

第IV部 中小企業の労使コミュニケーションと従業員代表制の模索

ここでは、以上の本文等¹⁰⁶を踏まえて、政策的インプリケーションを述べることにする。2007年の通常国会で継続審議となった労働契約法案には抜けていたが、法案を創るための研究会報告書¹⁰⁷では従業員代表制（原文では「労使委員会制度」）が盛り込まれていた。今後の労働行政を考える上、従業員代表制は重要な検討テーマのひとつである。

今回の調査は、中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を把握するものであって従業員代表制の導入やそのための検討を行うものではない。したがって、今回の調査を基に従業員代表制について本格的政策インプリケーションを引き出すことはできない。ここでは、今後従業員代表制を考える際に参考になるような労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を示し、従業員代表制の模索の材料を提供することを目指したい¹⁰⁸。

1 労使コミュニケーションの実態と課題

まず、中小企業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かについてみることにしたい。中小企業の約7割は「一般従業員の意見・声がよく伝わっている」（69.2%）、また、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」（66.2%）と考えて、労使双方のコミュニケーションに肯定的な反応を示している。また、約6割は、「従業員とのコミュニケーションの受け皿がある」（61.1%）と答えている。こうみると、中小企業の労使コミュニケーションは総体的によいといっていよかろう。

しかし、労使コミュニケーションの具体的な方法や担い手を見ると課題が残る。まず、第1に、「社員会」、「親睦会」などの従業員組織があるのは49.1%と半数に満たず、その中でも「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」（22.8%）や「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」（10.2%）を行う従業員組織は33.0%に過ぎない。第2に、労使コミュニケーションの実態をよく表わす基本賃金改定の際の従業員意見聴取についてみると、監督職以下の一般従業員との会合を通じて従業員の意見聴取を行っている企業の割合は4割弱（38.8%）に過ぎず、残りの35.9%は「特に聞いていない」、また、聞いたとしても24.7%は「課長クラス以上の管理職との会合」に留めている。第3に、就業規則変更の際に労働者の意見書作成も過半数組合か従業員代表が作成しているのは35.7%に過ぎず、41.4%の企業は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」のである。さらに、

¹⁰⁶ 今回の調査結果を基にすでに分析した労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第3章を含む。

¹⁰⁷ 厚生労働省(2005)「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書。

¹⁰⁸ この第IV部では本文の分析を使っているが、内容は執筆者全員の合意に基づくものではないのでその責任はもっぱら筆者にあることをお断りしておきたい。また、従業員代表制について以前から本格的な検討・議論を深めてきた労働法分野の体系的な整理については労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第4章を参照されたい。そして、三六協定や就業規則にかかわる深い分析は本報告書の第III部を参照されたい。

第 4 に、三六協定の締結時の従業員過半数代表者についてみると、その代表者の 2 割以上 (23.8%) は課長・部長クラス以上の職位についている人であり、また、代表者選出においても選挙、信任、話し合いの方法で代表者を選出するのは 49.9%に過ぎず、残りの 39.4%は「社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になったり」(11.2%)「会社側が指名したり」(28.2%)して選んでいる。このように労使コミュニケーションの具体的な側面を見ると、総体的に労使コミュニケーションがよいとする会社側の認識とは違って、労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映に少なからぬ課題がみてとれる。

中小企業の多くの社長 (72.6%) は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」という考え方をもっているが、それが効果的に実現されるためにも労働者側のコミュニケーションの担い手や意見反映における課題は解決される必要がある。

2 従業員代表制の必要性

以上のような労使コミュニケーションの課題を解決するためにはどうすればよいのだろうか。労働三権に基づいて結成・活動している労働組合の役割に期待することが考えられる。その際、まず、使用者側の考え方を確認する必要がある。中小企業は、労働組合に対して「会社に不当な要求ばかりをする組織」(67.9%)とか「労働組合があると、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」(45.4%)とは思っていない。むしろ「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」(50.9%)、「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」(46.3%)と肯定的に考えている。おおむね、日本の中小企業の約半数は労働組合に対して極端に肯定的にも否定的にも考えていない、中立的な態度を示しているといえよう。¹⁰⁹このような中立的な態度を示しているものの、実際「労働組合は会社にとって必要である」と考えている企業は 27.7%に過ぎず、62.0%はそうとは考えていない。労働組合は、労働者の自主的な団体であり、企業の組合に対する考え方の如何によってその結成が阻止されるべきものではない。しかし、労働組合の 63.4%が企業側とユニオンショップ協定を締結している日本の現状¹¹⁰を見ると、企業側の理解が得られないと労働組合の組織化がスムーズにいかない可能性がある。

以上、中小企業の労働組合に対する考え方、ユニオンショップ協定による組織化、それに低下しつづける労働組合の組織率¹¹¹、中小企業における労働組合の低い組織率 (今回の調査で 14.8%) 等を考えると、労使コミュニケーションの担い手を労働組合のみに求めることは

¹⁰⁹ 1990 年代後半に結成された新規労働組合の調査によると、組合結成に対する会社側の対応を見ると、「経営側から働きかけは特になかった」とする「無関与タイプ」(35.0%)、「組合結成を支援してくれた」との「支援タイプ」(27.2%)、そして「組合結成主要メンバーへ結成をやめるように働きかけがあった」等の「阻止タイプ」(約 26.7%(=重複回答合計 53.4%×1/2))であった(呉(2000))。「支援タイプ」と「阻止タイプ」がほぼ均衡し、残りが「無関与タイプ」ということから日本の企業は労働組合の結成に中立的であるといえよう。

¹¹⁰ 厚生労働省(2003)『労働組合実態調査報告』。

¹¹¹ 労働組合組織率は 1949 年 55.8%→1955 年 35.6%→1965 年 34.8%→1975 年 34.4%→1985 年 28.9%→1995 年 23.8%→2006 年 18.2%とほぼ一貫して低下している。厚生労働省(2006)『労働組合基礎調査』。

現実的に難しいだろう。憲法や労働組合法の労働者基本権に基づく労働組合の存在を尊重しながらも、労使コミュニケーションをバックアップするための組織を創る必要性があるだろう。そのひとつとして従業員代表制が考えられる（従業員代表制の必要性や留意点については本報告書の第Ⅲ部第1章を参照）。

3 従業員代表制のあり方

(1) 労働組合との関係

労働組合は、憲法28条と労働組合法に基づく労働者の自主的な団体であり、その正当な活動は法律により保障されている。そのため、従業員代表制の存在が労働組合の正当な活動を萎縮あるいは阻害することはあってはならないという当為性がある。それだけではなく、第Ⅱ部第3章で明らかになったように、労働組合は、企業の雇用削減の選択および、その際にとられる措置において従業員組織に比べて優位性を保持しているという現実的な優位性も担保されている¹¹²。労働者保護という視点に立てば、労働組合の当為性や優位性が確保される形で従業員代表制を考えるべきである。

(2) 従業員代表制の存在意義と従業員組織との関係

今回の調査では、従業員代表制の必要性や存在意義について直接聞いたわけではない。そのため、従業員代表制のあり方そのものにかかわる企業の考え方を明らかにすることはできない。しかし、従業員代表制が何らかの従業員組織の性質を帯びることは間違いないだろう。そこで、今回の従業員組織に関する調査項目から従業員代表制の存在意義について推察することにする。今回の調査によると、49.1%の企業に「社員会」や「親睦会」などの従業員組織があった。従業員組織には、「レクリエーションなどの親睦活動」（いわゆる「親睦型従業員組織」）や「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」を行うのがそれぞれ83.0%、61.2%と多くあったが、「従業員の苦情処理活動」（16.0%）、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」（10.2%）もあり、さらには、「賃金改定、労働時間、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」（いわゆる「発言型従業員組織」）を行うのも22.8%であった。第Ⅱ部第1章で具体的に分析されているとおり、「発言型従業員組織」のある企業が、「親睦型従業員組織」や従業員組織も労働組合もない「未組織タイプ」企業より情報伝達機能や人事・労務管理制度の導入度、離職率の低下度において優っている。このような「発言型従業員組織」の効果を鑑みると、従業員代表制を導入する際に、「発言型従業員組織」の長所を活かす形で検討することも重要であろう。また、従業員代表制の選出方法や役割等にかかわる検討課題は多いが、既存の「発言型従業員組織」を従業員代表制とみなすことも選択肢のひとつであると考えられる。

¹¹² 「発言型従業員組織」のある企業が労働組合のある企業に比べてより高い情報伝達機能（情報量）をしていることもある。それについては第Ⅱ部第1章を参照されたい。

(3) 従業員代表制の組織と役割

従業員代表制は、三六協定、就業規則の変更等において労使協定や意見聴取の際に過半数組合がない場合、労働者過半数代表として協定を結んだり意見聴取に応じたりするものとしてはどちらかといえば、間歇的な場面においての役割が求められる。ところが、今回の調査を通じて、中小企業の多くの社長（72.6%）は「一般従業員の意向や要望を十分に把握し経営を行うべきだ」という考え方をもっていることが、前述のように、明らかになり、そのような考え方を満たす形で従業員代表制を導入するほうが望ましいだろう。というのも、このような考え方の強い企業のほうが一般従業員に対する経営情報の開示度、労使双方情報伝達度が高く、従業員の経営への協力をよく得ているからである。また、この考え方が特に強い企業は、1990年以降、業績悪化による経営危機を経験せずに企業業績を一貫して上昇させているという効果をあらわしているからである¹¹³。一般従業員の意向や要望を十分に把握する方法は様々でありうるが、以上のような効果を実現することを期待する限り、把握主体は労使コミュニケーションシステムとしての常設機関であったほうが望ましい。

労使コミュニケーションシステムのひとつとして従業員代表制を考える時に、代表の選出をどうすべきであるのか。今回の調査で三六協定の際の過半数代表者の選出方法について聞いてみたが、法の定める民主的手続きと見られる選挙、信任、全従業員の話し合い、職場ごとの代表者による話し合いによって選出されたのは全体で49.9%に過ぎず、残りの39.4%は会社指名か社員会等の代表者が自動的になった。企業規模別にみて、民主的手続きによる選出方法が5割以上を占めているのは50人以上の企業であった。従業員代表制の導入の際に、代表選出の民主的手続きのあるべき姿については議論が必要であるが、差し当たり今回の調査結果から見る限り、50人以上の企業であれば、代表の民主的手続きは確保される可能性がある程度高いと判断される。

代表の選出にかかわり、今回の調査分析で明らかになったことのもうひとつは、就業規則変更時の従業員の意見書作成方法において、「選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した」と答えた企業が考える就業規則変更結果に対する従業員の納得度は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」や「過半数組合が作成した」等のそれより高かったことである¹¹⁴。これをみる限り、過半数労働組合の組織されている企業には従業員代表制を導入しないとす「補完的従業員制度」を採択するとしても、過半数組合が従業員代表者としての役割を果たし従業員の納得度をより高めるためには改めて全従業員からの選挙や信任により選出されることも選択肢のひとつであると考えられる。

従業員代表制の役割を考える際に、前述したように、憲法28条や労働組合法に基づく労働者基本権を尊重することを前提に、できるだけ「発言型従業員組織」¹¹⁵に近い役割を与え

¹¹³ 労働政策研究・研修機構(2007)『労働条件決定システムの現状と方向性』、呉執筆部分を参照されたい。

¹¹⁴ 具体的には第Ⅲ部第2章を参照されたい。

¹¹⁵ 「発言型従業員組織」が他の従業員組織に対する優位性について第Ⅱ部第1章を参照されたい。

ることが労使コミュニケーションの円滑化につながるとみられる。

最後に、従業員代表制を模索する時に、何よりも重要な実効性について言及しておきたい。従業員代表制の内容をいくら素晴らしいものにしても実効性が伴わなければ意味がない。企業の労使が現実的に受け入れられる内容にしなければならないし、また、受け入れられる体制が整っている企業規模から従業員代表制を導入することが肝要である。三六協定締結の従業員代表者の選出方法から推察する限り従業員代表制の民主的な代表選出が5割以上であるのは50人以上の規模であることは前述したとおりであり、参考にすべきである。また、従業員代表制が実施されても所期の目的が達成されるとは限らない。前述の三六協定や就業規則変更時の従業員意見書作成の実態をみると頷けるだろう。従業員代表制の目的と実行の状況を照らし合わせ制度の改善や実態の向上を図りながら、より望ましい従業員代表制を目指すという中長期的で段階的なアプローチが何より重要であると考えられる。

【参考文献】

厚生労働省（2003）『労働組合実態調査報告』。

厚生労働省（2006）『労働組合基礎調査』。

呉学殊（2000）「労働組合結成と労使関係、企業経営」『日本労働研究雑誌』No.485、日本労働研究機構。

労働政策研究・研修機構（2007）『労働条件決定システムの現状と方向性』。

参 考 資 料

(調査票・単純集計結果)

「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」ご協力のお願い

時下ますますご清祥のことと拝察申し上げます。

さて、突然のお願いで誠に恐縮でございます。独立行政法人 労働政策研究・研修機構は、厚生労働省所管の研究機関です。労働政策に資する調査研究とその成果の普及、労働に関する情報の収集・提供などの活動を行っております（ホームページ <http://www.jil.go.jp>）。

わが国の企業の大部分を占める中小・中堅企業は、1985年のプラザ合意後の円高、バブル経済、バブル経済崩壊等の相次ぐ環境の変化をも乗り越え、大多数の人々に雇用の機会を提供するとともに、国民経済の活性化の担い手として重要な役割を果たしています。経営環境の変化への対応と生産性の維持・向上とを両立させるための条件のひとつとして、従業員の労働条件があります。

しかしながら、各企業の内部で経営者が従業員の勤務・労働条件をどのようにして決定しているのか、従業員の意見をどのように汲み上げているのかについては、あまりよく知られていません。そこで、当機構はこのたび、中小・中堅企業の社長の皆様（社長様 がお不在の場合は、本調査にご回答いただける方にお願**い致します**）を対象として表題のアンケート調査を実施することといたしました。調査結果は皆様の経営施策に資することはもとより、当機構として今後の政策提言にも活用させていただきたいと考えております。

ご回答いただいた内容につきましては、統計的に集計・分析し、研究目的にのみ利用します。本調査の実施にあたっては、(株)日経リサーチに調査票の送付・回収を委託しております。回収された調査票は最終的に独立行政法人 労働政策研究・研修機構で厳重に保管し、保存期間経過後適切に処分いたします。ご本務ご多忙の折、誠に恐縮ですが、一票でも多くの調査票をご返送いただきたく、調査実施の趣旨へのご理解とご協力をお願い申し上げます。

末筆ながら、貴社のますますの御発展を心よりお祈り申し上げます。

2006年7月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

ご記入上のお願い

- 1 特に断り書きがない場合は、**2006年7月1日現在**の状況についてお答えください。
- 2 該当する選択肢に○をつけるか、または、該当する数字をご記入ください。
- 3 返信用封筒（切手不要）で**2006年7月28日**までにご投函ください。
- 4 ご不明な点がございましたら、下記までお問合せください。

【 調査票の記入方法・回収についての問合せ先 】

株式会社 日経リサーチ 営業開発室

担当：福島、小島、木村

(TEL : 03-5296-5128、FAX : 03-5296-5107)

問合せ時間(月～金) 10:00～12:30、13:30～18:00

【 調査票の内容・趣旨についての問合せ先 】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 労使関係・労働法部門

担当：平澤（ひらさわ）、呉（おう）、熊迫（くまさこ） 電話 03-5991-5134



日経リサーチは'99年8月に財団法人日本
情報処理開発協会より、個人情報に適切な
取り扱いを行う企業に付与されるプライバ
シーマークの付与認定を受けています。

■ 社長の考え方について伺います

問1 貴社の採用戦略について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(〇は1つだけ)

- | | | | |
|-----------------|------|------------------|------|
| 1 新卒のみを採用したい | 2.7 | 4 中途のみを採用したい | 6.4 |
| 2 中途よりは新卒を採用したい | 13.2 | 5 新卒か中途かにはこだわらない | 65.9 |
| 3 新卒よりは中途を採用したい | 10.7 | (無回答) | 1.2) |

問2 貴社の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。(〇は1つだけ)

- | | |
|---------------------------|------|
| 1 原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい | 37.0 |
| 2 終身雇用の部分的な修正はやむをえない | 34.8 |
| 3 終身雇用の基本的な見直しが必要である | 11.7 |
| 4 現在も終身雇用になっておらず、このままでよい | 15.0 |
| (無回答) | 1.5) |

問3 貴社の賃金のあり方として、年功賃金について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(〇は1つだけ)

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 原則としてこれからも年功賃金を維持していくべきだ | 2.7 |
| 2 能力や実績に見合うように若干の修正を加えるべきだ | 58.4 |
| 3 能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ | 14.1 |
| 4 現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない | 24.1 |
| (無回答) | 0.7) |

問4 貴社の業績が今後悪化することがあった場合に、従業員の雇用や賃金について、どのような対応をしようとお考えですか。(〇は1つだけ)

- | | | | |
|------------------|------|---------------|------|
| 1 雇用も賃金も減らす | 31.0 | 4 雇用も賃金も減らさない | 10.2 |
| 2 雇用は減らさず、賃金を減らす | 25.2 | (無回答) | 1.0) |
| 3 賃金は減らさず、雇用を減らす | 32.5 | | |

問5 一般従業員の意向や要望の把握について、AとBの二つの意見があります。社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。(〇は1つだけ)

Aの意見	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の意見	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

- | | | | |
|-------------------|------|-----------|------|
| 1 Aの意見に近い | 28.2 | 4 Bの意見に近い | 5.4 |
| 2 どちらかといえばAの意見に近い | 44.4 | (無回答) | 1.1) |
| 3 どちらかといえばBの意見に近い | 20.9 | | |

■ 基本賃金・一時金の改定について伺います

問6 貴社では前年度と比べて今年度の正社員の基本賃金をどう変えましたか。(〇は1つだけ)

- | | |
|-----------------------|------|
| 1 基本賃金を上げた (ベースアップした) | 46.0 |
| 2 基本賃金を下げた (ベースダウンした) | 2.3 |
| 3 前年度並みにした | 44.5 |
| 4 今年度についてはまだ決まっていない | 5.6 |
| (無回答) | 1.7) |

→ 付問1 (問6で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)
 今年度の基本賃金の改定にあたって、どのような要因を考慮して決定しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、そのうち最も重視したものの1つに◎をつけてください。

1 貴社の業績	52.5	6 従業員の意向	1.6
2 世間相場	7.2	7 親会社の意向	3.0
3 雇用の維持	5.6	8 取引銀行の意向	-
4 労働力の確保・定着	11.8	9 その他(具体的に:)	2.8
5 物価の動向	0.6	(無回答)	14.9

→ 付問2 (問6で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)
 基本賃金の改定にあたって、トヨタ自動車の今春の労使交渉の結果をどのくらい意識しましたか。(○は1つだけ)

1 かなり意識した	1.0	4 全く意識しなかった	63.7
2 まあ意識した	6.8	(無回答)	4.2
3 あまり意識しなかった	24.3		

問7 貴社では前年度に比べて一時金(賞与)はどのように変わりましたか。(○は1つだけ)

1 一時金(賞与)を引き上げた	27.0	4 今年度についてはまだ決まっていない	14.4
2 一時金(賞与)を引き下げた	11.7	(無回答)	2.5
3 前年度並みにした	44.5		

問8 貴社ではA. 基本賃金の改定、B. 一時金(賞与)改定について、従業員の意見をどのようにして聞きましたか。下表の右側にあるA, Bそれぞれにあてはまる番号すべてに○をつけてください。前年度並みにした場合も、前年度並みという決定に関してお答えください。

	回答欄	
	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 社員会・親睦会などの従業員組織との会合	3.9	3.2
2 労働組合との会合	10.5	10.6
3 労使協議機関との会合	4.1	3.8
4 監督職(係長・主任・班長など)との会合	4.9	3.9
5 管理職(課長クラス以上)との会合	24.7	23.9
6 従業員との業務上の会合・人事面談などの場で	12.3	9.1
7 従業員との業務外の会合を通して	3.1	1.9
8 その他(具体的に:)	3.9	3.1
9 特に聞いていない	35.9	32
10 今年度についてはまだ決まっていない	5.7	14.5
11 無回答	7.6	7.4

付問1A、付問2Aへ 付問1B、付問2Bへ

付問1 (問8で選択肢1～4のいずれかに○をつけた方に伺います)
 上記選択肢1～4の中で一番最初に実施されたものについて、その実施時期は次のうちどれですか。(A, Bそれぞれ○は1つだけ)

	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 経営側が原案を固める前	46.4	43.7
2 経営側が原案を固めた後	51.0	52.8
3 無回答	2.6	3.5

付問2 (問8で選択肢1～4のいずれかに○をつけた方に伺います)
 上記選択肢1～4により、労使の意見はどのように調整されましたか。(A, Bそれぞれ○は1つだけ)

	A 基本賃金の改定	B 一時金(賞与)の改定
1 主に経営側の意見に近い形で調整された	62.4	62.7
2 主に従業員側の意見に近い形で調整された	8.6	8.7
3 労使の意見に食い違いがなかった	25.3	26
4 無回答	3.6	2.6

問9 貴社では、A：基本賃金の改定とB：一時金(賞与)の改定に関して、何%くらいの従業員が納得していると思いますか。前年度並みにした場合も、前年度並みという決定に関してお答えください。(A、Bとも○は1つだけ。1に○の場合は数字もご記入ください。)

A 基本賃金の改定について		B 一時金の改定について	
1 従業員の約 <u>71.2</u> %が納得していると思う	80.1	1 従業員の約 <u>71.4</u> %が納得していると思う	72.6
2 今年度についてはまだ決まっていない(無回答)	5.7 14.2)	2 今年度についてはまだ決まっていない(無回答)	14.5 12.8)

■ 就業規則について伺います

問10 貴社では、1990年以降に正社員の就業規則を変更しましたか。(○は1つだけ)

1 変更した	73.6	3 就業規則はない	5.0
2 変更しなかった	20.0	(無回答)	1.4)

付問1 (問10で1に○をつけた方に伺います)

就業規則の変更にあたって、従業員の意見書はどのように作成しましたか。正社員の就業規則が複数ある場合や2回以上変更している場合は、一番最近の変更についてお答えください。(○は1つだけ)

1 従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	41.4
2 従業員代表者と思われる従業員が作成した	17.3
3 選挙または信任によって選出された従業員代表者が作成した	10.8
4 過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)が作成した	7.6
5 過半数組合ではないその他の労働組合が作成した	0.2
6 意見書は作成していない(無回答)	15.9 6.7)

→ 付問2 (問10で1に○をつけた方に伺います)
就業規則の変更にあたって、従業員の意見との食い違いをどのように調整しましたか。(○は1つだけ)

1	主に経営者側の意見に近い形で調整された	27.3
2	主に従業員側の意見に近い形で調整された	5.8
3	従業員の意見との食い違いはなかった	37.8
4	特に調整しなかった	18.9
	(無回答)	10.2

→ 付問3 (問10で1に○をつけた方に伺います)
就業規則の変更結果について、何%くらいの従業員が納得していると思いますか。

従業員の 約 83.3 %

■ 時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる36協定)について伺います

問11 時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる「36協定」または「残業協定」)の従業員側当事者は次のうちどれですか。(○は1つだけ)

1	従業員の過半数を代表する者(過半数代表者)	60.1
2	過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)	11.4
3	その他(具体的に:)	2.4
4	36協定は締結していない	22.4
	(無回答)	3.7

→ 付問1 (問11で1に○をつけた方に伺います)
過半数代表者の職位は、次のうちどれが一番近いですか。(○は1つだけ)

1	部長・次長クラス以上	10.6	4	一般従業員クラス	22.0
2	課長クラス	13.2		(無回答)	4.6
3	係長・主任・職長・班長クラス	49.5			

→ 付問2 (問11で1に○をつけた方に伺います)
過半数代表者はどのような方法で選出されましたか。(○は1つだけ)

1	選挙(従業員が投票により選出した)	8.3
2	信任(あらかじめ特定の候補者を定め、その者について従業員が賛否を表明した)	23.5
3	全従業員が集まって話し合いにより選出した	8.5
4	職場ごとの代表者など一定の従業員が集まって話し合いにより選出した	9.6
5	社員会・親睦会などの代表者が自動的に過半数代表者になった	11.2
6	社長・労務担当者など、会社側から指名した	28.2
7	その他(具体的に:)	0.7
	(無回答)	10.0

■ 経営危機の際の対応について伺います

問 12 1990 年以降、業績の悪化による経営危機がありましたか。(○は1つだけ)

- 1 あった 53.1
- 2 なかった 45.6
- (無回答 1.3)

→ 付問 1 (問 12 で 1 に ○ をつけた方に伺います)

経営危機の際、以下の雇用調整にかかわる施策を実施しましたか。経営危機が 2 回以上ある場合、直近の場合について回答してください(あてはまるものすべてに○)

- | | | | |
|----------------------|------|--------------------|------|
| 1 解雇 | 15.3 | 9 一時休業 | 4.0 |
| 2 希望退職の募集 | 13.4 | 10 パート・アルバイトの雇止め | 11.1 |
| 3 早期退職優遇制度による退職勧奨 | 6.4 | 11 新規採用抑制 | 34.9 |
| 4 出向、転籍 | 5.2 | 12 配置転換 | 10.4 |
| 5 一時金のカット | 32.4 | 13 残業規制 | 20.5 |
| 6 賃上げの抑制 | 34.4 | 14 その他(具体的に:) | 2.2 |
| 7 賃下げ | 27.1 | 15 雇用調整に関する施策は実施して | 6.5 |
| 8 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖 | 24.9 | いない | |
| | | (無回答 | 3.5) |

→ 付問 1 の 1 (問 12 付問 1 で 1・2・3 のいずれかに ○ をつけた方に伺います)

その際に、A: どのような措置をとりましたか。また、B: A で選んだもののうち従業員からの意見を取り入れて実施したものは何ですか。(A・Bとも、あてはまるものすべてに○)

	回 答 欄	
	A とった措置	B 従業員からの意見を取り入れて実施したもの
1 当該施策の実施に至る経緯の説明	77.3	17.3
2 配置転換や労働時間の削減などの当該措置の回避措置	22.7	7.4
3 対象者選定ガイドラインの提示	19.9	5.1
4 労働組合など従業員側との協議・合意形成	26.5	9.9
5 対象者の退職金の割増	41.1	9.9
6 再就職斡旋会社による再就職の相談・斡旋	14.3	3.6
7 会社による再就職の相談・斡旋	19.9	7.7
8 特別な有給休暇の付与	8.7	1.8
9 教育プログラムの提供	2.8	1.3
10 開業資金などの提供・斡旋	0.3	-
11 その他(具体的に:)	1.5	0.5
12 何もしなかった	3.1	12.5
13 無回答	5.4	48.2

→ 付問 1 の 2 (問 12 付問 1 で 1・2・3 にいずれかに ○ をつけた方に伺います)

それらの施策により退職した正社員は、正社員全体の何%でしたか。

退職人数: 正社員全体の 約 18.6 %

■ 労使コミュニケーションについて伺います

問 13 貴社において、一般従業員まで伝える経営情報は次のうちどれですか。(あてまるものすべてに○)

1 経営方針	85.7	6 利益(営業利益、経常利益、純利益など)	58.8
2 生産計画	36.7	7 人件費	21.2
3 人員計画	28.2	8 交際費	9.1
4 事業計画(新規事業への進出、 既存事業の撤退)	57.5	9 社長など役員の報酬	6.2
5 売上高	72.6	10 その他(具体的に:)	0.9
		(無回答)	2.5)

問 14 従業員とのコミュニケーションに関する下表の項目について、貴社の現状に近いのは次のうちどれですか。数字に○をつけてください。(a～eの各行に○は1つだけ)

項 目	そう思う	まあそう思う	わな いな い	あまり そう 思 わ な い	そう 思 わ な い	(無 回 答)
a 従業員は経営に対して協力的である	27.1	56.6	11.8	2.0	2.4	
b 経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	9.2	60.0	25.1	2.5	3.2	
c 一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	11.3	54.9	26.6	2.3	4.8	
d 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	8.4	46.6	37.4	4.1	3.5	
e 従業員とのコミュニケーションの受け皿(従業員代表など)がある	18.3	42.8	22.5	11.2	5.1	

問 15 貴社には「社員会」「親睦会」などの従業員組織はありますか。(○は1つだけ)

1 ある	49.1
2 ない	49.8
(無回答)	1.1)

付問 1 (問 15 で 1 に ○ をつけた方に伺います)

貴社の従業員組織について教えてください。複数ある場合は最大の従業員組織について回答してください。

① 貴社の従業員組織は、いつ頃できましたか。(○は1つだけ)

1 1960年代以前	21.3	3 1980年代	28.4	5 2000年以降	8.9
2 1970年代	17.6	4 1990年代	21.4	(無回答)	2.3)

② 貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか。(あてはまるものすべてに○)

1 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	22.8
2 慶弔金や貸付金などの共済・互助活動	61.2
3 従業員の苦情処理活動	16.0
4 生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動	10.2
5 レクリエーションなどの親睦活動	83.0
6 その他(具体的に:)	0.8
(無回答)	1.5)

付問1の1 (問15付問1の②で1に○をつけた方に伺います)
 貴社の従業員組織の活動は、従業員の労働条件決定に従業員の意見を反映させるために、有効に機能していると思いますか。(○は1つだけ)

- | | | | |
|-----------------|------|----------------|------|
| 1 十分機能していると思う | 17.9 | 4 全く機能していないと思う | 1.1 |
| 2 まあ機能していると思う | 63.7 | (無回答) | 5.5) |
| 3 あまり機能していないと思う | 11.7 | | |

問16 労働組合に関する下表の項目について、社長のお考えに近いのは次のうちどれですか。数字に○をつけて下さい。(a～fの各行に○は1つだけ)

項目	そう思う	まあそう思う	わな いな い	あ ま り そ う 思 わ な い	そ う 思 わ な い	(無 回 答)
a 労働組合は会社にとって必要である	10.8	16.9	35.7	26.3	10.3	
b 労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ	3.2	17.1	45.2	22.7	11.8	
c 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	10.4	32.1	32.3	13.1	12.1	
d 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	7.3	43.6	29.1	8.4	11.6	
e 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	6.4	40.0	32.3	9.4	12.0	
f 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	31.6	44.2	13.1	3.2	7.9	

問17 貴社に労働組合はありますか。(○は1つだけ)

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 組合が1つある | 13.2 |
| 2 組合が2つ以上ある | 1.6 |
| 3 組合はないが、従業員の一部が合同組合などに加入している | 0.5 |
| 4 過去に組合があったが、現在はない | 2.5 |
| 5 過去・現在ともに組合はない | 80.6 |
| (無回答) | 1.7) |

付問1 (問17で1・2のいずれかに○をつけた方に伺います)
 貴社の労働組合について教えてください。組合が2つ以上ある場合には、最も大きい組合についてお答えください。

① 貴社の労働組合は、いつ結成されましたか。(○は1つだけ)

- | | | | | | |
|------------|------|----------|------|-----------|------|
| 1 1960年代以前 | 41.1 | 3 1980年代 | 15.8 | 5 2000年以降 | 8.6 |
| 2 1970年代 | 21.1 | 4 1990年代 | 9.7 | (無回答) | 3.6) |

② 貴社の労働組合の組織率(パート・アルバイトなどを含めた従業員全体に占める組合員の割合)はどのくらいですか。

約 65.5 %

■ その他人事労務管理全般について伺います

問 18 次の人事・労務管理上の制度・仕組みで貴社にあるものを教えてください。(あてはまるものすべてに○)

1 賃金表	67.4	7 人事評価結果の本人への開示	25.8
2 定期昇給制度	49.2	8 資格制度	42.6
3 賞与制度	73.3	9 苦情処理制度	14.6
4 退職金制度	80.3	10 勤務延長制度・再雇用制度	58.2
5 人事評価制度	37.6	(無回答)	4.7)
6 人事評価者への訓練(考課者訓練)	18.7		

付問1 (問18で5に○をつけた方に伺います)

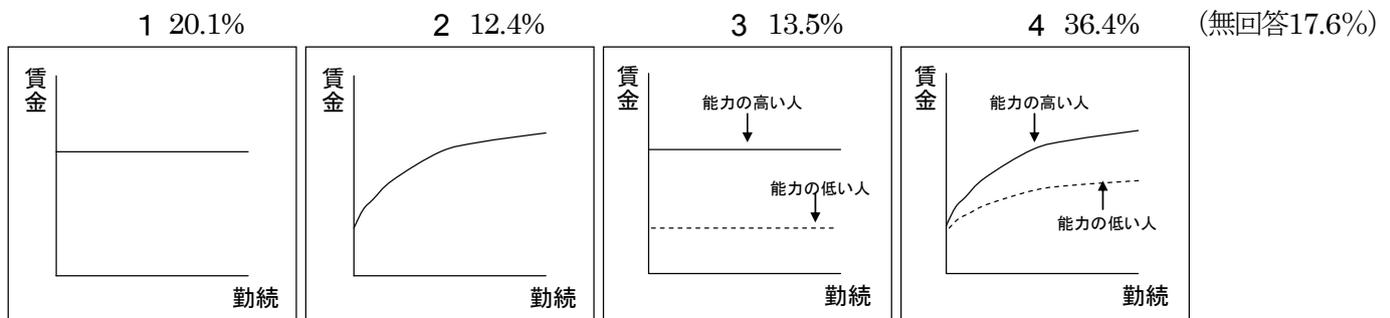
人事評価制度のある貴社では、中堅の正社員の場合、人事評価による年収の差は一般にどのくらいつきますか。(○は1つだけ)

1 標準的な人の年収を100とすると、人事評価の最も高い人は(<u>123.1</u>) くらい、最も低い人は(<u>81.4</u>)くらいになる	89.2
2 人事評価制度はあるが、年収には差はでない (無回答)	8.1 2.7)

問 19 貴社では新規学卒の新入社員が「一人前」になるまで、何年くらいかかりますか。職種・仕事によって違いがある場合、貴社で最も代表的な職種・仕事について教えてください。(○は1つだけ)

1 「一人前」になるには(<u>4.1</u>)年くらいかかる	75.8
2 新規学卒の新入社員はほとんどいないのでわからない (無回答)	20.8 3.4)

問 20 貴社のパート・アルバイトの賃金は、一般的に下図のどれに近いですか。(○は1つだけ)



問 21 貴社では前年度に比べてパート・アルバイトの初任の時間給はどう変えましたか。(○は1つだけ)

1 上げた	17.2
2 下げた	1.4
3 前年度並み	56.1
4 今年度についてはまだ決まっていない (無回答)	9.6 15.7)

付問1 (問21で1・2・3のいずれかに○をつけた方に伺います)

パート・アルバイトの初任時給を改定するにあたり、どのような方法で実施しましたか。(あてはまるものすべてに○)

1 当該従業員と話し合いの上で決定	19.1	5 会社が一方的に決定	66.9
2 正社員と話し合いの上で決定	5.5	6 その他	4.7
3 労働組合と話し合いの上で決定	1.9	(具体的に:)	
4 社員会・親睦会と話し合いの上で決定	1.3	(無回答)	2.6)

問22 従業員について困っていることはありますか。(あてはまるものすべてに○)

1 正社員(新卒)が思うように採用できない	26.2	9 チームワークがとれない	11.6
2 正社員(中途)が思うように採用できない	30.0	10 若者の指導が難しい	19.9
3 パート・アルバイトが思うように採用できない	14.4	11 高齢化している (高齢化が進んでいる)	39.3
4 定着しない	18.9	12 非正社員の管理が難しい	4.9
5 賃金が高い	6.1	13 その他	1.8
6 技能が低い	16.1	(具体的に:)	
7 やる気がない	8.1	14 困っていることは特にない	12.5
8 能率が悪い	15.4	(無回答)	4.7

■ 貴社について伺います

F1 従業員数は何人ですか。(該当者がいない欄には「0(ゼロ)」を記入してください)

正社員	約 22,3025 人
パート・アルバイト等の非正社員	約 122,149 人

F2 貴社の創業年をご記入ください。

創業年	西暦	_____	年ごろ				
				1 1944年迄	12.7	5 1980年～89年	13.5
				2 1945年～59年	18.4	6 1990年～99年	10.3
				3 1960年～69年	18.7	7 2000年以降	4.5
				4 1970年～79年	18.2	(無回答)	3.6

F3 主たる業種はどれですか。(○は1つだけ)

1 建設業	15.9	6 卸売・小売業	18.2	11 教育、学習支援業	0.6
2 製造業	26.7	7 金融・保険業	0.9	12 その他サービス業	14.5
3 電気・ガス・熱供給・水道業	1.5	8 不動産業	1.8	13 上記1～12以外	3.6
4 情報通信業	2.7	9 飲食店・宿泊業	1.8	(無回答)	0.8
5 運輸業	7.2	10 医療、福祉	3.9		

F4 貴社は特定企業のグループ企業ですか。(○は1つだけ)

1 子会社である	15.8	4 グループ企業の中核企業である	6.8
2 関連会社である	7.1	5 グループ企業ではない	62.9
3 子会社・関連会社とはいえないが、設立の経緯などからグループ企業と認識している	4.3	(無回答)	3.1

F5 最大の取引先との取引額が売上高に占める割合はどのくらいですか。 約 35.0 %

F6 貴社の経営状態を教えてください。(○は1つだけ)

1 非常に良い	4.3	4 非常に悪い	4.6
2 良い	56.1	(無回答)	2.1
3 悪い	33.0		

F7 同業他社との競争状態を教えてください。(○は1つだけ)

1 厳しい	39.5	4 厳しくない	2.6
2 どちらかと言えば厳しい	44.4	(無回答)	1.6
3 どちらかと言えば厳しくない	12.0		

F 8 最近5年間で正社員を採用しましたか。

- 1 採用した 87.5
- 2 採用していない 11.4
- (無回答 1.1)

付問 (F8で1に○をつけた方に伺います)

採用した正社員全数を100%とすると、そのうち中途採用者は何%くらいですか。
(中途採用者がいない場合は「0(ゼロ)」を記入してください)

約 58.1 %

F 9 最近5年間で平均すると、正社員の自己都合退職者数は1年間でどのくらいですか。

最近5年間で平均すると、約 5.0 人/年

F 10 貴社では人事労務管理の仕事を専任で担当されている方は何人ですか。 約 1.5 人

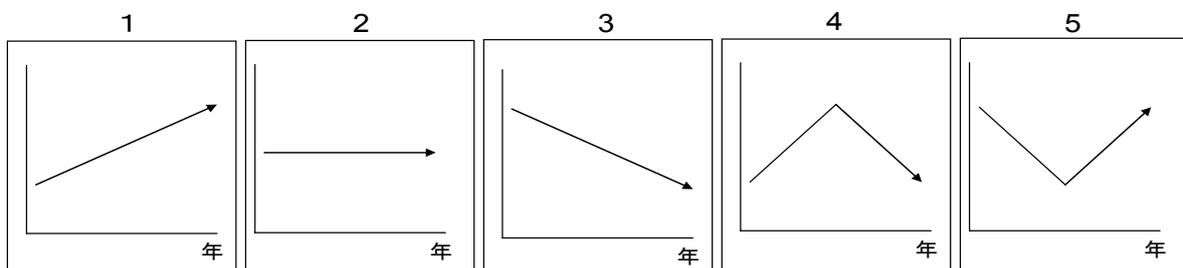
F 11 正社員の平均勤続年数はどのくらいですか。 平均勤続年数 約 13.1 年

F 12 2005年度における、貴社単体の①年間売上高、②経常利益をご記入ください。

① 年間売上高	約 43 億 7,400 万円
② 経常利益	約 1 億 4,009 万円

F 13 貴社の年間売上高・経常利益・正社員数の1990年度以降の傾向について、それぞれ最も近い番号をご記入下さい。

年間売上高	番、	経常利益	番、	正社員数	番
1 上昇型	28.0	1 上昇型	16.1	1 上昇型	24.5
2 横ばい型	18.2	2 横ばい型	22.0	2 横ばい型	32.7
3 下降型	21.3	3 下降型	21.9	3 下降型	22.7
4 上昇・下降型	12.9	4 上昇・下降型	15.3	4 上昇・下降型	7.2
5 下降・上昇型	14.1	5 下降・上昇型	18.6	5 下降・上昇型	7.0
(無回答)	5.6)	(無回答)	6.0)	(無回答)	5.9)



■ 現在の社長のことについて伺います

F 14 社長の年齢は次のうちどれですか。(○は1つだけ)

- 1 29歳未満 0.2
- 2 30歳以上40歳未満 4.3
- 3 40歳以上50歳未満 15.0
- 4 50歳以上60歳未満 37.5
- 5 60歳以上70歳未満 32.8
- 6 70歳以上 9.4
- (無回答 0.8)

F15 社長は社長就任前に他社での就業経験がありますか。(○は1つだけ)

1 ある 72.1 2 ない 26.8 (無回答 1.1)

F16 社長就任の経緯は次のうちどれですか。(○は1つだけ)

1 創業者である 28.4 4 従業員から昇進した 10.6 7 その他 2.0
 2 親の跡を継いだ 34.5 5 経営者として雇われた 4.1 (具体的に:)
 3 兄弟・親戚の跡を継いだ 5.3 6 親会社から派遣された 13.9 (無回答 1.1)

F17 社長に就任した時期をご記入ください。

西暦 _____ 年ごろ

1	~1969年	6.2	5	1995年~1999年	13.5
2	1970年~1979年	10.3	6	2000年~2004年	27.7
3	1980年~1989年	15.3	7	2005年~	14.4
4	1990年~1994年	9.6		(無回答)	3.0

F18 社長を除く取締役の中に、社長の家族または親戚の方はどのくらいいますか。(○は1つだけ)

1 全員 16.1 3 半分くらい 14.9 5 いない 39.6
 2 ほとんど 11.4 4 あまりいない 17.0 (無回答 1.1)

F19 社長にとって労使関係・労働条件について相談する場として最も有効なのはどこですか。(○は1つだけ)

1	経営者協会、商工会議所、商工会、 中小企業家同友会全国協議会などの 経営者団体	13.9	6	労働組合	3.5
2	コンサルタント会社などの民間会社	6.4	7	親会社	4.6
3	社会保険労務士、税理士など	39.9	8	その他(具体的に:)	4.7
4	労働局などの国の機関	3.5	9	特になし	20.5
5	労政事務所、商工課などの地方自治 体の機関	0.9		(無回答)	2.2

F20 この調査票に回答してくださっている方はどなたですか。(○は1つだけ)

1 社長 45.4 4 一般従業員 4.5 (無回答 0.9)
 2 取締役 22.9 5 その他 1.3
 3 管理・監督職 24.9 (具体的に:)

ご協力くださりまして、誠にありがとうございました。

労働政策研究報告書 No. 90

中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定

発行年月日 2007年9月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2007 JILPT

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

