

労働者の発言は有効か？

——中小企業の労使コミュニケーションと従業員組織の効果

野田 知彦

(大阪府立大学教授)

本稿は、集団的な発言機構としての従業員組織に注目し、それが企業と労働者にどのような影響力を与えるかを分析することを目的としている。本稿で明らかにしたことは以下の通りである。第1に、従業員組織の存在は離職率を有意に低下させていた。また、個人面談は離職率に対して影響を与えていなかった。このことは、離職抑制につながる社員の満足度を向上させるためには、個人的な発言制度ではなく、集団的な発言制度が必要であることを示唆している。第2に、従業員組織は企業業績に直接影響を与えていないが、離職率がマイナスの影響を与えているので、第1の結果と合わせて考えれば、離職率を低下させる、あるいは離職につながるような要因を減少させることによって、企業業績の向上をもたらす可能性があるということである。第3に、創業者やその親族が経営者の企業では、離職率が高くなると同時に従業員組織の結成に抑制的になっており、同族経営者は集団的な発言機構の存在を嫌う傾向にあることが明らかとなった。第4にオーナー経営者であるか否かにかかわらず、経営者の従業員の発言に対する態度が離職率に影響している。

目次

- I はじめに
- II 発言仮説
- III 中小企業の労使コミュニケーションと従業員組織
- IV データと分析方法
- V 実証分析の結果とその解釈
- VI まとめとインプリケーション

I はじめに

近年、ブラック企業や過労死の問題がマスコミを賑わしている。しかし労働組合の組織率は2割を切ったまま一向に上昇する気配がない。実はこれらの諸問題が日本社会の一部の問題に過ぎないのではないとすると、もはや多くの労働者は、職場の問題を解決することを労働組合に期待していないのではないだろうか。そうであるならば、これからの集団的な労使関係はいかにあるべきかと

いう問題が浮かび上がる。労働組合の組織率の低下や既存の労働組合からは基本的に排除されている非正規雇用者数の増加とも相まって、この問題については、従業員代表制の法制化が関係者の間で長い間議論されてきた¹⁾。

それでは労働組合の組織率が極端に低い中小企業において、従業員代表制を制度化し従業員の発言の機会を保障することは、企業の経営と労働者の双方に対してプラスの効果をもたらすのであろうか。実はこの点については、未だ明確にされていない。何よりも中小企業の労使コミュニケーションについての調査・研究が極めて少ないことが最大の問題点である。この種の分析は、パネルデータによる分析が望ましいが、中小企業の労使コミュニケーションに関するデータはクロスセクションデータでさえも乏しいのが現状である。したがって、本稿の分析も、クロスセクションによる分析となる。本稿は、このようにデータの面で

限界がある中、一般的には「社員会」などといわれる従業員組織に注目し、集団的な発言機構が企業と労働者にどのような影響力を与えるかを分析することによって、従業員が集団的に発言する機会を得られる従業員代表の法制化についてインプリケーションを引き出そうとするものである。分析上は、従業員組織の存在と離職率の双方に影響を与える最も重要な要因と考えられる経営者の従業員の発言に対する態度（経営にあたり従業員の意向や要望に耳を傾げるか否か）を変数化して企業の異質性をコントロールした点が従来の研究と大きく異なる点である。

II 発言仮説

労働経済学や労使関係論では、労働者の発言が企業業績の向上にプラスの影響を与えることが知られている。この場合、従業員の発言は、大きく分けて2種類に分類される。労働条件や人事制度に関するものと企業の生産性向上に直接的に影響する2つである。労働条件や人事制度に関する従業員の選好や要望に経営者が耳を傾けることは、たとえそれらが実現されなくても、従業員の満足度を上げて、彼らの労働のモチベーションを向上させることにつながる。また、離職率を低く抑えることは、人材育成のコストの無駄を省き、採用や離職にかかるコストを削減することで生産性を向上させる。これは、いわゆる Freeman and Medoff (1984) の発言・退出仮説である。

さらに、Freeman and Lazear (1995) は voice 仮説を発展させ、それを欧州のワークカウンスルに適応した。その議論の中では、労働者の発言は直接的に生産性の向上や経営の意思決定を上げることにつながるとされている。企業組織の中では、経営者は全ての情報を知り得ないため、現場の情報で彼らが知り得ないが企業の生産性向上に有益な情報が存在することも考えられる。労使コミュニケーションを良好にすることでこれらの情報が経営者にもたらされ、生産性向上のために利用されることが可能となる。

従業員の発言ルートとしては、労働組合、労使協議、従業員組織などの集団的な制度とともに、

個人面談などの個人的な制度の有効性も考えられる。本稿で対象とするような規模が小さく、しかも同族企業が多い中小企業では、集団的な発言制度よりも、個人的な発言システムが採用されることも多いようである。1つには従業員が少ないために、集団的な制度の設立と運営のコストが高くなるということ、さらには、労使間で紛争が起こり、それによって家族的な雰囲気を壊されるのを恐れて、オーナー経営者が集団的な発言制度を採用したがないなどの理由が指摘されている。

本稿では、労働条件面での従業員の発言をその離職率に対する効果から分析するとともに、企業業績に対する発言の効果进行分析することによって、生産性向上のための発言が企業の競争力指標にプラスの影響を与えているか否かも分析する。

III 中小企業の労使コミュニケーションと従業員組織

日本の中小企業の労使コミュニケーションに関する研究は数少ないが、いくつかのことがわかっている。中小企業では、労働組合が組織されている企業は少ないが「社員会」などと呼ばれる従業員組織が組織されていて、その中には労働組合と同様の機能を持っているものがあることが確認されている。小池 (1981) によれば、こうした従業員組織は「事実上の企業別組合」と呼ばれてしかるべきものである。その理由は、第1に、賃金やその他の労働条件、および生産計画などについて発言している。週休2日制実施も、多くの場合その組織の成果とされている。第2に、会費を取り、委員を選出することがあげられている。

従業員組織の効果を研究したものとして松浦・野田 (2012) がある。この研究では、従業員組織の有無が離職率に与える効果を分析しており、従業員組織の存在する企業で離職率が有意に低いことを見出している。売上高10億円以上、または従業員数100人以上の非同族企業では、労働組合や発言・親睦型従業員組織が存在すると離職率が低下するが、同族企業ではこのような効果は観察されないことが明らかになっている。

従業員組織の効果については、都留 (2002) に

において分析されている。この研究では、従業員組織は離職率に影響を与えないが、労働組合や労使協議制度の存在もまた離職率には有意な影響を与えていないとされている。

また、呉（2011）では、経営資源としての労使コミュニケーションに注目し、労使間のコミュニケーションを活発にすることによって経営効率を向上させ、労使双方にとって利益をもたらすといった事例が紹介されている。

IV データと分析方法

1 データ

本稿で使用するデータは、大阪府産業経済リサーチセンターと筆者が2016年8月に行った「企業競争力強化のための社内コミュニケーション形成に関する調査」を基にしている。調査対象は、大阪府内に本社を置き、親会社を持たず、日本標準産業分類に挙げる大分類「農業、林業」「漁業」を除く、常用雇用者31人以上300人以下の民間企業である。調査方法は郵送自記式アンケート調査であり、総務省の事業所データベース『平成26年次フレーム（確報）』の事業所名簿より、上記調査対象の10610社から2000社を無作為に抽出している。有効回答数は422社であり、有効回答率は21.5%であった。

まず被説明変数である離職率については、アンケートでは、「最近3年間における正社員の自己都合退職者数は毎年（1年間で）どのくらいですか」という質問を行っているので、自己都合退職者数/正社員数で離職率と定義した。

もうひとつの被説明変数である企業業績については、(1)直近期の売上高、(2)直近期の売上高に対する営業利益率（営業利益÷売上高×100）、(3)製品・サービスの品質、(4)事業の効率性（生産性等）の4項目について、それぞれ同規模の同業他社と比較して（貴社の方が低い=0、ほぼ同じ=1、高い=2）と3段階でスコアをつけたものを使用する。

社風や会社の雰囲気には大きな影響を与えると考えられる、社員の意向や要望に対する経営者の態

度については次のような質問を使用した。「AとBの2つの意見のうちで、社長（経営者）のお考えに最も近いのは、次のうちどれですか。」

Aの意見：企業は社員の意向や要望を十分に把握して経営を行うべきだ。

Bの意見：経営は経営者が行うもので、経営について社員の意向や要望をあえて聞く必要はない。

選択肢は、1. Aの意見に近い、2. どちらかといえばAの意見に近い、3. どちらかといえばBの意見に近い、4. Bの意見に近い、の4つであるが、1の選択肢に3、4の選択肢に0のスコアをつけたものを使用する。

次に、経営者の属性についてであるが、アンケートでは、「社長就任の経緯は、次のうちどれですか」という質問に対して次の選択肢を用意している。1.自分が創業者である、2.自分の親の後を継いだ、3.義父母・兄弟姉妹・親戚の後を継いだ、4.従業員から昇進した、5.経営者として雇われた、である。従業員から昇進したケースと雇われ経営者をリファレンスグループとして、創業者ダミー、2と3を合わせて親族経営ダミーを作成した。

従業員が集団的に発言する組織として従業員組織がある企業に1、ない場合に0をつけた変数を使用する。

一方、個人面談の実施については、「経営者と社員との個人面談を実施していますか」という質問に対して、次の5段階の選択肢がある。1.経営者が非正規社員も含めた社員全員と実施している、2.経営者が正社員のみ全員と実施している、3.経営者ではないが、管理・監督者が非正規社員も含めた部下全員と実施している、4.経営者ではないが、管理・監督者が部下の正社員のみ全員と実施している、5.実施していない、である。選択肢1に4をつけて、選択肢5に0をつけたものを使用した。

次のような人事制度、1.定期昇給制度、2.賞与制度、3.退職金制度、4.人事評価制度、がある場合に、それぞれ1、ない場合に0を取るダミー変数を4種類作成した。

同規模の同業他社と比較した労働条件を示す変

数として、1. 同規模の同業他社と比較した賃金水準（貴社の方が低い=0, やや低い=1, ほぼ同じ=2, やや高い=3, 高い=4）、2. 同規模の同業他社と比較した正社員1人当たり実労働時間（貴社の方が長い=0, やや長い=1, ほぼ同じ=2, やや短い=3, 短い=4）、3. 同規模の同業他社と比較した福利厚生面の充実度（貴社の方が低い=0, やや低い=1, ほぼ同じ=2, やや高い=3, 高い=4）のように5段階のスコアを付けた変数を3種類作成した。

会社の業務特性、雰囲気などの社風については、次の8項目について5段階選択肢で聞いており、「当てはまる」=4から「当てはまらない」=0のスコアをつけたものを使用する。(1)同業他社との競争が厳しい、(2)社内に社員間で仕事

を助け合う雰囲気がある、(3)社内に部下や後輩を育てようという雰囲気がある、(4)皆で会社を盛り立てていこうという雰囲気がある。

これらの変数のほかに、企業規模（正社員数+非正規社員数の合計）や企業の創業年数を説明変数として使用している。なお推定にあたっては、離職率が4標準偏差以上あるサンプルを除外している。要約統計量は表1である。

2 分析上の問題点

本分析で使用するデータはクロスセクションデータであるために、従業員組織の内生性問題が発生する。残念ながらデータの制約もあり、適切な操作変数を見つけることが困難なので、以下の

表1 要約統計量

	従業員組織あり N=91		従業員組織なし N=297	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
離職率	4.331	3.805	6.337	5.877
直近期の売上高	1.096	0.654	1.069	0.655
直近期の売上高に対する営業利益率 (営業利益÷売上高×100)	1.084	0.735	0.992	0.664
製品・サービスの品質	1.481	0.502	1.381	0.508
事業の効率性（生産性）	1.180	0.607	1.105	0.586
経営者の態度	2.021	0.851	2.047	0.855
創業者ダミー	0.161	0.371	0.266	0.442
親族経営者ダミー	0.521	0.502	0.5	0.5
個人面談	2.884	1.564	3.027	1.615
定期昇給制度	0.731	0.444	0.716	0.451
賞与制度	0.933	0.25	0.856	0.35
退職金制度	0.888	0.316	0.756	0.429
人事評価制度	0.677	0.469	0.503	0.501
賃金水準	3.383	0.738	3.291	0.78
労働時間	3.011	0.665	3.021	0.721
福利厚生	3.341	0.825	3.131	0.744
企業規模（正社員+非正規社員）	78.64	57.64	72.80	58.08
企業の創業年数	53.81	23.14	46.81	28.37
同業他社との競争	3.771	1.111	3.757	1.011
仕事における助け合いの雰囲気	3.989	0.879	3.752	0.844
部下や後輩を育てようという雰囲気	3.771	0.891	3.633	0.873
会社を盛り立てていく雰囲気	3.761	0.831	3.636	0.846
製造業ダミー	0.413	0.495	0.366	0.473

方法でありうる内生性バイアスを可能な限り緩和する。第1に、離職率が高い、職場の雰囲気が悪いところに、それを抑制するために集団的な発言組織（従業員組織）が形成されるという逆の因果関係を排除する。我々の使用する離職率のデータは過去3年間の1年あたりの平均値を使用しているが、従業員組織については、過去5年以内にそれが形成されたサンプルはない。したがって、離職率が高く雰囲気が良くない企業で、経営者が離職を抑制するか、あるいは、従業員が経営者に発言するために従業員組織が形成されるという可能性は排除できている。また、企業業績もアンケート実施時点の直近期の値を聞いているため、業績が悪い企業で従業員組織ができるという逆の関係が生じている可能性も排除できている。

第2に、離職率や従業員組織の有無、さらには企業業績などに影響を与えると予測される、企業の社風や従業員の発言に対する経営者の態度といった企業固有の要因を可能な限りコントロールする。中小企業では、経営者の、中でもオーナー経営者の経営施策に関する影響力の強さは大企業と比べて大きく、経営者の従業員の発言に対する態度が離職率や集団的発言組織の形成に極めて大きな影響を与えることが容易に予想できる。Marlow (2003)、Ram (2001)の研究では、中小企業の同族経営者は、集団的な発言制度を経営に介入するものとして嫌うことが示されている。したがって、経営者が従業員組織などの集団的発言機構に否定的であり、要望を聞いてもらえない従業員は離職するといったように、オーナー経営者か否かは離職と従業員組織の有無の両方に影響を与える要因として考えられる。

さらに、本稿の分析では、オーナー経営者か否かという経営者の属性以外に、経営者がそもそも企業を経営するにあたって、「従業員の要望や意見に耳を傾けているのか」という経営者の従業員の発言に対する態度を変数化して、経営者の従業員の発言に対する態度の異質性をコントロールする。オーナー経営者か否かという経営者属性とは別に、従業員の発言に耳を傾けない経営者の下では、従業員組織が組織されにくく、また従業員の不満も解消されないため離職率が高くなることが

考えられる。企業業績に関しては、耳を傾けない経営者の下では従業員組織が結成されないため、労使間の情報の非対称性が発生して生産性が下がるといった傾向があるものと予測される。こうした経営者の態度は、従業員組織と離職率、企業業績との関係に決定的な影響を与えると考えられるので、従業員の発言に対する経営者の態度に関する変数を作成してコントロール変数として使用する。経営者の従業員の発言に対する態度の異質性をコントロールしなければ、従業員組織の存在と離職率の間にマイナスの関係が見出されたとしても、それは、従業員組織の存在が離職率を低下させているという因果関係を示すものではなく、従業員の声に耳を傾ける経営者の下で従業員組織が存在するとともに、離職率が低下しているという企業の特性を表しているに過ぎないという可能性を排除できないからである。さらに、企業の社風についても直接的にアンケートで尋ねているので、社風に関する変数もコントロールする。

V 実証分析の結果とその解釈

1 離職率に関する結果とその解釈

トービット分析を用いて推定を行った結果が表2である。従業員組織ダミーはマイナスで統計的に有意であり、従業員組織のある企業ではそれが無い企業に比べて1.7から1.9ポイント離職率が低い。集団的に発言する制度があることが、従業員の不満や選好を経営者に伝えやすく、その解消、実現も可能になるということがいえる。一方、個人面談の実施は有意ではなく、経営者が従業員個人から意見や要望を聞き取る手段では、従業員に離職を抑制するまでの満足度を与えていないということを意味していると考えられる。

経営者の態度は2つのケースで10%水準ではあるが統計的にマイナスで有意となっており、「経営者が従業員の意見を聞く」と回答している企業では、離職率が低下する傾向が見取れる。次に、創業者ダミーはいずれの推定においてもプラスで統計的に有意となっており、創業者が経営者である企業では、経営者が従業員出身や雇われ

表2 離職率の決定要因の分析

変数	離 職 率		
	1	2	3
従業員組織ダミー	-1.923 ** (0.971)	-1.737 ** (0.821)	-1.974 ** (0.937)
経営者の態度	-0.636 * (0.352)	-0.660 * (0.346)	-0.411 (0.484)
創業者ダミー	3.254 *** (1.283)	3.636 *** (1.284)	2.966 ** (1.261)
親族経営者ダミー	1.411 (1.075)	1.579 (1.110)	1.313 (1.073)
個人面談	0.151 (0.263)	0.233 (0.265)	0.155 (0.256)
定期昇給制度	-2.048 ** (0.935)	-2.149 ** (0.959)	-1.488 (0.931)
賞与制度	0.936 (1.134)	0.888 (1.353)	0.788 (0.320)
退職金制度	-3.238 *** (1.146)	-3.133 *** (1.153)	-2.833 ** (0.129)
人事評価制度	1.035 (0.891)	1.011 (0.890)	1.071 (0.870)
賃金水準	-0.479 (0.548)	-0.683 (0.544)	
労働時間	-0.439 (0.567)	-0.609 (0.570)	
福利厚生	0.593 (0.580)	0.416 (0.573)	
企業規模 (対数値)	-0.805 (0.659)	-1.069 (0.656)	-0.560 (0.636)
企業の創業年数	-0.108 *** (0.030)	-0.102 *** (0.030)	-0.097 *** (0.030)
同業他社との競争	0.526 (0.378)		0.516 (0.371)
仕事における助け合いの雰囲気	-1.326 ** (0.651)		-1.311 ** (0.645)
部下や後輩を育てようという雰囲気	-0.185 (0.029)		-0.026 (0.619)
会社を盛り立てていく雰囲気	-1.740 *** (0.654)		-1.744 *** (0.630)
製造業ダミー	-0.370 (0.912)	-0.186 (0.914)	-0.635 (0.880)
疑似 R2	0.044	0.044	0.034
対数尤度	-1,136.3	-1,153.3	-1,212.4

注：上段は係数，()内は標準誤差を示している。

***は1%，**は5%，*は10%で有意である。

ている企業よりも、従業員の離職率が3～4ポイント程度有意に高くなっていることがわかる。なお、親族経営者ダミーはプラスであるが、統計的に有意ではない。これは、創業者から親族に経営のバトンが渡された場合、従業員の意見に耳を傾ける傾向が出るということであろう。これらの結果からわかることは、創業者である経営者は、そうでない経営者に比べて、労働条件の決定や企業経営に関する従業員の発言への対応が十分ではない傾向にあるために、従業員が不満を抱えてしまい、その結果、離職率が高くなってしまいうことではないだろう。

人事管理に関する変数では、定期昇給制度や退職金制度の存在がマイナスで有意であり、これらの制度のあるところは、それが無いところに比べて離職率が有意に低く、年功賃金や後払い賃金としての退職金制度が、従業員の自発的退職を抑制していると考えられる。

会社の業務特性や雰囲気、社風に関しては、「仕事において助けあう雰囲気がある」企業と、「皆で会社を盛り立てていこう」という雰囲気がある企業では、離職率が低くなる傾向にあることがわかる。仕事のやり方や社風も離職率に有意に影響を与えているということである。

以上、操作変数等を使っての従業員組織の内生性の処理はできていないが、従業員組織と離職率の双方に影響を与えられと考えられる従業員の意見に対する経営者の態度の異質性や会社の社風をコントロール変数として入れた分析を行った。その結果、従業員組織の存在が有意に離職率を低下させることが明らかとなった。

2 従業員組織と企業業績

従業員組織と企業業績との関係は表3に結果を示している。推定は順序プロビットで行った。結果の報告は省略しているが、他の説明変数は表2と同じである。従業員組織ダミーはいずれの指標に対しても統計的に有意な影響を与えていないが、離職率が売上高、売上高に対する営業利益率、そして事業の効率性（生産性）に対して統計的に有意なマイナスの影響を与えている。したがって、従業員組織は、自らの発言によって企業の意思決定の質を向上させ、生産性などの業績の向上をもたらすことはないと考えられるが、先に見た離職率の結果と合わせて考えれば、従業員組織の発言は離職率を低下させることを通して企業業績の向上をもたらすと考えられる。データのセクションで説明した通り、企業業績については、アンケート時点の直近期の値である一方で、離職率は過去1～3年の平均値なので逆の関係は想定しにくい。過去1年に関しては、業績が離職率に影響を与えている逆の関係が生じている可能性があるため、留意が必要である。報告されていない説明変数の主な結果について述べると、経営者の態度や経営者に関するダミーは有意にはなっていない。

3 従業員組織の有無についての分析

最後に、従業員組織の有無に関するプロビット分析の結果を示したのが表4である。注目すべき結果は、人事評価制度ダミーがプラスで統計的に有意なことである。人事評価制度の存在が、労働条件やワークルールに関する従業員の発言へのイ

表3 企業業績と従業員組織、離職率

	1. 直近期の売上高	2. 直近期の売上高に対する 営業利益率 (営業利益÷売上高×100)	3. 製品・サービスの 品質	4. 事業の効率性 (生産性)
従業員組織ダミー	0.020 (0.145)	0.141 (0.145)	0.147 (0.164)	0.034 (0.149)
離職率	-0.020 ** (0.009)	-0.020 *** (0.009)	-0.014 (0.010)	-0.018 ** (0.008)

注：上段は係数、()内は標準誤差を示している。

***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

ンセンティブを促して、従業員組織が結成されるということもあるだろう、しかし逆に、従業員組織が存在している企業において、人事評価制度が導入されるという可能性も排除できない。しかしながら、この結果が、集団的な発言機構と人事評価制度の間に制度的な補完関係があることを示唆

していることは間違いないといえよう。一方の制度の存在とその機能が他方の制度をより強固なものにしている関係が見られる場合、それを「制度的補完性」と呼ぶ。これはある制度が他の制度を支え合って、個々の制度の有効性が他の制度の存在によって強化されている関係であり、システム

表4 従業員組織の決定要因の分析

変数	従業員組織	
	1	2
経営者の態度	-0.153 (0.085)	-0.136 (0.094)
創業者ダミー	-0.467 ** (0.243)	-0.464 ** (0.221)
親族経営者ダミー	-0.356 * (0.199)	-0.331 * (0.181)
個人面談	-0.093 * (0.052)	-0.091 * (0.051)
定期昇給制度	-0.315 (0.193)	-0.309 (0.190)
賞与制度	0.379 (0.308)	0.405 (0.299)
退職金制度	0.148 (0.249)	0.198 (0.248)
人事評価制度	0.356 ** (0.199)	0.345 ** (0.175)
企業規模 (対数値)	0.134 (0.134)	0.120 (0.131)
企業の創業年数	0.001 (0.006)	
同業他社との競争	-0.017 (0.074)	
仕事における助け合いの雰囲気	0.274 ** (0.136)	
部下や後輩を育てようという雰囲気	-0.185 (0.029)	
会社を盛り立てていく雰囲気	0.023 (0.146)	
製造業ダミー	0.135 (0.174)	-0.186 (0.914)
疑似 R2	0.043	0.011
対数尤度	-185.1	-182.2

注：上段は係数、()内は標準誤差を示している。

***は1%、**は5%、*は10%で有意である。

全体としての強さを生み出すことになる。ここでは、人事評価制度は、従業員が意見・要望を集団的発言として経営者に伝えることによって効率的なものとなり、人事評価制度に関する従業員の発言が従業員組織の機能をより強化していると考えられる。

経営者の態度は、マイナスで統計的に有意でないが、創業者ダミーと、親族経営者ダミーはマイナスで統計的に有意である。これは、同族経営者の企業では従業員組織の存在確率が低下していることを示している。Marlow (2003), Ram (2001)の研究では、同族経営者は集団的な発言制度を嫌い、個人的でインフォーマルな手段で企業内の問題を解決する傾向にあることが指摘されている。本稿の研究は、日本の中小企業においてこの同族経営者の傾向を確認したといえる。

VI まとめとインプリケーション

本稿で明らかになったこと、およびそこから導かれる政策的インプリケーションは以下の通りである。

第1に、従業員組織の存在は離職率を有意に低下させていた。また、個人面談は離職率に対して影響を与えていなかった。離職抑制につながる社員の満足度を向上させるためには、個人的な発言制度ではなく、集団的な発言制度が必要であることを示唆している。

第2に、従業員組織は企業業績に直接影響を与えていないが、離職率がマイナスの影響を与えているので、上述の結果と合わせて考えれば、従業員組織は離職率を低下させる、あるいは離職につながるような要因を減少させることによって、企業業績の向上をもたらす可能性があるということである。

第3に、創業者や親族が経営者の企業では、離職率が高くなると同時に従業員組織の結成に抑制的になっていることが明らかとなった。Marlow (2003), Ram (2001)の研究で示された結果と同様に、同族経営者は集団的な発言機構の存在を嫌う傾向にある。同族経営者は労働条件や企業経営などに関する従業員の声への対応が十分ではない

という可能性が明らかとなった。本稿は、いわゆる「ブラック企業」について直接的に分析しているものではないが、このような同族企業に関する結果は、同族会社がそうでない企業よりブラック化しやすい危険性があることを示唆しているのかもしれない。また、同族企業で離職率が高い状況を放置した場合、中長期的には彼らの競争力が低下する恐れも払拭できない。

第4にオーナー経営者であるか否かにかかわらず、経営者の従業員の発言に対する態度が離職率に影響しているという、いわば当然の結論を確認した。経営者がこのような態度を取っている企業においても、そうした経営者の態度が従業員の反感を買って離職率の上昇を招き、結果的に企業業績の低下をもたらす恐れがある。

これらの結果を踏まえて、従業員代表制の法制化に向けて得られる従業員組織の分析のインプリケーションは以下の通りである。

第1に、オーナー経営者が従業員組織の存在を嫌うという結果から、労働組合でなくとも、彼らは、従業員が集団で発言する機会を得るような組織そのものを嫌う可能性が高いということ予測される。欧米の研究では、労働組合以外の労使協議や経営協議会などの非組合従業員代表制度 (Nonunion employee representation : NER) に関する研究が盛んに行われていて、NERが組合と代替関係にあるか、補完関係にあるかという議論がなされており、本稿で取り扱った従業員組織もNERの一種として考えられる (Kaufman and Taras 2010)。その中で、経営者、特にオーナー経営者が、従業員による組合組織化を避けるための手段として、率先してNERを組織化するという説がある (Kaufman and Taras 2000)。本稿の分析結果は、労働組合と従業員組織が代替関係にあるのか補完関係にあるのかという議論には触れないが、経営者の属性に関する変数が従業員組織の存在にマイナスの影響を与えていたことから考察すると、オーナー経営者は、従業員組織をも経営に発言する組織、経営に干渉する組織として嫌う傾向があるのは明らかであり、組合を形成させないために、オーナー経営者が従業員組織を作っているといた関係性は少なくともないように思え

る。もちろん、従業員組織は組合ではないので、ストライキ権はないのだが、それでもオーナー経営者は従業員の意見を代表する組織の存在を嫌う傾向にあるようである。これらの結果は、従業員代表制の導入またはその運用にあたって、オーナー経営者が抵抗を示すという可能性を示唆している。

第2に、従業員代表制の導入は、経営に対してメリットをもたらす可能性があるということである。企業内に集団的に発言する制度を導入することは、集団的な発言機構を嫌い、企業業績の低下につながる離職率の低下を気にしない（従業員の声に耳を傾けない）経営者や創業者経営者の行動に変化をもたらし、企業業績の向上をもたらす可能性がある。もっとも、従業員の意見に対する経営者の考え方が制度の導入で簡単にならない可能性や、あるいは、より従業員側と敵対的な関係になる可能性も否定できない。

第3に、集団的な発言機構をうまく機能させるためには、人事制度などとの制度的な補完関係が必要かもしれない。人事制度がしっかりしているところでは、従業員も経営に対して発言するインセンティブを持つことが考えられるが、制度化しても人事制度がない場合にはうまく機能しない可能性が考えられる。人事制度のない企業では、従業員に不満がある場合、発言することではなく、もっぱら退出することを選択するということにもなりうる。その場合、集団的な発言機構は機能しない可能性もある。経営側の観点からも、人事評価制度等を導入している場合には、その制度設計、変更、運用などに関して、従業員の意見をまとまった形で集約できるシステムがあることの利益は大きいと考えられる。

従業員代表制度を導入するにあたって最も考えなければならない点は、労働者が集団的な発言機構の制度化を望んでいるのか否かはっきりしていないということである。我が国では、労働組合法と労働委員会制度によって、労働組合には手厚い保護が与えられている一方で、いわゆるジョブ型社会でないこともあり「会社あつての従業員」という考え方になりがちである。労働者が自らの権利をすすんで主張するといった社会的な土壌は弱

いといっても言い過ぎではないだろう。EUでの従業員代表制がそれなりにしっかりと社会に根を下ろしているのも、労働組合の組織率が一定程度あることや労働者の利益を代表する社会民主主義政党があることなど、社会に集団としての労働者のプレゼンスがあるという風土やそれを育んだ歴史的な経緯と無関係ではないだろう。そういった風土と歴史があるからこそ制度を担う人材も育つのである。日本において労働者が積極的に望んでいないにもかかわらず、権利だけ与えても、その権利を十分に使いこなせずもてあましてしまい「宝の持ち腐れ」になってしまう可能性もある。こうした風土の中では、従業員とのコミュニケーションを制度化することで生まれるかもしれないメリットを経営者によく理解してもらい、その制度化に一役買ってもらうことこそが日本的なやり方であって、制度化への一番の近道かもしれない。

最初に述べたことを繰り返すが、本稿はクロスセクションデータによる分析であるために、従業員組織の内生性によって生じるバイアスを可能な限り緩和する試みを行ったものの、従業員組織と離職率、企業業績との間の因果関係を正確には識別できていないという欠点を持っている。本稿の結論を正当化するためには、今後、豊富なデータとそれに基づいた検証が必要なことは言うまでもない。経営に対して従業員が発言することのコストとベネフィットに関する詳細な分析が求められる。

- 1) 従業員代表機関の具体的な制度設計については、検討すべき論点が数多くあげられている。例えば、常設機関の構成、委員の選出手続き、機関の役割、問題ごとに従業員の意思を機関に反映させる仕組み等である。本稿で問題としているのは、労働組合のない企業や既存の労働組合から排除されている非正規雇用に発言の機会を与えるために、従業員代表制を導入するか否かであるが、とりわけ過半数組合が存在する場合の従業員代表制の扱いは非常に重要な問題である。このように従業員代表機関については様々な論点があるが、本稿では触れないでおく。

参考文献

- 呉学殊 (2011) 『労使関係のフロンティア——労働組合の羅針盤』JLLPT 研究双書。
小池和夫 (1977) 『職場の労働組合と参加——労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
小池和夫 (1981) 「週休2日制と事実上の企業別組合」『中小企

- 業の熟練——人材形成のしくみ』同文館出版, pp. 141-183.
- 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.
- 松浦司・野田知彦 (2012) 「同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響——中小企業に注目して」『経済分析』内閣府社会経済研究所 第186号, pp. 137-162.
- Freeman, R. B. and E. P. Lazear (1995) "An Economic Analysis of Work Councils." In *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, edited by Joel, Roger, and Wolfgang Streeck, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 27-52.
- Freeman, Richard. B. and James L. Medoff (1984) *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Kaufman, Bruce E. and Daphne Taras (2000) "Nonunion Employee Representation: Findings and Conclusions." In *Non-Union Employee Representation: History, Contemporary Practice and Policy*, edited by Bruce Kaufman and Daphne Taras, pp. 527-557, Oxford: Oxford University Press.
- Kaufman, Bruce E. and Daphne Taras (2010) "Employee Participation Through Non-union Forms of Employee Representation." In *Oxford Handbook of Participation in Organizations*, edited by Bruce Kaufman and Daphne Taras, pp. 149-175. Amok NY: M.E. Sharpe.
- Marlow, S. (2003) "Formality and Informality in Employment Relations. The Implication for Regulatory Compliance by Smaller Firms," *Environment and Planning C: Politics and Space*, Vol.21: 531-547.
- Ram, M. (2001) "Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study," *Human Relations*, Vol. 54, No. 5: 395-418.

のだ・ともひこ 大阪府立大学経済学研究科教授。最近の主な論文に "Enterprise Unions and Downsizing in Japan before and after 1997," Tomohiko Noda and Daisuke Hirano, *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 28 2013, pp. 91-118。労働経済学専攻。