

雇用と生産性向上に対する  
労働組合の影響

岡 本 弥

神戸学院経済学論集

第54巻 第1・2号 抜刷

令和4年7月発行

# 雇用と生産性向上に対する 労働組合の影響

岡 本 弥

## 1. はじめに

他の先進国と同様、近年、わが国において労働組合の影響力が低下したとされる。労働組合の推定組織率は一貫して低下傾向にあり、組合員数も1990年代の中頃から減り続けている。労働組合のプレゼンス低下の背景には、労働組合を通じた集团的労使関係から労働組合を介さない個別的な人的資源管理への変化があるとされる（Gollan (2006), Bryson et al. (2013)）。労働組合を経由せずに、経営者が直接、従業員とコミュニケーションを図ろうとしたことが労働組合の弱体化をもたらしたと見てよいだろう。

労働組合が組合員にもたらす経済効果として重要視されるのは賃金や雇用保障であろう。それ以外では、企業全体に対する効果として離職の抑制や生産性向上に対する影響も重要である<sup>(1)</sup>。Freeman and Medoff (1984) は、労働組合が離職を抑制するメカニズムを発言・退出モデル（voice-exit）に依拠して説明を試みている。もともとは、Hirschman (1970) が組織と個人の行動との関係の分析のために提示したモデルであるが、Freeman and Medoff (1984) はこれを労使関係に応用した。具体的には、組合員の不満や要望を吸い上げて、組合員の代わりとなって経営側に伝達することで労働条件の改善が実現される結

---

(1) 国内外における労働組合の経済効果の研究蓄積については野田（2011）や外館（2009）が詳しい。

## 雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

果、組合員の離職率が低下するというものである。離職率が低下することで熟練労働者が増加し、新たな採用や訓練にかかる費用や時間を削減することができ、ひいては生産性の向上につながることも期待できている。労働力人口が減少を続けるわが国で、長時間労働の是正を目標のひとつとする「働き方改革」の成果が広く享受されるためには、労働生産性の向上が不可欠である。

労働生産性に影響を与える要因は、人材の確保、設備・研究開発への投資、ICT化の推進など多く存在するが、なかでも従業員の技能水準の向上が最も重要となるだろう。その実現のために必要とされる濃密な教育訓練には、大きな費用とともに長い時間が必要となる。つまり、長期雇用慣行を維持することが効率的な選択となる。そういった観点からは、労働組合が従業員の離職率の低下に貢献するならば、生産性の向上にも影響する可能性がある。2000年代後半には、「団塊世代」の一斉退職をきっかけに、企業内での熟練技能の継承が危ぶまれるといった、いわゆる「2007年問題」が社会的に注目を集めた。これは、熟練技能を有する労働者が離職する場合に生じる技能喪失によって企業にもたらされるダメージの大きさを反映したものであろう。

Freeman and Medoff (1984) が提唱するような離職を抑制する効果を労働組合がもたらすとして、採用についてはどのような影響があるだろうか。バブル経済崩壊後の不況が尾を引く1990年代後半から2000年代初頭にかけて、わが国では「就職氷河期」と呼ばれる新規学卒者の深刻な採用抑制現象が広く観察された。この現象の背景として、景気低迷による若年労働需要の大幅な減退以外に、「置換効果」の影響が指摘された。「置換効果」は、従業員の高齢化が進んでいる事業所ほど若年者の採用が抑制される現象である（玄田（2001））。バブル経済崩壊によって傷ついた財務状況を、固定費の圧縮などによって企業が立て直す場合、本来であれば相対的に賃金水準が高い中高年正規従業員を雇用調整の対象とすべきところである。ところが、正社員の雇用保障を強く求めるわが国の解雇権濫用法理や労働組合の強い抵抗に阻まれ、新卒採用が雇用の調整弁として利用されたとみられる。

このような「就職氷河期」の体験からは、不況期に限れば、労働組合の影響によって新卒採用が抑制されるとみられるが、企業外部からの採用を絞る一方で、内部者である従業員の利益を高めることで離職を押しとどめさせるといった労働組合の行動はLindbeck and Snower (1988)の「インサイダー・アウトサイダー理論」で説明されている。この理論は、失業を説明するためにモデル化されたが、企業の内外のいずれにいたかが労働者の処遇を決めるという労務管理上の重要なメッセージも含んでいる。では、同じ企業の内側にいけば処遇に大きな違いは生じないのだろうか。企業は、正規社員・非正規社員以外に、直接雇用されている社員である「直用労働者」とそれ以外の「非直用労働者」など、雇用形態によって区分された多くの「社員グループ」によって構成されている（今野（2008））。「働き方改革」の大きな目的の一つは、「同一労働同一賃金」というスローガンで表される正規社員と非正規社員間における賃金を中心とした処遇格差の改善であるが、これを想起するまでもなく、雇用形態の間での処遇の違いは広く観察されている。

本稿では企業の採用行動に注目するが、それについては最近、大きな変化がみられる。わが国では長らく、職業経験がなく特定の専門分野も持たない新規学卒者を採用の中心に据えるといった「新規一括採用」が定着してきた。しかし近年、少子高齢化の影響で生じた労働供給の減少に対応する目的で中途採用が拡大している<sup>(2)</sup>。従来は、主に補助的業務に従事する労働者について中途採用が行われる傾向がみられたが、最近では、基幹的な社員層についても実施されるようになった。中途採用者は、他社での就労経験があり相応のスキルを有しているという点で、新卒採用者とは労働力として質的に大きく異なるとみられるが、そういった異質性を前提にしながらも中途採用が増加している現況を踏

---

(2) 人的資源管理という観点からは、大勢の新卒者を効率的に確保・教育できるといったメリットは依然として大きいものの、人材の内部育成を前提とする「新規一括採用」では、昨今の技術革新のスピードに対応するのが難しいといったことや、優れた外国人や海外の大学を卒業した人材を採用することが難しい点が指摘されている。今後、「中途採用」とともに「通年採用」も増えてゆくことが予想される。

雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

まると、企業が両者を補完的な労働力と捉えて活用している可能性がある。一方で、労働組合は両者の違いをどのように認識し、どういった対応を行っているのだろうか。

本稿では、製造業に属するわが国の中小企業を分析の対象に選び、雇用および生産性に対する労働組合の影響を実証分析する。まず、わが国の労働組合が企業の雇用政策に対して、「インサイダー・アウトサイダー理論」で説明されるような影響を有しているかを、採用状況と定着状況に注目して検証を行う。その際、新卒採用者と中途採用者への影響力に差があるか確かめる。続いて、企業の労働生産性および生産性向上に必要な施策の導入状況と、導入した場合の成果状況に対する労働組合の影響を確かめる。

本稿の構成は以下の通りである。第2章では主要な先行研究を紹介する。第3章では実証分析を行い、得られた結果の解釈を行う。最終章はまとめである。

## 2. 先行研究

労働組合が有する経済効果の分析は海外のみならず国内でも多くの蓄積がある。以下ではわが国を対象とした先行研究に絞って紹介する。

まず、労働組合の（新卒）採用への影響については、野田（2002）、野田（2006）が、労働組合に企業側に雇用調整を先送りさせる、あるいは従業員の解雇が行われる確率を低下させる効果があることを明らかにした。この結果は、労働組合が「置換効果」を誘発させた可能性を示唆するものであろう。岡本（2015）は、1990年代後半から2000年代初頭の「就職氷河期」をカバーするわが国の上場企業のパネルデータを作成し、この時期にみられた新卒採用の大幅抑制が、雇用調整で生じる中高年従業員の離職によって企業特殊的人的資本が喪失するのを回避する目的で行われたのか、あるいは中高年従業員の交渉力の強さゆえに生じたかの識別を試みた。その結果、両方の仮説が妥当であることが明らかとなったが、このことは、労働組合が中高年従業員の交渉力の基盤として機能することで、彼らの利益を損なわないために新卒採用が抑制された可

能性を示すものである。

次に、労働組合の離職率に対する影響の研究であるが、外館（2007）は労働組合組織率が男性の離職率を低下させることを示した。この研究は集計データを用いて行われているが、個票データを活用した富田（1993）も男性正社員の離職率の影響要因の分析から、労働組合が離職率に負の影響を与えることを確認している。結果をまとめると、労働組合は概ね社員の離職率を低下させる影響をもつことが確かめられたといえるだろう。<sup>(3)</sup>

続いて、労働組合の生産性への影響に関する研究であるが、野田（1997）は1980年代から1990年代をカバーする製造業企業のパネルデータに基づいて分析を行い、従業員の平均年齢が36歳以上である企業について、労働組合の生産性効果が生じていることを確認している。都留（2002）も1995年の調査データに基づいた分析により、同様の効果を確認している。

本稿で試みる雇用形態間での労働組合の影響力の違いに注目した研究に梅崎・田口（2020）がある。梅崎・田口（2020）は正規社員と契約社員の間で労働組合の機能に違いが生じているか検証を行っている。得られた結果は、正規社員について、社内に労働組合がある、あるいは自身が組合員である場合に雇用の安定性に対する満足度が有意に高く、また契約社員では、同様の効果が雇用の安定性以外に賃金や仕事内容についても確かめられた。

入手可能なデータの制約の影響が大きく、採用にせよ離職にせよ、新卒採用者と中途採用者に分けてそれぞれに対する労働組合の影響の検証を行っているものはほとんど存在しない。企業の生産性向上に対して労働組合がどのような影響を及ぼしているかを検証したものについても同様であろう。

---

(3) 一方、都留（2002）は1990年代のデータを用いて同様の検証を行っているが、労働組合の離職率に対する影響を確認できなかったとしている。

### 3. 実証分析

#### 3-1. データ

本稿の実証分析には、労働政策研究・研修機構（JILPT）が実施した「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保，定着，育成等に関する調査」を使用した。この調査は，製造業に属するわが国の中小企業を対象に2015年に実施された。「働き方改革」の推進において喫緊の課題とされる労働生産性の向上を目的として企業が行っている人材確保や定着，育成のための施策について，幅広い質問項目が用意されている点の特徴である。野田（1997）をはじめ，労働組合が企業の生産性に与える影響を分析する場合，製造業企業が対象とされることが多い。生産性を客観的に把握することが製造業の場合に容易であるとみられることが理由の一つであろう。本稿の分析で利用するデータもそのような利点を有しているといえよう。

#### 3-2. 変数と推定モデル

##### 3-2-1. 採用率と離職率の影響要因の分析

被説明変数から説明する。まず，採用率の代理指標として，新卒採用と中途採用の別に尋ねられた「貴社では，過去3年間にものづくり人材の新卒採用を実施しましたか（各年度について，あてはまるもの1つに○）」<sup>(4)</sup>という質問に対する回答を利用した。2013年度から2015年度までの3年度についてそれぞれ尋ねているが，全ての年度について，「採用した」あるいは「募集したが採用できなかった」を選択した場合に1を，それ以外の場合に0をとるダミー変数

---

(4) 調査票では，「①現場でもの製造（切削，加工，組立，検査など）を直接担当している従業員を【技能者】，②（a）基礎研究・基盤研究などの研究，（b）製品開発・技術開発，（c）既存の製品の改良・改善，（d）高度な技術的知識を活かした「品質・生産管理」，「エンジニアリング・セールス」，「製品販売先への技術的アフターサービス」などを担当している従業員を【技術者】と記します。また，両者の総称を便宜上【ものづくり人材】と記します」としている。

(5)  
を作成した。「無回答」であったケースが相当数存在し、その中には採用を企図したとみられるものも含まれている可能性があるが、そのようなサンプルについては一律に0に置き換えて使用した。

次に、離職率（以下、「定着率」）については、同じく新卒採用と中途採用の別に回答がなされた、「採用後3年を超えて勤めている従業員のおおよその割合」を利用した。カテゴリー変数であり、「100%」で10、「9割台」で9、それ以降、1割刻みで割合が低くなり、「2割台」で2、「2割未満」で1という数字がそれぞれ付与されている。ちなみに11という数字には「該当者はいない」という回答が対応しているが、多くのサンプルがこれを選択している。解釈には注意が必要であるが、概ね採用自体を実施していないケースに該当するとみられるため、分析サンプルから除外することにした。

説明変数は、採用率と定着率の推計式で共通したものを使用する。まず、「貴社に労働組合がありますか」という質問に対して「ある」と回答した場合に1、それ以外で0をとる労働組合ダミーを導入した。労働組合の影響力が企業属性に依存するか確かめるため、企業の人材に関する基本的な特徴および企業の人材育成・能力開発方針を代理するダミー変数を作成し、それぞれの単独項と労働組合ダミーとの交差項を推計式に含めた。具体的には、前者は「貴社の人材について基本的な特徴をあげるとすれば、以下のどれに近いですか」という質問に対して、「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」という選択肢を選んだ場合に1、それ以外の場合に0をとるダミー変数である。後者は「貴社の現在のものづくり人材の育成・能力開発の方針について、次の選択肢の中からもっとも近いものに1つ○をつけてください」という質問に対して、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」を選択した場合に1を、そうでない場合に0をとるダ

---

(5) 「募集したが採用できなかった」場合、採用実績にはつながっていないが、企業側は採用を行うという意志決定をしたと推察され、その点に鑑みれば「採用した」とのグルーピングが可能と考えた。



## 雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

ミー変数である。日本的雇用慣行の文脈では、(企業別)労働組合は、年功賃金とともに長期雇用の維持をサポートする役割を果たすとされるが、従業員の技能の熟練度が高い企業、あるいは経営環境の変化を見定めつつ、先を見据えた人的資本投資を心掛ける企業と、労働組合との親和性は高いことが予想される。これに基づけば、そのような企業において、労働組合が定着率を上昇させる効果はそうでない企業と比べてより大きく発揮されるとみられる。一方、採用率に対する影響については、先行研究や「インサイダー・アウトサイダー理論」に依拠するなら、(単独項で計測した)労働組合の効果は採用を抑制させる方向に働く可能性が考えられるが、熟練技能の育成を重視した人的資本投資が行われる企業で、労働組合によって採用抑制が緩和されるかどうかは先験的に明らかとはいえない。

それ以外では、売上高、営業利益、過去3年間の売上高の推移を示すカテゴリー変数、<sup>(6)</sup>新卒採用と中途採用のいずれを重視するかを表すカテゴリー変数、ものづくり人材の正社員全体に占める35歳未満の社員の割合、性別正規社員・<sup>(7)</sup>非正規社員数に関するダミー変数、設立時期に関するカテゴリー変数、産業ダミーをそれぞれコントロール変数として導入した。企業業績が優れている場合、採用率と定着率がともに高まると想定されるため、前三者の財務指標の符号は正と予想される。ものづくり人材の正社員のうち35歳未満の社員が占める割合は企業の採用ニーズの違いをコントロールするためのものであり、「置換効果」の先行研究の結果を踏まえると、符号は正であることが予想される。

---

(6) 先に述べたように、売上高、営業利益、過去3年間の売上高の推移はそれぞれカテゴリー変数であるが、カテゴリー間の順序は保たれていることから、本稿では連続変数と仮定して利用した。

(7) 松井(2020)は中小企業を対象に技能承継に関するアンケート調査の分析から、従業員数でみた規模が小さい企業ほど、また少量生産を行う企業で熟練技能を必要とする傾向が強いとしている。(従業員数でみた)企業規模をコントロールすることで、このような採用に与えるこのような影響も統制することが可能となるとみられる。

表1. 記述統計量

変数	観測数	平均	標準偏差	最小	最大
新卒採用定着度	2,556	7.27	2.87	1	10
中途採用定着度	3,463	7.44	2.30	1	10
新卒採用実施ダミー	4,684	0.31	0.46	0	1
中途採用実施ダミー	4,453	0.52	0.50	0	1
生産性上昇度	4,824	3.70	0.90	1	5
労働組合ダミー	4,689	0.12	0.32	0	1
営業利益	4,330	9.70	4.43	1	19
売上高	4,456	7.12	4.23	1	15
売上高の推移	4,837	3.16	1.04	1	5
35歳未満の社員の割合	4,451	0.29	0.21	0	1
熟練ダミー	4,508	0.48	0.50	0	1
将来を見据えた人的資本投資ダミー	4,816	0.19	0.39	0	1
新卒採用重視度	4,579	2.06	1.06	1	4
人材確保や人材育成・能力開発に効果ありダミー	2,546	0.67	0.47	0	1
自動化・機械化に効果ありダミー	960	0.92	0.27	0	1
生産設備・工程の改善に効果ありダミー	1,687	0.89	0.31	0	1
人材確保や人材育成・能力開発施策実施ダミー	4,120	0.62	0.49	0	1
自動化・機械化施策実施ダミー	3,892	0.36	0.48	0	1
生産設備・工程の改善施策実施ダミー	4,159	0.59	0.49	0	1

すでに述べたように、労働力として見た場合、新卒採用者と中途採用者は補完的な関係にあるとみられることから、両者の採用率あるいは定着率は相関しているとみてよいだろう。これは、両者を被説明変数とする2つの推計式の誤差項が相関する可能性を示していることから、二値変数である採用率の場合は二変量プロビット推計、順序変数である定着率の場合は二変量順序プロビット推計をそれぞれ用いた。記述統計量は表1の通りである。

### 3-2-2. 労働生産性向上に向けた企業の施策の実施と成果の分析

これについてはまず、労働生産性に対する主観的評価指標を用いてそれに対する労働組合の影響力があるか確かめる。次に、労働生産性向上に向けた取り組みのための施策を導入した場合、その効果に対して労働組合の影響力が発揮されているかを確認する。

前者における説明変数は「自社の労働生産性は、3年前と比べて、どう変化

## 雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

したと考えていますか」という質問に対する回答を利用した。選択肢は5つあり、「低下した」に1、「やや低下した」に2、「変わらない」に3、「やや向上した」に4、「向上した」に5をそれぞれ対応させたカテゴリー変数を作成した。選択肢の間に一定の順序が観察されるため、順序プロビット推計を実施する。

後者については、①過去3年間で生産性向上を目的に企業が何らかの施策に取り組んだか、②取り組んだ場合の効果がどうかを問うた質問に対する回答を利用した。ここで注意が必要なのは、①で「実施した」と答えた企業のみが②に回答しているという点である。②の推計を行う場合、サンプルの偏りによって推計値にバイアスが生じる可能性がある。この点を考慮し、まず、過去3年間で生産性向上を目指して何らかの施策に取り組んだかどうかをプロビット・モデルで推計し、次に実施した施策に効果があったかを最尤法で推定する。これはサンプル・セレクションを考慮したヘックマン・プロビット推計と呼ばれるものである。①のセレクション方程式の被説明変数は、なんらかの施策を実施した場合に1を、そうでない場合に0をとるダミー変数である。②の被説明変数は、「実施した」と回答した場合、施策について「非常に効果があった」あるいは「効果があった」を選んだ場合に1を、そうでない場合に0をとるダミー変数である。

説明変数は前小節の採用率あるいは定着率の推計に使うものから影響力の小さいものを適宜削除して利用した。

### 3-3. 推定結果と解釈

#### 3-3-1. 採用率と離職率の影響要因の推計結果

まず、表2と表3に掲載されている採用と定着への影響要因についての推計結果をみてみよう。

まず採用については、表2の推計式(1)(2)の両方で労働組合ダミーが負に有意となっている。この結果は、労働組合が新卒採用、中途採用を問わず、

表2. 推定結果1

	(1)	(2)
被説明変数	新卒採用実施ダミー	中途採用実施ダミー
労働組合 D	-0.245*	-0.257**
	(0.135)	(0.119)
労働組合 D* 熟練 D	0.155	0.0994
	(0.169)	(0.149)
労働組合 D* 将来を見据えた人的資本投資 D	0.199	-0.0749
	(0.214)	(0.186)
営業利益	0.00755	-0.00480
	(0.00779)	(0.00704)
売上高	0.0264**	-0.000145
	(0.0125)	(0.0105)
売上高の推移	0.0599**	0.157***
	(0.0298)	(0.0256)
35歳未満の社員の割合	1.157***	0.809***
	(0.153)	(0.132)
熟練 D	0.0323	-0.104*
	(0.0653)	(0.0559)
将来を見据えた人的資本投資 D	0.160**	0.105
	(0.0788)	(0.0704)
新卒採用重視度	0.582***	-0.338***
従業員数 D		YES
製造業種 D		YES
設立時期 D		YES
athrho		0.705***
		(0.0494)
定数項	-3.792***	-0.399
	(0.520)	(0.263)
対数尤度		-2731.045
観測数		2,695

(注1) 被説明変数名に含まれる“D”は「ダミー」の略称である。

(注2) \*\*\*, \*\*, \* はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

(注3) ( ) 内は標準誤差である。

採用率を抑制する方向に影響をもたらす可能性を示すものである。先行研究や「インサイダー・アウトサイダー理論」と整合的であるといえよう。労働組合ダミーとの交差項はいずれも有意とはならなかった。労働組合が企業の採用に与える影響は、従業員の技能熟練の程度や将来を見据えた企業の人的資本投資といった要因には依存しないということであろう。一方、従業員の技能熟練ダ

雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

表3. 推定結果2

被説明変数	(3)	(4)
	中途採用の定着度	新卒採用の定着度
労働組合 D	0.266** (0.119)	0.288** (0.119)
労働組合 D* 熟練 D	0.0861 (0.148)	-0.0703 (0.147)
労働組合 D* 将来を見据えた人的資本投資 D	0.0923 (0.179)	0.124 (0.179)
営業利益	0.00519 (0.00760)	0.0139* (0.00754)
売上高	0.0249** (0.0124)	0.0293** (0.0122)
売上高の推移	0.0166 (0.0289)	0.0198 (0.0286)
35歳未満の社員の割合	0.0563 (0.158)	-0.282* (0.157)
熟練 D	0.0360 (0.0647)	0.0952 (0.0640)
将来を見据えた人的資本投資 D	-0.0117 (0.0767)	-0.0252 (0.0760)
新卒採用重視度	0.116*** (0.0316)	0.0787** (0.0312)
従業員数 D		YES
製造業補 D		YES
設立時期 D		YES
athrho		0.561*** (0.0302)
cut11		-0.0581 (0.559)
cut12		0.0385 (0.559)
cut13		0.184 (0.559)
cut14		0.265 (0.560)
cut15		0.661 (0.560)
cut16		0.804 (0.560)
cut17		1.089* (0.560)
cut18		1.480*** (0.560)
cut19		2.061*** (0.561)
cut21		-0.462 (0.544)
cut22		-0.305 (0.543)
cut23		-0.0294 (0.542)
cut24		0.128 (0.542)
cut25		0.659 (0.542)
cut26		0.879 (0.542)
cut27		1.249** (0.542)
cut28		1.698*** (0.543)
cut29		2.331*** (0.544)
対数尤度		-5297.136
観測数		1,388

(注1) 被説明変数名に含まれる“D”は「ダミー」の略称である。

(注2) \*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

(注3) ( )内は標準誤差である。

表4. 推定結果3

(5)	
被説明変数	生産性上昇度
労働組合 D	0.0466 (0.0857)
労働組合 D* 熟練 D	-0.101 (0.107)
労働組合 D* 将来を見据えた人的資本投資 D	-0.269** (0.132)
営業利益	0.0219*** (0.00496)
売上高	-0.00157 (0.00701)
売上高の推移	0.238*** (0.0177)
35歳未満の社員の比率	0.0967** (0.0380)
熟練 D	0.197*** (0.0487)
将来を見据えた人的資本投資 D	0.0220 (0.157)
新卒採用重視度	0.0805 (0.141)
従業員数 D	YES
製造業種 D	YES
設立時期 D	YES
cut1	-1.124*** (0.170)
cut2	-0.335** (0.167)
cut3	0.589*** (0.167)
cut4	2.068*** (0.169)
対数尤度	-4680.272
観測数	3,851

(注1) 被説明変数名に含まれる“D”は「ダミー」の略称である。

(注2) \*\*\*, \*\*, \*はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

(注3) ( )内は標準誤差である。

ミーは推計式(2)で負に、また企業が将来を見据えた人的資本投資を実施していることを表すダミー変数は推計式(1)で正に有意となっている。企業全

雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

表 5. 推定結果 4

被説明変数	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	人材確保や人材育成・能力開発 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0	人材確保や人材育成・能力開発 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0	自動化・機械化 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0	自動化・機械化 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0	生産設備・工程の改善 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0	生産設備・工程の改善 効果あり=1, 実施=1, それ以外=0
労働組合 D	0.0231 (0.107)	0.161 (0.110)	0.0184 (0.121)	0.120 (0.116)	-0.493*** (0.158)	0.157 (0.114)
労働組合 D* 熟練 D	0.0249 (0.134)	-0.104 (0.142)	0.0167 (0.154)	-0.0522 (0.145)	0.279 (0.223)	-0.159 (0.144)
労働組合 D* 将来を見据えた人的資本投資 D	-0.332** (0.165)	-0.170 (0.179)	-0.213 (0.185)	-0.346** (0.176)	0.236 (0.288)	-0.457*** (0.175)
営業利益	0.0150** (0.00626)	0.00465 (0.00638)	0.0170** (0.00718)	0.0153** (0.00696)	0.0173 (0.0109)	0.00470 (0.00674)
売上高	-0.00486 (0.00915)	0.000207 (0.00920)	0.0132 (0.0110)	0.0143 (0.0105)	0.0341** (0.0164)	-0.00830 (0.00988)
売上高の推移	0.0965*** (0.0222)	0.0696*** (0.0223)	0.0864*** (0.0268)	0.0729*** (0.0258)	0.0293 (0.0401)	0.119*** (0.0243)
熟練 D	0.226*** (0.0487)	0.0952* (0.0490)	0.0438 (0.0580)	0.0223 (0.0566)	0.0292 (0.0886)	0.101* (0.0530)
将来を見据えた人的資本投資 D	0.380*** (0.0600)	0.302*** (0.0626)	0.204*** (0.0698)	0.201*** (0.0683)	-0.0804 (0.108)	0.191*** (0.0658)
	(3.301e+06)	(2.464e+06)	(0.468)	(0.460)	(26,644)	(0.509)
従業員数 D	YES	YES	YES	YES	YES	YES
製造業種 D	NO	NO	NO	NO	NO	NO
設立時期 D	YES	YES	YES	YES	YES	YES
定数項	-1.192*** (0.226)	-0.595*** (0.215)	-1.846*** (0.313)	-1.884*** (0.290)	1.762*** (0.473)	-1.068*** (0.248)
athrho	10.99 (203.0)		12.41* (6.353)		-3.300 (3.301)	
対数尤度	-3395.151		-1798.425		-2288.303	
観測数	3,340	2,114	2,856	794	2,781	1,416

(注 1) 被説明変数名に含まれる“D”は「ダミー」の略称である。

(注 2) \*\*\*, \*\*, \* はそれぞれ 1%, 5%, 10%水準で有意であることを示す。

(注 3) ( ) 内は標準誤差である。

体における技能の熟練度が高い場合、それを維持するためには、中途採用は望ましくないということかもしれない。それに加えて、将来の動向を積極的に織り込んで人的資本投資を実施してゆくには、中途採用よりも可塑性が高いとみられる新卒採用を増やす方が長期的には効率的といえるのだろう。それ以外では、過去 3 年間の売上高の推移が両方の推計式で正に有意となった。売上高が継続的に増加する場合に新卒採用と中途採用の別を問わず、採用の増加につながりやすいということだろう。営業利益はいずれにおいても非有意であったが、

売上高の推移の結果と総合すると、採用は利益水準よりも売上規模に影響を受けやすいということなのかもしれない。ものづくり人材である正社員に占める35歳未満の社員の割合は、両方の式で正に有意となっている。これは、中高年従業員の比率が高い場合に新規採用が抑制されるという結果であるが、先行研究の結果と整合的である。

続いて、定着の結果をみてみよう。表3の推計式(3)(4)のいずれにおいても、労働組合ダミーが正に有意となっている。この結果は、労働組合が新卒採用者と中途採用者のいずれを問わず、定着率を高める影響力を発揮していると解釈される。労働組合ダミーとの交差項はいずれも有意ではなかったことから、定着を促す効果は企業の属性には依存しないということになる。それ以外では、売上高が推計式(3)(4)のいずれにおいても、正に有意となっている。売上高の推移がいずれの推計式でも非有意となったことを考え合わせると、売上高で評価した企業規模が大きいほど、採用者の定着率が高いということになる。営業利益は推計式(4)でのみ負に有意となっているが、営業利益の増加が中途採用者の定着を促すと解釈される。

採用と定着の結果を総合すると、「インサイダー・アウトサイダー理論」や“voice-exit”といった既存の理論的枠組との整合性が高いといえるだろう。労働組合は利害関係のない企業外部者を排除する傾向があるが、一旦採用されると、新規採用と中途採用の違いには関係なく、特に組合員に対してはよりよい労働環境を提供することを目指し、その結果、定着率が上昇するということであろう。一方、労働組合の影響と企業属性との関係は明らかにはならなかった。

### 3-3-2. 労働生産性に関する推計結果

まず、表4の推計式(5)の順序プロビット推計の結果をみてみよう。労働組合ダミーの単独項は非有意であったが、将来を見据えた人的資本投資を実施する企業であることを表すダミー変数との交差項は負に有意となっている。そのような属性をもつ企業では、労働組合は生産性を低下させる効果を生じさせ



## 雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

るという結果である。企業が将来を強く意識する場合、現状を改革する機運も同様に高いことが想像されるが、そのような機運を労働組合が減退させてしまうということかもしれない。例えば、将来に向けて競争力を高めてゆこうとする場合、機械など生産設備への投資を拡充する一方で、雇用削減圧力が高まり、それに対して労働組合が抵抗感を示すといった状況があてはまるのかもしれない。

次に、表5のヘックマン・プロビット推計の結果を確認しよう。推計式(7)(9)(11)はセレクション方程式であり、以下では、推計式(6)(8)(10)の結果にのみ言及を行う。推計式(6)は「人材確保や人材育成・能力開発」に関する施策を実施した場合であるが、推計式(5)と同様に、労働組合と将来を見据えた人的資本投資を実施する企業を表すダミーとの交差項は負に有意となっている。推計式(8)は「自動化・機械化」に関する施策を実施したケースであるが、ここでは労働組合の単独項と交差項はいずれの非有意であった。最後に推計式(10)は「生産設備・工程の改善」に関する施策を実施したケースであるが、ここでは労働組合の単独項が負に有意となっている。施策によって結果にばらつきが生じているが、労働組合が企業の労働生産性を向上させるとみられる結果は得られず、むしろ、労働生産性を低下させている可能性が強く示唆される。

製造業企業が労働生産性を高めるためには、従業員の育成や能力開発といったサービス業にとっても重要である人的資源管理のほかに、「自動化・機械化」や「生産設備・工程の改善」といった製造業に特有とみられる施策を実施する必要がある。前者に比べて後者は雇用削減につながる可能性が高く、賃金とともに雇用維持を最も重視する労働組合は、それらへの取り組みに慎重にならざるをえず、それが結果として、労働生産性の低下に結びついてしまうのかもしれない。

#### 4. おわりに

本稿では、製造業に属するわが国の中小企業を対象に、採用や採用した従業員の定着および労働生産性に対する労働組合の影響を実証的に分析した。

まず、採用や従業員の定着については、新卒採用者と中途採用者の違いを念頭に置いて検証した。まず、採用については、労働組合が新卒採用者と中途採用者の別なく抑制する効果があることが明らかとなった。一方、採用した従業員の定着を促す効果があることがわかった。これらの結果は、“voice-exit”や「インサイダー・アウトサイダー理論」と整合的なものと解釈されるが、いずれに基づいても、労働組合が労働力の流動化の流れを阻んでいる可能性が考えられる。

次に、労働生産性に対する影響については、生産性を向上させる影響は確認できず、むしろ低下させている可能性が示唆される結果のみが得られた。

労働力の多様化が進むなかで、日本的雇用の下では「大企業で就労する男性正社員」といった特定の労働者層のみしか利益を得ることができないといった批判が噴出し、その一角をなす（企業別）労働組合も変革を迫られている。労働組合が賃金や雇用保障を求めて活動すること自体を否定することはできないが、「働き方改革」の推進が頓挫するとさらなる経済力の低下につながる危惧がある。そういった事態を防ぐためには、企業の生産性向上にも配慮した振る舞いが労働組合にも望まれるであろう。

#### 【謝辞】

本稿の作成にあたり、独立行政法人労働政策研究・研修機構から、「ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保・定着・育成等に関する調査」の個票データの提供を受けた。記して感謝申し上げます。

#### 参 考 文 献

- 今野浩一郎（2008）『人事管理入門』日経文庫  
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

## 雇用と生産性向上に対する労働組合の影響

- 本労務学会誌』Vol. 21, No 1, pp. 5-20
- 岡本弥 (2015) 「1990年代にみられた新規大卒者の採用抑制に関する実証分析」『神戸学院経済学論集』第45巻, 第1・2号, pp. 71-92
- 玄田有史 (2001) 「結局, 若者の仕事がなくなった—高齢社会の若年雇用」橘木俊詔・D. ワイズ編『【日米比較】企業行動と労働市場』日本経済新聞社, pp. 173-202
- 外館光則 (2009) 「労働組合の経済効果—研究成果と課題」『日本労働研究雑誌』No. 591, pp. 15-24
- 都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化』東洋経済新報社
- 富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学』東洋経済新報社
- 野田知彦 (1997) 「労働組合と生産性」『日本労働研究雑誌』No. 450, pp. 36-47
- 野田知彦 (2002) 「労使関係と赤字調整モデル」『経済研究』53, (1), pp. 213-224
- 野田知彦 (2006) 「解雇と経営参加」『日本労働研究雑誌』No. 556, pp. 40-52
- 野田知彦 (2010) 『雇用保障の経済分析—企業パネルデータによる労使関係』ミネルヴァ書房
- 松井雄史 (2020) 「中小製造業における技能承継問題の実態とその解決策」『日本政策金融公庫論集』第49号, pp. 1-18.
- Bryson, A., Willman, P., Gomez, R., and Kretschmer, T. (2013). “The Comparative Advantage of Non-Union Voice in Britain, 1980-2004,” *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52, S1, pp. 194-220
- Freeman, R.B and Medoff, J.L. (1984) “What Do Unions Do ?”, Basic Books.
- Gollan, P. J. (2006). “Editorial: Consultation and Non-union Employee Representation,” *Industrial Relations Journal*, 37(5), pp. 428-437
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press
- Lindbeck, A. and Snower, D. J. (1988). *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press