



---

---

労働政策研究報告書 No. 90

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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

労働政策研究・研修機構は、2003年からプロジェクト研究のひとつとして「労働条件決定システムの再構築に関する研究」に取り組んできた。この研究は、就業形態の多様化、労働組合組織率の低下等を踏まえて、雇用の多様化、労務管理の個別化等のもとの新たな労働条件決定システムについて検討し、必要な政策提言を行おうとするものである。

本報告書は、中小企業に焦点を当てることにした。それは、大企業に比べて中小企業の労使コミュニケーションや労働条件決定に関する調査が少なく、その実態が必ずしも明らかになっていないという判断からである。調査方法としては、2005年度に実施した中小企業のヒアリング調査(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』)を通じて明らかになった労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を大量的に捉えるために、アンケート調査を採用した。正社員 1000 人未満の 2440 社から回答を頂いた。多忙の中、調査にご協力いただいた方々にこの場を借りて心よりお礼申し上げる。

また、近年、労働契約法制に関連して、従業員代表制の導入をめぐる議論が展開されてきたが、本調査ではそれに資すべく就業規則の変更や 36 協定に関する調査も行った。今後、この問題の議論に少しでも参考になればと期待してやまない。

本報告書が中小企業の労使コミュニケーションと労働条件決定の実態について知りたいと考えている研究者、行政担当者、労使の関係者等に役立つとともに、中小企業の更なる発展や良好な労使関係の展開にも少しでも参考になれば幸いである。

2007 年 9 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

理事長 小 野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	執筆担当
おう 　　はくすう 呉 　　学殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員	概要 第Ⅱ部第2章第1、4節 第Ⅳ部
ひらさわ じゆんこ 平澤 純子	元労働政策研究・研修機構研究員	第Ⅰ部第1章 第Ⅲ部第2章
くまさこ しんいち 熊迫 真一	早稲田大学大学院	第Ⅰ部第2章
うめざき おさむ 梅崎 修	法政大学准教授	第Ⅱ部第1章
たぐち かずお 田口 和雄	高千穂大学准教授	第Ⅱ部第1章
つちや なおき 土屋 直樹	武蔵大学准教授	第Ⅱ部第2章第2節
まえうら ほだか 前浦 穂高	立教大学助教	第Ⅱ部第2章第3節
のだ ともひこ 野田 知彦	大阪府立大学教授	第Ⅱ部第3章
おくだ かおこ 奥田 香子	京都府立大学准教授	第Ⅲ部第1章

「労働組合・労使協議の機能と限界に関する研究会」

その他の研究参加者（五十音順）

うえむら しゆんいち 上村 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 しの 内藤 忍	労働政策研究・研修機構研究員

## 目 次

本報告書の概要	1
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調査の概要	13
第 1 章 調査実施要領	13
1 調査の目的	13
2 調査の対象および方法	13
3 調査票の回収状況	13
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 —企業規模別集計から—	15
第 1 節 社長の考え方について	15
1 採用戦略	15
2 終身雇用	15
3 年功賃金	16
4 業績悪化時の対応	17
5 従業員の意向	17
第 2 節 基本賃金・一時金の改定について	17
1 基本賃金の改定	17
2 基本賃金改定時の考慮要因	18
3 トヨタ自動車労使交渉の影響	18
4 一時金の改定	18
5 基本賃金改定時の従業員意見聴取方法	18
6 基本賃金改定時の従業員意見聴取時期・結果	19
7 一時金改定時の従業員意見聴取方法	20
8 一時金改定時の従業員意見聴取時期・結果	20
9 納得している従業員の割合	21
第 3 節 就業規則について	21
1 就業規則の変更	21
第 4 節 三六協定について	23
1 三六協定締結時の従業員側当事者	23
第 5 節 経営危機への対応	24

1	経営危機	24
第6節	労使コミュニケーション	25
1	一般従業員まで伝える経営情報	25
2	コミュニケーションの現状	26
3	従業員組織	26
4	労働組合に対する印象	28
5	労働組合	28
第7節	その他人事管理全般	29
1	人事・労務管理上の制度・仕組み	29
2	新卒新入社員が一人前になるまでの期間	29
3	パート・アルバイトの賃金	29
4	パート・アルバイトの初任時給	30
5	従業員について困っていること	30
第8節	企業属性	30
1	創業年	30
2	業種	31
3	グループ企業群	31
4	最大取引先	31
5	経営状態	31
6	競争状態	31
7	正社員採用	31
8	自己都合退職率	32
9	人事労務管理専任担当者数	32
10	平均勤続年数	32
11	年間売上高・経常利益	32
12	年間売上高・経常利益・正社員数の傾向	33
第9節	社長属性	33
1	社長の年齢	33
2	他社での就業経験	33
3	社長就任の経緯	34
4	社長就任の時期	34
5	取締役占到める親族の割合	34
6	社長が相談する場	34
7	調査票回答者	34
第10節	本文関連表	35

<b>第Ⅱ部 中小企業の労使交渉と雇用・労働条件の決定</b> .....	75
<b>第1章 中小企業における従業員発言機構の機能</b> .....	75
第1節 はじめに.....	75
第2節 従業員発言機構の類型化.....	77
第3節 従業員発言機構の機能.....	78
1 従業員発言機構の機能.....	78
2 従業員発言機構のパフォーマンス.....	80
3 企業特性からみた従業員発言機構の特質.....	83
第4節 発言—退出モデルの統計分析.....	83
1 推定モデルの説明.....	83
2 推定結果の解釈.....	85
第5節 おわりに.....	87
1 従業員発言機構の特質を整理する.....	87
2 従業員発言機構の発言効果.....	88
<b>第2章 中小企業における人事労務管理と労働条件決定</b> .....	90
第1節 中小企業における終身雇用と人事労務管理.....	90
1 はじめに.....	90
2 終身雇用の4タイプと人事労務管理.....	92
3 終身雇用の4タイプと経営状況.....	105
4 終身雇用4タイプの属性.....	107
5 まとめ.....	108
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.....	110
1 労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況.....	110
2 制度の役割・機能.....	114
第3節 中小企業における賃金改定の要因.....	118
1 問題意識.....	118
2 対象企業の分類.....	119
3 分析.....	120
第4節 小括.....	132
<b>第3章 中小企業における人員整理と労使関係</b> .....	133
第1節 はじめに.....	133
第2節 労働組合と雇用調整.....	134

第3節 末組織企業の労使関係と従業員組織	135
第4節 雇用調整の実態	137
1 作業仮説	137
2 雇用調整手段の決定要因の分析	139
3 雇用調整の際にとられた措置の分析	144
第5節 結果の解釈について	146
第6節 小括	148
<b>第Ⅲ部 法が求める労働条件決定への従業員の参加</b>	<b>150</b>
第1章 法的ルールからみた中小企業の労働者代表機能	150
1 過半数代表の関与と手続の不履行に対する法的評価	151
2 中小企業における労働者代表	160
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	168
1 ねらい	168
2 就業規則変更の際の従業員の意見聴取	169
3 三六協定締結の従業員側当事者とその選出方法	181
4 まとめ	187
<b>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</b>	<b>189</b>
参考資料（調査票・単純集計結果）	195



# 本報告書の概要

## 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

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。

## 3 各章の概要

まず、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<sup>1</sup>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、今後もいらない」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。また、

---

<sup>1</sup> 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、第Ⅱ部第 2 章第 1 節の脚注を参照されたい。

業績悪化時の対応に関しては、「賃金は減らさず、雇用を減らす」と回答した企業が最も多く32.5%を占め、次いで「雇用も賃金も減らす」31.0%、「雇用は減らさず、賃金を減らす」25.2%、「雇用も賃金も減らさない」10.2%の順、また、一般従業員とのコミュニケーションに関しては、「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」という意見をもっている企業の割合は72.6%と高く、企業規模を問わず同様の傾向が見られた。

### (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。基本賃金を上げた企業の割合(46%)が一時金を上げた割合(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った。基本賃金改定時における従業員の意見の聴取時期に関しては、「経営側が原案を固めた後」が51.0%、「経営側が原案を固める前」が46.4%となり、従業員の意見を聴取した結果、「主に経営側の意見に近い形で調整された」と回答した企業が62.4%を占め、次いで「労使の意見に食い違いがなかった」25.3%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」8.6%の順となっている。300名以上の企業で「労使に意見の食い違いがなかった」との回答割合が36.4%と最も高かった。賃金改定について納得している従業員の割合は平均で71.2%と考えている。

### (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。就業規則変更時の労使の意見調整をみると、「従業員の意見との食い違いはなかった」と回答した企業が37.8%を占め、次いで「主に経営者側の意見に近い形で調整された」27.3%、「特に調整しなかった」18.9%、「主に従業員側の意見に近い形で調整された」5.8%の順となっている。企業規模別にみると、企業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」との回答割合が高くなっている。

### （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。

企業が自社の労使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をみることにする。「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっているかどうか」に関しては、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）が69.2%を占め、否定的回答「そう思わない」＋「あまりそう思わない」の27.6%を大きく上回っている。逆に、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」と肯定的に答えた企業の割合は66.2%、否定的回答の29.0%であった。また、労使コミュニケーションのために必要な時間と受け皿の状況を見ると、「コミュニケーションの時間が充分にとれている」との肯定的回答が55.0%、否定的回答が41.5%であり、「コミュニケーションの受け皿がある」と肯定的に回答した企業の割合は61.1%と、否定的回答の33.7%を倍近く上回っている。そして最後に、「従業員が経営に対して協力的かどうか」に関しては、肯定的回答が83.8%を占め、否定的回答13.9%を大きく上回っている。これらのコミュニケーションの評価については、全体的に企業規模の大きい企業ほど肯定的回答割合が高かった。

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。「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」という項目に対し、否定的回答「そう思わない」＋「あまりそう思わない」が67.9%を占め、肯定的回答（「そう思う」＋「まあそう思う」）の20.2%を大きく上回っている。「労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」では、肯定的回答が42.5%、否

定的回答が 45.4%と両者が拮抗している。一方、「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は、肯定的回答が 50.9%と否定的回答の 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%を全部合しても 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。

従業員について困っていることを挙げてもらった結果、「困っていることは特にない」と答えた企業は 12.5%に過ぎず、多くの企業が困難を抱えている。具体的に、「高齢化している（高齢化が進んでいる）」が 39.3%と最も高く、次いで「正社員（中途）が思うように採用できない」30.0%、「正社員（新卒）が思うように採用できない」26.2%、「若者の指導が難しい」19.9%、「定着しない」18.9%、「技能が低い」16.1%、「能率が悪い」15.4%、「パート・アルバイトが思うように採用できない」14.4%、「チームワークがとれない」11.6%、「やる気がない」8.1%、「賃金が高い」6.1%、そして「非正社員の管理が難しい」4.9%の順となっている。企業規模別にみると、「正社員（新卒）が思うように採用できない」や「パート・アルバイトが思うように採用できない」、「定着しない」の項目に関しては、企業規模が大きいほど回答割合が高くなっている。ちなみに、新卒新入社員が一人前になるまでの期間に関しては、平均して 4.1 年であった。

### (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。また、パート・アルバイトの賃金プロファイルに関しては、「格差拡大型」との回答が36.4%を占め、次いで「固定型」20.1%、「格差温存型」13.5%、「上昇型」12.4%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、「格差拡大型」の回答割合が高くなっている。

### (企業属性)

回答企業の創業年は、「1960年～1969年」が18.7%と最も多く、次いで「1945年～1959年」18.4%、「1970年～1979年」18.2%等の順で戦後から1979年までが55.3%を占めた。

業種は、「製造業」が最も多く26.7%を占め、次いで「卸売・小売業」18.2%、「建設業」15.9%等であった。

企業グループの関連性についてみると、「グループ企業ではない」と答えた企業が62.9%と最も多く、次いで「子会社である」15.8%、「関連会社である」7.1%、「グループ企業群の中核企業である」6.8%、「子会社・関連会社とはいえないが、グループ企業と認識している」4.3%となっている。

経営状態に関しては、「良い」との回答企業が56.1%を占め、次いで「悪い」33.0%、「非常に悪い」4.6%、「非常に良い」4.3%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「良い」「非常に良い」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「悪い」「非常に悪い」との回答割合が高い。

最近5年間の正社員の採用に関しては、「採用した」との回答が87.5%を占め、「採用していない」の11.4%を大きく上回っている。最近5年間で採用した正社員の中途採用比率に関しては、「90%～」との回答が34.0%を占め、次いで「～9%」12.3%、「50～59%」9.5%、「10～19%」8.0%、「20～29%」6.9%、「80～89%」6.6%の順となっている。平均値は58.1%である。

### (社長の属性)

社長の年齢に関しては、「50歳以上60歳未満」との回答が37.5%を占め、次いで「60歳以上70歳未満」32.8%、「40歳以上50歳未満」15.0%、「70歳以上」9.4%、「30歳以上40歳未満」4.3%、「29歳以下」0.2%となっている。

社長就任前の他社での就業経験に関しては、「ある」との回答が72.1%を占め、「ない」の26.8%を大きく上回っている。これは企業規模を問わず同様の傾向が見られた。

社長就任の経緯に関しては、「親の跡を継いだ」との回答が34.5%を占め、次いで「創業

者である」28.4%、「親会社から派遣された」13.9%、「従業員から昇進した」10.6%、「兄弟・親戚の跡を継いだ」5.3%、「経営者として雇われた」4.1%、「その他」2.0%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「親会社から派遣された」との回答割合が高く、逆に企業規模が小さいほど「創業者である」との回答割合が高くなっている。

社長が労使関係・労働条件について相談する場に関しては、「社会保険労務士、税理士など」との回答が39.9%を占め、次いで「特になし」20.5%、「経営者協会、商工会議所、商工会、中小企業家同友会全国協議会などの経営者団体」13.9%、「コンサルタント会社などの民間会社」6.4%、「親会社」4.6%、「労働組合」3.5%、「労働局などの国の機関」3.5%、「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」0.9%、「その他」4.7%となっている。

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。また、質的視点では発言型従業員組織タイプで多岐にわたる経営情報が重視されているのに対し、労働組合タイプは経営方針、売上高、利益が重視されている。

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。また、具体的な把握方法では従業員発言機構のタイプ別によって異なり、労働組合タイプでは当然のことながら「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」が重視されているのに対し、発言型従業員組織タイプでは「従業員組織との会合」「監督職との会合」「管理職との会合」「従業員との業務上の会合・人事面談等」が重視され、複数のルートを通じて従業員の意見を集約している。なお、親睦型従業員組織タイプでは「管理職との会合」と「特に聞いていない」とに分かれ、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。

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。しかしながら、業績の面からみたパフォーマンスについては、従業員発言機構の違いによる注目すべき傾向がみられない。

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すといえるが、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。従業員発言機構は従業員の不満や要望を発言の形に変え、従業員の離職行動を止めているといえる。賃金上昇には明確な影響力も持たなかった発言型、親睦型の従業員組織も統計的に有意な効果を確認できるので、賃上げ以外の発言効果によって従業員の離職率を低下させていると考えられる。

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」34.8%）。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。賃金改定の際に、自社の業績、世間相場、労働力の確保・定着、親会社の意向などという要因を考慮するが、終身雇用慣行を尊重する傾向が弱いほど、自社の業績を最も重んじている。賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合は、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高くなっている。「維持型」と「修正型」は、労働組合、労使協議機関などの「集団的意見聴取」をとっているが、「見直し型」は管理職からの意見聴取、「否定型」は従業員との業務上の会合・人事面談の場や従業員との業務外の会合の「個別的意見聴取」で従業員の意見を聞いている。中堅社員の年収格差は終身雇用



慣行の尊重傾向が弱いほど大きいのが、人事評価者への訓練や人事評価結果の本人への開示度は低く、従業員の納得性が気になる。ところが、パート・アルバイトの賃上げや賃金プロファイルにおいては4タイプ間の大きな違いが見られない同質性が見られた。

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。具体的に経営情報の開示においては、「修正型」、「維持型」、「見直し型」、「否定型」の順に開示率が高くおおむね終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高いといえよう。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。ところが、人員削減の際に従業員への説明、人員削減回避措置、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・合意形成などの措置をとった割合は、「修正型」、「見直し型」、「維持型」、「否定型」の順に多く、「否定型」は非常に低かった。

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。人事労務管理上の困難度は、「維持型」、「否定型」、「修正型」、「見直し型」の順に高い。特に、「見直し型」は「技能が低い」、「能率が悪い」においては他のタイプよりかなり多かった。一方、「維持型」は、「定着しない」、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」という項目では他のタイプより特に低く、一人前になる期間も最も長かった。

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6に、4タイプと企業や社長の属性との関係についてみた。その結果、正社員規模が大きいほど、正社員割合が多いほど、そして創業年数が古いほど終身雇用慣行の尊重傾向が強くなった。業種では「維持型」に製造業、「否定型」に建設業、その他サービス業の比重が相対的に高かった。社長の属性としては、終身雇用慣行の尊重傾向が強いほど高齢化している、また、親会社から派遣される割合が高い。その反対に社長が創業者であるほど、終身雇用慣行の尊重傾向が弱い。

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こと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った。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った。

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」の比較にしぼって分析してみた。賃金改定の要因として、「基上・賞前」が重視するのは、「自社の業績」、「世間相場」、「労働力の確保・定着」である。重視の背景には、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を獲得する（採用）という狙いがあると考えられる。そして新たな労働力を確保するためには、「世間相場」を意識して賃金改定を行う必要がある。これに対し、「自社の業績」を重視した「基前・賞上」は他のタイプの企業に比べ、比較的経営状態が良いために、賞与を上げたのだと言える。単純化すると、基本賃金の引上げは労働力の確保のため、賞与の引上げ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、結論的に次のような従業員代表制の立法化の必要性が導かれた。すなわち、組合組織率の低い中小企業において、労働組合とは別の労働者代表を法律により制度化するということについては、つねに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なければならない。労働組合が存在しない中小企業においても、労使間の信頼関係にもとづいて何らかの労使協議システムが形成されたり、労使コミュニケーションの多様なチャンネルが活用されたりして、それが日常的な労使関係の中で有効な手段となっていること自体は否定的に評価すべきではない。しかしながら、他方で、「こうしたコミュニケーション・チャンネルは、一旦労使間に紛争を生じると、必ずしもうまくは機能しない。あくまでも労使の協調関係を前提としているためである。」という指摘には十分に耳を傾ける必要がある。

以上のような点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。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。労働基準法は過半数組合または過半数代表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。

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が必要である。