

## 第Ⅱ部 中小企業の労使交渉と雇用・労働条件の決定

### 第1章 中小企業における従業員発言機構の機能

#### 第1節 はじめに

本章では、中小企業における労働組合や従業員組織が労働条件決定や企業収益に与える役割について検討する。

労働組合や従業員組織の多面的な機能を説明する枠組みとして、Freeman and Medoff (1984) による退出・発言モデルがある。フリーマン＝メドフは、Hirschman (1970) の退出・発言モデルを労使関係にも当てはめて、発言と離職のトレードオフ関係を検証した。退出・発言モデルによれば、労働組合の役割は、組合員の不満や要望を汲み上げ、経営側に発言することである。結果として、従業員の離職率は低下する。言い換えれば、労働組合が発言機能を失えば、組合員は離職という行動を選択するのである。退出・発言モデルは労働条件の決定と労働者の離職行動を同時に説明できる優れた理論的枠組みといえる。

ただし、我々は、フリーマン＝メドフの理論的枠組みにおける発言の内実は彼らが指摘した以上に複雑であることにも留意すべきである。労働組合の発言は、賃金や労働時間などの労働条件の引き上げというパイの分配に関する事柄に止まらず、経営参加というパイの増大に関する事柄も含まれる。とくに日本は企業別労働組合が中心であり、多くの大企業では労使協議制などの経営参加の仕組みが整えられている<sup>5</sup>。つまり、労働組合が企業の経営に参加し、労働条件の引き上げというパイの分配に参加分配型の労使関係が成立すれば、離職率の低下はさらに進むといえる。

他方、労働組合による発言と労働者の離職行動の関係は、小池 (1983) の「ホワイトカラー化組合モデル」によっても説明されている。小池 (1983) は、内部労働市場の整備は日本企業ではブルーカラーまで及び、その結果、従業員の離職コストを高めることを指摘した。このような深い内部化の進展は具体的には企業内諸制度の整備を伴うので、労働組合の発言する領域が拡大するといえる。

小池 (1983) は、Freeman and Medoff (1984) よりも詳しく労働組合の発言を取り巻く仕組みを説明できる。しかしその一方で、都留 (2002) が指摘するように、ホワイトカラー化組合モデルと退出・発言モデルでは発言と離職の因果関係がまったく逆であることに留意しなければならない。Freeman and Medoff (1984) は発言が組合員の不満を低下させ、その結果離職率を低下させるのに対して、小池 (1983) は離職コストの低下が発言の必要性を高めているのである。

どちらの理論的枠組みが現実と適合的かどうかに関しては今後詳細な実証研究を積み上

<sup>5</sup> 企業別労働組合の特質と労使協議を中心とした労使関係については、氏原 (1979) や白井 (1992) などを参照。

げる必要があるが、中小企業における労働組合の機能を検討する際には、小池（1983）の枠組みを再考することが重要である。なぜなら小池（2005）によれば、深い内部の進展は企業特殊熟練と企業内キャリアの特殊性によって生じるが、中小企業では内部化の深さが限定的と考えられるからである<sup>6</sup>。ホワイトカラー化組合モデルが大企業においてより適合的と考えられると、そもそも離職率が高く、長期にわたる企業内キャリア形成を計画的にできない中小企業においては、フリーマン＝メドフ（1984）の説明がより適合する可能性が高いのである。

したがって本章は、労働組合の発言機能と従業員の離職行動との関係を分析した先行研究を紹介しながら、中小企業における発言と離職の関係を検証する。大企業と比べた中小企業における従業員発言機構の特質を把握したい。

日本において従業員発言機構が労働条件や離職率に与える効果を分析した代表的な研究として、村松（1984）、中村・佐藤・神谷（1988）、富田（1993）、橘木・野田（1993）、都留（2002）などがあげられる。発見された事実は以下の通りである。

まず、村松（1984）は組合組織率が離職率を低めることを確かめている。中村・佐藤・神谷（1988）も労働組合の有無が離職率に与える効果を推定し、労働組合が離職率を低下させることを確認している。ただし、中村・佐藤・神谷（1988）の推定式の説明変数には賃金水準が含まれていないので、労働組合の賃金交渉による離職低下効果とその他の発言効果が区別できない。

富田（1993）は、労働組合以外の従業員組織の存在にも着目し、無組合企業において従業員組織が離職率に与える効果を推定している。その結果、労働組合が離職率低下に与える影響は確認できるが、従業員組織の有無は離職率の高低と関係しないことが確かめられている。

橘木・野田（1993）は、企業規模や産業などの基本属性をコントロールすると、労働組合の有無が賃金格差を説明しないことを実証した。また、労働組合は従業員の発言力を高め、ある種の労働条件を高めることで離職率を低めるが、高い発言力は高い賃金をもたらさないことを確認した。

都留（2002）はそれまでの先行研究とは異なる結果を得ている。すなわち、労働組合、発言型従業員組織、親睦型従業員組織、労使協議制のいずれも、離職率を引き下げる効果を持たないことを確認した。

以上の先行研究は、それぞれ調査時期、推定式、推定結果が異なるが、本調査の分析結果を位置付けるうえで非常に参考になる。本調査の対象は中小企業における従業員発言機構であるので、大企業と比較しながら中小企業における従業員発言機構の発言効果を検証しよう。

本章の構成は以下の通りである。つづく第2節では、従業員発言機構の類型化を行う。第3節では、類型化された従業員発言機構の機能を記述統計によって把握する。第4節は、従

---

<sup>6</sup> もっとも小池（1981）は、中小企業においても内部化は進展していると説明する。さらに、たとえ労働組合がなくても従業員組織が「事実上の企業別労働組合」とであると主張されている。しかし中村（1988）は、企業別労働組合と従業員組織の交渉力の違いを指摘している。

業員発言機構が賃金と離職に与える効果を推定する。第5節は、分析のまとめである。

## 第2節 従業員発言機構の類型化

従業員発言機構には多様なタイプがあるが、その中から本章では代表的な発言機構である労働組合と従業員組織の2形態をもとに、中小企業の発言機構の類型化を行うことにする。

第1のタイプは労働組合を設置しているタイプである。労働組合は従業員発言機構の代表的なタイプであり、経営側との交渉に大きな影響を与えている。労働組合は大企業を中心に組織されているが、中小企業では組織されている割合が少ない状況にある。さらに、労働組合とともに従業員組織を設置している企業もあり、このタイプも含めて「労働組合タイプ」とする（第Ⅱ-1-2-1図を参照）。

本章で取り上げる従業員組織は、活動内容は多岐にわたる。レクリエーションなどの親睦活動をはじめとして、慶弔金や貸付金などの共済活動、従業員の苦情処理活動、さらには賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生等の労働条件や生産計画や経営方針などについて経営側と話し合う活動など労働組合的な活動などである。そこで、レクリエーションなどの親睦活動をはじめとして、慶弔金や貸付金などの共済活動、従業員の苦情処理活動といった文化・レクリエーション・共済に活動内容を限定する従業員組織を「親睦型従業員組織タイプ」と呼び、従業員発言機構の第2のタイプとする。そして、労働組合的な活動内容も行う従業員組織を「発言型従業員組織タイプ」と呼び、従業員発言機構の第3のタイプとする。最後のタイプは労働組合、従業員組織の両方とも設置していない企業であり、本章ではこのタイプを「未組織タイプ」と呼ぶことにする。

以上の4タイプをもとに分析を行うことにする<sup>7</sup>。

第Ⅱ-1-2-1図 従業員発言機構の類型化



<sup>7</sup> サンプル数 2,383 件における 4 タイプの構成は、「労働組合設置タイプ」355 件（14.9%）、「発言型従業員組織タイプ」209 件（8.8%）、「親睦型従業員組織タイプ」769 件（32.3%）、「未組織タイプ」1,050 件（44.1%）である。

### 第3節 従業員発言機構の機能

#### 1 従業員発言機構の機能

##### (1) 情報伝達機能

従業員発言機構の機能には多岐にわたるが、本章ではその中から情報伝達機能（一般従業員に伝える経営情報）、意見集約機能（基本賃金や一時金の改定時における従業員の意見把握方法）の2つを取り上げて、その特質をみることにする。

情報伝達機能を量的な視点（情報量）と質的な視点（内容）の2つの視点から捉えると、まず量的な視点である情報量では（第Ⅱ-1-3-2表を参照）、情報量全体に関する調査対象企業の平均は3.77点である。これを経営計画関連と財務関連とに分けると、前者は2.38点、後者は1.68点となり、経営側が一般従業員に伝える経営情報として経営計画関連の情報量が多いことがわかる。こうした情報量の構成を従業員発言機構のタイプ別にみると、いずれの指標も発言型従業員組織タイプが高く（全体4.43点、経営計画関連2.38点、財務関連2.05点）、これに労働組合タイプ（同4.12点、同2.25点、同1.88点）、親睦型従業員組織タイプ（同3.83点、同2.11点、同1.71点）、未組織タイプ（同3.54点、同1.97点、同1.55点）の順で続く。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。

次に質的視点の状況を確認すると、経営計画関連の「経営方針」（86.4%）と財務関連の「売上高」（73.2%）が一般従業員に伝える代表的な経営情報である。「利益」（59.3%）、「事業計画」（57.9%）、「生産計画」（36.8%）、「人員計画」（28.4%）、「人件費」（21.4%）がこれらに次ぐ経営情報である。これらに対して「交際費」（9.1%）、「役員報酬」（6.3%）を挙げる企業は少ない。このような情報伝達機能を従業員発言機構のタイプ別にみると、発言型従業員組織タイプで多岐にわたる経営情報（「経営方針」を除く）が一般従業員に伝える際に重視されている。それに対し労働組合タイプでは「経営方針」「売上高」「利益」が重視されている。

第Ⅱ-1-3-2表 情報伝達機能～伝える経営情報(複数回答)

	情報量			内容											有効数
				経営計画関連				財務関連							
	全体	経営計画関連	財務関連	経営方針	生産計画	人員計画	事業計画	売上高	利益	人件費	交際費	社長など役員報酬	その他	無回答	
全体	3.77	2.08	1.68	86.4	36.8	28.4	57.9	73.2	59.3	21.4	9.1	6.3	0.9	1.7	2383
【従業員発言機構のタイプ別】															
労働組合タイプ	4.12	2.25	1.88	94.6	41.1	27.6	61.1	80.0	70.7	23.7	7.3	5.9	0.3	0.8	355
発言型従業員組織タイプ	4.43	2.38	2.05	90.0	46.4	35.9	65.6	79.4	73.7	29.7	12.9	9.1	0.5	1.4	209
親睦型従業員組織タイプ	3.83	2.11	1.71	89.2	35.1	27.8	59.3	74.5	60.2	21.3	9.2	5.3	0.8	1.4	769
未組織タイプ	3.54	1.97	1.55	80.9	34.8	27.5	54.3	68.8	51.8	19.0	9.0	6.5	1.2	2.3	1050

注:情報量=選択肢を選んだ数/有効数

##### (2) 意見集約機能

###### ① 基本賃金改定時の従業員の意見把握方法

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従業員の意見把握方法

を例にみていくことにする。

基本賃金改定時の従業員の意見把握方法については、量的な視点（手続実施指数）と質的な視点（内容）から捉えると、まず量的な視点である手続実施指数をみると（第Ⅱ-1-3-3表を参照）、調査対象企業全体の平均は0.67点である。これを従業員発言機構のタイプ別にみると、労働組合タイプが高く（1.17点）、これに発言型従業員組織タイプ（1.06点）が続く。それに対し、未組織タイプ（0.49点）は低く、親睦型従業員組織タイプ（0.63点）はこれらの中間の水準である。他のタイプに比べ、労働組合タイプは基本賃金を改定する際に従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

次に質的視点の状況をみると、「特に聞いていない」（38.4%）企業が最も多く、残りの聞いている企業の中では「管理職との会合」（26.4%）が主要な意見把握方法であり、「従業員との業務上の会合・人事面談等」（13.1%）、「労働組合との会合」（11.2%）が続く。こうした従業員の意見把握方法は従業員発言機構のタイプ別によって異なる。「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」は労働組合タイプで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、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」とに分かれている。なお、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。発言型従業員組織タイプは、従業員組織や管理・監督職など複数のルートを通じて従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

第Ⅱ-1-3-3表 意見集約機能①～基本賃金の改定の従業員の意見把握方法(複数回答)

	量的視点 基本賃金改定時の手続実施指数	内容											今年度についてはまだ決まっていない	無回答	有効数
		改定実施	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	管理職(課長クラス以上)との会合	従業員との業務上の会合・人事面談などの場	従業員との業務外の会合を通して	その他	特に聞いていない				
全体	0.67	94.5	(4.1)	(11.2)	(4.3)	(5.2)	(26.4)	(13.1)	(3.2)	(4.1)	(38.4)	5.5	7.1	2383	
【従業員発言機構のタイプ別】															
労働組合タイプ	1.17	97.2	(2.9)	(72.7)	(21.7)	(1.4)	(11.6)	(5.8)	(1.2)	(3.2)	(5.2)	2.8	3.1	355	
発言型従業員組織タイプ	1.06	94.7	(24.9)	(0.5)	(6.0)	(12.4)	(33.3)	(19.9)	(4.5)	(3.5)	(24.9)	5.3	3.8	162	
親睦型従業員組織タイプ	0.63	94.8	(2.2)	(0.1)	(0.7)	(5.8)	(35.5)	(13.6)	(3.6)	(4.3)	(44.6)	5.2	6.1	816	
未組織タイプ	0.49	93.2	(1.6)	(0.0)	(0.4)	(4.7)	(23.6)	(14.1)	(3.5)	(4.4)	(48.5)	6.8	9.8	1050	

注1:手続実施指数=選択肢を選んだ数/有効数  
注2:( )内の値は改定実施を「100%」とした場合の値。

## ② 一時金改定時の従業員の意見把握方法

一時金改定時ではどのような従業員の意見把握方法をとっているのだろうか。第Ⅱ-1-3-4表をみてほしい。基本賃金と同じように量的な視点（手続実施指数）と質的な視点（内容）から捉えると、まず量的な視点である手続実施指数をみると、調査対象企業全体の平均は0.59点で、従業員発言機構のタイプ別にみると、労働組合タイプが高く（1.14点）、これに発言型従業員組織タイプ（0.99点）が続く。それに対し、未組織タイプ（0.39点）は低く、親睦型従業員組織タイプ（0.56点）はこれらの中間の水準である。基本賃金の改定時と同様

に他のタイプに比べ、労働組合タイプは一時金を改定する際にも従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

次に質的視点の状況をみると、「特に聞いていない」(37.8%)が最も多く、残りの聞いている企業の中では「管理職との会合」(28.2%)が主要な意見把握方法であり、「労働組合との会合」(12.5%)、「従業員との業務上の会合・人事面談等」(10.7%)が続く。こうした従業員の意見把握方法は従業員発言機構のタイプ別によって異なる。「労働組合の会合」「労使協議機関との会合」は労働組合タイプで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、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」とに分かれている。なお、未組織タイプは「特に聞いていない」が多い。発言型従業員組織タイプは、基本賃金の改定時と同じように従業員組織や管理・監督職など複数のルートを通じて従業員の意見に耳を傾けていることがうかがえる。

第Ⅱ-1-3-4表 意見集約機能②～一時金改定時の従業員の意見把握方法(複数回答)

	量的視点 一時金改定時の手続実施指数	内容										今年度についてはまだ決まっていない	無回答	有効数
		改定実施	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	管理職(課長クラス以上)との会合	従業員との業務上の会合・人事面談などの場で	従業員との業務外の会合を通して	その他	特に聞いていない			
全体	0.59	85.6	(3.8)	(12.5)	(4.4)	(4.7)	(28.2)	(10.7)	(2.2)	(3.6)	(37.8)	14.4	6.7	2383
【従業員発言機構のタイプ別】														
労働組合タイプ	1.14	94.6	(2.7)	(75.0)	(20.5)	(1.8)	(12.2)	(4.5)	(0.6)	(2.7)	(7.1)	5.4	2.8	355
発言型従業員組織タイプ	0.99	92.3	(24.9)	(0.5)	(6.2)	(11.4)	(35.8)	(16.6)	(2.6)	(3.1)	(24.4)	7.7	4.8	162
親睦型従業員組織タイプ	0.56	86.9	(1.6)	(0.1)	(0.7)	(4.8)	(36.8)	(12.0)	(2.7)	(4.2)	(42.9)	13.1	5.9	816
未組織タイプ	0.39	80.4	(1.1)	(0.0)	(0.5)	(4.1)	(25.9)	(10.8)	(2.4)	(3.7)	(49.0)	19.6	9.0	1050

注1:手続実施指数=選択肢を選んだ数/有効数  
注2:( )内の値は改定実施を「100%」とした場合の値。

## 2 従業員発言機構のパフォーマンス

### (1) コミュニケーションの視点からみたパフォーマンス

こうした従業員発言機構のパフォーマンスはどのような状況にあるのか。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ことにする。

まずコミュニケーションの面からみたパフォーマンスを整理した第Ⅱ-1-3-5表をみると、「総合評価」については2.83点であり、従業員発言機構のタイプ別にみると発言型従業員組織タイプ(2.96点)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。そこで、個別評価をみると、「従業員は経営に対して協力的である」(3.11点)が最も高く、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」(2.79点)、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」(2.78点)、「従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている」(2.61点)の順で続いている。個別評価の状況を従業員発言機構のタイプ別にみると発言型従業員組織タイプが他のタイプに比べていずれの個別評価が高い水準にあるのが特徴的である。

第Ⅱ-1-3-5表 パフォーマンス(コミュニケーション面)

	【総合評価】		【個別評価】							
	平均値	有効数	従業員は経営に対して協力的である	有効数	経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	有効数	一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	有効数	従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている	有効数
全体	2.83	2353	3.11	2346	2.78	2327	2.79	2288	2.61	2321
【従業員発言機構のタイプ別】										
労働組合タイプ	2.83	352	3.19	351	2.78	348	2.80	344	2.56	346
発言型従業員組織タイプ	2.96	205	3.23	204	2.90	204	2.91	201	2.78	203
親睦型従業員組織タイプ	2.78	764	3.08	763	2.73	761	2.74	747	2.56	758
未組織タイプ	2.84	1032	3.08	1028	2.80	1014	2.79	996	2.64	1014

注:算出方法は、「そう思う」4点、「まあそう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

## (2) 雇用の視点からみたパフォーマンス

### ① 人事・労務管理制度の導入状況

つぎに雇用の面からみたパフォーマンスについては、人事・労務管理制度の導入状況と雇用指標（自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇）の2つを取り上げて確認してみよう。第Ⅱ-1-3-6表は前者の人事・労務管理制度の導入状況を示したものである。まず量的な視点を示す人事労務管理制度導入指数をみると、全体の平均は4.73点で、従業員発言機構のタイプ別にみると労働組合タイプ（6.48点）が最も高く、発言型従業員組織タイプ（5.79点）がこれに続く。それに対して、未組織タイプ（3.82点）は最も低く、親睦型従業員組織タイプ（4.89点）はこれらの中間の水準である。労働組合を設置している企業ほど、人事・労務管理制度の導入に強い影響を与えていることがわかる。

それでは、導入している制度の内容をみると、「退職金制度」（81.2%）、「賞与制度」（74.2%）、「賃金表」（67.9%）、「定期昇給制度」（49.6%）といった金銭的報酬に関わる制度が最も多く、これに「勤務延長制度・再雇用制度」（59.0%）、「資格制度」（43.1%）といった雇用や格付けに関わる制度、「人事評価制度」（38.1%）、「人事評価結果の本人への開示」（26.2%）、「考課者訓練」（19.1%）といった評価に関する制度・仕組み等が続いている。従業員発言機構のタイプ別にみると、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（発言型従業員組織タイプは「人事評価結果の本人への開示」、「苦情処理制度」を除く）が導入されている

第Ⅱ-1-3-6表 人事・労務管理制度の設置状況(複数回答)

	量的視点	内容											有効数
		賃金表	定期昇給制度	賞与制度	退職金制度	人事評価制度	人事評価者への訓練(考課者訓練)	人事評価結果の本人への開示	資格制度	苦情処理制度	勤務延長制度・再雇用制度	無回答	
全体	4.73	67.9	49.6	74.2	81.2	38.1	19.1	26.2	43.1	14.9	59.0	3.8	2383
【従業員発言機構のタイプ別】													
労働組合タイプ	6.48	80.3	63.7	87.0	93.2	63.1	40.3	43.4	57.7	34.4	85.4	0.0	355
発言型従業員組織タイプ	5.79	78.0	67.9	83.7	89.5	54.5	29.2	31.6	56.0	20.1	68.4	2.4	209
親睦型従業員組織タイプ	4.89	68.1	53.1	77.0	85.4	39.3	18.3	27.3	44.5	11.3	64.2	1.4	769
未組織タイプ	3.82	61.6	38.8	65.9	72.3	25.5	10.5	18.5	34.5	9.9	44.5	7.0	1050

注:導入指数=選択肢を選んだ数/有効数

## ② 雇用指標～自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇

自己都合退職者、正社員の平均勤続年数、賃金上昇を例にした雇用指標はどうであろうか。第Ⅱ-1-3-7表をみると、自己都合退職者比率は平均7.8%、正社員の平均勤続年数は平均13.1年、賃金上昇指数は平均2.62点で、従業員発言機構のタイプ別にみると、自己都合退職者比率、正社員の平均勤続年数で労働組合タイプ（同4.3%、同16.1年）が最も高い水準にあり、発言型従業員組織タイプ（同6.5%、同14.0年）がこれに続く。それに対して、最も低いのは未組織タイプ（同9.6%、同12.1年）で、親睦型従業員組織タイプ（同7.5%、同12.7年）はこれらの中間の水準である。労働組合を設置している企業ほど、自己都合退職者比率、正社員平均勤続年数に強い影響を与えていることがわかる。それに対して、賃金上昇指数について労働組合タイプの値は高いものの、他のタイプは顕著な傾向がみられない。

第Ⅱ-1-3-7表 パフォーマンス(雇用面)

	自己都合退職者数		正社員の平均勤続年数		賃金上昇指数	
	比率 (%)	有効数	年数 (年)	有効数	指数	有効数
全体	7.8	2255	13.0	2256	2.34	2351
【従業員発言機構のタイプ別】						
労働組合タイプ	4.3	343	16.1	336	2.45	350
発言型従業員組織タイプ	6.5	195	14.0	203	2.42	205
親睦型従業員組織タイプ	7.5	737	12.7	736	2.35	760
未組織タイプ	9.6	980	12.1	981	2.27	1036

注:「賃金上昇指数」の算出方法は、「基本賃金を上げた」3点、「前年度並み」2点、「基本賃金を下げた」1点、「まだ決めていない」0点とし、その総和を「有効数」で除した。

### (3) 業績の視点からみたパフォーマンス

最後に業績の面からみたパフォーマンスについては、経営状態と同業他社との競争状態の2つの指標を例に確認することにする。第Ⅱ-1-3-8表をみると、全体の平均は経営状態は2.62点、同業他社との競争状態は1.78点である。従業員発言機構のタイプ別にみると発言機構の違いによる注目すべき傾向がみられない。

第Ⅱ-1-3-8表 パフォーマンス(経営業績面)

	経営状態		同業他社との競争状態	
	指数	有効数	指数	有効数
全体	2.62	2336	1.78	2352
【従業員発言機構のタイプ別】				
労働組合タイプ	2.62	349	1.67	351
発言型従業員組織タイプ	2.69	205	1.78	206
親睦型従業員組織タイプ	2.63	754	1.75	761
未組織タイプ	2.59	1028	1.83	1034

注1:「経営状態指数」の算出方法は、「非常に良い」4点、「良い」3点、「悪い」2点、「非常に悪い」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

注2:「同業他社との競争状態指数」の算出方法は、「敵しくない」4点、「どちらかといえば敵しくない」3点、「どちらかといえば敵しい」2点、「敵しい」1点とし、その総和を「有効数」で除した。

## 3 企業特性からみた従業員発言機構の特質

こうした従業員発言機構タイプを業種と従業員規模といった企業特性からみるとどのような特質がみられるのだろうか。まず主たる業種別にみると、労働組合タイプは運輸業で多くなるのに対し、発言型従業員組織タイプは産業として歴史の浅い情報通信業、学習支援業で、

親睦型従業員組織は医療・福祉でそれぞれ多い。未組織タイプは建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、不動産業で多くなっている（第Ⅱ-1-3-9表を参照）<sup>8</sup>。また従業員規模との間では規模が大きくなるにつれて労働組合タイプが多くなるのに対し、未組織タイプは少なくなっている。

第Ⅱ-1-3-9表 企業特性別にみた従業員発言機構の特質

(%)

	労働組合 タイプ	発言型従 業員組織 タイプ	親睦型従 業員組織 タイプ	未組織 タイプ	有効数
全 体	14.9	8.8	32.3	44.1	2383
【主たる業種別】					
建設業	4.8	9.1	34.2	51.9	374
製造業	20.9	11.9	33.6	33.6	637
電気・ガス・熱供給・水道業	13.5	5.4	24.3	56.8	37
情報通信業	9.4	17.2	32.8	40.6	64
運輸業	34.7	7.5	27.7	30.1	173
卸売・小売業	11.1	5.5	33.9	49.4	433
金融・保険業	26.1	4.3	17.4	52.2	23
不動産業	11.1	2.2	26.7	60.0	45
飲食店・宿泊業	11.9	7.1	31.0	50.0	42
医療、福祉	9.6	8.5	38.3	43.6	94
教育、学習支援業	7.1	14.3	35.7	42.9	14
その他サービス業	11.9	8.4	31.7	48.0	344
その他の業種	19.5	5.7	20.7	54.0	87
【従業員規模別】					
1～9人	0.8	2.5	12.3	84.3	236
10～29人	3.2	8.0	34.7	54.1	438
30～49人	7.3	8.2	38.4	46.2	331
50～99人	14.3	10.9	39.7	35.1	476
100～299人	23.7	12.6	37.7	26.1	414
300人～	42.1	7.0	25.6	25.3	316

## 第4節 発言－退出モデルの統計分析

### 1 推定モデルの説明

本節では、従業員発言機構が賃金と離職率に与える効果を推定する。被説明変数は賃金変化と離職率である。「最近5年間を平均すると、正社員の自己都合退職者数は1年間でのくらいですか」という質問項目を使って、現在の正社員数に占める割合(%)を離職率とする。また、「貴社では前年度と比べて今年度の正社員数の基本賃金をどう変えましたか」という質問項目を使って、賃金変化(1 基本賃金を下げた 2 前年度並みにした 3 基本賃金を上げた)

<sup>8</sup> 業種別分析において、情報通信業(N=64)、学習支援業(N=14)、医療・福祉(N=94)電気・ガス・熱供給・水道業(N=37)、金融・保険業(N=23)、不動産業(N=45)は全体の母数(N=2,383)に比べて少ないため、参考程度にする。

という変数を作成した<sup>9</sup>。

続いて、説明変数を説明しよう。はじめに説明変数リストを以下にあげ、そのあとで賃金効果と発言効果の推定結果を予測する。

企業規模：正社員数

経営状態ダミー（1 非常に悪い 2 どちらかと言えば厳しい 3 どちらかと言えば厳しくない 4 厳しくない）

産業ダミー：（建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、その他のサービス業、その他）

正社員採用ダミー：（0 最近5年で採用なし 1 最近5年で採用あり）

新規学卒採用ダミー：（0 なし 1 あり）

一人前年数：一人前になるまでの勤続年数

労働組合ダミー：（0 組合なし 1 組合あり）

親睦型従業員組織ダミー：（0 なし 1 あり）

発言型従業員組織ダミー：（0 なし 1 あり）

まず、企業の属性に対する説明変数として、企業規模、産業ダミー、経営状態ダミーがあげられる。企業規模と産業ダミーの推定結果は予測が難しいが、賃金変化や離職率は規模・産業ごとに格差があるので、コントロール変数として考慮すべきである。一方、経営状態ダミーは賃金や離職率に正の効果を与えると予測できる。企業業績が良ければ、賃金は上がり、従業員の離職率も低下するであろう。

次に、雇用慣行に関する説明変数として、正社員採用ダミー、新規学卒採用ダミー、1人前年数をあげる。賃金と離職に対する正社員採用ダミーの効果は複雑で予測が難しい。採用増加を事業規模の拡大による人材需要の増加と捉えれば、同時に賃金上昇と離職の増加を伴うといえるが、採用の増加が従業員に対して離職を促すような影響を持つならば、離職率は上昇すると考えられる。

他方、新規学卒採用ダミーと1人前年数は内部労働市場の整備状況を示す変数であり、離職に対して負の効果があると考えられる。なぜなら内部労働市場の整備は、新規学卒採用者が長い時間をかけて技能を積み上げる職場であるかどうか依存するからである。ホワイトカラー化組合モデルで指摘されているように、そもそも内部化が進めば離職コストは高まり、離職率は低下する。労働組合の発言効果による離職率低下とは因果関係が異なるので、労働組合の発言効果を検証する際に離職コストの大小を考慮することは分析の精度をあげるであ

<sup>9</sup> 「今年度は決まっていない」という選択肢もあるので、賃金変化を被説明変数にする際には標本数が減少する。

ろう。なお、一人前年数は新規学卒採用者がいる企業だけが答えるので、分析できるデータ数は絞られる。

最後に、従業員発言機能の効果として、労働組合ダミー、発言型従業員組織ダミー、親睦型従業員組織ダミーをあげる。それぞれ正の効果を与えると予測されるが、従業員発言機構の違いに留意しながら比較検証したい。

## 2 推定結果の解釈

はじめに、賃金変化に対する労働組合と従業員組織の発言効果を検証しよう。推定の結果を第Ⅱ-1-4-10表に示した。まず、労働組合の効果は正で有意な値であるので、労働組合があることが賃金を上昇させているといえる。一方、従業員組織の効果は発言型、親睦型ともに有意な推定値ではなかった。ただし、従業員組織も正の効果を持っており、とくに発言型のP値は0.133なので、親睦型の0.89よりは低い値である。以上、賃金に対しては労働組合の方が従業員組織よりも大きな影響力を持つと考えられる。

また、その他の変数として、経営状態、正社員採用が正の値であり、統計的にも有意な結果である。経営状態を示す変数は賃金上昇をもたらすことが確認された。さらに企業規模は、負で有意な値であった。

次に、離職率に対する労働組合と従業員組織の影響を検証する(第Ⅱ-1-4-11表参照)。推定式(1)は新規学卒採用の有無を説明変数に加え、推定式(2)は一人前年数を説明変数に加えた。推定式(2)は新規学卒採用を行っている企業に絞られる。

まず、労働組合と従業員組織の効果を確認すると、労働組合も従業員組織も負で有意な推定結果である。労働組合も従業員組織も離職率を低下させる機能を持つといえる。ただし、推定式(1)の親睦型従業員組織はP値が0.119であり、10%水準でも有意ではない。それぞれの係数の値を比較しても、労働組合の離職率引き下げ効果が最も大きく、発言型従業員組織、親睦型従業員組織と続くことが確認できる。

その他、統計的に有意な説明変数として、経営状態、正社員採用、企業規模が負の値である。経営状態が厳しくない、もしくはどちらかというと厳しくないと答えている企業の方が離職率は低くなり、企業規模が大きいほど離職率が低くなる。その理由は、大企業でなおかつ経営状態の良い企業の方が留保賃金は高くなるからである。また、正社員採用の増加は直ちに離職率を高めず、むしろ低めているといえる。この効果は事業拡大という変数によって生み出された擬似的な因果関係と考えられる。

雇用慣行に関する変数として、新規学卒採用は有意な値ではないが、一人前年数は有意な負の値をとる。一人前になるまで長期の技能形成を要するならば、内部化は深まり、離職コストの増大をもたらすと解釈できる。

第Ⅱ-1-4-10表 賃金変化の推定結果(順序プロビット)

被説明変数:(1 基本賃金を下げた 2 前年度並みにした 3基本賃金を上げた)

	係数	P値	
企業規模	-0.001	0.002	***
経営状態2	0.372	0.007	***
経営状態3	0.980	0.000	***
経営状態4	1.462	0.000	***
正社員採用	0.561	0.000	***
労働組合	0.169	0.040	**
親睦型従業員組織	0.009	0.890	
発言型従業員組織	0.107	0.133	
製造業	0.529	0.000	***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.218	0.331	
情報通信	0.629	0.001	***
運輸業	-0.144	0.225	
卸売・小売業	0.273	0.003	***
金融・保険業	0.148	0.581	
不動産業	0.305	0.137	
飲食店・宿泊業	0.005	0.982	
医療・福祉	0.472	0.002	***
教育・学習支援業	-0.056	0.869	
その他のサービス業	0.295	0.003	***
その他	0.389	0.016	
pseudo R2	0.0956		
対数尤度	-1539.8532		
サンプル数	2164		

\*\*\*印は1%の有意水準、\*\*印は5%の有意水準、\*印は10%の有意水準を表す。

第Ⅱ-1-4-11表 離職率の推定式(回帰分析)

	推定式(1)		推定式(2)		
	係数	P値	係数	P値	
企業規模	-0.006	0.006	-0.007	0.004	***
新規学卒採用	1.021	0.208			
1人前年数			-0.340	0.026	**
経営状態2	-2.248	0.147	-1.635	0.360	
経営状態3	-5.164	0.001	-4.814	0.006	***
経営状態4	-6.302	0.002	-5.582	0.015	**
正社員採用	-1.839	0.092	-4.704	0.000	***
労働組合	-2.446	0.009	-1.911	0.052	*
親睦型従業員組織	-1.137	0.119	-1.374	0.075	*
発言型従業員組織	-1.700	0.035	-1.821	0.035	**
製造業	-1.286	0.194	-0.696	0.516	
電気・ガス・熱供給・水道業	1.914	0.463	1.711	0.538	
情報通信	3.723	0.066	4.836	0.020	**
運輸業	0.338	0.816	0.088	0.962	
卸売・小売業	-0.132	0.901	-0.226	0.845	
金融・保険業	2.159	0.507	2.602	0.481	
不動産業	5.294	0.026	9.926	0.000	***
飲食店・宿泊業	3.934	0.103	4.415	0.087	*
医療・福祉	6.590	0	7.642	0.000	***
教育・学習支援業	0.382	0.925	0.931	0.819	
その他のサービス業	0.741	0.511	0.329	0.788	
その他	-0.741	0.688	-1.070	0.599	
定数項	14.570	0	17.971	0.000	
自由度修正済み決定係数		0.043			0.060
サンプル数		2188			1739.000

\*\*\*印は1%の有意水準、\*\*印は5%の有意水準、\*印は10%の有意水準を表す。

## 第5節 おわりに

### 1 従業員発言機構の特質を整理する

これまで分析してきた従業員発言機構の特質を整理すると以下の通りである（第Ⅱ-1-5-12表を参照）。

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経営業績の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。

最後に従業員発言機構タイプの特質を企業特性からみると、業種別では労働組合タイプが運輸業で、発言型従業員組織タイプは産業として歴史の浅い情報通信業、学習支援業で、親睦型従業員組織は医療・福祉で、未組織タイプは建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業、不動産業でそれぞれ多く、また従業員規模との間では規模が大きくなるにつれて労働組合タイプが多くなるのに対し、未組織タイプは少なくなる。

第Ⅱ-1-5-12表 全体のまとめ

		労働組合タイプ (従業員組織設置を含む)		発言型従業員組織タイプ	親睦型従業員組織タイプ	
情報伝達機能	情報量	全体	○	◎	△	
		経営計画関連	○	◎	△	
	財務関連	○	◎	△		
内容	経営計画	経営方針	生産計画、人員計画、事業計画			
	財務関連	売上高、利益	売上高、利益、人件費、 交際費、役員報酬			
意見集約機能	基本賃金 改定時	量的視点	◎	◎	△	
		内容	・労働組合との会合 ・労使協議機関との会合	・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	・管理職との会合	
	一時金 改定時	量的視点	◎	○	△	
		内容	・労働組合との会合 ・労使協議機関との会合	・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	・管理職との会合	
パフォーマンス	コミュニケーション	経営に対して従業員は協力的	△	△	△	
		経営側に一般従業員の意見・声が伝わっている	△	○	△	
		一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	△	○	△	
		従業員とのコミュニケーション時間が十分にとれている	△	○	△	
		従業員とのコミュニケーション時間が十分にとれている 総合評価	△	○	△	
	雇用	人事・労務管理制 度の整備状況	量的視点	◎	◎	△
			内容	賃金表、定期昇給制度、賞与制度、 退職金制度、人事評価制度、考課 者訓練、人事評価結果の本人への 開示、資格制度、苦情処理制度、勤 務延長制度・再雇用制度	賃金表、定期昇給制度、賞与制度、 退職金制度、人事評価制度、考課 者訓練、資格制度、勤務延長制度・ 再雇用制度	
		自己都合退職者比率	○(少)	○(少)	△(中)	
		正社員の平均勤続年数	○(長)	○(長)	△(中)	
		賃金上昇	○	○	△	
経営業績	経営状態	○(少)	○(少)	△(中)		
	同業他社との競争状態	○	○	△		
	業種	運輸業、金融・保険業	情報通信業、教育・学習支援業	医療・福祉		
企業特性	従業員規模	大				

## 2 従業員発言機構の発言効果

本章では、従業員発言機構である労働組合と従業員組織が賃金と離職に与える効果を推定した。分析の結果は以下に示す通りである。これらの分析結果は、大企業も含まれる先行調査の結果と比べることで、中小企業における従業員発言機構の機能を明瞭にするであろう<sup>10</sup>。

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。

## 参考文献

氏原正治郎 (1979) 「団体交渉と労使協議－我が国における経営参加の一つの問題－」 隅谷三喜男 編著『現代日本労働問題』 東京大学出版会

<sup>10</sup> すでに第1節で指摘したように、先行研究における推定式、調査対象、分析結果はそれぞれ異なる。比較検討は今後の課題とする。

- 小池和男（1981）「週休2日制と事実上の企業別労働組合」『中小企業の熟練一人材育成のし  
くみ』同文館出版 pp.141-183
- （1983）「序説－ホワイトカラー化組合モデル－問題と方法－」日本労働協会編『80  
年代の労使関係』日本労働協会 pp.225-246
- （2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』第2版 東洋経済新報社
- 橋木俊詔・野田知彦（1993）「賃金、労働条件と労働組合」橋木俊詔/連合総合生活研究所 編  
『労働組合の経済学－期待と現実－』東洋経済新報社 pp.195-216
- 都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化－ミクロ的・制度的分析－』（東洋経済新報社）
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔/連合総合生活研究所 編『労働組  
合の経済学－期待と現実－』東洋経済新報社 pp.173-193
- 中村圭介（1988）「従業員組織の機能－情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』第  
352号 pp.11-21
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平（1988）『労働組合は本当に役に立っているか』総合労働研究  
所
- 村松久良光（1984）「離職行動と労働組合－発言・退出アプローチより－」小池和男編『現代  
の失業』同文館 pp.143-173
- Albert, O.Hirschman. Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and  
States: Harvard University Press (矢野 修一訳『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家に  
おける衰退への反応』ミネルヴァ書房)
- Freeman, Richard B.and Medoff, James L. (1984) What Do Unions Do? NewYork:Basic Books (島  
田晴雄・岸知子訳『労働組合の活路』日本生産性本部 1987年)

## 第2章 中小企業における人事労務管理と労働条件決定

この章では、中小企業の人事労務管理と労働条件決定について考察を行うことにする。まず、わが国の人事労務管理や労働条件決定の根幹をなしている終身雇用に関する考え方を中心に中小企業の実態を把握する。その上、人事労務管理に深くかかわる諸制度・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、資本関係別に概観した後、労働条件決定に緊密な関係のある定期昇給制度の有無、賃金改定状況、賞与制度の有無と一時金支給状況の関係について分析を行う。また、これらの制度・仕組みの導入と従業員のモラルとの関係について見ることにする。最後に、2006年、基本賃金と賞与の改定にかかわり6つのタイプに分けて改定の要因を探ってみることにする。

### 第1節 中小企業における終身雇用と人事労務管理

#### 1 はじめに

ここでは、中小企業の人事労務管理を考察する。その実態を探る1つの手がかりとして雇用の基本的なあり方を示す終身雇用<sup>11</sup>に関する考え方をを用いる。それは、終身雇用が年功賃金、企業別労働組合とともに「三種の神器」といわれ、日本的経営、日本的雇用慣行、そして日本的労使関係を象徴しているからである。

今回の調査では、中小企業の経営者が終身雇用に関してどのような考え方をもっているかを探るために、次のような質問項目を設けた。すなわち、「従業員の雇用のあり方として、終身雇用について、社長のお考えに最も近いのは次のうちどれですか」。選択肢としては、①原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい。②終身雇用の部分的な修正はやむをえない。③終身雇用の基本的な見直しが必要である。④現在も終身雇用になっておらず、このままでよい。という4つを設定した。調査の結果、①（以下「維持型」という）の回答率は37%、②（以下「修正型」という）は34.8%、③（以下「見直し型」という）は11.7%、そして④（以下「否定型」<sup>12</sup>という）は15%であった。

<sup>11</sup> 「終身雇用」(a lifetime commitment or permanent employment) という用語はアメリカの経営コンサルタントであるジェイムズ・アベグレン (James C. Abegglen) が1958年、著書『The Japanese Factory (日本の経営)』において、日本の経営の特徴として終身雇用と年功賃金を挙げてから広く知られるようになった。アベグレンは、その著書で「雇主は従業員を解雇したり、一時解雇したりしようとしないう、また従業員は会社の雇用をやめようとはしないのである。この雇主と従業員との間の終身的関係 (the lasting commitment) は、欧米と日本の雇用関係における重要な相違の結果であり、またその相違の一つの顕著な例である。」と日本の雇用関係を特徴付ける言葉として用いた。その後、日本の高度経済成長を説明する要因の一つとして終身雇用がよく使われてきた。終身雇用とは、言葉のとおり、終身にわたり特定の企業に勤めるという意味よりは、学校を卒業してから1つの企業に就職し、その企業で定年まで勤め続けるという意味で使われているのが普通である。最近では、「長期雇用システム」、「長期安定雇用」、「長期雇用慣行」、「長期雇用」とも呼ばれているが、「終身雇用」という用語が歴史的に長く使われてきたこと、また、日本の雇用慣行を最もよく特徴付けていること、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。

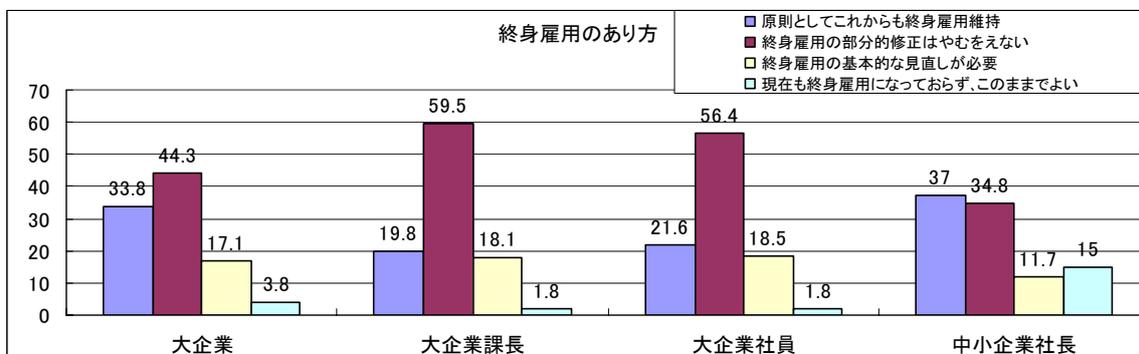
<sup>12</sup> ここで4つのタイプに、便宜上、それぞれ当て略語をつけたが、選択肢の内容を全て含んでいるとは限らな

部分的修正はやむを得ないとしながらも基本的に終身雇用を肯定的に認めている「修正型」を含めて終身雇用を肯定している中小企業は71.8%に及んでいる。

中小企業の終身雇用に関する考え方を大企業のそれに比べてどのような特徴があるかを見てみたい。大企業調査は、日本労働研究機構が1999年2-3月に従業員1000人以上の大企業の経営企画室長・部長を対象に行った調査<sup>13</sup>（以下「大企業調査」という。）と同調査に回答した企業の課長と課員に対して同年11-12月に行った調査<sup>14</sup>（以下「大企業課長調査」、「大企業社員調査」という。）を用いたい。

「大企業調査」では、「維持型」33.8%、「修正型」44.3%、「見直し型」17.1%、「否定型」3.8%であったが、それに比べると、今回の中小企業調査結果は、「維持型」が3.2%ポイント多く、「修正型」と「見直し型」はそれぞれ9.5%ポイント、6.4%ポイント少ないが、「否定型」は11.2%多かった。基本的に終身雇用を肯定している「維持型」と「修正型」をあわせると、前記のように、71.8%と「大企業調査」の78.1%より6.3%ポイント少ない。終身雇用は典型的に日本の大企業で見られるとされたが、今回の調査結果を見るかぎり、それは基本的に中小企業にも当てはまるといって過言ではない。中小企業には終身雇用慣行があまり普通ではないという考え方は「否定型」の15%が過度に強調されたのではないと思われる。

第Ⅱ-2-1-1 図 終身雇用のあり方



い。特に「否定型」は、社長が終身雇用を支持するが、親会社との関係やそのほか中小企業の諸事情により、やむを得ず、この選択肢に○をつけた可能性もある。あくまで、「否定型」は選択肢の「現在も終身雇用にならぬ、このままでよい」を表すものであって、必ずしも積極的に終身雇用を否定することを意味しているわけではないことをお断りしておく。

<sup>13</sup> 調査の詳しい内容については、日本労働研究機構（2000）『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』調査研究報告書 No.133 を参照されたい。

<sup>14</sup> この調査については、日本労働研究機構（2000）「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係—現状と展望」を参照されたい。

「大企業課長調査」と「大企業社員調査」の結果は、大きな相違が見られず、「大企業調査」に比べると、「維持型」が少なく「修正型」が多いくらいである。基本的に終身雇用を肯定する「維持型」と「修正型」を合計すると、「大企業課長調査」78.3%、「大企業社員調査」78%と「大企業調査」の78.1%とほぼ一致している。1000人以上の大企業では、会社も課長も一般社員も約8割の人が基本的に終身雇用を肯定的に考えているといえよう。

中小企業の終身雇用に関する考え方がどのくらい実態を伴っているのか。それを確かめてみたい。まず、第1に、最近5年間自己都合退職率を見ると、「維持型」5.71%、「修正型」6.96%、「見直し型」10.0%そして「否定型」13.49%と終身雇用慣行の考え方が弱いほど、自己退職率が高くなっていることが分かる。特に、「否定型」の自己退職率は「維持型」より2倍以上である。第2に、1990年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業の中で、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨で退職した正社員が全正社員に占める割合を見ると、「維持型」16.5%、「修正型」16.8%、「見直し型」21.7%そして「否定型」27.2%であった。ここでも終身雇用に関する考え方が弱いほど退職率が高くなっており、「否定型」は「維持型」より約1.7倍高い。第3に、正社員平均勤続年数を見ると、「維持型」13.8年、「修正型」13.3年、「見直し型」12.5年、そして「否定型」11.3年であった。終身雇用に関する考え方が強いほど、勤続年数が長い。第4に、従業員全体に占める正社員の割合を見ると、「維持型」80.18%、「修正型」76.81%、「見直し型」74.94%、そして「否定型」72.24%と、ここでも終身雇用に関する考え方が強いほど正社員割合が多くなっている。

以上のことを見ると、終身雇用に関する考え方は実態を伴っているといえ、それに基づいた分析は意義深いと考えられる。

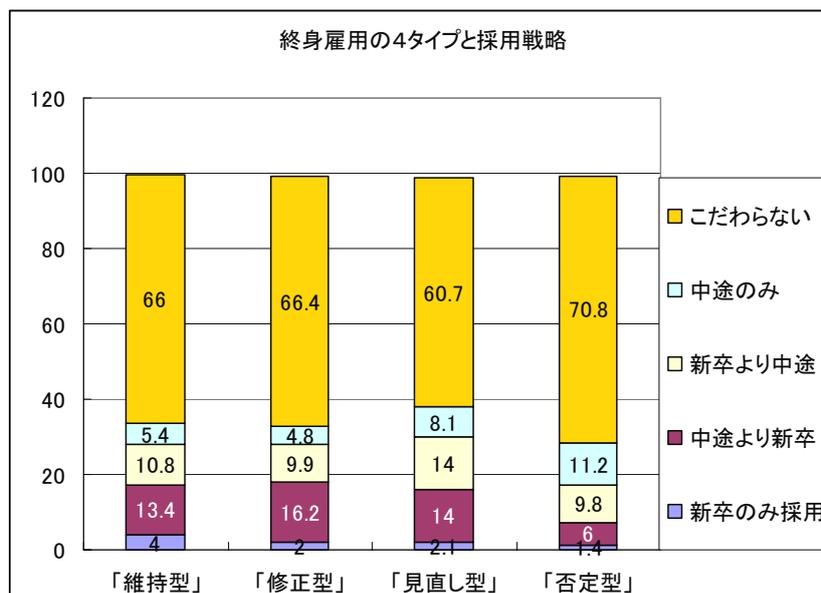
## 2 終身雇用の4タイプと人事労務管理

### (1) 終身雇用の4タイプと採用戦略

日本の中小企業に従業員の採用戦略を聞いたところ、その65.9%が新卒か中途かを問わず従業員を採用している。終身雇用の4タイプの間でもそれほど大きな違いがみられない。しかし、中途のみを採用したいとする割合は、基本的に終身雇用を支持しない「見直し型」と「否定型」でその割合が8.1%、11.2%と、「維持型」5.4%や「修正型」4.8%より高い。新卒のみを採用しようとする割合は極めて低いが、「維持型」が4%と、他のタイプより多い。新卒のみと中途より新卒を合わせた値は、「維持型」17.4%、「修正型」18.2%、「見直し型」16.1%、そして「否定型」7.4%とおおむね終身雇用慣行が強い<sup>15</sup>ほど、新卒採用戦略を持っているほうである。

<sup>15</sup> ここで終身雇用慣行が強いというのは、終身雇用を尊重する傾向が強いことを現しているものである。終身雇用についての回答に基づいて「維持型」>「修正型」>「見直し方」>「否定型」順に終身雇用慣行が強い。終身雇用慣行が弱いことはその反対である。

第Ⅱ-2-1-2 図 終身雇用の4タイプと採用戦略



## (2) 終身雇用の4タイプと賃金管理

### ア 年功賃金

中小企業が賃金管理をどのように行っているのか。その基本方針を聞くために、年功賃金に対する考え方を問うてみた。その結果、終身雇用慣行が強いほど、年功賃金を肯定する傾向が現れている。すなわち、「年功賃金について、社長のお考えに最も近い」のかを聞いたところ、「維持型」では「原則としてこれからも年功賃金を維持していきたい」とする割合が4.9%、「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」と答えた比率が68.1%と両者の合計は73.0%にいたっている。「修正型」は68.3%、「見直し型」42.8%、そして「否定型」31.3%であった。逆に、「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」と「現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない」との両者を合計してみると、「維持型」が26.4%、「修正型」31.7%、「見直し型」57.2%、そして「否定型」68.8%であった。注目すべき点は、終身雇用の「維持型」の中でも年功賃金の維持を支持している割合は4.9%にとどまっており、大多数（68.1%）は年功賃金の若干の修正の必要性を感じていることである。これから賃金は能力や実績に見合うように修正していく企業が多くなると見られる。

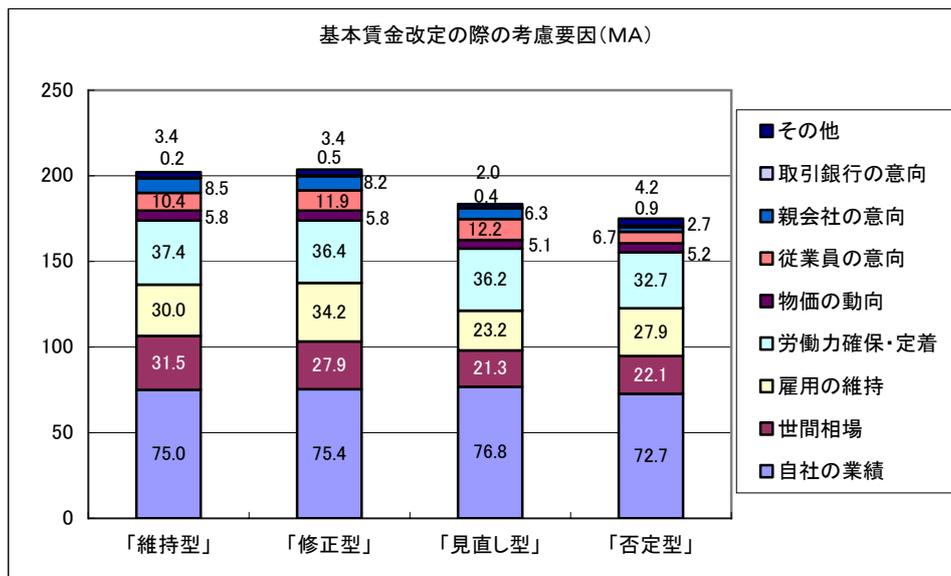
### イ 基本賃金の改定状況

2006年度、基本賃金の改定状況を見ると、全体的に「上げた」46.0%、「前年度並み」44.5%、「下げた」2.3%であった。終身雇用のタイプ別に見るとどうであろうか。終身雇用に関する考え方の違いによって異なる対応が見られた。基本賃金の引き上げ（ベースアップ）を実施したのは、「維持型」51.5%、「修正型」46.7%、「見直し型」38.9%、そして「否定型」37.7%と、終身雇用慣行が強ければ強いほどその割合が高かった。ボーナスもほぼ同様の結果が出

た<sup>16</sup>。

基本賃金改定の際に、どのような要因を考慮しているのか。終身雇用慣行の違いによる大きな相違は見られないが、世間相場、労働力の確保・定着、親会社の意向においては、おおむね終身雇用慣行が強いほど割合が高かった。親会社の意向とともに従業員の意向では、「否定型」が他のタイプより大きな格差をつけられていることが目に付く。全体的に、賃金改定の際に、さまざまな要因を考慮する程度はおおむね終身雇用慣行が強いほど高い。すなわち、賃金改定の際に考慮した要因を挙げた割合の総点を見ると、「維持型」202.2、「修正型」203.7、「見直し型」183.5、そして「否定型」175.1であった。言い換えれば、終身雇用慣行が弱いタイプほど、特定の要因を重視して基本賃金を決めているといえるが、それを確認するために、賃金決定の際に最も重視した要因を1つ挙げてもらった。その結果、自社の業績が52.5%と最も多かったが、タイプ別に見ると、「維持型」48.3%、「修正型」53.8%、「見直し型」57.5%、そして「否定型」57.0%となり、終身雇用慣行が弱いタイプでその割合が多かった。

第Ⅱ-2-1-3 図 基本賃金改定の際の考慮要因



### ウ 基本賃金改定の際の従業員意見聴取

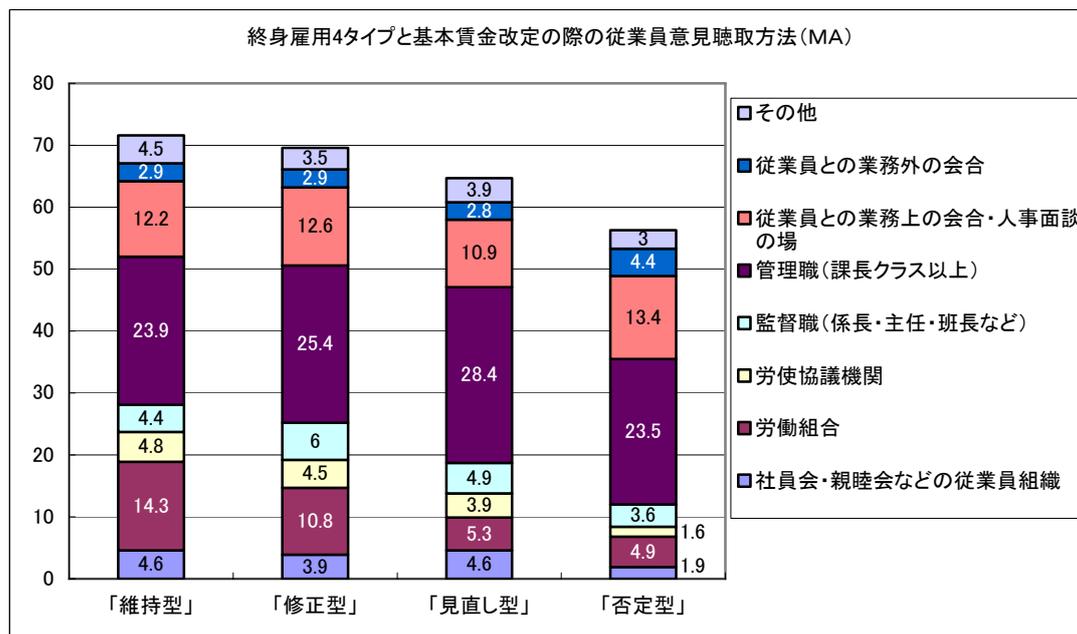
中小企業が基本賃金の改定の際に従業員の意見をどのように聞いているのか。「特に聞いていない」企業が全体で35.9%であるが、終身雇用慣行のタイプ別に大きな違いは見られない<sup>17</sup>。全体的に見ると、終身雇用慣行が強いほど、従業員の意見を聞いて基本賃金を決める可能性が高い。すなわち、基本賃金改定の際に従業員の意見を聞く割合の総計は、「維持型」71.6、

<sup>16</sup> ボーナスを引き上げた割合は、「維持型」31.2%、「修正型」28.4%、「見直し型」24.2%、そして「否定型」17.2%であった。

<sup>17</sup> その割合は、「維持型」36.1%、「修正型」36.0%、「見直し型」34.7%、そして「否定型」37.4%と「否定型」が小差ではあるが、最も多かった。

「修正型」69.6、「見直し型」64.7、そして「否定型」56.3であった。具体的に従業員の意見聴取を見ると、労働組合や労使協議機関との会合（いわゆる「集団的意見聴取」）においては、終身雇用慣行が強いほどその割合が多かった。他方、従業員との業務外の会合と従業員との業務上の会合・人事面談の場で従業員の意見を聞く方法、いわゆる「個別的意見聴取」方法は「否定型」で最も多く用いられている。「見直し型」は管理職から意見を聞く割合が他のタイプより多い。

第Ⅱ-2-1-4 図 終身雇用4タイプと基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法



### エ 中堅社員の年収格差

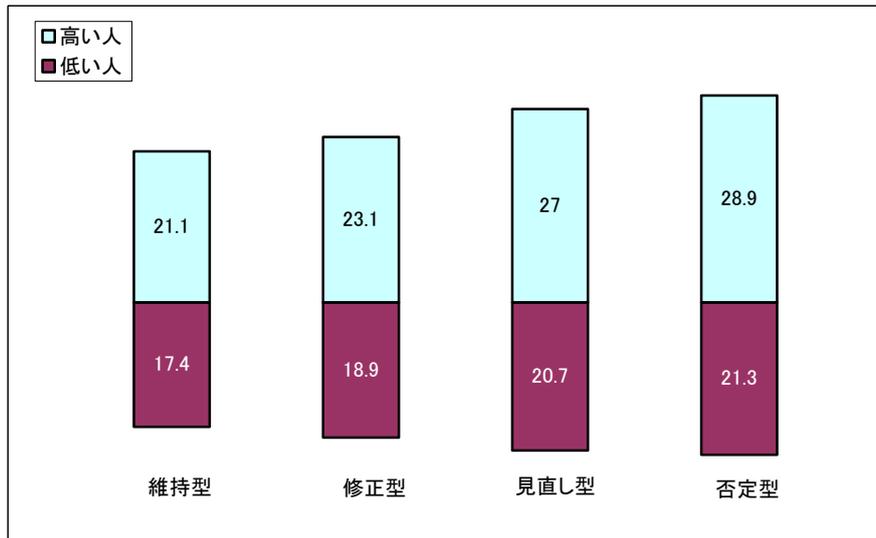
中小企業の中で、人事評価制度を有している割合は37.6%であるが、「維持型」42.1%、「修正型」41.9%、「見直し型」34.4%、「否定型」22.1%と終身雇用慣行が強いほど導入率が高い。人事評価制度を導入している企業の中で、中堅正社員の年収格差を聞いてみた。標準的な人の年収を100とした場合、全体平均でみると、人事評価が最も高い人は123.1、最も低い人は81.4であった。終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」が最も高い人121.1と最も低い人82.6とその格差は38.8であり、「修正型」は123.1、81.1とその格差41.9、「見直し型」は127.0、79.3とその格差は47.7、そして「否定型」は128.9、78.7とその格差は50.1であった。第Ⅱ-2-1-5 図は終身雇用のタイプ別に年収のばらつきを示したものである。

「維持型」は標準的な人からの格差が±10%である109から90までの範囲に収まるのが84.0%である一方、「修正型」71.3%、「見直し型」66.6%、そして「否定型」55.1%となっている。「否定型」は、140以上27.5%、69以下13%が他のタイプに比べてかなり高い。

このように、終身雇用慣行が弱いほど、年収格差が大きくなるが、後述のように、人事評

価にかかわる諸制度の人事評価制度、人事評価者への訓練、苦情処理制度の導入度は低くなっており、被評価者が年収の格差をどう納得しているかが気になるところである。

第Ⅱ-2-1-5 図 終身雇用4タイプと年収格差



### オ 非正社員の賃金管理

近年、パートやアルバイト等の非正社員が増えているが、中小企業では彼らの賃金管理をどのようにしているのか。まず、パート・アルバイトの初任時給を前年度に比べて上げたのか下げたのかをみると、全体平均で「上げた」17.2%、「前年度並み」56.1%、「下げた」1.4%と半数以上の企業が前年度並みにした。正社員の基本賃金の状況（「上げた」46.0%、「前年度並み」44.5%、「下げた」2.3%）と比べてみると、非正社員の「上げた」とする企業の割合がかなり低く、中小企業で非正社員の処遇改善は正社員に比べてあまり進んでいないといえよう。

終身雇用のタイプ別に見ると、「上げた」割合は、「維持型」16.9%、「修正型」18.3%、「見直し型」15.4%、そして「否定型」16.9%、「前年度並み」はそれぞれ 58.3%、55.7%、57.5%、52.7%、そして「下げた」は 1.3%、1.4%、1.1%、2.2%と、若干の違いは見られるものの、大差はないといっておく。

他方、パート・アルバイトの非正社員の賃金はどのようなプロファイルを描いているのか。また、そこには終身雇用のタイプ別に違いは見られるのだろうか。それを簡単に見るために、第Ⅱ-2-1-7 図を用意した。図 1 は非正社員の賃金は一律に同じであり勤続が伸びても上がらない。図 2 は、最初は勤続とともに賃金が上がるが、その後はあまり上がらない。図 3 は、パート・アルバイトを雇う時に、能力の高い人と低い人にそれぞれの能力に見合った賃金を設定し、勤続の増加にかかわらずその賃金を支払っている。図 4 は、雇うときの賃金が同じであるが、勤続とともに出てくる能力に見合った形で賃金が支払われていて、正社員の賃

金に類似している。賃金プロファイルの分布を見ると、全体的に図1は20.1%、図2は12.4%、図3は13.5%、そして図4は36.3%と、勤続年数の増加とともに賃金が増加する図2と図4の合計は48.4%である。すなわち、中小企業の約5割がパート・アルバイトの賃金管理を概ね正社員に類似した形で行っているといえよう。

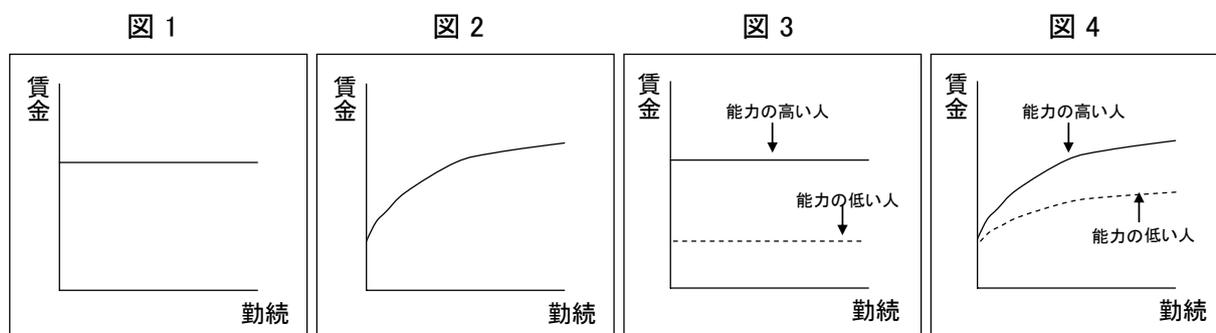
終身雇用のタイプ別に見ると、それほど大きな違いが見られない。正社員に類似した賃金プロファイルである図2と図4の合計値で見ると、「維持型」48.4%、「修正型」50.0%、「見直し型」49.3%、45.9%であった。

以上、非正社員の賃金管理をみてみたが、終身雇用のタイプ別にほぼ違いが見られないことがわかった。いわば、非正社員の賃金管理における終身雇用4タイプの同質性が浮かび上がったのである。

第Ⅱ-2-1-6表 非正社員の賃金プロファイルの終身雇用タイプ別分布

(全平均)	下図1 (20.1)	下図2 (12.4)	下図3 (13.5)	下図4 (36.4)
「維持型」	21.1	12.6	12.7	35.8
「修正型」	18.4	12.5	14.2	37.5
「見直し型」	22.1	13.0	12.6	39.3
「否定型」	20.5	11.5	15.0	34.4

第Ⅱ-2-1-7図 賃金プロファイル



### (3) 終身雇用の4タイプと労使コミュニケーション

#### ア 労使コミュニケーション基本方針

まず、経営者の労使コミュニケーション基本方針について見ることにする。それを知るために、下記の間を設け、それに対する意見を聞いてみた。その結果、「A意見に近い」(以下「肯定型」という。)28.2%、「どちらかといえばA意見に近い」(以下「やや肯定型」という。)44.4%、「どちらかといえばB意見に近い」(以下「やや否定型」という。)20.9%、そして、「B意見に近い」(以下「否定型」という。)5.4%、と4つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とを合わせた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」

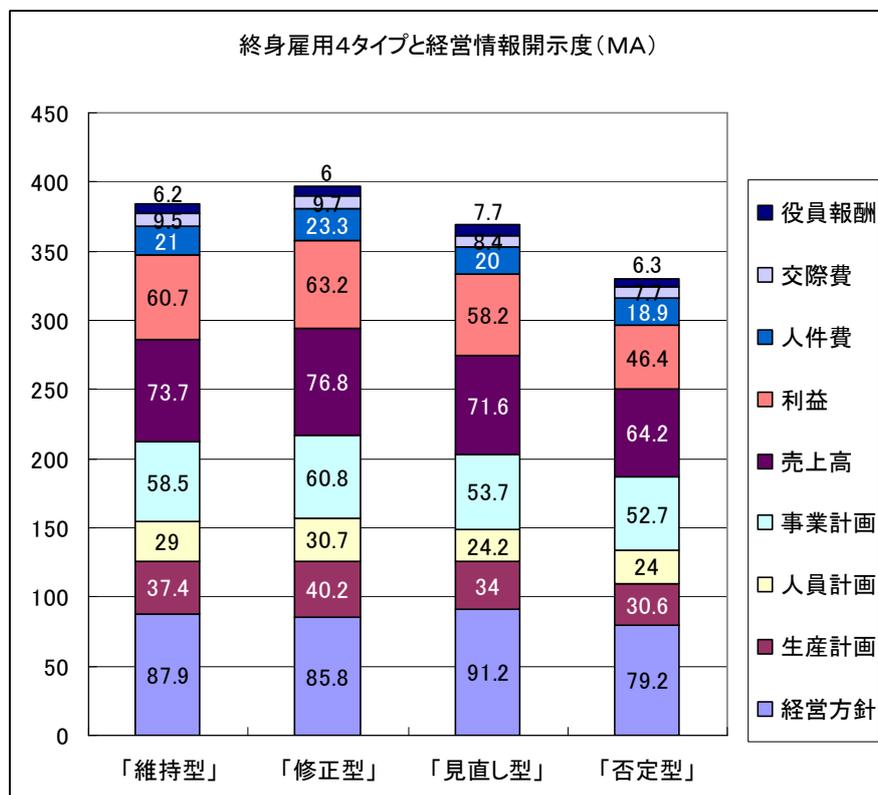
**B 意見**：「経営は経営者が行うもので、経営について一般従業員の要望をあえて聞く必要はない」

労使コミュニケーション基本方針を終身雇用のタイプ別に見ると、「肯定型」と「やや肯定型」の合計で「維持型」74.5%、「修正型」73.3%、「見直し型」73.0%、「否定型」68.0%と、基本的に終身雇用を支持するほど肯定的な回答が多い。

### イ 経営情報の開示

労使コミュニケーションの状況をより具体的にみるために、企業が一般従業員にまで経営情報をどのくらい開示しているのかを聞いてみた。その結果、経営情報の開示率を全体的に見ると、経営方針 85.7%、売上高 72.6%、利益 58.8%、事業計画 57.5%と 5 割を超えているが、生産計画、人員計画、人件費、交際費、社長など役員の報酬は 5 割を下回っている。終身雇用のタイプ別に見ると、開示している経営情報の全項目の総計は、「修正型」396.5、「維持型」383.9、「見直し型」369、「否定型」330 であった。おおむね、終身雇用慣行が

第Ⅱ-2-1-8 図 終身雇用 4 タイプと経営情報開示度

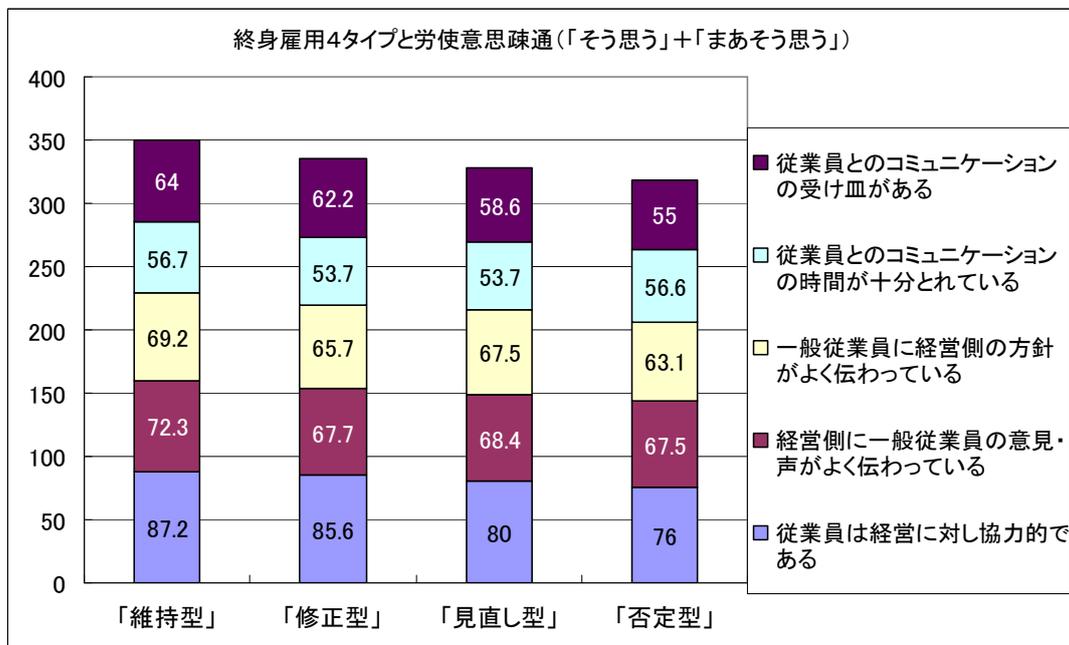


強いほど、経営情報開示率が高いといえよう。「否定型」は社長などの役員報酬を除き、全ての経営情報項目で開示率が最も低い。

### ウ 意思疎通の自己評価

企業が従業員とのコミュニケーションをどれほどとっているのか、自己評価を見ることにする。コミュニケーションのそれぞれの項目について「そう思う」と「まあそう思う」とをあわせてみると、終身雇用慣行が強いほど肯定的な回答の割合が多くなった。すなわち、コミュニケーション全ての項目の合計値は「維持型」349.4、「修正型」334.9、「見直し型」328.2、「否定型」318.2の順であった。

第Ⅱ-2-1-9 図 終身雇用4タイプと労使意思疎通

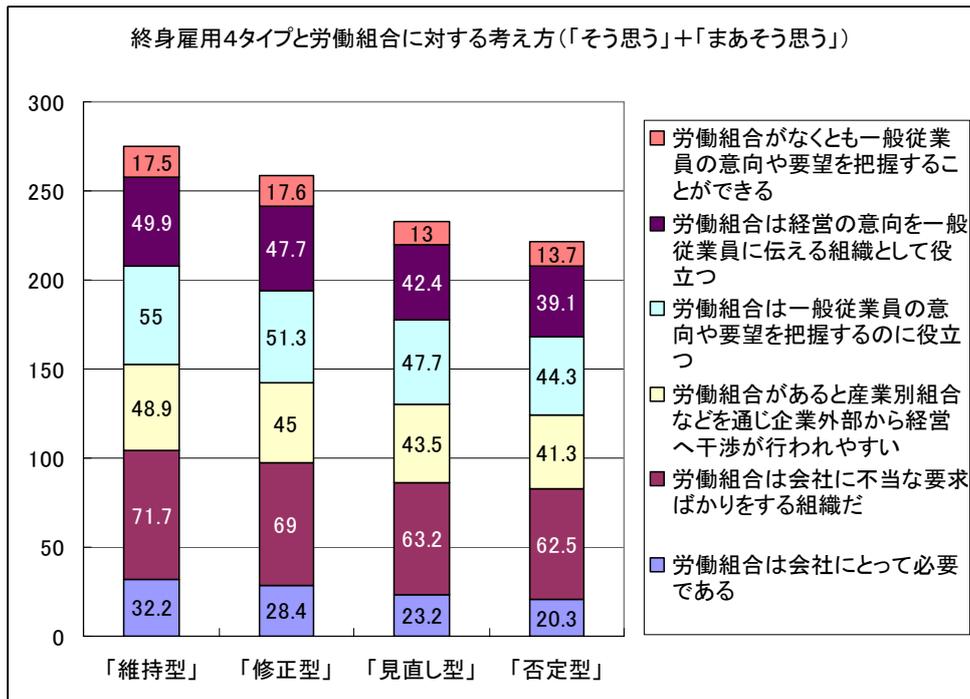


### エ 労働組合に関する考え方

中小企業の経営者は、労使コミュニケーションについてどのような考え方を持っているのか、コミュニケーションの典型的な担い手である労働組合に関する考え方を確かめることにした。そのため、いくつかの項目を設けて聞いてみた。「労働組合は会社にとって必要である」、「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」、「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」という肯定的な項目に対しては「そう思う」と「まあそう思う」との合計の値を、「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」、「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」、「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」という否定的な項目に対しては「そう思わない」と「あまりそう思わない」との合計値を求めた結果、終身雇用慣行が強いほど、

労働組合に対する考え方が肯定的であることが分かる。すなわち、値の総計は「維持型」275.2、「修正型」259、「見直し型」233、「否定型」221.2の順であった。また、ほぼすべての項目において、終身雇用慣行が強いほうが弱いほうより肯定的な回答率が高く労働組合との関係も円満に形成・維持していく可能性が高いといえそう。

第Ⅱ-2-1-10 図 終身雇用4タイプと労働組合に対する考え方



#### (4) 終身雇用の4タイプと経営危機への対応

##### ア 業績悪化の際の基本方針

経営危機の際に、終身雇用の4タイプの間にはその対応が異なるのか。まず、その基本方針を聞いてみた。すなわち、「業績が今後悪化することがあった際に」どう対応するかという設問に対し、「雇用も賃金も減らさない」と「雇用は減らさず、賃金を減らす」と回答した割合は、「維持型」44.0% (14.2%+29.8%)、「修正型」33.7% (7.5%+26.2%)、「見直し型」26.3% (8.4%+17.9%)、そして「否定型」25.5% (7.7%+17.8%)という順に、終身雇用慣行が強いほど、業績悪化の際にも雇用に手をつけないような方法で対応しようとしている。

##### イ 経営危機の際の雇用調整

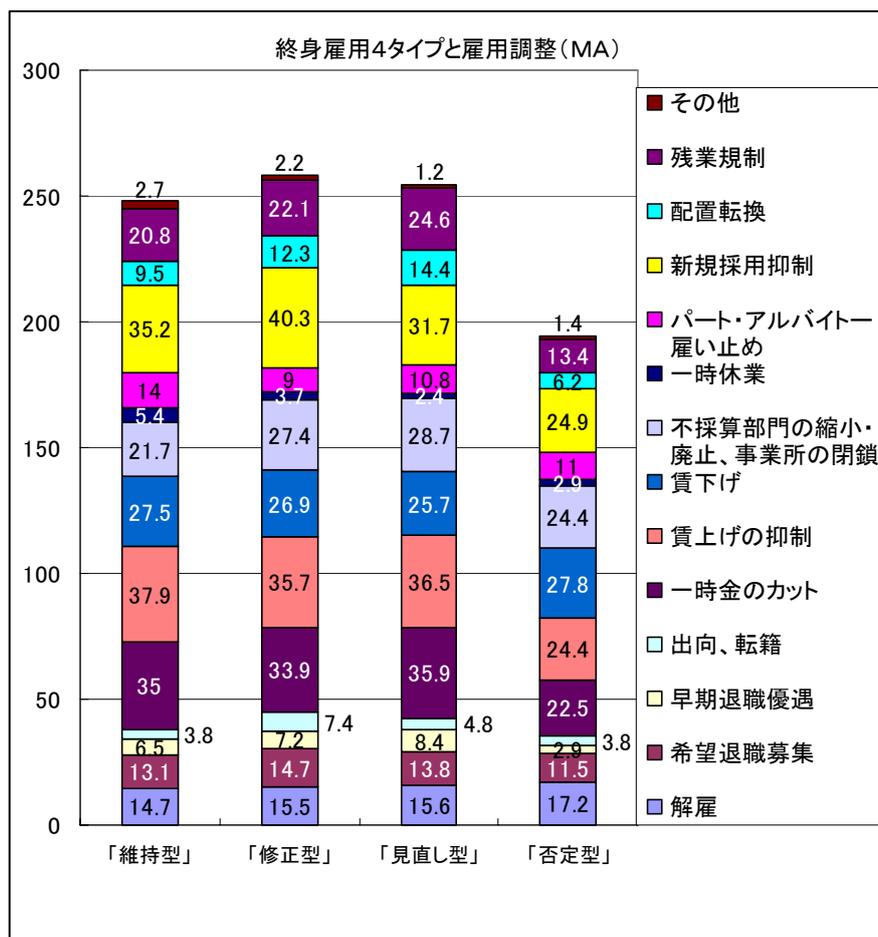
1990年以降に業績悪化による経営危機を経験した中小企業は53.1%と5割を超えている。終身雇用慣行のタイプ別に見ると、「維持型」49.0%、「修正型」53.9%、「見直し型」58.6%、そして「否定型」57.1%と、「維持型」のみが5割未満であった。

業績悪化による経営危機の際に中小企業はどのような雇用調整を行ったのか。「雇用調整

に関する施策は実施していない」は6.5%に過ぎず<sup>18</sup>ほとんどの企業が雇用調整を行った。その方法を終身雇用4タイプ別に見るとどのような特徴が見られるのであろうか。まず、全体的に見ると、1990年以降、業績悪化による経営危機の際に、様々な雇用調整を行った企業の割合は、「修正型」258.3、「見直し型」254.5、「維持型」247.8、そして「否定型」194.3の順であり、「修正型」が最も多かった。

雇用調整の中で、従業員の人員削減に当たる、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨についてみると、従業員に最も大きな影響が及ぶ雇用調整である解雇を行った企業は終身雇用慣行が強いほど少なかった。すなわち、「維持型」14.7%、「修正型」15.5%、「見直し型」15.6%、そして「否定型」17.2%であった。一方、希望退職の募集や早期退職優遇制度による退職勧奨は「否定型」が最も少なかったが、特に、早期退職優遇制度による退職勧奨では「否定型」が2.9%と、「維持型」6.5%、「修正型」7.2%、「見直し型」8.4%よりかなり低かった。

第Ⅱ-2-1-11 図 終身雇用4タイプと雇用調整



<sup>18</sup> 「維持型」6.8%、「修正型」4.2%、「見直し型」7.2%、そして「否定型」10.0%と「否定型」が雇用調整をしていない割合が最も多かった。

賃金・一時金による調整を見ると、一時金のカットや賃上げの抑制では「否定型」がそれぞれ 22.5%、24.4%と他のタイプに比べて 10%ポイント少ないことが目に付くが、賃下げは終身雇用タイプ別に大きな違いが見られなかった<sup>19</sup>。賃金・一時金を調整する際に、「否定型」は一時金のカットや賃上げの抑制より賃下げをもっと多く用いている一方、その他の 3 つのタイプは賃下げより一時金のカットや賃下げの抑制を多く活用した。残業規制や新規採用抑制でも「否定型」は他のタイプより低い。すなわち、残業規制を行った企業は、「維持型」20.8%、「修正型」22.1%、「見直し型」24.6%、そして「否定型」13.4%であり、新規採用抑制ではそれぞれ 35.2%、40.3%、31.7%、そして 24.9%と、「否定型」が他のタイプより少なかった。一時休業やパート・アルバイトの雇い止めでは、「維持型」がそれぞれ 5.4%と 14.0%と他のタイプより多いことが特徴として見られる。

### ウ 人員削減の際の措置

1990 年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業が雇用調整として解雇、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をどのように行ったのか。まず、人員削減方法別にみると、解雇の措置をとったのは、全体平均で 15.3%、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」14.7%、「修正型」15.5%、「見直し型」15.6%、そして「否定型」17.2%であった。希望退職の募集は、タイプ別に 13.1%、14.7%、13.8%、11.5%であり、早期退職優遇制度による退職勧奨は、同じく 6.5%、7.2%、8.4%、2.9%であった。解雇は終身雇用慣行が強いほどその実施企業比率が少なかったが、希望退職の募集や早期退職優遇制度による退職勧奨は「否定型」が少ない。しかし、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨で退職した正社員が全正社員に占める割合を見ると、前記のとおり、「維持型」16.5%、「修正型」16.8%、「見直し型」21.7%そして「否定型」27.2%と終身雇用慣行が弱いほど退職者が多く出た。

それでは、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をどのようにとったかをみると、「何にもしなかった」のは、3.1%であったが、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」0.8%、「修正型」1.9%、「見直し型」2.0%、そして「否定型」12.3%と、終身雇用慣行が弱いほどその割合が高かった。具体的に企業がとった措置の内容をしてみる。

1990 年以降、業績悪化による経営危機を経験した企業が行った雇用調整の中で、解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度による退職勧奨を実施した企業に限って、実施の際にどのような措置をとったのかについて聞いてみた<sup>20</sup>。全体的に見て前記のような人員削減の際にとられた措置が最も多かったのは「修正型」と措置の総計が 260.3 であった。次いで「見直

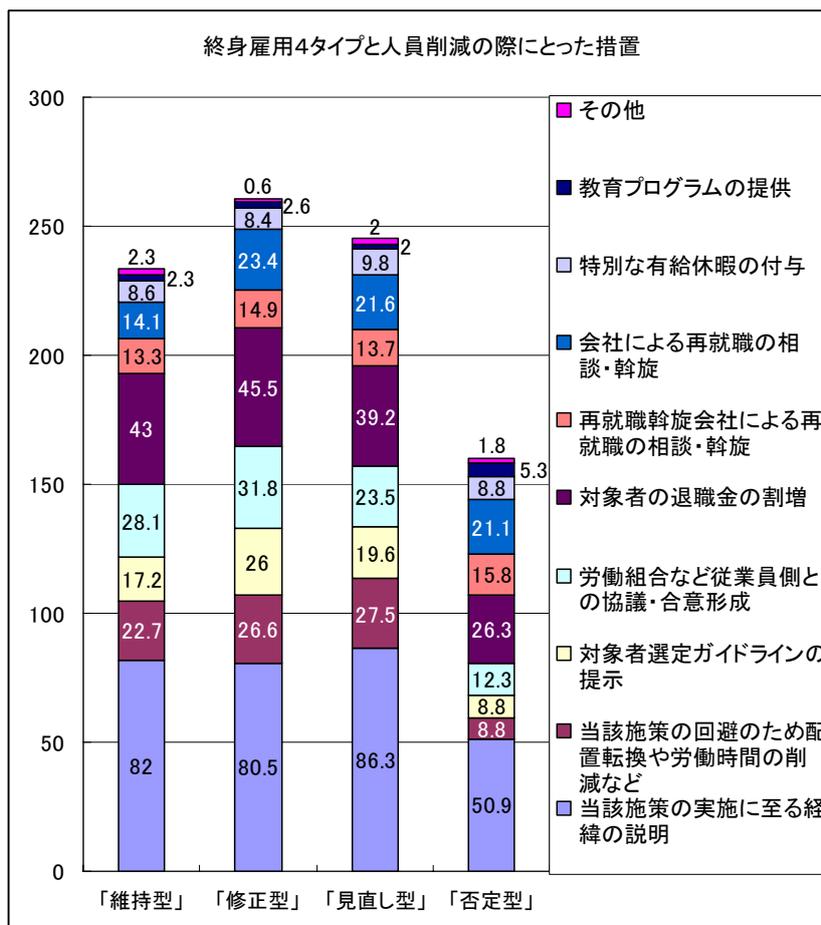
<sup>19</sup> 「維持型」27.5%、「修正型」26.9%、「見直し型」25.7%、そして「否定型」27.8%と大きな違いが見られなかった。

<sup>20</sup> 措置の項目の中に「開業資金などの提供・斡旋」もあったが、回答したのは 1 社のみ（「修正型」）であったので、ここでは省略した。

し型」245.2、「維持型」233.6、そして「否定型」159.9の順であった。

措置の中で、整理解雇の有効性に関する4要件に当たる解雇の回避措置、被解雇者選定の妥当性、実施手続きの妥当性<sup>21</sup>についてみてみたい。まず、解雇の回避措置として配置転換や労働時間の削減などを行った企業の割合は、「見直し型」が27.5%と最も多く次いで「修正型」26.6%、「維持型」22.7%、そして「否定型」8.8%と「否定型」が極端に少ない。被解雇者選定の妥当性に当たる対象者選定ガイドラインの指示は、「修正型」26.0%、「見直し型」19.6%、「維持型」17.2%、そして「否定型」8.8%であった。実施手続きの妥当性として見なされる労働組合など従業員側との協議・合意形成や当該施策の実施に至る経緯の説明を見ると、両者合計の値は、「修正型」112.3、「維持型」110.1、「見直し型」109.8、「否定型」63.2であった。整理解雇4要件に当たる項目に限ってみても、とられた措置の多い順は第Ⅱ-2-1-12図で見られるとおり、全体と同様に「修正型」、「見直し型」、「維持型」、「否定型」の順であった。

第Ⅱ-2-1-12 図 終身雇用4タイプと人員削減の際にとった措置



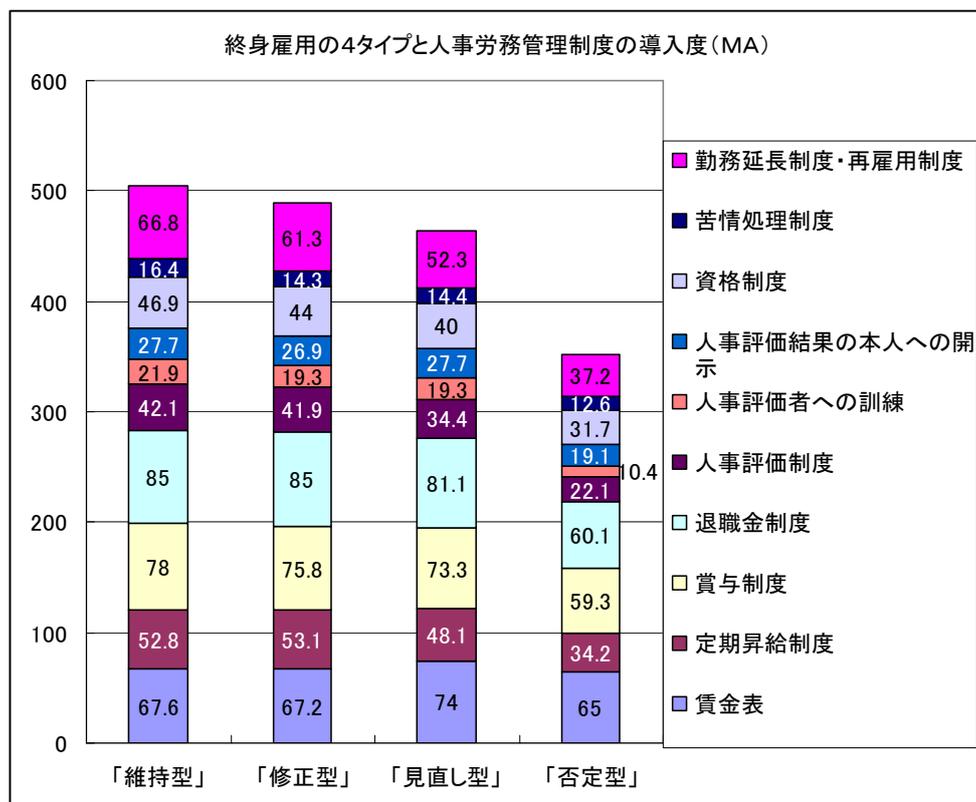
<sup>21</sup> これ以外に人員削減の必要性があるが、前問で業績悪化による経営危機を前提にしたのでここでは人員削減の必要性については問うていない。4要件の具体的な内容については菅野和夫（2002）『新・雇用社会の法』有斐閣を参照。

全体的に見ると人員削減の際にとられた措置が最も少なかった「否定型」であったが、再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋では 15.8%と他のタイプより唯一多かった。

### (5) 終身雇用の 4 タイプと人事労務管理制度の導入度

中小企業が人事労務管理を行う際に、どれほど制度に基づいて行っているのか、制度の導入度を通じて、終身雇用の 4 タイプの特徴を探ってみることにする。まず、人事労務管理制度の導入度全体値を見ると、「維持型」505.2、「修正型」488.8、「見直し型」464.6、そして「否定型」351.7 の順に、終身雇用慣行が強いほど、人事労務管理制度の導入度が高くなっている。特に、「否定型」の導入度は他のタイプに比べて顕著に低い。導入度が最も高い「維持型」と最も低い「否定型」との間に約 2 倍か約 20%ポイントの格差がついている項目を見ると、定期昇給制度（52.8%対 34.2%）、賞与制度（78%対 59.3%）、退職金制度（85%対 60.1%）、人事評価制度（42.1%対 22.1%）、人事評価者への訓練（21.9%対 10.4%）、勤務延長制度・再雇用制度（66.8%対 37.2%）であった。

第Ⅱ-2-1-13 図 終身雇用の 4 タイプと人事労務管理制度の導入度



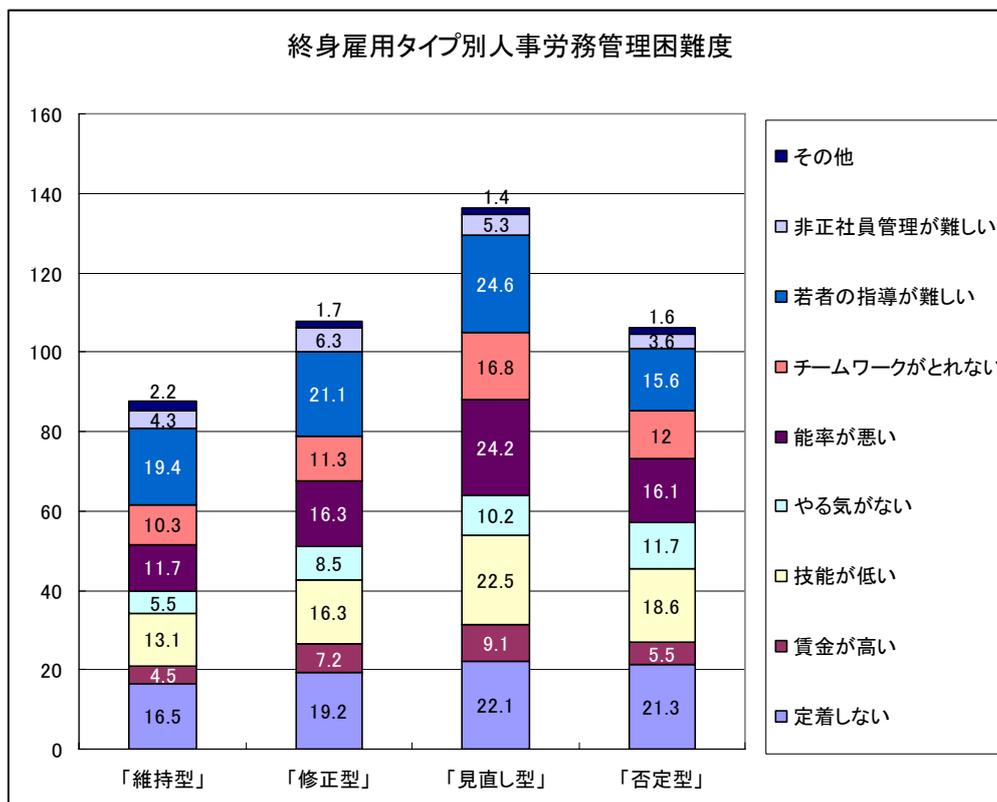
### (6) 終身雇用の 4 タイプと人事労務管理上困難度

中小企業が人事労務管理上どのような困難を抱えているかを見る前に、新規学卒の新入社員が「1 人前」になるまで、何年くらいかかるかをみてみよう。全体平均でみると 4.1 年で

あったが、終身雇用のタイプ別に見ると、「維持型」4.2年、「修正型」と「見直し型」はともに4.0年、そして「否定型」3.7年と終身雇用慣行が強いほど1人前になる期間が長い。

それでは、具体的に人事労務管理上の困難度を終身雇用のタイプごとに見ることとする。まず、全体的に人事労務管理面で困難を抱えていると回答したものの合計<sup>22</sup>をタイプ別に見ると、「維持型」87.5、「否定型」106、「修正型」107.9、そして「見直し型」136.2と「維持型」が人事労務管理上困難を抱えている割合が最も低かった。「維持型」が他のタイプより特に困難が少ないとした項目は、「定着しない」、「技能が低い」、「やる気がない」、「能率が悪い」であった。何れも高付加価値製品の製造やサービスの提供、そして効率的な生産・サービスの提供に深く関わっているもので、他のタイプより企業経営に好影響を及ぼしているといえよう。

第Ⅱ-2-1-14図 終身雇用タイプ別人事労務管理困難度



### 3 終身雇用の4タイプと経営状況

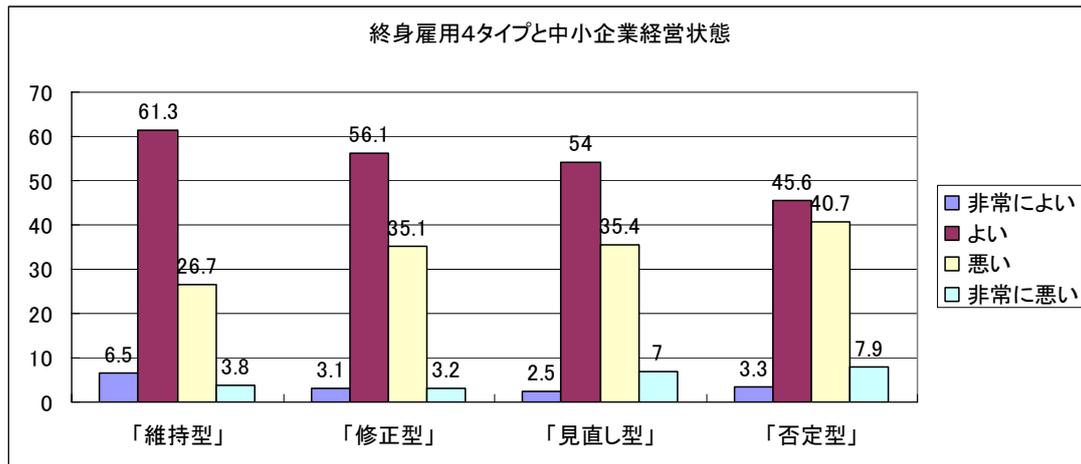
まず、経営状況を見る前に、中小企業が取引関係上どのような位置に置かれているのかを確認するために、最大取引先との取引額が売上高に占める割合を見た。その結果、「見直し型」

<sup>22</sup> 質問項目の中に、第Ⅱ-2-1-14図の項目の以外に、「正社員(新卒)が思うように採用できない」、「正社員(中途採用)が思うように採用できない」、そして「パート・アルバイトが思うように採用できない」という項目があったが、企業ごとに採用戦略が異なること、また、採用された人に対する人事労務管理の範疇に入っていないことから分析から除外した。

38.1%、「否定型」35.8%「維持型」34.9%、「修正型」33.5%と目立った違いは見られない。

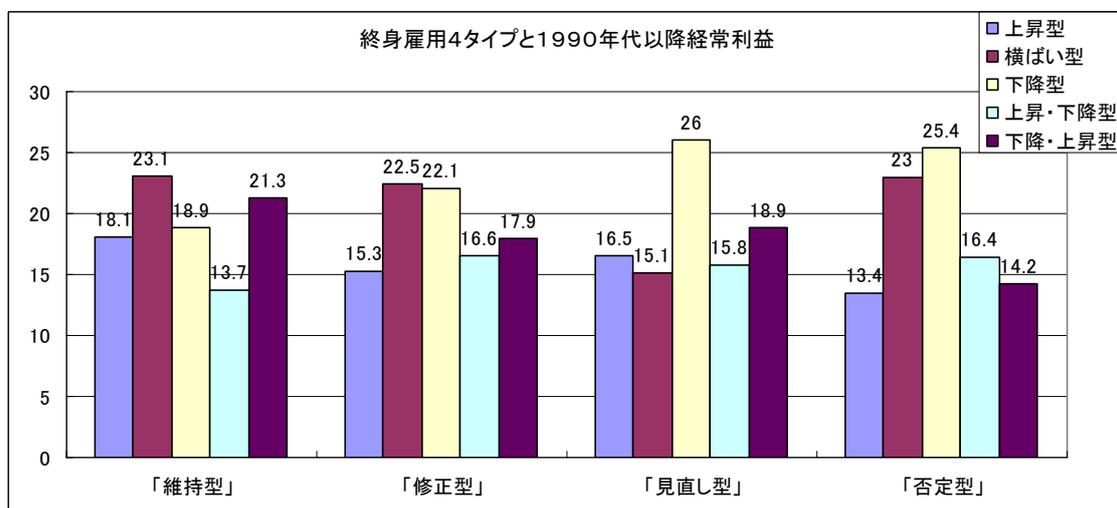
経営状態を終身雇用のタイプ別に見ると、第Ⅱ-2-1-15 図のとおりである。「非常によい」と「よい」をあわせた値は、「維持型」67.8%、「修正型」58.2%、「見直し型」56.5%、そして「否定型」48.9%と、終身雇用慣行が強いほど経営状態がよい。

第Ⅱ-2-1-15 図 終身雇用4タイプと中小企業経営状態



また、1990年代以降経常利益を見ると、第Ⅱ-2-1-16 図のとおりである。おおむね、終身雇用慣行が強いほど、「上昇型」が多く「下降型」が少ないといえよう。少し具体的にみるために、「上昇型」には3倍、「横ばい型」には2倍、「下降型」には1倍という加重値を与えてその合計を出してみると、「維持型」119.4、「修正型」113、「否定型」111.6、そして「見直し型」105.7 の順であった。「否定型」と「見直し型」が逆転しているものの、おおむね、終身雇用慣行が強いほど、経常利益もよいといえる。

第Ⅱ-2-1-16 図 終身雇用4タイプと1990年代以降経常利益



#### 4 終身雇用 4 タイプの属性

以上、終身雇用の 4 タイプに基づいて、中小企業の人事労務管理を見たが、ここでは、4 タイプの属性について考察することにする。

##### (1) 会社の属性

まず、正社員の平均規模別にみると、「維持型」109.2人、「修正型」98.4人、「見直し型」73.9人、そして「否定型」63.3人と、終身雇用慣行が強いほど、企業規模が大きい。正社員が全従業員に占める割合は、前記のとおり、「維持型」80.18%、「修正型」76.81%、「見直し型」74.94%、そして「否定型」72.24%であった。

創業年数についてみると、1969年までに創業した企業の割合は、「維持型」54.2%、「修正型」52.3%、「見直し型」47.4%、そして「否定型」36.1%と、終身雇用慣行が強い企業ほど創業年が古い。

業種別にみると、「維持型」には製造業32.2%、卸・小売業17.1%、建設業13.3%、その他サービス業12.7%が多かった。「修正型」も「維持型」と同様に、製造業27.5%、卸・小売業20.2%、建設業16.4%、その他サービス業13.8%であった。「見直し型」は製造業22.1%、卸・小売業20.7%、その他サービス業18.9%、建設業15.8%であり、「否定型」は建設業20.2%、その他サービス業16.7%、製造業15.3%、卸・小売業14.5%であった。

企業形態別に見ると、終身雇用の 4 タイプの間に大きな違いがない。主に違いが認められるのは、「否定型」が他のタイプに比べて子会社の割合が少なく<sup>23</sup>、独立企業の割合が多い<sup>24</sup>。一方、グループ企業群の中核企業は、「維持型」4.5%、「修正型」5.9%、「見直し型」7.3%、そして「否定型」9.4%と、終身雇用慣行が弱いほど多かった。

##### (2) 社長の属性

まず、社長の属性として年齢を見ると、60歳以上の割合が「維持型」43.5%、「修正型」43.4%、「否定型」41.1%、そして「見直し型」37.2%であった。基本的に終身雇用を支持する「維持型」と「修正型」の社長は「否定型」と「見直し型」より若干高齢化しているといえる。

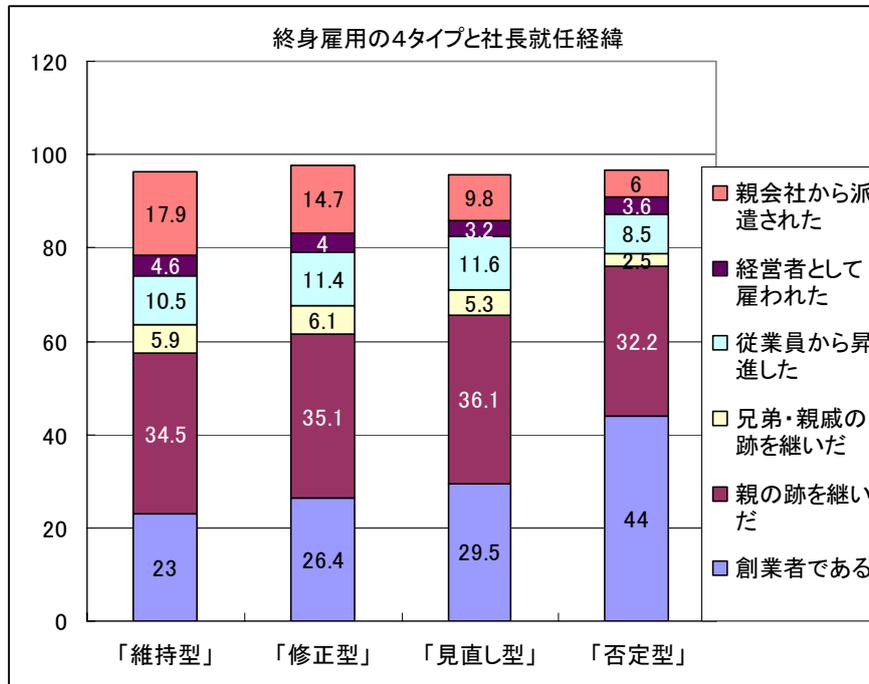
次に社長就任経緯を見ると、終身雇用の 4 タイプの中で、社長就任経緯で目立って他のタイプより違うのが「否定型」である。それは、「創業者である」の割合が44%と他のタイプより非常に高いこと、また、「親会社から派遣された」の割合が6%と少ないことである。この点は程度の違いはあるものの、他のタイプにおいても違いが認められる。すなわち、社長就任経緯が「創業者である」ほど終身雇用慣行が弱く、その反対に「親会社から派遣される」

<sup>23</sup> 「維持型」16.4%、「修正型」16.7%、「見直し型」16.9%、そして「否定型」12.9%と、「否定型」が他のタイプより約4%ポイント少ない。

<sup>24</sup> 「維持型」62.7%、「修正型」62.2%、「見直し型」60.2%、そして「否定型」65.9%と、「否定型」が他のタイプより約3%ポイント多い。

ほど終身雇用慣行が強いといえよう。

第Ⅱ-2-1-17 図 終身雇用の4タイプと社長就任経緯



最後に、社長就任時期を見ると、終身雇用慣行が強いほど最近となっている。すなわち、社長就任時期の2000年以降の割合は、「維持型」46.5%、「修正型」44.5%、「見直し型」37.5%、そして「否定型」30.6%である。

## 5 まとめ

本文では、中小企業の終身雇用に関する考え方を4つのタイプに分けて人事労務管理について考察した。その要点を示せば次のとおりである。

まず、第1に、日本の中小企業の中で終身雇用に関するタイプを4つに分けてみると、「維持型」37%、「修正型」34.8%、「見直し型」11.7%、そして「否定型」15%という分布であった。基本的に終身雇用を支持している「維持型」と「修正型」の合計が71.8%と、中小企業でも終身雇用慣行が強いと言える。1000人以上の大企業に比べてみて、「維持型」と「修正型」の合計値はほとんど変わらないが、「否定型」が多かった。

第2に、終身雇用慣行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、終身雇用慣行が弱いほど、自社の業績をもっと重んじている。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「集团的意見聴

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が弱いほど大きい。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。

第3に、労使コミュニケーションについては、終身雇用慣行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終身雇用慣行が強いほど肯定的である。

第4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。また、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5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6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7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、終身雇用慣行が弱い。

以上、日本の労使関係の三種の神器の一つと言われてきた終身雇用を軸に中小企業の人事労務管理について考察を行ったが、終身雇用の4タイプの間には多くの面で有意義な違いが見られた。人事労務管理の特徴を説明する変数として最も説得力のあるものがどのようなものであるかについては課題が残るが、今後、取り組んでいきたい。

### 【参考文献】

Abegglen, James C. (1958), The Japanese Factory (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社。

菅野和夫 (2002) 『新・雇用社会の法』有斐閣。

日本労働研究機構 (2000) 『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』調査研究報告書 No.133。

日本労働研究機構 (2000) 「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係—現状と展望」。

## 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

### 1 労働条件決定にかかわる制度・仕組みの導入状況

本節では、中小企業における人事・労務管理上の制度・仕組みの導入状況と、その役割・機能について、簡単に考察する。後者について具体的には、制度の有無によって労働条件決定のあり方に違いがみられるか、そしてまた、従業員のモラルなどと制度・仕組みの導入状況との関係をもてみる。

本調査では、「賃金表」、「定期昇給制度」、「人事評価制度」など「人事・労務管理上の制度・仕組み」の有無をたずねた。たずねた項目は全部で10ある。単純集計の結果は下表のようになった。「退職金制度」、「賞与制度」、「賃金表」は7、8割と高い数値を示している。「勤務延長制度・再雇用制度」は6割、「定期昇給制度」は約5割と、これらも比較的導入割合が

第Ⅱ-2-2-1表 人事・労務管理上の制度・仕組み（%、N=2326）

賃金表	70.7
定期昇給制度	51.6
賞与制度	76.9
退職金制度	84.3
人事評価制度	39.4
人事評価者への訓練（考課者訓練）	19.6
人事評価結果の本人への開示	27.1
資格制度	44.7
苦情処理制度	15.3
勤務延長制度・再雇用制度	61.0

高い。こうした制度・仕組みとくらべると、「人事評価制度」とそれに関連する「人事評価者への訓練（考課者訓練）」、「人事評価結果の本人への開示」といった制度・仕組みをもつところは少なくなっている。「人事評価制度」が4割、「考課者訓練」が2割、「本人への開示」が3割弱である。

### (1) 企業規模

正社員数の規模別にみるとつぎのようになる。いずれの制度・仕組みについても、規模が小さいほど導入割合が低くなっているが、「賃金表」、「賞与制度」、「退職金制度」については、30人未満の規模でも、約7、8割と多く導入されている。これらは規模間の違いがあまり大きくはない。規模間で比較的大きな違いがあるものは、「人事評価制度」とそれに関係するもの（「人事評価者への訓練」、「人事評価結果の本人への開示」）である。「人事評価制度」は30人未満では15%しか導入されていないが、100人以上になると67%が導入している。また「定期昇給制度」、「勤務延長制度・再雇用制度」についても規模間の違いが大きい。「苦情処理制度」については、総じて導入割合が低い。30人未満ではほとんど導入されていないが、100人以上であっても導入されているのは3割しかない。

第Ⅱ-2-2-2表 正社員数規模と人事・労務管理上の制度・仕組み（%）

	～29人 (n=835)	30～99人 (n=880)	100人～ (n=571)
賃金表	65.1	70.9	79.0
定期昇給制度	37.8	54.3	67.6
賞与制度	66.7	80.1	87.2
退職金制度	78.6	85.0	91.4
人事評価制度	15.2	44.3	67.1
人事評価者への訓練（考課者訓練）	6.2	20.0	38.7
人事評価結果の本人への開示	13.2	27.4	46.9
資格制度	34.4	45.2	59.4
苦情処理制度	6.3	14.7	29.8
勤務延長制度・再雇用制度	37.8	69.7	82.0

### (2) 従業員組織

このような制度・仕組みの導入には、企業規模のほかに、どのような要因が関係しているだろうか。ひとつには労働組合などがある場合には、制度・仕組みの整備がすすむと考えられるから、そのこととの関係をみってみる。

本調査では「労働組合」の有無をたずねている。またそれとは別の「社員会」などの従業員組織の有無とその活動についてもたずねている。そこで、社員会との関係もみることにする。そのさい、社員会については、「発言型社員会」をその他の社員会と区別する。前者は、「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」、「従業員の苦情処理活動」、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」のいずれかを

行っている社員会、後者はそれ以外の社員会とする。そうして企業を労働組合などの有無によって3つに分けた。「労働組合あり」、「発言型社員会あり」、「その他」である（「発言型社員会」の有無に関わらず、労働組合がある場合は「労働組合あり」とした）。

下の表にみられるように、全体では、労働組合ないし発言型社員会がある企業は4分の1ほどである。その割合は規模間で大きな違いがある。100人以上の規模の場合は約半数にそうした組織があるのに対して、30人未満では1割ほどでしかない。労働組合の組織状況が規模間で大きく違っているからである。労働組合は30人未満ではほとんど存在しないが、100人以上では3分の1強に存在している。

第Ⅱ-2-2-3表 正社員数規模と労働組合などの有無（％）

	労働組合あり	発言型社員会あり	その他
～29人(n=898)	3.0	8.7	88.3
30～99人(n=892)	12.6	13.1	74.3
100人～(n=573)	36.5	12.6	51.0
合計	14.7	11.3	74.0

労働組合や社員会との関係について、規模による影響があることを考えて、規模ごとに集計した結果を第Ⅱ-2-2-4表に示す。総じて、労働組合、発言型社員会といった従業員の利害を代表する組織がある場合に、制度・仕組みが導入されていることが多い。しかし、「賞与制度」、「退職金制度」については、そうした組織がある場合とない場合とのあいだで、それほど違いはない。「定期昇給制度」は、発言型社員会がある場合に導入の割合が最も高いが、労働組合がある場合と「その他」とのあいだではとくに大きな違いはないから、従業員の利害を代表する組織がある場合に導入の割合が高いとは必ずしもいえない。「人事評価制度」、「考課者訓練」については、そうしたことがいえそうである。人事評価は従業員の労働条件の決定にかかわる重要な手続きであるが、労働組合や発言型社員会がある場合にその制度が整えられていることが多い。考課者訓練はその人事評価の公平性、納得性を高めるための重要な仕組みのひとつであるが、これもそうした組織がある場合に行われていることが多い。「苦情処理制度」については、労働組合がある場合に高い割合となっている。100人以上の規模についてみると、組合がある場合は4割をこえているのにたいして、「その他」の場合は2割にとどまる。「勤務延長・再雇用制度」は、100人以上では、組合、社員会の有無による差は比較的小さく、いずれの場合も8、9割と高い割合となっている。それ以下の規模では違いがやや目立ち、組合がある場合にもっとも高い割合を示し、ついで社員会がある場合に高くなっている。最後に、この表による限りでは、制度・仕組みの整備という面において、労働組合と発言型社員会の間にあまり違いがみられない。

第Ⅱ-2-2-4表 労働組合などの有無と人事・労務管理上の制度・仕組み  
(正社員数規模別、%)

	～29人			30～99人			100人～		
	労組 (n=27)	発社 (n=74)	他 (n=725)	労組 (n=112)	発社 (n=116)	他 (n=648)	労組 (n=209)	発社 (n=70)	他 (n=291)
賃金表	77.8	71.6	63.7	73.2	80.2	68.8	84.7	82.9	73.9
定期昇給制度	48.1	54.1	36.0	58.0	66.4	51.4	68.4	81.4	63.9
賞与制度	74.1	75.7	66.2	83.9	85.3	78.4	90.4	90.0	84.2
退職金制度	88.9	83.8	78.1	94.6	89.7	82.4	93.3	95.7	89.0
人事評価制度	29.6	27.0	13.7	55.4	51.7	41.0	71.3	77.1	61.9
人事評価者への訓練(考課者訓練)	11.1	12.2	5.5	32.1	23.3	17.4	48.8	51.4	28.5
人事評価結果の本人への開示	14.8	21.6	12.4	34.8	25.9	26.2	51.2	45.7	44.3
資格制度	48.1	47.3	32.6	56.3	45.7	43.4	60.8	70.0	55.7
苦情処理制度	14.8	14.9	5.2	25.9	16.4	12.5	41.6	32.9	20.6
勤務延長制度・再雇用制度	74.1	47.3	35.9	83.9	75.0	66.2	88.0	80.0	78.0

\* 「労組」、「発社」、「他」は、それぞれ「労働組合あり」、「発言型委員会あり」、「その他」。

### (3) 資本関係

人事・労務管理上の制度・仕組みの導入には、その会社が、他の会社の「子会社」かどうかということも関係していると考えられる。子会社の場合は、制度・仕組みが整備されている親会社からの影響によって、導入がすすんでいると考えられる。本調査では、他社の子会社だとするものはサンプル全体の16%であった。子会社は従業員規模が大きい場合が多いため、規模ごとに集計してみた。下の表をみると、総じて子会社のほうが制度・仕組みを有することが多いことがわかる。とくに規模が小さい場合に、子会社とそうでない場合との違いが大きくなっている。例えば、30人未満についてみると、人事評価制度は子会社の53%にあるのに対して、そうでない場合は12%にしかない。定期昇給制度は、それぞれ57%、36%、勤務延長・再雇用制度は、それぞれ68%、35%となっている。

第Ⅱ-2-2-5表 資本関係と人事・労務管理上の制度・仕組み(正社員数規模別、%)

	～29人		30～99人		100人～	
	子会社 (n=62)	その他 (n=773)	子会社 (n=151)	その他 (n=729)	子会社 (n=159)	その他 (n=412)
賃金表	71.0	64.7	76.2	69.8	87.4	75.7
定期昇給制度	56.5	36.4	62.3	52.7	73.6	65.3
賞与制度	79.0	65.7	91.4	77.8	95.0	84.2
退職金制度	88.7	77.7	96.0	82.7	95.0	90.0
人事評価制度	53.2	12.2	72.8	38.4	76.1	63.6
人事評価者への訓練(考課者訓練)	25.8	4.7	27.2	18.5	45.3	36.2
人事評価結果の本人への開示	30.6	11.8	37.7	25.2	55.3	43.7
資格制度	48.4	33.2	54.3	43.3	67.3	56.3
苦情処理制度	17.7	5.4	25.2	12.5	39.0	26.2
勤務延長制度・再雇用制度	67.7	35.4	80.1	67.5	88.7	79.4

## 2 制度の役割・機能

こうした制度・仕組みの整備は、従業員の労働条件決定における経営の恣意性をある程度は制約することになる。それらがなく、すなわち恣意的な労働条件決定がなされている、といことを必ずしも意味しないが、制度・仕組みによって、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が多いと考えられる。そしてひいては従業員の働く意欲の向上にも資することにもなると考えられる。

### (1) 賃上げ

制度・仕組みがある場合とない場合とを比較して、労働条件決定のあり方が、どのように違うかをうかがうことができる質問が本調査に2つある。ひとつは、「基本賃金の引き上げ」を行ったかどうかを聞いたものである。もうひとつは、一時金の支給額の増減などについて聞いたものである。基本賃金の引き上げについて、定期昇給制度の有無との関連をみたのが下表である。経営状態がよい場合に賃上げを実施する会社が多く、悪い場合は少ないことは当然であるから、経営状態ごとに集計した。定期昇給の規定がある場合は、ない場合と比べて、賃金の引き上げを行った会社が多いことがわかる。例えば「非常に良い」経営状態についてみると（サンプル数が少ないが）、定期昇給制度がある場合は83%が引き上げを行っているが、ない場合は65%と少なくなっている。「良い」経営状態の場合についても、ある場合は64%が引き上げを実施しているが、ない場合は47%と半数に満たない。経営状態が良くない場合も同様に、制度がある場合のほうが引き上げをおこなったとする割合が高くなっている。要するに、定期昇給制度の有無は、賃金の改定状況に関係があり、ある場合のほうが、賃金の引き上げが実施されることが多く、従業員にとっては、賃金面での労働条件が安定しているといことができる<sup>25</sup>。

<sup>25</sup> なお本調査では、基本賃金の改定について、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」、「基本賃金を下げた（ベースダウンした）」、「前年度並みにした」などの選択肢を用いて聞いている。ここでは、例えば「基本賃金を上げた（ベースアップした）」とした場合、厳密な意味での「ベースアップ」、つまり「賃金曲線上の昇給ではなく、賃金曲線（昇給曲線）そのものを上に移動させ、賃金表を書き換える昇給」（日経連事務局『人事・労務用語辞典 第6版』）を実施したものだけではなく、ベースアップか定期昇給、またはその他の昇給によるかどうかはともかく、すべてあるいは多くの従業員の賃上げが実施された場合とみたほうが適切ではないかと考えた。その理由は、そもそも実態として多くの中小企業ではベアと定昇の区別をしていないし、また厳密な意味での「ベースアップ」だけとみると、本調査の結果はその割合が高すぎるからである。東京都産業労働局「中小企業の賃金・退職金事情調査」（平成18年）は、本調査とほぼ同時期の調査であるが、ベースアップを実施した企業の割合は28%である（その調査ではベースアップを「昇給基準線そのものの増額を意味する」などと定義している。なお、本調査では定義を示していない）。ところが本調査では47%にもなっている。なお、上記のように解釈して結果をみると、定期昇給制度があっても賃上げが行われていない場合がかなり多くあることになる。ほぼ4割である。東京都の調査では「定昇規定」はあっても「実施見送り」をした割合は、定昇規定がある企業の3割であるから、いくぶん差があるが、10人～49人の規模では38%となっている。本調査では10人未満も対象としており、小規模に偏っているため、そのことを考慮するとそれほど違いはないといえる。なおまた、本調査の回答者が、厳密な意味でのベースアップを行った場合のみ「基本賃金を上げた（ベースアップした）」と回答している場合もあるだろうが、そうであっても、本文の記述にとくに不都合はないと考える。

第Ⅱ-2-2-6表 定期昇給制度と基本賃金の変化（経営状態別、％）

経営状態	定昇制度	上げた	下げた	前年度並み	未定
非常に良い	ある(n=60)	83.3	0	16.7	0
	ない(n=43)	65.1	0	30.2	4.7
良い	ある(n=727)	63.8	0.1	32.7	3.3
	ない(n=625)	47.4	0.6	46.4	5.6
悪い	ある(n=341)	43.4	2.9	48.7	5.0
	ない(n=448)	23.7	6.7	60.7	8.9
非常に悪い	ある(n=40)	22.5	5.0	57.5	15.0
	ない(n=66)	13.6	10.6	66.7	9.1

\* 「上げた」、「下げた」、「前年度並み」、「未定」はそれぞれ、「基本賃金を上げた（ベースアップした）」、「基本賃金を下げた（ベースダウンした）」、「前年度並みにした」、「今年度についてはまだ決まっていない」。

## (2) 一時金

つぎに一時金について、賞与制度がある場合とない場合の違いをみてみる。制度がない場合であっても、一時金が支給されないわけではなく、約7割の会社が一時金を支給している（または支給を決定している）。しかし、ない場合は、会社が賞与を支給する義務はないため、経営者の判断しだいということになり、経営状態、経営者の考えによっては、一時金の支給そのこと自体、また支給額が不安定なものとなる場合が多い。下表では、経営状態ごとに、賞与制度の有無と「一時金（賞与）の変化」の関係をみてみた。例えば経営状態が「良い」をみると、賞与制度がある場合、「前年度並み」が半数弱で、「引き上げた」が4割であるのに対して、ない場合は、前者の割合はだいたい同じであるが、「引き上げた」割合は4分の1で開きがある。また制度がある場合は、未定（「今年度についてはまだ決まっていない」）とするものは数%でほとんどないのに対して、制度がない場合は2割をこえる会社が未定である（未定は必ずしも不支給ということではないが）。「悪い」経営状態についてみると、賞与制度があっても、その規程に「会社の業績の著しい低下その他やむを得ない事由がある場合には、支給時期を延期し、または、支給しないことがある」といった但し書きをつける場合が多いから、経営状態のいかんにかかわらず、一時金を支給しなければならないわけではないが、制度がある場合は85%と大半の企業が支給を行っている。それに対して、制度がない場合、その割合は6割にとどまっている。

第Ⅱ-2-2-7表 賞与制度と一時金の変化（経営状態別、％）

経営状態	賞与制度	引き上げた	引き下げた	前年度並み	未定
非常に良い	ある(n=84)	67.9	2.4	29.8	0.0
	ない(n=17)	58.8	0.0	29.4	11.8
良い	ある(n=1067)	39.6	7.2	47.4	5.7
	ない(n=283)	25.4	7.1	44.9	22.6
悪い	ある(n=531)	14.9	22.0	48.6	14.5
	ない(n=245)	4.1	16.3	38.8	40.8
非常に悪い	ある(n=64)	3.1	23.4	46.9	26.6
	ない(n=42)	2.4	23.8	26.2	47.6

### (3) モラル

制度・仕組みが整備されている場合のほうが、経営者の裁量あるいは恣意の余地が小さく、労働条件決定の透明性が高く、それがひいては従業員のモラルにも影響すると考えられる。モラルに関して、本調査では「従業員は経営に対して協力的である」かどうかをたずねている。選択肢は「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4つである。集計の結果は、それぞれ27.8%、58.0%、12.1%、2.1%となって、大半が肯定的な回答であり、否定的な回答はわずかであった。以下では、「そう思う」をモラルが「高い」、「まあそう思う」を「普通」、「あまりそう思わない」と「そう思わない」を併せて「低い」として、制度・仕組みの有無とモラルの関係をみることにする。下表は、モラルの高低ごとに制度・仕組みの導入割合をみたものである。総じて、従業員のモラルが「高い」とみている会社は、「低い」とみている会社にくらべて、制度・仕組みを導入している割合が高いことがわかる。その間の差が比較的小さいものもあるが、「高い」と「低い」とのあいだで比較的違いが目立つものは、「人事評価制度」（両者間の差は15.9ポイント）、「人事評価者への訓練」（13.1）、「人事評価結果の本人への開示」（15.2）、「資格制度」（12.1）となっている。個々の従業員の労働条件の決定には、人事評価が重要な影響をもつが、従業員のモラルを「高い」とみている会社においては、その制度化を実施し、またその公平性、納得性を高めるための制度を導入している場合が比較的多いのである。

第Ⅱ-2-2-8表 モラルと人事・労務管理上の制度・仕組み（％）

	高い (n=627)	普通 (n=1343)	低い (n=356)
賃金表	73.5	69.6	69.9
定期昇給制度	53.1	52.0	47.2
賞与制度	78.9	78.0	69.1
退職金制度	83.3	86.7	77.0
人事評価制度	43.7	40.5	27.8
人事評価者への訓練（考課者訓練）	23.8	20.1	10.7
人事評価結果の本人への開示	33.5	26.4	18.3
資格制度	49.8	44.2	37.6
苦情処理制度	19.3	14.7	11.0
勤務延長制度・再雇用制度	59.6	64.6	50.0

### (4) 従業員の定着

上でみたモラルとも関わるが、従業員の定着との関係を最後にみしてみる。本調査では、最近5年間の「正社員の自己都合退職者数」の平均をたずねているが、それを調査時点における正社員数で割って離職率を算出した。制度・仕組みの導入状況とその離職率の関係をみるが、離職率は企業の規模によって大きくことなる。平均値をとると、100人以上が4.9%であるのに対して、10人未満は12.1%である。また制度の導入状況も規模によって大きくことなる。したがって規模別にみる必要がある。規模ごとに、離職率の高低別に制度・仕

組みの導入状況をみたものが下表である。離職率は、「低い」、「普通」、「高い」に分けているが、その区切りは、離職率の低いほうから、サンプルがほぼ15%、70%、15%となるところでつけている。

30人未満については、離職率の高低と制度・仕組みの導入状況はとくに関係がないようである。従業員がより定着的である離職率が「低い」企業は、「高い」企業と比べて制度を導入している場合が多いとはいえない。しかし、それ以上の30～99人、100人以上についてみると、ほぼすべての制度・仕組みについて、離職率が「低い」企業のほうが「高い」企業よりも導入の割合が高くなっている（例外は100人以上の「賃金表」）。例えば100人以上について、とくに大きな違いがあるものをみると、「定期昇給制度」（両者間の差は17.1ポイント）、「人事評価制度」（14.6）、「考課者訓練」（23.4）、「資格制度」（18.0）、となっている。一定以上の規模においては、諸制度の導入と従業員の定着とは関係があるようである。

第Ⅱ-2-2-9表 離職率と人事・労務管理上の制度・仕組み（正社員数規模別、%）

	～29人			30～99人			100人～		
	低い (n=209)	普通 (n=427)	高い (n=153)	低い (n=137)	普通 (n=598)	高い (n=131)	低い (n=105)	普通 (n=366)	高い (n=88)
賃金表	65.6	63.9	65.4	79.6	68.9	69.5	79.0	79.0	79.5
定期昇給制度	36.8	39.8	36.6	65.7	53.5	47.3	76.2	68.3	59.1
賞与制度	68.4	68.9	61.4	84.7	81.1	72.5	92.4	86.9	83.0
退職金制度	69.4	83.6	77.8	94.9	86.6	67.2	94.3	92.1	85.2
人事評価制度	11.5	18.7	11.8	53.3	44.3	38.2	71.4	69.1	56.8
人事評価者への訓練（考課者訓練）	3.8	8.4	4.6	28.5	19.7	14.5	49.5	38.8	26.1
人事評価結果の本人への開示	9.6	14.8	14.4	30.7	27.3	26.7	47.6	48.9	39.8
資格制度	34.9	34.4	33.3	55.5	44.5	38.2	65.7	60.4	47.7
苦情処理制度	2.9	7.3	9.8	19.7	14.2	13.0	38.1	28.4	26.1
勤務延長制度・再雇用制度	34.4	44.5	29.4	78.8	71.6	51.9	85.7	82.0	76.1

\*30人未満について、「低い」は離職率0%、「普通」は0.1%～15.0%以下、「高い」は15.1%以上、30～99人については、それぞれ、1.3%以下、1.31%～9.9%以下、10%以上、100人以上については、それぞれ、1%以下、1.01%～8.5%以下、8.51%以上とした。

本節では、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

こ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た。

### 第3節「中小企業における賃金改定の要因<sup>26</sup>」

#### 1 問題意識

中小企業の人事管理や労使関係は、大企業に比べて整備されていないと考えられている。白井（1992：75）によると、「労務管理や労使関係における後進性が中小企業にひろく見られることは否定できない。・・中小企業は一般に所有と経営が未分離であり、ワンマン型のオーナー・マネージャーや同族会社の支配が強く、従業員にも縁故関係の人々が多いという例が多いし、なにより経営基盤が一般的には弱体である。」と考えられている。つまり賃金・労働条件面に見られる一般的な中小企業像というのは、企業や経営者の個性が強く反映されること、経営基盤が脆弱であること、賃金や労働条件は劣っているという姿が想定されている。

しかし本調査が行ったアンケート調査の結果をみると、対象企業の半数近くの企業が賃上げを実施しており、さらに企業によって賃金改定の仕方が異なっていることが明らかとなった。本調査の対象企業は2,440社であるが、賃上げを行った企業は1,186社（48.6%）あり、そのうち基本賃金をあげた企業は923社（全体の37.8%）、賞与をあげた企業が631社（25.9%）という結果が得られた<sup>27</sup>。これらの結果と上記の一般的な中小企業像と照らし合わせてみると、二つの課題を指摘できる。

第一に、企業によって賃金改定の仕方が異なることである。賃金改定の仕方が異なることは、企業規模に関係なく見られることであるが<sup>28</sup>、その差異を生み出す要因は明らかにされていない。たとえば基本賃金は、ボーナスや退職金を算定する際のベースにもなるため、それを上げるということは、長期的に見ると、総人件費を引き上げてしまう危険性がある。そのため賃金を上げる場合には、経営者は基本賃金よりも賞与を選択するはずである。しかし本調査の結果によれば、基本賃金をあげた企業は、賞与を上げた企業よりも多い。なぜ経営

<sup>26</sup> 本節の分析に関して、JIL-PTの呉研究員と平澤研究員から有益なアドバイスを頂いた。特に呉研究員からは、懇切丁寧なアドバイスを受けた。またデータの加工・作成では、木村琢磨氏（大阪経済大学）や鹿生治行氏（独立行政法人 高齢・障害者雇用開発機構）から適切な助言を得た。記して謝意を表したい。

<sup>27</sup> 東京都立労働研究所（1999）では、中小企業461社を対象に1996年の賃金改定状況を調べているが、基本賃金を改定した企業が87.7%、一時金を改定した企業が51.8%であった。

<sup>28</sup> 厚生労働省の「平成18年度 賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、賃金を上げた企業は、5000人以上で89.3%、1000-4999人で78.5%、300-999人で83.9%、100-299人で72.8%であり、賃金カットを実施した企業の割合は、5000人以上で60.0%、1000-4999人で80.2%、300-999人で73.3%、100-299人で69.4%になる。

者は、賞与より基本賃金を上げたのであろうか。

第二に、経営状態が悪い企業も賃上げを実施していることである。経営状態が悪い企業の約4割(39.5%)が何らかの形で賃上げを実施している。白井(1992)が指摘するように、中小企業の経営基盤が脆弱であるならば、経営状態の悪い企業が賃金を上げることは非常に困難となる。この背景には、経営状態では説明できない別の要因や目的があるはずである<sup>29</sup>。そこで経営状態別(経営状態が良い・悪い)に分析を行うことで、経営状態の悪い中小企業が賃上げを行った要因を明らかにする。

このように本節では、中小企業における賃金改定の仕方の違いや経営状態の悪い企業が賃上げを行った要因や目的を解明することを目的とする。そのためには、賃上げの仕方によって企業を分類し、さらに全てのタイプについて経営状態別に分析することで、それぞれのタイプに見られる特徴を明らかにしていく必要がある。企業タイプ別・経営状態別の特徴が明らかになれば、それが中小企業における賃金改定の動向を決定する要因だと考えられるからである。

## 2 対象企業の分類

本節が分析対象としている6つのタイプの企業を下記の図表3-3-1に示した。アンケート調査では、基本賃金と賞与のそれぞれについて、「上げた」、「下げた」、「前年度並み」にしたのかを聞いているため、9つのタイプに分かれることになる。ただし基本賃金を下げた企業は32社と少数であったため、基本賃金を下げたタイプを除く、下記の6つの分類を採用した。

6つの企業のタイプとは、基本賃金と賞与の両方を上げた企業(以下、「基上・賞上」)、基本賃金を上げ、賞与を前年度並みにした企業(以下、「基上・賞前」)、基本賃金を上げ、賞与を下げた企業(以下、「基上・賞下」)、基本賃金を前年度並みにし、賞与を上げた企業(以下、「基前・賞上」)、基本賃金と賞与の両方を前年度並みにした企業(以下、「基前・賞前」)、基本賃金を前年度並みにし、賞与を下げた企業(以下、「基前・賞下」)である。

この6つのタイプの企業数を合計した1,899社を本節の分析対象とするが、経営状態別に分析する関係上、経営状態について回答していない33社を除く1,866社のデータを作成している。特に断らない限り、この1,866社が本節の分析対象とする。

---

<sup>29</sup> 佐野・石田・井上(1971)が行った長野県の中小企業を対象にした調査によると、中小企業が賃上げ額を決定する際に、世間相場、労働力の確保、生活水準、物価水準などを重視するという結果が出ている。ただしこの調査が実施された当時は、労働力不足が問題となっていたため、本調査を実施した状況とは異なっている。

図表 3-3-1 対象企業の分類

企業のタイプ	サンプルサイズ	経営状態が良い	経営状態が悪い
両方引き上げ（基上・賞上）	465社（24.5%）	399社（31.5%）	63社（10.5%）
基本引き上げ・賞与前年度並み（基上・賞前）	458社（24.1%）	329社（26.0%）	121社（20.2%）
基本引き上げ・賞与下げ（基上・賞下）	97社（5.1%）	43社（3.4%）	53社（8.8%）
基本前年度並み・賞与上げ（基前・賞上）	166社（8.8%）	142社（11.2%）	23社（3.8%）
両方前年度並み（基前・賞前）	555社（28.8%）	302社（23.9%）	235社（39.2%）
基本前年度並み・賞与下げ（基前・賞下）	158社（8.4%）	51社（4.0%）	105社（17.5%）
合計	1,899社	1266社	600社

注1. 経営状態の良い企業とは、経営状態について「非常に良い」と「良い」と答えた企業であり、経営状態の悪い企業とは、経営状態について「非常に悪い」と「悪い」と回答した企業である。

### 3 分析

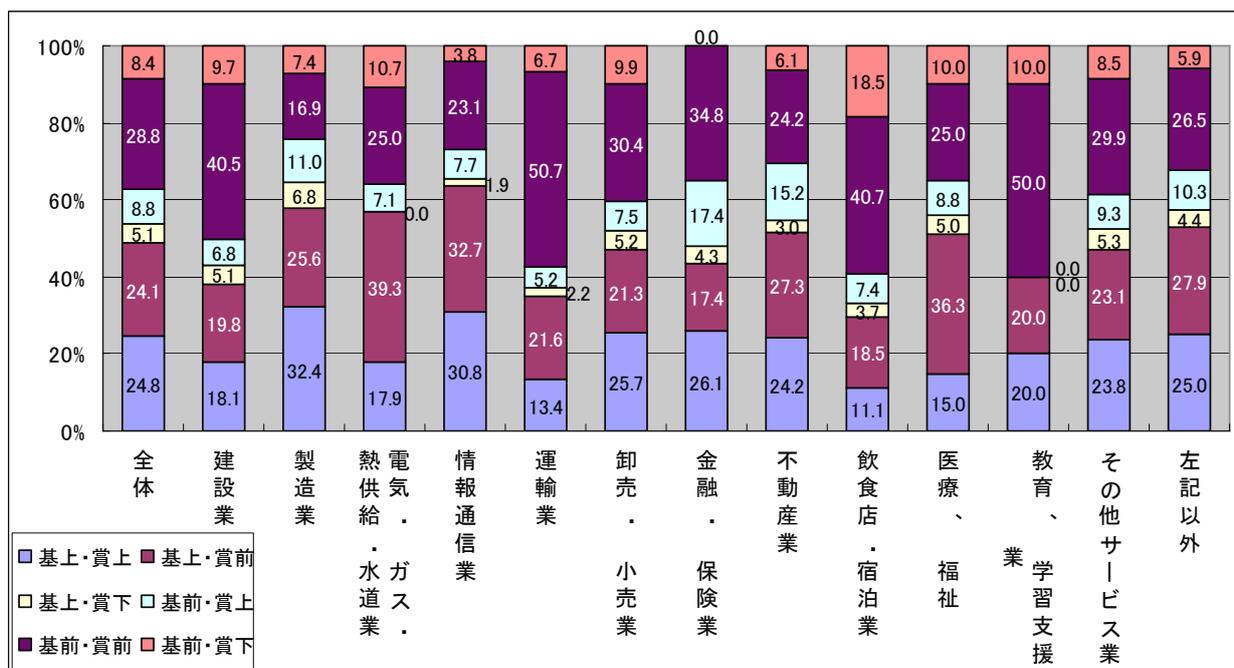
#### 3.1 属性

##### 3.1.1 業種構成

図表 3-3-2 によると、全体では、「基前・賞前」（28.8%）、「基上・賞上」（24.8%）、「基上・賞前」（24.1%）の割合が高いことがわかる。

企業のタイプ別に見ていくと、企業のタイプによって業種構成が異なることがわかる。「基上・賞上」は、製造業（32.4%）、情報通信産業（30.8%）、卸売・小売業（25.7%）、金融・保険業（26.1%）の割合が高く、「基上・賞前」では、電気・ガス・熱供給・水道業（39.3%）、情報通信業（32.7%）、医療・福祉（36.3%）の割合が特に高く、これに製造業（25.6%）と

図表 3-3-2 業種構成



不動産業（27.3%）が続く。「基上・賞下」では、どの業種でも5%前後になっており、特に偏りは見られない。「基前・賞上」では、金融・保険業（17.4%）と不動産業（15.2%）が多い。「基前・賞前」は、運輸業（50.7%）と教育、学習支援業（50.0%）、建設業（40.5%）、飲食店・宿泊業（40.7%）が特に多く、これに金融・保険（34.8%）、卸売・小売業（30.4%）、その他サービス業（29.9%）が続いている。最後は「基前・賞下」であるが、最も割合が高いのが飲食店・宿泊業（18.5%）で全体に占める割合は低い。

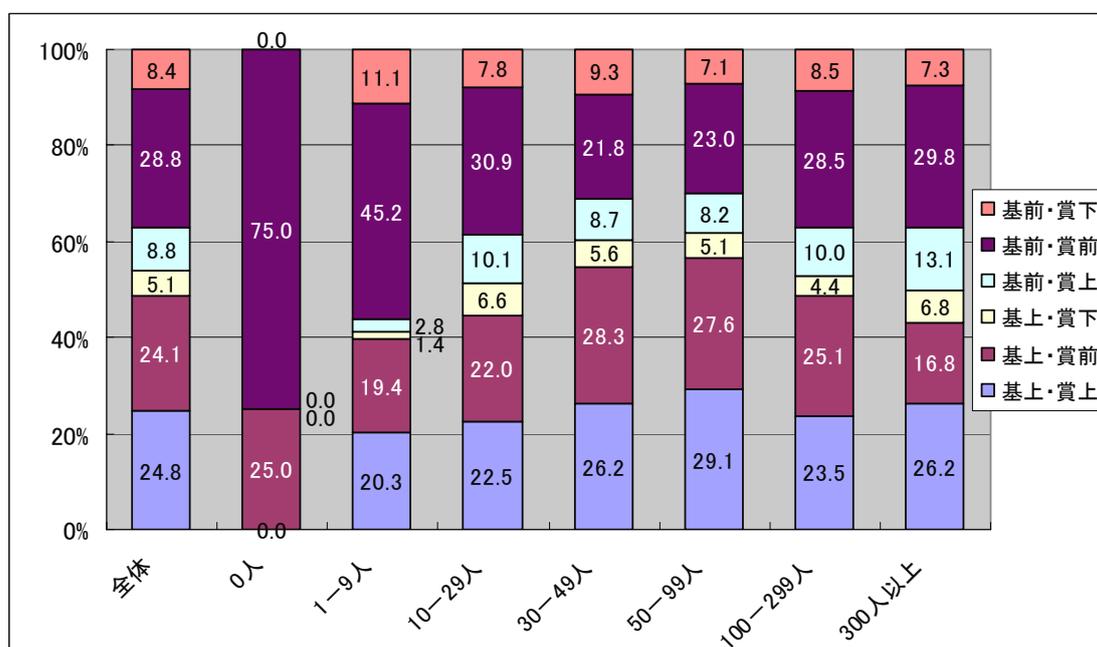
このように業種構成を見ると、基本賃金を上げた企業（「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」の合計）は製造業、情報通信業の割合が高く、基本賃金を前年度並みにした企業（「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の合計）は、建設業や運輸業、飲食店・宿泊業、教育・学習支援業の割合が高いことがわかる。

### 3.1.2 企業規模

次に図表 3-3-3 を頼りに企業規模を見ておく。ここでは正社員数で企業の規模を見るが、全体的には、「基前・賞前」（28.8%）が最も多く、これに「基上・賞上」（24.8%）と「基上・賞前」（24.1%）が続いている。

企業のタイプ別に見ると、「基上・賞上」と「基上・賞前」は30-49人（26.2%、28.3%）、50-99人（29.1%、27.6%）、100-299人（23.5%、25.1%）、300人以上（26.2%、16.8%）の割合が高めになっていることがわかる。全体に占める割合は低いけれど、「基前・賞下」は、10-29人（6.6%）、300人以上（6.8%）が、「基前・賞上」は、10-29人（10.1%）、100-299人（10.0%）、300人以上（13.1%）において高めである。これに対し、「基前・賞前」は0人

図表 3-3-3 企業規模



(75.0%)、1-9人(45.2%)、10-29人(30.9%)と規模の小さい企業の割合が特に高い。また「基前・賞下」では、1-9人(11.1%)と30-49人(9.3%)になっており、どちらかと言えば、規模の小さい企業が多くなっている。

企業規模を見ると、基本賃金を上げた企業(「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」の合計)は10-29人、30-49人、50-99人、100-299人に集中しているのに対し、基本賃金を前年度並みにした企業(「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の合計)は、0人と1-9人の割合が特に高い。

### 3.2 賃金改定の要因

賃金改定の要因は、図表3-3-4を基に見ていく。全体から見ていくと、経営状態に関係なく、「貴社の業績」、「労働力の確保・定着」、「世間相場」、「雇用の維持」が賃金改定の主因となっている。ただし経営状態の良い企業と悪い企業と比較すると、経営状態の良い企業では、「貴社の業績」と「労働力の確保・定着」、「世間相場」の割合が高く、経営状態の悪い企業では「雇用の維持」が重視されている。

企業タイプ別に見ると、経営状態の良い企業では、どのタイプでも「貴社の業績」の割合が最も高いことがわかる。さらに細かく見ていくと、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」では、「世間相場」や「労働力の確保・定着」の割合が高く、基本賃金を上げてない「基前・賞上」と「基前・賞下」では、「従業員の意向」や「親会社の意向」が重視されている。

図表 3-3-4 賃金改定の要因 (MA)

		%							N
		貴社の業績	世間相場	雇用の維持	労働力の確保・定着	物価の動向	従業員の意向	親会社の意向	
良い	全体	77.2	33.0	28.9	39.7	6.2	11.4	8.8	1,266
	基上・賞上	82.7	36.3	29.3	43.4	7.0	15.8	8.8	399
	基上・賞前	71.4	34.7	28.0	45.9	4.6	9.4	7.3	329
	基上・賞下	58.1	27.9	30.2	30.2	2.3	7.0	7.0	43
	基前・賞上	78.2	31.7	24.6	32.4	4.9	13.4	13.4	142
	基前・賞前	76.8	28.5	31.5	35.4	7.3	7.3	7.9	302
	基前・賞下	86.3	31.4	27.5	25.5	9.8	11.8	13.7	51
悪い	全体	69.8	23.8	35.3	34.2	5.0	10.0	7.0	600
	基上・賞上	61.9	34.9	30.2	50.8	4.8	14.3	9.5	63
	基上・賞前	44.6	25.6	33.1	51.2	5.0	13.2	7.4	121
	基上・賞下	56.6	30.2	41.5	30.2	5.7	15.1	5.7	53
	基前・賞上	78.3	21.7	34.8	21.7	8.7	8.7	17.4	23
	基前・賞前	81.3	22.6	37.0	28.5	5.5	8.1	6.4	235
	基前・賞下	82.9	15.2	34.3	21.9	2.9	5.7	4.8	105

注1. このデータは複数回答(MA)であるため、各選択肢の割合を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

次に経営状態の悪い企業を見ると、基本賃金を上げていない「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」では、「貴社の業績」が高いことがわかる。これに対し、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」では、「世間相場」、「労働力の確保・定着」、「従業員の意向」の割合が高い。全体に見られる傾向は、経営状態の良い企業にも悪い企業にも当てはまる。

このように賃金改定の要因では、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた企業では、「世間相場」や「労働力の確保・定着」が重視されており、基本賃金を前年度並みにした企業では、「貴社の業績」を重視していることがわかる。

### 3.3 経常利益

#### 3.3.1 1990年以降の年間経常利益の動向

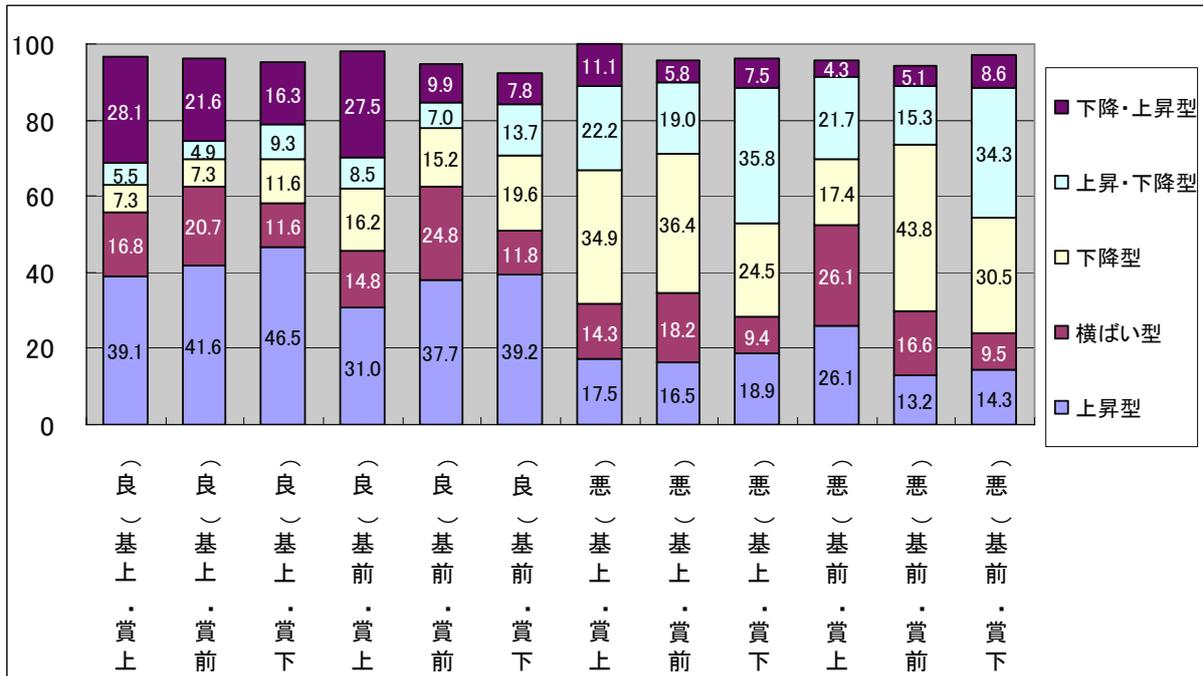
次に図表3-3-5を参考に、1990年以降の年間経常利益の動向を見る。経常利益をみるのは、企業の経営活動の利益であり、これが給与改定の原資になると考えられるからである。特に売上高が伸びていなくても、経常利益が伸びていれば、給与改定を実施できるはずである。

最初に全体の傾向を見ていこう。経営状態の良い企業は、経営状態の悪い企業に比べて、「上昇型」と「下降・上昇型」の割合が高いのに対し、経営状態の悪い企業は、経営状態の良い企業よりも「下降型」と「上昇・下降型」の割合が高いことがわかる。

経営状態の良い企業を見ると、どのタイプの企業でも「上昇型」の割合が最も高い。さらに「基上・賞上」は「下降・上昇型」が28.1%になっており、他のタイプよりも高い。「基上・賞前」と「基上・賞下」は「上昇型」の割合が4割を超えている。「基前・賞上」では「上昇型」の割合は高くないが、「下降・上昇型」27.5%と高い。「基前・賞前」では「横ばい型」が24.8%、「基前・賞下」では「下降型」が19.6%になっており、どちらも最も割合が高い。このように経営状態の良い企業であっても、企業タイプによって経常利益の動向に違いが見られる。特に基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」では、「上昇型」と「下降・上昇型」の割合が高く、経営状態が良い企業の中でも安定していることがわかる。

経営状態の悪い企業について見ていくと、「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基前・賞前」では「下降型」の割合が最も高いのに対し、「基上・賞下」と「基前・賞下」では、「上昇・下降型」が他のタイプに比べて高い。「基前・賞上」は、「上昇型」と「横ばい型」の割合が26.1%となっており、この二つが最も高い。経営状態の悪い企業については、「基前・賞上」を除けば、「下降型」もしくは「上昇・下降型」が多く、経営状態は安定していないことがわかる。

図表 3-3-5 1990 年以降の経常利益の動向



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.4 企業の形態

次に企業の形態について、社長就任の経緯と企業の位置づけの二つの側面から見ていく。

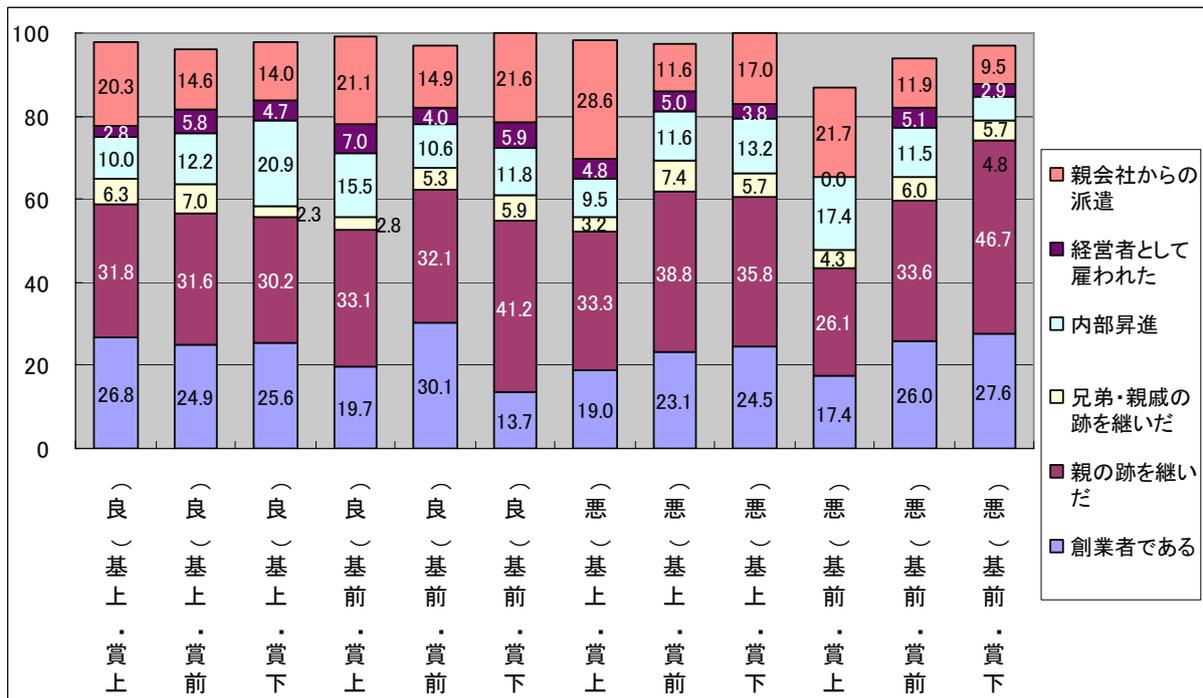
#### 3.4.1 社長就任の経緯

次に企業の経営方針がどれだけ強く反映されるのかを見たい。ここでは社長就任の経緯を取り上げる。同族企業もしくはワンマン社長のいる企業であれば、経営者の方針が強く反映されると考えられるからである。

全体的に見ていくと、「創業者である」や「親の跡を継いだ」、「兄弟・親戚の跡を継いだ」に代表される同族企業が多いことがわかる。上記の3つを足し合わせたものを、「同族率」とすれば、「(悪) 基前・賞上」を除けば、その数値はどの企業でも6-7割程度になる。これ以外には、「親会社からの派遣」の割合が「(良) 基上・賞上」と「(良) 基前・賞上」、「(良) 基前・賞下」、「(悪) 基上・賞上」、「(悪) 基前・賞上」で2割を超えており、他のタイプに比べて高い。

社長就任の経緯についてみてきたが、経営状態に関係なく、多くのタイプの企業で同族率が高く、経営者の方針が強く反映される状態にあることがわかる。さらに5つのタイプの企業で、経営者が親会社から派遣された割合が高く、親会社の影響を受けやすいことがわかる。

図表 3-3-6 社長就任の経緯



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.5 企業の賃金に対する方針

ここでは年功賃金に対する方針と、業績が悪化した際の対応の二点から、企業の賃金に対する方針を見ていく。

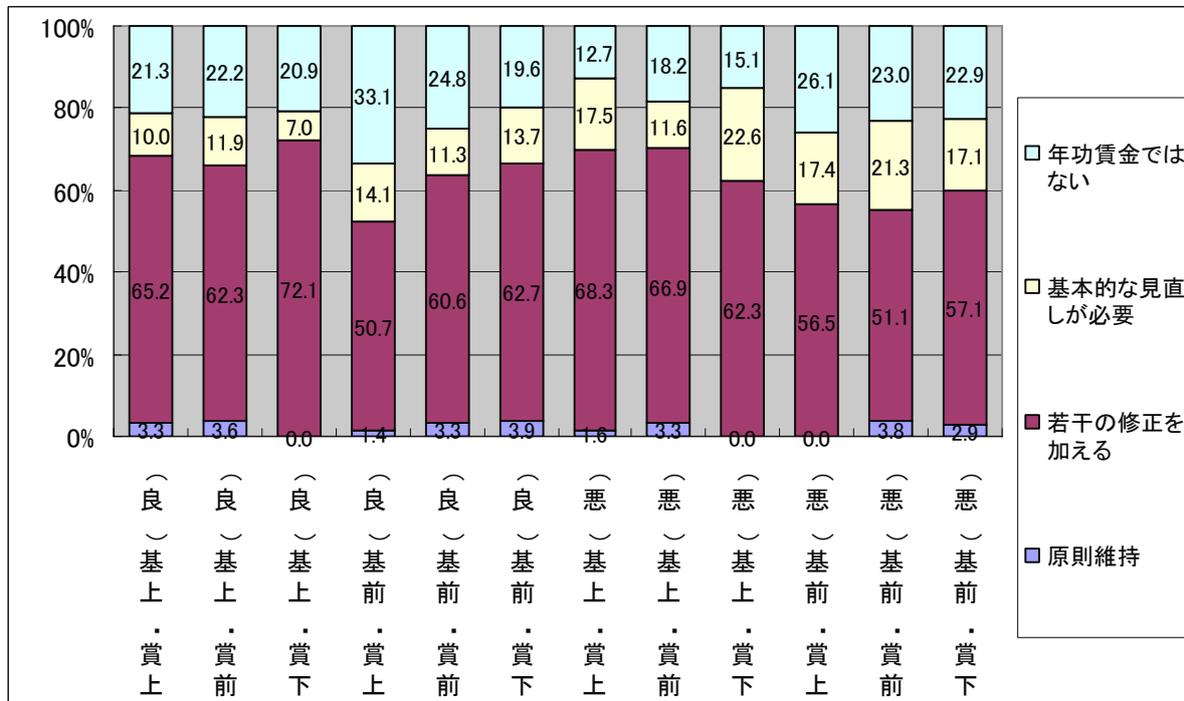
#### 3.5.1 年功賃金に対する方針

図表 3-3-7 の年功賃金に対する方針を見よう。年功賃金に対する方針を見るのは、その方針を持つ企業の割合が高ければ、それだけ賃金が右上がりになる余地が高いと考えられるからである。

最初に全体の傾向から見ていくが、経営状態に関係なく、どのタイプでも「若干の修正を加える」方針を持っている企業が最も多いことがわかる。その割合は 5-6 割台に及ぶ。この割合に「原則維持」を加え、年功賃金を維持する企業がどの程度あるかを見ていくと、その割合は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げていない「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」で高い。その割合は、経営状態の良い企業で、基本賃金を上げた企業が 6-7 割台、基本賃金を前年度並みにした企業は 5-6 割台になり、経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた企業は 6 割台、基本賃金を前年度並みにした企業では 5 割を下回る。さらに「基本的な見直しが必要」と考えている企業の割合では、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」よりも、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」の方が高い。つまり基本賃金を上げた企業ほど、年功賃金を維持する方針を持っているので

ある。

図表 3-3-7 年功賃金に対する方針



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

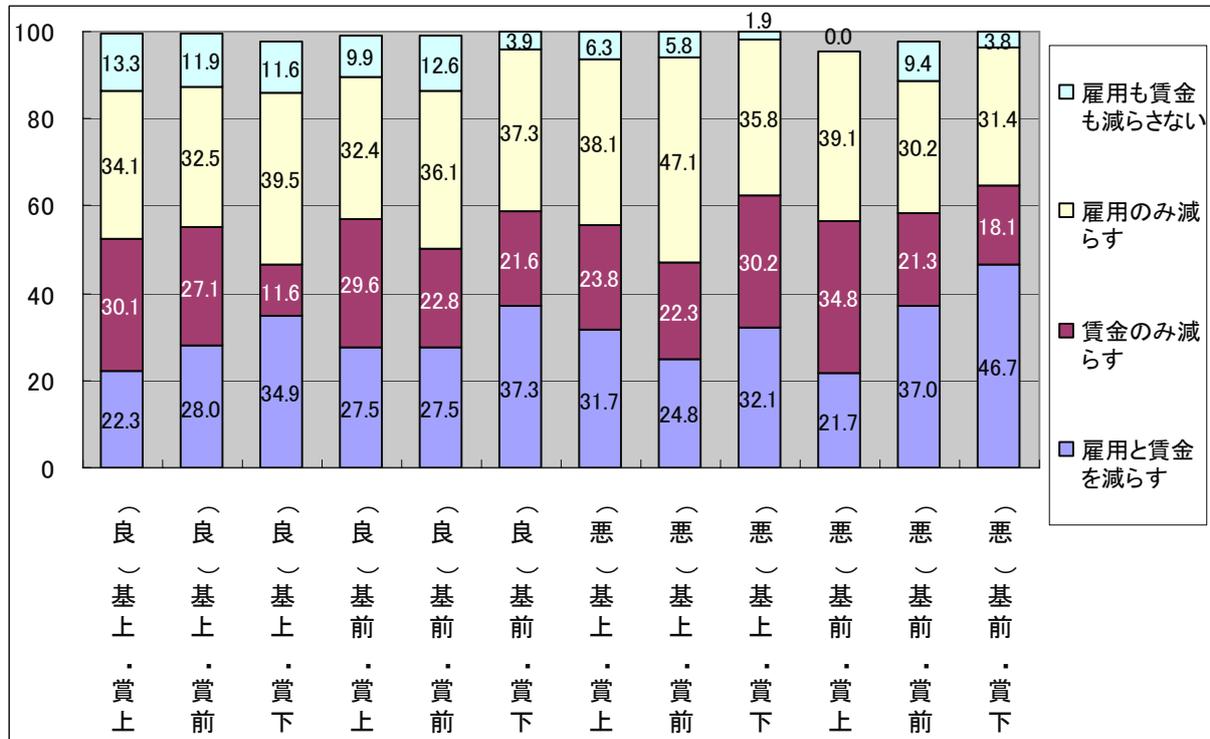
### 3.5.2 業績が悪化した際の対応

次に図表 3-3-8 から業績が悪化した際の対応を見たい。業績が悪化すると、企業はリストラ策を講じる可能性があるからである。逆に言えば、業績が悪化した際に賃金を維持する方針を持っていれば、それだけ今後も賃金を維持する可能性は高いといえる。

図表 3-3-8 を見ると、企業の業績が悪化した際にも、賃金を維持する方針を持っている企業（「雇用も賃金も減らさない」と「雇用のみ減らす」の合計、以下同じ）の割合は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」企業の方が、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも高いことがわかる。その割合は、「(良) 基上・賞上」で 47.4%、「(良) 基上・賞前」で 44.4%、「(良) 基上・賞下」で 51.1%、「(良) 基前・賞上」で 42.3%、「(良) 基前・賞前」で 48.7%、「(良) 基前・賞下」で 41.2%、「(悪) 基上・賞上」で 44.4%、「(悪) 基上・賞前」で 52.9%、「(悪) 基上・賞下」で 37.7%、「(悪) 基前・賞上」で 39.1%、「(悪) 基前・賞前」で 39.6%、「(悪) 基前・賞下」で 35.2%となっている。さらに細かく見ていくと、「(悪) 基前・賞前」を除けば、賞与を下げた「(良) 基上・賞下」、「(良) 基前・賞下」、「(悪) 基上・賞下」、「(悪) 基前・賞下」の 4 つのタイプで、「雇用と賃金を減らす」割合が他タイプの企業に比べて高くなっている。

このように見ると、基本賃金を上げた企業は、経営状態に関係なく、基本賃金を上げていない企業に比べて、年功賃金を維持する割合が高いことがわかる。さらに賞与を下げた企業では、他のタイプの企業に比べて「雇用と賃金を減らす」方針を持つ企業が多い。

図表 3-3-8 業績が悪化した際の対応



注1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除している。そのため全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.6 人事管理

人事管理では、従業員の意見聴取と離職率、人事管理の上の課題の3つを取り上げる。

#### 3.6.1 従業員の意見聴取

従業員の意見聴取方法にも目を配っておく。従業員の意見聴取の手段として、労働組合が果たす役割は大きいと考えられるが<sup>30</sup>、中小企業の場合、労働組合の組織率が低い<sup>31</sup>ことは周知の事実である。ただし従業員組織などが存在し、実質的に労働組合の機能を果たしているケースもある。そこで賃金改定の際にどのように従業員の意見を聴取したのかを見ていく。

図表 3-3-9 によると、経営状態に関係なく、「管理職（課長クラス以上）との会合」で

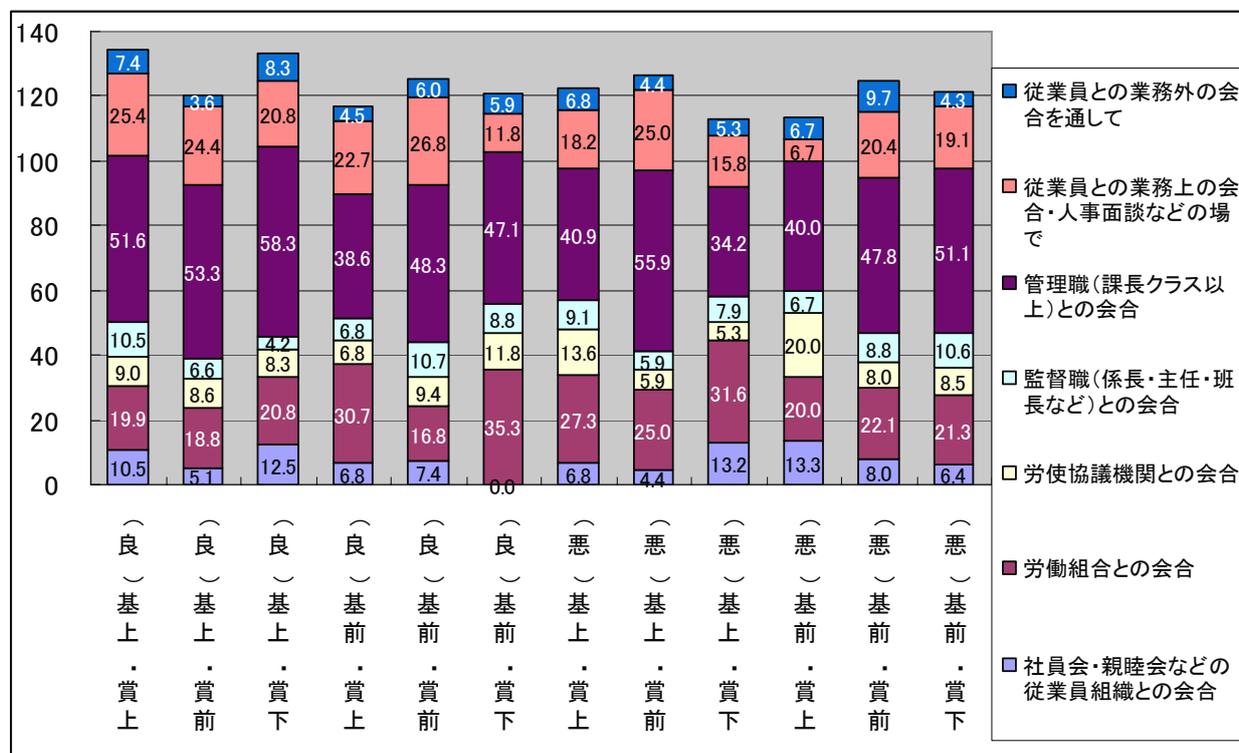
<sup>30</sup> 中村（2005：220）によると、労働組合が結成されたことにより、賃金や労働時間の面で、7割の企業が以前より改善していることを明らかにしている。労働組合の存在は、賃金や労働条件の改善に貢献することがわかる。

<sup>31</sup> 本調査の対象企業における組織率は、「(良) 基上・賞上」で15.0%、「(良) 基上・賞前」で16.4%、「(良) 基上・賞下」で16.3%、「(良) 基前・賞上」で20.4%、「(良) 基前・賞前」で12.3%、「(良) 基前・賞下」で25.5%、「(悪) 基上・賞上」で23.8%、「(悪) 基上・賞前」で19.0%、「(悪) 基上・賞下」で28.3%、「(悪) 基前・賞上」で21.7%、「(悪) 基前・賞前」で17.0%、「(悪) 基前・賞下」は16.2%であった。

意見聴取をしている企業の割合が最も高いことがわかる。その次に割合が多いのは、「従業員との業務上の会合・人事面談などの場」もしくは「労働組合との会合」に分かれるが、前者は経営状態の良い企業で多く、後者は経営状態の悪い企業で多い。その他には、経営状態の良い企業では、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」に比べ、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」において、「管理職（課長クラス以上）との会合」が高く、「労働組合との会合」は低い。

従業員の意見聴取についてまとめると、経営状態の良い企業で基本賃金を上げた企業は、労働組合と話し合うよりも、経営側が決定するケースが多いこと、経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた企業は、基本賃金を前年度並みにした企業に比べて、「労働組合との会合」の割合が高いことが明らかとなった。

図表 3-3-9 賃金改定の際の意見聴取（MA）



注 1. このデータは複数回答（MA）であるため、各選択肢を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

### 3.6.2 離職率

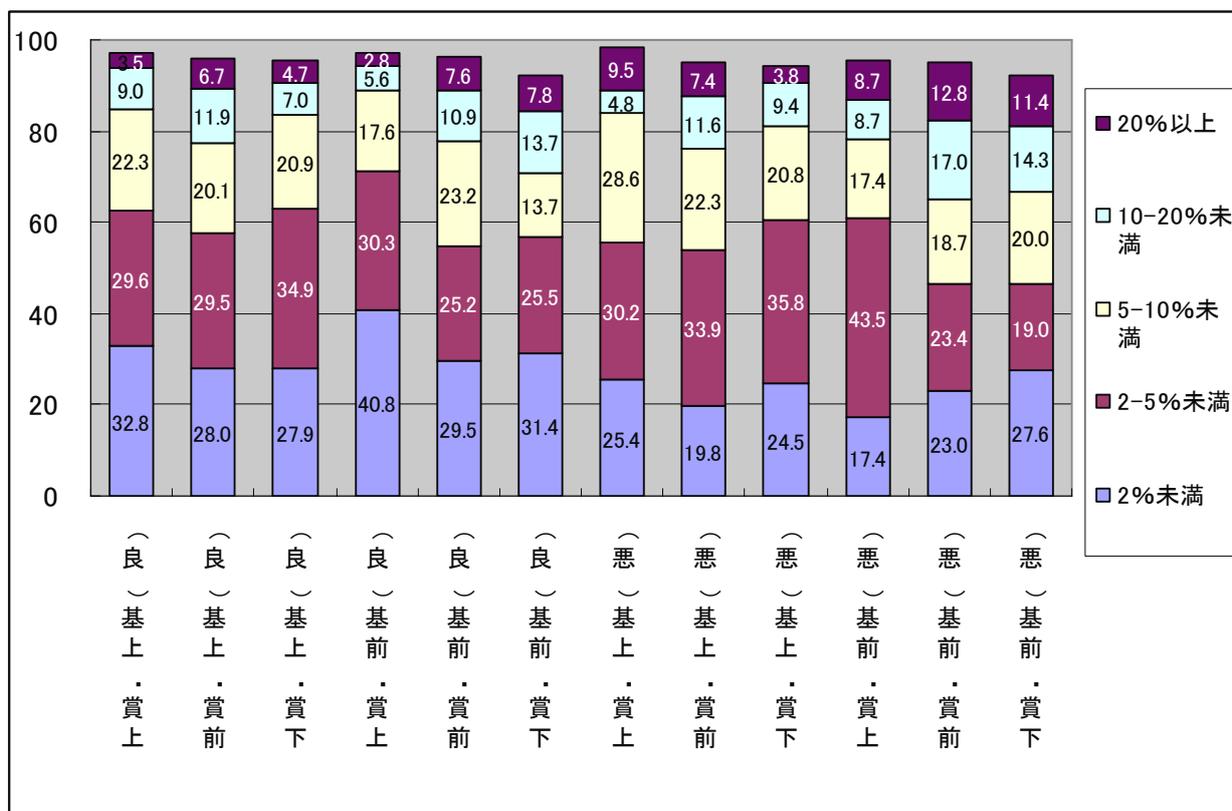
次に図表 3-3-10 を参考に、企業のタイプ別に離職率を見ておく。離職率は、従業員の不満の程度を知る代理指標になるだけでなく、企業の採用行動にも影響を及ぼすからである。

図表 3-3-10 によると、全体的に経営状態の良い企業は、経営状態の悪い企業に比べて、離職率は低いことがわかる。さらに細かく見ていくと、賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」は、賃金を上げていない「基前・賞前」、「基前・賞下」

に比べて、離職率は低い。離職率が10%未満の割合（「2%未満」、「2-5%未満」、「5-10%未満」の合計）に着目すると、経営状態に関係なく、賃金を上げた企業は8割前後になっているが、賃金を上げていない企業は、経営状態の良い企業で8割を切り、経営状態の悪い企業で、6割台にまで落ちる。さらに「20%以上」の割合に着目すると、（その割合は）経営状態に関係なく、賃金を上げた企業よりも、賃金を上げていない企業で高い。

このように離職率は、経営状態の良い企業は経営状態の悪い企業に比べて低いこと、さらにその割合は賃金を上げている企業で低く、賃金をあげていない企業で高い。

図表 3-3-10 離職率



注 1. データを見やすくするために、「無回答」などのデータを削除しているため、全ての割合を足し合わせても、100%にはならない。

### 3.6.3 人事管理上の課題

図表 3-3-11 を見ると、経営状態に関係なく、「正社員（新卒）の採用」、「正社員（中途）の採用」、「定着しない」、「若者の指導が難しい」、「従業員の高齢化」が主な人事管理上の課題となっている。経営状態の良い企業と比較をすると、経営状態の悪い企業は、全体的に離職率が高いためか、従業員の高齢化や正社員の採用、労働者の定着の問題が深刻化している。

企業のタイプ別に見ると、経営状態の良い企業では、基本賃金をあげた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」は、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、「従業員の高齢化」や「定着しない」の割合が低く、「特にない」の

割合が高めになっている。また「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」に着目すると、「基上・賞上」、「基上・賞前」において割合が高い。

経営状態の悪い企業では、基本賃金を上げた「基上・賞上」と「基上・賞前」、「基上・賞下」は、基本賃金を前年度並みにした「基前・賞上」、「基前・賞前」、「基前・賞下」よりも、「従業員の高齢化」や「特にない」の割合が高い。また「正社員（新卒）の採用」と「正社員（中途）の採用」の割合に着目すると、賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」で高く、賃金を上げていない「基上・賞上」と「基上・賞前」では、「若者の指導が難しい」の割合が高い。

このように人事管理上の課題では、経営状態に関係なく、基本賃金を上げた企業で従業員の高齢化や労働者の定着率の問題が少なく、人事管理の課題を抱えていない企業の割合は高い。これに対し、基本賃金を前年度並みにした企業では、従業員の高齢化が深刻化しており、人事管理の課題を抱える企業の割合は多い。

図表 3-3-11 人事管理上の課題（MA）

		%													N
		正社員 (新卒) の採用	正社員 (中途) の採用	パート・ アルバイト の採用	定着しな い	賃金が 高い	技能が 低い	やる気が ない	能率が 悪い	チーム ワークが とれない	若者の 指導が 難しい	従業員 の高齢 化	非正社 員の管 理	特にな い	N
良い	全 体	31.2	33.6	15.5	18.2	5	13.8	5.8	13.3	9.1	19.7	34.7	6.2	13.7	1,266
	基上・賞上	32.8	32.8	14.0	17.0	3.5	15.5	6.5	12.5	8.0	22.1	31.6	7.0	14.5	399
	基上・賞前	34.0	37.7	14.0	18.8	5.2	11.9	4.9	13.1	8.8	17.6	31.9	6.4	12.5	329
	基上・賞下	27.9	30.2	11.6	11.6	0.0	20.9	2.3	18.6	9.3	18.6	25.6	4.7	14.0	43
	基前・賞上	35.9	28.9	16.9	12.7	7.0	9.9	4.2	11.3	9.9	15.5	47.2	9.9	11.3	142
	基前・賞前	24.5	33.8	17.9	21.2	5.0	13.6	7.3	15.6	10.6	19.5	35.8	4.0	15.6	302
	基前・賞下	29.4	29.4	21.6	25.5	13.7	19.6	5.9	7.8	7.8	27.5	43.1	3.9	9.8	51
悪い	全 体	25.0	32.3	16.2	22.2	8.3	18.5	10.7	18.5	16.0	22.0	48.3	4.0	7.5	600
	基上・賞上	30.2	34.9	14.3	25.4	6.3	15.9	9.5	20.6	11.1	34.9	42.9	1.6	11.1	63
	基上・賞前	31.4	31.4	18.2	22.3	5.8	20.7	9.9	19.0	14.9	28.9	37.2	7.4	7.4	121
	基上・賞下	32.1	26.4	15.1	22.6	7.5	17.0	7.5	18.9	18.9	17.0	34.0	5.7	7.5	53
	基前・賞上	39.1	43.5	13.0	26.1	13.0	13.0	8.7	13.0	21.7	26.1	56.5	4.3	4.3	23
	基前・賞前	18.7	29.8	17.4	21.3	7.7	16.6	11.5	16.2	15.3	16.6	56.6	2.6	8.1	235
	基前・賞下	21.9	38.1	13.3	21.0	13.3	23.8	12.4	22.9	19.0	20.0	51.4	3.8	4.8	105

注1. このデータは複数回答（MA）であるため、各選択肢の割合を足し合わせても、100%にはならない。  
 2. 選択肢は上記の項目以外にもあるが、割合が低いため除外している。

### 3.7 結論

本節の目的は、企業によって賃金改定の仕方に違いあるのかということと、経営状態が悪い企業がなぜ賃金改定をしたのかという二つの課題を解明することである。以下では、これまでの分析結果を踏まえて分析をしていく。

最初の課題であるが、この課題は基本賃金と賞与のどちらを上げるかを選択する際に、何が強く作用しているかということである。そこで6つのタイプのうち、条件を揃えるため「基上・賞前」と「基前・賞上」の比較を通じて明らかにしていく。この二つのタイプの企業に

見られる大きな差異は、賃金改定の要因と企業の賃金に対する方針に見られる。

「基上・賞前」は、賃金改定の際に、「貴社の業績」、「世間相場」、「労働力の確保・定着」を重視している。これらの要素を重視する背景には、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を獲得する（採用）という狙いがあり、そのために「世間相場」を意識する必要があったのだろう。またこのタイプの企業は、年功賃金を維持する方針を持つ企業が多く、業績が悪化しても賃金を維持すると考える企業の割合が高いが、その背景には、現有の労働力を定着させる目的があったのだと考えられる。このように、現有の労働力を定着させ、新たな労働力を確保するためには、基本賃金の改定が望ましかったのである。

これに対し「基前・賞上」は、賃金改定の際に、「貴社の業績」を重視している。このタイプの企業は比較的経営状態が良いことから、賃上げを実施できたのだと考えられるが、企業の業績を重視するということは、業績が悪化した場合、賃金カットを実施することをも意味する。このタイプの企業は、賃金に対する方針において、年功賃金を維持する方針を持つ企業が少なく、業績が悪化した場合、賃金を維持すると考える企業の割合が低いことから、企業業績に応じて賃金を増減させたいという意図が読み取れる。企業業績は常に安定するとは限らないから、このタイプの企業は、基本賃金に比べて増減させやすい賞与を選択したのだと言える。

二つ目の課題であるが、この課題に答えるには、経営状態の悪い企業で賃金を上げた「基上・賞上」、「基上・賞前」、「基上・賞下」、「基前・賞上」と、賃金を上げていない「基前・賞前」、「基前・賞下」との比較を通じて、両者の違いを明らかにする必要がある。両者に見られる大きな差異は、人事管理上の課題と賃金改定の要因にある。

基本賃金を上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。賃上げを行った企業は、「定着しない」という課題を抱えているため、正社員の採用で解決したいと考えている。さらにこのタイプの企業は、賃金改定の要因として「従業員の意向」の割合が高く、従業員の意見聴取方法として労働組合との会合を重視している。これらのタイプの企業は、経営状態は良くないが、正社員の採用と従業員の意向を尊重して賃金改定を行ったと考えられる。ただしこのことは、基本賃金を上げた企業にのみ当てはまることで、賞与をあげた「基前・賞上」には当てはまらない。そこで別の要因から説明する必要がある。「基前・賞上」の特徴は、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」を指摘していることにある。このタイプの企業が、経営状態が良くないにもかかわらず、賃金を上げることができたのは、親会社の意向が働いたと考えられる。経営状態が良くない企業が賃金を上げた要因は、人事管理上の課題を克服するという目的の存在と従業員や親会社の意向を尊重したことだと考えられる。

このように本節では、中小企業の賃金改定の仕方に見られる差異と経営状態が悪い企業が賃上げを行えた要因を探ってきたが、いくつか課題が残されている。本節では、統計的な

処理を行っていないため、分析の中で得られた要因のどれが最も強く作用しているかまでは分析できていない。また属性の中で指摘したが、企業のタイプによって、業種の構成や企業規模が異なっており、その影響も受けていると考えられる。これらの課題については、他日を期したい。

#### 参考文献

厚生労働省（2005）『賃金の引き上げ等に関する実態調査』。

佐野陽子・石田英夫・井上詔三（1971）『中小企業の賃金決定』東洋経済新報社。

白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社。

東京都立労働研究所編（1999）『企業内賃金決定の仕組みと労使関係』。

中村圭介（2005）「中小企業と労働組合」松島静雄監修 石川晃弘・川喜多喬・田所豊策編『東京に働く人々』法政大学出版局。

#### 第4節 小括

以上の分析をごく簡単にまとめてみると次のとおりである。日本の中小企業では、終身雇用慣行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の割合が多く、そのため、労使意思疎通や従業員の経営協力度も強かった。また、定期昇給制度などの人事労務管理制度の導入率が高く、また、経営パフォーマンスもよいほうであった。

また、定昇制度や賞与制度が導入されているほど賃上げや賞与の引上げ実施率が高く、また、従業員の労働条件決定における透明性、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が多かった。また、諸人事労務管理制度の導入率が高いほど、従業員のモラルと定着率がよいことが明らかになった。

そして、賞与より基本賃金を引上げる企業は相対的に労働力の確保・定着や世間相場を重視していること、また、経営状況が悪いにもかかわらず基本賃金を上げた企業は正社員の採用を円滑に進めるため、賞与を上げた企業は親企業の意向を重視した結果の可能性が高いと見られる。

## 第3章 中小企業における人員整理と労使関係

### 第1節 はじめに

最近の大企業、上場企業においてリストラ、人員整理を行う場合には、通常、希望退職、早期退職優遇制度を用いるのが一般的であると考えられる。桜井（2001）によれば、企業が経営危機に直面した場合、どのような雇用調整施策がとりうるかという問題について、バブル崩壊後に1つのルールができあがっている。中堅企業、大企業においては、どうしても社員の雇用削減を行わなければならない場面に立ち至った場合、整理解雇の実行ではなくて希望退職の募集を行うということである。例えば、JILPTが上場企業を対象に2005年におこなった「企業のコーポレート・ガバナンスとCSR（企業の社会的責任）に関する調査」によると、人員削減を行う場合に、解雇を行う企業はわずか3.3%であるが、希望退職、早期退職を行った企業をあわせて45.3%に達している。

本調査「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に関するアンケート調査」は正社員の平均従業員数が93.5人とまさに中小企業対象の調査であるが、経営危機の場合のリストラ施策について尋ねた結果を見てみると、解雇を行った企業が15.3%と上場企業と比べれば非常に大きくなっている一方で、希望退職は13.4%、早期退職は6.4%となり、こちらは上場企業に比べて少なくなっている。ということは、中小企業では、上場企業、大企業と異なり人員整理を行う場合には解雇という手段を採用する企業が一番多いということになる。

桜井（2001）によれば、希望退職と解雇の違いは、解雇は雇用関係を、使用者が相手社員の意思表示やアクションを全く必要とせず、雇用関係を一方的に解消する行為であるが、希望退職の場合には必ず相手社員の合意が必要とされる。つまり、退職金などの上積み条件の提示の有無と相手社員の同意が必要か否かということが決定的に異なる。中小企業において、希望退職や早期退職より解雇が多いということは、退職金の割増などがないままに一方的に雇用関係を解消される労働者が多いということになるが、企業規模によるこの違いの背景には労働組合の影響の違いがあることは想像に難くない。中小企業でも労働組合の存在する企業では、解雇よりも希望退職や早期退職が採用されるか確率が高いと予想できるが、実際はどうなっているのだろうか。

また、労働組合のない企業が多い中小企業では、リストラの決定やその際にとられる退職金の割増や再就職支援などの措置に従業員はどのような影響力をもっているのだろうか。日本においては労働組合の存在しない企業においても、いわゆる「従業員組織」が存在していることがよく知られている。これらの従業員組織は、雇用調整に際して従業員に有利なように意思決定を導くような交渉力をもっているのだろうか。

従来の雇用調整に関する研究はデータの制約もあって大企業、上場企業を対象にしたもの

がほとんどであったが、本章では、中小企業のデータを用いて労働組合や従業員組織の存在がリストラ施策の決定や、その際にとられる退職金の上積み、再就職の斡旋などの措置に対してどのような影響力を及ぼしているのかを分析する。労働組合や従業員組織があることは、人員整理の確率を低下させているのだろうか。あるいはまた、経営危機に陥り人員整理を行わなければならない場合にも、解雇ではなく、希望退職、あるいは早期退職という形態にして、退職金の割増や、再就職の斡旋などを行うようにするのだろうか。本稿では人員整理の決定要因を分析し、中小企業の労働条件決定における「格差」の存在を明らかにする。

## 第2節 労働組合と雇用調整

日本における雇用調整に対する組合効果の研究としては、野田（1998）、（2002）があげられる。野田（1998）の研究では部分調整モデルを組合の有無、企業規模別に推定し、従業員300人以上の企業では組合企業のほうで調整速度が遅いという結果が提出され、このことは、組合企業で人員整理を行うことは非組合企業で行うより難しいということを示しており、組合の雇用保障に対する効果が確認されている。

野田（2002）では雇用調整と組合効果についてさらに深い分析がなされている。小池（1983）、村松（1986）らによれば、「一期の大きな赤字、または二期赤字で大規模な人員整理がおこなわれる」という経験則が確認されている。また、駿河（1997）、小牧（1998）などはこの経験則を「赤字調整モデル」として定式化し、これら経験則を企業別のデータを用いて実証を行っている。野田（2002）では「赤字調整モデル」の推定を組合の有無別、企業規模別に行っている。その結果、従業員300人以上の組合企業で「赤字調整モデル」が当てはまっており、通常期には組合企業のほうで調整速度は遅いが、逆に経常赤字期には調整速度が速くなることが確認されている。この分析では、組合のある企業では赤字という危機的な経営状態になるまで企業に人員整理をさせないという意味で、組合の雇用保障の効果が確認されといえよう。

以上のように、労働組合は雇用調整速度を遅くしていることが確認でき、労働組合のある企業のほうがない企業よりも雇用が安定していることがわかったが、それでは労働組合は実際に、解雇、希望退職といった人員整理に対してはどのような効果をもっているのだろうか。

野田（2006）では、1999年に労働組合に対して行われたアンケートデータを使用して、労使協議や日常の経営参加活動が、解雇、希望退職に対してどのような影響をもたらしているのかを分析している。

説明変数は、労働組合の労使協議での発言力や日常の経営参加活動を数値化している。また、経常赤字が1995-1999年の間に一度でもあった企業について経常赤字ダミーを作成している。被説明変数は1995年-1999年の間に解雇、希望退職の提案があったかどうかのダミー

変数である（提案があった=1、なかった=0）。

アンケートでは「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画（新規事業の進出、既存事業の撤退）」「人員計画」などについて、実際の労働組合の発言力の程度について聞いている。回答は「組合は事後的に経営側から説明されるだけ」、「組合は経営側から事前に説明されるだけ」、「組合が意見を述べたり、回答することがある」、「組合が意見を述べ会社案を修正することがある」、「組合と協議して実行する」の5段階できいており、この回答に発言力のあるほうから5点-1点のスコアをつけた。このスコアが高いほど労働組合の発言力が強く、経営参加が進んでいると解釈できる。

また、「経営戦略への発言」、「労使トップのインフォーマルな会合」、「経営機密情報の組合トップへの公開」は行っているという回答の場合に1、行っていないという回答の場合に0のダミーである。プロビットモデルの推定結果によると、従業員1000人以上の大企業の場合には、「事業所の縮小・閉鎖・新設」、「事業計画」についての発言、「労使トップのインフォーマルな会合」がマイナスになっているが、これらの変数と経常赤字ダミーの交差項はプラスとなっている。つまり、事業所の縮小・閉鎖・新設や事業計画などについての発言が強くなるにしたがって、また、労使トップのインフォーマルな会合を行っている場合に人員整理の確率が低下しているが、経常赤字が発生すれば逆にこれらの変数は人員整理を行う確率を上昇させている。この結果は、経常赤字か否かで労働組合の人員整理に対する態度が逆転することを示しているが、このような結果は、先ほどに議論した「赤字調整モデル」と整合的な結果であると思われる。日本の労働組合は赤字になるまでは人員整理に反対し、その確率を低下させるが、赤字という企業存続の危機が高まる場合には人員整理に協力するという現実的な対応を行っている。ただし、従業員1000人未満の中小企業では赤字ダミーはプラスで有意であるが、発言や経営参加変数は有意な影響を与えておらず、中小企業では発言や参加の効果が見られない。

このように、労働組合の存在やそのもとでの経営参加は雇用を守る役割を果たしているようである。

### 第3節 未組織企業の労使関係と従業員組織

さて、次に未組織企業の労使関係についてみてみよう。本調査において労働組合の組織されている企業の割合は14.8%なので、大多数が労働組合の組織されていない未組織企業である。それでは、労働組合のない企業での労使関係はどのようになっているのであろうか。検討してみよう。

労働組合のない企業にも「従業員組織」とよばれる組織が存在しているが、研究史上で初めて従業員組織について言及したのは小池（1997）、（1981）である。従業員組織は「クラブ」

や「従業員親睦会」などの名称で呼ばれており、社長と役員以外の従業員を会員としている。いずれも、賃金や労働条件、生産計画などに対して発言している。この従業員組織は、①課長クラスを含むが、中小企業の課長クラスは大企業の係長・職長クラスと権限において変わりが無い、②会費を徴収し、委員を選出する、③労働条件に発言するなどの理由で、小池によれば「事実上の企業別組合」とよばれてしかるべきものとされている。

従業員組織のような非組合型の発言機構が従業員の発言に与えた影響を分析した研究はさほど多くないが、代表的なのは企業内コミュニケーション研究会（1991）と都留（2002）である。

企業内コミュニケーション研究会（1991）では、非組合の発言機構である労使協議制に関して労働組合のある企業とない企業での発言の違いを分析し、労働組合のある企業の労使協議制の優位性を指摘しつつ、労使協議制がある程度の発言力を持つことを評価している。

従業員組織については、労働条件について話し合っているものを「発言型従業員組織」、話し合っていないものを「親睦型従業員組織」と定義している。従業員組織の組織率は51.2%であり、労働条件を会社と話し合っているとされる「発言型従業員組織」の組織率は15.7%である。そして、それらは企業内の労使コミュニケーションを円滑にし、離職率を低下させる効果があるとされる。

都留（2002）では賃金水準から経営の基本方針までの8つの項目についての従業員の発言力が、労働組合のある企業、発言型従業員組織のある企業、親睦型従業員組織のある企業、労使協議制のある企業と、何もない企業の5つの間でどのように異なるかを分析している。そして、労働組合は8つ中7つの項目の発言度を高めていたが、発言型従業員組織は「福利厚生」と「年間経営・生産計画」への発言をわずかに高め、労使協議制度は「賃金水準」と「労働時間・休日・休暇」への発言度を高めていた。

次に、従業員組織の経済効果を分析した研究についてみてみよう。中村（1988）ではFreeman and Medoff（1984）の発言モデルが従業員組織に適用され、賃金などの労働条件、教育訓練制度、離職率に及ぼす影響が検討されている。そして、従業員組織は、従業員代表制、福利厚生に対して発言する組織、発言しない組織、または組織なし、に分けられている。その結果、従業員組織の類型は賃金や労働時間のばらつきとは無関係であること、従業員組織でより発言力がある組織のほうがより教育訓練制度を充実させること、離職率に対しては影響を持っていないことが示され、このような結果を労働組合と比較した「従業員組織」の限界を意味するものとして理解している。

富田（1993）は、離職率に対する労働組合と従業員組織の効果を分析しており、離職率に対して労働組合は効果を持つが、従業員組織は効果を持たないこと、また、「発言型」か「親睦型」かという従業員組織のタイプは離職率に影響しないことを明らかにしている。

先に見た都留（2002）は労働生産性と離職率に対する従業員組織の効果を分析している。その結果、労働組合、従業員組織ともに、離職率を引き下げる効果をもたらさないが、労働

組合と発言型従業員組織は生産性を上昇させる効果を持っているとしている。

従業員組織を巡る研究状況は以上のようなものであるが、従業員組織の存在が企業の雇用調整、リストラに対してどのような影響を及ぼしているのかについて分析した研究は見当たらない。本稿ではこの点について検討を行う。

## 第4節 雇用調整の実態

### 1 作業仮説

本調査では、経営危機に陥った場合の雇用調整施策について尋ねている。この調査項目を用いて、労働組合や従業員組織が雇用調整手段の決定にどのような影響を及ぼしているのかについて分析をおこなう。検討する仮説について検討しよう。

労働組合は人員整理に対してどのような影響をあたえているのか。先にみた野田（1998）、（2002）では労働組合のある企業においては赤字期に調整速度が速くなっていた。このことは、経営危機の場合には労働組合が人員整理を促進するということになるが、その場合にとられる雇用調整手段は解雇よりも希望退職か早期退職の導入の可能性が高いと考えられる。

ここで黒田（2004）を参考に日本の解雇法制について見てみると、わが国では2003年の労働基準法改正に至るまで、制定法上は「解雇の自由」が維持されてきたが、実際には、解雇を行うことは非常に困難であるとも指摘されてきた。こうした指摘がなされるのは、わが国には、制定法とは別に判例の蓄積によって確立された「解雇権濫用法理」と呼ばれる判例法理が存在しているためである。

「解雇権濫用法理」とは、1950年代以降解雇から労働者を保護する判例が下級審において積み重ねられ、その解釈が最高裁でも支持されるに至り確立した、解雇に関する判断基準である。この判例法理の存在により、わが国では「権利濫用の判断に際して、裁判所は一般に労働者側に有利な事情を極力考慮し、容易に解雇の効力を認めない傾向」にあったといわれている。

さらに整理解雇については「整理解雇の4要件」とよばれる判例法理が存在している。この4要件とは、①人員削減の必要性、②解雇回避努力義務、③被解雇者選定の妥当性・基準の公平性、④労働者への説明義務・労働組合との協議義務である。これまで経営上の理由による解雇は、これらの項目が満たされていない限り、解雇権の濫用として無効であるとの判決が下されるケースが多かった。

そして、解雇権濫用法理に依拠したわが国の解雇法制についてはかねてより主として以下の2点を巡る論争があった。

第1は、解雇法制の厳格さについての論争である。一部の論者からは、わが国の解雇権濫用法理は企業にとって厳格に過ぎ、これが企業の雇用調整を過度に慎重化させ、新規採用を

抑制してしまっている可能性が指摘された。こうした問題点を解決するために解雇の妥当性に関する解釈を緩和し、同時に失業者の再就職を支援する政策へ転換を図ることによって、労働市場の機能を高めるべき、という主張がなされたが、外部労働市場が未発達の状態で解雇の妥当性に関する解釈を緩和しても、新規採用が増えるどころか、解雇が横行し失業者が増加するだけとなるとして、反対意見も出されていた。

第2は、本章の分析に特に関係のあることであるが、訴訟によって初めて解雇の是非が問われるという、裁判による解決法をめぐる論争である。こうした解決法は、労使双方に多大な時間的・金銭的費用を負わせており、とりわけ、裁判費用を負担できない労働者の雇用保護には役立っていないのではないか、という意見があった。また、最終的に判決がでるまで解雇が妥当かどうかわからないという判決の不確実性も、労使双方にとって負担が大きいとの指摘もあった。そこで、こうした状況を問題視する立場からは、裁判の費用等を削減する工夫が提案された。具体的には、解雇の際に企業が負うべき最低基準（退職金の割増率等）をあらかじめ規定するといった解雇ルールの整備である。

解雇ルールの整備に慎重な姿勢を示す論者は、「労使紛争には個別事案の複雑な諸事情が絡むケースが多く、結局裁判所がそれを裁量的に判断せざるをえない。したがって、あらかじめ解雇ルールを定めたとしても、訴訟の減少や判決の予見可能性を高めることには必ずしもならない」と消極的であった。なお、労使は、ルールの整備について一部で賛成の声もあったものの、ルールを形式的に理解した企業による解雇の増加を危惧する労働者側の意見や、ルール化によってかえって解雇が困難になる可能性を懸念する使用者側の意見など、それぞれ反対意見もだされていた。

このように、様々な意見が対立する中、検討が進められた2003年の労働基準法改正は、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」（労働基準法18条の2）という条項が新設され、解雇権濫用法理が制定法として明示されることで決着した。この立法化は、裁判所の運営と制定法の溝を埋め、解雇権濫用法理の存在を法律として知らしめるという一定のアナウンスメント効果はあるものの、運用面においては従来と大きな違いはないという評価が大勢のようである。

解雇法制を巡る議論は以上のようなものであるが、それでは、解雇と希望退職の違いはどこにあるのだろうか。桜井（2001）によれば、希望退職と解雇の違いは、解雇は雇用関係を、使用者が、相手社員の意思表示やアクションを全く必要とせず、一方的に解消する行為であるが、希望退職の場合には必ず相手社員の合意が必要とされる。つまり、退職金などの上積み条件の提示の有無と相手社員の同意が必要か否かという点が決定的に異なる。

桜井（2001）によれば、平成不況期にリストラが頻発したにもかかわらず、大きな争議が起きなかったこと背景として、過去の整理解雇が争議を招いたことについて労使ともに学習効果が働き、希望退職募集という解雇に比較して穏便な手段がとられたことを要因のひとつ

つに挙げている。労働組合の組織されている企業の場合、労使双方に学習効果が働き、人員整理に伴う紛争がもたらす無用なコストを避けるために、希望退職、あるいは早期退職制度を利用するものと考えられる。また、企業側が希望退職、早期退職ではなく整理解雇を行った場合には、労働組合の存在は裁判を行いやすくするために、従業員が裁判に訴える可能性がある。その際には時間的、金銭的費用や企業のイメージダウンといったコストがかかる。つまり労働組合の存在は企業にとっての解雇のコストを高くしている。一方、労働組合のない企業では、経営に対する従業員の交渉力が弱いし、解雇が実行された場合に従業員がその解雇を不当と感じても、裁判を支援するような組織がないために裁判に訴えることが難しい。したがって、企業にとっての解雇のコストが低くなっており、人員整理の場合に希望退職や早期退職よりも解雇という手段が用いられる可能性が高い。

希望退職の募集に当たっては、通常、退職金の割増や再就職の支援などといった支援策がとられるが、解雇の場合にはこのような措置がとられることはほとんどないと予想される。解雇と希望退職、早期退職との間に条件面での格差が存在するのであろうか？この点もあわせて検討する。

## 2 雇用調整手段の決定要因の分析

ここでは、労使関係変数の雇用調整手段決定に与える影響を、Multivariate Probit モデルを使用して分析する。

$$y_{ij} = \alpha_{ij} + \beta union_{ij} + \gamma jyugyoin_{ij} + \phi X_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

$y_{i1}$  : 解雇ダミー

$y_{i2}$  : 希望退職ダミー

$y_{i3}$  : 早期退職ダミー

$y_{i4}$  : 賃下げダミー

$y_{i5}$  : 新卒採用抑制ダミー

$union_{ij}$  : 労働組合ダミー

$jyugyoin_{ij}$  : 従業員組織ダミー

$X_{ij}$  : 企業の業績指標、企業規模ダミー

$\varepsilon_{ij}$  : 誤差項

第Ⅲ-3-4-1 表は要約統計量を示している。本アンケートでは、「1990 年以降、業績の悪化による経営危機がありましたか」という問いに対して、「あった」と回答した企業についてのみ、どのような雇用調整施策を実施したかを聞いている。したがって、ここでの分析に用いるのは、なんらかの形で経営危機を体験した企業ということになる。アンケートでは、

経営危機を体験した企業 1295 (53.1%) に対して、経験していない企業は 1113 (45.6%) である。使用するサンプルは欠損値を除いた 983 企業のデータである。

第Ⅲ-3-4-1 表 要約統計量

	平均	標準偏差
解雇	0.167	0.367
希望退職	0.128	0.334
早期退職	0.058	0.023
賃下げ	0.264	0.441
新規採用抑制	0.342	0.474
売上 2	0.170	0.376
売上 3	0.275	0.447
売上 4	0.156	0.363
売上 5	0.188	0.391
経常利益 2	0.175	0.381
経常利益 3	0.287	0.453
経常利益 4	0.178	0.382
経常利益 5	0.246	0.431
労働組合	0.151	0.358
従業員組織	0.498	0.500
発言型	0.118	0.322
親睦型	0.380	0.487
正社員数	81.20	140.3
企業規模ダミー	0.070	0.253

売上ダミー、経常利益ダミーは「横ばい方」=2、「下降方」=3、「上昇下降方」=4、「下降上昇方」=5、である。

労使関係に関する変数について見てみよう。労使関係変数はそれぞれの組織が存在している場合に 1、していない場合に 0 をとるダミー変数である。労働組合の存在している企業は 15.1% であり、発言型従業員組織が存在している企業は 11.8%、親睦型従業員組織がある企業は 38% である。約半数の企業に従業員組織が存在している。従業員組織がある企業で、「貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか」という問いに対して、「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「行っている」とした企業を「発言型」、その他を「親睦型」とした。

企業の従業員規模について見てみると、正社員数の平均は 81.2 人である。推定に当たっては、正社員数 300 人以上を 1 未満を 0 とするダミー変数（企業規模）を作成した。

雇用調整について見てみよう。それぞれの雇用調整施策を行った場合に 1、行わなかった場合に 0 をとるダミー変数である。「解雇」を行った企業 16.7%、「希望退職の募集」を行った企業 12.8%、「早期退職優遇制度による退職勧奨」を行った企業 5.8% と 3 つの施策のうちでは解雇を行った企業がもっとも多くなっている。「賃下げ」を行った企業は 26.4%、「新規採用抑制」は 34.2% となっている。

企業の業績指標については、1990 年以降の売上高と経常利益について「上昇型」「横ばい

方」「下降方」「上昇下降方」「下降上昇方」の5つのパターンで聞いている。ここでは「リフレッシュグループを上昇型にしてそれぞれのダミーを作成した。

「解雇」、「希望退職」、「早期退職」、「賃下げ」、「新規採用抑制」を被説明変数にして分析を行ったのが第Ⅲ-3-4-2表である。なお、以下の Multivariate Probit モデルによる分析ではマージナル効果の計算は非常に煩雑なるために係数を報告している。

解雇についてみると、労働組合ダミーはマイナスで有意となっている。従業員組織ダミーはマイナスになっているが統計的に有意ではない。企業規模ダミー、企業規模ダミーと労働組合ダミーの交差項も有意ではない。

第Ⅲ-3-4-2表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.371b 0.176	0.695a 0.143	0.558a 0.193	-0.112 0.141	0.140 0.131
労働組合*	0.270	-0.756c	-0.452	0.126	-0.179
企業規模	0.473	0.404	0.385	0.376	0.331
企業規模	-0.214	0.310	1.132c	-0.073	0.617a
従業員組織	0.314	0.274	0.259	0.256	0.223
従業員組織	-0.110	-0.027	0.171	-0.075	0.109
売上2	0.099	0.105	0.149	0.088	0.083
売上2	0.300	0.348c	0.249	0.191	0.045
売上3	0.190	0.205	0.267	0.161	0.149
売上3	0.708a	0.464b	-0.109	0.363b	0.077
売上4	0.183	0.199	0.293	0.157	0.148
売上4	0.335	0.358	0.664b	0.040	0.313c
売上5	0.223	0.238	0.333	0.191	0.181
売上5	0.415b	0.456b	0.311	0.344b	0.072
経常利益2	0.199	0.209	0.261	0.171	0.159
経常利益2	-0.198	-0.347	-0.432	0.261	-0.081
経常利益3	0.214	0.230	0.301	0.200	0.174
経常利益3	-0.302	-0.318	-0.450	0.505b	0.062
経常利益4	0.216	0.227	0.303	0.201	0.179
経常利益4	0.118	-0.010	-0.786b	0.653a	-0.138
経常利益5	0.237	0.250	0.370	0.221	0.202
経常利益5	-0.129	-0.249	-0.090	0.409b	0.249
対数尤度	0.214	0.223	0.268	0.201	0.175
対数尤度	-2101.43				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

次に希望退職についてみると、労働組合ダミーはプラスで有意であり、労働組合の存在は希望退職が実施される確率を上昇させる。また、労働組合ダミーと規模ダミーの交差項がマイナスで有意となっており、従業員規模が300人以上の場合には、労働組合の存在は希望退職の確率を低下させていることになる。また、従業員組織は有意ではない。

早期退職についてみると、労働組合はプラスになっており、労働組合の存在は早期退職を増加させる効果を持っている。規模ダミーが有意となっており、従業員規模が300人を超え

ると、早期退職を増加させている。また、ここでも従業員組織は有意ではない。

賃下げについては労使関係変数で有意な影響を与えているものではなく、新規採用抑制についても同様の結果である。

第Ⅲ-3-4-3表では、労働組合と従業員組織の交差項を導入した推定である。解雇、希望退職、早期退職については、従業員組織、従業員組織と労働組合の交差項はともに有意な影響を持っていない。新規採用抑制については労働組合、従業員組織がともにプラスで新規採用を抑制しており、逆に労働組合と従業員組織の交差項がマイナスとなっている。係数の大きさから判断して、結果として、労働組合と従業員組織の両方がある企業では新規採用を抑制する効果を持っている。

第Ⅲ-3-4-3表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.260	0.907a	0.547b	-0.284	0.487a
	0.226	0.195	0.270	0.199	0.180
労働組合*	0.275	-0.751c	-0.453	0.123	-0.168
企業規模	0.475	0.406	0.385	0.378	0.335
企業規模	-0.224	0.280	1.136a	-0.060	0.587a
	0.314	0.275	0.260	0.256	0.222
従業員組織	-0.084	0.059	0.161	-0.120	0.211b
	0.105	0.119	0.180	0.095	0.091
労働組合*	-0.243	-0.409	0.015	0.312	-0.642b
従業員組織	0.317	0.258	0.326	0.250	0.231
売上2	0.293	0.326	0.249	0.197	0.022
	0.191	0.205	0.267	0.161	0.149
売上3	0.700a	0.437b	-0.108	0.374b	0.042
	0.184	0.200	0.294	0.157	0.150
売上4	0.332	0.339	0.667b	0.047	0.291
	0.223	0.238	0.333	0.191	0.181
売上5	0.406b	0.427b	0.313	0.355b	0.033
	0.200	0.211	0.263	0.171	0.160
経常利益2	-0.187	-0.320	-0.434	0.250	-0.051
	0.214	0.231	0.301	0.201	0.174
経常利益3	-0.292	-0.289	-0.450	0.489b	0.107
	0.216	0.229	0.304	0.202	0.180
経常利益4	0.125	0.011	-0.786b	0.643b	-0.108
	0.237	0.251	0.371	0.221	0.203
経常利益5	-0.121	-0.225	-0.096	0.396c	0.291c
	0.299	0.224	0.269	0.202	0.177
対数尤度	-2094.96				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

第Ⅲ-3-4-4表では、従業員組織を発言型と親睦型に分けた分析を行っている。解雇、希望退職については、発言型、親睦型双方ともに有意な影響を与えていないが、早期退職については発言型従業員組織がプラスの影響を与えている。発言型従業員組織の存在は、早期退職を増加させることになる。

第Ⅲ－3－4－4表 雇用調整施策の決定

	解雇	希望退職	早期退職	賃下げ	新卒抑制
労働組合	-0.412b 0.180	0.709a 0.147	0.488b 0.196	-0.089 0.144	0.172 0.134
労働組合*	0.327	-0.768c	-0.367	0.100	-0.218
企業規模	0.474	0.406	0.390	0.337	0.333
企業規模	-0.261 0.317	0.320 0.276	1.049a 0.264	-0.046 0.258	0.655a 0.225
発言従業員	0.051 0.164	-0.084 0.169	0.454b 0.196	-0.173 0.151	-0.028 0.139
親睦従業員	-0.160 0.107	-0.007 0.114	0.020 0.169	-0.048 0.094	0.149c 0.089
売上2	0.295 0.191	0.348 0.205	0.239 0.266	0.193 0.161	0.050 0.149
売上3	0.697a 0.183	0.468b 0.199	-0.146 0.294	0.368b 0.157	0.086 0.149
売上4	0.330 0.223	0.363 0.238	0.641c 0.333	0.041 0.191	0.317c 0.181
売上5	0.414b 0.199	0.455b 0.209	0.275 0.262	0.345b 0.171	0.074 0.16
経常利益2	-0.178 0.216	-0.355 0.231	-0.416 0.302	0.250 0.201	-0.095 0.174
経常利益3	-0.280 0.217	-0.326 0.228	-0.417 0.304	0.495b 0.202	0.048 0.179
経常利益4	0.137 0.238	-0.019 0.251	-0.745b 0.371	0.643a 0.221	-0.152 0.203
経常利益5	-0.124 0.214	-0.250 0.223	-0.078 0.268	0.408b 0.202	0.248 0.176
対数尤度	-2097.38				

上段は係数、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

以上の分析から、リストラ、人員整理を行う場合には、労働組合があれば、解雇ではなく、希望退職、早期退職制度が採用される確率が上昇する。また、従業員規模が300人をこえれば、労働組合は希望退職の確率をわずかに低下させている。規模が大きく労働組合の存在する企業では、解雇、希望退職の確率を低下させ、早期退職の確率を上昇させる。

従業員組織については、発言型の従業員組織が早期退職を増加させる効果があったが、解雇や希望退職を低下させる効果は持っていない。また、親睦型発言組織はリストラ、人員整理には何の影響も持っていないことが明らかになった。

従業員組織と労働組合の交差項を入れた推定では、労働組合、従業員組織が新規採用抑制に対してプラスの効果を持っていた。

結果として、労働組合のある企業とない企業で、人員整理を行う場合の方法に違いがあり、労働組合の組織されている企業の人員整理の方法は早期退職、希望退職がメインであり、労働組合のない企業の場合には解雇がメインである。また、従業員組織は人員整理の決定にはわずかな影響しか与えないことが明らかになった。

なお、長期的な雇用制度を採用しており、人的資本投資が活発に行われている企業におい

ては、解雇や希望退職の確率が低下しているという関係が存在する可能性がある。一方で、長期雇用制を採用している企業では、離職抑制などの目的で労働組合が組織されているかもしれない。このような関係が存在している場合には、本章の組合の効果は長期雇用制採用や人的資本蓄積の効果を表してしているだけかもしれない。そこで、長期雇用制を採用しているかどうかという変数をコントロールした推定を行う必要があるが、企業の操業年数（企業の歴史）を長期雇用制採用されているか否かという変数として利用した。

Brown and Medoff (2003) によれば、賃金、雇用に影響を与える「企業の歴史」固有の要因として、操業年数の長い企業ほどその後の期待生存確率が高くなるとすれば、そのような企業で長期雇用を前提とした雇用契約、たとえば企業特殊的な人的資本への投資やインセンティブ契約が結ばれやすくなり、そのような期待形成は、労働者の定着性向を高める形で作用することが予想できる。労働者の質からみても、歴史の長い企業ほど長期勤続者が多いと予想できる。紙面の都合で結果は割愛するが、企業の操業年数（企業の歴史）を入れた推定結果は、それを入れない場合と変わらなかった。

業績指標については、内生性によるバイアスが生じている可能性がある。人員削減などのリストラを行ったことが、企業業績に影響した可能性がある場合である。売上高と経常利益の「上昇型」「横ばい型」「下降型」「上昇下降型」「下降上昇型」の5つのパターンで、この可能性が考えられるのは、経常利益に関しての「下降上昇型」であろう。したがって、経常利益が「下方上昇型」の企業を除外して分析を行った。紙面の都合で結果は割愛するが、結果に大きな変化はなかった。

### 3 雇用調整の際にとられた措置の分析

次に、労働組合の有無、従業員組織の有無、あるいは解雇と希望退職、早期退職とでリストラ実施の際にとられる措置について格差が存在するのであろうか。次にこの点について検討した。

本調査では、「解雇」、「希望退職」、「早期退職」の3つの雇用調整手段を採用した場合に、「どのような措置をとったか」という質問をしている。回答は「当該施策の実施にいたる経緯の説明」、「当該施策の回避のための配置転換や労働時間の削減」、「対象者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」、「対象者の退職金の割り増し」、「再就職支援会社による再就職の相談・斡旋（再就職1）」、「会社による再就職の相談・支援（再就職2）」などである。それぞれの措置をとった場合に1、とらなかった場合に0とするダミーを作成した。解雇、希望退職、早期退職のいずれかを行った企業は299企業である。第Ⅲ-3-4-5表は要約統計量である。当該施策の実施に至る説明を行った企業は77.6%、当該施策回避のための努力を行った企業は23.4%、退職金の割増を行った企業は38.5%となっている。

第Ⅲ-3-4-5表 解雇・希望退職・早期退職による退職勧告の際にとった措置

	平均	標準偏差
経緯の説明	0.776	0.487
回避努力	0.234	0.340
ガイドラインの提示	0.181	0.388
協議・合意形成	0.227	0.417
退職金の割増	0.385	0.424
再就職の斡旋 1	0.134	0.385
再就職の斡旋 2	0.184	0.419

第Ⅲ-3-4-6表はこれらの人員整理の方法や労使関係変数がどのような効果をもたらしているのかをプロビットモデルで推定した結果である。

第Ⅲ-3-4-6表 解雇・希望退職・早期退職による退職勧告の際にとった措置の決定

	経過の説明	回避努力	ガイドライン	協議・合意	退職金割増	再就職 1	再就職 2
希望退職	0.093b 0.049	0.129b 0.052	0.110b 0.048	0.098c 0.052	0.231a 0.065	-0.040 0.036	0.038 0.046
早期退職	-0.082 0.082	-0.065 0.065	0.047 0.068	0.024 0.067	0.469a 0.081	0.060 0.056	0.062 0.072
労働組合	-0.110 0.082	0.007 0.073	-0.007 0.059	0.550a 0.085	0.240b 0.094	0.132b 0.071	-0.325 0.061
労働組合*	0.197c	-0.013	0.145	-0.031	-0.226	-0.077	-0.134
企業規模	0.048	0.160	0.200	0.117	0.141	0.034	0.068
企業規模	-0.080 0.134	0.098 0.132	0.026 0.111	0.102 0.137	0.274c 0.158	0.309a 0.136	0.008 0.102
発言従業員	0.134b 0.052	0.127 0.085	0.002 0.061	0.186b 0.089	-0.056 0.091	-0.029 0.401	0.023 0.071
親睦従業員	0.125b 0.048	0.044 0.057	-0.057 0.046	-0.022 0.055	-0.020 0.070	-0.046 0.037	0.010 0.049
売上 2	-0.007 0.096	-0.061 0.086	0.057 0.095	-0.018 0.094	-0.088 0.119	-0.045 0.045	0.218b 0.121
売上 3	0.030 0.087	-0.087 0.085	0.022 0.084	0.071 0.104	0.090 0.128	-0.052 0.052	-0.038 0.085
売上 4	0.120 0.084	-0.126 0.083	-0.125 0.064	-0.025 0.102	0.206 0.156	-0.045 0.055	0.047 0.111
売上 5	0.038 0.088	-0.126 0.074	-0.034 0.074	0.075 0.110	0.090 0.133	-0.088b 0.040	0.088 0.103
経常利益 2	0.019 0.098	0.046 0.123	0.048 0.106	0.100 0.137	-0.015 0.133	0.063 0.092	0.176 0.141
経常利益 3	-0.001 0.101	0.020 0.116	-0.002 0.094	-0.082 0.086	-0.244 0.113	-0.042 0.062	0.098 0.120
経常利益 4	0.006 0.110	0.289b 0.148	0.053 0.117	0.105 0.138	-0.227 0.122	0.039 0.089	0.126 0.134
経常利益 5	0.021 0.094	0.244b 0.123	0.180c 0.110	0.093 0.114	-0.119 0.122	0.019 0.072	0.129 0.115
対数尤度	-149.2	-149.6	-126.4	-90.79	-152.4	-94.56	-131.6

上段はマージナル効果、下段は標準誤差。aは1%、bは5%、cは10%で有意。

「当該施策に至るまでの経緯の説明」については、希望退職がプラスであるが早期退職は有意ではない。また、労働組合は有意ではないが、労働組合と規模ダミーの交差項はプラスであり、300人以上の企業で労働組合がある企業では経緯の説明がなされる確率が高くなる。また、従業員組織は発言型、親睦型ともにプラスである。

「回避努力」は希望退職がプラスで有意であるが、労働組合、従業員組織ともに有意ではない。「ガイドラインの提示」については希望退職のみがプラスで有意である。

「従業員との協議・合意の形成」については、希望退職ダミーが有意であり、労働組合ダミー、発言型従業員組織が有意であるが、マージナル効果は労働組合のほうが大きい。

「退職職金の割増」については、希望退職ダミー、早期退職ダミーがプラスで有意であり、解雇の場合に比べて退職金の割増がなされる確率が高くなっているが、早期退職のほうがマージナル効果は高い。労働組合ダミーはプラスであるが、従業員組織は発言型、親睦型ともに有意ではない。

「再就職の斡旋 1」は希望退職、早期退職ともに有意ではなく解雇の場合と違いはない。労働組合はプラスで有意であるが、従業員組織は有意ではない。「再就職の斡旋 2」では有意なものはない

以上のようにリストラの際にとられる措置について検討したが、労働組合は多くの変数でプラスの効果を持っていることがわかる。従業員組織は、「経緯の説明」や「従業員との協議・合意の形成」にプラスの効果があるが、「退職金の割増」や「再就職の斡旋」には効果がない。ここでも、労働組合の優位は明らかで、従業員組織の存在は「経過の説明」や「協議・合意の形成」などに役立ってはいるものの、その効果は極めて限定的である。

## 第5節 結果の解釈について

以上のように、労使関係が雇用調整手段の選択に与える影響、および、人員整理の際の措置についての格差について分析をおこなった。労働組合の存在は雇用調整手段の選択に大きな影響を与えていた。すなわち、労働組合の存在はリストラ、人員整理を行う際に解雇の確率を低下させるとともに、希望退職、早期退職の確率を上昇させる。そして、従業員規模が300人を超えると、希望退職の確率をも低下させている。従業員規模が大きく労働組合の存在する企業ではリストラの手段として、結局、早期退職が用いられることになっている。

また、全体の約半数に従業員組織が存在しているが、従業員組織の効果はかなり限定されているといえる。発言型の従業員組織の場合には、早期退職制度が導入される確率を上昇させているが、解雇や希望退職を引き下げる効果は見られない。発言型の従業員組織の存在は早期退職については何もない場合や親睦型がある場合より高めるけれど、解雇や希望退職の確率はそれらと同じである。また、親睦型の従業員組織の場合には、発言型のような効果は

見られない。このように、リストラに対する従業員組織の効果は、労働組合と比べてかなり限定的であるといえる。このような結果からは、従業員組織を「事実上の企業別組合」と定義することには無理があるように考えられる。

また、リストラの際にとられる措置についても格差が見られる。リストラを行った際にとられるさまざまな施策については、退職金の割増、再就職の斡旋について労働組合の影響が大きい。従業員組織の影響は限定されている。希望退職や早期退職のほうが解雇よりも退職金割増がなされる確率が高いが、発言型従業員組織は早期退職を採用する確率を引き上げているので、間接的に退職金の割増をもたらしていることになる。

さきに述べたように、労働組合の存在している企業の場合には、過去の人員整理による労使紛争についての学習効果があるために、紛争になるような人員整理の仕方をしないということや、整理解雇という形態をとった場合、労働組合がある場合には裁判闘争も行いやすくなるために、解雇のコストが高くなっているといったことがこの様な結果の要因として考えられる。

逆に考えると、労働組合がなければ、リストラの方法は解雇という形態をとり、退職金の割増や再就職の斡旋もないというような状態になる。労働組合がなければ、従業員が解雇を不当と感じても裁判に訴えることが難しいことを見越して、経営者の側がこのような対応をしているとも考えられる。つまり、労働組合のない企業、また従業員組織のある企業では解雇のコストが低いということが考えられる。解雇法制のあり方を巡る議論では、訴訟によって初めて解雇の是非が問われるという裁判による解決法をとるといった体制は、労使双方に多大な時間的・金銭的費用を負わせており、とりわけ、裁判費用を負担できない労働者の雇用保護には役立っていないのではないかと、という意見があったが、本章の結果は、日本の解雇法制が、裁判に訴えることが難しい未組織労働者の保護には役に立っておらず、解雇法制で保護されているのは、労働組合のある企業の労働者であるということを示唆している。

従業員組織の存在は、特に発言型の場合に、解雇や希望退職の確率を低下させることはなかったが、早期退職の確率を高めていた。早期退職の場合には退職金の割増される確率が高いので、従業員組織は間接的に退職金の割増に対して効果を持っているといえる。また、人員整理を巡る協議や合意形成に一定の役割を果たしていることは評価すべきであろう。しかし、解雇の確率を従業員組織の無い場合と比較して低下させていないことは、対経営側の交渉力に限界があることを示している。

人員整理をめぐる「経過の説明」や「協議・合意の形成」などの労使間のコミュニケーションという観点から評価すれば、従業員組織でも労働組合でもさほど大きな差はないようである。しかし、労働組合と従業員組織の違いを考える場合、経営側と労働側の利害は潜在的には対立するものであることからすると、労使間のコミュニケーションという観点だけでなく、労働者の利益が決定的に損なわれる措置が経営側によってとられようとしているときに、それをどこまで阻止することができるのか、という観点も考慮に入れなければならない。労

労働組合の力の主たる源は、団体交渉権や争議権を持つことによって経営側との交渉力の格差を是正していくことができる点にある。団体交渉権があるということは、合意の形成に向けた交渉を求めることもできるということであり、また争議権があるということは、団体交渉において交渉を有利に進めるために実力で圧力をかける手段があるということである。

このような労働組合の本質からすると、経営側にとっては、労働組合よりも交渉力が劣る従業員組織のほうがコントロールしやすいのは明らかであり、従業員組織のリストラをめぐる交渉力には限界がある。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と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」とみなすのは無理があるように思われる。

## 第6節 小括

本稿では、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と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。

最後に、本稿の分析はクロスセクションデータによる分析のため、企業固有の要因をコントロールした推定をおこなっていない。この点から、結果の解釈には注意が必要である。

### 【参考文献】

- 企業内コミュニケーション研究会 (1991) 『中小企業における企業内コミュニケーションの実態』 労働問題リサーチセンター。
- 黒田祥子 (2004) 「わが国の解雇法制は企業にとってどの程度厳格か」 『日本労働研究雑誌』 日本労働研究機構 第 525 号、pp.74-76。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加一労使関係の日米比較』 東洋経済新報社。
- 小池和男 (1981) 『中小企業の熟練一人材形成のしくみ』 同文館出版、pp.141-183。
- 小池和男 (1983) 「解雇からみた現代日本の労使関係」 森口親司・青木昌彦・佐和隆光編 『日

- 本経済の構造分析』創文社、pp.109-126.
- 桜井 稔 (2001) 『雇用リストラ』中公新書.
- 都留 康 (2001) 『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析—』東洋経済新報社.
- 富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』、pp.173-193.
- 中村圭介 (1988) 「従業員組織の機能—情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』第 352 号、12 月号、pp.11-21.
- 野田知彦 (1998) 「労働組合と雇用調整—企業パネルデータによる分析—」『経済研究』第 49 卷、第 4 号、pp.317-326.
- 野田知彦 (2002) 「労使関係と赤字調整モデル」『経済研究』一橋大学経済研究所 第 53 卷 第 1 号、pp.40-52.
- 野田知彦 (2006) 「解雇と労使協議、経営参加」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構 第 556 号、pp.40-52.
- 村松久良光 (1986) 「解雇、企業利益と賃金 大手工作機器メーカー13 社に関して」南山大学『アカデミア経済経営編』第 89 号、pp.399-435.
- Brown, C. and Medoff, J.L. (2003) “Firm Age and Wages,” *Journal of Labor Economics*, Vol.,No.3, pp677-697.
- Freeman, Richard B. and Medoff, James L (1984) *What Do Unions Do?* Basic Books.