

論文(投稿)

交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果

——「問題探索型」労使協議制の分析

梅崎 修

(法政大学准教授)

南雲 智映

(連合総合生活開発研究所研究員)

本稿では、労使協議制に関する労働組合アンケート調査と労使ヒアリング調査を使用して、現在日本企業で運営されている労使協議制について検討した。とくに話し合われる内容ごとに労使協議制を分析し、制度としての労使協議制ではなく、実際の運用面からみた労使協議制の実態を検討した。分析から明らかになったことは以下の3点である。第一に、協議の議題ごとに、労使に求められる調整努力の水準と労働組合の納得度を分析し、難易度の高い議題を明らかにした。組合員間の意見集約が困難である議題の難易度が高かった。第二に、労使協議制の成功事例を検討し、従業員の意見吸い上げや意見調整のメカニズムを確認したうえで、労使協議制に対する納得度を高める要因を労働組合アンケート調査から分析し、運用次第で納得度を改善できるものがあることを示した。すなわち、いくつかの議題では①交渉事項を労使で話し合うための専門委員会を設置すること、②労使の情報共有を積極的に行うこと、によって納得度が高まった。労使が情報共有を図り、労使双方の(社内)専門家が事前に密に話し合う方法は、労使協議制の納得性を高めるには効果があると考えられる。第三に、難易度の高い議題のうち「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」については、上記のような運用をしたとしても納得度の改善はみられなかった。個人の残留希望の分布を探索するのが難しく、経営側と組合側が考える退職インセンティブ制度案が大きく異なれば、調整は難しいと考えられる。

【キーワード】 労使関係一般、労使協議制、経営参加

目次

- I 問題の所在
- II 労使協議制の流れと調査の視角
- III 調査方法
- IV 記述統計から見た労使協議制の実態
- V 納得度を高める労使協議制の運用
- VI 分析結果の解釈と含意
- VII 結論

I 問題の所在

企業内における労使交渉の場として団体交渉と労使協議制があげられる。人事労務管理論の標準

のテキストである佐藤・藤村・八代(2007)によれば、団体交渉とは、労働者の雇用・労働条件を決定する労使交渉の制度であり、日本の場合、団体交渉権が憲法第28条によって保障されている点に特徴がある。ただし、日本の労働組合法では、何を団体交渉で取り扱うかを決めていないので、交渉の範囲は各社の選択に任されている。他方、労使協議制とは、「労働者の代表と使用者が企業経営上の諸問題、とりわけ労働者の雇用・労働条件や生活上の利害関係に直接・間接に影響する諸問題について、情報や意見を交換する常設機関(白井1992)」である。団体交渉では、労使の利害対立が明確な内容に関して交渉されるのに対し

て、労使協議制では、人事制度、設備投資、事業計画などの利害対立はあるが、必ずしも対立の図式が単純でない内容が話し合われる。以上の解説にもあるように、団体交渉と労使協議制は取り扱われる内容ごとに分けられている。

しかし、日本企業における実際の運用を観察すると、団体交渉と労使協議制の区分は不明確である。氏原（1979）が指摘するように、かりに労働協約によって労使協議制で取り扱う内容が規定されていたとしても、団体交渉で扱われる内容が労使協議制で扱われることもある。すなわち、設備投資や事業計画などの直接的には雇用・労働条件と関係しない内容も交渉の過程で雇用・労働条件交渉に発展することが多い。さらに企業によっては、すべての交渉事項は労使協議制の下で話し合わせ、解決しなかった問題が団体交渉に移される。氏原（1979）によれば、労働条件の一般的水準交渉、さらに制度改定を伴わない労働条件の改訂や一過的な規則制定に関しては団体交渉によって扱われるが、企業内諸制度の新設・改廃や制度の運用、さらに経営参加に関わる内容に関しては労使協議制で取り扱われる。

以上要するに、団体交渉と労使協議制は相対立する制度ではなく、相互に補いあう性質を持っている。とくに日本の企業環境・雇用環境の複雑化によって経営状態を加味した交渉事項が増えたので、労使協議制の役割は徐々に高まってきたと考えられる。

このような実態把握は小池（1983）によって別角度から指摘されている。小池（1983, 2005）のホワイトカラー化組合モデルによれば、企業内特殊熟練に基づく内部労働市場の形成は日本企業ではブルーカラーまで及び、その結果従業員の離職率は低下し、「対立型」労働条件交渉から「参加分配型」へと移行してきた。この指摘を言い換えれば、深い内部化の進展は具体的には企業内諸制度の整備を伴うので、労使協議制によって取り扱われる領域が拡大したといえる。なお、労使協議制で話し合われる内容を事例調査から探った代表的研究としては、以下の文献があげられる。合理化に伴う労使協調と労働組合による規制や参加の範囲について分析した研究として、中村（1995a,

1995b, 1996）、仁田（1988）、上井（1994）および久本（1997）などがあり、パートタイマーの組織化に伴う労使協議制については呉（2004）が、賃金制度改革による従業員の苦情処理については久本（2002）や石田（2006）などがあげられる。

一方、「参加分配型」の労使関係は、フリーマン＝メドフ（Freeman and Medoff 1984）による退出・発言モデルでも説明できる。フリーマン＝メドフは、ハーシュマン（Hirschman 1970）の退出・発言モデルを労使関係にも適用し、離職と発言のトレードオフ関係を検証した。つまり、組合員の不満や要望を労働組合が汲み上げることができれば、離職率は低下する¹⁾。さらに、現場労働者の不満や要望が労使協議制を通して積極的な提案に変われば、パイの増大につながる可能性も高い。

以上のように労使協議制の役割は拡大しているといえるが、その一方で1980年代以降、日本の労働組合の組織率低下も指摘されるようになった（中村・佐藤・神谷（1988）や中村・連合総研編（2005）参照）。労働組合新設の勢いが後退するなかで既存組合の組合員数が大幅減少している（中村・連合総研編（2005）参照）。労働組合の組織率低下傾向の理由として、労働組合が組合員の意見や要望を汲み上げておらず、組合員の納得度を高めていない可能性が指摘できる²⁾。

ところで、これらの先行研究で従業員発言機構の効果は分析されているが、労使協議制などの具体的な発言の仕組みについて分析が少ない。例外的研究として都留（2002）は、労使協議制の効果も分析し、労働組合、発言型従業員組織、親睦型従業員組織、労使協議制のいずれも離職率を引き下げる効果を持たないことを確認した。またMorishima（1991）は、労使の情報共有が進めば企業の生産性が向上することを検証している。さらに加藤（2004）は、労使協議制はその制度導入時点よりも月日が経つにつれ、その内容が充実し経営参加度が高まることを検証している。しかし、労使協議制の運営について調査分析が多いとは言えないであろう。本稿では、同じように労働組合が存在し、労使協議制が設置されていても、その運用の仕方によって協議の成否は異なる可能性を

検討したい。発言効果の分析は、事例調査の結果をふまえて一つひとつの制度の運用にまで踏み込んで行うべきであろう。

さらに、もう一つの問題として多くの先行研究では、労使協議制の成否に関する被説明変数が離職率という組合員の労使関係全体に対する評価行動に絞られている。それゆえ個々の労使協議内容に関する協議の成否を十分に検討することは難しい。したがって本稿では、取り扱われる内容別に労使協議制の運用実態を分析し、そのうえで労使協議制の効果を分析したい。

本稿の構成は以下の通りである。続くⅡでは、労使交渉を分析する視角を検討し、「問題探索型」の労使協議制という概念を析出する。Ⅲでは、「労働組合アンケート」と「労使ヒアリング調査」という本稿の2つの調査方法を説明する。Ⅳでは、アンケート調査を使用して労使協議制の実態をその協議内容から把握するとともに協議内容ごとの難易度について議論する。Ⅴでは、労使協議制の納得度を高める運用を労使ヒアリング調査とアンケート調査の統計分析から検証する。Ⅵでは、分析結果の解釈を行い、今後の労使関係に対する政策的含意を探る。Ⅶはまとめである。

Ⅱ 労使協議制の流れと調査の視角

労使協議制の納得度が低下するメカニズムは二つの側面から解釈できる。第一に、労使協議制自体がその機能を低下させているという解釈である。つまり、団体交渉中心の「対立型」の労働組合が強い力を持っていた時代は、労使が緊張感を持ちながら労使協議制を運営していたが、現在では、経営側は労働組合の提案に耳を貸さず、労働組合側も労働者の不満や要望を吸い上げ、具体的提案にまとめる力を失ったという解釈である。この場合、労働組合が、労使協議制で交渉力を発揮できないならば、団体交渉を中心にするべきだと言うことも可能である。

もう一つは、労使協議制で取り扱う内容がさらに拡大し、そのうえ内容によっては組合員の意見吸い上げや組合員間の意見調整が難しくなったという解釈である。すなわち、労使はこれまで通り

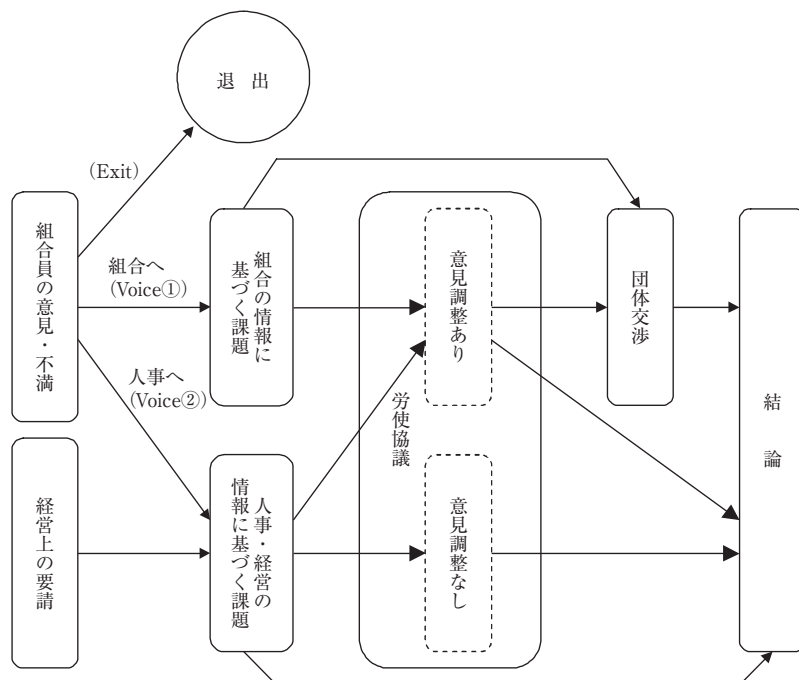
の労使協議制を維持しているが、企業環境・雇用環境の複雑化や労務管理の個別化が進展した結果、協議内容は拡大し、かつ協議の難易度が上がったので、従来の労使協議制では対処できていないという解釈である。このような解釈では、団体交渉へのシフトというよりも、新しい協議内容に対応した労使協議制のさらなる深化が求められる。

以上のふたつの解釈を踏まえながら、フリーマン＝メドフの退出・発言モデルをベースに、労使協議制における情報の流れをモデル化したものが図1である。本稿ではこれに沿って分析を行う。はじめに組合員が意見・不満を持った場合を考えよう。組合員の不満や要望は必ずしも労働組合を通して経営に伝わるわけではなく、人事部に直接伝わる可能性も高いと考えられる³⁾。かりに組合側に組合員の意見を汲み上げ、労使関係に反映する力がなければ、組合員は人事部門に直接意見をするのであろう。さらに交渉の内容によっては、労使協議を行わず直接団体交渉をする可能性もある。ただしこれまでの研究を踏まえれば、団体交渉だけで話し合われる領域は小さい。なお退出は、発言のベネフィットと退出のコストを考慮して選択される。退出コストが高ければ、発言が選択される可能性は高い。まとめるならば、労使協議制が開始されるのは、組合側の情報に基づく場合と経営側の情報に基づく場合がある。これに対して、経営上の要請から労使協議制を開始する場合には、基本的に経営側の情報に基づくと考えられる。

このようなモデルの枠組みから調査の視角を考えると、以下の3つの論点があげられる。①労働組合は従業員（組合員）の意見の窓口として機能しているか（＝意見吸い上げ機能）。②個々の従業員の意見は労働組合によって調整されて、発議・提案の形にまとめられているのか。それとも現場の意見と乖離した議論がされているのか（＝意見調整機能）。そして、以上の2点を踏まえて③労使協議制での結論は納得性の高いものであるのか。

ここで労使協議制の難易度を考えてみると、従業員（組合員）の意見や要望を吸い上げにくく、意見調整をしにくい交渉内容が難しいといえる。「対立型」の労働条件交渉は、一見すると難しい交渉と考えられるが、実際は労働組合側と経営側

図1 労使協議制における情報の流れ



の利害対立点が明確であり、労使交渉自体が激しく行われようとも交渉自体の難易度は必ずしも高くない。その一方で「参加分配型」の労使交渉は、既存の利害対立を協議するというよりも利害対立点自体を模索する必要があると言えよう⁴⁾。つまり、「参加分配型」とは「問題探索型」と言い換えることも可能である。「問題探索型」の労使協議制には、一律ベースアップ交渉のように組合員の要望が明らかではなく、組合員間の利害も一致していない。この場合、労使協議制で組合の意見が取り入れられて一応の結論を得たとしても、それが納得性の高いものとはなりにくい。たとえば、人事評価基準の決定は、新しい評価基準によって有利になる組合員と不利になる組合員がいるのだから、その隠された対立点を顕在化する作業からはじめなければならないのである。

なお、図1の流れにはないが、労使協議制を補完するものとして専門委員会が設置される場合がある。これは特定議題に関して、労使協議制とは別に労使の担当者を決めて問題解決のために話し合いを行う場である。専門委員会といっても委員は社会的な専門家（プロフェSSIONAL）ではない。個々の課題について他の人事担当者や他の労

働組合員よりも詳しい社内専門家に担当させている。くわえて、労使協議制の場以外での労使の情報交換もありうる。専門委員会の設置と労使の情報交換は難易度の高い問題を解決するために行われると考えられる。

したがって本稿では、個々の交渉内容を区別しながら①意見吸い上げの難しさ、②意見調整の難しさ、③労使協議制の納得性を考慮しながら労使交渉の流れを検討しよう。

Ⅲ 調査方法

労使協議制のプロセスを検討するために本稿では、労働組合のアンケート調査と労使ヒアリング調査を実施した。アンケート調査では、労使協議制の運用実態と協議結果の納得度評価を定量的に検証し、ヒアリング調査では、利害対立点を考慮しながら成功協議のプロセス定性的に分析する。以下に2つの調査の概要を説明しよう。

(1) アンケート調査

本研究で使用するアンケート・データは、2005年6月に社会経済生産性本部が実施した『これからの労使協議制のあり方に関する調査』の労働組

合調査であり、筆者の一人はこの調査プロジェクトのメンバーである。調査対象は社会経済生産性本部に関連する企業別組合の中央執行部であり、質問紙に回答のうえ郵送という回収方法を取った。有効回答数は330（有効回答率13.2%）である。

調査対象が所属する企業の規模は、表1に示されるように大企業の割合が高く、なかでも1000人以上5000人未満が多い（47.3%）。また産業の分布を見ると、表2に示されるように、製造業の割合が最も高く（59.7%）、商業（10.6%）、建設業（6.1%）がこれに次いで多い。

表1 アンケート調査対象の企業規模

企業規模（正社員数）	
500人未満	32
500人以上1,000人未満	63
1,000人以上5,000人未満	156
5,000人以上10,000人未満	31
10,000人以上	31
無回答	17
総計	330

表2 アンケート調査対象の産業

産業	
農林水産業	2
鉱業	2
建設業	20
製造業	197
商業	35
金融・保険業	19
運輸業	14
通信業	1
電気・ガス	13
サービス業	17
無回答	10
合計	330

注：調査では産業を28種類に分類しているが、ここでは10産業にまとめている。具体的には、食料品、繊維、パルプ・紙、化学、石油・石炭製品、ゴム製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造を「製造業」としてまとめ、陸運、空運、倉庫・運輸関連を「運輸業」としてまとめた。それ以外の8産業は1対1の対応関係にある。なお、不動産、および空運という回答はなかった。

(2) 労使ヒアリング調査

最近、労使交渉で大きな問題を解決した企業5社を探し、その交渉プロセスを検証した。図1の理論的枠組みで図示したように組合へ組合員の意見が集まり、その意見を調整したうえで、組合と人事による発議・情報交換・議論が行われる。その具体的な流れを一つの交渉内容に絞ってヒアリング調査を行った。各社の概要とヒアリング調査の日程は、表3に示した通りである。調査にあたっては、情報の偏りを除くために可能な限り、労働組合と人事部双方からヒアリングを行った。

IV 記述統計から見た労使協議制の実態

1 労使協議制の運営

労使協議制の実態を明らかにするためには制度の有無を把握するのはもちろんのこと、実際にどのように運用されているのかを探ることが大切である。本章では、アンケート調査から労使協議制の実態を把握したい。

(1) 設置状況

表4は労使協議制の設置状況を見た結果である。これを見ると、全社レベルの労使協議制を設置している割合は調査対象の98.2%である。カンパニーレベルまたは事業部レベルでの労使協議制を設置しているのは31.2%、事業所レベルで設置しているのは74.2%となっている。

次に、表5によって、労使協議制と団体交渉で取り扱う内容を区別しているかどうかを見よう。これを見ると、「完全分離方式」をとっているのは25.2%である。これに対して、「団体交渉で取り扱う事項も労使協議で扱う」のが42.5%、「特に区別せず、労使協議で処理」するのが30.4%となっており、約73%が労使協議制と団体交渉

表3 ヒアリング調査企業の概略

業界	典型社員員数	非典型従業員	備考	ヒアリング日
A社 製造業	約3,300名	約25,000名		2005年2月17日、3月16日
B社 サービス業	約2,400名	約16,200名	非典型社員に組織化なし	2005年3月16日、5月19日
C社 製造業	約80名	約3名	オープンショップ	2005年11月17日、12月7日
D社 サービス業	約2,000名	約1,600名	非典型社員の組織化	2006年2月10日
E社 サービス業	約3,900名	約4,100名		2006年4月10日

表4 労使協議制の設置状況

①全社レベル	度数	(%)
ある	324	(98.2)
現在はないが設置する予定である	2	(0.6)
設置する予定は全くない	2	(0.6)
以前はあったが、いまは設置していない	0	(0.0)
無回答	2	(0.6)
総計	330	(100.0)
②カンパニーレベルまたは事業部レベル	度数	(%)
ある	103	(31.2)
現在はないが設置する予定である	6	(1.8)
設置する予定は全くない	52	(15.8)
以前はあったが、いまは設置していない	2	(0.6)
カンパニー制や事業部制をとっていない	125	(37.9)
無回答	42	(12.7)
総計	330	(100.0)
③事業所レベル（工場や支社の単位で実施）	度数	(%)
ある	245	(74.2)
現在はないが設置する予定である	4	(1.2)
設置する予定は全くない	45	(13.6)
以前はあったが、いまは設置していない	5	(1.5)
本社のほかに事業所はない（一企業一事業所である）	10	(3.0)
無回答	21	(6.4)
総計	330	(100.0)

表5 労使協議制と団体交渉の関係

	度数	(%)
完全分離方式	79	(25.2)
団体交渉で取り扱う事項も労使協議で扱う	133	(42.5)
特に区別せず、労使協議で処理	95	(30.4)
その他	6	(1.9)
合計	313	(100.0)

注：「労使協議と団体交渉、それぞれで取り扱う事項（付議事項）はどのようなになっていますか」という設問に対する回答である。なお、表中の項目はそれぞれ、「完全分離方式」は「それぞれ別の制度としてわかれており、労使協議では団体交渉で扱う事項は取り扱わない」「団体交渉で取り扱う事項も労使協議で扱う」は「それぞれ別の制度とされているが、団体交渉で扱う事項について（予備的に話し合いをするなど）労使協議で扱うことがある」「特に区別せず、労使協議で処理」は「両方の制度を特に区別せず、団体交渉事項も処理する」という選択肢に対応している。

を明確に分けていないことがわかる。

(2) 専門委員会

アンケート調査では、「労使協議を行うときに、専門委員会等を設置することはありますか」という質問を行っている。集計結果（表6）を見ると、常設の専門委員会があるとの回答が46.6%、臨時に設置することがあるとの回答が39.9%あり、あわせて86.5%が専門委員会を設置している。

表6 専門委員会の設置状況

	度数	(%)
ある（常設の専門委員会がある）	152	(46.6)
常設の専門委員会はないが、具体的な案件について臨時に設置することはある	130	(39.9)
専門委員会を設置することはない	44	(13.5)
合計	326	(100.0)

さらに、専門委員会を設置している場合には、テーマごとの専門委員会の有無をたずねている。集計結果（表7）を見ると、「賃金制度」（82.8%）、「人事制度全般」（81.2%）というテーマで専門委員会が設置されていることが多いのに対して、「経営方針全般」（9.0%）、「中長期要員計画」（9.1%）、「事業所の統廃合」（12.0%）、「CSRやコンプライアンス」（17.8%）といったテーマでは専門委員会の設置が少ない。すなわち、直接的な労働条件に影響を与えるテーマについては専門委員会が設置されることが多いと言えよう。

ただし、専門委員会の作成した原案が事実上の労使合意となることは多くない。専門委員会が設置されることが多い「賃金制度」や「人事制度全

表7 テーマ別専門委員会の設置状況 (M.A)

	専門委員会 あり (%)	専門委員会の 作成した原案 が事実上その まま労使合意 になる (%)
経営方針全般	9.0	27.8
事業所の統廃合	12.0	25.0
人事制度全般	81.2	26.6
評価基準	69.5	24.8
賃金制度	82.8	26.7
労働時間・休日・休暇制度	64.8	29.5
退職金・企業年金制度	69.0	27.6
能力開発・人材育成	29.3	35.6
中長期要員計画	9.1	33.3
ファミリーフレンドリー施策	34.1	41.7
防災・安全衛生体制	61.0	44.4
企業倫理(セクシャルハラスメント, 苦情処理など)	30.1	34.4
CSR やコンプライアンス	17.8	44.1

注:「専門委員会の作成した原案が事実上そのまま労使合意になる」の割合は、「専門委員会あり」と回答した組合数を分母にとって計算した。

般」といったテーマであっても、その割合は4分の1程度である。

(3) 情報・コミュニケーション

アンケート調査では「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、会社側はどのような態度をとっていますか」ということをたずねている。集計結果(表8)を見ると、経営側からこのような情報を積極的に提供されているとする組合が81.5%であった。

表8 経営側からの情報提供

	度数	(%)
提供していない	60	(18.5)
積極的に提供している	265	(81.5)
合計	325	(100.0)

注:表中の「提供していない」は「機密に属するものは提供していない」という回答,「積極的に提供している」は「組合が要求する情報・資料は積極的に提供している」という回答に対応している。

2 協議内容別の難易度

続いて労使協議制で話し合われる内容と難易度について議論しよう。アンケート調査では協議の議題ごとに労使協議制がもたれているかどうか、協議にあたって組合の意見を取り入れたかどうか、協議の結果とられた施策について組合側が納得しているかどうか(労使協議制に対する納得度)をたずねている⁵⁾。表9には議題ごとの労使協議制の設置状況を示した⁶⁾。

図2は、労働組合からみた労使協議制の難易度を示したものである。まず、労使の意見調整について整理しよう。経営・人事の情報に基づいて労使協議制が開催される場合は、組合との意見調整が行われないケース(会社側が事後説明のみを行う、事前説明のみを行う、組合の意見を聞くが修正は行わない)と労使の意見調整が行われるケース(会社側が労働組合の意見を聞いて案を修正する、労働組合と協議して決定する)とがある。これに対して、労働組合の発議により労使協議制がもたれる場合は、最初の問題提起が労働組合側からなされて話し合いが始まるので、かならず労使の意見調整が行われる。組合との意見調整が行われる場合

図2 労使協議制の難易度

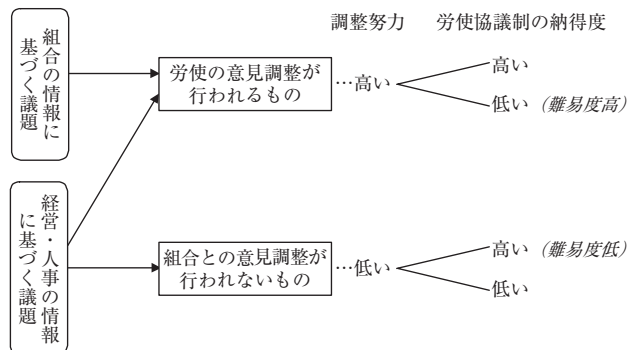


表9 労使協議制の設置状況

(n = 330)

	ある	にこのような 案件がない そもそも会社	ない	無 回 答
A 経営方針全般	84.5%	—	13.0%	2.4%
B 具体的な経営計画	79.4%	—	18.2%	2.4%
C 予算・決算	78.2%	—	18.2%	3.6%
D 企業再編（合併、営業譲渡、会社分割）	46.7%	14.8%	34.5%	3.9%
E 事業・工場再編（事業の売却、統廃合など）	50.9%	12.4%	32.7%	3.9%
F CSR、コンプライアンスなど	65.2%	1.2%	29.4%	4.2%
G 安全衛生	74.5%	0.3%	22.7%	2.4%
H 評価基準	70.0%	—	27.3%	2.7%
I 社員教育（能力開発）	64.8%	—	30.9%	4.2%
J 人事配置、人事のローテーション	59.7%	—	35.2%	5.2%
K 勤務シフト（交替制勤務）	50.0%	7.0%	37.6%	5.5%
L 出向	58.2%	2.4%	34.8%	4.5%
M 転籍	42.1%	9.1%	44.2%	4.5%
N 毎年の賃上げ	83.0%	—	15.2%	1.8%
O 福利厚生（諸手当その他）	77.0%	—	19.4%	3.6%
P 賞与支給方式	77.3%	0.9%	20.0%	1.8%
Q 退職金（あるいは企業年金）制度	71.8%	0.6%	24.2%	3.3%
Q 早期退職制度の導入	29.1%	11.5%	55.5%	3.9%
S 希望退職の募集	18.5%	17.3%	59.7%	4.5%
T 工場、事業所閉鎖に伴う人員整理	18.5%	18.2%	58.8%	4.5%
U 新卒者の採用計画	56.7%	—	39.4%	3.9%
V 中途採用	41.2%	1.8%	52.7%	4.2%

注：表中の「そもそも会社にこのような案件がない」とは、当該事項が問題になっていないということである。これに対して「ない」という回答は、問題になっているにもかかわらず、労使協議制の議題となっていないということである。

は、労使双方に高い意見の調整努力が求められ、経営側が意見を変えない場合には調整のために行われた努力の水準は低いとみなせる。一般に、労使協議制は労使の利害が大きく異なる議題を扱う場合は意見がまとまりにくく、労使が意見調整の努力をしても納得のいく結論に達するのは困難である。

次に労使協議制で得られた結論に注目すると、組合にとって納得度の高いものと低いものがある。これと調整努力水準の高低を併せて考えると4パターンに分類することができる。このうち、労使協議制の難易度が最も高いのは労使が高水準の調整努力を払ったにもかかわらず、協議結果の納得

度が低いものである。逆に労使の調整努力が低くとも結果の納得度が高い水準であれば難易度は低いとみなせる。

実際に、アンケート調査の結果を元に、上記の基準に基づいて議題ごとの労使協議制の難易度を示したものが表10である。ここでは各議題について、労使協議制に労働組合の意見を取り入れた、または取り入れなかった割合と協議結果に対する労働組合の納得度の平均値を示した。「組合の意見を取り入れた」の割合が取り入れなかった割合よりも高く、かつ納得度が平均値(0.798)より低い議題としては「評価基準」「社員教育」「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」がある。こ

表 10 労使協議制の難易度（議題別）

	a 経営方針全般	b 具体的な経営計画	c 予算・決算	d 企業再編	e 事業・工場再編	f CSR、コンプライアンスなど
組合の意見を取り入れなかった	241 (89.9%)	222 (88.4%)	235 (95.9%)	89 (60.5%)	87 (53.7%)	133 (65.2%)
組合の意見を取り入れた	27 (10.1%)	29 (11.6%)	10 (4.1%)	58 (39.5%)	75 (46.3%)	71 (34.8%)
組合からの発議	7 (2.6%)	6 (2.4%)	2 (0.8%)	1 (0.7%)	3 (1.9%)	25 (12.3%)
それ以外	20 (7.5%)	23 (9.2%)	8 (3.3%)	57 (38.8%)	72 (44.4%)	46 (22.5%)
合計	268 (100.0%)	251 (100.0%)	245 (100.0%)	147 (100.0%)	162 (100.0%)	204 (100.0%)
納得度の平均値	0.811	0.814	0.807	0.856	0.867	0.781

	g 安全衛生	h 評価基準	i 社員教育	j 人事配置、人事のローテーション	k 勤務シフト	l 出向
組合の意見を取り入れなかった	87 (36.4%)	59 (27.3%)	86 (42.8%)	105 (56.5%)	35 (22.9%)	73 (40.8%)
組合の意見を取り入れた	152 (63.6%)	157 (72.7%)	115 (57.2%)	81 (43.5%)	118 (77.1%)	106 (59.2%)
組合からの発議	54 (22.6%)	51 (23.6%)	36 (17.9%)	18 (9.7%)	11 (7.2%)	9 (5.0%)
それ以外	98 (41.0%)	106 (49.1%)	79 (39.3%)	63 (33.9%)	107 (69.9%)	97 (54.2%)
合計	239 (100.0%)	216 (100.0%)	201 (100.0%)	186 (100.0%)	153 (100.0%)	179 (100.0%)
納得度の平均値	0.832	0.735	0.659	0.658	0.843	0.834

	m 転籍	n 毎年の賃上げ	o 福利厚生	p 賞与支給方式	q 退職金制度	r 早期退職制度の導入
組合の意見を取り入れなかった	37 (27.6%)	25 (9.5%)	32 (13.3%)	16 (6.5%)	26 (11.8%)	24 (26.4%)
組合の意見を取り入れた	97 (72.4%)	237 (90.5%)	209 (86.7%)	230 (93.5%)	195 (88.2%)	67 (73.6%)
組合からの発議	9 (6.7%)	130 (49.6%)	70 (29.0%)	74 (30.1%)	33 (14.9%)	2 (2.2%)
それ以外	88 (65.7%)	107 (40.8%)	139 (57.7%)	156 (63.4%)	162 (73.3%)	65 (71.4%)
合計	134 (100.0%)	262 (100.0%)	241 (100.0%)	246 (100.0%)	221 (100.0%)	91 (100.0%)
納得度の平均値	0.842	0.839	0.818	0.879	0.845	0.763

	s 希望退職の募集	t 工場、事業所閉鎖に伴う人員整理	u 新卒者の採用計画	v 中途採用
組合の意見を取り入れなかった	16 (27.1%)	15 (25.0%)	158 (89.3%)	109 (84.5%)
組合の意見を取り入れた	43 (72.9%)	45 (75.0%)	19 (10.7%)	20 (15.5%)
組合からの発議	3 (5.1%)	4 (6.7%)	5 (2.8%)	4 (3.1%)
それ以外	40 (67.8%)	41 (68.3%)	14 (7.9%)	16 (12.4%)
合計	59 (100.0%)	60 (100.0%)	177 (100.0%)	129 (100.0%)
納得度の平均値	0.648	0.857	0.808	0.761

注：「組合の意見を取り入れた」の行の網掛けは50%超の回答、「納得度の平均値」の網掛けは平均値以下のものである。議題名にある網掛けは、上記2つの条件を満たした難易度の高い議題である。

れらが労使協議制の難易度が高い議題である。

ひとつの解釈として、評価基準、早期退職制度の導入、希望退職の募集については組合員間の意見のばらつきが大きく、なおかつその把握が困難であることが考えられる。そのうえ事後には評価基準の中身によって、人事異動や早期退職の対象者によって、希望退職の基準や条件によって、組合員間の利害関係は明確になるのである。また、社員教育についても個々の組合員が希望する教育内容を明確にもっておらず、そのため労働組合が意見を吸い上げることが困難であるために労使協議制の納得度が低いと解釈できる。

V 納得度を高める労使協議制の運用

前章では、労使協議制の運用実態をアンケート調査から確認した。本章では、その運用方法の違いが協議の結果にどのような影響を与えているのかについて、労使ヒアリング調査とアンケート調査から探ろう。

1 事例の確認

はじめに、労使ヒアリング調査の結果を検討しよう。以下の5事例は、労使交渉の成功事例（Good Practice）である。以下では、交渉の成否を判断するのではなく、その結論に至るまでの過程を検証する。図1で示したように労働組合へ組

合員の意見が集まり、その意見を調整したうえで組合と人事による発議・情報交換・議論が行われる流れを事例から探りたい。

労働組合の経営参加

市場シェアの継続的減少が続いていた A 社では、春闘において労働組合が2年連続のベアゼロ要求を戦略的に実施し、経営の建て直しを求めた。シェア縮小に対する意見は、組合の中央委員会において販売担当者からあげられた。販売戦略の問題が、結果的に職場環境にも悪影響を与えている事実をふまえて、組合リーダーも経営問題に意見をすることを決めた。組合の交渉戦略は、前年度まで賃上げを獲得していた春闘で、あえてベアゼロを要求し、そのかわりに経営層に組合からの不満を理解させるやり方であった。しかし、一回目のベアゼロ要求時は経営層の意識変化は組合が予測したほどは大きくなかった。その後、交渉戦略に対する組合員からの不満も高まるなか、2年目のベアゼロ交渉を行った。さらに、組合は販売現場の不満を正確に捉えるためにアンケート調査を行い、その結果も労使交渉の際に利用している。交渉の結果、経営層からは経営改革案が発表された。協議の場も経営側から事後的に説明を受けるものから、情報交換しながら議論を行う場へと変化した。以上の事例からは、組合は労働条件の交渉だけをしているわけではなく、働く環境に関することであるならば、経営戦略に関しても組合の立場から発言をしていることが確認できる。

賃金制度改革

B 社では、1998 年から賃金制度改定に取り組んでいた。従来の職能資格制度では、高齢化に伴って昇級はしても仕事は変化しない従業員が増えていたので、1998 年に資格等級部分を単純化し、2000 年には職責と資格部分を分離した。新しい人事制度案は人事部先行で作成されて組合に提案されているが、その定着・運営に関しては、組合と共同で行っている。人事制度案の説明会は、経営側発表とは別に組合側も自らの立場から行っている。また、組合側から評価者訓練の必要性が提案され、実際に訓練が実施された。人事担当も組合の意見収集能力を高く評価しており、人事部主導の人事制度改革であっても組合の要望を聞きな

がらその導入を行っている。

団体交渉＝労使協議制の場合

C 社の労働組合は1957年に結成されて以来、労使協議制に批判的な立場をとっている産業別労働組合とナショナルセンターに一貫して参加している。C 社では、年4回も団体交渉が行われている。その意味では、C 社を労使協議制の事例として取り上げるのは矛盾している。しかし、C 社において団体交渉だけが労使話し合いの場ではないことに留意すべきである。たしかに制度として労使協議制は存在しないが、月1回の頻度で対策委員会が存在する。この委員会は、会社が経営危機的状况にあった1970年代後半、経営に対して発言する機関として組合側から提案された。対策委員会では、前月の会社業務の総括とその月の方針を労使で確認し、意見交換をする。経営側も、決算報告書、毎月の試算表までを公開している。対策委員会は実質的な労使協議制と呼んでもよいであろう。この委員会が、組合の要望として設置された理由は、組合側も団体交渉より頻度が高く、なおかつ詳細な経営情報の下での議論を求めたからと考えられる。

非典型社員の組織化

D 社では、約2000人の正社員、約1000名の契約社員、約600人のパート社員が働いている。この割合は、1990年代以降、正社員を希望退職で大幅削減し、契約社員を増やしてきた結果である。労働組合も、契約社員の増大に伴って契約社員の組織化に取り組んでいる。経営側も組織化に対しては協力的である。その理由として、契約社員が不満を表明する前に会社を辞めてしまうことが多く、勤続年数があまりにも短いので、職場秩序が混乱し、指揮命令や人材育成などで問題が発生していることがあげられる。組合を通じた意見収集が職場運営にも役立つと考えられているからこそ、人事部も組織化に協力したといえる。ただし、契約社員と正社員の間の均等処遇という組織化後の問題も発生しており、組合員間の意見調整という問題も抱えている。

雇用形態間の利害調整

E 社では正社員約3900名のほか、有期契約社員約950名、パートタイマー約3100名が働いて

いる。E社の労働組合は基本的にすべての雇用形態の人を組合員の範囲に入れており、ユニオン・ショップが適用されている。E社では雇用形態間の「均衡処遇」を掲げており、近年その一環として出産手当の改訂が行われた。この改訂は、正社員の出産手当を契約社員、パートタイマーと同様の水準に下げるものであった。同時に、契約社員とパートタイマーの支給対象期間は延長され正社員と同じ期間とされた。E社の労働組合は正社員の条件が悪くなるとしても、雇用形態間の均衡を選択したのである。

以上要するに、各社の労使協議過程を検討すると、先行研究で指摘されているように労働条件とその他の交渉事項は明確に分けられないという事実が確認できる。つまり、労使協議制が労働条件決定にも大きな影響を与えており、団体交渉だけでは労働条件は決まらないのである。さらに、その労働条件決定も、世代間や典型・非典型という労働者間における対立を含む議題が取り扱われている。これらの議題の難易度は高いと思われるが、いずれの労使も結論を出すために話し合いの場を作り、情報交換を増やすといった工夫をしている。労使協議制は一定以上の意見調整機能を果たし、経営側は労働組合の意見吸い上げ機能を高く評価していると考えられる。

2 推定分析

続いて、アンケート調査を使って労使協議制の納得度を高める仕組みについて量的分析をしよう。労使協議制を制度として導入している企業は多いが、その運用方法によって労使の納得度は異なると考えられる。労働組合から見た労使協議制の納得度を被説明変数として仮説を検証しよう⁷⁾。

(1) 推定方法

先述したようにアンケート調査では、労使協議制の22議題についてそれらの納得度を質問している。それゆえ本分析では、それぞれの被説明変数に合わせて22議題について推定を行う。労使協議制の運用方法によって、納得度が変化する議題を検討するのが、分析の目標である。納得度は高いから低いまで4段階に分かれるので、順序プ

ロビット推定を採用する。

続いて、説明変数と予測される推定結果を説明しよう。まず、企業の属性を示すコントロール変数として、正社員数、1年間に協議が行われた回数、産業ダミー（「製造業」=1、「非製造業」=0）、従業員増加ダミー（ここ3年の従業員の増減に関して、「大幅に増えた」「やや増えた」を選択した者を1、それ以外を0）、利益ダミー（経常利益の状況に関して、「大いに伸びている」「やや伸びている」を選択した者を1、それ以外を0）があげられる⁸⁾。

従業員規模が大きい企業ほど企業内制度も充実している可能性が高いので、労使協議制の納得度は高まると推測される。また、従業員の増減も利益も好調な方が、結果的に労使協議制の納得度も高まると考えられる。1年間に労使協議制が行われた回数は、議題ごとの回数ではないので、企業全体の労使協議制への熱心度と考えられる。回数の多さは、納得度に対して正の効果を持つと推測される。産業ダミーの効果は推測できないが、推定精度を上げるために投入した。

労使協議制の運営に関する説明変数は、以下の2つの変数を取り上げる。「専門委員会ダミー（「なし」=0、「ある」=1）」「情報提供ダミー（「消極的」=0、「積極的」=1）」である。専門委員会を設置し、さらに情報提供に積極的であれば、労使協議制の納得度は高まると考えられるので、「専門委員会ダミー」「情報提供ダミー」は正の効果を持つと予測される。なお、専門委員会と情報提供は相関が高い。それゆえ、それぞれを別個に説明変数として加えた推定式を合計44本計算した。

(2) 推定結果

表11は、推定結果の中から専門委員会と情報提供の効果をもとめたものである⁹⁾。まず、専門委員会は、「経営方針全般」「具体的な経営計画」「予算・決算」「安全衛生」「評価基準」「社員教育（能力開発）」「人材配置・人事のローテーション」「出向」「転籍」「福利厚生（諸手当その他）」「新卒者の採用計画」の議題に対して正の効果を持っている。22のうち11の議題で有意な結果を得たので、専門委員会の設置は多くの議題で組合の納得度を高める効果を持つと言える。

また、情報提供に関しても、「具体的な経営計

表 11 交渉内容ごとに納得度を高める要因

被説明変数	専門委員会		情報提供	
	サンプル数	係数	サンプル数	係数
経営方針全般	145	0.708**	143	0.401
具体的な経営計画	146	0.855***	144	0.667**
予算・決算	141	0.689**	139	0.194
企業再編（事業売却，統廃合など）	135	0.223	133	0.269
事業・工場再編（事業の売却，統廃合など）	140	-0.041	139	0.257
CSR，コンプライアンス	155	0.167	153	0.247
安全衛生	156	0.597**	154	0.333
評価基準	163	0.524**	161	0.331
社員教育（能力開発）	164	0.806***	162	0.340
人材配置・人事のローテーション	158	0.735**	156	0.236
勤務シフト（交代勤務）	155	0.303	153	0.604**
出向	156	0.813**	154	0.487*
転籍	152	0.641*	151	0.075
毎年の賃上げ	171	0.224	170	0.215
福利厚生（諸手当その他）	176	0.550*	174	0.326
賞与支給方式	173	0.399	171	0.323
退職金（あるいは企業年金）	171	0.407	169	0.262
早期退職制度の導入	160	-0.140	158	0.122
希望退職の募集	153	0.184	151	0.223
工場，事業閉鎖に伴う人員整理	155	-0.089	154	0.013
新卒者の採用計画	154	0.527*	152	0.339
中途採用	159	0.471	157	0.528*

注：*，**，***はそれぞれ10%，5%，1%水準で統計的に有意であることを示す。また，すべての推定式に關して尤度比検定を行い，棄却できないものは係数のP値が有意であっても非有意とした。

画」「勤務シフト（交代勤務）」「出向」「中途採用」について有意で正の効果を検証できた。専門委員会より効果を持つ範囲が狭いが，納得度を高めると言える。

22 議題中 13 の議題が専門委員会もしくは情報提供という運用方法によって労使協議制の納得度が高まるが，その理由としては，議題の内容が専門知識を必要とし，専門知識を前提に情報共有をしなければ労使協議制の対立点や協調点も見出しにくいからと考えられる。つまり，問題を探索しなければ，労使協議制が機能しないと考えられる。言い換えると，有意な結果を得られなかった「毎年の賃上げ」は労使の対立点が明確なので対立点を探す工夫が必要なく，「企業再編（事業売却，統廃合など）」「事業・工場再編（事業の売却，統廃合など）」「工場，事業閉鎖に伴う人員整理」は経営

側にとって話し合いの余地が少ない議題と言えよう。

VI 分析結果の解釈と含意

最後に，IVで行った労使協議制の難易度の分析と比較しながら労使協議制の運用効果分析を検討しよう。

表 12 は，難易度分析の結果と運用効果分析の結果を一つの表に整理したものである。「経営方針全般」「具体的な経営計画」「予算・決算」「新卒者の採用計画」は，経営側の専権事項であり，労働組合にとって話し合いが難しい議題ではないが，運用によって改善が可能と言える。

解釈の際に留意すべき必要があるのは，協議の難易度が高かった「評価基準」「社員教育（能力

表12 運用の効果と難易度

	難易度	専門委員会効果	情報提供効果
経営方針全般	易	+	
具体的な経営計画について	易	+	+
予算・決算	易	+	
企業再編（事業売却，統廃合など）	易		
事業・工場再編（事業の売却，統廃合など）			
CSR，コンプライアンス			
安全衛生		+	
評価基準	難	+	
社員教育（能力開発）	難	+	
人材配置・人事のローテーション		+	
勤務シフト（交代勤務）			+
出向		+	+
転籍		+	
毎年の賃上げ			
福利厚生（諸手当その他）		+	
賞与支給方式			
退職金（あるいは企業年金）			
早期退職制度の導入	難		
希望退職の募集	難		
工場，事業閉鎖に伴う人員整理			
新卒者の採用計画	易	+	
中途採用			+

開発)」「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」である。「評価基準」や「社員教育（能力開発）」は難しい議題であるが、運用方法によって納得度を高めることが可能である。しかし、「早期退職制度の導入」や「希望退職の募集」は難しい議題であり、なおかつ運用によって納得度を高めることが難しいと言える。

運用の効果が異なる理由として、「早期退職制度の導入」や「希望退職の募集」の場合は、制度設計が困難であることがあげられる。経営側は残ってほしい従業員とそれ以外を正確に把握していないし、組合側も組合員の残留に対する希望の差を個人レベルで完全に把握しているわけではない。一般的に従業員は、経営側にも組合側にも自分の意思を語りたがらない。そして、そもそも経営側の残留希望と組合員個人の残留希望は一致していないと言える¹⁰⁾。なお、希望退職は指名解雇ではないので、退職に対するインセンティブ制度を設

計することになる。個人の残留希望の分布を探索するのが難しく、経営側と組合側が考えるインセンティブ制度案も大きく異なれば、調整は難しいと考えられる¹¹⁾。

また、協議の結果、インセンティブ制度案ができあがった後も、組合の立場からは問題が生じる可能性が高い。すなわち、早期退職や希望退職の基準が明確になれば、組合員を退職候補者とそれ以外に分けることになるからである。結果として、退職者候補とならなかった組合員はこの問題に関しては関心をなくす可能性が高い。一方、「評価基準」や「社員教育（能力開発）」も、新しい評価制度や社員教育制度の導入によって有利と不利の個人差は生まれるであろうが、新制度案が生まれた後もどちらの側であっても全社員にとって高い関心事項であり、対立点だけでなく協調点を探ることが多いといえよう。

Ⅶ 結 論

本稿では、労使協議制に関する労働組合アンケート調査と労使ヒアリング調査を使用して、現在日本企業で運営されている労使協議制について検討した。とくに話し合われる内容ごとに労使協議制を分析し、制度としての労使協議制ではなく、実際の運用面からみた労使協議制の実態を検討した。分析から明らかになったことは以下の3点である。

第一に、労使協議制の議題ごとに、労使に求められる調整努力の水準と労働組合の納得度を分析し、難易度の高い議題を明らかにした。組合員間の意見集約が困難である議題の難易度が高いと言える。

第二に、労使協議制の成功事例を検討し、従業員の意見吸い上げや意見調整のメカニズムを確認したうえで、労使協議制に対する納得度を高める要因を労働組合アンケート調査から分析し、運用次第で納得度を改善できるものがあることを示した。すなわち、いくつかの議題では①交渉事項を労使で話し合うための専門委員会を設置すること、②労使の情報共有を積極的に行うこと、によって納得度が高まった。労使が情報共有を図り、労使双方の（社内）専門家が事前に密に話し合う方法は、労使協議制の納得性を高めるには効果があると考えられる。

第三に、難易度の高い議題のうち「早期退職制度の導入」「希望退職の募集」については、上記のような運用をしたとしても納得度の改善はみられなかった。希望退職は指名解雇ではないので、退職に対するインセンティブ制度を設計することになる。個人の残留希望の分布を探索するのが難しく、経営側と組合側が考えるインセンティブ制度案も大きく異なれば、調整は難しいと考えられる。

最後に、以上の分析結果を踏まえて、企業内労使関係に対する政策的な含意を探ろう。まず、本研究では、労使協議制を一括的に扱わないで協議内容別にその実態を探った。それゆえ労使協議制が効果をあげている内容と限界を持っている内容を区別して考察することができた。本稿では、労

働者間の利害を発見し、利害の調整が必要になる協議内容を「問題探索型」の労使協議制と名付けたが、問題探索型の場合には労使協議制に対する納得度は薄れることを指摘したい。このような発見事実は労使協議制の限界と考えることも可能であるが、協議内容の性質上、団体交渉で取り扱うことに適していないことも事実である。そうであるならば、労使協議制の更なる深化こそが求められていると言えよう。とくに労務管理の個別化や雇用形態の多様化が進めば、今後も「問題探索型」の協議内容が増えると考えられるので、そのような深化は強く求められるといえる。

労使協議制の深化に関して参考になるのが、労使協議制の運用に関する分析結果である。経営側とのインフォーマルな協議を増やししながら情報共有を進め、労使双方の専門家が事前に密に話し合う運用方法は有効であるといえる。労使協議制には、制度の設置のみでなく、その運営方法の充実が求められている。

なお本稿は、アンケート調査の分析に関しては労働組合側から見た意見や評価に限られている。今後、労使協議制の実態を複数の観点から評価するには、経営側のアンケート調査を追加し、双方のデータを結合する必要がある。今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿で使用したデータは、2005年6月に社会経済生産性本部（現日本生産性本部）が実施した『これからの労使協議制のあり方に関する調査』の労働組合調査である。個票データを提供していただいたことに感謝の意を表したい。また、本稿の作成段階では、日本労務学会全国大会、関西労働研究会、日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会（連合総合生活開発研究所）、HRM研究会（慶應義塾大学産業研究所）、個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究会（労働政策研究・研修機構）にて発表を行うことができた。コメントいただいた方々にこの場を借りて御礼申し上げます。ただし、本稿の中の誤りはすべて筆者の責任である。なお、本稿の分析に当たって、以下の研究助成を受けている。ここに記して感謝を申し上げたい。若手助成(B)「日本の生産性運動における労使間・労働組合間の〈対立〉と〈協調〉」(2005-2007)、基盤研究(C)「戦後日本の中小企業における労使交渉の制度化——オーラルヒストリーによる検証の試み」(2008-2010)、法政大学エイジング総合研究所「高齢化に関する国際共同研究(日本、中国、韓国)プロジェクト」(文部科学省私立大学研究高度化推進事業)、生産性助成「従業員の多様化と労使交渉形態——『問題探索型』労使協議制度の機能」(2008)。

- 1) 都留 (2002) が指摘するように、小池 (1983) の仮説と Freeman and Medoff (1984) の仮説は因果関係が逆である。
- 2) 日本における退出・発言モデルを検証した研究として、村松 (1984)、中村・佐藤・神谷 (1988)、富田 (1993)、橋木・野田 (1993)、野田 (1997)、都留 (2002)、田口・梅崎 (2007) などがあげられる。
- 3) 従業員の意見や要望が労働組合ではなく経営側に向かう可能性については、仁田 (1992) によって中堅社員の下意上達機能として指摘されている。また佐藤 (2000) は、『労使コミュニケーション調査』(労働省)を分析し、組合員が不満を表明する場合、「労働組合を通じて」よりも「直接上司へ」の方が圧倒的に多いことを確認している。
- 4) 佐藤 (2000) は、労働組合の本部や支部など32組織に対して実施されたヒアリング調査を分析し、次のように説明した。苦情の表明は「他の組合員がいる場であっても表明できる苦情に限定され、職場の組合員に共通するものや人事処遇制度の一般的な運用などに限定されがちとなる。そのため人事考課に関する組合員の個別的な苦情などは、こうした場(職場での懇談会や定期巡回)では表明されにくいこととなる(括弧内引用者)」。
- 5) ただし、アンケート調査では質問されていないが、当該の協議事項を詳しく検討すれば、「説明事項」か「意見聴取事項」か「共同決定事項」かによって異なる可能性はある。これは、留意すべき点である。
- 6) アンケート調査では、議題を23種類に分類しているが、そのうち「賃金等の変更」については、「毎年の賃上げ」と意味が重なり、内容の解釈が難しいため分析からは除外した。
- 7) 本稿の分析は、労働組合専従者の意見を集めた結果であることに留意すべきである。今後は、経営側の意見や個々の従業員の意見も集めて複数の視点から労使協議制の納得度を測る必要があるだろう。
- 8) それぞれ5件法の選択肢である。
- 9) 専門員委員会と情報提供の係数に関して有意なものを整理した。なお、すべての推定式に関して尤度比検定を行い、棄却できないものは係数のP値が有意であっても非有意とした。
- 10) 経営側が強く残留を希望している従業員の中に、希望退職に応募して転職を希望する従業員が混じっている可能性も高い。
- 11) 早期退職制度導入の困難については、柿沢 (2004) が詳しい。

参考文献

石田光男 (2006) 「第1章 賃金制度改革と労使関係」財団法人連合総合生活開発研究所『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』pp. 5-49.

氏原正治郎 (1979) 「団体交渉と労使協議——我が国における経営参加の一つの問題」隅谷三喜男編著『現代日本労働問題』東京大学出版会。

呉学殊 (2004) 「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』No. 527, pp. 31-47.

柿沢寿信 (2004) 「早期退職制度による離職行動——ある企業の事例研究」『日本労務学会誌』第6巻第2号, pp. 2-13.

加藤隆夫 (2004) 「従業員代表制の経営参加度とその決定要因——計量分析」『日本労働研究雑誌』No. 527, pp. 4-18.

上井善彦 (1994) 『労働組合の職場規制——日本自動車産業の事例研究』東京大学出版会。

小池和男 (1983) 「序説——ホワイトカラー化組合モデル——問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会, pp. 225-246.

—— (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社。

佐藤博樹 (2000) 「個別的苦情と労働組合の対応——職場の上司と労働組合」『日本労働研究雑誌』No. 485, pp. 2-12.

佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2007) 『新しい人事労務管理 第3版』有斐閣。

白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社。

田口和雄・梅崎修 (2007) 「中小企業における従業員発言機構の機能」未発表。

橋木俊昭・野田知彦 (1993) 「賃金、労働条件と労働組合」橋木俊昭・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学——期待と現実』東洋経済新報社, pp. 195-216.

都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社。

富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊昭・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学——期待と現実』東洋経済新報社, pp. 173-193.

中村圭介 (1988) 「従業員組織の機能——情報サービス産業を中心に」『日本労働協会雑誌』No. 352, pp. 11-21.

—— (1995a) 「三つの疑問——日本における労働者の経営参加をめぐる(1)」『武蔵大学論集』第42巻第5・6号, pp. 81-92.

—— (1995b) 「三つの疑問——日本における労働者の経営参加をめぐる(2)」『武蔵大学論集』第43巻第1号, pp. 31-59.

—— (1996) 「三つの疑問——日本における労働者の経営参加をめぐる(3)」『武蔵大学論集』第43巻第4号, pp. 127-147.

中村圭介・連合総合生活開発研究所編 (2005) 『衰退か再生か——労働組合活性化への道』勁草書房。

中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平 (1988) 『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。

仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』東京大学出版会。

—— (1992) 「中小企業における企業内コミュニケーション——もう一つの「日本的経営」」『武蔵大学論集』第40巻第2・3号, pp. 81-100.

野田知彦 (1997) 「賃金構造と企業別労働組合」『日本経済研究』No. 35, pp. 26-44.

—— (2002) 「労働組合は役に立っていないのか」『日本労働研究雑誌』No. 501, pp. 68-70.

久本憲夫 (1997) 「第4章 労使関係」石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人著『日本のリーン生産方式——自動車企業の事例』中央経済社。

—— (2002) 「第6章 重要化する苦情処理と労働組合」仁田道夫編著『労使関係の世紀』日本労働研究機構。

村松久良光 (1984) 「離職行動と労働組合——退出・発言アプローチより」小池和男編『現代の失業』同文館出版, pp. 143-173.

Freeman, Richard B. and Medoff, James L. (1984) *What Do Unions Do?* New York: Basic Books (島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部, 1987年)。

Hirschman, Albert, O. (1970) *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書

房, 2005年).

Hiroimi Hara and Daiji Kawaguchi (2008) "The Union Wage Effect in Japan", *Industrial Relations*, Vol. 47, No. 4, pp. 569-590.

Morishima Motohiro (1991) "Information Sharing and Firm Performance in Japan," *Industrial Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 37-61.

〈投稿受付 2007年6月21日, 採択決定 2009年7月10日〉

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部准教授。
最近の主な著作に「労働基準法の1987年改正をめぐる政策過程——オーラルヒストリー・メソッドによる検証の試み」『日本労働研究雑誌』No. 579。労働経済学専攻。
なぐも・ちあき 連合総合生活開発研究所研究員。最近の主な著作に「職員・工具身分差の撤廃に至る交渉過程——「経営協議会」史料(1945~1947年)の分析」『日本労働研究雑誌』No. 562。労働経済学専攻。