

中小企業における労務管理/労使関係

—その最近の進展と後進性—

小山田 英 一

Personnel Management/Industrial Relations in Medium-Sized and Small Scale Enterprises

—Recent Developments and Backwardness—

Eiichi Oyamada

In the 1960's, there emerged many controversies on how to modernize the personnel management in medium-sized and small scale enterprises, since it was then true that personnel management was indeed "floating" one, steered by owners, who were obsessed by the idea that prototype patriarchal management would work most effectively, and we are reminded of high turn-over rates and fierce labour disputes.

We must note that in the course of some 20 years, management has been upgraded to a large extent, by way of labour shortage and afterwards introduction of micro-electronic mechanical instruments, rise of highly-educated owners and managers and coming of computer-age, etc. Training and development has been adopted very positively in more than 80 per cent, and some measures to saturate employees with motivation to work are widely prevalent, like delegation of authorities, self-administrating teams, meritocracy based on results, etc.

However, we have to recognize that there exist many residuals of work rules and practices dyed with irrational way of management.

- (1) Large discrepancy of perception about the image of owners between top and bottom is to be observed.
- (2) Employees wish to leave the enterprises they are working for, but difficult reality enforces them to stay there longer than expected, presumably up to over 60 years. Little identification with enterprises can be observed.
- (3) Management organization has not been fully catered for, as regards freer communicating system between top and bottom. Owners are convinced that communications both downwards and upwards are streaming without reservation, but employees are worried about dissatisfactory communications.
- (4) There exist many dissatisfactions about work circumstances and working conditions among employees, and the most critical one is "inequality of salaries and wages decisions", caused by the non-existence of appropriate merit rating system.
- (5) The organization rate of trade unions is extremely low. But some 70 per cent

of employees are of opinion that trade unions would be largely beneficial for them.

By and large, in the circumstances, where there exist many pent-up frustrations among employees, organization climate has remained unchanged, full of problems, although objects and measures of management have been largely upgraded.

Some elements of latent disturbances in industrial relations will remain for long, but it is expected that both employers and employees will change gradually in due course of time, with respect both to management-labour relations and to employer-employee relations.

(1) 二重構造問題と最近の中小企業の発展

周知のとおり、昭和32年度の「経済白書」は、日本経済の二重構造性を指摘し、大企業に対して農業、中小企業などの前近代的部門の存在は、日本経済の成長と発展を阻害しているとし、わが国の中小企業の性格論争が盛んに行われるようになった。この前提となる32年3月の有沢発言は、「わが国の雇用構造を考えるにあたって問題となるのは、経済の二重構造の存在であり、これを解決しない限り、就業構造の近代化をなしとげ、雇用問題を解決することはむずかしい」というもので、当時の深刻な雇用事情が、このような議論の出発点であった。これに対して、むしろ二重構造の存在が日本経済の発展に寄与している、中小企業が発展し中堅企業、大企業へと成長した事実を如何に説明するのか、このような議論は伝統的中小企業被害者史観にもとづくもの⁽¹⁾だ、等の反論が行われた。

昭和30年代の中小企業の労務管理を回顧すると、極めて非近代的であったことは事実で、いわゆる「成り行き管理」、「恣意的管理」が横行していた。大幅な労働条件格差の存在は無論のこと、同族的色彩の強い客観性を欠く労働条件の運用等から、一部に合同労組を中心とする労働運動の過激化、不条理な不当労働行為事件の発生がみられた。それ迄、経営

者からは恩の関係で維持されていると規定され、従業員の立場は生活維持のみに終始していた労務管理は、この当時既に従業員意識の変化、技術の進歩等の時代の変化によって、破綻を招来し始めていたわけである。^(注)

実際に、現金給与総額の格差（製造業）だけをとってみても、500人以上を100として、30～99人規模の企業で、昭和27年に67であったものが33年には55と拡大し（毎月勤労統計）、中小企業は大企業復興の谷間の中に埋没しつつあったのが当時の状況である。

昭和30年代から40年代中頃にかけて、とに角中小企業の労務管理は近代化しなければならないという見解が多く提起された。近代化のメルクマールとして掲げられたものは、(i)労働条件格差の是正⁽²⁾、(ii)恣意性からの脱脚、規準化、客観化、官僚制化⁽³⁾、(iii)原生的家父長的従属関係の是正⁽⁴⁾、等々であった。昭和43年に、巽信晴教授が整理した中小企業の労務管理の特質は、以下のものであって、これらが改善されれば、中小企業の労務管理の近代化が達成されるという手筈であったことになる。

(i)管理組織が未成熟なために起る職務権限や責任の所在の不明確さ、(ii)中途採用が多く、技能訓練への必要性が認識されながらも、これに応ずる姿勢が不十分である、(iii)各個人の労働能力の評価や勤務状態の考課などの機構

(注) 例えば、昭和32年1～12月に、30～99人の製造業における労働移動率は30%に達していた。また、34年1～8月の東京都内における労働争議発生件数は49人以下で31件であり、1,000人以上では19件であった。

が不十分であるため、人事に対する不満がくすぶる、(c)新規採用や退職に関する管理が無計画であるため、人員配置が混乱し、不均衡を生ぜしめる、(d)賃金について客観的・合理的な基準を欠いているし、苦情処理の機構も発達していない。

戦後40年を経過した今日、このような中小企業における労務管理近代化の要請がどの程度実現をみているかは、極めて興味深いところであろう。

高度経済成長時代に入ってから、中小企業の発展は、廃業と新規参入をくりかえしながら、一段と進み、実際には低経済成長時代に入っても、更に顕著に発展した。従業員数1~299人の製造業事業所数は、昭和43年の598,442から58年の443,442へと、むしろ減少しているものの、同じ1~299人の中小製造業の出荷額はこの間5倍に達し、従業者数は739万人から769万人へと僅かに増加したのにとどまる(工業統計)。ここにみられるものは、中小製造業の生産性の上昇であろう。他方、卸売業では、かつて問屋無用論を説いた「流通革命」⁽⁶⁾によりその機能低下が予測されていたが、その後情報系列化等への機能転換によって、43年から57年に店舗数は1.7倍、従業者数は1.4倍に増加している。小売業でも、店舗数は20%増、従業者数は37%増である(商業統計)。サービス業が、サービス経済化の動向の中で、増大していることはいう迄もない。

低経済成長時代に入ってから、中小企業は経済の活力の源泉として大きく評価され、その間に中堅企業やベンチャー・ビジネスの隆盛によって、技術の低位、低賃金、長時間労働という中小企業のイメージは、大分変化するようになった。同時に、中小企業の体質改善も一般的に進み、その内部構造も法人企業の一貫した増加、個人企業においても青色申告法人の増加があげられる。また、工業用ロボット等のメカトロニクス機器の普及、グループ・テクノロジーの採用等、生産技術の向上をはかるところがかなりみられる。また、流通中小企業においても、POSの採用等、情報を軸

とした経営の向上への努力がみられる。中小製造業でメカトロニクス機器を導入している割合は30%であり、37%の企業が61年迄に導入したいと考えている(中小企業庁「製造業経営実態調査」, 58年12月)し、卸売業では、オフィスコンピュータの導入実施及び61年迄の導入予定企業は35%である等である(中小企業庁「中小卸売業経営実態調査」, 58年12月)。

以上のような経営基盤の強化とともに、中小企業の中で、いわゆる小回りの利く、機動性に富む vital independents として評価される中小企業が、中堅企業の域迄到達していなくともかなり増加しているわけであって、最近清成忠男教授は、最早中小企業の二重構造は存在しないのであり、よい意味で相互補完する中小企業、中堅企業、大企業がシステムの組み込まれている、「ネットワーク構造」⁽⁷⁾が主流になると主張している。また、中村秀一郎教授も、中小企業を暗いイメージでとらえるのは間違いであるという楽観論を強力に述べている。⁽⁸⁾

しかし、少し以前、高橋毅夫氏は「新二重構造論」を提起し、低経済成長時代に入って大企業と中小企業の格差が拡大しており、中小企業に不完全就業者が多く滞留しているという現実から日本経済はやがて失業が顕在化する構造に移行するという説を唱えた(「エコノミスト」, 57年5月18日号)。清成教授はこれに反論し、一部に低賃金があっても全般的には低賃金は解消しており、大企業が中小企業の低賃金を利用して資本蓄積をはかるという実際がない以上、この説は誤りであると論駁した。⁽⁹⁾

中小企業に依然として、二重構造性があるのかどうか、中小企業の経営基盤の強化とともに、労務管理も改善されているとすれば、どのような状況か、労務管理近代化のメルクマールは充足されているのか等、いくつかのデータと筆者の聴き取り調査を踏まえて、若干の検討をしたい。

(2) 労務管理の進展の特徴と要因

中小企業の経営基盤の向上が進み、技術集約型中小企業が多くなり、中には特定部門の技術については世界のトップレベルに到達しているケースも出ている。総じて、中小企業にも経営戦略的思想が浸透し、長期戦略や状況適合的(contingent)な経営を実践しているところが増えた。このような優良企業では、労務管理も改善され、行動科学的な発想が普及し、経営を活性化させている。

活性化された経営、労務管理がうまく実施されているケースをみると、以下の特徴がある。全国中小企業団体中央会(以下中央会という。)が昭和59年に実施した調査を参考にし¹⁰⁾てとりまとめると、第1に、仕事に生きがいを求める経営風土づくりがある。経営者の理念としては、“会社に働く間は、楽しく協調し合い、能力を発揮しうる”ことが理想とさ

れており、技術研究の場の豊富な提供や下から積み上げる目標管理等が実践されている。

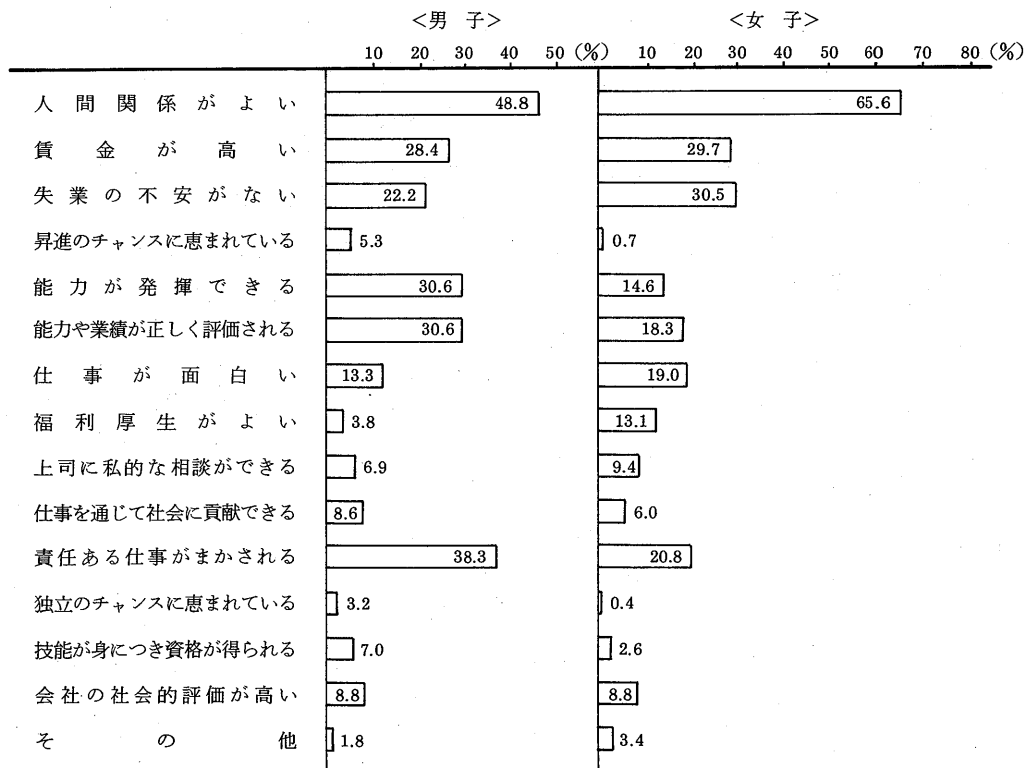
第2に、能力主義の実践がある。努力した者は、それだけ報われるという体制である。

第3に、信頼して任せる自主管理がある。なるべく権限を委譲し、従業員の自発的努力を喚起する姿勢は、多くの企業にみられる。具体的には、チーム制をしいたり、事業部制を採用し、経営者は余り介入しない。

第4に、オープン経営と全員参加がある。経営者は、従業員との懇談会等により意志疎通を円滑化しようと努めており、利潤分配もガラスばりの経理公開で行う。

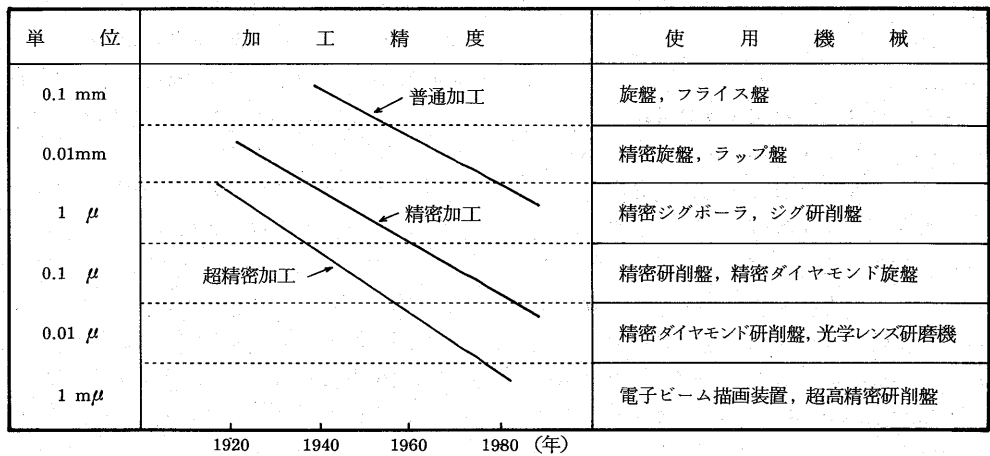
第5に、QCサークル活動等の小集団活動の定着が中規模以上の企業にみられる。

この調査によって、従業員のモラル・アップ対策として経営者は何を重視するかをまとめたものが図-1である。人間関係の重要



全国中小企業団体中央会「中小企業における職場環境整備の実態と今後の対応策に関する研究」(昭和60年)より作成

図-1 モラル・アップ要素(3問選択)



(財) 機械振興協会調べ (昭和59年版「中小企業白書」より)

図-2 切削・研削加工精度の推移

性もさることながら, "責任ある仕事", "能力発揮", "能力や業績が正しく評価される" が上位を占める. 能力や業績の評価の点は後で述べるとおり, 問題は残るが, 大きな進歩といえよう.

小集団活動の実施率は, 製造業45.9%, 商業32.3%, サービス業26.6%で, 全体としても38.4%にのぼる. 何らかの形の教育訓練は, 実に86.2%の企業が実施している. その内訳も, 製造業では仕事知識, 技能・技術の習得向上, 新鋭機械・設備に関連した知識・技術の習得が中心であり, 商業では, 商品知識の向上, マーケティング, 販売技術の習得向上が主体である. 昭和40年代の40%程度の教訓実施率に比べて格段の上昇であり, また, 中には問題解決学習を中心とする管理者教育や職場ぐるみの問題解決学習に力を注ぐケースもかなり出ている. コミュニケーション対策としても, 会議開催による意見聴取48.5%, 飲食をしながらの不満や希望聴取34.5%と, かなり実施率が高い.

このように, 一般的に中小企業の労務管理改善の熱意が強いが, その背景は何であろうか.

第1に, 昭和30年代中頃からの若年新卒採用難があった. 労働市場要因により初任給の

平準化と引き続く若年層賃金格差の縮小がもたらされ, 低賃金を経営基盤としてきた中小企業の労務問題の重要性への目ざめがあった.

第2に, 最近になって親企業, 取引先, 顧客のニーズの高度化, 多様化があり, 中小企業でも技術水準の高度化, 技術開発・商品開発がいやおうなしに必要となった. 下請企業の機械部品加工を例にあげれば, 図-2に示す如く, 切削, 研削加工精度が上り, 普通旋盤加工における0.1mm単位から電子ビーム描画装置等による1mμ単位迄上昇しており, 同時に納期指定も月単位から週単位, 日単位が多くなっている. 中には"かんぱん方式" (just-in-time purchasing) が親企業から要求されるケースも多い. 下請としても親企業なみの技術が必要となっていると同時にしめつけも厳しくなり, 経営の合理化, 従業員の能力開発が要請されるようになった.

第3に, 経営者の高学歴が進み, また海外視察は零細事業者でも日常化するといった視野拡大の機会が増えた. 更に, 大学卒の採用がかなり盛んになり, 従業員の高学歴者比率が高まった.

第4に, 情報化がある. 流行や顧客・市場のニーズに敏感でなければ経営を維持しえないという認識が深まっている. 同時に, 労務

管理の新しい考えも従前よりも格段に普及をみせている。

(3) 現在における二重構造性の検証

以上のような中小企業の経営発展と裏腹に、中小企業の労務管理近代化の制約要因も実際には非常に多い。金融難として、金利、担保・保証条件は依然として中小企業にとり問題であるし、信用力の低い中小企業に長期資金の借入れは難しい。元来下請企業における問題は、「不等価交換」即ち実際の交換価値以下に下請企業の犠牲において下請代金を支払うことであり、もう1つは「不平等取引」即ち親企業の一方的な意見がとおる取引であるが、この辺も一向に減少していないという声が多い。また、上記の如き納期の短縮化は下請中小企業にとり耐え難い苛斂誅求の1つであろう。現実には、製造工業における下請比率も41年の53.3%から56年には65.5%へと上昇しており（通産省「工業実態基本調査」）、むしろ下請化は進展している。ただ、協力会組織を作ったり、親企業からの技術指導があつて形は近代化していることは事実である。

なお、本来二重構造論の対象ではないが、独立中小企業においても、金融難に加えて売上げ・受注の伸び悩み、大企業との競合、発展途上国からの追いつけ等悩みに尽きるころはない。

他方、大企業との間の賃金格差をみると、30～49人規模の1人平均現金給与総額（製造業）は、500以上を100として、35年58.9、45年69.6、55年63.4、57年64.1と、除々に格差解消に向っているが、賞与、退職金・年金を含めれば依然として大きな格差がある（毎月勤労統計）。

また、新二重構造論のメルクマールとしての不完全就業者の中小企業における滞留はどうであろうか。55歳以上の高齢労働者の割合は、30～99人の規模で12.2%、100～299人の規模で9.0%であり、1,000人以上の大企業では4.4%にとどまる（労働省「高齢者就業等実態調査」、56年）。高齢者は大体において補助工

や清掃員等の雑職種に多いが、小零細企業においては、実労働時間が8時間以上という長時間勤務者（男子）は、65歳以上でも調査回答者の56.9%もいる。これらの者は月額10万円を少し出た程度の給与を受けており、実際上不安定な就労者層である（52年実施、東京都立労働研究所調査⁽¹⁾。本研究を以下都労研という。）。中小企業では高年齢になっても雇用を維持するケースは多いのであるが、50年代初頭の不況期に大企業では出向や人員不補充で雇用調整を行うところが多かったのに対して、規模の小さな企業程解雇が多かったといわれ、高年齢者が対象になることが多かったと思われる（54年実施都労研調査⁽²⁾）。このため、新二重構造論が成立する可能性はこれ迄あったということになる。

何れにしても、下請関係の態様は近代化しても、種々の点で二重構造性は存在していることになり、労務管理もまた、この点で十分な展開が妨げられているということになる。

(4) 中小企業労務管理の構造

これ迄、わが国企業の労務管理について、“生活丸がかえ”、“家族ぐるみ原理”があるといわれ、「運命共同体」とか「生活共同体」が基本原理であるといわれてきた。更に中小企業については、前期的・身分のないし家父長的人間関係に支えられた低賃金、長時間労働によって特徴づけられるとされてきた。もとより、これら諸傾向は、現在は稀薄化、変容しているはずであるが、中小企業経営者の基本理念としてはその残滓はある筈である。

(イ) 中小企業固有の文化

ここでいう文化とは、経営者意識や目にみえないネットワークともいうもので、中小企業労務管理もこれにより規定されやすい。何如に表面は近代化し、新鋭機械を導入し、福利厚生に海外旅行をとり入れていても、根底には、上に記したような経営者の性格は拭い切れないことが多い。経営者のモットーは、“和”、“誠実”、“積極性”、“信用”が多い（53年実施都労研調査⁽³⁾）。これらに、何ら問題は

ありえないが、これら自体が目的化することが中小企業ではままある。例えば、“和”が、自由な発言を封じた“和”として要求されることになる。他方、中には中小企業経営者も“企業家精神”に富み、従業員にもよい影響を及ぼす場合も、かなりある。

現代では、のれん別けは殆ど機能しなくなっており、従業員の側も私生活への介入を余り好まなくなっている等、家族主義経営も殆ど意味を有しない。しかし、“働ける間は皆協調して何時迄も働いてほしい”という定年不存在は小規模企業のせい一杯の恩情ともいえる。しかも、経営者はそれでも家族主義を標榜しようとして、社員旅行等を実施するが、“ウィークデーをつぶし、全額会社負担でも不参加者が出る”(A建材卸)という経営者の嘆きから理解されるとおり、今や従業員に仕事は仕事、私時間は私時間という風潮は世間一般の風潮とともにある。

経営者は家父長であれば、擬制的にでも主人とか親父と従業員から思われたいであろうが、図-3のとおり、経営者は従業員にとり“他人”であり、場合によっては“競争相手”、“敵”であることも僅かにある。両者の喰い

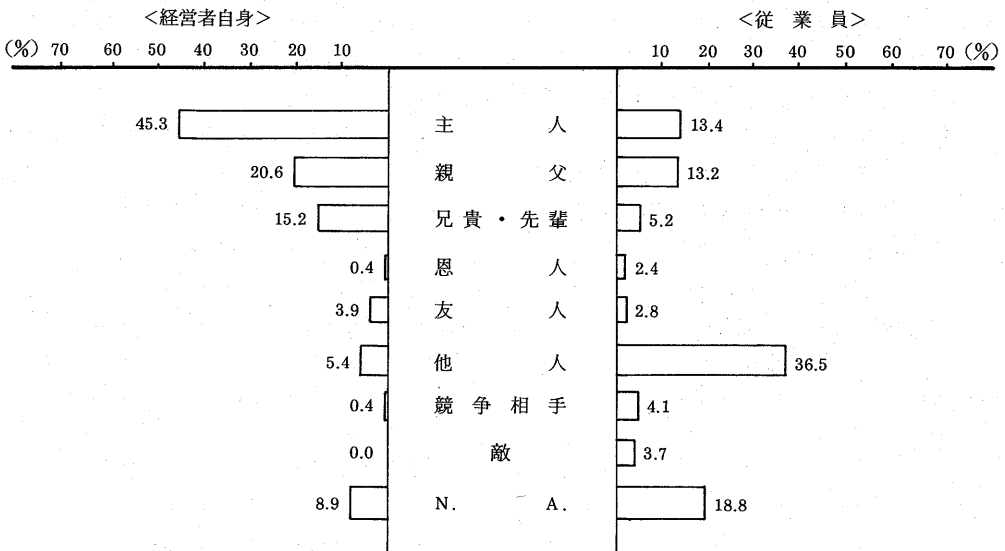
違いは大きい。

中小企業のマイナスの組織風土を要約すると、以下のものがあり、従業員は敏感に反応しているのかも知れない。第1に、人事について同族的色彩が強い。これは中堅企業にもあてはまる。第2に、後継者に人を得られない場合、従業員の志気低下は著しい。第3に、労務の提供に対する報酬の概念が稀薄である。例えば、早朝出勤する者を愛でるが、十分報われないとすれば、いずれ不満がつのることになる。第4に、最も根本的な問題であるが、経営者自身の能力、パーソナリティが劣る場合、経営と労務管理の限界が明らかになる。

しかし、一方において、企業を発展させようという強力なリーダーシップを持つ経営者のもとにあっては、組織の活性化は著しく進み、従業員の能力発揮の余地は大企業よりも遙かに大きい筈である。

(ロ) 労務管理の統合機能

T. パーソنزの「構造機能分析」を採用する場合、労務管理という目標志向体系の中で、AGIL schemaのIである統合機能は、従業員を持つ欲求と企業目標との矛盾、従業員同志



東京都労働研究所「中小企業の労務管理と労使関係」(昭和55年)より作成。

図-3 経営者のイメージ

の葛藤を極小化するために必要とされる。

中小企業の労務管理を観察する場合、以下のような統合機能が用いられている。

第1に、経営家族主義がある。内容は極めて稀薄化しているが、労務管理についても、労使関係の場でも標榜されることが多い（B彫刻機製作等）。

第2に、前にあげた自主管理や権限委譲を内包する共同経営主義がある。これは、チーム制や事業部制と結びつき、独立採算の仕組による利潤分配が行われることも多い（C刃物製造等）。

第3に、能力主義を標榜しながらも、年功ある者には雇用を保証し、何らかの形で報いようとする勤続年功主義がある。

第4に、なるべく他社の賃金よりも高い水準を自負しうることである。これは、同業・同地域よりも高目の賃金を維持することがねらいであり、前出中央会調査でも、賃金の決め方として“同業他社よりよい賃金を出して有能な人材を確保する”という回答が最も多い（43.3%）。

第5に、労使協調主義がある。労働組合がある場合、経営者は労使共存による安定的労使関係を追及しようとする。

その他、労務管理上の統合機能とはいいい難いが、新製品開発、マーケティングによる市場シェア拡大等全社目標の提示と実践も従業員の統合に有効である場合が多い。

以上の各項目がすべての中小企業に該当するわけでないことは無論である。実に中小企業は千差万別であって、全く欠いている場合もあるのではないと思われる。

(イ) 工場現場における動機づけ

例え劣る職場環境の中にあっても、現場従業員が動機づけられ、職場適応を可能としているものは、自分の仕事への愛着や誇りである。また、中高年齢者の場合、職場で長年かけて築き上げた人間関係がある。実に職人的な精神が職場適応を助け、あるいは、末端の現場従業員であっても企業家精神がよく機能していることが多い。

現在、中小企業の労働移動は激減しており、このためにかえって、技術の蓄積、修練が非常に狭くなっている。しかも、NC機やロボットが導入されると、QCサークル活動の実施とあいまって労働の標準化、規格化が行われ、ひいては“労働の貧困化”が招来される⁽⁴⁾。

このように、技術が高度化しても労務管理の本質的部分は軽んじられる可能性がある。

(ロ) 従業員の不満

前出の53年実施の都労研の調査によると、経営者が考えている従業員の不満と従業員自身が明らかにする不満とはかなり異なる。

経営者の意識としては、“賃金の不公平”が第1位であり（18.6%）、次いで“同僚との関係”18.1%、“労働時間・残業・休日”17.0%、“仕事のつらさや単調感”14.5%、“要員・仕事量”13.5%という順であり、“福利厚生”は第7位（11.8%）、“経営方針”は、第10位である（7.1%）。これに対して、従業員側では、第1位の不満がやはり“賃金の不公平”となっている（67.4%）が、極めて回答が集中している。次いで、福利厚生”46.5%、“経営方針”42.6%、“職場の環境”41.2%、“監督者・上役”33.3%という順であって、経営者が第2に重視する同僚との関係は僅かに9.1%であって、最末位の回答率しかえられていない。労働時間・残業・休日は第6位である（29.4%）。

以上から以下のことが推定されるであろう。

第1に、賃金の不公平は労使とも最も回答の集中度が高いが、経営者は能力主義の意味から個人毎に差をつけていることを気にしているのであろうし、従業員は明確な基準がないため、不満が高まり、志気が低下しているのであろう。後に触れるが、従業員は賃金の決定に能力主義を期待しており、あく迄も決定基準が欠けていることへの不満である。冒頭に記した恣意性や異教授が指摘した(ロ)の問題は未解決であることを示すもので、これは中小企業労務管理の最大の後進性といえる。

第2に、福利厚生については、経営者はウエートの軽いものと考えており、家族主義的

管理によって糊塗しようとしているのかもしれないが、従業員は持家援助等を中心に格差を痛感するのであろう。

第3に、経営方針については、経営者は下に伝えていると思っているのであろうが、従業員には伝えておらず、また、不明確な経営方針を最も嫌う実情の反映であろう。

第4に、経営者は従業員の同僚との関係を感じているようであるが、対会社との関係では同僚は仲間であって、さ程問題はないのであろう。

なお、経営者の回答には無回答が多く、洞察力に欠ける嫌いがあるが、従業員の要望としては賃金水準の引上げが最も多い。

(6) 定着志向・終身雇用

これ迄の有力な動機づけ要素の1つであったのれん別けについては、社会的基盤が消滅し、殆ど機能しえない。54年に都労研が実施した調査によると、“自分で開業する予定がある”者は18.7%で、29人以下の企業で23.3%と少々目立つ程度である。

他方、昇進志向については、65.2%の者は“とくに希望はない”としており、中小企業では、独立開業もできず、ポストの数も限られていて昇進もままならず、昇進志向もないということになる。

また、内在する希望としては、“他社より賃金が低かったら、よその会社に移りたいとする者は28.9%おり、ことに30~99人規模では、32.9%とかなり多い。

しかし、会社を変えることについてはどう思うかというところ、“変らない方がよい”とする者が78.3%と、圧倒的に多い。これは、29人以下の小企業でも同様であって、75.7%の者はそう思っており、最早中小企業の特性であった高い労働移動率はみとめられないことが、ここでもうかがわれよう。

このような“閉塞状況”の中で、それでは、会社への定着理由は何か。第1が“仕事が自分にあっている”34.3%、第2が“ほかに勤め先がない”23.6%であって、“経営者の人柄”13.9%、“仲間がよい”9.6%であり、仕

事中心、能力発揮の職人型志向が極めて強く、また、これによって救済されているわけである。

以上みたとおり、余り積極的でない終身雇用制の中にあって、殆どすべての中小企業従業員は、不本意ながらかなりの高年齢迄就業せざるをえないことになる。この際、従業員の帰属対象は何かというと、第1が“家族・親戚”であり(41.5%)、第2が“職場の仲間”(14.5%)であって、“会社”へのidentificationは、5.0%と少なく、“上司”にいたっては3.5%にすぎない(以上、53年実施都労研調査)。

いかに経営家族主義的な管理を標榜しても、現実の閉塞状況の中で、個人本位の帰属対象であることは、近年大企業にみられる企業離れの現象と軌を一にしているのであろう。

(7) 年功制・能力主義原理

前述のように、勤続年功主義は、中小企業労務管理の統合機能の1つであり、これへの期待も強い。“年齢や勤続年数が同じ者が役付に登用されたのに、自分もつけないのは不満だと思う従業員が多いことは悩みだ”という状況(A建材卸)は、大企業と違って専門職や資格制度が中小企業ではとられていないだけに、中小企業では深刻であるようにみえる。

他方、賃金については、年功賃金賛成の者は33.9%で、そう多くない(54年実施都労研調査)。そして、経営者も従業員も賃金決定の際の重要項目について、“技能・能力”(経営者75.7%、従業員64.4%)、“やる気”(経営者59.7%、従業員53.8%)をあげる者が、一致して最も多い(53年実施都労研調査)。こと賃金については、経営者も従業員も働いただけ僅かな差でもつけて報われるべきだという、合理的思想を持っているのである。

かつて松島静雄教授は、中小企業労務管理のあり方として、日本的労務管理と能力主義を如何に有効に調整させるかが極めて重要であると指摘したが、中小企業でも、職場の安定のためには資格制度等の折衷策の整備がや

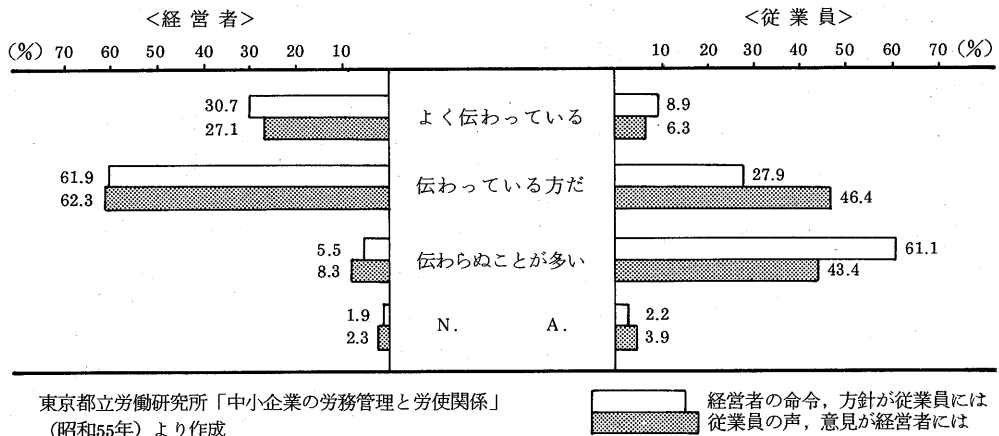


図-4 コミュニケーション

より必要とされることになろう。

(5) コミュニケーション・労使関係

コミュニケーションは、行動科学手法の中心をなすものであり、労使関係プロセス (industrial relations process) は、職場の労務管理を根底に持つとすれば、コミュニケーションは極めて重要な意味を持つ。

中小企業は組織が小さいため、経営者の方針は“自然にわかった”とする者が最も多く (38.9%)、その他は“経営者から” 28.9%、“上役から” 26.7%、“労組から” 11.4%、“社員会から” 5.4%である (54年実施都労研調査)。

しかし、経営者の命令・方針が従業員に“よく伝わっている”と考える者は、経営者が30.7%であるのに対して、従業員は8.9%しかおらず、“伝わらぬことが多い”と答える者は61.1%もいる。しかも、従業員の声、意見が経営者に伝わっているか否かも同じ状況で、89.4%の経営者は“伝わっている”と安堵しているが、従業員の方は、“伝わらぬことが多い”という者が43.4%もいる (図-4) (53年実施都労研調査)。

実際、近年中小企業ではコミュニケーションの円滑化に力を注いでいる。従業員との定期懇談会を開く企業は43.2%であり (前記54年実施調査)、全員の従業員と話す経営者は

48.8%、殆どの従業員と話す者は22.7%であって、7割の経営者はよく従業員と話をする。

それにもかかわらず経営者の命令、方針がよく伝わらないのは、それ自身が不明確な中味であったり、合理的経営組織の不備が重要な要因であろう。かつて異教授が指摘した(i)の問題は改善されていないことを示す。従業員の声、意見が経営者に届かないのは、定期懇談会で発言することが憚られ、また社員会の機能は福利・親睦に限られるからであろう。

不平不満を誰に訴えるかは、極めて重要である。賃金の決め方についての不満を、“誰にもいわない”者が最も多く (37.1%)、30~99人規模では42.3%に達している。次に多いのが、“自分でいう”というもので (22.6%)、“労組に” 17.3%、“上役から” 11.2%、“社員会から” 2.3%という状況である (前記54年実施調査)。

中小企業では、経営者との対面関係が残されているが、不満を直接いえる風土は好ましいのであり、一般には発言を憚られ、やがては不満が鬱積する恐れもあろう。

労働組合のある企業は、中央会調査で14.5%であるが、53年実施都労研調査では7.5%にすぎず、業種別には、運輸7.7%、サービス5.1%、製造業4.5%、卸・小売業1.8%である。労働組合は、かなり協力的であって、“大いに協力的” 16.0%、“協力的” 49.3%である。し

かも、労働組合の経営に及ぼす影響は“影響なし”が最も多い(25.4%)。それでも、マイナス評価はプラス評価より若干多く、その内訳は、“もめごとが生じやすい” 21.2%，“取り引き先からの苦情で困る” 4.8%，“利益がへる” 1.2%である。プラス評価としては、“従業員の意見を知るに便利” 11.0%，“経営方針に協力がえられる” 5.4%がある。

全体的にみて、“労使関係に問題あり”という企業は、高々4.8%にすぎない(前記53年実施都労研調査)のであり、石油危機以降、雇用維持が中小企業労働組合の場合にも最重要課題となってから、労働組合運動は、大企業同様かなり低調になった。しかし、東京都内の労働争議発生状況をみると、300人以上では、昭和45年766件であったものが59年には182件へと激減したが、300人未満では、45年に536件で大企業より少なかったのに対し、59年には429件で若干減少しているもの大企業より多い。このように、中小企業では、近年大企業よりも多い争議件数がみられることが特徴であるが、もっとも、全般的にみて、その中味は統一行動か時限ストにとどまっているといわれる。

他方、かって中小企業に多かった不当労働行為は、かなり減少し、東京都地方労働委員会の新受付件数は、52年の114件から59年には91件に減少しており、その業種の内訳も第3次産業に移行しているといわれる(東京都労働経済局資料)。

こうしてみると、中小企業の労使関係は安定化しつつあるようにみえるが、規模の小さな企業を中心として、今から25年前、30年前と一向に変らない労使紛争は実に多いのである。東京都労政事務所で57年度に解決または打ち切られた全労働争議調整469件のうち、29人以下の規模のものが56.7%と6割を占め、30～99人22.0%、100人以上16.8%であり、ことに東京でも東部(足立、江戸川等)、三多摩で商業・運輸等に多い。このように、労使紛争は製造業から第3次産業に移っているようであるが、中味は、“賃金ルール適用(賃金不払い等)”、“退職金・解雇一時金”、“解雇そのもの”、“解雇予告手当”などが多く、従前と変るところがない(60年刊、都労研資料)⁽⁶⁾。

前記のような不満の鬱積の中で、潜在的な労使関係不安定要因は中小企業の中に絶えずあるわけであるが、従業員の労働組合観は、組合加入している者の72.1%の者が“労働組合は役立つ”というものであり“ストライキもやむをえない”と考える者は37.2%もいる。ことに、100～299人規模の企業に就労している者は、39.0%と際立っていることが注目される(表-1)。

このような状況下にあって、中小企業労組リーダーはどう考えているのか。表-2は、全民協(全日本民間労働組合協議会)が、59年に300人未満の企業の労組リーダーに対して行った調査であるが、“賃金水準が大手と比べて低い”という指摘は66.3%と、かなり

表-1 企業規模別労働組合観

(%)

企業規模	組合観	強腰で交渉、しかしストライキは避ける	ストライキもやむを得ない	会社との対立を避ける	不明
～ 9人		50.0	33.3	16.7	—
10 ～ 29		52.4	23.8	19.0	4.8
30 ～ 99		48.5	27.3	24.2	—
100 ～ 299		40.2	39.0	19.5	1.2
300 ～ 999		42.4	44.6	12.0	1.1
1,000 ～		45.3	36.7	16.9	1.1
不明		—	—	100.0	—
合計		44.4	37.2	17.2	1.2

東京都立労働研究所「企業規模別労使関係の実態」(昭和56年)

表-2 中小企業労組リーダーの問題意識

(M.A.:%)

		総 計	29人以下		
			29人以下	30～99人	100～299人
賃 金	賃金水準が大手と比べて低い	66.3	58.1	64.2	67.7
	賃金が同一地域の他と比べて低い	19.1	25.6	15.6	20.2
	賃金が同業他社と比べて低い	27.4	27.9	27.6	27.3
	賃金の遅配が多いこと	0.2	—	0.4	0.2
	低賃金のため残業せざるをえないこと	29.2	30.2	31.5	28.2
	賃金の決め方に納得性がないこと	16.3	20.9	17.1	15.6
組合員の 組合離れ	そう思うので努力している	40.5	39.5	31.5	44.5
	そう思うが特に取り組んでいない	13.4	11.6	13.6	13.4
	いわれているほど離れていない	43.1	46.5	51.0	39.4
組合離れの 理 由	要求する程賃上げを取れない	28.2	31.8	28.4	27.9
	労働条件の改善に対し力にならない	11.7	22.7	9.5	11.7
	ほどほどの生活ができている	36.7	13.6	37.1	38.1
	組合に魅力がない	20.5	27.3	20.7	19.9

全国民間労働組合協議会「中小企業問題に関する調査」(昭和60年)。(従業員300人未満の企業の労組リーダーを対象。回答1,011組合。)

多い。しかしながら、大企業の労働組合離れと同様に、中小企業でも実際には、組合離れの傾向が過半数の企業でみられ、ことに100～299人の規模では6割近くに達している。国民総中層階級化の意識の中で、賃金は低いと思ひ、内心かなり激しいことを考えているが、実際には雇用第1であって、組合運動にも傍観者を決めこんでいる者が多いということであろう。

他方、労働組合のない企業では、前記のように、労使のコミュニケーションはうまく機能しておらず、社員会等がある企業は42.2%にも達するが、労働条件を協議するところは、14.1%にすぎない(53年実施、都労研調査)。従業員を集団としてとらえて、労働条件につき話し合う仕組みはないのであって、この点の労使関係は未確立である。

(6) まとめにかえて

以上みたように、中小企業の技術、市場条件は著しく変化し、下請関係の苛斂誅求は残るのであるが、表面は下請企業の自主性を尊重し、育成するという装いの変化がみられる。この中であって、中小企業の労務管理も、上層の中小企業では経営の対象、手段が近代化

するとともに、経営戦略に係わる教育訓練を中心にかなり進展した。また、トップからの組織の活性化、自主管理や全員参加という従業員の能力活用体制も著しく進んだ。しかしながら、組織の底流には不平不満が鬱積し、コミュニケーションも実際には極めて不十分であって、前近代的様相は濃厚である。個人主義の社会的風潮の中で、中小企業でも活発なクラブ活動はゴルフであり、海外旅行は誰しも出かけるという総中層階級化による生活満足や仕事自体への没入が何とか職場適応を支えるともいえる。経営者は扱う技術等は高度化しても、発想の根底にあるものは余り変化していないとみられ、ことに異教授が指摘した中小企業における労務管理の問題点は一方向に改善されてはいない。そして、底辺の小企業では、極端な人間不信に基く売り言葉、買い言葉による労使紛争が起っていることは、従前と余り変っていない。

労働組合活動も、不満があっても雇用維持のため、結局は殆ど何もしないことになる。勿論会社離れ、組合離れは大企業にもみられるし、大企業固有の苛酷な人事政策があっても、経営方針がわからないとか、賃金の配分が不公平だという意識は余りみられない。や

はり、中小企業固有の問題点が残存する。

とはいえ、J. T. ダンロップが「労使関係制度」⁽¹⁸⁾で指摘したように、環境変化とともに、行為主体 (actors) である経営者も従業員も、多少なりとも変化してきたのであって、今後狭義の労資関係、広義の経営者・従業員関係も一層円滑化していくことが期待されよう。

<引用文献>

- (1) 中村秀一郎他『現代中小企業史』(日本経済新聞社), pp.112~116, 1981年
- (2)(4) 高木茂木「中小企業の労使関係」, 大河内一男編『日本の労働と経営』(有斐閣), 1961年
- (3) 松島静雄『労務管理の近代化』(日本労働協会), 1966年
- (5) 巽 信晴「中小企業の労働問題」, 藤田敬三他編『中小企業論』(有斐閣), pp.137~139, 1968年
- (6) 林 周二『流通革命』(中央公論社), 1963年
- (7) 清成忠男『中小企業』(日本経済新聞社), 1985年
- (8) 中村秀一郎『挑戦する中小企業』(岩波書店), 1985年
- (9) 清成前掲書, pp.75~81
- (10) 全国中小企業団体中央会「中小企業における職場環境整備の実態と今後の対応策に関する研究」, 1985年(集計対象は全国3,052中小企業)
- (11) 東京都立労働研究所『小零細企業における中高年就業者の実態』, 1979年(集計対象は都内5,050事業所)
- (12) 東京都立労働研究所『企業規模別労使関係の実態』, 1981年(集計対象は、大田・中野・江戸川3区居住者2,118名)
- (13) 東京都立労働研究所『中小企業の労務管理と労使関係』, 1980年(集計対象は、大田・墨田・北・千代田4区所在の事業所の経営者2,115名, 従業員463名)
- (14) 森 清(羽生田鉄工所製造第1課長)発言, 岡本秀昭他座談会「変容する労働の世界と職業の未来」, 『日本労働協会雑記』Vol.26, No.1(1984年1月号)
- (15) 松島静雄『中小企業と労務管理』(東京大学出版会), 1979年
- (16) 東京都立労働研究所『中小企業における労使紛争の研究』, 1985年(労政事務所, 地方労働委員会における調整事件を分析)
- (17) 全日本民間労働組合協議会『中小企業問題に関する調査』, 1985年(集計対象は、300人未満の企業の労組リーダー-1,011名)
- (18) John T. Dunlop, "Industrial Relations System", Henry Holt and Company, New York, pp.9~13, 1958.