

中小企業における 労使コミュニケーション

報告:労働政策研究・研修機構 吳 学殊(オウ・ハクスウ)

○問題意識

- 労働組合の組織率の低下
- 春闘の影響力の弱まり
- 中小企業の労働条件決定の際労使コミュニケーション実態の未解明

中小企業の労使コミュニケーション調査

調査方法

- 調査対象: 正社員規模1000人未満
- 調査時期: 2006年7月～9月
- 有効回収率20.3%

従業員数	配布票数	回収票数	回収率
	(c)	(d)	(e): $(d)/(c) \times 100$
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	-

賃金改定状況

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

一時金(賞与)の改定状況

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

基本賃金決定考慮要因

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

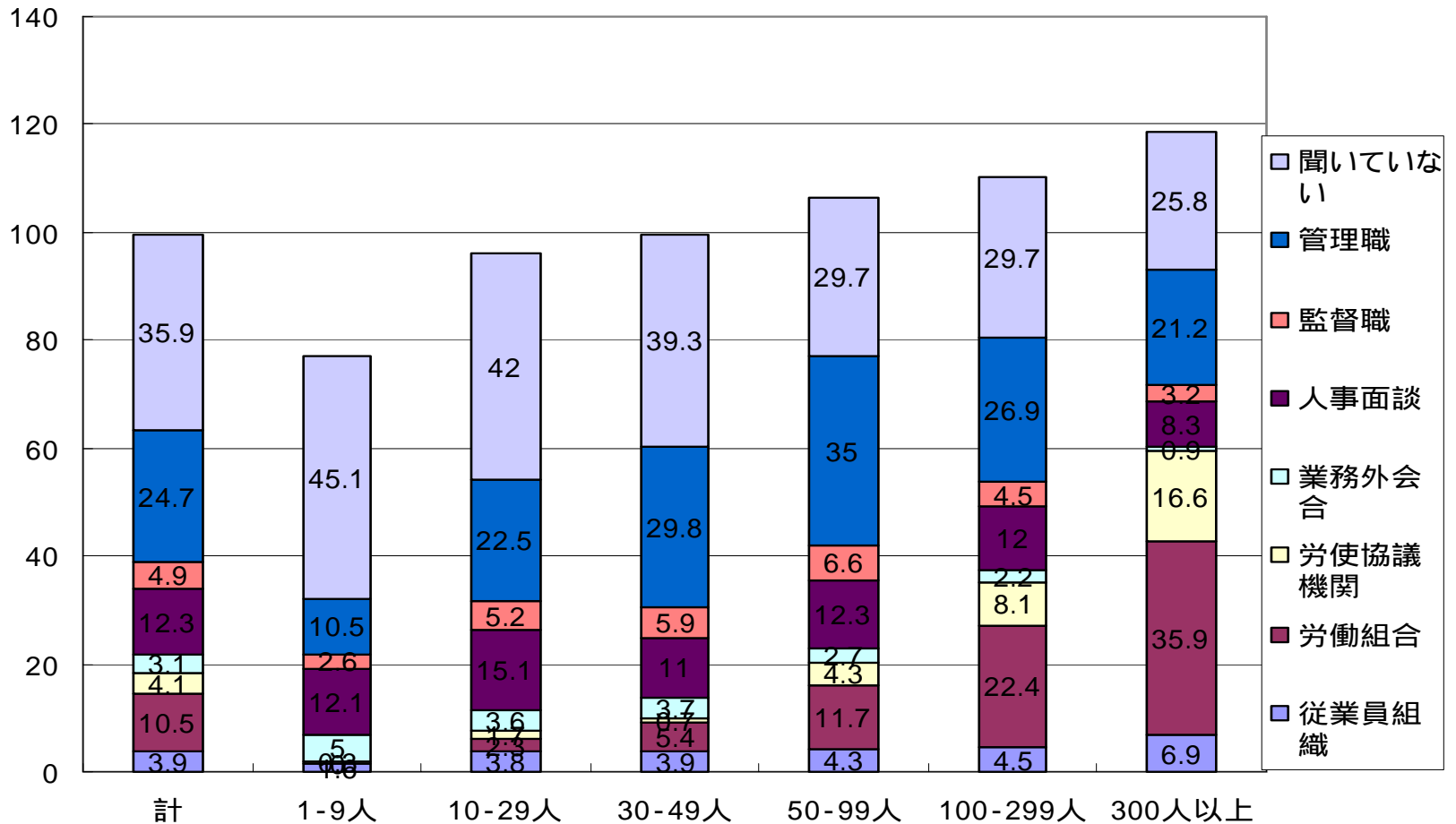
トヨタ自動車労使交渉結果の意識度

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

賃金改定の際の従業員意見聴取方法

賃金改定の際の従業員意見聴取方法(MA)



企業規模別労使コミュニケーション類型

- 1～9人 「業務外コミュニケーション」
- 10～29人 「人事面談中心の個別的コミュニケーション」
- 30～49人 「管理職と従業員コミュニケーションとの均等コミュニケーション」
- 50～99人 「やや従業員コミュニケーション傾斜のコミュニケーション」
- 100～299人 「従業員コミュニケーション」
- 300人以上 「集团的コミュニケーション」

1~9人

業務外コミュニケーション

- 45.1%「聞いていない」
- 12.1%「人事面談」
- 10.5%「管理職」
- 5% 「業務外会合」他規模より大きい

10～29人

人事面談中心の 個別的コミュニケーション

- 22.5%「管理職」
- 15.1%「人事面談」

30～49人

「管理職と従業員コミュニケーションとの 均等コミュニケーション」

- 29.8%「管理職」 = 30.6%「従業員コミュニケーション」
- 「従業員コミュニケーション」 = 「従業員個別コミュニケーション」(業務外会合 + 人事面談 + 監督職) + 「集団的コミュニケーション」(従業員組織 + 労働組合 + 労使協議機関)

50 ~ 99人

「やや従業員コミュニケーション傾斜のコミュニケーション」

- 41.9%「従業員コミュニケーション」 > 35%

「管理職」

100-299人「従業員コミュニケーション」

- 53.7% 「従業員コミュニケーション」 > 26.9% 「管理職」
- 「従業員コミュニケーション」
 - 22.4% 「労働組合」
 - 12 % 「人事面談」
 - 8.1% 「労使協議機関」
 - 4.5% 「従業員組織」、「監督職」

300人以上「**集团的コミュニケーション**」

- 「**集团的コミュニケーション**」が過半数
- 35.9%「**労働組合**」+16.6%「**労使協議機関**」
+6.9%「**従業員組織**」

集团的労使コミュニケーションツール 存在企業の割合

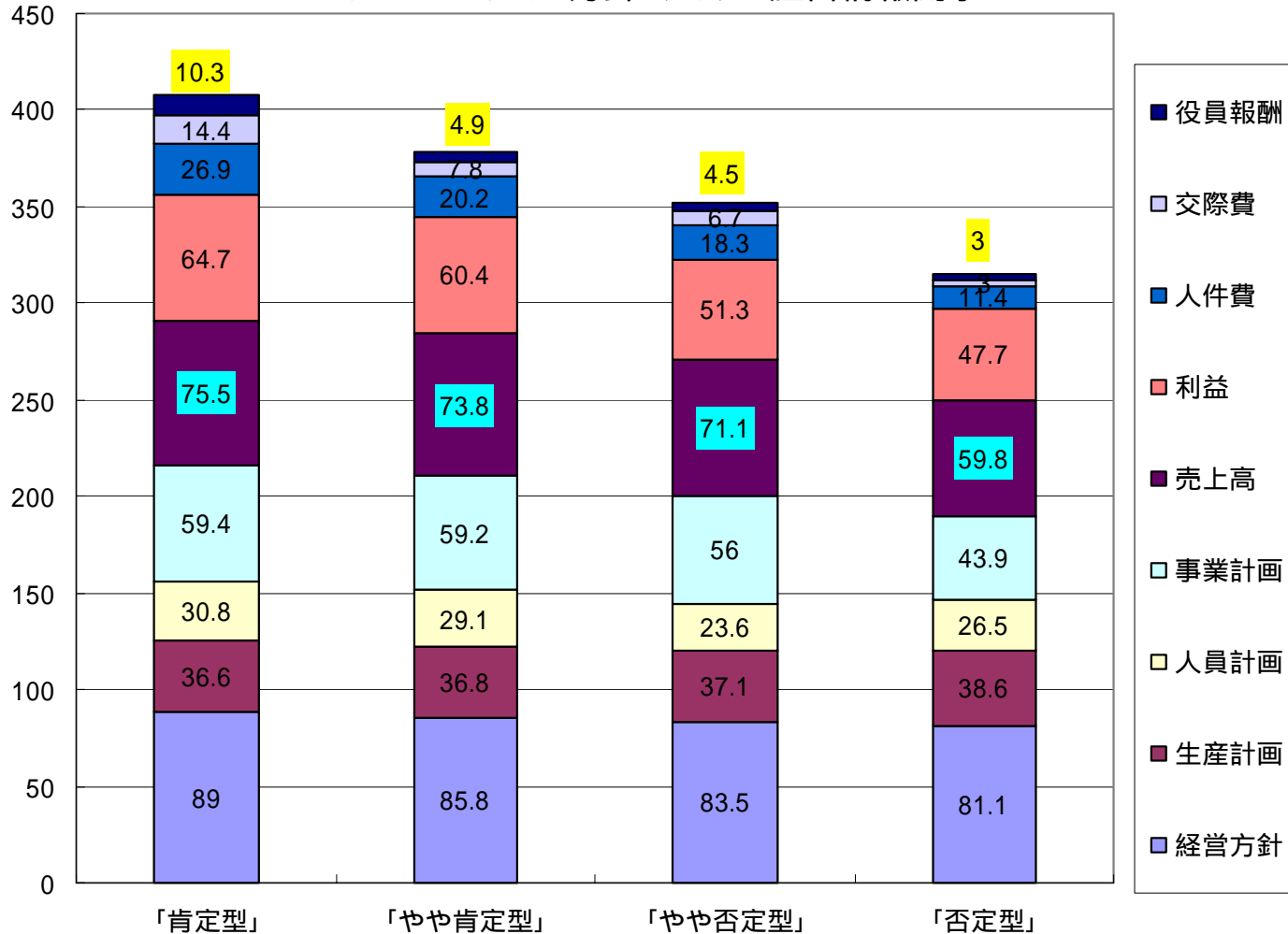
- 労働組合ある14.8%
- 労使協議機関4.3%
- 従業員組織(発言型で機能している)9.1%
- 計28.2%

社長の労使コミュニケーション基本方針

- **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
 - 「A意見に近い」(「肯定型」)28.2%、
 - 「どちらかといえばA意見に近い」(「やや肯定型」)44.4%
 - 「どちらかといえばB意見に近い」(「やや否定型」)20.9%
 - 「B意見に近い」(「否定型」)5.4%

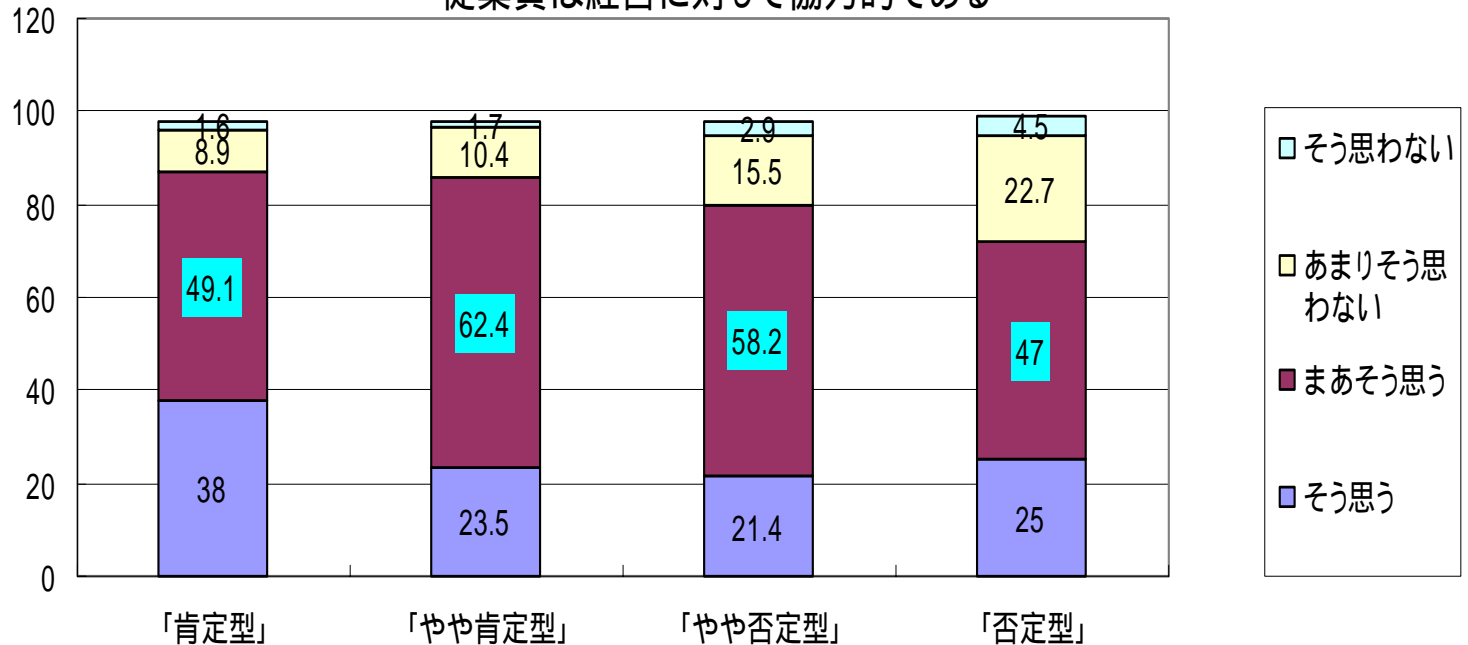
基本方針4タイプと経営情報開示

コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示



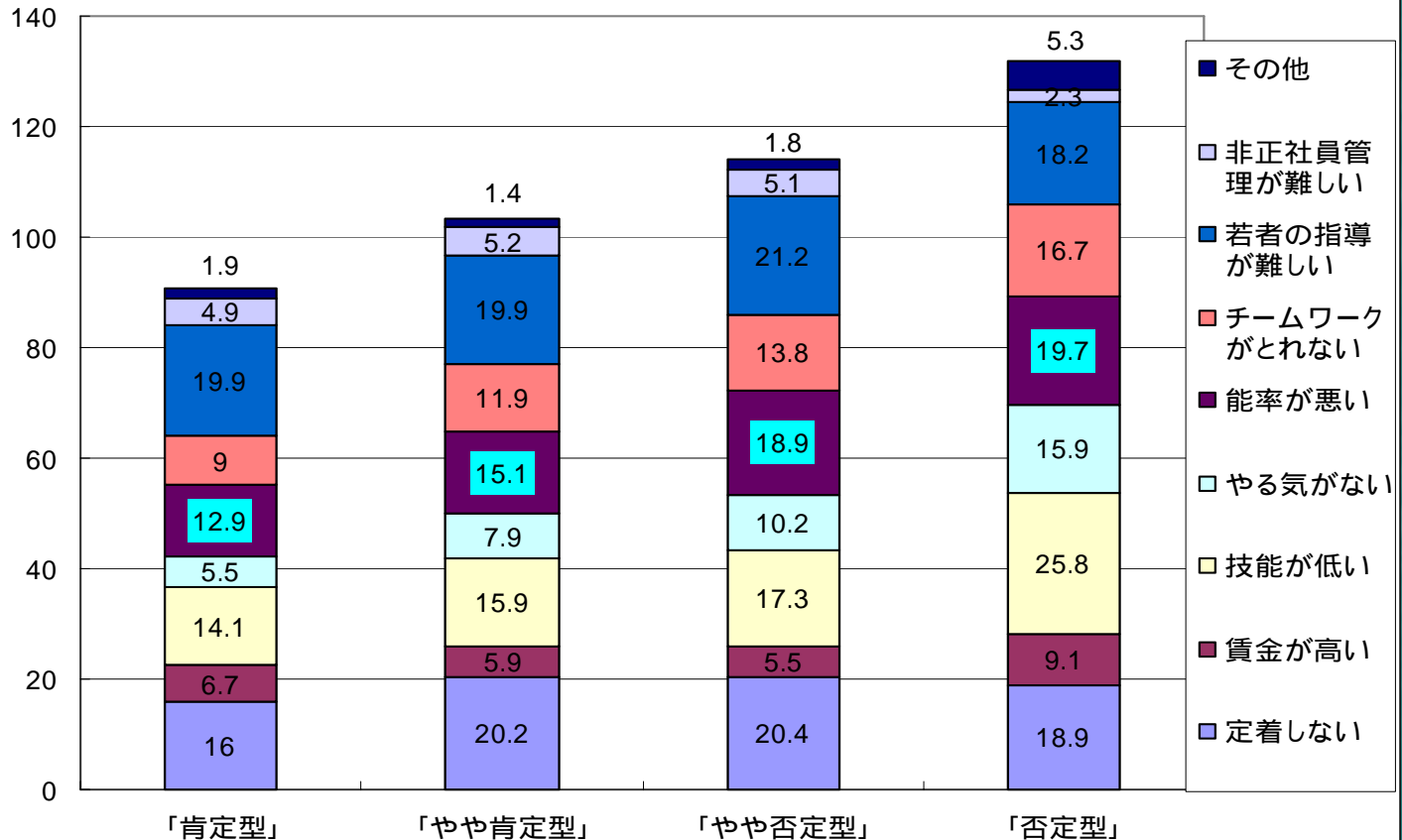
基本方針4タイプと従業員の経営への協力度

コミュニケーション基本方針4タイプと従業員の経営への協力度:
従業員は経営に対して協力的である



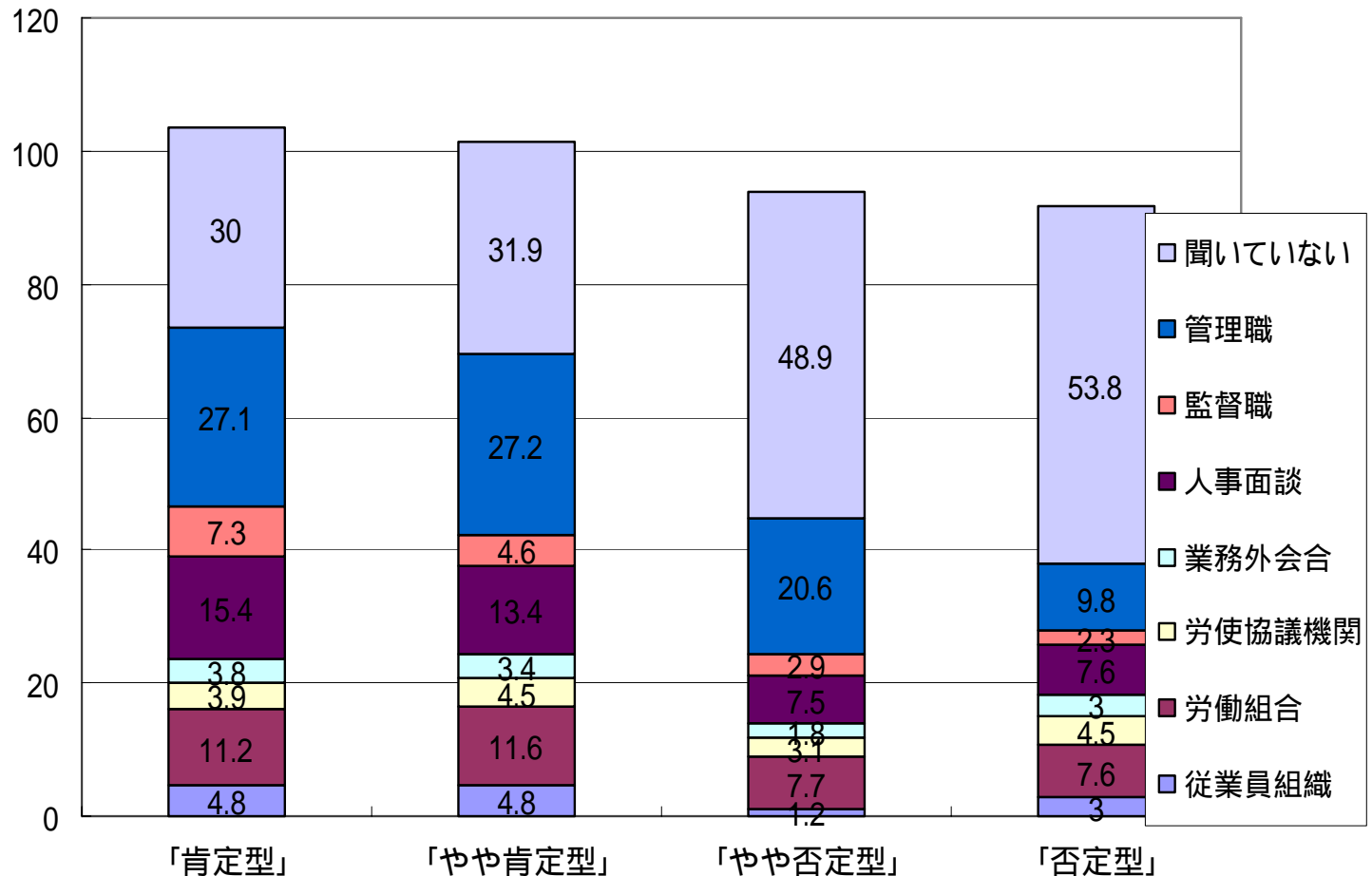
基本方針4タイプと従業員管理上の問題点

コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度



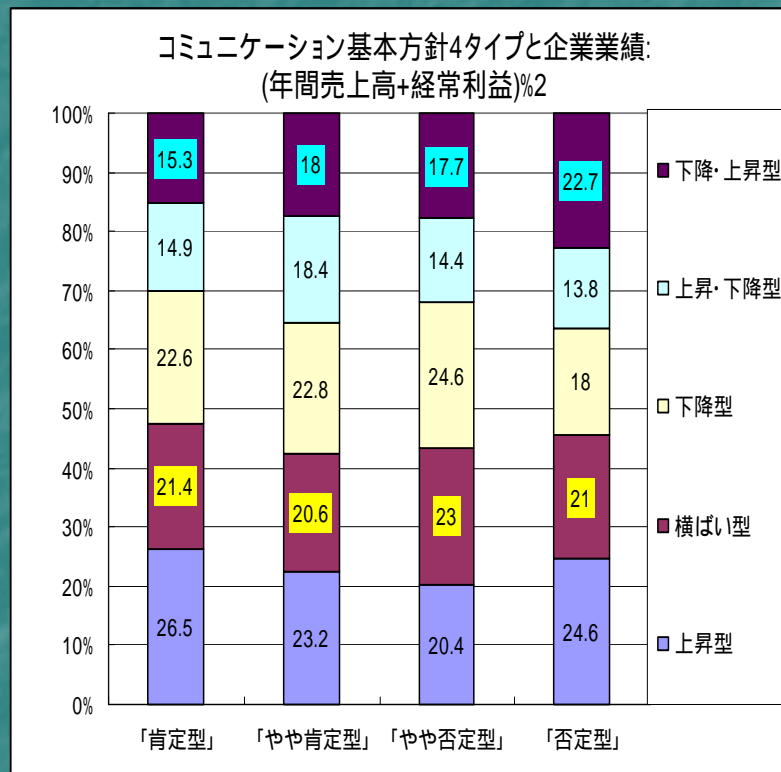
基本方針4タイプと賃金改定の際の従業員意見聴取方法

コミュニケーション基本方針4タイプと賃金改定の際の従業員意見聴取方法



基本方針4タイプと企業業績

- (1) 1990年以降業績悪化による経営危機あり
 「肯定型」50.9%、「やや肯定型」52.5%、「やや否定型」56.2%、「否定型」60.6%
- (2) 1990年以降売上+経常利益の傾向



示唆点

- 経営危機回避、従業員の経営協力向上、従業員管理上の困難度縮減、持続的な企業業績の向上 「肯定型」
- どうすれば「肯定型」を増やせるか
労使関係・労働条件の最も有効な相談の場
「肯定型」を多くあげた場として
「労政事務所、商工課などの地方自治体」40.9%
「コンサルタント会社などの民間会社」35.9%