國學院大學学術情報リポジトリ

現代日本の労使関係：市場志向的な人事制度改革の中でも二重帰属意識は健在

メタデータ	言語: Japanese
	出版者:
	公開日: 2023-02-07
	キーワード (Ja):
	キーワード (En):
	作成者: 西尾, 力
	メールアドレス:
	所属:
URL	https://doi.org/10.57529/00001680

國學院大學経済学研究　第52輯

〈論　説〉

タイトル：現代日本の労使関係
―市場志向的な人事制度改革の中でも二重帰属意識は健在―

國學院大学大学院経済学研究科　博士後期課程
西　尾　　力

【要旨】

21世紀に入り、企業が長期の低成長とグローバル化に対処すべく、市場志向的な人事制度へと改革を進めている。それに伴って、労使関係はどのように変化しているのか。

そこで、大手機械メーカー労連の組合と会社に対する満足度調査の結果（2006年～2018年間に７回実施、労組数は延べ56組織、回答数は延べ208,120人）を活用し、労働者意識の変化を尾高邦雄の二重帰属仮説を分析枠組みにして探った。

結果、二重帰属仮説は今なお有効であるばかりか、調査年度別に凹凸はあるものの、PP 型タイプが強まる傾向（2006年39.2% ⇒2018年45.6%）にあり、CC 型タイプが弱まる傾向（2006年32.2% ⇒2018年28.0%）を示していた。

さらに、背後にある満足度因子を見つけ出すべく因子分析を行った結果、13の因子を抽出した。それら13因子で二重帰属度を従属変数にして重回帰分析をすると、「個別的労使関係」が第１位の値をしめし、PP 型タイプの育成・維持と深い関係にあることが明らかとなった。

よって、組合員の組合離れ対策は、集団的労使関係において労働組合の存在価値を示すよりも、個別的労使関係において、上司と部下との関係を民主的かつ対等的にすることの方が有効策である。

第１節　問題意識

21世紀に入り、企業が長期の低成長とグローバル化に対処すべく、市場志向的な人事制度へと改革を進める中、日本企業のコミュニティはどのような状態に変化しているのか。

日本企業のコミュニティについて、NHK 放送文化研究所の第10回「日本人の意識」調査（2018）は、次のように述べている。

日本人は、仕事と余暇のどちらを優先するかについて、1973年当時は「余暇も時には楽しむが、仕事のほうに力を注ぐ」という《仕事優先》+《仕事絶対》との考えが44％、1978年も44% と最も多かった。しかし、1980年代から1990年代前半にかけて「仕事にも余暇にも、同じくらい力を入れる」という《仕事・余暇両立》の考えが増加し、《仕事優先》+《仕事絶対》の考えが2013年には26%、2018年には23% へと低下している、と報告している[i]。

あわせて、同調査では「職場、親せき、近隣」の３つの人間関係において、「なにかにつけ相談したり、たすけ合えるようなつきあい」を望む人が、長期的に減少している。こうした密着した関係を望む人は、1973年当時「職場」が最も多く、59% を示していたものが、2018年には37% に低下した、と報告している。

上記の調査結果は、直接的に日本人労働者の企業に対する帰属意識の低下を報告するものではないが、間接的に帰属意識の低下を推測させるには十分であろう。

つぎに、日本人労働者の企業に対する直接的な帰属意識の低下を示すものに山下（2017）、石川（1975）がある。

山下（2017）は、日本の「企業コミュニティはコアの従業員に対して安定

---

i　同調査は、５年ごとに同じ質問、同じ方法で世論調査を重ねることによって、日本人の生活 や社会についての意見の動きをとらえる。1973年の第１回から数えて、今回が 10回目になる。調査時期は2018年６月30日（土）～７月22日（日）で、調査相手は全国の16歳以上の国民5,400人（層化無作為二段抽出）、調査方法は個人面接法、有効数（率）：2,751人（50.9％）である。

した雇用を提供してきたが、多くの調査から日本の労働者の企業に対する評価は必ずしも高いとはいえず、帰属意識は高度成長期を通して低下傾向にあり、満足度も相対的に低かったことが指摘されてきた」（山下2017:４）と述べている。

山下はその根拠の一つに、尾高（1965）を取り上げ、1950年代前半から高度成長期にかけて、鉄鋼労働者の帰属意識や職務満足度が決して高いものではなかったことや、1960年代後半にドーアと間の共同調査[ii]で、日本の労働者はイギリスの労働者より雇用主を評価する割合は、日本の方が低いこと（鉄鋼では日本が67.4% でイギリスが82.5%、電機では日本が82.5% でイギリスが91.2%）を取りあげている。

石川（1975）も、技術革新とそれに伴う労務管理の「近代化」が進行した1950年代後半から1960年代にかけて、若年労働者の企業への帰属意識は急速に低下していた、と指摘している。その例として、トヨタでは1968年高卒採用3,282名が70年には1,651名に減少しており、定着率は50% に過ぎなかったことをあげている。

さらに、佐藤・藤村・八代（2019）でも、「大企業の人事労務管理システムは、最近まで、会社や仕事を中心としたライフスタイルを持った従業員像を想定して設計されていた。とりわけ1970年代まではそうした傾向が強く見られた。…しかし労働者の価値観に関する調査を見ると、会社や仕事を中心としたライフスタイルを支持する者は、1970年代半ば以降になると若者を中心に減少をはじめ、最近ではそうした層が中高年でも少なくなりつつある…男女ともにワーク・ライフ・バランスを重視するようになってきているため、生活に仕事を合わせる働き方の提供が企業の人材活用に求められよう」（佐藤・藤村・八代2019:20）、と間接的な帰属意識の低下であるが、1970年代後半から、それらが推定される指摘となっている。

以上の調査結果等から、日本の労働者の企業に対する帰属意識の低下の指

---

ii　間（1974）『イギリスの社会と労使関係』日本労働協会

摘は、早いもので1950年代から、遅いもので1970年代半ば以降から始まっているとしており、そこに、次のような21世紀の市場志向的な人事制度の改革によって、さらに帰属意識の低下が加速されている、とみるのが妥当であろう。

人事制度改革の流れについて、石田（2009）は、1980年代から2000年代の日本の雇用関係の変化は、集団的・公式的な領域になるこれまでの労使関係の比重を低下させ、個人的・非公式的領域の労使関係＝職場風土や日常的コミュニケーションの比重を高めた。人事改革も仕事管理の緻密化も、結局のところ、働く人々個々人の報酬や仕事内容やそのレベルが、上司、部下や職場の「コミュニケーション」によって決まるという比重を強めた。それを石田は、日本の雇用関係は分権化と個別化の極北の地にふさわしく、賃金も仕事も上司部下の間で決定される、と指摘している。

黒田（2018）も、今日の人事制度改革が、「フレキシビリティ」をキーワードに、「フレキシブルな雇用、フレキシブルな労働、フレキシブルな処遇、…換言すれば、市場動向に柔軟に対応できる『働かせ方』＝人事労務管理のあり方が求められるようになった」（黒田2018:188）と指摘している。

石田（2009）および黒田（2018）が指摘する人事制度の個別化・フレキシブル化は、日本の労働者の企業帰属意識の低下に対する、企業側からの対応策として推進された、と見ることができる。

以上まとめると、労働者の就業観・就業意識の変化と人事制度改革の流れを背景に、そこに人々の価値観の多様化・個別化（個人主義化）が重なって時代が経過してきたとすれば、日本の労働者の帰属意識は、今日一段と低下している、と考えられる。

第２節　課題と分析の枠組み

そこで、本稿の目的は、日本の労働者の企業に対する帰属意識が本当に希薄化しているのか、尾高（1981、1995）の二重帰属仮説、すなわち会社帰属意識も組合帰属意識も共に高いタイプの労働者（PP 型）の割合が一番多い、

という仮説を分析の枠組みにして次の４点を見極めることにある。

①　尾高の二重帰属仮説は今なお有効か？

②　組織帰属４タイプ構成に変化は見られるか。特に、尾高が予想したCC型タイプの増加（PP型タイプの低下）は見られるか？

③　現代の人々が、一般的に会社にも組合にも帰属意識が希薄化していると言われている中で、PP型タイプの組合員の育成・維持は、何によってもたらされているか？

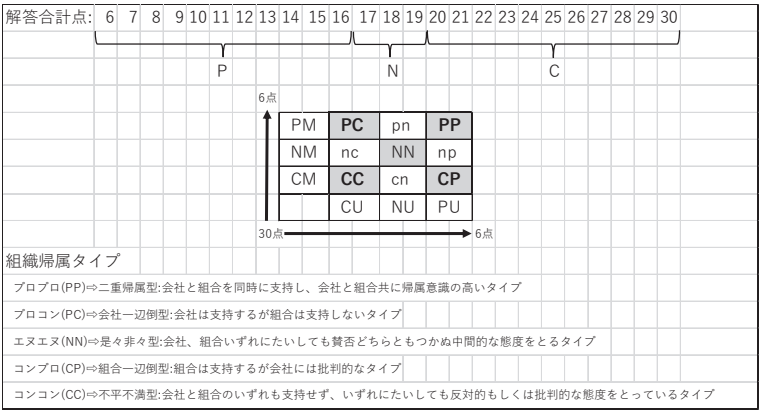
④　今日の市場志向的な人事制度改革の推進で、雇用関係も個別化・分権化して、賃金も仕事も上司部下の間で決定されているとすれば、上司部下間の個別的労使関係が帰属意識を規定する重要な要因となっているのではないか？

尾高が実施した二重帰属意識を探る方法は、会社に対する次の６つの評価項目、⑴会社の労働条件、⑵会社経営の民主性、⑶経営方針の良否、⑷経営幹部の信頼性、⑸会社の営業成績、⑹会社全体への評価と、組合に対する次の６つの評価項目、⑴労働条件の改善についての組合の実績、⑵組合運営の民主性、⑶運営方針の良否、執行部の信頼性、⑸組合の活動状況、⑹組合全体への評価を、５段階順序尺度で（もっとも肯定的回答を１点、もっとも批判的回答を５点として）測定する。

そして、図―１に示したように、上記の設問項目に対する選択肢の得点を合計し、３段階（６～16点をＰ［プロ:pro=好意的］、17～18点をＮ[エヌ:neutral=中立的]、20～30点をＣ［コン:con=反対的］）に分けて、会社と組合への評価点をクロスさせて９パターンの組み合わせを作り出す。その中から、最も特徴的な５パターン（背景を網掛にした回答）での構成割合をみていく、というものである。

尾高は1952年から1967年の15年の長きにわたって、労働組合のある大手企業９社（日本鋼管、宇部興産、日本光学、電力、デパートなど）70以上の事業所で調査をおこない、約３万３千人の帰属タイプの分布を29の事業所で集

【図―１】組合員の帰属タイプの分類と定義



出所:筆者作成

計した。

その結果、二重帰属型のプロプロ（PP）タイプ【以降 PP 型と略す】の割合が、他の４タイプに比べて著しく大きく、30％以上に達する分布形態が、会社の事業所の相違にかかわらず８集計単位あること。続いて、PP 型の割合が一番多いけれども、30% には達しないものが５集計単位あり、PP 型が29の事業所で一番多いことを発見した。

さらに、予想外の結果として、不平不満型のコンコン（CC）タイプ【以降 CC 型と略す】が13% の線を越える割合は、29集計単位中の半数以上（18単位）に達したこと。さらに、CC 型が20％以上に達して、PP 型より多く、最大の分布になっているタイプも29単位集計中の12集計単位で見られたことを、特徴としてあげている。

つまり、PP 型や CC 型のような順相関型の割合がどこでも顕著に大きくなるということで、会社一辺倒型のプロコン（PC）タイプ【以降 PC 型と略す】や組合一辺倒型のコンプロ（CP）タイプ【以降 CP 型と略す】の逆相関型の割合の低いことを明らかにした。

本調査研究においては､大手機械メーカーのＡ労働組合連合会が行なった、組合員の組合と会社に対する満足度調査の結果（2006年から2018年間に７回

実施、調査参加労組数は延べ56組織、調査対象者は延べ244,619、回答者数は延べ208,120人、回収率は各年度80％台をキープしており延べでは85.1%）を活用した。

なお、本調査研究では、帰属４タイプの算出にあたって、尾高調査時の設問と同じものがなく、組合および会社に対する満足度を100点満点で尋ねているので、それを活用した。全７回総計の満足度の平均値を算出して、その平均値を上回る人をプロ派、下回る人をコン派としてカテゴライズし、帰属４タイプ（会社も組合もプロ派⇒ PP 型、会社プロ派で組合コン派⇒ PC 型、会社コン派で組合プロ派⇨ CP 型、会社も組合もコン派⇒ CC 型）を算出した。

したがって、組織帰属４タイプの割合（%）の値の現出は異なるものの、組織帰属４タイプのどの型の割合（%）が一番大きいかで型タイプを判定することについては、大きな違いは出ないであろうと判断した。

調査に参加した労組が延べ56組織であるとしたのは、期間途中で組織統廃合等があり、調査参加労組数が変遷したためである。また、組織統廃合に合わせて労組名を改変して通算してしまうと、継続性が見れなくなってしまうので、労組名はそのままにして集計した。

また、組合員意識調査の設問は、当初95設問（組合に関する設問は72設問、会社に関する設問は23設問）あったが、2015年と2018年の調査では、組合員意識に関する30設問と、社員意識に関しては、社員総合満足度（100点満点）以外の22設問が削除され、43設問となっている。

同調査の有効回答数は、2006年22,798人、2007年26,778人、2009年27,621人、2011年26,669人、2013年26,590人、2015年29,009人、2018年30,587人で、合計の有効回答は延べ190,052人である。

分析の結果は、前述した課題の４点が十分に見いだされるものとなった。

では、次節から大手機械メーカーのＡ労働組合連合会の組合員意識調査の分析結果を述べていくことにする。

第３節　組織帰属タイプの判定と傾向

図―２は、Ａ労連全体の調査年度別に帰属４タイプの変遷を見たものである。多少の凹凸はあるものの各年度すべてにおいてPP型の割合が一番大きく、かつPP型タイプが強まる傾向（2006年39.2%⇒2018年45.6%）にあり、逆にCC型タイプが弱まる傾向（2006年32.2%⇒2018年28.0%）を示している。

Ａ労連全体で見た時に、尾高の二重帰属仮説は今日でも成り立っているだけでなく、強化されていることがわかる。第１節で見た先行研究の、日本の労働者の企業に対する帰属意識は希薄化している、との見方とは真逆の結果を示している。

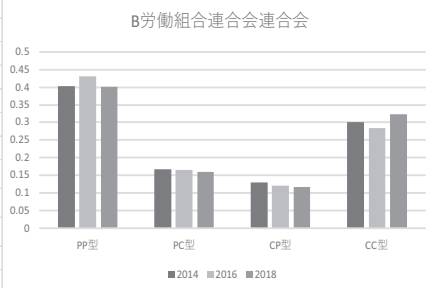
尾高自身も、今後の傾向として、従業員の態度や考え方も、高度成長時代以降はしだいに個人主義的な方向にかわりつつあるので、「プロプロがしだいに減り、かわりにコンコンが増えるという傾向が将来も続くでろう」（尾高1995:.57）としていたのに、Ａ労連のケースでは、その予想に反するものになっている[iii]。

このような予想外のデータの現われ方を、どう考えるべきだろうか。

---

iii　Ａ労働組合連合会と同じ算出方法で帰属意識の４タイプ分類を行った流通系のＢ労働組合連合会の組合員意識調査（2014年、2016年、2018年に実施、調査参加15労組、延べ有効回答組合員数21,210人）でも、総計ではPP型タイプが図４に示す通り健在であった。加盟単組別にみると、PP型タイプが８労組、CC型タイプが６労組、その他タイプ（CP型）が１労組であった。

【図―４】Ｂ労連全体の帰属タイプ別の年次変遷

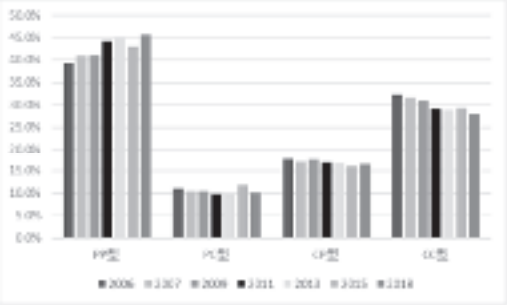


		PP型	PC型	CP型	CC型
実施年度	2014	40.2%	16.8%	12.9%	30.0%
	2016	43.1%	16.5%	12.0%	28.4%
	2018	40.1%	15.9%	11.7%	32.3%
合計		41.1%	16.3%	12.2%	30.4%

		値	自由度	漸近有意確率（両側）
カイ2乗検	Pearson のカイ 2 乗	34.359a	6	0.000
	有効なケースの数	21210		

出所:筆者作成

【図―２】A労連全体の帰属タイプ別の年次変遷



実施年	PP型	PC型	CP型	CC型
2006	39.2%	11.0%	17.6%	32.2%
2007	40.9%	10.4%	17.1%	31.6%
2009	41.1%	10.4%	17.5%	31.1%
2011	44.2%	9.8%	16.9%	29.1%
2013	44.9%	9.6%	16.6%	29.0%
2015	43.0%	11.7%	16.0%	29.3%
2018	45.6%	10.0%	16.4%	28.0%
合計	42.8%	10.4%	16.8%	29.9%

カイ2乗検定		値	自由度	漸近有意確率（両側）
合計	Pearson のカイ２乗	11365.651[a]	165	0.000
	有効なケースの数	190052		

出所:筆者作成

A労連の組合員が、世の中全体が非正規化しているなか、恵まれた正社員組合員として存在できていることが、組織への帰属意識を高めていると考えるのが妥当であろう[iv]。

表―１は､加盟単組別に組織帰属タイプの割合を見たものである。割合(%)が一番大きいセルを網掛け表示した。

A労連全体ではPP型になるが、加盟単組別に見ると、PP型タイプの単組と、CC型タイプの単組に２分されていることがわかる。PP型タイプの組織は、56労組中30労組（53.6%）で、CC型タイプの組織は56労組中25単組（44.6%）である。an労組の１労組（1.8%）のみが、どちらでもないタイプ（PP型%=CP型%=CC型%）である。

尾高（1995）がいうところの、順相関型（PP型とCC型）の割合がどこでも顕著になる、ということを示している。

---

iv　神代（1982）は、大企業における⑴賃金水準が相対的に高く（賃金格差の絶対的大きさ如何はこの際あまり重要でない）、⑵雇用も安定しており、⑶住宅ローン、年金その他の付加給付の面でも相対的に優遇されていて、⑷世俗的な意味において職業上の地位（プレスティジ）も高く、良い結婚の機会にも恵まれているような雇用機会を、「良好な雇用機会」と呼び、その「稀少性」を仮説にした。企業規模別の賃金格差（付加給付を含む）をつうじて、良い労働条件と安定した雇用機会を得られる場所、その限られた「良好な雇用機会」をめぐって、労働者間の雇用機会をめぐるjob competitionが熾烈をきわめる、としている。

【表―１】加盟単組別の帰属タイプ

単組名	PP型	PC型	CP型	CC型	単組名	PP型	PC型	CP型	CC型
a	**55.0%**	15.4%	11.6%	18.0%	ad	**52.7%**	11.8%	19.1%	16.5%
b	**38.1%**	11.5%	17.3%	33.1%	ae	**52.1%**	10.5%	15.0%	22.3%
c	**43.9%**	7.3%	21.1%	27.7%	af	**73.5%**	4.8%	14.4%	7.3%
d	**47.1%**	8.5%	17.8%	26.7%	ag	30.2%	8.1%	27.8%	**33.9%**
e	**45.3%**	7.6%	22.8%	24.3%	ah	**40.9%**	4.0%	30.3%	24.8%
f	21.5%	7.5%	11.5%	**59.6%**	ai	**40.0%**	4.2%	38.3%	17.5%
g	34.0%	11.1%	18.4%	**36.5%**	aj	**53.5%**	8.0%	23.4%	15.0%
h	**38.2%**	7.9%	20.2%	33.6%	ak	**41.6%**	4.0%	36.2%	18.1%
i	**45.0%**	10.7%	17.4%	27.0%	al	**36.8%**	7.9%	22.8%	32.5%
j	34.3%	11.5%	15.8%	**38.4%**	am	20.0%	2.4%	32.9%	**44.7%**
k	**48.4%**	11.7%	17.3%	22.5%	an	**28.0%**	16.0%	**28.0%**	**28.0%**
l	0.0%	0.0%	10.3%	**89.7%**	ao	**34.2%**	11.8%	22.4%	31.6%
m	**42.2%**	6.0%	21.7%	30.1%	ap	30.1%	9.6%	20.5%	**39.7%**
n	31.8%	4.6%	27.6%	**36.0%**	aq	11.8%	3.9%	35.3%	**49.0%**
o	**43.4%**	4.9%	26.2%	25.5%	ar	29.8%	12.8%	12.8%	**44.7%**
p	25.5%	3.8%	22.8%	**47.8%**	as	**42.6%**	4.9%	28.7%	23.8%
q	28.4%	7.0%	13.8%	**50.9%**	at	17.5%	6.3%	32.5%	**43.8%**
r	22.4%	6.1%	22.6%	**48.9%**	au	25.0%	16.7%	25.0%	**33.3%**
s	26.5%	6.9%	21.3%	**45.3%**	av	36.7%	16.1%	10.4%	**36.9%**
t	34.5%	9.2%	20.1%	**36.2%**	aw	28.1%	11.4%	15.2%	**45.3%**
u	**39.4%**	9.7%	17.8%	33.1%	ax	**44.6%**	10.8%	12.3%	32.3%
v	31.4%	14.9%	11.9%	**41.9%**	ay	**43.5%**	15.2%	13.3%	28.0%
w	**45.5%**	4.5%	30.0%	20.0%	az	**42.3%**	9.7%	23.1%	24.8%
x	24.5%	9.7%	29.5%	**36.2%**	ba	**42.7%**	10.0%	13.7%	33.6%
y	**40.6%**	10.0%	22.4%	27.0%	bb	32.9%	12.3%	15.0%	**39.8%**
z	31.6%	12.1%	14.4%	**41.9%**	bc	32.3%	12.3%	14.1%	**41.2%**
aa	19.8%	7.1%	24.5%	**48.6%**	bd	**60.0%**	8.6%	15.1%	16.2%
ab	**52.7%**	11.3%	13.9%	22.1%	A労連	**42.8%**	10.4%	16.8%	29.9%
ac	**49.7%**	9.5%	16.6%	24.1%					

	カイ2乗検定	値	自由度	漸近有意確率（両側）
合計	Pearson のカイ 2 乗	11365.651[a]	165	0.000
	有効なケースの数	190052		

出所:筆者作成

次に、加盟単組別に年度ごとの組織帰属タイプとその変化を見ていくことにする。

2006年から2018年までの間で、７回の調査に連続参加した36労組で見てみると、約６割の20労組の組織帰属タイプが一貫して固定化している。14労組（ａ、ｃ、ｄ、ｅ、ｉ、ｋ、ｗ、ｙ、ac、ad、ae、af、az、bd 労組）が７回連続 PP 型タイプで、６労組（ｆ、ｌ、ｑ、ｖ、ｚ、aw 労組）が７回連続 CC 型タイプの労組であった。

残りの16労組は、７回の調査で PP 型から CC 型へ、または CC 型から PP 型へと年度によってタイプ転換している労組である。

この16労組の内、PP 型の出現数が多いタイプが10労組（ｂ、ｇ、ｈ、ｍ、ｏ、ｔ、ｕ、av、ay、ba 労組）、逆に CC 型の出現数が多かったタイプの労組は５労組（ｎ、ｐ、ｒ、bb、bc 労組）であった。PP 型と CC 型が同じ値になった年度があり、PP 型と CC 型の出現が同数のタイプが１労組（ｊ労組）であった。

2006年から2018年までの間で、7回連続の参加ではないが、参加年度で（1回のみを含めて）PP型タイプの出現数が多い労組は7労組（ab、ah、ai、aj、ak、as、ax労組）あり、その逆のCC型タイプの出現数が多い労組は9労組（s、x、aa、am、ap、aq、ar、at、au労組）であった。

PP型とCC型のタイプが同数の労組が3労組（ag、al、ao労組）、PC型でもCC型でもないタイプ（PP型とCP型とCC型が同じ割合）が1労組（an労組）であった。

以上をまとめると、表―2となる。

表―2を見ていて、注意深い方は気付いたであろうが、表―2中段行（連続7回内でタイプ変遷型）に位置づけられた労組の中で、表―1でCC型に分類されたg、t、avの3労組（背景灰色）が、なぜPP型に配置されているか、であろう。

【表―2】帰属タイプの変遷の類型表

	PP型タイプ	CC型タイプ	左記の型以外
7回連続同型維持	PP型14労組	CC型6労組	
	a c d e	f l q v	
	i k w y	z aw	
	ac ad ae af		
	az bd		
連続7回内でタイプ変遷型	PP型多い10労組	CC型多い5労組	1労組
	b g h m	n p r bb	j
	o t u av	bc	
	ay ba		
1~6回の参加でタイプ変遷型	PP型多い7労組	CC型多い9労組	4労組
	ab ah ai aj	s x aa am	ag al ao an
	ak as ax	ap aq ar at	
		au	
合計	31労組	20労組	5労組

出所:筆者作成

これは、図―３を見れば瞭然である。延べ人数（合計）でCC型にタイプ化されたが、年度単位の出現頻度の多さ（PP型＞CC型）からである。

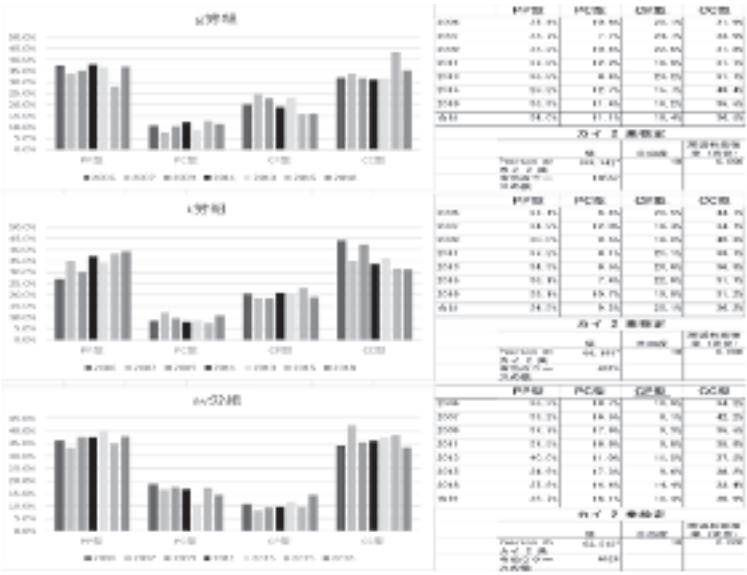
よって、表―２において、左端列（「PP型タイプ」）に分類された31労組からｇ、ｔ、av労組の３労組を除いた28労組を「典型的PP型タイプ」、「CC型タイプ」列の20労組を「典型的CC型タイプ」と呼べるだろう。

その理由は、これら48労組は組織帰属型タイプがほぼ固定化しているからである。固定化している理由を解明することは本調査研究の目的の範囲を超えてしまうものであるが、会社も労組も身に着けたコミュニティ体質はなかなか変わらない。継続されているからではないか、と推測される。

以上が、クロス集計による組織帰属タイプの分析であるが、課題も明らかとなった。

それは、A労連全体では、「典型的PP型タイプ」の28労組の組合員数（有

【図―３】ｇ、ｔ、avの３労組の単独データ



出所:筆者作成

効回答数延べ125,574人、66.1%）が多数を占めることから、労連全体ではPP型企業グループと判定されてしまうが、組織数ではちょうど半数を占める「典型的CC型タイプ」の20労組とその他のタイプの８労組の組合員（有効回答数延べ64,478人、33.9%）の存在である。

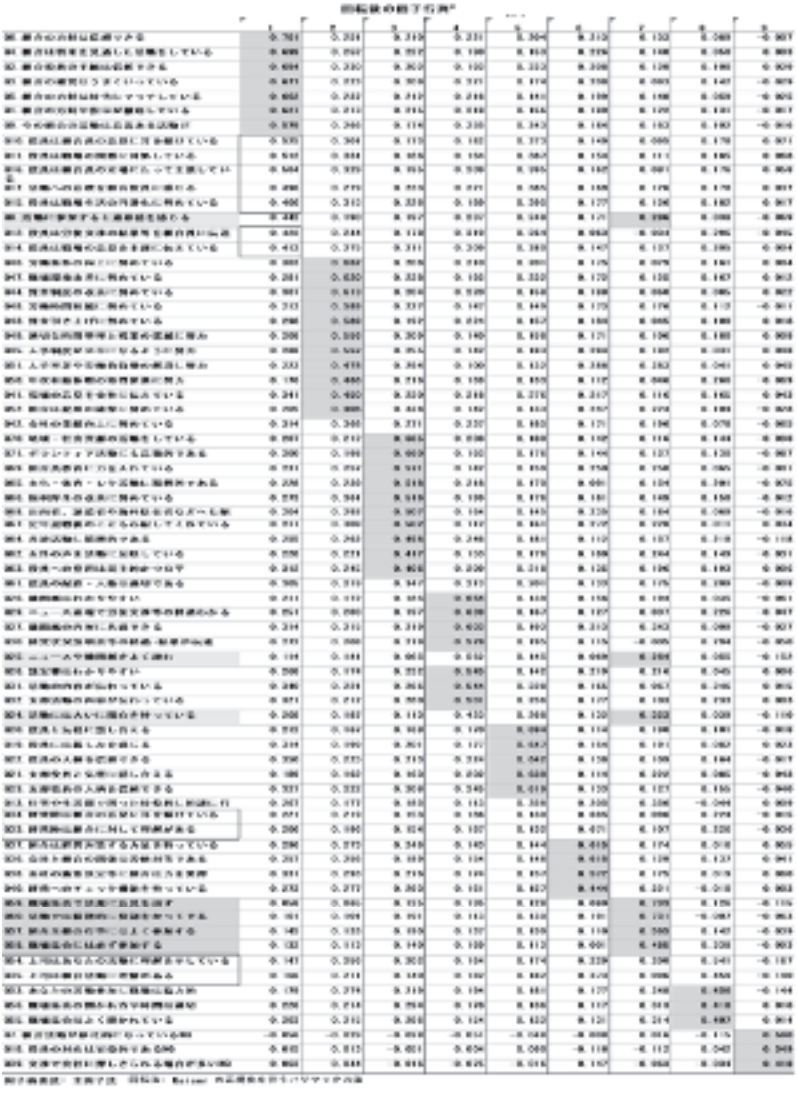
会社と組合に対して共に帰属意識を持たないグループが、決して少なくない存在であり、対応策が問われる。しかし、この課題は本調査研究のテーマから外れるものなので、指摘にとどめて先に進むことにしたい。

次節からは、いよいよ労使共に望まれるPP型タイプ組織の育成・維持について、環境要因は否定的な要素ばかりであるのに、A労連において今もなお、何によってPP型組合員が育成・維持されているのか。その因果関係を探るべく、PP型タイプの人々の労組及び会社への満足度の背後にある要因を抽出（因子分析）し、それらの因子がPP型、すなわち二重帰属度にどの程度影響を与えるのか（因果関係）を見て（重回帰分析して）いくことにする。

第４節　組合および会社に対する満足度因子の抽出

表―３は全データによる組合満足度調査、表―４は全データによる会社満足度調査から、背後にある満足度の潜在因子を見つけ出すべく、因子分析を行った結果である。

【表―3】全データによる組合満足度からの因子分析結果



出所:筆者作成

組合満足度調査からは、９つの因子が抽出された。

この９因子をベースにして、次のように11因子に統廃合した。

第１因子は設問内容から考えて、組織満足要因（背景グレー色）と役員満足要因（枠囲み）に２分割した。

第２因子の中からＱ８を、第４因子からはＱ25とＱ24を、後述の理由から第７因子に移動させた。

第６因子からは、Ｑ34とＱ33は組合に対する満足度要因とは違う経営陣の姿勢問う設問のため除外した。

第７因子については、組合活動へのコミットメントを示し、Ｑ８とＱ25とＱ24を含めて統合した方が論理的に整合すると判断し結合した。

第８因子からは、Ｑ54とＱ35は会社上司の対応なので、組合に対する満足度要因に含めて解釈できないので除外した。

以上の操作を行って、次のように命名した。

第１因子から①「組合戦略・方針」
第１因子から②「組合役員の姿勢・努力」
第２因子から③「賃金・労働条件改善の取り組み」
第３因子から④「多面的な組合活動」
第４因子から⑤「情宣活動」
第５因子から⑥「組合役員の人柄」
第６因子から⑦「経営対策力」
第７因子から⑧「組合へのコミットメント」
第８因子から⑨「職場集会の開催」

なお、第９因子については、信頼分析の結果 Cronbach の α が0.565と低いために因子として採用しなかった。

表―４は、全データによる会社満足度から、背後にある満足度の４因子を抽出した結果である。

第１因子は、Ｑ80～Ｑ82の３設問を以降の６設問とは内容が少し違うので分離して⑩「職場の民主度」に、残りの６設問は上司と部下との関係を示す

ものであるため、⑪「個別的労使関係」と命名した。

第２因子は⑫「仕事のやりがい」、第３因子は⑬「会社の将来性と安心感」と命名した。

そして、第４因子は因子負荷量が0.4以下であったために、また、信頼分析の結果 Cronbach の α は0.286と値が低いため因子から除外した。再編した①～⑬までの因子は、Cronbach の α は0.831以上あることを確認して、採用とした。

【表―４】全データによる会社満足度からの因子分析結果

回転後の因子行列[a]

	因子 1	2	3	4
Q80. みんなが意見を出しあい協力している	0.716	0.214	0.162	0.042
Q81. 職場の運営に意見が活かされている	0.699	0.273	0.176	−0.037
Q82. 職場の運営に自由に意見等が言える	0.678	0.235	0.149	−0.011
Q79. 人の配置等は適切である	0.629	0.178	0.273	0.283
Q87. あなたの上司はOJTのために努力	0.617	0.303	0.214	0.062
Q78. 仕事の範囲や責任がはっきりしている	0.578	0.155	0.280	0.207
Q86. レベルに合った教育・研修を実施	0.553	0.278	0.275	0.131
Q94. 職場に対する満足度	0.476	0.415	0.342	0.269
Q92. 職場の安全等に十分気を配っている	0.461	0.202	0.315	0.330
Q89. 仕事に見合うだけの賃金である	0.396	0.225	0.333	0.229
Q84. 仕事はあなたが精一杯の力を発揮できる	0.290	0.812	0.231	0.013
Q83. 仕事は自分にあっている	0.227	0.784	0.230	0.037
Q85. 仕事はやり終えた後に満足感が持てる	0.334	0.693	0.266	0.054
Q93. 仕事に対する満足度	0.286	0.659	0.365	0.215
Q88. あなたの能力や技術は伸びている	0.409	0.527	0.194	−0.061
Q75. この会社には、将来性がある	0.310	0.203	0.791	0.047
Q76. この会社は安心して勧められる	0.292	0.208	0.766	0.104
Q74. 今の会社に魅力を感じている	0.286	0.349	0.765	0.101
Q73. 今後もこの会社で働きたい	0.178	0.392	0.653	0.065
Q91. いまの労働時間は適当だと思う	0.271	0.213	0.244	0.347
Q90. 仕事の疲れが抜けないことがよくあるNQ	−0.051	0.012	0.024	0.316
Q77. 情報伝達の不備で仕事がやりにくいNQ	0.115	−0.019	0.010	0.306

因子抽出法： 主因子法　回転法： Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

出所:筆者作成

第５節　満足度因子と二重帰属度との因果関係

表―５は、前章で抽出した13の組合および会社に対する満足度因子を独立変数として、Q72「組合に対する総合満足度（100点満点）」とQ93「会社に対する総合満足度（100点満点）」を加算した尺度「二重帰属度（200点満点）」を従属変数にして、因果関係を探るべく、全データによる重回帰分析の結果である。

①から⑬の満足度の因子を原因とする二重帰属度への結果の関係（因果関係）を、表―５から見ると、「標準化係数ベータ」＝「標準偏回帰係数」の値によって示される影響力の大きさで見た因子の順位は、全データで見た場合、第１位が⑬「会社の将来性と安心感」で、続いて①「組合戦略･方針」が、そして第３位に⑪「個別的労使関係」の順となっている。表内の丸文字は、その順位を示す番号である。

ところが、表―６をみると明らかになるように、PP 型タイプの人々のデータに限定して見ると、影響力の第１位に⑪「個別的労使関係」がきて、第２位に⑬「会社の将来性と安心感」がくる。全データでの３位と１位が入れかわる。

この影響力の順位の入れ替えに、PP 型タイプの人々の育成･維持に⑪「個

【表―５】全データ選定による重回帰分析結果

係数[a]

モデル				標準化係数ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	VIF
1	(定数)	−4.655	0.433		−10.750	0.000		
	①組合戦略・方針 (Q1+2+3+4+5+6+9)/7	8.775	0.182	② 0.203	48.121	0.000	0.269	3.712
	②組合役員の姿勢・努力 (Q10+11+12+14+15+16+17)/7	2.805	0.232	0.056	12.092	0.000	0.223	4.475
	③賃金・労働条件改善の取り組み (Q41+43+44+45+46+47+48+49+50+51+52)/11	6.382	0.194	0.141	32.816	0.000	0.262	3.817
	④多面的な組合活動 (Q62+63+64+65+66+67+68+69+70+71) / 10	1.428	0.209	0.028	6.826	0.000	0.284	3.517
	⑤情宣活動 (Q26+27+Q28+29+30+31+32)/7	0.089	0.181	0.002	0.491	0.623	0.351	2.851
	⑥組合役員の人柄 (Q19+20+21+22+23)/5	1.346	0.147	0.032	9.135	0.000	0.388	2.574
	⑦経営対策力 (Q36+37+38+40)/4	2.331	0.142	0.057	16.444	0.000	0.406	2.466
	⑧組合へのコミットメント (Q8+Q24+Q25+Q57+Q58+Q59+Q60)/6	−1.362	0.155	−0.028	−8.766	0.000	0.468	2.138
	⑨職場集会の開催 (Q55+56)/2	0.442	0.113	0.011	3.910	0.000	0.560	1.785
	⑩職場の民主度 (Q80+81+82)/3	−0.224	0.133	−0.006	−1.691	0.091	0.453	2.209
	⑪個別労使関係 (Q78 + Q79 + Q86 + Q87 + Q92 + Q94) / 6	7.958	0.173	③ 0.185	45.975	0.000	0.299	3.347
	⑫仕事のやりがい (Q83+84+85+88+93) / 5	2.687	0.133	0.066	20.260	0.000	0.452	2.210
	⑬会社の将来性と安心感 (Q73+74+75+76) / 4	8.926	0.115	① 0.247	77.861	0.000	0.478	2.094

a. 従属変数 二重帰属満足度 (200点満点)Q72是正+Q95是正

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.794[a]	0.630	0.630	21.76129

【表―6】PP 型データ選択による重回帰分析結果

係数[a]

モデル			標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	VIF
1	(定数)	93.876	0.500	187.743	0.000		
	①組合戦略・方針(Q1+2+3+4+5+6+9)/7	2.335	0.181	0.097	12.915	0.000	0.337	2.972
	②組合役員の姿勢・努力(Q10+11+12+14+15+16+17)/7	-0.217	0.228	-0.008	-0.951	0.341	0.273	3.664
	③賃金・労働条件改善の取り組み(Q41+43+44+45+46+47+48+49+50+51+52)/11	0.981	0.193	0.040	5.088	0.000	0.311	3.212
	④多面的な組合活動(Q62+63+64+65+66+67+68+69+70+71) / 10	3.394	0.19	③ 0.137	17.258	0.000	0.303	3.305
	⑤情宣活動(Q26+27+Q28+29+30+31+32)/7	0.190	0.173	0.008	1.097	0.273	0.378	2.643
	⑥組合役員の人柄(Q19+20+21+22+23)/5	0.554	0.140	0.026	3.958	0.000	0.447	2.236
	⑦経営対策力(Q36+37+38+40)/4	1.970	0.135	0.093	14.544	0.000	0.461	2.172
	⑧組合へのコミットメント(Q8+Q24+Q25+Q57+Q58+Q59+Q60)/6	0.172	0.146	0.007	1.174	0.241	0.470	2.127
	⑨職場集会の開催(Q55+56)/2	0.252	0.107	0.013	2.357	0.018	0.585	1.711
	⑩職場の民主度(Q80+81+82)/3	-0.076	0.130	-0.004	-0.583	0.560	0.479	2.086
	⑪個別労使関係(Q78 + Q79 + Q86 + Q87 + Q92 + Q94) / 6	4.291	0.167	① 0.188	25.686	0.000	0.354	2.825
	⑫仕事のやりがい(Q83+84+85+88+93) / 5	1.144	0.136	0.052	8.437	0.000	0.502	1.993
	⑬会社の将来性と安心感(Q73+74+75+76) / 4	2.915	0.117	② 0.142	25.004	0.000	0.589	1.697

a. 従属変数 二重帰属度(200点満点:Q72+Q95)

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.612[a]	0.375	0.375	12.26910

出所:筆者作成

別的労使関係」が深く関係している、と見てよいであろう。

さらに、表―7 は CC 型データに選定しての重回帰分析の結果であるが、この表で見ると、PP 型データの選定では第１位にくる⑪「個別的労使関係」が第４位に下がる。

CC 型タイプの人びとが、上位３つにあげる⑬「会社の将来性と安心感」や①「組合戦略・方針」、③「賃金・労働条件改善の取り組み」は、一般的に会社や組合に対する帰属意識を高める要因として、当然のものと考えられてきたものである。ある意味、CC 型タイプの人びとが示す順位こそ世間の常識的判断であるとされてきたものであろう。

このように、CC 型データの選定においては、⑪「個別的労使関係」が低下するという現象は、PP 型タイプの人びとが、世間一般常識である３要因よりも⑪「個別的労使関係」を重視しているという特異性を示しており、そのことにこそ注目すべきものであろう。

またそれは、PP 型の人々の育成・維持に⑪「個別的労使関係」の因子が深く関係している、と言えるのではないだろうか。

ただし、上記の重回帰分析による満足度因子と二重帰属度との因果関係の

【表―７】CC 型データ選択による重回帰分析結果

係数[a]

モデル			標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	VIF
1	(定数)	-5.803	0.826		-7.024	0.000	
	①組合戦略・方針 (Q1+2+3+4+5+6+9) /7	7.030	0.296	② 0.180	23.782	0.000	0.431	2.318
	②組合役員の姿勢・努力 (Q10+11+12+14+15+16+17) /7	2.617	0.368	0.060	7.106	0.000	0.349	2.867
	③賃金・労働条件改善の取り組み (Q41+43+44+45+46+47+48+49+50+51+52) /11	5.881	0.311	③ 0.144	18.934	0.000	0.423	2.365
	④多面的な組合活動 (Q62+63+64+65+66+67+68+69+70+71) / 10	2.193	0.352	0.045	6.227	0.000	0.466	2.146
	⑤情宣活動 (Q26+27+Q28+29+30+31+32) /7	1.548	0.293	0.036	5.279	0.000	0.514	1.944
	⑥組合役員の人柄 (Q19+20+21+22+23) /5	0.990	0.240	0.028	4.129	0.000	0.525	1.906
	⑦経営対策力 (Q36+37+38+40) /4	1.386	0.237	0.038	5.837	0.000	0.577	1.733
	⑧組合へのコミットメント (Q8+Q24+Q25+Q57+Q58+Q59+Q60) /6	-0.547	0.256	-0.013	-2.134	0.033	0.646	1.549
	⑨職場集会の開催 (Q55+56) /2	0.568	0.189	0.018	3.002	0.003	0.707	1.415
	⑩職場の民主度 (Q80+81+82) /3	0.170	0.216	0.005	0.787	0.431	0.573	1.746
	⑪個別労使関係 (Q78 + Q79 + Q86 + Q87 + Q92 + Q94) / 6	5.099	0.299	④ 0.127	17.045	0.000	0.443	2.257
	⑫仕事のやりがい (Q83+84+85+88+93) / 5	1.674	0.213	0.049	7.857	0.000	0.620	1.614
	⑬会社の将来性と安心感 (Q73+74+75+76) / 4	7.151	0.196	① 0.223	36.464	0.000	0.655	1.528

a. 従属変数 二重帰属度 (200点満点 : Q72+Q95)

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.656[a]	0.430	0.429	21.19566

出所:筆者作成

分析に当たっては、決定係数（Ｒ２乗）の値が、全データ（表―５）で0.630、CC 型データ選定（表―７）で0.430に対して、PP 型データの選定（表―６）では0.375と低下してしまうことから、モデルの当てはまりがよくないとの判断もありえよう。それは、決定係数（Ｒ２乗）の値が、独立変数が従属変数をどれくらい説明しているかの割合（%）を示すもので、つまり、１に近い値が「当てはまりがよい」と判断されるからである[v]。

さらに、表記はしなかったが表―５、６、７の有意確率はｐ <0.001でもあることからも、モデルの当てはまりに問題はないと判断した。

また、本調査研究では、二重帰属度に対する回帰モデルを明らかにかにすることよりも、そのモデルの中でどの要因が「効いているのか」を明らかにすることを狙いにしたものであるため、決定係数（Ｒ２乗）の値の大きさよ

---

v　しかし、この値については、小塩（2015）では、「決定係数も .37と十分な値である」（p.110）と述べており、見解は定まっていない。

りも、CC 型データ選定において⑪因子「個別的労使関係」の「標準化係数ベータ」=「標準偏回帰係数」の値が４位に位置していたものが、全データ選定では３位に来て、PP 型データ選定では１位に来るという変化を重視した。

それは繰り返しになるが、これまでの常識では、組織への帰属意識は、組織が示す戦略や方針（⑬「会社の将来性と安心感」や①「組合戦略･方針」）、取り組み及びその成果（③「賃金・労働条件改善の取り組み」）が大きく影響するものであると考えられていたが、働く人びとにとっての組織への帰属意識は、そのような抽象的・概念的なものではなく、具体的で日常的なもの（⑪「個別的労使関係」）に強く影響を受けていることを、順位の逆転が示しているからである。

第６節　結論と含意

Ａ労連の量的調査の結果から、尾高の二重帰属仮説は、尾高自身の予想に反して、いまなお健在であることが明らかとなった。それは、労連全体で2006年～2018年の13年間、７回連続 PP 型タイプが増加傾向（CC 型タイプが減少傾向）にあること。加盟単組別に見た場合も、典型的な PP 型タイプの労組が56労組中28労組50.0%（ｇ、ｔ、av の３労組を除く）と、固定的・安定的に維持されていること。逆に、典型的 CC 型タイプも56労組中20労組35.7% と、特定の組織に固定的・安定的に維持されていること、からの判断である。

したがって、見極めたかった第１点の課題「尾高の二重帰属仮説は今なお有効か?」は、今なお有効であり、成り立っている、という結論となった。一般的に現代の人々が、会社にも組合にも帰属意識が希薄化していると言われているが、そのような見解は、大企業グループでは否定的に見る必要がある、という結果となった。

第２点の課題「組織帰属４タイプ構成に変化は見られるか。特に、尾高が予想した CC 型タイプの増加（PP 型タイプの低下）は見られるか?」は、組織帰属４タイプ構成に変化は見られなかったこと。特に、尾高が予想した

CC 型タイプの増加（PP 型タイプの低下）は、A 労連では、否定される結果となった。

それは、上記の結果の他に、CC 型への移行の可能性がありうる流動的組織は、表―２の右端列（「左記の型以外」）にいる過去 PP 型と CC 型への出現数が同数でありながら、総計が CC 型にある j 労組と ag 労組と、総計がどのタイプでもない an 労組だけであるからである。同列にいる al 労組と ao 労組は、CC 型と PP 型への出現数は同数であるが総計で PP 型であるため、PP 型への移行の可能性の方が高い、といえよう。

以上の結果から、安易に一般化することはできないが、21世紀の日本の大企業グループにおいては、今なお PP 型タイプが育成・維持されていることが推測される結果であった。

第３の課題「現代の人々が、一般的に会社にも組合にも帰属意識が希薄化していると言われている中で、PP 型タイプの組合員の育成・維持は、何によってもたらされているか？」については、現代の人々が、一般的に会社にも組合にも帰属意識が希薄化していると言われている中で、PP 型タイプの組合員の育成・維持は、「個別的労使関係」の満足度が機能しての結果ではないか、と判断された。

それは、PP 型の人々が、CC 型の人々と比べて、「個別的労使関係」を重視していることが、第４節での因子分析と第５節での重回帰分析の結果だけではなく、以下の事柄かも言えるのではないか。PP 型データを選定しての重回帰分析（表―６）で、第２位にきた因子⑬「会社の将来性と安心感」と第３位にきた因子④「多面的な組合活動」も、内容的に個別的労使関係から影響を受けている関係にあるのでは、と推測されるからである。

それは、全データでの④「多面的な組合活動」⑬「会社の将来性と安心感」と「二重帰属度」の２変量の相関分析の結果と、⑪「個別的労使関係」を制御変数にした④「多面的な組合活動」⑬「会社の将来性と安心感」と「二重帰属度」の偏相関分析[vi]の結果を比較してみることで明らかとなるからである。

相関分析での相関係数は、④「多面的な組合活動」と「二重帰属度」では0.606**、⑬「会社の将来性と安心感」と「二重帰属度」では0.637**（** 相関係数は１％水準で有意［両側］）であったのに対して、偏相関分析での相関係数は前者が0.393、後者が0.368へと低下する。⑪「個別的労使関係」が④「多面的な組合活動」⑬「会社の将来性と安心感」と「二重帰属度」の関係にも影響を与えていることが判る結果となった。

さらに、「集団的労使関係」の典型である要因③「賃金・労働条件改善の取り組み」が、さまざまなアンケートで組合員の期待度の高いものであるにもかかわらず、順位でいえば７番目に登場するにすぎないことを考慮すれば、二重帰属度に影響を及ぼす「個別的労使関係」の効果に注目すべきであろう。

また、本調査研究で活用したＡ労連のアンケートで個別的労使関係の要素と見なした設問は、「Q78. 仕事の範囲や責任がはっきりしている」「Q79. 人の配置は適切である」「Q86. レベルにあった教育・研修を実施」「Q87. あなたの上司はOJTのために努力」「Q92. 職場の安全等に十分気を使っている」の加算尺度あったこと。今日の「個別的労使関係」で、満足度に一番の影響をもたらす要素であろう目標管理・人事考課制度の状況をたずねたものではないにもかかわらず、「個別的労使関係」が二重帰属度（PP型）に与える影響が明らかになったことは、注目されるべき事柄であろう。

よって、第４の課題「今日の市場志向的な人事制度改革の推進で、雇用関係も個別化・分権化して、賃金も仕事も上司部下の間で決定されているとすれば、上司部下間の個別的労使関係が帰属意識を規定する重要な要因となっているのではないか？」については、肯定されたと判断してよいであろう。

以上の結論からの本調査研究の含意は、組合員の組合離れの問題でもあるCC型組合員対策として、集団的労使関係を協調的労使関係から対立的労使関係へと移行させること。集団的労使関係をしっかりと確立し、かつそこで

---

vi　小木曽（2012）によれば、編相関分析とは、ある変数を制御＝統制した（ある変数の影響を除去した）場合の２変数間の関係を分析する際に用いるものである。

成果を上げること。これらの事柄が労働組合の存在価値を示すものでもあり、解決策である―との見解が、昨今声高に叫ばれるようになってきているが、それよりも、個別的労使関係で上司と部下との関係を民主的かつ対等的にする取り組みの方が有効策で労組への支持を高める、というものである。

参考文献

［1］石川晃弘『社会変動と労働者意識』日本労働協会、1995年、58頁

［2］石田光男「日本企業の人事改革と仕事管理」石田光男・願興寺晧之『労働市場・労使関係・労働法』明石書房、2009年

［3］神代和欣（1982）『日本の労使関係』有斐閣選書

［4］小塩信司『第２版 SPSS と Amos による心理・調査データ解析―因子分析・共分散構造分析まで』東京図書、2011年

［5］小木曽道夫『SPSS によるやさしいアンケート分析　第２版』オーム社、2012年

［6］尾高邦雄『日本の経営』中央公論社、1965年

［7］尾高邦雄『産業社会学講義』岩波書店、1981年

［8］尾高邦雄「労働者意識の構造」『尾高邦雄選集　第４巻』夢窓庵、1995年

［9］黒田兼一『戦後日本の人事労務管理』ミネルヴァ書房、2018年

［10］佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理［第６版］』有斐閣アルマ、2019年

［11］山下充「企業コミュニティと日本的雇用システムの変容」『日本労働研究雑誌』、2017年、No.686/September