



労働政策研究報告書 No.90

サマリー 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－サマリー

執筆者（五十音順）

| | | |
|------------|------------|-------------------|
| うめざき 梅崎 | おさむ 修 | 法政大学准教授 |
| おう 呉 | はくすう 学殊 | 労働政策研究・研修機構副主任研究員 |
| おくだ 奥田 | かおこ 香子 | 京都府立大学准教授 |
| くまきこ 熊迫 | しんいち 真一 | 早稲田大学大学院 |
| たぐち 田口 | かずお 和雄 | 高千穂大学准教授 |
| つちや 土屋 | なおき 直樹 | 武蔵大学准教授 |
| のだ 野田 | ともひこ 知彦 | 大阪府立大学教授 |
| ひらさわ 平澤 | じゅんこ 純子 | 元労働政策研究・研修機構研究員 |
| まえうら 前浦 | ほだか 穂高 | 立教大学助教 |

その他の研究参加者（五十音順）

| | | |
|-----------------|-------------|-------------------|
| うえむら 上村 | しゅんいち 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 内藤 | しの 忍 | 労働政策研究・研修機構研究員 |

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、研究期間

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（調査名：「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」）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。

ちなみに研究期間は平成 17 年度及び平成 18 年度であった。

3. 主な分析結果

まず、第 I 部では、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¹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。

(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

¹ 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、報告書本体の第 II 部第 2 章第 1 節の脚注を参照されたい。

った。

(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。

(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。

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、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）が50.9%と否定的回答（「そう思わない」＋「あまりそう思わない」）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%）という考え方があるとみられる。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%を全部合せても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。

(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。

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。

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。

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経營業績の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。

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

もたらずといえるが、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。

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」32.8%)。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。

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。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られ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。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。

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。

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」の比較にしばって分析してみた。その結果、前者は、労働力の確保のため、後者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引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、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た上で従業員代表制を立法化することが必要であると結論付けている。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。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る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（当面、50人以上の企業に導入検討）が必要である。

報告書の構成（目次）

本報告書の概要（呉 学殊）

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の調査の概要

第1章 調査実施要領（平澤純子）

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
—単純集計と企業規模別集計を中心に—（熊迫真一）

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（梅崎修・田口和雄）

第2章 中小企業における人事労務管理と労働条件決定

第1節 中小企業における終身雇用と人事労務管理（呉 学殊）

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（土屋直樹）

第3節 中小企業における賃金改定の要因（前浦穂高）

第3章 中小企業における人員整理と労使関係（野田知彦）

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（奥田香子）

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（平澤純子）

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（呉 学殊）

【主要参考文献】

- 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
- 毛塚勝利（2000）「『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
- 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
- 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
- 東京大学労働法研究会編（2003）『注釈労働基準法（上）』『同（下）』有斐閣
- 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
- 日本労働法学会（1992年）『従業員代表制論』日本労働法学会誌 79号
- 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
- 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）
- 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』

労働政策研究報告書 No. 90 サマリー

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/>)