

令和 2 年 6 月 10 日現在

機関番号：24403
研究種目：基盤研究(C) (一般)
研究期間：2015～2019
課題番号：15K03443
研究課題名(和文) 日本企業の競争力の基盤としての参加型雇用システム

研究課題名(英文) High Performance Work System and Japanese Firms

研究代表者
野田 知彦 (Tomohiko, Noda)

大阪府立大学・経済学研究科・教授

研究者番号：30258321
交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、大きく分けて二つの成果が得られた。一つ目の成果は、中小企業の労働組合がない企業においては、従業員組織が従業員の声を集団的に発言する組織として機能して、離職率を引き下げて企業業績を向上させていることが明らかにしたことである。二つ目の成果は、日本の自動車産業のデータを使用して、従業員の経営者への信頼がいかに形成されるのか、およびそれがもたらす結果について明らかにしたことである。経営者への信頼が従業員の生産性向上の努力とプラスの関連があると同時に、雇用保障の満足度にもプラスの関連があることが明らかにされた。また、労使間の情報の共有が経営者への信頼を高めていることも同時に明らかにされた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的な意義としては、次のように考えられる。一つ目の成果では、非組合型の従業員代表制度の一つである従業員組織の持つ特性や効果について明らかにしたことである。二つ目の成果では、職場のソーシャルキャピタルの形成が企業の生産性に与える影響を明らかにしたことである。

社会的な意義としては、次のように考えられる。一つ目の成果では、従業員の発言が彼らだけでなく企業にもプラスの影響をもたらすことは、日本の集団的労使関係のあり方を考えるうえで重要な発見である。二つ目の成果では、日本の自動車産業の生産性の高さや、国際競争力の高さの背景には、従業員の経営に対する幅広い信頼が存在していることを明らかにしたことである。

研究成果の概要(英文)：This study achieved two major outcomes. Firstly, it clarified that employee associations facilitated employees to participate in management decision-making in nonunionized firms, functioned as employees' collective voice organizations, and thereby decreased employee turnover and increased corporate performance. Secondly, using data of Japan's automobile industry, it demonstrated how employee trust in management was formed and the outcomes of the trust. Employee trust in management is positively associated with employee satisfaction with job security as well as employee effort for productivity improvements. Unions' participation in management decision-making facilitates information sharing and mitigates information asymmetry among three parties of management, unions, and employees, enhancing employee trust in management.

研究分野：労働経済

キーワード：参加型経済システム

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日本企業の国際競争力の低下が問題とされて久しい。メイドインジャパンの国際競争力の強さの源泉をめぐって、日本企業に関する研究が国際的に盛んであったことが遠い昔のようである。一連の研究の中で、強い競争力をもたらす源泉として、年功賃金や長期雇用慣行などのHRM(人的資源管理)の諸側面が指摘されたが、高い生産性をもたらす企業内の制度的な要因として、労使協議制や職場懇談会に注目が集まった。労使協議などによる従業員の組織的な経営参加と活発な情報の共有によって目標の共通化(ゴールアライメント)がもたらされるとともに、恣意的な解雇をしないという従業員の経営者への信頼感が醸成され、従業員が積極的に企業業績の向上に協力するとされた。また、QCサークルや職場懇談会による職務的な参加はチームワークを醸成するとともに従業員に仕事の創意工夫の機会を与え企業の生産性の向上をもたらした。このような参加型の雇用システムを機能させることによって、日本企業は、従業員の活発なモチベーションとそれに裏打ちされた「仕事に関する創意工夫と企業の中核の事柄に対する発言」を引き出すことに成功し、企業の競争力を向上させた。

それでは、失われた20年の間にこのようなメカニズムはどのように変化したのだろうか。リストラが恒常化し、成果主義賃金の導入による処遇制度の個別化が進む中、参加型システムとそれを支える労使間の労使コミュニケーションはどのように変化したのか、あるいはしていないのか。企業を取り巻く環境の激変が労使間のコミュニケーションや参加型システムの変化を通して競争力にどのような影響を与えたのかという観点から、つまり競争力の源泉としての参加型システムとそれを支える労使コミュニケーション、さらには職場の変化という観点からの議論が乏しいように思える。このような参加型のシステムは過去の遺物なのであろうか。最近の小池(2012)でも、労働者の発言を企業の競争力の基盤をなすものとして捉えている。戦前の労使関係に光を当てる中で、基本的なフレームワークにおいては、従業員、とりわけ中堅層の働き、具体的には仕事に関する創意工夫と企業の中核の事柄に対する発言が仕事の効率を高め、国際競争力を強化するための基盤であると説いている。労働組合は労働者の発言の制度的な基盤として捉えられており、労働組合の役割を否定するならば、職場の発言の基礎が失われ、品質の低下とともに国際競争力が低下するとされている。

以上のように、良好な労使コミュニケーションの構築は、参加型システムを機能させて企業の生産性、競争力の向上に資することが分かる。Kato and Morishima(2002)の研究では、良好な労使コミュニケーションの構築によって参加型システムを機能させることは、企業の生産性、競争力の向上に貢献していることが分かる。それでは、日本企業の競争力低下が叫ばれる近年、参加型のシステムとそれを支える企業内の労使コミュニケーションはどうなっているのだろうか。

このような研究テーマは、国際的にはHigh Performance Work Systemの研究として盛んに行われているが、その発祥の国とも言える日本では研究成果は決して多くはない。応募者はこれまでに野田(2010)などで労働組合の効果を分析してきたが、労使間のコミュニケーションの効果は具体的には参加型システムを通してもたらせられるのではないかという認識を持つに至った。また、応募者はコーポレート・ガバナンス(企業統治)の研究にも取り組んできたが、その中で日本企業の国際競争力向上の処方箋を探るには、企業的意思決定に関する問題だけではなく、現場の問題に目を向ける必要があるという認識に至ったのである。

2. 研究の目的

本研究では、日本企業の競争力に参加型雇用システムと労使コミュニケーションがどのような影響を与えているかを分析する。海外で盛んに行われているHigh Performance Work Systemの研究では、企業の競争力の源泉として現場の労働者の仕事に関する創意工夫が重要であることが認識されており、創意工夫を引き出すために労使協議制や職場懇談会、利潤分配制度などの参加型の雇用システムが有効であることが議論されている。このような参加型の雇用システムは日本が発祥であるいえるが、その実態や効果について十分な研究が行われているとは言い難い。昨今、日本企業の国際交渉力の低下が問題とされることが多いが、本研究では、労使コミュニケーションと参加型雇用システムといったいわば職場の実態レベルから、企業の競争力の源泉を

探ることを目的とする。

3．研究の方法

分析のために必要なアンケートは、中部産業・労働政策研究会の協力によって収集されている。まず分析に使用できるように、従業員アンケート・企業アンケート・組合アンケートを接合する。このデータセットを利用して経営者への従業員の信頼が労働努力水準と雇用保障の満足度を与える影響の計量分析を行った。また、もう一つの具体的な研究課題は、中小企業の労働組合が組織されていない企業での、いわゆる社員会などの従業員組織が離職率や企業業績に与える影響を大阪産業経済リサーチセンターと共同で行ったアンケートデータを使用して分析を行った。

4．研究成果

2016年度は『日本労働研究雑誌』（査読付き）に論文「労使コミュニケーション、信頼と従業員の発言」を掲載することができた。従業員の生産性向上のための発言に影響を与える要因を分析したところ、経営者への信頼が大きな影響を与えていることを発見し、また、その経営者への信頼は良好な労使コミュニケーションによって形成されていることが明らかとなった。

2018年度は『日本労働研究雑誌』（査読付き）に論文「労働者の発言は有効かー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」を掲載することができた。中小企業の労働組合が組織されていない企業での、いわゆる社員会などの従業員組織の離職率や企業業績効果を検討し、従業員組織は有意に離職率を低下させて、それを通じて企業の業績を向上させている可能性が示された。これらの結果は、中小企業の組合がない企業においては、従業員組織が従業員の経営参加を促し、彼らの声を集団的に発言する組織として機能していることを示しており、しかも、それが、労使双方にメリットを与えている可能性が示唆される。

2019年度は、日本企業の参加型システムについて1本の英語論文を海外ジャーナル（Journal of the Japanese and International Economies 査読付き）に掲載した。従業員の参加型のシステムの研究で言及されるところのHigh Performance Work Systemにおいては、従業員が企業の生産性向上に協力する際には、経営により強い雇用保障の提供がなされることが必要不可欠である。なぜなら、従業員の協力によって生産性が向上した結果、企業の効率化、合理化がすすみ、余剰人員の解雇が発生すれば、従業員にとって生産性協力したことでメリットがまったくなくなるからである。この論点を実証すべく、経営への信頼（雇用を守るという）を説明変数に、また、従業員の生産性向上の努力と雇用保障に関する満足度を被説明変数にして実証分析を行った。つまり、経営者に対する信頼が形成されている下で、従業員の生産性向上の努力と経営の雇用保障の贈与交換が成立しているかどうかを実証的に検討した。

日本の自動車産業のデータを使用して、経営者への信頼の内生性を考慮に入れながら分析を行った結果、経営者への信頼は従業員の生産性向上の努力とプラスの関連があると同時に、雇用保障の満足度にもプラスの関連があった。ここから導き出されるインプリケーションは、日本の自動車産業の生産性の高さや、国際競争力の高さの背景には、従業員の経営に対する幅広い信頼が存在しているということである。

また、労使間の経営に関する情報の共有が経営者、労働組合、従業員の3者の間の情報の非対称性を埋めることによって、経営への信頼を高めていることも明らかにされた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 野田知彦	4. 巻 No.703
2. 論文標題 労働者の発言は有効かー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	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 27,37
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Tomohiko Noda	4. 巻 2018-1
2. 論文標題 Union voice,workplacet rust,and job satisfaction	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Osaka Prefecture University School of Economics Discussion Paper	6. 最初と最後の頁 1,40
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 野田知彦	4. 巻 679
2. 論文標題 労使コミュニケーション、信頼と従業員の発言	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 69-80
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Tomohiko Noda	4. 巻 55
2. 論文標題 Employee trust in management and mutual gains hypothesis in Japanese firms	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of the Japanese and International Economies	6. 最初と最後の頁 1-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） https://doi.org/10.1016/j.jjie.2020.10162	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 野田知彦
2. 発表標題 労働者の発言は有効かー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
3. 学会等名 日本労使関係研究会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 齋藤隆司、野田知彦
2. 発表標題 労使コミュニケーションは成果主義の導入効果を高めるか
3. 学会等名 日本経済学会春季大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 野田知彦
2. 発表標題 労使コミュニケーション、信頼と従業員の発言
3. 学会等名 日本労使関係協会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----