

紹介

# 労使コミュニケーションの現状と課題

藤村 博之

(法政大学教授)

## 目次

- I はじめに——労使コミュニケーションの重要性
- II 分析の枠組み
- III 労使コミュニケーションの現状
- IV 労使コミュニケーションの課題
- V まとめ——解決の方向性

## I はじめに

### ——労使コミュニケーションの重要性

#### (1) 企業経営と情報の共有

この小論の目的は、日本企業における労使間の情報共有の実態を明らかにし、労使のコミュニケーションがどのような課題を抱えているかについて検討することである。

企業は一定の目的を持った組織である。一般的には、株主等から提供された資本を使って利益をあげることが企業の目的とされる。しかし、実際に各企業が掲げている理念を見ると、企業活動を通して社会の発展に寄与することや従業員の幸せの実現などが謳われている。ただ、どんなに崇高な理想を掲げても、利益を出せなければ存在自体が危くなる。それゆえ、利益を生み出すことは、崇高な理想を達成するためにも必要な条件である。

大半の企業は、熾烈な市場競争にさらされている。企業の置かれている環境は常に変化するため、ある時点で最適だとされた施策も、環境変化とともに最適ではなくなる。栄華を誇った企業が短期間のうちに業績を悪化させた例は、枚挙にいとまがない。経営者は、常に市場の変化を察知し、競

合する他社の動向を読みながら次の施策を考えなければならない。これを怠った企業は、遅かれ早かれ衰退していくことになる。

次の施策を考えるために、経営者はさまざまな情報を収集するが、最も有効な情報を提供してくれるのが自社の現場である。競合他社と営業活動で鎬を削っている営業担当者や顧客と会って技術開発について議論をしているエンジニアが持っている情報は、どんなコンサルタント会社も提供できないような内容を含んでいる。ハイエクが指摘した「その場所にいるその人 (the man on the spot)」<sup>1)</sup> が持つ情報の価値は何物にも代え難い。

では、現場の第一線で蓄積されている情報は、経営者に的確に伝わっているだろうか。ピラミッド構造をした組織は、上から下、下から上へ情報が流れるようになってはいるはずである。しかし、現実には、情報は至るところで滞る。現場第一線の情報が経営者に上がっていくまでに、多くの「関所＝管理職」が待ちかまえている。各関所の管理者は、自分にとって都合の悪い情報が上に上がっていかないように止めてしまうのが普通である。意識的にせよ無意識にせよ、階層の多い組織は情報が流れるスピードを遅くし、量を少なくする。

そこで、階層を減らし情報の流通スピードを上げて流通量を増やすために、フラットな組織が導入されることになる。しかし、フラットな組織も万能ではない。一人の人間が管理できる人数には限りがあるので、部長が100人の部下を直接管理するのは無理である。一定数の従業員をプロジェ

クトチームとしてくり、各チームにリーダーを置いて、仕事を進めることになる。フラットな組織にすると、情報の流通量とスピードは上がるかもしれないが、構成員各自が情報の質を判断する能力が身に付いていないと、重要な情報を取り逃がしてしまうことになる。また、フラットな組織はすでに一人前になった人たちが構成されることが前提となっているので、経験の浅い従業員の育成には向いていないという指摘もある。

## (2) 価値基準の提示と情報の流通

情報は、単に流れているだけでは意味がない。大切な情報とそうでない情報を選り分け、大切な情報については他の人の注意を喚起するような流し方をしなければならない。情報の流通には、必ず一定の価値観が反映される。どの情報を、どういう構成で、誰に、どの媒体を使って、どのタイミングで流すかを誰かがあらかじめ決めておかないと、組織の中で必要な情報を的確に流すことはできない。

どの情報が大切かについての基準を決めるのは経営者である。経営者は、企業の目的とビジョンを明確にし、何をもち他社との差別化を図るのか、どの点をわが社の競争力の源泉とするのかを、一般の従業員が理解できるように語りかけなければならない。企業理念を表現するときに難しい言葉を使う傾向が見られるが、これでは現場第一線の従業員の行動指針にはならない。現場の第一線で働く人たちには何を大切にしてほしいのか、現場からどのような情報を上げて欲しいのかといった点について、平易な言葉で語り、日々の行動の指針とならなければ意味がない。たとえば、ヤマト運輸の小倉会長は「お客様のためになることであれば少々コストがかかっても実行するように」という指針を出していた<sup>2)</sup>。宅配サービスを担う従業員は、大半の時間を一人で働いている。顧客からいつもと違う対応を求められたとき、いちいち営業所長にお伺いを立てていたのでは仕事が進まない。そんなとき、小倉会長が出していた指針が役に立ったという。そして、これがヤマト運輸の他社との差別化になり、競争力につながっていった。

経営者が現場第一線から本当に得たい情報は、

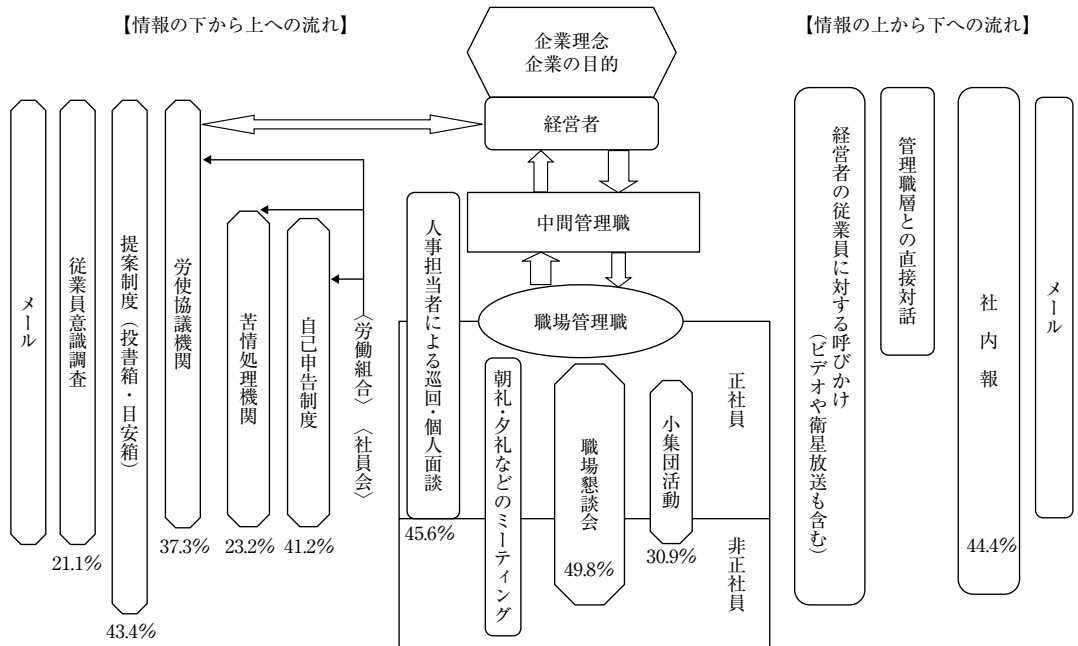
企業にとって都合の悪い情報である。たとえば、わが社の製品に何か問題が発生しているとか、担当者の対応が悪かったために顧客からクレームが寄せられたとか、他社の製品・サービスに品質やコストで後れをとっているといった情報である。しかし、このような情報は、通常の職制のルートでは上に上がりにくい。それは、普通の管理職は、自らの落ち度と見られるような情報はできるだけ上司に知られないようにして、問題を解決してから報告したいと考えるからである。下のレベルで問題が解決されればそれでいいという考え方もできるが、大所高所からその問題を見たとき、大きな問題の前兆になっている可能性がある。そうだとすると、経営者にとってその問題を直視することが何よりも重要である。

しかし、1000人を超えるような大企業で、経営者が現場第一線の出来事すべてに目を通すのは不可能である。一定のルールの下で下位の階層に権限を委譲し、それぞれのレベルで意思決定をすることになる。その際、何が大切か、守るべきものは何かが明確になっていなければ、質の高い意思決定はできない。経営者が企業経営上の価値基準を示す必要性がここにある。

## (3) 大切な情報は伝わりにくいという前提

企業内での情報共有を議論するとき、「大切な情報は伝わりにくい」という前提から出発したい。経営者の意思決定にとって本当に必要な現場の情報は、なかなか経営者のもとに届かないことはすでに述べた。経営者が従業員に向けて発する情報も、正確に伝わっているかどうかは大きな疑問である。一つの理由は、経営者が使う言葉と現場の第一線で使われている言葉が必ずしも同じではないからである。また、経営者は会社全体のことを考えて言葉を発するが、受け取る側は自分の職場を前提にして話を聞く。すると、経営者の思いと現場の理解が食い違う危険性が出てくる。たとえば、「ある分野に資源を集中する」と経営者が言ったとき、その分野からはずれた部門で働いている人たちは、「自分たちはリストラの対象なのか」と考えてしまう。経営者はそういう意味で言ったのではないのに、一部の従業員が気を回しすぎて、仕事が手につかなくなり、その部門の生産性が落

図1 労使コミュニケーションの構図



注：図中の数字は「平成16年労使コミュニケーション調査」で「ある」と回答した事業所での割合を示している。

ちてしまう。どの会社でも起こりそうな話である。こんな状態を是正するのが管理職の責務である。経営者の話を自分の職場の状況に引きつけて理解し、部下に対して経営者の言葉の持つ意味を説明するのである。しかし、管理職も勘違いをすることがある。全社一丸となって困難に立ち向かわなければならないときに、それぞれの構成員の理解がバラバラでは組織全体の力にならない。いま何が必要なのかを、いくつかの経路で確認できれば、誤解は少なくなるはずである。

コミュニケーションとは、わかりあうためのプロセスである。労使のコミュニケーションとは、放っておくと伝わりにくい情報をさまざまなルートを使って流し、本当の意図や気持ちを伝える努力の過程である。組織の上から下、下から上への情報の流れだけでなく、必要な情報を横に広げていくことも含まれる。伝言ゲームにならないように、ときには階層を飛び越えて当事者が直接会うことも必要である。おかしいと思ったことをおかしいと言える組織であることも、良いコミュニケーションには不可欠である。

以下、次節で労使のコミュニケーションを分析するための枠組みを示し、Ⅲでは、分析の枠組みに沿って、労使コミュニケーションの現状を整理する。その分析を踏まえて、Ⅳで労使コミュニケーションの課題を考察し、最終節で今後めざすべき方向を提示する。

## Ⅱ 分析の枠組み

図1は、労使のコミュニケーションを分析する際の枠組みを示したものである。この図は、大きく三つの部分からなっている。まず、図の右側に、企業の理念や経営者の考えを従業員に伝える部分が描かれている。情報の上から下への流れである。①全社集会、ビデオ、社内放送などによる経営者から従業員への直接の訴えかけ、②管理職層との直接対話、③社内報などの印刷物による情報伝達、④社内のイントラネットなどを使ってメールよってのメッセージ伝達が実際にとられている方法である。

次に、真ん中の下半分に描かれている職場内の

コミュニケーションがある。従業員が最も身近に感じるのは職場での出来事であり、職場の管理職を通じて会社の情報を知らされることが多い。職場内では、①毎日の朝礼や夕礼などの公式・非公式のミーティング、②職場懇談会、③小集団活動などが行われている。これらの情報交換活動は、しばしば非正社員の人たちも含めて行われる。特に、いわゆる基幹化したパートタイマーや重要な仕事を担っている契約社員、派遣社員などは、職場運営上欠かせない存在なので、ミーティングに参加している。

三つ目の部分は、情報の下から上への流れを示している左側の部分である。現場で起こっていることを直接経営の上層部に伝えるルートとして、いくつかの仕組みが用意されている。経営者に直接情報を伝えるという意味では、労使協議制、提案制度（投書箱、目安箱など）、メールがある。最近、社長に直接メールを出せるようにしている企業が少しずつ増えている。社長が全部のメールに目を通していか否かは会社の事情によって異なるが、経営のトップに直接ものが言える仕組みは、良質なコミュニケーション実現のために一定の効果を期待できる。従業員意識調査は、一定の質問票に基づいているという制約はあるが、従業員の考えを経営者に直接伝える手段として、上記三つに準じる手法としてとらえることができる。

経営者をはじめとした上層部の人たちに従業員の意見を伝えるルートとして、苦情処理機関と自己申告制度がある。苦情処理機関に上がってくる案件を見れば、従業員はどのようなところに不満を持っているのか、職場で何が問題になっているのかを知ることができる。自己申告制度は、従業員の前向きな気持ちを知る手段になる。これら二つの他に、人事担当者による巡回・個人面談も従業員の気持ちを知るルートである。ポロッともらす愚痴の中に、職場の問題点の本質が隠されていたりするので、決しておろそかにしてはならない情報収集法である。

以上のように、労使のコミュニケーションを進めていく上で用意されているルートはたくさんある。問題は、これらのルートがどれくらい実効性をもって機能しているかである。次節では、その

点を検討する。

### Ⅲ 労使コミュニケーションの現状

#### 1 分析の対象と資料

図1で示したコミュニケーションルートすべてを検討するのはデータと紙幅の制約があるため不可能である。ここでは、厚生労働省が5年おきに実施している『労使コミュニケーション調査』を使って分析が可能な三つのルート、(ア)職場懇談会、(イ)苦情処理機関、(ウ)労使協議機関について検討する。

労使コミュニケーション調査は、1972年に第1回調査が実施され、1977年に第2回、1984年に第3回が実施されて以降は、5年おきに行われている。事業所調査と個人調査の両方を利用することができるので、企業側の認識と従業員個人の考え方を知ることができる。この小論では、最新の2004年調査を主として使用し、適宜過去の調査結果と比較することにしたい。ただ、過去の調査結果と比較する際、調査対象の事業所規模が1994年までは50人以上、1999年以降は30人以上になっている点に留意しなければならない。

#### 2 全般的な状況

##### (1)意思疎通の重要性と良好度

2004年の事業所調査では、労使のコミュニケーションがどれほど重要かをたずねている。88.8%の事業所が「重要だ」と回答し、「どちらともいえない」が10.4%であり、「重要でない」と答えたのは0.9%に過ぎなかった。この質問は1999年調査から始まったが、99年に重要だと回答した割合は86.2%（大変重要21.2%、かなり重要20.0%、重要45.0%）であった。1999年調査で「重要でない」と回答した事業所が3.7%だったので、重要度に関する認識はやや増加したと言えるだろう。

意思疎通の現状についての評価は、「良好」が61.6%（非常に良い16.6%、やや良い45.0%）、「どちらともいえない」が31.6%、「悪い」が6.7%（やや悪い6.3%、非常に悪い0.4%）だった。「良好」から「悪い」を引いた良好度を見ると、



表1 属性別良好度の二時点間比較

(性別)	2004年	1999年	(職種)	2004年	1999年
男	29.0	34.9	事務職	29.7	27.2
女	26.3	17.7	技術・研究職	20.4	28.5
(雇用形態)			生産・労務職	20.0	34.8
一般労働者	27.8	28.7	販売・サービス職	37.4	29.3
パート労働者	32.7	37.7	その他	25.2	25.5
(役職)			(勤続年数)		
課長クラス以上	44.1	49.0	1年未満	39.2	39.6
係長クラス	35.0	42.3	1～5年未満	32.8	25.6
役職なし	22.9	23.0	5～10年未満	14.4	20.9
全体平均	28.1	29.2	10～20年未満	25.7	28.2
			20年以上	39.3	41.7

注：1999年調査では、役職について「部長以上クラス」と「課長クラス」に分けて集計されているが、ここでは「課長クラス」の数字を掲載した。

企業規模では規模が大きくなるほど良好度が高く（5000人以上72.6に対して30-49人は38.2）、労働組合の有無では「あり」76.1、「なし」44.0と歴然とした差が出ている。

同様の質問は、個人調査でも行われた。全体の平均では、「良好」44.0%、「どちらともいえない」40.1%、「悪い」15.9%となった。事業所調査に比べると、悪いとする回答が多くなっている。属性別に1999年調査と比較した表1で良好度を見ると、以下の点を指摘することができる。（ア）女性の良好度が大幅に改善された反面、男性のそれは低下したこと、（イ）一般労働者よりもパート労働者のほうが良好度が高いが、パート労働者の良好度が2004年に約5ポイント低下したこと、（ウ）役職が上になるほど良好度が高いが、課長クラスと係長クラスで2004年の良好度が低下したこと、（エ）生産・労務職が14.8ポイント、技術・研究職が8.1ポイント低下したこと、（オ）勤続年数の短い層と長い層は良好度が高く、5～10年未満が最も低いこと。

この中で特に注目すべきは、生産・労務職が14.8ポイントも低下したことである。技術・研究職の低下も決して小さくない。製造業系の職種において良好度が低下しているのは、派遣や請負といった非正規労働者の増加や労働組合の組織率低下が影響している可能性がある。この点を解明することは、今後の重要な研究課題の一つである。

## (2) 重視する事項

労使間の意思疎通の事項として重視するものは、①職場の人間関係（66.4%）、②日常業務改善（63.1%）、③作業環境改善（50.4%）、④賃金、労働時間等労働条件（43.8%）、⑤教育訓練（40.7%）、⑥福利厚生、文化・体育・レジャー活動（34.2%）、⑦経営情報、計画、組織変更、新商品・サービス開発（32.8%）、⑧人事（人事配置・出向、昇進・昇格、定年制）（31.2%）の順になっている。他方、個人調査では、職場の人間関係（60.5%）が第1位であることに変わりはないが、第2位に賃金、労働時間等労働条件（50.9%）があげられ、日常業務改善（41.0%）、作業環境改善（37.7%）が続いている。第5位は人事（人事配置・出向、昇進・昇格、定年制）（30.8%）であり、福利厚生、文化・体育・レジャー活動（20.7%）が第6位、教育訓練と経営情報、計画、組織変更、新商品・サービス開発が（19.0%）で続いている。

これは、重視する項目が企業側と従業員側で微妙にずれていることを示している。従業員は労働条件や人事についてもっと意思疎通が必要だと考えているのに対して、企業は日常業務や作業環境の改善を意思疎通項目としてより重視している。個人が自らの処遇により大きな関心を持つのは当然であり、この差は十分に納得できる。しかし、企業側の回答で経営情報等の項目の順位が低いのは気になるところである。

2004年調査では、96.8%の事業所が経営状況や経営計画・方針を従業員に周知していることが明らかになっている。その方法としては、①従業員全員の集まる場（朝礼など）で説明する（68.6%）、②一定の役職者に説明する（64.6%）、③社内報や掲示板等で伝える（51.5%）があげられている。Iで述べたように、経営者は、従業員に対して、企業理念や活動目的について常に語りかけ、力の結集を図らねばならない。企業理念や目的は、繰り返し述べても、一般の従業員にはなかなか伝わらないと言われる。経営状況について説明はしているが、それがどれだけ理解されているかはわからない。経営情報等の項目が意思疎通の重要項目として意識されていないところに、筆者は疑問を感じる。企業業績とこの項目の相関をとることができれば、興味深い結果が得られるかもしれない。

### 3 職場懇談会

#### (1)参加者

図1に示したように、職場懇談会は職場内のコミュニケーションを円滑にする上で重要な役割を果たしていると考えられる。2004年調査で「職場懇談会がある」と回答した事業所は49.8%だった。この値を過去の調査と比べると、1999年55.3%、1994年69.8%、1989年68.0%であり、徐々に減少していることがわかる。10年前と比べると実に約20ポイント低下したことになる。労働組合のある事業所のほうが職場懇談会を開催している割合は高いが、それでも10年前と比べると70.5%から56.9%に低下している。この10年の間に、パート労働者や契約社員、派遣労働者などの非正規労働者が増えるとともに、職場メンバー全員が同じ時間に同じ場所に集まる機会が減るといった働き方の変化も起こった。それがこの数値に表れている可能性がある。また、「職場懇談会」という名称で呼ばれる会議自体の位置づけが変わったことも考えられる。

職場懇談会の参加者について、2004年調査はパート労働者の参加の有無のみをたずねており、しかもこの原稿執筆時点ではその部分の結果が公表されていない。そこで、参加者について詳細に

調べた1999年調査を見ると、全員参加が58.8%、代表のみ参加が35.0%だったことがわかる。全員参加の場合、パート労働者も参加しているのは35.9%（全員参加の職場懇談会を100%として計算）であった。以上の結果を使って、全事業所の中でパート労働者も含めた職場懇談会を開いていた割合を計算すると、11.7%にとどまっていたことになる。2004年調査では、職場懇談会を開催している事業所自体が減っているため、パート労働者も含めた全員参加の職場懇談会はもっと減っていると予想される。同じ職場で働くメンバーの意思統一のために、職場懇談会以外の方法が使われているはずだが、それが何かは『労使コミュニケーション調査』から知ることはできない。

#### (2)話し合われた事項

職場懇談会で最も多く話し合われているのは、日常業務の運営に関すること（86.5%）であり、安全衛生に関すること（64.0%）、経営方針、生産、販売等の計画に関すること（54.7%）、教育訓練に関すること（39.2%）、福利厚生に関すること（36.8%）の順番になっている。過去の調査では、選択肢の中から主なものを二つまで選ぶ形式がとられていたので数字の比較は難しいが、日常業務の運営、安全衛生、経営方針などの3項目が上位を占めていることに変わりはない。日々の業務運営に関するだけでなく、経営方針なども職場懇談会で話し合われていることは注目に値する。従業員全員を集めた場や社内報・掲示板で経営方針を伝えるだけでなく、職場の管理職が経営方針や種々の計画を説明し、それらについて話し合う機会を持てば、従業員の理解度は深まると考えられる。

#### (3)職場懇談会の成果

職場懇談会を開催している事業所は、その成果をどのように見ているのだろうか。表2は1989年以來4回の調査結果をまとめたものである。業務運営が円滑になったこと、職場環境が改善されたこと、職場の人間関係が円滑になったことの3項目が、毎回、職場懇談会の成果として上位を占めている。この節の初めのほうで、労使間の意思疎通の事項として重視する項目を検討したが、そこで重視されている項目とこれらの結果は呼応し

表2 職場懇談会の成果の経年比較

(単位：%)

	2004年	1999年	1994年	1989年
業務運営が円滑になった	65.1	68.9	61.2	60.6
職場環境が改善された	60.7	36.8	39.3	39.7
職場の人間関係が円滑になった	59.5	47.5	40.4	53.1
生産性が向上した	33.0	19.2	21.5	20.8
従業員の定着が良くなった	18.1	10.1	8.5	6.7
その他	5.9	3.7	1.9	0.8

注：各年とも複数回答だが、2004年は「あてはまるものすべて」、それ以外の年は「主なものを二つまで」を選択する形式がとられた。そのために、2004年とその他の年を単純に比較することはできない。

ている。職場懇談会の開催は、労使のコミュニケーションを良くする効果があると考えられる。

表2でもうひとつ注目したい点は、2004年調査で「従業員の定着が良くなった」という項目を18.1%の事業所が選択したことである。職場懇談会があると、各従業員は企業経営に関する情報をより多く入手できるし、自分が抱えている問題について発言する機会があると感じることができる。ハーシュマンの「退出－発言モデル」<sup>3)</sup>で描かれた状況を想起させる結果である。

#### 4 苦情処理

##### (1) 必要性と苦情処理の方法

従業員が処遇や日々の職場運営に疑問を感じたとき、それを解決する手段があったほうが望ましい。2004年調査は、それまでの調査にない質問項目を設定し、苦情処理そのものの必要性をたずねた。その結果、84.2%の事業所が必要だと回答した。さらに2004年調査は、「苦情処理はどのような場、方法で行われるべきですか」と質問した。最も多かった回答は、上司が相談にのる(66.9%)であり、人事担当者との話し合い(40.3%)、職場懇談会(35.4%)、自己申告制度(35.4%)、苦情処理機関(23.6%)、労使協議機関(21.7%)、労働者の代表との話し合い(19.0%)、団体交渉(5.0%)、その他(4.1%)となった。

職場で起こった問題は、直属の上司に相談して解決できれば最も良い。しかし、上司が不満の原因になっているときは上司に相談しにくいし、人事制度に疑問がある場合は、人事担当者に聞いたほうが話が早い。直属の上司と人事担当者が苦情

処理に適しているとされたのは納得できる結果である。第3位に並んだ職場懇談会と自己申告制度は、それぞれの役割が異なると考えられる。職場懇談会で解決するのがふさわしい問題は、職場の運営や人間関係に関することである。他方、自己申告制度では、配置転換を希望することによって不満な状態から抜け出す可能性をさぐることになる。やや後ろ向きの解決だと言えなくもないが、不満な状態を解消する手段としては十分に機能する。

苦情処理機関や労使協議機関に期待する割合は、労働組合のある事業所においてより高くなっている。労組の有無で回答結果を比較すると、苦情処理機関は、「あり」の場合37.8%で「なし」の場合16.2%、労使協議機関は、それぞれ44.0%、10.2%となっている。労働組合がある場合、苦情処理機関や労使協議機関が中立的な機関として機能しており、従業員からの信頼感が高いと認識されていることが予想される。

##### (2) 苦情内容

苦情の処理は9割近い事業所が必要だと回答したが、実際に苦情処理機関を置いている事業所は23.2%にとどまっている。この割合は、過去の調査と比較してもあまり変わっていない(1999年25.2%、1994年20.3%、1989年29.2%)。企業規模別に苦情処理機関の設置状況を見ると、規模が大きくなるほど設置割合が高くなっている。5000人以上では65.9%が設置しているのに対して、1000～4999人38.1%、300～999人27.6%、100～299人17.6%、50～99人11.8%、30～49人6.7%と減少していく。小さな企業であれば、

表3 苦情の解決状況の経年比較

(単位：%)

	2004年	1999年	1994年	1989年
話を聞いて納得したものが多い	47.4	65.3	65.5	51.7
実際に救済・解決に至ったものが多い	44.0	20.3	22.5	43.0
解決されない苦情が多い	3.4	8.1	5.3	3.3
その他	4.0	6.2	6.7	0.9

お互いによく知っているので正式な苦情処理機関を置かなくても解決の方法は別にあるからだろう。

では、苦情内容としてはどのようなものが多いだろうか。2004年調査の第1位は、日常業務の運営に関すること(61.4%)であり、以下、賃金、労働時間等労働条件に関すること(47.5%)、人間関係に関すること(46.7%)、人事(人員配置・出向、昇進・昇格、定年制)に関すること(33.2%)、安全衛生に関すること(31.0%)、教育訓練に関すること(21.2%)、男女差別、セクハラに関すること(18.7%)、福利厚生に関すること(16.1%)、その他(3.3%)となっている。1999年調査までは選択肢の中から「三つまで選択」だったので、数値を直接比べることはできないが、日常業務の運営、労働条件、人間関係の3項目が上位を占めることについて基本的な変化はない。これらの項目は、労使間の意思疎通において重視される項目と重なっている。従業員の関心の高い項目だからこそ不満が出てくるのであり、これらの項目についての意思疎通を大切にすることが労使のコミュニケーションを円滑にする上で重要であることが改めて確認できた。

苦情処理については、個人調査でもたずねている。調査対象期間に会社に対して不平・不満の申し立てをしたのは13.7%であり、最も多い不平・不満は日常業務の運営に関すること(48.2%)であった。第2位以下は、労働条件(45.7%)、人事関連事項(41.5%)、人間関係(22.6%)となっており、事業所調査に比べて人事関連事項での不平・不満申し立てが多くなっている。また、不平・不満を申し立てた相手としては、「直接上司へ」が最も多く(77.8%)、「労組を通じて」(15.1%)や「自己申告制度によって」(10.2%)をはるかにしのいでいる。

不平・不満があれば直接上司に話をするのが最

も手っ取り早いのは事実だが、不平・不満を申し立てなかった86.3%の中には、不平・不満はあったのだが「申し立てたところでどうにもならないから」申し立てなかった人が31.9%いた(不平・不満を言わなかった人を100%として計算)。「不平・不満を申し立てる正式ルートがないから」不満を出さなかった人も10.6%存在した。従業員の中には不平・不満をもたない人もいるが、2004年調査に回答した個人は、全体の45.0%<sup>4)</sup>が不平・不満を持っても苦情として申し立てなかったことになる。不平・不満を気軽に解決できるルートをつくることが求められていると言える。

### (3) 苦情の解決状況

苦情が出されたときに、それがどのように解決されるかは重要である。表3は、苦情の解決状況を4時点で比較したものである。2004年と1989年は「実際に救済・解決に至ったものが多い」が40%以上を占めているのに対して、1999年と1994年はこの項目の割合が20%をやや超える程度である。「解決されない苦情が多い」の経年比較と照らし合わせると、景気の良いときは救済・解決に至る確率が高くなることを示唆しているように見える。さらなる検討が必要である。

個人調査も不平・不満を申し立てた結果、どうなったかについて調べている。48.2%が「納得のいく結果は得られなかった」と回答した。この割合は、1989年からあまり変わっていない。1989年48.6%、1994年42.6%、1999年41.7%であった。他方、「納得のいく結果が得られた」と回答した割合は20.2%であり、他の3時点もほぼ同じである。会社側は、苦情を出した従業員は苦情処理の結果に納得していると考えているが、従業員側から見ると、必ずしも納得はしていないのである。この結果は、苦情処理制度の持つ難しさを示唆している。



## 5 労使協議

### (1) 設置状況と従業員代表の選出方法

労使間の意思疎通において重要な役割を果たしてきたのが労使協議機関である。図1にあるように、経営者と一般従業員の代表が直接意見交換ができる場であり、通常の組織のルートでは滞ってしまう情報の共有が可能になる。その意味でも経営者にとって有力な情報収集の場であるはずだが、『労使コミュニケーション調査』を見る限り、この機関は衰退傾向にあると言わざるをえない。1972年の第1回調査では60%を超えていた設置割合が、1989年58.1%、1994年55.7%、1999年41.8%と低下し、2004年には37.3%になった。労働組合のある事業所には1999年で84.8%に労使協議機関が置かれていたが、労組のない事業所では調査のたびに設置割合が低下している(1989年38.7%、1999年17.1%)。2005年10月に発表された2004年調査結果には、労組の有無による集計が掲載されていないので明確なことは言えないが、この傾向に歯止めはかかっていないと思われる。なぜこのような減少傾向を示しているのかについては、別途、詳細な検討が必要である。

労使協議機関の従業員側代表者は57.9%の事業所で労働組合の代表が務めている。この割合は、1999年65.6%、1994年65.1%、1989年58.5%だった。他方、従業員で互選されたもの(労働組合員も含む)が代表になる割合は、2004年40.0%、1999年32.6%、1994年35.4%、1989年34.3%となっている。労働組合の組織率低下とともに、労使協議機関の従業員代表を労組代表だけで務める割合が低下し、互選の割合が上昇傾向にあることがわかる。これは、労働組合のある事業所にも見られる傾向である。労組がある場合、1994年には91.4%の事業所で労組の代表が従業員代表になっていた。それが1999年には88.6%になり、2004年には78.9%になった。労働組合の存在感の希薄化は、労使協議機関の代表選出にも影響を与えているのである。

### (2) 付議事項

労使協議機関では、どのような事項について話し合われているのだろうか。2004年調査を見る

と、①労働時間・休日・休暇(92.6%)、②勤務態様の変更(88.3%)、③職場の安全衛生(88.2%)、④福利厚生(87.4%)、⑤賃金・一時金(86.3%)、⑥育児休業・介護休業制度(81.3%)、⑦退職手当・年金基準(80.1%)の7項目が80%を超える事業所で話し合われている。1999年と比べると、80%を超える項目が二つ増えたこと(育児休業・介護休業と退職手当・年金基準)、80%を超える他の項目も付議割合が上昇していることを指摘できる。労使協議機関を設置している事業所の割合は減ったが、設置している企業では、より密度の濃い労使協議が行われるようになっていることを示唆している。

この点は、経営の基本方針を付議事項とする割合が1994年と比較して上昇していることにも表れている。1994年にこの項目を付議事項とする割合は53.7%だったが、1999年に76.0%、2004年には71.1%になった。1999年から2004年にかけて5ポイント程度減少しているが、1994年と比較した上昇幅は20ポイント近くになる。経営方針について労使協議機関で話し合うことは、経営目的のために従業員の力を結集する上で効果があると考えられる。事実、次に検討する労使協議の成果の中で、「従業員が会社の運営に関心を持つようになった」という項目が43.0%に達している。労使協議に熱心に取り組んでいる企業は、競争力を高めるための条件の一つ(企業目的への従業員の力の結集)が整いつつあると言えよう。

### (3) 労使協議の成果

労使協議の成果について、事業所の判断は、61.3%が「成果があった」とし、「成果がなかった」と回答したのは3.3%に過ぎなかった(残りは、「どちらともいえない」で35.4%)。成果があったとする割合は、1999年63.0%、1994年69.7%、1989年66.2%であり、調査対象事業所規模の変化(1999年以降は30人以上、それまでは50人以上)を考慮に入れると、ほとんど変わっていないと言える。

では、具体的にどのような面で効果があったのだろうか。表4は、労使協議の成果について4時点の結果をまとめたものである。1999年までと2004年は選択肢の選び方が違うので数字をその

表4 労使協議の成果の経年比較

(単位：%)

	2004年	1999年	1994年	1989年
労働組合と意思の疎通が良くなった	53.2	63.9	64.0	59.9
労働環境の整備に役立った	48.9	33.9	35.2	36.3
従業員が会社の運営に関心を持つようになった	43.0	25.5	29.7	22.6
企業活動の運営が円滑になった	35.7	41.0	36.0	43.2
従業員の仕事に対する満足度が高まった	17.8	8.3	9.2	14.9
その他	5.4	7.3	0.8	0.6

注：各年とも複数回答だが、2004年は「あてはまるものすべて」、それ以外の年は「二つまで」選択する形式がとられた。そのために、2004年とその他の年を単純に比較することはできない。

表5 今後重視する意思疎通の手段の経年比較

(単位：%)

	2004年 個人	1994年 個人	2004年 事業所	1999年 事業所	1994年 事業所
職場懇談会	②36.6	①50.2	①57.2	①53.7	①55.7
自己申告制度	⑦19.3	⑥25.6	②37.8	②30.2	⑤35.7
人事担当者による 巡回・個人面談	④23.8	-	③36.3	⑧19.5	-
従業員意識調査	①43.3	②42.0	④34.8	④24.4	⑥26.0
提案制度	⑥21.2	⑤27.3	⑤28.2	⑥20.5	②48.1
労使協議機関	③27.0	③41.6	⑥23.1	③28.8	③42.3
社内報	⑨9.9	⑦16.1	⑦21.1	⑨12.0	⑦22.7
従業員組織	⑧15.4	-	⑧20.8	⑦20.3	-
小集団活動	⑩9.2	⑧15.9	⑨17.7	⑤21.9	④36.5
苦情処理機関	⑤23.7	④31.4	⑩17.2	⑩10.2	⑧14.7
その他	⑪7.2	⑨5.7	⑪5.6	⑪7.8	⑨5.1

注：1999年の事業所調査では、「主なものを三つまで」選択する形式がとられている。  
2004年と1994年は「あてはまるものすべて」を選ぶようになっている。

まま比較できないが、労働組合との意思の疎通が良くなった点が1位であることに変わりない。ただ、2004年にはあてはまるものすべてを選ぶことができたにせよ、1999年までよりも数値が低くなっている点が気になる。労働組合の存在感が希薄化していることと関連している可能性が考えられる。

その他の項目については、労働環境の整備に役立った点や企業活動の運営が円滑になった点が評価されている。労使協議機関で経営者と従業員代表が直接意見交換することは、企業経営上プラスになると経営側は考えていることがわかる。個人調査では、労使協議機関での協議内容についてどれくらい知っているかをたずねている。全体平均で43.6%が「大体知っている」と回答し、45.1

%は「一部知っている」と答えた。「ほとんど知らない」と答えた人は11.3%にとどまっている。認知の程度は、役職が上になるほど高くなる傾向が見られる。ただ、役職に就いていない人でも「ほとんど知らない」と回答したのは14.7%であり、33.3%が「大体知っている」と答えた。一般の従業員も協議内容についてある程度知っていることがわかる。労使協議機関がある企業とない企業で業績にどれだけの違いがあるのかについては、今後の重要な研究課題の一つである。

## 6 今後重視する意思疎通の手段

この節の最後に、今後重視する意思疎通の手段について見ておこう。表5は2004年と1994年の個人調査、2004年、1999年、1994年の事業所調

査の結果をまとめたものである。1999年の個人調査の結果が記載されていないのは、同年の調査項目の中にこの質問がなかったためである。

まず、個人の意識の変化を見ると、職場懇談会と従業員意識調査が1位と2位を占めており、その他の項目の順位もあまり変わっていない。しかし、割合に注目すると、職場懇談会（1994年50.2%→2004年36.6%）と労使協議機関（同41.6%→27.0%）の低下が目立っている。また、選択する比率が全体的に低下している。項目のすべてを足した値を見ると、2004年は236.6%、1994年は255.8%である。1994年調査の方が2項目少ないことを勘案すれば、2004年のほうが相当少なかったことがわかる。労使間の意思疎通について、何らかの無力感が影響しているのかもしれない。

次に、事業所調査に注目する。選択の形式を考慮すると、2004年と1994年の比較が妥当である。順位で大きく変化したのは、自己申告制度（1994年5位→2004年2位）、提案制度（同2位→5位）、労使協議機関（同3位→6位）、小集団活動（同4位→9位）の4項目である。割合の変化を見ると、提案制度（1994年48.1%→2004年28.2%）、労使協議機関（同42.3%→23.1%）、小集団活動（同36.5%→17.7%）の3項目が大きく割合を減らし、従業員意識調査が26.0%から34.8%に上昇した。この結果を見ると、今後の意思疎通の方法が、集団で対応する形式から個別対応を重視する形式に変化してきたことがわかる。この10年間に進展してきた個別人事管理の影響が労使のコミュニケーションにも及んでいる可能性がある。

## 7 この節のまとめ

以上、この節では労使コミュニケーションの現状について、最近発表された『2004年労使コミュニケーション調査』の結果を主に使って分析した。その結果、以下の点が明らかになった。

(ア) 労使のコミュニケーションは重要だと考えている事業所は9割近くにのぼり、企業側は意思疎通はおおむね良好だと考えている。しかし、従業員側は企業ほど良好だとは思っていない。

(イ) 意思疎通の事項として企業側が重視しているものと従業員が重視しているものは、第1位が

ともに「職場の人間関係」であり、その限りでは一致している。しかし、第2位以下が異なっており、両者の認識にズレが生じている。

(ウ) 職場懇談会がある事業所は約半数だが、10年前と比べると約20ポイント減少している。職場懇談会で話し合われる内容は、日常業務の運営、安全衛生、経営方針などの3項目が上位を占めている。また、懇談会の成果としては、業務運営が円滑になったこと、職場環境が改善されたこと、職場の人間関係が円滑になったことの三つが指摘されている。

(エ) 苦情処理の仕組みは84.2%の事業所が必要だと回答したが、実際に苦情処理機関を置いている事業所は23.2%にとどまっている。ただし、企業規模が大きくなるほど設置割合が高くなっている。苦情の内容としては、日常業務の運営、労働条件、人間関係の3項目が上位を占めた。

(オ) 会社に対して実際に不平・不満の申し立てをした個人は13.7%であるが、45.0%の個人は不平・不満を持っていたが苦情として申し立てなかった。個人が持つ不平・不満は、事業所調査に比べて人事関連事項の割合が高くなっている。また、不平・不満を申し立てた相手としては、「直接上司へ」が最も多かった。

(カ) 苦情の解決状況について、会社側は、苦情を出した従業員は苦情処理の結果に納得していると考えているが、従業員側から見ると、必ずしも納得はしていないことが明らかになった。

(キ) 労使協議機関を設置している事業所は減少傾向にあり、2004年には37.3%にまで低下した。この機関の従業員代表は、労働組合の代表が主として務めてきたが、2004年には従業員で互選されたもの（労働組合員も含む）が代表になる割合が40.0%になった。

(ク) 労使協議機関を設置している事業所では、付議事項の割合が増えており、より密度の濃い労使協議が行われるようになってきていることを示唆している。労使協議の成果については6割強の事業所が成果があったとしており、企業経営上の各項目で効果があったと考えている。また、個人調査を見ると、労使協議の内容について知っている割合は比較的高い。

(ケ)今後重視する意思疎通の方法として、個人は従業員意識調査や職場懇談会をあげ、企業側は職場懇談会、自己申告制度、人事担当者による巡回・個人面談をあげている。意思疎通の方法が、集団で対応する形式から個別対応を重視する形式に変化してきたようである。

## IV 労使コミュニケーションの課題

### 1 労働組合の役割再考

前節の検討の中で、労使のコミュニケーションにおいて労働組合の存在感が薄れていることがところどころで見られた。労働組合の組織率は、2005年6月時点で18.7%になり、1975年以降の低下傾向に歯止めがかかっていない。労働組合のある会社でも、パートなどの有期雇用者を組織していないために、労組が従業員の多数を代表する組織になっていない場合が増えている。企業内の意思疎通においても、労働組合に頼ることは現実的ではないという意見も出始めている。

しかし、労使コミュニケーション調査を子細に見ると、労働組合のある会社のほうが労使の意思疎通がより円滑に行われていることがわかる。たとえば、意思疎通が良好だと回答した事業所は、労働組合がある場合は80.1%であり、労組がない場合の52.2%を30ポイント近く上回っている。また、苦情処理機関も、労組がある場合は46.8%で設置されているが、労組がないと設置割合は11.0%に低下する。労働組合があることによって、コミュニケーションの質は確実に向上するのである。

このように見てくると、労使間のコミュニケーションをよりよくするための最大の課題は、労働組合の役割をもう一度とらえ直すことだと言える。「組織率を落とし、弱体化しているのは労働組合の責任だ」と批判しても、事態は一向に改善しない。日本の労働組合は、組合数で見ても、組合員数で見ても、9割以上が企業別組合である。従業員の中から組合役員を出すのが一般的であり、企業の事情に左右される部分が多い。労働組合という組織が企業内にあることによって、経営側も相

当な恩恵を受けている。事実、一部の経営者は労働組合の存在価値を重視し、健全な対応勢力としての役割を果たせるように、特に人材面で配慮しているという。これは「御用組合」にすることを意味しない。現場でおかしいことが起こっていたら、経営者に「おかしいぞ」と直言できる組織であってほしいからこそ、労働組合を支える役員たちの登用において経営側も配慮するのである。

労働組合があることによって労使のコミュニケーションの質が向上し、企業経営上も大きなプラスの効果をもたらしている例はたくさんある。ここでは、味の素労働組合と資生堂労働組合の取り組みを紹介したい<sup>5)</sup>。味の素労組は、現場第一線の本当の声を労働組合が収集し、経営側に直接ぶつける活動に取り組んでいる。他方、資生堂労組は、質の高い経営をしてもらうために、現場の営業担当者の声を大切に、経営側に営業方式の改革を迫った。

### 2 現場のホンネを経営にぶつける

食品産業は、人々の口に入るものを生産しているため、製造工程での管理はもとより、コンプライアンスの面でもとても神経を使っている。味の素労組は、「味の素グループの健全な発展」に向けた経営チェックの充実・強化のため、2002年から「A-プログラム」を実施し、会社への提言を行っている。単なるアンケートではなく、問題解決のためのプログラムとして位置づけ、誰が回答したかわかるような仕組みになっている。

A-プログラムの準備段階では、記名式にするか無記名にするか、労組執行部内で相当突っ込んだ議論をした。無記名だとどの職場で問題が起こっているのか特定できないために、労組として何もできなくなる。出てきた問題には労組が責任を持って対応するから、組合員も真剣に情報を寄せてくれるよう求めることに決め、記名式を採用した。当初は、組合員が本当の声を返してくれるかどうか心配だったという。どれだけ質の高い情報が集まるかは、組合執行部に対する信頼感が決め手になる。労組役員にホンネを話すと会社に筒抜けになるのではないかという疑念があると、本当の情報は集まってこない。労組役員にとって、厳しい



洗礼を受けるようなものだった。

実際に A-プログラムを開始すると、方々の職場からいろいろな実態が集まってきた。たとえば、「3 年計画の経営施策によって味の素グループは良い方向に向かったか」という設問に対して、どう思うかをまず五段階方式でたずね、さらになぜそう思うのかを記入してもらう。すると、経営側が言っているのとはまったく違うことが現場で行われているといった情報が寄せられるのである。こういう情報を整理して、労使協議の席で経営側につけたり、労政担当者に事実確認を求めたりするのである。

A-プログラムには、経営側が逆立ちしても集めることのできないホンネの情報が詰まっており、経営の質の向上に役立っている。経営の質が上がり、企業業績が向上し、労働組合員にとってもプラスになる。事実、味の素株式会社は高業績を上げる企業になっている。

## 2 営業方式の健全化を実現

もうひとつの事例は、労組の発議によって営業のあり方を刷新した資生堂のケースである。1998 年の春闘要求を決めるための会議の席上、中央委員の女性が立ち上がって営業現場の実態を訴え始めたのがきっかけとなった。「半期ごとに営業数字をあげるために、小売店に無理やり商品を引き取ってもらい、次の月に返品するという営業方式が小売店からいやがられている。このままでは資生堂の将来はないのではないかと。組合執行部は営業現場の苦しさをわかってほしい」という内容だった。これを受けて、組合の執行部は、営業現場の実態を調査したところ、至るところで押し込み営業が行われている実態が明らかになった。このような営業方式は、製造や研究開発にも悪い影響を与える。それは、半期ごとの締めの方に向けて、開発部門は無理やり新製品を送り出し、製造も残業や休日出勤までして商品をつくっていたからである。

経営側に営業方式の是正を求めるには、労組も変わらなければならないという方針のもと、1999 年の春闘では、あえてベースアップ要求をせず、営業実態の健全化を話し合いたいという思いを込

めて「ベアゼロ要求」を出した。しかし、会社側の態度はかたくなで、「押し込み営業などない」という一点張りだった。

労組執行部は、意を決して、2000 年の春闘で、もう一度「ベアゼロ要求」を出し、経営側との話し合いを続けた。そして、2000 年 10 月に大きな転機が訪れる。同年 9 月に例年以上の押し込みが行われ、10 月に山のような返品が発生した。労組執行部は、営業実態を調べるために、各支部宛に緊急アンケートを 100 枚ファクス送信したところ、回答が 172 枚返ってきた。そこには、営業現場の苦労が書き連ねてあった。会社側には、現場から本当の声が上がって来ていなかった。そこで、労組の持っているアンケートの情報を教えてほしいと言ってきた。経営側と一緒に営業の健全化計画をつくり、実行に移した。

もし、資生堂に労働組合がなかったら、押し込み営業はずっと続けられ、企業の競争力は徐々に落ちていったと考えられる。労働組合が実態を把握し、組合執行部が不退転の決意を持って営業方式の変革を迫ったからこそ、企業業績が大きく落ち込むことなく勢いを取り戻すことができたのである。労使の緊密なコミュニケーションが企業経営の質を高めた好事例である。

## V まとめ——解決の方向性

前節で紹介した二つの事例から明らかのように、健全な労働組合を育成することが労使の質の高いコミュニケーションにつながる。労働組合が力をつけるには、労組自身の努力もさることながら、労組を取り巻く組織や人の協力が欠かせない。日本の労働組合は、企業別組織を基盤として成り立っている。企業別組合に優秀な人材が供給され、中長期的視点で経営側と対峙できるようになることが日本企業の競争力強化につながり、ひいては日本社会の健全な発展につながると言えよう。この点については、別の機会に論じたい。

- 1) Hayek (1945).
- 2) 小倉 (1999) pp.181-183.
- 3) Hirschman (1970).
- 4) 不平・不満を申し立てたことがない人の割合 86.3%と不平・

不満がないから申し立てなかった人の割合 47.9%を勘案して計算した。計算式： $86.3\% \times (100\% - 47.9\%) = 44.96\%$   
5) どちらの事例も筆者の聴き取り調査をもとにしているが、資生堂労働組合の取り組みは、次のホームページで知ることができる。URL:<http://www.kpcnet.or.jp/e-union/iincho/shiseido-ros.htm>

#### 参考文献

Hayek, F. A. (1945) "The Use of Knowledge in Society" *American Economic Review*, XXXV, No. 4; September, 1945, pp. 519-30.

Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty*  
Cambridge, MA Harvard University Press.  
厚生労働省『労使コミュニケーション調査』。  
小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経 BP 社。

ふじむら・ひろゆき 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。最近の主な著作に『強い会社をつくるキャリア戦略』（共著, JMAM 人材教育, 2004 年）。人的資源管理論専攻。