

従業員代表制の経営参加度と その決定要因

——計量分析

加藤 隆夫

(コルゲート大学教授)

先進諸国における労使関係・人的資本管理の過去 20～30 年で最も大きな変化のひとつは、参加型雇用制度の導入であろう。しかしながら参加型雇用制度の効果を推定した従来の研究の多くは、制度は導入後時とともにその内容が充実し、経営参加度が高まるという視点を全く無視するかあるいは軽視してきた。本稿は、参加型雇用制度の重要な柱の一つである労使協議制や職場懇談会等の従業員代表制に焦点を絞り、この視点の重要性を強調する。具体的には、日本の上場企業に参加型雇用制度の有無のみならずその運用実態・導入年までも詳しく尋ねた貴重なサーベイから得られたマイクロデータを使い、日本の従業員代表制は導入から月日が経つにつれその内容が充実し経営参加度が高まるという計量分析結果を報告する。

目次

- I はじめに
- II 日本における従業員代表制とその経営参加度
- III 従業員代表制の経営参加度を決定する要因の計量分析
- IV むすび

I はじめに

過去 20～30 年における先進諸国の労使関係制度の変化を対象とする研究に最もよく取り上げられるテーマは、従業員参加型の雇用制度の台頭であろう¹⁾。それは、研究者によりさまざまな名称で呼ばれるが、基本は、以下の三つである。

1. 労使協議制度や職場懇談会に代表される従業員代表制度。
2. Self-directed team 自主管理チームと QC サークル・改善等のオフラインの問題解決グループを二本柱とする直接参加制度。
3. 利潤分配制度、従業員持株制度、集団能率給、ストックオプション（特に一般従業員

向けの包括的ストックオプション）等に代表される従業員の資本参加。

このような従業員参加型の雇用制度の台頭とともに、その効果を実証的に確かめる研究が多く現れてきた。その多くは、企業業績への効果に焦点を当てた²⁾。最近では、さらに従業員の満足度や賃金等の労働への効果にも研究範囲が広がっている³⁾。

こうした研究がほぼ共通して無視するか、あるいは軽視する視点がある。それは、参加型雇用慣行や制度は、その導入時の形態がそのまま維持されることはまれであり、時を経るに従い成熟するという視点である。つまり、企業は、参加型雇用慣行や制度の中身を試行錯誤を繰り返しながら徐々に発展深化させ、その経営参加度を高めてゆく傾向がある（例えば、最近の日本の大企業での雇用慣行の事例研究 Kato (2003) 参照）。

参加型雇用制度の導入が生産性等の企業パフォーマンスに及ぼす効果がすぐには現れずに、ラグを伴って生じる、といういくつかの最近の計量分析結果が報告されている（例えば、米国について

は Freeman and Kleiner (2000), デンマークについては Eriksson (2003), 日本については Kato and Morishima (2002), ドイツについては Zwick (2003) 参照)。参加型雇用制度の生産性効果の遅れを理解するためのひとつの鍵は、制度の成熟（時を経るにつれ、制度の中身がより充実、深化する）の可能性である。参加型雇用制度は導入時には十分な生産性効果を生み出すだけの中身の充実がなく、時を経るに従い、徐々に深化し、生産性向上効果を生み出すに十分なほど内容が充実する。

この仮説を確かめるのが、本稿の主題である。言い換えれば、本稿で私は、参加型雇用慣行は導入時からの存続年数が高くなるに従い、その深化が進み、経営参加度が高まる、という証拠を報告する。そのためには、参加型雇用制度の有無はもちろんのことその運用の実態に詳しい企業レベルのミクロデータが必要である。さらに、それぞれの参加型雇用制度の導入からの存続年数も必要である。最後に、参加型雇用制度の深化の度合いに影響するかもしれないその他の変数をコントロールするために、企業レベルの財務データもいる。幸い、このようなユニークなデータが存在する。HRM Survey of Japanese Firms（日経財務データと結合済み）である。

HRM Survey of Japanese Firms は私が守島基博氏（現一橋大学大学院商学研究科教授）と共同で慶応義塾大学産業研究所において1993年の夏に実施した。対象は、東京、大阪、名古屋の証券取引所に上場された全企業2127社である⁴⁾。質問紙票の草稿は、パイロット調査を経て何度も改訂された。その際は、こうした調査に経験豊かな日本生産性本部（その後名称が変わり、今は、社会経済生産性本部）、日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）、日本証券研究所からさまざまな有益な助言をいただいた。

回収率は、17%（製造業は、20%）と、この種の企業を対象とした過去のサーベイとほぼ同じかあるいは高めである⁵⁾。標本の偏りを検証するために、母集団の特性と標本の特性を比較検討した結果、標本に偏りがあるという証拠は発見されなかった（詳しくは、Kato and Morishima (2002) 参照）。

参加型雇用制度の導入からの存続年数とその深化の度合いとの関連を検証するのに、戦後の日本企業に注目する意義は、まことに高い。戦後の日本企業（特に製造業の大企業）には、参加型雇用制度を促進する諸要因がそろっていた。例えば、配転・出向等によって強く保障された雇用、賃金、処遇における職場の平等主義に裏づけされたグループ主義、系列グループによる安定的な資金の供給、持続的な高度成長・低失業等である（例えば、Levine and Tyson (1990) 参照）。おそらくこうした要因に促されて、戦後、参加型雇用制度は、日本企業（特に製造業の大企業）に広くかつ深く根づいた（詳しくは、Kato and Morishima (2002) 参照）。内外で、参加型雇用制度は日本的経営の代名詞のごとく語られ、注目を集めることになった。米国に限らず世界のさまざまな国々で、多くの企業が、こうした参加型雇用制度の影響を受け、経営システムの改革を試みるようになったのである（Levine (1995) 参照⁶⁾）。

参加型雇用制度が広範に広がった日本企業では、参加型雇用制度を活用する企業が十分に存在し、計量分析に耐えるだけの標本数がそろそろ。さらに、本稿の以下の分析で明らかになるように、参加型雇用制度の成熟度にも企業間に十分なばらつきがある。

最後に、本稿では、特集の趣旨にかんがみ、参加型雇用制度の三本の柱の一つである労使協議制度や職場懇談会に代表される従業員代表制度に焦点を絞る。すなわち次節では、まず従業員代表制（労使協議制度と職場懇談会）の経営参加度の実態、さらに導入以来の存続年数を確かめる。Ⅲは労使協議制度と職場懇談会の経営参加度が導入以来の存続年数とどのような関係にあるのかを計量分析した結果を報告する。最後に、結果をまとめ、その意義を考える。

Ⅱ 日本における従業員代表制とその経営参加度

Kato and Morishima (2002) によれば、労使協議制度は、日本の大企業における労使関係制度の根幹のひとつである。それは、本社レベルあるいは

は事業所レベルで設置され、労使の代表が、経営戦略から労働条件にいたるさまざまな事項について情報の分かち合いをする制度である。ドイツの経営協議会と異なり、日本の労使協議会は、法律で義務づけられてはいない。組合のある場合は、労働者代表はほぼ例外なく組合代表が務め、組合のない場合も大半の労働者代表は、従業員から選出される。労働者代表の構成をみる限り、労使協議会の労働者代表が「真の労働者の代表」ではない、とうがった見方をする根拠はない。

Kato and Morishima (2002) はさらに、労使協議会は、1950年代のはじめに日本生産性本部が提案したさまざまな労使関係制度のひとつであったことに言及する。1945年から1955年にかけての10年にわたる荒々しい労使紛争のあと、日本の労使は、政府の後押しもあって、協調的な、そして参加型の雇用制度を導入し始めた。特に有名なのは、この労使協議会と年2回のボーナス制度であった。Kato and Morishima (2002)によると、1950年には、常設の労使協議会を有する企業は、上場企業全体の約2割にすぎなかった(製造業・非製造業を含め)。その後の20年間に、労使協議会は、急速に(ほぼ10年に2割のペースで)広まった。その結果、1970年には、それは、約6割の上場企業に普及した。労使協議会は、その後の20年間に順調に広がり、1993年には、ついに8割の上場企業にまで普及した。

多くの研究者が、この労使協議会を戦後の日本の協調的な労使関係の主要な要因のひとつにあげる。労使協議会は、ほぼ月に1回の割合で開かれ、経営の基本政策から会社の主催するスポーツ活動に至るさまざまな案件を協議する。経営戦略、生産・販売計画等の基本的な経営の意思決定に限れば、労使協議会が情報の分かち合い以上の役割を果たし、労使が共同決定するというケースは、比較的少ない。ただし、労働時間、休暇、賃金、賞与、配転、出向、解雇、操短等の労働条件については、多くの上場企業で、労使協議制は単なる情報の分かち合い以上の役割を果たし、ときには、共同決定にまで及ぶ(詳しくは Kato and Morishima (2002) 参照)。

HRM Survey of Japanese Firms は、経営戦略

から労働条件にいたる16の事項について労使協議会に付議しているかどうかを労使協議制のある各企業に質問している。イエスと答えた企業には、さらに事項ごとに労使の協議の深さを尋ねる。この質問項目への回答をもとに、労使協議の深さのレベルを3段階に分けてみた。最も深いレベルは、労使共同決定レベルである。そこでは、その事項の意思決定に際して従業員代表の同意を必要とする。次は、労使協議レベル。経営は、その事項に関して従業員代表といろいろと協議はするが、最終決定権は経営にある。最も浅いレベルは、情報通達レベル。経営は、従業員代表にその事項に関する情報を伝えるが、協議はしない。

表1Aにまとめたように、各企業の労使協議制の経営参加の度合いを総合的に示すために、まず三つの指標を作成した。JOINTは共同決定レベルの事項の数を合計したものである。それに、協議レベルの事項を加えて、CONSULTを作成した。さらに、情報通達レベルも加えて、DISCUSSが作られた。JOINTは、労使協議制度を最も狭く共同決定機関と捉え、その度合いを測る。CONSULTは、労使協議制度をやや広く協議機関と捉え、その度合いを測り、最後に、DISCUSSは労使協議制度を最も広く受け止め、その程度を示す。

まずは、労使協議制度を最も広く解釈して、DISCUSSからはじめよう。表1Aに示されるように、16個の事項のうち、平均して12.7個の事項が少なくとも情報通達レベルとして労使協議会で取り上げられる。DISCUSSの分布をさらに見てみると、労使協議制のある企業のほぼ3割が16個の事項のすべてを、少なくとも情報通達レベルとして労使協議会で取り上げていることがわかった。

表1Bは、各事項ごとに、少なくとも情報通達事項として取り上げられる(同意事項か協議事項か情報通達事項として取り上げられる)企業の割合を示す。予想したとおり、労働に直接関連する事項は、経営事項よりもよく労使協議会に付議される。例えば、一時帰休・人員整理・解雇、勤務様の変更、労働時間・休日・休暇、職場の安全衛生、定年制、賃金・一時金、退職手当・年金基準、福利厚生は、ほぼ9割の企業の労使協議会で、少

表 1A 労使協議制の実態

変数	定義	Mean	S. D.	N
<i>JOINT</i>	同意事項数の合計	2.328	445.922	238
<i>CONSULT</i>	協議事項数と同意事項数の合計	9.055	448.920	238
<i>DISCUSS</i>	情報通達事項数と協議事項数と同意事項数の合計	12.706	450.550	238
<i>BROAD</i>	全社員情報通達事項数の合計	4.652	376.292	250
<i>JLMCFREQ</i>	労使協議会の年間開催回数	10.680	121.050	281
<i>JLMCAGE</i>	労使協議制度の存続年数	30.733	334.033	258
<i>LAB</i>	従業員数 (千人)	2.583	3.687	285
<i>KLR</i>	労働装備率 (= 固定資産 (百万円) / <i>LAB</i>)	19.639	26.472	285
<i>ROA</i>	ROA (= 税引き後所得 / 総資産)	0.018	0.027	285

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

表 1B 労使協議制の実態

	当該事項が少なくとも 労使協議会の情報通達 事項である企業の割合		当該事項が少なくとも 労使協議会の協議事項 である企業の割合		当該事項が労使協議会 の同意事項である企業 の割合	
	N	%	N	%	N	%
経営の基本方針	273	71.06	273	7.33	273	0.00
生産、販売等の基本計画	272	69.85	272	9.19	272	0.74
会社組織機構の新設改廃	276	77.54	276	17.75	276	1.45
新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	266	62.41	266	24.81	266	2.26
採用・配置基準	273	53.48	273	15.38	273	1.10
配置転換・出向	276	71.01	276	47.46	276	14.13
一時帰休・人員整理・解雇	268	88.81	268	85.45	268	33.96
勤務態様の変更	274	92.34	274	90.51	274	30.29
労働時間・休日・休暇	275	93.45	275	92.36	275	31.27
職場の安全衛生	272	87.50	272	80.88	272	5.15
定年制	279	89.61	279	87.46	279	33.69
賃金・一時金	279	90.68	279	89.96	279	36.92
退職手当・年金基準	277	89.89	277	87.00	277	31.05
教育訓練計画	271	59.41	271	27.31	271	1.11
福利厚生	271	91.51	271	83.39	271	7.75
文化体育活動	267	69.66	267	56.55	267	2.62

出所：HRM Survey of Japanese Firms

なくとも情報通達事項として取り上げられる。例外は、採用・配置基準と教育訓練計画で、少なくとも情報通達事項として取り上げる企業の割合は、6割と低くなっている。

経営に関する事項の中では、会社組織機構の新設改廃が、労使協議会で最もよく取り上げられる経営事項である。最近の聞き取り調査によれば、労使協議会で取り上げられる経営事項の中には、極秘事項も含まれることもある。(Kato (2003) 参

照)。

次に、労使協議制度をやや狭く解釈して、情報通達レベルを除き、少なくとも協議事項として取り上げられる事項に焦点を当てる。表 1A に示されるように、16 個の事項のうち平均して、9.1 個の事項が協議事項として労使協議会に付議される。

表 1B は、事項ごとに、少なくとも協議事項として取り上げられる (同意事項が協議事項として取り上げられる) 企業の割合を表す。ここでは、労

働関連事項と経営事項との差が、より鮮明に現れる。一時帰休・人員整理・解雇、勤務態様の変更、労働時間・休日・休暇、職場の安全衛生、定年制、賃金・一時金、退職手当・年金基準、福利厚生等の労働関連事項は、8割以上の企業の労使協議会で、少なくとも協議事項として取り上げられる。対照的に、経営の基本方針、生産、販売等の基本計画の経営の根幹にかかわる事項は協議事項として労使協議会で付議する企業の比率は、1割にも満たない。

最後に労使協議制度を最も狭く解釈し、同意事項のみに的を絞ってみると、そうした共同決定的な事項は多くない。表1Aにあるように、16個の事項のうち同意事項の総数は、企業平均で、2.3個にすぎない。さらに、JOINTの分布から、ほぼ5割の企業で同意事項が皆無であることが判明した。

さらに、最も同意事項として付議されやすいのは、一時帰休・人員整理・解雇、勤務態様の変更、労働時間・休日・休暇、定年制、賃金・一時金、退職手当・年金基準である(表1B参照)。経営事項が労使協議会で同意事項として話し合われるのは、まれである。

労使協議会で従業員代表に渡される経営情報のすべてが一般従業員に行き渡るかどうかは、労使協議制度、ひいては経営参加制度の効能を考える上での一大事である。例えば、Kato and Morishima (2002)は、参加型の経営制度の生産性向上効果を推定した際、経営のトップと組合のトップの間での情報の共有があるだけで、経営と一般

従業員との十分な情報共有がない場合には、統計的に有意な生産性向上効果はないという発見をしている。

HRM Survey of Japanese Firmsは、経営戦略から労働条件にいたる七つの事項のそれぞれについて、情報が一般従業員にも行き渡るかどうかを聞いている。その回答を使って、労使協議会で共有された情報がどの程度広く一般従業員に行き渡るかを測るための指標として、BROAD(情報がすべての従業員に通達される事項の総数)を作成した。表1Aが示すように、七つの事項のうち平均して4.7個の事項の情報が広く全従業員に共有される。BROADの分布を見てみると、3割近くの企業が七つの事項のすべてにおいて情報を全従業員に公開している。

表1Cは、さらに事項ごとに全従業員に情報を共有する企業の割合を表す。全従業員に情報が共有される割合の高い事項は、会社組織機構の新設改廃である(8割以上の企業が会社組織機構の新設改廃を従業員全員に公開する)。

HRM Survey of Japanese Firmsは、さらに労使協議会の年間の開催回数JLMCFREQを聞いている。表1Aにあるように、平均年間開催回数は、10.7回と、ほぼ月1回の開催に近い。

最後にこの論文にとって最も重要な論点である労使協議制度の存続年数JLMCAGEを計算するために必要な労使協議制度の導入年を、HRM Survey of Japanese Firmsは聞いている。表1Aにあるように、労使協議制度の平均存続年数は、サーベイ実施時の1993年の段階で、30.7年であっ

表1C 労使協議制の実態

	当該事項について、情報がすべての従業員に通達される企業の割合	
	N	Mean
売上・利益予測	274	65.69%
事業計画等経営の基本方針	275	68.00%
生産・販売等の計画(例:新製品の導入)	267	64.04%
会社組織機構の新設改廃	274	81.02%
新技術応用機器の導入等生産事務の合理化	265	65.66%
配置転換・出向・人員整理等人員の増減に関する計画	273	52.38%
賃金・訓練・昇進等人事管理制度の見直し	270	69.63%

出所: HRM Survey of Japanese Firms

た。存続年数の企業間のばらつきはかなり大きく、ほぼ10社に1社は労使協議制度の存続年数が10年未満である一方、3社に1社は45年以上も前に導入している。

Kato and Morishima (2002) は、労使協議制度の草の根レベルの機関として職場懇談会の重要性を強調し、職場懇談会と労使協議制度の補完関係を示す実証結果を報告している。

HRM Survey of Japanese Firms は、表2Bにリストアップした6個の事項のそれぞれについて、どの程度職場懇談会で話し合われるかを聞いている。

表2Aにまとめたように、各企業の職場懇談会の経営参加の程度を総合的に示すために、二つの指標を作成した。SFCDIS1は職場懇談会で話し合われる事項の数を合計したものである。SFCDIS2は職場懇談会でよく話し合われる事項の数を合計したものである。職場懇談会のある企業では、合計6個の事項のうち平均して5.3個の事項が職場懇談会で話し合われる。さらに、平均

3.3個の事項が職場懇談会でよく話し合われる。さらにSFCDIS1とSFCDIS2の分布を見てみると、6割以上の企業が全6事項を職場懇談会で話し合い、さらに、15%の企業は、すべての事項を職場懇談会でよく話し合うと報告している。

表2Bによれば、予想したとおり、日常業務の運営は、ほとんどすべての企業の職場懇談会で話し合われる。やや意外なのは、職場懇談会で最も話し合われない事項が、教育訓練となったことであろうか。ただし、前述したようにトップレベルの労使協議会でも同様な傾向が見られた。

最後に、職場懇談会は、年間平均して9.4回開かれ(表2A)、ほぼ2社に1社の割合で、職場懇談会が最低月1回は開催される。職場懇談会は、平均して導入されてから24.1年が経っており、労使協議制度よりは、6年強若い。労使協議制度の場合と同じように、職場懇談会の導入されてからの年数は、企業間で十分なばらつきがあることが職場懇談会の存続年数SFCAGEの分布からわかった。

表2A 職場懇談会の実態

Variable	Definition	Mean	S. D.	N
SFCDIS1	職場懇談会で話し合われる事項数の合計	5.325	1.099	157
SFCDIS2	職場懇談会でよく話し合われる事項数の合計	3.274	1.555	157
SFCFREQ	職場懇談会の年間開催回数	9.372	8.007	156
SFCAGE	職場懇談会の存続年数	24.096	13.726	136
LAB	従業員数(千人)	2.758	4.386	168
KLR	労働装備率(=固定資産(百万円)/LAB)	20.993	31.221	168
ROA	ROA(=税引き後所得/総資産)	0.018	0.030	168

出所: HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

表2B 職場懇談会の実態

	当該事項が職場懇談会で話し合われる企業の割合		当該事項が職場懇談会でよく話し合われる企業の割合	
	N	Mean	N	Mean
経営方針, 生産, 販売等の計画	160	89.38%	160	52.50%
日常業務の運営	161	98.14%	161	85.09%
安全衛生	160	88.13%	160	64.38%
福利厚生	161	88.20%	161	45.34%
教育訓練	160	81.88%	160	26.88%
苦情処理	160	86.25%	160	54.38%

出所: HRM Survey of Japanese Firms

Ⅲ 従業員代表制の経営参加度を決定する要因の計量分析

労使協議制度における経営参加度を決定する要因を探るために以下のような回帰モデルを推定する。

$$(1) \text{EXTENTJLMC} = \alpha \text{JLMCAGE} + \beta \text{JLMCAGE}^2 + \gamma \text{LAB} + \delta \text{KLR} + \varepsilon \text{ROA} + (\text{産業ダミー変数}) + u$$

EXTENTJLMC は、労使協議制度の経営参加度を意味し、前のセクションで説明した *DISCUSS*, *CONSULT*, *JOINT*, *BROAD*, そして *JLMCFREQ* の五つの指標で測定する⁷⁾。

労使協議制度の経営参加度 *EXTENTJLMC* は、導入時からの存続年数 *JLMCAGE* が増すにつれて高まるという仮説を立てる。つまり、 $\alpha > 0$ である。理論的には、このような関係は、いわゆる変動調整費用の概念を使って導くことが可能である (例えば, Fay and Medoff (1985) 参照)。

第1に、労使協議制度を導入する際、企業には、変動調整費用がかかる。例えば、Kato (2003) に報告されている日本企業における聞き取り調査によれば、労使協議制度がうまく機能するための重要な条件は、労使協議会で話し合われるさまざまな情報を的確に理解し、分析する能力を、経営側代表は言うまでもなく従業員代表も持ち合わせることである。このような能力は一朝一夕には身につかない。特に最近では、労使協議会で取り上げられる案件は、労働に直接関連するものはもちろんのこと、かつては経営の中核や経営コンサルタントの守備範囲とみなされていたものまでも含むようになってきている。従業員代表への教育訓練費用は、直接費用はもちろんのこと機会費用も含めて、労使協議制度導入に伴う変動調整費用である。

第2に、このような変動調整費用は労使協議制度の経営参加度が高まるにつれて増加する、と考えられる。わかりやすい例として協議事項数の増加をあげる。協議事項数が増加すれば、それに伴い新たに加わった事項を的確に把握し、分析する能力が必要になる。そのための教育訓練費用が増

す。さらには、新たに加わった事項に関する情報を一般従業員に効果的に伝達するための従業員代表の手間が増える。さらには、新たな情報伝達の手立ても必要になってくるかもしれない。究極的には、調整費用の増加につながる。

第3に、変動調整費用は労使協議制度の経営参加度の上昇に伴い、加速的に増加する、と考えられる。例えば、労使協議制度の導入に伴う教育訓練費用には、経済学で一般的に想定される収穫逓増の法則が当てはまるとみなされる。従業員代表が協議事項を理解し、分析するための能力を開発するために費やす時間と労力は、協議事項数とともに増加する。しかしながら、学ぶべき協議事項数が増加するにつれて、徐々に学習の効率が下が

る。このような労使協議制度の導入に伴う変動調整費用の存在を想定し、さらにその限界費用が増増するとみなすと、労使協議制度の導入に際して、とりあえず初歩的な制度を導入し、時を経ながら徐々に内容を充実させ、経営参加度を高めていくという手法の最適性は、自明である。もしこの仮説が正しければ、 $\alpha > 0$ となる。

労使協議制度の経営参加度と労使協議制度の導入以来の存続年数との関係は、線形であるとは限らない。そのような非線形な関係を把握するために、*JLMCAGE*²を右辺に加えてある。

さらに、組織の規模をコントロールするために、*LAB* (従業員数) を右辺に加えた。小さな企業ほど、労使協議制度を充実させるために必要な財政的、人的資源に乏しく、制度を十分に深化させられないという資源制約という面を強調すれば、組織の規模と労使協議制度の経営参加度とは、正の関係にあるといえる。しかし、その一方で、小さな企業ほど小回りが利き、上意下達的な硬直的な慣行を破り、より参加型の雇用慣行を採り入れやすい、という議論もある (例えば、Osterman (1994) 参照)。 γ の推定値の符号と統計的有意性を見ることによってこの相反する仮説の有効性を比較検証することができる。

ROA (Return On Assets) は企業パフォーマンスの会計上の指標として最もよく使われる変数である。理論的には、企業パフォーマンスと労使協

議制度の充実度とには正の相関があるとも負の相関があるとも考えられる (Jones and Kato (1993) 参照)。パフォーマンスの悪い企業は、パフォーマンスを高めるさまざまな方策 (より深化した労使協議制度も含め) を試すインセンティブが強いとすれば、企業パフォーマンスと労使協議制度の経営参加度との間には負の相関があるということになる。逆に、パフォーマンスの悪い企業は、財政的資源にも人的資源にも逼迫しており、労使協議制度を充実させるような余裕がないとも考えられる。そうであれば、企業パフォーマンスと労使協議制度の経営参加度との間には正の相関があるということになる。

次に生産過程の影響をコントロールするために、労働装備率を右辺に加える。ここでも理論的には、労働装備率と労使協議制度の経営参加度との間には正の相関があるとも負の相関があるとも想定される。まず、高度な労働装備率に代表される資本集約的な生産過程では、機械化が進み、労働者のモラル等が生産効率に影響を与える余地は少ないと想定する。そうであれば、労使協議会等の手間隙のかかる制度を充実させるニーズはあまりない。その際には、労働装備率と労使協議制度の経営参加度との間には負の相関があるということになる。

しかし、逆の想定も可能である。労働装備率の

高い資本集約的な生産過程では、熟練の高い教育訓練を十分に受けた労働者を使う傾向が強い、と想定する。もしこの想定が正しければ、労働装備率の高い企業ほど、労使協議制度等の手間隙のかかる制度をより充実させ、労働者のモラルを高め、創造性を十分に引き出す意味が大きい。それは、一人一人の労働者が生産効率に重要な役割を果たすからである。この場合には、労働装備率と労使協議制度の経営参加度との間には正の相関があるということになる (Jones and Kato (1993) 参照)。

最後に、産業に特有な要因をコントロールするために、16 個の産業ダミー変数を右辺に加える⁸⁾。攪乱項 u については、標準的な仮定である $u \sim NID(0, \sigma^2)$ を想定する。JOINT と JLMCFREQ を左辺に使う際には、普通の OLS を使う。DISCUSS, CONSULT と BROAD はそれぞれの最大値に達する企業がかなり存在する。そのため、DISCUSS, CONSULT と BROAD を左辺に使うときには、トービットモデルを使う。

推定結果を、表 3A にまとめた。すべてのモデルで、JLMCAGE の係数の推定値は正で、JOINT を除いてすべてのモデルで少なくとも 5% レベルで統計的に有意である。つまり、導入後年月を経ることによって、労使協議制度が充実し、経営参加度が高まることが統計的に確かめられた。さら

表 3A 労使協議制度の深化の程度と存続年数：トービット推定と OLS 推定

独立変数	従属変数									
	DISCUSS		CONSULT		JOINT		BROAD		JLMCFREQ	
	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
JLMCAGE	0.289***	3.746	0.251***	5.256	0.062	1.386	0.172***	3.886	0.284**	1.992
(JLMCAGE) ²	-0.004***	-2.940	-0.003***	-4.114	-0.001	-1.123	-0.002***	-2.974	-0.003	-1.247
LAB	-0.088	-0.989	-0.048	-0.875	-0.036	-0.702	0.009	0.222	0.155*	1.645
KLR	0.031**	2.230	0.019**	2.199	-0.007	-0.815	0.006	0.718	0.003	0.113
ROA	-2.834	-0.219	-13.185*	-1.721	1.958	0.274	-7.436	-0.953	-6.788	-0.280
Log likelihood function	-501.013		-538.102		-515.753		-450.978		-933.899	
Sample size	218		218		218		227		256	

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：1) すべてのモデルに 16 個の産業ダミー変数が独立変数として含まれている。

2) JOINT と JLMCFREQ を左辺に使う際には、普通の OLS を使う。DISCUSS, CONSULT と BROAD はそれぞれの最大値に達する企業がかなり存在する。そのため、DISCUSS, CONSULT と BROAD を左辺に使うときには、トービットモデルを使う。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

に詳しく述べると、導入後年月を経るにつれ、労使協議制度を通じて少なくとも情報通達を必要とする事項の数が増加し、さらに、少なくとも協議を必要とする事項の数も増える。最後に、一般従業員に広く情報通達される事項の数も増加する。

労使協議制度の導入後、時を経るに従い、情報通達、協議事項が新たに加わることが、確かめられたが、それに呼応して、時とともに労使協議会の開催頻度も高まるということが、計量的に確認される。表 3A の *JLMCFREQ* を従属変数に使った結果を見ると、*JLMCAGE* の係数が正で、5%レベルで統計的に有意であることがわかる。

一方で、*JOINT* を従属変数にしたときは、統計的に有意な *JLMCAGE* の効果は見いだせない。

まとめよう。労使協議制度は導入後時を経るに従い、いろいろな面で着実に深化し、その経営参加度が高まる。唯一の例外は、労使の共同決定を必要とする事項の数であった。それが、時とともに、増加するという統計的に有意な証拠は見いだせなかった。

さらに、*DISCUSS*、*CONSULT* と *BROAD* を従属変数にしたモデルでは *JLMCAGE*² の係数の推定値が負であり、1%レベルで統計的に有意であることが確かめられた。労使協議制度の深化は時とともに進むが、その深化のスピードは、徐々に遅くなる。

LAB、*KLR* と *ROA* は、*JLMCAGE* ほど一律に有意でない。例えば、従業員数 *LAB* は、*JLMCFREQ* へは、統計的に有意な正の効果があることが判明した。つまり、労使協議会の開催頻度は、大企業ほど高くなる。しかしながら、それ以外の従属変数に関しては、統計的に有意な効果はない。

労働装備率 *KLR* は、*DISCUSS* と *CONSULT* と、統計的に有意な正の相関関係が発見された。つまり、資本集約的な生産過程を特徴とする企業では、熟練を積んだ、教育訓練を受けた労働者が多いため、労働者のモラルを向上させるための諸施策（ここでは労使協議制度を意味する）がより深化させられ、その経営参加度が高まる。

最後に、*ROA* は、いかに労使協議制度が充実するかとは、ほとんど関係ないという結果が出た

(唯一の例外は、*CONSULT* を従属変数にした際、*ROA* の係数の推定値は、負で10%レベルで統計的に有意であった)。

もう一度まとめよう。労使協議制度が導入後年を追うごとに、労使協議会を通じて従業員代表に伝達される情報量が増加し、協議事項として話し合われる内容がより多岐にわたり、一般従業員へ公開される情報量も増える、という統計的に有意な証拠が得られた。

次に、時とともに、特にどのような事項が情報伝達事項として、あるいは協議事項として、追加されていくのか、さらに、特にどの事項が新たに、一般従業員へ広く知らされるかを探る。そのため、以下のようなプロビットモデルを推定する。

$$(2) \ Pr(D_i = 1) = F(JLMCAGE, JLMCAGE^2, LAB, KLR, ROA, \text{産業ダミー変数})$$

$$(3) \ Pr(C_i = 1) = F(JLMCAGE, JLMCAGE^2, LAB, KLR, ROA, \text{産業ダミー変数})$$

$$(4) \ Pr(B_j = 1) = F(JLMCAGE, JLMCAGE^2, LAB, KLR, ROA, \text{産業ダミー変数})$$

もし事項 i が情報伝達事項か協議事項か同意事項であれば、 $D_i = 1$ 。そうでなければ、 $D_i = 0$ 。さらに、もし事項 i が協議事項か同意事項であれば、 $C_i = 1$ 。そうでなければ、 $C_i = 0$ 。同様に、もし事項 i が全社員情報通達事項であれば、 $B_i = 1$ 。そうでなければ、 $B_i = 0$ 。

$Pr(D_i = 1)$ は、事項 i が情報伝達事項か協議事項か同意事項である確率である。 $F(\cdot)$ は標準的な累積正規分布関数である。表 3B、3C と 3D にあるように、(2)式および(3)式については、 $i = 1, 2, 3, \dots, 16$ 。そして、(4)式に関しては、 $i = 1, 2, 3, \dots, 7$ である。

表 3B は、(2)式のプロビット推定の結果である。労使協議制度の導入以来時が経つにつれて、多くの事項が情報伝達事項か協議事項か同意事項として労使協議会に付議される可能性が高まる(推定された *JLMCAGE* の係数は、1%レベルで統計的に有意である)。例外は、生産、販売等の基本計画、新技術応用機器の導入等生産事務の合理化、採用・配置基準、配置転換・出向、そして教育訓

表 3B 情報伝達事項と労使協議制度の導入以来の存続年数：プロビット推定

従属変数	N	JLMCAGE		(JLMCAGE) ²	
		Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
$Pr(D_i = 1) i = 1$ (経営の基本方針)	249	0.049***	2.891	-0.001***	-2.529
$Pr(D_i = 1) i = 2$ (生産、販売等の基本計画)	249	-0.010	-0.504	0.000	0.404
$Pr(D_i = 1) i = 3$ (会社組織機構の新設改廃)	253	0.046***	2.708	-0.001*	-1.893
$Pr(D_i = 1) i = 4$ (新技術応用機器の導入等生産事務の合理化)	245	0.007	0.368	0.000	-0.043
$Pr(D_i = 1) i = 5$ (採用・配置基準)	250	0.011	0.553	0.000	-0.397
$Pr(D_i = 1) i = 6$ (配置転換・出向)	251	0.002	0.071	0.000	0.554
$Pr(D_i = 1) i = 7$ (一時帰休・人員整理・解雇)	245	0.080***	3.530	-0.001*	-1.720
$Pr(D_i = 1) i = 8$ (勤務態様の変更)	250	0.125***	5.058	-0.002***	-3.383
$Pr(D_i = 1) i = 9$ (労働時間・休日・休暇)	251	0.126***	5.499	-0.002***	-3.643
$Pr(D_i = 1) i = 10$ (職場の安全衛生)	248	0.061***	3.249	-0.001*	-1.884
$Pr(D_i = 1) i = 11$ (定年制)	255	0.098***	5.131	-0.001***	-3.675
$Pr(D_i = 1) i = 12$ (賃金・一時金)	254	0.069***	3.124	-0.001*	-1.633
$Pr(D_i = 1) i = 13$ (退職手当・年金基準)	253	0.085***	4.475	-0.001***	-2.870
$Pr(D_i = 1) i = 14$ (教育訓練計画)	248	0.020	1.092	0.000	-0.689
$Pr(D_i = 1) i = 15$ (福利厚生)	247	0.082***	4.147	-0.001***	-2.695
$Pr(D_i = 1) i = 16$ (文化体育活动)	244	0.053***	2.790	-0.001***	-2.622

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：すべてのモデルは、表 3A と同じコントロール変数を含む（ただし、場合によっては、パーフェクト・コリニアリティーの結果、一、二の産業ダミー変数を除外したケースもある）。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

練計画である。

(3)式のプロビット推定の結果は、表 3C にまとめた。ここでは、労働に直接関連する事項と経営の事項で、対照的な結果が得られている。労使協議制度が成熟するに従い、労働に直接関連する事項（一時帰休・人員整理・解雇、勤務態様の変更、労働時間・休日・休暇、定年制、賃金・一時金、退職手当・年金基準、福利厚生）が協議事項か同意事項として取り上げられる確率が高まる。反対に、経営事項（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）は、労使協議制度の成熟に伴い、協議事項かあるいは同意事項として取り上げられる確率が下がる。

最後に、表 3D にあるように、生産・販売等の計画、会社組織機構の新設改廃、賃金・訓練・昇進等人事管理制度の見直しについては、労使協議制度の導入から月日が経つにつれ、広く一般従業員への情報開示が行われることが統計的に確かめられた。

職場懇談会についても同様な推定を行う。まず、以下の回帰モデルを推定する。

$$(5) \text{ EXTENTSFC} = \alpha \text{ SFCAGE} + \beta \text{ SFCAGE}^2 + \gamma \text{ LAB} + \delta \text{ KLR} + \varepsilon \text{ ROA} + (\text{産業ダミー変数}) + u$$

EXTENTSFC は、職場懇談会の経営参加度を意味し、前のセクションで説明した SFCDIS1、SFCDIS2 と SFCFREQ の三つの指標で測定する。その結果をまとめたのが、表 4A である。SFCAGE の推定された係数は、常に正で、統計的に有意である (SFCDIS1 と SFCDIS2 を従属変数にした際には、1%レベル、SFCFREQ を従属変数にしたときは、10%レベル)。つまり、職場懇談会の導入後月日が経つにつれて、職場懇談会が充実し、その経営参加度が上昇することが統計的に確認された。まず、時とともに、新たな話し合い事項が職場懇談会に加わる。さらに、話し合いの程度も高まり、よく話し合う事項の数も増える。それに

表 3C 協議事項と労使協議制度の導入以来の存続年数：プロビット推定

従属変数	N	JLMCAGE		(JLMCAGE) ²	
		Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
$Pr(C_i = 1) i = 1$ (経営の基本方針)	249	-0.095***	-4.795	0.001***	4.084
$Pr(C_i = 1) i = 2$ (生産、販売等の基本計画)	249	-0.065***	-3.173	0.001***	2.523
$Pr(C_i = 1) i = 3$ (会社組織機構の新設改廃)	253	-0.064***	-3.664	0.001***	3.424
$Pr(C_i = 1) i = 4$ (新技術応用機器の導入等生産事務の合理化)	245	-0.019	-1.026	0.000	1.065
$Pr(C_i = 1) i = 5$ (採用・配置基準)	250	-0.069***	-3.865	0.001***	3.258
$Pr(C_i = 1) i = 6$ (配置転換・出向)	251	-0.008	-0.401	0.000	0.358
$Pr(C_i = 1) i = 7$ (一時帰休・人員整理・解雇)	245	0.066***	3.266	-0.001*	-1.677
$Pr(C_i = 1) i = 8$ (勤務態様の変更)	250	0.088***	3.966	-0.001**	-2.433
$Pr(C_i = 1) i = 9$ (労働時間・休日・休暇)	251	0.094***	4.184	-0.001***	-2.717
$Pr(C_i = 1) i = 10$ (職場の安全衛生)	248	0.025	1.193	0.000	-0.293
$Pr(C_i = 1) i = 11$ (定年制)	255	0.059***	3.078	-0.001**	-1.93
$Pr(C_i = 1) i = 12$ (賃金・一時金)	254	0.067***	2.996	-0.001	-1.51
$Pr(C_i = 1) i = 13$ (退職手当・年金基準)	253	0.055***	2.785	-0.001	-1.555
$Pr(C_i = 1) i = 14$ (教育訓練計画)	248	-0.007	-0.315	0.000	-0.018
$Pr(C_i = 1) i = 15$ (福利厚生)	247	0.061***	3.21	-0.001*	-1.885
$Pr(C_i = 1) i = 16$ (文化体育活動)	244	0.033*	1.788	-0.001	-1.606

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：すべてのモデルは、表 3A と同じコントロール変数を含む（ただし、場合によっては、パーフェクト・コリニアリティーの結果、一、二の産業ダミー変数を除外したケースもある）。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

表 3D 一般従業員への情報開示事項と労使協議制度の導入以来の存続年数：プロビット推定

従属変数	N	JLMCAGE		(JLMCAGE) ²	
		Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
$Pr(B_i = 1) i = 1$ (経営方針、生産、販売等の計画)	248	-0.007	-0.237	0.000	0.377
$Pr(B_i = 1) i = 2$ (事業計画等経営の基本方針)	248	0.006	0.203	0.000	-0.062
$Pr(B_i = 1) i = 3$ (生産・販売等の計画（例：新製品の導入）)	242	0.049*	1.655	-0.001	-1.458
$Pr(B_i = 1) i = 4$ (会社組織機構の新設改廃)	247	0.082***	2.755	-0.001	-1.455
$Pr(B_i = 1) i = 5$ (新技術応用機器の導入等生産事務の合理化)	240	0.019	0.652	0.000	-0.457
$Pr(B_i = 1) i = 6$ (配置転換・出向・人員整理等人員の増減に関する計画)	248	-0.018	-0.647	0.000	0.988
$Pr(B_i = 1) i = 7$ (賃金・訓練・昇進等人事管理制度の見直し)	245	0.069**	2.174	-0.001	-1.375

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：すべてのモデルは、表 3A と同じコントロール変数を含む（ただし、場合によっては、パーフェクト・コリニアリティーの結果、一、二の産業ダミー変数を除外したケースもある）。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

伴い、職場懇談会の開催頻度も上がる。

SFCAGE²の推定係数値は、常に負であり、SFCDIS1 と SFCDIS2 を従属変数として使った場合には、統計的に有意でもある。職場懇談会は、時とともに深化するが、深化の速度は、徐々に弱

まる。

最後に、労使協議制度の場合と同様に、時とともにどのような事項が特に職場懇談会の付議事項として加えられるのか、さらには、その話し合いの程度が深まるのか探りたい。そのために、以下

のようなプロビットモデルを推定する。

$$(6) \ Pr(S_i = 1) = F(SFCAGE, SFCAGE^2, LAB, KLR, ROA, \text{産業ダミー変数})$$

$$(7) \ Pr(SS_i = 1) = F(SFCAGE, SFCAGE^2, LAB, KLR, ROA, \text{産業ダミー変数})$$

もし事項 i が職場懇談会で話し合われるのであれば、 $S_i = 1$ 。そうでなければ、 $S_i = 0$ 。さらに、もし事項 i が職場懇談会でよく話し合われるのであれば、 $SS_i = 1$ 。そうでなければ、 $SS_i = 0$ 。

推定結果は表 4B にまとめた。職場懇談会が導入されてからの月日が経つにつれて、すべての事項が付議される確率が統計的に有意に高まる⁹⁾。

さらに、安全衛生、福利厚生、教育訓練については、 $SFCAGE^2$ の推定係数は、負であり統計的に有意である。つまり、上述の事項に関しては、 $SFCAGE$ の影響は、徐々に弱まることが確認された。

最後に、表 4B は(7)式の推定結果を示す。ここでは職場懇談会の成熟に伴い、安全衛生と苦情処理の話し合いの度合いが深まることが、統計的に確認された。

IV むすび

本稿では、労使関係において近年特に脚光を浴びるようになった参加型雇用制度（ここでは特に労使協議制度や職場懇談会等の従業員代表制度）は、導入から月日が経つにつれ徐々に内容が充実しその経営参加度が高まるという仮説を支持する計量的証拠を報告した。

この発見の意義は決して小さくはない。第 1 に、参加型雇用制度の効果を推定した従来の研究の多くは(特に米国企業の研究)、制度が時とともに成熟するという視点をまったく無視するか、少なくとも軽視してきたといえる。一般的な想定では、制度は導入時から時とともに徐々に深化することはほとんどない。本稿に報告された計量分析の結果によれば、日本企業の従業員代表制度に関する限り、そのような想定は却下される。

第 2 に、参加型雇用制度の導入が生産性等の企業パフォーマンスに及ぼす効果がすぐには現れず遅れて生じる、といういくつかの計量分析結果が報告されつつある。参加型雇用制度の生産性効果の遅れを理解するためのひとつの鍵は、制度の成熟（時を経るにつれ、制度の中身がより充実、深化する）の可能性である。参加型雇用制度は導入時には十分な生産性効果を生み出すだけの中身の

表 4A 職場懇談会の深化の程度と存続年数：トービット推定と OLS 推定

独立変数	従属変数					
	SFCDIS1		SFCDIS2		SFCFREQ	
	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
<i>SFCAGE</i>	0.207***	3.128	0.149***	4.065	0.273*	1.712
$(SFCAGE)^2$	-0.002**	-1.982	-0.002***	-2.992	-0.004	-1.374
<i>LAB</i>	-0.212*	-1.889	-0.074	-1.206	0.371	1.405
<i>KLR</i>	0.012	1.103	-0.004	-0.623	0.029	1.097
<i>ROA</i>	12.322	1.025	-0.027	-0.004	25.534	0.939
Log likelihood function	-149.3012		-236.884		-432.722	
Sample size	129		129		130	

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：1) すべてのモデルに 16 個の産業ダミー変数が独立変数として含まれている。

2) *SFCDIS1* と *SFCDIS2* はそれぞれの最大値に達する企業はかなり存在する。そのため、*SFCDIS1* と *SFCDIS2* を左辺に使うときには、トービットモデルを使う。*SFCFREQ* には、センサーされた観測値がないため、普通の OLS を使う。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

表 4B 職場懇談会で話し合われる事項と職場懇談会の導入以来の存続年数：プロビット推定

独立変数	N	SFCAGE		(SFCAGE) ²	
		Parameter Estimates	Value of t statistics	Parameter Estimates	Value of t statistics
$Pr(S_i = 1) i = 1$ (経営方針, 生産, 販売等の計画)	131	0.066*	1.763	-0.001	-1.299
$Pr(S_i = 1) i = 2$ (日常業務の運営)					
$Pr(S_i = 1) i = 3$ (安全衛生)	131	0.123***	3.765	-0.002***	-2.923
$Pr(S_i = 1) i = 4$ (福利厚生)	132	0.140***	4.097	-0.002***	-2.972
$Pr(S_i = 1) i = 5$ (教育訓練)	131	0.072**	2.084	-0.001*	-1.683
$Pr(S_i = 1) i = 6$ (苦情処理)	130	0.073**	2.362	-0.001	-0.936
$Pr(SS_i = 1) i = 1$ (経営方針, 生産, 販売等の計画)	131	0.011	0.420	0.000	-0.198
$Pr(SS_i = 1) i = 2$ (日常業務の運営)	131	0.053	1.518	-0.001	-1.267
$Pr(SS_i = 1) i = 3$ (安全衛生)	131	0.060**	1.954	-0.001*	-1.728
$Pr(SS_i = 1) i = 4$ (福利厚生)	132	0.052	1.725	-0.001	-1.068
$Pr(SS_i = 1) i = 5$ (教育訓練)	131	-0.008	-0.276	0.000	0.784
$Pr(SS_i = 1) i = 6$ (苦情処理)	130	0.047*	1.623	-0.001	-0.986

出所：HRM Survey of Japanese Firms and Nikkei Needs

注：すべてのモデルは、表 4A と同じコントロール変数を含む（ただし、場合によっては、パーフェクト・コリニアリティーの結果、一、二の産業ダミー変数を除外したケースもある。）

$Pr(S_i = 1) i = 2$ (日常業務の運営) については、ほぼすべての企業が日常業務の運営を職場懇談会で話し合うため、従属変数はほとんどすべての観測値で、1 である。そのため、分析からは除外した。

Note：*** statistically significant at the 1% level; ** statistically significant at the 5% level; * statistically significant at the 10% level

充実がなく、時を経るに従い、徐々に深化し、生産性向上効果を生み出すほど内容が充実する。本稿で紹介された計量結果は、このような生産性効果の遅れを説明する仮説をはじめて体系的に支持するものである。

*本研究は、以下の方々のお力ぞえによっている。労働政策研究・研修機構、社会経済生産性本部、日本証券研究所、慶応義塾大学産業研究所、一橋大学イノベーション研究センター、総合研究開発機構、日本経済研究センター、連合総研、中部産政研、NBER、コルゲート大学ピッカーフェローシップ、アジア研究プログラム、守島基博教授、Prof. Richard Freeman、小池和男教授、中馬宏之教授、藤村博之教授、福谷正信教授、中島敬方氏、小池芳彦氏。

1) 英語文献では、これらは、High Performance Work Practices, New Work Practices, High Involvement Work Practices, Innovative Work Practices 等と呼ばれる。近年、このような参加型の雇用制度が米国企業に根づいてきたことが、最近の研究で明らかになりつつある。例えば、事業所レベルのサーベイを使った研究として代表的なものを挙げると、Osterman (1994), Black and Lynch (2000), Cappelli and Neumark (2001) がある。従業員レベルのサーベイを使ったユニークな研究として Freeman and Rogers (1999) もある。米国企業では、雇用制度は同一企業内でも事業所ごとにかなり異なるため、企業レベルのサーベイを使った研究は比較的少ない（最近の例外として Freeman, Kleiner, and Ostroff (2000) がある）。ただし、米国以外の国（特に、日本）

では、米国に比べて企業規模が小さいこともあり、同一企業内では事業所間の雇用制度の差が比較的少ない。そのため、企業レベルのサーベイも十分に有効である。そのようなサーベイを使って戦後の日本の参加型雇用制度の広がりを明らかにした研究として Kato and Morishima (2002), Kato (2003) 等がある。その他のアジア諸国については、例えば、韓国、タイ、インドネシアの3国を対象とした企業レベルのサーベイを使った最新の研究として、Kato and Nam (2004) 参照。ヨーロッパについては、例えば、Gill and Krieger (1999), Sisson (2000), Benders and Huijgen (2001), Poutsma, Hendrickx, and Huijgen (2003) 参照。

2) 米国の参加型雇用制度の企業パフォーマンスへの効果については、例えば、Ichniowski, Shaw and Prenzushi (1997), Black and Lynch (2001), Helper (1998), Freeman and Kleiner (2000), Freeman, Kleiner, and Ostroff (2000), Bartel (2000) や *Industrial Relations* の特集号 (Ichniowski, Casey; Thomas A. Kochan, David I. Levine, Craig Olson and George Strauss 編集, Vol. 35, July 1996) を参照。経済学の文献以外にも、多くの研究が経営学の分野でもなされている。（例えば、Lawler, Mohrman and Ledford (1995) や Becker and Huselid (1998) 参照）。米国以外の国については、例えば、日本については、Jones and Kato (1995) や Kato and Morishima (2002), イタリアについては、Leoni, et al. (2001), 英国については Addison and Belfield (2000) や Conyon and Freeman (2001), デンマークについて Eriksson (2003), スペインについて Bayo-Moriones et al. (2003), ドイツに関しては, Zwick (2003), 韓国については, Kato et al. (2004) 参照。

3) 例えば, Appelbaum et al. (2000), Blasi and Kruse (1995),

- Freeman, Kleiner, and Ostroff (2000), Black and Lynch (2000), Bailey, Berg and Sandy (2001), Hamilton, Nicerson and Owan (2003), Bauer and Bender (2001), Whitfield (2000), Osterman (2000) や *Industrial Relations* の最新の特集号 (Michael J. Handel and David I. Levine 編, Vol. 43, January 2004) 参照。
- 4) これは、日本の上場企業のほとんどすべてである、といっても決して過言ではない。唯一対象から外れたのは、地方の証券取引所のみ上場された40社弱の地方企業である。
- 5) 例えば、1991年6月、連合総研は、雇用慣行についての同種のサーベイを行い、その回収率は10%であった。日本生産性本部が1989年6月に行った同種のサーベイは回収率は、19.7%であった。さらに、Freeman, Kleiner, and Ostroff (2000) が利用した米国の企業を対象にした似たようなサーベイでもその回収率は、11%であった。
- 6) 参加型雇用制度の広がった日本も、1990年代に入るとポスト高度成長と高齢化に伴い、参加型の雇用制度の促進要因が、弱まりつつある、と言われる。例えば、持続的な高度成長・低失業率そして株価の順調な上昇は、もはや過去のものとなりつつある。終身雇用・年功制等の伝統的な日本の雇用慣行が、弱まりつつある、とも言われている。しかしながら、Kato (2001) と Kato (2003) の定量的分析かつ聞き取り調査に基づいた定性的分析によれば、日本の雇用慣行が大きく変貌したという証拠は今のところない。
- 7) 理想的には、パネルデータを使い、固定効果モデル (fixed effect model) を推定することによって、観測しがたいが時とともに変動しない企業間の差をコントロールすることが望ましい。残念ながら、参加型の雇用制度の有無のみならずその運用実態の程度をも示すようなパネルデータ (企業の財務諸表データも含めて) は、日本には今のところ存在しない。
- 8) 以下の17の産業ダミー変数を作成し、そのうち16個を右辺に加えた。水産・鉱業、建設、化学、電気機器、食品、機械、金属、非鉄金属、精密機械、鉄鋼、ガラス・土石、繊維、運送機器、その他の製造業、サービス、卸・小売、その他の非製造業。
- 9) 唯一の例外は、 $Pr(S_i = 1) = 2$ (日常業務の運営) についてであり、日常業務の運営はほぼすべての企業の職場懇談会ではじめから付議されるため、従属変数はほとんどすべての観測値で1である。そのため、分析からは除外した。
- 引用文献**
- Addison, J. T., and C. R. Belfield (2000) "The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance: A Re-Estimation Using the 1998 WERS." *Scottish Journal of Political Economy* 47 (November):.
- Appelbaum, E., (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca and London: Cornell University Press, ILR Press.
- Bailey, T., P. B. and C. Sandy (2001) "The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries." *Industrial & Labor Relations Review* 54 (March):.
- Bartel, A. P., (2000) "Human Resource Management and Performance in the Service Sector: The Case of Bank Branches." Working Paper No. 7467. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Bauer, T. K., and S. Bender (2001) "Flexible Wages Systems and the Structure of Wages: Evidence from Matched Employer-Employee Data." Discussion Paper No. 2980. Centre for Economic Policy Research, London, UK.
- Bayo-Moriones, J. A., P. J. Galilea-Salvatierra and J. Merino-Díaz de Cerio (2003) "Participation, Cooperatives and Performance: An Analysis of Spanish Manufacturing Firms." In *Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations: Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, edited by T. Kato and J. Pliskin, pp. 31-56. Amsterdam: Elsevier/JAI.
- Becker, B. E., and M. A. Huselid (1998) "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications." In *Research in Personnel and Human Resources Management*, edited by G. R. Ferris, pp. 53-101. Stamford, Conn. and London: JAI Press.
- Benders, J., and F. Huijgen (2001) "Measuring Group Work: Findings and Lessons from a European Survey." *New Technology, Work & Employment* 16 (November): 204-18.
- Black, S. E., and L. M. Lynch (2000) "What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation." Working Paper No. 7479. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- (2001) "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." *Review of Economics & Statistics* 83 (August):.
- Blasi, J., and D. Kruse (1995) "Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance." Working Paper No. 5277. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Cappelli, P., and D. Neumark (2001) "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *Industrial & Labor Relations Review* 54 (July):.
- Conyon, M. J., and R. B. Freeman (2001) "Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence." Working Paper No. 8448. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Eriksson, T. (2003) "The Effects of New Work Practices: Evidence from Employer-Employee Data." In *Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations: Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, edited by T. Kato and J. Pliskin, pp. 3-30. Amsterdam: Elsevier/JAI.
- Fay, J. A., and J. L. Medoff (1985) "Labor and Output over the Business Cycle: Some Direct Evidence." *American Economic Review* 75 (September).
- Freeman, R. B., and M. M. Kleiner (2000) "Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers?" *American Economic Review* 90 (May).
- Freeman, R. B., M. Kleiner and C. Ostroff (2000) "The Anatomy of Employee Involvement and Its Effects on Firms and Workers." Working Paper No. 8050. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Freeman, R. B., and J. Rogers (1999) *What Workers Want*,

- Ithaca and London: Cornell University Press, ILR Press.
- Gill, C., and H. Krieger (1999) "Direct and Representative Participation in Europe: Recent Survey Evidence." *International Journal of Human Resource Management* 10 (August):
- Hamilton, B. H., J. A. Nickerson and H. Owan (2003) "Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation." *Journal of Political Economy* 111 (June).
- Helper, S. (1998) "Complementarity and Cost Reduction: Evidence from the Auto Supply Industry." Working Paper No. 6033 (revised). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Ichniowski, C., K. Shaw and G. Prennushi (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." *American Economic Review* 87 (June).
- Jones, D. C., and T. Kato (1995) "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data." *American Economic Review* 85 (June).
- Jones, D. C., T. Kato, (1993) "The Scope, Nature, and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan." *Industrial and Labor Relations Review* 46.
- Kato, T. (2001) "The End of Lifetime Employment in Japan? Evidence from National Surveys and Field Research." *Journal of the Japanese and International Economies* 15 (December).
- (2003) "The Recent Transformation of Participatory Employment Practices." In *NBER Conference Report Labor Markets and Firm Benefit Policies in Japan and the United States*, edited by S. Ogura, T. Tachibanaki and D. Wise, pp. 39-80. Chicago: University of Chicago Press.
- Kato, T., and M. Morishima (2002) "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data." *Industrial Relations* 41 (October).
- Kato, T., J. H. Lee and J. S., Ryu (2004) "The Productivity Effects of Profit Sharing, Employee Ownership, Stock Option and Team Incentives: Evidence from Korean Panel Data." Paper prepared for presentation at the IIRA 5th Asian Regional Congress in Seoul, Korea on June 23-26, 2004.
- Kato, T., and S.-W. Nam (2004) "Joint Labor-Management Committees and Corporate Governance in Asia: Evidence from New Survey Data." Paper prepared for presentation at the IIRA 5th Asian Regional Congress in Seoul, Korea on June 23-26, 2004.
- Lawler, E. E., S. A. Mohrman and G. Ledford (1995) *Creating High Performance Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leoni, R., A. C., S. Labory and A. Gaj (2001) "New Work Practices in Italy-Adoption and Performance Effects." Paper presented at the International Conference on Organizational Design, Management Styles and Firm Performance, University of Bergamo, Bergamo, Italy.
- Levine, D. I., (1995) *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Washington, D. C.: Brookings Institution.
- Levine, D. I. and L. D'Andrea Tyson (1990) "Participation, Productivity and the Firm's Environment." In *Paying for Productivity*, edited by A. S. Blinder, pp. 183-236. Washington, D. C.: Brookings Institution.
- Osterman, P. (1994) "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial & Labor Relations Review* 47 (January).
- (2000) "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion And..." *Industrial & Labor Relations Review* 53 (January).
- Poutsma, Erik; John Hendrickx and Fred Huijgen (2003) "Employee Participation in Europe: In Search of the Participative Workplace." *Economic and Industrial Democracy* 24 (February).
- Sisson, K. (2000) *Direct Participation and the Modernization of Work Organization*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Community.
- Whitfield, K. (2000) "High-Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills." *Industrial Relations* 39 (January).
- Zwick, T. (2003) *Employee Participation and Performance*. Mimeo: Centre For European Economic Research (ZEW), Germany.

かとう・たかお コルゲート大学経済学部教授兼プレジデント・スカラー。主な論文に "The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data," *American Economic Review*, Vol. 85, No. 3, June 1995, pp. 391-414 (with Derek C. Jones). など。労働経済・労使関係専攻。