

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

第2章では先行調査・研究により労働組合の機能を見た。周知のとおり、労働組合の組織率は企業規模が小さくなるほど低くなる。そこで、この章では、労働組合のない企業が大部分をしめる中小企業では、いかにして労使間のコミュニケーションが図られ、労働条件が決定されているのか、従業員300人未満の企業を主たる対象¹として実施されたアンケート調査のデータ分析を通じて実態を見ていく。

最初に調査の方法と回答企業の主な属性を紹介しておくことにしよう。調査対象は日本全国の、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²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12000社を抽出し、郵便により調査票を配布・回収した。調査実施時期は2006年7月12日～同年9月11日である。回収率は20.3% ($2440/12000 \times 100$)であった。

正社員数³規模別にみた回答企業の内訳は、正社員0人が0.3%、1～9人が15.6%、10～29人が21.5%、30～49人が16.8%、50～99人が20.0%、100～299人が14.6%、300人以上が8.9%、無回答が2.3%である。

1 実際のアンケート調査は、従業員300人未満のみを対象とするとかえってこの規模の特性をつかむことができなくなるため、従業員300～999人も調査対象とした。

2 建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、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、サービス業（他に分類されないもの）の12産業。

3 調査では正社員数と非正社員数を尋ねており、これらを合算することにより全従業員数を算出することが可能であるが、正社員数が最も信頼できる数値であると思われる。理由は次の二つである。一つは非正社員数の人数が回答企業によって数え方が異なることが想定できるからである。回答企業によって頭数で数えたり、8時間換算で数えたり基準が異なると思われる。もう一つは非正社員の範囲である。派遣労働者、請負等を非正社員に含めて回答する企業と除いて回答する企業が混在していることが想定できるからである。

創業は平均1964.74年である。

特定の企業のグループ企業かどうかを尋ねたところ、「子会社である」が15.8%、「関連会社である」が7.1%、「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」が4.3%、「グループ企業群の中核企業である」が6.8%、「グループ企業ではない」が62.9%、無回答が3.1%であった。

社長の就任経緯は「創業者である」が28.4%、「親の跡を継いだ」が34.5%、「兄弟・親戚の跡を継いだ」が5.3%、「従業員から昇進した」が10.6%、「経営者として雇われた」が4.1%、「親会社から派遣された」が13.9%、「その他」が0.2%、無回答が1.1%であった。

正社員の平均勤続年数の平均値は13.05年、自己都合退職者比率は平均7.91%である。

当該企業における労働組合の有無については、「組合1つある」が13.2%、「組合が2つ以上ある」が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」が0.5%、「過去に組合があったが、現在は無い」が2.5%、「過去・現在ともに組合はない」が80.6%、無回答が1.7%であった。

当該企業における従業員組織の有無については、「ある」が49.1%、「ない」が49.8%、無回答が1.1%で、従業員組織があるところを100%としたときの、いわゆる発言型従業員組織⁴の割合は22.8%であった。

第1節 中小企業における労使コミュニケーション

1 コミュニケーションの一般現況

(1) コミュニケーション基本方針

中小企業が、企業経営を行う上で、従業員とのコミュニケーションをどのくらい必要としているか。そのコミュニケーション基本方針をみると、次のとおりである。すなわち、下記の間に対して、「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

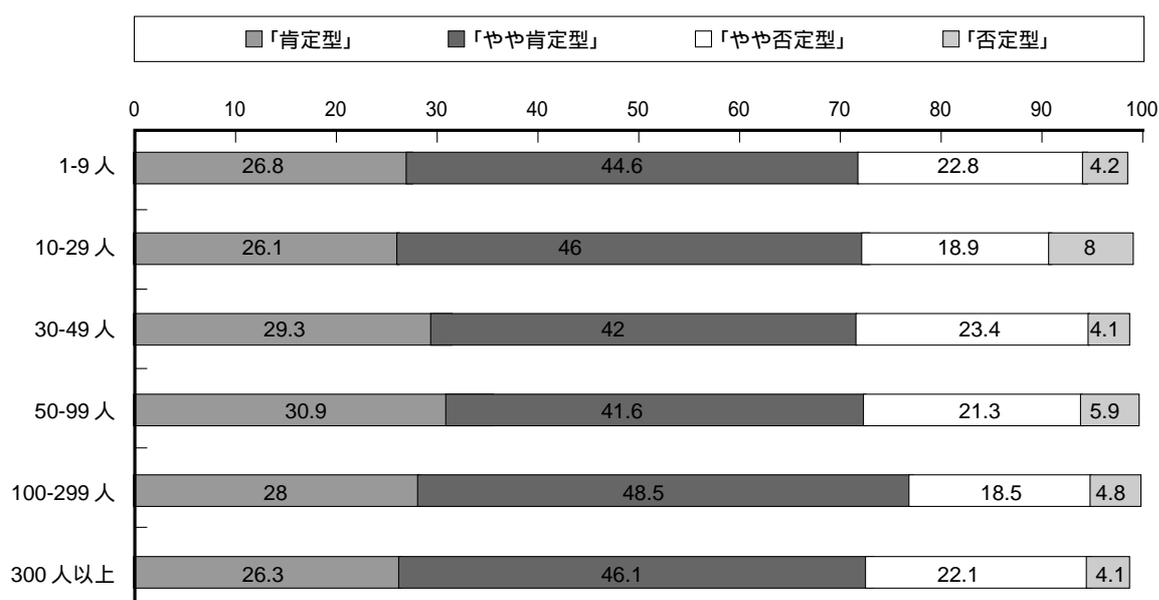
4 従業員組織の活動として「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」を行っているところを発言型従業員組織ありと定義した。

B意見に近い」(「やや否定型」) 20.9%、そして、「B意見に近い」(「否定型」) 5.4%、と4つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とをあわせた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」

今回の調査では、中小企業の実態をより詳細に見るために、通常調査対象から除外されることが多い29人以下の企業に対しても調査を行った。コミュニケーション基本方針にかかわり、29人以下を含め企業規模別にどのような違いが現れているのか。基本的には大差は認められなかった。小差の特徴をいえば、「肯定型」が30%を超えているのは、50 - 99人規模のみであり、また、「肯定型」と「やや肯定型」を合計すると100 - 299人規模が最も多く76.5%にのぼった。

図表3-1 企業規模別コミュニケーション基本方針

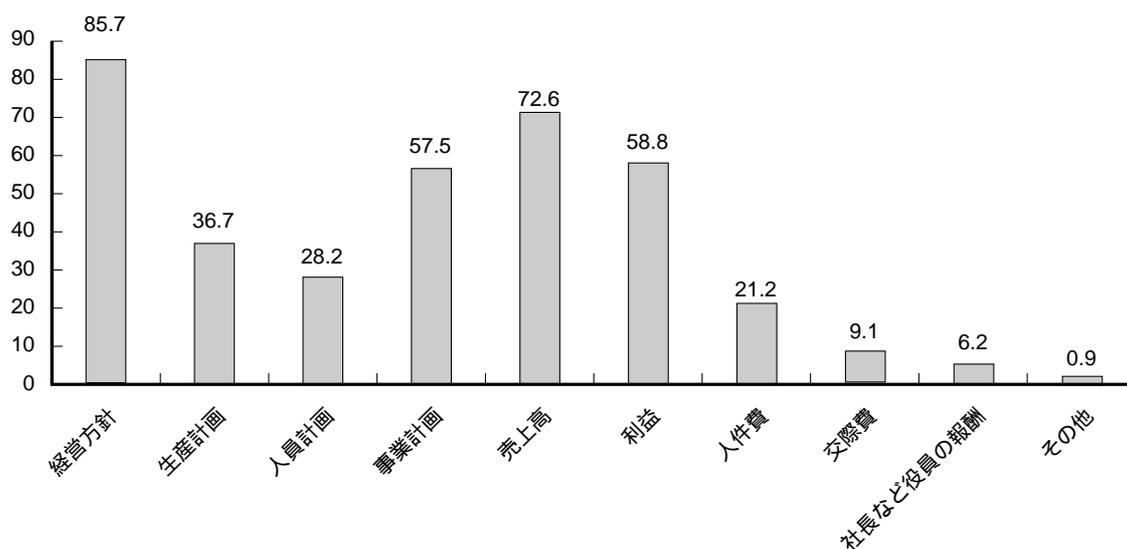


50 - 299人の規模でコミュニケーション基本方針が相対的に肯定的である。他方、「否定型」が最も多いのは10 - 29人規模で8%に達し、他の規模が4 - 5%台であることに比べて約2倍高い。この小差以外に、企業規模別コミュニケーション基本方針には違いが見られない。

(2) 経営情報の開示度

企業が、労使コミュニケーションの内容として、一般従業員までにどのような経営情報を開示しているのか。経営情報の項目別に、公開している企業の割合を見ると、次のとおりである。経営方針が最も多く85.7%に達している。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%、そして、交際費と社長など役員報酬がそれぞれ9.1%と6.2%であった。

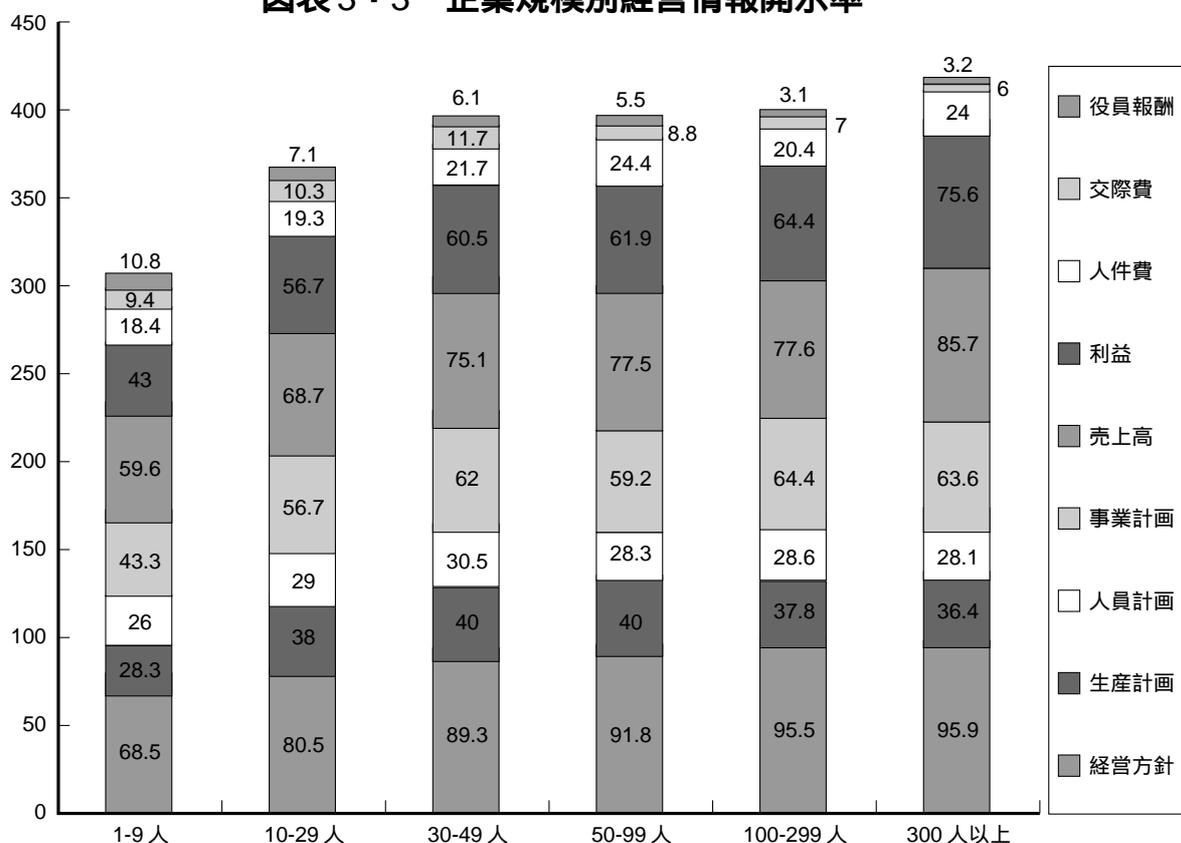
図表3-2 経営情報の開示度



ここでも、企業規模別に経営情報開示率の違いを見ることにする。まず、全体的に30 - 49人、50 - 99人、100 - 299人の規模には、経営情報開示に違いがほとんど認められない。経営情報項目ごとに開示していると答えた企業の割合を全て合計した値はそれぞれ396.9、397.4、398.8と企業規模が大きくなるにつれて約1ポイント多いが、それ以外に違いがほとんど見られない。300 - 999人の規模は、経営情報開示率が最も高く全項目の合計が418.5と30 - 299人の規模よ

り約20ポイント多い。このような差は、売上高と利益の開示率において、300 - 999人規模がそれぞれ10ポイント多いことによるものである。いっぽう、1 - 9人と10 - 29人の規模は、それ以上の規模に比べて大きな落差がある。経営情報の全項目合計が10 - 29人の規模の場合、366.3と30 - 49人規模に比べて約30ポイント低い。1 - 9人規模は、経営情報全項目の合計点が307.3と、10 - 29人規模より約60ポイント低い。全体的に29人以下の小企業は経営情報を一般従業員に伝える割合が低く企業経営を行う上で一般従業員からの十分な協力が得られるのか心配されるところである。しかし、一般的に経営情報開示度が最も低い役員報酬や交際費では、29人以下の小規模と30 - 49人規模がそれ以上の企業規模より高いことが目に付く。これを見ると、企業規模間の経営情報開示率の違いは、経営情報を一般従業員にまで伝えたくないという経営体質よりも、伝える体制が整っていないかそのような必要性を感じていないことによる可能性が高いのではないかと考えられる。

図表3-3 企業規模別経営情報開示率



(3) コミュニケーションツール：従業員組織

企業が、労使の間にコミュニケーションを行うツールとしてどのようなものを持っているかをみることにする。今回調査では、中小企業にコミュニケーションのツールとして「社員会」や「親睦会」などの従業員組織がどのくらいあるかを聞いてみた。「ある」と答えた企業の割合が49.1%と約半数の企業に従業員組織がある。従業員組織の結成時期は、「1969年まで」21.3%、「1970年代」17.6%、「1980年代」28.4%、「1990年代」21.4%、そして「2000年以降」21.4%と71.2%の従業員組織が1980年代以降できた。企業規模別に結成時期をみると、規模が大きいほど古く小さいほど新しい。

また、企業規模別に従業員組織の有無をみると、概ね企業規模が大きいほど従業員組織が多くなっている。すなわち、1 - 9人17.1%、10 - 29人47.7%、30 - 49人52.7%、50 - 99人61.5%、100 - 299人61.9%、300人以上57.1%であった。

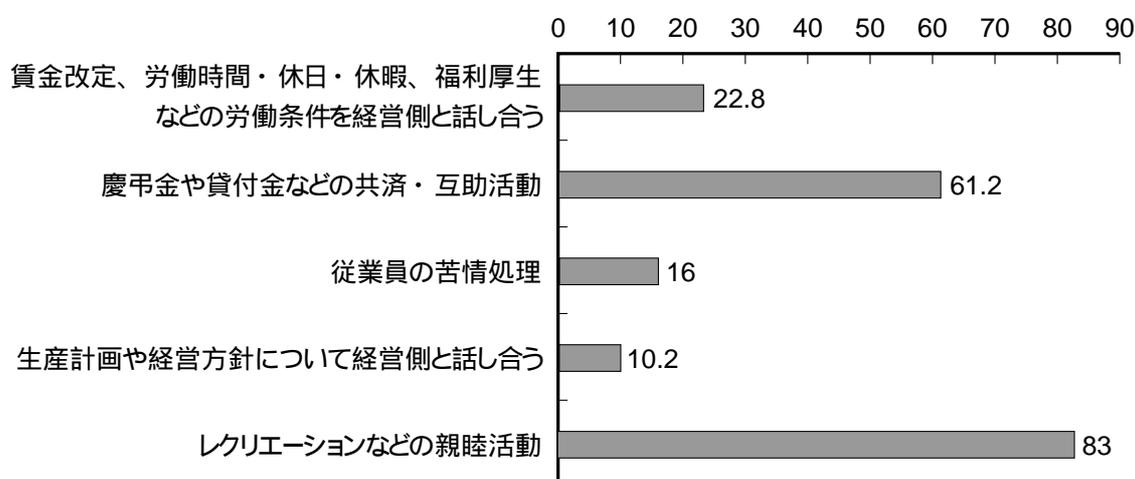
図表3-4 企業規模別従業員組織結成時期

企業規模 (有り)	～ 1969年まで	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降
全体 (49.1)	21.3	17.6	28.4	21.4	8.9
1-9人 (17.1)	7.7	10.8	20.0	41.5	12.3
10-29 (47.7)	15.2	15.6	34.8	20.4	11.6
30-49 (52.7)	20.4	15.7	27.8	23.6	11.1
50-99 (61.5)	21.7	17.0	30.7	20.3	8.0
100-299 (61.9)	24.0	23.1	25.8	19.9	5.4
300人以上 (57.1)	35.5	21.0	22.6	13.7	5.6

中小企業の約半数にある従業員組織はどのような活動を行っているのか。最も多いのは、「レクリエーションなどの親睦活動」として83%にのぼっている。次いで、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」が61.2%、また、「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」とほとんど労働組合と変わらない活動をしているところも22.8%である。この割合は、概ね企業規模が大きくなるほど、多かった。すなわち、1 - 9人16.9%、10 - 29人12.8%、30 - 49人19.0%、50 - 99人25.3%、100 - 299人28.1%、そして300人以上

37.1%である。このように、労働組合のような役割をする従業員組織が、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かどうかを見ると、「十分機能している」17.9%、「まあ機能している」63.7%と両者をあわせると、81.6%にのぼった。このように、従業員の労働条件決定に機能している従業員組織が、今回の調査企業の中にどのくらいあるかをみると、223社/2440社と9.1%に過ぎない。そのほか、「従業員の苦情処理」16%、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」が10.2%であった。

図表 3 - 5 従業員組織の活動内容 (MA)



(4) コミュニケーションツール：労働組合

中小企業で労働組合が組織されているところは14.8%である。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど組合が組織されている割合は高くなった。すなわち、企業規模別に労働組合がある割合は、1 - 9人1.0%、10 - 29人4.6%、30 - 49人8.3%、50 - 99人16.6%、100 - 299人28.6%、そして300人以上49.8%である。

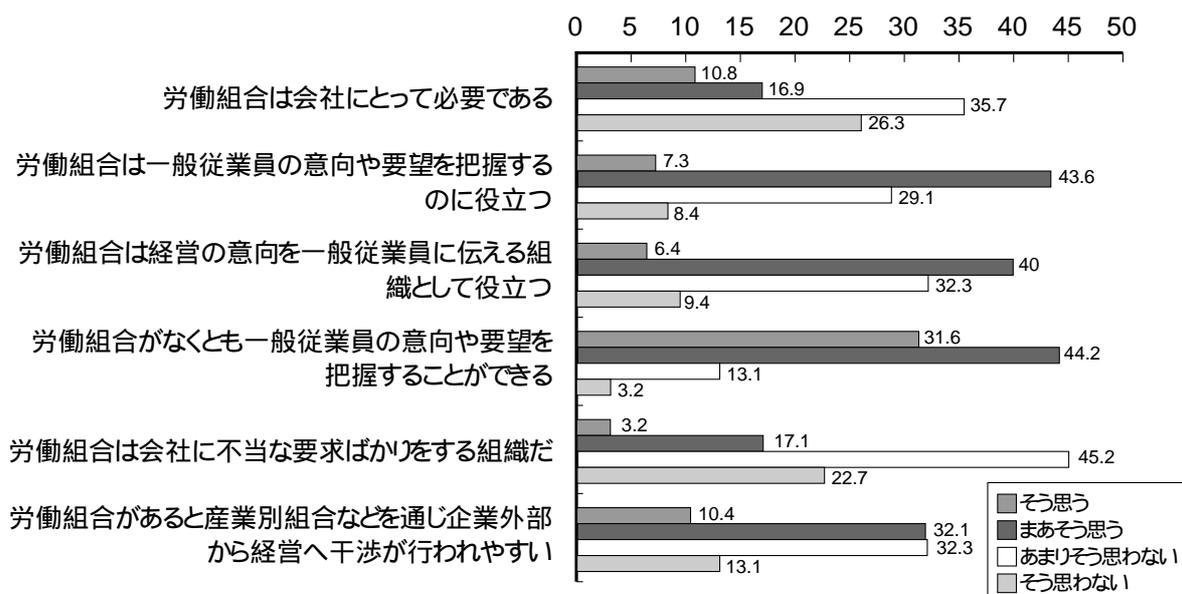
労働組合の結成時期は、「1969年まで」が41.1%と多くの組合が早い時期に結成された。年代別に結成された割合を見ると、「1970年代」21.1%、「1980年代」15.8%、「1990年代」9.7%、そして「2000年以降」8.6%と、1970年代までに結成された組合が全体の62.2%にのぼった。このように、労働組合の結成時期は、71.2%の従業員組織が1980年代以降できたこととは対照的に古い。

組合員数が全従業員数に占める割合、すなわち、労働組合の企業内組織率を見ると、平均で65.5%と、組合が組織されているところでは、従業員の10人中

約7人が組合員である。組合の中で、従業員過半数を占める組合の割合は77.5%と、8割弱の労働組合が従業員過半数代表を果たすことができる。このような従業員過半数組合が組織されている企業が、今回調査対象企業に占める割合は279社/2440社と11.4%に過ぎない。

中小企業の経営者が、「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」と考えている割合（「そう思う」+「まあそう思う」、以下同じ）は50.9%とちょうど半数を超えている。「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」は46.4%と5割弱である。このように、経営者の5割前後が経営者と一般従業員間の情報伝達者としての労働組合の役割を肯定的に評価している。しかし、「労働組合が会社にとって必要である」と考える割合は27.7%に過ぎない。労働組合の必要性をあまり感じない理由は、大多数の経営者(75.8%)が「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」という一般従業員に対する情報把握力を信じているからであろう。それに加えて、一部の経営者は、「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」20.3%、「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」42.5%と警戒しているからであると考えられる。

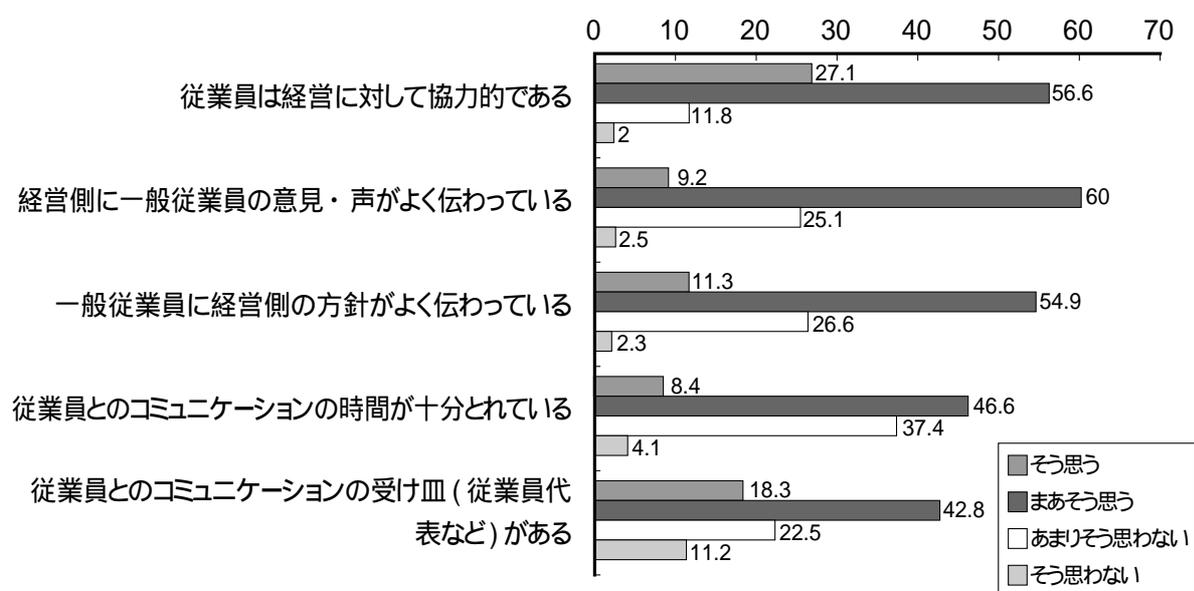
図表 3 - 6 労働組合に関する考え方



(5) コミュニケーション程度の評価

以上、中小企業のコミュニケーション内容とツールについてみてきたが、企業が、一般従業員との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。「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と思う企業の割合が「そう思う」と「まあそう思う」とを合わせると、69.2%であった。逆に、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」と肯定的に評価している企業の割合は、66.2%であった。中小企業の経営者は、経営側の方針が従業員に伝わるより従業員の意見・声が経営側にもっと伝わっていると評価している。経営側と従業員との情報の伝達には、何らかのコミュニケーションの受け皿が必要であるが、そのような受け皿があると肯定的に回答した企業の割合は、61.1%と6割を超えている。ところが、従業員とのコミュニケーションの時間は十分にとれているか。それに肯定的に回答した企業は、55.0%であり、否定的に考えている企業も41.5%にのぼり、これから労使間のよいコミュニケーション関係をつくるためには、コミュニケーション時間の確保が課題であるといえる。このような課題は残るものの、現在、多くの企業(83.7%)は、従業員が経営に対して協力的であると見ている。

図表3-7 コミュニケーション程度



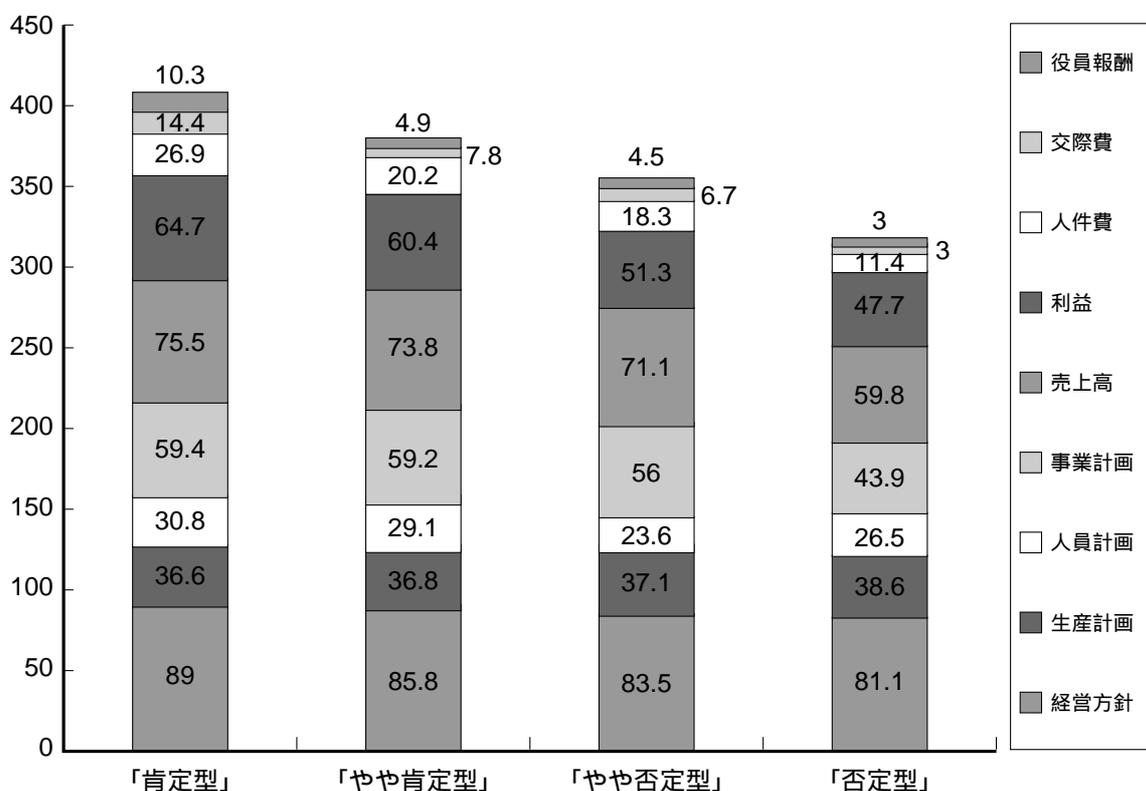
2 経営者のコミュニケーション基本方針4タイプと企業経営

中小企業のコミュニケーションと企業経営の関係をみるために、前記したコミュニケーション基本方針の4タイプ（「肯定型」、「やや肯定型」、「やや否定型」、「否定型」）を用いることにする。それは、経営者が一般従業員とのコミュニケーションの基本的な性向を最もよく現していると思うからである。まず、コミュニケーションの内容として経営情報開示からみることにする。

（1）コミュニケーション基本方針4タイプと経営情報開示

企業が一般従業員の意向や要望を十分把握して経営を行うほど、一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ、企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。4タイプ別経営情報開示率総得点は、「肯定型」407.6% > 「やや肯定型」378.0% > 「やや否定型」352.1% > 「否定型」315.0%である。

図表3-8 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示



具体的にみると、経営方針、生産計画、人員計画、事業計画の情報（以下、「事業的信息」と記す）は4つのタイプごとに大きな違いが見られないが、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の情報（以下、「金銭的信息」と記す）は肯定タイプになればなるほどその情報開示率が上がる。金銭的信息の中でも交際費、役員報酬の開示率は、「肯定型」が「否定型」より3倍から4倍以上高い。

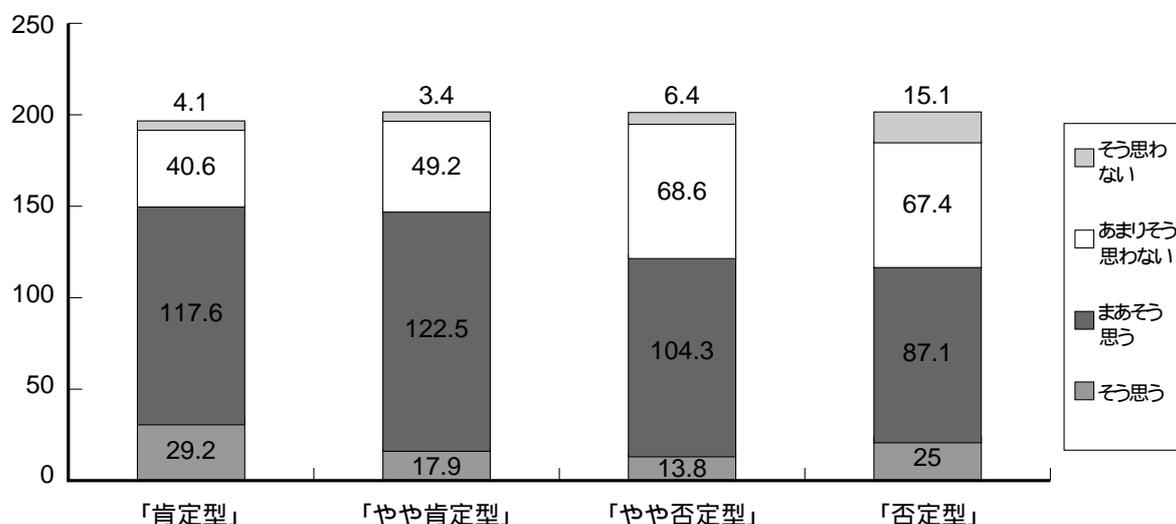
（2）コミュニケーション基本方針4タイプと双方情報伝達度や従業員の経営への協力度

企業が一般従業員の意向や要望を十分把握して経営を行うほど、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わり」また、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」。双方情報伝達度【両方の合計点（「そう思う」+「まあそう思う」）】を見ると、「肯定型」が146.8%、「やや肯定型」140.4%、「やや否定型」118.1%、「否定型」112.1%となり、一般従業員の意向や要望を尊重する企業ほど、労使の双方情報伝達度は高まっている。その逆も成立している。

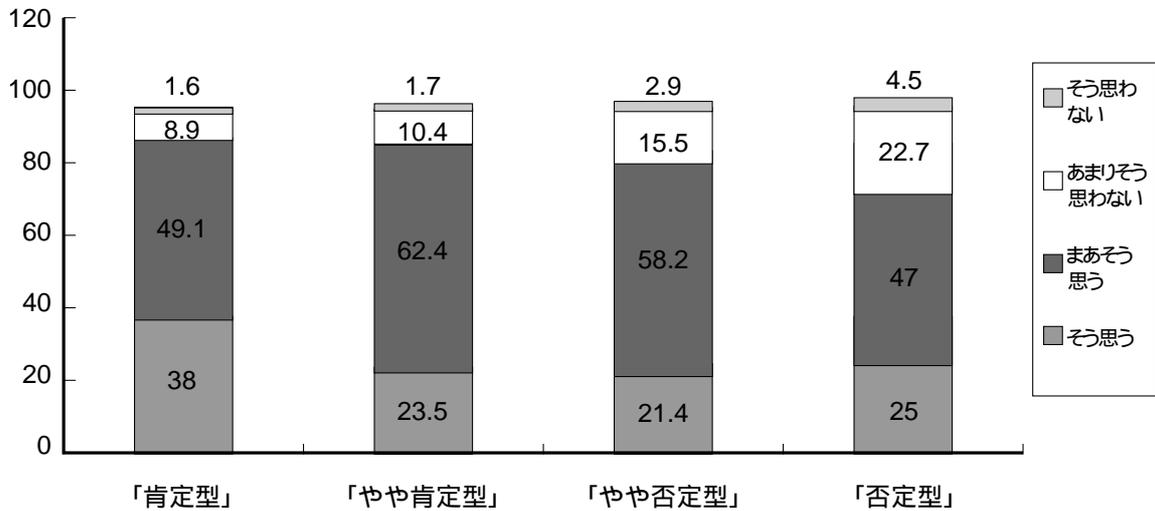
このように、一般従業員とのよきコミュニケーション基本方針と双方情報伝達度が高まることで、一般従業員の経営への協力度が高まっている。肯定タイプほど、従業員の経営への協力度が高いと回答している。

図表3-9 コミュニケーション基本方針4タイプと双方情報伝達度

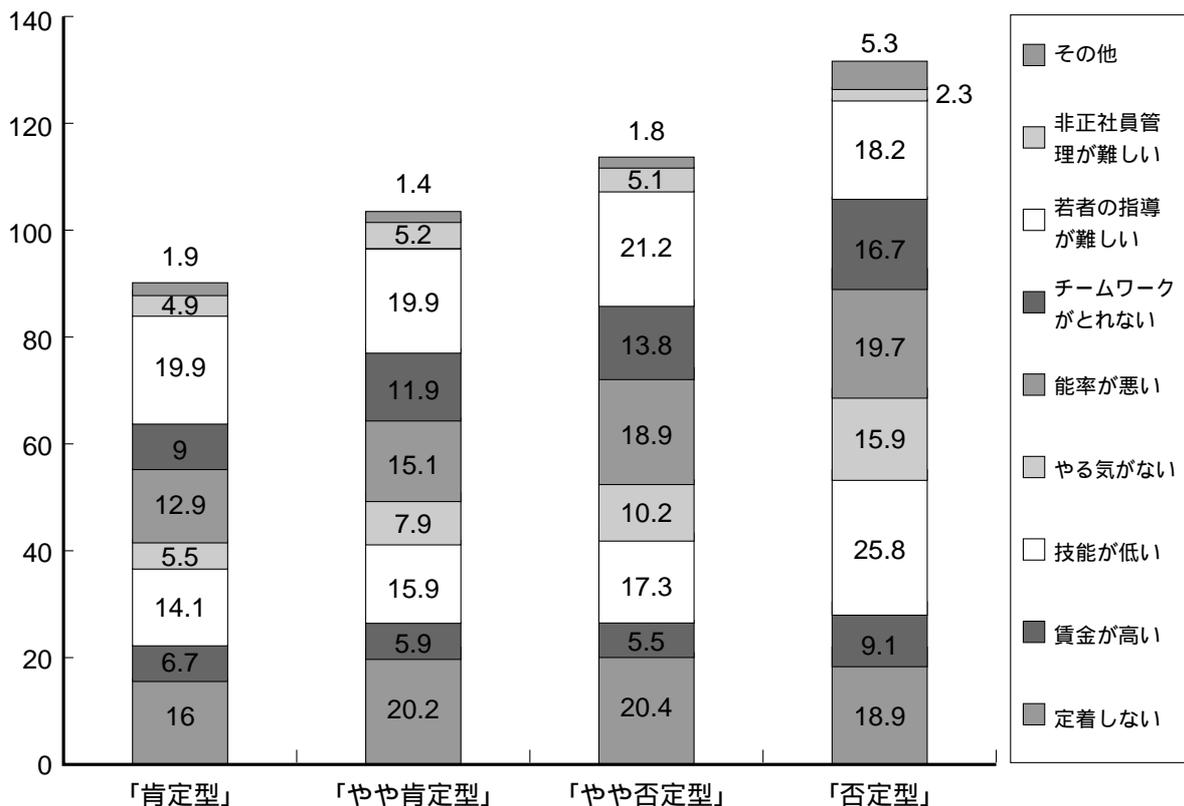
「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わる」+「一般従業員に経営側の方針がよく伝わる」



図表3-10 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



図表3-11 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



(3) 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

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の相関性につ

いてみると、肯定タイプほど、従業員管理上の困難度は低くなっている。すなわち、4タイプごとに従業員管理上の困難度の総合計点を見ると、「肯定型」が90.9%と最も低く、次いで「やや肯定型」103.4%、「やや否定型」114.2%、そして「否定型」は131.9%と最も高く、従業員管理上の困難を多く抱えている。特に、「能率が低い」、「やる気がない」、「チームワークがとれない」では、その傾向が顕著にあらわれている。ちなみに、「困っていることは特にない」という回答は、「肯定型」14.5%、「やや肯定型」12.4%、「やや否定型」9.8%、「否定型」14.4%であった。

(4) コミュニケーション基本方針4タイプと企業業績

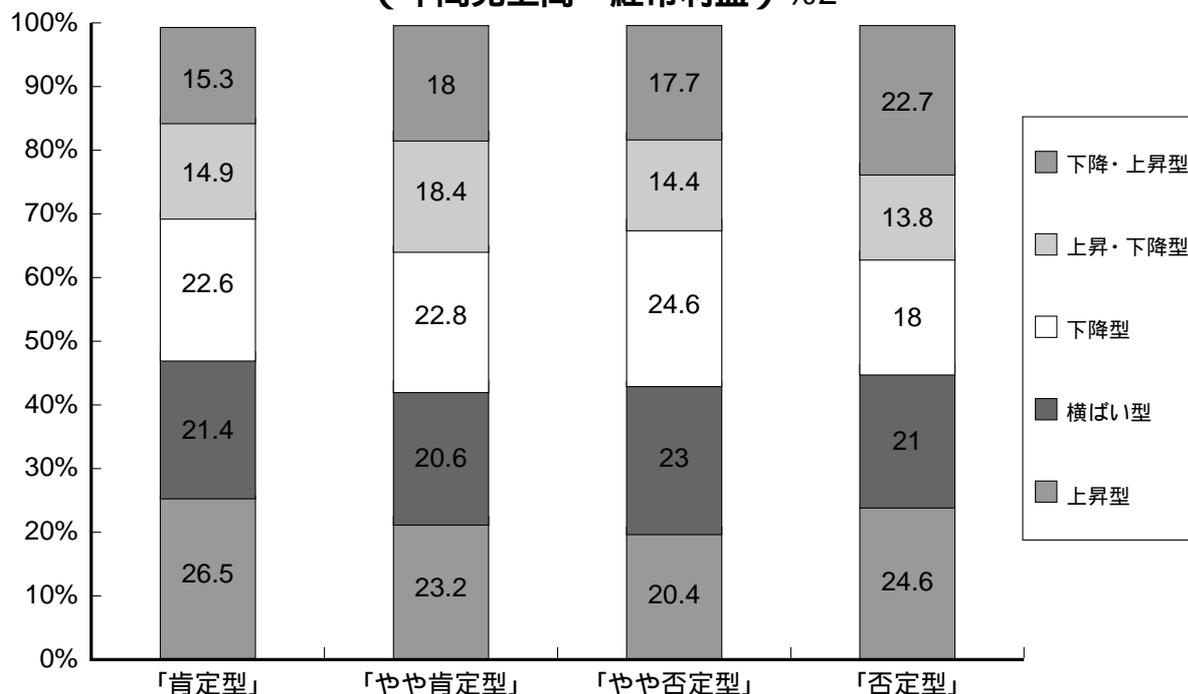
コミュニケーション基本方針4タイプと企業業績との関係をもてみる。まず、4タイプごとに1990年以降、業績悪化による経営危機の有無をみると、「あった」と答えた割合が、「肯定型」50.9%、「やや肯定型」52.5%、「やや否定型」56.2%、そして「否定型」60.6%と、「肯定型」ほど経営危機を経験した割合が低くなっている。

他方、1990年度以降、年間売上高と経常利益の傾向をコミュニケーション基本方針タイプ別に見ることとする。企業業績を総合的に把握するために、(年間売上高+経常利益)%2の値でみた。その結果、図表3-12のとおりである。

1990年度以降、企業業績が上昇し続けている企業の割合が最も多かったのは、「肯定型」26.5%、「否定型」24.6%、「やや肯定型」23.2%、「やや否定型」20.4%の順であった。いっぽう、下降し続けている企業の割合が多いのは、「やや否定型」24.6%、「やや肯定型」22.8%、「肯定型」22.6%、そして「否定型」18%の順であった。企業業績が凹凸している企業(上昇・加工型+下降・上昇型)の割合は、「否定型」36.5%、「やや肯定型」36.4%、「やや否定型」32.1%、「肯定型」30.2%であった。

以上、コミュニケーション基本方針4タイプと企業業績との関係についてみたが、正確な相関性をはっきりと見られたわけではないが、「肯定型」が他のタイプより1990年代以降、経営危機を経験しないで、企業業績を上昇させつづけている企業の割合が多いことはみてとれる。このような傾向は、特に、企業規模が大きくなればなるほど強くなる。例えば、「肯定型」で年間売上高が1990年以降上昇している割合は、1 - 9人15.4%、10 - 29人25.2%、30 - 49人34.7%、50 - 99人37.9%、100 - 299人42.7%、そして300人以上43.6%である⁵。企業規模が大き

図表3-12 コミュニケーション基本方針4タイプと企業業績
(年間売上高+経常利益)%²



い企業では、企業業績を上げるためには一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行う必要性が高まる。

3 労働条件決定における労使コミュニケーションの実態

ここでは、中小企業における労使コミュニケーションが労働条件決定の際に具体的にどのような形で行われているかについて、基本賃金の改定を中心にみることにする。その際、中小企業間の特徴を見るために、企業規模、企業形態、社長属性、コミュニケーション基本方針別に考察することにする。

(1) 企業規模

中小企業において、従業員組織、労働組合、労使協議機関（以下、「集团的

5 このような傾向は、経常利益でも同様にみられる。すなわち、「肯定型」で1990年度以降、経常利益が上昇している企業の割合は、1-9人14.1%、10-29人14.5%、30-49人17.8%、50-99人22.8%、100-299人25.0%、そして300人以上29.1%であった。

コミュニケーション」と記す)で労使のコミュニケーションが図られる企業の規模はどのくらい大きいか。それをさぐるために、賃金改定の際に、「集团的コミュニケーション」を通じて、従業員意見聴取をしている企業の割合を用いた。集团的コミュニケーションの割合が5割以上なのは、300人以上の企業のみである。すなわち、賃金決定の際に、集团的コミュニケーションによって、従業員の意見が反映されるのは300人以上の企業に限られている。

このような集团的コミュニケーションに加えて、業務外会合と人事面談、監督職(「従業員個別コミュニケーション」⁶と記す)の意見を含めてその合計が50%を超えているのが、100 - 299人の企業規模である。それ以下の企業規模では、集团的コミュニケーションと従業員個別コミュニケーションが、賃金改定の際に、あまり多く用いられていない。

1 - 9人の小企業では、「特に聞いていない」とする割合が45.1%と管理職を含めて従業員から意見を聴取することはほとんどなく会社が一方的に賃金を決めているといっていよう。他の規模に比べると業務外会合が多いことが特徴として見られる。

10 - 29人と30 - 49人規模では、賃金改定の際に、従業員の意見を聞かないか、聞いたとしても管理職に留まっているのが多い。両企業規模間の特徴をあえてみると、10 - 29人の規模では、人事面談中心の個別的コミュニケーションが相対的に大きな比重を占めているが、30 - 39人の規模では、管理職とのコミュニケーション(29.8%)が重視されつつも「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」+「集团的コミュニケーション」)(30.6%)もほぼ同等に重視される。つまり、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が行われているといえよう。

50 - 99人規模では、集团的コミュニケーションと従業員個別コミュニケーションによる意見聴取で賃金を決めている割合(41.9%)が、管理職(35%)より多く、一般従業員の意見が反映されているほうである。そういう意味で、やや「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」+「集团的コミュニケ

6 「従業員個別コミュニケーション」に管理職を含めなかったが、それは、一般従業員より会社の利益をもっと代弁していると見たからである。一般的に組合員資格の線引きが管理職か非管理職かで決まることと同様に判断したのである。

ーション) 傾斜のコミュニケーションがとられているといえる。

以上、賃金改定の際に、行われた労使のコミュニケーションを企業規模別に見ると、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」、そして300人以上「集団的コミュニケーション」と、相対的に特徴付けることができる⁷。

全体的にみると、基本賃金改定の際に、従業員組織、労働組合、労使協議機関、業務外の会合、人事面談、監督職の一般従業員との会合のうち、1つでもコミュニケーションを用いて、従業員の意見を聴取する企業は、調査対象企業の45.2% (1039社⁸/2301社⁹)である。ちなみに、一時金(賞与)の改定においては、その割合が41.6% (867社/2086社)と、基本賃金の改定より若干少なかった。逆に、基本賃金や一時金を改定するとき、一般従業員から全く意見を聞かない中小企業が約5割を超えている実態が明らかになった。

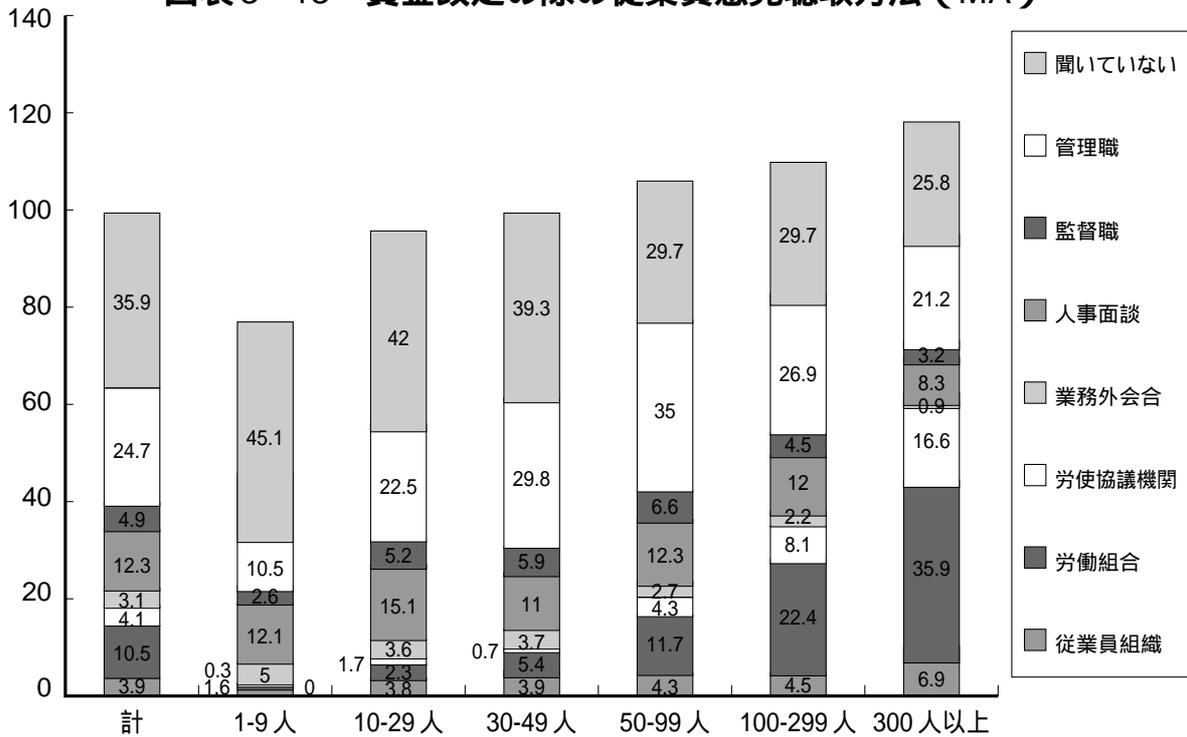
賃金改定や一時金改定の際、一般従業員からの意見聴取が5割をみないことを見たが、制度制定・改定の際にはどうであるのか。それを探るために、「36協定」の締結状況をみることにする。企業が、従業員側と時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる「36協定」)などを締結する際に、従業員過半数代表から意見聴取などを行うことが法律で定められている。そのため、それらの協定を結ぶ際に、従業員過半数代表が必要であるが、その代表はどのような方法で

7 基本賃金改定の際の労使コミュニケーションの実態をより正確に把握するために、集団的なコミュニケーション以外に、人事面談や業務外会合の個別的なコミュニケーション手段を入れた。その結果、29人以下の小企業で個別的なコミュニケーション手段が相対的に多く使われていることが明らかになった。特に9人以下のところでは個別的なコミュニケーションがとられているコミュニケーションの半数以上を占めていたことが明らかになった。にもかかわらず、他の規模に比べると、コミュニケーションをとっている割合に大きな落差がある中で、業務外会合が他の規模より多いことから「業務外コミュニケーション」と特徴づけた。規模が小さい企業ほど、経営者と従業員との対面性が強くなり、意識的なコミュニケーションをとらなくても相互間の意思疎通は図られている可能性が高い。しかし、今回の調査ではそれを全部明らかにすることは出来なかった。ヒアリング調査で9人以下の企業のコミュニケーションの実態を明らかにしようと試みたが、残念ながら調査対象企業が確保できずそれが出来なかった。10人以上の中小企業のヒアリング調査については労働政策研究・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 ヒアリング調査報告』JILPT調査シリーズNo.16を参照されたい。

8 1039社には、図表3-13には出ていない「その他」の94社も含まれている。

9 調査対象企業2440社から「今年度についてはまだ決まっていない」139社を除いた数値である。

図表 3 - 13 賃金改定の際の従業員意見聴取方法（MA）

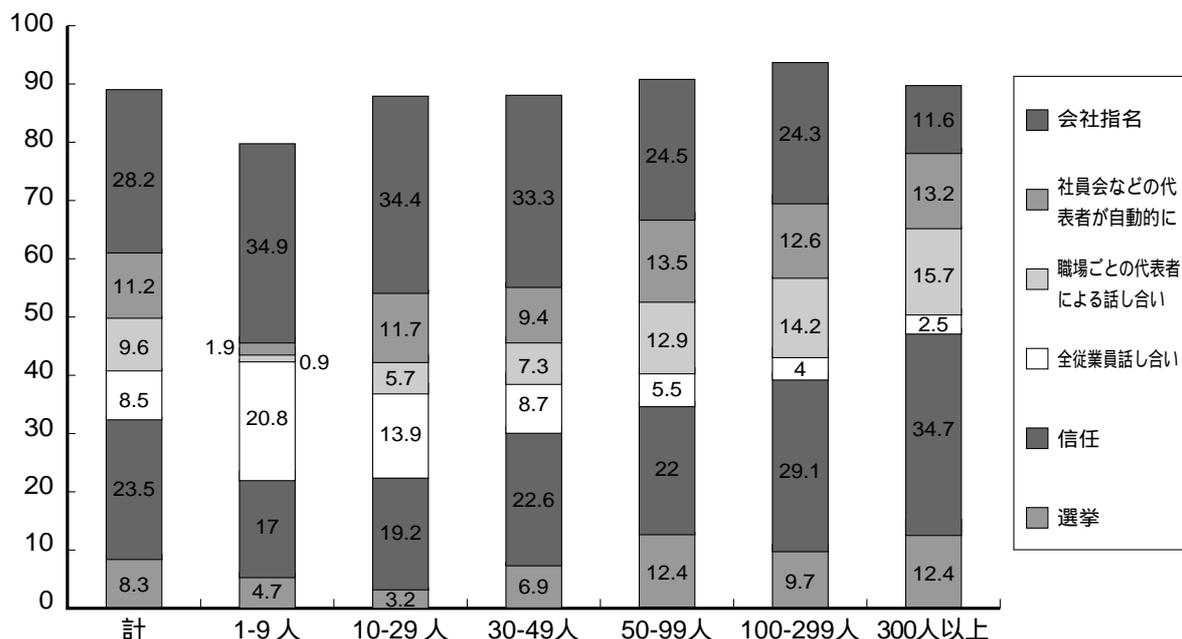


選出されているのか。話し合いや信任、そして選挙で従業員過半数代表を選出しているのが半数を超えているのは、50人以上の規模である。50人以上の規模で従業員の意見を代弁する代表者が、従業員自らにより、選出されているという面で産業民主主義が行われているとあってよいだろう。50人未満の小企業では、会社指名の割合が、33 - 34%台に達し、従業員過半数代表者が本来、従業員を代表しているとはいいいがたい側面がある。

全体的にみて、企業が、従業員側と時間外労働・休日労働に関する協定（いわゆる「36協定」）を締結する際に、実質上の従業員過半数代表から意見聴取を行うのは、「会社指名」と「社員会などの代表が自動的に」を除くと、全調査対象企業の38.7%（732社/1893社¹⁰）である。それに「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」の14.6%を加えると、計53.3%である。すなわち、企業が「36協定」を締結する際に、過半数組合か実質上の従業員過半数代表から意見聴取をする割合は、53.3%と半数を若干上回っている。なお、「36協定」を締結してい

10 全調査対象企業2440社から「36協定を締結していない」547社を除いた数値である

図表3-14 従業員過半数代表者選出方法（SA）



ない企業も全体の22.4%に達している。

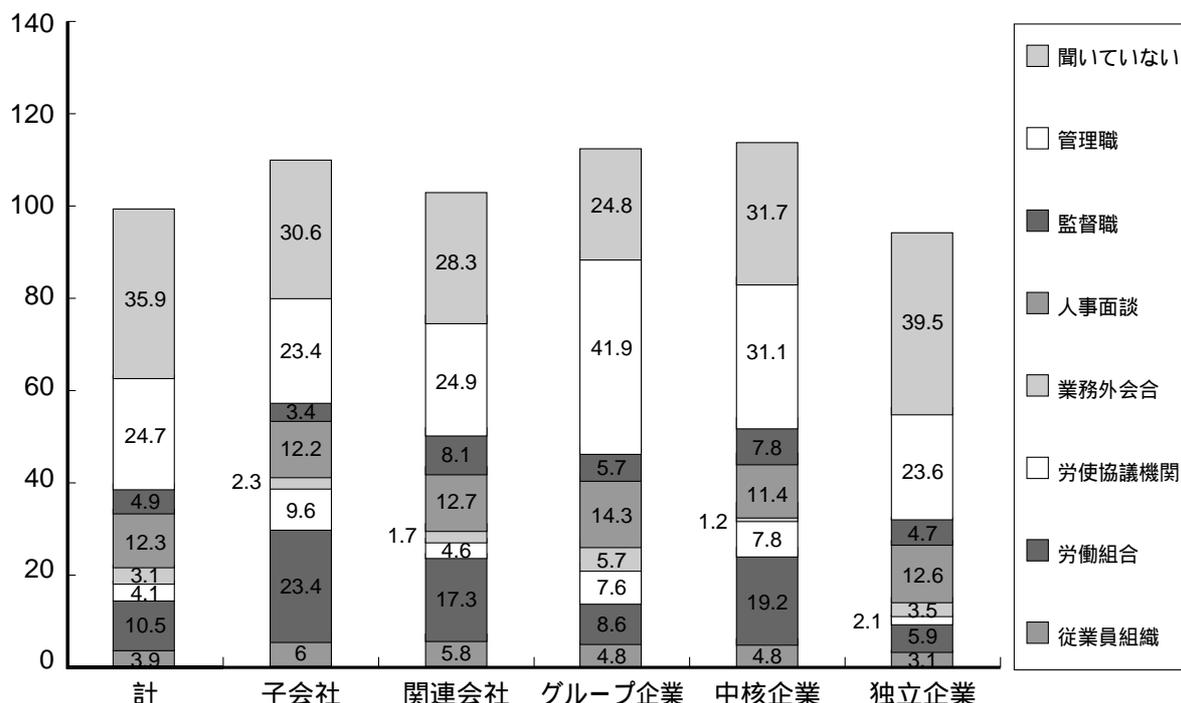
以上、企業規模別に賃金決定と「36協定」の締結における労使コミュニケーションの実態をみてみたが、両方とも一般従業員の意見が反映される企業規模は50人以上であるといえる。

（2）企業形態

中小企業は、一般的に大企業の子会社や関連会社である場合が多く、労働条件を決めるときも大企業に影響され、自主的に労働条件を決めることが難しいという側面がある¹¹と考えられてきた。そのため、中小企業は、労働条件を決める際も、従業員の意見を聴取しない傾向がみられるのではないか。その疑問に答えるべく、今回の調査では、企業形態別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法をみることにした。まず、図表3-15のように、子会社でも関連会社でもそして企業グループに属している企業でもない独立企業が賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合が最も低い。逆に、大企業に拘束される程度が最も強いとみなされる子会社のほうが、管理職を除く一般従業員からの意見聴取をする

11 実態については、呉学殊（2002）「企業グループ連結経営と人事労務管理」仁田道夫編著『労使関係の新世紀』日本労働研究機構を参照されたい。

図表3-15 企業形態別賃金改定の際の従業員意見聴取方法

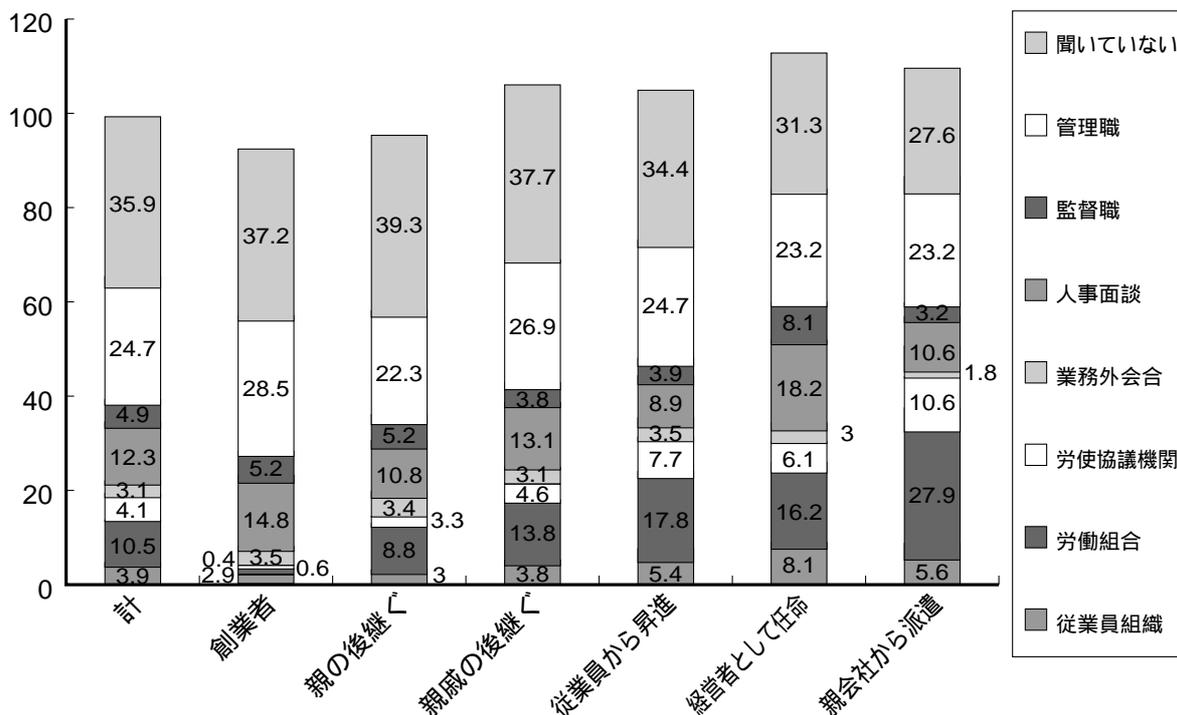


割合が最も高く56.9%にのぼり、今まで考えてきたこととは反対の結果が見られた。次いで、中核企業52.2%、関連会社50.2%、グループ企業46.7%、独立会社31.8%の順であった。

(3) 社長属性

社長の属性に応じて、従業員の意見聴取方法や程度が違ってくるのかについて見ることにする。通常、中小企業の社長はワンマン経営で従業員の意見を聞かずに経営を行うという側面が強いとみられてきた。そのときの典型的な社長像は創業者である。創業者を含めて、社長就任経緯別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法を見ると、図表3-16のとおりである。まず、賃金改定の際に、管理職を除外した一般従業員の意見を聴取する割合が最も低かったのは、「創業者」27.4%であった。従業員の意見を最も多く聴取しているのは、「経営者としての任命」と「親会社からの派遣」でともに59.7%に達した。次いで、「従業員からの昇進」47.2%、「親戚の後を継ぐ」42.2%、「親の後を継ぐ」34.5%であった。創業者や創業者の家族から距離があるほど、従業員の意見を聴取する割合が高まる傾向である。

図表3-16 社長就任経緯別賃金改定の際の従業員意見聴取方法



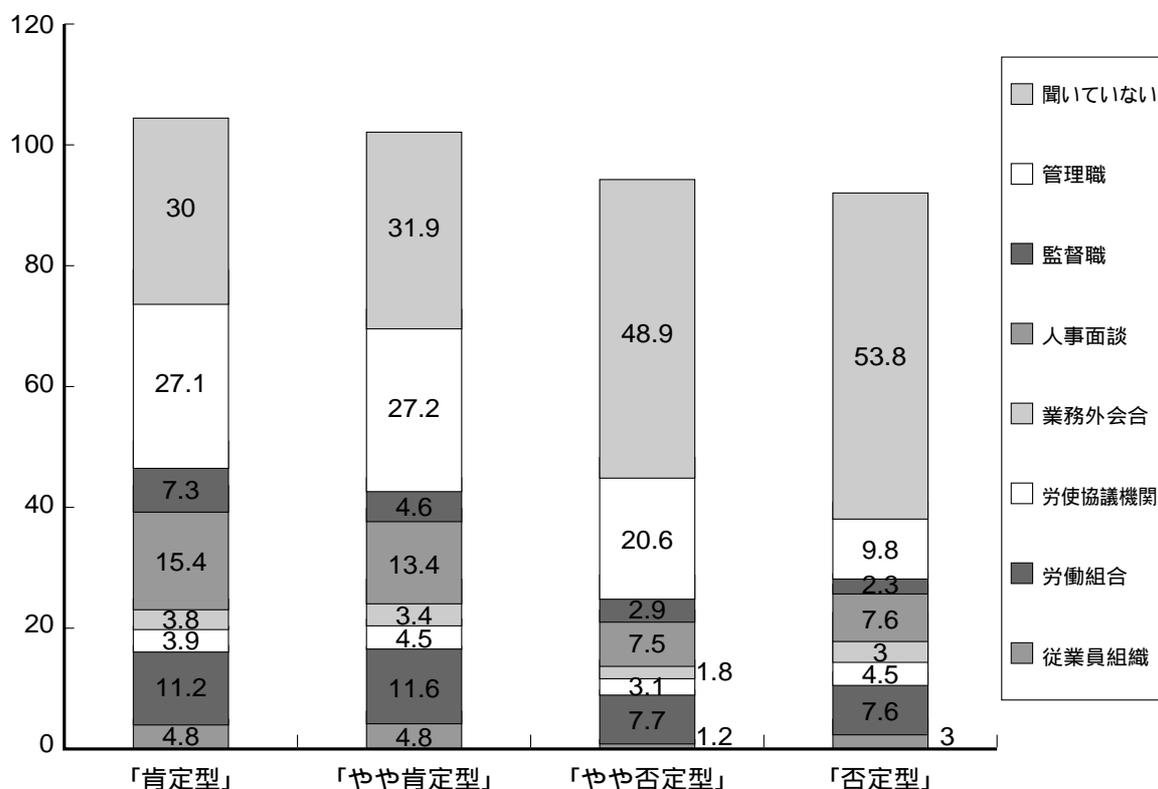
(4) コミュニケーション基本方針4タイプ

最後に、コミュニケーション基本方針4タイプ別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法にどのような違いが見られるかについてみることにする。図表3-17のとおり、賃金改定の際に、管理職を含めた従業員の意見を聴取する企業の割合は、肯定タイプほど高い。肯定タイプ（「肯定型」+「やや肯定型」）と否定タイプ（「やや否定型」+「否定型」）との間には大きな格差があることが確認できる。管理職を除いた一般従業員からの意見聴取に限ってみると、意見聴取企業の割合は、「肯定型」46.4%、「やや肯定型」42.3%、「やや否定型」24.2%、「否定型」28%となっている。肯定タイプと否定タイプとの間に約20%ポイントの格差があり、肯定タイプになればなるほど、賃金改定の際に、一般従業員の意見を聴取している。管理職を除くと、「否定型」が「やや否定型」を若干上回っている。

4 まとめ

以上、中小企業のコミュニケーションの実態を見てきたが、ここでは、労働条件決定を行う際に、労使コミュニケーションがどの程度用いられているかに

図表3-17 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



焦点を絞って、本文の内容を整理してみることにする。

まず、第1に、労働条件を決定する際、労使が話し合う集団的労使コミュニケーションツールとして従業員組織、労使協議機関、そして労働組合がある。今回、調査対象企業の中で、従業員の賃金等の労働条件の決定に機能しているとみなされている従業員組織のある企業は、9.1%であった。それに労働組合のある企業14.8%と労使協議機関の4.3%¹²を合わせると、28.2%である。中小企業の中で、労働条件を決定する際に、實際上、従業員の意見を反映する集団的労使コミュニケーションツールがあるとする企業は10社中3社にもみなかった。この数値は、従業員組織、労使協議機関、労働組合の3つが重複する企業もあると考えられるので最大値であるといえよう。

第2に、労働条件の決定の際に、労使コミュニケーションが実際どのように

12 これは、賃金改定の際に従業員の意見を聞く意見聴取方法として労使協議機関を選んだ企業99社が、「今年度についてはまだ決まっていない」企業139社を除いた全調査対象企業2301社に占める割合である。

行われているか。それを具体的に考察するために基本賃金の改定を中心に見てみた。その結果、全体的に、基本賃金改定の際に従業員組織、労働組合、労使協議機関、業務外の会合、人事面談、監督職の一般従業員との会合のうち、1つでもコミュニケーションを用いて、従業員の意見を聴取する企業は、調査対象企業の45.2%である。ちなみに、一時金（賞与）の改定においては、その割合が41.6%と、基本賃金の改定より若干少なかった。逆に、基本賃金や一時金を改定するとき、一般従業員から全く意見を聞かない中小企業が約5割を超えている実態が明らかになった。

第3に、労使コミュニケーションがシステムとしてどの程度整っているか。その手がかりとして、「36協定」の従業員過半数代表を見た。その結果、企業が、「36協定」の締結の際に、過半数組合か実質上の従業員過半数代表から意見聴取をする割合は、53.3%と半数を若干上回っていることが明らかになった。企業規模が大きくなるほど従業員過半数代表システムは整っている。

以上、賃金決定と「36協定」の締結における労使コミュニケーションの実態をみてみたが、一般従業員の意見が反映される企業規模はおおむね50人以上であるといえる。

第4に、労働条件決定における労使コミュニケーションの実態が中小企業の間どのような特徴があるのか。それを考察するために、企業規模、企業形態、社長属性、コミュニケーション基本方針別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法を用いた。分析の結果、企業規模別相対的特徴として、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」、そして300人以上「集団的コミュニケーション」が浮かび上がった。

企業形態別にみると、賃金決定の際に、大企業に拘束される程度が最も強く従業員の意見を反映する余地が少ないとみなされる子会社のほうが、管理職を除く一般従業員からの意見聴取をする割合が最も高く56.9%にのぼった。次いで、中核企業52.2%、関連会社50.2%、グループ企業46.7%、独立会社31.8%の順であった。

社長属性として社長就任経緯を用いて、賃金改定の際に、労使コミュニケーションの実態を分析した結果、一般従業員の意見を聴取する割合が最も低かったのは、「創業者」27.4%であった。逆に従業員の意見を最も多く聴取しているのは、「経営者としての任命」と「親会社からの派遣」でともに59.7%に達した。次いで、「従業員からの昇進」47.2%、「親戚の後を継ぐ」42.2%、「親の後を継ぐ」34.5%であった。創業者や創業者の家族から距離があるほど、従業員の意見を聴取する割合が高まる傾向である。

そして、最後にコミュニケーション基本方針4タイプ別にみると、一般従業員からの意見聴取をする企業の割合は、「肯定型」46.4%、「やや肯定型」42.3%、「やや否定型」24.2%、「否定型」28%と肯定タイプと否定タイプとの間に約20%ポイントの格差があり、肯定タイプになればなるほど、賃金改定の際に、一般従業員の意見を聴取している傾向がみられた。

第5に、今回、中小企業における労使コミュニケーションの特徴を最もよく現していると見られる経営者のコミュニケーション基本方針4タイプを用いて、企業経営を分析してみた。その結果、経営情報の開示度、労使双方情報伝達度、従業員の経営への協力度においては、肯定タイプほどその傾向が強く現われており、円滑な労使コミュニケーションが行われているとみられる。その影響のためか、従業員管理上の困難度も肯定タイプになるほど少なくなった。企業業績との相関関係は明確ではないものの、1990年代以降、業績悪化による経営危機を経験した割合は肯定タイプほど少ない中、企業業績が一貫して上昇している企業が最も多いのは「肯定型」であった。特に、企業規模が大きい企業ほど経営危機を経験する割合が少ないこと¹³から見ると、一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行うことが企業業績を上げることや経営危機を回避することに有効であるが、大企業ほどそういえる。

最後、第6に、以上の結果によると、労使コミュニケーションが最も良好な「肯定型」の企業を増やすことは、企業経営に対する一般従業員の理解や協力を高めるだけでなく従業員管理上の困難度の縮減や企業業績の向上にも有効であり、労働法の定める労働基準を守りそれ以上の労働条件の向上や従業員の納

13 1990年以降、業績悪化による経営危機があったとする割合は、1-9人58.5%、10-29人57.1%、30-49人52.7%、50-99人50.2%、100-299人50.1%、そして300人以上47.0%であった。

得度の向上にもつながるものと見られる。このような示唆は、労働条件決定システムを再構築するに当たり考慮すべきことであろう。その観点で、「肯定型」企業を増やす方法としてどのようなものが考えられるか。今回、「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」機関・組織を挙げてもらった。その結果、「肯定型」28.2%の全体平均より高かったのが、「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」40.9%、「コンサルタント会社などの民間会社」35.9%、「親会社」28.6%のみであった。「肯定型」とこれらの機関・会社との因果関係の分析は今後の研究課題であるが、さしあたり労働条件決定システムの再構築に当たり、中小企業が労使関係や労働条件をめぐる相談を「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」や「コンサルタント会社などの民間会社」で行うように導くための様々な方策を考える余地があるかどうか検討することが政策的課題であろう。

第2節 中小企業における労働条件決定

1 この節のねらい

この節では、中小企業で労働条件を決定する際の、従業員の意見の聴取や従業員の参加がどのくらい、どのように行われているのか、次の三つの側面から見る。

第一は、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側面である。労働基準法は就業規則を変更するときには従業員の意見を聴取することを課し、三六協定（いわゆる残業協定）を締結する際の従業員側当事者について要件を定めて、労働条件決定に従業員の団体的な意思が反映されるような仕組みを設けている。こうした仕組みの実効性を見ることで、労働基準法という法律によって定められた、労働条件の決定プロセスへの従業員の参加の実態を見ようというのがここでのねらいである。

第二は、雇用調整がどのように行われているかという側面である。雇用調整、とくに整理解雇については、当該整理解雇が権利の濫用かどうかを判断する基準として整理解雇の四要件というものが判例法で定着しているが、この整理解

雇の判例法は第一次オイルショック以降の裁判例において大企業の行った雇用調整の方法をモデルにして形成されてきたと言われている。雇用という決定的に重要な労働条件について中小企業が決定を行うときにとる行動を、判例法という広い意味での法によって定められた手続きに照らして見るというのがここでのねらいである。

第三は、賃金決定がどのように行われているかという側面である。法律や判例法の干渉を受けない基本賃金、一時金の改定がどのような結果になったのか（上がったのか、前年並みなのか、下がったのか）、賃金改定の際、一般従業員への意見聴取がいつ行われ、労使の意見がどのように調整されたのかを見ていく。

なお、本節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さしており、「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」と回答したところである。今回のアンケート調査の回答企業2440社の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」と回答したところで、回答企業の83.6%が該当する¹⁴。

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%が従業員組織あり、49.8%が従業員組織なしであった¹⁵。従業員組織ありのうち当該従業員組織が「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。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1197社を母数とすると22.8%、回答企業全社2440社を母数とすると11.2%である。

14 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%である。

15 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%である。

2 労働基準法が定める労働条件決定への従業員の参加はどのくらい機能しているか

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。今回我々が実施したアンケート調査では、就業規則変更の際の従業員意見書の作成方法、三六協定の従業員側当事者について尋ねる問いを設けたので、以下、これへの回答により中小企業の実態を見ていくことにしたい。

（1）就業規則の変更

ア 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。まず図表3-18で全体の結果から見たところ、「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てみると¹⁶、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は5.0%存在する¹⁷。

イ 就業規則変更時の従業員意見書の作成方法

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ることであった。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。

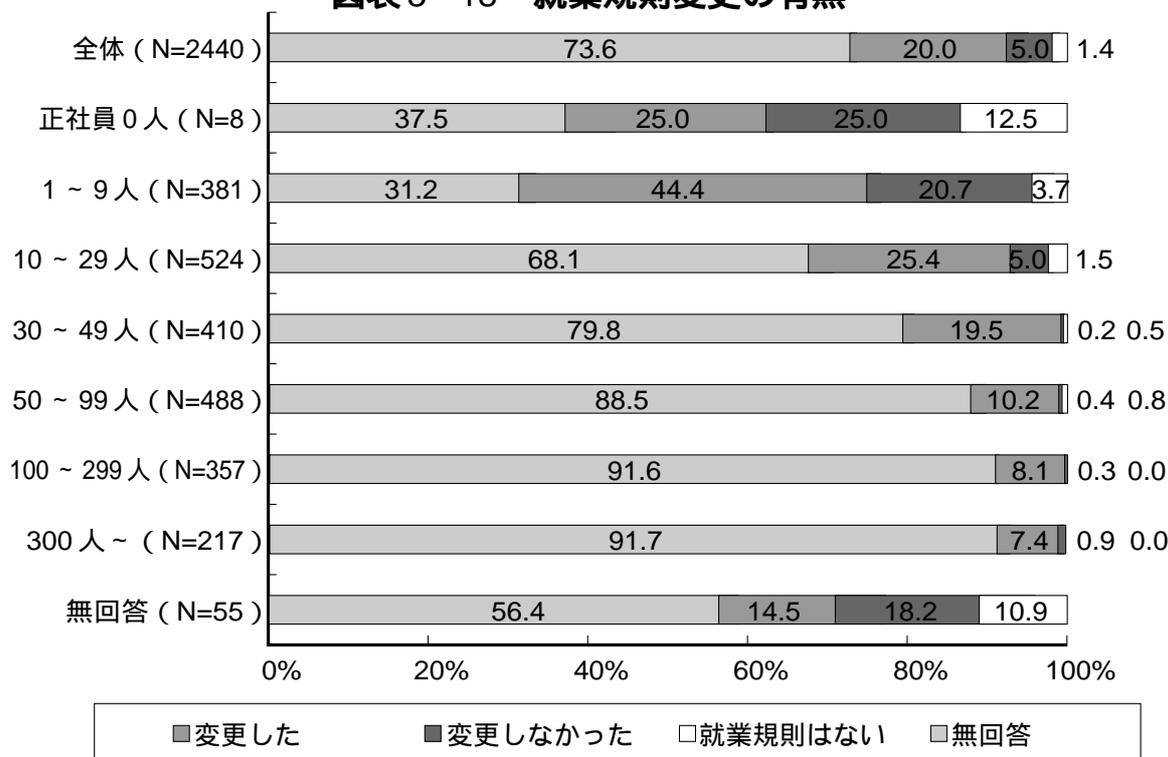
従業員の意見書はどのようにして作成されたのかを見てみよう（正社員用の就業規則が複数ある場合や2回以上変更している場合は、一番最近の変更についての回答を求めている）。

まず図表3-19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。

16 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。

17 注3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。

図表3-18 就業規則変更の有無

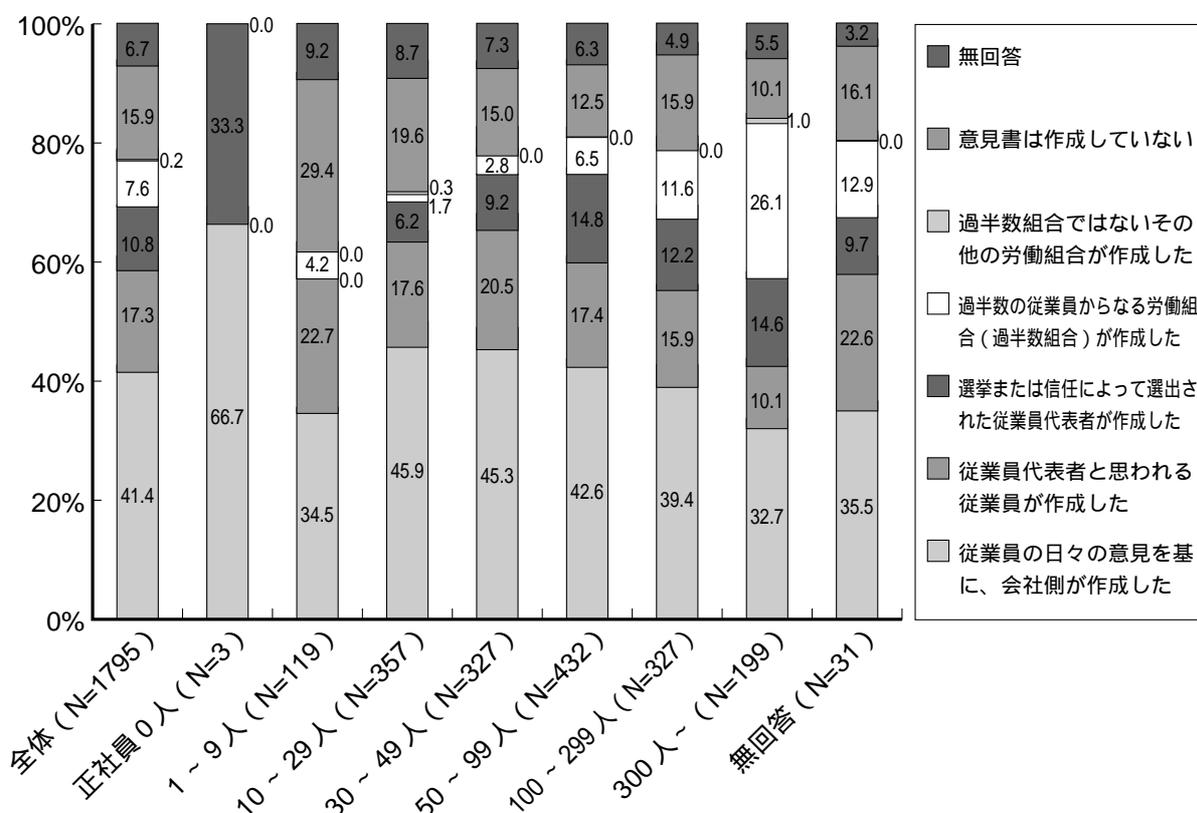


労働基準法90条1項は、使用者に「就業規則の作成または変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者」の意見を聴かなければならない」との義務を課している。同条2項は就業規則の作成・変更の届出をなすについて、「前項の意見を記した書面を添付しなければならない」としている。

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)¹⁸。

18 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。

図表3-19 就業規則変更時の従業員の意見書作成方法



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。「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項に適用し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%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に心地よい。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¹⁹。

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明るい事例と極めて暗い事例の両方に接した。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て作りたく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²⁰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、ある従業員を本人の知らぬ間に過半数代表者とし、無断で署名・捺印をしてしまう事例²¹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ると、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」の割合は高くなる。しかし、この二つの選択肢の指摘率は正社員300人以上でも40.7%と5割に届かない。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。

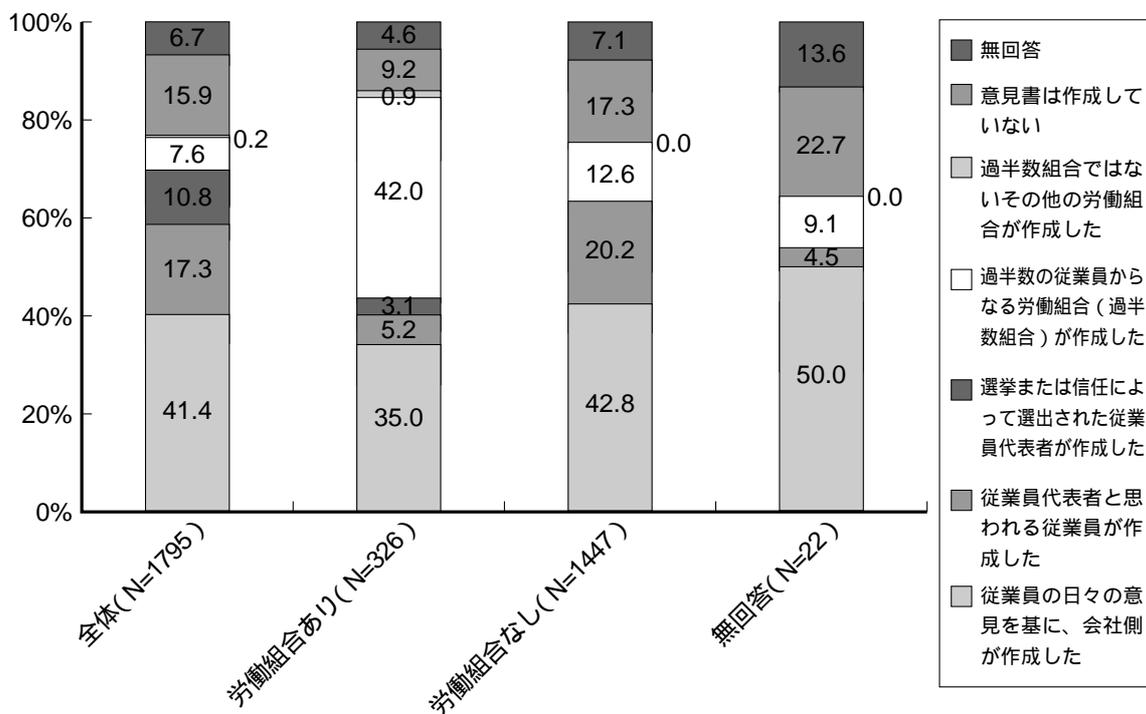
労働組合のある企業とない企業とでは回答の傾向に違いがあるのか。図表3-20で労働組合の有無別に見てみると、労働組合があるところで最も回答が多か

19 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。

20 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。

21 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、組合結成後が過半数組合として意見書作成の当事者となっている。

図表3-20 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）



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²²。

ただし、この図から次のようにも言うことができる。つまり、労働組合があるところでも労働基準法90条1項に適いうる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%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

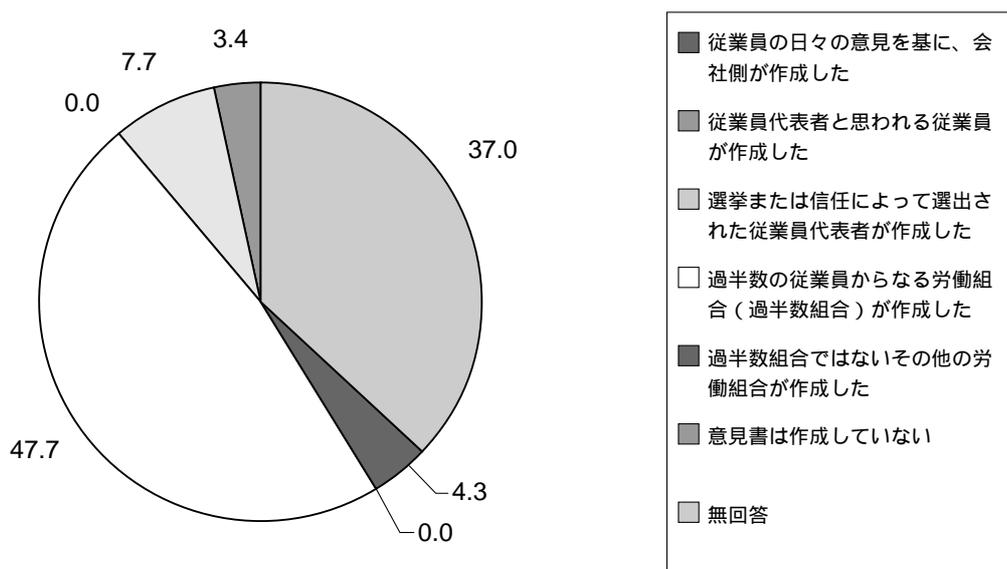
22 なお、労働組合がある360社のうち、労働組合の組織率（組合が二つ以上ある場合は最大の組合の組織率。組織率はパート・アルバイトなどを含めた従業員全体に占める組合員の割合と定義した。）が50%を超える会社の割合は、71.1%である。

できる数字ではない。

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図表3-21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。

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

図表3-21 過半数組合がある企業の意見書作成方法
過半数組合である（N=235）



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従業員の代表となっている。図表3-21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。

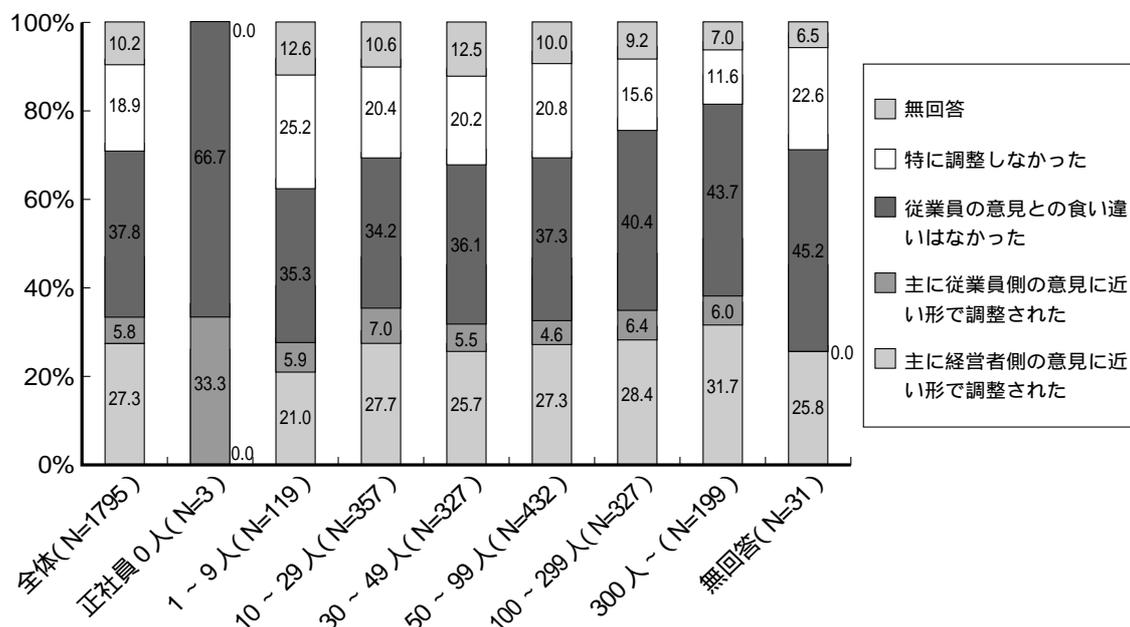
ただし、「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」も37.0%と4割弱存在する。この選択肢に をつけた会社としては、大まかにいって次の二つのタイプが考えられるだろう。一つは、就業規則の変更について過半数組合と話し合いはしたが、意見書そのものは会社側が作ったというものである。もう一つは、当該就業規則の変更そのものをめぐっては過半数組合と話し合いをしていないというものである。こうした行動の原因としては、労基法90条1項を知らなかった、あるいは労基法90条1項を知ってはいたが、遵守することができなかった、という二通りが考えられる。前者については、すでに過半数組合はあるのだから法についての労使への周知が課題となる。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認する設問がないが、今後の研究で確かめたい点である。

ウ 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²³。

23 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。

図表3-22 就業規則変更時における労使の意見の調整方法

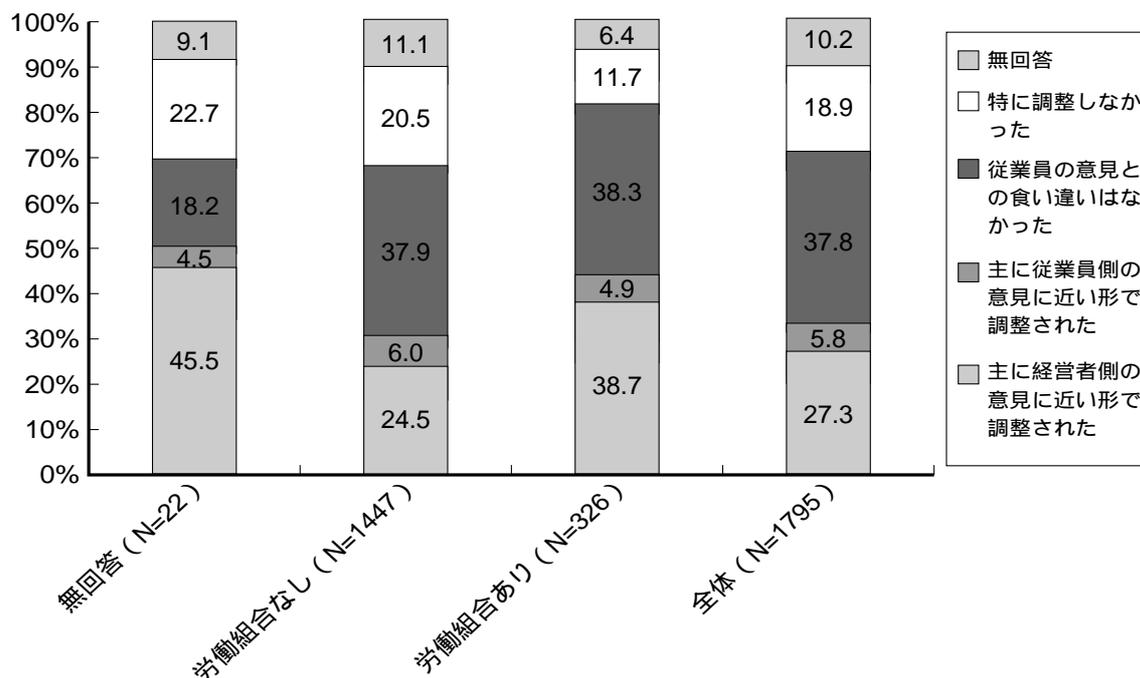


まず、図表3-22で全体の結果から見ると、最も多い回答は「従業員の意見との食い違いはなかった」で37.8%である。以下、2番目に「主に経営側の意見に近い形で調整された」(27.3%)、3番目に「特に調整しなかった」(18.9%)、4番目に「主に従業員側の意見に近い形で調整された」(5.8%)が続く。確かに労働基準法90条1項は就業規則の変更をめぐって使用者に労働者側と協議することまで求めているが、労使の意見の食い違いがあっても「特に調整しなかった」ところが2割存在するのである。また、経営側と従業員側のどちらに近い形で調整される場合の方が多いかといえ、経営側主導の方が多いという結果であった。

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。

図表3-23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、

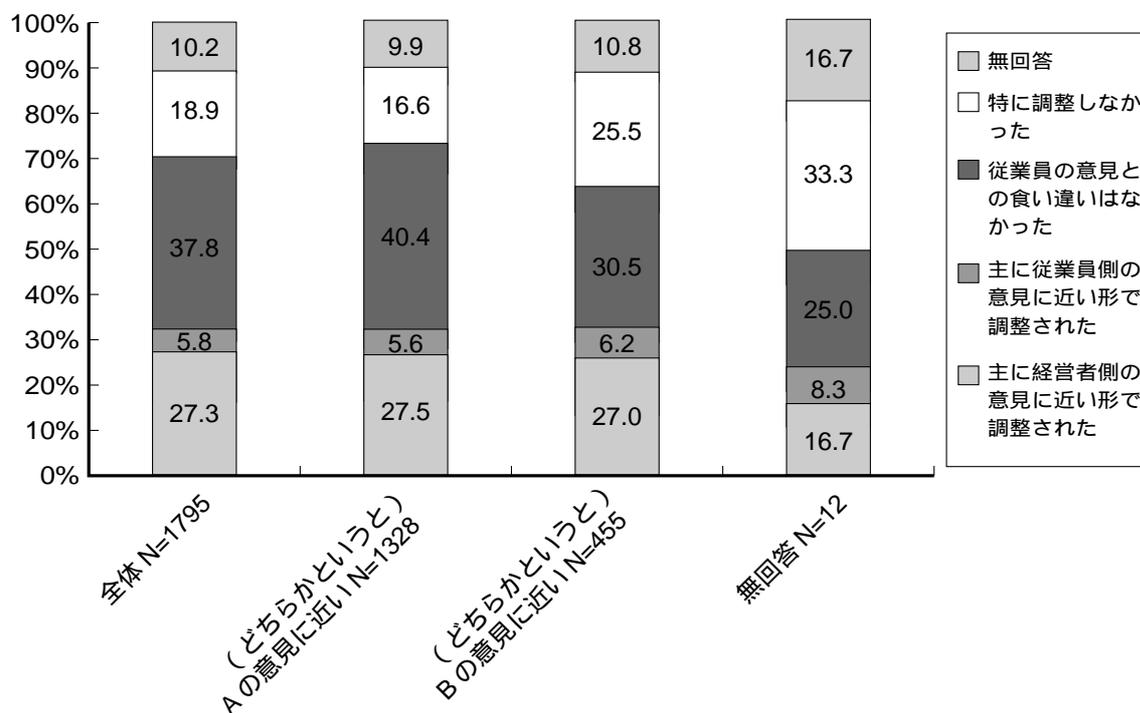
図表3-23 就業規則変更時における労使の意見の調整方法（労働組合有無別）



「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。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。

図表3-24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（以下、産業民主主義肯定型という）、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（以下、産業民主主義否定型という）。社長が産業民主主義肯定型か否定型かということは、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。社長が産業民主主義肯定型であるところでは、否定型のところに比べて「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、「特に調整しなかった」が8.9%ポイント少ない。社長が産業民主主義肯定型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、社長の産業民主

図表3-24 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）



主義に関する立場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強い関連を示していない。

エ 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。

図表3-25によれば、納得度の平均は全体では83.3%である。50%未満のカテゴリーは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おり、総じて高い納得度をつけていると言える。

図表3-25 就業規則変更に対する従業員の納得

	～ 49%	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90%～	無回答	平均< % >
全体 (N=1795)	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

(2) 三六協定

ア 三六協定の従業員側当事者

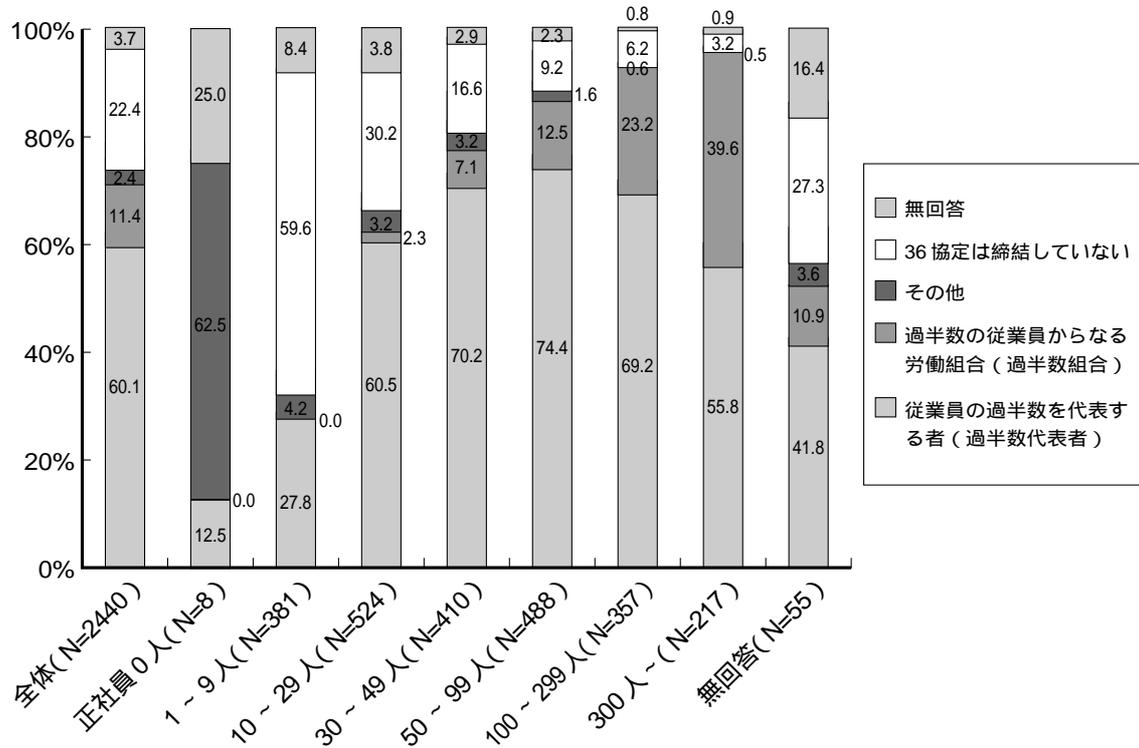
労働基準法36条1項は、「使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定をし、これを行政官庁に届け出た場合において」時間外及び休日労働をさせることができる」と定める。この三六協定の従業員側当事者は中小企業でもやはり過半数組合か過半数代表者が担っているのだろうか。

まず、図表3-26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項に適いうる二つの選択肢、過半数組合と過半数代表者とで7割を占める。しかし、「36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「36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、「36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。

図表3-27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

図表3-26 三六協定の従業員側当事者



率が高い。

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%ポイント少ないことになる。「36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²⁴。

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図表3-28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

24 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。

が1割強（12.5%、256社中32社）存在する。

イ 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）²⁵。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）。具体的に、裁判例では労働基準法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²⁶）：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うこと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²⁷）：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²⁸）：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。

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

25 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。

26 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。

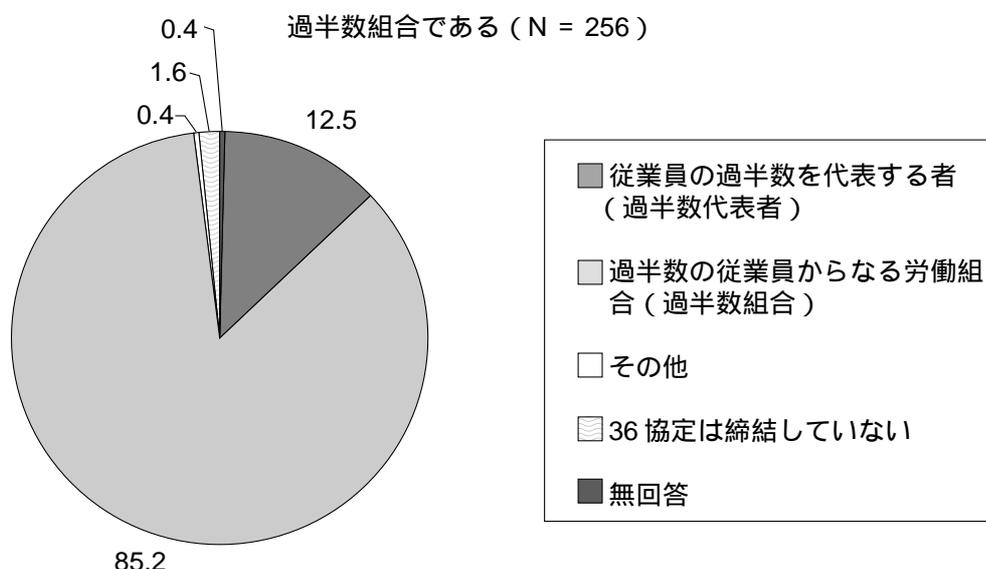
27 大阪地方裁判所昭和61・7・30判決、労働判例481号51頁。

28 大阪地方裁判所平成13・3・26判決、労働判例810号41頁。

図表3-27 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）				
問17組合有無（二分）	度数	従業員側当事者（SA）		36協定は締結していない	無回答	合計
		労働組合あり（選択肢1.2）	労働組合なし（選択肢3.4.5）			
問17組合有無（二分）	度数	72	274	5	7	360
	問17組合有無（二分）の%	20.0%	76.1%	1.4%	1.9%	100.0%
問17組合なし（二分）	度数	1378	1	53	532	2039
	問17組合有無（二分）の%	67.6%	.0%	2.6%	26.1%	100.0%
無回答	度数	16	2	1	8	41
	問17組合有無（二分）の%	39.0%	4.9%	2.4%	19.5%	100.0%
合計	度数	1466	277	59	547	2440
	問17組合有無（二分）の%	60.1%	11.4%	2.4%	22.4%	100.0%

図表3-28 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



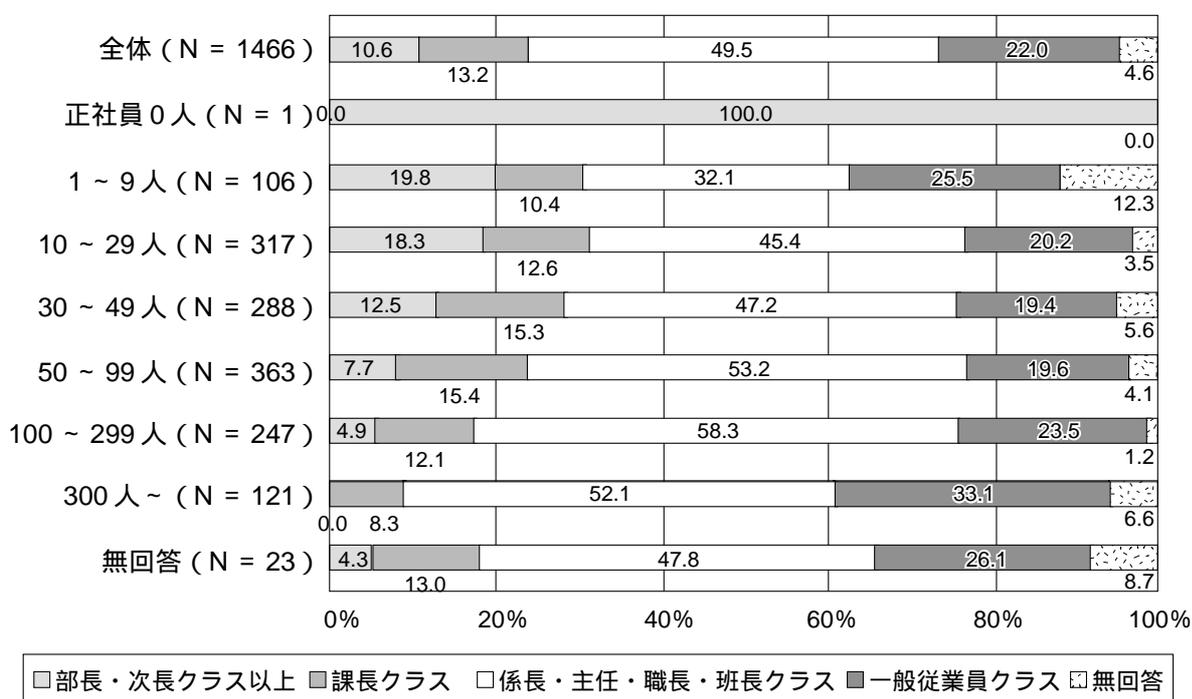
も参考にすぎないが、図表3-29で全体の結果から見ると、過半数代表者の職位として最も多いのは「係長・主任・班長クラス」(49.5%)で5割に及ぶ。2番目に多かったのは「一般職クラス」(22.0%)で、以下、3番目に「課長クラス」(13.2%)、4番目に「部長・次長クラス」(10.6%)が続く。

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²⁹。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。

ウ 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どのように過半数代表者は選出されているのであろうか。

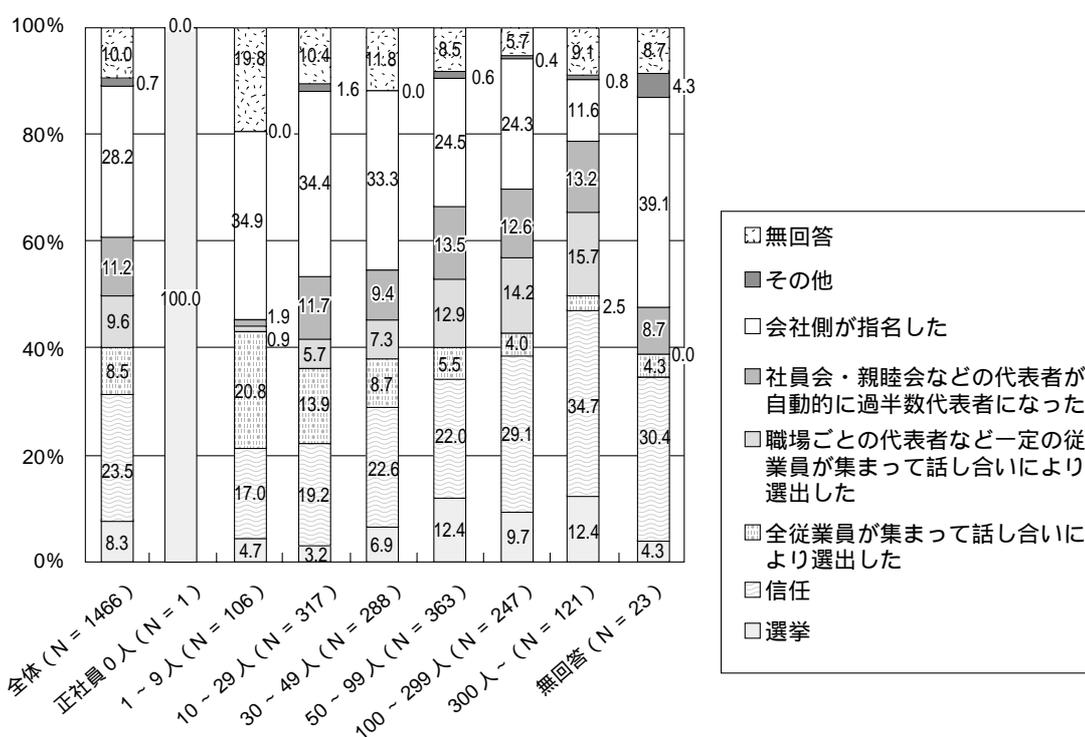
図表3-29 過半数代表者の職位



29 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 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

図表3-30 過半数代表者の選出方法



図表3-30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、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³⁰がある。

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。

3 雇用調整はどのように行われているか

（1）経営危機の有無

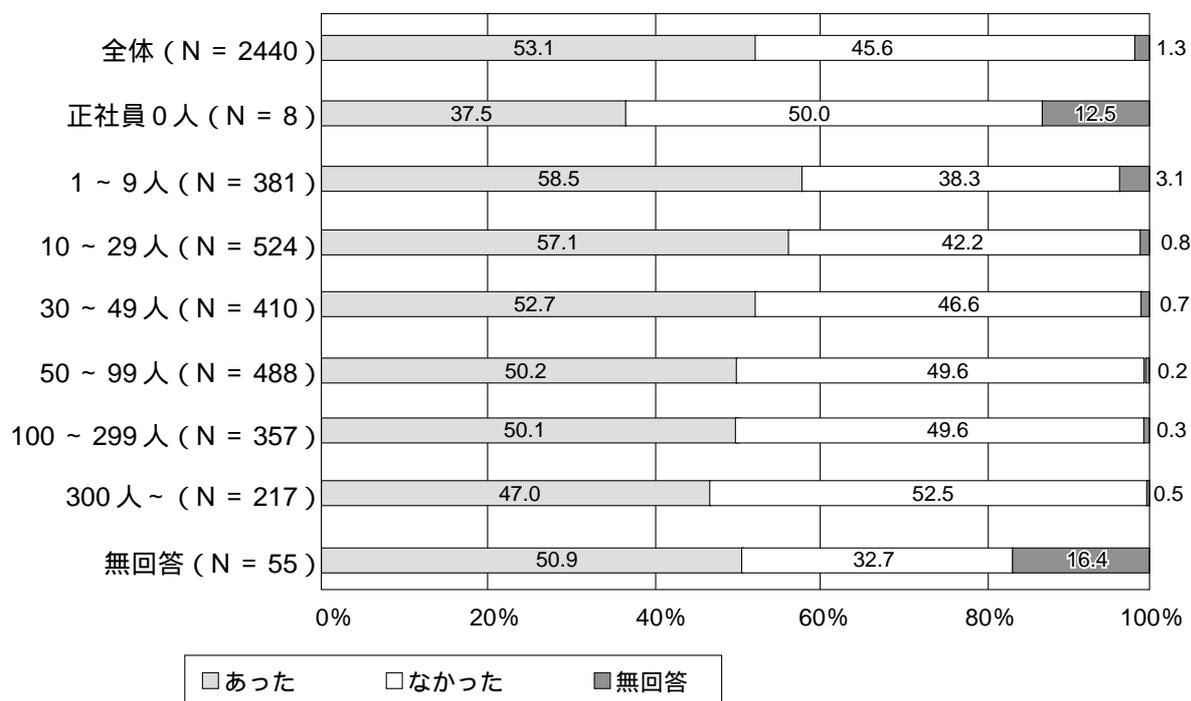
1990年以降、業績の悪化による経営危機の有無を尋ねたところ、図表3-31のとおり、全体では「ある」が53.1%、「ない」が45.6%で、経営危機を経験したところの方がやや多かった。正社員規模別に見ると、規模が大きくなるほど「ない」の割合が増えている。

（2）経営危機の際の雇用調整の実施状況

経営危機の際に実施した雇用調整の施策を尋ねたところ、図表3-32のとおり、全体では最も多く実施された雇用調整の施策は「新規採用抑制」（34.9%）であった。以下、2番目に「賃上げの抑制」（34.4%）、3番目に「一時金のカット」（32.4%）、4番目に「賃下げ」（27.1%）、5番目に「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」（24.9%）が続く。「解雇」は7番目であるが、15.3%と少な

30 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方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（小島 2000:60-61）。

図表3-31 経営危機の有無



くない。

そもそも、「解雇」(15.3%)の方が「出向、転籍」(5.2%)や「配置転換」(10.4%)よりも実施されており、中小企業の雇用調整の方法としてとりうる手段の選択肢が少ないことをうかがわせる。正社員規模別に見ると、他の施策は規模が大きくなるほど実施率が高くなるのに、解雇は規模が小さくなるほど実施率が高くなっており、規模が小さいほど雇用調整時の弾力性が乏しいことが表れている。

そこで、実施した雇用調整の施策の数を図表3-33で見ると、3つまでで74.5%³¹に達することがわかる。解雇はあらゆる雇用調整の最終的な手段とされており、「雇用調整にも、残業の削減、中途採用の停止、新卒採用の削減、配転・出向、パートタイマーなど非正規従業員の解雇・雇止め、一時帰休、希望退職の募集などさまざまなものがある」が、「整理解雇はこうした雇用調整の最終段階とでもいふべきものである」(山川 2003:255)と言われている。

それでは、解雇が実施された場合、他の施策は実施されているのだろうか。

31 表側(施策数)「3.00」の累積パーセントを見る。

図表3-32 経営危機の際に実施した雇用調整の施策

	解雇	希望退職の募集	退職勧奨 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	事業所の閉鎖・縮小・廃止	一時休業	雇止め・アルバイトの	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
全体 (N=1295)	15.3	13.4	6.4	5.2	32.4	34.4	27.1	24.9	4.0	11.1	34.9	10.4	20.5	2.2	6.5	3.5
正社員0人 (N=3)	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0
1~9人 (N=223)	21.5	7.6	0.0	1.8	24.2	21.1	32.3	11.7	4.5	10.8	20.6	1.8	11.2	0.9	7.6	4.9
10~29人 (N=299)	18.1	11.0	1.7	3.3	34.1	35.1	27.8	22.4	2.3	8.4	32.4	6.4	17.1	2.7	6.0	5.7
30~49人 (N=216)	15.7	12.5	6.5	4.6	34.3	35.6	27.8	25.0	3.2	12.5	31.9	11.6	22.7	1.9	7.9	2.8
50~99人 (N=245)	14.7	16.7	5.7	8.2	31.4	36.3	22.0	26.5	3.7	13.1	37.1	11.4	23.3	3.3	7.3	2.0
100~299人 (N=179)	10.6	18.4	10.6	6.1	34.6	38.0	26.3	33.0	7.8	10.6	47.5	17.3	25.1	2.8	4.5	1.7
300人~ (N=102)	5.9	17.6	28.4	10.8	41.2	45.1	23.5	44.1	4.9	12.7	51.0	23.5	31.4	2.0	2.9	0.0
無回答 (N=28)	3.6	14.3	7.1	3.6	28.6	42.9	35.7	17.9	0.0	14.3	39.3	14.3	17.9	0.0	7.1	10.7

図表3 - 33 実施した雇用調整の施策の数

実施した雇用調整施策の数（選択肢1～14の の数）

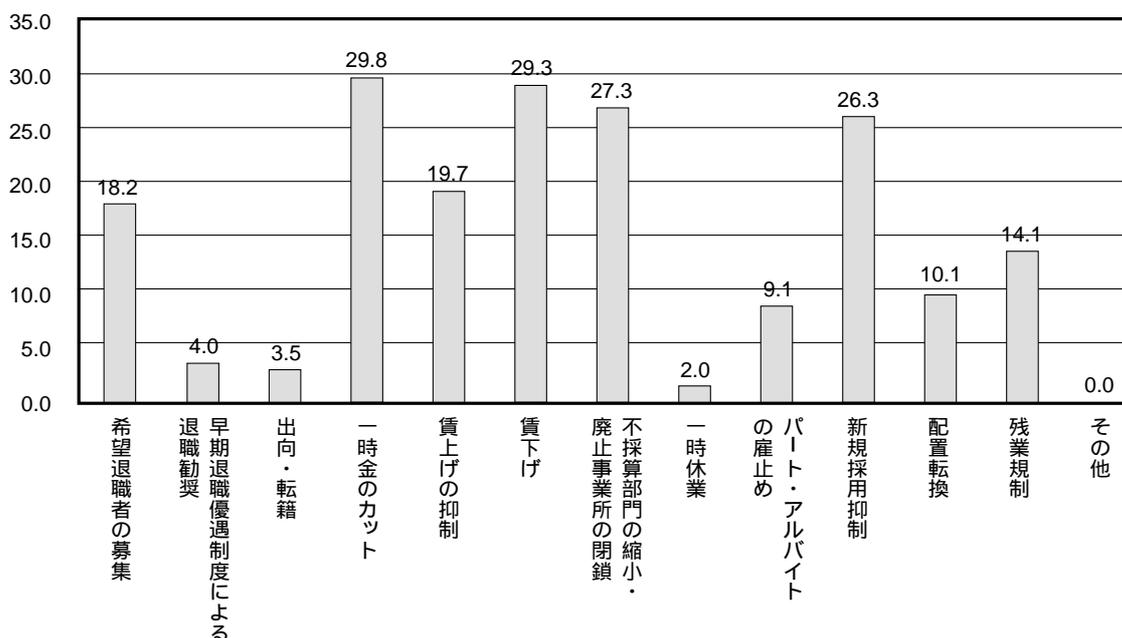
	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	.00	129	10.0	10.0
	1.00	359	27.7	37.7
	2.00	260	20.1	57.8
	3.00	217	16.8	74.5
	4.00	168	13.0	87.5
	5.00	95	7.3	94.8
	6.00	36	2.8	97.6
	7.00	16	1.2	98.8
	8.00	8	.6	99.5
	9.00	4	.3	99.8
	10.00	2	.2	99.9
	11.00	1	.1	100.0
合計	1295	100.0	100.0	

母数は198と少なくなるのだが、解雇を行った企業のみ限定した上で解雇以外の施策の実施状況を見てみた。図表3-34によれば解雇とあわせて実施された割合が3割を超える施策は皆無である。実施した雇用調整の施策の数を図表3-35で見ると、一つだけ、つまり、他の施策は実施せず解雇だけ単独で実施したところが35.9%あることが確認できる。図表3-34に戻ると、「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」や「新規採用の抑制」は解雇とあわせて2,3割の企業に実施されている³²。これに対し、「早期退職優遇制度による退職勧奨」は4.0%、「出向・転籍」は3.5%と、どちらも5%に満たない。大企業と中小企業とでは雇用慣行が異なること、中小企業に早期退職優遇制度を実施するだけの退職金増額原資、子会社・関連会社がないことを反映した結果と言えるだろう。

（3） 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際の措置
 解雇や希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨（以下、解雇等という）を行う際、どのような措置がとられたのか、とられた措置と、そのうち従業員からの意見を取り入れてとられた措置とにわけてみたのが図表3-36であ

32 「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」も26.3%と比較的多いが、この選択肢は、解雇とあわせて実施された雇用調整施策というよりは、解雇の実施につながった出来事と解釈する方が自然だと思われる。

図表3-34 解雇とあわせて実施された雇用調整（複数回答）（N=198）



図表3-35 実施した雇用調整の施策の数（解雇のみ）

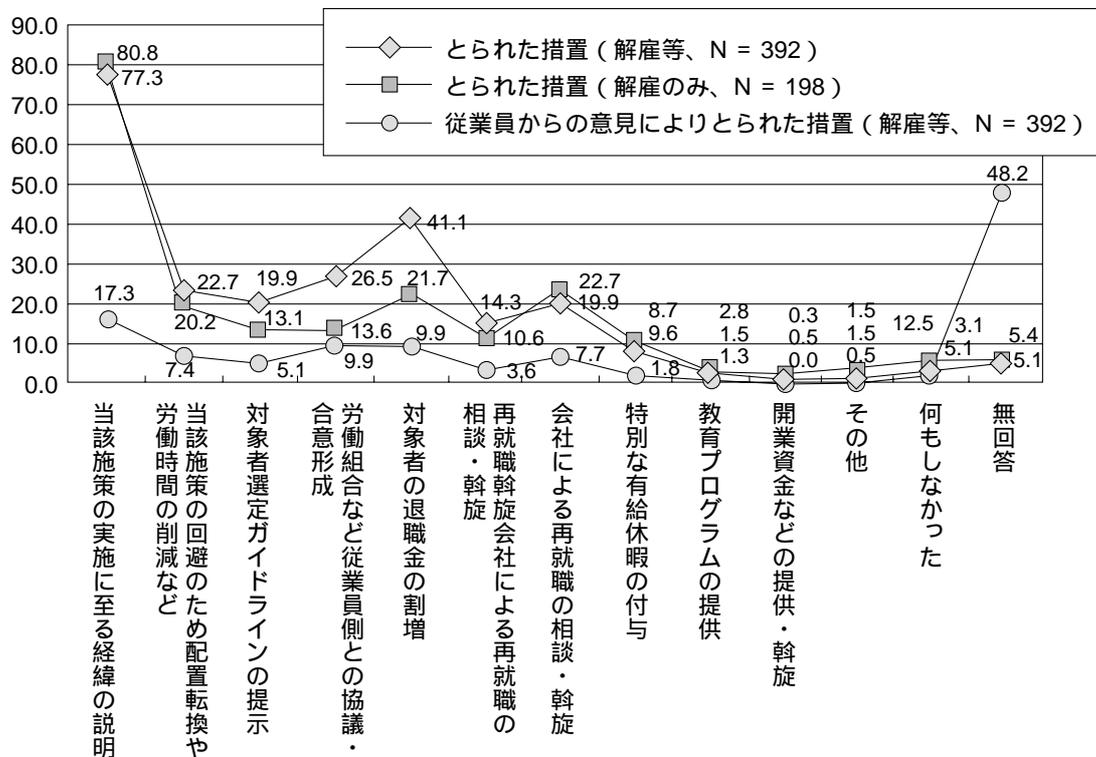
実施した雇用調整施策の数（選択肢1～14の の数）

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1.00	71	35.9	35.9
	2.00	35	17.7	53.5
	3.00	22	11.1	64.6
	4.00	26	13.1	77.8
	5.00	23	11.6	89.4
	6.00	6	3.0	92.4
	7.00	9	4.5	97.0
	8.00	2	1.0	98.0
	9.00	1	.5	98.5
	10.00	2	1.0	99.5
	11.00	1	.5	100.0
合計	198	100.0	100.0	

る。とられた措置については「解雇等」と「解雇のみ」とでわけて集計した。

とられた措置（解雇等）として最も多かったのが、「当該施策の実施にいたる経緯の説明」（77.3%）、2番目に多かったのが「対象者の退職金の割増」（41.1%）であった。以下、3番目に「労働組合など従業員側との協議・合意形成」（26.5%）、4番目に「当該施策の回避のため配置転換や労働時間の削減な

図表3-36 解雇等の際とられた措置（複数回答）



ど」(22.7%)、5番目に「対象者選定ガイドラインの提示」(19.9%)と「会社による再就職の相談・斡旋」(19.9%)が続く。

判例法では、整理解雇の要件として、a人員削減の必要性、b解雇回避努力義務、c被解雇者選定の妥当性、d労働組合または労働者に対して協議を尽くしたことの四つが定着しているが、とられた措置（解雇のみ）に限定してみても、b～dの実施率は13.1%～20.2%にとどまる。もともと、整理解雇の判例法は1973年の第一次オイルショック以降の裁判例において、大企業の行った雇用調整の方法をモデルにして形成されたといわれており（山川 2003:255）、これを中小企業に当てはめること自体に無理があるといわなければならないだろう。

それにしても、とられた措置（解雇等）について言えば、解雇の他に希望退職や早期退職優遇制度が入っているとはいえ、整理解雇の判例法により求められるb～dの措置よりも退職金の割増の方が実施率が高くなっているのは興味深い。被対象者選定のガイドラインや従業員側との協議・合意形成といった手続きよりも経済的損失のカバーの方が重視されているようである。

従業員からの意見を取り入れてとられた措置についていえば、20%を超える措置は皆無である。もともと従業員からの意見が少ないのか、従業員からの声はあるが経営側に取り入れられなかったのかは判然としない。ただ、「当該施策の実施にいたる経緯の説明」は17.3%と比較的多いのだが、同措置はとられた措置としては77.3%であるから、解雇等の雇用調整を行うに際して、従業員からの意見を待たずに当該施策を実施することになった経緯の説明を行ったところは60.0%であったことを意味する。逆にいうと、残りの40%は雇用調整にいたる経緯説明をしなかったか、従業員側から求められてはじめて経緯説明をしたということになる。直接雇用に関わる重要な事柄であっても経緯説明をするのは当然のこととして確立されているわけではないことを示している。

解雇等の施策に伴う上記の措置の実施状況に従業員組織の有無、労働組合の有無は関係あるのだろうか。まず、従業員組織の有無との関係から図表3-37で見ると、従業員組織のあるところの方がいないところよりも実施の割合が10%ポイント以上高い施策はない³³。図表3-38で今度は労働組合の有無との関係を見してみる³⁴。すると、労働組合のあるところの方がいないところよりも実施の割合が10%以上高い施策として「対象者選定ガイドラインの提示」(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」(70.8%ポイント差)、「対象者の退職金の割増」(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」(16.1%ポイント差)といった施策が挙げられる。これらの施策の実施には労働組合の効果があると言えそうである。

(4) 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規模

解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨(以下、単に解雇等という)が行われた場合、それはどのくらいの規模であったのか。解雇等により対象とした正社員数が正社員全体の何%であるのかを回答してもらったところ(図表3-39)全体では「~9%」(25.3%)、「10~19%」(27.8%)で、20%未満が53.1%と過半数であった。平均は18.6%である。

33 「当該施策の実施にいたる経緯の説明」は従業員組織のあるところの方がいないところよりも9.6%ポイント(82.1% - 72.5%=9.6%)実施した割合が高い。

34 解雇等を実施し、かつ労働組合がある企業の母数が95と少ないことに注意されたい。

図表 3 - 37 解雇等の際とられた措置（従業員組織の有無別）（複数回答）

Q15*\$Q12SQ1.1A クロス表

問15「社員、ある員 会」などの従業員 組織の有無 (SA)	問12付問1の1A ^a											問12付問1の1. 解雇・希望退職 ・退職勧告につ いて (NA) A とった措置：何 もしなかった 無回答	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	対象者の選 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		
ある 度数 Q15 内での割合 (%)	165 82.1%	50 24.9%	42 20.9%	60 29.9%	90 44.8%	30 14.9%	40 19.9%	19 9.5%	3 1.5%	4 2.0%	4 2.0%	6 3.0%	201
ない 度数 Q15 内での割合 (%)	137 72.5%	39 20.6%	36 19.0%	44 23.3%	70 37.0%	26 13.8%	37 19.6%	15 7.9%	8 4.2%	2 1.1%	8 4.2%	14 7.4%	189
無回答 度数 Q15 内での割合 (%)	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	2
合計 度数	303	89	78	104	161	56	78	34	11	6	12	21	392

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算されます。

a. 2分グループを値1で集計します。

図表 3 - 38 解雇等の際とられた措置（労働組合の有無別）（複数回答）

COQ17*\$Q12SQ1.1A クロス表

問17組 合有無 (二分)	問12付問1の1A ^a											問12付問1の1. 解雇・希望退職 ・退職勧告につ いて (NA) A とった措置：何 もしなかった 無回答	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	対象者の選 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		
労働組合あり (選択肢1,2) 度数 COQ17 内での割合 (%)	75 78.9%	26 27.4%	29 30.5%	76 80.0%	68 71.6%	25 26.3%	16 16.8%	5 5.3%	4 4.2%	1 1.1%	0 .0%	4 4.2%	95
労働組合なし (選択肢3,4) 度数 COQ17 内での割合 (%)	224 76.5%	63 21.5%	48 16.4%	27 9.2%	90 30.7%	30 10.2%	61 20.8%	29 9.9%	7 2.4%	0 .0%	6 2.0%	17 5.8%	293
無回答 度数 COQ17 内での割合 (%)	4 100.0%	0 .0%	1 25.0%	1 25.0%	3 75.0%	1 25.0%	1 25.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	4
合計 度数	303	89	78	104	161	56	78	34	11	6	12	21	392

パーセンテージと合計は応答者数を基に計算されます。

a. 2分グループを値1で集計します。

図表3-39 解雇等の規模

	度数	%
合計	392	100.0
～ 9%	99	25.3
10～ 19%	109	27.8
20～ 29%	60	15.3
30～ 39%	22	5.6
40～ 49%	10	2.6
50～ 59%	17	4.3
60～ 69%	6	1.5
70～ 79%	5	1.3
80～ 89%	3	0.8
90%～	5	1.3
無回答	56	14.3
平均 (%)		18.6

4 基本賃金の改定・一時金改定はどのように行われているか

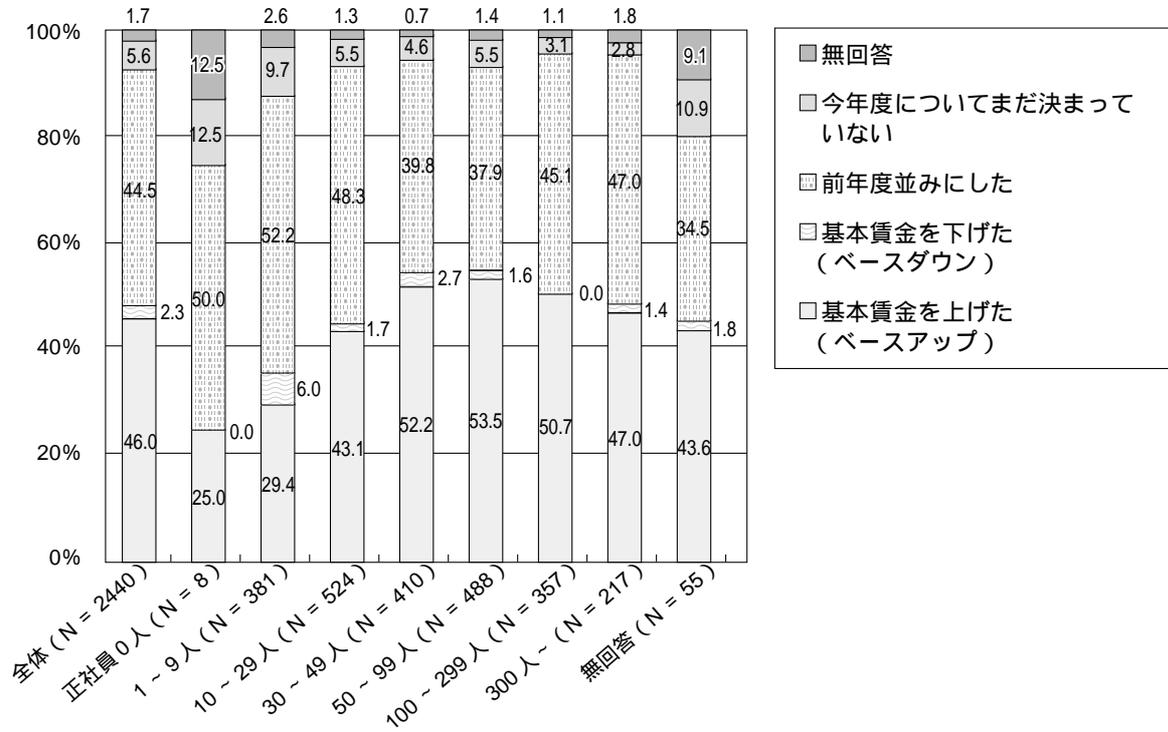
(1) 基本賃金改定の実施状況

ア 前年度とくらべて正社員の基本賃金をどう変えたか

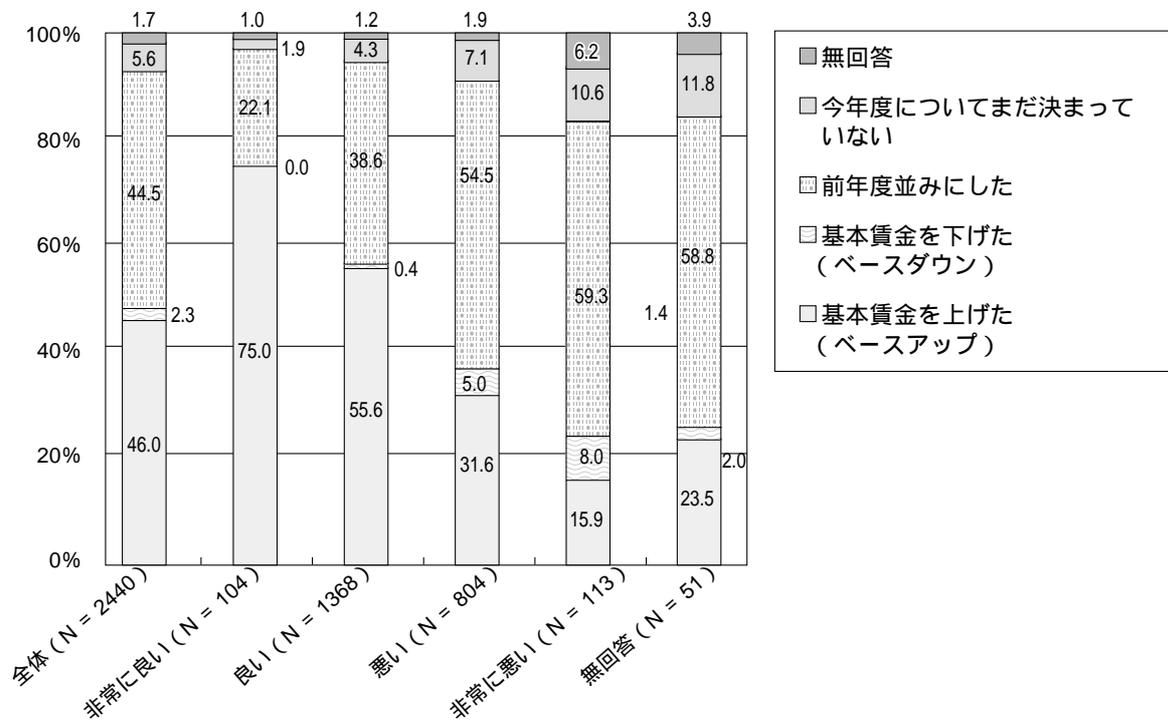
調査を実施した2006年7月現在で基本賃金改定の実施状況を尋ねたところ、結果は図表3-40のとおりであった。全体から見ると、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」(46.0%)と「前年度並みにした」(44.5%)がほぼ同率であった。正社員規模別に見ると、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」ところは30～49人(52.2%)、50～99人(53.5%)、100～299人(50.7%)の規模で50.0%を超えていた。基本賃金の改定状況は正社員規模よりも経営状態と関係がある。図表3-41のとおり、経営状態が良いほど「基本賃金を上げた（ベースアップした）」が増え、経営状態が悪いほど「前年度並みにした」企業と「基本賃金を下げた（ベースダウンした）」が多い。経営状態が賃金改定に大きな影響を及ぼしていることがわかったが、労働組合や従業員組織の存在は基本賃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基本賃金改訂の実施状況との関係を見たのが図表3-42、図表3-43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3-42)と、経営状態が

図表 3 - 40 基本賃金の改定状況



図表 3 - 41 基本賃金の改定状況 (経営状態別)



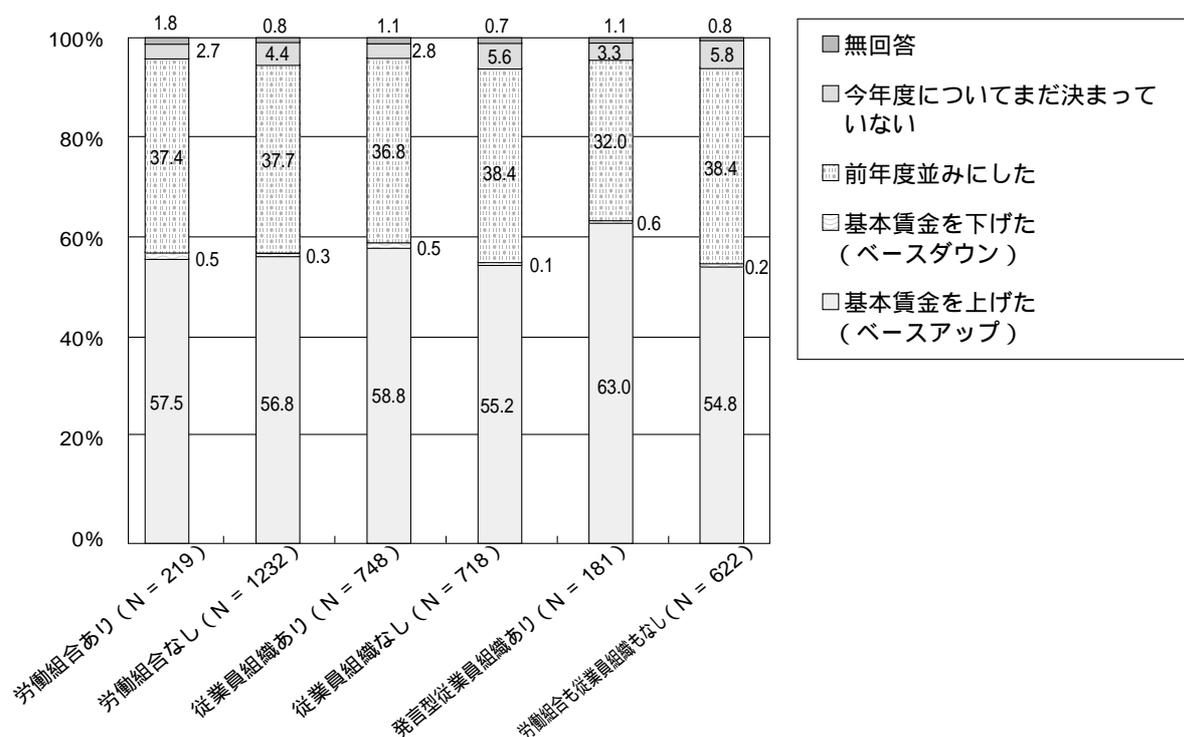
「非常に悪い」か「悪い」と回答した企業群（図表3-43）とに分けている。

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。

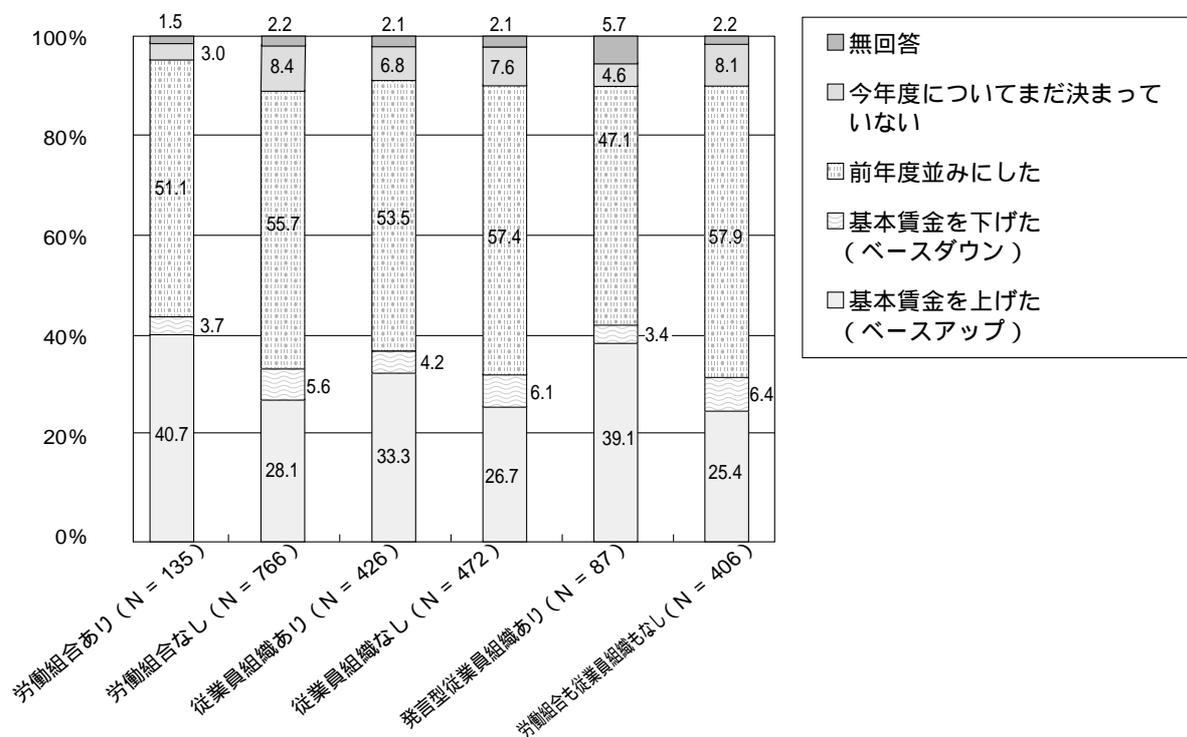
つまり、経営状態が良い企業群に関して言えば、賃上げの実施率に労働組合、従業員組織の有無による違いが見られない。

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³⁵(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。

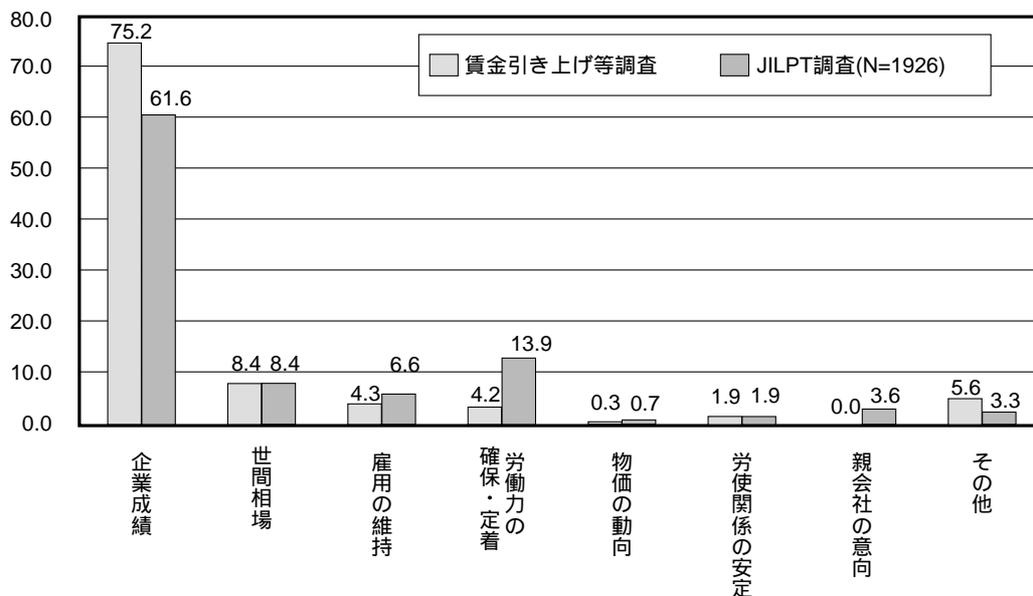
図表3-44 基本賃金の改定のとき考慮した項目（複数回答）

	績費社の業	世間相場	持用の維	確保働・力の着	向物の動	意従業員の	意親会社の	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

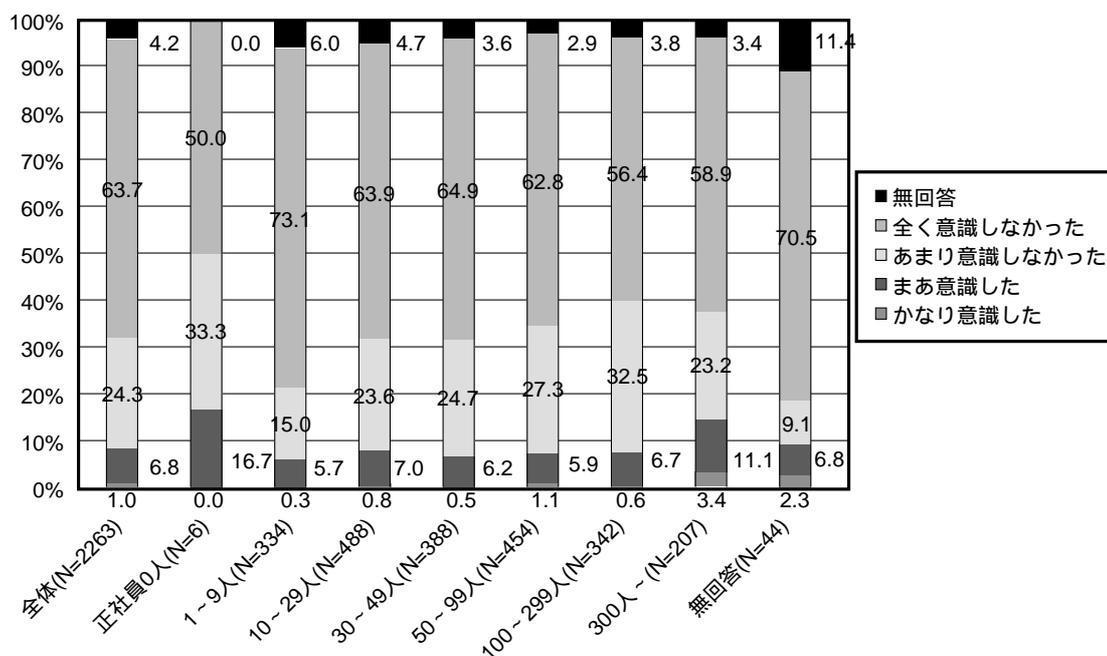
図表3-45 基本賃金の改定のとき最も考慮した項目（単数回答）

	績費社の業	世間相場	持用の維	確保働・力の着	向物の動	意従業員の	意親会社の	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

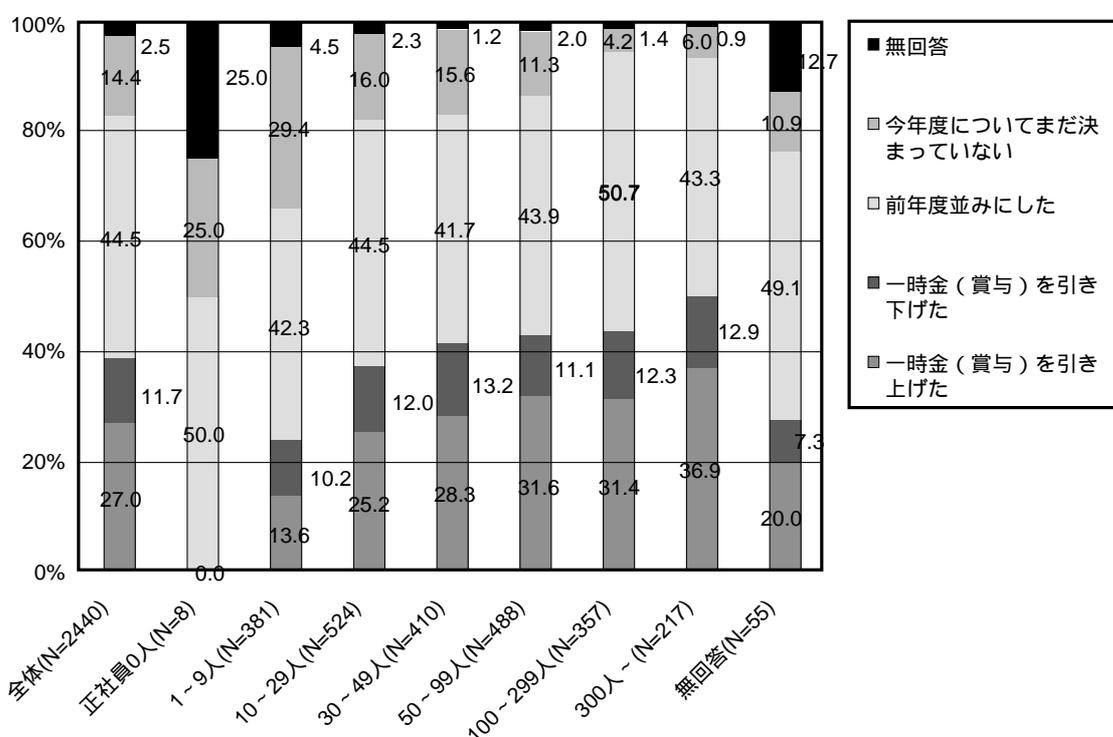
図表3 - 46 基本賃金の改定の際最も考慮した項目（「賃金引き上げ等の実態に関する調査」とJILPT踏査の比較）



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



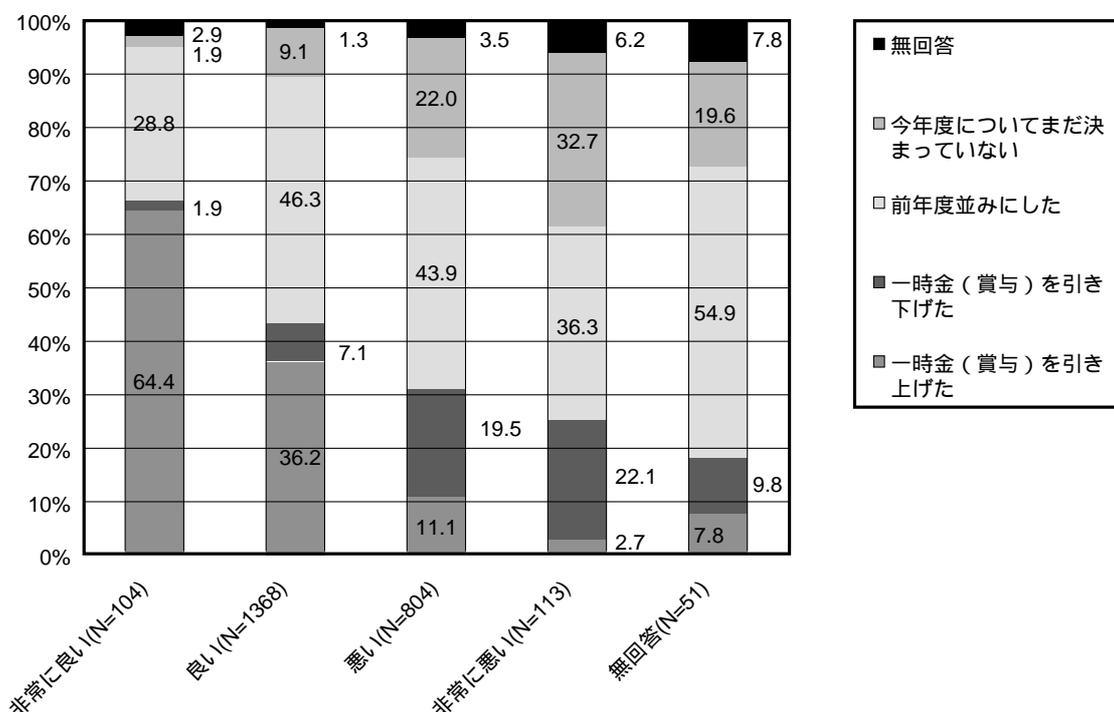
与)を引き下げた」企業が多い。基本賃金の改定と同様、経営状態は一時金改定に大きな影響を及ぼしているが、労働組合や従業員組織の存在は一時金の改定にどれだけの影響力を持つのだろうか。以下、そのような視点でさらに分析してみた。

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）

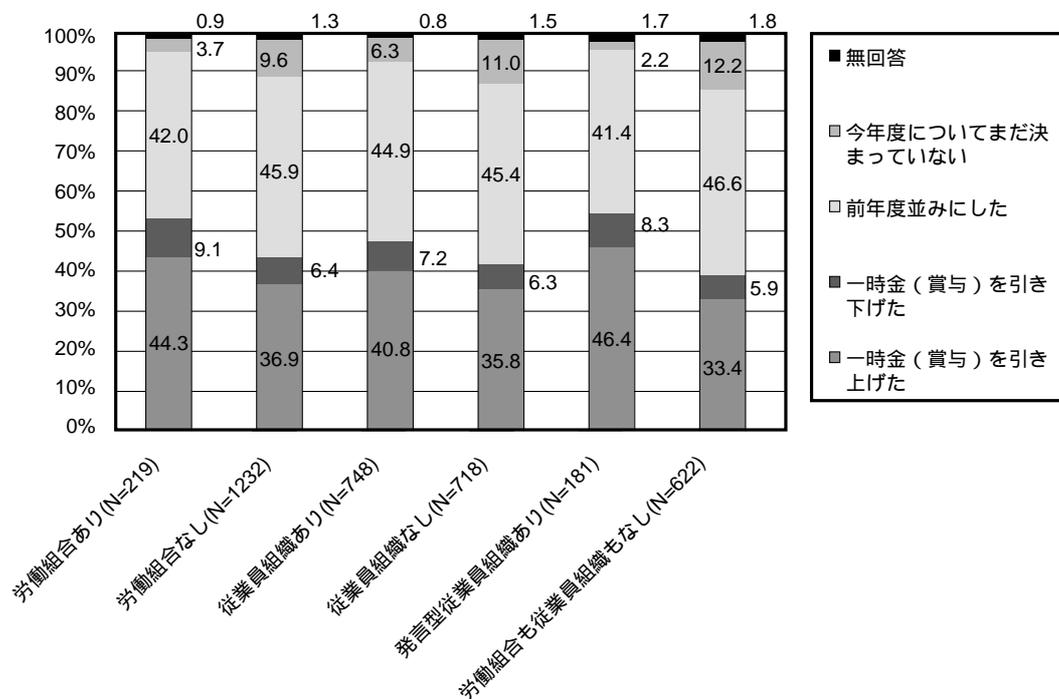


まり見られないが、労働組合も従業員組織もないところと比べると、発言型従業員組織があるところや労働組合のあるところは一時金を引き上げたところが多くなっていると言える。

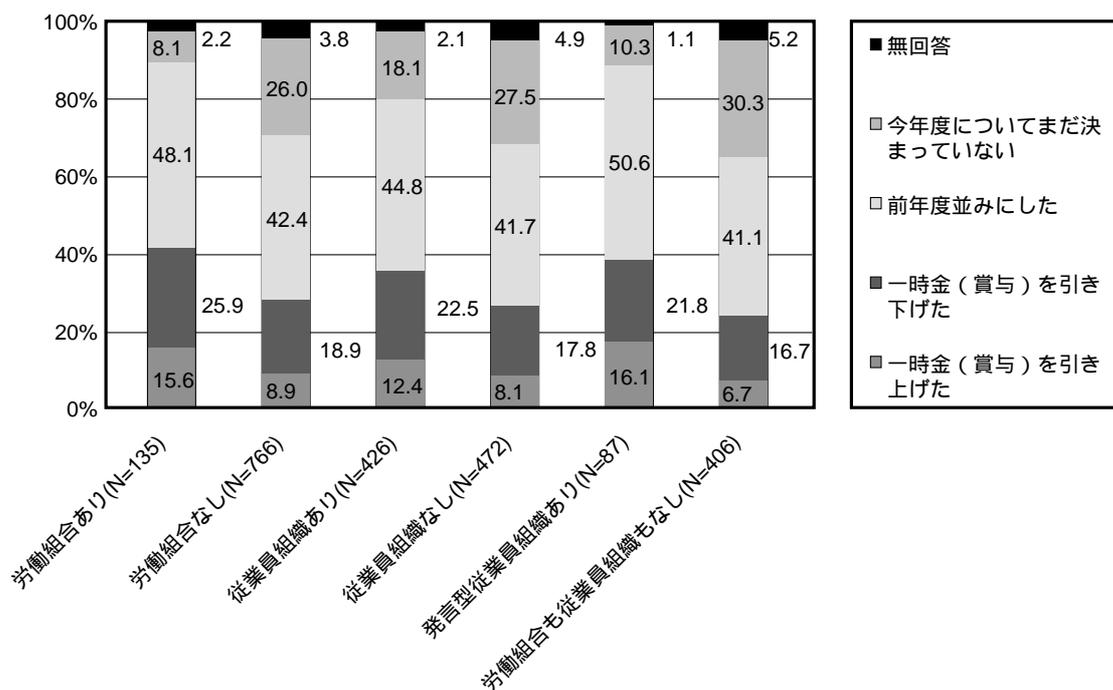
図表3-51で、経営状態が悪い企業群について見てみると、「一時金（賞与）を引き上げた」の割合は、発言型従業員組織ありで最も高く労働組合も従業員組織もないが最も低い。その差は9.4%ポイントである。「一時金（賞与）を引き上げた」の割合を従業員組織ありと従業員組織なしとで比べるとその差は4.3%ポイント、労働組合ありと労働組合なしとで比べるとその差は6.9%ポイントとなる。

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。

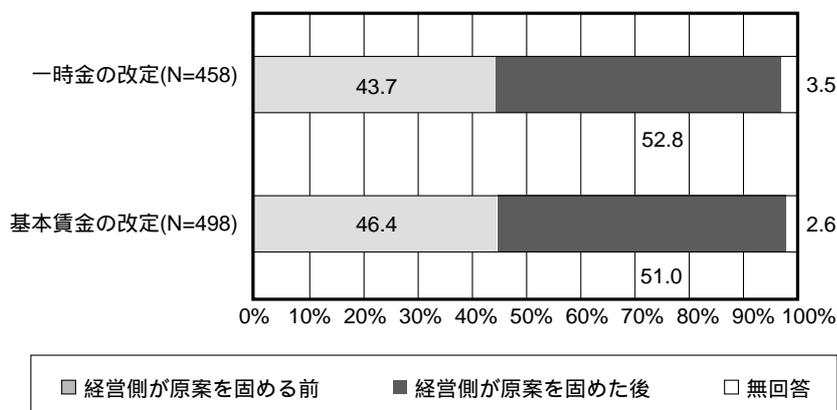
図表3-53は一般従業員への意見聴取がいつ行われたのか、具体的には、「経営側が原案を固める前」なのかそれとも「経営側が原案を固めた後」なのかを示している。基本賃金改定も一時金改定も、経営側が原案を固める前より原案を固めた後に行われていることの方がやや多いようである。

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
問7.前年度と比べた一時金(賞与)の変化(SA)の%	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。

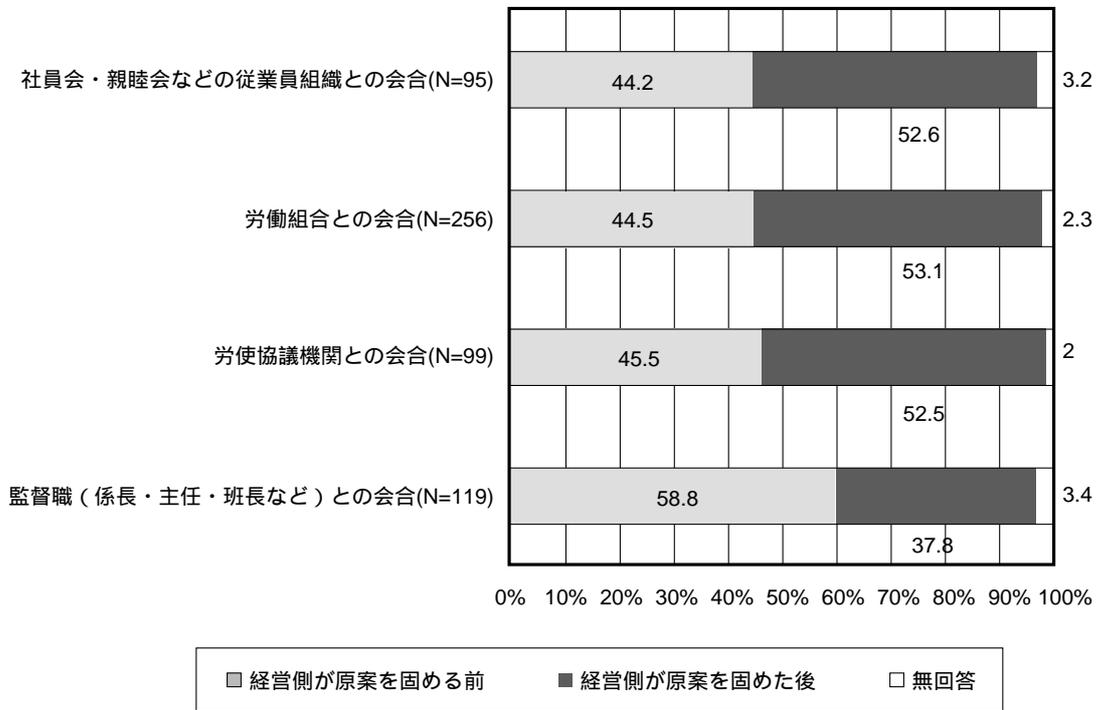
(5) 労使の意見はどのように調整されたのか

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。

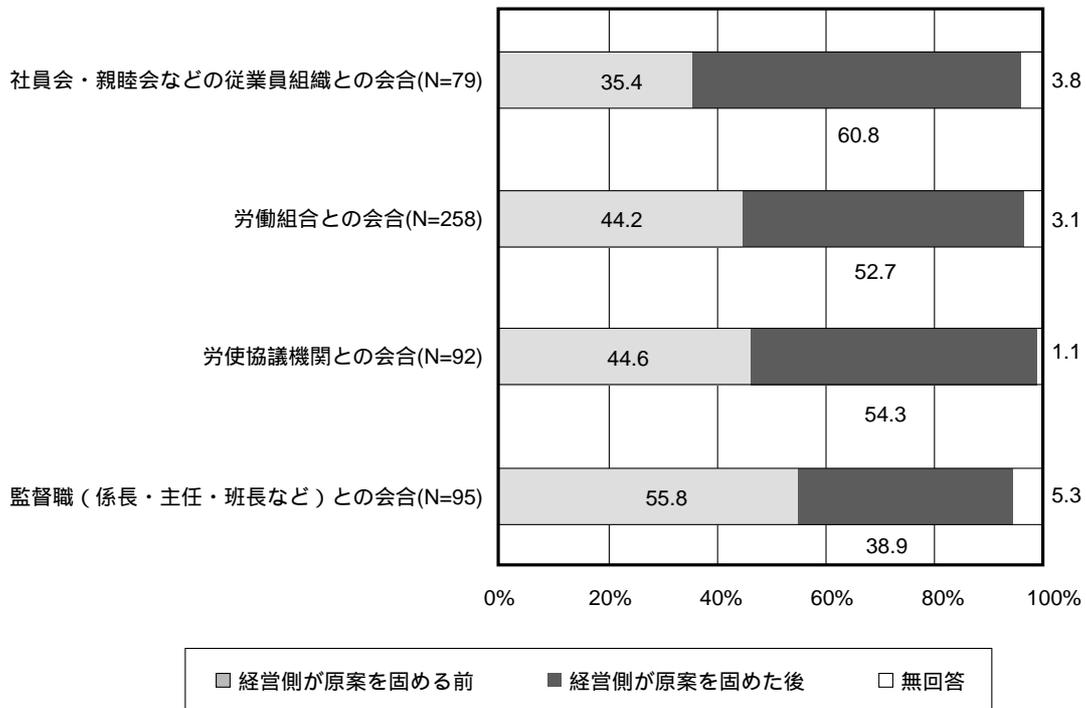
(6) 基本賃金・一時金改定にどのくらいの従業員が納得していると思うか

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

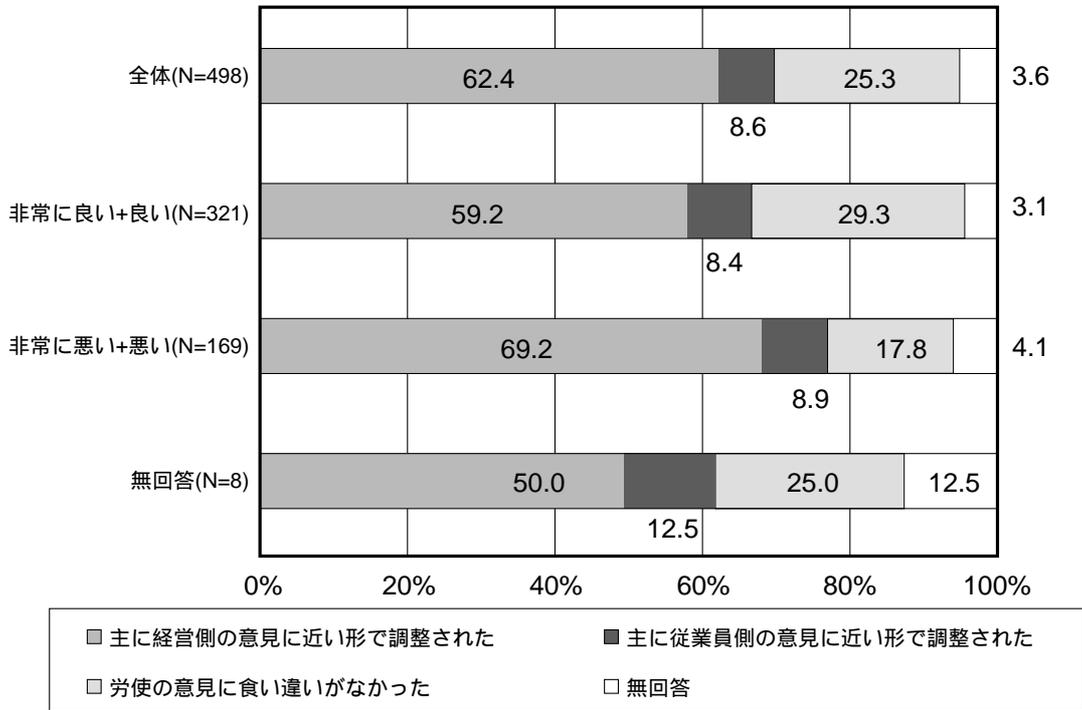
図表3-54 会合別に見た意見聴取の時期（基本賃金改定時）



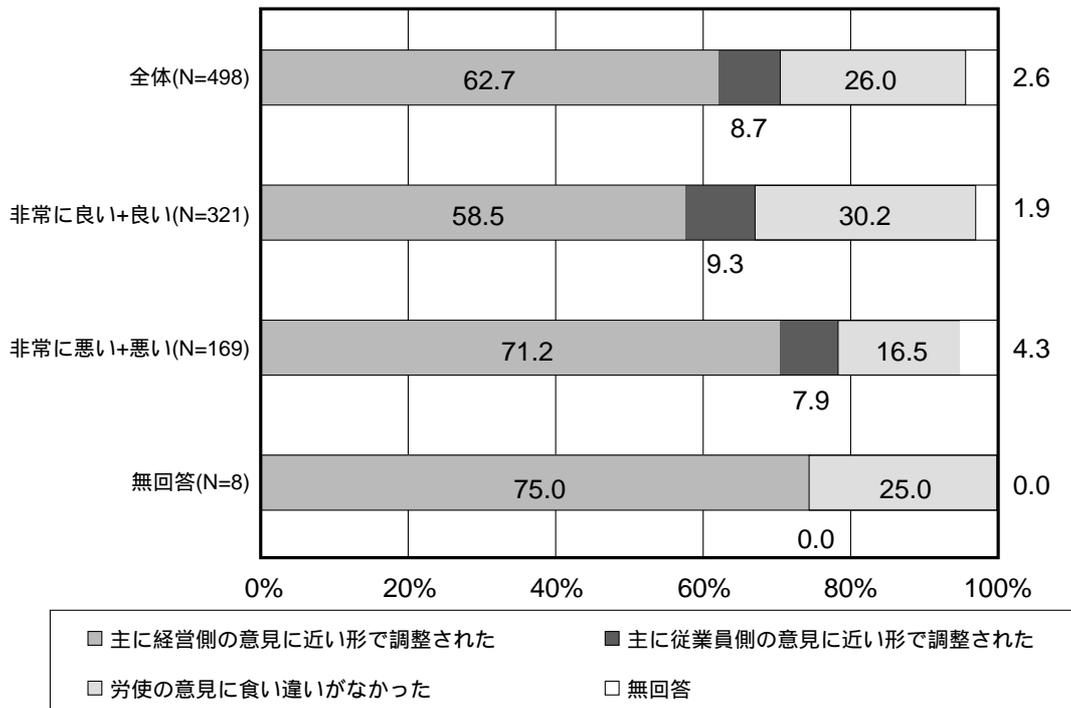
図表3-55 会合別に見た意見聴取の時期（一時金改定時）



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。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。