

労使コミュニケーション、 信頼と従業員の発言

野田 知彦

(大阪府立大学教授)

本稿では、従業員と雇用主が相互に利益を得ることができる信頼的労使関係を発展させるための労働組合の役割を検証した。第一に、労使協議とそれに関連した活動に対する組合の熱心さが、雇用主の機会主義的行動を抑制することにより、経営者に対する従業員の信頼を促進することを示している。第二に、従業員の経営者に対する信頼が高いほど、従業員の生産性向上のための発言の頻度が上昇する。これらの結果は、労使間で相互信頼が形成されているところでは、雇用主が暗黙の雇用契約を守るという信頼できるコミットメントを労働組合が得ることができるので、従業員が生産性を向上させるための自主的な努力を自ら行うことを示している。

目次

- I はじめに
- II 先行研究の検証
- III 実証分析
- IV 推定結果
- V 結論

I はじめに

信頼はソーシャル・キャピタルの根本要素であり、その形成は経済主体間の取引費用を削減し、経済成長を促進すると考えられている。職場における従業員と経営者との間の信頼関係は、High Performance Work System (HPWS) の成功に大きな影響を与える。HPWSとは、雇用主と従業員の協力を拡大し、会社の意思決定に従業員を関与させ、従業員の生産性向上の努力を引き出すための人的資源管理施策の総称である (Ichniowski et al. 1997)。技術革新による失業を恐れる従業員は、彼らの職場で得た生産性向上に寄与するため

の情報の共有を拒むかもしれないし、リスクの高い企業特殊な技能に投資することに抵抗するかもしれない。したがって雇用主は、従業員の努力と協力を引き出すために従業員の利益を保障することに強くコミットする必要がある。労使間での信頼形成メカニズムは、HPWSによって雇用主と従業員がお互いに良い結果を得るために必要不可欠である。しかしこれまで、信頼形成とHPWSの関係はほとんど注目されてこなかった。

第2次大戦後の日本経済において、特に製造業で、HPWSは広く浸透し確立されていった (Kato and Morishima 2002)。日本の大企業における労使関係の間接的な代表的参加の形態は、雇用主と従業員が信頼的労使関係を作る労使協議制度である (Kato and Morishima 2002)。生産性に対する労使協議制度のプラスの影響は、個々の企業レベルで確認されている (Kato and Morishima 2002)。このことは、相互信頼のメカニズムが、日本企業で定着していることを示唆している。しかし、信頼形成の実際のプロセスや従業員の信頼が個々の従業

員にいかなる影響を与えるかはこれまで検証されていなかった¹⁾。

日本で成功している労使協議制度に対する企業別組合の役割についてはほとんど注目されていない。日本の企業別労働組合は、経営と重要な情報を共有し、経営側の機会主義的行動を抑制することにより、従業員の経営に対する信頼を強める(Kato and Morishima 2002)。企業別労働組合は、組織的チャンネルに加えて、労使協議会で得た情報を定例職場集会・全体集会など彼ら独自のチャンネルで提供し、電子メールで従業員に情報を配信する。従業員への情報を提供することにより、従業員は経営方針と情報の理解を深め、それによって組合が効果的に雇用主の行動をモニターすることが可能になる。組合のこのガバナンス機能は、雇用主に一方的な解雇といった機会主義的行動を取らせないことにより、従業員の暗黙の雇用契約に対する信頼を醸成することができる(Freeman 1976; Freeman and Medoff 1984)。

また企業別組合は、従業員から経営側への情報の流れを改善し(小池 1988)、雇用主が意思決定の質を上げることを助け、それによって経営者のモラル・ハザードを減少させるのである。組合は、双方向のコミュニケーションを促進し、信頼的労使関係を発展させる重要な役割を果たしている。このような関係の中で、組合が雇用主に暗黙の雇用契約を守らせ従業員の失業の不安を払拭してくれるので、従業員はより自主的に生産性を上げる努力を行うことができる。労使コミュニケーションの結果である信頼形成は、日本企業において雇用主と従業員が相互利益を追求する基礎となっている。

この研究は、企業別組合が日本の自動車産業で信頼的労使関係を促進してきた方法を分析し、雇用主と従業員がこのような信頼関係によって相互利益を得ることができるのかを考察するものである。データは、3つのサンプルを独自に組み合わせたデータセットであり、3種類のアンケートは、企業(雇用主)、組合と従業員に対して行ったものである。まず、企業別組合が、彼らの労使協議への参加とそれに関連する活動を通じて、信頼的労使関係の形成に果たす役割について検証する。

第2には、生産性と品質の改善のための従業員の自主的努力と雇用保障に対する従業員の経営への信頼の効果を検証する。

II 先行研究の検証

1 HPWS と信頼的労使関係

先行研究は、暗黙の雇用契約に対する従業員の信頼は、HPWSが効率的に機能することに寄与する最も重要な要因であると強調している(Pfeffer 1998)。人的資源管理(HRM)の改革は職場の効率化により労働需要を減少させるかもしれない、そして、それによって、雇用削減と失業のリスクの増大という結果をもたらし、効率を向上させる従業員の努力と協力を低下させることとなるであろう(Levine and Tyson 1990)。さらにHPWSの実行において重要視される知識は、企業特殊な技能であり、その価値は社外では極めて低いものとなる。したがって、従業員は、彼らが企業特殊な技能に投資するにあたり、HPWSの下で若干のリスクを負うことになるのである。雇用主が長期的・暗黙の雇用契約を守るということをしない限り、従業員は生産性改善のために彼らの自主的努力を差し控えるかもしれないし、そのような技能に投資することに抵抗するかもしれない。従業員の暗黙の契約に対する信頼は、失業の恐れを減少させ、生産性向上努力を促すのである。言い換えると、従業員の信頼の重要な要素である雇用保障(雇用の安定性に対する信頼)を与えることは、労使が相互のゴールの追求のために協力する可能性を高めることになるのである。信頼が形成される下では、雇用主と従業員が相互利益を達成することができるのである(Kochan and Osterman 1994)。

信頼は、両者にとって満足のいく同意に基づくHPWSの導入に必要な要素である。Godard(2004)が指摘しているように、西欧諸国ではHPWSは組合の利益と整合性を持っており、組合はその導入を促進しようとさえするかもしれないと一部の学者は述べている(Huselid and Rau 1997; Kelly 1996)。また別の学者らはHPWSは組

合の利益一致しないという反論を述べている (Machin and Wood 2005)。これらの議論は、Freeman and Medoff (1984) の「労働組合はそれ自体、生産性にプラスでもなければマイナスでもない。重要なのは、組合と経営陣が職場でどのように交流するかということである」(Freeman and Medoff 1984: 179, 筆者訳) という中心的信条が正しいことを示唆している。Godard (2004) によれば、職場に革新的な施策を導入するにあたり予測しうる利益は、ドイツや日本のような調整型市場でより高い。なぜならこれらの市場では信頼的労使関係を形成しやすいからである。

2 日本の状況

第2次大戦後の日本経済は、特に製造業において、HPWSの明確かつ最も重要な例の1つを示している (Kato and Morishima 2002)。いくつかの研究は、日本におけるHPWSの影響を検証している。Bae et al. (2011) は、職場懇談会、小グループの活動や、利潤分配制といったHPWSを導入している会社の従業員は、生産性増加や品質改善に関する提案を頻繁に行う傾向にあることを発見した。Kato and Morishima (2002) は、企業の生産性に対する労使協議会といったトップレベルの参加と職場懇談会への参加の間の補完的効果の証拠を示している。彼らは、組織チャンネルを通して生産性に関する情報を共有するプラスの効果を確認した。Kato (2006) は、労使協議制の生産性効果は、共有される情報が従業員にどれくらい広められるかによってかなり変化するとしている。労使協議制の生産性効果が上記の研究によって確かめられたが、日本の企業別組合がHPWSを成功に導くのにどのように貢献しているかを研究した文献はほとんどない。

特にHPWSと日本の組合の関係を検証するにあたっては、日本企業別組合の独自の特徴に注目することが重要である。欧米諸国の組合に見られる職種別・産業別組合とは異なり、日本の組合は企業別に組織されている。この特徴は雇用主と従業員の間で利益の共通性を作り、HPWSの成功に必要とされる信頼的労使関係の支柱となっている。ほとんどの日本の企業別組合は、主な関心が

内部の昇進システムにおける雇用保障にある正社員から成る (Brown et al. 1997)。したがって、組合は、長期的雇用契約を保護し、内部の昇進の見通しを確保するという彼らの目的を達成するために労使協議制における意思決定に参加する強いインセンティブを持つ。企業別組合のこの特徴が、会社と組合への二重帰属の態度 (尾高1965) を強化しており、また従業員の組合に対する信頼は、経営陣に対する彼らの信頼と強く関係しているということは注目に値する (Benson 2001)。

日本の労使協議制は、従業員と雇用主の間の情報の流れを改善することによって信頼的労使関係を築くのに役立っている。労使協議は雇用主の機会主義的行動を阻むことによって暗黙の雇用契約に対する従業員の信頼を促進し、それによって、従業員の雇用保障を強めている。欧州のワーク・カウンシルなどとは異なり、日本の労使協議制の設立は法的に義務づけられた訳ではなく自発的に行われているものである。日本の労使協議制は、組合が情報を共有し、経営状況、様々な問題、将来の投資、工場の場所や移転、新技術に応じた労働力の調整とそのような技術の雇用と労働条件に及ぼす影響などの経営方針を相談するひとつのチャンネルとして機能している (Shirai 1983)。労使協議制は、トップレベル (会社レベルや事業所レベル) で設立され、組合の代表者と経営陣を参加させ、トップレベルでの従業員参加のためのメカニズムとして機能している。

組合と経営側は、情報の非対称性を緩和し、労使協議制を活発に利用して従業員と雇用主の信頼関係を深めるため、経営情報を自発的に共有している。一般に、日本の経営は、従業員の協力を確保するために、労使協議制を通してそのような情報を組合に進んで提供する (Shirai 1983)。信頼できる正確な情報を提供することは、背信行為を行わない自己規律できる雇用主であることを従業員に示すことになる (Kato and Morishima 2002)。企業別労働組合は、経営者と相互利益を共有しているので、会社の競争力の低下をもたらす従業員の士気の低下や、ひいては長期的雇用契約の不安定化を避けるために、コミュニケーション・ギャップを埋めるインセンティブを持つのである (Kato and Morishima 2002)。

労使協議制で共有される情報の質は極めて高い。Kato (2003) のフィールド・ワークは、労使協議制において組合の代表者が経営者から受け取る情報の一部は公に知られる前に組合の代表者と共有された内部情報であるとしている。さらにこれらの情報は、株式市場で利益を得るために使用可能なものである。極秘の社内情報を含めた質の高い情報を共有することは、深い信頼を強化し、経営者と組合の指導者たちとの間の強い結びつきを確立することになる。運命共同体の感覚は、組合の協力を引き出し、結果として雇用主のモラル・ハザードを抑止することになる。

企業別組合が従業員に労使協議制で得られた会社の情報を広めることの主な目的は、効果的に経営側の行動をモニターすることである。企業別組合は、経営をモニターして、雇用主と従業員間の情報の流れを円滑にすることによって、不完全な雇用契約を守らせるなど、従業員のためにガバナンス機能を果たしている (Booth 1995, Kaufman 2004)。Faith and Reid (1987) によると、組合は、従業員のエージェントとして雇用主の契約におけるパフォーマンスをモニターし評価することによって、ガバナンス・サービスを提供している。企業別組合は、長期的雇用契約を保護するための監督者としての役割を遂行する強い動機を持っている。これらのモニタリング機能は、産業別組合よりも、むしろ会社内で組織された組合によってより効果的に実行される、なぜならば企業別組合は、経営の情報を得やすいからである。情報の流れの改善は、雇用契約の遂行に影響を及ぼす可能性のある不確実性が起こったかどうかを検証し、雇用主の解雇や賃金カットといった機会主義的行動を抑制する。情報を雇用主のチャンネルを通してだけでなく組合のチャンネルを通して広めることによって、組合は、雇用主に正確な情報を提供させて雇用主が裏切らないようにしている。この組合が持つガバナンス機能は、雇用主を規律づけて従業員の間で信頼を育成することに貢献している (Addison and Belfield 2004)。

Koike (1988) によると、日本の組合は、経営事項を含む多様な問題に関して労使協議制を利用して、従業員の選好を経営側に伝え、会社の生産

性と競争力を向上させて雇用保障を強化する。労働組合の発言と生産性に関する有名な Voice 仮説は、効果的な発言を行う組合が従業員と雇用主の間でコミュニケーション問題を解決することによって生産性を向上させるとしている (Freeman and Medoff 1984)。組合は、経営者が持ちえない現場の情報を、彼らに伝えることにより様々な問題の新しい解決を可能にするのである。経営側に示された解決策よりも成功的な解決策を提案するために、組合は、経営側が持っていない情報を得なければならない。いくつかの研究は、日本の企業における組合の生産性に対する効果を示している (Morikawa 2010, Tachibanaki and Noda 2000)。彼らの研究結果は、労使協議制の組合の発言が生産性にプラスに影響することを示している。雇用主の意思決定の質を向上させる組合の貢献は、雇用主に組合と協力するように動機づけ、彼らのモラル・ハザードを減少させる。組合には労使協議制で共同決定権がないので、情報の共有によって雇用主をモニターすることは雇用主の機会主義を抑制するのに十分ではない。したがって、組合は雇用主とのより強い協力関係を発展させようとするのである。

実際、日本の企業別組合は、解雇を抑制する大きな影響力を持っている。経営側の施策が従業員に大きな影響を与える場合、組合と経営陣はその実施を共同で決定する (Kato 2003)。企業コミュニティにおいて、組合と正社員が同意しない限り、たとえ企業の利益を犠牲にしななければならないとしても、雇用主は長期的に平和な労使関係を維持するために解雇を避けようとする (Shirai 1983)。これは、黒字の場合、雇用主が従業員を解雇しないという暗黙の契約という結果となる。日本の大企業は、1～2年連続の赤字を経験するまで大量解雇を行わない傾向にある (Noda 2013)。さらに、企業別組合は、雇用主の解雇の実施を抑制している (Noda and Hirano 2013)。この日本企業の可能な限り解雇を避けようとする傾向は、雇用主の意思決定の質を高める組合の貢献と HPWS の成功によるところが大きい。つまり、組合との協調関係の維持や従業員の生産性向上の努力を引き出し続けるために、経営者は解雇の実施に極めて慎重

な態度をとる。

労使協議制での情報共有や組合の発言は、直接参加が日本企業で機能し、従業員が生産性向上の努力に取り組むための欠くことのできない必要条件である。HPWS パラダイムにおける日本企業での直接的参加の最も普及した形態はQCサークルであろう (Cole 1989)。Bae et al. (2011) は、小グループの活動への従業員の参加は、彼らに生産性と品質の向上のための頻繁な提案をするよう促進しているとした。企業別組合は、QCサークルといった直接参加には通常関与していないが、しかし、企業規模に関係なく、企業別組合がある所ではQCサークルはより普及している傾向がある (Koike 1988)。Koike (1988) は、品質と生産性の向上に関するQCサークルの目的が組合の利益と一致しているとしている。小池 (1977) は、組合員が小グループの活動に活発に参加しているところでは、労使協議で企業別組合が活発に従業員の選好を経営側に伝える傾向にあるとしている。この組合の活発な発言と従業員の直接参加（そのよる生産性向上のための発言）に対する熱心さのプラスの関係は、組合が意思決定の質を向上させるのを助けるために彼らの効果的な発言を経営に伝えることによって、経営側との協力的かつ信頼的な労使関係を発展させ、それによって直接参加における従業員の生産性向上のための努力とアイデアの提供に対する見返りが確実になることを示している。組合は、雇用主の意思決定の質を向上させることに積極的に貢献することによって、暗黙の雇用契約についての雇用主の信頼できるコミットメントを強めるのに役立っている。その強いコミットメントの存在、つまり、経営への信頼の形成の下で、従業員は雇用保障について満足するとともに、積極的に生産性向上のための発言を行うことができる。

先行研究の結果に基づいて、以下の仮説が引き出される。

仮説1：労使協議における組合の代表的参加とそれに関連した組合の活動は、経営に対する従業員の信頼にプラスの影響を与えている。

仮説2：従業員の経営に対する信頼は、生産性向上のための従業員の発言の程度にプラスの

影響を与えている。

仮説3：従業員の経営に対する信頼は、雇用保障の満足度にプラスの影響を与えている。

Ⅲ 実証分析

1 使用するデータ

使用するデータは、公益財団法人 中部産業・労働政策研究会が2013年3月、名古屋周辺の中中部地方141社を対象に行ったアンケート調査である。アンケート調査は3種類で、1. 企業の人事部担当者、2. 組合3役、3. 従業員（一般組合員）にそれぞれ尋ねた。企業調査では、141社の企業に配布し、88社分を回収した。従業員アンケートでは、ランダムに抽出された2255人の従業員（管理職レベルの従業員を除く）に配布し、2030人分を回収した。組合調査では、141の労働組合に配布し、112の労働組合の回答を回収した。

2 被説明変数

- 従業員の経営への信頼：組合から提供される経営情報への信頼度、経営から会社ルートで提供される経営情報の信頼度、会社への帰属意識、査定・評価に対する満足度、組合に対する信頼度の5つの項目に4段階でスコアを付けたものを正規化した後に合計したものを使用した。計算されたCronbachのアルファは0.727である。
- 従業員の発言：従業員の生産性向上への努力の程度を示す変数として、生産性や品質・売上げなどの向上策についての上司への提案の頻度についての回答に以下のようなスコアをつけた。
 3. しばしばする
 2. 時々する
 1. ほとんどしない
 0. 全くしない
- 雇用の安定性：従業員の雇用の安定性に関する満足度についての回答に以下のようなスコアをつけた。
 3. 満足
 2. どちらかという満足
 1. どちらかという不満

0. 不満

3 企業レベルのコントロール変数

- 組合の発言の有効性1：企業の人事部に対して行ったアンケートで「企業経営や人事労務管理にとって、労働組合はどのような存在ですか」という質問に対する回答に次のスコアをつけた。

3. 必要な存在である
2. どちらかといえば必要な存在である
1. どちらかといえば不要な存在である
0. 不要な存在である

- 組合の発言の有効性2：企業の人事部に対して行ったアンケートで「会社に人事制度やワークルールの策定についてアドバイス・提言する」という組合に対する評価に関して次のスコアをつけた。

3. 大いに評価している
2. どちらかという評価している
1. どちらかという評価していない
0. 全く評価していない

組合の発言の効果については、2種類の変数を使いその効果の頑健性をチェックする。

- 情報の開示の程度：組合3役に対する調査では、経営から組合への機密情報の開示の程度について尋ねている。回答には以下のようなスコアをつけた。

2. すべて開示される
1. 内容によっては開示されない
0. 開示されない

- 経営者の態度：組合3役に対して行ったアンケートで「会社が職場の問題解決に熱心ですか」という質問について、回答に次のようなスコアをつけた。

1. 当てはまる
0. その他

- グローバル化の会社への影響：組合3役に対して行ったアンケートで「ここ3年間、グローバル化が貴社へ与えた影響はどのように変化しましたか」という質問に対する回答について、以下のようなスコアをつけた。

4. 大きくなった
3. やや大きくなった

2. 変わらない

1. やや小さくなった
0. 小さくなった。

競争の激化は企業経営の質を向上させることが考えられるので、この変数は経営の質の変化を示しているとも解釈できる。

- 従業員間のコミュニケーションの強化：組合3役に対して行ったアンケートで、「従業員間のコミュニケーションの強化を図っていますか」という質問に対する回答に以下のようなスコアをつけた。

1. 図っている
0. 図っていない

- 会社の業績：組合3役に対して行ったアンケートで「3年前と比較してどのように変化しましたか」という質問に対する回答について、以下のようなスコアをつけた²⁾。

4. 良くなった
3. どちらかといえば良くなった
2. 変わらない
1. どちらかといえば悪くなった
0. 悪くなった

- 過去3年間の賃金制度の変更について：組合3役に対して行ったアンケートで「定期昇給の縮小・廃止」「昇給幅の拡大」「業績・成果を賃金やボーナスに反映する制度の導入・強化」「企業業績と賃金やボーナスとの連動強化」の4つの質問に対する回答について1-0でスコアをつけた³⁾。

1. 変更があった
0. 変更はなかった

4 個人レベルのコントロール変数

- 昇進の速さ：「自分の同期と比べて昇進・昇格のスピード」について尋ねた質問に対する回答について、以下のようなスコアをつけた。

3. 早いほうと思う
2. 同じだと思う
1. 遅いほうと思う
0. わからない

- その他、年取・年齢・性別・学歴（大卒/大学院卒）・職種（技術職/事務/営業）・管理的ポジションか否かなどのダミー変数。

表1には、変数の要約統計量を示している。な

お、紙面の関係で省略しているが各変数間に結果に影響を与えるほどの高い相関はない。

5 分析方法

本稿では、従業員の経営に対する信頼の決定要因と、従業員の発言、雇用保障に対する満足度の決定要因に関する式を別々に推定する。本来ならば、従業員の信頼と、従業員の発言、雇用保障の満足度との間に生じる可能性のある内生性について考慮した推定を行う必要があるが、適切な操作変数がないためにこの問題を処理することができない。分析に当たっては、個人属性や企業の属性を可能な限りコントロールしているが、得られた結果は、従業員の信頼と、従業員の発言、雇用保障の満足度との因果関係ではなく、それらの間の相関関係を示しているという限界がある。

IV 推定結果

表2と3は、推定結果を示している。表2では、

表1 記述統計表

変数	平均	標準偏差
経営への信頼	0	3.281
従業員の発言	1.681	0.764
雇用の安定性	1.118	0.706
情報の開示	1.191	0.509
組合の発言の有効性1	2.865	0.359
組合の発言の有効性2	2.654	0.451
組合のコミュニケーション・ポリシー	0.636	0.481
会社の業績	1.323	1.236
業績・成果を反映する制度の導入・強化	0.161	0.367
企業業績と賃金・ボーナスの連動強化	0.137	0.344
定期昇給の縮小・廃止	0.109	0.312
昇給幅の拡大	0.085	0.279
グローバル化の会社への影響	3.108	0.757
経営者の態度	0.835	0.371
年収	552.8	167.8
昇進スピード	1.386	0.959
性別	0.809	0.392
大学卒	0.243	0.427
大学院卒	0.062	0.242
技術職	0.162	0.369
事務職	0.191	0.393
営業職	0.057	0.232
管理職以外の一般社員	0.454	0.498
年齢	36.74	7.237

組合の発言に関する変数として、組合の発言の有効性1が、表3では、組合の発言の有効性2が使用されている。

情報の開示は表2、3において、ともに従業員の経営陣に対する信頼に対してプラスで有意な影響を与えている。この発見は、経営が外部の投資家が利用できない企業情報を任意に共有することが、従業員の信頼を得ることにつながることを示している。従業員の信頼を得るためには、経営は従業員には明らかにされることができない内部情報を共有できるほどに、組合の指導者との良好な関係を構築することが必要である。経営との良好な関係に基づいて、組合は、詳細な情報(従業員に明らかにされることができないものも含む)を得ることが可能になり、開示可能な信頼できる情報を従業員に提供できるようになる。経営者は、重要な情報(秘密の社内情報を含む)を自発的に組合と共有することによって機会主義的な行動を起こさないように自らを規律づけているといえる。

2種類の組合の発言に関する変数は表2、3で、ともに従業員の経営に対する信頼に対してプラスで有意な影響を与えている。経営陣から見た組合の発言の効果が高いことは、経営の意思決定の質を向上させて、信頼的な労使関係の発展を促進することを示唆している。組合は、企業経営の様々な問題の新しい解決を見つけることに最大の協力をすることによって、経営に貢献している。そうした協力と引き換えに、経営者は組合に雇用保障に最大限のコミットメントをすることを伝え、信頼的な労使関係の維持、発展に努める。

2つの表において、組合員間のコミュニケーションに関する組合の方針は、経営陣に対する信頼を向上させている。従業員の間でのコミュニケーションを促す組合の政策が、経営者と組合の間での双方向のコミュニケーションの発達の基礎をなすことを示している。従業員の間での定期的で正確なコミュニケーションは、目標の共有化のために経営情報を広めるのを助けて、従業員の団結と総合的なモニタリング能力を強化している。そして従業員の間での活発な内部コミュニケーションは、組合が職場、経営の問題の解決を見つけることにも役立っている。この組合の方針は、労使間の相

表2 企業別組合が従業員の信頼に与える効果と従業員の信頼が彼らの発言と雇用の安定に対する満足度に与える効果（組合の発言の有効性1を使用）

変数	OLS		Ordered Probit	
	経営への信頼		従業員の発言	
	1	2	雇用の安定性	
			3	
経営への信頼		0.034**	0.024**	
		(0.012)	(0.014)	
情報の開示	0.781**	-0.315	0.421**	
	(0.312)	(0.212)	(0.211)	
組合の発言の有効性1	0.158**	0.152	-0.037	
	(0.090)	(0.124)	(0.929)	
組合のコミュニケーション・ポリシー	1.096***	0.124	-0.087	
	(0.249)	(0.126)	(0.136)	
会社の業績	0.045	-0.114	-0.223	
	(0.121)	(0.142)	(0.135)	
業績・成果を反映する制度の導入・強化	-0.364	-0.155	-0.016	
	(0.425)	(0.329)	(0.230)	
企業業績と賃金・ボーナスの連動強化	-0.482	0.421**	0.306	
	(0.442)	(0.215)	(0.243)	
定期昇給の縮小・廃止	-0.848	0.054	-0.269	
	(0.444)**	(0.247)	(0.261)	
昇給幅の拡大	1.425***	0.358	0.025	
	(0.552)	(0.254)	(0.311)	
グローバル化の会社への影響	0.391	-0.185	0.169	
	(0.226)	(0.172)	(0.120)	
経営者の態度	-0.460	-0.256	-0.132	
	(0.421)	(0.333)	(0.233)	
年取	0.160	0.654**	0.100	
	(0.455)	(0.332)	(0.235)	
昇進スピード	0.347***	0.324***	0.034	
	(0.118)	(0.101)	(0.065)	
性別	-0.313	0.756**	-0.601**	
	(0.436)	(0.319)	(0.222)	
大学卒	-0.046	0.211	-0.206	
	(0.308)	(0.240)	(0.172)	
大学院卒	-0.402	-0.021	0.032	
	(0.478)	(0.380)	(0.265)	
技術職	-0.219	0.186	0.159	
	(0.363)	(0.289)	(0.202)	
事務職	0.519	0.349	0.124	
	(0.324)	(0.260)	(0.181)	
営業職	0.764	-0.204	-0.508	
	(0.544)	(0.442)	(0.311)	
一般社員	-0.830**	-0.424**	0.049	
	(0.268)	(0.220)	(0.153)	
年齢	-0.102	-0.211**	-0.372***	
	(0.088)	(0.111)	(0.061)	
年齢の2乗	0.014	0.001	0.004***	
	(0.001)	(0.001)	(0.000)	
産業ダミー	YES	YES	YES	
ADJ(PSEUDO)R2	0.231	0.114	0.124	
サンプルサイズ	1,448	1,448	1,448	

注：***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

表3 企業別組合が従業員の信頼に与える効果と従業員の信頼が彼らの発言と雇用の安定に対する満足度に与える効果（組合の発言の有効性2を使用）

変数	OLS		Ordered Probit
	経営への信頼	従業員の発言	雇用の安定性
	1	2	3
経営への信頼		0.044** (0.021)	0.026** (0.012)
情報の開示	0.527** (0.245)	-0.320 (0.247)	0.552** (0.173)
組合の発言の有効性2	0.206*** (0.080)	0.267 (0.296)	0.124 (0.215)
組合のコミュニケーション・ポリシー	1.206** (0.247)	0.125 (0.195)	-0.087 (0.124)
会社の業績	-0.008 (0.124)	-0.165** (0.084)	-0.225 (0.014)
業績・評価を反映する制度の導入・強化	-0.268 (0.417)	-0.093 (0.325)	-0.027 (0.229)
企業業績と賃金・ボーナスの連動強化	-0.666 (0.435)	0.658** (0.321)	0.301 (0.242)
定期昇給の縮小・廃止	-0.982** (0.459)	0.048 (0.358)	-0.261 (0.260)
昇給幅の拡大	2.169** (0.751)	0.368 (0.447)	-0.006 (0.313)
グローバル化の会社への影響	0.452* (0.239)	-0.181 (0.172)	0.182 (0.120)
経営者の態度	-0.125 (0.488)	-0.138 (0.337)	-0.106 (0.120)
年取	0.291 (0.461)	0.854*** (0.321)	0.063 (0.235)
昇進スピード	0.342*** (0.121)	0.428*** (0.094)	0.034 (0.065)
性別	-0.301 (0.453)	0.564** (0.324)	-0.447** (0.221)
大学卒	-0.097 (0.313)	0.191 (0.246)	-0.199 (0.172)
大学院卒	-0.330 (0.483)	-0.049 (0.381)	0.021 (0.266)
技術職	-0.099 (0.369)	0.196 (0.289)	0.154 (0.202)
事務職	0.643* (0.329)	0.357 (0.260)	0.130 (0.181)
営業職	0.747 (0.541)	-0.192 (0.445)	-0.468 (0.313)
一般社員	-0.771*** (0.277)	-0.425** (0.204)	0.032 (0.154)
年齢	-0.040 (0.142)	-0.211** (0.084)	-0.321*** (0.061)
年齢の2乗	0.001 (0.001)	0.002* (0.001)	0.003*** (0.000)
産業ダミー	YES	YES	YES
ADJ(PSEUDO)R2	0.254	0.189	0.142
サンプルサイズ	1,448	1,448	1,448

注：***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

互コミュニケーションを改善し、それによって従業員と経営側の間の信頼関係を促進している。

表2と3の列1で示される結果は、労使協議への参加とそれに関連した組合活動に関する変数が、経営陣に対する信頼に有意な影響を与えていることを示している。これらの結果は仮説1を支持している。組合が経営者の暗黙の契約の履行状況をモニターして、経営者に約束を守らせることで従業員の経営に対する信頼を強め、組合内のコミュニケーションが経営者の意思決定の質を改善する。このような組合の活動が、相互信頼的な労使関係を強固なものにし、経営者のモラル・ハザードを抑制することにつながっているのである。

他のコントロール変数の信頼に対する効果の結果は、以下の通りである。第1に、昇進スピードの係数は、両方の表でプラスに有意である。経営陣に対する信頼と昇進スピードの間にプラスの関係がある。昇進の早い従業員は、経営者から高い評価を受けており、これが経営への信頼へとつながっており、従業員の経営陣に対する信頼を増加させている。第2に、昇給幅の拡大の係数は両方の表でプラスで有意になっている。経営陣に対する信頼が、従業員が過去3年の間の賃上げを経験した会社で増加することを意味する。他方、定期昇給の縮小の係数は、両方の表でマイナスで有意である。過去3年に、定期的昇給の縮小・停止があれば、経営陣に対する信頼が減少することを示している。

表2と3の列2と3で示される結果は、仮説2と3を支持している。それぞれの表で、被説明変数は従業員の発言と雇用の安定に関する満足度である。最も注目すべき結果は、経営陣に対する信頼の係数が列2と3で、プラスで有意であることである。経営陣に対する信頼は、従業員の発言と雇用の安定度に関する満足度を増加させることを示している。従業員の経営に対する信頼は、失業の恐れを減らし、人的資本投資へのリスクを低減させて、従業員の生産性向上への努力を促進することを示している。このように相互信頼的な労使関係の構築は、従業員と経営者の双方に利益をもたらすことが確認された。

コントロール変数の発言と雇用の安定に関する

満足度に対する効果は、注目に値する。従業員参加の理論から推察されるように、企業業績と賃金・ボーナスの連動強化は、従業員の発言に対してプラスで有意な影響を与えている。表2と3の列2では、この係数はプラスで有意である。過去3年間に、企業業績と賃金・ボーナスの関係がより強くなった企業で、従業員の発言の頻度が高いことを示している。同様に、昇進スピードの係数は両方の表の列2で、プラスで有意である。これは、昇進速度が生産性向上の努力と明らかに関係していることを意味している。このように、昇進の速度に対する従業員の認識は、彼らの努力にかなり影響を及ぼしているといえる。

V 結 論

本稿では、従業員と雇用主が相互利益を得ることができ、信頼的労使関係を発展させる組合の役割を検証した。第一に、労使協議とそれに関連した活動に対する組合の熱心さが、雇用主が機会主義的行動を抑制することにより、経営側が暗黙の雇用契約を守るという従業員の信頼を促進することを示している。第2に、従業員の（企業別組合が貢献している）信頼が従業員と彼らの雇用主の相互利益の基本となることを示している。これらの結果は、雇用関係が相互信頼によって形成されているところでは、組合が暗黙の雇用契約を守るという雇用主の信頼できるコミットメントを得ることができるので、従業員が生産性を向上させるための自主的な努力を自ら行うことを示している。この結果は、さらに、雇用関係が信頼に基づいているところでは、従業員と雇用者の間で贈与交換がなされ、より高い雇用保障とより大きな努力が交換されることを示している (Akerlof 1982)。

本稿では、日本企業における労使協議（代表的参加）とQCサークル（直接的参加）との補完関係を確認している。この研究では、QCサークルといった従業員の直接参加の積極的努力に対する効果が述べられていないが、組合の間接的な代表者の参加と従業員の直接参加の補完的な関係を発見している。生産性向上のための彼らの参加に適切なリターンを確保するために、組合は雇用主の行

動をモニターし、組合の発言によって経営の意思決定の質を向上させようとする。組合の代表的参加から良好な結果を得るため、組合は従業員に経営情報を周知徹底し、従業員とのコミュニケーションを強化することによって従業員の知識と意見をまとめなければならない。雇用主と相互コミュニケーションする組合は、HPWSの成功に大きく貢献しており、従業員の生産性向上の努力を後押ししている。

この分野の研究においては、課題として次の点が残されている。まず、組合の発言とHPWSの関係は他の産業においても考察されるべきである。この研究では、(日本の主要産業である)自動車産業においてHPWSがしっかりと機能していることに、企業別組合が貢献していることがわかった。他の産業、特に凋落傾向にある日本の電気産業においてHPWSに対する企業別組合の影響を理解することは有益である。第2に、本稿では、信頼の影響のみを独立して取り上げたが、HPWSにおいては、いくつかの人的資源施策が補完性をもって、生産性に影響を与えることが知られている。今後は、信頼を形成するためのメカニズムと他の人的資源管理施策の補完性の効果の検討が課題となる。第3に、内生性問題を適切に処理できていないために、得られた結果は、従業員の信頼と従業員の発言、雇用保障の満足度との因果関係ではなく、それらの間の相関関係を示しているという限界がある。この点の検討も今後の課題である。

- 1) Brown et al. (2015) は、企業業績と従業員の経営者に対する信頼の間にはプラスの関係があり、このような信頼は仕事と職場に関する特性に影響を受けているとしている。しかし、彼らは従業員の信頼における労使関係の本質の効果、及び個人の結果におけるこのような信頼がもたらす効果を考慮に入れていない。
- 2) 経営者に対するアンケートでは、いくつかの企業は、経常利益や売上といった企業業績についての情報を提供しなかった。それゆえに、この研究ではサンプルサイズを確保するために組合へのアンケートからのデータを使用した。しかし、いくつかの研究では、この種の主観的測定が使われている。Machin and Stewart (1996) と Wall et al. (2004) は、このバイアスによって結果のデータが影響されることはないとしている (Kersley et al., 2006)。
- 3) 過去3年間に解雇及び希望退職といった雇用削減を実施した企業はなかった。

参考文献

- 稲上毅編 (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』労働政策研究・研修機構
- 尾高邦雄 (1965) 『日本の経営』中央公論社。
- 小池和夫 (1977) 『職場の労働組合と参加: 労使関係の日米比較』東洋経済社。
- Addison, J. T., and Belfield, C. R. (2004) "Union Voice," *Journal of Labor Research*, 25(4): 563-596.
- Bae, K., Chuma, H., Kato, T., Kim, D., and Ohashi, I. (2011) "High Performance Work Practices and Employee Voice: A Comparison of Japanese and Korean Workers," *Industrial Relations*, 50(1): 1-29.
- Booth, A. L. (1995) *The Economics of the Trade Union*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, C., Nakata, Y., Reich, M., and Ulman, L. (1997) *Work and Pay in the United States and Japan*, New York: Oxford University Press.
- Brown, S., Gray, D., McHardy J., and Taylor K. (2015) "Employee Trust and Workplace Performance," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116: 361-378.
- Cole R. E. (1989) *Strategies for Learning: Small-group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*, Berkeley, Calif: University of California Press.
- Faith, R., and Reid, J. (1987) "An Agency Theory of Unionism," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(1): 39-60.
- Freeman, R. B. (1976) "Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market," *American Economic Review*, 66: 361-368.
- and Medoff, J. (1984) *What do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Godard, J. (2004) "A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm," *British Journal of Industrial Relations Review*, 42(2): 349-378.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushi, G. (1997) "The Effects of Human Resource Management on Productivity," *American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Kato, T. (2003) "The Recent Transformation of Participatory Employment Practices in Japan," In *Labor Markets and Firm Benefit Policies in Japan and the United States* edited by S. Ogawa, T. Tachibanaki, and D. A. Wise, University of Chicago Press: Chicago and London.
- (2006) "The Nature, Scope and Effects of Joint Labor-Management Committees in Japan," In *Participation in the Age of Globalization and Information* edited by P. Kalmi, and M. Klinedinst, Amsterdam: Elsevier/JAL, pp.55-80.
- and Morishima, M. (2002) "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data," *Industrial Relations*, 41(4): 487-520.
- Kaufman, B. E. (2004) "What Unions Do: Insights from Economic Theory," *Journal of Labor Research*, 25(3): 351-381.
- Kersley, B., C. Alpin, J. F., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., and Oxenbridge, S. (2006) *Inside the Workplace: Finding from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London: Routledge.
- Koike, K. (1988) *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: The Macmillan Press LTD.
- Kochan, T., and Osterman, P. (1994) *The Mutual Gains Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Levine, D. I., and Tyson, L. D. (1990) "Participation, Productivity and the Firms' Environment." In *Paying for Productivity* edited by Alan S. Blinder: 183-236, Washington, DC: Brookings Institution.
- Machin, S., and Stewart, M. (1996) "Trade Unions and Financial Performance," *Oxford Economic Papers*, 48(2): 213-241.
- and Wood, S. (2005) "Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces," *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2): 201-218.
- Morikawa, M. (2010) "Labor Unions and Productivity: An Empirical Analysis Using Japanese Firm-Level Data," *Labour Economics*, 17(6): 1030-1037.
- Noda, T. (2013) "Determinants of the Timing of Downsizing among Large Japanese Firms: Long-term Employment Practices and Corporate Governance," *Japanese Economic Review*, 64(3): 363-398.
- and Hirano D. (2013) "Enterprise Unions and Downsizing in Japan before and after 1997," *Journal of the Japanese and International Economies*, 28: 91-118.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Shirai, T. (1983) *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Tachibanaki, T., and Noda, T. (2000) *The Economic Effects of Trade Unions in Japan*, London: Macmillan Press Ltd.
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C., Fu, Xiaolan, Peixoto, A. and West, M. (2004) "On the Validity of Subjective Measures of Company Performance," *Personnel Psychology*, 57(1): 95-118.

のだ・ともひこ 大阪府立大学経済学研究科教授。最近の主な著作に "Enterprise Unions and Downsizing in Japan before and after 1997," *Journal of Japanese and International Economies*, Vol.28, pp.91-118, 2013. 労働経済学・労使関係論専攻。