

団体交渉と参加型経営における比較分析——アメリカとドイツのコールセンターから得られた証拠に基づいて

Virginia Doellgast (2008) “Collective Bargaining and High-Involvement Management in Comparative Perspective: Evidence from U.S. and German Call Centers” *Industrial Relations*, Vol. 47, No. 2 (April), pp. 284-319.

労働政策研究・研修機構研究員 前浦 穂高

本稿は、コールセンターという新しい業種を対象に、団体交渉制度 (Collective Bargaining Institutions) と参加型経営 (High-Involvement Management) の関係を取り上げている。しかし論文を読み始めると、分析課題がそれだけにとどまらないことがわかる。本稿のキー概念として、離職率 (turnover) が取り上げられているからである。つまり本稿は、団体交渉制度、参加型経営、離職率の3者の関係を分析する意欲的な論文である。また本稿の分析は、質的および量的側面から試みられているだけでなく、アメリカとドイツの国際比較の視点が盛り込まれており、筆者の渾身の論文であることがうかがえる。さらに近年コールセンターは、身近な職場になりつつあるが、海外でもその実態を取り上げる分析は緒についたばかりであり、その実態はほとんど明らかにされていないのが現状である (仁田 2007)。そのような未開拓分野を切り開こうとする本稿は、課題設定、分析手法、分析対象の選定といった様々な観点から見ても、有益な論文である。

さて具体的な内容であるが、本稿は演繹的に書かれているため、最初に筆者の仮説を示しておこう。筆者は、①団体交渉制度は参加型経営施策の導入に対して影響を及ぼすか、②団体交渉制度と参加型経営施策は離職率を低下させるかどうか、③参加型経営は団体交渉制度と離職率の関係を媒介するかどうか、言い換えれば、これらの制度が離職率に直接的もしくは間接的にのみ影響を及ぼすのかという3つの疑問に着目する。筆者の定義に従えば、参加型経営とは、従業員の裁量や協同を生み出し、厳しい監視や管理よりも信頼に基づく経営施策を意味する。団体交渉制度は、労働者に発言する機会を与えることであるから、筆者は労働者に発言する機会を与えれば、自律的に働くことのできる経営施策が講じられる可能性が高く、その結果として従業員の離職率は低下するというストーリーを描いていると考えられる。その上で、筆者は、既存の研究成果や各国の制度上の差異を踏まえて、これらの疑問を3つの仮説へと発展させていく。それが下記の3点の仮説である。

仮説1：組合と工場委員会 (works council) のあるドイツのコールセンターは、工場委員会のないセンターや団体交渉制度のないセンターに比べて、参加型経営を導入しやすいだろう。これに対して、アメリカでは、組合の有無に関わらず、参加型経営の導入に差はないだろう (仮説 1-a)。また団体交渉制度のないドイツのコールセンターは、組合のないアメリカのセンターよりも参加型経営を導入しやすいだろう (仮説 1-b)。

仮説2：団体交渉制度は、両国のコールセンターの離職率を下げるかもしれない (仮説 2-a)。団体交渉制度のないドイツのコールセンターは、組合のないアメリカのセンターよりも、離職率が低いだろう (仮説 2-b)。参加型経営は両国のコールセンターの離職率を下げるだろう (仮説 2-c)。

仮説3：参加型経営施策は、部分的に、団体交渉制度と離職率との関係を媒介するだろう。

以上の理論仮説をもとに分析は展開されていくが、まず分析手法を説明しておこう。質的な分析は、アメリカとドイツにおいて、広範囲に亘る事例調査に基づいている。事例調査では、管理職や労働者、組合の代表者、工場委員会の評議員にインタビューを実施しているが、その人数は300人近くにもものぼる。また電話での問い合わせ (平均で40~45分) も行っており、質的分析にも多くの時間と労力を割いている。この分析により、両国における組合協約の運用、経営による管理手法の変化、諸変化に対する労使の対応などが明らかにされ、その成果は、筆者が質的調査は分析から得られた事実発見が一般化できるかどうか、それを検証する機会を与えてくれたと述べているように、量的分析を行う上で、非常に示唆的な結果がもたらされたことがわかる。

量的調査では、回帰分析を行っている。その基となるデータであるが、アメリカのデータはコーネル大学の労使関係学部が行った調査によるものであり、ドイ

ツのデータはエッセン大学の社会科学調査センターから提供されている。両国のデータはランダム・サンプリングに基づくものであり、サンプルサイズは約600センターになる。回答率はアメリカが62%、ドイツが51%である。このデータを基に、団体交渉制度の指標（ドイツ：①組合と工場委員会のあるセンター、②工場委員会のみのあるセンター、③どちらもないセンター、アメリカ：④組合のあるセンター、⑤組合のないセンター）によりセンターが5つのタイプに類型化され、参加型経営の指標（①作業組織：自律的作業チームに参加しているスタッフの割合、QCサークルに参加しているスタッフの割合、柔軟な職務記述書の適用を受けるスタッフの割合、高い裁量を持つスタッフの割合、②業績管理：業績に関する面談、SVによるモニタリング、コール対応技術のフィードバック、教育訓練への業績反映、③HRインセンティブ：年収、初期訓練の期間）に基づいて、OLS分析やトービット分析が行われている。

注目すべきはその分析結果であるが、3つの事実が見出されている。第1に、ドイツのコールセンター（団体交渉制度のないセンターを含む）は、総じてアメリカよりも参加型経営施策を導入しているだけでなく、離職率が低いことである。第2に、ドイツでは、参加型経営施策が団体交渉制度と離職率の関係を媒介していることである。第3に、アメリカでは、組合の影響は参加型経営施策の導入に関しては見られないものの、離職率の低下には有意だということである。つまりどちらの国においても、労働組合の存在は離職率を下げる効果を持つが、ドイツでのみ参加型経営による媒介効果が見られ、ドイツとアメリカでは、参加型経営の導入面で異なる結果が出たことになる。

これらの結果を整理すれば、団体交渉制度の存在が離職率を低下させるという直接的な関係（直接効果）は国を超えて存在することが実証されただけでなく、ドイツの離職率は参加型経営による間接的な影響を受けていることになる。言い換えれば、ドイツのコールセンターの離職率が低く抑えられている背景には、上記の直接効果のみならず、参加型経営による媒介効果（間接効果）も含まれるのである。この結果、筆者が最初に設定した3つの仮説のほぼすべてが実証され、ここでようやく団体交渉制度、参加型経営、離職率の3者の関係を分析する意味を見出すことができるようになる。というのも、労働組合の存在が離職率を低下させることは、フリーマン・メドフ（1984）や中村・佐藤・神谷（1988）によって実証されているし、参加

型経営の存在が離職率に影響を及ぼすことを実証した研究も存在する（p. 294）。これらの研究は、2者間における直接効果は分析しているものの、3者における媒介効果までを実証していないため、本稿の研究結果は、既存の研究が取り上げていない経営施策による媒介効果（間接効果）を明らかにしたことにあると解釈できる。

ところで本稿の成果と既存の研究成果を踏まえて考えると、ある論点が導き出される。それは、ドイツでは参加型経営による媒介効果が出ているのに、なぜアメリカではその効果が見られないのかということである。離職率の低下は、経営者、労働者本人にとって好ましいはずだから、アメリカでも参加型経営による媒介効果が出ても不思議はない。この論点に対して、筆者は既存の研究結果を基に、その要因と考えられるものを紹介しているが、それらの研究は、大企業で組合のある事例を対象としているのに対し、コールセンターは未組織のケースが多いこと、さらにコールセンターは国内市場が中心で、コストプレッシャーが強く、労使関係制度が不安定で分散していることなどから、既存研究の成果によるカテゴリーにはあてはまらないと述べる。つまり両国における差異を生み出す要因は、本稿において明らかにされていないのである。

とはいえ、国による差異を説明することは非常に大きな論点であり、本稿の分析範囲を超えている。それよりも注目すべきは、本稿によって離職率を分析する際には、経営施策による間接効果があり、それが団体交渉制度による効果に含まれるため、実質的な直接効果は目減りする可能性があるという新たな論点が導き出されたことである。この論点が影響を及ぼす範囲は広範囲に亘っており、多くの労働問題研究者にとって、本稿は示唆に富む論文であることは言うまでもない。

参考文献

- 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（2007）『コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題』独立行政法人 労働政策研究・研修機構。
 Freeman, Richard B. and James L. Medoff（1984）What Do Unions Do? Basic Books, Inc.（島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部、1987年）。

まえうら・ほだか 労働政策研究・研修機構研究員。最近の主な著作に、「大卒ホワイトカラーの昇進構造——民間企業と行政組織の比較分析」（『立教経済学研究』第62巻2号、pp. 219-240, 2008年）。人事管理論、労使関係論専攻。