























































































































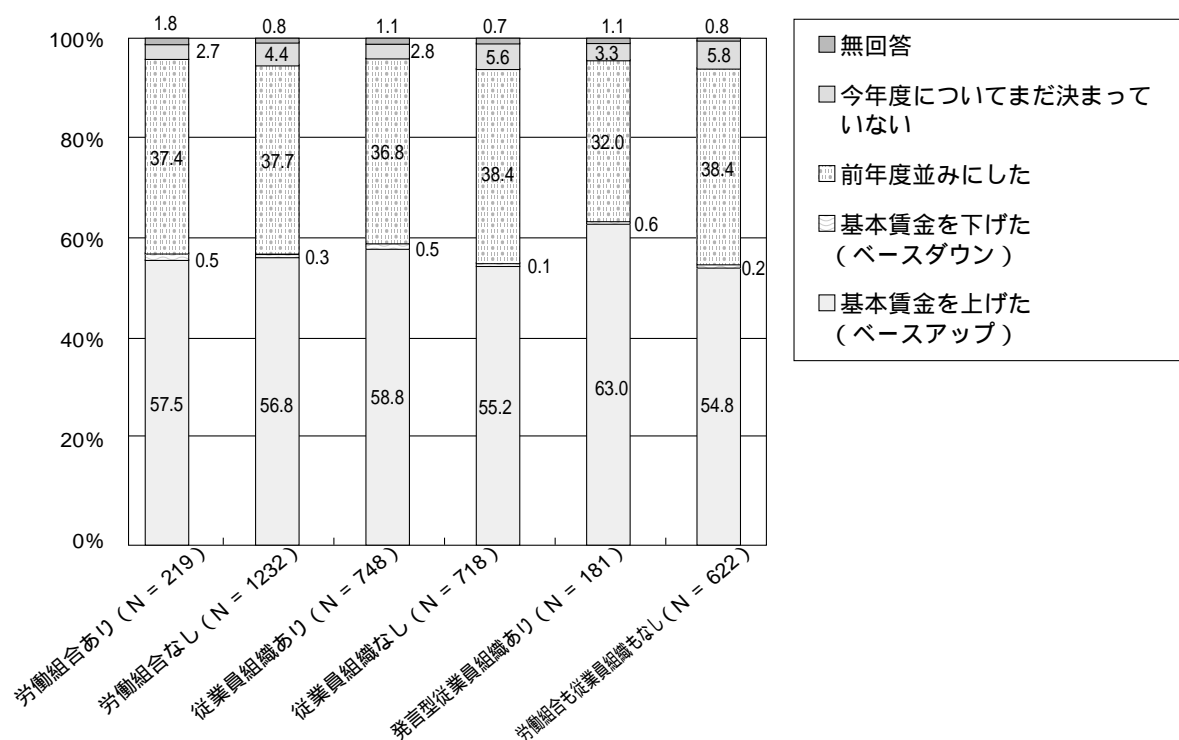
「非常に悪い」か「悪い」と回答した企業群（図表3-43）とに分けている。

図表3-42によれば経営状態が良い企業群では、「基本賃金を上げた（ベースアップ）」の割合は発言型従業員組織ありが最も高く労働組合も従業員組織もないが最も低い、その差は8.2%ポイントにとどまる。「基本賃金を上げた（ベースアップ）」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその差は3.6%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は0.7%ポイントと小さい。

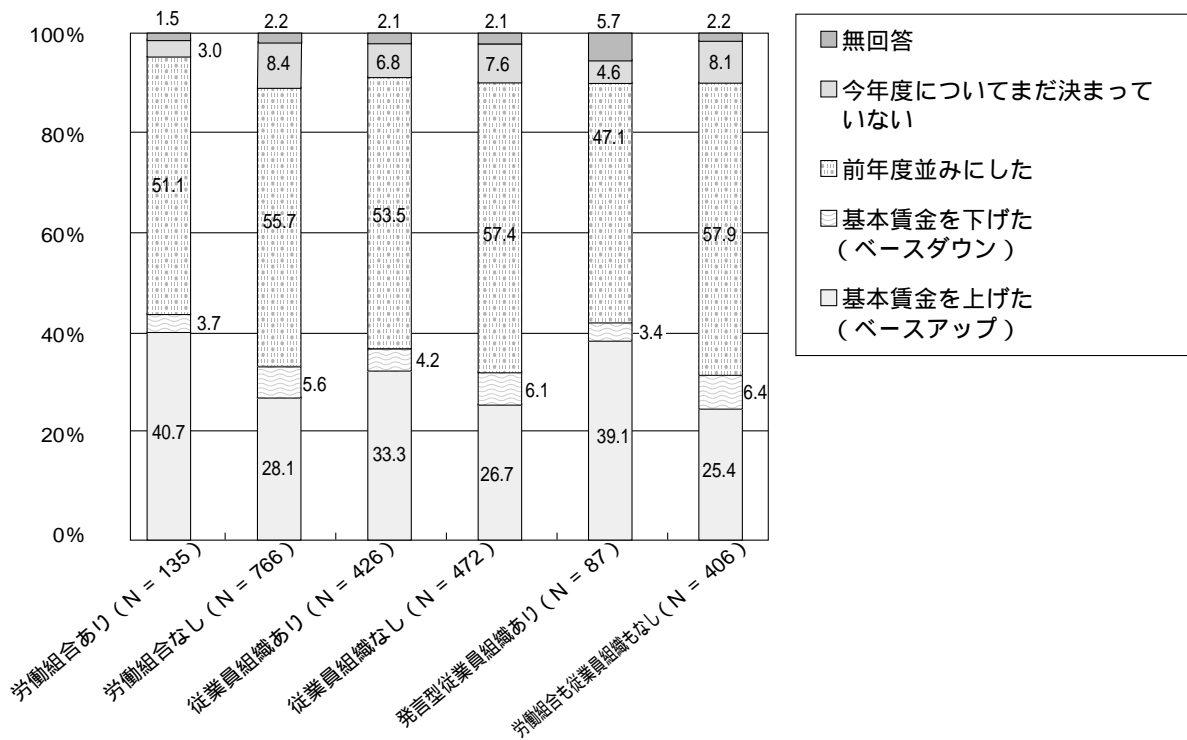
つまり、経営状態が良い企業群に関して言えば、賃上げの実施率に労働組合、従業員組織の有無による違いが見られない。

図表3-43で、経営状態が悪い企業群について見てみると、「基本賃金を上げた（ベースアップ）」の割合は、労働組合ありで最も高く労働組合も従業員組織もないが最も低い。その差は15.3%ポイントに広がる。「基本賃金を上げた（ベースアップ）」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその差は6.6%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は12.6%ポイントとなる。

図表 3 - 42 集团的発言機構の有無と基本賃金の改定状況（経営状態が「非常に良い」、「良い」企業群）



図表3-43 集团的発言機構の有無と基本賃金の改定状況（経営状態が「非常に悪い」、「悪い」企業群）



つまり、経営状態が悪い企業群に絞ると賃上げの実施率に労働組合、発言型従業員組織の効果が見えてくると言える。

### イ 基本賃金の改定で考慮した項目

#### 考慮した項目（複数回答）

基本賃金の改定の際に考慮した項目として最も回答が集まったのは、図表3-44によれば「貴社の業績」(74.7%)であり、2番目の「労働力の確保・定着」(36.1%)を大きく上回る指摘率であった。以下、3番目に「雇用の維持」(30.3%)、4番目に「世間相場」(27.8%)、5番目に「従業員の意向」(10.4%)が続く。中小企業を対象として行われた本調査であるが、「親会社の意向」を挙げた企業は1割に満たなかった(7.2%)。

#### 最も考慮した項目（単数回答）

基本賃金の改定の際に最も考慮した項目（図表3-45）として最も回答が集まったのは「貴社の業績」であり、5割以上(52.5%)の企業がこれを挙げた。

以下、2番目に「労働力の確保・定着」(11.8%)、3番目に「世間相場」(7.2%)、4番目に「雇用の維持」(5.6%)が続き、これらの4項目で77.1%をカバーする。厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」と比べると<sup>35</sup>(図表3-46)「企業業績」が13.6%ポイント低く、「労働力の確保・定着」は9.7%ポイント高い。

ウ 基本賃金改定にあたりトヨタ自動車の今春の労使交渉の結果を意識したかわが国の春闘において、トヨタ自動車の労使交渉の結果は大きな影響力を持っているといわれるが、図表3-47に示されるように、従業員300人未満を主たる対象として行われた今回の調査では、全体の結果から見ると、意識したという企業は7.8%と1割に満たなかった。

正社員規模別に見ても、300人以上は「かなり意識した」ところと「まあ意識した」ところを合わせると14.5%で1割を超えるが、それ以下の規模では10%未満である。中小企業では、全国的に報道される大企業の春闘の結果がそのまま波及するわけではないことを示していると言えるだろう。

## (2) 一時金改定の実施状況

調査を実施した2006年7月現在で一時金改定の実施状況を尋ねたところ、結果は図表3-48のとおりであった。全体から見ると、「前年度並みにした」(44.5%)が最も多く、「一時金(賞与)を引き上げた」ところは27.0%と3割に及ばなかった。

正社員規模別に見ると、規模が大きくなるほど「一時金(賞与)を引き上げた」の割合が増える。基本賃金の改定状況と同様、一時金の改定についても正社員規模よりも経営状態と関係がある。図表3-49のとおり、経営状態が良いほど「一時金(賞与)を引き上げた」が増え、経営状態が悪いほど「一時金(賞

35 厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」の調査対象は、製造業、卸売・小売業は企業規模30人以上、情報通信業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、サービス業(他に分類されないもの)は企業規模100人以上であり、調査対象の規模がJILPTの調査と異なる。また、JILPT調査は中小企業を対象とする調査であることから、厚生労働省の「賃金引上げ等の実態に関する調査」にない選択肢「親会社の意向」「取引銀行の意向」を加え「労資関係の安定」を「従業員の意向」に変えてある。こうした違いがあるので、本来単純に比較することはできないので、参考程度にとどめられたい。



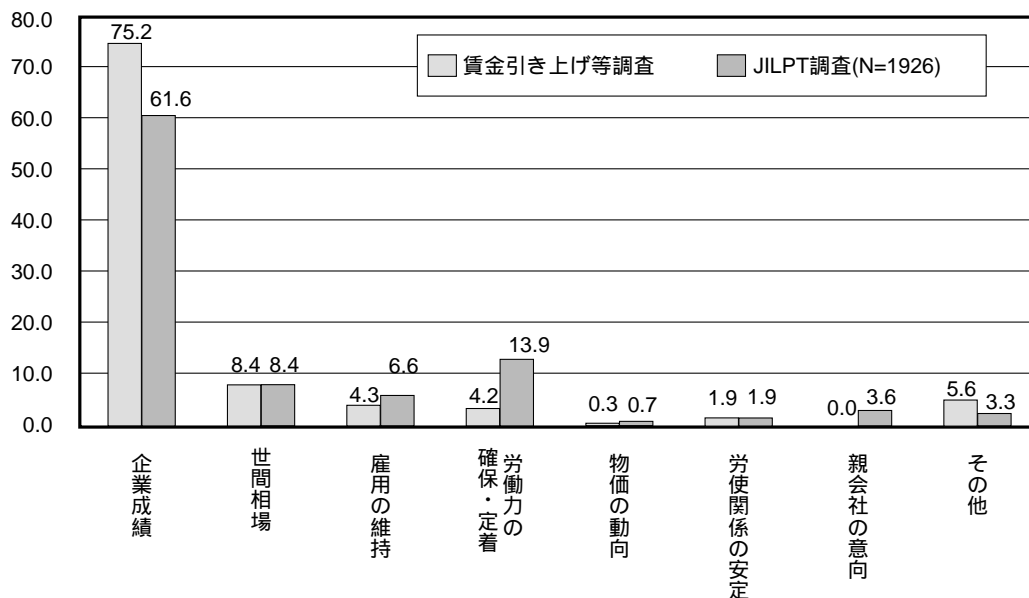
図表3-44 基本賃金の改定のとき考慮した項目（複数回答）

	績費社の業	世間相場	持用の維	確保働・力の着	向物の動	意従向業員の	意親向会社の	意取引銀行の	その他	無回答
全体 (N=2263)	74.7	27.6	30.3	36.1	5.6	10.4	7.2	0.4	3.5	1.8
正社員0人 (N=6)	50.0	33.3	16.7	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
1~9人 (N=334)	73.7	15.9	24.6	25.4	4.5	7.5	2.1	0.3	3.6	3.0
10~29人 (N=488)	76.2	23.0	31.4	36.1	8.8	8.2	6.4	1.0	3.3	2.0
30~49人 (N=388)	76.5	27.3	30.4	34.5	3.4	7.2	7.7	0.0	2.1	1.8
50~99人 (N=454)	73.6	32.4	31.1	39.4	5.9	11.9	6.8	0.4	4.4	1.3
100~299人 (N=342)	74.0	36.3	30.4	41.2	5.0	14.0	11.4	0.3	2.9	1.5
300人~ (N=207)	73.9	35.7	35.3	42.0	4.8	17.4	9.7	0.5	5.8	1.4
無回答 (N=44)	72.7	15.9	31.8	31.8	4.5	11.4	11.4	0.0	2.3	0.0

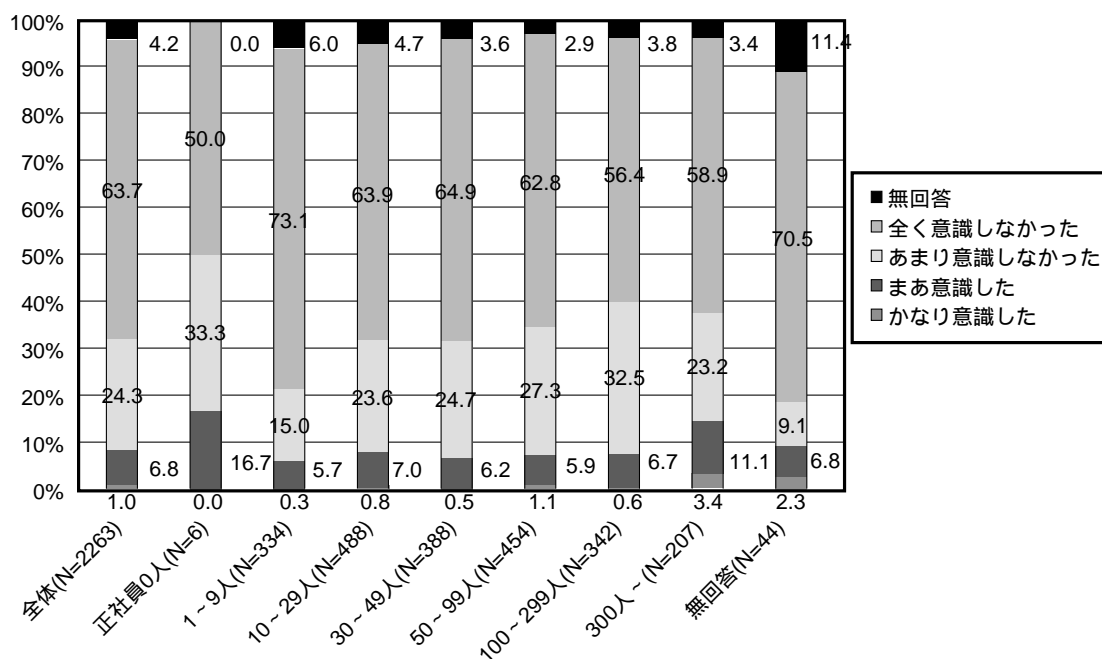
図表3-45 基本賃金の改定のとき最も考慮した項目（単数回答）

	績費社の業	世間相場	持用の維	確保働・力の着	向物の動	意従向業員の	意親向会社の	意取引銀行の	その他	無回答
全体 (N=2263)	52.5	7.2	5.6	11.8	0.6	1.6	3.0	0.0	2.8	14.9
正社員0人 (N=6)	50.0	16.7	0.0	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
1~9人 (N=334)	61.1	4.8	8.1	9.6	1.2	1.5	0.3	0.0	2.4	11.1
10~29人 (N=488)	52.9	7.0	4.5	13.7	0.4	1.4	2.0	0.0	2.5	15.6
30~49人 (N=388)	54.6	6.7	5.4	10.8	0.0	1.3	4.1	0.0	2.1	14.9
50~99人 (N=454)	49.8	8.4	4.8	12.6	1.1	1.3	3.7	0.0	3.1	15.2
100~299人 (N=342)	45.0	8.8	6.4	13.2	0.0	2.3	5.0	0.0	2.3	17.0
300人~ (N=207)	50.7	6.8	5.3	8.7	0.5	2.4	1.9	0.0	5.8	17.9
無回答 (N=44)	56.8	6.8	4.5	13.6	2.3	2.3	6.8	0.0	2.3	4.5

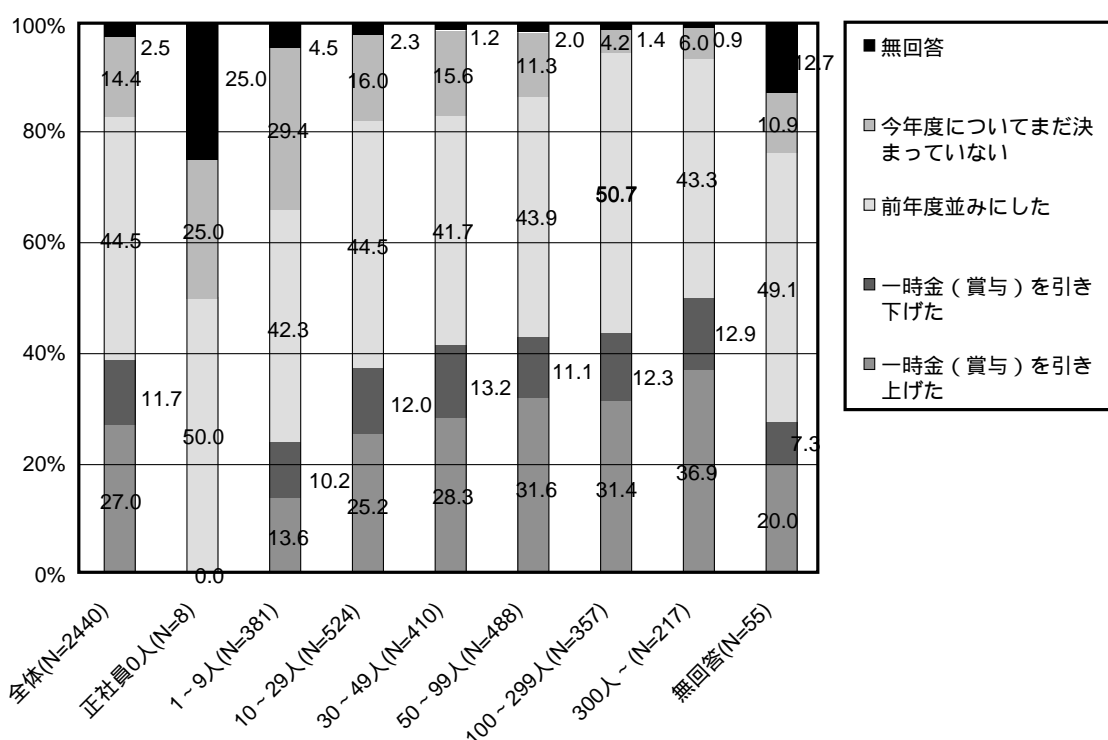
図表3 - 46 基本賃金の改定の際最も考慮した項目（「賃金引き上げ等の実態に関する調査」とJILPT踏査の比較）



図表3 - 47 トヨタ自動車の労使交渉結果を意識したか



図表3-48 一時金改定の実施状況



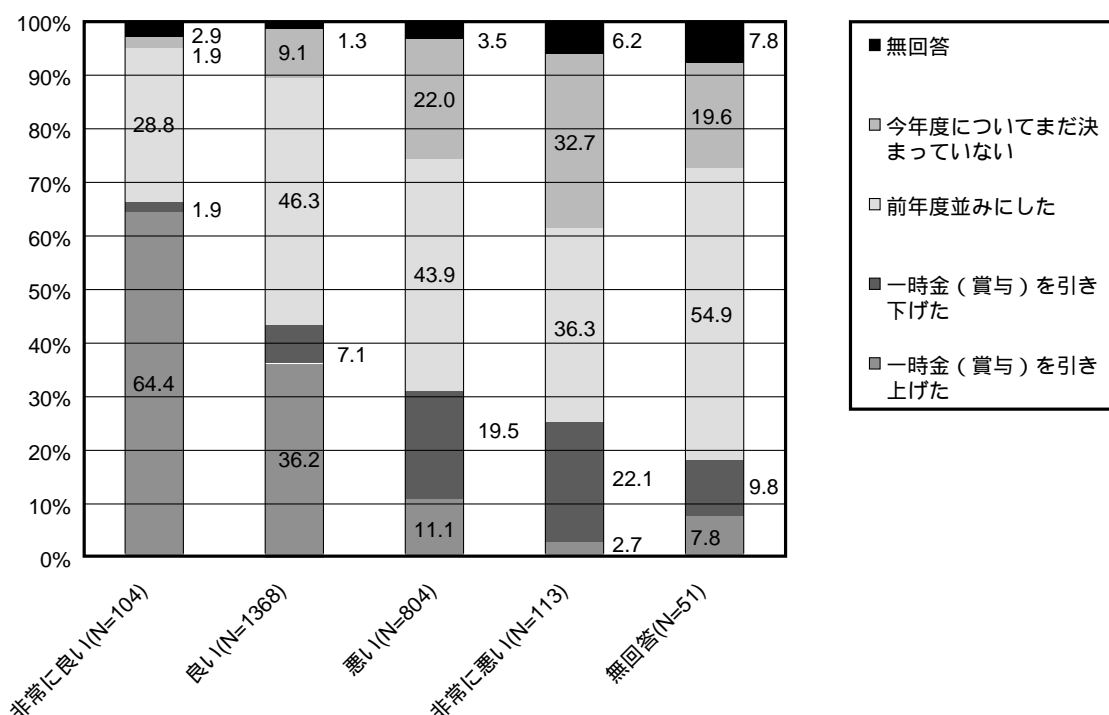
与)を引き下げた」企業が多い。基本賃金の改定と同様、経営状態は一時金改定に大きな影響を及ぼしているが、労働組合や従業員組織の存在は一時金の改定にどれだけの影響力を持つのだろうか。以下、そのような視点でさらに分析してみた。

集团的発言機構の有無と一時金改訂の実施状況との関係を見たのが図表3-50、図表3-51である。経営状態と賃金改定の状況との相関が強いので、経営状態が「非常に良い」か「良い」と回答した企業群（図表3-50）と、経営状態が「非常に悪い」か「悪い」と回答した企業群（図表3-51）とに分けている。

図表3-50によれば経営状態が良い企業群では、「一時金(賞与)を引き上げた」の割合は発言型従業員組織ありが最も高く労働組合も従業員組織もないが最も低い。その差は13.0%ポイントである。「一時金(賞与)を引き上げた」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその差は5.0%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は7.4%ポイントと小さい。

つまり、経営状態が良い企業群に関して言えば、一時金の引き上げの実施率に労働組合があるかないか、従業員組織があるかないかということでの差はあ

図表3-49 一時金改定の実施状況（経営状態別）

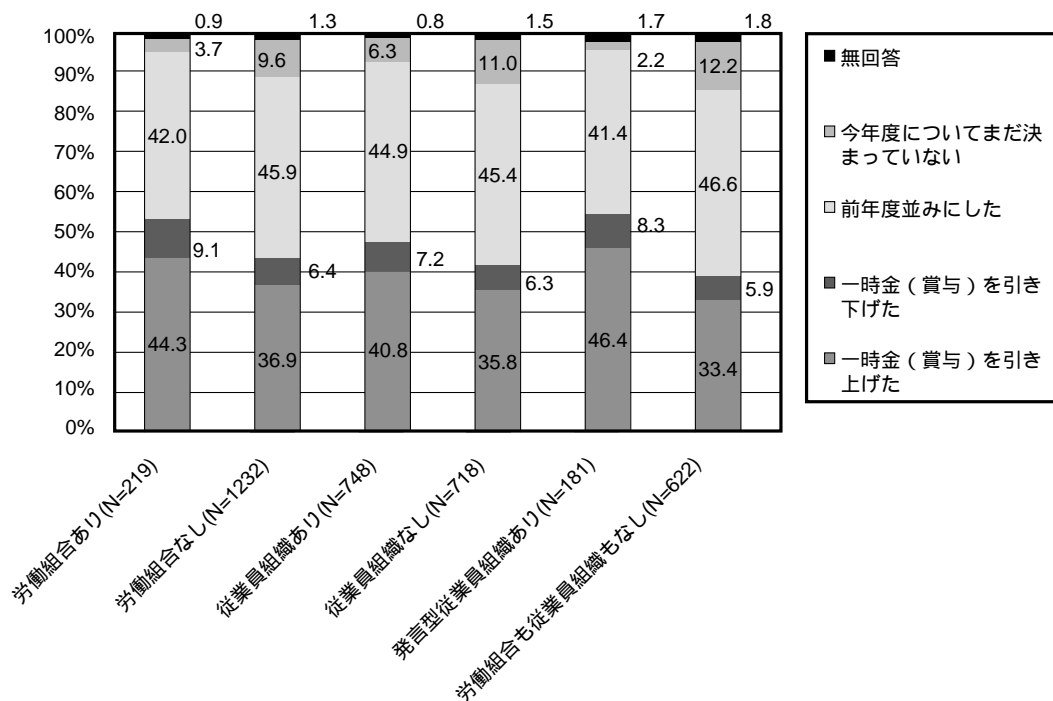


まり見られないが、労働組合も従業員組織もないところと比べると、発言型従業員組織があるところや労働組合のあるところは一時金を引き上げたところが多くなっていると言える。

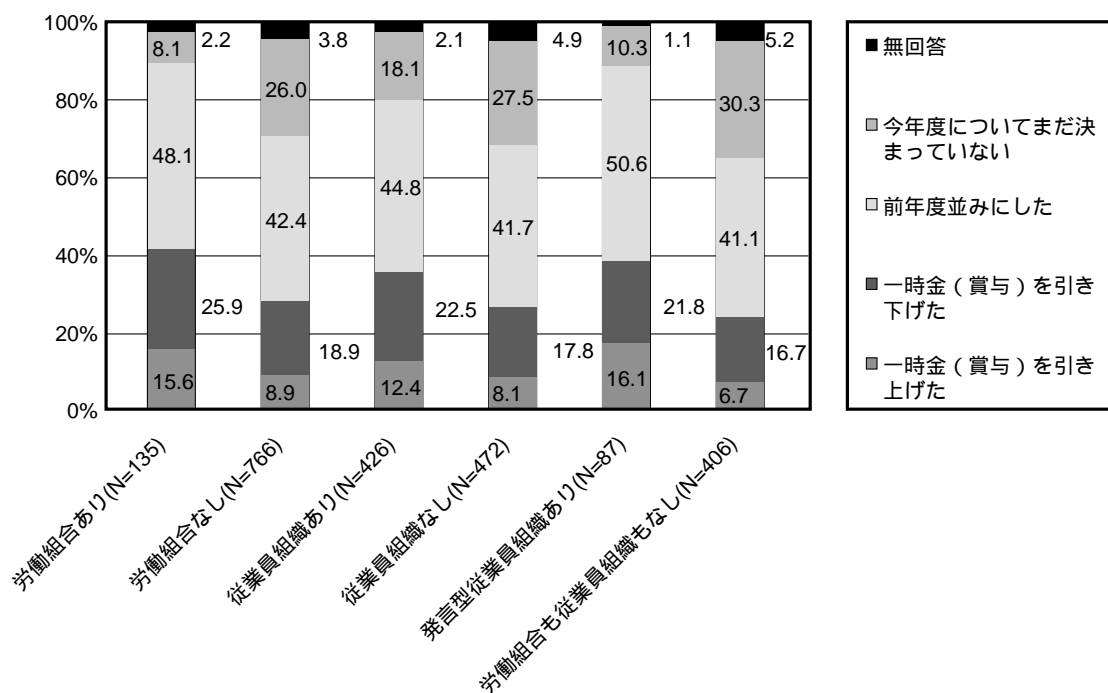
図表3-51で、経営状態が悪い企業群について見てみると、「一時金（賞与）を引き上げた」の割合は、発言型従業員組織ありで最も高く労働組合も従業員組織もないが最も低い。その差は9.4%ポイントである。「一時金（賞与）を引き上げた」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその差は4.3%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は6.9%ポイントとなる。

経営状態が悪い企業群で集団的発言機構の有無による違いが出ているのは「今年度についてはまだ決まっていない」の割合である。この割合が最も高いのは労働組合も従業員組織もなしで30.3%、最も低いのは労働組合ありで8.1%、その差は22.2%ポイントである。なお、発言型従業員組織ありのところもまだ決まっていないとする割合は低い（10.3%）。同様に「今年度についてはまだ決まっていない」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその

図表3-50 集团的発言機構の有無と一時金の改定状況（経営状態が「非常に良い」、「良い」企業群）



図表3-51 集团的発言機構の有無と一時金の改定状況（経営状態が「非常に悪い」、「悪い」企業群）



差は9.4%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は17.9%ポイントとなる。

つまり、経営状態が悪い企業群に絞ると、一時金引き上げの実施率に労働組合、従業員組織の有無による違いはあまり見られないが、一時金改定の実施時期については労働組合、発言型従業員組織の存在がこれを一定の時期に行わしめる効果があることが確認できる。

### (3) 基本賃金の改定と一時金の改定

先述のとおり、今回の調査では「基本賃金を上げた(ベースアップ)」企業が46.0%であったのに対し、「一時金(賞与)を引き上げた」ところは27.0%と基本賃金を上げたところの方が一時金を上げたところよりも多かった。一般に、基本賃金よりも一時金の方が業績に連動するといわれる。景気が改善したといわれる2006年度では基本賃金よりも一時金のほうが「上げた」企業の割合が高いと想定したのだが、今回の調査では逆の結果であった。

一時金の改定状況と基本賃金の改定状況との関係を見たのが図表3-52である。この表により、「一時金(賞与)を引き下げた」ところでも「基本賃金を上げた(ベースアップ)」というところが33.9%、一時金(賞与)を「前年度並みにした」ところでも「基本賃金を上げた(ベースアップ)」というところが42.2%と決して少なくないことがわかる。

### (4) 一般従業員への意見聴取の時期

賃金改定に関する従業員の意見の聴取方法については、前節のとおりである。ここでは、「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」の四つの会合を一般従業員への意見聴取と位置づけ、これの時期について分析する。

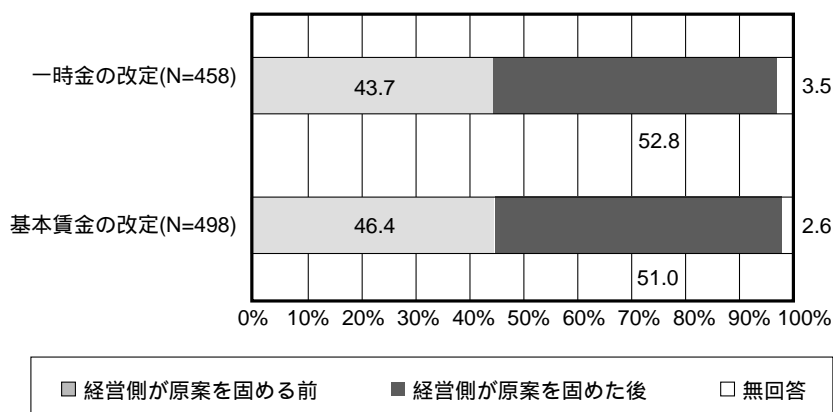
図表3-53は一般従業員への意見聴取がいつ行われたのか、具体的には、「経営側が原案を固める前」なのかそれとも「経営側が原案を固めた後」なのかを示している。基本賃金改定も一時金改定も、経営側が原案を固める前より原案を固めた後に行われていることの方がやや多いようである。

意見聴取のルート別に見ると(図表3-54、図表3-55)基本賃金の改定、一時

図表3-52 一時金の改定状況と基本賃金の改定状況

問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)と問6.前年度と比べた今年度の正社員の基本賃金の変化(SA)のクロス表	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)				
	基本賃金を上げた(ベースアップ)	基本賃金を下げた(ベースアップ)	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
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の度数	465	4	166	18	5
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	70.7%	6%	25.2%	2.7%	.8%
一時金(賞与)を引き上げた	97	21	158	10	0
一時金(賞与)を引き下げた	33.9%	7.3%	55.2%	3.5%	.0%
前年度並みにした	458	7	555	50	15
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	42.2%	.6%	51.2%	4.6%	1.4%
今年度についてまだ決まっていない	88	17	182	58	6
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	25.1%	4.8%	51.9%	16.5%	1.7%
無回答	14	6	25	0	15
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	23.3%	10.0%	41.7%	.0%	25.0%
合計	1122	55	1086	136	41
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	46.0%	2.3%	44.5%	5.6%	1.7%

図表3-53 意見聴取の時期



金の改定の両方とも、「監督職（係長・主任・班長クラス）との会合」と他の三つのルートとでは違いが見られる。従業員組織・労働組合・労使協議機関等、対組織の会合よりも監督職との会合は「経営側が原案を固める前」に行うことが多いようである。

(5) 労使の意見はどのように調整されたのか

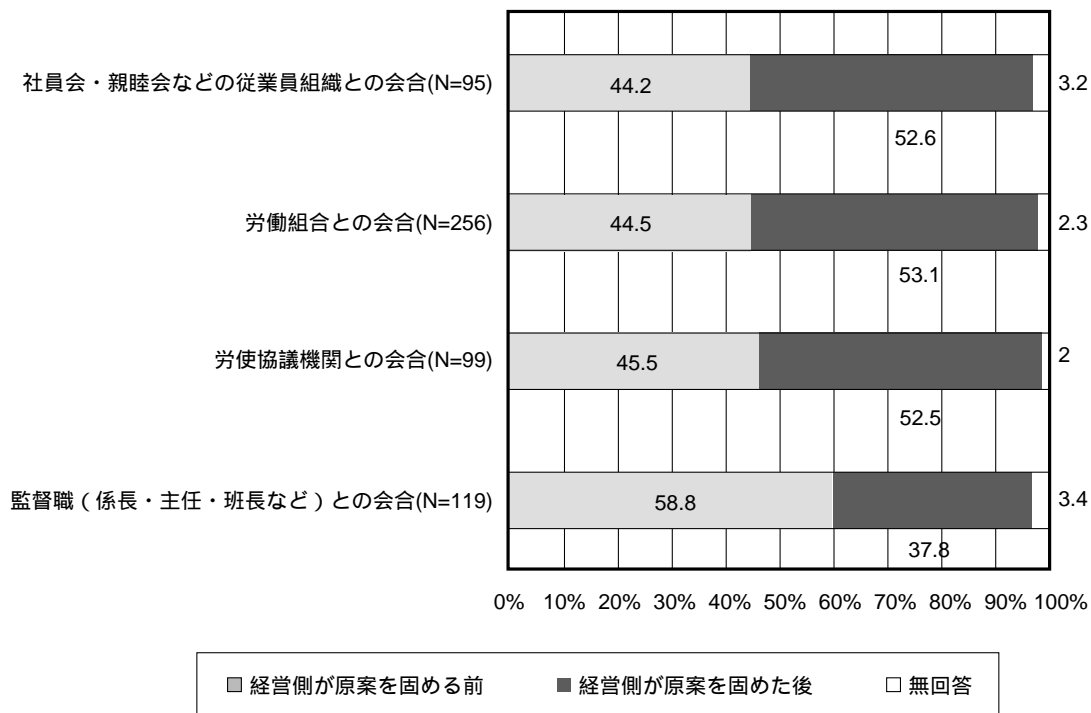
基本賃金、一時金の改定にあたり、「社員会・親睦会などの従業員組織との会合」「労働組合との会合」「労使協議機関との会合」「監督職との会合」といった一般従業員への団体的な意見聴取が行われた結果、労使の意見はどのように調整されたのだろうか。図表3-56、図表3-57によれば、基本賃金の改定も一時金の改定も、経営状態が良い方が経営状態が悪いところに比べて経営側主導の調整が少なく、従業員側主導の調整が多くなる傾向がみられる。

(6) 基本賃金・一時金改定にどのくらいの従業員が納得していると思うか

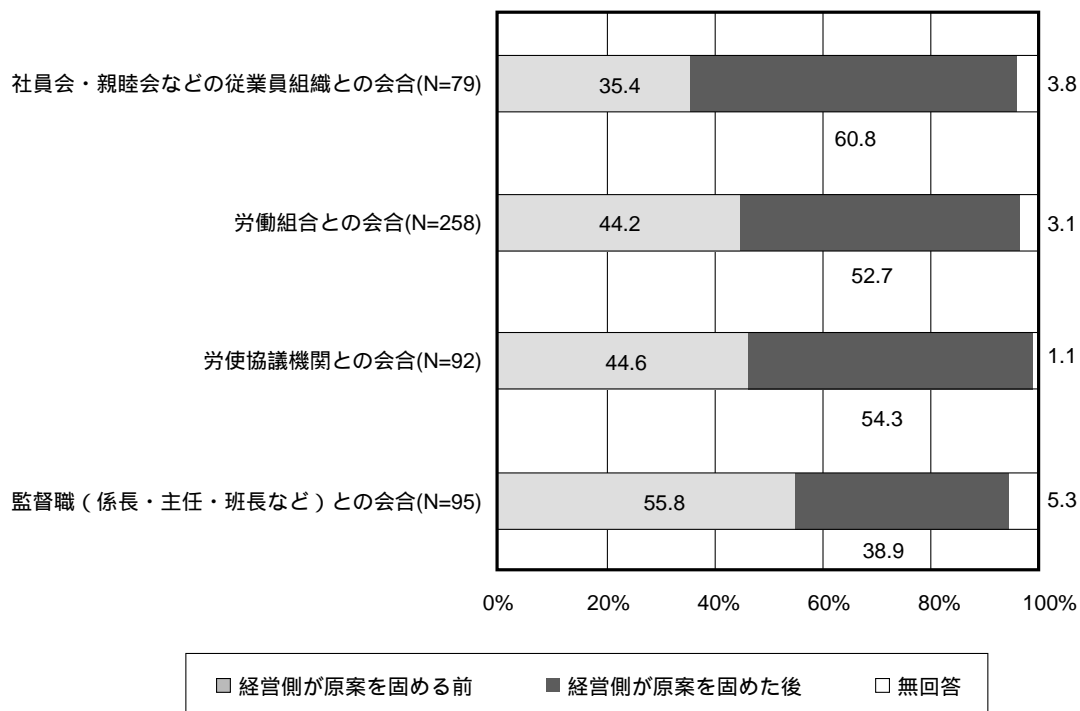
基本賃金・一時金改定について、何パーセントくらいの従業員が納得していると考えているのであろうか（以下、このパーセンテージを単に納得度という）。ここで言う納得度は、就業規則の納得度と同じく、回答者、つまり社長や役員等あくまでも会社側が記入した数字であり、従業員側が記入した数字でなく、いわば従業員の納得度に関する会社側の予想点である。以下、そのことに注意されたい。図表3-58は賃金改定に対する従業員の納得度、図表



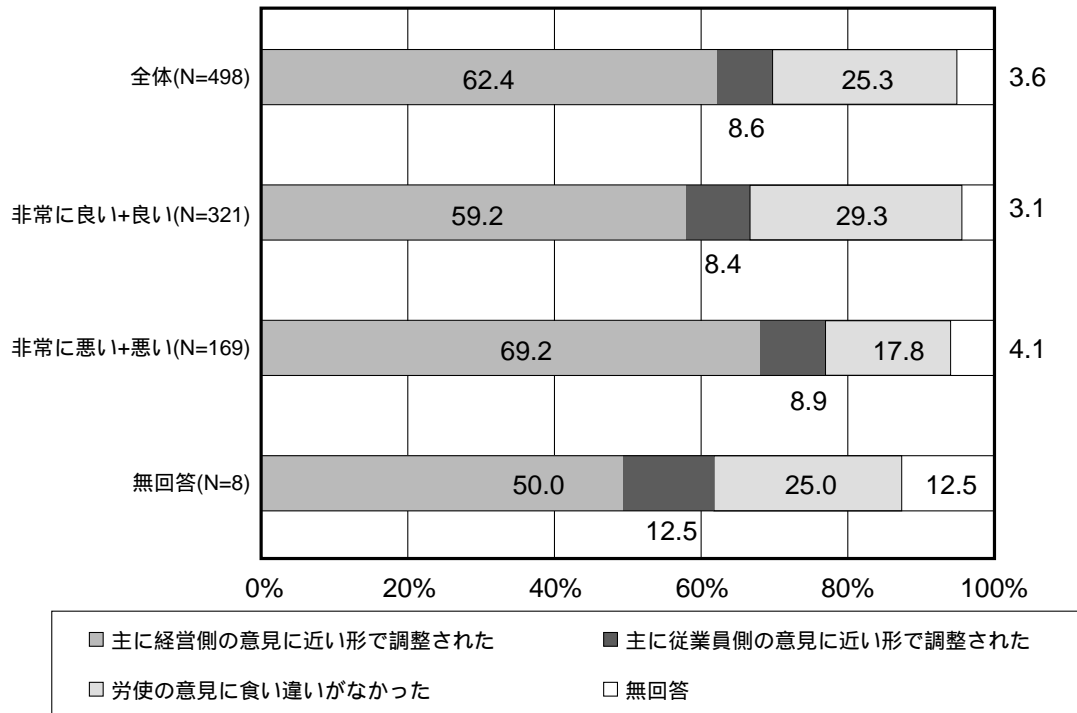
図表3-54 会合別に見た意見聴取の時期（基本賃金改定時）



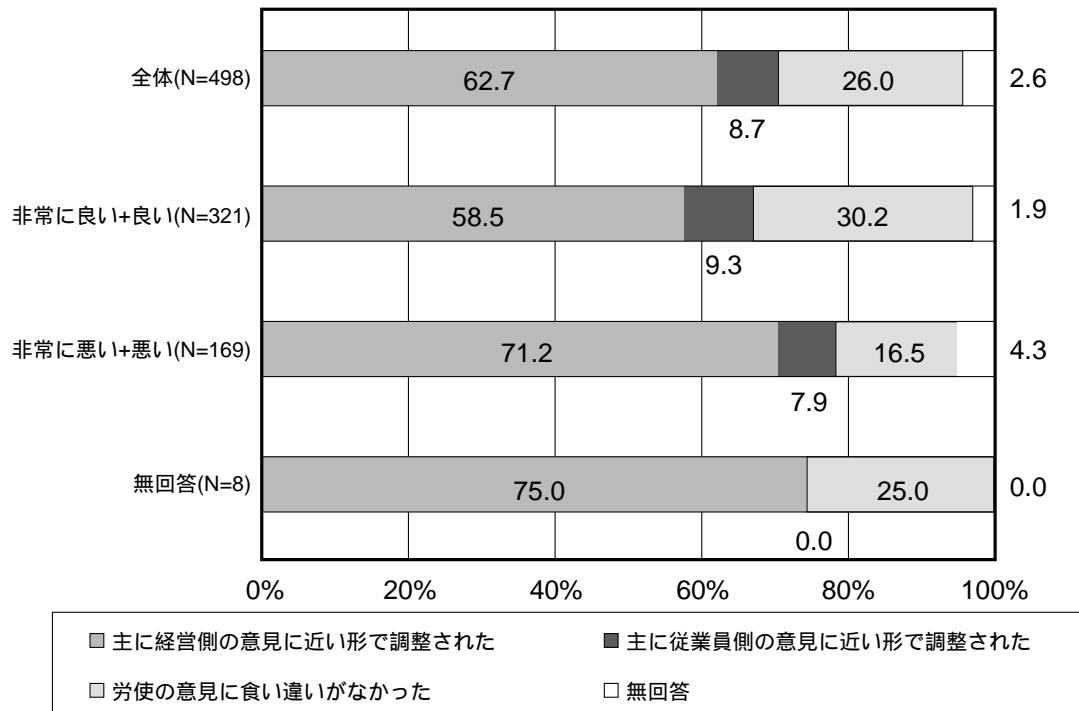
図表3-55 会合別に見た意見聴取の時期（一時金改定時）



図表3 - 56 経営状態と労使の意見の調整（基本賃金改定時）



図表3 - 57 経営状態と労使の意見の調整（一時金改定時）



図表3-58 賃金改定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(N=1954)	8.0	16.1	9.1	15.6	22.4	27.9	0.8	71.2
正社員0人(N=4)	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	50.0	0.0	82.5
1~9人(N=240)	6.2	15.0	2.9	8.8	17.5	49.6	0.0	78.9
10~29人(N=407)	7.6	16.2	8.1	13.8	25.6	27.8	1.0	71.9
30~49人(N=338)	9.2	17.8	10.9	15.7	21.9	24.3	0.3	68.9
50~99人(N=416)	8.7	17.3	10.6	18.3	21.6	22.6	1.0	68.6
100~299人(N=320)	7.2	16.9	10.9	18.4	22.2	23.4	0.9	69.7
300人~(N=195)	8.7	11.3	9.2	19.0	24.1	25.6	2.1	71.8
無回答(N=34)	11.8	11.8	11.8	8.8	26.5	29.4	0.0	70.1

図表3-59 一時金改定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(N=1772)	8.6	16.4	8.0	13.4	23.6	29.1	0.9	71.4
正社員0人(N=2)	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	65.0
1~9人(N=192)	6.8	14.1	3.1	8.9	19.8	47.4	0.0	79.0
10~29人(N=355)	8.2	16.1	7.6	11.3	25.1	30.7	1.1	72.5
30~49人(N=305)	9.5	21.3	10.2	11.1	19.7	27.5	0.7	68.6
50~99人(N=384)	8.9	15.9	9.9	16.4	24.7	23.2	1.0	69.4
100~299人(N=313)	8.0	16.0	8.3	16.0	26.2	24.6	1.0	70.8
300人~(N=189)	9.5	13.8	5.3	16.4	24.3	29.1	1.6	71.6
無回答(N=32)	12.5	12.5	9.4	6.3	25.0	34.4	0.0	70.6

3-59は一時金改定に対する従業員の納得度である。

賃金改定と一時金とで回答の傾向は変わらない。そこで賃金改定(図表3-58)について見てみると、全体では80~89%、90%以上といった高いカテゴリーのところに5割以上の回答が集まっており、平均値も71.2%と高い。正社員規模別に平均値を比較すると、他の規模では平均70%前後だが、正社員1~9人のところでは平均78.9%とやや高いことがわかる。

## 5 まとめ

以上をまとめて本節の締めくくりとしたい。

まず、第一の側面、労働基準法が定める労働条件決定への従業員の参加がど

のくらい機能しているかという点についてまとめる。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者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合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群の方が労働組合のない企業群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群でも労働基準法90条1項に定めるところに合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。とはいえ、労働組合がある場合、そして特にそれが過半数組合である場合は、労働組合以外の人・機関とプレゼンスを比較すると、やはり労働組合が第一の従業員の代表者たる地位を占めている。興味深いのは、過半数組合があってもなお意見書作成の方法について「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と回答したところが4割弱であったことである。労働基準法90条1項を知らなかったがためにそうなったのか、知ってはいたが遵守できなかったのか。この点を確認することはできないが、もし知らなかったことが理由であれば周知が必要であろうし、知ってはいたが遵守できなかった場合には、法の遵守が労使にとって負担がかかることを示唆しており、集中的な調査と対応策の検討が必要となる。

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のであろうと思われる従業員の割合を回答してもらくと、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。

第二の側面、雇用調整がどのように行われているかという点についてまとめる。経営危機の際に実施した雇用調整の施策を見ると、雇用調整の方法としてとりうる手段の選択肢は中小企業の場合は少なく、正社員規模が小さくなるほど解雇の実施率が高かった。

解雇は雇用調整の最終手段と言われているが、解雇を実施したところ限定してみると、他の施策は実施せず解雇だけ実施したところも少なくなかった(35.9%)。解雇に限定せず希望退職、早期退職優遇制度をも含めているとはいえ、当該施策の実施するにあたり経緯説明を行わなかったところが少なからず存在したり(従業員側からの要請をまずに経緯説明を行ったところは60.0%)、いわゆる整理解雇の四要件にあたる措置よりも経済的損失のカバーが重視されていたり、中小企業の雇用調整の際のビヘイビアと整理解雇の判例法との間にはズレがあることがわかる。こうした実態が見られる中小企業で整理解雇の判例法のような規範を強制しても実効性をあげることは難しいだろう。

解雇・希望退職・早期退職優遇制度を実施する際に従業員側に対して行った措置の実施状況を見ると、労働組合がある企業群の方が労働組合のない企業群よりも実施されている措置が複数あり、労働組合の効果を見ることができた。具体的には「対象者選定ガイドラインの提示」(労働組合がある企業群の実施率 - 労働組合がない企業群の実施率=14.1%ポイント差)、「労働組合など従業員側との協議・合意形成」(同70.8%ポイント差)、「対象者の退職金の割増」(同40.9%ポイント差)、「再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋」(同16.1%ポイント差)である。従業員組織の有無でこうした比較をしても従業員組織の効果は確認することができなかった。

第三の側面、基本賃金の改定、一時金の改定についてまとめよう。中小企業を対象として今回のアンケート調査を実施したが、基本賃金の改定の際に考慮した項目(複数回答)として「親会社の意向」を挙げた企業は1割に満たない(7.2%)。賃金改定に最も影響を及ぼすのは業績である。基本賃金改定で最も考慮した項目(単数回答)は「貴社の業績」(52.5%)で、「世間相場」を挙げた

ところは7.2%と1割を下回り、実際、基本賃金・一時金のどちらの場合も改定結果は経営状態を強く反映していた。全国的に報道される大企業の賃金改定の結果を参考にするとところもほとんどなかった。

集团的発言機構の有無と賃金改定の状況との関係を見ると、基本賃金の改定では、経営状態が悪い企業群で労働組合と発言型従業員組織が善戦していた。一時金の改定では、経営状態が良い企業群では、労働組合も従業員組織もないところに比べると、労働組合のあるところや発言型従業員組織があるところは引き上げたところが多い。経営状態が悪い企業群に絞ると、労働組合や発言型従業員組織が一時金改定を一定の時期に実施させる効果が見られた。