

# 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

呉 学 殊

(労働政策研究・研修機構主任研究員)

日本では、残業・休日協定の締結のように過半数組合、それがなければ従業員過半数代表者の行う役割が増えて110項目にのぼっており、集团的労使関係の重要性が増している。しかし、労働組合組織率の低下とともに従業員過半数代表者の決め方・選出において民主的ではない方法が多くとられて集团的労使関係の希薄化・形骸化が進んでいる。中小企業ではより深刻である。他方、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。経営資源の発揮のための労使コミュニケーションには、社長の決断、経営情報の完全公開、権限委譲、労使の相互尊重と相互信頼という3K2Sの要件が必要である。さらに労使コミュニケーションの最大化には経営者の仕事と報酬の開示という経営者の半労働者化、会社全体の状況を考慮し行動するという労働者の半経営者化が必要である。集团的労使関係の希薄化・形骸化を解消して労働関連諸法の正当性を確保し、労使コミュニケーションの経営資源性を発揮するためには、個別企業の労使コミュニケーションを総括的に律する従業員代表制の法制化が求められる。労使コミュニケーションのシステム化が相対的に整っていない中、従業員の意向や要望を積極的に踏まえて経営を行うという考え方が強い中小企業での法制化の効果はもっと大きいだろう。

### 目次

- I はじめに
- II 労使関係の対等性原則と集团的労使関係の希薄化・形骸化
- III 労使コミュニケーションの経営資源性の内容
- IV 労使コミュニケーションの経営資源性発揮の望ましいあり方
- V 従業員代表制の法制化と労使関係の方向性——労使関係の対等性確保に向けて

### I はじめに

中小企業の労使関係に関する既存研究の多くは、労働組合の組織率が低いことを考慮し、労働組合のない企業における従業員組織や労使協議機

関の存在・機能に対して行われてきた<sup>1)</sup>といえよう。

本稿では、「残業・休日協定(36協定)」の締結などにおいて法的にその役割が求められている従業員過半数代表者(過半数組合のない場合)に焦点を絞って<sup>2)</sup>考察を行い、その実態と問題点、さらには改善につながる方向性を模索することにする。その際、労使コミュニケーションが経営資源であるとの実態を踏まえることが重要であると考へて、経営者の労使コミュニケーションに対する基本的な方針の4類型に基づいて分析を行うことにする。人事・労務管理の面でシステム化が相対的に進んでいない中小企業では経営者(社長)の基本方針が労使関係・労使コミュニケーションに大きな影響を及ぼすと考えるからである。

本稿は、主として2つの調査内容を踏まえて書いている。第1は、中小企業26社の事例調査である。2010年から2013年にかけて各社の社長及び従業員代表・一般従業員に対して行ったものである。同調査の内容は、既に労働政策研究・研修機構(2013a)『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』(JILPT資料シリーズNo.124(以下、「事例研究」という))として公刊されている<sup>3)</sup>。

第2は、2012年11月～12月にかけて1万5393社に対して行ったアンケート調査(調査名:「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」(社長票及び従業員過半数代表者票))である。調査対象企業は、労使コミュニケーションを重視している経営者団体である中小企業家同友会<sup>4)</sup>の会員企業(以下、「同友会」)または「同友会企業」と一般企業(以下、「非同友会」)または「非同友会企業」という)である。調査は、社長だけではなく、同企業の従業員過半数代表者に対して、それぞれの調査票を作成して行ったが、主要な調査項目の内容は同じである。同調査の内容は、近いうち、呉学殊・前浦穂高・鈴木誠『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』(JILPTディスカッションペーパー)としてホームページに掲載される予定である(以下、「2012年調査」という)。同調査の回収票と回収率は、社長票が1517票(同友会645票、非同友会872票)、その回収率は9.9%(同友会11.0%、非同友会9.3%)であり、従業員過半数代表者が1348票(同友会546票、非同友会802票)とその回収率は8.8%(同友会9.3%、非同友会8.5%)であった。社長票を基準に回収票の企業規模別割合は、「9人以下」25.3%、「10～29人」20.8%、「30～49人」14.5%、「50～99人」15.3%、「100～299人」11.7%、そして「300人以上」8.3%と、300人未満の企業が87.6%<sup>5)</sup>と圧倒的に多く、中小企業の調査といって過言ではない。本稿内容のより具体的なものについて両報告書・ディスカッションペーパーを参考にして頂きたい<sup>6)</sup>。

## II 労使関係の対等性原則と集团的労使関係の希薄化・形骸化

### 1 労使関係の対等性原則

日本では、労働基準法の第2条<sup>7)</sup>、労働契約法の第3条<sup>8)</sup>、そして労働組合法第1条<sup>9)</sup>に労使関係の対等性原則が定められている。労使関係の対等性原則を担保するひとつの方法として過半数組合、それがなければ従業員過半数代表者の役割を定めている。過半数組合のない企業では、従業員過半数代表者が全従業員を代表しており、集团的労使関係の重要な担い手である。従業員過半数代表者は、36協定の締結を通じて使用者が1日8時間、週40時間を超えて労働させることができる法定基準の解除機能を果たすとともに、就業規則の作成・変更の際の意見書の提出を通じて労働条件の設定に関与する<sup>10)</sup>。その際、従業員過半数代表者は、個人ではなく全従業員を代表して集团的労使関係の担い手としてその役割を果たしている。従業員過半数代表者によって担われている集团的労使関係は、労使関係の対等性原則の確保および労働関係などの諸法の執行やその正当性の確保において極めて重要である。

### 2 集团的労使関係の希薄化・形骸化

ところが、現在、日本では、集团的労使関係の希薄化・形骸化が進んでいるといわざるを得ない。第1に、集团的労使関係の重要な担い手である労働組合の組織率がほぼ一貫して低下し、2013年17.7%まで下がり、過半数組合も減っている(呉2013a)。労働組合によって担われている集团的労使関係が希薄化しているのである。「2012年調査」では、労働組合が存在する企業の割合は14.2%<sup>11)</sup>と企業規模が小さいほど低くなった。5割を超えているのは300人以上の企業規模のみであり、さらに過半数組合のある企業は9.6%<sup>12)</sup>に過ぎなかった。300人未満の中小企業では、労働組合の存在率が大きく下がり、集团的労使関係がいっそう希薄化している(図1)。

労働組合のない企業で、集团的労使関係の担い手となりうる「社員会」や「親睦会」のような

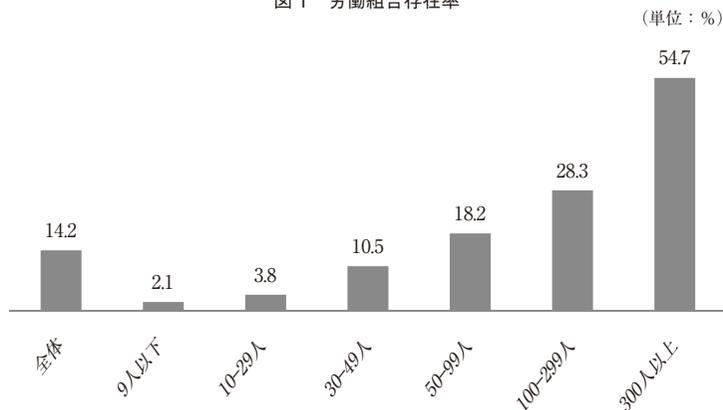
従業員組織がある企業の割合は47.9%と半数を下回り、その中、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」を行う、いわゆる「発言型従業員組織」は26.7%であり、それが全企業に占める割合は、14.9%<sup>13)</sup>に過ぎない。

第2に、過半数組合のない企業では、従業員過半数代表者が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6条・通達（平成11・3・31基発第169号）の要件（代表者が管理・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）を満たしておらず、形骸化している。「2012年調査」でも<sup>14)</sup>次のようにその実態が明らかに

なった。すなわち、残業協定の締結の際に労働者側の当事者は、その59.5%が従業員過半数代表者であったが、上記の施行規則・通達の資格・選出要件を満たしている企業の割合は31.9%<sup>15)</sup>に過ぎなかった。過半数組合のある企業9.8%を含めると41.8%の企業のみに正当な集団的労使関係が成り立っており、残りの6割弱の企業はそうではない。

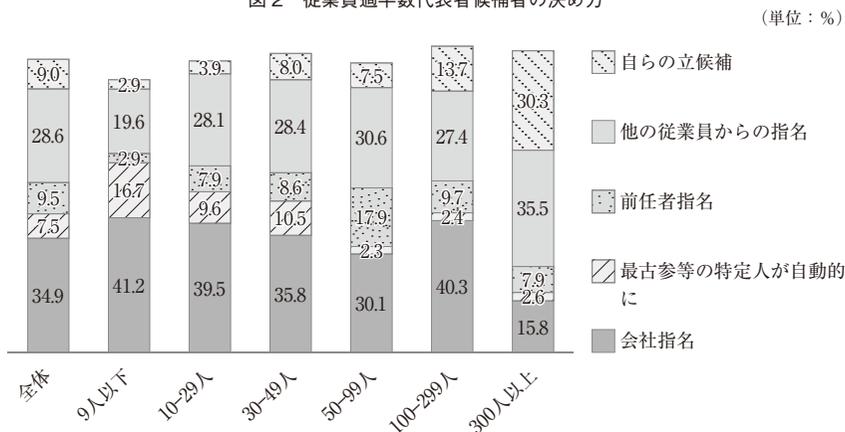
具体的に従業員過半数代表者の選出プロセスをみてみることにする。まず、過半数代表者の候補者を決める方法を、「全体」を基準に見る（以下、基本的に同じである。）と、「会社指名」が34.9%、「最古参等の特定人が自動的に決まる」7.5%とおおむね企業規模が小さくなるほどその割合が高い

図1 労働組合存在率



出所：労働政策研究・研修機構「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」の結果（2012年調査）。以下、図の出所は同じである。

図2 従業員過半数代表者候補者の決め方



(図2)。つぎに選出方法をみると、「指名・立候補で自動的に決まる」が34.9%にのぼり、3割を下回っているのは300人以上の企業のみである。最も民主的方法と見られる「投票」の割合は、企業規模が小さくなるほど低くなっている(図3)。

そして過半数代表者の管理職にあたる比率をみると、25.8%(その内訳は、部長・次長クラス以上12.4%、課長クラス13.4%)と、過半数代表者の4人の1人は、管理職であり、おおむね企業規模が小さくなるほどその割合は高くなる<sup>16)</sup>。以上が「2012年調査」の内容であるが、24社の事例調査を見る限り、施行規則・通達の資格・選出要件を満たしている企業はほぼ皆無に近い(具2013a)。

第3に、企業が、賃金改定の際に、労働者集団から意見を聴取する割合は、17.4%(「労働組合」9.3%、「労使協議機関」4.7%、「従業員組織」3.4%)

に過ぎない。労働者個人との会合(「従業員と業務上の会合・人事面談」11.6%、「業務外の会合」3.6%、そして「監督職との会合」6.6%、計21.8%)を含めて一般労働者から意見を聴取するのは39.2%に過ぎない<sup>17)</sup>。賃金改定の従業員意見聴取の実態からみても集団的労使関係は希薄化しているといわざるをえない。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど集団的労使関係の成立度が高くなり、小さくなるほど「特に聞いていない」の割合が高くなる(図4)。

以上、「2012年調査」結果を見る限り、日本の中小企業では、労働組合や過半数組合の組織率が極めて低く、また、従業員過半数代表者の選出要件を満たす割合が低い。それに賃金改定の際に労働者の集団的な声を聞く割合も非常に低いと言わざるを得ない。総じて、労使関係の対等性原則が

図3 従業員過半数代表者選出方法

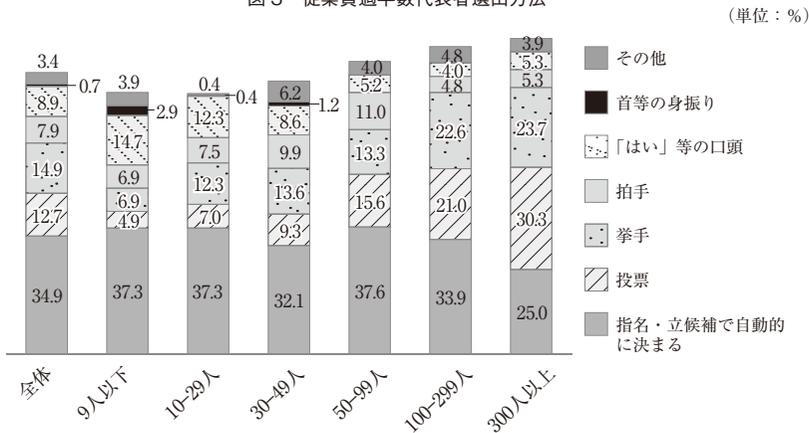
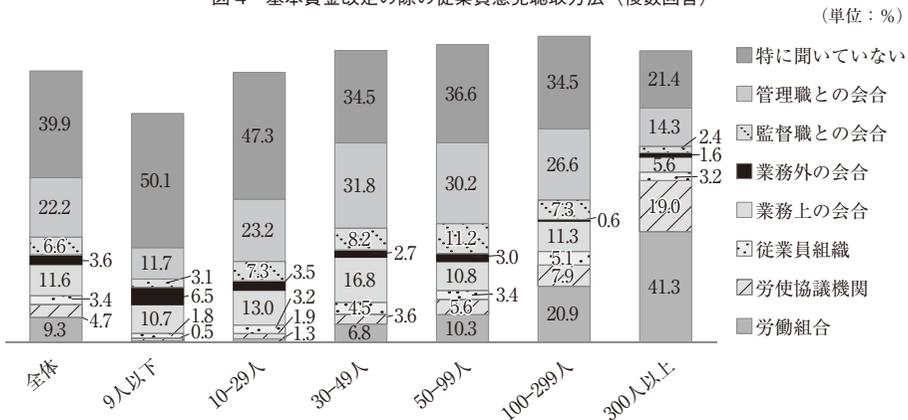


図4 基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法(複数回答)



貫かれているとはいいがたく、集团的労使関係の希薄化・形骸化が進んでおり、労働関連諸法の正当性確保に問題があるといわざるを得ない。

### Ⅲ 労使コミュニケーションの経営資源性の内容<sup>18)</sup>

日本では、一般的に労働者は特定の企業に就職しそこで働き続ける傾向が強く、また、企業も新卒採用を通じて労働者を確保し、OJTを通じて職業能力を高めてその発揮を求める傾向が強い、いわゆる内部労働市場が形成されている。諸外国に比べて日本の労働者の平均勤続年数が長いことが強い内部労働市場の特徴を現している（呉2013a）。内部労働市場の下では、労使とも長期勤続を重んじて、職場環境、勤務体制、賃金、労働時間、雇用などの様々な問題・課題や労働者の不平・不満等を社内で解決することが望ましいと考える。大企業に比べて内部労働市場の程度が弱い中小企業で労使コミュニケーションの円滑化をどのように図り、どのような効果を得ているかについてみてみたい。

#### 1 「2012年調査（アンケート調査）」の結果

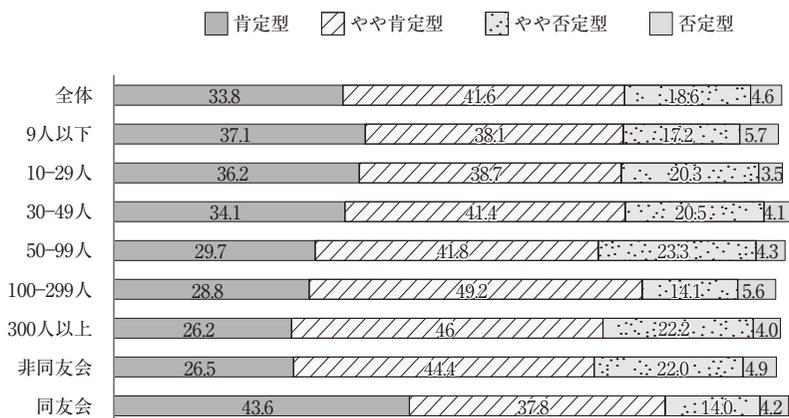
中小企業は、前記のとおり、集团的労使関係の希薄化・形骸化のもと、労使関係・労使コミュニ

ケーションに最も影響を及ぼすのは社長である。社長の労使コミュニケーションに対する基本的考え方・基本方針を明らかにするために、図5のように「A意見」と「B意見」をもうけてどちらに近いかを問うてみた。その結果、「A意見に近い（「肯定型」）」33.8%、「どちらかといえばA意見に近い（「やや肯定型」）」41.6%、「どちらかといえばB意見に近い（「やや否定型」）」18.6%、「B意見に近い（「否定型」）」4.6%の割合であった。おおむね企業規模が小さくなるほど、「肯定型」の割合が多くなり、中小企業の社長は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだとの考え方が強い。また、同友会が非同友会より「肯定型」の割合がかなり多い（図5）。

社長の労使コミュニケーションに対する基本的考え方は、経営情報の開示率をみる限り実態を伴っていると言えよう。経営方針・経営計画、生産計画、人員計画、事業計画の事業の情報だけではなく、売上高、利益、人件費、交際費、そして社長などの役員の報酬の金銭的信息において、一般従業員への開示率が肯定型ほど高くなっているからである。なお、過去5年間、従業員自己都合退職率をみると、「肯定型」2.9%、「やや肯定型」4.3%、「やや否定型」9.1%、そして「否定型」12.6%と肯定型ほど低くなっており、従業員の意見や要望を反映し働きやすい環境が作られたと見

図5 社長の労使コミュニケーションに対する基本的考え方

(単位：%)



A 意見：「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

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

られる。それを踏まえて、社長の労使コミュニケーションの基本的考え方が他の項目とどのような相関関係があるかを検証し、労使コミュニケーションの経営資源性の内容を見ることにする。

(1) 経営危機の早期克服

「2012年調査」では、2008年リーマンショックの経営危機<sup>19)</sup>をどれほど克服したのかを見てみた。その結果、労使コミュニケーションの基本方針別にみると、おおむね肯定形ほどリーマンショックの経営危機から多く克服している（「完全克服」+「克服中」）。「否定形」は、他のタイプとは違って「経営危機の悪化」を挙げている割合が21.2%と断トツに高い（図6）。同友会は、非同友会より「完全克服」が7.3ポイント高く、また、「経営危機の悪化」では3.2ポイント低い。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という経営資源をもたらししているといえよう。労使コミュニケーションを重視する同友会の活動が会員企業に経営危機の早期克服に貢献しているといえよう。

企業がリーマンショックの経営危機を克服するためにどのような措置をとったのか。「特に何もしなかった」のは7.3%と少数の企業にとどまっているが、否定形ほど、また、非同友会で多くなっている。最も多くとった措置は、「危機を乗り越えるために会社との一体感をもつように促した」（49.6%）、ついで「企業業績の実態を説明し

た」（49.1%）、「業務の効率化を従業員に促した」（48.8%）であった。若干の例外があるが、全体的に肯定形ほど、また、同友会でその割合が高くなっている。「賃金・一時金のカットに理解を求めた」（34.4%）、「『雇用は守る』とあって従業員を安心させた」（22.1%）、そして「従業員に経営に対する意見を求めた」（10.3%）は、割合は相対的に小さいが、「肯定形」と「同友会」がその他より目立って多い。「肯定形」と「同友会」は、リーマンショックの経営危機の際に、企業業績の実態を説明し、危機克服のために会社との一体感をもつように働きかけるとともに、賃金・一時金カットへの理解を求めながら、雇用は保障すると従業員を安心させて、積極的に経営に対する意見を求めるという労使コミュニケーションを相対的に多く図ったことが経営危機の早期克服に資したといえる（図7）。

(2) 労使コミュニケーション効果の享受

リーマンショック経営危機という特定のことに ついて労使コミュニケーションの経営資源性を見てみたが<sup>20)</sup>、企業が労使コミュニケーションについてどれほど効果を認めているかを聞いてみた。その結果、肯定形ほど、また、同友会（労使ともに）のほうが労使コミュニケーションの効果を多く認めており、労使コミュニケーションがよいほどその効果を多く感じているといえよう（図8）。

効果がある（「かなり効果がある」+「効果がある」）

図6 経営危機の克服状況

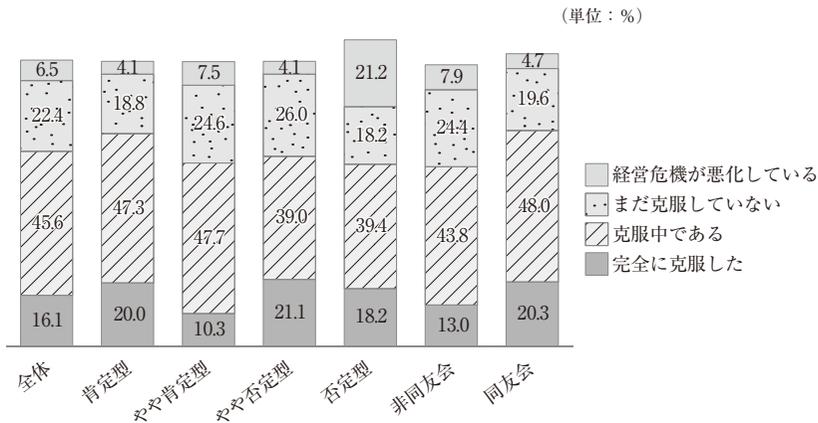


図7 リーマンショック経営危機克服の措置

(単位：%)

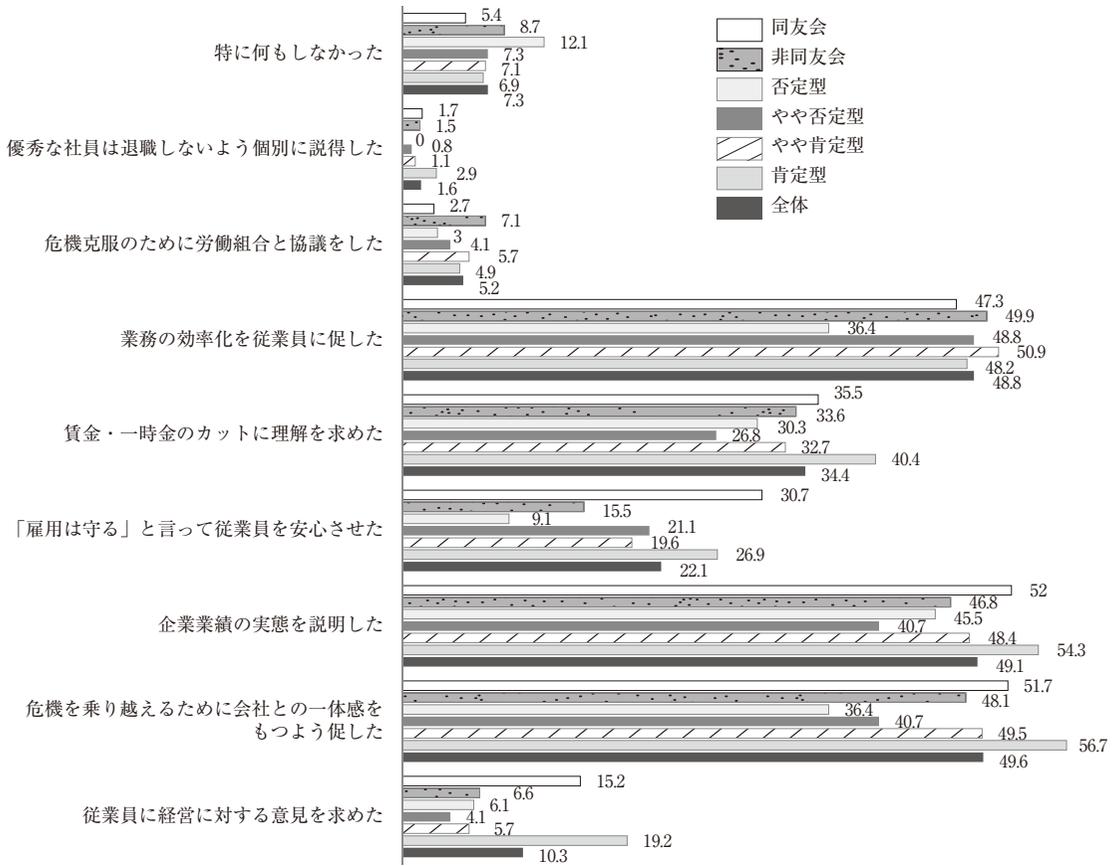
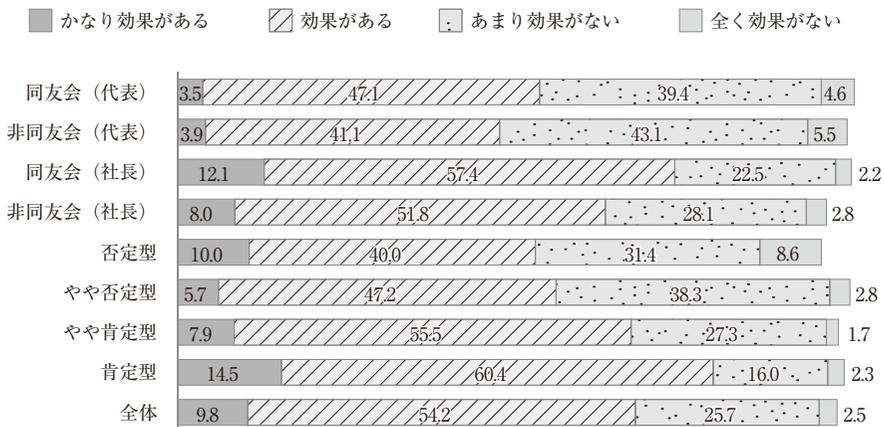


図8 労使コミュニケーションの一般的効果

(単位：%)



注：代表は、従業員過半数代表者を指す。以下、同じ。

と答えた企業にその内容を聞いてみた。最も多かったのは「従業員との意思の疎通が良かった」(62.3%)、ついで「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」(45.9%)、「企業活動の運営が円滑になった」(32.7%)、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」(29.1%)、「労働条件・労働環境の整備に役立った」(28.2%)、そして「労働生産性が上がった」(17.8%)であった。肯定形ほど、また、同友会のほうがより多く労使コミュニケーションの効果内容を挙げている。しかし、例外は、「否定形」が「やや肯定形」や「やや否定形」よりほぼ全ての内容においてその効果を多く認めていることである。「労働生産性が上がった」と「労働条件・労働環境の整備に役立った」では、「否定形」が最も多く回答した<sup>21)</sup>。同友会の労使は、非同友会よりそれぞれ労使コミュニケーションの効果内容を多く挙げている。特に、社長の場合、「従業員が会社の経営に関心をもつようになった」、「企業活動の運営が円滑になった」、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」ではそういう傾向が強く現れている。また、効果は、社長のほうが従業員過半数代表者より多く認めている(図9)。

(3) よい職場雰囲気と積極的な社員活用

労使コミュニケーションの経営資源性として職場の雰囲気にも目を向けてみたい。職場の雰囲気

気として最も多く回答したのは、「仕事上助け合おうとしている」が80.8%、ついで「社員が生き生きと働いている」(76.7%)、「魅力のある職場である」(69.9%)、「率直にものが言える」(68.7%)、「社員が自主性を発揮している」(67.9%)、「職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い」(65.7%)、「部下や後輩を育てようとしている」(65.2%)、そして「仕事以外のことを相談し合っている」(56.6%)の順であった。肯定形ほど、また、同友会のほうがほぼ全ての職場の雰囲気においてもっと肯定的に回答している。「肯定形」と「否定形」との間には大きな落差が見られるが、特に「自主性発揮」「部下・後輩の育成」「率直な発言」「仕事以外の相談」では20ポイント以上の差がついている。同友会と非同友会の間では、全ての雰囲気において、おおむね5ポイント前後の差がついている(図10)。

また、肯定形ほど、また、同友会のほうで、社員への権限委譲、能力開発の積極性、配置・異動の際の社員意思の尊重等の積極的な社員活用の方針が多い。

(4) 従業員の高い協力度

また、「従業員は経営に対して協力的である」と回答した割合は、「肯定型」91.0%、「やや肯定型」83.5%、「やや否定型」78.7%、「否定型」72.9%

図9 労使コミュニケーション効果内容(複数回答)

(単位: %)

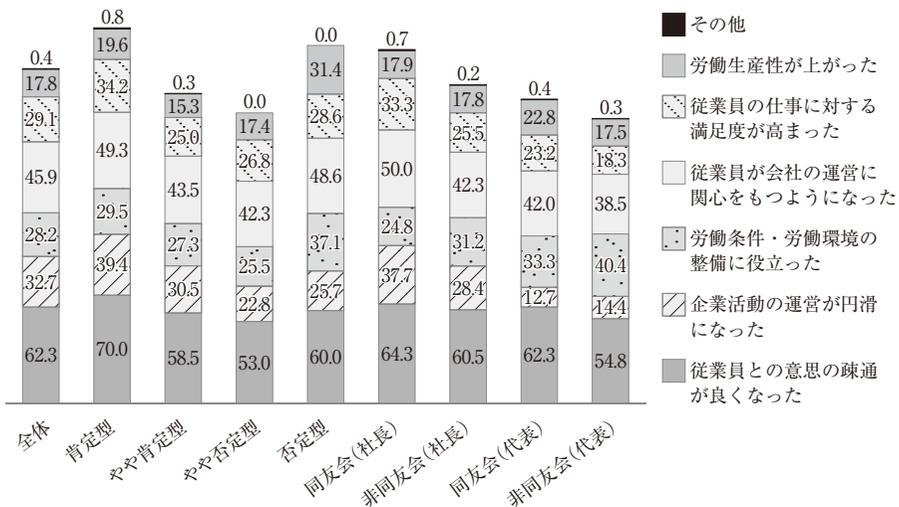
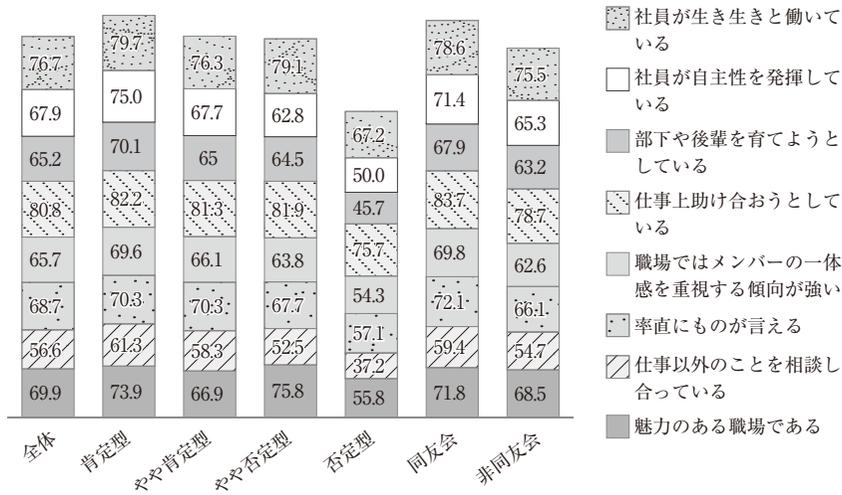


図 10 職場の雰囲気

(単位：%)



と肯定型ほど高く、また、同友会が87.6%と非同友会の81.5%よりも高かった。

以上、「2012年調査」では、労使コミュニケーションに対する基本方針が肯定的な企業ほど、また、同友会のほうがリーマンショックによる経営危機の早期克服、その際に取られる措置として企業業績の説明、賃金・一時金カットの説明、雇用の安心を図った上で企業経営に対する従業員の意見の要請が挙げられるが、それが早期克服に功を奏した。また、肯定形ほど、また、同友会のほうが労使コミュニケーションの効果を多く認めている中で、労使の意思疎通、企業経営運営の円滑化、従業員の会社運営への関心、仕事満足感においてその効果を多く挙げている。例外として「否定形」が「やや肯定形」と「やや否定形」より高い。また、職場の雰囲気も「自主性発揮」「部下・後輩の育成」「率直な発言」「仕事以外の相談」を中心に肯定形ほど多く肯定的に回答している。同友会も全項目の職場雰囲気において非同友会より肯定的に回答した。そして、肯定型ほど、また、同友会のほうが従業員からの協力を多く得ている<sup>22)</sup>。以上のことを見る限り、労使コミュニケーションは経営資源であるといえよう。

## 2 「事例調査」の結果<sup>23)</sup>

労使コミュニケーションの経営資源性の内容、それを生み出す労使コミュニケーションの実態を

より深く探るために、26社の社長・従業員過半数代表者らに対するヒアリング調査を行った。そのうち、2つの事例を中心に核心内容を企業内効果、労働者効果、社会的効果に分けてまとめると次のとおりである<sup>24)</sup>。

### (1) 企業内効果

まず、労使コミュニケーションの企業内効果についてみると、多くの事例で企業の持続的な発展(従業員数の増加)・利益創出・収益体質の向上、労働生産性の向上、対外環境適応力の向上、定着率の向上(離職率の低下)など数え切れないほど労使コミュニケーションの効果がみられた。具体的に2つの事例(拓新産業と鐘川製作所)についてその効果の内容をみると次の通りである。

拓新産業(従業員数73人)では、建設機材のレンタル・リース業を行っているが、年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロという法令順守徹底化と、それを進めるために社長質問会議、連絡ノート等による労使コミュニケーションを図ることによって、割増の残業代を払う必要のない形で人件費を抑制し、労働者の自立性の向上とローテーションによる多能工化を進めて、労働者一人当たりの付加価値を高めることができた。それだけではなく優秀な新卒人材が同社に集まり、新人の育成・成長に合わせて全社員の能力向上が図られた。提案制度により、従業員の意見・

要望を積極的に活用して業務の効率化と簡素化、そして経費削減を図っている。これらの取り組みにより、拓新産業は、建設業の不振が著しいときでも36年間利益を出し続けており、優秀な人材の採用と社員の能力向上、従業員の会社との一体感、信頼感、目標意識・モチベーションの向上、従業員の個性と自主性、そしてチームワークの発揮、高い付加価値創出の働きという効果を出しているのである。同社では、これらの効果を生み出したのは「社員の質が上がった」結果だと言っているが、社員の質向上に最も貢献したのは言うまでもなく労使コミュニケーションである。

鐘川製作所（従業員数67人）は、金属加工等を営んでいるが、2006年現社長の就任以降、経営情報の見える化と完全公開、経営チェックシート、そして社員とのフランクな対話等の労使コミュニケーションを通じて、社長自らが成長し、収益性の高い経営を進めている。また、社員力の向上・社員の成長、協調心・情熱・競争意識の向上、責任意識の強化、定着率の向上という効果が見られる。それに社員同士の交流も広がり、一体感が高まった。その結果、「1つの目標に社員がみんな向かっているというのができれば、赤字でも怖くない」という思いが社員の中にできている。

## (2) 労働者効果（自己実現）

心理学者マズローは、人間の欲求段階説において、最高の欲求が自己実現（Self-Actualization）<sup>25)</sup>であり、それは、自分の持つ能力や可能性を最大限発揮し、具現化して自分がなりうるものによって実現すると説いた。

使用者の指揮・命令に、労働者が服従するという企業組織の中で、自分の持つ能力や可能性を最大限発揮することはたやすいものではない。最大限の発揮のためには、労働者の自主性がでて能動的に指揮・命令に従う、あるいは指揮・命令以上のことをなすように、権限委譲を与えることが何よりも重要である。

拓新産業では、経営計画の確実な推進に向けて、従業員自らが計画の実践に伴う問題点を見つけて調整する「調整会」や実行の不十分な点を指摘しあう「検証会」を立ち上げて自主性を発揮してい

る。そういう自主性発揮とワーク・ライフ・バランスの下で、いまの生活に「満足している（TRさん）」し、入社して「結構すぐやめるかなと思ったらこのままずると20年も過ぎてしまって、あっていたんでしょね（TYさん）」と満足感を示している。

鐘川製作所では、技能検定合格という目標を決めて、受検生も指導員も土日にもかかわらず自ら入社してタイムカードを押さずに必要な訓練を行う。「社長、こんなに勉強したの、人生で初めてですよ」というほど勉強し、合格を通じて自分の成長を確認している。「みんなで経営していくみたいなの、何か自分も経営に少し役に立っている感じがして、自己実現を遂げている。

労働者が、仕事を通じて自己実現を成し遂げることができるのは、会社の経営理念・方針とそれに基づく労使コミュニケーションの円滑化によるものである。

## (3) 社会的効果

労使コミュニケーションの効果は、企業内のものに留まらず、社会的な広がりをもっている。主に、大きな社会問題となっている事柄を中心にみてみることにする。

### ワーク・ライフ・バランスと少子化問題の解消

年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロにより、従業員は長時間労働に拘束されず自分の生活を享受し、いわゆるワーク・ライフ・バランスを図っている。そのため、拓新産業は、社会的に大きな問題となっている長時間労働問題、ワーク・ライフ・アンバランス問題、それに伴う少子化問題を起こしておらず、むしろ積極的に同問題の解消に貢献しているのである。また、積極的な障害者雇用の推進、道の清掃等の社会貢献に努めているが、それが従業員の社長に対する信頼感を高めて、労使コミュニケーションの基盤となっている。同社では、制度的にも職場雰囲気的にも子育てしながら働きやすく、現に4回の育児休業をとり、4人の子どもを育てる従業員もいる。女性が結婚し子育てしながら普通に働く会社となっている。

### 非正規労働者・雇用問題の解消

鐘川製作所は、「パートであろうと社員には変わりない」という考え方の下、定年まで雇用を保障し、能力向上に合わせて賃金、ボーナスを支給している。また、いつでも正社員になれる門戸が開いている。いわゆる非正規労働者の雇用不安、正社員との格差の問題は同企業では見られないといえる<sup>26)</sup>。

その他、両社は、地域社会のための寄付金を出したり障害者用自転車製作会社に鋼材を提供したりする等の社会貢献をしているが、それが労使の信頼感の強化、従業員の働きがい・生き甲斐につながっていると評価している。企業内労使コミュニケーションの円滑化は、労使の視野を社外に広げて社会問題の解消にも貢献するのである。

以上のような労使コミュニケーションの効果は、何よりも当該企業の社長や従業員自らが積極的に認めている。

#### Ⅳ 労使コミュニケーションの経営資源性発揮の望ましいあり方

労使コミュニケーションの円滑化を図って、経営資源性の企業内効果、労働者効果、社会的効果を生み出していくために、上記の2つの事例に基づき、労使コミュニケーションのあり方について考察することにする。まず、経営資源性を生み出していくために必要な労使コミュニケーションの要件についてみることにする。労使コミュニケーションの必要性やその実践への社長の決断(Ketsudan)、経営情報の完全公開(Koukai)、権限委譲(Kengenijou)、そして相互尊重・相互信頼(SougoSoncho・SougoShinrai)という「3K2S」が充たされれば、労使コミュニケーションはうまくいく。程度の差はあるものの、2つの事例とも「3K2S」が見られるが、特徴的で象徴的な内容だけを記すことにする。

##### 1 労使コミュニケーションの基本要件：3K2S

###### (1) 社長の決断

拓新産業の藤河次宏社長は、共同求人合同説明会で新卒の求職者が自社のテーブルに誰も来ない

という「非常に屈辱感や無念な気持ち」を感じたが、それを晴らし、魅力のある働きやすい労働環境をつくるために、法令順守徹底化(特に年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロ)と自由に発言・提案できる労使コミュニケーションの構築を決断した<sup>27)</sup>。

鐘川製作所の鐘川喜久治社長は、前社長までの家業経営に失敗が多かったが、それは開かれた経営ではなかったことにその主因があると考えて、社員の経営に参加する形が望ましいと判断し、本格的な労使コミュニケーションの決断をした。

以上のような社長の決断によって、労使コミュニケーションが本格的に進められたが、その決断は、必然的なものより偶然であったとって過言ではない。

###### (2) 経営情報の完全公開

毎年作成する拓新産業の経営計画書には、会社と各部及び個人の情報が載っており、また、社長は、経費削減などを進めていくためにも会社のあらゆる金銭的情報を開示し、従業員に説明している。鐘川製作所は、IT導入による原価管理の見える化を皮切りに経営情報の公開を進めたが、2006年に就任した鐘川喜久治社長は、経営の透明性を高めるために、それにとどまらず、社長の報酬を含めてすべての情報を完全公開している。従業員は、イントラネットや掲示板などからいつでもその情報を確認することができる。情報公開に留まらず、取締役会議や経営育成会議に従業員が参加可能であり、そこで発言し自分の意見を述べることも出来る。また、幹部社員が一般社員に対して行う給与査定会議もオープンにしている。

###### (3) 権限委譲

拓新産業は、「自分たちが経営をやっているような誤解をする」ほど、経営計画書の作成や発表はもちろん、委員会の運営、提案の積極的な採択などにより社員に権限を委譲する。鐘川製作所は、一般従業員の人事評価をはじめ、労働時間、賃金、60歳以降の雇用のあり方等について、社長は、基本的な考え方を示すのとどめ、具体的な内容の決定はすべて従業員に委任している。その結果、

「仕事が忙しいのにこんなこと（経営計画の作成；呉）をさせられる」、「自分でいろいろ考えてやっていかないといけないので、プレッシャーでもある」という不平不満もあるが、「みんなで経営しているみたい」感じを抱いている。

具体的な権限委譲ではないが、両社とも後任社長として誰がふさわしいかについても従業員の意見を聞いてそれを反映しようとしている。

#### (4) 相互尊重

労使コミュニケーションは、使用者の指揮・命令、それに対する従業員の服従という基本的な関係構造の中で、労使が対等に進めていくことは困難である。そのため、労使コミュニケーションの効果を生み出していくためには、何よりも、使用者が労働者の存在を認め、その発言を聞き、発言の重みを自分のものと等しく受け止める必要がある。労働者も使用者の存在、指揮・命令権を認めてあげることが肝要である。それによって、労使の相互尊重が生まれるのである。

拓新産業では、2～3年に1回行われる社長質問会の際、従業員から出される質問は、「余分なこと、悪口も含まれて胃が痛くなる」ほど、厳しい内容であるが、社長はそれにも最大限答えて朝礼で発表している。「社長はまず私たちの意見を最後まで聞いてくれます」と、社員の意見が尊重されていることを表している。また、提案制度により、従業員の意見・要望を積極的に活用して業務の効率化と簡素化、そして経費削減を図っている。そして、「出来るだけ上下を意識しないように、さん付けで」社内研修などを行っている。

「経営の心（「ありがとう」という感謝の気持ち）」の共有化を進めて、誰の発言にも耳を傾ける文化を根付かせている鐘川製作所では、誰の意見も尊重する姿勢が貫かれている。「会社の問題点がない会社は問題だ。会社の問題点を見つける会社にしましょう」、逆に「会社に問題点がないとか問題点を言っても無駄だという会社は潰れる」という考え方があるので、どんな意見・要望があっても会社の発展につながると考える。そのため、「直接、社長に意見をいえる雰囲気」が普段からあり、困ったときはもう社長を訪ねていけるような雰囲気

がある。」転職してきた社員は、前職の時と比較して、「社長や幹部が聞く耳を持っている。言う場所を与えてくれるから、問題意識というか取り組めるので、そういう問題意識をもって仕事もできる。そういうものに衝撃を受けた」というほど、従業員の意見が尊重されている。

#### (5) 相互信頼

相互信頼は、相互尊重の上、相手に言動の一致が見られ、また、相手の言動の予測可能性が見えるときに、生まれる。それがなく、自分の思い心のよりどころを相手に委ねることが出来ず、労使とも相手に対して疑いがちである。労使コミュニケーションには相互信頼が必要不可欠であり、何よりも従業員の社長に対する信頼が特に重要である。

拓新産業の藤河社長は、有休完全消化を言葉で促すだけでなく、それを目標として会社の経営計画書に書き、さらには消化率の悪い社員の名前を朝礼で読み上げ、掲示板に張った。それは社長の本気度を表すものであり、社員の社長への信頼を高めるのにつながった。また、社訓に「健全な利益を追求し社会に貢献しよう」とうたっているが、実際、道の清掃、毎年地域社会への寄付、積極的な高齢者雇用などで実践している。それによって、従業員の社長に対する信頼感が生まれるのである。

鐘川製作所の鐘川社長は、家業経営から社員参加型経営への転換を進めているが、その本気度を示すために、従業員持ち株会による創業家株の取得、公私混同不可の明確化、誰にでも感謝の心を持つという「経営の心」の共有化、そして積極的な権限委譲を進めている。従業員は、社長の実践からその社長を信頼している。社長は、従業員の社長への信頼を確認するために、経営チェックシートの中に、「信頼できる社長ですか？」という項目を入れて、従業員からのチェックを受けているのである。「どういうところにお金が使われているのか」というのも一目瞭然なので、まあ変なことを社長はしていない」と信頼している。

以上のように、労使コミュニケーションの重要

性や円滑化実践を図るとした社長の揺ぎ無い決断、従業員の企業との一体感に必要な経営情報の公開、自主性の発揮できるような権限委譲という3つのKと、相互尊重と相互信頼という2つのSが揃うと、労使コミュニケーションが進み、企業、労働者、社会にもよい結果をもたらす資源（企業内効果、労働者効果、社会的効果）を生み出すのである。

## 2 労使コミュニケーションの最大化要件：経営者の半労働者化・労働者の半経営者化

労使コミュニケーションの経営資源性を最大限に引き出していく際に、上記の労使コミュニケーションの基本要件に加えて最大化要件を満たしていくことは極めて重要である。

### (1) 経営者の半労働者化

所有と経営が分離されていない多くの中小企業の場合、経営の結果、生み出される利益は所有者の社長・創業家に持っていかれるのではないかという危惧がもたれやすい。また、社長の権限が際限なくいつでもどこでも行使される、いわゆるワンマン経営の下では、従業員の社長に対する信頼感は生まれがたい。そういう中では、経営資源性の効果をもたらす労使コミュニケーションは期待できず、労使コミュニケーションの好循環の実現は難しい。その危惧を晴らし、労使コミュニケーションの効果を最大限生み出すためには、金銭面における社長の自己拘束性が確保される必要がある。そのためには、経営情報の完全公開の下、主に利益の配分の流れと社長へ配分額の見える化とそれの制度化が進むことが望ましい<sup>28)</sup>。

鐘川製作所では、社長の報酬規定が社員の給与規定の延長線で設けられており、公開されている。また、経営チェックシートの中に、「信頼できる社長ですか?」「業務において公私の区別をしていると思いますか?」「情報公開は適切にされていると思いますか?」等の問と自由記述欄が設けられていて、従業員からのチェックが可能である。社長報酬の公開と従業員のチェックにより、社長の自己拘束性が確保されているといえよう。金銭面における社長の自己拘束性ととも、活動面

における社長の自己拘束性の確保がなされると、労使コミュニケーションの好循環が実現できる可能性はさらに高まる。

拓新産業では、社員により社長の交際費が年間30万円と決まっているが、全部使うことまづない。

こうした社長の自己拘束性は、従業員が就業規則に拘束されるような厳格なものではないが、それに類似するところが見えることから、「経営者の半労働者化」と言い換えてもよいだろう。それが確保されれば、「利益＝社長・創業家のものから利益＝私たちのもの」というふうに従業員の意識が変わり、会社に対する主人公意識が芽生える。それに伴い、従業員は、働く意欲と能力、また、チームワーク等労働の質を高めて、より多くの付加価値・利益を生み出していく。その結果、企業の持続的な維持・発展が実現し、社長・創業家にも以前より高い利益が回ってくるのである。その過程で行われる労使コミュニケーションは、一層の経営資源性を創出する。

### (2) 労働者の半経営者化

経営者の半労働者化に伴い、労働者の半経営者化が生まれる。それを、労働者の声から確認することにする。

鐘川製作所では、「会社全体のことを考える社員がちらほら増えてきた」と評価できるほど、従業員は自分だけのことを考えず、社長のように、会社全体のことを考える思考ができてつあるといえる。「利益だって、20%を、じゃあ40%にしたら（それに従う賃上げ；呉）社員は喜ぶんですけど、それに伴って設備投資が出来にくくなったりとか。そうしたら、やっぱり今後の経営がまた苦しくなると、結果、社員にしわ寄せがきますので、だから、妥当なところでもう給料の設定というのは必要かなと思います（KSさん）」、「みんなで経営していくみたいな、何か自分も経営に少し役に立っている的な感じを抱いている（KNさん）」という声が聞こえる。

労働者に、会社の利益が自分の利益であるという考え方ができると、自分のことだけよければよいという考え方から、会社全体のことを考えると

いう経営者のような視点が芽生える。それを「労働者の半経営者化」といえる。

経営者の半労働者化及び労働者の半経営者化が進むと、労使コミュニケーションの円滑化に伴い、従業員は、会社と自分の利害関係の一致を自覚することになり、自分の能力を高めてそれを発揮することが会社の利益・付加価値の拡大につながる。また、労使間の対立点は限りなく少なくなり、対立によって生じうる相手に対する不信、モチベーションの低下などの問題も発生せず<sup>29)</sup>、企業経営の効率化が一層進展する。その結果、企業のトップである社長の利益も高まるのである。すなわち、経営者の半労働者化及び労働者の半経営者化の進展は、個別労働者と企業の絶対的な付加価値を高めて、労働者個人はもちろん、社長にもより多くの利益をもたらすのである。

社長の半労働者化（いわゆる自制）が、会社の利益＝自分たちの利益という労働者の半経営者化を生み、社員の競争空間を広げて社員が競争しながらより多くの付加価値を生み出して会社の利益を上げると、社員も社長も以前より多くの利益を得ることができる。上記した労使コミュニケーションの経営資源性ももっと高まり、社長の半労働者化と労働者の半経営者化は、労使コミュニケーションの好循環実現のエンジンであり、労使コミュニケーションの最大化要因といえよう。

## V 従業員代表制の法制化と労使関係の方向性——労使関係の対等性確保に向けて

以上、現行の従業員過半数代表制の問題点、集团的労使関係の希薄化・形骸化を解消して労使が公正に話し合う労使関係の対等性を確保することによって、法令執行の正当性を高めていくこと、また、多くの企業が労使コミュニケーションの円滑化を通じて、その経営資源性を引き出していくことは法令順守の徹底化や労働者の働きやすい環境の醸成にも欠かせない。どうすればそれが実現できるか。労働組合の組織化が重要な方法であるが、一貫した組織率の低下が進んでいる現状を見る限り、それだけに期待するのは現実的ではない。代案の1つとして従業員代表制の法制化が考えら

れる。

36協定等のように過半数組合・従業員過半数代表者の役割を求める規定は増加し続けて110項目にのぼっているが（呉2013a）、こうした規定は、職場の集团的労使関係の形成や進展を促すものといえる。しかし、前記のとおり、現行の従業員過半数代表制は代表者の資格・選出に大きな問題がある。そういう問題を解消しても依然として問題が残る。代表者選出以外の問題として、第1に、非効率性である。36協定の締結、就業規則の変更時の意見書提出など、事案ごとに過半数代表者を選ばなければならない、非効率である<sup>30)</sup>。第2に、不安定性である。事案ごとに過半数代表者を選ばないといけないので、極端にいえば毎回代表者が変わることもありうる。代表者の連続性がなく不安定である。第3に、統括整合性の困難である。事案ごとに過半数代表者を選出し、協定等を締結するために、事案間（例えば36協定と計画年休協定等）の調整を統括的に図ることが困難である。第4に、モニタリング機能の欠落である。協定等を締結する際に過半数代表者が必要であり、協定等の履行を監視するモニタリング機能は担保されていない<sup>31)</sup>。また、労使コミュニケーションの経営資源性を発揮している中小企業でも、社長の考え方のみにも頼る労使コミュニケーションのシステム不在、社長の考え方の変化による既存労使コミュニケーションの不可逆性システムの不在、業務遂行中心・労働条件周辺という労働コミュニケーション内容の非対称性という問題がある。

こうした問題点の解消につながる従業員代表制の法制化が求められるが、日本では、従業員代表制が導入されていない中、従業員代表制の内容に関する統一した見解もなく、また、従業員代表制に対する認識が広がっていないので、企業の社長や従業員過半数代表者に従業員代表制の法制化について賛否の調査をすることは困難である。それを考慮して、「2012年調査」設問の際に、「労使コミュニケーションの円滑化を図るための従業員代表制」であること、さらには、賛否の意思表示の際に、考えられる賛成理由や反対理由を参照することを示したうえ、回答を求めた。その結果、従業員代表制の法制化に対しての賛否は、社長が

賛成 20.2%と、反対 24.1%に比べて 3.9 ポイント少ないが、従業員過半数代表者は、賛成が 27.8%と、反対の 12.9%より 2 倍以上多い。社長の中でも労使コミュニケーションに積極的である肯定型ほど、また、同友会のほうで賛成の割合が多くなっている。「よくわからない」の回答が社長 (49.1%) も従業員過半数代表者 (55.4%) も 5 割前後なので、回答者全員の賛否を伺うことはできなかったものの、労使コミュニケーションに積極的な社長の意向と従業員過半数代表者の意向を反映する形として従業員代表制の法制化を前向きに検討してもよいのではないかと判断される。

法制化への賛成理由 (複数回答) として、労使とも最も多く挙げているのは、経営側情報の従業員への正確な伝達 (社長 64.7%, 従業員過半数代表者 58.8%, 以下、同じ)、従業員側意見や要望の正確な把握 (63.7%, 66.3%), そして労使間の意見調整 (51.3%, 46.8%) と社長回答基準に 5 割を超えている。それに 3 割以上の回答として労使の一体感や従業員のやる気の向上や会社の把握不可能な問題の把握、労使コミュニケーションの経営資源性が示された。従業員過半数代表者が社長より多く賛成理由として挙げたのは、従業員の働き甲斐の向上と対等な労使関係の実現であった。なお、法制化後の従業員代表制において労使の話し合う議題としては、経営計画、労働時間、福利厚生、休日・休暇が 5 割以上と多く挙げられているが、従業員過半数代表者はそれに加えて賃金・ボーナスの金銭的議題をも 5 割以上と多く挙げている。

一方、反対理由として最も多く挙げられたのは、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」<sup>32)</sup> と「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」<sup>33)</sup> であるが、上記のとおり、集团的労使関係の希薄化・形骸化の実態から見る限り、反対理由を考慮して法制化しないのは現実的ではないといわざるを得ない。

従業員代表制の内容については、既述のとおり、国内でその制度がないため<sup>34)</sup>、統一したものが形成されていないが、少なくとも 36 協定のようにならぬ労働関連諸法の規定で求められている現行の従業員過半数代表者の役割を担うものであるべきだと考える。実際、労使はともに同制度が「36 協定・

就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから」という理由を挙げて法制化に賛成する割合も 1/4 にのぼっているのである<sup>35)</sup>。また、代表の民主主義的な選出要件を明記しそれを満たすような法制化の内容となれば、選出や資格要件における現行の従業員過半数代表者の正当性欠如やそれによる法律執行の正当性欠如を是正することにつながる。そして、代表者選出以外の問題である非効率性、不安定性、統括整合性の困難、モニタリング機能の欠落という問題を解消するために代表の任期制・常設化・モニタリング機能の付与も必要である。さらには、従業員代表制は、労使コミュニケーションの円滑化を促すものとなる可能性が高いが、もし法制化されなかったら、得られるはずの労使コミュニケーションの効果を失うという機会費用が少なくないだろう。

以上のように、集团的労使関係の希薄化・形骸化の問題を解消して、企業の労使が労使関係の対等性の原則を貫き、公正に話し合って 36 協定のような労働関連諸法の規定を正当に履行するとともに、労使コミュニケーションの経営資源性を生かして企業の持続的で健全な発展と労働者の働きやすい職場環境の醸成を図っていくためにも、集团的労使関係の担い手であり労使コミュニケーションの円滑化につながる従業員代表制の法制化を本格的に模索していくことが時代の要請であるといえよう。

バブル崩壊以降、雇用・労働条件の下降平準化が進んだ。その要因の 1 つが労使関係の対等性原則の形骸化により、労働者の力が弱まってきたからである。従業員代表制の法制化は労使関係対等性原則の再構築に資するものとして現行の従業員過半数代表制の欠陥を是正し労働諸法の正当性確保や労使コミュニケーションの円滑化・経営資源性の発揮につながるようにその内容を考えていくことが肝要である。従業員代表制の法制化により、現行規制の効率化、経営資源性の発揮による付加価値創造の最大化が実現できることを期待するが、労使コミュニケーションのシステムが相対的に整っていない中、従業員の意向や要望をもっと踏まえて経営を行うべきだという考え方の強い中小企業での効果はもっと大きいと思われる。

- 1) 代表的には中村 (1988), 佐藤 (1994) 等がある。
- 2) 従業員過半数代表者の行うべき役割が近年多くなって 110 項目にのぼり (呉 2013a), 労使関係上, 極めて重要であることを考慮した。
- 3) 報告書は, 同機構のホームページからダウンロードできる。  
<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2013/13-124.htm>
- 4) 中小企業家同友会の会員企業は, 2013 年 11 月現在, 全国に約 4 万 3000 社を数える。会員企業の多くは, 『人を生かす経営 (中小企業における労使関係の見解)』 (以下, 『労使見解』) を大切に読み, 企業経営に生かしている。『労使見解』では, 日常不断な労使コミュニケーションを次のように強調している。すなわち, 「さまざまな労使の問題を話し合いで解決することを原則とするならば, (労使; 呉) 双方のコミュニケーションをあらゆる機会をとらえて実践することです。双方の理解を深めるためには, 日常不断にコミュニケーションをとっていくということがすごく重要です (同書, p.22)。」
- 5) 企業規模不明の 64 社を除く。
- 6) 両調査内容を用いて既に書いたものとして呉 (2013a,c, 2014) があり, その多くのものを本稿で引用している。
- 7) 「労働条件は, 労働者と使用者が, 対等の立場において決定すべきものである」。
- 8) 「労働契約は, 労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し, 又は変更すべきものとする」。
- 9) 「この法律は, 労働者が使用者との交渉において対等の立場に立つことを促進することにより労働者の地位を向上させること, ……」を目的とする」。
- 10) 労働政策研究・研修機構 (2013b)。
- 11) その内訳は次のとおりである。すなわち, 「組合が 1 つある」 12.4%, 「組合が 2 つ以上ある」 1.5%, 「組合はないが, 従業員の一部が合同労組等に参加している」 0.3% である。なお, 「過去に組合があったが, 現在はない」 2.4%, 「過去・現在とも組合はない」 78.2% であった。
- 12) 企業内労働組合組織率が 50% 以上である組合の企業数 146 社が全回答企業数 1517 社に占める割合である。
- 13) 回答企業 1517 社から労働組合のある企業 215 社を差し引いた 1302 社の中で, 発言型従業員組織のある企業 194 社が占める割合である。
- 14) これに関連して, 2006 年同様の質問項目で行われた調査の内容については呉 (2013b) を参照されたい。
- 15) 回答企業 1517 社から過半数組合のある企業 9.8% (148 社) を差し引いた値の中で選出手続きが民主主義的であると見られる「投票」「挙手」「口頭」「身振り」「その他」の合計 437 社が占める割合である。
- 16) その割合は, 「9 人以下」 37.3%, 「10 ~ 29 人」 38.2%, 「30 ~ 49 人」 23.4%, 「50 ~ 99 人」 19.7%, 「100 ~ 299 人」 16.9%, 「300 人以上」 7.9% であった。
- 17) そのほかは, 従業員から意見を「特に聞いていない」 (39.9%), 聞いても「管理職」 (22.2%) に留めている。
- 18) 労使コミュニケーションの経営資源性に関する企業事例については, 労働政策研究・研修機構 (2013a) を参照されたい。
- 19) リーマンショックを経験した企業の割合は, 「肯定形」 47.9%, 「やや肯定形」 44.5%, 「やや否定形」 43.6%, 「否定形」 47.1% であり, また, 「同友会」 45.9%, 「非同友会」 45.1% であった。若干のバラツキはあるものの, 大きな差はみられない。
- 20) 2006 年, 正社員 1000 人未満の中堅・中小企業社長調査によると, 1990 年以降業績悪化に伴う経営危機を経験した割合は, 「肯定型」 50.9%, 「やや肯定型」 52.5%, 「やや否定型」 56.2%, 「否定型」 60.6% と肯定型ほど低かった (労働政策研究・研修機構 2007)。
- 21) これを見る限り, 「否定形」の社長は, 基本的に従業員の意見や要望を聞かずに, 企業経営を行っているが, 特定の場面で労使コミュニケーションを図り, その限定的なところで効果を感じていると解釈できる。こうした効果を感じる頻度が多くなると, 肯定形のほうに考え方が変わる可能性もあると思われる。
- 22) 「従業員は経営に対して協力的であるか」という問いに肯定的に回答した割合 (「そう思う」+「まあそう思う」) は「全体」 84.2%, 「肯定型」 91.0%, 「やや肯定型」 83.5%, 「やや否定型」 78.7%, 「否定型」 72.9% であり, また「同友会」 87.6%, 「非同友会」 81.5% であった。
- 23) この部分以降は, 労働政策研究・研修機構 (2013) の第 4 部から多く転載した。
- 24) 26 事例の全内容については, 労働政策研究・研修機構 (2013) を参照されたい (<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2013/13-124.htm>)。
- 25) <http://web.archive.org/web/20100211014419/http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm>
- 26) 「2012 年調査」では, 肯定型ほど, また, 同友会のほうが勤続とともに賃金上がる年功賃金の傾向が強いが, その程度は正社員に比べて低いものの非正規労働者にも現れている。そういう意味で, 非正規労働者の上から低い賃金や正社員との格差という非正規労働者の社会的な問題を発生させないといえる。さらには, 非正規労働者問題の解決, 正社員と短時間勤務者の均等待遇の促進等も企業の社会的責任 (CSR) と認識し, 問題解決にも積極的な姿勢を示している。
- 27) 法令順守徹底化を図るために, 社長は, 「とにかく顧客満足は捨てよう, 社員満足のほうを優先しよう」, 休みのときや残業につながる顧客の注文に対して, 「とにかく断れ」という指示を出すほど, 徹底的であった。
- 28) 同友会会員企業 14 社の社長の年報酬額は, 筆者に公開して頂いた社長に限ってみると, 最低 700 万円台 ~ 2600 万円台であったが, 1500 万円前後が最も多かった。
- 29) 労使コミュニケーションが円滑ではなかった「以前は, 給料が上がらないと会社に対する不満ばかりしていたが」, 労使コミュニケーションの円滑化により, いまは, 「自分はまだまだなんだな」と気付き, 自己成長への機会としてとらえるのである (鐘川製作所)。
- 30) 非効率性の回避を試みるところもあるが, どのくらいの企業・事業所がそうしているのかは不明である。回避を試みている一例を紹介すると次のとおりである。筆者の非常勤講師先の大学では, 2014 年 6 月現在 2014 年度過半数代表者の選出手続きを進めている。その代表者の役割として, 「次年度 36 協定の締結」「就業規則変更の際の意見開示」「派遣受入期間の延長」, そして「衛生委員会委員の推薦」が挙げられている。任期は過半数代表者決定の翌日から 2015 年 3 月 31 日までである。選出手続きは, 立候補者の受付 6 月 20 日 ~ 6 月 30 日, 立候補者の公示 7 月 1 日 ~ 7 月 10 日, 立候補者が複数の場合, 投票は 7 月 11 日 ~ 17 日になっている。仮に上記項目ごとに過半数代表者の選出手続きを行うとどれほど非効率なのか想像しがたくない。
- 31) この問題については労働政策研究・研修機構 (2013b) を参照されたい。
- 32) 社長 55.6%, 従業員過半数代表者 45.1%。
- 33) 社長 44.7%, 従業員過半数代表者 37.0%。
- 34) 諸外国の制度については労働政策研究・研修機構 (2013c)

を参照。

35) 一方、約10%の労使は、「協定を結ぶごとに代表を選出するのが面倒」であることを問題点として指摘している。

#### 参考文献

呉学殊 (2013a) 「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.

—— (2013b) 『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構。

—— (2013c) 「中小企業における労使の今日的課題と『労使見解』実践——労使コミュニケーションの経営資源性を生かすために」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』(第18号)。

—— (2014) 「誌上討論・労働者代表制をどう考えるか(第3回): 法制化は時代の要請——労組の存在感の拡大へつなげよう」『月刊労働組合』4月号 (No.596号)。

——・前浦穂高・鈴木誠『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』JILPT ディスカッションペーパー (近日中ホームページ掲載予定)。

佐藤博樹 (1994) 「未組織企業における労使関係——労使協議制と従業員組織の組織状況と機能」『日本労働研究雑誌』

No.416.

中小企業家同友会全国協議会 (2012) 『人を生かす経営: 中小企業における労使関係の見解』。

中村圭介 (1988) 「従業員組織の機能——情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』No.352.

労働政策研究・研修機構 (2007) 『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』JILPT 労働政策研究報告書 No.90.

—— (2013a) 『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』JILPT 資料シリーズ No.124.

—— (2013b) 『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』。

—— (2013c) 『日本労働研究雑誌』No.630 (特集: 企業内労働者代表制度の展望)。

おう・はくすう 労働政策研究・研修機構労使関係部門  
主任研究員。最近の主な著作に『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』(増補版, 労働政策研究・研修機構, 2013年)。産業社会学・労使関係論専攻。