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――

呉学殊
（労働政策研究・研修機構）

要　旨

労使コミュニケーションは，５つの要件（社長の決断，経営情報の完全公開，権限委譲，相互尊重，相互信頼）が満たされ，さらに経営者の半労働者化と労働者の半経営者が進むと，経営危機の回避，経営危機の早期克服，従業員のやる気・能率・効率・チームワーク，会社への協力度を高めるとともに，企業の健全な発展や利益体質の強化等の企業内効果，自己実現という労働者効果，少子高齢化・非正規労働者問題等の解決につながる企業外効果を生み出す経営資源性を発揮することができる。中小企業家同友会会員企業は，『労使見解』の実践を通じて，労使コミュニケーションの経営資源性を発揮している。

労使コミュニケーションの経営資源性を鑑み，労使コミュニケーションの円滑化に資する従業員代表制の法制化を本格的に進めることが急務であるが，法制化に対し，社長は反対が賛成より若干多いが，労使コミュニケーションに積極的であるほど，賛成が多く，また，従業員過半数代表者は，賛成が反対より２倍以上多い。これらのことを踏まえて法制化に関する社会的議論を深めていくべきである。

キーワード

労使コミュニケーション，経営資源性，経営者の半労働者化，労働者の半経営者化，従業員代表制

第１節　はじめに

2014年１月現在，「アベノミクス」に対する期待が高まっている。「大胆な金融政策」，「機動的な財政政策」，そして「民間投資を喚起する成長戦略」という３つの矢からなるアベノミクスは，デフレからの脱却を果たしていると評価されている。今後，アベノミクスにより，日本の本格的な再生・再興も期待できると多くの人々が期待している。

アベノミクスが，深刻化している少子高齢化，財政赤字の膨張，社会保障システムの危機，低い経済成長，非正規労働者問題，雇用・労働条件の下降平準化等の問題を解決し，本格的な日本再生につなげるかどうかに注目しなければならないと考える。こうした深刻な経済社会問題は構造的な側面が強く，国のマクロ政策だけで解決できるものではないだろう。その解決に向けては，社会の全成員が力を結集しなければならない。

アベノミクスに期待し，深刻な経済社会問題の解決を図る上で，重要な役割を果たしているのは，雇用労働者の６割以上を雇っている中小

企業である。中小企業が，アベノミクスによる経済回復を会社の発展に繋げていくためには，何よりも環境対応能力と付加価値の創出能力を高めることが不可欠である。その能力向上には，経営者の経営能力が何よりも重要であるが，それとともに従業員の能力開発，会社との一体感，高いモチベーション等従業員の人財を生かすことが肝要であり，それに資する労使コミュニケーションの円滑化が大きな課題である。

本稿では，労使コミュニケーションという文脈から中小企業の今日的課題を検討するとともに，その課題解決に向けて『労使見解』実践の重要性，更に政府政策の課題を述べることにする。

第２節　労使コミュニケーションの経営資源性の実態

１．研究の対象と方法

労働政策研究・研修機構では，中小企業の労使コミュニケーションの実態を明らかにするために，2006年と2012年，２回にわたるアンケート調査，また，2010年から約３年間のヒアリング調査を行なった。本稿では，３つの調査結果を基に労使コミュニケーションの経営資源性について見てみることにする。

まず簡単に調査対象等の方法を述べる。2006年に実施したアンケート調査（以下，「2006年調査」という）は，正社員数1,000人未満の中堅・中小企業12,000社の社長を対象に行ったが，2,440社の回答（有効回収率20.3％）を得た[1]。2012年は，中小企業家同友会会員企業5,893社と非同友会企業9,500社の社長と従業員過半数代表者を対象にアンケート調査を行い，回答を得たのは，社長票1,517票（同友会645票，非同友会872票，有効回収率9.9％），従業員過半数代表者票1,348票（同友会546票，非同友会802票，有効回収率8.8％）であった（以下，「2012年調査」という）[2]。「2012年調査」は，労使コミュニケーションを重視するとされている同友会会員企業と非会員企業との違いを明らかにし，同友会の活動が会員企業の労使コミュニケーションの円滑化にどれほど影響を及ぼしているかを探ることも重要な課題であった。

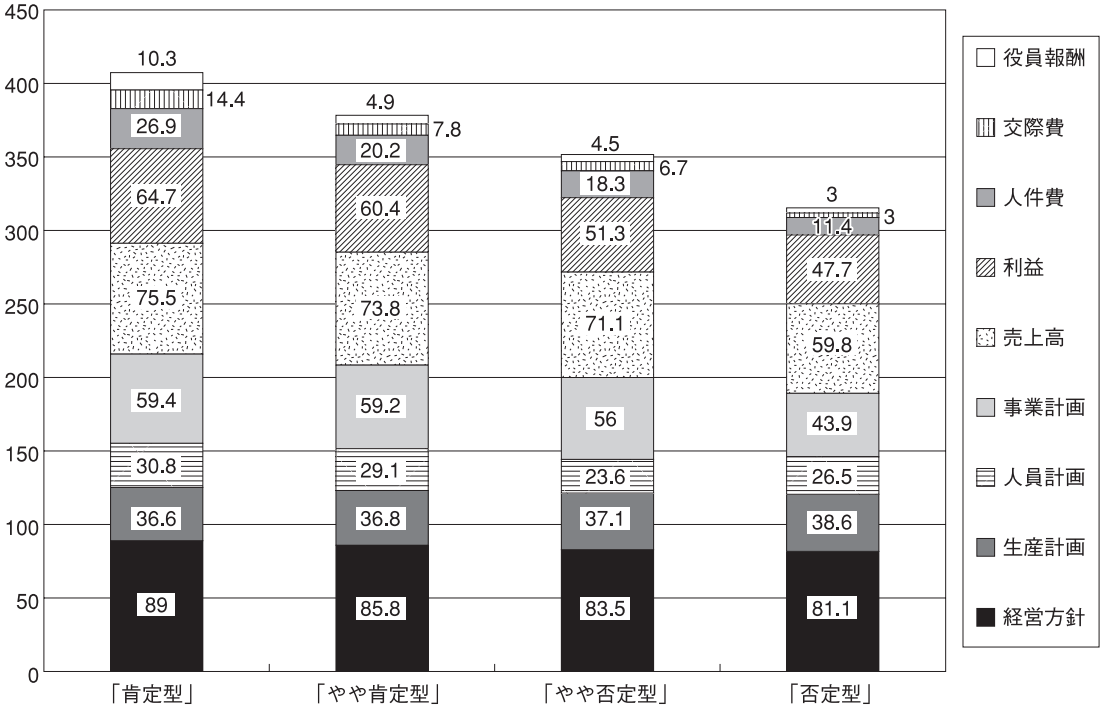
また，2010年から約３年間にわたって行なったヒアリング調査（以下，「ヒアリング調査」という）では，労使コミュニケーションの実態やその効果をより具体的に究明するとともに，「2012年調査」の調査票作成や調査結果の解釈に深みを極めるために実施した。調査対象は，同友会会員企業14社と非会員12社である[3]。同友会会員企業には，２～４回も訪問し，労使コミュニケーションの実態について社長のみならず従業員代表，一般従業員からも貴重なお話をうかがった。

この場を借りて，アンケート調査とヒアリング調査にご協力いただいた方々に感謝の意を表する。

２．経営資源性の発見：「2006年調査」

企業の労使コミュニケーションはトップの社長の影響が極めて大きい。その中でも社長との対面可能性が高く，また，社長の一存で会社の経営が左右される可能性の高い中小企業は特にそうである。その点を顧慮して，「2006年調査」では，社長の労使コミュニケーションに対する基本方針を確認してみることにした。労使コミュニケーションに対する対照的な考え方（下記のＡ意見とＢ意見）を挙げて，どちらの方に近いかを聞いてみた。その結果は，次のとおりである。「Ａ意見に近い」（「肯定型」）28.2％，「どちらかといえばＡ意見に近い」（「やや肯定型」）44.4％，「どちらかといえばＢ意見に近い」（「やや否定型」）20.9％，そして，「Ｂ意見に近い」（「否定型」）5.4％，と４つのタイプに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とをあわせた72.6％の企業が，経営を行う際に，一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし，残りの26.3％の企業は，一般従業員の要望を聞く必要がないと考えてい

図表１　コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示（％）



出処：呉学殊『労使関係のフロンティア労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構（2013、224頁）

る。

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」

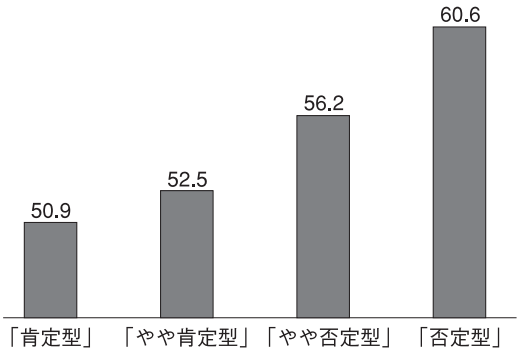
社長の労使コミュニケーションに対する基本方針は実態をもっているのかを確認するために，４つのタイプごとに一般従業員にまで経営情報をどれほど開示しているのかをみることにした。従業員の意見や要望を聞くためにもまず，企業が経営情報を従業員に伝えなければならないからである。調査の結果，企業が一般従業員の意向や要望を十分把握して経営を行うほど，一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ，企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。４タイプ別経営情報開示率総得点は，「肯定型」407.6％＞「やや肯定型」378.0％＞「やや否定型」352.1％＞「否定型」315.0％である。

具体的にみると，経営方針，生産計画，人員計画，事業計画の情報（以下，「事業的情報」と記す）は４つのタイプごとに大きな違いが見られないが，売上高，利益，人件費，交際費，役員報酬の情報（以下，「金銭的情報」と記す）は肯定タイプになればなるほどその情報開示率が上がる。金銭的情報の中でも交際費，役員報酬の開示率は，「肯定型」が「否定型」より３倍から４倍以上高い（**図表１**参照）。

以上の結果を見る限り，社長の労使コミュニケーションに対する基本方針は，ただの考え方にとどまらず，実態を伴っていると考えられる。そういう基本方針がどのような意味を持っているのかをみてみたい。

労使コミュニケーションの効果についてみると，第１に，肯定型ほど，経営危機を経験する割合が低くなっている。すなわち，1990年以降，業績悪化による経営危機の有無をみると，「あっ

図表２　コミュニケーション基本方針4タイプと1990年以降業績悪化に伴う経営危機経験の割合



出処：呉学殊『労使関係のコペルニクス的転換を求めて』労働調査協議会『労働調査』2012年1月号 pp.27～33

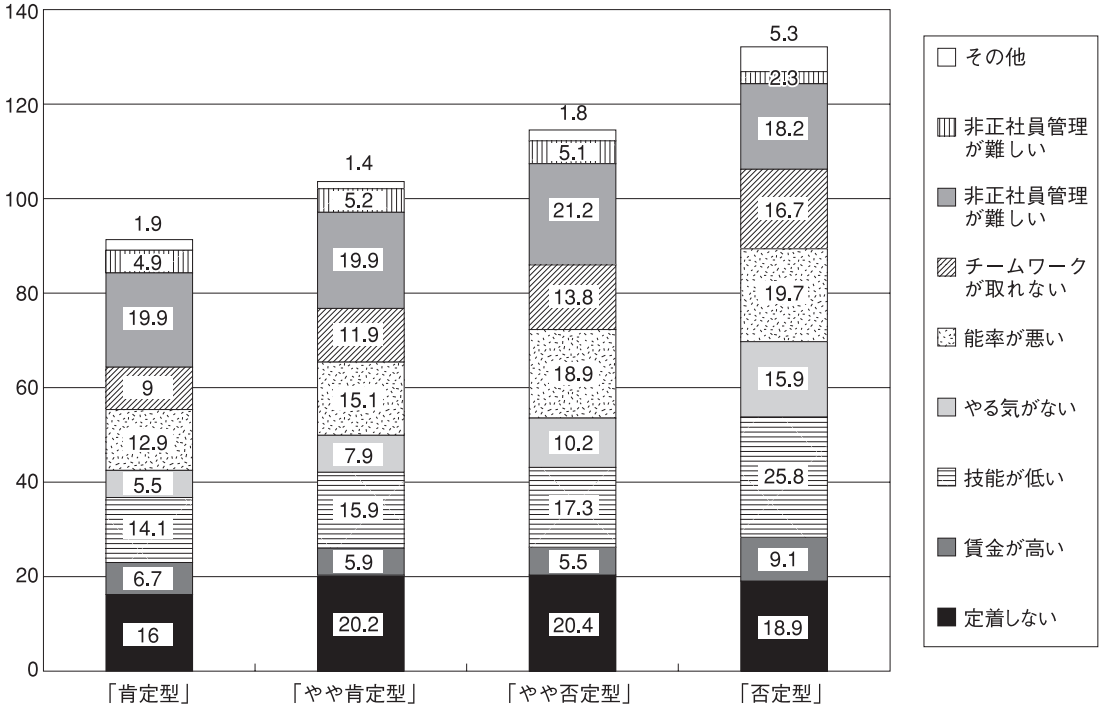
た」と答えた割合は，「肯定型」50.9％，「やや肯定型」52.5％，「やや否定型」56.2％，「否定型」60.6％であった（**図表２**参照）。従業員の意見や要望を聞くほど，企業は，経営危機を経験しない安定的な経営を行う可能性が高く，労使コミュニケーションは経営資源といえる。

第２に，肯定型ほど，従業員管理上の困難度が低くなっている。その中でも，「技能が低い」，「やる気がない」，「能率が悪い」，「チームワークがとれない」では，肯定型ほど顕著に低い（**図表３**参照）。これらの項目は，働く意欲やチームワークを重視する日本企業にとって極めて重要な経営資源といえて，肯定型ほど，その経営資源を多く持っているのである。

第３に，肯定型ほど，従業員の経営への協力度が高まる。「肯定型」（87.1％）が「否定型」（72.0％）より15.1％も多く，従業員から経営に対する協力を多く得ている（**図表４**参照）。

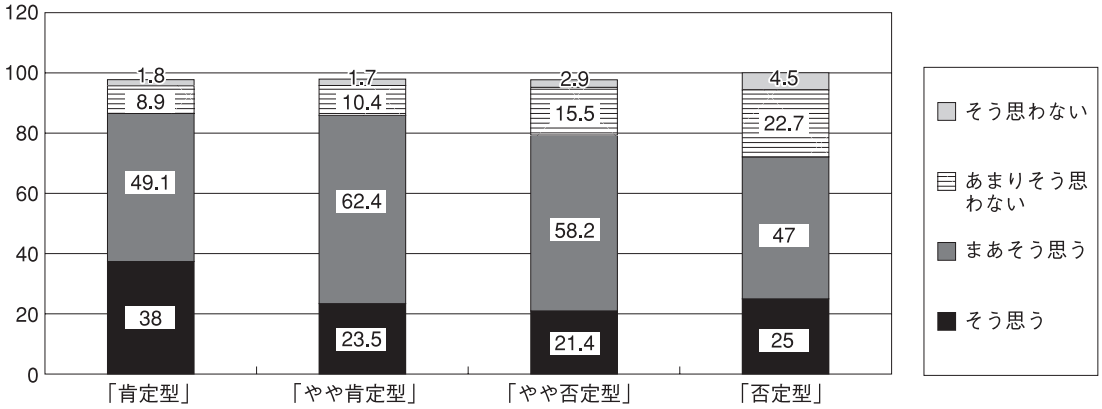
以上のように，社長が一般従業員の意向や要望を聞きそれを企業経営に反映していればいるほど，従業員の会社への積極的な協力，やる気や技能，効率とチームワークの向上が得られ，経営危機を経験しない。労使コミュニケーションは，経営危機を回避し，従業員の意欲・技能・効率・協力を高める経営資源であるといってよいだろう。

図表３　コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度（％）



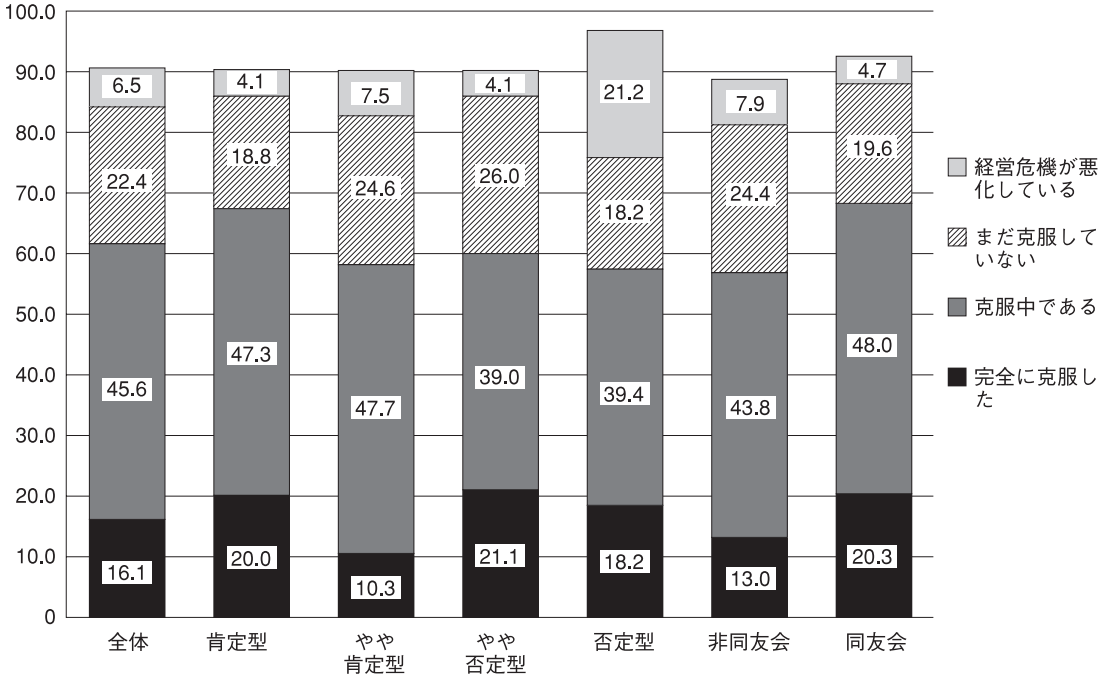
出処：呉学殊『労使関係のフロンティア労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構（2013、226頁）

図表４　コミュニケーション基本方針4タイプと従業員の経営への協力度：
従業員は経営に対して協力的である（％）



出処：呉学殊『労使関係のフロンティア労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構（2013、225頁）

図表５　経営危機の克服状況

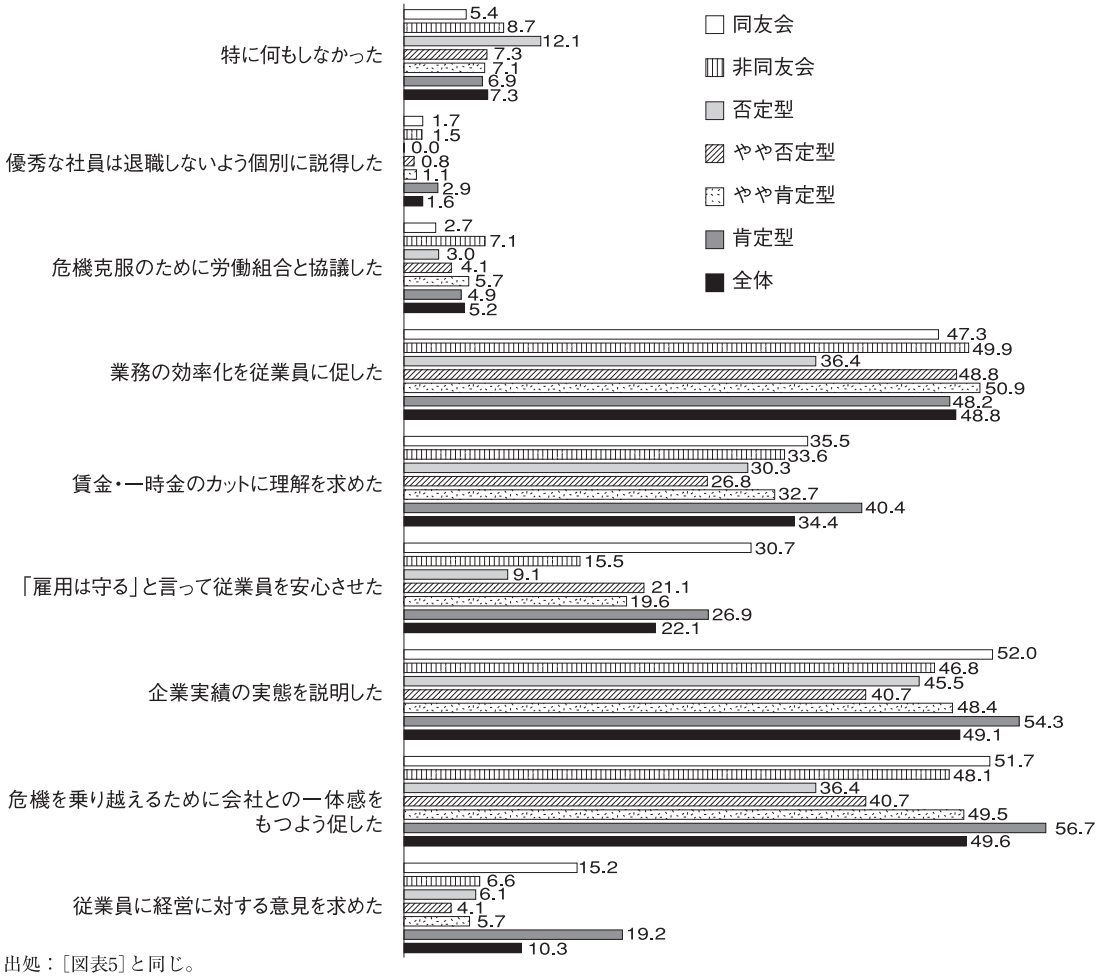


出処：労働政策研究・研修機構「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」の結果（2013年調査）。同調査の結果を基にとりまとめた報告書は労働政策研究･研修機構（2014）である。

３．経営資源性の深みと広がり　Ⅰ：「2012年調査」

「2012年調査」では，「2006年調査」で発見した労使コミュニケーションの経営資源性の内容を深堀しようと努めた。その内容は次のとおりである。まず，2008年リーマンショックの経営危機[4]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。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

図表６　リーマンショック経営危機克服の措置

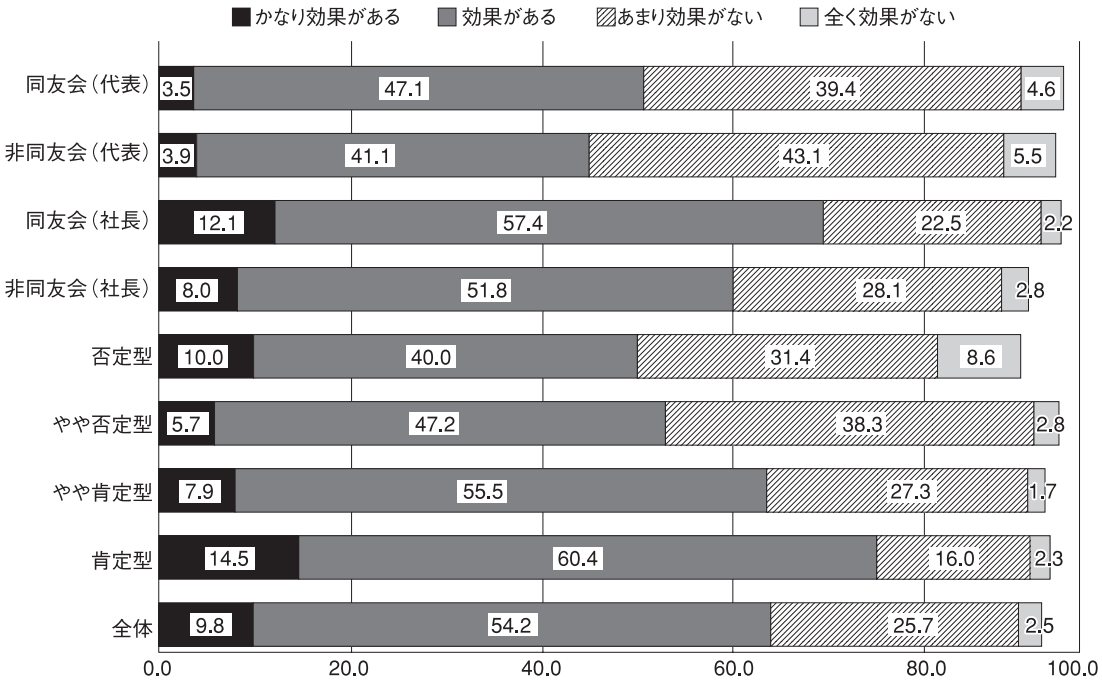


出処：［図表5］と同じ。

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（**図表５**参照）。

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，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，同友会に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』とい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大きい。「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

図表７　労使コミュニケーションの一般的効果



出処：［図表5］と同じ
注：代表は、従業員過半数代表者を指す。

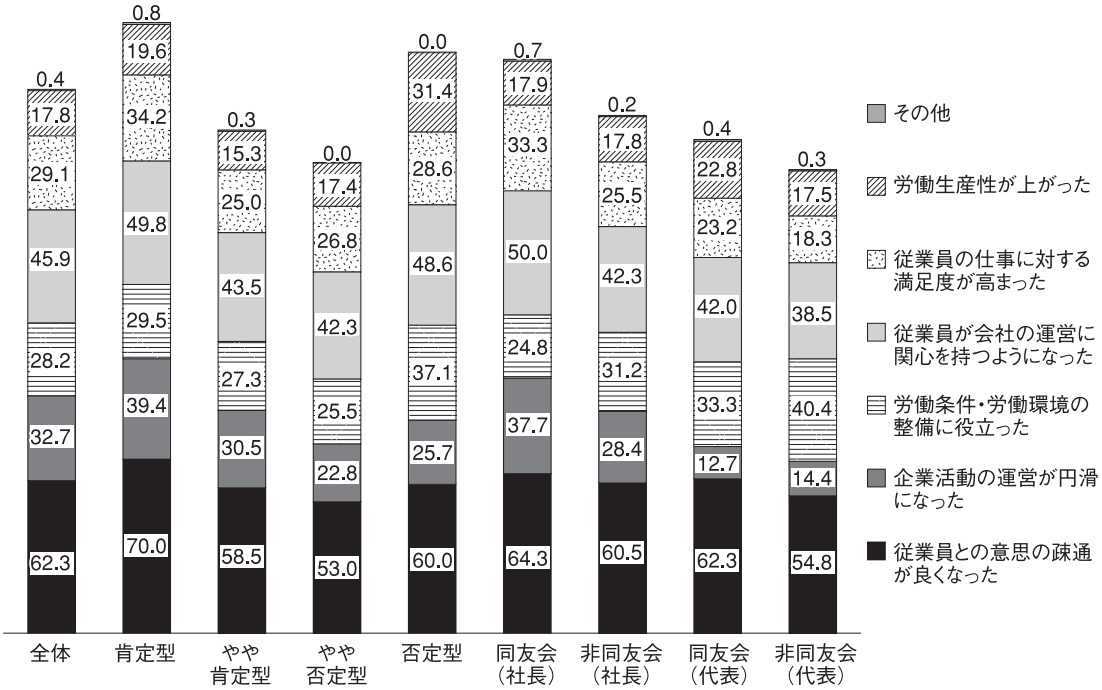
いう労使コミュニケーションを相対的に多く図ったことが経営危機の早期克服に資したといってよかろう（**図表６**参照）。

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，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，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（**図表７**参照）。

効果のある（「かなり効果がある」＋「効果がある」）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くなった」（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[5)]。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（**図表８**参照）。

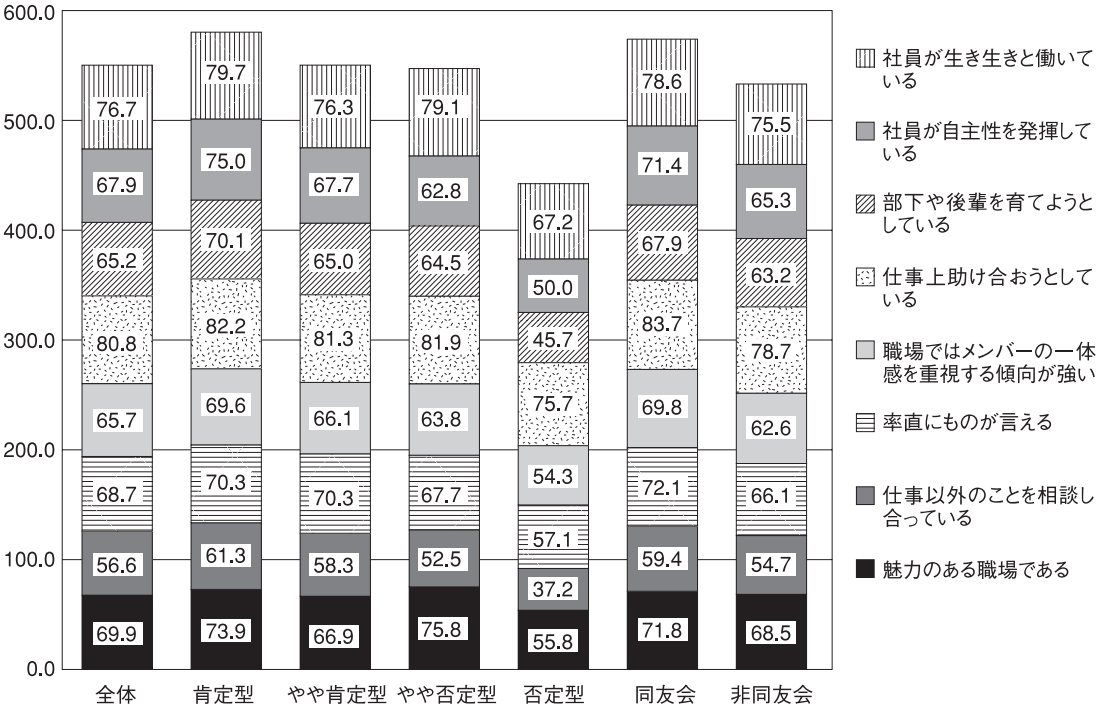
労使コミュニケーションの経営資源性として職場の雰囲気にも目を向けてみたい。職場の雰囲気として最も多く回答したのは，「仕事上助

図表 8　労使コミュニケーション効果内容（複数回答）



出処：［図表5］と同じ。

図表 9　職場の雰囲気



出処：［図表5］と同じ。

け合おうとしている」が80.8％，ついで「社員がいきいきと働いている」(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（**図表９**参照）

以上，「2012年調査」でも，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，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。

４．経営資源性の深みと広がり　Ⅱ：「ヒアリング調査」[6)]

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のヒアリング調査を行った。そのうち，14社は中小企業家同友会の会員企業であった。それを中心に核心内容をまとめると次のとおりである[7)]。

（１）労使コミュニケーションの手段・方法

同友会会員14社の中で７社[8)]の労使コミュニケーションの手段・方法を簡単に示すと**図表10**である。労使コミュニケーションの中でも社長が労働者１人ひとりとコミュニケーションを行う個人的なものと，労働者の複数や集団ととる集団的なものに大別されるが，成和設備工業所とハーヴィインターナショナルが前者，残りが後者にあたる。また，７社の相対的な労使コミュニケーションの特徴も見られる（図表10の参照，詳細な内容については，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－』（資料シリーズ No.124）を参照されたい)。

（２）経営資源性の内容

労使コミュニケーションの経営資源性については，「2006年調査」と「2012年調査」で確認することができたが，経営資源性が単に企業のみにもたらされるだけではなく，労働者や社会にもその広がりがあることが「ヒアリング調査」で明らかになった。その内容を簡単に示すことにする。

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。

具体的に事例ごとにその効果の内容をみると次の通りである。なお，下記の章番は労働政策研究・研修機構（2013a）にあるものである。

第１章（山田製作所）では，製缶板金業を行う会社として，労使コミュニケーションの円滑

図表10　同友会会員企業7の労使コミュニケーションの相対的特徴及び手段・方法

該当章（社名）	労使コミュニケーションの相対的特徴	労使コミュニケーションの手段・方法
第１章（山田製作所）	全員参加自決自主型労使コミュニケーション	清掃と朝礼、作業日報、方針確定会議、経営会議、YMS会議、誰いつリスト、個人面談、従業員組織
第２章（ＨＳＡ）	社会再生型労使コミュニケーション	部門会議
第３章（拓新産業）	法令順守徹底化による働きやすい企業の労使コミュニケーション	社長質問会、経営計画発表会、経営部、改善提案制度、連絡ノート、委員会活動、表彰制度
第４章（鐘川製作所）	家業経営から社員参加型企業経営転換期の労使コミュニケーション	経営チェックシート・給与アンケート調査、個別面談、経営計画発表会、生産会議、経営育成会議、朝礼、各種委員会
第５章（成和設備工業所）	社内温暖化に満ちた労使コミュニケーション	個人面談・２ 人一組面談、全体会議、個人ノート、工務会、毎月会議、経営計画発表会
第６章（ハーヴィインターナショナル）	自律公正主義型労使コミュニケーション	個別e-mail日報、社員満足度調査、個人ヒアリング、リーダーヒアリングと主任・リーダー会議、部門会議、全体会議、決算会議、事業計画作成会議、従業員組（織グリーンクラブ）
第７章（東邦通信システムズ）	社員第一の労使コミュニケーション	朝礼・朝ミーティング、進捗ミーティング、月次検討会、役員会、幹部会、従業員持ち株会、経営計画発表会

出処：労働政策研究・研修機構（2013）『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 ―』（資料シリーズNo.124）
注：1）太字は最も重視されていると見られる労使コミュニケーションの手段・方法

化により，従業員の成長・自己革新，工夫力による生産性向上及び自主性発揮による進捗管理サービスの構築，やり甲斐・働き甲斐・生き甲斐の最大化，仲間意識の極まりという効果が見られる。それに従業員の会社との一体感だけではなく従業員同士間でも一体感が出来ている。その結果，どんなことでも対応できる会社の環境対応能力が高まったのである。

第２章（ＨＳＡ）では，介護・福祉事業を展開している会社として，現場の労働者がすべての決定を行うことにより，利用者と自らに金銭的柔軟性，時間的柔軟性，内容的柔軟性，雇用形態変更の柔軟性，施設・労務利用の柔軟性を発揮し，事業の拡大と収益体質の強化，そして労働条件の向上という効果をあげている。会社は1999年創業したが，現在，従業員数が157人になるまで成長している。

第３章（拓新産業）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，それを進めるための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年間続けて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」結果だと言い表しているが，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。

第４章（鐘川製作所），金属加工等を営んでいる同社では，2006年現社長の就任以降，経営情報の見える化と完全公開，そして社員とのフランクな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。

第５章（成和設備工業所）では，空調・衛生設備等の総合設備業を行っているが，個人面談等を中心に積極的な労使コミュニケーションを進めた。その結果，社員の自主性・自発性が発揮されて，従業員の成長と会社の発展がもたらされると共に，会社との一体感も強まった。

第６章（ハーヴィインターナショナル）では，調味料などの食品素材を製造・販売しているが，毎日全従業員からの e-mail 日報とそれへの返事を中心に進められた労使コミュニケーションにより，労使間のパートナー意識の向上，会社の順調な発展，良い人間関係の形成，従業員の自立性の向上という効果が生まれた。

第７章（東邦通信システム）では，通信ネットワーク機器の販売・サービスを展開しているが，朝礼・朝ミーティングを中心に労使コミュニケーションを図り，機器製造会社からビジネスパートナーとしての総合力が最高ランクのトリプルＡを７年連続もらうほどの超高品質のサービス，事業拡大，従業員の成長などの効果を生んだ。

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）[9] 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え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。後述のように，同友会会員企業７社はすべて経営理念や方針の中に自己実現につながる内容を盛り込み，そのための権限委譲，また，労使コミュニケーションを図っている。労働者の働き方や声から自己実現の姿を見てみたい。

製造課長は，会社の指示の前に，自ら若手の育成を図りたいと申し出て技能育成教室をスタートさせたし，また，２人の従業員も自ら作業の動作研究を行い，一番効率的な作業方法を見つけた。さらに，顧客満足度を高める議論の中で，顧客満足のために「工程進捗報告サービス」というアイディアを出して実施した結果，顧客に安心感を与えるだけではなく，製造ミスや設計ミスを早めに発見し，会社の費用や時間を節約し結果的に生産性向上に寄与した（第1章）。それに伴い，多くの従業員が成長実感を持ち，「自分でできる仕事が増えていくことにやり甲斐」を感じているのである。定年退職者は，退職の際に，「山田製作所にいてよかった」と誇った。

ボトムアップの意思決定を徹底化している企業運営の下，現場にいる労働者がすべての利害関係者に「よりよい」ことを目指して，直接新規事業，事業計画，日々の仕事の実行を行い，「利用者に喜ばれて」自分の存在意味を見出している（第２章）。

従業員たちが，会社からの指示もないのに，経営計画の実行に当たり必要となった部門間の調整や実行の検証を行うために，「各課責任者調整会」と「目標チェック検証会」を立ち上げて経営計画の実現に励んでいる。また，年休完全取得，完全週休二日制，残業ゼロという労働環境の下，仕事だけではなく，家庭生活，余暇・社会生活を通じても，自己実現の度を高めている（第３章）。

技能検定合格という目標を決めて，受験生も指導員も土日にもかかわらず自ら出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，何か自分も経営に少し役に立っている的な感じ」をして，自己実現を遂げている（第４章）。

労使コミュニケーションのもたらす労働者効果，すなわち，労働者の自己実現を，実に多くの同友会会員企業が経営理念や方針に掲げているものである。若干のニュアンスの違いがあるが，次の通りである。「人間的成長する人が育ち発展し続ける環境を持つ文化型企業（第１章）」，「人間性を高め，人としての生きる喜び，誇りを身に着け，人と人とが感謝し，信頼し合える社会，安心で互いに協力し合える社会，人が好きになれる社会を日々心身を練磨する企業でありたい。そして社会に少しでも貢献し必要とされる社会的企業（第２章）」，「顧客の高い満足度，地域社会への感謝と貢献，社員の幸せ，そのバロメーターとして社員がどれだけ生き甲斐と誇りを持って仕事に取り組んでいけるバランス感覚のある企業（第３章）」，「私たちは会社の永続的発展を図るより良い製品を通じて地域社会の繁栄に寄与すると共に私たちの人間成長と福祉を増進し，社員の幸せの追求と実現を果たす企業（第４章）」，「社員相互の信頼と熱き友情によって，我々の企業使命の目標達成感と，かけがえのない人生の幸せを共に歩む企業（第５章）」，「社員一人ひとりが幸せで，働き甲斐，やり甲斐，生き甲斐があり，誇りと希望の持てる会社（第６章）」，「企業の存在理由として，何よりも社員第一を最優先に掲げる会社（第７章）」である。

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，以上の経営理念・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企業外効果（社会的資源性）

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。

人材育成

高校を中退し若いうちに会社を転々とした挙句，スリッパで採用面接に来た人を採用し，いまや会社の主軸を担う労働者にまで育て上げた。山田製作所での人材育成は，生活保護などの福祉の対象者になりかねない人[10]を採用し行われているという意味で，学歴の高い者を採用し人材育成をする大企業とは次元を異にするといって過言ではない。そのぐらい重みのある人材育成であるが，それには社長の涙や綿密な労使コミュニケーションがあった（第１章）。

学歴でみると，「落ちこぼれ」の者を採用し，当事者が成長を実感するほど，人材育成が図られている（第４章）。

社会の介護・福祉などのニーズを充たすために創設されたＨＳＡ（第２章）は，採用の必要があれば，原則，応募する人を先着順で採用し，労働者の能力や意思に応じて働く場を与えるだけではなく，利益にはそれほどつながらないので取り残されている利用者に高度のサービスを効率よくまた柔軟に提供している。利用者の多

くは，介護サービスを提供するのに難しい，いわゆる困難事例にあたるが，そういう事例を多く取り扱うので自然と成長し，介護のプロになる。それによって，社会を再生しているといって過言ではない。

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（第３章）。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，商工会への寄付など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。

また，第２章のＨＳＡは，基本的に残業をさせない。それにより，労働者は，ワーク・ライフ・バランスをはかり，多くの従業員がＰＴＡ，町内会などで活躍し，社会を支えている。

非正規労働者・雇用問題の解消

ＨＳＡでは，正社員39人に比べて128人のパートなどの非正規労働者が勤めているが，希望に応じて常勤，さらには正社員に登用することがあるし，また，フルタイムからパートになることもよくある。雇用形態の固定は基本的になく，労働者が自ら自由に選択しているので，雇用形態の壁により不利な状況に陥るいわゆる非正規労働者の問題は起こらない。むしろ，採用の壁によって就職できない人々への雇用の場を多く提供しているのである（第２章）。

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（第４章）。

企業外効果（社会的資源性）は，そのほかにも多くあるが，実は企業自らがそれの推進を積極的に経営理念や方針に掲げて実践している。その実践が労使コミュニケーションの重みを増し，逆に労使コミュニケーションの円滑化がそのような実践をバックアップしているといえる。いくつかの事例で企業外効果につながる経営理念・方針，活動の内容を見ると次の通りである。顧客満足を追求しているが，顧客を取引先という直接的な顧客に限定せずに，社会の全成員も入れている。人材育成などに基づくモノつくりを通じて「社会に貢献する」ことを目指し，その運動が日本中に広がることで社会の発展を求めている（第１章）。民間企業でありながら「社会的企業」を名乗り，お金儲けではなく社会のニーズを充たして「社会に貢献」している（第２章），「地域社会への感謝と貢献」を直接企業理念に掲げて，上記のように，持続的に実践している（第３章）。社会貢献は従業員のモチベーションの維持・向上に重要と判断し，障害者用自転車製造企業を支援している（第４章，追加内容）。

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。

第３節　経営資源性を生かす労使コミュニケーションのあり方

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，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，ほとんどの事例で「３Ｋ２Ｓ」が見られるが，特徴的で象徴的な内容だけを記することにする。

１．労使コミュニケーションの要件：３Ｋ２Ｓ

（１）社長の決断

第１章の山田社長は，経営危機の克服のために３Ｓ（整理・整頓・清掃）が必要不可欠であると判断し，それに取り組む際に，全員がそれに参加し自ら作ったルールを徹底的に守るという原則をすすめるという決断を下した結果，労使コミュニケーションが軌道に乗った。

第２章の田中社長は，なぜ人間は生きるのかという根源的な問いかけを自身に投げかけて，人に，社会に役立つ社会的企業を創業した。社会的企業を通じて，「人間性を高め，人としての生きる喜び，誇りを身に着け，人と人とが感謝し，信頼し合える社会，安心で互いに協力し合える社会，人が好きになれる社会を目指す」のに貢献し，そのための社内の労使コミュニケーションのあり方として「仕事の中で，違った考え，違った意見，違った能力の人達が，対立するのではなく，多くの対話から，お互いを理解し，協力し，そしてより良い未来を築くこと」を示した。人や社会に役立ちたいという強い信念によって，労使コミュニケーションのあり方も決まったのである。

第３章の藤河社長は，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[11]。

第４章の鐘川社長は，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。

第５章の藤井社長は，大型負債にあう厳しいときに，中小企業家同友会と「運命的な出会い」をし，社長だけが機関車を牽引するのではなく，従業員全員が駆動力をつけるために，労使コミュニケーションの重要性を確信し，それを積極的に進める決断をした。

第６章の切山社長は，高校同期の友人に勧められて中小企業家同友会に入会し，経営理念として，「社員一人ひとりが幸せで，働き甲斐，やり甲斐，生き甲斐があり，誇りと希望の持てる会社」を掲げて，それを充たすために労使コミュニケーションの円滑化が必要と認識し，実践を決断した。

第７章の橋本社長は，中小企業家同友会に入会し社員第一が最も重要と考え，「私達が最高のお客様満足を提供するには，自分達がより超質の自分（社員）満足に努めなければならないこと」を基本方針に掲げて，社員第一のための労使コミュニケーションを進めた。

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いって過言ではない。

（２）経営情報の完全公開

山田製作所は，個人の給与以外のすべての会社情報を従業員に開示している。その情報には社長の交際費まで含まれている。社員の誰でもいつでもみられるように，その情報を会議室の書棚においている（第１章）。現場の社員が各部門ですべての事柄を決定しているので，情報

の収集元・作成元となっており，ほぼあらゆる全社的な情報はいつも掲示板に掲載し公開している（第２章）。毎年作成する経営計画書には，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（第３章）。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年に就任した社長は，経営の透明性を高めるために，それに留まらず，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（第４章）。

（３）権限委譲

山田製作所では，クレームの処理や残業の決め方，部品や備品の発注のほか，一般社員の評価までに社員に権限を委譲している（第１章）。ＨＳＡは，各部門が自主的に事業計画をつくり，全員同意の下，実施している。赤字にならず，また，会社の理念に抵触しない限り，事業計画は会社に認められる。従業員が自らの給料や人事制度も含めてすべての意思決定の権限を持っているといっても過言ではないほど，企業は従業員に権限を委譲している（第２章）。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（第３章）。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にとどめ，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な」感じを抱いている（第４章）。

具体的な権限委譲ではないが，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（第３章，第４章）。

（４）相互尊重と相互信頼

①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。

同友会会員企業７社の事例の中では，労使コミュニケーションにおける相互尊重の姿勢が多く見られたが，いくつかをみてみたい。

まず，山田製作所では，ある中堅社員が，前年の好業績にもかかわらず，リーマンショックにより，当年以降の業績が急降下したことを踏まえて，安定的な労働条件を維持していくためには，ボーナスを支給しないという社長の決断に対し，一生懸命働いたことへの報いとして「社長，いいですか。せめて１万円でもください。みんなに。」という発言を尊重し，「嬉しくてみんなに３万円」を支給した（第１章）。

ほぼすべての権限を現場の労働者・各部に委譲しているＨＳＡでは，新規事業，事業運営，利益の配分などが各部の全員同意の下に決定されると，その部の決算が赤字にならず，また，会社の理念に反しない限り，基本的に認められている（第２章）。

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（第３章）。

「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（第４章）。」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。

②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。それがないと，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。

社長も含めてほぼすべての会議に全員参加を貫く山田製作所では，社長の給料は，「飛びぬけて高ければはあ？ってなるんですけど，そういうことをする会社でもない」と，従業員は社長のことを信頼している。それは，「会社がみんなの場で経理公開をしている」からという裏づけがあるからより一層社長を信頼することができる（第１章）。

ＨＳＡの山田社長は，経済的な利益を求めるのではなく，社会のニーズを充たして社会貢献をするために1999年介護関係の民間会社を作ったが，その姿勢は今も貫いている。社長の報酬は，各部が生み出した利益を従業員に配分して残ったものとなるが，業績が好調のときは従業員の３倍，悪いときはゼロにもなることもある。企業理念の唱和等を強要されなくても一般の社員は，「社長が目指す企業，それはあまり利益を考えず，利用者のことを考えて，地域にどのように貢献していったら一番いいのかを考えられる会社」と自社の姿を言い表しているのは，社長の言動の一致の結果といって過言ではない（第２章）。

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はなく，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（第３章）。

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。労働条件の決定に当たり，「社員が納得できるプロセス，参加したというプロセスが，やっぱり社員が参加してつくっているんだという意識になる」ようにしている（第４章）。

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（経営資源，労働者資源，社会資源）を生み出すのである。

２．労使コミュニケーションの好循環実現に向けて

（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[12]。

家業経営から社員参加型企業経営への転換を図っている鐘川製作所では，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（第４章）。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。

第２章の田中社長は，社会に役立つ仕事をしたいという思いで会社を創業した。その経緯から会社からの報酬を積極的に求めていない。利益が上がって自分に回ってくるお金があれば多いときには従業員より３倍の報酬を，利益が出ないときには報酬がゼロの場合もありうる。

金銭面における社長の自己拘束性とともに，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。社長がどのような仕事をしているのかを，従業員の確認できるボードなどに示すという活動の見える化は従業員に信頼感を与えることになり[13]，さらには，それをチェックするできるシステムを構築することは望ましい。鐘川製作所の場合，社長の予定表を公開し，経営チェックシートの中に，「社長としての自覚を持ち，経営に熱心に取り組んでいると思いますか？」，「社長としての能力（会社運営力，経営判断力）があると思いますか？」という問と自由時術欄を設けて，活動の見える化と従業員のチェック化を実施し，活動面における社長の自己拘束性も確保されている（第４章）。付き合いのゴルフなどは一切せず，また，年間交際費も従業員によって上限30万円までに制限されるとともに，社長は自らを「労働者代表を兼任しているみたいなもの」と言い表して，自分の行動へのチェックを行っている（第３章）。

第１章の山田社長は，自らも含めて例外なく従業員全員が参加する朝礼等の会議に参加し，

労働者と全く変わらない雰囲気のもとで仕事をしている。仕事を素早くまた効率にするために，社長事務所の机も高くし立って働いている。それに報酬も社長としては極めて低い。それは，経理を公開しているので，従業員も確認できる。

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

社長の自己拘束性の確保（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。

「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つつあるといえる（第４章）。「利益だって，20％を，じゃあ40％にしたら社員は喜びますけど，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，社員にしわ寄せが出ますので，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（第４章，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（第４章，ＫＮさん）。」

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。労働者の半経営者化がある企業では，「汗水流して，汗かいた者が報われる会社」となり，従業員の「モチベーションが上がり」社員間の競争が始まる。そのため，「できない人はおりづらい」いう雰囲気が形成される。労働者はそうならないように自分の能力・モチベーションを上げてより多くの付加価値を生み出していくのである（第４章）。その結果，「頑張って報われる社員が評価される会社」となるのである。

こうした労働者の半経営者化現象は，第４章の鐘川製作所以外でも，見られる。「大体会社のこともわかってきだしたら，あまり給料を社員にばらまいて会社がつぶれてしまっても一番困る」と，労働者が一方的に自分の利益だけを考えるのではなく会社の長期的な維持・発展を求めている（第３章）。従業員の意識は，以前「働いた分だけ給料を頂ければそれでいいんじゃないかとか，そういう気持ちから今はちょっと大分ここで変わりましたよね」のように，変化している。

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る。自分の処遇の向上のために，同僚と競争しながら，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[14]，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といえよう。

第４節　労使コミュニケーションの経営資源性を生かすための課題と解決方向性

１．課題

（１）労使コミュニケーションのシステムの不在

労使コミュニケーションの先進事例である同友会会員企業７社は，社長の決断によって労使コミュニケーションの円滑化を推し進めた。社長の決断内容如何によって，労使コミュニケーションの手段・方法が決まっている（図表10参照）。企業が労働者に開示する経営情報の内容や範囲，話し合う場や内容も異なっている。それが，労使コミュニケーションの多様性や柔軟性を現すという側面もあるが，一定の基準がないので，どこまでまたどのように労使コミュニケーションを図ればいいのかという確証がない。

社長の決断は，必然性があってなされたというよりも，偶然，特定の場面・事柄などによって下された。その決断は，労使コミュニケーションを重視する中小企業家同友会の様々な会議・活動に参加することによって，できたか強まったのである。同友会の会員企業は，2013年５月現在，約43,000社と，2009年現在，日本の中小企業4,201,264社[15] の約１％に過ぎない。

同友会会員企業の社長の多くは労使コミュニケーションの一定の枠組みを設定する，従業員代表制の立法化[16] に対して前向きな姿勢を示している。

以上のことに鑑みると，国が労使コミュニケーションに関する一定の枠組み・基準を設定して，個別企業の労使がそれに基づき労使コミュニケーションを図ることとし，場合によってはその枠組み・基準以上のものを自社の実態に合わせて柔軟に追加していき，労使コミュニケーションのシステムの不在[17] という課題を克服していくことが望まれる。

（２）労使コミュニケーションの不可逆性システムの不在

同友会会員企業７社の社長は，労使コミュニケーションの重要性を認識し，また，その経営資源性を享受している。そのため，現状の労使コミュニケーションの維持や一層の円滑化を求めている。そういう意味で，現在の良好な労使コミュニケーションがそうではなかったときに逆戻りをすることは考えがたい。実際，逆戻りできないように工夫をしている。例えば，鐘川製作所は，従業員持ち株会の立ち上げと同会の同社株の取得を通じて，株主構成の脱創業家化を目指し，従業員の意思が反映される社長の選出・企業経営を目指して現在の労使コミュニケーションを守ろうとしている（第４章）。拓新産業は，後任の社長を従業員から抜擢して，現在の労使コミュニケーション・経営を踏襲するように経営者候補群の勉強会（経営部・旧学而会）をすでに行っている（第３章）。

社長だけではなく，従業員も現在の先進的な労使コミュニケーションの持続を求めており，コミュニケーションが乏しかった過去や乏しい状態に逆戻りすることに対して心配の声を上げている。

労使が，現状の労使コミュニケーションの持続を求めている限り，簡単には逆戻りしないと見られる。しかし，そういう保障はないのである。なぜなら，日本には，労使コミュニケーションの不可逆性システムがないからである。そういう中，社長の決断によってスタートした労使コミュニケーションの円滑化は，所詮，社長の決断によって，逆戻りし形骸化あるいは弱体化

していく可能性は常にある。何よりも社長の交代の際に，その可能性は高まる。現に，社長の交代によって，良好な労使コミュニケーションが弱まるのではないかと心配する前任の社長もいる。

労働組合は，労使コミュニケーションの不可逆性を担保できる担い手となりうるが，多くの中小企業に労働組合は結成されていないので，それは望めない。労働条件などの決定に一定の発言をする，いわゆる「発言型従業員組織」が存在する企業もあるが，不可逆性を担保できる担い手になるほどの発言力はない。それは，従業員が労働条件などについて「こうしたい，こうしたほうがよい」というところまで権利意識が高まっていないからである。

労働組合の組織率の低下，労働者の低い権利意識の中，社長の決断で始まった労使コミュニケーションの円滑化は，社長の決断や社長の交代によって壊れていく可能性が常にある。そういう可能性を低め，無くすことを個別企業の労使に委ねることは現実的ではなく，国の関与・強制力の及ぶ形で不可逆性システムを導入・構築することが求められる。

（3）労使コミュニケーションの内容の非対称性

活発に労使コミュニケーションが行われている同友会会員企業でも労使コミュニケーションの大半は，業務遂行上必要な事柄を伝えたりそれに関連する労働者側の意見・要望を聞いたりするためのものである。賃金，労働時間等の労働条件にかかわる事柄が話し合われる労使コミュニケーションの機会は極めて限られている。そういう面で，労使コミュニケーションは，業務遂行上のものが多い反面，労働条件のものは少ないという非対称性が見られる。

もちろん，同友会会員企業の社長はほとんど，従業員の要求がなくても，賃金，労働条件などの労働条件を世間相場やそれ以上に高めるよう努めている。「安易に社員に甘えない，頭を下げたくない」という強い決意（第３章），「人生設計ができる，自分の子どもを就職させたい」企業を目指している企業（第４章），「できるだけ高いところの世間相場，東京の中の上」を目標としている企業（第６章）等でそれを確認することができる。さらに，「自分の将来設計ができる会社だと思いますか？」，「報酬面について納得できる会社ですか？」という問を設けて従業員のチェックを受けている企業もある（第４章）。

企業経営がうまくいって利益が上がれば，労働条件も自然に高まる傾向が強いので，労使コミュニケーションは，労働条件より企業経営にかかわる業務遂行上必要な事柄をめぐって多くなされるのは頷ける。ただ，労働者にとっては労働の成果として直接受け取る労働条件が最も関心が高い。その直接関心から，自分の労働条件を高めるためにも働く意欲や能力を高めて多くの利益を生み出していくという決意が生まれるのである。その決意を高めていくためにも，気兼ねなくいろんな機会をとらえて労働条件をめぐる労使コミュニケーションを行うことは，企業経営にも有効である。そういう意味で，労使コミュニケーション内容の非対称性を解消していくことが望まれるが，労使コミュニケーションのシステム化に向けた制度設計に反映されることが望ましい。

２．課題解決に向けて：従業員代表制立法化の本格的模索[18]

1990年代以降，物，金，人，情報が国境を越えて動くいわゆるグローバル化がますます深まっている。それに伴い，特定の国や企業等の出来事が全世界に影響を及ぼしている。2008年リーマンショックが代表的であろう。そういうグローバル化は今後も深まっていき，日本の企業を取り巻く環境も流動的になり，将来の不透明性・不確実性が高まる。企業がそれに対応するためには，何よりも企業のトップである社長の高い経営能力が求められる。経営能力は，社会の変化，同業他社の動向，取引先や仕入先な

どの社外環境を敏感にキャッチし，企業の進むべき方向性を定めることが重要であるが，その方向性にあわせて企業の中の従業員を引っ張っていくリーダーシップは特に肝要である。

社長のリーダーシップは，就業規則に則り，指揮・命令を行い，従業員がそれに従うように仕向けることから発揮される。その際，従業員がその指揮・命令に受身的に従うか，能動的に従うかによって，従業員の能力発揮は異なる。後者が前者より高い能力発揮が期待できる。どうすれば，能動的に指揮・命令に従うことが出来るか。それは，労働者が指揮・命令の意図や背景を知りそれに従うことを納得することによって生み出される。企業を取り巻く外部環境，企業内全体的な状況，指揮・命令の服従が自分にどのような影響や意味をもたらすのかなどを知ると納得度が高まる。労働者の納得性を高めるのには，経営情報の完全公開，権限委譲，労使の相互尊重・相互信頼に基づく労使コミュニケーション，その実行への社長の決断が極めて重要である。

労使コミュニケーションは，企業経営を行ううえでの資源性（企業内効果）に留まらず，労働者の自己実現，さらにはワーク・ライフ・バランス，非正規労働者の能力向上とそれに応じた処遇向上及び定年までの雇用保障，道の清掃・社会団体への寄付・積極的な障害者雇用などの社会的な資源性も発揮している。そういう意味で，労使コミュニケーションの効果は個別企業に留まるものではなく，社会的な広がりをもっているといえる。

以上のことを踏まえて考えると，労使コミュニケーションを個別企業の労使の自主性に任せておくことは，その資源性の発揮を逸する機会費用が大きい。それを防ぐためには，労使コミュニケーションの構造，協議内容や役割，担い手の選出などを律するといったシステム化を進めることが欠かせない。そのシステムの実質的な担い手の１つは労働組合であるが，組合組織率の持続的な低下の中で，労働組合だけに頼ることは現実的ではない。労働組合の組織されていない企業にも労使コミュニケーションのシステム化を図るためには，ヨーロッパ諸国（特にドイツ）のような従業員代表制の立法化を本格的に模索する必要がある。従業員代表制は，国によって違いがあるが，法律に基づいて，企業内労働者が自らの代表を選び，経営計画，人員計画，人事異動，安全衛生等の諸問題について会社側と協議するシステムといえる。

従業員代表制の立法化により，現在，日本の労使コミュニケーションのシステムの不在，不可逆性の不在，内容の非対称性という問題を解消して，労使が，労使コミュニケーションの企業，労働者，社会的な資源性を発揮し，企業の維持・発展，労働者の自己実現，少子高齢化，ワーク・ライフ・アンバランス，非正規労働者問題などの深刻な社会問題の解決に資し，この社会の明るい未来を切り開いていくことを願ってやまない。

「2012年調査」によると，従業員代表制の法制化について，賛成する意見は，社長が21.1％（「肯定形」25.6％，「やや肯定形」18.5％，「やや否定形」16.0％，「否定形」17.2％，そして「同友会」22.6％，「非同友会」18.3％）と反対の24.2％に比べて若干少ないが，労使コミュニケーションに積極的である肯定形ほど，また，同友会のほうは賛成の割合が高くなる。従業員過半数代表は，賛成27.8％，反対12.9％と賛成が反対の２倍以上である[19]。

中小企業家同友会会員企業の多くは，『労使見解』[20] を実践し，大きな効果をみたと言い明かしている。その効果は，上記のとおり，企業内効果，労働者効果，また，社会的効果を含めた経営資源として現れた。『労使見解』では，「労使のコミュニケーションをよくすることは経営者の責任です」と断言している。労使コミュニケーションの経営資源性を生かしていけば，冒頭に示した少子高齢化等の深刻な経済社会問題の本格的な解決も不可能ではない。中小企業の経営者は，労使コミュニケーションの経営資源

性に対する確信とそれによる経済社会問題の解決への期待を抱きながら，それに必要な社会システム・立法課題（従業員代表制の法制化）を真剣に検討していくことが今日的課題といえよう。

また，同友会企業は，労使コミュニケーションの重要性を示している『労使見解』の有効性を確信し，更なる実践に取り組んでいくこと，そのために中同協や各県の同友会の一層の指導力の発揮が求められているといえよう。こうした実践・指導が具現化すれば，全企業の１％に過ぎない同友会企業であるが，この国の深刻な経済社会問題解決への燈となり，よりよい国づくりの先導役となると確信する。

1）「2006年調査」結果を踏まえて書いた主な論文・報告書は，次のとおりである。呉学殊（2013a）「中小企業における労使コミュニケーション」（呉学殊『労使関係のフロンティアー労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構の第７章），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』労働政策研究報告書No.90

2）「2012年調査」の成果としては労働政策研究・研修機構（2014）『労使コミュニケーションの実態と意義』がある。

3）「ヒアリング調査」の成果は，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－』（労働政策研究・研修機構資料シリーズ No.124である。

4）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。

5）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。

6）この部分以降は，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－』（資料シリーズ No.124）の第４部から多く転載した。

7）26事例の全内容については，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－』（資料シリーズ No.124）を参照されたい（http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2013/13-124.htm）。ここでは，同友会会員企業の中で，筆者が取りまとめた7社をとりあげる。

8）上掲の資料シリーズの中で，筆者が取りまとめた７社である。

9）http://web.archive.org/web/20100211014419/http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/maslow.htm

10）最近，生活保護の開始の主な理由をみると，「働きによる収入の減少・喪失」が全体に占める割合が，2007年18.2％，08年19.7％，09年31.6％，10年29.6％，11年27.8％と高くなっているが，そこには相対的に若者が多いと見られる。就職・転職がうまくいかず生活保護の対象になる若者が以前に比べて多くなっている。厚生労働省ＨＰ：『2011年度福祉行政報告例の概況』http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/gyousei/11/index.html

11）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。

12）同友会会員企業14社の社長の年報酬額は，筆者に公開していただいた社長に限ってみると，最低700万円台～2,600万円台であったが，1,500万円前後が最も多かった。

13）経営チェックシートの従業員の問と自由記述に対し，「社長が１個１個ああいうふうに明確にいろいろ回答していかれるというのは，自分が社長だったらそこが出来るのかなと思ったら，正直できないな」と思うほど，社長に信頼感を示し，また，その高い働きぶりに感心を現しているのである（第４章）。

14）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（第４章）。

15）中小企業庁ＨＰ：http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/

16）日本で労使コミュニケーションの経営資源性を生かすために従業員代表制の立法化が必要であるという主張については，呉学殊（2013）「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』１月号 No.630。また，ドイツ，フランス等の従業員代表制の内容についても同雑誌の該当国事例を参照されたい。

17）日本には個別企業の労使コミュニケーションを体系的に律する法律がないが，ドイツやフランス等ヨーロッパ諸国にはある。その内容については

『日本労働研究雑誌』2013年１月号を参照されたい。

18）従業員代表制の立法化の必要性については，呉学殊（2013b）の外，労働政策研究･研修機構（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団的労使関係法制に関する研究会報告書』（http ://www.jil.go.jp/press/documents/20130730.htm）を参照されたい。

19）労使とも従業員代表制の立法化については，「よくわからない」が社長49.1％，従業員過半数代表55.4％にのぼった。「よくわからない」の回答割合が高いのは，日本に従業員代表制が存在しないからだろう。

20）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』を指す。

参考文献

呉学殊（2013a）『労使関係の羅針盤－労働組合の羅針盤』労働政策研究・研修機構

呉学殊（2013b）「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』2013年１月号 No.630

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』

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』労働政策研究報告書 No.90

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－』（労働政策研究・研修機構資料シリーズ No.124

労働政策研究・研修機構（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団的労使関係法制に関する研究会報告書』

労働政策研究・研修機構（2014）『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－』（労働政策研究・研修機構調査シリーズ№118）