

## 資料 2

### 企 業 事 例

1. トヨタ自動車
2. 王子製紙
3. 富士電機ホールディングス
4. イオン
5. リコー

## 企業事例 1

### トヨタ自動車(株)「トヨタ自動車(株)における労使コミュニケーション」

#### 会社概要

所在地	愛知県豊田市トヨタ町1
設立	1937年8月
資本金	397,050百万円(2005年9月末現在、連結)
売上高	18,551,526百万円(2004年度、連結)
事業内容	自動車、その他

#### 1. 歴史

トヨタ自動車労働組合は戦後昭和21年に結成された。昭和20年代半ばの不況期にトヨタ自動車は深刻な経営危機に陥り、昭和25年には人員整理・経営合理化をめぐって2ヶ月におよぶ大規模な労働争議が発生した。これにより経営は一段と悪化し、結局は従業員の約1割にあたる1,500人の人員整理を余儀なくされ、創業社長をはじめ経営陣が引責辞任する結果となった。

その後も争議は頻発したが、こうした辛苦の経験をもとに、労使の対立は不毛であるとの意識が経営陣にも従業員にも広がっていった。日本の労働運動が民主化、生産性運動路線へと転換していくのにあわせて、トヨタの労使関係も徐々に安定し、「労使は車の両輪であり、働く者の生活の安定が産業・企業の発展に不可欠であり、同時に産業・企業の発展なくして働く者の生活の安定はあり得ない」という考え方が確立されてきた。そして昭和37年には「労使宣言」が調印され、「自動車産業の興隆を通じて国民経済の発展に寄与する」「労使関係は、相互信頼を基盤とする」「生産性の向上を通じ、企業の繁栄と労働条件の維持改善を図る」という基本理念の共有を確認した。

1996年には、組合創立50周年を期に「21世紀に向けた労使の誓い」を発表し、グローバル化や社会的責任、相互信頼と相互責任といった考え方を確認している。

#### 2. 労使関係は各職場での人間関係の総和

トヨタ自動車では、労使関係とは会社と労組の関係にとどまらず、各職場での管理者・監督者と部下、メンバーとの関係すべての総和であると考えられている。そのため、人事諸制度もすべて「コミュニケーション」を基軸としている。これは集团的労使関係に限らず、人事異動や人事考課、人材育成といった個別的労使関係においても、上司と部下の話し合いをそのしくみの中心におい

ている。

会社と組合の公式な話し合いの場としては、労使協議会、労使懇談会、テーマ別懇談会、支部懇談会、職場懇談会などがある。

労使協議会とその分科会は、賃金、賞与、労働時間などの労働条件等について話し合う場であり、世間一般でいう「団体交渉」に相当する。団体交渉と称しないのは、「労使間の課題は徹底して話し合いを尽くすことで解決する」という考え方を体現したものである。近年では、労組から会社への提言や、職場環境、負荷適正化、健康管理などテーマが多様化している。労使協議会には会社は社長以下全役員、組合も専従者だけでなく非専従の職場役員も参加するため、参加者総数は200人以上にも上る。

労使懇談会は、一般の労使協議の場である。社長以下会社役員と組合専従者で構成され、会社の方針や生産計画、業績、労組の運動方針をはじめ、その時々々の諸情勢について説明や協議が行われる。

近年では、取り上げるテーマに応じて、関係する会社幹部・労組役員で構成されるテーマ別懇談会の役割が大きくなっている。賃金制度の見直しをはじめ、最近のテーマとしては負荷適正化や60歳定年後の継続雇用、年金制度、メンタルヘルスなどが取り上げられている。会社カレンダー（勤務日割）に関する懇談会のように定例化しているものもある。

また、各工場・事業所における課題を話し合う場として「支部懇談会」、各職場の課題を話し合う場として「職場懇談会」が設けられており、受援率（職場における社外者の比率）の適正化や、年次有給休暇の取得促進など支部・職場における課題について話し合っている。

### 3. 多様な労使コミュニケーション

会社と組合の公式の場に限らず、トヨタ自動車では人事施策として多様な労使コミュニケーションの場を設けている。

現業部門、とりわけ直接作業部署においては業務中のコミュニケーションがとりにくいことに配慮し、毎朝5分、所定労働時間内にいわゆる「朝礼」の時間を設けている。また、やはり所定労働時間内に月1時間の「I-Time」という職場ミーティングが設定されており、経営方針や諸施策の説明、生産・品質・安全等の情報展開が図られている。QCサークルなどの小集団活動も業務として活発に実施されている。管理部門では業務管理などのコミュニケーションが日常的に行われているが、加えて職場単位での昼礼の実施が奨励されている。

インフォーマル活動も重視されており、監督者についてはCX会、SX会、EX会（それぞれ世間の作業長、職長、班長クラスに相当）という長い歴史を

持つ階層別団体が存在し、活発な活動を行っている。また、職場の親睦活動として「HUREAI」活動があり、全社から各職場に至る各レベルで文化・スポーツ・レクリエーションなどの交流・親睦活動を展開している。特に毎年の社内駅伝大会は、100 チーム以上が参加し、20,000 人を超える従業員・家族が応援する。こうした活動には、正社員に限らず、期間従業員、派遣社員にも積極的に参加を促し、従業員全体でのコミュニケーションの活性化、一体感醸成をはかっている。

従業員の家族とのつながりも重視され、従業員家族を招いた職場見学会や、家庭から会社情報のホームページを閲覧できる「トヨタふぁみネット」の開設、「社長からの家族宛レター」等の取り組みがなされている。

さらに、やはりコミュニケーション施策の一環として、苦情処理の充実も進められている。社内・社外に多様な相談窓口を設置し、相談しやすいところに相談してもらうことで、苦情の早期解決をはかっている。その一部は家族も利用できるものとしている。

企業競争の激化する中、競争力強化、とりわけ競争力の高い「働き方」の構築が急務となる。「企業競争力の源泉は、働く人の意欲・活力である」との考えのもと、トヨタ自動車は、密接な労使コミュニケーションとそれに基づく信頼関係の醸成への不断の取り組みを続けている。

## 企業事例 2

### 王子製紙（株）「王子製紙（株）における労使コミュニケーションの現状」

#### 会社概要

所在地	東京都中央区銀座 4-7-5
設立	1949年8月
資本金	103,880百万円（2005年9月末現在、連結）
売上高	1,185,141百万円（2004年度、連結）
事業内容	紙、パルプ製品事業、紙加工製品事業、木材・緑化事業、その他

#### 1. 労働組合の現状

王子製紙株式会社（以下、王子製紙とする）には王子製紙新労働組合（新労）と王子製紙労働組合（旧労）が並存する。いわゆる王子争議が発端となっているが、現在組合員数は新労が 6638 名、旧労が 2 名である。

#### 2. 労使協議機関の3つの柱

労使協議機関の構成は団体交渉、労使委員会、苦情処理機関の3つを柱としている。以下、労使委員会について言及する。

労使委員会は、その目的を「経営の民主化と交渉の円滑化をはかるために、会社が主催し、労使双方の委員をもって構成する労使委員会を設ける」として、春の賃上げ交渉等を除き広範囲に問題解決を図っている。

本社段階で年2回開催される「中央労使委員会」、各事業場ごとに年2回開催される「事業場労使委員会」、個別の問題ごとに随時開催される「臨時労使委員会」、労働条件の変更等に関し事前に労使双方が調査研究を必要とする事項について開催される「専門委員会」、その他に「労使懇談会」と合計で5種類。

付議事項については、経営方針または経営状況に関する事項、技能および資質の教育計画に関する事項など合計 11 事項におよぶ。

#### 3. 産業別労使コミュニケーション

紙パルプ産業は他の産業と比べて、産業内の労使コミュニケーションが活発である。形態としては、16社の社長と上部団体である紙パ連合の中央執行委員による年1回開催の「紙パ産業労使懇談会」、大手5社の社長、組合委員長、紙パ連合による年2回開催の「紙パ大手労使トップ懇談会」、大手5社の人事部長、組合委員長、紙パ連合による年2回開催の「紙パ大手労使懇談会」の3種がある。労使間でざっくばらんに意見交換ができ、産業環境の変化やさまざま

な情報について、労使で認識の共有化ができる。

#### 4. 今後の課題

今後の課題は、グループ再編に伴うグループ労使のコミュニケーション強化と産業環境の変化に伴う労使の環境認識・危機意識の共有化の2点である。

##### (1) グループの再編とグループ労使コミュニケーションの強化

王子製紙グループは、子会社、関連会社あわせて270社超を擁する企業集団であるが、グループとしてのより一段の競争力強化を図るべく、事業別に、王子製紙本体と関係会社を統合し新会社を設立するなどグループの事業別再編を実施してきた。

新会社設立に際しての王子製紙本体従業員の取扱いは、再編のスムーズな実施、新会社としての競争力の早期確立等の観点から、労働契約承継法によらず出向の形態を採用した。これにより、出向者とプロパー社員との混在、1企業2労組の並存という現象が生ずることになるが、2003年4月からの出向者の移籍制度の導入（組合籍も王子新労から新会社の組合に変わる）等により、新会社としての従業員の一体感は急速に深まりつつある。

また、こうした状況の背景には、労々間の相互理解・より一層の融和に向けた着実な取組み・努力があることを見逃すことができない。2004年には労働組合からの呼びかけにより、グループ労使の懇談・懇親の場としての「王子グループ労使フォーラム」が発足し、社長も出席する中グループ労使の交流ならびに情報の共有化が着実に図られつつある。今後はグループ労使委員会へと発展させることが課題である。

##### (2) 産業環境の変化と労使の環境認識・危機意識の共有化

紙パ産業は中国における紙生産の急拡大を背景に、東アジアを中心とする国際競争時代に直面している。こうした経営環境の変化と危機意識を経営層と従業員が共有するため、教育研修の見直し等が行われているが、特にグループ会社を含めた従業員と社長とが直接対話する機会を設けているのが大きな特徴である。「少人数による参加型の直接対話」をモットーに20～30人規模で80回以上の開催を予定しており、意識の共有化は急速に進みつつある。

#### 5. 総括

王子製紙の労使関係は非常に良好である。事業別にグループを再編し、一企業内に二つの労組が存在していることが特徴である。経営者層がグループ経営

政策を標榜しているため、王子グループ全体で労使コミュニケーションを図る必要があるが、その成功の鍵はグループ労使委員会（今後設定予定とのこと）の設置等により、王子製紙本体を含めたグループ全体としての認識の共有化・一体感の醸成をいかに図れるかであろう。

## 企業事例 3

### 富士電機「富士電機における持株会社体制下における労使関係」

#### 会 社 概 要

所 在 地	東京都品川区大崎 1-11-2
設 立	1923 年 8 月
資 本 金	47,586 百万円 (2005 年 9 月末現在、連結)
売 上 高	844,200 百万円 (2004 年度、連結)
事 業 内 容	電機システム、機器・制御、電子デバイス、リテイルシステム

#### 1. 持株会社制への移行

富士電機グループは 2003 年 10 月、全事業部門を会社分割により分社し、社内カンパニー制から持株会社制へと移行した。電機システム、機器・制御、電子、流通機器システムの 4 事業分野をそれぞれ「富士電機システムズ」「富士電機機器制御」「富士電機デバイステクノロジー」「富士電機リテイルシステムズ」に分社化した上で、純粋持株会社である「富士電機ホールディングス」を設置した。その狙いは経営と事業の分離を徹底し、各事業会社へ権限を移譲し業績責任を明確化することで、グループ経営の強化および事業会社の自己責任経営とスピード経営を実現し、グループ企業価値の最大化を目指すことにある。持株会社体制下でのグループ企業としては上記 4 事業会社のほかに、R&D (研究開発) 専門会社である「富士電機アドバンステクノロジー」と、福利厚生、財務、人材派遣等の各社共通のサービス事業を実施する 9 社の共通サービス会社群が存在する。

#### 2. 労働組合組織の再編

持株会社制への移行に併せて、労働組合組織も再編が行なわれた。持株会社化の理念の一つである「自己責任経営の実現」と軌を一にして、労組も各社での自立・自決を実現すべく「1 企業-1 組合」を原則に再編成をし、4 社の各事業会社および R&D 専門会社はそれぞれの労働組合を有することとした。一方、規模の小さい共通サービス会社群および持株会社は、共通の労働組合（「富士電機 e サポート労働組合」）を結成し「複数企業-1 組合」の方式を採用した。またこれらの組合の上部組織として「富士電機グループ労働組合」（以下「グループ労組」）を結成し、グループ横断的な連帯による組織・運動の強化を図った。グループ労組の役割としては、組織の細分化による求心力低下・組織の弱体化を防止することや、グループ全体としての経営課題や共通する労働条件問題へ



の対応、政策制度改善に向けた社会的活動の展開等が挙げられる。

### 3. 遠心力と求心力のバランス

グループにおける労働協約は、自立・自決の原則のもと各社一各労組間での協約締結を基本としているが、グループとしての効率的運営の視点から一定の限定された範囲においては、グループ労組と各社が合同してグループ労働協約を締結している。グループ労働協約の締結事項としては、グループ共通に適用される統一的労働条件、共同の運営方針や、グループ経営全般に関する労使協議の手続き等がある。グループ労働協約と異なる取り決めを各社の労働協約で定めた場合は、グループ労働協約を優先して適用することで、両者の関係を調整している。

グループ内の労使コミュニケーションの手段として、グループ全体の労使協議会であるグループ経営協議会が少なくとも年1回開催される。グループ経営協議会は、労使相互の意思疎通を図り、グループ経営の円滑な運営とグループの発展ならびにグループ共通に適用される労働条件の維持改善を図ることを目的としており、労使双方よりグループ及び各事業会社のトップがメンバーとなっている。協議事項はグループ全体の経営方針や、退職手当・60才以降の雇用・安全衛生といったグループ共通の労働条件などグループレベルのものに留まり、各事業会社レベルでの経営方針・労働条件等に関する事項は各社一各組合での中央協議会で協議される。この他の労使協議の手段として、事業所の運営に関わる事項等を討議する事業所協議会や、労使協議手続等細部事項を取り扱う窓口協議・拡大窓口協議が設けられている。また職場単位では職場懇談会を実施し、職場レベルの諸問題等について協議している。

春季交渉においても自立・自決の考え方にに基づき、各社個別で労使交渉は行なわれる。ただし、共通サービス会社群においては独自の労働条件を敷く一部会社を除き持株会社が交渉権限の付託を受けて協議を行なっている。具体的な進め方としては、交渉の前段で、グループ全体においてはグループ労働政策企画委員会、各社単位では中央協議会を開催し、外部経済環境等について、労使間の認識交換を行なっている。交渉自体は各社独自で行なうが定期的に情報交換を行なう等により、労使それぞれがグループ内で連携を取りながら活動している。

富士電機グループが現在の持株会社体制となってからまだ日が浅く、今後の労使コミュニケーションのあり方が注目される。グループ内各社の責任と権限が拡大することにより遠心力が強くなる一方で、グループとしての求心力をバランス良く保持していくためにも、前述のようなグループレベルでの工夫を織り込んだ良好な労使関係の発展が重要視されている。

【新旧経営体制での労使関係の概要対比】

旧	項目	持株会社制
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富士電機－富士電機労組で締結</li> </ul>	労働協約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各社－各労組間で「グループ労協」の締結</li> <li>・ 各社－各労組で「労働協約」の締結</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央協議会（2回/年）</li> <li>・ カンパニー別労使会議</li> <li>・ 事業所協議会（1回/月）</li> </ul>	経営協議体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「グループ経営協議会」設置（1回以上/年）</li> <li>・ 各社の中央協議会（3～4回/年）</li> <li>・ 事業所協議会</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富士電機－富士電機労組が交渉</li> </ul>	春季交渉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各社－各労組が交渉</li> <li>・ eサポート労組は複数会社との交渉</li> <li>・ グループ労組の歯止めなど</li> </ul>

## 企業事例 4

### イオン(株)「イオン(株)における労使コミュニケーションの現状」

#### 会社概要

所在地	千葉市美浜区中瀬 1-5-1
設立	1926年9月
資本金	101,798百万円(2005年8月末現在、連結)
売上高	4,195,843百万円(2004年度、連結)
事業内容	総合小売、専門店、ディベロッパー、サービス、その他

#### 1. 労働組合について

イオン労働組合は2004年12月現在、社員約14,500人、契約社員等約1,000人、パートタイマー約4,300人の合計約19,800人で構成され、全従業員に占める組合員比率は約18%である。パートタイマーの組織化は比較的労働時間が長く、社会保険の適用対象者をターゲットとして、2004年2月21日にスタートし、8月20日に約4,300人の組織化が実現した。しかし、同労組は従業員の過半数代表組織ではないこともあり、「全従業員が一体となった組織の実現」のため、短時間雇用保険加入以上のパートタイマーが原則全員加入することを推進している。

組合組織は本部の下部組織としてカンパニー毎に「ブロック」、事業部毎に「支部」、店舗毎に「分会」が設置され、4層構造になっている。よって約360の店舗を有するイオンは約360の分会を有している。

#### 2. 経営理念・経営目標の伝達方法

経営理念は入社時の教育、研修開催時での確認、理念が掲載された手帳等の無料配布、各事務所等への掲示および朝礼時における唱和などで伝達している。また、同社では昇格時に実施される筆記試験に経営理念に関わる問題が出題されることもある。

経営目標は、毎年開催される政策発表会で社長及び担当役員から発表される。その方針を受けて各カンパニー、本部、部が年度の目標を策定し、個別の発表会や、冊子の配布や社内イントラへの掲示等を通じて、各組織に普及させている。

#### 3. 従業員の意見収集

幹部層が定期的に各店舗を巡回し従業員の話を聞く直接対話方式が採用され

ている。その他に、各個人が自分自身の置かれている状況、仕事の目標に対する進捗状況および将来における仕事の展望などを年1回申告する「自己申告制度」が整備されており、申告時にあわせて経営層に対する意見を収集するよう努めている。

#### 4. 労使協議機関

イオン株式会社は労使協議機関として中央労使協議会、労使定例ミーティング、地区労使協議会、労使専門委員会の4つの機関を有している。

##### (1) 中央労使協議会

中央労使協議会は会社と組合が相互の意思疎通を図り、経営に関する理解と協力によって事業の円滑な運営を期すことなどを目的として設立された。協議会の構成員は労使各15名以内で、会社側は社長を含めた役員と人事担当部長、労組側は中央執行委員とブロック執行委員が出席し、3ヶ月に1回開催される。最近の検討事項は正社員からパートタイマーまで人事制度を全面改正したため、労働条件面が中心であったが、その他育児介護問題、寮社宅の在り方についても議論された。

##### (2) 労使定例ミーティング

労使定例ミーティングは中央労使協議会を補完する機関として、中央労使で検討される議題に基づいて事前または事後の事務折衝を行う。開催時期は中央労使協議会の前後で、年4回開催されている。

##### (3) 地区労使協議会

地区労使協議会は当該地区固有の労働条件に関する事項について審議する。協議会の構成員は労使とも各10名で、各カンパニーの会社側は支社長を中心に、労働組合側はブロック議長を中心に出席している。開催頻度は毎月1回で、最近は年末年始営業に関する処遇や労働時間および時間外労働に関して検討されている。

##### (4) 労使専門委員会

中央労使委員会の諮問機関として、特定事項を研究するために設置されている。開催は必要都度である。

#### 5. 今後の課題

1 つ目は労使協議会が形骸化しないようにしなければならないということで

ある。特に中央労使協議会は社長他会社トップが出席することもあり、協議内容が事前に労使で議論される。よって、協議会自体がセレモニー化されることのないよう、会社トップと労組トップが真の意味で議論することができる場とするようにしていかなければならない。

2つ目はパートタイマーの組合化の問題である。事業所が全国に分散していることもあり、時間給については事業所ごとに異なっている。今後パートタイマーが組合員化することにより、事業所ごとに時間給の昇給要求があったとき等のために、会社側としての対応を検討してゆかなければならない。またパートタイマーの組合化が進展し、組合員の構成の大多数がパートタイマーになった場合に、組合委員の代表者が正社員で構成されている現状のあり方が疑問視されることは必至である。パートタイマーと正社員の福利厚生制度における格差是正とともに正社員中心の労使協議の在り方も再考が必要となろう。

## 企業事例 5

### (株)リコー「(株)リコーにおける労使コミュニケーションの現状」

#### 会社概要

所在地	東京都中央区銀座 8-13-1
設立	1936年2月
資本金	135,364百万円(2005年9月末、連結-SEC方式)
売上高	1,814,108百万円(2004年度、連結-SEC方式)
事業内容	オフィスソリューション(複写機、情報機器の製造及び販売)、その他

## リコー懇談会制度

### 1. 概要

(株)リコー(以降、リコーとする)の労使関係を語る上で、もっとも特徴的なことは労働組合がないことである。労組の代わりに「会社の発展と個人の幸福の一致をはかる」ことを目的として「リコー懇談会(以降、懇談会とする)」という協議制が導入されている。懇談会は、従来の春闘の構図が有していた会社と労組の対立構造を排除し、「社員は事業の協力者である」という考え方をベースにしている。懇談会は、各職場から選出された一般委員および常任委員(管理職)とで構成されており、そこでお互いの意見を出し合い尊重する風土が浸透していて、「社員と一緒に作り上げる作品が会社である」というのが基本的な考え方となっている。

### 2. 導入背景

リコーは昭和11年に理研感光紙(株)として社員33名で発足したが、20年後の昭和32年から36年の5年間で1,000人から3,000人に急増した。この中には多くのキャリア採用も含まれていたため、職場のコミュニケーション不足、給与のアンバランス、経営トップの意思伝達が困難になるなど、さまざまな問題が生じた。

解決策を模索した結果、多数の給与問題を解決するために給与課を昭和36年に設置し、併せて社員の意思を反映するため「臨時給与懇談会」が発足したことを皮切りに、昭和37年6月に「リコー懇談会」が発足し、平成17年11月の定例中央懇談会で644回の開催を数えることとなった。

### 3. 懇談会の組織・議題・運営

#### (1) 組織構造

懇談会は、各職場単位（課・グループ）で構成される「職場懇談会（職懇）」、各事業所を単位として構成される「事業所懇談会（事懇）」、その上の「中央懇談会（中懇）」の3階層構造である。開催責任は各々職制課長、事業所長、人事担当役員が担っており、例えば、職制課長が不在の際には、職懇の開催は原則できないことになっている。

#### (2) 議題

職懇及び事懇の議題は主に「明るい職場作りや職場環境改善」であるが、解決できない問題については上級懇談会へ上程される。

中懇では、経営一般に関する事項（会社業績の現況報告等）や中長期経営計画の実施に必要な事項が「説明事項」として委員長よりなされる。また、中懇は審議検討機関として厚生専門分科会と労働専門分科会を有しており、給与・賞与・労働時間等の労働条件や福利厚生等の全社的な問題や各事懇から上程された問題が「協議事項」として調査・審議・検討され、解決（答申）をはかっている。中懇の議事内容は開催後2、3日のうちに「中懇ニュース」として全社に周知され、情報伝達機能として重要な役割を担っている。

#### (3) 運営

懇談会の運営でもっとも気をつけていることは、委員の納得性を大切に【全会一致】を心がけていることである。そのために、できるだけ多くの判断材料を提供し、制度の仕組みや背景についても、委員を対象に必ず事前に勉強会を行い、会社側と社員側が同じ土俵でそれぞれ真剣に考え、その上で懇談会に臨むような意識付けをしている。また、議論の効率や結果にこだわりすぎないように、議論のプロセスも大切にしている。

#### (4) その他

各懇談会は原則月1回開催される。また、懇談会委員を任期1年と定め、毎年改選し、より多くの社員が経験できるようにしている。各委員は労組のように専従扱いされていないため、負担も相当程度あるが、職場におけるリーダーの養成という期待も込めて選出されているので、業務時間中に懇談会活動を行なうことも認められている。

中懇の活動スケジュールには毎月の定例中懇のほかに、8月の委員改選・中懇委員研修、12月の社長懇談会、6・7月の事懇委員研修会がある。特に、中懇委員研修会には注力している。中央懇談会の規定や実績、労働関連資料な

どのテキストを全てハンドメイドで作成するだけでなく、普段交流のない事懇委員間の交流を活性化させるため、座学は極力さけ、オリエンテーリングや懇親会などのイベントをプログラムに組み込むなどの工夫をこらしている。この研修会は山中の研修保養センターにて1泊2日で開催され、活発な意見交換がなされる風土醸成に大いに役立っている。

## 5. 総括

リコーは単体で従業員規模が11,536人といういわゆる大企業であるが、労組を有していないという特異な企業といえる。しかし、「非労組経営であっても相場以上の労働条件を出せる会社にしよう」という考え方がベースにあり、創業者市村清氏の「社員は事業の協力者」が根付いているため、会社と社員との関係は非常に良好である。その成功の鍵は「安易に多数決をせず、参加者の納得性を大切にする」懇談会の運営にほかならない。まさに新しいタイプの労使関係が構築されている先進事例といえよう。