

二重の労使コミュニケーション ——労働組合と個人的発言

中村 天江

(連合総合生活開発研究所主幹研究員)

働き方の多様化や個人化が進み、労働組合の組織率が16%台まで低下し、労使関係は機能不全を起こしている。発言機構を再興する必要があるが、複数の発言機構の併存に関する評価は定まっていない。とくに、2000年以降、注目されるようになったアイ・ディールズなどの「個人的発言」は、集团的発言機構のひとつである労働組合の機能とトレードオフになることが懸念されてきた。そこで、民間企業で働く18~54歳を対象としたアンケート調査4901人のデータを用いて、「個人的発言」と「労働組合加入意向」「離職意向」の補完・代替関係について仮説検証を行った。分析の結果、労働組合に加入していない労働者は、個人的発言と労働組合の加入意向に正の相関があるのに対し、組合加入労働者は、個人的発言と労働組合の脱退意向に正の相関があることが明らかになった。また、無期雇用労働者に比べて、有期雇用・雇用期間不明労働者のほうが、労働組合を必要としていることが確認された。以上から、組合に加入していない大多数の労働者にとっては、個人的発言の活性化により集团的発言機構への参加が増えると考えられるため、個人的発言を活性化する政策・施策の拡充が期待される。ただし同時に、組合加入労働者に対しては個人的発言が逆効果になる可能性も明らかになったため、労働組合は活動内容を発展させ、多様なニーズを抱えた組合加入希望者の受け皿をつくっていく必要がある。

目次

- I 問題意識
- II 先行研究
- III 分析の枠組み
- IV 分析結果
- V 発見事実と考察
- VI まとめ

I 問題意識

働き方の分化や個人化 (individualization) が進んでいる (Brown 1990 等)。労働組合は労働者と使用者の個別取引を集合取引にすることで、労働者の待遇を改善してきたが (Webb and Webb 1897)、いまやそれとは異なる個別取引が広がり

つつある。Rousseau (2005) は、入職前や在職期間中の個人的な労働条件や働き方のすりあわせを「アイ・ディールズ (i-deals)」と概念化した。個人化が進めば、労働者の連帯は瓦解し、労働組合は力を失う (Valkenburg 1996)。労働組合が活動を改めなければ、労働組合とは別の団体行動や発言形態が広がっていくだろう (Murray 2017)。

こうした変化に対し Bryson (2004) は、労使関係論者は使用者から独立した集团的な労働組合を最重視しているのに対し、HRM 研究者は労働者の独立性や集団性を発言機構 (voice mechanism) の必須条件とは考えていないと指摘する。Marsden (2013) は複数の発言機構についてフランスとイギリスのデータを分析し、労働者の個人的発言 (individual voice) と労働組合などの集团的発言

(collective voice) は、交渉に関しては代替的に、権利に関しては補完・相乗的に機能していることを示した。その上で Marsden は、労働組合等の「集団的発言」と「発言なし」という二元論を見直す必要があるとまとめている。もともと労働条件に対して不満を抱いている個人は、労働組合への加入意向が高いことがわかっている (Freeman and Medoff 1984 等)。だとすれば、労働者の個人的発言の増加は、労働組合への加入意向を高める可能性も考えられる。

発言機構は社会、産業、企業・職場、個人レベルがあり重層的である (Kochan, Katz and McKersie 1994; OECD 2019 等)。しかし、日本は海外諸国に比べ、労働協約の適用範囲が狭く、労働組合の組織率も低く、個人的発言も少ない (中村 2022: 表 1)。つまり、いずれのレベルの労使関係も脆弱である。日本では働く人の多様化や働き方の分化により、労働組合のあり方が課題となって久しく (労使関係研究会 1985 等)、成果主義やジョブ型雇用の拡大により処遇決定も個別化している (守島 2001; 中村 2020 等)。労働条件の個別化を支えるシステムの再構築が必要だが (水町 2006)、個別的労使関係は集団的労使関係と対立すると忌避されてきた (西尾 2023)。個別的労使関係のみならず、集団的発言機構のひとつである従業員代表法制の整備をめぐっても、法学者と労働組合の意見には隔たりがある (濱口 2015; 道幸 2023)。このように、発言機構にはさまざまな形態がありうるにもかかわらず、その併存の評価は定まっていない。

そこで本研究では、労働者の個人的発言と集団的発言の基軸である労働組合への加入意向にどのような関係があるのかについて分析する。

II 先行研究

1 個人的発言

発言機構には多様な形態がある。Bryson (2004) や OECD (2019) は、労働組合や従業員代表制、経営と従業員の直接対話等を比較し、経営と直接対話の機会がある労働者のほうが労働組合だけの労働者よりも労働条件が良いことを示した。経営が労働者との対話にコミットすることが良好な労働環境につながる一方で、劣悪な環境で働く労働者ほど労働組合に加入するというセレクション・バイアスが存在すると解釈されている。Marsden (2013) は、イギリスにおける労働者の個人的発言を、「自身の賃上げについて経営者と誰が交渉するのが一番良いか」という質問に「自身」と選択したかどうかで定義し、労働組合や苦情処理システムが機能していると個人的発言は不活発になることを示した。フランスでは個人的発言を「従業員は自身の利益を直接守ることができる」という尺度によって測定し、従業員代表のいる職場では個人的発言が活発になり、労働組合の職場委員のいる職場では個人的発言が不活発になることを示した。U.S. Department of the Treasury (2023) は実証分析のレビューにより、アメリカでは中間層の労働条件改善に労働組合が有効だと結論づけている。一方、Rousseau (2005) はストライキとは異なる労使交渉の形態が広がっているとして、「アイ・ディールズ」を提唱した。アイ・ディールズとは、従業員と雇用主双方にとってメリットがある雇用関係全般におよぶ個別の労働条件交渉のことである (Simosi et al. 2023)。アイ・ディールズは、稀少なスキルを有し、雇用主に対して交渉力のある知識労働者などで観察される

表 1 労使関係の国際比較

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	ドイツ	イギリス
労働協約の適用率	16.9	11.7	98.0	82.0	54.0	26.0
労働組合の組織率	17.4	10.3	10.8	67.4	17.0	23.6
個人による入社時の労働条件交渉 (転職者)	52	83	89	86		

出所：中村 (2022) より一部改。労働協約適用率と労働組合組織率は OECD.stat "Collective Bargaining" 2018 年の値、"Trade Union Density" 2016 年の値。個人による入社時 (転職時) の労働条件交渉は、リクルートワークス研究所「5カ国リレーション調査」2020 年の値。

(Rousseau 2005 ; Bal 2017)。

これらの先行研究から2つの課題が浮かび上がる。第一に、個人的発言を含む、さまざまな発言機構の優劣について一貫した結論は得られていないため、さらなる分析が必要である。第二に、発言機構の有効性は労働者の内部・外部労働市場における立場によって異なることが示唆され、その点を考慮した分析が求められる。

2 日本の実証分析

発言機構の実証分析は日本のデータでも行われてきたが、分析の対象範囲が限られている。都留(2002)は企業人事を対象とした調査データを用いて、労働組合のある企業のほうが従業員の各種労働条件に対する個人的発言が活発なことを示した。ただし、この研究では、労働組合の有無と個人的発言機構の整備に有意な関係は観察されなかった。中村(2021)は日本・アメリカ・フランス・中国の大卒30代40代を対象とした調査データを用いて、日本では管理職や転職オプションをもつ個人は個人的発言を行う可能性が高く、有期雇用の労働者は個人的発言を行う可能性が低いことを示した。一方、労働組合と交流があることと個人的発言には有意な関係は確認されなかった。

対して、西尾(2023)は労働組合員を対象とした調査データを用いて、個別的労使交渉・協議力の高い組合員ほど、職場で高い労働成果を上げていて、目標管理・人事考課制度の満足度を媒介して、労働組合と企業への二重帰属満足度が高くなることを示した。つまり、労働組合員に関しては、一定の条件下で個人的発言と労働組合による集团的発言が併存しうるのである。ただし、労働組合に加入していない8割以上を占める労働者は分析対象に含まれていない¹⁾。

梅崎・田口(2020)は労働者を対象とした調査データを用い、正社員と契約社員の発言行動と職業生活の満足度について分析した。その結果、契約社員は正社員に比べて労働組合への加入率は低いものの、組合のある企業で働いている、または組合員であることで、職業生活の満足度が高いことを明らかにした。梅崎・田口(2020)は、契約社員にとって組合効果はあるものの、契約社員は

組合加入よりも離職や、職場の上司や人事部に相談することを選ぶだろうと考察している。だが、実際に契約社員の組合加入意向が退出行動や個人的発言とトレードオフの関係にあるのかについては検証していない。

未だ検証されていない労働組合への加入と個人的発言、離職の関係について、雇用形態を区別して分析することは、4つの理由で重要である。

第一に、組合加入による「発言」か、離職による「退出」かという選択は、Freeman and Medoff(1984)がHirshman(1972)の理論を労働研究に適用して以降、研究者の関心を集めてきた重要命題“voice or exit?”だからである。しかし、労働組合に代表される集团的発言に関心が寄せられてきたため、「発言」を集団と個人に分けて、「退出」と組み合わせた研究は十分に行われていない。第二に、日本は諸外国に比べて転職が難しく、個人的発言も少ないため(中村2021)、日本では海外の分析結果がそのまま通用しない可能性が高い(Liao, Wayne and Rousseau 2016 ; 久米・中村2020)。よって、日本のデータで検証する必要がある。第三に、正社員と契約社員で組合加入や離職行動が違うという梅崎・田口(2020)の指摘は、海外の先行研究が示してきた、労働者の労働市場における立場によって選択行動が異なるという結果と整合的であり、検証に値する。マーサージャパン(2022)の調査によれば、日本ではキャリア自律が低く、年収が低く、雇用の安定性を重視する大多数の労働者と、キャリア自律が高く、年収も高く、成長機会や達成感のある仕事を求める少数の労働者に大別される。したがって、労働市場における立場により異なる結果が得られる可能性がある。第四に、梅崎・田口(2020)は、上司・人事への個人的発言を組合加入の代替と位置づけたが、この点は確認の必要がある。なぜなら、個人的発言は集团的発言を代替ではなく補完する可能性があり(Marsden 2013)、上司との関係性は個人的発言の先行要因になるからである(Liao, Wayne and Rousseau 2016)。例えば、上司自身がアイ・ディールズを経験している場合、部下のアイ・ディールズが促進されることがわかっている(Laulié, Tekleab and Lee 2021)。

Ⅲ 分析の枠組み

1 仮説

以上をふまえ、本研究では、労働者の個人的発言と労働組合への加入、離職の補完・代替関係について分析する。

分析の枠組みを図1に図示した。Hirshman (1972) が「発言」と「退出」を並列の選択肢として提示して以降、離職と発言、つまり労働組合への加入と個人的発言は互いにトレードオフの代替関係にあると考えられてきたが(梅崎・田口2020)、個人的発言と集団的発言は補完的に機能することがありえる(Marsden 2013; 西尾 2023)。個人的発言によって不満が顕在化すれば、組合加入や離職が促進され、逆に個人的発言により問題が解消されれば、組合加入や離職が抑制されるというプロセスは自然なものだろう。よって本研究では、図1下段の構造を検証する。

なお、分析は労働組合の加入の有無を分けて行う。なぜなら、組合非加入労働者にとっては組合加入意向が、組合加入労働者にとっては組合脱退意向の高低が重要だからである。検証仮説は以下

である。

仮説 1a: 組合非加入労働者は、個人的発言により希望が叶わない場合、労働組合への加入意向が高くなる

仮説 1b: 組合非加入労働者は、個人的発言により希望が叶う場合、労働組合への加入意向が低くなる

仮説 1c: 組合非加入労働者は、個人的発言により希望が叶わない場合、離職意向が高くなる

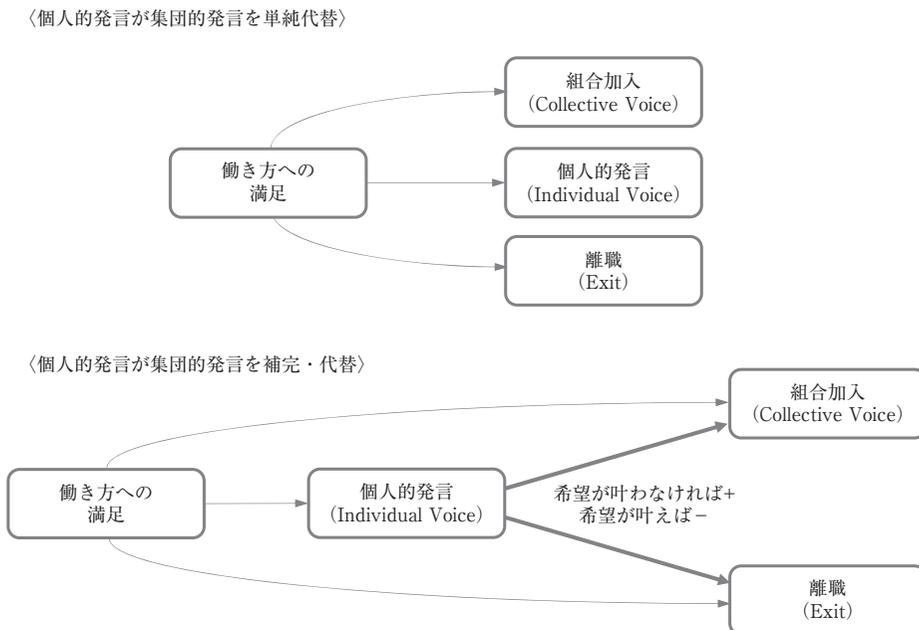
仮説 2a: 組合加入労働者は、個人的発言により希望が叶う場合、労働組合からの脱退意向が高くなる

仮説 2b: 組合加入労働者は、個人的発言により希望が叶わない場合、労働組合からの脱退意向が低くなる

仮説 2c: 組合加入労働者は、個人的発言により希望が叶わない場合、離職意向が高くなる

また、労働者の労働市場における立場を考慮するために、分析は雇用契約期間によってサンプルを

図1 分析の枠組み



分割して行う。

2 利用データ

検証に利用するのは、リクルートワークス研究所が民間企業で働く18～54歳を対象に2021年に行った「働く人のボイス調査」である。回答者数は4901人である。分析に利用した変数を表2、表3にまとめた。

分析の手法は、労働組合の「加入／脱退意向」と会社から「離職意向」の合成変数を被説明変数とする多項ロジスティック回帰である。

「組合加入意向」のダミー変数は、「労働組合に加入したいですか」という質問に対し、「組合費を払ってでも、加入できるなら加入したい」「組合費がなければ、加入できるなら加入したい」を1、「加入しているが、できれば脱退したい」「加入したくない」「わからない」を0として作成した。「組合脱退意向」のダミー変数は、「加入しているが、できれば脱退したい」を1、その他を0として作成した。「離職意向」のダミー変数は、「今の会社を辞めたい」に対して「非常にそう思う」「そう思う」を1、「どちらともいえない」「そう思わない」「全くそう思わない」を0として作成した。そのうえで、「組合加入／脱退意向」0, 1と「離職意向」0, 1の変数を組み合わせて4値の変数を作成した。

「個人的発言」のダミー変数は、最も重視する労働条件に関して「不満や要望を伝えたことがあるか」とそれによって「希望は叶った」というカテゴリ変数を合成して、「発言あり・実現」「発言あり・非実現」「発言なし」を作成した。具体的には、「今の会社に入ってから、不満や要望を会社（上司や人事など）に伝えたことはありますか」という質問に対して、「自分自身にとって「こうして欲しい」と要望した」「職場の制度や仕組みについて改善意見を述べた」「不満があることのみ伝え、要望や提案はしなかった」「発言あり」「不満や要望を感じたが、伝えないままにした」「不満や要望を感じたことがない」を「発言なし」とした。また、「不満や要望を伝えたことによって、希望は叶いましたか」という質問に対して、「希望が全て叶った」「希望の一部が叶っ

た」を「実現」, 「希望はほとんど叶わなかった」「希望は全く叶わなかった」を「非実現」とした。

コントロール変数は以下のように設定した。まず、労働組合以外の主な「集团的発言機構」について（都留 2002；Marsden 2013等）, 「会社のトラブル相談・苦情処理窓口」「職場懇談会（労使意見交換会）」に「参加・利用したことがある」を1とするダミー変数を作成した。日本では職務探索とキャリア自律の関係に注目が集まるようになってきていること（黒澤・下村 2023）, 海外では発言行動と「職務自律（job autonomy）」の関係が分析されていることから（Marsden 2013）, 「キャリア自律」の変数も作成した。また、「離職意向」について分析するため、「転職志向」と「転職オプション」, 個人的発言の先行要因となりうる「上司との関係性」の変数も作成した。これらの変数作成に用いた尺度は表3にまとめた。加えて、「性別」「年齢」「学歴」「海外経験」「企業規模」「業種」「職種」「年収」「働き方の満足度」「重視条件（複数選択）」の変数も投入した。

IV 分析結果

1 組合非加入労働者の分析

表4に、労働組合非加入労働者を対象とした「組合加入意向」と「離職意向」の多項ロジスティック回帰の結果をまとめた。左側の「A」は無期雇用労働者、右側の「B」は有期雇用・雇用期間不明労働者の結果である。多項ロジスティック回帰のリファレンス・グループは「組合加入意向なし×会社離職意向なし」で、A/B-nUEは「組合加入意向なし×会社離職意向あり」、A/B-UnEは「組合加入意向あり×会社離職意向なし」、A/B-UEは「組合加入意向あり×会社離職意向あり」のグループである。

まず、無期雇用労働者の分析結果を確認する。A-nUE, A-UnE, A-UEのいずれのグループにおいても、個人的発言の「発言あり・非実現」変数は統計的に有意で、オッズ比は1より大きい。よって、個人的発言により希望が叶わなければ、組合加入意向、離職意向、もしくはその両方が高

表2 利用変数の割合

(単位：%)

変数		全体	労働組合		
			加入なし	加入あり	
性別	男性	48.1	45.8	57.4	
	女性	51.9	54.2	42.6	
年齢	18～24歳	17.9	18.6	15.1	
	25～34歳	25.9	25.6	27.0	
	35～44歳	27.7	26.9	31.1	
	45～54歳	28.4	28.9	26.7	
学歴	大卒未満	51.3	53.3	43.5	
	大卒以上	48.7	46.7	56.5	
海外経験	なし(1年未満)	92.9	93.1	92.0	
	あり(1年以上)	7.1	6.9	8.0	
企業規模	中小企業(300人未満)	51.4	58.5	23.3	
	300人以上	48.6	41.5	76.7	
業種	製造・建設業	20.2	18.7	25.8	
	情報通信業	9.4	9.0	10.9	
	金融・保険・不動産業	9.5	8.4	13.5	
	飲食・宿泊・サービス業	19.0	20.5	13.2	
	医療・福祉	9.3	10.6	4.4	
	その他	32.6	32.8	32.1	
職種	販売職	10.3	10.0	11.2	
	営業職	11.8	10.9	15.5	
	事務職	29.1	29.3	28.0	
	技術職	12.4	11.2	17.2	
	専門職	6.7	7.4	4.0	
	サービス職	7.9	8.5	5.4	
	生産工程・労務職	7.0	7.0	6.9	
	その他	14.9	15.7	11.8	
	雇用形態と役職	正社員×役職あり	24.5	22.5	32.8
		正社員×役職なし	45.4	43.8	51.8
正社員以外		30.1	33.8	15.4	
雇用契約期間	無期雇用	63.7	61.1	74.1	
	有期雇用	25.9	27.9	17.9	
	期間不明	10.4	10.9	8.1	
重視条件	雇用の安定性	49.4	47.6	56.4	
	仕事内容	63.5	63.1	65.2	
	賃金	69.8	68.8	74.0	
	労働時間や休暇取得	61.1	59.7	66.5	
	働く場所	40.1	39.9	40.9	
	成長機会やキャリアパス	13.4	12.6	16.4	
	一緒に働くメンバーや上司	49.1	48.4	52.0	
	家庭生活との両立	30.9	29.6	35.7	
	集团的発言機構	会社のトラブル相談・苦情処理窓口(参加・利用あり)	2.5	2.5	2.4
職場懇談会(労使意見交換会)(参加・利用あり)		4.9	3.7	9.7	
個人的発言	発言あり・非実現	17.5	16.7	20.6	
	発言あり・実現	25.6	24.5	30.1	
	発言なし	56.9	58.8	49.3	
労働組合の	加入しており、このまま続けたい	16.1	0.0	79.4	
加入・脱退意向	加入しているが、できれば脱退したい	4.2	0.0	20.6	
	組合費を払ってでも、加入できるなら加入したい	4.5	5.7	0.0	
	組合費がなければ、加入できるなら加入したい	15.1	19.0	0.0	
	加入したくない	12.6	15.8	0.0	
	わからない	34.7	43.6	0.0	
	労働組合について聞いたことがない	0.0	16.1	0.0	
離職意向	辞めたくない・どちらともいえない	77.6	76.9	80.5	
	会社を辞めたい	22.4	23.1	19.5	
サンプルサイズ		4901	3910	991	

表3 利用変数の統計量

変数		変数作成に用いた尺度	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
全 体	年収 (万円)	分析には年収の対数を利用 (年収の対数は、度数4530, 最小値0, 最大値9.21, 平均値5.66, 標準偏差0.85)	4770	0	9999	361.1	335.9
	働き方満足度	「雇用の安定性」「仕事内容」「賃金」「労働時間や休暇取得」「働く場所」「成長機会やキャリアパス」「一緒に働くメンバーや上司」「家庭生活との両立」「会社の経営姿勢」「社外活動との両立」のリックカート尺度「1 とても不満である」～「5 とても満足である」の平均値	4901	1	5	3.17	.60
	キャリア自律	「自分の将来については自分でかじを取る」「大事な決断は自分の信念に従っておこなう」「結果がどうであっても自分の決断には納得する」のリックカート尺度「1 当てはまらない」～「5 当てはまる」の平均値	4901	1	5	3.61	.70
	転職志向	「A 転職しながらキャリアアップする B 一つの会社でできるだけ長く働く」「A 労働条件に不満があったら転職する B 労働条件に不満があったら、上司や人事に相談・交渉する」「A 職場の人間関係に不満があったら転職する B 職場の人間関係に不満があったら、それが解決するよう努力する」のバイポーラ尺度「1 Bに近い」～「4 Aに近い」の平均値	4901	1	4	2.41	.60
	転職オプション	「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」のリックカート尺度「1 全くそう思わない」～「5 非常にそう思う」の値	4901	1	5	2.67	.96
	上司との関係性	「上司はわたしの相談に親身に対応してくれる」「上司は部下に、改善提案や意見をいうよう伝えている」「上司は自ら、上位の役職者に意見を述べている」のリックカート尺度「1 全くそう思わない」～「5 非常にそう思う」の平均値	4901	1	5	3.09	.83
労働組合加入なし	年収 (万円)		3806	0	9999	339.9	346.8
	働き方満足度		3910	1	5	3.14	.60
	キャリア自律		3910	1	5	3.60	.70
	転職志向		3910	1	4	2.44	.59
	転職オプション		3910	1	5	2.69	.95
	上司との関係性		3910	1	5	3.06	.83
労働組合加入あり	年収 (万円)		964	0	4000	444.9	273.2
	働き方満足度		991	1	5	3.27	.60
	キャリア自律		991	1	5	3.66	.67
	転職志向		991	1	4	2.26	.61
	転職オプション		991	1	5	2.60	1.00
	上司との関係性		991	1	5	3.20	.83

い傾向がある。他方、個人的発言の「発言あり・実現」変数は、A-UnE, A-UEでは有意でオッズ比が1より大きい、A-nUEでは有意でない。よって、個人的発言により希望が叶っている場合も、組合加入意向は高い傾向がある。

また、「キャリア自律」変数はA-nUE, A-UnEは有意で、さらに3グループともオッズ比が1より大きい。よって、キャリア自律意識が高い場合、組合加入意向や離職意向が高くなる可能性がある。また、「転職志向」変数はA-nUE, A-UEで有意で、オッズ比が1より大きい。よって「転

職志向」を有している場合は、離職意向が顕在化しやすい。一方、「上司との関係性」の変数は、A-nUE, A-UnE, A-UEいずれも有意ではない。ただし、オッズ比は1より小さいため、組合加入意向や離職意向を抑制する可能性が示唆される。

次に、有期雇用・雇用期間不明労働者の結果を確認する。個人的発言の「発言あり・非実現」変数は、B-UnE, B-UEでは有意でオッズ比が1より大きい、B-nUEでは有意ではない。一方、「発言あり・実現」変数は、B-nUE, B-UnE, B-UEのいずれにおいても有意だが、B-UnE,

表4 組合非加入労働者を対象とした多項ロジスティック回帰

分析対象 グループ	無期雇用			有期雇用・雇期間不明		
	A-nUE 組合加入意向なし ×会社離職意向あり n=254	A-U+nE 組合加入意向あり ×会社離職意向なし n=426	A-UE 組合加入意向あり ×会社離職意向あり n=159	B-nUE 組合加入意向なし ×会社離職意向あり n=188	B-U+nE 組合加入意向あり ×会社離職意向なし n=247	B-UE 組合加入意向あり ×会社離職意向あり n=84
被説明変数 労働組合への加入意向 ×会社の離職意向 (Ref. 組合加入意向なし ×会社離職意向なし)	1.80**	0.99	0.95	2.15**	0.62*	0.75
性別	0.90	1.38	0.99	0.59*	1.10	0.338
年代	43**	1.25	0.64	0.67	1.28	0.36*
	36**	1.07	0.52†	0.24***	1.17	0.26**
学歴	0.86	1.18	1.14	1.42	0.89	1.21
海外経験	1.11	1.26	3.07**	1.41	2.25**	1.43
企業規模	1.15	0.80†	1.18	0.94	0.68*	0.81
雇用形態	1.14	0.87	1.18	0.43	0.88	1.61
正社員×役職あり	1.00	0.88	1.97	1.07	0.91	1.39
正社員×役職なし	1.21	0.93	1.01	1.09	0.99	1.22
年収	1.12***	0.76†	0.09***	0.15***	0.80	0.38***
働き方	0.87	1.07	1.19	1.54*	2.20	1.76**
重視条件	1.05	0.88	1.36	0.98	0.88	1.89
	0.83	1.16	1.10	0.85	0.94	0.70
労働時間や休暇取得	1.08	1.08	1.40	1.23	1.09	0.66
働く場所	0.73†	1.23	0.76	0.79	0.218	1.13
成長やキャリアパス	0.92	1.10	0.80	1.42	1.59†	1.07
一緒に働くメンバーや上司	1.14	1.80	1.32	1.22	0.97	0.80
家庭生活との両立	1.04	1.94	1.02	0.99	1.28	1.23
会社のトラブル窓口	0.31	0.842	0.28	1.08	0.637	0.44
職場懇談会(労使意見交換会)	0.86	0.98	1.99	1.49	0.47	0.69
上司との関係性	0.86	1.11	0.98	0.78†	1.11	0.82
キャリア	1.30*	1.19	1.40***	1.13	1.08	1.16
転職志向	2.05***	1.54	1.13	1.66**	1.18	2.67***
転職オプション	1.02	0.94	1.07	1.01	1.10	1.45
個人的発言	1.67*	2.06	1.73	0.82	2.89	3.84***
発言あり・非実現	0.77	1.41*	1.91*	0.64†	1.56*	2.02*
-2対数尤度		3657.18			2187.956	
χ^2		668.831***			429.3***	
Cox & Snell R ²		.296			.315	
サンプルサイズ		1904			1133	

注:「業種」「職種」でもコントロールしている。また、ダミー変数のリファレンス・グループは以下である。

性別は「男性」、年代は「18~24歳」、学歴は「大卒未満」、海外経験は「1年未満」、企業規模は「300人以上」、雇用形態は「正社員以外」、個人的発言は「なし」。

p ***<0.001, **<0.01, *<0.05, †<0.1

表5 組合加入労働者を対象とした多項ロジスティック回帰

分析対象 グループ	無期雇用			有期雇用・雇用期間不明		
	C-nUE 組合脱退意向あり ×会社離職意向なし n=89	C-nUE 組合脱退意向あり ×会社離職意向あり n=46	C-UE 組合脱退意向なし ×会社離職意向あり n=79	D-nUnE 組合脱退意向あり ×会社離職意向なし n=41	D-nUE 組合脱退意向あり ×会社離職意向あり n=19	D-UE 組合脱退意向なし ×会社離職意向あり n=41
	オッズ比	オッズ比	オッズ比	オッズ比	オッズ比	オッズ比
切片	1.996	+	1.903	2.684	4.742	2.655
業種						
職種						
性別	70	49	93	1.49	2.18	2.39+
年代	.45	.97	1.12	.31+	.89	.70
	25~34歳					
	69	523	574	.30+	.668	.882
	35~44歳					
	.69	.826	.56	.46	.678	.982
	45~54歳					
	86	294	1.56	.66	.660	.51
	大卒以上					
学歴	1.48	461	1.48	3.39	.690	.68
海外経験	1.37	353	3.17**	1.75	.882	5.81*
中小企業	.42	509	.82	1.93	1.491	.786
企業規模	.37+	1.14	.62	.87	.696	.500
雇用形態	1.30	.36	.70	1.30	1.332	2.53
正社員×役職あり	.39**	.65	.15***	.31*	.55	.80
正社員×役職なし	.288	.05***	.446	.453	.896	.568
年収	293	93	94	1.04	2.93	.96
働き方	1.00	.69	1.20	1.10	.21*	.33*
雇用の安定性	1.34	338	.74	.72	.726	.488
仕事内容	1.36	301	.97	1.04	.44	.466
賃金	.53*	302	1.03	1.98	2.24	.67
労働時間や休暇取得	2.38*	346	.58	.76	1.10	1.20
働く場所	.80	.93	1.33	.82	.668	.521
成長やキャリアパス	89	300	1.36	1.13	.707	.539
一緒に働くメンバーや上司	.74+	181	.78	.71	2.78	.46
家庭生活との両立	1.08	149	1.27	.98	.968	.320
上司との関係性	1.61+	246	2.92***	1.55	.722	.374
キャリアア	.79	155	1.11	1.27	2.68+	2.00+
キャリアア	1.40	331	1.69	.37	1.18	1.23
転職志向	1.25	317	.76	.87	1.99	1.61
転職オプショナル					.801	.561
個人的発言						
発言あり・非実現						
発言あり・実現						
-2対数尤度		984.471			417.595	
χ^2		326.583***			122.586*	
Cox & Snell R ²		.376			.397	
サンプルサイズ		692			242	

注:「業種」「職種」でもコントロールしている。また、ダミー変数のリファレンス・グループは以下である。
性別は「男性」、年代は「18~24歳」、学歴は「大卒未満」、海外経験は「1年未満」、企業規模は「300人以上」、雇用形態は「正社員以外」、個人的発言は「なし」。
p ***<0.001, **<0.01, *<0.05, +<0.1

B-UE ではオッズ比が1より大きいのに対し、B-nUE のオッズ比は1より小さい。よって、有期雇用・雇用期間不明労働者は、個人的発言をしていれば、希望が叶っても叶わなくても、組合加入意向は高い傾向がある。一方、個人的発言により希望が叶う場合、組合加入を望まないまま離職意向が抑制されることがありえる。B-nUE は「雇用の安定性」変数が有意でオッズ比が1より大きいことから、雇用安定を重視している労働者がいるからだと考えられる。

続いて、「A」と「B」を比較する。「発言あり・非実現」「発言あり・実現」変数のオッズ比は、A-UnE, A-UE より B-UnE, B-UE の方が大きいので、個人的発言をしている有期雇用・雇用期間不明労働者は、無期雇用労働者よりも組合加入意向が高い。一方、B-nUE のオッズ比は A-nUE のオッズ比よりも小さいので、有期雇用・雇用期間不明労働者は無期雇用労働者よりも離職意向が低くなる可能性がある。以上から、無期雇用労働者と有期雇用・雇用期間不明労働者では、組合加入意向の切実度や、離職意向が高まる条件が異なるということが出来る。

なお、その他の「キャリア自律」や「上司との関係性」、「転職志向」の変数に関しては、中には有意ではない変数もあるが、1と比べたオッズ比の大小は、無期雇用労働者と概ね一致している。

以上から、仮説 1a は雇用期間によらず支持され、仮説 1b は雇用期間によらず支持されなかった。仮説 1c は部分的に支持された。個人的発言により希望が叶うと労働組合への加入意向が高くなるという結果は、集団的発言と個人的発言の単純代替を否定するもので注目に値する。

2 組合加入労働者の分析

次に、組合加入労働者を対象とした「組合脱退意向」と「離職意向」の多項ロジスティック回帰の結果をまとめた表5を確認する。左側の「C」は無期雇用労働者、右側の「D」は有期雇用・雇用期間不明労働者の分析結果である。多項ロジスティック回帰のリファランス・グループは「組合脱退意向なし×会社離職意向なし」で、C/D-nUnE は「組合脱退意向あり×会社離職意向な

し」、C/D-nUE は「組合脱退意向あり×会社離職意向あり」、C/D-UE は「組合脱退意向なし×会社離職意向あり」のグループである。

無期雇用労働者の分析結果から確認しよう。個人的発言の「発言あり・非実現」変数が有意になったのは C-nUE のみだが、オッズ比は3グループとも1よりも大きい。よって個人的発言により希望が叶わない場合、組合脱退意向や離職意向が高くなる可能性がある。「発言あり・実現」変数も同様で、C-nUE のみ有意でオッズ比が1よりも大きい。よって、個人的発言によって希望が叶うと、組合脱退意向や離職意向が高くなる可能性がある。組合加入の無期雇用労働者は本来、長期雇用や企業別労働組合で特徴づけられる日本的雇用慣行の中心的立場にいるはずである(仁田・久本 2008)。それでも組合から脱退し、会社を辞めたいと思うのは、現在の職場や労働組合に限界を感じ、別の場所を求めているからだろう。実際、「転職志向」の変数は、C-nUnE, C-nUE, C-UE すべてで有意で、とくに C-nUE, C-UE のオッズ比は大きく、いまや転職をキャリア形成手段にし、会社や組合に従属・依存していない労働者が一定数存在することを確認できる。

組合加入の無期雇用労働者に関しては、以上から、仮説 2a と仮説 2c は部分的に支持され、仮説 2b は支持されなかった。個人的発言により希望が叶わないと組合脱退意向が高くなるという結果は、労働組合にとって個人化への対応の難しさを示すものである。

続いて、有期雇用・雇用期間不明労働者の結果を確認する。個人的発言の「発言あり・非実現」変数は、D-nUnE, D-nUE, D-UE いずれにおいても有意にならなかった。個人的発言の「発言あり・実現」変数もすべて有意にならなかった。よって、有期雇用・雇用期間不明労働者に関して、仮説 2a, 2b, 2c について統計的に確かなことはいえない。有意な結果が得られなかった一因として、分析 D は、分析 A, B, C に比べてサンプルサイズが小さいことが考えられる。

ただし、有意な結果は得られなかったが、「発言あり・非実現」「発言あり・実現」変数のオッズ比は、D-nUnE は1よりも小さく、D-nUE,

D-UEでは1よりも大きい。よって、個人的発言をする有期雇用・雇用期間不明労働者は、離職意向を抱く可能性が示唆される。他方、組合脱退に関しては、D-nUnEとD-nUEでオッズ比の1に対する大小が異なることから、異なる意向をもつ労働者グループがいると考えられる。D-nUnEは「雇用の安定性」も「転職志向」もオッズ比が1よりも大きいのに対し、D-nUEでは「雇用の安定性」のオッズ比は1よりも小さいため、雇用契約期間に限りがあり、会社を移ることを想定しているが、できることなら長く働き続けたいと望む労働者グループがいるということだろう。

なお、「上司との関係性」変数は、無期雇用労働者のC-nUnEのみ有意で、他のC-nUE、C-UEや、有期雇用・雇用期間不明労働者のD-nUnE、D-nUE、D-UEでは有意にならなかった。しかし、どのグループでもオッズ比の値は1よりも小さく、上司との関係性が良好な場合、組合脱退や離職といった行動をおこさず、現状を維持する可能性があることが推察される。

V 発見事実と考察

分析からの主な発見事実は5つにまとめられる。第一に、個人的発言と組合加入／脱退の関係は、組合に加入している労働者とそうでない労働者で異なっている。組合非加入労働者は雇用契約期間によらず、個人的発言によって希望が叶っても叶わなくても、労働組合への加入意向が高い傾向がある。ところが組合加入の無期雇用労働者は、個人的発言を行う場合、希望が叶っても叶わなくても、組合からの脱退意向が高くなりえる。つまり、組合非加入労働者に関しては、個人的発言と労働組合加入は補完的に機能している一方で、組合加入労働者に関しては、個人的発言と労働組合加入が代替的に機能する可能性が高い。個人的発言と組合加入／脱退の間には、先行研究で想定されていた単純な代替関係があるのではなく、組合加入の有無を媒介して異なるメカニズムが生じている。

第二に、個人的発言を行っている有期雇用・雇用期間不明労働者は、無期雇用労働者よりも、労

働組合を必要としている。組合加入意向のオッズ比は、無期雇用労働者より有期雇用・雇用期間不明労働者の方が大きく、組合脱退意向のオッズ比は有期雇用・雇用期間不明労働者の方が小さい。よって、個人的発言を行っている有期雇用・雇用期間不明労働者は無期雇用労働者よりも、労働組合への加入を希望し、労働組合から脱退したいとは思っていない。だが、表2が示すように、有期雇用・雇用期間不明労働者の組合加入率は、無期雇用労働者よりも低い。

第三に、個人的発言のオッズ比が大きく最も相関が強いのは、無期雇用労働者も有期雇用・雇用期間不明労働者も、「組合加入意向あり×会社離職意向あり」と「組合脱退意向あり×会社離職意向あり」である。よって、個人的発言を行う労働者は、労働組合のメリットや、転職という選択肢に自覚的だと考えられる。労働組合に対するコミットメントには、組合加入による利益を求める「道具的コミットメント」と、組合の目標、価値観、イデオロギーと同化する「イデオロギー的コミットメント」があり、若い世代では前者が増えている(Allvin and Sverke 2000)。組合加入と離職は個人にとって希望実現の「道具」であるという点では共通しており、両方を活用しようとするのは自然だろう。とくに他国に比べて個人的発言が少ない日本において(中村 2021)、あえて声を上げるのは行動力やさしせまったニーズがあると考えられ、組合加入や脱退、転職といった選択肢も含めて、解決策を模索していると推察される。

第四に、オッズ比の値から、もともと転職をキャリア形成の手段と位置づけている「転職志向」を有す労働者は、離職意向が高くなる可能性が高い。逆に「雇用の安定性」を重視している労働者は、離職意向に至らないこともある。つまり、労働移動の重要性は労働者によって相当に異なる。そのうえ、離職意向と組合加入・継続意向の両方が高い労働者がある。よって、もはや「発言か離職か」という伝統的な二項対立では、個人のキャリア形成を支えきれない。労働移動と労働組合活動の両立、労働移動を支える個人的発言のあり方を考える必要性が浮かび上がる。

第五に、統計的に必ずしも有意ではないがオッ

ズ比の値から、「上司との関係性」が良好だと、組合加入労働者は組合脱退意向が抑制され、組合非加入労働者は組合加入意向が抑制される可能性がある。これは労働組合にとっては上司部下のコミュニケーションを活性化することで組合員の組合継続意向が維持することを意味し、集团的労使関係と個別的労使関係が両立しうることを示した西尾（2023）と整合的である。かたや組合非加入労働者は、上司部下のコミュニケーションが組合加入の代わりに機能するという梅崎・田口（2020）の指摘と整合的である。よって、上司との関係性は組合加入労働者にとっては組合継続と補完的に、組合非加入労働者にとっては組合加入と代替的に機能する可能性がある。

VI まとめ

ここまで、働き方の多様化や個人化が進む日本において、「個人的発言」に着目し、労働組合の加入・継続と離職との関係を分析した。本研究の最大の貢献は、労働組合に加入していない大多数の労働者にとって、個人的発言と組合加入意向に正の相関があることを明らかにしたことである。いまや労働者の8割以上が労働組合に入っていないためこの意義は大きい。他方、組合加入労働者は個人的発言により組合脱退意向を高めるものの、上司部下のコミュニケーションを充実することで、組合脱退意向を抑制できる可能性も見出された。また、組合加入は伝統的に離職とトレードオフの関係にあると位置づけられてきたが、両方の意向が高い労働者が一定数存在し、とくに個人的発言を行う労働者は両方の意向を有していることも明らかになった²⁾。

本研究の結果から導かれる政策的・実践的含意は3つある。第一に、わが国で労使関係の再興をはかるには、集团的発言機構だけでなく、個人的発言を活性化させることが有効である。例えば、厚生労働省「新しい時代の働き方に関する研究会報告書」では、集团的労使コミュニケーションの多様化・複線化が提起されているが（厚生労働省2023）、個人的発言をうまく活性化できれば、労働組合への加入意向も高められ、個人的発言から

集团的発言への循環が回るようになるだろう。

第二に、労働組合の活動内容の進化である。労働組合があるにもかかわらず、個人的発言を行っている個人がいるということは、多様化・個人化するニーズに労働組合が応えきれていないことの証左だろう。いまやジョブ型雇用や上司部下の対話である「1on1 コミュニケーション」も広がりつつある。分析により、個人的発言は組合非加入労働者の組合加入意向を高め、組合加入労働者であっても上司による個別コミュニケーションが組合継続を促進することが示唆された。よって労働組合は集团的・個別的労使関係を単純な二項対立でとらえるのではなく、個人単位での労使コミュニケーションをどう活かすのか考え、促進していくべき時期にきている。

第三に、個人的発言と離職・転職を両立する環境の整備が必要である。なぜなら、個人的発言により離職意向が喚起される可能性が確認されたからだ。円滑な労働移動はかねてより政策課題になっており、最近では労働市場の三位一体改革が標榜されている（内閣府2023）。しかし日本では、企業のなかで個人的発言により働き方を改善することも、転職時に労働条件を交渉することも容易ではない（中村2021）。労働移動が円滑になれば、企業は人材を惹きつけるためにアイ・ディールズを行う必要があり、個人は自身で希望する働き方をつかみとっていく必要がある。今後は、労働移動、とくに入職時の個人的発言を支える政策・施策も重要になる。

伝統的な「集团的発言か、それとも発言なしか」という命題に、「個人的発言」というメカニズムを組み込み、日本のデータで分析したことが本研究の貢献である。ただし、クロスセクションデータを用いているため、厳密な因果関係を示すことはできてない。また、有期雇用労働者についてや、上司の関わりと個人的／集团的発言の相互関係については、さらに精緻な分析が必要である。加えて、労働組合への加入意向が高くなる条件を明らかにしたものの、現状、すべての労働者にとって受け皿となる労働組合があるわけではない。こうした研究上・実務上の課題を乗り越えていくことは、今後の課題である。

- 1) 労働組合の推定組織率は16.3%のため、大半の労働者が労働組合に加入していない(厚生労働省「令和5年労働組合基礎調査」)。
- 2) 2022年、世界的IT企業であるAlphabetが大規模な人員整理を発表し、Google日本法人で労働組合が結成された際、SNS上では「高収入で解雇もありえる外資系企業に勤めたにもかかわらず、雇用保障を求めて労働組合を結成するのはおかしい」といったコメントが散見された。しかし団結権は労働者の権利であり、組合加入と離職は個人のみで両立する選択肢である。
- 参考文献
- Allvin, Michael and Magnus Sverke (2000) "Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization," *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 21, No. 1, pp. 71-95.
- Bal, P. Matthijs (2017) "Why Do Employees Negotiate Idiosyncratic Deals?: An Exploration of the Process of I-deal Negotiation," *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 42, No. 1, pp. 2-18.
- Brown, Henry Phelps (1990) "The Counter-revolution of Our Time," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-14.
- Bryson, Alex (2004) "Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 43, No. 1, pp. 213-241.
- Freeman, Richard B. and James L. Medoff (1984) *What Do Unions Do?*, New York Basic Books. (=1987, 島田晴雄・岸知子訳『労働組合の活路』日本生産性本部)
- Hirschman, Albert O. (1972) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (=2005, 矢野修一訳『離脱・発信・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネヴァ書房)。
- Kochan, Thomas A., Harry Charles Katz, and Robert B. McKersie (1994) "The Transformation of American Industrial Relations," Cornell University Press.
- Laulié, Lyonel, Amanuel G. Tekleab and Junghyun Lee (2021) "Why Grant I-deals? Supervisors' Prior I-deals, Exchange Ideology, and Justice Sensitivity," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 36, pp. 17-31.
- Liao, Chenwei, Sandy J. Wayne and Denise M. Rousseau (2016) "Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta-analytical Review," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, S9-S29.
- Marsden, David (2013) "Individual Voice in Employment Relationships: A Comparison under Different Forms of Workplace Representation," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 52, No. 1, pp. 221-258.
- Murray, Gregor (2017) "Union Renewal: What can We Learn from Three Decades of Research?" *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 9-29.
- OECD (2019) "Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work."
- Rousseau, Denise M. (2005) *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, Routledge.
- Simosi, Maria, Maryam Aldossari, Sara Chaudhry and Denise M. Rousseau (2023) "Uncovering Missing Voices: Invisible Aspects of Idiosyncratic Deals (I-deals)," *Group and Organization Management*, Vol. 48, No. 1, pp. 3-30.
- U.S. Department of the Treasury (2023) "Labor Unions and the Middle Class." (=2023, 中村天江訳「米国財務省『労働組合と中間層』『DIO』No. 391, pp. 24-42)
- Valkenburg, Ben (1996) "Individualization and Solidarity: The Challenge of Modernization," in P. Leisink, J. Van Leemput and J. Vilrocx (eds.) *The Challenges to Trade Unions in Europe: Innovation or Adaptation*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 89-104.
- Webb, Sidney and Beatrice Webb (1897) *Industrial Democracy*, Longmans, Green, and Company. (=1969, 高野岩三郎訳『産業民主制論』法政大学出版局)
- 梅崎修・田口和雄 (2020) 「労働組合機能における契約社員と正社員の比較分析」『日本労務学会誌』第21巻1号, pp. 5-20.
- 久米功一・中村天江 (2020) 「日・米・中の管理職の働き方——ジョブ型雇用を目指す日本企業への示唆」『日本労働研究雑誌』No. 725, pp. 19-30.
- 黒沢拓夢・下村英雄 (2023) 「自律的キャリア観と転職意向の関係性——職場環境を考慮した検討」『キャリア・カウンセリング研究』24巻2号, pp. 1-12.
- 厚生労働省 (2023) 「新しい時代の働き方に関する研究会 報告書」。
- 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。
- 道幸哲也 (2023) 「著岐路に立つ労使関係——労働組合法の課題と展望」旬報社。
- 内閣府 (2023) 「経済財政運営と改革の基本方針2023 加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～」。
- 中村天江 (2020) 「採用のストラテジー」慶應義塾大学出版会。
- (2021) 「なぜ日本の労働者は低賃金を甘受してきたのか——ボイスメカニズムの衰退と萌芽」『一橋ビジネスレビュー』2021年春号, pp. 66-81。
- (2022) 「イシューから連帯が広がる——集团的労使関係の構造変化」『DIO』No. 378, pp. 24-29。
- 西尾力 (2023) 「『我々は』から『私は』の時代へ——個別的労使関係での分権的組合活動が生み出す新たな労使関係」日本評論社。
- 仁田道夫・久本憲夫 (2008) 『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 濱口桂一郎 (2015) 「労働者代表法制のあり方」仁田道夫・日本労働組合総連合会編著『これからの集团的労使関係を問う——現場と研究者の対話』エイデル研究所。
- マーサージャパン (2022) 「キャリア自律に関する意識調査2022」。
- 水町勇一郎 (2006) 『個人か集団か？変わる労働と法』勁草書房。
- 守島基博 (2001) 「人事処遇の個別化と従業員組織の役割——労働組合との比較で」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会。
- 労使関係研究会 (1985) 『成熟のなかの危機——労使関係現場からの証言』総合労働研究所。

なかむら・あきえ 連合総合生活開発研究所主幹研究員。
最近の編著は「労働組合はデジタルを武器にできるのか？」『DIO』No. 389 (2023年)。人的資源管理論専攻。