

## 「労使コミュニケーションの現状と課題」に関するトップアンケート調査結果およびヒアリング調査結果

### 調査概要

目的 : グローバル競争と少子高齢化を踏まえたマネジメントの課題の一つは、組合組織率の低下・非正規従業員増加など多様化のもと個別労使紛争が広がっていることへの対応であると考え、労使関係の変質について、中小企業を中心に仕組みと意識から具体的に整理し、個別紛争に対する「企業内外の経済社会的な予防の仕組み」についてアプローチするため。

また「労使紛争の変容と労使コミュニケーションの課題:多様化時代のパートナー機能」という問題意識から、改めて深く関連する人材育成の実態を基に、従業員をパートナーとした労使コミュニケーションの新しいシステムへの展望に資することを目標に、傾向や意見を参考にするため。

調査期間 : 2010年8月31日(火)～10月12日(火)

調査対象 : 神経協会会員会社(ならびに事業所)の、正規従業員20人以上300人未満企業183社 (2010年8月31日現在)

回答事業所数 : 53事業所 (回答率 約29.0%) (内訳) 100人以下 22社(42%)、101人～300人 23社(43%)、301人以上 8社(15%)  
製造業 22社(42%)、非製造業 31社(58%)

### まとめ

#### アンケートから見える認識と課題

回答者の主体は101～300名規模の製造業、非製造業半々及び100名以下20名以上の非製造業であり、海外事業所を持つ企業は殆どなかった。

#### <現状認識>

- (1) 労使問題は比較的あまり顕在化していない。労働組合がない場合が多く(63%)、問題も少なく重要課題とはなっていないため専任者設置企業も少ない。
- (2) 企業も個人も専門化が進み、業務や働き方が多種多様な時代には企業の自主性、企業内の個人別対応が最適と判断している(とくに労組がない場合には懇談会や親睦会など何らかの仕組みを備えるが、個人の意見を聞いたり個人を見るための意識が強く、個人面談を最重視しているのが35%)。今後も規模に関らず66%が個人中心の対応を考えている。しかしどちらかと言えば正規社員中心となっている。
- (3) 規模が小さいほど人材採用、人材育成に悩み行政等に期待している。

#### <今後の対応>

- (1) 従業員意識を転換させる仕組みや、人材力を向上させる努力も充分とはいえず、経営層がリーダーシップを発揮し従業員への働きかけ(63%が労使協議を中長期視点から強化する指向)が必要、また専門化が進む中、学校や公的な仕組みより企業内教育をもっと充実させたいというニーズや想いが強い(66%)。
- (2) 労務問題も専門知識・人材が不足しているという潜在的不安がある。いざという時に弁護士や社労士を頼りたいと考えている(5年間で1割の企業が個別紛争を経験)。なお個別の予防的な仕組みである相談窓口や苦情処理制度は、それぞれ51%と25%が整備されているが、このうち24%が「やや形式化」していると回答していることにも留意しておきたい。
- (3) 労働組合がなく集団対応の仕組みが弱いことは認識しているとみられ、法制に期待するよりも、個別企業として自主的に従業員代表組織のようなものを設置を望み(47%)、中長期の経営課題まで踏み込む連携を期待していることが伺える(既に5～6社が具体的に取り組んでいる)。
- (4) 人材活用やコミュニケーションを高める必要が最も高い対象としては、一般社員よりも中間管理層について、規模が大きいほど必要性が高く、経営層については規模が小さいほど必要性を高いと回答している。

以上のことから、コミュニケーションや人材育成は企業内で対応し、また方法も個人別対応になっており、これを重視しなければならないと考えている。しかし、管理職や経営層が対応しきれないという不安が課題になっている。その対処の幾つかの内の一つの案が「自主的な従業員代表制による労使協議」と推測される。

## < 特別調査 >

### 『コミュニケーション・人材育成の意識・実態ならびに労使協議制等集团的コミュニケーションへの取組みについてのインタビュー調査結果』

アンケート結果をベースに、労組がない正規社員300名前後の企業のうち、全体として不十分との認識がある集团的コミュニケーションに関する取組みと意識について経営層に直接インタビュー(ヒアリング)調査を実施した。サービス業2社ならびに製造業の事例が少なかったため、アンケートを2社追加実施し同時にインタビューを実施。回答詳細は15ページ以降参照。

#### <インタビュー4社概要>

冠婚葬祭サービス業：従業員1205人(うち非正規1007人うち常勤が半数)

ビル機器保守・清掃等サービス業：従業員292人(内非正規179人)：さらに内訳概要：正規50・嘱託常勤52・パート127・出向者受け入れ63、平均年齢58歳)

機器製造業：従業員810人(うち非正規190人)：正規のうち300人は開発関連

機械製造販売会社：従業員500人超(非正規を含む)

#### <まとめ>

上記の神奈川県4中堅企業のいずれも労組がない企業であり、これらのインタビューから、経営者は問題意識や契機に基づき、集团的なコミュニケーションを重視し、集団メンバーの範囲や従業員の参加を期待する範囲について、多様でかつ変化に合わせ柔軟に対応していることが分かる。

#### 集团的コミュニケーション重視の契機・問題意識

- 企業の成長発展のために、不断に従業員全体と経営についての認識を共有する努力を継続したいこと(人材育成も加味)
- 外部の大きな転換圧力や危機に際し、従業員の処遇も大きな変化が避けられないために、経営として集团的話し合いの仕組みを再建し、内部の転換を図りたいこと
- 上記に共通しているのは、  
第一に、市場の大きな転換に際し、新しい集团的コミュニケーションの仕組みを機能させねばならないと考えていること  
第二に、このような変革を受け止める内部調整にとって、伝統的労組は、迅速な意思決定に障害であり、狭い労働条件のみに執着するので回避したいこと

#### 集团的コミュニケーションの仕組み

##### 上記「a」の企業の場合

- ・メンバー範囲は一定の管理職あるいは非正規従業員を含むなど当該企業・時代に合ったものにする
- ・企業の発展に合わせ、協議事項やメンバーも変化させる
- ・多様なコミュニケーションチャンネルや従業員第一の人事労務制度が蓄積されてきている
- ・中長期の経営目標を重視している

##### 上記「b」の企業の場合

- ・経営危機の中身を浸透させることが第一に考えられている
- ・危機乗り切りのための統一は管理職のリードが鍵を握っている

#### 取組みの実績との関連

正規社員が100人を超え、非正規など複線化しつつ従業員が増加していく過程で、集团的なコミュニケーションの仕組みを充実させていく企業は、変化や構造的な揺らぎにも柔軟に対応しており、従業員の仕事へのインセンティブや学ぶ意欲も高く、企業としても中長期展望を踏まえつつ環境を整えている。この結果事業実績も順調である。経営者の方針が、従業員自身に中長期的に自主性・主体性を持たせるための個別かつ集团的な仕組みを重視している。

一方、予想外の危機に遭遇してからの集团的コミュニケーション重視の対応は、不可欠ではあるが、目標とする結果を得られるかどうかには限界があると思われる。危機をとにかく脱するための柔軟な協調が優先されるのは不可避である。中長期の展望のもと労使が一体的に取り組むためには、雇用維持を基本に成果を性急に求めず、リーダーシップのもと転換に努める我慢強さが求められよう。

以下、アンケート回答の詳細

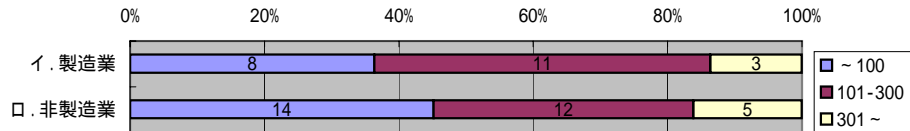
<設問>

<アンケート回答内訳>

<グラフおよび自由記入内容>

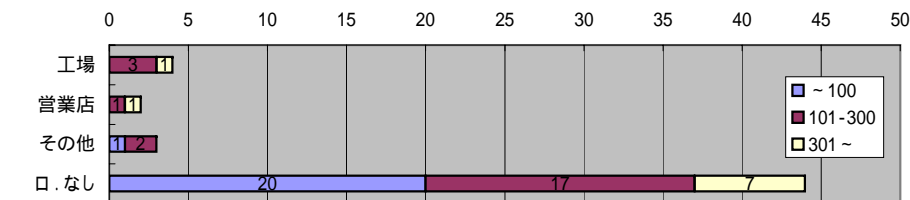
(1) 基礎項目

a. 業種	~100	101-300	301~	全体
イ. 製造業	8	11	3	22
ロ. 非製造業	14	12	5	31



b. 全社従業員数	~100	101-300	301~	全体
非正規従業員含め (平均)	56	189	640	202
内非正規従業員 (平均)	19	35	441	89

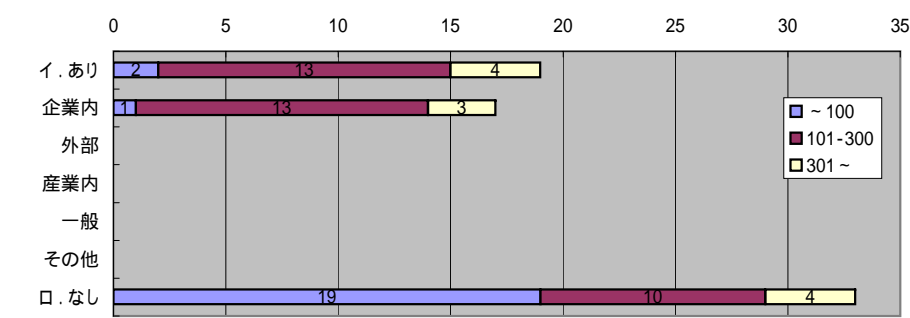
c. 海外事業所あるいは海外子会社の有無と種類	~100	101-300	301~	全体
イ. あり				
工場		3	1	4
営業店		1	1	2
その他	1	2		3
ロ. なし	20	17	7	44



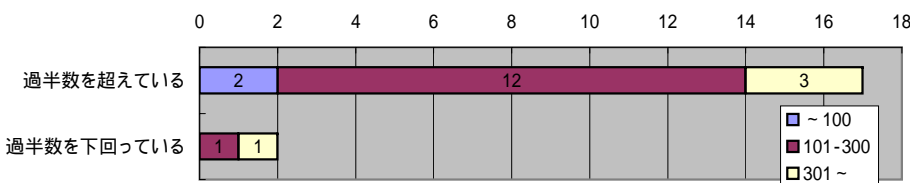
(自由記入内容)  
・ 連絡事務所、海外子会社

(2) 労使関係の仕組みと運用

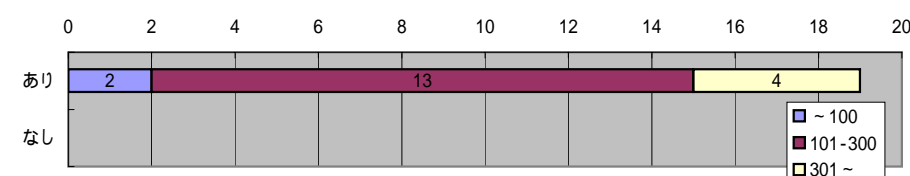
a. 組合の有無と種類ほか	~100	101-300	301~	全体
イ. あり				
企業内	2	13	4	19
外部	1	13	3	17
産業内				0
一般				0
その他				0
ロ. なし	19	10	4	33



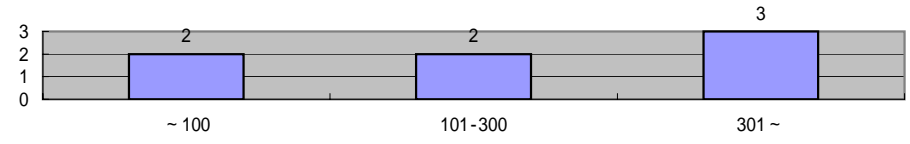
a - 2. 「組合あり」の回答者に質問します。(イ~ニのそれぞれに回答)	~100	101-300	301~	全体
イ. 組合員比率は、経営管理者を除く全従業員の内				
過半数を超えている	2	12	3	17
過半数を下回っている		1	1	2



ロ. 労使協定(労使協約)の有無	~100	101-300	301~	全体
あり	2	13	4	19
なし				0



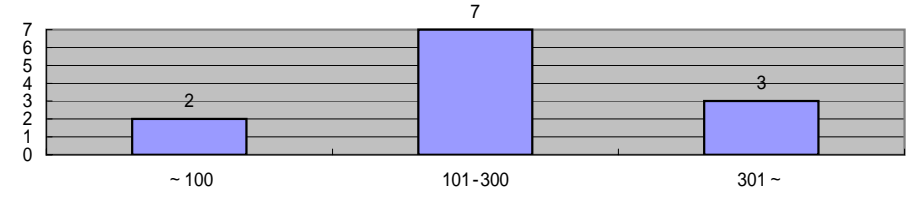
	~ 100	101-300	301 ~	全体
八. 賃金等の労使交渉 年間概ね回数(平均)	2	2	3	2



(自由記入内容)

・ 各2~3日

	~ 100	101-300	301 ~	全体
二. 労働条件だけでなく経営情報等の協議回数 年間概ね回数(平均)	2	7	3	6

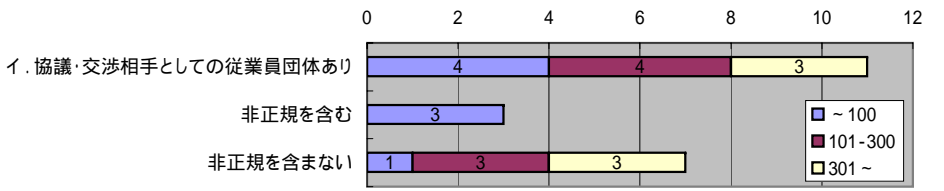


(自由記入内容)

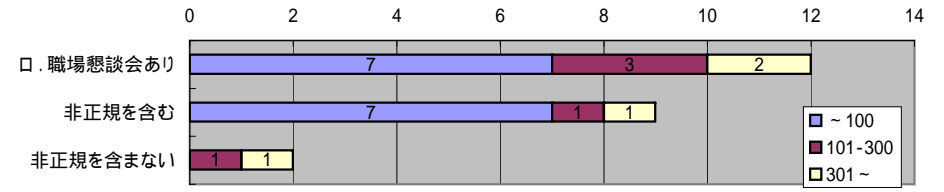
・ 随時

a - 3. 「組合なし」ならびに「組合員比率が過半数を下回る」の回答者に質問します。

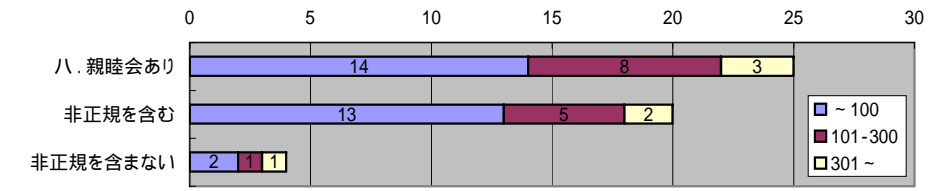
組合以外の集団的コミュニケーションの仕組みはありますか。(複数回答可)	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 協議・交渉相手としての従業員団体あり	4	4	3	11
非正規を含む	3			3
非正規を含まない	1	3	3	7



	~ 100	101-300	301 ~	全体
ロ. 職場懇談会あり	7	3	2	12
非正規を含む	7	1	1	9
非正規を含まない		1	1	2



	~ 100	101-300	301 ~	全体
ハ. 親睦会あり	14	8	3	25
非正規を含む	13	5	2	20
非正規を含まない	2	1	1	4



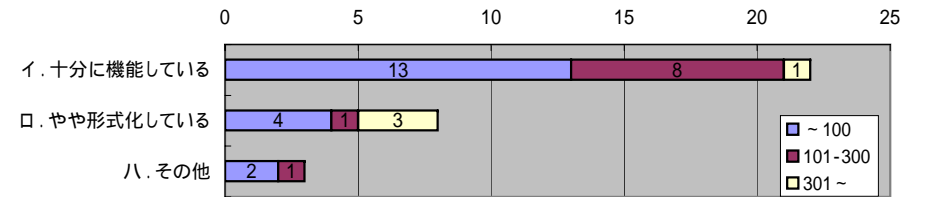
	~ 100	101-300	301 ~	全体
二.その他	3	1		4

- (自由記入内容)
- ・本年9月に職場社員代表との協議会を発足、今後これを継続予定
  - ・安全会議(月1回開催)
  - ・責任者連絡会議
  - ・安全衛生委員会(非正規社員を含む)

	~ 100	101-300	301 ~	全体
ホ.ない	3			3

a - 3 上記でご回答された仕組みの活用・活動状況について

	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ.十分に機能している	13	8	1	22
ロ.やや形式化している	4	1	3	8
ハ.その他	2	1		3



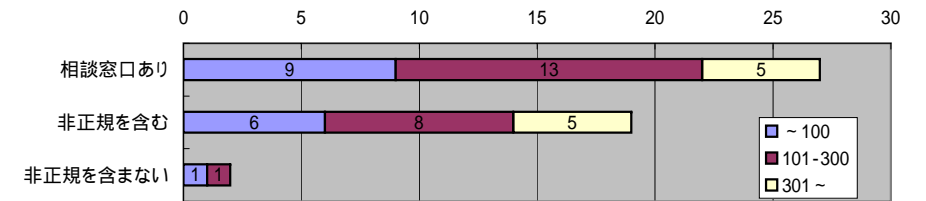
- (自由記入内容)
- ・充分とは思えないが、理想的な関係が判らず
  - ・他部署とのコミュニケーションが欠ける
  - ・参加者が決まってしまう傾向がある

b. 苦情の窓口について

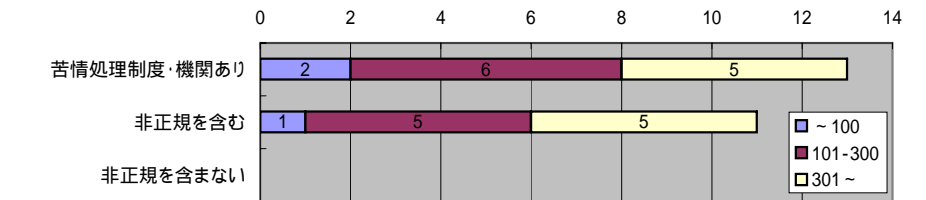
b - 1. 個別従業員の人事労務的な不満・苦情等の受け入れる場(直属上司以外の第三者的な)の有無

イ. あり

	~ 100	101-300	301 ~	全体
相談窓口あり	9	13	5	27
非正規を含む	6	8	5	19
非正規を含まない	1	1		2



	~ 100	101-300	301 ~	全体
苦情処理制度・機関あり	2	6	5	13
非正規を含む	1	5	5	11
非正規を含まない				0



	~ 100	101-300	301 ~	全体
その他	1	3	1	5

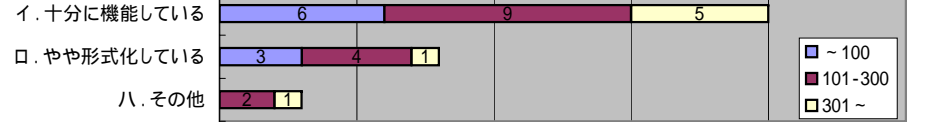
- (自由記入内容)
- ・管理部・非正規を含む
  - ・個別対応
  - ・従業員代表の委員と会社側委員とで話し合う機関「社員会」がある
  - ・人事役(相談、情報収集する担当)
  - ・組合

	~100	101-300	301~	全体
□.ない	13	7	1	21

(自由記入内容)  
 ・現状、管理職及び総務部にて対応  
 ・但しコンプライアンス違反については社内通報制度あり

b - 1 上記で「あり」とご回答された仕組みの活用・活動状況について

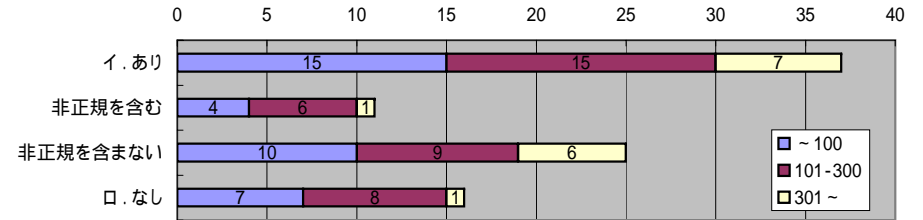
	~100	101-300	301~	全体
イ.十分に機能している	6	9	5	20
ロ.やや形式化している	3	4	1	8
ハ.その他		2	1	3



(自由記入内容)  
 ・苦情が時にない  
 ・総務が窓口になっているが、従業員からの直接相談は少ない。むしろ各職制を通じての相談が多い  
 ・総務部が窓口になっている

c. 個人業績について個別面談の定期実施の有無

	~100	101-300	301~	全体
イ.あり	15	15	7	37
非正規を含む	4	6	1	11
非正規を含まない	10	9	6	25
ロ.なし	7	8	1	16

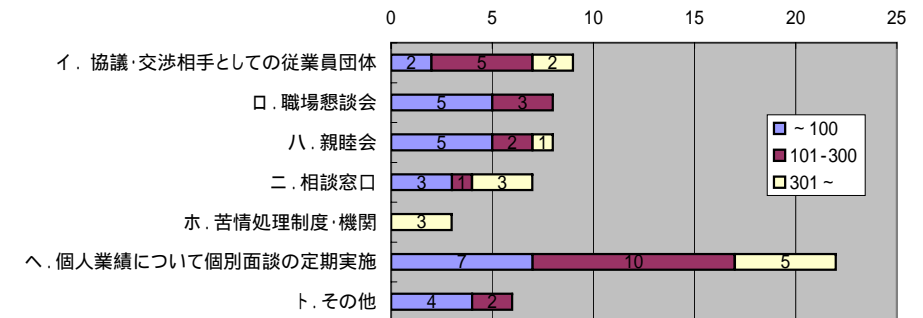


(自由記入内容)  
 ・グループ長にて個人業績を一次評価し、社内経営会議で最終評価している

d. 上記のa - 3、b、cの仕組みについて

d - 1. 「最も重視されているコミュニケーションの仕組み」をあげてください。

	~100	101-300	301~	全体
イ. 協議・交渉相手としての従業員団体	2	5	2	9
ロ. 職場懇談会	5	3		8
ハ. 親睦会	5	2	1	8
ニ. 相談窓口	3	1	3	7
ホ. 苦情処理制度・機関			3	3
ヘ. 個人業績について個別面談の定期実施	7	10	5	22
ト. その他	4	2		6



(自由記入内容)  
 ・責任者連絡会議  
 ・日常行うコミュニケーション  
 ・安全衛生委員会  
 ・安全会議  
 ・小集団活動(正規の「班制度」)  
 ・職場代表者との協議会

d - 1 上記を重視する理由

(自由記入内容)

- ・ 職場での親睦を図る意味から仕事の打合せ会として懇談会を催している
- ・ 労使の情報が入手できる(1回/月)
- ・ ものを言える場として適当と思う
- ・ 自然体
- ・ 仲間意識の醸成と人材の育成
- ・ 個別に全て相談につき
- ・ 公式に設定されている労使間のコミュニケーションの場であるため
- ・ 個別面談方式が一番本人の意見が出やすいから
- ・ 社員間の融和
- ・ 全社員(技能社員)が一同に会し、意見を述べ合う有効の場である故
- ・ 社員の苦情を受け止めて迅速に対応することが最重要
- ・ 個人の不満、不平等が具体的に上がり易い
- ・ 個人と上司の面接により、コミュニケーションを図る
- ・ 他に仕組みがない
- ・ 定期的な自己申告書及び面接から本音を聞くシステムが確立しているため
- ・ 人材育成の観点から、4月の人材評価及び賞与考課時に面談を実施している
- ・ 従業員の総意とし取り上げることができるため
- ・ データや資料などを使い、十分な意思疎通ができていると判断しているため
- ・ 従業員の創意工夫を大切にしたいため
- ・ 従業員の会社への評価が分かるから
- ・ 情報と問題意識の共有化が図れる
- ・ 会社の業績状況を伝達し、理解を得るのに重要
- ・ 非正規以外は殆ど(100%)組合に加入しているから
- ・ 人材育成
- ・ 組合に代わる従業員を代表する機関として重視している
- ・ 従業員の意見を吸い上げ、団体意見として経営者側に要望している
- ・ 役割と期待を伝達し、フィードバックする人事制度の根幹と考えている
- ・ 団体以外の個人相談窓口及び面談で社員の思いを聞く機会が必要
- ・ 他部署と交流する一番の機会になっているため
- ・ 個人の目標に対するプロセスと結果の確認
- ・ 本音が充分聴取できる。(連絡報告相談KYシートの制度活用)
- ・ 過去の実績
- ・ 特に苦情等はないため

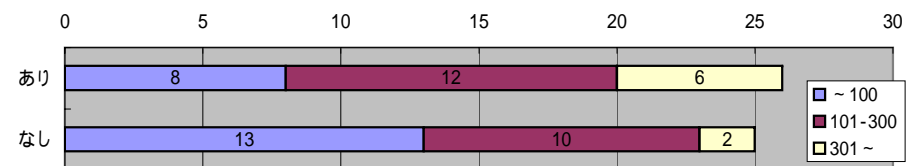
d - 2. 上記a - 3、bで「やや形式化している」と回答された方に、今後の対応についてお聞かせください。

(自由記入内容)

- ・ 親睦会について今後どう取扱うか不明。昨年は不況の折、会費を社員へ返却した
- ・ 親睦会・職場懇談会の更なる充実
- ・ 従業員代表との協議では、主に36協定について協議しているため、社内全般的な協議は実施していない
- ・ 相談窓口の周知
- ・ その都度対応を継続
- ・ 基本的には組合を通じてのやりとりで処理される。制度はあるが利用者が極めて少ない。 制度の社内PR実施
- ・ コミュニケーションの機会を増やす
- ・ メンバーの見通し
- ・ 従業員団体の非正規従業員の拡大
- ・ 特になし

e. 非正規社員を正規社員に変更できる仕組みの有無と、過去2年の実績の有無(イ~ロそれぞれに回答)

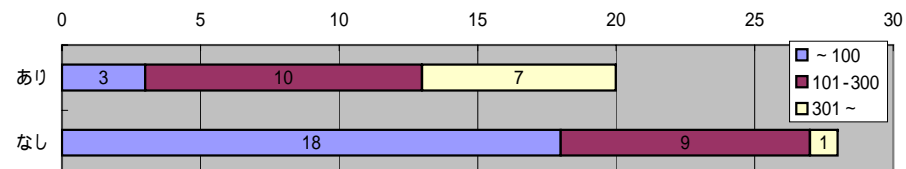
イ. 非正規社員を正規社員に変更できる仕組み		~ 100	101-300	301 ~	全体
あり		8	12	6	26
なし		13	10	2	25



(自由記入内容)

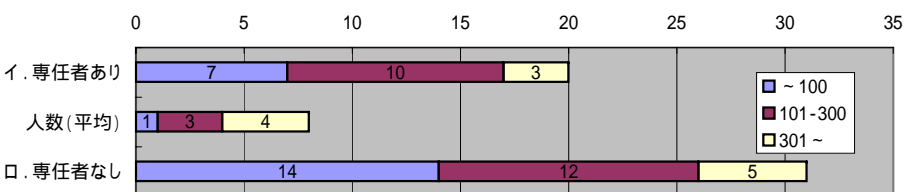
- ・ありますが、但し明文化された規定はありません

ロ. 過去2年の実績		~ 100	101-300	301 ~	全体
あり		3	10	7	20
なし		18	9	1	28



f. 労務対応の専門的職員の有無と人数

イ. 専任者あり		~ 100	101-300	301 ~	全体
人数(平均)		1	3	4	2
ロ. 専任者なし		14	12	5	31



(自由記入内容)

- ・専任者は社労士

f-1. 「なし」と回答された方へ、「お困りの点等、今後の対応」についてお聞かせください。

(自由記入内容)

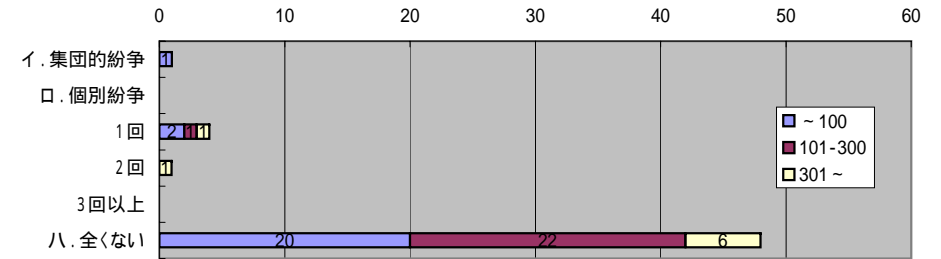
- ・社労士との顧問契約締結により対応
- ・今後は専任者の起用も考慮したい
- ・園長、副園長が対応。より専門的な知識、対応を勉強したい
- ・他の業務と労務を兼務している社員4名が分担
- ・企業規模からみて総務課長が対応するしかない
- ・やはり専門知識が少ない
- ・当面は総務対応を強化
- ・現状規模においては、管理職及び総務部で充分と考えています
- ・今まで専任者を置かなければならないような事例がない
- ・専任はいないが、総務課2名が主に対応しており問題は今のところない
- ・現在でも総務部を中心として社内連携して対応しており、特に問題はない
- ・現在は労務問題のボリュームが少なく問題はないと考えている
- ・現状ではその必要性を感じていない
- ・現在のところ困っている点はない(2)
- ・特に問題はない(5)



(3) 労使間トラブルへの対応

a. ここ5年間で労使間の個別紛争等の問題が発生した回数について

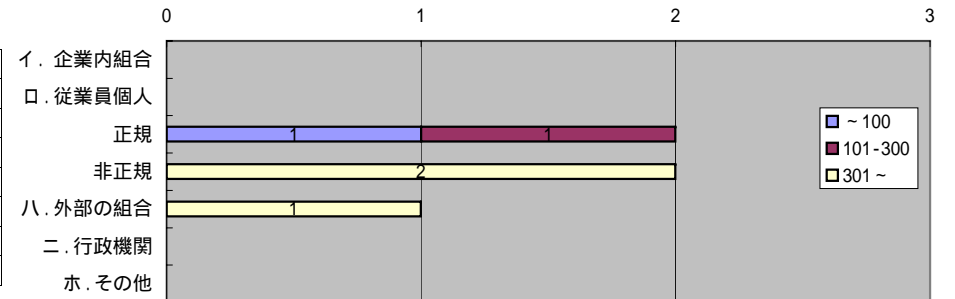
	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 集团的紛争	1			1
ロ. 個別紛争				0
1回	2	1	1	4
2回			1	1
3回以上				0
ハ. 全くない	20	22	6	48



b. 上記で、個別紛争に を付けた方に質問します。

b - 1. トラブルの当事者 (複数回答可)

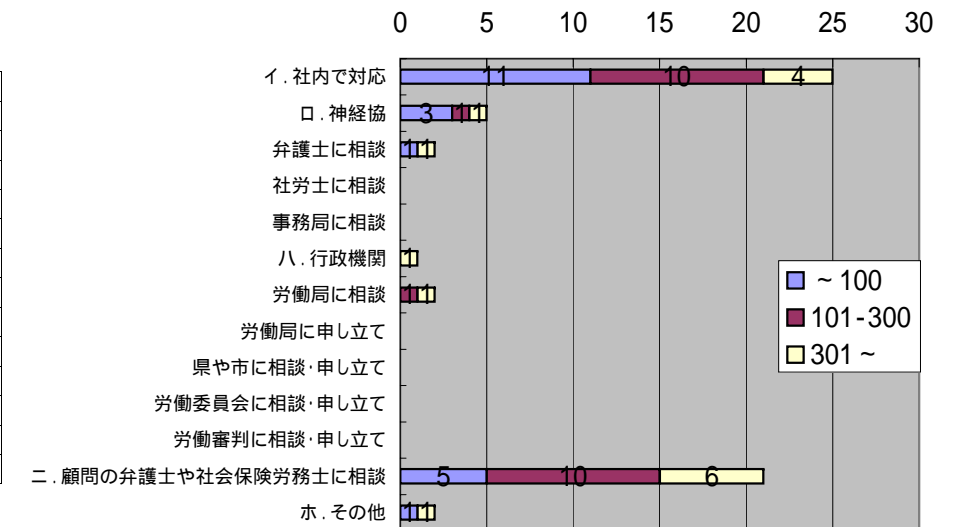
	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 企業内組合				0
ロ. 従業員個人				0
正規	1	1		2
非正規			2	2
ハ. 外部の組合			1	1
ニ. 行政機関				0
ホ. その他				0



b - 2. 「紛争無」と回答された方も含め、紛争が発生した場合の対応方法についてお聞かせください。

b - 2 対応者

	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 社内に対応	11	10	4	25
ロ. 神経協	3	1	1	5
弁護士に相談	1		1	2
社労士に相談				0
事務局に相談				0
ハ. 行政機関			1	1
労働局に相談		1	1	2
労働局に申し立て				0
県や市に相談・申し立て				0
労働委員会に相談・申し立て				0
労働審判に相談・申し立て				0
ニ. 顧問の弁護士や社会保険労務士に相談	5	10	6	21
ホ. その他	1		1	2

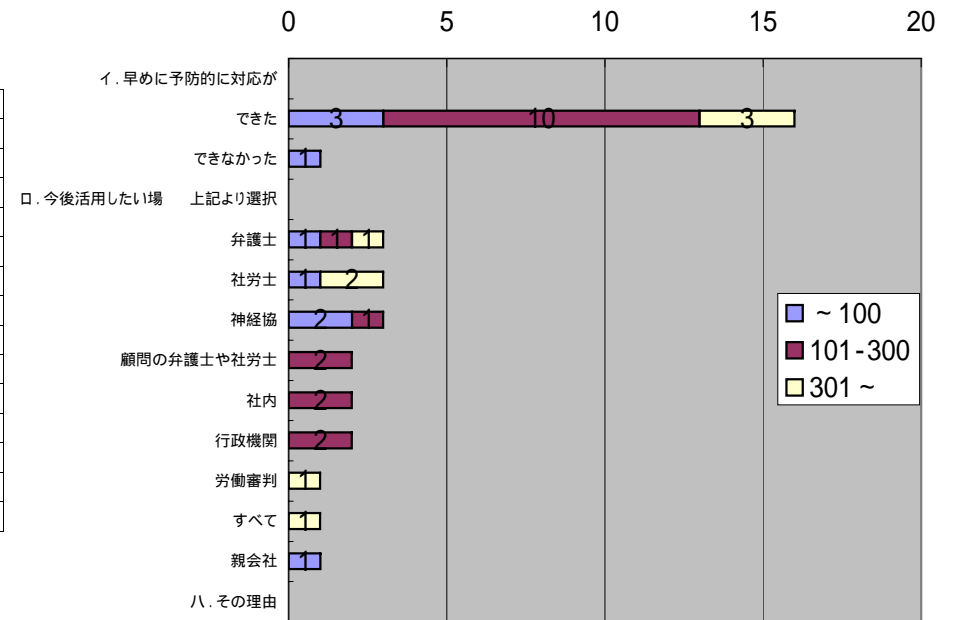


(自由記入内容)

- ・ 親会社(2)
- ・ 社内に対応できない場合は、専門家(社労士等)へ相談する

b - 2 過去、早めに予防的に対応ができたかどうか、「今後活用したい対応の場」と「その理由」について

(イ～ハそれぞれに回答)	～100	101-300	301～	全体
イ. 早めに予防的に対応が				0
できた	3	10	3	16
できなかった	1			1
ロ. 今後活用したい場 上記より選択				0
弁護士	1	1	1	3
社労士	1		2	3
神経協	2	1		3
顧問の弁護士や社労士		2		2
社内		2		2
行政機関		2		2
労働審判			1	1
すべて			1	1
親会社	1			1
ハ. その理由				0



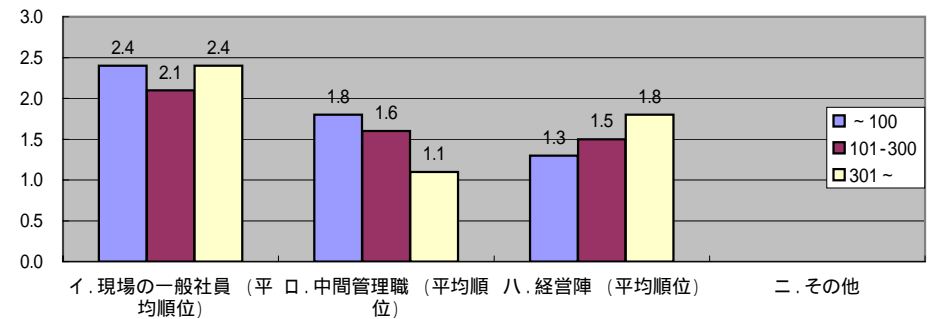
(自由記入内容)

- ・ 早めに対応できるよう努力したい
- ・ 法律の専門的知識に精通しているため
- ・ 行政解釈を参考としたい
- ・ 顧問では対応できないこともある
- ・ 要求事項の法的解釈の判断のため
- ・ 現状で対応するつもりです
- ・ 法律の専門家の知識を活用したい
- ・ 専門的知識を有している

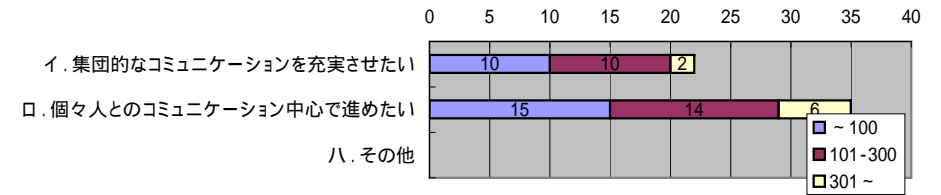
(4) 経営における「人材活用」や「コミュニケーション」に関する改善・工夫・要望について

a. 中期的競争力を維持・強化するための優先順位を、優先度が高い順に1番と2番の数字を記入ください。

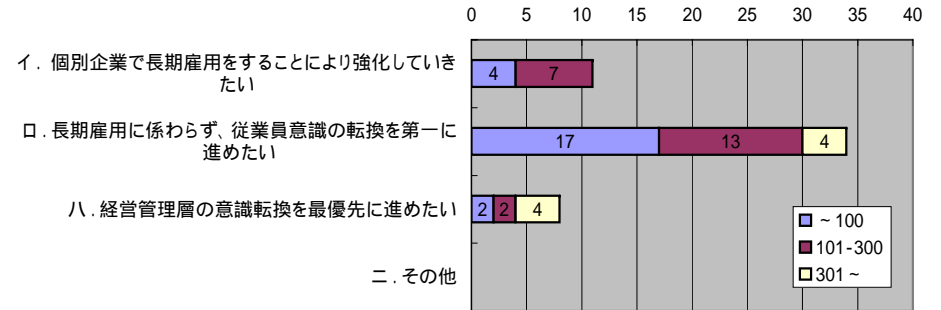
	～100	101-300	301～	全体
イ. 現場の一般社員 (平均順位)	2.4	2.1	2.4	2.3
ロ. 中間管理職 (平均順位)	1.8	1.6	1.1	1.6
ハ. 経営陣 (平均順位)	1.3	1.5	1.8	1.4
ニ. その他				0.0



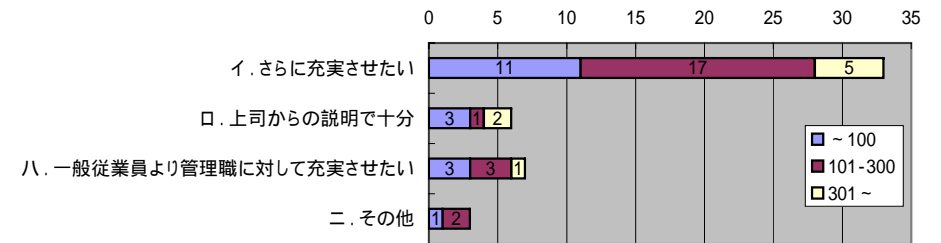
b. 今後の従業員とのコミュニケーション充実を進める基本的考え方について	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 集団的なコミュニケーションを充実させたい	10	10	2	22
ロ. 個々人とのコミュニケーション中心で進めたい	15	14	6	35
ハ. その他				0



b - 1. その考えを実現するための方法や条件について	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 個別企業で長期雇用をすることにより強化していきたい	4	7		11
ロ. 長期雇用に係わらず、従業員意識の転換を第一に進めたい	17	13	4	34
ハ. 経営管理層の意識転換を最優先に進めたい	2	2	4	8
ニ. その他				0



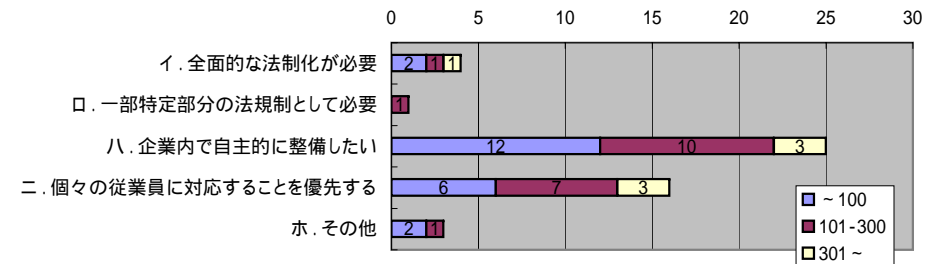
c. 組合や従業員組織との中長期経営・人事労務課題に関する労使協議について	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. さらに充実させたい	11	17	5	33
ロ. 上司からの説明で十分	3	1	2	6
ハ. 一般従業員より管理職に対して充実させたい	3	3	1	7
ニ. その他	1	2		3



(自由記入内容)

- ・ 組合、従業員組織共がないので
- ・ 現状の組合との協議でコミュニケーションが図られている
- ・ 全社的に

d. 従業員代表制を柔軟に運用しやすい形で広く法制化し整備することについて	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 全面的な法制化が必要	2	1	1	4
ロ. 一部特定部分の法規制として必要		1		1
ハ. 企業内で自主的に整備したい	12	10	3	25
ニ. 個々の従業員に対応することを優先する	6	7	3	16
ホ. その他	2	1		3



(自由記入内容)

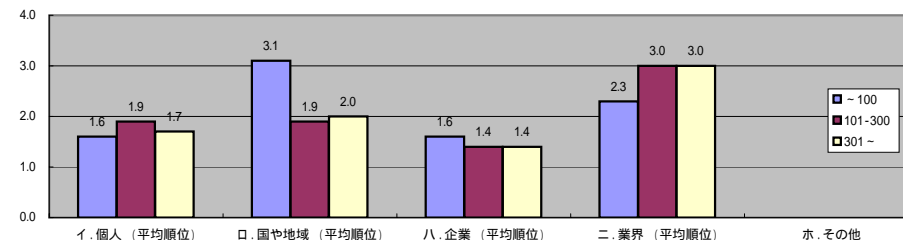
- ・ 現状で問題なし

d - 1. 上記を選択した理由

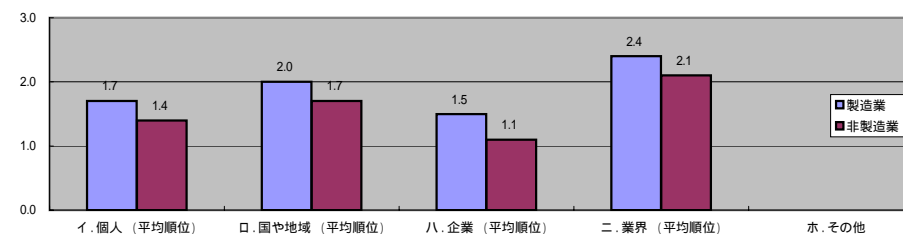
- ・ (自由記入内容)
- ・ 現状において、企業側が不利な法規制である。ここまでは経営悪化、倒産が増大する
- ・ 法制化の必要性が判らず
- ・ 従業員の業務は個々に異なる面があり、ある程度専門職化している
- ・ 労使間のコミュニケーションの充実、企業が個々の状況を勘案して自主的に対応をとるべきと考えるため
- ・ 中小企業は規模、財務力等千差万別であるから
- ・ 重要事項は労使協定を結ぶ等、労働者を尊重した会社進言を行うため
- ・ 個性を尊重したい
- ・ 個々人とのコミュニケーションを重視しているため
- ・ 各企業により組合の成り立ちや意識が異なるため
- ・ 企業により個別の事情があると思う
- ・ 個々の企業により事情が異なり、一律に法制化することはなじまないため
- ・ 従業員代表制は運用されており、さらに整備するのであれば、自主的な整備で充分と思えるから
- ・ 不満や苦情が多様化しており、代表を通しての解決がなじまない
- ・ 現行労働三法では対処できない
- ・ 労働組合が正常に機能している
- ・ 現状では労働組合が充分機能しているため(2)
- ・ 現行運用で充分機能しているため
- ・ 現行の労使関係に特に問題はない(2)
- ・ 現状で問題なし(3)

e. 人材能力の育成や確保に関し、今後充実をさせるために主体となるべきものは何か、優先度が高い順に1番と2番の数字を記入ください。

	~100	101-300	301~	全体
イ.個人 (平均順位)	1.6	1.9	1.7	1.7
ロ.国や地域 (平均順位)	3.1	1.9	2.0	2.4
ハ.企業 (平均順位)	1.6	1.4	1.4	1.5
ニ.業界 (平均順位)	2.3	3.0	3.0	2.5
ホ.その他				0.0

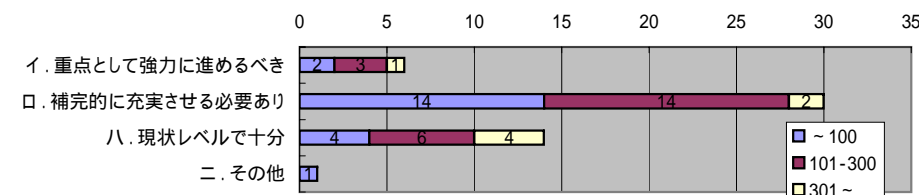


	製造業・非製造業		
	製造業	非製造業	全体
イ.個人 (平均順位)	1.7	1.4	1.7
ロ.国や地域 (平均順位)	2.0	1.7	2.4
ハ.企業 (平均順位)	1.5	1.1	1.5
ニ.業界 (平均順位)	2.4	2.1	2.5
ホ.その他			0.0



e - 1. 転職や中途採用の円滑化の必要性について

	~100	101-300	301~	全体
イ.重点として強力に進めるべき	2	3	1	6
ロ.補完的に充実させる必要あり	14	14	2	30
ハ.現状レベルで十分	4	6	4	14
ニ.その他	1			1

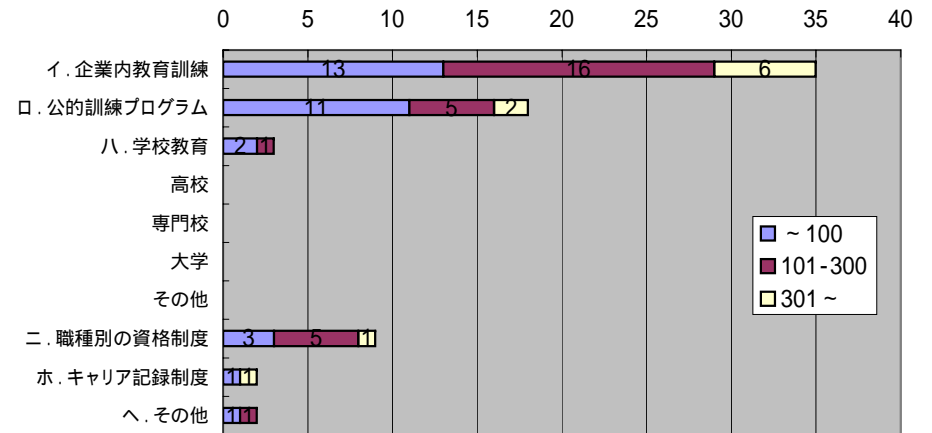


e - 2 . 優先的に重視すべき教育・訓練の方法や場について

	~ 100	101-300	301 ~	全体
イ. 企業内教育訓練	13	16	6	35
ロ. 公的訓練プログラム	11	5	2	18
ハ. 学校教育	2	1		3
高校				0
専門学校				0
大学				0
その他				0
ニ. 職種別の資格制度	3	5	1	9
ホ. キャリア記録制度	1		1	2
ヘ. その他	1	1		2

(自由記入内容)

- ・ 幼稚園では転職や中途採用はあまりない。今後更なる専門性の向上のためには必要なことかもしれない
- ・ すでに中途採用は定期的に行っている



(自由記入内容)

- ・ 社外教育制度の活用 (イは親会社も含め)
- ・ ロは行政、業界も含む

e - 2 上記を選択した理由

(自由記入内容)

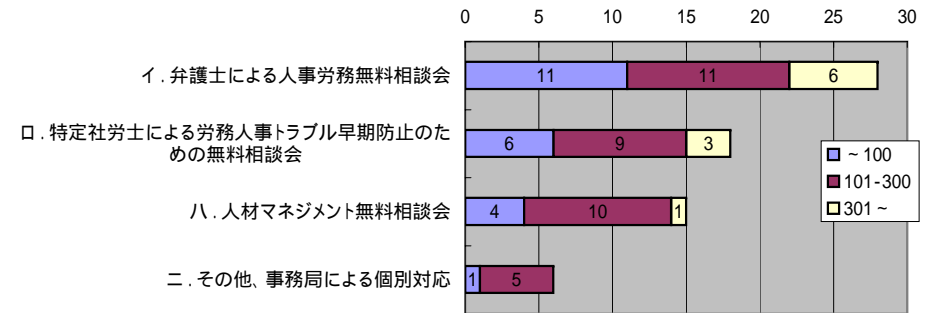
- ・ 工事の専門職が多いため
- ・ 実状に合っていると思うため
- ・ 企業活動は多岐に渡っている。基礎的な知識・技術を前提として、企業内今日生き訓練が必要
- ・ 企業だけではコスト面で限界あり
- ・ 特殊技能、経験則が重要であるため
- ・ 即戦力となる教育・訓練は社内のOJTを考えるため
- ・ 弊社内だけでは十分な教育訓練は難しく、充実している親会社の教育制度及び社外教育制度を有効活用している
- ・ 企業内での専門的な教育訓練を実施する人材の確保が難しい
- ・ 企業内だけで教育・訓練プログラムの作成が難しい
- ・ 専門的な資格を取らせたい
- ・ 企業風土を大切にするため
- ・ 企業内では経験、資金的に限界がある
- ・ 職種に最適な教育プログラムを実施したいため
- ・ 公的の方が幅広い分野で且つローコストが期待できるから
- ・ 自社内での人材育成が必要と考えるから
- ・ 基礎学力、コミュニケーション能力の上昇を期待する
- ・ 基本は社内教育で、専門分野は外部を活用
- ・ 最終的には企業毎に必要な専門知識が異なるので、企業での教育が必須と考える
- ・ 企業スキルの一体化のため
- ・ 実戦を知っている先輩からの指導
- ・ 各企業のニーズにあった教育(OJT)を中心に必要な資格取得の推進を行うべきと考えている
- ・ 現場重視の企業であり、OJT、資格が重要である

- ・ 現在取組みを始めたところであるため
- ・ 企業の中長期戦略に必要な人材の育成のため
- ・ 特になし

(5) 神経協の活動について

a. 神経協会員向けに実施している相談対応についてご存じのものに を付けて下さい。

	～ 100	101-300	301～	全体
イ. 弁護士による人事労務無料相談会	11	11	6	28
ロ. 特定社労士による労務人事トラブル早期防止のための無料相談会	6	9	3	18
ハ. 人材マネジメント無料相談会	4	10	1	15
ニ. その他、事務局による個別対応	1	5		6



以上

## < 特別調査 >

### 『コミュニケーション・人材育成の意識・実態ならびに労使協議制等集团的コミュニケーションへの取組みについてのインタビュー調査結果』

アンケート結果をベースに、労組がない正規社員300名前後の企業のうち、全体として不十分との認識がある集团的コミュニケーションに関する取組みと意識について経営層に直接インタビュー(ヒアリング)調査を実施した。サービス業2社ならびに製造業の事例が少なかったため、アンケートを2社追加実施し同時にインタビューを実施した。

#### (1) 労組の無い企業へのインタビュー個別実施結果

##### 冠婚葬祭サービス業

###### a. 会社概要・独立系

- ・神奈川中心に5地域事業部。資本金7億8千5百万(上場)
- ・従業員1205人(うち非正規1007人打ち常勤が半数)
- ・従業員代表との労使協議を以前より継続

###### b. インタビュー

- ・回答者: 取締役管理本部長、総務部長

###### \* 従業員団体の仕組み

- ・管理職を除く正規従業員全員(180名)が組織する団体がある。入社即新会員を原則
- ・代表者役員は選挙(葬祭等6つの「仕事別」から各一人選出)。会長は労基署へ届ける過半数従業員代表でもある
- ・協議事項は、賞与、労基署届け事項に限定、会社側からの情報提供は積極的に実施し、経営実態の透明度は高く、評価の仕組みも明快である。年間10回の協議会を開催

###### \* 現在、この協議会が機能している要因

- ・経営側と従業員のコミュニケーションは多様なチャンネルを積み上げて整備していること(直属上司の教育、苦情処理、内部通報、セクハラ対応、メンタルサポートチーム、社外カウンセラー)
- ・人材育成に努力(新入社員にはブラザー・シスター制度、入社1ヵ月後アンケートの重視)

###### \* 今後の方針

- ・人材など中長期課題(例えば68歳までの定年延長)について、より積極的な協議の場として活用したい。そのために、常勤の非正規従業員をこの組織に組み込みたいと考えている
- ・「このような労組以外の多様な協議システムを法的にバックアップし、代表者の権利義務などを示してくれるとありがたい」と考えている

###### c. まとめ

経営側のリーダーシップにより、従業員の意見、従業員を通したお客の意見、不満、提案等々を積極的に把握するために、労使協議会を柱に据えている。かつ中長期の課題も含めている。

##### ビル機器保守・清掃等サービス業

###### a. 会社概要

- ・大手の不動産子会社の子会社: 資本金4千万
- ・ビルの設備管理、清掃、警備保安、庭園管理、マンション管理・営繕(清掃からスタート、設備管理主体の業態へ)
- ・従業員292人(内非正規179人): さらに内訳概要: 正規50・嘱託常勤52・パート127・出向者受け入れ63、平均年齢58歳)
- ・従業員代表との労使協議会が半年前に発足

###### b. インタビュー

- ・回答者: 総務部次長、総務課長

###### \* 従業員代表組織の設置経緯と概要(グループの各子会社もほとんど労組がなく従業員代表で運営)

- ・経営側のリーダーシップにより、従業員代表が労基署届けのための形式的なものになっているのを、再建し役割・運用ルールを決め協定書も作成。
- ・本社と7つの事業所ごとに従業員代表者を「回覧」による信任方式で選任～構成は社長を除き非正規を含む全員、代表者は非正規を含む一般従業員から

選任(推薦委員会を組織)。3年に1回改選

- ・年に1回、協議
- ・賞与と経営状況については、この場を活用、中心は情報交換や自由懇談
- ・非正規から正規への移行は、技術の資格等の取得により上司推薦が原則

c. まとめ

非正規を多く含む従業員組織として、今後の充実が期待される。

### 機器製造業

a. 会社概要: 独立系

- ・自動車関係の部品や触媒製造(世界的なオリジナル製品もある)
- ・従業員810人(内非正規190人): 正規のうち300人は開発関連
- ・事業所は5箇所(プラス中国の事業所は中国の方式で労組あり)
- ・柔軟な意思決定と、従業員のやる気を優先(官僚的なものを排除)社長のみ個室だがガラス張り。どこも大部屋主義
- ・中長期の視点を重視し、先を見たチャレンジングな開発に努めている

b. インタビュー

- ・回答者: 執行役員総務部長

\* 親睦会

- ・所長以下非正規を含む全従業員がメンバー: 労基署届けのための代表はいる
- ・経費会社もちで、飲み会・お祭り・旅行など伝統的な純粋な親睦会
- \* 従業員とのコミュニケーションは、日常的に積み上げてきた
- ・長い歴史の中で、常に賃金を維持・増加させ、10年前の危機でも、3工場を分社化、雇用は維持
- ・月例給与は高く、時間外も100%適用(但し「賞与」はない)。開発含めチーム全体での成果ということを重視(非正規を含む個人の給与格差は小さい)

- \* 人材育成は、中長期に把握し奨励、個人が希望すれば経費支出を原則受け入れる。奨励資格取得一覧表も有る

c. まとめ

開発を重視する性格から、正規社員は日常的にタテヨコの情報交換が頻繁で、上下関係も柔軟。仕事のやり方が風通しよく、チャレンジを歓迎。個別面談を多く実施し個々人が見えている。一方非正規は単純工程が中心。親睦会で両者の融和を図る。

全員の賃金が継続的に上がり、格差が小さい良さを保ちつつ、寄与度の大きい人材を中長期的に処遇する制度を検討中。

### 機械製造販売会社

a. 会社概要

- ・従業員500人超(非正規を含む)

b. インタビュー

- ・回答者: 人事主管部署 課長

\* 一般職はじめ管理職を含めた全社員(正規社員)からなる従業員組織

- ・役員は一般職員から公募選出(通常は、単一候補の信任投票になる)
- ・会社側、従業員側の双方からの情報提供と意見交換が主で、賃金・賞与等労働条件については協議対象になっていない
- ・月1回役員と社長との昼食懇談会
- ・四半期ごとに全社員に直接社長から業績(決算)報告を実施
- ・業務の専門性の高まりに対応して、業績の個人面談など一人一人とのコミュニケーションを最重視し社員育成につなげている

c. まとめ

現在は「親睦会」の領域を超えて、「従業員代表」としての機能も一部持つようになった。情報交換の対象範囲はフレキシブルに設定し情報共有を行い、会社、従業員双方にとって有意なコミュニケーションがとれる状況となっている。

なおリーマンショックなどの大きな変化・危機に際しては、全社員一丸となって対応していくためには、会社として向かうべき方向性、対応策等を、全社員に直接、且つタイムリーに伝えていく重要性を感じた、とのこと。



## (2) 集团的コミュニケーション(代表制等)に関する経営者の認識と実績

上記の神奈川県4中堅企業のいずれも労組がない企業であり、これらのインタビューから、経営者は問題意識や契機に基づき、集团的なコミュニケーションを重視し、集団メンバーの範囲や従業員の参加を期待する範囲について、多様でかつ変化に合わせ柔軟に対応していることが分かる。そして経営の目標に沿った実績を上げたのかどうかを以下まとめつつ検討する。

### 集团的コミュニケーション重視の契機・問題意識

- a. 企業の成長発展のために、不断に従業員全体と経営についての認識を共有する努力を継続したいこと(人材育成も加味)
- b. 外部の大きな転換圧力や危機に際し、従業員の処遇も大きな変化が避けられないために、経営として集团的話し合いの仕組みを再建し、内部の転換を図りたいこと
- c. 上記に共通しているのは、  
第一に、市場の大きな転換に際し、新しい集团的コミュニケーションの仕組みを機能させねばならないと考えていること  
第二に、このような変革を受け止める内部調整にとって、伝統的労組は、迅速な意思決定に障害であり、狭い労働条件のみに執着するので回避したいこと

### 集团的コミュニケーションの仕組み

#### 上記「a」の企業の場合

- ・メンバー範囲は一定の管理職あるいは非正規従業員を含むなど当該企業・時代に合ったものにする
- ・企業の発展に合わせ、協議事項やメンバーも変化させる
- ・多様なコミュニケーションチャンネルや従業員第一の人事労務制度が蓄積されてきている
- ・中長期の経営目標を重視している

#### 上記「b」の企業の場合

- ・経営危機の中身を浸透させることが第一に考えられている
- ・危機乗り切りのための統一は管理職のリードが鍵を握っている

### 取り組みの実績との関連

正規社員が100人を超え、非正規など複線化しつつ従業員が増加していく過程で、集团的なコミュニケーションの仕組みを充実させていく企業は、変化や構造的な揺らぎにも柔軟に対応しており、従業員の仕事へのインセンティブや学ぶ意欲も高く、企業としても中長期展望を踏まえつつ環境を整えている。この結果事業実績も順調である。経営者の方針が、従業員自身に中長期的に自主性・主体性を持たせるための個別かつ集团的な仕組みを重視している。

一方、予想外の危機に遭遇してからの集团的コミュニケーション重視の対応は、不可欠ではあるが、目標とする結果を得られるかどうかには限界があると思われる。危機をとにかく脱するための柔軟な協調が優先されるのは不可避である。中長期の展望のもと労使が一体的に取り組むためには、雇用維持を基本に成果を性急に求めず、リーダーシップのもと転換に努める我慢強さが求められよう。

以上