

JILPT 資料シリーズ

No.16 2006年8月

# 中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態 —ヒアリング調査報告—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態  
－ヒアリング調査報告－

## ま え が き

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

本報告書は、中小企業に焦点を当てることにした。それは、大企業に比べて中小企業の労使関係や労働条件決定システムに関する調査が少なく、その実態が必ずしも明らかになっていないという判断からである。

研究会（「労働組合・労使協議の機能と実態に関する研究会」）では、300人未満の中小企業9社を中心にヒアリング調査を行った。統一した調査項目に基づいて調査を進めたが、企業それぞれの特徴があったので平面的な統一性にこだわると個別企業の実態が必ずしも明らかにならないのではないかと心配があった。そのため、出来るだけ統一性を意識しながらも企業の特徴が明らかになるように調査と執筆には心がけたつもりである。労使関係と労働条件決定システムにおける中小企業の多様性を確認出来ればと願っている。

最近、労働組合組織率の低下の中で組織化が組合の大きな課題となっている。そこで、組織化に大きな成果を収めている地方連合と、それに指導されながら組織化に成功したある労働組合を調査することにした。組織化の苦労と喜び、また組織化をめぐる労使関係の展開過程についての調査の結果は組織化を目指す労働側と経営者側に少なからぬ示唆を与えると期待する。

今回の調査には多くの方々にご協力頂いた。何よりも研究の趣旨に理解を示し9社をご紹介頂いた中小企業家同友会全国協議会の関係者、ご多忙の中、快く調査に応じて頂いた9社の経営者と組合の関係者、また、連合東京とJユニオンのリーダーにこの場を借りて心より感謝申し上げます。

本報告書が、中小企業の労使関係と労働条件決定システムの実態について知りたいと考えている研究者、行政担当者、企業と労働組合はもとより、一般の読者にとっても役に立つことが出来れば幸いである。

2006年8月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 小野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆担当
ひらさわ じゅんこ 平澤 純子	労働政策研究・研修機構研究員	第1部、第8章、第11章
つちや なおき 土屋 直樹	武蔵大学助教授	第1章、第7章
まえうら ほだか 前浦 穂高	立教大学助手	第2章、第6章、第10章
おう はくすう 呉 学殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員	第3章、第5部
うめざき おさむ 梅崎 修	法政大学専任講師	第4章
たぐち かずお 田口 和雄	高千穂大学助教授	第5章
きはらあきお 木原亜紀生	労働政策研究・研修機構副統括研究員	第9章

## 「労働組合・労使協議の機能と実態に関する研究会」

### その他の研究参加者（五十音順）

うえむら しゅんいち 上村 俊一	労働政策研究・研修機構統括研究員
おくだ かおこ 奥田 香子	京都府立大学助教授
くまさこ しんいち 熊迫 真一	早稲田大学大学院
ないとう し 内藤 忍	労働政策研究・研修機構研究員
のだ ともひこ 野田 知彦	大阪府立大学教授

# 目 次

まえがき

第1部 問題意識	1
1 ねらい	1
2 方法	2
第2部 労働組合が組織されている企業の事例	4
第1章 充実した労働組合機能	4
第1節 会社概要	4
第2節 労働組合	5
第3節 団体交渉	6
第4節 「全社会議」	9
第5節 業務上のコミュニケーション	10
第2章 組合の弱体化と労使のコミュニケーション	11
はじめに	11
第1節 企業概要	11
第2節 人事管理制度	12
第3節 労使関係	14
まとめ	19
第3章 働き甲斐のある会社を目指す労使関係	21
はじめに	21
第1節 経営者の労働組合観と組合効果	22
第2節 生活保障と雇用保障	25
第3節 働き甲斐のある会社での仕事ぶり	28
第4節 信頼に基づく緊張感のある労使関係	33
まとめ	34
第4章 世代間利害調整を生み出す労使交渉の仕組み	38
第1節 企業概要	38
第2節 労働組合	38
第3節 団体交渉と労使協議	39
第4節 労使交渉—世代間利害調整—	41
第5節 調査のまとめと理論的含意	42
第5章 社長自ら積極的に従業員とのコミュニケーションに取り組むE社	44

第1節	企業概要	44
第2節	従業員との話し合い・コミュニケーションの場の概況と運用状況	44
第3節	労働条件決定のプロセス	46
第4節	今後の課題	46
第3部	労働組合が組織されていない企業の事例	47
第6章	目標管理制度を通じた労使のコミュニケーション	47
はじめに		47
第1節	企業の概要	48
第2節	従業員とのコミュニケーション	50
第3節	人事労務管理	52
第4節	労働組合に対する方針	55
まとめ		56
第7章	全社員参加型の経営により開発型企业として発展をめざす	57
第1節	会社概要	57
第2節	「全体会議」	58
第3節	全体会議のスタート	59
第4節	評価制度、賃金制度	59
第5節	充実したコミュニケーション制度	60
第8章	「全員参加」の経営理念の全社的浸透をめざす企業	62
第1節	企業概要	62
第2節	社内のコミュニケーション	64
第3節	労働条件の決定	68
第4節	特徴	69
第9章	社員の幸せを願い、社員の理解と納得を重視する労使関係	72
第1節	企業について	72
第2節	社員とのコミュニケーションの状況	73
第3節	労働条件の決定	76
第4節	労働条件に関する相談等	78
第5節	若干の考察	79
第4部	労働組合からのヒアリング	83
第10章	組合結成に取り組む地方連合	83
はじめに		83
第1節	組織の概要	84

第2節	地方連合による組合結成の取組み	85
第3節	連合ユニオン東京の課題	89
	まとめ	89
第11章	労働組合の新規結成により労使関係・労働条件の改善に成功した事例	91
	はじめに	91
第1節	企業概要	92
第2節	労働組合の概要	93
第3節	調査対象者について	93
第4節	組合結成の経緯	93
第5節	組合結成準備期間	95
第6節	組合の結成、会社側の反応	95
第7節	組合の分裂と統一	97
第8節	団体交渉、労使協議の開催状況と労使協定の締結状況	97
第9節	組合結成後の労働条件決定	99
第10節	労働組合の結成が労働条件と経営に及ぼした影響	99
第11節	組合結成後の労使関係	100
第12節	組合活動上の課題	100
	おわりに	101
第5部	まとめ	103
1	労働組合の結成動機と組合効果	103
2	労使コミュニケーション	106
3	労働条件決定	107
4	社長の考え方と労使関係	109

