

労働組合と女性の人的資源管理

岡 本 弥

神戸学院経済学論集

第54巻 第3号 抜刷

令和4年12月発行

労働組合と女性の人的資源管理

岡 本 弥

1. はじめに

少子高齢化の影響を受けて強まる労働供給制約に促されるように、女性の就業率は着実に上昇している。それを背景に、さらに後押しするには、男性と比べて大きく劣位している雇用条件の多面的な見直しが必要と、のコンセンサスが形成されてきている。「働き方改革」では、女性就業者の過半を占める非正規雇用者の待遇改善に向けた取り組みが積極的に進められている。

「働き方改革」の実効性を高めるには、長期雇用・年功賃金・企業別労働組合からなる日本型雇用慣行の見直しが不可避とされる。これら3つの要素には相互補完的な機能があるとみられるが、年功賃金や企業別労働組合がともに長期雇用の維持をサポートしているとの解釈を受け容れるなら、日本的雇用慣行の中核にあるのは長期雇用といってよいだろう。天然資源や人口規模で劣るわが国では、人的資本投資は非常に重要であり、なかでも生産性の向上を目的に実施される企業内教育訓練に対する期待度は高い。企業内教育訓練の果実を得るには長い時間を要するが、それを実現させるための制度的受け皿として、長らく長期雇用の普及・維持が強く求められてきた。先に述べた長期雇用慣行の対象から外れることの多かった女性あるいは非正規労働者の待遇改善を推し進めるには日本型雇用慣行の見直しが必須という考えはこのような関係性から導き出される。

見直しが必要という声は別の方向からもあがっている。先述のとおり、長期

労働組合と女性の人的資源管理

雇用を土台にしながら日本型雇用慣行は技能、とりわけ非常に高水準の企業特
殊的技能熟練の形成を促進する役割を果たしてきたが、教育訓練の対象は特定
の労働者層に限られていた。長期雇用や年功賃金は魅力的な雇用条件ではある
ものの、男性労働者を中心にしか提供されてこなかった。女性の非正規雇用者
率が高いこと、あるいは女性の賃金プロファイルが男性のそれと比較してより
平坦であることはこれらの証左であろう。労働組合に関しても、大企業におけ
る組織化が進んでいる一方で、中小企業ではなかなか進まない。企業規模別の
労働組合の推定組織率をみると、従業員数1000人以上の企業における推定組織
率は、2021年に39.2%であるのに対して、従業員数100人未満の企業ではわず
か0.8%であった（厚生労働省「労働組合基礎調査」）。これらから、日本型雇
用慣行のメリットを享受できるのは、大企業に勤務する男性正規労働者に限ら
れていたといっていよう。

労働組合の影響力は長期的な低下傾向にあるとみられる。雇用者に占める労
働組合員数の割合である推定組織率をみると、2021年には16.9%となり、前年
と比べて0.2ポイント低下している。労働組合のプレゼンスの低下の背景は様々
であるが、原因の一つに、労働組合を通じた集团的労使関係から労働組合を経
由し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), Bry-
son et al. (2013)⁽¹⁾）。1990年代後半以降、大企業を中心に導入が進んだ成果型賃
金システムなどはこのような流れを加速させたとみられる。他方、パートタイ
ム労働者の推定組織率は近年、上昇傾向にある。2000年には2.6%であったが、
2010年には5.6%となり、さらに2018年には8%⁽²⁾まで上昇している。小売業や

(1) それ以外に、①産業構造の変化に伴い、小売業や飲食店やサービス業など、組
織率の低い産業で働く労働者が増加したこと、②サービス経済化の影響で、組織率
が相対的に高かった製造業や大企業の比率が低下したこと、③社員の高齢化や高学
歴化、さらには企業の分社化などによって、非組合員である管理職や管理職相当職
（専門職、管理職待遇職等）が増加したこと、などが組織率の理由として挙げられ
る（今野・佐藤（2009））。

(2) 数値はいずれも「旧定義」に基づいて試算されたものである。「旧定義」にお

外食産業など、サービス産業は競争的な環境でありコストカットの圧力が強い
ため、正社員が担うのが相当とみられる基幹的な職務をパートタイム従業員が
任される傾向が強まっている。さらに、少数派の正社員で形成される従来の労
働組合が職場全体の労働者を代表するかという「代表性」の問題も噴出して
いる（今野（2016））。これらを背景に、パートタイム労働者と労働組合の双方
で組織化の誘因が高まっており、今後も加入者の増加に伴って推定組織率が上
昇する可能性がある⁽³⁾。このように、以前は労働組合の加入対象となることが少
なかった非正規労働者、またその大部分を構成する女性の労働者に対してど
のようなメリットを提供できるかが、現在、労働組合に問われているのである。

しかし、労働組合が女性雇用にどのような影響を与えるかについては、十分
に検証がなされてきたわけではない。労働組合の2つの大きな目的である雇用
の維持と賃金の引上げに関する分析を通じてその効果が男女別に検証されてき
たが、女性に焦点を当てたものは少ない。ゆえに本稿では、製造業に属するわ
が国の中小企業を対象に労働組合が女性の雇用に与える影響を検証する。具体
的には、①採用、②両立支援、③昇進、に労働組合がどのような影響を及ぼし
ているか確認する。

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章では実証分析である。最終章はまとめである。

ける雇用者数は「就業時間が週35時間未満の雇用者」となっている。2013年に新た
に導入された「新定義」では、「旧定義」と同様、就業時間が週35時間未満の雇用
者から従業上の地位が「正規の職員・従業員」を除いた雇用者数に、就業時間が週
354時間以上で雇用形態（勤務先での呼称による）が「パート」（いわゆるフルタイム
パート）の雇用者数を加えた数値であり、これで「パートタイム労働者の労働組
合員数」を除して推定組織率を計算している。

- (3) 今野（2016）は、小売や外食産業ではパート従業員が重要な役割を担っており、
今後も労働組合の加入者が増加する可能性があるのに対して、製造業では分業化が
進んでおり、職域もバラバラである傾向があるため、構造的にパートが基幹化しに
くく、労働組合への加入は進みにくいと予想している。

2. 先行研究

わが国の労働組合の組織形態では、企業別労働組合が組合員数の9割以上を占めている（厚生労働省「労働組合基礎調査」）。歴史的にも、戦後一貫して企業別労働組合がわが国の労働組合の支配的な組織形態をなしている。企業別労働組合は、欧米で一般的である産業別労働組合や、職業別労働組合とは異なり、特定の企業や事業所を組織化の単位とする。産業別労働組合や職業別労働組合が特定の企業の社員であることを組合員資格の条件としないのとは異なり、企業別労働組合は原則として、当該企業の社員資格をもつもの（主としていわゆる正社員）を組合員とする（今野・佐藤（2009））。労働組合の組織形態の差違が賃金の決定方式ひとつとっても大きな違いを生じさせることを考えてみれば、海外の労働組合に関する研究結果をわが国のケースと等置することには無理がある。そういった点を踏まえ、以下での先行研究の紹介は、わが国の労働組合や企業を対象としたもの、あるいはわが国のケースを説明するうえで有用なものに限定する。⁽⁴⁾

労働組合と女性雇用との関係については、組合企業と非組合企業の賃金格差である賃金プレミアムや離職率に関する分析が多く蓄積されてきた。まず、賃金については、橋木・野田（1993）が1991年に実施された従業員100人以上の企業を調査対象としたアンケート調査から得られたデータを用いて、男女及び学歴別で30歳と45歳の労働者の賃金関数を推定している。男性では負の賃金プレミアムが生じているのに対して、女性では高卒の45歳の労働者のケースでのみ正の賃金プレミアムが観察されたとしている。Tsuru and Rebitzer（1995）は1990年代を対象とするサンプルサイズが500のデータセットを用いて同様の分析を行い、男女ともに労働組合の賃金プレミアムは発生していないとしている。都留（2002）は1992年に首都圏で行われた調査データに基づく分析から、

（4） 外国およびわが国の労働組合の経済効果に関する包括的なサーベイに外館（2009）がある。

男女の両方で労働組合の賃金に与える効果は確認できなかったとしている。野田（2005）は2004年に実施されたアンケート調査を用いて分析し、男性についてのみ賃金に対する組合効果が確認されたとしている。川口・原（2007）や仁田・篠崎（2008）は日本版総合的社会調査（JGSS）の2000年から2003年のデータを用いた分析から、いずれも男女の両方で、組合ありあるいは組合への加入がもたらす賃金への効果が10%以上あることを明らかにしている。

次に離職率に対する効果である。Freeman and Medoff（1984）が示した労働組合が離職を抑制するメカニズムである発言・退出モデル（voice-exit）を下敷きとした実証分析が多くなされてきた。発言・退出モデルでは、労働組合が組合員の不満や要望を吸い上げ、経営側に伝達することで労働条件の改善が促され、組合員の離職率が低下するとされている。離職率が低下することで、仕事に習熟した労働者が増加し、新たな採用や訓練にかかる費用や時間を節約できる、あるいは生産性の向上につながることを期待できる。具体的な実証研究を挙げると、村松（1983）は『雇用動向調査』のデータを利用し、1970年代後半において労働組合組織率が男性の離職率に負の影響を及ぼしていたことを明らかにした。外館（2007）も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。これらの研究はいずれも集計データに基づいているが、個票データを利用した富田（1993）も労働組合が男性正社員の離職率に負の影響を与えることを確認している。これらから、労働組合は概ね、男性正社員の離職率を低下させる効果を有するといつてよいだろう。

労働組合の賃上げ効果に関する研究については、2000年代以前に収集されたデータを用いた分析では、労働組合の賃金プレミアムが観察されにくい傾向がみられる。一方、2000年代以降のデータを利用した研究では、賃金プレミアムが確認されるケースが多くみられるが、全体的には、労働組合の賃上げに対する効果、とりわけ女性労働者への効果ははっきりと観察できたとはいえないだろう。一方、離職率への影響に関する先行研究からは、男性の離職率を低下させる効果のみが観察されたといつてよい。このことはまた、労働組合がもたら

労働組合と女性の人的資源管理

す賃金や離職率に対するもの以外のさまざまな経済効果が男女で異なる可能性を示唆するものである。

先に述べたように、本稿では、労働組合が女性労働者の採用や両立支援、昇進に与える影響を分析するが、これらはいずれも企業の人的資源管理の根幹をなすものである。新規従業員の採用に対する労働組合の影響は太田（2002）や原・佐野・佐藤（2006）で行われているほか、最近では岡本（2022）が本稿で用いるのと同じデータを利用して中小企業の採用活動を検証している。その結果、新卒採用・中途採用の別を問わず、労働組合に採用者数を抑制する効果があることがわかった。それに加えて、労働組合が両方についての離職率を有意に低めることも示され、Lindbeck and Snower（1988）が提示した「インサイダー・アウトサイダー」理論による説明と整合的であることが明らかとなった。他方、女性労働者の採用に焦点を絞ったものは少ないが、森川（2008）は1998年から2004年の期間について製造業と非製造業の両方を含んだわが国の企業データを用いて、わが国の労働組合と生産性との関係を分析している。労働組合に労働生産性あるいはTFPでみた企業の生産性の水準や伸びの両方を向上させる効果があることが示されたが、それ以外に雇用量に対する影響も確認された。具体的には、同時期には雇用の伸びが組合企業と非組合企業の両方でマイナスとなったが、雇用形態別にみると、フルタイム労働者の伸びにほとんど差が見られなかった半面、パートタイム労働者については、非組合企業で伸びがプラスであったのに対して、組合企業ではマイナスとなった。また、パートタイム労働者の雇用量の増加幅を抑制する効果も確認されたが、このことからわが国の労働組合は、急増する非正規雇用者を取り込む形で生産性の向上を実現するに至っていないとしている。

本稿の問題意識に最も近いと思われるのは川口・西谷（2011）であろう。川口・西谷（2011）はわが国の上場企業を対象に、企業の財務構造とコーポレート・ガバナンスの異質性が、雇用、特に女性労働者の活躍とどのような関係にあるかを検証した。コーポレート・ガバナンスの要素として、企業の所有構造

に労働組合を加えて分析を行っている。労働組合に関連して得られた結果は、労働組合が正社員に占める女性の割合や「相対的女性部課長比率」、女性部課長の存在（の有無）に対して負の効果をもっているというものである。労働組合が存在する企業は設立年が古く長期的雇用慣行が定着している企業が多いが、このような属性を調整しても、労働組合と女性の活躍との間には安定的な負の関係がみられた。これらより、労働組合の影響力が雇用制度改革を妨げ、女性の活躍にとって不利に作用している可能性を指摘している。⁽⁵⁾佐野（2005）、Kawaguchi（2007）、児玉・小滝・高橋（2005）が、いずれも女性の活躍と企業利益の間には正の相関があることを示していることを踏まえると、企業あるいは経済の成長には、女性に不利な制度設計がなされた現行の雇用制度を改めなければならない。

両立支援策に関する研究も多数存在するが、労働組合の影響を確かめたものは少ない。

3. 実証分析

3-1. 作業仮説

本節では、以下の実証分析で検証する作業仮説を提示する。本稿では、労働組合が企業の女性従業員の採用、両立支援、昇進に対してどのような影響を与えるか検証を行う。まず、採用である。労働組合は「インサイダー・アウトサイダー」の文脈で「インサイダー」と捉えられる既存従業員の雇用維持を優先し、彼らの立場を脅かす可能性をもつ失業者を含めた企業外部者の採用を抑制することが予想される。入社後に長期間在籍する可能性が高い男性従業員と女性従業員との間で、企業の採用行動に違いが生まれる可能性がある。岡本（2022）で新規採用と中途採用の両方を抑制する効果があることが確認されていることを考慮すると、労働組合は女性従業員の採用を抑制する働きをもつ

(5) 森川（2014）も労働組合のある企業で女性取締役比率が低いことを明らかにしている。

労働組合と女性の人的資源管理

予想して特段問題はないだろう。

次に、両立支援への影響であるが、両立支援策の導入及び活用は従業員の労働条件の改善につながるとみられるため、労働組合が支援することが予想される。ただし、施策の導入に大きな費用が伴えば企業収益の悪化につながるものが想定されるため、施策によって労働組合の支援の在り方も異なるだろう。

最後に、昇進への影響である。川口・西谷（2011）は女性従業員の管理職への昇進を労働組合が阻害する可能性を示唆するが、労働組合の活動自体が妨げとなっているのか、労働組合と相関関係の強い何らかの要因が女性の活躍の妨げになっているか、結論を出すことができないとしている。一方で、労働組合が女性従業員の昇進を促進しているというエビデンスを確保できないことや、（企業別）労働組合が長期雇用を維持する機能を有しているとみられる点を考慮すれば、結婚や出産を機に退職する可能性が男性従業員と比べて相対的に高い女性従業員の昇進を男性従業員以上に強く後押しする理由は想起しづらい。それゆえ、労働組合が女性従業員の昇進を阻害しているという作業仮説を導入する。

作業仮説は以下の3つとなる。

【仮説1】

労働組合は女性従業員の採用を抑制する傾向をもつ。

【仮説2】

労働組合は両立支援策の導入を支援する傾向をもつ。

【仮説3】

労働組合は女性従業員の昇進を阻害する傾向をもつ。

3-2. データ、推定モデル、変数の詳細

3-2-1. 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」から得られたデータを使用した。本調査は2017年、製造業に属するわが国の中小企業を対象に実施された。「働き方改革」の目標に掲げられた長時間労働の是正及び同一労働同一賃金の実現性を担保する労働生産性の向上を確保する目的で中小企業が導入している人材確保、定着及び育成のための施策に関連する質問項目が幅広く準備されている点が特徴である。調査対象となった企業に労働組合の有無をたずねており、これに基づいて組合ダミーを作成した。

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、製造業企業が対象になることが多い。製造業に属する企業の場合、生産性を把握することがサービス業企業と比べて容易であるとみられる。もちろん、非製造業企業が調査対象から外れていることで、サンプルの偏りといった問題も生じてくるが、利用できるデータの制約から、本稿ではその点について積極的な改善は行わない。一方で、労働組合の影響力を検証するには都合のよいデータといえる。サービス業と比較すると、製造業の労働組合組織率は高い傾向にある。製造業では、マニュアル化しづらく精密さを旨とする熟練技能の重要性が高いこともあり、その実現のために行われる長期にわたる企業内教育訓練の受け皿となる長期雇用を導入・維持する意義はより高く、それゆえ労働組合が組織されやすいといわれる。これらを踏まえると、製造業は労働組合の影響力を捉えることが容易な産業といえるかもしれない。

3-2-2. 推定モデル

労働組合を対象とした実証分析を行う上で注意しなければならないのは組合ダミーの内生性である。例えば、個々の従業員の賃金水準を労働組合への加入の有無を表す組合ダミーに回帰する場合、「労働組合への加入が賃金水準に影響する」というのが想定される因果関係である。しかし、高い賃金水準を期待して労働者が組合企業を選択するなら、想定とは逆の因果関係が生じていることになる。それ以外にも、企業収益が賃金水準に影響し、さらにそれが労働組合の組織化にも影響することが考えられる。

内生性が生じている場合にOLS（最小二乗法）で推定を行うと、推定パラメーターの一致性が担保されなくなる。対処方法として、操作変数法やパネルデータの利用が一般的である。しかし、多くの変数が組合ダミーと同時決定であり、また、「組合ダミーと相関をもち、かつ（推定式の左辺の）結果変数と無相関」という条件を充足する操作変数を見つけることは容易ではない。さらに、中小企業を対象としたアンケート調査の実施は1回限りであることがほとんどで、パネルデータを構築・利用することは困難である。加えて、組合企業と非組合企業の属性の違いといった問題もある。先述の通り、組合企業の分布は規模の大きい企業に偏る傾向がみられる。規模が大きければ、費用の点からは、効果のある人的資源管理施策が導入されやすくなるが、この場合、労働組合が与える効果と人的資源管理施策による効果を識別することは難しい。

このような問題の対処に用いられることが多いのが「傾向スコア分析」である。傾向スコア分析は、導入された政策や、被験者が参加した特定のプログラムの効果を検証する際に用いられることが多い。プログラムの参加者と非参加者の間では、プログラムに参加したかどうか、あるいはそれに伴うアウトカム以外の属性についても多くの違いがある。プログラム参加の効果を検証するには、属性が似ているものどうしを比べることが望ましい。しかし、比較する属性が多岐にわたる場合、似ているもののペアをたくさん作ることは難しい。代わりに、プロビットモデルあるいはロジットモデルを用いて、「傾向スコア」と呼ばれるプログラム参加の予測確率を計算し、それに基づいて、プログラムに参加した「トリートメント・グループ（処置群）」と参加しなかった「コントロール・グループ（比較群）」を形成し、それらを比較する。労働組合の組織化はプログラムへの参加とは質的に異なるものであるが、内生性への対処から、複数の交絡因子を調整することが強く求められる。よって、以下では、組合企業をトリートメント・グループ、非組合企業をコントロール・グループと想定して分析を進める。

先に示した3つの作業仮説を検証するため、組合ダミーを被説明変数とした

ロジット分析を行って労働組合が存在する予想確率を計算し、それに基づいてグループを分け、労働組合効果の把握を試みる。

3-2-3. 変数の詳細

傾向スコア分析において利用するアウトカム変数とロジット分析における説明変数は表1および表2に示されている。

説明変数について補足説明を行う。産業ダミーは資本装備の相違をコントロールするためのもので、中村・佐藤・神谷（1988）でも考慮されている。現在の主力製品の形態ダミーには、仕入先あるいは販売先との間の交渉力の大きさや業種内での競争の激しさを代理させる目的がある。売上高や営業利益の推移ダミーは企業の財務状況をコントロールするためのものである。他の条件が

表1. アウトカム変数の詳細

アウトカム変数名	定義
女性従業員の採用に関するダミー (1) 【仮説1】	2013年度から2015年度までの各年度について、「貴社ではものづくり人材の新卒採用（あるいは中途採用）をしましたか」との質問に「採用した」を選んだ場合に、追加でなされた「採用したものづくり人材に女性は含まれているか」との問いに、「含まれている」と回答したケースで1をとる。(a)3か年度のすべてでもものづくり人材の女性を採用したケースと、(b)3か年度のうちのいずれかの年度で女性を採用したケースで2種類のダミー変数を作成した。
女性従業員の採用に関するダミー (2) 【仮説1】	「女性の正社員などの人数は過去3年間でどのように変化しましたか」との問いに、5つの回答が用意されており、「5（=増えた）」「4（=やや増えた）」「3（=ほぼ変わらない）」「2（=やや減った）」「1（=減った）」のように数値を対応させた。(i)「女性の正社員」以外に、(ii)「女性の正社員のうち、ものづくり人材」、(iii)「女性の直接雇用非正社員」、(iv)「女性の直接雇用非正社員のうちの、ものづくり人材」について尋ねられており、これらをすべて利用した。
企業が取り組む両立支援策に関するダミー 【仮説2】	調査対象企業が取り組んでいる両立支援策を尋ねている。リストされた下記の10種類の両立支援策に取り組んでいる場合に1をとる。 ①育児あるいは介護のための短時間勤務制度、②フレックスタイム制度、③始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げ、④所定外労働や深夜業などの免除、⑤事業所内託児施設の設置、⑥育児や介護に要する経費の援助措置、⑦子の看護休暇制度の充実、⑧法定を上回る産前・産後休業の設定、⑨法定を上回る育児休業制度の設定、⑩法定を上回る介護休業制度の設定
女性従業員の昇進状況に関するダミー 【仮説3】	(a) 役員全体に占める女性役員の比率 (%) (b) 管理職全体（課長クラス）に占める女性管理職比率、の2種類について3つの選択肢が用意されており、「1（=0%）」「2（=0%超～30%未満）」「3（=30%以上）」のように数値を対応させた。

表 2. 説明変数の詳細

説明変数名	定義
労働組合ダミー	「貴社に労働組合がありますか」に対して、「ある」という選択肢を選んだ場合を1とする。
産業ダミー	以下の12の製造業種にそれぞれ該当する場合を1とする。 1. プラスチック製品製造業, 2. 鉄鋼業, 3. 非鉄金属製造業, 4. 金属製品製造業, 5. はん用機械器具製造業, 6. 生産用機械器具製造業, 7. 業務用機械製造業, 8. 電子部品・デバイス・電子回路製造業, 9. 電気機械器具製造業, 10. 情報通信機械器具製造業, 11. 輸出入用機械器具製造業, 12. その他
現在の主力製品の形態ダミー	主力製品が次の7つの形態にそれぞれ該当する場合を1とする。 1. 素材製造, 2. 単一部品製造, 3. ユニット部品製造, 4. 部品等の加工, 5. 最終製品（自社ブランド）の製造, 6. 最終製品（自社ブランド以外）の製造, 7. その他
売上高推移ダミー（カテゴリー変数）	過去3年間の売上高の推移について5つの選択肢が用意されており、「1（＝大幅に減少（15%以上）」）「2（＝減少（5%以上15%未満）」）「3（＝ほぼ横ばい（5%未満の増減）」）「4（＝増加（5%以上15%未満）」）「5（＝大幅に増加（15%以上）」）のように数値を対応させた。
営業利益推移ダミー（カテゴリー変数）	過去3年間の営業利益の推移について5つの選択肢が用意されており、「1（＝大幅に減少（15%以上）」）「2（＝減少（5%以上15%未満）」）「3（＝ほぼ横ばい（5%未満の増減）」）「4（＝増加（5%以上15%未満）」）「5（＝大幅に増加（15%以上）」）のように数値を対応させた。
設立時期ダミー（カテゴリー変数）	設立時期について8つの選択肢が用意されており、「1（＝2005年以降）」「2（＝1995～2004年）」「3（＝1985～94年）」「4（＝1975～84年）」「5（＝1965～74年）」「6（＝1955～64年）」「7（＝1945～54年）」「8（＝1944年以前）」のように数値を対応させた。
ものづくり人材の採用における新卒採用重視ダミー	「過去の3年間で、貴社がものづくり人材を採用する際、新卒採用と中途採用のどちらを重視してきましたか（もっともあてはまるもの1つに○）」に対して、「新卒採用が中心」と回答した場合を1とする。残りの選択肢は、「どちらかといえば新卒採用が中心」「どちらかといえば中途採用が中心」「中途採用が中心」である。
技能熟練ダミー、研究ダミー	企業の人材の基本的な特徴について、「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」「比較的単純な作業をこなす労働集約的な作業者集団に近い」「商品企画・市場開発担当者の割合が高く、企画営業集団に近い」の選択肢が用意されている。技能熟練ダミーは「ベテランの技能者が多く、熟練技能者集団に近い」で1を、研究ダミーは「研究者・技術者の割合が高く、研究技術者集団に近い」でそれぞれ1をとる場合である。
正社員ものづくり人材における35歳以上の比率	=1-(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/100)
男性正社員数（カテゴリー変数） 女性正社員数（カテゴリー変数） 男性直接雇用非正社員数（カテゴリー変数） 女性直接雇用非正社員数（カテゴリー変数）	それぞれの性別・雇用形態について7つの選択肢が用意されており、「1（＝0人）」「2（＝1～5人未満）」「3（＝5～10人未満）」「4（＝10～30人未満）」「5（＝30～100人未満）」「6（＝100～300人未満）」「7（＝300人以上）」のように数値を対応させた。

一定のもとで財務面がより健全であれば賃上げが実現する可能性が高まり、労働組合の組織化は見送られるかもしれない。設立時期ダミーの導入は労働組合がある企業で設立年が古い傾向がみられるからである。ものづくり人材の採用における新卒採用重視を示すダミーは、一般に新卒採用と長期雇用との親和性が高く、労働組合の有無との相関をもつ可能性が考えられるからである。正社員ものづくり人材における35歳以上の比率は従業員の年齢構成を制御するためのものである。この比率が高いほど企業特殊の熟練を武器に経営側との交渉力を発揮できる中高年従業員の比率が高くなり、賃上げや雇用調整回避のために労働組合を活用するメリットが高まると考えられる。

技能熟練ダミー及び研究ダミーは企業の人材の特徴を代理するものである。これらを重視する企業は濃密な企業内教育訓練の実施のために長期雇用を導入・維持することにより大きな価値を感じる事が予想される。そのような場合、労働組合は組織されやすくなるだろう。男女の正社員数・直接雇用非正社員数に関連するダミー変数には、企業規模とともに、【仮説1】の検証の対象となる女性の非正社員の採用への影響をコントロールする目的がある。

マッチング前後の基本統計量は表3に記載している。マッチングにより、処置群と比較群で似通ったサンプルに限定されたことがわかるだろう。

表 3. マッチング前後の基本統計量

変数	マッチング前		マッチング後	
	組合企業平均値	非組合企業平均値	組合企業平均値	非組合企業平均値
アウトカム変数				
女性の採用				
新規：a	0.15	0.04	0.15	0.10
新規：b	0.36	0.18	0.35	0.31
中途：a	0.06	0.03	0.06	0.08
中途：b	0.36	0.18	0.35	0.31
正社員数の変化：i	3.27	3.23	3.26	3.30
正社員数（ものづくり人材）の変化：ii	3.21	3.11	3.20	3.16
直接雇用非正社員数の変化：iii	3.17	3.11	3.17	3.19
直接雇用非正社員数（ものづくり人材）の変化：iv	3.17	3.19	3.11	3.11
向立支援策				
育児あるいは介護のための短時間勤務制度	0.68	0.39	0.29***	0.58
フレックスタイム制度	0.24	0.09	0.15***	0.13
始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げ	0.36	0.29	0.07***	0.31
所定外労働や深夜業などの免除	0.51	0.31	0.19***	0.39
事業所内託児施設の設定	0.02	0.00	0.02***	0.01
育児や介護に要する経費の援助措置	0.05	0.02	0.03***	0.04
子の看護休暇制度の充実	0.42	0.15	0.27***	0.13
法定を上回る産前・産後休業の設定	0.11	0.03	0.08***	0.04
法定を上回る育児休業制度の設定	0.18	0.06	0.14***	0.06
法定を上回る介護休業制度の設定	0.13	0.02	0.11***	0.03
女性の昇進				
役員全体に占める女性役員の比率	1.13	1.53	-0.40***	1.30
管理職全体（課長クラス）に占める女性管理職比率	1.30	1.29	0.00	1.27
説明変数				
産業				
平均値の差				
マッチング前				
平均値の差	0.11***	0.04	0.11***	0.04*
マッチング後	0.18***	0.18	0.18***	0.04
平均値の差	0.04***	0.03	0.04***	-0.01
平均値の差	0.18***	0.18	0.18***	0.04
平均値の差	0.03	3.23	3.26	3.30
平均値の差	0.10**	3.21	3.20	3.16
平均値の差	0.06	3.17	3.17	3.19
平均値の差	-0.02*	3.17	3.11	3.11
平均値の差	0.29***	0.39	0.29***	0.58
平均値の差	0.15***	0.09	0.15***	0.13
平均値の差	0.07***	0.29	0.07***	0.31
平均値の差	0.19***	0.31	0.19***	0.39
平均値の差	0.02***	0.00	0.02***	0.01
平均値の差	0.03***	0.02	0.03***	0.04
平均値の差	0.27***	0.15	0.27***	0.13
平均値の差	0.08***	0.11	0.08***	0.04
平均値の差	0.14***	0.18	0.14***	0.06
平均値の差	0.11***	0.03	0.11***	0.04
平均値の差	0.11***	0.13	0.11***	0.03
平均値の差	1.13	1.53	-0.40***	1.30
平均値の差	1.30	1.29	0.00	1.27

プラスチック製品製造業	0.07	0.12	-0.05	0.08	0.04	0.03*
鉄鋼業	0.06	0.04	0.02*	0.05	0.06	-0.01
非鉄金属製造業	0.06	0.04	0.02*	0.05	0.02	0.03***
金属製品製造業	0.19	0.31	-0.12***	0.19	0.21	-0.02
はん用機械器具製造業	0.06	0.03	0.03***	0.06	0.04	0.02
生産用機械器具製造業	0.12	0.10	0.01	0.11	0.11	0.01
業務用機械製造業	0.05	0.04	0.01	0.05	0.08	-0.02
電子部品・デバイス・電子回路製造業	0.05	0.04	0.02	0.05	0.03	0.03**
電気機械器具製造業	0.14	0.11	0.02	0.14	0.18	-0.04
情報通信機械器具製造業	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
輸出入用機械器具製造業	0.17	0.12	0.06***	0.17	0.18	-0.01
その他	0.03	0.04	-0.01	0.03	0.05	-0.02
現在の主力製品の形態						
素材製造	0.12	0.07	0.06***	0.11	0.11	0.00
単一部品製造	0.12	0.13	-0.02	0.12	0.13	-0.01
ユニット部品製造	0.18	0.17	0.01	0.18	0.20	-0.02
部品等の加工	0.17	0.28	-0.11***	0.18	0.19	-0.02
最終製品(自社ブランド)の製造	0.31	0.20	0.10***	0.31	0.26	0.05
最終製品(自社ブランド以外)の製造	0.06	0.09	-0.03**	0.06	0.06	0.00
その他	0.05	0.06	-0.01	0.05	0.05	0.00
その他の説明変数						
売上高推移	3.24	3.19	0.05	3.23	3.35	-0.11
営業利益推移	2.90	2.93	-0.03	2.90	2.74	0.17*
設立時期	5.64	4.69	0.95***	5.61	5.65	-0.04
男性正社員数	5.44	4.33	1.10***	5.42	5.40	0.01
女性正社員数	3.67	2.74	0.93***	3.65	3.60	0.05
男性直接雇用非正社員数	3.35	2.20	1.15***	3.32	3.27	0.05
女性直接雇用非正社員数	2.92	2.25	0.67***	2.89	2.75	0.14
ものづくり人材の採用における新卒採用重視	0.34	0.15	0.19***	0.33	0.30	0.03
技能熟練	0.50	0.48	0.02	0.50	0.50	-0.01
研究	0.13	0.10	0.03	0.12	0.09	0.04*
正社員ものづくり人材における35歳以上の比率	0.68	0.70	-0.02**	0.68	0.67	0.00

(注) ***は1%水準, **は5%水準, *は10%水準で有意であることを示す。

3-3. 推定結果と解釈

傾向スコア分析に基づく推定結果は表4に記載されている。ATT (Average Treatment Effect on the Treated: 処置群における平均処置効果) は組合企業が非組合企業であったとき (仮想現実) と比較して、どのくらいアウトカム指標が改善されるかを示すものである。

まず、【仮説1】に関連するアウトカム変数で統計的に有意なものはなかった。岡本 (2022) では、組合企業において新卒及び中途採用を抑制される傾向が示されたが、それとは異なる結果となった。内生性が改善されたことが原因のひとつといえるかもしれない。

表4. 傾向スコア分析の結果

アウトカム変数名	ATT	標準偏差	t 値
【仮説1】			
女性従業員の採用に関するダミー (1) (新規: a)	0.036	0.029	1.24
女性従業員の採用に関するダミー (1) (新規: b)	0.027	0.048	0.57
女性従業員の採用に関するダミー (1) (中途: a)	-0.013	0.023	-0.57
女性従業員の採用に関するダミー (1) (中途: b)	-0.027	0.059	-0.47
女性従業員の採用に関するダミー (2) (正社員数の変化: i)	0.003	0.076	0.03
女性従業員の採用に関するダミー (2) (正社員数 (ものづくり人材) の変化: ii)	-0.061	0.093	-0.66
女性従業員の採用に関するダミー (2) (直接雇用非正社員数の変化: iii)	0.026	0.077	0.34
女性従業員の採用に関するダミー (2) (直接雇用非正社員数 (ものづくり人材) の変化: iv)	0.025	0.081	0.31
【仮説2】			
育児あるいは介護のための短時間勤務制度	0.088	0.052	1.69
フレックスタイム制度	0.108	0.036	3.03
始業・就業時刻の繰り上げ・繰り下げ	0.059	0.048	1.23
所定外労働や深夜業などの免除	0.125	0.052	2.41
事業所内託児施設の設置	0.012	0.009	1.42
育児や介護に要する経費の援助措置	0.005	0.021	0.24
子の看護休暇制度の充実	0.112	0.048	2.35
法定を上回る産前・産後休業の設定	0.068	0.023	3.00
法定を上回る育児休業制度の設定	0.105	0.029	3.67
法定を上回る介護休業制度の設定	0.086	0.024	3.55
【仮説3】			
役員全体に占める女性役員の比率	-0.156	0.066	-2.38
管理職全体 (課長クラス) に占める女性管理職比率	0.012	0.054	0.23

次に、【仮説2】に関連するアウトカム変数であるが、①フレックスタイム制、②所定外労働や深夜業の免除、③子の看護休暇制度の充実、④法定を上回る産前産後休業の設定、育児・介護休業制度の設定、について、組合企業で有意に高いことが明らかとなった。これらの共通点は明らかではないが、導入及び運営費用が高いとみられる「事業所内託児施設の設置」や「育児や介護に要する経費の援助措置」が有意とはならなかったことを踏まえると、労働組合は経営への影響を考慮し、制度変更に大きな費用が伴わない両立支援策に絞って導入を後押ししているのかもしれない。

最後に、【仮説3】に関連するアウトカム変数であるが、役員全体に占める女性の比率が組合企業で有意に低いことが明らかとなった。この結果は川口・西谷（2011）と整合的なものであり、労働組合が女性の昇進を阻害している可能性を示唆するものである。しかし、管理職全体に占める女性比率については組合企業と非組合企業で有意な差が確認できなかったことも考慮すれば、長期勤続している女性従業員が組合企業でより少ないということかもしれない。この点については、分析可能なデータセットを用いて、別稿で詳しく検証を行いたい。

4. まとめ

本稿では、製造業に属するわが国の中小企業を対象に、労働組合が女性の雇用に与える影響を検証した。具体的には、採用、両立支援、昇進への影響について、3つの作業仮説を設定し、検証を試みた。まず、採用については、男女とも、正社員の新規・中途採用のいずれに関しても、労働組合の影響は確認できなかった。これは、岡本（2022）の結果と異なるが、理由のひとつとして、傾向スコア分析で内生性への対処がなされたためと考えられる。次に、両立支援策の取り組みについては、概ね、組合企業でより積極的に行われていることがわかった。ただし、事業所内託児施設の設置や育児や介護に要する経費の援助措置など、大きな費用の発生を伴う可能性があるものについては、効果は確

労働組合と女性の人的資源管理

認でできなかった。最後に昇進であるが、役員全体に占める女性比率が組合企業で有意に低くなった。一方、管理職全体（課長クラス以上）に占める女性比率への影響は確認できなかった。

以上の分析結果と先行研究の成果を総括すると、労働供給制約の厳しい現在、貴重な人的資源と目される女性従業員の積極的な活用を企業側に求める姿勢を労働組合からは十分には感じ取ることが出来ない。その姿勢の背後にどのようなメカニズムがはたしているかは本稿の分析を超えるものであるが、今後は製造業だけでなく、サービス業に属する企業のデータも活用しながら解明を行いたい。

【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。

参 考 文 献

- 今野浩一郎（2016）「パート組合員存在感増す 100万人超え労使ともにメリット」、『日経産業新聞』、2016年1月22日（日経テレコン閲覧日：2022年9月17日）
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門第2版』日本経済新聞出版社
- 岡本弥（2022）「雇用と生産性向上に対する労働組合の影響」『神戸学院経済学論集』第54巻、1・2号、pp.35-52.
- 太田聰一（2002）「若年失業の再検討」、玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』、第11章、東洋経済新報社
- 川口章・西谷公孝（2011）「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」『日本経済研究』No. 65、pp. 65-93.
- 川口大司・原ひろみ（2007）「日本の労働組合は役に立っているのか？－組合効果の計測－」JILPT Discussion Paper 07-02
- 児玉直美・小滝和彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』、52、pp. 1-18.
- 佐野晋平（2005）「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』、No. 540、pp. 55-67.
- 外館光則（2007）「労働組合と離職率」『日本労働研究雑誌』No. 568、pp. 51-62.
- 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.

- 橋木俊詔・野田知彦（1993）「賃金，労働条件と労働組合」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』東洋経済新報社
- 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
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』東洋経済新報社
- 仁田道夫・篠崎武久（2008）「労働組合の賃金効果の検証」谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編『日本人の意識と行動—日本版総合的社会調査JGSSによる分析』東京大学出版会
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平（1988）『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所
- 野田知彦（1997）「労働組合と生産性：未上場企業のパネルデータを用いた分析」、『日本労働研究雑誌』，No. 450, pp. 36-47.
- 野田知彦（2005）「労働組合の効果」中村圭介・連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か—労働組合活性化への道』勁草書房
- 原ひろみ・佐野嘉秀・佐藤博樹（2006）「新規高卒者の継続採用と人材育成方針—企業が新規高卒者を採用し続ける条件は何か」、『日本労働研究雑誌』No. 556, pp. 63-79.
- 村松久良光（1983）「生産性と労働組合の機能」『日本の労働市場分析』，白桃書房，第4章，pp. 91-117.
- 森川正之（2008）「日本の労働組合と生産性—企業データによる実証分析—」RIETI Discussion Paper Series 08-J-030
- 森川正之（2014）「女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか？—サーベイデータによる分析—」RIETI Discussion Paper Series 14-J-025
- 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.
- Kawaguchi, D. (2007) “A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Panel Data,” *International Journal of Industrial Organization*, 25(3), pp. 441-460.
- Lindbeck, A. and Snower, D.J. (1988). *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press.
- Tsuru, T. and Rebitzer, J. (1995) “The Limits of Enterprise Unionism: Prospects for Continuing Union Decline in Japan,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, No. 3: pp. 459-492.