HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	労働組合の参加形態と企業成長 : 北海道企業の実態
Author(s)	眞野, 脩; 佐藤, 芳彰
Citation	北海道大學　經濟學研究, 32(1), 1-47
Issue Date	1982-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/33106
Type	bulletin (article)
File Information	32(1)_P1-47.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

労働組合の参加形態と企業成長
——北海道企業の実態——

眞野 脩
佐藤芳彰

目次

一，序
二，北海道の労働市場
三，参加形態と企業業績
—実態調査—
I. 数量化理論第1類による分析
II. 伝統的分析
四，結

一，序

1970年代に北欧を中心として労働組合の代表によるトップ・マネジメントに対する経営参加制度が広く導入されて，人々の注目を集めた。その時期に我が国の労使が選んだ道は，そうした北欧流のやり方よりも，既に1950年代末から60年代にかけて行なわれた，一連の合理化運動の内から生じた事前協議制を中心とする労使協議の諸制度を，より以上進展させる道であった。

確かに階級制度の存在しない平等な社会であり，かつての組合幹部が上位管理者になる場合が普通に見られ，欧米とは異なった労使関係の特徴を持つ我が国においては，北欧流の経営参加制度よりも，日常の実質的経営活動に対する多数の組合員の参加制度の充実を図ることが大切であろう。

けだし我が国の雇用形態では，個人は特定の仕事や機能の遂行者としてではなく，組織体の構成員として雇用され，従って原則として当該組織体に一定の年齢まで構成員として雇用され続けるものと理解されている。個々人は，

定期的に担当する仕事を変え，部署を変えることにより幾つかの複数の仕事の遂行能力を修得し，市場や技術の変化に応じて組織体内で必要とされる部門間の移動を可能としている。一般に技術的機能的に共通点を持つ部門相互間の移動には，組合は関与せず，原則として組合がその移動に関心を示すのは，全く従来の仕事と関連のない部署や職場に組合員が移動させられる場合のみである。この為に部や課ごとの仕事は，明確に区分されてはいるが，同一グループ内での個々人の仕事の範囲は，必ずしも明白ではなく，担当者の能力に応じて事実上弾力的に各人の仕事の範囲が定められることとなる。そうした処では，当然に賃金も日々の仕事に正確に照応して明確に定めることは困難であり，勤続給を加味した職能給が中心となる。また一定の年齢までの継続的雇用を中心とし，事実上の職業教育を企業内で行なう処から，勤務評定も長期にわたり，多数の上司の手を経て行なわれる仕組みとなっており，毎期行なわれる評価結果の差は，それほど大きなものを直ちに生み出すものではなく，10年，20年といった期間に生じた累積的評価差額によって，始めて大きな個人差を生み出す形となっている。その意味において，いわゆる年功序列とも見られる昇進制度や賃金体系が生み出されることとなるが，その実，長期的に見ると個々人の能力や態度を査定した人事が行なわれる結果となっている。また管理監督者自体が屢々移動し，その部門の最も習熟した人が上位に居るとは限らず，従って実際の日常的企画業務は，実際に執行に当り，一番良く事態を知っている者によって担当される場合が多い。従って，労働協約や就業規則も余り詳細な規定にまで及ばない場合が多く，例え具体的な規定がある場合でも，当事者によって可成り弾力的に運用されているのが普通である。

こうした環境の下では労働組合も職種別に組織化を行なうことは，例外を除き困難であり，自から特定の組織体ごとに一括加入方式の労働組合となり，同一職種に従事する労働者の利益よりも，同一組織体に所属する者の共通利益の擁護が中心となりやすい。団体交渉もその多くは，同一組織体内における使用者と従業員との関係であるために，企業内の秩序に対する従業員の平

均的要求の取引きの形となり，この面からも，個々人の地位や行動の基準を具体的に厳密に規定することが難しく，勢い労働協約は，包括的抽象的なものとなりやすい。

従って，日常生じる労使関係の具体的個別問題には，前もって明白に規定されたルールに従って定型的に処理することのできないものが多く，当事者間において，協議し補足処理されなければならないものが存在することとなり，この意味における協議は，一面団体交渉の延長または変形といった意味が含まれることとなる。この点我が国の労使協議制度は，欧米流の労使関係とは異質の性格を含んでいると言い得よう。

即ち，欧米における雇用は，原則として特定の仕事や機能の担当者として行なわれ，原則として組織内での移動が定期的に雇主によって行なわれる様なことはない。従って同一の仕事や職種の担当者が，組織の枠を越えて集まって自分達の職業集団としての利益を擁護しようとする動きが生じることとなり，その組合は，個別的組織体の外部にある別の組織体として存在し，所属する同様な職種に従事している組合員の利益のために，雇用者の集団乃至雇用者としての特定の組織体と団体交渉を行なうこととなる。この場合，同一職種に従事している人々の共通利益であるために，その協約は，その職種に関して具体的かつ詳細に行なうことが可能であるし，また必要となる。ただ逆にそうした共通の協約を個別の企業に適用する場合は，その適用を巡って使用者と組合員との間の協議を必要とする場合が生じ，その意味で団体交渉の延長としての性格を持った交渉が行なわれることとなる。苦情処理制度が団体交渉の明白な補助機関として，労働協約において重要な項目を占める所以である。

これに対して我が国の場合は，労働協約自体が職種別仕事別に必ずしも明白な規定を持っていないことに加えて，組合員と使用者とが同一の組織体の構成員のみからなっているのが普通であり，団体交渉と労使協議との構成員が，事実上同じ人達によって構成されている場合が多い。労使協議会は，ILOにより1952年に「使用者及び労働者の相互に関係ある事項で団体交渉制度

の範囲内にないもの，又は雇用条件の決定に関する他の制度によって通常取り扱われないものについて，企業における使用者と労働者との間の協議及び協力を促進するため，適当な措置を執るべきである」として，その設置が勧告されている。従って，団体交渉制度と労使協議会とは一応異質の制度と規定することも可能ではあるが，上述のような我が国の労使関係の構造から見て，両者の間に明確な区別を行なうことが困難となっている。労使協議制度は，団体交渉の事前協議の場としての機能を果しており，そこで解決出来なかった諸問題が，改めて団体交渉の場に持ち出される場合も多い。また団体交渉によって決められた協定の具体的適用が，労使協議制度で協議せられる場合も普通に見られるところである。

そしてこうした事態は，すでに多くの実態調査によって知られており，また多くの論者により指摘されてきたところであり，今改めてこれらの問題を取上げる意図は持っていない。問題は，こうした我が国の特徴ある労使協議制度を中心とした経営参加制度の実際の機能形態と，企業成長との間の関係である。すなわち，こうした特定企業の労使の話し合いを重視した柔軟な労使関係の成立した基礎には，労使による所属組織体の成長への共通の願いが底流にあった筈である。この極めて日本的とも言える共通の目的に対する各種の参加形態の持つ意味に，今日まで全く体系的な分析が行なわれないできている事実は極めて不思議なことであると言えよう。

本研究は，こうした意識に基づき，北海道生産性本部の協力を得て，北海道企業における労働組合の経営参加形態と，企業成長との関係を分析したものである。

二，北海道の労働市場

まず北海道の労働市場の状況を簡単に見ておこう。北海道の人口は，昭和55年10月現在で，555万6,400人（全国人口の4.8%）である。本道の人口は，昭和30年当時全国人口の5.4%を占めていたが，高度成長期を通じて人口の流出が続き，ピークの昭和45年には，年間7万4,600人の転出超過が

生じた。しかし55年には，この数字は4,900人程度にまで減じている。55年現在の就業者は，259万4,000人（労働力率62.6%）で，全国の就業者の4.7%を占めている。その産業別就業者の構成を見ると，第1次産業は，13.4%（全国平均10.9%），第2次産業25.4%（全国平均33.7%），うち製造業10.7%（全国平均23.6%）で，建設業就業者の割合（北海道13.5%，全国9.6%）の高いのが目立っている。第3次産業は，61.2%（全国平均55.4%）を占めており，このうち卸売業，小売業，サーヴィス業の比率（67%）が全国（41.2%）に比べて大きい。

次に賃金水準は，常用労働者の賃金（現金給与総額）は，1ヶ月平均24万9,511円で全国の26万3,380円に比較して，1万3,869円の差が認められる。常用労働者の平均月間労働時間は，181.2時間で全国の175.7時間に比較して，5.5時間増となっている。また週休2日制の普及率は，企業規模100人以上のうち，50人以上規模の事業所の管理部門での実施割合は，56.9%（全国平均70.1%）である。55年の春闘の賃上げ率は，平均7.4%（全国平均6.87%）での0.53%高となっている。また本道の企業の特徴は一般に自己資本が乏しく，労働装備率（55年で全産業平均283万8,000円）が低く（全国平均403万円），1人当りの付加価値率（全産業平均351万3,000円）が低い（全国平均441万円）点が挙げられる。

なお労働組合は，4,887組合（全国は，7万2,700組合），組合員数は53万人（全国は1,237万人）で，推定組織率は30.0%（全国平均30.8%）となっている。主な加盟団体は，昭和55年度で総評系31万5,339人（59.4%），同盟系4万8,771人（9.2%），中立労連3万4,295人（6.5%）となっている。

三，参加形態と企業業績
—実態調査—

我が国の労働組合の経営参加に関する調査としては，日本生産性本部により昭和39年より継続的に行なわれている労使協議制度を中心とした調査が

第1表

	産業分類	個数	%
1	水産業	1	0.9
2	鉱業	1	0.9
3	建設業	6	5.6
4	食料品	6	5.6
5	繊維	1	0.9
6	木材・木製品	1	0.9
7	家具・装備品	0	0.0
8	紙・パルプ	4	3.7
9	出版・印刷	1	0.9
10	化学工業（薬品・その他）	3	2.8
11	石油・石炭	2	1.9
12	ゴム	0	0.0
13	皮革	0	0.0
14	窯業・土石(ガラス・セメント・窯業)	5	4.6
15	鉄鋼	3	2.8
16	非鉄金属	1	0.9
17	金属製品	5	4.6
18	一般機械	8	7.4
19	輸送機械（自動車・造船・その他）	4	3.7
20	精密機械	1	0.9
21	その他製造	2	1.9
22	卸売（卸売・商事）	5	4.6
23	小売（百貨店・スーパー・小売）	17	15.7
24	銀行	5	4.6
25	信用組合保険（生命損害保険）	0	0.0
26	不動産業	0	0.0
27	運輸・倉庫	8	7.4
28	私鉄	0	0.0
29	バス・タクシー	9	8.4
30	その他運輸	3	2.8
31	通信	0	0.0
32	電力	2	1.9
33	ガス	1	0.9
34	サーヴィス	3	2.8
	合計	108	100

第2表　正規従業員数

規　　模	回答数（社）
100人以下	22
100～199人	35
200～299人	12
300～499人	17
500～999人	11
1,000人以上	11
合　　計	108

第3表　正規従業員全体の平均年齢

平均年齢	回答数（社）
46歳以上	1
41～45歳	11
36～40歳	42
31～35歳	33
26～30歳	18
20～25歳	3
無記入	0
合　　計	108

第4表　男子従業員の平均年齢

平均年齢	回答数（社）
46歳以上	1
41～45歳	18
36～40歳	50
31～35歳	22
26～30歳	15
20～25歳	0
無記入	2
合　　計	108

第5表　女子従業員の平均年齢

平均年齢	回答数（社）
46歳以上	2
41～45歳	5
36～40歳	11
31～35歳	14
26～30歳	21
20～25歳	53
無記入	2
合　　計	108

第6表　主たる労働組合の上部団体との関係

上部団体	回答数（%）
総　　評	26（24.0）
同　　盟	22（20.3）
中立労連	6（5.6）
その他	43（39.8）
2つ以上の組合を持っている	11（10.1）
合　　計	108（100）

第7表　産業別組織との関係

産業別組織	回答数（%）
（少なくとも1つの組合が）加入している	39（36.1）
加入していない	69（63.9）
合　　計	108（100）

第8表　地域別組織との関係

地域別組織	回答数（%）
（少なくとも1つの組合が）加入している	49（45.4）
加入していない	59（54.6）
合　　計	108（100）

ある。本調査は，昭和55年9月に行なわれ，56年4月に公表されたこの報告書（労使協議制常任委員会報告書81「新環境下の労使協議制」日本生産性本部）を参考にして質問用紙を作成し，昭和56年8月に，北海道に本社を持つ企業を中心にして50人以上の組合員を持つ代表的企業500社を選び郵送方式において行なわれたものである。回答は118社より頂戴し，この内108社について分析が可能であった。回答を寄せらたた企業の業種と従業員規模，及び所属組織との関係は次の通りである。（第1～第8表参照）

なお企業の成長性分析は，通産省方式に従い「業績評点」と質問に対する回答との間の相関を求める方式を採った。即ち，業績評点は，0から10点までの連続数評点で表わされ，これは「成長性評点」と「収益性評点」とを加えたものである。

成長性評点＝4年間の売上高の移動平均値の伸び率を，0～5点までの連続数に評点化したもの。

$$\text{売上高伸び率}=\frac{\text{昭和53年度売上高}+\text{昭和54年度売上高}+\text{昭和55年度売上高}}{\text{昭和52年度売上高}+\text{昭和53年度売上高}+\text{昭和54年度売上高}}$$

収益性評点＝使用総資本純利益率を0～5点までの連続数に評点化したもの。

$$\text{使用総資本純利益率}=\frac{\text{昭和55年度税引後純利益}}{\text{昭和55年度使用総資本}}$$

分析はまず，全質問について「成長性評点」，「収益性評点」，「業績評点」を出して，各質問ごとにこれらの評点との関係の分析を行なった。この分析を以後伝統的分析と呼ぶ。次いでこの分析の結果，全質問のうちで，業績評点に相対的に強い影響を与えていると思われる質問項目を35項目選び出し，F検定を行ない，有意水準15％で20項目を選び出し，数量化理論第1類により，業績評点に与える相対的強さを比較した。その結果は別表の通りであり，重相関係数は0.760となり，業績評点の57.7％はこの20項目により説明されるとの結果が得られた。以下説明の順序として，数量化理論第1類による結果から見ていくこととする。（第9・10表参照）

第9表

アイテム	カテゴリーの組中で最高のF値	有無水準F	アイテム採用の有無
労使協議機関の有無	1.369	0.245	×
協議機関設置の時期	1.650	0.202	×
経営方針	3.931	0.067	○
会社組織の新設・改廃	1.335	0.262	×
企業の進出	5.642	0.020	○
生産計画	0.834	0.381	×
新機械・新技術の導入	2.390	0.1329	○
人事異動基準	1.280	0.271	×
教育訓練計画	2.744	0.110	○
勤務態様の改善	2.214	0.153	×
評価・評定基準	2.758	0.107	○
配転・一時帰休・人員整理	3.743	0.063	○
安全衛生	2.502	0.132	○
福利厚生	4.859	0.035	○
文化体育活動	6.500	0.016	○
賃金制度	3.072	0.085	○
労働時間・休日制度	1.812	0.185	×
労働協約の解釈・適用	1.149	0.300	×
苦情処理	4.644	0.042	○
企業環境分析	0.722	0.398	×
採用要員計画	2.891	0.092	○
教育訓練・能力開発	1.961	0.164	×
安全衛生・事故防止	2.533	0.114	○
福利厚生	4.631	0.034	○
高齢化・定年延長問題	4.702	0.032	○
機密情報・資料提供範囲	10.408	0.010	○
協議内容の伝達方法	1.068	0.311	×
賃金制度・体系の改定	5.012	0.030	○
労働時間・制度の変更	2.693	0.100	○
事務所をこえる配置転換	1.704	0.197	×
定年延長・再雇用制実施	2.436	0.126	○
QC・ZD の小集団活動	1.293	0.258	×
職務拡大・職務充実	2.741	0.098	○
カウンセリング	1.390	0.247	×
設備計画	1.933	0.168	×

第10表

質問項目（アイテム）	回答肢（カテゴリー）	個数	係数	レンジ	業績平均点	偏相関係数
経営方針	報告・説明のみ	85	0.057	0.846	4.884	0.401
	協議事項	6	0.196		5.456	
	該当なし	10	−0.650		4.520	
	その他	7	0.063		5.135	
道外進出	報告・説明のみ	20	−0.069	0.875	4.890	0.340
	協議事項	15	0.310		5.234	
	意見の一致を必要	1	−0.565		4.590	
	該当なし	54	0.031		4.802	
	その他	18	−0.245		4.934	
新機械・技術導入	報告・説明のみ	62	−0.002	1.294	4.903	0.197
	協議事項	9	−0.285		5.174	
	意見の一致を必要	1	1.009		3.709	
	該当なし	22	0.051		4.723	
	その他	14	0.040		5.058	
教育訓練計画	報告・説明のみ	56	−0.010	0.173	4.869	0.088
	協議事項	19	−0.073		5.005	
	意見の一致を必要	6	−0.001		5.074	
	該当なし	17	0.056		4.682	
	その他	10	0.100		5.123	
評価・評定基準	報告・説明のみ	37	−0.006	0.313	4.855	0.204
	協議事項	23	−0.150		4.921	
	意見の一致を必要	15	0.013		4.962	
	該当なし	19	0.163		4.745	
	その他	14	−0.004		5.116	
配転・一時帰休・人員整理	報告・説明のみ	8	0.343	0.519	5.063	0.289
	協議事項	36	0.062		4.842	
	意見の一致を必要	32	−0.046		4.935	
	該当なし	16	−0.176		4.677	
	その他	16	−0.043		5.091	
安全衛生	報告・説明のみ	15	0.011	0.688	4.809	0.274
	協議事項	58	0.059		4.937	
	意見の一致を必要	16	0.196		4.882	
	該当なし	9	−0.202		4.575	
	その他	10	−0.492		5.126	

質問項目（アイテム）	回答肢（カテゴリー）	個数	係数	レンジ	業績平均点	偏相関係数
福利厚生	報告・説明のみ	18	−0.014	0.422	4.927	0.158
	協議事項	49	0.021		4.918	
	意見の一致を必要	9	−0.178		4.910	
	該当なし	6	0.244		4.364	
	その他	26	−0.025		4.960	
文化体育活動	報告・説明のみ	15	0.178	0.644	4.750	0.364
	協議事項	49	−0.132		4.917	
	意見の一致を必要	12	0.066		4.939	
	該当なし	14	−0.269		4.609	
	その他	18	0.375		5.168	
賃金制度	報告・説明のみ	4	−0.479	1.103	4.630	0.377
	協議事項	40	0.067		4.886	
	意見の一致を必要	52	−0.116		4.870	
	該当なし	3	0.624		4.995	
	その他	9	0.381		5.205	
苦情処理	報告・説明のみ	7	−0.262	0.607	4.862	0.299
	協議事項	53	−0.061		4.907	
	意見の一致を必要	24	0.098		4.941	
	該当なし	10	−0.214		4.494	
	その他	14	0.345		5.099	
採用要員計画	議題となった	63	0.078	0.187	4.978	0.201
	議題とならない	45	−0.109		4.786	
安全衛生・事故防止	議題となった	62	0.097	0.227	4.975	0.241
	議題とならない	46	−0.130		4.795	
福利厚生	議題となった	52	0.115	0.222	5.021	0.237
	議題とならない	56	−0.107		4.784	
高齢化・定年延長	議題となった	55	−0.184	0.375	4.781	0.404
	議題とならない	53	0.191		5.020	
機密情報・資料の提供範囲	中央三役	32	0.054	2.057	4.942	0.325
	中央役員	16	−0.152		4.736	
	支部執行部	11	0.142		5.121	
	ケース・バイ・ケース	39	−0.008		4.892	
	中央三役だがケース・バイ・ケース	1	−1.904		3.709	
	その他	9	0.153		4.917	

質問項目（アイテム）	回答肢（カテゴリー）	個数	係数	レンジ	業績平均点	偏相関係数
賃金制度・体系の改定	団体交渉	39	0.210	0.483	4.960	0.410
	合意まで協議	23	0.100		4.956	
	協議にかけ会社責任実施	6	−0.041		4.460	
	協議にかけず会社責任実施	2	0.070		4.860	
	5年間で該当なし	38	−0.273		4.871	
労働時間・制度の変更	団体交渉	44	0.022	0.601	4.907	0.342
	合意まで協議	31	0.163		5.000	
	協議にかけ会社責任で実施	6	−0.438		4.428	
	協議にかけず会社責任で実施	1	0.151		5.120	
	5年間で該当なし	26	−0.137		4.862	
定年の延長・再雇用制	団体交渉	30	−0.133	0.477	4.766	0.278
	合意まで協議	16	0.195		5.041	
	協議にかけ会社責任で実施	5	0.279		4.895	
	協議にかけず会社責任で実施	2	0.344		4.925	
	5年間で該当なし	55	−0.022		4.928	
職務拡大・充実	導入有	26	0.091	0.12	5.063	0.125
	導入無	82	−0.029		4.846	
	重相関係数	0.760				
	アイテム数	20				
	カテゴリー数	85				

I. 数量化理論第1類による分析

業績評点に与える相対的強さは，まずレンジの数字によって見ることができる。この数字は偏相関係数によって補足されている。即ち，レンジの数字も偏相関係数の数字も両方とも高いものほど，業績評点に強い影響力を持つものと見ることができる訳である。表から判るように，両者の数字がともに高いものとして「機密情報資料の提供範囲」をどこまで認めているか，労使協議機関における「賃金制度」，「文化体育活動（余暇開発等）」，「経営方針」，「道外進出」，「苦情処理」，「新機械技術の導入」の各項目の取り扱い，過去5年間における「賃金制度・体系の改定」の対処の仕方等が挙げられる。この

賃金制度や賃金体系の問題は，本来，団体交渉の対象となるべきものであり，苦情処理もそれに準じた事項である。「経営方針」，「道外進出」，「新機械技術の導入」も大規模な配置転換の問題が伴う可能性の強い問題であることを考えると，団体交渉の課題に準じた性質を含んだものである。

これに対して，労使協議機関における「教育訓練計画」の取り扱い，過去1年間に労使協議機関で「採用要員計画」，「安全衛生・事故防止」，「福利厚生」が取り挙げられたかどうか，「職務拡大・充実」の制度が導入されているか否か等は，業績評点に相対的に弱い影響力しか与えていない事実が示されている。換言すれば，「機密情報資料の提供範囲」の項目のレンジが，一番大きな幅を持っている事実に反映しているように，労使間の信頼関係を反映するような項目の，業績に対する影響が強く，逆に労務管理に関する様な項目の影響は弱く，本来労使協議機関の主要課題と考えられてきた「福利厚生・安全衛生」等の項目の影響力は，それほど強いものではないということが言えよう。次に各質問項目を順次検討していこう。

II. 伝統的分析

1. 労使協議制の有無と業績

労使協議制度を全く持たない3社を除くと，一般に言って，全社レヴェルでの労使協議制度のある方が，事業所レヴェルでの労使協議制度しかない場合よりも業績的に良いようである。(第11表参照)

2. 労使協議機関設置時期と業績

設置時期の新しい企業ほど業績が良いという結果となった。(第12表参照)

3. 労使協議機関設置の発議と業績

労使協議機関の設置を発議したのが会社か組合かとの質問に対して回答を寄せた企業70社（38社は無回答）について見ると，組合側が発議した場合の方が業績的には良い結果を示している。これは，会社側が発議する場合には，経営上の困難を乗り越えるために，組合の協力を求める場合が屢々見られるためであろう。(第13表参照)

第11表　労使協議制の有無と業績

		業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸小売	その他3次産業
労組一つ	全社・事業所両レヴェルで有る	4.88 (33)	2.46	2.42	4.71 (1)	4.93 (23)	4.57 (5)	5.04 (4)
	全社・レヴェル有 事業所レヴェル無	4.89 (57)	2.49	2.40	5.55 (5)	4.78 (24)	4.93 (17)	4.77 (11)
	全社レヴェル無 事業所レヴェル有	4.74 (4)	2.33	2.41	0.0 (0)	4.74 (4)	0.0 (0)	0.0 (0)
	両方とも無し	5.51 (3)	2.26	3.26	0.0 (0)	6.69 (1)	0.0 (0)	4.92 (2)
労組複数	全社・事業所両レヴェルで有る	4.80 (8)	2.42	2.39	4.72 (1)	4.71 (3)	0.0 (0)	4.78 (4)
	全社レヴェルのみ有り	5.07 (3)	2.69	2.38	0.0 (0)	4.97 (2)	0.0 (0)	4.28 (22)
合計		4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

（　）内は会社数

第12表　労使協議機関設置時期と業績

〔全社レヴェル〕

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
昭和56～53年	5.04 (13)	2.66	2.39	7.15 (1)	4.90 (5)	4.88 (5)	4.77 (2)
昭和52～50年	4.86 (10)	2.47	2.39	0.0 (0)	4.71 (4)	4.96 (4)	4.96 (2)
昭和49年以前	4.86 (78)	2.45	2.41	5.01 (6)	4.87 (43)	4.80 (13)	4.85 (16)
無記入	5.07 (7)	2.30	2.77	0.0 (0)	5.13 (5)	0.0 (0)	4.92 (22)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

4.　労使協議機関設置の根拠

労使間の協議機関を設置している根拠が労働協約か，労働協約以外の労使の申し合わせか，或いはそれ以外のものかを問うたところ，労働協約に基づいているとした企業の業績が良かった。これは労働協約を結んでいる企業は，基盤のしっかりした企業が多いことと，労働組合の積極的態度との影響

第13表　労使協議機関設置の発議と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
組合	5.11 (20)	2.72	2.39	5.78 (3)	4.89 (9)	5.18 (7)	4.94 (1)
会社	4.95 (50)	2.34	2.41	5.12 (1)	4.79 (29)	4.62 (9)	4.71 (11)
その他	4.96 (31)	2.57	2.40	4.91 (3)	5.01 (14)	4.80 (6)	5.03 (8)
無記入	5.07 (7)	2.30	2.77	0.0 (0)	5.13 (5)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第14表　労使協議機関設置の根拠と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
労働協約	4.91 (60)	2.51	2.40	5.08 (5)	4.91 (32)	4.84 (14)	4.95 (9)
協約以外の労使の申合せ	4.82 (33)	2.39	2.43	7.15 (1)	4.74 (16)	4.88 (7)	4.66 (9)
その他	4.89 (12)	2.51	2.38	4.66 (1)	4.85 (8)	4.72 (1)	5.26 (2)
無記入	5.51 (3)	2.26	3.26	0.0 (0)	6.69 (1)	0.0 (0)	4.92 (22)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

と考えられる。(第14表参照)

5.　労使協議機関における付議事項の取り扱いと業績

労使協議機関に付議される事項の取り扱いと業績の関係を調べてみた。「報告説明する事項」,「協議する事項」,「意見の一致を必要とする事項」,「該当する規定なし」の4種に区別して質問した。次の表(第15表)は，その結果を整理したもので,「その他」とはそれぞれの事項において，どれにも記入しなかった企業グループである。

一見して判るように，各質問事項ともに，無記入（その他）の企業の業績が良い。そこで無記入の企業グループが最も良いという結果となった質問事

項については，次に業績の良い企業グループをも示してみた。○印のついたところがそれである。なお，この質問には答え難い性格のものが多く含まれているために，労働協約に基づいて労使の協議機関を設置している60社を抜き出して，60社についても同様な分類を行なってみた（第16表参照）。この60社については，比較的労使協議機関の付議事項の取り扱いが明確に定められている可能性が強いと考えられるからである。なおこの設問は記入する側から多くの疑問が提出され，今後の検討の必要性を痛感させられた点を付記しておく。

1.　経営的事項

一般的に言って，この事項については意見の一致を不必要として，説明や協議により理解を求めるという企業が多い。経営者の本来担当するべき機能に関する事項である以上当然と言える。しかし，相対的業績の上下の差の大きかったのは，経営方針，企業の道外進出，海外進出の3項目であった。いずれも協議事項として取り扱っている企業の業績が良い。換言すれば，経営問題に対して組合の関心の高いところが良い業績を上げていると言えよう。なお，無記入のところを除くと，業績の良さは，いずれも成長性評点が収益性評点を上廻っているところから生じ，逆に業績の悪い企業は成長性評点が収益性評点を下回っている。

2.　生産的事項

一般的に言って使用者による報告・説明のみによって処理されるところが多いが，業績的には協議事項として取り扱われているところが良い。上下の業績の差の大きかった項目は「新機械・新技術の導入」であった。

3.　人事的事項

総ての質問項目に対して，無記入の企業の業績が一番良い。

人事的事項は，元来団体交渉の対象となり得る事項であるとともに，時間をかけた労使の多くの協議をも必要とする事項である。こうした性質を反映して，この各事項における取り扱いの差に関係して生じる上下の業績評点の差は，いずれも少なかった。無回答の企業がいずれの事項についても良い業

第15表　労使協議機関の付議事項と業績

※　◎印→業績が一番良かったもの，×印→業績が一番悪かったもの（但し，その他が◎印の場合の次点→○印）

	報告・説明のみの事項		協議事項		意見の一致を必要とする事項		該当なし		その他	
(1) 経営的事項		（会社数）								
① 経営方針		85	○	6		0	×	10	◎	7
② 営業・生産等の当面の目標	○	83		7	×	1		9	◎	8
③ 会社の業績と経理内容	○	86	○	3		0	×	11	◎	8
④ 会社組織機構の新設・改廃（工業・事業所等の統廃合を含む）		38		39	◎	8	×	13		10
⑤ 企業の道外進出		20	◎	15	×	1		54		18
⑥ 企業の海外進出（海外支店，合弁企業への出資を含む）		12	◎	8		2	×	65		21
⑦ その他（　　）		1		0		1		12		94
(2) 生産的事項										
① 生産計画		73	○	9	×	2		13	◎	11
② 設備計画		79	○	11	×	2		6	◎	10
③ 新機械・新技術の導入		62	◎	9	×	1		22		14
④ 生産性の測定	○	38		11		2	×	36	◎	21
⑤ 提案制度によって提案された事項の処理		33	◎	17		10	×	29		19
⑥ その他（　　）		0		1		1		11		95
(3) 人事的事項										
① 採用・配置基準		57	○	23		6	×	11	◎	11
② 人事異動基準		44		31	○	10	×	12	◎	11
③ 教育訓練計画		56		19	○	6	×	17	◎	10
④ 勤務態様の改善		17		47	○	23	×	8	◎	13
⑤ 職務分析		34	○	16		8	×	35	◎	15
⑥ 評価・評定基準		37		23	○	15	×	19	◎	14
⑦ 配転・一時帰休・人員整理	○	8		36		32	×	16	◎	16
⑧ その他（　　）		0		0		0		13		96
(4) 社会的事項										
① 安全衛生		15	○	58		16	×	9	◎	10
② 福利厚生（企業内福利厚生施設の運営等）	○	18		49		9	×	6	◎	26
③ 文化体育活動（余暇開発等）		15		49	○	12	×	14	◎	18
④ 公害対策		31	×	22	○	3		35	◎	17
⑤ 地域問題		24	◎	13	×	3		50		18
⑥ その他（　　）		0		0		0		15		93
(5) 労働条件事項										
① 賃金制度	×	4		40		52	○	3	◎	9
② 労働時間・休日制度	×	1		40		55	○	3	◎	9
③ 定年制	×	3		38	○	52		5	◎	10
④ 退職（年）金制度	×	5		37	○	53	○	3	◎	10
⑤ その他（　　）		0		0		1		12		95
(6) その他										
① 労働協約の解釈・適用	○	1	次点	41		48	×	5	◎	13
② 苦情処理		7		53	○	24	×	10	◎	14
③ 就業規則の改廃		11	×	43		40	○	4	◎	10
④ その他（　　）		1		1		0		11		95

第16表　労使協議機関の付議事項と業績
（労働協約に基づき労使協議機関を設置している60社）

※　◎印→業績が一番良かったもの，×印→業績が一番悪かったもの（但し，その他が◎印の場合の次点→○印，×印が1社乃至2社の場合の次点→△印）

	報告・説明のみの事項		協議事項		意見の一致を必要とする事項		該当なし		その他	
(1) 経営的事項	（会社数）									
① 経営方針	×	51	◎	4		0		4	○	1
② 営業・生産等の当面の目標		50	×	5		0	○	3	◎	2
③ 会社の業績と経理内容	×	54		2		0	◎	2	○	2
④ 会社組織機構の新設・改廃（工業・事業所等の統廃合を含む）	×	25		25	○	5	◎	3		2
⑤ 企業の道外進出	×	13	◎	8		0		32	○	7
⑥ 企業の海外進出（海外支店，合弁企業への出資を含む）	×	6	◎	6		1		39	○	8
⑦ その他（　　）										
(2) 生産的事項										
① 生産計画		43	×	3		2	○	8	◎	4
② 設備計画	△	45		7	×	1	○	4	◎	3
③ 新機械・新技術の導入		36	◎	4	×	1	△	13	○	6
④ 生産性の測定	×	24		7	×	0	○	20	◎	9
⑤ 提案制度によって提案された事項の処理	×	20	◎	11	○	5		15		9
⑥ その他（　　）										
(3) 人事的事項										
① 採用・配置基準		36	○	12	×	3		5	◎	4
② 人事異動基準	×	27	○	18		5		6	◎	4
③ 教育訓練計画	×	31		11	○	5		10	◎	3
④ 勤務態様の改善		8		28	×	11	○	7	◎	6
⑤ 職務分析		19	○	10	×	6		20	◎	5
⑥ 評価・評定基準	×	17		17		11	○	10	◎	5
⑦ 配転・一時帰休・人員整理	◎	3		23	×	18		9	○	7
⑧ その他（　　）										
(4) 社会的事項										
① 安全衛生	×	9	○	35		9		4	◎	3
② 福利厚生（企業内福利厚生施設の運営等）	×	12		28	○	6		3	◎	11
③ 文化体育活動（余暇開発等）	×	11		26	○	6		7	◎	10
④ 公害対策		18		13	○	3	×	19	◎	7
⑤ 地域問題		15	○	8	×	2	△	28	◎	7
⑥ その他（　　）										
(5) 労働条件事項										
① 賃金制度	×	2	○	23	△	29		3	◎	3
② 労働時間・休日制度	×	1	○	25	△	28		3	◎	3
③ 定年制	×	1	○	24	△	29		3	◎	3
④ 退職（年）金制度	×	2	○	23	△	28		3	◎	4
⑤ その他（　　）										
(6) その他										
① 労働協約の解釈・適用		1		26	×	27	○	2	◎	4
② 苦情処理		5	○	29	×	15		5	◎	6
③ 就業規則の改廃	×	7		26		19	○	4	◎	4
④ その他（　　）										

績を示しているのは，逆から言えば，ケース・バイ・ケースで弾力的な処理に適した問題の性格を反映しているとも考えられる。

4. 社会的事項

大体において，この事項でも記入していないグループの業績が良い。また取り扱いの差によって生じる上下の業績の差は，「安全衛生」，「福利厚生」，「文化体育活動」が相対的に大きかった。労使の利害が比較的一致しやすい性質の事項であり，協議乃至共同決定の取り扱いを行なう企業の割合が多く，業績的にも良い傾向が強い。

5. 労働条件事項

労働条件事項についても，業績の良いのは記入を行なわなかった企業グループであり，逆に業績の悪いのは，「報告・説明事項」にしている企業グループである。これらの項目は元来団体交渉で取り上げられるとすれば，論議を尽くすことが必要であり，協議乃至意見の一致を必要とすることとなろう。ちなみに108社についての分析において，賃金制度の項目において，第3位に業績の良いのは，協議事項として取り扱っている40社である。

同時に実際問題として，こうした団体交渉の対象と考えられる項目が，約9割の企業の労使協議機関で何等かの形で取り上げられている事実は，労使協議機関が，団体交渉の予備段階乃至はそれに代わるものとして機能していることを示している。

6. そ　の　他

質問した3つの項目についても，何も記入していない企業の業績が良い。「労働協約の解釈適用」について記入した企業の内では，108社についての分析では「報告・説明」とした企業が相対的に良いとの結果を示しているが，1社のみであるので，むしろ次に良い業績を示している「協議事項」と記入した41社に注目すべきであろう。60社についての分析でも同様で，社数から言って協議事項としたグループが相対的に良い業績を示している。

「労働協約の解釈・適用」は，場合によれば外部の第三者の機関に仲裁を委せることもできるが，苦情処理については容易にそうしたことは行ない難い

風土であることを考えると，「協議事項」や「意見の一致を必要とする事項」としている企業が多くなるのは，当然とも言える。

「就業規則の改廃」についても，元来労働協約に準じたものとして，団体交渉の対象となり得るものを含んでおり，問題がある場合には，「協議」するか乃至は団体交渉で処理すべき事項であろう。ただこの問題は，日本生産性本部の調査（昭和55年）からも判るように，規模により選択される項目に偏りが認められ，規模が小さいほど「報告・説明事項」とされる場合が多い。中小企業の場合，経営者の態度ともからんで，一概には断定し難いものを含んでいる。

第17表　全社レヴェルでの協議会開催と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
定期	4.96 (11)	2.56	2.39	0.0 (0)	4.74 (9)	7.38 (1)	4.49 (1)
定期のほかに必要に応じて	4.83 (51)	2.43	2.40	5.05 (2)	4.83 (28)	4.56 (11)	5.08 (10)
必要な場合	4.94 (38)	2.53	2.41	5.42 (5)	4.99 (14)	4.91 (10)	4.63 (9)
無記入	5.03 (8)	2.32	2.72	0.0 (0)	5.07 (6)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第18表　事業所レヴェルでの協議会開催と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸小・売	その他3次産業
定期	4.42 (3)	2.04	2.38	0.0 (0)	4.38 (2)	0.0 (0)	4.49 (1)
定期のほかに必要に応じて	4.83 (21)	2.43	2.40	4.74 (1)	4.80 (17)	4.75 (1)	5.16 (2)
必要な場合	5.04 (20)	2.59	2.45	4.72 (1)	5.27 (10)	4.74 (4)	4.88 (5)
無記入	4.90 (64)	2.47	2.43	5.55 (5)	4.83 (28)	4.88 (17)	4.83 (22)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

6.　協議会の開催と業績

全社レヴェルと事業所レヴェルでの労使協議機関の開催が，定期的かそれとも必要に応じて開かれるのか，その両者か，という点と業績の関係を見た。結果的には必ずしも一定の傾向は認められず，会議の開催の仕方よりも，会議の内容が大切である事実を裏書きしているようである。(第17・第18表参照)

7.　協議会開催の発議

開催の発議が「会社・組合双方いずれからでもでき，発議がなされた場合相手が必らずそれに応じなければならない」という項目を選んだ41社より

第19表　労使協議会開催の発議と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
必ず相手が応じる	4.84 (41)	2.44	2.40	5.01 (2)	4.84 (20)	4.94 (11)	4.68 (8)
開催について協議	4.89 (60)	2.48	2.41	5.44 (5)	4.82 (32)	4.76 (11)	4.96 (12)
その他	5.21 (3)	2.80	2.41	0.0 (0)	5.21 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)
無記入	5.33 (4)	2.31	3.02	0.0 (0)	5.74 (2)	0.0 (0)	4.92
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第20表　労使の協議と団体交渉の付議事項の取扱いと業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
別の制度・取扱わない	4.85 (40)	2.44	2.41	5.04 (2)	4.89 (21)	4.51 (7)	4.98 (10)
別の制度・予備的話合い	4.90 (30)	2.58	2.40	4.84 (3)	4.83 (17)	5.38 (7)	5.09 (3)
区別せず・処理する	4.82 (34)	2.42	2.40	6.30 (2)	4.83 (17)	4.68 (8)	4.56 (7)
無記入	5.33 (4)	2.31	3.02	0.0 (0)	5.74 (2)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

も，「会社組合双方いずれからもでき，発議がなされた場合，開催するかどうかについて協議する」と答えた60社の方が，平均業績は良い。ただ産業別に見ると必ずしもこの順にはなっておらず，結局この面での業績差は余り認められないと言える。(第19表参照)

8.　労使の協議と団体交渉の付議事項の取り扱いと業績

労使協議機関と団体交渉の付議事項の取り扱いを3つのタイプに分けて比較してみた。

1)，それぞれ別の制度として分かれており，労使間の協議では団体交渉事項は取り扱われない（分離型)。

2)，それぞれ別の制度とされているが，団体交渉事項については労使間の協議でまず予備的な話し合いを行なう（連結型)。

3)，両方の制度を特に区別せず，労使間の協議で団体交渉事項も処理する(混合型)。

「分離型」は37%の企業によって選ばれており，平均業績的には中位である。ただし，製造業57社中，この型を採用した21社の平均業績は一番良い。次に「連結型」は27%の企業によって選ばれ，業績的には一番良くない。ただし，鉱業・建設業に属する2社においては，良い業績を示している。「連結型」の業績が良い事実は，我が国の労使関係における企業別組合としての特質が，労使協議機関と団体交渉との関係に反映していると見ることができよう。(第20表参照)

9.　協議事項の処理と業績

団体交渉の対象ではない事項について，労使協議機関で意見の一致した場合の処理について見ると，「協定書を作成し，履行の義務を負う」が41.6%で，平均業績点は最も低いグループとなっている。次いで「協定書は作成しないが，履行の義務を負う」が15.7%で，平均業績は中位であり，最後に「協議内容を尊重し実現に努力する」が33.3%で，平均業績は最も良い。この項目は，労使間の信頼関係の反映としての面を有しており，相互の信頼の強い場合には，特に協定書や履行の義務にこだわる必要がないとも考えられる（第

第21表　団体交渉の対象でない協議事項の処理と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
協定書作成履行の義務	4.81 (45)	2.41	2.40	4.97 (4)	4.90 (25)	4.66 (8)	4.62 (8)
作成しないが履行の義務	4.89 (17)	2.50	2.39	0.0 (0)	4.66 (6)	4.90 (8)	5.33 (3)
協議内容を尊重・実現に努力	4.95 (36)	2.53	2.42	5.94 (2)	4.81 (23)	5.15 (5)	4.97 (6)
その他	4.96 (6)	2.56	2.40	5.45 (1)	5.70 (1)	4.41 (1)	4.73 (3)
無記入	5.33 (4)	2.31	3.02	0.0 (0)	5.74 (2)	0.0 (0)	4.92 (22)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第22表　労使協議会開催頻度と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
5回・6回	4.80 (21)	2.41	2.39	5.51 (3)	4.75 (10)	4.87 (4)	4.33 (4)
7回以上	4.90 (84)	2.49	2.41	5.17 (4)	4.87 (46)	4.84 (18)	4.98 (16)
その他	5.51 (3)	2.26	3.26	0.0 (0)	6.69 (1)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.86 (22)	4.85 (22)

第23表　組合による協議会開催の発議と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
3・4・5・6回	4.84 (27)	2.44	2.40	0.0 (0)	4.72 (13)	4.83 (7)	5.07 (7)
7回以上	4.89 (78)	2.49	2.41	5.31 (7)	4.89 (43)	4.85 (15)	4.73 (13)
その他	5.51 (3)	2.26	3.26	0.0 (0)	6.69 (1)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

21表参照)。

11.　労使協議会の開催頻度と業績

全社レヴェルでの協議会を，80%以上の企業が，年7回以上開いており，年5・6回開催というグループよりも業績が良かった。なお，5回以下という企業は見当らなかった（第22表参照)。

12.　組合による協議会開催の発議と業績

全社レヴェルの協議会のうち，組合発議により開かれた会議の回数と業績の関係をみた。この場合も組合発議の回数の多いほど，業績が良い（第23表参照)。

13.　労使協議機関で取り扱われた事項と業績

過去1年間，全社レヴェルの労使間の協議において，実際に取り上げられた議題についてみた。一般的に言って，労働条件に関する事項（17・18・19・20・21）以外は，議題に取り上げた企業の業績が良く，労働条件に関する事項については，その逆となっている。50以上の会社で取り上げられた事項は，「会社の業績と経理内容」(86社)，「採用・要員計画」(63社)，「安全衛生・事故防止」(62社)，「中期経営計画」(54社)，「福利厚生」(52社)，「会社組織機構の新設・改廃」(51社）の順となっている。

取り上げられた議題に対する組合の対応をみると，会社の説明を受けるだけ（ただし質問を含む）のところが業績的には良く，組合側から積極的な提案を出したところは「会社の業績と経理内容」，「営業戦略・営業目標」を除き業績は低い。

一般的に言って，労使の見解に大きな差が無い故に，会社の説明と質問で済ましている場合が多いのに対して，組合側からの積極的な提案が行なわれる場合には，現行制度が問題を含んでいる場合が多いためと思われる。特に労働条件については，この点が明白で，組合側からの提案はこの問題に関して最も多く出され，かつ業績的には良くない結果となっている。逆に言えば業績が悪い為に問題がある，と言えるかも知れない。

また社会的事項である「安全衛生・事故防止」，「福利厚生」については，

第24表　労使協議の取扱い事項と業績

		議題となったもの				組合の対応						会議の場で会社と組合とで見解の相違が					
		会社数	なった	ならなかった		会社の説明をうけるだけ	（質問を含む）	組合としての意見を述べた		組合側からの積極的な提案を出した		かなりあった		少しあった		なかった	
経営的事項	①企業・環境分析	32	○			○	17		9	×	5	○	3	×	3	○	17
	②中期経営計画	54	○			○	29		19	×	6	×	4		8	○	29
	③会社の業績と経理内容	80	○			×	54		27	○	3	×	3	○	22		41
	④会社組織機構の新設・改廃（工場・事業所等の統廃合を含む）	51	○			○	22		26	×	3	×	2		13	○	28
	⑤技術開発・新規事業計画			79	○	○	15		12	×	1	×	1	○	8		15
	⑥道外への進出	6	○			○	3		2	×	1		0		1		3
	⑦海外進出・国際関係	4	○				0		4		0		0		1		2
	⑧営業戦略・営業目標			58	○	×	18		27	○	3	×	2		16	○	27
人事的事項	⑨環境・公害・安全対策	39	○			○	9		19	×	5		0	×	10	○	22
	⑩採用・要員計画	63	○			○	24		32	×	6	×	5		22	○	28
	⑪人事異動基準			77	○	○	12		12	×	6		3	×	16	○	8
	⑫教育訓練・能力開発	34	○				15	○	13	×	6		1	×	9	○	19
	⑬人事考課・評価・評定基準	34	○			○	13	×	16		5		5	×	17	○	8
	⑭配転・一時帰休・人員整理	33	○			○	9		17		7	×	2		12	○	15
社会的事項	⑮安全衛生・事故防止	62	○			○	15		34		11	×	4	○	11		40
	⑯福利厚生（企業内福利厚生施設の運営等）	52	○			○	11		24		16	○	2	×	23		21
労働条件	⑰賃金体系の改定			56	○	○	3		26	×	21	×	18	○	27		3
	⑱高齢化及び定年延長の諸問題			65	○		6		20	×	27	×	12		24	○	13
	⑲企業年金制度の導入・改定			89	○		9	○	4	×	6		1	×	7	○	9
	⑳共済制度の導入・改定			93	○		2	×	4		9	×	4		5	○	5
	㉑労働時間・休日制度			42	○	○	3		25	×	36	×	28		27	○	8
	㉒組合員の範囲	22	○			○	5		10	×	7		6	×	7	○	9

※　○印→業績が一番良かったもの，×印→業績が一番悪かったもの。

取り上げなかった企業グループの業績が低い点は，労使協議制の性格から言って興味がある点であろう。

会社と組合の見解の相違については，「なかった」という場合が業績的に最も良い場合が多いのは当然であるが，「少し見解の相違があった」と答えた企業の方が，「なかった」と答えたものよりも業績の良い場合があるのは興味深い。このうち，「技術開発・新事業計画」については，各産業とも，このグループの企業の業績が良い点は，注目される。また「かなり見解の相違があった」としたグループが，一番業績の良い例が2例あるが，いずれも数が少く，1社の特に優れた業績が平均を押し上げているので，特に取り上げるほどのことはない（第24表参照）。

14.　機密に関する情報の提供と業績

組合が経営・生産の機密に関する情報や資料を会社側に求めてきたとき，会社側がどのような態度を取っているかを調べた。

まず基本方針として「機密に属するものは提供していない」と答えた44社（40.7%）の企業の平均業績は，良くない。「組合が要求する情報・資料は積極的に提供している」と答えた62社（57.4%）の平均業績が良い。労使の信頼関係を示す1つの指標として，当然の結果とも考えられる。

次に伝達方法としては，「成文化された資料・データも提供している」と答えたものは27社（25%）である。「口頭のみで説明している」と答えたのは16社（14.8%）で，業績的にはこのグループが良くない。「ケース・バイ・

第25表　機密に関する基本方針と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
提供していない	4.87 (44)	2.46	2.42	5.52 (4)	4.84 (29)	4.83 (4)	4.67 (7)
積極的に提供	4.91 (62)	2.48	2.44	5.04 (3)	4.93 (28)	4.85 (18)	4.93 (13)
その他	5.07 (2)	2.40	2.36	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	5.07 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第26表　機密に関する情報の伝達方法と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
成文化された資料・データも提供	4.88 (27)	2.48	2.40	5.01 (6)	4.86 (10)	4.84 (10)	4.95 (5)
口頭のみで説明	4.83 (16)	2.38	2.45	5.45 (1)	4.85 (10)	4.57 (3)	4.82 (2)
ケース・バイ・ケース	4.92 (55)	2.48	2.44	5.43 (4)	4.90 (31)	4.95 (9)	4.77 (11)
その他	4.94 (10)	2.51	2.43	0.0 (0)	4.81 (6)	0.0 (0)	5.02 (4)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.86 (22)	4.85 (22)

第27表　機密に関する情報・資料の提供範囲と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
中央3役に限定	4.94 (32)	2.55	2.39	4.66 (1)	4.81 (15)	5.14 (10)	4.98 (6)
中央役員に提供	4.74 (16)	2.35	2.39	5.12 (1)	4.79 (8)	4.63 (4)	4.59 (3)
支部執行部に提供	5.12 (11)	2.71	2.42	5.36 (1)	5.12 (5)	4.91 (2)	5.21 (2)
ケース・バイ・ケース	4.89 (39)	2.41	2.49	5.52 (4)	4.90 (22)	4.64 (5)	4.71 (8)
中央3役だがケース・バイ・ケース	3.71 (1)	1.32	2.39	0.0 (0)	0.0 (0)	3.71 (1)	0.0 (0)
その他	4.92 (9)	2.51	2.41	0.0 (0)	4.86 (6)	0.0 (0)	5.03 (3)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

ケース」と答えたものは55社（50.9%）で，業績的には一番良い結果を示している。

次に情報や資料を提供している範囲としては，「中央の3役に限定している」が32社（29.6%）で，平均業績は2番目に良い結果を示している。「中央役員に提供している」は16社（14.8%）で，平均業績は良くない。「支部執行部にも提供している」のは11社（10.1%）で，平均業績は一番良い。「ケース・バイ・ケース」は，39社（36.1%）であった。組合三役が組合員の信頼

を強く受けている場合は，三役に限定するのも1つの方法であろうが，そうでない場合には，かなり広い範囲にまで知らせた方が良い場合がある事実が現われている。いずれにしろ，信頼関係の問題が基礎にあることは言うまでもない（第25・26・27表参照）。

15.　協議内容の伝達方法

労使間の協議の内容の一般従業員への伝達の方法を調べた。一番多かったのは，「会社の職制や組合集会などを通じて口頭で伝えられる」と答えた32社（29.6%）で，平均業績は2番目に良い。一番業績の良かったのは，「社，内報や組合ニュースなどで伝えられる」とする24社（22.2%）である。「労使それぞれの立場で別々に協議会報等を作成して伝えられる」と答えたのは25社（23.1%）であり，「労使共同で協議会報等を作成して伝えられる」と答えたのは4社（3%）で，平均業績は最も悪い。また「とくにしていない」

第28表　協議内容の伝達方法と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
労使共同で協議会報等を作成	4.54 (4)	2.16	2.38	0.0 (0)	4.35 (3)	0.0 (0)	5.12 (1)
労使，別々に協議会報等を作成	4.83 (25)	2.43	2.40	4.71 (3)	4.91 (12)	4.26 (2)	4.90 (8)
社内報やニュース	5.03 (24)	2.63	2.40	6.25 (2)	4.87 (13)	5.53 (5)	4.30 (4)
職制や集合で口頭	4.99 (32)	2.57	2.42	5.29 (2)	5.04 (14)	4.77 (11)	5.20 (5)
とくにしていない	4.80 (3)	2.38	2.42	0.0 (0)	4.80 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)
社内報やニュース，口頭	4.80 (3)	2.22	2.58	0.0 (0)	4.87 (8)	4.56 (3)	4.84 (4)
労使別々に協議会報や社内報，ニュース	4.44 (1)	2.06	2.38	0.0 (0)	4.44 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
労使別々に協議会報や口頭	4.92 (1)	2.54	2.38	0.0 (0)	4.92 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
労使別々に協議会報や社内報，ニュース	4.38 (1)	1.99	2.38	0.0 (0)	0.0 (0)	4.38 (1)	0.0 (0)
労使別々に協議会報，社内報，ニュース，口頭	4.89 (2)	2.50	2.39	0.0 (0)	4.89 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

と答えた会社は3社（2%）あり，業績的には次に良くない。この外，これらのやり方を組み合わせている会社が，8社（7%）あった。なお，伝達方法は，規模と関係する面が大きいことに留意する必要がある（第28表参照）。

16.　専門委員会の設置の有無と業績

労使協議の実を上げるために，専門委員会を設ける場合があるが，「現在設けている」のは36社（33.3%）あり，このグループの平均業績は良くない。現在何らかの問題を抱えている場合が多いからであろう。過去5年間に「設けたことがある」のは21社（19.4%），過去5年間に「設けたことがない」のは47社（43.5%）で，平均業績は良い。なお専門委員会の設置は，規模との関係が認められるので，「設けたことがない」比率は，日本生産性本部の調査（昭和55年調べ25.4%）よりかなり高いものとなっている（第29表参照）。

なお専門委員会が，現在ある乃至は過去にあった場合の委員会の種類と業績との関係を調べてみたのが，次表である（第30表）。

17.　労使協議充実のための施策と業績

労使協議充実のための諸施策と業績の関係を調べたところ，何等の施策も行なっていないと答えた会社が2社（業績4.70）あるが，何等かの施策を行なっていると答えた106社（業績4.90）より業績は悪い。内容的には，関係

第29表　下部組織としての専門委員会（過去5年間）の設置の有無と業績

	業績評点	成長性評点	収益性評点	鉱業・建設業	製造業	卸・小売	その他3次産業
現在設けている	4.79 (36)	2.40	2.39	5.05 (2)	4.73 (19)	4.62 (7)	5.03 (8)
設けたことがある	4.91 (21)	2.52	2.39	4.66 (1)	4.81 (11)	5.17 (6)	4.83 (3)
設けたことがない	4.94 (47)	2.51	2.42	5.61 (4)	4.96 (25)	4.81 (9)	4.70 (9)
無記入	5.33 (4)	2.31	3.02	0.0 (0)	5.74 (2)	0.0 (0)	4.92 (2)
合計	4.90 (108)	2.47	2.43	5.31 (7)	4.88 (57)	4.85 (22)	4.86 (22)

第30表　専門委員会の有無と業績

専門委員会名＼委員会の有無	有（会社数）		無（会社数）	
生産性委員会	(8)		(100)	○
経営専門委員会	(8)	○	(100)	
安全衛生委員会	(29)	○	(79)	
教育・訓練・能力開発委員会	(3)(小売)	○	(105)	
福利厚生委員会	(25)		(83)	○
賃金制度委員会	(29)		(79)	○
定年再雇用委員会	(8)	○	(100)	
退職金制度委員会	(10)		(98)	○
その他	(13)	○	(95)	

※　○印は業績の良いことを示す。

第31表　労使協議充実のための施策と業績

	実施している（会社数）		実施していない（会社数）	
会社側関係者は全員出席を励行している	(62)		(46)	○
労使間の協議のための事務局を設置している	(34)(差はない)		(74)(差はない)	
労使関係および労使間の協議に関する教育活動をしている	(7)	○	(101)	
労使間の協議の理解促進のための広報活動を社内報等を通じて行なっている	(21)	○	(87)	
その他	(4)	○	(104)	

※　○印は業績の良いことを示す。

者が全員出席するとか，事務局を設けているという形式的事実よりも，教育活動の実施やコミュニケーションの促進等，内容のある施策が業績を上げていることが目につく（第31表参照)。

18.　協議の目的と業績

労使間の協議を規定している協約や，運用上協議機関がどのような目的を持っているかを調べてみた。7項目の目的を設定し，その中から近いもの2つを選んで貰った。

一般的に言って，労使の意思疎通を目的として設けられている場合が業績

第32表　労使協議の目的と業績

	選んだ企業（会社数）		選ばなかった企業（会社数）	
団体交渉に含まれないような労使間の問題処理のため	(30)		(78)	○
労使のコミュニケーションの円滑化による，労使間の紛争の未然の防止をするため	(45)	○	(63)	
生産性向上のための方策について労使が共同で具体的に研究・協議するため	(26)		(82)	○
経営の実状及び経営者の考え方を組合側に説明し，その理解と協力を求めるため	(65)		(43)	○
労働条件や人事に影響を及ぼすような，事業展開や新技術の導入などについての事前協議をするため	(6)	○	(102)	
企業の民主的・効率的運営のために，経営の基本方針や計画などについて労使が自由に意見交換をするため	(35)	○	(73)	
会社全体から職場レベルの意思決定まで，労働者の発言権の増大を図るため	(1)	○	(107)	
そ　の　他	(0)		(108)	

※　○印は業績の良いことを示す。

第33表　最近5年間の各事項の対処の仕方と業績

	イ		ロ		ハ		ニ		ホ	
	団体交渉で決めた	（会社数）	労使間の協議で合意するまで協議		労使協議にかけ会社責任で実施		労使協議にはかけず会社の実施責任で		最近五年間で例はったなか	
(1) 賃金制度・体系の改定	○	39		23	×	6		2		38
(2) 労働時間・制度の変更		44		31	×	6	○	1		26
(3) 事業所をこえる配置転換	○	2	×	10		26		16		54
(4) 定年の延長・再雇用制の実施	×	30	○	16		5		2		55
(5) 希望退職の募集	○	3		2		3	×	1		99

※　○印は業績の良いもの，×印は業績の悪いものを示す。

的に良く，紛争の処理や経営活動への積極的協力を期待している場合は，業績的には余り良い結果は出ていないと言い得よう。

19.　労使条件の変更の実施方法と業績

最近の5年間における5種類の労働条件の変更に際しての団体交渉と，労使協議制とのかかわり方と業績との関係を調べた。即ち，5種類の労働条件

にかかわる事項に対する処理方法として，5つの選択肢を提供して，選択記入を求めた。その結果は次表の如くであった（第33表参照）。

このうち「労働時間・制度の変更」については，最も業績の良い「(イ)労使協議にかけず会社の責任で実施」を選んだのは1社であり，次に良い業績を上げたグループは，「(ロ)労使間の協議で合意するまで協議する」と答えた31社のグループである。従って，業績の良いグループは，労働条件に関しては，団体交渉によるか，労使間の協議で合意するまで協議するグループとなっている。換言すれば，相互に話し合って合意に達するか，乃至は話し合った後に，最終決定は団体交渉で行なうという形が増えてきており，業績的にも良い傾向がでてきていると見られる。

20.　管理上の諸施策の導入と業績

従業員の管理上の諸施策のうち，提案制度，目標管理制度，自己申告制度，QC・ZD などの小集団活動，職務拡大，職務充実，フレックス・タイム，能力開発プログラム，カウンセリングの8施策について，その導入の有無(イ)，

第34表　導入した諸施策と業績

	イ				ロ						ハ							
	導入の有無				1		2		3		1		2		3		4	
	(会社数)	有	無		会社が一方的に実施		会社側から説明報告		労使で協議のうえ実施		積極的に協力		とくに反対はしていない		無関心である		否定的である	
① 提案制度	72	○			○	24	×	28		18	○	45		19	×	4		1
② 目標管理制度	38	○				9	○	21	×	7	○	21	×	16		0		0
③ 自己申告制度			68	○	×	15	○	16		9	○	18		21	×	1		0
④ QC・ZD などの小集団活動	41	○			×	12		20	○	9	○	30	×	11		0		0
⑤ 職務拡大・職務充実	26	○			×	5	○	15		5	○	15	×	8		0		0
⑥ フレックス・タイム制			104	○		0	○	1	×	3	×	1	○	2		0		1
⑦ 能力開発プログラム			91	○	×	8	○	5		3	○	7	×	9		0		0
⑧ カウンセリング	15	○			○	4	×	8		3	×	9	○	9		0		0

※　○印は業績の良いところ，×印は業績の悪いところを示す。

導入の際の組合との交渉(ロ)，労働組合の態度(ハ)と業績の関係を調べた（第34表参照)。

表から判るように「自己申告制度」,「フレックス・タイム」,「能力開発プログラム」という北海道の企業にとっては，やや新しすぎる感じの3施策を除くと，各施策を導入している企業の業績が良い。一般的に言って，積極的に各種の施策に取り組んでいる企業が，一般に良い業績を上げる傾向が認められる。

これら施策の導入に対しては，組合は積極的に協力するか，黙認するかで，否定的な態度は殆んど見られていない。業績的には積極的に協力しているところが良く，またその導入に際しては，会社からの説明報告が行なわれているところが良く，会社が一方的に実施したところは，業績的に良くない場合が多い。当然のこととは言え，新しい施策の導入に際して，従業員の理解を得ようとする努力の重要性が示されていると言えよう。

四，結

日本的な経営参加の制度の中心を成すものは，労使協議制度である。我々の調査でも97%強の企業において，何等かの形でこの制度が認められた。この労使協議制度は，我が国では，労使関係が企業別組合組織を基礎として成り立っているところから，団体交渉制度との関係から見ると，ILO 等の考え方とは異なり，事実上団体交渉の予備交渉の場としての機能を果したり，事実上団体交渉制度に代わるものとして機能したりしている場合が多い。我々の調査でも，その9割においてそうした性格を見出している。

ところで，こうした極めて日本的な特徴を有した労使協議機関を，企業業績の面から分析してみると，かなり明白な特質を指摘することができる。

まず指摘できることは，労使協議機関は労使の間のコミュニケーションの促進，即ち組合員が使用者の考えを知り，使用者が組合員の考えを知り，その上で紛争の防止を考える場所として設けられている場合が，企業にとって一番好ましい結果を示している。経営者側が使用者側の考え方を伝え，組合

員の協力を求める場としたり，生産性向上のための研究協議の場としたりすることは，企業業績の上で必ずしも好ましい結果を生み出しているとは言えない。

従って，本来なら団体交渉の対象となる事項がここで自然に取り上げられることとなるが，その処理の仕方が企業業績に大きな影響を与えることとなり，欧米流の考え方によると，本来労使協議機関の取り扱うべき主要項目と考えられる福利厚生，安全衛生，事故防止，教育訓練，能力開発，或いは採用・要員計画や職務拡大・職務充実や無駄排除，品質向上のための小集団管理のような諸問題は，相対的に余り大きな影響を企業業績に対して及ぼさないという結果を生み出している。

本調査で分析された個別の諸項目と業績との関係も，基本的にはこの日本的労使協議機関の性格を反映していると言える。即ち，労使協議機関は，事業所にのみ設けられるよりも，全社レヴェルで設けられる方が業績の向上に繋る傾向があり，その設置は会社側の発議によるよりも，組合側の発議による場合の方が平均すると業績が良く，その設置が労働協約に基づいている場合がそうでない場合より良く，また開催の時期や形式は余り重要ではなかった。そして付議事項について，団体交渉事項と労使協議機関の事項を明白に区別して規定しない企業の方が，区別しているものよりも業績的にも良かったし，機密に属する事項も，積極的に提出して，支部執行部にまで知らせる方が良いとの結果が示されていた。また過去1年間についてみると，労働条件に関する事項を除き，協議機関で取り上げられる事項は取り上げている企業の方が，取り上げていない企業よりも一般に業績が良い。こうした現象はいずれも労使双方の考えを相互に理解しあうことにより，事前に問題の発生を防止していこうとする性格が，業績と結びつくところから生じた現象と理解できる。

従って，付議事項の処理も，団体交渉の付議事項となりうるものについては，例えば労働条件に関する項目について明白に見られるように，協議機関で扱う場合に報告・説明事項にとどめる場合，企業の業績には良好な結果を

みることが稀で，むしろ規定に加えずに団体交渉で処理できる道を開いておく方が良い結果を生むことを示している。

しかし同時に労使協議機関として本来扱うべき福利厚生・安全衛生，文化活動等は取り扱い規定に含めておくことが必要であり，それを含まない企業の業績は良くない場合が多い。

結局，我が国の労使協議制は，ILO を始めとする欧米で考えられているような，労使協議機関としての機能を含めながら，より以上に労使のコミュニケーション・チャネルとしての機能を円滑に果す機能が重要なものとして含まれて，その延長上に団体交渉の課題の解決を探る機能を含むに至っていると言えよう。近年に見られるように，労使の研究協議で具体的な解決策を捜す必要のある課題が増加してきている事実より考えると，こうした我が国の労使協議制の在り方は，今後一層重要性を増すものと考えられる。

企業成長に対する組合の影響についての調査

昭和56年8月

会社所在地	〒　　（電話）
会社名	
産業分類 最も売上高の多い業種を右の欄から一つ選び、○印をつけて下さい。	水産業　鉱業　建設業　食料品　繊維　木材・木製品　家具・装備品　紙・パルプ　出版・印刷　化学工業（薬品・その他）　石油・石炭　ゴム　皮革　窯業・土石（ガラス・セメント・窯業）　鉄鋼　非鉄金属　金属製品　一般機械　輸送機械（自動車・造船・その他）　精密機械　その他製造　卸売（卸売・商事）　小売（百貨店・スーパー・小売）　銀行　信用組合保険（生命保険・損害保険）　不動産業　運輸・倉庫　私鉄　バス・タクシー　その他運輸　通信　電力　ガス　サービス
記入担当者の所属部課名	
記入担当者氏名	

1. あなたの企業の従業員数は何名ですか。

　正規従業員総数　（　　）名

　うち女子　〃　（　　）名

　臨時従業員総数（パートを含む）（　　）名

2. 正規従業員の平均年齢は

　従業員全体の平均年齢　（約　　）歳

　男子従業員の平均年齢　（約　　）歳

　女子従業員の平均年齢　（約　　）歳

3. つぎにあなたの企業の労働組合についておうかがいします。

(イ) 労働組合がありますか。

　1. ある　　2. ない

(ロ) 労働組合がある場合，以下についてお答え下さい。上部団体については○印を記入して下さい。（組合が，工場ごとや部門ごとなどその他の理由で二つ以上の場合もすべてお答え下さい。）

①

組合の名称	組合員数	a 上部団体加盟の有無								
		①総評	②同盟	③中立労連	④新産別	⑤無所属	b 産業別組織		c 地域別組織	
							⑥加入している	⑦未加入	⑧加入している	⑨未加入
A・										
B・										
C・										

(ｲ) 以上の組合のうちで労使間の協議に取り組んでいるのはどの組合ですか。該当労組に○印をつけて下さい。

1. 全社レベルの労使間の協議に取り組んでいる。
   （A－労組，B－労組，C－労組）
2. 事業所レベルの労使間の協議に取り組んでいる。
   （A－労組，B－労組，C－労組）

※ 以下については，現在労使間の協議を実施している主な（人数の多い方の）労働組合との関係を前提にお答え下さい。

4. 貴社では常設的な労使間の協議の機関（労使懇談会のようなものを含む）がありますか。全社レベル，事業所レベルのそれぞれについてお答え下さい。

(1) 全社レベル
1. ある　　2. まだないが設置したい
3. 現在のところ設置することは考えていない

(2) 事業所レベル
1. ある　　2. まだないが設置したい
3. 現在のところ設置することは考えていない

5. それが設置されたのはいつですか。またそれを発議したのは労使のどちらでしたか。

(1) 全社レベル　昭和　年：1. 組合が発議　2. 会社が発議　3. その他
(2) 事業所レベル　昭和　年：1. 組合が発議　2. 会社が発議　3. その他

6. 貴社で労使間の協議の機関を設置している根拠はなんですか。

(1) 労働協約（個別の協定も含む）
(2) 労働協約以外の労使の申合せ（内規等も含む）

7. 労働協約及び申合せでは労使間の協議の機関の付議事項の取り扱いはどうなっていますか。報告説明する事項，協議する事項，意見の一致を必要とする事項のそれぞれに該当する欄に○をつけて下さい。

	報告・説明のみの事項	協議事項	意見の一致を必要とする事項	該当なし
(1) 経営的事項				
① 経営方針				
② 営業・生産等の当面の目標				
③ 会社の業績と経理内容				
④ 会社組織機構の新設・改廃（工業・事業所等の統廃合を含む）				
⑤ 企業の道外進出				
⑥ 企業の海外進出（海外支店，合弁企業への出資を含む）				
⑦ その他（　　）				
(2) 生産的事項				
① 生産計画				
② 設備計画				
③ 新機械・新技術の導入				
④ 生産性の測定				
⑤ 提案制度によって提案された事項の処理				
⑥ その他（　　）				
(3) 人事的事項				
① 採用・配置基準				
② 人事異動基準				
③ 教育訓練計画				
④ 勤務態様の改善				
⑤ 職務分析				
⑥ 評価・評定基準				
⑦ 配転・一時帰休・人員整理				
⑧ その他（　　）				
(4) 社会的事項				
① 安全衛生				
② 福利厚生（企業内福利厚生施設の運営等）				
③ 文化体育活動（余暇開発等）				
④ 公害対策				

②

	報告・説明のみの事項	協議事項	意見の一致を必要とする事項	該当なし
⑤ 地域問題				
⑥ その他（　　）				
(5) 労働条件事項				
① 賃金制度				
② 労働時間・休日制度				
③ 定年制				
④ 退職（年）金制度				
⑤ その他（　　）				
(6) その他				
① 労働協約の解釈・適用				
② 苦情処理				
③ 就業規則の改廃				
④ その他（　　）				

8. 労使間の協議会開催は定期的に開かれますか，それとも不定期ですか。

(1) 全社レベル：

1. 定期的のみ　2. 定期のほかに必要に応じて　3. 必要な場合に

(2) 事業所レベル：

1. 定期的のみ　2. 定期のほかに必要に応じて　3. 必要な場合に

9. 労使間の協議会開催の発議はどのようになっていますか。

(1) 会社，組合双方いずれからでもでき，発議がなされた場合相手が必らずそれに応じなければならない

(2) 会社，組合双方いずれからでもでき，発議がなされた場合開催するかどうかについて協議する。

(3) その他（　　）

10. 労使間の協議と団体交渉の付議事項の取り扱いはどうなっていますか。

(1) それぞれ別の制度として分かれており，労使間の協議では団体交渉事項は取り扱われない。

(2) それぞれ別の制度とされているが，団体交渉事項については労使間の協議でまず予備的な話合いを行なう。

(3) 両方の制度をとくに区別せず，労使間の協議で団体交渉事項も処理する。

11. 通常，団体交渉の対象てない協議事項について労使間の協議て意見の一致した場合どう処理しますか。

(1) 協定書を作成し，履行の義務を負う

(2) 協定書は作成しないが，履行の義務を負う

(3) 協議内容を尊重し実現に努力する

(4) その他（　　）

12. 全社レベルの労使間の協議は普通平均して1年間に何回位開かれますか。また，そのうち組合の発議によるものは何回位てすか。

回位（うち組合発議　　回位）

13. 全社レベルの労使間の協議において，過去一年間に定期，不定期をふくめて，次の各事項はとりあげられましたか。また，それらにたいする組合のとりくみは，どうてしたか。該当する欄に○印をつけて下さい。

	議題となったもの	組合の対応			会議の場で会社と組合とで見解の相違が		
		会社の説明をうけるだけ（質問を含む）	組合としての意見を述べた	組合側からの積極的な提案を出した	かなりあった	少しあった	なかった
①企業・環境分析							
②中期経営計画							
③会社の業績と経理内容							
④会社組織機構の新設・改廃（工場・事業所等の統廃合を含む）							
⑤技術開発・新規事業計画							
⑥道外への進出							
⑦海外進出・国際関係							
⑧営業戦略・営業目標							
⑨環境・公害・安全対策							
⑩採用・要員計画							
⑪人事異動基準							
⑫教育訓練・能力開発							
⑬人事考課・評価・評定基準							
⑭配転・一時帰休・人員整理							
⑮安全衛生・事故防止							

③

	議題となったもの	組合の対応			会議の場で会社と組合とで見解の相違が		
		会社の説明をうけるだけ（質問を含む）	組合としての意見を述べた	組合側からの積極的な提案を出した	かなりあった	少しあった	なかった
⑯福利厚生（企業内福利厚生施設の運営等）							
⑰賃金体系の改定							
⑱高齢化及び定年延長の諸問題							
⑲企業年金制度の導入・改定							
⑳共済制度の導入・改定							
㉑労働時間・休日制度							
㉒組合員の範囲							

14. 組合が経営・生産の機密に関する情報や資料を会社側に求めてきたとき，会社側はどういう態度をとっていますか。

(1) 基本方針：1. 機密に属するものは提供していない
2. 組合が要求する情報．資料は積極的に提供している

(2) 伝達方法：1. 成文化された資料・データも提供している
2. 口頭のみで説明している
3. ケース・バイ・ケース

(3) 提供している範囲：1. 中央の三役に限定している
2. 中央役員には提供している
3. 支部執行部にも提供している
4. ケース・バイ・ケース

15. 労使間の協議の内容は一般従業員，組合員にどのようにして伝えられますか。

(1) 労使共同で協議会報等を作成して伝えられる
(2) 労使それぞれの立場で別々に協議会報等を作成して伝えられる
(3) 社内報や組合ニュースなどで伝えられる
(4) 会社の職制や組合集会などを通じて口頭で伝えられる
(5) とくにしていない

16. 労使間の協議機関の下部組織として専門委員会を過去5年間に設けたことがありますか。

(1) 現在設けている　(2) 設けたことがある　(3) 設けたことがない

17. 専門委員会がある（あった）場合お答え下さい。

※どのような委員会があります（ました）か，次の項目より選んで下さい。（名称にこだわらず内容でお答え下さい）

(イ) 生産性　(ロ) 経　営　(ハ) 安全衛生
(ニ) 教育訓練・能力開発　(ホ) 福利厚生　(ヘ) 賃金制度
(ト) 定年・再雇用　(チ) 退職（年）金制度　(リ) その他

18. 貴社では労使間の協議を充実させるために以下の諸施策について実施していますか（実施しているものについてすべてに○印をつけて下さい。）

(1) 会社側関係者は全員出席を励行している
(2) 労使間の協議のための事務局を設置している
(3) 労使関係及び労使間の協議に関する教育活動を行なっている
(4) 労使間の協議の理解・促進のための広報活動を社内報等を通じて行なっている
(5) その他（　　）
(6) 特に何も行なっていない

19. 貴社の労使間の協議の目的についてお答え下さい。労使間の協議を規定している協約上や実際の運用上に基づいて，下記の(1)〜(8)のうち，近いものを2つ選んで○印をつけて下さい。

(1) 団体交渉に含まれないような労使間の問題処理のため
(2) 労使のコミュニケーションの円滑化による，労使間の紛争の未然の防止をするため
(3) 生産性向上のための方策について労使が共同で具体的に研究・協議するため
(4) 経営の実状及び経営者の考え方を組合側に説明し，その理解と協力を求めるため
(5) 労働条件や人事に影響を及ぼすような，事業展開や新技術の導入などについての事前協議をするため
(6) 企業の民主的・効率的運営のために，経営の基本方針や計画などについて労使が自由に意見交換をするため
(7) 会社全体から職場レベルの意思決定まで，労働者の発言権の増大を図るため
(8) その他（　　）

20. 最近5年間に，貴社では以下のようなことがありましたか。それぞれの事項について，どのように対処しましたか。選択肢より選んでイ，ロ，… の記号を右欄に記入してください。

(1) 賃金制度・体系の改定
(2) 労働時間・制度の変更
(3) 事業所をこえる配置転換
(4) 定年の延長・再雇用制の実施
(5) 希望退職の募集

(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	

④

選択肢
イ，団体交渉で決めた
ロ，労使間の協議で合意するまで協議した。
ハ，労使協議にかけ，会社の責任において実施した
ニ，労使協議にはかけずに，会社の責任において実施した
ホ，最近5年間ではそのような例はなかった

21. イ　貴社では，下表にあげた経営施策や労務管理施策が導入されていますか。導入されている場合はそれぞれの施策について，イ欄に○をつけて下さい。

ロ　貴社で導入された諸施策について労使でどうとり扱っていますか。下の1～3のいずれかを選び，下表ロ欄の該当番号に○をつけて下さい。

1. 会社が一方的に実施している　　2. 会社側から説明報告している
3. 労使で協議のうえ実施している

ハ　貴社で導入された諸施策について，労働組合はどのような態度を示していますか。下の1～4のいずれかを選び，下表のハ欄の該当番号に○をつけて下さい。

1. 積極的に協力している　　2. とくに反対はしていない
3. 無関心である　　4. 否定的である

	イ	ロ			ハ			
	導入の有無	1 会社が一方的に実施	2 会社側から説明報告	3 労使で協議のうえ実施	1 積極的に協力	2 とくに反対はしていない	3 無関心である	4 否定的である
① 提案制度	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
② 目標管理制度	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
③ 自己申告制度	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
④ ＱＣ，ＺＤなどの小集団活動	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
⑤ 職務拡大・職務充実	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
⑥ フレックス・タイム制	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
⑦ 能力開発プログラム	有・無	1・2・3			1・2・3・4			
⑧ カウンセリング	有・無	1・2・3			1・2・3・4			

⑤

問22　以上の労使関係の実情と企業成長との関係を見るために貴社の経営指標をお教え下さい。（年２回決算の場合は年間合計数字でご記入下さい。）

		昭和52年度	昭和53年度	昭和54年度	昭和55年度	昭和56年度（予定）
売上高		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
経常利益		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
使用総資本	他人資本	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
	自己資本	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円

注 (1) 他人資本及び自己資本は期末残高の数字をご記入下さい。
①他人資本～流動負債（支払手形，買掛金，短期借入金，納税引当金など），固定負債（社債，長期借入金，退職給与引当金など），特定引当金（価格変動準備金，公害防止準備金など）の計。
②自己資本～資本金又は元入金，法定準備金（資本準備金―商法第288条の２に掲げるもの，利益準備金―商法第288条に掲げるもの，再評価積立金など），剰余金（任意積立金及び繰越利益剰余金期末残高又は繰越欠損金期末残高の計で当期利益は除く），当期利益（法人税及び特別損益等の控除後の最終利益）の計。
(2) マイナスの数字は，頭部に▲印をおつけ下さい。

最後に，現在貴社がかかえている問題があれば，その最も大きなものをお教え下さい。

※　御協力どうもありがとうございました。