

## 第5部 まとめ

ここでは、本文で行った事例分析をいくつかのポイントに分けてまとめてみることにする。まず、事例の正社員、非正社員、設立年、業種と組合の有無を見ると、表12-1の通りである。

今回、事例対象の全ての企業が1980年より前に設立されている。戦前に設立された企業も1社あり、比較的歴史のある企業が多い。従業員規模では正社員ベースで100人未満である。非正社員を含めると、E社とJ社のみが100人を超える。非正社員の数が多い企業は、C社、E社とJ社であり、C社とJ社の場合、非正社員の方が正社員より多い。両社ともサービス業であることに共通点がある。その他の会社は全て製造業である。そして労働組合が結成されている企業は、A社～E社とJ社で、調査対象10社中6社であった。

表12-1 調査対象企業の従業員数、設立年、業種と労働組合の有無

	正社員	非正社員	設立年	業種	組合
第1章 A社	22	4	約1955	出版社	あり
第2章 B社	16	0	1965	機械部品製造	あり
第3章 C社	26	54	1947	ガソリン販売	あり
第4章 D社	81	3	1935	金属部品製造販売	あり
第5章 E社	69	58	1947	缶パーツ製造販売	あり
第6章 F社	23	1	1979	レンガ・金具製造、輸入販売	なし
第7章 G社	34	5	1975	電子基板装置製造・販売	なし
第8章 H社	58	26	1959	精密板金・液晶半導体装置	なし
第9章 I社	98	0	1970	コンピューターソフト設計・開発	なし
第11章 J社	約40	約120	1973	廃棄物処理	あり

それでは、労働組合、労使コミュニケーション、労働条件決定、そして社長の考え方と労使関係について見ることにする。

### 1 労働組合の結成動機と組合効果

#### 1) 労働組合の結成動機

組合結成動機を見ると、賃金が低く残業手当も支給されておらず、生活が非常に苦しいことに対する不満（A社）、作業着の洗濯の個人負担に対する不満があり、それを会社負担にしたいという考え方（B社）、長い労働時間、世間並み以下の賃金に対する不満（C社）、合理

性の欠いた残業手当の切り下げやペナルティー、そして不当解雇（J社）といった労働条件に対する不満がほとんどである。そのほか、経営に対する動揺（C社）もあげられる。

## 2) 組合効果

### (1) 労働条件と人事・労務管理の改善

労働組合が結成されたことによって、組合結成動機となった悪い労働条件は改善されたことと言うまでもなく、会社の人事・労務管理のあり方も変わった。人事・労務管理のあり方の変化を見ると、労働条件決定の透明性、公平性が高まり、それに伴い組合員の納得性が高まった。組合の活動によって社内の意思疎通や情報伝達が良くなり、職場の統一感が作られるなどの効果があった（A社）。退職金や就業規則など会社の諸規則を労使協議で作り上げた（B社）。組合員の意見を積極的に反映していち早く週休二日制を導入した（C社）。すべての労働条件、人事・労務管理を労使の合意により決定している（D社）。しかし、まだ、賃金テーブルがない企業もある（B社）。

最近（1999年）、組合が結成されたJ社においては、組合結成前に行われていた合理的な理由のない解雇や労働条件の一方的な不利益変更がなくなるなど人事・労務管理が改善された。組合効果は大きい。それだけではなく、労働組合の積極的な取組みにより、労働時間の短縮、それに伴う残業代の削減、スピード上限の設定により事故の減少と燃料費の削減、従業員間の公正感の向上といったメリットが生み出されたのである。

このように、労働条件そのものだけではなく人事・労務管理が改善されたことは組合結成に伴う大きな効果であるといえよう。

労働組合は、労働条件の維持・向上だけを要求するのではなく、経営が危機的状況に陥ったときは、会社を救うために労働条件の引き下げをも申し出ている。それによって会社の危機的状況を和らげる。B社の場合、組合が役職者賃金の10%カット方針を見て、会社から提案・要求もされない組合員賃金の5%カットを考えたし、また、会社から5%の賃金カット要求に対し10%のカットを申し出て会社を何とかしようとした。そのような組合の姿を経営者の勉強会で学び、「会社が大変なときに一番協力し、頑張ってくれるのは労働組合の連中だ」（C社の経営者）という労働組合観も出来上がったのである。組合の中には、このように会社が大変なときに自ら労働条件を下げてまで会社を救おうとする組合があることを記しておきたい。

### (2) 経営体質の改善

まず、経営体質の改善としてあげなければならないのは、企業の経営計画は組合員の意見を反映する形で作られるようになったことである（A社、C社）。D社は、採用の際に、組合と一緒に面接を行い、組合と意見が合わなければ採用を見送るまで労働組合の意見を尊重する経営体質に変わったのである。「従業員意見反映型経営」に変わったといっておく。

また、経営情報の積極的な開示である。年2回経営状況、固定費や経営目標について説明するとともに休日、稼働日などの年間スケジュールを労使で共同決定している（B社）。D社は、毎月開かれる労使協議の場で決算報告書、試算表などのすべての経営情報を公開している。C社では、各営業所の売上げ、利益目標の達成度だけではなくアルバイトを含めすべての従業員の毎日の業績が公開されていて、誰もがパソコンでそれを見ることができる。このように経営情報の積極的な開示による経営の透明度が高まったのである。E社では、組合が、労使交渉で合意した議題に対して組合員にその議題を伝え、説得を行っていること、また、交渉の際に経営側が気づいていない問題を指摘することが経営に役立っていると評価されている。

しかし、J社の場合、会社は経営計画等を経営の専権事項とみなし、組合員や組合に経営情報を積極的に開示していないようである。それは、組合結成後の歴史がまだ浅いためであろう。

### 3) 団体交渉

A社では、組合員全員が参加する全員団交を行っている。と同時に、上部団体傘下各組合と歩調をあわせて要求提出・交渉を行っている。また、団交は、年に20～30回行われている。労使間の問題はほぼすべて団交で解決されるといって過言ではない。B社では、年4回（春闘、秋闘、夏と冬のボーナス）の団交が上部団体の指示により行われる。C社の場合、最近、団交がほとんど行われていない。賃金は、ベースアップが行われていない中、賃金表と業績によりほぼ自動的に決まるからである。D社でも、B社と同様、団交は年4回開かれているが、賃金水準が高いこともあって、上部組織からの強い指導を受けていない。組合が、団交の際、若手組合員に有利な処遇を決め組合員間の利害調整機能を果たしていることが特徴である。E社では、団交が春と年末と年2回行われるが、実際の話し合いは団交前に実施される事務折衝で行われている。J社では、組合結成初期は上部団体の指導の下、解雇や労働条件をめぐる団交が頻繁に行われていたが、現在定期的な団交は行われておらず、労使協議の場で労働条件や働き方に関する問題が協議されている。

以上のように、今回とりあげた中小企業の労働組合は、団交の際に上部団体の指導を受けているが、その程度は、A社労組の除き、弱まっている。組合が自主性を発揮しながら意義のある団交をどう求めていくか注目すべきところである。

### 4) 組合の今後

A社の場合、労働組合加入形態が「従業員であれば労働組合員でなければならない」といったユニオンショップ協定がとられていないにもかかわらず課長までの全従業員が労働組合に加入している。会社の業績もよく活発な組合活動を行っている。ほぼすべての労働条件が団交によって協議・決定されている。

しかし、B社の場合、労働組合員は次第に減り組合は消滅の危機にさらされている。組合員加入形態が、組合への加入と脱退が自由であるオープンショップであり、また組合に加入しなくても組合員と同様の待遇を受けているので積極的に組合員になろうとしていない。その上、会社の経営がよくなく、賃金があまり上がらない中、組合費に対する負担感が相対的に高まっていることも組合加入への障壁となっている。現在の2人の組合員が退職すれば、B社の組合は、組合の必要性を感じ組合を尊重するといった経営者の考え方があるにもかかわらず、消滅するだろう。

C社では、「労使関係は緊張感のあるべき関係」であるという労使の認識があるが、30年間労使の信頼関係が深まった結果、会社は組合の要求を待たずに自ら労働条件の維持・向上をはかり働き甲斐のある会社を作り続けている。その中で労働組合の存在意義をどこに求めていくかが組合に課せられている課題といえよう。

D社においては、オープンショップ協定が労使で結ばれているが、A社労組と同様に、課長を含めて従業員のほぼ100%が労働組合に加入している。しかし、組合三役の高齢化が進んでいて組合役員のなり手が少なく、役員の子世代育成が組合の課題となっている。

業績が好調であるA社の労組を除き、ほとんどの労組が少なからぬ課題を抱えている。B社労組は組合員が減り消滅の危機にさらされ、C社労組は、働き甲斐のある会社作りの環境下で組合の役割が狭まっている。D社労組では組合役員のなり手が少ない。最近、結成されたJ労組にも積極的に執行委員になろうとする人があまりいないという悩みがある。

このようにそれぞれの組合が自らに課せられた問題・課題をどう解決していくかが注目される場所である。

労働組合の組織率が持続的に低下している中で、新たに労働組合が結成されていることを見失いがちである。連合東京の組織化活動は注目に値する。特に、労働相談を通じて相談者の抱える問題を解決する方法として労働組合の結成を働きかけていることが大きな成果を収めている。この組織化活動も社会正義に情熱を燃やし、巧みな戦略と戦術を駆使する組織化のスペシャリストがあつてこそ可能である。日本の労働組合が組織率の低下を食い止めるためには、そのようなスペシャリストを発掘し育成していくことが最善なる方法のひとつであろう。と同時に、そのスペシャリストに何を学ばなければならないか、関心を示すことがなにより重要であると見られる。

## 2 労使コミュニケーション

中小企業では、労使のコミュニケーションがどのように行われているのか。重要視されているいくつかの手段についてみることにする。

### 1) 社員全体会議

A社では、全従業員が参加する「全社会議」が年2回開催され企業の年度・中期計画につ

いて話し合いが行われる。社員からの意見により計画案の修正もありうるという。

G社では、年2回全体会議を開き、詳しい経営指標などのデータを基に討議を行っている。それにより、就業規則、経営計画などを作成している。その結果、会社の業績がどんどん伸びていったという。全体会議のスタートのきっかけは、社長に対する従業員の不満や不信感があり、それを解消しなければならないという社長の認識であった。

H社では、「全員参加の経営で企業と社員の生活向上をはかる」という経営理念に基づき従業員全員が参加して経営計画・経営方針を策定している。その際に従業員の労働条件が一定の水準に保たれることが重視されている。従業員が誇りを持てるものづくりを確立してこそ顧客に最大の満足と利益を提供することができるという認識があるからである。

I社は全社員を対象に経営計画を説明する「経営計画発表会」を年2回実施している。発表会の狙いは、会社の方針を社員に示すことにより、社員自身がその中での自分の役割を理解するなど、働く上での社員の意識を変えていくことにある。

## 2) 個人面接

E社では、正社員全員を対象に年1回約30分程度個人面接が行われている。面接には、本人、上司、事業所責任者、専務、常務、そして社長までが出席する。面接は、人事考課よりもコミュニケーションの方に主たる目的がある。このような面接実施は、現社長が課長時代に起きたトラブルをきっかけとして、組合との信頼関係構築の重要性、従業員に仕事を通じて働きがい、やり甲斐を持たせることが重要であるという認識をしたことから始まった。F社では、全従業員が毎年自分の目標を定める「アクションプラン」を作成・発表しているが、その際、社長は全従業員と個別に面談を行い、従業員とのコミュニケーションをとっている。

## 3) 階層別社長懇談会

階層別社長懇談会を行う企業もある。I社である。同社では、階層別に年1回ずつ社長と2時間ほど討論する。社長は、その場で、従業員の生の声を聞いて企業運営の円滑化をはかるとともに横の連帯感を強化することができる。

## 3 労働条件決定

中小企業では、労働条件（特に賃金）をどう決めているのか。また、何に基づいて賃金水準を決めているのであろうか。

### 1) 労働条件決定基準

年齢を基準に賃金を決めている会社はA社、B社、D社である。年齢を基準に賃金を決定している各社の状況を具体的に見ることにする。まず、A社では、年齢給のウェイトが大きく査定により差が生じることは一切ないという。賃金は、社員の仕事に対する動機付けの重

要な要素ではないと見ている。仕事そのものにやりがいがあり、また、個人の働きぶりが会社全体の業績に大きく影響すると社員それぞれが自覚している。そのため、査定による賃金の格差がないからといって働く意欲が損なわれることはない。B社は基本給が賃金の85～90%を占め、年齢と経験で誰も納得がいくように決めている。D社においては、賃金格差は基本的にない。同期入社で年齢が同じであれば賃金格差はほとんどつかない。

年齢に基づいて賃金を決めているこの3社に共通しているのは労働組合が組織されていることである。しかし、労働組合が年齢に基づく賃金決定を会社に求めたかどうかについては明らかになっていない。

ところが、労働組合が組織されているC社とE社では職能資格制度に基づいて賃金が支払われている。毎年の人事評価により賃金に格差が出ているのはE社である。C社は1999年に査定を取りやめているので査定による賃金の格差はついていない。それは組合の要求によるものではなく評価が難しいことが要因となっている。昇格には個人能力などが考慮されて長期的に見れば個人間の格差がつくと見られる。いっぽう、E社では、従業員個人別に賃金が決められ人事考課による昇給が行われたが、1988年職能資格制度が導入されてからは、同制度により賃金が決められている。従業員間でどのくらい格差がつくのかは明らかになっていないが、資格と年齢で賃金が決まることに鑑みると査定による格差は大きくないと見られる。

組合が組織されていない企業では、基本的に人事評価によって従業員の賃金が決まっている。しかし、従業員間の格差がどのくらいつくかについては必ずしも明らかになっていない。F社では、職能資格制度はなく、賃金は個人ごとにくらという形で総額が決まっているが、その総額はアクションプランと考査表の結果による。I社では、2003年度から成果主義賃金として職能給制度を導入している。人事評価の結果は、昇給や賞与に反映されている。職能給制度導入の際に、外部のコンサルタントと相談するとともに社員の中から10人程度の者の参加を得て実行委員会を設置して約2年間の検討の結果、同制度が作られたのである。

## 2) 賃金水準決定準拠

賃金水準決定準拠は世間相場であるところが多い(C社、F社、G社、I社)。I社では、その決定に当たって労使間の話し合いはなされず、会社の責任で行われる。すなわち、トップダウンで会社が決定している。ただし、賃金改定の説明のための集会を開催し、全社員に対して説明が行われ、社員の理解と納得を得られる形で賃金決定がなされている。同社は、銀行から入手した資料を基に世間相場の内容を考慮するとともに、他の要素をも含めて検討して賃金改定を行っている。G社では、会社の業績と世間相場などを考慮して社長が個別に決定している。F社の場合、賃金水準は中小企業家同友会全国協議会会員企業と社長の前職会社に照らして決めている。C社では、会社が東京都の賃金調査結果に基づいて同規模かそれ以上の企業の賃金を割り出し、それを採用している。

## 4 社長の考え方と労使関係

### 1) 経営理念

事例調査対象の多くの企業の社長が経営理念あるいは日々経営を行う上で大事にしている思想として掲げているのは、「働き甲斐のある会社作り」である。A社、B社、C社がその姿勢を持っている。B社では、従業員の働き甲斐にマイナス影響を与えないため会社の経営が苦しいときにも賃金のカットを提案・実施することも躊躇したことがある。I社も同様な経営理念を持っている。すなわち、「社会に認められる企業」、「社員の幸せを願う企業」、「成長し続ける企業」を経営指針に掲げているが、その中でも「社員がいるから会社が成り立つ」という社長の発言から推測できるように、社員重視の経営が貫かれている。G社では、「社員が安心して働ける会社であること」を目に見える形にするため、社員全員の参加のもとで就業規則を作ったという経緯からわかるように、社員重視の経営理念を確認することができる。

残りの会社は「働き甲斐のある会社」や「社員重視経営」という言葉を使わなかったからといって社員軽視かといえば、組合結成前のJ社を除き、そうではない。前述のコミュニケーションへの取組みを見れば、中小企業の経営者がどれほど従業員のことを考えているかがわかる。

### 2) 組合観

労働組合が組織されている会社の経営者は、労働組合の役割を高く評価し、組合の存在意義を認めていた。労使関係も良好である。そのため、ここでは、労働組合が結成されていない企業の経営者や最近組合が結成された企業の経営者の組合観について見ることにする。

F社の社長は、「労働組合があったほうがよい」と考えている。組合がある場合、従業員個人ごとに対応するより管理コストが安くなりより効率的であると、他社の社長の話から学習している。G社の社長は、他社で勤めていたときに労働組合をつくり活動した経験を持っている。そのためか労働組合に対して特に否定的な考えをもっていない。年2回の個人面談と全体会議を行って従業員の意見、要望を聞くので労働組合の必要性を積極的に感じていないかも知れない。いっぽう、J社の社長は他社で組合委員長を経験したことがあった。そのとき使用者側と激しく対立したため自社で組合が結成されたときに警戒感を示したのである。ところが、同社で人事権を一手で握っていたのは社長ではなく専務であった。彼は、組合を結成した書記長を、業務命令違反を口実に解雇し組合に敵対的な態度を示した。専務が以前労働組合の経験があるかどうかは定かではないが、少なくともJ社の社長の場合、以前組合委員長だった経験が自社の組合を警戒することになった。経営者の組合経験が組合の結成や活動に必ずしもよい態度を示すことにつながるとは言い切れない。前述の組合効果を経験してからのJ社は、「この組合は良い」と組合の存在意義を認めている。組合結成時、「こんな組合は認めない」といっていた態度から180度変わったといっても過言ではない。

今まで、中小企業といえば、規模の小さい会社であるから経営が磐石ではない。そのため、労働条件が低いし諸制度も整っていない。社長のワンマン経営で社員の経営への参加は考えられない。だから中小企業に勤めている労働者はよく転職するといった印象が往々にしてある。しかし、今回の調査事例を見る限り、そのような中小企業像はほとんど見当たらない。「従業員に働き甲斐のある会社づくり」を経営理念にすえて会社経営を行う企業が多かった。その企業の社長と日々対面して働く労働者は、社長個人への尊敬心、会社への忠誠心を高めていることは想像しがたいことではない。大企業で典型的に見られるといわれる終身雇用が中小企業でもある。終身雇用の代理変数として用いられる平均勤続年数を見ると、B社とC社が16年、F社は10年、そしてG社が17年であった。もちろん、6.8年と勤続年数が低いI社もある。しかし、それは、近時、業績急進に対応するため新規採用をここ5年間続けて行ったので平均勤続年数が大幅に引き下げられたからである。

もちろん、ここで調査した中小企業の姿が一般的であるというつもりはない。中小企業家同友会に入会している9社（A社～I社）は、「経営者が経営姿勢を確立すること、これが、社員との信頼関係を築く出発点になる。また、経営指針の成文化とその全社的実践の重要性、そして社員をもっとも信頼できるパートナーと考え、高い次元の経営をめざし共に育ちあう教育（共育）的人間関係をうちたてていくこと」を訴えている中小企業家同友会全国協議会の「労使見解<sup>144</sup>」を先駆けて実際の経営に具現化している企業であるからである。そういう面で、これらの企業の労使関係、労使コミュニケーション、労働条件決定システムは他の中小企業が目指すべき望ましい企業像を示しているといつてよい。

ここで、いくつかのポイントに基づいて事例企業を簡単にまとめたのは企業の優劣を明らかにするためではなく、望ましい企業像の多様性をより統合的に紹介したかったからである。それぞれの企業が、与えられた環境に制約されながらあるいはその制約を乗り越えながら最適な経営と労使関係、労使コミュニケーションと労働条件の決定を行っている。その具体的なことは本文の各事例で再度確認されたい。

我が国の中小企業とそこに勤めている労働者、組合が、ここで紹介された企業の望ましい姿から少なからぬ示唆をえることを期待してやまない。

---

<sup>144</sup> 正式には、「中小企業における労使関係の見解」である。



---

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  
ーヒアリング調査報告ー

発行年月日 2006年8月21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

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2006

\*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

