

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

JILPT 副主任研究員 呉 学殊

中小企業における 労使コミュニケーション

1 「コミュニケーションの 一般状況

(1) コミュニケーション基本方針

JILPTでは、中小・中堅企業における労使コミュニケーションと労働条件決定の実態を明らかにすることによって、労働条件決定システムのあり方をめぐる最近の論議に基本的な事実を提供するため、正社員一〇〇人未満の企業を対象に郵便によるアンケート調査（調査名：「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話に関するアンケート調査」）を行った。調査期間は二〇〇六年七月二日から同年九月一日であり、送付企業数は一万二〇〇社、有効回答数は二四四〇票で回収率は二〇・三%であった。回答はできるだけ社長にお願いしたが、結果として取締役や管理・監督職等が回答した会社もあった。社長が回答した割合は四五・四%であった(2)。今回の調査は、労使コミュニケーション調査で日が当たらなかった三〇人未満の企業をも調査対象とした。

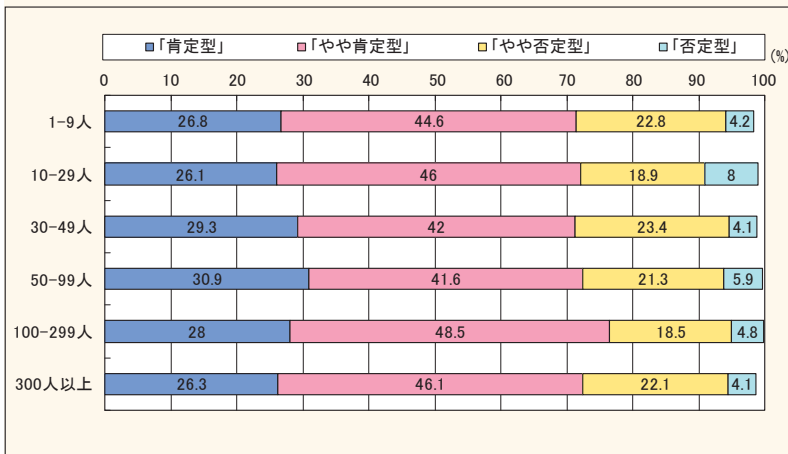
ここでは、上記調査で得られたデータを基に中小企業の労使コミュニケーションについて考察する。

中小企業が、企業経営を行う上で、従業員とのコミュニケーションをどのくらい必要としているか。コミュニケーションの基本方針をみると、次のとおりである。すなわち、左記の問に対して、「A意見に近い」（肯定型）二八・二%、「どちらかといえばA意見に近い」（やや肯定型）四四・四%、「どちらかといえばB意見に近い」（やや否定型）二〇・九%、そして「B意見に近い」（否定型）五・四%と、四つに分けることができる。「肯定型」と「やや肯定型」とを合わせた七二・六%の企業が、経営を行う際に、一般従業員の意向や要望を十分に把握すべきであると考えている。しかし、残りの二七・四%の企業は、一般従業員の要望を聞く必要がないと考えている。

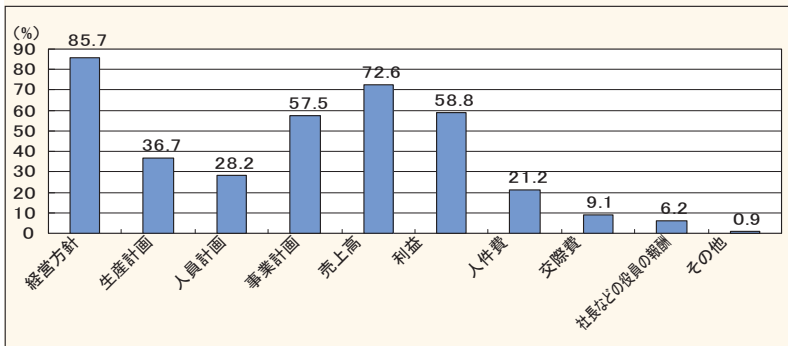
【問】
A意見…「企業は一般従業員の意向や

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聞いて聞く必要はない」
今回の調査では、中小企業の実態を

図表1 企業規模別コミュニケーション基本方針



図表2 経営情報の開示度



より詳細に見るために、通常調査対象から除外されることが多い二九人以下の企業に対しても調査を行った。コミュニケーション基本方針にかかわらず、二九人以下を含め企業規模別にどのような違いが現れているのか。基本的には大差は認められなかった。

小差の特徴をいえば、「肯定型」が三〇%を超えているのは、五〇―九九人規模のみであり、また、「肯定型」と「やや肯定型」を合計すると一〇〇―二九九人規模が最も多く七六・五%にのぼった。五〇―二九九人の規模でコミュニケーション基本方針が相対的に肯定的である。他方、「否定型」が最も多い

の約一〇—二九人規模で八%に達し、他の規模が四〜五%台であることに比べて約二倍高い。この小差以外に、企業別コミュニケーション基本方針は見られない(図表1)。

(2) 経営情報の開示度

企業が、労使コミュニケーションの内容として、一般従業員までどのような経営情報を開示しているのか。経営情報の項目別に、公開している企業の割合を見ると、次のとおりである。経営方針が最も多く八五・七%に達している。次いで、売上高七二・六%、利益五八・八%、事業計画五七・五%、生産計画三五・七%、人員計画二八・二%、人件費二一・二%、そして、交際費と社長など役員報酬がそれぞれ九・一%と六・二%であった(図表2)。

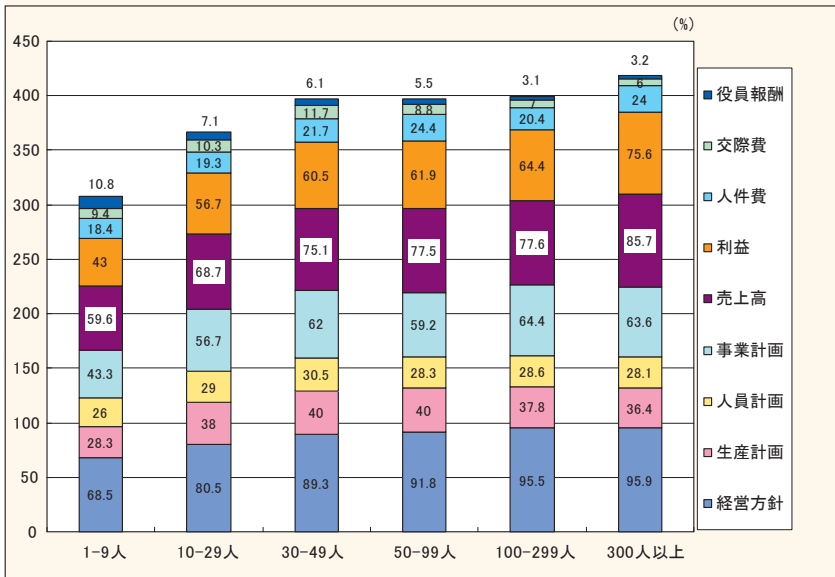
ここでも、企業規模別に経営情報開示率の違いを見ることにする。まず、全体的に三〇—四九人、五〇—九九人、一〇〇—二九九人の規模には、経営情報開示に違いがほとんど認められない。経営情報項目ごとに開示していると答えた企業の割合を全て合計した値はそれぞれ三九六・九、三九七・四、三九八・八と企業規模が大きくなるにつれて約一ポイント多いが、それ以外に違いがほとんど見られない。三〇—九九九人の規模は、経営情報開示率が最も高く全項目の合計が四一八・五と三〇—二九九人の規模より約二〇ポイント多い。このような差は、売上高と利益の開示率において、三〇—九九九人規模がそれぞれ一〇ポイント多いことによるものである。

一方、一—九人と一〇—二九九人の規模は、それ以上の規模に比べて大きな

落差がある。経営情報の全項目合計が一〇—二九九人の規模の場合、三六六・三と三〇—四九人規模に比べて約三〇ポイント低い。一—九人規模は、経営情報全項目の合計点が三〇七・三と、一〇—二九九人規模より約六〇ポイント低い。全体的に二九九人以下の小企業は経営情報を一般従業員に伝える割合が低く、企業経営を行う上で一般従業員からの十分な協力が得られるの心配される場所である。

しかし、一般的に経営情報開示度が最も低い役員報酬や交際費では、二九人以下の小規模と三〇—四九人規模が

図表3 企業規模別経営情報開示率(MA)



図表4 企業規模別従業員組織結成時期 (単位: %)

企業規模	~1969年まで	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降
全体	21.3	17.6	28.4	21.4	8.9
1-9人	7.7	10.8	20.0	41.5	12.3
10-29	15.2	15.6	34.8	20.4	11.6
30-49	20.4	15.7	27.8	23.6	11.1
50-99	21.7	17.0	30.7	20.3	8.0
100-299	24.0	23.1	25.8	19.9	5.4
300人以上	35.5	21.0	22.6	13.7	5.6

中小企業の約半数にある従業員組織はどのような活動を行っているのか。最も多いのは、「レクリエーション」などの親睦活動」で八三%のぼっている。

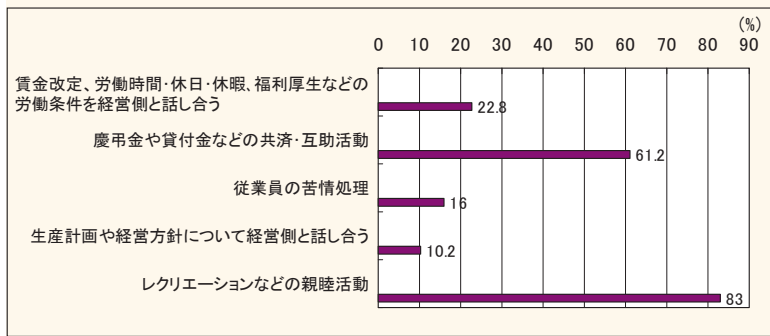
また、企業規模別に従業員組織の有無をみると、概ね企業規模が大きいほど従業員組織が多くなっている。「一—九人」の小規模では、従業員組織のある割合が一・七%と他の規模に比べて極端に少ない。

それ以上の企業規模より高いことが目につく。これを見ると、企業規模間の経営情報開示率の違いは、経営情報を一般従業員にまで伝えたくないという経営体質よりも、伝える体制が整っていないかそのような必要性を感じていないことによる可能性が高いのではないかと考えられる(図表3)。

(3) コミュニケーションツール

企業が、労使の間にコミュニケーションを行うツールとしてどのようなものを持っているかをみることにする。今回の調査では、中小企業にコミュニケーションのツールとして「社員会」や「親睦会」などの従業員組織がどのくらいあるかを聞いてみた。「ある」と答えた企業の割合が四九・一%と約半数の企業に従業員組織がある。従業員組織の結成時期は、「一九六九年まで」「二一・三%」「一九七〇年代」「一七・六%」「一九八〇年代」「二八・四%」「一九九〇年代」「二二・四%」そして「二〇〇〇年以降」「二二・四%と七一・二%の従業員組織が一九八〇年代以降にできていた。企業規模別に結成時期をみると、規模が大きいほど古く小さいほど新しい(図表4)。

図表5 従業員組織の活動内容(MA)



次いで、「慶弔金や貸付金などの共済・互助活動」が六一・二%、また、「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」と、ほとんど労働組合と違わない活動をしているところも二二・八%ある(図表5)。

この割合は、概ね企業規模が大きくなるほど、多かった。すなわち、一九九一年一六・九%、一〇一二年九人二・八%、三〇一四九人一九・〇%、五〇一八九人二五・三%、一〇一〇一八九人二八・一%、そして三〇〇人以上三七・一%である。

このように、労働組合のような役割をする従業員組織が、従業員の労働条

件決定に従業員の意見を反映させるために有効に機能しているかどうかを見ると、「十分機能している」一七・九%、「まあ機能している」六三・七%と両者をあわせると、八一・六%にのぼった。さらに、従業員の労働条件決定に機能している従業員組織が、今回の調査企業の中にどのくらいあるかをみると、二四四〇社のうち二三三社と九・一%に過ぎない。そのほか、「従業員の苦情処理」一六%、「生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動」が一〇・二%であった。

中小企業で労働組合が組織されているところは一四・八%である。企業規模別にみると、規模が大きいほど組合が組織されている割合は高くなった。企業規模別に労働組合がある割合は、一九九一年一・〇%、一〇一二年九人四・六%、三〇一四九人八・三%、五〇一八九人一六・六%、一〇一〇一八九人二八・六%、そして三〇〇人以上四九・八%である。

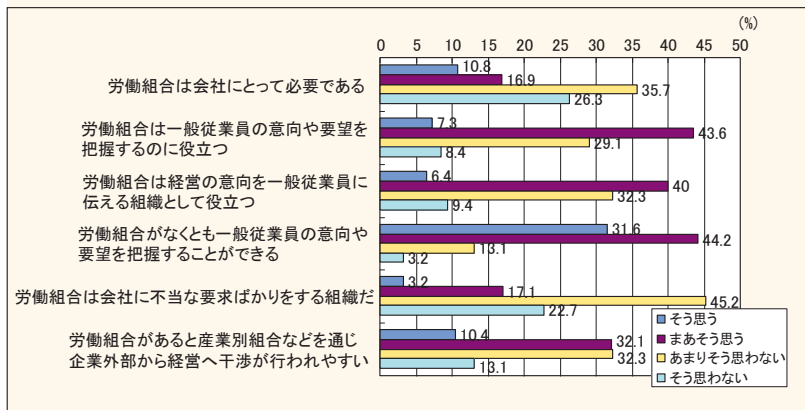
労働組合の結成時期は、「一九六九年まで」が四一・一%と、多くの組合が早い時期に結成された。年代別に結成された割合を見ると、「一九七〇年代」二一・一%、「一九八〇年代」一五・八%、「一九九〇年代」九・七%、そして「二〇〇〇年以降」八・六%と、一九七〇年代までに結成された組合が全体の六二・二%にのぼった。このように、労働組合の結成時期は、七一・二%の従業員組織が一九八〇年代以降でできたこととは対照的に、古い企業が多かった。

(4) コミュニケーションツール…労働組合

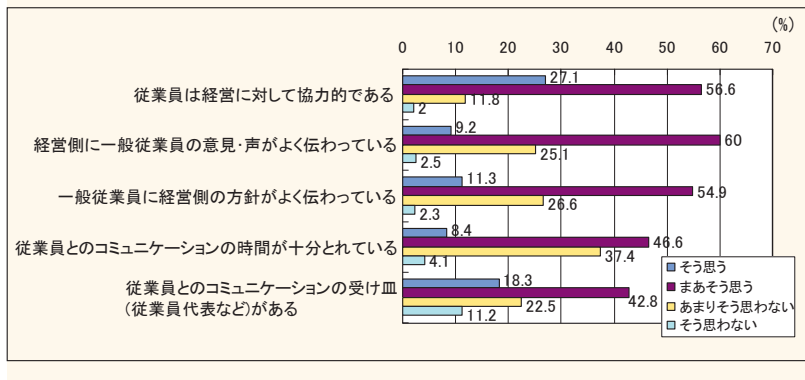
組合員数が全従業員数に占める割合、すなわち、労働組合の企業内組織率を見ると、平均で六五・五%と、組合が組織されているところでは従業員の一〇人中約七人が組合員である。組合の中で、従業員の過半数を占める組合の割合は七七・五%と、八割弱の労働組合が従業員過半数代表を果たすことができる。このような従業員過半数組合が組織されている企業が、今回の調査対象企業に占める割合は二四四〇社のうち二七九社と一一・四%に過ぎない。

中小企業の経営者が「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」と考えている割合(「そう思う」

図表6 労働組合に関する考え方



図表7 コミュニケーション程度



「まあそう思う」、以下同じ)は五〇・九%と、ちょうど半数を超えている。「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」は四六・四%と五割弱である。このように、経営者の五割前後が経営者と一般従業員間の情報伝達者としての労働組合の役割を肯定的に評価している。

しかし、「労働組合が会社にとって必要である」と考える割合は二七・七%に過ぎない。労働組合の必要性をあまり感じない理由は、大多数の経営者(七五・八%)が「労働組合がなくても一般従業員の意向や要望を把握することができる」という。一般従業員に対す

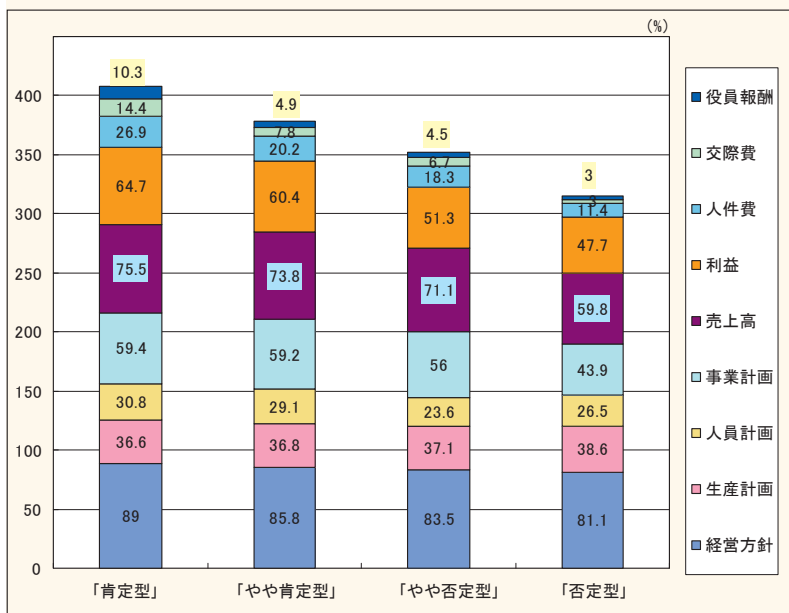
経営側と従業員との情報の伝達には、何らかのコミュニケーションの受け皿が必要であるが、そのような受け皿があると肯定的に回答した企業の割合は六一・一％と六割を超えている。ところが、従業員とのコミュニケーションの時間は十分にとれているか。それに肯定的に回答した企業は、五五・〇％であり、否定的に考えている企業も四一・五％にのぼる。これから労使間のよいコミュニケーション関係をつくるためには、コミュニケーション時間の確保が課題であるといえる。このよう

情報把握力を信じているからであろう。それに加えて、一部の経営者は「労働組合は会社に不当な要求ばかりをする組織だ」二〇・三％、「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」四二・五％と警戒しているからであると考えられる(図表6)。

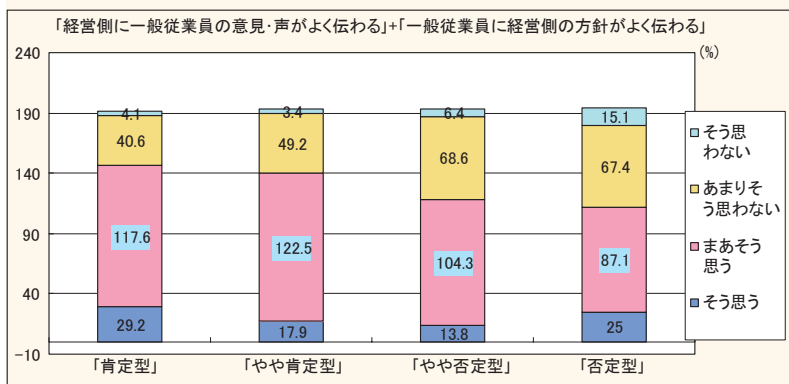
(5) コミュニケーション程度の評価

以上、中小企業のコミュニケーション内容とツールについてみてきたが、企業が、一般従業員とのコミュニケーションについてどのような評価をしているか。「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わっている」と思う企業の割合が「そう思う」と「まあそう思う」を合わせると、六九・二％であった。逆に、「一般従業員に経営側の方針がよく伝わっている」と肯定的に評価している企業の割合は、六六・二％であった。中小企業の経営者は、経営側の方針が従業員に伝わるより従業員の意見・声が発信側にもっと伝わっていると評価している。

図表8 コミュニケーション方針4タイプと経営情報開示(MA)



図表9 コミュニケーション基本方針4タイプと双方情報伝達度(MA)



「経営側に一般従業員の意見・声がよく伝わる」+「一般従業員に経営側の方針がよく伝わる」

「まあそう思う」+「そう思う」を見ると、「肯定型」が一四六・八％、「やや肯定型」一四〇・四％、「やや否定型」一三八・一％、「否定型」一一二・一％となり、一般従業員の意向や要望を尊重する企業ほど、労使の双方情報伝達度は

な課題は残るものの、現在、多くの企業(八三・七％)は、従業員が経営に対して協力的であると見ている(図表7)。

2 経営者のコミュニケーション基本方針の四タイプと企業経営

中小企業のコミュニケーションと企業経営の関係をみるために、前記したコミュニケーション基本方針の四タイプ(「肯定型」、「やや肯定型」、「やや否定型」、「否定型」)を用いることにする。それは、経営者が一般従業員とのコミュニケーションの基本的な傾向を最もよく現していると思うからである。ま

ず、コミュニケーションの内容として経営情報開示からみることにする。

(1) コミュニケーション基本方針四タイプと経営情報開示

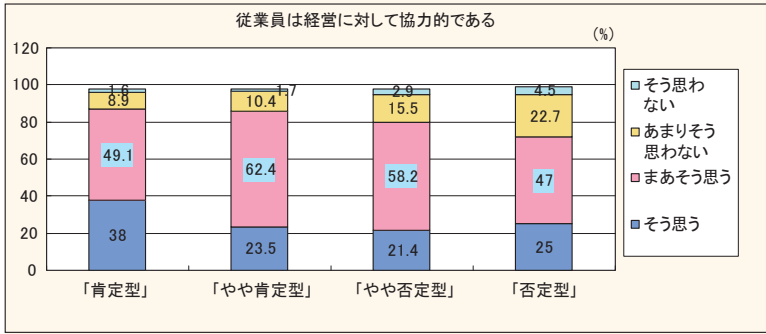
企業が一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うほど、一般従業員までに伝える経営情報の開示率が高くなっている。経営情報の開示率が高ければ、企業と従業員の一体化・協調が図られやすいとみられる。四タイプ別の経営情報開示率総得点は、「肯定型」四〇七・六％、「やや肯定型」三七八・〇％、「やや否定型」三三二・一％、「否定型」三二一・五・〇％である。具体的にみると、経営方針、生産計

画、人員計画、事業計画の情報(以下、「事業的情報」と記す)は四つのタイプごとに大きな違いが見られないが、売上高、利益、人件費、交際費、役員報酬の情報(以下、「金銭的情報」と記す)は肯定タイプになればなるほどその情報開示率が上がる。金銭的情報の中でも交際費、役員報酬の開示率は、「肯定型」が「否定型」より三倍から四倍以上高い(図表8)。

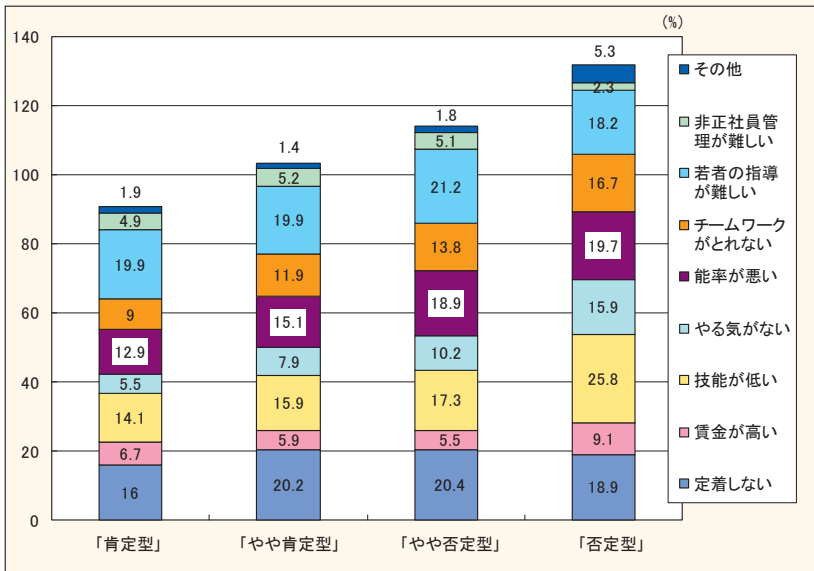
(2) コミュニケーション基本方針四タイプと双方情報伝達度や従業員の経営への協力度

企業が一般従業員の意向や要望を十分に把握して経営を行うほど、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いる」

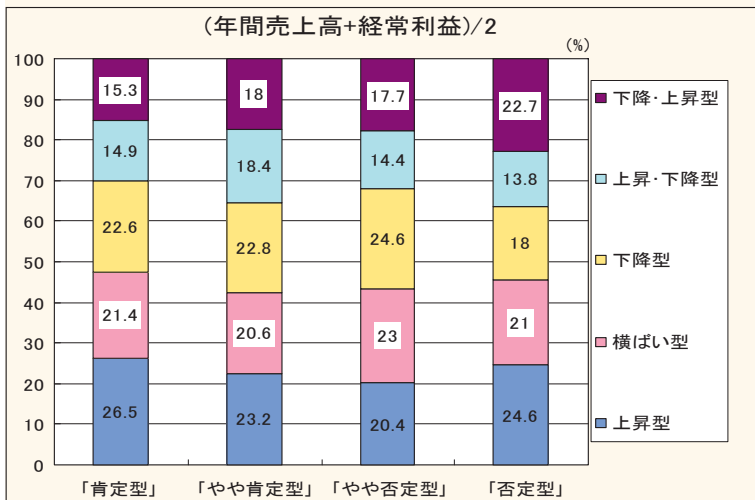
図表 10 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員の経営への協力度(MA)



図表 11 コミュニケーション基本方針4タイプと従業員管理上の困難度(MA)



図表 12 コミュニケーション基本方針4タイプと企業業績



以上、コミュニケーション基本方針の四タイプと企業業績との関係についてみた。正確な相

関係は、「否定型」三六・五%、「やや肯定型」三六・四%、「やや否定型」三三・一%、「肯定型」三〇・二%であった。
 一方、下降し続けている企業の割合が多いのは、「やや否定型」二四・六%、「やや肯定型」二二・八%、「肯定型」二二・六%、そして「否定型」一八%の順であった。企業業績が凹凸している企業(上昇・加工型+下降・上昇型)の割合は、「否定型」三六・五%、「やや肯定型」三六・四%、「やや否定型」三三・一%、「肯定型」三〇・二%であった。

高まっている。その逆も成立している。このように、一般従業員とのよきコミュニケーション基本方針と双方情報伝達度が高まることで、一般従業員の経営への協力度が高まっている。肯定タイプほど、従業員の経営への協力度が高いと回答している(図表9、10)。

(3) コミュニケーション基本方針

四タイプと従業員管理上の困難度

すなわち、四タイプごとに従業員管理上の困難度の総合計点を見ると、「肯定型」が九〇・九%と最も低く、次いで「やや肯定型」一〇三・四%、「やや否定型」一一四・二%、そして「否定型」一二三・九%と最も高く、従業員管理上の困難を多く抱えている。特に、「能率が低い」、「やる気がない」、「チームワークがとれない」では、その傾向が顕著にあらわれている。ちなみに、「困っていることは特にない」という回答は、「肯定型」一四・五%、「やや肯定型」一一・四%、「やや否定型」九・八%、「否定型」一一四・四%であった。

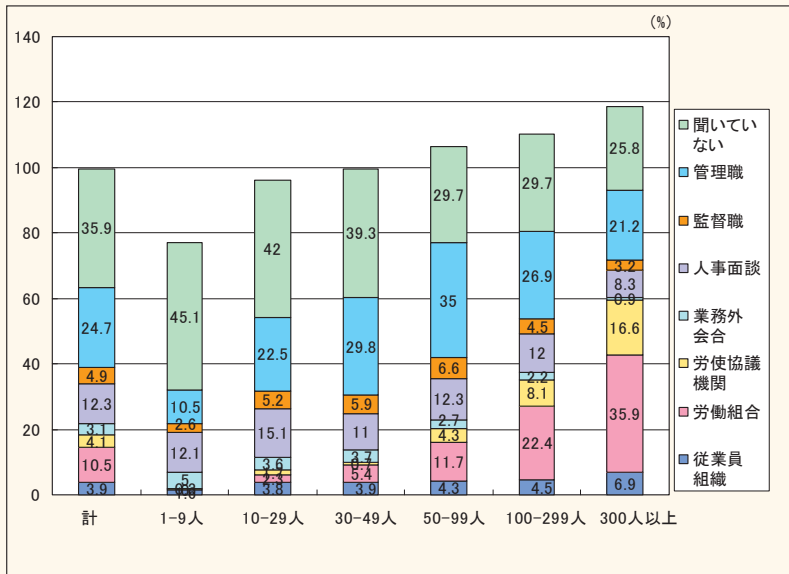
た(図表11)。

(4) コミュニケーション基本方針四タイプと企業業績

コミュニケーション基本方針四タイプと企業業績との関係をみてみる。まず、四タイプごとに一九九〇年以降、業績悪化による経営危機の有無をみると、「あつた」と答えた割合が、「肯定型」五〇・九%、「やや肯定型」五二・五%、「やや否定型」五六・二%、そして「否定型」六〇・六%と、「肯定型」ほど経営危機を経験した割合が低くなっている。

高と経常利益の傾向をコミュニケーション基本方針タイプ別に見ることにする。企業業績を総合的に把握するため、(年間売上高+経常利益)÷2の値をみた。その結果は、図表12のとおりである。
 一九九〇年度以降、企業業績が上昇し続けている企業の割合が最も多かったのは、「肯定型」二六・五%、「否定型」二四・六%、「やや肯定型」二二・八%、「やや否定型」二二・六%の順であった。

図表 13 賃金改定の際の従業員意見聴取方法(MA)



中小企業においては、従業員組織、労働組合、労使協議機関(以上、「集团的コミュニケーション」と記す)で労使のコミュニケーションが図られる企業の規模はどのくらい大きいか。それをさぐるために、賃金改定の際に、「集团的コミュニケーション」を通じて、従業員意見聴取をしている企業の割合を用いた。集团的コミュニケーションの割合が五割以上なのは、三〇〇



人以上の企業のみである。すなわち、賃金決定の際に、集团的コミュニケーションによって、従業員の意見が反映されるのは三〇〇人以上の企業に限られている(図表13)。

このような集团的コミュニケーションに加えて、業務外会合と人事面談、監督職(「従業員個別コミュニケーション」(4)と記す)の意見を含めてその合計が五〇%を超えているのが、一〇〇―二九九人の企業規模である。それ以下の企業規模では、集团的コミュニケーションと従業員個別コミュニケーションが、賃金改定の際にあまり多く用いられていない。

一―九九人の小企業では、「特に聞いていない」とする割合が四五・一%と管理職を含めて従業員から意見を聴取することはほとんどなく、会社が一方的

に賃金を決めていくといつてよいだろう。他の規模に比べると業務外会合が多いことが特徴として見られる。

一〇―二九九人と三〇―四九九人規模では、賃金改定の際に従業員の意見を聞かないか、聞いたとしても管理職に留まっているのが多い。両企業規模間の特徴をあえてみると、一〇―二九九人の規模では、人事面談中心の個別的コミュニケーションが相対的に大きな比重を占めているが、三〇―四九九人の規模では、管理職とのコミュニケーション(二九・八%)が重視されつつも「従業員コミュニケーション」(「従業員個別コミュニケーション」+「集团的コミュニケーション」(三〇・六%)もほぼ同等に重視される。つまり、管理職と従業員コミュニケーションとの均等コミュニケーションが行われているといえよう。

五〇―九九人規模では、集团的コミュニケーションと従業員個別コミュニケーションによる意見聴取で賃金を決めていく割合(四一・九%)が、管理職(三五%)より多く、一般従業員の意見が反映されているほうである。そういう意味で、やや「従業員コミュニケーション」(「従業員個別コミュニケーション」+「集团的コミュニケーション」)「傾斜のコミュニケーション」とらわれているといえる。

以上、賃金改定の際に、「行われた労使のコミュニケーションを企業規模別に見ると、一―九九人「業務外コミュニケーション」、一〇―二九九人「人事面談中心の個別的コミュニケーション」、三〇―四九九人「管理職と従業員コミュニケーション」の均等コミュニケーション

関性が高つきりと見られたわけではないが、「肯定型」が他のタイプより一九九〇年代以降、経営危機を経験しないで、企業業績を上昇させつつづけている企業の割合が多いことはみてとれる。

このような傾向は、特に、企業規模が大きくなればなるほど強くなる。例えば、「肯定型」で年間売上高が一九九〇年以降上昇している割合は、一―九九人一五・四%、一〇―二九九人二五・二%、三〇―四九九人三四・七%、五〇―九九人三七・九%、一〇〇―二九九人四二・七%、そして三〇〇人以上四三・六%である(3)。企業規模が大きい企業で

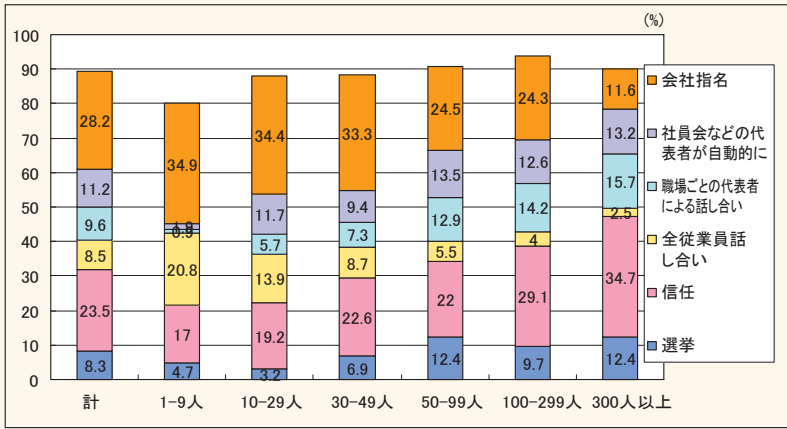
は、企業業績を上げるためには一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行う必要性が高まる。

3 労働条件決定における労使コミュニケーションの実態

ここでは、中小企業における労使コミュニケーションが労働条件決定の際に具体的にどのような形で行われているかについて、基本賃金の改定を中心に見ることとする。その際、中小企業間の特徴を見るために、企業規模、企業形態、社長属性、コミュニケーション基本方針別に考察することとする。

(1) 企業規模

図表 14 従業員過半数代表者選出方法(SA)



従業員過半数代表者を選出しているのは、五〇人以上の規模である。五〇人以上の規模で従業員の意見を代弁する代表者が、従業員自らにより、選出されているという面で産業民主主義が行われているといつてよいだろう。五〇人未満の小企業では、会社指名の割合が、三三〜三四％に達し、従業員過半数代表者が本来、従業員を代表しているとはいえない側面がある(図表14)。

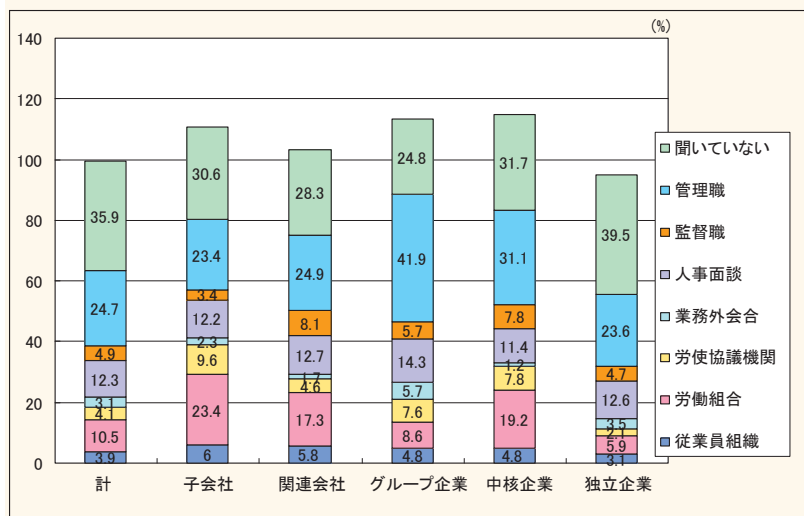
全体的にみて、企業が、従業員側と時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる「三六協定」)

を締結する際に、実質上の従業員過半数代表から意見聴取を行うのは、「会社指名」と「社員会などの代表者が自動的に」を除くと、全調査対象企業の三八・七％(七三三社/一八九三社(8))である。それに「過半数の従業員からなる労働組合(過半数組合)」の一四・六％を加えると、計五三・三％である。すなわち、企業が「三六協定」を締結する際に、過半数組合か実質上の従業員過半数代表から意見聴取をする割合は、五三・三％と半数を若干上回っている。なお、「三六協定」を締結していない企業も全体の二二・四％に達している。

以上、企業規模別に賃金決定と「三六協定」の締結における労使コミュニケーションの実態をみてみたが、両方とも一般従業員の意見が反映される企業規模は五〇人以上であるといえる。

(2) 企業形態

図表 15 企業形態別賃金改定の際の従業員意見聴取方法(MA)



まず、図表15のように、子会社でも関連会社でもそして企業グループに属している企業でもない独立企業が賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合が最も低い。逆に、大企業に拘束される程度が最も強いとみなされる子会社のほうが、管理職を除く一般従業員からの意見聴取をする割合が最も高く五六・九％にのぼり、今まで考えてきたこととは反対の結果が見られた。

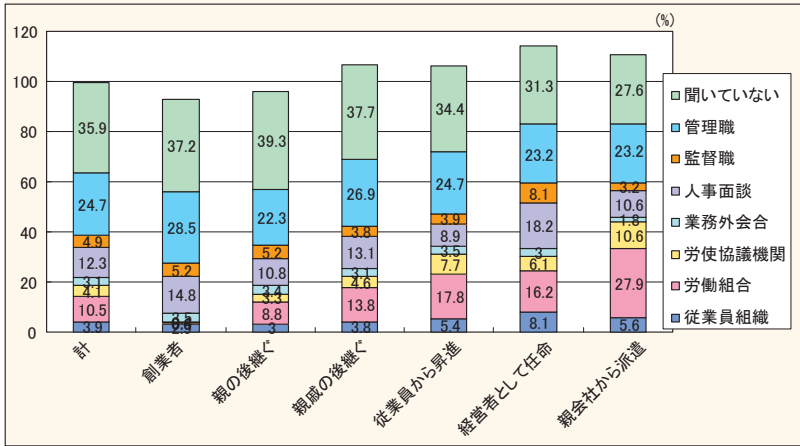
「三六協定」の締結状況を確認することにする。企業が、従業員側と時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる「三六協定」)などを締結する際に、従業員過半数代表から意見聴取などを行うことが法律で定められている。そのため、それらの協定を結ぶ際に、従業員過半数代表が必要であるが、その代表はどのような方法で選出されているのか。話し合いや信任、そして選挙で従業員過半数代表を選出しているのは、五〇人以上の規模である。五〇人以上の規模で従業員の意見を代弁する代表者が、従業員自らにより、選出されているという面で産業民主主義が行われているといつてよいだろう。五〇人未満の小企業では、会社指名の割合が、三三〜三四％に達し、従業員過半数代表者が本来、従業員を代表しているとはいえない側面がある(図表14)。

全体的にみると、基本賃金改定の際に、従業員組織、労働組合、労使協議機関、業務外の会合、人事面談、監督職の一般従業員との会合のうち、一つでもコミュニケーションを用いて、従業員の意見を聴取する企業は、調査対象企業の四五・二％(二〇三九社(6)／二三〇一社(7))である。ちなみに、一時金(賞与)の改定においては、その割合が四一・六％(八六七社/二〇八六社)と、基本賃金の改定より若干少なかった。逆に、基本賃金や一時金を改定するときに、一般従業員から全く意見を聞かない中小企業が約五割を超えている実態が明らかになった。

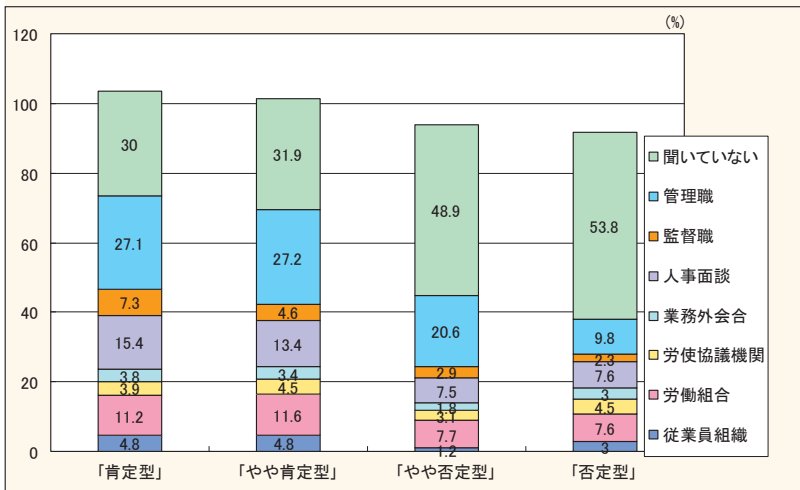
賃金改定や一時金改定の際、一般従業員からの意見聴取が五割に満たないことを見たが、制度制定・改定の際にはどうであるのか。それを探るために、「三六協定」の締結状況を確認することにする。企業が、従業員側と時間外労働・休日労働に関する協定(いわゆる「三六協定」)などを締結する際に、従業員過半数代表から意見聴取などを行うことが法律で定められている。そのため、それらの協定を結ぶ際に、従業員過半数代表が必要であるが、その代表はどのような方法で選出されているのか。話し合いや信任、そして選挙で従業員過半数代表を選出しているのは、五〇人以上の規模である。五〇人以上の規模で従業員の意見を代弁する代表者が、従業員自らにより、選出されているという面で産業民主主義が行われているといつてよいだろう。五〇人未満の小企業では、会社指名の割合が、三三〜三四％に達し、従業員過半数代表者が本来、従業員を代表しているとはいえない側面がある(図表14)。

まず、図表15のように、子会社でも関連会社でもそして企業グループに属している企業でもない独立企業が賃金改定の際に、従業員の意見を聴取する割合が最も低い。逆に、大企業に拘束される程度が最も強いとみなされる子会社のほうが、管理職を除く一般従業員からの意見聴取をする割合が最も高く五六・九％にのぼり、今まで考えてきたこととは反対の結果が見られた。

図表 16 社長就任経緯別賃金改定の際の従業員意見聴取方法 (M A)



図表 17 コミュニケーション基本方針 4 タイプと賃金改定の際の従業員意見聴取方法 (M A)



最後に、コミュニケーション基本方針 4 タイプ別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法にどのような違いが見られるかみることにする。図表 17 のとおり、賃金改定の際に、管理職を含めた従業員の見解を聴取する企業の割合は、肯定タイプ(「肯定型」「やや肯定型」と否定タイプ(「やや否定型」「否定型」との間に依然として約二〇%ポイントの格差があり、肯定タイプになればなるほど、賃金改定の際に、一般従業員の意見を聴取している。管理職を除くと、「否定型」が「やや否定型」を若干上回っている。

第二に、労働条件の決定の際に、労使コミュニケーションが実際どのような行われているか。それを具体的に考察するために基本賃金の改定を中心に見てみた。その結果、全体的に基本賃金改定の際に従業員組織、労働組合、労使協議機関、業務外の会合、人事面談、監督職の一般従業員との会合のうち、一つでもコミュニケーションを用いて従業員の意見を聴取する企業は、調査対象企業の四五・二%である。ち

次いで、中核企業五二・二%、関連会社五〇・二%、グループ企業四六・七%、独立会社三一・八%の順であった。(3) 社長属性
社長の属性に応じて、従業員の意見聴取方法や程度が違ってくるかについて見ることにする。通常、中小企業の社長はワンマン経営で従業員の意見を聞かずに経営を行う側面が強いとみられてきた。そのときの典型的な社長像は創業者である。創業者を含めて、社長就任経緯別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法を見ると、図表 16 のとおりである。まず、

賃金改定の際に、管理職を除外した一般従業員の意見を聴取する割合が最も低かったのは「創業者」二七・四%であった。従業員の意見を最も多く聴取しているのは「経営者としての任命」と「親会社からの派遣」でともに五九・七%に達した。次いで、「従業員からの昇進」四七・二%、「親戚の後継」三四・五%であった。創業者や創業者の家族から距離があるほど、従業員の意見を聴取する割合が高まる傾向である。

(4) コミュニケーション基本方針 4 タイプ
最後に、コミュニケーション基本方針 4 タイプ別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法にどのような違いが見られるかみることにする。図表 17 のとおり、賃金改定の際に、管理職を含めた従業員の見解を聴取する企業の割合は、肯定タイプ(「肯定型」「やや肯定型」と否定タイプ(「やや否定型」「否定型」との間に大きな格差があることが確認できる。管理職を除いた一般従業員からの意見聴取に限ってみると、意見聴取企業の割合は、「肯定型」四六・四%、「やや肯定型」四二・三%、「やや否定型」二四・二%、「否定型」二八%となっている。肯定タイプと否定タイプとの間に依然として約二〇%ポイントの格差があり、肯定タイプになればなるほど、賃金改定の際に、一般従業員の意見を聴取している。管理職を除くと、「否定型」が「やや否定型」を若干上回っている。

4 まとめ

以上、中小企業のコミュニケーションの実態を見てきたが、ここでは、労働条件決定を行う際に、労使コミュニケーションがどの程度用いられているかに焦点を絞って、本文の内容を整理する。

まず、第一に、労働条件を決定する際、労使が話し合う集団的労使コミュニケーションツールとして従業員組織、労使協議機関、そして労働組合がある。今回、調査対象企業の中で、従業員の賃金等の労働条件の決定に機能しているものとみなされている従業員組織のある企業は、九・一%であった。それに労働組合のある企業一四・八%と労使協議機関の四・三%(10)を合わせると、二八・二%である。中小企業の中で、労働条件を決定する際に、實際上、従業員の意見を反映する集団的労使コミュニケーションツールがあるとすると、この数値は、従業員組織、労使協議機関、労働組合の三つが重複する企業もあると考えられるので、最大値であるといえよう。

なみに、一時金(賞与)の改定においては、その割合が四一・六%と、基本賃金の改定より若干少なかった。逆に、基本賃金や一時金を改定するとき、一般従業員から全く意見を聞かない中小企業が約五割を超えている実態が明らかになった。

第三に、労使コミュニケーションがシステムとしてどの程度整っているかその手がかりとして、「三六協定」の従業員過半数代表を見た。その結果、企業が、「三六協定」締結の際に、過半数組合が実質上の従業員過半数代表から意見聴取をする割合は、五三・三%と半数を若干上回っていることが明らかになった。企業規模が大きくなるほど従業員過半数代表システムは整っている。

以上、賃金決定と「三六協定」の締結における労使コミュニケーションの実態をみたが、一般従業員の意見が反映される企業規模はおおむね五〇人以上であるといえる。

第四に、労働条件決定における労使コミュニケーションの実態が中小企業の間にもどのような特徴があるのか。それを考察するために、企業規模、企業形態、社長属性、コミュニケーション基本方針別に賃金改定の際の従業員意見聴取方法を用いた。分析の結果、企業規模別相対的特徴として、一〇九人「業務外コミュニケーション」、一〇二九人「人事面談中心の個別的コミュニケーション」、二〇一四九人「管理職と従業員コミュニケーション」の均等コミュニケーション、五〇一九人「やや従業員コミュニケーション」傾向のコミュニケーション、一〇〇

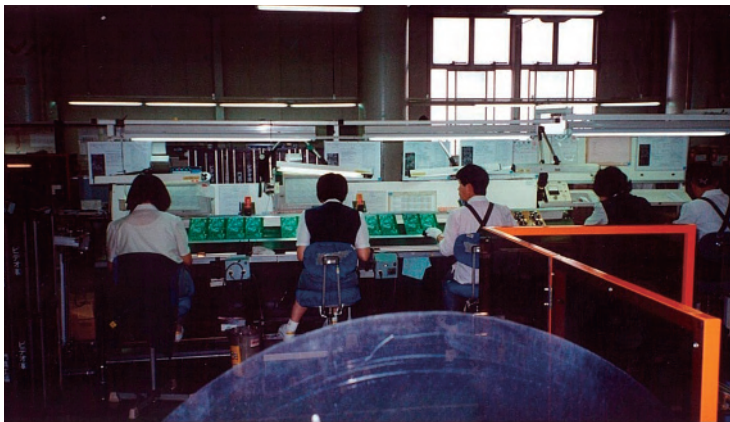
一〇九人「従業員コミュニケーション」、そして二〇〇人以上「集団的コミュニケーション」が浮かび上がった。企業形態別にみると、賃金決定の際に、大企業に拘束される程度が最も強く従業員の意見を反映する余地が少なくとみなされる子会社のほうが、管理職を除く一般従業員からの意見聴取をする割合が最も高く五六・九%にのぼった。次いで、中核企業五二・二%、関連会社五〇・二%、グループ企業四六・七%、独立会社三二・八%の順であった。

社長属性として社長就任経緯を用いて、賃金改定の際に、労使コミュニケーションの実態を分析した結果、一般従業員の意見を聴取する割合が最も低かったのは、「創業者」二七・四%であった。逆に従業員の意見を最も多く聴取しているのは、「経営者としての任命」と「親会社からの派遣」でともに五九・七%に達した。次いで、「従業員からの昇進」四七・二%、「親戚の後を継ぐ」四二・二%、「親の後を継ぐ」三四・五%であった。創業者や創業者の家族から距離があるほど、従業員の意見を聴取する割合が高まる傾向である。そして、最後にコミュニケーション基本方針四タイプ別にみると、一般従業員からの意見聴取をする企業の割合は、「肯定型」四六・四%、「やや肯定型」四二・三%、「やや否定型」二四・二%、「否定型」二八%。肯定タイプと否定タイプとの間に約二〇ポイントの格差があり、肯定タイプになるほど、賃金改定の際に、一般従業員の意見を聴取している傾向がみられた。

第五に、今回、中小企業における労

使コミュニケーションの特徴を最もよく現していると思われる経営者のコミュニケーション基本方針四タイプを用いて、企業経営を分析してみた。その結果、経営情報の開示度、労使双方情報伝達度、従業員の経営への協力度において、肯定タイプほどその傾向が強く現われており、円滑な労使コミュニケーションが行われているとみられる。その影響のためか、従業員管理上の困難度も肯定タイプになるほど少なくなった。

企業業績との相関関係は明確ではないものの、一九九〇年代以降、業績悪化による経営危機を経験した割合は肯定タイプほど少ないなか、企業業績が一貫して上昇している企業が最も多い



のは「肯定型」であった。特に、企業規模が大きい企業ほど経営危機を経験する割合が少ないこと(1)から見ると、一般従業員の意見や要望を十分に把握して経営を行うことが、企業業績を上げることや経営危機を回避することに有効であるが、大企業ほどそういえる。第六に、以上の結果によると、労使コミュニケーションが最も良好な「肯定型」の企業を増やすことは、企業経営に対する一般従業員の理解や協力を高めるだけでなく、従業員管理上の困難度の縮減や企業業績の向上にも有効であり、労働法の定める労働基準を守りそれ以上の労働条件の向上や従業員の納得度の向上にもつながると見られる。

このような示唆は、労働条件決定システムを再構築する当たり考慮すべきことであろう。その観点で、「肯定型」企業を増やす方法としてどのようなものが考えられるか。今回、「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」機関・組織を挙げてもらった。その結果、「肯定型」二八・二%の全体平均より高かったのが「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」四〇・九%、「コンサルタント会社などの民間会社」三五・九%、「親会社」二八・六%のみであった。「肯定型」とこれらの機関・会社との因果関係の分析は今後の研究課題であるが、さしあたり労働条件決定システムの再構築に当たり、中小企業が労使関係や労働条件をめぐる相談を「労政事務所、商工課などの地方自治体の機関」や「コンサルタント会社などの民間会社」で行うように導くための様々な方策を考

える余地があるかについて検討すること
が政策的課題であろう。

最後、第七に、日本の中小・中堅企業
の多くの経営者は、一般従業員の意
向や要望を十分に把握して経営を行
うべきであるとの考え方が強いが、実
際の受け皿と見なされる労働組合、
従業員組織、労使協議機関の設置率
は既述したとおり低い。そのギャップ
を埋めるために、従業員代表制が一
つの代案として考えられる⁽¹²⁾。

従業員代表制が従業員の意向や要望
を正確に捉えて経営側に伝えるなど
の所期の目的を果たすためには、代
表者の民主的な選出手続きが担保さ
れる必要があるが、今回、三六協定
の際の過



1. 本稿は、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第三章第一節を若干修正加筆したものである。今回の調査をより詳細に分析したものは、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)『中小企業における労働条件決定』と労働条件決定「労働政策研究報告書No.90」である。あわせてご参照されたい。

2. 大変、御多忙の中でも調査にご協力頂いた方々にこの場を借りて心よりお礼を申し上げる。

3. このような傾向は、経常利益でも同様に見られる。すなわち、「肯定型」で一九九〇年度以降、経常利益が上昇している企業の割合は、一九九一年一四・一％、一〇一―一九九一年一四・五％、一〇一―一九九二年一七・八％、一〇一―一九九三年二二・八％、一〇一―一九九四年二五・〇％、そして三〇〇人以上二九・一％であった。

4. 「従業員個別コミュニケーション」に管理職を含めなかったが、それは、一般従業員より会社の利益をもっと代弁しているのを見たからである。一般的に組合員資格の線引きが管理職か非管理職かで決まることと同様に判断したのである。

5. 基本賃金改定の際の労使コミュニケーションの実態をより正確に把握するために、集団的なコミュニケーション以外に、人事面談や業務外会合の個別的なコミュニケーション手段を入れた。その結果、二九人以下の小企業で個別的なコミュニケーション

ン手段が相対的に多く使われていることが明らかになった。特に九人以下のところでは個別的なコミュニケーションがとられているコミュニケーションの半数以上を占めていたことが明らかになった。にもかかわらず、他の規模に比べると、コミュニケーションをとっている割合に大きな落差がある中で、業務外会合が他の規模より多いことから「業務外コミュニケーション」と特徴づけた。規模が小さい企業ほど、経営者と従業員との対面性が強く、意識的なコミュニケーションをとらなくても相互間の意思疎通は図られている可能性が高い。しかし、今回の調査ではそれを全部明らかにすることは出来なかった。ヒアリング調査で九人以下の企業のコミュニケーションの実態を明らかにしようとしたが、残念ながらそれが出来なかった。

一〇人以上の中小企業のヒアリング調査については労働政策研究・研修機構(二〇〇七)『中小企業における労使関係と労働条件決定システムの実態—ヒアリング調査報告—』JILPT調査シリーズNo.16を参照されたい。

6. 一〇三九社には、下図表には出ていない「その他」の九四社も含まれている。

7. 調査対象企業二四四〇社から「今年度についてはまだ決まっていない」「一九九社を除いた数値である」。

8. 全調査対象企業二四四〇社から「三六協定を締結していない」五四七社を除いた数値である。

9. 実態については、呉学殊(二〇〇二)『企業グループ連結経営と人事労務管理』仁田道夫編著『労使関係の新世紀—日本労働研究機構を参照されたい』。

10. これは、賃金改定の際に従業員の意見を聞く意見聴取方法として労使協議機関を選んだ企業九九社が、「今年度についてはまだ決まっていない」企業一三九社を除いた全調査対象企業一三〇一社に占める割合である。

11. 一九九〇年以降、業績悪化による経営危機があったとする割合は、一九九一年五八・五％、一〇一―一九九二年一七・一％、一〇一―一九九三年二二・七％、一〇一―一九九四年二五・〇％、一〇一―一九九五年二九・一％、そして三〇〇人以上四七・〇％であった。

12. 労働法分野を中心に展開されてきた従業員代表制の体系的な整理は、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)『労働条件決定システムの現状と方向性』の第四章(内藤忍担当)を参照されたい。

13. この点については、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)『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、その中でも特に、第二部第三章、第三部第一章、そして第四部を参照されたい。

プロフィール

おう・はくすう／労働政策研究・研修機構(JILPT) 副主任研究員。専門分野は産業社会学・労使関係論。最近の論文に「企業と労働組合—労使関係と労使コミュニケーション—(佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』有斐閣、二〇〇七)」、「CSRと企業別組合の役割」(稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR—労使コミュニケーションの現状と課題』NITT出版)、JILPTプロジェクト研究シリーズNo.2『労働条件決定システムの現状と方向性—集团的発言機構の整備・強化に向けて—』(二〇〇七年)などがある。