

「分権化」に関する企業側からの一考察

松井 博志

企業の人事労務担当者に対して、「貴社における労使関係の分権化の状況を教えてほしい」という問いを投げかけたとすると、どれほどの人が質問の趣旨を正確に理解し回答してもらえるか、はなはだ心もとない。なぜなら、戦後の民主化運動の一環として制定された労働組合法のもとで結成されたわが国の労働組合は、当時の時代背景もあって、その多くが企業別あるいは事業所別の工職混合組合として生まれ、その基本的枠組みは現在も変わっていないからである。西欧での経験との比較でいうと、そもそも戦後日本の労使関係は「分権化」から始まっているといえよう。昭和30年代初頭から始まるいわゆる「春闘」において、一部業種では「中央集団交渉」や「対角線交渉」などより強固な「集権化」の取り組みは長く実践されてきたものの、基本は企業単位の労使関係を前提とした交渉であったことに変わりはない。

「分権化」を支えてきたもう一つの柱として、昭和30年から始まる生産性3原則に基づく労使協議制の考え方の普及と定着が考えられる。しかもこれは何ら法律に基づいて企業に設置が義務づけられてきたものではないという点に注目すべきである。労使協議制の発展は、職場の各レベルにおける労使コミュニケーションの重要性を労使双方に認識させ、日本の企業における労使関係安定化に寄与してきたことは疑いもない。

日本の労働組合の組織率低下がいわれて久しいものの、労働組合がない企業に労使関係が存在しないわけではない。労働組合のない企業でも労使協議制をはじめ職場懇談会、相談苦情処理窓口、管理職による個人面談などさまざまな労使コミュニケーションチャンネルを導入・活用している企業は多く存在する。それぞれの企業・職場の置かれた状況にあわせ、労使間のコミュニケーションについてさまざまな工夫を加えることにより、真に実のあるものを作りあげることができるからで

ある。

またその際、人こそが企業競争力の源泉であるという信念のもと、人を育て、活用するために労使間の健全なコミュニケーションが欠かせないという「人間尊重」の考え方が労使双方に共有化されていなければ、形ばかりの労使交渉や労使協議制などの導入はほとんど意味をなさない。

従来、労使の課題の中心は、労働条件（賃金、労働時間など）をめぐるものであった。しかし近年は、年金や医療制度等社会保障制度改革の方向も視野に入れつつ人事・賃金制度の改定、高齢者雇用、育児・介護休業、職場環境の整備といったより幅広い労働環境に関する事項や、これまで個別従業員の問題とされてきた事柄についても、労使の課題として取り上げられるようになってきている。また、多様な価値観や雇用形態の人材が企業の中で多く働くようになったことや、事業再編が進む中で同一企業内でも事業本部ごとに処遇が異なるなど、企業と従業員の間や従業員相互の間で一体感を醸成することが従来に比べて難しくなっている。企業内の求心力を維持していくためにどのような施策をとるか、とりわけ企業内コミュニケーションの充実による職場の一体感の醸成は、労使にとって重大な課題である。

この問題に対処するために企業経営者、職場の管理職・上司に期待される役割は大きい。企業経営者は自社のビジョンを明快な形で示し、末端まで伝えていかなくてはならない。管理職・上司は、ビジョンを具体化するとともに、問題解決や企業風土の調和を図る立場にある。管理職・上司は従業員に対して仕事の進め方や仕事内容などについて積極的に相談・支援を行い、それに対して、従業員が管理職・上司に対して積極的に協力し、組織に対して貢献をしていくという態勢づくりが求められるよう。

(まつい・ひろゆき 日本経済団体連合会労政第二本部長)