



---

---

労働政策研究報告書 No. 90

2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

# 中小企業における労使コミュニケーションと 労働条件決定

労働政策研究・研修機構

# 中小企業における労使コミュニケーションと 労働条件決定

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

労働政策研究・研修機構は、2003年からプロジェクト研究のひとつとして「労働条件決定システムの再構築に関する研究」に取り組んできた。この研究は、就業形態の多様化、労働組合組織率の低下等を踏まえて、雇用の多様化、労務管理の個別化等のもとの新たな労働条件決定システムについて検討し、必要な政策提言を行おうとするものである。

本報告書は、中小企業に焦点を当てることにした。それは、大企業に比べて中小企業の労使コミュニケーションや労働条件決定に関する調査が少なく、その実態が必ずしも明らかになっていないという判断からである。調査方法としては、2005年度に実施した中小企業のヒアリング調査(JILPT 資料シリーズ No.16『中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態』)を通じて明らかになった労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を大量的に捉えるために、アンケート調査を採用した。正社員 1000 人未満の 2440 社から回答を頂いた。多忙の中、調査にご協力いただいた方々にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

また、近年、労働契約法制に関連して、従業員代表制の導入をめぐる議論が展開されてきたが、本調査ではそれに資すべく就業規則の変更や 36 協定に関する調査も行った。今後、この問題の議論に少しでも参考になればと期待してやまない。

本報告書が中小企業の労使コミュニケーションと労働条件決定の実態について知りたいと考えている研究者、行政担当者、労使の関係者等に役立つとともに、中小企業の更なる発展や良好な労使関係の展開にも少しでも参考になれば幸いである。

2007 年 9 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	執筆担当
おう 　　はくすう 呉 　　学殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員	概要 第Ⅱ部第2章第1、4節 第Ⅳ部
ひらさわ じゆんこ 平澤 純子	元労働政策研究・研修機構研究員	第Ⅰ部第1章 第Ⅲ部第2章
くまさこ しんいち 熊迫 真一	早稲田大学大学院	第Ⅰ部第2章
うめざき おさむ 梅崎 修	法政大学准教授	第Ⅱ部第1章
たぐち かずお 田口 和雄	高千穂大学准教授	第Ⅱ部第1章
つちや なおき 土屋 直樹	武蔵大学准教授	第Ⅱ部第2章第2節
まえうら ほだか 前浦 穂高	立教大学助教	第Ⅱ部第2章第3節
のだ ともひこ 野田 知彦	大阪府立大学教授	第Ⅱ部第3章
おくだ かおこ 奥田 香子	京都府立大学准教授	第Ⅲ部第1章

「労働組合・労使協議の機能と限界に関する研究会」

その他の研究参加者（五十音順）

うえむら しゆんいち 上村 俊一	元労働政策研究・研修機構統括研究員
きはら あきお 木原亜紀生	労働政策研究・研修機構副統括研究員
ないとう しの 内藤 忍	労働政策研究・研修機構研究員

## 目 次

本報告書の概要	1
第 I 部 中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件決定をめぐる対話に関するアンケート調査の概要	13
第 1 章 調査実施要領	13
1 調査の目的	13
2 調査の対象および方法	13
3 調査票の回収状況	13
第 2 章 中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話の概要 —企業規模別集計から—	15
第 1 節 社長の考え方について	15
1 採用戦略	15
2 終身雇用	15
3 年功賃金	16
4 業績悪化時の対応	17
5 従業員の意向	17
第 2 節 基本賃金・一時金の改定について	17
1 基本賃金の改定	17
2 基本賃金改定時の考慮要因	18
3 トヨタ自動車労使交渉の影響	18
4 一時金の改定	18
5 基本賃金改定時の従業員意見聴取方法	18
6 基本賃金改定時の従業員意見聴取時期・結果	19
7 一時金改定時の従業員意見聴取方法	20
8 一時金改定時の従業員意見聴取時期・結果	20
9 納得している従業員の割合	21
第 3 節 就業規則について	21
1 就業規則の変更	21
第 4 節 三六協定について	23
1 三六協定締結時の従業員側当事者	23
第 5 節 経営危機への対応	24

1	経営危機	24
第6節	労使コミュニケーション	25
1	一般従業員まで伝える経営情報	25
2	コミュニケーションの現状	26
3	従業員組織	26
4	労働組合に対する印象	28
5	労働組合	28
第7節	その他人事管理全般	29
1	人事・労務管理上の制度・仕組み	29
2	新卒新入社員が一人前になるまでの期間	29
3	パート・アルバイトの賃金	29
4	パート・アルバイトの初任時給	30
5	従業員について困っていること	30
第8節	企業属性	30
1	創業年	30
2	業種	31
3	グループ企業群	31
4	最大取引先	31
5	経営状態	31
6	競争状態	31
7	正社員採用	31
8	自己都合退職率	32
9	人事労務管理専任担当者数	32
10	平均勤続年数	32
11	年間売上高・経常利益	32
12	年間売上高・経常利益・正社員数の傾向	33
第9節	社長属性	33
1	社長の年齢	33
2	他社での就業経験	33
3	社長就任の経緯	34
4	社長就任の時期	34
5	取締役占到める親族の割合	34
6	社長が相談する場	34
7	調査票回答者	34
第10節	本文関連表	35

<b>第Ⅱ部 中小企業の労使交渉と雇用・労働条件の決定</b> .....	75
<b>第1章 中小企業における従業員発言機構の機能</b> .....	75
第1節 はじめに.....	75
第2節 従業員発言機構の類型化.....	77
第3節 従業員発言機構の機能.....	78
1 従業員発言機構の機能.....	78
2 従業員発言機構のパフォーマンス.....	80
3 企業特性からみた従業員発言機構の特質.....	83
第4節 発言—退出モデルの統計分析.....	83
1 推定モデルの説明.....	83
2 推定結果の解釈.....	85
第5節 おわりに.....	87
1 従業員発言機構の特質を整理する.....	87
2 従業員発言機構の発言効果.....	88
<b>第2章 中小企業における人事労務管理と労働条件決定</b> .....	90
第1節 中小企業における終身雇用と人事労務管理.....	90
1 はじめに.....	90
2 終身雇用の4タイプと人事労務管理.....	92
3 終身雇用の4タイプと経営状況.....	105
4 終身雇用4タイプの属性.....	107
5 まとめ.....	108
第2節 中小企業における制度の導入状況とその役割・機能.....	110
1 労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況.....	110
2 制度の役割・機能.....	114
第3節 中小企業における賃金改定の要因.....	118
1 問題意識.....	118
2 対象企業の分類.....	119
3 分析.....	120
第4節 小括.....	132
<b>第3章 中小企業における人員整理と労使関係</b> .....	133
第1節 はじめに.....	133
第2節 労働組合と雇用調整.....	134

第3節 末組織企業の労使関係と従業員組織	135
第4節 雇用調整の実態	137
1 作業仮説	137
2 雇用調整手段の決定要因の分析	139
3 雇用調整の際にとられた措置の分析	144
第5節 結果の解釈について	146
第6節 小括	148
<b>第Ⅲ部 法が求める労働条件決定への従業員の参加</b>	<b>150</b>
第1章 法的ルールからみた中小企業の労働者代表機能	150
1 過半数代表の関与と手続の不履行に対する法的評価	151
2 中小企業における労働者代表	160
第2章 就業規則変更と三六協定締結に見る過半数代表制の機能	168
1 ねらい	168
2 就業規則変更の際の従業員の意見聴取	169
3 三六協定締結の従業員側当事者とその選出方法	181
4 まとめ	187
<b>第Ⅳ部 中小企業の労使コミュニケーションと従業員代表制の模索</b>	<b>189</b>
参考資料（調査票・単純集計結果）	195



# 本報告書の概要

## 1 研究の目的

中小・中堅企業における労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を明らかにすることによって、労働条件決定システムのあり方をめぐる最近の論議に基本的な事実を提供することが研究の目的である。

## 2 研究の対象及び方法

正社員 1000 人未満の企業を対象に郵便によるアンケート調査を行った。調査期間は 2006 年 7 月 12 日から同年 9 月 11 日であり、送付企業数は 12,000 社、有効回答数は 2440 票で回収率は 20.3%であった。回答はできるだけ社長にお願いしたが、結果として取締役や管理・監督職等が回答した会社もあった。社長が回答した割合は 45.4%であった。

## 3 各章の概要

まず、アンケート調査で明らかになった基本的な事柄について単純集計と企業規模（1-9 人、10-29 人、30-49 人、50-99 人、100-299 人、300 人以上）を軸にみてみた。企業規模を軸にみたのは従来あまり調査の対象となることがなかった 30 人未満の企業に対しても調査を行ったこと、また、中小企業間の特徴を見るためである。

### （社長の考え方）

雇用・労働条件のあり方に関し社長の考え方についてみると、採用戦略については、「新卒か中途かにはこだわらない」が全体の 65.9%を占めた。企業規模が大きいほど新卒採用を志向する割合が高くなった。終身雇用<sup>1</sup>については、「原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい」37.0%、「終身雇用の部分的な修正はやむをえない」34.8%、「終身雇用の基本的な見直しが必要である」11.0%、そして「現在も終身雇用になっておらず、このままでよい」15.0%という割合であった。部分的修正を含めて、基本的に終身雇用を肯定している企業の割合が 71.8%にのぼり、企業規模が大きくなるにつれてその割合も高まった。

一方、年功賃金に関しては、「能力や実績に見合うように若干の修正を加えていきたい」と回答した企業が 58.4%と過半数を占めており、次いで「現在も年功賃金になっていないし、今後もいない」24.1%、「能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ」14.1%、「原則としてこれからも年功賃金を維持していきたい」2.7%の順であった。また、

---

<sup>1</sup> 最近、終身雇用（a lifetime commitment or permanent employment）という用語のほかに、「長期雇用システム」、「長期安定雇用」、「長期雇用慣行」、「長期雇用」などが使われているが、終身雇用が最も古くから使われたこと、また、日本の雇用慣行を最も特徴付けること、そして 1999 年に行った 1000 人以上大企業調査と比較を行いたいことから、今回の調査でも使うことにした。具体的には、第Ⅱ部第 2 章第 1 節の脚注を参照されたい。

業績悪化時の対応に関しては、「賃金は減らさず、雇用を減らす」と回答した企業が最も多く32.5%を占め、次いで「雇用も賃金も減らす」31.0%、「雇用は減らさず、賃金を減らす」25.2%、「雇用も賃金も減らさない」10.2%の順、また、一般従業員とのコミュニケーションに関しては、「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」という意見をもっている企業の割合は72.6%と高く、企業規模を問わず同様の傾向が見られた。

### (基本賃金の改定)

つぎは、基本賃金・一時金の改定について見ることにする。2006年、「基本賃金を上げた(ベースアップ)」と回答した企業の割合は46%であり、その水準を「前年度並みにした」のは44.5%であった。「下げた」のは2.3%に過ぎなかった。基本賃金の改定の際に、トヨタ自動車の労使交渉の結果を「全く意識しなかった」と答えた企業が63.7%、「あまり意識しなかった」が24.3%、両方合すると88.1%の中小企業がトヨタ自動車の労使交渉を意識せずに賃金改定を行った。「意識した」は7.8%に過ぎなかった。賃金改定の際に考慮要因を見ると、「自社の業績」との回答が74.7%と最も高く、次いで「労働力の確保・定着」36.11%、「雇用の維持」30.3%、「世間相場」27.6%、「従業員の意向」10.4%等の順であり、企業規模が大きいほど「労働力の確保・定着」や「世間相場」、「従業員の意向」を挙げる企業の割合が高くなっている。一時金の改定に関しては、「一時金(賞与)を引き上げた」が27.0%、「前年度並みにした」44.5%、「引き下げた」11.7%であった。企業規模が大きいほど、「一時金(賞与)を引き上げた」と回答した割合が高くなっている。基本賃金を引上げた企業の割合(46%)が一時金を引上げた割合(27.0%)よりほぼ2倍近くに達していることが目に付く。

基本賃金改定時の従業員意見聴取方法についてみると、「管理職との会合」24.7%、「従業員との業務上の会合・人事面談など」12.3%、「労働組合との会合」10.5%、「監督職との会合」4.9%、「労使協議機関との会合」4.1%、「社員会・親睦会などの従業員組織との会合」3.9%、そして「従業員との業務外の会合」3.1%の順であった。従業員の意見を「特に聞いていない」中で基本賃金を改定する企業は35.9%に達し、企業規模が小さくなるほどその割合は高くなった。基本賃金改定時における従業員の意見の聴取時期に関しては、「経営側が原案を固めた後」が51.0%、「経営側が原案を固める前」が46.4%となり、従業員の意見を聴取した結果、「主に経営側の意見に近い形で調整された」と回答した企業が62.4%を占め、次いで「労使の意見に食い違いがなかった」25.3%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」8.6%の順となっている。300名以上の企業で「労使に意見の食い違いがなかった」との回答割合が36.4%と最も高かった。賃金改定について納得している従業員の割合は平均で71.2%と考えている。

### (就業規則)

就業規則の1990年以降の変更の有無に関してみると、「変更した」と回答した企業が73.6%、

「変更しなかった」20.0%、「就業規則はない」5.0%の割合であった。就業規則の変更時、従業員の意見聴取が法律で定められているが、その聴取方法を見ると、「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と回答した企業が41.4%を占め、次いで「従業員代表者と思われる従業員が作成した」17.3%、「意見書は作成していない」15.9%、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」10.8%、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）が作成した」7.6%の順となっている。就業規則変更時の労使の意見調整をみると、「従業員の意見との食い違いはなかった」と回答した企業が37.8%を占め、次いで「主に経営者側の意見に近い形で調整された」27.3%、「特に調整しなかった」18.9%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」5.8%の順となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど「従業員の意見との食い違いはなかった」との回答割合が高くなっている。

### （三六協定）

企業が従業員に時間外労働や休日労働をさせるためには過半数組合、それがなければ労働者過半数代表と書面による協定（三六協定）を結び行政官庁に届け出る必要がある。三六協定締結時の従業員側の当事者について聞いた結果、「従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）」との回答が60.1%、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」11.4%であったが、「三六協定は締結していない」企業の割合も22.4%にのぼった。三六協定締結時の過半数代表者の選出方法に関しては、「会社側が指名した」が28.2%、次いで「信任」23.5%、「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった」11.2%、「職場ごとの代表者など一定の従業員が集まって話し合いにより選出した」9.6%の順となっている。企業規模が小さいほど「会社側が指名した」との回答割合が高くなっている。

### （経営危機への対応）

1990年以降、業績悪化による経営危機が「あった」と回答した企業の割合が53.1%、「なかった」が45.6%であった。半数以上の企業が経営危機を経験したが、企業規模が大きいほどその割合が低かった。経営危機時の雇用調整施策として最も多くとられたのは「新規採用抑制」と34.9%を占め、次いで「賃上げの抑制」34.4%、「一時金のカット」32.4%、「賃下げ」27.1%、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」24.9%、「残業規制」20.5%の順となっている。

また直接的に人員削減を行なう雇用調整施策に関しては、「解雇」を実施した企業は15.3%、「希望退職の募集」を実施した企業は13.4%、「早期退職優遇制度による退職勧奨」を実施した企業は6.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「解雇」の回答割合が低く、「希望退職の募集」や「早期退職優遇制度による退職勧奨」の回答割合が高い傾向が見られた。このような人員削減に伴い実施した措置としては、「当該施策の実施に至る経緯の説明」との回答が77.3%を占め、次いで「対象者の退職金の割増」41.1%、「労働組合

など従業員側との協議・合意形成」26.5%、「当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減など」22.7%、「対象者選定ガイドラインの提示」19.9%、「会社による再就職の相談・斡旋」19.9%の順となっている。人員削減措置により退職した正社員の割合は正社員全体の18.6%を占めたが、企業規模が小さいほど高くなる傾向が見られる。

### (労使コミュニケーション)

労使コミュニケーションの一つの指標として、会社が一般従業員まで伝える経営情報を見ると、「経営方針」85.7%と最も多く、次いで「売上高」72.6%、「利益」58.8%、「事業計画」57.5%、「生産計画」36.7%、「人員計画」28.2%、「人件費」21.2%、「交際費」9.1%、そして「社長など役員の報酬」6.2%の順となっている。企業規模が大きいほど、総じて開示している割合が高い傾向が見られる。

企業が自社の労使コミュニケーションについてどのような評価をしているかをみることにする。「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっているかどうか」に関しては、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）が69.2%を占め、否定的回答「そう思わない」＋「あまりそう思わない」の27.6%を大きく上回っている。逆に、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」と肯定的に答えた企業の割合は66.2%、否定的回答の29.0%であった。また、労使コミュニケーションのために必要な時間と受け皿の状況を見ると、「コミュニケーションの時間が充分にとれている」との肯定的回答が55.0%、否定的回答が41.5%であり、「コミュニケーションの受け皿がある」と肯定的に回答した企業の割合は61.1%と、否定的回答の33.7%を倍近く上回っている。そして最後に、「従業員が経営に対して協力的かどうか」に関しては、肯定的回答が83.8%を占め、否定的回答13.9%を大きく上回っている。これらのコミュニケーションの評価については、全体的に企業規模の大きい企業ほど肯定的回答割合が高かった。

労使コミュニケーションの従業員側の担い手の一つとして「社員会」、「親睦会」等の従業員組織が挙げられる。このような従業員組織が「ある」と答えた企業の割合は49.1%と約半数の企業に及ぶ。従業員組織の活動内容をみると、「レクリエーションなどの親睦活動」との回答が83.0%を占め、次いで「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」61.2%、「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」22.8%、「従業員の苦情処理活動」16.0%、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」10.2%となっている。企業規模が大きいほど「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」との回答割合が高くなっている。

また、労働組合に対する印象を聞いてみた。「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」という項目に対し、否定的回答「そう思わない」＋「あまりそう思わない」が67.9%を占め、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）の20.2%を大きく上回っている。「労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」では、肯定的回答が42.5%、否

定的回答が 45.4%と両者が拮抗している。一方、「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」という項目に関しては、肯定的回答が 50.9%と否定的回答の 37.5%を上回っている。また、「労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」という項目に関しては、肯定的回答が 46.3%、否定的回答が 41.7%とほぼ同数となっている。ところが、「組合の必要性」については、否定的回答が 62.0%と肯定的回答 27.7%を大きく上回っている。その理由の一つとして、「労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握することができる」（肯定的回答 75.8%）という考え方がありとみられる。一方、規模が大きい企業ほど労働組合の積極的な役割を認める割合が高かった。

さて、実際、労働組合が調査対象企業にどのくらい組織されているのか。「組合が 1 つある」13.2%、「組合が 2 つ以上ある」1.6%、「組合はないが、従業員の一部が合同組合などに加入している」0.5%を全部合しても 15.3%に過ぎず、80.6%の企業が「過去・現在ともに組合はない」と答えた。ちなみに、パート・アルバイトを含めたその企業の全従業員に占める労働組合員の割合を示す労働組合の「企業内組織率」は平均 65.5%であった。

#### （人事・労務管理制度・管理困難点）

中小企業が導入している人事・労務管理制度や仕組みを見ると、「退職金制度」が 80.3%と最も高く、次いで「賞与制度」73.3%、「賃金表」67.4%、「勤務延長制度・再雇用制度」58.2%、「定期昇給制度」49.2%、「資格制度」42.6%、「人事評価制度」37.6%、「人事評価結果の本人への開示」25.8%、「人事評価者への訓練（考課者訓練）」18.7%、「苦情処理制度」14.6%となっている。企業規模別にみると、いずれの制度であっても規模が大きいほど導入割合が高い傾向が見られる。「人事評価制度」を導入している企業に限って、人事評価による賃金格差をみると、中堅社員の標準的な年収を 100 とした時に、最も高い人で平均 123.1、最も低い人で平均 81.4 になっており、上下ともに 2 割程度の差がついている。

従業員について困っていることを挙げてもらった結果、「困っていることは特にない」と答えた企業は 12.5%に過ぎず、多くの企業が困難を抱えている。具体的に、「高齢化している（高齢化が進んでいる）」が 39.3%と最も高く、次いで「正社員（中途）が思うように採用できない」30.0%、「正社員（新卒）が思うように採用できない」26.2%、「若者の指導が難しい」19.9%、「定着しない」18.9%、「技能が低い」16.1%、「能率が悪い」15.4%、「パート・アルバイトが思うように採用できない」14.4%、「チームワークがとれない」11.6%、「やる気がない」8.1%、「賃金が高い」6.1%、そして「非正社員の管理が難しい」4.9%の順となっている。企業規模別にみると、「正社員（新卒）が思うように採用できない」や「パート・アルバイトが思うように採用できない」、「定着しない」の項目に関しては、企業規模が大きいほど回答割合が高くなっている。ちなみに、新卒新入社員が一人前になるまでの期間に関しては、平均して 4.1 年であった。

### (非正社員の管理)

2006年、パート・アルバイトの初任時間給を「上げた」と答えた企業の割合は17.2%に過ぎず、「下げた」も1.4%と無いに等しく、56.1%の企業が「前年度並み」にした。初任時給の改定方法に関しては、「会社が一方的に決定」との回答が66.9%と最も高く、次いで「当該従業員と話し合いの上で決定」19.1%等であった。また、パート・アルバイトの賃金プロファイルに関しては、「格差拡大型」との回答が36.4%を占め、次いで「固定型」20.1%、「格差温存型」13.5%、「上昇型」12.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、「格差拡大型」の回答割合が高くなっている。

### (企業属性)

回答企業の創業年は、「1960年～1969年」が18.7%と最も多く、次いで「1945年～1959年」18.4%、「1970年～1979年」18.2%等の順で戦後から1979年までが55.3%を占めた。

業種は、「製造業」が最も多く26.7%を占め、次いで「卸売・小売業」18.2%、「建設業」15.9%等であった。

企業グループの関連性についてみると、「グループ企業ではない」と答えた企業が62.9%と最も多く、次いで「子会社である」15.8%、「関連会社である」7.1%、「グループ企業群の中核企業である」6.8%、「子会社・関連会社とはいえないが、グループ企業と認識している」4.3%となっている。

経営状態に関しては、「良い」との回答企業が56.1%を占め、次いで「悪い」33.0%、「非常に悪い」4.6%、「非常に良い」4.3%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「良い」「非常に良い」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「悪い」「非常に悪い」との回答割合が高い。

最近5年間の正社員の採用に関しては、「採用した」との回答が87.5%を占め、「採用していない」の11.4%を大きく上回っている。最近5年間で採用した正社員の中途採用比率に関しては、「90%～」との回答が34.0%を占め、次いで「～9%」12.3%、「50～59%」9.5%、「10～19%」8.0%、「20～29%」6.9%、「80～89%」6.6%の順となっている。平均値は58.1%である。

### (社長の属性)

社長の年齢に関しては、「50歳以上60歳未満」との回答が37.5%を占め、次いで「60歳以上70歳未満」32.8%、「40歳以上50歳未満」15.0%、「70歳以上」9.4%、「30歳以上40歳未満」4.3%、「29歳以下」0.2%となっている。

社長就任前の他社での就業経験に関しては、「ある」との回答が72.1%を占め、「ない」の26.8%を大きく上回っている。これは企業規模を問わず同様の傾向が見られた。

社長就任の経緯に関しては、「親の跡を継いだ」との回答が34.5%を占め、次いで「創業

者である」28.4%、「親会社から派遣された」13.9%、「従業員から昇進した」10.6%、「兄弟・親戚の跡を継いだ」5.3%、「経営者として雇われた」4.1%、「その他」2.0%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「親会社から派遣された」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「創業者である」との回答割合が高くなっている。

社長が労使関係・労働条件について相談する場に関しては、「社会保険労務士、税理士など」との回答が39.9%を占め、次いで「特にない」20.5%、「経営者協会、商工会議所、商工会、中小企業家同友会全国協議会などの経営者団体」13.9%、「コンサルタント会社などの民間会社」6.4%、「親会社」4.6%、「労働組合」3.5%、「労働局などの国の機関」3.5%、「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」0.9%、「その他」4.7%となっている。

第Ⅱ部第1章では、中小企業における従業員発言機構の機能について考察した。まず、従業員発言機構を労働組合と従業員組織の有無また従業員組織の特質から次の4つのタイプに分けた。すなわち、労働組合が設置されている「労働組合タイプ」(14.9%)、レクリエーションなどの親睦活動や慶弔金・貸付金等の共済活動、従業員の苦情処理活動に限定した活動を行う従業員組織である「親睦型従業員組織」(32.3%)、賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生等の労働条件、生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動を行う従業員組織である「発言型従業員組織タイプ」(8.8%)、そして最後に組合も従業員組織もない「未組織タイプ」(44.1%)がそれである。この4つのタイプに基づいて分析を行った結果を整理すると次の通りである。

第一に情報伝達機能については量的な視点(情報量)では、いずれの指標も発言型従業員組織、労働組合タイプ、親睦型従業員組織タイプ、未組織タイプの順で続いており、労働組合タイプよりも発言型従業員組織タイプの方が一般従業員に伝える情報量が多い状況にある。また、質的視点では発言型従業員組織タイプで多岐にわたる経営情報が重視されているのに対し、労働組合タイプは経営方針、売上高、利益が重視されている。

第二に意見集約機能の状況については、基本賃金改定時と一時金改定時のいずれも同じ特徴がみられており、量的な視点では労働組合タイプが最も高く、発言型従業員組織タイプ、親睦型従業員組織タイプの順で続き、未組織タイプは最も低い。また、具体的な把握方法では従業員発言機構のタイプ別によって異なり、労働組合タイプでは当然のことながら「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」が重視されているのに対し、発言型従業員組織タイプでは「従業員組織との会合」「監督職との会合」「管理職との会合」「従業員との業務上の会合・人事面談等」が重視され、複数のルートを通じて従業員の意見を集約している。なお、親睦型従業員組織タイプでは「管理職との会合」と「特に聞いていない」とに分かれ、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。

第三にこうした従業員発言機構のパフォーマンスを、①コミュニケーション、②雇用、③経営業績の3つの視点から捉えると、コミュニケーションでは総合評価、個別評価いずれも

発言型従業員組織タイプが他のタイプに比べて高い水準にあるのが特徴的である。つぎに雇用の面からみたパフォーマンスは人事・労務管理制度の導入指数をみると、労働組合タイプが最も高く、発言型従業員組織タイプ、親睦型従業員組織タイプの順で続き、未組織タイプは最も低い。内容をみると、労働組合タイプ、発言型従業員組織タイプでは多岐にわたる制度・仕組みが導入されている。こうした労働組合タイプのパフォーマンスが高い状況は雇用指標でも確認することができ、自己都合退職者比率、正社員の平均勤続年数、賃金上昇の各指標のパフォーマンスは他のタイプに比べて高い状況にあり、労働組合を設置している企業ほど雇用効果を発揮している状況にある。しかしながら、業績の面からみたパフォーマンスについては、従業員発言機構の違いによる注目すべき傾向がみられない。

従業員発言機構の発言効果をみると、第一に、賃金に対しては労働組合の存在は賃上げをもたらすといえるが、従業員組織に関しては発言型、親睦型ともに顕著な影響力は確認できない。賃金交渉については、従業員組織ではなく労働組合の方が影響力は大きいといえる。

第二に、離職に対しては労働組合も従業員組織も離職率を低下させる効果を持っていることが確認された。従業員発言機構は従業員の不満や要望を発言の形に変え、従業員の離職行動を止めているといえる。賃金上昇には明確な影響力も持たなかった発言型、親睦型の従業員組織も統計的に有意な効果を確認できるので、賃上げ以外の発言効果によって従業員の離職率を低下させていると考えられる。

第三に、新規学卒採用者が一人前になるまでの期間が長ければ、離職率は低くなることが確認された。長期の技能形成による内部化の進展は離職率を低下させるといえる。

第Ⅱ部第2章では、人事労務管理と労働条件決定について見てみた。第1節では、まず、日本の人事労務管理や労働条件決定のあり方に最も関係があるとみられる終身雇用について企業がどのように考えているのかを4つのタイプに分けてそれに基づいて基本クロス集計をしてみた。その4つのタイプとは、①原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい（「維持型」37%）。②終身雇用の部分的な修正はやむをえない（「修正型」34.8%）。③終身雇用の基本的な見直しが必要である（「見直し型」11.7%）。④現在も終身雇用になっておらず、このままでよい（「否定型」15%）である。

集計の結果、第1に、終身雇用慣行を尊重する傾向が強いほど基本的に年功賃金を支持する割合が高く、2006年度の基本賃金を上げた比率が多い。賃金改定の際に、自社の業績、世間相場、労働力の確保・定着、親会社の意向などという要因を考慮するが、終身雇用慣行を尊重する傾向が弱いほど、自社の業績を最も重んじている。賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合は、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高くなっている。「維持型」と「修正型」は、労働組合、労使協議機関などの「集団的意見聴取」をとっているが、「見直し型」は管理職からの意見聴取、「否定型」は従業員との業務上の会合・人事面談の場や従業員との業務外の会合の「個別的意見聴取」で従業員の意見を聞いている。中堅社員の年収格差は終身雇用



慣行の尊重傾向が弱いほど大きいのが、人事評価者への訓練や人事評価結果の本人への開示度は低く、従業員の納得性が気になる。ところが、パート・アルバイトの賃上げや賃金プロファイルにおいては4タイプ間の大きな違いが見られない同質性が見られた。

第2に、労使コミュニケーションについては、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど一般従業員の意向や要望を把握して経営を行おうとする基本方針が多くとられるほうである。具体的に経営情報の開示においては、「修正型」、「維持型」、「見直し型」、「否定型」の順に開示率が高くおおむね終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高いといえよう。労使意思疎通や従業員の経営協力度は終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高い。労働組合の必要性などの労働組合に対する考え方も同様に終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど肯定的である。

第3に、業績悪化の際に中小企業の対応を見ると、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど雇用には手をつけずに対応しようとしている。1990年以降業績悪化による経営危機を経験した割合はおおむね終身雇用慣行が強いほど少なかったが、様々な雇用調整を行った割合は終身雇用慣行が強いほど多かった。従業員への影響も和らげようという姿が見られる。解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨の人員削減措置によって退職した人が従業員全体に占める割合は終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど少なく雇用が多く保障された。ところが、人員削減の際に従業員への説明、人員削減回避措置、対象者選定ガイドラインの提示、労働組合など従業員側との協議・合意形成などの措置をとった割合は、「修正型」、「見直し型」、「維持型」、「否定型」の順に多く、「否定型」は非常に低かった。

第4に、定期昇給制度などの人事労務管理制度の導入度についてみると、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど、導入度は高かったが、「維持型」と「否定型」との間に大きな格差がついているのは定期昇給制度、賞与制度、退職金制度、人事評価制度であった。人事労務管理上の困難度は、「維持型」、「否定型」、「修正型」、「見直し型」の順に高い。特に、「見直し型」は「技能が低い」、「能率が悪い」においては他のタイプよりかなり多かった。一方、「維持型」は、「定着しない」、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」という項目では他のタイプより特に低く、一人前になる期間も最も長かった。

第5に、経営状況についてみると、現在の経営状況は終身雇用慣行の尊重傾向が強いほどよい。また、1990年以降の経常利益においてもそういえるが、「見直し型」が「否定型」よりもっと悪かった。

第6に、4タイプと企業や社長の属性との関係についてみた。その結果、正社員規模が大きいほど、正社員割合が多いほど、そして創業年数が古いほど終身雇用慣行の尊重傾向が強くなった。業種では「維持型」に製造業、「否定型」に建設業、その他サービス業の比重が相対的に高かった。社長の属性としては、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高齢化している、また、親会社から派遣される割合が高い。その反対に社長が創業者であるほど、終身雇用慣行の尊重傾向が弱い。

第2節では、労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況について、企業規模別、従業員組織の有無別、資本関係別にまずみた。そしてつぎに、制度・仕組みの有無と労働条件決定のあり方に関して、定期昇給制度の有無と賃金改定状況、賞与制度の有無と一時金の支給状況の関係についてみてみた。その結果は、定昇制度がある場合のほうが、賃上げが行われることが多く、賞与制度がある場合のほうが、一時金の支給が行われることが多かった。そうした制度がない場合には、例えば経営状態がよくても、賃上げを行わない、一時金を支給しないことが多いのである。ここでみたのは2つの制度についてだけであるが、制度・仕組みの存在によって、従業員の労働条件決定における、いわば透明性、公平性、そして安定性が高まり、働く環境の向上につながることが多いと考えられる。

そのことから制度・仕組みの導入と従業員のモラルなどは関係していると考えられ、それらの関係についてもみてみた。その結果、たしかに従業員のモラルを高いとみている企業は、低いとみている企業と比べて、とくに人事評価にかかわる諸制度を導入している場合が多くなっていった。また従業員の定着状況との関係についても、離職率が低い、従業員の定着状況がよい企業においては、そうではない企業と比べて、制度・仕組みを導入している場合が多くなっていった。

第3節では、2006年、基本賃金と賞与の改定状況に基づいて企業を6つのタイプに分けた。すなわち、基本賃金と賞与の両方を上げた企業（「基上・賞上」24.5%）、基本賃金を上げ、賞与を前年度並みにした企業（「基上・賞前」24.1%）、基本賃金を上げ、賞与を下げた企業（「基上・賞下」5.1%）、基本賃金を前年度並みにし、賞与を上げた企業（「基前・賞上」8.8%）、基本賃金と賞与の両方を前年度並みにした企業（「基前・賞前」28.8%）、基本賃金を前年度並みにし、賞与を下げた企業（「基前・賞下」8.4%）である。

どのような要因が6つのタイプに分けたのかをみてみた。特に、企業が基本賃金を上げたのか、それとも賞与を上げたのかを比較するために、「基上・賞前」と「基前・賞上」の比較にしぼって分析してみた。賃金改定の要因として、「基上・賞前」が重視するのは、「自社の業績」、「世間相場」、「労働力の確保・定着」である。重視の背景には、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を獲得する（採用）という狙いがあると考えられる。そして新たな労働力を確保するためには、「世間相場」を意識して賃金改定を行う必要がある。これに対し、「自社の業績」を重視した「基前・賞上」は他のタイプの企業に比べ、比較的経営状態が良いために、賞与を上げたのだと言える。単純化すると、基本賃金の引上げは労働力の確保のため、賞与の引上げはよい業績の従業員還元のために行われたといえる。そのほか、年功賃金維持への肯定的な方針を持つ企業は基本賃金を、否定的な方針を持つ企業は賞与を重視して利益を配分している。

経営状態が悪い企業も40.5%が基本賃金を上げるか賞与を上げたが、その理由は何なのだろうか。経営状態が悪い中でも基本賃金をあげた企業が人事管理上の課題として指摘してい

るのは、「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」、「定着しない」の3つである。ここから「定着しない」という課題を解決し正社員の採用を円滑に進めるために基本賃金を上げたと見られる。その他に、「従業員の意向」や労働組合の要求に答える形で基本賃金を上げたと見られる。一方、経営状態が悪いにもかかわらず賞与を上げた企業はどのような事情があったのか。賞与を上げた「基前・賞上」タイプでは、社長が親会社から派遣されている割合が高く、賃金改定の要因として「親会社の意向」を指摘している割合が相対的に多い。このことから親会社との関係で経営状況が悪いにもかかわらず賞与を上げたとみられる。

第3章では、労働組合と従業員組織の存在が、雇用調整施策の選択、決定とその際の措置に対してどのような影響を与えているのかについて分析を行った。結果として、リストラ手段の選択および、その際にとられる措置については労働組合の優位性は明らかであり、従業員組織の効果は限定的なものである。争議権を背景とした団体交渉において労働者の利益を守ることができるかどうかという点で、従業員組織と労働組合の間には本質的な違いがあるが、本章の分析結果は、リストラを行う場合の解雇か、希望退職、あるいは早期退職かという選択において、また、リストラの際にとられる措置についてその本質的な違いが現れていることを示唆している。この点から従業員組織を「事実上の企業別組合」とみなす見解には無理があると考えられる。

第Ⅲ部では、労働者代表機能について今回の調査結果を活用しながら考察してみた。第1章では、結論的に次のような従業員代表制の立法化の必要性が導かれた。すなわち、組合組織率の低い中小企業において、労働組合とは別の労働者代表を法律により制度化するという点については、つねに基本となる憲法上の原則を想起し、労働組合の機能との調整に留意しなければならない。労働組合が存在しない中小企業においても、労使間の信頼関係にもとづいて何らかの労使協議システムが形成されたり、労使コミュニケーションの多様なチャンネルが活用されたりして、それが日常的な労使関係の中で有効な手段となっていること自体は否定的に評価すべきではない。しかしながら、他方で、「こうしたコミュニケーション・チャンネルは、一旦労使間に紛争を生じると、必ずしもうまくは機能しない。あくまでも労使の協調関係を前提としているためである。」という指摘には十分に耳を傾ける必要がある。

以上のような点に留意した上で従業員代表制を立法化することが必要である。その際、中小企業において実行可能な制度の構築ということを一方で重視しなければならない。設置が義務づけられた制度であっても実際にそれが利用されない事態が生じれば、結局その制度は空洞化することになりかねない。そうした例は諸外国にも見られるところであり、無視しうる点ではないと思われる。もちろん、中小企業の労働条件を悪化させるものであってはならないことは言うまでもないが、法規定の内容によっては、企業規模に応じた制度の適用や内容設計を考えることによって、その実効性を高めることが重要であると思われる。

今回の調査で就業規則の変更や三六協定の締結の際に必要な労働者代表の実態や役割等について調査したが、第2章では、それを労働基準法の規程に照らし合わせてみた。その結果は次のとおりである。労働基準法は過半数組合または過半数代表をとおして団体意思による同意、団体的参加の仕組みを作ろうとした。しかし、就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法が労働基準法90条1項の定めるところに適っていることが明確な企業は全体の2割にとどまる一方、三六協定の従業員側当事者の選出方法では「会社側が指名した」との回答が最も多かった。労働基準法という法律の定めるとおりの団体意思による同意、団体的参加を実現できていない中小企業は多いといわざるをえない。その傾向は正社員規模が小さいところほど強くなる。

就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法にしても、三六協定の従業員側当事者の選出方法にしても、労働組合がある企業の方が労働組合のない企業よりも適正に行われている企業の割合が大きい。もっとも、労働組合の存在が法律の遵守を保障するわけではない。就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法について言えば、労働組合がある企業でも労働基準法90条1項に定めるところに適うことが明確な企業は半分に満たないし、「意見書は作成していない」企業も少なからず存在する。

労働基準法90条1項は就業規則の変更をめぐって使用者に従業員への意見聴取を求め、労働者側と協議することまで求めているが、労使の意見の食い違いの調整について尋ねると、「従業員の意見との食い違いはなかった」と回答する企業が4割弱で最も多かった。一方、「特に調整しなかった」ところも2割と少なくない。経営側と従業員側のどちらに近い形で調整されたかと言えば、経営側主導の調整の方が多かった。このように見ると、就業規則変更をめぐって従業員から納得が得られたのであろうかとの疑問が生じるが、就業規則の変更に対して納得してくれているであろうと思われる従業員の割合、納得度を回答してもらうと、平均83.3%と高い水準にあり、軒並み高い自己評価を示していた。

この納得度の平均値が低かった「意見書は作成しなかった」という企業は、自己都合退職者比率は高いのに、従業員の採用・定着、労使コミュニケーションに特に強く問題を認識しているわけではないという傾向を見せていた。このような使用者の場合、従業員の団体的な意思をくみ上げ労働条件に反映させようとの意向を自発的に起こさせるのは難しい。これに対して、過半数組合がありながら就業規則変更の際の意見書を「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」理由が、労働基準法90条1項を知らなかったことにある場合には、この規定を周知させることで改善が図れる。

第IV部では、本調査分析を通じて政策的インプリケーションを述べた。中小企業の労使コミュニケーション指向を満たす形として従業員代表制を導入することが望ましいとみられる。憲法と労働組合法に基づく労働者基本権を尊重しながら、「発言型従業員組織」に近い役割を担う従業員代表制を導入し、実効性の高いより望ましい従業員制度を目指すためには中長期的で段階的なアプローチが必要である。

# 第 I 部 中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件決定をめぐるとの対話に関するアンケート調査の概要

## 第 1 章 調査実施要領

### 1 調査の目的

中小企業の中では、労使がどのようにコミュニケーションをとり、どのように労働条件を決定しているのか。これを明らかにするのがこの調査のねらいである。

### 2 調査の対象および方法

アンケート調査の実施にあたっては、日本全国の、日本標準産業分類 19 産業から農業、林業、漁業、鉱業、複合サービス業、公務、分類不能の産業を除く 12 産業<sup>2</sup>に属する従業員 1000 人未満の企業を調査対象とした。

東京商工リサーチの企業データベースから上記の産業・規模に属する 12000 社を、規模別分析に耐え得るよう、回収率が低いと予想される小規模企業をより多く抽出することとした（第 I-1-1 表を参照）。

調査方法は郵便による配布・回収（郵送調査法）である。調査実施時期は 2006 年 7 月 12 日～同年 9 月 11 日である。

### 3 調査票の回収状況

調査票の回収状況を企業規模別、業種別に見たのが第 I-1-1 表、第 I-1-2 表である。第 I-1-1 表のとおり、従業員 1～9 名の規模は回収率が 9.8%と低めだが、全体で 2440 票、20.3%の回収率であった。

第 I-1-1 表 企業規模別に見た調査票の回収状況

従業員数	配布票数	回収票数	回収率
	(a)	(b)	(c): (b)/(a)×100
全体	12000	2440	20.3
1～9 人	2500	244	9.8
10～29 人	2500	445	17.8
30～49 人	2000	338	16.9
50～99 人	2000	482	24.1
100～299 人	1500	423	28.2
300～999 人	1500	319	21.3
不明	-	189	-

<sup>2</sup> 調査対象とした 12 業種は第 2-1-2 表の 12 業種である。

第 I - 1 - 2 表 業種別に見た調査票の回収状況

業種	配布票数	回収票数	回収率
	(a)	(b)	(c): (b)/(a) × 100
全業種	12000	2440	20.3
建設業	2197	387	17.6
製造業	2993	651	21.8
電気・ガス・熱供給・水道業	13	37	-
情報通信業	426	65	15.3
運輸業	835	175	21.0
卸売・小売業	2649	444	16.8
金融保険業	145	23	15.9
不動産業	340	45	13.2
飲食店、宿泊業	294	43	14.6
医療、福祉	484	94	19.4
教育、	143	15	10.5
サービス業	1481	353	23.8
上記以外	-	88	-
業種無回答	-	20	-

回収票の業種は回答により分けているため、回収票数が配布票数を上回る業種もある。

## 第2章 中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話の概要 —企業規模別集計から—

### はじめに

本章では、「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話に関するアンケート調査」（以下、「本調査」という。）の結果の概要を設問毎に述べる。設問毎に企業規模によるクロスをとり、特に目立った傾向があったものについて示している。ここでの企業規模とは、正社員数に基づいている。なお、正社員で見た企業規模には「0人」の категорияが存在するが、該当企業数も8社と少ないことから、企業規模別の解釈にあたっては特に考察しないものとする。以下、表についてはP.35以降にまとめて示す。

### 第1節 社長の考え方について

#### 1 採用戦略

採用戦略に関しては、「新卒か中途かにはこだわらない」と回答した企業が全体の65.9%を占め、次いで「中途よりは新卒を採用したい」13.2%、「新卒よりは中途を採用したい」10.7%、「中途のみを採用したい」6.4%、「新卒のみを採用したい」2.7%の順になっている。

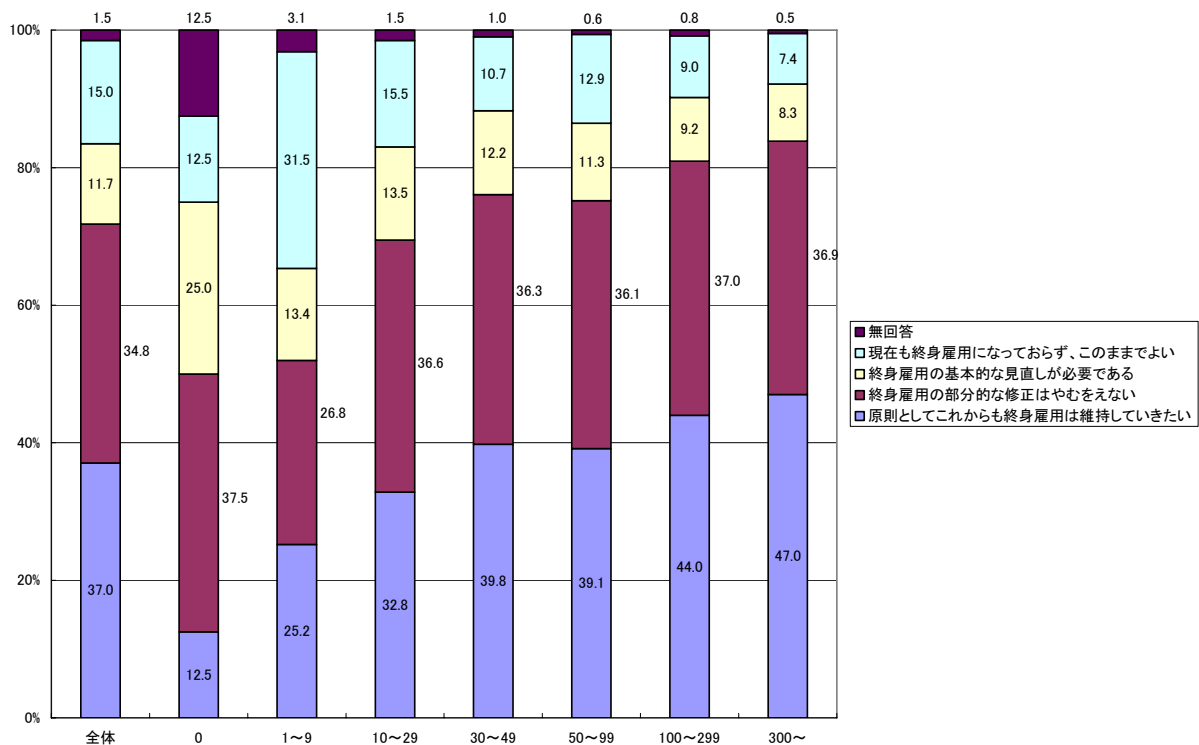
企業規模別にみると、企業規模が大きいほど新卒採用を志向する割合（「新卒のみを採用したい」と「中途よりは新卒を採用したい」の合計）が高くなっているものの、300名以上の企業でも新卒採用を志向する割合は3割程度であるのに対し、「新卒か中途かにはこだわらない」との回答が6割を超えている。これらの結果から、中小企業だけでなく、中堅企業においても新卒採用か中途採用かにはこだわっていない企業が多いようである。（第I-2-1-1表）

#### 2 終身雇用

終身雇用に関しては、「原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい」と回答した企業が37.0%を占め、次いで「終身雇用の部分的な修正はやむをえない」34.8%、「現在も終身雇用になっておらず、このままでよい」15.0%、「終身雇用の基本的な見直しが必要である」11.7%の順になっている。このことから、中小・中堅企業においても終身雇用慣行がみられ、またそれを維持しようとする企業が多いようである。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど終身雇用を維持しようとする企業の割合が高くなっており、大企業ほど終身雇用であるという一般的な見方と合致する。（第I-2-1-1図）（第I-2-1-2表）

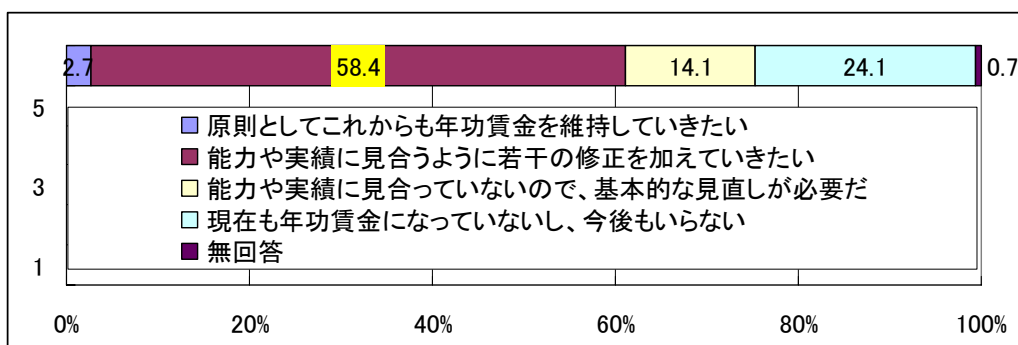
第 I - 2 - 1 - 1 図 終身雇用に対する意識



### 3 年功賃金

年功賃金に関しては、「能力や実績に見合うように若干の修正を加えていきたい」と回答した企業が 58.4%と過半数を占めており、次いで「現在も年功賃金になっていないし、今後もない」24.1%、「能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ」14.1%、「原則としてこれからも年功賃金を維持していきたい」2.7%の順となっている。このことから、多くの企業が年功賃金の修正は避けられないと考えており、もともと年功賃金とはなっていないという企業も 4 社に 1 社程度存在しているようである。（第 I - 2 - 1 - 2 図）（第 I - 2 - 1 - 3 表）

第 I - 2 - 1 - 2 図 年功賃金に対する意識





#### 4 業績悪化時の対応

業績悪化時の対応に関しては、「賃金は減らさず、雇用を減らす」と回答した企業が最も多く 32.5%を占め、次いで「雇用も賃金も減らす」31.0%、「雇用は減らさず、賃金を減らす」25.2%、「雇用も賃金も減らさない」10.2%の順となっている。調整方法が雇用なのか賃金なのかを比較する場合、「賃金は減らさず、雇用を減らす」が「雇用は減らさず、賃金を減らす」よりも回答割合が高いことから、全体では賃金よりも雇用を減らす傾向があると考えられる。

企業規模別にみると、300名以上の企業では、「雇用は減らさず、賃金を減らす」との回答割合が「賃金は減らさず、雇用を減らす」よりも高く、より雇用を維持する傾向があるようである。<sup>3</sup>（第Ⅰ-2-1-4表）

#### 5 従業員の意向

従業員の意向に関しては、Aの意見「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」、Bの意見「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」に対して、「どちらかといえばAの意見に近い」と回答した企業が44.4%を占め、「Aの意見に近い」と回答した28.2%も合わせると7割強に達している。「どちらかといえばBの意見に近い」との回答は20.9%、「Bの意見に近い」は5.4%となっている。これらは企業規模を問わず同様の傾向が見られることから、中小・中堅企業では従業員の意向や要望を十分に把握して経営すべきとの意見が主流であるようだ。（第Ⅰ-2-1-5表）

### 第2節 基本賃金・一時金の改定について

#### 1 基本賃金の改定

正社員の基本賃金の改定に関しては、「基本賃金を上げた（ベースアップ）」と回答した企業が46.0%を占め、次いで「前年度並みにした」44.5%、「今年度についてまだ決まっていない」5.6%、「基本賃金を下げた（ベースダウン）」2.3%の順になっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど基本賃金を上げたとの回答割合が高く、企業規模が小さいほど前年度並みとした割合が高くなっている。これには“企業規模が大きいほど業績が良かった”、“企業規模が大きいほど企業利益を賃金へ反映する度合いが強かった”などの解釈が考えられる。（第Ⅰ-2-2-1表）

<sup>3</sup> もっともこの設問に関しては、回答企業がどの程度の業績悪化を想定したかによって、回答が異なる可能性があることに留意する必要がある。

## 2 基本賃金改定時の考慮要因

基本賃金改定にあたって考慮した要因に関しては、「自社の業績」との回答が 74.7%と最も高く、次いで「労働力の確保・定着」36.1%、「雇用の維持」30.3%、「世間相場」27.6%、「従業員の意向」10.4%の順となっている（複数回答）。基本賃金改定にあたっては、企業業績が最も考慮されている。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「労働力の確保・定着」や「世間相場」、「従業員の意向」を挙げる企業の割合が高くなっている。このことから、企業規模が大きくなるほど、外部環境を意識し労働力の確保や定着に資するように基本賃金を決定していると考えられる。（第 I-2-2-2 表）

## 3 トヨタ自動車労使交渉の影響

基本賃金改定に対するトヨタ自動車の労使交渉の影響に関しては、「全く意識しなかった」と回答した企業が 63.7%を占め、次いで「あまり意識しなかった」24.3%、「まあ意識した」6.8%、「かなり意識した」1.0%の順になっている。中小・中堅企業全体では、トヨタ自動車の労使交渉の影響はあまり無いようである。

企業規模別にみると、企業規模が小さいほど「全く意識しなかった」と回答した企業の割合が高く、10名未満の企業（但し0名の企業は除く）では7割を超えている。特に中小企業の基本賃金改定に対しては、トヨタ自動車の労使交渉の結果が直接影響するというよりは、中堅企業などの動向を介して間接的に影響しているのかもしれない。（第 I-2-2-3 表）

## 4 一時金の改定

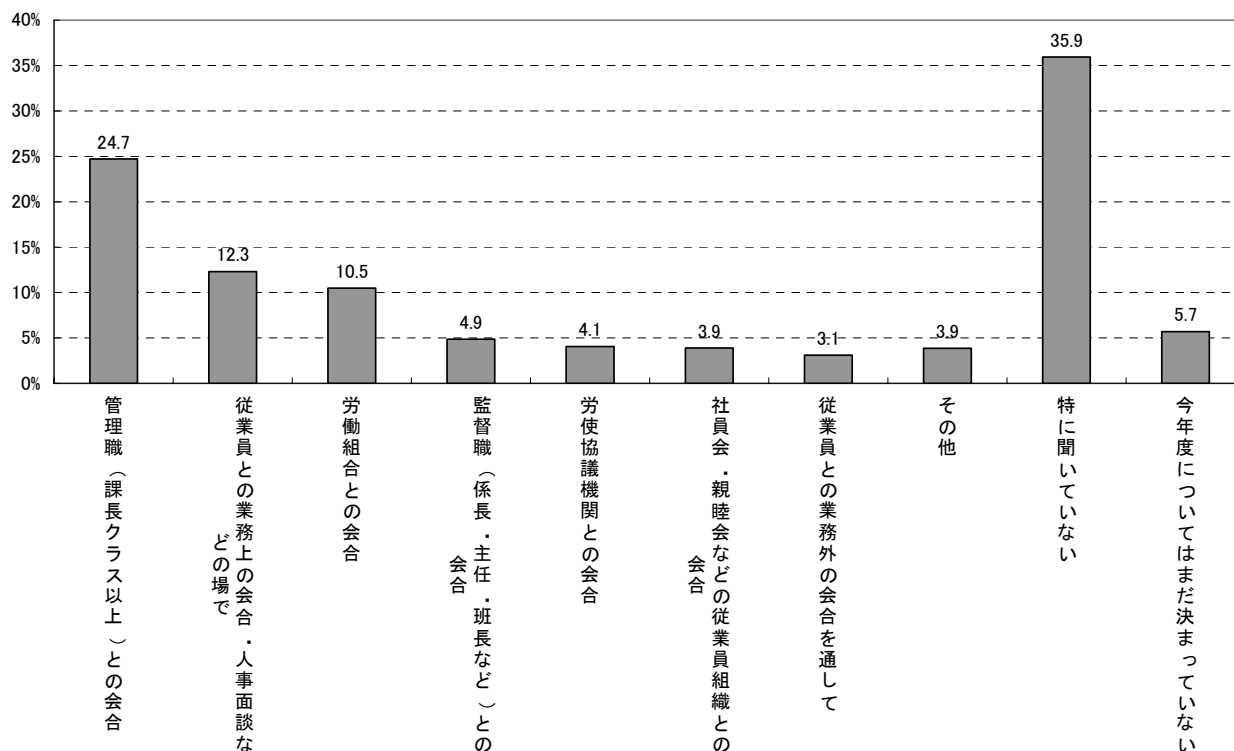
一時金の改定に関しては、「前年度並みにした」と回答した企業が 44.5%を占め、次いで「一時金（賞与）を引き上げた」27.0%、「今年度についてまだ決まっていない」14.4%、「一時金（賞与）を引き下げた」11.7%の順となっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、「一時金（賞与）を引き上げた」と回答した割合が高くなっている。これは基本賃金改定と同様の傾向であり、“企業規模が大きいほど業績が良かった”、“企業規模が大きいほど企業利益を一時金へ反映する度合いが強かった”などの解釈が考えられる。（第 I-2-2-4 表）

## 5 基本賃金改定時の従業員意見聴取方法

基本賃金改定時における従業員の意見の聴取方法に関しては、「特に聞いていない」との回答が 35.9%と最も高く、次いで「管理職（課長クラス以上）との会合」24.7%、「従業員との業務上の会合・人事面談などの場で」12.3%、「労働組合との会合」10.5%の順になっている（複数回答）。（第 I-2-2-1 図）

第 I - 2 - 2 - 1 図 基本賃金改定時の従業員意見聴取方法



企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「特に聞いていない」との回答割合は低くなり、逆に「労働組合との会合」との回答割合が高くなっている。これは企業規模が大きくなるほど、労働組合が組織されている割合が高く、組合を通じて従業員の意見が聴取されることがうかがえる。（第 I - 2 - 2 - 5 表）

## 6 基本賃金改定時の従業員意見聴取時期・結果

基本賃金改定時における従業員の意見の聴取時期に関しては、「経営側が原案を固めた後」と回答した企業が 51.0%、「経営側が原案を固める前」と回答した企業が 46.4%となっている。

企業規模別にみると、10 名未満の企業（但し 0 名の企業は除く）においては、「経営側が原案を固めた後」との回答割合が 66.7%を占め、「経営側が原案を固める前」と回答した企業は 26.7%に過ぎない。特にこの規模の企業では、基本賃金改定にあたって経営側の意向を先に提示しない傾向があることがうかがえる。（第 I - 2 - 2 - 6 表）

従業員の意見を聴取した結果に関しては、「主に経営側の意見に近い形で調整された」と回答した企業が 62.4%を占め、次いで「労使の意見に食い違いがなかった」25.3%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」8.6%の順となっている。

企業規模別にみると、300 名以上の企業において、「労使に意見の食い違いがなかった」との回答割合が 36.4%を占め、より小規模の企業での回答割合より高くなっている。これには、

“企業規模が大きいほど労働条件が良く、もともと労使の意見の乖離が小さい”という解釈や、“企業規模が大きいほど、労使の意見の共有化が進んでいる”などの解釈が考えられる。

(第 I-2-2-7 表)

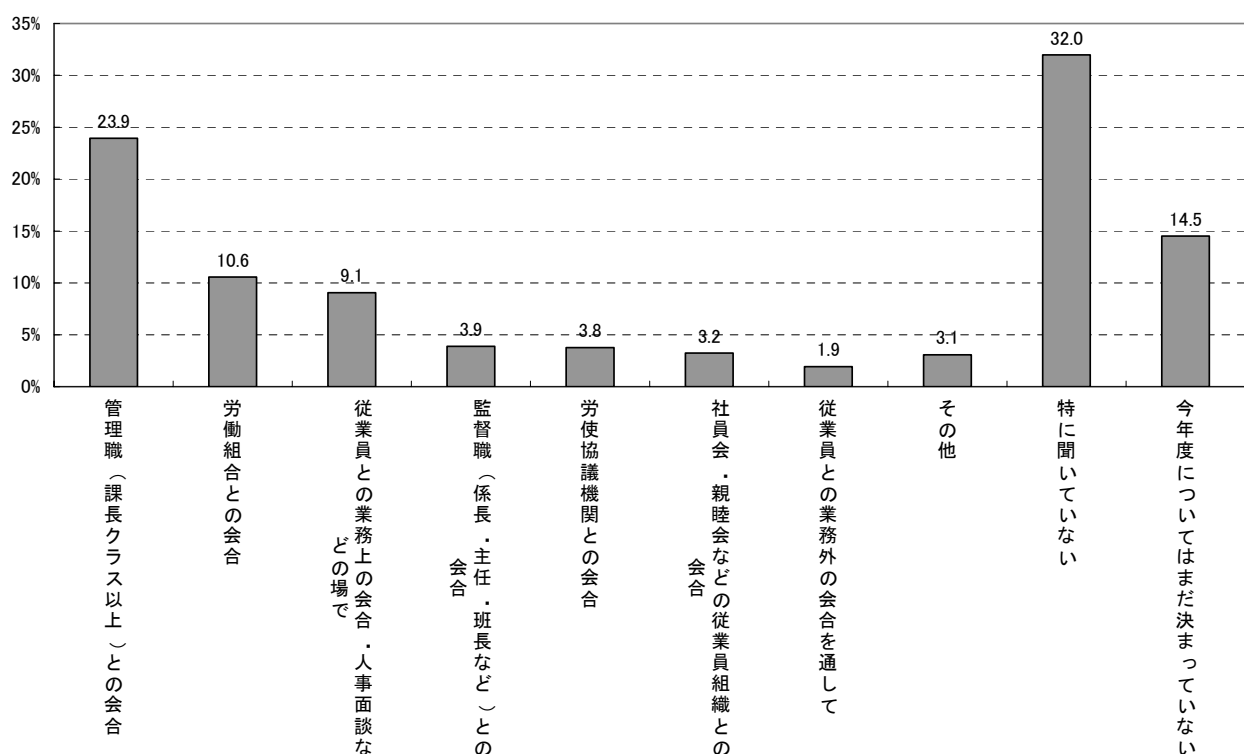
## 7 一時金改定時の従業員意見聴取方法

基本賃金改定時における従業員の意見の聴取方法に関しては、「特に聞いていない」との回答が 32.0%と最も高く、次いで「管理職（課長クラス以上）との会合」23.9%、「労働組合との会合」10.6%、「従業員との業務上の会合・人事面談などの場で」9.1%の順になっている（複数回答）。これは、基本賃金改定時の従業員意見聴取方法の回答結果とほぼ同様である。

(第 I-2-2-2 図)

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「労働組合との会合」と回答した割合が高くなっている。これも基本賃金改定時の従業員意見聴取方法の回答結果と同様、企業規模が大きくなるほど組合が組織されている割合が高く、組合を通じて従業員の意見が聴取されていることがうかがえる。（第 I-2-2-8 表）

第 I-2-2-2 図 一時金改定時の従業員意見聴取方法



## 8 一時金改定時の従業員意見聴取時期・結果

基本賃金改定時における従業員の意見の聴取時期に関しては、「経営側が原案を固めた後」と回答した企業が 52.8%、「経営側が原案を固める前」と回答した企業が 43.7%となってい

る。

企業規模別にみると、10名未満の企業（但し0名の企業は除く）において、「経営側が原案を固めた後」との回答割合が66.7%を占め、「経営側が原案を固める前」の25.0%を大きく上回っている。基本賃金改定時と同様、特にこの規模の企業では、経営側の意向を先に提示しない傾向があることがうかがえる。（第I-2-2-9表）

従業員の意見を聴取した結果に関しては、「主に経営側の意見に近い形で調整された」と回答した企業が62.7%を占め、次いで「労使の意見に食い違いがなかった」26.0%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」8.7%の順となっている。これは、基本賃金改定時とほぼ同様の傾向が見られる。

企業規模別にみても基本賃金改定時と同様で、300名以上の企業において、「労使に意見の食い違いがなかった」との回答割合が36.9%を占め、より小規模の企業での回答割合より高くなっている。（第I-2-2-10表）

## 9 納得している従業員の割合

基本賃金の改定について納得している従業員の割合に関しては、平均で71.2%となっている。また、一時金の改定について納得している従業員の割合に関しては、平均で71.4%となっており、基本賃金の改定と一時金の改定では納得している従業員の割合はほぼ同じである（第I-2-2-11表、第I-2-2-12表）

## 第3節 就業規則について

### 1 就業規則の変更

就業規則の1990年以降の変更の有無に関しては、「変更した」と回答した企業が73.6%を占めており、次いで「変更しなかった」20.0%、「就業規則はない」5.0%の順となっている。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「変更した」と回答した割合が高くなっている。なお、就業規則は“常時10人以上の労働者を使用する使用者”に対して作成が義務付けられているが、10名以上30名未満の企業においても「就業規則はない」との回答が5.0%に達している<sup>4</sup>。（第I-2-3-1表）

就業規則変更時の意見書作成方法に関しては、「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と回答した企業が41.4%を占め、次いで「従業員代表者と思われる従業員が作成した」17.3%、「意見書は作成していない」15.9%、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」10.8%、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）が作成した」

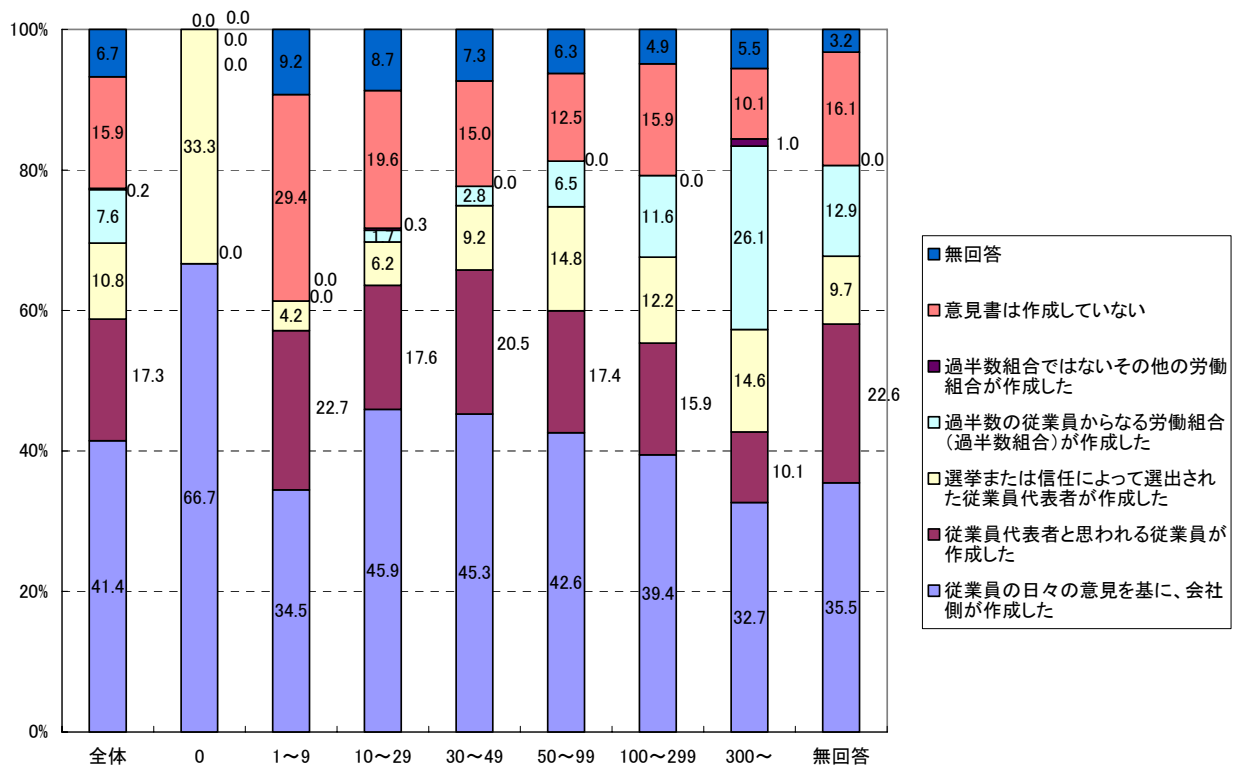
<sup>4</sup> もっとも、本調査結果での10名以上の企業の全てに就業規則の作成義務があるとは限らない。この点については第Ⅲ部第2章に詳しい。

7.6%の順となっている。なお、労基法上では、過半数組合ないし過半数代表者の意見聴取と、その内容の書面での提出が“常時10人以上の労働者を使用する使用者”に対して義務付けられている。「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」「従業員代表者と思われる従業員が作成した」が法の規制に合致しているかは微妙な点があるが、明らかに合致していない「意見書は作成していない」との回答も10人以上の企業において企業規模カテゴリー毎に1割から2割程度は見られる。(第I-2-3-2表)(第I-2-3-1図)

就業規則変更時の労使の意見調整に関しては、「従業員の意見との食い違いはなかった」と回答した企業が37.8%を占め、次いで「主に経営者側の意見に近い形で調整された」27.3%、「特に調整しなかった」18.9%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」5.8%の順となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど「従業員の意見との食い違いはなかった」との回答割合が高くなっている。(第I-2-3-3表)

就業規則変更時の従業員の納得度に関しては、平均で83.3%である。企業規模別にみても、全ての企業規模カテゴリーにおいて平均値が8割を超えており、就業規則の変更に関しては従業員の高い納得度が得られていると大半の企業で考えられているようである(第I-2-3-4表)

第I-2-3-1図 就業規則変更時の意見書作成方法



## 第4節 三六協定について

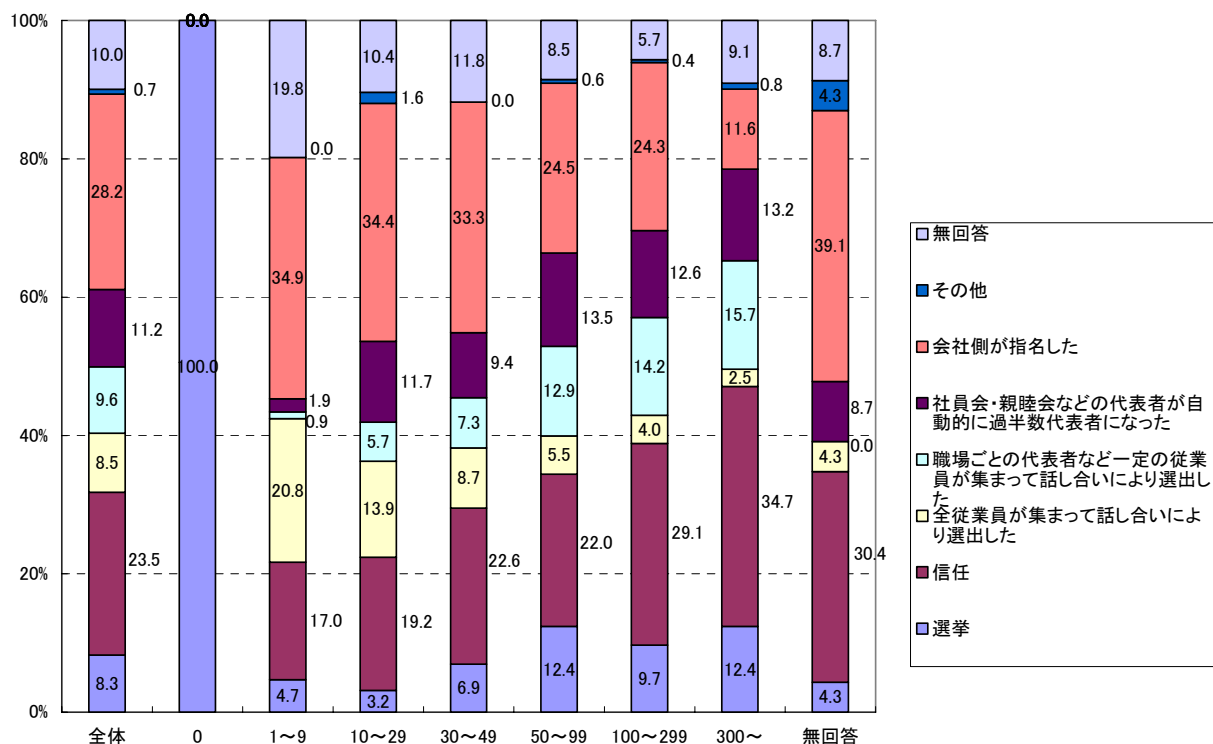
### 1 三六協定締結時の従業員側当事者

三六協定締結時の従業員側当事者に関しては、「従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）」との回答が60.1%を占め、次いで「三六協定は締結していない」22.4%、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」11.4%の順となっている。時間外労働や休日労働を行なうためには三六協定の締結が必要であるが、「三六協定は締結していない」との回答企業が2割以上存在しているのは注目すべき点であろう。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「三六協定は締結していない」との回答割合は低くなり、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」との回答割合が高くなっている。これは企業規模が大きくなるほど法令を遵守している割合が高く、かつ労働組合が組織されている割合が高くなることを反映していると思われる。（第I-2-4-1表）

三六協定締結時の過半数代表者の職位に関しては、「係長・主任・職長・班長クラス」との回答が49.5%を占め、次いで「一般従業員クラス」22.0%、「課長クラス」13.2%、「部長・次長クラス以上」10.6%の順となっている。企業規模別にみると、企業規模が小さいほど「部長・次長クラス以上」の回答割合が高くなっている。（第I-2-4-2表）

三六協定締結時の過半数代表者の選出方法に関しては、「会社側が指名した」との回答が28.2%を占め、次いで「信任」23.5%、「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表

第I-2-4-1図 三六協定締結時の過半数代表者の選出方法



者になった」11.2%、「職場ごとの代表者など一定の従業員が集まって話し合いにより選出した」9.6%の順となっている。企業規模別にみると、企業規模が小さいほど「会社側が指名した」との回答割合が高くなっている。過半数代表者の選出にあたっては、投票や挙手等の手続きによるように省令で定められており、「会社側が指名した」や「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった」は手続き上、問題があるものと思われる。（第I-2-4-3表）（第I-2-4-1図）

## 第5節 経営危機への対応

### 1 経営危機

経営危機の有無に関しては、「あった」との回答が53.1%、「なかった」との回答が45.6%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「あった」との回答割合が低く、300人以上の企業では「なかった」との回答割合の方が高くなっている。（第I-2-5-1表）

経営危機時の雇用調整施策に関しては、「新規採用抑制」との回答が34.9%を占め、次いで「賃上げの抑制」34.4%、「一時金のカット」32.4%、「賃下げ」27.1%、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」24.9%、「残業規制」20.5%の順となっている（複数回答）。また直接的に人員削減を行なう雇用調整施策に関しては、「解雇」を実施した企業は15.3%、「希望退職の募集」を実施した企業は13.4%、「早期退職優遇制度による退職勧奨」を実施した企業は6.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「解雇」の回答割合が低く、「希望退職の募集」や「早期退職優遇制度による退職勧奨」の回答割合が高い傾向が見られる。（第I-2-5-2表）

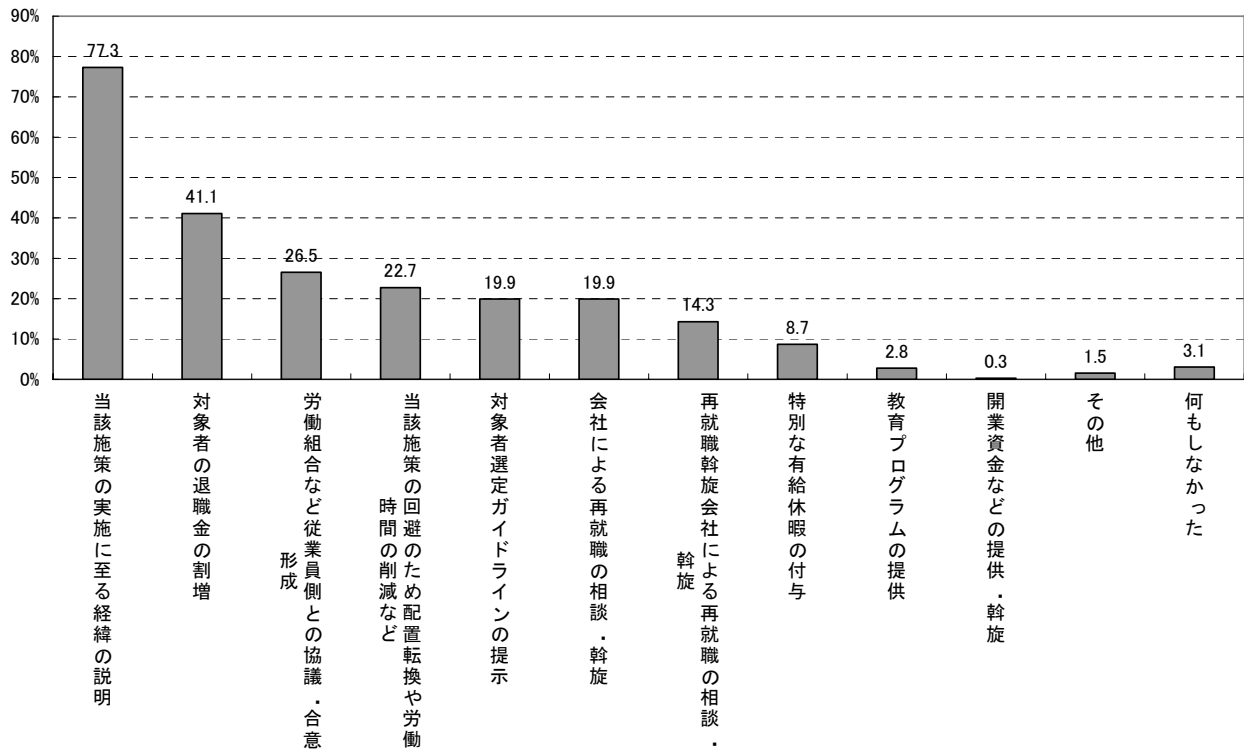
解雇等（「解雇」「希望退職の募集」「早期退職優遇制度による退職勧奨」）に伴い実施した措置に関しては、「当該施策の実施に至る経緯の説明」との回答が77.3%を占め、次いで「対象者の退職金の割増」41.1%、「労働組合など従業員側との協議・合意形成」26.5%、「当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減など」22.7%、「対象者選定ガイドラインの提示」19.9%、「会社による再就職の相談・斡旋」19.9%の順となっている（複数回答）。（第I-2-5-1図）

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、これらの措置を実施した企業割合が高いという傾向が見られる。解雇等の実施にあたっては、企業規模が大きいほど、様々な措置が講じられていることがうかがえる。しかし、「再就職斡旋会社による再就職の相談」や「会社による再就職の相談・斡旋」では、1-9人規模が10-29人、30-49人規模より割合が高かったことが目につく。（第I-2-5-3表）

解雇等に伴い従業員の意見によって実施した措置に関しては、「当該施策の実施に至る経緯の説明」との回答が17.3%を占め、次いで「対象者の退職金の割増」9.9%、「労働組合な



第 I - 2 - 5 - 1 図 就業規則変更時の意見書作成方法



「従業員側との協議・合意形成」9.9%、「会社による再就職の相談・斡旋」7.7%、「当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減など」7.4%、「対象者選定ガイドラインの提示」5.1%の順となっている（複数回答）。先に示した“解雇等に伴い実施した措置”で実施した企業の多かった施策がここでも上位に挙がっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほどこれらの措置を実施した企業割合が高いという傾向が見られ、これも先に示した“解雇等に伴い実施した措置”の回答傾向と同様である。（第 I - 2 - 5 - 4 表）

解雇等により退職した正社員数に関しては、平均すると正社員全体の 18.6%であり、企業規模が小さいほど高くなる傾向が見られる。（第 I - 2 - 5 - 5 表）

## 第 6 節 労使コミュニケーション

### 1 一般従業員まで伝える経営情報

一般従業員まで伝える経営情報に関しては、「経営方針」との回答が 85.7%を占め、次いで「売上高」72.6%、「利益」58.8%、「事業計画」57.5%、「生産計画」36.7%、「人員計画」28.2%の順となっている（複数回答）。上位 3 項目は、企業の方針や業績を示すものであり、次いで個別の事業や資源の計画が続いている。個々の費用項目について開示している企業は少ないようである。

企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、総じて開示している割合が高い傾向が見られる。特に 300 名以上の企業では、「経営方針」95.9%、「売上高」85.7%、「利益」75.6%となっており、企業全体の方針や業績に関して開示している企業が大半を占めている。しかし、「社長など役員の報酬」においては、おおむね企業規模が小さいほど割合が高くなっていることを見逃せない。(第 I-2-6-1 表)

## 2 コミュニケーションの現状

従業員が経営に対して協力的かどうかに関しては、肯定的回答(「そう思う」+「まあそう思う」)が 83.8%を占め、否定的回答(「そう思わない」+「あまりそう思わない」)の 13.9%を大きく上回っている。企業規模別に見ると、企業規模の大きい企業ほど肯定的回答割合が高い。(第 I-2-6-2 a 表)

経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっているかどうかに関しては、肯定的回答が 69.2%を占め、否定的回答の 27.6%を大きく上回っている。企業規模別に見ると、企業規模の大きい企業ほど肯定割合が高い傾向が見られる。(第 I-2-6-2 b 表)

一般従業員に経営側の方針がよく伝わっているかどうかに関しては、肯定的回答が 66.2%を占め、否定的回答の 29.0%を大きく上回っている。企業規模別にみると、100 名以上の企業では、肯定的回答割合が 7 割以上を占めている。(第 I-2-6-2 c 表)

コミュニケーションの時間が充分にとれているかどうかに関しては、肯定的回答が 55.0%、否定的回答が 41.5%と、他の設問と比較して拮抗している。企業規模別にみると、10 名未満の企業(但し 0 名の企業は除く)において、肯定的回答割合が 64.0%を占めている。(第 I-2-6-2 d 表)

コミュニケーションの受け皿があるかどうかに関しては、肯定的回答が 61.1%を占め、否定的回答の 33.7%を大きく上回っている。企業規模別に見ると、規模の大きい企業ほど肯定割合が高くなる傾向が見られる。(第 I-2-6-2 e 表)

これらの結果から、総じて従業員は経営に協力的であると認識されており、企業規模が大きくなるほど労使の意思疎通がはかられているようであるが、労使コミュニケーションにあてられる時間については小規模企業の方が「より多くの時間が取られている」ようである。

## 3 従業員組織

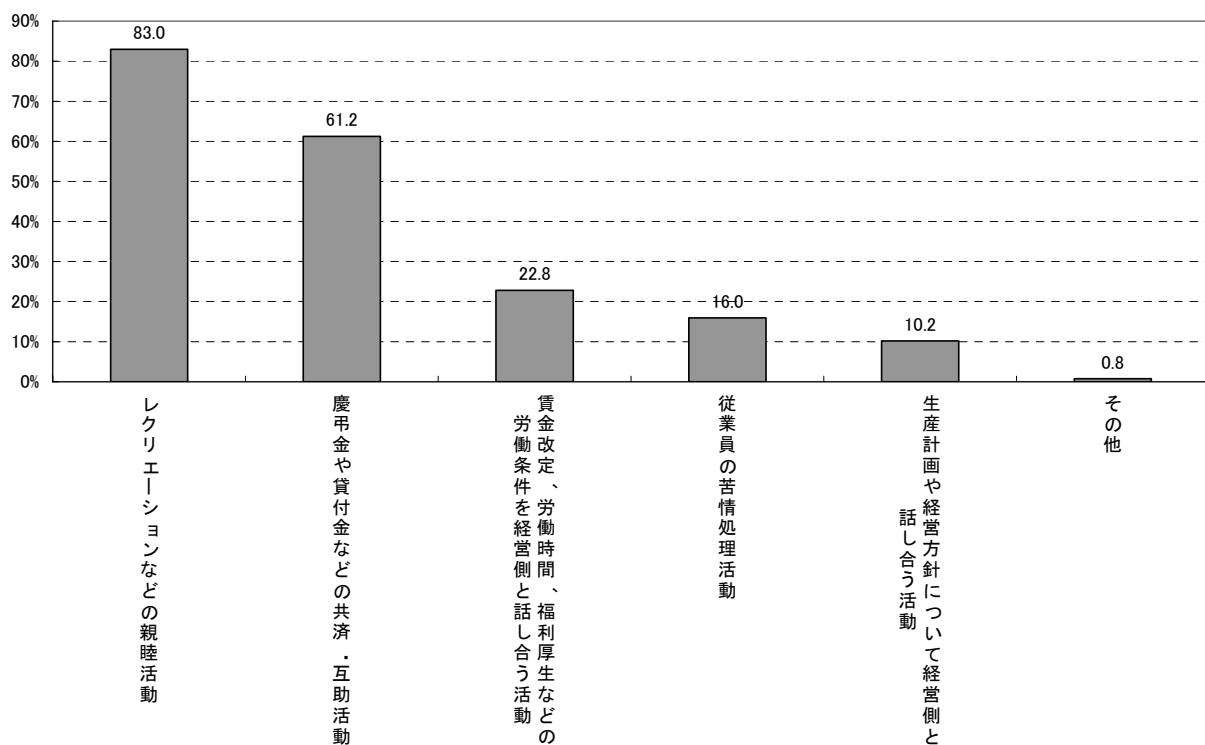
従業員組織の有無に関しては、「ある」と回答した企業が 49.1%、「ない」と回答した企業が 49.8%とほぼ同数になっている。企業規模別にみると、50 人以上では従業員組織のある企業の割合が高くなっており、50 人未満では従業員組織の無い企業の割合が高くなっており。特に 10 人未満では 8 割強の企業が従業員組織は無いと回答している。(第 I-2-6-3 表)

従業員組織が存在する場合の従業員組織の結成時期に関しては、「1980 年代」との回答が 28.4%を占め、次いで「1990 年代」21.4%、「～1969 年まで」21.3%、「1970 年代」17.6%、

「2000年以降」8.9%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、「～1969年まで」との回答割合が高くなっている。（第I-2-6-4表）

従業員組織が存在する場合の従業員組織の活動内容に関しては、「レクリエーションなどの親睦活動」との回答が83.0%を占め、次いで「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」61.2%、「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」22.8%、「従業員の苦情処理活動」16.0%、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」10.2%となっている（複数回答）。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」や「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」との回答割合が高くなっているが、そのほかの活動には企業規模間の明確な違いが現れていない。ただ、「レクリエーションなどの親睦活動」では1-9人と300以上規模が他の規模より低いことが目につく。（第I-2-6-5表）（第I-2-6-1図）

第I-2-6-1図 従業員組織の活動内容



従業員組織の活動内容が「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」である場合の労働条件決定への意見反映機能に関しては、肯定的回答（「十分機能していると思う」+「まあ機能していると思う」）が81.7%を占め、否定的回答（「全く機能していないと思う」+「あまり機能していないと思う」）の12.8%を大きく上回っている。企業規模別では、どのカテゴリーでも総じて肯定的回答が高いが、特に300人以上の企業では、肯定的回答割合が9割以上を占めている。（第I-2-6-6表）

これらの結果から、企業規模が大きいほど労働条件決定への意見反映機能を持った従業員組織が存在し、その機能は肯定的に評価されているようである。

#### 4 労働組合に対する印象

労働組合に対する印象として“労働組合は会社にとって必要である”という項目に関しては、否定的回答（「そう思わない」＋「あまりそう思わない」）が62.0%を占め、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）の27.7%を大きく上回っている。企業規模別にみると、規模が大きいほど肯定的な回答をする企業割合が高くなっている。（第Ⅰ-2-6-7a表）

“労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ”という項目に関しては、否定的回答が67.9%を占め、肯定的回答の20.2%を大きく上回っている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、否定的回答割合が高くなっているが、肯定的回答は1-9人と300人以上の規模で高いのが特徴的である。（第Ⅰ-2-6-7b表）

“労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい”という項目に関しては、肯定的回答が42.5%、否定的回答が45.4%と両者が拮抗している。企業規模別では、企業規模が大きいほど否定的回答割合が高くなっている。（第Ⅰ-2-6-7c表）

“労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ”という項目に関しては、肯定的回答が50.9%と否定的回答の37.5%を上回っている。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど、肯定的回答割合が高くなっているが、否定的回答で1-9人規模が300人未満の規模より少ない。（第Ⅰ-2-6-7d表）

“労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ”という項目に関しては、肯定的回答が46.3%、否定的回答が41.7%とほぼ同数となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、肯定的回答割合が高くなっている。（第Ⅰ-2-6-7e表）

“労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握することができる”という項目に関しては、肯定的回答が75.8%を占め、否定的回答の16.3%を大きく上回っている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど否定的な回答割合が高くなっている。（第Ⅰ-2-6-7f表）

ここで見た労働組合に対する印象で、おおむね企業規模が大きいほど労働組合の役割に対する肯定的な評価が高いが、1-9人の規模はそのような傾向からずれている項目もいくつか見える。その理由は、労働組合が組織されていない、あるいは労働組合の存在を考えてこなかったため、無回答が多く明快な態度を示さなかったからであると見られる。

これらの結果から、規模が大きい企業ほど労働組合を経営へ貢献していると評価しており、労働組合の必要性を感じているようである。

#### 5 労働組合

労働組合の有無に関しては、「過去・現在ともに組合はない」との回答が80.6%を占め、

次いで「組合が1つある」13.2%、「過去に組合があったが、現在は無い」2.5%、「組合が2つ以上ある」1.6%、「組合はないが、従業員の一部が合同組合などに加入している」0.5%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、「過去・現在ともに組合はない」との回答割合が低く、「組合が1つある」との回答割合が高くなっている。組合が存在する割合としては、「組合が1つある」と「組合が2つ以上ある」の合計から判断して、100名以上300名未満の規模で3割弱、300名以上の規模で5割弱と見られる。(第I-2-6-8表)

労働組合が存在する場合の労働組合の結成時期に関しては、「～1969年まで」との回答が41.1%を占め、次いで「1970年代」21.1%、「1980年代」15.8%、「1990年代」9.7%、「2000年以降」8.6%となっている。企業規模別にみると、企業規模が小さいほど近年に結成されたとの回答割合が高い。(第I-2-6-9表)

労働組合の企業内組織率に関しては、平均65.5%になっている。(第I-2-6-10表)

## 第7節 その他人事管理全般

### 1 人事・労務管理上の制度・仕組み

導入している人事・労務管理上の制度・仕組みに関しては、「退職金制度」との回答が80.3%と最も高く、次いで「賞与制度」73.3%、「賃金表」67.4%、「勤務延長制度・再雇用制度」58.2%、「定期昇給制度」49.2%、「資格制度」42.6%、「人事評価制度」37.6%、「人事評価結果の本人への開示」25.8%、「人事評価者への訓練(考課者訓練)」18.7%、「苦情処理制度」14.6%となっている(複数回答)。企業規模別にみると、いずれの制度であっても規模が大きいほど導入割合が高い傾向が見られる。(第I-2-7-1表)

人事評価による賃金格差に関しては、標準的な年収を100とした時に、最も高い人で平均123.1、最も低い人で平均81.4になっており、上下ともに2割程度の差が示されている。(第I-2-7-2表)

### 2 新卒新入社員が一人前になるまでの期間

新卒新入社員が一人前になるまでの期間に関しては、平均して4.1年となっている。なお、「新規学卒の新入社員はほとんどいないのでわからない」との回答割合が20.8%であり、規模の小さい企業ほどこの回答割合が高くなっている。(第I-2-7-3表)

### 3 パート・アルバイトの賃金

パート・アルバイトの賃金に関しては、「格差拡大型」との回答が36.4%を占め、次いで「固定型」20.1%、「格差温存型」13.5%、「上昇型」12.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、「格差拡大型」の回答割合が高くなっている。企業規模が大きい

ほど勤続や能力を考慮した賃金体系を採用していると言える。(第Ⅰ-2-7-4表)

#### 4 パート・アルバイトの初任時給

パート・アルバイトの初任時給に関しては、「前年度並み」との回答が 56.1%を占め、次いで「上げた」17.2%、「今年度についてまだ決まっていない」9.6%、「下げた」1.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「上げた」との回答割合が高くなっている。これは正社員の基本賃金の改定の傾向と同様である。(第Ⅰ-2-7-5表)

初任時給の改定方法に関しては、「会社が一方的に決定」との回答が 66.9%と最も高く、次いで「当該従業員と話し合いの上で決定」19.1%、「正社員と話し合いの上で決定」5.5%、「労働組合と話し合いの上で決定」1.9%、「社員会・親睦会と話し合いの上で決定」1.3%となっている(複数回答)。企業規模別にみると、企業規模が小さいほど「当該従業員と話し合いの上で決定」との回答割合が高くなっており、個々の従業員の意向を考慮した個別対応が取られやすいことを示している。(第Ⅰ-2-7-6表)

#### 5 従業員について困っていること

従業員について困っていることに関しては、「高齢化している(高齢化が進んでいる)」との回答が 39.3%と最も高く、次いで「正社員(中途)が思うように採用できない」30.0%、「正社員(新卒)が思うように採用できない」26.2%、「若者の指導が難しい」19.9%、「定着しない」18.9%、「技能が低い」16.1%、「能率が悪い」15.4%、「パート・アルバイトが思うように採用できない」14.4%の順となっている(複数回答)。企業規模別にみると、「正社員(新卒)が思うように採用できない」や「パート・アルバイトが思うように採用できない」、「定着しない」の項目に関しては、企業規模が大きいほど回答割合が高くなっている。企業規模が大きいほど採用力があると思われるが、企業としては規模が大きくなるほど採用や定着について問題意識を持っているようである。(第Ⅰ-2-7-7表)

### 第8節 企業属性

#### 1 創業年

創業年に関しては、「1960年～1969年」が 18.7%を占め、次いで「1945年～1959年」18.4%、「1970年～1979年」18.2%、「1980年～1989年」13.5%、「～1944年」12.7%、「1990年～1999年」10.3%、「2000年～」4.5%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど創業年が古く、企業規模が小さいほど創業年が新しい傾向が見られる。(第Ⅰ-2-8-1表)

## 2 業種

業種に関しては、「製造業」が最も多く 26.7%を占め、次いで「卸売・小売業」18.2%、「建設業」15.9%、「その他サービス業」14.5%、「運輸業」7.2%、「医療・福祉」3.9%、「情報通信業」2.7%、「不動産業」1.8%、「飲食店・宿泊業」1.8%、「電気・ガス・熱供給・水道業」1.5%、「金融・保険業」0.9%、「教育・学習支援業」0.6%、「その他」3.6%の順となっている。製造業では企業規模の大きい企業の割合が高いのに対し、建設業では企業規模の小さい企業の割合が高くなっている。(第 I-2-8-2 表)

## 3 グループ企業群

グループ企業群に関しては、「グループ企業ではない」との回答が 62.9%を占め、次いで「子会社である」15.8%、「関連会社である」7.1%、「グループ企業群の中核企業である」6.8%、「子会社・関連会社とはいえませんが、グループ企業と認識している」4.3%となっている。企業規模別にみると、「子会社である」や「グループ企業群の中核企業である」との回答割合は、企業規模が大きいほど高くなる傾向があり、逆に「グループ企業ではない」との回答割合は、企業規模が大きいほど低くなっている。(第 I-2-8-3 表)

## 4 最大取引先

最大取引先との取引額が売上高に占める割合に関しては、10%未満との回答が 17.0%を占め、次いで 10%以上 20%未満との回答が 16.0%を占めている。企業規模別にみると、10%未満との回答割合は、企業規模が大きいほど高くなっている。(第 I-2-8-4 表)

## 5 経営状態

経営状態に関しては、「良い」との回答企業が 56.1%を占め、次いで「悪い」33.0%、「非常に悪い」4.6%、「非常に良い」4.3%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「良い」「非常に良い」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「悪い」「非常に悪い」との回答割合が高い。(第 I-2-8-5 表)

## 6 競争状態

同業他社との競争状態に関しては、「どちらかと言えば厳しい」との回答が 44.4%を占め、次いで「厳しい」39.5%、「どちらかといえば厳しくない」12.0%、「厳しくない」2.6%となっている。これは企業規模を問わず同様の傾向が見られた。(第 I-2-8-6 表)

## 7 正社員採用

最近 5 年間の正社員の採用に関しては、「採用した」との回答が 87.5%を占め、「採用していない」の 11.4%を大きく上回っている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「採

用した」との回答割合が高くなっている。(第 I-2-8-7 表)

最近 5 年間で採用した正社員の中途採用比率に関しては、「90%～」との回答が 34.0%を占め、次いで「～9%」12.3%、「50～59%」9.5%、「10～19%」8.0%、「20～29%」6.9%、「80～89%」6.6%の順となっている。平均値は 58.1%である。企業規模別にみると、「90%～」との回答割合は、企業規模が小さいほど高く、企業規模が大きいほど低くなっている。先に採用戦略に関して、企業規模が大きいほど新卒採用志向が強いことが示されたが、その結果とも整合的である。(第 I-2-8-8 表)

## 8 自己都合退職率

正社員の自己都合退職者数の最近 5 年間平均を正社員従業員数で割った自己都合退職率に関しては、「～2%」が 29.0%と最も多く、次いで「2～5%」28.2%、「5～10%」21.2%、「10～20%」12.5%、「20%～」9.1%となっている。企業規模別にみると、企業規模が小さいほど 10%以上の自己都合退職率となっている企業割合が高くなっている。(第 I-2-8-9 表)

## 9 人事労務管理専任担当者数

人事労務管理の専任担当者数に関しては、「1 人以上 2 人未満」との回答が 43.9%を占め、次いで「2 人以上 3 人未満」20.2%、「1 人未満」20.0%、「4 人以上」6.2%、「3 人以上 4 人未満」6.1%の順になっている。また平均は 1.5 名である。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど 3 人以上（「4 人以上」＋「3 人以上 4 人未満」）と回答した企業割合が高く、逆に「1 人未満」と回答した企業割合は低くなっている。(第 I-2-8-10 表)

## 10 平均勤続年数

正社員の平均勤続年数に関しては、「10 年以上 15 年未満」との回答が 26.2%を占め、次いで「5 年以上 10 年未満」21.2%、「15 年以上 20 年未満」19.8%、「20 年以上」18.0%、「5 年未満」8.9%となっている。これは企業規模を問わず同様の傾向が見られた。(第 I-2-8-11 表)

## 11 年間売上高・経常利益

年間売上高に関しては、「10 億円以上 30 億円未満」との回答が 23.3%を占め、次いで「30 億円以上」22.2%、「5 億円以上 10 億円未満」16.2%、「1 億円以上 3 億円未満」13.9%、「3 億円以上 5 億円未満」9.5%、「1 億円未満」5.8%となっている。平均は 43.74 億円である。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど年間売上高が高くなっており、300 人以上の企業の平均は、252.05 億円となっている。(第 I-2-8-12 表)

経常利益に関しては、「0 万円以上 500 万円未満」との回答が最も高く 16.3%を占め、次いで「1000 万円以上 3000 万円未満」15.7%、「1 億円以上 3 億円未満」10.7%、「3 億円以上」



9.5%、「5000万円以上1億円未満」9.8%、「3000万円以上5000万円未満」8.6%、「500万円以上1000万円未満」7.5%、「～0万円未満(赤字)」6.8%となっている。なお、平均は14009.0万円である。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど経常利益が高くなる傾向がある。

(第I-2-8-13表)

## 12 年間売上高・経常利益・正社員数の傾向

1990年度以降の年間売上高の傾向に関しては、「上昇型」との回答が28.0%を占め、次いで「下降型」21.3%、「横ばい型」18.2%、「下降・上昇型」14.1%、「上昇・下降型」12.9%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「上昇型」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「下降型」との回答割合が高くなっている。(第I-2-8-14表)

1990年度以降の経常利益の傾向に関しては、「横ばい型」との回答が22.0%を占め、次いで「下降型」21.9%、「下降・上昇型」18.6%、「上昇型」16.1%、「上昇・下降型」15.3%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「上昇型」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「下降型」との回答割合が高くなっている。(第I-2-8-15表)

1990年度以降の正社員数に関しては、「横ばい型」との回答が32.7%を占め、次いで「上昇型」24.5%、「下降型」22.7%、「上昇・下降型」7.2%、「下降・上昇型」7.0%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「上昇型」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「横ばい型」との回答割合が高くなっている。(第I-2-8-16表)

## 第9節 社長属性

### 1 社長の年齢

社長の年齢に関しては、「50歳以上60歳未満」との回答が37.5%を占め、次いで「60歳以上70歳未満」32.8%、「40歳以上50歳未満」15.0%、「70歳以上」9.4%、「30歳以上40歳未満」4.3%、「29歳以下」0.2%となっている。企業規模別にみると、300名以上の企業では、50歳以上70歳未満(「50歳以上60歳未満」+「60歳以上70歳未満」)の範囲に約8割が該当し、他の企業規模と比較して高くなっている。(第I-2-9-1表)

### 2 他社での就業経験

社長就任前の他社での就業経験に関しては、「ある」との回答が72.1%を占め、「ない」の26.8%を大きく上回っている。これは企業規模を問わず同様の傾向が見られた。(第I-2-9-2表)

### 3 社長就任の経緯

社長就任の経緯に関しては、「親の跡を継いだ」との回答が 34.5%を占め、次いで「創業者である」28.4%、「親会社から派遣された」13.9%、「従業員から昇進した」10.6%、「兄弟・親戚の跡を継いだ」5.3%、「経営者として雇われた」4.1%、「その他」2.0%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「親会社から派遣された」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「創業者である」との回答割合が高くなっている。(第 I-2-9-3 表)

### 4 社長就任の時期

社長就任の時期に関しては、「2000年～2004年」との回答が 27.7%を占め、次いで「1980年～1989年」15.3%、「2005年～」14.4%、「1995年～1999年」13.5%、「1970年～1979年」10.3%、「1990年～1994年」9.6%、「～1969年」6.2%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど、就任の時期が最近であるとの回答割合が高くなっている。これは企業規模が大きいほど長期間にわたって社長に留まることが少ないためと考えられる。(第 I-2-9-4 表)

### 5 取締役に占める親族の割合

取締役に占める親族の割合に関しては、「いない」との回答が 39.6%を占め、次いで「あまりいない」17.0%、「全員」16.1%、「半分くらい」14.9%、「ほとんど」11.4%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「いない」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「全員」との回答割合が高くなっている。(第 I-2-9-5 表)

### 6 社長が相談する場

社長が労使関係・労働条件について相談する場に関しては、「社会保険労務士、税理士など」との回答が 39.9%を占め、次いで「特にない」20.5%、「経営者協会、商工会議所、商工会・中小企業家同友会全国協議会などの経営者団体」13.9%、「コンサルタント会社などの民間会社」6.4%、「親会社」4.6%、「労働組合」3.5%、「労働局などの国の機関」3.5%、「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」0.9%、「その他」4.7%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「労働組合」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「社会保険労務士、税理士など」との回答割合が高くなっている。(第 I-2-9-6 表)

### 7 調査票回答者

調査票の回答者に関しては、「社長」との回答が 45.4%を占め、次いで「管理・監督職」24.9%、「取締役」22.9%、「一般従業員」4.5%、「その他」1.3%となっている。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「管理・監督職」との回答割合が高く、逆に企業規模が小

さいほど「社長」との回答割合が高くなっている。(第I-2-9-7表)

## 第10節 本文関連表

(注) 表中の網掛けは、全体の構成比と比較して、5%ポイント以上の差があることを示す。

### <第I-2-1-1表>

問1. 採用戦略について (SA)

	合計	新卒のみ を採用し たい	中途より は新卒を 採用し たい	新卒より は中途を 採用し たい	中途のみ を採用し たい	新卒か中 途かには こだわら ない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	65 2.7	322 13.2	260 10.7	155 6.4	1608 65.9	30 1.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5	2 25.0
1～9	381 100.0	3 0.8	14 3.7	42 11.0	45 11.8	261 68.5	16 4.2
10～29	524 100.0	8 1.5	50 9.5	78 14.9	35 6.7	350 66.8	3 0.6
30～49	410 100.0	9 2.2	48 11.7	42 10.2	35 8.5	276 67.3	0 0.0
50～99	488 100.0	14 2.9	68 13.9	70 14.3	15 3.1	319 65.4	2 0.4
100～299	357 100.0	17 4.8	77 21.6	19 5.3	11 3.1	232 65.0	1 0.3
300～	217 100.0	12 5.5	62 28.6	6 2.8	3 1.4	134 61.8	0 0.0
無回答	55 100.0	2 3.6	3 5.5	1 1.8	8 14.5	35 63.6	6 10.9

### <第I-2-1-2表>

問2. 終身雇用について (SA)

	合計	原則とし てこれか らも終身 雇用は維 持してい きたい	終身雇用 の部分的 な修正は やむをえ ない	終身雇用 の基本的 な見直し が必要で ある	現在も終 身雇用に なってお らず、こ のまま よい	無回答
**【総数】**	2440 100.0	904 37.0	848 34.8	285 11.7	366 15.0	37 1.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	1 12.5	3 37.5	2 25.0	1 12.5	1 12.5
1～9	381 100.0	96 25.2	102 26.8	51 13.4	120 31.5	12 3.1
10～29	524 100.0	172 32.8	192 36.6	71 13.5	81 15.5	8 1.5
30～49	410 100.0	163 39.8	149 36.3	50 12.2	44 10.7	4 1.0
50～99	488 100.0	191 39.1	176 36.1	55 11.3	63 12.9	3 0.6
100～299	357 100.0	157 44.0	132 37.0	33 9.2	32 9.0	3 0.8
300～	217 100.0	102 47.0	80 36.9	18 8.3	16 7.4	1 0.5
無回答	55 100.0	22 40.0	14 25.5	5 9.1	9 16.4	5 9.1

<第 I -2-1-3 表>

問3. 年功賃金について (SA)

	合計	原則としてこれからも年功賃金を維持していきたい	能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ	能力や実績に見合っているが、若干の修正を加えたい	現在も年功賃金になっていないし、今後もない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	67 2.7	1425 58.4	344 14.1	587 24.1	17 0.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	0 0.0	5 62.5	1 12.5	1 12.5	1 12.5
1～9	381 100.0	10 2.6	207 54.3	37 9.7	122 32.0	5 1.3
10～29	524 100.0	18 3.4	309 59.0	76 14.5	121 23.1	0 0.0
30～49	410 100.0	10 2.4	262 63.9	52 12.7	85 20.7	1 0.2
50～99	488 100.0	14 2.9	286 58.6	70 14.3	116 23.8	2 0.4
100～299	357 100.0	9 2.5	205 57.4	66 18.5	75 21.0	2 0.6
300～	217 100.0	2 0.9	123 56.7	34 15.7	58 26.7	0 0.0
無回答	55 100.0	4 7.3	28 50.9	8 14.5	9 16.4	6 10.9

<第 I -2-1-4 表>

問4. 業績が悪化した場合の、従業員の雇用や賃金についての対応 (SA)

	合計	雇用も賃金も減らす	雇用は減らさず、賃金を減らす	賃金は減らさず、雇用を減らす	雇用も賃金も減らさない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	757 31.0	614 25.2	794 32.5	250 10.2	25 1.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	2 25.0	1 12.5	4 50.0	0 0.0	1 12.5
1～9	381 100.0	136 35.7	90 23.6	116 30.4	34 8.9	5 1.3
10～29	524 100.0	168 32.1	137 26.1	170 32.4	43 8.2	6 1.1
30～49	410 100.0	129 31.5	109 26.6	139 33.9	32 7.8	1 0.2
50～99	488 100.0	146 29.9	122 25.0	164 33.6	54 11.1	2 0.4
100～299	357 100.0	107 30.0	80 22.4	130 36.4	39 10.9	1 0.3
300～	217 100.0	54 24.9	63 29.0	58 26.7	38 17.5	4 1.8
無回答	55 100.0	15 27.3	12 21.8	13 23.6	10 18.2	5 9.1

<第 I -2-1-5 表>

問5. 一般従業員の意向や要望の把握について (SA)

Aの意見「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」

Bの意見「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

	合計	Aの意見 に近い	どちらか といえば Aの意見 に近い	どちらか といえば Bの意見 に近い	Bの意見 に近い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	689 28.2	1083 44.4	509 20.9	132 5.4	27 1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	3 37.5	4 50.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0
1～9	381 100.0	102 26.8	170 44.6	87 22.8	16 4.2	6 1.6
10～29	524 100.0	137 26.1	241 46.0	99 18.9	42 8.0	5 1.0
30～49	410 100.0	120 29.3	172 42.0	96 23.4	17 4.1	5 1.2
50～99	488 100.0	151 30.9	203 41.6	104 21.3	29 5.9	1 0.2
100～299	357 100.0	100 28.0	173 48.5	66 18.5	17 4.8	1 0.3
300～	217 100.0	57 26.3	100 46.1	48 22.1	9 4.1	3 1.4
無回答	55 100.0	19 34.5	20 36.4	9 16.4	1 1.8	6 10.9

<第 I -2-2-1 表>

問6. 前年度と比べた今年度の正社員の基本賃金の変化 (SA)

	合計	基本賃金 を上げた (ベース アップ)	基本賃金 を下げた (ベース ダウン)	前年度並 みにした	今年度に ついてま だ決まっ ていない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1122 46.0	55 2.3	1086 44.5	136 5.6	41 1.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	2 25.0	0 0.0	4 50.0	1 12.5	1 12.5
1～9	381 100.0	112 29.4	23 6.0	199 52.2	37 9.7	10 2.6
10～29	524 100.0	226 43.1	9 1.7	253 48.3	29 5.5	7 1.3
30～49	410 100.0	214 52.2	11 2.7	163 39.8	19 4.6	3 0.7
50～99	488 100.0	261 53.5	8 1.6	185 37.9	27 5.5	7 1.4
100～299	357 100.0	181 50.7	0 0.0	161 45.1	11 3.1	4 1.1
300～	217 100.0	102 47.0	3 1.4	102 47.0	6 2.8	4 1.8
無回答	55 100.0	24 43.6	1 1.8	19 34.5	6 10.9	5 9.1

<第 I - 2 - 2 - 2 表>

問6付問1. 今年度の基本賃金改定にあたって考慮した要因 (MA)

	合計	貴社の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の確保・定着	物価の動向	従業員の意向	親会社の意向	取引銀行の意向	その他	無回答
**【総数】**	2263 100.0	1690 74.7	625 27.6	686 30.3	817 36.1	127 5.6	236 10.4	164 7.2	10 0.4	79 3.5	41 1.8
F1. 従業員数：正社員 (SA)											
0	6 100.0	3 50.0	2 33.3	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	334 100.0	246 73.7	53 15.9	82 24.6	85 25.4	15 4.5	25 7.5	7 2.1	1 0.3	12 3.6	10 3.0
10～29	488 100.0	372 76.2	112 23.0	153 31.4	176 36.1	43 8.8	40 8.2	31 6.4	5 1.0	16 3.3	10 2.0
30～49	388 100.0	297 76.5	106 27.3	118 30.4	134 34.5	13 3.4	28 7.2	30 7.7	0 0.0	8 2.1	7 1.8
50～99	454 100.0	334 73.6	147 32.4	141 31.1	179 39.4	27 5.9	54 11.9	31 6.8	2 0.4	20 4.4	6 1.3
100～299	342 100.0	253 74.0	124 36.3	104 30.4	141 41.2	17 5.0	48 14.0	39 11.4	1 0.3	10 2.9	5 1.5
300～	207 100.0	153 73.9	74 35.7	73 35.3	87 42.0	10 4.8	36 17.4	20 9.7	1 0.5	12 5.8	3 1.4
無回答	44 100.0	32 72.7	7 15.9	14 31.8	14 31.8	2 4.5	5 11.4	5 11.4	0 0.0	1 2.3	0 0.0

<第 I - 2 - 2 - 3 表>

問6付問2. 基本賃金改定にあたっての、トヨタ自動車の今春の労使交渉結果の意識度 (SA)

	合計	かなり意識した	まあ意識した	あまり意識しなかった	全く意識しなかった	無回答
**【総数】**	2263 100.0	22 1.0	154 6.8	550 24.3	1442 63.7	95 4.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	6 100.0	0 0.0	1 16.7	2 33.3	3 50.0	0 0.0
1～9	334 100.0	1 0.3	19 5.7	50 15.0	244 73.1	20 6.0
10～29	488 100.0	4 0.8	34 7.0	115 23.6	312 63.9	23 4.7
30～49	388 100.0	2 0.5	24 6.2	96 24.7	252 64.9	14 3.6
50～99	454 100.0	5 1.1	27 5.9	124 27.3	285 62.8	13 2.9
100～299	342 100.0	2 0.6	23 6.7	111 32.5	193 56.4	13 3.8
300～	207 100.0	7 3.4	23 11.1	48 23.2	122 58.9	7 3.4
無回答	44 100.0	1 2.3	3 6.8	4 9.1	31 70.5	5 11.4

<第 I - 2 - 2 - 4 表>

問7. 前年度と比べた一時金（賞与）の変化（SA）

	合計	一時金 （賞与） を引き上 げた	一時金 （賞与） を引き下 げた	前年度並 みにした	今年度に ついてま だ決まっ ていない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	658 27.0	286 11.7	1085 44.5	351 14.4	60 2.5
F1. 従業員数：正社員（SA）						
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	4 50.0	2 25.0	2 25.0
1～9	381 100.0	52 13.6	39 10.2	161 42.3	112 29.4	17 4.5
10～29	524 100.0	132 25.2	63 12.0	233 44.5	84 16.0	12 2.3
30～49	410 100.0	116 28.3	54 13.2	171 41.7	64 15.6	5 1.2
50～99	488 100.0	155 31.8	54 11.1	214 43.9	55 11.3	10 2.0
100～299	357 100.0	112 31.4	44 12.3	181 50.7	15 4.2	5 1.4
300～	217 100.0	80 36.9	28 12.9	94 43.3	13 6.0	2 0.9
無回答	55 100.0	11 20.0	4 7.3	27 49.1	6 10.9	7 12.7

<第 I - 2 - 2 - 5 表>

問8. 従業員の意見聴取方法（MA）

A. 基本賃金の改定について

	合計	社社会・ 親睦会な どの従業 員組織と の会合	労働組合 との会合	労使協議 機関との 会合	監督職 （係長・班 長など） との会合	管理職 （課長ク ラス以 上）との 会合	従業員と の業務上 の会合・ 人事面談 などの場 で	従業員と の業務外 の会合を 通して	その他	特に聞い ていない	今年度 について はまだ決 まってい ない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	95 3.9	256 10.5	99 4.1	119 4.9	603 24.7	300 12.3	76 3.1	94 3.9	877 35.9	139 5.7	185 7.6
F1. 従業員数：正社員（SA）												
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	5 62.5
1～9	381 100.0	6 1.6	0 0.0	1 0.3	10 2.6	40 10.5	46 12.1	19 5.0	9 2.4	172 45.1	37 9.7	65 17.1
10～29	524 100.0	20 3.8	12 2.3	9 1.7	27 5.2	118 22.5	79 15.1	19 3.6	21 4.0	220 42.0	31 5.9	48 9.2
30～49	410 100.0	16 3.9	22 5.4	3 0.7	24 5.9	122 29.8	45 11.0	15 3.7	19 4.6	161 39.3	20 4.9	23 5.6
50～99	488 100.0	21 4.3	57 11.7	21 4.3	32 6.6	171 35.0	60 12.3	13 2.7	19 3.9	145 29.7	27 5.5	24 4.9
100～299	357 100.0	16 4.5	80 22.4	29 8.1	16 4.5	96 26.9	43 12.0	8 2.2	15 4.2	106 29.7	11 3.1	8 2.2
300～	217 100.0	15 6.9	78 35.9	36 16.6	7 3.2	46 21.2	18 8.3	2 0.9	8 3.7	56 25.8	6 2.8	4 1.8
無回答	55 100.0	1 1.8	7 12.7	0 0.0	3 5.5	10 18.2	8 14.5	0 0.0	3 5.5	16 29.1	6 10.9	8 14.5

<第 I - 2 - 2 - 6 表>

問8付問1の1. 実施時期 (SA)

	合計	経営側が 原案を固 める前	経営側が 原案を固 めた後	無回答
**【総数】**	498 100.0	231 46.4	254 51.0	13 2.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	15 100.0	4 26.7	10 66.7	1 6.7
10～29	60 100.0	29 48.3	29 48.3	2 3.3
30～49	61 100.0	28 45.9	32 52.5	1 1.6
50～99	116 100.0	57 49.1	56 48.3	3 2.6
100～299	126 100.0	56 44.4	66 52.4	4 3.2
300～	110 100.0	53 48.2	56 50.9	1 0.9
無回答	10 100.0	4 40.0	5 50.0	1 10.0

<第 I - 2 - 2 - 7 表>

問8付問1の2. 労使の意見の調整について (SA)

	合計	主に経営 側の意見 に近い形 で調整さ れた	主に従業 員側の意 見に近い 形で調整 された	労使の意 見に食い 違いがな かった	無回答
**【総数】**	498 100.0	311 62.4	43 8.6	126 25.3	18 3.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)					
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	15 100.0	10 66.7	2 13.3	2 13.3	1 6.7
10～29	60 100.0	35 58.3	4 6.7	14 23.3	7 11.7
30～49	61 100.0	42 68.9	7 11.5	10 16.4	2 3.3
50～99	116 100.0	71 61.2	13 11.2	29 25.0	3 2.6
100～299	126 100.0	85 67.5	10 7.9	27 21.4	4 3.2
300～	110 100.0	63 57.3	6 5.5	40 36.4	1 0.9
無回答	10 100.0	5 50.0	1 10.0	4 40.0	0 0.0



<第 I -2-2-8 表>

B.一時金（賞与）改定について

	合計	社員会・親睦会などの従業員組織との会合	労働組合との会合	労使協議機関との会合	監督職（係長・主任・班長など）との会合	管理職（課長クラス以上）との会合	従業員との業務上の会合・人事面談などの場で	従業員との業務外の会合を通して	その他	特に聞いていない	今年度についてはまだ決まっていない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	79 3.2	258 10.6	92 3.8	95 3.9	584 23.9	221 9.1	47 1.9	75 3.1	780 32.0	354 14.5	180 7.4
F1. 従業員数：正社員（SA）												
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	2 25.0	5 62.5
1～9	381 100.0	4 1.0	1 0.3	1 0.3	8 2.1	36 9.4	31 8.1	14 3.7	7 1.8	132 34.6	114 29.9	51 13.4
10～29	524 100.0	13 2.5	10 1.9	7 1.3	18 3.4	110 21.0	58 11.1	9 1.7	12 2.3	202 38.5	85 16.2	54 10.3
30～49	410 100.0	10 2.4	23 5.6	4 1.0	19 4.6	115 28.0	31 7.6	8 2.0	15 3.7	138 33.7	64 15.6	24 5.9
50～99	488 100.0	23 4.7	56 11.5	22 4.5	23 4.7	172 35.2	53 10.9	10 2.0	16 3.3	124 25.4	55 11.3	21 4.3
100～299	357 100.0	16 4.5	78 21.8	25 7.0	17 4.8	94 26.3	29 8.1	4 1.1	15 4.2	121 33.9	15 4.2	7 2.0
300～	217 100.0	13 6.0	83 38.2	33 15.2	7 3.2	47 21.7	15 6.9	2 0.9	9 4.1	47 21.7	13 6.0	6 2.8
無回答	55 100.0	0 0.0	7 12.7	0 0.0	3 5.5	10 18.2	4 7.3	0 0.0	1 1.8	15 27.3	6 10.9	12 21.8

<第 I -2-2-9 表>

問8付問2の1. 実施時期（SA）

	合計	経営側が原案を固める前	経営側が原案を固めた後	無回答
**【総数】**	458 100.0	200 43.7	242 52.8	16 3.5
F1. 従業員数：正社員（SA）				
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	12 100.0	3 25.0	8 66.7	1 8.3
10～29	42 100.0	22 52.4	17 40.5	3 7.1
30～49	53 100.0	20 37.7	31 58.5	2 3.8
50～99	110 100.0	44 40.0	61 55.5	5 4.5
100～299	120 100.0	57 47.5	60 50.0	3 2.5
300～	111 100.0	50 45.0	60 54.1	1 0.9
無回答	10 100.0	4 40.0	5 50.0	1 10.0

<第 I -2-2-10 表>

問8付問2の2. 労使の意見の調整について (SA)

	合計	主に経営側の意見に近い形で調整された	主に従業員側の意見に近い形で調整された	労使の意見に食い違いがなかった	無回答
**【総数】**	458 100.0	287 62.7	40 8.7	119 26.0	12 2.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)					
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	12 100.0	7 58.3	2 16.7	2 16.7	1 8.3
10～29	42 100.0	25 59.5	3 7.1	10 23.8	4 9.5
30～49	53 100.0	36 67.9	7 13.2	10 18.9	0 0.0
50～99	110 100.0	68 61.8	10 9.1	28 25.5	4 3.6
100～299	120 100.0	83 69.2	10 8.3	25 20.8	2 1.7
300～	111 100.0	63 56.8	6 5.4	41 36.9	1 0.9
無回答	10 100.0	5 50.0	2 20.0	3 30.0	0 0.0

<第 I -2-2-11 表>

問9A. 基本賃金の改定について、納得していると思う従業員の割合

	合計	平均<%>
**【総数】**	1954 100.0	71.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)		
0	4 100.0	82.5
1～9	240 100.0	78.9
10～29	407 100.0	71.9
30～49	338 100.0	68.9
50～99	416 100.0	68.6
100～299	320 100.0	69.7
300～	195 100.0	71.8
無回答	34 100.0	70.1

<第 I -2-2-12 表>

問9B. 一時金（賞与）の改定について、納得していると思う従業員の割合（SA）

	合計	平均<%>
**【総数】**	1772 100.0	71.4
F1. 従業員数：正社員（SA）		
0	2 100.0	65.0
1～9	192 100.0	79.0
10～29	355 100.0	72.5
30～49	305 100.0	68.6
50～99	384 100.0	69.4
100～299	313 100.0	70.8
300～	189 100.0	71.6
無回答	32 100.0	71.6

<第 I -2-3-1 表>

問10. 1990年以降の正社員の就業規則変更の有無（SA）

	合計	変更した	変更しな かった	就業規則 はない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1795 73.6	487 20.0	123 5.0	35 1.4
F1. 従業員数：正社員（SA）					
0	8 100.0	3 37.5	2 25.0	2 25.0	1 12.5
1～9	381 100.0	119 31.2	169 44.4	79 20.7	14 3.7
10～29	524 100.0	357 68.1	133 25.4	26 5.0	8 1.5
30～49	410 100.0	327 79.8	80 19.5	1 0.2	2 0.5
50～99	488 100.0	432 88.5	50 10.2	2 0.4	4 0.8
100～299	357 100.0	327 91.6	29 8.1	1 0.3	0 0.0
300～	217 100.0	199 91.7	16 7.4	2 0.9	0 0.0
無回答	55 100.0	31 56.4	8 14.5	10 18.2	6 10.9

<第 I -2-3-2 表>

問10付問1. 就業規則変更にあたっての、意見書作成方法 (SA)

	合計	従業員の 日々の意 見を基 に、会社 側が作成 した	従業員代 表者と思 われる従 業員が作 成した	選挙また は信任に よって選 出された 従業員代 表者が作 成した	過半数の 従業員か らなる労 働組合 (過半数 組合) が 作成した	過半数組 合ではな いその他 の労働組 合が作成 した	意見書は 作成して いない	無回答
**【総数】**	1795 100.0	744 41.4	311 17.3	194 10.8	137 7.6	3 0.2	285 15.9	121 6.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	3 100.0	2 66.7	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	119 100.0	41 34.5	27 22.7	5 4.2	0 0.0	0 0.0	35 29.4	11 9.2
10～29	357 100.0	164 45.9	63 17.6	22 6.2	6 1.7	1 0.3	70 19.6	31 8.7
30～49	327 100.0	148 45.3	67 20.5	30 9.2	9 2.8	0 0.0	49 15.0	24 7.3
50～99	432 100.0	184 42.6	75 17.4	64 14.8	28 6.5	0 0.0	54 12.5	27 6.3
100～299	327 100.0	129 39.4	52 15.9	40 12.2	38 11.6	0 0.0	52 15.9	16 4.9
300～	199 100.0	65 32.7	20 10.1	29 14.6	52 26.1	2 1.0	20 10.1	11 5.5
無回答	31 100.0	11 35.5	7 22.6	3 9.7	4 12.9	0 0.0	5 16.1	1 3.2

<第 I -2-3-3 表>

問10付問2. 従業員の意見との食い違いの調整について (SA)

	合計	主に経営 者側の意 見に近い 形で調整 された	主に従業 員側の意 見に近い 形で調整 された	従業員の 意見との 食い違い はなかつ た	特に調整 しなかつ た	無回答
**【総数】**	1795 100.0	490 27.3	104 5.8	678 37.8	340 18.9	183 10.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	3 100.0	0 0.0	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0
1～9	119 100.0	25 21.0	7 5.9	42 35.3	30 25.2	15 12.6
10～29	357 100.0	99 27.7	25 7.0	122 34.2	73 20.4	38 10.6
30～49	327 100.0	84 25.7	18 5.5	118 36.1	66 20.2	41 12.5
50～99	432 100.0	118 27.3	20 4.6	161 37.3	90 20.8	43 10.0
100～299	327 100.0	93 28.4	21 6.4	132 40.4	51 15.6	30 9.2
300～	199 100.0	63 31.7	12 6.0	87 43.7	23 11.6	14 7.0
無回答	31 100.0	8 25.8	0 0.0	14 45.2	7 22.6	2 6.5

<第 I -2-3-4 表>

問10付問3. 就業規則の変更結果について、納得していると思う従業員の割合 (SA)

	合計	平均<%>
**【総数】**	1795 100.0	83.3
F1. 従業員数：正社員 (SA)		
0	3 100.0	90.0
1～9	119 100.0	88.2
10～29	357 100.0	84.7
30～49	327 100.0	81.1
50～99	432 100.0	83.4
100～299	327 100.0	82.3
300～	199 100.0	82.8
無回答	31 100.0	83.3

<第 I -2-4-1 表>

問11. 時間外労働・休日労働に関する協定（「36協定」）の従業員側当事者 (SA)

	合計	従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）	過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）	その他	36協定は締結していない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1466 60.1	277 11.4	59 2.4	547 22.4	91 3.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	5 62.5	2 25.0
1～9	381 100.0	106 27.8	0 0.0	16 4.2	227 59.6	32 8.4
10～29	524 100.0	317 60.5	12 2.3	17 3.2	158 30.2	20 3.8
30～49	410 100.0	288 70.2	29 7.1	13 3.2	68 16.6	12 2.9
50～99	488 100.0	363 74.4	61 12.5	8 1.6	45 9.2	11 2.3
100～299	357 100.0	247 69.2	83 23.2	2 0.6	22 6.2	3 0.8
300～	217 100.0	121 55.8	86 39.6	1 0.5	7 3.2	2 0.9
無回答	55 100.0	23 41.8	6 10.9	2 3.6	15 27.3	9 16.4

<第 I -2-4-2 表>

問11付問1. 過半数代表者の職位 (SA)

	合計	部長・次 長クラス 以上	課長クラ ス	係長・主 任・職 長・班長 クラス	一般従業 員クラス	無回答
**【総数】**	1466 100.0	156 10.6	194 13.2	725 49.5	323 22.0	68 4.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0
1～9	106 100.0	21 19.8	11 10.4	34 32.1	27 25.5	13 12.3
10～29	317 100.0	58 18.3	40 12.6	144 45.4	64 20.2	11 3.5
30～49	288 100.0	36 12.5	44 15.3	136 47.2	56 19.4	16 5.6
50～99	363 100.0	28 7.7	56 15.4	193 53.2	71 19.6	15 4.1
100～299	247 100.0	12 4.9	30 12.1	144 58.3	58 23.5	3 1.2
300～	121 100.0	0 0.0	10 8.3	63 52.1	40 33.1	8 6.6
無回答	23 100.0	1 4.3	3 13.0	11 47.8	6 26.1	2 8.7

<第 I -2-4-3 表>

問11付問2. 過半数代表者の選出方法 (SA)

	合計	選挙	信任	全従業員 が集まっ て話し合 いにより 選出した	職場ごと の代表者 など一定 の従業員 が集まっ て話し合 いにより 選出した	社員会・ 親睦会な どが自動 的に過半 数代表者 になった	会社側が 指名した	その他	無回答
**【総数】**	1466 100.0	121 8.3	345 23.5	125 8.5	141 9.6	164 11.2	414 28.2	10 0.7	146 10.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)									
0	1 100.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	106 100.0	5 4.7	18 17.0	22 20.8	1 0.9	2 1.9	37 34.9	0 0.0	21 19.8
10～29	317 100.0	10 3.2	61 19.2	44 13.9	18 5.7	37 11.7	109 34.4	5 1.6	33 10.4
30～49	288 100.0	20 6.9	65 22.6	25 8.7	21 7.3	27 9.4	96 33.3	0 0.0	34 11.8
50～99	363 100.0	45 12.4	80 22.0	20 5.5	47 12.9	49 13.5	89 24.5	2 0.6	31 8.5
100～299	247 100.0	24 9.7	72 29.1	10 4.0	35 14.2	31 12.6	60 24.3	1 0.4	14 5.7
300～	121 100.0	15 12.4	42 34.7	3 2.5	19 15.7	16 13.2	14 11.6	1 0.8	11 9.1
無回答	23 100.0	1 4.3	7 30.4	1 4.3	0 0.0	2 8.7	9 39.1	1 4.3	2 8.7

<第 I - 2 - 5 - 1 表>

問12. 1990年以降、業績悪化による経営危機の有無 (SA)

	合計	あった	なかった	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1295 53.1	1113 45.6	32 1.3
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	3 37.5	4 50.0	1 12.5
1～9	381 100.0	223 58.5	146 38.3	12 3.1
10～29	524 100.0	299 57.1	221 42.2	4 0.8
30～49	410 100.0	216 52.7	191 46.6	3 0.7
50～99	488 100.0	245 50.2	242 49.6	1 0.2
100～299	357 100.0	179 50.1	177 49.6	1 0.3
300～	217 100.0	102 47.0	114 52.5	1 0.5
無回答	55 100.0	28 50.9	18 32.7	9 16.4

<第 I - 2 - 5 - 2 表>

問12付問1. 経営危機の際実施した、雇用調整にかかわる施策 (MA)

	合計	解雇	希望退職 の募集	早期退職 優遇制度 による退 職勧奨	出向、転 籍	一時金の カット	賃上げの 抑制	賃下げ	不採算部 門の縮 小・廃 止、事業 所の閉鎖	一時休業	パート・ アルバイト の雇止 め	新規採用 抑制	配置転換	残業規制	その他	雇用調整 に関する 施策は実 施してい ない	無回答
**【総数】**	1295 100.0	198 15.3	173 13.4	83 6.4	67 5.2	420 32.4	445 34.4	351 27.1	322 24.9	52 4.0	144 11.1	452 34.9	135 10.4	265 20.5	29 2.2	84 6.5	45 3.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)																	
0	3 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0
1～9	223 100.0	48 21.5	17 7.6	0 0.0	4 1.8	54 24.2	47 21.1	72 32.3	26 11.7	10 4.5	24 10.8	46 20.6	4 1.8	25 11.2	2 0.9	17 7.6	11 4.9
10～29	299 100.0	54 18.1	33 11.0	5 1.7	10 3.3	102 34.1	105 35.1	83 27.8	67 22.4	7 2.3	25 8.4	97 32.4	19 6.4	51 17.1	8 2.7	18 6.0	17 5.7
30～49	216 100.0	34 15.7	27 12.5	14 6.5	10 4.6	74 34.3	77 35.6	60 27.8	54 25.0	7 3.2	27 12.5	69 31.9	25 11.6	49 22.7	4 1.9	17 7.9	6 2.8
50～99	245 100.0	36 14.7	41 16.7	14 5.7	20 8.2	77 31.4	89 36.3	54 22.0	65 26.5	9 3.7	32 13.1	91 37.1	28 11.4	57 23.3	8 3.3	18 7.3	5 2.0
100～299	179 100.0	19 10.6	33 18.4	19 10.6	11 6.1	62 34.6	68 38.0	47 26.3	59 33.0	14 7.8	19 10.6	85 47.5	31 17.3	43 25.1	5 2.8	8 4.5	3 1.7
300～	102 100.0	6 5.9	18 17.6	29 28.4	11 10.8	42 41.2	46 45.1	24 23.5	45 44.1	5 4.9	13 12.7	52 51.0	24 23.5	32 31.4	2 2.0	3 2.9	0 0.0
無回答	28 100.0	1 3.6	4 14.3	2 7.1	1 3.6	8 28.6	12 42.9	10 35.7	5 17.9	0 0.0	4 14.3	11 39.3	4 14.3	5 17.9	0 0.0	2 7.1	3 10.7

<第 I - 2 - 5 - 3 表>

問12付問1の1.解雇・希望退職・早期退職優遇制度に関する措置について (MA)  
A.とった措置

	合計	当該施策の実施に至る経緯の説明	当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減など	対象者選定ガイドラインの提示	労働組合など従業員側との協議・合意形成	対象者の退職金の割増	再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋	会社による再就職の相談・斡旋	特別な有給休暇の付与	教育プログラムの提供	開業資金などの提供・斡旋	その他	何もしなかった	無回答
**【総数】**	392 100.0	303 77.3	89 22.7	78 19.9	104 26.5	161 41.1	56 14.3	78 19.9	34 8.7	11 2.8	1 0.3	6 1.5	12 3.1	21 5.4
F1. 従業員数：正社員 (SA)														
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1~9	63 100.0	39 61.9	6 9.5	5 7.9	4 6.3	9 14.3	8 12.7	14 22.2	5 7.9	2 3.2	0 0.0	0 0.0	5 7.9	7 11.1
10~29	78 100.0	61 78.2	15 19.2	9 11.5	10 12.8	16 20.5	7 9.0	11 14.1	8 10.3	1 1.3	0 0.0	0 0.0	4 5.1	5 6.4
30~49	67 100.0	48 71.6	13 19.4	11 16.4	12 17.9	23 34.3	2 3.0	11 16.4	5 7.5	1 1.5	0 0.0	3 4.5	1 1.5	4 6.0
50~99	76 100.0	65 85.5	18 23.7	14 18.4	20 26.3	37 48.7	5 6.6	18 23.7	5 6.6	2 2.6	1 1.3	1 1.3	1 1.3	2 2.6
100~299	59 100.0	51 86.4	21 35.6	22 37.3	31 52.5	38 64.4	15 25.4	13 22.0	5 8.5	2 3.4	0 0.0	2 3.4	1 1.7	0 0.0
300~	44 100.0	36 81.8	15 34.1	16 36.4	25 56.8	36 81.8	19 43.2	9 20.5	5 11.4	2 4.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.3

<第 I - 2 - 5 - 4 表>

問12付問1の1.解雇・希望退職・早期退職優遇制度に関する措置について (MA)  
B.従業員からの意見を取り入れて実施したもの

	合計	当該施策の実施に至る経緯の説明	当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減など	対象者選定ガイドラインの提示	労働組合など従業員側との協議・合意形成	対象者の退職金の割増	再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋	会社による再就職の相談・斡旋	特別な有給休暇の付与	教育プログラムの提供	開業資金などの提供・斡旋	その他	何もしなかった	無回答
**【総数】**	392 100.0	68 17.3	29 7.4	20 5.1	39 9.9	39 9.9	14 3.6	30 7.7	7 1.8	5 1.3	0 0.0	2 0.5	49 12.5	189 48.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)														
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1~9	63 100.0	7 11.1	2 3.2	0 0.0	3 4.8	1 1.6	2 3.2	5 7.9	0 0.0	1 1.6	0 0.0	0 0.0	8 12.7	37 58.7
10~29	78 100.0	16 20.5	5 6.4	3 3.8	3 3.8	4 5.1	2 2.6	4 5.1	1 1.3	1 1.3	0 0.0	0 0.0	22 28.2	29 37.2
30~49	67 100.0	13 20.5	8 11.9	6 9.0	5 7.5	7 10.4	1 1.5	3 4.5	1 1.5	1 1.5	0 0.0	2 3.0	6 9.0	28 41.8
50~99	76 100.0	15 19.7	6 7.9	3 3.9	8 10.5	11 14.5	1 1.3	8 10.5	1 1.3	1 1.3	0 0.0	0 0.0	6 7.9	40 52.6
100~299	59 100.0	8 13.6	5 8.5	2 3.4	12 20.3	7 11.9	7 8.5	7 11.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 5.1	29 49.2
300~	44 100.0	9 20.5	3 6.8	6 13.6	8 18.2	8 20.5	3 6.8	3 6.8	1 2.3	1 2.3	0 0.0	0 0.0	4 9.1	21 47.7
無回答	5 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0



<第 I -2-5-5 表>

問12付問1の2. 施策により退職した人数の、正社員全体での割合 (SA)

	平均<%>
**【総数】**	18.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)	
0	0.0
1～9	34.7
10～29	20.7
30～49	14.4
50～99	15.5
100～299	16.7
300～	10.8
無回答	10.3

<第 I -2-6-1 表>

問13. 一般従業員まで伝える経営情報 (MA)

	合計	経営方針	生産計画	人員計画	事業計画	売上高	利益	人件費	交際費	社長など 役員の報酬	その他	無回答
**【総数】**	2440 100.0	2090 85.7	896 36.7	687 28.2	1403 57.5	1772 72.6	1434 58.8	517 21.2	223 9.1	152 6.2	23 0.9	62 2.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)												
0	8 100.0	4 50.0	2 25.0	1 12.5	5 62.5	4 50.0	5 62.5	2 25.0	2 25.0	2 25.0	0 0.0	2 25.0
1～9	381 100.0	261 68.5	108 28.3	99 26.0	165 43.3	227 59.6	164 43.0	70 18.4	36 9.4	41 10.8	7 1.8	26 6.8
10～29	524 100.0	422 80.5	199 38.0	152 29.0	297 56.7	360 68.7	297 56.7	101 19.3	54 10.3	37 7.1	7 1.3	10 1.9
30～49	410 100.0	366 89.3	164 40.0	125 30.5	254 62.0	308 75.1	248 60.5	89 21.7	48 11.7	25 6.1	3 0.7	9 2.2
50～99	488 100.0	448 91.8	195 40.0	138 28.3	289 59.2	378 77.5	302 61.9	119 24.4	43 8.8	27 5.5	4 0.8	2 0.4
100～299	357 100.0	341 95.5	135 37.8	102 28.6	230 64.4	277 77.6	230 64.4	73 20.4	25 7.0	11 3.1	1 0.3	3 0.8
300～	217 100.0	208 95.9	79 36.4	61 28.1	138 63.6	186 85.7	164 75.6	52 24.0	13 6.0	7 3.2	0 0.0	1 0.5
無回答	55 100.0	40 72.7	14 25.5	9 16.4	25 45.5	32 58.2	24 43.6	11 20.0	2 3.6	2 3.6	1 1.8	9 16.4

<第 I -2-6-2 a 表>

問14. 従業員とのコミュニケーションについて (SA)

a. 従業員は経営に対して協力的である

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	2044 83.8	338 13.9	58 2.4
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	5 62.5	1 12.5	2 25.0
1～9	381 100.0	303 79.5	58 15.2	20 5.2
10～29	524 100.0	432 82.4	84 16.0	8 1.5
30～49	410 100.0	330 80.5	74 18.0	6 1.5
50～99	488 100.0	411 84.2	69 14.1	8 1.6
100～299	357 100.0	328 91.9	28 7.8	1 0.3
300～	217 100.0	199 91.7	16 7.4	2 0.9
無回答	55 100.0	36 65.5	8 14.5	11 20.0

<第 I -2-6-2 b 表>

問14. 従業員とのコミュニケーションについて (SA)

b. 経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1688 69.2	674 27.6	78 3.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	5 62.5	1 12.5	2 25.0
1～9	381 100.0	259 68.0	90 23.6	32 8.4
10～29	524 100.0	365 69.7	148 28.2	11 2.1
30～49	410 100.0	278 67.8	126 30.7	6 1.5
50～99	488 100.0	346 70.9	132 27.0	10 2.0
100～299	357 100.0	254 71.1	102 28.6	1 0.3
300～	217 100.0	155 71.4	59 27.2	3 1.4
無回答	55 100.0	26 47.3	16 29.1	13 23.6

<第 I -2-6-2 c 表>

問14. 従業員とのコミュニケーションについて (SA)

c. 一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1615 66.2	707 29.0	118 4.8
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	5 62.5	1 12.5	2 25.0
1～9	381 100.0	244 64.0	96 25.2	41 10.8
10～29	524 100.0	341 65.1	162 30.9	21 4.0
30～49	410 100.0	253 61.7	144 35.1	13 3.2
50～99	488 100.0	324 66.4	144 29.5	20 4.1
100～299	357 100.0	269 75.4	84 23.5	4 1.1
300～	217 100.0	152 70.0	60 27.6	5 2.3
無回答	55 100.0	27 49.1	16 29.1	12 21.8

<第 I -2-6-2 d 表>

問14. 従業員とのコミュニケーションについて (SA)

d. 従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1342 55.0	1013 41.5	85 3.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	3 37.5	3 37.5	2 25.0
1～9	381 100.0	244 64.0	105 27.6	32 8.4
10～29	524 100.0	305 58.2	207 39.5	12 2.3
30～49	410 100.0	214 52.2	190 46.3	6 1.5
50～99	488 100.0	243 49.8	232 47.5	13 2.7
100～299	357 100.0	196 54.9	159 44.5	2 0.6
300～	217 100.0	115 53.0	97 44.7	5 2.3
無回答	55 100.0	22 40.0	20 36.4	13 23.6

<第 I -2-6-2 e 表>

問14. 従業員とのコミュニケーションについて (SA)

e. 従業員とのコミュニケーションの受け皿がある

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1492 61.1	823 33.7	125 5.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	3 37.5	3 37.5	2 25.0
1～9	381 100.0	196 51.4	139 36.5	46 12.1
10～29	524 100.0	308 58.8	191 36.5	25 4.8
30～49	410 100.0	249 60.7	147 35.9	14 3.4
50～99	488 100.0	307 62.9	167 34.2	14 2.9
100～299	357 100.0	239 66.9	113 31.7	5 1.4
300～	217 100.0	160 73.7	53 24.4	4 1.8
無回答	55 100.0	30 54.5	10 18.2	15 27.3

<第 I -2-6-3 表>

問15. 「社員会」「親睦会」などの従業員組織の有無 (SA)

	合計	ある	ない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1197 49.1	1215 49.8	28 1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	1 12.5	7 87.5	0 0.0
1～9	381 100.0	65 17.1	305 80.1	11 2.9
10～29	524 100.0	250 47.7	270 51.5	4 0.8
30～49	410 100.0	216 52.7	191 46.6	3 0.7
50～99	488 100.0	300 61.5	185 37.9	3 0.6
100～299	357 100.0	221 61.9	136 38.1	0 0.0
300～	217 100.0	124 57.1	92 42.4	1 0.5
無回答	55 100.0	20 36.4	29 52.7	6 10.9

<第 I - 2 - 6 - 4 表>

問15付問1①. 従業員組織のできた時期 (SA)

	合計	～1969年 まで	1970年代	1980年代	1990年代	2000年 以降	無回答
**【総数】**	1197 100.0	255 21.3	211 17.6	340 28.4	256 21.4	107 8.9	28 2.3
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0
1～9	65 100.0	5 7.7	7 10.8	13 20.0	27 41.5	8 12.3	5 7.7
10～29	250 100.0	38 15.2	39 15.6	87 34.8	51 20.4	29 11.6	6 2.4
30～49	216 100.0	44 20.4	34 15.7	60 27.8	51 23.6	24 11.1	3 1.4
50～99	300 100.0	65 21.7	51 17.0	92 30.7	61 20.3	24 8.0	7 2.3
100～299	221 100.0	53 24.0	51 23.1	57 25.8	44 19.9	12 5.4	4 1.8
300～	124 100.0	44 35.5	26 21.0	28 22.6	17 13.7	7 5.6	2 1.6
無回答	20 100.0	6 30.0	3 15.0	3 15.0	5 25.0	2 10.0	1 5.0

<第 I - 2 - 6 - 5 表>

問15付問1②. 従業員組織の活動内容 (MA)

	合計	賃金改 定、労働 時間、福 利厚生な どの労働 条件を経 営側と話 し合う活 動	慶弔金や 貸付金な どの共 済・互助 活動	従業員の 苦情処理 活動	生産計画 や経営方 針について 経営側 と話し合 う活動	レクリ エーション などの 親睦活動	その他	無回答
**【総数】**	1197 100.0	273 22.8	733 61.2	191 16.0	122 10.2	993 83.0	9 0.8	18 1.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0
1～9	65 100.0	11 16.9	25 38.5	11 16.9	10 15.4	50 76.9	0 0.0	4 6.2
10～29	250 100.0	32 12.8	146 58.4	30 12.0	26 10.4	210 84.0	2 0.8	6 2.4
30～49	216 100.0	41 19.0	140 64.8	32 14.8	19 8.8	193 89.4	2 0.9	0 0.0
50～99	300 100.0	76 25.3	188 62.7	51 17.0	33 11.0	252 84.0	4 1.3	5 1.7
100～299	221 100.0	62 28.1	136 61.5	37 16.7	23 10.4	179 81.0	0 0.0	1 0.5
300～	124 100.0	46 37.1	88 71.0	25 20.2	8 6.5	94 75.8	1 0.8	1 0.8
無回答	20 100.0	5 25.0	10 50.0	5 25.0	3 15.0	14 70.0	0 0.0	1 5.0

<第 I -2-6-6 表>

問15付問1の1. 従業員組織の労働条件決定への意見反映機能について (SA)

	合計	十分機能 している と思う + まあ機能 している と思う	全く機能 していない と思う + あまり機 能してい ないと思 う	無回答
**【総数】**	273 100.0	223 81.7	35 12.8	15 5.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	11 100.0	9 81.8	1 9.1	1 9.1
10～29	32 100.0	26 81.3	4 12.5	2 6.3
30～49	41 100.0	33 80.5	6 14.6	2 4.9
50～99	76 100.0	59 77.6	12 15.8	5 6.6
100～299	62 100.0	48 77.4	10 16.1	4 6.5
300～	46 100.0	43 93.5	2 4.3	1 2.2
無回答	5 100.0	5 100.0	0 0.0	0 0.0

<第 I -2-6-7 a 表>

問16. 労働組合について (SA)

a. 労働組合は会社にとって必要である

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	676 27.7	1513 62.0	251 10.3
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	4 50.0	2 25.0	2 25.0
1～9	381 100.0	79 20.7	233 61.2	69 18.1
10～29	524 100.0	102 19.5	358 68.3	64 12.2
30～49	410 100.0	91 22.2	283 69.0	36 8.8
50～99	488 100.0	131 26.8	318 65.2	39 8.0
100～299	357 100.0	134 37.5	207 58.0	16 4.5
300～	217 100.0	125 57.6	85 39.2	7 3.2
無回答	55 100.0	10 18.2	27 49.1	18 32.7

<第 I -2-6-7 b 表>

問16. 労働組合について (SA)

b. 労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	494 20.2	1657 67.9	289 11.8
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	2 25.0	3 37.5	3 37.5
1～9	381 100.0	60 15.7	246 64.6	75 19.7
10～29	524 100.0	117 22.3	333 63.5	74 14.1
30～49	410 100.0	102 24.9	266 64.9	42 10.2
50～99	488 100.0	114 23.4	330 67.6	44 9.0
100～299	357 100.0	65 18.2	273 76.5	19 5.3
300～	217 100.0	29 13.4	175 80.6	13 6.0
無回答	55 100.0	5 9.1	31 56.4	19 34.5

<第 I -2-6-7 c 表>

問16. 労働組合について (SA)

c. 労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1038 42.5	1107 45.4	295 12.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	3 37.5	2 25.0	3 37.5
1～9	381 100.0	130 34.1	172 45.1	79 20.7
10～29	524 100.0	238 45.4	211 40.3	75 14.3
30～49	410 100.0	193 47.1	177 43.2	40 9.8
50～99	488 100.0	229 46.9	211 43.2	48 9.8
100～299	357 100.0	166 46.5	172 48.2	19 5.3
300～	217 100.0	65 30.0	140 64.5	12 5.5
無回答	55 100.0	14 25.5	22 40.0	19 34.5

<第 I -2-6-7 d 表>

問16. 労働組合について (SA)

d. 労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1242 50.9	915 37.5	283 11.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	4 50.0	1 12.5	3 37.5
1～9	381 100.0	181 47.5	126 33.1	74 19.4
10～29	524 100.0	240 45.8	211 40.3	73 13.9
30～49	410 100.0	186 45.4	184 44.9	40 9.8
50～99	488 100.0	245 50.2	197 40.4	46 9.4
100～299	357 100.0	217 60.8	124 34.7	16 4.5
300～	217 100.0	149 68.7	56 25.8	12 5.5
無回答	55 100.0	20 36.4	16 29.1	19 34.5

<第 I -2-6-7 e 表>

問16. 労働組合について (SA)

e. 労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1130 46.3	1018 41.7	292 12.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	4 50.0	1 12.5	3 37.5
1～9	381 100.0	152 39.9	152 39.9	77 20.2
10～29	524 100.0	217 41.4	233 44.5	74 14.1
30～49	410 100.0	175 42.7	193 47.1	42 10.2
50～99	488 100.0	224 45.9	217 44.5	47 9.6
100～299	357 100.0	205 57.4	135 37.8	17 4.8
300～	217 100.0	135 62.2	70 32.3	12 5.5
無回答	55 100.0	18 32.7	17 30.9	20 36.4



<第 I -2-6-7 f 表>

問16. 労働組合について (SA)

f. 労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握することができる

	合計	そう思う + まあそう 思う	そう思わ ない + あまりそ う思わな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1850 75.8	397 16.3	193 7.9
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	4 50.0	1 12.5	3 37.5
1～9	381 100.0	287 75.3	45 11.8	49 12.9
10～29	524 100.0	432 82.4	44 8.4	48 9.2
30～49	410 100.0	330 80.5	53 12.9	27 6.6
50～99	488 100.0	370 75.8	91 18.6	27 5.5
100～299	357 100.0	269 75.4	76 21.3	12 3.4
300～	217 100.0	126 58.1	81 37.3	10 4.6
無回答	55 100.0	32 58.2	6 10.9	17 30.9

<第 I -2-6-8 表>

問17. 労働組合の有無 (SA)

	合計	組合が1 つある	組合が2 つ以上あ る	組合はな いが、従 業員の一 部が合同 組合など に加入し ている	過去に組 合があっ たが、現 在はない	過去・現 在ともに 組合はな い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	321 13.2	39 1.6	12 0.5	60 2.5	1967 80.6	41 1.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0	0 0.0
1～9	381 100.0	4 1.0	0 0.0	2 0.5	2 0.5	363 95.3	10 2.6
10～29	524 100.0	22 4.2	2 0.4	1 0.2	11 2.1	482 92.0	6 1.1
30～49	410 100.0	30 7.3	4 1.0	1 0.2	19 4.6	350 85.4	6 1.5
50～99	488 100.0	76 15.6	5 1.0	2 0.4	10 2.0	388 79.5	7 1.4
100～299	357 100.0	91 25.5	11 3.1	4 1.1	13 3.6	234 65.5	4 1.1
300～	217 100.0	92 42.4	16 7.4	2 0.9	5 2.3	101 46.5	1 0.5
無回答	55 100.0	6 10.9	1 1.8	0 0.0	0 0.0	41 74.5	7 12.7

<第 I - 2 - 6 - 9 表>

問17付問1①. 労働組合が結成された時期 (SA)

	合計	～1969年 まで	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以 降	無回答
**【総数】**	360 100.0	148 41.1	76 21.1	57 15.8	35 9.7	31 8.6	13 3.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	4 100.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	3 75.0	0 0.0	0 0.0
10～29	24 100.0	8 33.3	4 16.7	6 25.0	1 4.2	4 16.7	1 4.2
30～49	34 100.0	10 29.4	8 23.5	5 14.7	6 17.6	4 11.8	1 2.9
50～99	81 100.0	39 48.1	19 23.5	12 14.8	3 3.7	5 6.2	3 3.7
100～299	102 100.0	30 29.4	27 26.5	20 19.6	11 10.8	9 8.8	5 4.9
300～	108 100.0	58 53.7	16 14.8	13 12.0	10 9.3	9 8.3	2 1.9
無回答	7 100.0	2 28.6	2 28.6	1 14.3	1 14.3	0 0.0	1 14.3

<第 I - 2 - 6 - 10 表>

問17付問1②. 労働組合の組織率 (SA)

	合計	平均<%>
**【総数】**	360 100.0	65.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)		
0	0 0.0	0.0
1～9	4 100.0	53.7
10～29	24 100.0	69.8
30～49	34 100.0	69.8
50～99	81 100.0	66.8
100～299	102 100.0	62.8
300～	108 100.0	65.2
無回答	7 100.0	63.0

<第 I -2-7-1 表>

問18. 人事・労務管理上の制度・仕組み (MA)

	合計	賃金表	定期昇給 制度	賞与制度	退職金制 度	人事評価 制度	人事評価 者への訓 練 (考課 者訓練)	人事評価 結果の本 人への開 示	資格制度	苦情処理 制度	勤務延長 制度・再 雇用制度	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1645 67.4	1200 49.2	1789 73.3	1960 80.3	917 37.6	457 18.7	630 25.8	1039 42.6	357 14.6	1419 58.2	114 4.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)												
0	8 100.0	4 50.0	3 37.5	3 37.5	2 25.0	1 12.5	1 12.5	2 25.0	2 25.0	1 12.5	3 37.5	2 25.0
1~9	381 100.0	199 52.2	97 25.5	205 53.8	230 60.4	18 4.7	6 1.6	23 6.0	95 24.9	13 3.4	79 20.7	53 13.9
10~29	524 100.0	341 65.1	216 41.2	349 66.6	424 80.9	108 20.6	45 8.6	85 16.2	190 36.3	39 7.4	234 44.7	23 4.4
30~49	410 100.0	278 67.8	205 50.0	316 77.1	344 83.9	153 37.3	61 14.9	84 20.5	173 42.2	55 13.4	254 62.0	10 2.4
50~99	488 100.0	346 70.9	273 55.9	389 79.7	404 82.8	237 48.6	115 23.6	157 32.2	225 46.1	74 15.2	359 73.6	8 1.6
100~299	357 100.0	269 75.4	233 65.3	299 83.8	325 91.0	225 63.0	115 32.2	148 41.5	190 53.2	89 24.9	286 80.1	3 0.8
300~	217 100.0	182 83.9	153 70.5	199 91.7	197 90.8	158 72.8	106 48.8	120 55.3	149 68.7	81 37.3	182 83.9	0 0.0
無回答	55 100.0	26 47.3	20 36.4	29 52.7	34 61.8	17 30.9	8 14.5	11 20.0	15 27.3	5 9.1	22 40.0	15 27.3

<第 I -2-7-2 表>

問18付問1. 中堅正社員の場合の人事評価による年収の差について (SA)

	合計	標準的な 年収を 100とす ると、評 価の高い 人は 〇〇、低 い人は ●●位	最高値 平均	最低値 平均	人事評価 制度はあ るが、年 収には差 はでない	無回答
**【総数】**	917 100.0	818 89.2	123.1	81.4	74 8.1	25 2.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	1 100.0	0 0.0	0.0	0.0	0 0.0	1 100.0
1~9	18 100.0	16 88.9	127.3	82.1	2 11.1	0 0.0
10~29	108 100.0	99 91.7	123.5	79.1	7 6.5	2 1.9
30~49	153 100.0	133 86.9	125.4	81.2	15 9.8	5 3.3
50~99	237 100.0	206 86.9	125.1	80.5	24 10.1	7 3.0
100~299	225 100.0	202 89.8	120.6	82.9	16 7.1	7 3.1
300~	158 100.0	147 93.0	121.1	81.6	8 5.1	3 1.9
無回答	17 100.0	15 88.2	122.3	86.2	2 11.8	0 0.0

<第 I -2-7-3 表>

問19. 新規学卒の新入社員が「一人前」になるまで (SA)

	合計	「一人前」 になるには 〇〇年くら いかかる	平均<年>	新規学卒の 新入社員は ほとんどい ないのでわ からない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1849 75.8	4.1	507 20.8	84 3.4
F1. 従業員数：正社員 (SA)					
0	8 100.0	2 25.0	3.0	4 50.0	2 25.0
1～9	381 100.0	206 54.1	4.2	149 39.1	26 6.8
10～29	524 100.0	373 71.2	4.3	138 26.3	13 2.5
30～49	410 100.0	317 77.3	3.7	84 20.5	9 2.2
50～99	488 100.0	410 84.0	4.0	67 13.7	11 2.3
100～299	357 100.0	307 86.0	3.9	42 11.8	8 2.2
300～	217 100.0	200 92.2	4.5	15 6.9	2 0.9
無回答	55 100.0	34 61.8	4.6	8 14.5	13 23.6

<第 I -2-7-4 表>

問20. パート・アルバイトの賃金について (SA)

	合計	固定型	上昇+頭 打ち型	格差温存 型	格差拡大 型	無回答
**【総数】**	2440 100.0	490 20.1	302 12.4	330 13.5	888 36.4	430 17.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	5 62.5	0 0.0	1 12.5	2 25.0	0 0.0
1～9	381 100.0	53 13.9	51 13.4	49 12.9	122 32.0	106 27.8
10～29	524 100.0	87 16.6	62 11.8	84 16.0	188 35.9	103 19.7
30～49	410 100.0	81 19.8	57 13.9	45 11.0	150 36.6	77 18.8
50～99	488 100.0	115 23.6	54 11.1	66 13.5	182 37.3	71 14.5
100～299	357 100.0	81 22.7	47 13.2	54 15.1	138 38.7	37 10.4
300～	217 100.0	59 27.2	20 9.2	25 11.5	94 43.3	19 8.8
無回答	55 100.0	9 16.4	11 20.0	6 10.9	12 21.8	17 30.9

<第 I -2-7-5 表>

問21. 前年度に比べたパート・アルバイトの初任の時間給について (SA)

	合計	上げた	下げた	前年度並み	今年度についてまだ決まっていない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	420 17.2	35 1.4	1368 56.1	234 9.6	383 15.7
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	1 12.5	0 0.0	6 75.0	1 12.5	0 0.0
1～9	381 100.0	42 11.0	11 2.9	165 43.3	73 19.2	90 23.6
10～29	524 100.0	59 11.3	13 2.5	286 54.6	68 13.0	98 18.7
30～49	410 100.0	86 21.0	4 1.0	216 52.7	35 8.5	69 16.8
50～99	488 100.0	97 19.9	4 0.8	296 60.7	27 5.5	64 13.1
100～299	357 100.0	76 21.3	1 0.3	231 64.7	18 5.0	31 8.7
300～	217 100.0	51 23.5	2 0.9	140 64.5	9 4.1	15 6.9
無回答	55 100.0	8 14.5	0 0.0	28 50.9	3 5.5	16 29.1

<第 I -2-7-6 表>

問21付問1. パート・アルバイトの時間給改定の実施方法 (MA)

	合計	当該従業員と話し合いの上で決定	正社員と話し合いの上で決定	労働組合と話し合いの上で決定	社員会・親睦会と話し合いの上で決定	会社が一方的に決定	その他	無回答
**【総数】**	1823 100.0	348 19.1	101 5.5	34 1.9	23 1.3	1219 66.9	86 4.7	47 2.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	7 100.0	4 57.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 42.9	0 0.0	0 0.0
1～9	218 100.0	55 25.2	12 5.5	1 0.5	3 1.4	136 62.4	9 4.1	6 2.8
10～29	358 100.0	80 22.3	25 7.0	2 0.6	3 0.8	235 65.6	15 4.2	7 2.0
30～49	306 100.0	55 18.0	24 7.8	1 0.3	4 1.3	212 69.3	8 2.6	9 2.9
50～99	397 100.0	77 19.4	25 6.3	12 3.0	7 1.8	254 64.0	24 6.0	11 2.8
100～299	308 100.0	44 14.3	8 2.6	11 3.6	6 1.9	215 69.8	16 5.2	9 2.9
300～	193 100.0	28 14.5	7 3.6	7 3.6	0 0.0	135 69.9	13 6.7	4 2.1
無回答	36 100.0	5 13.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	29 80.6	1 2.8	1 2.8

<第 I - 2 - 7 - 7 表>

	合計	正社員 (新卒) が思うよ うに採用 できない	正社員 (中途) が思うよ うに採用 できない	パート・ アルバイト が思うよ うに採用 できない	定着しな い	賃金が高 い	技能が低 い
**【総数】**	2440 100.0	640 26.2	732 30.0	352 14.4	461 18.9	150 6.1	393 16.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	2 25.0	0 0.0	0 0.0
1～9	381 100.0	40 10.5	56 14.7	29 7.6	42 11.0	27 7.1	55 14.4
10～29	524 100.0	101 19.3	136 26.0	60 11.5	73 13.9	30 5.7	109 20.8
30～49	410 100.0	114 27.8	134 32.7	68 16.6	78 19.0	31 7.6	83 20.2
50～99	488 100.0	152 31.1	175 35.9	77 15.8	105 21.5	26 5.3	73 15.0
100～299	357 100.0	127 35.6	144 40.3	66 18.5	97 27.2	24 6.7	49 13.7
300～	217 100.0	100 46.1	76 35.0	50 23.0	57 26.3	11 5.1	18 8.3
無回答	55 100.0	6 10.9	10 18.2	2 3.6	7 12.7	1 1.8	6 10.9

やる気が ない	能率が悪 い	チーム ワークが とれない	若者の指 導が難し い	高齢化し ている (高齢化 が進んで いる)	非正社員 の管理が 難しい	その他	困ってい ることは 特にな い	無回答
197 8.1	375 15.4	284 11.6	486 19.9	959 39.3	120 4.9	45 1.8	304 12.5	114 4.7
0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	1 12.5	0 0.0	4 50.0	1 12.5
42 11.0	56 14.7	37 9.7	54 14.2	149 39.1	8 2.1	3 0.8	89 23.4	27 7.1
54 10.3	107 20.4	74 14.1	108 20.6	212 40.5	14 2.7	12 2.3	69 13.2	23 4.4
44 10.7	71 17.3	66 16.1	98 23.9	174 42.4	27 6.6	3 0.7	41 10.0	13 3.2
28 5.7	67 13.7	59 12.1	103 21.1	188 38.5	25 5.1	9 1.8	51 10.5	11 2.3
19 5.3	51 14.3	34 9.5	74 20.7	137 38.4	24 6.7	13 3.6	26 7.3	10 2.8
8 3.7	17 7.8	10 4.6	44 20.3	86 39.6	20 9.2	3 1.4	18 8.3	6 2.8
2 3.6	6 10.9	4 7.3	4 7.3	12 21.8	1 1.8	2 3.6	6 10.9	23 41.8

<第 I -2-8-1 表>

F2. 創業年 (SA)

	合計	～1944年	1945年～ 1959年	1960年～ 1969年	1970年～ 1979年	1980年～ 1989年	1990年～ 1999年	2000年～	無回答
**【総数】**	2440 100.0	311 12.7	448 18.4	456 18.7	445 18.2	330 13.5	251 10.3	111 4.5	88 3.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)									
0	8 100.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	1 12.5	2 25.0	1 12.5	2 25.0	0 0.0
1～9	381 100.0	29 7.6	50 13.1	51 13.4	67 17.6	84 22.0	68 17.8	16 4.2	16 4.2
10～29	524 100.0	44 8.4	80 15.3	105 20.0	120 22.9	70 13.4	52 9.9	33 6.3	20 3.8
30～49	410 100.0	55 13.4	91 22.2	82 20.0	77 18.8	33 8.0	43 10.5	18 4.4	11 2.7
50～99	488 100.0	77 15.8	97 19.9	97 19.9	82 16.8	66 13.5	41 8.4	21 4.3	7 1.4
100～299	357 100.0	58 16.2	73 20.4	76 21.3	57 16.0	47 13.2	24 6.7	14 3.9	8 2.2
300～	217 100.0	46 21.2	53 24.4	38 17.5	39 18.0	21 9.7	15 6.9	3 1.4	2 0.9
無回答	55 100.0	2 3.6	3 5.5	6 10.9	2 3.6	7 12.7	7 12.7	4 7.3	24 43.6

<第 I -2-8-2 表>

	合計	建設業	製造業	電気・ガ ス・熱供 給・水道 業	情報通信 業	運輸業	卸売・小 売業
**【総数】**	2440 100.0	387 15.9	651 26.7	37 1.5	65 2.7	175 7.2	444 18.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	0 0.0	2 25.0	1 12.5	1 12.5	0 0.0	4 50.0
1～9	381 100.0	105 27.6	59 15.5	11 2.9	11 2.9	10 2.6	85 22.3
10～29	524 100.0	119 22.7	138 26.3	10 1.9	11 2.1	26 5.0	96 18.3
30～49	410 100.0	56 13.7	122 29.8	7 1.7	9 2.2	39 9.5	74 18.0
50～99	488 100.0	59 12.1	147 30.1	3 0.6	11 2.3	44 9.0	82 16.8
100～299	357 100.0	24 6.7	114 31.9	3 0.8	14 3.9	31 8.7	60 16.8
300～	217 100.0	17 7.8	61 28.1	2 0.9	8 3.7	21 9.7	37 17.1
無回答	55 100.0	7 12.7	8 14.5	0 0.0	0 0.0	4 7.3	6 10.9

	金融・保 険業	不動産業	飲食店・ 宿泊業	医療、福 祉	教育、学 習支援業	その他 サービス 業	左記以外	無回答
	23 0.9	45 1.8	43 1.8	94 3.9	15 0.6	353 14.5	88 3.6	20 0.8
	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	3 0.8	14 3.7	6 1.6	5 1.3	2 0.5	48 12.6	20 5.2	2 0.5
	2 0.4	11 2.1	6 1.1	9 1.7	5 1.0	72 13.7	15 2.9	4 0.8
	4 1.0	5 1.2	12 2.9	10 2.4	2 0.5	58 14.1	12 2.9	0 0.0
	3 0.6	7 1.4	9 1.8	29 5.9	2 0.4	76 15.6	15 3.1	1 0.2
	1 0.3	3 0.8	7 2.0	24 6.7	3 0.8	59 16.5	14 3.9	0 0.0
	9 4.1	4 1.8	3 1.4	15 6.9	1 0.5	34 15.7	5 2.3	0 0.0
	1 1.8	1 1.8	0 0.0	2 3.6	0 0.0	6 10.9	7 12.7	13 23.6

<第 I - 2 - 8 - 3 表>

F4. 特定企業のグループ企業 (SA)

	合計	子会社である	関連会社である	子会社・関連会社とはいいないが、グループ企業と認識している	グループ企業群の中核企業である	グループ企業ではない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	385 15.8	173 7.1	105 4.3	167 6.8	1535 62.9	75 3.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	1 12.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	6 75.0	0 0.0
1~9	381 100.0	15 3.9	22 5.8	9 2.4	3 0.8	311 81.6	21 5.5
10~29	524 100.0	50 9.5	37 7.1	32 6.1	14 2.7	378 72.1	13 2.5
30~49	410 100.0	63 15.4	30 7.3	20 4.9	17 4.1	274 66.8	6 1.5
50~99	488 100.0	90 18.4	35 7.2	22 4.5	36 7.4	295 60.5	10 2.0
100~299	357 100.0	100 28.0	29 8.1	12 3.4	41 11.5	169 47.3	6 1.7
300~	217 100.0	60 27.6	17 7.8	9 4.1	51 23.5	79 36.4	1 0.5
無回答	55 100.0	6 10.9	3 5.5	0 0.0	5 9.1	23 41.8	18 32.7

<第 I - 2 - 8 - 4 表>

F5. 最大の取引先との取引額が売上高に占める割合 (SA)

	合計	~9%	10~19%	20~29%	30~39%	40~49%
**【総数】**	2440 100.0	416 17.0	390 16.0	256 10.5	251 10.3	160 6.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	3 37.5	0 0.0
1~9	381 100.0	34 8.9	57 15.0	38 10.0	47 12.3	35 9.2
10~29	524 100.0	79 15.1	85 16.2	68 13.0	67 12.8	37 7.1
30~49	410 100.0	68 16.6	78 19.0	47 11.5	46 11.2	21 5.1
50~99	488 100.0	92 18.9	85 17.4	51 10.5	49 10.0	32 6.6
100~299	357 100.0	85 23.8	52 14.6	29 8.1	24 6.7	24 6.7
300~	217 100.0	56 25.8	29 13.4	18 8.3	11 5.1	6 2.8
無回答	55 100.0	2 3.6	4 7.3	4 7.3	4 7.3	5 9.1

	50~59%	60~69%	70~79%	80~89%	90%~	無回答
	135 5.5	129 5.3	98 4.0	105 4.3	184 7.5	316 13.0
	1 12.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	2 25.0
	37 9.7	18 4.7	17 4.5	20 5.2	32 8.4	46 12.1
	26 5.0	35 6.7	26 5.0	22 4.2	28 5.3	51 9.7
	26 6.3	22 5.4	10 2.4	19 4.6	28 6.8	45 11.0
	24 4.9	24 4.9	19 3.9	21 4.3	35 7.2	56 11.5
	10 2.8	18 5.0	13 3.6	12 3.4	39 10.9	51 14.3
	9 4.1	11 5.1	10 4.6	6 2.8	21 9.7	40 18.4
	2 3.6	1 1.8	2 3.6	5 9.1	1 1.8	25 45.5



<第 I - 2 - 8 - 5 表>

F6. 経営状態 (SA)

	合計	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	無回答
**【総数】**	2440 100.0	104 4.3	1368 56.1	804 33.0	113 4.6	51 2.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	0 0.0	2 25.0	5 62.5	1 12.5	0 0.0
1～9	381 100.0	8 2.1	155 40.7	167 43.8	45 11.8	6 1.6
10～29	524 100.0	12 2.3	276 52.7	208 39.7	21 4.0	7 1.3
30～49	410 100.0	20 4.9	230 56.1	132 32.2	24 5.9	4 1.0
50～99	488 100.0	28 5.7	295 60.5	147 30.1	10 2.0	8 1.6
100～299	357 100.0	21 5.9	246 68.9	80 22.4	6 1.7	4 1.1
300～	217 100.0	13 6.0	144 66.4	52 24.0	3 1.4	5 2.3
無回答	55 100.0	2 3.6	20 36.4	13 23.6	3 5.5	17 30.9

<第 I - 2 - 8 - 6 表>

F7. 同業他社との競争状態 (SA)

	合計	厳しい	どちらか とえば 厳しい	どちらか とえば 厳しくない	厳しくない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	965 39.5	1084 44.4	292 12.0	63 2.6	36 1.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	8 100.0	3 37.5	4 50.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0
1～9	381 100.0	133 34.9	184 48.3	43 11.3	14 3.7	7 1.8
10～29	524 100.0	207 39.5	235 44.8	66 12.6	10 1.9	6 1.1
30～49	410 100.0	169 41.2	184 44.9	47 11.5	9 2.2	1 0.2
50～99	488 100.0	192 39.3	210 43.0	64 13.1	16 3.3	6 1.2
100～299	357 100.0	155 43.4	156 43.7	39 10.9	6 1.7	1 0.3
300～	217 100.0	98 45.2	91 41.9	23 10.6	4 1.8	1 0.5
無回答	55 100.0	8 14.5	20 36.4	9 16.4	4 7.3	14 25.5

<第 I -2-8-7 表>

F8. 最近5年間の正社員採用について (SA)

	合計	採用した	採用して いない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	2134 87.5	278 11.4	28 1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8 100.0	0 0.0	8 100.0	0 0.0
1~9	381 100.0	206 54.1	171 44.9	4 1.0
10~29	524 100.0	467 89.1	53 10.1	4 0.8
30~49	410 100.0	388 94.6	18 4.4	4 1.0
50~99	488 100.0	478 98.0	9 1.8	1 0.2
100~299	357 100.0	352 98.6	5 1.4	0 0.0
300~	217 100.0	215 99.1	1 0.5	1 0.5
無回答	55 100.0	28 50.9	13 23.6	14 25.5

<第 I -2-8-8 表>

F8付間. 最近5年間に採用した正社員のうち中途採用者の割合 (SA)

	合計	~9%	10~19%	20~29%	30~39%	40~49%
**【総数】**	2134 100.0	263 12.3	170 8.0	147 6.9	116 5.4	51 2.4
F1. 従業員数：正社員 (SA)						
0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1~9	206 100.0	24 11.7	10 4.9	11 5.3	7 3.4	0 0.0
10~29	467 100.0	48 10.3	30 6.4	31 6.6	20 4.3	11 2.4
30~49	388 100.0	44 11.3	25 6.4	21 5.4	18 4.6	7 1.8
50~99	478 100.0	63 13.2	40 8.4	32 6.7	27 5.6	12 2.5
100~299	352 100.0	45 12.8	41 11.6	31 8.8	19 5.4	11 3.1
300~	215 100.0	37 17.2	22 10.2	19 8.8	23 10.7	10 4.7
無回答	28 100.0	2 7.1	2 7.1	2 7.1	2 7.1	0 0.0

50~59%	60~69%	70~79%	80~89%	90%~	無回答	平均 <%>
202 9.5	94 4.4	96 4.5	141 6.6	725 34.0	129 6.0	116512 58.1
0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
16 7.8	4 1.9	4 1.9	6 2.9	102 49.5	22 10.7	12532 68.1
26 5.6	16 3.4	12 2.6	28 6.0	217 46.5	28 6.0	29002 66.1
42 10.8	14 3.6	20 5.2	35 9.0	140 36.1	22 5.7	22649 61.9
41 8.6	23 4.8	29 6.1	42 8.8	148 31.0	21 4.4	25905 56.7
43 12.2	23 6.5	21 6.0	21 6.0	78 22.2	19 5.4	16598 49.8
29 13.5	13 6.0	10 4.7	8 3.7	32 14.9	12 5.6	8516 42.0
5 17.9	1 3.6	0 0.0	1 3.6	8 28.6	5 17.9	1310 57.0

<第 I - 2 - 8 - 9 表>

F9. 自己都合退職者比率 (SA) \*有効回答者ベース

	合計	～ 2 %	2 ～ 5 %	5 ～ 10 %	10 ～ 20 %	20 % ～	平均 < % >
**【総数】**	2298 100.0	666 29.0	648 28.2	488 21.2	287 12.5	209 9.1	7.91
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	7 100.0	7 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0.00
1～9	343 100.0	139 40.5	15 4.4	24 7.0	70 20.4	95 27.7	17.39
10～29	504 100.0	111 22.0	108 21.4	153 30.4	81 16.1	51 10.1	8.60
30～49	401 100.0	81 20.2	155 38.7	91 22.7	54 13.5	20 5.0	5.98
50～99	481 100.0	143 29.7	179 37.2	97 20.2	37 7.7	25 5.2	5.67
100～299	350 100.0	109 31.1	119 34.0	81 23.1	31 8.9	10 2.9	5.02
300～	212 100.0	76 35.8	72 34.0	42 19.8	14 6.6	8 3.8	4.74
無回答	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0.00

<第 I - 2 - 8 - 10 表>

F10. 人事労務管理の専任担当者数 (SA)

	合計	1人未満	1人以上 2人未満	2人以上 3人未満	3人以上 4人未満	4人以上	無回答	平均 <人>
**【総数】**	2440 100.0	488 20.0	1072 43.9	494 20.2	149 6.1	151 6.2	86 3.5	1.5
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	8 100.0	4 50.0	4 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0.5
1～9	381 100.0	125 32.8	208 54.6	15 3.9	0 0.0	0 0.0	33 8.7	0.7
10～29	524 100.0	141 26.9	289 55.2	72 13.7	10 1.9	2 0.4	10 1.9	0.9
30～49	410 100.0	74 18.0	219 53.4	81 19.8	18 4.4	9 2.2	9 2.2	1.2
50～99	488 100.0	79 16.2	215 44.1	141 28.9	32 6.6	15 3.1	6 1.2	1.4
100～299	357 100.0	46 12.9	93 26.1	132 37.0	46 12.9	36 10.1	4 1.1	2.1
300～	217 100.0	11 5.1	28 12.9	47 21.7	41 18.9	87 40.1	3 1.4	3.8
無回答	55 100.0	8 14.5	16 29.1	6 10.9	2 3.6	2 3.6	21 38.2	1.3

<第 I - 2 - 8 - 11 表>

F11. 正社員の平均勤続年数 (SA)

	合計	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 15年未満	15年以上 20年未満	20年以上	無回答	平均 <年>
**【総数】**	2440 100.0	217 8.9	518 21.2	639 26.2	484 19.8	439 18.0	143 5.9	13.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	8 100.0	5 62.5	1 12.5	1 12.5	0 0.0	0 0.0	1 12.5	3.1
1～9	381 100.0	30 7.9	96 25.2	85 22.3	61 16.0	82 21.5	27 7.1	13.3
10～29	524 100.0	41 7.8	112 21.4	149 28.4	92 17.6	103 19.7	27 5.2	13.1
30～49	410 100.0	34 8.3	92 22.4	105 25.6	89 21.7	70 17.1	20 4.9	12.9
50～99	488 100.0	49 10.0	105 21.5	132 27.0	92 18.9	88 18.0	22 4.5	12.9
100～299	357 100.0	31 8.7	71 19.9	103 28.9	79 22.1	57 16.0	16 4.5	12.9
300～	217 100.0	21 9.7	35 16.1	56 25.8	66 30.4	33 15.2	6 2.8	13.8
無回答	55 100.0	6 10.9	6 10.9	8 14.5	5 9.1	6 10.9	24 43.6	13.4

<第 I - 2 - 8 - 12 表>

F12. 2005年度における①年間売上高 (SA)

	合計	1億円未 満	1億円以 上3億円 未満	3億円以 上5億円 未満	5億円以 上10億円 未満	10億円以 上30億円 未満	30億円以 上	無回答	平均 <億円>
**【総数】**	2440 100.0	142 5.8	339 13.9	232 9.5	396 16.2	568 23.3	541 22.2	222 9.1	43.74
F1. 従業員数：正社員 (SA)									
0	8 100.0	3 37.5	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	54.37
1～9	381 100.0	118 31.0	148 38.8	34 8.9	22 5.8	8 2.1	2 0.5	49 12.9	2.26
10～29	524 100.0	13 2.5	151 28.8	115 21.9	112 21.4	67 12.8	11 2.1	55 10.5	9.13
30～49	410 100.0	1 0.2	21 5.1	52 12.7	142 34.6	130 31.7	37 9.0	27 6.6	15.16
50～99	488 100.0	1 0.2	9 1.8	28 5.7	93 19.1	226 46.3	103 21.1	28 5.7	26.43
100～299	357 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	22 6.2	118 33.1	194 54.3	23 6.4	66.71
300～	217 100.0	0 0.0	1 0.5	0 0.0	0 0.0	11 5.1	190 87.6	15 6.9	252.05
無回答	55 100.0	6 10.9	6 10.9	3 5.5	5 9.1	8 14.5	3 5.5	24 43.6	14.27

<第 I -2-8-13 表>

F12. 2005年度における②経常利益 (SA)

	合計	～0万円 未満(赤字)	0万円以上 500万円未満	500万円 以上1000 万円未満	1000万円 以上3000 万円未満	3000万円 以上5000 万円未満	5000万円 以上1億 円未満	1億円以上 3億円未満	3億円以上	無回答	平均 <万円>
**【総数】**	2440 100.0	167 6.8	397 16.3	184 7.5	384 15.7	210 8.6	238 9.8	260 10.7	233 9.5	367 15.0	14009.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)											
0	8 100.0	1 12.5	4 50.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	39303.6
1～9	381 100.0	26 6.8	152 39.9	43 11.3	46 12.1	15 3.9	12 3.1	2 0.5	0 0.0	85 22.3	834.9
10～29	524 100.0	54 10.3	117 22.3	66 12.6	100 19.1	47 9.0	29 5.5	18 3.4	2 0.4	91 17.4	2213.5
30～49	410 100.0	21 5.1	55 13.4	33 8.0	95 23.2	51 12.4	57 13.9	33 8.0	14 3.4	51 12.4	5881.4
50～99	488 100.0	33 6.8	45 9.2	28 5.7	94 19.3	59 12.1	72 14.8	82 16.8	30 6.1	45 9.2	8063.9
100～299	357 100.0	14 3.9	14 3.9	10 2.8	35 9.8	25 7.0	59 16.5	85 23.8	74 20.7	41 11.5	21607.4
300～	217 100.0	12 5.5	3 1.4	1 0.5	8 3.7	8 3.7	9 4.1	39 18.0	111 51.2	26 12.0	78558.2
無回答	55 100.0	6 10.9	7 12.7	2 3.6	6 10.9	5 9.1	0 0.0	1 1.8	1 1.8	27 49.1	1556.6

<第 I -2-8-14 表>

F13. 1990年以降の傾向について (SA)  
(年間売上高)

	合計	上昇型	横ばい型	下降型	上昇・下 降型	下降・上 昇型	無回答
**【総数】**	2440 100.0	684 28.0	444 18.2	519 21.3	314 12.9	343 14.1	136 5.6
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	2 25.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5	0 0.0	0 0.0
1～9	381 100.0	53 13.9	88 23.1	107 28.1	60 15.7	35 9.2	38 10.0
10～29	524 100.0	109 20.8	105 20.0	139 26.5	77 14.7	69 13.2	25 4.8
30～49	410 100.0	120 29.3	67 16.3	95 23.2	50 12.2	64 15.6	14 3.4
50～99	488 100.0	162 33.2	93 19.1	74 15.2	60 12.3	85 17.4	14 2.9
100～299	357 100.0	137 38.4	59 16.5	56 15.7	37 10.4	56 15.7	12 3.4
300～	217 100.0	90 41.5	24 11.1	36 16.6	25 11.5	30 13.8	12 5.5
無回答	55 100.0	11 20.0	6 10.9	9 16.4	4 7.3	4 7.3	21 38.2

<第 I -2-8-15 表>

F13. 1990年以降の傾向について (SA)  
(経常利益)

	合計	上昇型	横ばい型	下降型	上昇・下降型	下降・上昇型	無回答
**【総数】**	2440 100.0	393 16.1	536 22.0	535 21.9	374 15.3	455 18.6	147 6.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	2 25.0	1 12.5	4 50.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0
1～9	381 100.0	36 9.4	90 23.6	109 28.6	55 14.4	54 14.2	37 9.7
10～29	524 100.0	63 12.0	121 23.1	137 26.1	91 17.4	83 15.8	29 5.5
30～49	410 100.0	63 15.4	103 25.1	90 22.0	61 14.9	78 19.0	15 3.7
50～99	488 100.0	90 18.4	105 21.5	94 19.3	85 17.4	98 20.1	16 3.3
100～299	357 100.0	82 23.0	72 20.2	61 17.1	45 12.6	84 23.5	13 3.6
300～	217 100.0	51 23.5	34 15.7	31 14.3	32 14.7	53 24.4	16 7.4
無回答	55 100.0	6 10.9	10 18.2	9 16.4	5 9.1	4 7.3	21 38.2

<第 I -2-8-16 表>

F13. 1990年以降の傾向について (SA)  
(正社員数)

	合計	上昇型	横ばい型	下降型	上昇・下降型	下降・上昇型	無回答
**【総数】**	2440 100.0	597 24.5	798 32.7	555 22.7	175 7.2	171 7.0	144 5.9
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	1 12.5	3 37.5	3 37.5	0 0.0	0 0.0	1 12.5
1～9	381 100.0	39 10.2	178 46.7	81 21.3	29 7.6	16 4.2	38 10.0
10～29	524 100.0	100 19.1	193 36.8	126 24.0	42 8.0	34 6.5	29 5.5
30～49	410 100.0	105 25.6	124 30.2	103 25.1	34 8.3	30 7.3	14 3.4
50～99	488 100.0	155 31.8	148 30.3	88 18.0	38 7.8	45 9.2	14 2.9
100～299	357 100.0	130 36.4	87 24.4	87 24.4	15 4.2	27 7.6	11 3.1
300～	217 100.0	63 29.0	49 22.6	59 27.2	15 6.9	18 8.3	13 6.0
無回答	55 100.0	4 7.3	16 29.1	8 14.5	2 3.6	1 1.8	24 43.6

<第 I - 2 - 9 - 1 表>

F14. 社長の年齢 (SA)

	合計	29歳以下	30歳以上 40歳未満	40歳以上 50歳未満	50歳以上 60歳未満	60歳以上 70歳未満	70歳以上	無回答
**【総数】**	2440	4	105	366	915	801	229	20
	100.0	0.2	4.3	15.0	37.5	32.8	9.4	0.8
F1. 従業員数：正社員 (SA)								
0	8	0	0	1	5	2	0	0
	100.0	0.0	0.0	12.5	62.5	25.0	0.0	0.0
1～9	381	2	21	61	138	111	45	3
	100.0	0.5	5.5	16.0	36.2	29.1	11.8	0.8
10～29	524	1	21	77	178	178	69	0
	100.0	0.2	4.0	14.7	34.0	34.0	13.2	0.0
30～49	410	1	23	76	152	117	33	8
	100.0	0.2	5.6	18.5	37.1	28.5	8.0	2.0
50～99	488	0	17	63	201	168	37	2
	100.0	0.0	3.5	12.9	41.2	34.4	7.6	0.4
100～299	357	0	14	54	133	121	32	3
	100.0	0.0	3.9	15.1	37.3	33.9	9.0	0.8
300～	217	0	8	28	85	86	9	1
	100.0	0.0	3.7	12.9	39.2	39.6	4.1	0.5
無回答	55	0	1	6	23	18	4	3
	100.0	0.0	1.8	10.9	41.8	32.7	7.3	5.5

<第 I - 2 - 9 - 2 表>

F15. 社長就任前の他社での就業経験 (SA)

	合計	ある	ない	無回答
**【総数】**	2440	1760	654	26
	100.0	72.1	26.8	1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)				
0	8	7	1	0
	100.0	87.5	12.5	0.0
1～9	381	269	108	4
	100.0	70.6	28.3	1.0
10～29	524	386	137	1
	100.0	73.7	26.1	0.2
30～49	410	295	107	8
	100.0	72.0	26.1	2.0
50～99	488	349	135	4
	100.0	71.5	27.7	0.8
100～299	357	257	96	4
	100.0	72.0	26.9	1.1
300～	217	158	57	2
	100.0	72.8	26.3	0.9
無回答	55	39	13	3
	100.0	70.9	23.6	5.5

<第 I - 2 - 9 - 3 表>

F16. 社長就任の経緯 (SA)

	合計	創業者である	親の跡を継いだ	兄弟・親戚の跡を継いだ	従業員から昇進した	経営者として雇われた	親会社から派遣された	その他	無回答
**【総数】**	2440	694	842	130	259	99	340	50	26
	100.0	28.4	34.5	5.3	10.6	4.1	13.9	2.0	1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)									
0	8	5	2	0	0	1	0	0	0
	100.0	62.5	25.0	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0
1～9	381	178	140	15	17	7	11	9	4
	100.0	46.7	36.7	3.9	4.5	1.8	2.9	2.4	1.0
10～29	524	195	175	24	44	24	40	19	3
	100.0	37.2	33.4	4.6	8.4	4.6	7.6	3.6	0.6
30～49	410	88	173	26	37	14	59	7	6
	100.0	21.5	42.2	6.3	9.0	3.4	14.4	1.7	1.5
50～99	488	118	162	30	65	21	78	10	4
	100.0	24.2	33.2	6.1	13.3	4.3	16.0	2.0	0.8
100～299	357	52	119	19	57	16	86	3	5
	100.0	14.6	33.3	5.3	16.0	4.5	24.1	0.8	1.4
300～	217	34	57	15	36	14	59	1	1
	100.0	15.7	26.3	6.9	16.6	6.5	27.2	0.5	0.5
無回答	55	24	14	1	3	2	7	1	3
	100.0	43.6	25.5	1.8	5.5	3.6	12.7	1.8	5.5

<第 I - 2 - 9 - 4 表>

F17. 社長就任の時期 (SA)

	合計	～1969年	1970年～1979年	1980年～1989年	1990年～1994年	1995年～1999年	2000年～2004年	2005年～	無回答
**【総数】**	2440	151	252	374	235	329	676	351	72
	100.0	6.2	10.3	15.3	9.6	13.5	27.7	14.4	3.0
F1. 従業員数：正社員 (SA)									
0	8	1	1	1	0	2	2	1	0
	100.0	12.5	12.5	12.5	0.0	25.0	25.0	12.5	0.0
1～9	381	29	46	96	47	53	73	26	11
	100.0	7.6	12.1	25.2	12.3	13.9	19.2	6.8	2.9
10～29	524	45	71	87	51	66	123	62	19
	100.0	8.6	13.5	16.6	9.7	12.6	23.5	11.8	3.6
30～49	410	19	52	43	41	63	124	55	13
	100.0	4.6	12.7	10.5	10.0	15.4	30.2	13.4	3.2
50～99	488	30	38	85	49	71	141	68	6
	100.0	6.1	7.8	17.4	10.0	14.5	28.9	13.9	1.2
100～299	357	16	24	33	21	42	135	74	12
	100.0	4.5	6.7	9.2	5.9	11.8	37.8	20.7	3.4
300～	217	8	15	16	21	26	69	58	4
	100.0	3.7	6.9	7.4	9.7	12.0	31.8	26.7	1.8
無回答	55	3	5	13	5	6	9	7	7
	100.0	5.5	9.1	23.6	9.1	10.9	16.4	12.7	12.7



<第 I - 2 - 9 - 5 表>

F18. 社長を除く取締役の、社長の家族または親戚の割合 (SA)

	合計	全員	ほとんど	半分くらい	あまりいない	いない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	392 16.1	277 11.4	363 14.9	414 17.0	966 39.6	28 1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	5 62.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 37.5	0 0.0
1～9	381 100.0	122 32.0	44 11.5	67 17.6	51 13.4	90 23.6	7 1.8
10～29	524 100.0	113 21.6	78 14.9	71 13.5	98 18.7	163 31.1	1 0.2
30～49	410 100.0	67 16.3	66 16.1	67 16.3	56 13.7	147 35.9	7 1.7
50～99	488 100.0	56 11.5	50 10.2	79 16.2	95 19.5	206 42.2	2 0.4
100～299	357 100.0	15 4.2	25 7.0	53 14.8	59 16.5	200 56.0	5 1.4
300～	217 100.0	2 0.9	8 3.7	20 9.2	47 21.7	139 64.1	1 0.5
無回答	55 100.0	12 21.8	6 10.9	6 10.9	8 14.5	18 32.7	5 9.1

<第 I - 2 - 9 - 6 表>

F19. 社長にとって労使関係・労働条件について相談する場として最も有効なもの (SA)

	合計	経営者協会、商工会議所、商工会などの経営者団体	コンサルタンツ会社などの民間会社	社会保険労務士、税理士など	労働局などの国の機関	労政事務所、商工課などの地方自治体の機関	労働組合	親会社	その他	特にない	無回答
**【総数】**	2440 100.0	338 13.9	156 6.4	973 39.9	85 3.5	22 0.9	85 3.5	112 4.6	115 4.7	500 20.5	54 2.2
F1. 従業員数：正社員 (SA)											
0	8 100.0	1 12.5	1 12.5	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 37.5	0 0.0
1～9	381 100.0	49 12.9	10 2.6	171 44.9	5 1.3	6 1.6	1 0.3	1 0.3	12 3.1	122 32.0	4 1.0
10～29	524 100.0	60 11.5	24 4.6	257 49.0	31 5.9	6 1.1	5 1.0	17 3.2	25 4.8	94 17.9	5 1.0
30～49	410 100.0	51 12.4	29 7.1	190 46.3	12 2.9	4 1.0	7 1.7	15 3.7	21 5.1	71 17.3	10 2.4
50～99	488 100.0	77 15.8	40 8.2	205 42.0	12 2.5	2 0.4	22 4.5	28 5.7	16 3.3	78 16.0	8 1.6
100～299	357 100.0	60 16.8	29 8.1	88 24.6	16 4.5	2 0.6	18 5.0	33 9.2	23 6.4	77 21.6	11 3.1
300～	217 100.0	38 17.5	20 9.2	32 14.7	9 4.1	1 0.5	32 14.7	15 6.9	17 7.8	45 20.7	8 3.7
無回答	55 100.0	2 3.6	3 5.5	27 49.1	0 0.0	1 1.8	0 0.0	3 5.5	1 1.8	10 18.2	8 14.5

<第 I - 2 - 9 - 7 表>

F20. 回答者 (SA)

	合計	社長	取締役	管理・監督職	一般従業員	その他	無回答
**【総数】**	2440 100.0	1108 45.4	558 22.9	608 24.9	111 4.5	32 1.3	23 0.9
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8 100.0	7 87.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
1～9	381 100.0	231 60.6	93 24.4	34 8.9	15 3.9	6 1.6	2 0.5
10～29	524 100.0	315 60.1	109 20.8	76 14.5	20 3.8	4 0.8	0 0.0
30～49	410 100.0	202 49.3	99 24.1	79 19.3	16 3.9	7 1.7	7 1.7
50～99	488 100.0	183 37.5	132 27.0	144 29.5	18 3.7	8 1.6	3 0.6
100～299	357 100.0	106 29.7	80 22.4	144 40.3	16 4.5	6 1.7	5 1.4
300～	217 100.0	37 17.1	33 15.2	120 55.3	25 11.5	1 0.5	1 0.5
無回答	55 100.0	27 49.1	12 21.8	10 18.2	1 1.8	0 0.0	5 9.1

## 第Ⅱ部 中小企業の労使交渉と雇用・労働条件の決定

### 第1章 中小企業における従業員発言機構の機能

#### 第1節 はじめに

本章では、中小企業における労働組合や従業員組織が労働条件決定や企業収益に与える役割について検討する。

労働組合や従業員組織の多面的な機能を説明する枠組みとして、Freeman and Medoff (1984) による退出・発言モデルがある。フリーマン＝メドフは、Hirschman (1970) の退出・発言モデルを労使関係にも当てはめて、発言と離職のトレードオフ関係を検証した。退出・発言モデルによれば、労働組合の役割は、組合員の不満や要望を汲み上げ、経営側に発言することである。結果として、従業員の離職率は低下する。言い換えれば、労働組合が発言機能を失えば、組合員は離職という行動を選択するのである。退出・発言モデルは労働条件の決定と労働者の離職行動を同時に説明できる優れた理論的枠組みといえる。

ただし、我々は、フリーマン＝メドフの理論枠組みにおける発言の内実は彼らが指摘した以上に複雑であることにも留意すべきである。労働組合の発言は、賃金や労働時間などの労働条件の引き上げというパイの分配に関する事柄に止まらず、経営参加というパイの増大に関する事柄も含まれる。とくに日本は企業別労働組合が中心であり、多くの大企業では労使協議制などの経営参加の仕組みが整えられている<sup>5</sup>。つまり、労働組合が企業の経営に参加し、労働条件の引き上げというパイの分配に参加分配型の労使関係が成立すれば、離職率の低下はさらに進むといえる。

他方、労働組合による発言と労働者の離職行動の関係は、小池 (1983) の「ホワイトカラー化組合モデル」によっても説明されている。小池 (1983) は、内部労働市場の整備は日本企業ではブルーカラーまで及び、その結果、従業員の離職コストを高めることを指摘した。このような深い内部化の進展は具体的には企業内諸制度の整備を伴うので、労働組合の発言する領域が拡大するといえる。

小池 (1983) は、Freeman and Medoff (1984) よりも詳しく労働組合の発言を取り巻く仕組みを説明できる。しかしその一方で、都留 (2002) が指摘するように、ホワイトカラー化組合モデルと退出・発言モデルでは発言と離職の因果関係がまったく逆であることに留意しなければならない。Freeman and Medoff (1984) は発言が組合員の不満を低下させ、その結果離職率を低下させるのに対して、小池 (1983) は離職コストの低下が発言の必要性を高めているのである。

どちらの理論的枠組みが現実と適合的かどうかに関しては今後詳細な実証研究を積み上

<sup>5</sup> 企業別労働組合の特質と労使協議を中心とした労使関係については、氏原 (1979) や白井 (1992) などを参照。

げる必要があるが、中小企業における労働組合の機能を検討する際には、小池（1983）の枠組みを再考することが重要である。なぜなら小池（2005）によれば、深い内部の進展は企業特殊熟練と企業内キャリアの特殊性によって生じるが、中小企業では内部化の深さが限定的と考えられるからである<sup>6</sup>。ホワイトカラー化組合モデルが大企業においてより適合的と考えられると、そもそも離職率が高く、長期にわたる企業内キャリア形成を計画的にできない中小企業においては、フリーマン＝メドフ（1984）の説明がより適合する可能性が高いのである。

したがって本章は、労働組合の発言機能と従業員の離職行動との関係を分析した先行研究を紹介しながら、中小企業における発言と離職の関係を検証する。大企業と比べた中小企業における従業員発言機構の特質を把握したい。

日本において従業員発言機構が労働条件や離職率に与える効果を分析した代表的な研究として、村松（1984）、中村・佐藤・神谷（1988）、富田（1993）、橘木・野田（1993）、都留（2002）などがあげられる。発見された事実は以下の通りである。

まず、村松（1984）は組合組織率が離職率を低めることを確かめている。中村・佐藤・神谷（1988）も労働組合の有無が離職率に与える効果を推定し、労働組合が離職率を低下させることを確認している。ただし、中村・佐藤・神谷（1988）の推定式の説明変数には賃金水準が含まれていないので、労働組合の賃金交渉による離職低下効果とその他の発言効果が区別できない。

富田（1993）は、労働組合以外の従業員組織の存在にも着目し、無組合企業において従業員組織が離職率に与える効果を推定している。その結果、労働組合が離職率低下に与える影響は確認できるが、従業員組織の有無は離職率の高低と関係しないことが確かめられている。

橘木・野田（1993）は、企業規模や産業などの基本属性をコントロールすると、労働組合の有無が賃金格差を説明しないことを実証した。また、労働組合は従業員の発言力を高め、ある種の労働条件を高めることで離職率を低めるが、高い発言力は高い賃金をもたらさないことを確認した。

都留（2002）はそれまでの先行研究とは異なる結果を得ている。すなわち、労働組合、発言型従業員組織、親睦型従業員組織、労使協議制のいずれも、離職率を引き下げる効果を持たないことを確認した。

以上の先行研究は、それぞれ調査時期、推定式、推定結果が異なるが、本調査の分析結果を位置付けるうえで非常に参考になる。本調査の対象は中小企業における従業員発言機構であるので、大企業と比較しながら中小企業における従業員発言機構の発言効果を検証しよう。

本章の構成は以下の通りである。つづく第2節では、従業員発言機構の類型化を行う。第3節では、類型化された従業員発言機構の機能を記述統計によって把握する。第4節は、従

---

<sup>6</sup> もっとも小池（1981）は、中小企業においても内部化は進展していると説明する。さらに、たとえ労働組合がなくても従業員組織が「事実上の企業別労働組合」とであると主張されている。しかし中村（1988）は、企業別労働組合と従業員組織の交渉力の違いを指摘している。

業員発言機構が賃金と離職に与える効果を推定する。第5節は、分析のまとめである。

## 第2節 従業員発言機構の類型化

従業員発言機構には多様なタイプがあるが、その中から本章では代表的な発言機構である労働組合と従業員組織の2形態をもとに、中小企業の発言機構の類型化を行うことにする。

第1のタイプは労働組合を設置しているタイプである。労働組合は従業員発言機構の代表的なタイプであり、経営側との交渉に大きな影響を与えている。労働組合は大企業を中心に組織されているが、中小企業では組織されている割合が少ない状況にある。さらに、労働組合とともに従業員組織を設置している企業もあり、このタイプも含めて「労働組合タイプ」とする（第Ⅱ-1-2-1図を参照）。

本章で取り上げる従業員組織は、活動内容は多岐にわたる。レクリエーションなどの親睦活動をはじめとして、慶弔金や貸付金などの共済活動、従業員の苦情処理活動、さらには賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生等の労働条件や生産計画や経営方針などについて経営側と話し合う活動など労働組合的な活動などである。そこで、レクリエーションなどの親睦活動をはじめとして、慶弔金や貸付金などの共済活動、従業員の苦情処理活動といった文化・レクリエーション・共済に活動内容を限定する従業員組織を「親睦型従業員組織タイプ」と呼び、従業員発言機構の第2のタイプとする。そして、労働組合的な活動内容も行う従業員組織を「発言型従業員組織タイプ」と呼び、従業員発言機構の第3のタイプとする。最後のタイプは労働組合、従業員組織の両方とも設置していない企業であり、本章ではこのタイプを「未組織タイプ」と呼ぶことにする。

以上の4タイプをもとに分析を行うことにする<sup>7</sup>。

第Ⅱ-1-2-1図 従業員発言機構の類型化



<sup>7</sup> サンプル数 2,383 件における 4 タイプの構成は、「労働組合設置タイプ」355 件（14.9%）、「発言型従業員組織タイプ」209 件（8.8%）、「親睦型従業員組織タイプ」769 件（32.3%）、「未組織タイプ」1,050 件（44.1%）である。

### 第3節 従業員発言機構の機能

#### 1 従業員発言機構の機能

##### (1) 情報伝達機能

従業員発言機構の機能には多岐にわたるが、本章ではその中から情報伝達機能（一般従業員に伝える経営情報）、意見集約機能（基本賃金や一時金の改定時における従業員の意見把握方法）の2つを取り上げて、その特質をみることにする。

情報伝達機能を量的な視点（情報量）と質的な視点（内容）の2つの視点から捉えると、まず量的な視点である情報量では（第Ⅱ-1-3-2表を参照）、情報量全体に関する調査対象企業の平均は3.77点である。これを経営計画関連と財務関連とに分けると、前者は2.38点、後者は1.68点となり、経営側が一般従業員に伝える経営情報として経営計画関連の情報量が多いことがわかる。こうした情報量の構成を従業員発言機構のタイプ別にみると、いずれの指標も発言型従業員組織タイプが高く（全体4.43点、経営計画関連2.38点、財務関連2.05点）、これに労働組合タイプ（同4.12点、同2.25点、同1.88点）、親睦型従業員組織タイプ（同3.83点、同2.11点、同1.71点）、未組織タイプ（同3.54点、同1.97点、同1.55点）の順で続く。労働組合タイプよりも発言型従業員組織タイプの方が一般従業員に伝える情報量が多い。

次に質的視点の状況を確認すると、経営計画関連の「経営方針」（86.4%）と財務関連の「売上高」（73.2%）が一般従業員に伝える代表的な経営情報である。「利益」（59.3%）、「事業計画」（57.9%）、「生産計画」（36.8%）、「人員計画」（28.4%）、「人件費」（21.4%）がこれらに次ぐ経営情報である。これらに対して「交際費」（9.1%）、「役員報酬」（6.3%）を挙げる企業は少ない。このような情報伝達機能を従業員発言機構のタイプ別にみると、発言型従業員組織タイプで多岐にわたる経営情報（「経営方針」を除く）が一般従業員に伝える際に重視されている。それに対し労働組合タイプでは「経営方針」「売上高」「利益」が重視されている。

第Ⅱ-1-3-2表 情報伝達機能～伝える経営情報(複数回答)

	情報量			内容											有効数
				経営計画関連				財務関連							
	全体	経営計画関連	財務関連	経営方針	生産計画	人員計画	事業計画	売上高	利益	人件費	交際費	社長など役員報酬	その他	無回答	
全体	3.77	2.08	1.68	86.4	36.8	28.4	57.9	73.2	59.3	21.4	9.1	6.3	0.9	1.7	2383
【従業員発言機構のタイプ別】															
労働組合タイプ	4.12	2.25	1.88	94.6	41.1	27.6	61.1	80.0	70.7	23.7	7.3	5.9	0.3	0.8	355
発言型従業員組織タイプ	4.43	2.38	2.05	90.0	46.4	35.9	65.6	79.4	73.7	29.7	12.9	9.1	0.5	1.4	209
親睦型従業員組織タイプ	3.83	2.11	1.71	89.2	35.1	27.8	59.3	74.5	60.2	21.3	9.2	5.3	0.8	1.4	769
未組織タイプ	3.54	1.97	1.55	80.9	34.8	27.5	54.3	68.8	51.8	19.0	9.0	6.5	1.2	2.3	1050

注:情報量=選択肢を選んだ数/有効数

##### (2) 意見集約機能

###### ① 基本賃金改定時の従業員の意見把握方法

意見集約機能の状況については、基本賃金改定時と一時金改定時の従業員の意見把握方法

を例にみていくことにする。

基本賃金改定時の従業員の意見把握方法については、量的な視点（手続実施指数）と質的な視点（内容）から捉えると、まず量的な視点である手続実施指数をみると（第Ⅱ-1-3-3表を参照）、調査対象企業全体の平均は0.67点である。これを従業員発言機構のタイプ別にみると、労働組合タイプが高く（1.17点）、これに発言型従業員組織タイプ（1.06点）が続く。それに対し、未組織タイプ（0.49点）は低く、親睦型従業員組織タイプ（0.63点）はこれらの中間の水準である。他のタイプに比べ、労働組合タイプは基本賃金を改定する際に従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

次に質的視点の状況をみると、「特に聞いていない」（38.4%）企業が最も多く、残りの聞いている企業の中では「管理職との会合」（26.4%）が主要な意見把握方法であり、「従業員との業務上の会合・人事面談等」（13.1%）、「労働組合との会合」（11.2%）が続く。こうした従業員の意見把握方法は従業員発言機構のタイプ別によって異なる。「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」は労働組合タイプで重視されているのに対し、発言型従業員組織タイプでは「従業員組織との会合」「監督職との会合」「管理職との会合」「従業員との業務上の会合・人事面談等」が重視され、親睦型従業員組織タイプでは「管理職との会合」と「特に聞いていない」とに分かれている。なお、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。発言型従業員組織タイプは、従業員組織や管理・監督職など複数のルートを通じて従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

第Ⅱ-1-3-3表 意見集約機能①～基本賃金の改定の従業員の意見把握方法(複数回答)

	量的視点 基本賃金改定時の手続実施指数	内容											今年度についてはまだ決まっていない	無回答	有効数
		改定実施	社員会・親睦会などの従業員組織との会合	労働組合との会合	労使協議機関との会合	監督職(係長・主任・班長など)との会合	管理職(課長クラス以上)との会合	従業員との業務上の会合・人事面談などの場	従業員との業務外の会合を通して	その他	特に聞いていない				
全体	0.67	94.5	(4.1)	(11.2)	(4.3)	(5.2)	(26.4)	(13.1)	(3.2)	(4.1)	(38.4)	5.5	7.1	2383	
【従業員発言機構のタイプ別】															
労働組合タイプ	1.17	97.2	(2.9)	(72.7)	(21.7)	(1.4)	(11.6)	(5.8)	(1.2)	(3.2)	(5.2)	2.8	3.1	355	
発言型従業員組織タイプ	1.06	94.7	(24.9)	(0.5)	(6.0)	(12.4)	(33.3)	(19.9)	(4.5)	(3.5)	(24.9)	5.3	3.8	162	
親睦型従業員組織タイプ	0.63	94.8	(2.2)	(0.1)	(0.7)	(5.8)	(35.5)	(13.6)	(3.6)	(4.3)	(44.6)	5.2	6.1	816	
未組織タイプ	0.49	93.2	(1.6)	(0.0)	(0.4)	(4.7)	(23.6)	(14.1)	(3.5)	(4.4)	(48.5)	6.8	9.8	1050	

注1:手続実施指数=選択肢を選んだ数/有効数  
注2:( )内の値は改定実施を「100%」とした場合の値。

## ② 一時金改定時の従業員の意見把握方法

一時金改定時ではどのような従業員の意見把握方法をとっているのだろうか。第Ⅱ-1-3-4表をみてほしい。基本賃金と同じように量的な視点（手続実施指数）と質的な視点（内容）から捉えると、まず量的な視点である手続実施指数をみると、調査対象企業全体の平均は0.59点で、従業員発言機構のタイプ別にみると、労働組合タイプが高く（1.14点）、これに発言型従業員組織タイプ（0.99点）が続く。それに対し、未組織タイプ（0.39点）は低く、親睦型従業員組織タイプ（0.56点）はこれらの中間の水準である。基本賃金の改定時と同様

に他のタイプに比べ、労働組合タイプは一時金を改定する際にも従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

次に質的視点の状況をみると、「特に聞いていない」(37.8%)が最も多く、残りの聞いている企業の中では「管理職との会合」(28.2%)が主要な意見把握方法であり、「労働組合との会合」(12.5%)、「従業員との業務上の会合・人事面談等」(10.7%)が続く。こうした従業員の意見把握方法は従業員発言機構のタイプ別によって異なる。「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」は労働組合タイプで重視されているのに対し、発言型従業員組織タイプでは「従業員組織との会合」「監督職との会合」「管理職との会合」「従業員との業務上の会合・人事面談等」が重視され、親睦型従業員組織タイプでは「管理職との会合」と「特に聞いていない」とに分かれている。なお、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。発言型従業員組織タイプは、基本賃金の改定時と同じように従業員組織や管理・監督職など複数のルートを通じて従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

第Ⅱ-1-3-4表 意見集約機能②～一時金改定時の従業員の意見把握方法(複数回答)

	量的視点 一時金改定時の手続実施指数	内容										今年度についてはまだ決まっていない	無回答	有効数
		改定実施	社員会・親睦会などの従業員組織との会合	労働組合との会合	労使協議機関との会合	監督職(係長・主任・班長など)との会合	管理職(課長クラス以上)との会合	従業員との業務上の会合・人事面談などの場で	従業員との業務外の会合を通して	その他	特に聞いていない			
全体	0.59	85.6	(3.8)	(12.5)	(4.4)	(4.7)	(28.2)	(10.7)	(2.2)	(3.6)	(37.8)	14.4	6.7	2383
【従業員発言機構のタイプ別】														
労働組合タイプ	1.14	94.6	(2.7)	(75.0)	(20.5)	(1.8)	(12.2)	(4.5)	(0.6)	(2.7)	(7.1)	5.4	2.8	355
発言型従業員組織タイプ	0.99	92.3	(24.9)	(0.5)	(6.2)	(11.4)	(35.8)	(16.6)	(2.6)	(3.1)	(24.4)	7.7	4.8	162
親睦型従業員組織タイプ	0.56	86.9	(1.6)	(0.1)	(0.7)	(4.8)	(36.8)	(12.0)	(2.7)	(4.2)	(42.9)	13.1	5.9	816
未組織タイプ	0.39	80.4	(1.1)	(0.0)	(0.5)	(4.1)	(25.9)	(10.8)	(2.4)	(3.7)	(49.0)	19.6	9.0	1050

注1:手続実施指数=選択肢を選んだ数/有効数  
注2:( )内の値は改定実施を「100%」とした場合の値。

## 2 従業員発言機構のパフォーマンス

### (1) コミュニケーションの視点からみたパフォーマンス

こうした従業員発言機構のパフォーマンスはどのような状況にあるのか。①コミュニケーション、②雇用、③経営業績の3つの視点から捉えることにする。

まずコミュニケーションの面からみたパフォーマンスを整理した第Ⅱ-1-3-5表をみると、「総合評価」については2.83点であり、従業員発言機構のタイプ別にみると発言型従業員組織タイプ(2.96点)が他のタイプに比べて高い水準にあるのが特徴的である。そこで、個別評価をみると、「従業員は経営に対して協力的である」(3.11点)が最も高く、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」(2.79点)、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」(2.78点)、「従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている」(2.61点)の順で続いている。個別評価の状況を従業員発言機構のタイプ別にみると発言型従業員組織タイプが他のタイプに比べていずれの個別評価が高い水準にあるのが特徴的である。



第Ⅱ-1-3-5表 パフォーマンス(コミュニケーション面)

	【総合評価】		【個別評価】							
	平均値	有効数	従業員は経営に対して協力的である	有効数	経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	有効数	一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	有効数	従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている	有効数
全体	2.83	2353	3.11	2346	2.78	2327	2.79	2288	2.61	2321
【従業員発言機構のタイプ別】										
労働組合タイプ	2.83	352	3.19	351	2.78	348	2.80	344	2.56	346
発言型従業員組織タイプ	2.96	205	3.23	204	2.90	204	2.91	201	2.78	203
親睦型従業員組織タイプ	2.78	764	3.08	763	2.73	761	2.74	747	2.56	758
未組織タイプ	2.84	1032	3.08	1028	2.80	1014	2.79	996	2.64	1014

注:算出方法は、「そう思う」4点、「まあそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

## (2) 雇用の視点からみたパフォーマンス

### ① 人事・労務管理制度の導入状況

つぎに雇用の面からみたパフォーマンスについては、人事・労務管理制度の導入状況と雇用指標（自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇）の2つを取り上げて確認してみよう。第Ⅱ-1-3-6表は前者の人事・労務管理制度の導入状況を示したものである。まず量的な視点を示す人事労務管理制度導入指数をみると、全体の平均は4.73点で、従業員発言機構のタイプ別にみると労働組合タイプ（6.48点）が最も高く、発言型従業員組織タイプ（5.79点）がこれに続く。それに対して、未組織タイプ（3.82点）は最も低く、親睦型従業員組織タイプ（4.89点）はこれらの中間の水準である。労働組合を設置している企業ほど、人事・労務管理制度の導入に強い影響を与えていることがわかる。

それでは、導入している制度の内容をみると、「退職金制度」（81.2%）、「賞与制度」（74.2%）、「賃金表」（67.9%）、「定期昇給制度」（49.6%）といった金銭的報酬に関わる制度が最も多く、これに「勤務延長制度・再雇用制度」（59.0%）、「資格制度」（43.1%）といった雇用や格付けに関わる制度、「人事評価制度」（38.1%）、「人事評価結果の本人への開示」（26.2%）、「考課者訓練」（19.1%）といった評価に関する制度・仕組み等が続いている。従業員発言機構のタイプ別にみると、労働組合タイプ、発言型従業員組織タイプでは多岐にわたる制度・仕組み（発言型従業員組織タイプは「人事評価結果の本人への開示」、「苦情処理制度」を除く）が導入されている

第Ⅱ-1-3-6表 人事・労務管理制度の設置状況(複数回答)

	量的視点	内容											有効数
		賃金表	定期昇給制度	賞与制度	退職金制度	人事評価制度	人事評価者への訓練(考課者訓練)	人事評価結果の本人への開示	資格制度	苦情処理制度	勤務延長制度・再雇用制度	無回答	
全体	4.73	67.9	49.6	74.2	81.2	38.1	19.1	26.2	43.1	14.9	59.0	3.8	2383
【従業員発言機構のタイプ別】													
労働組合タイプ	6.48	80.3	63.7	87.0	93.2	63.1	40.3	43.4	57.7	34.4	85.4	0.0	355
発言型従業員組織タイプ	5.79	78.0	67.9	83.7	89.5	54.5	29.2	31.6	56.0	20.1	68.4	2.4	209
親睦型従業員組織タイプ	4.89	68.1	53.1	77.0	85.4	39.3	18.3	27.3	44.5	11.3	64.2	1.4	769
未組織タイプ	3.82	61.6	38.8	65.9	72.3	25.5	10.5	18.5	34.5	9.9	44.5	7.0	1050

注:導入指数=選択肢を選んだ数/有効数

## ② 雇用指標～自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇

自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇を例にした雇用指標はどうであろうか。第Ⅱ-1-3-7表をみると、自己都合退職者比率は平均7.8%、正社員の平均勤続年数は平均13.1年、賃金上昇指数は平均2.62点で、従業員発言機構のタイプ別にみると、自己都合退職者比率、正社員の平均勤続年数で労働組合タイプ（同4.3%、同16.1年）が最も高い水準にあり、発言型従業員組織タイプ（同6.5%、同14.0年）がこれに続く。それに対して、最も低いのは未組織タイプ（同9.6%、同12.1年）で、親睦型従業員組織タイプ（同7.5%、同12.7年）はこれらの中間の水準である。労働組合を設置している企業ほど、自己都合退職者比率、正社員平均勤続年数に強い影響を与えていることがわかる。それに対して、賃金上昇指数について労働組合タイプの値は高いものの、他のタイプは顕著な傾向がみられない。

第Ⅱ-1-3-7表 パフォーマンス(雇用面)

	自己都合退職者数		正社員の平均勤続年数		賃金上昇指数	
	比率(%)	有効数	年数(年)	有効数	指数	有効数
全体	7.8	2255	13.0	2256	2.34	2351
【従業員発言機構のタイプ別】						
労働組合タイプ	4.3	343	16.1	336	2.45	350
発言型従業員組織タイプ	6.5	195	14.0	203	2.42	205
親睦型従業員組織タイプ	7.5	737	12.7	736	2.35	760
未組織タイプ	9.6	980	12.1	981	2.27	1036

注:「賃金上昇指数」の算出方法は、「基本賃金を上げた」3点、「前年度並み」2点、「基本賃金を下げた」1点、「まだ決めていない」0点とし、その総和を「有効数」で除した。

### (3) 業績の視点からみたパフォーマンス

最後に業績の面からみたパフォーマンスについては、経営状態と同業他社との競争状態の2つの指標を例に確認することにする。第Ⅱ-1-3-8表をみると、全体の平均は経営状態は2.62点、同業他社との競争状態は1.78点である。従業員発言機構のタイプ別にみると発言機構の違いによる注目すべき傾向がみられない。

第Ⅱ-1-3-8表 パフォーマンス(経営業績面)

	経営状態指数		同業他社との競争状態	
	指数	有効数	状態	有効数
全体	2.62	2336	1.78	2352
【従業員発言機構のタイプ別】				
労働組合タイプ	2.62	349	1.67	351
発言型従業員組織タイプ	2.69	205	1.78	206
親睦型従業員組織タイプ	2.63	754	1.75	761
未組織タイプ	2.59	1028	1.83	1034

注1:「経営状態指数」の算出方法は、「非常に良い」4点、「良い」3点、「悪い」2点、「非常に悪い」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

注2:「同業他社との競争状態指数」の算出方法は、「敵しくない」4点、「どちらかといえば敵しくない」3点、「どちらかといえば敵しい」2点、「敵しい」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

## 3 企業特性からみた従業員発言機構の特質

こうした従業員発言機構タイプを業種と従業員規模といった企業特性からみるとどのような特質がみられるのだろうか。まず主たる業種別にみると、労働組合タイプは運輸業で多くなるのに対し、発言型従業員組織タイプは産業として歴史の浅い情報通信業、学習支援業で、

親睦型従業員組織は医療・福祉でそれぞれ多い。未組織タイプは建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、不動産業で多くなっている（第Ⅱ-1-3-9表を参照）<sup>8</sup>。また従業員規模との間では規模が大きくなるにつれて労働組合タイプが多くなるのに対し、未組織タイプは少なくなっている。

第Ⅱ-1-3-9表 企業特性別にみた従業員発言機構の特質

(%)

	労働組合 タイプ	発言型従 業員組織 タイプ	親睦型従 業員組織 タイプ	未組織 タイプ	有効数
全 体	14.9	8.8	32.3	44.1	2383
【主たる業種別】					
建設業	4.8	9.1	34.2	51.9	374
製造業	20.9	11.9	33.6	33.6	637
電気・ガス・熱供給・水道業	13.5	5.4	24.3	56.8	37
情報通信業	9.4	17.2	32.8	40.6	64
運輸業	34.7	7.5	27.7	30.1	173
卸売・小売業	11.1	5.5	33.9	49.4	433
金融・保険業	26.1	4.3	17.4	52.2	23
不動産業	11.1	2.2	26.7	60.0	45
飲食店・宿泊業	11.9	7.1	31.0	50.0	42
医療、福祉	9.6	8.5	38.3	43.6	94
教育、学習支援業	7.1	14.3	35.7	42.9	14
その他サービス業	11.9	8.4	31.7	48.0	344
その他の業種	19.5	5.7	20.7	54.0	87
【従業員規模別】					
1～9人	0.8	2.5	12.3	84.3	236
10～29人	3.2	8.0	34.7	54.1	438
30～49人	7.3	8.2	38.4	46.2	331
50～99人	14.3	10.9	39.7	35.1	476
100～299人	23.7	12.6	37.7	26.1	414
300人～	42.1	7.0	25.6	25.3	316

## 第4節 発言－退出モデルの統計分析

### 1 推定モデルの説明

本節では、従業員発言機構が賃金と離職率に与える効果を推定する。被説明変数は賃金変化と離職率である。「最近5年間を平均すると、正社員の自己都合退職者数は1年間でのどのくらいですか」という質問項目を使って、現在の正社員数に占める割合(%)を離職率とする。また、「貴社では前年度と比べて今年度の正社員数の基本賃金をどう変えましたか」という質問項目を使って、賃金変化(1 基本賃金を下げた 2 前年度並みにした 3 基本賃金を上げた)

<sup>8</sup> 業種別分析において、情報通信業(N=64)、学習支援業(N=14)、医療・福祉(N=94)電気・ガス・熱供給・水道業(N=37)、金融・保険業(N=23)、不動産業(N=45)は全体の母数(N=2,383)に比べて少ないため、参考程度にする。

という変数を作成した<sup>9</sup>。

続いて、説明変数を説明しよう。はじめに説明変数リストを以下にあげ、そのあとで賃金効果と発言効果の推定結果を予測する。

企業規模：正社員数

経営状態ダミー（1 非常に悪い 2 どちらかと言えば厳しい 3 どちらかと言えば厳しくない 4 厳しくない）

産業ダミー：（建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、その他のサービス業、その他）

正社員採用ダミー：（0 最近5年で採用なし 1 最近5年で採用あり）

新規学卒採用ダミー：（0 なし 1 あり）

一人前年数：一人前になるまでの勤続年数

労働組合ダミー：（0 組合なし 1 組合あり）

親睦型従業員組織ダミー：（0 なし 1 あり）

発言型従業員組織ダミー：（0 なし 1 あり）

まず、企業の属性に対する説明変数として、企業規模、産業ダミー、経営状態ダミーがあげられる。企業規模と産業ダミーの推定結果は予測が難しいが、賃金変化や離職率は規模・産業ごとに格差があるので、コントロール変数として考慮すべきである。一方、経営状態ダミーは賃金や離職率に正の効果を与えると予測できる。企業業績が良ければ、賃金は上がり、従業員の離職率も低下するであろう。

次に、雇用慣行に関する説明変数として、正社員採用ダミー、新規学卒採用ダミー、1人前年数をあげる。賃金と離職に対する正社員採用ダミーの効果は複雑で予測が難しい。採用増加を事業規模の拡大による人材需要の増加と捉えれば、同時に賃金上昇と離職の増加を伴うといえるが、採用の増加が従業員に対して離職を促すような影響を持つならば、離職率は上昇すると考えられる。

他方、新規学卒採用ダミーと1人前年数は内部労働市場の整備状況を示す変数であり、離職に対して負の効果があると考えられる。なぜなら内部労働市場の整備は、新規学卒採用者が長い時間をかけて技能を積み上げる職場であるかどうか依存するからである。ホワイトカラー化組合モデルで指摘されているように、そもそも内部化が進めば離職コストは高まり、離職率は低下する。労働組合の発言効果による離職率低下とは因果関係が異なるので、労働組合の発言効果を検証する際に離職コストの大小を考慮することは分析の精度をあげるであ

<sup>9</sup> 「今年度は決まっていない」という選択肢もあるので、賃金変化を被説明変数にする際には標本数が減少する。

ろう。なお、一人前年数は新規学卒採用者がいる企業だけが答えるので、分析できるデータ数は絞られる。

最後に、従業員発言機能の効果として、労働組合ダミー、発言型従業員組織ダミー、親睦型従業員組織ダミーをあげる。それぞれ正の効果を与えると予測されるが、従業員発言機構の違いに留意しながら比較検証したい。

## 2 推定結果の解釈

はじめに、賃金変化に対する労働組合と従業員組織の発言効果を検証しよう。推定の結果を第Ⅱ-1-4-10表に示した。まず、労働組合の効果は正で有意な値であるので、労働組合があることが賃金を上昇させているといえる。一方、従業員組織の効果は発言型、親睦型ともに有意な推定値ではなかった。ただし、従業員組織も正の効果を持っており、とくに発言型のP値は0.133なので、親睦型の0.89よりは低い値である。以上、賃金に対しては労働組合の方が従業員組織よりも大きな影響力を持つと考えられる。

また、その他の変数として、経営状態、正社員採用が正の値であり、統計的にも有意な結果である。経営状態を示す変数は賃金上昇をもたらすことが確認された。さらに企業規模は、負で有意な値であった。

次に、離職率に対する労働組合と従業員組織の影響を検証する(第Ⅱ-1-4-11表参照)。推定式(1)は新規学卒採用の有無を説明変数に加え、推定式(2)は一人前年数を説明変数に加えた。推定式(2)は新規学卒採用を行っている企業に絞られる。

まず、労働組合と従業員組織の効果を確認すると、労働組合も従業員組織も負で有意な推定結果である。労働組合も従業員組織も離職率を低下させる機能を持つといえる。ただし、推定式(1)の親睦型従業員組織はP値が0.119であり、10%水準でも有意ではない。それぞれの係数の値を比較しても、労働組合の離職率引き下げ効果が最も大きく、発言型従業員組織、親睦型従業員組織と続くことが確認できる。

その他、統計的に有意な説明変数として、経営状態、正社員採用、企業規模が負の値である。経営状態が厳しくない、もしくはどちらかという厳しくないと答えている企業の方が離職率は低くなり、企業規模が大きいほど離職率が低くなる。その理由は、大企業でなおかつ経営状態の良い企業の方が留保賃金は高くなるからである。また、正社員採用の増加は直ちに離職率を高めず、むしろ低めているといえる。この効果は事業拡大という変数によって生み出された擬似的な因果関係と考えられる。

雇用慣行に関する変数として、新規学卒採用は有意な値ではないが、一人前年数は有意な負の値をとる。一人前になるまで長期の技能形成を要するならば、内部化は深まり、離職コストの増大をもたらすと解釈できる。

第Ⅱ-1-4-10表 賃金変化の推定結果(順序プロビット)

被説明変数:(1 基本賃金を下げた 2 前年度並みにした 3基本賃金を上げた)

	係数	P値	
企業規模	-0.001	0.002	***
経営状態2	0.372	0.007	***
経営状態3	0.980	0.000	***
経営状態4	1.462	0.000	***
正社員採用	0.561	0.000	***
労働組合	0.169	0.040	**
親睦型従業員組織	0.009	0.890	
発言型従業員組織	0.107	0.133	
製造業	0.529	0.000	***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.218	0.331	
情報通信	0.629	0.001	***
運輸業	-0.144	0.225	
卸売・小売業	0.273	0.003	***
金融・保険業	0.148	0.581	
不動産業	0.305	0.137	
飲食店・宿泊業	0.005	0.982	
医療・福祉	0.472	0.002	***
教育・学習支援業	-0.056	0.869	
その他のサービス業	0.295	0.003	***
その他	0.389	0.016	
pseudo R2	0.0956		
対数尤度	-1539.8532		
サンプル数	2164		

\*\*\*印は1%の有意水準、\*\*印は5%の有意水準、\*印は10%の有意水準を表す。

第Ⅱ-1-4-11表 離職率の推定式(回帰分析)

	推定式(1)		推定式(2)			
	係数	P値	係数	P値		
企業規模	-0.006	0.006	***	-0.007	0.004	***
新規学卒採用	1.021	0.208				
1人前年数				-0.340	0.026	**
経営状態2	-2.248	0.147		-1.635	0.360	
経営状態3	-5.164	0.001	***	-4.814	0.006	***
経営状態4	-6.302	0.002	***	-5.582	0.015	**
正社員採用	-1.839	0.092	*	-4.704	0.000	***
労働組合	-2.446	0.009	***	-1.911	0.052	*
親睦型従業員組織	-1.137	0.119		-1.374	0.075	*
発言型従業員組織	-1.700	0.035	**	-1.821	0.035	**
製造業	-1.286	0.194		-0.696	0.516	
電気・ガス・熱供給・水道業	1.914	0.463		1.711	0.538	
情報通信	3.723	0.066	*	4.836	0.020	**
運輸業	0.338	0.816		0.088	0.962	
卸売・小売業	-0.132	0.901		-0.226	0.845	
金融・保険業	2.159	0.507		2.602	0.481	
不動産業	5.294	0.026	**	9.926	0.000	***
飲食店・宿泊業	3.934	0.103		4.415	0.087	*
医療・福祉	6.590	0	***	7.642	0.000	***
教育・学習支援業	0.382	0.925		0.931	0.819	
その他のサービス業	0.741	0.511		0.329	0.788	
その他	-0.741	0.688		-1.070	0.599	
定数項	14.570	0		17.971	0.000	
自由度修正済み決定係数		0.043			0.060	
サンプル数		2188			1739.000	

\*\*\*印は1%の有意水準、\*\*印は5%の有意水準、\*印は10%の有意水準を表す。

## 第5節 おわりに

### 1 従業員発言機構の特質を整理する

これまで分析してきた従業員発言機構の特質を整理すると以下の通りである（第Ⅱ－1－5－12表を参照）。

第一に情報伝達機能については量的な視点（情報量）では、いずれの指標も発言型従業員組織、労働組合タイプ、親睦型従業員組織タイプ、未組織タイプの順で続いており、労働組合タイプよりも発言型従業員組織タイプの方が一般従業員に伝える情報量が多い状況にある。また、質的視点では発言型従業員組織タイプで多岐にわたる経営情報が重視されているのに対し、労働組合タイプは経営方針、売上高、利益が重視されている。

第二に意見集約機能の状況については、基本賃金改定時と一時金改定時のいずれも同じ特徴がみられており、量的な視点では労働組合タイプが最も高く、発言型従業員組織タイプ、親睦型従業員組織タイプの順で続き、未組織タイプは最も低い。また、具体的な把握方法では従業員発言機構のタイプ別によって異なり、労働組合タイプでは当然のことながら「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」が重視されているのに対し、発言型従業員組織タイプでは「従業員組織との会合」「監督職との会合」「管理職との会合」「従業員との業務上の会合・人事面談等」が重視され、複数のルートを通じて従業員の意見を集約している。なお、親睦型従業員組織タイプでは「管理職との会合」と「特に聞いていない」とに分かれ、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。

第三にこうした従業員発言機構のパフォーマンスを、①コミュニケーション、②雇用、③経営業績の3つの視点から捉えると、コミュニケーションでは総合評価、個別評価いずれも発言型従業員組織タイプが他のタイプに比べて高い水準にあるのが特徴的である。つぎに雇用の面からみたパフォーマンスは人事・労務管理制度の導入指数をみると、労働組合タイプが最も高く、発言型従業員組織タイプ、親睦型従業員組織タイプの順で続き、未組織タイプは最も低い。内容をみると、労働組合タイプ、発言型従業員組織タイプでは多岐にわたる制度・仕組みが導入されている。こうした労働組合タイプのパフォーマンスが高い状況は雇用指標でも確認することができ、自己都合退職者比率、正社員の平均勤続年数、賃金上昇の各指標のパフォーマンスは他のタイプに比べて高い状況にあり、労働組合を設置している企業ほど雇用効果を発揮している状況にある。しかしながら、業績の面からみたパフォーマンスについては、従業員発言機構の違いによる注目すべき傾向がみられない。

最後に従業員発言機構タイプの特質を企業特性からみると、業種別では労働組合タイプが運輸業で、発言型従業員組織タイプは産業として歴史の浅い情報通信業、学習支援業で、親睦型従業員組織は医療・福祉で、未組織タイプは建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、不動産業でそれぞれ多く、また従業員規模との間では規模が大きくなるにつれて労働組合タイプが多くなるのに対し、未組織タイプは少なくなる。

第Ⅱ-1-5-12表 全体のまとめ

		労働組合タイプ (従業員組織設置を含む)		発言型従業員組織タイプ	親睦型従業員組織タイプ	
情報伝達機能	情報量	全体	○	◎	△	
		経営計画関連	○	◎	△	
	財務関連	○	◎	△		
内容	経営計画	経営方針	生産計画、人員計画、事業計画			
	財務関連	売上高、利益	売上高、利益、人件費、 交際費、役員報酬			
意見集約機能	基本賃金 改定時	量的視点	◎	◎	△	
		内容	・労働組合との会合 ・労使協議機関との会合	・従業員組織との会合 ・監督職との会合 ・管理職との会合 ・従業員との業務上の会合、人事 面談等	・管理職との会合	
	一時金 改定時	量的視点	◎	○	△	
		内容	・労働組合との会合 ・労使協議機関との会合	・従業員組織との会合 ・監督職との会合 ・管理職との会合 ・従業員との業務上の会合、人事 面談等	・管理職との会合	
パフォーマンス	コミュニケーション	経営に対して従業員は協力的	△	△	△	
		経営側に一般従業員の意見・声が伝わっている	△	○	△	
		一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	△	○	△	
		従業員とのコミュニケーション時間が十分にとれている	△	○	△	
		従業員とのコミュニケーション時間が十分にとれている 総合評価	△	○	△	
	雇用	人事・労務管理制 度の整備状況	量的視点	◎	◎	△
			内容	賃金表、定期昇給制度、賞与制度、 退職金制度、人事評価制度、考課 者訓練、人事評価結果の本人への 開示、資格制度、苦情処理制度、勤 務延長制度・再雇用制度	賃金表、定期昇給制度、賞与制度、 退職金制度、人事評価制度、考課 者訓練、資格制度、勤務延長制度・ 再雇用制度	
		自己都合退職者比率	○(少)	○(少)	△(中)	
		正社員の平均勤続年数	○(長)	○(長)	△(中)	
		賃金上昇	○	○	△	
経営業績	経営状態	○(少)	○(少)	△(中)		
	同業他社との競争状態	○	○	△		
企業特性	業種	運輸業、金融・保険業	情報通信業、教育・学習支援業	医療・福祉		
	従業員規模	大				

## 2 従業員発言機構の発言効果

本章では、従業員発言機構である労働組合と従業員組織が賃金と離職に与える効果を推定した。分析の結果は以下に示す通りである。これらの分析結果は、大企業も含まれる先行調査の結果と比べることで、中小企業における従業員発言機構の機能を明瞭にするであろう<sup>10</sup>。

第一に、賃金に対しては労働組合の存在は賃上げをもたらすといえるが、従業員組織に関しては発言型、親睦型ともに顕著な影響力は確認できない。賃金交渉については、従業員組織ではなく労働組合の方が影響力は大きいといえる。

第二に、離職に対しては労働組合も従業員組織も離職率を低下させる効果を持っていることが確認された。従業員発言機構は従業員の不満や要望を発言の形に変え、従業員の離職行動を止めているといえる。賃金上昇には明確な影響力も持たなかった発言型、親睦型の従業員組織も統計的に有意な効果を確認できるので、賃上げ以外の発言効果によって従業員の離職率を低下させていると考えられる。

第三に、新規学卒採用者が一人前になるまでの期間が長ければ、離職率は低くなることが確認された。長期の技能形成による内部化の進展は離職率を低下させるといえる。

## 参考文献

氏原正治郎 (1979) 「団体交渉と労使協議－我が国における経営参加の一つの問題－」 隅谷三喜男 編著『現代日本労働問題』 東京大学出版会

<sup>10</sup> すでに第1節で指摘したように、先行研究における推定式、調査対象、分析結果はそれぞれ異なる。比較検討は今後の課題とする。



- 小池和男（1981）「週休2日制と事実上の企業別労働組合」『中小企業の熟練一人材育成のし  
くみ』同文館出版 pp.141-183
- （1983）「序説－ホワイトカラー化組合モデル－問題と方法－」日本労働協会編『80  
年代の労使関係』日本労働協会 pp.225-246
- （2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』第2版 東洋経済新報社
- 橋木俊詔・野田知彦（1993）「賃金、労働条件と労働組合」橋木俊詔/連合総合生活研究所 編  
『労働組合の経済学－期待と現実－』東洋経済新報社 pp.195-216
- 都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化－ミクロ的・制度的分析－』（東洋経済新報社）
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔/連合総合生活研究所 編『労働組  
合の経済学－期待と現実－』東洋経済新報社 pp.173-193
- 中村圭介（1988）「従業員組織の機能－情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』第  
352号 pp.11-21
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平（1988）『労働組合は本当に役に立っているか』総合労働研究  
所
- 村松久良光（1984）「離職行動と労働組合－発言・退出アプローチより－」小池和男編『現代  
の失業』同文館 pp.143-173
- Albert, O.Hirschman. Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and  
States: Harvard University Press（矢野 修一訳『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家に  
おける衰退への反応』ミネルヴァ書房）
- Freeman, Richard B.and Medoff, James L.（1984）What Do Unions Do? NewYork:Basic Books（島  
田晴雄・岸知子訳『労働組合の活路』日本生産性本部 1987年）

## 第2章 中小企業における人事労務管理と労働条件決定

この章では、中小企業の人事労務管理と労働条件決定について考察を行うことにする。まず、わが国の人事労務管理や労働条件決定の根幹をなしている終身雇用に関する考え方を中心に中小企業の実態を把握する。その上、人事労務管理に深くかかわる諸制度・仕組みの導入状況について企業規模別、従業員組織の有無別、資本関係別に概観した後、労働条件決定に緊密な関係のある定期昇給制度の有無、賃金改定状況、賞与制度の有無と一時金支給状況の関係について分析を行う。また、これらの制度・仕組みの導入と従業員のモラルとの関係について見ることにする。最後に、2006年、基本賃金と賞与の改定にかかわり6つのタイプに分けて改定の要因を探ってみることにする。

### 第1節 中小企業における終身雇用と人事労務管理

#### 1 はじめに

ここでは、中小企業の人事労務管理を考察する。その実態を探る1つの手がかりとして雇用の基本的なあり方を示す終身雇用<sup>11</sup>に関する考え方をを用いる。それは、終身雇用が年功賃金、企業別労働組合とともに「三種の神器」といわれ、日本的経営、日本的雇用慣行、そして日本的労使関係を象徴しているからである。

今回の調査では、中小企業の経営者が終身雇用に関してどのような考え方をもっているかを探るために、次のような質問項目を設けた。すなわち、「従業員の雇用のあり方として、終身雇用について、社長のお考えに最も近いのは次のうちどれですか」。選択肢としては、①原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい。②終身雇用の部分的な修正はやむをえない。③終身雇用の基本的な見直しが必要である。④現在も終身雇用になっておらず、このままでよい。という4つを設定した。調査の結果、①（以下「維持型」という）の回答率は37%、②（以下「修正型」という）は34.8%、③（以下「見直し型」という）は11.7%、そして④（以下「否定型」<sup>12</sup>という）は15%であった。

---

<sup>11</sup> 「終身雇用」(a lifetime commitment or permanent employment) という用語はアメリカの経営コンサルタントであるジェイムズ・アベグレン (James C. Abegglen) が1958年、著書『The Japanese Factory (日本の経営)』において、日本の経営の特徴として終身雇用と年功賃金を挙げてから広く知られるようになった。アベグレンは、その著書で「雇主は従業員を解雇したり、一時解雇したりしようとしないう、また従業員は会社の雇をやめようとはしないのである。この雇主と従業員との間の終身的関係 (the lasting commitment) は、欧米と日本の雇用関係における重要な相違の結果であり、またその相違の一つの顕著な例である。」と日本の雇用関係の特徴付ける言葉として用いた。その後、日本の高度経済成長を説明する要因の一つとして終身雇用がよく使われてきた。終身雇用とは、言葉のとおり、終身にわたり特定の企業に勤めるという意味よりは、学校を卒業してから1つの企業に就職し、その企業で定年まで勤め続けるという意味で使われているのが普通である。最近では、「長期雇用システム」、「長期安定雇用」、「長期雇用慣行」、「長期雇用」とも呼ばれているが、「終身雇用」という用語が歴史的に長く使われてきたこと、また、日本の雇用慣行を最もよく特徴付けていること、そして1999年に行った1000人以上大企業調査と比較を行いたいことから、今回の調査でも使うことにした。

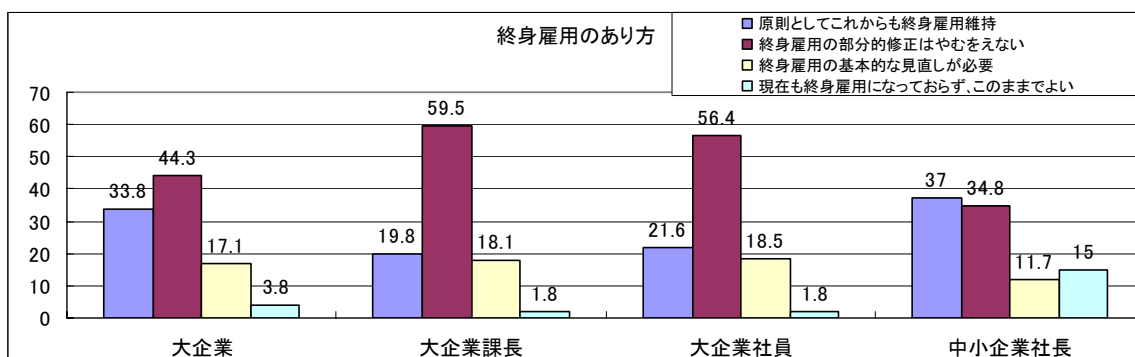
<sup>12</sup> ここで4つのタイプに、便宜上、それぞれ当て略語をつけたが、選択肢の内容を全て含んでいるとは限ら

部分的修正はやむを得ないとしながらも基本的に終身雇用を肯定的に認めている「修正型」を含めて終身雇用を肯定している中小企業は71.8%に及んでいる。

中小企業の終身雇用に関する考え方を大企業のそれに比べてどのような特徴があるかを見てみたい。大企業調査は、日本労働研究機構が1999年2-3月に従業員1000人以上の大企業の経営企画室長・部長を対象に行った調査<sup>13</sup>（以下「大企業調査」という。）と同調査に回答した企業の課長と課員に対して同年11-12月に行った調査<sup>14</sup>（以下「大企業課長調査」、「大企業社員調査」という。）を用いたい。

「大企業調査」では、「維持型」33.8%、「修正型」44.3%、「見直し型」17.1%、「否定型」3.8%であったが、それに比べると、今回の中小企業調査結果は、「維持型」が3.2%ポイント多く、「修正型」と「見直し型」はそれぞれ9.5%ポイント、6.4%ポイント少ないが、「否定型」は11.2%多かった。基本的に終身雇用を肯定している「維持型」と「修正型」をあわせると、前記のように、71.8%と「大企業調査」の78.1%より6.3%ポイント少ない。終身雇用は典型的に日本の大企業で見られるとされたが、今回の調査結果を見るかぎり、それは基本的に中小企業にも当てはまるといって過言ではない。中小企業には終身雇用慣行があまり普通ではないという考え方は「否定型」の15%が過度に強調されたのではないと思われる。

第Ⅱ-2-1-1 図 終身雇用のあり方



い。特に「否定型」は、社長が終身雇用を支持するが、親会社との関係やそのほか中小企業の諸事情により、やむを得ず、この選択肢に○をつけた可能性もある。あくまで、「否定型」は選択肢の「現在も終身雇用になっておらず、このままでよい」を表すものであって、必ずしも積極的に終身雇用を否定することを意味しているわけではないことをお断りしておく。

<sup>13</sup> 調査の詳しい内容については、日本労働研究機構（2000）『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』調査研究報告書 No.133 を参照されたい。

<sup>14</sup> この調査については、日本労働研究機構（2000）「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係—現状と展望」を参照されたい。

「大企業課長調査」と「大企業社員調査」の結果は、大きな相違が見られず、「大企業調査」に比べると、「維持型」が少なく「修正型」が多いくらいである。基本的に終身雇用を肯定する「維持型」と「修正型」を合計すると、「大企業課長調査」78.3%、「大企業社員調査」78%と「大企業調査」の78.1%とほぼ一致している。1000人以上の大企業では、会社も課長も一般社員も約8割の人が基本的に終身雇用を肯定的に考えているといえよう。

中小企業の終身雇用に関する考え方がどのくらい実態を伴っているのか。それを確かめてみたい。まず、第1に、最近5年間自己都合退職率を見ると、「維持型」5.71%、「修正型」6.96%、「見直し型」10.0%そして「否定型」13.49%と終身雇用慣行の考え方が弱いほど、自己退職率が高くなっていることが分かる。特に、「否定型」の自己退職率は「維持型」より2倍以上である。第2に、1990年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業の中で、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨で退職した正社員が全正社員に占める割合を見ると、「維持型」16.5%、「修正型」16.8%、「見直し型」21.7%そして「否定型」27.2%であった。ここでも終身雇用に関する考え方が弱いほど退職率が高くなっており、「否定型」は「維持型」より約1.7倍高い。第3に、正社員平均勤続年数を見ると、「維持型」13.8年、「修正型」13.3年、「見直し型」12.5年、そして「否定型」11.3年であった。終身雇用に関する考え方が強いほど、勤続年数が長い。第4に、従業員全体に占める正社員の割合を見ると、「維持型」80.18%、「修正型」76.81%、「見直し型」74.94%、そして「否定型」72.24%と、ここでも終身雇用に関する考え方が強いほど正社員割合が多くなっている。

以上のことを見ると、終身雇用に関する考え方は実態を伴っているといえ、それに基づいた分析は意義深いと考えられる。

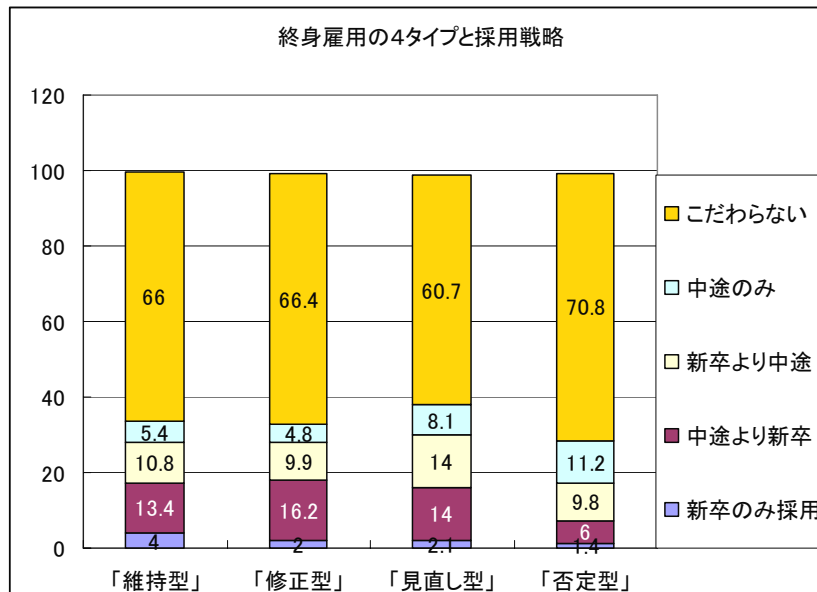
## 2 終身雇用の4タイプと人事労務管理

### (1) 終身雇用の4タイプと採用戦略

日本の中小企業に従業員の採用戦略を聞いたところ、その65.9%が新卒か中途かを問わず従業員を採用している。終身雇用の4タイプの間でもそれほど大きな違いがみられない。しかし、中途のみを採用したいとする割合は、基本的に終身雇用を支持しない「見直し型」と「否定型」でその割合が8.1%、11.2%と、「維持型」5.4%や「修正型」4.8%より高い。新卒のみを採用しようとする割合は極めて低いが、「維持型」が4%と、他のタイプより多い。新卒のみと中途より新卒を合わせた値は、「維持型」17.4%、「修正型」18.2%、「見直し型」16.1%、そして「否定型」7.4%とおおむね終身雇用慣行が強い<sup>15</sup>ほど、新卒採用戦略を持っているほうである。

<sup>15</sup> ここで終身雇用慣行が強いというのは、終身雇用を尊重する傾向が強いことを現しているものである。終身雇用についての回答に基づいて「維持型」>「修正型」>「見直し方」>「否定型」順に終身雇用慣行が強い。終身雇用慣行が弱いことはその反対である。

第Ⅱ-2-1-2 図 終身雇用の4タイプと採用戦略



## (2) 終身雇用の4タイプと賃金管理

### ア 年功賃金

中小企業が賃金管理をどのように行っているのか。その基本方針を聞くために、年功賃金に対する考え方を問うてみた。その結果、終身雇用慣行が強いほど、年功賃金を肯定する傾向が現れている。すなわち、「年功賃金について、社長のお考えに最も近い」のかを聞いたところ、「維持型」では「原則としてこれからも年功賃金を維持していきたい」とする割合が4.9%、「能力や実績に見合うように若干の修正を加えていきたい」と答えた比率が68.1%と両者の合計は73.0%にいたっている。「修正型」は68.3%、「見直し型」42.8%、そして「否定型」31.3%であった。逆に、「能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ」と「現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない」との両者を合計してみると、「維持型」が26.4%、「修正型」31.7%、「見直し型」57.2%、そして「否定型」68.8%であった。注目すべき点は、終身雇用の「維持型」の中でも年功賃金の維持を支持している割合は4.9%にとどまっており、大多数（68.1%）は年功賃金の若干の修正の必要性を感じていることである。これから賃金は能力や実績に見合うように修正していく企業が多くなると見られる。

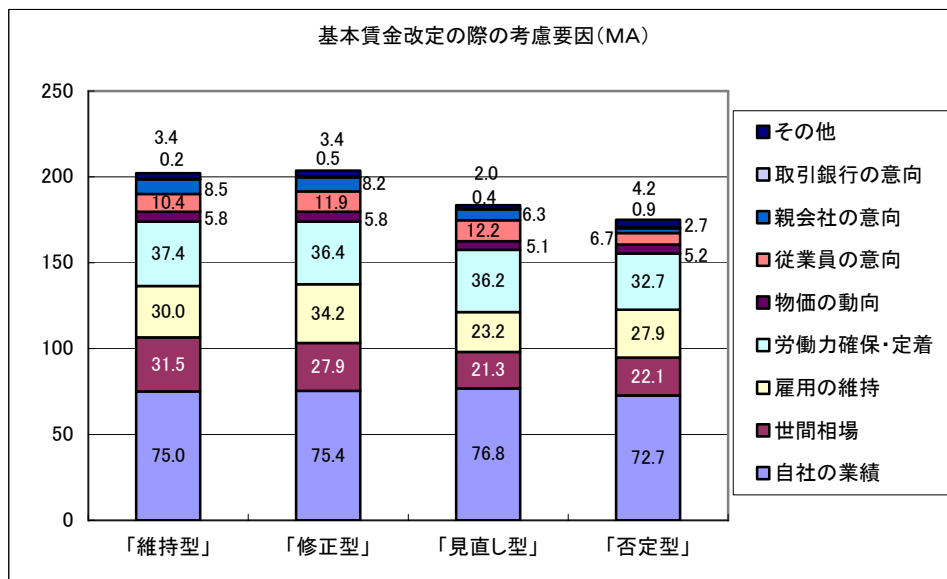
### イ 基本賃金の改定状況

2006年度、基本賃金の改定状況を見ると、全体的に「上げた」46.0%、「前年度並み」44.5%、「下げた」2.3%であった。終身雇用のタイプ別に見るとどうであろうか。終身雇用に関する考え方の違いによって異なる対応が見られた。基本賃金の引き上げ（ベースアップ）を実施したのは、「維持型」51.5%、「修正型」46.7%、「見直し型」38.9%、そして「否定型」37.7%と、終身雇用慣行が強ければ強いほどその割合が高かった。ボーナスもほぼ同様の結果が出

た<sup>16</sup>。

基本賃金改定の際に、どのような要因を考慮しているのか。終身雇用慣行の違いによる大きな相違は見られないが、世間相場、労働力の確保・定着、親会社の意向においては、おおむね終身雇用慣行が強いほど割合が高かった。親会社の意向とともに従業員の意向では、「否定型」が他のタイプより大きな格差をつけられていることが目に付く。全体的に、賃金改定の際に、さまざまな要因を考慮する程度はおおむね終身雇用慣行が強いほど高い。すなわち、賃金改定の際に考慮した要因を挙げた割合の総点を見ると、「維持型」202.2、「修正型」203.7、「見直し型」183.5、そして「否定型」175.1であった。言い換えれば、終身雇用慣行が弱いタイプほど、特定の要因を重視して基本賃金を決めているといえるが、それを確認するために、賃金決定の際に最も重視した要因を1つ挙げてもらった。その結果、自社の業績が52.5%と最も多かったが、タイプ別に見ると、「維持型」48.3%、「修正型」53.8%、「見直し型」57.5%、そして「否定型」57.0%となり、終身雇用慣行が弱いタイプでその割合が多かった。

第Ⅱ-2-1-3 図 基本賃金改定の際の考慮要因



### ウ 基本賃金改定の際の従業員意見聴取

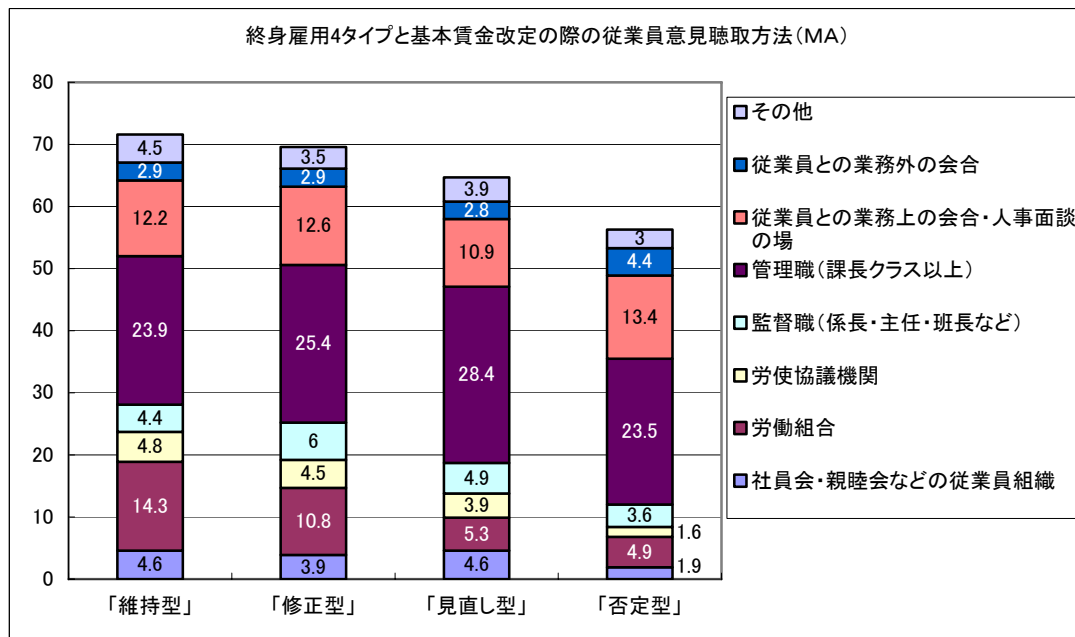
中小企業が基本賃金の改定の際に従業員の意見をどのように聞いているのか。「特に聞いていない」企業が全体で35.9%であるが、終身雇用慣行のタイプ別に大きな違いは見られない<sup>17</sup>。全体的に見ると、終身雇用慣行が強いほど、従業員の意見を聞いて基本賃金を決める可能性が高い。すなわち、基本賃金改定の際に従業員の意見を聞く割合の総計は、「維持型」71.6、

<sup>16</sup> ボーナスを引き上げた割合は、「維持型」31.2%、「修正型」28.4%、「見直し型」24.2%、そして「否定型」17.2%であった。

<sup>17</sup> その割合は、「維持型」36.1%、「修正型」36.0%、「見直し型」34.7%、そして「否定型」37.4%と「否定型」が小差ではあるが、最も多かった。

「修正型」69.6、「見直し型」64.7、そして「否定型」56.3であった。具体的に従業員の意見聴取を見ると、労働組合や労使協議機関との会合（いわゆる「集団的意見聴取」）においては、終身雇用慣行が強いほどその割合が多かった。他方、従業員との業務外の会合と従業員との業務上の会合・人事面談の場で従業員の意見を聞く方法、いわゆる「個別的意見聴取」方法は「否定型」で最も多く用いられている。「見直し型」は管理職から意見を聞く割合が他のタイプより多い。

第Ⅱ－２－１－４ 図 終身雇用４タイプと基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法



### エ 中堅社員の年収格差

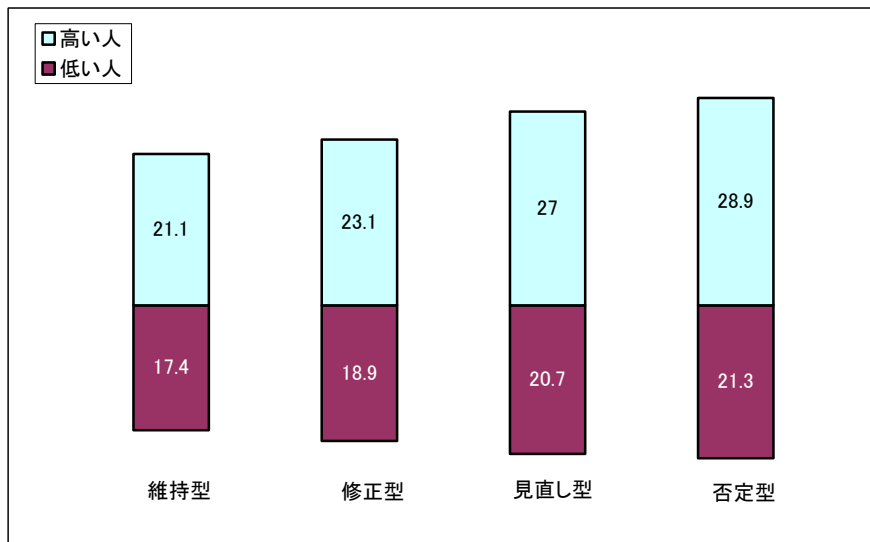
中小企業の中で、人事評価制度を有している割合は37.6%であるが、「維持型」42.1%、「修正型」41.9%、「見直し型」34.4%、「否定型」22.1%と終身雇用慣行が強いほど導入率が高い。人事評価制度を導入している企業の中で、中堅正社員の年収格差を聞いてみた。標準的な人の年収を100とした場合、全体平均でみると、人事評価が最も高い人は123.1、最も低い人は81.4であった。終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」が最も高い人121.1と最も低い人82.6とその格差は38.8であり、「修正型」は123.1、81.1とその格差41.9、「見直し型」は127.0、79.3とその格差は47.7、そして「否定型」は128.9、78.7とその格差は50.1であった。第Ⅱ－２－１－５ 図は終身雇用のタイプ別に年収のばらつきを示したものである。

「維持型」は標準的な人からの格差が±10%である109から90までの範囲に収まるのが84.0%である一方、「修正型」71.3%、「見直し型」66.6%、そして「否定型」55.1%となっている。「否定型」は、140以上27.5%、69以下13%が他のタイプに比べてかなり高い。

このように、終身雇用慣行が弱いほど、年収格差が大きくなるが、後述のように、人事評

価にかかわる諸制度の人事評価制度、人事評価者への訓練、苦情処理制度の導入度は低くなっており、被評価者が年収の格差をどう納得しているかが気になるところである。

第Ⅱ-2-1-5 図 終身雇用 4 タイプと年収格差



#### オ 非正社員の賃金管理

近年、パートやアルバイト等の非正社員が増えているが、中小企業では彼らの賃金管理をどのようにしているのか。まず、パート・アルバイトの初任時給を前年度に比べて上げたのか下げたのかをみると、全体平均で「上げた」17.2%、「前年度並み」56.1%、「下げた」1.4%と半数以上の企業が前年度並みにした。正社員の基本賃金の状況（「上げた」46.0%、「前年度並み」44.5%、「下げた」2.3%）と比べてみると、非正社員の「上げた」とする企業の割合がかなり低く、中小企業で非正社員の処遇改善は正社員に比べてあまり進んでいないといえよう。

終身雇用のタイプ別に見ると、「上げた」割合は、「維持型」16.9%、「修正型」18.3%、「見直し型」15.4%、そして「否定型」16.9%、「前年度並み」はそれぞれ 58.3%、55.7%、57.5%、52.7%、そして「下げた」は 1.3%、1.4%、1.1%、2.2%と、若干の違いは見られるものの、大差はないといっておく。

他方、パート・アルバイトの非正社員の賃金はどのようなプロファイルを描いているのか。また、そこには終身雇用のタイプ別に違いは見られるのだろうか。それを簡単に見るために、第Ⅱ-2-1-7 図を用意した。図 1 は非正社員の賃金は一律に同じであり勤続が伸びても上がらない。図 2 は、最初は勤続とともに賃金が上がるが、その後はあまり上がらない。図 3 は、パート・アルバイトを雇う時に、能力の高い人と低い人にそれぞれの能力に見合った賃金を設定し、勤続の増加にかかわらずその賃金を支払っている。図 4 は、雇うときの賃金が同じであるが、勤続とともに出てくる能力に見合った形で賃金が支払われていて、正社員の賃



金に類似している。賃金プロファイルの分布を見ると、全体的に図1は20.1%、図2は12.4%、図3は13.5%、そして図4は36.3%と、勤続年数の増加とともに賃金が増加する図2と図4の合計は48.4%である。すなわち、中小企業の約5割がパート・アルバイトの賃金管理を概ね正社員に類似した形で行っているといえよう。

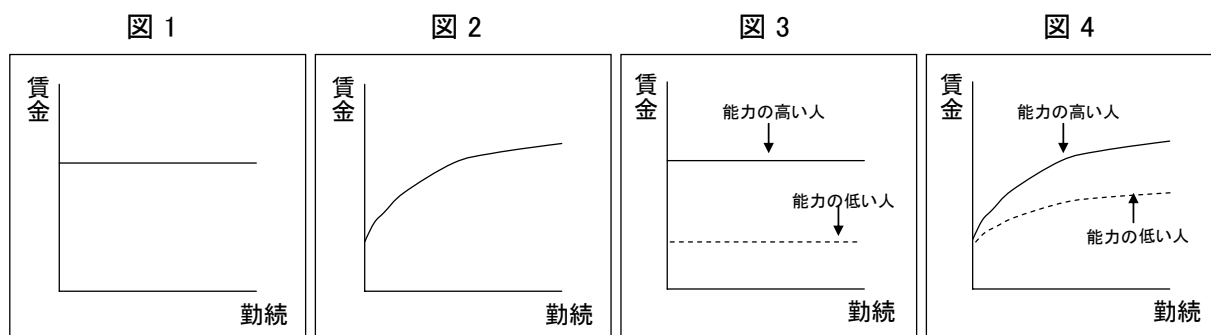
終身雇用のタイプ別に見ると、それほど大きな違いが見られない。正社員に類似した賃金プロファイルである図2と図4の合計値で見ると、「維持型」48.4%、「修正型」50.0%、「見直し型」49.3%、45.9%であった。

以上、非正社員の賃金管理をみてみたが、終身雇用のタイプ別にほぼ違いが見られないことがわかった。いわば、非正社員の賃金管理における終身雇用4タイプの同質性が浮かび上がったのである。

第Ⅱ-2-1-6表 非正社員の賃金プロファイルの終身雇用タイプ別分布

(全平均)	下図1 (20.1)	下図2 (12.4)	下図3 (13.5)	下図4 (36.4)
「維持型」	21.1	12.6	12.7	35.8
「修正型」	18.4	12.5	14.2	37.5
「見直し型」	22.1	13.0	12.6	39.3
「否定型」	20.5	11.5	15.0	34.4

第Ⅱ-2-1-7図 賃金プロファイル



### (3) 終身雇用の4タイプと労使コミュニケーション

#### ア 労使コミュニケーション基本方針

まず、経営者の労使コミュニケーション基本方針について見ることにする。それを知るために、下記の間を設け、それに対する意見を聞いてみた。その結果、「A意見に近い」(以下「肯定型」という。)28.2%、「どちらかといえばA意見に近い」(以下「やや肯定型」という。)44.4%、「どちらかといえばB意見に近い」(以下「やや否定型」という。)20.9%、そして、「B意見に近い」(以下「否定型」という。)5.4%、と4つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とを合わせた72.6%の企業が、経営を行う際に、一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし、残りの26.3%の企業は、一般従業員の要

望を聞く必要がないと考えている。

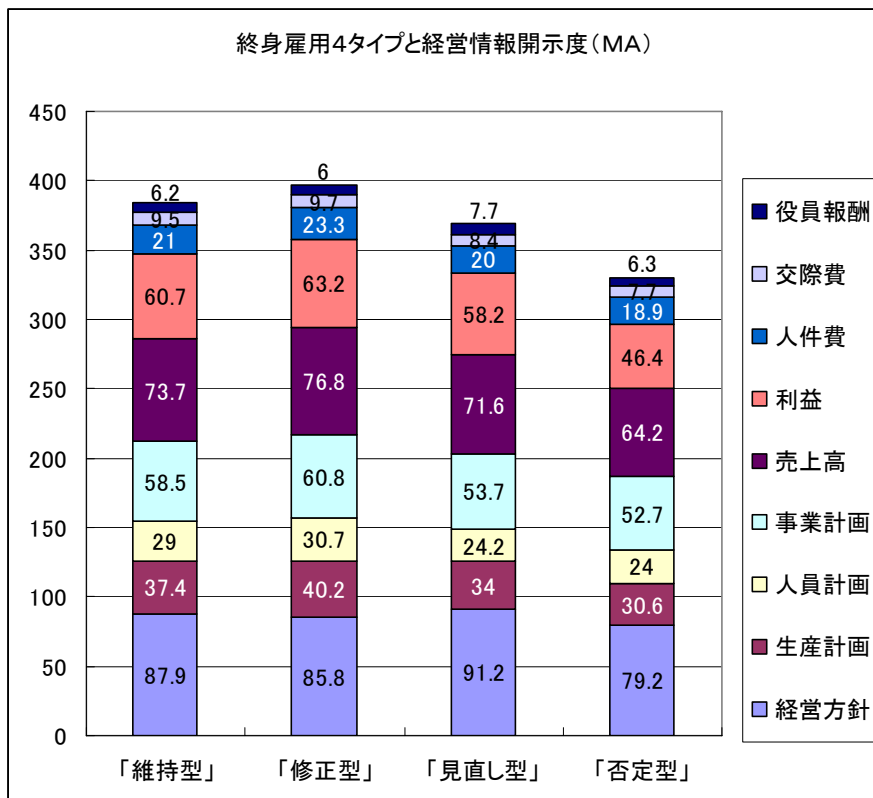
- A 意見** : 「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」
- B 意見** : 「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

労使コミュニケーション基本方針を終身雇用のタイプ別に見ると、「肯定型」と「やや肯定型」の合計で「維持型」74.5%、「修正型」73.3%、「見直し型」73.0%、「否定型」68.0%と、基本的に終身雇用を支持するほど肯定的な回答が多い。

### イ 経営情報の開示

労使コミュニケーションの状況をより具体的にみるために、企業が一般従業員にまで経営情報をどのくらい開示しているのかを聞いてみた。その結果、経営情報の開示率を全体的に見ると、経営方針 85.7%、売上高 72.6%、利益 58.8%、事業計画 57.5%と 5 割を超えているが、生産計画、人員計画、人件費、交際費、社長など役員の報酬は 5 割を下回っている。終身雇用のタイプ別に見ると、開示している経営情報の全項目の総計は、「修正型」396.5、「維持型」383.9、「見直し型」369、「否定型」330であった。おおむね、終身雇用慣行が

第Ⅱ-2-1-8 図 終身雇用 4 タイプと経営情報開示度

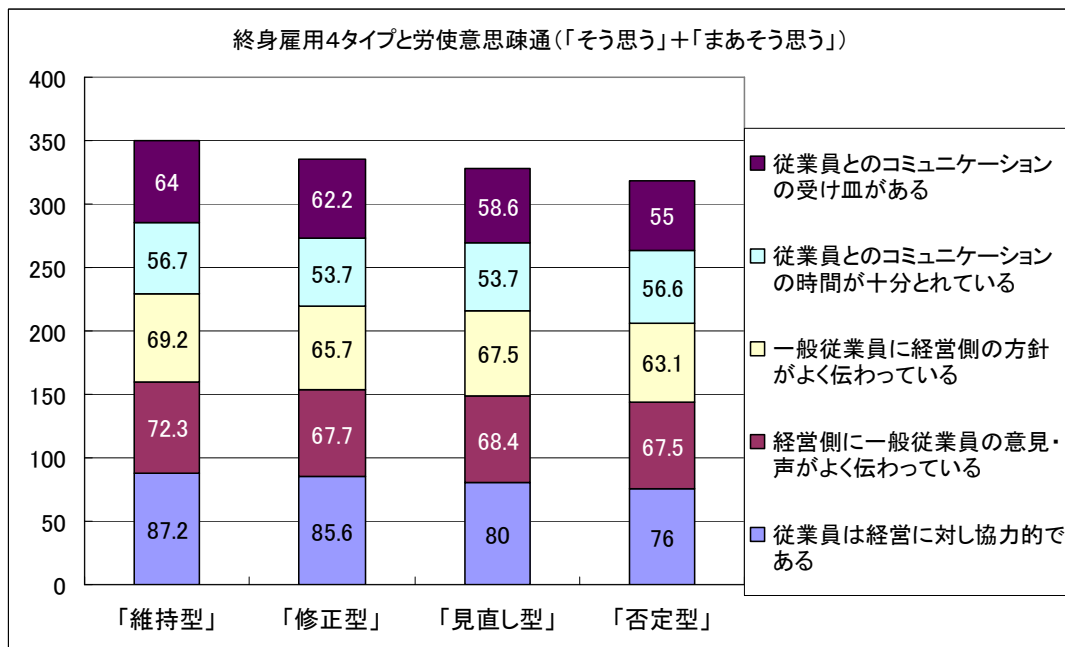


強いほど、経営情報開示率が高いといえよう。「否定型」は社長などの役員報酬を除き、全ての経営情報項目で開示率が最も低い。

### ウ 意思疎通の自己評価

企業が従業員とのコミュニケーションをどれほどとっているのか、自己評価を見ることにする。コミュニケーションのそれぞれの項目について「そう思う」と「まあそう思う」とをあわせてみると、終身雇用慣行が強いほど肯定的な回答の割合が多くなった。すなわち、コミュニケーション全ての項目の合計値は「維持型」349.4、「修正型」334.9、「見直し型」328.2、「否定型」318.2の順であった。

第Ⅱ-2-1-9 図 終身雇用4タイプと労使意思疎通

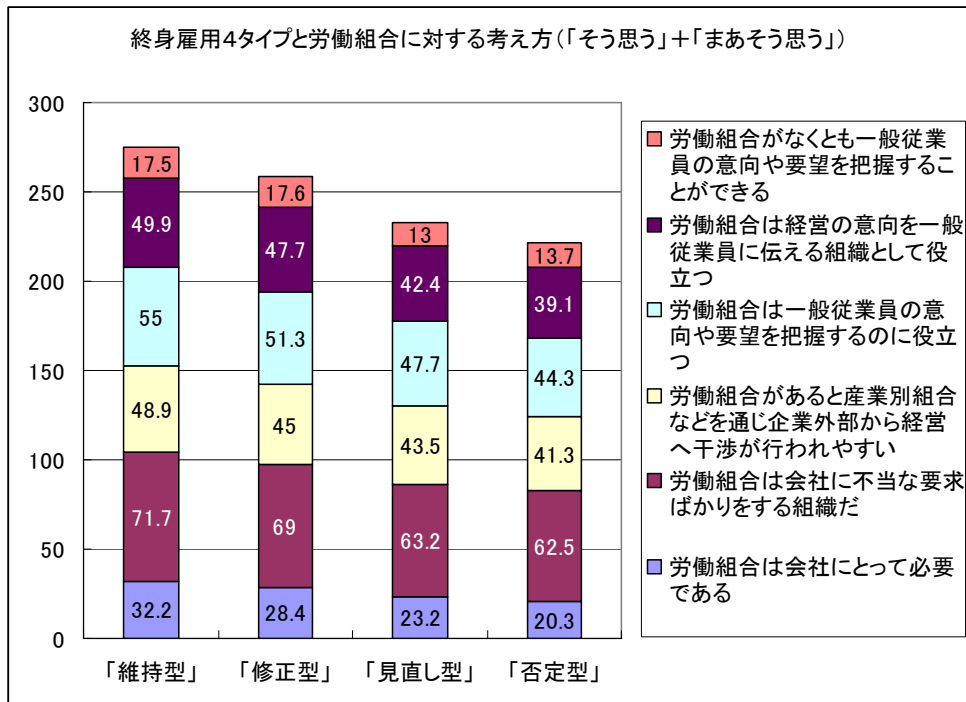


### エ 労働組合に関する考え方

中小企業の経営者は、労使コミュニケーションについてどのような考え方を持っているのか、コミュニケーションの典型的な担い手である労働組合に関する考え方を確かめることにした。そのため、いくつかの項目を設けて聞いてみた。「労働組合は会社にとって必要である」、「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」、「労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」という肯定的な項目に対しては「そう思う」と「まあそう思う」との合計の値を、「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」、「労働組合があると産業別組合などを通じ企業外部から経営へ干渉が行われやすい」、「労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握することができる」という否定的な項目に対しては「そう思わない」と「あまりそう思わない」との合計値を求めた結果、終身雇用慣行が強いほど、

労働組合に対する考え方が肯定的であることが分かる。すなわち、値の総計は「維持型」275.2、「修正型」259、「見直し型」233、「否定型」221.2の順であった。また、ほぼすべての項目において、終身雇用慣行が強いほうが弱いほうより肯定的な回答率が高く労働組合との関係も円満に形成・維持していく可能性が高いといえそう。

第Ⅱ-2-1-10 図 終身雇用4タイプと労働組合に対する考え方



#### (4) 終身雇用の4タイプと経営危機への対応

##### ア 業績悪化の際の基本方針

経営危機の際に、終身雇用の4タイプの間にはその対応が異なるのか。まず、その基本方針を聞いてみた。すなわち、「業績が今後悪化することがあった際に」どう対応するかという設問に対し、「雇用も賃金も減らさない」と「雇用は減らさず、賃金を減らす」と回答した割合は、「維持型」44.0% (14.2%+29.8%)、「修正型」33.7% (7.5%+26.2%)、「見直し型」26.3% (8.4%+17.9%)、そして「否定型」25.5% (7.7%+17.8%)という順に、終身雇用慣行が強いほど、業績悪化の際にも雇用に手をつけられないような方法で対応しようとしている。

##### イ 経営危機の際の雇用調整

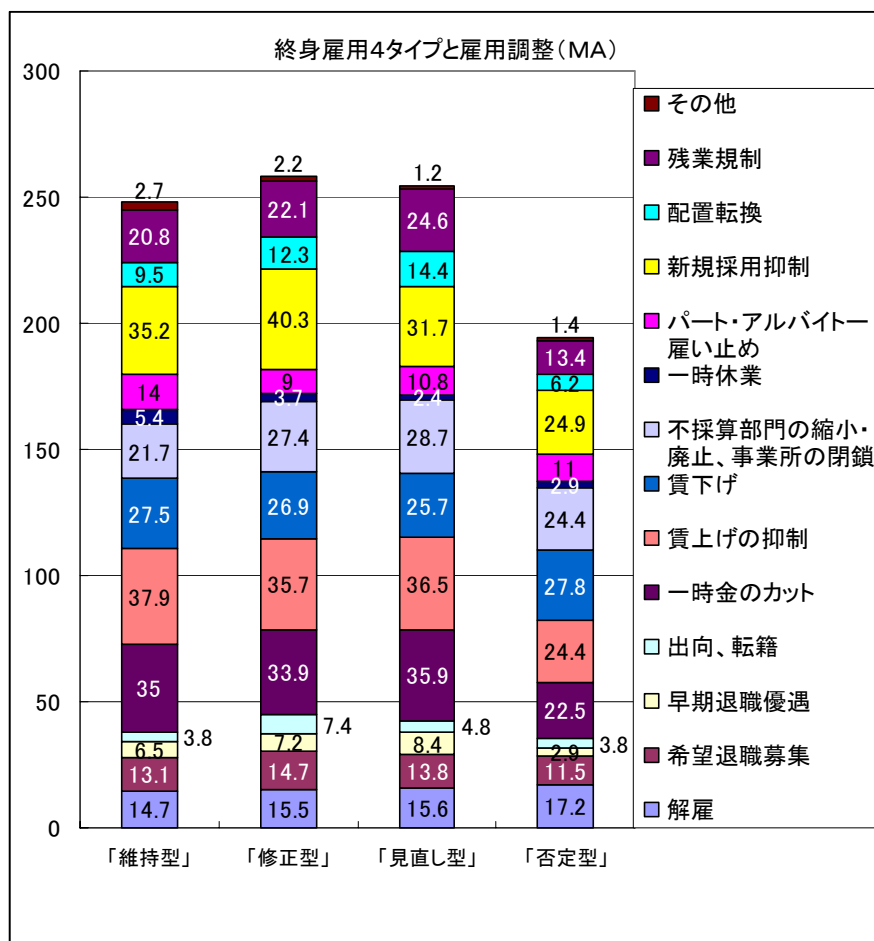
1990年以降に業績悪化による経営危機を経験した中小企業は53.1%と5割を超えている。終身雇用慣行のタイプ別に見ると、「維持型」49.0%、「修正型」53.9%、「見直し型」58.6%、そして「否定型」57.1%と、「維持型」のみが5割未満であった。

業績悪化による経営危機の際に中小企業はどのような雇用調整を行ったのか。「雇用調整

に関する施策は実施していない」は6.5%に過ぎず<sup>18</sup>ほとんどの企業が雇用調整を行った。その方法を終身雇用4タイプ別に見るとどのような特徴が見られるのであろうか。まず、全体的に見ると、1990年以降、業績悪化による経営危機の際に、様々な雇用調整を行った企業の割合は、「修正型」258.3、「見直し型」254.5、「維持型」247.8、そして「否定型」194.3の順であり、「修正型」が最も多かった。

雇用調整の中で、従業員の人員削減に当たる、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨についてみると、従業員に最も大きな影響が及ぶ雇用調整である解雇を行った企業は終身雇用慣行が強いほど少なかった。すなわち、「維持型」14.7%、「修正型」15.5%、「見直し型」15.6%、そして「否定型」17.2%であった。一方、希望退職の募集や早期退職優遇制度による退職勧奨は「否定型」が最も少なかったが、特に、早期退職優遇制度による退職勧奨では「否定型」が2.9%と、「維持型」6.5%、「修正型」7.2%、「見直し型」8.4%よりかなり低かった。

第Ⅱ-2-1-11 図 終身雇用4タイプと雇用調整



<sup>18</sup> 「維持型」6.8%、「修正型」4.2%、「見直し型」7.2%、そして「否定型」10.0%と「否定型」が雇用調整をしていない割合が最も多かった。

賃金・一時金による調整を見ると、一時金のカットや賃上げの抑制では「否定型」がそれぞれ 22.5%、24.4%と他のタイプに比べて 10%ポイント少ないことが目に付くが、賃下げは終身雇用タイプ別に大きな違いが見られなかった<sup>19</sup>。賃金・一時金を調整する際に、「否定型」は一時金のカットや賃上げの抑制より賃下げをもっと多く用いている一方、その他の 3 つのタイプは賃下げより一時金のカットや賃下げの抑制を多く活用した。残業規制や新規採用抑制でも「否定型」は他のタイプより低い。すなわち、残業規制を行った企業は、「維持型」20.8%、「修正型」22.1%、「見直し型」24.6%、そして「否定型」13.4%であり、新規採用抑制ではそれぞれ 35.2%、40.3%、31.7%、そして 24.9%と、「否定型」が他のタイプより少なかった。一時休業やパート・アルバイトの雇い止めでは、「維持型」がそれぞれ 5.4%と 14.0%と他のタイプより多いことが特徴として見られる。

### ウ 人員削減の際の措置

1990 年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業が雇用調整として解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨の人員削減をどのように行ったのか。まず、人員削減方法別にみると、解雇の措置をとったのは、全体平均で 15.3%、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」14.7%、「修正型」15.5%、「見直し型」15.6%、そして「否定型」17.2%であった。希望退職の募集は、タイプ別に 13.1%、14.7%、13.8%、11.5%であり、早期退職優遇制度による退職勧奨は、同じく 6.5%、7.2%、8.4%、2.9%であった。解雇は終身雇用慣行が強いほどその実施企業比率が少なかったが、希望退職の募集や早期退職優遇制度による退職勧奨は「否定型」が少ない。しかし、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨で退職した正社員が全正社員に占める割合を見ると、前記のとおり、「維持型」16.5%、「修正型」16.8%、「見直し型」21.7%そして「否定型」27.2%と終身雇用慣行が弱いほど退職者が多く出た。

それでは、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨の人員削減措置をどのようにとったかをみると、「何にもしなかった」のは、3.1%であったが、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」0.8%、「修正型」1.9%、「見直し型」2.0%、そして「否定型」12.3%と、終身雇用慣行が弱いほどその割合が高かった。具体的に企業がとった措置の内容をしてみる。

1990 年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業が行った雇用調整の中で、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨を実施した企業に限って、実施の際にどのような措置をとったのかについて聞いてみた<sup>20</sup>。全体的に見て前記のような人員削減の際にとられた措置が最も多かったのは「修正型」と措置の総計が 260.3 であった。次いで「見直

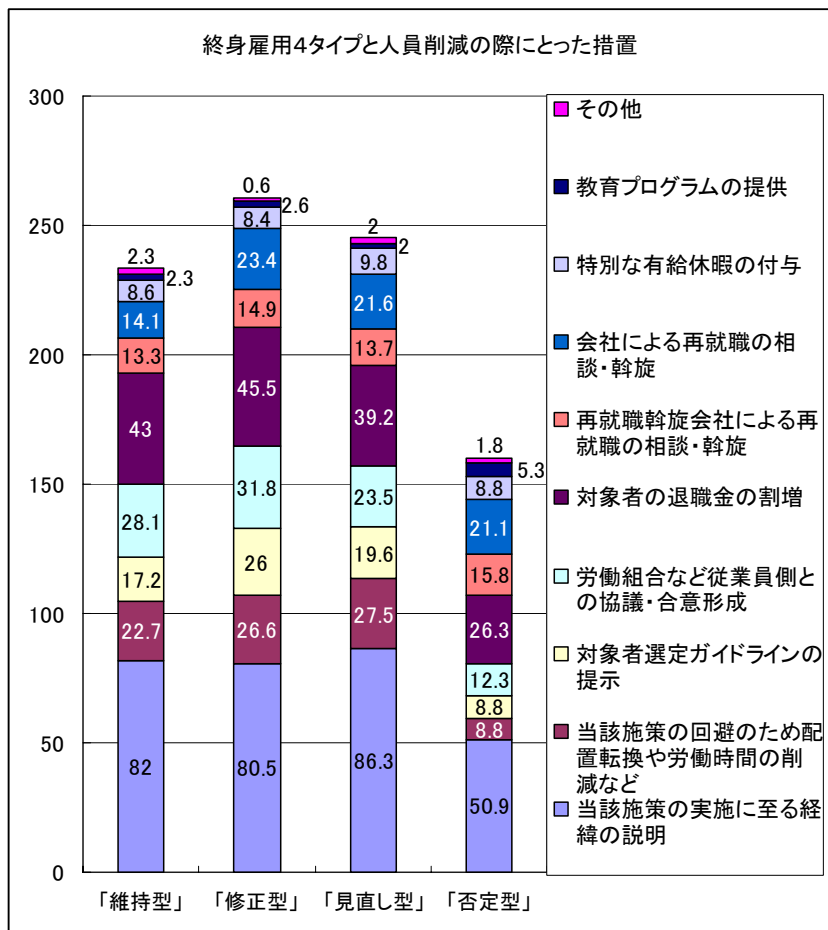
<sup>19</sup> 「維持型」27.5%、「修正型」26.9%、「見直し型」25.7%、そして「否定型」27.8%と大きな違いが見られなかった。

<sup>20</sup> 措置の項目の中に「開業資金などの提供・斡旋」もあったが、回答したのは 1 社のみ（「修正型」）であったので、ここでは省略した。

し型」245.2、「維持型」233.6、そして「否定型」159.9の順であった。

措置の中で、整理解雇の有効性に関する4要件に当たる解雇の回避措置、被解雇者選定の妥当性、実施手続きの妥当性<sup>21</sup>についてみてみたい。まず、解雇の回避措置として配置転換や労働時間の削減などを行った企業の割合は、「見直し型」が27.5%と最も多く次いで「修正型」26.6%、「維持型」22.7%、そして「否定型」8.8%と「否定型」が極端に少ない。被解雇者選定の妥当性に当たる対象者選定ガイドラインの指示は、「修正型」26.0%、「見直し型」19.6%、「維持型」17.2%、そして「否定型」8.8%であった。実施手続きの妥当性として見なされる労働組合など従業員側との協議・合意形成や当該施策の実施に至る経緯の説明を見ると、両者合計の値は、「修正型」112.3、「維持型」110.1、「見直し型」109.8、「否定型」63.2であった。整理解雇4要件に当たる項目に限ってみても、とられた措置の多い順は第Ⅱ-2-1-12図で見られるとおり、全体と同様に「修正型」、「見直し型」、「維持型」、「否定型」の順であった。

第Ⅱ-2-1-12 図 終身雇用4タイプと人員削減の際にとった措置



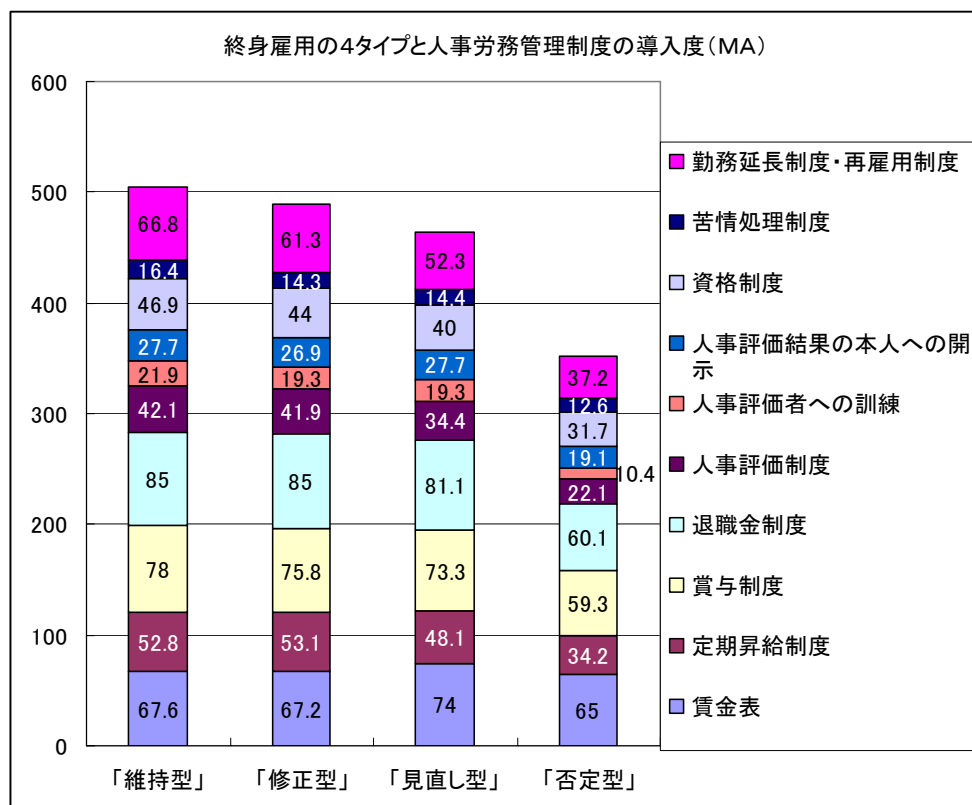
<sup>21</sup> これ以外に人員削減の必要性があるが、前問で業績悪化による経営危機を前提にしたのでここでは人員削減の必要性については問うていない。4要件の具体的な内容については菅野和夫（2002）『新・雇用社会の法』有斐閣を参照。

全体的に見ると人員削減の際にとられた措置が最も少なかった「否定型」であったが、再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋では15.8%と他のタイプより唯一多かった。

### (5) 終身雇用の4タイプと人事労務管理制度の導入度

中小企業が人事労務管理を行う際に、どれほど制度に基づいて行っているのか、制度の導入度を通じて、終身雇用の4タイプの特徴を探ってみることにする。まず、人事労務管理制度の導入度全体値を見ると、「維持型」505.2、「修正型」488.8、「見直し型」464.6、そして「否定型」351.7の順に、終身雇用慣行が強いほど、人事労務管理制度の導入度が高くなっている。特に、「否定型」の導入度は他のタイプに比べて顕著に低い。導入度が最も高い「維持型」と最も低い「否定型」との間に約2倍か約20%ポイントの格差がついている項目を見ると、定期昇給制度（52.8%対34.2%）、賞与制度（78%対59.3%）、退職金制度（85%対60.1%）、人事評価制度（42.1%対22.1%）、人事評価者への訓練（21.9%対10.4%）、勤務延長制度・再雇用制度（66.8%対37.2%）であった。

第Ⅱ-2-1-13 図 終身雇用の4タイプと人事労務管理制度の導入度



### (6) 終身雇用の4タイプと人事労務管理上困難度

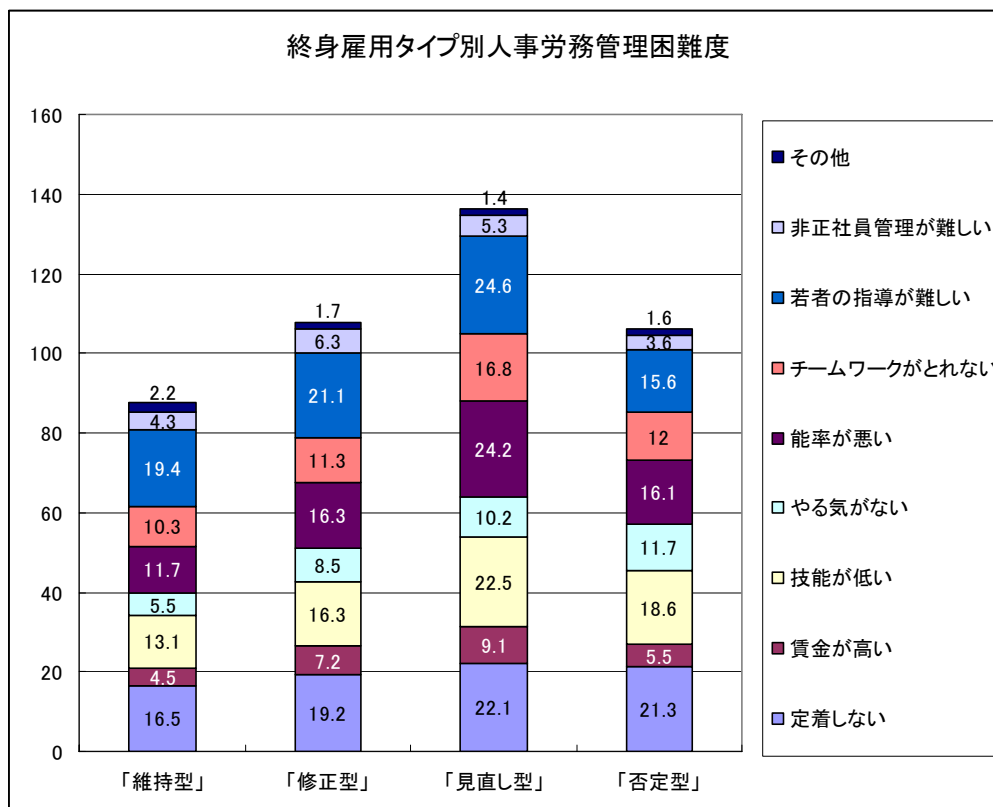
中小企業が人事労務管理上どのような困難を抱えているかを見る前に、新規学卒の新入社員が「1人前」になるまで、何年くらいかかるかをみてみよう。全体平均でみると4.1年で



あったが、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」4.2年、「修正型」と「見直し型」はともに4.0年、そして「否定型」3.7年と終身雇用慣行が強いほど1人前になる期間が長い。

それでは、具体的に人事労務管理上の困難度を終身雇用のタイプごとに見ることとする。まず、全体的に人事労務管理面で困難を抱えていると回答したものの合計<sup>22</sup>をタイプ別に見ると、「維持型」87.5、「否定型」106、「修正型」107.9、そして「見直し型」136.2と「維持型」が人事労務管理上困難を抱えている割合が最も低かった。「維持型」が他のタイプより特に困難が少ないとした項目は、「定着しない」、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」であった。何れも高付加価値製品の製造やサービスの提供、そして効率的な生産・サービスの提供に深く関わっているもので、他のタイプより企業経営に好影響を及ぼしているといえよう。

第Ⅱ-2-1-14図 終身雇用タイプ別人事労務管理困難度



### 3 終身雇用の4タイプと経営状況

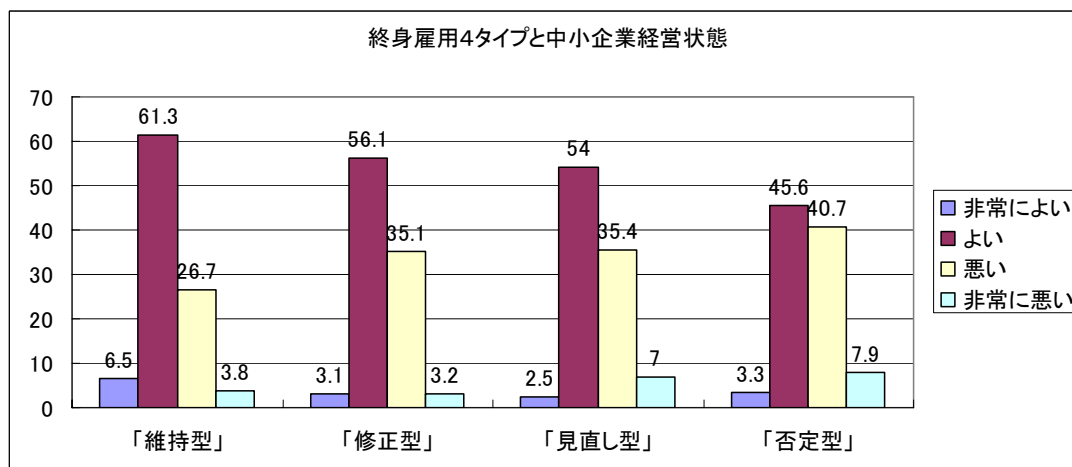
まず、経営状況を見る前に、中小企業が取引関係上どのような位置に置かれているのかを確認するために、最大取引先との取引額が売上高に占める割合を見た。その結果、「見直し型」

<sup>22</sup> 質問項目の中に、第Ⅱ-2-1-14図の項目の以外に、「正社員（新卒）が思うように採用できない」、「正社員（中途採用）が思うように採用できない」、そして「パート・アルバイトが思うように採用できない」という項目があったが、企業ごとに採用戦略が異なること、また、採用された人に対する人事労務管理の範疇に入っていないことから分析から除外した。

38.1%、「否定型」35.8%「維持型」34.9%、「修正型」33.5%と目立った違いは見られない。

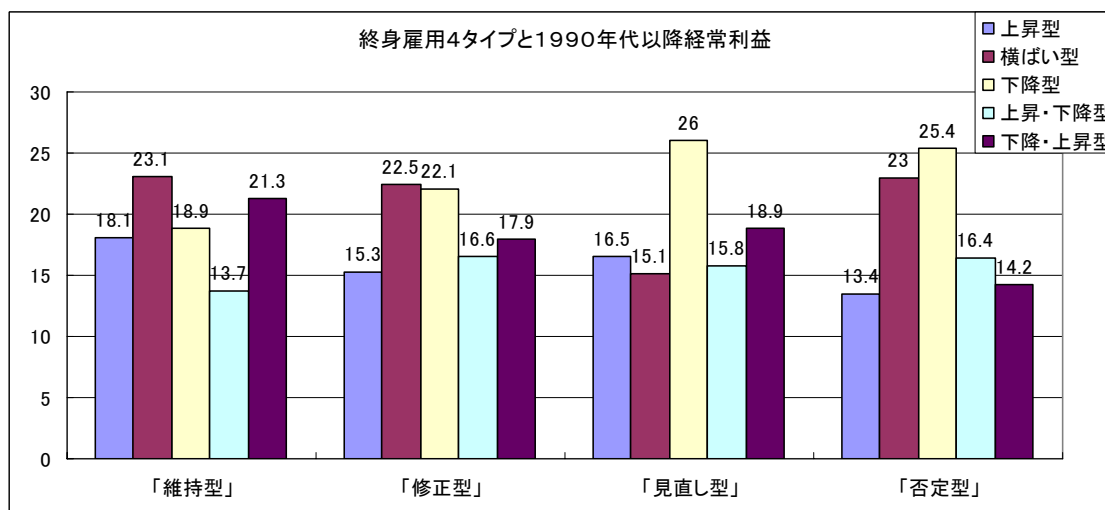
経営状態を終身雇用のタイプ別に見ると、第Ⅱ-2-1-15 図のとおりである。「非常によい」と「よい」をあわせた値は、「維持型」67.8%、「修正型」58.2%、「見直し型」56.5%、そして「否定型」48.9%と、終身雇用慣行が強いほど経営状態がよい。

第Ⅱ-2-1-15 図 終身雇用4タイプと中小企業経営状態



また、1990年代以降経常利益を見ると、第Ⅱ-2-1-16 図のとおりである。おおむね、終身雇用慣行が強いほど、「上昇型」が多く「下降型」が少ないといえよう。少し具体的にみるために、「上昇型」には3倍、「横ばい型」には2倍、「下降型」には1倍という加重値を与えてその合計を出してみると、「維持型」119.4、「修正型」113、「否定型」111.6、そして「見直し型」105.7の順であった。「否定型」と「見直し型」が逆転しているものの、おおむね、終身雇用慣行が強いほど、経常利益もよいといえる。

第Ⅱ-2-1-16 図 終身雇用4タイプと1990年代以降経常利益



#### 4 終身雇用4タイプの属性

以上、終身雇用の4タイプに基づいて、中小企業の人事労務管理を見たが、ここでは、4タイプの属性について考察することにする。

##### (1) 会社の属性

まず、正社員の平均規模別にみると、「維持型」109.2人、「修正型」98.4人、「見直し型」73.9人、そして「否定型」63.3人と、終身雇用慣行が強いほど、企業規模が大きい。正社員が全従業員に占める割合は、前記のとおり、「維持型」80.18%、「修正型」76.81%、「見直し型」74.94%、そして「否定型」72.24%であった。

創業年数についてみると、1969年までに創業した企業の割合は、「維持型」54.2%、「修正型」52.3%、「見直し型」47.4%、そして「否定型」36.1%と、終身雇用慣行が強い企業ほど創業年が古い。

業種別にみると、「維持型」には製造業32.2%、卸・小売業17.1%、建設業13.3%、その他サービス業12.7%が多かった。「修正型」も「維持型」と同様に、製造業27.5%、卸・小売業20.2%、建設業16.4%、その他サービス業13.8%であった。「見直し型」は製造業22.1%、卸・小売業20.7%、その他サービス業18.9%、建設業15.8%であり、「否定型」は建設業20.2%、その他サービス業16.7%、製造業15.3%、卸・小売業14.5%であった。

企業形態別に見ると、終身雇用の4タイプの間には大きな違いがない。主に違いが認められるのは、「否定型」が他のタイプに比べて子会社の割合が少なく<sup>23</sup>、独立企業の割合が多い<sup>24</sup>。一方、グループ企業群の中核企業は、「維持型」4.5%、「修正型」5.9%、「見直し型」7.3%、そして「否定型」9.4%と、終身雇用慣行が弱いほど多かった。

##### (2) 社長の属性

まず、社長の属性として年齢を見ると、60歳以上の割合が「維持型」43.5%、「修正型」43.4%、「否定型」41.1%、そして「見直し型」37.2%であった。基本的に終身雇用を支持する「維持型」と「修正型」の社長は「否定型」と「見直し型」より若干高齢化しているといえる。

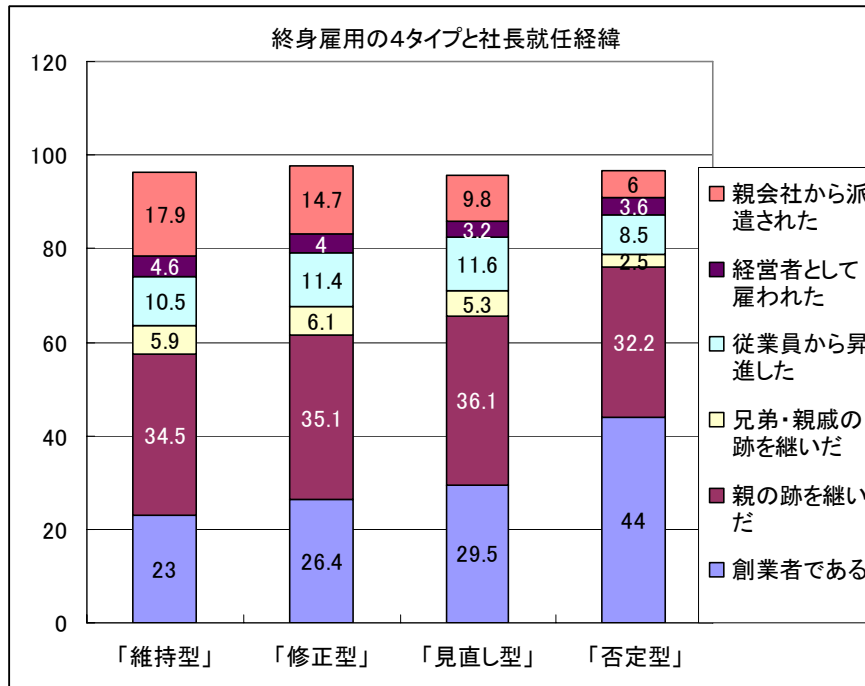
次に社長就任経緯を見ると、終身雇用の4タイプの中で、社長就任経緯で目立って他のタイプより違うのが「否定型」である。それは、「創業者である」の割合が44%と他のタイプより非常に高いこと、また、「親会社から派遣された」の割合が6%と少ないことである。この点は程度の違いはあるものの、他のタイプにおいても違いが認められる。すなわち、社長就任経緯が「創業者である」ほど終身雇用慣行が弱く、その反対に「親会社から派遣される」

<sup>23</sup> 「維持型」16.4%、「修正型」16.7%、「見直し型」16.9%、そして「否定型」12.9%と、「否定型」が他のタイプより約4%ポイント少ない。

<sup>24</sup> 「維持型」62.7%、「修正型」62.2%、「見直し型」60.2%、そして「否定型」65.9%と、「否定型」が他のタイプより約3%ポイント多い。

ほど終身雇用慣行が強いといえよう。

第Ⅱ-2-1-17 図 終身雇用の4タイプと社長就任経緯



最後に、社長就任時期を見ると、終身雇用慣行が強いほど最近となっている。すなわち、社長就任時期の2000年以降の割合は、「維持型」46.5%、「修正型」44.5%、「見直し型」37.5%、そして「否定型」30.6%である。

## 5 まとめ

本文では、中小企業の終身雇用に関する考え方を4つのタイプに分けて人事労務管理について考察した。その要点を示せば次のとおりである。

まず、第1に、日本の中小企業の中で終身雇用に関するタイプを4つに分けてみると、「維持型」37%、「修正型」34.8%、「見直し型」11.7%、そして「否定型」15%という分布であった。基本的に終身雇用を支持している「維持型」と「修正型」の合計が71.8%と、中小企業でも終身雇用慣行が強いと言える。1000人以上の大企業に比べてみて、「維持型」と「修正型」の合計値はほとんど変わらないが、「否定型」が多かった。

第2に、終身雇用慣行が強いほど基本的に年功賃金を支持する割合が高く、2006年度の基本賃金を上げた比率が多い。賃金改定の際に、自社の業績、世間相場、労働力の確保・定着、親会社の意向などという要因を考慮するが、終身雇用慣行が弱いほど、自社の業績をもっと重んじている。賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合は、終身雇用慣行が強いほど高くなっている。「維持型」と「修正型」は、労働組合、労使協議機関などの「集团的意見聴

取」をとっているが、「見直し型」は管理職からの意見聴取、「否定型」は従業員との業務上の会合・人事面談の場や従業員との業務外の会合の「個別的意見聴取」で従業員の意見を聞いている。中堅社員の年収格差は終身雇用慣行が弱いほど大きい。人事評価者への訓練や人事評価結果の本人への開示度は低く、従業員の納得性が気になる。ところが、パート・アルバイトの賃上げや賃金プロファイルにおいては4タイプ間の大きな違いが見られない。

第3に、労使コミュニケーションについては、終身雇用慣行が強いほど一般従業員の意向や要望を把握して経営を行おうとする基本方針が多くとられるほうである。具体的に経営情報の開示においては、「修正型」、「維持型」、「見直し型」、「否定型」の順に開示率が高くおおむね終身雇用慣行が強いほど高いといえよう。労使意思疎通や従業員の経営協力度は終身雇用慣行が強いほど高い。労働組合の必要性などの労働組合に対する考え方も終身雇用慣行が強いほど肯定的である。

第4に、業績悪化の際に中小企業の対応を見ると、終身雇用慣行が強いほど雇用には手をつけない方法で対応しようとしている。1990年以降業績悪化による経営危機を経験した割合はおおむね終身雇用慣行が強いほど少なかったが、様々な雇用調整を行った割合は終身雇用慣行が強いほど多かった。また、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨の人員削減措置によって退職した人が従業員全体に占める割合は終身雇用慣行が強いほど少なく雇用が多く保障された。ところが、人員削減の際に従業員への説明、人員削減回避措置、対象者選定ガイドラインの提示、労働組合など従業員側との協議・合意形成などの措置をとった割合は、「修正型」、「見直し型」、「維持型」、「否定型」の順に多く、「否定型」は非常に低かった。

第5に、定期昇給制度などの人事労務管理制度の導入度についてみると、終身雇用慣行が強いほど、導入度は高かったが、「維持型」と「否定型」との間に大きな格差がついているのは定期昇給制度、賞与制度、退職金制度、人事評価制度であった。人事労務管理上の困難度は、「維持型」、「否定型」、「修正型」、「見直し型」の順に高い。特に、「見直し型」は「技能が低い」、「能率が悪い」においては他のタイプよりかなり多かった。一方、「維持型」は、「定着しない」、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」という項目では他のタイプより特に低く、一人前になる期間も最も長かった。

第6に、経営状況についてみると、現在の経営状況は終身雇用慣行が強いほどよい。また、1990年以降の経常利益においてもそういえるが、「見直し型」が「否定型」よりもっと悪かった。

第7に、4タイプと企業や社長の属性との関係についてみた。その結果、正社員規模が大きいほど、正社員割合が多いほど、そして創業年数が古いほど終身雇用慣行が強くなった。業種では「維持型」に製造業、「否定型」に建設業、その他サービス業の比重が相対的に高かった。社長の属性としては、終身雇用慣行が強いほど高齢化している、また、親会社から派遣される割合が高い。その反対に社長が創業者であるほど、終身雇用慣行が弱い。

以上、日本の労使関係の三種の神器の一つと言われてきた終身雇用を軸に中小企業の人事労務管理について考察を行ったが、終身雇用の4タイプの間には多くの面で有意義な違いが見られた。人事労務管理の特徴を説明する変数として最も説得力のあるものがどのようなものであるかについては課題が残るが、今後、取り組んでいきたい。

### 【参考文献】

Abegglen, James C. (1958), The Japanese Factory (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社。

菅野和夫 (2002) 『新・雇用社会の法』 有斐閣。

日本労働研究機構 (2000) 『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』 調査研究報告書 No.133。

日本労働研究機構 (2000) 「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係—現状と展望」。

## 第2節 中小企業における制度の導入状況とその役割・機能

### 1 労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況

本節では、中小企業における人事・労務管理上の制度・仕組みの導入状況と、その役割・機能について、簡単に考察する。後者について具体的には、制度の有無によって労働条件決定のあり方に違いがみられるか、そしてまた、従業員のモラルなどと制度・仕組みの導入状況との関係をもてみる。

本調査では、「賃金表」、「定期昇給制度」、「人事評価制度」など「人事・労務管理上の制度・仕組み」の有無をたずねた。たずねた項目は全部で10ある。単純集計の結果は下表のようになった。「退職金制度」、「賞与制度」、「賃金表」は7、8割と高い数値を示している。「勤務延長制度・再雇用制度」は6割、「定期昇給制度」は約5割と、これらも比較的導入割合が

第Ⅱ-2-2-1表 人事・労務管理上の制度・仕組み（%、N=2326）

賃金表	70.7
定期昇給制度	51.6
賞与制度	76.9
退職金制度	84.3
人事評価制度	39.4
人事評価者への訓練（考課者訓練）	19.6
人事評価結果の本人への開示	27.1
資格制度	44.7
苦情処理制度	15.3
勤務延長制度・再雇用制度	61.0

高い。こうした制度・仕組みとくらべると、「人事評価制度」とそれに関連する「人事評価者への訓練（考課者訓練）」、「人事評価結果の本人への開示」といった制度・仕組みをもつところは少なくなっている。「人事評価制度」が4割、「考課者訓練」が2割、「本人への開示」が3割弱である。

### (1) 企業規模

正社員数の規模別にみるとつぎのようになる。いずれの制度・仕組みについても、規模が小さいほど導入割合が低くなっているが、「賃金表」、「賞与制度」、「退職金制度」については、30人未満の規模でも、約7、8割と多く導入されている。これらは規模間の違いがあまり大きくはない。規模間で比較的大きな違いがあるものは、「人事評価制度」とそれに関係するもの（「人事評価者への訓練」、「人事評価結果の本人への開示」）である。「人事評価制度」は30人未満では15%しか導入されていないが、100人以上になると67%が導入している。また「定期昇給制度」、「勤務延長制度・再雇用制度」についても規模間の違いが大きい。「苦情処理制度」については、総じて導入割合が低い。30人未満ではほとんど導入されていないが、100人以上であっても導入されているのは3割しかない。

第Ⅱ-2-2-2表 正社員数規模と人事・労務管理上の制度・仕組み（%）

	～29人 (n=835)	30～99人 (n=880)	100人～ (n=571)
賃金表	65.1	70.9	79.0
定期昇給制度	37.8	54.3	67.6
賞与制度	66.7	80.1	87.2
退職金制度	78.6	85.0	91.4
人事評価制度	15.2	44.3	67.1
人事評価者への訓練（考課者訓練）	6.2	20.0	38.7
人事評価結果の本人への開示	13.2	27.4	46.9
資格制度	34.4	45.2	59.4
苦情処理制度	6.3	14.7	29.8
勤務延長制度・再雇用制度	37.8	69.7	82.0

### (2) 従業員組織

このような制度・仕組みの導入には、企業規模のほかに、どのような要因が関係しているだろうか。ひとつには労働組合などがある場合には、制度・仕組みの整備がすすむと考えられるから、そのこととの関係をみってみる。

本調査では「労働組合」の有無をたずねている。またそれとは別の「社員会」などの従業員組織の有無とその活動についてもたずねている。そこで、社員会との関係もみることにする。そのさい、社員会については、「発言型社員会」をその他の社員会と区別する。前者は、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」、「従業員の苦情処理活動」、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」のいずれかを

行っている社員会、後者はそれ以外の社員会とする。そうして企業を労働組合などの有無によって3つに分けた。「労働組合あり」、「発言型社員会あり」、「その他」である（「発言型社員会」の有無に関わらず、労働組合がある場合は「労働組合あり」とした）。

下の表にみられるように、全体では、労働組合ないし発言型社員会がある企業は4分の1ほどである。その割合は規模間で大きな違いがある。100人以上の規模の場合は約半数にそうした組織があるのに対して、30人未満では1割ほどでしかない。労働組合の組織状況が規模間で大きく違っているからである。労働組合は30人未満ではほとんど存在しないが、100人以上では3分の1強に存在している。

第Ⅱ-2-2-3表 正社員数規模と労働組合などの有無（％）

	労働組合あり	発言型社員会あり	その他
～29人(n=898)	3.0	8.7	88.3
30～99人(n=892)	12.6	13.1	74.3
100人～(n=573)	36.5	12.6	51.0
合計	14.7	11.3	74.0

労働組合や社員会との関係について、規模による影響があることを考えて、規模ごとに集計した結果を第Ⅱ-2-2-4表に示す。総じて、労働組合、発言型社員会といった従業員の利害を代表する組織がある場合に、制度・仕組みが導入されていることが多い。しかし、「賞与制度」、「退職金制度」については、そうした組織がある場合とない場合とのあいだで、それほど違いはない。「定期昇給制度」は、発言型社員会がある場合に導入の割合が最も高いが、労働組合がある場合と「その他」とのあいだではとくに大きな違いはないから、従業員の利害を代表する組織がある場合に導入の割合が高いとは必ずしもいえない。「人事評価制度」、「考課者訓練」については、そうしたことがいえそうである。人事評価は従業員の労働条件の決定にかかわる重要な手続きであるが、労働組合や発言型社員会がある場合にその制度が整えられていることが多い。考課者訓練はその人事評価の公平性、納得性を高めるための重要な仕組みのひとつであるが、これもそうした組織がある場合に行われていることが多い。「苦情処理制度」については、労働組合がある場合に高い割合となっている。100人以上の規模についてみると、組合がある場合は4割をこえているのにたいして、「その他」の場合は2割にとどまる。「勤務延長・再雇用制度」は、100人以上では、組合、社員会の有無による差は比較的小さく、いずれの場合も8、9割と高い割合となっている。それ以下の規模では違いがやや目立ち、組合がある場合にもっとも高い割合を示し、ついで社員会がある場合に高くなっている。最後に、この表による限りでは、制度・仕組みの整備という面において、労働組合と発言型社員会の間にあまり違いがみられない。



第Ⅱ-2-2-4表 労働組合などの有無と人事・労務管理上の制度・仕組み  
(正社員数規模別、%)

	～29人			30～99人			100人～		
	労組 (n=27)	発社 (n=74)	他 (n=725)	労組 (n=112)	発社 (n=116)	他 (n=648)	労組 (n=209)	発社 (n=70)	他 (n=291)
賃金表	77.8	71.6	63.7	73.2	80.2	68.8	84.7	82.9	73.9
定期昇給制度	48.1	54.1	36.0	58.0	66.4	51.4	68.4	81.4	63.9
賞与制度	74.1	75.7	66.2	83.9	85.3	78.4	90.4	90.0	84.2
退職金制度	88.9	83.8	78.1	94.6	89.7	82.4	93.3	95.7	89.0
人事評価制度	29.6	27.0	13.7	55.4	51.7	41.0	71.3	77.1	61.9
人事評価者への訓練(考課者訓練)	11.1	12.2	5.5	32.1	23.3	17.4	48.8	51.4	28.5
人事評価結果の本人への開示	14.8	21.6	12.4	34.8	25.9	26.2	51.2	45.7	44.3
資格制度	48.1	47.3	32.6	56.3	45.7	43.4	60.8	70.0	55.7
苦情処理制度	14.8	14.9	5.2	25.9	16.4	12.5	41.6	32.9	20.6
勤務延長制度・再雇用制度	74.1	47.3	35.9	83.9	75.0	66.2	88.0	80.0	78.0

\* 「労組」、「発社」、「他」は、それぞれ「労働組合あり」、「発言型社員会あり」、「その他」。

### (3) 資本関係

人事・労務管理上の制度・仕組みの導入には、その会社が、他の会社の「子会社」かどうかということも関係していると考えられる。子会社の場合は、制度・仕組みが整備されている親会社からの影響によって、導入がすすんでいると考えられる。本調査では、他社の子会社だとするものはサンプル全体の16%であった。子会社は従業員規模が大きい場合が多いため、規模ごとに集計してみた。下の表をみると、総じて子会社のほうが制度・仕組みを有することが多いことがわかる。とくに規模が小さい場合に、子会社とそうでない場合との違いが大きくなっている。例えば、30人未満についてみると、人事評価制度は子会社の53%にあるのに対して、そうでない場合は12%にしかない。定期昇給制度は、それぞれ57%、36%、勤務延長・再雇用制度は、それぞれ68%、35%となっている。

第Ⅱ-2-2-5表 資本関係と人事・労務管理上の制度・仕組み(正社員数規模別、%)

	～29人		30～99人		100人～	
	子会社 (n=62)	その他 (n=773)	子会社 (n=151)	その他 (n=729)	子会社 (n=159)	その他 (n=412)
賃金表	71.0	64.7	76.2	69.8	87.4	75.7
定期昇給制度	56.5	36.4	62.3	52.7	73.6	65.3
賞与制度	79.0	65.7	91.4	77.8	95.0	84.2
退職金制度	88.7	77.7	96.0	82.7	95.0	90.0
人事評価制度	53.2	12.2	72.8	38.4	76.1	63.6
人事評価者への訓練(考課者訓練)	25.8	4.7	27.2	18.5	45.3	36.2
人事評価結果の本人への開示	30.6	11.8	37.7	25.2	55.3	43.7
資格制度	48.4	33.2	54.3	43.3	67.3	56.3
苦情処理制度	17.7	5.4	25.2	12.5	39.0	26.2
勤務延長制度・再雇用制度	67.7	35.4	80.1	67.5	88.7	79.4

## 2 制度の役割・機能

こうした制度・仕組みの整備は、従業員の労働条件決定における経営の恣意性をある程度は制約することになる。それらがなく、すなわち恣意的な労働条件決定がなされている、といことを必ずしも意味しないが、制度・仕組みによって、いわば透明性、公平性、そして安定性が高まり、働く環境の向上につながることが多いと考えられる。そしてひいては従業員の働く意欲の向上にも資することにもなると考えられる。

### (1) 賃上げ

制度・仕組みがある場合とない場合とを比較して、労働条件決定のあり方が、どのように違うかをうかがうことができる質問が本調査に2つある。ひとつは、「基本賃金の引き上げ」を行ったかどうかを聞いたものである。もうひとつは、一時金の支給額の増減などについて聞いたものである。基本賃金の引き上げについて、定期昇給制度の有無との関連をみたのが下表である。経営状態がよい場合に賃上げを実施する会社が多く、悪い場合は少ないことは当然であるから、経営状態ごとに集計した。定期昇給の規定がある場合は、ない場合と比べて、賃金の引き上げを行った会社が多いことがわかる。例えば「非常に良い」経営状態についてみると（サンプル数が少ないが）、定期昇給制度がある場合は83%が引き上げを行っているが、ない場合は65%と少なくなっている。「良い」経営状態の場合についても、ある場合は64%が引き上げを実施しているが、ない場合は47%と半数に満たない。経営状態が良くない場合も同様に、制度がある場合のほうが引き上げをおこなったとする割合が高くなっている。要するに、定期昇給制度の有無は、賃金の改定状況に関係があり、ある場合のほうが、賃金の引き上げが実施されることが多く、従業員にとっては、賃金面での労働条件が安定しているといことができる<sup>25</sup>。

<sup>25</sup> なお本調査では、基本賃金の改定について、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」、「基本賃金を下げた（ベースダウンした）」、「前年度並みにした」などの選択肢を用いて聞いている。ここでは、例えば「基本賃金を上げた（ベースアップした）」とした場合、厳密な意味での「ベースアップ」、つまり「賃金曲線上の昇給ではなく、賃金曲線（昇給曲線）そのものを上に移動させ、賃金表を書き換える昇給」（日経連事務局『人事・労務用語辞典 第6版』）を実施したものだけではなく、ベースアップか定期昇給、またはその他の昇給によるかどうかはともかく、すべてあるいは多くの従業員の賃上げが実施された場合とみたほうが適切ではないかと考えた。その理由は、そもそも実態として多くの中小企業ではベアと定昇の区別をしていないし、また厳密な意味での「ベースアップ」だけとみると、本調査の結果はその割合が高すぎるからである。東京都産業労働局「中小企業の賃金・退職金事情調査」（平成18年）は、本調査とほぼ同時期の調査であるが、ベースアップを実施した企業の割合は28%である（その調査ではベースアップを「昇給基準線そのものの増額を意味する」などと定義している。なお、本調査では定義を示していない）。ところが本調査では47%にもなっている。なお、上記のように解釈して結果をみると、定期昇給制度があっても賃上げが行われていない場合がかなり多くあることになる。ほぼ4割である。東京都の調査では「定昇規定」はあっても「実施見送り」をした割合は、定昇規定がある企業の3割であるから、いくぶん差があるが、10人～49人の規模では38%となっている。本調査では10人未満も対象としており、小規模に偏っているため、そのことを考慮するとそれほど違いはないといえる。なおまた、本調査の回答者が、厳密な意味でのベースアップを行った場合のみ「基本賃金を上げた（ベースアップした）」と回答している場合もあるだろうが、そうであっても、本文の記述にとくに不都合はないと考える。

第Ⅱ-2-2-6表 定期昇給制度と基本賃金の変化（経営状態別、％）

経営状態	定昇制度	上げた	下げた	前年度並み	未定
非常に良い	ある(n=60)	83.3	0	16.7	0
	ない(n=43)	65.1	0	30.2	4.7
良い	ある(n=727)	63.8	0.1	32.7	3.3
	ない(n=625)	47.4	0.6	46.4	5.6
悪い	ある(n=341)	43.4	2.9	48.7	5.0
	ない(n=448)	23.7	6.7	60.7	8.9
非常に悪い	ある(n=40)	22.5	5.0	57.5	15.0
	ない(n=66)	13.6	10.6	66.7	9.1

\* 「上げた」、「下げた」、「前年度並み」、「未定」はそれぞれ、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」、「基本賃金を下げた（ベースダウンした）」、「前年度並みにした」、「今年度についてはまだ決まっていない」。

## (2) 一時金

つぎに一時金について、賞与制度がある場合とない場合の違いをみてみる。制度がない場合であっても、一時金が支給されないわけではなく、約7割の会社が一時金を支給している（または支給を決定している）。しかし、ない場合は、会社が賞与を支給する義務はないため、経営者の判断しだいということになり、経営状態、経営者の考えによっては、一時金の支給そのこと自体、また支給額が不安定なものとなる場合が多い。下表では、経営状態ごとに、賞与制度の有無と「一時金（賞与）の変化」の関係をみてみた。例えば経営状態が「良い」をみると、賞与制度がある場合、「前年度並み」が半数弱で、「引き上げた」が4割であるのに対して、ない場合は、前者の割合はだいたい同じであるが、「引き上げた」割合は4分の1で開きがある。また制度がある場合は、未定（「今年度についてはまだ決まっていない」）とするものは数%でほとんどないのに対して、制度がない場合は2割をこえる会社が未定である（未定は必ずしも不支給ということではないが）。「悪い」経営状態についてみると、賞与制度があっても、その規程に「会社の業績の著しい低下その他やむを得ない事由がある場合には、支給時期を延期し、または、支給しないことがある」といった但し書きをつける場合が多いから、経営状態のいかんにかかわらず、一時金を支給しなければならないわけではないが、制度がある場合は85%と大半の企業が支給を行っている。それに対して、制度がない場合、その割合は6割にとどまっている。

第Ⅱ-2-2-7表 賞与制度と一時金の変化（経営状態別、％）

経営状態	賞与制度	引き上げた	引き下げた	前年度並み	未定
非常に良い	ある(n=84)	67.9	2.4	29.8	0.0
	ない(n=17)	58.8	0.0	29.4	11.8
良い	ある(n=1067)	39.6	7.2	47.4	5.7
	ない(n=283)	25.4	7.1	44.9	22.6
悪い	ある(n=531)	14.9	22.0	48.6	14.5
	ない(n=245)	4.1	16.3	38.8	40.8
非常に悪い	ある(n=64)	3.1	23.4	46.9	26.6
	ない(n=42)	2.4	23.8	26.2	47.6

### (3) モラル

制度・仕組みが整備されている場合のほうが、経営者の裁量あるいは恣意の余地が小さく、労働条件決定の透明性が高く、それがひいては従業員のモラルにも影響すると考えられる。モラルに関して、本調査では「従業員は経営に対して協力的である」かどうかをたずねている。選択肢は「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4つである。集計の結果は、それぞれ27.8%、58.0%、12.1%、2.1%となって、大半が肯定的な回答であり、否定的な回答はわずかであった。以下では、「そう思う」をモラルが「高い」、「まあそう思う」を「普通」、「あまりそう思わない」と「そう思わない」を併せて「低い」として、制度・仕組みの有無とモラルの関係をみることにする。下表は、モラルの高低ごとに制度・仕組みの導入割合をみたものである。総じて、従業員のモラルが「高い」とみている会社は、「低い」とみている会社にくらべて、制度・仕組みを導入している割合が高いことがわかる。その間の差が比較的小さいものもあるが、「高い」と「低い」とのあいだで比較的違いが目立つものは、「人事評価制度」（両者間の差は15.9ポイント）、「人事評価者への訓練」（13.1）、「人事評価結果の本人への開示」（15.2）、「資格制度」（12.1）となっている。個々の従業員の労働条件の決定には、人事評価が重要な影響をもつが、従業員のモラルを「高い」とみている会社においては、その制度化を実施し、またその公平性、納得性を高めるための制度を導入している場合が比較的多いのである。

第Ⅱ-2-2-8表 モラルと人事・労務管理上の制度・仕組み（%）

	高い (n=627)	普通 (n=1343)	低い (n=356)
賃金表	73.5	69.6	69.9
定期昇給制度	53.1	52.0	47.2
賞与制度	78.9	78.0	69.1
退職金制度	83.3	86.7	77.0
人事評価制度	43.7	40.5	27.8
人事評価者への訓練（考課者訓練）	23.8	20.1	10.7
人事評価結果の本人への開示	33.5	26.4	18.3
資格制度	49.8	44.2	37.6
苦情処理制度	19.3	14.7	11.0
勤務延長制度・再雇用制度	59.6	64.6	50.0

### (4) 従業員の定着

上でみたモラルとも関わるが、従業員の定着との関係を最後にみしてみる。本調査では、最近5年間の「正社員の自己都合退職者数」の平均をたずねているが、それを調査時点における正社員数で割って離職率を算出した。制度・仕組みの導入状況とその離職率の関係をみるが、離職率は企業の規模によって大きくことなる。平均値をとると、100人以上が4.9%であるのに対して、10人未満は12.1%である。また制度の導入状況も規模によって大きくことなる。したがって規模別にみることが必要である。規模ごとに、離職率の高低別に制度・仕

組みの導入状況をみたものが下表である。離職率は、「低い」、「普通」、「高い」に分けているが、その区切りは、離職率の低いほうから、サンプルがほぼ15%、70%、15%となるところでつけている。

30人未満については、離職率の高低と制度・仕組みの導入状況はとくに関係がないようである。従業員がより定着的である離職率が「低い」企業は、「高い」企業と比べて制度を導入している場合が多いとはいえない。しかし、それ以上の30～99人、100人以上についてみると、ほぼすべての制度・仕組みについて、離職率が「低い」企業のほうが「高い」企業よりも導入の割合が高くなっている（例外は100人以上の「賃金表」）。例えば100人以上について、とくに大きな違いがあるものをみると、「定期昇給制度」（両者間の差は17.1ポイント）、「人事評価制度」（14.6）、「考課者訓練」（23.4）、「資格制度」（18.0）、となっている。一定以上の規模においては、諸制度の導入と従業員の定着とは関係があるようである。

第Ⅱ-2-2-9表 離職率と人事・労務管理上の制度・仕組み（正社員数規模別、%）

	～29人			30～99人			100人～		
	低い (n=209)	普通 (n=427)	高い (n=153)	低い (n=137)	普通 (n=598)	高い (n=131)	低い (n=105)	普通 (n=366)	高い (n=88)
賃金表	65.6	63.9	65.4	79.6	68.9	69.5	79.0	79.0	79.5
定期昇給制度	36.8	39.8	36.6	65.7	53.5	47.3	76.2	68.3	59.1
賞与制度	68.4	68.9	61.4	84.7	81.1	72.5	92.4	86.9	83.0
退職金制度	69.4	83.6	77.8	94.9	86.6	67.2	94.3	92.1	85.2
人事評価制度	11.5	18.7	11.8	53.3	44.3	38.2	71.4	69.1	56.8
人事評価者への訓練（考課者訓練）	3.8	8.4	4.6	28.5	19.7	14.5	49.5	38.8	26.1
人事評価結果の本人への開示	9.6	14.8	14.4	30.7	27.3	26.7	47.6	48.9	39.8
資格制度	34.9	34.4	33.3	55.5	44.5	38.2	65.7	60.4	47.7
苦情処理制度	2.9	7.3	9.8	19.7	14.2	13.0	38.1	28.4	26.1
勤務延長制度・再雇用制度	34.4	44.5	29.4	78.8	71.6	51.9	85.7	82.0	76.1

\*30人未満について、「低い」は離職率0%、「普通」は0.1%～15.0%以下、「高い」は15.1%以上、30～99人については、それぞれ、1.3%以下、1.31%～9.9%以下、10%以上、100人以上については、それぞれ、1%以下、1.01%～8.5%以下、8.51%以上とした。

本節では、労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況について、企業規模別、従業員組織の有無別、資本関係別にまずみた。そしてつぎに、制度・仕組みの有無と労働条件決定のあり方に関して、定期昇給制度の有無と賃金改定状況、賞与制度の有無と一時金の支給状況の関係についてみてみた。その結果は、定昇制度がある場合のほうが、賃上げが行われることが多く、賞与制度がある場合のほうが、一時金の支給が行われることが多かった。そうした制度がない場合には、例えば経営状態がよくても、賃上げを行わない、一時金を支給しないことが多いのである。ここでみたのは2つの制度についてだけであるが、制度・仕組みの存在によって、従業員の労働条件決定における、いわば透明性、公平性、そして安定性が高まり、働く環境の向上につながるが多いと考えられる。

そのことから制度・仕組みの導入と従業員のモラルなどは関係していると考えられ、そ

これらの関係についてもみてみた。その結果、たしかに従業員のモラルを高いとみている企業は、低いとみている企業と比べて、とくに人事評価にかかわる諸制度を導入している場合が多くなっていた。また従業員の定着状況との関係についても、離職率が低い、従業員の定着状況がよい企業においては、そうではない企業と比べて、制度・仕組みを導入している場合が多くなっていた。

### 第3節「中小企業における賃金改定の要因<sup>26</sup>」

#### 1 問題意識

中小企業の人事管理や労使関係は、大企業に比べて整備されていないと考えられている。白井（1992：75）によると、「労務管理や労使関係における後進性が中小企業にひろく見られることは否定できない。・・中小企業は一般に所有と経営が未分離であり、ワンマン型のオーナー・マネージャーや同族会社の支配が強く、従業員にも縁故関係の人々が多いという例が多いし、なにより経営基盤が一般的には弱体である。」と考えられている。つまり賃金・労働条件面に見られる一般的な中小企業像というのは、企業や経営者の個性が強く反映されること、経営基盤が脆弱であること、賃金や労働条件は劣っているという姿が想定されている。

しかし本調査が行ったアンケート調査の結果をみると、対象企業の半数近くの企業が賃上げを実施しており、さらに企業によって賃金改定の仕方が異なっていることが明らかとなった。本調査の対象企業は2,440社であるが、賃上げを行った企業は1,186社（48.6%）あり、そのうち基本賃金をあげた企業は923社（全体の37.8%）、賞与をあげた企業が631社（25.9%）という結果が得られた<sup>27</sup>。これらの結果と上記の一般的な中小企業像と照らし合わせてみると、二つの課題を指摘できる。

第一に、企業によって賃金改定の仕方が異なることである。賃金改定の仕方が異なることは、企業規模に関係なく見られることであるが<sup>28</sup>、その差異を生み出す要因は明らかにされていない。たとえば基本賃金は、ボーナスや退職金を算定する際のベースにもなるため、それを上げるということは、長期的に見ると、総人件費を引き上げてしまう危険性がある。そのため賃金を上げる場合には、経営者は基本賃金よりも賞与を選択するはずである。しかし本調査の結果によれば、基本賃金をあげた企業は、賞与を上げた企業よりも多い。なぜ経営

<sup>26</sup> 本節の分析に関して、JIL-PTの呉研究員と平澤研究員から有益なアドバイスを頂いた。特に呉研究員からは、懇切丁寧なアドバイスを受けた。またデータの加工・作成では、木村琢磨氏（大阪経済大学）や鹿生治行氏（独立行政法人 高齢・障害者雇用開発機構）から適切な助言を得た。記して謝意を表したい。

<sup>27</sup> 東京都立労働研究所（1999）では、中小企業461社を対象に1996年の賃金改定状況を調べているが、基本賃金を改定した企業が87.7%、一時金を改定した企業が51.8%であった。

<sup>28</sup> 厚生労働省の「平成18年度 賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、賃金を上げた企業は、5000人以上で89.3%、1000-4999人で78.5%、300-999人で83.9%、100-299人で72.8%であり、賃金カットを実施した企業の割合は、5000人以上で60.0%、1000-4999人で80.2%、300-999人で73.3%、100-299人で69.4%になる。

者は、賞与より基本賃金を上げたのであろうか。

第二に、経営状態が悪い企業も賃上げを実施していることである。経営状態が悪い企業の約4割(39.5%)が何らかの形で賃上げを実施している。白井(1992)が指摘するように、中小企業の経営基盤が脆弱であるならば、経営状態の悪い企業が賃金を上げることは非常に困難となる。この背景には、経営状態では説明できない別の要因や目的があるはずである<sup>29</sup>。そこで経営状態別(経営状態が良い・悪い)に分析を行うことで、経営状態の悪い中小企業が賃上げを行った要因を明らかにする。

このように本節では、中小企業における賃金改定の仕方の違いや経営状態の悪い企業が賃上げを行った要因や目的を解明することを目的とする。そのためには、賃上げの仕方によって企業を分類し、さらに全てのタイプについて経営状態別に分析することで、それぞれのタイプに見られる特徴を明らかにしていく必要がある。企業タイプ別・経営状態別の特徴が明らかになれば、それが中小企業における賃金改定の動向を決定する要因だと考えられるからである。

## 2 対象企業の分類

本節が分析対象としている6つのタイプの企業を下記の図表3-3-1に示した。アンケート調査では、基本賃金と賞与のそれぞれについて、「上げた」、「下げた」、「前年度並み」にしたのかを聞いているため、9つのタイプに分かれることになる。ただし基本賃金を下げた企業は32社と少数であったため、基本賃金を下げたタイプを除く、下記の6つの分類を採用した。

6つの企業のタイプとは、基本賃金と賞与の両方を上げた企業(以下、「基上・賞上」)、基本賃金を上げ、賞与を前年度並みにした企業(以下、「基上・賞前」)、基本賃金を上げ、賞与を下げた企業(以下、「基上・賞下」)、基本賃金を前年度並みにし、賞与を上げた企業(以下、「基前・賞上」)、基本賃金と賞与の両方を前年度並みにした企業(以下、「基前・賞前」)、基本賃金を前年度並みにし、賞与を下げた企業(以下、「基前・賞下」)である。

この6つのタイプの企業数を合計した1,899社を本節の分析対象とするが、経営状態別に分析する関係上、経営状態について回答していない33社を除く1,866社のデータを作成している。特に断らない限り、この1,866社が本節の分析対象とする。

---

<sup>29</sup> 佐野・石田・井上(1971)が行った長野県の中小企業を対象にした調査によると、中小企業が賃上げ額を決定する際に、世間相場、労働力の確保、生活水準、物価水準などを重視するという結果が出ている。ただしこの調査が実施された当時は、労働力不足が問題となっていたため、本調査を実施した状況とは異なっている。

図表 3-3-1 対象企業の分類

企業のタイプ	サンプルサイズ	経営状態が良い	経営状態が悪い
両方引き上げ（基上・賞上）	465社（24.5%）	399社（31.5%）	63社（10.5%）
基本引き上げ・賞与前年度並み（基上・賞前）	458社（24.1%）	329社（26.0%）	121社（20.2%）
基本引き上げ・賞与下げ（基上・賞下）	97社（5.1%）	43社（3.4%）	53社（8.8%）
基本前年度並み・賞与上げ（基前・賞上）	166社（8.8%）	142社（11.2%）	23社（3.8%）
両方前年度並み（基前・賞前）	555社（28.8%）	302社（23.9%）	235社（39.2%）
基本前年度並み・賞与下げ（基前・賞下）	158社（8.4%）	51社（4.0%）	105社（17.5%）
合計	1,899社	1266社	600社

注1. 経営状態の良い企業とは、経営状態について「非常に良い」と「良い」と答えた企業であり、経営状態の悪い企業とは、経営状態について「非常に悪い」と「悪い」と回答した企業である。

### 3 分析

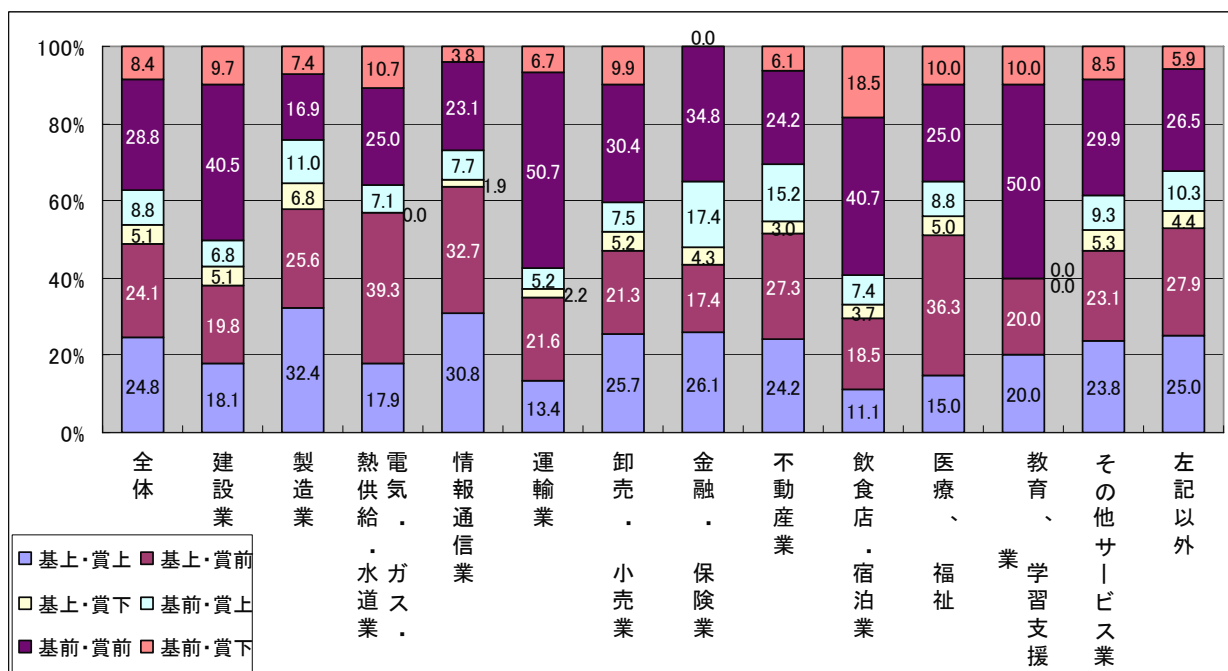
#### 3.1 属性

##### 3.1.1 業種構成

図表 3-3-2 によると、全体では、「基前・賞前」（28.8%）、「基上・賞上」（24.8%）、「基上・賞前」（24.1%）の割合が高いことがわかる。

企業のタイプ別に見ていくと、企業のタイプによって業種構成が異なることがわかる。「基上・賞上」は、製造業（32.4%）、情報通信産業（30.8%）、卸売・小売業（25.7%）、金融・保険業（26.1%）の割合が高く、「基上・賞前」では、電気・ガス・熱供給・水道業（39.3%）、情報通信業（32.7%）、医療・福祉（36.3%）の割合が特に高く、これに製造業（25.6%）と

図表 3-3-2 業種構成





不動産業（27.3%）が続く。「基上・賞下」では、どの業種でも5%前後になっており、特に偏りは見られない。「基前・賞上」では、金融・保険業（17.4%）と不動産業（15.2%）が多い。「基前・賞前」は、運輸業（50.7%）と教育、学習支援業（50.0%）、建設業（40.5%）、飲食店・宿泊業（40.7%）が特に多く、これに金融・保険（34.8%）、卸売・小売業（30.4%）、その他サービス業（29.9%）が続いている。最後は「基前・賞下」であるが、最も割合が高いのが飲食店・宿泊業（18.5%）で全体に占める割合は低い。

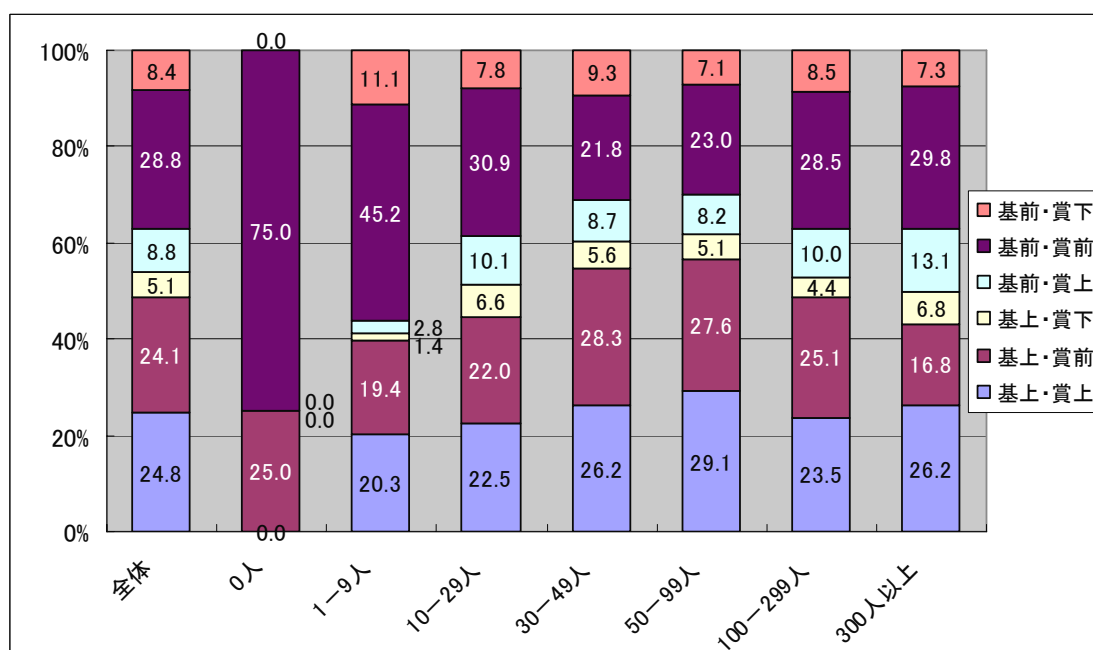
このように業種構成を見ると、基本賃金を上げた企業（「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」の合計）は製造業、情報通信業の割合が高く、基本賃金を前年度並みにした企業（「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の合計）は、建設業や運輸業、飲食店・宿泊業、教育・学習支援業の割合が高いことがわかる。

### 3.1.2 企業規模

次に図表 3-3-3 を頼りに企業規模を見ておく。ここでは正社員数で企業の規模を見るが、全体的には、「基前・賞前」（28.8%）が最も多く、これに「基上・賞上」（24.8%）と「基上・賞前」（24.1%）が続いている。

企業のタイプ別に見ると、「基上・賞上」と「基上・賞前」は30-49人（26.2%、28.3%）、50-99人（29.1%、27.6%）、100-299人（23.5%、25.1%）、300人以上（26.2%、16.8%）の割合が高めになっていることがわかる。全体に占める割合は低いけれど、「基前・賞下」は、10-29人（6.6%）、300人以上（6.8%）が、「基前・賞上」は、10-29人（10.1%）、100-299人（10.0%）、300人以上（13.1%）において高めである。これに対し、「基前・賞前」は0人

図表 3-3-3 企業規模



(75.0%)、1-9人(45.2%)、10-29人(30.9%)と規模の小さい企業の割合が特に高い。また「基前・賞下」では、1-9人(11.1%)と30-49人(9.3%)になっており、どちらかと言えば、規模の小さい企業が多くなっている。

企業規模を見ると、基本賃金を上げた企業(「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」の合計)は10-29人、30-49人、50-99人、100-299人に集中しているのに対し、基本賃金を前年度並みにした企業(「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の合計)は、0人と1-9人の割合が特に高い。

### 3.2 賃金改定の要因

賃金改定の要因は、図表3-3-4を基に見ていく。全体から見ていくと、経営状態に関係なく、「貴社の業績」、「労働力の確保・定着」、「世間相場」、「雇用の維持」が賃金改定の主因となっている。ただし経営状態の良い企業と悪い企業と比較すると、経営状態の良い企業では、「貴社の業績」と「労働力の確保・定着」、「世間相場」の割合が高く、経営状態の悪い企業では「雇用の維持」が重視されている。

企業タイプ別に見ると、経営状態の良い企業では、どのタイプでも「貴社の業績」の割合が最も高いことがわかる。さらに細かく見ていくと、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」では、「世間相場」や「労働力の確保・定着」の割合が高く、基本賃金を上げてない「基前・賞上」と「基前・賞下」では、「従業員の意向」や「親会社の意向」が重視されている。

図表 3-3-4 賃金改定の要因 (MA)

		%							N
		貴社の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の確保・定着	物価の動向	従業員の意向	親会社の意向	
良い	全体	77.2	33.0	28.9	39.7	6.2	11.4	8.8	1,266
	基上・賞上	82.7	36.3	29.3	43.4	7.0	15.8	8.8	399
	基上・賞前	71.4	34.7	28.0	45.9	4.6	9.4	7.3	329
	基上・賞下	58.1	27.9	30.2	30.2	2.3	7.0	7.0	43
	基前・賞上	78.2	31.7	24.6	32.4	4.9	13.4	13.4	142
	基前・賞前	76.8	28.5	31.5	35.4	7.3	7.3	7.9	302
	基前・賞下	86.3	31.4	27.5	25.5	9.8	11.8	13.7	51
悪い	全体	69.8	23.8	35.3	34.2	5.0	10.0	7.0	600
	基上・賞上	61.9	34.9	30.2	50.8	4.8	14.3	9.5	63
	基上・賞前	44.6	25.6	33.1	51.2	5.0	13.2	7.4	121
	基上・賞下	56.6	30.2	41.5	30.2	5.7	15.1	5.7	53
	基前・賞上	78.3	21.7	34.8	21.7	8.7	8.7	17.4	23
	基前・賞前	81.3	22.6	37.0	28.5	5.5	8.1	6.4	235
	基前・賞下	82.9	15.2	34.3	21.9	2.9	5.7	4.8	105

注1. このデータは複数回答(MA)であるため、各選択肢の割合を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

次に経営状態の悪い企業を見ると、基本賃金を上げていない「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」では、「貴社の業績」が高いことがわかる。これに対し、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」では、「世間相場」、「労働力の確保・定着」、「従業員の意向」の割合が高い。全体に見られる傾向は、経営状態の良い企業にも悪い企業にも当てはまる。

このように賃金改定の要因では、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた企業では、「世間相場」や「労働力の確保・定着」が重視されており、基本賃金を前年度並みにした企業では、「貴社の業績」を重視していることがわかる。

### 3.3 経常利益

#### 3.3.1 1990年以降の年間経常利益の動向

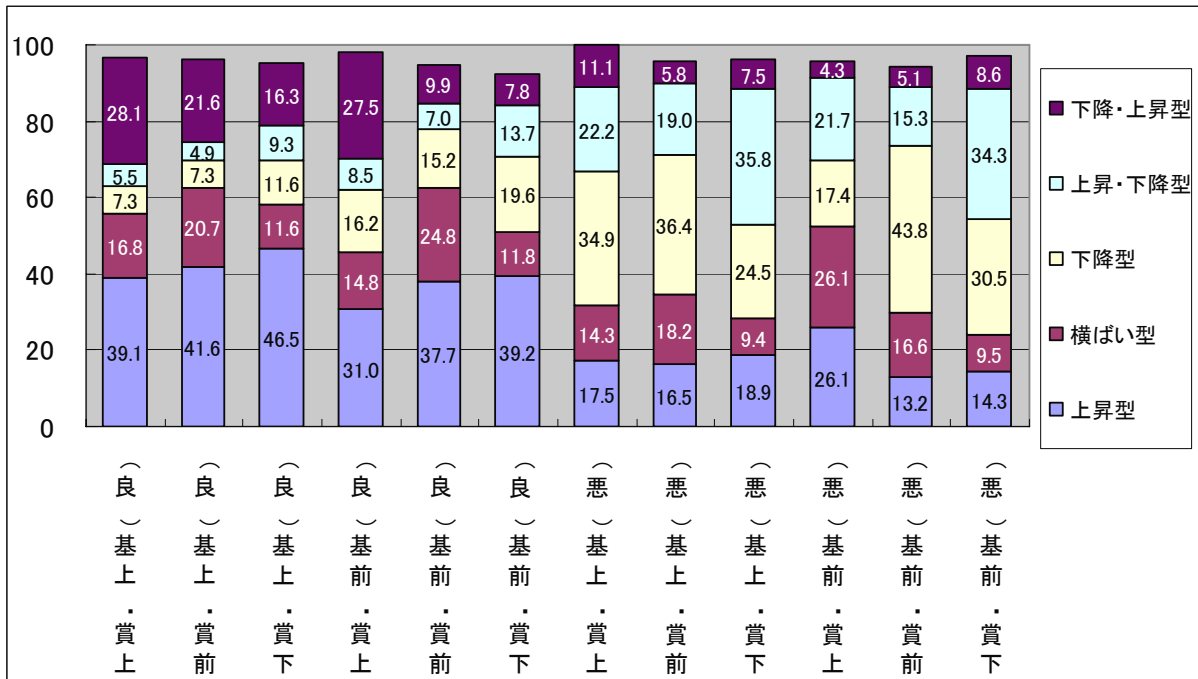
次に図表3-3-5を参考に、1990年以降の年間経常利益の動向を見る。経常利益をみるのは、企業の経営活動の利益であり、これが給与改定の原資になると考えられるからである。特に売上高が伸びていなくても、経常利益が伸びていれば、給与改定を実施できるはずである。

最初に全体の傾向を見ていこう。経営状態の良い企業は、経営状態の悪い企業に比べて、「上昇型」と「下降・上昇型」の割合が高いのに対し、経営状態の悪い企業は、経営状態の良い企業よりも「下降型」と「上昇・下降型」の割合が高いことがわかる。

経営状態の良い企業を見ると、どのタイプの企業でも「上昇型」の割合が最も高い。さらに「基上・賞上」は「下降・上昇型」が28.1%になっており、他のタイプよりも高い。「基上・賞前」と「基上・賞下」は「上昇型」の割合が4割を超えている。「基前・賞上」では「上昇型」の割合は高くないが、「下降・上昇型」27.5%と高い。「基前・賞前」では「横ばい型」が24.8%、「基前・賞下」では「下降型」が19.6%になっており、どちらも最も割合が高い。このように経営状態の良い企業であっても、企業タイプによって経常利益の動向に違いが見られる。特に基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」では、「上昇型」と「下降・上昇型」の割合が高く、経営状態が良い企業の中でも安定していることがわかる。

経営状態の悪い企業について見ていくと、「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基前・賞前」では「下降型」の割合が最も高いのに対し、「基上・賞下」と「基前・賞下」では、「上昇・下降型」が他のタイプに比べて高い。「基前・賞上」は、「上昇型」と「横ばい型」の割合が26.1%となっており、この二つが最も高い。経営状態の悪い企業については、「基前・賞上」を除けば、「下降型」もしくは「上昇・下降型」が多く、経営状態は安定していないことがわかる。

図表 3-3-5 1990 年以降の経常利益の動向



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.4 企業の形態

次に企業の形態について、社長就任の経緯と企業の位置づけの二つの側面から見ていく。

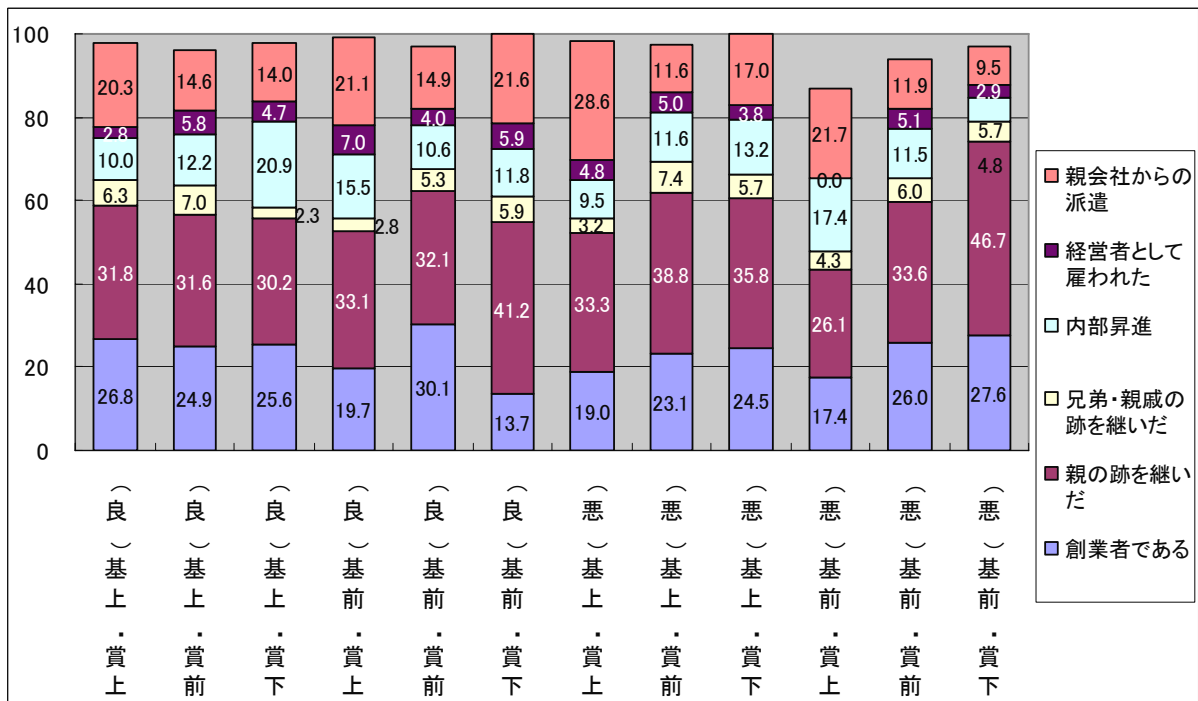
#### 3.4.1 社長就任の経緯

次に企業の経営方針がどれだけ強く反映されるのかを見たい。ここでは社長就任の経緯を取り上げる。同族企業もしくはワンマン社長のいる企業であれば、経営者の方針が強く反映されると考えられるからである。

全体的に見ていくと、「創業者である」や「親の跡を継いだ」、「兄弟・親戚の跡を継いだ」に代表される同族企業が多いことがわかる。上記の3つを足し合わせたものを、「同族率」とすれば、「(悪) 基前・賞上」を除けば、その数値はどの企業でも6-7割程度になる。これ以外には、「親会社からの派遣」の割合が「(良) 基上・賞上」と「(良) 基前・賞上」、「(良) 基前・賞下」、「(悪) 基上・賞上」、「(悪) 基前・賞上」で2割を超えており、他のタイプに比べて高い。

社長就任の経緯についてみてきたが、経営状態に関係なく、多くのタイプの企業で同族率が高く、経営者の方針が強く反映される状態にあることがわかる。さらに5つのタイプの企業で、経営者が親会社から派遣された割合が高く、親会社の影響を受けやすいことがわかる。

図表 3-3-6 社長就任の経緯



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.5 企業の賃金に対する方針

ここでは年功賃金に対する方針と、業績が悪化した際の対応の二点から、企業の賃金に対する方針を見ていく。

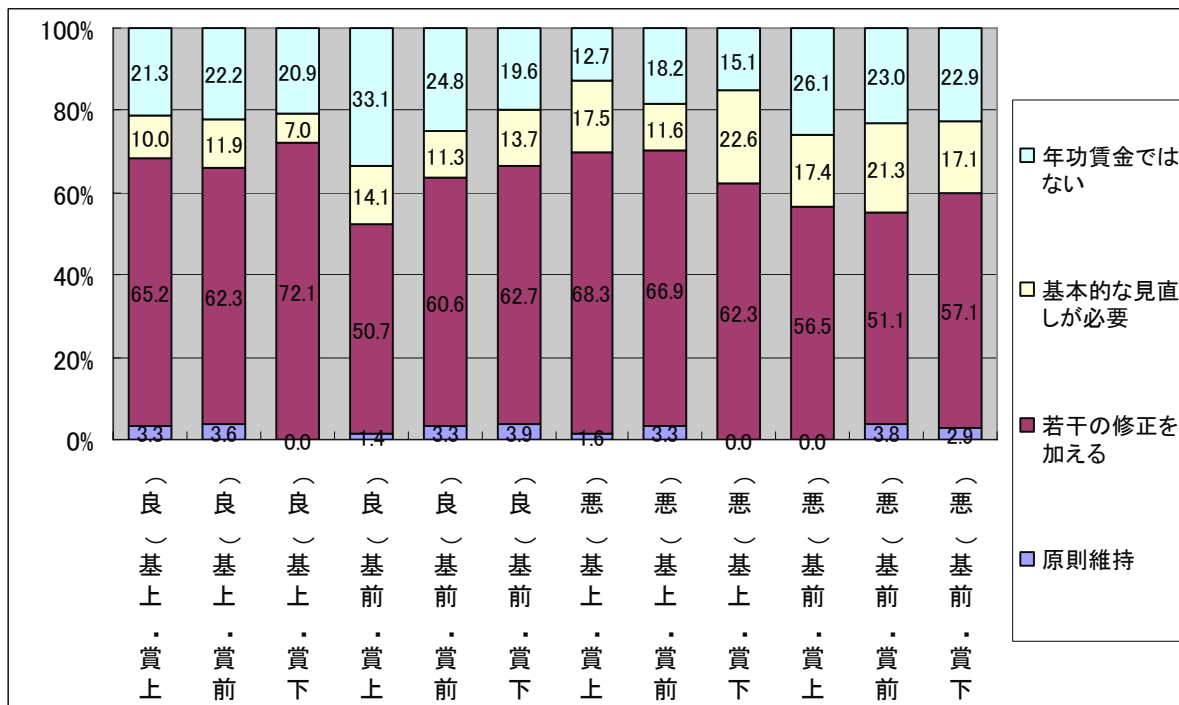
#### 3.5.1 年功賃金に対する方針

図表 3-3-7 の年功賃金に対する方針を見よう。年功賃金に対する方針を見るのは、その方針を持つ企業の割合が高ければ、それだけ賃金が右上がりになる余地が高いと考えられるからである。

最初に全体の傾向から見ていくが、経営状態に関係なく、どのタイプでも「若干の修正を加える」方針を持っている企業が最も多いことがわかる。その割合は5-6割台に及ぶ。この割合に「原則維持」を加え、年功賃金を維持する企業がどの程度あるかを見ていくと、その割合は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げていない「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」で高い。その割合は、経営状態の良い企業で、基本賃金を上げた企業が6-7割台、基本賃金を前年度並みにした企業は5-6割台になり、経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた企業は6割台、基本賃金を前年度並みにした企業では5割を下回る。さらに「基本的な見直しが必要」と考えている企業の割合では、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」よりも、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の方が高い。つまり基本賃金を上げた企業ほど、年功賃金を維持する方針を持っているので

ある。

図表 3-3-7 年功賃金に対する方針



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

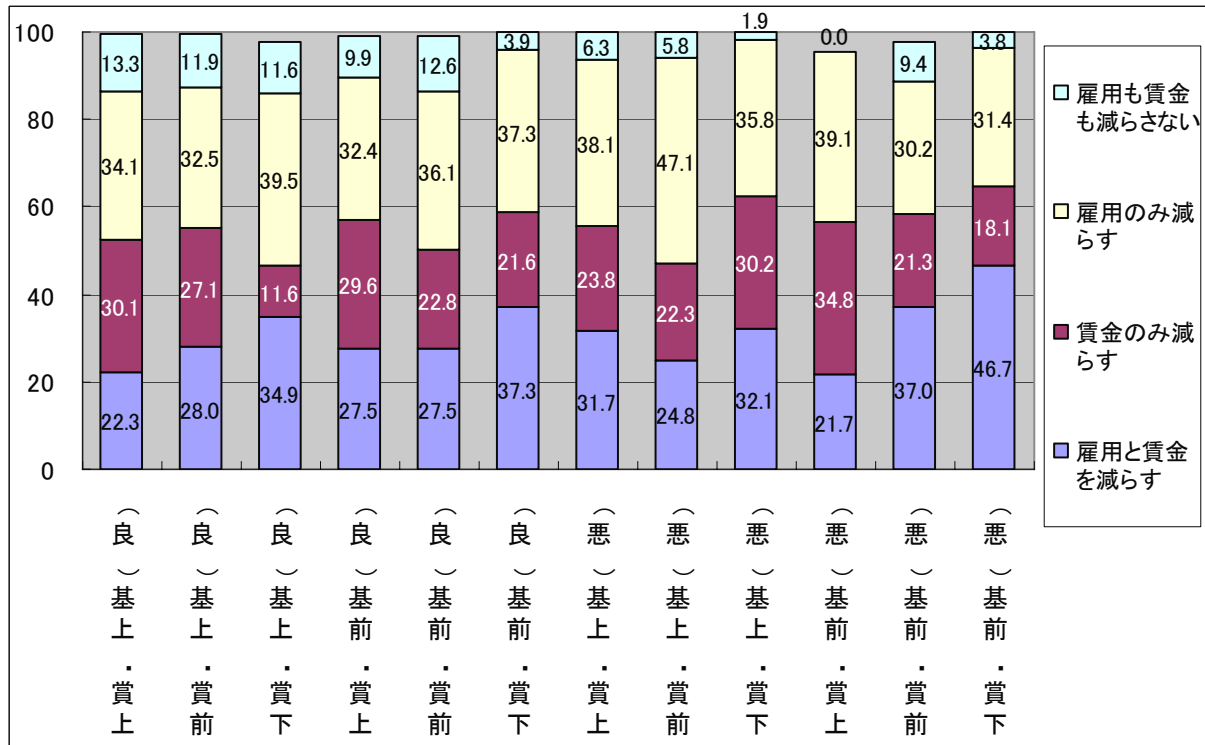
### 3.5.2 業績が悪化した際の対応

次に図表 3-3-8 から業績が悪化した際の対応を見たい。業績が悪化すると、企業はリストラ策を講じる可能性があるからである。逆に言えば、業績が悪化した際に賃金を維持する方針を持っていれば、それだけ今後も賃金を維持する可能性は高いといえる。

図表 3-3-8 を見ると、企業の業績が悪化した際にも、賃金を維持する方針を持っている企業（「雇用も賃金も減らさない」と「雇用のみ減らす」の合計、以下同じ）の割合は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」企業の方が、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも高いことがわかる。その割合は、「(良) 基上・賞上」で 47.4%、「(良) 基上・賞前」で 44.4%、「(良) 基上・賞下」で 51.1%、「(良) 基前・賞上」で 42.3%、「(良) 基前・賞前」で 48.7%、「(良) 基前・賞下」で 41.2%、「(悪) 基上・賞上」で 44.4%、「(悪) 基上・賞前」で 52.9%、「(悪) 基上・賞下」で 37.7%、「(悪) 基前・賞上」で 39.1%、「(悪) 基前・賞前」で 39.6%、「(悪) 基前・賞下」で 35.2%となっている。さらに細かく見ていくと、「(悪) 基前・賞前」を除けば、賞与を下げた「(良) 基上・賞下」、「(良) 基前・賞下」、「(悪) 基上・賞下」、「(悪) 基前・賞下」の 4 つのタイプで、「雇用と賃金を減らす」割合が他タイプの企業に比べて高くなっている。

このように見ると、基本賃金を上げた企業は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げていない企業に比べて、年功賃金を維持する割合が高いことがわかる。さらに賞与を下げた企業では、他のタイプの企業に比べて「雇用と賃金を減らす」方針を持つ企業が多い。

図表 3-3-8 業績が悪化した際の対応



注1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.6 人事管理

人事管理では、従業員の意見聴取と離職率、人事管理の上の課題の3つを取り上げる。

#### 3.6.1 従業員の意見聴取

従業員の意見聴取方法にも目を配っておく。従業員の意見聴取の手段として、労働組合が果たす役割は大きいと考えられるが<sup>30</sup>、中小企業の場合、労働組合の組織率が低い<sup>31</sup>ことは周知の事実である。ただし従業員組織などが存在し、実質的に労働組合の機能を果たしているケースもある。そこで賃金改定の際にどのように従業員の意見を聴取したのかを見ていく。

図表 3-3-9 によると、経営状態に関係なく、「管理職（課長クラス以上）との会合」で

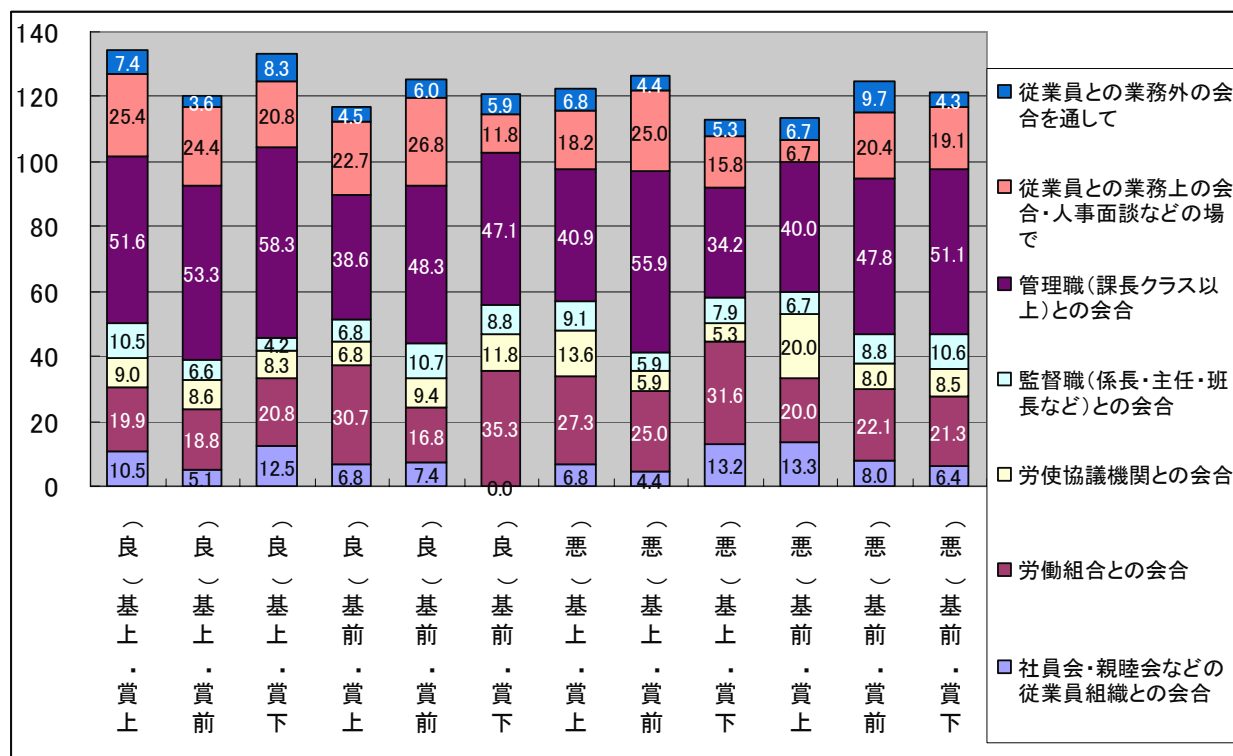
<sup>30</sup> 中村（2005：220）によると、労働組合が結成されたことにより、賃金や労働時間の面で、7割の企業が以前より改善していることを明らかにしている。労働組合の存在は、賃金や労働条件の改善に貢献することがわかる。

<sup>31</sup> 本調査の対象企業における組織率は、「(良) 基上・賞上」で15.0%、「(良) 基上・賞前」で16.4%、「(良) 基上・賞下」で16.3%、「(良) 基前・賞上」で20.4%、「(良) 基前・賞前」で12.3%、「(良) 基前・賞下」で25.5%、「(悪) 基上・賞上」で23.8%、「(悪) 基上・賞前」で19.0%、「(悪) 基上・賞下」で28.3%、「(悪) 基前・賞上」で21.7%、「(悪) 基前・賞前」で17.0%、「(悪) 基前・賞下」は16.2%であった。

意見聴取をしている企業の割合が最も高いことがわかる。その次に割合が多いのは、「従業員との業務上の会合・人事面談などの場」もしくは「労働組合との会合」に分かれるが、前者は経営状態の良い企業で多く、後者は経営状態の悪い企業で多い。その他には、経営状態の良い企業では、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」に比べ、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」において、「管理職（課長クラス以上）との会合」が高く、「労働組合との会合」は低い。

従業員の意見聴取についてまとめると、経営状態の良い企業で基本賃金を上げた企業は、労働組合と話し合うよりも、経営側が決定するケースが多いこと、経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた企業は、基本賃金を前年度並みにした企業に比べて、「労働組合との会合」の割合が高いことが明らかとなった。

図表 3-3-9 賃金改定の際の意見聴取（MA）



注 1. このデータは複数回答（MA）であるため、各選択肢を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

### 3.6.2 離職率

次に図表 3-3-10 を参考に、企業のタイプ別に離職率を見ておく。離職率は、従業員の不満の程度を知る代理指標になるだけでなく、企業の採用行動にも影響を及ぼすからである。

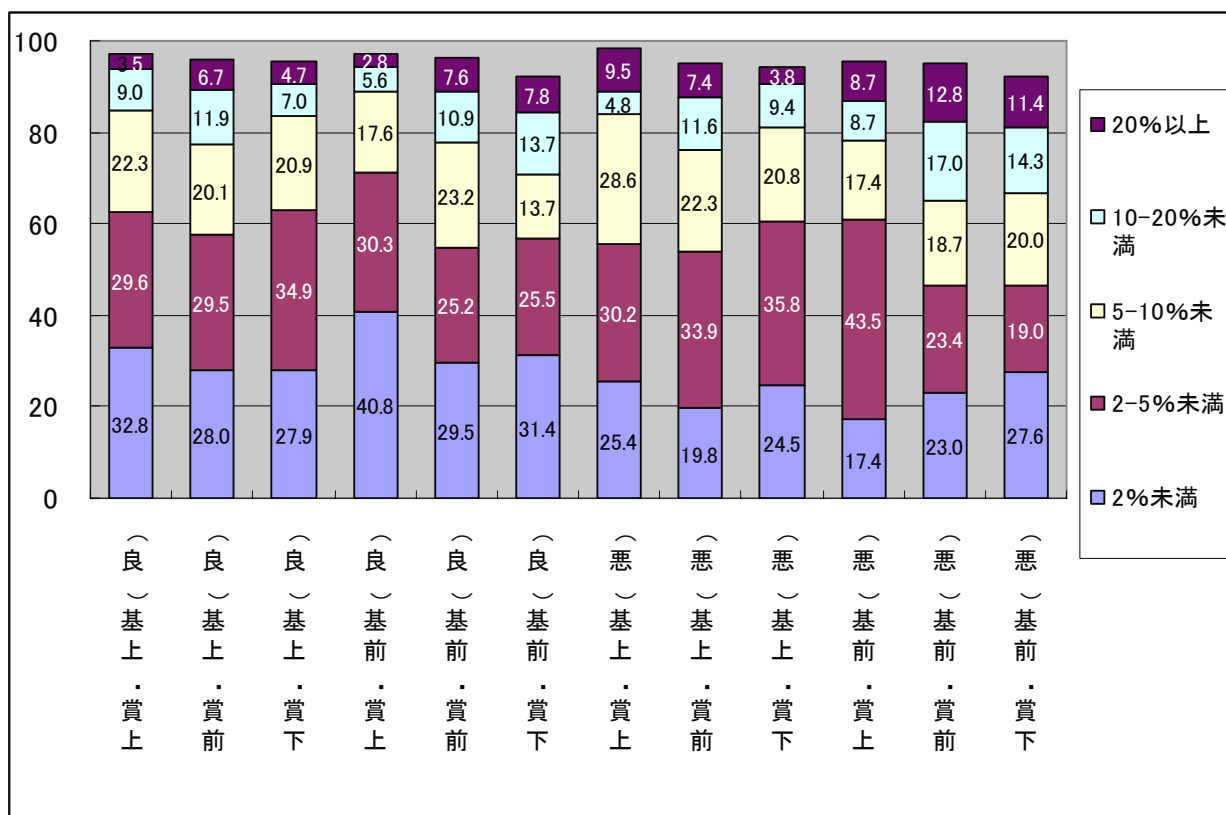
図表 3-3-10 によると、全体的に経営状態の良い企業は、経営状態の悪い企業に比べて、離職率は低いことがわかる。さらに細かく見ていくと、賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」は、賃金を上げていない「基前・賞前」、「基前・賞下」



に比べて、離職率は低い。離職率が10%未満の割合（「2%未満」、「2-5%未満」、「5-10%未満」の合計）に着目すると、経営状態に関係なく、賃金を上げた企業は8割前後になっているが、賃金を上げていない企業は、経営状態の良い企業で8割を切り、経営状態の悪い企業で、6割台にまで落ちる。さらに「20%以上」の割合に着目すると、（その割合は）経営状態に関係なく、賃金を上げた企業よりも、賃金を上げていない企業で高い。

このように離職率は、経営状態の良い企業は経営状態の悪い企業に比べて低いこと、さらにその割合は賃金を上げている企業で低く、賃金をあげていない企業で高い。

図表 3-3-10 離職率



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除しているため、全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.6.3 人事管理上の課題

図表 3-3-11 を見ると、経営状態に関係なく、「正社員（新卒）の採用」、「正社員（中途）の採用」、「定着しない」、「若者の指導が難しい」、「従業員の高齢化」が主な人事管理上の課題となっている。経営状態の良い企業と比較をすると、経営状態の悪い企業は、全体的に離職率が高いためか、従業員の高齢化や正社員の採用、労働者の定着の問題が深刻化している。

企業のタイプ別に見ると、経営状態の良い企業では、基本賃金をあげた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」は、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、「従業員の高齢化」や「定着しない」の割合が低く、「特にない」の

割合が高めになっている。また「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」に着目すると、「基上・賞上」、「基上・賞前」において割合が高い。

経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」は、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、「従業員の高齢化」や「特にない」の割合が高い。また「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」の割合に着目すると、賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」で高く、賃金を上げていない「基上・賞上」と「基上・賞前」では、「若者の指導が難しい」の割合が高い。

このように人事管理上の課題では、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた企業で従業員の高齢化や労働者の定着率の問題が少なく、人事管理の課題を抱えていない企業の割合は高い。これに対し、基本賃金を前年度並みにした企業では、従業員の高齢化が深刻化しており、人事管理の課題を抱える企業の割合は多い。

図表 3-3-11 人事管理上の課題（MA）

		%													N
		正社員 (新卒) の採用	正社員 (中途) の採用	パート・ アルバイト の採用	定着しな い	賃金が 高い	技能が 低い	やる気が ない	能率が 悪い	チーム ワークが とれない	若者の 指導が 難しい	従業員 の高齢 化	非正社 員の管 理	特にな い	
良い	全 体	31.2	33.6	15.5	18.2	5	13.8	5.8	13.3	9.1	19.7	34.7	6.2	13.7	1,266
	基上・賞上	32.8	32.8	14.0	17.0	3.5	15.5	6.5	12.5	8.0	22.1	31.6	7.0	14.5	399
	基上・賞前	34.0	37.7	14.0	18.8	5.2	11.9	4.9	13.1	8.8	17.6	31.9	6.4	12.5	329
	基上・賞下	27.9	30.2	11.6	11.6	0.0	20.9	2.3	18.6	9.3	18.6	25.6	4.7	14.0	43
	基前・賞上	35.9	28.9	16.9	12.7	7.0	9.9	4.2	11.3	9.9	15.5	47.2	9.9	11.3	142
	基前・賞前	24.5	33.8	17.9	21.2	5.0	13.6	7.3	15.6	10.6	19.5	35.8	4.0	15.6	302
	基前・賞下	29.4	29.4	21.6	25.5	13.7	19.6	5.9	7.8	7.8	27.5	43.1	3.9	9.8	51
悪い	全 体	25.0	32.3	16.2	22.2	8.3	18.5	10.7	18.5	16.0	22.0	48.3	4.0	7.5	600
	基上・賞上	30.2	34.9	14.3	25.4	6.3	15.9	9.5	20.6	11.1	34.9	42.9	1.6	11.1	63
	基上・賞前	31.4	31.4	18.2	22.3	5.8	20.7	9.9	19.0	14.9	28.9	37.2	7.4	7.4	121
	基上・賞下	32.1	26.4	15.1	22.6	7.5	17.0	7.5	18.9	18.9	17.0	34.0	5.7	7.5	53
	基前・賞上	39.1	43.5	13.0	26.1	13.0	13.0	8.7	13.0	21.7	26.1	56.5	4.3	4.3	23
	基前・賞前	18.7	29.8	17.4	21.3	7.7	16.6	11.5	16.2	15.3	16.6	56.6	2.6	8.1	235
	基前・賞下	21.9	38.1	13.3	21.0	13.3	23.8	12.4	22.9	19.0	20.0	51.4	3.8	4.8	105

注1. このデータは複数回答（MA）であるため、各選択肢の割合を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

### 3.7 結論

本節の目的は、企業によって賃金改定の仕方に違いあるのかということと、経営状態が悪い企業がなぜ賃金改定をしたのかという二つの課題を解明することである。以下では、これまでの分析結果を踏まえて分析をしていく。

最初の課題であるが、この課題は基本賃金と賞与のどちらを上げるかを選択する際に、何が強く作用しているかということである。そこで6つのタイプのうち、条件を揃えるため「基上・賞前」と「基前・賞上」の比較を通じて明らかにしていく。この二つのタイプの企業に

見られる大きな差異は、賃金改定の要因と企業の賃金に対する方針に見られる。

「基上・賞前」は、賃金改定の際に、「貴社の業績」、「世間相場」、「労働力の確保・定着」を重視している。これらの要素を重視する背景には、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を獲得する（採用）という狙いがあり、そのために「世間相場」を意識する必要があったのだろう。またこのタイプの企業は、年功賃金を維持する方針を持つ企業が多く、業績が悪化しても賃金を維持すると考える企業の割合が高いが、その背景には、現有の労働力を定着させる目的があったのだと考えられる。このように、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を確保するためには、基本賃金の改定が望ましかったのである。

これに対し「基前・賞上」は、賃金改定の際に、「貴社の業績」を重視している。このタイプの企業は比較的経営状態が良いことから、賃上げを実施できたのだと考えられるが、企業の業績を重視するという事は、業績が悪化した場合、賃金カットを実施することをも意味する。このタイプの企業は、賃金に対する方針において、年功賃金を維持する方針を持つ企業が少なく、業績が悪化した場合、賃金を維持すると考える企業の割合が低いことから、企業業績に応じて賃金を増減させたいという意図が読み取れる。企業業績は常に安定するとは限らないから、このタイプの企業は、基本賃金に比べて増減させやすい賞与を選択したのだと言える。

二つ目の課題であるが、この課題に答えるには、経営状態の悪い企業で賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」と、賃金を上げていない「基前・賞前」、「基前・賞下」との比較を通じて、両者の違いを明らかにする必要がある。両者に見られる大きな差異は、人事管理上の課題と賃金改定の要因にある。

基本賃金を上げた企業が人事管理上の課題として指摘しているのは、「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」、「定着しない」の3つである。賃上げを行った企業は、「定着しない」という課題を抱えているため、正社員の採用で解決したいと考えている。さらにこのタイプの企業は、賃金改定の要因として「従業員の意向」の割合が高く、従業員の意見聴取方法として労働組合との会合を重視している。これらのタイプの企業は、経営状態は良くないが、正社員の採用と従業員の意向を尊重して賃金改定を行ったと考えられる。ただしこのことは、基本賃金を上げた企業にのみ当てはまることで、賞与をあげた「基前・賞上」には当てはまらない。そこで別の要因から説明する必要がある。「基前・賞上」の特徴は、社長が親会社から派遣されている割合が高く、賃金改定の要因として「親会社の意向」を指摘していることにある。このタイプの企業が、経営状態が良くないにもかかわらず、賃金を上げることができたのは、親会社の意向が働いたと考えられる。経営状態が良くない企業が賃金を上げた要因は、人事管理上の課題を克服するという目的の存在と従業員や親会社の意向を尊重したことだと考えられる。

このように本節では、中小企業の賃金改定の仕方に見られる差異と経営状態が悪い企業が賃上げを行えた要因を探ってきたが、いくつか課題が残されている。本節では、統計的な

処理を行っていないため、分析の中で得られた要因のどれが最も強く作用しているかまでは分析できていない。また属性の中で指摘したが、企業のタイプによって、業種の構成や企業規模が異なっており、その影響も受けていると考えられる。これらの課題については、他日を期したい。

#### 参考文献

厚生労働省（2005）『賃金の引き上げ等に関する実態調査』。

佐野陽子・石田英夫・井上詔三（1971）『中小企業の賃金決定』東洋経済新報社。

白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社。

東京都立労働研究所編（1999）『企業内賃金決定の仕組みと労使関係』。

中村圭介（2005）「中小企業と労働組合」松島静雄監修 石川晃弘・川喜多喬・田所豊策編『東京に働く人々』法政大学出版局。

#### 第4節 小括

以上の分析をごく簡単にまとめてみると次のとおりである。日本の中小企業では、終身雇用慣行が強いほど一般従業員の意向や要望を把握して経営を行おうとする基本方針の割合が多く、そのため、労使意思疎通や従業員の経営協力度も強かった。また、定期昇給制度などの人事労務管理制度の導入率が高く、また、経営パフォーマンスもよいほうであった。

また、定昇制度や賞与制度が導入されているほど賃上げや賞与の引上げ実施率が高く、また、従業員の労働条件決定における透明性、公平性、そして安定性が高まり、働く環境の向上につながるが多かった。また、諸人事労務管理制度の導入率が高いほど、従業員のモラルと定着率がよいことが明らかになった。

そして、賞与より基本賃金を引上げる企業は相対的に労働力の確保・定着や世間相場を重視していること、また、経営状況が悪いにもかかわらず基本賃金を上げた企業は正社員の採用を円滑に進めるため、賞与を上げた企業は親企業の意向を重視した結果の可能性が高いと見られる。

### 第3章 中小企業における人員整理と労使関係

#### 第1節 はじめに

最近の大企業、上場企業においてリストラ、人員整理を行う場合には、通常、希望退職、早期退職優遇制度を用いるのが一般的であると考えられる。桜井（2001）によれば、企業が経営危機に直面した場合、どのような雇用調整施策がとりうるかという問題について、バブル崩壊後に1つのルールができあがっている。中堅企業、大企業においては、どうしても社員の雇用削減を行わなければならない場面に立ち至った場合、整理解雇の実行ではなくて希望退職の募集を行うということである。例えば、JILPTが上場企業を対象に2005年におこなった「企業のコーポレート・ガバナンスとCSR（企業の社会的責任）に関する調査」によると、人員削減を行う場合に、解雇を行う企業はわずか3.3%であるが、希望退職、早期退職を行った企業をあわせて45.3%に達している。

本調査「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話に関するアンケート調査」は正社員の平均従業員数が93.5人とまさに中小企業対象の調査であるが、経営危機の場合のリストラ施策について尋ねた結果を見てみると、解雇を行った企業が15.3%と上場企業と比べれば非常に大きくなっている一方で、希望退職は13.4%、早期退職は6.4%となり、こちらは上場企業に比べて少なくなっている。ということは、中小企業では、上場企業、大企業と異なり人員整理を行う場合には解雇という手段を採用する企業が一番多いということになる。

桜井（2001）によれば、希望退職と解雇の違いは、解雇は雇用関係を、使用者が相手社員の意思表示やアクションを全く必要とせず、雇用関係を一方的に解消する行為であるが、希望退職の場合には必ず相手社員の合意が必要とされる。つまり、退職金などの上積み条件の提示の有無と相手社員の同意が必要か否かということが決定的に異なる。中小企業において、希望退職や早期退職より解雇が多いということは、退職金の割増などがないままに一方的に雇用関係を解消される労働者が多いということになるが、企業規模によるこの違いの背景には労働組合の影響の違いがあることは想像に難くない。中小企業でも労働組合の存在する企業では、解雇よりも希望退職や早期退職が採用されるか確率が高いと予想できるが、実際はどうなっているのだろうか。

また、労働組合のない企業が多い中小企業では、リストラの決定やその際にとられる退職金の割増や再就職支援などの措置に従業員はどのような影響力をもっているのだろうか。日本においては労働組合の存在しない企業においても、いわゆる「従業員組織」が存在していることがよく知られている。これらの従業員組織は、雇用調整に際して従業員に有利なように意思決定を導くような交渉力をもっているのだろうか。

従来の雇用調整に関する研究はデータの制約もあって大企業、上場企業を対象にしたもの

がほとんどであったが、本章では、中小企業のデータを用いて労働組合や従業員組織の存在がリストラ施策の決定や、その際にとられる退職金の上積み、再就職の斡旋などの措置に対してどのような影響力を及ぼしているのかを分析する。労働組合や従業員組織があることは、人員整理の確率を低下させているのだろうか。あるいはまた、経営危機に陥り人員整理を行わなければならない場合にも、解雇ではなく、希望退職、あるいは早期退職という形態にして、退職金の割増や、再就職の斡旋などを行うようにするのだろうか。本稿では人員整理の決定要因を分析し、中小企業の労働条件決定における「格差」の存在を明らかにする。

## 第2節 労働組合と雇用調整

日本における雇用調整に対する組合効果の研究としては、野田（1998）、（2002）があげられる。野田（1998）の研究では部分調整モデルを組合の有無、企業規模別に推定し、従業員300人以上の企業では組合企業のほうで調整速度が遅いという結果が提出され、このことは、組合企業で人員整理を行うことは非組合企業で行うより難しいということを示しており、組合の雇用保障に対する効果が確認されている。

野田（2002）では雇用調整と組合効果についてさらに深い分析がなされている。小池（1983）、村松（1986）らによれば、「一期の大きな赤字、または二期赤字で大規模な人員整理がおこなわれる」という経験則が確認されている。また、駿河（1997）、小牧（1998）などはこの経験則を「赤字調整モデル」として定式化し、これら経験則を企業別のデータを用いて実証を行っている。野田（2002）では「赤字調整モデル」の推定を組合の有無別、企業規模別に行っている。その結果、従業員300人以上の組合企業で「赤字調整モデル」が当てはまっており、通常期には組合企業のほうで調整速度は遅いが、逆に経常赤字期には調整速度が速くなることが確認されている。この分析では、組合のある企業では赤字という危機的な経営状態になるまで企業に人員整理をさせないという意味で、組合の雇用保障の効果が確認されといえよう。

以上のように、労働組合は雇用調整速度を遅くしていることが確認でき、労働組合のある企業のほうがない企業よりも雇用が安定していることがわかったが、それでは労働組合は実際に、解雇、希望退職といった人員整理に対してはどのような効果をもっているのだろうか。

野田（2006）では、1999年に労働組合に対して行われたアンケートデータを使用して、労使協議や日常の経営参加活動が、解雇、希望退職に対してどのような影響をもたらしているのかを分析している。

説明変数は、労働組合の労使協議での発言力や日常の経営参加活動を数値化している。また、経常赤字が1995-1999年の間に一度でもあった企業について経常赤字ダミーを作成している。被説明変数は1995年-1999年の間に解雇、希望退職の提案があったかどうかのダミー

変数である（提案があった=1、なかった=0）。

アンケートでは「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画（新規事業の進出、既存事業の撤退）」「人員計画」などについて、実際の労働組合の発言力の程度について聞いている。回答は「組合は事後的に経営側から説明されるだけ」、「組合は経営側から事前に説明されるだけ」、「組合が意見を述べたり、回答することがある」、「組合が意見を述べ会社案を修正することがある」、「組合と協議して実行する」の5段階できいており、この回答に発言力のあるほうから5点－1点のスコアをつけた。このスコアが高いほど労働組合の発言力が強く、経営参加が進んでいると解釈できる。

また、「経営戦略への発言」、「労使トップのインフォーマルな会合」、「経営機密情報の組合トップへの公開」は行っているという回答の場合に1、行っていないという回答の場合に0のダミーである。プロビットモデルの推定結果によると、従業員1000人以上の大企業の場合には、「事業所の縮小・閉鎖・新設」、「事業計画」についての発言、「労使トップのインフォーマルな会合」がマイナスになっているが、これらの変数と経常赤字ダミーの交差項はプラスとなっている。つまり、事業所の縮小・閉鎖・新設や事業計画などについての発言が強くなるにしたがって、また、労使トップのインフォーマルな会合を行っている場合に人員整理の確率が低下しているが、経常赤字が発生すれば逆にこれらの変数は人員整理を行う確率を上昇させている。この結果は、経常赤字か否かで労働組合の人員整理に対する態度が逆転することを示しているが、このような結果は、先ほどに議論した「赤字調整モデル」と整合的な結果であると思われる。日本の労働組合は赤字になるまでは人員整理に反対し、その確率を低下させるが、赤字という企業存続の危機が高まる場合には人員整理に協力するという現実的な対応を行っている。ただし、従業員1000人未満の中小企業では赤字ダミーはプラスで有意であるが、発言や経営参加変数は有意な影響を与えておらず、中小企業では発言や参加の効果が見られない。

このように、労働組合の存在やそのもとでの経営参加は雇用を守る役割を果たしているようである。

### 第3節 未組織企業の労使関係と従業員組織

さて、次に未組織企業の労使関係についてみてみよう。本調査において労働組合の組織されている企業の割合は14.8%なので、大多数が労働組合の組織されていない未組織企業である。それでは、労働組合のない企業での労使関係はどのようになっているのであろうか。検討してみよう。

労働組合のない企業にも「従業員組織」とよばれる組織が存在しているが、研究史上で初めて従業員組織について言及したのは小池（1997）、（1981）である。従業員組織は「クラブ」

や「従業員親睦会」などの名称で呼ばれており、社長と役員以外の従業員を会員としている。いずれも、賃金や労働条件、生産計画などに対して発言している。この従業員組織は、①課長クラスを含むが、中小企業の課長クラスは大企業の係長・職長クラスと権限において変わりがなく、②会費を徴収し、委員を選出する、③労働条件に発言するなどの理由で、小池によれば「事実上の企業別組合」とよばれてしかるべきものとされている。

従業員組織のような非組合型の発言機構が従業員の発言に与えた影響を分析した研究はさほど多くないが、代表的なのは企業内コミュニケーション研究会（1991）と都留（2002）である。

企業内コミュニケーション研究会（1991）では、非組合の発言機構である労使協議制に関して労働組合のある企業とない企業での発言の違いを分析し、労働組合のある企業の労使協議制の優位性を指摘しつつ、労使協議制がある程度の発言力を持つことを評価している。

従業員組織については、労働条件について話し合っているものを「発言型従業員組織」、話し合っていないものを「親睦型従業員組織」と定義している。従業員組織の組織率は51.2%であり、労働条件を会社と話し合っているとされる「発言型従業員組織」の組織率は15.7%である。そして、それらは企業内の労使コミュニケーションを円滑にし、離職率を低下させる効果があるとされる。

都留（2002）では賃金水準から経営の基本方針までの8つの項目についての従業員の発言力が、労働組合のある企業、発言型従業員組織のある企業、親睦型従業員組織のある企業、労使協議制のある企業と、何もない企業の5つの間でどのように異なるかを分析している。そして、労働組合は8つ中7つの項目の発言度を高めていたが、発言型従業員組織は「福利厚生」と「年間経営・生産計画」への発言をわずかに高め、労使協議制度は「賃金水準」と「労働時間・休日・休暇」への発言度を高めていた。

次に、従業員組織の経済効果を分析した研究についてみてみよう。中村（1988）ではFreeman and Medoff（1984）の発言モデルが従業員組織に適用され、賃金などの労働条件、教育訓練制度、離職率に及ぼす影響が検討されている。そして、従業員組織は、従業員代表制、福利厚生に対して発言する組織、発言しない組織、または組織なし、に分けられている。その結果、従業員組織の類型は賃金や労働時間のばらつきとは無関係であること、従業員組織でより発言力がある組織のほうがより教育訓練制度を充実させること、離職率に対しては影響を持っていないことが示され、このような結果を労働組合と比較した「従業員組織」の限界を意味するものとして理解している。

富田（1993）は、離職率に対する労働組合と従業員組織の効果を分析しており、離職率に対して労働組合は効果を持つが、従業員組織は効果を持たないこと、また、「発言型」か「親睦型」かという従業員組織のタイプは離職率に影響しないことを明らかにしている。

先に見た都留（2002）は労働生産性と離職率に対する従業員組織の効果を分析している。その結果、労働組合、従業員組織ともに、離職率を引き下げる効果をもたらさないが、労働



組合と発言型従業員組織は生産性を上昇させる効果を持っているとしている。

従業員組織を巡る研究状況は以上のようなものであるが、従業員組織の存在が企業の雇用調整、リストラに対してどのような影響を及ぼしているのかについて分析した研究は見当たらない。本稿ではこの点について検討を行う。

## 第4節 雇用調整の実態

### 1 作業仮説

本調査では、経営危機に陥った場合の雇用調整施策について尋ねている。この調査項目を用いて、労働組合や従業員組織が雇用調整手段の決定にどのような影響を及ぼしているのかについて分析をおこなう。検討する仮説について検討しよう。

労働組合は人員整理に対してどのような影響をあたえているのか。先にみた野田（1998）、（2002）では労働組合のある企業においては赤字期に調整速度が速くなっていた。このことは、経営危機の場合には労働組合が人員整理を促進するということになるが、その場合にとられる雇用調整手段は解雇よりも希望退職か早期退職の導入の可能性が高いと考えられる。

ここで黒田（2004）を参考に日本の解雇法制について見てみると、わが国では2003年の労働基準法改正に至るまで、制定法上は「解雇の自由」が維持されてきたが、実際には、解雇を行うことは非常に困難であるとも指摘されてきた。こうした指摘がなされるのは、わが国には、制定法とは別に判例の蓄積によって確立された「解雇権濫用法理」と呼ばれる判例法理が存在しているためである。

「解雇権濫用法理」とは、1950年代以降解雇から労働者を保護する判例が下級審において積み重ねられ、その解釈が最高裁でも支持されるに至り確立した、解雇に関する判断基準である。この判例法理の存在により、わが国では「権利濫用の判断に際して、裁判所は一般に労働者側に有利な事情を極力考慮し、容易に解雇の効力を認めない傾向」にあったといわれている。

さらに整理解雇については「整理解雇の4要件」とよばれる判例法理が存在している。この4要件とは、①人員削減の必要性、②解雇回避努力義務、③被解雇者選定の妥当性・基準の公平性、④労働者への説明義務・労働組合との協議義務である。これまで経営上の理由による解雇は、これらの項目が満たされていない限り、解雇権の濫用として無効であるとの判決が下されるケースが多かった。

そして、解雇権濫用法理に依拠したわが国の解雇法制についてはかねてより主として以下の2点を巡る論争があった。

第1は、解雇法制の厳格さについての論争である。一部の論者からは、わが国の解雇権濫用法理は企業にとって厳格に過ぎ、これが企業の雇用調整を過度に慎重化させ、新規採用を

抑制してしまっている可能性が指摘された。こうした問題点を解決するために解雇の妥当性に関する解釈を緩和し、同時に失業者の再就職を支援する政策へ転換を図ることによって、労働市場の機能を高めるべき、という主張がなされたが、外部労働市場が未発達の状態で解雇の妥当性に関する解釈を緩和しても、新規採用が増えるどころか、解雇が横行し失業者が増加するだけとなるとして、反対意見も出されていた。

第2は、本章の分析に特に関係のあることであるが、訴訟によって初めて解雇の是非が問われるという、裁判による解決法をめぐる論争である。こうした解決法は、労使双方に多大な時間的・金銭的費用を負わせており、とりわけ、裁判費用を負担できない労働者の雇用保護には役立っていないのではないか、という意見があった。また、最終的に判決がでるまで解雇が妥当かどうかわからないという判決の不確実性も、労使双方にとって負担が大きいとの指摘もあった。そこで、こうした状況を問題視する立場からは、裁判の費用等を削減する工夫が提案された。具体的には、解雇の際に企業が負うべき最低基準（退職金の割増率等）をあらかじめ規定するといった解雇ルールの整備である。

解雇ルールの整備に慎重な姿勢を示す論者は、「労使紛争には個別事案の複雑な諸事情が絡むケースが多く、結局裁判所がそれを裁量的に判断せざるをえない。したがって、あらかじめ解雇ルールを定めたとしても、訴訟の減少や判決の予見可能性を高めることには必ずしもならない」と消極的であった。なお、労使は、ルールの整備について一部で賛成の声もあったものの、ルールを形式的に理解した企業による解雇の増加を危惧する労働者側の意見や、ルール化によってかえって解雇が困難になる可能性を懸念する使用者側の意見など、それぞれ反対意見もだされていた。

このように、様々な意見が対立する中、検討が進められた2003年の労働基準法改正は、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」（労働基準法18条の2）という条項が新設され、解雇権濫用法理が制定法として明示されることで決着した。この立法化は、裁判所の運営と制定法の溝を埋め、解雇権濫用法理の存在を法律として知らしめるという一定のアナウンスメント効果はあるものの、運用面においては従来と大きな違いはないという評価が大勢のようである。

解雇法制を巡る議論は以上のようなものであるが、それでは、解雇と希望退職の違いはどこにあるのだろうか。桜井（2001）によれば、希望退職と解雇の違いは、解雇は雇用関係を、使用者が、相手社員の意思表示やアクションを全く必要とせず、一方的に解消する行為であるが、希望退職の場合には必ず相手社員の合意が必要とされる。つまり、退職金などの上積み条件の提示の有無と相手社員の同意が必要か否かという点が決定的に異なる。

桜井（2001）によれば、平成不況期にリストラが頻発したにもかかわらず、大きな争議が起きなかったこと背景として、過去の整理解雇が争議を招いたことについて労使ともに学習効果が働き、希望退職募集という解雇に比較して穏便な手段がとられたことを要因のひとつ

つに挙げている。労働組合の組織されている企業の場合、労使双方に学習効果が働き、人員整理に伴う紛争がもたらす無用なコストを避けるために、希望退職、あるいは早期退職制度を利用するものと考えられる。また、企業側が希望退職、早期退職ではなく整理解雇を行った場合には、労働組合の存在は裁判を行いやすくするために、従業員が裁判に訴える可能性がある。その際には時間的、金銭的費用や企業のイメージダウンといったコストがかかる。つまり労働組合の存在は企業にとっての解雇のコストを高くしている。一方、労働組合のない企業では、経営に対する従業員の交渉力が弱いし、解雇が実行された場合に従業員がその解雇を不当と感じても、裁判を支援するような組織がないために裁判に訴えることが難しい。したがって、企業にとっての解雇のコストが低くなっており、人員整理の場合に希望退職や早期退職よりも解雇という手段が用いられる可能性が高い。

希望退職の募集に当たっては、通常、退職金の割増や再就職の支援などといった支援策がとられるが、解雇の場合にはこのような措置がとられることはほとんどないと予想される。解雇と希望退職、早期退職との間に条件面での格差が存在するのであろうか？この点もあわせて検討する。

## 2 雇用調整手段の決定要因の分析

ここでは、労使関係変数の雇用調整手段決定に与える影響を、Multivariate Probit モデルを使用して分析する。

$$y_{ij} = \alpha_{ij} + \beta union_{ij} + \gamma jyugyoin_{ij} + \phi X_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

$y_{i1}$  : 解雇ダミー

$y_{i2}$  : 希望退職ダミー

$y_{i3}$  : 早期退職ダミー

$y_{i4}$  : 賃下げダミー

$y_{i5}$  : 新卒採用抑制ダミー

$union_{ij}$  : 労働組合ダミー

$jyugyoin_{ij}$  : 従業員組織ダミー

$X_{ij}$  : 企業の業績指標、企業規模ダミー

$\varepsilon_{ij}$  : 誤差項

第Ⅲ-3-4-1 表は要約統計量を示している。本アンケートでは、「1990 年以降、業績の悪化による経営危機がありましたか」という問いに対して、「あった」と回答した企業についてのみ、どのような雇用調整施策を実施したかを聞いている。したがって、ここでの分析に用いるのは、なんらかの形で経営危機を体験した企業ということになる。アンケートでは、

経営危機を体験した企業 1295 (53.1%) に対して、経験していない企業は 1113 (45.6%) である。使用するサンプルは欠損値を除いた 983 企業のデータである。

第Ⅲ-3-4-1 表 要約統計量

	平均	標準偏差
解雇	0.167	0.367
希望退職	0.128	0.334
早期退職	0.058	0.023
賃下げ	0.264	0.441
新規採用抑制	0.342	0.474
売上 2	0.170	0.376
売上 3	0.275	0.447
売上 4	0.156	0.363
売上 5	0.188	0.391
経常利益 2	0.175	0.381
経常利益 3	0.287	0.453
経常利益 4	0.178	0.382
経常利益 5	0.246	0.431
労働組合	0.151	0.358
従業員組織	0.498	0.500
発言型	0.118	0.322
親睦型	0.380	0.487
正社員数	81.20	140.3
企業規模ダミー	0.070	0.253

売上ダミー、経常利益ダミーは「横ばい方」=2、「下降方」=3、「上昇下降方」=4、「下降上昇方」=5、である。

労使関係に関する変数について見てみよう。労使関係変数はそれぞれの組織が存在している場合に 1、していない場合に 0 をとるダミー変数である。労働組合の存在している企業は 15.1% であり、発言型従業員組織が存在している企業は 11.8%、親睦型従業員組織がある企業は 38% である。約半数の企業に従業員組織が存在している。従業員組織がある企業で、「貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか」という問いに対して、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」を「行っている」とした企業を「発言型」、その他を「親睦型」とした。

企業の従業員規模について見てみると、正社員数の平均は 81.2 人である。推定に当たっては、正社員数 300 人以上を 1 未満を 0 とするダミー変数（企業規模）を作成した。

雇用調整について見てみよう。それぞれの雇用調整施策を行った場合に 1、行わなかった場合に 0 をとるダミー変数である。「解雇」を行った企業 16.7%、「希望退職の募集」を行った企業 12.8%、「早期退職優遇制度による退職勧奨」を行った企業 5.8% と 3 つの施策のうちでは解雇を行った企業がもっとも多くなっている。「賃下げ」を行った企業は 26.4%、「新規採用抑制」は 34.2% となっている。

企業の業績指標については、1990 年以降の売上高と経常利益について「上昇型」「横ばい

方」「下降方」「上昇下降方」「下降上昇方」の5つのパターンで聞いている。ここでは「リフレッシュグループを上昇型にしてそれぞれのダミーを作成した。

「解雇」、「希望退職」、「早期退職」、「賃下げ」、「新規採用抑制」を被説明変数にして分析を行ったのが第Ⅲ-3-4-2表である。なお、以下の Multivariate Probit モデルによる分析ではマージナル効果の計算は非常に煩雑なるために係数を報告している。

解雇についてみると、労働組合ダミーはマイナスで有意となっている。従業員組織ダミーはマイナスになっているが統計的に有意ではない。企業規模ダミー、企業規模ダミーと労働組合ダミーの交差項も有意ではない。

第Ⅲ-3-4-2表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.371b 0.176	0.695a 0.143	0.558a 0.193	-0.112 0.141	0.140 0.131
労働組合*	0.270	-0.756c	-0.452	0.126	-0.179
企業規模	0.473	0.404	0.385	0.376	0.331
企業規模	-0.214	0.310	1.132c	-0.073	0.617a
従業員組織	0.314	0.274	0.259	0.256	0.223
従業員組織	-0.110	-0.027	0.171	-0.075	0.109
売上2	0.099	0.105	0.149	0.088	0.083
売上2	0.300	0.348c	0.249	0.191	0.045
売上3	0.190	0.205	0.267	0.161	0.149
売上3	0.708a	0.464b	-0.109	0.363b	0.077
売上4	0.183	0.199	0.293	0.157	0.148
売上4	0.335	0.358	0.664b	0.040	0.313c
売上5	0.223	0.238	0.333	0.191	0.181
売上5	0.415b	0.456b	0.311	0.344b	0.072
経常利益2	0.199	0.209	0.261	0.171	0.159
経常利益2	-0.198	-0.347	-0.432	0.261	-0.081
経常利益3	0.214	0.230	0.301	0.200	0.174
経常利益3	-0.302	-0.318	-0.450	0.505b	0.062
経常利益4	0.216	0.227	0.303	0.201	0.179
経常利益4	0.118	-0.010	-0.786b	0.653a	-0.138
経常利益5	0.237	0.250	0.370	0.221	0.202
経常利益5	-0.129	-0.249	-0.090	0.409b	0.249
対数尤度	0.214	0.223	0.268	0.201	0.175
対数尤度	-2101.43				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

次に希望退職についてみると、労働組合ダミーはプラスで有意であり、労働組合の存在は希望退職が実施される確率を上昇させる。また、労働組合ダミーと規模ダミーの交差項がマイナスで有意となっており、従業員規模が300人以上の場合には、労働組合の存在は希望退職の確率を低下させていることになる。また、従業員組織は有意ではない。

早期退職についてみると、労働組合はプラスになっており、労働組合の存在は早期退職を増加させる効果を持っている。規模ダミーが有意となっており、従業員規模が300人を超え

ると、早期退職を増加させている。また、ここでも従業員組織は有意ではない。

賃下げについては労使関係変数で有意な影響を与えているものではなく、新規採用抑制についても同様の結果である。

第Ⅲ-3-4-3表では、労働組合と従業員組織の交差項を導入した推定である。解雇、希望退職、早期退職については、従業員組織、従業員組織と労働組合の交差項はともに有意な影響を持っていない。新規採用抑制については労働組合、従業員組織がともにプラスで新規採用を抑制しており、逆に労働組合と従業員組織の交差項がマイナスとなっている。係数の大きさから判断して、結果として、労働組合と従業員組織の両方がある企業では新規採用を抑制する効果を持っている。

第Ⅲ-3-4-3表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.260	0.907a	0.547b	-0.284	0.487a
	0.226	0.195	0.270	0.199	0.180
労働組合*	0.275	-0.751c	-0.453	0.123	-0.168
企業規模	0.475	0.406	0.385	0.378	0.335
企業規模	-0.224	0.280	1.136a	-0.060	0.587a
	0.314	0.275	0.260	0.256	0.222
従業員組織	-0.084	0.059	0.161	-0.120	0.211b
	0.105	0.119	0.180	0.095	0.091
労働組合*	-0.243	-0.409	0.015	0.312	-0.642b
従業員組織	0.317	0.258	0.326	0.250	0.231
売上2	0.293	0.326	0.249	0.197	0.022
	0.191	0.205	0.267	0.161	0.149
売上3	0.700a	0.437b	-0.108	0.374b	0.042
	0.184	0.200	0.294	0.157	0.150
売上4	0.332	0.339	0.667b	0.047	0.291
	0.223	0.238	0.333	0.191	0.181
売上5	0.406b	0.427b	0.313	0.355b	0.033
	0.200	0.211	0.263	0.171	0.160
経常利益2	-0.187	-0.320	-0.434	0.250	-0.051
	0.214	0.231	0.301	0.201	0.174
経常利益3	-0.292	-0.289	-0.450	0.489b	0.107
	0.216	0.229	0.304	0.202	0.180
経常利益4	0.125	0.011	-0.786b	0.643b	-0.108
	0.237	0.251	0.371	0.221	0.203
経常利益5	-0.121	-0.225	-0.096	0.396c	0.291c
	0.299	0.224	0.269	0.202	0.177
対数尤度	-2094.96				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

第Ⅲ-3-4-4表では、従業員組織を発言型と親睦型に分けた分析を行っている。解雇、希望退職については、発言型、親睦型双方ともに有意な影響を与えていないが、早期退職については発言型従業員組織がプラスの影響を与えている。発言型従業員組織の存在は、早期退職を増加させることになる。

第Ⅲ－3－4－4表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.412b 0.180	0.709a 0.147	0.488b 0.196	-0.089 0.144	0.172 0.134
労働組合*	0.327	-0.768c	-0.367	0.100	-0.218
企業規模	0.474	0.406	0.390	0.337	0.333
企業規模	-0.261 0.317	0.320 0.276	1.049a 0.264	-0.046 0.258	0.655a 0.225
発言従業員	0.051 0.164	-0.084 0.169	0.454b 0.196	-0.173 0.151	-0.028 0.139
親睦従業員	-0.160 0.107	-0.007 0.114	0.020 0.169	-0.048 0.094	0.149c 0.089
売上2	0.295 0.191	0.348 0.205	0.239 0.266	0.193 0.161	0.050 0.149
売上3	0.697a 0.183	0.468b 0.199	-0.146 0.294	0.368b 0.157	0.086 0.149
売上4	0.330 0.223	0.363 0.238	0.641c 0.333	0.041 0.191	0.317c 0.181
売上5	0.414b 0.199	0.455b 0.209	0.275 0.262	0.345b 0.171	0.074 0.16
経常利益2	-0.178 0.216	-0.355 0.231	-0.416 0.302	0.250 0.201	-0.095 0.174
経常利益3	-0.280 0.217	-0.326 0.228	-0.417 0.304	0.495b 0.202	0.048 0.179
経常利益4	0.137 0.238	-0.019 0.251	-0.745b 0.371	0.643a 0.221	-0.152 0.203
経常利益5	-0.124 0.214	-0.250 0.223	-0.078 0.268	0.408b 0.202	0.248 0.176
対数尤度	-2097.38				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

以上の分析から、リストラ、人員整理を行う場合には、労働組合があれば、解雇ではなく、希望退職、早期退職制度が採用される確率が上昇する。また、従業員規模が300人をこえれば、労働組合は希望退職の確率をわずかに低下させている。規模が大きく労働組合の存在する企業では、解雇、希望退職の確率を低下させ、早期退職の確率を上昇させる。

従業員組織については、発言型の従業員組織が早期退職を増加させる効果があったが、解雇や希望退職を低下させる効果は持っていない。また、親睦型発言組織はリストラ、人員整理には何の影響も持っていないことが明らかになった。

従業員組織と労働組合の交差項を入れた推定では、労働組合、従業員組織が新規採用抑制に対してプラスの効果を持っていた。

結果として、労働組合のある企業とない企業で、人員整理を行う場合の方法に違いがあり、労働組合の組織されている企業の人員整理の方法は早期退職、希望退職がメインであり、労働組合のない企業の場合には解雇がメインである。また、従業員組織は人員整理の決定にはわずかな影響しか与えないことが明らかになった。

なお、長期的な雇用制度を採用しており、人的資本投資が活発に行われている企業におい

ては、解雇や希望退職の確率が低下しているという関係が存在する可能性がある。一方で、長期雇用制を採用している企業では、離職抑制などの目的で労働組合が組織されているかもしれない。このような関係が存在している場合には、本章の組合の効果は長期雇用制採用や人的資本蓄積の効果を表してしているだけかもしれない。そこで、長期雇用制を採用しているかどうかという変数をコントロールした推定を行う必要があるが、企業の操業年数（企業の歴史）を長期雇用制採用されているか否かという変数として利用した。

Brown and Medoff (2003) によれば、賃金、雇用に影響を与える「企業の歴史」固有の要因として、操業年数の長い企業ほどその後の期待生存確率が高くなるとすれば、そのような企業で長期雇用を前提とした雇用契約、たとえば企業特殊的な人的資本への投資やインセンティブ契約が結ばれやすくなり、そのような期待形成は、労働者の定着性向を高める形で作用することが予想できる。労働者の質からみても、歴史の長い企業ほど長期勤続者が多いと予想できる。紙面の都合で結果は割愛するが、企業の操業年数（企業の歴史）を入れた推定結果は、それを入れない場合と変わらなかった。

業績指標については、内生性によるバイアスが生じている可能性がある。人員削減などのリストラを行ったことが、企業業績に影響した可能性がある場合である。売上高と経常利益の「上昇型」「横ばい型」「下降型」「上昇下降型」「下降上昇型」の5つのパターンで、この可能性が考えられるのは、経常利益に関しての「下降上昇型」であろう。したがって、経常利益が「下方上昇型」の企業を除外して分析を行った。紙面の都合で結果は割愛するが、結果に大きな変化はなかった。

### 3 雇用調整の際にとられた措置の分析

次に、労働組合の有無、従業員組織の有無、あるいは解雇と希望退職、早期退職とでリストラ実施の際にとられる措置について格差が存在するのであろうか。次にこの点について検討した。

本調査では、「解雇」、「希望退職」、「早期退職」の3つの雇用調整手段を採用した場合に、「どのような措置をとったか」という質問をしている。回答は「当該施策の実施にいたる経緯の説明」、「当該施策の回避のための配置転換や労働時間の削減」、「対象者ガイドラインの提示」、「労働組合など従業員側との協議・合意形成」、「対象者の退職金の割り増し」、「再就職支援会社による再就職の相談・斡旋（再就職1）」、「会社による再就職の相談・支援（再就職2）」などである。それぞれの措置をとった場合に1、とらなかった場合に0とするダミーを作成した。解雇、希望退職、早期退職のいずれかを行った企業は299企業である。第Ⅲ-3-4-5表は要約統計量である。当該施策の実施に至る説明を行った企業は77.6%、当該施策回避のための努力を行った企業は23.4%、退職金の割増を行った企業は38.5%となっている。



第Ⅲ-3-4-5表 解雇・希望退職・早期退職による退職勧告の際にとった措置

	平均	標準偏差
経緯の説明	0.776	0.487
回避努力	0.234	0.340
ガイドラインの提示	0.181	0.388
協議・合意形成	0.227	0.417
退職金の割増	0.385	0.424
再就職の斡旋 1	0.134	0.385
再就職の斡旋 2	0.184	0.419

第Ⅲ-3-4-6表はこれらの人員整理の方法や労使関係変数がどのような効果をもたらしているのかをプロビットモデルで推定した結果である。

第Ⅲ-3-4-6表 解雇・希望退職・早期退職による退職勧告の際にとった措置の決定

	経過の説明	回避努力	ガイドライン	協議・合意	退職金割増	再就職 1	再就職 2
希望退職	0.093b	0.129b	0.110b	0.098c	0.231a	-0.040	0.038
	0.049	0.052	0.048	0.052	0.065	0.036	0.046
早期退職	-0.082	-0.065	0.047	0.024	0.469a	0.060	0.062
	0.082	0.065	0.068	0.067	0.081	0.056	0.072
労働組合	-0.110	0.007	-0.007	0.550a	0.240b	0.132b	-0.325
	0.082	0.073	0.059	0.085	0.094	0.071	0.061
労働組合* 企業規模	0.197c	-0.013	0.145	-0.031	-0.226	-0.077	-0.134
	0.048	0.160	0.200	0.117	0.141	0.034	0.068
企業規模	-0.080	0.098	0.026	0.102	0.274c	0.309a	0.008
	0.134	0.132	0.111	0.137	0.158	0.136	0.102
発言従業員	0.134b	0.127	0.002	0.186b	-0.056	-0.029	0.023
	0.052	0.085	0.061	0.089	0.091	0.401	0.071
親睦従業員	0.125b	0.044	-0.057	-0.022	-0.020	-0.046	0.010
	0.048	0.057	0.046	0.055	0.070	0.037	0.049
売上 2	-0.007	-0.061	0.057	-0.018	-0.088	-0.045	0.218b
	0.096	0.086	0.095	0.094	0.119	0.045	0.121
売上 3	0.030	-0.087	0.022	0.071	0.090	-0.052	-0.038
	0.087	0.085	0.084	0.104	0.128	0.052	0.085
売上 4	0.120	-0.126	-0.125	-0.025	0.206	-0.045	0.047
	0.084	0.083	0.064	0.102	0.156	0.055	0.111
売上 5	0.038	-0.126	-0.034	0.075	0.090	-0.088b	0.088
	0.088	0.074	0.074	0.110	0.133	0.040	0.103
経常利益 2	0.019	0.046	0.048	0.100	-0.015	0.063	0.176
	0.098	0.123	0.106	0.137	0.133	0.092	0.141
経常利益 3	-0.001	0.020	-0.002	-0.082	-0.244	-0.042	0.098
	0.101	0.116	0.094	0.086	0.113	0.062	0.120
経常利益 4	0.006	0.289b	0.053	0.105	-0.227	0.039	0.126
	0.110	0.148	0.117	0.138	0.122	0.089	0.134
経常利益 5	0.021	0.244b	0.180c	0.093	-0.119	0.019	0.129
	0.094	0.123	0.110	0.114	0.122	0.072	0.115
対数尤度	-149.2	-149.6	-126.4	-90.79	-152.4	-94.56	-131.6

上段はマージナル効果、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

「当該施策に至るまでの経緯の説明」については、希望退職がプラスであるが早期退職は有意ではない。また、労働組合は有意ではないが、労働組合と規模ダミーの交差項はプラスであり、300人以上の企業で労働組合がある企業では経緯の説明がなされる確率が高くなる。また、従業員組織は発言型、親睦型ともにプラスである。

「回避努力」は希望退職がプラスで有意であるが、労働組合、従業員組織ともに有意ではない。「ガイドラインの提示」については希望退職のみがプラスで有意である。

「従業員との協議・合意の形成」については、希望退職ダミーが有意であり、労働組合ダミー、発言型従業員組織が有意であるが、マージナル効果は労働組合のほうが大きい。

「退職職金の割増」については、希望退職ダミー、早期退職ダミーがプラスで有意であり、解雇の場合に比べて退職金の割増がなされる確率が高くなっているが、早期退職のほうがマージナル効果は高い。労働組合ダミーはプラスであるが、従業員組織は発言型、親睦型ともに有意ではない。

「再就職の斡旋 1」は希望退職、早期退職ともに有意ではなく解雇の場合と違いはない。労働組合はプラスで有意であるが、従業員組織は有意ではない。「再就職の斡旋 2」では有意なものはない

以上のようにリストラの際にとられる措置について検討したが、労働組合は多くの変数でプラスの効果を持っていることがわかる。従業員組織は、「経緯の説明」や「従業員との協議・合意の形成」にプラスの効果があるが、「退職金の割増」や「再就職の斡旋」には効果がない。ここでも、労働組合の優位は明らかで、従業員組織の存在は「経過の説明」や「協議・合意の形成」などに役立ってはいるものの、その効果は極めて限定的である。

## 第5節 結果の解釈について

以上のように、労使関係が雇用調整手段の選択に与える影響、および、人員整理の際の措置についての格差について分析をおこなった。労働組合の存在は雇用調整手段の選択に大きな影響を与えていた。すなわち、労働組合の存在はリストラ、人員整理を行う際に解雇の確率を低下させるとともに、希望退職、早期退職の確率を上昇させる。そして、従業員規模が300人を超えると、希望退職の確率をも低下させている。従業員規模が大きく労働組合の存在する企業ではリストラの手段として、結局、早期退職が用いられることになっている。

また、全体の約半数に従業員組織が存在しているが、従業員組織の効果はかなり限定されているといえる。発言型の従業員組織の場合には、早期退職制度が導入される確率を上昇させているが、解雇や希望退職を引き下げる効果は見られない。発言型の従業員組織の存在は早期退職については何もない場合や親睦型がある場合より高めるけれど、解雇や希望退職の確率はそれらと同じである。また、親睦型の従業員組織の場合には、発言型のような効果は

見られない。このように、リストラに対する従業員組織の効果は、労働組合と比べてかなり限定的であるといえる。このような結果からは、従業員組織を「事実上の企業別組合」と定義することには無理があるように考えられる。

また、リストラの際にとられる措置についても格差が見られる。リストラを行った際にとられるさまざまな施策については、退職金の割増、再就職の斡旋について労働組合の影響が大きい。従業員組織の影響は限定されている。希望退職や早期退職のほうが解雇よりも退職金割増がなされる確率が高いが、発言型従業員組織は早期退職を採用する確率を引き上げているので、間接的に退職金の割増をもたらしていることになる。

さきに述べたように、労働組合の存在している企業の場合には、過去の人員整理による労使紛争についての学習効果があるために、紛争になるような人員整理の仕方をしないということや、整理解雇という形態をとった場合、労働組合がある場合には裁判闘争も行いやすくなるために、解雇のコストが高くなっているといったことがこの様な結果の要因として考えられる。

逆に考えると、労働組合がなければ、リストラの方法は解雇という形態をとり、退職金の割増や再就職の斡旋もないというような状態になる。労働組合がなければ、従業員が解雇を不当と感じても裁判に訴えることが難しいことを見越して、経営者の側がこのような対応をしているとも考えられる。つまり、労働組合のない企業、また従業員組織のある企業では解雇のコストが低いということが考えられる。解雇法制のあり方を巡る議論では、訴訟によって初めて解雇の是非が問われるという裁判による解決法をとるといった体制は、労使双方に多大な時間的・金銭的費用を負わせており、とりわけ、裁判費用を負担できない労働者の雇用保護には役立っていないのではないかと、という意見があったが、本章の結果は、日本の解雇法制が、裁判に訴えることが難しい未組織労働者の保護には役に立っておらず、解雇法制で保護されているのは、労働組合のある企業の労働者であるということを示唆している。

従業員組織の存在は、特に発言型の場合に、解雇や希望退職の確率を低下させることはなかったが、早期退職の確率を高めていた。早期退職の場合には退職金の割増される確率が高いので、従業員組織は間接的に退職金の割増に対して効果を持っているといえる。また、人員整理を巡る協議や合意形成に一定の役割を果たしていることは評価すべきであろう。しかし、解雇の確率を従業員組織の無い場合と比較して低下させていないことは、対経営側の交渉力に限界があることを示している。

人員整理をめぐる「経過の説明」や「協議・合意の形成」などの労使間のコミュニケーションという観点から評価すれば、従業員組織でも労働組合でもさほど大きな差はないようである。しかし、労働組合と従業員組織の違いを考える場合、経営側と労働側の利害は潜在的には対立するものであることからすると、労使間のコミュニケーションという観点だけでなく、労働者の利益が決定的に損なわれる措置が経営側によってとられようとしているときに、それをどこまで阻止することができるのか、という観点も考慮に入れなければならない。労

労働組合の力の主たる源は、団体交渉権や争議権を持つことによって経営側との交渉力の格差を是正していくことができる点にある。団体交渉権があるということは、合意の形成に向けた交渉を求めることもできるということであり、また争議権があるということは、団体交渉において交渉を有利に進めるために実力で圧力をかける手段があるということである。

このような労働組合の本質からすると、経営側にとっては、労働組合よりも交渉力が劣る従業員組織のほうがコントロールしやすいのは明らかであり、従業員組織のリストラをめぐる交渉力には限界がある。争議権を背景とした団体交渉において労働者の利益を守ることができるかどうかという点で、従業員組織と労働組合との間には本質的な違いがあるが、本章の分析結果は、リストラを行う場合の解雇か、希望退職、あるいは早期退職かという選択においてその本質的な違いが現れていることを示唆している。この点から従業員組織を「事実上の企業別組合」とみなすのは無理があるように思われる。

## 第6節 小括

本稿では、労働組合と従業員組織の存在が、雇用調整施策の選択、決定とその際の措置に対してどのような影響を与えているのかについて分析を行った。結果として、リストラ手段の選択および、その際にとられる措置については労働組合の優位性は明らかであり、従業員組織の効果は限定的なものである。争議権を背景とした団体交渉において労働者の利益を守ることができるかどうかという点で、従業員組織と労働組合との間には本質的な違いがあるが、本章の分析結果は、リストラを行う場合の解雇か、希望退職、あるいは早期退職かという選択において、また、リストラの際にとられる措置についてその本質的な違いが現れていることを示唆している。この点から従業員組織を「事実上の企業別組合」とみなす見解には無理があると考えられる。

最後に、本稿の分析はクロスセクションデータによる分析のため、企業固有の要因をコントロールした推定をおこなっていない。この点から、結果の解釈には注意が必要である。

### 【参考文献】

- 企業内コミュニケーション研究会 (1991) 『中小企業における企業内コミュニケーションの実態』 労働問題リサーチセンター。
- 黒田祥子 (2004) 「わが国の解雇法制は企業にとってどの程度厳格か」 『日本労働研究雑誌』 日本労働研究機構 第 525 号、pp.74-76。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加一労使関係の日米比較』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (1981) 『中小企業の熟練一人材形成のしくみ』 同文館出版、pp.141-183。
- 小池和男 (1983) 「解雇からみた現代日本の労使関係」 森口親司・青木昌彦・佐和隆光編 『日

- 本経済の構造分析』創文社、pp.109-126.
- 桜井 稔 (2001) 『雇用リストラ』中公新書.
- 都留 康 (2001) 『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析—』東洋経済新報社.
- 富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』、pp.173-193.
- 中村圭介 (1988) 「従業員組織の機能—情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』第 352 号、12 月号、pp.11-21.
- 野田知彦 (1998) 「労働組合と雇用調整—企業パネルデータによる分析—」『経済研究』第 49 卷、第 4 号、pp.317-326.
- 野田知彦 (2002) 「労使関係と赤字調整モデル」『経済研究』一橋大学経済研究所 第 53 卷 第 1 号、pp.40-52.
- 野田知彦 (2006) 「解雇と労使協議、経営参加」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構 第 556 号、pp.40-52.
- 村松久良光 (1986) 「解雇、企業利益と賃金 大手工作機器メーカー13 社に関して」南山大学『アカデミア経済経営編』第 89 号、pp.399-435.
- Brown, C. and Medoff, J.L. (2003) “Firm Age and Wages,” *Journal of Labor Economics*, Vol.,No.3, pp677-697.
- Freeman, Richard B. and Medoff, James L (1984) *What Do Unions Do?* Basic Books.

## 第Ⅲ部 法が求める労働条件決定への従業員の参加

### 第1章 法的ルールからみた中小企業の労働者代表機能

#### はじめに

本章は、「中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定」についての法的観点からの検討として、研究会によるアンケート調査（以下、研究会アンケート調査とする）を詳細に分析したつぎの第2章の記述に先立ち、中小企業の労働者代表機能を考える際に必要と思われる法的ルールを序論的に整理することを課題としている。具体的には、つぎの2つの側面に焦点をあてて問題を整理している。

第1に、労働者代表が労働条件決定に関与する場面で、法制度が予定するルールが履行されない場合にどのような法的効果が生じるか、すなわち、労働者の意見の反映という手続とその履行・不履行が結果する法的効果についてとりあげている。もとより、法律上の手続等の不遵守という問題は中小企業に限られたことではないが、第Ⅲ部第2章で分析されているように、中小企業においてその傾向がより強いという結果に留意したものである。もっとも、ここで関連する事項を網羅的に取り上げているわけではなく、具体的には、研究会アンケート調査において扱われた、①労働基準法（以下、労基法とする）36条の時間外労働に関して過半数代表<sup>32</sup>が締結する労使協定（以下、三六協定とする）と、②労基法90条の就業規則について過半数代表が受ける意見聴取に関する一般的な論点を整理している。なお、このような整理をここで行うのは、たんに法違反であることを問題視するからではなく（もちろん法違反であることは重大な問題であるが）、中小企業における労働者代表や労使コミュニケーションのあり方にも関連すると思われるからである。

第2に、労働者代表の機能について考える際に留意すべきと思われる、憲法および労働組合法（以下、労組法とする）のルールからみた諸問題について取り上げている。労基法等に規定された過半数代表は、とくに1987年労基法改正以降その役割が増大したが、労働者代表としてこれをみた場合、労働組合とは異なるさまざまな制度的不備や限界が指摘されてきた。とりわけ、組合組織率が低い中小企業においては、労基法上の過半数代表も「過半数代表者」であることが多いが、「過半数代表者」をめぐる過半数組合よりもはるかに多くの問題が見られた。そうした状況において、過半数代表の改善すべき点が洗い出されると同時に、より根本的に、労働者の利益を代表する何らかの集団的システム（一般に「従業員代表制」）の構築が必要であるとの主張もされてきた。但し、その際でも、憲法や労組法が予定する労働

---

<sup>32</sup> なお、本章において「過半数代表」とは、原則として、労基法等が定めている「労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」であり、「労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合」（以下、過半数組合とする）と、「労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」（以下、過半数代表者とする）の両者を包含する概念として用いている。

組合を中心とした集团的労働関係の原則とどのように整合するかなど、根本的な問題が論じられてきたのである。そうした議論をここで再確認しておく必要があると思われる。もっとも、過半数代表や従業員代表制などに関するあらゆる論点についてとりあげているわけではない。具体的には、①労働組合との相違から見た過半数代表の基本的性格とその問題点、②従業員代表制導入をめぐる展開された議論を中心に整理することにする。

## 1 過半数代表の関与と手続の不履行に対する法的評価

今日、労働関係の法律には多様な機能を持つ過半数代表制が導入されているが、その原型となったのは、労基法の制定当初から存在した時間外・休日労働に関する36条の労使協定制度と、就業規則の作成・変更に関する90条の意見聴取制度であると言われている<sup>33</sup>。そこで、まず、研究会アンケート調査においても対象とされたこれら2つの制度を特にとりあげ、過半数代表の関与が法の予定するルールどおりに行われぬ場合に法的にはいかなる評価を受けるのかという点について見ていくことにする。その際、関連する手続の不履行についても合わせて整理していくことにする<sup>34</sup>。

### (1) 時間外労働に関する労使協定の締結

労基法は32条で、1週40時間・1日8時間という法定労働時間を定めており、これを超過して行われた労働は原則として違法となる。その例外として、災害等または公務による臨時の必要がある場合（同法33条<sup>35</sup>）と、過半数代表との書面による労使協定（三六協定）がある場合（同法36条<sup>36</sup>）に限り、当該時間外労働が労基法違反（32条違反）と評価されないこと

<sup>33</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法上巻』（2003年、有斐閣）35頁〔川田琢之執筆部分〕。

<sup>34</sup> この部分の記述については、すでにこうした論点が整理されている先行文献として、東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（上）』（2003年、有斐閣）33～61頁〔川田琢之執筆部分〕、『同（下）』（2003年、有斐閣）601～629頁〔中窪裕也執筆部分〕、1000～1010頁、1019～1030〔荒木尚志執筆部分〕、菅野和夫『労働法〔第7版〕』（2005年、弘文堂）、厚生労働省労働基準局編『改訂新版・労働基準法（上）』『同（下）』（2005年、労務行政）、金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール・労働基準法〔第5版〕』（2006年、日本評論社）186～201頁〔金子征史・藤本茂執筆部分〕、346～351頁〔中村和夫執筆部分〕、351～353頁〔清水敏執筆部分〕、364～373頁〔道幸哲也執筆部分〕を主に参照した。さまざまな論点についての諸説については、一定の部分を除き、とくに出典をあげていない。

<sup>35</sup> 「第33条 ①災害その他避けることのできない事由によって、臨時の必要がある場合においては、使用者は、行政官庁の許可を受けて、その必要の限度において第32条から前条まで若しくは第40条の労働時間を延長し、又は第35条の休日に労働させることができる。ただし、事態急迫のために行政官庁の許可を受ける暇がない場合においては、事後に遅滞なく届け出なければならない。②前項ただし書の規定による届出があつた場合において、行政官庁がその労働時間の延長又は休日の労働を不相当と認めるときは、その後その時間に相当する休憩又は休日を与えるべきことを、命ずることができる。③公務のために臨時の必要がある場合においては、第1項の規定にかかわらず、官公署の事業（別表第一に掲げる事業を除く。）に従事する国家公務員及び地方公務員については、第32条から前条まで若しくは第40条の労働時間を延長し、又は第35条の休日に労働させることができる。」

<sup>36</sup> 「第36条 ①使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定をし、これを行政官庁に届け出た場合においては、第32条から第32条の5まで若しくは第40条の労働時間（以下この条において「労働時間」という。）又は前条の休日（以下この項において「休日」という。）に関する規定にかかわらず、その協定で定めるところによって労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる。ただし、坑内労働その他厚生労働省令で定める健康上特に有害な業務の労働時間の延長は、1

になっている<sup>37</sup>。したがって、これらに該当しないにもかかわらず時間外労働を行わせた使用者に対しては、同法 32 条に違反するものとして罰則（6 ヶ月以下の懲役または 30 万円以下の罰金〔同法第 119 条第 1 号〕）が予定されている。

これについて、過半数代表の関与という観点から問題になるのは、労基法 36 条に定められた労使協定の締結・届出という手続である。

### ア 過半数代表の関与の意味

労基法 32 条の制限を解除する条件として、過半数代表を三六協定の労働者側当事者としたのは、「超過労働について、従業員の集団的意思を反映させることによって、超過労働の適切な規制を期待したから」<sup>38</sup>であると説明されている。また、「時間外労働・休日労働は本来臨時的なものとして必要最小限にとどめられるべきものであることを、労使が十分意識したうえで労使協定を締結することを期待している」<sup>39</sup>ものとされている。そして、この労使協定は「実質的には協約法理を基礎にしている」<sup>40</sup>といわれている。

また、過半数代表が関与することの意味は、三六協定の効力という点からも確認しておく必要がある。三六協定は、一般に、制限解除的効力<sup>41</sup>のみを有するものであり、労働者が時間外労働に応じる契約上の義務が当該協定から生じるものではないと解されている。そして、代表的な判例において、使用者が過半数代表と三六協定を締結して届け出た場合、「使用者が当該事業場に適用される就業規則に当該三六協定の範囲内で一定の業務上の事由があれば労働契約に定める労働時間を延長して労働者を労働させることができる旨定めている時は、当該就業規則の規定の内容が合理的なものである限り、それが具体的労働契約の内容をなすから、右就業規則の適用を受ける労働者は、その定めるところに従い、労働契約に定める労働時間を超えて労働をする義務を負う」<sup>42</sup>と判示されている。

この判例によっても、適法な三六協定に定められた範囲内で就業規則の規定に基づく時間

---

日について 2 時間を超えてはならない。②厚生労働大臣は、労働時間の延長を適正なものとするため、前項の協定で定める労働時間の延長の限度その他の必要な事項について、労働者の福祉、時間外労働の動向その他の事情を考慮して基準を定めることができる。③第 1 項の協定をする使用者及び労働組合又は労働者の過半数を代表する者は、当該協定で労働時間の延長を定めるに当たり、当該協定の内容が前項の基準に適合したものとなるようにしなければならない。④行政官庁は、第 2 項の基準に関し、第 1 項の協定をする使用者及び労働組合又は労働者の過半数を代表する者に対し、必要な助言及び指導を行うことができる。」

<sup>37</sup> 労基法 35 条の休日労働についても同様である。

<sup>38</sup> 金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール労働基準法〔第 5 版〕』（2006 年）189 頁（金子征史・藤本茂執筆部分）。

<sup>39</sup> 厚生労働省労働基準局編『改訂新版・労働基準法（上）』（2005 年、労務行政）464 頁。

<sup>40</sup> 渡辺章「労働者の過半数代表法制と労働条件」『講座 21 世紀の労働法〔第 3 卷〕労働条件の決定と変更』（2000 年、有斐閣）139 頁。「団体的意思による同意」という考え方が背景にあるとされている。

<sup>41</sup> 一般的には「免罰的効力」といわれることが多いが、「仮に三六協定に文字どおり免罰的効力しか認められないとするならば、32 条の私法的強行性は存続することになり、32 条の制限を越えた労働時間に関するあらゆる約定は無効ということにならざるをえない」ので、36 条が「免罰的効力とともに 32 条の私法的強行性を解除するという効力」も持つとし、両者を含めて「制限解除的効力」と呼ぶ見解がある（西谷敏「過半数代表と労働者代表委員会」日本労働協会雑誌 356 号（1989 年）9 頁。ここではその用語法に従っている）。

<sup>42</sup> 日立製作所武蔵工場事件・最高裁第一小法廷平成 3 年 11 月 28 日判決（民集 45 卷 8 号 1270 頁）。



外労働義務が労働者に生じるのであるから、過半数代表が三六協定において時間外労働の枠を当初の目的どおり適切に規制することは重要な意味を持つことになる。

## イ 手続の不履行と法的評価

使用者は、三六協定について、過半数代表との間で書面によりこれを締結し、行政官庁（労働基準監督署長）に届け出るという手続を履行しなければならない。

### （ア）書面による締結・届出

三六協定を締結することなく時間外労働を行わせた場合、使用者の行為は前述のとおり労基法 32 条違反となり、同法 119 条に予定された罰則の対象となる。

また、三六協定は書面によって締結されることが必要であり、書面によらない協定は労基法 36 条に定められた効力を付与されない。三六協定には、時間外または休日の労働をさせる必要のある具体的事由、業務の種類、労働者の数、1 日及び 1 日を超える一定の期間についての延長することができる時間又は労働させることができる休日、さらに有効期間（労働協約による場合を除く）を定めなければならない（労基法施行規則 16 条<sup>43</sup>）。

さらに、三六協定が締結されていても届出が行われなかった場合には、労基法 36 条の要件を満たしたことにならず、これに基づいて行われた時間外労働は同法違反と評価される。

### （イ）過半数代表の形式

では、三六協定を締結する労働者側当事者である過半数代表の選出方法や内容に問題がある場合、当該協定の法的効果はどのように評価されるであろうか。これについては、以下のような点が主に問題となる。

まず、「労働者の過半数」（「労働者の過半数で組織する労働組合」および「労働者の過半数を代表する者」について）を判断する場合の「労働者」をどの範囲でとらえるかということが問題になる。すなわち、三六協定による制限解除に関係しない者（労基法 41 条 2 号の「管理監督者」や同条 3 号の「監視、断続的労働従事者で行政官庁の許可を受けた者」、年少者など）も含むのか、あるいは三六協定の実際の対象になりうる労働者だけに限られるのかという問題である。いずれの見解を取るかにより、過半数代表の実際の内容は異なってくる可能性がある。行政解釈では、「労基法 36 条 1 項の協定は、当該事業場において法律上又は事実上時間外労働又は休日労働の対象となる労働者の過半数の意思を問うためのものではなく、・・・当該事業場に使用されているすべての労働者の過半数の意思を問うためのもの」（平

<sup>43</sup> 「第 16 条 ①使用者は、法第 36 条第 1 項の協定をする場合には、時間外又は休日の労働をさせる必要のある具体的事由、業務の種類、労働者の数並びに 1 日及び 1 日を超える一定の期間についての延長することができる時間又は労働させることができる休日について、協定しなければならない。②前項の協定（労働協約による場合を除く。）には、有効期間の定めをするものとする。③前 2 項の規定は、労使委員会の決議及び労働時間等設定改善委員会の決議について準用する。」

11・3・31 基発第 168 号等) と解されているが、学説では、三六協定の実際の対象になりうる労働者だけに限られるという考え方を支持する説もあるほか、管理監督的地位にある者や使用者を代表する者などは除外すべきとの見解もある。

つぎに、過半数代表者の選出については、「労基法 41 条 2 号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」という条件がある(労基法施行規則 6 条の 2)。そして、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」(平 11・3・31 基発第 169 号) とされている。

過半数代表者の選出の適法性が問題となった、トーコロ事件・東京高裁平成 9 年 11 月 17 日判決<sup>44</sup>においては、三六協定の労働者側当事者が役員を含めた全従業員によって構成された親睦団体(「友の会」)の代表者であったのであるが、その代表者が「労働者の過半数を代表する者」に該当するか否か、ひいてはその代表者によって締結された三六協定が有効であるかどうか問題となった<sup>45</sup>。判決は、「労働者の過半数を代表する者」が適法に選出されたといえるためには、「当該事業場の労働者にとって、選出される者が労働者の過半数を代表して三六協定を締結することの適否を判断する機会が与えられ、かつ、当該事業場の過半数の労働者がその候補者を支持していると認められる民主的な手続がとられていることが必要といふべきである<sup>46</sup>」と述べた上で、親睦団体である「友の会」はその構成員および目的などから労働組合ではなく、その代表者も「労働者の過半数を代表する者」として民主的に選出されたとは認められないと判示した。

このような判示からみてもわかるように、過半数代表者の選出に法ルールとの関係から問題がある場合には、前掲の手続要件を満たした三六協定であっても有効性が認められないことになるのである。もっとも、労働者の過半数を代表するという労働者側当事者の要件は、三六協定の締結時に必要とされる成立要件にとどまり、協定の存続要件ではないと解されているため、後に過半数でなくなったとしても、協定の効力には影響しないことになる。この点は、後述する過半数代表の 1 つの問題点でもある。

## (2) 就業規則の作成・変更に関する意見聴取

労基法は、第 9 章に「就業規則」に関する諸規定をおき、作成義務、作成および変更にかかる手続、法的効力などを定めている。日本では、就業規則が労働条件決定において重要な機能を担っているが、労働者の関与については過半数代表に対する意見聴取という手続しか設けられていない。また、実際には、この意見聴取手続の労働者側当事者についても、つぎ

<sup>44</sup> 労判 729 号 44 頁。

<sup>45</sup> 同事件では、三六協定にもとづいた残業命令に対する労働者の義務違反を理由とした解雇の有効性が争われたので、その判断の前提として、三六協定の有効性が問題となった。

<sup>46</sup> 昭和 63 年 1 月 1 日基発第 1 号が参照されている。

の第2章で分析されているように、今回の研究会アンケート調査を含めた各種調査において、法ルールとは乖離した過半数代表者の選出などの実態が明らかにされてきた。

では、このような実態は法的にどのように評価されることになるのか。以下では、過半数代表への意見聴取を含めた就業規則の作成・変更をめぐる手続過程に着目して、その不履行に対する法的評価を見てみよう。その際、最近では、就業規則の持つ2つの効力が区別して論じられる傾向にあることに注意しておく必要がある。すなわち、就業規則には労基法93条に規定された「最低基準効」（「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効とする。この場合において無効となった部分は、就業規則で定める基準による」とする強行的直律的効力）と、「契約内容規律効」（労働契約内容となって労働契約当事者を規律する効力）があるという考え方である<sup>47</sup>。これまで裁判例では2つの効力が特に区別されることなく（場合によっては混同されたまま）扱われてきたようであるが、以下の記述においては、2つの効力を区別してそれぞれの発生要件を見ていくことにする。

#### ア 就業規則の作成・変更と届出

労基法89条は、「常時10人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。」と規定し、就業規則の作成義務を一定規模以上の事業場に課すとともに、作成および変更に関する労働基準監督署長への届出を手続として明記している。研究会アンケート調査においては、10名以上30名未満の企業において5%に「就業規則はない」との回答が見られるが、法的には労基法89条違反となり、罰則（30万円以下の罰金）の対象となる（同法120条）。

##### （ア）作成義務のない事業場

法律上は、常時使用する労働者が10人未満の事業場については就業規則の作成義務が生じない。もっとも、これらの小規模事業場においても就業規則（あるいはそれに類する文書）を作成することは可能である。法定義務の存しないこれらの事業場において就業規則が作成された場合、いかなる法的効力が付与されるのかという点については、労基法にいう就業規則として、同法の91条（制裁規定の制限）、92条（法令及び労働協約との関係）、93条（最低基準効）、106条（周知義務）が適用されると解するのが通説である。

ここでは、過半数代表に対する意見聴取に関する90条が適用されないとの解釈になるが、それは90条が89条の作成・届出義務を前提にしているからであると説明されている<sup>48</sup>。もっとも、後述するように、契約内容規律効について意見聴取手続を効力発生要件であると解

<sup>47</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003年、有斐閣）1023頁〔荒木尚志執筆部分〕。

<sup>48</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003年、有斐閣）1006頁〔荒木尚志執筆部分〕。

したり、当該就業規則の合理性判断の重要な要素であると解したりする場合には、作成義務のない事業場で作成される就業規則についても 90 条を適用すべきと解する余地はあると思われる。

#### (イ) 必要記載事項の欠如

労基法 89 条には、就業規則に記載することが義務づけられている必要記載事項（必ず記載しなければならない「絶対的必要記載事項」〔1～3 号〕と、「定めをする場合」に記載することとされている「相対的必要記載事項」〔3 号の 2～10 号〕）が列挙されている。これら必要記載事項を満たす書面の作成によって就業規則「作成義務」を果たすことになるので、必要記載事項が欠けている場合には、89 条の定める作成義務に対する違反となる。89 条違反については、同法 120 条 1 項に基づく罰則（30 万円以下の罰金）が予定されている。

もっとも、一部分の必要記載事項が欠けている場合であれば、作成義務違反にはなるものの、他の要件を具備していれば就業規則としての効力を認めうると解されている<sup>49</sup>。

#### イ 届出義務

労基法 89 条によれば、事業主は作成した就業規則を労働基準監督署長に届け出ることとされている。就業規則の届出が義務づけられているのは、規則内容について設定される一定の限界が遵守されるように行政的監督を行うためである<sup>50</sup>。届出がなされていない場合も 89 条違反で、作成義務を果たしていない場合と同様の罰則（30 万円以下の罰金）が予定されている（同法 120 条 1 項）。

この届出義務が履行されていない場合、当該就業規則の効力がどのように判断されるかが問題となるが、この点については、後述の意見聴取義務および周知義務とあわせて整理することにする。

#### ウ 意見聴取義務

労基法 90 条は、就業規則の作成および変更にかかる手続として、第 1 項において、「使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かなければならない。」とし、さらに第 2 項において、「使用者は、前条の規定により届出をなすについて、前項の意見を記した書面を添付しなければならない。」と定めている。すなわち、過半数代表への意見聴取とその意見書の添付という形で、過半数代表の関与を手続に組み込んでいるのである。

過半数代表に対する意見聴取が手続上の義務として制度化されている趣旨については、使

<sup>49</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003 年、有斐閣）1007 頁〔荒木尚志執筆部分〕。

<sup>50</sup> 菅野・前掲書 96 頁など。

用者の一方的な作成に委ねることによる弊害（過酷な労働条件の設定や労働者の知らない規定による制裁など）を避けるため、労働者の団体的意思を反映する途を開いたものであり、労基法2条の労使対等決定原則がここでも指導原理として働くことを示し、他の諸手続とあいまって就業規則を合理的なものにしようとするものである<sup>51</sup>と説明されている。また、「労働者側の労働条件に対する関心を高め、ひいては労働協約の締結に導くことによって労働条件内容の適正化を図ろうとするものである」<sup>52</sup>とも解されている<sup>53</sup>。

なお、「意見を聴く」というのは、諮問をするという意味であり、過半数代表の同意を得ることや協議をすることまで要求する趣旨ではない。もっとも、使用者がとる具体的な行為が労基法90条にいう「意見を聴く」に該当するかどうかの問題になることがあるが、これについては、行政実務では、労働者の過半数の意見が十分に陳述される機会と時間的余裕が与えられること、労働者の過半数の意見が使用者によって十分に考慮され、労働者への質問や説明によって労働者の意見の理解や採用に十分な配慮と誠意が傾けられた事実があることなどと述べている裁判例の見解が妥当とされている<sup>54</sup>。

使用者が就業規則の作成または変更にあたって意見聴取手続を踏まなかった場合には、90条違反として罰則（30万円以下の罰金）が予定されている（120条1項）。また、意見聴取義務の不履行についても就業規則の効力との関係が問題となるが、この点については他の手続とあわせて後述する。

ちなみに、研究会アンケート調査では、就業規則変更時の意見書作成方法についてさまざまな実態が示されている。たとえば、意見書作成の方法として「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」との回答が41.4%、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」との回答が17.3%、さらには、「意見書は作成していない」との回答も15.9%見られる。結果として、就業規則変更についての従業員の満足度は高い数値を示しているものの、こうした手続の不備や不履行は、適用に異議を唱える労働者への拘束力について問題を生じる可能性がある。

## エ 周知義務

労基法106条1項（法令等の周知義務）において、就業規則について、使用者は「常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること、書面を交付することその他の厚生労働省令で定める方法によって、労働者に周知させなければならない。」との周知手続が定められている。そして、労基法施行規則52条の2により、①常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること、②書面を労働者に交付すること、③磁気テープ、磁気ディスクそ

<sup>51</sup> 厚生労働省労働基準局編『改訂新版・労働基準法（下）』（2005年、労務行政）882～883頁。

<sup>52</sup> 金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール労働基準法〔第5版〕』（2006年）351頁（清水敏執筆部分）。

<sup>53</sup> 渡辺章・前掲論文140頁では、三六協定の場合とは異なる、「団体的意思による参加権能」とされている。

<sup>54</sup> 厚生労働省労働基準局編『改訂新版・労働基準法（下）』（2005年、労務行政）885頁（該当裁判例は、東洋精機事件・神戸地裁尼崎支部昭和28年8月10日決定）。

の他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること、という3つの方法が明確化されている。周知義務の不履行についても、罰則（30万円以下の罰金）が予定されている（120条1項）。

なお、就業規則の周知に関しては、上記の法所定の方法による周知以外に、効力発生要件との関係では、いわゆる「実質的周知」という概念が存在する<sup>55</sup>。

### オ 手続的義務の不履行と就業規則の効力

以上のとおり、就業規則については、必要記載事項を満たした書面の作成という義務以外に、届出、意見聴取、周知という手続が定められている。また、既述のとおり、それぞれの手続的義務に対する違反については罰則が予定されている。

では、これらの手続的義務を履行することなく作成され、存在する就業規則には効力が付与されるのであろうか。この問題については、すべての履行が必要か、いずれも効力発生には関わらないか、あるいはいくつかの手続の履行で効力が発生すると考えられるか、またその場合にはどの手続が必要なのかなど、多様な観点や見解が存在する。そして、前述のように、これらの手続不備の法的効果を、最低基準効と契約内容規律効に区別して論じるのが最近の傾向である。そこで以下でも、2つの効力を区別する方法をとり、それぞれについての通説および行政実務の考え方を整理しておくことにする<sup>56</sup>。

#### (ア) 届出義務の不履行

まず、届出義務についてであるが、労基法93条に定められた最低基準効については効力発生要件と解さないのが一般的である。その理由は、①届出が最低基準効を認めるために必須ではないこと、②手続を履行しなかった使用者が労働者保護のための最低基準効を免れるのは妥当ではないこと、と説明されている<sup>57</sup>。一方、契約内容規律効については、届出義務の不履行は就業規則の効力に影響しないという裁判例が多いのに対し、学説では、最低基準効の場合とは異なり、届出が要件となるという立場が有力になっている。

#### (イ) 意見聴取義務の不履行

つぎに、意見聴取義務についてであるが、労基法93条に定められた最低基準効については、届出手続と同様の理由から、効力発生要件と解さないのが一般的である。契約内容規律効についての裁判例および学説の傾向も同様である。

<sup>55</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003年、有斐閣）1025頁〔荒木尚志執筆部分〕では、「労働者が知ろうと思えば知りうる状態におかれていたこと」と説明されている。

<sup>56</sup> 主に、東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003年、有斐閣）1025～1030頁〔荒木尚志執筆部分〕を参照した。

<sup>57</sup> 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003年、有斐閣）1025頁〔荒木尚志執筆部分〕。

### (ウ) 周知義務の不履行

これらに対し、周知義務の不履行については若干議論が分かれているようである。最低基準効については、労基法 106 条（および労基法施行規則 52 条の 2）にいう方法での周知が必要であるとは解されていないが、前述の「実質的周知」に関しては、「同規則をして使用者の内部的取扱基準であることをこえて、労働者に対する客観的な準則たらしめるものであり、同規則に事業場の小労働基準法たる効力を生ぜしめる前提要件である」<sup>58</sup>との説がある一方、必ずしも周知を要しないとす諸説も存在する。

契約内容規律効については、裁判例および学説ともに、実質的周知が効力発生の要件であると解するのが一般的である。なお、この問題については、最近の最高裁判決によって 1 つの考え方が示されている。フジ興産事件では、就業規則に定められた懲戒処分に関する規定が当該労働者に適用されるにあたり、周知手続の履行がその条件となるか否かが争われたのであるが、平成 15 年 10 月 10 日の最高裁第 2 小法廷判決<sup>59</sup>では、「就業規則が法的規範としての性質を有するものとして拘束力を生ずるためには、その内容を適用を受ける事業場の労働者に周知させる手続が採られていることを要するものというべきである」と判示された。もっとも、この最高裁判決が明示した考え方が、懲戒処分以外の就業規則事項にも同様に妥当するのか、また、周知以外の手続（前掲の届出や意見聴取）にも妥当するのかという点についてはいまだ明らかではない<sup>60</sup>。

### (3) 小括

以上に整理してきたことを、労基法が予定する過半数代表の関与とその不履行に対する法的評価という点から見ると、つぎのように考えることができるだろう。

三六協定の場合は、過半数代表が協定を締結するか否かということ自体が問題になることにくわえて、過半数代表者の選出方法などの不備も協定の効力を否定することにつながる。もっとも、その基準等は必ずしも明確でないのであるが、このような協定の効力との直接的関係を考えるならば、この点についての明らかな不備はより重視されなければならない。

これに対し、就業規則に関する意見聴取の場合は、最低基準効については意見聴取そのものが効力発生要件と解されないことから、その意見聴取の担い手となる過半数代表の選出や内容が、最低基準効に影響を与えることはない。したがって、実際の過半数代表が法の予定するルールに合致していない場合でも、実際上の問題は多々ありうるものの、労基法 93 条の効力は発生することになる。一方、契約内容規律効の場合には、意見聴取が効力発生要件であるとする考え方に立てば、この点で、意見聴取手続の有無のみならず、その当事者である過半数代表者の選出方法の不備なども問題にする余地があるだろう。さらに、就業規則の合

<sup>58</sup> 菅野・前掲書 113 頁など。

<sup>59</sup> 労判 861 号 5 頁。

<sup>60</sup> 金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール労働基準法〔第 5 版〕』（2006 年）373 頁（道幸哲也執筆部分）。

理性判断において手続義務の履行が重要な判断要素と考えられるならば<sup>61</sup>、意見聴取の実施が重要な意味を持ちうることに加えて、意見聴取の対象となった過半数代表者の実態も評価に関係しうるだろう。場合によっては、意見聴取の結果としての反対意見の表明も無意味なものとはならない。

したがって、法が予定するルールの不履行がいかなる法的効果を生じるかは、それを担う過半数代表（とりわけ過半数代表者）の実態とも十分に関係しうるのである。

## 2 中小企業における労働者代表

### (1) 問題の所在

平成 18 年労働組合基礎調査（概要）<sup>62</sup>によれば、労働組合の推定組織率は 18.2%で、前年（18.7%）比 0.5 ポイント低下となっている。さらに、民営企業の企業規模別推定組織率は、1000 人以上規模で 46.7%、100～999 人規模で 14.8%、99 人未満規模で 1.1%となっており、全体的な組織率の低下傾向とともに、規模の小さい企業での組織率の低さが現れている。

このような、労働組合組織率の低下という状況は、とりわけ中小企業における労働組合以外の労働者代表の必要性という議論につながりやすい。しかし、労働法学においては、この問題について従来から、憲法 28 条の原則や労働組合の機能との関係が常に意識され、議論されてきた<sup>63</sup>。いかなる制度を構想する（あるいはしない）にしても、法ルールとの整合性を抜きに考えることはできないからである。

そこで、以下では、憲法および労組法が定めている労働組合保護のルールを確認した上で、労働者代表という観点から過半数代表についてどのような問題点が指摘されてきたのか、さらに、より体系的な従業員代表制の構想をめぐって、労働組合が担うべき機能との関係でどのような議論が展開されてきたのかを、簡潔に整理しておくこととする。

なお、その際、つぎの点にも留意する必要があるだろう。第 1 に、過半数代表の関与については、中小企業ではほとんどの場合に「過半数代表者」が想定されることになることである<sup>64</sup>。過半数代表はさまざまな場面に導入されてその機能も拡大し続けてきたが、他方で、

<sup>61</sup> この点につき、東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（下巻）』（2003 年、有斐閣）1029 頁〔荒木尚志執筆部分〕を参照。

<sup>62</sup> <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/06/index.html>

<sup>63</sup> 労働組合とは別の労働者代表を制度化し、それがとりわけ労働組合の労働条件規制機能に関わる場合、日本においてのみならず諸外国においても、このような調整は問題になってきた（たとえば、フランスの場合について、奥田香子「組合代表がない企業における協約交渉を可能にする法規定の合憲性」労働法律旬報 1418 号（1997 年）20 頁）。

<sup>64</sup> 労基法等に定められた過半数代表制は、「過半数組合」を過半数代表の第一順位として「過半数代表者」より優位に置いている。過半数組合を優先している理由としては、労働組合の場合、組織としての安定性や労組法による法的保障などから労働者の意見の反映が容易であるのに対し、過半数代表者には労働者の集団的意思形成の場がないことなどがあげられている（山川隆一『雇用関係法〔第 3 版〕』（2003 年、新世社）15 頁、金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール労働基準法〔第 5 版〕』（2006 年）190 頁〔金子征史・藤本茂執筆部分〕など）。しかし、既述のとおり、労働組合の組織率がとりわけ低い中小企業では、実際の過半数代表は「過半数代表者」であることがほとんどである。過半数代表者については、過半数代表の機能拡大にもかかわらずその選出手続などが整備されていないことが最大の問題となってきた。現在でも、1998 年の労基法



労働者代表としての不十分さ、とりわけ「過半数代表者」に関わる問題については今日においても払拭されていない点が多い。第2に、日本の労使関係状況において重要な機能を担っている労使協議についても、大企業においては労働組合が労使協議の担い手になりうるが、中小企業においては、労働組合とは別の何らかの従業員組織がその担い手として現れることになりやすいという点である。

## (2) 憲法および労組法の原則

憲法28条は、「勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利は、これを保障する」と定め、団結権・団体交渉権・団体行動権といういわゆる「労働三権」を勤労者に保障している。

また、憲法28条を基盤として、労組法は、労働組合を「労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体又はその連合団体」（同法2条）と定義し、労働者が自主的に労働組合を組織することや団体交渉を行うことを擁護・助成することをその目的として（同法1条）、さまざまな法的保障を定めている。たとえば、1条2項の刑事免責<sup>65</sup>、8条の民事免責<sup>66</sup>に関する規定のほか、とりわけ、第7条では、使用者による以下の行為を「不当労働行為」として禁止することによって、組合員と労働組合を保護している<sup>67</sup>。すなわち、①労働組合の組合員であることや労働組合の正当な行為をしたこと等、労働委員会への申立て等を理由として労働者を不利益に取り扱

---

施行規則改正によって定められたつぎのルールが存在するにすぎない（労基法施行規則6条の2）。すなわち、第1に、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと」（1項）、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」（2項）が定められている。既述のとおり、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」（平11・3・31基発第169号）とされており、その範囲は広く設定されている。第2に、不利益取扱いについて、「使用者は、労働者が過半数代表者であること若しくは過半数代表者になろうとしたこと又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしないようにしなければならない」（3項）と定められている。

<sup>65</sup> 「第1条第2項 刑法（明治40年法律第45号）第35条の規定は、労働組合の団体交渉その他の行為であって前項に掲げる目的を達成するためにした正当なものについて適用があるものとする。但し、いかなる場合においても、暴力の行使は、労働組合の正当な行為と解釈されてはならない。」

<sup>66</sup> 「第8条 使用者は、同盟罷業その他の争議行為であって正当なものによって損害を受けたことの故をもって、労働組合又はその組合員に対し賠償を請求することができない。」

<sup>67</sup> 「第7条 使用者は、次の各号に掲げる行為をしてはならない。一 労働者が労働組合の組合員であること、労働組合に加入し、若しくはこれを結成しようとしたこと若しくは労働組合の正当な行為をしたことの故をもって、その労働者を解雇し、その他これに対して不利益な取扱いをすること又は労働者が労働組合に加入せず、若しくは労働組合から脱退することを雇用条件とすること。ただし、労働組合が特定の工場事業場に雇用される労働者の過半数を代表する場合において、その労働者がその労働組合の組合員であることを雇用条件とする労働協約を締結することを妨げるものではない。二 使用者が雇用する労働者の代表者と団体交渉をすることを正当な理由がなく拒むこと。三 労働者が労働組合を結成し、若しくは運営することを支配し、若しくはこれに介入すること、又は労働組合の運営のための経費の支払につき経理上の援助を与えること。ただし、労働者が労働時間中に時間又は賃金を失うことなく使用者と協議し、又は交渉することを使用者が許すことを妨げるものではなく、かつ、厚生資金又は経済上の不幸若しくは災厄を防止し、若しくは救済するための支出に実際に用いられる福利その他の基金に対する使用者の寄附及び最小限の広さの事務所の供与を除くものとする。四 〔略〕」

うこと（＝不利益取扱：1号，4号），②労働組合が要求する団体交渉を正当な理由なく拒否すること（＝団交拒否：2号）<sup>68</sup>，③労働組合の結成や運営を支配したり，これに介入したりすることや，経理上の援助をすること（支配介入および経費援助：3号）である。

さらに，判例においては，複数組合主義のもと，多数組合であるか少数組合であるかを問わず平等に団結権等が保障されると考えられており，使用者には複数組合間での中立保持義務があるとされている<sup>69</sup>。

ところで，憲法28条については，「その保障対象を労働組合に限定していると解する根拠はな」く，「労働者の一時的結合も，労働者の自主的な連帯としての性格をもつ限り，こうした基本権を享受しうると解すべきである」<sup>70</sup>としても，主として想定されている労働者の「団結」は労働組合である。また，憲法や労組法が形成している労使自治のシステムには，労働者が自主的に形成する任意団体としての労働組合に優先的地位を与える考え方が存在する<sup>71</sup>。

しかし，労基法等に導入された過半数代表制が徐々にその機能を拡大し，とりわけ1987年労基法改正における過半数代表の意義の高まりなどを受けて，過半数代表制を労働者代表システムとしてどのように位置づけるのかという問題が浮上してくることになる。また，理論面でも，事業所代表制を「労使自治」の一形態と位置づけて，労働組合の場合と同様に憲法28条や労組法上の諸制度が適用されるという説<sup>72</sup>が登場したことなどから，なおさら議論が喚起されることになった。憲法28条および労組法によって労働組合の結成や活動が保障されていることを前提とするならば，労働組合以外の労働者代表について考える場合，必然的にその両者の関係や限界づけが問題になるからである<sup>73</sup>。

以下では，まず，労基法等が定める過半数代表の性格およびその問題点について，つぎに，より体系的な従業員代表の制度化と労働組合の機能との調整をめぐる議論についてみていく

<sup>68</sup> 労使関係の実務に広く普及している「労使協議」についても，団体交渉拒否の不当労働行為との関係が問題になりうる場面がある。労働協約の締結に際して団体交渉ではなく労使協議が行われることも法的には可能であり，また，法律上の団体交渉に該当する限りは労使協議手続もその保護を受けると解されている（菅野・前掲書493頁。たとえば，「労働組合が主体となって義務的団交事項に関し合意を達成することをめざす手続であれば，法律上は団体交渉として使用者の誠実交渉義務が生ずる」と解されている。）。しかし，労組法で使用者による団体交渉拒否が不当労働行為（同法7条2号）となりうることとの関係で，団体交渉に先立って労使協議を行うとするなど，労使協議に関わる手続などを労使が労働協約で定めている場合にこれを履行しないことが法的にどのように評価されるかが問題になることもある。この点については，当事者がかかる手続に関する合意に拘束されることから，その点が団交拒否の成否において考慮されると解されている（菅野・前掲書493頁）。たとえば，手続として労使協議を前置している場合，労働組合がこれを経ずに求めてきた団体交渉を使用者が拒否することは団交拒否の不当労働行為に当たるかという問題につき，手続における協約違反を正当な理由として団体交渉を拒否できるとの見解もある（大内伸哉『労働法実務講義〔第2版〕』（2005年，日本法令）743頁）。

<sup>69</sup> 日産自動車事件・最高裁第三小法廷判決昭和60年4月23日（民集39巻3号730頁）。

<sup>70</sup> 西谷敏『労働組合法〔第2版〕』（2006年，有斐閣）45頁。

<sup>71</sup> 「組合中心主義」＝「労使自治（とりわけ労働条件決定過程）において，他の労働者代表組織と比較して，労働組合を中心に位置づけようとする労働法上の考え方」（根本到「労働者像の変化と労働組合」『講座21世紀の労働法〔第1巻〕21世紀労働法の展望』（2000年，有斐閣）200頁以下）などとも言われている。

<sup>72</sup> 小嶋典明「労使自治とその法理」日本労働協会雑誌333号（1987年）13頁以下。

<sup>73</sup> この問題について，比較法分析を含めて詳細に検討しているものとして，『企業内労働者代表の課題と展望——従業員代表法制の比較法的検討』（2001年，財団法人労働問題リサーチセンター，国際労働法フォーラム（財団法人日本ILO協会））248頁以下〔大内伸哉執筆部分〕。

ことにしよう<sup>74</sup>。

## ア 過半数代表の性格と問題点

まず、労基法等に定められた過半数代表の性格や特徴は、労働組合のそれとの比較において、つぎのように指摘されてきた<sup>75</sup>。

第1に、両者の基本的な相違として、労働組合が本来的に労働条件の自主的決定の機能を営むのに対し、過半数代表制は、事業場における民主主義の観点と労働者利益の適切な代表という観念を持つものの、あくまで法律が必要として認める範囲内で機能するものだという点である。

第2に、代表される集団の範囲と性格の相違である。労働組合が労働者の自由意思による加盟を原則とした任意団体で、その人的範囲も組合自身が自主的に決定するのに対し、過半数代表の基盤となる従業員集団は、過半数代表者を選出する母体としての意味以上に団体的性格を持つものではない。

第3に、過半数代表は、協定締結や意見聴取の時点での労働者多数の意思を体現する（意見を代表する）にすぎないという点である。すなわち、過半数代表は常設の機関ではなく、問題ごとにその都度その時点でのみ多数意見を代表するにすぎない。

第4に、代表される従業員との関係における正統性の問題である。労働組合において組合員が代表の選出における民主的手続と代表の行動に対するコントロールを有する（それにより労働組合の行為が「正統性」をもって組合員を拘束しうる）のに対し、過半数代表の場合にはこのような条件を欠く（あるいはきわめて不備である）がゆえに正統性が欠如しているのである。

第5に、労働組合は憲法28条に定められた諸権利を持つとともに労組法の不当労働行為制度による保護を受けるが、過半数代表者にはそれが存在しないことから、使用者との対等性や独立性が保障されていないことである<sup>76</sup>。

このような過半数代表の性格は、過半数代表の抱える労働者代表としての問題点としても現れることになる。すなわち、常設機関でないゆえに任期や改選の定めも存在しないこと、その都度の多数意見を代表するにすぎないがゆえに、協定締結後の実施を監視する制度も存

---

<sup>74</sup> 過半数代表や従業員代表制に関する問題を論じた文献は多数存在するが、本節の記述にあたっては、主として、節末に掲げた文献を参照した。

<sup>75</sup> この部分の記述は、主として、西谷敏「過半数代表と労働者代表委員会」日本労働協会雑誌356号（1989年）4頁以下に拠っているほか、東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法（上）』（2003年、有斐閣）37～38頁〔川田琢之執筆部分〕、道幸哲也「労働契約法制と労働組合——どうなる労使自治」労働法律旬報1630号（2006年）9～10頁なども参照した。

<sup>76</sup> なお、西谷教授はこの部分において、過半数代表者が不利益取扱いから保護されていないことが最大の問題であると書かれていたが、その後の1998年労基法施行規則改正により、同規則6条の2第3項に「使用者は、労働者が過半数代表者であること若しくは過半数代表者になろうとしたこと又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしないようにしなければならない。」という規定が置かれている。

在しないことなどである。また、過半数組合が従業員全体の意向を反映しうるかが問題となることにくわえ、労働者の意見表明の機会が十分でないことや、過半数代表者の労使協定の交渉過程において適切な規制が欠如していることなども指摘されてきた。

以上のようなことから、「少なくとも現行労基法などで予定されている従業員の過半数代表制は、労働者の自主的団結とは異質であり、過半数代表が行う使用者との交渉は、団体交渉と明確に区別すべき」<sup>77</sup>であるとの指摘がなされることになるのである。

## イ 従業員代表の制度化と労働組合機能との調整

以上のような問題点から、労基法等に定められた過半数代表を労働者代表として積極的に位置づけることには限界があるものの、その上で、体系的な従業員代表制を立法化することの必要性も議論されてきた。

もっとも、従業員代表制を立法化することについては、前述のとおり、その具体的構想以前に「原理的な問題」があることにも留意しておかなければならない。たとえば、以下のよう理由から、法律による従業員代表の制度化に消極的な見解もある<sup>78</sup>。すなわち、①「法律により労働組合の結成や活動を制限する場合にはそれは違憲とされるし、また使用者により労働組合の結成や活動を侵害する行為は不当労働行為として禁止されている」ので、憲法との整合性という正当化が必要であること、②「いったん企業内に従業員代表組織が制度化されると、その企業内に労働組合が新たに結成される余地はきわめて小さくなる」し、「無組合企業における従業員代表組織の設置を法的にサポートすることは、労働組合の結成への阻害行為となりうるし、有組合企業においても労働組合の活動の阻害要因となりうる」こと、③日本の企業別組合が協調的であるとしても、団体交渉権や争議権を有するなかであえて労働組合が協調的な労使関係を築くのはありうることであり、それゆえに最初からこれらの権利を有しない従業員代表組織で十分であるとはいえないこと、さらには、④労働者代表の欠如を労働者のイニシアティブ以外の手法で解決することにより、労働組合の結成や加入をしない従業員に用意された従業員代表制は、「真正なる労働組合の芽を摘んだだけに終わるといふことになりかねない」こと、などである<sup>79</sup>。

こうした見解の一方で、やはり従業員代表制の立法化の必要性を重視して、それを可能な形で具体化しようとする見解も存在する。ここでそれらの内容を詳しくとりあげることにはしないが<sup>80</sup>、確認しておくべきことは、従業員代表制の立法化に積極的な見解においてもまた、

<sup>77</sup> 西谷・前掲書 45 頁。

<sup>78</sup> 大内・前掲書 172 頁、同「コーポレート・ガバナンス論の労働法学に問いかけるもの」日本労働研究雑誌 507 号（2002 年）、道幸哲也「21 世紀の労働組合と団結権」『講座 21 世紀の労働法〔第 8 卷〕利益代表システムと団結権』（2000 年、有斐閣）17 頁など。

<sup>79</sup> これら①～④は、大内・前掲論文 26～28 頁から抜粋。

<sup>80</sup> たとえば、西谷・前掲論文、毛塚勝利「わが国における従業員代表法制の課題——過半数労働者代表制度の法的整備のための検討課題——」日本労働法学会誌 79 号（1992 年）143 頁、同「『労使委員会』の可能性と企業別組合の新たな役割」日本労働研究雑誌 485 号（2000 年）13 頁以下など。

憲法や労組法によって保護された労働組合の機能との調整が慎重に検討されてきたことである。たとえば、労働者代表の同意を要求する就業規則と労働協約との関係という側面から、両者の機能上の重複という難問が存在するとし、労働組合（労働協約）の機能範囲を縮小するような事態は憲法 28 条の団結権保障の趣旨から「疑問がまったくないわけではな」く、一定の克服の余地はあるものの、「最大の難問」であるといわれている<sup>81</sup>。また、過半数労働者代表制を整備する際の留意点として労働組合や組合法制との関係があるとし、法技術的には、過半数組合について、規律された労働条件が労働組合としてのものか従業員代表としてのものかを区別する手段が必要であり、過半数代表者について、少数組合の労働条件規制権との整序が必要であるといわれている<sup>82</sup>。さらに、労基法上の「労使委員会」<sup>83</sup>の活用についても、「労働組合法制との適正な調整」という視点から法的位置づけを行う見解もみられる<sup>84</sup>。

### (3) 小括

以上のように、組合組織率の低い中小企業において、労働組合とは別の労働者代表を法律により制度化するという点については、つねに基本となる憲法上の原則を想起し、労働組合の機能との調整に留意しなければならない<sup>85</sup>。

たしかに、労働組合が存在しない中小企業においても、労使間の信頼関係にもとづいて何らかの労使協議システムが形成されたり、労使コミュニケーションの多様なチャンネルが活用されたりして、それが日常的な労使関係の中で有効な手段となっていること自体は否定的に評価すべきではない。しかしながら、他方で、「こうしたコミュニケーション・チャンネルは、一旦労使間に紛争を生じると、必ずしもうまくは機能しない。あくまでも労使の協調関係を前提としているためである。」<sup>86</sup>という指摘には十分に耳を傾ける必要があると思われる。

### おわりに

筆者は、基本的には、以上のような点に留意した上で従業員代表制を立法化することが必要であると考えている。その際、中小企業において実行可能な制度の構築ということを一

<sup>81</sup> 西谷・前掲論文 14 頁。

<sup>82</sup> 毛塚・前掲論文（日本労働法学会誌 79 号）143 頁。

<sup>83</sup> 企画業務型裁量労働制に伴って導入された労基法上の「労使委員会」は、過半数代表とならぶ過半数代表制であるが、本節ではこれについて直接検討を行っていない。しかし、この「労使委員会」を充実させる形で従業員代表制を発展させるという考え方も、今日では多く見られる。

<sup>84</sup> 毛塚・前掲論文（日本労働研究雑誌 485 号）13 頁以下。なお、毛塚教授は別稿で、「従業員代表法制を整備するときの最大の難問は、いうまでもなく労働組合機能との調整である」としつつ、代表民主主義を構成原理とする従業員代表制が「労働組合代替機能を果たすことに過度に危惧する必要はない」とし、むしろ、労働組合が従業員代表制を通して活性化をはかるべき、とも述べている（「提言：新たな日本型労使関係システムを」日本労働研究雑誌 527 号（2004 年）1 頁）。

<sup>85</sup> 労働者に「立法によって最低限の労働者保護を受ける権利」（憲法 27 条 2 項）と労働組合などの労働者の利益代表組織に「代表される権利」（憲法 28 条など）が保障されていること考えることにより、この 2 つをバランスよく実現する法政策を展望する見解もある（根本・前掲論文 216 頁）。

<sup>86</sup> 村中孝史「日本における中小企業と労働法」村中孝史・Th. トーマンドル編著『中小企業における法と法意識——日欧比較研究』（2000 年、京都大学学術出版会）187 頁。

で重視しなければならないと考えている<sup>87</sup>。設置が義務づけられた制度であっても実際にそれが機能しないような事態が生じれば、結局その制度は空洞化することになりかねない。そうした例は諸外国にも見られるところであり、無視しうる点ではないと思われる。もちろん、中小企業の労働条件を悪化させるものであってはならないことは言うまでもないが、法規定の内容によっては、企業規模に応じた制度の適用や内容設計を考えることによって、その実効性を高めることが重要であると思われる。

### <主要参考文献>

- 村中孝史・Th.トーマンドル編著『中小企業における法と法意識——日欧比較研究』(2000年, 京都大学学術出版会)。
- 西谷敏『労働組合法〔第2版〕』(2006年, 有斐閣)。
- 菅野和夫『労働法〔第7版〕』(2005年, 弘文堂)。
- 厚生労働省労働基準局編『改訂新版・労働基準法(上)』『同(下)』(2005年, 労務行政)。
- 東京大学労働法研究会編『注釈労働基準法(上)』『同(下)』(2003年, 有斐閣)。
- 金子征史・西谷敏編『基本法コンメンタール・労働基準法〔第5版〕』(2006年, 日本評論社)。
- 『企業内労働者代表の課題と展望—従業員代表法制の比較法的検討』(2001年, 財団法人労働問題リサーチセンター, 国際労働法フォーラム(財団法人日本ILO協会))。
- 日本労働法学会『従業員代表制論』日本労働法学会誌79号(1992年)所収の諸論文。
- 大内伸哉「コーポレート・ガバナンス論の労働法学に問かけるもの」日本労働研究雑誌507号(2002年)19頁以下。
- 大内伸哉「労働条件の変更プロセスと労働者代表の関与」日本労働研究雑誌527号(2004年)19頁以下。
- 毛塚勝利「『労使委員会』の可能性と企業別組合の新たな役割」日本労働研究雑誌485号(2000年)13頁以下。
- 毛塚勝利「わが国における従業員代表法制の課題—過半数労働者代表制度の法的整備のための検討課題—」日本労働法学会誌79号(1992年)129頁以下。
- 小嶋典明「労使自治とその法理」日本労働協会雑誌333号(1987年)13頁以下。
- 道幸哲也「労働契約法制と労使自治」労働法律旬報1630号(2006年)4頁以下。
- 西谷敏「過半数代表と労働者代表委員会」日本労働協会雑誌356号(1989年)4頁以下。
- 浜村彰「労働契約法制と労働者代表制度」労働法律旬報1615-1616号(2006年)38頁以下。
- 渡辺章「労働者の過半数代表制度と労働条件」『講座21世紀の労働法〔第3巻〕労働条件の決定と変更』(2000年, 有斐閣)137頁以下。
- 『無組合企業の労使関係〔調査研究報告書No.88〕』(1996年, 日本労働研究機構)。

<sup>87</sup> 村中・前掲論文196頁以下では、中小企業において現行法の実効性が確保されていないことにつき、その問題点が検討されている。

『従業員代表制を考える（上巻）—過半数代表制を中心に—〔調査研究報告書 No.38〕』（1993年，日本労働研究機構）。

『社会経済構造の変化を踏まえた労働条件決定システムの再構築〔労働政策研究報告書 No.56〕』（労働政策研究・研修機構，2006年）。

## 第2章 就業規則変更と三六協定締結に見る過半数代表制の機能

### 1 ねらい

労働基準法は、労働条件の決定プロセスに従業員の団体的な意思を反映させるため、過半数代表制という仕組みを定めている。

労働基準法はその36条及び90条1項において、「当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」を、使用者が時間外・休日労働協定を締結し、就業規則の作成または変更について意見聴取を行う際の相手方として規定している。この、過半数組合の立場を尊重しつつ、そうした組合のない事業場において、過半数代表者をとおした労使間の話し合いの場を持たせる仕組みはいかなる意図で作られたのか。労働基準法の起草責任者によれば、その目的は「労働者の団体意思による同意を条件として時間外労働を認めること」と「就業規則の作成について労働者の団体的参加の機会を保障しこれを通じ広汎な労働協約への道を開」（寺本 1952：218）くことにあったという。

果たして、団体意思による同意、団体的参加という構想は中小企業のなかでどのくらい浸透し、機能しているのか。この点を明らかにすることが本章の課題である。

なお、本章では労働組合の有無、従業員組織の有無別に回答の傾向を見ることがある。ここで労働組合があるとは、企業別組合があるということを示しており、「貴社には労働組合がありますか」との問に対して「労働組合が一つある」「労働組合が二つ以上ある」と回答した企業である。今回のアンケート調査の回答企業の14.8%（ $360/2440 \times 100 = 14.8\%$ ）がこれに該当する。労働組合がないとは「組合はないが、従業員の一部が合同労組などに加入している」「過去に組合があったが、現在はない」「過去・現在ともに組合はない」と回答した企業で、回答企業の83.6%（ $2039/2440 \times 100 = 83.6\%$ ）が該当する<sup>88</sup>。また、「貴社には『社員会』『親睦会』などの従業員組織はありますかとの問に対して「ある」と回答したところは従業員組織あり、「ない」と回答したところは従業員組織なしと定義した。今回のアンケート調査の回答企業の49.1%（ $1197/2440 \times 100 = 49.1\%$ ）が従業員組織あり、49.8%（ $1215/2440 \times 100 = 49.8\%$ ）が従業員組織なしであった<sup>89</sup>。従業員組織が「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」を行う場合、これを発言型従業員組織と定義した。こうした発言型従業員組織のある企業は273社で、従業員組織のある会社を母数とすると22.8%（ $273/1197 \times 100 = 22.8\%$ ）、回答企業全社を母数とすると11.2%（ $273/2440 \times 100 = 11.2\%$ ）という比率であった。

<sup>88</sup> 労働組合の有無に関する問いに無回答であったのが、1.7%（ $41/2440 \times 100 = 1.7\%$ ）である。

<sup>89</sup> 従業員組織の有無に関する問いに無回答であったのが、1.1%（ $28/2440 \times 100 = 1.1\%$ ）である。



## 2 就業規則変更の際の従業員の意見聴取

### (1) 就業規則変更の有無

まず、就業規則の変更はどのくらい行われたのか。調査票では、「貴社では1990年以降に正社員の就業規則を変更しましたか」と尋ねている。

まず第Ⅲ-2-1図で全体の結果から見てみよう。「変更した」が7割を占め(73.6%)、「変更しなかった」が2割(20.0%)、「就業規則はない」が5.0%であった。

この結果を正社員規模別に見ると<sup>90</sup>、正社員規模が大きくなるほど「変更した」の割合が高くなり、「変更しなかった」の割合は低くなる。正社員10~29人でも7割(68.1%)、正社員300人以上では9割(91.7%)が就業規則を「変更した」と回答している。正社員1~9人では「就業規則はない」が2割(20.7%)を占めるが、正社員10~29人でも「就業規則はない」と回答している企業が5.0%存在する<sup>91</sup>。

### (2) 就業規則変更時の従業員の意見書の作成方法

上記に見たとおり、就業規則の変更自体は実に多くの企業が経験していた。それでは、就業規則を変更する際に求められる手続きはどのくらい適正に行われているのか。

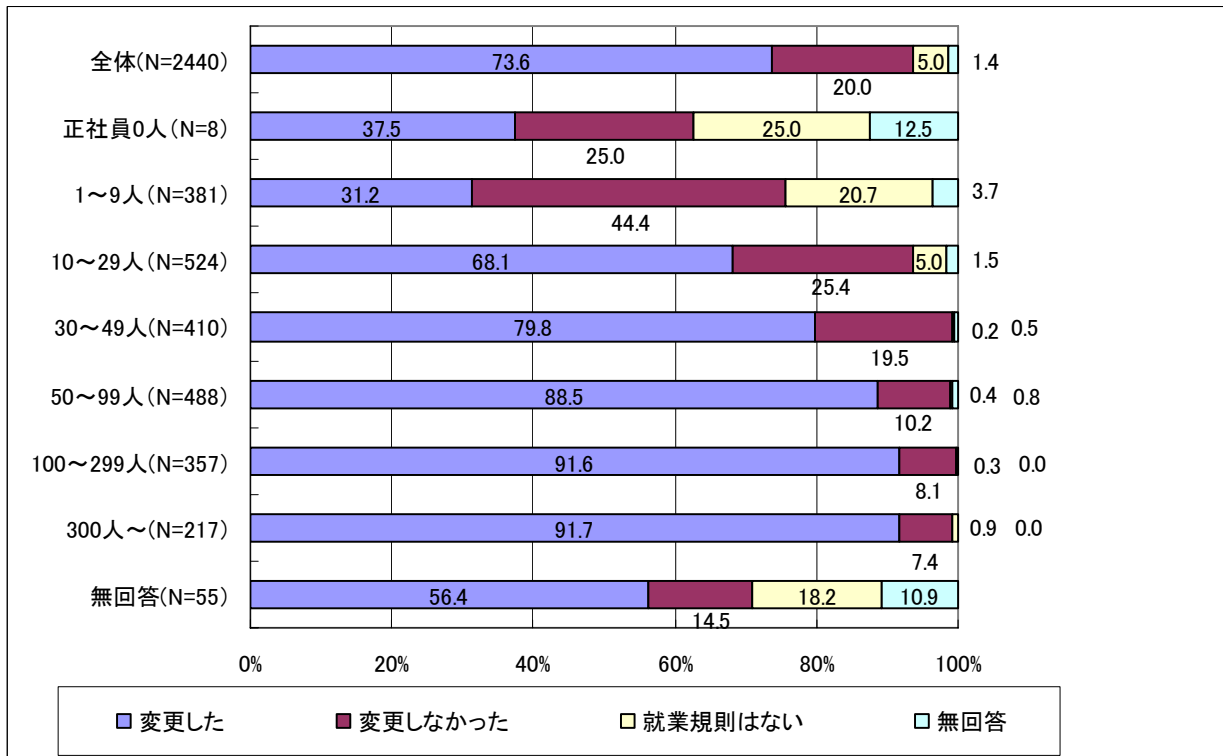
従業員の意見書の作成方法を見てみよう(正社員用の就業規則が複数ある場合や2回以上変更している場合は、一番最近の変更についての回答を求めている)。

第Ⅲ-2-2図で全体の結果から見ると、最も回答が多かったのは「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」(41.4%)というものであった。以下、2番目に「従業員の代表者と思われる従業員が作成した」(17.3%)、3番目に「意見書は作成していない」(15.9%)、4番目に「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」(10.8%)、5番目に「過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した」(7.6%)が続く。

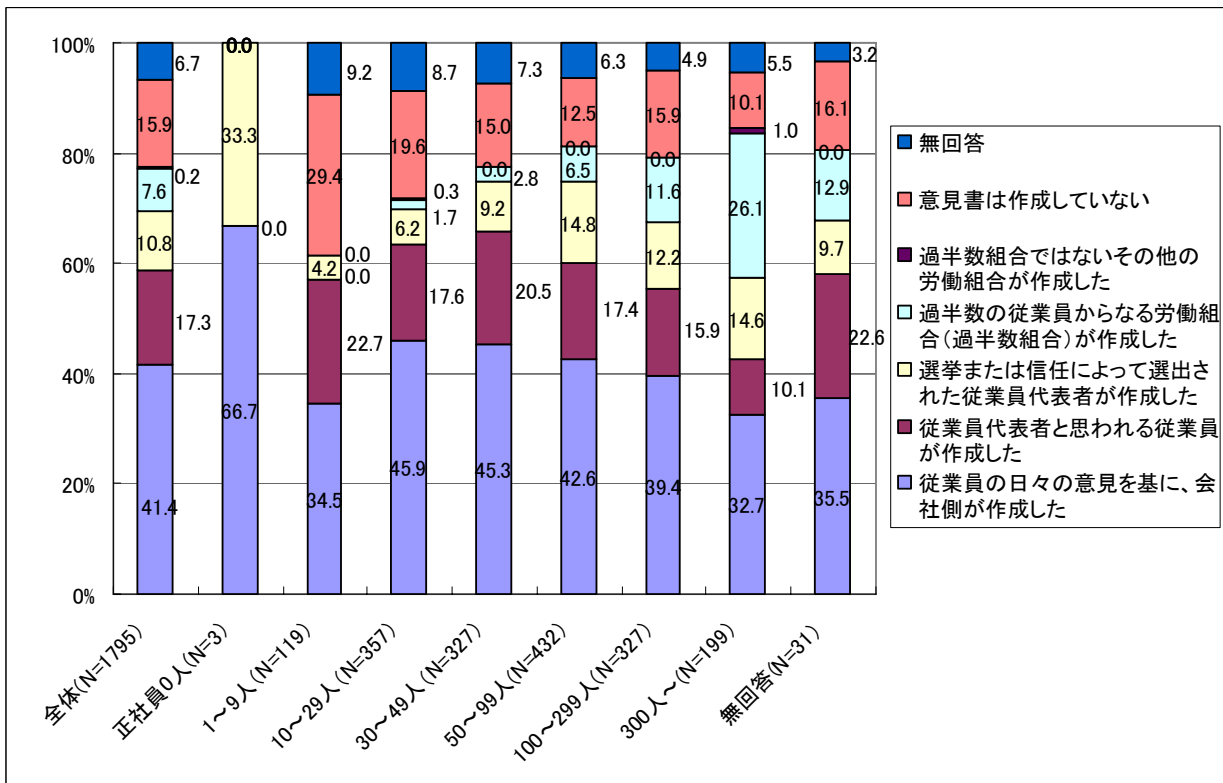
<sup>90</sup> 正社員と非正社員とを合わせた従業員規模別に見るという見方もあるが、今回のアンケート調査では非正社員が具体的にはどのような雇用・就業形態なのか、人数の数え方が頭数なのか8時間換算なのか回答者により区々であることが想定できること、非正社員が常態として使用されている従業員なのかどうか確認できないことから正社員規模別に見る。労働基準法は「常時十人以上の労働者を使用する」使用者は一定事項について「就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない」と規定しており(労働基準法89条)、同規定の「常時十人以上の労働者を使用する」とは常態として10人以上を使用しているとの意であると解される。こうした解釈から、厳密に言えば繁忙期のみ10人以上を使用する場合はこれに該当しないが、使用する労働者が一時的に10人未満となることがあってもこれに該当しうることとなる。こうしたことも踏まえて常態として使用されている従業員数とそうでない従業員を峻別して従業員数を把握することができれば分析上は有利だが、今回のアンケート調査では、この種の調査にあまり慣れていない従業員10人未満の零細企業も調査対象としたため、回答の負担を極力軽減する必要があった。そこで、非正社員について「常態として使用しているかどうか」とか、雇用形態の区別などは一切設けず正社員数と非正社員数のみを尋ねた。なお、「十人」を数える単位については、企業単位か事業場単位かで争いがある。

<sup>91</sup> 注90の末尾のとおり、労働基準法の作成・届出義務が発生する労働者の人数を数える単位については争いがあるが、事業場単位説に立つと、常時使用する労働者が10人に満たない事業場を数箇所有する企業には労働基準法上、就業規則の作成義務は発生しないことになる。したがって、正社員10~29人で「就業規則はない」と回答している企業が5.0%(26社)存在するが、このすべてが事業場が一つだけであるかどうかはわからないので、就業規則作成義務に反している企業が5.0%あるとは言い切れなくなる。

第Ⅲ-2-1 図 就業規則変更の有無



第Ⅲ-2-2 図 就業規則変更時の従業員の意見書作成方法



労働基準法 90 条 1 項は、使用者に「就業規則の作成または変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」の意見を聴かなければならない」との義務を課している。同条 2 項は就業規則の作成・変更の届出を出すについて、「前項の意見を記した書面を添付しなければならない」としている。

労働基準法 90 条 1 項で言う「労働者の過半数を代表する者」(以下、過半数代表者という)、後述する三六協定の労働者側締結当事者となる過半数代表者の選出手続きについては、1998 年の省令改正により、労働基準法 41 条 2 号にいう管理監督者でないこと、労使協定の締結等を行う者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であることが求められるようになった(労働基準法施行規則 6 条の 2 第 1 項)<sup>92</sup>。

労働基準法施行規則 6 条の 2 第 1 項では「…投票、挙手等」としており、選出方法を投票、挙手だけに限定していない。「等」にいかなる手続きが含まれるのか。この点については労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続であればよいとされている(平 11・3・31 基発 169 号)。

以上から、専ら法的な観点にのみ従えば、労働基準法 90 条 1 項に適っていると明確に言える回答は「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」(10.8%)と「過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した」(7.6%)の二つだけである。しかし、これらの選択肢に○をつけた企業は、全体の約 2 割の 18.4% (10.8%+7.6%=18.4%)にとどまり、この数字は「意見書は作成していない」の 15.9%を僅かに上回るにすぎない。

最も回答の多かった選択肢「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」の「従業員の日々の意見を基に」という言葉自体は耳ざわりがよい。しかし、労働基準法 90 条 1 項は、前述のとおり就業規則の変更について意見聴取を求めているのに、「日々の意見」では変更の是非そのものに焦点を当てた意見の聴取とは考えにくい。また、「会社側が作成した」という文言は従業員の意見を聴いたことが客観的に証明することができない状態にあることを意味する<sup>93</sup>。

この選択肢に○をつけた背景にどのような現実があるのかは、回答企業によって区々であろう。この点を詳細に知ることはできないのだが、中小企業を対象として実施した事例調査では、就業規則の作成・変更のための従業員への意見聴取に関して極めて対照的ともいえる二つの事例に接した。一つは、従業員は当時まだ 10 人に満たなかったが、従業員に安心して働いてもらいたいと考えた社長が、労働条件を決める就業規則だから全員で話し合っ作り

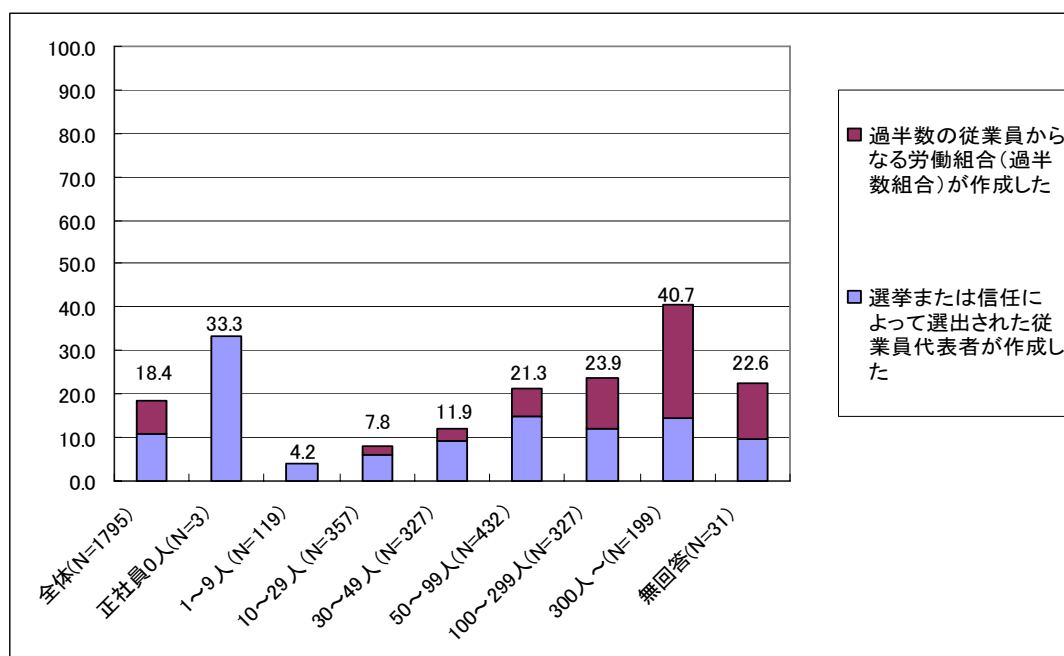
<sup>92</sup> 従来は、過半数代表者の資格や選出方法が格別法令で定められていなかった。ただし、通達(昭 62・1・1 基発 1 号)によって行政指導の基準を設定し、時間外労働休日労働に関する協定届(様式第 9 号)には、過半数代表者の氏名だけでなく職名、選出方法を記載する欄があり、これへの記載のチェックによって指導が行われてきた。

<sup>93</sup> 労働基準法施行規則 49 条 2 項は、従業員の意見書は「労働者を代表する者の署名または記名押印のあるものでなければならない」としている。

たいと泊り込みの合宿を社員に呼びかけ、社長と従業員が寝食を共にして侃々諤々の議論の末に就業規則を作り上げた事例<sup>94</sup>である（労働政策研究・研修機構 2006:59）。もう一つは、時間外労働の割増賃金も支払わず、従業員が勤務中に怪我をしても全くケアしないような会社が、就業規則を変更する際に、本人の知らぬ間にある従業員を過半数代表者とし無断で署名・捺印をしてしまう事例<sup>95</sup>である（労働政策研究・研修機構 2006:99）。事例調査では、こうした両極端な二つの事例があった。

次に、正社員規模別に見てみよう。どの規模でも「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」が最も回答を集めている選択肢であることは変わらないし、「意見書は作成していない」は正社員 300 人以上でも 1 割（10.1%）存在する。確かに正社員規模が大きくなるほど「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）が作成した」と「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」の割合は高くなっており、規模が大きくなるほど就業規則改定の意見書作成の適正な方法が浸透する傾向を確認することができる。これら二つの選択肢に○をつけた企業の割合だけを図化したのが第Ⅲ-2-3 図である。これら二つの選択肢の指摘率は正社員規模別にみると、正社員 300 人以上のところではほぼ倍増するが、正社員 300 人以上のところでも 40.7%（26.1%+14.6%）と 5 割に届かない。正社員 100 人以上（100～299 人）でも 2 割程度である。

第Ⅲ-2-3 図 過半数組合、選挙・信任による従業員代表の割合



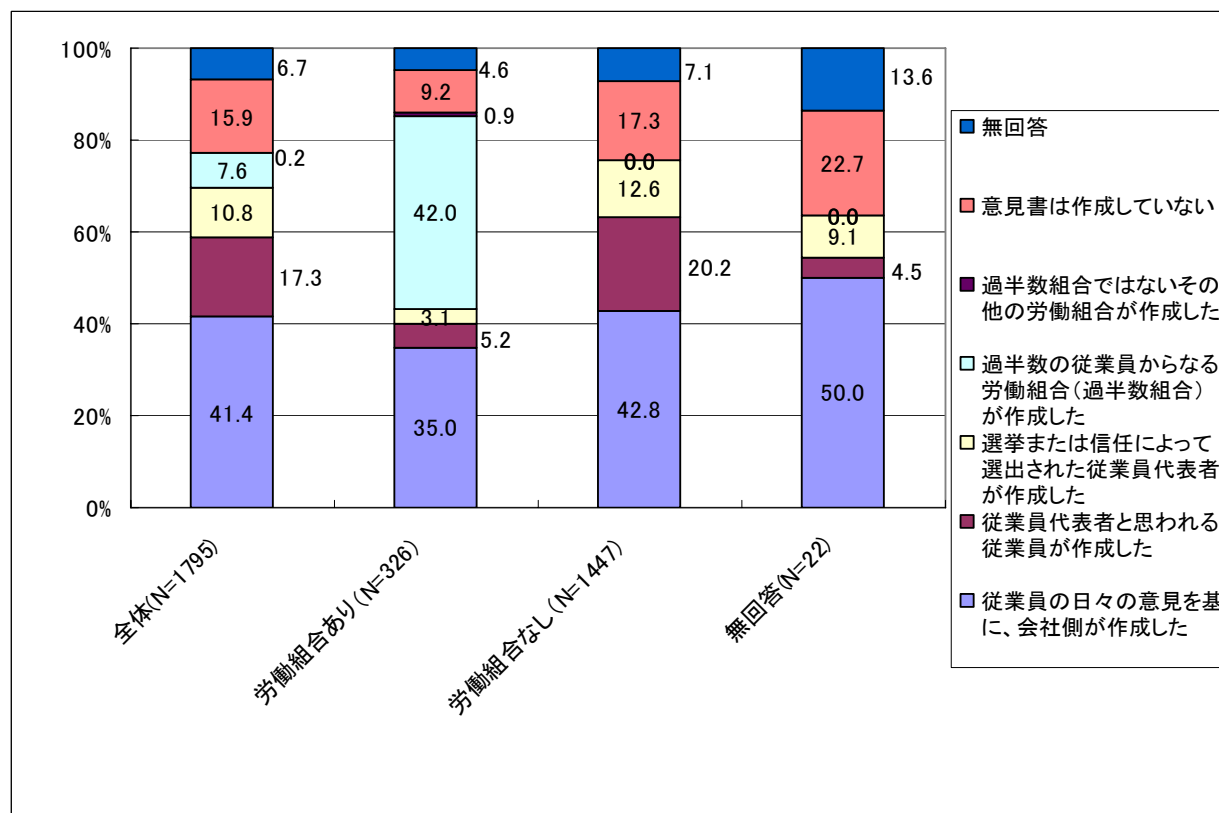
<sup>94</sup> この事例の会社には当時（1980年）も調査実施時点（2005年）も労働組合はない。

<sup>95</sup> この事例の会社にはかつて労働組合はなかったが、劣悪な労働条件に関して従業員が労働組合に労働相談をしたことがきっかけとなって1999年、労働組合が結成された。意見書の署名・捺印が本人の知らぬ間に行われたのは労働組合が結成される前のことであり、組合結成後は組合が過半数組合として意見書作成の当事者となっている。

労働組合のある企業とない企業とでは回答の傾向に違いがあるのか。第Ⅲ-2-4 図で労働組合の有無別に見てみると、労働組合があるところで最も回答が多かったのは「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）が作成した」（42.0%）で、やはり労働組合がある場合には従業員意見書作成の当事者として労働組合が筆頭にあがる<sup>96</sup>。つまり、実態レベルでも労働組合は、第一の労働者の代表になっているといえる。

ただし、この図から次のようにも言うことができる。労働組合があるところでも労働基準法 90 条 1 項に適う二つの選択肢の指摘率は、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）が作成した」が 42.0%、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」が 3.1%で、あわせても 45.1%である。確かに労働組合がないところでは、これら二つの選択肢の指摘率は 12.6%（0.0%+12.6%=12.6%）にとどまるから、労働組合があることの意義は大きい。しかし、労働組合があるところでも労働基準法 90 条 1 項が遵守されているところは 45.1%で、半分に満たないと評価することができる。また、労働組合があるところでも「意見書は作成していない」（9.2%）が 1 割近く存在しており、これは軽視できる数字ではない。

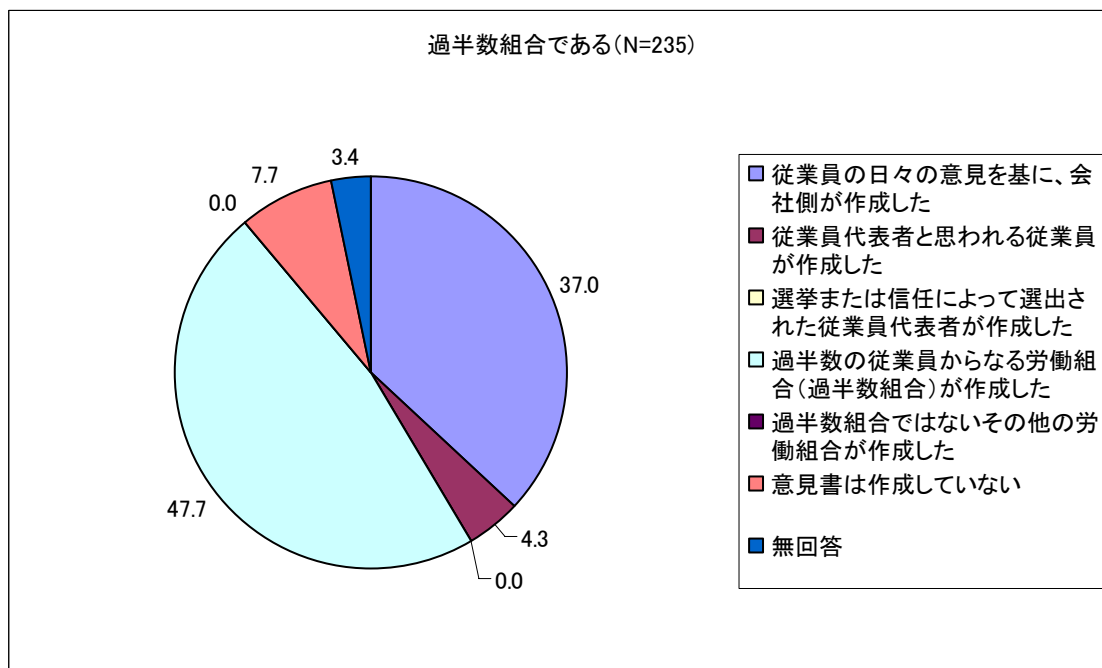
第Ⅲ-2-4 図 就業規則変更時の従業員の意見書作成方法（労働組合有無別）



<sup>96</sup> なお、労働組合がある 360 社のうち、労働組合の組織率（組合が二つ以上ある場合は最大の組合の組織率。組織率はパート・アルバイトなどを含めた従業員全体に占める組合員の割合と定義した。）が 50%を超える会社の割合は、71.1%（256/360×100）である。

なお、母数は小さくなるが、就業規則を変更したことがあり、かつ過半数組合がある企業だけに限定して意見書作成の方法を見たのが第Ⅲ-2-5図である。この図を見ると、過半数組合があるからといって必ずしも従業員の意見書を過半数組合が作成したわけではないことがわかる。

第Ⅲ-2-5図 過半数組合がある企業の意見書作成方法



過半数組合が作成したという比率が47.7%と半分に満たなかったことは、中小企業に対するヒアリング調査で得た次の知見からは意外に思われた。労働組合が結成されていない、ある会社(従業員数98名)の社長が、「組合があれば組合の幹部に話をすればそれで通じる」と述べていた。同社では、賃金制度の見直しの際、社員の中から実務を良く知るリーダークラスの人約10名の参加を得て労使で実行委員会を設置し、同委員会で約2年かけて制度を検討していたが(労働政策研究・研修機構 2006:76-79)、労働組合があれば実行委員会をわざわざ設置する必要がなかったわけである。同社のように、会社で何かを決める際、従業員と話し合う意向はあるが、適当な窓口がないという会社はそれなりの割合で存在しそうである。そのような視点で見ると——47.7%という数字は絶対的には小さくないのだが——過半数組合がありながら就業規則意見書作成の際、過半数組合があることの意義があまり活かされていないように思える。

しかし、過半数組合とそれ以外の人・機関とで存在感を比較すれば、やはり過半数組合があれば過半数組合が意見書作成の際の第一の代表となっている。第Ⅲ-2-5図を見ると、過半数組合以外の人・機関の存在感は非常に小さい。「選挙または信任によって選出された従業

員代表者が作成した」は 0.0%、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」は 4.3%、「過半数組合ではないその他の労働組合が作成した」は 0.0%で、あわせても 4.3%に過ぎない。

ただし、「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」も 37.0%と 4 割弱存在する。この選択肢に○をつけた会社としては、大まかにいって次の二つのタイプが考えられるだろう。一つは、就業規則の変更について過半数組合と話し合いはしたが、意見書そのものは会社側が作ったというものである。もう一つは、当該就業規則の変更そのものをめぐっては過半数組合と話し合いをしていないというものである。こうした行動の原因としては、労基法 90 条 1 項を知らなかった、あるいは労基法 90 条 1 項を知ってはいたが、遵守することができなかった、という二通りが考えられる。前者については、すでに過半数組合はあるのだから法についての労使への周知が課題となる。後者の場合、何故遵守できなかったか、理由が問題となる。理由としては例えば話し合いが労使にとって負担がかかるとか、意見書作成までやるだけのマンパワーが組合にない等が考えられるだろう。今回の調査ではこの点を確かめる設問がないが、今後の研究で確かめたい点である。

### (3) 従業員の意見との食い違いはどのように調整されたか

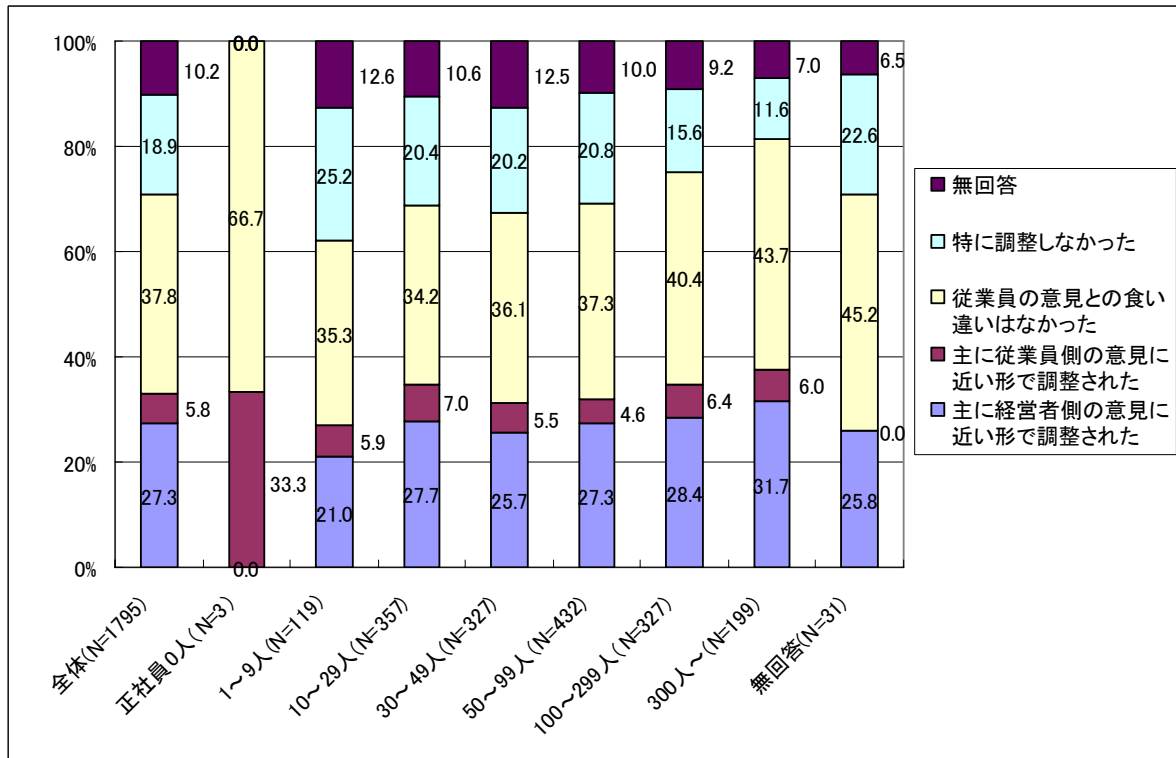
労働基準法 90 条 1 項は過半数組合または過半数代表者の意見を聴取しなければならないと定めるが、これは文字どおり意見を聴くことのみを求めているのであって、同意を得るとか協議をすることまで求めているわけではない。それでは、就業規則を変更するにあたって、従業員の意見との食い違いが生じたとき、それはどのように調整されたのであろうか<sup>97</sup>。

まず、第Ⅲ-2-6 図で全体の結果から見ると、最も多い回答は「従業員の意見との食い違いはなかった」で 37.8%である。以下、2 番目に「主に経営側の意見に近い形で調整された」(27.3%)、3 番目に「特に調整しなかった」(18.9%)、4 番目に「主に従業員側の意見に近い形で調整された」(5.8%)が続く。確かに労働基準法 90 条 1 項は就業規則の変更をめぐって使用者に労働者側と協議することまで求めているが、労使の意見の食い違いがあっても「特に調整しなかった」ところが 2 割存在するのである。また、経営側と従業員側のどちらに近い形で調整される場合の方が多いかといえ、経営側主導の方が多という結果であった。

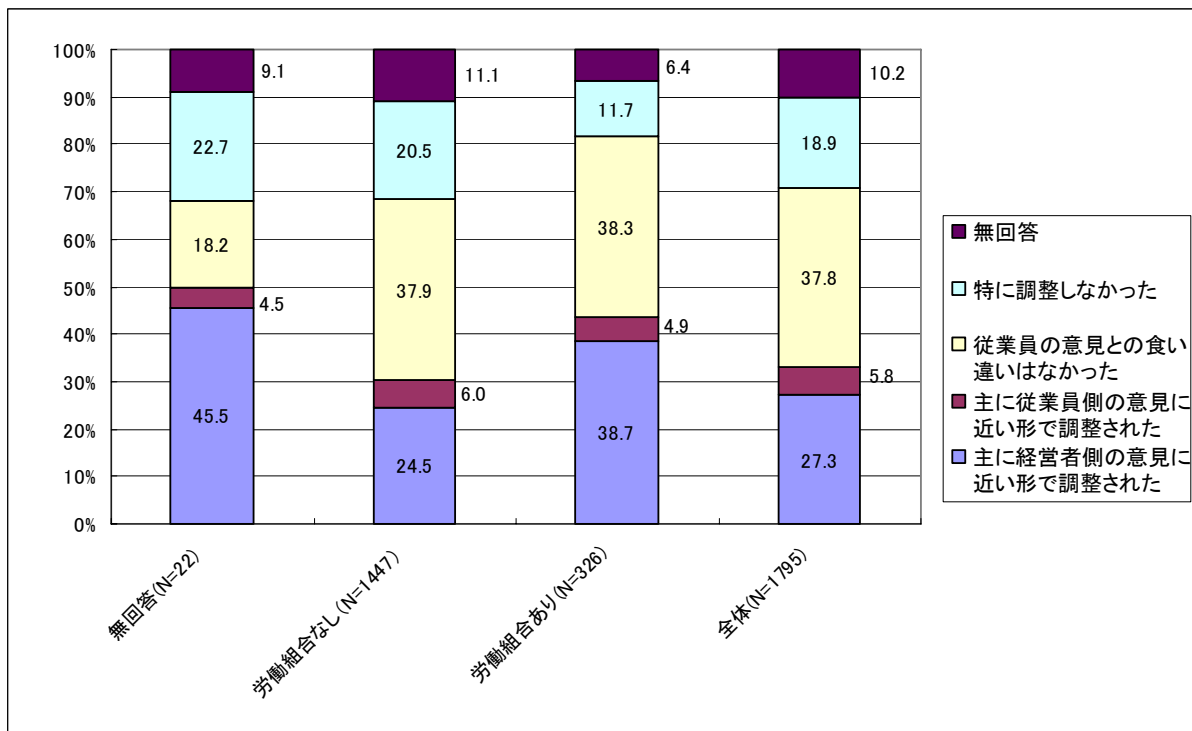
正社員規模別に見ると、どの規模でも「従業員の意見との食い違いはなかった」は最も回答を集めている選択肢である。緩やかにではあるが、規模が大きくなるほど「従業員の意見との食い違いはなかった」と「主に経営側の意見に近い形で調整された」の割合が増加する。「特に調整しなかった」の割合は規模が大きくなるにつれて減少するが、正社員 300 人以上でも 1 割 (11.6%) が「特に調整しなかった」と回答している。

<sup>97</sup> なお、今回の調査では調査票の紙幅の制約から就業規則の何を変更したのかを尋ねていない。そこで、一口に就業規則の変更といっても、それが従業員にとって不利益な変更だったのか、それとも有利な変更だったのかはわからないことに留意する必要がある。

第Ⅲ-2-6 図 就業規則変更時における労使の意見の調整方法



第Ⅲ-2-7 図 就業規則変更時における労使の意見の調整方法（労働組合有無別）

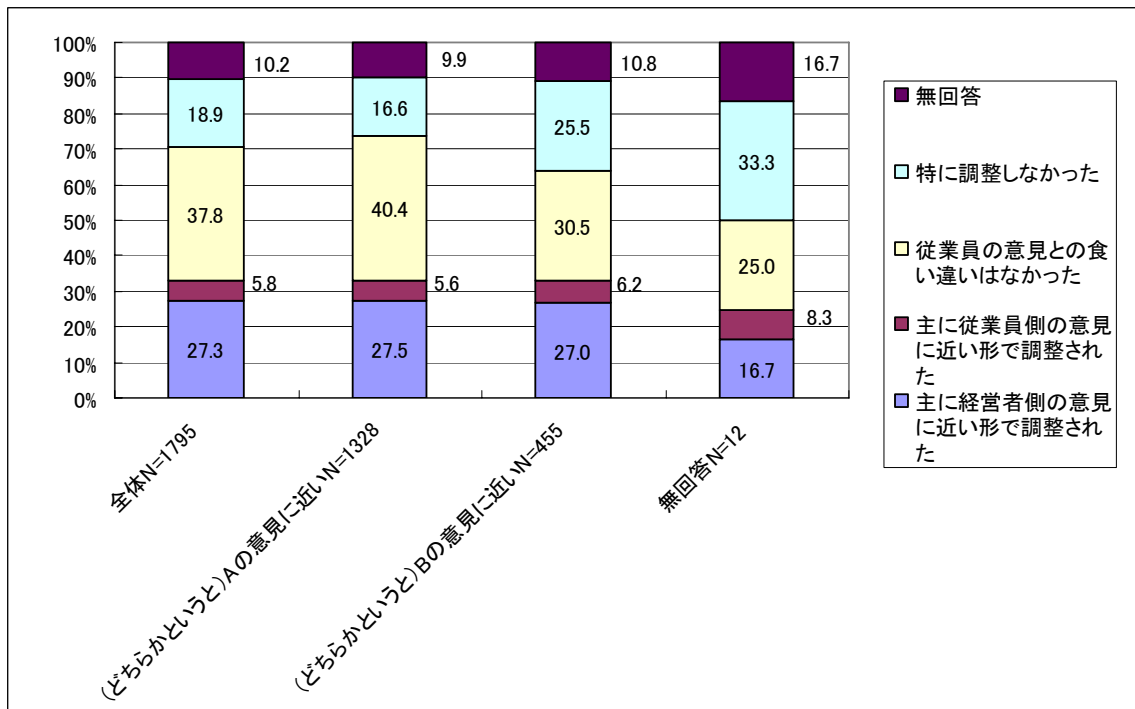




第Ⅲ-2-7 図で労働組合の有無別に見ると、労働組合があるところは労働組合がないところと比べると、「特に調整しなかった」が8.8%ポイント少ないが(11.7%－20.5%＝－8.8%)、「主に経営側の意見に近い形で調整された」が14.2%ポイント多い(38.7%－24.5%＝14.2%)。労働組合のあるところが労働組合のないところよりも「主に従業員側の意見に近い形で調整された」割合が特に大きいということもない。つまり、労働組合があるところのほうが調整が行われている場合はやや多いが、経営主導の調整が多いということになる。

第Ⅲ-2-8 図は、従業員の意向・要望の経営への反映のあり方に関する社長の考え方と意見の調整との関係を見たものである。Aの意見とは「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して行うべきだ」というものであり、Bの意見とは「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」というものである。社長がAの意見かBの意見かということは、意見の調整方法にそれほど大きな違いをもたらしていない。社長がAの意見であるところでは、Bの意見のところと比べて「従業員の意見との食い違いはなかった」が9.9%ポイント多く(40.4%－30.5%＝9.9%)、「特に調整しなかった」が8.9%ポイント少ない(16.6%－25.5%＝8.9%)。社長がAの意見であるところの方がやや「従業員との意見の食い違い」が生じないようにしているが、社長の意見がAかBかということかと就業規則をめぐって労使の意見が対立したときの調整の方向性は関連していない。

第Ⅲ-2-8 図 就業規則変更時における労使の意見の調整方法  
(社長の産業民主主義賛否別)



#### (4) 就業規則の変更にとどのくらいの従業員が納得していると思うか

就業規則の変更結果について、何パーセントくらいの従業員が納得してくれていると考えているのであろうか（以下、このパーセンテージを単に納得度という）。ここで言う納得度は回答者、つまり社長や役員等あくまでも会社側が記入した数字であり、従業員側が記入した数字でなく、いわば従業員の納得度に関する会社側の予想点である。以下、そのことに注意されたい。

第Ⅲ-2-9表によれば、納得度の平均は全体では83.3%である。50%未満の各カテゴリーは2.3%と低く、90%以上のカテゴリーに45.2%と半分近くが入り、80~89%（18.8%）とあわせると、64.0%に及ぶ。高いカテゴリーのところに回答が集まっている。

総じて高い自己評価をつけているわけだが、就業規則を変更するまでの手続き、より具体的には就業規則の変更に対する従業員側の意見聴取方法によって納得度に差が出るということはあるのか。このような視点に立って意見の聴取方法別に、納得度の平均値を比較してみた。結論から言えば、意見聴取の方法により平均値には統計的に優位な差が見られた。

第Ⅲ-2-9表 就業規則変更に対する従業員の納得度

	~49%	50~59%	60~69%	70~79%	80~89%	90%~	無回答	平均<%>
全体	2.3	4.8	3.1	8.5	18.8	45.2	17.2	83.3
正社員0人(N=3)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	90.0
1~9人(N=119)	2.5	4.2	0.8	6.7	11.8	58.0	16.0	88.2
10~29人(N=357)	2.5	5.0	1.7	6.7	16.8	46.2	21.0	84.7
30~49人(N=327)	2.8	5.5	4.3	10.7	19.3	37.9	19.6	81.1
50~99人(N=432)	2.1	3.5	3.5	10.6	17.6	45.6	17.1	83.4
100~299人(N=327)	2.4	5.2	4.3	6.1	23.2	45.0	13.8	82.3
300人~(N=199)	1.5	6.5	2.5	8.5	22.6	47.2	11.1	82.8
無回答(N=31)	3.2	3.2	3.2	6.5	12.9	45.2	25.8	83.3

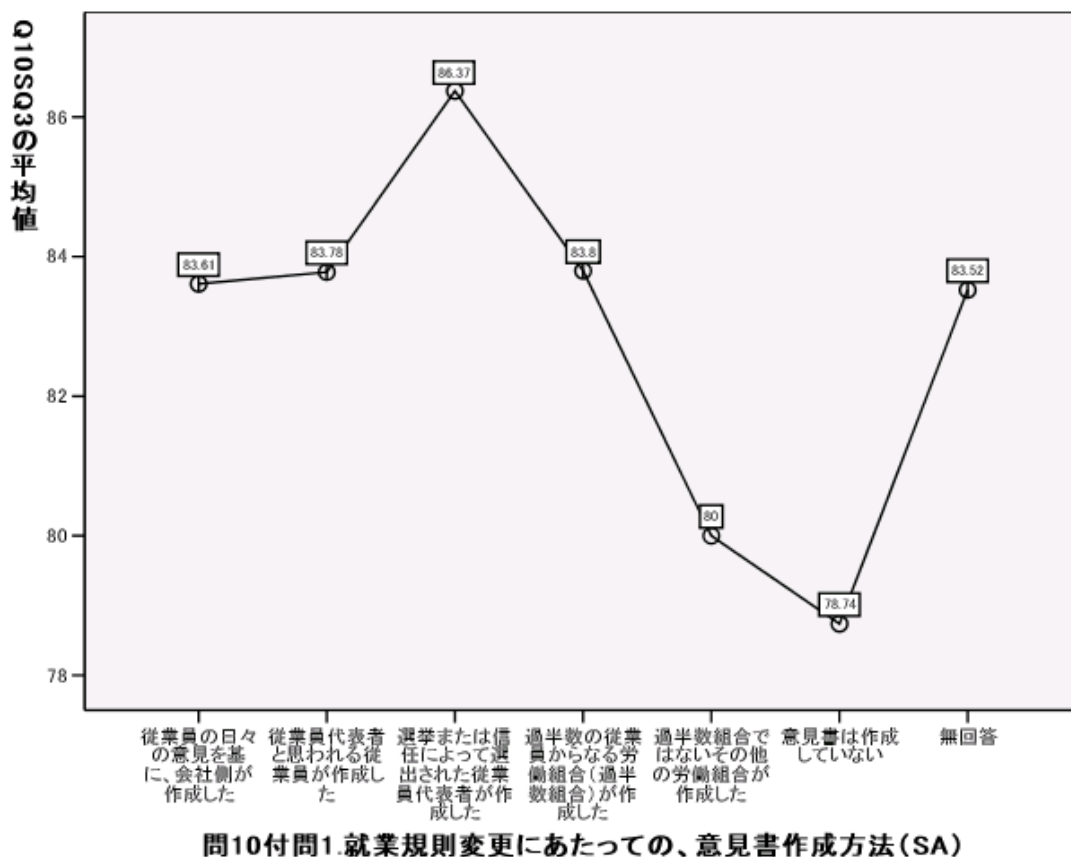
第Ⅲ-2-10図は、意見聴取方法別の満足度平均値である。意見聴取の方法によって満足度が異なるかどうかを検討するために1要因の分散分析を行ったところ、「意見書は作成していない」に○をつけた企業の満足度平均値は、他の選択肢に○をつけた企業の満足度平均値に比べて有意に低下していることがわかった<sup>98</sup>。

それでは、「意見書は作成していない」と回答した企業はどのような特徴をもつのか。こうした問題意識の下に行った集計結果をまとめたのが第Ⅲ-2-11表~第Ⅲ-2-13表である。これらの表の集計は規模の影響が大きいことが予測されたため、正社員300人未満に限定して行っている。さて、これらの表で「意見書は作成していない」と回答した企業群と他

<sup>98</sup> 分散分析の結果、○をつけた企業と他の選択肢に○をつけた企業間の得点差は1%水準で有意であった（ $F(6,1479)=3.50, p<.01$ ）。TurkeyのHSD法（5%水準）による多重比較を行ったところ、「意見書は作成していない」企業と「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」企業、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」企業、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」企業との間に有意な差が見られた。

の回答をした企業と比較してみると、次のようなことがわかった。第Ⅲ-2-11 表(1)列のとおり、規模としては他の回答をした企業よりも小さい。同表(2)、(3)に示されるとおり自己都合退職者比率が高く、経営状態が悪いところが多い。しかし、第Ⅲ-2-12 表のとおり、従業員に関する問題点を尋ねても、他の回答をした企業よりも採用が思うようにいかないとか、定着しないと思っている企業の割合が特に多いわけでもない。また、第Ⅲ-2-13 表のように、労使コミュニケーションに関する各設問への回答をスコア化して平均値を見ても、「意見書は作成していない」と回答した企業だけが他の回答をした企業に比べて特に低い項目があるというわけでもない。つまり、誤解を恐れずに一言で言うと、「意見書は作成していない」と回答した企業は、他の回答をした企業と比較すると自己都合退職率は相対的に高いのに従業員の採用・定着、労使コミュニケーションについて特に問題を感じているわけではない傾向があるといえる。

第Ⅲ-2-10 図 意見聴取方法別に見た「満足度」平均値



第Ⅲ－2－11表 意見書作成方法別に見た企業の規模、退職率、経営状態

意見書作成の方法	(1)	(2)	(3)
	正社員(人)	自己都合退職者数比率(%)	経営状態について「悪い」「非常に悪い」と回答した企業の割合(%)
全体	65.53	6.98	36.9
従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	63.15	6.93	34.0
従業員代表者と思われる従業員が作成した	61.19	6.75	37.0
選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した	77.94	5.34	32.1
過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した	114.35	3.67	32.1
意見書は作成していない	57.12	8.99	47.7

注1 意見書作成の方法で「過半数ではないその他の労働組合が作成した」企業は集計対象が1社と少なすぎるため削除した。

第Ⅲ－2－12表 意見書作成方法別に見た採用・定着に問題を感じている企業の割合

意見書作成の方法	(1)			(2)
	採用			定着
	a「正社員(新卒)が思うように採用できない」に○をつけた企業の割合(%)	b「正社員(中途)が思うように採用できない」に○をつけた企業の割合(%)	c「パート・アルバイトが思うように採用できない」に○をつけた企業の割合(%)	「定着しない」に○をつけた企業の割合(%)
全体	28.8	33.4	15.7	19.9
従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	30.2	32.9	16.2	20.1
従業員代表者と思われる従業員が作成した	26.4	32.7	13.7	22.2
選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した	28.4	32.7	16.0	21.6
過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した	30.9	38.3	12.3	12.3
意見書は作成していない	26.5	33.1	15.8	19.2

注1 意見書作成の方法で「過半数ではないその他の労働組合が作成した」企業は集計対象が1社と少なすぎるため削除した。

第Ⅲ-2-13表 意見書作成方法別に見た労使コミュニケーションへの評価

意見書作成の方法	労使コミュニケーションに関する評価 (最低1点から最高4点)の平均値				
	a.従業員は経営に対して協力的である	b.経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	c.一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	d.従業員と経営者のコミュニケーションの時間が十分とれている	e.従業員と経営者のコミュニケーションの受け皿がある
全体	3.10	2.79	2.79	2.58	2.74
従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	3.11	2.82	2.78	2.60	2.74
従業員代表者と思われる従業員が作成した	3.09	2.83	2.83	2.58	2.79
選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した	3.07	2.75	2.82	2.54	2.81
過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した	3.29	2.83	2.86	2.58	2.52
意見書は作成していない	3.06	2.70	2.74	2.55	2.51

注1 意見書作成の方法で「過半数ではないその他の労働組合が作成した」企業は集計対象が1社と少なすぎるため削除した。

注2 労使コミュニケーションに関する評価のa～eは、「そう思う」を4点、「まあそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点として平均値を求めた。各選択肢に回答が均等に分散したときの平均値は2.500となる。

### 3 三六協定締結の従業員側当事者とその選出方法

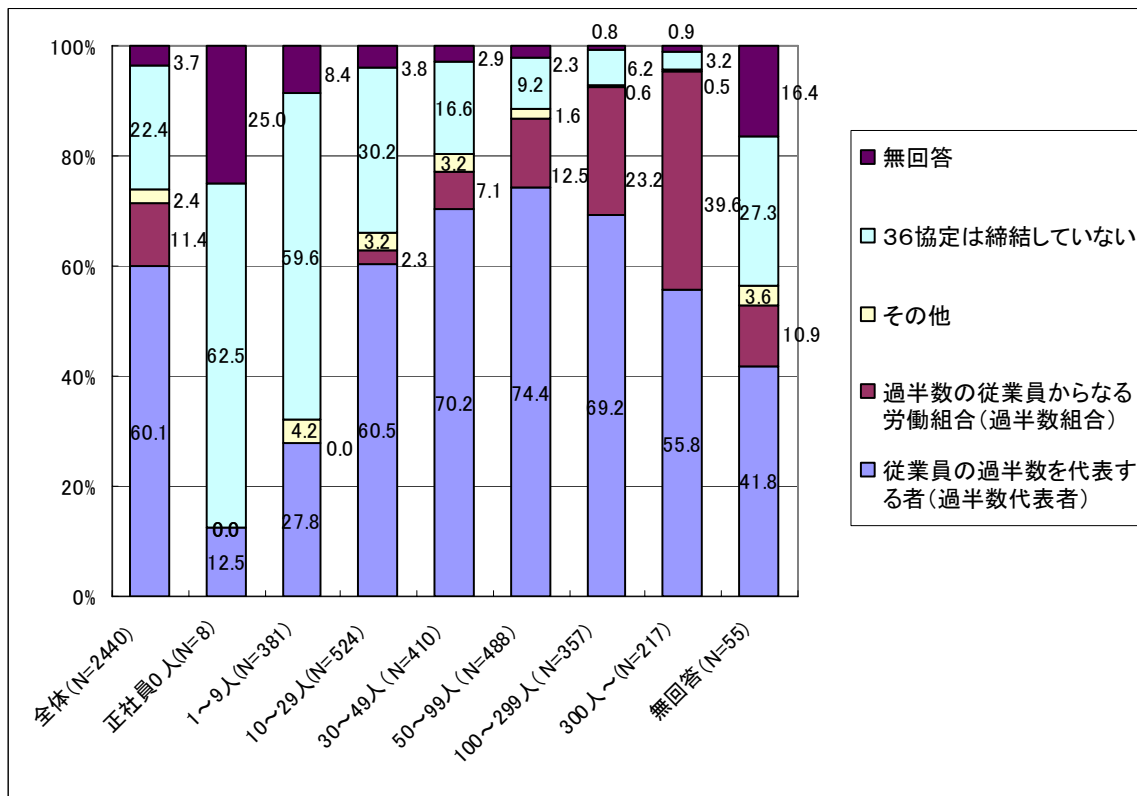
#### (1) 三六協定締結の従業員側当事者

労働基準法 36 条 1 項は、「使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定をし、これを行政官庁に届け出た場合において」時間外及び休日労働をさせることができると定める。この三六協定の従業員側当事者は中小企業でもやはり過半数組合か過半数代表者が担っているのだろうか。

まず、第Ⅲ-2-14 図で全体の結果から見ると、「従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）」が 6 割 (60.1%)、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」が 1 割 (11.4%) となっており、労働基準法 36 条 1 項に適う二つの選択肢、過半数組合と過半数代表者とで 7 割を占める。しかし、「三六協定は締結していない」というところも 2 割 (22.4%) 存在する。

正社員規模別に見ると、規模が大きくなるほど「三六協定は締結していない」が減り、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」が増える。とはいえ、「三六協定は締結していない」というところは、正社員 1～9 人の規模で 6 割 (59.6%) にも及び、正社員 10～29 人の規模でも 3 割 (30.2%) ある。

第Ⅲ-2-14 図 三六協定の従業員側当事者



第Ⅲ-2-15 表を見ると、労働組合の有無により回答の傾向は大きく異なる。一言で言えば、労働組合のあるところでは三六協定の締結が適正に行われている確率が高い。

第Ⅲ-2-15 表 三六協定の従業員側当事者（労働組合有無別）

問17組合有無(二分)と問11.時間外労働・休日労働に関する協定(「36協定」)の従業員側当事者(SA)のクロス表

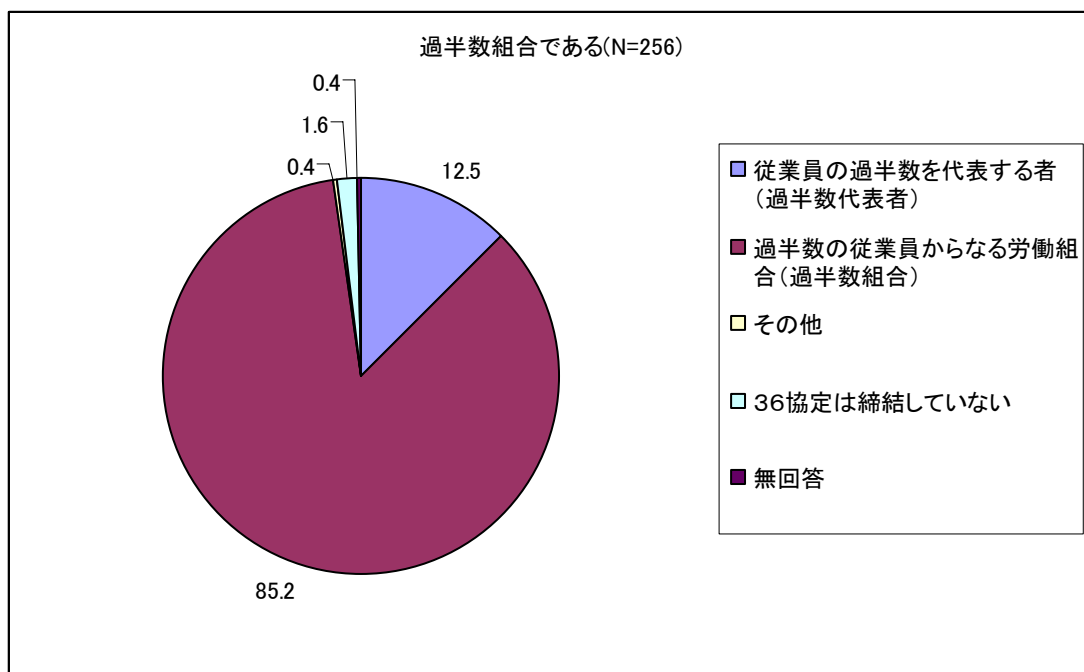
問17組合有無(二分)	問17組合有無(二分)の%	問11.時間外労働・休日労働に関する協定(「36協定」)の従業員側当事者(SA)					合計
		従業員の過半数を代表する者(過半数代表者)	過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)	その他	36協定は締結していない	無回答	
労働組合あり(選択肢1,2)	度数	72	274	5	7	2	360
	問17組合有無(二分)の%	20.0%	76.1%	1.4%	1.9%	.6%	100.0%
労働組合なし(選択肢3,4,5)	度数	1378	1	53	532	75	2039
	問17組合有無(二分)の%	67.6%	.0%	2.6%	26.1%	3.7%	100.0%
無回答	度数	16	2	1	8	14	41
	問17組合有無(二分)の%	39.0%	4.9%	2.4%	19.5%	34.1%	100.0%
合計	度数	1466	277	59	547	91	2440
	問17組合有無(二分)の%	60.1%	11.4%	2.4%	22.4%	3.7%	100.0%

すなわち、労働組合があるところでは、76.1%が「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」と回答しており、これと「従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）」(20.0%)とをあわせると、96.1%となる。つまり、労働基準法 36 条 1 項に適いうる二つの選択肢で 96.1%をカバーする。労働組合がないところでは、これらの二つの選択肢の合計は 67.6%であるから、カバー率は労働組合のあるところよりも 28.5%ポイント(96.1%－67.6%＝28.5%)

少ないことになる。「三六協定は締結していない」は労働組合があるところでは1.9%にとどまるのに対して労働組合がないところでは26.1%と四分の一に及ぶ<sup>99</sup>。

母数は少なくなるが、過半数組合がある企業に限定して三六協定締結の従業員側当事者を見たのが第Ⅲ-2-16図である。過半数組合のある企業に限定すると、過半数組合が第一の労働者代表であることがわかる。ただし、過半数組合があってもなお過半数代表者が三六協定締結の従業員側当事者になっているところが1割強（12.5%、256社中32社）存在する。

第Ⅲ-2-16図 過半数組合がある企業群での三六協定締結の従業員側当事者



## (2) 過半数代表者の職位

先述のとおり、1998年の省令改正により、過半数代表者は労働基準法41条2号にいう管理監督者でないこと、労使協定の締結等を行う者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であることが求められるようになった(労働基準法施行規則6条の2第1項)<sup>100</sup>。労働基準法41条2号にいう管理監督者とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即し判断すべきものとされている(昭22・9・13基発17号、昭63・3・1基発150号)。

<sup>99</sup> 労働組合の有無を行、三六協定締結の従業員側当事者を列、正社員規模を層とするトリプルクロスを実行することもできるが、もともと労働組合がある企業が少ないため不向きである。

<sup>100</sup> 従来は、過半数代表者の資格や選出方法が格別法令で定められていなかった。ただし、通達(昭63・1・1基発1号)によって行政指導の基準を設定し、時間外労働休日労働に関する協定届(様式第9号)には、過半数代表者の氏名だけでなく職名、選出方法を記載する欄があり、これへの記載のチェックによって指導が行われてきた。

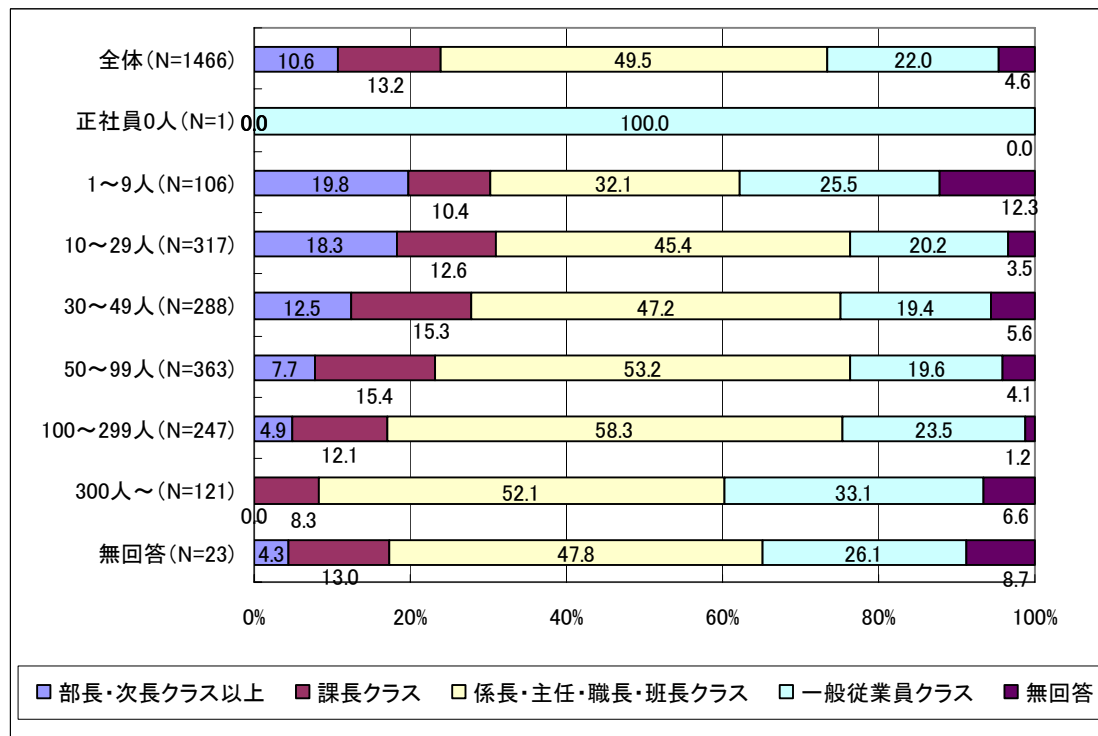
具体的に、裁判例で労働基準法 41 条 2 号にいう管理監督者に該当するかどうかは次のように判断されている。

例 1（静岡銀行事件<sup>101</sup>）：通常の就業時間に拘束されて出退勤の自由がなく、また部下の人事や考課に関与したり銀行の機密事項に関与することもなく、経営者と一体となって銀行経営を左右する仕事に携わるといってもない銀行の支店長代理は、管理監督者に該当しない。

例 2（レストラン「ビュッフェ」事件<sup>102</sup>）：出退勤時間を管理されているファミリーレストランの店長は管理監督者に該当しない。

例 3（風月荘事件<sup>103</sup>）：時間管理を受けて勤務し会社の重要事項決定に参画することもないカラオケ店店長は管理監督者と解されない。

第Ⅲ－2－17 図 過半数代表者の職位



このように時間管理を受けているかどうか、人事や考課、経営に参画しているかどうかといった観点から判断されており、職位だけから過半数代表者として適格かどうかは判断できない。まして、中小企業の係長、課長、部長と一口に言っても、その人事、考課、経営への参画の度合いは正社員 10 人未満の企業と正社員 300 人以上の企業とでは、大きな違いがあるだろう。そこで、あくまでも参考にすぎないが、第Ⅲ－2－17 図で全体の結果から見ると、

<sup>101</sup> 静岡地方裁判所昭和 53・3・28 判決、労働関係民事裁判例集 29 巻 3 号 273 頁。

<sup>102</sup> 大阪地方裁判所昭和 61・7・30 判決、労働判例 481 号 51 頁。

<sup>103</sup> 大阪地方裁判所平成 13・3・26 判決、労働判例 810 号 41 頁。



過半数代表者の職位として最も多いのは「係長・主任・班長クラス」(49.5%)で5割に及ぶ。2番目に多かったのは「一般職クラス」(22.0%)で、以下、3番目に「課長クラス」(13.2%)、4番目に「部長・次長クラス」(10.6%)が続く。

正社員規模別に見ると、規模が大きくなるほど「係長・主任・班長クラス」が増えて、「部長・次長クラス」が減少する。正社員1～9人、正社員10～29人のところでは「部長・次長クラス」が2割弱(それぞれ、19.8%、18.3%)である。部長となると取締役である可能性があるが、規模が小さいところでは社長を除く取締役の中に社長の家族または親戚がいるところが少なくない<sup>104</sup>。

今回の調査では調査票の設計上検証することができないし、そもそもアンケート調査で調べるのに不向きだが、過半数代表者が部長でかつ社長の家族という例が可能性としては考えられる。

### (3) 過半数代表者の選出方法

先述のとおり、過半数代表者は労使協定の締結等を行う者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であることが求められるようになった。それでは、実際には中小企業で過半数代表者はどのように選出されているのだろうか。

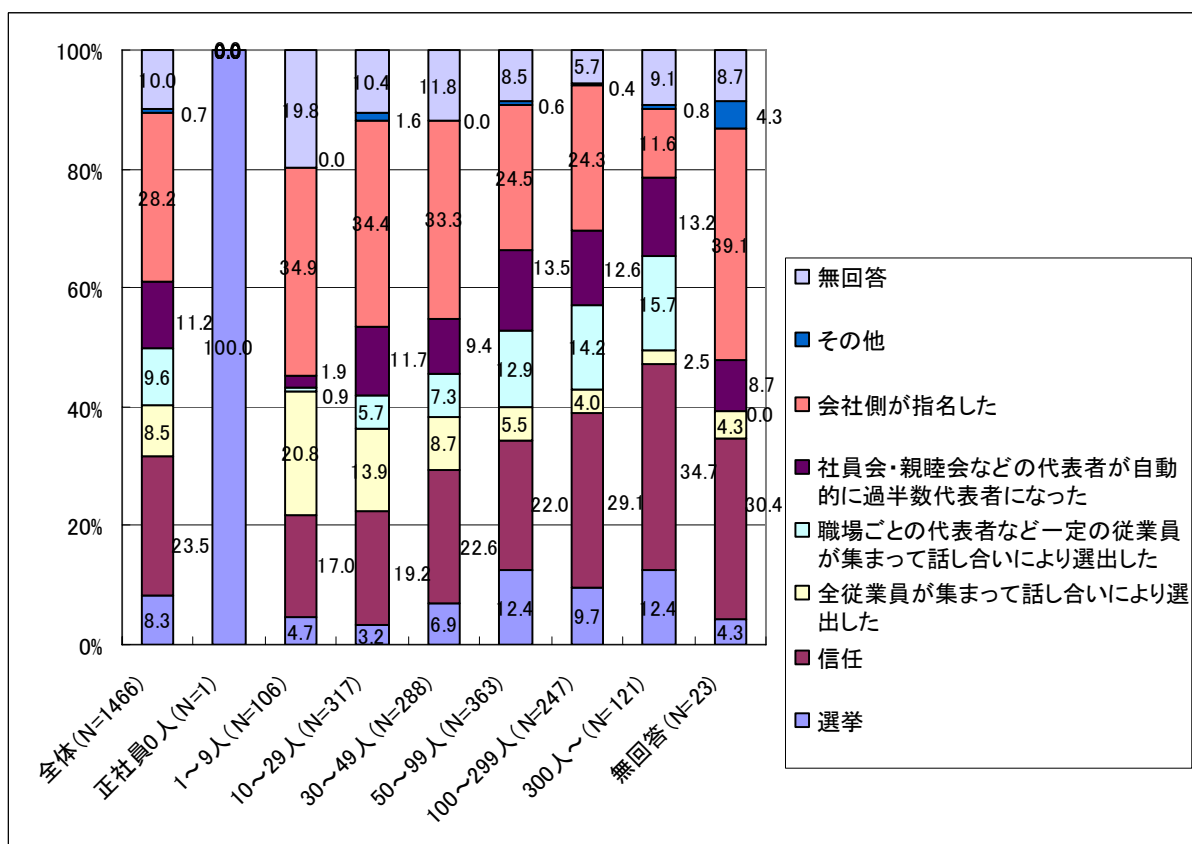
第Ⅲ-2-18 図で全体の結果から見ると、最も多かった回答は「会社側(社長・労務担当者など)が指名した」(28.2%)であった。先述のとおり、労働基準法施行規則6条の2第1項では「…投票、挙手等」としており、選出方法を投票、挙手に限定していない。労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続であればよいとされている(平11・3・31基発169号)。したがって「選挙」以外の選択肢である「信任」、「全従業員が集まって話し合いにより選出した」や「職場ごとの代表者など一定の従業員が集まって話し合いにより選出した」が即誤りということではなく、

<sup>104</sup> 具体的には、下表のとおり。表頭は、社長を除く取締役の中に社長の家族がいるかどうかを尋ねた際の選択肢である。正社員1～9人では社長を除く取締役の全員が社長の家族であるところが32.0%、同じく正社員10～29人では21.6%である。

	合計	全員	ほとんど	半分くらい	あまり いない	いない	無回答
**【総数】**	2440	392	277	363	414	966	28
	100.0	16.1	11.4	14.9	17.0	39.6	1.1
F1. 従業員数：正社員 (SA)							
0	8	5	0	0	0	3	0
	100.0	62.5	0.0	0.0	0.0	37.5	0.0
1～9	381	122	44	67	51	90	7
	100.0	32.0	11.5	17.6	13.4	23.6	1.8
10～29	524	113	78	71	98	163	1
	100.0	21.6	14.9	13.5	18.7	31.1	0.2
30～49	410	67	66	67	56	147	7
	100.0	16.3	16.1	16.3	13.7	35.9	1.7
50～99	488	56	50	79	95	206	2
	100.0	11.5	10.2	16.2	19.5	42.2	0.4
100～299	357	15	25	53	59	200	5
	100.0	4.2	7.0	14.8	16.5	56.0	1.4
300～	217	2	8	20	47	139	1
	100.0	0.9	3.7	9.2	21.7	64.1	0.5
無回答	55	12	6	6	8	18	5
	100.0	21.8	10.9	10.9	14.5	32.7	9.1

これらの選出方法の実態が「労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続」といえるものだったかどうかにかかっている。つまりグレーゾーンということになる。しかし、最も多かった「会社側（社長・労務担当者など）が指名した」（28.2%）は明らかに省令改正の趣旨から外れているであろうし、3番目に多かった「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった」（11.2%）は、1998年の省令改正の前ではあるが、役員も会員となっている従業員の親睦団体の代表を自動的に三六協定締結の際の過半数代表者とした協定を不適法・無効とした最高裁判決<sup>105</sup>がある。

第三-2-18 図 過半数代表者の選出方法



ちなみに、「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった」企業が11.2%、163社あったこと自体は、その是非はともかく、今回の調査で回答企業総数2440社のうち、従業員組織のある企業が1197社（49.1%）で、そのうち従業員組織が「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」をしていると回答した企業

<sup>105</sup> トーコロ事件（最高裁判所第二小法廷平成13・6・22判決、労働判例808号11頁）。ただし、過半数代表者の選出方法については「誰がどのような方法で過半数代表者に選出され、どのような協定を締結したのか・・・（中略）・・・それがオープンにされているのであれば、具体的な選出方法についてまでは介入すべきではなく、「親睦会の代表者が横滑りする形で過半数代表者になったとしても従業員自信がそれに異を唱えない場合には、その意思を尊重することが望ましい」と主張する論者もある（小嶋2000:60-61）。

が 273 社（従業員組織のある企業全体の 22.8%）であることからすれば、自然な数字ではないかと思われる。

正社員規模別に見ると、規模が大きくなるほど「会社側（社長・労務担当者など）が指名した」と「全従業員が集まって話し合いにより選出した」が減り、「信任」が増える。

#### 4 まとめ

以上をまとめて本章の締めくくりとしたい。

先述のとおり、労働基準法は過半数組合または過半数代表をとおして団体意思による同意、団体的参加の仕組みを作ろうとした。しかし、就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法が労働基準法 90 条 1 項の定めるところに適合していることが明確な企業は全体の 2 割にとどまる一方、三六協定の従業員側当事者の選出方法では「会社側が指名した」との回答が最も多かった。労働基準法という法律の定めるとおりの団体意思による同意、団体的参加を実現できていない中小企業は多いといわざるをえない。その傾向は正社員規模が小さいところほど強くなる。

就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法にしても、三六協定の従業員側当事者の選出方法にしても、労働組合がある企業の方が労働組合のない企業よりも適正に行われている企業の割合が大きい。もっとも、労働組合の存在が法律の遵守を保障するわけではない。就業規則変更の際の従業員の意見書作成方法について言えば、労働組合がある企業でも労働基準法 90 条 1 項に定めるところに適合することが明確な企業は半分に満たないし、「意見書は作成していない」企業も少なからず存在する。

労働基準法 90 条 1 項は就業規則の変更をめぐって使用者に従業員への意見聴取を求め、労働者側と協議することまで求めているが、労使の意見の食い違いの調整について尋ねると、「従業員の意見との食い違いはなかった」と回答する企業が 4 割弱で最も多かった。一方、「特に調整しなかった」ところも 2 割と少なくない。経営側と従業員側のどちらに近い形で調整されたかと言えば、経営側主導の調整の方が多かった。このように見ると、就業規則変更をめぐって従業員から納得が得られたのであろうかとの疑問が生じるが、就業規則の変更に対して納得してくれているであろうと思われる従業員の割合、納得度を回答してもらうと、平均 83.3%と高い水準にあり、軒並み高い自己評価を示していた。

この納得度の平均値が低かった「意見書は作成しなかった」という企業群は、自己都合退職者比率は高いのに、従業員の採用・定着、労使コミュニケーションに特に強く問題を認識しているわけではないという傾向を見せていた。このような使用者の場合、従業員の団体的な意思をくみ上げ労働条件に反映させようとの意向を自発的に起こさせるのは難しい。これに対して、過半数組合がありながら就業規則変更の際の意見書を「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」理由が、労働基準法 90 条 1 項を知らなかったことにある場合には、この規定を周知させることで改善が図れる。同規定を知ってはいたが遵守することができな

かったケースも考えられるだろう。このような場合の労使が抱える事情と有効な対策については今後も研究が必要だろう。

## 引用文献

小寫典明（2000）「従業員代表制」日本労働法学会編『利益代表システムと団結権』（講座 21 世紀の労働法 第 8 巻） pp.50-65。

寺本廣作（1952）『改正労働基準法の解説』時事通信社。

山川隆一（2003）『雇用関係法 第 3 版』新世社。

労働政策研究・研修機構（2006）『中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態』（資料シリーズ No.16）。

## 第IV部 中小企業の労使コミュニケーションと従業員代表制の模索

ここでは、以上の本文等<sup>106</sup>を踏まえて、政策的インプリケーションを述べることにする。2007年の通常国会で継続審議となった労働契約法案には抜けていたが、法案を創るための研究会報告書<sup>107</sup>では従業員代表制（原文では「労使委員会制度」）が盛り込まれていた。今後の労働行政を考える上、従業員代表制は重要な検討テーマのひとつである。

今回の調査は、中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を把握するものであって従業員代表制の導入やそのための検討を行うものではない。したがって、今回の調査を基に従業員代表制について本格的政策インプリケーションを引き出すことはできない。ここでは、今後従業員代表制を考える際に参考になるような労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を示し、従業員代表制の模索の材料を提供することを目指したい<sup>108</sup>。

### 1 労使コミュニケーションの実態と課題

まず、中小企業は労使コミュニケーションについてどのような考え方を持っているかについてみることにしたい。中小企業の約7割は「一般従業員の意見・声がよく伝わっている」（69.2%）、また、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」（66.2%）と考えて、労使双方のコミュニケーションに肯定的な反応を示している。また、約6割は、「従業員とのコミュニケーションの受け皿がある」（61.1%）と答えている。こうみると、中小企業の労使コミュニケーションは総体的によいといつてよかろう。

しかし、労使コミュニケーションの具体的な方法や担い手を見ると課題が残る。まず、第1に、「社員会」、「親睦会」などの従業員組織があるのは49.1%と半数に満たず、その中でも「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」（22.8%）や「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」（10.2%）を行う従業員組織は33.0%に過ぎない。第2に、労使コミュニケーションの実態をよく表わす基本賃金改定の際の従業員意見聴取についてみると、監督職以下の一般従業員との会合を通じて従業員の意見聴取を行っている企業の割合は4割弱（38.8%）に過ぎず、残りの35.9%は「特に聞いていない」、また、聞いたとしても24.7%は「課長クラス以上の管理職との会合」に留めている。第3に、就業規則変更の際に労働者の意見書作成も過半数組合か従業員代表が作成しているのは35.7%に過ぎず、41.4%の企業は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」のである。さらに、

<sup>106</sup> 今回の調査結果を基にすでに分析した労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第3章を含む。

<sup>107</sup> 厚生労働省(2005)「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書。

<sup>108</sup> この第IV部では本文の分析を使っているが、内容は執筆者全員の合意に基づくものではないのでその責任はもっぱら筆者にあることをお断りしておきたい。また、従業員代表制について以前から本格的な検討・議論を深めてきた労働法分野の体系的な整理については労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第4章を参照されたい。そして、三六協定や就業規則にかかわる深い分析は本報告書の第III部を参照されたい。

第 4 に、三六協定の締結時の従業員過半数代表者についてみると、その代表者の 2 割以上 (23.8%) は課長・部長クラス以上の職位についている人であり、また、代表者選出においても選挙、信任、話し合いの方法で代表者を選出するのは 49.9%に過ぎず、残りの 39.4%は「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になったり」(11.2%)「会社側が指名したり」(28.2%)して選んでいる。このように労使コミュニケーションの具体的な側面を見ると、総体的に労使コミュニケーションがよいとする会社側の認識とは違って、労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映に少なからぬ課題がみてとれる。

中小企業の多くの社長 (72.6%) は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」という考え方をもっているが、それが効果的に実現されるためにも労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映における課題は解決される必要がある。

## 2 従業員代表制の必要性

以上のような労使コミュニケーションの課題を解決するためにはどうすればよいのだろうか。労働三権に基づいて結成・活動している労働組合の役割に期待することが考えられる。その際、まず、使用者側の考え方を確認する必要がある。中小企業は、労働組合に対して「会社に不当な要求ばかりをする組織」(67.9%)とか「労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」(45.4%)とは思っていない。むしろ「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」(50.9%)、「労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」(46.3%)と肯定的に考えている。おおむね、日本の中小企業の約半数は労働組合に対して極端に肯定的にも否定的にも考えていない、中立的な態度を示しているといえよう。<sup>109</sup>このような中立的な態度を示しているものの、実際「労働組合は会社にとって必要である」と考えている企業は 27.7%に過ぎず、62.0%はそうとは考えていない。労働組合は、労働者の自主的な団体であり、企業の組合に対する考え方の如何によってその結成が阻止されるべきものではない。しかし、労働組合の 63.4%が企業側とユニオンショップ協定を締結している日本の現状<sup>110</sup>を見ると、企業側の理解が得られないと労働組合の組織化がスムーズにいかない可能性がある。

以上、中小企業の労働組合に対する考え方、ユニオンショップ協定による組織化、それに低下しつづける労働組合の組織率<sup>111</sup>、中小企業における労働組合の低い組織率（今回の調査で 14.8%）等を考えると、労使コミュニケーションの担い手を労働組合のみに求めることは

<sup>109</sup> 1990 年代後半に結成された新規労働組合の調査によると、組合結成に対する会社側の対応を見ると、「経営側から働きかけは特になかった」とする「無関与タイプ」(35.0%)、「組合結成を支援してくれた」との「支援タイプ」(27.2%)、そして「組合結成主要メンバーへ結成をやめるように働きかけがあった」等の「阻止タイプ」(約 26.7%(=重複回答合計 53.4%×1/2))であった(呉(2000))。「支援タイプ」と「阻止タイプ」がほぼ均衡し、残りが「無関与タイプ」ということから日本の企業は労働組合の結成に中立的であるといえよう。

<sup>110</sup> 厚生労働省(2003)『労働組合実態調査報告』。

<sup>111</sup> 労働組合組織率は 1949 年 55.8%→1955 年 35.6%→1965 年 34.8%→1975 年 34.4%→1985 年 28.9%→1995 年 23.8%→2006 年 18.2%とほぼ一貫して低下している。厚生労働省(2006)『労働組合基礎調査』。

現実的に難しいだろう。憲法や労働組合法の労働者基本権に基づく労働組合の存在を尊重しながらも、労使コミュニケーションをバックアップするための組織を創る必要があるだろう。そのひとつとして従業員代表制が考えられる（従業員代表制の必要性や留意点については本報告書の第Ⅲ部第1章を参照）。

### 3 従業員代表制のあり方

#### (1) 労働組合との関係

労働組合は、憲法28条と労働組合法に基づく労働者の自主的な団体であり、その正当な活動は法律により保障されている。そのため、従業員代表制の存在が労働組合の正当な活動を萎縮あるいは阻害することはあってはならないという当為性がある。それだけではなく、第Ⅱ部第3章で明らかになったように、労働組合は、企業の雇用削減の選択および、その際にとられる措置において従業員組織に比べて優位性を保持しているという現実的な優位性も担保されている<sup>112</sup>。労働者保護という視点に立てば、労働組合の当為性や優位性が確保される形で従業員代表制を考えるべきである。

#### (2) 従業員代表制の存在意義と従業員組織との関係

今回の調査では、従業員代表制の必要性や存在意義について直接聞いたわけではない。そのため、従業員代表制のあり方そのものにかかわる企業の考え方を明らかにすることはできない。しかし、従業員代表制が何らかの従業員組織の性質を帯びることは間違いないだろう。そこで、今回の従業員組織に関する調査項目から従業員代表制の存在意義について推察することにする。今回の調査によると、49.1%の企業に「社員会」や「親睦会」などの従業員組織があった。従業員組織には、「レクリエーションなどの親睦活動」（いわゆる「親睦型従業員組織」）や「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」を行うのがそれぞれ83.0%、61.2%と多くあったが、「従業員の苦情処理活動」（16.0%）、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」（10.2%）もあり、さらには、「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」（いわゆる「発言型従業員組織」）を行うのも22.8%であった。第Ⅱ部第1章で具体的に分析されているとおり、「発言型従業員組織」のある企業が、「親睦型従業員組織」や従業員組織も労働組合もない「未組織タイプ」企業より情報伝達機能や人事・労務管理制度の導入度、離職率の低下度において優っている。このような「発言型従業員組織」の効果を鑑みると、従業員代表制を導入する際に、「発言型従業員組織」の長所を活かす形で検討することも重要であろう。また、従業員代表制の選出方法や役割等にかかわる検討課題は多いが、既存の「発言型従業員組織」を従業員代表制とみなすことも選択肢のひとつであると考えられる。

<sup>112</sup> 「発言型従業員組織」のある企業が労働組合のある企業に比べてより高い情報伝達機能（情報量）をしていることもある。それについては第Ⅱ部第1章を参照されたい。

### (3) 従業員代表制の組織と役割

従業員代表制は、三六協定、就業規則の変更等において労使協定や意見聴取の際に過半数組合がない場合、労働者過半数代表として協定を結んだり意見聴取に応じたりするものとしてはどちらかといえば、間歇的な場面においての役割が求められる。ところが、今回の調査を通じて、中小企業の多くの社長（72.6%）は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」という考え方をもっていることが、前述のように、明らかになり、そのような考え方を満たす形で従業員代表制を導入するほうが望ましいだろう。というのも、このような考え方の強い企業のほうが一般従業員に対する経営情報の開示度、労使双方情報伝達度が高く、従業員の経営への協力をよく得ているからである。また、この考え方が特に強い企業は、1990年以降、業績悪化による経営危機を経験せずに企業業績を一貫して上昇させているという効果をあらわしているからである<sup>113</sup>。一般従業員の意向や要望を十分に把握する方法は様々でありうるが、以上のような効果を実現することを期待する限り、把握主体は労使コミュニケーションシステムとしての常設機関であったほうが望ましい。

労使コミュニケーションシステムのひとつとして従業員代表制を考える時に、代表の選出をどうすべきであるのか。今回の調査で三六協定の際の過半数代表者の選出方法について聞いてみたが、法の定める民主的手続きと見られる選挙、信任、全従業員の話し合い、職場ごとの代表者による話し合いによって選出されたのは全体で49.9%に過ぎず、残りの39.4%は会社指名か社員会等の代表者が自動的になった。企業規模別にみて、民主的手続きによる選出方法が5割以上を占めているのは50人以上の企業であった。従業員代表制の導入の際に、代表選出の民主的手続きのあるべき姿については議論が必要であるが、差し当たり今回の調査結果から見る限り、50人以上の企業であれば、代表の民主的手続きは確保される可能性がある程度高いと判断される。

代表の選出にかかわり、今回の調査分析で明らかになったことのもうひとつは、就業規則変更時の従業員の意見書作成方法において、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」と答えた企業が考える就業規則変更結果に対する従業員の納得度は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」や「過半数組合が作成した」等のそれより高かったことである<sup>114</sup>。これをみる限り、過半数労働組合の組織されている企業には従業員代表制を導入しないとす「補完的従業員制度」を採択するとしても、過半数組合が従業員代表者としての役割を果たし従業員の納得度をより高めるためには改めて全従業員からの選挙や信任により選出されることも選択肢のひとつであると考えられる。

従業員代表制の役割を考える際に、前述したように、憲法28条や労働組合法に基づく労働者基本権を尊重することを前提に、できるだけ「発言型従業員組織」<sup>115</sup>に近い役割を与え

<sup>113</sup> 労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』、呉執筆部分を参照されたい。

<sup>114</sup> 具体的には第Ⅲ部第2章を参照されたい。

<sup>115</sup> 「発言型従業員組織」が他の従業員組織に対する優位性について第Ⅱ部第1章を参照されたい。



ることが労使コミュニケーションの円滑化につながるとみられる。

最後に、従業員代表制を模索する時に、何よりも重要な実効性について言及しておきたい。従業員代表制の内容をいくら素晴らしいものにしても実効性が伴わなければ意味がない。企業の労使が現実的に受け入れられる内容にしなければならないし、また、受け入れられる体制が整っている企業規模から従業員代表制を導入することが肝要である。三六協定締結の従業員代表者の選出方法から推察する限り従業員代表制の民主的な代表選出が5割以上であるのは50人以上の規模であることは前述したとおりであり、参考にすべきである。また、従業員代表制が実施されても所期の目的が達成されるとは限らない。前述の三六協定や就業規則変更時の従業員意見書作成の実態をみると頷けるだろう。従業員代表制の目的と実行の状況を照らし合わせ制度の改善や実態の向上を図りながら、より望ましい従業員代表制を目指すという中長期的で段階的なアプローチが何より重要であると考えられる。

#### 【参考文献】

厚生労働省（2003）『労働組合実態調査報告』。

厚生労働省（2006）『労働組合基礎調査』。

呉学殊（2000）「労働組合結成と労使関係、企業経営」『日本労働研究雑誌』No.485、日本労働研究機構。

労働政策研究・研修機構（2007）『労働条件決定システムの現状と方向性』。



# 参 考 資 料

(調査票・単純集計結果)



## 「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件を めぐる対話に関するアンケート調査」ご協力のお願い

時下ますますご清祥のことと拝察申し上げます。

さて、突然のお願いで誠に恐縮でございます。独立行政法人 労働政策研究・研修機構は、厚生労働省所管の研究機関です。労働政策に資する調査研究とその成果の普及、労働に関する情報の収集・提供などの活動を行っております（ホームページ <http://www.jil.go.jp>）。

わが国の企業の大部分を占める中小・中堅企業は、1985年のプラザ合意後の円高、バブル経済、バブル経済崩壊等の相次ぐ環境の変化をも乗り越え、大多数の人々に雇用の機会を提供するとともに、国民経済の活性化の担い手として重要な役割を果たしています。経営環境の変化への対応と生産性の維持・向上とを両立させるための条件のひとつとして、従業員の労働条件があります。

しかしながら、各企業の内部で経営者が従業員の勤務・労働条件をどのようにして決定しているのか、従業員の意見をどのように汲み上げているのかについては、あまりよく知られていません。そこで、当機構はこのたび、中小・中堅企業の社長の皆様（社長様 がお不在の場合は、本調査にご回答いただける方にお願**い致します**）を対象として表題のアンケート調査を実施することといたしました。調査結果は皆様の経営施策に資することはもとより、当機構として今後の政策提言にも活用させていただきたいと考えております。

ご回答いただいた内容につきましては、統計的に集計・分析し、研究目的にのみ利用します。本調査の実施にあたっては、(株)日経リサーチに調査票の送付・回収を委託しております。回収された調査票は最終的に独立行政法人 労働政策研究・研修機構で厳重に保管し、保存期間経過後適切に処分いたします。ご本務ご多忙の折、誠に恐縮ですが、一票でも多くの調査票をご返送いただきたく、調査実施の趣旨へのご理解とご協力をお願い申し上げます。

末筆ながら、貴社のますますの御発展を心よりお祈り申し上げます。

2006年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

ご記入上のお願い

- 1 特に断り書きがない場合は、**2006年7月1日現在**の状況についてお答えください。
- 2 該当する選択肢に○をつけるか、または、該当する数字をご記入ください。
- 3 返信用封筒（切手不要）で**2006年7月28日**までにご投函ください。
- 4 ご不明な点がございましたら、下記までお問合せください。

【 調査票の記入方法・回収についての問合せ先 】

株式会社 日経リサーチ 営業開発室

担当：福島、小島、木村

(TEL : 03-5296-5128、FAX : 03-5296-5107)

問合せ時間(月～金) 10:00～12:30、13:30～18:00

【 調査票の内容・趣旨についての問合せ先 】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 労使関係・労働法部門

担当：平澤（ひらさわ）、呉（おう）、熊迫（くまさこ） 電話 03-5991-5134



日経リサーチは'99年8月に財団法人日本  
情報処理開発協会より、個人情報に適切な  
取り扱いを行う企業に付与されるプライバ  
シーマークの付与認定を受けています。

## ■ 社長の考え方について伺います

問1 貴社の採用戦略について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(○は1つだけ)

- |                 |      |                  |      |
|-----------------|------|------------------|------|
| 1 新卒のみを採用したい    | 2.7  | 4 中途のみを採用したい     | 6.4  |
| 2 中途よりは新卒を採用したい | 13.2 | 5 新卒か中途かにはこだわらない | 65.9 |
| 3 新卒よりは中途を採用したい | 10.7 | (無回答)            | 1.2) |

問2 貴社の従業員の雇用のあり方として、終身雇用について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(○は1つだけ)

- |                           |      |
|---------------------------|------|
| 1 原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい | 37.0 |
| 2 終身雇用の部分的な修正はやむをえない      | 34.8 |
| 3 終身雇用の基本的な見直しが必要である      | 11.7 |
| 4 現在も終身雇用になっておらず、このままでよい  | 15.0 |
| (無回答)                     | 1.5) |

問3 貴社の賃金のあり方として、年功賃金について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(○は1つだけ)

- |                               |      |
|-------------------------------|------|
| 1 原則としてこれからも年功賃金を維持していくべきだ    | 2.7  |
| 2 能力や実績に見合うように若干の修正を加えるべきだ    | 58.4 |
| 3 能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ | 14.1 |
| 4 現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない     | 24.1 |
| (無回答)                         | 0.7) |

問4 貴社の業績が今後悪化することがあった場合に、従業員の雇用や賃金について、どのような対応をしようとお考えですか。(○は1つだけ)

- |                  |      |               |      |
|------------------|------|---------------|------|
| 1 雇用も賃金も減らす      | 31.0 | 4 雇用も賃金も減らさない | 10.2 |
| 2 雇用は減らさず、賃金を減らす | 25.2 | (無回答)         | 1.0) |
| 3 賃金は減らさず、雇用を減らす | 32.5 |               |      |

問5 一般従業員の意向や要望の把握について、AとBの二つの意見があります。社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(○は1つだけ)

Aの意見	企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ
Bの意見	経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない

- |                   |      |           |      |
|-------------------|------|-----------|------|
| 1 Aの意見に近い         | 28.2 | 4 Bの意見に近い | 5.4  |
| 2 どちらかといえばAの意見に近い | 44.4 | (無回答)     | 1.1) |
| 3 どちらかといえばBの意見に近い | 20.9 |           |      |

## ■ 基本賃金・一時金の改定について伺います

問6 貴社では前年度と比べて今年度の正社員の基本賃金をどう変えましたか。(○は1つだけ)

- |                       |      |
|-----------------------|------|
| 1 基本賃金を上げた (ベースアップした) | 46.0 |
| 2 基本賃金を下げた (ベースダウンした) | 2.3  |
| 3 前年度並みにした            | 44.5 |
| 4 今年度についてはまだ決まっていない   | 5.6  |
| (無回答)                 | 1.7) |

→ 付問1 (問6で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)  
 今年度の基本賃金の改定にあたって、どのような要因を考慮して決定しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、そのうち最も重視したものの1つに◎をつけてください。

1 貴社の業績	52.5	6 従業員の意向	1.6
2 世間相場	7.2	7 親会社の意向	3.0
3 雇用の維持	5.6	8 取引銀行の意向	-
4 労働力の確保・定着	11.8	9 その他(具体的に: )	2.8
5 物価の動向	0.6	(無回答)	14.9

→ 付問2 (問6で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)  
 基本賃金の改定にあたって、トヨタ自動車の今春の労使交渉の結果をどのくらい意識しましたか。(○は1つだけ)

1 かなり意識した	1.0	4 全く意識しなかった	63.7
2 まあ意識した	6.8	(無回答)	4.2
3 あまり意識しなかった	24.3		

問7 貴社では前年度に比べて一時金(賞与)はどのように変わりましたか。(○は1つだけ)

1 一時金(賞与)を引き上げた	27.0	4 今年度についてはまだ決まっていない	14.4
2 一時金(賞与)を引き下げた	11.7	(無回答)	2.5
3 前年度並みにした	44.5		

問8 貴社ではA. 基本賃金の改定、B. 一時金(賞与)改定について、従業員の意見をどのようにして聞きましたか。下表の右側にあるA, Bそれぞれにあてはまる番号すべてに○をつけてください。前年度並みにした場合も、前年度並みという決定に関してお答えください。

	回答欄	
	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 社員会・親睦会などの従業員組織との会合	3.9	3.2
2 労働組合との会合	10.5	10.6
3 労使協議機関との会合	4.1	3.8
4 監督職(係長・主任・班長など)との会合	4.9	3.9
5 管理職(課長クラス以上)との会合	24.7	23.9
6 従業員との業務上の会合・人事面談などの場で	12.3	9.1
7 従業員との業務外の会合を通して	3.1	1.9
8 その他(具体的に: )	3.9	3.1
9 特に聞いていない	35.9	32
10 今年度についてはまだ決まっていない	5.7	14.5
11 無回答	7.6	7.4

付問1A、付問2Aへ      付問1B、付問2Bへ

付問1 (問8で選択肢1～4のいずれかに○をつけた方に伺います)  
 上記選択肢1～4の中で一番最初に実施されたものについて、その実施時期は次のうちどれですか。(A, Bそれぞれ○は1つだけ)

	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 経営側が原案を固める前	46.4	43.7
2 経営側が原案を固めた後	51.0	52.8
3 無回答	2.6	3.5

付問2 (問8で選択肢1～4のいずれかに○をつけた方に伺います)  
 上記選択肢1～4により、労使の意見はどのように調整されましたか。(A, Bそれぞれ○は1つだけ)

	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 主に経営側の意見に近い形で調整された	62.4	62.7
2 主に従業員側の意見に近い形で調整された	8.6	8.7
3 労使の意見に食い違いがなかった	25.3	26
4 無回答	3.6	2.6

問9 貴社では、A：基本賃金の改定とB：一時金(賞与)の改定に関して、何%くらいの従業員が納得していると思いますか。前年度並みにした場合も、前年度並みという決定に関してお答えください。(A、Bとも○は1つだけ。1に○の場合は数字もご記入ください。)

A 基本賃金の改定について		B 一時金の改定について	
1 従業員の約 <u>71.2</u> %が納得していると思う	80.1	1 従業員の約 <u>71.4</u> %が納得していると思う	72.6
2 今年度についてはまだ決まっていない(無回答)	5.7 14.2)	2 今年度についてはまだ決まっていない(無回答)	14.5 12.8)

■ 就業規則について伺います

問10 貴社では、1990年以降に正社員の就業規則を変更しましたか。(○は1つだけ)

1 変更した	73.6	3 就業規則はない	5.0
2 変更しなかった	20.0	(無回答)	1.4)

付問1 (問10で1に○をつけた方に伺います)

就業規則の変更にあたって、従業員の意見書はどのように作成しましたか。正社員の就業規則が複数ある場合や2回以上変更している場合は、一番最近の変更についてお答えください。(○は1つだけ)

1 従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	41.4
2 従業員代表者と思われる従業員が作成した	17.3
3 選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した	10.8
4 過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した	7.6
5 過半数組合ではないその他の労働組合が作成した	0.2
6 意見書は作成していない(無回答)	15.9 6.7)



→ 付問2 (問10で1に○をつけた方に伺います)  
就業規則の変更にあたって、従業員の意見との食い違いをどのように調整しましたか。  
(○は1つだけ)

1	主に経営者側の意見に近い形で調整された	27.3
2	主に従業員側の意見に近い形で調整された	5.8
3	従業員の意見との食い違いはなかった	37.8
4	特に調整しなかった	18.9
	(無回答)	10.2

→ 付問3 (問10で1に○をつけた方に伺います)  
就業規則の変更結果について、何%くらいの従業員が納得していると思いますか。

従業員の 約 83.3 %

■ 時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる36協定）について伺います

問11 時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる「36協定」または「残業協定」）の従業員側当事者は次のうちどれですか。（○は1つだけ）

1	従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）	60.1
2	過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）	11.4
3	その他（具体的に： )	2.4
4	36協定は締結していない	22.4
	(無回答)	3.7

→ 付問1 (問11で1に○をつけた方に伺います)  
過半数代表者の職位は、次のうちどれが一番近いですか。（○は1つだけ）

1	部長・次長クラス以上	10.6	4	一般従業員クラス	22.0
2	課長クラス	13.2		(無回答)	4.6
3	係長・主任・職長・班長クラス	49.5			

→ 付問2 (問11で1に○をつけた方に伺います)  
過半数代表者はどのような方法で選出されましたか。（○は1つだけ）

1	選挙（従業員が投票により選出した）	8.3
2	信任（あらかじめ特定の候補者を定め、その者について従業員が賛否を表明した）	23.5
3	全従業員が集まって話し合いにより選出した	8.5
4	職場ごとの代表者など一定の従業員が集まって話し合いにより選出した	9.6
5	社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった	11.2
6	社長・労務担当者など、会社側から指名した	28.2
7	その他（具体的に： )	0.7
	(無回答)	10.0

■ 経営危機の際の対応について伺います

問 12 1990 年以降、業績の悪化による経営危機がありましたか。(○は1つだけ)

- 1 あった 53.1
- 2 なかった 45.6
- (無回答 1.3)

→ 付問 1 (問 12 で 1 に ○ をつけた方に伺います)

経営危機の際、以下の雇用調整にかかわる施策を実施しましたか。経営危機が 2 回以上ある場合、直近の場合について回答してください(あてはまるものすべてに○)

- |                      |      |                    |      |
|----------------------|------|--------------------|------|
| 1 解雇                 | 15.3 | 9 一時休業             | 4.0  |
| 2 希望退職の募集            | 13.4 | 10 パート・アルバイトの雇止め   | 11.1 |
| 3 早期退職優遇制度による退職勧奨    | 6.4  | 11 新規採用抑制          | 34.9 |
| 4 出向、転籍              | 5.2  | 12 配置転換            | 10.4 |
| 5 一時金のカット            | 32.4 | 13 残業規制            | 20.5 |
| 6 賃上げの抑制             | 34.4 | 14 その他(具体的に: )     | 2.2  |
| 7 賃下げ                | 27.1 | 15 雇用調整に関する施策は実施して | 6.5  |
| 8 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖 | 24.9 | いない                |      |
|                      |      | (無回答               | 3.5) |

→ 付問 1 の 1 (問 12 付問 1 で 1・2・3 のいずれかに ○ をつけた方に伺います)

その際に、A: どのような措置をとりましたか。また、B: A で選んだもののうち従業員からの意見を取り入れて実施したものは何ですか。(A・Bとも、あてはまるものすべてに○)

	回 答 欄	
	A とった措置	B 従業員からの意見を取り入れて実施したもの
1 当該施策の実施に至る経緯の説明	77.3	17.3
2 配置転換や労働時間の削減などの当該措置の回避措置	22.7	7.4
3 対象者選定ガイドラインの提示	19.9	5.1
4 労働組合など従業員側との協議・合意形成	26.5	9.9
5 対象者の退職金の割増	41.1	9.9
6 再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋	14.3	3.6
7 会社による再就職の相談・斡旋	19.9	7.7
8 特別な有給休暇の付与	8.7	1.8
9 教育プログラムの提供	2.8	1.3
10 開業資金などの提供・斡旋	0.3	-
11 その他(具体的に: )	1.5	0.5
12 何もしなかった	3.1	12.5
13 無回答	5.4	48.2

→ 付問 1 の 2 (問 12 付問 1 で 1・2・3 にいずれかに ○ をつけた方に伺います)

それらの施策により退職した正社員は、正社員全体の何%でしたか。

退職人数: 正社員全体の 約 18.6 %

■ 労使コミュニケーションについて伺います

問 13 貴社において、一般従業員まで伝える経営情報は次のうちどれですか。(あてまるものすべてに○)

1 経営方針	85.7	6 利益(営業利益、経常利益、純利益など)	58.8
2 生産計画	36.7	7 人件費	21.2
3 人員計画	28.2	8 交際費	9.1
4 事業計画(新規事業への進出、 既存事業の撤退)	57.5	9 社長など役員の報酬	6.2
5 売上高	72.6	10 その他(具体的に: (無回答)	0.9 2.5)

問 14 従業員とのコミュニケーションに関する下表の項目について、貴社の現状に近いのは次のうちどれですか。数字に○をつけてください。(a～eの各行に○は1つだけ)

項 目	そう思う	まあそう思う	わな いな い	あまり そう 思 わ な い	そう 思 わ な い	(無 回 答)
a 従業員は経営に対して協力的である	27.1	56.6	11.8	2.0	2.4	
b 経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	9.2	60.0	25.1	2.5	3.2	
c 一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	11.3	54.9	26.6	2.3	4.8	
d 従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている	8.4	46.6	37.4	4.1	3.5	
e 従業員とのコミュニケーションの受け皿(従業員代表など)がある	18.3	42.8	22.5	11.2	5.1	

問 15 貴社には「社員会」「親睦会」などの従業員組織はありますか。(○は1つだけ)

1 ある	49.1
2 ない	49.8
(無回答)	1.1

付問 1 (問 15 で 1 に ○ をつけた方に伺います)

貴社の従業員組織について教えてください。複数ある場合は最大の従業員組織について回答してください。

① 貴社の従業員組織は、いつ頃できましたか。(○は1つだけ)

1 1960年代以前	21.3	3 1980年代	28.4	5 2000年以降	8.9
2 1970年代	17.6	4 1990年代	21.4	(無回答)	2.3

② 貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか。(あてはまるものすべてに○)

1 賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動	22.8
2 慶弔金や貸付金などの共済・互助活動	61.2
3 従業員の苦情処理活動	16.0
4 生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動	10.2
5 レクリエーションなどの親睦活動	83.0
6 その他(具体的に: (無回答)	0.8 1.5)

付問1の1 (問15付問1の②で1に○をつけた方に伺います)  
 貴社の従業員組織の活動は、従業員の労働条件決定に従業員の意見を反映させるために、有効に機能していると思いますか。(○は1つだけ)

- |                 |      |                |      |
|-----------------|------|----------------|------|
| 1 十分機能していると思う   | 17.9 | 4 全く機能していないと思う | 1.1  |
| 2 まあ機能していると思う   | 63.7 | (無回答)          | 5.5) |
| 3 あまり機能していないと思う | 11.7 |                |      |

問16 労働組合に関する下表の項目について、社長のお考えに近いのは次のうちどれですか。数字に○をつけて下さい。(a～fの各行に○は1つだけ)

項目	そう思う	まあそう思う	わな いな い	あ ま り そ う 思 わ な い	そ う 思 わ な い	(無 回 答)
a 労働組合は会社にとって必要である	10.8	16.9	35.7	26.3	10.3	
b 労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ	3.2	17.1	45.2	22.7	11.8	
c 労働組合があると産業別組合などを通じ企業外部から経営へ干渉が行われやすい	10.4	32.1	32.3	13.1	12.1	
d 労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ	7.3	43.6	29.1	8.4	11.6	
e 労働組合は経営の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ	6.4	40.0	32.3	9.4	12.0	
f 労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握することができる	31.6	44.2	13.1	3.2	7.9	

問17 貴社に労働組合はありますか。(○は1つだけ)

- |                               |      |
|-------------------------------|------|
| 1 組合が1つある                     | 13.2 |
| 2 組合が2つ以上ある                   | 1.6  |
| 3 組合はないが、従業員の一部が合同組合などに加入している | 0.5  |
| 4 過去に組合があったが、現在はない            | 2.5  |
| 5 過去・現在ともに組合はない               | 80.6 |
| (無回答)                         | 1.7) |

付問1 (問17で1・2のいずれかに○をつけた方に伺います)  
 貴社の労働組合について教えてください。組合が2つ以上ある場合には、最も大きい組合についてお答えください。

① 貴社の労働組合は、いつ結成されましたか。(○は1つだけ)

- |            |      |          |      |           |      |
|------------|------|----------|------|-----------|------|
| 1 1960年代以前 | 41.1 | 3 1980年代 | 15.8 | 5 2000年以降 | 8.6  |
| 2 1970年代   | 21.1 | 4 1990年代 | 9.7  | (無回答)     | 3.6) |

② 貴社の労働組合の組織率(パート・アルバイトなどを含めた従業員全体に占める組合員の割合)はどのくらいですか。

約 65.5 %

■ その他人事労務管理全般について伺います

問 18 次の人事・労務管理上の制度・仕組みで貴社にあるものを教えてください。(あてはまるものすべてに○)

1 賃金表	67.4	7 人事評価結果の本人への開示	25.8
2 定期昇給制度	49.2	8 資格制度	42.6
3 賞与制度	73.3	9 苦情処理制度	14.6
4 退職金制度	80.3	10 勤務延長制度・再雇用制度	58.2
5 人事評価制度	37.6	(無回答)	4.7)
6 人事評価者への訓練(考課者訓練)	18.7		

付問1 (問18で5に○をつけた方に伺います)

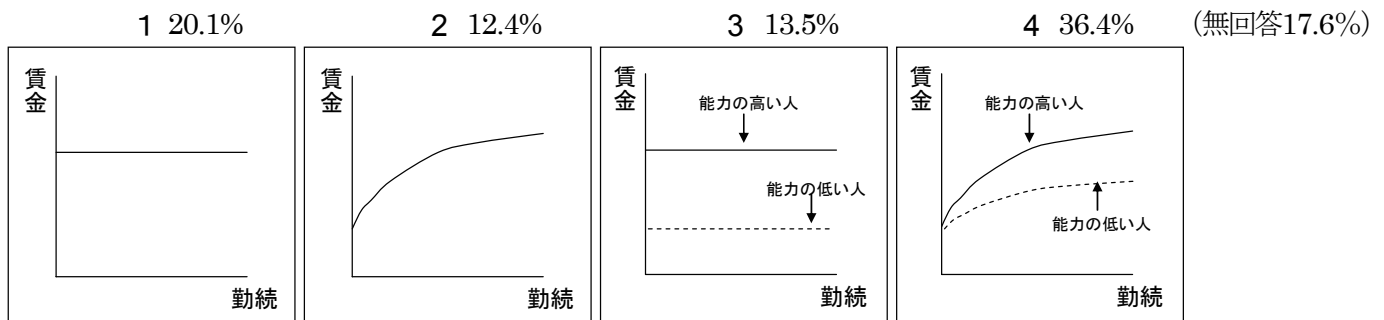
人事評価制度のある貴社では、中堅の正社員の場合、人事評価による年収の差は一般にどのくらいつきますか。(○は1つだけ)

1 標準的な人の年収を100とすると、人事評価の最も高い人は( <u>123.1</u> )	89.2
くらい、最も低い人は( <u>81.4</u> )くらいになる	
2 人事評価制度はあるが、年収には差はでない	8.1
(無回答)	2.7)

問 19 貴社では新規学卒の新入社員が「一人前」になるまで、何年くらいかかりますか。職種・仕事によって違いがある場合、貴社で最も代表的な職種・仕事について教えてください。(○は1つだけ)

1 「一人前」になるには( <u>4.1</u> )年くらいかかる	75.8
2 新規学卒の新入社員はほとんどいないのでわからない	20.8
(無回答)	3.4)

問 20 貴社のパート・アルバイトの賃金は、一般的に下図のどれに近いですか。(○は1つだけ)



問 21 貴社では前年度に比べてパート・アルバイトの初任の時間給はどう変えましたか。(○は1つだけ)

1 上げた	17.2
2 下げた	1.4
3 前年度並み	56.1
4 今年度についてはまだ決まっていない	9.6
(無回答)	15.7)

付問1 (問21で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)

パート・アルバイトの初任時給を改定するにあたり、どのような方法で実施しましたか。(あてはまるものすべてに○)

1 当該従業員と話し合いの上で決定	19.1	5 会社が一方的に決定	66.9
2 正社員と話し合いの上で決定	5.5	6 その他	4.7
3 労働組合と話し合いの上で決定	1.9	(具体的に: )	
4 社員会・親睦会と話し合いの上で決定	1.3	(無回答)	2.6)

問22 従業員について困っていることはありますか。(あてはまるものすべてに○)

1 正社員(新卒)が思うように採用できない	26.2	9 チームワークがとれない	11.6
2 正社員(中途)が思うように採用できない	30.0	10 若者の指導が難しい	19.9
3 パート・アルバイトが思うように採用できない	14.4	11 高齢化している (高齢化が進んでいる)	39.3
4 定着しない	18.9	12 非正社員の管理が難しい	4.9
5 賃金が高い	6.1	13 その他	1.8
6 技能が低い	16.1	(具体的に: )	
7 やる気がない	8.1	14 困っていることは特にない	12.5
8 能率が悪い	15.4	(無回答)	4.7

■ 貴社について伺います

F1 従業員数は何人ですか。(該当者がいない欄には「0(ゼロ)」を記入してください)

正社員	約 22,3025 人
パート・アルバイト等の非正社員	約 122,149 人

F2 貴社の創業年をご記入ください。

創業年	西暦	_____	年ごろ				
				1 1944年迄	12.7	5 1980年～89年	13.5
				2 1945年～59年	18.4	6 1990年～99年	10.3
				3 1960年～69年	18.7	7 2000年以降	4.5
				4 1970年～79年	18.2	(無回答)	3.6

F3 主たる業種はどれですか。(○は1つだけ)

1 建設業	15.9	6 卸売・小売業	18.2	11 教育、学習支援業	0.6
2 製造業	26.7	7 金融・保険業	0.9	12 その他サービス業	14.5
3 電気・ガス・熱供給・水道業	1.5	8 不動産業	1.8	13 上記1～12以外	3.6
4 情報通信業	2.7	9 飲食店・宿泊業	1.8	(無回答)	0.8
5 運輸業	7.2	10 医療、福祉	3.9		

F4 貴社は特定企業のグループ企業ですか。(○は1つだけ)

1 子会社である	15.8	4 グループ企業の中核企業である	6.8
2 関連会社である	7.1	5 グループ企業ではない	62.9
3 子会社・関連会社とはいえないが、設立の経緯などからグループ企業と認識している	4.3	(無回答)	3.1

F5 最大の取引先との取引額が売上高に占める割合はどのくらいですか。 約 35.0 %

F6 貴社の経営状態を教えてください。(○は1つだけ)

1 非常に良い	4.3	4 非常に悪い	4.6
2 良い	56.1	(無回答)	2.1
3 悪い	33.0		

F7 同業他社との競争状態を教えてください。(○は1つだけ)

1 厳しい	39.5	4 厳しくない	2.6
2 どちらかと言えば厳しい	44.4	(無回答)	1.6
3 どちらかと言えば厳しくない	12.0		

F 8 最近5年間で正社員を採用しましたか。

- 1 採用した 87.5
- 2 採用していない 11.4
- (無回答 1.1)

→ 付問 (F8で1に○をつけた方に伺います)

採用した正社員全数を100%とすると、そのうち中途採用者は何%くらいですか。  
(中途採用者がいない場合は「0(ゼロ)」を記入してください)

約 58.1 %

F 9 最近5年間で平均すると、正社員の自己都合退職者数は1年間でどのくらいですか。

最近5年間で平均すると、約 5.0 人/年

F 10 貴社では人事労務管理の仕事を専任で担当されている方は何人ですか。 約 1.5 人

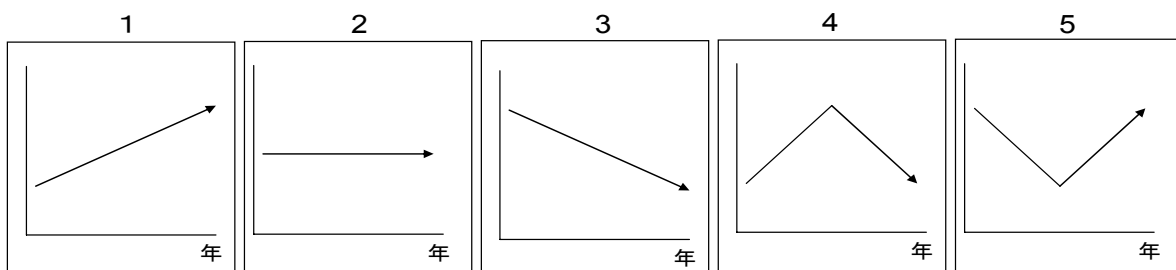
F 11 正社員の平均勤続年数はどのくらいですか。 平均勤続年数 約 13.1 年

F 12 2005年度における、貴社単体の①年間売上高、②経常利益をご記入ください。

① 年間売上高	約 43 億 7,400 万円
② 経常利益	約 1 億 4,009 万円

F 13 貴社の年間売上高・経常利益・正社員数の1990年度以降の傾向について、それぞれ最も近い番号をご記入下さい。

年間売上高	番、	経常利益	番、	正社員数	番
1 上昇型	28.0	1 上昇型	16.1	1 上昇型	24.5
2 横ばい型	18.2	2 横ばい型	22.0	2 横ばい型	32.7
3 下降型	21.3	3 下降型	21.9	3 下降型	22.7
4 上昇・下降型	12.9	4 上昇・下降型	15.3	4 上昇・下降型	7.2
5 下降・上昇型	14.1	5 下降・上昇型	18.6	5 下降・上昇型	7.0
(無回答)	5.6)	(無回答)	6.0)	(無回答)	5.9)



■ 現在の社長のことについて伺います

F 14 社長の年齢は次のうちどれですか。(○は1つだけ)

- 1 29歳未満 0.2
- 2 30歳以上40歳未満 4.3
- 3 40歳以上50歳未満 15.0
- 4 50歳以上60歳未満 37.5
- 5 60歳以上70歳未満 32.8
- 6 70歳以上 9.4
- (無回答 0.8)

F15 社長は社長就任前に他社での就業経験がありますか。(○は1つだけ)

1 ある 72.1 2 ない 26.8 (無回答 1.1)

F16 社長就任の経緯は次のうちどれですか。(○は1つだけ)

1 創業者である 28.4 4 従業員から昇進した 10.6 7 その他 2.0  
 2 親の跡を継いだ 34.5 5 経営者として雇われた 4.1 (具体的に: )  
 3 兄弟・親戚の跡を継いだ 5.3 6 親会社から派遣された 13.9 (無回答 1.1)

F17 社長に就任した時期をご記入ください。

西暦 \_\_\_\_\_ 年ごろ

1	~1969年	6.2	5	1995年~1999年	13.5
2	1970年~1979年	10.3	6	2000年~2004年	27.7
3	1980年~1989年	15.3	7	2005年~	14.4
4	1990年~1994年	9.6		(無回答)	3.0

F18 社長を除く取締役の中に、社長の家族または親戚の方はどのくらいいますか。(○は1つだけ)

1 全員 16.1 3 半分くらい 14.9 5 いない 39.6  
 2 ほとんど 11.4 4 あまりいない 17.0 (無回答 1.1)

F19 社長にとって労使関係・労働条件について相談する場として最も有効なのはどこですか。(○は1つだけ)

1	経営者協会、商工会議所、商工会、 中小企業家同友会全国協議会などの 経営者団体	13.9	6	労働組合	3.5
2	コンサルタント会社などの民間会社	6.4	7	親会社	4.6
3	社会保険労務士、税理士など	39.9	8	その他(具体的に: )	4.7
4	労働局などの国の機関	3.5	9	特になし	20.5
5	労政事務所、商工課などの地方自治 体の機関	0.9		(無回答)	2.2

F20 この調査票に回答してくださっている方はどなたですか。(○は1つだけ)

1 社長 45.4 4 一般従業員 4.5 (無回答 0.9)  
 2 取締役 22.9 5 その他 1.3  
 3 管理・監督職 24.9 (具体的に: )

ご協力くださりまして、誠にありがとうございました。



---

労働政策研究報告書 No. 90

中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定

発行年月日 2007年9月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2007 JILPT

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

