

表1 労働組合の経営参加

	経営参加への取り組み		経営参加活動の内容			
	労使共同委員会の新設・充実	経営参加の充実	経営戦略に対する実効ある発言	労使トップの定例化したインフォーマルな会合	経営機密情報の組合トップへの公開	組合員からの経営提言調査
計	44.1	62.4	56.5	64.0	57.7	40.0
1000人未満	40.6	58.5	54.1	61.3	55.5	36.7
1000人以上	44.6	64.6	56.1	67.8	60.1	39.4
3000人以上	50.5	68.8	57.0	61.3	54.8	46.2
5000人以上	51.3	64.3	66.1	62.6	60.0	51.3

資料出所：稲上毅編「成熟社会のなかの企業別組合」(1995年、日本労働研究機構)

濃密に、広範に

企業内労使コミュニケーションの将来

中村圭介 武蔵大学経済学部助教授

高学歴化と経営参加

九四・七％。大学・大学院卒労働者の中で、経営方針、経営状態を知りたいと思っ
ている者の比率である(一九八九年)¹⁾。学
歴別にみれば、最も高い比率である。将来
を予測するのは難しいけれど、高学歴労働
者が少数のエリートであった時代は既に終
わり、現在そして今後も実務を担う第一線
の戦力であり続けることは確かであろう。
その大卒労働者のほとんど全てが経営参加
に前向きなのである。

もちろん、昨今の大卒新入社員をみて、
実力もないくせに要求だけはするんだから
と嘆くのはたやすい。だが、それでも、将
来の貴重な戦力である。その旺盛な経営参
加意欲に因應するのも、人事管理にとって必
要なことかもしれない。

ユニオン・アイデンティティ

こうした流れを人事部門以上に真剣に受
け止めているのが、大衆組織たる労働組合
である。正確にはその一部といった方がよ
いが、先進的な組合はユニオン・アイデン
ティティ(UIT)と呼ばれる活動に乗り出
しつつある。UITとは組合員の組合離れ、
いや組合の組合員離れに対する危機感から、
組合が組合であることを証明するために新
たに起こした活動を指す²⁾。この新しい活動
の重要な柱の一つに、経営参加がある。

最近の調査を要約した表1によると、経
営参加の充実、労使共同委員会の新設・充
実に取り組んでいる労働組合が半数近く、
あるいはそれ以上であること、具体的には
経営戦略に対する実効ある発言、労使トッ
プによる話し合いや機密情報の開示など戦

側に反映させるようさまざまな工夫がなさ
れている³⁾。

経営参加を一つの柱としたUI活動を始
めるきっかけとなった組合離れの背景はさ
まざまであろうが、その一つとして高学歴
化をあげてもよいだろう。人事部門はここ
では、頑張る労働組合を通じてコストをあ
まりかけず効率的に、高学歴労働者の強い
経営参加意欲を引き出すことができる。手

続き上、面倒なことが多いとしても…。

だが、組合離れが起こっていても平気な
労働組合がある企業では、そう簡単にはい
かない。そうした企業ではたとえば、労働
組合の後押しをするか、労働組合を積極的
に経営参加に巻き込むことによって、労働
組合が組合員である労働者たちの経営参加
意欲を満たすために、自らが行動を起こす
ように促すことはできるだろう。場合によ
っては、そういう手段に頼れず、人事部
門が高学歴労働者の意欲に直接応えなけれ
ばならないかもしれない。

発言する従業員組織

組合が組織されている企業は、まだ頼る
手段がある。組合がない企業、日本ではそ
れが多数派であり、特に中小企業ではそう
である。しかも情報関係、個人サービスな
ど新しい産業では、中小企業が多いことも
あって、組合がない企業が圧倒的に多い。
しかも新しい産業は比較的高学歴労働者を
吸引することが多い。一方においては経営
参加意欲の高い高学歴労働者、他方では彼
らの要望や意見を吸い上げる機構の不在。
この合体は人事管理にとって、一つの問題
をなげかける。

新しい産業の一つの代表であるソフトウ
ェア産業の調査によれば、経営計画や労働

略レベルでの発言をする組合が多いこと、
それに伴い組合員の直接的な経営参加活動
である経営提言調査を行っている組合も半
数近くいることがわかる。そしていずれも
五、〇〇人以上の大企業で経営参加が盛
んであることがわかる。

組合員を巻き込んだ経営参加活動は徹底
的である。たとえば、全ての部門と活動領
域を対象にした詳細な経営対策チェックリ
ストを作成して職場の組合員に記入させ、
それを通して得た課題や問題点を労働組合
の経営対策部がまとめて経営側に問題提起
を行う。また、経営対策アンケートを職場
ごとに実施して、職場の組合員一人一人に
職場の運営状況、たとえば研究所であれば
技術的動向、管理者のリーダーシップなど
をたずね、それを職場の組合がまとめあげ、
経営側に提言をしていく。このように労働
者一人一人が経営提言を行い、それを経営

条件などについて経営側と話し合う従業員
組織がある企業は、調査対象企業七八五社
のうち実に三〇・八％にも達する⁴⁾。経営計
画を話し合う従業員組織だけをみれば、二
三・一％である。それでも、七八五社の平
均従業員数が八六・五人であることを考え
れば、この比率がいかに大きなものかわか
る。労働組合に代わって、ソフトウエア技
術者の経営参加意欲を満たす従業員組織、
つまり発言する従業員組織である。

ソフトウエア開発は、技術者一人一人の
技術水準、仕事意欲に大きく依存する。質
の高いソフトウエアが期限内にできあがる
かどうかは彼らにかかっている。彼らは自
分たちの仕事を自分たちで管理し、自
律的に作業をこなしていく。だから、経営
側としても、高学歴労働者の多い技術者の
声を吸い上げる努力をしていかなければ、
業務をうまく遂行していけない。彼らの多
くが経営参加意欲を持っていけば、素直に
その声を聞くようなルートをつくりあげる。
これが発言する従業員組織の根底にある理
屈であろう。

たとえば、四〇人の従業員からなるソフ
トウエア企業でも、親睦会と呼ばれる従業
員組織が経営陣と経営の基本方針、基本計
画、組織機構の改革、新機器の導入と作業
の合理化などを話し合っている⁵⁾。

表2は、新しい産業だけをみたものでは

表2 労使コミュニケーションの円滑度 (指数)

	従業員の見解や声は経営者に伝わっているか		上下コミュニケーションの円滑度 a + b
	経営方針・命令は従業員によく伝わっているか a	b	
合計	77.8	51.5	129.3
未組織	56.8	17.4	74.2
発言しない従業員組織	74.6	49.3	123.9
発言する従業員組織	99.9	84.7	184.6
労働組合	88.5	78.7	167.2

資料出所：東京都立労働研究所「中小企業における従業員組織の役割」(1990年)
 原注：指数は次のように、各設問に対する回答企業比率に1、2、-3を掛けたものを足し合わせた。
 指数 = 「よく伝わっている」(%) × 2 + 「伝わっているほうだ」(%) × 1 - 「伝わらぬことが多い」(%) × 3
 注：ここで発言する従業員組織とは、経営計画には発言しないが、労働条件に発言するものを含んでいる。

以上から、発言する従業員組織が、高学歴労働者の経営参加意欲をある程度満たす機能を果たすといってもよいかもしれない。だが、発言する従業員組織は、少数派である。調査によって異なるけれど、中小企業では一割、多くてせいぜい三割程度である⁷⁾。労働組合も、発言する従業員組織も持たない企業はどうすればよいのだろうか。

労使協議機関と職場懇談会

経営、生産、労働条件、福利厚生等の事項を労使で協議するための常設的機関、これを労使協議機関という。三一・六%。組合のない企業で労使協議機関が設置されている割合である。五〇〜九九人の中小企業でも(そのほとんどは組合がないと思われる)、四九・〇%と高い⁸⁾。この中には、上でもみた発言する従業員組織のある企業がはいっている。別の調査によれば、労働組合も発言する従業員組織もない中小企業で、労使協議機関が設置されている企業は一九・八%となり、その比率は下がる。それでも二割である。

組合のない企業の労使協議機関で何が話されているかをみると、経営の基本方針(五四・〇%)、生産・販売等の基本計画(五七・二%)、会社組織機構の新設改廃(五五・九%)、生産・事務の合理化(五五・二%)

と、労使協議機関の場で経営に関することを話し合っている企業が半数近くいることがわかる。五〇〜九九人の企業でもそれぞれ、五一・八%、五二・五%、五五・三%、五六・一%と過半数である¹⁰⁾。

これらの数字は発言する従業員組織を有する企業を含んでおり、何もない中小企業ではこの比率は下がるかもしれない。だが、もし同じだと仮定すると、先の推計と合わせ、発言する従業員組織をもたない未組織中小企業の一割程度は、常設的な労使協議機関を通じて、労働者の経営参加を実現していることとみることができる。

だが、そうした労使協議機関もない中小企業、たとえ労使協議機関があっても経営課題についての話し合いが行われない中小企業はどうすればよいのであろうか。職場懇談会がある。通常、職場の管理者と労働者が集まって経営や日常の業務運営について話し合う場のことである。六九・一%。組合のない企業で職場懇談会が設けられている企業の割合である。五〇〜九九人では六七・四%。この場で、経営方針・生産販売などの計画に関する話を話し合っている企業は、組合のない企業で三三・九%、五〇〜九九人で三九・五%である¹¹⁾。

ここでは発言する従業員組織の有無による違いをみる事ができない。その違いが仮にないとなれば、組合もなく、発言する

従業員組織もない企業のおおよそ二・五割で、職場懇談会を通して労働者の経営参加をとにかくも実現していると推定することができる。

労働組合や発言する従業員組織のない企業であっても、常設的労使協議機関を通して労働者の経営参加を実現しようとしている中小企業が約一割、それを職場懇談会で行おうとする中小企業が約二・五割と、それぞれ推定できる。この二つをともに持っていることも考慮に入れば、二・五割から三・五割の中小企業は、たとえ、労働組合がなくとも、発言する従業員組織がなくとも、高学歴労働者の高い経営参加意欲に応える手段を持っていると考えられる。だが、残りの、六・五割から七・五割の中小企業はどうすればよいのであろうか。

結びに代えて

残る手段は、職場で人望も厚く仕事もよくできる中堅労働者である。彼らは経営方針や部門の業務方針等について、自分なりの意見を持つとともに、若い労働者たちの不満や要望を代弁することもある。中堅労働者は経営事項ばかりでなく労働条件についても、経営上層に発言する必要がある。それを実行する。中小企業で働く中堅労働者に対する個人調査によれば、発言する従

業員組織も労働組合もない企業において、実に七五・〇%の中堅労働者が、労働条件や経営事項に関心をもち、発言している¹²⁾。高学歴化が進み、実務の第一線で働く高学歴労働者が増加しつつある中で、彼らに懸命に働いてもらわなければならない。もちろん、賃金管理、教育訓練などでさまざまな工夫が必要である。他方で、彼らの旺盛な経営参加意欲を満たしてあげることも重要ではないか。単に表面をなぞらえるのではなく、密度の濃いコミュニケーションが求められるだろうし、また経営に係わる幅広い事項について、さまざまなルートによるコミュニケーションが望まれよう。ここで取り上げたいいくつかの方法に依拠しながら(もちろん一つとは限らない)、より良い方法を編み出していくことが今後の人事管理に望まれることだと思われる。

- 1) 労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査報告(平成元年)」
- 2) ユニオン・アイデンティティについては、稲上毅川喜多喬編「ユニオン・アイデンティティ」(一九八八年、日本労働協会)、佐藤博樹・藤村博之編著「エクセレント・ユニオン」(一九九一年、第一書林)、川喜多喬・佐藤博樹編著「ユニオン・アイデンティティ大作戦」(一九九一年、総合労働研究所、および稲上毅編成株式会社)のなかの企業別組合(一九九五年、日本労働研究機構)などを参照されたい。
- 3) 具体的な活動については、前掲書とくに稲上

毅川喜多喬編「ユニオン・アイデンティティ」、および日本生産性本部「わが社の労使関係―民間企業の6社の労使は語る」(一九九一年、日本生産性本部)、小池和男「電機産業A―ホワイトカラーの増大と経営参加(隅谷三喜男編著「革新と労使関係」、一九八五年、日本労働協会)などを参照されたい。

- 4) ソフトウェア産業の調査結果は、戸塚秀夫・中村圭介・梅澤隆「日本のソフトウェア産業―経営と技術者」(一九九〇年、東京大学出版会)によっている。
- 5) 東京都立労働研究所「中小企業における従業員組織の役割」(一九九〇年)の一三六―一三九頁。
- 6) 同様の結果は、たとえば企業内コミュニケーション研究会「中小企業における企業内コミュニケーションの実態」(一九九一年)においても発見されている。
- 7) 東京都立労働研究所前掲書では、調査対象企業の二二・九%、企業内コミュニケーション研究会前掲書では、調査対象企業の一五・七%(うち製造業九九人以下では二一・九%、製造業一〇〇人以上二一・四%、非製造業九九人以下八・一%、非製造業一〇〇人以上九・八%)である。
- 8) 以上、労使協議機関に関するデータは労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査報告(平成六年)」による。
- 9) 企業内コミュニケーション研究会前掲書
- 10) 以上のデータは、労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査報告(平成六年)」による。
- 11) 労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査報告(平成六年)」
- 12) 企業内コミュニケーション研究会前掲書