

解雇と労使協議，経営参加

野田 知彦

(大阪府立大学教授)

本稿では、従業員、労働組合の経営参加を雇用保障に対する効果の点から検討している。具体的には、解雇、希望退職に対する経営参加の効果が黒字期と赤字期とでどのように変化しているのかについて分析を行った。全体的に評価すれば、大企業において日本の企業別労働組合は、労使協議制における発言・経営参加や日常の経営参加・対策によって、具体的には労使協議での従業員の雇用に関わる発言や労使トップの定例化したインフォーマルな会合などによって従業員の雇用を守ることに成功しているといえるが、経常赤字が発生するという企業存続の危機感が強まる場合には、解雇・希望退職をみとめ、会社側の対策を素直に受け入れるなどの現実的な対応をしている。組合を通じた従業員の経営参加は労使間の情報共有を促進し、赤字期の労使交渉コストを引き下げていると考えられる。また、野田（1997，2002）などの分析結果とあわせて考えると、組合による経営参加は、従業員の雇用保障を実現する一方で、企業の生産性の向上をもたらしていると考えられる。したがって、日本の大企業ではFreeman and Lazear（1995）のいうような従業員参加のモデルが妥当しているように思われる。

目次

- I はじめに
- II 雇用調整に関するサーベイ
- III 従業員参加の理論
- IV 従業員参加の雇用調整に対する効果の実証分析
- V 結果の解釈
- VI まとめにかえて

I はじめに

バブル経済崩壊後の長期不況のなかで、多くの企業が人員削減或不採算部門の整理といったリストラ策を実行し、厚生労働省『産業労働事情調査』によれば、解雇や希望退職を行った企業の割合は1994年の11.7%から2000年には17.7%にまで増加していた。正社員が減少する中で組織率の趨勢的低下に見舞われている日本の労働組合は、賃金、雇用、そして組織も守れていないといわれて

いるが、はたして、企業の雇用調整に対して、従業員の側、あるいは労働組合の側はどのような対応をしてきたのであろうか¹⁾。

日本の雇用調整の研究については、マイクロデータを用いた分析が盛んになり、最近の研究で得られた分析結果の主なものは二つである。第一には、雇用調整は非連続的で、1期の大きな赤字または、2期連続の赤字で大規模な人員整理が発生するということであり、第二には、企業の所有形態や労使関係に代表されるガバナンス構造に企業の雇用調整速度が依存しているというものである。

これまでの研究の多くは企業別のマイクロデータを使用して雇用の調整速度を推定するというものであり、企業で具体的にどのような雇用調整がおこなわれているかということや、それに対して企業内の労使関係などが具体的にどのような影響を与えているかについてはさほど分析されてこなかった。本稿では、雇用調整に対する従業員側の

対応について、組合に対するアンケート調査をもとに、従業員の経営参加活動が解雇・希望退職などの人員整理にどのような影響を与えているのかという点に焦点をあてて分析をおこなう。

従業員の経営参加は、戦後日本の大企業で導入されて日本企業の国際競争力の強さの要因として注目をあつめた。アメリカを始めとして世界中で多くの企業が日本の影響を受けて、経営参加型の雇用制度の導入を試みている。経営参加型の雇用制度は、労使協調主義を根幹として、労使間の情報の共有を促進し、労使の利害を一致させ、企業の生産性の向上をもたらすとされる。そのために本社や事業所レベルで労使協議機関が設置され、職場懇談会や小集団活動などが活発におこなわれるようになるというものである。

そして、このような労使協議や経営参加の効果は生産性の向上という観点から議論されることがほとんどであるが、労働者の経営参加を生産性の向上に結びつけるためには、従業員の雇用が保障されていることが必要不可欠と考えられる。本稿では雇用保障に対する効果という観点から、経営参加の効果を分析する²⁾。

II 雇用調整に関するサーベイ

近年、マイクロデータを用いた分析によって、企業の株式所有構造、メインバンク制度、経営者の出自や労使関係などが雇用調整速度、調整パターンの違いに影響を与えることが明らかになっているが、本稿では従業員の経営参加や労使協議での発言などの企業内の労使関係を雇用調整に影響を与える要因としてとりあげて分析をおこなう。

野田(2002)の分析では、労働組合の有無に焦点をあてて赤字調整モデルを推定している。その結果、従業員300人以上の企業では、組合企業で赤字調整モデルが当てはまっており、組合の存在が人員整理を遅らせているが、赤字期には逆に促進していることがわかり、労働組合の有無で雇用調整のパターンに違いが生まれることを示している。

更に、野田(2005)の分析では、1990年代後半のデータで赤字調整モデルが推定され、依然とし

て野田(2002)で見られた組合、非組合の雇用調整パターンの差が確認され、組合の雇用保障の効果の存在が確認されている。

このように、組合企業で赤字の場合に雇用調整速度が速くなるのは次のような理由によるであろう。企業が黒字期に解雇を実施することは、企業特殊的人的資本の損失や、労使間の交渉コストの高まり、企業の評判の低下などの大きなコストをとまうと考えられる。一方で、企業が赤字になった場合には、労働者が雇用調整に応じないと最終的に企業が倒産し、労働者が身につけた企業特殊的人的資本がすべて失われてしまう可能性が高くなる。労働者はこれを避けるために、解雇の交渉に応じやすくなり、解雇の交渉コストは大幅に低下することになる。

このような、組合企業と非組合企業の雇用調整パターンの違いは、労使協議制による従業員の経営参加や労使間の情報の共有の程度の違いに由来するものと考えられるので、次のような仮説が成立する。労働組合を通じた従業員の経営参加は、通常の場合には人員整理を遅らせるであろうが、一方で、これらのことは、労使間の情報共有を促進する効果を持っているので、赤字に陥った場合には労使の交渉コストを引き下げ、人員整理を容易にすると考えられる。本稿では、黒字期と赤字期とで経営参加やそれにもとづく情報の共有が人員整理に与える効果がどのように変化するのかということに分析の焦点を当てる。

これまでの研究の多くは企業別の財務データを用いており、実際に企業が解雇や希望退職を行ったかどうかは不明であったし、組合のどのような活動が雇用調整に影響を与えているかも不明である。また、労使関係の変数も組合の有無という単純なものに限定されていた。以上の限界を乗り越えるために、本稿では、分析対象を組合のある企業に限定し、実際に企業が解雇を行ったかどうかや従業員の経営参加の具体的な内容まで踏み込んで、従業員の経営参加と解雇・希望退職との関係をより具体的に分析していくことにする³⁾。

Ⅲ 従業員参加の理論

従業員の経営参加については、主に生産性に対する効果、個々人のモチベーションやパフォーマンスを上げるという側面から議論がされてきた。Blinder (1990) によれば、いくつかの理論的な仮説があるが、明確な回答があるわけではない。加藤 (2001) によれば、一番重要な仮説は、ゴールアラインメント効果と人的資本効果である。本稿で取り上げるのは労使協議制等の非財政的な参加の雇用調整に対する効果であるので、この部分に限って取り上げ、利潤分配制、従業員持株制についての議論は省略する。

まず、第一にゴールアラインメント（労使間での目標の共有）効果であるが、労使協議会、職場懇談会、小集団活動などの従業員参加による労使間での目標の共有は、労使間の情報の非対称性のもたらしコストを軽減し、労使間の対立を緩和して生産性を上昇させる。第二に、経営側は自発的に情報を労働側と分かち合うことで、従業員の企業への帰属意識や忠誠心を向上させ、生産性を向上させる。

つぎに、人的資本効果であるが、これは Freeman and Medoff (1984) のいわゆる集団的な発言機構としての労働組合の議論である。労働組合や従業員組織を通じて従業員が自らの不満を集団的に発言することで、離職率が低下し、企業特殊的な人的資本、技能の損失を防ぐというものである。

また、Freeman and Lazear (1995) などによる最近の従業員代表制についての議論も従業員参加や労使間の情報の共有に対して同様の議論を行っている。Freeman and Lazear のモデルによれば、次のようなメカニズムで労使間の情報の共有が企業の効率を高めるという。第一に経営側から従業員への情報の提供で、労使間の情報の非対称性が緩和でき、業績が悪化した場合に従業員の協力を引き出すことができる。第二に、従業員から経営側への情報の提供によって、従業員の選好や職場情報を経営側がより正確に把握することができ、このことが生産性の向上をもたらす。第三に、

労使間の情報の共有によって適切な意思決定を行うことができる。

これらの従業員参加についての議論は、いずれも従業員の経営参加が企業の生産性を高めることを強調している。経営参加が従業員の企業への帰属意識や忠誠心を高め、協調的な労使関係を築くためには、なによりも従業員と企業との長期的な関係が必要であり、そのために雇用の安定がもめられるであろうことは想像に難くない。経営参加によって、労使間の信頼、協力関係が短期間でできあがるわけではなく、信頼関係構築には長い期間が必要とされるし、この点からも生産性向上のためには従業員が長期間企業にコミットし続けるということが必要とされる。

また、Freeman and Lazear のモデルでは、従業員から安心して情報提供させるためにはそれらの情報を不利に使わない保障が必要とされているが、自らの提供した情報が合理化に使われるようであれば、従業員は安心して経営側に情報を提供しようとはしないであろう。経営による雇用保障の努力があるからこそ、従業員は安心して職場の局所的な情報を経営側に伝えるインセンティブをもつと考えられる。たとえば、QC 活動で、生産性の向上をもたらすような改善案を労働者が発見したとしても、この改善案は労働節約的で、雇用の削減につながる可能性が高いと考えられる。かなり強い雇用保障がない限り、労働者が自主的にこのような改善案を提案することはないと考えられるし、言い換えれば、長期雇用が約束されることによって、初めて従業員の経営参加を生産性向上につなげることができると考えられる。

野田 (1997) では、パネルデータによる分析で労働組合の存在が企業の生産性を向上させていることが明らかにされているが、この生産性効果と先に見た組合の雇用保障の効果の存在を合わせて考えると、労働組合による経営参加の雇用保障効果と生産性効果の存在は表裏一体と考えられる。

このように考えると、労使間の信頼、協調関係が構築され、経営参加が生産性に対してプラスの効果をもたらすためには、その裏側で従業員に対する雇用保障が必要不可欠と考えられ、従業員の経営参加の生産性に対する効果と雇用保障に対す

表1 経営再建、人員合理化提案の有無と内容（複数回答）

（単位：％）

サンプル数	経営再建・人員合理化提案あり		残業規制	配置転換	新規採用抑制	臨時等雇い止め	転籍・出向	希望退職募集	解雇
	比率	実数							
合計 639	73.1	467	41.5	41.8	64.7	24.4	52.7	33.8	1.5
赤字なし 321	62	199	38.7	39.2	59.8	21.6	49.2	18.1	2
赤字1期 126	84.9	107	48.6	46.7	65.4	26.2	56.1	38.3	0.9
赤字2期 149	90.6	135	44.4	40.7	74.1	27.4	55.6	57.0	1.5

一時休業	分社化	事業所統廃合	生産調整	一時金カット	賃上げ抑制	賃下げ	能力給等人事制度
16.9	25.9	48.4	23.1	31.3	41.8	10.5	45.2
0.1	25.6	46.2	19.6	17.6	32.7	4.5	49.2
29	25.2	47.7	31.8	35.5	43.9	11.2	43.9
20.7	28.1	53.3	23.7	48.9	56.3	20	43

出所：連合総合生活開発研究所（2001）序章

る効果をセットで考える必要がある。したがって、従業員の経営参加は雇用保障に対してプラスの影響を与えると考えられるが、経営参加が進み労使間の情報の共有が進んでいる場合には、赤字期などの企業が危機的な状況に陥った場合には、逆に雇用調整に対しても積極的に協力する可能性もある。つぎにこの点を分析する。

IV 従業員参加の雇用調整に対する効果の実証分析

1 雇用調整の実態

本稿の分析に使用するのは、連合総合生活開発研究所が1999年11月に行った「90年代の労働者参加に関する調査」である。このアンケートは連合賃上げ集計登録の単位組合1196単組に郵送され、有効回答数は639組合、有効回収率は53.4%である。この調査から、雇用調整の実態について見てみよう。アンケートでは、5年間での経営側からの経営再建、人員合理化などに関する提案の有無を聞いている。それをもとに作成したのが表1である。質問は「ここ5年間で経営側から経営再建ないし人員合理化などに関する提案がありましたか。あったばあいは、当てはまるものすべてに○をつけてください」というものである。ここでの質問はリストラの提案があったかどうか

であり、実際にリストラを行ったかどうかではないが、提案された案件は、その労働組合にとってもっとも影響の大きかったものについてみれば、当初提案どおりに実施されたのが50.2%、一部修正で実施されたのが22.1%、大幅修正で実施されたのが8.7%とほとんどが実施されていると考えても差し支えないと考えられる⁴⁾。

この表からいくつかの特徴をみてとることができる。第一に、赤字がなくても6割強がなんらかのリストラ策を実施しており、希望退職を募集した企業も18.1%にもほなる。第二に、赤字1期を経験した企業では赤字なしの企業に比べ、雇用調整施策を実施した企業の割合が増加している。たとえば、希望退職は赤字なしの場合と比較して20.2ポイント増加し、一時休業、一時金カット、賃上げ抑制、賃下げなどの上昇が目につく。第三に、赤字1期と赤字2期を比較すると希望退職が18.7ポイント上昇するほか、一時金カット、賃上げ抑制、賃下げ等が増加している。

このように赤字を経験すると多様な雇用調整施策がおこなわれ、赤字が続くと特に希望退職の比率が増える。赤字がなくても希望退職を行っている企業が存在する一方で、赤字が連続すれば希望退職を行う企業が大幅に増えており、「1期の大きな赤字、または2期赤字で大規模な人員整理」という経験則、いわゆる赤字調整モデルが当てはまっているようにみえる。

表2 労働組合の発言力、経営参加度

(単位：%)

	会社組織 の改編	事業所の 縮小・閉 鎖・新設	人員計画	事業計画	営業計画	新技術導 入
付議事項ではない	8.9	9.8	8.5	9.4	16.4	27.9
事後的に説明されるだけ	8.5	4.9	7	9.2	16.6	13.6
事前に説明されるだけ	19.8	9.1	13	17.5	23.8	21.7
組合が意見を述べたり、回答することがある	35.3	25.1	31.1	35.7	30	24.2
組合が意見を述べ会社案を修正する	11.3	14.3	16	8.9	5.8	4.9
組合と協議して実行する	14.2	34.2	22.6	16.4	5.1	5.7
不明、無回答	2.1	2.6	1.7	2.8	2.3	2.1

出所：連合総合生活開発研究所（2001）序章

2 人員整理に対する効果の実証分析

つぎに解雇・希望退職などの人員整理に対する経営参加の影響を分析するが、分析対象は労使協議機関がある企業に限定している。被説明変数は解雇・希望退職をおこなったかどうかである。アンケートでは、「ここ5年間で経営側から経営再建ないし人員合理化などに関する提案がありましたか」という問いに対して、その具体的な内容について複数回答で聞いている。この問いを使用して解雇と希望退職募集の提案があった場合を1、なかった場合を0とした変数を作成する。

なお、アンケートでは、「貴労組にとってもっとも影響の大きい経営再建、人員合理化に関する提案はどれですか」という質問があるが、この質問に解雇・希望退職と回答し、これらの提案について労使協議での結果、「大幅に修正された」というケースと、「その他」と答えたケースを除いて推定をおこなう⁵⁾。

説明変数は労使協議制での経営参加の程度を表す変数や日常の経営参加・対策に関する変数、産業ダミー（製造業=1、その他の産業=0）である。まず、組合の労使協議制における経営参加に関する変数については次のように考えた。アンケートでは、「実際の労使協議機関における発言力ほどの程度ですか」という問いがある。「経営方針」、「生産計画」から「会社組織の改編」、「事業所の縮小・閉鎖・新設」、「新技術導入」まで11項目について尋ねているが、ここでは、雇用調整に関連の深いと考えられる6項目を説明変数として使用する。発言力についての回答は、「組合は事後

的に経営側から説明されるだけ」「組合は経営側から事前に説明されるだけ」「組合が意見を述べたり、回答することがある」「組合が意見を述べ会社案を修正することがある」「組合と協議して実行する」の5段階できいており、この回答に発言力のあるほうから5点から1点のスコアをつけた。このスコアが高いほど労働組合の発言力が強く、経営参加が進んでいると解釈できる。

労使協議制における発言力・経営参加の程度については表2に掲載している。「事業所の縮小・閉鎖・新設」「人員計画」など組合員の雇用に関係する項目については「組合として意見を述べ会社案を修正することがある」「組合と協議して実行する」とした組合の比率が4割前後と高くなっている。また、「会社組織の改編」と「事業計画」も組合員の雇用に関連する項目であるので発言力、経営参加の程度が高くなっている。

次に、組合の日常的な経営参加・経営対策についての変数は次のように考えた。アンケートでは、「貴組合では、経営参加・対策として以下のようなことをやっていますか」という設問があり、「貴社の経営戦略に対する実行力ある発言」「労使トップの定例化したインフォーマルな会合」「経営機密情報の組合トップへの公開」「管理職の意向の実質的代弁」「組合員を対象とした経営提言調査」「組合員による自社株取得」の6項目について、「行っている」と「行っていない」で聞いている。表3は日常の経営参加活動と発言力についてみている。経営機密情報の組合トップへの公開を指摘した組合は約2/3になり、労使協議機関

表3 日常の経営参加活動

(単位：%)

	サンプル数	経営戦略への実行力ある発言	労使トップの定例化したインフォーマルな会合	経営機密情報の組合トップへの公開	管理職の意向の実質的代弁	組合員を対象とした経営提言調査	組合員による自社株取得
合計	639	50.1	44.6	63.2	39.7	30.2	38.3
発言力高	166	72.3	54.8	81.3	53.6	40.4	44
発言力中	161	54.7	49.1	67.7	41.6	34.2	39.8
発言力低	165	35.8	37.6	53.9	33.9	23	39.4
労使協議機関無	108	25.9	30.6	40.7	22.2	17.6	25.9

出所：連合総合生活開発研究所（2001）序章

注：発言力の変数は次のようにして作成している。「組合は事後的に経営側から説明されるだけ」「組合は経営側から事前に説明されるだけ」「組合が意見を述べたり回答することがある」「組合が意見をのべ会社案を修正することがある」「組合と協議して実行する」の5段階の回答に発言力のあるほうより5点から1点のスコアをつけた。各付議事項10項目（新技術導入をのぞく）について合計し、30点以上を発言力高、21-29点を発言力中、20点以下を発言力低としている。

表4 経営参加変数間の相関係数

	会社組織	事業所	人員計画	事業計画	営業計画
会社組織の改編	1				
事業所の縮小・閉鎖・新設	0.493	1			
人員計画	0.560	0.565	1		
事業計画	-0.091	-0.179	-0.135	1	
営業計画	0.573	0.310	0.491	0.071	1
新技術導入	0.552	0.378	0.486	-0.041	0.727
経営戦略への発言	0.267	0.267	0.277	-0.042	0.283
インフォーマルな会合	0.138	0.175	0.192	-0.036	0.077
経営機密情報の公開	0.169	0.140	0.170	-0.028	0.197
	新技術導入	経営戦略	インフォーマル	経営機密情報	
新技術導入	1				
経営戦略への発言	0.242	1			
インフォーマルな会合	0.142	0.202	1		
経営機密情報の公開	0.092	0.299	0.323	1	

以外でも経営と組合の意思疎通がはかられているのがわかる。また、経営戦略への発言は5割を超えており、労使トップの非公式な会合も5割弱となっている。

稲上（1995）の分析では、企業内の労使関係を「機密公開・戦略発言型」「機密公開・戦略沈黙型」「機密未公開・戦略発言型」「機密未公開・戦略沈黙型」の4つのタイプに分けて分析を行っている。また東京都立労働研究所（1996）も労使関係を、「無発言型」「弱発言型」「中発言型」「積極発言型」の4タイプに分けて雇用調整に与える労使関係の効果について分析を行っている。この類型化のもととなった「経営戦略に対する実行力ある発言」や「経営機密情報の組合トップへの公開」などの

変数はそれぞれ雇用調整に対して逆の効果を持つことが想定される。たとえば、「経営戦略に対する実行力ある発言」を行っている企業では、経営の効率化を求めるために雇用調整に積極的になるが、「経営機密情報の組合トップへの公開」を行っている組合では、労使の信頼関係が醸成されており、雇用調整が行いにくくなる。また、逆の考えも可能であろう。「経営戦略に対する実行力ある発言」が組合の経営に対する発言力を表していれば、雇用調整に対して規制する効果を持つことが考えられるし、「経営機密情報の組合トップへの公開」を行っている企業では、組合側が企業の内情を知りすぎているために、雇用調整に対して協力的になることもあるであろう。このように、そ

表5 人員整理の決定要因(従業員の経営参加の影響)

	大企業		中小企業	
	(1)	(2)	(1)	(2)
赤字ダミー	0.195** (0.023)	0.082 (0.921)	0.216* (0.043)	0.404 (0.412)
事業所の縮小・閉鎖・新設	-0.071* (0.090)	-0.214** (0.027)	-0.003 (0.945)	0.008 (0.933)
人員計画	0.062 (0.105)	0.170 (0.240)	0.031 (0.562)	-0.006 (0.949)
事業計画	0.030 (0.326)	-0.215** (0.049)	0.006 (0.870)	-0.057 (0.019)
経営戦略への発言	0.113 (0.201)	0.577* (0.080)	0.077 (0.511)	0.645** (0.019)
インフォーマルな会合	-0.155* (0.071)	-0.606** (0.044)	-0.099 (0.344)	-0.156 (0.447)
機密情報の公開	0.031 (0.756)	0.371 (0.240)	-0.114 (0.313)	-0.340 (0.161)
事業所の縮小・閉鎖・新設*赤字ダミー		0.263** (0.020)		-0.127 (0.259)
人員計画*赤字ダミー		-0.110 (0.461)		0.127 (0.327)
事業計画*赤字ダミー		0.254** (0.030)		0.019 (0.646)
経営戦略への発言*赤字ダミー		-0.751** (0.032)		-0.701** (0.019)
インフォーマルな会合*赤字ダミー		0.463* (0.069)		0.032 (0.883)
機密情報の公開*赤字ダミー		-0.256 (0.403)		0.224 (0.408)
対数尤度	-56.67	-36.74	-69.58	-63.82

注：上段はマージナル効果，()はP値。*は10%，**は5%，***は1%で有意。

それぞれの発言力，経営参加を表す変数が逆の効果をもたらせば，労使関係を類型化して雇用調整に対する効果を分析しても効果を見出すことができない可能性がある。したがって，ここでの分析ではそれぞれの経営参加変数の効果を個別に分析することにする。6つの項目のうち労使間の情報共有の程度や信頼関係の度合いをより良く示すと考えられる「経営戦略への実行力ある発言」「労使トップのインフォーマルな会合」「経営機密情報の組合トップへの公開」の3つについて分析を行う。

表4には各経営参加変数の相関が示してある。一部相関が高い変数があるが，全体的に見ると相関の高い変数は多くないと言えよう。

先にも述べたように，本稿での主要な関心事は，経営参加を表す変数の解雇・希望退職に対する影響が黒字期と赤字期にどのように変化するかを分析することである。そのために，赤字ダミー，

そして，経営参加変数と赤字ダミーの交差項をいれて，発言力や経営参加が通常期と赤字期との雇用調整の違いにどのような影響を与えているのかについて試みる。アンケートでは1994年から1998年までの各年度について経常利益が赤字になったか否かをたずねている。一度でも経常赤字を経験した企業に1を入れた赤字ダミーを作成した。同じ程度の経営参加をしていたとしても，大企業と中小企業とでは，解雇のコストが異なることや，財務体質の違いなどにより人員整理に際して経営側が組合側の意向を考慮できるだけの余裕が異なることが考えられるので，企業規模を分割して推定を行う。企業規模を1000人以上（大企業）と未満（中小企業）で分割してプロビットモデルによって推定をおこなった⁵⁾。

推定結果は表5である。大企業についてみてみよう。(1)では赤字ダミーがプラスで有意となっており，赤字期に人員整理の確率が上がっている。

また、「事業所の縮小・閉鎖・新設」「インフォーマルな会合」がマイナスで有意になっている。(2)では赤字ダミーと各変数の交差項を導入したが、「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画」「労使トップの定例化したインフォーマルな会合」がマイナスで有意となっており、これらの変数と赤字ダミーの交差項はプラスで有意である。一方、「経営戦略への発言」がプラスで有意となっており、これと赤字ダミーの交差項はマイナスになっている。

「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画」「労使トップのインフォーマルな会合」がマイナスでこの変数と赤字ダミーの交差項がプラスというのは、1期の大きな赤字または、2期連続の赤字で大規模な人員整理という経験則を支持するような結果である。マージナル効果で判断すれば、「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画」についての労使協議での発言・経営参加は、通常の場合には解雇・希望退職を減少させているが、企業が危機的な状況に陥った場合には、逆にそれを促進するように働いている。また、「労使トップのインフォーマルな会合」は通常の場合、解雇・希望退職を減少させているが、その効果が赤字期には小さくなっている。

通常期には、「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画」をめぐる労使協議での発言力、経営参加度が強いほど人員整理を抑制することになっている。組合は、通常の場合に事業所の縮小、閉鎖や既存事業の撤退に歯止めをかけることによって人員整理を抑制しているが、逆に、赤字の場合にはこれらの項目に関する発言力、経営参加度が強いほど人員整理を促進している。

「労使トップのインフォーマルな会合」についてであるが、非公式に労使トップが協議を重ねているような企業では通常の場合に人員整理の確率が低くなっているが、労使のトップが事前の非公式な会合をおこなうような労使関係にある企業では、経営側が労使協議に出す提案事項には、すでに組合の意向が反映されていると考えられるし、組合側が激しく抵抗するような事項はあらかじめ避けている可能性が高い。この変数は赤字になった場合にも人員整理の確率を低下させているがそ

の効果は小さくなっており、非公式協議を通じて情報の共有がなされるために、組合が人員整理に合意しやすくなっている。

一方で、「経営戦略への実行力ある発言」は他の経営参加変数と効果が逆となっている。このような発言を積極的に行っている組合ほど赤字の時から経営の合理化に協力的になっているということになるが、赤字の時から労働組合が解雇を促進するというのは考えにくいので解釈しにくい結果である。マージナル効果をみると赤字の時の効果より赤字のときの効果が多いので、この変数は赤字期には解雇に対してマイナスの効果を持つことになる。

赤字期に経営参加変数が解雇にプラスの効果を与えているのは、赤字になって解雇が発生する、あるいは解雇の発生を予見して、組合がそれに抵抗するために経営参加変数が上昇するという関係があるからかもしれない。紙面の都合で割愛するが、それをチェックするために、赤字ダミーを説明変数、経営参加変数を被説明変数にして分析を行った結果、「経営戦略への実行力ある発言」に対しては赤字ダミーが10%水準で有意でプラスの効果をもっていたが、他の変数には効果がなかった。赤字期になって上昇するのは「経営戦略」のみであるが、この変数は赤字期には解雇の確率を引き下げている。他の変数については、赤字になれば経営参加度が上昇するという関係はないと考えられる⁹⁾。

次に、中小企業の推定結果についてみてみよう。(1)では赤字ダミーだけが有意である。(2)では「経営戦略に対する実行力ある発言」はプラスで有意だが、この変数と赤字ダミーとの交差項はマイナスで有意である。この点は大企業と同じである。他の経営参加変数は有意となっていない。

このように、中小企業に関する推定結果を見れば大企業と比べて経営参加に関する変数については有意な変数が少なく、経営参加が解雇・希望退職を抑制することは少なくなっている。また、赤字か否かで変数の効果が逆転するようなこともほとんどない。それでも、赤字期には人員整理の確率が上がっており、赤字調整モデルの想定するような事態になっている。中小企業の場合には大企

表6 経営の当初提案についての協議の結果

	サンプル 数	当初提案 どおり	一部修正	大幅修正	その他
合計	467	22.9	59.3	8.8	1.7
発言力高	130	19.2	63.1	12.3	0.8
発言力中	123	26.0	60.2	7.3	0.8
発言力低	116	25.0	53.4	6.0	5.2
労使協議機関なし	67	23.9	61.2	10.4	0.0

出所：連合総合生活開発研究所（2001）序章

業と同じ発言力を持っていたとしても、解雇のコストが低く、財務体質などの面でも経営側が組合側の意向を入れて雇用調整を遅らせるだけの余裕がないということであろう。「会社案が修正されることがある」や「組合と協議して行う」と回答している組合の場合にも、大企業と比べれば経営よりの意思決定がなされているといえよう。

以上のように、労働組合の労使協議制における発言・経営参加や日常の経営参加活動は、従業員1000人以上の大企業で、黒字期に解雇・希望退職が発生する確率を引き下げ、赤字期に引き上げていることが確認できた⁷⁾。

3 雇用調整をめぐる労使交渉に対する効果の分析

次に、雇用調整をめぐる労使の交渉に対する影響について分析してみよう。アンケートでは、「ここ5年間で経営側から経営再建ないし人員合理化などに関する提案があったかどうか」について聞いている。そして、「もっとも影響の大きかった経営再建案に対して、組合への正式提案前に事前折衝や話し合いがあった」かどうか、そして、「労使協議の結果、経営側の当初の提案はどうか」という質問を行っている。

労使協議での発言力と経営側の当初提案が協議の結果、どのようになったかの関係についてみたのが表6である。協議の結果、当初の提案が一部修正されたのが約6割、大幅修正が1割弱となっており、2/3近くがなんらかの形で修正されている。

労使協議の結果、経営側の提案がどのようになったのかについて分析してみよう。労使協議の結果、「経営側の提案が大幅に修正された」=3、「一部修正された」=2、「当初どおりに実施された」=1をいれた順序プロビット分析を行った推定結果が表

7である。大企業については、(1)「労使トップのインフォーマルな会合」がプラスで有意である。(2)では赤字ダミーとそれぞれの交差項を入れてみた。労使協議の結果、経営側の提案が大幅に修正されたかどうかについては、「人員計画」に関する発言がプラスで有意であるが、この変数と赤字ダミーの交差項はマイナスで有意である。また、日常の経営参加変数では、「労使トップのインフォーマルな会合」がプラスで有意であるが、この変数と赤字ダミーの交差項もマイナスで有意である。

「人員計画」に関する発言は、通常の場合には経営側の提案を修正する確率を上げるが、赤字期には通常の場合に比べて経営側の提案を修正する確率を引き下げている。また、「労使トップのインフォーマルな会合」についても同様の効果が出ている。このように赤字か否かによって与える効果が異なってくるのは注目すべき結果である。つまり、組合は通常の場合には経営側の提案を修正させるが、赤字期には経営側の提案が修正される確率を引き下げている。この結果は、通常期と赤字期とで組合の行動が異なることを示唆している。

また、先ほどの解雇・希望退職に対する効果と同様に、労使協議制というフォーマルな形の発言だけでなく同時に「労使トップのインフォーマルな会合」が経営側の対案を修正することができるかどうかに影響を与えている。

次に、中小企業についてみると、(1)では有意なものはなく、(2)では「経営戦略への発言」がプラスで有意であり、赤字期にはマイナスである。

このように、労使協議制での発言・経営参加や日常の経営参加は雇用調整に対する会社側の提案に対して一定の規制力を持っているといえよう。そして、大企業の場合には、通常の場合には、経

表7 経営側の提案の修正

	大企業		中小企業	
	(1)	(2)	(1)	(2)
事業所の縮小・閉鎖・新設	0.012 (0.918)	-0.001 (0.960)	0.099 (0.450)	-0.090 (0.681)
人員計画	0.136 (0.318)	0.570** (0.017)	-0.074 (0.595)	-0.257 (0.227)
事業計画	0.167 (0.261)	0.262 (0.150)	-0.019 (0.831)	-0.148 (0.362)
経営戦略への発言	0.330 (0.277)	0.646 (0.116)	0.128 (0.638)	0.906* (0.065)
インフォーマルな会合	0.926* (0.059)	1.628*** (0.006)	-0.233 (0.369)	0.140 (0.756)
経営機密情報の公開	0.243 (0.420)	-0.300 (0.544)	0.402 (0.166)	0.374 (0.533)
事業所の縮小・閉鎖・新設*赤字ダミー		-0.053 (0.843)		0.130 (0.638)
人員計画*赤字ダミー		-0.560* (0.053)		0.476 (0.104)
事業計画*赤字ダミー		-0.041 (0.827)		0.116 (0.515)
経営戦略への発言*赤字ダミー		-0.093 (0.865)		-1.047* (0.088)
インフォーマルな会合*赤字ダミー		-1.100** (0.037)		-0.372 (0.516)
経営機密情報の公開*赤字ダミー		0.851 (0.201)		-0.198 (0.775)
対数尤度	-86.45	-88.55	-86.45	-88.69

注：上段は係数，() はP値。*は10%，**は5%，***は1%で有意。

営側の提案の修正をせまるが、赤字が発生するなどの企業が危機的な時期には経営側の提案をみとめるというような現実的な対応をしているといえる。

V 結果の解釈

以上、解雇・希望退職に対する労使協議制での発言・経営参加、日常的な経営参加の効果について、アンケート調査をもとに計量分析を試みた。分析の結果、従業員の発言力や経営参加の程度を示す変数は、大企業において人員整理を抑制する効果を持っていたといえるが、赤字期になると解雇・希望退職の確率を上昇させていたり、会社側の提案をそのままおす確率を上昇させていたりした。組合の発言力が強く経営参加が進んでいる組合は、通常の場合には人員整理には反対するが、逆に赤字期にはそれを促進するということである。

全体的に評価すれば、日本の企業別労働組合は、

労使協議制における発言・経営参加や日常の経営参加・対策によって、従業員の雇用を守ることに成功しているといえるが、赤字期という企業存続の危機感が強まる場合には、解雇・希望退職をみとめ、会社側の対案を素直に受け入れるなどの現実的な対応をしている。組合を通じた従業員の経営参加は労使間の情報共有を促進し、赤字期の労使交渉コストを引き下げていると考えられる。

それでは、なぜ、赤字期には解雇・希望退職の確率が上がるのだろうか。赤字期に賃金カットがなされたならば、解雇・希望退職を行わないですむ可能性があるが、実際には解雇・希望退職の確率が上がっている。このことをストレートに理解すれば、組合側、あるいは組合、経営側双方から見て賃金カットのデメリットがメリットを上回っているものと考えられる。

大竹(2005)は賃金カットを行うことによって、解雇・希望退職を出さないという選択のメリットとデメリットを以下のようにまとめている。まず、

賃金カットを選択する場合のメリットであるが、①解雇による従業員の技能の損失を防ぐ、②従業員の雇用が確実に保証される、③解雇による従業員数の低下は昇進確率の低下や、能力開発の機会の低下をもたらす労働意欲を低下させるが、賃金カットはこのような効果はもたらさない。

逆に、賃金カットのデメリットは、①優秀な労働者が離職する、②損失回避型の労働者が賃金カットを嫌う、③解雇の順番が明確になっていて解雇者が過半数を超えない状況だと、労働組合は解雇を選択する、④賃金以外の固定費用が大きいと人件費の削減につながらない、⑤労働者が能力を低く評価されたと受け止め、労働意欲が低下する、などである。

このように、解雇・希望退職ではなく賃金カットを選択することにはメリットとデメリットが存在するが、経営側、組合側ともにそれぞれの立場からこのメリットとデメリットを比較し賃金カットの提案をするかどうかやその提案を受け入れるかどうかを決定すると考えられるが、それでは、賃金カットの提案はどの程度なされているのであろうか。表1でみると、経営再建策として賃下げを経営側から提案された組合はわずかに10.5%にすぎない。2期赤字の場合でも20%であり、そもそも経営側からの賃金カットの提案自体が少ないが、上述した何らかの理由で経営側が賃金カット選択のデメリットのほうが大きいと判断して提案をしていないと考えるのが妥当である。赤字期には賃金カットより解雇・希望退職を行うことのメリットのほうが大きいし、組合側もそのほうがメリットが大きいと考えていると思われる⁸⁾。

このような赤字か否かで、組合の雇用調整に対する態度が変化するというのは、小池(1983a)、村松(1986)などの示した1期の大きな赤字または、2期連続の赤字で解雇・希望退職を含めた大規模な雇用調整がおこなわれるという経験則、また、駿河(1997)、小牧(1998)、野田(2002)などの示したこの経験則にもとづく赤字調整モデルによる結果と整合的なものである。

このことは、企業側からみれば、従業員の発言や経営参加によって人員整理が行いにくくなって

いるわけであるが、人員整理が行いにくくなれば、企業の経営効率や生産性が低下することが考えられるが、企業がそのことを受け入れているのは、経営参加や雇用保障が一方では労使間での目標の共有や情報の非対称性の軽減、人的資本投資の増加をもたらす、逆に生産性を向上させるためと考えられる。野田(1997)の分析では、労働組合が生産性に対してプラスの効果を与えていることが明らかにされているが、この結果と本稿の結果を合わせれば、企業が従業員、労働組合の経営参加を受け入れ雇用保障の努力を行うことは、生産性に対してプラスの効果をもたらすことが考えられる。先に述べたように、従業員の雇用保障と経営参加による生産性の上昇は表裏一体と考えられる⁹⁾。

赤字か否かで、組合の行動が変わることは、企業の存続に関わるような場合には、組合側も「物わかり」が良くなっていることを表している。日本の企業は従業員が企業内に人的な資産を蓄積してステークホルダーとなっており、企業の盛衰がみずからの雇用、身分保障に深く関わりがあるために、このような現実的な行動をとるものと考えられる¹⁰⁾。

VI まとめにかえて

本稿では、従業員、労働組合の経営参加を雇用保障に対する効果の点から検討してきた。全体的に評価すれば、大企業において日本の企業別労働組合は、労使協議制における発言・経営参加や日常の経営参加・対策によって、従業員の雇用を守ることに成功しているといえるが、赤字期という企業存続の危機感が強まる場合には、解雇・希望退職をみとめ、会社側の対案を素直に受け入れるなどの現実的な対応をしている。組合を通じた従業員の経営参加は労使間の情報共有を促進し、赤字期の労使交渉コストを引き下げていると考えられる。

また、野田(1997, 2002)などの分析結果とあわせて考えると、組合による経営参加は、従業員の雇用保障を実現する一方で、企業の生産性の向上をもたらしていると考えられる。したがって、

日本の大企業ではFreeman and Lazear (1995)のこのような従業員参加のモデルが妥当しているように思われる。

近年、コーポレートガバナンスの改革に関する議論が盛んに行われてきたが、従業員や労働組合の側から、どのようにガバナンスにかかわるのか、という研究や分析は少ない¹¹⁾。労働組合による経営参加が従業員の意見をくみ上げ、労使間の情報共有を促進し、情報の非対称性に伴うコストを削減し、生産性を向上させる機能を持っているとすれば、そのような組織、制度の弱体化は、経営の側から見ても決して好ましい結果をもたらさないと考えられる。

なお、本稿の分析はクロスセクションデータによる分析であり、企業固有の効果をコントロールできていないという問題点があるので、今後はパネルデータを用いた分析を行いたい¹²⁾。

- 1) 都留 (2002) は、このような事態を「ノンユニオン化」としている。
- 2) 日本における従業員参加と生産性の関連については、加藤 (2001) が詳しい。
- 3) 筆者の知る限り、企業が希望退職、解雇を行ったかどうかを特定した分析には阿部・清水谷 (2005)、野田 (2006) がある。阿部・清水谷はクロスセクションデータによる分析、野田 (2006) はパネルデータによる分析である。
- 4) 表6を参照。「その他」と回答しているケースでは、経営側のリストラ提案を撤回させた可能性があるが、わずか1.7%に過ぎない。
- 5) 本来なら、解雇・希望退職の提案があった企業すべてについて大幅な修正があった場合を考慮に入れる必要があるが、この分析では、解雇・希望退職の提案をもっとも影響の大きかった提案だと回答した企業、組合についてのみ大幅に修正したケースを除いている。アンケートでは、労働組合に対して配置転換や新規採用抑制などのリストラ提案がなされたかどうかについて聞いているが、労使協議の結果、経営側の当初提案が修正されたかどうかについては、「貴労組にとってもっとも影響の大きいもの」と一つについてしか聞いていない。したがって、リストラ提案があったが、組合側が影響が大きくないと考えた場合には、修正されたかどうか分からない。表6で見ると、もっとも影響の大きなものでもほとんどが修正されて実行されている。

また、大幅に修正されたケースを除いているのは、何らかの形でリストラ提案を撤回させたケースがこの回答に含まれている可能性を考慮してのことである。なお、このケースを除いても除かなくても、以下の分析結果に大きな変化はない。

- 6) 従業員の発言力や経営参加の程度は、労使間の長期的な信頼関係に基づくものであり、解雇が起きたからといって、すぐにこれらの変数が変化するということは考えにくい。したがって、今回は発言や経営参加変数の内生性については特別に考慮していない。

また、労使協議制の下での経営参加変数すべてを入れると、

多重共線性のため有意な変数がほとんどなくなる。相関係数の高い変数はずして推定を幾通りか行ったが、有意になるのは、「事業所の縮小・閉鎖・新設」「事業計画」である。「事業所の縮小・閉鎖・新設」と「人員計画」は相関係数0.565なので「人員計画」を除いても表5の結果と同じ結果である。

- 7) なお、2期以上の連続の経常赤字が出ているケースにのみ赤字ダミーを入れて分析をおこなったが、本文の結果より有意な変数が少なかった。
- 8) 組合側が賃下げ提案を呑まないことが事前にわかっており、経営側があえて紛争をおこしたくないので提案しないことも含まれる。
- 9) 駿河 (2002) は希望退職の回避手段としての賃金カットの効果について調べており、企業データを使用した雇用調整モデルの結果を利用して賃金カットによって1年で最適点に到達するには賃金カットはかなり大きな比率になることを明らかにしている。
- 10) Kato and Morishima (2002) では、従業員参加制度の生産性に対する効果が計量的に確認されている。野田 (1997) による組合の生産性効果も従業員参加の効果と考えることができる。
- 11) 紙面の関係で割愛するが、アンケートの「今回の労使協議の結果について、どのように評価していますか?」という問いを利用して、組合の方針、経営側への対応が赤字期と黒字期とでどのように異なるのかを分析すると、黒字期には「組合員の労働条件を守ることができた」と考える組合が増えるが、赤字期には「組合員の労働条件を守ることができなかった」と考える組合が増える一方で、「経営責任を問うことができた」と「経営への発言をより強めるきっかけとなった」と考える組合が増えており、赤字期と黒字期とでは、組合の方針が転換されることが明らかになっている。
- 12) 野田 (2006) はこのような観点から分析を行っている数少ない例である。

*本稿のもとになった論文は、第10回労働経済コンファレンス、大阪府立大学理論・計量経済学セミナーで報告された。討論者の都留康、富田安信の各氏をはじめ、参加者の方々から有益なコメントをいただいた。使用したデータは連合総研「労働組合の未来研究委員会」でのアンケート調査であり、主査の中村圭介氏をはじめ連合総研の方々へ感謝します。また、本誌の2名のレフェリーからも改訂に際して有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝します。

参考文献

- 阿部修人・清水谷論 (2005) 「日本企業の雇用調整手段とコーポレート・ガバナンス——ステークホルダーモデルによる検証」ESRI Discussion Paper Series No. 136.
- 稲上毅 (1995) 『成熟社会のなかの企業別組合——ユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー』日本労働研究機構。
- 稲上毅・森淳二朗 (2004) 『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社。
- 浦坂純子・野田知彦 (2001) 「企業統治と雇用調整——企業パネルデータに基づく実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 488, pp. 52-63.

- 大竹文雄 (2005) 「年功賃金の選好とワークシェアリング」『日本の不平等——格差社会の幻想と未来』日本経済新聞社。
- 加藤隆夫 (2001) 「日本の参加型雇用制度」橋本俊詔・デービット・ワイズ編『日米比較 企業行動と労働市場』日本経済新聞社。
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 小池和男 (1983a) 「解雇からみた現代日本の労使関係」森口親司・青木昌彦・佐和隆光編『日本経済の構造分析』創文社, pp. 109-126。
- 小池和男 (1983b) 「ホワイトカラー化組合モデル」『80年代の労使関係』所収, 日本労働協会。
- 小牧義弘 (1998) 「わが国企業の雇用調整行動における不連続性について」『日本銀行調査統計月報』11月号。
- 駿河輝和 (1997) 「日本企業の雇用調整」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会。
- 駿河輝和 (2002) 「希望退職の募集と回避手段」玄田有史・中田善文編『リストラと転職のメカニズム』東洋経済新報社。
- 都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社。
- 東京都立労働研究所 (1996) 『雇用確保に対する労使の対応』。
- 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』東京大学出版会。
- 野田知彦 (1997) 「労働組合と生産性」『日本労働研究雑誌』No. 450, pp 36-47。
- 野田知彦 (1998) 「労働組合と雇用調整——企業パネルデータによる分析」『経済研究』No. 49, Vol. 4, pp. 317-326。
- 野田知彦 (2002) 「労使関係と赤字調整モデル」『経済研究』No. 53, Vol. 1, pp. 213-224。
- 野田知彦 (2005) 「労働組合の効果」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か——労働組合活性化への道』勁草書房。
- 野田知彦 (2006) 「経営者, 従業員集団, リストラクチャリング」mimeo。
- 村松久良光 (1986) 「解雇, 企業利益と賃金——大手工作機器メーカー 13 社に関して」南山大学『アカデミア経済経営編』第 89 号, pp. 399-435。
- 村松久良光 (1995) 「日本の雇用調整——これまでの研究から」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社。
- 連合総合生活開発研究所 (2001) 『労働組合の未来を探る——変革と停滞の 90 年代を超えて』。
- Blinder, Alan S., ed. (1990) *Paying for Productivity*, Washington, D. C.: Brookings Institution.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984) *What Do Unions Do ?*, New York: Basic Books.
- Freeman, R. B. and E. P. Lazear (1995) "An Economic Analysis of Work Councils" in Rodgers, J. and W. Streeck eds., *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago and London: The 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).
- Tachibanaki, T. and T. Noda (2000) *The Economic Effect of Trade Unions in Japan*, Macmillan Press.

〈2004年7月2日投稿受付, 2005年10月7日採択決定〉

のだ・ともひこ 大阪府立大学経済学部教授。最近の主な著作に「経営者, 統治構造, 雇用調整」『日本経済研究』(No. 54, 2006年3月)。労働経済学専攻。