっていることである。

2. 組織概要

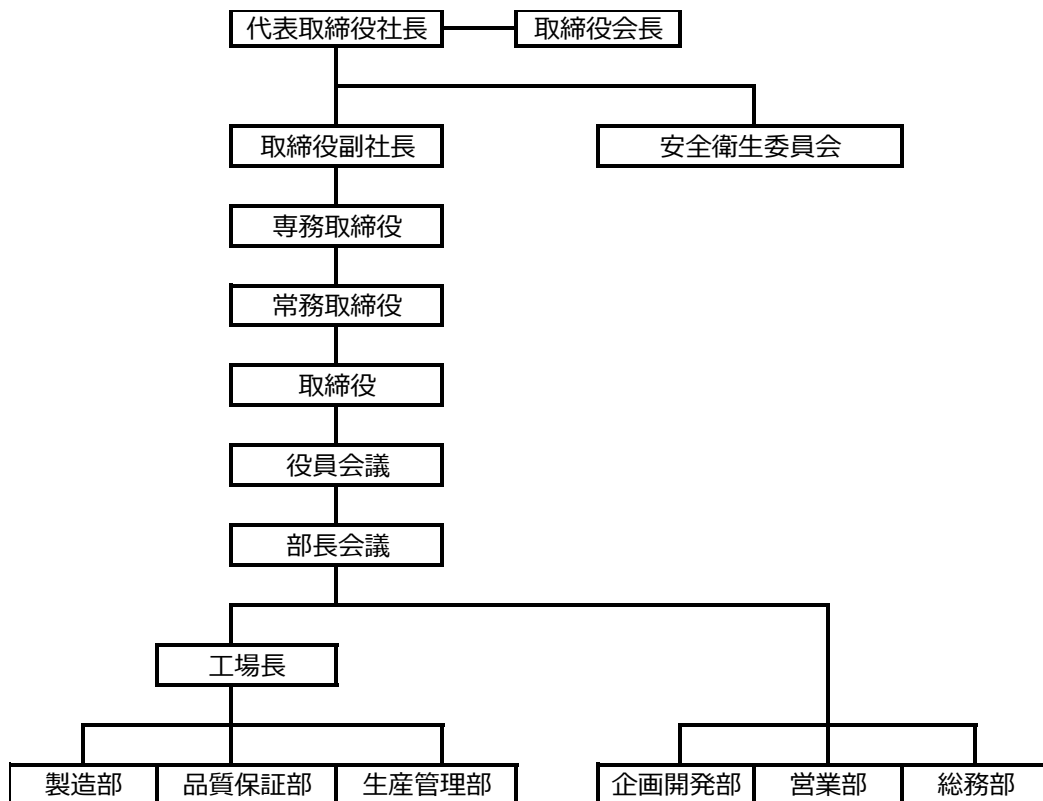
図表 8-1 は同社の組織図である。現会長や社長などの取締役のもと、役員会議、部長会議、工場長、各部門が配置されている。各部門として、製造部、品質保証部、生産管理部、企画開発部、営業部、総務部を組織する。製造部は製品の製造を、品質保証部は製品の品質保証をそれぞれ担う。生産管理部は、材料の仕入れ、出荷、納品までの一連の工程を管理する⁵⁶。企画開発部は顧客の要望に応じて製品を設計する⁵⁷。営業部は、顧客との打ち合せ、提案、見積りなどの役割を担う⁵⁸。また、安全衛生委員会も組織されている。

⁵⁶ 同社 HP を参照した (<https://bingolife.jp/work/people/3411/>、<https://bingolife.jp/work/people/3418/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

⁵⁷ 同社 HP を参照した (<https://www.auzac.jp/recruit/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

⁵⁸ 同社提供資料「経営指針」より。

図表 8-1 組織図



出所：同社提供資料「経営指針」より作成。

3. 従業員数

2023 年 11 月 10 日時点での役員および従業員数は 42 名である。その内訳として、役員が現会長、社長、副社長、専務、常務、取締役の 6 名である。従業員のうち、正社員は 34 名であり、このうち 1 名は障害者であるが、他の正社員と同じ賃金制度が適用されている。パート従業員は 2 名である。このうち 1 名は育児のために一時的に短時間勤務を行っているが、将来的には正社員に戻る予定である。

4. 労働時間制度と休日

正社員の所定労働時間は、8～17 時 10 分まで（休憩時間 70 分⁵⁹⁾）の 1 日 8 時間である。

パート従業員の労働時間は正社員の労働時間よりも数時間程度短い。あるパート従業員は正社員として働くことができないため、3 時間程度短縮して働いている。ただし、役職は主任である。

同社は 36 協定を締結しており、時間外労働の上限時間を月 45 時間、年 360 時間と定めている。同社の 1 人当たりの月平均時間外労働は 1 時間である。例えば、翌日までに顧客の要望に応える必要があるなど、緊急を要する場合に時間外労働が発生する。時間外労働は個々

⁵⁹⁾ 休憩時間が 70 分であるのは、社内全面禁煙にした際、喫煙休憩 10 分が追加されたためである。

人にばらつきはあるが、ある従業員が月 10 時間の時間外労働を行った場合、同社では「多い」と捉えられる。

2024 年時点の休日は、完全週休二日および祝日を含む年間 126 日である。

5. 経営理念、パーパス、コアバリュー

同社の経営理念は、「地域社会への貢献と使命」「顧客第一主義の姿勢と顧客創造」「全社員の幸せと自己規範の育成」である。2022 年 4 月の新社長（以下、「社長」と称す）の就任を契機として、同社の経営理念は 2023 年度より「パーパス（社会における存在意義）」と「コアバリュー（核となる価値観）」と称するようになった。

パーパスは「人の力で、支えるを創造し、社会を調和させる」である。これは社長が策定した。その補足文の内容は次の通りである。「私たちは、つなぐ・吊るなどの支えるシーンで、顧客のありたい姿を捉え、新しいモノやコトの創造へチャレンジします。そのチャレンジの源泉となるのは社員の幸せから生まれる人の力です。そのために、対話で人の力を引き出し、お客様や仕入先をはじめとする、会社に関わる全ての人々と共に、安心と共感によって、調和を広げていきます」⁶⁰。「対話で人の力を引き出し」という部分は、後述の「コミュニケーション費用の助成」と関連している。

パーパスを策定した理由は目的の明確化にある。社長は次のように説明する。「会社が何のために、というのをきちんともちたかったのです。……前職、私は NPO で働いていました。その中で、何のためにやるのかを問う癖がついたのです。行政の方と一緒にやることもあり、地域活動を支援していました。やっぱり惰性でして、それで疲弊して、自分たちでどうすることもできない。じゃあ、それは何のためにやっていたのかということ我问うたりするわけです。……何となく活性化とか、お祭りすればオーケーという時代ではありません。イベントをやるにしても、それは何のためなのかという目的を考えるようになりました」。

一方、コアバリューは部長と共に策定された。その内容は「全体視点で行動する」「多様性を尊重する」「変化とチャレンジを楽しむ」「あたり前以上を提供する」である⁶¹。

6. 新卒採用

同社では新卒採用を行っており、1990 年代初期は高卒者が主な対象であった。現在では、年に 1～2 名程度の大卒者を採用している。採用者の中には同社が所在する広島県福山市の出身者だけでなく、他県からの出身者も含まれる。

⁶⁰ 同社 HP より (<https://www.auzac.jp/profile/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

⁶¹ 同社 HP より (<https://www.auzac.jp/profile/>、最終アクセス日：2025 年 2 月 4 日)。

7. 広島県中小企業家同友会への加盟

現会長と副社長は広島県中小企業家同友会（本章では「同友会」と称す）の会員である。同友会は中同協に加盟している。1990年、現会長は友人に誘われて同友会に入会し、翌年には副社長も入会した。

8. 労働者組織

同社には労働組合は存在しないものの、従業員間の慶弔等の互助と福利厚生を目的とした「けやき会」という社員会が組織されている。「けやき会」は、現会長、社長、副社長などの役員と従業員で構成されている。「けやき会」は、年に1度、旅行、新年会、忘年会などのイベントを開催し、その企画と運営は「けやき会」の委員長が担当する。委員長は毎年交替制である。その他、ソフトボール部、登山同好会などの活動も行われている。

同社の36協定に関わる過半数代表者は、「けやき会」の委員長ではなく、労務関係に詳しい従業員である。

なお、同社では企画業務型裁量労働制を採用していないため、企画業務型裁量労働制を実施する際に必要とされる労使委員会は組織されていない。

第2節 働き方改革に関する取り組み

次に同社の働き方改革に関する取り組みをみてみよう。以下では、同社の就業規則などの改善状況の推移、仕事と家庭の両立支援、労働時間短縮の取り組みについて述べる。

1. 就業規則などの改善状況の推移

同社が自社の就業規則などをどのように改善してきたのかについての推移を確認する。労使コミュニケーションを通じた改善がみられるからである。

かつて、同社の役員および従業員の合計は約10名で、平均年齢は54.5歳であった。現会長は「このままでは我が社の10年先はない。若い人が働いてくれる会社にしないと生き残れない」と考え、いわゆる「3K（きつい、汚い、危険）」の解消に向けた「脱3K」に取り組んだ。1991年に冷暖房完備の新社屋工場を建設し、1992年には同社の経営理念や経営指針を明文化した。さらに、1993年には新卒採用活動の成果として初の新卒者1名を採用し、翌1994年には5名の新卒者を採用した。その後も毎年2～3名の新卒者を採用し、同社の平均年齢は54.5歳から32歳へと若返った。これによって、経営の順調な進展が期待されたものの、そう簡単には進まなかった。新卒者を採用できるようになったものの、離職者が多い状況にあったためである。

そこで現会長は、これまでに社内会議を開催したことがなく、従業員の意見を聞く機会を設けていなかったことから、初めて社内会議を開催した。社内会議では、多くの不満が従業員から表明された。例えば、有給休暇制度は存在するものの、休暇を取得すれば皆勤手当が

支給されないため休暇取得が困難であること、休日が少ないこと、賃金の決定基準が不透明であることなどが挙げられた。しかし、当時の就業規則は場当たりに運用されていたため、現会長はこれら従業員の意見に十分に答えることができなかった。

この状況を契機に、同社では就業規則などの整備が本格化することとなる。現会長や副社長は、従業員の意見に真摯に耳を傾け、受け入れ可能な提案については積極的に採用し、受け入れが難しい場合にはその理由を丁寧に説明した。また、経営者側に誤りがあればそれを認めて謝罪し、様々な改善を進めた。具体的な改善内容は、時間外労働の削減に向けた仕組みづくり、教育訓練制度の整備、不良品やクレームの削減を目的とした仕組みづくり、さらには清掃体制の構築などである。また、主任、次長、部長といった役職も創設した。

現在の同社には、従業員のために整備された就業規則が存在し、人事考課制度に基づいた賃金制度が構築され、規則や仕組みに基づく組織運営が行われている。

2. 仕事と家庭の両立支援

次に同社が行っている仕事と家庭の両立支援を整理しよう。図表 8-2 はその両立支援施策の一覧である。多くの施策が従業員の意見を反映したものである。以下では、仕事と家庭の両立支援を始めたきっかけを述べ、その後、お話を伺えた施策として、パート・正社員相互転換制度、地域活動休暇制度、在宅勤務制度、生涯現役制度、育孫休暇についてそれぞれ述べる。

図表 8-2 仕事と家庭の両立支援

これまでの取り組み
子育て手当（中3卒業まで、子供一人5000円）
産後1年間育児休暇制度（男女共）
キッズルーム設置
妊娠・育児中の短時間勤務・時差出勤制度
パート・正社員相互転換制度
結婚・出産・育児による退職者再雇用制度
キャリアカウンセラー在籍
家族参観実施及び家族会
男性社員1週間有給育児休暇制度
生涯現役制度
地域活動休暇制度
在宅勤務制度
病時・病後時保育助成制度
育孫休暇
婦人科検診全額助成

出所：同社提供資料より作成。

(1) 仕事と家庭の両立支援のきっかけ

同社は約 30 年前から女性が働きやすい職場づくりを構想していた。副社長は次のように語る。「30 年前は私が子育てをしている時代で、私は社長（現会長；筆者）の妻という立場でしたから自由にしていたのです。それが他の女性社員に対して後ろめたく、申し訳なく感じていました。当時の女性社員は産前・産後の休みしかなく、生後 2 カ月程度で復帰しなければならなかったため、出産や子育てや結婚で辞めていく社員も多かったのです。そこで、『出産や子育てが後ろめたい会社じゃいけない』と考えたのが、女性が働きやすい職場づくりを始めたきっかけでした」。

女性が働きやすい職場づくりを進めるためには、経営者の納得が必要であった。副社長は次のように説明する。「当時は結婚や出産で退職するのは仕方ないとされ、新しい事務員さんを安く雇えばよいという風潮がありました。『それは違う』と言いながら、経営理念に立ち返ることで、最終的に社長（現会長；筆者）の理解を得るまでに 2、3 年かかりました。経営者の同意がなければ進めることはできません。経営者がそこで変わってくれたので取り組みが可能となったのです。最初は女性に対してのみ 1 年間の制度を導入しましたが、『男女平等にしたい』と考え、対象を拡大していきました」。

(2) パート・正社員相互転換制度

パート・正社員相互転換制度では、正社員として働けない場合には、退職することなく、パート従業員として短時間の勤務が可能となる。一方、パート従業員から正社員への転換も可能である。前述のように、同社には将来的には正社員として働く予定のパート従業員が短時間勤務を行っていた。しかもその従業員の役職は主任であった。

(3) 地域活動休暇制度

同社は「地域社会への貢献と使命」という経営理念に基づいて、地域活動休暇制度を設けている。これは従業員が社会貢献活動を行う場合、有給休暇を年に 3 日取得できる制度である。社会貢献活動として、地域のお祭り、災害ボランティア、PTA の活動が挙げられる。なお、社長は PTA の会長を担っている。

(4) 在宅勤務制度

同社では、従業員から就業継続の要望を受けて、在宅勤務制度を導入している。その導入の契機は、ある女性従業員が結婚に伴い転居することになった際、就業継続を希望したことにある。導入時期は、新型コロナウイルス感染症の流行の約 2 年前である。

在宅勤務制度は新型コロナウイルス感染症への対応としても活用され、その後、この制度の目的は生産性向上へと移った。次のような事例がある。ある課で 4 名の女性従業員が勤務していたが、そのうち 2 名が育児休暇を取得した。そこで、残った 2 名は、1 名が会社で電

話対応や工場とのやりとりを担当することとし、もう 1 名が自宅でパソコン作業を行うことで対応した。これを 2 日交代で実施したところ、生産性の向上がみられた。4 名で行っていた業務は 2 名で対応可能と判断され、余剰人員は別の部署へ配置転換された。

このように在宅勤務制度の目的は、就業継続から新型コロナウイルス感染症への対応、さらに生産性向上へと移行し、現在では多様な働き方の選択に変化しつつある。例えば、子どもの急な発熱の場合は在宅勤務が可能である。また、海外事業の営業担当者は週 5 日勤務のうち、3 日は在宅勤務を行い、2 日は出社するというように、自身の働き方を選択している。

(5)生涯現役制度

生涯現役制度とは、定年（60 歳）後も働き方を自分で決め、健康である限りいつまでも働き働き続けることができる制度である。

(6)育孫休暇

同社は有給休暇として年に 3 日取得できる育孫休暇も設けている。この制度にも従業員の意見が反映されている。従業員からは「病気になると有給休暇を使い果たすから、孫が遠くから帰ってきた時に休めない」という意見があった。この意見への対応として制定されたのが育孫休暇である。

3. 労働時間短縮の取り組み

同社は仕事と家庭の両立支援の取り組みと並行しながら、労働時間短縮に向けた取り組みも実施してきた。労働時間を短縮させなければ、上記の両立支援の取り組みが頓挫しかねないからである。図表 8-3 は労働時間短縮への取り組みの一覧である。以下、完全週休二日制、生産管理システムの導入による仕事の見える化、コミュニケーション費用の助成、DX 化による生産性の向上についてそれぞれ述べる。さらに、同社の労働時間短縮に関する新聞記事の内容も付記しておきたい。

図表 8-3 労働時間短縮への取り組み

これまでの取り組み
ノー残業デーの推進
有給休暇取得促進
社内職場改善委員会発足
完全週休二日制
時間単位有給休暇制度
生産管理システム導入による仕事の見える化
多能工化の推進
雇用の増加によるワークシェアリング
24時間稼働の機械導入
コミュニケーション費用の助成
完全下請け部門の廃止
人事考課制度導入による評価の透明化
5S 活動による生産性の向上
DX化による生産性の向上

出所：同社提供資料より作成。

(1) 完全週休二日制

現在、同社は完全週休二日制を採用している。初めて導入されたのは約 15 年前である。導入の契機は従業員からの提案である。ここでも同社は従業員の意見を制度に反映させていることが分かる。

従業員の提案から正式に導入に至った過程は次の通りである。当時、従業員から「完全週休二日制にしてほしい」との提案があった。現会長は「すぐに完全週休二日制に変えてしまったのでは社員に考える力がつかない」と考え、「1 年間お試しでやる。みんなで計画を立てなさい」と従業員に伝えた。完全週休二日制を導入するためには、生産性の向上が必要とされた。これを実現するための計画を製造部の従業員が立案し、それを現会長が確認したところ、「これではできないけど、失敗しないと考える力がつかない」と考え、当初の計画を実施させた。実施して 11 カ月が経過した時点で生産性が向上していなかったため、現会長は、「完全週休二日制は来年から止めます」と朝礼で従業員に伝えた。しかし、その 2、3 日後、現会長のもとに工場長が来て、「話があります。僕たちの体はもう完全週休二日制になっているんです。もう 1 年猶予をください。絶対に生産性を向上させます」と要望し、休憩時間に機械が稼働するようにしたり、出社・退勤を 30 分ほどずらしたりと、新たな計画を提示した。その計画を確認した現会長は「今度はできる」と確信した。その結果、10%以上の生産性向上が実現し、正式に完全週休二日制が導入されるに至った。

同社の完全週休二日制実現の過程は、単に従業員の意見を反映したものではなく、従業員には生産性向上を実現する方策を考える力も求められるものであった。一方、経営者には「失敗をさせる覚悟が必要」であった。なお、現在においても生産性の向上は続いているという。

(2)生産管理システム導入による仕事の見える化

同社は顧客が同社の在庫を瞬時に確認できるよう、生産管理システムを導入している。システムの導入前、顧客はファックス、メール、電話を通じて同社の在庫を確認していた。しかし、導入後は顧客がウェブ上で在庫状況を確認できるようになり、同社の従業員によるファックス、メール、電話での対応が減少した。また、従業員が従来エクセルに手入力で作成していた納品書や請求書も、このシステムによって迅速に作成できるようになった。このように、生産管理システムの活用が労働時間の削減に寄与している。

(3)コミュニケーション費用の助成

同社は従業員間の対話を重視するため、コミュニケーション費用の助成も行っている。これは1人当たり年間5,000円を支給するものである。コミュニケーション費用の助成は、従来は部長が決定し実施する形であったが、2024年度からは3名以上のグループであれば、誰でも企画して実施できるように変更された。この制度の定義を、「上司が部下の声を聞くため」のものから、「自部署・他部署に限らず、誰もがお互いのことを理解し合い、円滑なコミュニケーションを図り、生産性の向上を目的にしたもの」に変更したためである。

対話の重要性について社長は次のように説明する。「理念体系をパーパス、コアバリューに変更した際にも、対話を通じてお互いの考えや価値観を知るためのワークショップを行いました。そして、コアバリューの一つに『多様性を尊重する』という言葉もあります。個の力を組織の力に変えるためには、お互いの考えや価値観を理解し合うことが大切です。私も理念体系を変更した際、全社員の前で自己開示を行いました。社員同士が対話を行う前に、まず自分自身を知ってもらう必要があると考えたからです」。

現在、コミュニケーション費用の助成だけでなく、こうした対話とお互いの理解を重視する仕組みの構築も検討されている。

(4)DX化による生産性向上

同社では、従来エクセルに入力されていた予定表をマイクロソフト365に変更した。以前は出社しなければ予定表を確認することができなかったが、現在は出社することなく予定表を確認することが可能である。このように既存の技術を活用しながら、生産性の向上が図られている。

(5)労働時間の短縮に関する新聞記事

同社の労働時間の削減の経緯が地元刊行の中国新聞の記事に記されている。その記事の中で、インタビューを受けた副社長は次のように述べている。「昨年（2016年；筆者）の社員1人当たりの残業時間は月平均1時間。2007年度の8分の1になった……社員ごとに昼休みをずらして工場の稼働率を上げたり、1人が複数の機械を扱えるようにしたりした。社員の

忙しさを管理システムで『見える化』し、互いにカバーし合う仕組みもつくった。……大切なのは生産性を上げることで、残業時間の削減だけが目的になってはいけない」⁶²。

第3節 労使コミュニケーションの方針

同社の労使コミュニケーションに関わる方針は、「社員は家族」というものである。この方針に至った契機は、当時の工場長とのやりとりや同友会での学びである。副社長は次のように語る。「工場長が『あの社員が言うことを聞いてくれない。だけど叱れない。嫌われたら仕事にならない』と言うのです。『じゃあ、その社員が我が子だったらどうするのか』と社長（現会長；筆者）が尋ねると、『我が子だったら言うよ』と答えが返ってきました。なるほど、社員を家族だと思わなくては、社員を本気で指導することはできないし、社員も本気で受け止めてくれないんだなと気づいたのです。同友会で学んだ『人間尊重の経営』が腹に落ちた出来事でした。それまでは、社員を会社の借金を返す道具、お金を稼ぐ道具だと思っていましたが、それからは、課題がでてくるたびに、家族だったらどう対応するかを考えるようになりました。社員もオーザックの仲間は家族だと思ってくれるようになり、お互いに思いやりをもって仕事をしています」。

第4節 労使コミュニケーションの形態

同社の労使コミュニケーションとしては、朝礼、日々の声かけ、面談が行われている。朝礼は毎日10時10分から行われ、従業員が交替で1分間スピーチを行う。これにより、全従業員が順番に何らかの話題を提供するといったコミュニケーションが図られている。

日々の声かけは、日常業務の中で行われる。声かけは経営側から従業員側へ行われるだけでなく、従業員側からの声かけもある。なぜなら、経営側が従業員の意見に積極的に耳を傾けているためである。この声かけを通じて、経営側と従業員側の考えや価値観の共有が図られている。

また、日々の業務の中で気になった従業員がいれば、社長は適宜その従業員との面談を実施する。同社は現在の面談が不定期での実施であるため、将来的には社長と従業員による一対一の定期的な面談の実施を検討している。

第5節 過半数代表者の関与

ここでは同社における36協定をめぐる過半数代表者の関与のあり方を確認する。同社の過半数代表者の役割は協定書を確認し署名することである。過半数代表者が協定締結前に他の従業員の意見を収集することは行われていない。これは同社の時間外労働が1人当たり月平均1時間、多くても繁忙期に数名が10～20時間程度にとどまっており、現在のところ時

⁶² 「働きやすい会社にするには」『中国新聞』（2017年2月21日）より。

間外労働が労使間の争点になっていないためである。

過半数代表者の選出手続きについては、まず過半数代表者の候補者が推薦され、その後、全従業員からの拍手または挙手で選出される。過半数代表者は必要な都度選出されている。

過半数代表者が役割を果たせるよう経営側はどのような配慮をしているかについては、過半数代表者の役割が協定書への署名に限定されているため、特別な配慮は行われていない。経営側は 36 協定の締結を行政手続きの一環として捉えている。

同社では新型コロナウイルス感染症への対応として在宅勤務制度を活用していた。過半数代表者の関与はみられない。

第 6 節 多様な従業員の意見集約の手段

経営側は、朝礼、声かけ、面談などの日常的なコミュニケーションを通じて、多様な従業員の意見を集約し、制度の制定や改定に反映させている。例えば、第 2 節で取り上げた就業規則などの改善状況の推移、仕事と家庭の両立支援、労働時間短縮の取り組みのいくつかは、従業員とのコミュニケーションに基づいている。同社は、経営側が従業員の要望に耳を傾け、実現可能な要望は実現し、実現困難な要望はその理由を説明している。このような取り組みにより、従業員がどのような意見でも表明しやすい社風の構築が図られている。

第 7 節 政府への要望

同社の政府に対する要望は、行政、教育機関、地域が一体となり、地域の子どもを育てる仕組みづくりである。特に、地域にある中小企業を知らないまま県外に出ていく若者が多いため、小学校から地域との関わりをもつ教育が必要とのことである。また、若者が一度県外へ出て再び地域に戻れるような支援や、企業が働きやすい職場づくりを推進できるような支援を求めている。

第9章 合同経営グループ

合同経営グループ（本章では「同グループ」と称す）は、3つの法人と2つの株式会社からなるグループ組織である。3つの法人とは、社会保険労務士法人合同経営、行政書士法人合同経営、税理士法人合同経営（以下、「社労士法人」「行政書士法人」「税理士法人」とそれぞれ称す）である。2つの株式会社とは、香川県ケアマネジメントセンター株式会社と株式会社合同経営（以下、「ケアマネジメントセンター(株)」「(株)合同経営」とそれぞれ称す）である。同グループは、1995年6月に有限会社合同経営労務センターとして設立され、その後、社労士や行政書士の開業登録が行われ、1999年4月20日にケアマネジメントセンター(株)が設立された。2001年11月に(株)合同経営に社名および組織変更が行われた。その後、2013年12月に行政書士法人と社労士法人が、2015年3月には税理士法人がそれぞれ設立され現在に至る。各法人および各社は、それぞれ独立して収益を生み出している。ただし、経営理念、行動指針、基本的な労働時間や賃金制度などは共通している。同グループの特徴は、一般従業員に対するアンケートの実施や、一般従業員と経営側代表から構成される委員会での協議に基づく決定方式である。本章では、同グループのグループ概要、労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

第1節 グループ概要

同グループの概要として、事業内容、経営理念と行動指針、従業員数、労働時間制度、賃金制度、労働者組織、経営側の会議についてそれぞれ述べる。

1. 事業内容

同グループの事業内容を確認しよう。(株)合同経営は、同グループ全体の支援を担っている。同社は土地や建物などのインフラやパソコンなどの機器類を保有し、それらを同グループの各法人とケアマネジメントセンター(株)に貸しており、その賃貸収入や使用料で運営されている。(株)合同経営の主な業務内容は、同グループの人事労務や財務の管理である。例えば、請求書の発行や入金が決済処理、セミナー開催の準備など、グループ内の組織業務を支援している。

ケアマネジメントセンター(株)は、ケアプラン作成業務のみを行っており、独立系⁶³ケアマネジャーとして事業を行っている。

行政書士法人は、官公署に提出する各種許可申請などの法務相談から書類作成・提出代行などを行っている。

社労士法人は、就業規則の作成、賃金制度の改定、社員を育てるための人事制度の確立な

⁶³ 独立系とは、どこの施設にも属さず、ケアプランの作成を行うことを意味する。

どの支援を行う。

税理士法人は、財務書類や会計帳簿の記帳代行、税務調査対応などを行っている。

なお、同グループの事業年度は10月1日～翌年9月30日である。

2. 経営理念と行動指針

同グループの経営理念は、「輝きと笑顔のために 一隅を照らし 未来へつなぐ」である。この理念の考え方として、『日本国憲法』の原理原則を大切にします』『輝き』を広げます』『笑顔』を広げます』『一隅を照らす』ことを誇りに生きます』『未来へつなぐ』ために今がある」の5つが掲げられ、同グループで共有されている。

また、同グループはグループ共通の行動指針として、『勉強好き』になります』『プラス発想』をします』『素直に考え行動』します』『仲間を大切に』します』『徹底実行』します」の5つを掲げている。

3. 従業員数

2023年11月21日時点の同グループの従業員数は図表9-1の通りである。(株)合同経営の従業員数は、役員1名、正社員3名、パートナー（以下、「パート従業員」と称す）0名の計4名である。ケアマネジメントセンター(株)の従業員数は、役員1名、正社員4名、パート従業員5名の合計10名である。行政書士法人の従業員数は、役員2名、正社員5名、パート従業員2名の合計9名である。社労士法人の従業員数は、役員4名、正社員10名、パート従業員13名の計27名である。税理士法人の従業員数は、役員4名、正社員5名、パート従業員1名の計10名である。同グループ全体の従業員数は役員12名、正社員27名、パート従業員21名の合計60名である。

図表 9-1 合同経営グループの従業員数

株式会社および法人	役員	正社員	パート従業員	合計
(株)合同経営	1	3	0	4
ケアマネジメントセンター(株)	1	4	5	10
行政書士法人	2	5	2	9
社会保険労務士法人	4	10	13	27
税理士法人	4	5	1	10
合計	12	27	21	60

注：兼務役員は主たる法人で算出している。
出所：ヒアリング記録より作成。

4. 労働時間制度

(株)合同経営、行政書士法人、社労士法人、税理士法人の正社員の所定労働時間は、9～17時（休憩時間は12～13時の1時間）までの1日7時間である。

ケアマネジメントセンター(株)の正社員の所定労働時間も1日7時間であるが、フレックスタイム制がとられ、コアタイムは10～15時とされている。フレックスタイム制の背景には、ケアマネジャーの仕事の特性がある。ケアマネジャーは主に利用者宅に訪問するため、事務所にいるよりも外出することの方が多い。利用者家族との面談の際、仕事が終わってからでないと時間がとれない利用者家族がいるため、18時に利用者宅に訪問することや土曜日に訪問することもある。

パート従業員の所定労働時間は、10～16時までを基本としているが、本人の希望を聴取し、30分単位の希望時間で個別契約を結んでいる。例えば、社労士法人では、13名のパート従業員のうち、7名が希望し9～17時のフルタイムのパート従業員として勤務している。

同グループは各法人と各社で36協定を締結している。その内容は同グループで共通しており、時間外労働の上限時間は、月45時間、年360時間である。

しかし、時間外労働がほとんど発生していないのが現状である。実態として、多くの従業員は17時30分までに帰宅している。18時には営業時間の終了を告げる電話のメッセージに切り替えられる。また、1年ほど前から、12～13時の昼休憩中は電話をとらないようになった。多くの従業員が17時30分までに帰宅するため、週40時間、1日8時間の法定労働時間を超える時間外労働や休日労働はほとんど発生していない。ただし、17～18時までの法定内残業をしている従業員はおり、そのうち最も多い従業員で月に10時間程度である。

5. 賃金制度

同グループの賃金制度はグループ共通の運用である。その背景には、同グループ内において、行政書士、社労士、税理士、ケアマネジャーという職種の違いは存在するものの、職種間に上下関係はなく、平等であるという同グループの考えがある。

正社員の基本給は、役割給、キャリア給、生涯設計手当から構成される。役割給には、S3（実務担当初級）、S2（実務担当中級）、S1（実務担当上級）、RI（実務責任者）という4つの等級が設けられ、各等級には1～100までの号が設けられている。同グループに新規採用された場合、高卒者はS3等級1号に、短大卒者はS3等級11号に、大卒者はS3等級21号にそれぞれ位置づけられる⁶⁴。中途採用者の場合は、これまでの経験を勘案し位置づけられる。役割給は、人事評価制度および役割等級制度による評価により毎年0～5号昇給する。

キャリア給は勤続年数に応じて一定水準まで増加する。

生涯設計手当は、一定額を従業員に支給し、従業員はその全額を給与として受け取るか、一部を確定拠出年金として運用するかを選択できる手当である。

なお、ケアマネジャーの賃金は、入社当初はこの賃金制度に基づいて支給されるが、処理件数が増加し、歩合制の方が賃金が高くなる場合には、歩合制に切り替えられる。

⁶⁴ ただし、実際の運用としては、過去に新規高卒者を採用したことはなく、今後も予定はない。また、新規短大卒者の役割給は、新規大卒者の年齢段階に到達すると、新規大卒者と同等の水準に調整される。

基本給に加え、国家資格手当、超過勤務手当、家族手当、住宅手当、車両手当、通勤手当といった諸手当も適宜支給される。その他、執行役員に昇進すると執行役員制度に基づいて役職手当が支給される。

このような同グループの賃金制度は、後述の執行役員会で協議し改定される。労使間での賃金交渉は行われない。例えば、賃金表を改定する際、執行役員会で何パーセントのベースアップを行うかを協議し決定し、決定内容を全従業員に周知する形式がとられる。ただし、後述する従業員へのアンケートの中に賃金に関する意見があれば、その意見は執行役員会で検討する素材となる。

現在の賃金制度の課題はパート従業員の賃金水準の低さである。人によっては正社員と変わらない高度な仕事を担っているためである。これは喫緊の課題として捉えられている。

6. 労働者組織

同グループには労働組合が組織されていない。一方、同グループでは、各法人および各社で過半数代表者がそれぞれ選出され、合計 5 名の過半数代表者が存在する。過半数代表者は年に 1 度選出され、任期は 1 年である。これらの過半数代表者は、36 協定の締結や就業規則の変更などの役割をすべて果たしている。過半数代表者の選出については後述するが、2023 年の社労士法人の過半数代表者については、男性の従業員が選出されている。

なお、現在のところ、企画業務型裁量労働制はとられていないため、企画業務型を実施する場合に設置が必要な労使の代表で構成する労使委員会は組織されていない。

7. 経営側の会議

経営側の会議体として執行役員会がある。執行役員会の出席者は、各法人役員（ケアマネジメントセンター(株)と(株)合同経営も含む）と 3 法人の執行役員である。執行役員とは、実質的には従業員の管理監督者である。法人役員として、行政書士法人は 2 名、社労士法人は 5 名、税理士法人は 4 名、ケアマネジメントセンター(株)は 2 名、(株) 合同経営は 2 名である。ただし、これらの法人役員には他の法人や株式会社を兼任している役員が含まれている。執行役員については、行政書士法人は 1 名、社労士法人は 2 名、税理士法人も 1 名という構成になっている。

執行役員会は、毎月 1 回、月の月上旬に開催され、後述する労働環境・就業規則委員会での協議内容などを検討し、最終的な意思決定を行う。

第 2 節 労使コミュニケーションの方針

同グループは労使コミュニケーションを重視しており、その方針は執行役員などの幹部のみでの決定ではなく、一般従業員を含む委員会を通じて決定することである。代表取締役（ケアマネジメントセンター(株)）兼代表社員（社労士法人）の林氏は次のように語る。「いわゆ

る経営幹部だけで物事を決めるのではありません。一般社員も参加する委員会を編成しています。事あるごとに、どういふことをやったらいいかというコミュニケーションをとる場を設けているのです」。

第3節 労使コミュニケーションの形態

同グループの労使コミュニケーションの形態としては、様々な委員会活動、「社員代表会議（仮称）」の検討、『経営指針書』を通じた情報公開、面談、全従業員へのアンケートがみられる。

1. 様々な委員会活動

同グループは広報委員会、教育委員会、職場環境・親睦委員会、エコ・防災委員会、情報セキュリティ委員会、労働環境・就業規則委員会などの様々な委員会を編成している。これら様々な委員会のうち、労働環境の改善や就業規則の変更に関わる委員会としては、労働環境・就業規則委員会が挙げられる。この委員会は、労働環境や就業規則をめぐる労使コミュニケーションの活性化を図る場でもある。

労働環境・就業規則委員会の活動は、主に同グループ内の助成金の申請、労働環境や就業規則の整備である。概ね月に1回程度開催される。この労働環境・就業規則委員会のメンバーは、各法人と各社の代表で構成され、合計5名である。社労士法人の代表者はB氏とE氏、ケアマネジメントセンター(株)の代表者はC氏、(株)合同経営の代表者と税理士法人の代表者は兼任でD氏、行政書士法人の代表者はF氏である。これらの5名のうちE氏は一般従業員である。この労働環境・就業規則委員会で協議し決定した事項については、執行役員会で協議されることになる。

なお、詳細は後述するが、職場環境・親睦委員会にも一般従業員が入っており、職場環境の改善に向けた協議も行われている。

2. 「社員代表会議(仮称)」の検討

現在、同グループは労使の意見交換の場として、「社員代表会議（仮称）」の設置を検討している。検討内容は同グループの『第30期 経営指針書』に次のように記載されている。

「働く環境づくりのために、社員代表との労使の意見交換の場を設けます。1) 36協定の労働者代表を中心に、社員代表チームと使用者側で『社員代表会議(仮称)』を開催することで、就業規則アンケートだけでは見えてこない意見なども十分にヒアリングし、快適な労働環境を作り上げるために意見交換する場の検討をします。2) 2024年10月にスタートできるように、組織的体制づくりについて、労働者の意見を聞きながら進めていきます。働く環境としての職場に対する愛着を育てることと、労使のコミュニケーションの一つとしての役割になることを期待します」(p.34/47)。

ここでの「社員代表チーム」は、36 協定などの労使協定に限定せず、同グループ全体の「働く環境づくりのため」の従業員代表である。しかし、同グループ全体の従業員代表として労使の意見交換の場に出席し、そこで従業員側の要望が実現しなければ、従業員代表が責任を感じてしまう懸念がある。そのため、「社員代表会議（仮称）」の設置について、同グループは従業員側と丁寧に話し合いながら検討する方針を立てている。

3. 『経営指針書』を通じた情報公開

同グループは、年に 1 回、『経営指針書』を作成している。『経営指針書』には、経営指針、経営計画、各法人および各社の現状と目標、就業規則、給与規程、定年退職者再雇用規程、育児・介護休業等に関する規程、ハラスメント行為禁止規程などが記載されている。同グループはこの『経営指針書』を全従業員に配布しており、同グループ内の様々な情報を公開している。

4. 面談

同グループは、グループ内の各法人および各社で全社面談を実施している。全社面談は、各法人および各社の役員と従業員との意見交換である。全社面談は年に 2 回行われ、3 月に役員と全従業員が、9 月にも役員と全従業員がそれぞれ意見交換を行う。1 人当たりの面談時間は、30～40 分程度である。このような全社面談を通して、経営側は従業員の意見を把握し、制度改定の参考にしている。

その他、同グループは従業員の心の健康の維持や良い人間関係を構築するため、上司と部下で意見交換を行う「ワンワンミーティング」も行っている。

5. 全従業員へのアンケート

同グループは、パート従業員を含む全従業員に対して、職場環境や就業規則に関するアンケートを実施している。このアンケートによって、同グループは従業員の意見を集約し、職場環境の改善や就業規則の改定に活かしている。なお、アンケートで得られた従業員の意見やその意見に対する回答は、同グループが作成している『経営指針書』に掲載され、全従業員に公開される。

10 年前の 2013 年頃から職場環境アンケートが始められた。当時は紙ベースのアンケートであり、従業員は手書きで意見を出していた。しかし、手書きは書きにくい、匿名だとしても筆跡で特定されるかもしれないなど、自由に意見を書きにくい側面があった。そこで 2018 年頃から Google フォームを活用するようになった。Google フォームは、Google 社が提供するアンケート作成・管理のソフトウェアである。この Google フォームを利用して、全従業員がアンケートに答えている。アンケートには匿名で答えられるため、自由な意見表明が可能である。手書きではないため、筆跡で誰の意見かが特定されることもない。その結果、率直

な意見が出るようになった。経営側からすると、「時々打ちのめされるような声」があるぐらい、従業員は自由に意見を表明している。

同グループは、従業員が自由に意見を表明できる機会として、このアンケートを重要視している。アンケートに対して経営側は、「我々が何から手をつけなくてはいけないのかを知るきっかけになる」と考えており、また、労使コミュニケーションが活性化しているという実感ももっている。B氏は次のように語る。「何か言ってもどうせ決まらないし聞いてくれないから言わない、といったムードはなくなりました」。

以下では、職場環境アンケートおよび就業規則アンケートの活用実態を確認する。

(1) 職場環境アンケートの活用

職場環境アンケートは、毎年 6 月頃に実施される。このアンケートを担当しているのは、職場環境・親睦委員会である。この委員会にも一般従業員が入っている。

職場環境アンケートでの意見として、例えば、「1 階読書の部屋で Zoom 会議をしたが照明がやや暗い気がします」「部屋にあるティッシュを使用後、補充をお願いします」など、様々な事柄が細かく書かれてあるという。

これらの意見は職場環境・親睦委員会で議論され、どのように対応するのがまとめられ、回答を準備する。その後、職場環境・親睦委員会で準備した回答が執行役員会で議論され、すぐに見直せるものについてはすぐに見直しが行われる。

このように従業員は職場環境アンケートに匿名で自由に答えることができ、その意見については職場環境・親睦委員会と執行役員会での議論を経て、改善に向けた方策がとられている。

(2) 就業規則アンケートの活用

同グループの働き方改革の取り組みの一つとして、2018 年頃から就業規則アンケートを実施するようになった。実施時期は毎年 9 月である。このアンケートを通して、就業規則に関する従業員の意見集約と制度への反映を図っている。このアンケートにも Google フォームが活用される。就業規則の変更手続きについては、アンケートを通して全従業員の意見を把握し、それらの意見について労働環境・就業規則委員会で協議し、回答内容を検討する。その後、労働環境・就業規則委員会が回答の素案を作成し、執行役員会はその素案を協議し、最終的に決定する。

例えば、就業規則アンケートの意見として、「テレワークを自由にしたい」「フレックスを導入したい」というものがある。しかし、すべての意見を反映できるわけではない。その場合には、従業員の意見に対して、反映できない理由を分かりやすく回答している。なぜなら、従業員の自由な意見に対して、「言いつ放し、聞きつ放し」にはしないという経営側の方針があるからである。

なお、就業規則アンケートの中には、「物価上昇・賃金上昇の流れに一流企業としてさらに率先して対応していく必要があると思います」との意見もある。この意見に対しては、「率先して取り組んでおります」と回答されている。賃金についても意見が言える環境にある。

第4節 過半数代表者の関与

ここでは、同グループの過半数代表者の役割、選出手続き、使用者による過半数代表者への立候補を促す工夫および過半数代表者の役割遂行に資する取り組み、新型コロナウイルス感染症への対応をそれぞれ確認する。

1. 過半数代表者の役割

社労士法人の事例によると、36協定の過半数代表者の役割は、36協定の内容を確認し署名することである。今のところ、月45時間の上限時間を引き下げるべきだという意見は出していない。

36協定やフレックスタイム制などの労働時間の制定・改定の手続きは、主に就業規則アンケートを実施し、労働環境・就業規則委員会が従業員の意見を集約し回答の素案を作成し、執行役員会が最終決定を行う。このような手続きがなされているため、過半数代表者が別途、他の従業員の意見を集約し、その意見を制度改定に反映させる役割を担うわけではない。

2. 過半数代表者の選出

36協定に関する過半数代表者の選出手続きは、同グループで共通している。社労士法人の事例によると、①労働環境・就業規則委員会が立候補者を募集する。募集に当たっては、『労働者代表の選出について』および『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』という書面が配布される。『労働者代表の選出について』には、過半数代表者の選出目的、任期、選出方法が記載されている。『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』には、募集期間、立候補者の対象（例えば、「立候補者は管理監督者の地位に該当しないものに限り」と記載されている）、立候補の方法、募集期間終了後の対応（「立候補者が複数いた場合→投票を行います」「立候補者が不在の場合→推薦募集を行います」「立候補者が1名の場合→信任決議を取ります」）が記載されている。②立候補者がいなければ推薦によって候補者を選出する。③候補者が複数の場合は投票が、候補者が1名の場合は信任決議がそれぞれ実施される。こうして過半数代表者が選出される。

2023年の社労士法人の過半数代表者については立候補者が出ている。その後、その立候補者に対する信任決議が行われた。信任決議にあたっては、『労働者代表信任・不信任書』という紙ベースの投票紙があり、従業員は信任の場合は投票紙の「信任 署名欄」に自身の氏名を書く。不信任の場合も投票紙の「不信任 署名欄」に自身の氏名を書く。この投票紙は全従業員に回覧される。結果としては、全従業員の信任を得て、過半数代表者が選出された。

なお、2023 年の過半数代表者の選出に関して、募集期間が 2023 年 8 月 25 日～9 月 4 日までとされ、信任決議の期間は 2023 年 9 月 21～30 日までであった。過半数代表者の選出は年に 1 度行われ、過半数代表者の任期は 2023 年 10 月 1 日～2024 年 9 月 30 日の 1 年間とされている。

3. 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫

過半数代表者への立候補など従業員の主体性を促す使用者の工夫がみられる。過半数代表者を募集する際、『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』と『労働者代表の選出について』という書面が全従業員に配布されていた。『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』には、「立候補をしたことで不利益を受けることは一切ありません」「ご不明な点がございましたら、就業規則委員までご連絡ください」とそれぞれ記載されている。このような記載により、立候補に伴う不利益に対する懸念の払拭が図られている。

また、『労働者代表の選出について』には、過半数代表者の選出目的とその役割の説明文が記載されている。選出目的として、「法令等に定められている下記の協定等締結にあたり、協定締結の実施者である当社の労働者の過半数を代表するものを選出・信任して頂きます」と記載されている。役割については、締結事項が次のように明記されている。「就業規則の意見書、賃金控除の協定書、時間外・休日労働協定（36 協定）、時間単位年休の協定、厚生労働省所轄助成金の従業員代表の確認、育児休業の労使協定、その他、法律により規定される協定書」である。同グループは、このような書面を配布することにより、過半数代表者に対して、選出目的とその役割についての理解を促進している。

4. 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

同グループは、過半数代表者の選出目的と役割の説明文を記載した『労働者代表の選出について』と、同グループの経営計画、就業規則、給与規程、アンケート結果などの様々な情報を記載した『経営指針書』を配布している。これらの配布を通じた情報公開により、過半数代表者が自身の役割だけでなく、同グループの状況を把握できる環境が構築されている。

5. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症への対応として、ケアマネジメントセンター(株)の場合、手指消毒の配布と携帯、フェイスシールドの購入、換気をよくするなどの安全対策や感染防止策がとられた。また、Apple 社が提供するタブレット型コンピュータの「iPad」を活用し、出社できない場合は自宅で仕事ができるよう対応した。Zoom でのオンライン会議もしばしば利用された。

社労士法人では、テレワークは可能ではあるが、従業員間の共同作業やコミュニケーションが必要であるため、基本的にはテレワークを行わず、出社することとされている。ただし、

従業員の家族を含めて新型コロナウイルスの感染者が出た場合には、パソコンを自宅に持ち帰り、期限を決めてテレワークで仕事を行った。また、コロナ禍以前に、自宅の就業環境を確認するため、Wi-Fi 接続の状況や現在のシステムが正常に動くかどうかを検証し、テレワークが常時可能な環境を整備した。社労士法人の半数程度の従業員はテレワークを行った。

テレワークに対する従業員の意見は、就業規則アンケートにみられる。例えば、「交代制によるテレワークの導入」との意見がある。この意見については、労働環境・就業規則委員会で検討し、回答の素案が作成され、その後、執行役員会での検討を経て最終決定がなされている。経営側の回答としては、情報セキュリティの面や社内コミュニケーションの面を考慮して、本人希望による選択制は考えていないとのことである。

このようにテレワークの導入や運用について、過半数代表者が関与するというよりも、就業規則アンケートを実施し、その後の労働環境・就業規則委員会や執行役員会での検討を経て決定される。

第 5 節 多様な従業員の意見集約の手段

多様な従業員の意見集約の手段として、同グループは Google フォームというデジタル技術を活用し、全従業員にアンケートを実施している。また、職場環境・親睦委員会や労働環境・就業規則委員会に加え、全社面談や「ワンワンミーティング」も実施し、従業員の意見集約に役立てている。

第 10 章 労使コミュニケーションと過半数代表者の役割

本章では調査で得られた事実発見を整理し、過半数代表者の役割についての考察を行う。その後、政策的示唆と今後の研究課題を提示する。

第 1 節 主な事実発見

まず、主な事実発見として、各社の労使コミュニケーションの方針と形態、過半数代表者の関与のあり方、多様な従業員の意見集約の手段を整理する。

1. 労使コミュニケーションの方針と形態

(1) 労使コミュニケーションの方針

各社の労使コミュニケーションの方針をまとめたものが図表 10-1 である。各社の労使コミュニケーションの方針として、山梨ユニフォームは「従業員が働きたいと思える職場、働きやすくやりがいある職場」、サンブランは「労使対等」、現場サポートは「社員は仲間」「社内情報の公開」、ヒューマンライフは「コミュニケーションの重視」、レイジックスは「社長によるトップダウンの決定ではなく、従業員の合意に基づく決定」、エイベックスは「安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場」、オーザックは「社員は家族」、合同経営グループは「労使コミュニケーションの重視」「一般従業員を含む委員会を通じた決定」である。総じて、全社において、労使コミュニケーションを重視し、良好な労使コミュニケーションを図ろうとする方針が立てられているといえる。

図表 10-1 各社の労使コミュニケーションの方針

社名	方針
山梨ユニフォーム	従業員が働きたいと思える職場、働きやすくやりがいある職場
サンブラン	労使対等
現場サポート	社員は仲間、社内情報の公開
ヒューマンライフ	コミュニケーションの重視
レイジックス	社長によるトップダウンの決定ではなく、従業員の合意に基づく決定
エイベックス	安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場
オーザック	社員は家族
合同経営グループ	労使コミュニケーションの重視、一般従業員を含む委員会を通じた決定

出所：ヒアリング記録より作成。

(2) 労使コミュニケーションの形態

各社の労使コミュニケーションの形態としては、委員会・会議、労使の意見交換会、情報公開、面談、アンケート、勉強会、声かけ、社員会活動がみられる（図表 10-2）。全社において、労使コミュニケーションの方針を立てるだけではなく、様々な労使コミュニケーション

ンの形態を通じて、良好な労使コミュニケーションが図られている。各社の形態には共通性や差異がみられる。以下、それぞれの形態について整理していこう。

図表 10-2 各社の労使コミュニケーションの形態

社名	委員会・会議	意見交換会	情報公開	面談	アンケート	勉強会	声かけ	社員会活動
山梨ユニフォーム	安全衛生委員会		法令遵守に関する事項、36協定の内容、労働時間、就業規則など	社長面談			声かけ	
サンプラン	グループ討論 週間工程会議		人件費などの経理情報					
現場サポート	労働安全委員会		労働時間 、事業計画、生産性、年収計画など	役員面談 部長面談	働きがい モラル エンゲージメント	勉強会		「仲間会」
ヒューマンライフ	幹部会議 リーダーミーティング ハッピースマイル委員会 安全衛生委員会 Eco推進委員会		36協定の内容	個人面談		リーダーミーティング		
レイジックス	全社会議 店舗ミーティング		労働時間 、 時間外労働とそれへの対応 など 労働環境の改善状況	「ふるまい飯」		「考流会」		
エイベックス		労使の意見交換会	従業員の意見に対する経営側の回答		就業規則、賃金の規程、36協定など含む	経営指針発表会 目標成果発表会 学習会		
オーザック				社長面談			朝礼 声かけ	「けやき会」
合同経営グループ	労働環境・就業規則委員会 職場環境・親睦委員会	「社員代表会議（仮称）」の検討	経営計画、就業規則、給与規程、アンケート結果を公開	全社面談 ワンワンミーティング	職場環境、就業規則			

注：太字は各社の労使コミュニケーションに中心になりうる形態である。
出所：ヒアリング記録より作成。

① 委員会・会議

一般従業員が出席する委員会・会議を通じた労使コミュニケーションを行っているのは、山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、合同経営グループである。

山梨ユニフォームは、経営者側 5 名と労働者側 5 名から構成される安全衛生委員会を軸とした労使コミュニケーションがみられる。労働者側 5 名がこの委員会に参加しているため、職場の状況が把握しやすい。この委員会を通じて、労働時間、有給休暇、就業規則、体力づくりおよび労使コミュニケーションの活性化が協議され改善の方策が決定される。労働時間について、同社は従業員一人ひとりの労働時間を確認し、時間外労働時間についても個人単位で把握している。

サンプランは、社長、常務取締役、部長、課長（2 名）、一般従業員（4 名）の全従業員から構成されるグループ討論を軸とした労使コミュニケーションを行っている。グループ討論は様々な議題を話し合い、合意に基づき決定する場である。グループ討論では、労働条件に関わる事項として、評価基準の設定、時間外労働の削減、時効により消滅した有給休暇のいわゆる買い上げ、36 協定や就業規則の内容などを協議している。また、同社は毎週月曜日の

午前中に、全従業員が参加する週間工程会議を開催し、仕事の進捗管理、労働時間の管理、有給休暇取得の確認を行っている。なお、同社の過半数代表者は、両グループ討論と週間工程会議に参加し、36 協定や就業規則の内容についても協議している。

現場サポートは、労働安全委員会を設置し、従業員が健康について相談できる体制を構築している。

ヒューマンライフは様々な委員会や会議を通じた労使コミュニケーションを図っている。第一に、幹部会議では職場で判断できない事項が検討されるものの、有給休暇の時間単位取得の制度化や社内電子システムの導入の際には、従業員の意見を集約し決定している。第二に、リーダーミーティングでは一人ひとりの課題を報告し共有して、改善に向けた議論が行われている。第三に、36 協定の過半数代表者も出席するハッピースマイル委員会が月に 1 回開催されている。同委員会では職場での「困りごと」や契約社員やパート従業員からの要望が話し合わせ、過半数代表者は他の従業員の意見を把握することが可能である。同委員会で対応できる要望は対応し、対応できない要望は幹部会議に諮って対応される。第四に、安全衛生委員会が設けられ、職場環境の整備や従業員の健康管理が行われている。第五に、エコ推進委員会も設けられ、省エネの推進やエコ活動が議題とされる。

レイジックスは、第一に、全社会議において売上、利益、昇格・賞与などの処遇への反映状況について社長と従業員が話し合い、その後一緒に食事をするという取り組みを行っている。第二に、各店舗では店長と正社員が出席する店舗ミーティングが開催される。同ミーティングには 36 協定の過半数代表者である副店長も出席している。同ミーティングで話し合われる内容は、店長に委ねられているが、主に経営状況や経営施策などである。加えて、店長は店長会議にも出席しているため、店長会議で話し合われた経営に関する内容、教育、SNS の発信方法、労働時間や時間外労働への対応を店舗ミーティングで従業員と共有する。一方、店長は店舗ミーティングを通じて従業員の意見を集約し、その内容を店長会議で社長、常務、事業部長、マネジャーと共有することができる。

合同経営グループは、労使コミュニケーションの活性化を図る場として、労働環境・就業規則委員会を設置している。この委員会には経営側の代表者だけでなく、一般従業員も参加している。さらに、同委員会は同グループの全従業員に対するアンケート結果を集約し、労働環境の改善や就業規則の変更などを協議している。同委員会は、全従業員の意見を集約し協議する重要な委員会である。

② 労使の意見交換会

労使の意見交換会を開催しているのがエイベックスである。ここでの従業員の代表は過半数代表者である。一方、合同経営グループは、このような意見交換会を検討している段階である。

エイベックスは、過半数代表者と社長・役員などの経営側との意見交換会を年に 1 回開催

する。この意見交換会では過半数代表者が全従業員の意見を集約し、経営側に向けて労働時間や就業規則を含む従業員の意見を伝える。この意見を経営側は検討し、従業員に対して回答を公開する。この意見交換会を通じて、従業員の意見は制度に適宜反映される。

合同経営グループは、従業員代表と経営側との意見交換の場として、「社員代表会議（仮称）」の設置を検討している。これは 36 協定の過半数代表者を中心として、「社員代表チーム」と使用者側で「快適な労働環境を作り上げるために意見交換する場」として位置づけられている。また、「労使のコミュニケーションの一つとしての役割になること」も期待されている。

③ 情報公開

過半数代表者を含む全従業員に対して、自社の経営状況、労働時間、就業規則などの情報を公開している企業がみられる。それは山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、エイベックス、合同経営グループである。

山梨ユニフォームは、経営指針発表会を開催し、法令遵守に関する事項、36 協定の内容、時間外労働の実績などを全従業員に公開する。また、同社はコミュニケーションの促進と情報共有を目的として、Google チャットを社内チャットツールとして導入し、労働時間、36 協定の内容、有給休暇、就業規則、運動会の開催など、安全衛生委員会での協議内容を全従業員に公開している。

サンプランは、毎月、役員報酬を含む人件費などの経理情報を全従業員に公開している。これらの経理情報は従業員が手に取って見ることのできる場所に、経理情報の見方のマニュアルとともに置かれている。

現場サポートは、第一に、勤怠管理システムによって個々の従業員の労働時間を 1 カ月単位で集計し、全従業員に公開している。第二に、同社は自社開発の「現場クラウド Conne」というデジタル技術を活用しながら、社員会活動、業務連絡、労働時間などの情報も全従業員に対して公開している。第三に、事業計画の進捗状況、時間当たりの生産性、従業員の年収計画なども全従業員に対して公開する。

ヒューマンライフは 36 協定の内容を社内で公開し、協定内容に対して意見があれば、いつでも発言できる環境を構築している。

レイジックスは、第一に、店舗ミーティングを開催し、そこに出席する店長は店長会議で話し合われた経営に関する内容、教育、SNS の発信方法、労働時間管理、時間外労働への対応などの情報を店舗の従業員と共有している。第二に、同社は LINE WORKS というアプリケーションを活用し、労働環境の改善に関する情報を従業員に公開している。

エイベックスは、労使の意見交換会において提出された従業員の意見に対して回答しており、その回答は全従業員に公開される。

合同経営グループは、経営計画、就業規則、給与規程、アンケート結果などを記載した『経営指針書』を毎年全従業員に配布し、これらの情報を公開している。

④ 面談

社長や部長などの経営者側と従業員との面談も実施されている。山梨ユニフォーム、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、オーザック、合同経営グループでみられる。

山梨ユニフォームは、社長と全従業員が一对一で1時間以上話し合う社長面談を年に1回から2回程度実施している。

現場サポートは、社長と全従業員が話し合う役員面談や、部長と全従業員が話し合う部長面談を定期的に実施している。役員面談において、社長は働き方に対する要望、業務上の相談、プライベートの相談など、従業員の様々な意見を把握する。

ヒューマンライフにおいても、社長は全従業員と毎年2月に個人面談を実施している。

レイジックスは、社長、従業員、その従業員の上司の計3名で飲みに行く「ふるまい飯」を通じて、従業員が日頃から思っていることを把握し、コミュニケーションを図っている。

オーザックは、日々の業務の中で気になった従業員がいれば、社長は適宜その従業員と面談を実施している。同社は現在の面談が不定期の実施であるため、将来的には社長と従業員による定期的な一对一の面談の実施を検討している。

合同経営グループは、第一に、各法人および各社の役員と従業員との意見交換の場として全社面談を実施している。全社面談は年に2回行われ、3月と9月に役員と全従業員が意見交換を行う。1人当たりの面談時間は、30～40分程度である。このような全社面談を通して、経営側は従業員の意見を把握し、制度改定の参考にしている。第二に、同社は従業員の心の健康の維持や良い人間関係を構築するため、上司と部下で意見交換を行う「ワンワンミーティング」も実施している。

⑤ アンケート

従業員に対してアンケートを実施している企業がみられる。現場サポート、エイベックス、合同経営グループである。

現場サポートは、デジタル技術を活用しながら、従業員の働きがい、モラル、エンゲージメントの状況を把握している。

エイベックスは、労使の意見交換会に向けて、従業員の意見を収集するため、従業員へのアンケートを実施している。従業員の意見には、就業規則、賃金、36協定などが含まれる。これら従業員の意見は集約され、経営側に提出され、適宜、制度の改定に反映されている。

合同経営グループも職場環境アンケートおよび就業規則アンケートを全従業員に実施し、従業員の意見集約を図っている。このようなアンケートは従業員が自由に意見を表明できる機会として、労使双方から重要視されており、労使コミュニケーションの活性化に資すると捉えられている。職場環境に関する意見については、職場環境・親睦委員会と執行役員会で協議され、改善に向けた方策がとられる。就業規則に関する意見については、労働環境・就業規則委員会が協議し、回答の素案を作成する。その素案は執行役員会で協議し決定される。

こうして従業員の意見が職場環境の改善や就業規則の改定に活かされている。

⑥ 勉強会

自社の理念を共有する場として勉強会を設置し、労使コミュニケーションを図っている企業としては、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、エイベックスを挙げることができる。

現場サポートは、社長、社長以外の取締役、従業員が出席する勉強会を年に 80 回開催している。同社はこの勉強会を通じて、「理念・信条・ビジョン・戦略とそれに基づく考え方」をまとめた指針書の内容を従業員と共有し共感することや、同社の「組織づくり」「文化づくり」を図っている。

ヒューマンライフは、経営理念や経営ビジョンの理解を深めることを目的とし、社長と各部門のリーダーが参加するリーダーミーティングを開催している。

レイジックスは、社長と各店舗の従業員が参加する「考流会」と呼ばれる勉強会を開催している。「考流会」では、考える力を養うこと、「社員理念」の共有、従業員間の交流、従業員の考えを確認することが図られている。

エイベックスにおいても、経営指針発表会、目標成果発表会、学習会が行われている。とりわけ、経営指針発表会では、経営理念が経営側から語られることに加え、職場の取り組みが従業員側から発表される。この発表会は同社の発展へつなげる活動であるとともに、労使のコミュニケーションを深める場としても捉えられている。

⑦ 声かけ

社長などの経営側と従業員との声かけが日常業務の中で行われている企業としては、山梨ユニフォーム、オーザックが挙げられる。

山梨ユニフォームにおいて、社長、専務、営業本部長は、日常的な声かけとして、毎朝職場を巡回し、従業員一人ひとりと対話している。

オーザックにおいても、日常業務の中で声かけが行われる。声かけは経営側から従業員側へ行われるだけでなく、従業員側からの声かけもある。なぜなら、経営側が従業員の意見に積極的に耳を傾けているためである。この声かけを通じて、経営側と従業員側の考えや価値観の共有が図られている。その他、同社は毎日 10 時 10 分から朝礼を行い、そこでは従業員が交替で 1 分間スピーチを行っている。これにより、全従業員が順番に何らかの話題を提供するといったコミュニケーションが図られている。

⑧ 社員会活動

労使で構成される社員会活動が現場サポートとオーザックでみられる。

現場サポートには、役員、正社員、パート従業員が加入する「仲間会」と呼ばれる社員会

が存在し、その目的は「心を通わせて一緒に仕事をしていこう」という従業員の気持ちの醸成である。

オーザックには、従業員間の慶弔等の互助と福利厚生を目的とした「けやき会」と呼ばれる社員会があり、現会長、社長、副社長などの役員と従業員で構成されている。「けやき会」は、年に1度、旅行、新年会、忘年会などのイベントを開催している。

2. 過半数代表者の関与

次に過半数代表者の関与のあり方を整理したい。まず、過半数代表者の関与のあり方を整理する前提として、各社の労働時間制度、36 協定の内容、時間外労働の現状を確認しよう。その上で、過半数代表者の役割、選出手続き、立候補を促す使用者の工夫および過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み、新型コロナウイルス感染症への対応をそれぞれみていこう。

(1) 労働時間制度、36 協定の内容、時間外労働の現状

各社の労働時間制度、36 協定の内容、時間外労働の現状を整理したものが図表 10-3 である。労働時間制度には4つのパターンが確認できる。1年単位の変形労働時間制を採用しているのは、山梨ユニフォームとエイベックスである。1カ月単位の変形労働時間制を採用しているのは、ヒューマンライフ、レイジックスである。フレックスタイム制を採用しているのは現場サポートと合同経営グループ（ケアマネジャーのみ）である。通常の労働時間制を採用しているのは、サンプラン、オーザック、合同経営グループ（ケアマネジャー以外）である。各社の1日の所定労働時間は、7～8時間30分と幅がある。なお、1日の所定労働時間が8時間30分である山梨ユニフォームの週平均所定労働時間は40時間以内である。

次に各社の36協定の内容を確認してみると、時間外労働の上限時間には、2つのパターンがみられる。1年単位の変形労働時間制を採用している山梨ユニフォームとエイベックスの上限時間は、月42時間、年320時間である。この他の1カ月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制、通常の労働時間制を採用している企業の上限時間は、月45時間、年360時間である。

また、特別条項の届出が確認できたのは、サンプラン、レイジックス、エイベックスの3社である。サンプランの特別条項において、時間外労働の上限時間は1日6時間、月75時間（休日労働を含む）、年720時間と定められている。レイジックスとエイベックスの特別条項の詳細は不明である。

次に各社の時間外労働の発生現状を確認すると、特別条項を届け出ているサンプラン、レイジックス、エイベックスの3社は、上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及んでいる。サンプランの時間外労働は、繁忙期の3月に月45時間を超えており、特別条項の範囲に及んでいる。レイジックスの時間外労働は月平均30時間ではあるものの、繁忙期の8月は増

加する。この 8 月の時間外労働の実数は不明であるものの、上限時間付近もしくは特別条項の範囲にまで及んでいると考えられる。エイベックスの時間外労働の実数も不明であるが、同社の時間外労働に対する目標が月 40 時間以内であるため、上限時間付近もしくは特別条項の範囲にまで及んでいると考えられる。これら 3 社の時間外労働の現状と特別条項の届出は整合的である。

他の 5 社の時間外労働については、最も多いのが現場サポートの月平均 9.5 時間である。ヒューマンライフでは発生していない。両社の間に位置するのが、山梨ユニフォームの月平均 3.62 時間、オーザックの月平均 1 時間であり、合同経営グループではほぼ発生していない。

図表 10-3 各社の労働時間制度、36 協定の内容、時間外労働の現状

社名	労働時間制度	36協定の内容	時間外労働の現状
山梨ユニフォーム	1年単位の変形労働時間制 1日8時間30分 週平均40時間以内	原則：月42時間、年320時間 特別条項なし	月平均3.62時間
サンبران	通常の労働時間制 1日8時間	原則：月45時間、年360時間 特別条項あり 特別：年720時間	閑散期(4～8月)0時間 繁忙期(9～3月)発生 3月は45時間以上
現場サポート	フレックスタイム制 1日8時間	原則：月45時間、年360時間	月平均9.5時間
ヒューマンライフ	1ヵ月単位の変形労働時間制 1日8時間	原則：月45時間、年360時間	発生していない
レイジックス	1ヵ月単位の変形労働時間制 1日8時間	原則：月45時間、年360時間 特別条項あり	月平均30時間 繁忙期(8月)増加 月30時間前半を目標
エイベックス	1年単位の変形労働時間制 1日8時間	原則：月42時間、年320時間 特別条項あり	月40時間以内を目標
オーザック	通常の労働時間制 1日8時間	原則：月45時間、年360時間	月平均1時間
合同経営グループ	通常の労働時間制度(ケアマネジャー以外) フレックスタイム制(ケアマネジャーのみ) 1日7時間	原則：月45時間、年360時間	ほぼ発生していない

出所：ヒアリング記録より作成。

(2) 過半数代表者の役割

各社の過半数代表者の役割を整理したものが図表 10-4 である。いずれの会社でも過半数代表者は、36 協定や就業規則の内容を確認し署名・捺印を行っている。一方、レイジックスとエイベックスの過半数代表者は、従業員の意見集約も行っている。サンبرانの過半数代表者は、36 協定や就業規則の内容をめぐる協議に参加している。したがって、過半数代表者の役割が 36 協定の内容確認と署名・捺印のみである企業と、それに加え意見集約・協議も行

っている企業とが確認でき、過半数代表者の役割に差異がみられる。差異の理由は次節で検討することとし、以下では確認できた各社の過半数代表者の役割を整理する。

図表 10-4 各社の過半数代表者の役割

社名	署名・捺印	協議・意見集約
山梨ユニフォーム	内容確認・捺印	
サンبران	内容確認・署名	協議
現場サポート	内容確認・捺印	
ヒューマンライフ	内容確認・署名	
レイジックス	内容確認・署名	意見集約
エイベックス	内容確認・署名	意見集約
オーザック	内容確認・署名	
合同経営グループ	内容確認・署名	

出所：ヒアリング記録より作成。

① 内容確認と署名・捺印

全社の過半数代表者は、36 協定や就業規則の内容を確認し署名もしくは捺印を行っていた。

山梨ユニフォームにおいて、36 協定の過半数代表者の主な役割は、協定の内容を確認し捺印することであった。

サンبرانは、36 協定および就業規則の内容について、過半数代表者を含む全従業員が参加するグループ討論で話し合い、合意に基づき決定している。同社の過半数代表者の役割は 36 協定や就業規則に関する合意内容を確認し署名・捺印することである。

現場サポートにおいても、36 協定やフレックスタイム制をめぐる過半数代表者の役割は協定書を確認し捺印することである。

ヒューマンライフにおいても、36 協定に関わる過半数代表者の主な役割は、協定内容を確認し署名することである。

レイジックスにおいても、36 協定に関わる過半数代表者である副店長の役割は、協定書を確認し署名することである。

エイベックスにおいても、過半数代表者は 36 協定や就業規則の改定内容を確認し署名している。

オーザックの過半数代表者の役割も 36 協定の内容を確認し署名することである。

合同経営グループの 36 協定の過半数代表者の役割も協定内容を確認し署名することである。

② 従業員の意見集約

36 協定の締結や就業規則の改定にあたり、過半数代表者が他の従業員の意見集約を行って

いる企業として、レイジックスとエイベックスを挙げることができる。

レイジックスでは、36 協定の締結にあたって、過半数代表者である副店長は従業員の意見を集約している。

エイベックスの過半数代表者は、36 協定や就業規則に関する他の従業員の意見を集約している。過半数代表者は、①他の従業員からの直接的な伝達、②職場のチームリーダーからの伝達、③従業員へのアンケートを収集した安全総務グループ担当者からの伝達を通じ、従業員の意見集約を行っている。集約された従業員の意見は、最終的に経営側に提出されることとなる。

③ 協議への参加

過半数代表者が 36 協定や就業規則の内容をめぐる協議に参加しているのがサンプランである。サンプランは過半数代表者を含む全従業員が参加するグループ討論を開催し、36 協定や就業規則の内容を協議し、全従業員の合意に基づいて決定している。

(3) 過半数代表者の選出手続き

次に過半数代表者の選出手続きを整理しよう。全社の過半数代表者の選出手続きを詳細に把握することはできなかったが、各社の選出手続きの特徴は、第一に投票・信任決議による選出、第二に拍手・挙手による選出、第三に声かけや呼びかけによる選出、第四に慣行による選出に分類できる（図表 10-5）。

図表 10-5 各社の過半数代表者の選出手続き

社名	投票・信任決議	拍手・挙手	声かけ・呼びかけ	慣行
山梨ユニフォーム			声かけ	
サンプラン			声かけ	
現場サポート				社員会会長が選出される慣行
ヒューマンライフ			呼びかけ	
レイジックス				副店長が選出される慣行
エイベックス	・立候補もしくは推薦で候補者選出 ・匿名投票			
オーザック		推薦し、拍手もしくは挙手		
合同経営グループ	・立候補もしくは推薦で候補者選出 ・投票もしくは信任決議			

注：「声かけ・呼びかけ」の後、どのようなプロセスを通じて過半数代表者が選出されているかの詳細は不明である。「慣行」に関しても、社員会会長および副店長がどのようなプロセスを通じて選出されているかの詳細は不明である。

出所：ヒアリング記録より作成。

① 投票・信任決議による選出

過半数代表者の選出にあたって、投票・信任決議を行っているのはエイベックスと合同経

営グループである。

エイベックスにおいて、まず、各拠点の過半数代表者への候補者は、立候補もしくは推薦によって選出される。次に、各候補者に対して投票が行われる。投票では QR コードが用いられ、スマートフォンからの投票が可能である。投票形式は候補者に対して不信任を表明する者のみ、不信任の理由を添えて投票する。投票は匿名である。このような手続きを経て、各拠点の過半数代表者が承認され選出される。

合同経営グループにおいては、第一に、労働環境・就業規則委員会が立候補者を募集する。募集の際には、選出目的、任期、選出方法を記載した『労働者代表の選出について』という書面と、募集期間、立候補者の対象、立候補の方法、募集期間終了後の対応を記載した『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』という書面をそれぞれ配布する。第二に、立候補者が現れなければ推薦によって候補者を選出する。第三に、候補者が複数の場合は投票を実施し、候補者が 1 名の場合は信任決議を実施する。信任決議にあたっては、従業員は投票紙の「信任 署名欄」もしくは「不信任 署名欄」に自身の氏名を記入する。こうして過半数代表者が選出される。

② 拍手・挙手による選出

拍手もしくは挙手による選出はオーザックで見られる。オーザックは、過半数代表者の選出が必要な都度、推薦を通じて過半数代表者の候補者を選出し、全従業員からの拍手または挙手によって過半数代表者を選出している。

③ 声かけ・呼びかけによる選出

声かけや呼びかけによる選出は、山梨ユニフォーム、サンブラン、ヒューマンライフで見られる。

山梨ユニフォームは、36 協定の過半数代表者の選出に際して、各事業場で選出の依頼が行われるが、従業員側から自発的に手が挙がらないため、声かけを行っている。声かけにより、「私がやります」と本人の自発的な立候補を得て、過半数代表者が選出される。

サンブランにおいても、その都度声かけを行い、過半数代表者を選出している。

ヒューマンライフでは、過半数代表者への立候補の呼びかけが行われ、最終的には「私がやります」と立候補者が現れ、選出されている。

なお、声かけや呼びかけがなされた後、立候補者がどのような手続きを経て過半数代表者に選出されるのかについての詳細は不明である。

④ 慣行による選出

特定の従業員が過半数代表者に選出される慣行が見られるのは、現場サポートとレイジックスである。

現場サポートでは、社員会会長が決定した後、その会長が過半数代表者に選出される慣行にある。レイジックスは、同社 3 店舗の副店長が過半数代表者に選出される慣行にあった。各店舗の従業員数が少ないため、無記名投票などは行われていない。

なお、現場サポートの社員会会長やレイジックス副店長がどのような手続きを経て選出されているのかについての詳細は不明である。

(4) 使用者による立候補を促す工夫および役割遂行に資する取り組み

36 協定や就業規則に関わる過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫や、過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みがみられる（図表 10-6）。

図表 10-6 各社の過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫および役割遂行に資する使用者の取り組み

社名	立候補を促す工夫	役割遂行に資する取り組み	
		情報公開	説明
山梨ユニフォーム		労働時間、36協定の内容など	
サンبران		労働時間、36協定の内容、経理情報など	
現場サポート		労働時間	管理本部担当者による説明
ヒューマンライフ	勉強になると奨励	36協定の内容	管理部マネジャーによる説明
レイジックス		経営課題、労働時間など	
エイベックス	・過半数代表者の実績公開 ・当事者としての実感をもたせる	就業規則、賃金規程、従業員側の意見、経営側の回答、自社の検討課題	安全総務グループ担当者および役員による説明
オーザック			
合同経営グループ	書面配布により、懸念払拭、選出目的・役割の理解促進	就業規則、アンケート結果など	役割を記載した書面配布

出所：ヒアリング記録より作成。

① 過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫

過半数代表者への立候補を促す使用者の工夫は、ヒューマンライフ、エイベックス、合同経営グループでみられる。

ヒューマンライフは、過半数代表者になれば、時間外労働に関する制限の取決めがどのように行われるのかが勉強できると従業員に勧めている。実際に時間外労働の取決めの勉強になるため、立候補者が現れている。

エイベックスは、前年の過半数代表者が何を行い、何を変えたのかという実績を全従業員に公開している。この公開によって、従業員は「自分たちが変えていけるんだ」という制度改定の当事者としての実感をもたせており、過半数代表者への立候補者が増加傾向にある。

合同経営グループは、過半数代表者への立候補者を募集する際、『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』と『労働者代表の選出について』という書面を配布している。これらを配布

することにより、立候補に伴う不利益に対する懸念の払拭や、過半数代表者の選出目的およびその役割についての理解促進を図っている。

② 過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組み

過半数代表者の役割遂行に資する使用者の取り組みとして、第一に、過半数代表者の役割遂行に資する様々な情報公開を行っている企業が多くみられる。情報公開は、過半数代表者のみを対象としたものもあるが、多くは全従業員を対象としたものである。情報公開がみられた企業としては、山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、エイベックス、合同経営グループが挙げられる。

山梨ユニフォームは、経営指針発表会、Google チャットを通じて、時間外労働を含む労働時間、36 協定の内容、安全衛生委員会での協議内容などの情報を全従業員に公開している。

サンプランは、グループ討論、週間工程会議、経理情報の公開などを通じて、36 協定の内容、労働時間、経営状況、経理情報などを全従業員に公開しており、過半数代表者はこれらの情報を把握することが可能である。

現場サポートは、個々の従業員の労働時間を全従業員に公開しており、過半数代表者が全従業員の労働時間を把握できる環境を構築している。

ヒューマンライフも 36 協定の内容を社内で公開している。

レイジックスは、経営課題、SNS の発信方法、労働時間、時間外労働への対応について、店舗ミーティングを通じ、過半数代表者を含む店舗の従業員と共有している。

エイベックスは労使の意見交換会を開催しており、就業規則、賃金の規程、36 協定などを含む従業員の意見に対する使用者の回答を全従業員に公開している。また、同社の安全総務グループ担当者や役員は、毎年、過半数代表者が選出された時点で、その過半数代表者に対して同社の検討課題を示している。

合同経営グループは、過半数代表者の選出目的と役割の説明文を記載した『労働者代表の選出について』や経営計画、就業規則、給与規程、アンケート結果などを記載した『経営指針書』を配布し、過半数代表者が同グループの状況を把握できる環境を構築している。

なお、全従業員への労働時間の公開に着目すると、それらは山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、レイジックスでみられる。

第二に、使用者が過半数代表者に対して役割を果たせるよう説明を行っている企業がみられる。現場サポート、ヒューマンライフ、エイベックス、合同経営グループが挙げられる。

現場サポートは、過半数代表者が役割を果たせるよう、同社の管理本部担当者が過半数代表者に対して 36 協定に関する説明を行っている。

ヒューマンライフでは、管理部マネジャーが過半数代表者に対して、法律上の協定締結の必要性を説明している。

エイベックスにおいて、安全総務グループ担当者や役員は、過半数代表者に対して、今後

の検討課題を示しながら主な役割を1時間程度説明している。

合同経営グループは、立候補者の対象などを記載した『労働者代表の立候補者募集のお知らせ』および過半数代表者の選出目的と役割を記載した『労働者代表の選出について』の配布を通じて、過半数代表者の役割の明確化を図っている。

このような労働時間などの情報公開と過半数代表者に対する説明は、過半数代表者が自社の労働時間や自身の役割を認識する上で重要な取り組みである。

(5) 新型コロナウイルス感染症への対応

各社において、新型コロナウイルス感染症への対応はみられる。しかし、就業規則の変更は行われず、過半数代表者が特段の役割を果たしたわけではない。

山梨ユニフォームでは在宅勤務が実施された。しかし、在宅勤務は一時的な特別措置であったため、就業規則の変更に関する協議は行われていない。

サンプランは、コロナ禍以前に、テレワークの環境を整えていたため、特段の対応の必要がなかった。同社のテレワークは、グループ討論で「テレワークの実験日があるからうちもやろう」という提案が従業員からなされ、全員が合意し実施されている。

現場サポートは、就業規則の変更ではなく、「ワークスペースガイドライン」の見直しを行い対応した。

ヒューマンライフでは、緊急事態のため、経営会議で対応方法が決められた。新型コロナウイルス感染症に対する具体的な対応としては、雇用保障の宣言、コールセンターの人数の半減、雇調金の利用、他社での勤務が挙げられる。

レイジックスでは、従業員に対して雇用と賃金の保障が伝えられた。雇用と賃金を保障するにあたり、同社は雇調金の利用に加え、国民金融公庫や銀行からの支援も受けた。このような対応により、従業員の雇用とコロナ禍前と同額の賃金が保障された。

エイベックスでは、従業員が密集しない環境をつくるため、昼食時間をずらす対応がとられた。また、間接部門の従業員は一時的な在宅勤務を行った。その他、新型コロナウイルス感染症への対応マニュアルやガイドラインが随時更新された。突発的な事項であったため、就業規則は変更されていない。過半数代表者の役割というよりも、経営判断による迅速な対応であった。

オーザックは在宅勤務制度を活用していた。ただし、在宅勤務制度は、遠距離に住む従業員の就業継続を目的として、新型コロナウイルス感染症が流行する約2年前から導入されていた。

合同経営グループにおいて、ケアマネジメントセンター(株)の場合、手指消毒の配布と携帯、フェイスシールドの購入、換気をよくするなどの安全対策や感染防止策がとられた。また、「iPad」を活用し、出社できない場合は自宅で仕事ができるよう対応した。Zoomでのオンライン会議もしばしば利用された。社労士法人では、基本的には出社することとされたが、

従業員の家族を含めて新型コロナウイルスの感染者が出た場合には、期限を決めてテレワークで仕事を行った。また、コロナ禍以前に、自宅の仕事環境を確認するため、Wi-Fi 接続の状況や現在のシステムが正常に動くかどうかを検証され、いつでもテレワークが可能な環境が整備された。

3. 多様な従業員の意見集約の手段

次に、各社の使用者は、過半数代表者に限らず、多様な従業員の意見を集約するために、どのような手段を用いているのかを整理する。その手段として、デジタル技術の活用、委員会・会議、労使の意見交換会、面談、声かけ、意見収集窓口の活用がみられる（図表 10-7）。多くは労使コミュニケーションの形態として取り上げた取り組みを通じて、使用者は多様な従業員の意見集約を図っている。総じて、各社の使用者は、多様な従業員の意見を集約するために、様々な手段を用いており、従業員の意見を制度の制定・改定、職場環境の改善などに反映させている。ここでも全社の労使コミュニケーションの良好さが窺える。以下、各社の取り組みをそれぞれ整理する。

図表 10-7 各社の使用者による多様な従業員の意見集約の手段

社名	デジタル技術	委員会・会議	意見交換会	面談	声かけ	意見収集窓口
山梨ユニフォーム	Googleチャット	安全衛生委員会		社長面談	声かけ	相談窓口
サンبران	LINE	グループ討論				
現場サポート	「現場クラウドConne」 GPTW MC Wevox			役員面談		
ヒューマンライフ		幹部会議 リーダーミーティング ハッピースマイル委員会 安全衛生委員会 エコ推進委員会		個人面談		
レイジックス	LINE WORKS	全社会議 店長会議 店舗ミーティング		「ふるまい飯」		
エイベックス	社内システム メール QRコード		意見交換会			安全総務による 収集
オーザック				社長面談	朝礼 声かけ	
合同経営グループ	Googleフォーム	職場環境・親睦委員会 労働環境・就業規則委員会		全社面談 「ワンワンミーティング」		

出所：ヒアリング記録より作成。

(1) デジタル技術の活用

従業員の意見集約の手段としてデジタル技術を活用している企業は、山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、レイジックス、エイベックス、合同経営グループである。

山梨ユニフォームは、コミュニケーションの促進と情報共有を目的として、Google チャットを活用している。これにより、労使は様々な内容の投稿および受け取りが可能となる。

サンプランは、従業員の意見集約の手段として、LINE を活用している。LINE には、「サンプラン（会社）」と「サンプラン（個人）」の2つのグループがあり、過半数代表者を含む全従業員が両グループに入っている。「サンプラン（会社）」は業務連絡で使用する LINE グループである。ほぼ毎日使用されている。「サンプラン（個人）」では、主に社員旅行に関するやりとりが行われていた。

現場サポートは、「現場クラウド Conne」、GPTW、MC、Wevox などのデジタル技術を活用して、従業員の意見を集約している。

レイジックスは、LINE WORKS というアプリケーションを用い、従業員との情報共有を行っている。「ES・CS」と呼ばれる職場環境の改善活動にもこのアプリケーションが活用され、全従業員が職場環境の改善を提案し実行できる体制にある。

エイベックスは、社内システム、メール、QR コードを通じて、従業員の意見を集約している。社内システムは全従業員が使えるわけではないが、リーダーたちから職場の従業員の意見が届けられる。メールについては、全従業員が使用可能であり、ハラスメントなどの窓口としても活用される。QR コードも全従業員が使用可能であり、労使の意見交換会へ提出する従業員の意見集約のためのアンケートだけでなく、様々な形で活用されている。

合同経営グループは、Google フォームを活用し、職場環境アンケートおよび就業規則アンケートを全従業員に対して実施している。

(2) 委員会・会議

委員会や会議を通じて従業員の意見集約を行っていたのは、山梨ユニフォーム、サンプラン、ヒューマンライフ、レイジックス、合同経営グループである。

山梨ユニフォームにおいて、労働時間、有給休暇、就業規則などの労働条件については、安全衛生委員会に労働者側の代表者 5 名が参加しているため、職場の状況が把握しやすい。

サンプランは、全従業員が参加するグループ討論を通じて、従業員の意見を集約し、全従業員の合意に基づいて制度の制定・改定を決定している。

ヒューマンライフは、幹部会議、リーダーミーティング、ハッピースマイル委員会、安全衛生委員会、エコ推進委員会を通じて、従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

レイジックスは、全社会議、店長会議、店舗ミーティングを通じて、従業員の意見を集約し、制度の改定などに適宜反映させている。

合同経営グループは、職場環境・親睦委員会、労働環境・就業規則委員会を通じて、全従業員の意見集約を行っている。

(3) 労使の意見交換会

労使の意見交換会を開催するエイベックスは、過半数代表者が中心となり全従業員の意見を集約し、経営側は集約された従業員の意見を協議し、回答を全従業員に公開する。

(4) 面談

面談を通じた従業員の意見集約は、山梨ユニフォーム、現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、オーザック、合同経営グループでみられる。

山梨ユニフォームは、社長と全従業員とが一对一で1時間以上話し合う社長面談を年に1回から2回程度実施する。同社はこの面談で得られた従業員の意見を安全衛生委員会の協議事項にも反映させ、働きやすい職場の構築につなげている。

現場サポートは、社長と全従業員との役員面談を定期的に行っている。この面談において、社長は働き方に対する要望、業務上の相談、プライベートの相談など、従業員の様々な意見を把握している。

ヒューマンライフも、社長と全従業員との個人面談を毎年2月に実施する。社長は個人面談を通して得られた従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

レイジックスも、社長、従業員、その従業員の上司の計3名で飲みに行く「ふるまい飯」を通じて、得られた従業員の意見を集約し、制度の改定などに適宜反映させている。

オーザックは、社長と従業員との面談を通じて従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

合同経営グループは、各法人および各社の役員と従業員との全社面談、上司と部下で意見交換を行う「ワンワンミーティング」を実施している。同グループは、これらを通じて得られた従業員の意見を集約している。

(5) 声かけ

従業員の意見集約の手段として、日常的な声かけがみられる。山梨ユニフォームとオーザックを挙げることができる。

山梨ユニフォームにおいて、社長、専務、営業本部長は、従業員に対して日常的な声かけを行っている。得られた意見は、安全衛生委員会の協議に適宜反映させられる。

オーザックは、経営側と従業員側の双方が日常的に声かけや朝礼を行っている。同社はここで得られた従業員の意見を集約し、制度の制定・改定などに適宜反映させている。

(6)意見収集窓口

従業員の意見収集を担う窓口を設置している企業として、山梨ユニフォームとエイベックスが挙げられる。

山梨ユニフォームは、ハラスメント、身体の健康、メンタルヘルスケアの対策として、相談窓口を設置している。同社は全従業員に相談窓口の設置を周知しており、従業員がどのような内容でも気軽に話せる環境の構築を図っている。相談窓口で得られた意見は、安全衛生委員会の協議に適宜反映させられる。

エイベックスは、従業員からの多様な意見が安全総務グループに集まる仕組みを構築している。得られた意見のうち、特に報告すべき事項に関しては、毎月開催される経営側が参加する会議で協議される。

第2節 過半数代表者の役割の差異に関する考察

各社の過半数代表者の役割に差異がみられたことはすで指摘した。すなわち、多くの企業の過半数代表者の役割は、36協定の確認と署名・捺印のみという限定的なものであった。これを過半数代表者の「限定的な役割」と呼ぼう。限定的な役割は、山梨ユニフォーム、現場サポート、ヒューマンライフ、オーザック、合同経営グループの5社に当てはまる。一方、少数の企業では、過半数代表者が36協定の確認と署名に加え、従業員の意見集約や協議も行っている。これを過半数代表者の「多様な役割」と呼ぼう。多様な役割のうち、従業員の意見集約に該当するのは、レイジックスおよびエイベックスである。協議に該当するのはサンプランである。以下では、過半数代表者の役割に差異が生じる理由を検討する。

1. 過半数代表者の限定的な役割

まず、過半数代表者の限定的な役割がどのような事柄と関連しているのかを検討してみたい。第一に、そもそも時間外労働がほとんど発生していないことが限定的な役割と関連していると考えられる。ほとんど発生していないというのは、時間外労働が36協定の上限時間付近に達していないという意味である。これは限定的な役割であった5社に共通する。時間外労働の現状について、山梨ユニフォームは1人当たり月平均3.62時間、現場サポートは1人当たり月平均9.5時間、ヒューマンライフは発生しておらず、オーザックは1人当たり月平均1時間、合同経営グループもほぼ発生していない。時間外労働がほとんど発生していないため、36協定の締結にあたって、過半数代表者が他の従業員の意見集約を行う必要性が希薄になると考えられる。

なお、オーザックにおいては、時間外労働がもともと少なかったのではなく、労働時間短縮の取り組みを行ってきた過去の経緯を確認することができた。オーザックでは、現会長や副社長が従業員の意見に真摯に耳を傾け、時間外労働の削減に向けた仕組みづくりを進めてきた。同社の労働時間短縮に向けた取り組みとしては、完全週休二日制、生産管理システム

の導入による仕事の見える化、コミュニケーション費用の助成、DX化による生産性の向上などが挙げられる。

第二に、36 協定や就業規則を協議する委員会に一般従業員が参加していることも限定的な役割と関連しているかもしれない。山梨ユニフォームでは、過半数代表者ではないものの、5 名の従業員代表者が安全衛生委員会に出席し、そこで 36 協定や就業規則に関する協議を行い、協議内容は全従業員に公開される。この委員会で協議し決定するため、改めて過半数代表者が他の従業員の意見集約を行う必要性が乏しくなる。合同経営グループは、職場環境アンケートおよび就業規則アンケートを全従業員に対して実施し、一般従業員が参加する労働環境・就業規則委員会で従業員の意見集約を行っている。これらのアンケートおよび労働環境・就業規則委員会を通じて全従業員の意見集約が行われているため、やはり過半数代表者が別途他の従業員の意見集約を行う必要性は乏しくなる。

第三に、オーザックの声かけでみられたように、過半数代表者を含む全従業員が経営者側に対して意見を直接表明しやすい環境が構築されていることも限定的な役割と関連しているかもしれない。つまり、全従業員が使用者に意見を直接表明できるため、過半数代表者が他の従業員の意見集約を行う動機が乏しくなるということである。

2. 過半数代表者の多様な役割

次に、過半数代表者の多様な役割がどのような事柄と関連しているのかを検討する。

第一に、時間外労働が 36 協定の上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及ぶほど発生していることである。レイジックスは 36 協定において、時間外労働の上限時間を月 45 時間、年 360 時間と規定し、さらに特別条項も届け出ている。同社の時間外労働の現状は、1 人当たり月平均 30 時間である。夏休みとお盆休みが重なる繁忙期の 8 月は、1 人当たり月平均 30 時間を超える時間外労働が発生していると考えられる。同社の店長会議において、時間外労働を「月 30 時間前半ぐらいまでに抑えること」を社長は従業員に伝えている。エイベックスは 36 協定において、時間外労働の上限時間を月 42 時間、年 320 時間と規定し、特別条項も届け出ている。同社の時間外労働の現状について、正確な時間数は不明であるが、時間外労働を月 40 時間以内に抑えることを目標としているため、月 42 時間の上限時間付近もしくは特別条項の範囲に及ぶ時間外労働が発生しているものと考えられる。サンプランも、36 協定の特別条項を届け出ており、その上限時間は 1 日 6 時間、月 75 時間（休日労働を含む）、年 720 時間である。同社の時間外労働の状況として、4～8 月の閑散期の時間外労働は 0 時間であるが、9～3 月の繁忙期に発生している。とりわけ、3 月は月 45 時間を超える。

このように一定の時間外労働が発生している場合、過半数代表者には 36 協定の内容確認と署名・捺印に留まらず、協定締結前に他の従業員の意見集約や協議を行う必要性が生じるものと考えられる。レイジックスの過半数代表者である副店長がいかにして従業員の意見を集約しているのかの詳細は明らかにすることができていないが、エイベックスの過半数代表

者については、労使の意見交換会に向けて全従業員の意見集約を行い、経営側に従業員の意見を提出している。サンプランの過半数代表者は、グループ討論に参加し、36 協定や就業規則そのものの内容を協議し、全従業員の合意を確認している。

第二に、過半数代表者の多様な役割は、労使コミュニケーションの方針とも関連しているかもしれない。レイジックスの方針は、「社長によるトップダウンで決定するのではなく、従業員の合意に基づく決定する」である。また、エイベックスの方針は、「安心できる雇用条件、労働環境、能力が発揮しやすい職場」である。サンプランの方針は「労使対応」である。このような方針が立てられているため、一定の時間外労働が発生している場合、過半数代表者による従業員の意見集約や協議への参加が図られると考えられる。

第 3 節 政策的示唆

ここでは、労働組合のない企業における、今後の労使コミュニケーションと過半数代表者の関与のあり方に関する政策的示唆を提示する。以下では、恒常的な労使コミュニケーションに向けての体制構築への取り組み、情報公開の取り組み、過半数代表者への立候補を促す工夫、過半数代表者に対する説明をそれぞれ取り上げる。

1. 恒常的な労使コミュニケーションの体制構築への取り組み

労働時間などをめぐる恒常的な労使コミュニケーションに向けての体制構築を検討する際、次のような取り組みが参考になるかもしれない。第一に、労使の代表者により構成された山梨ユニフォームの安全衛生委員会、一般従業員が参加する合同経営グループの労働環境・就業規則委員会などの委員会活動である。これらの委員会は月に 1 度の定期開催であるため、労使双方による定期的なコミュニケーションが可能となる。第二に、各拠点の従業員の代表として過半数代表者を選出し、労使による意見交換会を毎年開催していたエイベックスの取り組みである。この意見交換会によって、少なくとも年に 1 度は、労働時間などを含む従業員の意見が集約され、経営側に提出される。そして、経営側はそれら従業員の意見に対する回答結果を公開する。第三に、サンプランは全従業員が参加するグループ討論や週間工程会議を開催し、36 協定の内容の協議や労働時間の管理を行っている。このような取り組みは、労働時間などをめぐる恒常的な労使コミュニケーションの実質性を担保する取り組みであると考えられる。

加えて、上記 3 社以外の現場サポート、ヒューマンライフ、レイジックス、オーザックにおいても、各種の委員会や会議、情報公開、面談、声かけなどの日常的な労使コミュニケーションに尽力している。このような企業の取り組みも恒常的な労使コミュニケーションに向けての体制構築を検討する際の参考になると思われる。

2. 情報公開の取り組み

過半数代表者を含む全従業員に対する情報公開は重要である。とりわけ、全従業員への労働時間の公開は、山梨ユニフォーム、サンプラン、現場サポート、レイジックスでみられる。山梨ユニフォームでは、従業員の代表者が参加する安全衛生委員会で協議される労働時間、36 協定の内容、有給休暇、就業規則、運動会の開催などが議事録にまとめられ、全従業員が確認できる環境を構築している。サンプランは、全従業員が参加するグループ討論で 36 協定に関する協議を行い、また同様に、全従業員が参加する週間工程会議で労働時間管理を行っている。現場サポートでは、出退勤システムを通じて個人単位の労働時間を 1 カ月単位で集計し、全従業員に公開している。レイジックスでは、労働時間や時間外労働への対応を従業員が参加する店舗ミーティングで共有している。このような情報公開を通じて、過半数代表者を含む全従業員は現状の労働時間を把握することが可能となる。労働時間の公開は、36 協定締結後における労使双方でのチェック機能を果たすことにつながりうると考えられる。

3. 過半数代表者への立候補を促す工夫

過半数代表者への立候補を促す工夫として、制度の勉強になることを奨励することや制度改定の当事者としての実感をもたせることが考えられる。

ヒューマンライフでは、労働時間の取り決めの勉強になると勧めることにより、立候補者が現れている。また、エイベックスでは、前年の過半数代表者が何を変えたのかという実績を公開し、従業員に対して「自分たちで変えていける」という制度改定の当事者としての実感をもたせている。このような取り組み以降、過半数代表者への立候補者が増加している。

4. 過半数代表者に対する説明

過半数代表者の役割遂行に資する説明もまた重要である。現場サポート、ヒューマンライフ、エイベックス、合同経営グループにおいて、使用者は過半数代表者に対して口頭説明もしくは書面による説明を行っている。このような取り組みは、過半数代表者が自身の役割を認識することに資するものと考えられる。

ただし、過半数代表者に対する説明を実施するか否かは企業に委ねられているのが現状である。したがって、36 協定締結の意味や過半数代表者の役割の重要性を労使双方に周知することや、過半数代表者に対する説明方法の検討も重要であろう。

第 4 節 今後の研究課題

最後に今後の研究課題を記しておきたい。第一に、過半数代表者の業務負担の程度とその処理の実態である。例えば、エイベックスでは労使の意見交換会が行われている。そこで過半数代表者は従業員の意見を集約し、経営側に提出していた。しかし、過半数代表者は専従者ではないため、日常業務を行いながら過半数代表者としての役割も果たさなければならな

い。過半数代表者に一定の負担が生じるものと考えられる。では、エイベックスの過半数代表者にはどの程度の負担が生じているのか、その負担はどのように処理されているのか。この点は十分に明らかにできていない。今後の過半数代表者の関与のあり方を議論する際、この点の実態把握は重要な研究課題となる。

第二に、各事例についての詳細な実態把握も引き続き重要である。とりわけ、エイベックスの労使の意見交換会に関して、開始時期、そのきっかけ、具体的な従業員の意見内容、それに対する経営側の回答内容は明らかにできていない。また、レイジックスの過半数代表者がどのように意見集約を行っているのかの詳細についても十分に把握できていない。その他、合同経営グループは、過半数代表者を中心とした「社員代表会議（仮称）」の設置を検討していた。しかし、同グループ全体の従業員代表が労使の意見交換の場に参加し、そこで従業員側の要望が実現しなければ、従業員代表が責任を感じてしまう懸念があるため、同グループは従業員側と丁寧に話し合いながら検討する方針を立てていた。この経過や設置の難しさの詳細についても把握する必要がある。

第三に、本研究で実施したヒアリング対象者の多くは使用者であるため、従業員の視点からのヒアリング調査が必要である。従業員側の視点から見た労使コミュニケーションや過半数代表者の関与の実態は、使用者側の視点から見た実態と異なるかもしれない。

第四に、36 協定の制定過程の把握である。本研究はすでに 36 協定が制定された現在を対象としており、そもそも 36 協定はいつ誰がどのような目的でどのような話し合いを経て制定されたのかについての歴史的経緯について触れることができなかった。現在の 36 協定に関わる議論の土台として、歴史的経緯を把握しておくことも重要であろう。

参考文献

- 新居佳英・松林博文（2018）『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版。
- 生駒健二（2021）「多様性人材と変革時代を勝ち進む——経営理念に基づくダイバーシティ&インクルージョン推進」『IE レビュー』62（5）、pp.19-25。
- 呉学殊（2013）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方——労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」『日本労働研究雑誌』（No.630）、pp.87-101。
- 呉学殊（2014）「中小企業における労使関係の実態と方向性——労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化」『日本労働研究雑誌』（No.649）、pp.82-98。
- 厚生労働省・これからの労働時間制度に関する検討会（2022）『これからの労働時間制度に関する検討会報告書』。
- 厚生労働省・労働基準関係法制研究会（2025）『労働基準関係法制研究会報告書』。
- 相馬裕晃著・西順一郎監修（2019）『なるほど、そうか！儲かる経営の方程式——MQ 会計×TOC で会社が劇的に変わる』ダイヤモンド社。
- 働く環境づくりプロジェクトチーム著・中小企業家同友会全国協議会監修（2021）『中小輝業への道～就業規則と「働く環境づくり」で成長する』、国宝社。
- 労働政策研究・研修機構（2013）『労使コミュニケーションの経営資源性と課題——中小企業の先進事例を中心に』（資料シリーズ No.124）。
- 労働政策研究・研修機構（2014）『労使コミュニケーションの実態と意義——アンケート調査を基に』（ディスカッションペーパー 14-03）。
- 労働政策研究・研修機構（2018）『過半数労働組合および過半数代表者に関する調査』（調査シリーズ No.186）。
- 労働政策研究・研修機構（2021）『過重負荷による労災認定事案の研究 その3』（資料シリーズ No.246）。

JILPT 資料シリーズ No. 289

労働組合のない企業における労働時間などをめぐる労使コミュニケーションと
過半数代表者の関与

発行年月日	2025年3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 正陽印刷

© 2025 JILPT

Printed in Japan

* 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:<https://www.jil.go.jp/>)