

企業における労使コミュニケーションと 人事部門の機能と役割

— JILPT「人事機能の現状と課題に関する調査」

主任研究員 立道 信吾

企業内の労使コミュニケーションを考える場合に、労働組合との団体交渉といった公式の場や、労使協議制といった公式ないし準公式の場の労使コミュニケーションの存在がクローズアップされがちである。だが、日本の企業においては、人事部門が労使コミュニケーションにおいて重要な機能や役割を果たしているのではないか。そんな問題意識に立って、労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」と表記する）では、国内の大手企業の人事担当

部長を対象に、労使関係や人事部の機能と役割の実態を明らかにすることを目的に、郵送による質問紙調査を行い、九二二社から回答を得た(1)。以下ではこの「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」の調査結果（以下「JILPT調査」と表記する）を紹介する。

わが国においては、労使が同じテーブルにつき、労働条件だけでなく経営に関する事項までも議論する労使協議の歴史は古く、明治期における初期の経営参加である職工の互選による委員会に遡る(2)。労使協議制は、企業の組織の複雑さ（階層の多さ）に応じて事業所、職場レベルで分化し、製造業などでは、事業所レベルの生産計画が職場レベルで承認されるという組織の階層構造の上下を逆転したような意思決定過程を持つ場合もある(3)。すなわち、製造業においては、労使協議が生産に関する意思決定に深く関与しており、労使の協調関係は生産活動と不可分であったとも考えられる。

1. 労使コミュニケーションの概況

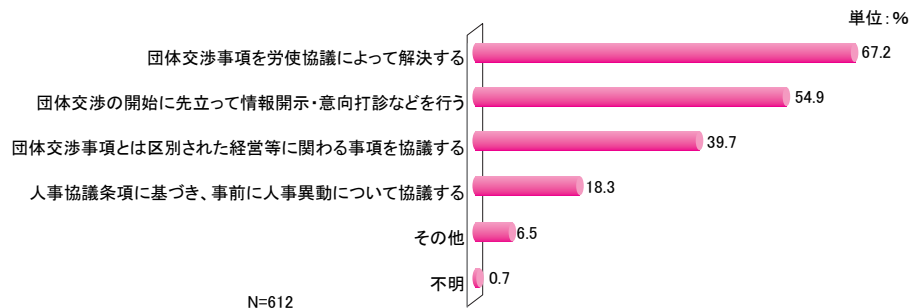
JILPT調査の結果から、労使コミュニケーションの概況を見てみよう。まず労働組合がある企業は五〇・六％であり、労使協議を行う仕組みのある企業は七〇・四％であった(4)。厚生労働省の二〇〇四年（平成一六年）「労使コミュニケーション調査」において、JILPT調査の対象企業とほぼ同じ企業規模である三〇〇人以上の企業における事業所の労使協議機関の設置割合が六四％であり、JILPT調査はほぼ整合的な結果となっている。

労使協議を行う仕組みのある企業に対して、労使協議がどのような役割を担っているかについて尋ねた結果が図1である(5)。

「団体交渉事項を労使協議によって解決する」という団体交渉代替型の労使協議が六七・二％と最も多く、「団体交渉に先立って情報開示・意向打診などを行う」が五四・九％とこれに続いている。「団体交渉とは区別された経営等に関わる事項を協議する」といった純粋な労使協議は三九・七％であった。この結果から、①団体交渉と労使協議の機能の代替性ないし重複、②労使協議の団体交渉に対する優位性などが読み取れる。いずれにしても労使関

係の中での労使協議の役割は非常に大きいと言わざるを得ない結果となった。こうした労使協議は、一年間で何回ぐらい行われているのだろうか。JILPT調査の結果から、二〇〇六年度の一年間で行われた労使協議の回数をみる。記述統計量を見ると、平均値は一二・三回（標準偏差一九・四）であり、ほぼ月に一回というペースが平均像ということになる。だが、最大値を

図1 労使協議の役割（複数回答）



N=612



図2 一年間で実施した労使協議の回数

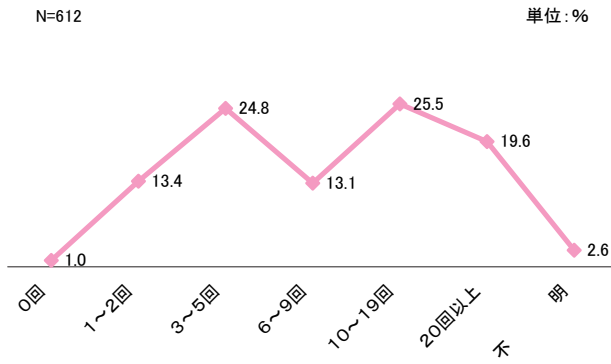


図3 最近5年間の労使協議の状況

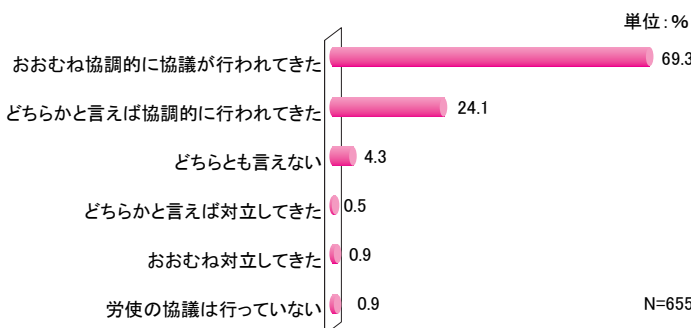
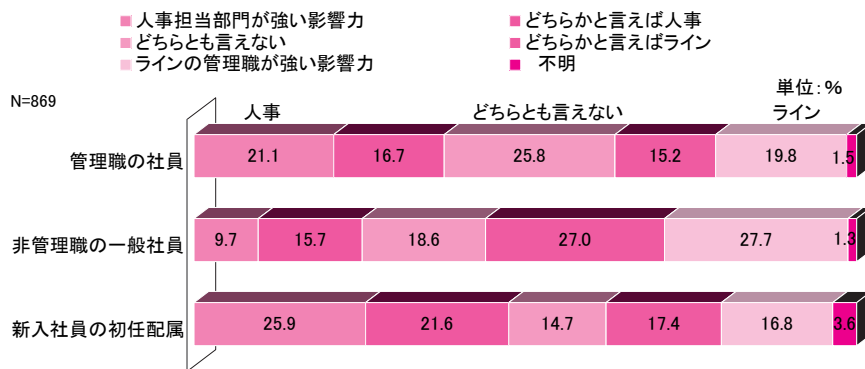


図4 配置の決定に関する人事部門の影響力



人事担当部門が強い影響力、どちらとも言えない、どちらかと言えば人事、どちらかと言えばライン、不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

人事担当部門が強い影響力
 どちらとも言えない
 どちらかと言えば人事
 どちらかと言えばライン
 不明

みると年三〇〇回という企業もある。これを度数分布で見ると(図2参照)、約四割以上が月に一回以上の労使協議を行っていることがわかる。その一方で、二月月に一回以内というペースの企業も約四割ある。

労使協議の内容からは、こうした労使協議が労使協議の下で行われてきたことが予想されるが実際はどうだろうか。JILPT調査の結果を見ると(図3参照)、「おおむね協調的に協議が行われてきた」が六九・三%であり、「どちらかと言えば協調的に行われてきた」の二四・一%を合計すると、九割以上の企業で協調的な労使協議が行われてきたことになる。無論、JILPT調査に回答した企業というバイアスもあり、この結果が直ちに日本の労使関係の実態であるとは言えないものの、協調的な労使関係の存在が示唆される。

結果となった。

異動・配置は、個別の労働者の労働条件を決定するという点において、労使関係にも大きな影響を与える。ここでは、社員の配置に関して、人事部門とラインを比較した場合、どちらが大きな影響力を持っているかをJILPT調査の結果から確認したい(図4参照)。まず、能力や適性が明確ではなく、将来のキャリアに多様な選択肢のある新入社員は、人事の影響力が強く出ているようだ。それに対して、ある程度

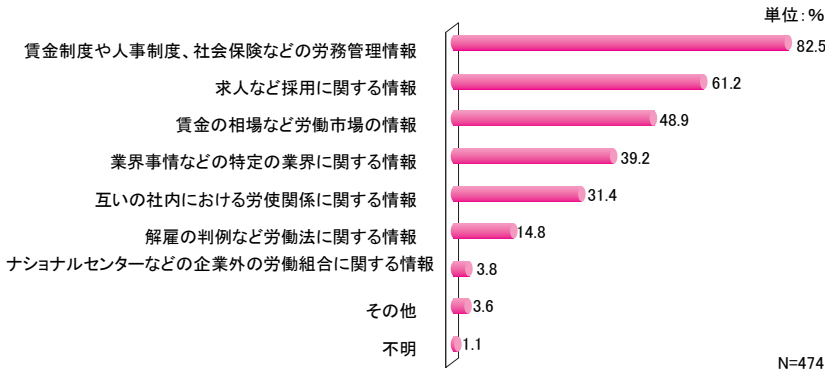
2. 初任配属で強い人事部門の影響力—管理職レベルではラインと拮抗

社員の能力や適性が明確になった非管理職の一般社員レベルになると、ラインの発言力が大きく増している状況がみられる。こうした傾向は昔から指摘されてきた。一方、管理職になってしまおうと人事部門とラインの影響力は拮抗し、一種の綱引き状態になるのが見て取れる。現場としては、優秀な指揮官を一人でも多く確保したいという切実な要求があるものの、全社的な見地からは、激変する環境に応じて事業戦略も変更せざるを得ないため、管理職

3. 他社の人事担当者との厚なコミュニケーション

企業はとかく横並びの行動をしがちである。先駆者には大きな利益もあるが、投資額も大きい。他社に追随していれば様々なリスクも回避できる。こうした企業の横並び行動について、制度派組織論の立場に立つD'Amasio and Powell(一九八三)(6)が、理論的な説明をしている。彼らはなぜある形態の組織が衰退し、ある組織の形態が存続するのかを説明するために、組織の同型化(isomorphism)という概念を使っている。組織の同型化とは、ある組織が新しい環境に直面したときに、他の組織がとっている形態と同じ形態に自らの組織を変えてしまうというプロセスのことを指す。このうち、この横並び行動を説明するモデルとして、模倣的同型化がある。これはある環境に直面した組織が、不確実性を回避しようとして、他の組織をモデルとして模倣することによって生じる同型化である。そうした意味では、人事担当者が、他社の人事担当者と交流することには大きな意味があると言える。人事部門の取り扱う問題にも不確実性はつきものであるし、他社を模倣するためににはより正確な情報が必要だからだ。JILPT調査では、人事担当者

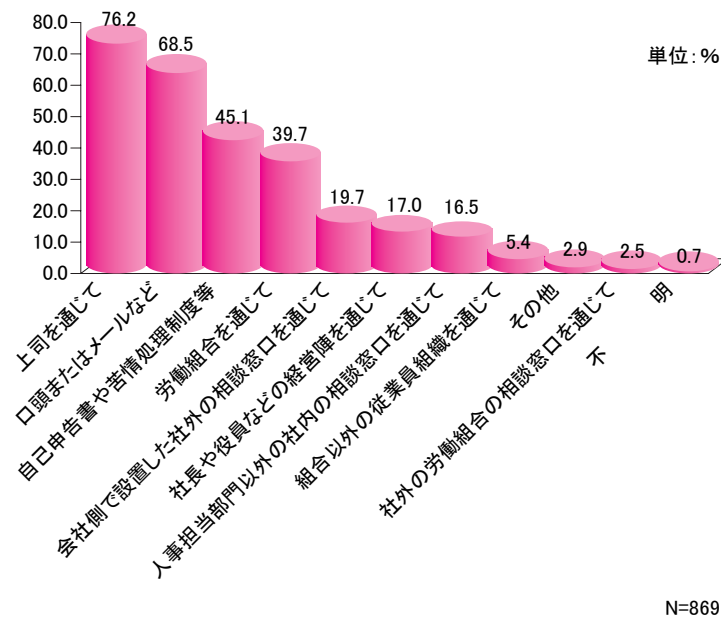
図5 他社の人事担当者との情報交換の内容



がどの程度、どのような内容について他社の人事担当者との情報交換を行っているかを質問している。回答企業の五四・五％が「他社の人事担当者との定期的な情報交換を行っている」と回答している。どのような内容の情報交換が行っているのかについて質問した結果が図5である。

最も指摘率が高かったのは、「賃金制度や人事制度、社会保険などの労務管理情報（八二・五％）」であり、「求人などの採用に関する情報（六一・二％）」、「賃金の相場など労働市場に関する情

図6 人事部門へ苦情が寄せられるルート (複数回答)



報（四八・九％）」と続いている。「互いの社内における労使関係に関する情報（三一・四％）」の指摘率も低くなく、人事担当者は極めて多くの情報を他社の人事担当者とやり取りしていることになる。これらの結果は、日本企業の人事管理面での同型化が人事担当者同士のコミュニケーションによって促進されていることを示唆している。典型的には、一九九〇年代後半から急速に日本企業に成果主義の導入が進んだことの一つの根拠ともなり得よう。また、同型化のもたらす帰結として、企業横断的な賃金決定メカニズムが機能していることが指摘できよう。

4. 人事部門が行う苦情処理―多様なルートで人事部門に苦情を集約

伝統的には、苦情処理の担い手は労働組合であった。だが、経営学的には、近年従業員満足度を高めるための人的資源管理^①が目指されていることや、日本特有の歴史的な文脈として、経営家族主義等々の長年の労使協調の歴史が存在したこともあり、人事部門が苦情処理の担い手として大きな機能を果たす存在となっている。JILPT調査では、苦情処理の年間の回数、苦情処理の内容、苦情が寄せられるルート、苦情が寄せられた場合に人事部門が調整や相談を行う相手について質問している。まず、二〇〇六年度一年間に人事部門に寄せられた苦情の件数の平均値をみると六・五回であった。度数分布をみると、年三〜五回というのが最頻値で、全体の三割がこの中に入る。

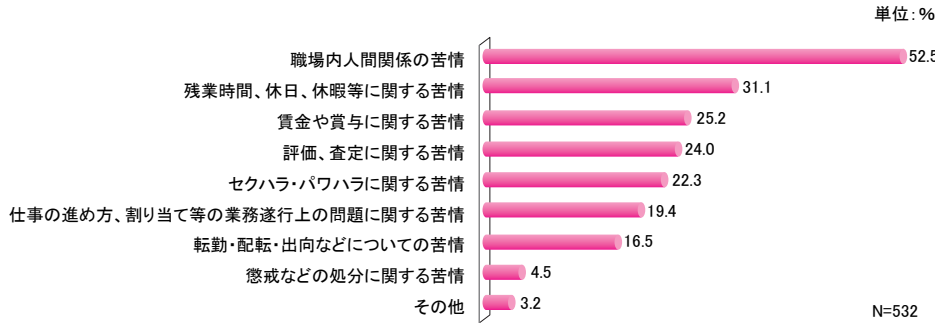
次に、苦情が寄せられるルートについてみると（図6参照）、「上司を通じて人事部門へ」の指摘率が七六・二％と最も高く、「口頭またはメ

ールで人事部門へ」が六八・五％と続いている。また経営側への公式ルートとも言える「自己申告書や苦情処理制度」が四五・一％であり、労働側の公式ルートの「労働組合を通じて人事部門へ」が三九・七％である。こうしてみると、人事部門へは実に多様なルートを通じて苦情が寄せられていることになり、日本企業の人事部門は、効率的に労働者の苦情を吸い上げていることになる。企業内における労使関係の調整機能の多くを人事部門が果たしている、あるいは果たしうるということがこれらのデータから示唆される。

それでは、人事部門に寄せられた苦情のうち、どのような問題の解決が難しかったと人事部門は考えているのだろうか。JILPT調査では、二〇〇六年度に寄せられた苦情の中で解決が難しかった苦情の種類を複数回答で尋ねている（図7参照）。

最も指摘率が高いのは、職場内の人間関係の苦情で、これは、JILPT調査以外の調査でもたびたび観察される問題であり、本来人事部門が立ち入る事ができないような上司と部下、同僚間の人間関係上の苦情が人事部門に持ち込まれており、これに多くの企業が苦慮している。二番目に多いのは、残業時間、休日、休暇等に関する苦情であり、人材、労働力ともに不足した職場で、しかもコスト削減が厳命される中で発せられる苦情であるが、代替要員のコストなどが解決を難しくしているものと考えられる。「賃金や賞与に関する苦情（二五・二％）」、「評価、査定に関する苦情（二四・〇％）」とい

図7 人事部門が解決が難しいと感じた苦情 (複数回答)

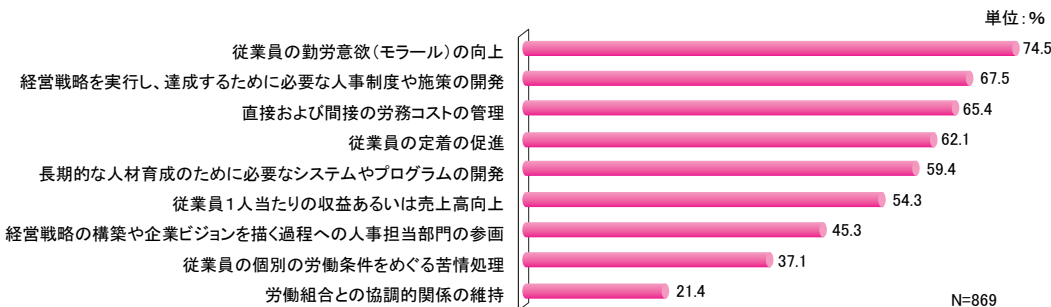


の苦情と比べると半分以下である。だが、JILPT調査が比較的規模の大きな企業を対象にしているといったサンプルリング上のバイアスが背景に存在することが考えられるため、評価・処遇制度が未整備な小規模企業では実態は異なったものになると考えられる。

5. 最近5年間で人事部門の役割はどう変化したか?—高まる戦略性

人事部門に求められる役割の重要度はどのように変化しているだろうか。JILPT調査から最近5年間で人事部門の役割の重要度が高まった項目を見てみよう(図8参照)。指摘率が高かった上位二つの項目は、「従業員の勤労意欲(モラル)の向上(指摘率七四・五%)」と「経営戦略を遂行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発(六七・五%)」であった。一九九〇年以降、多くの企業で経営改革の一環として、成果主義人事制度の導入など言わば「やる気を高める」ような人事制度改革が行われてきた中で、あらためて従業員のモラルの向上という課題が浮き彫りになってきていることがこの結果から示唆される。また、労務管理から人事管理、そして人的資源管理から戦略的的人資源管理へと人事部門に求められる役割が高度化される中で、最近の日本企業においても、より企業戦略と合致した役割の遂行が人事部門に求められることになる。こうした原因の一つの背景には、経済のグローバル化、あるいはメタナショナル化(資本、知識、労働力が特定の国に集中せず、分散し、フラット化する状況)が進む中での企業間競争の激化という状況が存在する。また、長期不況の間に採用抑制を続けた結果、深刻な人材不足という形で、多くの企業の活動に大きな影を落としている現状がある。二〇〇二年以降の景気回復が進む中で、新卒者の需要が増しているな

図8 人事部門の役割 重要度が高まった項目



ど、企業間の人材獲得競争もまた激化しているという状況もあるだろう。中長期的な企業の将来を担う人材を獲得するという戦略的な人事施策の遂行が多くの企業で必要とされているのだ。一方、労務関係に目を向けると、「労働組合との協調的関係の維持」につい

ては、重要度が高まったとする比率は、わずか二一・四%に過ぎず、上位の項目と比べると大きな差ができています。元々労務は協調しているため、重要度に変化は無いのかもしれない。だが、「組合組織率低下にみられる「組合離れ」が深刻化するとともに、派遣社員や請負社員など自社以外に雇われている非正規労働者が量的に増大している結果、企業別労働組合が働くものたちの代表とは直ぐになり得ないという事情も大きいと思われる。

こうした状況下で、人事部門は労働者の声を汲み上げるなど組合の機能を代替できているのだろうか。「従業員の個別の労働条件についての苦情処理」については、重要度が高まったとする比率は三七・一%であり、この数字の評価は難しい。一つの解釈として、苦情処理の対象者が以前よりも限定されてきたという事情があるだろう。すなわち、個々の労働者の処遇の個別化に直結する成果主義の対象となる正社員よりも、正社員以外の多様な就業形態の労働者が量的に増大したため、人事部門の守備範囲は相対的に狭く、限定的になっていくことをこの結果は示唆しているのかもしれない。

おわりに

JILPT調査の結果から、企業内の労使コミュニケーションと人事部門の機能と役割について概観した。その結果、①多くの企業で労使協調に基づく労使協議が行われている実態が明らかになった。また、②人事部門が企業の戦略とより密接した機能と役割を求



められていること、③人事部門が企業内における労使コミュニケーション機能の中核となるとともに、④他社の人事担当者との情報交換を通じて、企業横断的な労働条件決定メカニズムの一端を担っている可能性も示唆された。しかし、⑤多様な就業形態の労働者が企業内で増大することによって、人事部門の機能が相対的に限定的になっている可能性も同時に示唆された。多様な就業形態の労働者の比率が高まるとともに、今後は、公正の確保の観点から、非正社員の雇い止めを企業内でのようにルール化するか、企業別労働組合が労使協調のためのパートナーとして今後も存在し続けられるのかといった様々な問題が噴出するだろう。こうした問題に労使がどのように対処するのか、大きな岐路に立っているとと言える。

〔注〕

1. JILPTでは、二〇〇四年に「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を実施した。これと同じ母集団を対象に二〇〇八年二月に「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」を実施した。調査の対象となったのは、二〇〇四年九月時点で、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業のうち、日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体を除いた産業を主業とする企業で、なおかつ従業員数の多い順に上位から数えて一万一八五六社を抽出した。倒産、廃業や合併等による企業の消滅、転居先不明等による不達一八八通を除く有効回収率は七・九%、有効回収数は九二二票であった。なお、本調査結果は、詳しい分析の終了後にJILPTのプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」サブテーマ研究「個別の労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究」の成果物として公開予定である。
2. この点について、労働省労政局（一九五四）を簡略に整理した都留康（二〇〇二）pp.138-139を参考にさせていただいた。詳しくは、労働省労政局（一九五四）『経営参加制度』労務行政研究所ならびに都留康（二〇〇二）『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析—東洋経済を参照されたい。
3. 典型的な例が、稲上毅（一九八五）「従業員と職場集団」間宏、北川隆吉編『経営と労働の社会学』第三章、東京大学出版会、に挙げられている。
4. JILPT調査において、労使協議の仕組みの有無を尋ねる質問文は以下の通りである。「貴社には、労使で協議を行う仕組みはありますか。（労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で何らかの形で協議を行っていれば「ある」とお答えください）」
5. この質問の選択肢は、菅野和夫（二〇〇三）『労働法』第六版、弘文堂を参考にさせていただいた。
6. DiMaggio, P.J. and W. W. Powell（一九八二）、「The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,」American Sociological Review, Vol.48, pp.147-160; reprinted in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, 1991. なお同型化メカニズムについての詳細は、安田雪・高橋伸夫（二〇〇七）「同型化メカニズムと正統性—経営学論議」DiMaggio and Powell（一九八二）—、「赤門マネジメント・レビュー」六巻九号、425-432を参照されたい。
7. 代表的には、Dave Ulrich（一九九七）『HUMAN RESOURCE CHAMPIONS』, JBS Press. など。

〈プロフィール〉
たつみちしんじ

JILPT主任研究員。日本大学大学院文学研究科博士後期課程社会学専攻単位取得退学。産業社会学専攻。当機構における最近の主な研究成果として、立道信吾（二〇〇八）「労働組合と労使協議機関の併存の現実—オフセットカシナジーカー—」デイスカッションペーパー08-06、Shingo Tatsumichi, Motohiro Morishima（二〇〇七）, "Seikashugi from an Employee Perspective", JAPAN LABOR REVIEW, VOL.4, NO.2, 79-104. などがある。

JILPT 出版物のご案内
職場のトラブル解決の手引き [改訂版]
 ~ 個別労働関係紛争判例集 ~

- 目次
0. 労働関係法規の適用
 1. 雇用関係の開始
 2. 雇用関係の展開
 3. 雇用関係の終了及び終了後
 4. 均等待遇、労働者の人権、女性労働等
 5. 非典型労働者・中高年労働者の就業
 6. 外国人労働者

野川忍 [監修]
 労働政策研究・研修機構 [編]
 定価：1,575円(税込み)

