

労使コミュニケーションの実態と意義

アンケート調査を基に

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

主任研究員 吳 学殊

研究員 前浦穂高

アシスタントフェロー 鈴木誠

《要旨》

36 協定（残業・休日労働協定）のように、個別企業の労使が締結しなければならない規定が増加し 110 項目にのぼっている。労働側の締結の担い手は、過半数組合、それがなければ従業員の過半数代表者となっているが、過半数組合の減少と過半数代表者の選出等の問題により、規定を正当に締結できる集団的労使関係が希薄化・形骸化している。一方、企業が一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行う企業ほど、経営危機の早期克服、従業員からの高い協力、従業員の自主性発揮、部下や後輩の育成、率直な発言等働きやすく自分の能力を発揮しやすい職場雰囲気及び従業員への権限委譲、会社情報の共有、配置や異動の際に社員意思の尊重という積極的な社員活動方針をもっており、また、労使コミュニケーションの効果を多く認めている。

集団的労使関係の希薄化を是正し、また、労使コミュニケーションの円滑化とその経営資源性の発揮をいっそう目指すひとつの方法として従業員代表制の法制化があげられるが、それに向けては従業員代表制をめぐる議論を深めていくことが必要と考える。

（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。

労使コミュニケーションの実態と意義

アンケート調査を基に

(目次)

第1部 総論編：労使コミュニケーションの実態と意義	
～一般企業社長の労使コミュニケーション基本方針を中心に～	1
第1節 調査方法と調査対象	1
第2節 雇用と賃金のあり方に対する社長の基本方針	5
第3節 労使コミュニケーションの実態	8
1 賃金改定の実態と労働者意見聴取方法	8
2 就業規則と36協定締結	10
3 経営情報の開示	17
4 労使コミュニケーションの手段・方法	18
5 労使コミュニケーションの内容	20
6 労使コミュニケーションの効果と評価	22
(1) リーマンショック以降の経営危機と克服	22
(2) 労使コミュニケーションの一般的効果	24
(3) 労使コミュニケーションの現状評価	26
第4節 労働組合及び従業員組織の実態と従業員代表制の立法化	27
1 労働組合の実態と労働組合に対する考え方	27
2 従業員組織	30
3 従業員代表制の法制化	32
第5節 職場の実態及び社員活用方針と従業員管理上の困難	39
1 職場の実態・雰囲気	39
2 社員活用方針	40
3 従業員管理上の困難	41
第6節 非正規労働者処遇と企業の社会的責任	42
1 非正規労働者の賃金決定のあり方と意見聴取方法	42
2 企業の社会的責任	44
第7節 まとめ 労使コミュニケーションの経営資源性の向上に向けて	46
第2部 分析編	50
第1章 労使コミュニケーションの類型別分析	50

第1節	はじめに	50
第2節	先行研究と分析課題	53
第3節	類型別の分析	54
1	労使コミュニケーションの現状評価と効果	54
(1)	労使コミュニケーションの現状評価	54
(2)	労使コミュニケーションの効果	55
(3)	労使コミュニケーションの効果の内容	55
2	労使コミュニケーションに対する方針とその方法	56
(1)	従業員の意向把握の方針	56
(2)	労働組合に対する考え方	57
(3)	企業外組合への警戒心と労働組合のコミュニケーション機能	58
(4)	労使コミュニケーションの内容(複数回答)	59
3	労使コミュニケーション上の諸手続き	61
(1)	就業規則変更の際の意見書の作成方法	61
(2)	36協定締結の際の従業員側当事者	61
(3)	従業員過半数代表の候補者の決め方	62
(4)	従業員過半数代表の決定方法	63
4	人事管理	63
(1)	賃金改定の有無	63
(2)	賃金の上がり方(正社員)	64
(3)	賃金の上がり方(非正社員)	65
(4)	賃金改定の際の従業員側の意見聴取(正社員:複数回答)	65
(5)	非正社員の賃金決定の際の従業員側の意見聴取(複数回答)	67
(6)	非正社員の賃金決定の際の従業員側の意見聴取(組合加入範囲別:複数回答)	68
(7)	従業員管理上の問題点(複数回答)	69
5	企業の属性	70
(1)	平均従業員規模	70
(2)	業種構成	71
(3)	経営状態	73
(4)	平均勤続年数	73
第4節	まとめ	74
第2章	非正社員の同質化戦略と異質化戦略の効果	77
第1節	はじめに	77
第2節	戦略類型	81

1 企業の管理戦略	81
(1) 正社員と非正社員の賃金の意見聴取	81
(2) 企業の管理戦略の類型	82
2 労働組合の組織化戦略	83
(1) 労働組合の有無	83
(2) 労働組合の組織化戦略の類型	84
3 戦略類型	85
第3節 戦略類型別にみた労使コミュニケーションの効果	86
1 労使コミュニケーションの効果	86
2 労使コミュニケーションの効果の内容	87
(1) 従業員との意思の疎通	88
(2) 企業活動の円滑な運営	89
(3) 労働条件・労働環境の整備	89
(4) 従業員の会社運営に対する関心	90
(5) 従業員の仕事に対する満足度	90
(6) 労働生産性	90
3 労使コミュニケーションの現状評価	90
(1) 従業員の経営に対する協力	91
(2) 経営側に対する一般従業員の意見・声の伝達	91
(3) 一般従業員に対する経営側の方針の伝達	92
4 職場の雰囲気	92
(1) 社員の生き生きとした働き	93
(2) 社員の自主性の発揮	94
(3) 部下や後輩の育成	94
(4) 仕事上の助け合い	94
(5) 職場におけるメンバーの一体感	95
(6) 率直にものが言える環境	95
(7) 仕事以外の相談	96
(8) 魅力のある職場	96
5 従業員管理上の困難	97
(1) 定着	98
(2) 賃金	98
(3) 技能	98
(4) 能率	98
(5) やる気	99

(6) チームワーク	99
(7) 非正社員の管理	99
6 リーマンショック後の経営危機	99
(1) リーマンショック後の経営危機の経験	100
(2) 経営危機の克服状況	100
第4節 戦略類型の属性	101
1 企業規模	102
2 業種	104
3 非正社員の比率	106
4 経営状態	106
第5節 おわりに	107
第3章 中小企業家同友会加入企業の労使コミュニケーションの実態	111
第1節 はじめに	111
第2節 雇用と賃金のあり方に対する社長の基本方針	112
第3節 労使コミュニケーションの実態	115
1 労使コミュニケーションに対する基本方針	115
2 賃金改定の実態と労働者意見聴取方法	116
3 就業規則と36協定締結	118
4 経営情報の開示	125
5 労使コミュニケーションの手段・方法	127
6 労使コミュニケーションの内容	129
7 労使コミュニケーションの効果と評価	130
(1) リーマンショック以降の経営危機と克服	130
(2) 労使コミュニケーションの効果認識	132
(3) 労使コミュニケーションの現状評価	134
第4節 労働組合及び従業員組織の実態と従業員代表制の法制化	135
1 労働組合の実態と労働組合に対する考え方	135
2 従業員組織	138
3 従業員代表制の法制化	140
第5節 職場の実態及び社員活用方針と従業員管理上の困難	145
1 職場の実態・雰囲気	145
2 社員活用方針	146
3 従業員管理上の困難	147
第6節 非正規労働者処遇と企業の社会的責任	148

1 非正規労働者の賃金決定のあり方と意見聴取方法	148
2 企業の社会的責任	150
第7節 まとめ～同友会会員企業と一般企業との相違点～	151

第3部 総括編

従業員代表制の本格的議論を求めて	156
------------------	-----

1 集団的労使関係の重要性と希薄化・形骸化の問題	156
2 労使コミュニケーションの経営資源性	158
3 従業員代表制のあり方への本格的議論	160

第4部 資料編：単純集計入り調査票

1 社長用調査票(単純集計入り)：「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」	165
2 従業員過半数代表者用調査票(単純集計入り)：「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」	191

第1部 総論編：労使コミュニケーションの実態と意義

～一般企業社長の労使コミュニケーション基本方針を中心に～

第1節 調査方法と調査対象

労働政策研究・研修機構では、企業が従業員とどのようなコミュニケーションを図っているのかという実態と労使コミュニケーションの効果（経営資源性、後述）を明らかにし、今後、企業の発展や労働者の働く環境の改善等につながる政策の企画・立案に資するために2006年大規模アンケート調査¹を行い、また、2010年から約2年間ヒアリング調査²を行った。その研究内容を踏まえるとともに、2008年リーマンショックや2011年東日本大震災等の大きな環境変化が起きている中、労使コミュニケーションの実態とその効果をより明らかにするために、2012年11月～12月にかけてアンケート調査（調査名：「労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査」（社長票及び過半数代表者票））を行ったが、ここでは、その結果について単純集計と単純クロス集計を中心に取りまとめることにする。

調査方法と調査対象は、次のとおりである。まず、第1に、調査対象を正社員1人以上の企業とその企業の過半数代表者とした。厚生労働省の労使コミュニケーション調査は、その調査対象を従業員30人以上としているが、わが国の企業数は30人未満が圧倒的に多く、また、その企業に勤めている労働者数も多いことを踏まえて、調査対象を広げた。それにより、厚生労働省では把握できない企業の労使コミュニケーションの実態を明らかにすることができる。また、「残業・休日協定」の締結などにおいて、過半数組合のない企業では、過半数代表者が締結当事者であることを踏まえて、調査の対象とした。いままで、過半数代表者に対する大規模調査はなされておらず³、今回の調査が初めての調査であると思われる。

第2に、調査対象は、一般企業9500社と中小企業家同友会会員企業5893社にした。回収票が特定の企業規模に偏らないように、回収率が低い従業員1～9人の小企業には他の企業規模より約2倍の調査票を割り当てた。その他の企業規模は、ほぼ同数の調査票を配布した。一般企業の場合、東京商工リサーチに企業規模別に指定した数の企業を無作為で抽出してもらった。その際、中小企業家同友会会員企業（以下、「同友会企業」ま

¹ 2006年の調査内容については、労働政策研究・研修機構（2007a）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書No.90、労働政策研究・研修機構編（2007b）『労働条件決定システムの現状と方向性』JILPTプロジェクト研究シリーズNo.2を参照されたい。

² ヒアリング調査の内容については、労働政策研究・研修機構（2013）『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』労働政策研究・研修機構資料シリーズNo.124を参照されたい。

³ 過半数代表者に対するアンケート調査は、2013年1月、私学経営研究会が「労働組合及び過半数代表者に関するアンケート調査」という題で行ったが、過半数代表者の回答数は16票であった。

<http://sikeiken.or.jp/report/index.html>

たは「同友会」という)を排除していないので、一般企業は日本企業全体を代表するものである(回収ベースのものは後述)。同友会企業の場合、中小企業家同友会全国協議会(中同協)に一般企業と同様な企業規模別企業数を抽出してもらうように依頼したが、企業名簿の管理を一般企業のような企業規模ではなく、違う企業規模で行っていること(図表1-1の注を参照)、また、50人以上の企業が少ないこと、それに提供された企業名簿の中に、重複するものがあり、それを削除・整理する中で、企業規模ごとの厳格な配布数を管理することが困難であった⁴。その結果、一般企業とは異なる企業規模に調査票を配布することになった。

今回、一般企業のほかに、調査対象企業に中小企業家同友会会員企業(別の経営者団体として経済同友会もあり、「同友会」と呼ばれることがあるが、本報告書で使われる「同友会」は中小企業家同友会をいう)を入れたが、それは、同友会が労使コミュニケーションを重視しているからである⁵。労使コミュニケーションを重視して経営を行う同友会企業と一般企業との比較を通じて、同友会企業の労使コミュニケーションの実践の効果とその課題を明らかにするとともに、望ましい労使コミュニケーションのあり方を探って、その実現に向けた政策の企画・立案に資することはもちろん、一般企業の労使コミュニケーションの円滑化にも示唆を与えることにする。また、2011年度より、中同協の紹介により、会員企業14社の労使コミュニケーション実態調査(事例調査)⁶をしてきたが、その調査成果を踏まえて、すでにアンケート調査の内容の充実化を図ったことはもちろん、調査結果をより正確に把握することができる。

このように、労使コミュニケーションの量的調査と質的調査を行い、一方だけの調査の限界を克服することができると考え、同友会企業を調査対象としたのである。また、上記のとおり、目的意識を持って労使コミュニケーションを進めている同友会の加盟企業における状況を明示的に把握することを通じて、その特徴がわかり、それをさらに浮き彫りにするために同友会に加入していない一般企業との比較も狙い、調査対象を選んだのである。なお、中同協の協力・支援が得られて回収率を上げるなどの効率性も図られることも期待した。

また、調査票は、社長用と過半数代表者用に作成し、送付は両票とも調査対象企業の

⁴ ちなみに、中同協の会員名簿管理の規定上、名簿を当機構ではなく調査を実施する調査会社に渡し、名簿の重複のチェック及び削除・整理は調査会社が行った。

⁵ 同友会は、2013年11月現在、全国に約43,000社を擁しているが、『人を生かす経営(中小企業における労使関係の見解)』(以下、『労使見解』)を企業経営に生かしているという。『労使見解』では、日常不断な労使コミュニケーションを次のように強調している。すなわち、「さまざまな労使の問題を話し合いで解決することを原則とするならば、(労使；呉)双方のコミュニケーションをあらゆる機会をとらえて実践することです。双方の理解を深めるためには、日常不断にコミュニケーションをとっていくということがすごく重要です(同書、p.22)。」と労使コミュニケーションを重視している。

⁶ 報告書は、前掲の労働政策研究・研修機構(2013)『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』資料シリーズNo.124であり、次のサイトで自由にダウンロードできる。

<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2013/13-124.htm>

社長宛に行い、社長に過半数代表者用の調査票を当事者に渡し、回答の上、それぞれが返送用封筒に入れて投函するように依頼した。今回、過半数代表者に調査を行ったのは、労働基準法で求められる「時間外労働・休日労働に関する協定」（いわゆる「36協定」）などを締結する際に、過半数代表者が会社との締結当事者となる重要な役割を果たしていると考えたからである。その当事者より過半数代表者の選出方法を明らかにするとともに労使コミュニケーションの実態と従業員代表制の法制化に関する考え方等を把握するように努めた。

図表 1-1 調査票の配布と回収状況

	一般企業			同友会		
	配布数	回収 (社長)	回収 (従代) #	配布数	回収 (社長)	回収 (従代) #
1～9人	2500	151	124	2000	189	146
10～29人	1200	144	135	700*	86*	73*
30～49人	1200	154	144	1300**	154**	140**
50～99人	1200	162	148	1000	98	95
100～299人	1200	125	115	1526	87	75
300～999人	1200	82	82			
1000人以上	1000	52	52			
不明		2	2		31	17
合計	9500	872	802	5893	645	546

注1) * 分類が10人以上20人未満、**分類が20人以上50人未満である。

注2) # 従代とは、過半数代表者をいう。

調査票の配布と回収状況は図表 1-1 のとおりである。配布は、社長票が1万5393社（一般企業9500社、同友会5893社）、回収は、社長票が1517票（一般企業872票、同友会645票）と回収率は9.9%（一般企業9.3%、同友会11.0%）、過半数代表者が1,348票（一般企業802票、同友会546票）と回収率は8.8%（一般企業8.5%、同友会9.3%）であった。回収された一般企業の社長票は、日本企業の全体の縮図を現すものであり、その中に同友会に加入している企業8社～68社（全体の一般企業に占める割合は最小0.9%～最大7.8%）も含まれていると見られる⁷。同友会会員企業数は約4万3000社で、2006年日本全体の企業数421.0万社⁸の1.02%に当たり、最小の場合、回収票の割合は企業全

⁷ 「次の団体や機関に加入または利用しているか」という問に「中小企業家同友会」を選んだ企業数は68社、「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」場として「中小企業家同友会」を選んだ企業は8社である。設問の内容から前者が最大値、後者が最小値と考えられる。

⁸ 経済産業省中小企業庁が2006年の「工業統計表」と「事業所・企業統計調査」から割り出した数字である。

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chushoKigyousentai9wari.pdf#search=%E6%97%A5%E6%9C>

数の割合と大きな違いがなく、最大の場合、約 8 倍も高くその分同友会の企業特性が強く現れるとみられる。

回収した調査票の企業規模別分布をみると、社長票の場合、1～9 人 22.4% (過半数代表者票、19.9%。以下、同じ)、10～29 人 15.2% (16.0%)、30～49 人 20.3% (20.9%)、100 人以上 22.8% (23.9%) である。従業員 100 人未満が約 8 割にのぼり、今回の調査は、小規模の企業が圧倒的に多い。

ご多忙の中、ご協力頂いた回答者並び中同協の関係者にこの場を借りて心より感謝申し上げます。

調査票の回答は、社長と過半数代表者にそれぞれ依頼したが、結果は図表 1-2 のとおりである。すなわち、回答者は、社長票の場合、「社長」が一般企業 38.1%、同友会 58.0% と、同友会が一般企業より約 20 ポイント多かった。そのほか、「取締役」17.8%、18.6%、「管理・監督職」32.1%、17.7%、「一般従業員」5.6%、2.5%、「その他」3.4%、1.6% であった。過半数代表者票の場合、「代表者」本人が一般企業 60.6%、同友会 53.5% と、一般企業が約 7 ポイント多い。そのほか、「代表者ではない者」25.8%、32.4%、そして代表者であるかどうか「わからない」も 8.4%、11.2% であった。

図表 1-2 回答者の状況

(単位：%)

	社長票		過半数代表者票		
	一般企業	同友会		一般企業	同友会
社長	38.1	58.0	代表者	60.6	53.5
取締役	17.8	18.6	代表者ではない者	25.8	32.4
管理・監督職	32.1	17.7	わからない	8.4	11.2
一般従業員	5.6	2.5			
その他	3.4	1.6			

ここでは、一般企業の社長（872 票）及び過半数代表者（802 票）から得られた回答の単純集計の結果を基に労使コミュニケーションの実態を分析するが、その際、労使コミュニケーションに対する社長の基本方針を交えることにした。それは、中小企業では、社長の考え方が労使コミュニケーションの実態に大きな影響を及ぼすと考えたからであり、2006 年のアンケート調査分析の結果でもそれを確認したからである。

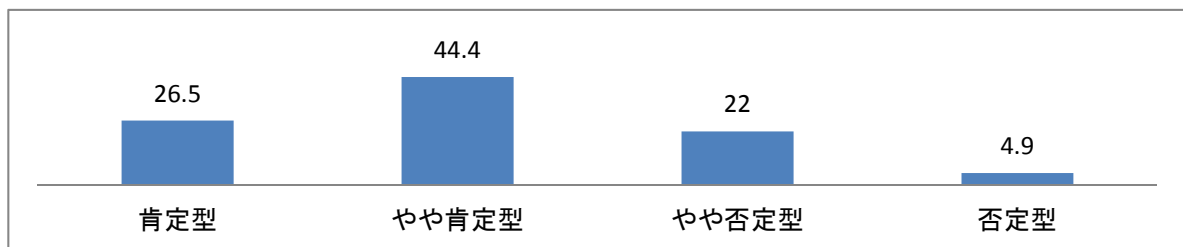
労使コミュニケーションに対する社長の基本方針を明らかにするために、次の間に対する回答を聞いたところ、「A の意見に近い」（「肯定型」とする）が 26.5%（231 社）、「どちらかといえば A の意見に近い」（「やや肯定型」）44.4%（387 社）、「どちらかといえば

Bの意見に近い(「やや否定型」)22.0%(192社)、「Bの意見に近い(「否定型」)」4.9%(43社)であった。「肯定型」と「やや肯定型」を合わせると70.9%と、日本企業の7割の社長は従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだと考えているが、そうではない「やや否定型」と「否定型」も26.9%に至っている。なお、A意見とB意見にある「経営」とは、労働条件に限定するよりは経営一般にかかわるものである。

ちなみに、4タイプと産業、企業規模(正社員基準)との独立性を検定したところ、独立性が棄却されて、特定のタイプに特定の産業や企業規模の偏りが分析に耐えないほどあったとは認められなかった⁹。

図表 1-2-1 労使コミュニケーションに対する基本方針4タイプの割合

(N=872、単位：%)



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

ここからは、以上の4つのタイプ間の比較を行いながら、日本企業の労使コミュニケーションについてみていくことにする。また、社長票と同様の質問項目が設定されている過半数代表者の回答内容も部分的に取り上げ、回答内容の労使比較を行うことにする。

なお、同友会企業と一般企業との比較分析は、第2部第3章で行う。

第2節 雇用と賃金のあり方に対する社長の基本方針

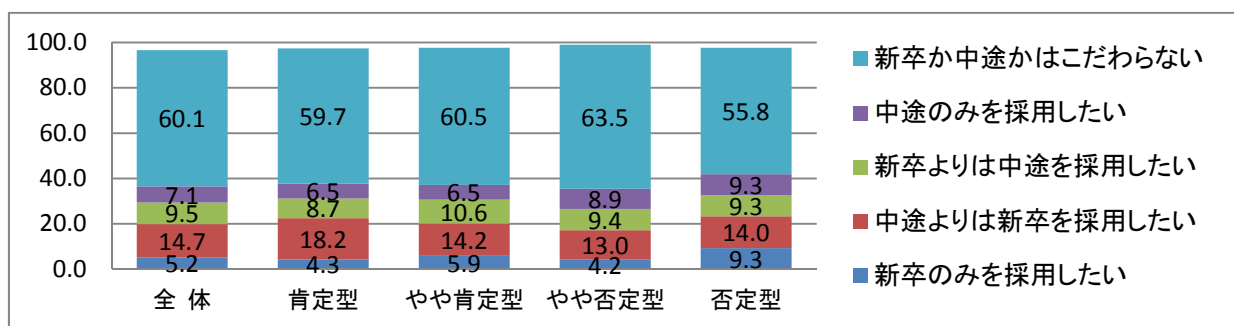
社長は、雇用と賃金のあり方に対してどのような基本方針を持っているのか。まず、雇用についてみることにする。「採用戦略について、社長のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか」と尋ねて、5つの選択肢から1つを選ぶようにした。その結果、第1に、60.1%の企業が、「新卒か中途かはこだわらない」と答えたが、労使コミュニケーションに対する基本方針4タイプ間の差はそれほど大きくないが、「やや否定型」が平均より多く、「否定型」が平均より少ない。第2に、「新卒のみを採用したい」は5.2%と少な

⁹ 回答企業の最も多い企業規模である「20～49人」が全回答企業に占める割合は22.7%、「肯定型」25.5%、「やや肯定型」21.4%、「やや否定型」25.5%、「否定型」14.0%であり、2番目に多い企業規模(「50～99人」)は、全体15.4%、各タイプに11.7%、16.0%、19.8%、11.6%であった。また、産業をみると、最も多い産業が製造業であったが、それが全回答企業に占める割合は、全体で21.4%、「肯定型」21.6%、「やや肯定型」19.9%、「やや否定型」25.5%、「否定型」20.9%であった。2番目に多い産業は建設業であるが、その割合は、全体で14.7%、各タイプに13.4%、15.0%、11.5%、37.2%と、「否定型」が全体平均より2倍以上多い。

いが、「否定型」が比較的が多い。第3に、「中途よりは新卒を採用したい」は14.7%であるが、「肯定型」が比較的が多い。新卒優先の雇用戦略を持っている企業は、「新卒のみを採用したい」と「中途よりは新卒を採用したい」の合計19.9%と、2割弱であった。第4に、「中途のみを採用したい」は7.1%であるが、「否定型」と「やや否定型」が多いほうである。第5に、「新卒よりは中途を採用したい」は9.5%と、タイプ間の差はほとんどない。「中途のみを採用したい」と「新卒よりは中途を採用したい」の合計は、16.6%であった（図表1-3参照）。全体的にみると、新卒か中途かにこだわらない採用を行っているが、若干、新卒採用に重みをおいているといえよう。

労使コミュニケーションの基本方針タイプ別に見ると、顕著な違いは見られない。

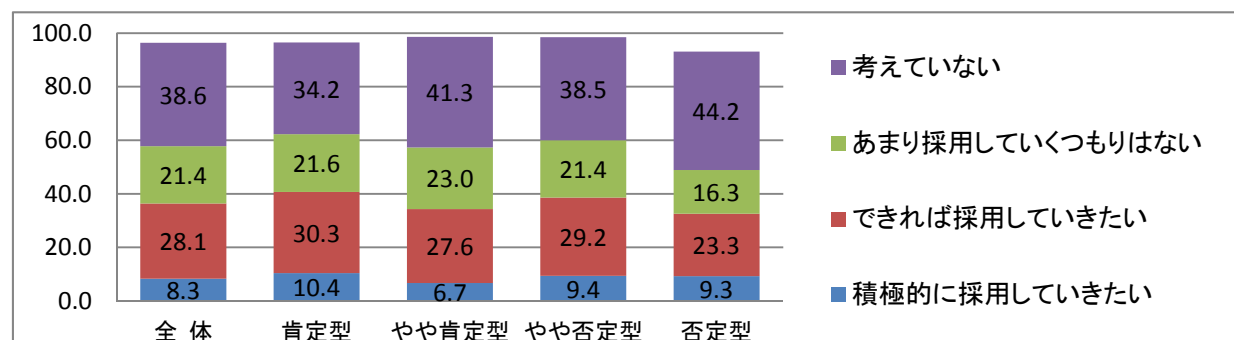
図表 1-3 採用戦略 (N=872、単位：%)



注：無回答もあるので、各タイプ（「全体」、「肯定型」、「やや肯定型」、「やや否定型」、「否定型」）の回答の合計が100%にならないこともある。また、回答件数は参考資料の調査票にも表示してある。以下、同じである。

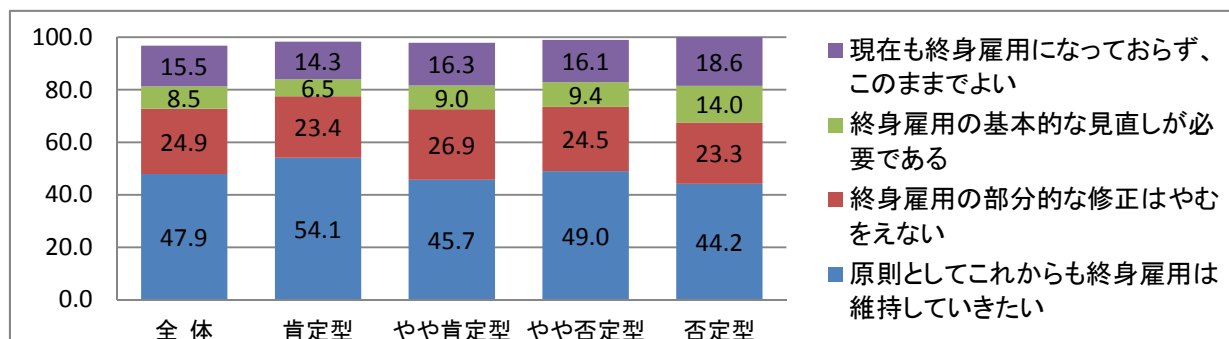
2000年代に入り、若者の厳しい就職難を解決するために、卒業してから3年までは、新卒扱いとして採用するように企業は働きかけられている。企業は、第2新卒採用に対する認識がどうなっているのかを確認した。その結果、「積極的に採用していきたい」8.3%、「できれば採用していきたい」28.1%と、36.4%が第2新卒を採用していきたいと肯定的に考えている。「あまり採用していくつもりはない」は21.4%と2割強であった。「考えていない」は38.6%であった（図表1-4参照）。労使コミュニケーションの基本方針タイプ別にみると、「肯定型」が他のタイプに比べて第2新卒の採用意識が多少高い。

図表 1-4 第2新卒採用方針 (N=872、単位：%)



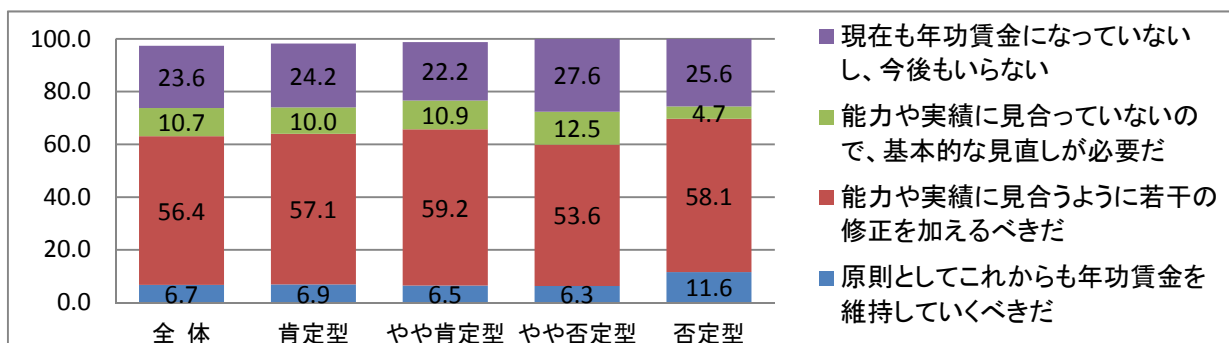
日本的雇用慣行の1つである終身雇用に対する考え方をみると、「原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい」が47.9%と最も多く、ついで「終身雇用の部分的な修正はやむをえない」24.9%であった。両方（終身雇用の原則維持）をあわせると、72.8%の企業が基本的に終身雇用を肯定的に考えているといえよう。一方、「終身雇用の基本的な見直しが必要である」と「現在も終身雇用になっておらず、このままでよい」は、それぞれ8.5%と15.5%、両方（終身雇用の基本否定）をあわせると24.0%であった(図表1-5参照)。「肯定型」が終身雇用の原則維持の割合が77.5%と最も多く、「否定型」が終身雇用の基本否定の割合が32.6%と最も多いのが目に付く。

図表 1-5 終身雇用に対する考え方 (N=872、単位：%)



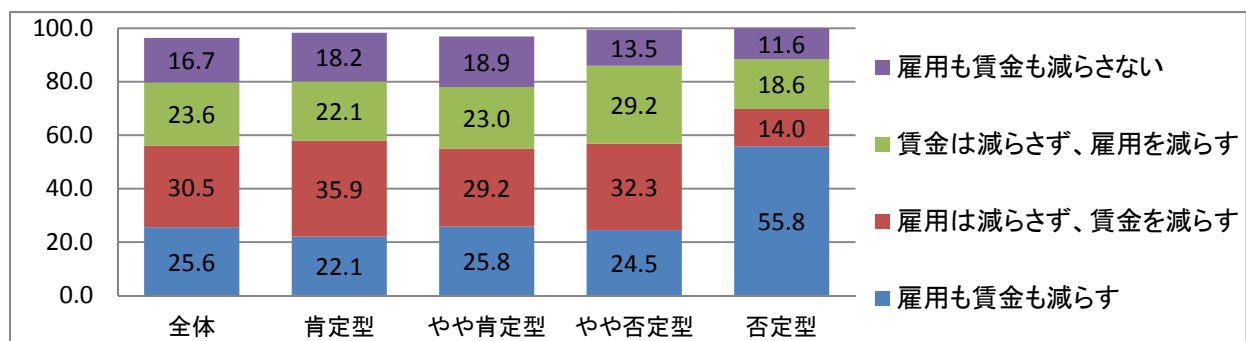
一方、日本的雇用慣行のもう1つである年功賃金に対しては、「原則としてこれからも年功賃金を維持していくべきだ」は6.7%に過ぎず、「能力や実績に見合っていないので、若干の修正を加えるべきだ」が56.4%と最も多かった。「能力や実績に見合っていないので、基本的な見直しが必要だ」と「現在も年功賃金になっていないし、今後もいない」は、それぞれ10.7%と23.6%であった(図表1-6参照)。労使コミュニケーションの基本方針別に目立った違いが見られないが、「否定型」は、他のタイプに比べて、年功賃金の原則維持が最も多かった。

図表 1-6 年功賃金に対する考え方 (N=872、単位：%)



企業が、雇用を大事にするか賃金を大事にするかを確認するために、「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」と尋ねた。その結果、最も多かったのが「雇用は減らさずに、賃金を減らす」と30.5%であった。「雇用も賃金も減らす」25.6%、「賃金は減らさず、雇用を減らす」23.6%、そして「雇用も賃金も減らさない」16.7%の順であった。雇用重視とみられる「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」の合計は、47.2%であったが、労使コミュニケーション基本方針タイプ別にみると、「肯定型」54.1%、「やや肯定型」48.1%、「やや否定型」45.8%、そして「否定型」25.6%と、肯定型ほど高くなった(図表 1-7 参照)。「否定型」が他のタイプに比べて低い。

図表 1-7 業績悪化の際の雇用と賃金への対応 (N=872、単位：%)



第3節 労使コミュニケーションの実態

1 賃金改定の実態と労働者意見聴取方法

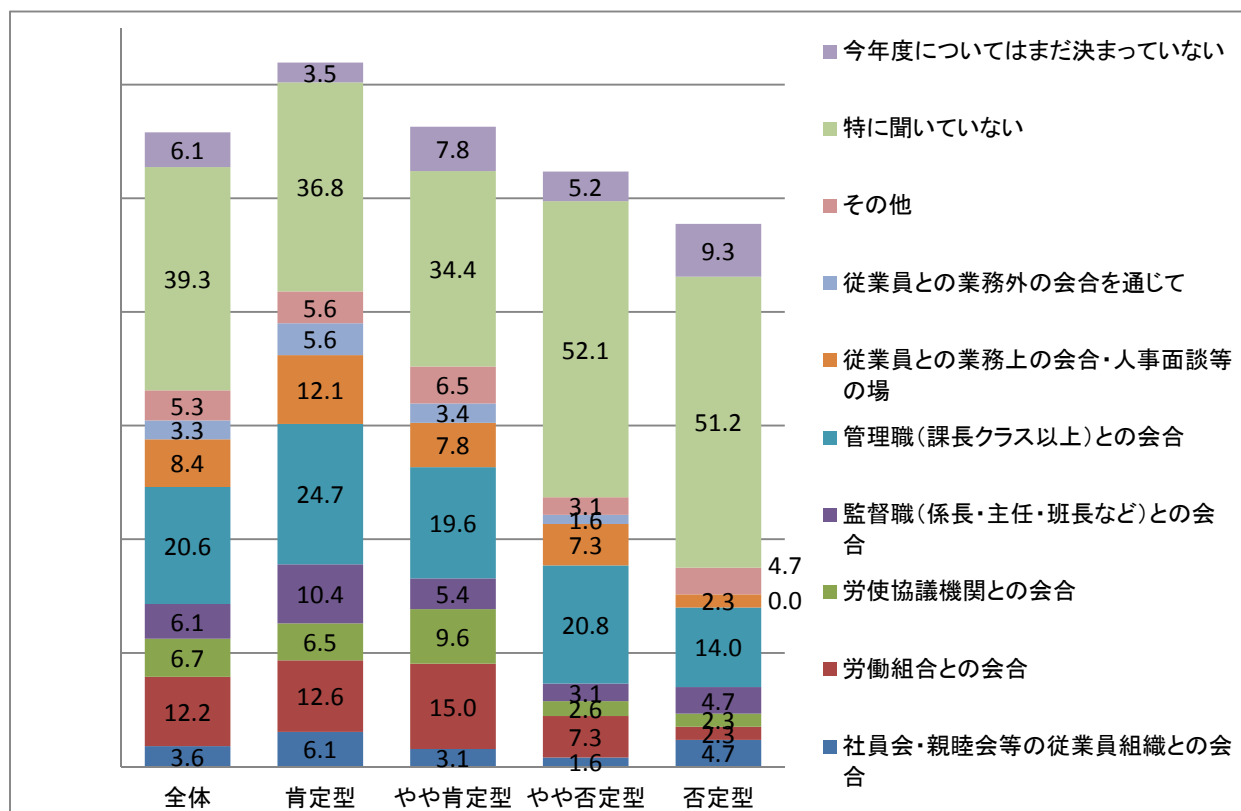
2012年度、正社員の基本賃金改定の実態をみると、前年度と比べて「引き上げた」が39.6%と4割弱であったが、「引き下げた」は4.2%と極めて低かった。約半数に当たる49.5%の企業は、「前年度並みにした」と回答し、「今年度についてはまだ決っていない」も4.5%あった。ボーナス(一時金、賞与)の場合、「引き上げた」は21.6%と基本賃金の割合に比べて約2分の1に過ぎず、逆に「引き下げた」は14.2%と基本賃金の割合より約3倍も多かった。「前年度並みにした」と「今年度についてはまだ決っていない」はそれぞれ43.0%と15.9%であった。

労使コミュニケーション基本方針のタイプ別にみると、「引き上げた」の割合は、「肯定型」46.3%、「やや否定型」44.3%、「やや肯定型」36.7%、「否定型」27.9%と、「肯定型」と「否定型」との差は約20ポイントあった。また、「引き下げた」の割合は、「否定型」が16.3%と、他のタイプの2~4%に比べると4倍以上多かった。

基本賃金の改定の際に、従業員の意見聴取方法(複数回答)についてみることにする。全体的にみると、「特に聞いていない」が39.3%と4割の企業が従業員の意見を聞かずに基本賃金を決めている。具体的に従業員の意見聴取方法をみると、「労働組合との会合」

12.2%、「労使協議機関との会合」6.7%、「社員会・親睦会等の従業員組織との会合」3.6%と一般労働者から集団的に意見を聴取する割合は、22.5%に過ぎなかった。その他、「監督職（係長・主任・班長など）との会合」6.1%、「管理職（課長クラス以上）との会合」20.6%、「従業員との業務上の会合・人事面談等の場」8.4%、「従業員との業務外の会合を通じて」3.3%等の順であった（図表 1-8 参照）。賃金改定の際に、何らかの形で従業員から意見を聴取する割合（聴取方法の合計）は、「肯定型」83.6、「やや肯定型」70.4、「やや否定型」47.4、「否定型」35.0 と、肯定型ほどその値が高く、従業員の意見を聞きながら基本賃金を改定している。

図表 1-8 基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法（複数回答）（N=872、単位：%）



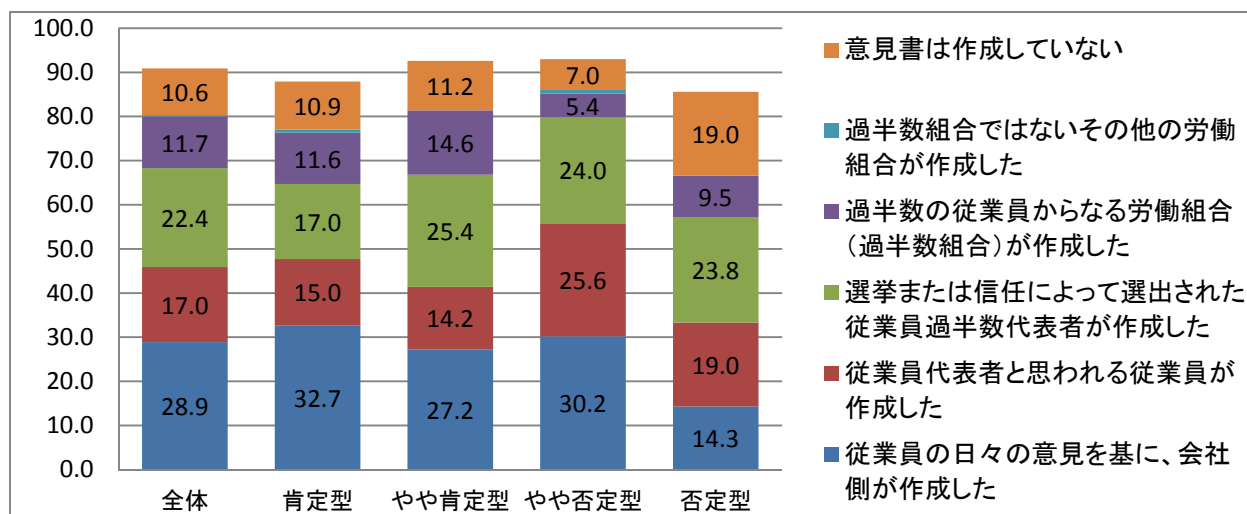
- 注1) 複数回答であるので、各タイプの回答の合計が 100%を超えるものもある。100%に加工しなかったのは、回答の割合をそのまま示すためである。したがって、各タイプの回答の合計値そのものは、実数として意味を持つよりもタイプ間の相対的な比較に意味をもつものである。そのこともあって縦軸の目盛りを表示しないことにした。
- 注2) 積み上げの棒グラフにしたのは、①回答割合を見やすくし、②タイプ間の比較が一目でわかるようにし、③スペースを最小限にしたいからである。
- 注3) N（回答数）には、無回答も含まれている。無回答は、全体的にその件数・割合が少ないこと、また、特別の意味を持つわけではないこと、そして、みやすくすることを考慮し、図表上には表示しなかった。ちなみに、この問いに対する無回答は、44 件（5.0%）であった。
- 注4) 回答の割合は、凡例に示した各回答項に○をしたものである。例えば、「全体」の一番下の 3.6 は、基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法として「社員会・親睦会等の従業員組織との会合」を選択したパーセンテージであり、100%に占める割合である。
- 注5) 以下、複数回答の場合、上記の注が当てはまる。

2 就業規則と 36 協定締結

正社員の就業規則の変更の際に誰が従業員の意見書を作成しているのだろうか。「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」と尋ねた。2000年以降、就業規則を変更した 65.9%の企業に聞いたところ、最も多いのは「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と 28.9%であった。次いで、「選挙または信任によって選出された過半数代表者が作成した」22.4%、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」が 17.0%であった。「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」は 11.7%であった。また、「意見書は作成していない」も 10.6%に及んだ（図表 1-9 参照）が、その企業の多くは 10 人未満の小企業の可能性がある。

労使コミュニケーションの基本方針タイプ別に、「全体」に比べて目だって差が見られるのは、「従業員の日々の意見を基に、会社が作成した」では「否定型」が最も少なく、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」では「やや否定型」が最も多い。また、「選挙または信任によって選出された従業員過半数代表者が作成した」は「肯定型」が少なく、「過半数組合が作成した」は「やや肯定型」が多い。そして、「意見書は作成していない」は「否定型」が最も多い。

図表 1-9 就業規則変更の際の従業員意見聴取 (N=575、単位：%)



日本では、労働基準法により、使用者は、労働者に、休憩時間を除き 1 週間について 40 時間、1 日について 8 時間を超えて労働させてはならないと定めている。使用者がそれを超えて労働者を働かせるためには、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者（以下、「過半数代表者」という）との書面による協定を締結し、これを労働基準監督署に届け出ることが、同法第 36 条に義務付けられている（いわゆる「36 協定」）。2013 年 6 月現在、日本の労働組合組織率は 17.7%と、雇用労働者の一部のみが組合員となっており、過半数組合の労働者はさらに少ない。過

半数組合のない企業では、36協定を締結する際に、過半数代表者を相手に結ばなければならない。

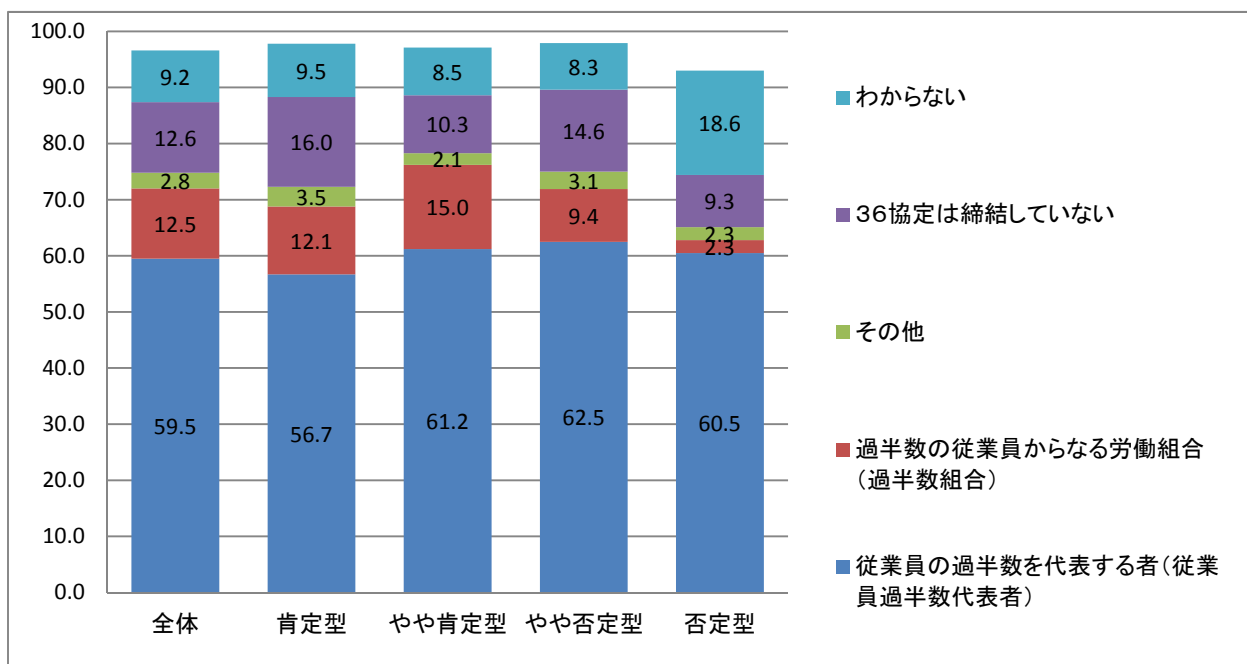
ところが、過半数代表者の選出について同法では具体的に明記されておらず、同法施行規則6条や通達（平成11・3・31基発第169号）で次のように示されているだけである。すなわち、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」と記されている。

今回、企業が36協定を誰と締結しているのか、また、過半数代表者と締結する際に、その代表をどのように選出しているかについて社長と過半数代表者に詳しく聞いてみた。その結果は次の通りである。

まず、36協定締結の際の従業員側当事者をみると、「従業員の過半数を代表する者」が59.5%と約6割を占めたが、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」は12.5%であった。「36協定は締結していない」と答えたのも12.6%にのぼった（図表1-10参照）。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「否定型」のみが「過半数組合」の割合が2.3%と、他のタイプ（9～15%）に比べて極端に少なく、また、逆に、「わからない」は18.6%と他のタイプに比べて約2倍に及んだ。

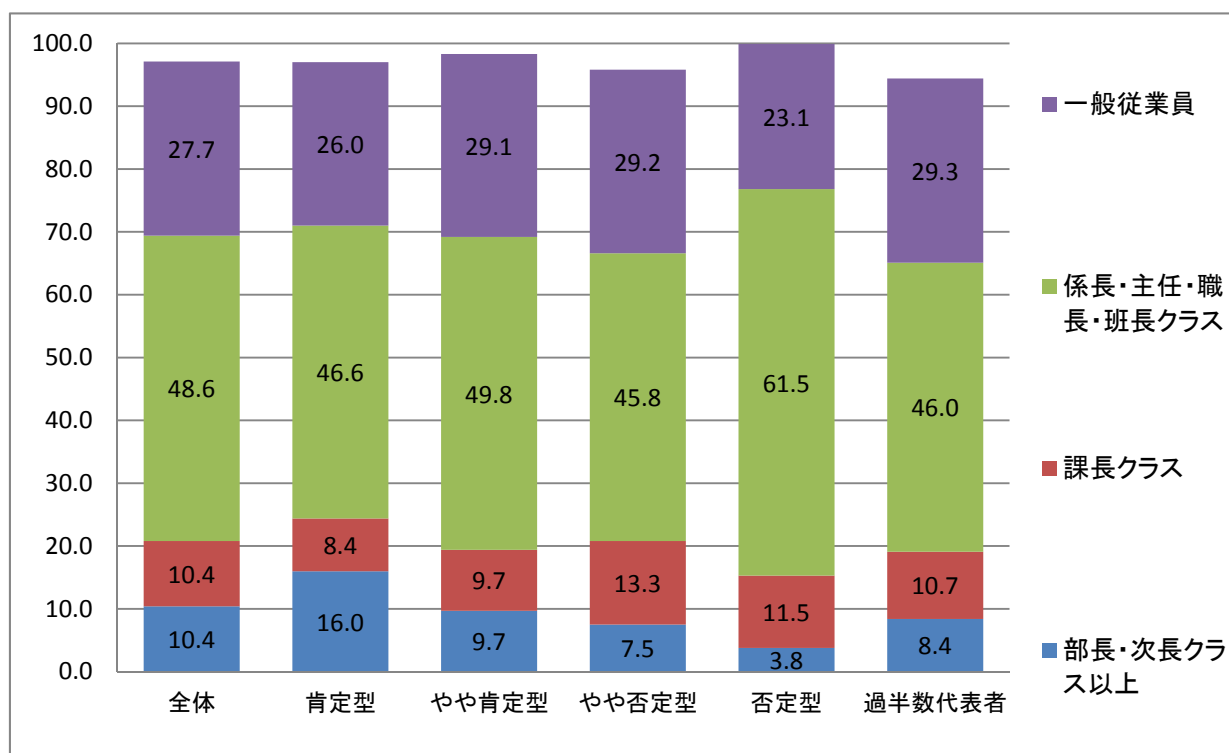
図表 1-10 36協定締結の際の従業員側当事者 (N=872、単位：%)



また、36 協定締結の従業員側当事者が過半数代表者であると答えた社長に対し、その代表の職位を聞いてみたところ、「係長・主任・職長・班長クラス」が 48.6%と最も多く、次いで「一般従業員」27.7%、「部長・次長クラス以上」と「課長クラス」はともに 10.4%であった。過半数代表者の中で、課長以上の管理職が占める割合は 20.8%であった。基本方針のタイプ別にみると、「部長・次長クラス以上」は肯定型ほど、「課長クラス」は否定型ほど、その割合が高かった。また、「否定型」は「係長・主任・職長・班長クラス」が他のタイプよりおおむね 10～15 ポイント多かった。

過半数代表者の回答も基本的に社長のそれにほぼ類似している。

図表 1-11 過半数代表者の職位 (N=519、単位：%)



注) 全体は、社長票のものであって、過半数代表者のものは入っていない。以下、同じである。

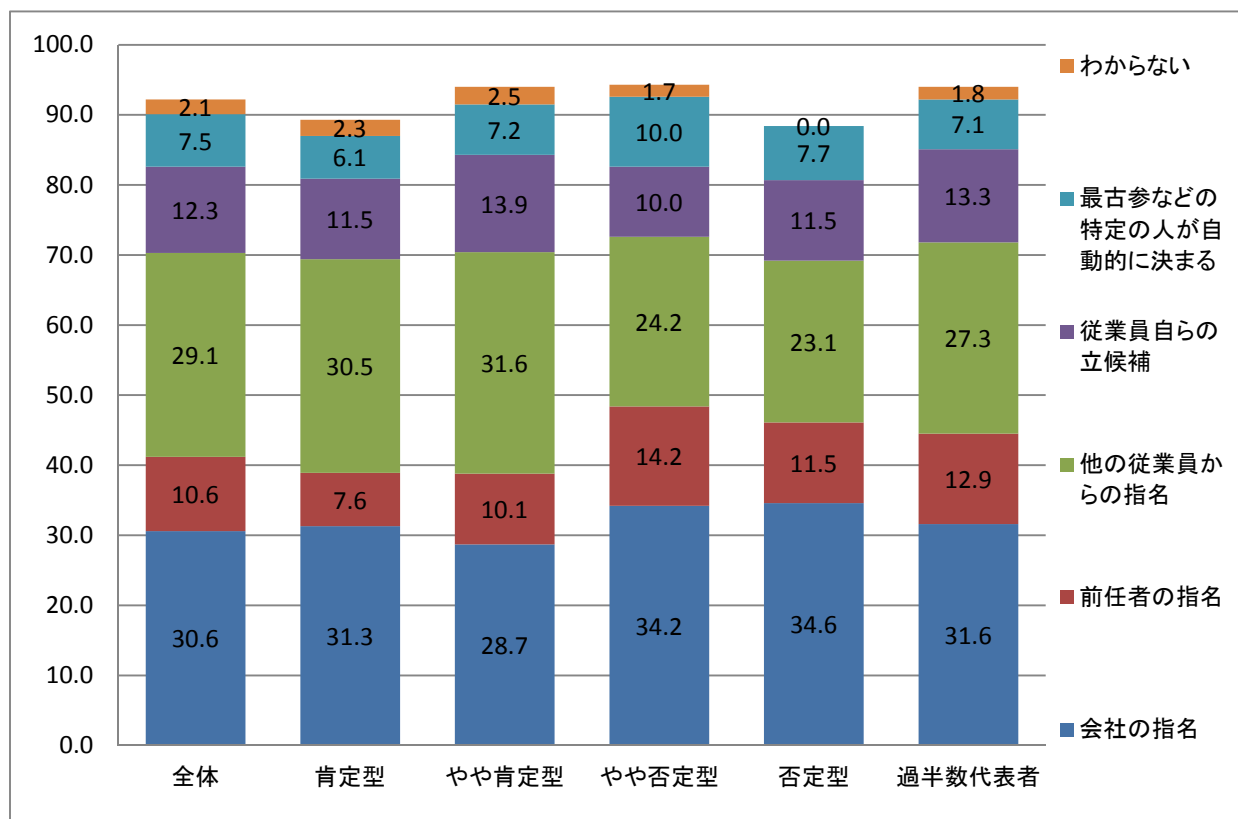
過半数代表者の決め方を候補者、選出方法に分けてみることにする。最も多かったのは「会社の指名」と 30.6%にのぼり、次が「他の従業員からの指名」29.1%、「従業員自らの立候補」12.3%、「前任者の指名」10.6%、「最古参などの特定の人自動的に決まる」7.5%の順であった(図表 1-12 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「肯定型」と「やや肯定型」が「他の従業員からの指名」が多く、「やや否定型」と「否定型」は、「会社指名」と「前任者の指名」が相対的に多い。

過半数代表者の回答も基本的に社長のそれとほぼ同じであり、過半数代表者の候補者

の決め方に労使の認識の違いは見られない。

図表 1-12 過半数代表者の候補者の決め方 (N=519、単位：%)



会社指名等によって候補者が決まると、その人が具体的にどのような選出方法によって過半数代表者に決まるのか。「指名・立候補で自動的に決まる」のが 32.4%と最も多く、次いで「挙手」17.0%、「投票」17.0%、「拍手」8.5%、「口頭（『はい』など）」7.7%等であった(図表 1-13 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「否定型」が「指名・立候補で自動的に決まる」50.0%、また、「投票」19.2%と、他のタイプよりも多く、「挙手」が 3.8%と他のタイプに比べて 4 分の 1 の水準であったこと以外には、目立った差異を確認することができない。

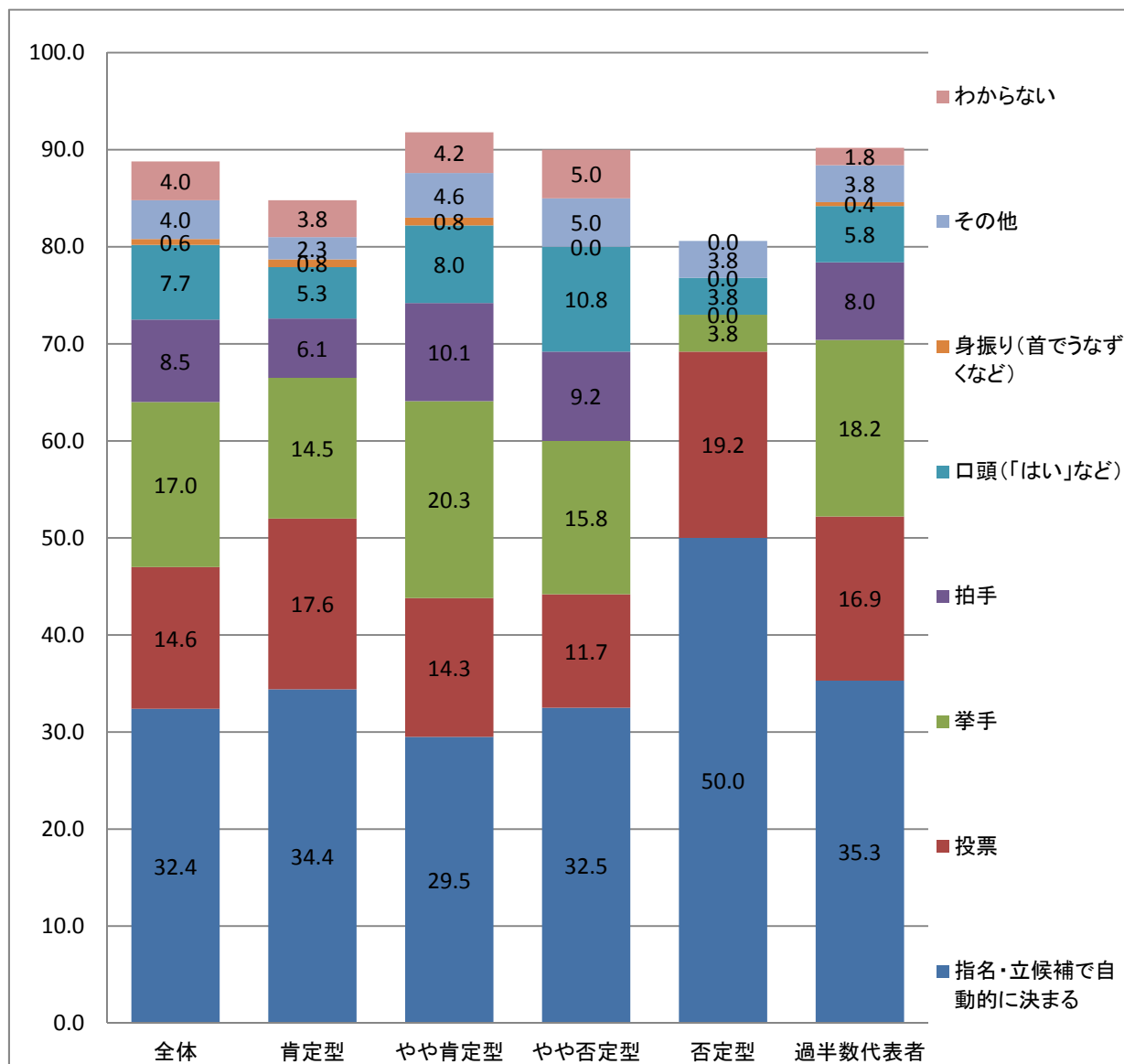
また、過半数代表者の回答は、社長のそれとの違いが認められない。

以上の結果を見る限り、おおむね、36 協定の締結時の過半数代表者は、監督者と一般従業員が多いが、彼らは選挙の際に会社か他の従業員から指名されてその多くは自動的にあるいは挙手か投票によって代表に決まっているといえよう。

なお、過半数代表者の選出の際に、従業員がどのくらい参加したかをみると、その平均値が 78.4%であった。過半数代表者の回答もほぼ同じく 78.1%であった。

図表 1-13 過半数代表者の選出方法

(N=519、単位：%)



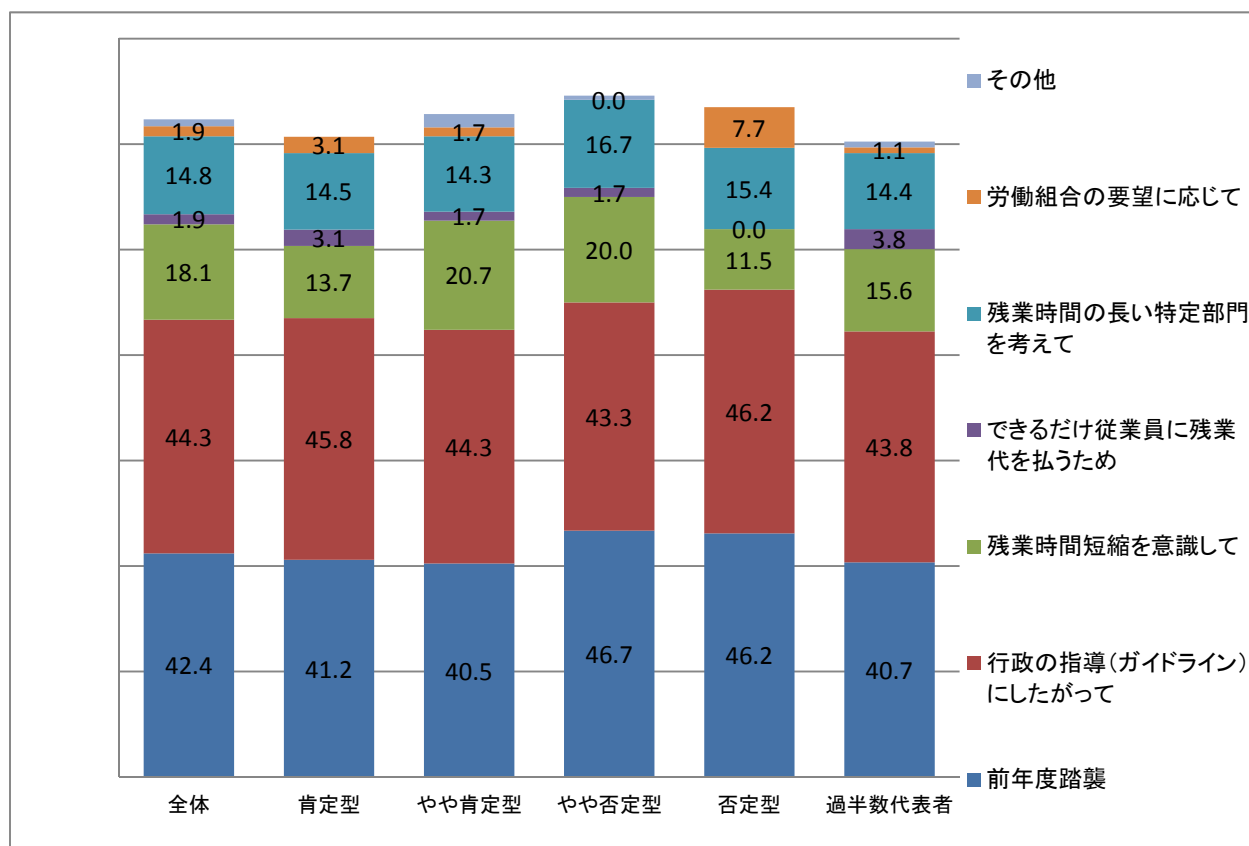
36 協定締結時の過半数代表者の選出に関する実態をみてみたが、労使は 36 協定の上限時間をどのように決めているのか（複数回答）。最も多かったのが「行政の指導（ガイドライン）にしたがって¹⁰」と 44.3%であった。次いで「前年度踏襲」も 42.4%と 4 割に達した。「残業時間短縮を意識して」は 18.1%と 2 割に満たず、次いで「残業時間の長い特定部門を考えて」は 14.8%であった。「できるだけ従業員に残業代を払うため」と「労働組合の要望に応じて」は、ともに 1.9%と少なかった(図表 1-14 参照)。

過半数代表者の回答も基本的に社長のものと同じであった。

¹⁰ 厚生労働省は、「時間外労働の限度に関する基準（1998 年労働省告示第 154 号）」を通じて、残業時間（延長時間）の限度を次のように示している。1 週間 15 時間、1 箇月 45 時間、1 年間 360 時間等である。
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/040324-4.pdf>

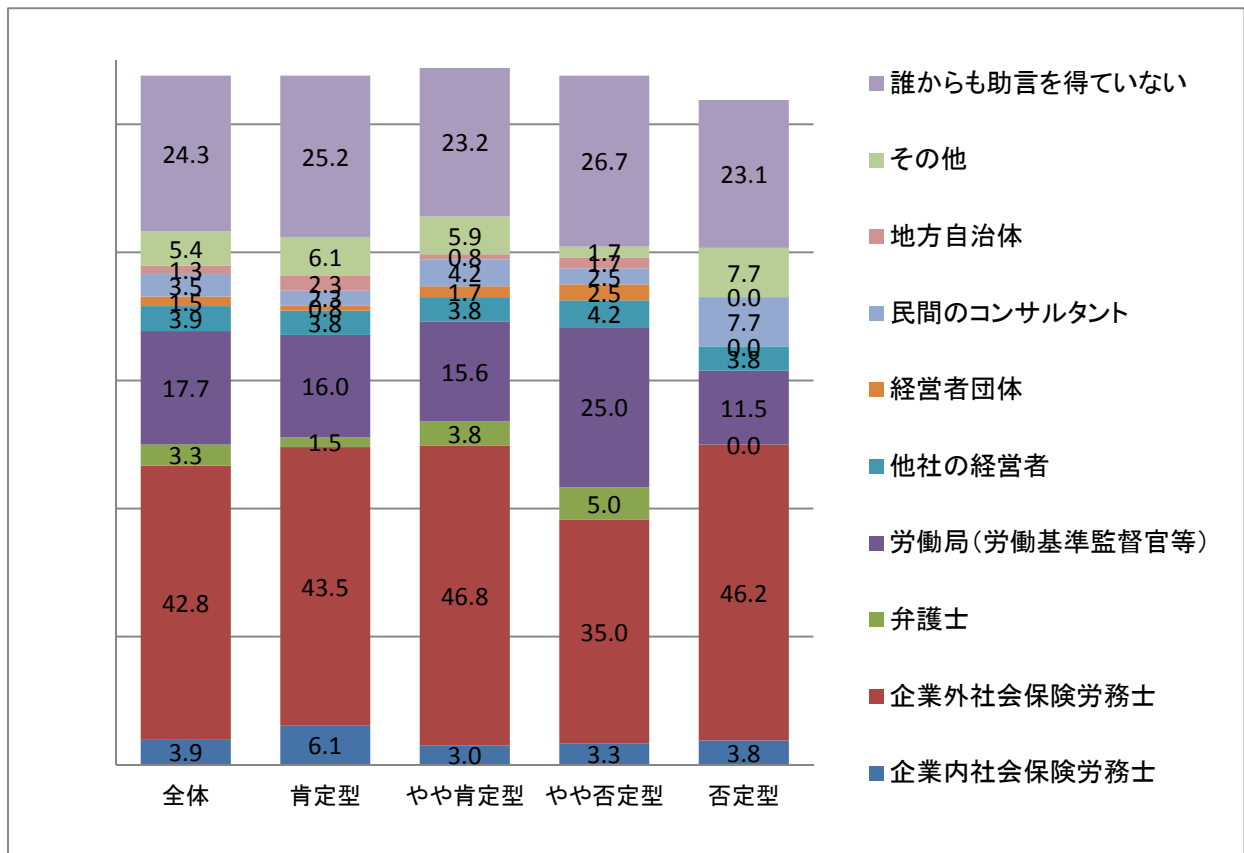
図表 1-14 36 協定の上限時間の決め方(複数回答)

(N=519、単位：%)



企業が、36 協定の上限時間を決定する際に、誰から助言を受けたのか(複数回答)についてみると、「誰からも助言を得ていない」は 24.3%と 2 割に過ぎず、8 割弱の企業が誰からかに助言を得ている。その中で、最も多く助言を受けているのが、「企業外社会保険労務士」と 42.8%に及んだ。次いで「労働局(労働基準監督官等)」17.7%であったが、その他は極めて少ない。「やや否定型」は他のタイプに比べて「労働局(労働基準監督官等)」から助言を多く得ている一方、「企業外社会保険労務士」の回答割合が少ない(図表 1-15 参照)。

図表 1-15 36 協定の上限時間決定の際の助言者（複数回答）（N=519、単位：％）



労使は、36 協定の締結時に必要な現行の過半数代表者についてどのような問題があると認識しているのか（複数回答）。「特に問題はない」が 49.7%とちょうど半数である。問題点としては、「代表のなり手がなかなかいない」が 22.4%と最も多く、次いで、「協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ」は 8.7%であった。「代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ」は 8.5%、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」は 8.3%、「労働基準監督署へ届出をすることが面倒だ」は 7.3%であった。

過半数代表者にも社長とほぼ同様の質問を設けた。厳密には、社長の調査票と若干違うので¹¹、正確な比較は難しいが、基本的に社長よりは問題があると認識している中、過半数代表者が問題点として「代表のなり手がなかなかいない」をあげたのが 30.7%と最も多く、また、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない」も 16.4%と、社長の回答割合より約 2 倍近く多い。その他、「協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ」と「代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ」は、それぞれ 8.9%と

¹¹ 上記のとおり、「労働基準監督署へ届け出をすることが面倒だ」は、その届出は企業が行うものなので、その選択肢をとり、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」という社長調査票の選択肢を「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない」と変えた。

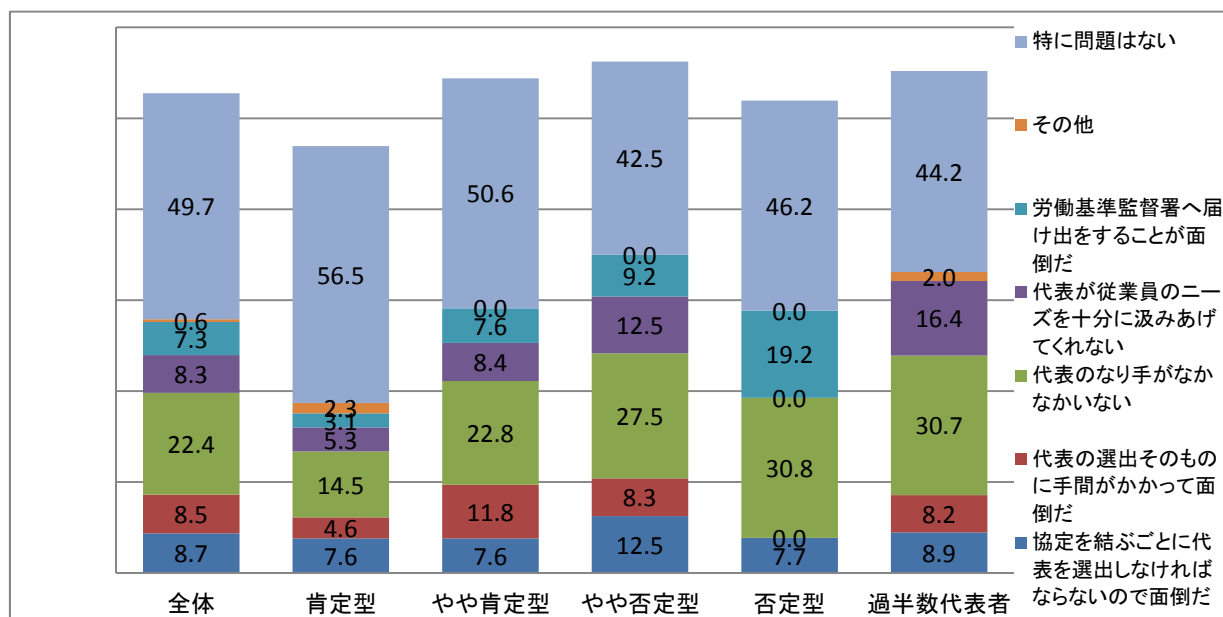
8.2%であり、社長の回答値とほぼ同じである。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「肯定型」が「特に問題はない」という回答が多く、36 協定締結時の過半数代表者に係る問題点を感じていない。「代表のなり手がなかなかいない」は、否定型ほどその割合が高かった。「代表選出の面倒」と「代表が従業員のニーズを十分汲みあげてくれない」という問題点は、それぞれ「やや肯定型」と「やや否定型」で最も多く挙げられた。

過半数代表者の回答は、基本的に社長のそれとさほど変わらないが、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」が社長の回答より多いのが目に付く。

以上の回答結果から見る限り、36 協定締結時の過半数代表者制を現行のままに残すとしても、改善に向けては、上記の問題点を解消するかどうか、また、解消の必要性があればその方法を摸索することが必要だろう。

図表 1-16 36 協定締結時の過半数代表者の問題点（複数回答）（N=519、単位：％）



注：過半数代表者の調査票には、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」の代わりに「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない」と書いた。

3 経営情報の開示

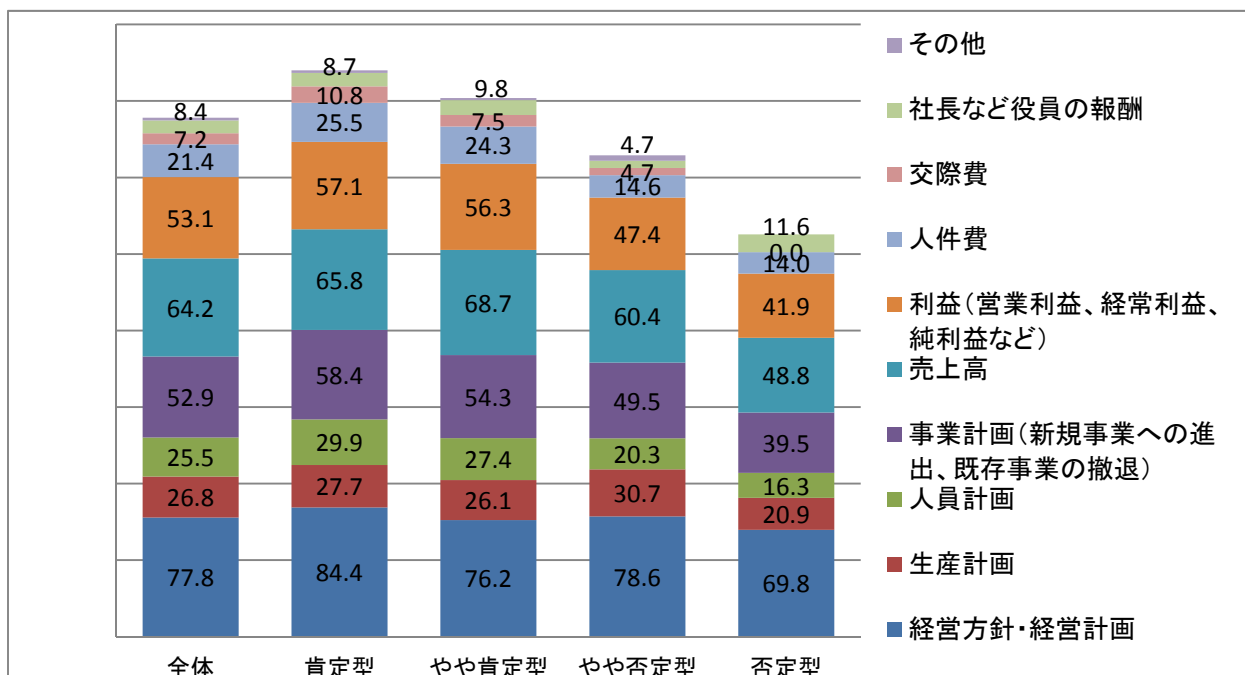
労使がコミュニケーションを図る上で、企業が経営情報を従業員側に開示することは極めて重要である。それは、労働者が企業に声を出す際にどのような声を出せばよいのか、また、何を改善するために声を出すのかを考える際に、判断材料として会社の経営情報は欠かせないからである。また、企業も、労働者とのコミュニケーションを通じて、企業への一体感や労働者の働く意欲などを高めていこうとすれば、労働者に経営情報を開示することが不可欠といって過言ではない。企業が従業員に開示する経営情報を見る

と、最も開示率の高いのが「経営方針・経営計画」と77.8%にのぼった。次いで、「売上高」64.2%、「利益（営業利益、経常利益、純利益など）」53.1%、「事業計画（新規事業への進出、既存事業の撤退）」52.9%と、いずれも過半数である。50%を下回る項目は、「生産計画」26.8%と「人員計画」25.5%は3割弱であった。その以下の開示率を記録したのは、「人件費」21.4%、「社長など役員の報酬」8.4%、「交際費」7.2%、であった（図表1-17参照）。

労使コミュニケーションの基本方針別に見てみると、経営情報開示の合計が、「肯定型」370.0、「やや肯定型」351.9、「やや否定型」314.5、そして「否定型」262.8と、肯定型ほどその値が高く、従業員に多くの経営情報を開示している。その中でも、売上高、利益、人件費、交際費、報酬といった「金銭的情報」は、経営情報、生産計画、人員計画、事業計画といった「事業的情報」よりも肯定型ほどもっと多く開示している。例外的に「否定型」は、「社長など役員の報酬」の開示率が最も高かった。

図表 1-17 経営情報開示率（複数回答）

(N=872、単位：%)



4 労使コミュニケーションの手段・方法

企業が従業員側とのコミュニケーションを円滑にするための制度として実施している手段を見ると、最も多かったのが「朝礼」と64.7%にのぼっている。次いで、「経営陣と管理職との懇談会（管理職会）」57.8%、「パーティや懇親会」53.9%と半数を超えている。40%台の実施手段を見ると、「経営方針・経営計画発表会」47.0%、「日報」46.2%、そして「社内の各種委員会等」41.9%であった。そのほか、30%台としては、「経営理念の作成」38.6%、「集合研修」38.4%、「社員旅行」36.7%であった。そして「小集団活

動」は 29.9%と最も少なかった(図表 1-18 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別に見てみると、労使コミュニケーション円滑化のために使う手段の合計が「肯定型」503.0、「やや肯定型」469.7、「やや否定型」468.2、そして「否定型」332.6と、「否定型」の値が低くなっている。「やや肯定型」と「やや否定型」はほとんど差がないが、この2つのタイプに比べて「肯定型」の値は高く、「否定型」の値はかなり落差がある。「肯定型」と「否定型」との間に大きな差があるのは、「社員旅行」、「社内の各種委員会等」、「朝礼」、「経営理念の作成」であった。

過半数代表者の回答は社長のそれに酷似しており、労使間の認識の差は見られない。

図表 1-18 労使コミュニケーション円滑化の際の実施手段 (N=872、単位：%)



こうした労使コミュニケーション円滑化実施手段が、一般従業員の要望や不満を適切に把握する上で重要性が上がっているかを聞いてみると、ほとんどの手段で「変化なし」が40~60%台と、「重要性増加」と「重要性低下」より多かった。しかし、「経営陣と管理職との懇談会(管理職会)」、「経営方針・経営計画発表会」、そして「集合研修」では、「重要性増加」の回答率がそれぞれ55.4%、48.0%、45.7%と4割を超えて最近、その重要性が高まっている。一方、「重要性低下」が比較的に多いのは、「社員旅行」14.4%、「パーティや懇親会」7.0%、「小集団活動」5.0%、「社内の各種委員会等」4.1%であり、そのほかの項目は4%未満であった。

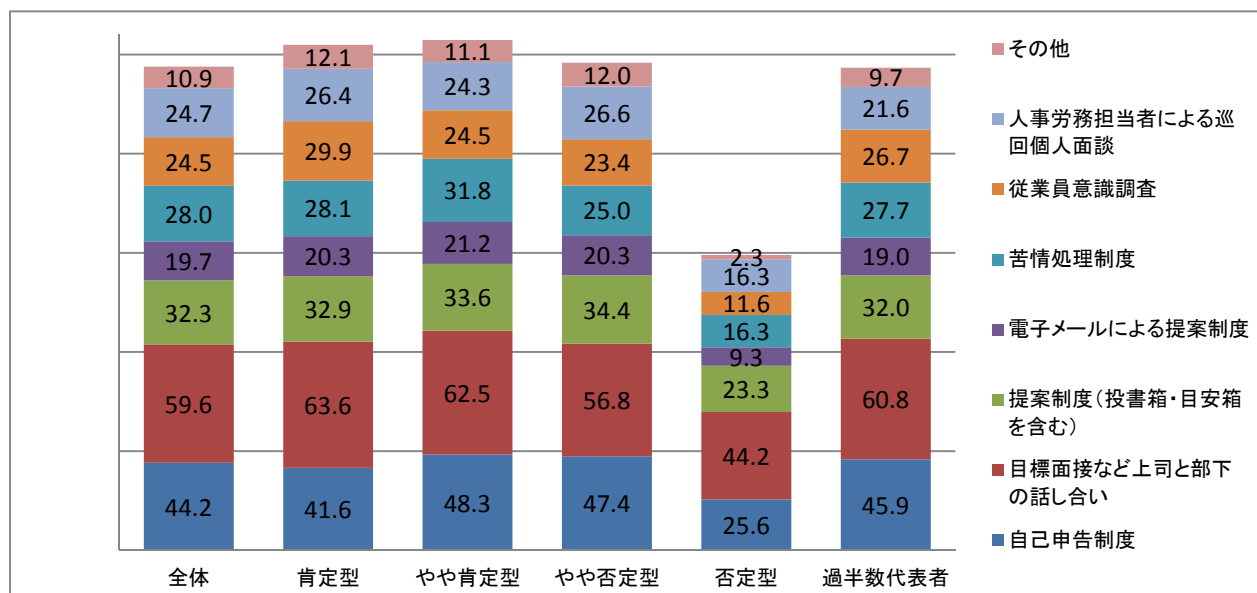
労使コミュニケーションの円滑化を図る際に、従業員個人の要望や不満を表明するルートが必要であるが、そのルートの設置率をみると、「目標面談など上司と部下の話し合い」が最も多く59.6%にのぼり、主に部下が上司との話し合いで自分の要望や不満を表

明している。次いで、「自己申告制度」44.2%と「提案制度（投書箱・目安箱を含む）」32.3%の設置率が比較的が多い。その他、「苦情処理制度」28.0%、「人事労務担当者による巡回個人面談」24.7%、「従業員意識調査」24.5%、そして「電子メールによる提案制度」19.7%であった（図表 1-19 参照）。

これらの個人の要望・不満表明ルートの設置率の合計は、「否定型」が他のタイプに比べてかなり低い、特に低いのは、「自己申告制度」、「従業員意識調査」、「電子メールによる提案制度」、「苦情処理制度」であった。

過半数代表の回答は、すべての従業員個人の要望・不満表明手段において社長とほぼ同じ値であった。

図表 1-19 従業員個人の要望・不満表明手段の設置率 (N=872、単位：%)



5 労使コミュニケーションの内容

企業が、どのような内容について、どれほどのレベルで従業員側とコミュニケーションをとっているのかについてみることにする。企業は、経営の基本方針から文化・体育・レジャー活動に至るまで多くの項目について従業員とのコミュニケーションをとっているが、「話し合っていない」という割合が3割にいたるものもある。その割合が20%以上のものをみると、「一時帰休・人員整理・解雇」(30.5%)、「退職手当・年金基準」(26.3%)が最も多く従業員の削減(減少)にかかわる項目である。そのほか、「文化・体育・レジャー活動」28.2%、「昇進、昇格基準」27.5%、「会社組織機構の新設改廃」26.1%、「新技術応用機器の導入等生産事務の合理化」26.0%、「時間外労働の賃金割増率」22.4%、「定年制」23.2%、「採用・配置基準」23.1%、「配置転換、出向」21.9%、「育児休業制度・介護休業制度」21.4%である(図表 1-20 参照)。

従業員の関与度が強い順は、同意＞協議＞意見聴取＞説明報告である。まず、従業員の関与度の低い説明報告からみると、説明報告の割合が多いのは、「経営の基本方針」54.6%、「生産、販売等の基本計画」33.8%、「会社組織機構の新設改廃」30.5%、「賃金・一時金」23.9%、「退職手当・年金基準」22.4%、「時間外労働の賃金割増率」21.9%、「定年制」20.4%と「昇進、昇格基準」20.3%である。次に「意見聴取」が多いのは、「採用・配置基準」16.7%、「福利厚生」16.7%、「職場の安全衛生」15.1%、「教育訓練計画」14.3%、「文化・体育・レジャー活動」13.1%、「配置転換、出向」12.2%、「昇進、昇格基準」12.0%である。協議では、「職場の安全衛生」35.7%、「勤務態様の変更」26.1%、「労働時間・休日・休暇」24.3%、「文化・体育・レジャー活動」21.8%、「福利厚生」21.6%、「教育訓練計画」20.1%が20%を超えた。最後に、従業員の関与度の最も強い同意は、「労働時間・休日・休暇」22.8%、「時間外労働の賃金割増率」18.7%、「賃金・一時金」17.0%、「育児休業制度・介護休業制度」16.9%、「定年制」17.8%、「勤務態様の変更」17.0%、そして「配置転換、出向」16.3%、「退職手当・年金基準」15.9%である。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、否定型ほど「話し合っていない」割合が多く、また、「同意」も比較的に多くなる。肯定型ほど、「協議」の割合が多くなる傾向が見られた。

図表 1-20 労使コミュニケーションの内容と従業員関与度 (N=872、単位：%)

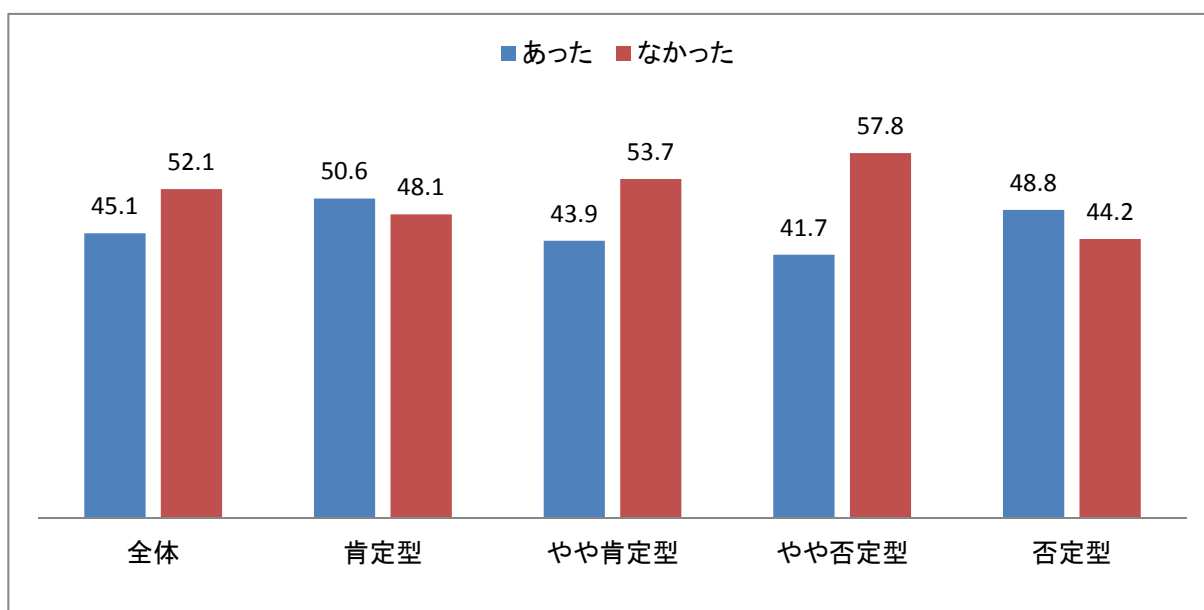
	説明報告	意見聴取	協議	同意	話し合っていない
a. 経営の基本方針	54.6	5.3	5.4	9.4	13.9
b. 生産、販売等の基本計画	33.8	6.3	18.7	7.2	15.5
c. 会社組織機構の新設改廃	30.5	7.8	9.7	6.4	26.1
d. 新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	13.0	11.6	19.7	4.8	26.0
e. 採用・配置基準	16.9	16.7	16.4	8.3	23.1
f. 昇進、昇格基準	20.3	12.0	11.9	9.9	27.5
g. 配置転換、出向	14.3	12.2	15.1	16.3	21.9
h. 教育訓練計画	19.0	14.3	20.1	9.6	18.8
i. 一時帰休・人員整理・解雇	8.1	5.7	15.0	14.4	30.5
j. 定年制	20.4	6.2	14.6	17.8	23.2
k. 勤務態様の変更	11.7	10.3	26.1	17.0	14.8
l. 労働時間・休日・休暇	18.7	8.6	24.3	22.8	9.7
m. 育児休業制度・介護休業制度	19.0	7.3	16.4	16.9	21.4
n. 賃金・一時金	23.9	6.4	16.9	17.0	18.5
o. 時間外労働の賃金割増率	21.9	4.2	13.6	18.7	22.4
p. 退職手当・年金基準	22.4	4.4	11.8	15.9	26.3
q. 職場の安全衛生	15.1	15.1	35.7	10.7	7.9
r. 福利厚生	16.1	16.7	21.6	12.8	15.0
s. 文化・体育・レジャー活動	8.1	13.1	21.8	8.1	28.2

6 労使コミュニケーションの効果と評価

(1) リーマンショック以降の経営危機と克服

2008年、リーマンショック（アメリカ発世界金融危機）以降、企業が「業績悪化による経営危機があった」と答えた割合は45.1%と約半数に近い企業が経営危機を経験した。経営危機の経験の割合は、「肯定型」が50.6%と最も多く「否定型」48.8%、「やや肯定型」43.9%、そして「やや否定型」41.7%の順である（図表1-21参照）。

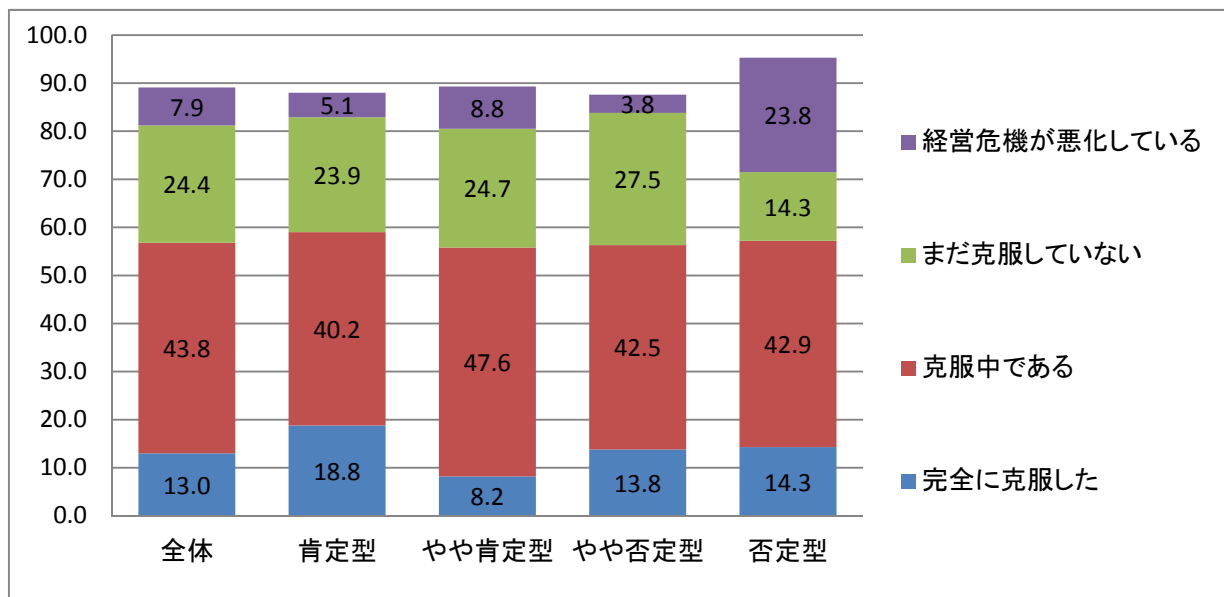
図表1-21 リーマンショック以降業績悪化による経営危機の経験有無(N=872、単位：%)



ところが、2012年10月現在、経営危機の克服状況を見ると、「完全に克服した」13.0%、「克服中である」43.8%、「まだ克服していない」24.4%、「経営危機が悪化している」7.9%と、56.8%の企業が完全に克服したか、克服中であった。その割合を、労使コミュニケーションの基本方針別に見ると、「肯定型」59.0%、「否定型」57.2%、「やや否定型」56.3%、「やや肯定型」55.8%の順であり、「肯定型」が僅かに多いが、「完全に克服した」はもっと差が開いている。大きな差が見られるのは、「否定型」の場合、「経営危機が悪化している」と回答した割合が23.8%にのぼり、他のタイプより3~5倍高かったことである。

図表 1-22 経営危機の克服状況

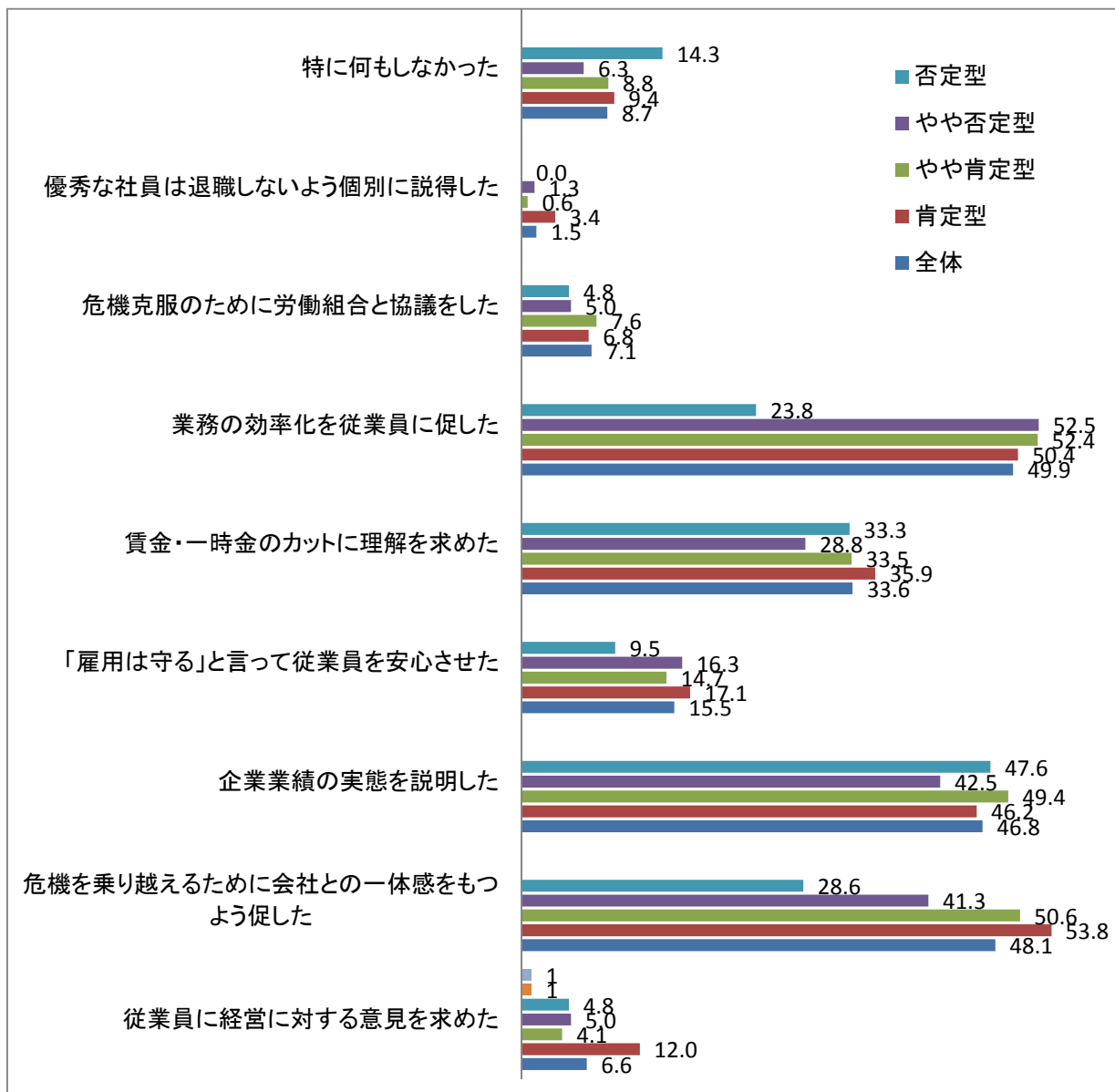
(N=393、単位：%)



企業がリーマンショックを克服するために具体的にどのような措置をとったかをみると、「特に何もしなかった」は8.7%と少なく、多くの企業が克服措置をとった。その中で、最も多かったのが「業務の効率化を従業員に促した」と49.9%にのぼり、ほぼ同率で「危機を乗り越えるために会社との一体感をもつよう促した」は48.1%にのぼった。「企業業績の実態を説明した」も46.8%と多かった。次いで、「賃金・一時金のカットに理解を求めた」33.6%、「『雇用は守る』と言って従業員を安心させた」15.5%、「従業員に経営に対する意見を求めた」6.6%であった。その他の措置として、「危機克服のために労働組合と協議をした」7.4%、「優秀な社員は退職しないように個別に説得した」1.5%であった(図表 1-23 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別に見てみると、経営危機の「克服済み」か「克服中」の回答が最も多かった「肯定型」は、他のタイプに比べて、「危機を乗り越えるために会社と一体感をもつよう促した」53.8%、「賃金・一時金のカットに理解を求めた」35.9%、「『雇用は守る』と言って従業員を安心させた」17.1%、そして「従業員に経営に対する意見を求めた」12.0%と多かった。その中で、絶対的割合は小さいが、「従業員に経営に対する意見を求めた」は、他のタイプより数倍も多かった。逆に、「否定型」は、他のタイプに比べて、「特に何もしなかった」が14.3%ともっと多く、「業務の効率化を従業員に促した」及び「危機を乗り越えるために会社との一体感をもつよう促した」と「『雇用は守る』と言って従業員を安心させた」が最も低かったことが経営危機の更なる悪化につながったのではないかと推測される。労使コミュニケーションの対応の違いが対照的結果をもたらしたのではないかと考えられる。

図表 1-23 リーマンショック経営危機克服の措置(複数回答) (N=393、単位：%)



(2) 労使コミュニケーションの一般的効果

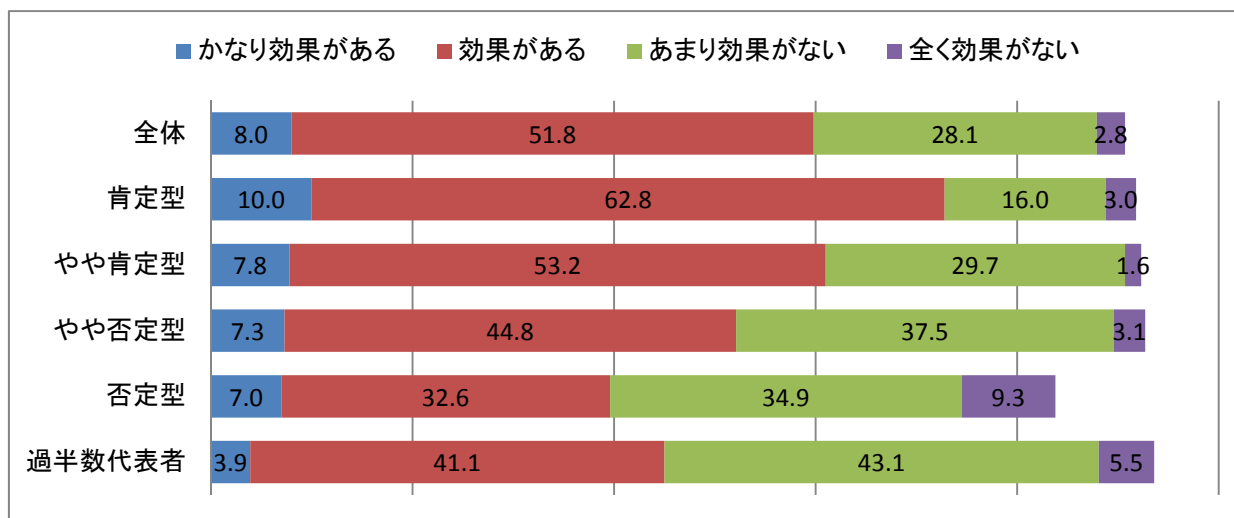
日本の労使は、労使コミュニケーションについて効果があると思うのか。社長の回答を中心にみると、効果あり(「かなり効果がある」+「効果がある」)と答えた割合は59.8%と約6割であった。

労使コミュニケーションの基本方針別に見てみると、効果ありの割合は、「肯定型」72.8%、「やや肯定型」61.0%、「やや否定型」52.1%、そして「否定型」39.6%と、肯定型ほど大きかった。「否定型」は、「効果がある」の割合が低いだけでなく、「全く効果がない」という回答も他のタイプに比べて目立って多い。従業員の意見や要望を聞いて経営を行う企業ほど、労使コミュニケーションの効果を多く認めているが、「否定型」

もその効果を認めているのは約4割である。なぜ、「否定型」も労使コミュニケーションの効果を認めているのかについては今後の検討課題であるが、後述のとおり、労働条件・労働環境の整備、労働生産性向上など特定の事柄についての効果を想定してそう答えたのではないかと考えられる。

過半数代表者は、効果がある（「かなり効果がある」+「効果がある」）と答えた割合は45.0%と社長より約15ポイント低い。特に「かなり効果がある」の回答は、3.9%と社長8.0%の半数であった。労使コミュニケーションの一般的な効果を認める割合が相対的に低い。

図表 1-24 労使コミュニケーションの一般的効果 (N=872、単位：%)



労使コミュニケーション効果の具体的な内容（複数回答）を見ると、社長の場合、「従業員との意思の疎通がよくなった」が60.5%と最も多く、次いで「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」42.3%、「労働条件・労働環境の整備に役立った」31.2%、「企業活動の運営が円滑になった」28.4%、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」25.5%、そして「労働生産性が上がった」17.8%であった。

労使コミュニケーションの基本方針別に見てみると、「肯定型」と「否定型」が効果を認める項目の割合が高く、「やや肯定型」と「やや否定型」は低い。4タイプの比較でそれぞれの特徴についてみてみると、「肯定型」は「従業員との意思の疎通がよくなった」が72.6%と最も多く、他のタイプより20ポイント近く多い。また、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」も最も多い31.0%に及び、他のタイプより4~13ポイント多い。

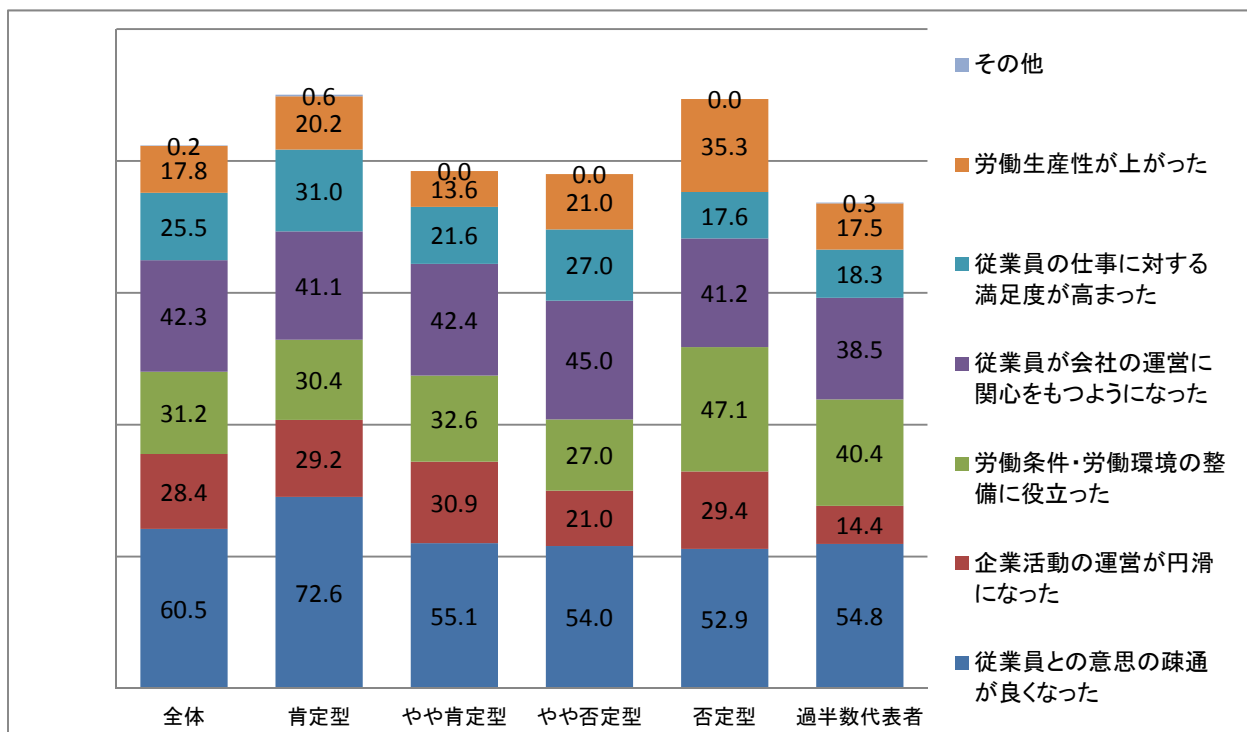
「否定型」は、「労働条件・労働環境の整備に役立った」と「労働生産性が上がった」がそれぞれ47.1%と35.3%と最も多く他のタイプより前者が15~20ポイント、後者が14~21ポイント多い。「やや肯定型」は「企業活動の運営が円滑になった」、「やや否定型」は「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」が他のタイプより僅かであるが、

多い（図表 1-25 参照）。

過半数代表者は、全体の回答割合も各項目に対する回答割合も社長よりも少なく、労使コミュニケーションの効果を経営者より少なめに認めている。例外的に「労働条件・労働環境の整備に役立った」は 40.4%と社長回答の平均 31.2%より多かった。「労働生産性が上がった」は 17.5%と社長回答の平均 17.8%とほぼ同率であった。

全体的に労使とも、労使コミュニケーション効果として労使の意思疎通の円滑化を最も多く挙げているが、ついで社長は「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」、過半数代表者は「労働条件・労働環境の整備に役立った」を多く挙げた。

図表 1-25 労使コミュニケーション効果内容（複数回答）（N=522、単位：%）



(3) 労使コミュニケーションの現状評価

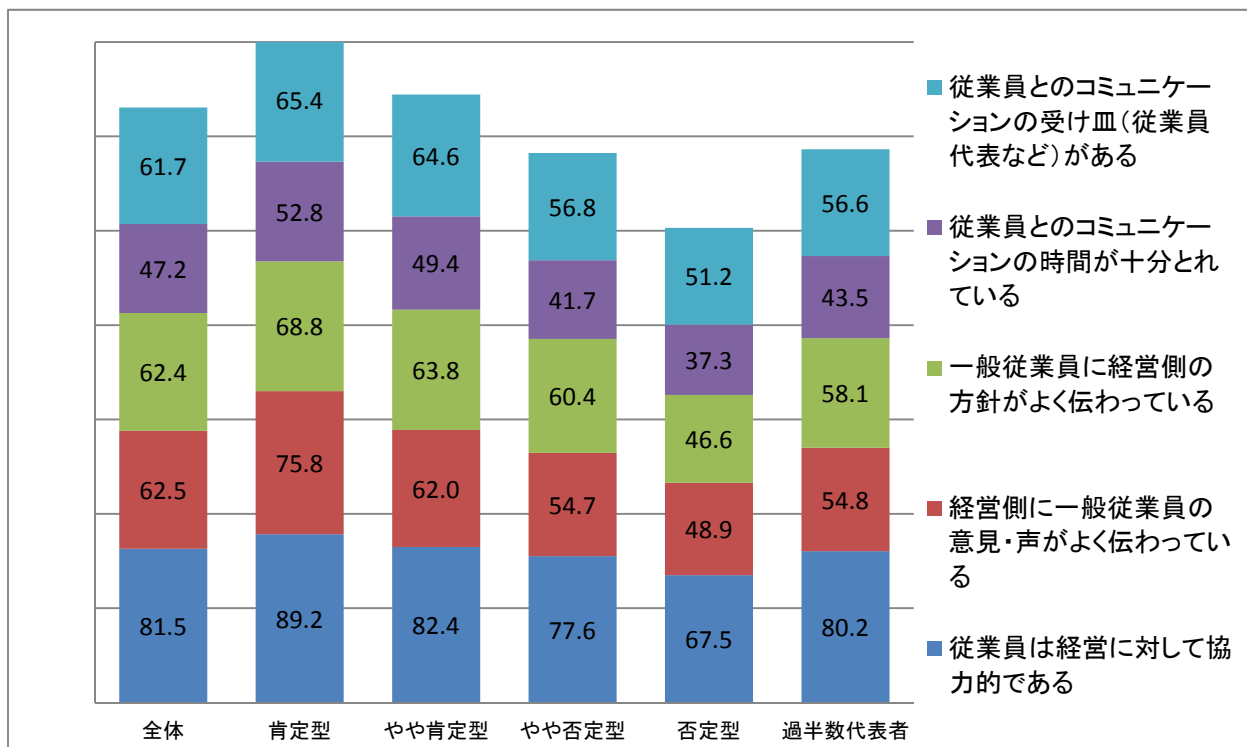
労使が労使コミュニケーションの現状についてどのような評価をしているのか。社長の肯定的回答（「そう思う」+「まあそう思う」）を中心にみると、「従業員は経営に対して協力的である」が 81.5%と最も多く、次いで「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」62.5%、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」62.4%、「従業員とのコミュニケーションの受け皿（従業員代表など）がある」61.7%、「従業員とのコミュニケーションの時間が十分とれている」47.2%の順であった（図表 1-26 参照）。

労使コミュニケーションの基本方針別に見ると、肯定型ほど高い評価をしている。評価の合計点は、「肯定型」352.0、「やや肯定型」322.2、「やや否定型」291.2、そして「否

定型」251.5であった。こうした傾向は各項目でも現れている。

過半数代表者の労使コミュニケーションに対する評価は社長の全体平均値にほぼ近いが、「経営側に一般従業員の意見・要望がよく伝わっている」の回答割合が他のものに比べて社長の回答率よりもっと低い。

図表 1-26 労使コミュニケーションに対する評価 (N=872、単位：%)



第4節 労働組合及び従業員組織の実態と従業員代表制の法制化

労働組合の実態と労働組合に対する社長の考え方、また、従業員組織及び従業員代表制の法制化に対する意識についてみていくことにする。

1 労働組合の実態と労働組合に対する考え方

企業に労働組合が組織されている割合は18.4%である。その内訳をみると、「組合が1つある」は16.3%、「組合が2つ以上ある」(複数組合がある)は1.8%、「従業員の一部分が合同労組などに加入」0.3%である。組合のない企業も「過去に組合があったが、現在は無い」は2.4%あるが、「過去・現在とも組合はない」は73.6%である。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、組合のある割合(合同労組も含む)は、「やや肯定型」が22.7%と最も多く、次いで「肯定型」17.7%、「やや否定型」11.5%と10%を超えているが、「否定型」は9.3%と10%を下回っている。「過去・現在とも組合はない」は、否定型の2つのタイプが8割前後であるが、肯定型の2つのタイプは7

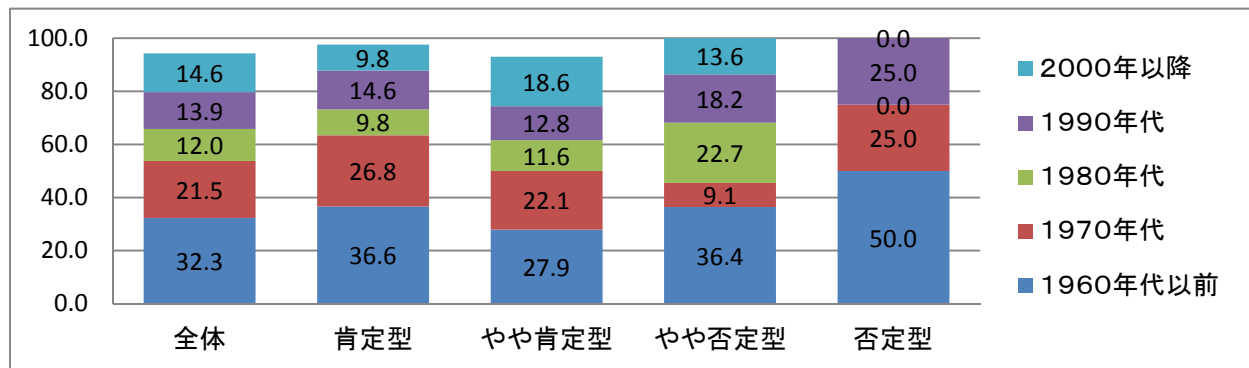
割強である。

図表 1-27 労働組合の組織状況 (N=872、単位：%)

	組合が1つある	組合が2つ以上ある	組合はないが、従業員の一部が合同労組などに加入している	過去に組合があったが、現在は存在しない	過去・現在とも組合はない
全体	16.3	1.8	0.3	2.4	73.6
「肯定型」	16.0	1.7	0.4	1.7	72.7
「やや肯定型」	20.4	1.8	0.5	2.3	71.3
「やや否定型」	9.9	1.6	-	3.6	82.3
「否定型」	9.3	-	-	2.3	79.1

労働組合のある企業で、労働組合の結成時期をみると、「1960年代以前」32.3%、「1970年代」21.5%、「1980年代」12.0%、「1990年代」13.9%、「2000年以降」14.6%と、70年代までに結成された組合の割合は53.8%であった。その割合は、「否定型」、「肯定型」、「やや肯定型」、そして「やや否定型」の順で多くなっている。

図表 1-28 労働組合結成時期 (N=158、単位：%)



労働組合の企業内組織率（労働組合員がパート・契約社員等を含めた従業員全体に占める割合）は62.4%と、労働組合が企業にあれば、その組合員が全従業員の6割強を占めている。企業内組織率は、「肯定型」73.7%、「やや肯定型」58.6%、「やや否定型」58.0%、そして「否定型」45.0%と、肯定型ほど高くなっている。すなわち、労働組合があればその労働組合に加入している労働者の割合は肯定型ほど高い。

労働組合への加入範囲（複数回答）をみると、「正社員」94.3%、「パート・契約社員

等の非正社員」21.5%であり、管理職の「課長」13.9%、そして「部長以上管理職」も1.9%あった。最近、パートタイム労働者の組織化が進んでいるが、今回の調査でも、労働組合の2割以上がパート・契約社員等の非正社員を組合加入範囲としていることが明らかになった。パート・契約社員等の非正規労働者を組合加入範囲にしている企業で、非正規労働者組合員が全労働者に占める割合をみると14.0%、また、全非正規労働者に占める割合は98.1%にのぼった。このことから、企業に非正規労働者が労働組合への加入資格が与えられていれば、労働組合員の14%が非正規労働者であり、また、非正規労働者の大部分が組合員となっている。それは、労働組合がユニオンショップ協定によって非正規労働者の組織化を進めることを表しているのではないかと考えられる。

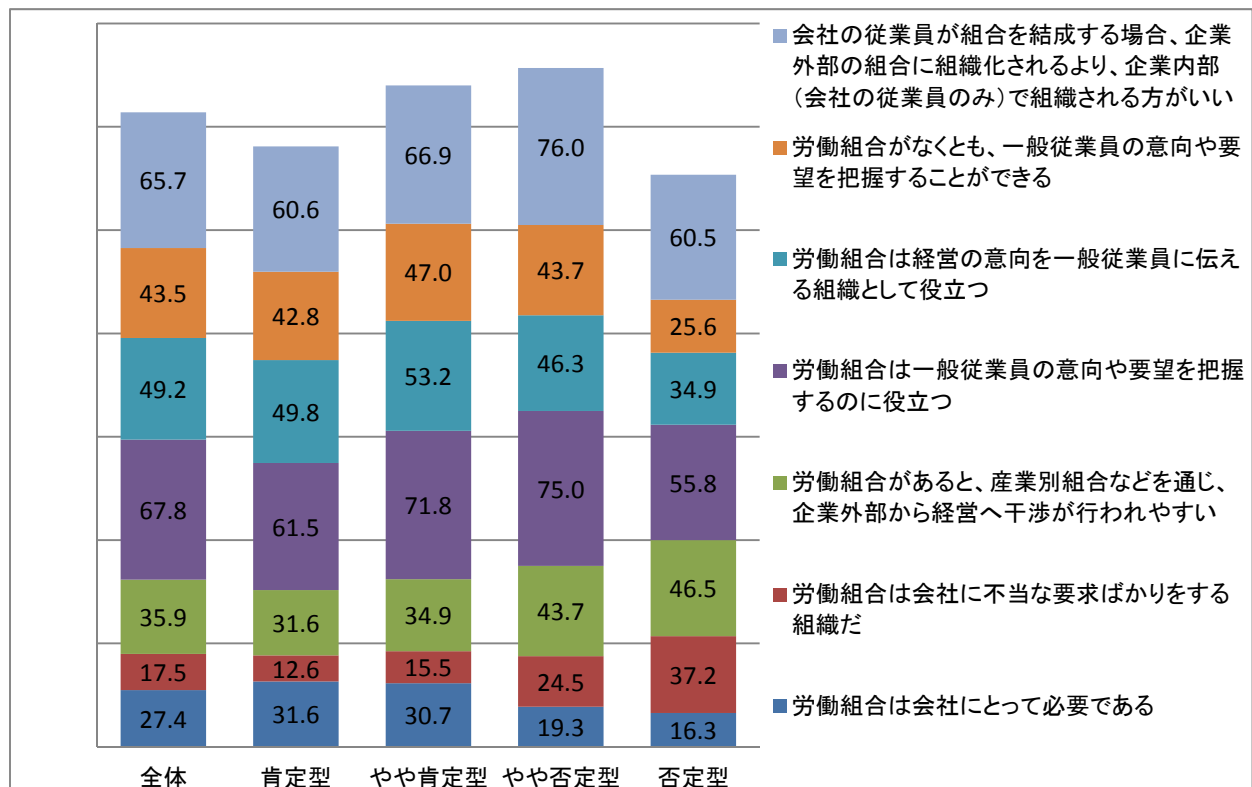
労働組合が組織されている企業に限って、労使コミュニケーションの基本方針別にパート・契約社員等の非正規労働者を組合加入範囲としている割合は、「やや肯定型」25.6%、「肯定型」22.0%、「やや否定型」13.6%、そして「否定型」0%と、肯定型ほど、非正規労働者を組合の加入範囲に入れている。また、非正規労働者を組合加入範囲としている企業で、非正規労働者の組合員が全組合員に占める割合は、「やや肯定型」16.4%、「肯定型」16.3%、「やや否定型」5.2%、「否定型」0%と、肯定型ほど高い。

一方、社長の労働組合に対する考え方をみると、「労働組合は会社にとって必要である」と考えるのは27.4%と4分の1の社長が組合の必要性を認めている。「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」は17.5%と少なく、また、「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」は35.9%と約4割の社長が考えており、そう多くはない。実際、社長の7割弱が「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」(67.8%)と答え、また、5割弱の社長が「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」(49.2%)と答えて、労使の意思伝達者としての役割を肯定的に認めている。一方、「労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握できる」と答えた割合は43.5%である。また、「会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組合に組織されるより、企業内部(会社の従業員のみ)で組織される方がいい」と回答したのは、65.7%であった。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、肯定型ほど、労働組合の必要性が高まり、組合の否定的な評価が低い。具体的に見ると、組合の必要性は、「肯定型」(31.6%)が「否定型」(16.3%)より約2倍高く、「不当な要求ばかりをする組織」であるという回答割合は「肯定型」が12.6%と「否定型」37.2%の約3分の1に過ぎない。「やや肯定型」と「やや否定型」は、労働組合が一般従業員の意向や要望を把握するか経営の意向を一般従業員に伝える機能を行う面でも相対的に積極的に評価している。

図表 1-29 社長の労働組合に対する考え方

(N=872、単位：%)



2 従業員組織

調査回答企業に労働組合が結成されている割合は18.4%であったが、労働組合の外に「社協会」「親睦会」等の従業員組織がある割合は46.4%と約半数の企業に従業員組織がある。従業員組織の活動内容を見ると、ほとんどの従業員組織が親睦活動と共済・互助活動をしている。具体的に、「レクリエーションなどの親睦活動」は83.0%、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」は74.1%である。労働組合のように、「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」、いわゆる「発言型従業員組織」も25.9%にのぼる。「従業員の苦情処理活動」と「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」もそれぞれ24.0%と22.7%であるが、前記の発言型従業員組織が苦情処理や生産計画等の協議を行うのではないかとみられる¹²。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、全体的に「肯定型」が他のタイプより様々な活動の回答率が多いが、その中でも共済・互助がそうであった。「否定型」は、この共済・互助活動とともに生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動が他のタイプに比べて少ない。例外として、「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」（「発言型従業員組織」という）では、「否定型」が

¹² 実際、発言型従業員組織は、その62.6%が苦情処理活動、72.6%が生産計画等の会社との話し合い活動をしている。

29.4%と他の3つのタイプより多かった。

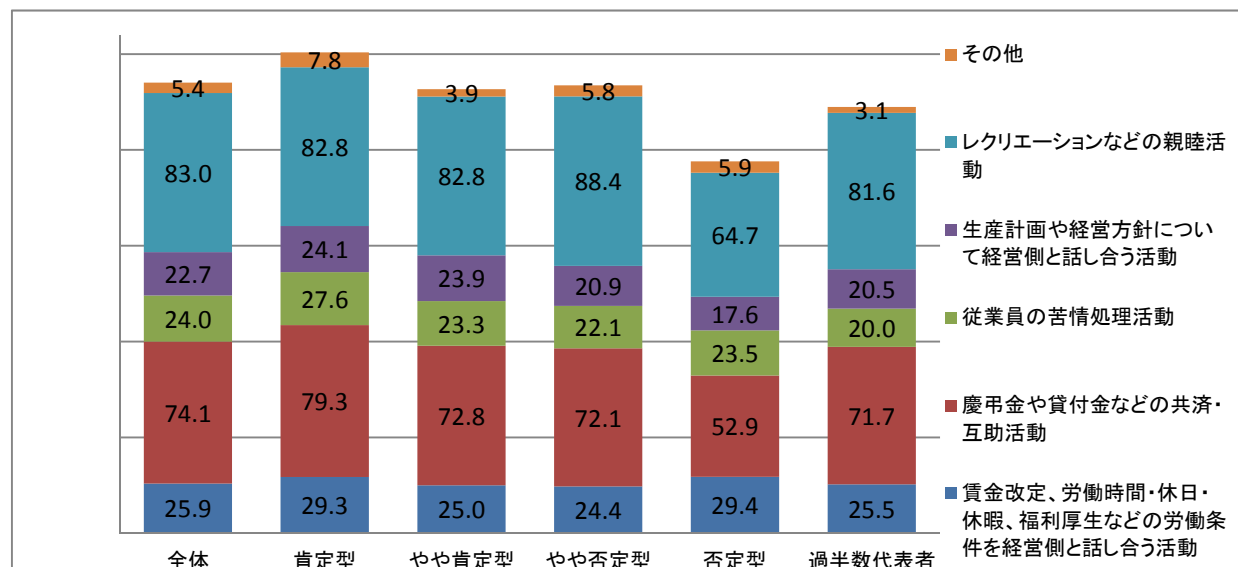
また、従業員組織の活動内容が以前に比べて重要性が高まったかをみると、約6~7割が「変化なし」と答えたが、「重要性増加」と答えた回答の割合はおおむね3割前後にのぼった活動内容もある。「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」30.4%、「レクリエーションなどの親睦活動」30.1%がそうである。そのほか、「重要性増加」と答えた割合は、「従業員の苦情処理活動」21.6%、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」21.0%であったが、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」16.3%は2割を下回っている。

「重要性増加」が3割前後であるが、労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「否定型」、「肯定型」が高く、「やや肯定型」、「やや否定型」は低いほうであった。

過半数代表者の回答内容も社長のものとほとんど一致しており、従業員組織の活動内容について労使の認識の差はないといえよう。ただし、これらの従業員組織の活動内容に対する重要度の変化については、すべての活動内容において社長より重要度が増加していると答えた。社長より10ポイント以上高い活動内容は、「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」、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」と社長よりそれぞれ14.3ポイント、13.0ポイント高かった。

図表 1-30 従業員組織の活動内容

(N=405、単位：%)

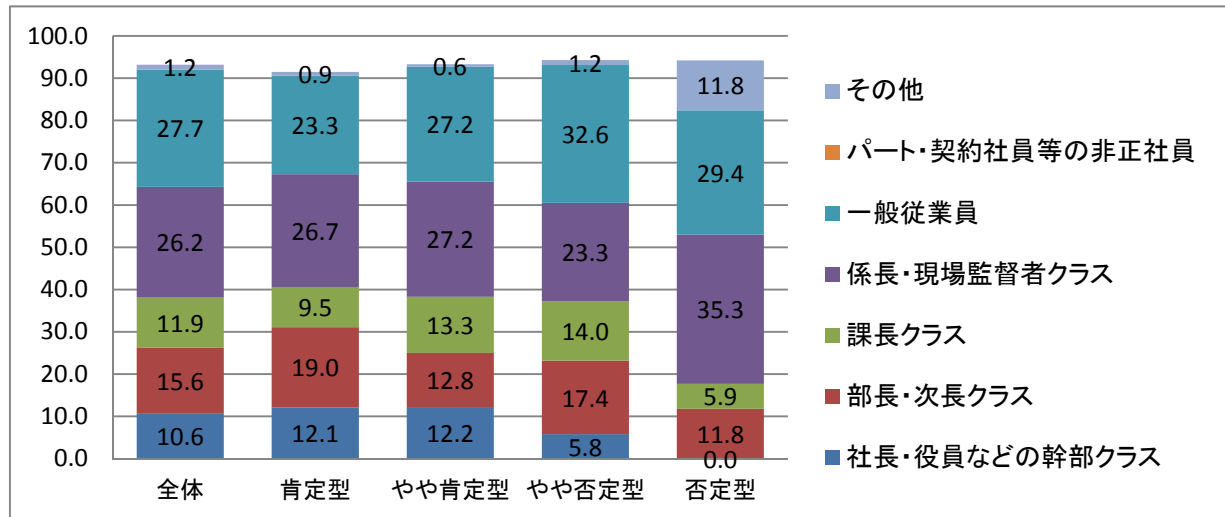


一方、従業員組織の代表がどのような人であるか、その職位をみると、「一般従業員」27.7%、「係長・現場監督者クラス」26.2%、「課長クラス」11.9%、「部長・次長クラス」15.6%、そして「社長・役員などの幹部クラス」10.6%であった。

従業員組織代表は、否定型ほど一般従業員の割合が高く、おおむね肯定型ほど係長、

課長、部長、役員の割合が高くなっているが、顕著な違いは見られない。ただ、「否定型」は、「係長・現場監督者クラス」が最も多く、「社長・役員などの幹部クラス」がないことが目立つ。

図表 1-31 従業員組織代表の職位 (N=405、単位：%)



3 従業員代表制の法制化

企業に労働組合が存在する割合は 18.4%、従業員組織は 46.4%であったが、残りの企業には労働組合も従業員組織も存在しない。そういう中で、現在、企業に労働者の集団的な声を会社側に伝えることのできる従業員代表制（あるいは「労働者代表制」）の必要性や法制化について議論が起きている。日本で従業員代表制の内容に関して一致した意見が存在しない。そのため、従業員代表制の法制化について労使の意見を確かめることが極めて困難である。それを少しでも減らすために、「労使コミュニケーションの円滑化を図るための従業員代表制の法制化」であること、また、法制化に対する意見を表明する際に、賛成または反対に繋がりうる従業員代表制の活動内容や効果を示して参考にするようにした。

従業員代表制の法制化に対する労使の賛否意見をみることにする。まず、第 1 に、「よくわからない」と回答したのが労使とも 5 割前後である。社長が 49.8%、過半数代表者は 55.6%と、社長よりも多かった。「無回答」も社長の場合 7.8%、過半数代表者の場合 4.7%であったが、それもよくわからないことの 1 つの現れであると解釈してもよかろう。

第 2 に、従業員代表制の法制化に賛成する割合（「賛成」+「どちらかといえば賛成」）は社長より過半数代表者のほうが多かった。社長が 18.3%であるのに対して、過半数代表者は 25.6%であった。

第 3 に、従業員代表制の法制化に関して、社長は賛成（18.3%）より反対 24.1%（「反対」+「どちらかといえば反対」）が多かったが、過半数代表者は反対（14.1%）より賛

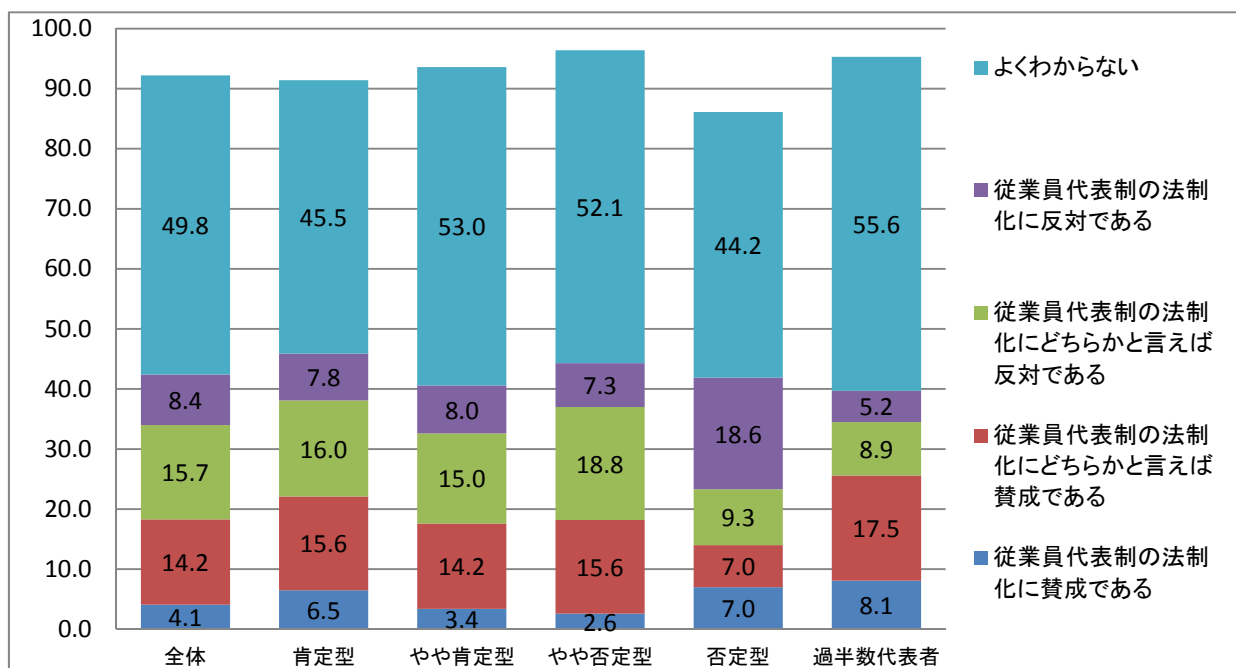
成（25.6％）が多かった。すなわち、社長のほうは反対が賛成より 5.8 ポイント多かったが、過半数代表者は賛成が反対より 11.5 ポイントと、2 倍近く多かった。

社長の調査結果を中心に、労使コミュニケーションの基本方針別に法制化の賛成・反対について見ることにする。従業員代表制の法制化について、賛成（「賛成」＋「どちらかといえば賛成」）は、おおむね肯定型ほど高い。具体的にその割合は、「肯定型」22.1％、「やや肯定型」17.6％、「やや否定型」18.2％、「否定型」14.0％であった。「やや否定型」が「やや肯定型」より僅かに多い。他方、従業員代表制の法制化について、反対（「反対」＋「どちらかといえば反対」）は、おおむね否定型ほど多い。その具体的な割合は、「否定型」27.9％、「やや否定型」26.1％、「やや肯定型」23.0％、「肯定型」23.8％であった。「肯定型」が「やや肯定型」より僅かに多い。賛成の割合が最も多く、反対の割合が最も少ない「肯定型」であっても賛成より反対の割合が多かった。

「よくわからない」が多いので、従業員代表制の法制化に関する賛否の状況を解釈するのに注意が必要であるが、相対的に肯定型ほど賛成が多く、否定型ほど反対が多い。特に賛成（「賛成である」＋「どちらかと言えば賛成である」）の割合は、「肯定型」が「否定型」2 倍近く多い。

図表 1-32 従業員代表制の法制化に対する意見

(N=872、単位：％)



労使とも従業員代表制の法制化に賛成する理由として最も多い上位 3 位まで（「法制化賛成理由上位グループ」）挙げてみると、「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」社長 65.0％、過半数代表者 67.8％と最も多く、ついで「経営側の情報を正確に従業員に伝えることができるから」と、社長が 63.8％、過半数代表者が 55.6％で

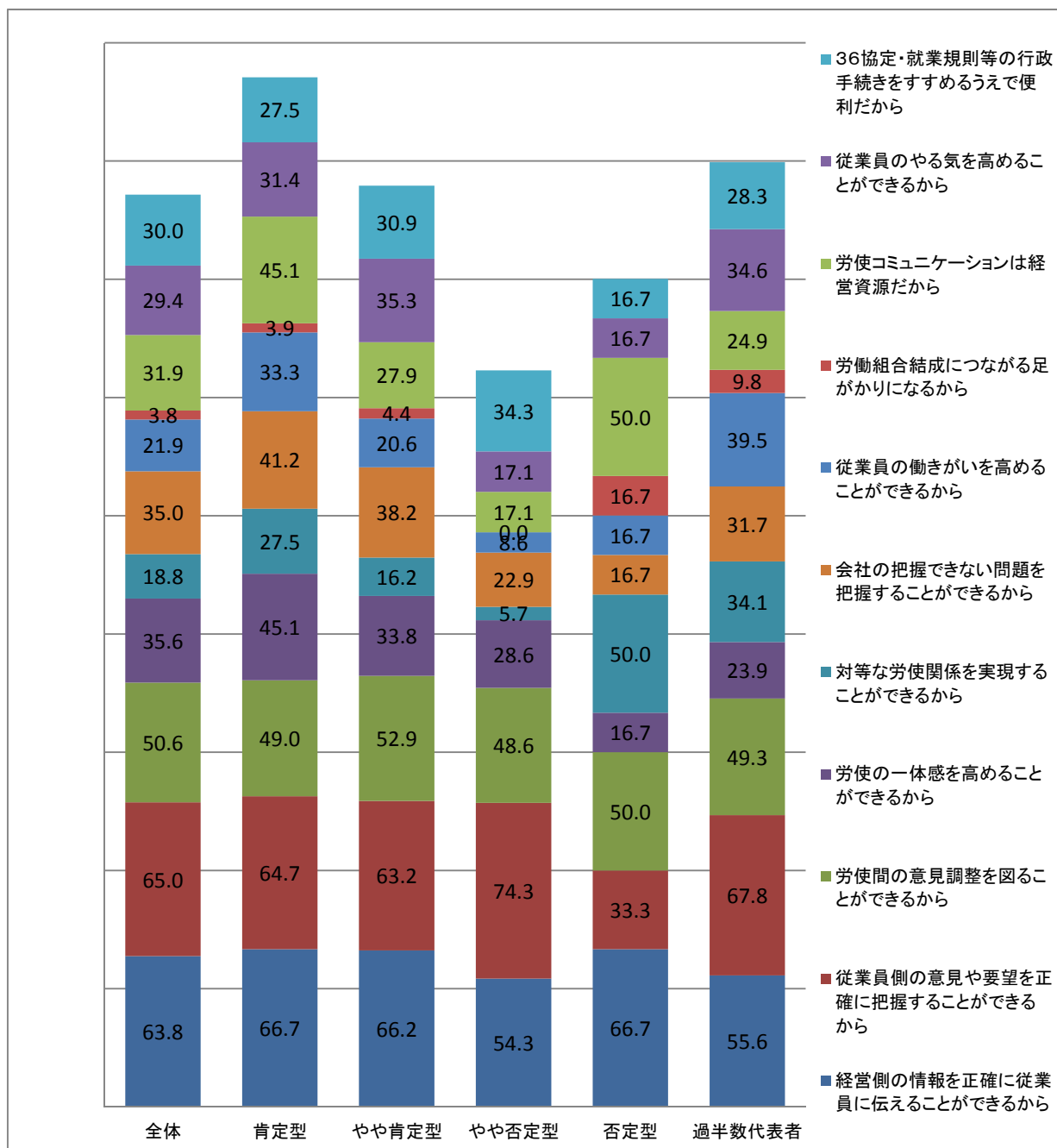
あり、そして「労使間の意見調整を図ることができるから」社長 50.6%、過半数代表者 49.3%であった（以上の賛成理由グループを「法制化賛成理由上位グループ」という）。労使は、ともに「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」という理由を最も多く挙げて、従業員代表制によって、従業員側の意見や要望を正確に把握することを期待しているが、過半数代表者がもっとそうである。その他の理由は、社長の回答を基準に 3 割台のものとしては、「労使の一体感を高めることができるから」社長 35.6%、過半数代表者 23.9%、「会社の把握できない問題を把握することができる」社長 35.0%、過半数代表者 31.7%、「労使コミュニケーションは経営資源だから」社長 31.9%、過半数代表者 24.9%、「36 協定・就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから」社長 30.0%、過半数代表者 28.3%、それに僅かに 30%に満たないが、「従業員のやる気を高めることができるから」社長 29.4%、過半数代表者 34.6%であった（「法制化賛成理由中位グループ」）。また、20%台以下をみると、「従業員の働きがいが高めることができるから」社長 21.9%、過半数代表者 39.5%、「対等な労使関係を実現することができるから」社長 18.8%、過半数代表者 34.1%、そして「労働組合結成につながる足がかりになるから」社長 3.8%、過半数代表者 9.8%である（「法制化賛成理由下位グループ」）（図表 1-33 参照）。

法制化賛成理由に関する労使の相違を見ると、過半数代表者の回答割合の中で、「従業員の働きがいが高めることができるから」と「対等な労使関係を実現することができるから」は社長の回答よりかなり高く、「従業員のやる気を高めることができるから」と「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」は社長の回答率より多少高い。したがって、過半数代表者は、従業員側の意見や要望を正確に把握して対等な労使関係を実現して働きがいとやる気を高めることを社長より重視して法制化に賛成していると解釈できる。また、割合としては極めて少ないが、「労働組合結成につながる足がかりになるから」は、9.8%と社長の 3.8%より 3 倍近く多い。逆に社長の回答が過半数代表者より多いのは、経営側情報の従業員への正確な伝達、労使の一体感、会社の問題把握、労使コミュニケーションの経営資源性、労使間の意見調整と、これらのことを過半数代表者より重視して法制化に賛成していると見られる。

社長の回答結果を基に、労使コミュニケーションの基本方針別に見ると、肯定型と否定型には大きな段差が見られる。すなわち、従業員代表制の法制化賛成理由 12 項目に「○」をつけて回答した合計点は、「肯定型」435.4、「やや肯定型」389.6、「否定型」350.2、「やや否定型」311.5 と、肯定型の 2 つのタイプと否定型の 2 つのタイプの間には約 40 ポイント以上の差がある。特に大きな差が見られるのは、「労使の一体感を高めることができるから」、「会社の把握できない問題を把握することができるから」、「従業員の働きがいが高めることができるから」であった。それに「従業員のやる気を高めることができるから」である。肯定型ほど、従業員代表制の法制化が会社の把握できない問題を把握し

て労使の一体感や従業員のやる気、働きがいを高めていくことを特に期待して法制化に賛成している傾向があるといえよう。否定型ほど多いのは、「否定型」が「対等な労使関係を実現することができるから」と「労使コミュニケーションは経営資源だから」、それに「労働組合結成につながる足がかりになるから」と、対等な労使関係、労働組合結成、労使コミュニケーションの経営資源性を積極的に認めて法制化に賛成している。「やや否定型」は「36協定・就業規則等の行政的手続きをすすめるうえで便利だから」という項目が他のタイプより多い。

図表 1-33 従業員代表制の法制化賛成理由（複数回答）（N=160、単位：％）



従業員代表制の法制化に賛成する場合、労使が従業員代表制を通じて話し合う議題として何を挙げているのか。全体的にみると、過半数代表者が社長より多くの議題を話し合うべきだと考えているといえるが、それは、話し合う議題の選択総点数において過半数代表者が 586.5 と社長の 498.2 より約 90 ポイント高いからである。

具体的に従業員代表制における話し合い議題として多く挙げられているのは、社長の回答を基準に、「経営計画」¹³、「労働時間」、「福利厚生」、「休日・休暇」、「賃金」、「ボーナス」が約 5 割以上（「議題上位グループ」）であり、それ以下の議題としては、高齢者雇用にかかわる「再雇用・定年延長などの継続雇用」、「能力開発」、「人員計画」、「昇進・昇格・異動・配転」が挙げられる（「議題中位グループ」）。2 割未満としては、「採用」、「退職」、「利益配分」が議題として挙げられている（「議題下位グループ」）。

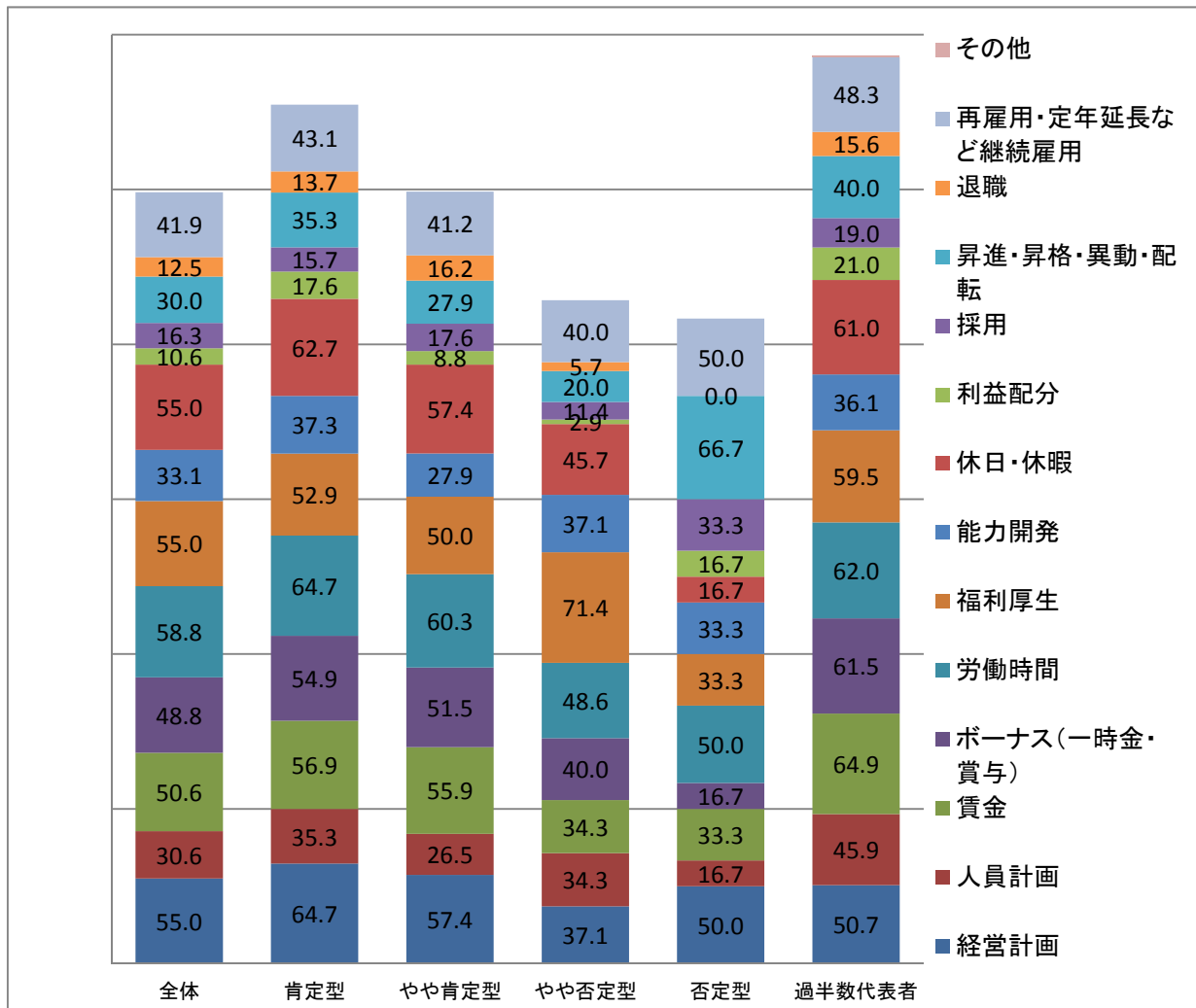
すべての議題において、過半数代表者の回答割合が社長の全体平均より高く、積極的である。

労使コミュニケーションの基本方針別に見ると、肯定型ほど、従業員代表制の話し合う議題を多くあげている。従業員代表制で取り上げる議題の合計点は、「肯定型」554.8、「やや肯定型」498.6、「やや否定型」428.5、そして「否定型」416.7 であった。一番高い「肯定型」が最も低い「否定型」より約 140 ポイントも高い。「肯定型」が「否定型」より特に多く挙げられた話し合い議題は、「ボーナス（一時金・賞与）」、「労働時間」、「福利厚生」、「休日・休暇」という基本的労働条件にかかわるものである。例外的に、「否定型」は、「昇進・昇格・異動・配転」、「再雇用・定年延長など継続雇用」、そして「採用」では、他のタイプより高い（図表 1-34 参照）。

¹³ 経営計画には生産計画、新規事業・事業再編などの事業計画も含む。

図表 1-34 従業員代表制話し合い議題（複数回答）

(N=160、単位：%)



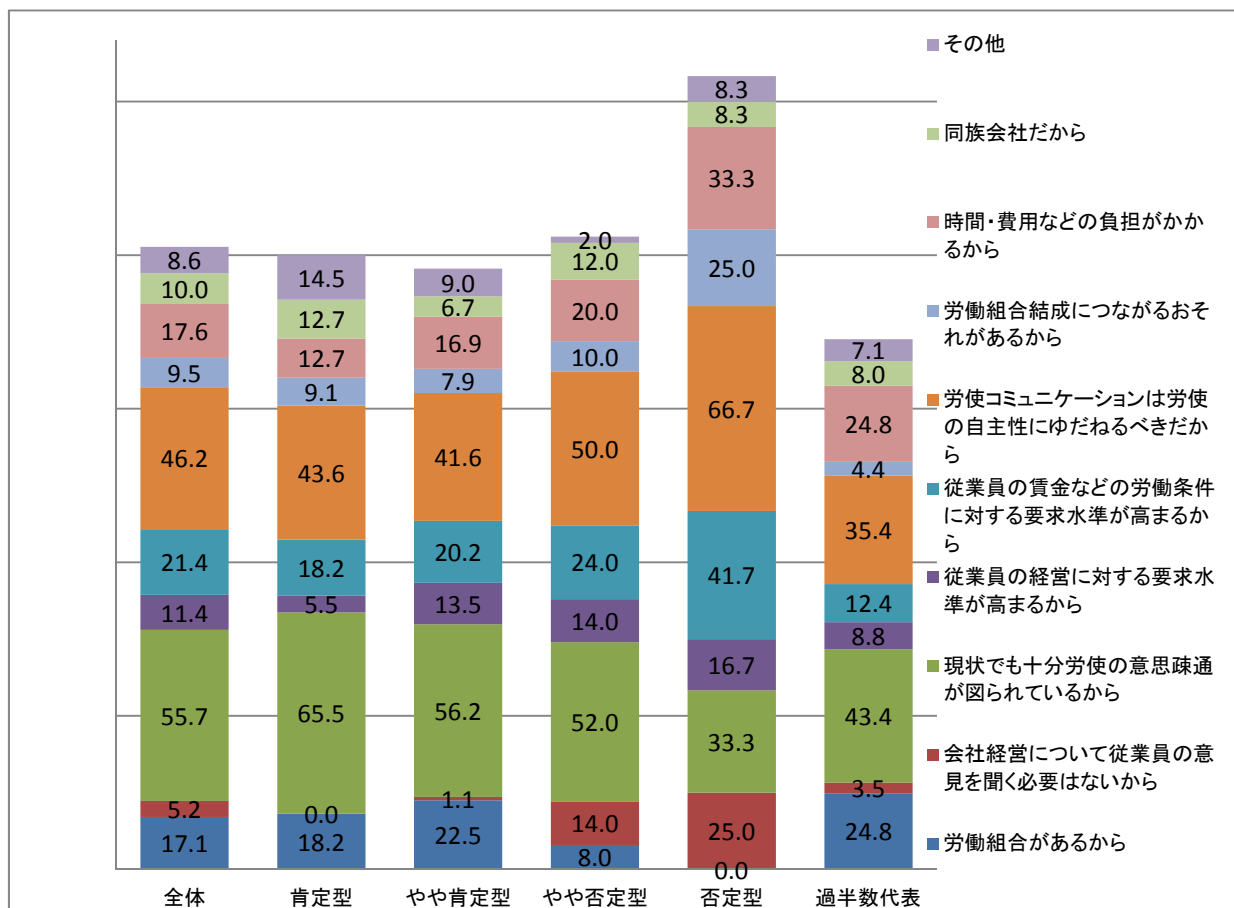
他方、従業員代表制の法制化に対する反対理由についてみると、全体的に社長が過半数代表者より多くの反対理由を挙げている。具体的に反対理由をみると、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」が最も多く社長 55.7%、過半数代表者 43.4%にのぼり、その次に「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」社長 46.2%、過半数代表者 35.4%であった。その他の理由は、おおむね 20%以下として、「従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから」(社長 21.4%、過半数代表者 12.4%。以下、同じ)、「時間・費用などの負担がかかるから」(17.6%、24.8%)、「労働組合があるから」(17.1%、24.8%)、「従業員の経営に対する要求水準が高まるから」(11.4%、8.8%)、「同族会社だから」(10.0%、8.0%)、「労働組合結成につながるおそれがあるから」(9.5%、4.4%)、「会社経営について従業員の意見を聞く必要がないから」(5.2%、3.5%)の順であった。

労使コミュニケーションの基本方針別に反対理由をみてみると、「否定型」が飛びぬけて他のタイプより反対の合計点が高い。他の 3 つのタイプは、反対の合計点にほとんど

差がない。「否定型」が他の3つのタイプに比べて従業員代表制の法制化に強く反対する理由は、「会社経営について従業員の意見を聞く必要がないから」、「従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから」、「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」、「時間・費用などの負担がかかるから」、そして「労働組合結成につながるおそれがあるから」、「従業員の経営に対する要求水準が高まるから」であった(図表 1-35 参照)。こういう理由から、「否定型」の社長は、会社経営について従業員の意見を聞かずに、賃金などの労働条件の引き上げや時間・費用の負担につながる可能性のある労働組合結成を敬遠している側面を垣間見ることができる。

以上のことから、相対的に、肯定型の社長は、従業員代表制が会社の把握できない問題を把握して労使の一体感や従業員のやる気や働きがいを高めていく経営資源となると考えてその法制化に賛成している一方、否定型の社長は、労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだという考え方の下、従業員代表制が労働組合結成につながる可能性があり、それによる賃金などの労働条件への要求が高まることを警戒してその法制化に反対している可能性があるといえよう。

図表 1-35 従業員代表制の法制化反対理由（複数回答） (N=210、単位：%)



第5節 職場の実態及び社員活用方針と従業員管理上の困難

以上、労使コミュニケーションの実態・評価、従業員代表制の法制化などについて考察してきたが、現在、職場の実態・雰囲気および社員活用方針と従業員管理上の困難について社長はどう考えているのかを見てみたい。

1 職場の実態・雰囲気

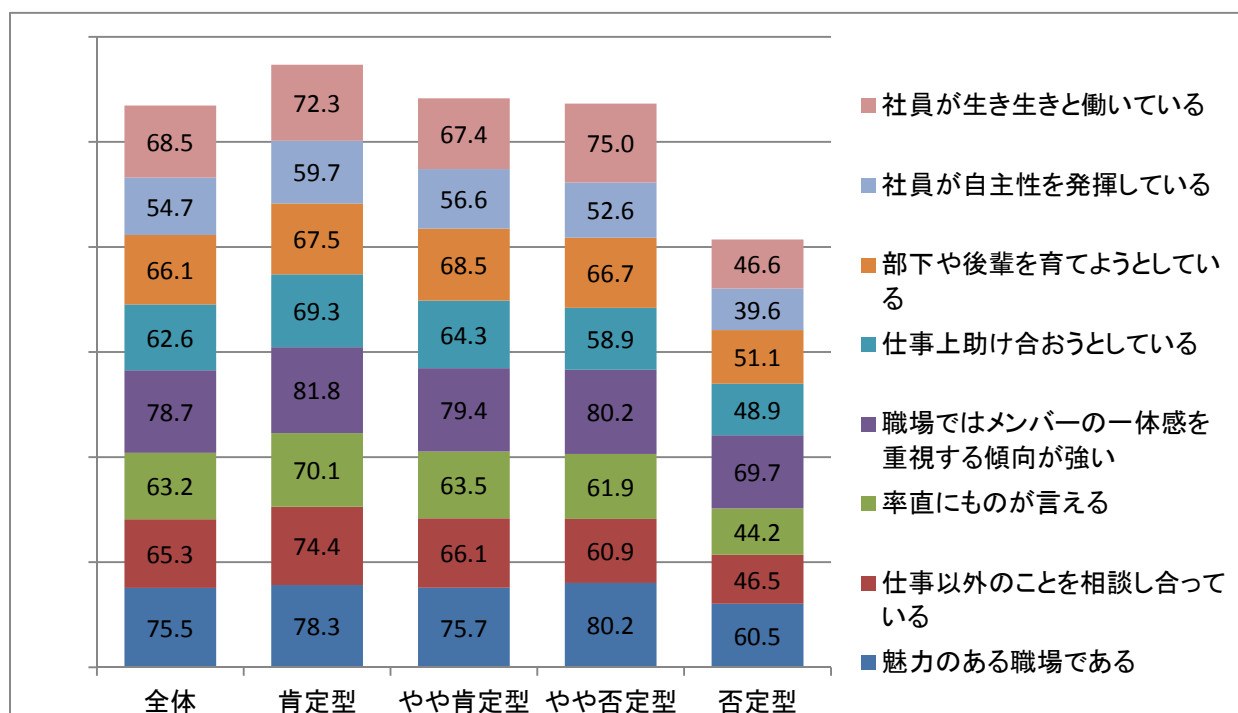
日本企業の職場には「職場でのメンバーの一体感を重視する傾向が強い」（「そうである」+「まあそうである」）と78.7%の社長が見ている。次いで、「魅力のある職場である」75.5%、「社員が生き生きと働いている」が68.5%と高い。そのほか、職場の雰囲気として、「部下や後輩を育てようとしている」66.1%、「仕事以外のことを相談しあっている」65.3%、「率直にものが言える」63.2%、「仕事上助け合おうとしている」62.6%、そして「社員が自主性を発揮している」54.7%であった（図表 1-36 参照）。

職場の雰囲気についておおむね肯定型ほど肯定的に考えているが、「やや肯定型」と「やや否定型」は全体の合計点がほぼ同じである。「肯定型」は、すべての職場の雰囲気において、他のタイプより高い。「肯定型」は、従業員が、率直にものが言える職場の中で、自主性を発揮しながら部下・後輩の育成に積極的であり、仕事以外のことを相談し合っ

て職場の一体感を高めていると言い表すことができる。逆に、「否定型」は、すべての職場の雰囲気において、他のタイプよりその回答割合が低い。

図表 1-36 職場の雰囲気

(N=872、単位：%)



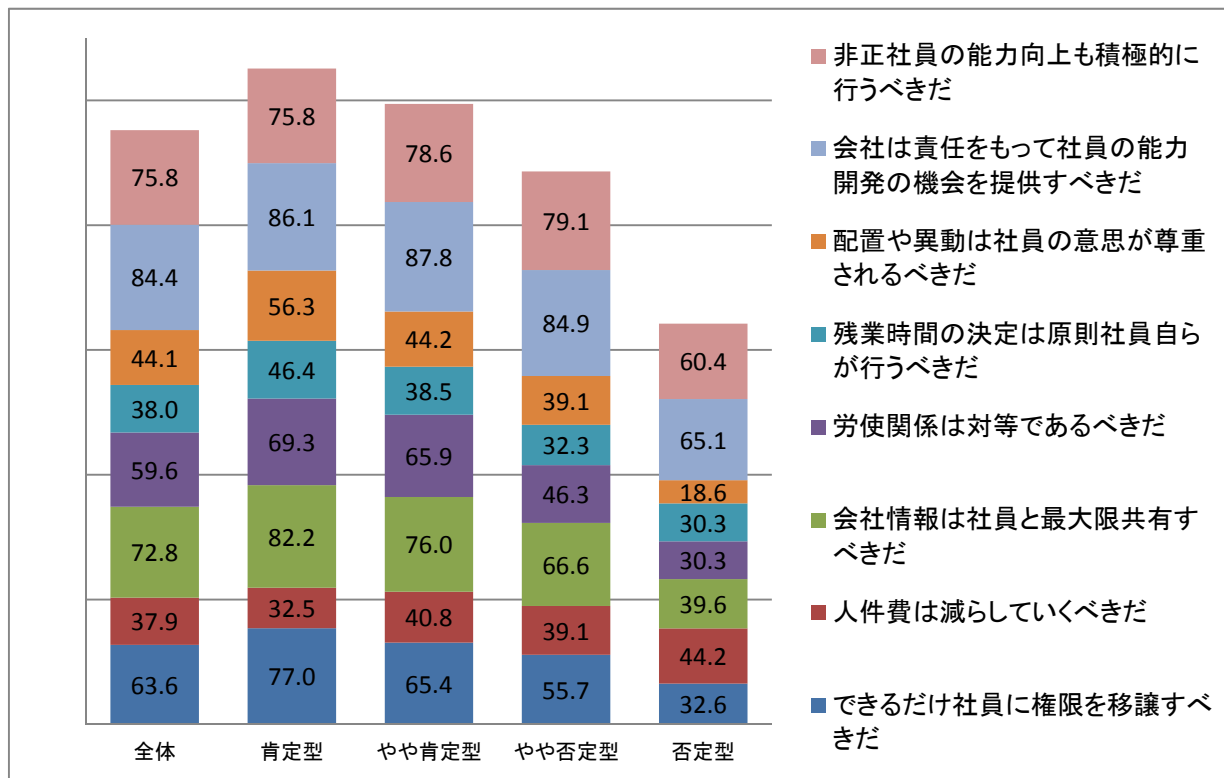
2 社員活用方針

社員活用方針を多岐にわたってしてみると、社長が最も共通に考えているのが「会社は責任を持って社員の能力開発の機会を提供すべきだ」である。84.46%の企業がそう考えている（「そうである」+「まあそうである」）。「非正社員の能力向上も積極的に行うべきだ」75.8%と「会社情報は社員と最大限共有すべきだ」72.8%と7割以上である。それ以下のものとしては、「できるだけ社員に権限を委譲すべきだ」63.6%、「労使関係は対等であるべきだ」59.6%と6割前後である。「配置や異動は社員の意思が尊重されるべきだ」と「残業時間の決定は原則社員自らが行うべきだ」は、それぞれ44.1%、38.0%である。「人件費は減らしていくべきだ」は最も低く37.9%に過ぎない(図表 1-37 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別に見ると、すべての社員活用方針において、肯定型ほど、前向きに考えている。すなわち、「人件費は減らすべきだ」を除き、社員活用の各方針に賛成して回答した値の合計点は、「肯定型」493.1、「やや肯定型」456.4、「やや否定型」404.0、そして「否定型」276.9と、肯定型ほどその値が大きい。肯定型ほど、会社は、対等な労使関係の下、従業員の意思を尊重しながら配置や異動人事を行い、残業時間の決定まで社員に権限を移譲して非正社員も含めて全従業員の能力開発を積極的に行うという社員活用方針を多く持っている。その結果、人件費を減らすべきだとは強く考えていないと解釈できる。

図表 1-37 社員活用の方針

(N=872、単位：%)

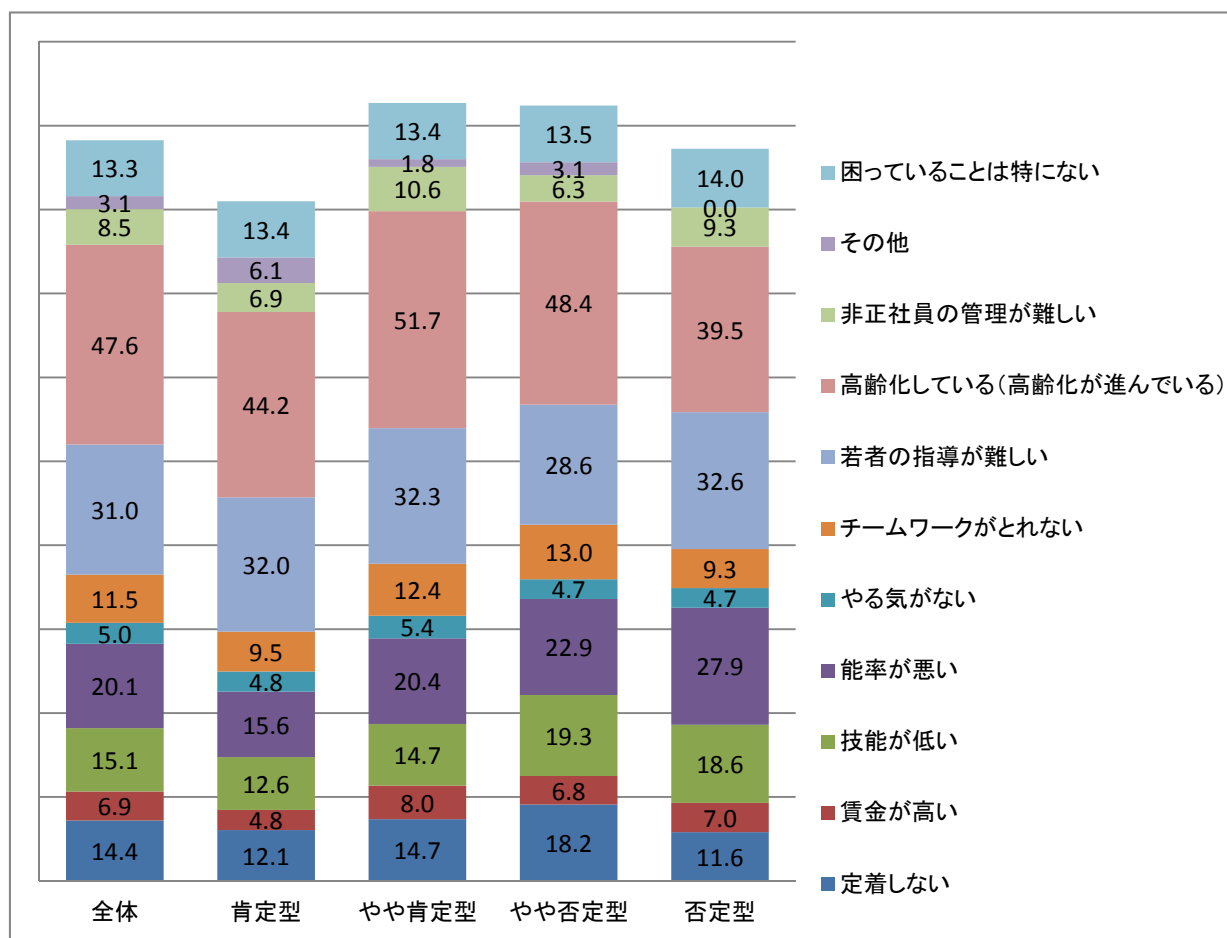


3 従業員管理上の困難

企業が従業員を管理する上で、どのような困難を抱えているのか。13.3%の企業は「困っていることは特にない」と答えたが、残りの企業は、「困っていること」を抱えている。企業が最も困難を抱えているのは、社員の「高齢化」47.6%と「若者の指導が難しい」31.0%である。そのほか、「能率が悪い」20.1%、「技能が低い」15.1%、「定着しない」14.4%、「チームワークがとれない」11.5%と、1割以上である。1割以下としては、「非正社員の管理が難しい」8.5%、「賃金が高い」6.9%、「やる気がない」5.0%と答えた(図表 1-38 参照)。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「否定型」、「肯定型」、「やや肯定型」、「やや否定型」の順に、「困っていることは特にない」の割合が多いが、その差はわずかであり、基本方針のタイプと関係なく、多くの企業は、従業員管理上の困難を抱えている。全体的に「やや否定型」、「やや肯定型」、「否定型」そして「肯定型」の順に困難が多い。タイプ別に顕著な違いが見られるのは、「技能が低い」、「能率が悪い」では否定型ほどその割合が多く困難を抱えていることである。

図表 1-38 従業員管理上の困難（複数回答） (N=872、単位：%)



第6節 非正規労働者処遇と企業の社会的責任

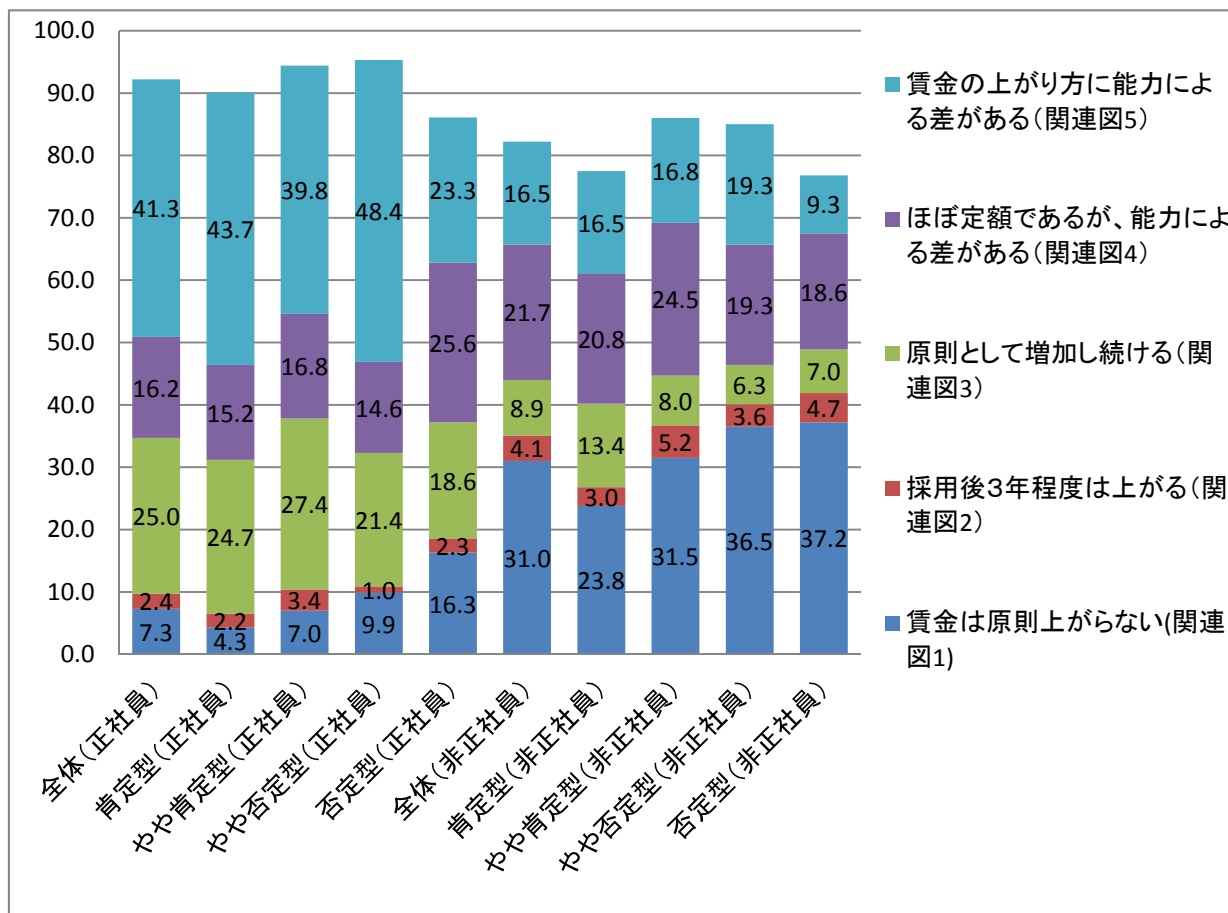
1 非正規労働者の賃金決定のあり方と意見聴取方法

日本では、パート・アルバイト、契約社員や派遣社員等の非正規労働者が増加し続けている。非正規労働者が全雇用労働者に占める割合は、1990年約20%から2013年現在約36%に達している。企業は、非正規労働者の賃金をどのように決めているのか。非正規労働者の場合、賃金は上がるが「賃金の上がり方に能力による差がある」([関連図]の5)か「原則として増加し続ける」(図の3)の割合は低く、前者が16.5%、後者が8.9%と合計すると、25.4%に過ぎない。前者の場合、勤続年数とともに賃金上がるが、能力の差を賃金に反映している「能力差反映型年功賃金」と言い表すことができる。後者の場合、勤続年数とともに賃金上がるが、それを「一律年功賃金」と言い表すことができる。この「一律年功賃金」は、勤続年数とともに従業員の能力の差が現れる可能性もあるが、その差を無視できるほど、従業員間の差はない形で能力が上がると解釈してよいのであろう。両者を合わせて、「年功賃金」という。非正規労働者の約半数は、「賃金は原則上がらない」(図の1)31.0%、「ほぼ定額であるが、能力による差がある」(図の4)21.7%である。「採用後3年程度は上がる」(図の2)は、4.1%と少ない。これら3つの賃金を「フラット型賃金」と言い表すことができるが、その割合は56.8%に及ぶ。

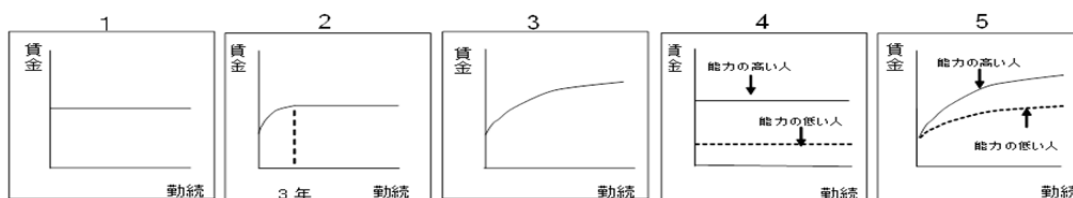
一方、正社員の場合、「賃金の上がり方に能力による差がある」と「原則として増加し続ける」がそれぞれ41.3%と25.0%と、合計すると年功賃金の割合が66.3%にのぼる。非正規労働者の2.6倍である。そのほか、「賃金は原則上がらない」7.3%、「採用後3年程度は上がる」2.4%、そして「ほぼ定額であるが、能力による差がある」16.2%と、全部をあわせてもフラット型賃金は25.9%に過ぎない。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、正社員、非正規労働者ともに、おおむね肯定型ほど年功賃金の割合が高く、否定型ほどフラット型賃金の割合が高い。非正規労働者を中心に具体的にみてみると、年功賃金(「賃金の上がり方に能力による差がある」+「原則として増加し続ける」)の割合は、「肯定型」29.9%(正社員、68.4%。以下、同じ)、「やや肯定型」24.8%(67.2%)、「やや否定型」25.6%(69.8%)、「否定型」16.3%(41.9%)である。フラット型賃金(「賃金は原則上がらない」+「採用後3年程度は上がる」+「ほぼ定額であるが、能力による差がある」)の割合は、「肯定型」47.6%(21.7%)、「やや肯定型」61.2%(27.2%)、「やや否定型」59.4%(25.5%)、「否定型」60.5%(36.8%)である。若干の順位の逆転はあるが、肯定型のほうが非正規労働者を含めて全労働者の賃金を勤続増加(能力向上)に合わせて支払う傾向が強いといえる。正社員の「否定型」は、正社員全体の賃金の上がり方よりも非正社員全体のそれに似ている。「否定型」正社員賃金の非正社員化ともいえよう。

図表 1-39 賃金の上がり方（凡例の数字は関連図のものを表す）（N=872、単位：％）

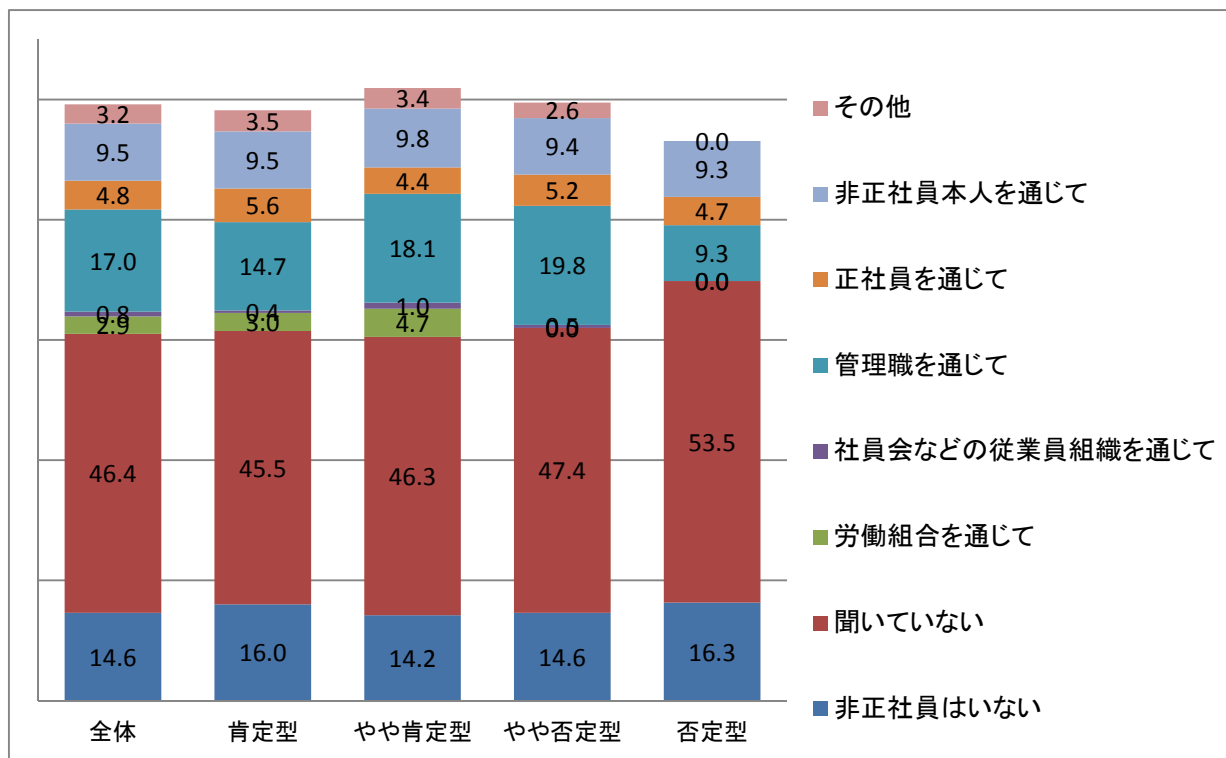


[関連図] 賃金の上がり方



企業が、非正規労働者を雇っていない割合は、14.6%に過ぎず、大多数の企業は非正規労働者を雇っている。非正規労働者の賃金を決定する際に、どのような形で従業員の意見を聴取しているのかについてしてみると、「聞いていない」が46.4%と半数近いが、否定型ほどその割合は高い。逆に、労働組合等の従業員から意見を聴取する割合の合計は、「肯定型」36.7%、「やや肯定型」41.4%、「やや否定型」37.5%、「否定型」23.3%と、「否定型」とそれ以外のタイプとの差が大きいこと、「やや肯定型」の割合が最も高いことが目に付く。従業員の意見を聞くとしても、最も多いのは「管理職」が17.0%、「非正社員本人を通じて」が9.5%と次いだ。「非正社員本人を通じて」は、タイプ間の違いがほとんどみられない。

図表 1-40 非正社員賃金決定の際の意見聴取ルート（複数回答）（N=872、単位：％）



2 企業の社会的責任

1990年代後半以降、企業の不祥事などにより、日本では企業の社会的責任(CSR、corporate social responsibility)に対する関心が急速に高まった。企業がCSRをどれほど重視しているのかを探るために、「CSRと企業経営との関係」について回答してもらった。その結果、「経営がうまくいってはいじめて、企業の社会的責任を果たすことができる」35.6%、「経営がうまくいくことと、企業の社会的責任を果たすこととは同等の重みをもつ」42.3%、そして「企業の社会的責任を果たしてはじめて、経営もうまくいく」13.2%であった。4割強の企業がCSRと企業経営が同等の重みをもつと考え、また、4割弱の企業は企業経営に、1割強の企業はCSRに重みをおいている。55.5%の企業がCSRが企業経営と同等かそれ以上の重みがあると考えている。

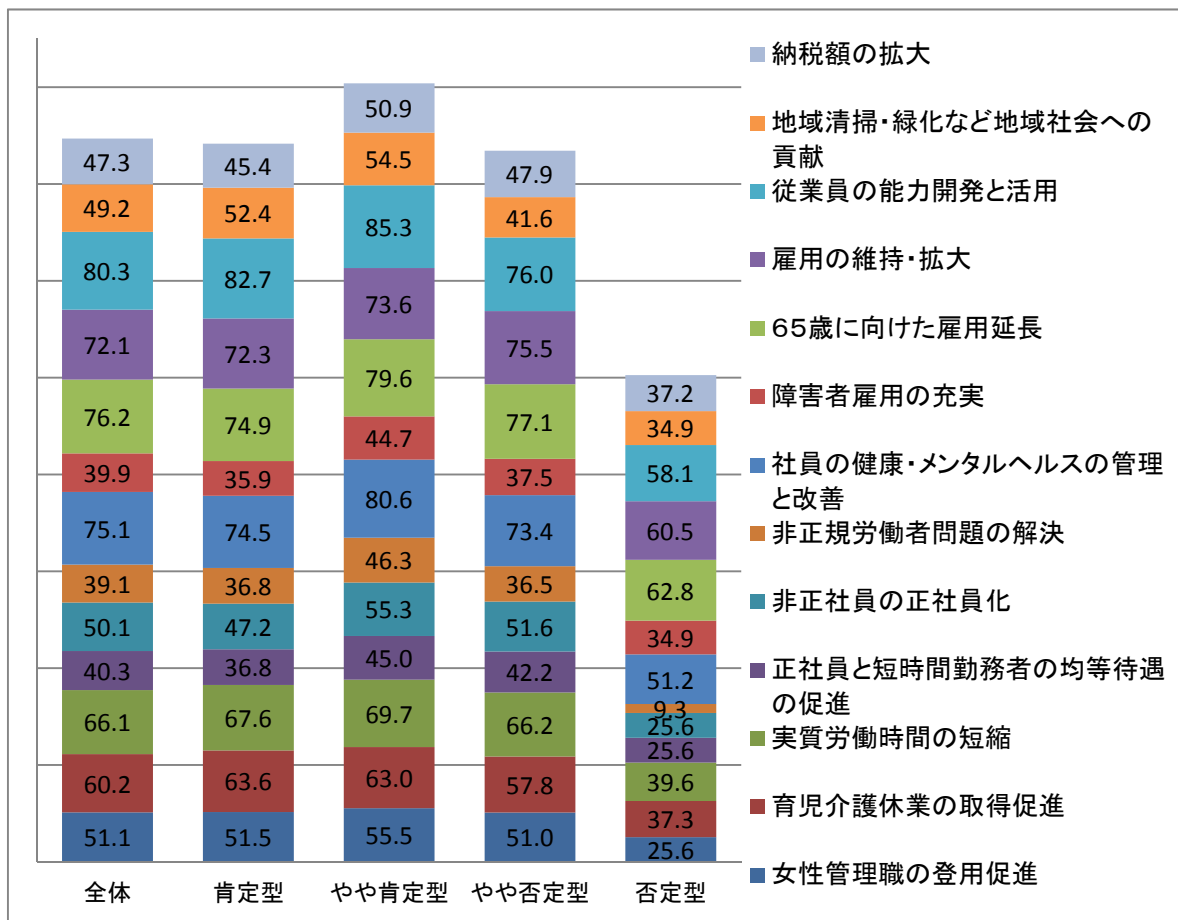
労使コミュニケーションの基本方針別にみると、おおむね、肯定型の方が「経営がうまくいってはいじめて、企業の社会的責任を果たすことができる」の割合は少なく（「肯定型」32.5%、「やや肯定型」32.3%、「やや否定型」44.8%、「否定型」53.5%）、「企業の社会的責任を果たしてはじめて、経営もうまくいく」の割合は大きい（「肯定型」13.0%、「やや肯定型」15.8%、「やや否定型」9.9%、「否定型」7.0%）。「経営がうまくいくことと、企業の社会的責任を果たすこととは同等の重みをもつ」は、おおむね肯定型の方が大きい（「肯定型」45.0%、「やや肯定型」46.3%、「やや否定型」38.0%、「否定型」25.6%）。

企業が社会的存在として、社会に対してどのような責任意識（「CSR意識」）を持っているのか。最も多いのが「従業員の能力開発と活用」の80.3%である。70%台としては、「65歳に向けた雇用延長」76.2%、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」75.1%、「雇用の維持・拡大」72.1%である。50～60%台としては、「実質労働時間の短縮」66.1%、「育児介護休業の取得促進」60.2%、「女性管理職の登用促進」51.1%、「非正社員の正社員化」50.1%があり、40%以下のものとしては、「地域清掃・緑化など地域社会への貢献」49.2%、「納税額の拡大」47.3%、「正社員と短時間勤務者の均等処遇の促進」40.3%、「障害者雇用の充実」39.9%、「非正規労働者問題の解決」39.1%であった。

労使コミュニケーションの基本方針別にみると、「やや肯定型」が最も多く、次いで「肯定型」と「やや否定型」はほぼ同じ割合であるが、「否定型」は他のタイプに比べて全体的に、また、ほぼすべての項目において大きな差をつけられている。差が特に大きいのは、非正規労働者関係と介護休業・労働時間の短縮である。しかし、「雇用の維持・拡大」、「65歳に向けた雇用延長」では、その差はそれほど大きくなく、「障害者雇用の充実」は差はほとんどない。

図表 1-41 企業の社会的責任の認識度

(N=872、単位：%)



第7節 まとめ―労使コミュニケーションの経営資源性の向上に向けて

以上、労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態について、一般企業の社長と過半数代表者の調査結果を用いて、主として単純集計と社長の労使コミュニケーションに対する基本方針に基づいて考察を行ったが、主要内容を次のようにまとめることができる。

まず、採用についてみると、6割の企業が新卒か中途かを問わず採用を行い、また、4割弱の企業が第2新卒を採用していきたいと回答した。7割強の企業が終身雇用の原則維持や部分的修正を支持し6割強の企業は能力や実績に見合うように年功賃金の若干の修正もしくは原則維持を支持している。これらの採用、終身雇用、年功賃金については、労使コミュニケーションの基本方針4タイプ間に大きな違いは見られない。業績悪化の際でも雇用を守り、それに賃金も減らさないようにする割合は肯定型ほど多い。

4割の企業が賃金引上げを行ったが、肯定型ほどその割合が高い。賃金改定の際に、4割の企業が従業員からの意見を聞かないが、その割合は否定型ほど高い。逆に、意見を聞く割合は、管理職、労働組合との会合、従業員との業務上の会合・人事面談等の場、監督職、従業員組織、業務外の会合等において、おおむね肯定型ほど高い。

就業規則と36協定の締結についてみてみると、就業規則変更の際に、従業員側の意見は、3割弱の会社が従業員の日々の意見をもとに作成し、2割強は、選挙または信任によって選出された過半数代表者が意見を作成した。過半数組合は1割強であった。意見書を作成していない企業も1割あったが、「否定型」はそれのほぼ2倍であった。36協定の締結当事者は、その6割が過半数代表者であったが、代表者の職位は、係長クラスが5割弱であったが、「否定型」はそれより10ポイント多かった。過半数代表者の候補者は、会社の指名と他の従業員からの指名で決まるのがそれぞれ3割であり、候補者として決まれば、その3割強は自動的に代表者と決ることになっている。挙手と投票もそれぞれ17%、15%用いられているが、「否定型」は投票、他の3つのタイプは投票と挙手の両方が多くとられている。36協定の上限時間は、約45%が行政の指導に従って、また、4割強が前年度踏襲で決り、残業時間短縮を意識して決まるのは2割弱であった。タイプ間の大きな相違は見られない。36協定上限時間決定の際の助言者は、4割強が企業外社会保険労務士、2割弱が労働局（労働基準監督官等）であったが、前者は「やや否定型」、後者は「否定型」が少なかった。

過半数代表者の回答は、過半数代表者の職位、候補者の決め方や選出方法、36協定の上限時間の決め方や36協定時の過半数代表者の問題点において、社長の回答内容とほとんど違いが見られなかった。

情報開示の実態を見ると、経営方針・経営計画、生産計画、人員計画、事業計画といった事業的情報と売上高、利益、人件費、交際費、社長など役員報酬といった金銭的情報に分けることが出来るが、いずれの情報も肯定型ほど高いが、金銭的情報は特に高

い。肯定型ほど相対的に金銭的情報を中心に積極的に経営情報を従業員に開示している。また、労使コミュニケーションを円滑に行うために企業が用いる手段は、朝礼、経営陣と管理職との懇談会、パーティや懇親会、経営方針・経営計画発表会等があるが、「否定型」は他の3タイプよりも目立って低い。従業員個人の会社への要望・不満表明手段として、上司との話し合い、自己申告制度、提案制度等が用いられるが、「否定型」がいずれの手段においても他の3タイプに比べてその設置率が低い。

過半数代表者の回答内容は、労使コミュニケーション円滑化の際の実施手段や従業員個人の要望・不満表明手段の設置率に対する社長の回答のものとはほぼ一致している。

労使コミュニケーションの内容は、一時帰休・人員整理・解雇、退職手当・年金基準、昇進・昇格基準、文化・体育・レジャー活動など多岐にわたっている。労使コミュニケーションにおける従業員の関与度は、同意>協議>意見聴取>説明報告の順に高くなるが、否定型ほど「話し合っていない」割合が多く、また、「同意」も比較的に多くなる。肯定型ほど協議が多くなる傾向が見られる。

労使コミュニケーションの効果についてみると、約45%の企業がリーマンショックによる経営危機を経験したが、2012年10月時点でその危機を完全に克服したか克服中であるという回答の割合は「肯定型」が最も高いが、「否定型」はむしろ経営危機が悪化しているという回答が2割強で他のタイプの3~9%より2倍以上多い。両者の違いはどこから生じたのか。労使コミュニケーションの側面から見ると、「肯定型」は、「危機を乗り越えるために会社との一体感をもつように促す」とともに「業務の効率化を従業員に促した」。と同時に「『雇用は守る』と言って従業員を安心させる」とともに「従業員に経営に対する意見を求めた」措置が経営危機からの早期克服に寄与したと見られる。

「否定型」は、このような措置をとる割合が極めて低く、また、「特に何にもしなかった」ことが経営危機の悪化をもたらしていると思われる。6割の企業は、「労使コミュニケーションは効果がある」と認めているが、肯定型ほどその割合が高くなる。具体的な効果内容としては、「従業員との意思疎通がよくなった」を最も多く挙げたのは「肯定型」、労働条件・労働環境の整備と労働生産性の向上を最も多く挙げたのは「否定型」であり、両のタイプが、そのほかの両タイプより多くの効果内容をあげた。労使コミュニケーションの現状評価では、肯定型ほど経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わり、また、一般従業員に経営側の方針がよく伝わって従業員の経営協力度も高いと答えた。

過半数代表者は、労使コミュニケーションの一般的効果では社長よりその値が少なく、また、その効果内容でも僅かに少なかった。社長より高かったのは、「労働条件・労働環境の整備に役立った」であった。労使コミュニケーションに対する評価は社長の回答とはほぼ同じ回答内容であったが、「経営側に一般従業員の意見・要望がよく伝わっている」は相対的に社長の回答より低かった。

労働組合のある企業の割合は18.4%と低い中、肯定型ほど高いが、「やや肯定型」が最

も高い。組合の過半数は1979年代までに結成されて歴史が古い。組合のある企業の中で、組合員が全従業員に占める割合（「企業内組織率」）は62.4%であり、また、パート・契約社員等の非正規労働者まで組合員加入範囲としている組合の割合は21.5%である。肯定型ほど、非正規労働者を組合員加入範囲としている割合が高い。また、肯定型ほど組合の必要性や経営の意向の従業員への伝達機能を高く評価している。一方、労働組合に対する悪いイメージである「会社に不当な要求ばかりをする組織」や「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」は、否定型ほど高かった。

労働組合のほかに、労働者の集団的な意見を発したり親睦を図ったりする従業員組織が企業に設置されている割合は約半数にのぼったが、その活動は親睦、共済・互助的なものが多く、賃金改定などの労働条件を経営側と話し合う活動を行う割合も2割強であった。肯定型ほど従業員組織は多様な活動を多く行っている。過半数代表者の回答は社長のものと同様であった。

従業員代表制の法制化に対して「よくわからない」と答えた社長は約半数であるが、賛否の意見を示した社長に限ってみると、社長は反対が賛成より多く、逆に過半数代表者は反対より賛成の意見が多い。労使コミュニケーションの基本方針別にみると、社長の中で肯定型ほど賛成が多くなり反対が少なくなるが、その場合でも賛否はほぼ同数である。法制化賛成理由をみると、「経営側の情報を正確に従業員に伝えることができるから」、「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」、そして「労使間の意見調整を図ることができる」という理由が多く、また、肯定型ほど多くの理由を挙げて賛成している。過半数代表者は、社長に近い賛成理由を挙げているが、社長より特に多いものとしては、「従業員の働きがいが高めることができるから」、「従業員のやる気が高めることができるから」、そして「対等な労使関係を実現することができるから」であった。対等な労使関係を実現して働きがいややる気が高めるために従業員代表制に対する賛成を社長より多く示したとみられる。

従業員代表制の法制化に賛成した社長は、労使の話し合いの議題にしてよい項目としては、経営計画、労働時間、福利厚生、休日・休暇が多く挙げられているが、肯定型ほどもっと多くの議題を挙げている。そういう傾向が顕著に現れているのは、休日・休暇、ボーナス、賃金といった基本的労働条件である。過半数代表者は全体的に社長より多くの項目を従業員代表制の議題として挙げているが、その中でも特に多いのは、賃金・ボーナス、利益配分の金銭的議題であった。他方、法制化に反対する理由としては、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」と「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」が多く挙げられているが、否定型が後者を最も多く挙げている。また、「会社経営について従業員の意見を聞く必要はないから」、「従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから」、「時間・費用などの負担がかかるから」、「労働組合結成につながるおそれがあるから」を多く挙げている。そこから会社経営に

ついて従業員の意見を聞く必要がなく、従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まり、組合結成につながるおそれを警戒して強く従業員代表制の法制化に反対していると考えられる。過半数代表者は全体的に社長より少なく反対理由を挙げているが、社長と同様に「現状でも十分労使の意思疎通が図られるから」と「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」を最も多く挙げたが、そのほかに、「労働組合があるから」と「時間・費用などの負担がかかるから」も社長より多く反対理由としてあげた。

日本企業の職場の雰囲気や社員活用方針、従業員管理上の困難についてみると、職場の一体感重視、部下や後輩の育成、仕事上の助け合い、生き生きと働く魅力のある職場という職場雰囲気があるが、おおむね肯定型ほど多く、特に社員の自主性の発揮、仕事上の助け合い、仕事外の相談、率直な発言でそういう傾向が強い。また、社員活用方針においても、会社情報の最大限共有、労使関係の対等性、残業決定等の社員への権限委譲、社員意思尊重の配置・異動の項目において、肯定型ほどその割合が高かった。そして、企業は、高齢化や若者の指導の困難という面で困難を抱えているが、能率が悪い、技能が低いという側面では肯定型ほど少ない。

非正規労働者の賃金決定のあり方をみると、勤続年数に伴って賃金が上がるという年功賃金(約 25%)よりは、上がらないフラット型賃金体系をとっている企業(6 割弱)が多い。それは、正社員の場合、前者が 7 割弱、後者が約 26%と対照的である。おおむね、肯定型ほど、正社員と非正規労働者を問わず、年功賃金の色彩が強く、フラット型賃金の性格が弱い。また、非正規労働者の賃金を決める際に約 46%の企業が従業員から意見を聞いていないが、その割合はわずかながら否定型ほど多い。そのほか、管理職や非正社員本人等から意見を聞いている。4つのタイプ間に顕著な違いは見られない。

日本企業の約 55%が、CSRが企業経営と同等かそれ以上の重みをもっていると考えているが、おおむね、肯定型ほどその割合が強い。企業がCSRと認識している割合が高いのは、従業員の能力開発と活用、65歳に向けた雇用延長、社員の健康管理・改善、雇用の維持・拡大等であった。「やや肯定型」がCSRと認識する程度が最も高く、「否定型」は最も低い。

以上、労使コミュニケーションの実態を見てみたが、一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行うべきだとする肯定型ほど、雇用を重視し、賃上げ、それに伴う従業員からの積極的な意見聴取、経営危機から早い克服、よい職場雰囲気、積極的な社員活用方針、さらにはCSRへの前向きな方針、非正規労働者への年功賃金等の面で効果が高くなっている。また、肯定型ほど、こうした効果をより高めるためにも過半数代表者制の法制化を求める傾向があると考えられるが、その傾向は、労使に共通するとみられる。従業員代表制の法制化については約 5 割の労使が「わからない」としている。

第2部：分析編

第1章 労使コミュニケーションの類型別分析

第1節 はじめに

労働組合の推定組織率（労働組合員が労働者全体に占める割合）の低下に歯止めがかからないなかで¹⁴、従業員代表制の法制化など、集团的労使関係のあり方が議論されている¹⁵。労働政策研究・研修機構編（2013b）p.1では、労働者全体に占める正社員以外の労働者（非正規労働者）の割合が増加しており、正社員と非正規労働者の処遇格差の解決（公正な処遇）を求める動きが見られること、さらにこの問題を解決するには、正社員と非正規労働者の利害を調整する必要があり、非正規労働者に発言する機会を確保し、集团的に労働条件を設定する仕組みの検討が、重要課題として指摘されている。

では、非正規労働者に発言機会を確保し、集团的に労働条件を設定するためには、どうしたら良いだろうか。現状では、その対応策として、2つの方法が考えられる。1つは、非正規労働者が労働組合に入ること（非正規労働者の組織化）である。ただし厚生労働省が実施する『労働組合基礎調査』によると、パートタイマーの推定組織率は5～6%で推移しており、非正規労働者に発言する機会が確保されているとはいえない¹⁶。2つは、従業員組織を通じて、非正規労働者が発言できるようにすることである。詳しくは後述するが、多くの既存研究が示す通り、労働組合は無くとも、賃金・労働条件に発言する従業員組織（発言型従業員組織）のある企業が存在する。

このように、非正規労働者に発言する機会を確保するには、①労働組合が非正規労働者を組織化するか、②労働組合はなくても、従業員組織を通じて発言することができれば、非正規労働者が発言し、集团的に労働条件を設定することは可能となる。なお上記のどちらかを選択するかということは、集团的労使関係のありように関わってくる。従業員組織が、非正規労働者を含めた労働者を代表し、一定程度の発言効果を得ることができれば、未組織分野に労働組合が結成される可能性は低下しかねないからである。

そこで本章の目的を、労働組合や従業員組織などの発言機構の機能と課題を明らかにし、今後の集团的労使関係のあるべき姿を模索するための一助となる知見を提供することとする。

¹⁴ 厚生労働省『労働組合基礎調査』によると、推定組織率は、昭和50年から低下傾向を示している。平成21・22年に下げ止まったが、平成23年から再び低下し、平成24年には、18%を下回った。なお推定組織率とは、厚生労働省が実施する『労働組合基礎調査』で得られた労働組合員数を、総務省統計局が実施する『労働力調査』の雇用者数で除して得られる数値である。

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/12/dl/01.pdf>

¹⁵ 従業員代表制の法制化についてのスタンスは、論者によって異なる。肯定的な立場を取る研究として、小池（1997）、仁田（2003）、呉（2013）などがあり、逆に否定的な立場を取る研究として中村（1995）や古山（2013）がある。

¹⁶ 厚生労働省『平成25年労働組合基礎調査の概況』より。

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/13/dl/gaikyou.pdf>

上記の問題意識に基づいて、本章では、労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査『労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査（社長票）』（以下、アンケート調査とする）を基に、発言機構の形態ごとに、企業を類型化し分析を試みた。

その類型とは、下記の図表 2-1-1 に示したように、労働組合の有無、そして従業員組織の有無及びその特徴にあわせて設けた 4 つである。具体的には、①組合理型、②発言型、③親睦型、④未組織型の 4 類型である。この 4 類型は、労使コミュニケーションの分析を行う際に、よく用いられるものである（例えば、東京都立労働研究所編 1990、企業内コミュニケーション研究会 1991、仁田 1992、佐藤 1994、都留 2002、田口・梅崎 2011 など）。そこで本章においても、先行研究の知見を活かし、労使コミュニケーションの現状を正確に理解するために、上記の 4 類型を採用した。以下では、各類型について説明する。

①「組合理型」（1,420 のうち 215：全体の 15.1%）は、自社に「労働組合がある」と答えた企業である。労働組合と従業員組織が並存する場合は、先行研究に倣い、組合理型としている。次に分類するその他のタイプには、労働組合は存在しない。

②「発言型」（同 190：13.4%）とは、労働組合はないが、「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」を行うか、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」をする従業員組織（両方の活動をする従業員組織を含む）があるタイプである。なお本章の「発言型」の定義は、先行研究の定義（「賃金や労働条件について発言する従業員組織」）に加え、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」を含んでおり、その範囲はより広い¹⁷。先行研究より広い定義を用いるのは、賃金・労働条件に発言する場合、自ずと企業経営についても労使で話し合うことになるであろうし、また企業経営について話し合う場合でも、賃金・労働条件について、触れることになると考えられるからである¹⁸。それからもう 1 つ発言型の定義について説明すると、上記の定義に「従業員の苦情処理活動」を含んでいない。それは、通常、労働者の懲戒などをめぐって当事者の異議申し立てを審議する苦情処理委員会という活動よりは、従業員の相談を受けるにとどめるか、経営側に相談の内容を伝える性格が強い

¹⁷ 企業内コミュニケーション研究会（1991）によると、発言型従業員組織とは、「賃金、労働時間、職場環境など労働条件に関して会社と話し合う」ものと定義される。この定義に沿う研究として、仁田（1992）と佐藤（1994）がある。

¹⁸ 本章と同じ発言型の定義を用いる研究には、中村（1988）と東京都立労働研究所編（1990）がある。中村（1988）は、福利厚生についてのみ経営側と話し合う従業員組織（福利厚生へ発言する従業員組織：本章の親睦型）であるか、福利厚生以外（賃金、労働時間、休日・休暇、要員・人員配置、教育・訓練、経営計画のうちどれか 1 つ以上）について労使が話し合うか（従業員代表制：本章の発言型）で、従業員組織の類型を行う。東京都立労働研究所編（1990）では、「労働条件や経営計画・経営方針等について経営側と話し合いを持っている従業員組織」を「労働組合的従業員組織：本章の発言型」とし、「文化・レク活動や共済など親睦機能に活動が限られている従業員組織」を「親睦的従業員組織：本章の親睦型」としている。

ことを想定したからである。実際に、「従業員の苦情処理活動」についてみると、その活動を行う従業員組織の72.1%が「発言型」に含まれる。それ以外の「親睦型」に分類される「従業員の苦情処理活動」を行う従業員組織（12.7%）は、経営側と話し合う活動までには至っていないとみられる¹⁹。なお残りの15.2%の「従業員の苦情処理活動」を行う従業員組織は、企業に労働組合のある「組合型」に属している。

③「親睦型」（同428：30.1%）は、労働組合がなく、また発言型従業員組織ではない従業員組織を持つタイプである。この親睦型は、レクリエーションなどの親睦活動や共済・互助活動を行うものの、経営や労働条件について発言しないという特徴を持つ。そのため本章では、親睦型を「レクリエーションなどの親睦活動」、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」、「従業員の苦情処理活動」のいずれかの活動をする従業員組織があると答えた企業とした。なお、前記の通り、「発言型」に含まれている「従業員の苦情処理活動」を行う従業員組織は、この「親睦型」に含まれていない。

④「未組織型」（同587：41.3%）は、労働組合も従業員組織もないタイプである。

この4つの類型それぞれのサンプルサイズを足し合わせると1,420になる。上記のアンケート調査のサンプルサイズは1,517であるから、1,420との差は97である。この97は、労働組合と従業員組織の有無がはっきりせず、下記の図表2-1-1の定義に即した分類が困難であることから、分析対象から除外している。

なお本章の分析に用いるアンケート調査では、第1部第1節において、説明されている通り、一般企業のほかに、中小企業家同友会加盟企業の協力を得た。本章では、労働組合と従業員組織の有無、従業員組織の特徴によって、企業を類型化している関係上、一定のサンプルサイズを確保する必要性から、2つのデータを区別して分析を行っていない。データ全体のサンプルサイズが小さくなると、類型化する際に、個々のタイプのサンプルサイズはさらに小さくなり、分析に耐えられなくなる可能性があるからである。また第2部第3章では、経営者団体加盟企業と未加盟企業との比較分析を行っているが、この結果を見る限り、両者の特徴がみられるものの、その差異は大きいとは言えない。こうしたことから、本章では、2つのデータを区別して分析を行うよりも、データを統合して、類型別に分析することを優先させることとした。

¹⁹ 労働政策研究・研修機構編（2013a）第2部第7章では、従業員過半数代表が会社と社員の橋渡しの役割を果たしている事例が紹介されている。ただしその役割はあくまでも会社と社員の橋渡しのものことから、親睦型における「従業員の苦情処理活動」とは、労使が従業員の苦情への対応を話し合う公式的な活動というより、従業員の相談に乗るようなインフォーマルな活動であると考えられる。また田口・梅崎（2011）においても、本章と同じような類型を採用しており、発言型にも親睦型にも「従業員の苦情処理活動」を行う従業員組織が含まれている。

図表 2-1-1 労使コミュニケーションの類型、定義

類型	類型の定義
組合型 (N=215 15.1%)	従業員組織がどれくらいあるかにかかわらず、労働組合がある企業。
発言型 (N=190 13.4%)	労働組合はないが、発言型従業員組織（労働条件もしくは企業経営に発言する）のある企業。
親睦型 (N=428 30.1%)	労働組合はないが、親睦型従業員組織（上記以外について発言する）のある企業。
未組織型 (N=587 41.3%)	労働組合も従業員組織もない企業
合計 (N=1,420 100.0%)	—

注) 分析の対象外である 97 (1,517-1,420=97) は、組合の有無と従業員組織の有無が不明である。

第 2 節 先行研究と分析課題

ここでは既存研究を整理しながら、本章の分析課題を明らかにしていく。本章の分析課題は下記の 3 点である。

第 1 に、労働組合の課題である。既存研究によると、労働組合は発言機能を発揮し、その効果をもたらしている²⁰。つまり労働組合は組合員の声に耳を傾け、それを賃金・労働条件や雇用の維持などに反映させている。しかしアンケート調査によれば、組合型において、「労働組合は会社にとって必要である」の割合が 7 割を超える一方で(図表 2-1-6)、労働組合の発言効果をみると、従業員との意思疎通が良くなったという効果が得られているとは言いがたい(図表 2-1-4)。経営者の期待(労働組合の必要性)と実際の労働組合の発言効果との間のギャップは何故生まれるのか。その原因として、労働組合は課題を抱えており、それによって発言機能を十分果たせていないことが考えられる。そこで 1 つ目の課題では、労働組合の課題からその原因を探る。

第 2 に、労働組合と発言型従業員組織との差異である。多くの既存研究から、労働組合の無い企業(未組織企業)においても、賃金や労働条件について発言をする発言型従業員組織があり、その組織は労働組合に近い役割を果たすことが明らかにされている²¹。アンケート調査でも、組合型と発言型の発言効果にそれほど差は見られない。労働組合と発言型従業員組織の発言効果が等しいのであれば、労働組合を結成する必要性は薄れ

²⁰ 労働組合の発言効果を明らかにした研究として、Freeman & Medof (1984)、村松 (1984)、中村・佐藤・神谷 (1988)、仁田 (1992)、富田 (1993)、野田 (2010)、田口・梅崎 (2011) などをあげておく。

²¹ 発言型従業員組織の発言機能を明らかにした研究として、すでに取り上げた研究以外では、守島 (1999) を挙げておく。

てしまう。そこで組合型と発言型との差異に着目し、労働組合独自の機能を明らかにする。これが2つ目の課題である。

第3に、非発言機構（親睦型と未組織型）企業における労使コミュニケーション効果である。アンケート調査によれば、上記2つの類型は、発言機構（組合型と発言型）のある企業に劣るものの、6割を超える経営者が、労使コミュニケーションの効果があると回答している（図表2-1-3）。なぜ非発言機構の企業において、労使コミュニケーションの効果を得られるのであろうか。3つ目の課題では、発言機構の有無別に比較分析を行う。

以下では、上記の3つの課題を念頭に置き、①労使コミュニケーションの評価と効果、②労使コミュニケーションの方針と方法、③労使コミュニケーション上の諸手続き、④人事管理という4点から類型別に分析を進めていく。

第3節 類型別の分析

1 労使コミュニケーションの現状評価と効果

(1) 労使コミュニケーションの現状評価

労使コミュニケーションの現状評価では、「そう思う」と「まあそう思う」の合計値を示している。全体的にみると、「従業員とのコミュニケーションの時間が十分取れている」以外は、6～8割の企業で労使コミュニケーションが評価されている。

類型別にみていくと、「従業員とのコミュニケーションの時間が十分取れている」を除けば、組合型の割合が最も高い。労働組合がある企業では、より良好な労使コミュニケーションが図られる。しかし他方で「経営側に一般従業員の意見・声が伝わっている」と「一般従業員に経営の方針がよく伝わっている」という、労使双方の意思疎通（労使コミュニケーション）の2つの選択肢では、組合型の割合が最も高いものの、他の類型の割合との差はそれほどない（図表2-1-2）。

図表 2-1-2 労使コミュニケーションの現状評価

	従業員は経営に対して協力的である		経営側に一般従業員の意見・声が伝わっている		一般従業員に経営の方針がよく伝わっている		従業員のコミュニケーションの時間が十分取れている		従業員とのコミュニケーションの受け皿(従業員組織など)がある	
	割合	N	割合	N	割合	N	割合	N	割合	N
全体	87.3%	1,397	67.8%	1,377	66.3%	1,378	48.5%	1,376	63.7%	1,362
組合型	96.2%	213	72.5%	211	75.0%	212	47.9%	211	85.8%	211
発言型	90.4%	188	68.3%	186	69.9%	186	54.3%	186	77.8%	185
親睦型	83.2%	423	64.0%	417	60.7%	417	42.9%	413	57.8%	410
未組織型	86.0%	573	68.6%	563	66.1%	563	51.1%	566	55.0%	556

注) 上記の割合は、「そう思う」と「まあそう思う」の合計値を示している。

(2) 労使コミュニケーションの効果

労使コミュニケーションの効果がある割合（「かなり効果がある」と「効果がある」の合計）を算出すると、全体では69.4%になる。およそ7割の企業で労使コミュニケーションの効果が認められる。類型別にみると、組合型が80.4%、発言型が76.1%、親睦型が63.2%、未組織型が67.2%となる。労使コミュニケーションの効果が高いのは、組合型と発言型の2つになる（図表 2-1-3）。

図表 2-1-3 労使コミュニケーションの効果

	かなり効果がある	効果がある	あまり効果がない	全く効果がない	合計	N
全 体	10.6%	58.8%	28.0%	2.6%	100.0%	1,363
組合型	11.5%	68.9%	18.7%	1.0%	100.0%	209
発言型	16.0%	60.1%	22.9%	1.1%	100.0%	188
親睦型	7.9%	55.3%	34.5%	2.2%	100.0%	403
未組織型	10.5%	57.2%	28.4%	3.9%	100.0%	563

(3) 労使コミュニケーションの効果の内容

労使コミュニケーションの主な効果は、「従業員との意思疎通が良くなった」（63.2%）、「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」（47.1%）、「企業活動の運営が円滑になった」（33.3%）である。平均回答数は2.20であるから、1社につき2つ以上の効果が出ている計算になる。

類型別にみると、組合型では、上記の3つの効果に加え、「労働条件・労働環境の整備に役立った」（53.0%）という効果も得られている。平均回答数は2.30であり、全体にくらべて、より多くの効果が得られている。ただし「従業員との意思疎通が良くなった」と「従業員の仕事に対する満足度が高まった」、「労働生産性が上がった」では、組合型の割合が最も低い。

発言型では、全体と同じ効果がみられるほか、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」（34.3%）、「労働生産性が上がった」（27.9%）の割合も高く、様々な効果が得られている。また発言型では、平均回答数が2.51と最も多い。ただし発言型は、「労働条件・労働環境の整備に役立った」の割合は32.1%であり、組合型の53.0%とくらべると、20%の差が出ている。

親睦型では、「労働条件・労働環境の整備に役立った」と「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」、「企業活動の運営が円滑になった」以外は、組合型よりも高い。親睦型の平均回答数は2.16であり、1社あたりの効果は、組合型と発言型より劣る。

未組織型では、「従業員との意思疎通が良くなった」が最も高いほか、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」の割合も34.1%と高い。他方で、「労働条件・労働環境の

整備に役立った」(18.8%)、「労働生産性が上がった」(16.9%)が2割を下回っている。さらに未組織型の平均回答数は2.08と最も低い(図表2-1-4)。

図表 2-1-4 労使コミュニケーションの効果の内容(複数回答)

	従業員との意思の疎通が良くなった	企業活動の運営が円滑になった	労働条件・労働環境の整備に役立った	従業員が会社の運営に関心をもつようになった	従業員の仕事に対する満足度が高まった	労働生産性が上がった	その他	平均回答数	N
全体	63.2%	33.3%	29.0%	47.1%	29.4%	18.0%	0.4%	2.20	934
組合型	53.6%	39.8%	53.0%	57.8%	15.1%	11.4%	0.6%	2.31	166
発言型	64.3%	36.4%	32.1%	55.7%	34.3%	27.9%	0.0%	2.51	140
親睦型	65.2%	33.6%	26.8%	42.0%	29.2%	18.4%	0.4%	2.16	250
未組織型	65.6%	29.1%	18.8%	42.6%	34.1%	16.9%	0.5%	2.08	378

注) 平均回答数とは、全ての選択肢の回答数を足し合わせ、それぞれの種類のサンプルで除したものである。

2 労使コミュニケーションに対する方針とその内容

まず経営者の労使コミュニケーションに対する方針とその方法を取り上げる。経営者の方針は、企業の労使コミュニケーションに大きな影響力を持つからである。

(1) 従業員の意向把握の方針

従業員の意向把握の方針では、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」に近いか、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」に近いかを聞いている。図表2-1-5によると、A意見に近い(「Aの意見に近い」と「どちらかといえばAの意見に近い」の合計値)と考える企業の割合が高い。その割合は、全体で76.0%になる。類型別にみると、組合型(84.8%)、発言型(79.3%)、未組織型(73.7%)、親睦型(73.6%)となる。発言機構(組合型と発言型)のある企業であるほど、経営者は従業員の意向を十分に把握して経営を行うべきだと考えている。

図表 2-1-5 従業員の意向把握の方針

	Aの意見に近い	どちらかといえば、 Aの意見に近い	どちらかといえば、 Bの意見に近い	Bの意見に近い	合計	N
全 体	33.6%	42.4%	19.5%	4.4%	100.0%	1,407
組合型	34.3%	50.5%	12.9%	2.4%	100.0%	210
発言型	38.3%	41.0%	16.0%	4.8%	100.0%	188
親睦型	32.9%	40.7%	21.9%	4.5%	100.0%	425
未組織型	32.4%	41.3%	21.4%	5.0%	100.0%	584

注) A意見とは、「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」という意見であり、B意見とは、「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」という意見である。

(2) 労働組合に対する考え方

全体的な傾向をみると、「労働組合がなくとも、一般従業員の意向や要望を把握できる」(58.3%)と「会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組織に組織化されるより、企業内部(会社の従業員のみ)で組織されるほうがいい」(47.6%)の割合が多い。他方で「労働組合は会社にとって必要である」は2割、「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」と「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」にいたっては、10%台後半でしかない。全体的にみる限り、労働組合はコミュニケーション・ツールとして、経営者に評価されていないことがわかる。

類型別にみると、組合型では、「労働組合は会社にとって必要である」の割合が7割を超え、「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」と「労働組合の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」の割合も高い。こうした良好な評価を得ているのは、組合が企業内のコミュニケーション・ツールとしての機能を果たしているからだと考えられる。

発言型では、「労働組合は会社にとって必要である」の割合が1割以下になり、「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」が7割近くになる。経営者の労働組合に対する考え方は、組合型とは好対照である。

その傾向は、親睦型にも当てはまる。「労働組合は会社にとって必要である」の割合は5%であり、「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」の割合は70%を超える。さらに「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」の割合は2割を超える。このタイプの経営者は、労働組合の必要性を感じていないばかりか、企業外の労働組合に対する警戒感が強い。

未組織型では、「労働組合は会社にとって必要である」の割合が低く、「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」が最も高い。このタイプの経営者は労働組合の必要性を感じていない。

図表 2-1-6 労働組合に対する考え方(複数回答)

	労働組合は会社にとって必要である	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	会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組合に組織化されるより、企業内部(会社の従業員のみに)で組織される方がいい	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	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	合計
全 体	20.5%	5.7%	14.6%	47.6%	18.8%	16.9%	58.3%	738
組合型	71.0%	1.3%	1.9%	51.0%	43.2%	33.5%	9.7%	155
発言型	8.9%	6.3%	13.4%	49.1%	15.2%	13.4%	68.8%	112
親睦型	5.0%	7.4%	21.8%	52.5%	10.4%	11.9%	70.8%	202
未組織型	7.8%	6.7%	17.1%	41.3%	12.6%	12.6%	72.5%	269

(3) 企業外組合への警戒心と労働組合のコミュニケーション機能

上記の労働組合に対する考え方(図表 2-1-6)では、類型別の差異が大きく出ていた。そこで労働組合に対する考え方について、もう少し踏み込んで分析を行う。図表 2-1-7 には、「A:労働組合は労使コミュニケーションを図る上で役立つ」と「B:企業外の労働組合を警戒している」の2つがある。

前者は「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」と「労働組合は経営者の意向を一般従業員に伝える組織として役立つ」の割合の合計値であり、後者は「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」と「会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組合に組織化されるより、企業内部で組織される方がいい」の割合を足し合わせたものである。

この2つの割合をみると、組合型では、「A:労働組合は労使コミュニケーションを図る上で役立つ」の割合が、「B:企業外の労働組合を警戒している」よりも高い一方で、それ以外の類型では、「A:労働組合は労使コミュニケーションに役立つ」の割合よりも、「B:企業外の労働組合を警戒している」の割合のほうが高い。AとBの割合の差をみると、組合型だけ数値がプラスであることから、労働組合の無い企業(未組織企業)の経営者は、労働組合の発言機能を認めるより、企業外の労働組合からの干渉を強く警戒していることがわかる。

図表 2-1-7 企業外組合への警戒心と労働組合のコミュニケーション機能

	A:労働組合は労使コミュニケーションを図る上で役立つ	B:企業外の労働組合を警戒している	A-B
全体	35.7%	62.2%	-26.5
組合型	76.7%	52.9%	23.8
発言型	28.6%	62.5%	-33.9
親睦型	22.3%	74.3%	-52.0
未組織型	25.2%	58.4%	-33.2

注1) 「A:労働組合は労使コミュニケーションを図る上で役立つ」とは、図表 2-1-6 の「労働組合は一般従業員の意向や要望を把握するのに役立つ」と「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」の合計値である。

注2) 「B:企業外の労働組合を警戒している」とは、図表 2-1-6 の「労働組合があると、産業別組組合などを通じ、企業外部から経営へ干渉が行われやすい」と「会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組合に組織化されるより、企業内部（会社の従業員のみ）で組織されるほうが良い」の合計値である。

(4) 労使コミュニケーションの内容（複数回答）

労使コミュニケーションの内容（図表 2-1-8）では、経営項目、雇用管理項目、就業条件管理項目、報酬管理項目の4つに分類した²²。各項目には平均の割合があり、他の設問と同様に、平均回答数もある。そこで平均の割合と平均回答数を中心にみていく。

全体的な傾向をみると、「経営項目」は他の項目にくらべて特に高く、なかでも「経営の基本方針」が75.0%と最も高い。また平均回答数は5.46であり、1つの企業で5つ以上の選択肢に回答している。

組合型では、「経営項目」と「雇用管理項目」の割合が高い一方で、「就業条件管理項目」と「報酬管理項目」は、他の類型より割合が低い。つまり組合型は、合理化につながる「経営項目」と社員の雇用に関わる「雇用管理項目」に重点を置いて話し合っているといえる。組合型の平均回答数は5.52であり、全体よりも高い。組合型では、労使コミュニケーションの内容が比較的広いといえる。

発言型では、「雇用管理項目」の割合が最も低い。発言型の平均回答数は5.24であり、この数値は全体よりも低い。親睦型では、「就業条件管理項目」と「報酬管理項目」の割合が最も高い。平均回答数は5.84であり、その数値は最も高い。親睦型では、労使コミュニケーションの内容が最も広い²³。未組織型では、「経営項目」、「雇用管理項目」、「報酬管理項目」の割合が最も低い。平均回答数は5.20であり、その数値は最も低い。

²² この類型は、今野(2012)p.30を参考にした。

²³ 親睦型の定義からすると、この類型に属する企業の従業員組織は、「就業条件管理項目」と「報酬管理項目」だけでなく、「経営項目」や「雇用管理項目」について話しあっていないことになる。したがって、親睦型の企業において、労使コミュニケーションを図る対象は、当該企業の従業員組織だけではないということになる。この類型の従業員組織の発言については、割り引いて考える必要がある。

図表 2-1-8 労使コミュニケーションの内容（複数回答）

	経営項目					雇用管理項目						就業条件管理項目					報酬管理項目						平均回答数	合計	
	経営の基 本方針	生産、販 売等の基 本計画	会社組織 機構の新 設改廃	新技術応用 機器の導入 等生産事務 の合理化	平均	採用・配 置基準	配置転 換、出向	教育訓練 計画	一時帰休・ 人員整理・ 解雇	定年制	平均	勤務態様の 変更	労働時 間・休 日・休暇	育児休業制 度・介護休 業制度	職場の安 全衛生	平均	昇進、昇 格基準	賃金・一 時金	時間外労 働の賃金 割増し率	退職手当・ 年金基準	福利厚生	文化・体 育・レ ジャー活動			平均
全 体	75.0%	45.0%	40.8%	16.7%	44.4%	24.4%	18.6%	25.2%	11.1%	30.3%	21.9%	17.0%	25.6%	26.5%	20.9%	22.5%	27.3%	36.6%	33.1%	34.4%	24.9%	12.2%	28.1%	5.46	1,054
組合型	80.8%	55.5%	59.3%	27.5%	55.8%	33.5%	27.5%	35.7%	8.2%	20.3%	25.1%	13.7%	15.9%	24.2%	16.5%	17.6%	36.3%	17.6%	20.3%	23.6%	22.0%	13.7%	22.3%	5.52	182
発言型	77.1%	44.4%	34.0%	15.0%	42.6%	19.6%	11.8%	20.3%	9.2%	31.4%	18.4%	12.4%	24.8%	28.8%	22.2%	22.1%	24.8%	37.3%	37.3%	39.9%	23.5%	9.8%	28.8%	5.24	153
親睦型	75.0%	41.0%	42.6%	13.6%	43.1%	23.1%	19.4%	23.5%	11.7%	35.8%	22.7%	19.8%	27.8%	34.0%	21.9%	25.8%	26.2%	46.9%	37.0%	42.3%	29.3%	12.7%	32.4%	5.84	324
未組織型	71.4%	43.5%	33.4%	14.9%	40.8%	23.0%	16.5%	23.8%	12.7%	29.9%	21.2%	18.0%	28.6%	20.5%	21.5%	22.2%	25.1%	36.7%	34.2%	30.9%	23.0%	12.2%	27.0%	5.20	395

注) 平均とは、平均回答数を指す。平均回答数とは、全ての選択肢の回答数を足し合わせ、それぞれの種類のサンプルで除したものである。

3 労使コミュニケーション上の諸手続き

労使コミュニケーション上の諸手続きでは、就業規則変更の際の意見書の作成と従業員過半数代表の選出方法を取り上げる。発言機構がある企業ほど、こうした手続きが従業員主体で行われていれば、発言機構の存在が労使コミュニケーション上の民主的な手続きを推し進めていることになる²⁴。

(1) 就業規則変更の際の意見書の作成方法

就業規則変更の際の意見書の作成方法は、「従業員の日々の意見を基に会社側が作成した」が36.0%、「従業員代表者と思われる従業員が作成した」と「選挙または信任によって選出された従業員過半数代表者が作成した」が19.3%である一方で、「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」は1割程度である。この限りで言えば、労働組合がある企業では、組合が従業員を代表して、就業規則変更に対して発言する可能性が低いと考えられる。

しかし類型別にみると、組合型では、「過半数の従業員からなる労働組合が作成した」が半数を超えるのに対し、その他の類型では、「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と「従業員代表と思われる従業員が作成した」、「意見書は作成していない」の割合が高くなる。労働組合があれば、就業規則を変更する際に意見書が作成される（発言できる）可能性は高く、その意見書は従業員が主体となって作成される。

図表 2-1-9 就業規則変更の際の意見書の作成方法

	従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	従業員代表者と思われる従業員が作成した	選挙または信任によって選出された従業員過半数代表者が作成した	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	過半数組合ではないその他の労働組合が作成した	意見書は作成していない	合計	N
全体	36.0%	19.3%	19.3%	10.6%	0.2%	14.7%	100.0%	887
組合型	16.7%	6.3%	17.8%	54.0%	0.6%	4.6%	100.0%	174
発言型	49.2%	20.0%	19.2%	0.0%	0.0%	11.5%	100.0%	130
親睦型	37.7%	22.6%	21.4%	0.0%	0.0%	18.2%	100.0%	318
未組織型	40.0%	23.4%	17.7%	0.0%	0.4%	18.5%	100.0%	265

(2) 36 協定締結の際の従業員側当事者

36 協定締結の際の従業員側当事者を担う人材は、全体的に「従業員の過半数を代表する者（従業員過半数代表者）」の割合が6割を超え、最も高いのに対し、「過半数従業員

²⁴ 労働組合が労使コミュニケーション上の諸手続きを民主的に進めることは、事例調査に基づく分析から明らかになっている。詳しくは、労働政策研究・研修機構編（2013b）の第3部第13章のまとめを参照されたい。

からなる労働組合（過半数組合）」は1割程度である。

まず前者の割合について類型別にみると、組合型では27.0%であり、発言型と親睦型では8割を超える。これに対し、組合型では「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」が2/3である。36協定締結の際の従業員側の当事者を選ぶにしても、企業の類型によって、36協定締結の従業員側の当事者は異なる。この他、未組織型では、1/4以上の企業において、36協定が締結されていない。

図表 2-1-10 36協定締結の際の従業員側当事者

	従業員の過半数を代表する者（従業員過半数代表者）	過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）	その他	36協定は締結していない	わからない	合計	N
全 体	62.2%	10.5%	3.0%	16.4%	7.9%	100.0%	1,398
組合型	27.0%	66.5%	1.4%	4.2%	0.9%	100.0%	215
発言型	81.3%	0.5%	3.7%	10.7%	3.7%	100.0%	187
親睦型	80.8%	0.2%	3.8%	10.4%	4.7%	100.0%	422
未組織型	55.4%	0.3%	2.8%	27.2%	14.3%	100.0%	574

注) 労働組合の無い発言型、親睦型、未組織型では、「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」が選択されない（0%になる）はずであるが、そうっていないのは、回答者が謝って回答してしまったからだと思われる。

(3) 従業員過半数代表の候補者の決め方

従業員過半数代表の候補者は、主に「会社の指名」（38.0%）と「他の従業員からの指名」（31.3%）によって決定される。「会社の指名」という候補者の決定方法は1つのルールとも言えるが²⁵、従業員が立候補するか、従業員による指名（「前任者の指名」と「他の従業員からの指名」の合計）のほうが、より従業員主体で民主的に従業員過半数代表の候補者を決定しているといえる。それらの割合を足し合わせると、全体で51.6%になる。類型別にみると、組合型（78.2%）、発言型（61.6%）、親睦型（47.6%）、未組織型（45.8%）となる。発言機構のある企業であるほど、従業員代表の候補者が従業員主体で選ばれている。

²⁵ 中村（1995）では、会社は職場の意向を無視して企業経営を行うことは難しいため、従業員過半数代表を指名したり、その候補者を指名したりする場合でも、中堅クラスの従業員が選ばれる可能性があり、選挙によって従業員過半数代表を選出する場合と、同じ人物が選ばれる可能性があるのではないかと指摘されている。これを敷衍すれば、会社の指名によって、従業員過半数代表の候補者が決定されていても、その人選に対して、従業員の納得性が一定程度担保されており、それをもって、当該企業とその従業員が、選挙などの手続きを経なくても、会社指名でも良いと判断している可能性が考えられる。

図表 2-1-11 従業員代表候補者の決め方

	会社の指名	前任者の指名	他の従業員からの指名	従業員自らの立候補	最古参などの特定の人が自動的に決まる	わからない	合計	N
全体	38.0%	10.4%	31.3%	9.9%	8.2%	2.2%	100.0%	801
組合型	9.1%	7.3%	41.8%	29.1%	0.0%	12.7%	100.0%	55
発言型	32.2%	14.0%	39.2%	8.4%	5.6%	0.7%	100.0%	143
親睦型	42.0%	9.5%	31.5%	6.6%	9.1%	1.3%	100.0%	317
未組織型	42.0%	10.1%	25.2%	10.5%	10.1%	2.1%	100.0%	286

(4) 従業員過半数代表の決定方法

従業員過半数代表の決定方法についてみると、全体では、「指名・立候補で自動的に決まる」の割合が4割を超えており、これが最も高い。組合型では、「投票」(48.1%)の割合が最も高く、それに「指名・立候補で自動的に決まる」(24.1%)が続く。それ以外の類型では、「投票」の割合が1割台に低下する代わりに、「指名・立候補で自動的に決まる」(3~4割台)と「挙手」(1~2割台)、「口頭(「はい」など)」(10%程度)の割合が高まる。

図表 2-1-12 従業員過半数代表の決定方法

	指名・立候補で自動的に決まる	投票	挙手	拍手	口頭(「はい」など)	身振り(首でうなづくなど)	その他	わからない	合計	N
全体	40.4%	14.5%	16.9%	9.0%	9.9%	0.8%	4.1%	4.4%	100.0%	765
組合型	24.1%	48.1%	5.6%	5.6%	3.7%	0.0%	5.6%	7.4%	100.0%	54
発言型	36.3%	14.8%	21.5%	8.1%	10.4%	1.5%	4.4%	3.0%	100.0%	135
親睦型	39.6%	12.3%	19.2%	10.1%	10.7%	0.3%	3.6%	4.2%	100.0%	308
未組織型	46.6%	10.1%	14.2%	9.0%	10.1%	1.1%	4.1%	4.9%	100.0%	268

4 人事管理

労使コミュニケーションの効果(図表 2-1-3)では、組合型は、他の類型にくらべ、労働条件や労働環境の整備に貢献していることが指摘されている。これが正しければ、組合型において、人事管理が整備され、問題点はないと考えられる。

(1) 賃金改定の有無

基本賃金の改定状況を見ると、「引き上げた」企業は44.7%、「前年度並みにした」企業は47.2%になる。「引き上げた」企業は、発言型と親睦型で高く、「前年並みにした」企業では、組合型と未組織型で高い。

一時金の改定状況は、「前年度並みにした」企業が44.7%、「引き上げた」企業は24.4%、「今年度についてはまだ決まっていない」が17.0%である。類型別にみると、組合型で「引き下げた」割合が1/4と高く、「今年度についてはまだ決まっていない」の割合が5.2%と低い。

図表 2-1-13 賃金の改定の有無

		引き上げた	引き下げた	前年並みにした	今年度についてはまだ決まっていない	合計	N
基本賃金	全体	44.7%	3.9%	47.2%	4.2%	100.0%	1,407
	組合型	40.8%	7.5%	49.8%	1.9%	100.0%	213
	発言型	52.1%	3.7%	43.1%	1.1%	100.0%	188
	親睦型	48.8%	1.9%	45.1%	4.2%	100.0%	426
	未組織型	40.7%	4.1%	49.1%	6.0%	100.0%	580
一時金	全体	24.4%	13.9%	44.7%	17.0%	100.0%	1,370
	組合型	26.2%	25.7%	42.9%	5.2%	100.0%	210
	発言型	25.3%	15.1%	40.3%	19.4%	100.0%	186
	親睦型	27.0%	11.5%	45.3%	16.2%	100.0%	419
	未組織型	21.4%	10.8%	46.5%	21.3%	100.0%	555

(2) 賃金の上がり方（正社員）

全体をみると、正社員の賃金は、「賃金の上がり方に能力による差がある」（47.2%）、「原則として増加し続ける」（27.9%）、「ほぼ定額であるが、能力による差がある」（16.2%）の3つに分かれる。「ほぼ定額であるが、能力にある差がある」と回答した企業の割合は、組合型で最も少なく、未組織型で最も多い。勤続とともに、賃金上がる賃金制度を持つ企業の割合（「原則として増加し続ける」と「賃金の上がり方に能力による差がある」の合計値）は、組合型は84.1%、発言型は79.6%、親睦型は78.6%、未組織型は67.6%になる。正社員の賃金について言えば、組合型において、勤続と共に賃金が上昇する可能性が最も高い。

図表 2-1-14 賃金の上がり方（正社員）

	賃金は原則上がらない	採用後3年程度は上がる	原則として増し続ける	ほぼ定額であるが、能力による差がある	賃金の上がり方に能力による差がある	合計	N
全体	5.7%	3.0%	27.9%	16.2%	47.2%	100.0%	1,345
組合型	4.3%	2.4%	36.5%	9.1%	47.6%	100.0%	208
発言型	2.2%	2.8%	22.7%	15.5%	56.9%	100.0%	181
親睦型	4.2%	3.2%	28.8%	14.0%	49.8%	100.0%	406
未組織型	8.5%	3.1%	25.6%	20.7%	42.0%	100.0%	550

(3) 賃金の上がり方（非正社員）

非正社員の賃金の上がり方をみると、全体で割合が高いのは、「賃金は原則上がらない」（33.9%）と「ほぼ定額であるが、能力による差がある」（25.4%）、「賃金の上がり方に能力による差がある」（23.1%）の3つである。全体的に、非正社員の賃金は上がらないか、能力によって差をつける傾向にある。

類型別にみると、組合型で、「賃金は原則上がらない」の割合が最も高い。また能力によって差をつける企業の割合（「ほぼ定額であるが、能力による差がある」と「能力の上がり方に能力による差がある」の合計値）は、組合型は36.2%、発言型は53.2%、親睦型は47.4%、未組織型は52.8%である。組合型では、他の類型にくらべ、非正社員の賃金が勤続と共に上がったり、能力による差によって昇給したりする可能性が低い。

図表 2-1-15 賃金の上がり方（非正社員）

	賃金は原則上がらない	採用後3年程度は上がる	原則として増し続ける	ほぼ定額であるが、能力による差がある	賃金の上がり方に能力による差がある	合計	N
全体	33.9%	5.5%	12.0%	25.4%	23.1%	100.0%	1,196
組合型	42.7%	8.5%	12.6%	20.6%	15.6%	100.0%	199
発言型	29.7%	6.3%	10.8%	28.5%	24.7%	100.0%	158
親睦型	35.5%	4.8%	12.2%	25.0%	22.4%	100.0%	352
未組織型	30.6%	4.5%	12.1%	26.7%	26.1%	100.0%	487

(4) 賃金改定の際の従業員側の意見聴取（正社員：複数回答）

基本賃金の改定の際の従業員側の意見聴取についてみると、意見聴取の方法は、「管理・監督職との会合」が3割を超え、「従業員との会合」と「労働組合との会合」がこれに続く。平均回答数は0.71である。「特に聞いていない」が4割を超えており、積極的に意見聴取が行われているとは言い難い。

組合型では、「労働組合との会合」と「労使協議機関との会合」を合わせると、9割を超える。また「特に聞いていない」の割合は8.9%と低いことから、組合型では、労働組合を中心に意見聴取が行われている。平均回答数は1.22であり、全体よりも高いことから、組合型では、様々なチャンネルを通じて意見聴取が行われている。

発言型では、「特に聞いていない」が1/3強になる。その割合は、全体の41.8%より低い。意見聴取が行われる場合は、「社員会・親睦会等の従業員組織との会合」、「管理・監督職との会合」、「従業員との会合」で行われる。平均回答数は0.89であり、その数値は組合型に劣るものの、全体より高い。発言型は、組合型より意見聴取が行われていないものの、全体と比較をすれば、比較的、意見聴取が行われており、そのチャンネルは多いといえる。

親睦型と未組織型は、似た傾向がみられる。この2つの類型では、「特に聞いていない」が5割前後を占める。また意見聴取が行われる場合、「管理・監督者との会合」か「従業員との会合」で行われる。ただし平均回答数は0.5~0.7程度であり、その数値は全体より低い。この2つの類型では、意見聴取が行われておらず、意見聴取が行われるにしても、そのチャンネルは多くない。

一時金の改定についてみると、基本賃金の改定と同じ傾向がみられる。全体では、「特に聞いていない」(37.2%)が最も高い。この結果から、積極的に意見聴取が行われているとは言い難い。意見聴取を行う場合は、「管理・監督職との会合」(30.5%)、「従業員との会合」(11.7%)、「労働組合との会合」(10.6%)で実施される。平均回答数は0.68である。

組合型では、「特に聞いていない」が6.6%であり、積極的に意見聴取が行われている。「労働組合との会合」や「労使協議機関との会合」の割合を足し合わせると、9割を超えており、一時金についても、労働組合を中心に意見聴取が行われる。平均回答数は1.24であり、全体のおよそ2倍となっている。組合型では、多くのチャンネルを通じて、意見聴取が行われている。

発言型では、「特に聞いていない」が3割を超える。意見聴取が行われる場合は、「管理・監督職との会合」(41.9%)、「社員会・親睦会等の従業員組織との会合」(12.9%)、「従業員との会合」(11.3%)で行われる。平均回答数は0.80であり、その数値は、組合型に劣るものの、全体の数値より高い。発言型では、比較的、意見聴取が行われており、そのチャンネルは多いといえる。

親睦型と未組織型では、「特に聞いていない」の割合が4割を超え、その割合は、全体よりも高い。意見聴取が行われる場合は、主に「管理・監督職との会合」、「従業員との会合」で行われる。平均回答数は0.46と0.63である。その数値は、全体よりも低いことから、意見聴取のチャンネルは限定されている。

図表 2-1-16 賃金改定の際の従業員意見聴取（複数回答）

		社員会・親睦会等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	管理・監督職との会合	従業員との会合	その他	平均回答数	今年度についてはまだ決まっていない	特に聞いていない	N
基本賃金	全体	3.3%	10.2%	5.2%	31.0%	15.6%	6.3%	0.71	10.9%	41.8%	1,374
	組合型	1.9%	65.6%	26.4%	16.9%	6.6%	4.7%	1.22	2.8%	8.5%	212
	発言型	12.4%	0.5%	3.8%	48.1%	15.7%	8.6%	0.89	10.3%	34.1%	185
	親睦型	4.3%	0.0%	1.0%	38.3%	16.5%	6.0%	0.66	10.5%	49.5%	418
	未組織型	0.0%	0.0%	0.7%	25.3%	18.2%	6.4%	0.50	14.5%	51.3%	559
一時金	全体	3.4%	10.6%	5.5%	30.5%	11.7%	6.2%	0.68	11.0%	37.2%	1,362
	組合型	1.9%	66.8%	26.5%	17.5%	6.2%	4.7%	1.24	2.8%	6.6%	211
	発言型	12.9%	0.5%	3.8%	41.9%	11.3%	9.1%	0.80	10.2%	31.2%	186
	親睦型	4.3%	0.5%	1.4%	37.6%	12.5%	6.5%	0.63	10.6%	43.0%	414
	未組織型	0.0%	0.0%	1.1%	26.3%	13.2%	5.6%	0.46	14.7%	46.5%	551

注1) 平均回答数とは、「社員会・親睦会等の従業員組織との会合」から「その他」までの選択肢の回答数を足し合わせ、それぞれの種類のサンプルで除したものである。

注2) 「管理・監督職の会合」は「監督職との会合」と「管理職との会合」を足し合わせたものであり、「従業員との会合」は「従業員との業務上の会合・人事面談等の場」と「従業員との業務外の会合を通じて」の合計である。

(5) 非正社員の賃金決定の際の従業員側の意見聴取（複数回答）

全体をみると、非正社員の賃金決定について、意見聴取を行っていない企業は約 5 割にのぼる。この傾向は、全ての類型に共通する傾向である。平均回答数は 0.44 である。

この傾向は、組合型で強く出ている。組合型では、「聞いていない」の割合が 58.5% であり、およそ 6 割の企業で意見聴取が行われない。平均回答数は 0.5 であり、全体より高い。組合型では、非正社員の賃金決定について従業員から意見聴取が行われていないが、意見聴取が行われる場合、そのチャンネルは多い。

その他の類型では、組合型より「聞いていない」の割合は低いものの、それでも 4~5 割を推移しており、意見聴取が行われるとは限らない。平均回答数は、発言型は 0.52 で最も高い。他方で、親睦型と未組織型では、0.4 程度であり、その数値は全体より低い。これら 3 つの類型では、組合型よりも、非正社員の賃金決定の際に従業員側に意見聴取を行っているが、積極的に行っているとは言いがたい。ただし意見聴取を行う場合、発言型では、比較的、多くのチャンネルが活用されるが、親睦型と未組織型では、そのチャンネルは限定される。

図表 2-1-17 非正社員の賃金改定の際の従業員側の意見聴取（複数回答）

	労働組合を通じて	社員会などの従業員組織を通じて	管理職を通じて	正社員を通じて	非正社員本人を通じて	その他	平均回答数	非正社員は聞いていない	聞いていない	合計
全 体	2.6%	0.7%	19.7%	5.7%	12.3%	2.5%	0.44	16.6%	49.5%	1,335
組合型	16.9%	0.5%	18.4%	2.4%	9.7%	2.4%	0.50	4.3%	58.5%	207
発言型	0.0%	2.2%	22.5%	7.9%	15.2%	3.9%	0.52	14.0%	45.5%	178
親睦型	0.0%	0.8%	21.8%	4.8%	12.3%	1.5%	0.41	17.3%	51.5%	400
未組織型	0.0%	0.2%	17.8%	6.9%	12.4%	2.9%	0.40	21.5%	46.0%	550

注) 平均回答数とは、「労働組合を通じて」から「その他」までの選択肢の回答数を足し合わせ、それぞれのサンプルで除したものである。

(6) 非正社員の賃金改定の際の従業員側の意見聴取（組合加入範囲別 複数回答）

非正社員の賃金改定の際の従業員側の意見聴取状況を、組合加入範囲別にみる。非正社員を組織化していない場合（「正社員のみ」と、組織している場合（「正社員＋非正社員」）でみると、非正社員の賃金決定の際の意見聴取に違いがみられるのではないかと考えたからである。なお非正社員を組織化している組合は47であり、組合型215の21.8%に過ぎない。

全体では「聞いていない」が6割近く、平均回答数は約0.50である。「正社員のみ」では、2/3の企業が「聞いていない」と回答しており、その割合は全体より高い。「正社員のみ」では、非正社員の賃金改定の際に、従業員側の意見聴取が行われていない。また平均回答数は0.32であり、全体より低い。「正社員のみ」では、意見聴取が行われても、そのチャンネルは少ない。さらに言えば、意見聴取を行う際に、労働組合を通じて行われる可能性が低いことは注目に値する（4.9%）。

これに対して、「正社員＋非正社員」では、意見聴取を行っていない企業の割合は、1/3強に減る。全体と比較しても、20%以上の差がある。非正社員を組織化すると、非正社員の賃金決定について、意見聴取が行われる。そのチャンネルは、主に「労働組合を通じて」（53.2%）と「管理職を通じて」（25.5%）である。平均回答数は1.0であり、その数値は全体の倍である。「正社員＋非正社員」では、非正社員の賃金改定の際に、従業員側の意見聴取が行われる可能性が高く、そのチャンネルは多い。

図表 2-1-18 非正社員の賃金決定の際の従業員側の意見聴取（組合加入範囲別：複数回答）

	労働組合を通じて	社員会などの従業員組織を通じて	管理職を通じて	正社員を通じて	非正社員本人を通じて	その他	平均回答数	非正社員はいない	聞いていない	合計
全体	16.8%	0.5%	17.9%	2.6%	8.4%	2.6%	0.49	4.7%	58.9%	190
正社員のみ	4.9%	0.0%	15.4%	0.7%	7.7%	3.5%	0.32	5.6%	66.4%	143
正社員+非正社員	53.2%	2.1%	25.5%	8.5%	10.6%	0.0%	1.00	2.1%	36.2%	47

注) 平均回答数とは、「労働組合を通じて」から「その他」までの選択肢の回答数を足し合わせ、それぞれのサンプルで除したものである。

(7) 従業員管理上の問題点（複数回答）

全体をみると、「困っていることは特にない」の割合が 15.4%であることから、多くの企業は従業員管理上の問題点を抱えている。その内容は、主に「高齢化が進展している」、「若者の指導が難しい」、「能率が悪い」である。全体の平均回答数は 1.76 である。

類型別にみると、組合型では、「若者の指導が難しい」と「高齢化している」の割合が全体よりも高い。前者は他の類型に共通するが、後者は組合型で特に割合が高い。組合型では、経営者が終身雇用を維持する方針を持っている可能性が高く、また従業員の勤続年数が長いために、従業員の高齢化が進んでいると考えられる²⁶。また組合型では、「非正社員の管理が難しい」と「賃金が高い」の割合が最も高い。組合型の平均回答数は 1.96 と最も高く、かつ上記の 2 つについては、非正社員を組織している組合ほど割合が高い²⁷。つまり組合型では、労使が企業内の問題点を幅広く取り扱っており、さらに組合が非正社員を組織化していると、非正社員の問題を含めた課題が労使でより共有されるからだと考えられる。

発言型では、上記 2 つの割合が高いものの、この類型の特徴は、「困っていることは特にない」が 2 割を超えていることにある。この類型の平均回答数は 1.69 であり、未組織型に次いで高い。発言型では、他の類型にくらべ、従業員管理上の問題点は少ない。

親睦型でも、組合型と発言型と同じ問題点を抱える一方で、「技能が低い」と「能率が悪い」が 2 割を超えている。平均回答数は 1.87 であり、組合型よりも低いものの、全体よりも高い。

未組織型では、「若者の指導が難しい」の割合が、他の類型にくらべて低いものの、「定着しない」と「能率が悪い」の割合が、他の類型にくらべて高い。他方で、この類型で

²⁶ 詳しくは図表 2-1-23 で説明するが、平均勤続年数は、組合型が最も長い。

²⁷ 図表 2-1-18 のように、正社員のみと非正社員を組織する組合とに分けてみると、「賃金が高い」と回答する企業の割合は、前者は 7.5%、後者は 13.3%になる。また「非正社員の管理が難しい」と回答する企業の割合は、前者は 15.5%、後者は 35.6%になる。

は、「困っていることは特にない」の割合が2割を超え、かつ平均回答数は1.63と最も低い。この類型に属する企業が抱える従業員管理上の問題は多くない。

図表 2-1-19 従業員管理上の問題点（複数回答）

	定着しない	賃金が高い	技能が低い	能率が悪い	やる気がない	チームワーク がとれない	若者の指導 が難しい	高齢化している (高齢化が進ん ている)	非正社員の管 理が難しい	その他	平均回答数	困っているこ とは特にない	合計
全 体	16.3%	6.7%	18.0%	22.6%	6.5%	13.2%	34.2%	45.7%	8.6%	4.2%	1.76	15.4%	1,348
組合型	15.2%	11.3%	13.7%	19.6%	5.4%	11.8%	35.8%	58.3%	20.6%	4.4%	1.96	8.3%	204
発言型	15.4%	6.0%	19.2%	19.2%	4.9%	13.7%	37.4%	45.6%	3.3%	3.8%	1.69	20.3%	182
親睦型	15.0%	6.0%	20.3%	24.3%	7.5%	14.0%	40.8%	47.3%	7.3%	4.3%	1.87	9.0%	400
未組織型	18.0%	5.7%	17.4%	23.5%	6.6%	13.0%	27.9%	40.0%	6.9%	4.1%	1.63	20.8%	562

注)平均回答数とは、「定着しない」から「その他」までの選択肢を足し合わせ、それぞれの類型のサンプルで除したものである。

5 企業の属性

企業の属性では、従業員規模、業種構成、経営状態、平均勤続年数を取り上げる。

(1) 平均従業員規模

組合型では、平均従業員数が1,000人を超え、また最大値と最小値が最も大きい。発言型及び親睦型では、平均従業員組織が100人を超えるものの、発言型は最大値が1,755人であり、親睦型は3,000人を超える。どちらも最小値は2人である。未組織型では、平均従業員数は80人であり、100人を下回る。ただし最大値は4,500人程度であり、最小値は1人を下回ることから、未組織型は、サンプルによって、従業員規模のバラつきが特に大きいといえる。総じて言えば、平均従業員規模で見ると、組合型は大企業、それ以外の類型は中小企業になる。

図表 2-1-20 平均従業員規模

	平均従業員数	最小値	最大値	N
組合型	1,048	2.50	41,062	178
発言型	127	2	1,755	150
親睦型	146	2	3,173	356
未組織型	80	0.50	4,479	473

(2) 業種構成

全体的にみると、業種の構成に目立った偏りは見らない。組合理と未組織型では、業種による傾向が指摘できる。組合理は、他の類型にくらべて、「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」の割合が高く、「建設業」、「その他サービス業」の割合が低い。未組織型では、「卸売・小売業」の割合が高く、「製造業」の割合が低い。

図表 2-1-21 業種構成

	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	学術研究、専門・技術サービス業	飲食店・宿泊業	生活関連サービス業、娯楽業	医療、福祉	教育、学習支援業	複合サービス業（協同組合等）	その他のサービス業	左記以外	合計	N
全体	13.6%	21.6%	0.6%	3.4%	5.1%	16.2%	1.1%	1.4%	3.7%	2.7%	1.9%	7.4%	2.4%	1.4%	11.2%	6.1%	100.0%	1,393
組合型	4.8%	23.9%	1.0%	2.4%	13.4%	13.9%	2.9%	0.0%	2.4%	1.4%	0.0%	6.2%	9.1%	4.3%	6.7%	7.7%	100.0%	209
発言型	15.0%	30.5%	0.5%	2.7%	3.7%	14.4%	0.0%	0.0%	3.7%	2.1%	1.6%	5.3%	0.5%	2.1%	11.8%	5.9%	100.0%	187
親睦型	14.4%	22.2%	0.0%	4.1%	4.1%	14.8%	1.4%	1.2%	2.6%	2.4%	1.7%	9.6%	1.2%	1.0%	14.4%	5.0%	100.0%	418
未組織型	15.9%	17.4%	1.0%	3.6%	3.3%	18.7%	0.7%	2.6%	5.0%	3.6%	2.8%	6.9%	1.4%	0.3%	10.4%	6.4%	100.0%	579

(3) 経営状態

経営状態も、類型によって差異がみられる。組合理と未組織型の経営状態は良くない。経営状態が「悪い」企業と「非常に悪い」企業の割合は、組合理と未組織型では、4割を超える。これに対し、発言型および親睦型では、経営状態が「非常に良い」と「良い」の合計値が、65%程度になる。従業員組織のある企業の約2/3は、経営状態が良い。

図表 2-1-22 経営状態

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	合計	N
全 体	3.0%	57.5%	34.4%	5.1%	100.0%	1,352
組合理	2.0%	55.8%	36.5%	5.6%	100.0%	197
発言型	5.0%	61.7%	26.7%	6.7%	100.0%	180
親睦型	3.6%	60.9%	32.3%	3.2%	100.0%	412
未組織型	2.3%	54.2%	37.7%	5.9%	100.0%	563

(4) 平均勤続年数

平均勤続年数では、組合理が最も長く、発言型、親睦型と続き、未組織型が最も短い。最大値をみても、組合理が最も大きいが、発言型、親睦型、未組織型では、差はほとんどない。サンプルのばらつきを示す標準偏差は、発言型が最も高いものの、その他の類型間の差は大きくない。つまり類型ごとのサンプルのバラつきはほとんど変わらない。

平均勤続年数を雇用保障の代理指標と考えると、組合理が最も雇用を保障しており、その程度は、発言型、親睦型、未組織型という順となる。なお勤続年数の長さは、従業員の高齢化や人件費負担の増加を招く可能性があり、そうであるからこそ、図表 2-1-19 の従業員管理上の問題点において、組合理は「従業員の高齢化」と「賃金が高い」の割合が高いと考えられる²⁸ (図表 2-1-23)。

図表 2-1-23 平均勤続年数

	平均値	標準偏差	最大値	最小値	N
組合理	14.9	6.0611	50.0	1.0	201
発言型	12.8	7.3435	45.0	0.0	180
親睦型	12.3	6.1793	45.0	1.0	404
未組織型	10.6	6.9341	46.0	0.0	554

²⁸ 終身雇用を維持する方針を持つ企業の割合(「原則としてこれからも終身雇用を維持していきたい」と「終身雇用の部分的な修正はやむをえない」の合計値)をみると、組合理は81.4%、発言型は78.9%、親睦型は78.0%、未組織型は66.6%となる。

第4節 まとめ

本章では、3つの課題に即して、4類型による分析を行ってきた。以下では、分析結果に即して、3つの課題について述べていく。ただし本章第1節で述べた通り、分析に用いたデータの性格上、以下の結果が、日本の企業全体に当てはまるかどうかについては、一定の留保が必要である。

第1に、労働組合の発言効果が十分得られていない原因である。その原因は2つ考えられる。1つは、組合型は労使コミュニケーションの内容に偏りがみられることである。組合型の労使コミュニケーションの内容は、経営項目や雇用管理項目に偏っており（図表2-1-8）、経営者からすれば、従業員との労使コミュニケーションを十分図れている実感がなかもしれない。もう1つは、従業員管理上の課題である（図表2-1-19）。組合型では、他の類型にくらべ、より多くの課題が指摘されている。組合型に特有な課題には、賃金の高さ、従業員の高齢化、非正社員の管理の困難さがある。こうした課題があるがゆえに、組合型の経営者は、自社の労使コミュニケーションに対して、厳しい評価を下している可能性がある。

とはいえ、組合型特有の課題があることが、労働組合が企業経営に対してマイナスの影響を与えるということにはならない。賃金の高さは、労使が合意して勤続とともに賃金が上昇する制度を導入したことによるものであり²⁹、従業員の高齢化は従業員の雇用が保障されていることの裏返しだと考えられるからである³⁰。非正社員の管理の困難さは、非正社員の意見が反映されていないことが問題のように思われるが、この困難さは、非正社員を組織化している組合を持つ企業において、特に指摘されている。このことからすれば、非正社員を組織化したことによって、労使が非正社員の問題に取り組む必要性を認識したことが影響していると考えられる。つまり組合型特有の課題とは、労働組合が機能を果たしている結果でもあるといえる。

第2に、組合型と発言型との差異である。両者の差異は大きく2つある。1つは、労働条件の整備である。組合型では、賃金改定の際に、労働組合を中心に意見聴取が行われるが、発言型では必ずしも意見聴取が行われるわけではない（図表2-1-16）。また既述の通り、正社員の賃金に限っていえば、組合型は、他の類型にくらべ、勤続と共に賃金が上昇するように制度が整備され、賃金改定の際に意見聴取が行われている（図表2-1-14及び2-1-16）。この結果は、労使コミュニケーションの効果で、組合型が「労働条件・労働環境の整備に役立った」の割合が最も高いことと整合性が取れている（図表2-1-4）。

²⁹ さらに付け加えれば、賃金の改定の有無をみると（図表2-1-13）、組合型は、基本賃金でも、一時金でも、「引き下げた」の割合が最も高い。この事実からすれば、組合は賃上げに貢献する一方で、企業経営が芳しくない時は、賃金カットに応じており、企業経営に応じた対応をしていると考えられる。

³⁰ 平均従業員規模（図表2-1-20）をみると、組合型は大企業、それ以外の類型は中小企業になる。そのため組合型は、大企業であるために、賃金や雇用が保証されやすいという意味で、規模の影響を受けている可能性がある。

ただし組合型であるほど、正社員の賃金は、勤続年数とともに、賃金が増えていく一方で、非正社員の賃金額が勤続年数に応じて増える制度にはなっていない。さらにいえば、非正社員の賃金改定をする際に意見聴取が行われていない（図表 2-1-15 及び 2-1-17）。つまり組合型であるほど、正社員の昇給が保障される一方で、非正規労働者の賃金は、昇給の余地が少なく、賃金改定の際にも、意見聴取は行われない。これらの点は、非正社員の組織化が進まない原因の 1 つと言えそうである。もう 1 つは、労使コミュニケーションに関わる諸手続きである。組合型では、就業規則変更の際の意見書が従業員主体で作成され、従業員過半数代表の候補者も従業員主体で決定される（図表 2-1-9 及び 2-1-11）。こうした諸手続きをより民主的に行うには、労働組合が必要になる。このように労働組合は、労働条件や労働環境を整備したり、労使コミュニケーション上の諸手続きを従業員主体で進めたりするという点で、独自の機能を果たしている。

第 3 に、非発言機構（親睦型と未組織型）の企業において、なぜ労使コミュニケーションの効果を得ることができるのかということである。本章の分析結果から、この課題に対する明確な解答を導き出すことは困難である。そこで以下のような解釈することで、上記の課題に答えたい。非発言機構の企業の経営者の多くは、従業員の意向や要望を把握して経営を行うべきだと考えており（図表 2-1-5）、かつ労働組合がなくとも、従業員の意向や要望を把握できると考えている³¹（図表 2-1-6）。さらに経営者が企業外の組合からの干渉を警戒していることからすると（図表 2-1-7）、非発言機構の経営者は、従業員の要望や意向を踏まえて経営を行う必要性を感じているものの、同時にできれば労働組合を結成したくないと考えている。さらに企業外の組合からの干渉を警戒していることから、未組織企業の経営者は、労働組合の必要性を感じることはないくらい、企業内の労使コミュニケーションを図ることが得策だと考えているのではないか。そしてその取り組みの結果が、労使コミュニケーションの効果として現れているのだと考えられる。

参考文献

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

呉学殊（2013）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方ー労使コミュニケーションの経営資源性を生かすー」『日本労働研究雑誌』No.630, pp. 87-101。

厚生労働省『平成 24 年労働組合基礎調査の概況』。

小池和男（1977）『職場の労働組合と参加ー労資関係の日米比較ー』東洋経済新報社。

佐藤博樹（1994）「未組織企業における労使関係ー労使協議制と従業員組織の組織状況と機能ー」『日本労働研究雑誌』No.416, pp. 24-35。

³¹ 注 30 に記した通り、組合型以外の類型の従業員規模は中小企業であるため、経営者と従業員との距離が近く、日常的にコミュニケーションが図れている可能性がある。これにより、経営者は、労働組合が無くとも、従業員の要望や意向を把握できると考えているのかもしれない。

- 財団法人労働問題リサーチセンター・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』。
- 田口和雄・梅崎修（2011）「中小企業における従業員発言機構の機能」『日本労務学会誌』第12巻第2号，pp.61-77。
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊昭・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－』東洋経済新報社。
- 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。
- 東京都立労働研究所編（1990）『中小企業における従業員組織の役割』。
- 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のか』総合労働研究所。
- 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』No.352，pp.11-21。
- 中村圭介（1995）「従業員代表制論議で忘れられていること」『ジュリスト』1066号，pp.136-141。
- 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1つの『日本的経営』」『武蔵大学論集』第40巻第2・3号，pp.81-100。
- 仁田道夫（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。
- 野田知彦（2010）『雇用保障の経済分析－企業パネルデータによる労使関係－』ミネルヴァ書房。
- 古山修（2013）「組織拡大へ向けた『戦略』と『オルガナイザーの育成』」『労働調査』通巻515号，pp.49-62 労働調査協議会。
- 村松久良光（1984）「離職行動と労働組合－『退出－発言アプローチ』より－」小池和男編著『現代の失業』同文館出版。
- 守島基博（1999）「未組織企業の労使関係－労働者の認識をてがかりとして－」『日本労働研究雑誌』No.470，pp.55-61。
- 労働政策研究・研修機構編（2013a）『労使コミュニケーションの経営資源性と課題－中小企業の先進事例を中心に－』JILPT資料シリーズ No.124。
- 労働政策研究・研修機構編（2013b）『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』。
- Richard B. Freeman and James L. Medoff（1984）“*What Do Unions Do?*” Basic Books, Inc. : New York（島田晴男・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部）。

第2章 非正社員の同質化戦略と異質化戦略の効果

第1節 はじめに

本章の目的は、企業と労働組合が非正社員を同質化あるいは異質化することの効果について検討することである。

日本では雇用労働者の非正規化が進んでいる。総務省統計局の『就業構造基本調査』によると、2012年の「雇用者（役員を除く）」に占める非正社員の割合は、「パート」が17.9%、「アルバイト」が8.2%、「契約社員」が5.4%であり、5年前の2007年の「パート」16.6%、「アルバイト」7.7%、「契約社員」4.2%と比べて、それらの伸び率が著しいことが理解できる³²。

そのようななか、呉（2012）は労使の同質化戦略・異質化戦略という概念を用いて、パートタイマーの同質化が必要であることを主張している³³。

企業の管理戦略としての同質化とはパートタイマーの基幹化を図り、持続的に能力向上、生産性向上と職場の一体感を求め、それに見合う人事管理や職務分担などを行うというものである。つまり、仕事や労働条件を正社員に近づける取り組みをしているということである。他方、異質化とはパートタイマーの仕事や労働条件を正社員に近づけようとする取り組みをあまりせず基本的にパートタイマーに高い水準の仕事や生産性向上と職場の一体感を積極的に求めないというものである。そのため、賃金も早いうちに頭打ちとなる。

また、労働組合の組織化戦略としての同質化とは組合組織・活動の面で基本的に正社員とパートタイマーとの間に差を設けず、組合費、選挙権・被選挙権も同様とするものである。意見反映システムも同様に正社員とパートタイマーとの間に差異を設けず、パートタイマーも中央執行委員や専従、代議員・評議員を担うなど、直接的にパートタイマーの意見を反映するシステムができてきている。他方、異質化とは組合組織・活動においてパートタイマーの権利・義務を制約するものである。意見反映システムもパートタイマーのための別のルートを設けており、またパートタイマーが中央執行委員や専従となって直接的にパートタイマーの意見を反映させるシステムが整っていない。

呉（2012）は、6社の事例に基づいて、それらを企業の管理戦略と労働組合の組織化戦略の組み合わせで分類し、労使ともパートタイマーの同質化を図ることが効果的であるとしている。

³² <http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/pdf/kgaiyou.pdf> を参照されたい。もちろん、この点については、仁田（2003）が指摘していたように、「正規の職員・従業員」のシェアを侵食したというよりは、自営（自営業主・家族従業者）の後退と対応している側面に注意しなければならない。実際、2007年の「自営業主」は10.1%、「家族従業者」は2.8%であったが、2012年では「自営業主」が9.2%、「家族従業者」が2.1%となっている。

³³ もとの論文は、『日本労働研究雑誌』No. 527（2004年）において発表されている。

同質化あるいは異質化の選択は、仕事の区分よりも能力や働く意欲、職場の一体感をどの程度重視するかによって判断されると考えられる。企業が非正社員を同質化しない場合、賃金などの労務コストを低く抑えることができるであろう。しかし、主体的な生産活動への従事や信頼関係の構築を期待することはできないと思われる。また、労働組合が仮に非正社員を雇用調整のバッファとみなし、同質化しない場合、正社員組合員は相対的に高い労働条件を維持することができるであろう。だが、そうなる職場の代表制に揺らぎが生じ、集团的発言メカニズムという労働組合の機能が十分に活かされないことが予想される。そもそも、非正社員の発言機構が整備されていない状況では産業民主主義が実現しているとは言い難い。

ところで、非正社員の同質化・異質化を示す具体的な統計は存在しないが、労働組合がパートタイマーをどの程度組織化しているかについてはわかる。2013年の雇用者数に占める労働組合員数の割合（推定組織率）が17.7%³⁴と低下傾向にあるなかで、パートタイマーの組織化は着実に進んでいる。図表2-2-1は、パートタイム労働者の労働組合員数と推定組織率の推移を示したものである。これによると、パートタイム労働者の労働組合員数は増え続けており、推定組織率も2013年で6.5%と上昇傾向にある。

図表 2-2-1 パートタイム労働者の労働組合員数と推定組織率の推移（単位労働組合）

年	パートタイム労働者の労働組合員数	全労働組合員数に占める割合	短時間雇用者数	推定組織率
2008年	61万6000人	6.2%	1,232万人	5.0%
2009年	70万人	7.0%	1,317万人	5.3%
2010年	72万6000人	7.3%	1,291万人	5.6%
2011年	77万6000人	7.8%	…	…
2012年	83万7000人	8.5%	1,332万人	6.3%
2013年	91万4000人	9.3%	1,410万人	6.5%

出所) 厚生労働省『労働組合基礎調査』に基づき筆者作成。

注1) 「パートタイム労働者」とは、正社員・正職員以外で、その事業所の一般労働者より1日の所定労働時間が短い者、1日の所定労働時間が同じであっても1週の所定労働日数が少ない者又は事業所においてパートタイマー、パート等と呼ばれている労働者をいう。

注2) 「短時間雇用者数」は、労働力調査の雇用者数のうち就業時間が週35時間未満の雇用者数である。

注3) 「推定組織率」は、パートタイム労働者の労働組合員数を短時間雇用者数で除して得られた数値である。

注4) 2011年の「短時間雇用者数」及び「推定組織率」については、労働力調査(2011年6月分)が東日本大震災の影響により調査実施が困難となった岩手県、宮城県及び福島県を除いて雇用者数を公表しており、その後の補完推計(2012年4月公表)においても「短時間雇用者数」の推計値を公表していないため表章していない。

³⁴ <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/13/dl/01.pdf> を参照されたい。

だが、この 6.5% という数字をもって、非正社員の同質化が進んでいるとまでは言い難い。では、なぜ非正社員の組織化が劇的に進展していないのだろうか。一つには、非正社員そのものが労働組合への加入を拒むということが考えられるが、必ずしもそうとはいえない。原・佐藤（2005）は組合必要度に関して正社員かそうではないかは統計的に有意な差がないことを明らかにしている。ただし、だからといって即座に組合加入に結びつくわけではないことを中村（2009）は連合総合生活開発研究所編（2003）の調査結果を踏まえて指摘している。中村（2009）は、「彼ら（非正社員——引用者）の前に立ちはだかる壁は、たとえば組合費であったり、組合活動の負担であったり、経営者に対する恐れや遠慮などであろう。誰かが、この壁を誰かが壊す支援をしてあげる必要がある」（p. 16）と指摘する。しかしながら、「肝心の企業別組合は、自らの思いこみで非正規労働者との間に壁をつくり、そうした支援になかなか乗り出そうとはしない」（p. 16）という。

そのような思い込みが事実とは異なることを理解したとしても、正社員労働組合が非正社員を組織化することのメリットがなければ、それは進まない。非正社員を組織化することによって自らの処遇が相対的に下がると考えるならば、正社員労働組合はなかなか非正社員の組織化に乗り出さないであろう。この点について、中村（2009）は説得的な論理を展開する。要するに、集団的発言メカニズムを十分に機能させるために、また代表制を取り戻し良好な労使関係を維持していくために、正社員労働組合自らにとって非正社員の組織化は必要なことだという。

このような非正社員をめぐる課題を踏まえた上で、本章は呉（2012）が提示した労使の同質化戦略と異質化戦略という枠組みを用いて分析する。労使コミュニケーションの効果という文脈から分析する点で、呉（2012）よりも一步踏み込んだものとなっている。具体的には、以下の 3 点についてアンケート調査の結果に基づいて検討する。

第一に、労使コミュニケーションの重要性について。非正社員の同質化戦略と異質化戦略の効果を検討する前に、そもそも労使コミュニケーションがいかに重要であるかを確認する。企業が社員の意見を聞かず、また労働組合もなければ、おそらく経営者が労使コミュニケーションの効果を感じることは少ないと考えられる。

第二に、非正社員の同質化の必要性について。企業が非正社員を同質化し、かつ労働組合も組織化している企業と、企業が非正社員を異質化し、かつ労働組合も組織化していない企業を比較すると、前者の方が後者よりも労使コミュニケーションの効果を感じていると思われる。

第三に、労働組合が非正社員を組織化することの意義について。企業が非正社員を同質化している場合、労働組合の行動は、①同じく組織化し、同質化を図る、②正社員の

利害だけを守り、組織化せず、異質化を貫く、③そもそも労働組合が無い、という 3 パターンがある。正社員のみ利害を代表する労働組合がパートナーとなっている企業は、労働組合が無い企業よりも労使コミュニケーションの効果を感じる事が少ないのではないか。というのは、労働組合が非正社員を異質化しているということは、様々な事情があるにせよ、職場の一体感を損なうことにつながるであろう。正社員労働組合が正社員のみ利害を守るような職場で、正社員と非正社員が協力して仕事に取り組むようになるとは考えにくいからである。もちろん、組合費に見合うだけのサービスを非正社員に提供する自信が無いため、あえて組織化をしないなど、正社員労働組合の言い分もあるだろう。しかし、労働組合が非正社員の同質化を進めないままであれば、全社的に労使コミュニケーションが円滑に図られている状態を作り出すのは非常に難しいと考えられ、結果として職場が停滞してしまうことが危惧される。そのため、労使コミュニケーションの効果という観点から、労働組合が非正社員を組織化することの意義について検討していくこととする。

なお、本章は労使コミュニケーションの効果として、直接的に企業の財務指標の向上につながるということを主張するものではない。ただし、労使コミュニケーションが図られていれば、結果として企業のパフォーマンスにプラスに働くであろうと想定している。

分析に用いるデータは、第 1 部第 1 節で説明されている一般企業を対象としたアンケート調査と中小企業家同友会加盟企業を対象としたアンケート調査の結果を統合して作成している。というのは、本章では、後述するように非正社員の同質化戦略あるいは異質化戦略に基づいて 7 つの戦略類型に分け、労使コミュニケーションの効果の種類間の比較をしつつ検討している。そのため、一定のサンプルサイズを確保する必要がある。仮に一般企業だけのデータを用いて分析を試みても、サンプルサイズが小さいことから、分析に耐えられなくなることは容易に予想できる。当然のことながら、一般企業と同友会企業のデータを統合することの問題性は十分に認識している。日本における中小企業のうち、中小企業家同友会に加盟している企業は約 1% であるが、ウェイトづけをしないでデータを統合すると、同友会企業の傾向が強く反映されることになる。だが、一般企業であれ同友会企業であれ、7 つの戦略類型と労使コミュニケーションの効果の関係性という観点からすれば、それほど大きな差異が生じることはないと思われる。したがって、本章では一般企業のみデータではなく、同友会企業のデータも統合して分析し、一定のサンプルサイズを確保した上で、非正社員をめぐる課題の析出を重視することとした。

叙述はつぎの通り行う。続く第 2 節では戦略類型について説明する。そして、第 3 節では戦略類型別にみた労使コミュニケーションの効果について検討する。第 4 節では、戦略類型の属性について説明し、最後に第 5 節では本章のとりまとめを行う。

第2節 戦略類型

戦略類型は、「企業の管理戦略」と「労働組合の組織化戦略」の組み合わせで、つぎの7つの類型を設定している。すなわち、①「企業同質化・組合同質化型」、②「企業同質化・組合異質化型」、③「企業同質化・組合無し型」、④「企業異質化・組合同質化型」、⑤「企業異質化・組合異質化型」、⑥「企業異質化・組合無し型」、⑦「非コミュニケーション・組合無し型」である。本節では、これらの7類型をどのように導き出したのか説明する。

1 企業の管理戦略

企業の管理戦略としての同質化とは、要するに仕事や労働条件を正社員に近づける取り組みをしているということである。アンケート調査から、厳密に非正社員を同質化しているかどうかを判断することは難しい。そこで、本章では正社員と非正社員の賃金の意見聴取に着目して企業の管理戦略の分類を行う。必ずしも正社員と非正社員の仕事や労働条件そのものに注目しているわけではないが、賃金は非常に重要な労働条件であり、その決定が経営者の独断で行われているか否かをもとに、企業の管理戦略を分類することは一定の意義があると考えられる。正社員と非正社員の賃金決定において、経営者はどのように労使コミュニケーションをとっているのか、とりわけ正社員と非正社員との間で労使コミュニケーションの図り方は同じなのかそれとも異なるのかに注目することは、同質化あるいは異質化の判断材料の一つになるといってよからう。

(1) 正社員と非正社員の賃金の意見聴取

まず、基本賃金の改定について従業員の意見をどのようにして聞いたかを質問した設問があり、「社員会・親睦会等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・人事面談等の場」「従業員との業務外の会合を通じて」に回答していたものが694件あった。これを、正社員の賃金の意見聴取に関して「意見聴取あり」とした。この694件の内、「管理職（課長クラス以上）との会合」に回答している比率が高いのだが、賃金決定において経営者の独断ではなく、他者の意見を踏まえているという意味で労使コミュニケーションを図っていると本章では考えている。他方、「特に聞いていない」は602件で、これを正社員の賃金の意見聴取に関して「意見聴取なし」とした。なお、無回答が63件、「その他」のみに回答したものが73件、「今年度についてはまだ決まっていない」が81件、正社員が0人なのにもかかわらず、「意見聴取あり」としていたものが1件、正社員が0人なのにもかかわらず、「意見聴取なし」

としていたものが3件あったため、これら221件を「不明等」とした。

つぎに、非正社員の賃金決定の際に、従業員側の意見を聞いているかを質問した設問があり、「労働組合を通じて」「社員会などの従業員組織を通じて」「管理職を通じて」「正社員を通じて」「非正社員本人を通じて」に回答していたものが428件あった。これを、非正社員の賃金の意見聴取に関して「意見聴取あり」とした。こちらも「管理職を通じて」の比率が高いが、正社員の場合と同様に考えている。他方、「聞いていない」は649件で、これを「意見聴取なし」とした。なお、無回答が140件、「その他」のみに回答したものが29件、「非正社員はいない」が229件、非正社員が0人なのにもかかわらず、「意見聴取あり」としていたものが15件、非正社員が0人なのにもかかわらず、「意見聴取なし」としていたものが27件あったため、これら440件を「不明等」とした。

これらを表にしたものが、図表2-2-2である。ここでは、正社員に比して、非正社員については従業員の意見を聞く比率が低いことを指摘しておくに留める。

図表 2-2-2 正社員と非正社員の賃金の意見聴取

	正社員		非正社員	
	件数	パーセント	件数	パーセント
意見聴取あり	694	45.7%	428	28.2%
意見聴取なし	602	39.7%	649	42.8%
不明等	221	14.6%	440	29.0%
合計	1517	100.0%	1517	100.0%

(2) 企業の管理戦略の類型

企業の管理戦略は、「企業の同質化戦略」「企業の異質化戦略」「非コミュニケーション戦略」の3通りが考えられる。図表2-2-3は、正社員と非正社員の賃金の意見聴取をクロスしたものであり、これを指標として3通りの管理戦略に分類する。

図表 2-2-3 正社員と非正社員の賃金の意見聴取のクロス（件数）

		非正社員の賃金の意見聴取			合計
		意見聴取あり	意見聴取なし	不明等	
正社員の賃金の意見聴取	意見聴取あり	253	288	153	694
	意見聴取なし	131	276	195	602
	不明等	44	85	92	221
合計		428	649	440	1517

注：網掛けが分析の対象である。

第一に、同質化戦略であるが、正社員と同じように非正社員に関しても従業員側の意見聴取をしているケース253件を「企業の同質化戦略」に分類した。第二に、異質化戦略であるが、正社員とは異なり非正社員に関しては従業員側の意見聴取をしていないケース288件を「企業の異質化戦略」に分類した。第三に、正社員と非正社員の両方について従業員側の意見聴取していないケースが276件あり、これらを「非コミュニケーション戦略」と分類した。なお、正社員については従業員側の意見聴取をしていないが、非正社員については従業員側の意見聴取をしているケースも131件あり、異質化戦略と言えなくもない。だが、本章は非正社員の問題について検討し、そこからインプリケーションを導き出そうとするものである。そのため、これらについては労使コミュニケーションの類型としてそれほど意味がないと考えられるので分析から外すことにした。

したがって、企業の管理戦略は図表2-2-4のように分類できる。全体の1517件中、「企業の同質化戦略」が16.7%、「企業の異質化戦略」が19.0%、「非コミュニケーション戦略」が18.2%であり、それぞれの種類の比率は同程度である。

図表2-2-4 企業の管理戦略

企業の管理戦略	件数	パーセント
企業の同質化戦略	253	16.7%
企業の異質化戦略	288	19.0%
非コミュニケーション戦略	276	18.2%
不明等	700	46.1%
合計	1517	100.0%

2 労働組合の組織化戦略

(1) 労働組合の有無

図表2-2-5は、労働組合の有無を示したものである。全1517件中、労働組合の有無を聞く設問で、「組合が1つある」に回答しているものが188件、「組合が2つ以上ある」が22件、「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」が5件である。すなわち、労働組合がある企業は215件(14.2%)である。他方、「過去に組合があったが、現在はない」が36件、「過去・現在ともに組合はない」が1187件である。すなわち、労働組合がない企業は1223件(80.6%)である。なお、日本の2012年における労働組合の組織率は17.9%であるが³⁵、それと比して大きく乖離はしていないため、サンプルの偏りは小さいと考えられる。

³⁵ <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/12/dl/01.pdf> を参照されたい。

図表2-2-5 労働組合の有無

労働組合の有無	件数	パーセント
組合が1つある	188	12.4%
組合が2つ以上ある	22	1.5%
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	5	0.3%
過去に組合があったが、現在はない	36	2.4%
過去・現在ともに組合はない	1187	78.2%
不明	79	5.2%
合計	1517	100.0%

(2) 労働組合の組織化戦略の類型

労働組合の組織化戦略は、「労働組合の同質化戦略」と「労働組合の異質化戦略」の2通りが考えられる³⁶。労働組合の加入範囲（「正社員」「パート・契約社員等の非正社員」「課長」「部長以上の管理職」）についての設問で、「正社員」＋「課長」＋「部長以上の管理職」＋「非正社員」と回答したものが3件、「正社員」＋「非正社員」が32件、「正社員」＋「課長」＋「非正社員」が15件であり、これら50件を「労働組合の同質化戦略」に分類した。他方、「正社員」のみに回答したものが136件、「正社員」＋「課長」が11件、「正社員」＋「部長以上の管理職」が1件、「正社員」＋「課長」＋「部長以上の管理職」が2件であり、これらを合わせると150件となる。だが、そのうちを非正社員がいないケースが9件あるため、それを除外した141件を「労働組合の異質化戦略」とした。なお、無回答は10件あった。したがって、労働組合の組織化戦略は図表2-2-6のように分類できる。「労働組合無し」は労働組合の組織化戦略とはいえないが、それとの比較は有効であると考え、3つ目の類型として設けることにした。

図表2-2-6 労働組合の組織化戦略

労働組合の組織化戦略	件数	パーセント
労働組合の同質化戦略	50	3.3%
労働組合の異質化戦略	141	9.3%
労働組合無し	1223	80.6%
不明等	103	6.8%
合計	1517	100.0%

³⁶ 「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」ケース5件は、組合の組織化戦略という分類にはふさわしくないと考えられるため、厳密には分析の対象から外す必要があるが、いずれにしてもこれら5件の組合の加入範囲（組織化戦略）は不明であった。

「労働組合の同質化戦略」が3.3%とかなり低い、「労働組合の異質化戦略」も9.3%と1割に満たない。圧倒的に多いのが「労働組合無し」で、80.6%を占める。なお、それ以外の103件(6.8%)は「不明等」としたが、その内訳は労働組合の有無が不明であるもの79件、「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」もの5件、労働組合があるとしながらも、労働組合の加入範囲について無回答であるもの10件、労働組合の加入範囲において非正社員を含めないとしながらも非正社員がいないもの9件である。

3 戦略類型

企業の管理戦略（「企業の同質化戦略」「企業の異質化戦略」「非コミュニケーション戦略」）と労働組合の組織化戦略（「労働組合の同質化戦略」「労働組合の異質化戦略」「労働組合無し」）をクロスすると、図表2-2-7のようになる。

図表2-2-7 企業の管理戦略と労働組合の組織化戦略のクロス（件数）

		労働組合の組織化戦略		労働組合無し	不明等	合計
		同質化	異質化			
企業の管理戦略	同質化	29	31	185	8	253
	異質化	15	80	183	10	288
	非コミュニケーション	1	6	255	14	276
	不明等	5	24	600	71	700
合計		50	141	1223	103	1517

注：網掛けが分析の対象である。

要するに、戦略類型は、①企業の管理戦略が「企業の同質化戦略」で労働組合の組織化戦略が「労働組合の同質化戦略」というように労使双方とも同質化戦略を採る「企業同質化・組合同質化型」、②「企業の同質化戦略」に対して「労働組合の異質化戦略」の組み合わせである「企業同質化・組合異質化型」、③「企業の同質化戦略」と「労働組合無し」の「企業同質化・組合無し型」、④「企業の異質化戦略」と「労働組合の同質化戦略」の組み合わせである「企業異質化・組合同質化型」、⑤労使双方とも異質化戦略を採る「企業異質化・組合異質化型」、⑥「企業の異質化戦略」と「労働組合無し」の「企業異質化・組合無し型」、最後に⑦企業の管理戦略が「非コミュニケーション戦略」で、かつ「労働組合無し」の「非コミュニケーション・組合無し型」の7類型となる。

なお、企業の管理戦略が「非コミュニケーション戦略」で、労働組合があるケースは7

件（「労働組合の同質化戦略」1件＋「労働組合の異質化戦略」6件）あるが、サンプルサイズが小さいことと、労使コミュニケーションの形式上の不足という点では、企業の管理戦略が「非コミュニケーション戦略」で「労働組合無し」の「非コミュニケーション・組合無し型」を設けることで十分であると判断した。

したがって、戦略類型は図表 2-2-8 のようになり、これらの 7 類型を全て足し合わせると 778 件で、全 1517 件中の 51.3%を占める。本章では、この 778 件を分析対象とする。

図表2-2-8 戦略類型

	件数	パーセント	不明等 739 件 を除いた有効 パーセント
企業同質化・組合同質化型	29	1.9%	3.7%
企業同質化・組合異質化型	31	2.0%	4.0%
企業同質化・組合無し型	185	12.2%	23.8%
企業異質化・組合同質化型	15	1.0%	1.9%
企業異質化・組合異質化型	80	5.3%	10.3%
企業異質化・組合無し型	183	12.1%	23.5%
非コミュニケーション・組合無し型	255	16.8%	32.8%
不明等	739	48.7%	
合計	1517	100.0%	

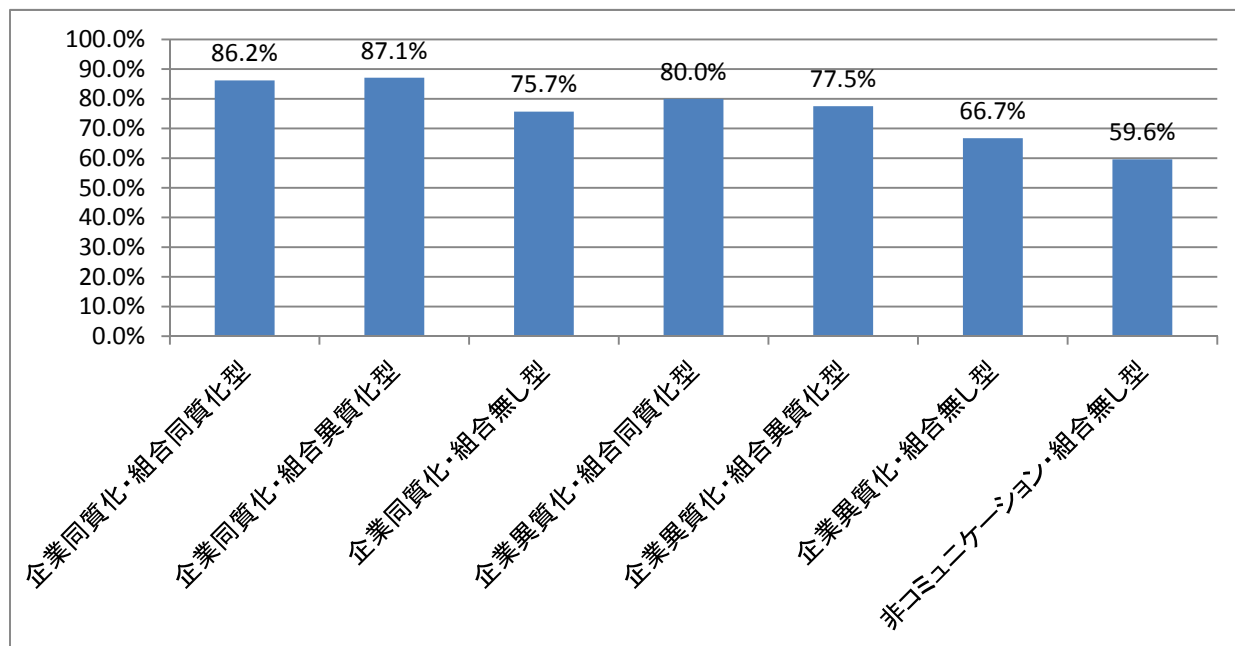
第3節 戦略類型別にみた労使コミュニケーションの効果

本節では、戦略類型別に労使コミュニケーションの効果について、第一にそのままではあるが「労使コミュニケーションの効果」、第二に「労使コミュニケーションの効果の内容」、第三に「労使コミュニケーションの現状評価」、第四に「職場の雰囲気」、第五に「従業員管理上の困難」、第六に「リーマンショック後の経営危機」の順に検討する。

1 労使コミュニケーションの効果

まず、最初に、労使コミュニケーションの効果を戦略類型別に把握することから試みたい。率直に、「貴社では、労使コミュニケーションの効果を感じていますか」と質問した設問があり、「かなり効果がある」「効果がある」「あまり効果がない」「全く効果がない」の4段階で回答してもらっているため、それについて検討しよう。図表 2-2-9 は、戦略類型別に、「かなり効果がある」と「効果がある」の比率を足し合わせた数値を集計したものである。

図表 2-2-9 戦略類型別にみた労使コミュニケーションの効果



ここでの特徴はつぎのとおりである。第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「かなり効果がある＋効果がある」の比率が59.6%と最も低い。正社員と非正社員の双方の賃金に関して従業員側から意見聴取することなく、また労働組合もなければ、経営者の「労使コミュニケーションの効果」を感じる比率は低くなることがうかがえる。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「かなり効果がある＋効果がある」の比率が、前者は86.2%なのに対し、後者は77.5%となっており、「企業同質化・組合同質化型」の方が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営者は「労使コミュニケーションの効果」を感じている。

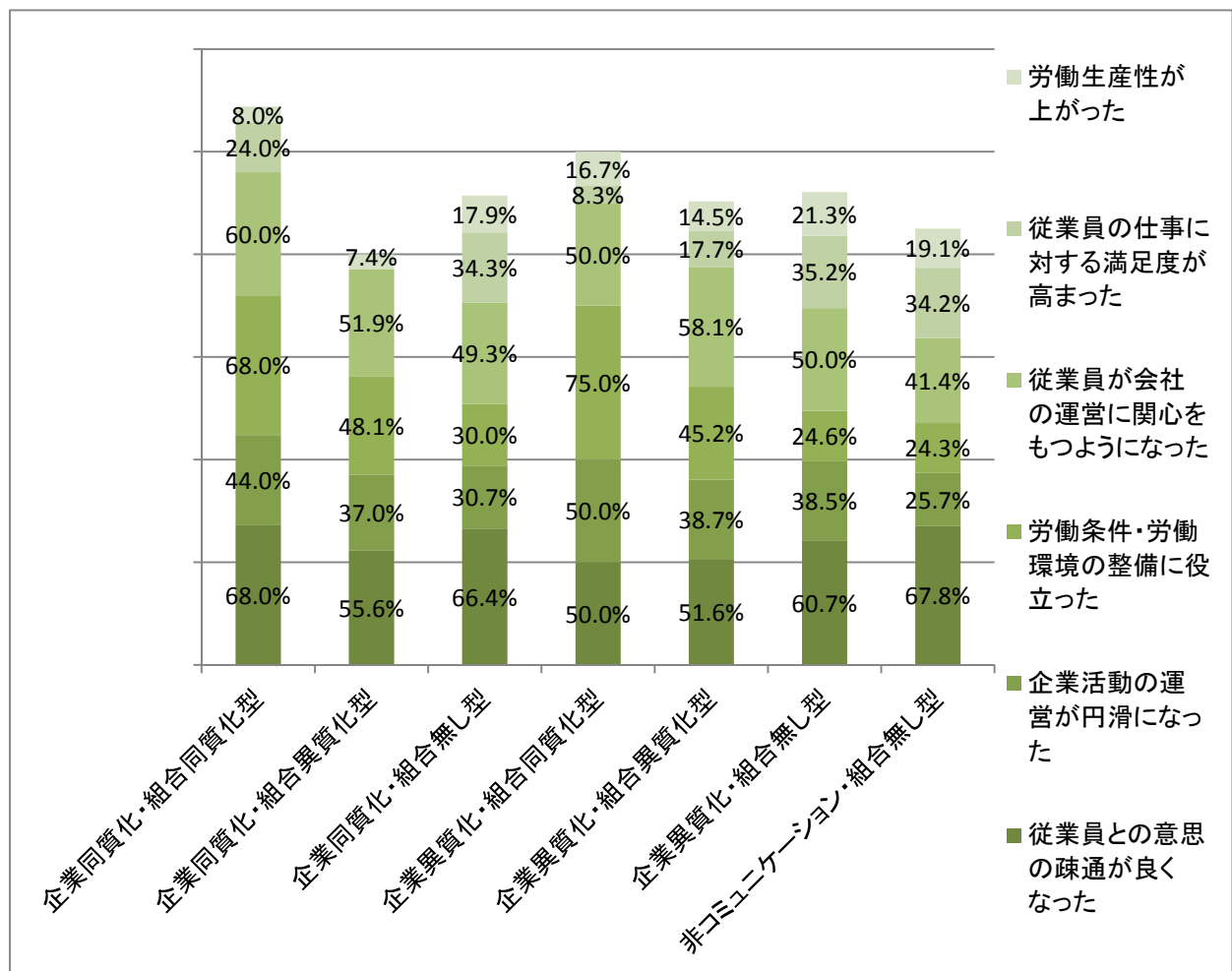
しかしながら、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ86.2%、87.1%、75.7%、同様に「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ80.0%、77.5%、66.7%となっている。ここからは、労働組合が非正社員を異質化していても、労使コミュニケーションの効果については大きく影響を及ぼさない可能性があることを示している。ただし、より具体的に分析を進めると、必ずしもそうとは言えない。分析を進めていこう。

2 労使コミュニケーションの効果の内容

つぎに、労使コミュニケーションの効果を感じている経営者はどのような点でそれを感じているのかを検討する。上記の設問で、「かなり効果がある」と「効果がある」に回

答した者に対して、「どのような点で効果がありましたか」と質問している。具体的には、「従業員との意思の疎通が良くなった」「企業活動の運営が円滑になった」「労働条件・労働環境の整備に役立った」「従業員が会社の運営に関心を持つようになった」「従業員の仕事に対する満足度が高まった」「労働生産性が上がった」という6つの選択肢に複数回答で答えてもらっている。図表 2-2-10 は、選択肢に回答してもらった比率を戦略類型別に示したものである。

図表 2-2-10 戦略類型別にみた労使コミュニケーションの効果の内容（複数回答）



(1) 従業員との意思の疎通

最初に、「従業員との意思の疎通が良くなった」かどうかについて、特徴はつぎのとおりである。第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は 68.0%なのに対し、後者は 51.6%となっている。「企業同質化・組合同質化型」の方が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営者は「従業員との意思の疎通が良くなった」と感じている。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率がそれぞれ 68.0%、55.6%、66.4%となっている。このことは、企業が非正社員を同質化し、労働組合も同質化している場合、「従業員との意思の疎通が良くなった」と感じている経営者の比率は高くなる一方で、企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、「従業員との意思の疎通が良くなった」と感じている経営者の比率は低くなること、また企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、労働組合が無い企業よりも「従業員との意思の疎通が良くなった」と感じている経営者の比率は低くなることを意味する。このように、労働組合が非正社員を異質化しているならば、むしろ労働組合が無い企業の方が従業員との意思の疎通が図られているのである。非常に示唆的な調査結果と言えよう。

(2) 企業活動の円滑な運営

つぎに、「企業活動の運営が円滑になった」かどうかについては、第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は回答の比率が 25.7%と最も低い。正社員と非正社員の双方の賃金に関して従業員側から意見聴取することなく、また労働組合もなければ、経営者が「企業活動の運営が円滑になった」と感じる比率は低くなると言える。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は 44.0%なのに対し、後者は 38.7%となっている。「企業同質化・組合同質化型」の方が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営者は「企業活動の運営が円滑になった」と感じているのである。

(3) 労働条件・労働環境の整備

「労働条件・労働環境の整備に役立った」かどうかについても、第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は回答の比率が 24.3%と最も低く、第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は 68.0%なのに対し、後者は 45.2%となっている。

ただし、第三に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率については、それぞれ 68.0%、48.1%、30.0%、同様に「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ 75.0%、45.2%、24.6%となっている。このことは、企業が非正社員を同質化していようがまいが、労働組合が同質化していれば、回答の比率が最も高く、また異質化している労働組合であっても労働組合が無い企業より回答の比率が高くなり、労働組合が「労働条件・労働環境の整備に役立った」ことを意味する。

労働条件・労働環境の整備にとって労働組合が果たす役割は非常に大きいと言えよう。

(4) 従業員の会社運営に対する関心

「従業員が会社の運営に関心を持つようになった」かどうかについても、第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は回答の比率が41.4%と最も低く、第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は60.0%なのに対し、後者は58.1%となっている。

(5) 従業員の仕事に対する満足度

従業員の仕事に対する満足度も労使コミュニケーションの効果と考えられるが、「従業員の仕事に対する満足度が上がった」かどうかについての特徴はあまりない。労使コミュニケーションが図られているからといって、それが仕事に対する満足度に直結するわけではなさそうである。ただし、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は24.0%なのに対し、後者は17.7%となっているため、非正社員を同質化することは仕事に対する満足度を高める傾向にあると言える。

(6) 労働生産性

最後に、労使コミュニケーションの効果として最も期待されるといってもよい労働生産性について検討する。「労働生産性が上がった」かどうかについて質問した設問を分析すると、「非コミュニケーション・組合無し型」だからといって、「労働生産性が上がった」に回答する比率が低いわけではないこと、また「企業同質化・組合同質化型」だからといって、「企業異質化・組合異質化型」よりも「労働生産性が上がった」に回答する比率が高いわけではないことがあきらかとなった。つまり、仮説を支持する結果とはなっていないのである。労使コミュニケーションと労働生産性の関係については、今後、更なる検討が必要な事項であると言えよう。

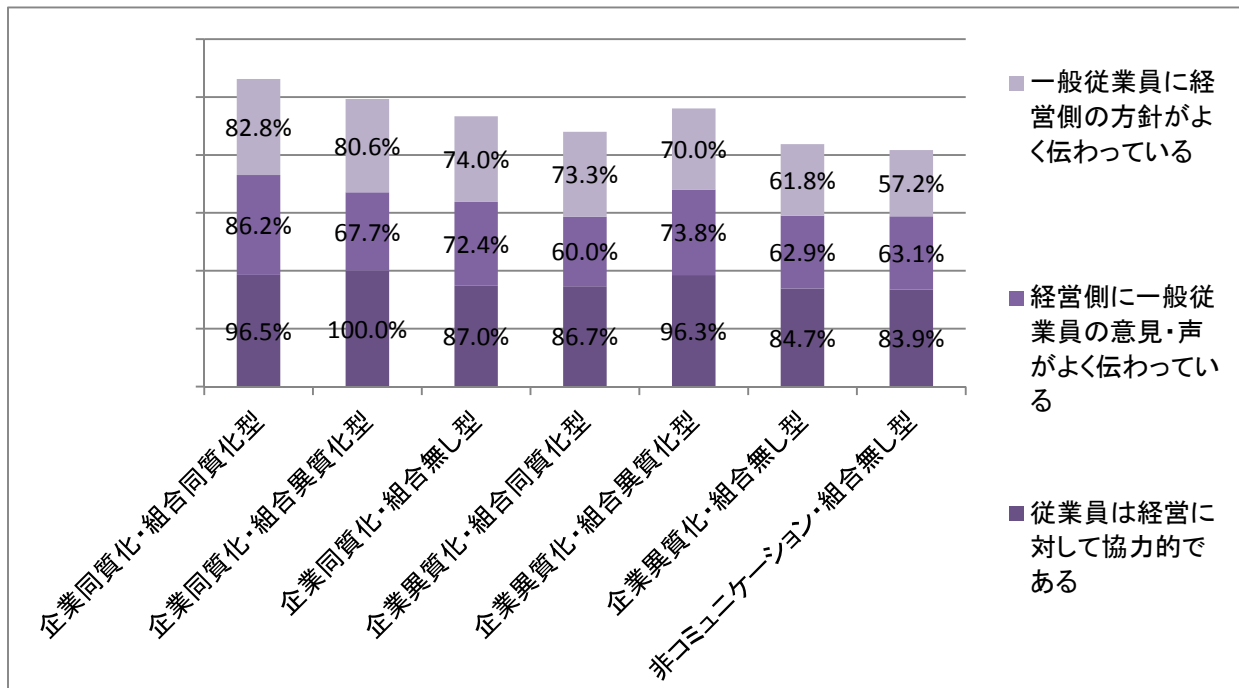
3 労使コミュニケーションの現状評価

ここでは、「労使コミュニケーションの現状評価」について検討する。具体的には、「従業員は経営に対して協力的である」「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」の3項目について「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段階で回答してもらっている³⁷。

³⁷ 「労使コミュニケーションの現状評価」をうかがう設問では、「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」「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」という項目も設けているが、労使コミュニケーションの効果としては適切でないと判断し、ここでの分析から外した。

図表 2-2-11 は、戦略類型別にみた労使コミュニケーションの現状評価であり、「そう思う」と「まあそう思う」の比率を足し合わせた数値を集計している。

図表 2-2-11 戦略類型別にみた労使コミュニケーションの現状評価



(1) 従業員の経営に対する協力

まず、「従業員は経営に対して協力的である」かどうかについてみると、「非コミュニケーション・組合無し型」は「そう思う+まあそう思う」の比率が 83.9%と最も低い。ここでも、正社員と非正社員の双方の賃金に関して従業員側から意見聴取することなく、また労働組合もなければ、「従業員は経営に対して協力的である」と感じる経営者の比率は低くなることがうかがえる。

(2) 経営側に対する一般従業員の意見・声の伝達

つぎに、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」かどうかについて、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そう思う+まあそう思う」の比率が、前者は 86.2%なのに対し、後者は 73.8%となっている。「企業同質化・組合同質化型」の方が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営者は「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と感じている。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そう思う+まあそう思う」の比率がそれぞれ 86.2%、67.7%、72.4%と

なっている。このことは、企業が非正社員を同質化し、労働組合も同質化している場合、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と感じている経営者の比率は高くなる一方で、企業が非正社員を同質化しているにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と感じている経営者の比率は低くなること、また企業が非正社員を同質化しているにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、労働組合が無い企業よりも「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と感じている経営者の比率は低くなることを意味する。上述した、「2 労使コミュニケーションの効果の内容」の「(1) 従業員との意思の疎通」と同様に、労働組合が非正社員を異質化しているならば、むしろ労働組合が無い企業の方が経営側に対して一般従業員の意見・声がよく伝達されているのである。このことは、労働組合の機能を考える上で、由々しきことと思われる。

(3) 一般従業員に対する経営側の方針の伝達

逆に、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」かどうかについて検討しよう。第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「そう思う+まあそう思う」の比率が57.2%と最も低く、第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そう思う+まあそう思う」の比率が、前者は82.8%なのに対し、後者は70.0%となっている。労使コミュニケーションの重要性と非正社員の同質化の重要性がここからも示されている。

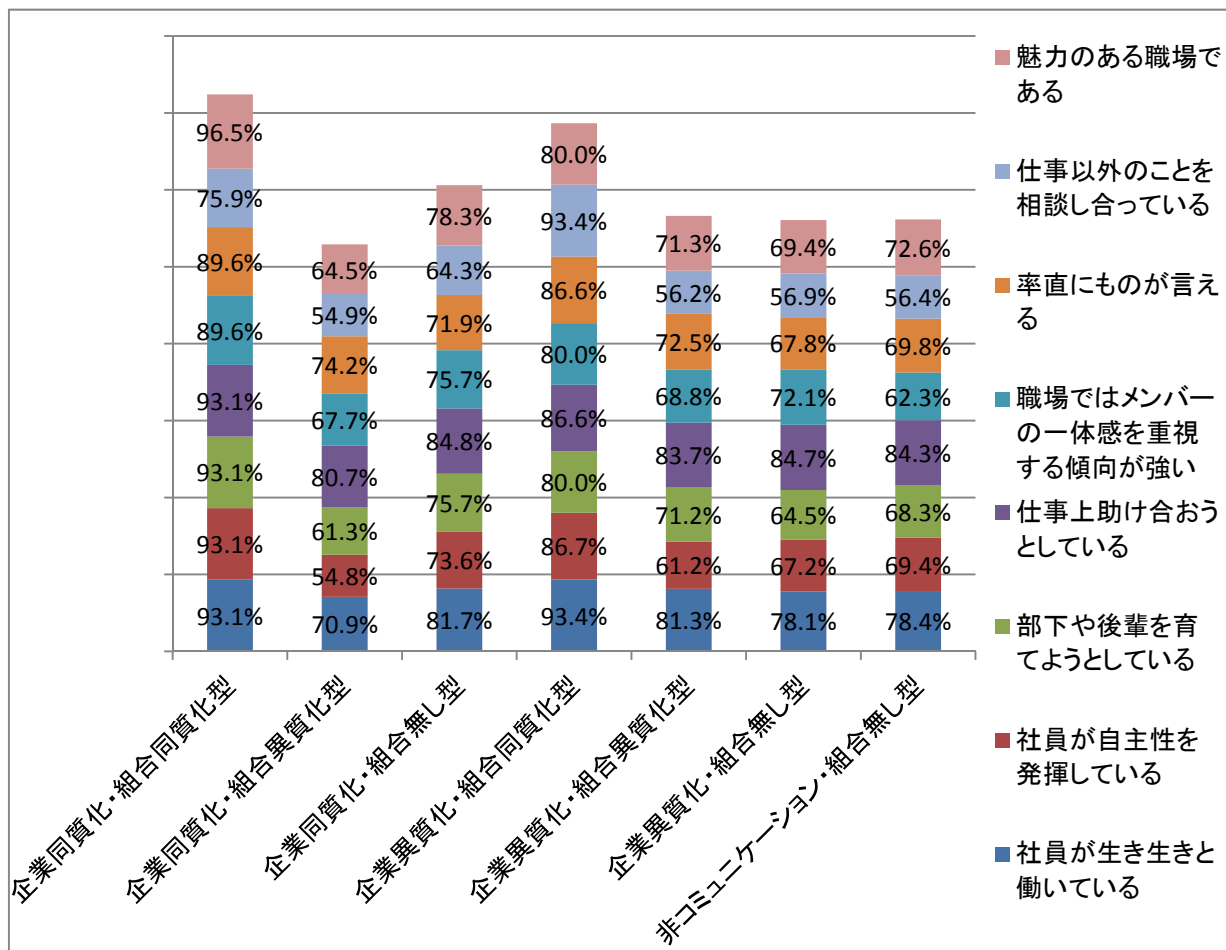
また、第三に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率については、それぞれ82.8%、80.6%、74.0%、同様に「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ70.0%、61.8%、57.2%となっている。このことは、一般従業員に対する経営側の方針を伝達するにあたって、企業も労働組合が影響を及ぼす、つまり企業も労働組合も非正社員を同質化することが重要であることを意味する。

4 職場の雰囲気

さらに、労使コミュニケーションの効果として、「職場の雰囲気」にも影響を及ぼすと考えられる。アンケートでは、「社員が生き生きと働いている」「社員が自主性を発揮している」「部下や後輩を育てようとしている」「仕事上助け合おうとしている」「職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い」「率直にものが言える」「仕事以外のことを相談しあっている」「魅力のある職場である」の8項目について「そうである」「まあそうである」「あまりそうではない」「そうではない」の4段階で回答してもらっているため、それについて検討する。図表 2-2-12 は、戦略類型別にみた職場の雰囲気であり、「そう

である」と「まあそうである」の比率を足し合わせた数値を集計している。

図表 2-2-12 戦略類型別にみた職場の雰囲気



(1) 社員の生き生きとした働き

まず、「社員が生き生きと働いている」かどうかについて、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は93.1%なのに対し、後者は81.3%となっている。非正社員を同質化している職場の方が、「社員が生き生きと働いている」と言える。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率がそれぞれ93.1%、70.9%、81.7%となっている。このことは、企業が非正社員を同質化し、労働組合も同質化している場合、「社員が生き生きと働いている」と感じている経営者の比率は高くなる一方で、企業が非正社員を同質化しているにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、「社員が生き生きと働いている」と感じている経営者の比率は低くなること、また企業が非

正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、労働組合が無い企業よりも「社員が生き生きと働いている」と感じている経営者の比率は低くなることを意味する。「社員が生き生きと働いている」ような職場を作るためには、とりわけ労働組合による非正社員の同質化が重要であると言えよう。

(2) 社員の自主性の発揮

社員の自主性の発揮も非常に重要な事項と考える。「社員が自主性を発揮している」かどうかについて質問した設問では、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は93.1%なのに対し、後者は61.2%となっている。その差は非常に大きい。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ93.1%、54.8%、73.6%、「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ86.7%、61.2%、67.2%となっている。社員の自主性の発揮は権限・裁量権の分散によると考えられるが、以上の結果を踏まえると、労働組合が非正社員を同質化することによって、非正社員にも権限・裁量権がより与えられることになり、結果として社員が自主性を発揮するようになるものと考えられる。ただし、これはあくまでも仮説的見通しであり、今後更なる探究が必要な事項であると言える。

(3) 部下や後輩の育成

部下や後輩の育成についても検討しよう。「部下や後輩を育てようとしている」かどうかについては、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は93.1%なのに対し、後者は71.2%となっている。この点についても、その差は大きい。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ93.1%、61.3%、75.7%となっている。企業が非正社員を同質化していても、労働組合が同質化していない場合、部下や後輩を育成しようという意識に溢れた職場にはなっていないのである。

(4) 仕事上の助け合い

また、仕事上の助け合いも重要な事項であると考えられる。「仕事上助け合おうとしている」かどうかについて、特徴はつぎのとおりである。第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」

の比率が、前者は93.1%なのに対し、後者は83.7%となっている。ここでも非正社員の同質化が重要であることが示されている。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ93.1%、80.7%、84.8%となっている。「企業同質化・組合同質化型」と「企業同質化・組合異質化型」が93.1%と80.7%と差が大きい。他方、「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ86.6%、83.7%、84.7%となっている。「企業異質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」が86.6%と83.7%と差が小さい。これは、非正社員が基幹化している職場では、労働組合も同質化しないと所期の目的が達成できないことを意味していると考えられる。

(5) 職場におけるメンバーの一体感

「職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い」かどうかについては、特徴がよく出ている。まず、第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「そうである+まあそうである」の比率が62.3%と最も低く、第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は89.6%なのに対し、後者は68.8%となっている。そして、第三に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ89.6%、67.7%、75.7%、「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ80.0%、68.8%、72.1%となっている。「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合同質化型」は89.6%と80.0%、「企業同質化・組合異質化型」と「企業異質化・組合異質化型」は67.7%と68.8%であり、差が小さい。職場におけるメンバーの一体感は、企業の同質化戦略より組合の同質化戦略の影響が強いと言えそうである。

(6) 率直にものが言える環境

働く上で、率直にものが言える環境というのも大事な事柄である。「率直にものが言える」かどうかについてうかがった設問についてはつぎのような特徴がある。第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は89.6%なのに対し、後者は72.5%となっている。ここでも非正社員の同質化の重要性がうかがえる。

ただし、第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企

業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ89.6%、74.2%、71.9%、同様に「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ86.6%、72.5%、67.8%となっている。このことは、2(3)で上述した労働組合が「労働条件・労働環境の整備に役立った」ことと同様に、企業が非正社員を同質化していようがまいが、労働組合が非正社員を同質化していれば、「そうである+まあそうである」の比率が最も高く、また異質化している労働組合であっても労働組合が無い企業より「そうである+まあそうである」の比率が高くなっている。「率直にものが言える」環境を提供しているということは、労働組合の機能として極めて重要なものである。

(7) 仕事以外の相談

仕事以外の相談をしているような職場も、良い職場の雰囲気と言えよう。「仕事以外のことを相談し合っている」かどうかについて質問した設問では、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は75.9%なのに対し、後者は56.2%となっている。非正社員を同質化している職場では、仕事以外の相談をするような関係を構築することができ、良い職場の雰囲気を醸し出していると考えられる。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ75.9%、54.9%、64.3%、「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ93.4%、56.2%、56.9%となっている。「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合同質化型」は75.9%と93.4%と差が大きい。組合の同質化は、仕事以外の相談に影響を及ぼしている。その効果は、企業が異質化している場合に最も高い。これは、企業の異質化による非コミュニケーションを組合の同質化によってカバーしているものと考えられる。

(8) 魅力のある職場

最後に、「魅力のある職場である」かどうかについて率直にうかがっている。その特徴はつぎのとおりである。第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「そうである+まあそうである」の比率が、前者は96.5%なのに対し、後者は71.3%となっている。その差は大きく、魅力のある職場とするためには非正社員の同質化が必要であると言える。

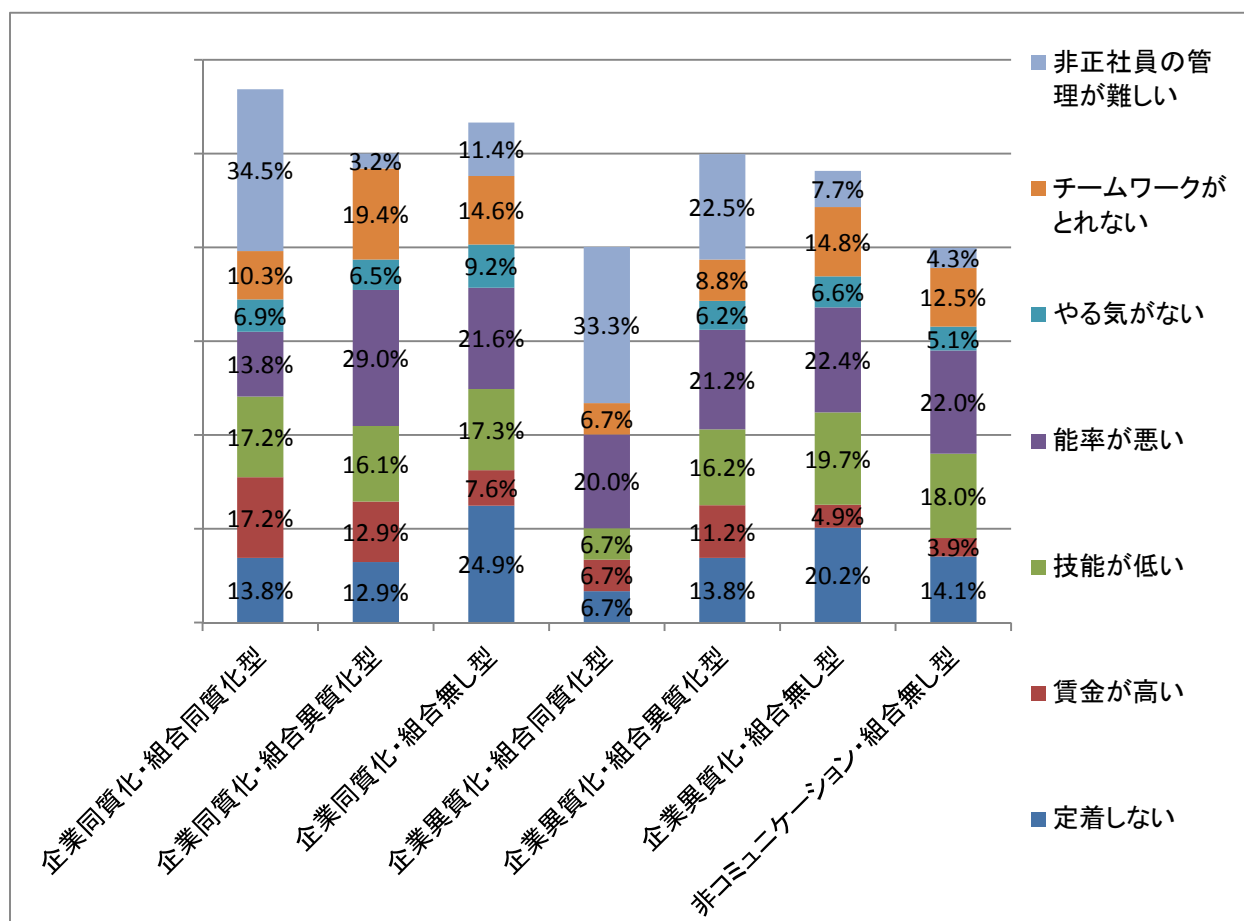
第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「そうである+まあそうである」の比率が、それぞれ96.5%、64.5%、78.3%

となっている。企業が非正社員を同質化している職場をさらに魅力のある職場とするためには、労働組合による非正社員の同質化が極めて重要であることがうかがい知れる。

5 従業員管理上の困難

加えて、「従業員管理上の困難」について、「従業員について困っていることはありますか」とうかがう設問で、「定着しない」「賃金が高い」「技能が低い」「能率が悪い」「やる気がない」「チームワークがとれない」「非正社員の管理が難しい」という選択肢に複数回答で答えてもらっているため、それらについて検討する³⁸。図表 2-2-13 は、戦略類型別にみた従業員管理上の困難である。選択肢に回答してもらった比率を記している。

図表 2-2-13 戦略類型別にみた従業員管理上の困難（複数回答）



³⁸ 選択肢には、これらの他に「若者の指導が難しい」「高齢化している（高齢化が進んでいる）」「その他（具体的に：）」「困っていることは特にない」も設けられているが、戦略類型と「若者の指導が難しい」「高齢化している（高齢化が進んでいる）」ことの関係性は見出しにくいこと、「その他」の比率を算出してもあまり意味がないこと、従業員管理の困難について検討するため、「困っていることは特にない」の比率を算出することは趣旨に反することから、ここでの分析から除外した。

(1) 定着

「定着しない」かどうかについては、「非コミュニケーション・組合無し型」だからといって、「定着しない」に回答する比率が高いわけではないこと、逆に「企業同質化・組合同質化型」だからといって、「企業異質化・組合異質化型」よりも「定着しない」に回答する比率が低いわけではないことが特徴的である。この点については、仮説を支持する結果とはなっていない。労使コミュニケーションが図られていれば、離職率が下がると考えられるが、この結果からはそのようには言えず、更なる検討が必要であるといえよう。

(2) 賃金

「賃金が高い」かどうかについての特徴は、「企業同質化・組合同質化型」の回答の比率が17.2%と最も高く、逆に「非コミュニケーション・組合無し型」の回答の比率が3.9%と最も低いことである。これは、「企業同質化・組合同質化型」の企業であるが故に、むしろ経営者は「賃金が高い」と考えているのだと思われる。他方、「非コミュニケーション・組合無し型」の企業では、経営者が独断で賃金を決定できるであろうことから、賃金は低く抑えられており、「賃金が高い」とは考えていないのだと思われる。

(3) 技能

「技能が低い」かどうかについては、「非コミュニケーション・組合無し型」だからといって、「技能が低い」に回答する比率が高いわけではないこと、逆に「企業同質化・組合同質化型」だからといって、「企業異質化・組合異質化型」よりも「技能が低い」に回答する比率が低いわけではなかった。この点についても、仮説を支持する結果とはなっていない。労使コミュニケーションと技能との関係性は大きくない可能性がある。

(4) 能率

「能率が悪い」かどうかについて、特徴はつぎのとおりである。第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、回答の比率が、前者は13.8%なのに対し、後者は21.2%となっている。「企業同質化・組合同質化型」の企業のほうが、「企業異質化・組合異質化型」の企業よりも、経営者は「能率が悪い」とは考えていないことがうかがえる。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ13.8%、29.0%、21.6%となっている。このことは、企業が非正社員を同質化し、労働組合も同質化している場合、「能率が悪い」と感じている経営者の比率は低くなる一方で、企業が非正社員を同質化しているのにもかかわ

らず、労働組合が異質化している場合、「能率が悪い」と感じている経営者の比率は高くなること、また企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、労働組合が無い企業よりも「能率が悪い」と感じている経営者の比率は高くなることを意味する。能率という点でも、労働組合の存在意義が問われていると言えよう。

(5) やる気

「やる気がない」かどうかについての特徴は、「非コミュニケーション・組合無し型」だからといって、「やる気がない」に回答する比率が高いわけではないこと、逆に「企業同質化・組合同質化型」だからといって、「企業異質化・組合異質化型」よりも「やる気がない」に回答する比率が低いわけではないことである。この点についても、仮説を支持する結果とはなっていない。

(6) チームワーク

「チームワークがとれない」かどうかについては、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の回答の比率が、それぞれ 10.3%、19.4%、14.6%となっている。このことは、企業が非正社員を同質化し、労働組合も同質化している場合、「チームワークがとれない」と感じている経営者の比率は低くなる一方で、企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、「チームワークがとれない」と感じている経営者の比率は高くなること、また企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化している場合、労働組合が無い企業よりも「チームワークがとれない」と感じている経営者の比率は高くなることを意味する。チームワークにとっても、とりわけ労働組合による非正社員の同質化が重要であるといえよう。

(7) 非正社員の管理

「非正社員の管理が難しい」かどうかについての特徴は、「企業同質化・組合同質化型」の回答の比率が 34.5%と最も高い点である。これは、「企業同質化・組合同質化型」の企業であるが故に、むしろ経営者は「非正社員の管理が難しい」と考えているのであろう。

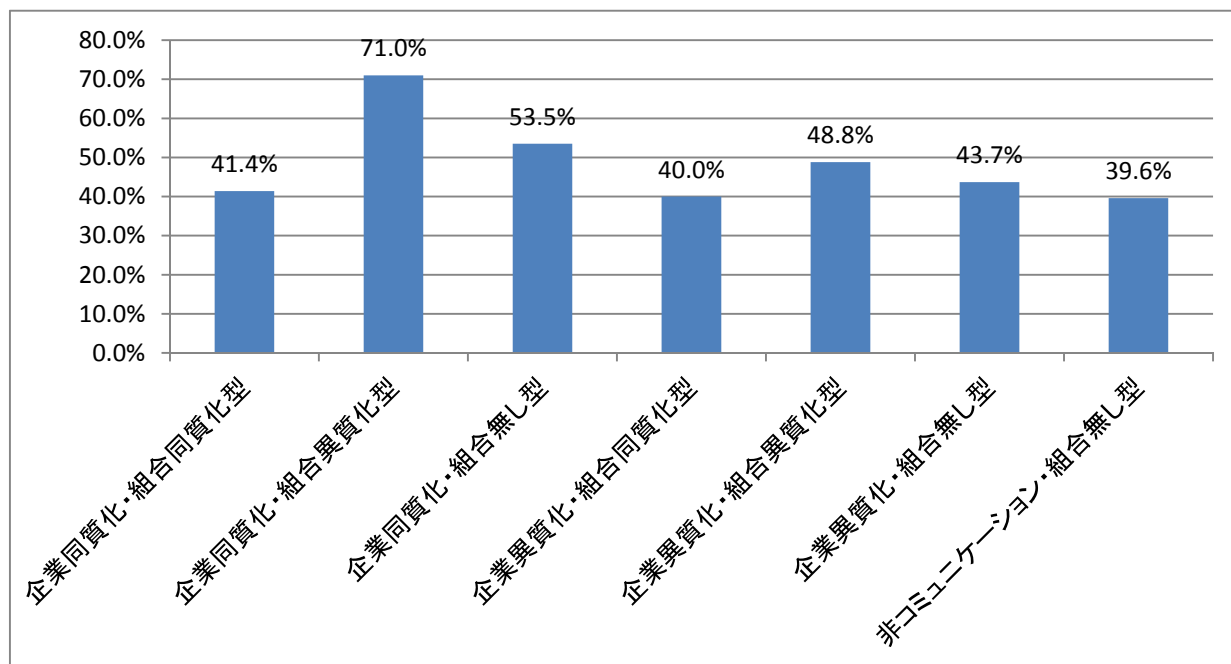
6 リーマンショック後の経営危機

最後に、リーマンショック後の経営危機について、その経験、および克服状況について検討する。

(1) リーマンショック後の経営危機の経験

「リーマンショック後の経営危機」について、「あった」あるいは「なかった」のかを回答していただいているため、それについて検討する。図表 2-2-14 は、戦略類型別にみたリーマンショック後の経営危機の経験である。「あった」の比率を記している。

図表 2-2-14 戦略類型別にみたリーマンショック後の経営危機の経験



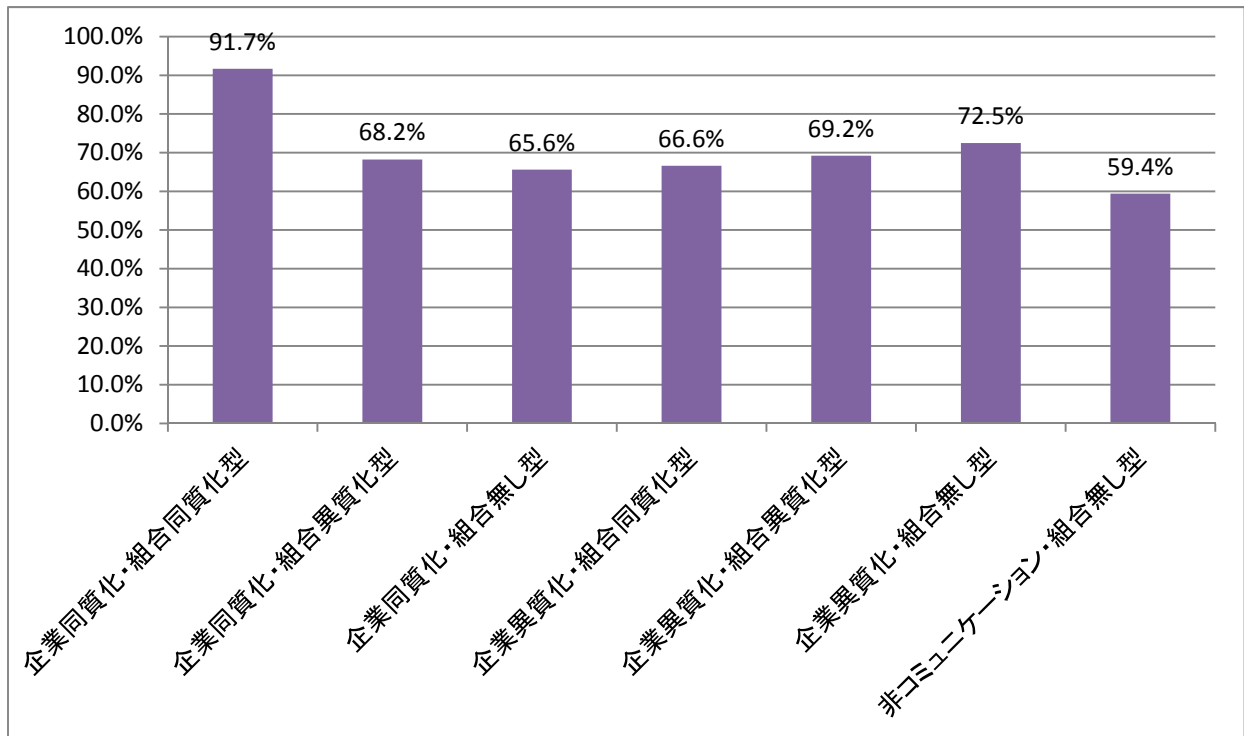
「リーマンショック後の経営危機」が「あった」のかについて、第一に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「あった」の比率が、前者は 41.4%なのに対し、後者は 48.8%となっている。「企業同質化・組合同質化型」の方が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営危機を経験していない。

第二に、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「あった」の比率が、それぞれ 41.4%、71.0%、53.5%となっている。この調査結果も非正社員を同質化していない労働組合にとって示唆的であろう。

(2) 経営危機の克服状況

また、「経営危機克服の状況」について、「完全に克服した」「克服中である」「まだ克服していない」「経営危機が悪化している」の4つの選択肢に回答をしていただいている。図表 2-2-15 は、戦略類型別にみた経営危機克服の状況であり、「完全に克服した」と「克服中である」の比率を足し合わせた数値を集計している。

図表 2-2-15 戦略類型別にみた経営危機克服の状況



「経営危機克服の状況」について、特徴はつぎのとおりである。第一に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「完全に克服した+克服中である」の比率が 59.4%と最も低い。第二に、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較すると、「完全に克服した+克服中である」の比率が、前者は 91.7%なのに対し、後者は 69.2%となっている。ここでも、その差は非常に大きい。

なお、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の「完全に克服した+克服中である」の比率は、それぞれ 91.7%、68.2%、65.6%となっている。労働組合が非正社員を異質化していても、労働組合が無い企業より克服状況は良いが、その差は大きくない。労働組合が非正社員を異質化している場合、労働組合の効果をそれほど感じることはないものと思われる。この点からも、非正社員を異質化している労働組合の存在意義が問われていると言える。

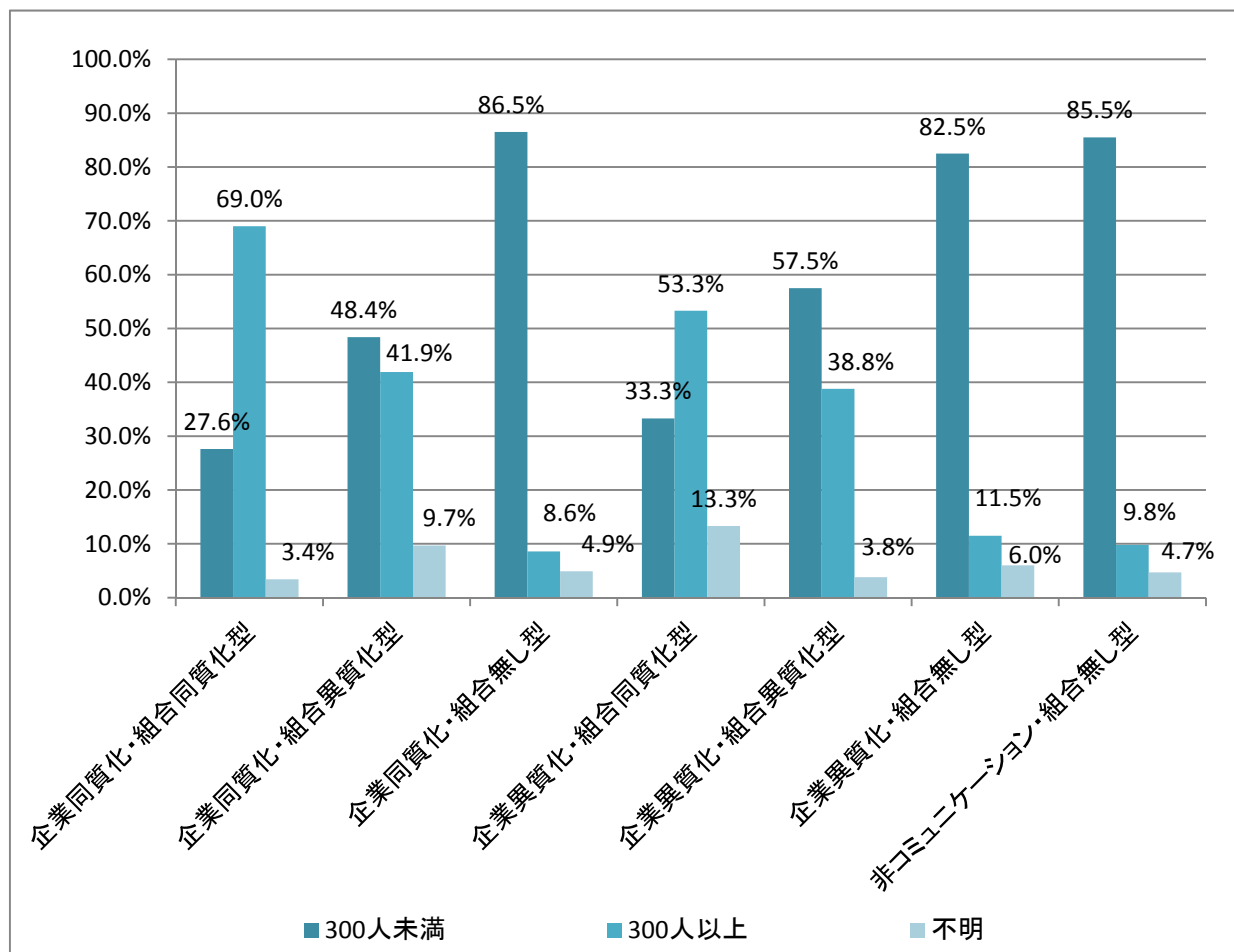
第4節 戦略類型の属性

これまで、戦略類型別の労使コミュニケーションの効果について検討してきた。本節では、7つの戦略類型がどのような属性であるのかを、企業規模、業種、非正社員の比率、経営状態の順に示すこととする。

1 企業規模

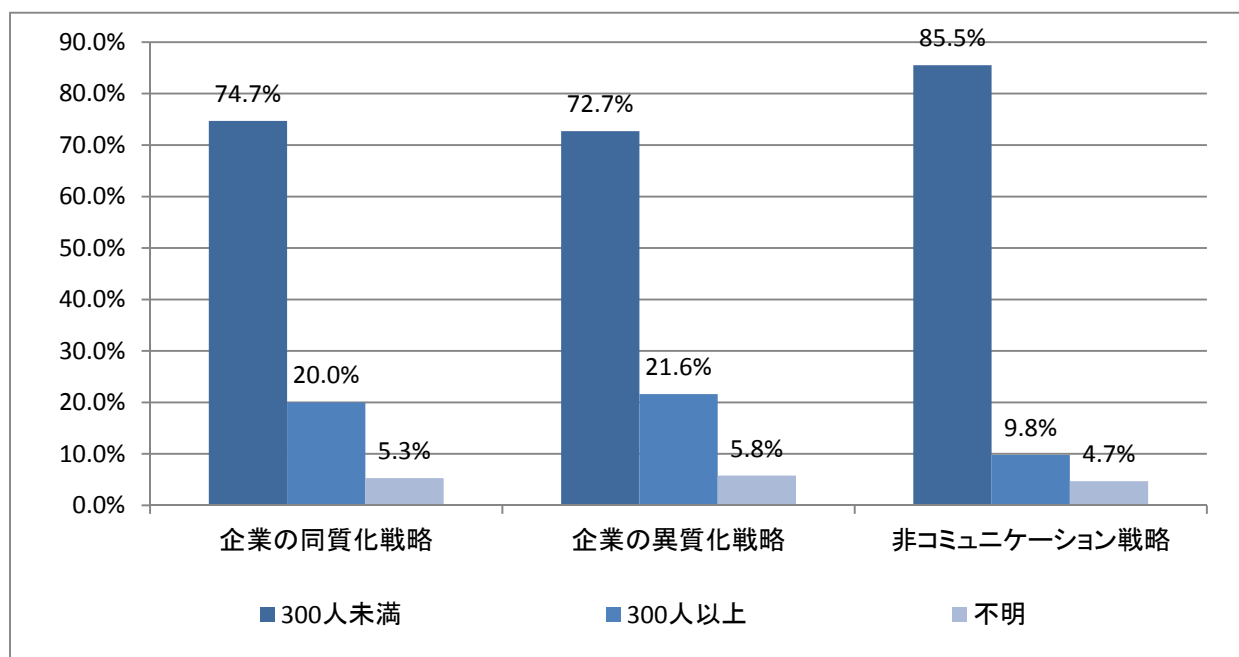
分析対象である 778 件の企業規模は「300 人未満」が 77.5%、「300 人以上」が 17.2% を占めるが（「不明」5.3%）、戦略類型別にみると図表 2-2-16 のようになる。以下では、戦略類型別にその特徴を説明する。第一に、「企業同質化・組合同質化型」は「300 人未満」が 27.6%、「300 人以上」が 69.0%となっており、大規模な企業が多い。第二に、「企業同質化・組合異質化型」は「300 人未満」が 48.4%、「300 人以上」が 41.9%となっており、若干小規模の企業が多い。第三に、「企業同質化・組合無し型」は「300 人未満」が 86.5%、「300 人以上」8.6 が%となっており、小規模の企業が圧倒的に多い。第四に、「企業異質化・組合同質化型」は「300 人未満」が 33.3%、「300 人以上」が 53.3%となっており、大規模な企業が多い。第五に、「企業異質化・組合異質化型」は「300 人未満」が 57.5%、「300 人以上」が 38.8%となっており、若干小規模の企業が多い。第六に、「企業異質化・組合無し型」は「300 人未満」が 82.5%、「300 人以上」が 11.5%となっており、小規模の企業が多い。第七に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「300 人未満」が 85.5%、「300 人以上」が 9.8%となっており、小規模の企業が圧倒的に多い。

図表 2-2-16 戦略類型別にみた企業規模

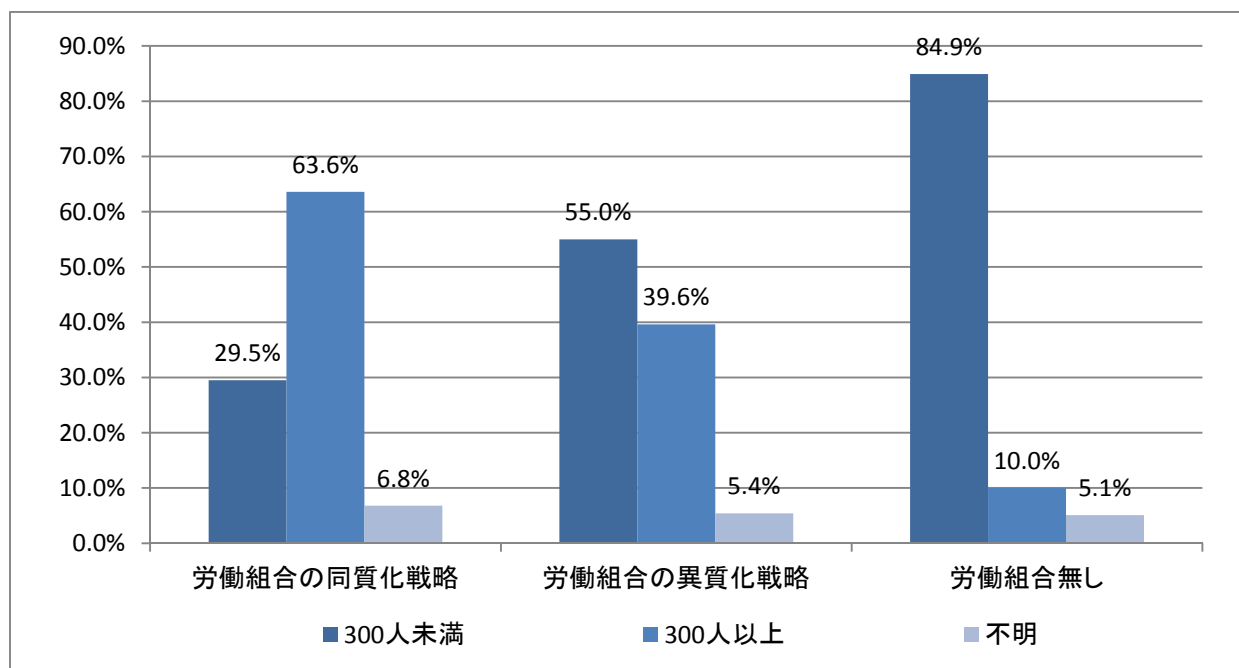


各類型は、企業規模の影響を受けていることがうかがえるため、確認のために企業の管理戦略別にみた企業規模を図表 2-2-17 に、労働組合の組織化戦略別にみた企業規模を図表 2-2-18 に示す。

図表 2-2-17 企業の管理戦略別にみた企業規模



図表 2-2-18 労働組合の組織化戦略別にみた企業規模



企業の管理戦略別にみた企業規模は、つぎのとおりである。「企業の同質化戦略」は「300人未満」が74.7%、「300人以上」が20.0%、「企業の異質化戦略」は「300人未満」が72.7%、「300人以上」が21.6%、「非コミュニケーション戦略」は「300人未満」が85.5%、「300人以上」が9.8%である。「非コミュニケーション戦略」において他の類型に比して若干小規模の企業の割合が高いが、概ね同傾向であるといえる。

他方、労働組合の組織化戦略別にみた企業規模は若干異なる。「労働組合の同質化戦略」は「300人未満」が29.5%、「300人以上」が63.6%と大規模な企業が多いのに対して、「労働組合の異質化戦略」は「300人未満」が55.0%、「300人以上」が39.6%と若干小規模な企業が多く、「労働組合無し」は「300人未満」が84.9%、「300人以上」が10.0%と圧倒的に小規模の企業が多い。

つまり、戦略類型は労働組合の組織化戦略の違い、ひいては企業規模の違いが強く反映されている。

2 業種

図表 2-2-19 は、戦略類型別にみた業種である。業種は、そもそも「製造業」と「卸売・小売業」の比率が高く、それぞれ24.4%、16.3%を占める。

戦略類型別の特徴はつぎのとおりである。第一に、「企業同質化・組合同質化型」は「卸売・小売業」が31.0%、「医療、福祉」が20.7%、「教育、学習支援業」および「製造業」が10.3%を占める。第二に、「企業同質化・組合異質化型」は「製造業」が32.3%、「運輸業、郵便業」が22.6%、「卸売・小売業」が16.1%を占める。第三に、「企業同質化・組合無し型」は「製造業」が21.6%、「卸売・小売業」が15.7%、「その他のサービス業」が14.6%、「建設業」が11.9%を占める。第四に、「企業異質化・組合同質化型」は「教育、学習支援業」が26.7%、「運輸業、郵便業」が20.0%、「製造業」が13.3%を占める。第五に、「企業異質化・組合異質化型」は「製造業」が27.5%、「運輸業、郵便業」が15.0%、「卸売・小売業」が12.5%を占める。第六に、「企業異質化・組合無し型」は「製造業」が27.3%、「卸売・小売業」が14.8%、「医療、福祉」が12.0%、「その他のサービス業」が10.9%を占める。第七に、「非コミュニケーション・組合無し型」は「製造業」が24.7%、「卸売・小売業」が18.0%、「その他のサービス業」が11.4%、「建設業」が11.0%を占める。

図表 2-2-19 戦略類型別にみた業種

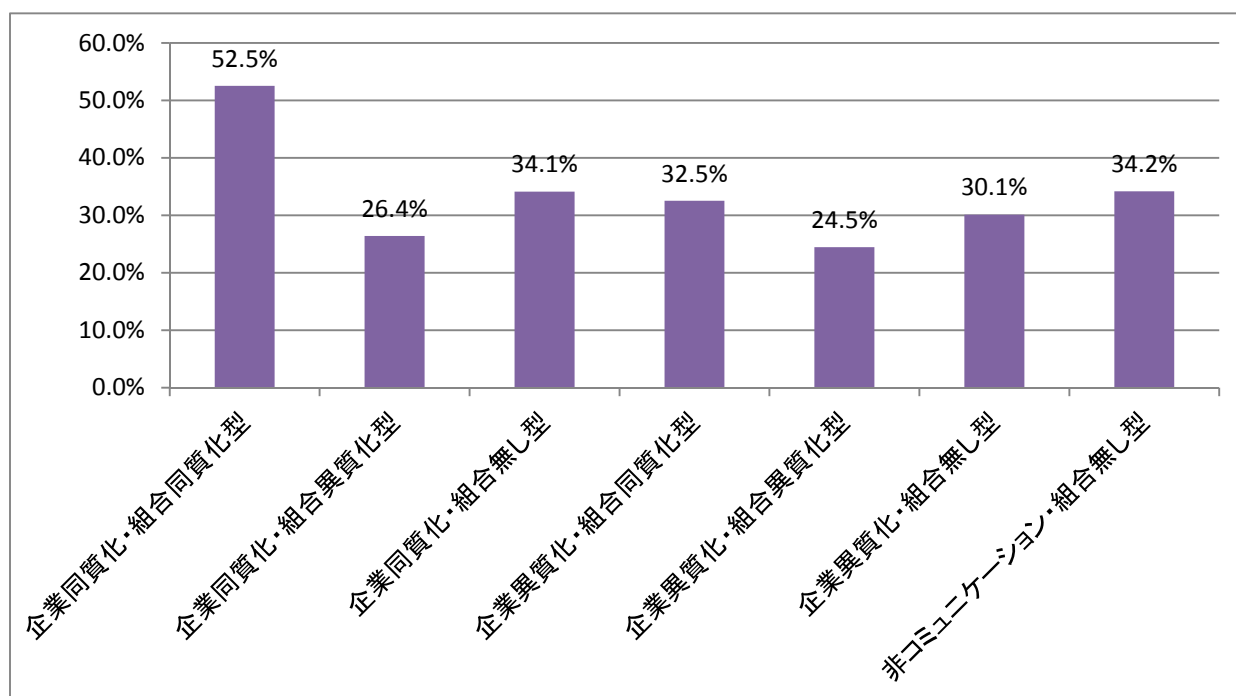
	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業・郵便業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	学術研究・専門・技術サービス業	飲食店・宿泊業	生活関連サービス業、娯楽	医療、福祉	教育、学習支援業	複合サービス業（協同組合等）	その他のサービス業	上記以外	不明	合計
企業同質化・組合同質化型	0.0%	10.3%	0.0%	0.0%	6.9%	31.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	20.7%	10.3%	0.0%	6.9%	6.9%	3.4%	100.0%
企業同質化・組合異質化型	3.2%	32.3%	0.0%	0.0%	22.6%	16.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	9.7%	6.5%	3.2%	3.2%	0.0%	100.0%
企業同質化・組合無し型	11.9%	21.6%	0.0%	3.8%	3.2%	15.7%	0.5%	0.0%	4.9%	3.8%	3.2%	9.2%	1.6%	0.5%	14.6%	3.8%	1.6%	100.0%
企業異質化・組合同質化型	0.0%	13.3%	0.0%	0.0%	20.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.7%	6.7%	0.0%	13.3%	13.3%	100.0%
企業異質化・組合異質化型	3.8%	27.5%	1.2%	2.5%	15.0%	12.5%	5.0%	0.0%	2.5%	1.2%	0.0%	5.0%	7.5%	2.5%	6.2%	6.2%	1.2%	100.0%
企業異質化・組合無し型	8.7%	27.3%	0.5%	2.2%	3.8%	14.8%	0.5%	0.5%	3.3%	1.1%	1.6%	12.0%	2.2%	1.1%	10.9%	5.5%	3.8%	100.0%
非コミュニケーション・組合無し型	11.0%	24.7%	0.4%	1.6%	5.1%	18.0%	0.8%	2.0%	2.4%	5.5%	2.4%	9.0%	1.2%	0.0%	11.4%	4.3%	0.4%	100.0%
合計	9.0%	24.4%	0.4%	2.2%	6.4%	16.3%	1.0%	0.8%	3.1%	3.1%	1.9%	9.4%	3.3%	1.0%	10.8%	4.9%	1.9%	100.0%

注：網がけは10%以上のものである。

3 非正社員の比率

戦略類型別にみた平均非正社員率は図表 2-2-20 に示すとおりである。とりわけ顕著な傾向として、「企業同質化・組合同質化型」は平均非正社員率が 52.5%と、他の戦略類型と比べて格段に高いことである。非正社員の比率が高いと、会社側は非正社員の意向を的確に把握して企業経営を行うこと、労働組合側は非正社員を組織化することによって彼（女）らの意向を踏まえて発言することが求められているといえよう。そのような理由から、非正社員の比率が高い企業では、労使とも同質化戦略を採る傾向にあるのだと思われる。

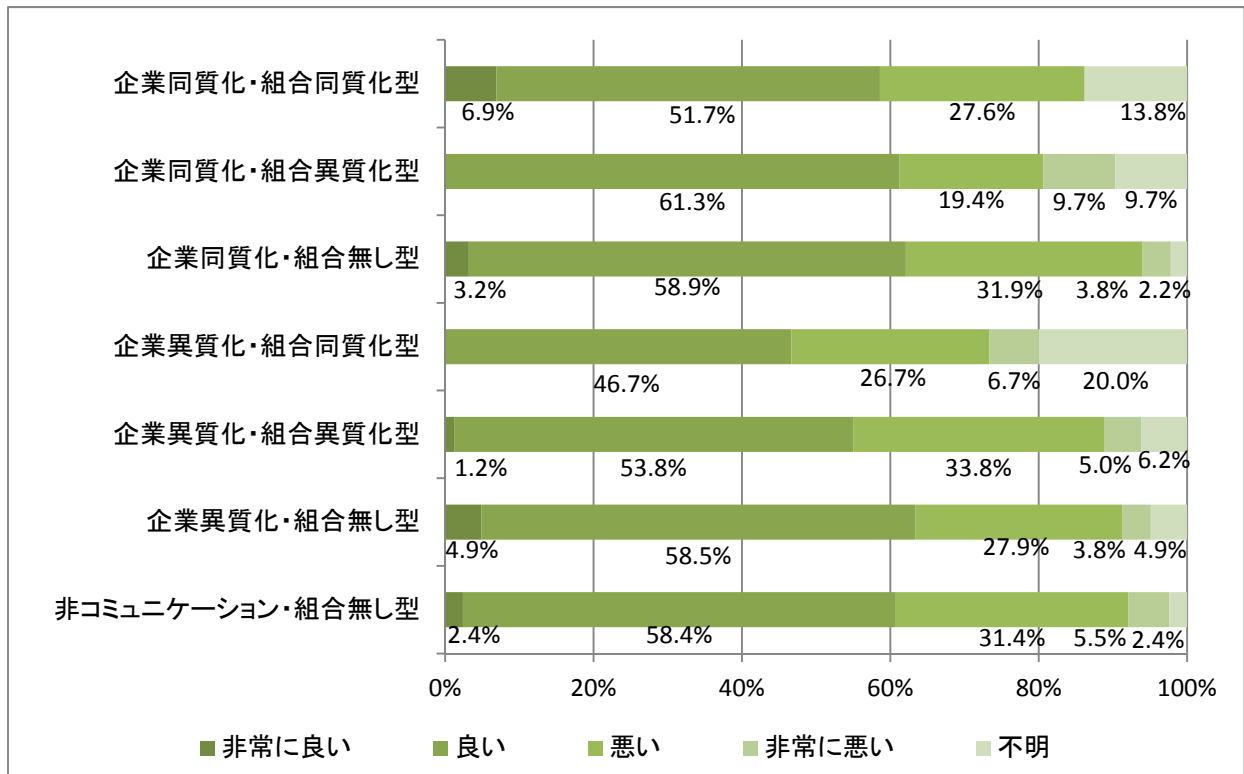
図表 2-2-20 戦略類型別にみた平均非正社員率



4 経営状態

図表 2-2-21 は、戦略類型別にみた経営状態である。ここでは目立つ特徴がそれほど見受けられない。すなわち、必ずしも「非コミュニケーション・組合無し型」だからといって、経営状態が悪いわけではない。また、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」を比較しても大きな差はない。さらに、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」を比較しても、大きな差が出ているとはいえない。このように、各類型ともそれほど大きな差は出ていないことから、戦略類型と経営状態は大きく関係するとはいえないであろう。

図表 2-2-21 戦略類型別にみた経営状態



第5節 おわりに

本章では非正社員の同質化戦略と異質化戦略の効果について7つの類型に分けて考察した。本章を結ぶにあたって、明らかになったことを以下に記す。

第一に、非正社員の同質化あるいは異質化以前に、正社員および非正社員の賃金決定に関して従業員側の意見聴取をしておらず、かつ労働組合の無い「非コミュニケーション・組合無し型」の企業では、率直に「労使コミュニケーションの効果」を質問した設問において、その効果を感じている経営者の比率は7類型中で最も低かった。このことは、労使コミュニケーションの重要性を物語っているといえる。「労使コミュニケーションの効果の内容」として質問した6つの選択肢（複数回答）においても、「企業活動の運営が円滑になった」「労働条件・労働環境の整備に役立った」「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」に回答している比率が最も低く、また「労使コミュニケーションの現状評価」として質問した3項目においても、「従業員は経営に対して協力的である」「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」について「そう思う+まあそう思う」と回答した比率が最も低かった。ただし、若干の注意が必要である。「職場の雰囲気」に関して8項目について質問した設問では「非コミュニケーション・組合無し型」の比率が最も低かったのは、「職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い」かどうかをうかがった設問に限られた。また、「従業員管理上の困難」としてうかがった7つの選択肢（複数回答）において、「非コミュニケーション・組合無し型」の比率が最も高いわけで

はなかった。加えて、「リーマンショック後の経営危機」を経験した比率が最も高いわけでもなかった（ただし、「経営危機克服の状況」は「完全に克服した+克服中である」の比率が最も低かった）。しかしながら、これらは労使コミュニケーションが無効であることを意味しているわけではなかろう。労使コミュニケーションが形式的だけではなく、実効性のあるものでなければ、その効果を感じることはできない可能性がある。そのことを、以上の結果が示していると考えられる。

第二に、非正社員を労使とも同質化している「企業同質化・組合同質化型」の企業と労使とも異質化している「企業異質化・組合異質化型」の企業では、率直に「労使コミュニケーションの効果」を質問した設問において前者が後者よりもその効果を感じている比率が高かった。また、「労使コミュニケーションの効果の内容」としてうかがった6つの選択肢（複数回答）においても、「従業員との意思の疎通が良くなった」「企業活動の運営が円滑になった」「労働条件・労働環境の整備に役立った」「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」「従業員の仕事に対する満足度が高まった」に回答している比率は「企業同質化・組合同質化型」が「企業異質化・組合異質化型」よりも比率が高かった。加えて、「労使コミュニケーションの現状評価」についてうかがった設問の3項目すべてにおいて、また「職場の雰囲気」についてうかがった設問の8項目すべてにおいても、「企業同質化・組合同質化型」が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営者は評価している割合が高かった。さらに、リーマンショック後の経営危機についても、「企業同質化・組合同質化型」が「企業異質化・組合異質化型」よりも経営危機を経験している比率が低く、経営危機の克服状況についても、「企業同質化・組合同質化型」が「企業異質化・組合異質化型」よりも「完全に克服した+克服中である」の比率が高かった。もちろんこれらは2類型間の比較であり、他の類型との比較においては、例えば「企業同質化・組合異質化型」の企業の方が「企業同質化・組合同質化型」の企業よりも職場の雰囲気を良いと感じている場合もあるように、「企業同質化・組合同質化型」が最良で「企業異質化・組合異質化型」が最悪であるということの意味するわけではない。だが、非正社員の同質化の効果を検討するにあたっては、「企業同質化・組合同質化型」と「企業異質化・組合異質化型」の比較が有効であろう。そして、傾向としては非正社員を労使とも同質化するほうが労使コミュニケーションの効果を感じることができることから、非正社員の同質化が労使コミュニケーションの効果を高めるにあたって極めて重要であることを示しているといつてよい。なお、「従業員管理上の困難」として質問した7つの選択肢（複数回答）においては、「能率が悪い」のみ、「企業同質化・組合同質化型」が「企業異質化・組合異質化型」よりも回答の比率が低かった。必ずしも「企業同質化・組合同質化型」だからといって従業員管理上の困難を抱えていないわけではないことがうかがえる。

第三に、非正社員を労使とも同質化している「企業同質化・組合同質化型」の企業、

非正社員を企業は同質化しているが労働組合は同質化していない「企業同質化・組合異質化型」の企業、および非正社員を企業は同質化しているが労働組合が無い「企業同質化・組合無し型」の企業の3類型間の比較、および非正社員を企業は異質化しているが労働組合は同質化している「企業異質化・組合同質化型」の企業、非正社員を労使とも異質化している「企業異質化・組合異質化型」の企業、および非正社員を企業は異質化しており労働組合も無い「企業異質化・組合無し型」の企業の3類型間の比較を行うと、つぎのことが明らかとなった。まず、「労使コミュニケーションの効果の内容」として質問した6つの選択肢（複数回答）において、「労働条件・労働環境の整備に役立った」かどうかをたずねる設問では、企業が非正社員を同質化していようがいが、労働組合が同質化していれば、回答の比率が最も高く、また異質化している労働組合であっても労働組合が無い企業より回答の比率が高くなり、労働組合の存在が「労働条件・労働環境の整備に役立った」ことがうかがえた。同様に、「労使コミュニケーションの現状評価」についてうかがった設問のうち、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」に関しても同傾向であった。加えて、「職場の雰囲気」として「率直にものを言うことができる」かどうかについてうかがった設問では、企業が非正社員を同質化していようがいが、労働組合が同質化していれば、「そうである+まあそうである」の比率が最も高く、また異質化している労働組合であっても労働組合が無い企業より「そうである+まあそうである」の比率が高くなり、「率直にものが言える」環境を労働組合が提供していることがうかがえた。だが、それよりも重要なことは、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の3類型間では、「労使コミュニケーションの効果の内容」としてうかがった6つの選択肢（複数回答）のうち、「従業員との意思の疎通が良くなった」に回答している比率については、①「企業同質化・組合同質化型」、②「企業同質化・組合無し型」、③「企業同質化・組合異質化型」の順になっていることである。このことは、企業が非正社員を同質化しているのにもかかわらず、労働組合が異質化しているならば、労働組合が無い企業の方が「従業員との意思の疎通が良くなった」と経営者は感じていることを意味する。また、「労使コミュニケーションの現状評価」についてうかがった設問のうち、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」に関しても同傾向であった。それだけではない。「職場の雰囲気」については、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の3類型間で、8項目中残りの7項目すべて（「社員が生き生きと働いている」「社員が自主性を発揮している」「部下や後輩を育成しようとしている」「仕事上助け合おうとしている」「職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い」「仕事以外のことを相談し合っている」「魅力のある職場である」）において、①「企業同質化・組合同質化型」、②「企業同質化・組合無し型」、③「企業同質化・組合異質化型」の順になっている。とりわけ、「社員が自主性を発揮している」「仕事上助け合おうとしている」「職場ではメン

バーの一体感を重視する傾向が強い」「仕事以外のことを相談し合っている」については、「企業異質化・組合同質化型」「企業異質化・組合異質化型」「企業異質化・組合無し型」の3類型間の比較でも、労働組合が無い方が、労働組合が非正社員を異質化している場合よりも職場の雰囲気の良いと感じている経営者が多い。さらに、「従業員管理上の困難」としてうかがった7つの選択肢（複数回答）においても、「能率が悪い」「チームワークがとれない」に回答している比率、および「リーマンショック後の経営危機」を経験している比率も、「企業同質化・組合同質化型」「企業同質化・組合異質化型」「企業同質化・組合無し型」の3類型間のうち、「企業同質化・組合同質化型」が最も低く、ついで「企業同質化・組合無し型」となっており、「企業同質化・組合異質化型」は最も高かった。つまり、正社員労働組合は、その存在意義が問われていると言っても過言ではないのである。労使コミュニケーションの効果という文脈からも非正社員の組織化にメリットがあることから、正社員労働組合は直ちに行動に移すべきではないかと考える。

【参考文献】

- 呉学殊（2012）「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」呉学殊『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤 増補版』第2章, pp. 30-68, 労働政策研究・研修機構。
- 中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林。
- 仁田道夫（2003）「典型的雇用と非典型的雇用」仁田道夫『変化のなかの雇用システム』第4章, pp. 51-64, 東京大学出版会。
- 原ひろみ・佐藤博樹（2005）「組合支持と権利理解」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か——労働組合活性化への道』第2章, pp. 47-70, 勁草書房。
- 連合総合生活開発研究所編（2003）『労働組合に関する意識調査報告書』連合総合生活開発研究所。

第3章 中小企業家同友会加入企業の労使コミュニケーションの実態

第1節 はじめに

日本には、日本経団連、経済同友会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、そして中小企業同友会等の経営者団体がある。その中で、労使コミュニケーションの重要性を明らかにし、それを会員企業に積極的に広げている経営者団体は中小企業家同友会³⁹である。同会会員企業が、最も活用している同友会の冊子の1つは、『人を生かす経営：中小企業における労使関係の見解』であるといわれているが、その中では、「職場内の会社組織を通じ、その他あらゆる機会をとらえて、労使の意志の疎通をはかり、それぞれの業界や企業のおかれている現状や、経営者の考え、姿勢をはっきり説明すると同時に、労働者の意見や、感情をできるだけ正しくうけとめる常日頃の努力が必要です」と述べられている。さらには、「労使コミュニケーションをよくすることは経営者の責任です」と断言する。

同友会は、各県の活動と全国の活動などを通じて活発な運動を展開しているが、労使コミュニケーションの向上につながる内容も少なくない。同友会の全国大会として「中小企業問題全国研究集会」が毎年地域を変えながら開催されているが、集会の中で、分科会⁴⁰が持たれて労使コミュニケーションにかかわるテーマは少なくない。また、全国大会として「経営労働委員会」も開催されるが、そこでも労使コミュニケーションに関する分科会が持たれる。同友会活動の中で労使コミュニケーションの円滑化は最重要活動の1つであるとよいほどである。

ここでは、労使コミュニケーションの円滑化に積極的な同友会会員企業（以下、「同友会」、または、「同友会企業」という）の労使コミュニケーションの実態を明らかにする。その際に、同友会に加入していない一般企業と比較し、同友会企業の相対的な特徴を現し、経営者団体の役割がどのような効果をあげているのかをみて、今後、労使コミュニケーションの円滑化において経営者団体の可能性を探り、労使コミュニケーションの円滑化に資する視点を明らかにしたい。なお、一般企業は、東京商工リサーチに企業規模別に指定した数の企業を無作為で抽出してもらった企業である。

このような、調査実施者の意図のほか、統計調査上の要請という面もある。すなわち、この調査は、同友会加盟企業とそうでない企業とからそれぞれ調査対象を抽出したことは冒頭

³⁹ 中小企業家同友会は、1957年東京で創立総会を開催し、スタートした。その後、大阪、福岡、神奈川に同友会が設立されていく中、それを束ねる組織として、1969年「中小企業家同友会全国協議会（中同協）」を設立した。中同協の設立後、各県に同友会が急増して1979年は会員企業が1万名を超えた³⁹。会員は、それ以降もほぼ一貫して増加し続けて2013年12月現在、全国47都道府県に約4万3000社にのぼる。

⁴⁰ 分科会は、毎年その数が異なるが、最近14から20の間である。各分科会の参加者は約150人前後であるが、報告者の発表を聞いた後、約10グループに分けてグループ討論を行う。それを通じてグループ討論に参加している企業の事例を報告しあうので、他社の労使コミュニケーションの実態を知り、自社の労使コミュニケーションの円滑化につながる示唆を得ることができる。

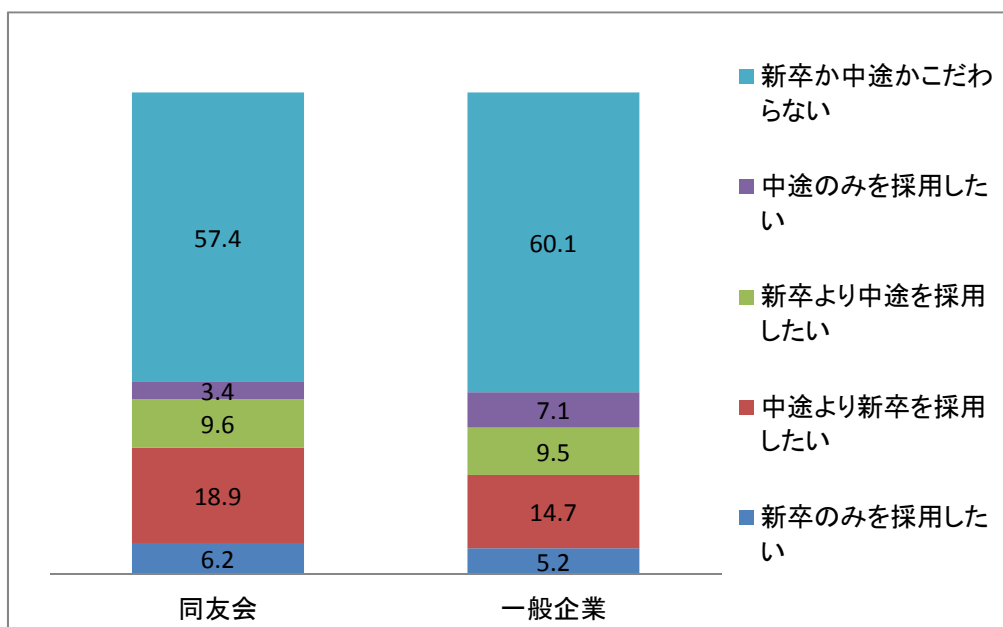
で述べたとおりであるが、この2つでいわば層化抽出をしたものといえる。したがって、調査結果をみる場合に、そのことに留意する必要がある、そのためにはこの2つでどのような違いがあるのかについて、データを示すことが求められるところである。

以下では、同友会加入企業において、社長に対し行ったアンケート（部分的には過半数代表の内容も触れる）の集計結果を中心に記述し、一般企業の比較を行う。

第2節 雇用と賃金のあり方に対する社長の基本方針

雇用と賃金のあり方に対してどのような基本方針を持っているのか。まず、雇用についてみることにする。第1に、採用戦略を見ると、同友会は、「新卒か中途かにこだわらない」が57.4%と一般企業の60.1%より少ない。また、同友会は、「新卒のみを採用したい」6.2%（一般企業、5.2%。以下、同じ）と「中途より新卒を採用したい」18.9%（14.7%）と両者を合わせると25.1%と、一般企業の19.9%より多く新卒採用を重視している。そのほか、同友会が、「中途のみを採用したい」と「新卒より中途を採用したい」は、それぞれ、3.4%（7.1%）と9.6%（9.5%）であった。全体的にみると、同友会は、「新卒か中途かこだわらない」採用を行っているが、一般企業より新卒を重視して従業員を採用したいという採用戦略をもっている。

図表 2-3-1 採用戦略（同 N=645、一 N=872、単位：%）



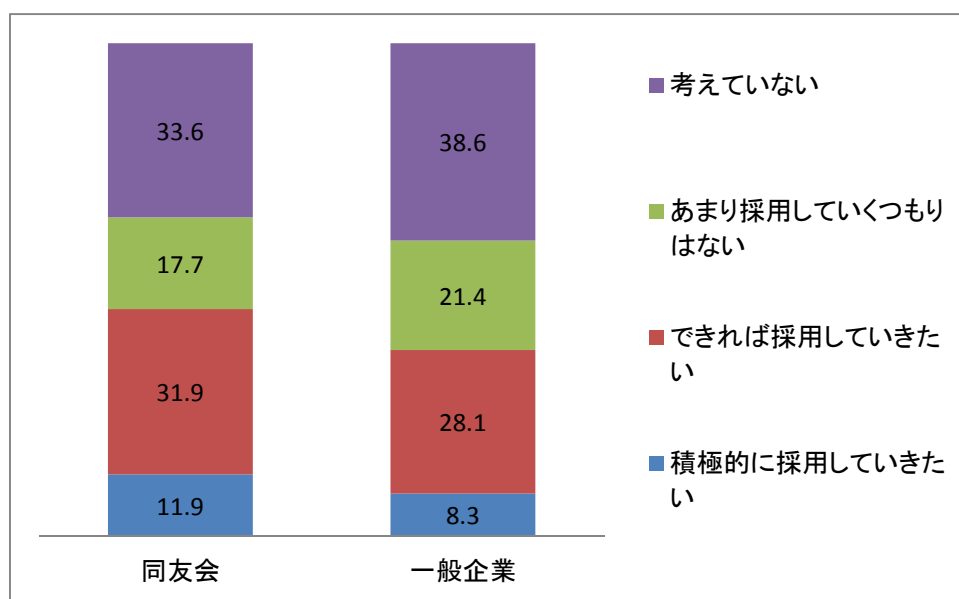
注1) 無回答もあるので、各タイプ（「同友会」、「一般企業」）の回答の合計が100%にならないこともある。以下、同じである。

注2) 「同 N」は同友会回答企業数、「一 N」は一般企業回答企業数を示す。以下、同じである。

2000年代に入り、若者の厳しい就職難を解決するために、卒業してから3年までは、

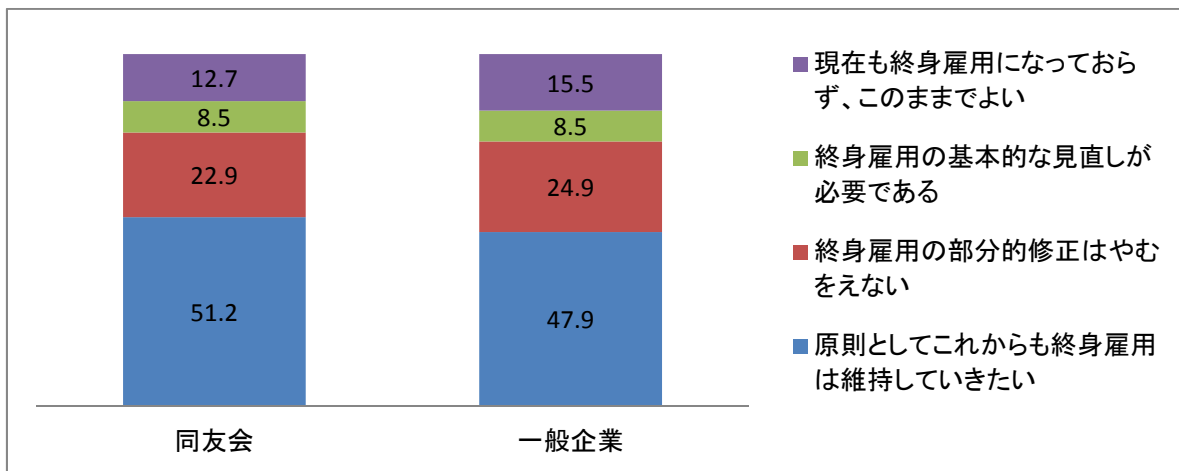
新卒採用として採用するように企業に働きかけられている。企業は、この第2新卒採用に対する認識がどうなっているのかを確認した。その結果、同友会は、「積極的に採用していきたい」11.9%（一般企業、8.3%。以下、同じ）と「できれば採用していきたい」31.9%（28.1%）と、両者を合わせると43.8%と一般企業の36.4%より多く、第2新卒採用に対して前向きに考えている。「あまり採用していくつもりはない」は、同友会が17.7%と一般企業の21.4%より低い。「考えていない」は、同友会が33.6%、一般企業が38.6%であった。

図表 2-3-2 第2新卒採用方針 (同 N=645、一 N=872、単位：%)



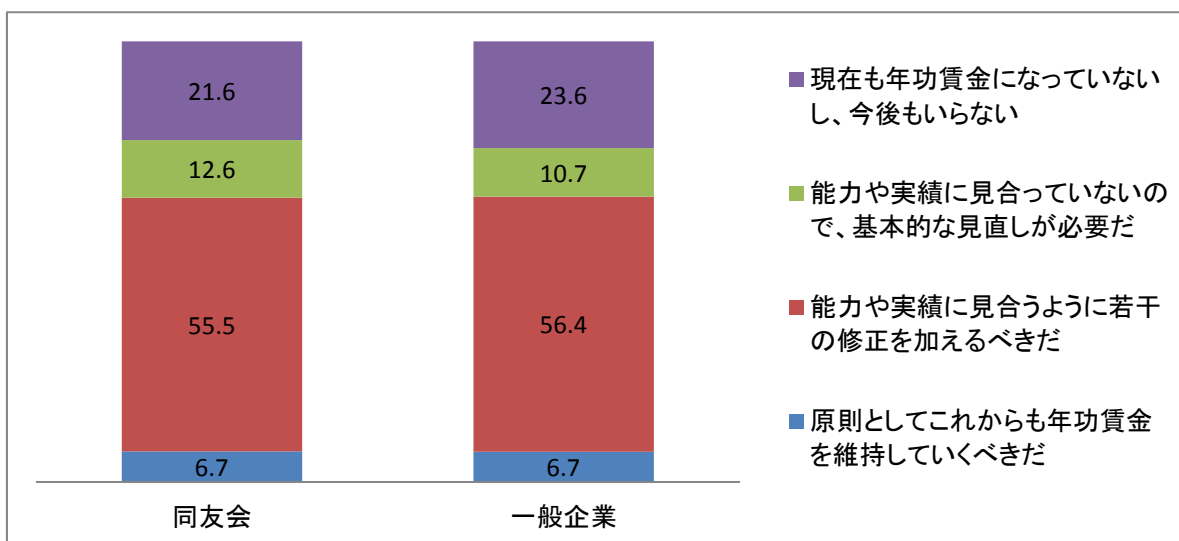
日本的雇用慣行の1つである終身雇用に対する考え方をみると、「原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい」と答えたのは、同友会が51.2%と一般企業47.9%より高い。「終身雇用の部分的修正はやむをえない」は、同友会が22.9%と一般企業の24.9%より若干少ない。両者を合わせると、同友会が74.1%と、一般企業の72.8%より若干多い。終身雇用を基本的に変えるか（「終身雇用の基本的な見直しが必要である」）、否定する考え方（「現在も終身雇用になっておらず、このままでよい」）の割合は、同友会がそれぞれ8.5%と12.7%、一般企業は8.5%と15.5%であった。以上の結果を踏まえると、同友会が、日本的雇用慣行といわれる終身雇用について一般企業より若干肯定的に考えているといえよう。

図表 2-3-3 終身雇用に対する考え方 (同 N=645、一 N=872、単位：%)



一方、日本的雇用慣行のもう1つである年功賃金に対しては、「原則としてこれからも年功賃金を維持していくべきだ」と回答したのは、同友会と一般企業とも6.7%と同じであった。「能力や実績に見合うように若干の修正を加えるべきだ」は、同友会が55.5%と一般企業の56.4%より僅かに少ない。「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」は、同友会が12.6%と一般企業の10.7%より多いが、「現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない」は、同友会が21.6%と一般企業の23.6%より少ない。全体的にみると、年功賃金に対する考え方に同友会と一般企業との差は基本的にはないが、同友会のほうに年功賃金の否定割合（「現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない」）が僅かに少ない。

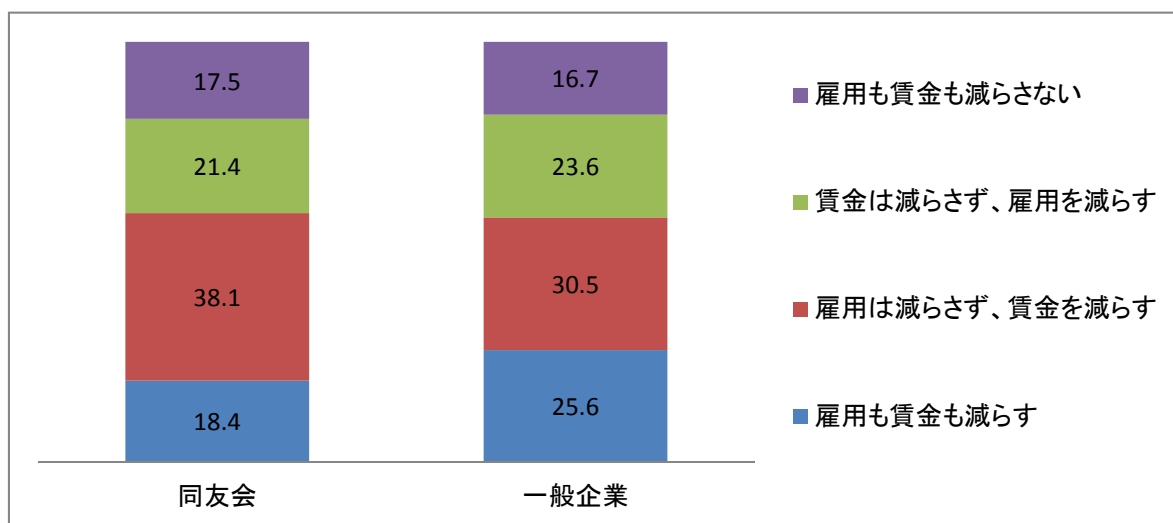
図表 2-3-4 年功賃金に対する考え方 (同 N=645、一 N=872、単位：%)



企業が、雇用を大事にするか賃金を大事にするかを確認するために、「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」と尋ねてみた。その結果、最も多かったのが「雇用は減らさずに、賃金を減らす」と同友会が 38.1%と、一般企業の 30.5%より 7.6 ポイント高い。「雇用も賃金も減らさない」は、同友会が 17.5%と一般企業の 16.7%より僅かに多い。両者を合わせて考えると、雇用を減らさないという面では、同友会が一般企業より多く、業績悪化の際にも従業員の雇用保障に重視する対応をしている。一方、「雇用も賃金も減らす」は、同友会が 18.4%と一般企業の 25.6%に比べると 7.2 ポイント少なく、「賃金は減らさず、雇用を減らす」では、同友会が 21.4%と一般企業の 23.6%より少ない。

全体的に、同友会は、業績悪化の際に、一般企業に比べて、雇用より賃金の引き下げを通じて、対応をしようと考えているといえよう。

図表 2-3-5 業績悪化の際雇用と賃金への対応（同 N=645、一 N=872、単位：%）



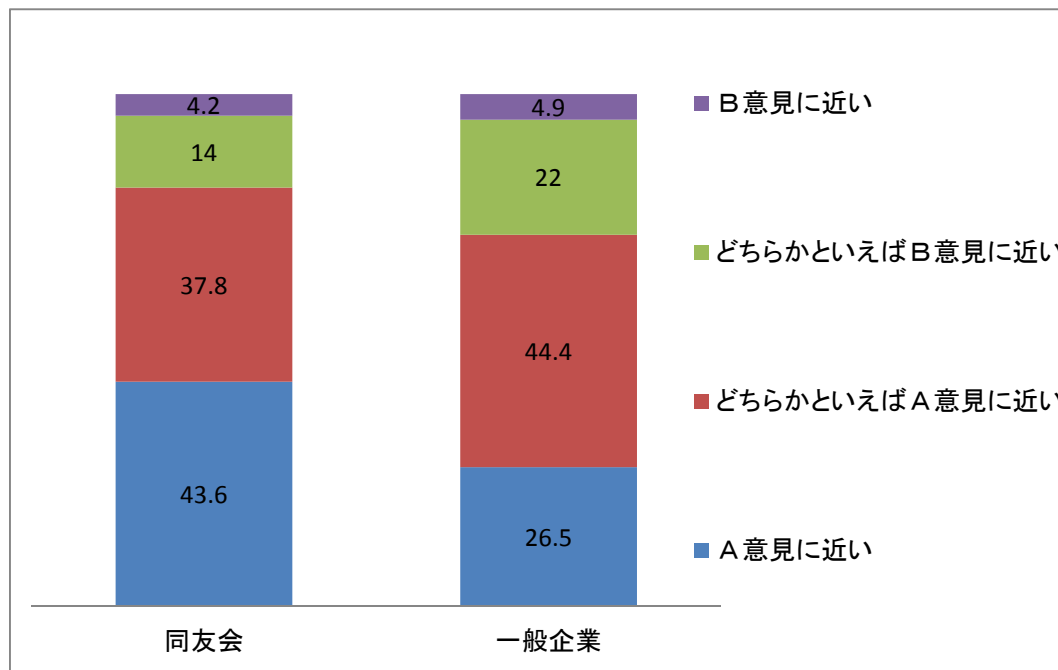
第3節 労使コミュニケーションの実態

1 労使コミュニケーションに対する基本方針

社長が、労使コミュニケーションについてどのような基本的な考え方を持っているのかを探るために、次のように対照的な意見を示してどちらに近いかを聞いてみた。その結果、同友会が「A意見に近い」と回答した割合は 43.6%と、一般企業の 26.5%より 17.1 ポイントも多く、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であるという考え方が強い。「どちらかといえばA意見に近い」は、同友会が 37.8%と、一般企業の 44.4%より少ない。逆の意見である「B意見に近い」は、同友会が 4.2%と、一般企業の 4.9%より僅かに少なく、「どちらかといえばB意見に近い」では、同友会が 14%と、一般企業の 22%より少ない。全体的にみて、同友会が一般企業より一般従業員の意向や要

望を十分に把握して経営を行う傾向が強いといえる。

図表 2-3-6 労使コミュニケーションに対する基本方針（同 N=645、一 N=872、単位：％）



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

2 賃金改定の実態と労働者意見聴取方法

2012年度基本賃金改定の実態をみると、前年度と比べて「引き上げた」は、同友会が48.1%と一般企業の39.6%より8.5ポイント多く、相対的に賃金の引き上げに積極的であった。「前年度並みにした」は、同友会が42.8%、一般企業が49.5%であった。「引き下げた」には僅かな企業が回答したが、同友会3.7%、一般企業4.2%であった。

一時金（賞与）は、「まだ決まっていない」割合が16.3%と多く、決まっている企業でみると、「引き上げた」は、同友会が25.1%と、一般企業の21.6%より多いが、基本賃金に比べてその差はそれほど顕著ではない。「引き下げた」は、同友会が12.6%と一般企業の14.2%より少なかった。「前年度並みにした」が最も多いが、同友会が40.8%、一般企業が43.0%であった。

同友会が、一般企業に比べて、2012年度、基本賃金と一時金の引き上げを積極的に行ったが、一時金より基本賃金でその傾向が強かった。

図表 2-3-7 前年度と比べて 2012 年度の基本賃金及び一時金の改定状況

(同 N=645、一 N=872、単位：%)

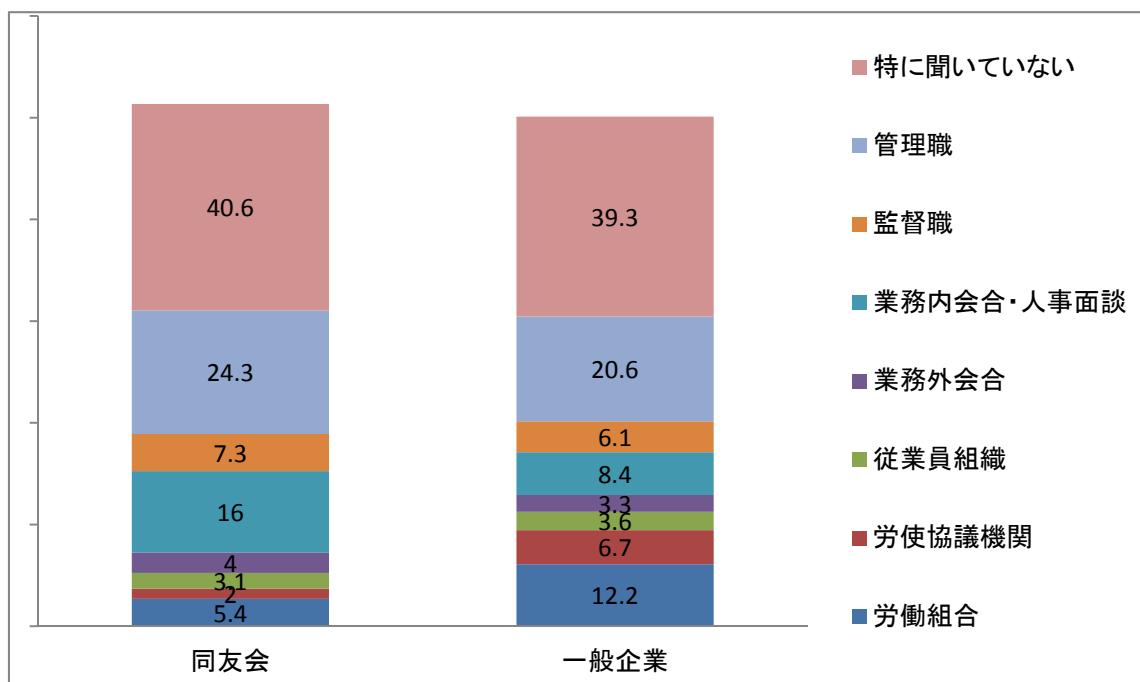
	A：基本賃金	B：一時金（賞与）
引き上げた	同友会：48.1 一般企業：39.6	同友会：25.1 一般企業：21.6
引き下げた	同友会：3.7 一般企業：4.2	同友会：12.6 一般企業：14.2
前年度並みにした	同友会：42.8 一般企業：49.5	同友会：40.8 一般企業：43.0
まだ決まっていない	同友会：4.2 一般企業：4.5	同友会：16.9 一般企業：15.9

企業が基本賃金を改定する際に従業員の意見を聴取しているかどうかについてみると、「特に聞いていない」が同友会 40.6%（一般企業、39.3%。以下、同じ）と 4 割であった。一般従業員ではなく通常会社側の利益を代弁しているとされる「管理職」は 24.3%（20.6%）と 2 割強にのぼった。一方、監督職（係長・主任・班長など）以下一般従業員や労働者組織から意見を聴取する割合は、同友会が 37.8%と、一般企業の 40.3%より少ない。具体的にみると、労働者の自主的な組織である「労働組合」は同友会が 5.4%と、一般企業の 12.2%に比べて半数も満たない。「労使協議機関」も、同友会が 2.0%と、一般企業の 6.7%の 3 分の 1 にも満たない。労働組合のある企業で労使協議機関が多く設置されていることを反映している結果であると見られる。「社員会・親睦会等の従業員組織」は、同友会と一般企業がそれぞれ 3.1%と 3.6%とあまりに差がない。「業務外会合」は、同友会が 4.0%と一般企業 3.3%より若干多い。「業務内会合・人事面談」は、同友会が 16.0%と一般企業の 8.4%より約 2 倍多い。「監督職」は、同友会 7.3%、一般企業 6.1%と若干の差がある。全体的に、同友会は、基本賃金決定の際に従業員意見聴取方法において、一般企業と同様に従業員の意見を「特に聞いていない」か「管理職」に聞くが、一般企業より「業務内会合・人事面談」を通じて意見聴取を行っている。「労働組合」、「労使協議機関」の割合は、同友会が一般企業の 2 分の 1 から 3 分の 1 の水準に留まっているが、それは、同友会に労働組合が結成されている割合が相対的に少ないからである（後述）。こうした傾向は、一時金（賞与）の改定においてもほぼ同様に現れている。

以上のような基本賃金や一時金の改定に対して、「何%くらいの従業員が納得していると思いますか」と、社長に尋ねたところ、その平均値は、基本賃金の場合、同友会 71.4%、一般企業 73.9%、一時金の場合、同友会 69.2%、一般企業 73.2%といずれも同友会が一般企業より少ない。

図表 2-3-8 基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法（複数回答）

（同 N=645、一 N=872、単位：％）



- 注 1) 複数回答であるので、各タイプの回答の合計が 100%を超えるものもある。100%に加工しなかったのは、回答の割合をそのまま示すためである。したがって、各タイプ（「同友会」、「一般企業」）の回答の合計値そのものは、実数として意味を持つよりもタイプ間の相対的な比較に意味をもつものである。
- 注 2) 積み上げの棒グラフにしたのは、①回答割合を見やすくし、②タイプ間の比較が一目でわかるようにし、③スペースを最小限にしたいからである。
- 注 3) N（回答数）には、無回答も含まれている。無回答は、全体的にその件数・割合が少ないこと、また、特別の意味を持つわけではないこと、そして、みやすくすることを考慮し、図表上には表示しなかった。ちなみに、この問いに対する無回答は「同友会」19 件（2.9%）、「一般企業」44 件（5.0%）であった。
- 注 4) 回答の割合は、凡例に示した各回答項に○をしたものである。例えば、「同友会」の一番下の 5.4 は、基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法として「労働組合」を選択したパーセンテージであり、100%に占める割合である。
- 注 5) 以下、複数回答の場合、上記の注が当てはまる。

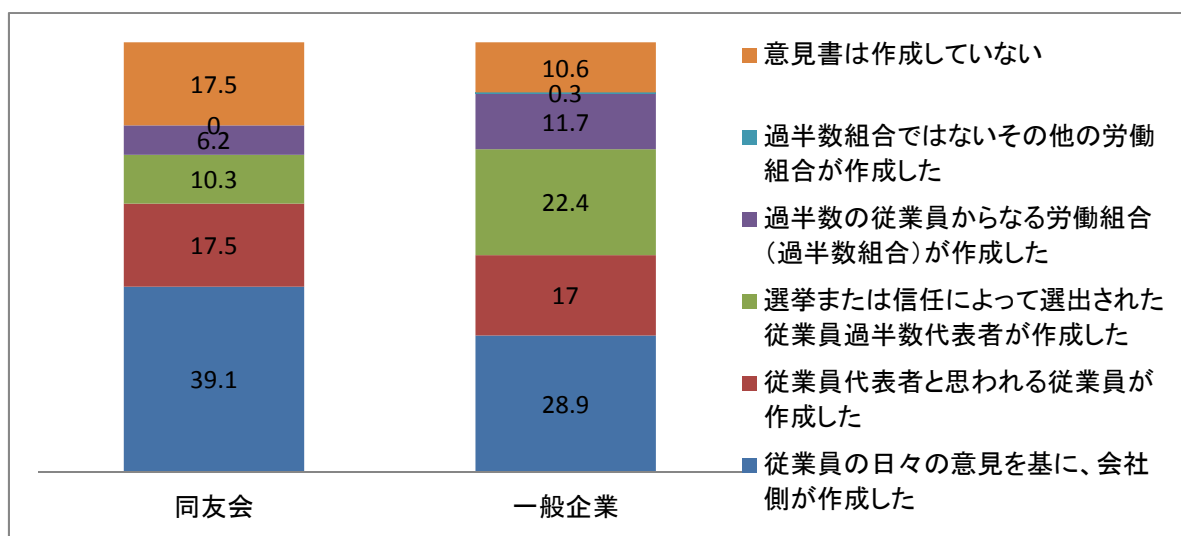
3 就業規則と 36 協定締結

正社員の就業規則の変更にあたって従業員の意見書をどのように作成したのか。2000 年以降、同友会が就業規則を変更した 67.4%（一般企業、65.9%。以下、同じ）であったが、その企業に尋ねたところ、同友会が最も多く回答したのは「従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した」と 39.1%であった。一般企業の 28.9%に比べて 1 割多い。「従業員代表者と思われる従業員が作成した」と「選挙または信任によって選出された過半数代表者が作成した」は、同友会が 17.5%と 10.3%であったが、それぞれ一般企業の 17.0%と一般企業 22.4%に比べて、前者はほとんど差がなく、後者は 2 分の 1 に過ぎなかった。「過半数組合」は、同友会が 6.2%と、一般企業の 11.7%の約 2 分の 1 であっ

た。「過半数組合ではないその他の労働組合が作成した」は、同友会が 0%、一般企業が 0.3%とないに等しい。「意見書は作成していない」割合は、同友会が 17.5%と一般企業の 10.6%より多い。その具体的な背景は知りかねるが、おそらく、同友会企業の中に 10 人未満の企業が多く労働基準監督署に届け出る必要性がないので、従業員の意見書も要らなかったのではないかと見られる⁴¹。

就業規則の変更に対して、「何%の従業員が納得していると思いますか」尋ねたところ、その平均値は、同友会が 81.2%と、一般企業の 84.1%より少し少なかった。

図表 2-3-9 就業規則変更の際の従業員意見作成者 (同 N=435、一 N=575、単位：%)



今回、企業が時間外労働・休日労働に関する協定（以下、「36 協定」という）を誰と締結し、また、過半数代表者と締結する際に、その代表がどのように選出されているかについて社長と過半数代表者に詳しく聞いてみた。その結果は次の通りである。

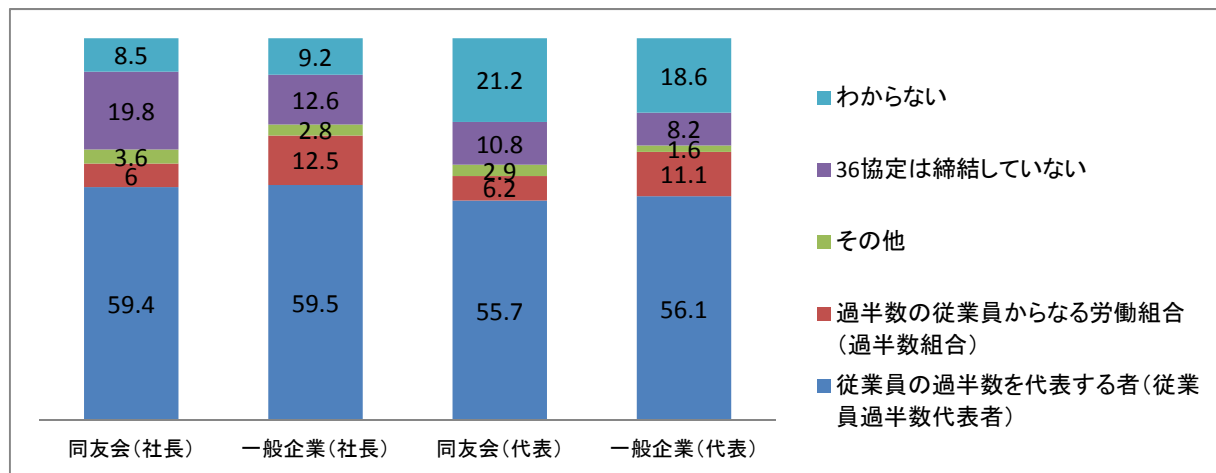
まず、社長に対し、「36 協定締結の従業員側当事者は次のうちどれですか」と尋ね、5 つの選択肢を示して回答してもらった。その結果、「従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）」が 59.5%と、同友会と一般企業の差はなかった。「過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合）」は、同友会が 6.0%と、一般企業の 12.5%の 2 分の 1 に過ぎなかった。「その他」は、同友会 3.6%、一般企業 2.8%であり、「わからない」は、それぞれ 8.5%と 9.2%であった。「36 協定は締結していない」企業も、同友会が 19.8%と、一般企業の 12.6%より多い。

一方、過半数代表者の回答をみると、全体の割合傾向は、社長の回答とほぼ同じであるが、「わからない」という回答の割合が社長よりも 10 ポイント以上高い。その影響に

⁴¹ 回答企業の中で従業員数が 1~9 人である企業数は、同友会 189 社、一般企業 151 社と、同友会が多く、また、同 1~9 人の企業数が規模計の企業数に占める割合も同友会 29.3%、一般企業 17.3%であった。

より、そうではない選択肢の割合が社長より低くなっているとみられる。

図表 2-3-10 36 協定締結の際の従業員側当事者（同 N=645、一 N=872、単位：％）

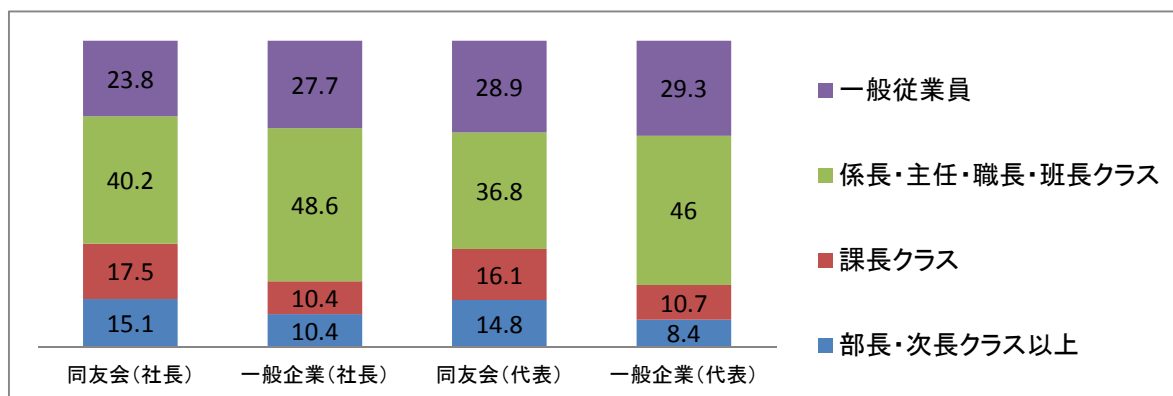


注：(代表)とは、過半数代表者をいう。以下の図表も同様である。

36 協定締結の従業員側当事者が過半数代表者であると答えた企業（社長）に対し、その代表の職位を聞いてみたところ、「部長・次長クラス以上」と答えた割合は、同友会が 15.1%と、一般企業の 10.4%より多かった。「課長クラス」は、同友会 17.5%、一般企業 10.4%であった。課長以上の管理職が過半数代表者であると答えた割合は、同友会が一般企業より 11.8%多かった。監督職に当たる職位である「係長・主任・職長・班長クラス」は同友会 40.2%、一般企業 48.6%と最も多く、ついで「一般従業員」が同友会 23.8%、一般企業 27.7%であった。

一方、過半数代表者に対して同様の質問をした結果、社長とほぼ同様の答えが出た。「一般従業員」であるという回答が、社長の回答割合より 2～5 ポイント高く、その分、そのほかの選択肢の回答割合が低い。

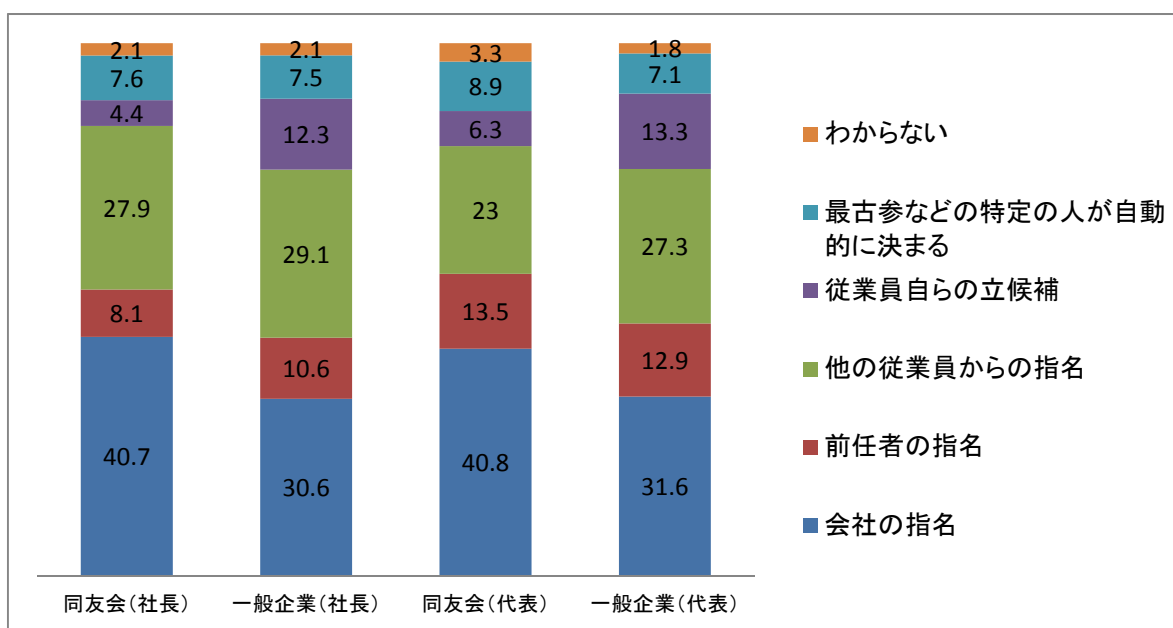
図表 2-3-11 過半数代表者の職位（同 N=383、一 N=519、単位：％）



過半数代表者の選出実態を候補者の決め方と選出方法に分けて具体的に聞いてみた。社長の回答を中心に見ると、「会社の指名」と答えた割合は、同友会が40.7%と、一般企業の30.6%よりも10ポイント高い。次いで「他の従業員からの指名」が同友会27.9%、一般企業29.1%と、ともに3割近かった。「前任者の指名」は、同友会8.1%、一般企業10.6%とほぼ1割であった。従業員自らが積極的に立候補する「従業員自らの立候補」は同友会4.4%、一般企業12.3%と、同友会が一般企業の約3分の1に過ぎず、一般企業の従業員が過半数代表者の選挙に相対的に積極的な傾向が見られる。「最古参などの特定の人自動的に決まる」のは、同友会7.6%、一般企業7.5%とそれほど多くなかったが、同友会と一般企業の差はほぼなかった。また、「わからない」は2.1%と少なかったが、同友会と一般企業の回答割合は全く同じであった。

過半数代表者が回答した内容も基本的に社長のそれと同じである。同友会企業で「前任者の指名」、「最古参などの特定の人自動的に決まる」、そして「従業員自らが立候補」の値が、社長のそれより高く、「他の従業員からの指名」は低かった。

図表 2-3-12 過半数代表者の候補者の決め方（同 N=383、一 N=519、単位：%）



会社指名等によって候補者が決まると、その人が具体的にどのような選出方法によって過半数代表者に選出されるのか。社長の回答を中心に見ると、「指名・立候補で自動的に決まる」のが最も多く、その値は、同友会が38.4%と一般企業の32.4%より高い。その次の選出方法は、「挙手」と同友会12.0%、一般企業17.0%であったが、同友会が一般企業より5ポイント低かった。「投票」は、同友会が10.2%と一般企業14.6%より少ない。「『はい』などの口頭」は、同友会が10.4%と一般企業の7.7%より少し多く、逆に「拍手」は同友会が7.0%と、一般企業の8.5%より少し少ない。「首でうなずくなど

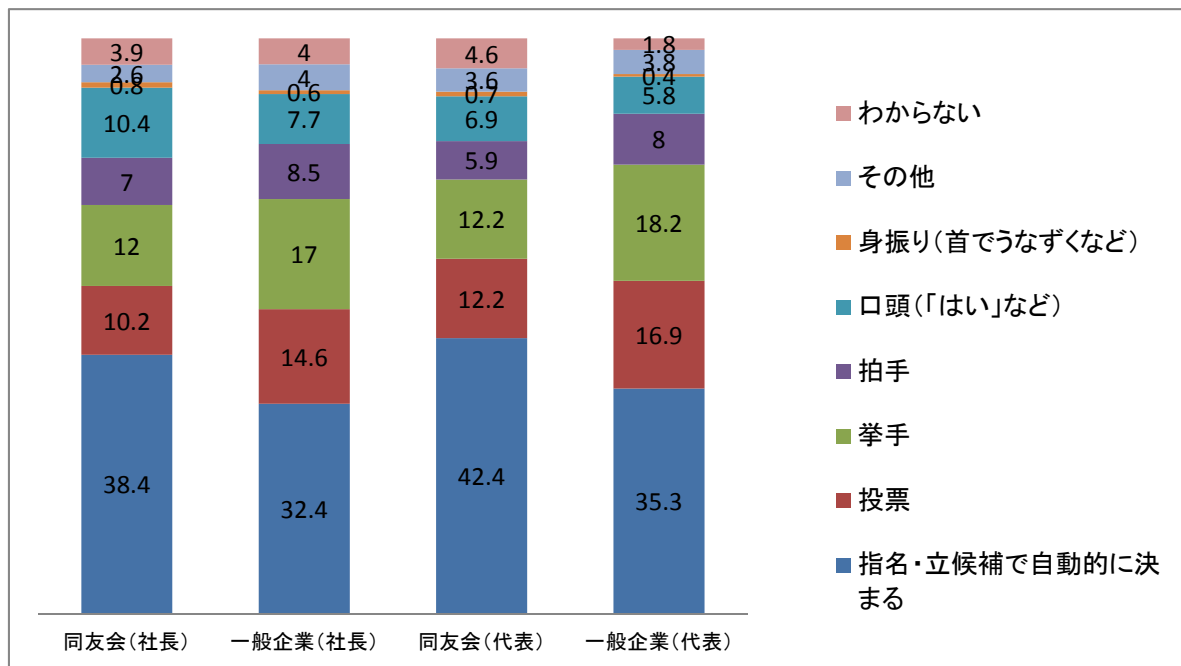
の『身振り』は、同友会 0.8%、一般企業 0.6%と非常に少なく、「その他」と「わからない」は、同友会がそれぞれ 2.6%と 3.9%、一般企業がともに 4.0%と少なかった。全体的に同友会が「指名・立候補で自動的に決まる」と「口頭」が一般企業より多く、それ以外の選択肢では逆であった。

過半数代表者の回答内容も基本的に社長のそれと変わらない。全体的に、回答割合が最も多かった「指名・立候補で自動的に決まる」、「挙手」、「投票」が社長の回答より多く、そのほかの選択肢では、逆に社長の回答より少なかった。

以上の結果を見る限り、おおむね、36協定の締結時の過半数代表者は、監督者と一般従業員が多いが、彼らは選挙の際に会社か他の従業員から指名されてその多くは自動的にあるいは挙手か投票によって代表に決まっているといえよう。

なお、「過半数代表者の選出にあたり何%の従業員が参加したか」を尋ねたところ、その平均値は、社長の場合、同友会 74.8%、一般企業 78.4%、過半数代表者の場合、同友会 75.8%、一般企業 78.1%と、ほぼ同じであり、また、同友会が一般企業より参加率が低い。

図表 2-3-13 過半数代表者の選出方法 (同 N=383、一 N=519、単位：%)



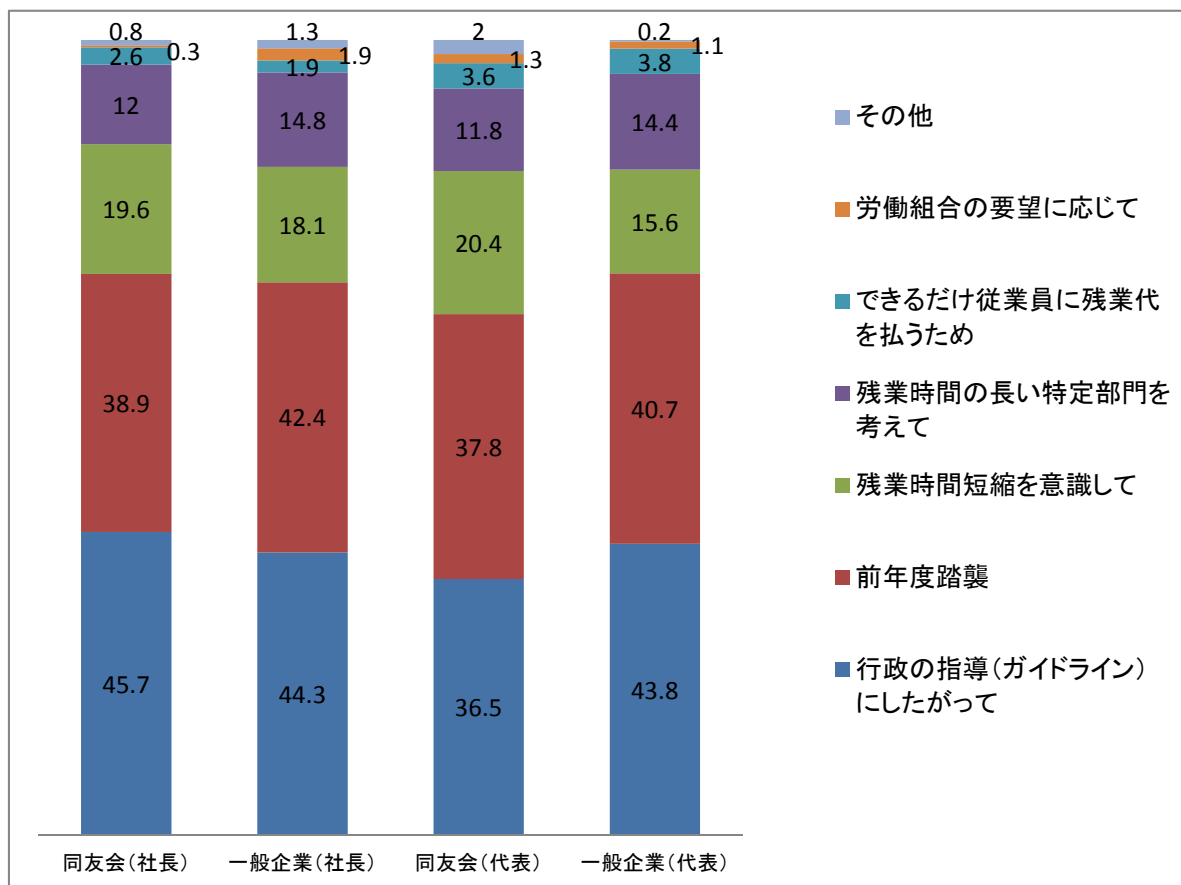
36協定締結時の過半数代表者の選出に関する実態をみてみたが、労使は36協定の上限時間をどのように決めているのか(複数回答)。社長の回答を中心にみると、最も多かったのが「行政の指導(ガイドライン)にしたがって⁴²⁾」と、同友会 45.7%、一般企業 44.3%

⁴²⁾ 厚生労働省は、「時間外労働の限度に関する基準(1998年労働省告示第154号)」を通じて、残業時間(延長時間)の限度を次のように示している。1週間15時間、1箇月45時間、1年間360時間等である。

とほとんど差がなかった。「前年度踏襲」は、同友会 38.9%、一般企業 42.4%と 4 割前後に達した。「残業時間短縮を意識して」は、同友会 19.6%、一般企業 18.1%と同友会が僅かに多く、次いで「残業時間の長い特定部門を考えて」は、同友会 12.0%、一般企業 14.8%と、同友会のほうが少なかった。「できるだけ従業員に残業代を払うため」と「労働組合の要望に応じて」は、それぞれ同友会が 2.6%と 0.3%、一般企業が 1.9%と 1.9%と両方とも少なかった。

過半数代表者の回答内容も社長のそれと基本的に同じであるが、「行政の指導（ガイドライン）にしたがって」が社長より少なく、「できるだけ従業員に残業代を払うため」は社長より多いことが目に付く⁴³。

図表 2-3-14 36 協定の上限時間の決め方（複数回答）（同 N=383、一 N=519、単位：%）



企業が、36 協定の上限時間を決定する際に、誰から助言を受けたのか（複数回答）についてみると、「誰からも助言を得ていない」は同友会 17.2%、一般企業 24.3%と 2 割

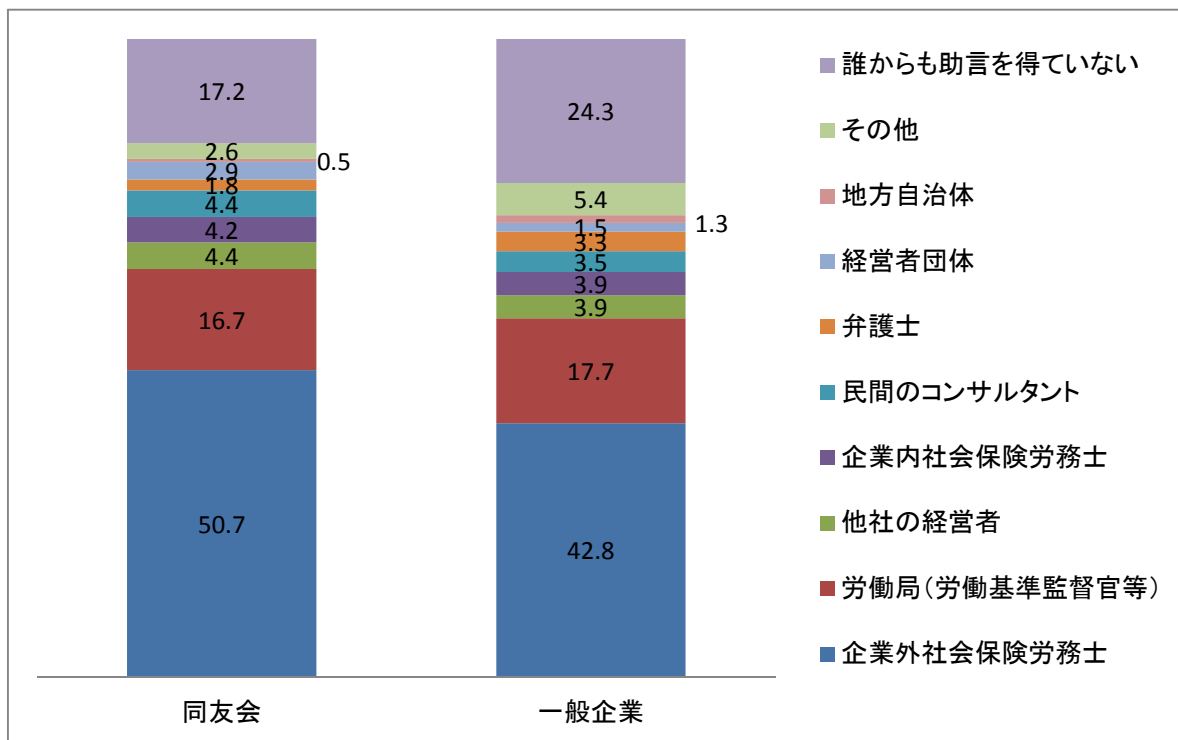
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/040324-4.pdf>

⁴³ 過半数代表者の調査票には、「わからない」という選択肢ももうけた。それに回答した割合は、6.0% (5.3%、6.9%) であった。それが他の選択肢の回答に影響したこともありうる。

に過ぎず、8割の企業が誰からかに助言を得ているが、同友会のほうが一般企業より多くの助言を得ている。最も多かったのが「企業外社会保険労務士」と、同友会が50.7%と半数に達し、一般企業の42.8%より高かった。次いで、「労働局（労働基準監督官等）」が、同友会16.7%、一般企業17.7%と、一般企業が1ポイント高かった。そのほかの選択肢は、10%未満であったが、「他社の経営者」（同友会4.4%、一般企業3.9%。以下、同じ）、「企業内社会保険労務士」（4.2%、3.9%）、「民間のコンサルタント」（4.4%、3.5%）、「弁護士」（1.8%、3.3%）、「経営者団体」（2.9%、1.5%）、「地方自治体」（0.5%、1.3%）の順であった。「その他」は、同友会2.6%、一般企業5.4%であった。同友会と一般企業の間には顕著な違いは見られない。

図表 2-3-15 36 協定の上限時間決定の際の助言者（複数回答）

（同 N=383、一 N=519、単位：％）



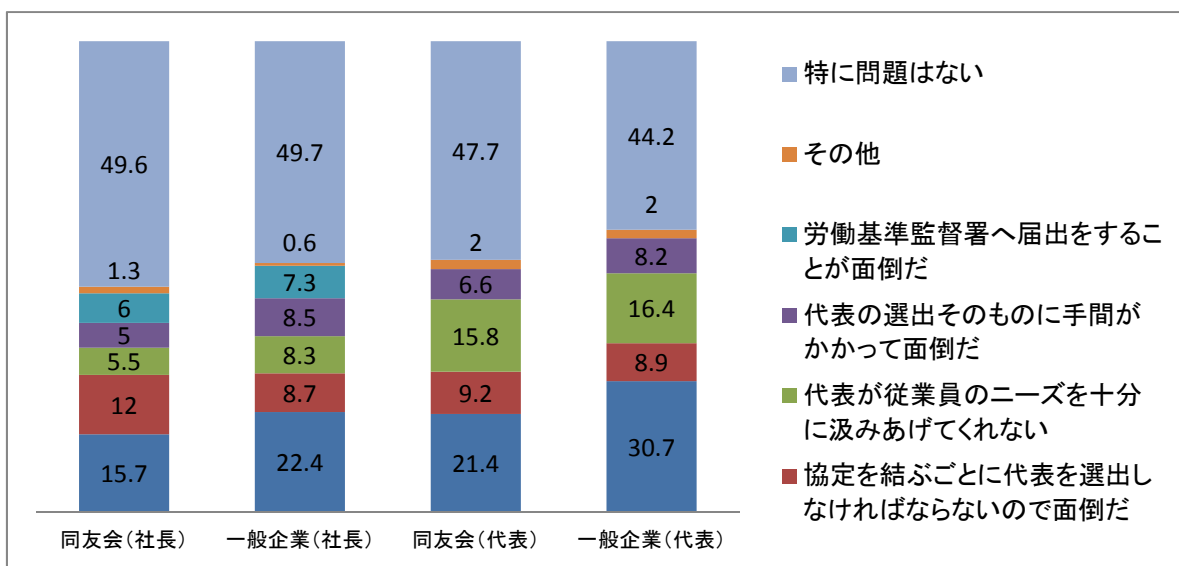
労使は、36 協定の締結時に必要な現行の過半数代表者についてどのような問題があると認識しているのか（複数回答）。社長の回答を中心にみると、「特に問題はない」が、同友会49.6%、一般企業49.7%とちょうど半数であり、同友会と一般企業との間にその認識の違いは見られない。問題点としては、「代表のなり手がなかなかいない」が最も多く、同友会15.7%、一般企業22.4%と、同友会のほうが少なかった。次いで、「協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ」は、同友会が12.0%と一般企業の8.7%より高い。逆に、「代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ」は、同友

会 5.0%、一般企業 8.5%であり、「労働基準監督署へ届出をすることが面倒だ」は、同友会 6.0%、一般企業 7.3%と同友会のほうが一般企業より少ない。「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」は、同友会が 5.5%と、一般企業 8.3%より少ない。他方、過半数代表者の回答内容をみると、社長の調査票と若干違うので⁴⁴、正確な比較は難しいが、基本的に社長よりは問題があると認識している中、問題点としては「代表のなり手がなかなかいない」が最も多く、同友会 21.4%、一般企業 30.7%であった。また、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない」は、同友会 15.8%、一般企業 16.4%と社長の回答割合より約 2 倍近く多い。「協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ」は、同友会 9.2%、一般企業 8.9%であり、「代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ」は、同友会 6.6%、一般企業 8.2%と社長の回答値とほぼ同じである。

以上の回答結果から見る限り、36 協定締結時の過半数代表者制を現行のままに残すとしても、改善に向けては、代表のなり手をもっと出るように、また、協定を結ぶごとに行う代表選出の面倒さ、代表選出の手間の軽減等を図ることが必要であろう。

図表 2-3-16 36 協定締結時の過半数代表者の問題点（複数回答）

（同 N=383、一 N=519、単位：％）



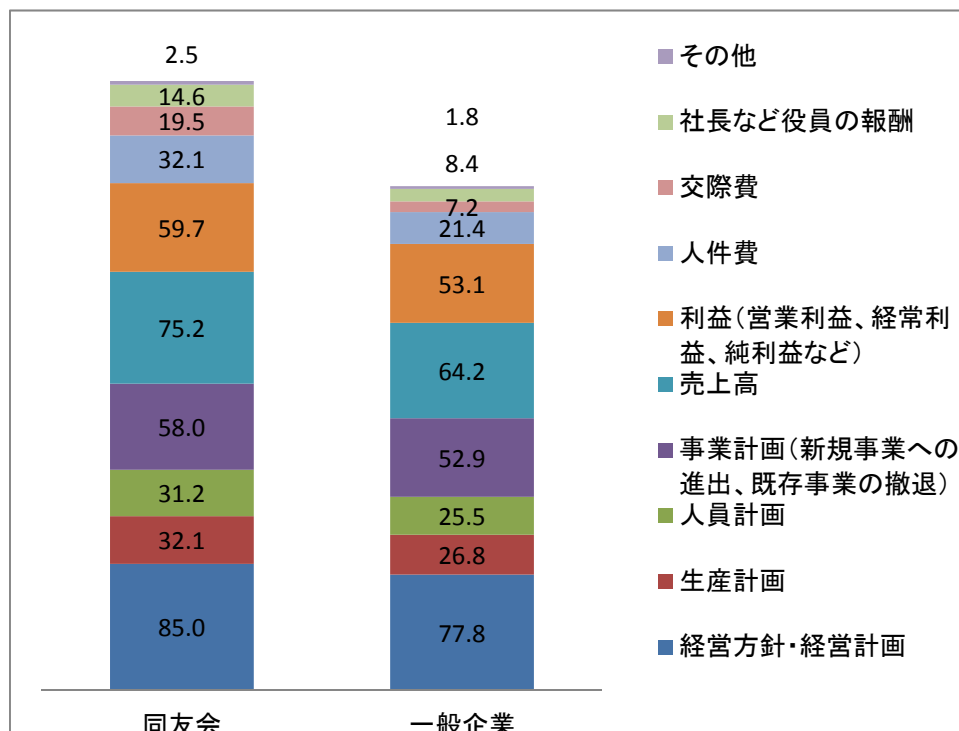
4 経営情報の開示

労使がコミュニケーションを図る上で、企業が経営情報を従業員側に開示することは極めて重要である。それは、労働者が企業に声を出す際にどのような声を出せばよいのか、また、何を改善するために声を出すのかを考える判断材料として欠かせないからで

⁴⁴ 「労働基準監督署へ届け出をすることが面倒だ」は、その届出は企業が行うものなので、その選択肢をとり、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」という社長調査票の選択肢を「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない」と変えた。

ある。また、企業も、労働者とのコミュニケーションを通じて、企業への一体感や労働者の働く意欲などを高めていこうとすれば、労働者に経営情報を開示することが不可欠といって過言ではない。企業が一般従業員まで伝える経営情報を見ると、最も開示率の高いのが「経営方針・経営計画」（同友会 85.0%、一般企業 77.8%。以下、同じ）であった。次いで、「売上高」（75.2%、64.2%）、「利益（営業利益、経常利益、純利益など）」（59.7%、53.1%）、「事業計画（新規事業への進出、既存事業の撤退）」（58.0%、52.9%）と、いずれも過半数であり、同友会が一般企業より高い。「生産計画」（32.1%、26.8%）と「人員計画」（31.2%、25.5%）は3割弱であった。そのほか、「交際費」は（32.1%、21.4%）、「社長など役員の報酬」（14.6%、8.4%）であった。経営情報の開示において、同友会と一般企業の比較をしてみると、第1に、経営情報開示率は、全項目の合計で、同友会が413.2と、一般企業の344.3より高かった。第2に、全ての項目において、同友会が一般企業より開示率が高かった。第3に、その中でも、売上高、利益、人件費、交際費、報酬といった「金銭的情報」は、経営情報、生産計画、人員計画、事業計画といった「事業的情報」よりも同友会が一般企業より特に高かった。「事業的情報」の場合、同友会が一般企業より12.7ポイント高かった⁴⁵が、「金銭的情報」の場合、30.3ポイント高かった⁴⁶のである。

図表 2-3-17 経営情報開示率(複数回答) (同 N=645、一 N=872、単位:%)



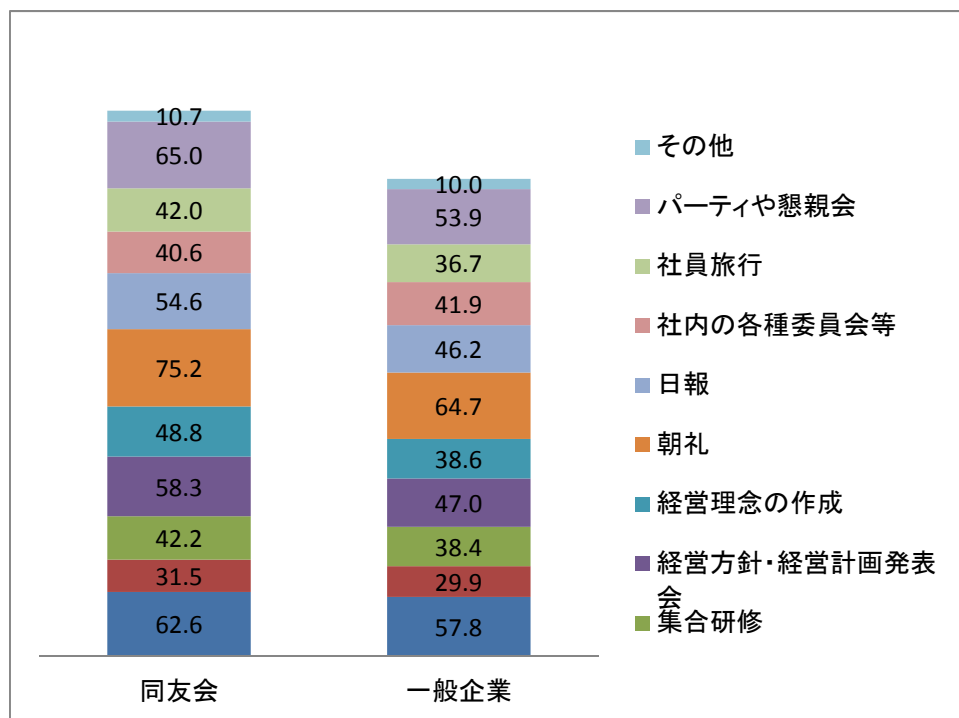
⁴⁵ 開示率の合計、非同友会 183.0 と同友会 206.3 で算出した。

⁴⁶ 開示率の合計、非同友会 154.3 と同友会 201.1 で算出した。

5 労使コミュニケーションの手段・方法

企業が従業員側とのコミュニケーションを円滑にするための制度として実施している手段を見ると、最も多かったのが「朝礼」（同友会 75.2%、一般企業 64.7%。以下、同じ）と、約7割の企業で実施されている。次いで、「経営陣と管理職との懇談会（管理職会）」（62.6%、57.8%）、「パーティや懇親会」（65.0%、53.9%）、「経営方針・経営計画発表会」（58.3%、47.0%）、「日報」（54.6%、46.2%）と、同友会の回答割合は5割を超えている。40%台の実施手段を見ると、「経営理念の作成」（48.8%、38.6%）、「社内の各種委員会等」（40.6%、41.9%）、そして「集合研修」（42.2%、38.4%）であった。40%未満の項目としては、「社員旅行」（36.7%、42.0%）、「小集団活動」（31.5%、29.9%）であった。「社内の各種委員会等」を除き、全ての手段において同友会が一般企業より高く、同友会の企業が一般企業の企業より従業員とのコミュニケーションを図るために、より多くの手段を用いている。

図表 2-3-18 労使コミュニケーション円滑化の際に実施手段
(同 N=645、一 N=872、単位：%)



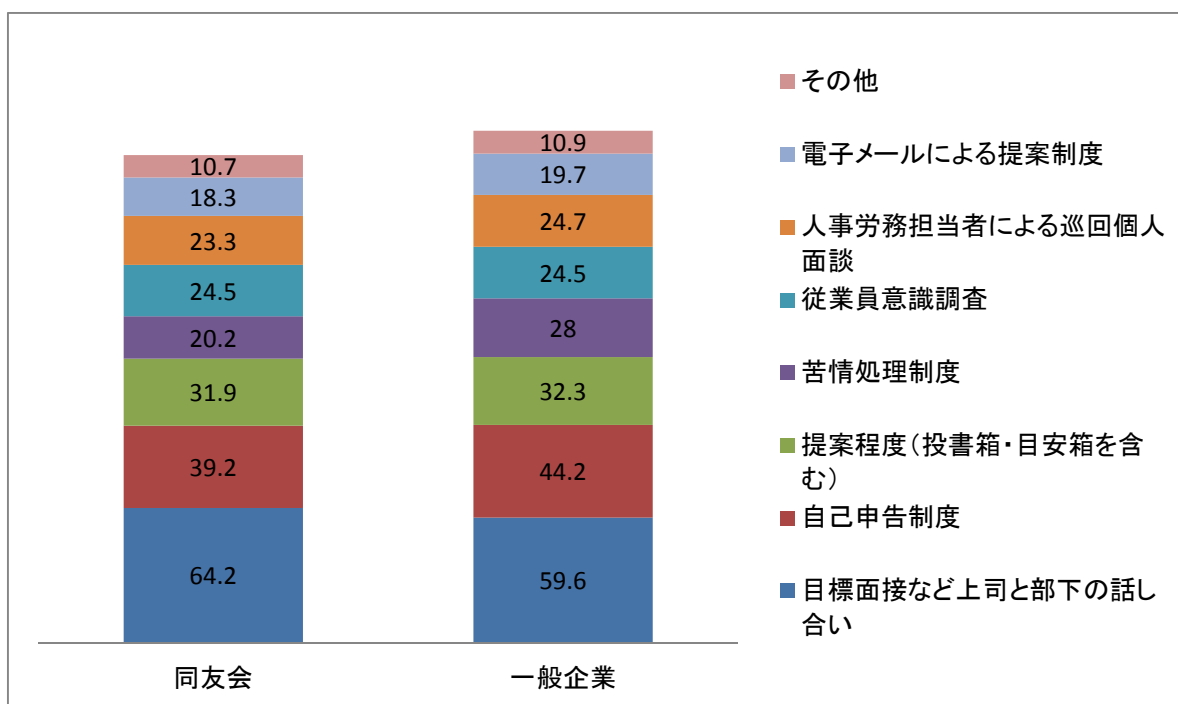
こうした労使コミュニケーション円滑化実施手段が、一般従業員の要望や不満を適切に把握する上で重要性が上がっているかを聞いてみると、ほとんどの手段で「変化なし」が40~50%台と、「重要性増加」と「重要性低下」より多かった。しかし、「経営陣と管理職との懇談会（管理職会）」と「経営方針・経営計画発表会」では、「重要性増加」の回答率がそれぞれ同友会 62.6%と 63.0%、一般企業 55.4%と 48.0%であり、同友会の回

答割合は、5割を超えて、「変化なし」よりも高く、最近、その重要性が高まっている。また、「集合研修」（同友会 53.7%、一般企業 45.7%。以下、同じ）も「変化なし」より高かった。一方、「重要性低下」が比較的に多いのは、「社員旅行」（11.1%、14.4%）、「パーティや懇親会」（3.8%、7.0%）、「小集団活動」（4.4%、5.0%）、「社内の各種委員会等」（4.2%、4.1%）であり、そのほかの項目は3%台以下であった。そして、全ての労使コミュニケーション円滑化実施手段において、同友会が一般企業より「重要性増加」の回答率が高く、労使コミュニケーションを一層重視しているといえる。

労使コミュニケーションの円滑化を図る際に、従業員個人の要望や不満を表明するルートが必要であるが、そのルートの設置率をみると、「目標面談など上司と部下の話し合い」が最も多く同友会 64.2%、一般企業 59.6%にのぼり、主に部下が上司との話し合いで自分の要望や不満を表明している。次いで、「自己申告制度」（同友会 39.2%、一般企業 44.2%。以下、同じ）と「提案制度（投書箱・目安箱を含む）」（13.9%、32.3%）の設置率が比較的に多い。その他、「苦情処理制度」（20.2%、28.0%）、「従業員意識調査」（24.5%、24.5%）、「人事労務担当者による巡回個人面談」（23.3%、24.7%）、そして「電子メールによる提案制度」（18.3%、19.7%）であった。これらの個人の要望・不満表明ルートの設置率は、「目標面談など上司と部下の話し合い」と「従業員意識調査」を除き、同友会が一般企業より少なかった。これらのルートの中で、「重要性増加」が特に高かったのは「目標面談など上司と部下の話し合い」（58.9%、56.9%）であった。

図表 2-3-19 従業員個人の要望・不満表明手段の設置率

（同 N=645、一 N=872、単位：%）



6 労使コミュニケーションの内容

企業が、どのような内容について、どれほどのレベルで従業員側とコミュニケーションをとっているのかについてみることにする。企業は、経営の基本方針から文化・体育・レジャー活動に至るまで多くの項目について従業員とのコミュニケーションをとっているが、「話し合っていない」という割合が3割にいたるものもある。その割合が20%以上のものを、同友会を中心にみると、「退職手当・年金基準」30.5%（一般企業、26.3%。以下、同じ）、「一時帰休・人員整理・解雇」29.9%（30.5%）が最も多く、従業員の削減（減少）にかかわる項目である。そのほか、「育児休業制度・介護休業制度」25.7%（21.4%）、「時間外労働の賃金割増率」25.6%（22.4%）、「新技術応用機器の導入等生産事務の合理化」25.0%（26.0%）、「定年制」24.5%（23.2%）、「昇進、昇格基準」24.3%（27.5%）、「会社組織機構の新設改廃」24.3%（26.1%）、「配置転換、出向」23.6%（21.9%）、そして「文化・体育・レジャー活動」22.3%（28.2%）であった。

従業員の関与度が強い順は、同意>協議>意見聴取>説明報告である。まず、同友会を基準に、従業員の関与度の低い説明報告からみると、説明報告の割合が多いのは、「経営の基本方針」53.6%（一般企業、54.6%。以下、同じ）、「生産、販売等の基本計画」30.5%（33.8%）、「賃金・一時金」29.3%（23.9%）、「退職手当・年金基準」27.3%（22.4%）、「会社組織機構の新設改廃」27.1%（30.5%）、「時間外労働の賃金割増率」26.0%（21.9%）、「定年制」23.3%（23.2%）である。次に「意見聴取」が多いのは、「採用・配置基準」16.9%（16.7%）、「福利厚生」16.0%（16.7%）、「職場の安全衛生」13.8%（15.1%）、「教育訓練計画」13.6%（14.3%）、「配置転換、出向」13.3%（12.2%）、「新技術応用機器の導入等生産事務の合理化」13.2%（11.6%）、「文化・体育・レジャー活動」12.7%（13.1%）、「昇進、昇格基準」12.4%（12.0%）、「労働時間・休日・休暇」11.2%（8.6%）であった。協議では、「職場の安全衛生」36.7%（35.7%）、「生産、販売等の基本計画」27.9%（18.7%）、「勤務態様の変更」27.0%（26.1%）、「文化・体育・レジャー活動」26.7%（21.8%）、「労働時間・休日・休暇」26.7%（24.3%）、「福利厚生」25.1%（21.6%）、「教育訓練計画」24.8%（20.1%）、「新技術応用機器の導入等生産事務の合理化」24.0%（19.7%）、「採用・配置基準」21.7%（16.4%）、そして「配置転換、出向」20.5%（15.1%）が20%を超えた。最後に、従業員の関与度の最も強い同意は、「労働時間・休日・休暇」21.6%（22.8%）、「時間外労働の賃金割増率」20.3%（18.7%）、「育児休業制度・介護休業制度」（20.0%、16.9%）、「定年制」18.4%（17.8%）、「賃金・一時金」17.5%（17.0%）、「勤務態様の変更」16.4%（17.0%）、「退職手当・年金基準」15.8%（15.9%）、そして「配置転換、出向」15.7%（16.3%）の順であった。

おおむね同友会が一般企業より「協議」の割合が多く、一般企業は、「説明報告」の割合が多い。労使コミュニケーションは、相対的に同友会が従業員の関与度の高い形で、経営の企業方針等の内容についてなされているといえよう。

図表 2-3-20 労使コミュニケーションの内容と従業員関与度

(同 N=645、一 N=872、単位：%)

	説明報告	意見聴取	協議	同意	話し合っていない
a. 経営の基本方針	同：53.6 一：54.6	同：6.5 一：5.3	同：11.5 一：5.4	同：9.8 一：9.4	同：11.6 一：13.9
b. 生産、販売等の基本計画	同：30.5 一：33.8	同：8.8 一：6.3	同：27.9 一：18.7	同：8.8 一：7.2	同：11.6 一：15.5
c. 会社組織機構の新設改廃	同：27.1 一：30.5	同：9.9 一：7.8	同：16.9 一：9.7	同：6.7 一：6.4	同：24.3 一：26.1
d. 新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	同：10.7 一：13.0	同：13.2 一：11.6	同：24.0 一：19.7	同：5.6 一：4.8	同：25.0 一：26.0
e. 採用・配置基準	同：18.4 一：16.9	同：16.9 一：16.7	同：21.7 一：16.4	同：10.1 一：8.3	同：18.6 一：23.1
f. 昇進、昇格基準	同：18.8 一：20.3	同：12.4 一：12.0	同：17.7 一：11.9	同：13.5 一：9.9	同：24.3 一：27.5
g. 配置転換、出向	同：11.8 一：14.3	同：13.3 一：12.2	同：20.5 一：15.1	同：15.7 一：16.3	同：23.6 一：21.9
h. 教育訓練計画	同：17.1 一：19.0	同：13.6 一：14.3	同：24.8 一：20.1	同：11.9 一：9.6	同：18.1 一：18.8
i. 一時帰休・人員整理・解雇	同：7.9 一：8.1	同：6.8 一：5.7	同：17.8 一：15.0	同：13.8 一：14.4	同：29.9 一：30.5
j. 定年制	同：23.3 一：20.4	同：5.4 一：6.2	同：13.0 一：14.6	同：18.4 一：17.8	同：24.5 一：23.2
k. 勤務態様の変更	同：13.2 一：11.7	同：9.6 一：10.3	同：27.0 一：26.1	同：16.4 一：17.0	同：17.5 一：14.8
l. 労働時間・休日・休暇	同：18.6 一：18.7	同：11.2 一：8.6	同：26.7 一：24.3	同：21.6 一：22.8	同：12.2 一：9.7
m. 育児休業制度・介護休業制度	同：18.4 一：19.0	同：6.7 一：7.3	同：14.4 一：16.4	同：20.0 一：16.9	同：25.7 一：21.4
n. 賃金・一時金	同：29.3 一：23.9	同：7.0 一：6.4	同：16.1 一：16.9	同：17.5 一：17.0	同：17.2 一：18.5
o. 時間外労働の賃金割増率	同：26.0 一：21.9	同：3.7 一：4.2	同：9.5 一：13.6	同：20.3 一：18.7	同：25.6 一：22.4
p. 退職手当・年金基準	同：27.3 一：22.4	同：2.3 一：4.4	同：8.2 一：11.8	同：15.8 一：15.9	同：30.5 一：26.3
q. 職場の安全衛生	同：15.7 一：15.1	同：13.8 一：15.1	同：36.7 一：35.7	同：11.0 一：10.7	同：12.1 一：7.9
r. 福利厚生	同：20.2 一：16.1	同：16.0 一：16.7	同：25.1 一：21.6	同：12.2 一：12.8	同：15.2 一：15.0
s. 文化・体育・レジャー活動	同：9.6 一：8.1	同：12.7 一：13.1	同：26.7 一：21.8	同：13.0 一：8.1	同：22.3 一：28.2

注)「同」は同友会企業、「一」は一般企業を指す。

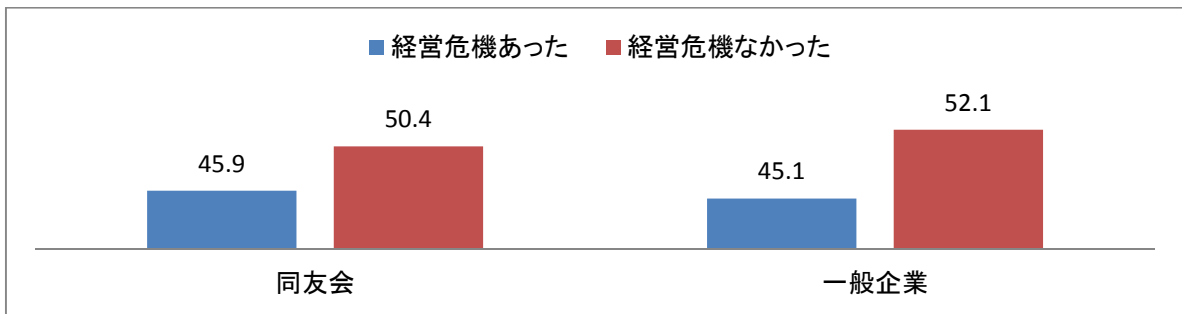
7 労使コミュニケーションの効果と評価

(1) リーマンショック以降の経営危機と克服

2008年、リーマンショック（アメリカ発世界金融危機）以降、企業が業績悪化による経営危機を経験した割合は、同友会 45.9%、一般企業 45.1%と差はほとんどなく、約半数の企業が経営危機を経験した。

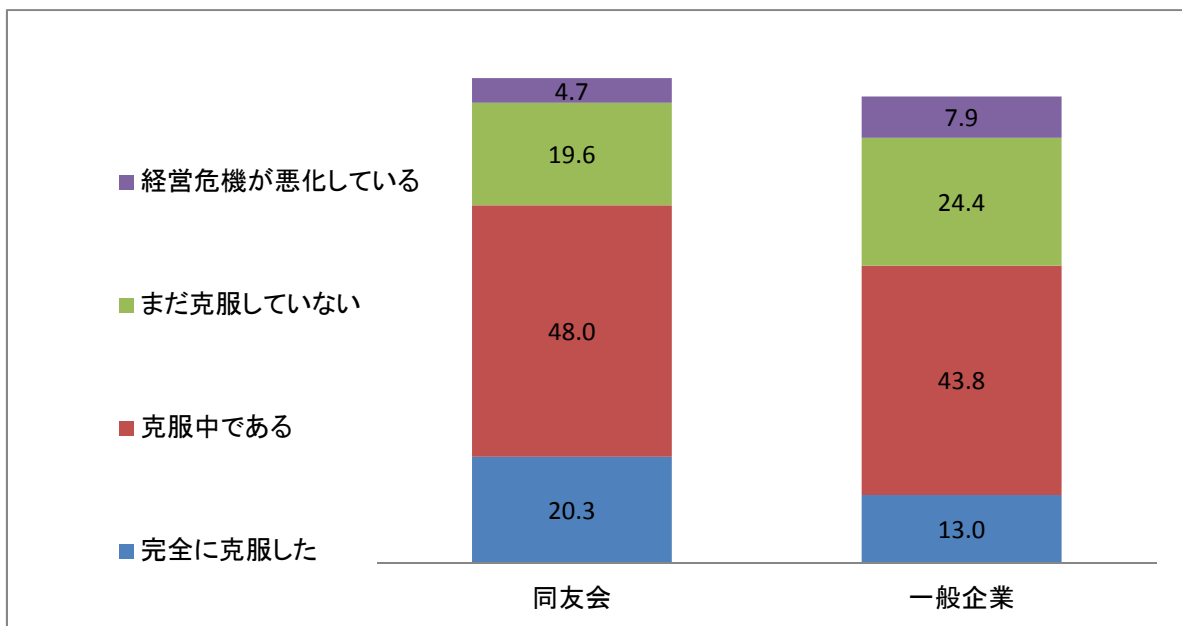
図表 2-3-21 リーマンショック以降業績悪化による経営危機の経験有無

(同 N=645、一 N=872、単位：%)



2012年10月現在、経営危機の克服状況を見ると、「完全に克服した」は、同友会が20.3%と一般企業の13.0%より6.7ポイント高かった。「克服中」は、同友会が48.0%と、一般企業の43.8%よりも4.2ポイント高かった。逆に「まだ克服していない」は、同友会19.6%、一般企業24.4%、「経営危機が悪化している」は、同友会4.7%、一般企業7.9%であった。全体的に同友会がリーマンショックを早期に克服している。

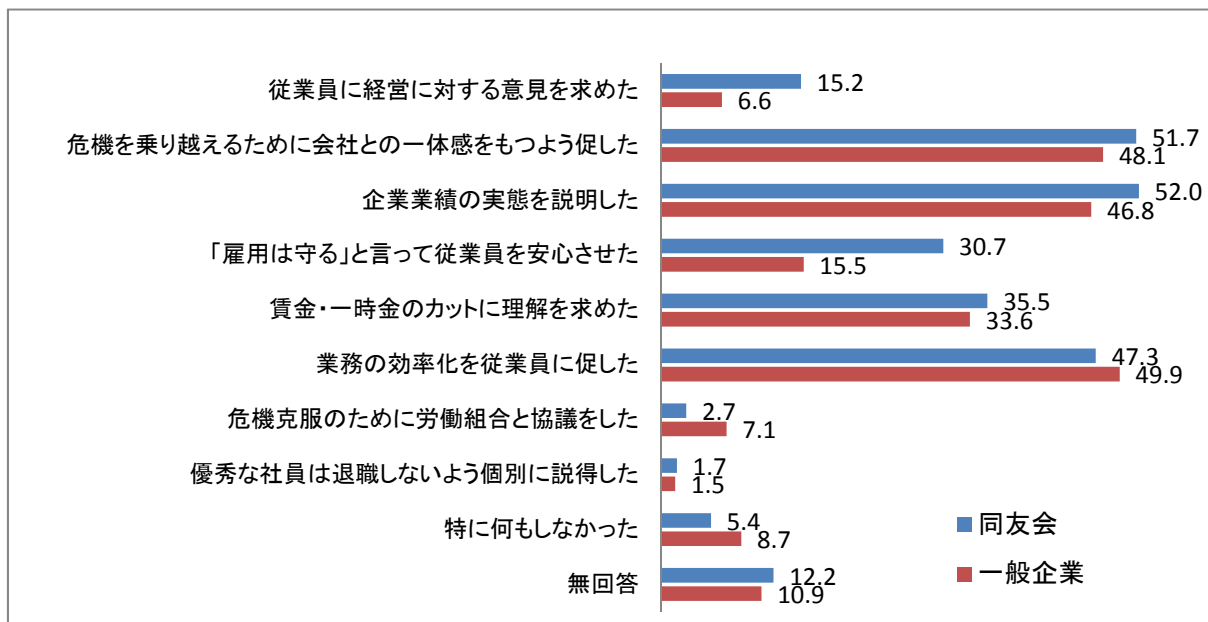
図表 2-3-22 経営危機の克服状況 (同 N=296、一 N=393、単位：%)



企業がリーマンショックによる経営危機を克服するために労使コミュニケーション上どのような措置をとったかを尋ねてみると、「特に何もしなかった」は、同友会5.4%、一般企業8.7%と少なく、多くの企業が克服措置をとった。その中で、最も多かったのが「企業業績の実態を説明した」と、同友会52.0%、一般企業46.8%にのぼり、ほぼ同率で「危機を乗り越えるために会社との一体感をもつよう促した」は同友会51.7%、一般企業48.1%、「業務の効率化を従業員に促した」は、同友会47.3%、一般企業49.9%であっ

たが、前者の2つの選択肢の場合、同友会が一般企業より多い。次いで、「賃金・一時金のカットに理解を求めた」は、同友会 35.5%、一般企業 33.6%、「『雇用は守る』と言って従業員を安心させた」は、同友会 30.7%、一般企業 15.5%、そして「従業員に経営に対する意見を求めた」は、同友会 15.3%、一般企業 6.6%であった。その中で、同友会が一般企業より目立って多かったのが「『雇用は守る』と言って従業員を安心させた」と「従業員に経営に対する意見を求めた」であった。従業員の安心と経営参加への呼びかけが、同友会が一般企業より早くリーマンショックを克服させた重要な要因ではないかと考えられる。その他の措置として、「危機克服のために労働組合と協議をした」（同友会 2.7%、一般企業 7.1%）、「優秀な社員は退職しないように個別に説得した」（同友会 1.7%、1.5%）であった。

図表 2-3-23 リーマンショック経営危機克服の措置（同 N=296、一 N=393、単位：%）



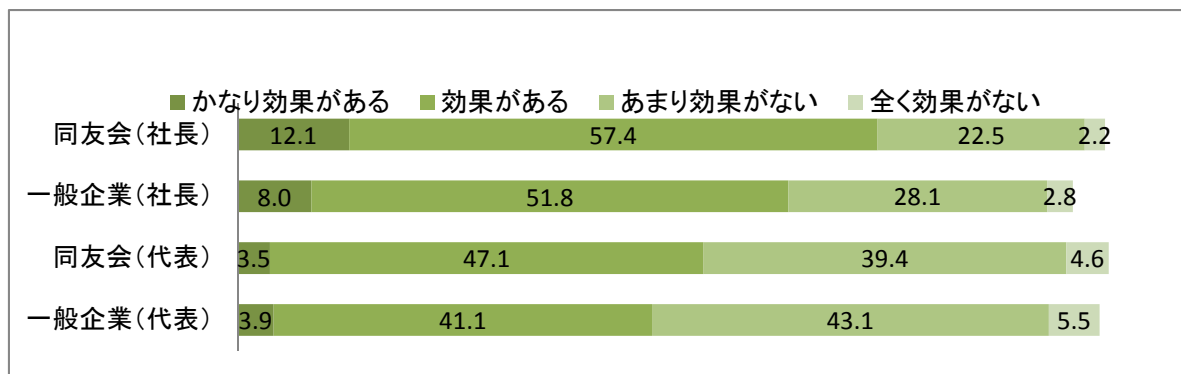
(2) 労使コミュニケーションの効果認識

日本の労使は、労使コミュニケーションについて効果があると思っているのか。それを確認するために、「貴社では、労使コミュニケーションの効果を感じていますか」と尋ねてみた。その結果、同友会か一般企業かに関係なく、社長のほうが過半数代表者より効果があると感じている。社長の場合、効果がある（「かなり効果がある」+「効果がある」）と答えた割合は、同友会の社長が 69.5%と過半数代表 50.6%より約 10 ポイント高く、また、一般企業の社長が 59.8%と過半数代表者の 45.0%より約 15 ポイントも高い。また、同友会の社長と過半数代表は、一般企業のそれぞれよりその割合が高い。その中でも「かなり効果がある」は、社長が過半数代表者より 3 倍以上である。

このように、労使とも同友会のほうが一般企業より労使コミュニケーションの効果が

あると感じている。その割合は、同友会の社長が一般企業より約 10 ポイント、過半数代表者は同友会が一般企業より約 5 ポイント高い。

図表 2-3-24 労使コミュニケーションの一般的効果 (同 N=645、一 N=872、単位: %)



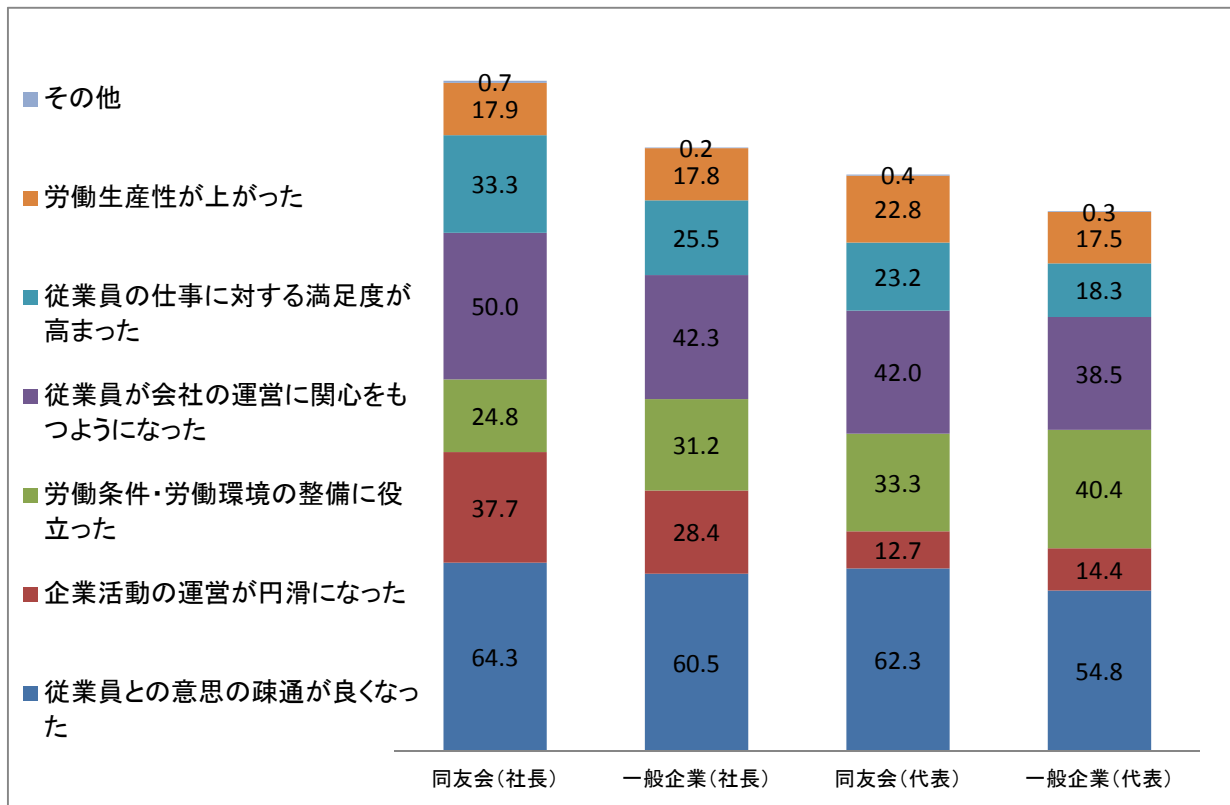
労使コミュニケーション効果を感じている回答者に、「どのような点で効果がありましたか」と尋ねた結果（複数回答）を、同友会の回答を基準に見ると、社長の場合、「従業員との意思の疎通がよくなった」が 64.5%（一般企業、60.5%。以下、同じ）と最も多く、次いで「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」50.0%（42.3%）、「企業活動の運営が円滑になった」37.7%（28.4%）、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」33.3%（25.5%）、「労働条件・労働環境の整備に役立った」24.8%（31.2%）、そして「労働生産性が上がった」17.9%（17.8%）であった。「労働条件・労働環境の整備に役立った」を除き、全ての回答項目において、同友会の社長が一般企業より多く回答した。一方、過半数代表者の場合、全体的にみると社長よりも効果を控えめに回答している。その中で、「従業員との意思の疎通がよくなった」が同友会 62.3%（一般企業、54.8%。以下、同じ）と最も多く、次いで「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」42.0%（38.5%）と回答した割合は社長と同様に回答順位の上位 2 つに属している。ところが、「労働条件・労働環境の整備に役立った」33.3%（40.4%）は、社長の回答より約 10 ポイント高く、また、「労働生産性が上がった」は 22.8%（17.5%）と社長より多少高かった。同友会の過半数代表者は、労使コミュニケーションの円滑化がその効果として社長に比べて労働条件・労働環境の整備を多く挙げており、また、労働生産性の向上に繋がっていると評価している。労働条件・労働環境の整備は一般企業がもっと肯定的に効果があると見ている。しかし、「企業活動の運営が円滑になった」12.7%（14.4%）と「従業員の仕事に対する満足度が高まった」23.2%（18.3%）と、社長の回答割合よりも低かったが、前者の場合は特にそうであった。

全体的に労使とも、労使コミュニケーション効果として労使の意思疎通の円滑化と従業員の会社運営への関心の高まりを挙げているが、その他、一般企業は労働条件・労働

環境の整備に、同友会は従業員の仕事に対する満足度の高まりにその効果を比較的に高く認めている。

図表 2-3-25 労使コミュニケーション効果内容（複数回答）

（同 N=448、一 N=522、単位：％）



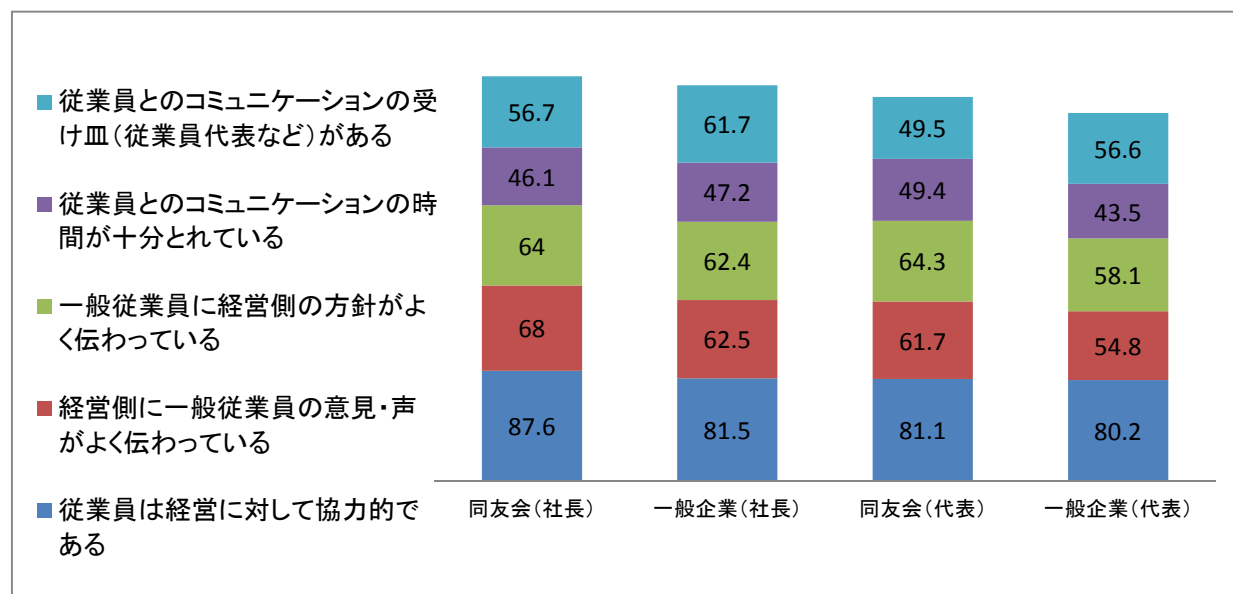
(3) 労使コミュニケーションの現状評価

労使が労使コミュニケーションの現状についてどのような評価をしているのか。労使の間に大きな相違は見られないが、おおむね同友会が一般企業よりも肯定的な評価（「そう思う」+「まあそう思う」）をしている。社長の回答を中心にみることにする。まず、「従業員は経営に対して協力的である」と評価したのは同友会が 87.6%（一般企業、81.5%。以下、同じ）と最も多い。次いで、「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」68.0%（62.5%）、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」64.0%（62.4%）であった。しかし、同友会が一般企業より低い回答も 2 つある。それは「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」46.1%（47.2%）と「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」56.7%（61.7%）であり、コミュニケーションの時間と受け皿の不足を同友会は相対的に多く感じている。

他方、過半数代表者の労使コミュニケーションに対する評価をみると、社長と同様に、同友会が「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」を除き、

全ての項目で一般企業より肯定的な回答割合が高い。同友会が一般企業よりも労使コミュニケーションの効果と評価に肯定的な回答を示しているが、同友会の労使コミュニケーションの円滑化に向けて、労使間のコミュニケーションの受け皿を設けてあげることが今度の課題といえよう。

図表 2-3-26 労使コミュニケーションに対する評価（同 N=645、一 N=872、単位：％）



第4節 労働組合及び従業員組織の実態と従業員代表制の法制化

2013年6月現在、日本の労働組合の組織率は17.7%と戦後最低水準となり、社会の中で、労働組合の社会的地位が弱まっているといえよう。今回の調査回答企業における労働組合の実態と労働組合に対する社長の考え方、また、従業員組織及び従業員代表制の法制化に対する意識についてみていくことにする。

1 労働組合の実態と労働組合に対する考え方

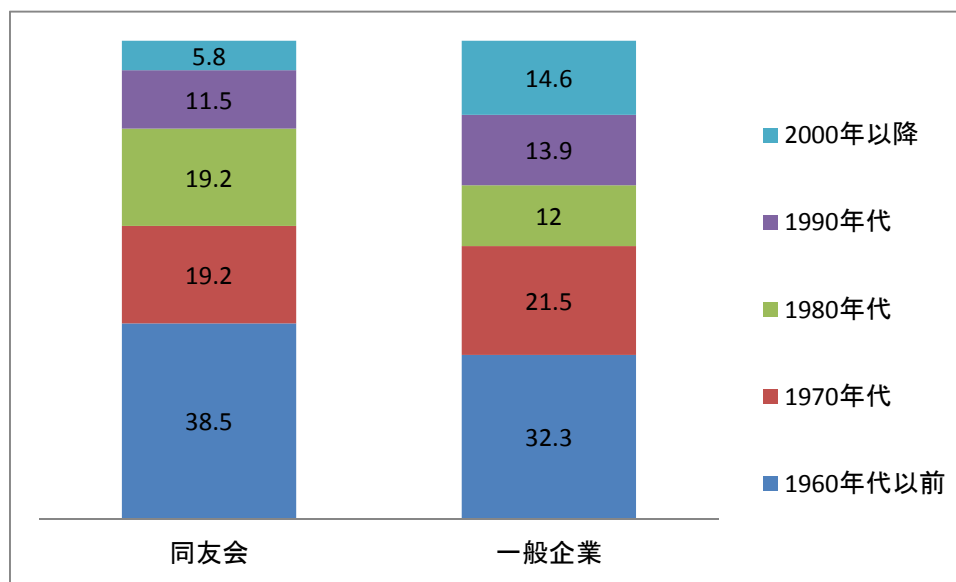
企業に労働組合が組織されている割合は同友会 8.3%と、一般企業 18.4%の2分の1にも満たない。割合の内訳をみると、「組合が1つある」は同友会 7.1%、一般企業 16.3%であり、「組合が2つ以上（複数組合）ある」は同友会 0.9%、一般企業 1.8%、そして「従業員の一部が合同労組などに加入」は同友会と一般企業がともに 0.3%であった。労働組合のない企業も「過去に組合があったが、現在は無い」は同友会 2.3%、一般企業 2.4%であるが、「過去・現在とも組合はない」は同友会 84.5%、一般企業 73.6%である。労働組合は、同友会が一般企業より2分の1以下しか結成されている。

図表 2-3-27 労働組合の組織状況 (同 N=645、一 N=872、単位：%)

	同友会	一般企業
組合が1つある	7.1	16.3
組合が2つ以上ある	0.9	1.8
組合はないが、従業員の一部が合同労組などに加入している	0.3	0.3
過去に組合があったが、現在は無い	2.3	2.4
過去・現在とも組合はない	84.5	73.6

労働組合の結成時期を見ると、「1960年代以前」は、同友会 38.5%、一般企業 32.3% と同友会が一般企業より相対的に多く、結成時期が古い。「1970年代」は同友会 19.2% (一般企業、21.5%。以下、同じ)、「1980年代」19.2% (12.0%)、「1990年代」11.5% (13.9%)、そして「2000年以降」5.8% (14.6%) と最近ほど結成される割合が低くなったが、その傾向は同友会で顕著に現れている。特に、「2000年以降」は、同友会が 5.8% と一般企業の 14.6% より 2分の1にもみたくない。

図表 2-3-28 労働組合結成時期 (同 N=52、一 N=158、単位：%)

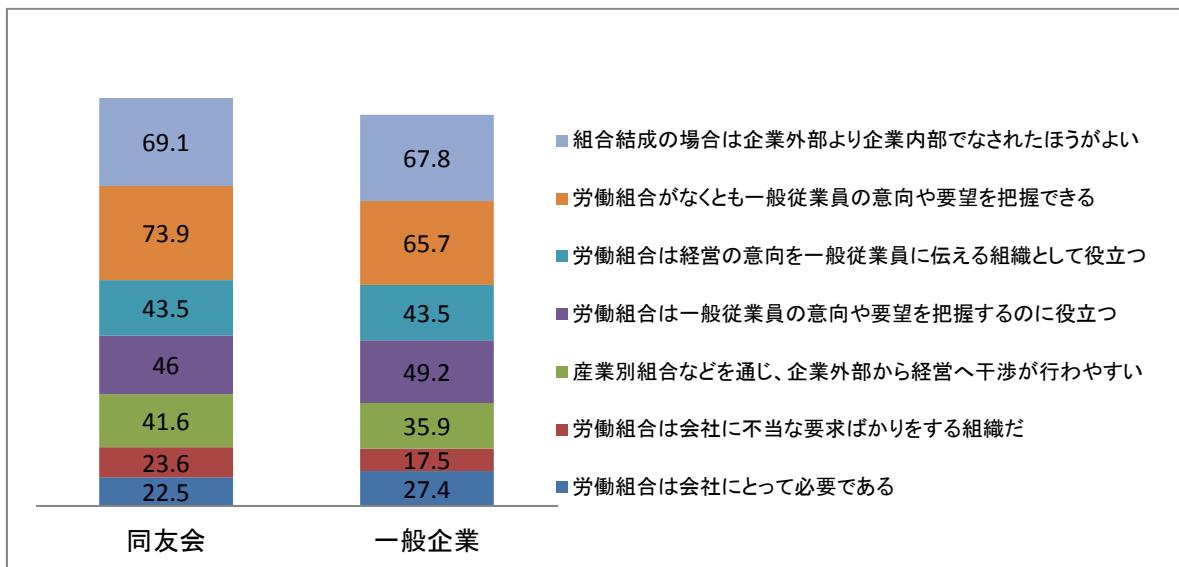


労働組合の企業内組織率（労働組合員がパート・契約社員等を含めた従業員全体に占める割合）は平均的に 62.9% と、労働組合が企業にあれば、平均的にその組合員が全従業員の 6割強を占めている。企業内組織率は、同友会 64.4%、一般企業 62.4% と、両者の差はあまりない。

労働組合への加入範囲をみると、「正社員」は、同友会が 90.4%（一般企業、94.3%。以下、同じ）、「パート・契約社員等の非正社員」30.8%（21.5%）であり、管理職の「課長」17.3%（13.9%）、そして「部長以上管理職」も 5.8%（1.9%）であった。最近、パートタイム労働者の組織化が進んでいるが、今回の調査でも、労働組合の 2~3 割がパート・契約社員等の非正社員を組織範囲としていることが明らかになった。パート・契約社員等の非正規労働者が組合加入範囲となっている企業では、非正規労働者組合員が全労働者に占める割合をみると同友会 18.0%（14.0%）、また、全非正規労働者に占める割合は 96.1%（98.1%）にのぼった。このことから、企業に非正規労働者が労働組合加入範囲となっていれば、労働組合員の 15%が非正規労働者であり、また、非正規労働者の大部分が組合員となっている。それは、労働組合がユニオンショップ協定によって非正規労働者の組織化を進めることを表しているといえる。

一方、社長の労働組合に対する考え方についてみると、「労働組合は会社にとって必要である」と考えるのは、同友会 22.5%（一般企業、27.4%。以下、同じ）と約 5 分の 1 の社長が組合の必要性を認識している。「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」は 23.6%（17.5%）と少なく、また、「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」は 41.6%（35.9%）と約 4 割の社長が認識している。このような消極的な組合不要回答は約 4 割以下に過ぎず、組合不要と考える約 75%に大きく及ばない。そういう意味でもっと積極的な意味で組合の不要性を見る必要があるが、それに当たるものとしては、「労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握できる」73.9%（65.7%）を挙げることができる。すなわち、組合の低い必要性は、組合に対する悪いイメージよりも組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握できるという理由によるところが大きいといえる。実際、社長の 4 割以上が「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」46.0%（49.2%）、「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」43.5%（43.5%）と労使の意思伝達者としての役割を肯定的に認めている。仮に組合が結成されるとしたら、69.1%（67.8%）の社長は「企業外部より企業内部で結成される」ことを望んでいる。同友会が一般企業より労働組合に対する悪いイメージが相対的に多く、労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握していると考えて、組合の必要性をあまり感じていないという特徴が見られる。

図表 2-3-29 社長の労働組合に対する考え方（同 N=645、一 N=872、単位：％）

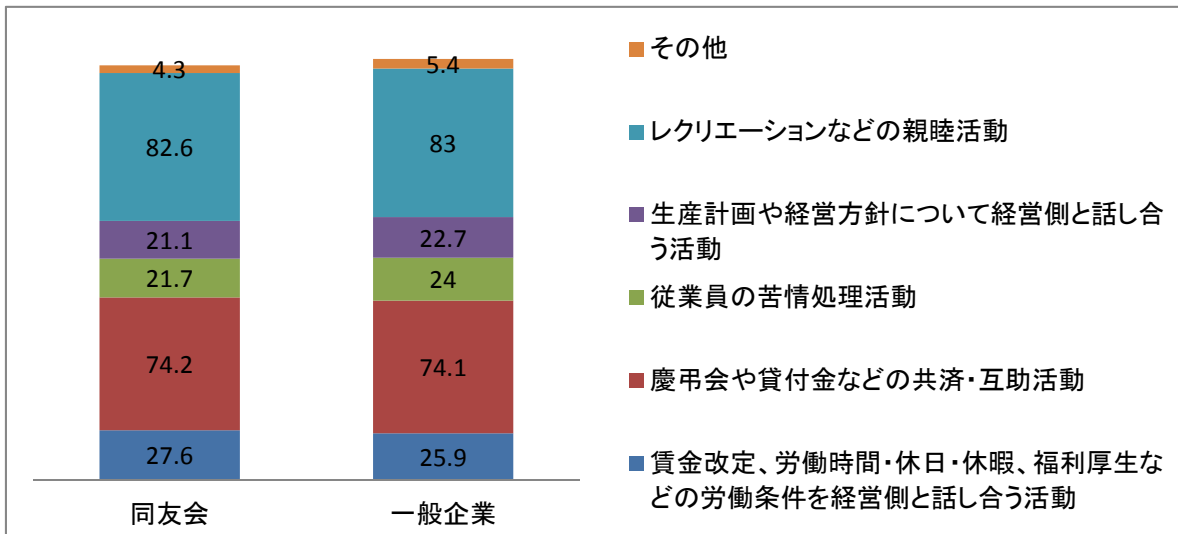


2 従業員組織

回答企業に労働組合が結成されている割合は、上記のとおりであるが、労働組合の外に「社員会」「親睦会」等の従業員組織がある割合は、同友会 49.9%、一般企業 46.4% と同友会か一般企業かを問わず、約半数の企業に従業員組織がある。従業員組織の活動内容を見ると、ほとんどの従業員組織が親睦活動と共済・互助活動をしている。具体的に、「レクリエーションなどの親睦活動」は、同友会が 82.6%（一般企業、83.0%。以下、同じ）、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」74.2%（74.1%）であり、同友会も一般企業もほとんど同率であった。労働組合のように、「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」、いわゆる「発言型従業員組織」も 27.6%（25.9%）にのぼる。「従業員の苦情処理活動」と「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」もそれぞれ 21.7%（24.0%）と 21.1%（22.7%）である。従業員組織の活動内容においては、同友会と一般企業との間に相違は見られない。

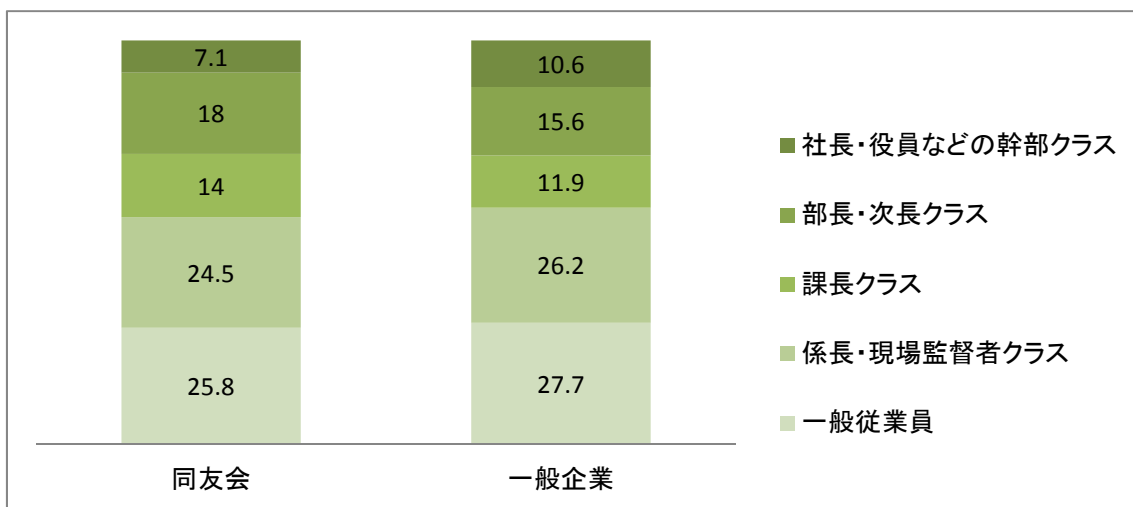
また、従業員組織の活動内容が以前に比べて重要性が高まったかをみると、約 6～7 割が「変化なし」と答えたが、「重要性増加」と答えた回答の割合はおおむね 3 割前後にのぼった。同友会を基準に多い順でみると、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」42.6%（一般企業、30.4%。以下、同じ）、「レクリエーションなどの親睦活動」41.7%（30.1%）、「従業員の苦情処理活動」32.9%（21.6%）、「賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動」32.6%（21.0%）であったが、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」19.7%（16.3%）は 2 割を下回っている。全ての活動において、同友会が一般企業より高く、最近、同友会は従業員組織の活動を重視しているといえよう。

図表 2-3-30 従業員組織の活動内容 (同 N=322、一 N=405、単位：%)



一方、従業員組織の代表がどのような人であるかをみると、おおむね社内の地位が高くなるほどその割合が低い。従業員組織の代表の職位は、同友会を中心に具体的にみると、「一般従業員」が 25.8%（一般企業、27.7%。以下、同じ）と全体の 4 分の 1 であったが、役職についている「係長・現場監督者クラス」は、24.5%（26.2%）、「課長クラス」14.0%（11.9%）、「部長・次長クラス」18.0%（15.6%）、そして「社長・役員などの幹部クラス」7.1%（10.6%）であった。例外的に部長・次長クラスが課長クラスより多い。従業員組織の代表の職位構成に同友会と一般企業の相違はほとんど見られない。下の図表 2-3-31 に示されていないが、「パート・契約社員等の非正社員」も同友会のみで 0.6% あった。「その他」は、同友会と一般企業がともに 1.2% であった。

図表 2-3-31 従業員組織代表の職位 (同 N=322、一 N=405、単位：%)



3 従業員代表制の法制化

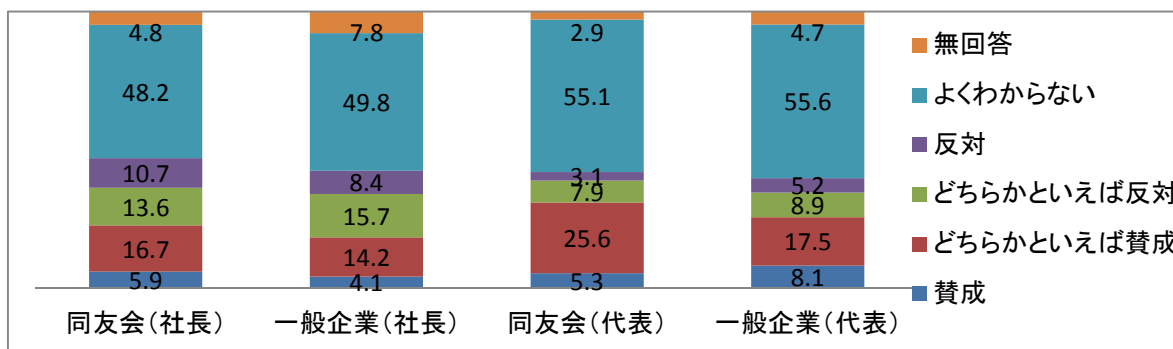
以上、同友会と一般企業あわせて企業に労働組合が存在する割合は14.2%、従業員組織は47.9%であったが、残りの半数以上の企業には労働組合も従業員組織も存在しない。そういう中で、企業に労働者の集団的な声を会社側に伝えることのできる従業員代表制（あるいは「労働者代表制」）の必要性や法制化について議論が起きている。日本で従業員代表制の内容に関して一致した意見が存在しないし、また、従業員代表制のあるヨーロッパ諸国の間にも国によってその中身が違う。そして、日本の労使が従業員代表制の内容についてどのような認識を持っているのかよくわからない。こうしたことを考慮し、設問では、「労使コミュニケーションの円滑化を図るための従業員代表制」であること、また、法制化に対する意見を表明するにあたり、賛成または反対に繋がりうる従業員代表制の活動内容や効果等を示して参考にするようお願いし、従業員代表制の内容をできる限り限定しようと努めた。回答の結果は次のとおりである。

まず、従業員代表制の法制化に対する労使の賛否意見をみることにする。第1に、「よくわからない」と回答したのが労使とも5割前後である。社長の場合、同友会48.2%、一般企業49.8%とわずかに一般企業のほうが多い。過半数代表者は、社長よりも多く同友会55.1%、一般企業55.6%にのぼった。「無回答」も社長の場合、同友会4.8%、一般企業7.8%、過半数代表者の場合、同友会2.9%、一般企業4.7%であったが、それもよくわからないことの1つの現れであると解釈してもよからう。

第2に、従業員代表制の法制化に賛成する割合（「賛成」+「どちらかといえば賛成」）は社長より過半数代表者のほうが多かった。社長が同友会22.6%、一般企業18.3%であるのに対して、過半数代表者は同友会30.9%、一般企業25.6%であった。

第3に、従業員代表制の法制化に関して、社長の場合、同友会は、賛成22.6%、反対（「反対」+「どちらかといえば反対」）24.3%であり、一般企業は、賛成18.3%、反対24.1%と、同友会が一般企業より賛成の割合が高く、反対はほぼ同じであった。過半数代表者の場合、同友会は賛成30.9%、反対11.0%であり、一般企業は賛成25.6%、反対14.1%と、同友会が一般企業より賛成が多く、反対が少なかった。

図表 2-3-32 従業員代表制の法制化に対する意見（同 N=645、一 N=872、単位：%）



従業員代表制の法制化に賛成（「賛成」と「どちらかといえば賛成」）する社長と従業員過半数代表者に対し、その理由を聞いてみた。最も多い上位3位まで（「法制化賛成理由上位グループ」）を挙げてみると、「経営側の情報を正確に従業員に伝えることができるから」と、社長の場合、同友会が65.8%（一般企業63.8%。以下、同じ）であり、過半数代表者の場合、同友会が62.7%（55.6%）であり、「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」は、社長62.3%（65.0%）、過半数代表者64.5%（67.8%）、そして「労使間の意見調整を図ることができるから」は、社長52.1%（50.6%）、過半数代表者43.8%（49.3%）であった。その他の理由は、労使とも3割台以下と「法制化賛成理由上位グループ」から落差がある。社長の回答を基準に見ると、30%台としては、「労使の一体感を高めることができるから」は社長（同友会35.6%、一般企業35.6%。以下、同じ）、過半数代表者（26.6%、23.9%）、「会社の把握できない問題を把握することができる」社長（35.6%、35.5%）、過半数代表者（29.0%、31.7%）、「従業員のやる気を高めることができるから」社長（35.6%、29.4%）、過半数代表者（35.5%、34.6%）、「労使コミュニケーションは経営資源だから」社長（30.8%、31.9%）、過半数代表者（26.6%、24.9%）、「従業員の働きがいが高めることができるから」社長（33.6%、21.9%）、過半数代表者（34.9%、39.5%）であった（「法制化賛成理由中位グループ」）。また、20%台以下をみると、「36 協定・就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから」社長（20.5%、30.0%）、過半数代表者（21.9%、28.3%）、「対等な労使関係を実現することができるから」社長（26.7%、18.8%）、過半数代表者（23.1%、34.1%）、そして「労働組合結成につながる足がかりになるから」社長（4.8%、3.8%）、過半数代表者（5.3%、9.8%）である（「法制化賛成理由下位グループ」）。

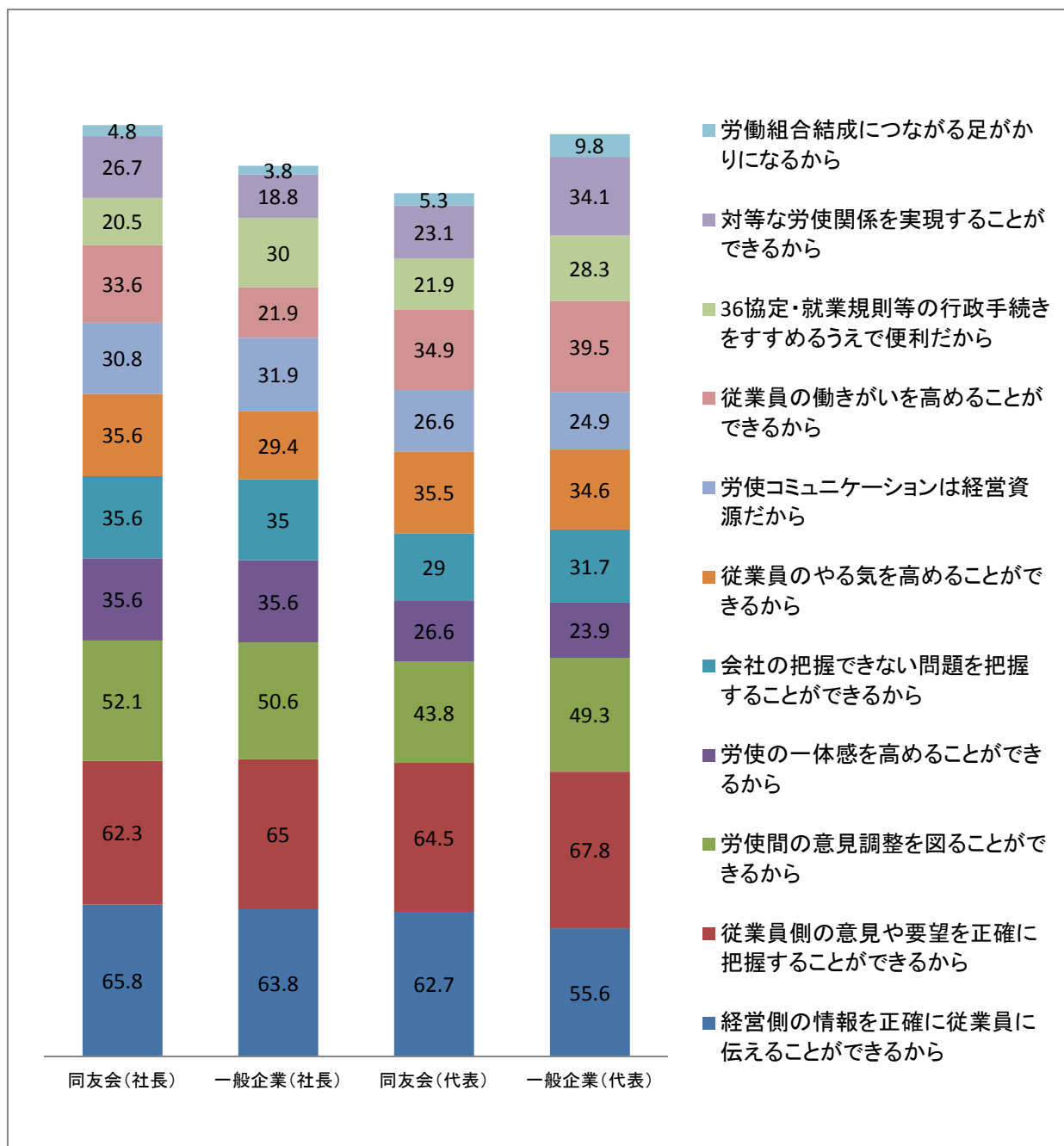
法制化賛成理由に関する労使の相違を見ると、前記のとおり、「法制化賛成理由上位グループ」の中で、過半数代表者は、社長の2位理由である「従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから」を第1位に挙げていること、また、「法制化賛成理由中位グループ」と「法制化賛成理由下位グループ」の中で、「従業員の働きがいが高めることができるから」と「対等な労使関係を実現することができるから」では社長の回答率よりかなり高いことである。これらのことを考えると、過半数代表者は、従業員側の意見や要望を正確に把握して対等な労使関係の下でその実現を図って働きがいが高めることを社長より重視して法制化に賛成している。逆に社長の回答からみると、労使間の意見調整、労使の一体感、会社の問題把握、労使コミュニケーションの経営資源性を過半数代表者より重視して法制化に賛成していると解釈することができる。

同友会と一般企業との相違は、それほど顕著な違いが見られない中、社長は同友会のほうが、過半数代表者は一般企業のほうが法制化にもっと積極的に賛成している。同友会の社長が一般企業に比べて、「従業員のやる気」や「働きがいが高めることができるか

ら」とともに「対等な労使関係を実現することができるから」を多く挙げて法制化に賛成している。一般企業の過半数代表者が同友会より法制化に積極的に賛成する理由としては、「対等な労使関係を実現」して「働きがいをも高める」とともに「労働組合結成の足がかり」にすること、それに「36協定等の行政的手続きに便利を図る」という項目を挙げることができる。一般企業の社長も行政的手続きの便利に対しては、過半数代表者とほぼ同率の理由で賛成している。

図表 2-3-33 従業員代表制の法制化賛成理由（複数回答）

（同 N=146、一 N=160、単位：％）

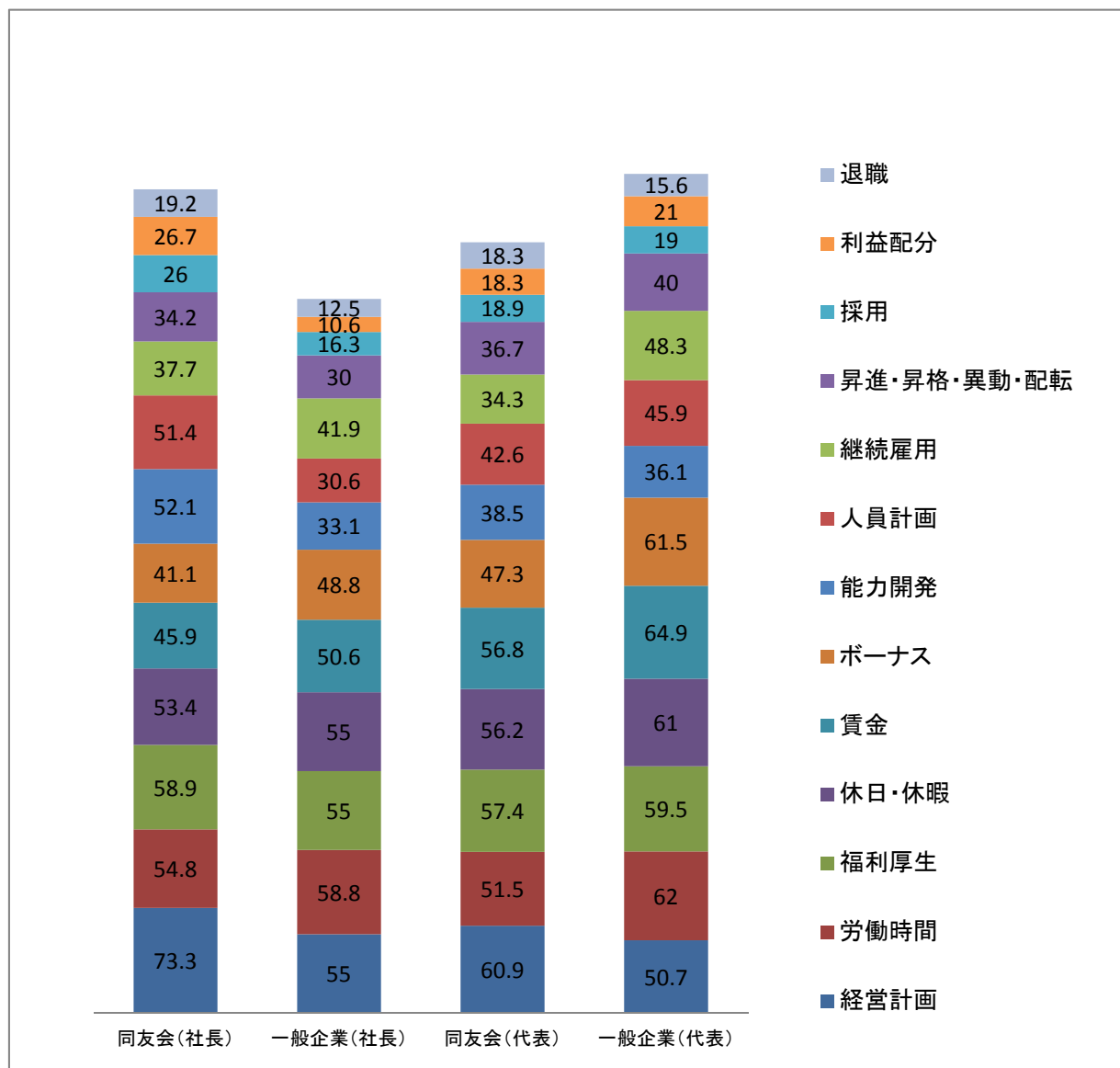


従業員代表制の法制化に賛成する場合、社長が「従業員との話し合いの項目として入れてよいと考えるもの」として何を挙げているのか。全体的にみると、同友会の場合、社長が過半数代表者より多くの項目を話し合うべきだと考えているが、逆に一般企業の場合、過半数代表者が社長より多くの項目を話し合うべきだと考えている。

具体的に従業員代表制における話し合い議題として多く挙げられているのは、同友会社長の回答を基準に、「経営計画」73.3%（一般企業、55.0%。過半数代表者の同友会、60.9%、一般企業、50.7%。以下、同じ）⁴⁷、「福利厚生」58.9%（55.0%。57.4%、59.5%）、「労働時間」54.8%（58.8%。51.5%、62.0%）、「休日・休暇」53.4%（55.0%。56.2%、61.0%）、「能力開発」52.1%（33.1%。38.5%、36.1%）、そして「人員計画」51.4%（30.6%。42.6%、45.9%）と5割以上（「議題上位グループ」）である。4割台として「賃金」45.9%（50.6%。56.8%、64.9%）、「ボーナス」41.1%（48.8%。47.3%、61.5%）が挙げられている（「議題中位グループ」）。賃金とボーナスの金銭的議題においては、過半数代表者の回答割合が社長のそれよりも10ポイント以上高いが、特に一般企業でその傾向が顕著に現れている。3割台以下としては、高齢者雇用にかかわる「再雇用・定年延長などの継続雇用」37.7%（41.9%。34.3%、48.3%）、「昇進・昇格・異動・配転」34.2%（30.0%。36.7%、40.0%）、「利益配分」26.7%（10.6%。18.3%、21.0%）、「採用」26.0%（16.3%。18.9%、19.0%）、「退職」19.2%（12.5%。18.3%、15.6%）が議題として挙げられている（「議題下位グループ」）。「議題下位グループ」では、労使の間に顕著な違いが見られないが、過半数代表者が社長より多く「昇進・昇格・異動・配転」を議題として挙げている。同友会と一般企業との相違についてみると、同友会の社長は一般企業に比べて「経営計画」、「能力開発」、「人員計画」、「採用」、「利益配分」も議題として多く挙げているが、「ボーナス」、「賃金」では、約5ポイントの差をつけられている。一方、同友会の過半数代表者は一般企業よりも「経営計画」を多く挙げているが、逆に「労働時間」、「賃金」、「ボーナス」、「継続雇用」で5ポイント以上差をつけられている。労使ともに、同友会より一般企業が話し合う項目として「賃金」、「ボーナス」、「労働時間」の基本的労働条件と「継続雇用」を多く挙げている。

⁴⁷ 経営計画には生産計画、新規事業・事業再編などの事業計画も含む。

図表 2-3-34 従業員代表制話し合い議題（複数回答）（同 N=146、一 N=160、単位：％）



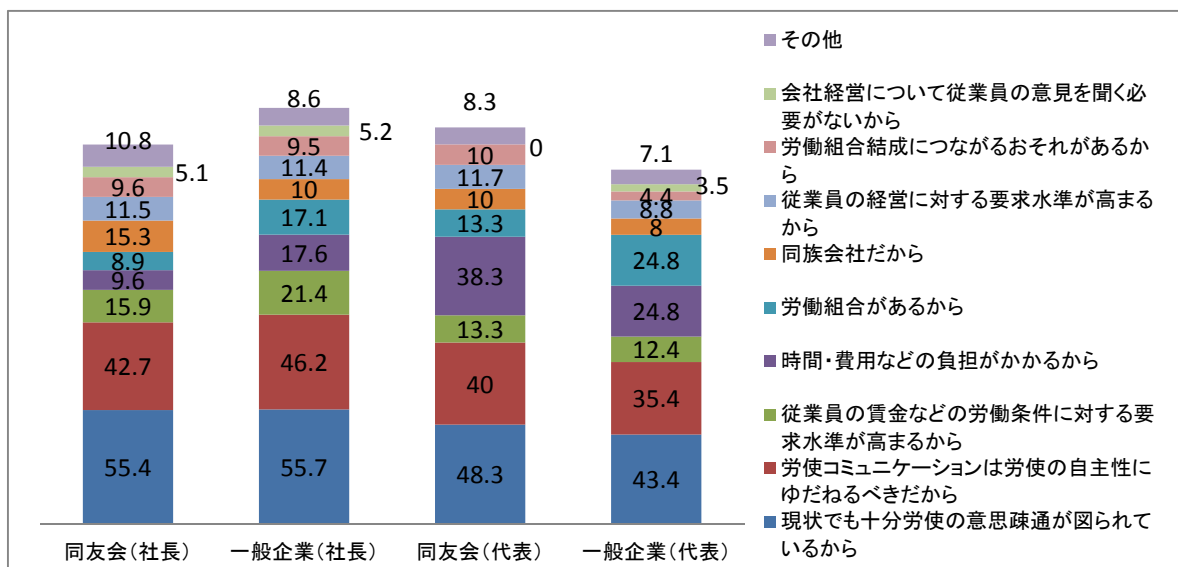
他方、従業員代表制の法制化に対して、反対（「反対」と「どちらかといえば反対」）に○をした社長と従業員過半数代表者にその反対理由を聞いてみると、全体的に最も多く挙げられたのは、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」と社長の場合、同友会 55.4%、一般企業 55.7%、過半数代表者の場合、同友会 48.3%、一般企業 43.4%であり、次いで、「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」として、それぞれ 42.7%、46.2%、40.0%、35.4%であった。この2つの最大反対理由では、一般企業の社長が同友会より、同友会の過半数代表者が一般企業より多少多かった。3番目に多く挙げられたのは、「時間・費用などの負担がかかるから」と社長は、同友会 9.6%、一般企業 17.6%と少ないが、過半数代表者は、同友会 38.3%、一般企業 24.8%と多かった。そのほかの反対理由を、同友会の社長を基準にみると、「従業員の賃金などの労働条

件に対する要求水準が高まるから」15.9%（一般企業の社長 21.4%。同友会の過半数代表者 13.3%、一般企業の過半数代表者 12.4%。以下、同じ）、「同族企業だから」15.3%（10.0%。10.0%、8.0%）、「従業員の経営に対する要求水準が高まるから」11.5%（11.4%。11.7%、8.8%）であり、10%以下のものとしては、「労働組合結成につながるおそれがあるから」9.8%（9.5%。10.0%、4.4%）、「労働組合があるから」8.9%（17.1%。13.3%、24.8%）、「会社経営について従業員の意見を聞く必要がないから」5.1%（5.2%。0%、3.5%）であった。「その他」は10%前後ある。

全体的にみると、社長は、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」と「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」、「従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから」の理由で、過半数代表者より法制化に対する反対を多く挙げている。逆に、過半数代表者は、「時間・費用などの負担がかかるから」を社長より多く挙げている。

図表 2-3-35 従業員代表制の法制化反対理由（複数回答）

（同 N=157、— N=210、単位：%）



第5節 職場の実態及び社員活用方針と従業員管理上の困難

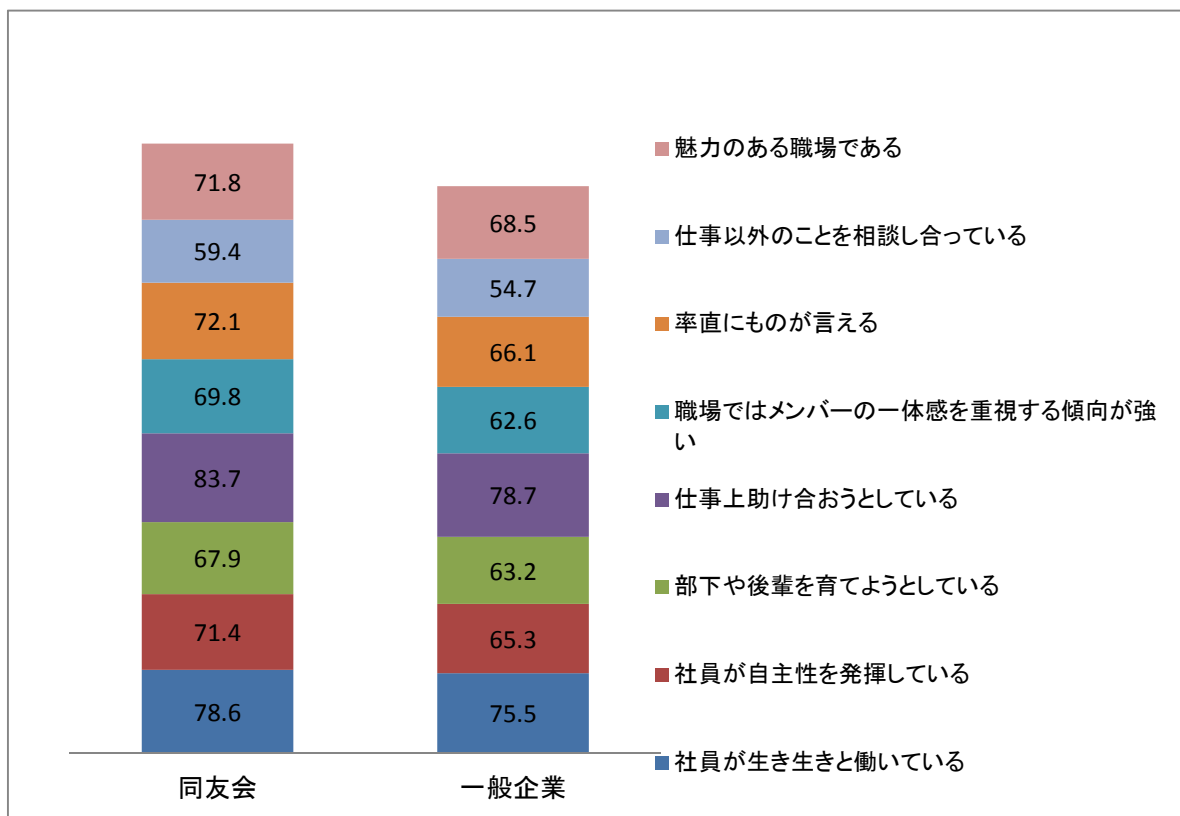
以上、労使コミュニケーションの実態・評価、従業員代表制の法制化などについて考察してきたが、現在、職場の実態・雰囲気および社員活用方針はどうなっているのかを見てみたい。

1 職場の実態・雰囲気

日本企業の職場は「仕事上助け合う雰囲気」が「ある」（「そうである」+「まあそうである」）と、同友会社長が答えた割合は83.7%と最も高く、一般企業の78.7%より多い。

同友会を中心に職場の雰囲気をもてみると、「社員が生き生きと働いている」が78.6%（一般企業、75.5%。以下、同じ）と二番目に高い。次いで「率直にものが言える」72.1%（66.1%）、「魅力のある職場である」という雰囲気も71.8%（68.5%）の社長があると評価している。そのほか、「社員が自主性を発揮している」71.4%（65.3%）、「職場でのメンバーの一体感を重視する傾向が強い」69.8%（62.6%）、そして「部下や後輩を育てようとしている」雰囲気も67.9%（63.2%）ある。最も低い割合は、「仕事以外のことを相談しあっている」の59.4%（54.7%、59.4%）であった。全ての項目で同友会が一般企業より高く、特に職場での一体感重視、自主性発揮、仕事上での助け合い、率直な発言では5ポイント以上多い。

図表 2-3-36 職場の雰囲気 （同 N=645、一 N=872、単位：％）

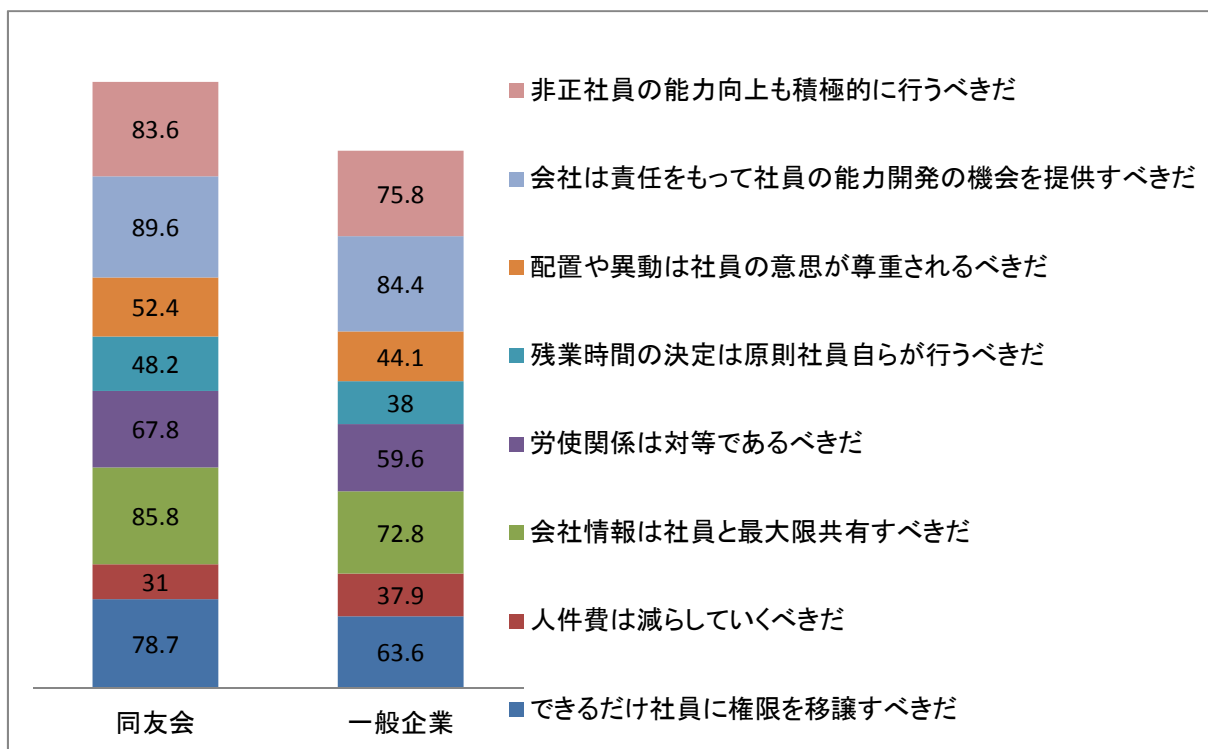


2 社員活用方針

社員活用方針を多岐にわたってしてみると、社長が最も共通に考えているのが「会社は責任を持って社員の能力開発の機会を提供すべきだ」である。89.6%の同友会企業がそう考えており（「そうである」+「まあそうである」）、一般企業の84.4%より多い。「非正社員の能力向上も積極的に行うべきだ」は、同友会83.6%（一般企業、75.8%。以下、同じ）と「会社情報は社員と最大限共有すべきだ」85.8%（72.8%）が8割を超えている。「労使関係は対等であるべきだ」は67.8%（59.6%）と6割を超えている。「配置や

異動は社員の意思が尊重されるべきだ」と「残業時間の決定は原則社員自らが行うべきだ」は、それぞれ 52.4% (44.1%)、48.2% (38.0%) である。「人件費は減らしていくべきだ」は最も低く 31.0% (37.9%) に過ぎない。同友会が、人件費削減を除き、全ての社員活用方針において一般企業より肯定的な回答をしている。特に、社員との情報共有、社員への権限委譲と自主性尊重、労使関係の対等性、さらには非正規社員に対する能力開発の積極性がそうである。

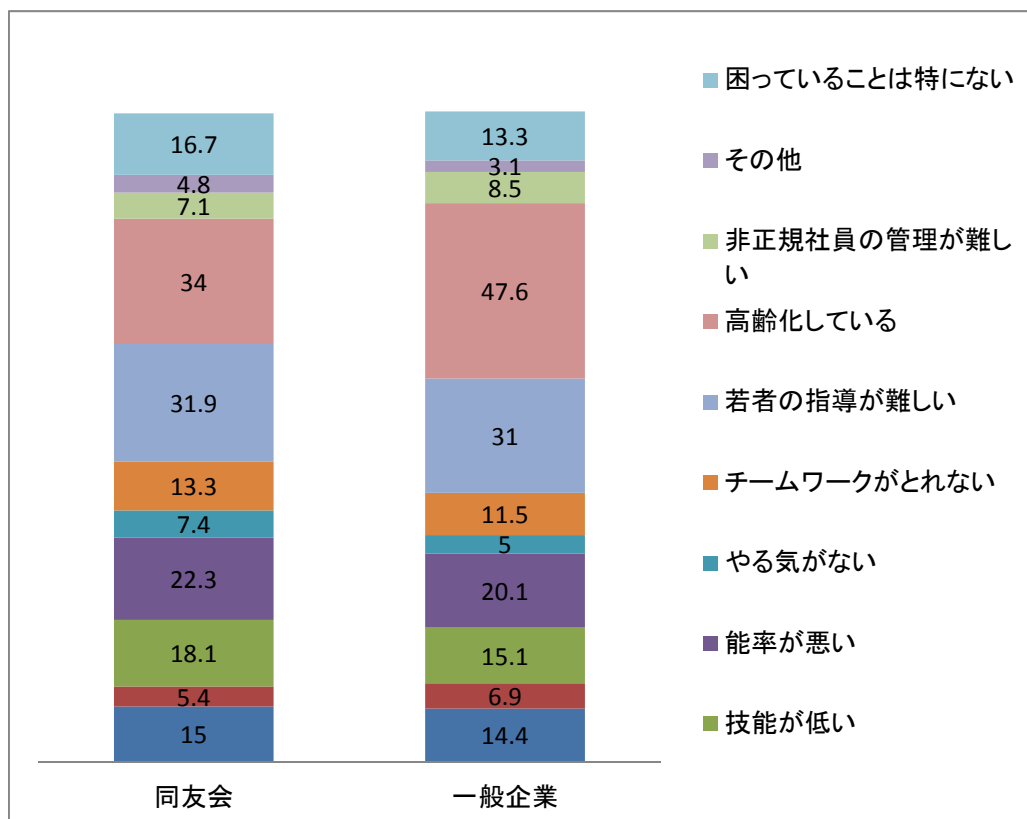
図表 2-3-37 社員活用の方針 (同 N=645、一 N=872、単位：%)



3 従業員管理上の困難

企業が従業員を管理する上で、どのような困難を抱えているのか。16.7%の同友会企業は「困っていることは特にない」と答え、一般企業の13.3%より3.4ポイント高く、同友会が一般企業より困難を抱えていない。同友会企業が最も困難を抱えているのは、社員の「高齢化」34.0% (一般企業、47.6%。以下、同じ) と「若者の指導が難しい」31.9% (31.0%) であるが、前者の場合、一般企業が同友会より13.6ポイントも多い。そのほか、「能率が悪い」22.3% (20.1%)、「技能が低い」18.1% (15.1%)、「チームワークがとれない」13.3% (11.5%) と同友会が一般企業より2~3%多い。ごく一部の企業が「やる気がない」7.4% (5.0%) と「非正規社員の管理が難しい」7.1% (8.5%) と答えたが、前者は同友会、後者は一般企業が若干多く挙げている。

図表 2-3-38 従業員管理上の困難(複数回答) (同 N=645、一 N=872、単位:%)



第 6 節 非正規労働者処遇と企業の社会的責任

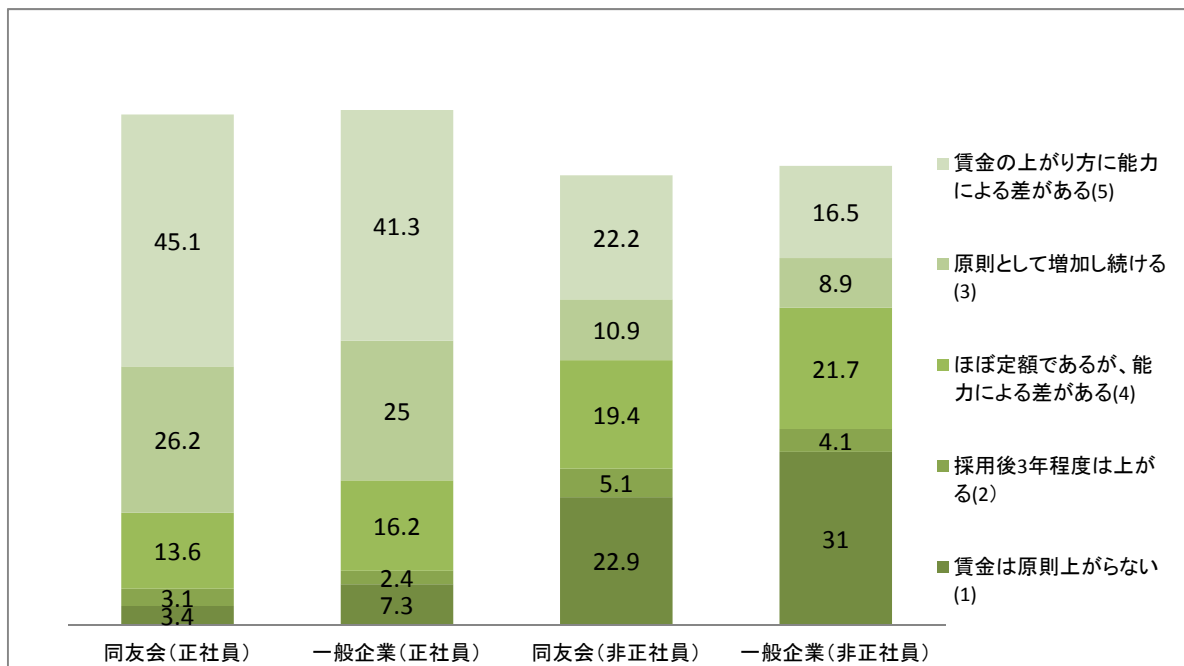
1 非正規労働者の賃金決定のあり方と意見聴取方法

日本では、パート・アルバイト、契約社員や派遣社員等の非正規労働者が増加し続けている。非正規労働者が全雇用労働者に占める割合は、1990 年約 20%から 2013 年現在約 36%に達している。企業は、非正規労働者の賃金をどのように管理しているのか。非正規労働者の場合、正社員とは違って、「賃金の上がり方に能力による差がある」か「原則として増加し続ける」の割合は低く、前者が同友会 22.2% (一般企業、16.5%。以下、同じ)、後者が 10.9% (8.9%) である。非正規労働者の約半数は、「賃金は原則上がらない」22.9% (31.0%)、「ほぼ定額であるが、能力による差がある」19.4% (21.7%) である。「採用後 3 年程度は上がる」は、5.1% (4.1%) と少ない。正社員に一般的な賃金の上がり方である「賃金の上がり方に能力による差がある」と「原則として増加し続ける」は、同友会が一般企業より高く、賃金において正社員と同質な管理をしているほうである。

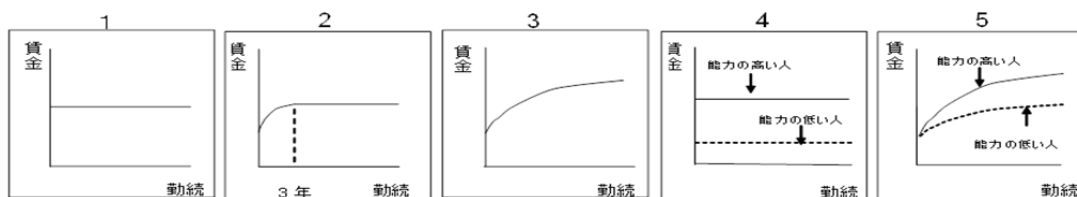
他方、正社員の賃金の場合、「賃金の上がり方に能力による差がある」は、同友会が 45.1% (一般企業、41.3%。以下、同じ)、「原則として増加し続ける」26.2% (25.0%) とここでも同友会が一般企業より多い。

図表 2-3-39 賃金の上がり方（凡例の数字は関連図の番号をいう）

（同 N=645、一 N=872、単位：％）

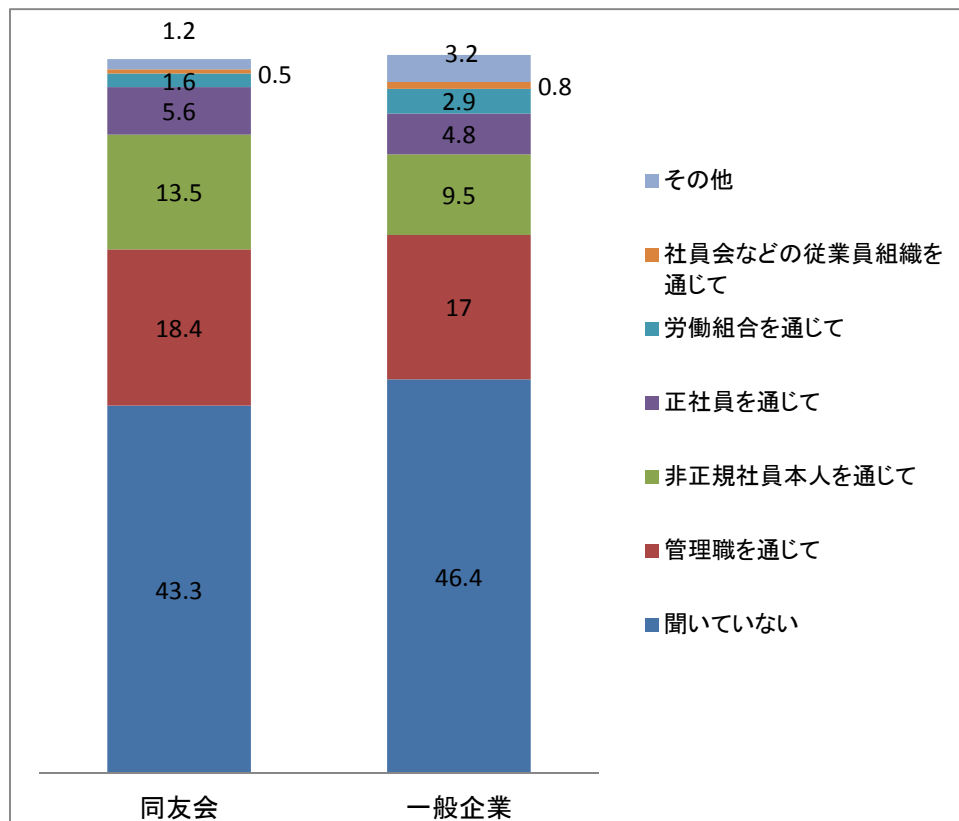


[関連図] 賃金の上がり方



企業が「パート・契約社員などの非正社員の賃金を決定する際に、従業員側の意見を聞いているのか」と尋ねたところ、最も多いのは「聞いていない」と同友会 43.3%（一般企業、46.4%。以下、同じ）にのぼっており誰からも意見を聞いていない。聞くのは、「管理職」18.4%（17.0%）、「正社員」13.5%（9.5%）がメインである。その他、「労働組合」、「従業員組織」がある。

図表 2-3-40 非正社員賃金決定の際の意見聴取ルート（同 N=645、一 N=872、単位：％）



2 企業の社会的責任

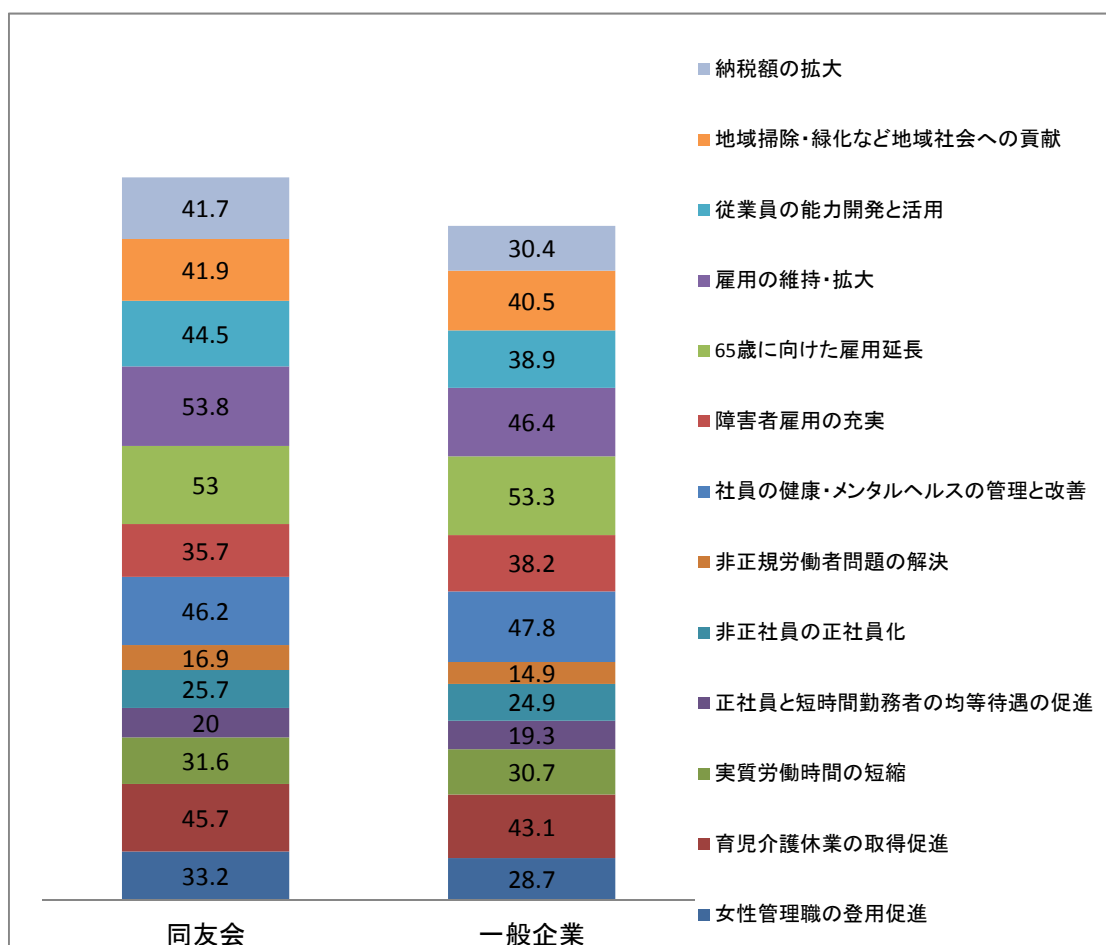
1990年代後半以降、企業の不祥事などにより、日本では企業の社会的責任(CSR、corporate social responsibility)に対する関心が急速に高まった。企業がCSRをどれほど重視しているのかを探るために、「CSRと企業経営との関係」について回答してもらった。その結果、「経営がうまくいってはじめて、企業の社会的責任を果たすことができる」が同友会 31.3% (一般企業、35.6%。以下、同じ)、「経営がうまくいくことと、企業の社会的責任を果たすこととは同等の重みをもつ」45.7% (42.3%)、そして「企業の社会的責任を果たしてはじめて、経営もうまくいく」14.6% (13.2%)であった。4割強の企業がCSRと企業経営が同等の重みをもつと考え、また、3割強の企業は企業経営に、1割強の企業はCSRに重みをおいている。

企業がどのようなものをCSRと認識しているのか。企業が最もCSRと認識しているのは、「65歳に向けた雇用延長」として同友会 53.0% (一般企業、53.3%。以下、同じ)であった。次いで、「雇用の維持・拡大」53.8% (46.4%)、「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」46.2% (47.8%)、「育児介護休業の取得促進」45.7% (43.1%)、「従業員の能力開発と活用」44.5% (38.9%)、「地域掃除・緑化など地域社会への貢献」41.9% (40.5%)、「納税額の拡大」41.7% (30.4%)と40%台の認識度項目である。30%台の項目は、「障害者雇用の充実」35.7% (38.2%)、「実質労働時間の短縮」31.6% (30.7%)、

そして「女性管理職の登用促進」33.2%（28.7%）である。20%台以下の項目としては、「非正社員の正社員化」25.7%（24.9%）、「正社員と短時間勤務者の均等処遇の促進」20.0%（19.3%）、「非正規労働者問題の解決」16.9%（14.9%）である。

全般的に同友会が一般企業よりもCSRの認識度が高いが、特に「雇用の維持・拡大」、「従業員の能力開発と活用」、「納税額の拡大」は6～11ポイントの差がついている。僅差であるが、一般企業が同友会より多いのは「社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善」、「障害者雇用の充実」、「65歳に向けた雇用延長」である。

図表 2-3-41 企業の社会的責任の認識度（同 N=645、一 N=872、単位：%）



第7節 まとめ～同友会会員企業と一般企業との相違点～

以上、中小企業家同友会会員企業と一般企業との比較を通じて、労使コミュニケーションに対する両者の違いを見てみた。その要点を整理すると次のとおりである。まず、第1に、同友会は、一般企業より終身雇用慣行に親和的である。終身雇用慣行意識が強く、また、業績悪化の際にも雇用を減らさないように努めている。また、第2 新卒を含めて新規採用を重視している傾向がある。

第2に、同友会は、「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」という考え方に積極的に共感する割合が一般企業より2倍近く高く、労使コミュニケーションに積極的である。賃金の引き上げを行った比率も、同友会が一般企業より約10ポイント高く従業員の労働条件の向上に前向きである。しかし、基本賃金改定の際の従業員意見聴取方法では、両者間の違いは見当たらない。就業規則の従業員側意見書作成や36協定の従業員側当事者の選出等においても両者の目立った違いが見られないが、同友会のほうが意見書の会社作成や無作成の割合が高く、36協定の従業員側当事者の中に管理職の割合が多く、また、候補者の決め方の際にも会社の指名が多い。就業規則や36協定に関連する手続き要件においては、同友会のほうが一般企業より若干緩いといえる。また、現在の36協定締結時の過半数代表者に関する問題点について、同友会も一般企業も約半数の企業で「特に問題がない」と回答しているが、残りの半数の企業が問題点としてあげているのは、「代表のなり手がなかなかいない」、「協定を結ぶごとに代表を選出するのが面倒」であるが、前者では一般企業、後者では同友会が相対的に多い。過半数代表者自信の回答では、「代表のなり手がなかなかいない」のほか、「代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない」や「代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ」という問題点を指摘しているが、一般企業が同友会より若干多い。

第3に、会社の一般従業員に対する経営情報の開示をみると、経営方針・経営計画等のすべての項目において、同友会が一般企業よりその開示率が高いが、その中でも売上高、利益、人件費、交際費、社長など役員報酬といった金銭的情報は顕著である。労使コミュニケーションの円滑化の手段として朝礼、懇親会、経営方針・経営計画発表会、日報等が用いられているが、こういう手段の活用度合いも同友会が一般企業より多かった。ところが、従業員個人の要望・不満を表明するツールの設置を見ると、「目標面接など上司と部下の話し合い」を除き、自己申告制度、苦情処理制度等を中心に一般企業が同友会より若干その設置率が高かった。

第4に、労使コミュニケーションの内容と従業員関与度についてみると、半数以上の企業が経営の基本方針、生産、販売等の基本計画等の様々な項目について労使の話し合いがもたれているが、それには同友会と一般企業の間に大きな違いは見られない。これらの項目の話し合いにおいて、従業員の関与の強弱を表す程度（同意>協議>意見聴取>説明報告）でみると、同友会の企業で比較的に関与度の強い「協議」のレベルで労使コミュニケーションが行われている。その主な項目は生産、販売等の基本計画、採用・配置基準、教育訓練計画、配置転換、出向、昇進、昇格基準等であるが、同友会が一般企業より約5ポイント前後高い。それ以外では、両者間の顕著な違いは見られない。

第5に、労使コミュニケーションの効果と評価についてみる。まず、リーマンショックによる経営危機について同友会が一般企業より多く完全に克服しまた克服中であった。その要因としては、企業業績の実態を従業員に説明するとともに会社との一体

感をもつように促しつつ、「雇用は守る」と言って従業員を安心させて経営に対する意見を求める等の労使コミュニケーションを図ったことを挙げるができるだろう。また、同友会の労使は一般企業より労使コミュニケーションの一般的な効果を多く認めている中、具体的に「従業員との意思の疎通がよくなった」、「従業員が会社の運営に関心をもつようになった」、「従業員の仕事に対する満足度が高まった」ことを多く挙げている。同友会の社長は、それに加えて「企業活動の運営が円滑になった」ことも効果の1つとして多く挙げている。と同時に、「従業員は経営に対して協力的」であり、労使双方に相手の方針・意見や声がよく伝わっていると評価している。この点については過半数代表者も同様の反応を示している。しかし、「従業員とのコミュニケーションの受け皿がある」という項目については同友会の労使が一般企業よりその割合が低く、受け皿の設置が1つの課題といえよう。後述のとおり、同友会が一般企業より従業員代表制の法制化に多く賛成したのは、受け皿の少ない問題を解消したいという思いも込められている可能性がある。

第6に、集团的労使関係の実態について目を転じてみることにする。企業に労働組合が組織されている割合は、同友会が8.3%と一般企業(18.4%)の半数にも満たない。組合の過半数は70年代までに結成されており、歴史が古いことには同友会と一般企業に違いがないが、同友会のほうが60年代以前が多くもっと古い。同友会も一般企業も4~5割が「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」と評価するが、7割前後は「労働組合がなくとも一般従業員の意向や要望を把握できる」という。そのためか、2割台のみが「労働組合は会社にとって必要である」と答えている。他方、「社員会」「親睦会」等の従業員組織が設置されている割合は47.9%と、同友会が一般企業より3.5ポイント多いもののほぼ同率といえよう。そういう従業員組織の大半は、レクリエーション等の親睦活動や慶弔会や貸付金等の共済・互助活動をしており、賃金改定などの労働条件を経営側と話し合う活動をする場合は2割台に留まっている。こうした傾向は同友会にも一般企業にも同様に見られる。集团的労使関係システムは、同友会の場合、労働組合のある8.3%(一般企業、18.4%)の企業と従業員組織のある49.9%(一般企業、46.4%)の企業に確立できている。それ以外の企業には集团的労使関係システムが構築されていない。

こういう状況の中、労使コミュニケーションを促す集团的労使関係システムの1つといえる従業員代表制の法制化についてその賛否を聞いてみた結果、賛成する割合は同友会の社長が22.6%、過半数代表者が30.9%と一般企業の18.3%、25.6%よりも多く、逆に反対する割合は、同友会の社長が24.3%、過半数代表者が11.0%と一般企業の24.1%、14.1%に比べて社長はほとんど差がなく、過半数代表者は約3ポイント少ない。総じて、同友会の労使は、一般企業より従業員代表制の法制化に賛成しているといえよう。賛成の理由をみると、従業員代表制が、経営側の情報を正確に従業員に伝える、従業員側の

意見や要望を正確に把握する、さらには労使間の意見調整ができるという理由が5～6割台と最も多く、同友会と一般企業との差はほとんど認められない。そのほか、労使の一体感向上、会社の把握できない問題点の把握、従業員のやる気や働きがいの向上、労使コミュニケーションの経営資源性、36協定等の行政手続き上の利便性、対等な労使関係の実現等の理由が挙げられているが、その中で同友会が一般企業より多いのは従業員のやる気や働きがいの向上と対等な労使関係の実現、逆に一般企業が多いのは36協定等の行政手続き上の利便性であり、そのほかの賛成理由には両者間の差はほとんどない。過半数代表者の賛成理由も社長のものとほぼ同じであるが、一般企業が同友会に比べて高い割合を示しているものとしては、従業員の働きがいの向上、対等な労使関係の実現、36協定の行政手続き上の利便性、労使間の意見調整があり、逆に同友会が一般企業より多いのは、経営側の情報を正確に従業員に伝えることであった。

従業員代表制の法制化の場合、「従業員との話し合いの項目として入れてよいと考える」ものとしては、経営計画、労働時間、福利厚生、休日・休暇が5割以上と最も多く、4割台は賃金、ボーナス、能力開発、人員計画であった。3割台以下は、継続雇用、昇進・昇格・異動・配転、採用、利益配分、退職であった。全般的に同友会が一般企業より話し合いの議題を多く挙げているが、その中でも特に多いのは経営計画、能力開発、人員計画、採用、利益配分、退職である。逆に一般企業が多いのは、賃金、ボーナス、労働時間という基本的労働条件である。他方、過半数代表者の掲げる話し合いの議題についてみると、全般的に一般企業が同友会より多く挙げている。その中でも特に多いのは、労働時間、賃金、ボーナス、休日・休暇のような基本的労働条件である。このように、従業員代表制のもとで労使の話し合いの議題では、同友会の社長と一般企業の過半数代表者が多く挙げて積極的である一方、一般企業の社長と同友会の過半数代表者は相対的に少なく挙げて消極的であるといえよう。

ところで、従業員代表制の法制化に対して反対する理由をみると、全体的に一般企業の社長と同友会の過半数代表者が多く挙げている。一般企業の社長は、従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準の高まり、時間・費用などの負担の増加、労働組合の存在を多く挙げて同友会より反対しているが、同友会の過半数代表者は、現状でも十分な労使の意思疎通、労使コミュニケーションの自主性尊重、時間・費用などの負担の増加、また、労働組合結成につながるおそれを一般企業より多く挙げて法制化に反対している。一方、同友会の社長は、同族会社だから、一般企業の過半数代表者は、労働組合があるからという理由を相対的に多く挙げて法制化に反対している。

第7に、職場の実態及び社員活用方針と従業員管理上の困難についてみると、同友会が一般企業よりもすべての職場雰囲気や肯定的な回答をしている。すなわち、生き生きと働く職場雰囲気、自主性発揮、部下や後輩の育成、仕事上の助け合い、メンバーの一体感重視、率直にものが言える、仕事以外のことの相談し合い、魅力のある職場という

職場雰囲気に対して、同友会が一般企業より3~7ポイント高い。また、社員活用の方針でも同友会は、人件費の削減をそれほど強く求めず、社員への権限委譲、会社情報の共有、労使関係の対等性堅持、社員自主による残業時間決定、社員意思尊重の配置・異動、会社責任による能力開発、積極的な非正規社員の能力向上に対して一般企業より多く回答している。

従業員管理上の困難について同友会が一般企業より「困っていることは特にない」と若干多く答えたものの、困難の具体的な内容においてはいくつかの項目で一般企業より2~3ポイント高い。それを挙げると次のとおりである。すなわち、「技能が低い」、「能率が悪い」、「やる気がない」、「チームワークがとれない」である。その要因については、正確にはわからないが、同友会が一般企業より新卒採用に積極的であり、社員の中で新人が多いことも1つの要因としてあげられよう。

最後に、第8に、非正規労働者の処遇と企業の社会的責任についてである。同友会は、非正規労働者の処遇管理において、勤続とともに賃金が原則として増加し続けるか、能力の差をつけながら上げている割合が一般企業より多く、能力反映の賃金管理をしているといえよう。こうした傾向は正社員において特に強く現れている。企業が非正規労働者の賃金決定の際に誰に意見を聴取しているかを見ると、誰にも「聞いていない」が約5割に達しているが、その割合に同友会と一般企業の差はほとんどない。

同友会は、雇用の維持・拡大、従業員の能力開発と活用、納税額の拡大をCSRと認める割合が一般企業より多く、より積極的に社会問題の解決に臨もうとしている。

「労使コミュニケーションをよくすることは経営者の責任です」と宣言する中小企業家同友会という経営者団体に加入している同友会が一般企業に比べて、一般従業員の意見や要望を十分に把握して傾向を行うべきだという基本方針の下、多くの経営情報を従業員に開示するとともに、朝礼等の労使コミュニケーションの円滑化手段を多く用いている。また、同友会は、リーマンショックの早期克服や労使コミュニケーションの有効性も一般企業より多く認めている。そういう意味で、経営者団体の役割は少なくないと見られる。しかし、「36協定」の締結時の過半数代表者の選出、就業規則の意見書作成等の法的な要件（施行規則を含む⁴⁸）が求められる分野では、同友会が一般企業より多くの問題を抱えている。今後、経営者団体がこういう問題の解決にどのような役割をはたしていけるか注目される。

⁴⁸従業員過半数代表の選出について同法では具体的な規定に明記されておらず、同法施行規則6条や通達（平成11・3・31基発第169号）で次のように示されているだけである。すなわち、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を指示していることが明確になる民主的手続が該当する」と記されている。

第3部 総括編—従業員代表制の本格的議論を求めて—

今回のアンケート調査では、企業の労使コミュニケーションの実態と効果を明らかにするとともに、多くの課題を抱えている日本の集团的労使関係の再構築に向けて必要な視点を得ようと努めた。そのために、同一企業の社長と従業員過半数代表者の両者にアンケート調査を行った。36協定（「時間外労働・休日労働に関する協定」）等110項目の法的な役割⁴⁹を果たすことのできる過半数代表者は極めて重要な存在である。その代表者の同意や協議、意見表示がなければ企業は合法的に残業等をさせることもできない。そのような重要な存在である過半数代表者を対象に、企業内の労使コミュニケーションの実態、36協定の締結や代表者の選出の実態等を大規模アンケート調査にて明らかにしたものはいままでなかった。今回の調査は、社長とともに過半数代表者に対しても行ったものとして大きな意味があるといつてよかろう。

ここでは、今回の調査で明らかになった労使コミュニケーションの実態と集团的労使関係の問題を踏まえて集团的労使関係の再構築に資するものとして従業員代表制の法制化の模索の必要性について問題提起を行うことにする。

1 集团的労使関係の重要性と希薄化・形骸化の問題

日本では、労働基準法の第2条⁵⁰、労働契約法の第3条⁵¹、そして労働組合法第1条⁵²に労使関係の対等性原則が定められている。労使関係の対等性原則を担保するひとつの方法として過半数組合、それがなければ過半数代表者の役割を定めている。過半数組合のない企業では、過半数代表者が全従業員を代表しており、集团的労使関係の重要な担い手である。過半数代表者は、36協定の締結を通じて使用者が1日8時間、週40時間を超えて労働させることができる法定基準の解除機能を果たすと同時に、就業規則の作成・変更の際の意見書の提出を通じて労働条件の設定に関与する⁵³。その際、過半数代表者は、

⁴⁹ 詳しい内容は呉学殊（2013a）を参照されたい。

⁵⁰ 「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである」。

⁵¹ 「労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする」。

⁵² 「この法律は、労働者が使用者との交渉において対等の立場に立つことを促進することにより労働者の地位を向上させること、・・・を目的とする」。

⁵³ 労働政策研究・研修機構（2013b）。同報告書には、現行の従業員過半数代表制の問題や改善の方向性について詳しく記述されている。主な問題としては、過半数組合が「非組合員の意見が過半数代表の行動に適切に反映される手続や制度が用意されていない。そのために、過半数労働組合が公正妥当に事業所の全労働者を代表しえているのかについて懸念が生じうる」というもの、また、従業員過半数代表者が「労働者集団の意見を集約したり、使用者との交渉・協議をサポートする組織的裏付けを有しない、一個人たる労働者でしかないのが通常である。したがって、こうした過半数代表者と使用者が協議し、協定を締結することで法定基準の解除を認める現状が、公正妥当かという問題が提起されている」というものである。それに、「過半数代表は労使協定締結後、協定で取り決めた法定基準の解除の内容について、必ずしもその適切な履行を監視する機能（モニタリング機能）を担うようには制度設計されていない」という問題等が示されている。改善の方向性としては、「現行の過半数代表制の枠組みを維持しつつ、過半数労働組合や過半数代表者の機能強化を図る方策」か「新たな従業員代表制を整備し、法定基準の解除機能等を担わせる

個人ではなく全従業員を代表して集团的労使関係の担い手としてその役割を果たしている。過半数代表者によって担われている集团的労使関係は、労働関係などの諸法の執行やその正統性の確保において極めて重要である。

また、日本では、一般的に労働者は特定の企業に就職しそこで働き続ける傾向が強く、また、企業も新卒採用を通じて労働者を確保し、OJTを通じて職業能力を高めてその発揮を求める傾向が強い、いわゆる内部労働市場が形成されている。諸外国に比べて日本の労働者の平均勤続年数が長いことが強い内部労働市場の特徴を現している（呉学殊、2013a）。内部労働市場の下では、労使とも長期勤続を重んじて、職場環境、勤務体制、賃金、労働時間、雇用などの様々な問題・課題や労働者の不平・不満等を社内で解決することが望ましいと考える。過半数代表者は、こうした問題を解消する上でも重要な役割を果たすことが必要ではないかと思う。

ところが、現在、日本では、集团的労使関係の希薄化・形骸化が進んでいるといわざるを得ない。第1に、集团的労使関係の重要な担い手である労働組合の組織率がほぼ一貫して低下し、2013年17.7%まで下がり、過半数組合も減っている（呉学殊、2013a）。今回の調査では、同友会と一般企業の合計平均で労働組合が存在する企業の割合は18.4%、過半数組合のある企業は9.6%に過ぎなかった。「社員会」や「親睦会」のような従業員組織がある企業の割合は47.9%と半数を下回り、その中、「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」を行う、いわゆる「発言型従業員組織」は26.7%であり、それが全企業に占める割合は、14.9%⁵⁴に過ぎない。

第2に、過半数組合のない企業では、過半数代表者が36協定等を締結することになっているが、その代表者の資格や選出の実態が労働基準法の施行規則・通達の要件（代表者が管理・監督者ではないこと、代表者選出の目的の明示、そして代表者選出の民主的手続）⁵⁵を満たしておらず、形骸化している。今回の調査でも⁵⁶次のようにその実態が明らかになった。すなわち、同友会と一般企業の合計平均で残業協定の締結の際に労働者側の当事者は、その59.5%が過半数代表者であったが、上記の施行規則・通達の資格・選出要件を満たしている企業の割合は31.9%⁵⁷に過ぎなかった。過半数組合のある企業

方策」という2つのシナリオが記されている。

⁵⁴ 回答企業1517社から労働組合のある企業215社を差し引いた1302社の中で、発言型従業員組織のある企業194社が占める割合である。

⁵⁵ 具体的には次のとおりである。すなわち、施行規則6条や通達（平成11・3・31基発第169号）によると、過半数代表者となる者の要件として、「労基法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者ではないこと」、「法に規定する協定等をする者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続により選出された者であること」が定められており、同通達では、「挙手等」の「等」には、「労働者の話し合い、持ち回り決議等、労働者の過半数が当該者の選任を支持していることが明確になる民主的手続が該当する」と記されている。

⁵⁶ これに関連して、2006年同様の質問項目で行われた調査の内容については呉学殊（2013b）の第7章と労働政策研究・研修機構（2007b）を参照されたい。

⁵⁷ 回答企業1517社から過半数組合のある企業9.8%（148社）を差し引いた値の中で選出手続きが民主主義的であると見られる「投票」、「挙手」、「口頭」、「身振り」、「その他」の合計437社が占める割合である。

9.6%を含めると 41.5%企業のみに正当な集团的労使関係が成り立っており、残りの 6割弱の企業はそうではない。24社の事例調査を見る限り、施行規則・通達の資格・選出要件を満たしている企業はほぼ皆無である（呉学殊、2013a）。なお、就業規則の変更の際に従業員側の意見書作成についてみると、過半数組合 9.3%、過半数代表者 17.2%と 26.5%の企業でしか従業員の意見が公正に付されていない。最も多かったのは、会社が作成したと 33.3%にのぼり、また、選挙または信任によって選ばれていない従業員代表者が作成したのも 17.2%であった⁵⁸。集团的労使関係の希薄化・形骸化の実態は、労使コミュニケーションに積極的であるか否か、また、経営者団体の中小企業家同友会の会員企業か否かを問わず、ほぼ共通に見られた。しかし、労働組合や従業員組織があれば集团的労使関係の希薄化・形骸化の問題は軽減される（第2部第1章）。

第3に、企業が、賃金改定の際に、労働者集団から意見を聴取する割合は、17.4%（労働組合との会合 9.3%、労使協議機関との会合 4.7%、従業員組織との会合 3.4%）に過ぎない。労働者個人との会合（従業員と業務上の会合・人事面談 11.6%、業務外の会合 3.5%、そして監督職との会合 6.6%、計 17.7%）を含めて一般労働者から意見を聴取するのは 35.1%に過ぎない⁵⁹。賃金改定の従業員意見聴取の実態からみても集团的労使関係は希薄しているといわざるをえない。

以上のように、36協定等のように過半数組合・過半数代表者の役割を求める規定は増加し続けて 110項目にのぼっているが、こうした規定は、職場の集团的労使関係の形成や進展を促すものといえる。しかし、今回の調査をみる限り、その実態は乏しく、総じて集团的労使関係は極めて希薄であり、また、形骸化するという問題が深刻であるといつて過言ではない。集团的労使関係の仕組みが希薄・形骸化している中、36協定等の労働条件を職場の労使が公正に話し合い合意形成を図ることは無理であるというしかない。

2 労使コミュニケーションの経営資源性

一方、上記の施行規則・通達の定めている過半数代表者の要件を満たしていない実態はあるものの、企業は、労使コミュニケーションの円滑化を通じて、経営危機の早期克服、従業員から多くの協力などの効果、いわゆる労使コミュニケーションの経営資源性⁶⁰を引き出している。その実態を確認するために、労使コミュニケーションに大きな影響

そこには、代表者が課長以上の管理職に当たると回答した企業の 233社（25.8%、その内訳は、部長・次長クラス以上 12.4%、課長クラス 13.4%）の一部も含まれていると見られる。そのために、その値（31.9%）は最大値である。

⁵⁸ 「意見書は作成していない」も 13.6%にのぼった。

⁵⁹ そのほかは、従業員から意見を「特に聞いていない」（39.9%）、聞いても「管理職」（22.2%）に留めている。

⁶⁰ 労使コミュニケーションの経営資源性に関する詳細の内容は、事例研究を基に取りまとめた労働政策研究・研修機構（2013a）を参照されたい。

を及ぼす社長の労使コミュニケーションに対する基本的な考え方を聞き、それを軸に実態分析を行った。その基本的な考え方を具体的に4つのタイプに分けてみた。すなわち、一般企業と同友会の合計平均で「企業は一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ」という「意見に近い（「肯定型）」と回答した企業は33.8%、「どちらかといえばそれに近い（「やや肯定型）」が41.6%と両者合わせると75.4%であった。それとは逆の意見、すなわち、「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」という「意見に近い（「否定型）」と回答した企業は4.6%、「どちらかといえばそれに近い（「やや否定型）」は18.6%と両者を合わせると23.2%であった。このような労使コミュニケーションに対する基本的な考え方の4タイプと、労使コミュニケーションに積極的である中小企業家同友会の会員企業（同友会）と一般企業（非同友会）の2つのタイプを用いて、労使コミュニケーションの実態や効果を探ってみた結果、肯定型ほど、また、同友会のほうで次のような実態が明らかになった（第1部、第2部第3章）。

第1に、終身雇用の日本的雇用慣行に親和的であるとともに、経営方針・経営計画、生産計画、人員計画、事業計画といった事業的情報はもちろん、売上高、利益、人件費、交際費、社長など役員報酬といった金銭的情報を一般従業員に多く開示している。また、朝礼、経営陣と管理職との懇談会、パーティや懇親会、経営方針・経営計画発表会等の労使コミュニケーション手段の設置率が高い。自己申告制度、上司と部下の話し合い、従業員意識調査等の従業員個人の要望・不満表明手段の設置率も高いが、それは「否定型」以外の3つタイプ間にはあまり差がない。

第2に、リーマンショックによる経営危機の際に、従業員に会社との一体感をもつように促し、また、企業業績の実態を説明するとともに、賃金・一時金のカットに理解を求めながらも「雇用は守る」と言って従業員を安心させた後、経営に対する意見を求める等の積極的な労使コミュニケーションを用いて、経営危機を早期に克服することができたとみられる。また、労使コミュニケーションの効果を多く感じる中、その効果内容として、従業員の会社運営への高い関心、企業活動運営の円滑化、従業員の仕事満足度の向上を最も多く挙げている。

第3に、職場の雰囲気良好であり、また、積極的な社員活用方針を持っている。肯定型ほど、また、同友会のほうで、従業員の自主性発揮、部下や後輩の育成、率直な発言等働きやすく能力を発揮しやすい職場の雰囲気であった。また、会社の情報を社員と最大限共有しながら、社員への権限委譲と配置・異動の際の従業員意思の尊重の下、会社が責任を持って非正規労働者を含めて社員の能力開発を積極的に行うといったよき社員活用方針をもっている。また、従業員から多くの協力を得ている。そして、同友会には当てはまらないが、肯定型ほど技能が低い、能率が悪いという困難を抱えていない。

第4に、勤続とともに賃金が上がる年功賃金の傾向が強いが、その程度は正社員に比

べて低いものの非正規労働者にも現れている。そういう意味で、非正規労働者の上がない低い賃金や正社員との格差という非正規労働者の社会的な問題を発生させないといえる。さらには、僅差ではあるが、非正規労働者問題の解決、正社員と短時間勤務者の均等待遇の促進等も企業の社会的責任（CSR）と認識しているが、こうしたCSRへの認識度は「やや肯定型」が最も高く、「否定型」が最も低かった。

こうした労使コミュニケーションの効果・経営資源性を多く引き出すためには、企業は正社員と非正規労働者の雇用形態を問わず従業員の意見を聞き、労働組合は非正規労働者を含めて組織化を進めるといった同質化戦略を労使ともにとることが望ましい⁶¹。特に、労働組合の同質化戦略が肝要である（第2部第2章）。また、多くの企業に労使コミュニケーションの経営資源性を周知して労使コミュニケーションの円滑化を促すことも重要であるが、その際、労使コミュニケーションに積極的な経営者団体（例えば、中小企業家同友会）の存在を知らせることも方法の1つであろう（第2部第3章）。

3 従業員代表制のあり方への本格的議論

集団的労使関係の希薄化・形骸化を解消して労使が公正に話し合う労使関係の対等性を確保することによって、法令執行の正当性を高めていくこと、また、多くの企業が労使コミュニケーションの円滑化を通じて、その経営資源性を引き出していくことは法令順守の徹底化や労働者の働きやすい環境の醸成にも欠かせない。どうすればそれが実現できるか。労働組合の組織化が重要な方法であるが、一貫した組織率の低下が進んでいる現状を見る限り、それだけに期待するのは現実的ではない。代案の1つとして従業員代表制の法制化が考えられる。

従業員代表制の法制化については、労働法研究者を中心にその賛否の議論が繰り広げられてきた⁶²が、従業員代表制の内容そのものに対して統一したものが形成されたとは言いがたい。それは、従業員代表制が導入されているドイツ、フランス等の国家においてもその内容が一樣ではなく⁶³、また、従業員代表制に対する考え方や期待も異なるからであろう。連合は、労働契約法の制定の過程の際に提起された「労使委員会」の設置をめ

⁶¹ 同質化戦略に基づく企業の管理は、パートタイマー等の非正規労働者であっても正社員と同質とみて、彼らの仕事や労働条件を正社員に近づける取組みをしている。会社は基本的にパートタイマーの基幹化をはかり、持続的に能力向上、生産性向上と職場の一体感を求めている。労働組合の同質化戦略に基づく組織化は、組合組織・活動の面で基本的に正社員とパートタイマー等の非正規労働者との差異を設けず組合費、選挙権・被選挙権も同様とする。さらには意見反映システムも正社員とパートタイマーとの間に差異を設けない。また、パートタイマーも中央執行委員や専従、代議員・評議員をになうなど、パートタイマーの意見を直接に会社に反映できるシステムができていくという特徴が見られる。労使とも同質化戦略をとる企業では、職場の一体感の向上、差別的扱いの解消、雇用の安定、賃金などの労働条件の向上、働く意欲や働きがいの向上、会社・組合への忠誠心・愛着心の向上、幅広い情報・知識の習得等の効果が現れており、それは全体的に会社、組合、組合員3者に共通利益につながり、組合員の組合費と企業の人件費負担を超えるといえる。より詳しい内容は、呉学殊（2013b）を参照されたい。

⁶² 具体的には労働政策研究・研修機構（2007a）の第4章を参照されたい。

⁶³ 諸外国の従業員代表制については、『日本労働研究雑誌』2013年1月号No.630を参照。

ぐり、「労働者代表⁶⁴法案要綱骨子（案）」、その後、「補強案」を示した⁶⁵が、労使委員会の設置が見送られたことにより、その案が多くの人々に共有されるまでに至らなかった。

このように、日本では、従業員代表制が導入されていない中、従業員代表制の内容に関する統一した見解もなく、また、従業員代表制に対する認識が広がっていないので、企業の社長や過半数代表者に従業員代表制の法制化について賛否の調査をすること⁶⁶は困難である。それを考慮して、設問の際に、「労使コミュニケーションの円滑化を図るための従業員代表制」であること、さらには、賛否の意思表示の際に、考えられる賛成理由や反対理由を参照することを示したうえ、回答を求めた。その結果、従業員代表制の法制化に対しての賛否は、一般企業の社長が賛成 18.3%（同友会、22.6%。以下、同じ）と、反対 24.1%（24.3%）に比べて 5.8%（1.7%）ポイント少ないが、一般企業の過半数代表者は、賛成が 25.6%（30.9%）と、反対の 14.1%（11.0%）より 2 倍以上多い。社長の中でも労使コミュニケーションに積極的である「肯定型」で、また、同友会が非同友会より賛成の割合が多くなっている。「よくわからない」の回答が社長も過半数代表者も 5 割前後なので、回答者全員の賛否を伺うことはできなかったものの、労使コミュニケーションに積極的な社長の意向と過半数代表者の意向を反映する形として従業員代表制の法制化を検討することも選択肢の 1 つであろう。それに向けては、従業員代表制をめぐる議論を広くまた深く進めて労使の従業員代表制に対する理解を深めていくことが必要ではないかと考える。

法制化への賛成理由として、労使とも最も多く挙げているのは、経営側情報の従業員への正確な伝達、従業員側意見や要望の正確な把握、そして労使間の意見調整と 5 割を超えている。それに 3 割以上の回答として労使の一体感や従業員のやる気の向上や会社の把握不可能な問題の把握、労使コミュニケーションの経営資源性が示された。過半数代表者が社長より多く賛成理由として挙げたのは、従業員の働きがいの向上と対等な労使関係の実現であった。なお、法制化後の従業員代表制において労使の話し合う議題と

⁶⁴ 連合では、従業員代表制という用語の代わりに労働者代表制を使っている。

⁶⁵ 二片すず（2007）

⁶⁶ いくつかの調査があるが、紹介すると次のとおりである。第 1 に、日本労働研究機構・連合総研（2002）調査では、企業（回答数 605 票）に対し、「従業員代表制を常設の組織として法制化することについて（複数回答）」と問うた結果、「必要な時に代表を選出する方がよい」23.8%、「常設化し労使関係の基礎とする」10.0%、「従業員の自主性に任せるべきだ」23.1%、「組合との分担が煩雑化するので反対」29.4%、「必要以上の対応を求められるので反対」10.0%であった。法制化への賛成に当たるものは、「常設化し労使関係の基礎とする」として 10.0%であった。第 2 に、社会経済生産性本部（2008）の調査では、企業（回答数 125 票）に対し、「労使協議を促進する立法の必要性」について調査した結果、「必要である」3.2%、「どちらかといえば必要である」14.4%、「どちらかといえば必要ではない」34.4%、「必要ではない」42.4%と、法制化の必要性に賛成した企業の割合は 17.6%である。第 3 に、神奈川県経営者協会（2011）の調査では、企業（回答数 53 票）に対し、「従業員代表制を柔軟に運用しやすい形で広く法制化し整備することについて」回答を求めた結果、「全面的な法制化が必要」8.2%、「一部特定部分の法規制として必要」2.0%、「企業内で自主的に整備したい」51.0%、「個々の従業員に対応することを優先する」32.7%と、法制化に賛成する割合は 10.2%であった。法制化に対する設問の内容が 3 つの調査で異なるために一概に言えないが、企業の法制化に対する賛成は 10～20%である。

しては、経営計画、労働時間、福利厚生、休日・休暇が多く挙げられているが、過半数代表者はそれに加えて賃金・ボーナスの金銭的議題をも多く挙げている。

一方、反対理由として最も多く挙げられたのは、「現状でも十分労使の意思疎通が図られているから」と「労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから」であるが、反対理由を考慮して法制化への模索をしないのがどれほど現実的なのか検討を重ねていくことも必要であろう。

従業員代表制の内容については、既述のとおり、国内でその制度がないため、統一したものが形成されていないが、少なくとも36協定のように労働関連諸法の規定で求められている現行の過半数代表者の役割を担うものであるべきだ⁶⁷と考える。実際、労使はともに同制度が「36協定・就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから」という理由を挙げて法制化に賛成する割合も4分の1にのぼっているのである⁶⁸。また、代表の民主的な選出要件を明記しそれを満たすような法制化の内容となれば、選出や資格要件における現行の過半数代表者の正当性欠如やそれによる法律執行の正当性欠如を是正することにつながる。そして、従業員代表制は、労使コミュニケーションの円滑化を促すものとなれば、もし導入されなかったら得られるはずの労使コミュニケーションの効果を失うという機会費用が少なくないだろう。

ちなみに、昨年（2013年）12月、政労使合意により「経済の好循環実現に向けた政労使の取組について」⁶⁹が発表された。賃金上昇、非正規雇用労働者のキャリアアップ・処遇改善、生産性の向上と人材の育成に向けた取組の内容が示されて、個別企業の労使が話し合い取り組んでいくべきものが多い。しかし、労働組合のない個別企業の労使で、政労使合意内容が話し合われる可能性は、集团的労使関係の希薄化・形骸化の実態を見る限り、極めて低いといわざるを得ない。労使コミュニケーションの仕組みが整っていない企業で、話し合いの内容が議論されることは期待できないからである。個別企業の労使が、政労使の合意した社会や企業の方向性を話し合い、その実現可能性を高めていくことは経済・社会の発展にとっても必要不可欠であるが、それにつながる集团的労使関係の再構築は国・社会の資源ともいうべきであろう。

以上のように、集团的労使関係の重要性を鑑みて集团的労使関係の希薄化・形骸化の問題を解消して、企業の労使が労使関係の対等性の原則を貫き、公正に話し合って36協定のような労働関連諸法の規定を正当に履行する集团的労使関係の再構築に向けて現行の法律の改正や法律の制定などの法的整備を検討していく際に、労使コミュニケーションの経営資源性を生かす工夫を行うことが重要ではないかと考える。本稿の内容が集団

⁶⁷ 労働政策研究・研修機構（2013b）。連合の案については二片すず（2007）を参照されたい。

⁶⁸ 一方、約10%の労使は、「協定を結ぶごとに代表を選出するのが面倒」であることを問題点として指摘している。

⁶⁹ 官邸ホームページ：<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/seirousi/pdf/torikumi.pdf>

的労使関係の再構築に向けた政策的な議論・検討などに役立つことを願う。

【参考・引用文献】

呉学殊（2013a）「労使関係論からみた従業員代表制のあり方—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」『日本労働研究雑誌』2013年1月号 No. 630。

呉学殊（2013b）『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構。

神奈川県経営者協会（2011）「労使コミュニケーションの現状と課題に関するトップアンケート調査結果およびヒアリング調査結果」神奈川県経営者協会ホームページ。

社会経済生産性本部・今後の労使協議制のあり方研究会編（2008）『今後の労使協議制のあり方』。

日本労働研究機構・連合総研（2002）『中小企業における従業員代表制と労使コミュニケーションの実態研究報告書』。

二片すず（2007）「連合の考える『労働者代表制』、連合総研『労使コミュニケーションの新地平—日本における労働者参加の現状と可能性—』。

労働政策研究・研修機構編（2007a）『労働条件決定システムの現状と方向性』JILPTプロジェクト研究シリーズ No. 2。

労働政策研究・研修機構（2007b）『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書 No. 90。

労働政策研究・研修機構（2013a）『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』JILPT資料シリーズ No. 124。

労働政策研究・研修機構（2013b）『様々な雇用形態にある者を含む労働者全体の意見集約のための集团的労使関係法制に関する研究会報告書』。

労働政策研究・研修機構（2013c）『日本労働研究雑誌』1月号 No. 630。

第4部 資料編：単純集計入り調査票

次ページ以降、一般企業に対して行ったアンケート調査の単純集計を入れた調査票（社長票と従業員過半数代表者票）を記す。単純集計の数値は煩雑を避けるため、「%」を記していない。なお、この調査票は同友会企業に対するアンケート調査にも用いている。

労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査 (社長票)

ご協力をお願い

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>）。

わが国の企業は、1985年のプラザ合意後の円高、バブル経済崩壊後の長期にわたる日本経済の停滞、リーマンショック、東日本大震災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など、日本経済を支える重要な役割を担っています。また経営環境の変化に対応し、生産性の維持・向上を実現するために、従業員の労働条件や労使コミュニケーションにおいて、様々な取り組みをしていると思います。

しかしながら、各企業の内部で労使コミュニケーションがどのように図られているかについては、あまりよく知られていません。そこで、当機構はこのたび、**社長の皆様（社長様のご不在の場合は、本調査にご回答いただける方）**をお願い致します。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、当機構として今後経営者と従業員との間に良好な関係を構築するための政策提言に活用させていただきたいと考えております。調査結果の概要が必要な方は、調査票末尾の送信先にご記入ください。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、株式会社 サーベイリサーチセンターに調査票の送付・回収を委託しております。お送りいただいた調査票は、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、ぜひ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、貴社のますますのご発展を心よりお祈り申し上げます。

2012年11月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口浩一郎

ご記入上のお願い

- 1 特に断り書きがない場合は、**2012年10月現在**の状況についてお答えください。
- 2 該当する選択肢に○をするか、または、該当する数字をご記入ください。
- 3 **調査票到着から2週間程度**でご回答いただき、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。
- 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・送付についての問合せ先 】

株式会社 サーベイリサーチセンター 社会情報部 アンケート調査事務局

担当：坂本・村木

(TEL : 0120-380-631)

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 労使関係部門

担当：呉（おう）、前浦（まえうら）、鈴木（すずき） 電話 03-5991-5194



■ 貴社について伺います

F 1 (従業員数) 従業員数は何人ですか。現在と 2005 年時の従業員数をお答えください。(該当者がいない欄には「0 (ゼロ)」を記入してください) (※非正社員には、派遣・請負は含めないでください)
N=872

	現在 2012 年	2005 年時
正社員	230.8 (無回答 3.8)	214.3 (無回答 11.9)
パート・契約社員等の非正社員	139.4 (無回答 11.0)	108.4 (無回答 19.3)

F 2 (創業年) 貴社の創業年をご記入ください。N=872

創業年 西暦 1971.2 年ごろ (無回答 4.2)

F 3 (業種) 主たる業種はどれですか。(○は1つだけ) N=872

1 建設業	14.7
2 製造業	21.4
3 電気・ガス・熱供給・水道業	0.9
4 情報通信業	2.9
5 運輸業、郵便業	6.1
6 卸売・小売業	13.8
7 金融・保険業	1.3
8 不動産業	1.8
9 学術研究、専門・技術サービス業	2.6
10 飲食店・宿泊業	2.1
11 生活関連サービス業、娯楽業	1.5
12 医療、福祉	8.3
13 教育、学習支援業	2.9
14 複合サービス業 (協同組合等)	1.7
15 その他のサービス業	10.9
16 上記 1～15 以外 (具体的に)	6.3
(無回答 0.9)	

F 4 (企業形態) 貴社は特定企業のグループ企業ですか。(○は1つだけ) N=872

1 子会社である	15.9
2 関連会社である	4.8
3 子会社・関連会社とはいえないが、設立の経緯等からグループ企業と認識している	4.4
4 グループ企業の中核企業である	7.9
5 グループ企業ではない	64.1
(無回答 2.9)	

F 5 (最大取引先の売上高割合) 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。N=872

39.8 (無回答 20.8)

F 6 (経営状態) 貴社の経営状態を教えてください。(○は1つだけ) N=872

- | | |
|---------|------|
| 1 非常に良い | 3.4 |
| 2 良い | 52.4 |
| 3 悪い | 34.1 |
| 4 非常に悪い | 5.5 |
- (無回答 4.6)

F 7 (自己都合退職者数) 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年間でどのくらいですか。5年以内に創業された企業は、創業以降の状況についてご記入ください。N=872

最近5年間を平均すると、9.9 人/年 (無回答 6.3)

F 8 (正社員の平均勤続年数) 2011年度の正社員の平均勤続年数はどのくらいですか。N=872

平均勤続年数 12.6 年 (無回答 5.4)

F 9 (平均所定外労働時間) 貴社の正社員1人あたりの2011年度の平均所定外労働時間(残業時間)は年間何時間ですか。N=872

153.0 時間 (無回答 11.9)

F10 (業績) 2011年度における、貴社単体の「A:年間売上高」と「B:経常利益」をご記入ください。N=872

A: 年間売上高	61850.9 万円 (無回答 14.2)
B: 経常利益	7750.9 万円 (無回答 22.4)

■ 社長の考え方について伺います

問1 (採用戦略) 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。(○は1つだけ) N=872

- | | |
|-----------------|------|
| 1 新卒のみを採用したい | 5.2 |
| 2 中途よりは新卒を採用したい | 14.7 |
| 3 新卒よりは中途を採用したい | 9.5 |
| 4 中途のみを採用したい | 7.1 |
| 5 新卒か中途かはこだわらない | 60.1 |
- (無回答 3.4)

問2 (第二新卒採用) 第二新卒(卒業後3年まで)の採用についてどのように考えていますか。(〇は1つだけ) N=872

- | | |
|-------------------|------|
| 1 積極的に採用していきたい | 8.3 |
| 2 できれば採用していきたい | 28.1 |
| 3 あまり採用していくつもりはない | 21.4 |
| 4 考えていない | 38.6 |
| (無回答 3.6) | |

問3 (終身雇用への考え方) 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) N=872

- | | |
|---------------------------|------|
| 1 原則としてこれからも終身雇用は維持していきたい | 47.9 |
| 2 終身雇用の部分的な修正はやむをえない | 24.9 |
| 3 終身雇用の基本的な見直しが必要である | 8.5 |
| 4 現在も終身雇用になっておらず、このままでよい | 15.5 |
| (無回答 3.2) | |

問4 (年功賃金への考え方) 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) N=872

- | | |
|-------------------------------|------|
| 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 | 6.7 |
| 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 | 56.4 |
| 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 | 10.7 |
| 4 現在も年功賃金になっていないし、今後もいらない | 23.6 |
| (無回答 2.6) | |

問5 (業績悪化への対応) 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) N=872

- | | |
|------------------|------|
| 1 雇用も賃金も減らす | 25.6 |
| 2 雇用は減らさず、賃金を減らす | 30.5 |
| 3 賃金は減らさず、雇用を減らす | 23.6 |
| 4 雇用も賃金も減らさない | 16.7 |
| (無回答 3.6) | |

問6 (従業員意向の把握) 一般従業員の意向や要望の把握について、AとBの2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) N=872

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 | 26.5 |
| 2 どちらかといえばAの意見に近い | 44.4 |
| 3 どちらかといえばBの意見に近い | 22.0 |
| 4 Bの意見に近い | 4.9 |
| (無回答 2.2) | |

■ 基本賃金・一時金の改定について伺います

問7（基本賃金・一時金の改定） 貴社では前年度と比べて今年度の正社員の基本賃金、一時金（賞与）をどう変えましたか。（A、Bそれぞれ1つに○をしてください） N=872

	A：基本年金 (無回答 2.2)	B：一時金(賞与) (無回答 5.3)
引き上げた	39.6	21.6
引き下げた	4.2	14.2
前年度並みにした	49.5	43.0
今年度についてはまだ決まっていない	4.5	15.9

問8（基本賃金・一時金改定の際の従業員意見聴取） 貴社では「A：基本賃金の改定」と「B：一時金（賞与）の改定」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それぞれあてはまるものすべてに○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。 N=872

	A：基本賃金の改定 (無回答 5.0)	B：一時金(賞与)の改定 (無回答 6.9)
	↓	↓
a. 社員会・親睦会等の従業員組織との会合	3.6	3.4
b. 労働組合との会合	12.2	12.3
c. 労使協議機関との会合	6.7	6.5
d. 監督職（係長・主任・班長など）との会合	6.1	5.5
e. 管理職（課長クラス以上）との会合	20.6	20.9
f. 従業員との業務上の会合・人事面談等の場	8.4	6.3
g. 従業員との業務外の会合を通じて	3.3	2.2
h. その他（具体的に： ）	5.3	5.4
i. 特に聞いていない	39.3	34.7
j. 今年度についてはまだ決まっていない	6.1	10.9

問9 (基本賃金・一時金改定に対する従業員納得度) 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。) N=872

A:基本賃金の改定について

73.9 (無回答 0.2)

- 1 従業員の約 _____ %が納得していると思う
- 2 今年度についてはまだ決まっていない

B:一時金(賞与)の改定について

73.2 (無回答 -)

- 1 従業員の約 _____ %が納得していると思う
- 2 今年度についてはまだ決まっていない

■ 就業規則について伺います

問10 (就業規則の変更) 貴社では、2000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) N=872

- | | |
|------------------------------|------|
| 1 変更した | 65.9 |
| 2 変更しなかった →問11へ | 27.1 |
| 3 就業規則はない →問11へ
(無回答 2.9) | 4.1 |

付問10.1 (就業規則変更の際の意見書作成) (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、直近の変更についてお答えください。(○は1つだけ) N=575

- | | |
|----------------------------------|------|
| 1 従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した | 28.9 |
| 2 従業員代表者と思われる従業員が作成した | 17.0 |
| 3 選挙または信任によって選出された従業員過半数代表者が作成した | 22.4 |
| 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 | 11.7 |
| 5 過半数組合ではないその他の労働組合が作成した | 0.3 |
| 6 意見書は作成していない
(無回答 9.0) | 10.6 |

付問10.2 (就業規則変更への従業員納得度) (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。 N=575

従業員の 84.1% (無回答 15.5)

■ 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（36協定締結の際の従業員側当事者） 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） N=872

- | | | |
|----------------------------|------|--|
| 1 従業員の過半数を代表する者（従業員過半数代表者） | 59.5 | |
| 2 過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合） | 12.5 | |
| 3 その他（具体的に：) | 2.8 | |
| 4 36協定は締結していない | 12.6 | |
| 5 わからない
(無回答 3.4) | 9.2 | |
- 問12へ

付問11.1（従業員過半数代表者の職位）（問11で1に○をした方に伺います）
従業員過半数代表者の職位は、次のうちどれが最も近いですか。（○は1つだけ） N=519

- | | |
|----------------------|------|
| 1 部長・次長クラス以上 | 10.4 |
| 2 課長クラス | 10.4 |
| 3 係長・主任・職長・班長クラス | 48.6 |
| 4 一般従業員
(無回答 2.9) | 27.7 |

付問11.2（候補者の決め方と選出方法）（問11で1に○をした方に伺います）
貴社では従業員過半数代表者の候補者をどのように決めていきますか。また、従業員過半数代表者の選出方法について教えてください。（A、Bそれぞれの番号に○は1つ） N=519

A：候補者の決め方（無回答 7.7）		B：選出方法（無回答 11.2）	
1 会社の指名	30.6	1 指名・立候補で自動的に決まる	32.4
2 前任者の指名	10.6	2 投票	14.6
3 他の従業員からの指名	29.1	3 挙手	17.0
4 従業員自らの立候補	12.3	4 拍手	8.5
5 最古参などの特定の人 が自動的に決まる	7.5	5 口頭（「はい」など）	7.7
6 わからない	2.1	6 身振り（首でうなずくなど）	0.6
		7 その他 (具体的に：)	4.0
		8 わからない	4.0

付問11.3（従業員過半数代表選出の際の従業員参加率）（問11で1に○をした方に伺います）
従業員過半数代表の選出にあたり何%の従業員が参加しましたか。 N=519

78.4 % (無回答 16.8)

付問 11. 4 (従業員過半数代表の問題点) (問 11 で 1 に○をした方に伺います)
現行の従業員過半数代表についてどのような問題があると思いますか。(あてはまる番号すべてに○)
N=519

1 協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ	8.7
2 代表の選出そのものに手間がかかって面倒だ	8.5
3 代表のなり手がなかなかいない	22.4
4 代表が従業員のニーズを十分に汲みあげてくれない	8.3
5 労働基準監督署へ届け出をすることが面倒だ	7.3
6 その他(具体的に:)	0.6
7 特に問題はない	49.7
(無回答 8.9)	

付問 11. 5 (36協定の上限時間の決め方) (問 11 で 1 に○をした方に伺います)
36協定の上限時間をどのように決めていますか。(あてはまる番号すべてに○) N=519

1 前年度踏襲	42.4
2 行政の指導(ガイドライン)にしたがって	44.3
3 残業時間短縮を意識して	18.1
4 できるだけ従業員に残業代を払うため	1.9
5 残業時間の長い特定部門を考えて	14.8
6 労働組合の要望に応じて	1.9
7 その他(具体的に:)	1.3
(無回答 6.9)	

付問 11. 6 (36協定の上限時間決定の際の助言者) (問 11 で 1 に○をした方に伺います)
36協定の上限時間を決めるときに誰から助言を得ていますか。(あてはまる番号すべてに○)
N=519

1 企業内社会保険労務士	3.9
2 企業外社会保険労務士	42.8
3 弁護士	3.3
4 労働局(労働基準監督官等)	17.7
5 他社の経営者	3.9
6 経営者団体	1.5
7 民間のコンサルタント	3.5
8 地方自治体	1.3
9 その他(具体的に:)	5.4
10 誰からも助言を得ていない	24.3
(無回答 6.4)	

■ 経営危機の際の対応について伺います

問12 (リーマンショック後の経営危機) 2008年のリーマンショック以降、業績悪化による経営危機がありましたか。(○は1つだけ) N=872

- | | |
|----------------------------|------|
| 1 あった | 45.1 |
| 2 なかった → 問13へ
(無回答 2.9) | 52.1 |

付問12. 1 (リーマンショック克服のための対応) (問12で1に○をした方に伺います)
経営危機を克服するために貴社では、労使コミュニケーション上、どのような措置をとりましたか。(あてはまる番号すべてに○) N=393

- | | |
|------------------------------|------|
| 1 従業員に経営に対する意見を求めた | 6.6 |
| 2 危機を乗り越えるために会社との一体感をもつよう促した | 48.1 |
| 3 企業業績の実態を説明した | 46.8 |
| 4 「雇用は守る」と言って従業員を安心させた | 15.5 |
| 5 賃金・一時金のカットに理解を求めた | 33.6 |
| 6 業務の効率化を従業員に促した | 49.9 |
| 7 危機克服のために労働組合と協議をした | 7.1 |
| 8 優秀な社員は退職しないよう個別に説得した | 1.5 |
| 9 特に何もしなかった
(無回答 10.9) | 8.7 |

付問12. 2 (経営危機克服の状況) (問12で1に○をした方に伺います)
貴社は、経営危機を克服しましたか。(○は1つだけ) N=393

- | | |
|-----------------------------|------|
| 1 完全に克服した | 13.0 |
| 2 克服中である | 43.8 |
| 3 まだ克服していない | 24.4 |
| 4 経営危機が悪化している
(無回答 10.9) | 7.9 |

■ 労使コミュニケーションについて伺います

問13 (従業員へ開示する経営情報) 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。(あてはまる番号すべてに○) N=872

1	経営方針・経営計画	77.8
2	生産計画	26.8
3	人員計画	25.5
4	事業計画 (新規事業への進出、既存事業の撤退)	52.9
5	売上高	64.2
6	利益 (営業利益、経常利益、純利益など)	53.1
7	人件費	21.4
8	交際費	7.2
9	社長など役員の報酬	8.4
10	その他 (具体的に： (無回答 5.2)	1.8

問14（労使コミュニケーションのとり方と重要性） 貴社は従業員側とのコミュニケーションを円滑にするための制度として実施されているものはどれですか。また、実施中の制度は、一般従業員の要望や不満を適切に把握するうえで重要性が上がっていますか。A欄についてはあてはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

	A：回答欄 N=872 (無回答 6.2)		B：回答欄			
	↓	↓	↓	↓	↓	
	貴社にある 仕組み		重要性 増加	変化な し	重要性 低下	
a. 経営陣と管理職との懇談会 (管理職会)	57.8	→	55.4	40.5	1.6	N=504 (無回答 2.6)
b. 小集団活動	29.9	→	39.5	53.6	5.0	N=261 (無回答 1.9)
c. 集合研修	38.4	→	45.7	48.1	3.6	N=335 (無回答 2.7)
d. 経営方針・経営計画発表会	47.0	→	48.0	47.1	2.4	N=410 (無回答 2.4)
e. 経営理念の作成	38.6	→	32.6	60.8	3.0	N=337 (無回答 3.6)
f. 朝礼	64.7	→	32.3	61.2	2.3	N=564 (無回答 4.3)
g. 日報	46.2	→	29.5	63.3	3.5	N=403 (無回答 3.7)
h. 社内の各種委員会等	41.9	→	37.0	55.3	4.1	N=365 (無回答 3.6)
i. 社員旅行	36.7	→	21.6	62.2	14.4	N=320 (無回答 1.9)
j. パーティや懇親会	53.9	→	27.2	62.3	7.0	N=470 (無回答 3.4)
k. その他（具体的 に： ）	10.0	→	21.8	63.2	10.3	N=87 (無回答 4.6)

問15（従業員個人の要望・不満表明機会と重要性） 従業員が個人として、仕事や処遇に関する要望や不満を述べる機会をつくるために、貴社では次のような仕組みがありますか。また、仕組みがある場合、一般従業員の要望や不満を適切に把握するうえで重要性が上がっていますか。A欄についてはあてはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

	A：回答欄 N=872 (無回答 15.0)		B：回答欄			
	↓		↓			
	貴社にある 仕組み		重要性 増加	変化なし	重要性 低下	
a. 自己申告制度	44.2	→	34.3	60.3	2.6	N=385 (無回答 4.6)
b. 目標面接など上司と部下の話し合い	59.6	→	56.9	58.5	19.6	N=520 (無回答 4.6)
c. 提案制度（投書箱・目安箱を含む）	32.2	→	29.1	62.1	6.7	N=282 (無回答 2.1)
d. 電子メールによる提案制度	19.7	→	18.3	52.2	8.0	N=224 (無回答 4.6)
e. 苦情処理制度	28.0	→	28.3	64.8	4.9	N=244 (無回答 4.6)
f. 従業員意識調査	24.5	→	38.8	52.8	4.7	N=214 (無回答 4.6)
g. 人事労務担当者による巡回個人面談	24.7	→	35.3	57.2	6.0	N=215 (無回答 4.6)
h. その他（具体的に：）	10.9	→	—	—	—	

問16 (労使コミュニケーションの内容) 貴社では、次の事項について従業員側とどれほどコミュニケーションをとっていますか。あてはまる番号に○をつけてください。(a. ~s. の各行に○は1つだけ)
N=872

	説明報告	意見聴取	協議	同意	話し合っていない	無回答
a. 経営の基本方針	54.6	5.3	5.4	9.4	13.9	11.5
b. 生産、販売等の基本計画	33.8	6.3	18.7	7.2	15.5	18.5
c. 会社組織機構の新設改廃	30.5	7.8	9.7	6.4	26.1	19.4
d. 新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	13.0	11.6	19.7	4.8	26.0	24.9
e. 採用・配置基準	16.9	16.7	16.4	8.3	23.1	18.7
f. 昇進、昇格基準	20.3	12.0	11.9	9.9	27.5	18.3
g. 配置転換、出向	14.3	12.2	15.1	16.3	21.9	20.2
h. 教育訓練計画	19.0	14.3	20.1	9.6	18.8	18.1
i. 一時帰休・人員整理・解雇	8.1	5.7	15.0	14.4	30.5	26.1
j. 定年制	20.4	6.2	14.6	17.8	23.2	17.9
k. 勤務態様の変更	11.7	10.3	26.1	17.0	14.8	20.1
l. 労働時間・休日・休暇	18.7	8.6	24.3	22.8	9.7	15.8
m. 育児休業制度・介護休業制度	19.0	7.3	16.4	16.9	21.4	18.9
n. 貸金・一時金	23.9	6.4	16.9	17.0	18.5	17.4

	説明報告	意見聴取	協議	同意	話し合っていない	無回答
o. 時間外労働の賃金割増し率	21.9	4.2	13.6	18.7	22.4	19.2
p. 退職手当・年金基準	22.4	4.4	11.8	15.9	26.3	19.3
q. 職場の安全衛生	15.1	15.1	35.7	10.7	7.9	15.5
r. 福利厚生	16.1	16.7	21.6	12.8	15.0	17.8
s. 文化・体育・レジャー活動	8.1	13.1	21.8	8.1	28.2	20.6

問17 (コミュニケーションの現状評価) 従業員とのコミュニケーションに関する次の項目について、貴社の現状に近いのは次のうちどれですか。あてはまる番号に○をつけてください。(a. ~e. の各行に○は1つだけ) N=872

項目	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	無回答
a. 従業員は経営に対して協力的である	29.0	52.5	12.0	1.6	4.8
b. 経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている	9.9	52.6	26.9	3.9	6.7
c. 一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	9.5	52.9	27.5	2.9	7.2
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	6.8	40.4	39.4	6.3	7.1
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	18.9	42.8	19.7	10.3	8.3

問18 (労使コミュニケーションの効果) 貴社では、労使コミュニケーションの効果を感じていますか。

(○は1つだけ) N=827

1	かなり効果がある	8.0
2	効果がある	51.8
3	あまり効果がない	28.1
4	全く効果がない	2.8
(無回答 9.3)		

問19へ

付問18. 1 (効果の内容) (問18で1、2に○をした方に伺います)
 どのような点で効果がありましたか。(あてはまる番号すべてに○) N=522

1	従業員との意思の疎通が良くなった	60.5
2	企業活動の運営が円滑になった	28.4
3	労働条件・労働環境の整備に役立った	31.2
4	従業員が会社の運営に関心をもつようになった	42.3
5	従業員の仕事に対する満足度が高まった	25.5
6	労働生産性が上がった	17.8
7	その他 (具体的に:)	0.2
(無回答 1.3)		

問19 (労働組合に対する考え方) 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。あてはまる番号に○をつけて下さい。(a. ~g. の各行に○は1つだけ) N=872

項目	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	無回答
a. 労働組合は会社にとって必要である	11.0	16.4	30.3	25.0	17.3
b. 労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ	2.9	14.6	40.1	23.7	18.7
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	6.0	29.9	30.4	14.0	19.7
d. 会社の従業員が組合を結成する場合、企業外部の組合に組織化されるより、企業内部 (会社の従業員) に組織化される方がよい	22.6	45.2	7.2	5.7	19.3
e. 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	8.6	40.6	22.9	8.9	18.9
f. 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	7.9	35.6	26.6	10.9	19.0

g. 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	24.1	41.6	13.2	5.4	15.7
-------------------------------------	------	------	------	-----	------

問20 (労働組合の有無) 貴社に労働組合はありますか。(○は1つだけ) N=872

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 組合が1つある | 16.3 |
| 2 組合が2つ以上ある | 1.8 |
| 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 | 0.3 |
| 4 過去に組合があったが、現在はない | 2.4 |
| 5 過去・現在ともに組合はない
(無回答 5.5) | 73.6 |

付問20. 1 (労働組合結成年と組織率) (問20で1または2のいずれかに○をつけた方に同いす)
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。N=158

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 | 32.3 |
| 2 1970年代 | 21.5 |
| 3 1980年代 | 12.0 |
| 4 1990年代 | 13.9 |
| 5 2000年以降
(無回答 5.7) | 14.6 |

② 貴社の労働組合の組織率(パート・契約社員等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。N=158

62.4% (無回答 7.6)

③ 組合の加入範囲はどこまでですか。(あてはまるものすべてに○) N=158

- | | |
|-------------------------|------|
| 1 正社員 | 94.3 |
| 2 パート・契約社員等の非正社員 | 21.5 |
| 3 課長 | 13.9 |
| 4 部長以上の管理職
(無回答 5.1) | 1.9 |

④ パート・契約社員等の非正社員の組合員が、組合員の全体に占める割合および非正社員に占める割合をそれぞれ教えてください。N=158

A 組合員全体に占める非正社員の割合 (約 14.0 %) (無回答 17.7)

B パート・契約社員等の非正社員のなかの組合員の割合
(約 98.1 %) (無回答 2.5)

問21 (従業員組織の有無) 貴社には「社員会」「親睦会」等の従業員組織(労働組合は除く)はありますか。(○は1つだけ) N=872

- 1 ある 46.4
- 2 ない →問22へ 47.7
(無回答 5.8)

付問21.1 (従業員組織の活動内容・その評価) (問21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。
 貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか。また、以前にくらべて変化はありますか。A欄についてはあてはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

A: 回答欄 N=405 (無回答 4.9)		B: 回答欄			
↓		↓			
活動内容		重要性増加	変化なし	重要性低下	
a. 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	25.9 →	21.0	78.1	1.0	N=105 (無回答 -)
b. 慶弔金や貸付金などの共済・互助活動	74.1 →	16.3	77.3	3.7	N=300 (無回答 2.7)
c. 従業員の苦情処理活動	24.0 →	21.6	77.3	1.0	N=97 (無回答 -)
d. 生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動	22.7 →	30.4	67.4	1.1	N=92 (無回答 1.1)
e. レクリエーションなどの親睦活動	83.0 →	30.1	63.1	4.5	N=336 (無回答 2.4)
f. その他(具体的に:)	5.4 →	13.6	72.7	13.6	N=22 (無回答 -)

付問21.2 (従業員組織の代表者の属性) 貴社の従業員組織の代表はどなたですか。(○は1つだけ) N=405

- 1 社長・役員などの幹部クラス 10.6
- 2 部長・次長クラス 15.6
- 3 課長クラス 11.9
- 4 係長・現場監督者クラス 26.2
- 5 一般従業員 27.7
- 6 パート・契約社員等の非正社員 -
- 7 その他(具体的に:) 1.2
(無回答 6.9)

問22（従業員代表制の法制化へのお考え） 労使コミュニケーションの円滑化を図るための従業員代表制の法制化についてどうお考えですか。（○は1つだけ、参考までに付問22. 1～3をお読みください） N=872

- | | |
|----------------------------|------|
| 1 従業員代表制の法制化に賛成である | 4.1 |
| 2 従業員代表制の法制化にどちらかと言えば賛成である | 14.2 |
| 3 従業員代表制の法制化にどちらかと言えば反対である | 15.7 |
| 4 従業員代表制の法制化に反対である | 8.4 |
| 5 よくわからない | 49.8 |
| (無回答 7.8) | |

付問22. 1（問22で1か2に○をつけた方に伺います。）従業員代表制の法制化に賛成する理由をお答えください。（あてはまる番号すべてに○、最も当てはまる番号3つまでに◎） N=160

- | | |
|----------------------------------|--------|
| 1 経営側の情報を正確に従業員に伝えることができるから | ○63.8 |
| | ◎40.0 |
| 2 従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから | ○65.0 |
| | ◎33.1 |
| 3 労使間の意見調整を図ることができるから | ○50.6 |
| | ◎26.3 |
| 4 労使の一体感を高めることができるから | ○35.6 |
| | ◎12.5 |
| 5 対等な労使関係を実現することができるから | ○18.8 |
| | ◎ 6.9 |
| 6 会社の把握できない問題を把握することができるから | ○35.0 |
| | ◎11.9 |
| 7 従業員の働きがいを高めることができるから | ○21.9 |
| | ◎ 6.9 |
| 8 労働組合結成につながる足がかりになるから | ○ 3.8 |
| | ◎ 0.6 |
| 9 労使コミュニケーションは経営資源だから | ○31.9 |
| | ◎14.4 |
| 10 従業員のやる気を高めることができるから | ○29.4 |
| | ◎11.3 |
| 11 36協定・就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから | ○30.0 |
| | ◎ 11.3 |
| 12 その他（具体的に： _____） | ○ - |
| | ◎ - |

(無回答 ○・ ◎21.3)

付問2.2 (問2.2で1か2に○をつけた方に伺います。) 従業員との話し合いの項目として入れてよいと考えるものをお答えください。(あてはまる番号すべてに○) N=160

1	経営計画 (生産計画、新規事業・事業再編などの事業計画を含む)	55.0
2	人員計画	30.6
3	賃金	50.6
4	ボーナス (一時金・賞与)	48.8
5	労働時間	58.8
6	福利厚生	55.0
7	能力開発	33.1
8	休日・休暇	55.0
9	利益配分	10.6
10	採用	16.3
11	昇進・昇格・異動・配転	30.0
12	退職	12.5
13	再雇用・定年延長など継続雇用	41.9
14	その他 (具体的に:)	-

(無回答 6.9)

付問2.3 (問2.2で3か4に○をつけた方に伺います) 従業員代表制の法制化に反対する理由をお答えください。(あてはまる番号すべてに○、最も当てはまる番号3つまでに◎) N=210

1	労働組合があるから	○17.1 ◎14.8
2	会社経営について従業員の意見を聞く必要はないから	○ 5.2 ◎ 3.8
3	現状でも十分労使の意思疎通が図られているから	○55.7 ◎49.0
4	従業員の経営に対する要求水準が高まるから	○11.4 ◎ 5.7
5	従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから	○21.4 ◎14.3
6	労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから	○46.2 ◎40.0
7	労働組合結成につながるおそれがあるから	○ 9.5 ◎ 6.7
8	時間・費用などの負担がかかるから	○17.6 ◎ 11.4
9	同族会社だから	○10.0 ◎ 6.2
10	その他 (具体的に:)	○ 8.6 ◎ 7.6

(無回答 ○3.8 ◎9.0)

問23 (職場の雰囲気・社員活用の方針) 職場の雰囲気・社員活用の方針について、貴社の現状に近いのは次のうちどれですか。あてはまる番号に○をつけてください。(a. ~p. の各行に○は1つだけ)
N=872

	そうである	まあ そうである	あまりそう ではない	そうではない	無回答
<職場の雰囲気>					
	↓	↓	↓	↓	
a. 社員が生き生きと働いている	9.4	66.1	15.3	0.7	8.6
b. 社員が自主性を発揮している	11.2	54.1	25.2	1.1	8.3
c. 部下や後輩を育てようとしている	10.2	53.0	24.7	2.9	9.3
d. 仕事上助け合おうとしている	17.2	61.5	12.2	0.9	8.3
e. 職場ではメンバーの一体感を重視する傾向が強い	10.9	51.7	26.1	1.7	9.5
f. 率直にものが言える	11.2	54.9	23.3	1.8	8.7
g. 仕事以外のことを相談し合っている	5.7	49.0	32.0	3.6	9.7
h. 魅力のある職場である	6.8	61.7	19.7	2.1	9.7

<社員活用の方針>					
i. できるだけ社員に権限を移譲すべきだ	11.4	52.2	23.7	3.3	9.4
j. 人件費は減らしていくべきだ	7.6	30.3	42.8	9.5	9.9
k. 会社情報は社員と最大限共有すべきだ	21.4	51.4	16.9	1.4	8.9
l. 労使関係は対等であるべきだ	12.7	46.9	26.1	3.7	10.6
m. 残業時間の決定は原則社員自らが行うべきだ	7.6	30.4	39.3	13.1	9.6
n. 配置や異動は社員の意思が尊重されるべきだ	4.4	39.7	39.1	6.4	10.4
o. 会社は責任をもって社員の能力開発の機会を提供すべきだ	23.2	61.2	6.1	0.7	8.8
p. 非正社員の能力向上も積極的に行うべきだ	17.0	58.8	10.8	1.8	11.6

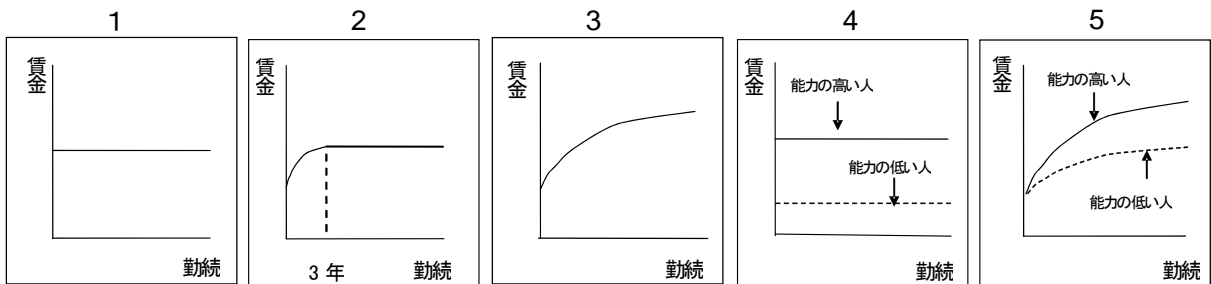
問24 (従業員管理上の困難) 従業員について困っていることはありますか。あてはまる番号すべてに○をしてください。N=872

- | | |
|------------------------------|------|
| 1 定着しない | 14.4 |
| 2 賃金が高い | 6.9 |
| 3 技能が低い | 15.1 |
| 4 能率が悪い | 20.1 |
| 5 やる気がない | 5.0 |
| 6 チームワークがとれない | 11.5 |
| 7 若者の指導が難しい | 31.0 |
| 8 高齢化している (高齢化が進んでいる) | 47.6 |
| 9 非正社員の管理が難しい | 8.5 |
| 10 その他 (具体的に :) | 3.1 |
| 11 困っていることは特にない
(無回答 6.7) | 13.3 |

■ 非正社員と企業の社会的責任について伺います

問25 (賃金の上がり方) 貴社の正社員、パート・契約社員等の非正社員の賃金は、おおむね下図のどれに近いですか。(A: 正社員、B: パート・契約社員等の非正社員それぞれ○は1つだけ) N=872

	賃金は原則 上がらない	採用後3年程 度は上がる	原則として 増加し続ける	ほぼ定額で あるが、能 力による差 がある	賃金の上がり 方に能力によ る差がある	無回答
A: 正社員	7.3	2.4	25.0	16.2	41.3	7.8
B: パート・契 約社員等の 非正社員	31.0	4.1	8.9	21.7	16.5	17.8



問26（非正社員の賃金決定の際の従業員側の意見聴取） 貴社ではパート・契約社員などの非正社員の賃金を決定する際に、従業員側の意見を聞いていますか。（あてはまる番号すべてに○） N=872

1 非正社員はいない →問27へ	14.6
2 聞いていない →問27へ	46.4
3 労働組合を通じて	2.9
4 社員会などの従業員組織を通じて	0.8
5 管理職を通じて	17.0
6 正社員を通じて	4.8
7 非正社員本人を通じて	9.5
8 その他（具体的に：)	3.2

(無回答 9.1)

問27（企業の社会的責任）企業の社会的責任（CSR）と企業経営との関係についてどのようにお考えですか。最もあてはまる番号1つに○をしてください。N=872

1 経営がうまくいってはじめて、企業の社会的責任を果たすことができる	35.6
2 経営がうまくいくことと、企業の社会的責任を果たすことは同等の重みをもつ	42.3
3 企業の社会的責任を果たしてはじめて、経営もうまくいく	13.2

(無回答 8.9)

問28 (社会的責任への取組みと認識) 貴社では、労働の質改善や地域社会等につながる次の項目に取り組んでいますか。またそれを貴社が果たすべき社会的責任であると考えますか。(A欄はa. ~m. の各行に○は1つだけ、B欄はあてはまる番号すべてに○)

		A : 回答欄 N=872				B : 回答欄 N=872 (無回答 21.7)	
		↓				↓	
		左記の項目に取り組んでいますか (社会的責任とみるかどうかにかかわらずお答えください)				左記の項目を 貴社が果たすべき 社会的責任とお考えですか	
		熱心に取り組んでいる	ある程度取り組んでいる	取り組んでいない	無回答		
a. 女性管理職の登用促進	11.2	39.9	35.7	13.2	→	28.7	
b. 育児介護休業の取得促進	17.2	43.0	26.7	13.1	→	43.1	
c. 実質労働時間の短縮	11.4	54.7	21.0	13.0	→	30.7	
d. 正社員と短時間勤務者の均等待遇の促進	4.1	36.2	43.3	16.3	→	19.3	
e. 非正社員の正社員化	7.3	42.8	33.3	16.6	→	24.9	
f. 非正規労働者問題の解決	4.7	34.4	41.7	19.2	→	14.9	
g. 社員の健康・メンタルヘルスの管理と改善	22.7	52.4	13.1	11.8	→	47.8	
h. 障害者雇用の充実	8.9	31.0	46.3	13.8	→	38.2	
i. 65歳に向けた雇用延長	28.7	47.5	12.8	11.0	→	53.3	
j. 雇用の維持・拡大	17.4	54.7	15.3	12.6	→	46.4	
k. 従業員の能力開発と活用	26.4	53.9	8.3	11.5	→	38.9	
l. 地域清掃・緑化など地域社会への貢献	12.3	36.9	38.1	12.7	→	40.5	
m. 納税額の拡大	6.0	41.3	36.6	16.2	→	30.4	

■ 現在の社長のことについて伺います

P 1 (社長の年齢、社長就任年、性別) 社長の年齢、社長に就任した年および性別をお答えください。
N=872

60.1 (無回答 5.4)

1999.3 (無回答 8.0)

年齢 _____ 歳

社長就任年 西暦 _____ 年ごろ

性別 1. 男性 92.0

2. 女性 3.1

(無回答 4.9)

P 2 (社長就任の経緯) 社長就任の経緯は次のうちどれですか。(○は1つだけ) N=872

1 創業者である 25.1

2 親の跡を継いだ 26.3

3 兄弟・親戚の跡を継いだ 3.8

4 従業員から昇進した 13.6

5 経営者として雇われた 5.6

6 親会社から派遣された 13.3

7 その他 (具体的に: _____) 7.7

(無回答 4.6)

P 3 (相談の場) 次の団体や機関に加入または利用していますか。あてはまる番号すべてに○をしてください。また、そのうち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番号1つに◎をしてください。N=872

1 経営者協会、商工会議所、商工会などの経営者団体

○55.7

◎10.2

2 中小企業家同友会

○7.8

◎0.9

3 コンサルタント会社などの民間会社

○11.9

◎2.5

4 社会保険労務士、税理士、公認会計士

○66.6

◎25.1

5 弁護士

○30.8

◎3.9

6 銀行

○35.9

◎0.5

7 労働局などの国の機関

○18.9

◎2.9

8 労政事務所、商工課などの地方自治体の機関

○7.6

◎0.7

9 親会社・企業グループの中核企業

○18.6

◎8.9

10 その他(具体的に:)

○2.9

◎0.9

11 特にない

○6.4

◎7.0

(無回答 ○4.4 ◎36.5)

P 4 (回答者) 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) N=872

1 社長 38.1

2 取締役 17.8

3 管理・監督職 32.1

4 一般従業員 5.6

5 その他(具体的に:) 3.4

(無回答 3.0)

労働条件をめぐる労使コミュニケーションの実態に関するアンケート調査 (従業員過半数代表者票)

ご協力をお願い

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>）。

わが国の企業は、1985年のプラザ合意後の円高、バブル経済崩壊後の長期にわたる日本経済の停滞、リーマンショック、東日本大震災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など、日本経済を支える重要な役割を担っています。また経営環境の変化に対応し、生産性の維持・向上を実現するために、労使コミュニケーションを通じて、様々な取り組みをしていると思います。

しかしながら、各企業の内部で労使コミュニケーションがどのように図られているかについては、あまりよく知られていません。そこで、当機構はこのたび、**従業員過半数代表の皆様（「36協定」または「残業協定」を締結される際の従業員代表者）**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、貴社の労使コミュニケーションの充実に資することはもとより、当機構として今後も経営者と従業員との間に良好な関係を構築するための政策提言に活用させていただきたいと考えております。調査結果の概要が必要な方は、調査票末尾の送信先にご記入ください。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、株式会社 サーベイリサーチセンターに調査票の送付・回収を委託しております。お送りいただいた調査票は、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、ぜひ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、貴殿のますますのご健勝と貴社のご発展を心よりお祈り申し上げます。

2012年11月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 山口浩一郎

ご記入上のお願い

- 1 特に断り書きがない場合は、**2012年10月現在**の状況についてお答えください。
- 2 該当する選択肢に○をするか、または、該当する数字をご記入ください。
- 3 **調査票到着から2週間程度**でご回答いただき、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。
- 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・送付についての問合せ先 】

株式会社 サーベイリサーチセンター 社会情報部 アンケート調査事務局
担当：坂本・村木

(TEL : 0120-380-631)

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 労使関係部門
担当：呉（おう）、前浦（まえうら）、鈴木（すずき） 電話 03-5991-5194



■ あなたご自身について伺います

F 1 (性別、年齢、勤続年数) あなたの性別、年齢、勤続年数を教えてください。(○は1つだけ)
 N=802

1 男性 71.2 2 女性 25.9 (無回答 2.9)

_____ 44.8 歳 (無回答 3.6) _____ 勤続 15.2 年 (無回答 5.7)

F 2 (あなたの職位) あなたの職位は、次のうちどれが最も近いですか。(○は1つだけ) N=802

- | | |
|------------------|------|
| 1 部長・次長クラス以上 | 14.6 |
| 2 課長クラス | 13.2 |
| 3 係長・主任・職長・班長クラス | 38.8 |
| 4 一般従業員 | 31.0 |
| (無回答 2.4) | |

F 3 (従業員過半数代表の任期と在任期間) 従業員過半数代表者の任期と在任期間はどのくらいですか。
 2期以上担当されている場合は、通算でお答えください。N=802

_____ 24.7 年 56.5 月
 _____ 任期 年 か月 (無回答 42.0) (通算 年 か月) (無回答 51.6)

F 4 (労使コミュニケーションに関する相談相手) あなたが労使コミュニケーション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) N=802

- | | |
|--------------------|------|
| 1 労働組合の上部団体 | 9.7 |
| 2 他社の労働組合 | 2.1 |
| 3 他社の従業員組織 | 3.6 |
| 4 社会保険労務士 | 16.7 |
| 5 弁護士 | 1.6 |
| 6 労働局(労働基準監督) | 8.9 |
| 7 民間のコンサルタント | 1.2 |
| 8 地方自治体 | 0.2 |
| 9 その他(具体的に: _____) | 5.7 |
| 10 相談していない | 44.5 |
| (無回答 5.6) | |

■ 貴社について伺います

F5 (従業員数) 従業員数は何人ですか。現在と2005年時の従業員数をお答えください。(該当者がいない欄には「0(ゼロ)」を記入してください)(※非正社員には、派遣・請負は含めないでください)

N=802

	現在(2012年)	2005年時
正社員	約 238.2人 (無回答 4.2)	約 208.4人 (無回答 16.6)
	現在(2012年)	2005年時
パート・契約社員等の非正社員	約 153.0人 (無回答 11.8)	約 110.0人 (無回答 25.1)

6 (主たる業種) 主たる業種はどれですか。(○は1つだけ) N=802

1 建設業	14.2
2 製造業	18.8
3 電気・ガス・熱供給・水道業	1.0
4 情報通信業	3.4
5 運輸業、郵便業	5.5
6 卸売・小売業	12.5
7 金融・保険業	1.2
8 不動産業	1.6
9 学術研究、専門・技術サービス業	3.6
10 飲食店・宿泊業	2.4
11 生活関連サービス業、娯楽業	1.6
12 医療、福祉	8.9
13 教育、学習支援業	3.0
14 複合サービス業(協同組合等)	1.7
15 その他のサービス業	12.3
16 上記1~15以外(具体的に)	7.0
(無回答 1.2)	

■ 労使コミュニケーションについて伺います

問1（労使コミュニケーションの方法と重要性） 貴社の労使コミュニケーションを円滑にするための制度として、実施されているものはどれですか。また、○をつけた制度は、一般従業員の要望や不満を適切に把握するうえで重要性が上がっていますか。A欄については当てはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

	A : 回答欄 N=802 (無回答 5.6)		B : 回答欄			
	↓ 貴社にある 仕組み		重要性増加	変化なし	重要性低下	
a. 経営陣と管理職との懇談会（管理職会）	51.4		42.5	50.2	3.4	N=412 (無回答 3.9)
b. 小集団活動	30.3		25.5	66.3	4.9	N=243 (無回答 3.3)
c. 集合研修	37.9		38.5	53.0	4.9	N=304 (無回答 3.6)
d. 経営方針・経営計画発表会	44.0		36.5	56.9	2.8	N=353 (無回答 3.7)
e. 経営理念の作成	36.7		25.2	68.0	3.1	N=294 (無回答 3.7)
f. 朝礼	64.0		30.0	63.5	2.7	N=513 (無回答 3.7)
g. 日報	47.5		27.0	67.5	3.1	N=381 (無回答 2.4)
h. 社内の各種委員会等	43.8		33.9	55.3	6.8	N=351 (無回答 4.0)
i. 社員旅行	37.7		20.9	64.2	12.3	N=302 (無回答 2.6)
j. パーティや懇親会	59.4		25.6	65.1	5.3	N=476 (無回答 4.0)
k. その他（具体的に：）	10.8		18.4	74.7	5.7	N=87 (無回答 1.1)

問2（従業員個人の要望・不満表明機会と重要性） 従業員が個人として、仕事や処遇に関する要望や不満を述べる機会をつくるために、貴社では次のような仕組みがありますか。また、○をつけた仕組みは、一般従業員の要望や不満を適切に把握するうえで重要性は上がっていますか。A欄については当てはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

	A : 回答欄 N=802 (無回答 15.2)		B : 回答欄			
	↓ 貴社にある 仕組み		重要性増加	変化なし	重要性低下	
a. 自己申告制度	45.9	→	29.9	63.9	2.7	N=368 (無回答 3.5)
b. 目標面接など上司と部下の話し合い	60.8	→	46.7	48.8	2.0	N=488 (無回答 2.5)
c. 提案制度（投書箱・目安箱を含む）	32.0	→	25.3	65.4	7.8	N=257 (無回答 1.6)
d. 電子メールによる提案制度	19.0	→	17.1	68.4	12.5	N=152 (無回答 2.0)
e. 苦情処理制度	27.7	→	30.6	64.0	4.5	N=222 (無回答 0.9)
f. 従業員意識調査	26.7	→	40.2	52.8	5.1	N=214 (無回答 1.9)
g. 人事労務担当者による巡回個人面談	21.6	→	35.8	56.6	6.9	N=173 (無回答 0.6)
h. その他（具体的に： ）	9.7	→	23.1	67.9	5.1	N=78 (無回答 3.8)

問3（コミュニケーションの現状の評価） 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。a. ~e. の各行の数字に○を1つつけてください。N=802

項 目	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	無回答
a. 従業員は経営に対して協力的である	24.8	55.4	14.2	1.9	3.7
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	45.6	34.2	6.7	4.2
c. 一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている	10.1	48.0	32.7	4.7	4.5
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	6.1	37.4	42.4	9.4	4.7
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	16.0	40.6	25.7	11.8	5.9

問4 (労使コミュニケーションの効果) 貴社では、労使コミュニケーションの効果を感じていますか。(○は1つだけ) N=802

1	かなり効果がある	3.9	
2	効果がある	41.1	
3	あまり効果がない	43.1	
4	全く効果がない	5.5	問5へ
	(無回答 6.4)		

付問4. 1 (効果の内容) (問4で1、2に○をした方に伺います)
どのような点で効果がありましたか。(あてはまる番号すべてに○) N=361

1	従業員との意思の疎通が良くなった	54.8
2	企業活動の運営が円滑になった	17.5
3	労働条件・労働環境の整備に役立った	40.4
4	従業員が会社の運営に関心をもつようになった	38.5
5	従業員の仕事に対する満足度が高まった	18.3
6	労働生産性が上がった	14.4
7	その他 (具体的に)	0.3
	(無回答 0.6)	

問5 (労働組合の有無) 貴社に労働組合はありますか。(○は1つだけ) N=802

1	組合が1つある	15.5	
2	組合が2つ以上ある	1.7	
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	→付問5. 2へ
4	過去に組合があったが、現在は無い	2.1	→付問5. 2へ
5	過去・現在ともに組合はない	75.3	→付問5. 2へ
	(無回答 4.9)		

付問5. 1 (労働組合結成年と組織率) (問5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) N=138

1	1960年代以前	34.1
2	1970年代	21.0
3	1980年代	12.3
4	1990年代	11.6
5	2000年以降	13.8
	(無回答 7.2)	

② 貴社の労働組合の組織率 (パート・契約社員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。 N=138

約 59.6 % (無回答 6.5)

③ 組合への加入範囲はどこまでですか。(あてはまるものすべてに○) N=138

1 正社員	97.8
2 パート・契約社員などの非正社員	21.0
3 課長	18.1
4 部長以上の管理職	2.2
(無回答 0.0)	

④ パート・契約社員などの非正社員の組合員が、組合員の全体に占める割合および非正社員に占める割合をそれぞれ教えてください。N=138

A 組合員全体に占める非正社員組合員の割合・・・ (約 9.2 %)
(無回答 15.2)

B パート・契約社員などの非正社員に占める非正社員組合員の割合・・・ (約 14.2 %)
(無回答 19.6)

付問5. 2 (労働組合の必要性) (問5で3、4、5に○を付けた方に) 貴社に労働組合は必要ですか。(○は1つだけ) N=625

1 ぜひ必要である	2.7
2 必要である	7.5
3 あまり必要ではない	42.1
4 必要ではない	36.5
(無回答 11.2)	

問6 (従業員組織の有無) 貴社には「社員会」「親睦会」などの従業員組織(労働組合は除く)はありますか。(○は1つだけ) N=802

- 1 ある 48.0
- 2 ない →問7へ 49.3
- (無回答 2.7)

→ **付問6. 1 (従業員組織の活動内容・その評価) (問6で1に○をした方に伺います)**
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。
貴社の従業員組織の活動内容は、次のどれですか。また、また、以前にくらべて変化はありますか。A欄についてはあてはまる番号すべてに○、B欄についてはそれぞれ1つに○をしてください。

	A: 回答欄 N=385 (無回答2.3)		B: 回答欄			
	活動内容		重要性増加	変化なし	重要性低下	
a. 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	25.5	→	34.7	61.2	3.1	N=98 (無回答 1.0)
b. 慶弔金や貸付金などの共済・互助活動	71.7	→	24.3	68.8	3.6	N=276 (無回答 3.3)
c. 従業員の苦情処理活動	20.0	→	26.0	70.1	2.6	N=77 (無回答 1.3)
d. 生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動	20.5	→	36.7	58.2	3.8	N=79 (無回答 1.3)
e. レクリエーションなどの親睦活動	81.6	→	34.1	58.9	3.8	N=314 (無回答 3.2)
f. その他(具体的に:)	3.1	→	8.3	91.7	-	N=12 (無回答 -)

付問6. 2 (従業員組織の代表者の属性) 貴社の従業員組織の代表はどなたですか。(○は1つだけ) N=385

- 1 社長・役員などの幹部クラス 10.1
- 2 部長・次長クラス 13.5
- 3 課長クラス 11.2
- 4 係長・現場監督者クラス 26.2
- 5 一般従業員 34.0
- 6 パート・契約社員等の非正社員 0.3
- 7 その他(具体的に:) 1.0
- (無回答 3.6)

付問6. 3 (候補者の決め方と選出方法) 貴社では従業員組織代表者の候補者をどのように決めていますか。また、従業員組織の代表者の選出方法について教えてください。(それぞれ○は1つ) N=385

A: 候補者の決め方	B: 選出方法
1 会社の指名 26.2	1 指名・立候補で自動的に決まる 34.8
2 前任者の指名 18.7	2 投票 16.6
3 他の従業員からの指名 23.4	3 挙手 12.5
4 従業員自らの立候補 9.6	4 拍手 9.6
5 最古参などの特定の人が自動的に決まる 7.8	5 口頭(「はい」など) 5.7
6 わからない 6.0 (無回答 8.3)	6 身振り(首でうなずくなど) -
	7 その他(具体的に) 2.6
	8 わからない 8.1 (無回答 10.1)

問7 (従業員代表制の法制化へのお考え) 労使コミュニケーションの円滑化を図る従業員代表制の法制化についてどうお考えですか。(○は1つだけ、参考までに付問7. 1~3をお読みください) N=802

1 従業員代表制の法制化に賛成である	8.1	付問7. 1
2 従業員代表制の法制化にどちらかと言えば賛成である	17.5	7. 2へ
3 従業員代表制の法制化にどちらかと言えば反対である	8.9	
4 従業員代表制の法制化に反対である	5.2	付問7. 3へ
5 よくわからない (無回答 4.7)	55.6	問8へ

付問7. 1 (問7で1、2に○をつけた方に伺います。) 従業員代表制の法制化に賛成する理由をお答えください。(あてはまる番号すべてに○、最も当てはまる番号3つまでに◎) N=205

- | | |
|----------------------------------|-------|
| 1 経営側の情報を正確に従業員に伝えることができるから | ○55.6 |
| | ◎29.8 |
| 2 従業員側の意見や要望を正確に把握することができるから | ○67.8 |
| | ◎41.5 |
| 3 労使間の意見調整を図ることができるから | ○49.3 |
| | ◎25.4 |
| 4 労使の一体感を高めることができるから | ○23.9 |
| | ◎12.2 |
| 5 対等な労使関係を実現することができるから | ○34.1 |
| | ◎19.0 |
| 6 会社の把握できない問題を把握することができるから | ○31.7 |
| | ◎12.7 |
| 7 従業員の働きがいを高めることができるから | ○39.5 |
| | ◎18.0 |
| 8 労働組合結成につながる足がかりになるから | ○9.8 |
| | ◎4.4 |
| 9 労使コミュニケーションは経営資源だから | ○24.9 |
| | ◎10.7 |
| 10 従業員のやる気を高めることができるから | ○34.6 |
| | ◎15.1 |
| 11 36協定・就業規則等の行政手続きをすすめるうえで便利だから | ○28.3 |
| | ◎13.2 |
| 12 その他(具体的に:) | ○ - |
| | ◎ - |
| (無回答 ○2.4 ◎12.7) | |

付問7. 2 労使の話し合いの項目として入れてよいと考えるものをお答えください。(あてはまる番号すべてに○) N=205

- | | |
|----------------------------------|------|
| 1 経営計画(生産計画、新規事業・事業再編などの事業計画を含む) | 50.7 |
| 2 人員計画 | 45.9 |
| 3 賃金 | 64.9 |
| 4 ボーナス(一時金・賞与) | 61.5 |
| 5 労働時間 | 62.0 |
| 6 福利厚生 | 59.5 |
| 7 能力開発 | 36.1 |
| 8 休日・休暇 | 61.0 |
| 9 利益配分 | 21.0 |
| 10 採用 | 19.0 |
| 11 昇進・昇格・異動・配転 | 40.0 |
| 12 退職 | 15.6 |
| 13 再雇用・定年延長など継続雇用 | 48.3 |
| 14 その他(具体的に:) | 1.0 |
| (無回答 1.0) | |

付問7. 3 (問7で3、4に○をつけた方に伺います) 従業員代表制の法制化に反対する理由をお答えください。(あてはまる番号すべてに○、最も当てはまる番号3つまでに◎) N=113

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| 1 労働組合があるから | ○24.8
◎22.1 |
| 2 会社経営に従業員の意見を聞く必要はないから | ○3.5
◎2.7 |
| 3 現状でも十分労使の意思疎通が図られているから | ○43.4
◎37.2 |
| 4 従業員の経営に対する要求水準が高まるから | ○8.8
◎7.1 |
| 5 従業員の賃金などの労働条件に対する要求水準が高まるから | ○12.4
◎8.0 |
| 6 労使コミュニケーションは労使の自主性にゆだねるべきだから | ○35.4
◎31.9 |
| 7 労働組合結成につながるおそれがあるから | ○4.4
◎1.8 |
| 8 時間・費用などの負担がかかるから | ○24.8
◎20.4 |
| 9 同族会社だから | ○8.0
◎7.1 |
| 10 その他 (具体的に) | ○7.1
◎5.3 |
- (無回答 ○2.7 ◎4.4)

質問は次のページに続きます。

■ 就業規則について伺います

問8 (就業規則の変更) 貴社では、2000年以降に正社員就業規則を変更しましたか。(○は1つだけ)
N=802

1 変更した	67.5
2 変更しなかった	18.2
3 就業規則はない	1.7
4 わからない	10.1
(無回答 2.5)	

→ 問9へ

付問8. 1 (就業規則変更の際の意見書作成) (問8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、直近の変更についてお答えください。(○は1つだけ) N=541

1 従業員の日々の意見を基に、会社側が作成した	37.9
2 従業員代表者と思われる従業員が作成した	12.6
3 選挙または信任によって選出された従業員過半数代表者が作成した	13.5
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	8.7
5 過半数組合ではないその他の労働組合が作成した	0.6
6 意見書は作成していない	8.1
7 わからない	5.7
(無回答 12.9)	

付問8. 2 (就業規則変更への従業員納得度) (問8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。N=541

従業員の 約 79.8 % (無回答 20.5)

■ 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9（36協定締結の際の従業員側当事者） 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）N=802

- | | |
|----------------------------|------|
| 1 従業員の過半数を代表する者（従業員過半数代表者） | 56.1 |
| 2 過半数の従業員からなる労働組合（過半数組合） | 11.1 |
| 3 その他（具体的に： _____） | 1.6 |
| 4 36協定は締結していない _____ | 8.2 |
| 5 わからない _____ | 18.6 |
- （無回答 4.4）
- 問10へ

付問9. 1（従業員過半数代表者の職位）（問9で1に○をつけた方に伺います）
従業員過半数代表者の職位は、次のうちどれが最も近いですか。（○は1つだけ）N=450

- | | |
|------------------|------|
| 1 部長・次長クラス以上 | 8.4 |
| 2 課長クラス | 10.7 |
| 3 係長・主任・職長・班長クラス | 46.0 |
| 4 一般従業員 | 29.3 |
- （無回答 5.6）

付問9. 2（従業員過半数代表者の選出方法）（問9で1に○をつけた方に伺います）
貴社では従業員過半数代表者の候補者をどのように決めていますか。また、従業員過半数代表者の選出方法について教えてください。A、Bそれぞれに○を1つつけてください。N=450

A: 候補者の決め方	B: 選出方法
1 会社の指名 31.6	1 指名で自動的に決まる 35.3
2 前任者の指名 12.9	2 投票 16.9
3 他の従業員からの指名 27.3	3 挙手 18.2
4 従業員自らの立候補 13.3	4 拍手 8.0
5 最古参などの特定の人自動的に決まる 7.1	5 口頭（「はい」など） 5.8
6 わからない 1.8	6 身振り（首でうなずくなど） 0.4
（無回答 6.0）	7 その他（具体的に _____） 3.8
	8 わからない 1.8
	（無回答 9.8）

付問 9. 3 (従業員過半数代表者選出の際の従業員参加率) (問 9 で 1 に ○ をした方に伺います)
 従業員過半数代表者の選出にあたり何%の従業員が参加しましたか。N=450

78.1 % (無回答 16.7)

付問 9. 4 (従業員過半数代表者の問題点) (問 9 で 1 に ○ をつけた方に伺います)
 現行の従業員過半数代表者についてどのような問題があると思いますか。(あてはまる番号すべてに
 ○) N=450

- | | |
|-------------------------------|------|
| 1 協定を結ぶごとに代表を選出しなければならないので面倒だ | 8.9 |
| 2 代表の選出そのものに手間がかかる | 8.2 |
| 3 代表のなり手がなかなかいない | 30.7 |
| 4 代表が従業員のニーズを十分に汲みあげられない | 16.4 |
| 5 その他(具体的に:) | 2.0 |
| 6 特に問題はない
(無回答 7.6) | 44.2 |

付問 9. 5 (36協定の上限時間の決め方) (問 9 で 1 に ○ をつけた方に伺います)
 36協定の上限時間をどのように決めていますか。(あてはまる番号すべてに○) N=450

- | | |
|-----------------------|------|
| 1 前年度踏襲 | 40.7 |
| 2 行政の指導(ガイドライン)にしたがって | 43.8 |
| 3 残業時間短縮を意識して | 15.6 |
| 4 できるだけ従業員に残業代を払うため | 3.8 |
| 5 残業時間の長い特定部門を考えて | 14.4 |
| 6 労働組合の要望に応じて | 1.1 |
| 7 その他(具体的に:) | 0.2 |
| 8 わからない
(無回答 6.4) | 5.3 |

問 10 あなたは従業員過半数代表者ですか。(○は1つ) N=802

- | | |
|-----------|------|
| 1 はい | 60.6 |
| 2 いいえ | 25.8 |
| 3 わからない | 8.4 |
| (無回答 5.2) | |

※本調査結果を希望される方には、まとめり次第、調査結果の要約を無料で送付いたします。必要事項について下欄にご記入ください。

調査結果の要約	1. 送付希望 22.3 2. 不要 45.3 (無回答 32.4)		
要約の送付先	〒		
	Tel.	()	
ご担当部署		ご担当者名	

長時間にわたりご協力いただき、誠にありがとうございました。

本調査結果を希望される方には、まとめ次第、調査結果の要約を無料で送付いたします。必要事項について下欄にご記入ください。

調査結果の要約	1. 送付希望 22.3 2. 不要 45.3 (無回答 32.4)		
要約の送付先	〒		
	Tel. ()		
ご担当部署		ご担当者名	

長時間にわたりご協力いただき、誠にありがとうございました。