

**中小企業における労働条件決定の手続的ルールとその規定要因**

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
研究員 平澤 純子

## 《要旨》

本稿は、従業員 300 人未満の企業（以下、中小企業という）における、労働条件の決定・変更をめぐる労使間の意思疎通のあり方とその規定要因をみることをねらいとするものである。中小企業で労働条件を決定するときの労使間の意思疎通のあり方は、大きな問題であるはずだが、これを正面から扱った先行研究は決して多くない。本稿ではまず、その理由を考察し本研究の位置付けをさぐる。次に、研究の成果が蓄積されるよう、研究の枠組みとしてダンロップの所論を検討し、本稿の課題を表題のように再整理した。中小企業を対象として実施した事例調査の知見により、労働組合のある企業では労働組合を担い手とする労働条件決定・変更のための手続的ルールを整備させ、労働組合のない企業では、それぞれ固有の手続的ルールを作り出していることがわかった。研究の枠組みに従い、当該手続的ルールが生成・発展される要因として、主体、主体を取り巻く諸条件、イデオロギーを見てみたが、いずれの手続的ルールにも、経営者のイデオロギーが大きな影響を及ぼしていることがわかった。

---

（備考）本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目次

### はじめに

- 1 本研究の位置づけ
- 2 枠組みと研究課題の再整理
- 3 労働条件決定・変更のための手続的ルールとその要因  
事例調査を通じて

### おわりに

## はじめに

就業構造基本調査 2002 年版（全国編）によれば、「官公庁」、「その他の法人・団体」以外の会社で働く雇用者数は 4298 万 0600 人で、そのうち 66.7%にあたる 2866 万 4100 人が従業者規模 300 人未満の会社で働いている。従業員 300 人未満の会社で働く人が多数派であると言える。

この規模の企業における労働組合の組織率は低い。労働組合基礎調査 2005 年版によれば、民営企業従業員 1000 人以上における推定組織率は 50.6%であるのに対し、従業員 100～999 人では 15.8%、従業員 99 人以下の企業で 1.2%という水準にある<sup>1</sup>。このように、推定組織率は企業規模と反比例しており、従業員 300 人未満に括りなおしても、その組織率は数パーセント程度であろうと考えられる。

ただし、これは個人を単位とした組織率、つまり労働組合員数を雇用者数で除した数字である。佐藤博樹（1994）は、労働組合は企業や事業所を単位として組織されることがほとんどであり、労働組合が存在しない企業や事業所の広がりを知るには個人を単位とした組織率では不十分であると指摘した。そして、企業や事業所など組織を単位とした組織率が必要であるとして、1989 年の組織単位の組織率を算出している。方法は、労使コミュニケーション調査報告書に調査対象事業所数と労働組合が組織された事業所数の両方が事業所の属する企業規模別に記載されていることを利用して、労働組合の組織された事業所数を調査対象事業所数で除するというものである。この方法により、佐藤博樹は次のようなことを指摘している。事業所単位の組織率は個人単位の組織率よりも相当程度高い。企業規模 1,000 人以上の事業所ではその 90.1%に労働組合が組織され、企業規模 300-999 人に属する事業所でも、その 67.4%に組合が組織されており、企業規模 300 人以上に属する事業所には、労働組合を前提とした労使関係が形成されている（図表 1 参照）。しかし、事業所単位の組織率は、企業規模 299 人以下で低く、企業規模 300 人以上と企業規模 299 人以下との間に断層がある<sup>2</sup>。

ちなみに、現時点でこれと同じ方法で最新の事業所単位の組織率が求められるのは、1999 年についてである。1999 年における従業員規模別の事業所の組織率は、300-999 人では 57.7%、100-299 人では 24.4%で、従業員規模 300 人以上と従業員規模 300 人未満

<sup>1</sup> 労働組合基礎調査 2005 年版、p.18、第 6 表。

<sup>2</sup> 佐藤博樹(1994)、p.26

との間には、やはり断層があることがわかる（図表1）。

図表1 事業所単位の組織率

企業規模	1989年時点	1999年時点
5,000人以上	97.6	85.9
1,000-4,999人	81.1	72.8
300-999人	67.4	57.7
100-299人	31.8	24.4
50-99人	24.0	15.5
30-49	-	5.8

出所：1989年時点は労働省『労使コミュニケーション調査』（1989年調査）5頁第3表から。1999年時点は労働省『労使コミュニケーション調査』（1999年調査）7頁、第1表から算出。

労働組合のない事業所が大半を占める従業員300人未満の企業で労働条件を決定・変更する際、労使で意思の疎通は行われているのか、行われている場合その中身は具体的にどのようなものなのか、なぜそのような意思疎通のやり方になるのか。本稿では、労働条件の決定・変更をめぐる労使間の意思疎通のあり方とその規定要因をみてみたい。

本稿の構成は次のとおりである。まず、1で本稿で掲げるような問題がこれまであまり正面から扱われなかった理由を検討し、本研究の位置付けをさぐる。2で研究の蓄積を可能にするため研究の枠組みとしてダンロップの所論を検討し、この枠組みに沿うよう本稿の課題を再整理する。3で中小企業を対象として行った事例調査の知見を活用して本稿の課題に取り組む。おわりにで今後の課題を整理し本稿を締めくくる。

なお、本稿では特に断りのない限り、従業員300人未満の企業を中小企業ということにする<sup>3</sup>。また、本稿でいう労働条件の中には雇用も含むものとする。雇用は労働条件ではないという意見もあるが、労働条件の変更についての話し合いの場では「雇用か賃金か」というように、労働条件と一体のものとして扱われているので、雇用も労働条件に含めることとした。

## 1 本研究の位置づけ<sup>4</sup>

### 1-1 中小企業の労働条件に対する視角

従業員300人未満の企業で労働条件を決定するときの労使間の意思疎通のあり方は、この規模の企業で働く人の比率の高さからすれば大きな問題となるはずだが、これを正面から扱った先行研究は決して多くない。

なぜなのか。その理由はおそらく、中小企業の労働問題研究の多くが、中小企業労働者

<sup>3</sup> 中小企業基本法による中小企業の定義は次のとおりである。製造業その他：資本の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人。卸売業：資本の額又は出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。小売業：資本の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人。サービス業：資本の額又は出資の総額が5千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。なお、中小企業金融公庫法等の中小企業関連立法における中小企業の定義はこれとは異なる。詳細は <http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> を参照されたい。

<sup>4</sup> この項を書くにあたり、佐藤厚（1997a）同（1997b）、青木（1997）に多くを依存した。

は経済の二重構造の根底におかれ、かつ、二重労働市場の下層に位置づけられているとの認識を所与として蓄積されてきたところにあると思われる。

渡辺他（2001）によれば、経済の二重構造論は次のような経過を経て生じる。敗戦後軍需工場の全面閉鎖、生産活動の麻痺、復員・引揚者などにより推定 1300 万人の膨大な過剰労働力が発生し、農村や都会に堆積する。過剰労働力により低賃金労働者がもたらされ、彼らを雇用することで機械等に資本を支出することなく小資本で開業することが可能になる。雇われた労働者も生活が苦しいので独立開業をめざす。かくして低賃金を基盤に中小企業が叢生しその過当競争性を倍加させ、これがまた中小企業の低賃金依存を強めるといふ悪循環が形成される。その結果、大企業と中小企業との間には先進資本主義国に見られない程の大きな賃金格差、生産性格差が発生し、1950 年代後半には経済の二重構造問題が提起されるに至る<sup>5</sup>。

佐藤厚（1997a）によれば、中小企業労働問題研究の伝統的系譜は、まず「資本」と「労働」との対抗関係としてとらえられるべきものであり、同時に中小企業は大企業によってさまざまな形で支配・収奪される対象でもあるということ、さらに 中小企業労働者はこうした中小企業によっても支配・収奪される存在であるという意味で、いわば支配・収奪の「重層構造」の根底を形成するものであるということ、この二つの認識を重視してきた<sup>6</sup>という。

こうした中小企業観の下では、中小企業は支配・収奪関係、競争関係によって外から労働条件決定の枠組みを与えられていると認識されるであろう。

中小企業に固有の労働問題に本格的な実証的基礎を与えた<sup>7</sup>といわれる氏原（1966）は、京浜工業地帯の労働市場のしくみを分析し、労働市場が閉鎖的な大工場労働市場と開放的な中小工場労働市場との二重構造となっていることを明らかにした<sup>8</sup>。また、大工場労働市場と中小工場労働市場は、「それぞれ相対的に独立した労働市場であって、それらの間の水平労働移動はかなりの程度妨げられて」<sup>9</sup>いるものの、大工場労働市場から中小工場労働市場への移動の可能性は比較的大きいが、逆の移動の可能性は極めて小さいことを実証し、二重労働市場の存在と二つの労働市場の断層の存在とを示した。

こうして、中小企業労働者は顕著な格差構造の根底におかれ、かつ上昇移動することも難しい状態に置かれた労働者として把握されることになる。しかも、中小企業の労働組合組織率は大企業に比して概して低く、「中小企業労働者は自らの団結の力によって自己の経済的・社会的地位を保持し、向上することが困難」<sup>10</sup>であるとの認識が中小企業労働問題の研究で共有されてきた。

以上のような中小企業観・中小企業労働者観に立つと、中小企業の労働条件は、低賃金・

<sup>5</sup> 佐藤芳雄（1989）によれば、昭和 32 年度『経済白書』ははじめて中小企業の項目を掲げ、「いわば一国のうちに先進国と更新国の二重構造が存在するのに等しい」と「二重構造論」を展開した（佐藤（1989）p.11）。

<sup>6</sup> 佐藤厚（1997a）pp.6-7。

<sup>7</sup> 佐藤厚（1997b）p.24。

<sup>8</sup> 氏原（1966）pp.402-425。

<sup>9</sup> 氏原（1966）p.425。

<sup>10</sup> 水野（1977）p.4。

長時間労働といった労働者状態という視角から扱われがちになり、中小企業内部の労働条件決定という視角からは扱われにくい状況にあったのではないかとと思われるのである。

## 1-2 本研究の位置付け

そうした中で比較的早期に中小企業の研究に労使間の話し合いという視点を開いていったのが、東京都立労働研究所による一連の中小企業労使関係研究である<sup>11</sup>。労働組合組織率の低い中小企業の労使関係研究では、未組織分野であること、つまり労使間コミュニケーションのルールが未確立であることから、無組合状況下における労使関係が研究上の大きな焦点となった<sup>12</sup>。小池（1977）同（1981）は従業員組織を発見し、東京都立労働研究所による中小企業労使関係研究にも早期<sup>13</sup>から影響を与えてきた。従業員組織は、同研究所による研究以外でも、中小企業ならびに無組合状況下の労使関係を見る上で欠くことのできない労使意思疎通機構として位置づけられてきた<sup>14</sup>。さらに、管理職や現場監督職等企業組織内で中核的な位置にある従業員を、労使間の意思疎通促進において重要な役割を果たしている人々として重要視する研究も出てきた<sup>15</sup>。

こうしてみると、中小企業の労使関係研究は労働組合の組織率の低さゆえに、まず労働組合の存在しない労使関係として認識され、労働組合に代わる有力な労使意思疎通のしくみや担い手を探求し、それらの機能を分析することに傾注してきたといえる。

確かに一つの企業の中に複数の労使意思疎通のしくみや担い手が並存しているとしても、特に重要な機能を担っているものの数は限られているであろう。その意味では従業員組織や中核的な位置にある従業員のような特定のものに着目するのは合理的である。しかし、中小企業の特性の第一は多様性にある。そうであれば、既知の特定の労使意思疎通のしくみや担い手に限定してアンケート調査等で全国的な整備状況や機能を把握するだけでなく、かつて小池（1977）が中小企業の事例調査をとおして従業員組織の存在を発見したように、一つひとつの企業の中で労使間が労働条件をめぐってどのように意思を疎通させているのかについて、個々の企業を見ることにより知見を蓄積させていくこともまた必要であると思われる。

本稿は、事例調査により中小企業の労働条件をめぐる労使間の意思疎通のあり方とその規定要因を見ていくことで、この必要性に応えようとする試みである。

## 2 枠組みと研究課題の再整理

本稿のように、特定の労使意思疎通のしくみや担い手に限定しないで労使間の意思の疎通のあり方を見ようとする接近方法を取り、従業員 300 人未満の企業を研究対象に据えて

<sup>11</sup> 青木(1997)は、東京都立労働研究所(1982)、同(1983)、同(1985)、同(1990)等の東京都立労働研究所の一連の研究が中小企業における労使関係および従業員組織研究の基礎を形成してきたといえると述べる(青木(1997)p.340)

<sup>12</sup> 青木(1997)p.335。

<sup>13</sup> 東京都立労働研究所(1980)は、小池による従業員組織の確認を踏まえて研究が行われている。

<sup>14</sup> そのことは中村圭介(1988)、企業内コミュニケーション研究会(1991)、佐藤(1994)、日本労働研究機構(1996)、守島(1999)、都留(2002)等の研究をみれば明らかである。

<sup>15</sup> 代表的なものとして仁田(1992)がある。

事例調査という方法をメインに用いた研究は少ない。数少ない先行研究として、東京都立労働研究所(1980)とその続編たる同(1982)の事例研究といった、東京都立労働研究所による一連の中小企業労使関係研究の中でも初期の研究が挙げられる。

中小企業における労働条件をめぐる労使間の意思疎通に関する事例研究は少ないが、さらに事例研究に際して方法論や分析枠組みを示したものとなると一層少なくなる。東京都立労働研究所(1982)における事例研究(執筆者は井上雅夫)は、中小企業労使関係の研究を進める上でも、ダンロップの労使関係制度論は有効であることを明言した稀有な研究である。東京都立労働研究所(1980)の事例調査(執筆者は仁田道夫)も、ダンロップの所論に依拠すると明言こそしていないが、ダンロップの労使関係制度の分析的諸概念を利用して分析が行われている。中小企業に関するものに限定しなければ、労使関係研究ではダンロップの所論は研究の枠組みとして広く利用されてきた。

ダンロップの所論をめぐっては、これまでに、労使関係システムの構成概念の中に紛争の発生やその原因となるものを位置づけていない、行動主体相互の社会学的および心理学的行動分析を軽視している、制度の概念が曖昧で、プロセスが描かれていない、ダンロップの示す分析的概念たる共通のイデオロギーは、ダンロップの保守主義の表れであり、現実的ではないといった批判がなされてきた<sup>16</sup>。しかし、いずれにしても足りないところを指摘してはいるが、ダンロップの所論を根本から批判してはいない。ある論者は、ダンロップ理論の重要性に比べると有効な批判は十分になされていないと主張する<sup>17</sup>。

ダンロップの所論の要点<sup>18</sup>は次のとおりである。労使関係制度は経済制度と同様に、一般的社会制度全体のサブ・システムである。労使関係制度とは、若干の行動主体、諸条件、労使関係制度を結びつけるイデオロギー、そして職場や労働社会で行動主体を支配するために作り出されたさまざまなルール(網の目(web of rules))である。

若干の行動主体とは、a 経営者とその組織、b 労働者とその組織、c 職場あるいは労働の社会に関連する政府機関である。

諸条件とは、a 技術的特質(労働者の職場のもつ技術的な特徴であり、生産物やサービスの種類、労働力のタイプと規模、熟練度と教育水準、労働力の熟練度別の構成や男女構成、労働力の地域的分散と集中、就業と居住の場所の距離、労働災害の可能性等)、b 市場または予算的制約、c 権力構造である。

イデオロギーとは、行動主体が共通に抱懐するイデオロギーあるいは一連の考えられないし信念である。

ルールには、実体的ルールと手続的ルールとがある。その形式によって書面によるもの、口頭によるもの、慣行によるものがある。労使関係制度の主要関心事あるいは所産である。

ダンロップによるこれらの分析的諸概念は、それまで労使関係研究が固有の方法的核心理念をもたないままに調査が繰り返され、個別の調査においては関連づけがなされないままに事実が記述されてきたこと、各調査の成果の蓄積が阻まれてきたことを嘆き、調査の方向

<sup>16</sup> 木暮(1983) pp.227-231 による整理。

<sup>17</sup> 佐口(1991) pp.3-4。

<sup>18</sup> Dunlop(1971)の要点については、労働大臣官房労働統計調査部(1960)と、その簡潔さ平易さから白井(1996) pp.16-19 を参照した。

づけ、調査の成果の蓄積を可能にすることを求めて生み出されたものである。ダンロップの所論は労使関係論の学説史の一部として学ばれるためにあるのではなく、使うためにある。

しかし、上記のように労使関係制度の分析的諸概念を示すだけでは、ダンロップ自身も言うとおり形式的かつ定義的なままであり、どのように使えば良いのかイメージが持てない。ダンロップによって与えられた分析的概念をどう使えば良いのかという疑問に明快な一つの解答を示しているのが石田（2003）である（石田は、行動主体を当事者、条件を環境、ルールを規則と訳している）。ダンロップは労使関係制度もまた経済制度と同じように、社会一般の制度のサブ・システムであると述べていたが、石田は、方法的核心理念を持たなかった労使関係研究が社会科学の女王たる経済学との対話をするためには、「経済学が市場について価格というたった一つの記号に注意を集中し、そのたった一つの記号の変動を完全に説明できさえすれば、経済活動の全てを説明したことになるという凝集力の高い理論構成（より正確には方法的見地）をとっているのと全く同様に、それと比肩すべき凝集力の高い理論構成（方法的見地）を築くことが経済学との対話が成り立つための前提」<sup>19</sup>であると述べる。「市場における価格という記号的存在に比肩するにたる組織における記号的存在とは何か」<sup>20</sup>というそれは規則であり、「環境の変化なるものが、当事者(actors)の組織と行動を媒介にして、規則というたった一つのアウトプットを産出するという記号論的認識方法」<sup>21</sup>を意識することが、ダンロップの所論を有効に使うための鍵となると指摘する。

本稿のねらいは、多様だといわれる中小企業において、労働条件の決定・変更を行う際に営まれる労使間の意思疎通がどのようなしくみのものであり、そのしくみが何に規定されているのかを検討することである。ダンロップは、ルールには実体的ルールと手続的ルールとがあり、実体的ルールとは具体的な労働条件、手続的ルールとは、実体的ルール（労働条件）を設定するための手続き、適用を決定するための手続き<sup>22</sup>であるという。以上の整理に従うと、本稿の目的である労働条件の決定・変更を行う際に営まれる労使間の意思疎通のしくみとは手続、より厳密に言えば手続的ルールであり、これがどのようにして産出されたのか、行動主体、諸条件、イデオロギーといった要因に着目して検討することが本稿の課題ということになる。以下、この課題に取り組む。

### 3 労働条件決定・変更のための手続的ルールとその要因 事例調査を通じて

中小企業では労働条件を決定・変更するためにどのような手続的ルールをもっており、その手続的ルールの産出にはどのような要因が関係しているのだろうか。ここでは、我々<sup>23</sup>が行った事例調査の知見からエッセンスを抽出し、中小企業における労働条件を決定・変更するための手続的ルールとその規定要因について若干の分析を行う。

<sup>19</sup> 石田（2003）p.3。

<sup>20</sup> 石田（2003）p.3。

<sup>21</sup> 石田（2003）p.5。

<sup>22</sup> 労働大臣官房労働統計調査部（1960）p.9。

<sup>23</sup> 以下で用いる事例研究は、労働政策研究・研修機構内の「労働組合・労使協議の機能と限界の研究」で行ったものである。事例調査の結果は、労働政策研究・研修機構から資料シリーズとして近く発行される予定である。

### 3-1 調査方法

事例調査は次のように行われた。調査は中小企業家同友会全国協議会（以下、中同協という）及びその地方組織の紹介を経た事例調査と、連合東京の紹介を経た事例調査との二本立てである。

中同協の紹介を経た事例調査（以下、中同協調査という）は、中同協に東京、神奈川、千葉、埼玉に本社・本店のある、製造業、卸売・小売業、サービス業の企業で、かつ労働組合の有無・企業規模別に下表 ～ に該当する企業の経営者の紹介を求めた。まず、経営者を対象とするヒアリング調査を実施し、労働組合がある場合には、組合役員を対象とするヒアリング調査への協力を求めることとした。

上記のような条件を満たす企業の経営者の紹介を得たが、図表 2 の 、 、つまり企業規模 10 人未満の企業に関しては、紹介を受けた経営者に何度も連絡をしたが、他の経営者と同様多事多端な上に、東奔西走しており調査実施には至らなかった。

調査実施期間は 2005 年 9 月から 2006 年 2 月である。



図表 2 中同協に紹介を依頼した企業の選定基準

企業規模	労働組合あり	労働組合なし
～9人		
10人～29人		
30人～49人		
50人～99人		
100～299人		

連合東京の紹介を経た事例調査(以下、連合東京調査という)は、連合東京に、製造業、卸売・小売業、サービス業のいずれかに属し、従業員300人未満の企業で、かつ、新規に結成された労働組合の役員の紹介を求めた。また、上部団体との関係を観察するため、連合東京自身にも調査を実施した。調査実施期間は、2005年10月から1月である。

中同協調査、連合東京調査とで計11件の調査を実施したが、本稿では筆者が実際に調査を担当または同行した六つの事例の知見のみを扱う。

6社の社長について簡単に整理しておく。A社の現在の社長は、創業者である初代から三代目にあたる。創業者との血縁関係はなく、実績を評価され社長に就任した。B社の社長は三代目である。創業者・初代社長の息子で二代目社長の弟でもある。C社社長は創業者・初代社長である。D社は現社長自身の言葉を借りると「二代目半」である。現在のD社の前身となる会社を現社長の父が創業し、父の死去を機に現社長の兄と姉が現在のD社を設立した。社長を務めていた兄の会長就任により、社長に就任した。E社社長は二代目社長である。初代は現社長の会社員時代の先輩である。現社長は初代社長の誘いによりE社に入社した。入社から5年ほど経った頃、初代社長(先輩)がE社を手放すと言い出したため、社員たちから要請されて社長に就任した。F社(Fユニオンの結成されている会社)の社長は創業者・初代社長である(図表3)。

調査実施にあたり、共通の調査項目(事前調査票を含む)を用意したが、様々な役割を兼務している中小企業の労使に、聞きたいことの全てを聞けるだけの調査への協力を求めることは難しい。そこで、事例の特徴を浮き彫りにするため掘り下げるべき項目を事例にあわせて調整したため、全ての事例に同じ質問を全部行うことはできなかった。本稿で扱う6社の基本的属性は図表3のとおりである。

図表3 調査対象企業の労使と会社に関するプロフィール

	経営側		従業員側調査対象者	労働組合、従業員組織	事業内容	設立(年)	規模 カッコ内は正社員
	現在の社長	経営側調査対象者					
労働組合のある企業							
A社	3代目社長。創業者との血縁関係はなく、実績を評価されて社長に就任した。	取締役総務部長	A社労働組合三役	労働組合あり(1960年代前半結成)	図書の出版等	約50年前に創業	20数人
B社	三代目社長。創業者(初代社長)の息子で、現会長(二代目社長)の弟でもある。	現会長(二代目社長で現社長の兄。組合結成時の社長。)、取締役総務部長	B社労働組合執行委員長	労働組合あり(1976年結成。正社員のみ。)親睦会あり(アルバイトも参加可)	一般石油製品燃料油の卸売・小売販売、ガソリンスタンドの運営等	1947	80人(26人)
F社(Fユニオン)	創業者、初代社長。	なし(経営側の調査は行っていない)	F社労働組合書記長(組合結成の中心人物)	労働組合あり。1999年1月第一組合結成。2000年11月組合統一。	一般・産業廃棄物処理、リサイクル事業、粗大ごみ処理	1973	役員含めて170人。組合員資格をもつ課長より下の従業員は150名
労働組合のない企業							
C社	創業者、初代社長。	左記の現社長。		創業以来労働組合はなし。	実装電子基盤自動分割装置等	1975	39人(34人)
D社	創業から数えると3代目、D社設立から数えると2代目社長。D社の前進となる会社の創業者の息子。現在のD社の初代社長の弟でもある。	左記の現社長。		労働組合なし。親睦型従業員組織はかつてあったが現在はなし。	精密板金加工、液晶・半導体実装装置、システム機器の開発・製造・販売	1959	84人(58人)
E社	二代目社長。E社の創業者・初代社長の誘いで入社し、社長のポストを継いだ。	左記の現社長、取締役総務部長。		労働組合なし。親睦型従業員組織あり。	ソフトウェアの開発・設計	1970	98人(98人)

6社は現在、いずれも系列や下請けに組み込まれていない自立した企業である。かつて無組合企業のC社は下請けを行っていたが、1980年代、自社製品を開発し自立化に成功した。その主力製品は国内シェア No.1 の地位を占め、開発型ベンチャー企業としてこれまでにマスコミにもたびたび紹介されてきた。また、無組合企業のD社は外注加工型の企業であったが、1990年代半ばから自立を目指し、1999年には自社製品が日経産業新聞賞を受賞し脱下請けに成功した。

最後に、中同協について簡単に紹介しておく<sup>24</sup>。中同協は全国47都道府県の中小企業家同友会（東京同友会、千葉同友会等）の協議体で、1957年に日本中小企業家同友会として創立された企業経営者の団体である。2005年6月現在、会員数は全国で約3万8000名、会員の経営する企業の平均的な規模は従業員数約30名、資本金1500万円である。

中同協の目的は、会員の経験・知識交流による企業の自主的近代化と強靱な経営体質醸成の促進、会員が相互交流により経営者に要求される総合的な能力を身につけること、他の中小企業団体と提携しより良い経営環境をつくることの三つである。常任幹事会の下に労働委員会を擁し、1975年には「労使見解」<sup>25</sup>をまとめ、対等な労使関係の必要性を会員にアピールしている。「労使見解」とは経営者としてのあるべき姿勢を問いかけ、労使関係の創造的発展こそ企業成長の原動力であることを示すものであり、経営者が経営姿勢を確立し社員との信頼関係を築くことと、経営指針の成文化とその全社実践の重要性を説くものである<sup>26</sup>。

こうした活動もあり、中同協は中小企業労使関係の研究では古くから注目を集めてきた<sup>27</sup>団体である。

### 3-2 労働条件決定・変更のための手続的ルール

調査対象企業では労働条件をどのように決定・変更しているのか。ここでは、通常時の手続的ルールと業績悪化の時など、人員削減等を含む大きな労働条件の変更がこの数年の間にあった場合の変更の手続的ルールについて見てみる。各社とも労働条件決定・変更のための手続的ルールとしては様々なかたちのものをもっていたが、特に重要な手続的ルールを、組合のある企業と組合のない企業とにわけて整理する。なお、労働条件を規定する経営・生産計画に関わる決定をめぐる手続的ルールについても可能な限り見ていく。

<sup>24</sup> 中同協 HP <http://www.doyu.jp/conference/intro.html> による。

<sup>25</sup> その内容は、中小企業家同友会全国協議会(2000)『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』と題する冊子に記載されている。

<sup>26</sup> 中小企業家同友会全国協議会(2000)まえがき(中同協会長・赤石義博氏執筆部分)から。

<sup>27</sup> 例えば、小野塚(1977)p.289や、二場(1993)p.240に登場し、二場(1993)は中同協の「労使見解」全文を資料として転載している(二場、(1993)、pp.262-265)。

### 3-2-1 組合のある企業

#### (1) A社

出版社 A 社の場合、労働条件の決定・変更の手続きの中心は団体交渉である。A 社で労働組合が結成されたのは、40 年以上も前のことであり、賃金が低く残業手当も支給されておらず、従業員は他にアルバイトをして何とか暮らしていたというほど生活が苦しかったことに対する不満が組合結成の大きな動機であった。A 社労働組合は、組合のある 3 社のなかでも組合の歴史が最も長く、しかも今日においても最も頻繁に団体交渉が開催されている会社である。最近の団交の議題としては、賃金・一時金の他、人事異動、組織改変、育児介護休業、定年延長・再雇用といったものが挙げられる。団交の開催回数は、年間 20 回から 30 回に及ぶ。A 社労働組合は、ユニオンショップ協定を締結していないにもかかわらず、これまでの歴史で組合に加入しない従業員はほとんどなく、今日でも重要な事柄については全員団交を行っている。

A 社の労働条件の決定において団体交渉が大きな役割を担っていることを端的に示すが、昼の休憩時間の電話番をめぐる団体交渉である。それまで A 社では昼休みは一斉に休憩をとりその間は留守番電話で対応していた。顧客からの要請に応じて会社が有人対応にしたいと組合側に申入れ、半年ほどの団体交渉の末<sup>28</sup>合意に至り有人対応とすることが決定された。

労使間の話し合いの結果決められたルールは協定化されることが多い。労使協定の中には人事異動に関する労使協定も複数あり、会社は人事異動を行う場合事前に組合に通知し、組合からの申入れがあれば、その人事異動の「基本計画」について協議を行うこととなっている。「機構改変をともなう人事異動の場合」には、会社はその計画を組合側に提示し、協議を行うこととなっている。「人事異動のための教育・研修計画」に関する協定では、編集業務からの異動の場合などについて本人の同意を必要とすると決めている。つまり、A 社労働組合は個別的労使関係項目についても発言力をもっている。採用についても、協定の締結こそないが、会社は採用計画について組合に説明し意見を求めてから募集を行い、採用予定者についても組合の意見を聞いてから内定を出すといった慣行がある。

業績を順調に伸ばしており、大きな労働条件の変更はなされていない。

#### (2) B社

ガソリンスタンドの運営などを主たる事業内容とする B 社では、労働組合が結成されてから集团的労使関係項目は団体交渉によって話し合われるようになる。但しこの数年は団体交渉は開催されていない。

B 社では 1976 年、長労働時間等の労働条件の低さに加えて経営幹部層の混乱が社員に

<sup>28</sup> 団体交渉の前に、労使は 1 年間話し合いを行っているので、昼休みの電話番の導入をめぐる労使間で 1 年半話し合いをしたことになる。

動揺を与えたことが契機となって労働組合が結成された。

組合結成当初の数回の団体交渉には上部団体からの出席者もあったが、その後は上部団体からの出席者は原則としてなくなり、比較的交渉が難航したときにだけ同席する。上部団体が団体交渉に加わった項目としては、経理社員の非組合員化、営業所長の降格といった事項がある。経理社員の非組合員化の問題とは、B社ではそれまで経理社員も組合員であったことによるものである。このときは、会社が仕事の性質に鑑み経理社員の非組合員化を求め、上部団体と約1年にわたる激しい交渉の末に、会社側の要求が受け入れられた。営業所長の降格とは、所長の任務を果たすのに相応しい資格と能力がない営業所長を会社が降格させようとしたことに端を発する。このときには労働組合が反対した。組合が反対した最大の理由は、降格にともなう賃金の減額であった。この問題は結局、労使双方の妥協によって収束する。組合は営業所長の降格を認め、会社は当該営業所長の賃金減額は行わなかった。この件から、B社労働組合は個別的労使関係事項についても会社側に発言力をもっていることがわかる。

1976年に労働組合が結成されて以来、労使間の問題を議論する場合は団体交渉であったが、1982,3年頃から労使協議会も設置され、団体交渉では賃金・賞与・労働時間等の基本的労働条件が、それ以外の事項は労使協議会で話し合われている。2001年頃まではB社でも全員団交を原則としていた。現在の組合員は組合員資格を有する正社員の26名である。

この数年は、業界全体が不振で組合側からの要求書の出ていないこと、営業所（ガソリンスタンド）の所長が本社に集まって行われる所長会議があり、この場で従業員の要望が話し合われていることから、団体交渉は開催されていない。

大きな労働条件の変更という点では、B社はガソリンスタンドの閉鎖による雇用調整を経験している。それまで石油業界では精製から末端の販売に至るまで当時の通産省によって規制され、保護されてきた。しかし、1980年代後半から規制緩和が始まり、1996年には石油製品の輸入制限が撤廃され、各社が販売競争を行った結果1リットルあたりの利益は規制緩和前の半分以下となった。かくして、全国的に多くのガソリンスタンドが閉鎖に追い込まれ、B社本社のある東京都でもガソリンスタンドの閉鎖が相次ぎ、ガソリンスタンドの数はピーク時（約3500か所）の半分となった。B社もガソリンスタンドの約半数が閉鎖に追い込まれた<sup>29</sup>。このとき、B社は雇用確保のために中古車販売事業を始めて5人の雇用を確保したが、それでもなお8人が余剰となり人員削減に踏み切らざるを得なくなった。会社は組合側に人員削減の基準と対象者を示し、人員削減をしなければならない状況を説明した。これに対し組合側は、「会社が対象者本人と話し合いの上合意すれば問題としないが、本人がどうしても嫌だといった場合には組合として闘う」と回答した。8人のうち半数くらいはすぐに退職に応じたが、残りの人たちに対して会社は人員削減への理

<sup>29</sup> 石油業界における規制緩和とその影響については、東京中小企業家同友会（2003）におけるB社会長の講演録の一部（pp.15-18）を参考にまとめた。

解を求め、本人が納得するまで時間をかけた。人員削減による争議は発生しなかった。

### (3) F社(Fユニオン)

廃棄物処理等の事業を営むF社では、労働組合が結成され労使関係が安定するまでは、労働条件の決定・変更の主たる手続的ルールを中心は団体交渉と労使協議会であった。労使関係が安定し、社内にルールが整備されてからは、団体交渉と労使協議会はあまり開催されず、人事に関する事柄は人事と組合との事務折衝で収束している。

F社で労働組合が結成されたのは、1999年のことである。会社は従業員に年休を付与せず、時間外労働に対する割増賃金は一部しか支払わず、一方的に労働条件を切り下げ、合理的な理由のない解雇を行っていた。このような会社に対して不満を募らせ、ルールの確立を求めた社員たちが、連合東京への労働相談で組合結成を勧められ、労働組合を結成した。

F社では、労働組合が結成されてから頻繁な団体交渉、労使協議会が開催され上記の年休等の問題を解消していった。合理的な理由のない解雇を未然に防ぐための「解雇の基準に関する労使協定」も締結され、この協定が実際に機能していることは次の事実からわかる。2004年、会社は勤務態度の悪い従業員の解雇について組合側に協議を申入れ、組合側は当該従業員の働きぶりについて調査を行い、労使間で解雇もやむを得ないとの結論を出した。組合結成後は有給休暇は付与され、時間外労働の手当は6分ごとに計算されるようになった。

業界の中では大手で優良な顧客を持っているため、業績の急激な悪化は経験しておらず、人員削減は行われていない。負荷の重い仕事をしたときに支払われる手当の減額がなされたことがあったが、その際会社は組合側に経営状況を説明し、理解が得られるように努めた。

### (4) 組合の経営への関与

以上3社の労働組合は経営・生産事項に対して発言をしているのだろうか。調査実施時点について結論からいえばはっきりとそうした事例に該当するものはない。

A社では頻繁に団体交渉が開催されているが、経営方針・経営計画が団体交渉の議題となることはなく、組合としては経営に関与せず、従業員が経営に参加する仕組みとして「全社会議」がある。B社ではアルバイトを含む全社員に経営情報が公開されている。その理由としてB社会長は、経営情報公開のメリットとして公正な人事評価につながることや、利益向上のための創意工夫を促す点などを挙げていた。このように、B社における経営情報の公開は、その対象範囲の面から見ても、目的から見ても、労使関係対策としてではなく、業務を円滑に行うための方法の一つとして行われている。ただし、B社では労働組合結成の翌年、会社は組合とともに経営計画をつくりあげ、業績向上に成功し、賃金、労働

時間を大幅に向上させたという歴史をもつ。F社では組合は業務改善のための提案は行っているが、経営計画は経営の専管事項であり、経営計画作りに関与していない。

### 3-2-2 組合のない企業

#### (1) C社

機械メーカーのC社において、労働条件の決定のための手続きとして大きな役割を担っているのが、「全体会議」である。「全体会議」とは、年に2回社内の全員で半年間・1年間の総括を行い、来期の経営計画を策定したり、人事諸制度の改定、新設を議論したりする場である。議論のために、会社全体と、部門ごとの経営に関する詳しいデータが公開され、従業員一人ひとりが会社に対する意見、他部門に対する意見・クレームを率直に述べる。C社ではこの「全体会議」で経営計画ばかりではなく、就業規則が作られ、賃金制度、評価制度、福利厚生等が話し合われてきた。というよりも、もともとC社の「全体会議」は、1980年従業員がまだ6人だったときに、就業規則を会社の全員で作るために全員参加の合宿で侃侃諤諤の議論をしたことを嚆矢とするものである。

C社では1990年代後半売上げが4年連続して低下し、最後には草むしりのような仕事さえもなくなったことがある。この間、会社の全員が「全体会議」で経営の実情をよく知っていたので、「人の問題に全く手をつけないということはありません」、「そのこと[=人員削減]自体についてはやむを得ない」という話が何度もなされてきた。売上低下が4年続き、人員削減もやむを得ないとの結論に至り10名の人員削減が行われた。

#### (2) D社

D社でも全員参加の会議として、「全員参加の経営計画・経営方針づくり」が1978年から行われてきたが、ここでは人事諸制度は議題とはならない。

D社は労働条件のコントロールに関する発想と労働条件改善の担い手に特徴が見られる。D社は大局的には成長を続けてきた。しかし、成長ゆえに長時間労働という問題がもたらされた。そこで、D社については労働時間を中心に労働条件の決定・変更の手続きを尋ねたが、経営管理が大きな鍵となっていることがわかった。

D社の社長は、長時間労働の実態について検討し、顧客のニーズの全てに対応しようとして従業員が右往左往していることに大きな原因があるとつきとめた。そして、外部環境の変化に対応して経営計画を作り、その上で社内の労働条件（労働時間）を決定するという発想ではなく、逆に、労働時間を一定レベルに保てるように経営方針を定めた上で、可能な範囲で外部環境の変化に対応するという試みを展開していた。具体的には、顧客のニーズの一から十にこたえて右往左往するのではなく、同社のものづくりの一から十を明確にしておき、その中で製品を提供していくという経営方針の転換である。また、会社は、土日は必ず休む、残業は遅くとも午後7時45分まで、水曜日は定時に退社するとい

う時間外労働の三原則をつくり、これを実現するためにリーダークラス以上の管理職、経営層のマネジメント力強化を図っている。つまり、D社では解決の最も急がれる労働時間の短縮という問題は、経営管理の問題として社長以下経営陣、管理職層主導の下に施策が取り組まれている。

労働条件の大きな変更という点では、D社で二つある事業部のうち、新しい方の事業部が成長を続ける一方、古くからある事業部は業績が低迷し続けていたときに、「仕事の分かち合い」で全員の雇用を守った。新しい事業部は古くからある事業部の実績の上に設立されたものであったので、古くからある事業部の労働条件を下げるわけにはいかなかった。そこで、古くからある事業部をこのまま存続させるかどうかを、全員で話し合った。話し合いにより、古くからある事業部が赤字を出し続ければ新しい事業部の利益を吸収し、継続的な投資が必要な新しい事業部の経営にも支障をきたすだろうという厳しい分析結果が社内の全員に共有された。その上で全員の雇用を守る方法が話し合われ、仕事を分かち合おうとの結論に到達した。これにより古くからある事業部の人員の一部が新しい事業部へと移った。この異動の実施方法は、古くからある方の事業部全員で話し合われた。

### (3) E社

E社にも、全員参加の「経営計画発表会」があるが、これは全員で経営計画をつくるのではなく、会社側から従業員に対してそれぞれの役割を自覚して働いてもらうために会社の経営計画を発表する場である。

E社では労働条件の決定・変更は、経営側の判断を基礎としつつも従業員の理解と納得を得るための措置を講じながら行われる。理解と納得を得るための措置の典型例としては職能給制度導入時の「実行委員会」が挙げられる。職能給制度の導入については会社の判断として決定されたが、具体的な制度づくりについては、外部のコンサルタントに相談するとともに、実際の業務をよく知る、30代のプロジェクト・リーダークラスを中心とした約10人の従業員と会社側とで「実行委員会」を設置し、ここで約2年間検討を重ねてから制度が導入された。

業績が低下したときには、自ら辞表を出した従業員が多かったため、人員削減等の大きな変化は回避できた。

### 3-2-3 まとめ

以上、6社の労働条件の決定・変更のための手続的ルールを概観した。各社の特徴をまとめるたのが、図表4である。



図表 4 各社の労働条件の決定・変更のための手続的ルールの特徴

労働組合	会社	労働条件の決定・変更のための手続的ルールの特徴
あり	A社	頻繁に開催される団体交渉。重要な事柄は全員団交。昼休み中の電話への有人対応導入も団体交渉で決定。労使間の話し合いの結果は協定化されることが多い。
	B社	団体交渉、労使協議会をメインとする。ただし、所長会議で従業員の要望が話し合われていること、業界全体が不振で組合側が要求書の提出を控えていることもあり、この数年は団体交渉は開催されていない。人員削減を行うにあたり、会社は組合に人員削減の必要性を説明し、人員削減の基準と対象者を示した。
	F社	基本的なルールが整備されるまでは団体交渉と労使協議会をメインとしていた。ルールが整備され労使関係が安定すると、団体交渉、労使協議会はあまり開催されなくなり、特に人事に関する事柄は人事と労働組合との事務折衝で収束することが多くなった。手当の減額について会社は組合に経営状況を説明し理解を求めてから行った。
なし	C社	経営計画を策定したり、人事諸制度の改定、新設を議論する場である「全体会議」をメインとする。就業規則を全員の話し合いで作成し、就業規則に定めた労働条件を確保するための経営計画を全員で作成し、賃金制度(分配の方法)も全員で議論して作成。業績悪化の際も全員で話し合って人員削減もやむなしとの結論を出す。
	D社	労働条件をコントロールする方法として、経営管理が鍵を握る。労働条件改善のために、経営層、管理職層が主導的な役割を果たしており、その役割を果たせるよう、経営層・管理職層のマネジメント力の強化を図っている。「全員参加の経営計画・経営方針づくり」では人事諸制度は議題とならないが、古くからある事業部の業績が低迷したときは、当該事業部の存続、雇用をめぐる全員で話し合った。
	E社	労働条件の決定・変更は、経営側の判断を基礎としつつも従業員の理解と納得を得るための措置を講じながら行われる。職能給制度導入時には、実際の業務をよく知る、30代のプロジェクト・リーダークラスを中心とした約10人の従業員と会社側とで「実行委員会」を設置し、2年間の検討を重ねてから制度を導入。

組合のある3社では、労働条件の決定・変更の際、労働組合が中心的な役割を担っている。特に、昼休みの電話当番の導入も団体交渉で決定し、今日でも頻繁に団体交渉を行っているA社は、その典型的な例である。今日ではあまり団体交渉を開催していないB社やF社でも、業績低迷で人員削減(B社)や手当の減額(F社)を行うにあたり、会社は労働組合に説明を行い理解を求めていた。

労働組合のない3社を見てみよう。C社では「全体会議」でパイ拡大のため全員で経営計画の策定を行い、分配のしかた(賃金制度)も全員で話し合って決めている。D社では通常時は労働条件は経営管理の問題となっているが、業績悪化の際に雇用について全員で話し合っており、その基盤には、「全員参加の経営計画・経営方針づくり」で全員で話し合うことが定着していることがあると考えられる。E社も通常時は労働条件は経営側が規整しているが、職能給制度という重大な実体的ルールの導入にあたり、「実行委員会」を設置して従業員の代表との話し合いを行っていた。

このように、労働条件の決定・変更において、労働組合のある企業では労働組合が大きな役割を果たしていた。労働組合のない企業では、労働条件の決定・変更のための手続的ルールとして、それぞれ「全体会議」における全員での話し合いや、「実行委員会」における従業員側の代表と会社側との話し合いといった場を生み出していた。

そこで、以下ではまず、労働組合が結成される・されないを規定する要因と、労働組合を中心とする労働条件決定・変更の手続的ルールが機能する要因を検討したい。次に、労働組合のない企業での労働条件決定・変更の手続的ルールの産出の要因を検討するが、その際、本稿ではC社の「全体会議」を中心にすえたいと思う。理由は次のとおりである。6社の労働条件の決定・変更のための手続的ルールを見ていて興味深かったことがある。今回、比較的最近人員削減が労使で論じられたのは、組合のある3社の中ではB社のみ、組合のない3社のうちC社とD社の2社であった。B社では人員削減の必要性は経営で判断され、組合と話し合っているのは人員削減の手続きであった。これに対し、組合のないC社とD社では人員削減の必要性そのもの(人員削減をすべきかどうか)を全員で話しあっていた。C社とD社との間には、自立化に成功した企業であること、従業員全員で経営計画を策定する場を持っていることといった共通点があり、ここに興味深い現象を理解する鍵があると思われるからである。特にC社の「全体会議」は、全員で経営計画を策定しかつ人事諸制度や就業規則をも話し合うという、かなり特徴的なものなのでその生成と歴史を見てみたい。

### 3-3 手続的ルールの規定要因

#### 3-3-1 労働組合が結成される・結成されない分岐点と労働組合を中心とする手続的ルールが機能する要因は何か

労働組合は、まずこれを結成しようとする従業員の存在を必要とし、具体的な活動をするには経営側の承認が必要となる。そこで、従業員側と経営者側との二つの主体について組合のある企業と組合のない企業とに分けてみていく。

##### (1) 労働組合がある企業

労働組合を実際に結成した人たちはいかなる人たちなのだろうか。A社は組合結成から40年以上、B社は組合結成から30年以上が経過しているので当時組合を結成した人の話を聞くことは難しい。そこでFユニオンについてみてみよう。

1999年に結成されたFユニオンの場合は、ルールの確立が組合結成の主たる動機であった。組合結成前、F社では年休は付与されず、労災も認められなかった。昇給やペナルティは根拠や基準もなく経営側の専断で行われ、労働条件の一方的な切り下げもあった。従業員にとって特に深刻だった問題は、合理的な理由もなく行われる解雇であり、役員の

気に入らない従業員は解雇されていた。F ユニオン結成の中心人物である S 氏は、仕事で腰を痛めた先輩ドライバーが腰痛を訴え、今度腰が痛いといったら会社を辞めてもらうといわれたことで連合東京に労働相談をした。そのとき連合東京の F 氏に組合結成を勧められたのが組合結成の契機である。S 氏は組合結成の意思を固め、まず組合結成の中心メンバーの獲得に着手するが、S 氏から声を掛けられた人たちはほとんどが「この会社にはルールがないから組合でもなければだめだ」と組合結成に賛成した。こうして S 氏を含めて 11 名の中心メンバーが集まった。これは注目に値する。何故ならば、組合結成前、会社は採用面接の際応募者に対して労働組合を結成した場合には解雇すると記載した書面を提示しており、F 社の従業員は、面談でのそうした会社側の言動にも「そういうものなんだ」と思うほど組合活動に縁のない人たちばかりであった。また、S 氏たちは転職が十分可能な年代（S 氏は当時 30 代）であったのに、転職という方法を選ばず、「組合を結成して解雇されるならそれでもかまわない」との覚悟のもとに、11 人もの人が解雇組合結成の労を選んだのである<sup>30</sup>。組合結成の準備は会社側に知られないように進めなければならない。11 人は「鉄の結束」の下に経営側に知られることなく組合を結成させた。

次に、組合結成に対する経営側の反応を見てみよう。組合結成当初の経営側の反応については B 社と F 社が好対照である。B 社社長（現会長）は労働組合と正々堂々と向かい合う方針をとり、F 社の経営陣は反組合的な諸施策を講じた。この二つの会社の経営者の組合に対する態度を分けた要因はそれぞれの経験にある。

B 社の場合、労働組合が結成されたとき、当時の総務部長は経営が不安定な上に組合まで結成されたら会社はやっていけない、会社をたたんでしまえと言ったが、当時社長を務めていた現会長は、「労働組合を敵視してはいけない。労働組合を尊重し、是は是、非は非として堂々と議論を闘わせながら、話し合いながら問題を解決する」ように役員に意思統一を求めた。現会長が当時組合結成を虚心坦懐に受け止めた背景には、中同協の労働委員会で他の経営者から労働組合は労使のよきコミュニケーションツールであり、会社が一番大変なときに一番協力してくれるのは組合であることを学んでいたという経験がある。

F 社の場合、労働組合（現在の F ユニオンの前身である第一組合）が結成されると、経営側は組合の書記長（S 氏はこのとき執行委員長であった）を解雇し、第二組合をつくるなどの拳に出た。F 社の社長と常務は F 社を創業する前、同じ会社で働き、社長は組合執行委員長、常務は書記長として使用者側と激しく対立するという経験をもっていた。それゆえに自分の会社に労働組合が結成されたとき社長は激しく警戒した。F 社に第一組合が結成されたころ、会社側は「こんな組合は認めない」と発言し、書記長らを解雇したが、第二組合解散、組合統一後は「この組合は良い」と言うようになった。会社側の組合に対する評価が 180 度変わった理由は、一言で言えば組合側の考え方や姿勢にある。連合東京

---

<sup>30</sup> 実際、11 人の中に解雇された者もあり、S 氏たちは裁判所、労働委員会で争わなければならなかった。

のF氏の指導の下で第一組合が結成されると、第一組合はある上部団体・X組合に加盟し、F氏の手を離れることとなった。第一組合は有給休暇の付与や、それまで社会保険が適用されていなかった雇用形態の人への社会保険の適用といった成果を収めたが、団体交渉・労使協議に同席する上部団体・X組合担当者の態度は、S氏をして「そこまで言うことはないだろう」と思わせるほど先鋭的で、会社側を「机をたたくぐらい」激昂させていた。しかし、組合統一後FユニオンはX組合を脱退した。Fユニオンと会社との団体交渉・労使協議には、労使間の話し合いが安定するまでの間連合東京のF氏が同席していたが、同氏も、Fユニオンの執行委員長も、書記長S氏も「主張すべきことは主張するが、話し合いでものごとを決めていこう」という考えと姿勢を貫いた。

考え方や姿勢が経営側にとっても重要なことは、B社会長が指摘していた。B社会長は、中小企業もまた、社会の公器であり、経営にとって一番重要なことは人間を尊重し、正しい労使関係を確立することであるという考え方をもっている。やや長いが、ヒアリングのときのB社会長の言葉を引用する。「経営というのは社会的な公器なんですね。確かに中小企業というのは、ほとんど100%経営者が資本を拠出している、一族経営、そういうのが圧倒的に多いですよ。…(中略)しかしながら、企業として一たん社会に生み出されて、社会に出ますと、いろいろな社会的関係が生まれるわけです。例えば、従業員との関係も社会的関係だし、金融機関との関係も社会的関係だし、お客さんとの関係も社会的な関係であるし、仕入れ先との関係も社会的な関係ですよ。…(中略)…企業というのは公器なんです。社会的にね。そういうふうな自覚を持って経営をするには、やっぱり僕は人間尊重の経営が非常に重要なのではないかと思うわけです。」

B社会長のヒアリングでは、「人間尊重」の他、「信頼」「信頼関係」という言葉が何度もでてくる。同氏はB社で約30年前労働組合が結成された当時のB社社長である。先述のとおり、労働条件に対する不満、経営層の動揺に対する従業員の不信感が募る中労働組合が結成されたB社にあって、組合が結成されてからの数年間、当時社長であった現会長は、労使間の信頼関係ができあがるまでに相当な苦勞をしなければならなかった。

氏は「労使の信頼関係を深めるのは、言葉だけじゃだめなんですね。幾ら話し合いだけしたってね、労使の信頼関係は深まらないですよ。」という。それでは一体具体的に何をしたのか。一つは、当時のB社で最も大きかった労働条件の問題である長時間労働の大幅な短縮である。もう一つは、経営者の従業員に対する姿勢、考え方を変えることであった。B社会長は「従業員がほんとうに悩み、思っていることを積極的に実現しようというように、僕自身が変わったことが実は労使の信頼関係を非常に大きく変える、大変大きなファクター」だったという。つまり、B社会長は姿勢と実績を示すことで労使間の信頼を築いていった。

なお、A社の代表取締役総務部長は、昼休みの電話当番についても長期間にわたる労使交渉の末に導入を決定したことに触れて、次のように述べている。「[会社が]こうしたいと

いうことを提案して、具体的に合意をした上で物事を進めていけるというのは、やっぱり組合があるからだと思うんです。多分それ[=電話番]を一方的に、こういう順番でやれというふうに言ったら、まあ、業務命令で従うかもしれないんですけど、いい関係はつくれないと思います」と。つまり、合意した上で物事を進めることを重視していることがわかる。

## (2) 組合のない企業

経営者の承認という点については、未組織企業の場合にはあくまでも仮定の話にすぎないが、経営者に労働組合について尋ねても、経営者が組合に対して否定的な考えを持っていることを示す根拠はどの会社にも見られなかった。C社の社長は、自分自身がC社を創業する前に勤務していた会社の倒産に際し、労働組合をつくって退職金の支払い等の整理にあたっていたという経験を持っており、組合に対して否定的な考えは持っていないが、C社ではこれまでに組合結成の動きはなかったと述べている。E社社長も会社員時代には組合の執行委員を務めたことがあり、「経営者の中には労働組合という警戒する人もいるでしょうが、組合があれば組合の幹部に話をすればそれで通じる」し、良好な労使関係が築ければ相互の意思疎通が円滑になるというメリットはあると考えている。「全員参加」を経営理念として掲げる<sup>31</sup>D社の社長は、労働条件の向上は経営理念の全社的浸透にかかっている、従業員にもっと意見を言ってほしい、という。従業員により積極的な発言を求めているが、それが組合を通じてのものであったとした場合の反応については判然としない。

それでは労働組合の自主的な組織化という点はどうだろうか。D社にはかつて旅行等の行事を行う親睦型従業員組織があったが、組織の運営が難しくなり1990年ごろなくなった。その背景には、事業所所在地の範囲が拡大し、国内外への出張者が常時多数生じる等、人が集まるのが難しいこと、技術水準の高い世界的な企業との取引により取引先とのやりとり時間に時間が割かれていること等がある。事業内容から、技術の進化への対応が求められ、従業員が集まる時間がなかなかとれないという点は、C社、E社も共通している。

## (3) まとめ

労働組合が結成されている3社では、いずれも労働条件の低さという状況があり、それが労働組合結成の大きな動機の一つとなっていた。

Fユニオンを結成した人たちは、「ルールがない」会社にあって、解雇をも覚悟し強い結束の下にルールを求めて組合を結成させた。

実際に組合が結成されたときの経営者側の反応はB社とF社とでは全く対照的であり、B社の場合には当時の社長が中同協で他の経営者から組合の効果を学んでいたことが、F社の場合には、かつて自分が激しく使用者側と対立していた経験があることが、両者の組

---

<sup>31</sup> D社の経営理念の中には、「全員参加の経営で企業と社員の生活向上をはか」ることが掲げられている。

合への反応を正反対なものへと分けた。数々の反組合施策を講じた F 社も、組合統一後、上部団体担当者が変わり、交渉の席に現れるメンバー全員が話し合いで物事を決めていこうという態度を貫くことで、労使関係が良好になり、話し合いが定着していく。

B 社と F 社の事例は当該企業の外にある主体、具体的には他の経営者(経営者団体)や、組合上部団体(上部団体の担当者)が、労働組合の結成と活動、労働組合との労使協議の成否に大きな影響を及ぼすことを示唆している。また、労働組合を中心とする労働条件の決定・変更の手続的ルールが機能するには、組合側と会社側の両方の考え方や姿勢が重要な要素であった。

労働組合のない 3 社における経営側の組合に対する考えは、実際論ではないが、組合を否定的であることを示す根拠はどの会社にも見られなかった。3 社とも技術の進化への対応を求められているという、共通項(技術的要因)をもっている。

### 3-3-2 全員参加の「全体会議」

ここでは、労働組合のない企業での労働条件決定・変更の手続的ルールとして、何故 C 社の「全体会議」のようなものができてきたかを中心に見ていく。

#### (1) C 社における「全体会議」の生成と歴史

C 社社長が C 社を創業したのは 1975 年であり、就業規則を作るために後の全体会議となる合宿をしたのは 1980 年のことである。当時、社長は従業員が仕事で怪我をしたら、このようにケアしようとか従業員のことを考えているつもりであったが、従業員には社長がそう考えていることは伝わっていなかったため、社長と従業員はけんかになった。その後の展開について C 社社長は次のように述べるのであるが、その就業規則観は興味深い。「社員が怪我したらどうしようとか、ただ思っているだけでは伝わらないわけで。そういうものが不満の原因だったんだなということに気がついて、それを実現するにはどうしたらいいかというときに、社員との契約というのを、契約書をつくる必要があると。その契約書は何かと考えたときに、就業規則というのにたどり着いたんです。」それでは就業規則をどのようにするのかと考えたときに思い出したのが、学生時代の合宿だったという。「ばらばらになったものがよりを戻すのに、一つ釜の飯を食うということが力になるということを過去の学生のときの経験で思い出したわけです。合宿して就業規則をつくらうと、泊まり込んでつくったんです。」

このように、C 社社長にとって就業規則とは従業員との「契約」の内容であり、重要なものだから全員で話し合うものとして捉えられていた。C 社社長へのヒアリング調査の中では、この就業規則観以外に、次のようなキーワードが聞かれた。「合意」と「納得」である。これらは、やはり同社の全体会議に関連して登場した言葉である。

C 社社長は第一回全体会議で就業規則ができた後のことを次のように話した。「就業規則

ができたんだけど、できたら金がかかるというのがわかったわけです。退職金も積みなきゃいけない。保険も入らなきゃいけない。保障するというのは、頭の中で思っていたけれども、[就業規則ではっきりと]決めるまでお金がかかるってわからなかったわけです。それで、今の業績じゃやばいということになったわけです。これ[=就業規則で決めたこと]を実行するのが。それを実行するために、一体利益が幾らあったらいいのか。売り上げが幾らあったらいいのか。それを実現するためには、そのときは[この会社は]商社でしたから、どのように営業すればいいのか。そういうことについて、また話し合い[=合宿での全体会議]をやったわけです。議事録というかレポート用紙みたいな紙2枚ぐらいの箇条書きのものができたわけです。それが最初の経営計画書だったんです。実際に、[それに]取り組んだらどんどん売り上げが伸びていったんです。人間はその気になるとすごいなど。自分で決めたことは実現しようとするんだなど。要は納得と合意というものの力を認識したわけです。」

この後、C社では全体会議で賃金制度、評価制度等が作られる。このように、C社は労働条件の骨格となる就業規則を全員で作ってから、労働条件を確保するための経営計画を全員で作し、人事諸制度を全員で作るという歴史をたどってきた。そして、業績悪化の際には、「全体会議」で会社の詳しい経営情報を全員が共有していたことを背景として、全員で人員削減の是非を論じた。

## (2) C社の「全体会議」の位置づけ

C社の全体会議の生成を見ると、確かに社長の就業規則や契約に対する観念、合意と納得の重要性に対する認識は、全体会議を中心とする労働条件の決定・変更をめぐる手続的ルールが産出された重要な要因であるといえる。その意味では社長のイデオロギーの影響は大きい。しかし、社長のイデオロギーが全てというわけではないだろう。全員で経営計画を策定し、人員削減の必要性という極めて重要なことを全員で議論したのはD社も同じである。労働組合のあるB社もかなり前（労働組合結成の翌年にあたる1976年）には、労働組合との議論の末に経営計画を作りあげ、業績向上に成功し賃金・労働時間等の労働条件を大幅に改善させる基礎を築いたという歴史を有する。

C社、D社、B社のように従業員と経営計画を作るとする方法の源は、中同協の「労使見解」と経営指針確立（成文化）運動、つまり中同協という行動主体に要因を見出すことができる。「労使見解」は経営者に対して「経営者である以上、いかに環境がきびしくとも、時代の変化に対応して、経営を維持し発展させる責任」<sup>32</sup>があるとして経営姿勢の確立を求める。そして経営者としての責任を果たすには経営計画と経営全般に関する明確な指針を作る必要があるとして、「経営指針の確立（成文化）とその実践」を中同協の運動の第一

<sup>32</sup> 中小企業家同友会全国協議会（2000）p.3。

に掲げる<sup>33</sup>。しかし、こうした運動は中同協だけのものではない。

中村秀一郎（1977）によれば、1970年代には中堅・中小企業において次のような経営参加の展開が見られた。1976年6月には日経連の「全員参加経営小委員会」が「全員参加経営」を発表し、同年9月には労働組合と学者による政策研究グループである現代総合研究集団が「労働者参加の実現のために」を発表しているが、後者も参加の主体は基本的に全従業員でなければならないとしている<sup>34</sup>。中村は中堅・中小企業では経営参加が広く普及しているように思われると述べ、大企業に比較して中堅・中小企業において参加が進んでいる理由として次のような点を挙げている。中堅・中小企業では経営者支配型の大企業とは異質の所有者支配型の企業が多く、オーナー経営者は一般に意思決定の自由度が大きくかつ早い。オーナー経営の最大の欠陥は、個人財産と勤労者の労働の成果に大きく依存している企業財産とを一体視し、能力いかにかわらず同族支配経営を行い、従業員のヤル気と希望を失わせることであるが、反面この欠陥を自覚しているオーナー経営者も現れており、この人々は個人財産と会社財産とを峻別し、経理を公開して従業員の参加を進め、そこに企業成長のよりどころを求めている<sup>35</sup>。

このように見ると、C社の「全体会議」は経営参加の広がりという全国的な状況（ダンロップの分析諸概念でいう諸条件）の中で捉えられるのであるが、従業員全員の経営参加だけでなく従業員全員による労働条件決定をも可能にしている場であるという点で特徴的である。しかし、C社の「全体会議」が例外的かということ、そうではないと筆者は思う。東京都立労働研究所（1980）の事例研究の中に登場する 社<sup>36</sup>の「生産会議」は（ア）生産実績と生産計画、（イ）設備の変更、（ウ）作業方法の変更、（エ）人員配置といった生産に関わる事項だけでなく、（オ）昇給額（水準）、（カ）賃金体系の変更までもが議題となっており、経営者が「生産会議」を意識的に「当社における労使の協議」の場として位置づけているという<sup>37</sup>。

東京都立労働研究所（1980）は、アンケート調査により従業員10～99人規模の会社の事業主の17.4%が賃金改定について全員と話し合っていると回答したことを報告している<sup>38</sup>。中小企業では経営者も従業員も多様な仕事をこなさなければならないことは広く知られている<sup>39</sup>。そのことを考えると、賃金について全員と話す会社が17.4%あるというが、どうやって全員と話し合うのかが疑問である。しかし、本稿でのC社の「全体会議」のよ

<sup>33</sup> 中同協HPの「中同協紹介」4「同友会・中同協の活動」<http://www.doyu.jp/conference/intro.html>から。

<sup>34</sup> 中村秀一郎（1977）pp.2-3。

<sup>35</sup> 中村秀一郎（1977）p.3。

<sup>36</sup> 出典では「D社」だが、本稿のD社との混同を避けて仮に 社とする。

<sup>37</sup> 東京都立労働研究所（1980）pp.150-151。

<sup>38</sup> 東京都立労働研究所（1980）p.151。なお、従業員規模別に詳しく見ると、賃金改定について全員と話し合っていると回答した事業主の割合は、従業員10～19人で20.2%、20～29人で16.3%、30～49人で14.4%、50～99人で7.7%であった。

<sup>39</sup> 渡辺他（2001）p.10。



うに、経営計画も労働条件も全員で話し合う場を想定すれば理解しやすい。このように考えると、C社のように従業員全員の経営参加だけでなく従業員全員による労働条件決定をも可能にする手続的ルールをもつ会社は他にもそれなりの割合で存在するのではないかという推測が生れるのである。

## おわりに

以上が本稿の課題への取り組みである。以下、今後の課題をまとめて本稿の締めくくりとしたい。

中小企業を対象とし労働条件の決定・変更の手続きを見ようとする先行研究、特に事例調査を用いた先行研究は少ない。今回検討に用いた事例調査の件数も6件と少ない。本稿の1で既知の特定の労使意思疎通のしくみや担い手に限定してアンケート調査等で全国的な整備状況や機能を把握するだけでなく、一つひとつの企業の中で労使間が労働条件をめぐってどのように意思を疎通させているのか、個々の企業を見ることにより知見を蓄積させていくこともまた常に必要であると述べたが、今後も事例調査を重ね、また、その知見をアンケート調査などで計量的に確かめることが必要であろう。

今回分析の対象とした6社は、現在いずれも系列や下請けに組み込まれていない自立した企業である。中小企業の存立形態は多様である。存立形態によって労働条件の決まり方は大きく異なるであろう。本稿でいう中小企業には、自立した中小企業についての調査で得た知見を扱ったものという大きな限定がつく。今後は様々な存立形態の中小企業を対象に調査を行うこと、それを可能にするような中小企業の存立形態を分類する基準を作ることが必要である。

とはいえ、C社で「全体会議」を始めたのは1980年で、自立に成功する前であり、D社で「全員参加の経営計画・経営方針づくり」を始めたのは1978年で、やはり脱下請けに成功する前であったことは強調しておきたい。というよりも、自立化を成功させたようなタイプの企業に、「全体会議」のようなものが存在する確率が高いのではないかということは今後確かめてみたいと思う。

以上は方法、調査対象に関わる課題であるが、本稿に用いた調査では、実体的ルール(労働条件)の整備状況と手続的ルールの成熟度との相関関係を見ることができなかつたという点がある。これは調査仮説に関わる問題点である。労働組合のあるB社やF社が労働組合を中心とする労働条件決定・変更の手続的ルールをもちながらも、近年団体交渉があまり開催されていないのは、実体的ルール(労働条件)が整備されているからであると思われる。また、労働組合のないD社で労働条件改善のために経営層・管理層が主導的な立場にあるのも、それは労働条件のコントロールが経営管理的な手法に依拠しているからである。今回の調査では手続的ルールのあり方を見ようとするあまり、手続的ルールの成熟度に比して実体的ルールの整備状況が軽視されすぎたという点が反省されなければならない。

今後の研究で以上のような問題点・反省点を克服していきたい。

## 資料・文献

- 青木章之介(1997)「中小企業と労働組合、労使関係 解題」日本労働研究機構編(1997)『中小企業』(リーディングス日本の労働10)日本労働研究機構、pp.335-340。
- 石田光男(2003)『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 氏原正治郎(1966)『日本労働問題研究』東京大学出版会。
- 小野塚敬一(1977)「中小企業労働者・労働組合の要求とたたかいの方向」渡辺睦・小野塚敬一・永山利和・西村なおき『中小企業と労働組合』労働旬報社、pp.225-331。
- 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。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加 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 人材形成のしくみ』同文館出版。
- 小暮雅夫(1983)「労使関係モデルに関する批判的検討」飯田鼎・大陽寺順一・牧野富夫編『社会政策の現代的課題』御茶の水書房 pp.217-237。
- 佐口和郎(1991)『日本における産業民主主義の前提』[東京大学産業経済研究叢書]東京大学出版会。
- 佐藤厚(1997a)「総論 中小企業と労働問題」日本労働研究機構編(1997)『中小企業』(リーディングス日本の労働10)日本労働研究機構、pp.1-21。
- 佐藤厚(1997b)「中小企業における『労働問題』の位置づけ 解題」日本労働研究機構編(1997)『中小企業』(リーディングス日本の労働10)日本労働研究機構、pp.22-26。
- 佐藤博樹(1994)「未組織企業における労使関係」日本労働研究雑誌 416号、pp.24-35。
- 佐藤芳雄(1989)「歴史の中で変貌する中小企業 問題と研究の歴史」土屋守章・三輪芳郎編(1989)『日本の中小企業』東京大学出版会、pp.3-23。
- 白井泰四郎(1996)『労使関係論』日本労働研究機構。
- 中小企業家同友会全国協議会(2000)『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』。
- 都留康(2002)『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社。
- 東京中小企業家同友会(2003)『人を生かし、先を読む 困難な時代の経営者の戦い(「中小企業における労使関係の見解」の実践)』東京中小企業家同友会。
- 東京都立労働研究所(1980)『中小企業の労務管理と労使関係』東京都立労働研究所。
- 東京都立労働研究所(1982)『中小企業の労働関係の実態』、東京都立労働研究所。
- 東京都立労働研究所(1983)『中小企業分野における産業別労働組合』東京都立労働研究所。
- 東京都立労働研究所(1985)『中小企業における労使紛争の研究』東京都立労働研究所。

- 東京都立労働研究所(1999)『企業内賃金決定の仕組みと労使関係』、東京都立労働研究所。
- 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 352号、pp.11-21。
- 中村秀一郎(1977)「中堅・中小企業における経営参加の展開」日本労働協会雑誌 215号、pp.2-9。
- 仁田道夫(1992)「中小企業における企業内コミュニケーション もう一つの『日本的経営』」『武蔵大学論集』第40巻第2-3号、pp.81-100。
- 日本労働研究機構(1996)『無組合企業における労使関係』日本労働研究機構。
- 二場邦彦(1993)「中小企業の労使関係」中小企業労務管理研究会編(1993)『21世紀の人材戦略 人育て・人活かし・企業づくり』かもがわ出版、pp.239-261。
- 水野武(1977)「中小企業労働論」加藤誠一・水野武・小林靖雄編(1977)『労働問題と中小企業』(現代・中小企業基礎講座4)同友館、pp.3-28。
- 守島基博(1999)「未組織企業の労使関係」日本労働研究雑誌 470号、pp.55-61。
- 労働大臣官房労働統計調査部(1960)「労使関係制度の概念と理論構成」労働大臣官房労働統計調査部『海外労働経済月報』第10巻第6号(通算115号)pp.1-18。
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(2001)『21世紀中小企業論』有斐閣。
- Dunlop, John T.(1958) *Industrial Relation Systems.*, Southern Illinois University Press.

\* 謝辞

事例調査を実施するにあたり、事例の紹介にご協力いただいた中小企業家同友会全国協議会、東京中小企業家同友会、連合東京、そして、多忙なところ貴重な時間を割いて調査にご協力くださった調査対象者に、この場を借りて心よりお礼申し上げたい。

また、ご多忙のところレビューをお引き受けくださり丁寧な指導をしてくださった、お二人のレビュアーに心からの謝意を申し上げます。