

新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて

2006年5月16日

(社)日本経済団体連合会

《目 次》

第1部 企業内コミュニケーションの現状

1. 高まる企業内コミュニケーションの重要性	1
2. 労使関係の企業に対する貢献	1
3. 従業員とのコミュニケーションの円滑化・活性化を目的とした制度の設置状況	3
4. 労使協議制度の現状	4
(1) 労使協議制度の体系	4
(2) 最近の労使協議制度の形態	6
(3) 労使協議制度で取り上げられているテーマ	11
5. 職場レベルでの企業内コミュニケーション	13
(1) 職場場懇談会	14
(2) 相談・苦情窓口	14
(3) 面談を通じた個別コミュニケーション（個人面談）	16
6. 企業内コミュニケーションに関する最近の話題	18
(1) 雇用形態の多様化への対応	18
(2) グループ経営への対応	21

第2部 新たな時代の企業内コミュニケーションに向けて

1. アンケート／ヒアリング結果から見えてきた課題	24
(1) 労使の課題の多様化	24
(2) 職場における一体感の醸成	24
(3) 経営トップからのメッセージの浸透	25
2. 競争力の源泉としての企業内コミュニケーション	25

資料1 『労使コミュニケーションに関するアンケート集計結果』

資料2 『企業事例』

第1部 企業内コミュニケーションの現状

1. 高まる企業内コミュニケーションの重要性

長期にわたる低迷の時期を経て、日本経済は再び活力を取り戻しつつある。1990年代より日本経済を悩ませてきた、債務、設備、雇用の「3つの過剰」を克服し、新たな成長の契機を掴みつつある背景には、政府による構造改革のさまざまな施策もさることながら、民間企業自身の努力によるところが大きい。90年代から現在に至るまで、産業レベル、企業レベルでさまざまな課題が起こってきたが、多くの企業がその課題を解決する過程において、企業の維持・存続及び雇用の確保のためには、企業における経営者と従業員との間のコミュニケーションが何よりも重要であることを改めて認識した。

経済活動のグローバル化、ICT（情報通信技術）化という未曾有の環境変化の中、企業の競争力を強化するためには、信頼関係を基本とした労使の一丸となった取り組みが不可欠となっている。このような中で、いわゆる「企業内コミュニケーション」の重要性が増してきている。そして、春の闘争としての「春闘」が春の討議としての「春討」へと変容していく中、従来のあり方を超えた多様な企業内コミュニケーションについて、経営者・従業員ともに真摯に模索を続けている。労使交渉・労使協議をはじめとする、いわゆる集団的労使関係を中心としたコミュニケーションだけでなく、上司と部下の関係をも含む、職場や現場、さらには企業全体でのコミュニケーションを円滑にしていく体制をいかに構築していくかが、企業経営の命運を左右する。

そこで、労働組合をベースにした労使協議制度から、上司と部下の意思疎通に至るまでの、企業内におけるさまざまなレベルでの企業内コミュニケーションについての現状を整理する。なお、本提言における「労使」とは、労働組合と経営者という狭い範囲ではなく、部下と上司、さらには従業員と経営者という広い意味で用いている。

2. 労使関係の企業に対する貢献

戦後の日本の労使関係は、決してスムーズな過程を経てきたわけではない。第2次大戦後、1946年の労働組合法の施行を機に多くの労働組合が短期間に結成された。しかし、過激な労働組合に指導された激しい労働争議が各地・各企業で頻発し、社会に大きな混乱が生じた。しかし、歴史上のいくつかの転換点（三井三池闘争、第1次オイルショック、プラザ合意に伴う急激な円高など）

を克服していく中で、闘争至上主義的な労働運動から生産性向上・成果配分という経済重視の労使関係へと変化していき、現在の労使協調路線が確立されてきた。

日本の労使関係が企業経営に果たしてきた貢献としては、多様なチャンネルでの話し合いによる相互理解・協力体制による「生産性向上・技術革新への柔軟な対応」や「生活水準を向上させることによる社会の安定形成」などが挙げられる。1991年のバブル崩壊後の長期に渡る経済停滞期においても、基本的にこの路線は貫かれたといえよう。

21世紀を迎え、経済活動のグローバル化により世界規模の競争が激化し、ICT化の進展により仕事の内容・価値が劇的に変化するなど、日本をめぐる環境は大きく変化している。また、従業員の就労に対する意識が多様化している現状において、日本企業の労使関係には、従来とは異なる課題が生じつつある。さらに現代の企業は、多くの利害関係者の要求を満たすことも求められている。

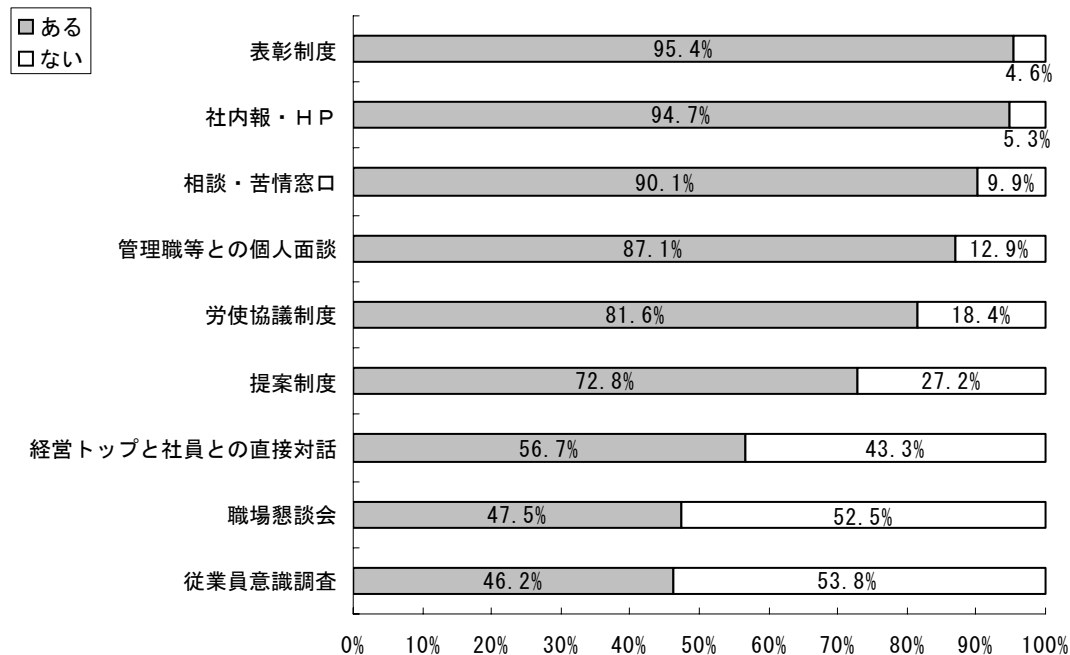
同時に、労働組合の組織率が20%を下回る状況がここ数年続いており、労働組合が存在しない企業も増えている。労働側の意見を代表する窓口としての労働組合を基盤にした伝統的な労使関係とは異なる、経営者と従業員との間の新たな企業内コミュニケーションの仕組みをいかに作っていくかが、労働組合のない企業で検討され、実践されている。

企業にとって、従業員との関係で生じる最大の課題は、従業員への多様な雇用機会の提供と従業員の活性化である。安定した労使関係は、企業の持続的な発展のための重要な基盤である。経営者と従業員との間の良好な関係を築いていくためには、両者の密接な意思疎通とそれに基づく信頼関係を醸成していかなければならない。とりわけ、多様な就業・雇用形態や価値観を持つ従業員が企業で働く時代においては、従業員との間で密接なコミュニケーションを確立していくことが重要である。

日本経団連は、最近の企業内コミュニケーションの実態を調べるために、2005年5月に、会員企業に対して「労使コミュニケーションに関するアンケート調査」（以下「アンケート」）を実施した（資料1）。アンケートは労働組合の有無にかかわらず、広く企業内コミュニケーションのチャンネルとそこで扱っているテーマ・事項について調査した。

さらに、複数の企業より、自社の企業内コミュニケーションについてヒアリングを実施した（資料2）。それらから得られた情報を基にして、企業内コミュニケーションの課題について分析を行った。

図表1 従業員とのコミュニケーションの円滑化、活性化を目的とした制度の設置状況



3. 従業員とのコミュニケーションの円滑化・活性化を目的とした制度の設置状況

労使関係は経営の基盤である。これが悪化すると、企業活動そのものが困難となりかねない。特に、現在のように競争が激化し、経営にスピードが求められる時代には、労使関係の悪化は致命的な影響を与える。

企業は、経営方針を末端にまで伝えていくためにも、また、従業員の声を吸い上げて適切な対応を取るためにも、企業内コミュニケーションのチャンネルをさまざまなレベルで、しかも多様な形で設定しておく必要がある。

アンケートによれば、多くの企業が企業内コミュニケーションの双方向の手段として、労使協議制度、職場懇談会、相談・苦情処理窓口、管理職等との個人面談を採用している（図表1）。また、経営側からの情報提供の手段として、ほとんどの企業が社内報やホームページ、表彰制度を採用している。

4. 労使協議制度の現状

労使協議という言葉は、大きく分けて2つの意味で使われている。1つは、制度化されていない労使の間話し合い・意見交換をいう場合（広義の労使協議）である。もう1つは、定期的もしくは案件があるごとに労使の代表が意見交換するという、制度化された労使協議を指す場合（狭義の労使協議）である。ここでは、狭義の意味での労使協議を労使協議制度と称することとする。

労使協議制度は、主体別に、労働側の相手方が労働組合を基本にする場合と、労働組合を基本としない場合とに分けられる。従来は労働組合を基本にする仕組みが中心であったが、近年では労働組合のない企業の中で独自に結成された従業員組織を協議の相手として労使協議制度を実施する方法も増えている。

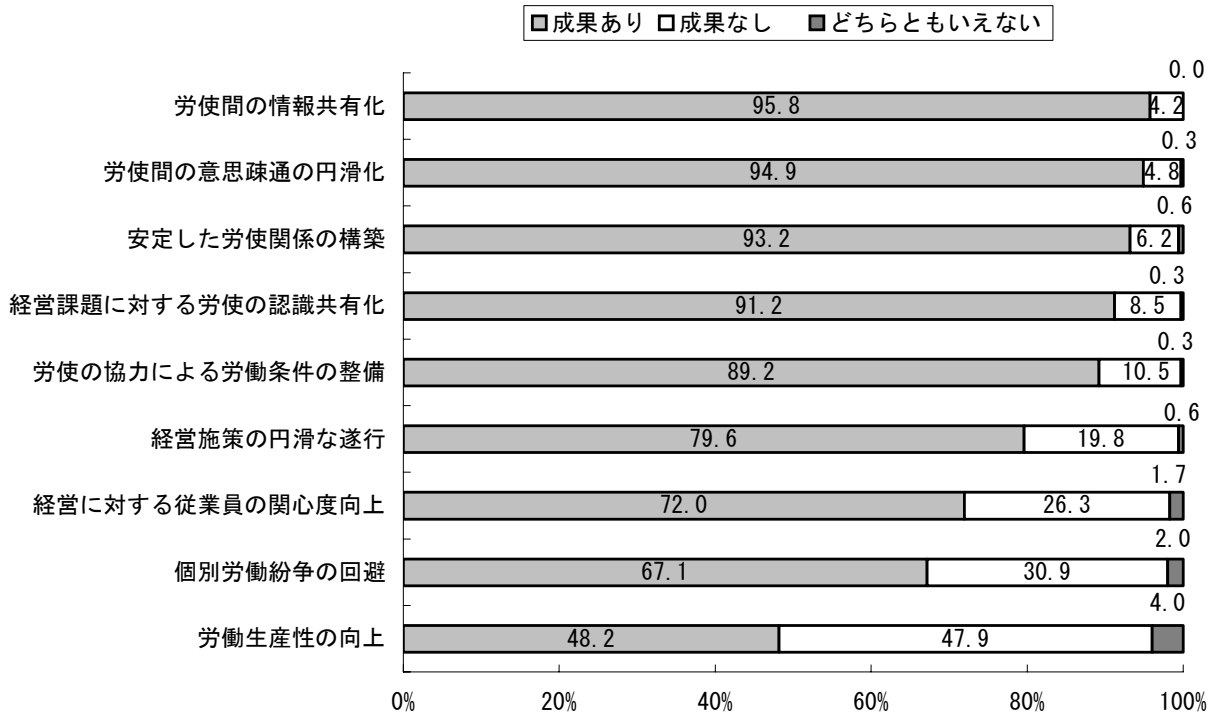
(1) 労使協議制度の体系

労使協議制度は法律に定められた制度ではないが、労使の自主的な情報交換、あるいは話し合いの場として広く認知されており、労使間の信頼関係を深めるための制度として、多くの日本企業に根付いている。世界的規模での競争が激化し、また従業員の価値観や働き方が多様化する中で、労使間で労働条件や働き方をめぐるさまざまな問題、さらに経営環境の変化や経営課題などについて相互理解を深めていく必要性は一層高まっている。そのため、労使の代表がそれぞれの立場から意見を交換する労使協議制度の役割は、労働組合の有無を問わず、ますます重要性を増している。トップから現場まであらゆる段階において労使での協議を行うことで、企業や従業員が抱える諸問題を明らかにし、解決していこうとする体制をつくっていくことが、企業の、ひいては労使双方に繁栄をもたらすことになる。

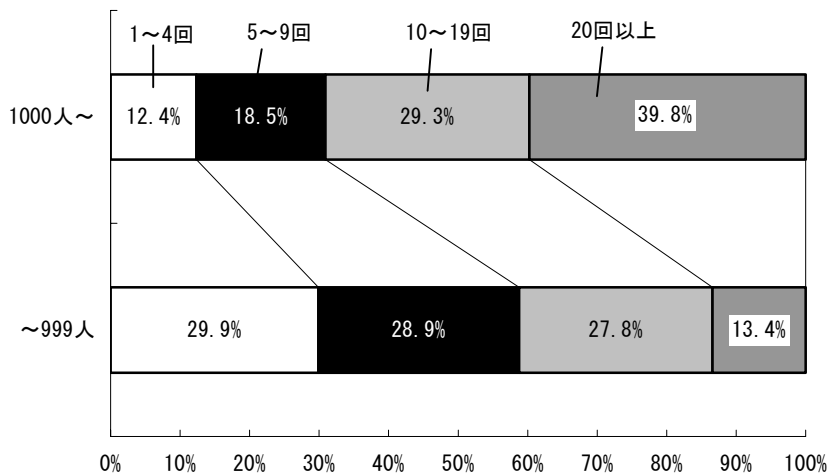
アンケートによれば、労使協議制度の成果としては、「労使間の情報共有化」、「労使間の意思疎通の円滑化」、「安定した労使関係の構築」、「経営課題に関する労使の認識共有化」が上位にきている（図表2）。紛争回避や生産性の向上といった実際的な成果はもとより、情報共有や意識の共有化にも高い成果が認められている。

労使協議制度の体系としては、特に大企業では、全社レベルの中央協議があり、その下に事業所レベル、職場レベルでのコミュニケーションと連なる。最高レベルでの会合には、人事担当役員はもちろん、多くの場合、社長が出席している。また、事業所あるいは現場レベルの会合にも社長や役員が出席する場合も多い。このことは、トップが従業員に対して、経営方針を自分の言葉と対話によって伝えようとする意思の現われであるといえよう。

図表2 労使協議制度の成果



図表3 労使協議制度における労使協議の開催回数（規模別）



開催形態は、「定期的」と「定期的と必要に応じてその都度」が、企業規模が大きいほど比率が高い（図表3）。開催頻度も、企業規模が大きくなるほど増えている。大企業においては定期的な労使協議制度の機会を持つことで労使の信頼関係を確立させる努力を行っていることが伺える。

中小企業については、企業規模が小さいが故に、制度としての労使協議制度をもたなくても、コミュニケーションを図るための手段ができていた企業が多いという見方もできる。しかし、労使協議制度の仕組みを制度として確立しておくことは、労使間の信頼関係を築く基礎としても、紛争解決の手段としても有益である。中小企業にとっても労使協議制度の導入は検討に値しよう。

（2）最近の労使協議制度の形態

労使協議制度の形態・進め方は企業によってさまざまであり、個々の企業の実状に応じて決められている。アンケートや企業ヒアリングからみた場合、業態とそれぞれの労使間の状況を反映して、おおむね5つに分類できる。以下は、分類の例として提示するものである。なお、こうした分類の提示は、世の中に存在する労使協議の形態を説明することが目的であり、日本経団連として特定の方向性を指し示すものではない。

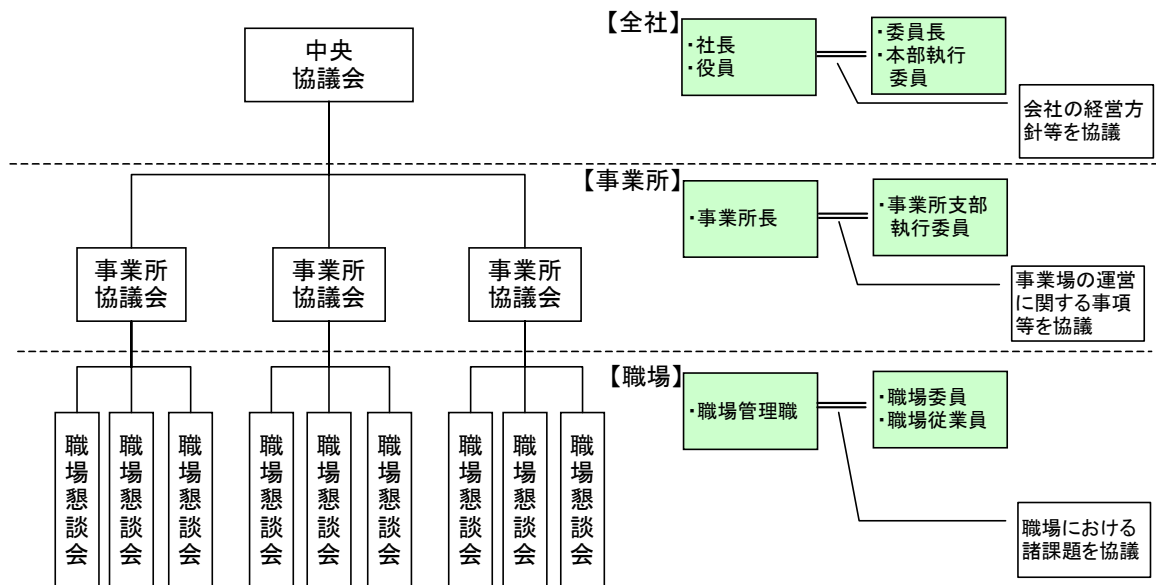
①自社内を中心とした労使協議制度

企業内における単一もしくは複数の労働組合との労使協議制度の形態である（図表4）。全社においては、社長や役員と労働組合の委員長・本部執行委員が会社全体に関する経営方針等を、事業所においては、事業所長と労働組合の事業所支部執行委員が事業所の運営に関する事項を、そして職場においては、職場の管理職と職場の委員・従業員が職場の諸課題について協議を行う形態である。つまり、全社（中央協議会）、事業所（事業所協議会）、職場（職場懇談会）という各階層において、それぞれが取り扱うべき事項について話し合うという枠組みであり、企業別労働組合を核とする、日本の労使関係における最も典型的なパターンといえる。

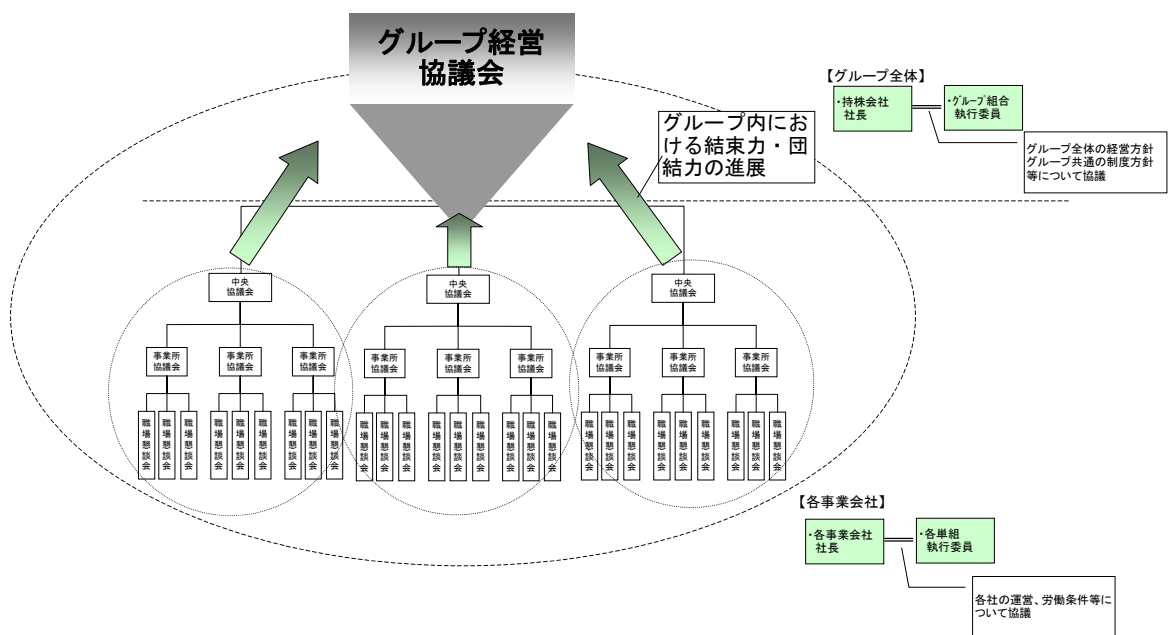
②グループ企業を含めた労使協議制度

他企業との合併や本社からの分割を経ることによりグループ企業を拡大してきた事業会社が、企業グループとしての求心性を求めために設定している労使協議制度の形態である（図表5）。グループ全体としては、グループ会社の社長や役員と、グループ各社の労働組合から選出された各事業会社の労働組合執行委員が、グループ全体の経営方針やグループ共通の制度の方針などグループ全体に関わる事項について協議する（グループ経営協議会）。各事業会社におい

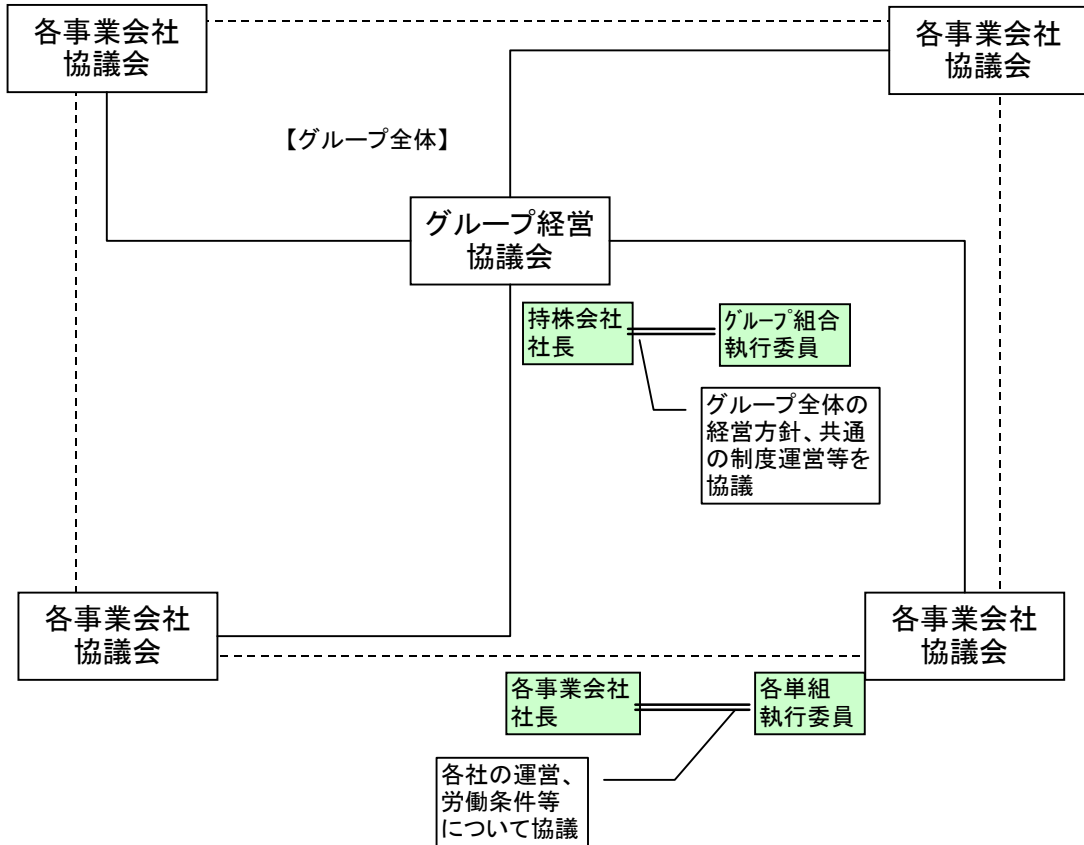
図表4 自社内を中心とした労使協議制度の例



図表5 グループ企業を含めた労使協議制度の例



図表6 持株会社を中心にした労使協議制度の例

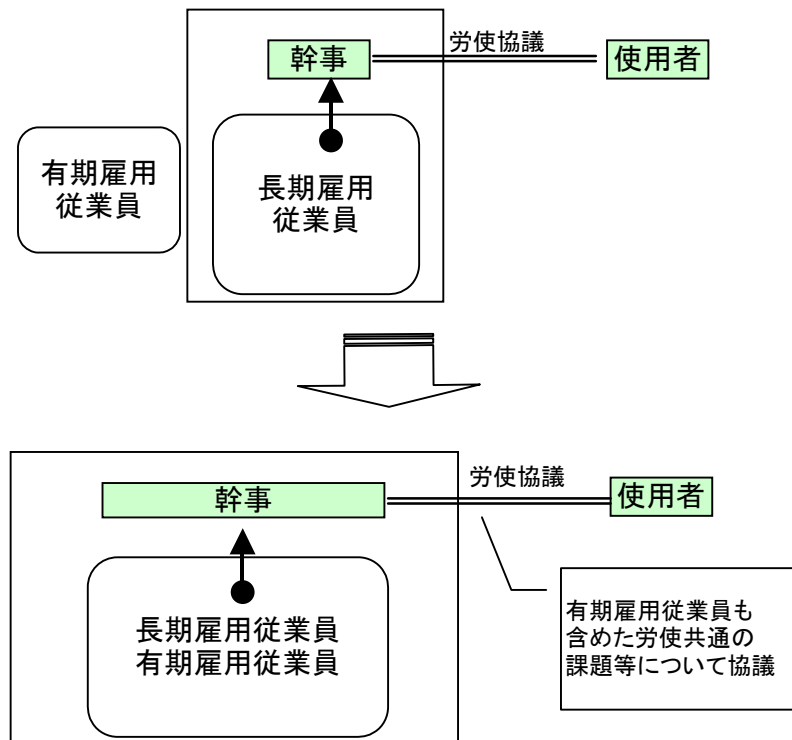


では、その企業の社長や役員と、その企業の労働組合の委員長・執行委員が、自社の運営方針や労働条件など自社における個別案件について協議する（各事業会社任意の中央協議会・事業所協議会・職場懇談会）。

③持株会社を中心にした労使協議制度

持株会社の設立による企業組織の再編を受けた労使関係の再構築をめざして労使協議制度を実施するための形態である（図表6）。持株会社全体としては、持株傘下の企業全体に関わる事項について情報交換あるいは協議を行う「グループ経営協議会」が、また各事業会社においては、自社における個別案件について協議する「各事業会社の協議会」という枠組みがあることは②と同じである。

図表7 有期雇用従業員を含めた労使協議制度の例

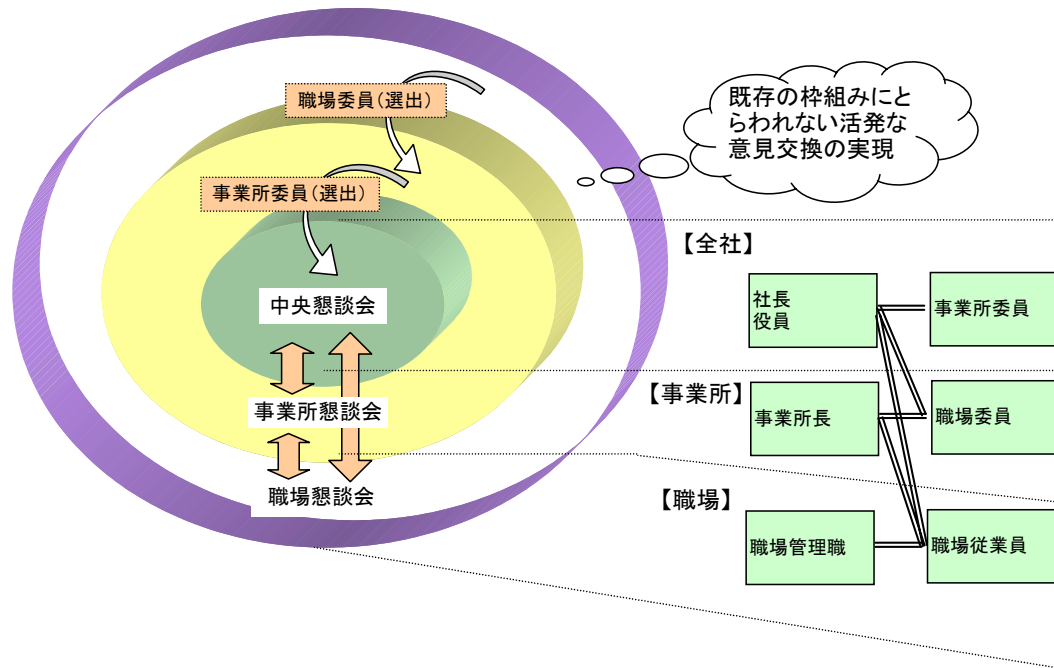


④有期雇用従業員^{*1}を含めた労使協議制度

従来の労使関係の枠組みに収まらなかった有期雇用従業員（パートタイマー、アルバイトなど）も含めて労使協議制度を実施する形態である（図7）。就労ニーズの多様化などを背景に、パートタイマーなど有期雇用従業員が増加している職場が増えており、既に従業員の中で有期雇用従業員の占める比率が高く、かつ有期雇用従業員が事業活動の上で業態に応じた重要な役割を有している企業の中には、これに対応するところも出てきている。

^{*1}日本経団連が2004年に発表した「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理」では、雇用形態の違いを切り口として、一般的にいわれている「期間の定めのない雇用契約者」を「長期雇用従業員」、「期間の定めのある雇用契約者」を「有期雇用従業員」という仮称を用いた。本提言もこれにならった表記を行っている。

図表 8 労働組合を主たる代表としない労使協議制度の例



⑤労働組合を主たる代表としない労使協議制度

①から④までは主として労働組合が労使協議制度の主体となって活動することが前提であるが、ここでは、労働組合に依拠しない労働者の代表が、会社と協議や意見・情報交換を行うというスタイルを示している（図表8）。イメージとしては、円の中心に、会社全体に関する経営方針等を協議する「中央懇談会」、その外側に、事業所の運営に関する事項を協議する「事業所懇談会」、そして一番外側に、職場の諸課題を協議する「職場懇談会」がある。

運営に際しては労働組合ではなく、従業員による自主的な組織をベースとしている場合が多いが、その組織構成や運営の方法は、企業によりさまざまである。

全社的には「中央協議会」、事業所には「事業所懇談会」、職場には「職場懇談会」という階層がある点は、労働組合のある①と同じであるが、⑤では例えば、職場従業員から選出された「職場委員」が事業所長、場合によってはその上の社長・役員と協議するなど、職場従業員や職場委員の声をダイレクトに事業所懇談会、中央懇談会の方へ、あるいはその逆も可能とするなど、これまでの枠組みにとらわれない活発な意見交換の場としての活用をめざすものである。

(3) 労使協議制度で取り上げられているテーマ

従来、労使協議制度での協議事項は、賃金、労働時間を中心とした労働条件が中心であった。しかし、特に近年の労使協議制度で扱われるテーマは、労働条件に止まらず拡大しつつある。

アンケートから労使協議制度への付議事項をみると、説明事項としては、「経営方針、生産・販売計画等」、「会社組織の新設・改廃」、「要員・採用計画」、「教育訓練・人材育成」の順番に多くなっている（図表9）。協議事項では、「人事・賃金制度の改定」、「賃金、賞与・一時金」、「退職金・年金制度」、「労働時間、休日・休暇」、「育児・介護休業、仕事と家庭の両立支援」、「高齢者雇用・再雇用・定年制度」、「福利厚生」、「雇用調整・人員整理・解雇」が多い。総じて、経営に関する事項については説明事項、労働条件に関する事項は協議事項となっている。この傾向は、企業規模を問わず同様である。

労使協議制度は現在、年間を通じて実施している企業が多い。労働組合のある企業にとっては、春季労使交渉の時期においては、労使協議制度の場が下準備としての位置づけられている場合もある。また、春の交渉時以外でも、労使協議制度の場は、企業経営や広い意味での労働（人事・賃金制度の改定、高齢者雇用、退職給付など）に関する労使の意見交換の機会として積極的に活用されている。

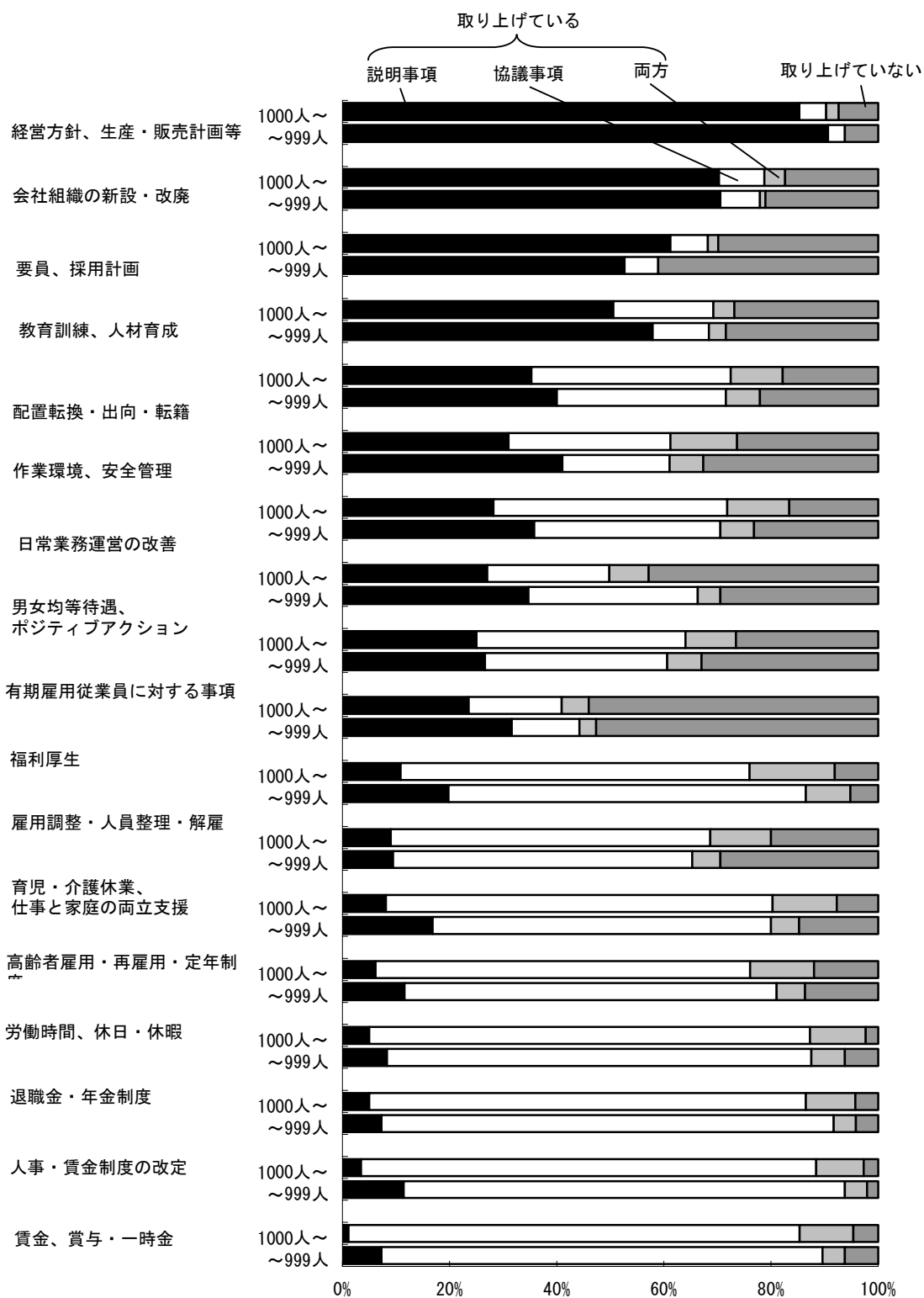
近年、労使間の協議のテーマは、企業が創造した付加価値の労使間の分配から、人事・賃金制度、退職金・年金制度などといった、従業員間の原資配分のための制度改定に関することが多くなっている。

アンケートによれば、過去5年間で協議の頻度が増したテーマは、「人事・賃金制度の改定」、「賃金、賞与・一時金」、「退職金・年金制度」、「労働時間、休日・休暇」の順番になっている（図表10）。逆に取り上げられていない事項では、「有期雇用従業員に対する事項」、「日常業務運営の改善」が上位にきている。労使協議制度は労働条件に限定せず、経営に関するさまざまな事項を自由に論議する場として始まったが、最近では、「育児・介護休業、仕事と家庭の両立支援」、「健康管理、メンタルヘルス対策」なども含めた労働条件についての意見交換を行うことも多い。

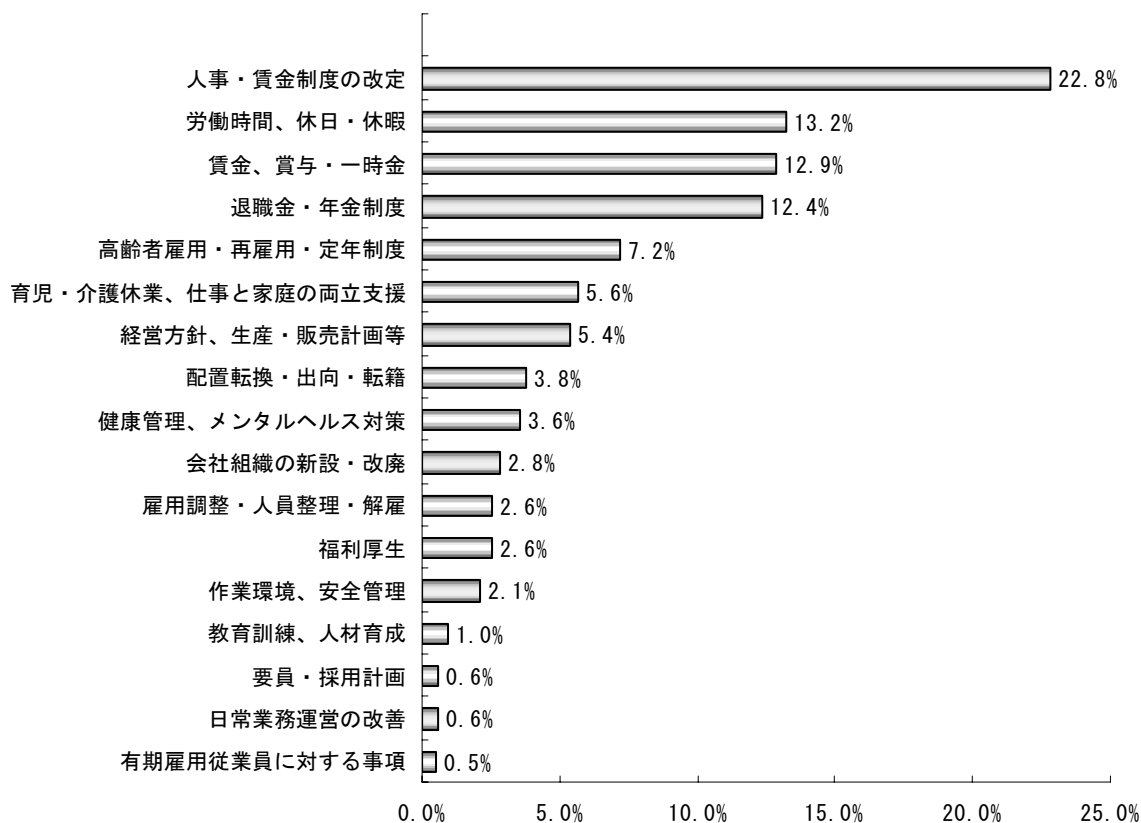
経営に関する情報の提供については、経営側も一定の配慮をしている。アンケートによれば、提供する情報については、「積極的に提供する」企業(39.5%)よりも、「内容により提供の可否を決定する」企業(59.1%)の比率の方が高い。

提供時の配慮事項としては、「外部への情報漏えいの防止」(26.0%)、「情報提供を行う時期」(19.9%)、「インサイダー取引の防止」(19.8%)の順となっている。企業はさまざまな利害関係者との関係にも配慮しつつ、企業が労使協議制度を進めていることが伺える。

図表9 労使協議制への付議事項とその取上げ方



図表 10 過去5年で協議頻度が増加した事項（※複数回答項目）



5. 職場レベルでの企業内コミュニケーション

労使協議制度は、主として労働組合をベースに形成された公式な労使の話し合いの場として、あらかじめ決められたテーマについて情報交換や議論を行い、必要に応じて具体的な解決策を全社的に提示する機会である。一方で、制度としての労使協議の有無に関わらず、全社レベルから職場レベルにまで、企業内のコミュニケーションのチャンネルが整備されている企業が多い（図表1、3頁）。日常業務や労働条件に関する問題発見の機会として、職場レベルでの企業内コミュニケーションのチャンネルでさまざまな課題が吸い上げられ、大事件になる前に問題解決にまで展開していくというプロセスを確立していくことが、安定した労使関係の基盤づくりとなる。

以下では、職場レベルでのさまざまな企業内コミュニケーションの形について見ていきたい。

（１）職場懇談会

職場懇談会は、職場レベルで起こるさまざまな課題について、意見交換を行い、問題の解決を図る機関である。通常は職場の上長を中心に、職場の従業員から構成される。職場懇談会には、①労使協議制度における職場レベルでの分科会として行われる場合、②労使協議制度の枠組みとは別に、上司と部下による取り決めとして運営される場合、とがある。

扱われるテーマは、労働条件のみならず、日常業務運営の改善、経営方針、生産・販売計画、安全衛生にまで広がっており、経営事項に関する情報伝達・意見交換の場として機能している（図表 11）。

職場懇談会には、社長をはじめとする経営者が出席し、従業員に対して直接説明や対話を行っている企業もある。経営層と社員が問題意識を共有し、職場に経営理念を周知徹底していくための手段として、職場懇談会を重視している経営者は少なくない。

職場懇談会は、①のように、労働組合という制度化された相手に対する会合としては機能していることが多いが、②のように、上司と部下との取り決めという形で運営されている場合には、特に業務多忙時等には十分に機能しないこともありえる。

現場レベルにおける集团的労使関係の基盤としての職場懇談会を活性化する場合、上司である管理職のみならず、経営層がその重要性を繰り返し強調することで、職場懇談会を根付かせ、定期的な開催を促していくような仕掛けを作っていくことが求められる。

また、全従業員が顔見知りであることが多い中小企業では、制度はなくとも職場コミュニケーションはうまくいくはずという意見もあるが、制度化することで、意見を言う機会が保証され、従業員が尊重されているという感覚を醸成するという効果も期待できよう。

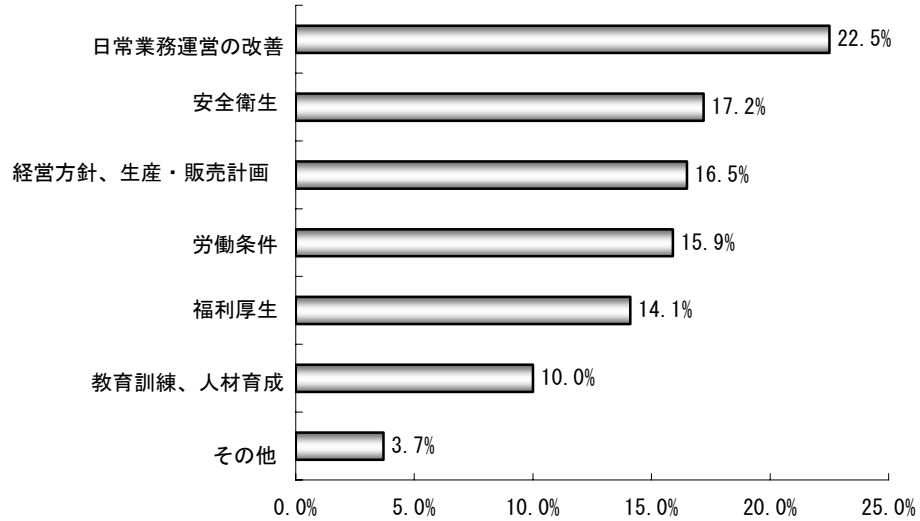
（２）相談・苦情窓口

企業内における相談・苦情窓口は、労働組合・従業員代表と使用者との話し合いという集团的労使関係では従来取り上げられてこなかった、いわば個人的な悩みや苦情などを吸い上げる機関として機能している。

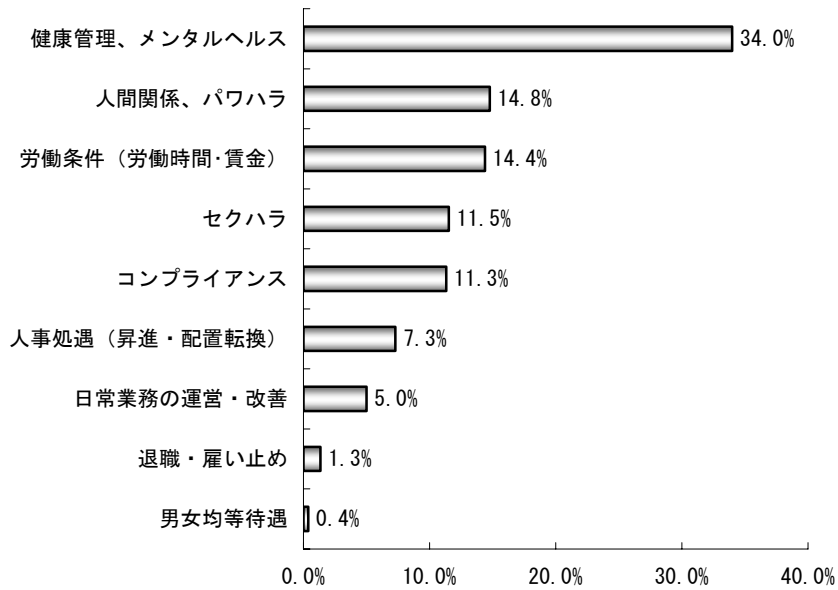
近年、従業員が個人の立場で労働条件に関する訴訟を企業に対して起こす、いわゆる個別労使紛争が増加傾向にあることから、個別労使紛争を未然に防ぐためにも、従業員からの相談・苦情を受け付け、紛争解決に向けた手段の充実の重要性が指摘されている。

相談・苦情窓口で最近取り扱われる件数が増加しているのは、「健康管理・メンタルヘルス」、「人間関係・パワー・ハラスメント（上司による強圧的ないや

図表 11 職場懇談会で取り扱われているテーマ



図表 12 相談・苦情窓口で取扱い件数が増加している事項



がらせ)」、「労働条件 (労働時間・賃金)」、「セクシュアル・ハラスメント (性的ないやがらせ)」、「コンプライアンス (法令遵守)」などである。(図表 12)。

相談・苦情窓口を一層充実させたいとの回答は約 6 割 (58.2%) となっている。一層充実させるための方策としては、「従業員への周知促進」、「相談受付手段の多様化」、「担当者の教育・専任者の教育」が上位を占めている。

労使自治を基本にした個別紛争処理のメカニズムは、企業経営の根幹を揺るがす不測の事態を事前に防止するための手段でもある。また、相談・苦情窓口を設置して、従業員の意見を吸い上げる仕組みは、コンプライアンスという面からも重要である。

2006 年 4 月より、司法制度改革の一環として、増加する個別労働紛争を迅速に解決することを目的として、労働審判制度が導入された。紛争を企業内で解決できない場合には、労働審判制度を活用することも検討されるべきであるが、基本的には労使自治の精神から、労働紛争は集团的・個別を問わず、企業内で解決することが基本となる。そのため的手段として、相談・苦情窓口の整備・充実の必要性は今後、ますます高まっていくこととなる。

(3) 面談を通じた個別コミュニケーション (個人面談)

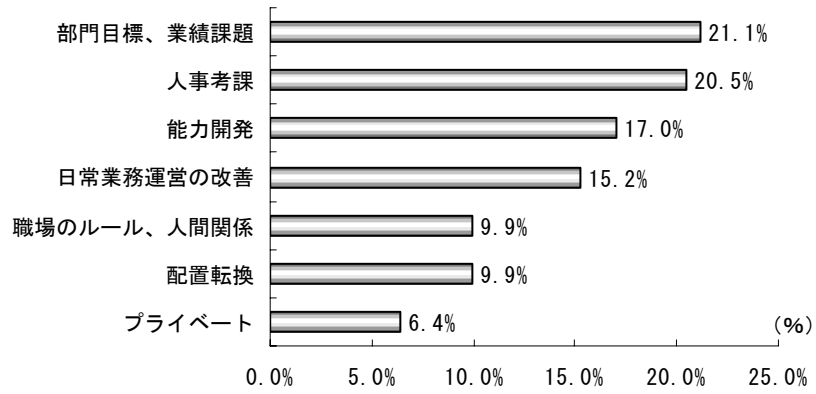
労使関係の基本は、各職場における上司と部下の関係である。個人レベルでの従業員満足が高まることで、職場での労使関係が円滑になり、それがひいては企業全体の労使関係の安定をもたらすことになる。

アンケートによれば、現状において、個人面談で取り扱われている事項では、「部門目標・業績課題」、「人事考課」、「能力開発」の順番で多くなっている (図表 13)。面談の頻度も年に 2 回が多い。個人レベルでは、自分に直接関わる業績の達成やそれに対する評価を中心としたテーマに関心が高いことが伺える。

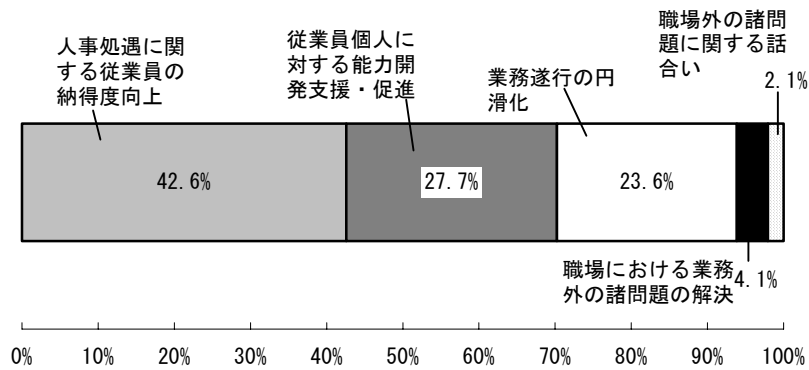
個人面談の効果としては、「人事処遇に関する従業員の納得度向上」、「従業員個人に対する能力開発支援・促進」、「業務遂行の円滑化」などが上位にきている (図表 14)。上司は部下に対して、業務上の目標設定・達成はもとより、従業員のキャリア・デベロップメント・プランや能力開発、人材育成についても意見交換を行っていくことが期待されている。

個人面談の効果を高める最大の要因は、管理職・上司の対話力との指摘がある。競争の激化や多様な価値観・雇用形態の従業員の増加など、職場をめぐる環境は複雑化する方向にあり、従業員と企業、あるいは従業員同士の間でも対立する可能性は、従来以上に高まっている。管理職・上司は、「職場の運営に対して、職場の利害関係を適切に把握し、迅速に解決する能力」や「組織と個人の目的の調和を図る能力」などを発揮して、従業員との信頼関係を築くことが、個人面談で取り扱われている諸課題を解決していくために不可欠であろう。

図表 13 個人面談で取り扱われる事項



図表 14 個人面談を充実させることの効果



6. 企業内コミュニケーションに関する最近の話題

(1) 雇用形態の多様化への対応

近年、第3次産業就業人口の増加と第2次産業就業人口の減少、有期雇用従業員の増加などが指摘されているが、これらの変化に対して、労働組合の組織化はあまり進んでいない。

一方、企業内コミュニケーションの活性化という点からみれば、経営側も同様の課題、すなわち、労働や働き方の価値観や雇用形態が多様化している従業員とのコミュニケーションのチャンネル構築が難しくなっているという課題に直面していることを、認識しておかなければならない。

アンケート回答企業における有期雇用従業員の割合を聞いたところ、「10%以上」が4割(41.4%)を超えている(図表15)。もはや有期雇用従業員を抜きにしては事業活動が成り立たない企業が増えている。

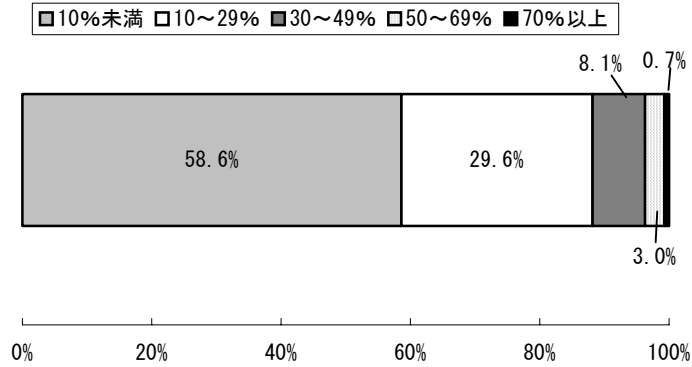
日本経団連は1995年に「雇用ポートフォリオ」^{*2}の概念を提示した。これは、多様な雇用形態の従業員を効果的に組み合わせることで、従業員の最大満足と企業としての最大の生産性を実施するための考え方である。発表後、10年の歳月を経て、企業経営者の間に雇用ポートフォリオの概念は定着してきた。

今後の雇用形態の組み合わせについてのアンケートの回答をみると、「長期雇用従業員を中心」が34.7%、「長期雇用従業員が中心であるが、有期雇用従業員の比率を拡大する」が45.5%、「長期雇用従業員は中核業務を担うのみとし、他は有期雇用従業員とする」が11.2%となっている。業種別にみると、「長期雇用従業員を中心」が多い業種は不動産業(83.3%)、建設業(60.7%)、電気・ガス・熱供給・水道業(55.6%)となっている。逆に「長期雇用従業員は中核業務を担うのみとし、他は有期雇用従業員とする」が多い業種は、サービス業(17.1%)、卸売・小売業・飲食店(14.9%)となっている(図表16)。

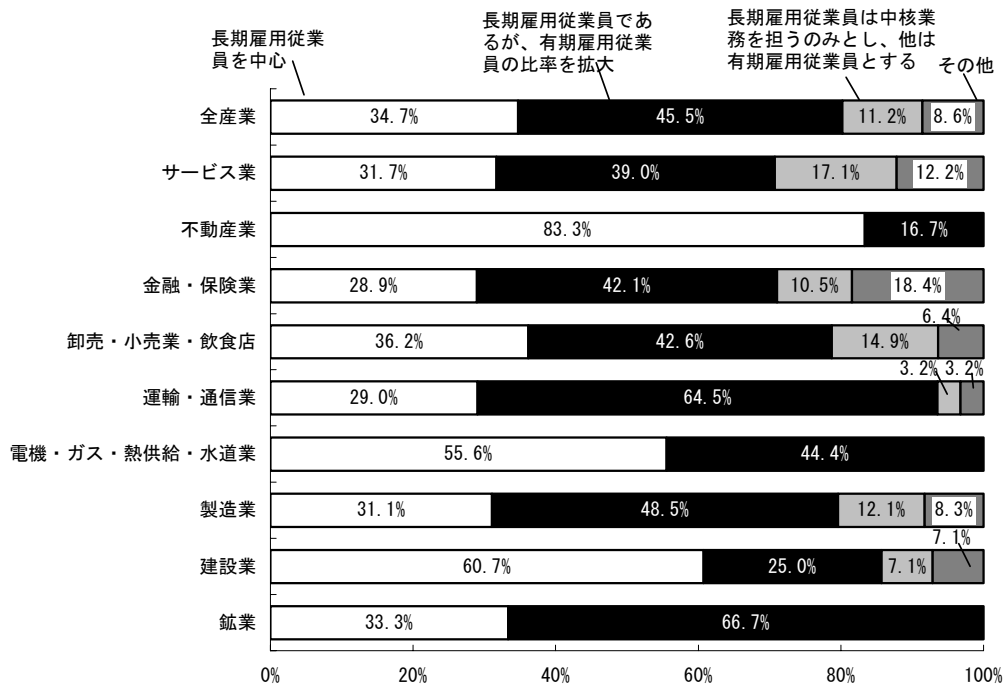
雇用ポートフォリオを自社において展開していくためには、長期雇用従業員、有期雇用従業員双方のやる気を高め、企業活動に貢献してもらう施策が必要である。とりわけ、有期雇用従業員とのコミュニケーションが、今後の大きな課題となっている。

^{*2} 雇用ポートフォリオとは、従業員の働き方を長期蓄積能力活用型グループ、高度専門能力活用型グループ、雇用柔軟型グループの3つに区分し、さまざまな雇用・就労形態の人々を適切に組み合わせ、企業活動に対する最大の効果と、従業員に対する最大の満足を提供することを目指す考え方である。1995年に日経連(現日本経団連)が提唱した。

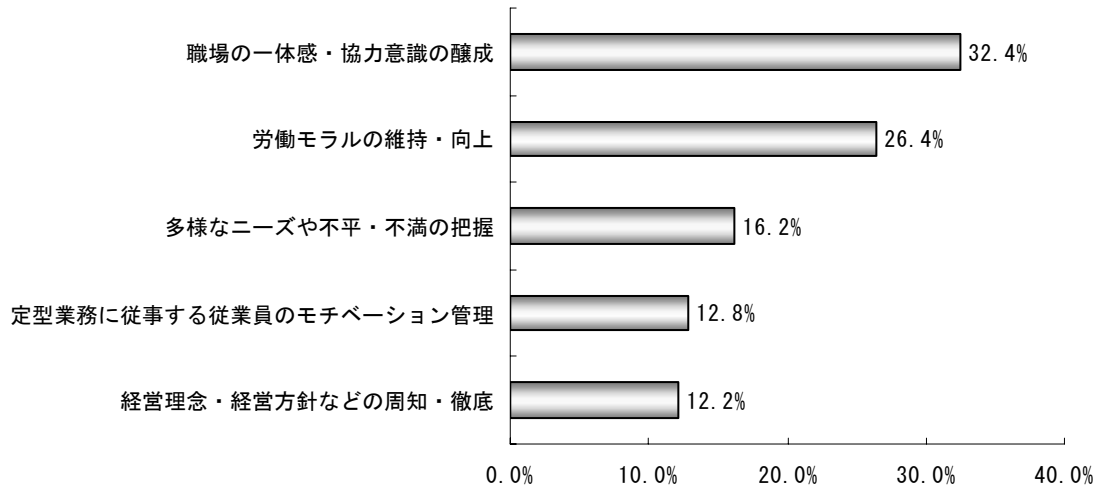
図表 15 有期雇用従業員の割合



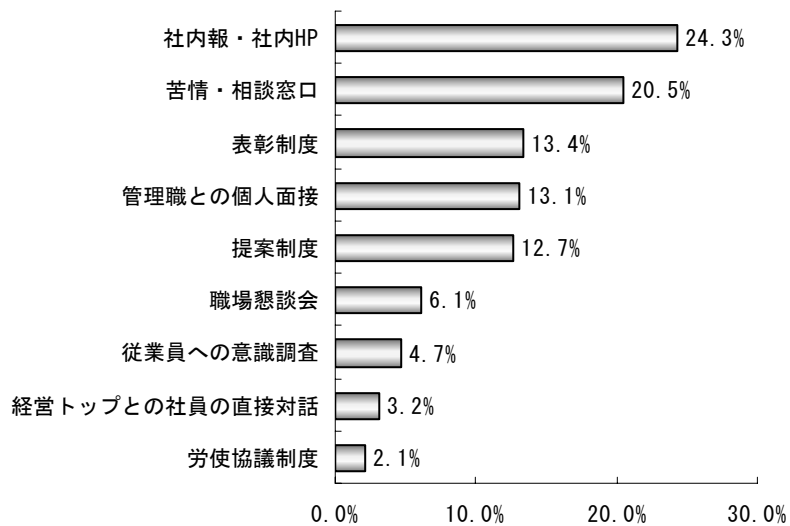
図表 16 今後の雇用形態のあり方



図表 17 有期雇用従業員とのコミュニケーションの課題



図表 18 有期雇用従業員を対象とするコミュニケーションのツール



有期雇用従業員とのコミュニケーションにおける課題としては、「職場の一体感・協力意識の醸成」(32.4%)、「労働モラルの維持・向上」(26.4%)、「多様なニーズや不平・不満の把握」(16.4%)が上位を占めている(図表17)。この傾向については、業種ごとに異なる傾向は見出せない。各業種ともに、有期雇用従業員を企業の一員としての意識をもって参画してもらうことがテーマとなっている。

有期雇用従業員を対象としているコミュニケーションのツールとしては、「社内報・社内ホームページ」、「苦情処理・相談窓口」が上位にあり、「労使協議制度」や「経営トップとの懇談会」は低位となっている(図表18)。また、有期雇用従業員の労働組合への組織化の状況をみると、「労働組合に未加入もしくは加入資格がない」という回答が8割を超えている。

有期雇用従業員とのコミュニケーションを強化するための手段として、研修の利用も効果的である。能力伸長のために教育訓練の機会を求める有期雇用従業員も多い。そのような場を提供することは、有期雇用従業員の職務遂行能力を高めるだけでなく、多くの従業員が集まって意見交換などを行うことで、企業に対する貢献意欲が高まるという効果も期待できよう。

(2) グループ経営への対応

近年、連結経営の観点が重視され、企業グループ全体を見据えた経営が求められるようになってきている。一方で、M&A(企業の合併・買収)や持株会社設立が増加しているが、そうした形で形成されたグループ企業群の中では企業グループ単位の労使協議で情報交換あるいは意見交換をしている企業もある。

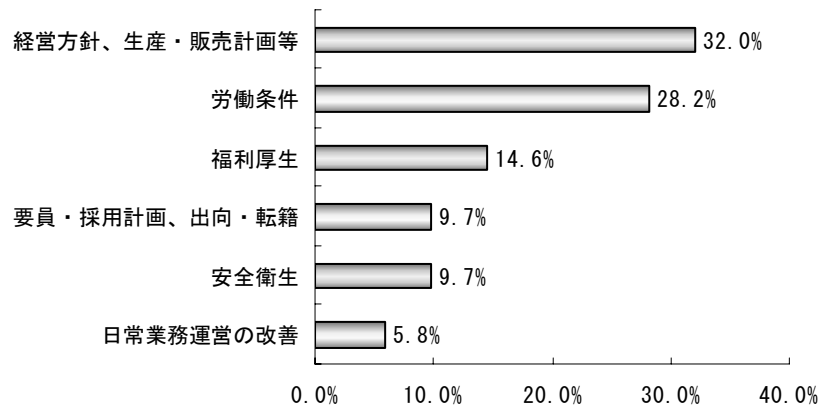
企業グループ単位での労使協議の体制は、その構築・実施については現在のところその企業グループの固有の事情に基づいて方向性を見出している企業が出てきている(6~8頁「4-(2)最近の労使協議制度の形態」②③を参照)。

付議事項としては、「経営方針、生産・販売計画等」、「労働条件」が上位を占める。具体的には、グループ共通の労働条件、退職金年金、あるいは福利厚生制度の基本の方向が主なテーマである(図表19)。

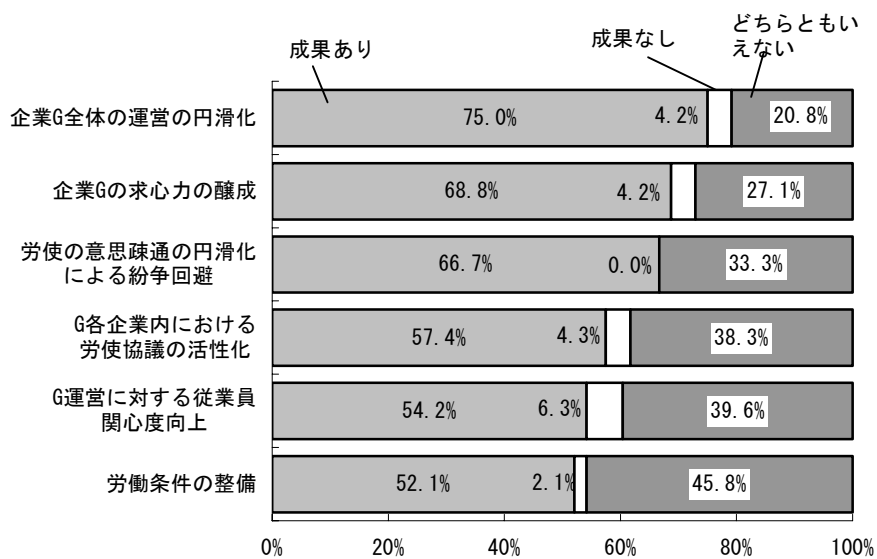
そうした企業グループの中には、「グループ労働協約」にまで踏み込むこともある。「グループ労働協約」は、例をあげるならば、グループとしての効率的運営という視点から共通にすべき制度・共有化すべき運営の基本理念であり、グループ内の転籍のルール、60歳以降の雇用の問題、あるいは退職手当、年金制度、安全衛生の基本、福利厚生の基本などが挙げられる。

グループ単位の企業労使協議体制の成果としては、「グループ企業全体の運営の円滑化」、「企業グループの求心力の醸成」、「労使の意思疎通の円滑化による紛争回避」が上位に挙げられている(図表20)。

図表 19 企業グループ協議会もしくは連合会における
労使協議の付議事項



図表 20 企業グループ協議会もしくは連合会の成果



なお、企業グループにおける労使協議を実施する際には、持株会社の「使用者性」に代表される問題が提起される可能性がある。「使用者性」が推定される可能性が高い典型的な例としては、①純粋持株会社が実際の子会社との団体交渉に反復して参加してきた実績がある場合、②労働条件の決定につき、反復して純粋持株会社の同意を得ることとされている場合、が考えられる（労働省「持株会社解禁に伴う労使関係懇談会中間とりまとめについて」1999年12月24日）。グループ企業経営においてもこの問題は適用されることが予想される。

第2部 新たな時代の企業内コミュニケーションに向けて

1. アンケート／ヒアリング結果から見えてきた課題

各職場における上司と部下の関係を基本として、企業全体の集团的労使関係が構築されていくことを、企業の労使は認識しなければならない。一方で、企業全体の労使関係がうまくいかないと、現場レベルでの関係も円滑には進まない。企業内コミュニケーションの体系は、労使協議から現場での上司と部下とのコミュニケーションまで、すべてのレベルでバランスよく機能していくことが求められる。

企業内コミュニケーションについての今後の課題としては、以下の点を指摘できる。

(1) 労使の課題の多様化

従来、労使間の課題の主たるものは、労働条件（賃金、労働時間など）をめぐるものであった。しかし近年は、人事・賃金制度の改定、高齢者雇用、育児・介護休業、職場環境の整備といったより幅広い労働環境に関する事項や、健康問題・メンタルヘルス、セクシュアル・ハラスメント（性的いやがらせ）、パワー・ハラスメント（上司によるいやがらせ）といった、従来は個別従業員の問題とされてきた事柄についても、労使間での課題として取り上げられるようになってきている。

ワーク・ライフ・バランス、多様な労働者の働き方、女性・高齢者の職場進出、企業の社会的責任への取り組みなど、企業労使が取り組む課題は増えている。個別労働紛争の増加に対しては、労働審判制度のような紛争解決手段が準備されているが、企業における紛争解決能力の向上こそが、第一義的に優先されなければならない。企業としては、多様化する労使の課題については、多様なチャンネル・問題解決のルートを構築・活用する必要がある。

(2) 職場における一体感の醸成

従来に比べて、多様な価値観や雇用形態の人材が企業の中で多く働くようになったということは、企業と従業員の間や従業員相互の間で一体感を醸成することが従来に比べて難しくなっていることを意味する。企業内の求心力を維持していくためにいかなる施策を取るか、とりわけ企業内コミュニケーションの充実による職場の一体感の醸成は、労使にとって重大な問題である。これは「コミュニケーションによる異文化の融合」とも表現できるテーマである。

この問題に対処するために、職場の管理職・上司に期待される役割は大きい。管理職・上司は自ら異文化を受け入れ、利害対立を回避し、問題解決や企業風

士の調和を図る立場にある。管理職・上司は従業員に対して仕事の進め方や仕事内容などについて積極的に相談・支援を行い、それに対して、従業員が管理職・上司に対して積極的に協力し、組織に対して貢献をしていくという形をつくっていく姿勢が求められる。

職場におけるトラブルの多くは、意思疎通の不具合によるものと言われている。誤解に基づくビジネス上の失敗や悲惨な事故などを防ぐためにも、職場の中軸たる管理職・上司は、「コミュニケーションによる異文化の融合」のために全力を注いでいかなければならない。

(3) 経営トップからのメッセージの浸透

経済成長率が高い時代には目標が明確であり、目標達成に向かって求心力を保ち続けることはさほど困難ではなかった。しかし低成長時では、自社が何をすべきか、というビジョンの違いが、企業の特徴・方向性を左右する。トップは従業員に対して、何度も繰り返してメッセージを伝えていかなければならないが、ビジョン・メッセージを末端にまで十分に伝えていくためには、企業内コミュニケーションのためのチャンネルや手段を一層充実させることが急がれる。

文書やメールの発信だけでは、トップ経営者の情熱や思いが伝わらない場合もある。変革期だからこそ、肉声による説明や対話の重要性が増している。「歩き回る経営 (Management by Walking About)」という言葉があるように、トップ経営者は職場で働く人々に常に関心を持ち、自ら積極的に思いを語っていくことが求められる。

2. 競争力の源泉としての企業内コミュニケーション

わが国企業の多くは、「人間尊重」、「長期的視野に立った経営」という日本的経営の基本理念を堅持しつつ、環境変化に柔軟に対応し、経営のスタイルを常に変化させてきた。それを可能にしてきた根幹は、安定した労使関係であった。自社が危機に瀕したとき、労使は常にその利害を合致させ、協力して難局の打開に努めてきた。

日本の経営者が重視してきた、雇用の維持・拡大、労使協議の重要性、成果の公正配分という考え方は、1955年に「生産性三原則」という形でまとめられ、発表された。この考え方は、今日においても普遍的な意義を持つ。生産性の向上は労使の共通の課題であり、その実現は労使をともに豊かにするものである。

労使関係は集団的・個別ともに大事なもので、どちらか一方が優位というものではない。

重要なことは職場の良好な人間関係であり、それを基盤に企業全体の労使関係が改善されていく。そのために必要なものは、企業内における経営者と従業員の間でのよきコミュニケーションである。その基本となるべきものが、個々の従業員を大切にするという「人間尊重」の思想である。企業をめぐる環境変化のスピードは日々速まっているが、企業の発展を長期的な視点で考えていくことは、日本の企業が大事にしてきた点である。個々の企業がそれぞれの置かれている状況、企業内の労使関係に基づき、よりよい方策を求めていくことが、これまでの歴史の中でも行われてきたが、これからも重要である。

企業経営は企業内のコミュニケーションを日々積み重ねていくプロセスである。労使間の対話の積み重ねが信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる。

以上