

非組合型従業員代表制度の再検討

——1990年代以降の議論を中心として——

橋 場 俊 展

目 次

はじめに

- 1 NERとは——概念定義と史的展開の俯瞰
 - (1) NERの概念定義
 - (2) 史的展開
 - 2 NERの研究動向——HRM論とIR論における位置づけ
 - (1) 先進的HRM手法としてのNER
 - (2) 発言手段としてのNER
 - 3 1990年代以降のNERをめぐる諸議論の特徴
 - (1) 強調される多様性
 - (2) 多様性を踏まえたNERのモデル化とその意図
 - (3) その他の新規性と立ちはだかる問題
- 小 括

はじめに

1990年代以降、人的資源管理（Human Resource Management：HRM）論並びに労使関係（Industrial Relations：IR）論を中心とした研究領域において、従業員関与（employee involvement：EI）や高業績作業システム（High Performance Work Systems：HPWS）に代表される洗練された管理手法の一環として、あるいは労働組合に組織されない多数の従業員のための有益な発言（voice）手段として、非組合型従業員代表（Non-Union Employee

Representation : NER) が関心を集め、活発に議論されるようになった。その成果として、以降、NERを考察対象とする研究が多数発表されるとともに、国際的、学際的な論文集あるいは専門誌特集号が相次いで刊行されている¹⁾。

本稿においては、まずこのNERについて概念定義を行ったうえで、その史的展開を概観する。続いて、実質的に労働組合以外の労使間交渉・折衝手段を禁ずる全国労働関係法 (National Labor Relations Act : NLRA) が1935年に制定され、1937年に最高裁で同法の合憲判決が下されて以降、長らく顧みられることのなかったNERがアメリカの学界においてにわかに脚光を浴びるに至った背景は何か。また、1990年代以降の研究はNERをどのように位置づけたのか、そしてそこにはどのような新規性を見いだせるのか。以上を検討し、NER研究の一応の現地点を明らかにするとともにNERに伴う諸問題について再検討することが本稿の目的となる。

1 NERとは——概念定義と史的展開の俯瞰

(1) NERの概念定義

改めて、非組合型従業員代表 (NER) 制度とはその名称が端的に示しているように、従業員が労働組合を介することなく、代表を立て、その代表を通じ経営側と利害事項について折衝する仕組みや慣行を指す。より踏み込んだ理解のため、ここでHRMとIR双方の研究領域において頻繁に言及されている代表的なNERの定義を紹介しておこう。具体的に、Taras and Kaufman (2006)によれば「一般的に、NERは、人々が働く諸条件を

1) Ex., Kaufman and Kleiner eds. (1993); *Journal of Labour Research* (1999); Kaufman and Taras eds. (2000); *Industrial Relations Journal* (2006); *Socio-Economic Review* (2006); *Industrial Relations* (2013); Gollan et al., eds. (2015).

含む相互利害問題について経営側と折衝するにあたり、自身以外の従業員の代理機能を果たす1名以上の従業員と定義づけられるだろう」としたうえで、さらにNERの担う基本的な機能や期待される成果を以下のように説明している。すなわち「選抜された労働者側代表は、通常、経営側と委員会形式の会合を行う。そこでは意思疎通と意見交換が奨励される。一般的に、代表者は社内の者であり、一定の期間指導的な役割を果たす。NERは労使間の互酬に基づいている……経営側は、NERによって諸問題が創造的に解決され軋轢が穏当に軽減されるよう、協調的に、助言を出し合い、協議するような相互関係が促されることを期待する……労働者はNERによって有意義な発言機会、経営者の意思決定に影響を及ぼす資格がもたらされること、さらには労働者が公正で丁重な扱いを受ける権利を有していると管理者によって承認されることを期待する」²⁾のである。このかなり詳細な定義から、まず、同僚従業員の利害を代弁する従業員代表が、各種の委員会を通じて相互の利害問題について定期的に経営側代表と話し合うことがNERの基本機能であることを読み取れる。さらには、労使双方がNERに寄せる期待、つまり従業員側は、発言機会や意思決定への参加機会がもたらされること、他方で経営側は、敵対的な交渉ではなく、意思疎通や意見交換を通じ、協調的且つ創造的に問題解決が図られるよう望んでいることを理解できるのである。

ところで、上記定義では、委員会形式にて会合することと簡便にまとめているが、一口に委員会といってもNERはその形態、機能などが極めて多様である。こうした多様性については、後述するが、冒頭から細々とした差異に捕われては論点が拡散し、NERの本質を見失いかねない。そこで、各種各様のNERに共通して見いだされるとされる4つの要素

2) Taras and Kaufman (2006), p. 515.

(elements)を確認しておこう。第1に、当該企業の従業員だけが代表機関のメンバーとなることができる。第2に、外部の労働組合や企業外の従業員代表機関とつながりはないか、あったとしても限定的なものに過ぎない。第3に、当該従業員代表機関が基盤としている企業によって一定の資源が供与される。第4に、個々人ベースのより直接的な参加や関与の形態とは対照的に、従業員の利害が代表されるかもしくは代理機能が遂行される。このうち、第4の要素については、当該の事業所や職場における全従業員の利害が代表されることも補足されている³⁾。

本稿においては、以上に述べた定義や共通項に依拠する形でNERを捉え、考察していくことにする。なお、名称についても、合同産業協議会 (Joint Industrial Council) や労使諮問委員会 (Employee-Management Advisory Committees) (以上主にカナダ)、あるいは労使協議委員会 (Joint Consultation Committees) (主にイギリス) など、国によって違いが見られるが⁴⁾、本稿では上記定義や共通項に該当する限りにおいてNERと総称する。

(2) 史的展開

アメリカにおけるNERの源流をどこに求めるのかについては諸説あるが、遅くともビッグビジネスが成立した19世紀末にまで遡ることができる⁵⁾とされている。具体的には、公式な制度としてのNERが1870年代には煙草製造企業 Straiton and Storm Co. (1870年代) において、1898年には百貨店 Wm. Filene Sons Co. において創設されたという。しかしながら、NERが広く認知されるようになったのは、ピアノ製造企業 Packard Piano

3) Gollan (2000), p. 411.

4) Kaufman and Taras (2010), p. 263. これら以外にも労使協議会 (Works Councils)、労使共同委員会 (Labor-Management Committee)、合同協議委員会 (Joint Consultative Committee) といった呼称が用いられている。

Company において実施された産業民主主義プラン（1912年）、あるいは鉄鋼製造企業 Colorado Fuel & Iron Company でロックフェラー・プラン導入時（1915年）に実施された従業員代表制度によるというのが定説である⁵⁾。

その後、アメリカの第1次世界大戦参戦以降、次のような要因を背景としてNERは急速に拡大していった。すなわち、ストライキなどの労働争議に脅かされている企業に対して、全国戦時労働局（National War Labor Board）や船業労働調整委員会（Shipbuilding Labor Adjustment Board）が、未組織産業部門における紛争解決の手段としてNERの設置を義務づけるなど、これを推奨する政府の姿勢である。さらには、同時期に活発化した労働組合による組織化攻勢、産業民主主義を希求する国民感情の盛り上がり、労働移動、労働争議、生産性低下といった諸問題の頻発、社会主義、ポリシェビズム、IWW主義といった思想の台頭等への対応策として企業経営者がNERに活路を見いだしたことである⁶⁾。こうした要因に促され、NERは1920年代に最盛期を迎える。全国産業協議委員会（National Industrial Conference Board）の各種報告によれば、アメリカおよびカナダにおけるNER⁷⁾の設置数とこれにカバーされる労働者数はそれぞれ、1919年に215で約40万人、1922年に725で約70万人、1924年には814で約120万人とこの時期に著しく増加している⁸⁾。これとは対照的に労働組合の組合員数は、1920年に約500万人であったものが、1923年には約360万人にまで急減し、以降も一貫して減少傾向を示したまま1930年代を迎えることになっ

5) 伊藤（2008）、2-3ページ；Kaufman（2000）、p. 22；関口（1998）、90-97ページ。

6) Kaufman（2000）、p. 23；Mills and Montgomery（1945）、p. 833.

7) より正確を期すと、労使協議会（Works Councils）の設置数である。

8) Richardson（1929）、p. 70；National Industrial Conference Board（1922）、p. 1.

た⁹⁾。

1929年に勃発した大恐慌への対処策であるニューディール政策の一環として、1933年に全国産業復興法 (National Industrial Recovery Act: NIRA) が施行されると、NERは再びブームの様相を呈した。周知のように、NIRA 7条(a)はアメリカ史上初めて団結権と団体行動権を保障した画期的な規定ではあったが、いわゆる会社組合 (company union) を明確に禁止していないため、使用者によって、それら権利を行使する主体が労働組合である必然性はないものと解釈されたからである。NIRAのこうした欠陥をつくり形で、多くの企業がNERの創設に殺到した結果、会社組合にカバーされた労働者数は1934年半ば時点において推計値で180万人弱であったものが、1935年には250万人に跳ね上がったとされる¹⁰⁾。

1935年5月にNIRAを違憲とする合衆国最高裁判所判決が下されると、同年7月にNIRA 7条(a)が定めた労働者の権利保護を引き継ぐ全国労働関係法 (National Labor Relations Act: NLRA) が制定された。2条(5)によって「労働団体」(labor organization)を「従業員が参加し、かつ、苦情、労働争議、賃金、賃率、労働時間、その他の労働条件に関して、使用者と折衝することをその目的の全部または一部として存在する、あらゆる種類の団体、代理機関、従業員代表委員会ないし制度」と広く定義したうえで、8条(2)¹¹⁾により「労働団体の結成および運営に対して支配もしくは介入すること、または、財政上もしくはその他の援助をこれに与えること」を不当労働行為として禁ずるこのNLRAによって、NERは明確に違法な存在とみなされることになった。多くの予想に反して、1937年にNLRAが最高裁で合憲とされたことに加え、その最高裁が1939年に極めて厳しい判

9) Kaufman (2000), p. 24.

10) Bernheim and Doren eds. (1935), p. 79.

11) その後、8条(a)(2)と表記が改められた。

断を下したことから¹²⁾、NERはアメリカにおいて表舞台から姿を消すことになった。

以上のような経緯から、1940年代以降80年代までの長きにわたり、北米にあってNERは（それを批判的に取り上げる労働史研究を除き）議論に値するテーマとはみなされなかった。しかしながら、1990年代に入ると状況は変化し、NERに対する関心が高まるようになっていく。その理由として、①労働組合運動の長期にわたる著しい衰退、②参加的経営、従業員関与（EI）、高業績作業システム（HPWS）等新たなマネジメント手法の流行、③NLRRA改正に関する政治的議論の展開、④海外主要工業諸国の労使関係制度においてNERが果たしている役割の重要性認知、以上の4点が指摘されている¹³⁾。

①は、Freeman and Rogers（1993：1999）が明らかにした「参加／代表のギャップ」という問題に直結する。すなわち、アメリカの民間部門における労働組合組織率が1990年代末に10%を割り込んでいるという状況にあって、未組織職場の労働者が抱く参加や代表への欲求と現実のギャップを埋め合わせるため、どのようにして発言機会、代表、公正手続（due process）を供与するのが深刻な懸念事項として共有されるとともに、その解決策として代替的なNERが注目されるに至った¹⁴⁾。

②については、伝統的な指揮統制型システムに代わり、従業員の参加

12) *NLRB v. Newport News Shipbuilding & Dry Dock Co.* (1939). この判決では、例え労働者が秘密投票によってNER制度の存続に圧倒的な支持を示しても、あるいは従来支払われていた従業員代表への賃金を取りやめる、組合加入への妨害や組合員への差別が一切認められないなど企業側の配慮が明らかになった場合でも、NER制度の存在が労働者による代表の選択を妨げかねないとして同制度を違法と判断するという最高裁の見解が示されたのである。

13) Kaufman and Taras (2000a), pp. 3-7.

14) Kaufman and Taras (2010), p. 262.

や関与を伴う HPWS が時代適合性を有しているとの認識が広まり、NER もそうした HRM 手法の一環と位置づけられたのである。

③については、NLRA 8 条(a)(2)に但書を付することで、未組織職場における EI (NERを含む)の合法化を目論んだ「従業員と経営者のためのチームワーク法」(Teamwork for Employees and Managers Act)、通称チーム法をめぐる大論争が示すように、NLRA 改正に係る諸議論が、NER を熟考させる契機となったことを指している。

④については、各国の労使関係制度・慣行が国のグローバルな競争を左右するという認識の広まり、および EU による労使協議会指令 (Works Council Directive) 公布といった動きに触発され、ヨーロッパ型の労働者協議会や日本の労使協議制への関心が高まり、それが NER の再考を促す一契機になったことを指す。

こうして、NER は50年以上の歳月を経て再び議論の対象となった。それでは、今日 NER 研究を牽引している学問領域のうち、HRM 分野や IR 分野において、具体的に NER はどのように論じられているのかを次に見ていこう。なお、本稿では、アメリカにおける NER を主たる対象としているが、以下では必要に応じてイギリスにおける NER 研究にも言及する。NLRA の成立以降、IR や HRM 領域における NER 研究が長らく途絶えたアメリカとは対照的に、イギリスではこれら領域での研究が着実に進展してきたとされることがその理由である。

2 NER の研究動向——HRM 論と IR 論における位置づけ

(1) 先進的 HRM 手法としての NER

先に述べたように、EI や HPWS といった先進的で洗練された HRM 手法に関する研究の進展が、NER の再考を促すひとつの契機となった。そこで、ここでは EI および HPWS という HRM 手法において NER がどの

ように位置づけられているのかを明確にしておこう。

諸説ある中で、EI を最もシンプルに定義すれば「組織への貢献意欲増大を目的に、何らかの意思決定に対し影響力を行使する機会を従業員に付与する管理手法」¹⁵⁾となる。そして、NER も日本の QC サークルに相当するクオリティ・サークル、チーム制度、財務的関与（financial involvement）、職務再設計（job redesign）／職務充実（job enrichment）、労働生活の質改善（Quality of Work Life: QWL）プログラム、総合的品質管理（Total Quality Management: TQM）、チーム内のブリーフィング（briefing）や社内報、提案制度などの慣行と並んで EI の具体的手法に含まれている。膨大な量の先行研究をサーベイしたうえで、代表的な EI 手法を、構造（フォーマルな関与か、インフォーマルな関与かという尺度）、形態（直接的な関与か、間接的な関与かという尺度）、関与の程度（従業員が行使できる影響力の程度という尺度）、従業員が関与する事項の内容（その重要性と複雑さの程度という尺度）、関与の社会的範囲（誰が関与しているのかという尺度）という 5 つの観点から整理・評価した Cotton (1993) は、NER を含む代表者参加（representative participation）について図表 1 網掛け部分のように位置づけている¹⁶⁾。すなわち、代表者参加はフォーマルな制度であり、間接的関与形態を取り、従業員が行使できる影響力は中程度であり、社会的な範囲としては（事業所や職場の全従業員を代表するため：筆者）組織全体をカバーするものとみなされるのである。なお、行使できる影響力が中程度との評価は、従業員代表が意思決定を行うことはほとんどなく、これに代わって、経営側と共同

15) 橋場 (2018), 243 ページ。

16) 厳密に言えば、Cotton は本稿で扱う NER に加え、ドイツの事業所委員会に代表される法で義務づけられた労使協議制度や従業員取締役制度を代表者参加として一括りにしている。その意味で、Cotton の見解は NER と性格を異にする制度を含んでの考察とはなるが、5 つの観点からの位置づけやそれを踏まえての評価は NER にも該当すると考えて良い。

図表1 従業員関与手法の区分

フォーマルな従業員関与プログラム：直接的関与			
社会的範囲			
	個人	集団／部門単位	組織全体
影響力 の程度		チーム・ブリーフィング（関与事項：なし）	財務的関与のうち、従業員持株制度（関与事項：なし）
低い			
中程度		クオリティ・サークル（関与事項：品質を中心とした生産現場における諸事項）	一部QWLプログラム（関与事項：安全性や福利厚生など多様な労使共通の関心事項）
	職務再設計（関与事項：なし）		財務的関与のうち、ゲイン・シェアリング（関与事項：生産プロセスを中心に、職場に関わる事項全てに関して提案する）
	提案制度（関与事項：品質、生産性、能率、安全性、QWL等の改善）		TQM（関与事項：品質問題）
高い	職務充実（関与事項：なし）	チーム制度（関与事項：作業分担、作業方式等、作業全般に関わる事項の決定。一部、人事事項の決定権が付与されることも）	
フォーマルな従業員関与プログラム：間接的関与			
社会的範囲			
	個人	集団／部門単位	組織全体
影響力 の程度			代表者参加（関与事項：団交交渉事項を除いた労使共通の関心事項）
中程度			
	インフォーマルな従業員関与プログラム（本稿では取り扱っていない）		

出所：Cotton (1993), p. 30, Table 2.2を参考に筆者作成。網掛けは筆者。

で票決する機会や協議する機会を与えられているケースが多いという代表者参加の一般的な有り様が根拠となっている。このように整理したうえで、Cotton (1993) は主たる目的が、企業内における権限を再分配し、労働者の利害関係上の立場を経営者や株主のそれと対等なものに改めることにある以上、代表者参加はあくまでシンボリックな存在であって、従業員態度の改善や企業業績の改善を志向する EI 手法としては上策ではないと結論づけている¹⁷⁾。

次に、HPWS と NER との関係に目を転じよう。HPWS とは雇用、作業慣行、報酬、教育・訓練、労使関係など HRM の基幹的領域においてそれぞれ「革新的」と称される諸慣行を体系的に導入し、諸慣行間の補完性やシナジーが生み出すインセンティブとサンクションを通じ、従業員の技能・能力水準の向上とコミットメント増大を導出することで高業績の達成を図る HRM 施策である。HPWS を構成する具体的 HRM 慣行については論者によって異なるが、① 革新的雇用慣行（採用試験を用いた慎重な採用、雇用保障、内部昇進）、② 革新的作業慣行（職務拡大・拡充、ジョブ・ローテーション、チーム制度、クオリティ・サークル、総合的品質管理、提案制度）、③ 革新的報酬慣行（相場より高水準の賃金、業績・技能・能力・貢献度などと連動した変動給／奨励給、利潤分配制度、従業員持株制度）、④ 充実した教育訓練機会の付与、⑤ 革新的労使関係慣行（労使間での情報共有、地位的格差の縮小 [シングル・ステイタス化]、態度調査、苦情処理手続、労働組合や従業員代表による意思決定への関与）などが挙げられる¹⁸⁾。いうまでもなく、⑤ 革新的労使関係慣行に区分された、従業員代表による関与が NER に該当するのだが、これを明確に HPWS 慣行として掲げる論者はごく少数であり¹⁹⁾、他の諸慣

17) Cotton (1993), pp. 114-115, p. 140 ; Kaufman and Taras (2010), p. 277.

18) 橋場 (2005), 22ページ；橋場 (2009), 65ページ。

19) Ex., Ramsy et al. (2000), p. 523 ; 橋場 (2005), 11ページ, 表1。

行（とりわけ入念な採用，雇用保障，チーム制度，クオリティ・サークル等のオフ・ライン型グループ，変動給／奨励給，教育訓練機会の付与，労使間情報共有）に比して，HPWS 研究上の影が薄いといわねばならない。先述した Cotton（1993）の指摘のとおり，NER 自体に直接的な従業員態度および企業業績の改善効果をあまり期待できないことに加え，アメリカにおいて，今なお NER が NLRA 違反となる法的リスクにさらされていることに起因してのことであろう。

以上，HRM 領域において NER への関心を再生させる契機になったとされる EI 研究や HPWS 研究において，実際のところ NER がどのように位置づけられているのかを確認した。EI 手法としても HPWS を構成する慣行としてもその評価は低いものといわざるを得ない。しかしながら他方で，指揮統制型マネジメントから権限委譲型マネジメントへの移行が EI と HPWS に通底する要諦と捉えるならば，一定規模以上の職場において NER の如き間接的参加／関与の実施は不可欠であるとの指摘もなされている。職場運用，財務，人的資源管理等に関わる多様な問題について，もっぱら直接的参加という形態で解決を図ることは非現実的且つ非効率であるからというのがその理由である²⁰⁾。この見解に与すれば，NER は EI や HPWS の中核を占めるには至らないものの，両者が円滑に運用されるための支えとなる重要な存在とみなしうるだろう。

(2) 発言手段としての NER

従業員による発言（employee voice）は，断るまでもなくアルバート・ハーシュマン（Albert O. Hirschman）の「退出・発言」モデルから着想を得た概念である。しばしば言及される Boxall and Purcell（2003）の定義によれ

20) Kaufman and Taras (2000a), p. 4 ; Kaufman. and Taras (2010), p. 261.

ば「従業員による企業内意思決定への直接的および間接的な貢献を、時に許容し、時にそうした権利を従業員に委譲する、極めて多様なプロセスと構造を網羅した用語」²¹⁾となる。その多様なプロセスを構成する具体的な発言メカニズムとしては、図表2に列挙されたものを指摘できる。一見すると、EIの実践手法とほぼ重複していることがわかる。とはいえ両者には顕著な違いが2点ある。第1に、HRM施策の一環であるEIには含まれていない、労働組合を通じた団体交渉が、発言メカニズムとしては重要

図表2 従業員発言メカニズムのタイプ

権限中心	
間接的	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者重役制 ・団体交渉 ・労使協議会／従業員討論会／合同協議委員会 ・労使共同事業委員会
直接的	<ul style="list-style-type: none"> ・態度調査 ・社内報／eメール／イントラネット ・全社集会（タウンホール・ミーティング）
所有中心	
間接的	<ul style="list-style-type: none"> ・ESOP ・労働者協同組合
直接的	<ul style="list-style-type: none"> ・自社株購入権
タスク中心	
間接的	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員代表と支社長／部門長との会合
直接的	<ul style="list-style-type: none"> ・職務充実 ・準自律型チーム ・チーム・ブリーフィング ・問題解決グループ（クオリティ・サークル／改善チーム、持続的改善グループ） ・提案制度

出所：Boxall and Purcell (2011), p. 168（一部改変）。

21) Boxall and Purcell (2003), p. 162.

且つ正当な手段として網羅されていることが挙げられる。そして第2に、先に言及した Cotton (1993) による代表参加の評価とも関わるが、発言は意思決定への影響力行使に主眼を置いた取り組みであり、この点で従業員態度や品質・生産性の改善を目的とした EI とは異なっている。

後者の相違故に、従業員による発言メカニズムを評価する尺度としては、もっぱら意思決定に及ぼすことのできる影響力の程度が重視されることになる。例えば、Boxall and Purcell (2011) は、図表3のように行使できる影響力の程度を「参加の程度」と表現し、これを従業員の参加が「皆無」の段階から「極大」段階までの9つのレベルに分類している。

それでは、こうした尺度から NER はどのように評価されているのだろうか。イギリスにおける従業員25名以上の職場に関するデータをプロットした調査²²⁾の結果が図表4にまとめられている。同図表は、発言の幅²³⁾,

図表3 従業員やその代表に認められる参加の程度

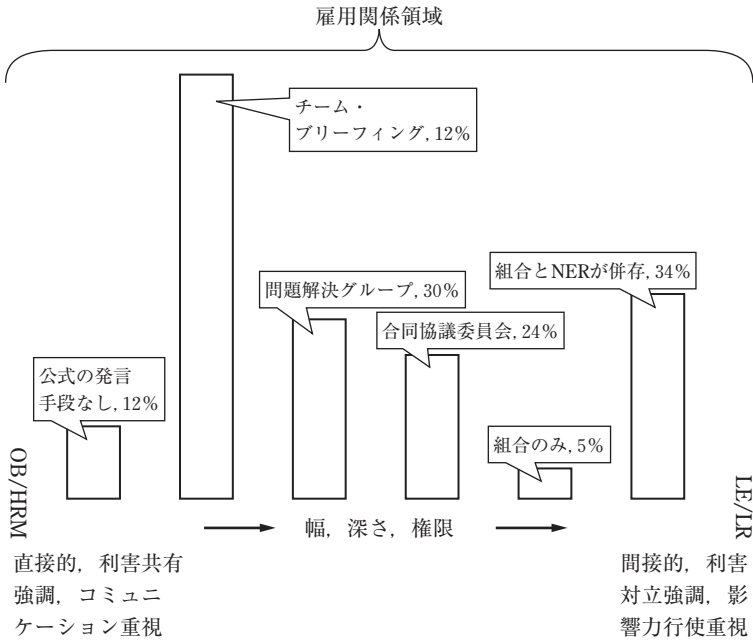
皆無	一方向的経営
僅か	情報提供
下方向	話を聞く権利
一定程度	提案機会
双方向 〃	意思決定時の協議機会／意見表明機会 あらゆる決定段階での協議／意見表明
多大	決定を遅らせる権利
結果に影響を及ぼす権限	決定を否決する権利（権限）
甚大	対等もしくは共同での意思決定
極大	従業員による自主管理もしくは所有

出所：Boxall and Purcell (2011), p. 164.

22) Willman et al. (2009).

23) ここでいう幅とは、どれほど多様な制度が職場、組織、あるいは産業で機能しているのかという尺度を指す [Gollan (2007), p. 74]。

図表4 英国における発言の頻度分布



出所: Willman et al. (2009), pp. 101, 103, Table 1, 2 [Kaufman (2015), p. 284, Figure 13.1 を再引用].

深さ²⁴⁾、発言主体が有する権限という3つの観点から、発言手段を序列化している。具体的には、公式の発言手段を設けていない職場を従業員の影響力が最も弱い一方の極とし、逆に組合とNERを併設している職場を従業員の影響力が最も強い他方の極に置いているのである。NERの手法として挙げられる、チーム・ブリーフィングや問題解決グループは、この連続体 (continuum) の中央より左に、また代表的NER手法とされる合同協

24) ここでいう深さとは、秩序、意義、権限の水準、独立性や自律性、信頼の水準、資源と能力、そして正当性といった観点から、発言が職場に組み込まれている程度を図る尺度を指す [Ibid., p. 74.]。

議委員会も中央より幾分右側に位置しているに過ぎない。改めて述べるまでもないが、これはNERの発言メカニズムとしての有効性が高いとはいえないこと、少なくとも労働組合のそれには遠く及ばないことを意味している²⁵⁾。この点については、発言メカニズムとして中位にあるが故に、雇用主の目にはNERによる従業員への権限、管理、影響力の委譲が過剰に映り、逆に従業員には過小に感じられるため、双方が不満を覚える結果、NERは論争の対象となり、相対的に脆弱にならざるを得ないとする批判も向けられているのである²⁶⁾。

同様に、NERを通じた従業員による発言の有効性を、パワー、自律性、(従業員代表の有する)能力、正当性というほぼ同様の尺度から把握しようと試みたButler(2003)も、次のような事実を指摘したうえで、NERに対し厳しい評価を下している。すなわち、NERへの付託事項が意図的に制約されているためNER機関が本来有している権利を行使できないこと、NERに経営側の思想が浸透していくことで、次第に集团的行動を起こすという従業員側の潜在的パワーが浸食されていくという批判がそれである²⁷⁾。

25) なお、図表4中にOB/HRM, LE/LRとあるが、それぞれ Organizational Behaviour/Human Resource Management, Labour Economics/Labour Relationsの頭文字である。前者の組織行動論と人的資源管理論は、一般的に、個人的、統合的、コミュニケーション型の発言(典型的には、オープン・ドア政策のような小規模でシンプル/非公式的な構造を用いる発言)にフォーカスする。これに対して、後者の労働経済学/労使関係論は、一般的に、集团的、紛争的、影響力行使型の発言(独立労働組合のようなしばしば大規模で複雑/公式的な構造を特徴とする)にフォーカスする。同表は、双方のディシプリンを以上のように特徴づけたうえで、OB/HRM的アプローチを最も弱い発言形態、LE/LR的アプローチを最も強い発言形態と位置づけている。

26) Gollan et al. (2015), p. 7.

27) Butler (2003), chapter 5.

以上、NERがEIやHPWSという先進的HRM手法としても、あるいは従業員による発言のメカニズムとしても秀でた存在とはいえないことを確認した。さらに、ここで取り上げたものとは異なる尺度や観点からも、おしなべてNERの評価は芳しくない。一例を挙げよう。Kaufman and Taras (2010)は、この間蓄積された先行研究の成果を踏まえ、NERに設定される目的を以下の9つに分類している。① 労使間のコミュニケーション改善、② 従業員の意欲および組織コミットメントの改善、③ 生産プロセスの調整強化と効率性改善、④ 従業員のアイデア、知識獲得と従業員による問題解決への参加実現、⑤ 様々な利害や考え方の把握と調整、⑥ 労使間紛争／苦情処理における一層の手続き的公正と分配の公正の実現、⑦ 進歩的な雇用主であるとの積極的なイメージを株主に抱かせること、⑧ 労働組合と組合による統制を最小化するとともに、経営側による統制を維持あるいは強化すること、⑨ 法的規制を満たすこと、以上である。ところが、こうした9つの目的のいずれについても確かな効果が見いだされたとは明言せず、「相対的に、多数の著者がNERのパフォーマンスに関して肯定的な結論に達しているが、他方で多数の著者が否定的な結論を示している」と歯切れの悪い現状認識を示した後に「……NERの効果は——それが良いものであれ悪いものであれ——長い目で見ればほとんどの場合差し引きゼロ (on the margin) になる」と告白している²⁸⁾。

事ほど左様に、直接的な成果という観点から、NERは必ずしも有効な手法とはみなし得ない。それでもなお、HRM並びにIRの研究領域においてNERが有効なEI・HRM・発言手法とみなされ支持を集め続けている一背景として、準拠枠 (frames of reference)、およびその準拠枠のひとつである単元主義 (unitarist) という概念に言及しておこう。準拠枠とは、対

28) Kaufman and Taras (2010), pp. 276-277.

象を認識し、それを解釈、規定する際の基準となる枠組を意味する。この準拠基準が、従業員による発言を含め、雇用管理の有り様に影響を及ぼすという考え方が、近年 HRM 研究者や IR 研究者の間で影響力を有しているのである。そして、準拠枠という切り口でもって雇用関係の分析を試みる代表的な論者たちは、個人主義、単元主義、多元主義、急進主義という4つの準拠枠を設定したうえで、各々の枠組が導き出す組織観、行動原理、政策的スタンス、発言形態を図表5のようにまとめている²⁹⁾。このうち、単元主義は、「調和的なチーム」という組織観や労使の「協調」という行動原理からうかがえるように、労使間における利害の一致を基調としており、したがって、それは相互利益 (mutual-gain) を前面に押し出した労使関係や信頼と権限委譲をベースとする高度コミットメント型ないしは高度関与型マネジメント、あるいは先に見た EI や HPWS といった HRM

図表5 4つの準拠枠に基づく雇用関係の区分

準拠する枠組	組織観	行動原理	政策的スタンス	発言形態
個人主義	自由市場	競争	自由放任主義	オープン・ドア政策／退出
単元主義	調和的なチーム	協調	ビジネス・フレンドリー	双方向的コミュニケーション／従業員関与
多元主義	競合する利益集団	交渉と妥協	制度的パワー・バランスと民主化	集团的代表：協議会 (councils) と組合
急進主義	資本家による独占	対立と闘争	資本主義の転換	労働者自主管理

出所：Gollan et al. (2015), p. 12.

29) See, Budd and Bhawe (2008), pp. 102-105; Gollan et al. (2015), pp. 10-16; Kaufman (2015), pp. 279-282. ただし、Budd and Bhawe (2008) は、「個人主義」ではなく、「利己主義者」(egoist)、「急進主義」ではなく「批判主義」(critical) という名称を用いている。

手法と親和性が高い。また、この準拠枠のもとにあつて、従業員による発言は建設的で、分配的事項（賃金その他労働条件等）より統合的事項（労使コミュニケーション改善、安全、EI等）を優先し、もっぱら個人もしくは小グループによる労使間の社内コミュニケーションや問題解決という形式を取るとされる³⁰⁾。

以上の単元主義と対照をなす準拠枠が多元主義 (pluralist) である。この準拠枠は「競合する利益集団」という組織観と「交渉と妥協」という行動原理が象徴するとおり、労使間の利害対立を前提としている。それ故に、この準拠枠のもとでは、労使間の力関係の不均衡、発言機会の不十分さ、民主的権利の欠落といった問題、そしてその帰結としての労働条件の悪化を解決する手段として、法的な保護を受けた労働組合との団体交渉こそが好ましいメカニズムであるとみなされる。逆に、NERは「雇用主による支配の手段」、「組合回避の手段」とみなされることになる。また、この多元主義が、アメリカにおいて、ニューディール期以降、約半世紀にわたつて支配的な準拠枠であり続けたとされる³¹⁾。

まさに対比的な多元主義と単元主義であるが、1980年代以降、ネオリベラリズムという形で個人主義の準拠枠が台頭すると、多元主義が批判され排除されるようになり、その隙を突いて影響力を増したのが単元主義であった³²⁾。こうして、学界（とりわけHRM領域）において、さらにビジネス界においても単元主義が理想的な準拠枠として優勢になったのである。そして、この単元主義という準拠枠にはNERが必要不可欠だと考えられている。HPWSモデルのHRMが導入されれば、理論的には内部労働市場や企業特殊的な人的資本が開発される。そうなると、退出オプションが機能

30) Kaufman (2015), p. 280.

31) Ibid., p. 281; Gollan et al. (2015), pp. 14-15.

32) Gollan et al. (2015), p. 15.

しにくい状況にならざるを得ないため、労使はともに何らかの発言メカニズムを模索することになる³³⁾。その際、HPWSを通じ、相場より高い賃金や付加給付、やり甲斐のある仕事を手にしている従業員たちはやはり理論上、組合の必要性を見いださない。他方で、一定規模以上の企業でEIおよびHPWSを運用するにあたり、あらゆる意思決定を直接的参加のみに委ねることは非現実的だということは先に述べたところである。したがって、単元主義を採る職場ではNERが選択されることになる。以上のような理屈で、単元主義とNERの密接不可分な関係が説かれるのである。

こうして、EI・HPWS手法としても、そして発言手段としても高い評価を得られていないNERではあるが、単元主義的雇用関係、そのもとの参加的経営推進という文脈から存在感を保ち続けている。それを裏付けるように、NERの研究は1990年代以降着実に積み重ねられ今日に至っている。以下、かかる研究から見いだされる傾向とその意味を考えてみよう。

3 1990年代以降のNERをめぐる諸議論の特徴

(1) 強調される多様性

既にNERが、それ自体多彩なEIやHPWSの一環として、あるいはまた発言メカニズムの一形態として用いられていることを明らかにしたが、この事実からも推測できるようにNERはその形態、機能、目的などの点で極めて多種多様なのである。こうした多様性について、Kaufman and Taras (2010) は、図表6のように、①形態、②機能、③主題、④代表手段、⑤権限の程度、⑥存続の程度という6つの次元でNERを区分・整理している³⁴⁾。

33) Ibid., p. 11, p. 13.

34) 以下の記述は、特に断りが無い限り、Taras and Kaufman (2006), pp. 516-523; Kaufman and Taras (2010), pp. 263-270を参照している。

図表6 NER プランの多様性に関する事例

1. 形態	2. 機能	3. 主題	4. 代表手段	5. 権限の程度	6. 存続の程度
オンブズパーソン制度	コミュニケーションと情報フロー	年金や健康保険を含む諸給付	企業内部者から選出（例えば、労働者グループ内で選出された代表者）	採択するか否かは経営側によって決定される	短期的な、臨時委員会
合同安全委員会	生産と組織の調整	安全／健康	企業外部者から選出（例えば、スポーツ界における選手の代理人）	付与される権限には幅がある（例えば、権限が単一の主題に限定される場合もあれば幅広く認められる場合もある）	問題が解決されるまでに限定
紛争解決討論会（Dispute Resolution Panel）	従業員のモラルと団結心	作業環境	経営側による任命	非公式の協議	経営側もしくは従業員側の通達によって解散することができる
スキャンロン・プラン委員会およびゲイン・シェアリング委員会	従業員の教育および訓練	苦情／紛争解決	労働者による選出（無記名投票）	諮問（Advisory）グループ	常設機関
部門生産・調整委員会	従業員関係および不快な事項の解消	経営上の諸問題	代表に対する一定の独立性付与	双方の合意によるのみ決定	常設機関
品質改善委員会	従業員関与	従業員関係の風潮	社外専門家の助言を求めることが可能	あらかじめ用意された公式のポジションを通じた経営側との「折衝」	常設機関
ジェンダー／人種／性アイデンティティ・グループ	企業文化	生産問題	社外専門家の助言を求めることが可能	会合の議長を務めるもしくは共同で議長を務める	常設機関
労使諮問委員会	協力と共通目標	設備／資本に係る諸問題	社外専門家の助言を求めることが可能	議題作成	常設機関

部門横断型雇用問題検討協議会	労使の発展	顧客サービス	社外専門家の助言を求めることが可能	交渉	常設機関
工場協議会	組合結成に対する破壊工作 (Trojan Horse)	製品および生産の質	社外専門家の助言を求めることが可能	議事録と地位が付与される	常設機関
取締役会への従業員委員参加	組合代替	事業戦略	社外専門家の助言を求めることが可能	昇進のために行動することが可能	常設機関
全社規模の代表システム (合同産業協議会, 合同協議委員会)	組合回避	賃金その他の雇用条件	社外専門家の助言を求めることが可能	NERにおいて投票：多数派が勝利	常設機関
職業協会 (Staff Associations)	政府へのロビイング活動	職業上の地位	社外専門家の助言を求めることが可能	変革に対する労働者の拒否権	常設機関
専門的なアドボカシー活動集団	政府へのロビイング活動	職業上の地位	社外専門家の助言を求めることが可能	変革に対する労働者の拒否権	常設機関

出所：Kaufman and Taras (2010), pp. 265-266.

① 形態とは、NERの提供方法を指す。NERの形態は、規模（オンブズパーソン制度のような個人レベルから、職業協会やアドボカシー活動集団といった企業横断的レベルまで）や、公式あるいは非公式、臨時的かあるいは長期的かなどの観点からさらに細分化される。また、NERは通常、使用者によって創設されるが、表中の各種アイデンティティ・グループのように従業員側がイニシアチブを取って創設・運営される例外的な形態も存在する³⁵⁾。

② 機能については、労使間コミュニケーション改善、職場の問題解決

35) Kaufman and Taras (2010), pp. 263-264.

というオーソドックスなものから、組合回避といった長らく批判の対象とされてきたもの、あるいは政府へのロビーイング活動を担うものまで多岐にわたっている。

③ 主題については、安全／健康、製品および生産の質といったいわゆる統合的事項を扱うものもあれば、賃金その他の雇用条件、諸給付、苦情／紛争解決といった分配的事項を扱うものも存在している。アメリカでは、後者のようなケースが違法性を問われることについては既に述べたとおりである。

④ 代表手段について、一般的に、代表者は選挙者である従業員集団により選挙で選出されるが、経営側の指名や労使委員会による面接によって決定されるケースもある。また、通常、NERは企業ベースであるため、被代表者と同一の職務に就く従業員から選出されるが、社外の専門家が代表を担うケースも存在する。

⑤ 権限の程度について、NERは主として諮問や助言の機能を担うため、意見を求められるにとどまるケースが多いのだが、共同決定を認められるケースや幅広い意思決定権を付与されるケースも存在する。

⑥ 存続の程度は、短期的、臨時的なものから常設的なものまで幅があるが、常設機関が一般的であるとされる。

以上で確認できた、NERの多様性や多面性は、NERを一般化して語ることの難しさ、あるいはステレオタイプでもってNERの是非を論ずることの危うさを示唆している³⁶⁾。その一方、こうした多様性を踏まえううえで、NERをグループ化・モデル化する試みが見受けられる。そこで、2つの代表的なモデル化の概要を確認するとともに、その意図を考察することにしよう。

36) Gollan et al. (2015), p. 7.

(2) 多様性を踏まえた NER のモデル化とその意図

ここでは、まずブルース・E・カウフマン (Bruce E. Kaufman) とダフネ・G・タラス (Daphne G. Taras) が提唱する「NERの4つの顔」を取り上げる。これは、労働組合が独占と集団的発言・制度的反応という2つの顔を有しているとする Freeman and Medoff (1984) の見解を参考に創り出された概念で、具体的には、NERが持つという①「進化過程の発言としての顔」(Evolutionary Voice Face)、②「利害の一致」(Unity of Interest)、③「組合回避」(Union Avoidance)、④「相補的発言」(Complementary Voice) という4つの顔を指す。それぞれの特徴が図表7にまとめられている。これを手がかりにしながら4つの顔の概要を確認しておこう³⁷⁾。

①「進化過程の発言としての顔」とは、独立組合による真の産業民主主義実現に向けて中継地点(道の駅)の役割を果たしうるというNERの一面を指している。つまり、労働組合による組織化を断固拒否する経営者によりその代替策として導入されたNERが、集団的行動の体験、そしてNERを通じた発言への失望をきっかけに労働組合による組織化を促すことになりうるのだとされる。

②「利害の一致」とは、HRMシステム構成要素としてのNERが、労使間の摩擦を抑制し、EIと権限委譲を促進するとともに、労使相互利益達成のための話し合いの場を提供することで、より一層の協力と利益の合致を促していく側面を指す。

③「組合回避」は、文字どおり、企業が組合回避策としてNERを用いるという側面を意味する。歴史的に、組合組織化活動阻止のための「にんじん」(発言メカニズムの付与)と「鞭」(NERを通じて、トラブルメーカーの名前を経営側に伝達する)双方のアプローチで中心的な役割を果たしてき

37) 以下の記述は、特に断りが無い限り、Taras and Kaufman (2006), pp. 523-533; Kaufman and Taras (2010), pp. 270-273を参照している。

図表 7 NER の 4 つの顔

目的	進化過程	利害の一致	組合回避	相補性
目的 パラ ダイ ム	労働者の経済的地位の漸次的改善および職場の民主化	労働者が会社の成功要因と同調する調和のとれた職場の創出	組合抑圧および組合代替によって組合に対する需要を抑制すること	組合と非組合型代表のそれぞれの強み能力からなる有益な相互作用
企業に とって の効用	歴史、制度（進化）経済学、多元的労使関係	単元主義的な人的資源管理、組織開発	組合代替のための伝統的な IR、組合代替のための家長主義的／単元主義的 HRM	IR と HRM の結合
労働者 にとつ ての効 用	労働者集団と折衝することによる規模の経済性；労働者のより良い発言システムの実現；優れた労使コミュニケーション	労働者と企業目標の合致、協力の促進、敵対主義の軽減、ユニケーションの改善	従業員の不満や組合の組織化を検知する早期警戒システム、従業員が抱く組合による代表への欲求軽減、組合活動家の排除と組合打倒の時間を稼ぐ手段	組合の優位性（例：標準化された賃金と諸給付、賃金と競争の切り離し）と内部労働力の統治における非組合型代表の優位性（例：集团的発言の非対立的な形態）の獲得
労働者 にとつ ての効 用	賃金と諸給付の漸次的増大、より優れた発言機会と適正手続	より大きな発言と企業への影響力、経営側への直接的アクセス、より高いモラール、賃金と諸給付の改善	組合を閉め出すため、会社が賃金および諸給付を上げ、諸条件を改善する可能性あり、労働者は強硬な戦術によって陳外され、労働組合への支持を強めるかも知れない	労働者は両方の制度の利点を享受することができる；労働者は組合費を負担することなく組織化の利点を得つつ、職場における他の問題に目を向けることができる
組合に とって の効用	組合に対する労働者の需要が徐々に増え、組合組織率が次第に上昇する	非組合型制度がうまく運営されない場合、不満を抱いた労働者を組織化しうる	企業が過度な解雇や抑圧を行うことで、従業員が組合による代表への需要を高める「バックファイア」効果がもたらされるかも知れない	肯定的側面：組合は雇用条件の交渉人としての貢献を維持し、組合組織化を魅力的なものにしている 否定的側面：労働者によるフリーライドが組織化を困難にする
職場に おける 実践例	「オープン・ドア」政策から公式的な紛争解決への進化、非公式で主観的な HRM の書面化された公式的な手続への置き換え	合同メイン・シェアリング委員会、相互評価型紛争処理委員会、取締役会への従業員委員参加	組合代替策として高業績 HRM 慣行が多用のコンサルタントや弁護士への依存度が高い、頻繁な解雇	一連の経済的事項に関する団体交渉、作業条件や労働生活の質に関する労使合同委員会の利用

出所：Kaufman and Taras (2010), p. 271.

たが故に、NERは労働組合主義者から嫌悪され続けているのだとされる。

④「相補的発言」とは、NERが労働組合による団体交渉とは異なる機能を果たすことで、組合機能を補完する一面を指す。すなわち、分配的事項の交渉ではなく、統合的事項について協議し意思疎通を図ることで、NERは労働組合を代替するのではなくむしろこれを補完しているとの認識である。ただし、この労働組合との補完的な関係を実現するためには、ヨーロッパのように、法律で組合とNERの平和的共存を義務づける必要のあることが、歴史的教訓として裏付けられているとされる。

続けて、ミック・マーチントン (Mick Marchington) が主張する「合同協議委員会の4種の典型的モデル」を概観しよう³⁸⁾。具体的に、マーチントンはNERが、①団体交渉の代替 (Alternative to Collective Bargaining) モデル、②団体交渉および従業員関係の縁辺 (Marginal to Collective Bargaining and Employee Relations) モデル、③団体交渉との競合 (Competing with Collective Bargaining) モデル、④団体交渉補完 (Adjunct to Collective Bargaining) モデルの4つに区分されるとの見解を示しているのである。

①団体交渉の代替モデルに該当するNERは、団体交渉に対抗するという目的のため着手、展開される。そもそもこの種のNERは、従業員の意見表明と経営陣から労働者への情報伝達を同時に行うことができるという前提に基づいている。つまり、協議ではなく、経営側委員が経営方針について一方向的に説明し、従業員側委員は様々な懸念事項を表明するという、いわば情報交換が活動内容の中核となる。そのため、仮に、従業員側委員から反対意見が出た場合でも、それは経営側委員のコミュニケーション能力・スキルの問題であると解される。このように、従業員代表の独立性という観点からすれば不十分なため、このモデルは、従業員側委員をし

38) Marchington (1994), pp. 672-683. 以下の記述は、特に断りが無い限りこの文献に依拠している。

て制度の曖昧さや限界、矛盾に気づかせ、最終的には制度の崩壊につながる、あるいは独立した組合代表の要求につながるという脆弱性を帯びている。

② 団体交渉および従業員関係の縁辺モデルは、労使双方に何ら貢献せず、したがって失敗がほぼ運命づけられている類いのNERを指している。具体的にこのモデルは、労使双方が相手に不信感を抱いた状況で、情報や人材等のリソースを経営側から十分に提供されることなく運営され、しかもそこではしばしば権限を持たない若手管理者が議長を務めるため、企業内の意思決定に影響力を行使し得ない。したがって委員メンバー自身が意義を見いだし得ないなど、まさに労使双方の関心の縁辺に置かれていることがこのタイプのNERの特徴になる。

③ 団体交渉との競合モデルは、議題として、投資計画、新製品開発、企業競争力、合併、買収、合理化を取り扱うなど活動内容を高度化・拡充(upgrade)し³⁹⁾、団体交渉の必要性や意義の減殺を図ることを目的とするNERを指す。このNERモデルは、EIの一環として導入され、クオリティ・サークル、総合的品質管理、プリーフィング・グループといった他のEI手法と同様、従業員に特定の経営活動が選択された理由について納得させる役割を担う。このように従業員に経営の立場を理解・納得させる取り組みは、ショップ・スチュワードの活動を妨げる方向で機能しうるのだが、そこに組合弱体化の意図が込められていることが同モデルの特徴となる。

④ 団体交渉補完モデルとは、賃金、その他労働条件といった分配的事項ではなく、統合的事項を取り扱うことで、団体交渉と相補的な関係にあるNERのことを指す。通常、部門レベル——工場レベル——工場内部門

39) Terry (1983), p. 56.

レベルの階層構造を取っており、必要に応じて小委員会も設けられる。議題と議事録を共同で管理する、経営陣と組合が相互に議長を務める、問題調査の適任者を把握するための行動リストを用いる、報告期限を設定する、ショップ・スチュワードのため事前会議を開催する、事業・生産に関する情報を提供する統計資料を一括提供するなど、対等で公正な運営を担保するための配慮がなされている。また、NERが団体交渉機能を弱体化することがないように、双方の機関に出席し、両者の関係をチェックするなど、ショップ・スチュワードが重要な役割を果たしていることも、このタイプのNERが持つ特徴である。

以上、北米のNER研究において中心的役割を果たしているカウフマンとタラスの「NERの4つの顔」と、同じくイギリスにおけるNER研究を牽引するマーチントンの「合同協議委員会の4種の典型的モデル」を概観した。NERのグループ化・モデル化を試みるこれら2つの取り組みからどのようなことを読み取れるだろうか。それを考えるために、まず両者の共通点と相違点を見よう。

カウフマン／タラスのモデル化とマーチントンのモデル化の共通点として、第1にNERが労働組合を代替もしくは回避するための方策として用いられる可能性を率直に認めていることが挙げられる。前者においては、「組合回避」の顔が、後者においては「団体交渉の代替」モデルと「団体交渉との競合」モデルがこれに該当する。

しかしながら他方で、NERと労働組合が相互補完関係に立ち上ることを指摘している点が、第2の共通点となる。前者における「相補的発言」と後者における「団体交渉補完」モデルがこれに該当する。

第3の共通点としては、例えNERが諸々の理由から従業員による発言メカニズムとして失敗に終わったとしても、それが独立した労働組合による組織化への呼び水になり得るという従業員側にとっての意義と経営側の

リスクを指摘していることが挙げられる。前者の「進化過程の発言としての顔」と後者の「団体交渉の代替」モデルで、その可能性が言及されていた。

次に、両者の相違点を見よう。まず目につくのは、NERを区分する際のパースペクティブの違いである。後者のマーチントンが、一貫して労働組合並びに団体交渉との関係性という観点からNERを分類しているのに対して、前者のカウフマンとタラスは、当然、労働組合との関係を踏まえつつも、「利害の一致」がそうであるように、NERの背後にある準拠枠（ここでは単元主義）を視野に入れている。こうした違いは、EIやHPWSの一環として用いられるNERを一方は「利害の一致」と、他方は「団体交渉との競合」と捉えるというさらなる違いを生み出している。次に、第2の共通点として先に挙げた、NERと労働組合の補完性に対するスタンスの違いである。後者のマーチントンは、このモデルの先進性を高く評価しているが、一方で前者のカウフマンとタラスは、法律による規制が存在しなければその実現は困難だとしてやや距離を置いている。こうした違いに、ヨーロッパと北米におけるNERをめぐる法制度の相違が反映していることはいうまでもない。このことと関連して、カウフマンとタラスはこの労働組合補完的なNERよりも、上記「利害の一致」の顔が有する今日的優位性を説くのである。これが第3の相違点といえよう。

以上で、共通点と相違点を確認したNERに関する2つのモデル化から、我々はどうのような意義と意図を見いださうのだろうか。前者はアメリカの、後者はイギリスの歴史的経緯を踏まえつつ、それぞれがNERを4つのカテゴリーに整理している。前節で確認した多種多様なNERを概ねカバーできる優れたグループ化とモデル化であり、そこには長らく批判の対象となりながら、なお現存する反組合的なNERの存在も反映されている。しかしながら、両者は同時に反組合的な意図とは無縁のNERについても

グループ化するとともにその優位性を訴えている。それは、1930年代以降優勢を極めてきた批判一辺倒のNER理解に対する明確なアンチテーゼであるといえるだろう。もちろん、両者が指摘する反組合主義とは無縁のNERが1990年代以降にわかに出現したわけでも、そうしたNERの存在を指摘する研究が、それ以前に皆無であったわけでもない。例えば、Gullet and Gray (1976), Brody (1980), Nelson (1982) はいずれも1910~30年代のNERを積極的に評価しているのだが、それらは少数派に過ぎなかった。対して、1990年代以降のNER研究は、本稿1-(2)で確認した事情を背景に、組合回避策でも組合代替策でもないNERにスポットライトを当て、その先進性を強調する見解がHRMやIR領域でメインストリームを占めるようになったのである。そして、そうしたNERの存在をいち早くモデル化した「4つの顔」と「合同協議委員会の4種の典型的モデル」は、こうした研究動向の象徴的存在だといえる。

(3) その他の新規性と立ちはだかる問題

前節では、NERに関する2つのモデル化を手がかりとして、NERの積極的再評価が1990年代以降の大きな流れとなっていることを論じた。ここでは、同じく1990年代以降の研究動向が有するこれ以外の特徴を確認し、そうしたNER研究の意義を評価したうえで、しかしながら古くから批判されてきたNER固有の問題が、変わらず厳然と存続している事実を指摘したい。

繰り返しになるが、NERが多様であること、それ故に従来批判されてきた反組合主義的NERとは性質を異にするNERも存在する(存在した)ことに着目し、これを積極的に再評価するというのがNERをめぐる1990年代以降の研究潮流である。こうした流れを受けて、NERの形態、機能、およびその影響に関する実証的研究が、1990年代前半から活発に着手され

その蓄積が急速に進んでいる。定性的な実証研究に加え、(HRMやIRに限らず社会科学領域の研究全般の流れともいえるが)大規模な定量的研究も広範に実施されていることが、過去のNER研究になかった特徴といえる。ともあれこうした、研究の成果として、例えば、NERが先に言及した9つの多様な目標(①労使間のコミュニケーション改善, ②従業員の意欲および組織コミットメントの改善, ③生産プロセスの調整強化と効率性改善, ④従業員のアイデア、知識獲得と従業員による問題解決への参加実現, ⑤異なる利害や考え方の明確化と調整, ⑥労使間紛争/苦情処理における一層の手続きの公正および分配の公正の実現, ⑦進歩的な雇用主であるとの積極的なイメージを株主に抱かせること, ⑧労働組合と組合による統制を最小化するとともに、これと関連して経営側による統制を維持あるいは強化すること, ⑨法的規制を満たすこと)を持ちうること、そして「組織は戦略にしたがう」が如く、NERの形態や機能の多様性も、こうした目的の多様性によって一部説明できることが明らかになったとされる⁴⁰⁾(もっとも、NERがそうした目標にどれほどの貢献をなし得るかについて意見が分かれていることは先に述べたとおりである)。さらに、複数の事例研究を通して、NERが望む効果を得られない状況、逆にNERの成功に必要な要件も特定されつつあるとされている。それによれば、NERが失敗に終わるのは、第1に、NERがもっぱら組合回避手段として用いられる場合、第2に、会社が大幅なコスト削減を余儀なくされている環境にある場合、第3に、NERが影響力を行使できる範囲を、経営側が狭く設定する場合、あるいはやはり経営側がNERにそうした権限をほとんど付与しない場合、これと併せて、重要なHRM事項について一方的に決定をし続けている場合、第4に、経営者が従業員の目から見て、重大な信頼の裏切り、過去の約束の破棄、またはひどい日和見主義と映る行

40) Kaufman and Taras (2010), pp. 276-277.

動を取る（あるいはそうした行動を取り損ねた）場合である。逆に、NERを成功に導く要因としては、第1に、会社と労働者の間の信頼、第2に、経営側が従業員の懸念や意見に素早く対応すること、第3に、（分配的事項の交渉よりも）統合的事項の解決を重視すること、第4に、（継続的なコスト削減や大幅なレイオフの状況ではなく）会社が利益を上げ、労働者がある程度の雇用保障を享受できるような支持的経済環境、第5に（短期的に「出入りする」関係の「雇い人」ではなく）労働者を長期的なビジネス関係のパートナーとする「人的資産」型HRM戦略が挙げられている⁴¹⁾。

1990年代以降のNER研究に今ひとつの新規性を見いだすとすれば、上記のような定性的・定量的な実証研究が世界各国でなされ、その成果に基づいた国際比較が盛んに行われていることであろう⁴²⁾。例えばNERに関する各国法制度の比較を通じ、アメリカにおける規制の厳格さが際立っていること、隣国のカナダがNLRAと同等の法律を成立させながらも労働団体を狭く定義することでNERが合法とされている事実などが広く認識されるようになった。

以上のように、1990年代以降、NERに関する定性的・定量的な実証研究が世界的に展開されその成果が積み上げられている。そして、それら研究で取り上げられるのは概ね労使から高い評価を受けた、あるいは何らかの成果をもたらしたとされる優れた事例なのである。もちろん、NERが単に経営者の意向を伝達する機会に過ぎず、発言メカニズムとしては機能していないとする従業員の不満の声を紹介した否定的な調査結果も存在するが⁴³⁾、今やこうした批判的研究の方が、少数派といって良い。むしろ

41) Ibid., pp. 277-278.

42) そうした成果の一部として、Kaufman and Taras eds. (2000) や Gollan et al. (2015) を挙げることができる。

43) Upchurch et al. (2006).

「利害の一致」という顔を持った、あるいは「団体交渉補完」モデルに該当するNERの存在とその有効性を告げる研究が、世界各国で盛んに発表され続けているのである。

しかしながら、洗練されたNERの発見が、反組合的な意図で運用されるNERの存在や、NERが有する労働組合機能とのトレード・オフといった問題を否定する根拠になるわけではもちろんない。今日の研究潮流を形成したといっても良い、カウフマンとタラスおよびマーチントンのNERモデルにあっても、組合回避や組合代替を指向するタイプが含まれている事実がそのことを象徴している。とはいえ、上で見たように、あからさまに組合回避策として用いた場合、NERは失敗に終わる公算が高まるということであるから、より深刻に受け止めるべきは労働組合とのトレード・オフであろう。というのも、例え、経営側に反組合的な意図がない場合であっても、こうしたトレード・オフを解消することは困難だからである。いわゆる「私にどんな得があるのか」(What's in it for me?)問題がそうしたトレード・オフの典型例であろう。すなわち、これはNER委員会の場で、従業員が、自分たちの賃金、福利厚生、その他労働条件について話し合いたいと希望した際、使用者側が組合に配慮し（あるいは法に抵触することを懸念し）従業員の発言を遮ると、従業員の参加意欲が損なわれてしまうという問題である⁴⁴⁾。当然、ここで従業員の意向を尊重すれば、今度はNERが組合機能を代替することになる。こうしたトレード・オフの抑制には、マーチントンが提唱する「団体交渉補完」モデルのように、組合役員がNERと団体交渉の双方に目を光らせることが有効であろう。しかしながら、カウフマンとタラスが述べるように、このモデルを根付かせるには、組合とNERの平和的共存を義務づける法制度が不可欠とされるためアメ

44) Kaufman and Taras (2010), p. 268.

リカにおいて同モデルは有力な選択肢にはならない。他方、Kaufman and Taras (2000b) が、相互利益のため、公正な方法でNERを運営するよう使用者を促す条件として、① 行使可能な組合の脅威効果、② 実現可能な従業員の「離職」効果、③ 差別的で反社会的な雇用慣行に対する十分に強化された立法・司法上の制限の3つを挙げている⁴⁵⁾。NERとのトレード・オフを思えば、①の行使可能な組合の脅威効果は、NERが魅力的なものになればなるほど漸減していくことになる。この誠に悩ましい、労働組合とのトレード・オフという問題が程度差はあれ、すべてのNERに付いて回ることを看過してはならない。

最後に、Kaufman (2015) は、アメリカ企業がグローバル市場と国内製品市場で直面する競争圧力の増大を根拠に、今後本国では、単元主義が影を薄めていき、これに伴いEIやNERも縮小を余儀なくされるだろうと予測している⁴⁶⁾。当否はさておき、このいささか不吉な予測は、NERのもう1つの問題を想起させる。法によって設置を義務づけられていないアメリカにおいて、結局のところNERの生殺与奪（存続の有無だけではなく、形態、機能、主題、代表手段、権限委譲の程度のすべてにわたって）は経営側に握られているという事実がそれである。この悪い予測が的中したならば、我々はNERを含め、EIやHPWS等の洗練されたHRMが、ウェルフェア・キャピタリズムと同様の運命をたどる光景を目の当たりにするのかも知れない。いずれにせよ、今後もアメリカのNERは法的リスクに加え、経営者の善意頼みであるという危うさと脆さをはらんだ状態で運営されていくことになる⁴⁷⁾。

45) Kaufman and Taras (2000b), p. 554.

46) Kaufman (2015), pp. 290-291.

47) 関口 (2009) は、機能という観点からNERを① 基本的労働条件の集団的決定機能、② 職場での苦情処理機能、③ 従業員の参加・コミットメント

小 括

本稿では、第1に、Taras and Kaufman (2006) に倣いNERを「人々が働く諸条件を含む相互利害問題について経営側と折衝するにあたり、自身以外の従業員の代理機能を果たす1名以上の従業員」と定義づけたうえで、委員会において相互の利害問題を経営側と定期的に話し合うことがその基本的機能であることを確認した。第2に、NERの史的展開をフォローした。それは、19世紀における誕生以降、戦間期の2度のブームを経た後、NLRA立法化とその合憲判決によりいったん歴史の表舞台から姿を消したものの、労働組合運動の衰退、EIおよびHPWSの流行、NLRA改正論の台頭、諸外国におけるNERの実態・重要性把握を背景に、1990年代に学界において再び脚光を浴びるというプロセスであった。第3に、先進的HRM手法の一環として、あるいはまた組合衰退による代表のギャップを補う発言メカニズムとして期待を寄せられたNERではあるが、決して評価は芳しいものではないこと、それにも拘らず、高い関心を集め続けているひとつの背景として單元主義という準拠枠との親和性の高さが指摘されていることを明らかにした。第4に、形態、機能、主題、代表手段、権限の程度、存続の程度という6つの観点からNERの多様性を確認すると同時に、その多様性を根拠に、反組合的ではないNERの存在にフォーカスし、従来の批判一辺倒のNER研究の転換を試みる2つのNERモデルを取り上げ、このスタンスが1990年代以降におけるNER研究の基調となっていることを示した。最後に、1990年代以降のNER研究が、実証研究、国際比較研究を通じて着実に成果を積み増していること、それによって解明された事項を確認、評価したうえで、しかしながら、とりわけアメリカ

促進機能、④ 労使コミュニケーション改善機能に分類し、その多様性を指摘している [関口 (2009), 248-249ページ]。

においてはこうしたNER再評価論の前に、長らく指摘されてきたNER固有の問題が立ちはだかっているとの見解を示した。その問題とは、NERが有する労働組合とのトレード・オフと経営依存という特性である。

ところで、これらNER固有の問題を手っ取り早く解消する方策として、アメリカにおいてもヨーロッパ諸国同様、NERの実施と団体交渉との棲み分けを義務づける法律を制定すべきとの主張がしばしば見受けられる。しかしながら、こうした主張に対しては、政治状況を踏まえれば現実的ではない、あるいは法定化はすべての企業に高いコストを課すが、有意な生産性向上をもたらす企業は一部に過ぎないため費用対効果が悪い等、懐疑的な見方が多い⁴⁸⁾。「発言を義務付けることと……効果的な発言を義務付けることは全く別である」⁴⁹⁾ということなのであろう。いずれにせよ、近い将来にNLRAが改正されNERが合法化／義務化されると考えることは現実的でない。したがって、経営者は、これまで同様、法的リスクを負いながらNERを運用せねばならない。けれども、次の驚嘆すべき調査結果を見ると、そのリスクの程度は通説ほど甚大なものではない可能性がある。すなわち、1,000人の従業員を対象としたある全国規模の調査が、NER制度を導入した職場に勤める回答者に、代表者が賃金や付加給付について積極的に経営者と話し合ったかどうかを尋ねたところ、42%が「ある程度」と答え、37%が「かなり」と回答した事実を明らかにしているのである⁵⁰⁾。改めて述べるまでもなく、本来こうした行為はNLRA 8条(a)(2)違反に該当するのだが、NERを導入している職場に勤務する回答者の79%がそうした行為を日常的に目撃していることを同調査は示している。つまり、この調査結果がアメリカの職場の実態を正確に反映してい

48) Kaufman and Taras (2010), pp. 269-270.

49) Lewin and Mitchell (1992) [Cited in Greenfield and Pleasure (1993), p. 192].

50) Godard and Frege (2013), p. 154.

るのであれば、現行法の下においても、NERは露骨な組合代替物として運用されていることになるのである。追加的な調査が待たれるところだが、少なくとも世間の注目を浴びた特定の判例や裁定のみを根拠としてアメリカのNERや労使関係を語ることには慎重であるべきことをこの調査は教えてくれる。

付記：本研究はJSPS 科研費18K01859の助成を受けたものである。

参考文献

- 橋場俊展（2005）「高業績作業システム（HPWS）の概念規定に関する一試論」『北見大学論集』第28巻第1号，9-26ページ。
- （2009）「『高業績パラダイム』の批判的検討：Godard & Delaney の所論を中心に」『(三重大学) 法経論叢』第26巻第2号，63-78ページ。
- （2018）「従業員関与（employee involvement）の考察—その概念定義と研究動向を中心に」『同志社商学』第69巻第5号，237-267ページ。
- 伊藤健市（2008）『インターナショナル・ハーヴェスター社従業員代表制の研究』関西大学出版部。
- 関口定一（1998）「『参加・コミュニケーション型従業員代表制』の系譜と労使関係ネットワーク」『商学論纂』第40巻第1・2号，79-107ページ。
- （2009）「終章 閉ざされた道—従業員代表制とアメリカ産業民主主義の可能性」伊藤健市／関口定一編著『ニューデール労働政策と従業員代表制—現代アメリカ労使関係の歴史的前提』ミネルヴァ書房所収。
- Bernheim, A. and D.V. Doren eds. (1935) *Labor and the Government*, Twentieth Century Fund.
- Boxall, P.F. and J. Purcell (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- （2011）*Strategy and Human Resource Management (3ed edition)*, Palgrave Macmillan.
- Brody, D. (1980) *Workers in Industrial America : Essays on the Twentieth Century Struggle*, Oxford University Press.
- Brown, W.A. et al. eds. (2009) *Voice at the Workplace : Where Do We Find It, Why Is It There and Where Is It Going?*, *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge University Press, pp. 97-119.

- Budd, J.W. and D. Bhave (2008) Values, Ideologies and Frames of Reference in Employment Relations, in Blyton, P. et al. eds., *The SAGE Handbook of Industrial Relations*, SAGE Publications, pp. 92–112.
- Butler, P. (2003) Employee Representation in Non-Union Firms : A Critical Evaluation of Managerial Motive and the Efficacy of the Voice Process, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Industrial and Business Studies at the University of Warwick.
- Cotton, J.L. (1993) *Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, SAGE Publications.
- Freeman, R.B. and J. L. Medoff (1984) *What Do Unions Do?*, Basic Books (島田晴雄・岸智子訳 (1987) 『労働組合の活路』日本生産性本部).
- Freeman, R.B. and J. Rogers (1993) Who Speaks for Us? : Employee Representation in a Nonunion Labor Market, in Kaufman B.E. and M.M. Kleiner eds., *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*, Industrial Relations Research Association.
- (1999) *What Workers Want*, Cornell University Press.
- Godard, J. and C. Frege (2013) Labour Unions, Alternative Forms of Representation, and the Exercise of Authority Relations in U.S. Workplaces, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 142–68.
- Gollan, P. (2000) Nonunion Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia, in Kaufman, B. and D.G. Taras eds., *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*, M.E. Sharpe, pp. 410–449.
- (2007) *Employee Representation in Non-Union Firms*, SAGE Publications.
- Gollan, P. J. et al. (2015) Voice and Involvement at Work : Introduction, in Gollan et al. eds, *Voice and Involvement at Work : Experience with Non-Union Representation*, Routledge, pp. 1–41.
- Greenfield, A. and Pleasure, R. (1993) Representatives of Their Own Choosing : Finding Workers' Voice in the Legitimacy and Power of Their Unions, in B. Kaufman and M. Kleiner eds., *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*, IRRS, pp. 169–196.
- Gullett, C.R. and E.R. Gray (1976) The Impact of Employee Representation Plans Upon the Development of Management-Worker Relationships in the United States, *Marquette Business Review* 20 (Fall 1976), pp. 95–101.
- Industrial Relations Journal* (2006) Vol. 37, No. 5.

- Industrial Relations* (2013) Vol. 52, No. SI.
- Journal of Labour Research* (1999) Vol. 20, No. 1.
- Kaufman, B. (2000) Accomplishments and Shortcomings of Nonunion Employee Representation in the Pre-Wagner Act Years : A Reassessment, in Kaufman, B. and D.G. Taras eds. (2000) *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*, M.E. Sharpe, pp. 21-60.
- (2015) The future of Employee Voice in the USA : Predictions from an Employment Relations Model of Voice, in Johnstone, S. and P. Ackers eds., *Finding a Voice at Work? : New Perspectives on Employment Relations*, Oxford University Press, pp. 278-299.
- Kaufman, B.E. and M.M. Kleiner eds. (1993) *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*, Industrial Relations Research Association.
- Kaufman, B.E. and D.G. Taras eds. (2000) *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*, M.E. Sharpe.
- (2000a) Introduction, in Kaufman, B. and D.G. Taras eds. (2000) *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*, M.E. Sharpe, pp. 3-18.
- (2000b) Nonunion Employee Representation : Findings and Conclusions, in Kaufman, B.E. and D.G. Taras eds. (2000) *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*, M.E. Sharpe, pp. 527-557.
- (2010) Employee Participation Through Non-Union Forms of Employee Representation, in Wilkinson, A. et al., eds., *Participation in Organizations*, Oxford University Press, pp. 258-285.
- Lewin, David and D. J.B. Mitchell (1992) Systems of Employee Voice : Theoretical and Empirical Perspectives, Paper presented at 45th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, New Orleans (January). [Cited in Greenfield and Pleasure (1993), p. 192].
- Marchington, M. (1994) The Dynamics of Joint Consultation, in Sisson, K. ed., *Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain (2nd edition)*, Blackwell Publishers, pp. 662-693.
- Millis, H.A. and R.E. Montgomery (1945) *Organized Labor*, McGraw-Hill.
- National Industrial Conference Board (1922) *Experience with Works Councils in the United States*, Research Report No. 50.
- Nelson, D. (1982) The Company Union Movement, 1900-1937 : A Reexamination, *Business History Review*, Vol. 56, No. 3 (Autumn, 1982), pp. 335-357.

- NLRB v. Newport News Shipbuilding & Dry Dock Co.* (1939) 308 U.S. 241., pp. 241–251.
- Ramsay, H., et al. (2000) Employees and High-Performance Work Systems : Testing inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4), pp. 501–531.
- Richardson, G.H. (1929) Recent Developments in Industrial Co-Operation in the United.
- Socio-Economic Review* (2006) Vol. 4, No. 2.
- States and Canada, *International Labour Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 67–83.
- Taras, D.G. and B. Kaufman (2006) Non-Union Employee Representation in North America : Diversity, Controversy and Uncertain Future, *Industrial Relations Journal*, Vol. 37, No. 5, 513–542.
- Terry, M. (1983) Shop Stewards through Expansion and Recession, *Industrial Relations*, Vol. 14, No. 3, pp. 49–58.
- Upchurch, M. et al. (2006) Employee Representation and Partnership in the Non-Union Sector : A Paradox of Intentions, *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 393–410.
- Willman, P. et al. (2009) Voice at the Workplace : Where Do We Find It, Why Is It There and Where Is It Going?, in Brown, W. et al. eds., *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge University Press, pp. 97–119.