

使コミュニケーションのいま

課題と展望

談会> 労使コミュニケーション再構築に向けた課題

出席者・紀陸孝・日本経団連専務理事、古賀伸明・連合事務局長
<コーディネーター>稲上毅・JILPT理事長

「上司への相談」「相談窓口」「苦情処理委員会」などの複線的な仕組み
「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(企業・従業員調査)

JILPT

企業における労使コミュニケーションと労働条件決定

呉学殊・JILPT副主任 研究員

再生過程における労使コミュニケーション

藤本真・JILPT研究員

労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告

連合総合生活開発研究所研究員 山脇義光

「スタート>メンタルヘルス対策と職場のコミュニケーション

調査・解析部

「労働者の労使コミュニケーションの抜本的拡大は成るか

「行政改革推進本部専門調査会の報告のご紹介

内閣官房行政改革推進室公務員制度改革等担当参事官補佐 上俣屋 尚

「行政改革推進本部専門調査会報告に対する談話

連合事務局長

調査・解析部

等闘/連合、金属労協などが闘争方針を決定

契約法/一部修正の上、可決・成立——労働契約の成立、変更等をルール化

賃金/改正法が成立

国際研究部

ソ・連立政権、労働政策でジグザグ—社民党の方針修正を反映/アメリカ・フォードでも新労働協約成立

・就業サービス・就業管理規定の施行

調査・解析部

の統計調査より

「と気になるデータ解説 労使コミュニケーションの現状

館日より

ネス・レーバー・モニター調査/07年7~9月期の業況

「気回復に伴う人材不足、原油・原材料価格高騰、各種法改正が業況に影響

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や労使コミュニケーションの良さ悪しとは、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、
「私はいい仕事ができるのならば、ボーナスはせいでもかまわない」。

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、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断りしたのだ。

工場も期末が近づくと、納所に追われた。

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も続いていた。もう、書類上の帳尻合わせでごまかしたくない。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と。

そうすると、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と。

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。