

第1部 調査研究の概要

(1) 調査研究の問題意識

2008年9月のいわゆるリーマン・ショックに端を発した世界経済の混乱は、日本の自動車産業にも大きな影響を与えた。2008年8月までの拡大基調は一気にしぼみ、生産量は大きく落ち込んだ。トヨタグループ各社も、かつてないほどの急激な生産量の減少を経験した。

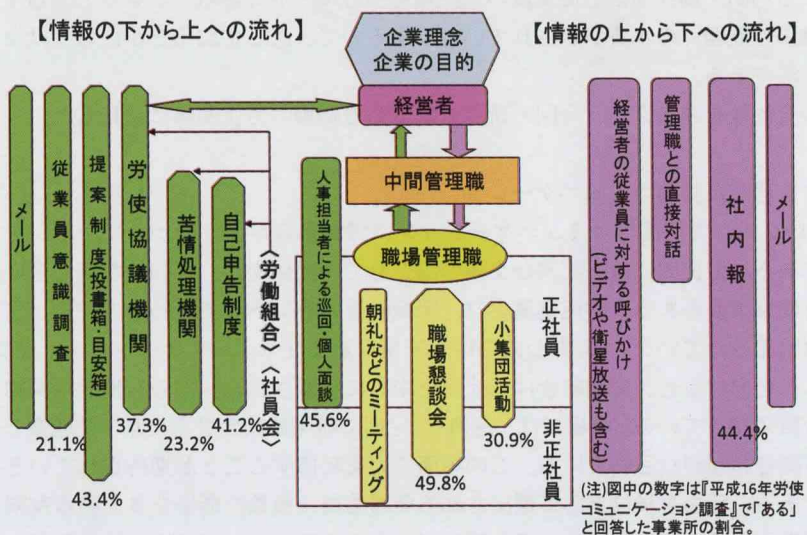
危機的な状況を乗り切るには、労使の協力が欠かせない。経営者と従業員が丸となって問題解決にあたる必要がある。労使関係の各レベルで十分な情報交換を行い、的確で迅速な行動が求められている。

労使関係の基盤は職場にある。生産や技術開発、販売の第一線で労使の協力関係がどれだけ取れているかで、危機への対応力が決まる。では、トヨタグループ各社の現場の労使関係は万全だろうか。労使のコミュニケーションが十分になされ、ベクトル合わせができていだろうか。最近、現場レベルでの問題解決力が落ちたとと言われるがそれは本当だろうか。もし本当だとすれば、何が原因で、どう対処すればいいのだろうか—以上のような問題意識から今回の調査研究は出発した。

労使コミュニケーションの構図

図1-1-1は、労使間のコミュニケーションルートの全体像をまとめたものである。図中のパーセンテージは、厚生労働省が5年おきに実施している『労使コミュニケーション調査』の2004年調査において、「ある」と回答した事業所の割合を示している。

図1-1-1 労使コミュニケーションの全体像



この図は、大きく三つの部分からなっている。まず、図の右側に、企業の理念や経営者

の考えを従業員に伝える部分が描かれている。情報の上から下への流れである。①全社集会、ビデオ、社内放送などによる経営者から従業員への直接の訴えかけ、②管理職層との直接対話、③社内報などの印刷物による情報伝達、④社内のイントラネットなどを使ったメール等によるメッセージ伝達がある。

次に、中央下半分に描かれている職場内のコミュニケーションがある。従業員が最も身近に感じるのは職場での出来事であり、職場の管理職を通じて会社の情報を知らされることが多い。職場内では、①毎日の朝礼や夕礼などの公式・非公式のミーティング、②職場懇談会、③小集団活動などが行われている。これらの情報交換活動は、しばしば非正社員の人たちも含めて行われる。特に、いわゆる基幹化したパートタイマーや重要な仕事を担っている契約社員、派遣社員などは、職場運営上欠かせない存在なので、ミーティングに参加している。

三つ目の部分は、情報の下から上への流れを示している左側の部分である。現場で起こっていることを直接経営の上層部に伝えるルートとして、いくつかの仕組みが用意されている。経営者に直接情報を伝えるという意味では、労使協議制、提案制度(投書箱、目安箱など)、メールがある。最近、社長に直接メールを出せるようにしている企業が増えてきた。社長が全部のメールに目を通していか否かは会社の事情によって異なるが、経営のトップに直接ものが言える仕組みは、良質なコミュニケーション実現のために有効である。従業員意識調査は、一定の質問票に基づいているという制約はあるが、従業員の考えを経営者に直接伝える手段として、上記三つに準じる手法としてとらえることができる。

経営者をはじめとした上層部の人たちに従業員の意見を伝えるルートとして、苦情処理機関と自己申告制度がある。苦情処理機関に上がってくる案件を見れば、従業員はどういうところに不満を持っているのか、職場で何が問題になっているのかを知ることができる。自己申告制度は、従業員の前向きな気持ちを知る手段になる。これら二つの他に、人事担当者による巡回・個人面談も従業員の気持ちを知るルートである。ポロツともらす愚痴の中に、職場の問題点の本質が隠されていたりするので、決しておろそかにしてはならない情報収集法である。

以上の全体像を踏まえて、今回の研究対象である職場の労使関係に注目した。

労働組合を通じた労使コミュニケーション

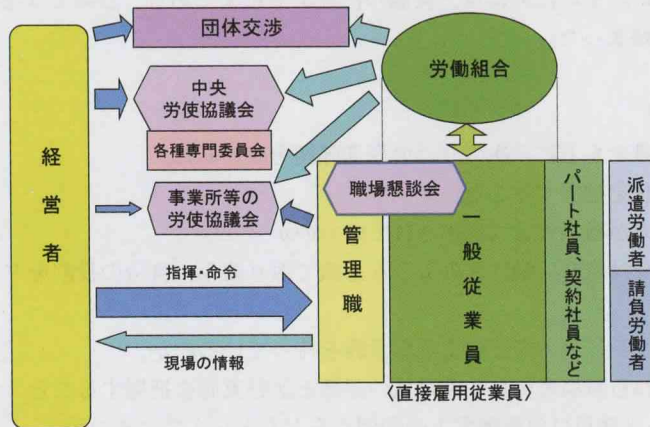
図1・1・2は、労使間のコミュニケーションに労働組合がどう関わっているかをまとめたものである。労使間には、正式な交渉の場としての団体交渉、平和的な話し合いの場としての労使協議会がある。労使協議会は、組織階層の各レベルで行われている。また、この図には明記されていないが、非公式の情報交換も重要なコミュニケーション手段である。

職場に目を向けると、労働組合は正社員を中心に組織され、一部の有期雇用契約の人たちも組合員になっている。職場では、定期・不定期に職場懇談会がもたれ、管理職との情報共有、意識合わせがなされている。この場面で力を発揮することが期待されているのが職場役員である。職場を単位として選出される職場委員、複数の職場をまとめる役割を担っている職場委員長や評議員、そして支部レベルの専従役員などが職場の労使関係を運営する主体である。

職場では、期間従業員や契約社員などの有期雇用従業員の割合が高まる傾向にある。労

働組合は、そういった人たちの組織化を進め、一定の成果をあげている。しかし、派遣労働者や請負労働者については、雇用主が異なるために同じ組織に入ってもらうことは難しい。職場レベルの労使関係では、同じ職場で働く仲間という観点からこれらの人たちも無視できない。

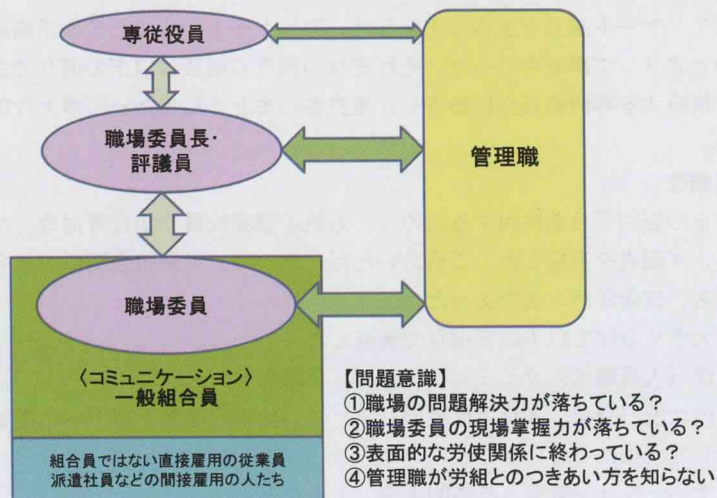
図1-1-2 労働組合と企業内労使コミュニケーション



職場レベルの労使関係の課題

職場では、日々さまざまな問題が起こっている。問題の発生を認識し、原因を究明して対策を立て実行することで、職場の力は高まっていく。この一連の流れに深く関わるのが職場レベルの労組役員であり、管理職である。その関係を図1-1-3に示した。

図1-1-3 職場レベルの労組活動の強化と健全な労使関係の構築



最近、職場の問題解決力が落ちているのではないかという声が聞かれる。以前であれば職場内で解決されていたような問題が、人事部に持ち込まれるようになってきている。それは、管理職の力量不足だけでなく、職場役員の力の低下も影響しているのではないかとされている。口角泡を飛ばして激しく議論するという光景は姿を消し、管理職も職場役員も相手の懐に深く踏み込んだ議論をしなくなっているという懸念もある。あるいは、管理職が労組役員とのつきあい方を知らないのではないかという疑問も呈されている。

これらの懸念や疑問が杞憂であれば問題ないが、本当にそうだとしたら早急に手を打たなければならない。そのためには、実態の把握が不可欠である。このような問題意識で今回の調査研究は始まった。

(2) 研究課題

前述の問題意識をもとに、次の3つの研究課題を設定した。

①職場委員の現状を把握すること

- ・どのような人が職場委員に選出されているのか
- ・職場委員自身は組合活動にどのような意識で取り組み、自分の役割をどう認識しているのか
- ・労働組合の役割についてどのような意識を持っているのか。

②職場委員を束ねる職場委員長や評議員の認識と活動実態を把握すること

- ・職場委員長・評議員は組織運営上の問題点をどうとらえているのか
- ・職場委員たちとどのような関係を築いているのか
- ・組合内部のコミュニケーションの課題をどうとらえているのか

③職場管理者（室長・課長クラスのマネージャー）の現状認識と労組への期待

- ・職場運営の課題をどうとらえているのか
- ・労働組合をどうとらえているのか
- ・労働組合にどのようなことを期待しているのか

(3) 調査研究の手法

本調査はアンケート調査を主体に実施した。アンケート作成のための予備調査として企業労使へのヒアリング調査を行った。それぞれの調査の概要は以下の通りである。調査結果は労使で構成する専門委員会に報告し、報告書のまとめに当たって多大な助言を得ることができた。

ヒアリング調査

アンケートの質問項目を検討するために、労組の職場役員や組合専従者、ならびに管理職にヒアリング調査を実施した。ご協力いただいたのは、労働組合関係が6名、管理職が事務部門3名、技術部門3名であった。

質問は、大きく分けて以下の5項目で構成した。

- ①職場の状況（人員構成、コミュニケーション手段など）
- ②仕事管理の状況（負荷、人員と仕事のバランス、仕事の発生と部下への指示など）
- ③管理職として大切にしていること
- ④部下のモチベーション管理（具体的手段、工夫など）

⑤部下の育成（育成の方法、工夫、部下の評価など）

その結果、職場役員の動き方や管理職との関係、管理職の日々の働き方、部下や上司との接触、仕事に対する考え方などについて、相当踏み込んだお話を聴くことができた。ヒアリング調査で収集した情報は、アンケート質問項目を作成する上で大きな助けになった。

アンケート調査

ヒアリング調査をもとに専門委員会での3回にわたる討議を経て調査票を確定し、2009年2月から3月にかけてアンケート調査を実施した。調査対象は、トヨタグループ6社の事務・技術系職場の管理職と職場役員（職場委員、職場委員長、評議員）である。管理職へのアンケート票の配布は各社の人事部署を通じて、技術部門と事務部門の管理職に570票を配布した。職場役員への配布は各社の労働組合を通じて1,070票を配布し、1,028票の有効回答を得た。回収率は、それぞれ93.9%、96.1%と高い率になった。両方のアンケートには自由意見欄を設けた。管理職では有効回答数の約3割、職場役員の4割弱が何らかの自由意見を回答した。回収数の内訳は表1に示したとおりである。

表1 アンケート調査

	配布数(a)	回収数(b)	回収率 (a/b)	自由意見記 入数(c)	記入率(c/b)
管理職	570	533	93.5%	162	30.4%
職場役員	1,070	1,028	96.1%	367	34.3%

(4) 研究体制

研究主査 藤村 博之 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

専門委員 東 崇徳 トヨタ自動車(株)人事部企画室主任
上野 見二 トヨタ自動車労働組合支部統括局局長
大路 武 (株)デンソー人事部人事1室担当部員
内野 剛士 デンソー労働組合副執行委員長
宮川修一郎 アイシン精機(株)人材開発部
谷口 智玲 アイシン労働組合人事部局次長
兼松 誠也 トヨタ車体(株)人事部人事室主任
舟橋 史洋 トヨタ車体労働組合執行委員
兵藤 盛泰 トヨタ紡織(株)人材開発部人事企画室室長 (09年3月まで)
二井 直毅 トヨタ紡織(株)人材開発部副部長 (09年4月より)
大橋 一之 トヨタ紡織労働組合執行委員
内藤 太一 (株)豊田自動織機グローバル人事部人事室JS
吉川 浩二 豊田自動織機労働組合書記長
高井 宏之 全トヨタ労働組合連合会経営政策局部長
永井 賢二 中部電力(株)労務・業務グループスタッフ副長
吉川 光彦 中部電力労働組合本部副執行委員長

事務局 河原 真一 (財)中部産政研 事務局長
矢辺 憲二 (財)中部産政研主任研究員 (08年12月まで)
後藤 健治 (財)中部産政研主任研究員