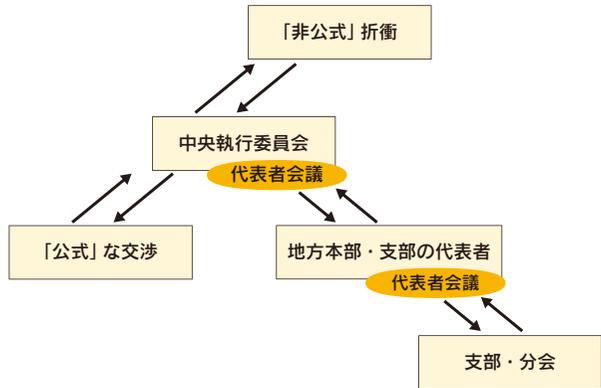


図表 2024年人事・賃金制度改訂時のC社労使間「非公式」折衝と労働組合内コミュニケーションのイメージ



■労働組合内コミュニケーションのイメージ

- (1) 組合側の交渉担当者が、会社側との「非公式」折衝で得た情報や手応え・進捗状況や論点等を取りまとめて中央執行委員会で検討する。
- (2) 中央執行委員会では、交渉担当者からもたらされた情報に基づきながら、交渉担当者が見落としていた論点の指摘、折衝時の組合側からの情報の出し方、会社側からの情報の引き出し方、どのような情報を組合員に伝えて意見を集めるべきか、等を議論し、代表者会議で報告すべき内容を煮詰めていく。
- (3) 中央執行委員会で議論された内容は、代表者会議で地本・総支部役員に適切に共有され、地本・総支部役員を通じて各職場に説明される。
- (4) 各職場の職場集いや日々の組合員間コミュニケーション等で寄せられた組合員の声は地本・総支部の代表者を通じて代表者会議で本部役員と共有される。
- (5) 共有された組合員の意見・要望等は、再び代表者会議の場で集約され、「公式」な交渉の場で提示される。
- (6) 「公式」な交渉の場で議論された事項は、速やかに組合誌や代表者会議を通じて地本・総支部の代表者、そして各職場の組合員に共有され、組合員からのさらなる意見が代表者会議に集約される。
- (7) 代表者会議で共有された組合員の声を交通整理して、「公式」な交渉の場での議論に乗せづらぬものは、交渉担当者によって「非公式」折衝の場で会社側担当者に伝えられる。

出所：鬼丸朋子「非公式」折衝レベルからみたC社労使間の合意形成のあり方に関する一考察(9) (経済学論叢 中央大学 第66巻第1・2合併号、2025年7月、274~275頁)に基づいて筆者作成

合員の声を要求に練り上げ、交渉を通じて制度に落とし込んでいく過程があったこと(図表)、が見えてきた。

また13の労働組合に対して聞き取り調査を行った『純粋持株会社における労使コミュニケーションの現状と課題』に関する研究報告」をみると、多くの事例で純粋持株会社との間で公式の労使交渉・労使協議を行っているわけではない。しかし、この調査研究

の対象である純粋持株会社役員が多くが、「企業グループのトップとして企業経営にかかわった経験があったり、純粋持株会社と事業会社の役員を兼任していることから現在進行形で事業会社の経営にかかわったりしており、そこでの労使コミュニケーションの当事者として保有している労使関係の面での様々な知見や人脈が、純粋持株会社とグループ企業労組との労使コミュニケーションを支える

労使コミュニケーションの
実質化のために

今回紹介したのは、ごく少数の事例に過ぎないため解釈には十分留意する必要がある。とはいえ、良好な労使コミュニケーションを構築・維持するために、労働組合が組織内部のコミュニケーションを密に取ったうえで、非常に多くの手間暇をかけながら、労使間で継続的に真摯な議論を積み重ねることがうかがえる。同様に、カウンターパートである人事部門も労働組合と誠実に向き合い地道な対話を重ねながら、労使コミュニケーションの充実のために尽力している。

そこで、今後、さらに労使コミュニケーションを充実させるために、「公式」「非公式」の両面から労働組合および人事部門がどのような役割を果たしてきたかを明らかにしたうえで、その意義と限界を改めて検討する必要があるだろう。得られた知見は、労働組合がある企業にとって今後の労使コミュニケーションのあり方を考えるときに一つの示唆となるであろうし、労働組合のない企業においてもどのような主体がどのような機能を果たしていくべきかを考えるうえでの一助になるものと思われる。

(注)この点に関する詳細については、例えば、労働政策研究・研修機構「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」(2010年)を参照されたい

労使コミュニケーションの充実を目指して

中央大学経済学部教授 鬼丸朋子

おこまる ともこ

「ヒト」を「活かす」ことへの注目

近年、社会経済状況が変化する中で改めて人材への注目が高まっている。例えば、人材の確保・維持のために賃金水準を引き上げたり、一人ひとりの能力を十分に発揮してもらいやすくするために多様な働き方が可能になるような仕組みを導入したり、個人個人のがんばりが報われるよう資格等級制度や評価制度等の処遇制度を改訂したり、教育訓練・研修制度等を充実させたりするといった様々な取り組みが進んでいる。

その際に、一つのポイントとなるのは、働く人の声に耳を傾け、ニーズをくみ取った施策を設計・運用することである。実際に、各社は、1on1ミーティングをはじめとする各種の面談や従業員満足度調査等を活用して自社で働く人々と密にコミュニケーションを取ろうと努めている。

労使コミュニケーションの現状

労働組合がある企業の場合、上述のような社内の取り組みに加えて、団体交渉や労使協議制といった形で労使コミュニケーションを図っている。近年、労働組合の組織率は低下傾向にあるものの、「令和6年労使コミュニケーション調査結果の概況」によれば、労使関係が『安定的』と認識している事業所の割合は86・2%(安定的に維持されている(29・8%) + 「おおむね安定的に維持されている(56・4%)」、労働組合がある事業所に限定すれば90・3%に上っており、多くの事業所で、労使間の意思の疎通を図るために取られている方法、その運用状況等は安定的と捉えられていることがわかる(事業所調査)。

一方で、同調査で労使コミュニケーションがどの程度良好であるかについて労働者調査をみると、「良い」55・8%、「どちらともいえない」34・3%、「悪い」8・9%、労働組合がある事業所の労働者に限定すれば、それぞれ

れ56・1%、34・0%、9・6%と、事業所調査と比較すれば低めであるが、一定程度労使コミュニケーションが良好であると受け止められている。

そこで、以下では、私が参加した事例調査から、研究蓄積が進んでいる労使交渉・労使協議といったいわゆる「公式」な労使コミュニケーションに加え、労働協約・規程集等に掲載されていない折衝等の「非公式」な労使コミュニケーションの実態にも目配りしながら紹介したい。

まず、労働組合がある企業(C社)の制度改訂の交渉過程を見ると、「公式」な交渉に加えて「非公式」な労使コミュニケーションや労働組合組織内コミュニケーションに膨大な手間暇がかけられていること、「非公式」な労使コミュニケーションで論点が「前さばき」されることで「公式」な交渉の場で論点を絞った交渉が行えるようになっていくこと、組合員に受け入れられる制度改訂を行うためには密な組織内コミュニケーションを経て組