

## 相互利益かゼロサムか？

### ——アメリカ航空業における労使関係と企業パフォーマンス

Gittel, Jody Hoffer, Andrew von Nordenflycht, and Thomas A. Kochan (2004) "Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 2 (January), pp. 163-80.

労働政策研究・研修機構 鈴木 誠

本論文は、アメリカ航空業を対象として、労使関係と企業パフォーマンスの関係を実証的に解き明かそうとするものであり、質的および量的側面から分析しているところにその特徴がある。近年、アメリカにおいて人的資源管理と企業パフォーマンスとの関係について実証研究の蓄積が積極的に進められている。それに比べて、労使関係が企業パフォーマンスにいかなる影響を及ぼすのかについて実証研究の蓄積が積極的に進められているとは必ずしも言い難い。その意味でも、本論文の貢献は非常に大きなものであると言える。

本論文では、分析の枠組みとして、まず労働組合の代表制 (union representation), 共同統治 (shared governance), 賃金水準 (wage levels) という労使関係の構造的側面に着目している。労働者が交渉力と高い賃金を獲得することはサービスの質と企業パフォーマンスの両方にとって有害となる懸念はあるものの、しかしながら同時に、労働者は企業パフォーマンスの向上に積極的に寄与しようとも想定される。つまり、労働者のさらなる努力を引き出し、サービスの質を上げ、さらには生産性の向上も見込まれるというのである。そしてその結果、賃金プレミアムが相殺されることも考えられる。また、労働者が集合的に多くの株式を所有し、取締役会に代表を送り込むことは、一方では高い労働コストを導くと予想されるが、他方では労働者のモチベーションを高め、したがって質の高いサービスや生産性向上を導くとも想定される。なお、この場合、労働者側の譲歩として賃金がむしろ低く抑えられる可能性も考えられる。

また、本論文では、労使関係の構造的側面だけではなく質的側面も企業パフォーマンスに強い影響を与えられることから、職場文化 (workplace culture) と交渉における対立 (conflict in negotiations)

についても着目している。このような観点は、労使関係システムにおける職場レベル、団体交渉レベル、戦略的意思決定レベルの相互接続を強調するものであり、労使の信頼関係の低さと頻繁な対立が企業パフォーマンスに負の影響を及ぼすと考えるのである。

以上の理論背景をもとに、本論文ではまずアメリカ航空業における労使関係と企業パフォーマンスについて歴史的事例に基づいた質的考察をしている。新聞、カンパニー・レポート、調査報告、企業と労働組合の内部文書などの利用に加え、インタビューも実施されている。次いで、アメリカ航空会社 10 社の 1987 年から 2000 年までの主にアメリカ運輸省の Form41 から得られたデータを用いて変量効果モデルによる推計を行っている。従属変数は賃金、サービスの質、労働生産性、航空機生産性、オペレーティング・マージン、独立変数は労働組合の代表制、共同統治、労使の対立、職場文化、コントロール変数は資本集約度、フライトの平均距離、航空機のサイズ、雇用の拡大である。

推計の結果、労使関係と企業パフォーマンスに関して、以下のようなインプリケーションが導き出されている。第一に、労働組合を忌避することはサービスの質と企業パフォーマンスのどちらにおいても持続的な向上を生み出さないということである。労働組合の代表制は高賃金と関連しているものの、それはまた高い航空機生産性とも関連しており、この生産性の高まりが賃金プレミアムを十分に相殺している。第二に、共同統治は賃金を下げ、サービスの質を向上させるが、企業パフォーマンスに有益な影響を及ぼしはしない。第三に、低賃金は生産性とオペレーティング・マージンを高めることになるが、もし賃金の減少が労使の対立の増加と職場文化の悪化に付随しているならば、企業パフォーマンスのあらゆる面における悪化を引き起

こすということである。その上で、著者達は企業パフォーマンスの向上にとって労使関係の質的側面がより重要であると結論づけている。

また、本論文の最後ではアメリカ航空業の再生へのインプリケーションも記されている。航空業といえば、2001年9月11日の大規模テロ事件がまず思い浮かぶが、本論文ではそれ以降の労使関係と企業パフォーマンスについては分析されていない。大規模テロ事件がアメリカ航空業の労使関係と企業パフォーマンスに及ぼした影響は多大なものであると思われることから、この分析がなされていないことは若干物足りなさを感じるかもしれない。ただし、大規模テロ事件以降の労使関係のあり方についての著者達の議論は非常に有益であると考えている。要点を記せば、賃金カットや雇用の削減、労働組合の交渉力を減じる努力や代表制を弱めることは企業にとって短期的な利益を生み出すことにはなるが、しかしながらもし労使の信頼関係を減ずるようなことがあれば、長期的な再生と繁栄を犠牲にすることになるというものである。そして、より良い労使関係を構築する手助けとなる行動やポリシーが個々の航空会社さらには航空業全体の長期的な繁栄にかなりの貢献をもたらすと述べている。

さて、タイトルにも掲げられている相互利益 (mutual gains) とは、本文中では深く言及されていないが、つまるところ競争力を維持し、生産性を高め、そして高賃金を達成するというものであり、企業と労働者が共に繁栄することを意味する (Kochan and Osterman 1994)。著者達は、相互利益かゼロサムか、というタイトルを付けているものの、その含意はゼロサムであってはならず相互利益を目指すべきというものである。大規模テロ事件後に実施されているリストラクチャリング、そしてそれに伴う労使関係の悪化について著者達は懸念を示している。しかしながら、アメリカ航空業の経験から学ぶことによって、リストラクチャリングがより良い労使関係の構築と相互利益の達成を実現する機会ともなりうることを示唆している。

このように本論文は労使関係と企業パフォーマンスとの関係を考えるにあたって非常に示唆的な論文であると言えるが、本論文を読んで思いついた論点を1つ提示しておきたい。それはアメリカ型雇用システムとその変化に関する論点である。アメリカにおいてニューディール期に形成された企業定着的内部労働市場を前提とする雇用システムが大きく変わってきていること

が指摘されている (Osterman, Kochan, Locke, and Piore 2001)。このような変化は労使関係と企業パフォーマンスにいかなる影響を及ぼすのであろうか。本論文の考察から、雇用システムの変化は結果として労働者側の獲得を減じ、労働者のモチベーションを低下させ、ひいてはサービスの質を低下させ、企業パフォーマンスも低下させるというロジックが導かれるように思われる。もし、このような読み方が正しいとすれば、アメリカ社会はゼロサムどころかマイナスサムへと進んでいることになる。

もちろん、アメリカ型雇用システムがいかなるものであったのか、そしてどのようなものへと変化しているのかについて議論の余地は大いにあろう。少なくとも、アメリカが超流動的な社会へ変化しているという理解は正しい認識ではないと考えられる。

いずれにせよ、このような論点をクリアカットなものとするには、アメリカ型雇用システムとその変化に関する綿密な実態調査を行わなければならない。そして、それが労使関係と企業パフォーマンスにいかなる影響を及ぼしているのかを詳細に検討する必要がある。本論文は課題も対象も時期区分も限定されており、そこまで本論文に求めるべきではなく、その限定が本論文の価値を減ずることはない。むしろ、アメリカ型雇用システムとその変化に関する論点を深く受け止めさせられ、そして今後の研究の礎としたいと思われた価値ある論文であることを最後に書き添えておく。

#### 参考文献

- Kochan, Thomas A., and Paul Osterman (1994) *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Osterman, Paul, Thomas A. Kochan, Richard M. Locke, and Michael J. Piore (2001) *Working in America: A Blueprint for the New Labor Market*. Cambridge, Mass.: MIT Press (伊藤健市, 中川誠士, 堀龍二訳『ワーキング・イン・アメリカ——新しい労働市場と次世代型組合』ミネルヴァ書房, 2004年)。

すずき・まこと 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー。最近の主な著作に、労働政策研究・研修機構編(2007)『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書(労働政策研究報告書 No. 86)』労働政策研究・研修機構(共著)。労使関係論, 人的資源管理論専攻。