

# 風通しのよい組織

東京大学社会科学研究所教授 中村圭介

メンバーが自由に意見を言えて、メンバー間のタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションがスムーズに行われている組織は、風通しが良いと言われる。そうした風通しの良さと労使コミュニケーションの良し悪しとは、いったいどういう関係にあるのだろうか。

日本を代表する老舗の化粧品メーカーの話である。ボーナス要求額を決める中央委員会。一人の女性中央委員が手を挙げて、涙ながらに、こう訴えた。

「私はいい仕事ができるのならば、ボーナスはゼロでもかまわない」。

執行部に動揺が走る。だが、彼女の勇気ある発言に促されて、ポツ、ポツとではあるが、同じような発言が続いた。

経営計画、営業計画は順調に遂行されていた。少なくとも書類の上では。だが、現場では違っていた。

期末が近づくとつれ、営業所では小売店へ商品の押し込み販売が行われていた。とにかく仕入れてくれとお願いしたのだろう。

工場も期末が近づくと、増産に追われた。

数字の上では、生産も販売も計画どおりに順調に伸びていた。

期が変わると、商品が小売店から戻された。押し込んだ商品が売れ残ったからである。

こうしたことが何期か続いていた。もう、書類上の帳尻合わせで済ましたくない。良い商品を胸を張って消費者に売って

いきたい。この思いが先の女性中央委員の勇気ある発言となって現れたのだ。

このメーカーは風通しの悪い企業だったのだろう。営業所の実情が正しく、トップへと流れなかった。

風穴を開けたのは組合である。営業所の実態をくまなく調べた。労使協議の場で、経営側に現状を訴えた。しかし、経営側はなかなか納得しなかった。現場からそうした情報は上がっていないと。

そのうちこのメーカーは赤字に転ずる。当然の成り行きだった。商品の押し込み販売、返却が続けば、そのうち、経営が悪化するのには目に見えている。日本を代表する老舗の化粧品メーカーが赤字となった。

ようやく経営側も事態の深刻さに気づき、組合の訴えにも耳を傾けるようになった。

組合が集めた職場の声を素直に聞くようになったのだ。

その後、経営状態は好転する。今では労使のコミュニケーションもすこぶる良いらしい。

私は、この話を聞いて、これこそが職場からの経営参加だと思った。日本の企業別組合の強みがここにあると。けれども、同時に、次のような疑問も抱いた。

もし、この企業の組織内コミュニケーションが良ければ、赤字転落という最悪の事態は避けられていたのではないか。

そうになると、労使コミュニケーションの重要性は、今のよう



には高まっていなかったのではないか。

企業内のコミュニケーションが良ければ、労使のコミュニケーションも良くなるのだろうか。従業員が自由に発言できるから、それが労働組合内部にも行き渡り、結果として、労使コミュニケーションも活性化される。

あるいは、わざわざ、労働組合というチャンネルを使う必要もなくなるから、労使コミュニケーションは停滞してしまうのだろうか。

逆に、企業内のコミュニケーションが悪ければ、それが組合にも影響し、結果として労使のコミュニケーションも悪くなるのだろうか。

それとも、その悪さを打ち破る一つの道が、労使コミュニケーションであるということになるのだろうか。このケースのよう

に。企業内のコミュニケーション一般と、労使コミュニケーションを分けるものはいったい何なのだろうか。

疑問は尽きない。誰か調べてくれないだろうか。