

学位請求論文
博士(経営学)

日韓の中途社員の「従業員発言」に関する学際的・統合的研究
—組織行動論・人的資源管理論・雇用関係論の観点

An Interdisciplinary and Integrative Study on Portfolio Career Worker's
“Employee Voice” in Japan and Korea:
New Insights from OB, HRM and ER Perspectives

立教大学大学院

経営学研究科博士課程後期課程

Kim Seonjo
(金善照)

2020年1月

目次

論文要旨	1
第1章 序論—「従業員の発言」に関する学際的・統合的研究の必要性	5
第1節 研究の背景と動機	5
第2節 研究課題と本稿の構成	13
第2章 理論的背景①—「従業員の発言」に関する学際的検討	23
第1節 「従業員の発言」に関する学際的比較の必要性和概要	23
第2節 バルカン化以前の「従業員の発言」のパラダイム—「不満と苦情のパラダイム」	28
第1項 Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」	28
第2項 OB分野の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」	32
第3項 HRM分野の「直接的発言機構モデル」	36
第4項 ER分野の「集団的発言機構モデル」	41
第5項 バルカン化以前の「従業員の発言」に関する研究の比較	48
第3節 バルカン化以後の「従業員の発言」のパラダイム—「参加と関与のパラダイム」	53
第1項 「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」の時代的背景	53
第2項 HRM分野の「参加型発言機構モデル」	61
第3項 OB分野の「向社会的発言モデル」	99
第4項 ER分野の「経営参加型発言機構モデル」	120
第5項 バルカン化以後の「従業員の発言」に関する研究の比較	137
第4節 「従業員の発言」における予期されたバルカン化	142
第3章 理論的背景②—「従業員の発言」に関する統合的検討	144
第1節 「従業員の発言」の全体像	144
第2節 ER分野のOB批判論と今後のOB分野に要求される変化	146
第3節 OB分野の「地位論」の観点からみるHRM・ER分野への本稿の反論	160
第4節 「外部者」から「内部者」へ割り込んできた「ストレンジャー」の出現	178
第4章 仮説設定	192
第1節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係	192
第2節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係における1次媒介効果	196
第1項 「OB的説明変数群」の1次媒介効果	196
第2項 「HRM的説明変数群」の1次媒介効果	201
第3項 「ER的説明変数群」の1次媒介効果	205
第3節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係における2次媒介効果	209
第5章 研究方法論	217
第1節 研究対象の選定	217
第2節 研究方法論に関する本稿の立場	219
第3節 中途社員の操作的定義	223
第4節 標本抽出	227
第1項 標本抽出法の選定	228
第2項 調査法の選定	230
第3項 標本抽出の手続き	234
第5節 変数の測定	237
第6章 分析結果	244
第1節 標本の人口統計情報	244
第2節 確証的因子分析及び相関関係	248
第3節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係	261
第4節 「OB的説明変数群」の1次媒介効果	272
第5節 「HRM的説明変数群」の1次媒介効果	289
第6節 「ER的説明変数群」の1次媒介効果	306
第7節 「地位説明変数群」の2次媒介効果	321

第7章 結論	362
第1節 本稿の要約	362
第2節 本稿の貢献	371
第1項 学術的貢献	371
第2項 実務的貢献	376
第3節 本稿の限界	380
第4節 結論	383
引用文献	384
〈英語文献〉	384
〈日本語文献〉	397
〈韓国語文献〉	398

表目次

表 1 学際的レビューに関する研究課題・研究戦略・具体例	14
表 2 統合的レビューに関する研究課題・研究戦略・問題意識	16
表 3 本稿の仮説	18
表 4 研究方法論に関する研究課題・研究戦略・具体例	20
表 5 FARRELL(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目	33
表 6 RUSBULT ET AL.(1988)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目	34
表 7 労働組合の「両面性」モデル	44
表 8 バルカン化以前の「従業員の発言」に関する研究の比較	49
表 9 OECD 加盟国の労働組合組織率と団体交渉の適用率の趨勢, 1970-2000 年	57
表 10 韓国企業の「社内提案制度」の導入現状	70
表 11 韓国企業の「社内提案制度」と「知識マイレージ制度」の組み合わせ	71
表 12 韓国企業の「社内提案制度」と「事業部成果給制度」の組み合わせ	72
表 13 韓国企業の「社内提案制度」と「全社成果給制度」の組み合わせ	73
表 14 韓国企業の「社内提案制度」と「利益分配制度」の組み合わせ	74
表 15 韓国企業の「社内提案制度」と「従業員株式所有計画」の組み合わせ	75
表 16 韓国企業の「参加型発言機構」と職場環境間の分散分析結果(事務職)	76
表 17 韓国企業の「参加型発言機構」と職場環境間の分散分析結果(機能職)	77
表 18 日本企業内の「不満」と「苦情」の実態	79
表 19 日本企業内の「不満」と「苦情」の伝達方法	82
表 20 日本の従業員が「不満」や「苦情」の伝達で得られた結果	84
表 21 苦情処理委員会の苦情解決状況	86
表 22 平成 6・11 年の日本企業の「小集団活動」と「職場懇談会」の導入現状	88
表 23 日本企業の「職場懇談会」の導入現状	88
表 24 日本企業の「職場懇談会」の討議内容	89
表 25 「職場懇談会」に関する日本企業の評価	91
表 26 「職場懇談会」の具体的な成果	91
表 27 BAE ET AL.(2011)の「従業員の職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」	93
表 28 BAE ET AL.(2011)の分析の結果	93
表 29 「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」の有効性を分析・レビューしている研究	94
表 30 「組織市民行動」の先行要因に関する研究一覧	102
表 31 OB 分野の「役割外行動」の類型	103
表 32 OB 分野の新しい「従業員の発言」の定義	104
表 33 VAN DYNE & LEPINE(1998)の「向社会的発言」尺度	109
表 34 OB・HRM 分野と「労働過程論」の比較	125
表 35 バルカン化以後の「従業員の発言」に関する研究の比較	138
表 36 DUNDON ET AL.(2004)の「従業員の発言」の4つの意味	144
表 37 日本の電気精密機器業界の売上高歴代上位 50 社の最高経営者の出身分類	180
表 38 中途社員の割合と年功序列型賃金制度	185
表 39 中途社員の割合と年棒型賃金制度	185
表 40 中途社員の割合と職能型賃金制度	185
表 41 中途社員の割合と成果主義賃金制度	186
表 42 日本経営者団体連盟(1995)の雇用カテゴリー別の待遇の多様化	188
表 43 行動科学分野の2つの研究類型	221
表 44 2つのアプローチの研究方法論全般における相違点	234
表 45 標本(日韓の中途社員)の人口統計的特性	245
表 46 構成概念別の確証的因子分析(日本)	250
表 47 構成概念別の確証的因子分析(韓国)	252
表 48 主要変数の基礎統計量及び相関関係(日本)	255
表 49 主要変数の基礎統計量及び相関関係(韓国)	256

表 50	研究モデルの絶対的適合度	257
表 51	研究モデルの相対的適合度	258
表 52	日韓の中途社員が答えた「雇用者主導的発言機構」の導入現状	259
表 53	日韓の中途社員が答えた「被雇用者主導的発言機構」の導入現状	260
表 54	重回帰分析結果(日本)―「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係―	262
表 55	重回帰分析結果(韓国)―「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係―	265
表 56	差分の差分法(日本)	269
表 57	差分の差分法(韓国)	270
表 58	ブートストラップ分析結果―「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係	271
表 59	重回帰分析結果(日本)―「社内発言機構」と「OB 的説明変数群」の関係―	273
表 60	ブートストラップ分析結果―「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係―	276
表 61	重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	277
表 62	ブートストラップ分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	279
表 63	重回帰分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係―	281
表 64	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係―	284
表 65	重回帰分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	285
表 66	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	287
表 67	重回帰分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―	290
表 68	ブートストラップ分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―	293
表 69	重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	295
表 70	ブートストラップ分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	296
表 71	重回帰分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―	298
表 72	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―	301
表 73	重回帰分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	303
表 74	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	304
表 75	重回帰分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―	307
表 76	ブートストラップ分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―	310
表 77	重回帰分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	311
表 78	ブートストラップ分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	313
表 79	重回帰分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―	315
表 80	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―	317
表 81	重回帰分析結果(韓国)―「△ER 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―	318
表 82	ブートストラップ分析結果(韓国)―「△ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果―	319
表 83	重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	322
表 84	重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	323
表 85	重回帰分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	324
表 86	重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―	326
表 87	重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―	327
表 88	重回帰分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―	328
表 89	重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の 2 次媒介効果―	329
表 90	重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の 2 次媒介効果―	330
表 91	重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の 2 次媒介効果―	331
表 92	重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の 2 次媒介効果―	332
表 93	重回帰分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の 2 次媒介効果―	333
表 94	重回帰分析結果(日本)―「△ER 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の 2 次媒介効果―	334
表 95	重回帰分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	336
表 96	重回帰分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	337
表 97	重回帰分析結果(韓国)―「△ER 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―	338
表 98	重回帰分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―	339
表 99	重回帰分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―	340

表 100	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ ER 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の関係―...	341
表 101	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ OB 的説明変数群」と「 Δ 組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―.....	342
表 102	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ OB 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―.....	343
表 103	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ HRM 的説明変数群」と「 Δ 組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―.....	344
表 104	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ HRM 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―.....	345
表 105	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ ER 的説明変数群」と「 Δ 組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―.....	346
表 106	重回帰分析結果(韓国)―「 Δ ER 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―.....	347
表 107	ブートストラップ分析結果(日本)―連鎖的媒介効果―.....	350
表 108	ブートストラップ分析結果(韓国)―連鎖的媒介効果―.....	354

目次

図 1 「従業員の発言」に関する研究の学問的分化	24
図 2 HIRSCHMAN(1970)の「発言」の動機・目標・手段	30
図 3 SPENCER(1986)の「直接的発言機構モデル」	38
図 4 FREEMAN & MEDOFF (1979)の「集団的発言機構モデル」	42
図 5 「従業員の発言」における「直接的なコミュニケーション」の 2 つの意味	43
図 6 「従業員の発言」に関する研究の全体像	60
図 7 JACKSON (1983)の「意思決定への従業員の参加モデル」	62
図 8 HACKMAN & OLDFHAM(1976)の職務特性モデル	63
図 9 MCCABE & LEWIN(1992)の「参加型発言機構モデル」	64
図 10 「向社会的発言」・「黙従的発言」・「防衛的発言」	108
図 11 FULLER, MARLER & HESTER(2006)の「向社会的発言を促進するワークデザインモデル」	113
図 12 「資源保存理論」の図式化	114
図 13 NG & FELDMAN(2012)の「資源の枯渇状態」が「向社会的発言」及ぼす影響	116
図 14 MORRISON(2011)の「向社会的発言モデル」	118
図 15 企業の HRM 制度の目的—成果関係における労働組合の監視機能	127
図 16 「産業民主主義」の意味の変化	131
図 17 KAUFMAN(2015)の「向社会的発言モデル」	134
図 18 変数としての「従業員の発言」の級内変量と級間変量の問題	155
図 19 「従業員の発言」における制度の影響力と個人の自律性の問題	161
図 20 「従業員の発言」に関する OB・HRM・ER 分野の「ブラックボックス」	164
図 21 「発言」における信号効果・判断効果・返信効果・循環効果	165
図 22 BLADER & TYLER(2009)の「役割外行動モデル」	169
図 23 YUAN & WOODMAN(2010)の「革新行動モデル」	172
図 24 MCCLEAN ET AL. (2018)の「向社会的発言モデル」	173
図 25 日本経営者団体連盟(1995)の 3 つの雇用カテゴリー分類	187
図 26 「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係	194
図 27 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係	195
図 28 本稿の研究モデル	216
図 29 日韓両国の労働市場の制度的変化	217
図 30 中途社員の操作的定義の図式化	223
図 31 標本抽出に対する 2 つのアプローチ	229
図 32 本稿の標本抽出の手続き	235
図 33 「大韓航空職員連帯」のポスター	379

論文要旨

「従業員の発言」は、組織行動論 (Organizational Behavior; 以下、OB)・人的資源管理論 (Human Resource Management; 以下、HRM)・雇用関係論 (Employment Relations; 以下、ER)が共有してきたテーマである。それは、従業員が、社内の様々なイシューについて、自分の意見を提示するあらゆる手段と方式を意味する。「従業員の発言」は、1980年代までは、個別従業員の「不満」と「苦情」を意味するものであった。しかし、1990年代以後、学問的分化が本格化し、「従業員の発言」は、学問分野によってそれぞれ異なる意味を持つことになった。特に、1990年代のOB分野では、「従業員の発言」が、向社会的行動と変革的行動の脈絡から、「向社会的発言」として新たに概念化された。

最近、HRMとER分野の研究者は、「向社会的発言」に対して、同意と批判を表明している。具体的にHRMとER分野では、「向社会的発言」が、今までの「従業員の発言」に関する研究が見逃してきた非公式性(informality)を捕捉していると高く評価している。しかしながら同時に、「向社会的発言」が、今までの「従業員の発言」に関する研究が強調してきた制度的・歴史的脈絡を無視しているという批判もある。例えば、HRM分野では、従業員意識調査や小集団活動などの「雇用者主導的発言機構」の影響を強調してきた。一方、ER分野では、団体交渉や労使協議制などの「被雇用者主導的発言機構」の影響を重視してきた。このため、HRM・ER分野の研究者は、「社内発言機構」に埋め込まれた「向社会的発言」モデルを提案している。しかし、このような学問の外からの批判に対し、OB分野では、それに答えるような研究はなされていない。

そこで、本稿の目的は、「従業員の発言」に関する学際的・統合的モデルを構築し、実証を行うこととなる。本稿の構成は、具体的に、下記のとおりである。

第1章では、研究の背景と動機、研究課題と本稿の構成を述べる。

第2章では、「従業員の発言」に関する学際的レビューを行う。「従業員の発言」を最初に概念化したのは、Hirschman(1970)である。そして、1980年代まで、OB・HRM・ER分野は、Hirschman(1970)の定義を共有していた。しかし、1990年代以後、OB・HRM・ER分野における「従業員の発言」の意味の分化が本格化した。本稿では、このような意味の分化を明らかにするために、1980年代までの「従業員の発言」に関する研究を、「不満と苦情のパラダイム」と名付けた。また、1990年代以後の「従業員の発言」に関する研究を「参加と関与のパラダイム」と名付けた。第2章では、このようなパラダイムシフトの経緯を追跡する。そして、今日の「従業員の発言」に対するOB・HRM・ER分野の意味の相異点を明らかにする。

第3章では、「従業員の発言」に関する統合的レビューを行う。OB・HRM・ERの学際的観点を並べるだけでは、1つの体系的な研究にはならない。本稿では、「地位」(status)の観点から、「従業員の発言」に関する研究が、2つの側面を見逃していることを指摘する。

第 1 の側面は、「従業員の発言」は、全ての従業員に許されるものではなく、一部の従業員に限られて許されるものである、ということである。具体的には、2 重労働市場論の観点から、「従業員の発言」に 2 つの格差があることを指摘する。その格差とは、企業間の格差(大企業と中小企業間の格差)と企業内格差(正社員と非正社員間の格差)である。このような格差があることは、特定の従業員が、「社内発言機構」というネットワークの中心部に位置付けられていることが、労働市場内に特権的な地位を占めていることを意味する。本稿では、これを「地位判断の信号効果」と名付ける。

第 2 の側面は、「従業員の発言」は、労働市場内の特権的な地位を獲得するための手段でもある、ということである。長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合が健在だった時期では、「企業間の地位移動」(転職)の可能性が低かった。また、遅い選抜・長期にわたるモニタリング・賃金格差の抑制により、「企業内の地位移動」(昇進)も短期間ではできなかった。従って、「社内発言機構」が「地位判断の信号効果」を発揮しても、「企業間の地位移動」や「企業内の地位移動」ができなかった。しかし、1990 年代以後、「企業間の地位移動」が活発になっている。また、成果主義賃金システム、経営者候補の早期選抜プログラム、正社員転換制度が導入され、「企業内の地位移動」も活発になっている。そして、従業員も、より好条件の雇用先に転職するために、自分の履歴を主体的に管理しようとするキャリア上の価値観を持つことになった。特に、最近の OB 分野の研究は、「向社会的発言」が地位を獲得するための手段であることを指摘している。本稿では、これを、「地位獲得の手段効果」と名付けた。

以上の 2 つの側面を考慮し、本稿では、「地位」が OB・HRM・ER 分野の学際的観点を統合できる有用な観点であることを提案する。

第 4 章では、第 2 章と第 3 章の理論的背景を用いて一連の仮説を提示する。具体的には、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係における、学際的観点と統合的観点の 2 段階連鎖媒介効果仮説を提示する。仮説は、下記のとおりである。

仮説 1: 「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」は、正の関係がある。

仮説 2: 「OB 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、
正の方向で媒介する。

仮説 3: 「HRM 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、
正の方向で媒介する。

仮説 4: 「ER 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、
正の方向で媒介する。

仮説 5: 「OB 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の
「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

仮説 6:「HRM 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

仮説 7:「ER 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

第 5 章では、第 4 章で提示された仮説を検証するための研究方法論を述べる。特に、第 3 章の「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」を観察できる研究対象として、日本と韓国の中途社員を選定した。本稿では、研究方法論の設計基準として、行動科学の「理論適用のための研究」(theory application study)の原則を準用する。そして、同原則から、中途社員の操作的定義・標本抽出法の選定・変数の測定を行った。その結果、2017 年と 2018 年の縦断的ウェブ調査を通じ、809 人の中途社員(日本:400 人、韓国:409 人)を分析対象とした。

第 6 章では、第 5 章で得られた 809 人の中途社員のデータを対象に、第 4 章で提示された仮説の検証を行う。仮説検証の前に、研究モデルの信頼性と妥当性を確認するための予備的分析を行った。そして、十分な信頼性と妥当性が確認された研究モデルを対象に、ブートストラップ法を用いた 2 段階連鎖媒介効果分析を行った。

第 7 章では、第 6 章の仮説検証の結果に基づき、本稿の結論を提示する。本稿の分析結果は、「従業員の発言」に関する今までの研究に理論的含意を提供できる。理論的含意は、下記のとおりである。

第 1 に、今後の「向社会的発言」に関する研究は、「忘れられた遺産」である「社内発言機構」を、重要な予測変数として復権させる必要がある。本稿の分析結果は、非公式な発言行動である「向社会的発言」が、公式な発言制度である「社内発言機構」によって促進されることを明らかにしている。これは、非公式な発言行動が、公式的な発言制度に埋め込まれていることを指摘している最近の学際的批判が妥当であることを示している。

第 2 に、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係における OB・HRM・ER 分野の影響力には、一定の「境界条件」が存在していることに注意する必要がある。例えば、OB 分野の説明変数群は、日韓両国で有効な説明力を持っていた。しかし、ER 分野の説明変数群は、日本では有効な説明力を持っていたが、韓国では有効な説明力を持っていなかった。本稿は、学際的観点の適用範囲を意味する「境界条件」を明らかにしている。

第 3 に、今後の「従業員の発言」に関する研究は、発言に関する従業員の多様な動機を考慮する必要がある。今までの「従業員の発言」に関する研究は、発言に関する従業員の動機を「説明の対象」として検討してきた。つまり、従業員の「不満と苦情のパラダイム」も、従業員の「参加と関与のパラダイム」も、従業員が発言を通じ、何を獲得しようとするのかに関する欲望の問題には無関

心であった。しかし、本稿の分析結果は、「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」に敏感に反応する従業員の主体的動機(地位向上の欲望)の重要性を強調している。

本稿は、「中途採用」を人材獲得の手段として採択している企業に実務的含意を提供できる。実務的含意は、下記のとおりである。

第 1 に、中途社員の活躍のためには、中途社員を「社内発言機構」のネットワークの中心部に、位置させることが重要である。例えば、「地位判断の信号効果」を高めるためには、小集団活動や職場委員会などの職場単位の「社内発言機構」での「発言機会」の提供が重要である。

第 2 に、従業員組織を排除し、集团的発言機能を内部化しようとする企業の意図は、決して有効な方法とは言えない。労働組合や労使協議会は、「従業員の発言」を促進する重要な役割を担っているのである。

第 3 に、中途社員が転職先の知識と経験を、社内地位を獲得する手段として活用できるよう激励する必要がある。「地位獲得の手段効果」を高めるためには、中途社員が、発言の結果、好意的な報いを期待できる環境を作るのが重要である。そして、その報いには、金銭的な報酬だけでなく、社内の革新者としての名声や評判などの非金銭的な報酬も含まれていることに留意する必要がある。

最後に、本稿は下記の限界を残している。

第 1 に、本稿は、個別従業員の非公式な発言行動の諸類型の中で、「向社会的発言」だけに注目した。今後の研究では、他の類型の発言行動も考慮する必要がある。

第 2 に、本稿では、分析対象者を男性に限定した。これと関連し、女性管理職の場合、「企業内の地位移動」を阻む壁として「ガラスの天井」の問題が挙げられてきた。今後の研究では、女性中途社員を対象に、「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」が、女性の昇進意欲を高める解決策になれるのかを検証する必要がある。

第 3 に、本稿では、自己記入式調査で得られたデータを分析した。しかし、これは、コモン・メソッド問題を避けられない。今後の研究では、人事担当者、従業員代表、直属上司や同僚などの多様な組織構成員から得られたデータを、分析に活用する必要がある。

第1章 序論—「従業員の発言」に関する学際的・統合的研究の必要性

第1節 研究の背景と動機

(前略)従業員の発言は、同概念を狭く定義し、その結果、より幅広い実務的・政策的含意を制約している単一の学問分野(注:組織行動論)に任せるにはあまりにも重要な問題である。

(後略)本稿の論点は、従業員の発言を単純に経営者の経営管理の道具に見るにはあまりにも重要な問題であることにある。組織行動論分野の発言の概念化に対抗しないと、発言をジョージ・オーウェルが言ったニュースピークのようなもので降格させる恐れがある。

出典:Barry & Wilkinson(2016: 264、注と強調は著者)²

異なる種類の発言に関する研究が進展する程、大体の場合、お互いに孤立される傾向がある。

出典:Klaas, Olson-Buchanan & Ward(2012: 322)³

どの分野も過度な専門化・窮屈さによるアプローチから自由ではない。しかし、特に組織行動論分野の発言に関する研究は、雇用関係に関する研究の対象・理論・知見の歴史的メインストリームからの深刻な乖離が見られる。

出典:Kaufman(2015: 19)⁴

「従業員の発言」(employee voice)は、組織行動論(Organizational Behavior; 以下、OB)・人的資源管理論(Human Resource Management; 以下、HRM)・雇用関係論(以下、Employment Relations; ER)が共有してきたテーマである。特に2000年代以後、「従業員の発言」をテーマとするシンポジウムがOB・HRM・ER分野で開催された。例えば、『Journal of Management Studies』(2003年9月)・『Socio-Economic Review』(2006年5月)・『Human Relations』(2010年3

¹ ニュースピークとは、ジョージ・オーウェルの小説『1984年』に登場する架空の言語を意味する。その目的は、国民の思考を制限し、党のイデオロギーに反する思想を考えないように制約することにある。Barry & Wilkinson(2015)は、ニュースピークのメタファーを用い、組織行動論分野の「従業員の発言」が経営側の利益に奉仕するイデオロギーに悪用される恐れがあることを指摘しているのである。

² 原文は以下のとおりである。“…employee voice is too important to be left to a single discipline that so narrowly defines its reach, and therefore limits its broader practical and policy implications. …Our contention is that employee voice is too important to be simply seen as a vehicle to assist management on management terms. The danger of not challenging the OB conception of voice is that the voice term might be degraded in Orwellian, newspeak fashion”

³ 原文は以下のとおりである。“The different voice literatures have developed, for the most part, in isolation from one another.”

⁴ 原文は以下のとおりである。“No field is free of excessive specialisation and narrowness of approach; however, the OB segment of the voice literature seems particularly divorced from the historical mainstream of the subject and theories and findings in other employment-related fields.”

月)・『Human Resource Management』(2011年1月)・『Industrial Relations』(2013年1月)などの有数の学会で「従業員の発言」をテーマとするスペシャルセッションが開かれた。

「従業員の発言」は、「従業員が、社内のイシューについて自分の意見を提示する様々な手段と方式」(Wilkinson et al. 2014: 5)を意味する。3つの学問分野の「従業員の発言」は、1980年代までは、個別従業員の「不満」と「苦情」を意味するものであった。しかし、1990年代以後学問的分化が本格化し、「従業員の発言」は、学問分野によってそれぞれ異なる意味を持つことになった。具体的に、HRM分野では「従業員の発言」が、「従業員の公式的な場面での仕事に関する意見提示」を意味することになった。例えば、従業員が小集団活動で、自分のアイデアを提示する場合などである。一方、ER分野では「従業員の発言」が、「従業員の経営参加の制度化」を意味することになった。例えば、従業員代表が労使協議制で、様々な報告事項・協議事項・議決事項について、従業員の意見を伝える場合などである。特に、1990年代のOB分野では、「従業員の発言」が「向社会的行動」(prosocial behavior)と「変革的行動」(innovative behavior)の脈絡から、「向社会的発言」として新しく概念化した。

最近、HRMとER分野の研究者は、OB分野の「向社会的発言」に対して、同意と批判を表明している。具体的にHRMとER分野では、「向社会的発言」が、「従業員の発言」に関する既存研究が見逃してきた「非公式性」(informality)を捕捉していると評価している。しかしながら同時に、「向社会的発言」が、既存研究が強調してきた制度的側面を無視しているという批判もある。例えば、HRM分野では、従業員意識調査や小集団活動などの「雇用者主導的発言機構(employer-led voice mechanisms)」の影響を強調してきた。一方、ERでは、団体交渉や労使協議制などの「被雇用者主導的発言機構(employees-led voice mechanism)」の影響を重視してきた。このため、HRMとERの研究者は、「社内発言機構(employee voice mechanism)」に埋め込まれた「向社会的発言」モデルを提案している。ここで、埋め込まれていることは、「向社会的発言」の内容・形式・主体・目的などが制度的環境と密接な関係があることを意味する。

本稿の目的は、「従業員の発言」に関する学際的・統合的モデルを構築し、実証を行うことにある。特に、本稿の鍵概念は学際的・統合的モデルである。学際的・統合的モデルが必要な理由は、特定の学問分野の観点からアプローチする行為が問題を抱えているからである。以下では、その問題について述べる。

何かを研究することは、現実世界に存在する対象を特定の道具(理論と方法論)を用いて把握することを意味する。社会科学の世界では、自然科学の世界と異なり、共通の理論と方法論が存在しない。ここで、共通の理論と方法論とは、全ての社会学者が同意できる支配的なパラダイムを意味する。

まず、異なる理論は、異なる風景を生む。つまり、機能主義的なアプローチを採択している社会

科学者は、葛藤主義的なアプローチを採択している社会科学者とは、たとえ同じ対象を見ていたとしても(同じテーマを共有していたとしても)、観察する社会現象が全く異なるだろう。例えば、前者は、調和・均衡・規範の共有と合意などを優先的に観察しようとする。前者にとって、葛藤とは、一時的なものであり、いずれは解決できるものである。一方、後者は、利害関係・権力闘争・緊張と矛盾などを優先的に観察しようとする。後者にとって、調和とは、一時的なものであり、いずれは瓦解されるものである。

次に、異なる理論は、異なる描写を生む。つまり、量的な方法論(quantitative methodology)を採択している社会科学者と、質的な方法論(qualitative methodology)を採択している社会科学者とは、たとえ同じ風景を見ていたとしても(同じ理論を共有していたとしても)、風景に関する描写が全く異なるだろう。例えば、前者は、観察している風景をなるべく一般化・体系化・静的化しようとする。前者にとって、因果関係の逆転・予期せぬ第 3 の要因の介入・モデルで説明できない特殊性は、排除の対象である。一方、後者は、観察している風景をなるべく多様化・非体系化・動的化しようとする。後者にとって、質的な方法論は前者によって描かれた研究モデルには見えない特殊性を探る作業である。下記は、質的方法論を採択している研究者の典型的な立場を示しているものである。

稲上:(前略)初めからたくさんを同時に理解することはできない。それで対概念をつくって、理念的に事象をモデル化してみる。要するに、観察の物差しづくりですね。その物差しのづくり方は理念的になりますが、社会的現実のほうははるかにデリケートなものですから、忠誠と反逆、競争と協調、そういう相反する要素が複雑に絡みあっている。多くの場合、実際に見出せるのは協調的競争とか、面従腹背とかいったものです。

出典:稲上・石田・八幡・池田(2015: 10、強調は著者)

量的研究者にとって、稲上が指摘している「相反する要素の複雑性」は、研究モデルの完成度を阻害するものである。稲上が言及している「理念型」は、量的研究者にとって研究モデルにあたるものである。量的研究者の研究モデルが全く変わらないわけではない。しかし、研究モデルが、誰が(研究者)・いつ(研究時期)・何(研究対象)を観察するかによって、変わるものであるのは望ましくない。量的研究の世界では、誰が、いつ、何を観察しても、同じ結果が導出される「再現性」が重要であるからである。また、「相反する要素が複雑に絡みあっている」のも望ましくない。これは、モデルの因果関係の推論(causal inference)を阻害するものであるからである。

社会科学は、このような複数の理論と方法論の固有性を認める前提の上で発展してきた。従って、社会科学者は、特定の道具を選んで研究対象を観察し、解釈する。しかし、このような前提には重大な問題がある。それは、社会科学者が選んだ道具が、観察しようとする対象のあり方を制約してしまう問題である。例えば、企業内の人的関係(human relationship)がある。企業が人々の集合

体であることには、OB・HRM・ER 分野の間に異論はないだろう。しかし、企業内の人的関係に対する呼称には、人間行動に関する学問分野の暗黙の仮定が反映されている。

企業内の人的関係について、OB 分野では、組織の構成員(organizational member)という概念をよく使う。この表現には、構成員間の格差は強調されない。例えば、財閥のオーナー経営者などの雇用者も非正規従業員も、組織の構成員である。その代わりに、この表現には、オーナー経営者も非正規従業員も、同じ目標を共有している「共同体」(community)の一員というニュアンスが強い。従って、OB 研究者は、オーナー経営者も非正規従業員も、組織内の役割(role)が異なるだけであり、同じ目標を共有している、もしくは共有しなければならないという立場を持つ。

例えば、OB 分野の教科書である『組織行動論(Organizational Behavior)』(Robbins & Judge, 2013: 5)によると、組織とは、「共通の目標を持続的に遂行するために、2人以上の人々によって構成される社会単位」を意味する。この定義によると、オーナー経営者も当然、組織構成員の1人である。従って、OB 分野では、オーナー経営者を組織構成員と呼ぶことに、何の違和感もない。なぜなら、オーナー経営者も非正規従業員も、役割・権限・責任の差はあるが、同じ目標を共有している(もしくは、共有しなければならない)構成員であるからである。従って、OB 研究者は、組織の構成員がどのような内容の目標・規範・価値を、どの程度共有しているのかに常に関心を持つ。

一方、企業内の人的関係について、HRM 分野では、雇用者と被雇用者⁵(employer and employees) という概念をよく使う。これは、企業で人々が働くのは、企業と個別従業員間の雇用契約があるからだという点を強調するからである。つまり、企業は、ビジネスのために必要な人的資源を、募集・選抜・報酬・福利厚生などの誘因手段によって一定の期間の間、活用できる。このような観点によると、オーナー経営者と非正規従業員を、組織構成員と呼ぶのは不自然である。なぜなら、オーナー経営者は、非正規従業員を雇った雇用者であるからである。このような観点では、同じ目標の共有という状態は、OB 分野と異なり、組織であるために要求される前提条件ではなく、特定の条件下に達成できる理想型(ideal type)に近い。

例えば、同じ目標を共有している「運命共同体」としての企業は、雇用者と被雇用者間の長期にわたる信頼関係を重視してきた日本企業の理想型(「日本的経営」)である。逆に、経済的なギブアンドテイクの原理を採択しているアメリカ企業では、雇用者と被雇用者との間の目標の共有どころか、被雇用者間の目標の共有すら簡単に達成できるものではない。言い換えると、目標の共有は、企業の長期的な人的投資の結果であり、それが企業という組織の成立条件であるわけではない。従って、HRM 分野では、雇用者と被雇用者がお互い何を約束し、何を期待できるのかに関心を持つ。このような約束(義務)一期待(誘因)の関係は、雇用契約や法律・制度などの明示的な契約関係

⁵ ここでの被雇用者とは、個別従業員を意味する。労働組合などの「組織化された労働」(organized labor)を意味するわけではない。

だけではなく、社会慣習や労働慣行などの暗黙的な信頼関係によって支えられる。

最後に、企業内の人的関係について、ER 分野では資本と労働(capital and labor)という概念をよく使う。例えば、「労働過程論」(labor process theory)では、職場の人間関係などの極めてミクロな領域の組織現象を、非人格的・抽象的・集合的な概念である資本と労働の関係に還元する。「労働過程論」では、階級関係(class relation)の変化によって、職場内の上司と部下の関係の属性がいかに変わるのかを生々しく描写している(Carter et al., 2014; Charlwood & Pollert, 2014; Currie & Teague, 2016; Elliott & Long, 2016)。このような観点では、目標の共有は、つくられた神話に近い。例えば、Carter et al. (2014)は、従業員の味方であった現場管理者(front-line manager)が、リーン生産方式の導入により、監視と統制の代理人に変わっていく経緯を分析している。ER 分野では、職場内の人間関係に対し、忠誠と反逆、競争と協調などの緊張関係が支配する面従腹背の属性を持っていると指摘されている(稲上・石田・八幡・池田, 2015)。従って、ER 分野では、労使間の間にどのような利害関係が対立されているのかに関心を持つ。また、利害関係を規定する支配構造が、誰によって掌握されているのかにも関心を持つ。

上記の内容をまとめると、以下のとおりである。OB 分野では、企業内の人的関係を「目標を共有している構成員間の協力関係」と見る傾向がある。一方、HRM 分野では、企業内の人的関係を「雇用者と被雇用者間の約束と期待の交換関係」と見る傾向がある。そして、ER 分野では、企業内の人的関係を「資本と労働の間の面従腹背の緊張関係」と見る傾向がある。

企業内の人的関係に対する OB・HRM・ER 分野の各々の観点は、本稿のテーマである「従業員の発言」に関する理解にも影響を及ぼす。つまり、3つの学問別観点は「従業員の発言」の範囲・内容・形式・効果に関する3つの解釈を可能にする(Barry & Wilkinson, 2016; Dundon et al., 2004; Kaufman, 2015; Mowbray et al., 2015; Wilkinson et al., 2014; Wilkinson & Fay, 2011)。

次の仮の事例を検討してみよう。この事例を検討する理由は、OB・HRM・ER 分野によって「従業員の発言」の意味がいかにより異なることを示すためである。

事例A: 田中課長は、今回の人事考課の結果に対し、「不満」を吐き出した。

事例B: 池田主任は、最近の業務量の増加に関する「苦情」を、部門長に申し立てた。

事例C: 今年度のリストラ計画は、「団体交渉」の重要な案件になる見込みである。

事例D: トヨタ自動車は、「小集団活動」での現場労働者の意見を積極的に反映している。

事例E: 石田係長は、上司との「日常的なコミュニケーション」の中で、社内の生産性向上のためのアイデアを自発的に提案している。

事例F: 韓国の労働組合は、従業員代表を取締役会に参加させる「従業員参加制度」(韓国名:「労働理事制度」)の導入を政府と企業側に要求している。

上記の6つの事例の中で、最近のOB分野の「従業員の発言」にあたるものは、事例F(非公式な場面での自発的な意見提示)だけである。また、最近のHRM⁶分野の「従業員の発言」にあたるものは、事例A(不満)、B(苦情)、D(参加型経営)である。次に、最近のER分野の「従業員の発言」にあたるものは、事例A(不満)、B(苦情)、C(労使協議慣行)、F(従業員の経営参加)である。分野ごとに例外もあるが、主な関心事にあたる事例は上記のものである。上記の事例は、学問分野によって「従業員の発言」の形態、動機、内容、主体、範囲などに明らかな違いがあることを示している(Dundon et al., 2004; Mowbray et al., 2015)。また、「従業員の発言」の学問的分化は、学際的研究を難しくしている原因でもある。

しかし、本稿の立場は、単純に「従業員の発言」に関する学問分野の定義が異なる、ということを主張するものではない。本稿では、何かを定義する研究者の概念化(conception)が、現実世界の在り方を規定し、それに相応しくない風景を無意識に見逃したり(無知の問題)、意図的に排除したりする(偏見の問題)、といった問題をもたらすことを強調したい。例えば、ER分野が強調する面・腹背の問題について、OB分野はどのように反応してきたのか。つまり、企業内人的関係が内在している葛藤について、OB研究者はどのような立場を持っているのか。Robbins & Judge (2013)が説明しているように、葛藤に対するOB分野の立場は2つに要約できる。1つは、全ての葛藤は集団と組織の目標達成を阻害するものであり、最大限抑えなければならないという伝統的な葛藤論である。もう1つは、全ての葛藤が集団と組織の目標達成を阻害するものではなく、特定の条件と介入によっては目標達成に貢献する場合もあるという最近の葛藤論である。

以上のOB分野の葛藤論は、典型的な機能主義的なアプローチを示している。要するに、葛藤は回避の対象(伝統的な葛藤論)もしくは管理の対象(最近の葛藤論)である。そして、このような葛藤に関するOB分野の立場は、「従業員の発言」に関する研究にも投影される。例えば、上記の事例A、Bのような個別従業員の「不満」や「苦情」を「従業員の発言」の範囲から排除したり(例:Van Dyne & LePine, 1998)、「不満」や「苦情」が組織に有益な方向に転換される方法を探したり(例:Zhou & George, 2001)、することがOB分野の一般的な研究傾向であった。

本稿の立場は、「学問の場」(academic field)で展開される個別学問間の競争は、単純に学問の経験的説明力をめぐるものとしては促えない。その競争には、現実世界の在り方を、規範的に規定しようとする利害関係と緊張関係がある。例えば、日本的経営論の出発点は、日本企業の競争力の源泉を探ることにあつた(経験的説明力の問題)。そして、日本企業の競争力の源泉として、日本

⁶ ここでの人的資源管理論とは、英米のサッチャリズムとレーガノミクスを背景として登場したいわゆる新HRM(new HRM)を意味する。新HRMでは、労働組合をもはや必要としないことを強調した(Guest, 1987)。これは、伝統的に労使協調を重視してきた日本のHRM(「労務管理論」とは区分される必要がある。また、別の説明がない限り、本稿のHRMは、英米のHRMを指す。

的経営の三種の神器と呼ばれる長期雇用(終身雇用)・年功序列型賃金・企業別労働組合(協力的労使関係)の3つの原則が確立された。この3つの原則は、あくまで理念型のモデルである。高度成長期の日本企業の中で、終身雇用の原則は製造業分野の大企業で働いている男性正社員集団に限られたからである。しかも、その大企業が、戦後大規模のリストラを断行し、労使紛争の原因になった歴史的事実は忘却された(無知の問題)。2000年代に入って、日本企業もリストラせざるを得ない状況に追い込まれた(Ahmadjian & Robbins, 2005; Ahmadjian & Robinson, 2001)。しかし、リストラを実施した企業に対して、日本的経営の競争優位の源泉を瓦解させているという批判の声も高かった(偏見の問題)。ここで、偏見と表現したのは、リストラが企業の競争力の強化につながるのか、つながらないのかの事実の問題とは関係ない。長期雇用(終身雇用)が、日本的経営の原形(prototype)であると確信する信念構造の問題である。Ahmadjian & Robbins(2005)は、2つの資本主義間の衝突の問題を述べている。ここで、「学問の場」のプレイヤーは、「利害関係者型資本主義」(stakeholder capitalism)を擁護する日本的経営論と、「株主型資本主義」(shareholder capitalism)を啓蒙する英米系経営論である。そして、両勢力の間で展開される「学問の場」での競争が、今後の日本的経営の方向を決めるだろう。

本稿の「従業員の発言」も、本来は日本的経営論を支える制度的基盤として論じられたものである。例えば、日本のERとHRM分野で、個別従業員の「不満」と「苦情」としての「従業員の発言」に関する研究を探ることは難しくない。また、職場での従業員の「参加」、すなわち、改善や小集団活動に関する研究も多数蓄積されている。「従業員の発言」は、日本的経営論だけではなく、韓国・台湾・日本の「東アジア的産業関係モデル」の特徴でもある。例えば、Bae et al.(2011)は、「東アジア的産業関係モデル」の代表例である日本と韓国企業の「従業員の発言」に対する小集団活動と労使協議制の有効性を分析している。

一方、最近のOB分野が概念化した「向社会的発言」も、日本の学界に紹介され始めた。ただ、「従業員の発言」ではなく、「主体的行動(proactive behavior)」や「役割外行動(extra-role behavior)」などの異名で紹介された。これは、「向社会的発言」が、研究の脈絡によっては「主体的行動」(Fuller et al., 2006)や「役割外行動」(Van Dyne & LePine, 1998)とも呼ばれているからである。前者は太田・竹内・高石・岡村(2016)によって、後者は田中(2012)によって紹介された。特に、田中(2012)は、成果主義賃金制度が従業員の「個人化傾向」を促進していると指摘している。最近のOB分野が提案している「向社会的発言」も、このような労使関係の「個人化傾向」の帰結である。なぜなら、終身雇用に関する企業との約束が空手形になった以上、自助努力で自らのキャリアを管理しようとする従業員も増加するからである。そのためのキャリア管理の戦略と手段が、OB分野の「向社会的発言」であるのだ。

最近、OB分野の「向社会的発言」に対し、ER分野の研究者を中心に批判が殺到している(Barr

y & Wilkinson, 2016; Dundon et al., 2004; Kaufman, 2015; Mowbray et al., 2015; Pohler & Luchak, 2014; Wilkinson et al., 2014; Wilkinson & Fay, 2011)。例えば、前述した無知の問題と関連し、Mowbray et al.(2015)は、「従業員の発言」が持つ歴史的な脈絡が OB 分野ではほとんど検討されない傾向があることを指摘している。このような OB 分野の研究傾向は、「従業員の発言」が内在している「従業員」としての脈絡があまり考慮されていないという批判(Pohler & Luchak, 2014)を受ける原因になっている。

また、前述した偏見の問題と関連し、Barry & Wilkinson(2016)は、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究が資本の利益に奉仕する「向経営的な(pro-management)」性格を持っていると疑っている。Barry & Wilkinson(2016: 263)は、特に、OB 研究者が「企業にいいものは当然従業員にもいいものでなければならない」(“What is good for the firm must be good for the worker”)というナイーブな発想をしていると批判している。しかし、管見の限り、このような ER 分野からの批判に対し、真剣に対応している OB 研究は皆無である。

本研究は、ER 分野の世界的な学術雑誌である『British Journal of Industrial Relations』に発表された Barry & Wilkinson(2016)の「向社会的なのか、向経営的なのか？組織行動論分野の向社会的行動としての従業員の発言の概念化に対する批判」から始まった。Barry & Wilkinson(2016)の批判を要約すると、OB 分野の「従業員の発言」に関する研究は、下記の問題を持っている。第1に、OB 研究者が自負しているほど、「向社会的発言」は自発的な行動ではない。第2に、OB 研究者が期待しているほど、「向社会的発言」は組織の建設的な変化を促進するものではない。第3に、OB 研究者が確信しているほど、「向社会的発言」は従業員のためのものではない。

以上の Barry & Wilkinson(2016)の批判の妥当性は別の問題として、OB 分野に対する「外」からの批判がなされているは確かである。また、このような「外」からの批判は、ER 分野だけではなく、HRM 分野からも行われている(Mowbray et al., 2015)。そして、単なる批判に止まらず、3 つの学問分野間の統合的アプローチを提案する積極的な動きもある(Kaufman, 2015; Mowbray et al., 2015)。しかし、同時期に発表された OB 分野の「向社会的発言」に関する文献レビューをみると、OB 分野が「外」からの批判と勧誘に無関心であることも確認できる。なぜなら、OB 分野の「従業員の発言」に関する多数のレビュー研究(Bashsur & Oc, 2015; Bolino & Grant, 2016; Morrison, 2011; 2014)に上記の研究が引用されたことがなかったからである。そこで、OB 分野の「外」からの批判と勧誘が、どの程度妥当であり、魅力的な提案なのかを考察することが本稿の動機になった。

本節の内容を以下のようにまとめることができる。

第1に、特定の理論と方法論に拘ると、「無知」の問題を避けられない。ここで、「無知」の問題とは、理論と方法論の関心事ではない現象を見逃すことを意味する。例えば、最近の OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、個別従業員の非公式な発言行動に注目している。その影響で、H

RM と ER 分野が強調してきた「社内発言機構」が「向社会的発言」に及ぼす影響については、OB 分野は無関心であった。また、OB 分野では「従業員の発言」が持つ歴史的脈絡についても十分な検討がなされていない。

第 2 に、特定の理論と方法論に拘ると、「偏見」の問題を避けられない。ここで、「偏見」の問題とは、理論と方法論の関心事ではない現象を排除することを意味する。例えば、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、従業員の協力的動機に注目している。その影響で、HRM と ER 分野が強調してきた個別従業員の「不満」と「苦情」は、OB 分野の「向社会的発言」から排除された。

第 3 に、「学問の場」での「無知」と「偏見」の問題は、研究対象の在り方を規範的に規定する。例えば、OB 分野の「向社会的発言」が「従業員の発言」に関する研究の支配的なパラダイムになることは、社会構成員の「従業員の発言」に関する理解にも影響を及ぼすことを意味する。例えば、社会構成員が、「労使協議制」での従業員代表の発言が「従業員の発言」とは無関係なものであると考える可能性がある（「無知」の問題）。もしくは、社会構成員が、個別従業員の「不満」と「苦情」を「従業員の発言」として認めない可能性もある（「偏見」の問題）。

第 4 に、「従業員の発言」の全体像を把握するためには、OB 分野の「外」からの批判と提案に注目する必要がある。OB 分野の「向社会的発言」に対する「外」からの批判が多数なされている。そして、HRM と ER 分野の観点を反映した統合的研究を提案する研究もある。しかし、OB 分野ではこのような学際的批判と統合的研究の必要性に無関心であった。

そこで、本稿では、OB 分野の「向社会的発言」に対する学際的・統合的研究となることを目的とする。

第 2 節 研究課題と本稿の構成

本節では、OB 分野の「向社会的発言」に対する学際的・統合的研究を行うための、研究課題と論文の構成を述べる。

第 2 章では、「従業員の発言」に関する学際的レビューを行う。学際的レビューのためには、OB・HRM・ER 分野を比較するための、明確な比較基準が必要となる。そこで、学際的レビューの比較基準としては、下記の表 1 を設定した。

表 1 学際的レビューに関する研究課題・研究戦略・具体例

研究課題	研究戦略	具体例
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の相違点	「発言」に関する研究の主なイシューを比較する。	「発言」の意味・属性・動機・形式・主体・場所・結果
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の共通点	同じ理論・定義・仮定を共有しているのかを確認する。	Hirschman(1970)の定義を共有した「発言」に関する初期研究
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の相違点の発生時期	「発言」に対する OB・HRM・ER の中で、学問の「外」の文献を引用した研究があるか確認する。	個別従業員の「不満」と「離職」に対する労働組合の影響力を否定した HRM の Spencer(1986)
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の相違点の時代的背景	どのような現象・データに関心を持っていたのかを確認する。	労働組合の組織率と団体交渉(労使協約)の適用率に関心を持つ Lopes et al. (2014; 2017)
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の相違点の発生原因	どのような理論的経緯から、相違点が発生したのかを確認する。	OB の「向社会的発言」の理論的背景として引用されている「役割外行動」に関する研究
「発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の共通点と相違点の支配的なパラダイム	共通点と相違点を貫通するキーワードを確認する。	「発言」に関する OB・HRM・ER の初期研究に登場する個別従業員の「不満」と「苦情」
分析に活用している量的・質的変数	量的・質的変数の間の類似性・固有性を確認する。	OB の性格変数や行動変数・HRM の制度変数や・ER の労使関係変数
学問間の親和性と対立性	「発言」に関する他の学問について、どのような評価・価値判断をしているのかを確認する。	OB の「向社会的発言」を根本的に批判している Barry & Wilkinson (2016) の研究
「発言」に及ぼす含意	研究の結論・含意を確認する。また、その研究を否定したときの理論上の帰結を想定する。	労使協議制が労働組合の「補完材」の場合と、「代替材」の場合の「社内発言機構」を比較

出典: 著者作成

学際的レビューにするためには、OB・HRM・ER 分野間の相違点と共通点が、いつから(相違点の発生時期)、何故(相違点の発生原因)、どのような脈絡から(相違点の時代的背景)、生じたのかを明らかにすることが重要である。もし、相違点が偶然(例:研究者の個性)によって発生したのであれば、比較の意味がないからである。つまり、特定の学問分野に内在する特徴によって必然的に発生した相違点でなければならない。

例えば、OB 分野が、「従業員の発言」を組織の成果に繋げようとするのは理論的な必然性を持つ。OB 分野は、機能主義的なアプローチを採択しているからである。それこそが、OB 分野という学問分野のレジンデートル(存在理由)である。しかし、ER 分野が、「従業員の発言」を組織の成果に繋げようとするのは理論的に必然性がない。なぜなら、ER 分野は、葛藤主義的なアプローチを採択しているからである。つまり、ER 分野の目標が企業組織の効果を高めることにあるというわ

けではない。

仮に、ER 分野の研究者が、労働組合の組織率と団体交渉の適用率が企業の財務実績に正の効果을及ぼすと主張するでしょう。この場合、労働組合の必要性を HRM 分野の研究者に説得するための研究戦略にはなるだろう。しかし、ER 分野にとって、この仮説が棄却されたからといって労働組合の必要性が否定されるわけではない。ER 分野のレゾンデートルは、真の意味での労働者の自律性を探ることにあるからである。それは、企業実績とは別の次元の問題である。

この点に関する考慮が必要な理由は、以下の 2 つである。

第 1 に、特定の学問分野で、特定の研究が過大代表される傾向があるからである。例えば、Freeman & Medoff(1983)の労働組合の集団的発言機能に関する研究は、頻繁に引用されている。Freeman & Medoff(1983)は、労働組合の集団的発言機能が企業にも有益なものであると主張した(例:離職率の減少)。しかし、Verma(2005)は、Freeman & Medoff(1983)の主張が当時の ER 分野の中では珍しいものであったと評価している。当時の ER 分野のメインストリームは、労働組合の集団的発言機能と企業成果は無関係であると見ていた。ER の観点からみると、両変数間の関係には理論的な必然性がない。なぜなら、労働組合が企業の実績改善のために存在するわけではないからである。ここでわかるのは、Freeman & Medoff(1983)が当時の ER 研究を代表するわけではないことである。Freeman & Medoff(1983)は、労働組合の集団的発言機能が企業実績を高めるという斬新な主張をしたため、注目を受けたのである。

第 2 に、最近の学際的研究傾向により、同じ変数が共有される場合が増えているからである。例えば、OB 分野の「仕事上の自律性(work autonomy)」は、今日の HRM と ER 分野の「従業員の発言」に関する研究においても重要な変数である。元々、「仕事上の自律性」を理論的に体系化したのは、OB 分野の研究者である Hackman & Oldham(1975; 1976)であった。Hackman & Oldham(1975; 1976)は、「仕事上の自律性」が仕事に対する従業員の動機付けの先行要因であることを明らかにした。しかし、今日の HRM と ER 分野で、「仕事上の自律性」が重要な変数として扱われていることが、OB・HRM・ER 分野間の固有性がなくなっていることを意味するわけではない。HRM と ER 分野では、固有の研究目的から「仕事上の自律性」が活用されているからである。例えば、ER 分野の Lopes et al. (2014; 2017)は、国レベルの労働組合の組織率と団体交渉(労使協約)の適用率が個別従業員の「仕事上の自律性」に及ぼす影響を分析している。しかし、Lopes et al. (2014; 2017)の研究目的と理論的背景は、明らかに ER 的なものである。

そこで、第 2 章では、「従業員の発言」に関する学際的レビューを行う。第 2 章を要約すると以下のとおりである。「従業員の発言」を最初に概念化したのは、Hirschman(1970)である。そして、1980 年代まで、OB・HRM・ER 分野は、Hirschman(1970)の定義を共有していた。しかし、1990 年代以後、OB・HRM・ER 分野間の「従業員の発言」の意味の分化が本格化した。具体的に、HRM 分野の「従

業員の発言」は、「チーム生産方式での建設的な意見提示」を意味することになった。一方、ER 分野の「従業員の発言」は、「従業員の経営参加の制度化」を意味することになった。そして、OB 分野の「従業員の発言」は、「役割外行動の脈絡での非公式な意見提示」を意味することになった。本稿では、このような意味の分化を説明するために、1980 年代までの「従業員の発言」に関する研究を「不満と苦情のパラダイム」と名付けた。また、1990 年代以後の「従業員の発言」に関する研究を「参加と関与のパラダイム」と名付けた。第 2 章では、このようなパラダイムシフトの経緯を追跡する。そして、今日の「従業員の発言」に対する OB・HRM・ER 分野間の意味の相異点を明らかにする。最後に、OB 分野の「向社会的発言」に対する HRM と ER 分野からの批判が、「従業員の発言」に関する今後の研究に及ぼす含意を述べる。

第 3 章では、「従業員の発言」に関する統合的レビューを行う。本稿の統合的レビューに対する前提は、単純に OB・HRM・ER 分野の学問的観点を並列させるだけでは、自己完結的な研究にはならないことにある。何かを統合することは、新しい観点と方法論を用いて既存研究を繋げることを意味するからである。そこで、統合的レビューの構築基準は、下記の表 2 を設定した。

表 2 統合的レビューに関する研究課題・研究戦略・問題意識

研究課題	研究戦略	問題意識
OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を包括する鍵概念を選定	「従業員の発言」における「ウチ」と「ソト」の問題の発掘と再照明	「従業員の発言」は、はたして全ての従業員に許されたものだったのか。
OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究が見逃している側面を強調	「従業員の発言」に関する従業員の動機や欲望を再解釈	従業員は、「従業員の発言」を通じて何をしようとするのか
OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究が必要とする適時性	最近の労働市場内の「企業間地位移動」と「企業内地位移動」を反映できる研究モデルの構築	従業員にとって、「社内発言機構」の中心部に位置していることは、何を意味するのか

出典：著者作成

統合的レビューのためには、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を包括する鍵概念を選定することが必要である。しかし、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する先行研究で既に活用された鍵概念を再活用することはできない。そうすると、既存研究の「再現的研究」(replication study)に過ぎないからである。一方、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する先行研究と全く無関係な鍵概念を選択することも望ましくない。そうすると、既存研究の「統合的研究」(integrative study)にはならないからである。統合的研究になるためには、既存研究を包括する新しい鍵概念を必要とする。

また、統合的レビューのためには、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する先行研究が

見逃している側面を探ることも必要である。上述したように、ER 分野の OB 批判は、OB 分野の「従業員の発言」に関する研究が見逃している側面を指摘するものであった。例えば、Barry & Wilkinson (2016) は、OB 分野の「向社会的発言」が内在している暗黙の仮定を鋭く捕捉した。その仮定とは、「企業にいいものは当然従業員にもいいものでなければならない」である。これは、OB 分野が面従腹背の関係にある企業と従業員間の関係を平面的に理解しているのかを示している。

一方、統合的レビューのためには、今の時期に相応しい適時性も要求される。2019 年現在の日本では、もはや長期雇用慣行・年功序列型賃金・企業別労働組合の原則が守られていない。長期雇用慣行は、限定された中期雇用慣行に変化している。例えば、「40 歳定年制」の必要性に関する最近の検討(柳川, 2013)や企業の「セカンドキャリア支援プログラム」は、長期雇用慣行が崩れている姿を示している。また、日本の労働組合の組織率は、2017 年を基準に 17.1%⁷まで落ちている。しかし、依然として HRM と ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、上記の 3 つの原則が「社内発言機構」を支える制度的基盤であることを前提にしている(Bae et al., 2011)。

そこで、第3章では、「従業員の発言」に関する統合的レビューを行う。本稿では、「地位」の観点から、「従業員の発言」に関する研究が、2 つの側面を見逃していることを指摘する。

第 1 の側面は、「従業員の発言」は全ての従業員に許されるものではなく、一部の従業員に限られて許されるものである、ということである。具体的に、本稿では 2 重労働市場論の観点から、「従業員の発言」に 2 つの格差があることを指摘する。その格差とは、企業間の格差(大企業と中小企業間の格差)と企業内格差(正社員と非正社員間の格差)である。このような格差があることは、特定の従業員が「社内発言機構」というネットワークの中心部に位置付けられていることが、労働市場内に特権的な地位を占めていることを意味する。本稿では、これを「地位判断の信号効果」と名付ける。

第 2 の側面は、「従業員の発言」は、労働市場内の特権的な地位を獲得するための手段でもある、ということである。長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合が健在していた時期では、「企業間の地位移動」(転職)の可能性が低かった。また、遅い選抜・長期にわたる人事評価・賃金格差の抑制、などの特徴により、「企業内の地位移動」(昇進)も短期間にはできなかった。従って、「社内発言機構」が「地位判断の信号効果」を発揮しても、「企業間の地位移動」や「企業内の地位移動」には繋がらなかった。しかし、1990 年代以後、転職市場が形成されて「企業間の地位移動」が活発になっている。また、成果主義賃金システム、経営人材の早期選抜プログラム、正社員転換制度が導入されて「企業内の地位移動」も活発になっている。そして、従業員もより好条件の雇用先に移動するために、自分の履歴を主体的に管理しようとする「キャリアイズム」的な価値観を持つことになった。特に、最近の OB 分野の研究では、「向社会的発言」が地位を獲得するた

⁷ <https://www.jil.go.jp/english/estatis/eshuyo/e0701.html> (2019 年 5 月 18 日アクセス)

め的手段であることを指摘している。本稿では、これを、「地位獲得の手段効果」と名付けた。

以上の2つの側面に考慮し、本稿では、「地位」がOB・HRM・ER分野の学際的観点を統合できる有用な観点であることを提案する。

第4章では、第2章と第3章の理論的背景を用いて一連の仮説を提示する。具体的には、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係における学際的観点(第2章)と統合的観点(第3章)の2段階の連鎖媒介効果仮説を提示する。仮説は、下記の表3のとおりである。

表3 本稿の仮説

仮説	制度としての「従業員の発言」	学際的説明	統合的説明	行動としての「従業員の発言」	因果関係
	独立変数	1次媒介変数	2次媒介変数	従属変数	
仮説1	社内発言機構	-	-	向社会的発言	(+)
仮説2	社内発言機構	OB的説明変数群		向社会的発言	(+)
仮説3	社内発言機構	HRM的説明変数群		向社会的発言	(+)
仮説4	社内発言機構	ER的説明変数群		向社会的発言	(+)
仮説5	社内発言機構	OB的説明変数群	地位説明変数群	向社会的発言	(+)
仮説6	社内発言機構	HRM的説明変数群	地位説明変数群	向社会的発言	(+)
仮説7	社内発言機構	ER的説明変数群	地位説明変数群	向社会的発言	(+)

出典: 著者作成

仮説1は、OB分野の「向社会的発言」に対するHRM・ER分野の批判を反映したものである。上述したとおり、HRMとER分野では、「社内発言機構」に埋め込まれた「向社会的発言」モデルを提案している。そこで、本稿では、「従業員の発言」に関する研究の原点に戻り、OB分野の「向社会的発言」モデルを再構築する。具体的に、「雇用者主導的発言機構」・「被雇用者主導的発言機構」が「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説2は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、OB的観点から説明するためのものである。ここで、OB的観点とは「心理的エンパワメント論」を意味する。仮説2では、「雇用者主導的発言機構」・「被雇用者主導的発言機構」が、「経営資源へのアクセス」・「社内情報へのアクセス」・「社会政治的支援」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「経営資源へのアクセス」・「社内

情報へのアクセス」・「社会政治的支援」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説 3 は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、HRM 的観点から説明するためのものである。ここで、HRM 的観点とは「組織と従業員間の交換関係論」を意味する。仮説 3 では、「雇用者主導的発言機構」・「被雇用者主導的発言機構」が、「組織からの人的投資」・「組織からの集団志向的要求」・「雇用安定性の提供」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「組織からの人的投資」・「組織からの集団志向的要求」・「雇用安定性の提供」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説 4 は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、ER 的観点から説明するためのものである。ここで、ER 的観点とは「従業員の経営参加論」を意味する。仮説 4 では、「雇用者主導的発言機構」・「被雇用者主導的発言機構」が、「従業員の集団的発言力」・「従業員の個別的発言力」・「従業員の意思決定への参加」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「従業員の集団的発言力」・「従業員の個別的発言力」・「従業員の意思決定への参加」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説 5 は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、OB 的観点と「地位」の観点から説明するためのものである。具体的には、「社内発言機構」が提供する「経営資源へのアクセス」・「社内情報へのアクセス」・「社会政治的支援」が、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説 6 は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、HRM 的観点と「地位」の観点から説明するためのものである。具体的には、「社内発言機構」が提供する「組織からの人的投資」・「組織からの集団志向的要求」・「雇用安定性の提供」が、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

仮説 7 は、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を、ER 的観点と「地位」の観点から説明するためのものである。具体的には、「社内発言機構」が提供する「従業員の集団的発言力」・「従業員の個別的発言力」・「従業員の意思決定への参加」が、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」に正の効果を及ぼすことを主張する。そして、「組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」が、「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことを主張する。

第 5 章では、第 4 章で提示された仮説を検証するための研究方法論を述べる。本稿の研究方法論に対する前提は、社会科学としての研究方法論が実務のアンケート調査や従業員意識調査とは異なることになる。例えば、「中途社員の組織適応」をテーマとするアンケート調査を探し出すことは難しくない。しかし、本稿では、理論の適用可能性を検証するための「セオリーアプリケーション」

を研究方法論の原則と準用した。そこで、研究方法論の設計基準は、下記の表 4 を設定した。

表 4 研究方法論に関する研究課題・研究戦略・具体例

研究課題	研究戦略	具体例
本稿の研究目的に相応しい研究デザインの探索	研究デザインの類型と目的に関する文献考察	行動科学分野の Calder, Philips & Tybout (1981)
本稿の適用範囲 (scope condition) の選定	どの時期・場所を説明するための研究方法論なのか	内部労働市場の制度化と脱制度化を経験している現在の日韓
本稿の研究目的に相応しい研究対象の選定	本稿の「地位信号効果」と「地位獲得効果」に相応しい従業員像	中途採用・スカウト転職によって入社した正社員(「中途社員」)
本稿の研究目的に相応しい調査方法の選定	「ウチ」と「ソト」に関する 3 つの調査方法の長所短所の比較	組織行動論の「ウチ」と「ソト」に関する研究
本稿が想定している効果量の定義	個人間差(級間変量)なのか、個人内差(級内変量)なのか	差分変数を構成できる縦断的研究方法論
「中途社員」をどのように操作的に定義できるのか	「中途社員」を識別するためのスクリーニング調査の設計	「雇用形態」・「入社形態」・「勤続年数」などの 10 個の条件の設定
信頼性と妥当性を持つ変数の測定方法の選定	OB・HRM・ER 分野の文献から測定項目の選定	第 5 章の第 5 節を参照
日韓比較のための測定項目の翻訳	反復的バックトランスレーションとフィードバック手続きの活用	測定項目の翻訳内容に対する日韓の研究者と中途社員の検討

出典: 著者作成

社会科学としての研究デザインは、研究の目的によって細分化される。従って、社会学者は、自分の研究目的を明確にする必要がある。行動科学分野の Calder, Philips & Tybout(1981)によると、研究の目的は 2 つにわけられる。一つは、研究仮説における因果関係を、現実世界に一般化させることを目的とする「セオリーアプリケーション」研究である。もう一つは、研究仮説における効果量を、現実世界に一般化させることを目的とする「エフェクトアプリケーション」研究である。本稿の研究方法論の目的は、第 2 章と第 3 章によって構築された学際的・統合的研究モデルの因果関係を一般化することにある。

そこで、第 5 章では、第 4 章で提示された仮説を検証するための研究方法論を述べる。特に、第 3 章の「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」を観察できる研究対象として、日本と韓国の中途社員を選定した。本稿では、研究方法論の設計基準として、行動科学の「セオリーアプリケーション」の原則を準用する。そして、「セオリーアプリケーション」の原則から、中途社員の操作的

定義・標本抽出法の選定・変数の測定を行った。その結果、2017年と2018年の縦断的ウェブ調査を通じ、809人の中途社員(日本:400人、韓国:409人)を分析対象とした。

第6章では、第5章で得られた809人の中途社員のデータを対象に、第4章で提示された仮説を検証する。仮説検証の前に、研究モデルの信頼性と妥当性を確認するための予備的分析を行った。そして、十分な信頼性と妥当性が確認された研究モデルを対象に、ブートストラップ法を用いた2段階の連鎖媒介効果分析を行った。

第7章では、第6章の仮説検証結果に基づき、本稿の結論を提示する。本稿の分析結果は、「従業員の発言」に関する今までの研究に理論的含意を提供できる。理論的含意は以下のとおりである。

第1に、今後の「向社会的発言」に関する研究は、「忘れられた遺産」である「社内発言機構」を重要な先行要因として復権させる必要がある。本稿の分析結果は、非公式な発言行動である「向社会的発言」が、公式的な発言制度である「社内発言機構」によって促進されることを明らかにしている。これは、非公式な発言行動が、公式的な発言制度に埋め込まれていることを指摘している最近の学際的批判が妥当であることを示している。

第2に、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係におけるOB・HRM・ERの影響力には、一定の「境界条件」が存在していることに注意する必要がある。例えば、OBの説明変数群は日韓両国に有効な説明力を持っていた。しかし、ERの説明変数群は日本では有効な説明力を持っていたが、韓国では有効な説明力を持っていなかった。本稿は、学際的観点の適用範囲を意味する「境界条件」を提供する。

第3に、今後の「従業員の発言」に関する研究は、従業員の主体的な動機を考慮する必要がある。今までの「従業員の発言」に関する研究は、従業員の動機を「説明の対象」として検討してきた。つまり、従業員の「不満と苦情のパラダイム」も、従業員の「参加と関与のパラダイム」も、従業員が発言を通じ、何を獲得しようとするのかに関する欲望の問題には無関心であった。しかし、本稿の分析結果は、「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」に敏感に反応する従業員の主体的動機の重要性を強調している。

本稿は、「中途採用」を人材獲得の手段として採択している企業に実務的含意を提供できる。実務的含意は、以下のとおりである。

第1に、中途社員の活躍のためには、「社内発言機構」のネットワークの中心部に中途社員を位置させることが重要である。例えば、「地位判断の信号効果」を高めるためには、小集団活動や職場委員会などの職場単位の「社内発言機構」での「発言機会」の提供が重要である。

第2に、労働組合を排除し、集団的発言機能を内部化しようとする企業の戦略は、労働組合等を通じた社内発言機構の重要性を考慮すると、決して有効な方法とは言えない。労働組合や労使

協議会は、「従業員の発言」を促進する重要な役割を担っているのである。

第 3 に、中途社員が転職先の知識と経験を、地位獲得の手段として活用できるよう激励する必要がある。「地位獲得の手段効果」を高めるためには、中途社員が発言の結果、好意的な報いを期待できる環境を作るのが重要である。そして、その報いには、金銭的な報酬だけではなく、社内の革新者としての名声や評判などの非金銭的な報酬も含まれていることに注目する必要がある。

本稿は下記の限界を残している。

第 1 に、本稿は、個別従業員の非公式な発言行動の諸類型の中で、「向社会的発言」だけを注目した。今後の研究では、他の類型の発言行動も考慮する必要がある。

第 2 に、本稿では、分析対象者を男性に限定した。女性管理職の場合、「企業内の地位移動」を阻む壁として「ガラスの天井」の問題が挙げられてきた。今後の研究では、女性中途社員を対象に、「地位判断の信号効果」と「地位獲得の手段効果」が女性の昇進意欲を高める解決策になれるのかを検証する必要がある。

第 3 に、本稿では、自己記入式調査で得られたデータを分析した。しかし、これは、コモン・メソッド問題を避けられない。今後の研究では、人事担当者、労働組合幹部、直属上司や同僚などの多様な組織構成員から得られたデータを、分析に活用する必要がある。

本稿の研究課題は、「5W1H」(What, When, Why, Where, Who, How)の六何の法則にまとめることができる。

課題 1: 「従業員の発言」に関する研究の学問的分化は、「何」(What)を意味するのか。

課題 2: 「従業員の発言」に関する研究の学問的分化は、「いつから」(When)発生したのか。

課題 3: 「従業員の発言」に関する研究の学問的分化は、「何故」(Why)発生したのか。

課題 4: 「従業員の発言」に関する研究の学際的統合は、「どのように」(How)可能なのか。

課題 5: 本稿の学際的統合モデルは、「どこ」(Where)の「誰」(Who)を説明対象としているのか。

本稿の構成は、上記の研究課題と関連付けて、要約できる。第 2 章の学際的レビューは、課題 1 (「何」)・2 (「いつから」)・3 (「何故」)に応えるためのものである。第 3 章の統合的レビューは、課題 4 (「どのように」)に応えるためのものである。第 4 章の仮説設定・第 5 章の研究方法论・第 6 章の分析結果は、課題 5 (「どこ」・「誰」)に応えるためのものである。第 7 章の結論では、研究課題に関する本稿の最終的な答えを提供する。

第2章 理論的背景①—「従業員の発言」に関する学際的検討

第1節 「従業員の発言」に関する学際的比較の必要性和概要

本節では、「従業員の発言」に関する OB・HRM・ER 分野間の学際的比較が必要な理由と学際的比較の概要を述べる。特に、本稿では、学際的比較のための文献レビューの範囲を OB・HRM・ER の3つの学問分野に限定する。OB・HRM・ER 分野以外の学問分野でも「従業員の発言」に関する研究はなされている。例えば、経済学や法学においても「従業員の発言」は重要なテーマである。しかし、最近の学際的文献レビューは、主に OB・HRM・ER 分野を対象に行われている(Barry & Wilkinson, 2016; Dundon et al., 2004; Kaufman, 2015; Mowbray et al., 2015; Wilkinson et al., 2014; Wilkinson & Fay, 2011)。本稿では、以上の理由から、文献レビューの範囲を OB・HRM・ER の3つの学問分野に限定する。

「従業員の発言」は、OB・HRM・ER 分野が伝統的に共有してきたテーマである。Hirschman(1970)が「発言」(voice)を最初に概念化した当時は、「従業員の発言」に関して OB・HRM・ER の間に学問間の明確な境界があるわけではなかった。しかし、1990年代以後、OB・HRM・ER 分野はそれぞれ固有の目的・仮定・概念・変数・理論・方法論を発展させてきた。その結果、今日の OB、HRM、ER 分野の「従業員の発言」は、名称こそ同じであるが、意味が異なる概念になった。最近、「従業員の発言」に関する学際的研究が行われている。そして、学際的な研究では、「従業員の発言」に関する意味の多様化が学際的理解を難しくさせていることが指摘されている。

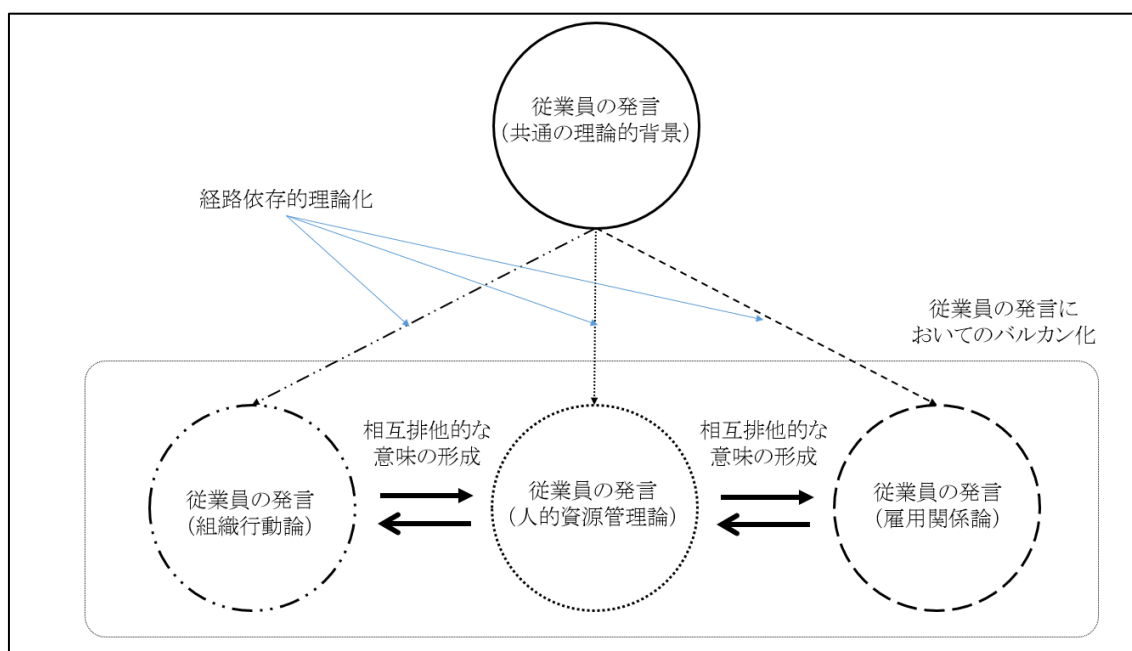
Kaufman(2015)は、「従業員の発言」の意味の多様化を「バルカン化」(Balkanization)と診断している。「バルカン化」とは、元々一つの文化圏であったバルカン半島が激しい戦争の結果、いくつかの国々に分裂し、対立を続けた歴史的現象を指す。つまり、Kaufman(2015)は、本来同じ定義を共有していた「従業員の発言」に関する研究が、OB・HRM・ER 分野の学問的細分化により、学際的コミュニケーションが難しくなっていることを指摘したのである。

特に、1990年代以後の OB 分野では、新しい「従業員の発言」として「向社会的発言」が概念化された。そして、ER と HRM 分野の研究者は、OB 分野の「向社会的発言」が「従業員の発言」に関する既存研究と比べて、異質な概念であることを指摘している(Godard, 2014; Mowbray et al., 2015; Pohler & Luchak, 2014)。従って、OB 分野の「向社会的発言」が何故異質なものなのかを明らかにするためには、「従業員の発言」に関する既存研究を考察する必要がある。

下記の図1は、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」を表現したものである。上の円は1980年代までの「従業員の発言」に関する研究を意味する。この時期の OB、HRM、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、Hirschman(1970)が定義した「発言」を共有し

ていた。この時期の OB、HRM、ER 分野の間に、「従業員の発言」に対する観点の違いが全くなかったわけではないが、「従業員の発言」が持つ意味には大差がなかった。しかし、「参加型経営」の登場と労働組合の衰退をきっかけに、「従業員の発言」に対する意味の分化が生じた。この分化は、偶然の産物ではなく、OB・HRM・ER 分野の研究目的、基準枠、理論的概念、方法論の違いによる必然的な結果である。本稿では、このような理論的必然性を「経路依存的理論化」と表現した。

図 1 「従業員の発言」に関する研究の学問的分化



出典: 著者作成

このような意味の分化の結果、OB、HRM、ER 分野の「従業員の発言」は、相互排他的な意味を持つことになった。第 1 章の第 1 節で提示した 6 つの事例がその例である。特に、最近の OB 分野では伝統的な「従業員の発言」に関する研究のアンチテーゼとして「向社会的発言」が概念化された。ここで、アンチテーゼと表現したのは、OB 研究者が「向社会的発言」を既存の「従業員の発言」と差別化しようとしているからである。その結果、OB 分野では、伝統的な意味の「従業員の発言」を「従業員の発言」として認めない傾向が生じた。例えば、個別従業員の「不満」と「苦情」としての「従業員の発言」は、もはや OB 分野では「従業員の発言」ではない。そして、HRM と ER 分野では、このような OB 分野の「向社会的発言」が持つ限界が批判されている。まさに、「従業員の発言」に関する研究における「バルカン戦争」(学問間の批判)の状態にあるのである(Barry & Wilkinson, 2016; Godard, 2014; Kaufmann, 2015; Pohler & Luchak, 2014; Mowbray et al., 2015)。

本稿では、上記の「不満」と「苦情」としての「従業員の発言」と関連し、「不満」と「苦情」を以下の

ように区分づける。「不満」(complaint)とは、「物事に不満足や不便さを感じている状況」を意味する。また、「苦情」(grievance)とは、「物事に不当さや不条理を感じている状態」を意味する⁸。「苦情」は、多くの場合、「不満」から起因する。例えば、労働環境上の「3K」(汚い・きつい・危険)は、「不満」の原因である。そして、精神的・身体的健康を脅かす「3K」が長く続くと、労働者が労働環境の正当性に疑問を感じる「苦情」に繋がるだろう。この意味で、「不満」は、「苦情」の原因であるといえるだろう。一方、状況によっては、「不満」が必ずしも「苦情」に繋がらない場合もある。特に、組織や職業に使命感を持っている場合、「不満」が「苦情」に繋がらない可能性もある。例えば、軍人、警察、消防士の場合、労働環境上の「3K」を当たり前のもので受け入れる傾向がある。従って、「不満」は持っている「苦情」は持たない傾向がある。

言い換えると、「苦情」は、公式的に問題提起できる状態を意味する。例えば、直属上司の真面目な性格に「不満」を感じることはできる。しかし、直属上司の性格を、社内苦情処理制度に申し出ることにはできない。もし、直属上司の性格を、社内苦情処理制度に申し出ることができるのであれば、それは単なる性格差ではなく、直属上司の行動に不当さや不条理があることを意味する。仮に、真面目な性格の上司が、社内のお勤時間より、1時間前にお勤することを要求するとして。その場合、社内苦情処理制度に申し出ることができるだろう。しかし、この場合の「苦情」は、直属上司の性格を問題にしているわけではない。問題にしているのは、直属上司の行動である。つまり、「苦情」とは、客観的に被害を立証できる状態を意味する。

本稿の立場は、「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」を超えて統合的研究が可能であるということである。しかし、その前に、「従業員の発言」の「バルカン化」の時代的背景と理論的経緯について述べる必要がある。以下では、本章の2節と3節で検討することになる「従業員の発言」の「バルカン化」の概要を述べる。

第2節では、1980年代までの「従業員の発言」に関するOB・HRM・ER分野の研究傾向を検討する。学際的統合は、共通の遺産を必要とする。何かを統合するためには、元々は同じであったことを前提とするからである。そのため、OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究の共通の遺産であるHirschman(1970)の定義を考察する。また、Hirschman(1970)の定義を用いたOB・HRM・ER分野の当時の研究傾向を考察する。特に、当時の「従業員の発言」に関する研究は、同様の「従業員の発言」の定義を共有しながらも、学問分野によって論点に違いがあることを明らかにしたい。

⁸ この定義は、『Oxford English Dictionary』を参考にしたものである。『Oxford English Dictionary』によると、“complaint”とは、“A statement that something is **unsatisfactory** or **unacceptable**” (強調は著者)を意味する。一方、“grievance”とは、“An official statement of a complaint over something believed to be **wrong** or **unfair**” (強調は著者)を意味する。本稿では、文献レビューの厳密さのために、「不満」と「苦情」を区分した。しかし、EVに関する先行研究では、「不満」と「苦情」を綿密に区分せず、使う傾向もある。

第1項では、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」を検討する。そして、Hirschman(1970)の定義が「従業員の発言」に関するOB・HRM・ER分野の研究に及ぼした影響を考察する。

第2項では、OB分野のFarrell(1983)を考察する。Farrell(1983)は、「職務不満」(job dissatisfaction)に対する個別従業員の反応(態度)をモデル化した。具体的に、Farrell(1983)は、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」に「無視」(neglect)を加えた「離脱・発言・忠誠・無視モデル」を提示した。Farrell(1983)の研究は、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」を個人レベルで実証可能な研究モデルとして発展させたものであると評価できる。そして、Farrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」は、以後のOB分野の「従業員の発言」に関する研究の原形になった。

第3項では、HRM分野のSpencer(1986)を考察する。Spencer(1986)は、Hirschman(1970)の発言を企業内に制度化したときの効果を分析している。特に、Spencer(1986)は、Hirschman(1970)の発言を促進する「発言機構」(voice mechanism)として、苦情処理制度、社内提案制度、従業員意識調査などを提示した。ここでの「発言機構」とは、企業が運営する「雇用者主導的発言機構」を意味する。そして、Spencer(1986)は、「発言機構」が従業員の離職を減少させる効果があることも明らかにした。また、Spencer(1986)は、企業が運営する発言機構の有効性が、労働組合の有無とは関係ないことも明らかにした。Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」は、以後のHRM分野の「従業員の発言」に関する研究の原形になった。

第4項では、ER分野のFreeman & Medoff(1984)を考察する。Freeman & Medoff(1984)は、労働組合には他の制度に代替できない固有の役割があると主張した。その固有の役割とは、従業員の個別的発言を代表する「集团的発言機能」である。特に、Freeman & Medoff(1984)は、「集团的発言機能」が企業にも有益なものであると主張した。Freeman & Medoff(1984)の「集团的発言機能モデル」は、以後のER分野の「従業員の発言」に関する研究の原形になった。

第5項では、第2・3・4項のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究を比較する。内容は、以下のようにまとめることができる。1980年代までのOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究は、理論的背景・「従業員の発言」の動機と目的の面では大差がなかった。さらに、発言の主体・場所・結果・発言に伴う強制力・発言による葛藤・対立、などの面では、OBとHRM分野の間に親和性が見られる。当時のER分野は、OB分野を意識していなかったが、HRM分野を批判する立場にあった。最後に、「従業員の発言」のメカニズム・研究の目的の面では、OB・HRM・ER分野の間に固有性があった。全般的に、この時期の「従業員の発言」に関する研究を、「不満と苦情のパラダイム」と名付けることができる。そして、「不満と苦情のパラダイム」のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究は、明確な学問の境界が見られなかった。しかし、本稿では、以後の学際的分化の萌芽は、既に存在していたと提案する。

第3節では、1990年以後のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」

を述べる。この「バルカン化」の時代的背景は、1990年代の「参加型経営」(participative management)の登場と労働組合の全世界的な衰退である。

第1項では、1990年以後のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」の時代的背景を述べる。時代的背景は、2つに分けられる。1つは、日本的経営の驚異的な成果とそれに対する英米経営学の反省である。1980年代の英米経営学では、日本的経営の競争優位の源泉を探ろうとする研究が活発に行われた。そして、英米経営学では、個別従業員の協力と参加を日本的経営の競争優位の源泉だと診断した。その結果、登場したのが「参加型経営」である。

もう1つの時代的背景は、労働組合の衰退と「集団的発言機能の内部化」である。労働組合の衰退は、イギリスとアメリカだけではなく、全世界的な趨勢であった。特に、英米経営学を中心に、労働組合の専有物と考えられてきた集団的発言機能を内部化しようとする試みが現れた。それが、「労働組合未組織企業の従業員代表制」(collective employee representation in non-union firms; Terry, 1999)である。第3節で述べるバルカン化は、「参加型経営」と「集団的発言機能の内部化」を時代的背景としている。

第2項では、HRM分野のMcCabe & Lewin(1992)を考察する。1990年代、HRM分野では、当時のOBの研究成果が注目された。当時のOB分野では、従業員を仕事や職場レベルの意思決定手続きに参加させることが、従業員の動機付けを高めることが明らかにされた(Jackson, 1983)。McCabe & Lewin(1992)は、このような従業員の「意思決定への参加」をSpencer(1986)の「直接的発言機構モデル」に積極的に導入することを提案した。これが「参加型経営」の登場背景である。そして、「直接的発言機構」に「意思決定への参加」を結合させると、2つの効果を期待できると提案した。1つは、個別従業員の「不満」と「苦情」を緩和させるという伝統的な意味の発言機構の効果である。もう1つは、従業員を職場での生産性向上プログラム(例:小集団活動)に積極的に協力させるという新しい意味の発言機構の効果である。この新しい意味の「従業員の発言」が、HRM分野の「公式的な場面での個別従業員の生産的な意見提示」としての「従業員の発言」である。

第3項では、OB分野のLePine & Van Dyne(1998; 2001)を考察する。OB分野では、1990年代の「参加型経営」の可能性を更に拡大し、従業員の「主体的行動」(Crant, 2000)と「向社会的行動」(Brief & Motowidlo, 1986)に注目することになった。ここで、「主体的行動」とは、個別従業員が与えられた業務環境に受動的に順応するのではなく、新しいアイデアを能動的に提案する行動を意味する。また、「向社会的行動」は、業務行動の目標を他の従業員、所属部署、組織全体の利益の実現に設定する行動を意味する。確かに、HRM分野の「参加型経営」がうまく機能するためには、「主体的行動」と「向社会的行動」などの個別従業員の協力的行動(cooperative behavior)が要求される。LePine & Van Dyne(1998; 2001)は、「主体的行動」と「向社会的行動」の属性を持つ「向社会的発言」を新しい意味の「従業員の発言」として提案した。OB分野の「向社会的発言」は、発言が

持つ「非公式性」を極大化させた。その結果、報酬制度や「直接的発言機構」によって制度的に埋め込まれた「従業員の発言」を拒否した。その代わりに、組織からの明確な指示・要請がなくても、自らの判断から組織に貢献しようとする従業員を新しい従業員像として提示した。この新しい意味の従業員像に相応しい「従業員の発言」が、OB 分野の「非公式な場面での個別従業員の自発的な意見提示」としての「従業員の発言」である。

第4項では、ER分野の1990年代のマンチェスター大学の研究者 Marchingtonらの研究(Ackers et al., 1992; Ackers et al., 2006, Barry & Wilkinson, 2016; Wilkinson et al., 1992)を考察する。1990年代以後、ER分野では、HRMとOB分野の「従業員の発言」に関する研究が批判的に考察された。これは、ER分野の労働過程論が、「批判的経営研究」(critical management study)に発展した結果である。確かに、「参加型経営」の拡大と労働組合の全世界的な衰退は、ER分野の「従業員の発言」に関する研究の有効性を疑うものであった。2つの意味で、ER分野の「従業員の発言」に関する研究は、影響力を失っていた。1つは、労働組合の集団的発言機能が、HRM分野の「直接的発言機構」によって代替できるという主張によるものであった。もう1つは、個別従業員の「不満」や「苦情」が、OB分野の「向社会的発言」モデルではもはや「従業員の発言」ではなくなったことにある。第3項では、「批判的経営研究」の観点からのHRM・OB批判を紹介する。

第5項では、第2・3・4項のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究を比較する。内容は、以下のようにまとめることができる。1990年代以後、OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究は、独自の道を歩むことになる。具体的に、「従業員の発言」のメカニズム・主体・受信者・中間管理職の役割・Hirschman(1970)の「発言」概念との関係・理論的背景、などの様々な面でOB・HRM・ER分野の固有性が見られる。全般的に、この時期の「従業員の発言」に関する研究を、「参加と関与のパラダイム」と名付けることができる。特に、本稿では、OBとHRM分野の「従業員の発言」は理念型としての「株主型資本主義」に相応しいもの、ER分野の「従業員の発言」は理念型としての「利害関係者型資本主義」に相応しいものと、位置付けることを提案する。

第2節 バルカン化以前の「従業員の発言」のパラダイム—「不満と苦情のパラダイム」

第1項 Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」

「従業員の発言」を最初に学術的に概念化したのは Hirschman(1970)である。Hirschman(1970)以前にも「従業員の発言」と関わる文献や概念、企業のプラクティスなどがなかったわけではない(Kaufman, 2014)。しかし、「従業員の発言」に関する研究がはじまった1980年代当時も(Farrell, 1983; Freeman & Medoff, 1984; Spencer, 1986)、「従業員の発言」に関する研究が高度化された現

在(Morrison, 2011; Wood & Wall, 2007; Barry & Wilkinson, 2016)も、Hirschman(1970)が最初の「従業員の発言」に関する研究として提示されている。以下では「従業員の発言」に関する Hirschman(1970)の定義を述べる。

Hirschman(1970)の「発言」は、「産業資本主義」(industrial capitalism)を時代的背景としている。Hirschman(1970)の研究が行われた1970年は、規模と範囲の経済原理が支配する「産業資本主義」(industrial capitalism)が終焉に向かっていった時期であった(Chandler, 1990)。1970年代までは、全世界的に需要が供給を圧倒的に上回っていた時期であった。そして、アメリカ、イギリス、ドイツなどの先進資本主義国家を中心に、大企業が商品とサービスの生産と販売のネットワークを掌握していた時期でもあった。このような状況では、生産者と消費者、雇用者と被雇用者の間には暗黙の権力関係が作動することになる。なぜなら、独占や寡占の状況では、消費者が生産者を選択する権利もなく、被雇用者が雇用者を選ぶ力もないからである。Hirschman(1970)の「発言」の概念は、この独占と寡占を鍵概念とする。

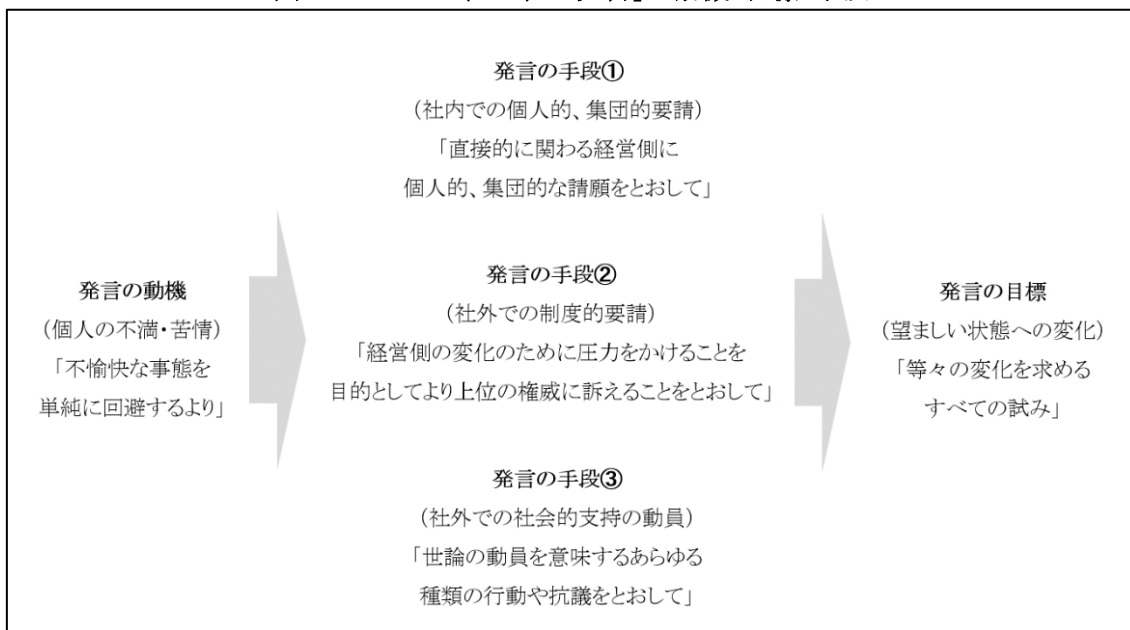
当時の経済学は、消費者や被雇用者には2つの選択肢しか存在しないと仮定していた。その2つの選択肢とは、「離脱」(exit)と「忠誠」(loyalty)である。つまり、取引関係を終了させるか(離脱)、現在の取引関係を受け入れるのか(忠誠)の二者択一の問題である。完全競争状態にある企業にとっては、消費者や被雇用者の「離脱」は企業の生存に致命的なものである。従って、企業は、消費者や被雇用者の「不満」と「苦情」に関心を持つ。その結果、消費者や被雇用者の「離脱」が、企業行動の是正を誘導する効果を持つ。それが、市場経済の原理が作動するメカニズムである。問題は、この市場経済の原理が、独占や寡占状態では作動しない可能性があることにある。独占や寡占状態の消費者や被雇用者は、取引先を選ぶことができないからである。これが、当時の経済学の難点であり、Hirschman(1970)の問題意識であった。

Hirschman(1970)は、「離脱」と「忠誠」の間の二者択一の問題の解決策として「発言」という新しい選択肢を制度化することを提案した。Hirschman(1970)は、発言を、「不愉快な事態を単純に回避するより、直接的に関わる経営側に個人的、集団的な請願をとおして、もしくは経営側の変化に圧力をかけることを目的としてより上位の権威に訴えることをとおして、あるいは世論の動員を意味するあらゆる種類の行動や抗議をとおす等して、変化を求めるすべての試み(原文英語、訳は筆者)⁹」と定義した(Hirschman, 1970: 30)。そして、Hirschman(1970)は、「発言」が市場経済の「回復メカニズム」(recuperation mechanism)になる可能性を提起した。下記の図2は、Hirschman(1970)の

⁹ 原文は以下のとおりである。“Voice is here defined as any attempt at all to change, rather than to escape from, an objectionable state of affairs, whether through individual and collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management, or through various types of actions and protests, including those that are meant to mobilize public opinion.”

「発言」概念の動機・目標・手段を図式化したものである。

図 2 Hirschman(1970)の「発言」の動機・目標・手段



出典: 著者作成

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の動機は、本稿が名付けた「不満と苦情のパラダイム」としての「従業員の発言」に関する研究の出発点になった。Hirschman(1970)は、「不愉快な事態」が「発言」の動機であることを明確に提示している。この「不愉快な事態」が、OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究では、個別従業員の「不満」と「苦情」として受け入れられた。そして、Hirschmanは、「発言」の目標が「不愉快な事態」からの「回避」(＝「離脱」)ではなく、望ましい状況への変化にあることも明らかにしている。

ここで、注目されるのは、「発言」の3つの手段である。Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の3つの手段は、「不満と苦情のパラダイム」のOB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究を包括しているからである。そして、OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究は、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の3つの手段を選択的に受け入れた。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段は、被雇用者が企業と直接的に交渉する方法である。これが、「直接的に関わる経営側に個人的、集団的な請願をとおして」という定義に現れている。今日の「従業員の発言」に関する研究の観点からみると、それは企業内部での発言メカニズムである。そして、Hirschmanは、企業と直接的に交渉する方法を、個人レベルと集団¹⁰レベル

¹⁰ 本稿の「集団」は、同じ利害関係を共有する、2人以上の人々によって構成されたグループを意味する。ER分野の「集団」的労使関係を意味することではないことに注意する必要がある。OBとHRM分野

ルにわけている。後述するが、個人レベルの企業内部の発言メカニズムは、OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究で継承された。また、集団レベルの企業内部の発言メカニズムは、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究で継承された。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段は、被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法である。これが、「経営側の変化のために圧力をかけることを目的としてより上位の権威に訴えることをとおして」という定義に現れている。今日の「従業員の発言」に関する研究の観点からみると、それは企業外部での発言メカニズムである。しかし、企業外部での発言メカニズムは、OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究では全く継承されなかった。これを継承したのは、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究である。しかし、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究も、1990年代以後の「参加と関与のパラダイム」の研究からこの側面に注目することになった。「不満と苦情のパラダイム」のER分野の「従業員の発言」に関する研究は、主に社内労働組合の役割に注目したからである。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の3番目の手段は、被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法である。これが、「世論の動員を意味するあらゆる種類の行動や抗議をとおして」という定義に現れている。しかし、この側面も OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究では全く継承されなかった。これを継承したのは、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究である。しかし、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究も、1990年代以後の「参加と関与のパラダイム」の研究からこの側面に注目することになった。最近の ER 分野の「従業員の発言」に関する研究では、社会運動や国際機構との連携としての「従業員の発言」に注目している。例えば、多国籍企業を相手にする国境を越えた「従業員の発言」(例:労働条件の改善)のためには、国内外の社会運動や国際機構との連携が効果的である。

Hirschman(1970: 30)の定義は、「離脱」と「忠誠」の二者択一の問題から脱皮し、もう一つの選択肢(「発言」)があることを明らかにしている。また、「従業員の発言」の多様な形式を包括していることも高く評価できる。しかし、Hirschman は、「発言」の主体を必ずしも従業員に限定しているわけではなかった。例えば、Hirschman(1970: 30)の定義は、消費者運動にも適用できる。また、Hirschman(1970)は、「発言」の効果が実際に有効な変化を引き出せるのかについて、実証分析をしなかった。つまり、Hirschman(1970)は、あくまで理論的枠組みとして「離脱・忠誠・発言モデル」を検討したのである。以上の側面を踏まえた「従業員の発言」に関する実証研究は、1980年代に入って活発に行われた。

では、個別的労使関係も、集団的労使関係も、全て「集団」レベルの組織現象である。

第2項 OB分野の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」

ここでは、1980年代のOB分野で、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」が注目を受けた経緯を述べる。1980年代までのOB分野で「職務不満」(job dissatisfaction)¹¹は、重要な概念であった。なぜなら、「職務不満」は、OB分野の重要な従属変数である「職務成果」(job performance)に負の影響を及ぼす要因であるからである(Iaffaldano & Muchinsky, 1985)。従って、当時のOB分野の関心は、個別従業員が「職務不満」に対して、どのような反応(態度)を見せるのかを明らかにすることにあった。

Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」は、OB分野の「職務不満」に関する研究に含意を提供するものであった。Hirschman(1970)の「発言」は、従業員が自ら「衛生要因」(hygiene factor)の是正を要求する「発言」行動を行うことを示していた。そして、Hirschman(1970)の「発言」の定義によると、「職務不満」が「職務満足」に転換される可能性も示唆していた。Hirschman(1970)にとって、発言による「回復メカニズム」は、市場経済の機能回復を意味するものであった。しかし、OB分野の研究者にとっては、個別従業員の「職務不満」を「職務満足」に転換させるメカニズムを意味するものであったのである。しかし、Hirschman(1970)のモデルは、OB研究に要求される経験的尺度を提示していなかった。

Farrell(1983)は、このような問題意識から、Hirschman(1970)の「発言」の経験的測定を試みた。Farrell(1983)は、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」に「無視」を追加した「離脱・発言・忠誠・無視モデル」を開発した。Farrell(1983)は、Hirschman(1970)の「発言」の定義を受け入れている。そして、新しく追加された「無視」とは、Hirschman(1970)が提示した「不愉快な事態」を意識しようとしなかったり、なかったことしようとしたりする、などの意識的な回避行動を意味する。

Farrell(1983)は、「離脱・発言・忠誠・無視モデル」を測定するための12個の項目を提示している。下記の表5は、Farrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目である。

¹¹ 「職務不満」は、「職務不満足」と訳される場合が多い。しかし、本稿ではこの概念が「不満」と「苦情」と対応する概念であることを強調するために、「不満」と訳した。

表 5 Farrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目

構成概念	代表例	測定項目
発言	対話	「上司と話し、その状況の改善を試みる」
	提案	「提案箱に、問題の是正のための意見を提出する」
	書面	「政府の公務員に、どうすれば問題が解決できるのか、手紙を送る」
忠誠	希望	「状況が改善されるだろうという希望を持って、気長に待つ」
	職務	「上層部の意思決定に任せて、自分の仕事に専念する」
	沈黙	「問題が自然に解決されるだろうと思って、何も言わない」
無視	欠勤	「病気で欠席すると電話で伝えて、それに関われない」
	遅刻	「問題を回避するために、わざと遅刻する」
	過ち	「問題に気にせず、過ち(error)を繰り返す」
離脱	探索	「他の仕事を探す」
	退社	「会社を辞めると決める」
	移動	「(問題を経験している彼・彼女を)他の仕事先に移動させる」

出典: Farrell(1983: 603)を著者が翻訳・修正

Farrell(1983)の分析の結果、「忠誠」と「無視」の間には明確な判別的妥当性がなかった。一方、「離脱」、「発言」、「忠誠」の3つの次元には、明確な判別的妥当性が現れた。特に、受動的・破壊的行動である「離脱」と、能動的・建設的行動である「発言」が明確に区別された。今後の研究課題として、どのような状況と過程で「離脱」と「発言」が現れるのかを明らかにすることが提示された。

ここでは、Farrell(1983)の「発言」の具体例を、Hirschman(1970)の「発言」の定義と比較する。なぜなら、Farrell(1983)の「発言」の測定項目は、Hirschman(1970)の「発言」の定義を部分的に継承したものであるからである。また、今日の観点からみると、Farrell(1983)の分析方法は、いくつかの問題を内在している。従って、ここでは、Farrell(1983)の関心であった分析の妥当性の問題より、O B 研究者がどのような行動を「従業員の発言」と規定したのかに注目したい。

Farrell(1983)の「発言」においても、「発言」の動機が「不愉快な事態」の変化にあることには間違いない。「離脱・発言・忠誠・無視モデル」は、「職務不満」に対する個別従業員の反応(態度)を説明するためのものであるからである。また、Farrell(1983)が Hirschman(1970)を重要な参考文献として扱っていることも確認できる。そして、Farrell(1983)は、Hirschman(1970)の「発言」の定義に何の異論も提起しなかった。

Farrell(1983)は、Hirschman(1970)が提示した3つの手段の中で、2つの手段だけを部分的に採択している。

まず、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」は、部分的に採択された。Farrell(1983)が提示した代表例の中で、「対話」と「提案」がここに当たる。しかし、Farrell(1983)は、集団的に交渉する方法は考慮しなかった。例えば、集団的に交渉する方法として、従業員が他の従業員と連帯する形で、意見を提示することができる。もしくは、社内労働組合の協力を得る方法も想定できる。しかし、このような集団的なレベルの「発言」は、Far

rell(1983)の測定項目には含まれていない。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の 2 番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」も、部分的に採択された。Farrell(1983)が提示した代表例の中で、「書面」がここに当たる。しかし、Farrell(1983)は、穏健な手段である「陳情」(petition)の形式を「発言」として認めている。例えば、裁判所に訴えたり、政府機関に告発したり、などのより強制力を持つ手段も想定できる。しかし、このような強制力を持つ手段としての「発言」は、Farrell(1983)の測定項目には含まれていない。

最後に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の 3 番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、全く採択されなかった。Farrell(1983)が提示した代表例の中で、企業の外部で解決策を探る方法は含まれていない。この社内での解決手段としての「発言」は、以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究が共有する特徴でもある。

Farrell(1983)は、「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目の改訂版にあたる研究を 1988 年に発表した(Rusbult et al., 1988)。ここでは、Rusbult et al. (1988)の測定項目には、どのような変化があったのかも検討する。Rusbult et al.(1988)の測定項目は、Farrell(1983)から有意義な変化があったからである。下記の表 6 は、Rusbult et al.(1988)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」に関する測定項目である。

表 6 Rusbult et al.(1988)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」の測定項目

構成概念	測定項目
発言	「私は、その問題について、直属上司と検討するだろう」
	「私が何をすればいいのか、同僚にアドバイスを求めるだろう」
	「私が、その状況についてどのように感じているのかを、マネジャーと話すだろう」
	「私は、働き方の変化に関する提案をマネジャーに伝えて、問題を解決するだろう」
忠誠	「私は、問題が終わるまでに待っているだろう」
	「私は、いい事があるうが、悪い事があるうが、現在の仕事に集中するだろう」
	「私は、今の仕事が大体的場合、よくなるだろうと考える」
	「私は、問題がなくなるまでに、気長に待つだろう」
無視	「私は、本来の水準より、仕事に対する動機付けを失ってしまうだろう」
	「私は、その場の雰囲気にはいたくないので、わざと遅く現れるだろう」
	「私は、働きたくないと感じるとき、時々病気で欠席すると電話で伝えるだろう」
	「私は、自分の仕事に十分な努力をしないだろう」
	「私は、休憩時間を十分に入れたり、そこまで熱心に働かなかったり、するだろう」
離脱	「私は、今の仕事を辞めることを考えるだろう」
	「私は、退社することを伝えるだろう」
	「私は、他の仕事のオファーがあったら、受け入れるだろう」
	「私は、今の仕事を辞めるだろう」

出典: Rusbult et al.(1988: 624)を著者が翻訳・修正

Rusbult et al.(1988)の「発言」に関する改訂版の測定項目には、以下の特徴が目立つ。

まず、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」は、「非公式性」がより強化された。Farrell(1983)の「発言」に関する測定項目には、「提案箱に、問題の是正のための意見を提出する」があった。しかし、Rusbult et al.(1988)では同項目が削除された。以後、提案箱などの社内制度を用いる「発言」は、OB分野の「従業員の発言」に含まれることはなかった。つまり、非公式なコミュニケーションの場面で、「不満」と「苦情」を訴える行動だけが、OB分野の「従業員の発言」になったのである。この「非公式なコミュニケーションの場面」は、以後のOB分野の「従業員の発言」に関する研究が共有する特徴でもある。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」は、完全に排除された。Farrell(1983)の「発言」に関する測定項目には、「政府の公務員に、どうすれば問題が解決できるのか、手紙を送る」があった。しかし、Rusbult et al.(1988)では同項目が削除された。以後、社外での解決手段を用いる「発言」は、OBの「従業員の発言」に含まれることはなかった。つまり、社内での非公式なコミュニケーションの場面で、解決を求める行動だけが、OBの「従業員の発言」になったのである。

最後に、問題解決のために建設的な意見を提示する「変化志向敵行動」(change-oriented behavior)が新しく追加された。新しく追加された項目は、「私は、働き方の変化に関する提案をマネージャーに伝えて、問題を解決する」である。2000年代以後、OB分野の「向社会的発言」には、「変化志向的行動」の脈絡が追加された(LePine & Van Dyne, 2001)。ここで、「変化志向的行動」とは、公式的な要請や指示がなくても、組織の建設的な変化を求める自発的な行動を意味する。Rusbult et al.(1988)が新しく追加した項目には、「変化志向的行動」的な要素が含まれていたことに注目する必要がある。つまり、「向社会的発言」の萌芽は、既にこの時期からあったのである。

Rusbult et al.(1988)の改訂版の測定項目の「無視」の中で、「怠業」に当たる行動が追加されたことにも注目する必要がある。意図的な欠勤や遅刻に関する測定項目は、既にFarrell(1983)の測定項目にもあった。しかし、「自分の仕事に十分な努力をしない」、「休憩時間を十分に入味たり、そこまで熱心に働かなかつたり、する」などの行動は、従業員の「抵抗行動」(resistance behavior)の脈絡を反映している。これは、従業員が「不愉快な事態」に直面するとき、組織に消極的な抵抗をする手段として「無視」戦略を意図的に活用する可能性を示している。しかし、このような「抵抗行動」としての脈絡は、あくまで本稿の解釈である。以後のOB分野の「従業員の発言」に関する研究で、「抵抗行動」が検討されたことは一度もなかった。そして、それが以後のER分野からの批判を受ける原因になる。

Farrell(1983)とRusbult et al.(1988)の研究は、OB分野の「不満と苦情のパラダイム」の「従業員の発言」に関する研究の原形になった。OB分野の「不満と苦情のパラダイム」の「従業員の発言」

に関する研究は、2つに分類できる。1つは、「発言」の先行要因に関する研究である。つまり、どのような条件で従業員は「発言」に積極的になるのか、に関する研究である。Withey & Cooper(1989)が代表例である。もう1つは、「発言」の結果要因に関する研究である。つまり、従業員の「不満」と「苦情」を訴える「発言」を、組織に有益な方向で転換させる方法に関する研究である。「職務不満」と「創造的行動」(creative behavior)に関する Zhou & George(2011)が代表例である。

以上の内容は下記のようにまとめることができる。

第1に、1980年代のOB分野の「従業員の発言」に関する研究には、Hirschman(1970)の「発言」の概念からの大幅な縮小が見られる。まず、「発言」のレベルをみると、集団的なレベルの「発言」は排除された。「発言」の場所も社内に限られるものになった。

第2に、1980年代のOB分野の「従業員の発言」に関する研究には、Hirschman(1970)の「発言」の概念が持つ影響力や強制力はなくなった。元々Hirschman(1970)の「発言」の概念には、「圧力」(forcing)や「抗議」(protest)などの影響力や強制力の脈絡があった。しかし、OB分野の「従業員の発言」に関する研究では、このような影響力や強制力の可能性は排除された。そして、企業に影響力や強制力を行使する手段が排除されていたので、発言が受け入れられないときの企業と従業員間の葛藤や対立を示唆する項目もない。

第3に、1980年代のOB分野の「従業員の発言」に関する研究は、「不愉快な事態」を組織と集団に建設的な方向に転換させるメカニズムに関心を持っていた。例えば、Farrell(1983)は、「発言」が従業員本人だけではなく、組織にも建設的なものであることと前提としている。この建設的な行動としての「従業員の発言」は、1990年代以後の「向社会的発言」に関する研究で、より強調されることになる。しかし、ER分野の Barry & Wilkinson(2016)は、組織に建設的な結果をもたらさない「従業員の発言」は「従業員の発言」ではないのか、という批判をしている。このような批判の前兆は、既にこの時期から存在していたのである。

第3項 HRM分野の「直接的発言機構モデル」

ここでは、1980年代のHRM分野で、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」と Farrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」が注目を受けた経緯を述べる。上述したとおり、Hirschman(1970)は、従業員の「離脱」が独占企業の企業行動の是正につながらない可能性を指摘した。しかし、当時の大企業にとっても、従業員の「離脱」は深刻な問題であった。なぜなら、当時の「産業資本主義」の成熟と共に、社内労働市場が発展していたからである。以下では、社内労働市場の形成と従業員の「離脱」の問題について述べる。

1950年代のアメリカの製造業分野の大企業を中心に、長期勤続慣行が形成されはじめた。例え

ば、ゼネラル・エレクトリック社やフォード社が代表例である。そして、大企業の長期勤続慣行は、企業に「忠誠」を捧げる「組織人間」(the organization man)という新しい従業員像を可能にした(Whyte, 1956=2013)。また、1970年代は、人的資本として「組織人間」のスキルが、企業の生産性に及ぼす影響に関する経済学的な分析が行われた時期である(Doeringer & Piore, 1971=1985)。

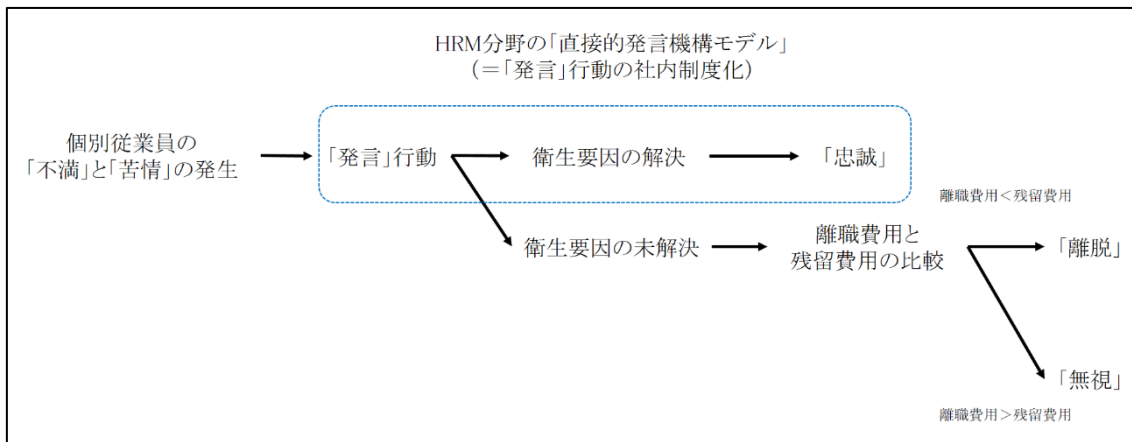
ここで、「組織人間」のスキルは、「企業特殊的熟練」(firm-specific skill)を意味する。「企業特殊的熟練」は、その企業にしか通用されない知識・専門性・経験である。例えば、長年の小集団活動によって身に付けた暗黙知(tacit knowledge)は、小集団活動を実施していない企業では活用できない知識である。それに比べて、会計や財務に関する形式知(explicit knowledge)は、どの企業に転職しても活用できる知識である。暗黙知の属性を持つ「企業特殊的熟練」は、短期間で育成できるものではない。また、企業外部の労働市場で取り引きできるものでもない。従って、経済的合理性の観点からみて、「組織人間」の「離脱」は、企業にとっても損失であったのである。

1980年代のOB分野の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」(Farrell, 1983)は、当時のHRM分野の離職マネジメントに含意を提供するものであった。その含意とは、以下の「離脱」・「発言」・「忠誠」・「無視」間のプロセスを意味する。

従業員が「職務不満」を感じたとき、すぐ「離脱」するわけではない。なぜなら、従業員にとっても、「離脱」は、経済的・心理的コストを伴う意思決定であるからである。ここで、経済的コストとは、求職期間中の機会費用・探索費用などを意味する。また、心理的コストは、ストレス・不安感などを意味する。従って、従業員にとっても、「衛生要因」の是正を要求する「発言」が合理的な選択肢となる。そして、「発言」の後にも「衛生要因」の是正が行われない場合、従業員は「離職」か「無視」かの二者択一をすることになる。もし、「離脱」に伴うコストが「無視」に伴うコストを上回る場合、従業員は「無視」(=怠業)を選択するだろう。一方、「離脱」に伴うコストが、「無視」に伴うコストを下回る場合、従業員は「離脱」(=離職)を選択するだろう。そして、「離脱」(=離職)であろうが、「無視」(=怠業)であろうが、企業にとっては損失である。

HRMの観点からみると、企業は、上記のプロセスに介入しようとする動機を持つ。具体的には、「職務不満」→「発言」→(衛生要因の未解決)→「離職」・「無視」のプロセスを、「職務不満」→「発言」→(衛生要因の解決)→「忠誠」のプロセス、に切り替えようとする。つまり、企業の立場からは、「衛生要因」の解決に伴うコストが従業員の「離職」や「無視」に伴うコストを下回る場合、従業員の「発言」を社内で制度化しようとする。そのための制度が、HRM分野の「直接的発言機構モデル」である。以上の説明は下記の図3にまとめることができる。

図 3 Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」



出典: 著者作成

Spencer(1986)は、このような問題意識から、「従業員発言機構の数」が、企業の「自発的離職率」と従業員の「社内問題解決手続きの効果性」の認識に正の影響を及ぼすと予測した。具体的に、Spencer(1986)は下記の 8 つのプラクティスを「従業員発言機構」(employee voice mechanisms)と定義している。ここで、Spencer(1986)の「従業員発言機構」は、本稿の「雇用者主導的発言機構」に当たる。

- 公式的な苦情処理手続き
- 社内提案制度
- 経営陣と従業員との定例ミーティング
- カウンセリングサービス
- オンブズマン制度
- 非管理職の従業員に構成されたタスクフォースチーム
- 質疑応答プログラム
- 従業員意識調査とフィードバック

以下では、Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」を、Hirschman(1970)の「発言」の概念と比較する。

Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」においても「発言」の動機が「不愉快な事態」の変化にあることには間違いない。なぜなら、「直接的発言機構モデル」は、従業員の「不満」の結果である「離脱」を説明するためのものであるからである。また、Spencer(1986)が Hirschman(1970)を重要な参考文献として扱っていることも確認できる。そして、Spencer(1986)は、「直接的発言機構モデル」

の理論的根拠を裏付ける先行研究として、同じ時期に発表された Farrell(1983)の研究も引用している。これは、従業員の「不満」と「苦情」に関するOB分野とHRM分野の研究の間に、理論的親和性があったことを示している。

まず、Spencer(1986)は、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」を部分的に採択された。しかし、Spencer(1986)も、Farrell(1983)と同じく、集団的に交渉する方法は考慮しなかった。つまり、ER分野の「集団的発言機能」は、Spencer(1986)の「従業員発言機構」には含まれていない。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」は、全く反映されなかった。そして、Spencer(1986)でも、Farrell(1983)と同じく、企業に影響力や強制力を行使する手段が排除されていたので、発言が受け入れられないときの企業と従業員間の葛藤や対立を暗示する内容もない。

最後に、Hirschman(1970:30)が提示した「発言」の3番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、全く採択されなかった。これも、OB分野のFarrell(1983)と同じであり、以後のHRM分野の「従業員の発言」に関する研究が共有する全般的な特徴になった。唯一の例外が、社内弁護士や心理相談専門家を「直接的発言機構」に活用することを検討した McCabe & Lewin(1992)である。McCabe & Lewin(1992)については、第3節の第2項で述べる。

以下では、Spencer(1986)の分析結果とそれがHRM分野の「従業員の発言」に関する研究に及ぼした含意を述べる。

Spencer(1986)は、「直接的発言機構の数」が、従業員の「発言可能な機会の総合」(amount of opportunity available for voice)を示す代理変数であると説明している。つまり、従業員にとって、「直接的発言機構の数」が多い程、Farrell(1983)の「発言」行動が容易になることを意味する。Spencer(1986)は、「従業員発言機構の数」が企業の「自発的離職率」と従業員の「問題解決手続きの効果性」の認識に及ぼす影響について、女性看護師を対象に分析した。

Spencer(1986)は、以下の理由から、病院の女性看護師を対象に仮説検証を行った。病院組織は「自発的離職率」が高い組織であるからである。当時の女性看護師の人手不足は、病院組織の高い「自発的離職率」の原因になっていた。なぜなら、看護師の人手不足は、労働環境に悪影響を及ぼし、看護師の「不満」と「苦情」をもたらしていたからである。従って、Spencer(1986)は、もしHirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」とFarrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」が妥当であれば、女性看護師の「発言」に関するニーズも高いと予測した。

Spencer(1986)は、社内の「直接的発言機構」が従業員の「不満」と「苦情」の解消に有効な制度であることを明らかにした。具体的に、「直接的発言機構の数」は、企業の「自発的離職率」と負の関係があることが明らかになった。また、「直接的発言機構の数」が従業員の「問題解決手続きの

効果性」の認識に正の関係があることがわかった。

Spencer(1986)は、もう 1 つの重要な発見をした。それは、「直接的発言機構」が「労働組合の組織化」(unionization)より、従業員の「不満」と「苦情」の解消に効果的であることであった。具体的に、Spencer(1986)は、「労働組合の組織化」が女性看護師の「自発的離職率」に有意な効果を及ぼさないことを明らかにした。Spencer(1986)は、この分析結果を根拠に、ER 分野の「集团的発言機構モデル」が ER の研究者の予測ほど、従業員の「不満」と「苦情」の解消に重要な先行要因ではないと主張した。

Spencer(1986)は、「直接的発言機構」が「集团的発言機構」より、従業員の「不満」と「苦情」の解消に効果的である理由を 2 つ提示した。1 つは、従業員の「不満」と「苦情」に関わる業務環境に直接的に介入できるのは、企業であるからである。もう 1 つは、企業が「労働組合の組織化」を恐れて、従業員の「不満」と「苦情」が、労使紛争になる前に対応しようとする誘因を持つからである。Spencer(1986)は、これを「労働組合による脅威効果」(union-threat effect)と名付けた。

以上の Spencer(1986)の分析結果は、2 つの理由から、以後の HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究の原型になった。

第 1 に、Spencer(1986)の分析結果は、以後の HRM 分野の「高実績ワークシステム」(High Performance Work System; 以下、HPWS)の登場に影響を及ぼした。HPWS の骨子は、企業内の様々な制度が 1 つの「束」(bundle)として「相互依存性」(complementarity)を持つとき、企業実績に繋がるということにある(Combs et al., 2006; Huselid, 1995; Macky & Boxall, 2007; Subramony, 2009)。ここで、「相互依存性」とは、複数の制度を組み合わせることで制度全体の効果性が増加する現象を指す。

例えば、社内に「苦情処理制度」だけを単独で導入するより、「苦情処理制度」と「情報共有プログラム」(例:ニュースレター)を同時に導入する方が、企業実績に有意な影響を及ぼす。なぜなら、従業員が、「苦情処理制度」で検討された社内問題がどのように処理・解決されたのかを「情報共有プログラム」によって把握しているとき、「苦情処理制度」に対する信頼感が高まるからである。そして、Spencer(1986)が明らかにしているように、従業員が持つ制度への信頼感(「問題解決手続きの効果性」)は、「従業員の発言」の重要な先行要因である。

制度間の「相互依存性」は、「相加効果」(additive effect)と「相乗効果」(synergistic effect)にわけられる。「相加効果」とは、複数の制度が同一の目標を共有している場合を指す。また、「相乗効果」とは、複数の制度がお互い異なる目標を持っている場合を指す。仮に、「苦情処理制度」・「社内提案制度」・「成果主義賃金制度」を 1 つの「束」として導入したとしてみよう。「苦情処理制度」と「社内提案制度」は、「相加効果」を持つ。なぜなら、両制度は、従業員の「不満」と「苦情」を把握するという同一の目標を共有しているからである。一方、「社内提案制度」と「成果主義賃金制度」

は、「相乗効果」を持つ。「成果主義賃金制度」は、従業員の人事評価を成果と連動させることを目的としているからである。

Spencer(1986)の分析結果は、「直接的発言機構の数」が持つ「相加効果」を明らかにしたと評価できる。Spencer(1986)本人は、「直接的発言機構の数」が「相加効果」を意味することには気付かなかった。しかし、同じ目的の制度を単独で導入するよりは、複数で導入する方が、従業員の「不満」と「苦情」の解消に効果的であることを明らかにした。この発見は、「相加効果」の存在を実証したことと同じである。

第2に、Spencer(1986)の研究結果は、以後のHRMとER分野間の長い論争の出発点になった。HRMとER分野間の長い論争とは、「直接的発言機構」と「集团的発言機構」のどちらが、「従業員の発言」に効果的なのかに関するものである。HRM分野では、「直接的発言機構」が「集团的発言機構」より、「従業員の発言」に有効な制度であることを主張する。一方、ER分野では、「集团的発言機構」には、「直接的発言機構」が代替できない固有の役割があると主張する。この論争は、現在まで続いている。例えば、前者を支持する研究として Holland et al.(2011)が、後者を支持する研究として Kim & Kim(2004)がある。今日の観点からみると、Spencer(1986)のER分野の「集团的発言機構」に対する批判は、両学問分野間の論争を点火させたと評価できる。

第4項 ER分野の「集团的発言機構モデル」

ここでは、1980年代のER分野で、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」が注目を受けた経緯を述べる。経済学分野では、伝統的に、労働組合の「団体交渉」(collective bargaining)は「パレート最適」(Pareto optimum)の達成に否定的な影響を及ぼすと説明してきた(Freeman, 1980; Freeman & Medoff, 1979)。なぜなら、労働組合は、市場の価額形成メカニズムを阻害する独占組織(monoply organization)であるからである。しかし、Freeman & Medoff(1979)は、労働組合には「両面性」(two faces of unionism)があり、労働組合が「パレート最適」に貢献する側面もあると主張した。そして、Freeman & Medoff(1979)は、労働組合のこのようなポジティブな側面を「集团的発言手段」(the vehicle of collective voice)と名付けた。

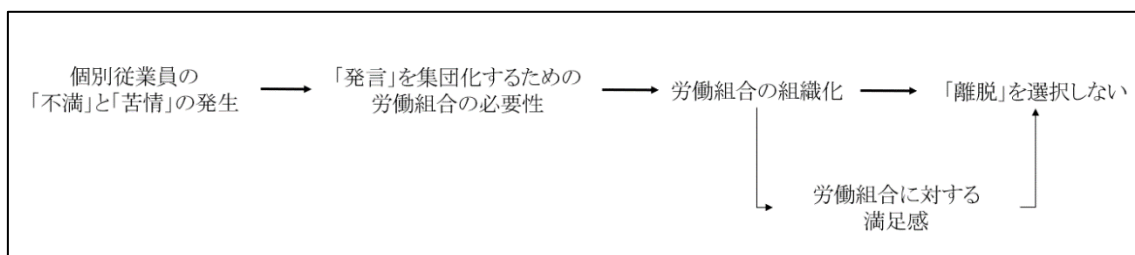
Freeman(1976; 1980)は、「集团的発言機構」の理論的背景として、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」を用いている。特に、従業員の「不満」と「苦情」が、労働組合の「集团的発言機能」の最も強力な動因であることを指摘している。ここで、「集团的発言機能」とは、労働組合が「望ましくない労働環境」(undesirable labor condition)に関する従業員の「不満」(complaint)と「選好」(preference)を企業側に集团的に伝えることを意味する。

これと関連し、Freeman & Medoff(1979)は、興味深い調査結果を引用している。アメリカの従業

員を対象にした 1970 年の『労働条件に関する調査』(Survey of Working Conditions)によると、労働組合に属している従業員(以下、「組合員」)の方が、労働組合に属していない同じ条件(例:賃金水準)の従業員(以下、「非組合員」)より、「職務満足」が低かった。しかしながら同時に、「組合員」の方が、同じ条件の「非組合員」より、「転職意向」も低かった。また、「組合員」の多数が、労働組合に好意的な評価をしていた。具体的に、労働組合の運営に何か問題があると答えた「組合員」は 19%に過ぎなかった。つまり、「組合員」はより「職務不満」を感じているにもかかわらず、低い「転職意向」と高い「労働組合に対する満足感」を示していたのである。

Freeman & Medoff(1979)は、このように矛盾しているように見える調査結果が、従業員の「不満」と「苦情」を代表する「集団的発言機能」の存在を示していると解釈した。つまり、従業員の「不満」と「苦情」が高い程、従業員は労働組合の必要性を感じることになる。そして、従業員は、「労働組合に対する満足感」が高い程、「望ましくない労働環境」がいずれは解消できると期待する。その結果、「組合員」は、「望ましくない労働環境」による「不満」と「苦情」を感じているにもかかわらず、現在の雇用先に留まろうとする。以上の Freeman & Medoff(1979)の説明は、下記の図 4 にまとめることができる。

図 4 Freeman & Medoff(1979)の「集団的発言機構モデル」

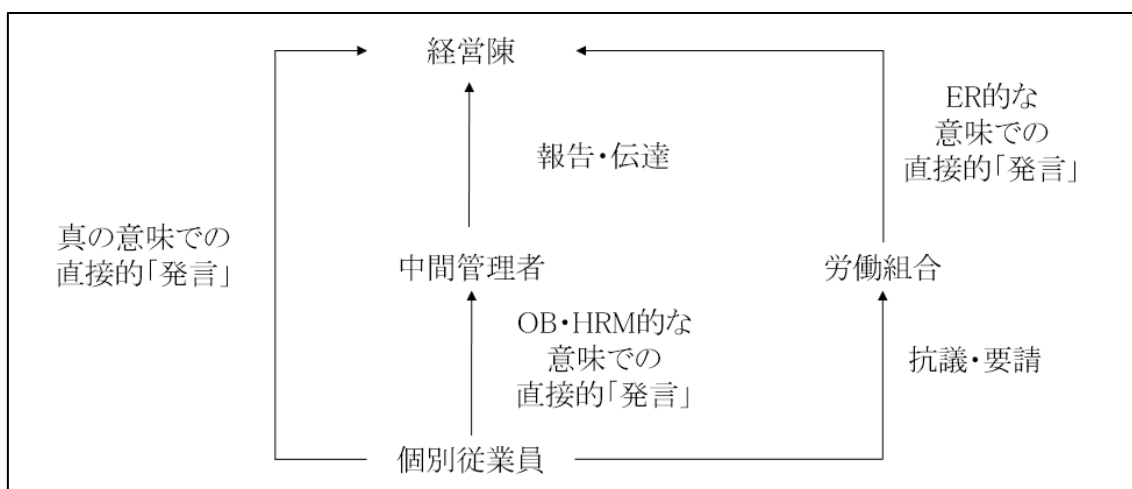


出典: 著者作成

Freeman & Medoff(1984)の「発言」の定義の特徴は、労働組合の「集団的発言機能」を「直接的なコミュニケーション」と述べていることにある。具体的に、Freeman & Medoff(1984: 8)は、「発言」を「直接的なコミュニケーションを用いて、(従業員が)望む労働条件と現実の労働条件間の間隔を縮めること」(“the use of direct communication to bring actual and desired conditions closer together”)と定義している。ここで、直接的なコミュニケーションという表現は、以後の「従業員の発言」に関する研究の常識とは相反するものである。なぜなら、「従業員の発言」に関する研究(Budd, Gollan & Wilkinson, 2010; Dundon et al., 2004; Kim, MacDuffie & Pil, 2010)では、経営側による発言機構を「直接的発言機構」と、労働組合側による発言機構を「間接的発言機構」と名付けているからである。つまり、「従業員の発言」に関する研究では、労働組合の「集団的発言機能」は、企業と従業員間の間接的なコミュニケーションとみなされている。

Freeman & Medoff(1984)が、労働組合の「集団的発言機能」を「直接的なコミュニケーション」とみなした理由は、下記の図 5 が示すように、「直接的」という表現の意味が異なるからであると推測される。

図 5 「従業員の発言」における「直接的なコミュニケーション」の 2 つの意味



出典: 著者作成

真の意味での企業と従業員間の直接的な「発言」は、経営陣が個別従業員の「不満」と「苦情」を傾聴することにあるだろう。しかし、このような仕組みの「直接的発言機構」は存在しない。例えば、Spencer(1986)が提示した 8 つの「直接的発言機構」の中では、「経営陣と従業員との定例ミーティング」が企業と従業員間の直接的な「発言」に最も近い。しかし、「経営陣と従業員との定例ミーティング」は、経営陣が多数の従業員と対話する形式であり、その場で個人の「不満」と「苦情」を提起する従業員は多くないだろう。むしろ、「経営陣と従業員との定例ミーティング」は、経営陣が従業員の「不満」と「苦情」に関心があることを社内外に示すセレモニーとしての属性も持つ。

OB・HRM 的な意味での直接的な「発言」は、個別従業員が中間管理職や人事部に「不満」と「苦情」を伝える仕組みである。そして、中間管理職や人事部は、個別従業員の「不満」と「苦情」をまとめて、経営陣に報告・伝達する。この報告と伝達の過程で、「発言」メッセージの損失は避けられない。中間管理職や人事部は、自分らに関する個別従業員の「不満」と「苦情」は経営陣に報告しようとする傾向があるからである。もしくは、経営陣が従業員の「不満」と「苦情」について偽善的な態度をとっている場合もありうる。この場合、中間管理職や人事部は、個別従業員の「不満」と「苦情」を、経営陣に正直に報告しようとはしないだろう。以上のことから、OB・HRM 的な意味での直接的な「発言」は、「発言」メッセージの損失を避けられない。

ER 的な意味での直接的な「発言」は、労働組合が個別従業員の代表として、経営陣と直接交渉する方式で行われる。個別従業員は、自分らの「不満」と「苦情」を、労働組合に抗議・要請する形

式で労働組合に伝える。労働組合と個別従業員の関係は、中間管理者と個別従業員の関係とは異なる。中間管理者と個別従業員の関係は、社内の序列・位階を反映する上下関係である。しかし、労働組合と個別従業員の関係には、序列・位階がない。「組合員」は、労働組合の指導部を選出する権限と、労働組合の決定事項に可否を表現する権限を持っているからである。従って、労働組合は個別従業員の「不満」と「苦情」に関する生の声を把握することができる。そして、労働組合は、団体交渉のカウンターパートとして、経営陣に個別従業員の「不満」と「苦情」に関する是正を強く要求することができる。つまり、Freeman & Medoff(1984)は、このような意味から、労働組合の「集団的発言機能」こそ、直接的な「発言」であると主張したのである。

次に、Freeman & Medoff(1979)が、労働組合の「集団的発言機能」をどのように説明したのかを述べる。Freeman & Medoff(1979)は、前述した労働組合の「両面性」と関連し、下記の表7を提示している。

表7 労働組合の「両面性」モデル

	経済的効率性	経済的平等性	組織としての社会属性
労働組合の 独占的地位	労働組合による賃上げは、低い雇用量の原因	高熟練労働者の賃上げは、賃金格差の原因	労働組合によるベネフィットは差別的に配分
	労働組合が設定する作業ルールは、生産性低下の原因	組合員と非組合員間の賃金格差は、労働市場の水平的不平等の原因	労働組合は、利害関係で動く政治的行為者
	労働組合が主導するストライキは、社会全体の総生産量を低下		労働組合の独占力は、不正腐敗と非民主性をもたらす
労働組合の 集団的発言機能	労働組合は、3つの理由で、生産性に貢献 1) 離職率の低下 2) より効果的な生産方式の採択を誘導 3) 従業員間の協力と業務意欲の増加	労働組合の標準生産量政策(standard rate policy)は、組合員間の賃金格差を減らす	労働組合は、組合員の意向を反映する政治機構
	個別従業員の選好に関する労働組合の情報収集は、企業の報酬・人事制度のより効果的な配合に貢献	労働組合は、社内の不当な昇進・解雇・人事命令などを抑制	労働組合は、低所得者などの周辺部的な従業員の政治的な利害関係を代弁
	労働組合は、企業と従業員間のコミュニケーションを通じ、よりよい意思決定を促進	労働組合は、企業の報酬・人事制度に関与し、周辺部従業員と中間層従業員間の権力分布を是正	

出典:Freeman & Medoff(1979: 10)を著者が修正・翻訳

ここでは、労働組合の「両面性」モデルの中で、労働組合の「集団的発言機能」を中心に述べたい。なぜなら、労働組合の「独占的地位」がもたらす弊害については、よく知られているからである。Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」が、企業と社会全体の経済的効率性と平等性(economic efficiency & equality)に貢献するという斬新な主張をしている。

まず、Freeman & Medoff(1979)は、経済的効率性と関連し、労働組合の「集団的発言機能」が、企業の生産性・人事制度の効果的な配合・意思決定の質の改善を期待できると主張している。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」による生産性向上の効果を、離職率・生産方式の効果性・従業員間の協力行動と仕事に対する業務意欲、の3つの指標から確認できると予測している。ここで、特徴的なのは、Freeman & Medoff(1979)が、「集団的発言機能」が生産方式の改善と企業に対する従業員の条件的な協力を繋げると言及していることにある。Freeman & Medoff(1979)は、Hirschman(1970)が「発言」の目標として提示した「望ましい状況への変化」を、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消だけではなく、企業と従業員間のウィンウィン関係まで拡大したことが確認できる。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の個別従業員の「選好体系」(preference system)に関する情報収集機能が、企業の報酬・人事制度の効果性にも貢献できると予測している。企業の報酬・人事制度も経済制度(economic institution)の一部である。従って、企業の立場からみると、最小限の資源を投入し、報酬・人事制度に対する従業員の最大限の満足を創出することが重要である。ところで、人々の「選好体系」によって、個別の報酬・人事制度に対する従業員の満足度は異なる。例えば、金銭的報酬(例:成果給)をより好む従業員がいれば、非金銭的報酬(例:仕事の自律性)をより好む従業員もいる。人事部の主な役割は、従業員の「選好」体系の分布を把握することにある。Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」が従業員の「選好」体系の把握に貢献できると予測している。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の情報収集機能が、企業の意思決定の質にも貢献できると提案している。企業の様々なレベルの意思決定(「運営的意思決定」・「戦術的意思決定」・「戦略的意思決定」)の質のためには、良質の情報収集が重要であることには異論がないだろう。そして、企業は、情報の獲得・分類・調合・交換・創出プロセスを専門的に管理するスタッフ部門を設置する(例:経営企画部門)。しかし、多くの場合、社内外の情報に直接的に触れるのは、従業員である。Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」によって伝わる従業員の「不満」と「苦情」には、そのような情報収集に貢献できるものも含まれているとみた。例えば、生産現場に「ボトルネック現象」が生じた場合、それは従業員の「不満」と「苦情」の原因になるだろう。しかし、O B 分野の Farrell(1983)が指摘しているように、個別従業員の「発言」行動には「不満」と「苦情」だけではなく、「提案」や「解決」の側面も含まれている(「私は、働き方の変化に関する提案をマネージャ

一に伝えて、問題を解決する)。従って、労働組合の情報収集機能が発達している企業ほど、生産方式の現状把握・機能不全の原因の推論・解決策の導出に競争優位を持つと予測できる。

以上の内容が、Freeman & Medoff(1979)が労働組合の「集団的発言機能」が経済的効率性に貢献できると主張した根拠である。

次に、Freeman & Medoff(1979)は、経済的平等性と関連し、組合員間の賃金格差の抑制・不当人事の抑制・従業員間の権力格差の抑制が期待できると主張した。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合が設定する「標準生産量政策」が、組合員間の賃金格差を抑制できると予測した。ここで、「標準生産量政策」とは、労働組合が、生産現場での生産量・生産時間・生産目標を均一的に規定、管理するプラクティスを意味する。団体交渉の諸項目の中で、賃金交渉は最も重要な交渉案件である。しかし、もし個別従業員の生産性によって賃金が決めるのであれば(「科学的管理法」)、賃金に関する団体交渉は意味がなくなる。また、労働組合は、「組合員」の力量を超えるノルマが提示されないよう、生産現場の生産量・生産時間を管理する。従って、労働組合は、「標準生産量政策」を通じ、「組合員」間の賃金格差を抑制する効果を持つ。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合が、人事制度の「年功序列主義」(seniority)的な要素を強化すると予測している。企業は、経済不況期に雇用調整(リストラ)・給与削減・労働時間調整などの手段を用いて人件費を削減しようとする。そのとき、人件費が高い熟練労働者(長期勤続者)が、人件費削減の最優先対象になる可能性が高い。例えば、「年功序列主義」が人事制度の基本原理である韓国と日本では、50代以上の熟練労働者(長期勤続者)を対象に希望退職が行われる。しかし、労働組合の立場からみると、熟練労働者は労働組合のパワーの根幹である。従って、労働組合は、雇用調整が必要であれば、熟練労働者よりは非熟練労働者(「非組合員」)をまず雇用調整するよう誘導する。それでも人件費削減が不十分であれば、熟練労働者の労働時間を短縮する、給与を一定期間削減する、などの対案を企業に提案する。このような雇用調整のメカニズムは、「労働組合の独占的地位」の観点からみると、雇用調整の被害を「非組合員」に転嫁するものである。しかし、「労働組合の集団的発言機能」の観点からみると、「組合員」の雇用調整の格差を抑制する効果を持つ。

Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」が、従業員が管理職に対抗できるパワーを提供すると予測した。Freeman & Medoff(1979)は、1977年のアメリカの労働省の統計を引用し、労働組合がある企業の99%が「苦情処理制度」を有しており、95%が「労使紛争仲裁制度」を有していることを指摘している。このように制度化・明文化された「苦情処理制度」と「労使紛争仲裁制度」のある企業ほど、管理職が従業員の「苦情」や「労使紛争」に対して任意的な処分をすることを防ぐ効果がある。このような意味で、Freeman & Medoff(1979)は、労働組合の「集団的発言機能」が、従業員が管理職に対抗できるパワーの源泉であることを指摘したのである。

以上の内容が、Freeman & Medoff(1979)が労働組合の「集团的発言機能」が経済的平等性に貢献できると主張した根拠である。

以下では、Freeman & Medoff(1979)とHirschman(1970)が提示した3つの手段の関係について述べる。

まず、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」は、全面的に採択された。Freeman & Medoff(1979)は、HRM分野の「直接的発言機構」を否定していない。なぜなら、「直接的発言機構」(例:「苦情処理制度」)は、労働組合の「集团的発言機能」の結果、社内に導入されたと見ているからである。しかし、「発言」メッセージの損失の可能性がある「直接的発言機構」よりは、経営陣に従業員の「不満」と「苦情」を直接的に伝達できる「集团的発言機構」こそ、直接的な「発言」チャンネルであると主張している。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」も、Freeman & Medoff(1979)に反映された。Freeman & Medoff(1979)は、労働組合が「政治機構」(political institution)として、従業員の「不満」と「苦情」に関する法律と政策に影響を及ぼす重要な利害関係者であるとみていた。これは、OB分野のFarrell(1983)が提示した「政府の公務員に、どうすれば問題が解決できるのか、手紙を送る」などの個別的な政治行動よりも強力な強制力を伴う方式である。

最後に、Hirschman(1970:30)が提示した「発言」の3番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、Freeman & Medoff(1979)にはあまり採択されなかった。Freeman & Medoff(1979)は、経済学者として社内労働組合の制度的役割に関心を持っていた。従って、Freeman & Medoff(1979)は、労働組合があらゆる社会運動と連携し、労働問題に対するキャンペーンを貫く一連の政治的な資源動員のメカニズムにはあまり関心がなかった。しかし、Freeman & Medoff(1979)が、労働組合にこのような政治的な資源動員のメカニズムがないと主張しているわけではない。あくまで研究目的の範囲外であっただけである。なぜなら、「政治機構」としての労働組合の制度的影響力を認める以上、労働組合に「企業外部の友好勢力と連携する方法」がないと主張するのは、論理的に矛盾しているからである。

以下では、Spencer(1986)の批判に対するFreeman(1976)の立場を紹介したい。上述したように、Spencer(1986)は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構」の従属変数である「自発的離職率」と関連し、「直接的発言機構」が「集团的発言機構」より有効な「社内発言機構」であると実証した。Spencer(1986)の研究は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の以後に行われたものである。従って、Freeman & Medoff(1979; 1984)がSpencer(1986)の批判に反論することはありえない。しかし、当時の経済学分野では「直接的発言機構」が「集团的発言機構」より有効な社内発言機構であるという見解もあったようである。これに対してFreeman(1976)は、3つの理由から、「集团的発

言機構」が「直接的発言機構」より有効な社内発言機構であると主張している。

第 1 に、社内の序列・位階の関係からみて、従業員の個別的な「発言」行動は、報復される可能性があるからである。例えば、左遷・解雇・人事考課上の不利益などの「不当人事」がある。しかし、社内に労働組合が健在していると、「発言者」(voicer)への報復を座視しない可能性が高い。Freeman(1976)が指摘した「発言者」への報復可能性に関する研究は、OB 分野では 2000 年代に入ってから行われた。「向社会的発言」とリーダーの反応に関する Detert & Burris(2007)の研究が代表例である。

第 2 に、従業員の「不満」と「苦情」は、構造的な労働環境に起因するものであるからである。もし、従業員の「不満」と「苦情」が個別的な労働環境に起因するものであれば、労働組合の「集団的発言機能」は成り立たない。従業員全般が共有している「不満」と「苦情」が、労働組合の「集団的発言機能」の動因であるからである。そして、構造的な労働環境の是正を求めるのは、個々人の従業員の「発言」行動だけでは不十分である。

第 3 に、従業員の「不満」と「苦情」の解消には、雇用契約における「監視者」(monitor)を必要とするからである。Freeman(1976)によると、従業員の「不満」と「苦情」は、雇用契約上の不完全性や契約義務の違反が原因である。しかし、個々の従業員が、雇用契約が本来の約束どおりに守られているのかを、一つ一つ監視するのは不可能である。Freeman(1976)は、労働組合の「集団的発言機能」が健在しているほど、雇用契約における監視機能がうまく作動するだろうと予測している。

結論として、Freeman & Medoff(1984)の「集団的発言機構モデル」は、Hirschman(1970:30)の定義に最も忠実な「従業員の発言」の概念化に成功したと評価できる。しかし、OB と HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究とはあまり理論的交流がなかった。1980 年代の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究(Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988)では、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」は引用されていない。また、1980 年代の HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究(Spencer, 1986)では、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」は、批判と克服の対象であった。ER 分野に限定してみると、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」は、以後の ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の原形になったことには異論がない(Blanchflower & Bryson, 2004; Kaine, 2014; Verma, 2005)。

第 5 項 バルカン化以前の「従業員の発言」に関する研究の比較

第 2 項から第 4 項まで、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を考察した。本項では、バルカン化以前の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を比較する。比較の内容をまとめたのが、下記の表 8 である。

表 8 バルカン化以前の「従業員の発言」に関する研究の比較

	OB 分野	HRM 分野	ER 分野
理論的背景	共通の定義(Hirschman, 1970)を共有		
「発言」の動機	個別従業員の不満と苦情		
「発言」の目的	従業員が望む方向への能動的変化		
「発言」のメカニズム	行動的側面	制度的側面(社内)	制度的側面(社内・外)
主な関心	個別従業員の発言の規定要因	個別従業員の発言の社内制度化	個別的発言を代表する集団的発言の効果
回復のメカニズム	個別従業員の衛生要因の是正	社内の衛生要因の集団的是正	経営側と労働側の権力関係の是正
「発言」の主体	個別従業員		従業員集団
「発言」の場所	社内		社内・社外
「発言」に伴う強制力	なし		あり
「発言」による葛藤・対立	なし		あり
「発言」の結果	企業と従業員の両方に肯定的		条件的に肯定的
「発言」に対する経営陣・管理者の善意	信頼		信頼しない
「発言」の範囲	狭義の「発言」		広義の「発言」
学問間の関係	HRM の理論的根拠 ER とは交流なし	OB を積極的に活用 ER を批判	HRM を批判 OB とは交流なし

出典: 著者作成

バルカン化以前の 1980 年代の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」を理論的背景としていた。どの分野においても、「従業員の発言」に関する独創的な定義を提示した研究はなかった。つまり、この時期の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、同じ理論的背景と定義を共有していたと評価できる。

「従業員の発言」の動機は、Hirschman(1970: 30)の定義によると、「不愉快な事態」にある。この「不愉快な事態」が、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究では「不満」と「苦情」と表現された。従って、バルカン化以前の OB・HRM・ER 分野における「従業員の発言」の動機は、従業員の「不満」と「苦情」である。

「従業員の発言」の目的は、Hirschman(1970: 30)の定義によると、「(従業員が望む)変化を求め」という「変化志向的行動」である。Hirschman(1970)が発見した新しい選択肢としての「発言」は、「不愉快な事態」を回避する「離脱」や、現状に満足する「忠誠」とは異なるものであった。つまり、Hirschman(1970)は、「不満」と「苦情」の解決のために、自分の意思を能動的に伝える主体的な従業員像を発見したのである。この従業員像は、3つの学問分野で全面的に受け入れられた。

3つの学問分野の特性によって、「従業員の発言」のメカニズムに関するアプローチには相異点があった。

まず、OB分野では、組織構成員の心理や態度、行動などの非公式のメカニズムに注目する傾向がある。また、「不満」や「苦情」に対する個別従業員の態度や行動に関心を持つ。従って、典型的な研究の目的も、どのような条件で、従業員が「離脱」・「忠誠」・「無視」ではなく、「発言」を選ぶことになるのか、に関するものであった(Rusbult et al., 1988; Withey & Cooper, 1989)。この背景からみると、Hirschman(1970)が提示した「発言」による回復のメカニズムは、個別従業員の「衛生要因」を自ら是正しようとする主体的行動を意味することになった。

次に、HRM分野では、人事制度などの社内の公式なメカニズムに注目する傾向がある。また、「不満」や「苦情」に対する「直接的発言機構」の有効性に関心を持つ。従って、典型的な研究の目的も、OB分野の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」と関連し、「直接的発言機構」が実際に個別従業員の「不満」や「苦情」を軽減させ、「離職率」を下げる効果があるのか、に関するものであった(Spencer, 1986)。この背景からみると、Hirschman(1970)が提示した「発言」による回復のメカニズムは、個別従業員の「衛生要因」を社内で制度的に是正することを意味することになった。

最後に、ER分野では、労働組合による「集団的発言機能」に注目する傾向がある。また、「発言」メカニズムを社内に限定しない。例えば、複数の労働組合が連帯し(「集団的労使関係」)、政府に圧力を与える政治キャンペーンは、社外で行われる「発言」メカニズムである。1980年代までの経済学のオーソドックスな立場は、労働組合の「集団的発言機能」が企業に必要以上のコストを発生させ、生産性に悪影響を及ぼすことにあった(Karier, 1985)。しかし、Freeman & Medoff(1984)は、労働組合の「集団的発言機能」が企業の生産性に貢献する側面もあると主張した。この背景からみると、Hirschman(1970)が提示した「発言」による回復のメカニズムは、経営側と労働側の不平等な権力関係を是正するメカニズムを意味する。

上記のアプローチの相異点により、「従業員の発言」の意味にも分化が生じた。

「発言」を提起する主体をみると、OBとHRM分野では個別従業員に限定されるが、ER分野では従業員集団が強調される。ER分野が、個別従業員による「発言」行動を認めないわけではない。しかし、大企業を相手にする個別従業員間の「発言」行動は無力なものである。Hirschman(1970)の定義と比べると、「発言」の集団的側面は、OBとHRM分野ではほぼなくなったと評価できる。

「発言」が行われる場所をみると、OBとHRM分野では社内に限定されるが、ER分野では社外も含まれる。OB分野で、「発言」尺度が開発された当時は、部分的であるものの、社外の政府機関の力を借りる側面も含まれていた(Farrell, 1983)。しかし、後続研究ではこの側面が削除された(Rusbult et al., 1988)。HRM分野の8つの「直接的発言機構」の尺度には、そもそも社外での問題解決方式は含まれていない。一方、ER分野の「集团的発言機能」は、必ずしも「社内発言機構」に限定されるわけではない。当時の実証研究では「社外発言機構」(例:産別労働組合)まで実証はなされなかった。

「発言」に伴う強制力をみると、OBとHRM分野ではあくまで社内での「申請」の形式に留まっている。近年の「従業員の発言」に関する研究では、Hirschman(1970)の「発言」概念が内包していたパワーの問題を再度注目する必要性が提示されている(Allen, 2014)。上述したように、Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」は、独占状態にある大企業内の経営側と労働側の不平等な取引関係を想定したものだからである。

最も理想的な状況は、Hirschman(1970)が提示した3つの手段のうち、社内での被雇用者からの個人的、集团的「申請」(発言の1つ目の手段)を経営側が受け入れることであるだろう。しかし、それができなかったとき、被雇用者は社外の制度的機関(政府や裁判所)の力を借りるか(発言の2番目の手段)、社外の市民団体や労働組合と連携して社会運動化するか(発言の3番目の手段)、などの強制力を持つ手段を選ぶことができる。しかし、OBとHRM分野の「従業員の発言」は、あくまで発言の1つ目の手段に留まっている。

「発言」による葛藤や対立についてもOBとHRM分野ではあまり考慮されていない。これは、OBとHRM分野では強制力を持つ手段としての「従業員の発言」には注目していなかったからである。管見の限り、1980年代のOBとHRM分野の「従業員の発言」に関する研究の中で、葛藤に注目した研究はない。なぜなら、当時の研究では、「従業員の発言」は組織にポジティブのものであると仮定されていたからである(Farrell, 1983; Spencer, 1986)。そして、「従業員の発言」が組織にポジティブなものであれば、従業員と中間管理者間の葛藤や対立が生じる理由もない。

従って、1980年代の「従業員の発言」に関する研究の中で、「発言」による葛藤や対立に注目したのは、ER分野だけである。OB分野の「従業員の発言」に関する研究が、「発言」による葛藤に注目したのは2000年代以後である(Janssen, 2003; Detert & Burris, 2007)。しかし、これらの研究においての従業員と管理者の葛藤とは、個々人間の葛藤である。OB分野の「発言」と葛藤に関する研究では、ER分野が想定しているように(Carter et al., 2014; Charlwood & Pollert, 2014; Currie & Teague, 2016; Elliott & Long, 2016)、階級関係や生産方式、雇用関係などの構造的な問題ではない。

「発言」の結果をみると、OBとHRM分野では、企業と従業員の両方にポジティブであると仮定し

ている。「従業員の発言」は、組織にポジティブものであり、従業員にとっても「不満」や「苦情」を解消できるからである。しかし、ER 分野では必ずしもそうではないと見ている。例えば、労働紛争の場面では、少なくとも短期的に「従業員の発言」は両方にポジティブではないだろう。

「従業員の発言」に関する経営陣・管理者の善意に対しても、OB と HRM 分野では、経営陣・管理者の善意を信頼する。経営陣・管理者の善意について、1980 年代の「従業員の発言」に関する研究では、明確に述べていない。しかし、「従業員の発言」は組織にポジティブなものであると仮定している以上、経営陣・管理者が「従業員の発言」に敵対的な姿勢を取る理由がない。敵対的な姿勢を取ったとしても、それはその管理者と従業員との人間関係の問題であり(Detert & Burris, 2007)、ER 分野で説明しているように階級関係や生産方式、雇用関係に起因する問題ではない。

Hirschman(1970)の「発言」概念と比べ、OB と HRM 分野の「従業員の発言」はその意味が狭義のものになった。つまり、Hirschman(1970)の「発言」概念に近いのは、ER 分野であった。ただし、ER 分野では団体交渉や労働紛争などの多様な現象に「従業員の発言」が関連付けていたため、OB と HRM 分野のように操作可能な概念化までは進めなかった。例えば、ストライキや労使紛争における「集团的発言機能」と、労使協議制や団体交渉における「集团的発言機能」は、その内容・目的・形式・結果などが異なる。この意味で、ER 分野の「従業員の発言」は、脈絡依存的な概念であり、この点が 2000 年代以後の OB 分野の批判を受ける原因になる。例えば、Morrison(2011)は、ER 分野の「従業員の発言」があまりにも広義の概念であるため、「従業員の発言」に関する研究が必要とする綿密性と比較可能性を阻害していると批判している。

学問間の関係をみると、OB 分野の「従業員の発言」に関する研究は、HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究の理論的根拠を提示するものであった。例えば、Farrell(1983)の研究は、Spencer(1986)の仮説設定の根拠として引用されている。HRM 分野にとって、ER 分野は批判の対象であった。上述したとおり、Spencer(1986)は、「直接的発言機構」の有効性が「集团的発言機構」とは無関係であることを明らかにした。一方、ER 分野では、労働組合の「集团的発言機構」と企業の生産性との関係は、労働組合が作業組織や経営側に十分な影響力を持つことによって発生する「経営側への圧力効果」の産物である。このような HRM 分野と ER 分野の対立と異なり、当時の OB 分野と ER 分野の間には学問的な交流がなかった。ER 分野の研究者が OB 分野の「従業員の発言」に関する研究を本格的に意識しはじめたのは、2000 年代以後である。

以上のことをまとめると、1980 年代の OB、HRM、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、外見上には Hirschman(1970)の定義を共有していた。しかし、既にこの時期から「従業員の発言」に関する研究傾向は、学問分野によって違いがあった。その中で、OB と HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究の間には理論的親和性があったが、ER 分野の「従業員の発言」研究とはあまり接点がなかった。学問間の対立が顕著に現れたのは、HRM 分野と ER 分野の間であった。

Kaufman(2015)が指摘したバルカン化は、この時期から既に前兆が見られたのである。近年の「従業員の発言」に関する研究の観点からみると、この時期の「従業員の発言」に関する研究は、従業員の「不満」と「苦情」を鍵概念としていた。このことから、1980年代の「従業員の発言」に関する研究が共有したパラダイムを「不満と苦情のパラダイム」と名付けることができるだろう。

第3節 バルカン化以後の「従業員の発言」のパラダイム—「参加と関与のパラダイム」

第1項 「従業員の発言」に関する研究の「バルカン化」の時代的背景

1990年代以後、OB、HRM、ER分野間の「従業員の発言」に関する研究の分化が加速化した。その背景には、1980年代に「従業員の発言」に関する研究の支配的なパラダイムであった「不満と苦情としての発言」が、1990年代以後には「参加と関与としての発言」に再編されたことにある。このような「参加」と「関与」の意味を巡って、OB・HRM・ER分野の「バルカン化」が生じた。1980年代までの「従業員の発言」に関する研究では、OBとHRM分野の間に親和性が高かった。しかし、2000年代のOB分野の「従業員の発言」に関する研究では、HRM分野の「従業員の発言」に関する研究と距離を置こうとする動きが本格化した。この時期からは、HRM分野とER分野の「従業員の発言」に関する研究の親和性が高まり、両分野ではOB分野の「従業員の発言」に関する研究を批判することになった。本項では、「参加と関与としての発言」が登場した背景を述べる。

「参加と関与としての発言」が登場した背景を述べる前に、本稿における「参加」(participation)と「関与」(involvement)の意味を定義する。本稿の「関与」とは「職場レベル以上の意思決定プロセスに従業員の意見を提示できる状態」を意味する。また、「参加」とは「職場レベル以上の意思決定プロセスにおける権限(authority)や影響力(influence)が従業員に与えられた状態」を意味する。つまり、意思決定プロセスに意見の提示だけが許された場合は「参加」である。それに加えて、権限や影響力まで与えられた場合は「関与」である。以上の「参加」と「関与」の定義は、李ゾンフン・金ユンホ(2009: 12)¹²の定義を参考にしたものである。

例えば、韓国の「勤労者参加及び協力増進に関する法律」¹³の第20・21・22条では、「労使協議会」の「報告事項」・「協議事項」・「議決事項」を規定している。ここでは、「報告事項」・「協議事項」・

¹² 李ゾンフン・金ユンホ(2009: 12)は、「関与」を「意思決定に関する情報を勤労者に公開する、意見を傾聴する協議レベルの意見開陳方式」と定義している。また、「参加」を「勤労者・勤労者集団に特定の領域における真の意味での共同決定権限与えること」と定義している。

¹³ 同法律の日本語全文は下記のウェブサイトで閲覧できる。

https://www.jil.go.jp/foreign/basic_information/korea/hourei/pdf/L061.pdf (2019年5月5日アクセス)

「議決事項」を用い、全社レベルの従業員の「参加」と「関与」の例を検討する。

まず、「報告事項」とは、「使用者」(employer)が「勤労者議員」(employee representative)に真面目に報告及び説明する義務がある項目を意味する(同法律の第 22 条)。また、「勤労者議員」は、「報告事項」について勤労者(=従業員)の要求事項を報告及び説明することができる。同法律によると、「報告事項」の具体例は、以下のとおりである。

- 経営計画全般及び実績に関する事項
- 分期別生産計画と実績に関する事項
- 人材計画に関する事項
- 企業の経済的・財政的状況

次に、「協議事項」とは、「労使協議会」が協議しなければならない事項を意味する(同法律の第 20 条)。同法律によると、「協議事項」の具体例は、以下のとおりである。

- 生産性向上及び成果配分
- 勤労者の採用・配置及び教育訓練
- 勤労者の苦情処理
- 安全、保健、その他の作業環境改善及び勤労者の健康増進
- 要員・労務管理の制度改善
- 経営上又は技術上の事情による人材の配置転換・再訓練・解雇等雇用調整の一般原則
- 作業及び休憩時間の運用
- 賃金の支払い方法・体系・構造等の制度改善
- 新しい機械・技術の導入又は作業工程の改善

また、「議決事項」とは、「労使協議会」の議決を経なければならない事項を意味する。同法律によると、「議決事項」の具体例は、以下のとおりである。

- 勤労者の教育訓練及び能力開発基本計画の樹立
- 福祉施設の設置及び管理
- 社内勤労福祉基金の設置
- 苦情処理委員会で議決されない事項
- 各種労使共同委員会の設置

本稿の「参加」と「関与」を、上記の「報告事項」・「協議事項」・「議決事項」を基準に適用すると、以下のとおりである。

まず、「労使協議会」の「報告事項」は、企業によって、「参加」である可能性と「参加」ではない可能性がある。同法律によると、「報告事項」について、「勤労者議員」は勤労者（＝従業員）の要求事項、すなわち、「従業員の発言」を伝えることができる。しかし、「使用者」が真面目に傾聴する義務があるわけでもない。もし、「使用者」が勤労者（＝従業員）の要求事項を傾聴することを拒否しても違法ではない。従って、「報告事項」が本稿の「関与」になるためには、「使用者」の善意に期待するしかない。もし、「使用者」が労使協議会を全社的な意思決定機構として活用しようとする場合、なるべく「報告事項」について「勤労者議員」の説明を傾聴するだろう。このような状況では、労使協議会の「報告事項」は、本稿の「参加」としての意味を持つ。労使協議会の「報告事項」は、このような意味で、最も低いレベルの従業員の「参加」で見ることができる。

次に、「労使協議会」の「協議事項」は、「参加」ではあるが、「関与」ではない。同法律によると、「協議事項」について、「使用者」は「勤労者議員」と協議する義務を持つからである。従って、「使用者」は少なくとも形式的には「勤労者議員」の意見を傾聴しなければならない。しかし、「使用者」が「勤労者議員」の意見を反映する義務まではない。つまり、「勤労者議員」は、「労使協議会」の「協議事項」について、権限や影響力を持っているわけではない。

最後に、「労使協議会」の「議決事項」は、「参加」であることはもちろんのこと、「関与」でもある。同法律によると、「議決事項」について、「使用者」は「勤労者議員」と協議した上に、「労使協議会」を議決（同意）まで求めなければならないからである。従って、「勤労者議員」が「使用者」が提出した案件に反対し、否決することもできる。つまり、「勤労者議員」は「労使協議会」の「議決事項」について、権限や影響力を持っている。

以下では、従業員の「参加」と「関与」を、区分付ける理由を述べる。

OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究は、「参加」よりは、「関与」を強調する傾向がある。例えば、OB 分野では、仕事に関する意思決定手続きに個別従業員が「参加」しているという認識(perception)が重要であることを強調している(Jackson, 1983)。また、HRM 分野では、企業のマネジメントスタイルに関する個別従業員の認識が重要であることを強調している(Zeffane, 1994)。これが、OB 分野と HRM 分野の従業員の「参加」が、一切の「権限委譲」(delegation of authority)を排除し、従業員が「参加」していると信じさせることを推薦しているという意味ではない。しかし、OB と HRM 分野が、実際の権限も重要ではあるが、それを受け入れる従業員の認識がより重要であると強調していることも事実である。

一方、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、職場委員会や労使協議会などの「未組織企業の従業員代表制」(non-union forms of employee representation)が、「偽の参加」(pseudo-parti

cipation)に止まる可能性を警告している(Dundon et al., 2004; Wilkinson et al., 2004)。ここで、「偽の参加」とは、企業に有利な形式の「参加」だけを提供する一方、従業員が必要とする形式の「参加」は提供しない仕組みを意味する。例えば、小集団活動などの職場レベルの意思決定への「参加」は幅広く開いているが、従業員の「資本参加」(例:従業員持株制度)・「利益参加」(例:利潤分配制度)・「経営参加」(例:労使協議制)などの「参加」は封鎖されている場合がある。このような「参加」は、「使用者」の利益のために、従業員の「参加」を都合よく利用していると疑うことができる。従って、最近の「従業員の発言」に関する研究では、真の意味での従業員の「参加」は、パワーと影響力の問題と密接な関係があることを指摘されている(Cox et al. 2006; Heller, 2003; Richardson et al., 2010)。本項では、このようなパワーと影響力の問題を強調するために、「参加」と「関与」を区分する。

「参加」と「関与」は、意思決定のレベルによって、それぞれ職場レベルと全社レベルにわけられる。また、本稿の定義によって、「関与」は「参加」を包括する。例えば、職場レベルの「関与」が提供される場合、職場レベルの「参加」も提供される。

職場レベルの「参加」と「関与」と全社レベルの「参加」と「関与」は、「上昇効果」(escalator effect)と「拡散効果」(spillover effect)を持つ。ここで、「上昇効果」とは、従業員はより上位のレベルの「参加」と「関与」を願うことを意味する。一方、「拡散効果」とは、上位のレベルの「参加」と「関与」が提供される場合、下位のレベルの「参加」と「関与」も促進されることを意味する。以上の「参加」と「関与」の概念は、Marchington & Wilkinson(2000: 401)の「参加の上昇効果」(escalator of participation)」を参考に、本稿が再構成したものである。

「参加と関与としての発言」が登場した時代的背景には、1980年代の英米企業の競争力低下と日本的経営の模倣がある。1980年代は、英米企業が日本・韓国・台湾などの東アジア企業の激しい挑戦に直面し、苦戦が続いた時期であった。そして、英米企業は、製造業分野に競争優位を構築した日本の事例を模倣しようとした。例えば、アメリカの戦略経営論分野では、日本の「全社的品質管理」の驚異的な成果(Imai, 1986; Ishikawa, 1985)と、それに対するアメリカ企業の反省(Jacobs, 1991; Grayson & O'Dell, 1988)が行われ、1990年代に入ると日本的経営論に関する研究成果が蓄積された(Powell, 1995)。また、経営管理論の理論史的な側面からみても、1980年代は、日本的経営論がその効果を実証した「小集団活動」に関する研究が流行っていた時期である(Abrahamson & Fairchild, 1999)。このような背景があり、HRM分野においても、従業員の「参加」を経営管理の組織的な論理(organizational logics)とする日本の生産方式と人事慣行が企業の成果に及ぼす影響に対して、関心が高まった(MacDuffie, 1995)。

また、この時期は、従業員の「参加」と「関与」を企業内部に限定しようとした時期でもあった。

下記の表 9¹⁴は、1970 年から 2000 年までの OECD 加盟国の労働組合組織率と団体交渉の適用率(collective bargaining coverage)の趨勢を示したものである。全世界的に、労働組合組織率と団体交渉の適用率が落ちていることを確認できる。労働組合組織率をみると、1970 年の OECD 加盟国の(加重)平均値は、34%であった。同平均値は、1980 年には 32%、1990 年には 27%、2000 年には 21%に徐々に減少している。次に、団体交渉の適用率をみると、1980 年には 45%、1990 年には 38%、2000 年には 35%に徐々に減少している。つまり、労働組合の衰退は、全世界的な現象である。そして、このような趨勢の中でも、新自由主義が盛んでいたイギリスとアメリカの労働組合組織率と団体交渉の適用率が落ちていることも確認できる。

表 9 OECD 加盟国の労働組合組織率と団体交渉の適用率の趨勢, 1970-2000 年

	労働組合の組織率				団体交渉の適用率		
	1970	1980	1990	2000	1980	1990	2000
オーストラリア	44% (10 位)	48% (14 位)	40% (15 位)	25% (18 位)	80% (7 位)	80% (5 位)	80% (6 位)
オーストリア	63% (2 位)	57% (9 位)	47% (12 位)	37% (8 位)	95% (1 位)	95% (1 位)	95% (1 位)
ベルギー	41% (11 位)	54% (10 位)	54% (8 位)	56% (5 位)	90% (2 位)	90% (2 位)	90% (2 位)
カナダ	32% (16 位)	35% (18 位)	33% (18 位)	28% (14 位)	37% (17 位)	38% (17 位)	32% (20 位)
チェコ共和国	-	-	46% (13 位)	27% (15 位)	-	-	25% (21 位)
デンマーク	60% (3 位)	79% (2 位)	75% (3 位)	74% (4 位)	70% (9 位)	70% (9 位)	80% (6 位)
フィンランド	51% (7 位)	69% (4 位)	72% (4 位)	76% (3 位)	90% (2 位)	90% (2 位)	90% (2 位)
フランス	22% (19 位)	18% (22 位)	10% (30 位)	10% (30 位)	80% (7 位)	90% (2 位)	90% (2 位)
ドイツ	32% (15 位)	35% (17 位)	31% (22 位)	25% (17 位)	80% (4 位)	80% (5 位)	68% (13 位)
ギリシャ	-	-	39% (15 位)	32% (20 位)	27% (16 位)	-	-
ハンガリー	-	-	63% (5 位)	20% (23 位)	-	-	30% (18 位)
アイスランド	-	75% (3 位)	88% (1 位)	84% (1 位)	-	-	-
アイルランド	53% (6 位)	57% (8 位)	51% (9 位)	38% (7 位)	-	-	-
イタリア	37% (12 位)	50% (13 位)	39% (17 位)	35% (10 位)	80% (4 位)	80% (5 位)	80% (6 位)
日本	35% (14 位)	31% (19 位)	25% (25 位)	22% (22 位)	25% (18 位)	20% (18 位)	15% (23 位)

¹⁴ <https://www.oecd.org/employment/emp/34846881.pdf> (2019 年 5 月 27 日アクセス)

韓国	13% (20位)	15% (23位)	17% (27位)	11% (29位)	15% (20位)	20% (18位)	10% (25位)
ルクセンブルク	47% (8位)	52% (11位)	50% (11位)	34% (11位)	-	-	60% (14位)
メキシコ	-	-	43% (14位)	18% (24位)	-	-	-
オランダ	37% (13位)	35% (16位)	25% (24位)	23% (20位)	70% (9位)	70% (9位)	80% (6位)
ニュージーランド	56% (5位)	69% (5位)	51% (10位)	23% (21位)	60% (14位)	60% (14位)	25% (21位)
ノルウェー	57% (4位)	58% (7位)	59% (6位)	54% (6位)	70% (9位)	70% (9位)	70% (12位)
ポーランド	-	-	33% (19位)	15% (27位)	-	-	40% (16位)
ポルトガル	-	61% (6位)	32% (21位)	24% (19位)	70% (9位)	70% (9位)	70% (12位)
スロバキア	-	-	57% (7位)	36% (9位)	-	-	50% (15位)
スペイン	-	7% (24位)	11% (29位)	15% (26位)	60% (14位)	70% (9位)	80% (6位)
スウェーデン	68% (1位)	80% (1位)	80% (2位)	79% (2位)	80% (4位)	80% (5位)	90% (2位)
スイス	29% (17位)	31% (20位)	24% (26位)	18% (25位)	50% (16位)	50% (15位)	40% (16位)
トルコ	-	-	27% (23位)	33% (12位)	-	-	-
イギリス	45% (9位)	51% (12位)	39% (16位)	31% (13位)	70% (9位)	40% (16位)	30% (18位)
アメリカ	27% (18位)	22% (21位)	15% (28位)	13% (28位)	26% (19位)	18% (20位)	14% (24位)
OECD(加重)平均	34%	32%	27%	21%	45%	38%	35%

注:「-」は、該当年度の統計データがないことを意味する。

1980年代のイギリスのサッチャリズム、アメリカのレーガノミクスの規制緩和により、労働組合の衰退が顕著になった。規制緩和が、従業員の労働者としての権利を弱めたのは、一見矛盾しているように見えるかもしれない。しかし、前述したオーソドックスな経済学の観点からは、労働組合の存在は労働市場の価格決定メカニズムを阻害する制度的規制に当たるものである。例えば、Hirschman(1970)の観点からは、労働組合の集団的発言機能は、市場の価格決定メカニズムを回復させるメカニズムである。そして、「独占力(monopoly power)」という概念は、労働組合ではなく、大企業に適用されるものであった。しかし、オーソドックスな経済学の観点からは、独占力は賃金決定メカニズムに関する企業と従業員の交渉を掌握している労働組合に適用されるものである(Karier, 1985)。そして、労働組合による集団的発言機能は、政府政策や法的規制によって、規定される特徴がある(Gollan et al., 2014)。

このような背景があり、1990年代以後の「従業員の発言」には、従来の「従業員の発言」と比べ、

2つの変化が生じた。

第1に、従業員の「参加」を促進するための「参加型経営」(participative management)の拡大と共に、「従業員の発言」は「不満」と「苦情」としての意味より、「参加」と「関与」としての意味が強まった(Budd et al. 2010; Mowbray et al. 2015)。第2に、アングロアメリカの国々を中心に、「直接的発言機構」が、「間接的発言機構」より重要な発言機構として受け入れられるようになった。

特に注目すべきなのは、「間接的発言機構」の弱体化である。アングロアメリカの国々の従業員を分析した Freeman et al.(2007)は、従業員が望む「社内発言機構」(「直接的発言機構」と「間接的発言機構」)の類型が変わったことを明らかにした。Freeman et al.(2007)は、従業員を対象にする調査で、2つの類型の従業員組織(worker-based organization)の内、どちらをより望むのかを選ばせた。選択肢になった2つの従業員組織とは、「職場と労働条件の向上のために、経営側と共に働く組織」と、「経営側の不当な待遇から労働者を守ることを組織の役割として宣言した組織」である(Freeman et al., 2007: 92)。多数の従業員は前者を望んでおり、Freeman et al.(2007)は、「社内発言機構」が「間接的発言機構」よりは、「直接的発言機構」に近い形式・内容・範囲を持つことになったと解釈した。

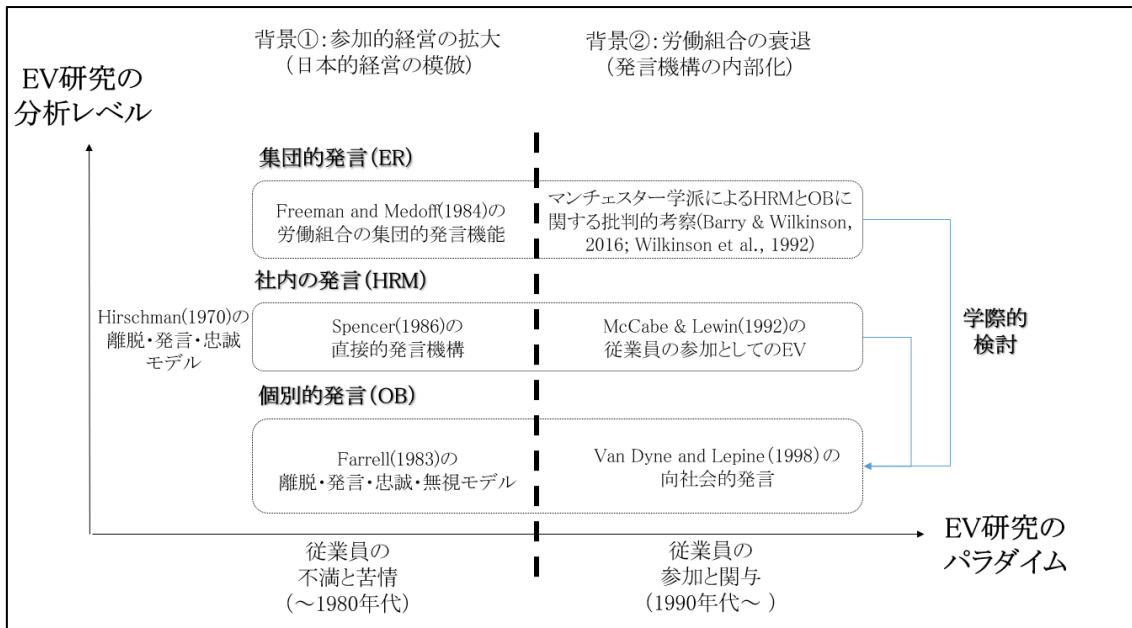
この傾向は、イギリスを対象にした Willman et al. (2009: 101)の調査結果とも一致するものである。Willman et al.(2009)によると、1984年当時、「集团的発言機構単独型」(union only voice regime)は24%、「デュアル型発言機構」(union and non-union voice regime)は42%、「直接的発言機構単独型」(non-union only voice regime)は16%で、「直接的発言機構単独型」と「集团的発言機構単独型」を両方揃えている「デュアル型発言機構」が一般的であった。しかし、2004年になると、「集团的発言機構単独型」は5%、「デュアル型発言機構」が33%、「直接的発言機構単独型」が46%になり、「直接的発言機構」が支配的な発言機構になった。このように「集团的発言機構」が衰退されていることは、2000年代以後のER分野の「従業員の発言」に関する研究の問題意識になった。

以上の内容をまとめると、下記の図6のように図式化できる。

X軸は「従業員の発言」に関する研究のパラダイムである。「従業員の発言」に関する研究のパラダイムは1980年代以前の「不満と苦情としての発言」と、1990年代以後の「参加と関与としての発言」に大別される。このような一種のパラダイムシフトは、OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究で共通的に現れるものである。ただ、「参加」と「関与」の意味を巡って分野間の違いがある。その違いについては、第2項から検討する。また、このようなパラダイムシフトの背景には、「参加的経営」(近年の高実績型人事システム)の拡大と労働組合の衰退があり、それについては本項で検討したとおりである。

Y軸は「従業員の発言」に関する研究の分析レベルである。OB・HRM・ER分野の「従業員の発言」に関する研究には、分析レベルの違いがある。以下ではHRM・ER・OB分野の順に説明する。

図 6 「従業員の発言」に関する研究の全体像



出典: 著者作成

HRM 分野では、制度的・組織的な「社内の発言」に注目してきた。ただし、ここで、組織的というのは、集团的という意味ではない。あくまで「従業員の発言」の主体は個別従業員であり、その個別的な発言を社内の公式的なメカニズム（「直接的発言機構」）によって制度化するのが、HRM 分野における「従業員の発言」である。第 2 項では、パラダイムシフト以後の HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究の代表的な例として、McCabe & Lewin(1992)の研究を考察する。

OB 分野では、従業員個人の「個別的発言」に注目してきた。2010 年代以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究では、チームレベルのメカニズムにも関心を置くことになった。ここでの、チームレベルとは、非公式なメカニズムとしてのチームを意味する。例えば、集団内の「発言風土」(voice climate)が個別従業員の「向社会的発言」に与える影響に関する Morrison et al. (2011)の分析が代表的である。つまり、OB 分野のチームレベルの「従業員の発言」は、HRM 分野の小集団活動などの制度的・組織的な「従業員の発言」とは異なる意味を持つ。第 3 項では、パラダイムシフト以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究の代表的な例として、Van Dyne & Lepine(1998)の研究を考察する。

ER 分野では、個別従業員の「発言」を組織化した「集团的発言」に注目してきた。アングロアメリカの国々を中心に、労働組合の集团的発言機能が弱体化されているという危機意識があり、その中で、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、McCabe & Lewin(1992)以後の HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究と、Van Dyne & Lepine(1998)以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究に対する批判的考察を行った。第 4 項では、パラダイムシフト以後の ER 分野の「従

業員の発言」に関する研究の代表的な例として、マンチェスター学派の研究(Barry & Wilkinson, 2016; Wilkinson et al., 1992)を考察する。

第2項 HRM分野の「参加型発言機構モデル」

ここでは、1990年代以後のHRM分野で、「参加型経営」が「従業員の発言」に導入された経緯を述べる。

「従業員の発言」に関するHRM的アプローチを考察しているMcCabe & Lewin(1992)は、「従業員の発言」に2つの要素があると指摘した。一つは、「仕事と関連があるコンテキストにおける従業員の経営陣に対する不満の表現」としての「従業員の発言」であり、もう一つは、「ビジネス組織における意思決定過程への従業員の参加」としての「従業員の発言」である(McCabe & Lewin, 1992: 112)。

前者は、第2節の第3項で検討したSpencer(1986)の「直接的発言機構モデル」と対応する概念である。後者は、本項が注目する「参加型発言機構モデル」である。特に、McCabe & Lewin(1992)は、アメリカ企業の間には拡大されていた「ハイ・コミットメント・マネジメント」(従業員のコミットメント重視型経営管理)の脈絡から、HRMにおける「従業員の発言」のマネジメントも、「苦情や不満としての発言」だけではなく、従業員の参加手段としての「従業員の発言」(本稿の「参加と関与としての発言」)をより重視する必要があると指摘した。McCabe & Lewin(1992)は、MacGregor(1960)を引用し、このような「従業員の発言」の意味の変化の背景には従業員に対する企業観の変化があることを指摘している。

MacGregor(1960)が指摘しているように、古典的な経営管理(「X理論」)での従業員像は、本来なまけたがる本性を持っている存在である。また、放っておくと組織内での役割や責任を放棄し、仕事をサボる信頼できない存在でもある。従って、テイラーリズムが提案しているように、企業の経営者と管理者は、課業における従業員の行動を標準化及び細分化し、その行動を事前に統制する必要がある。また、経営者と管理者は、従業員の行動の短期的な成果を評価し、ノルマを達成した従業員には「アドバンテージ」(賃金の増加)を、達成できなかった従業員には「ペナルティー」(賃金の削減)を与えるムチとアメに基づいた経営管理を行う必要がある。

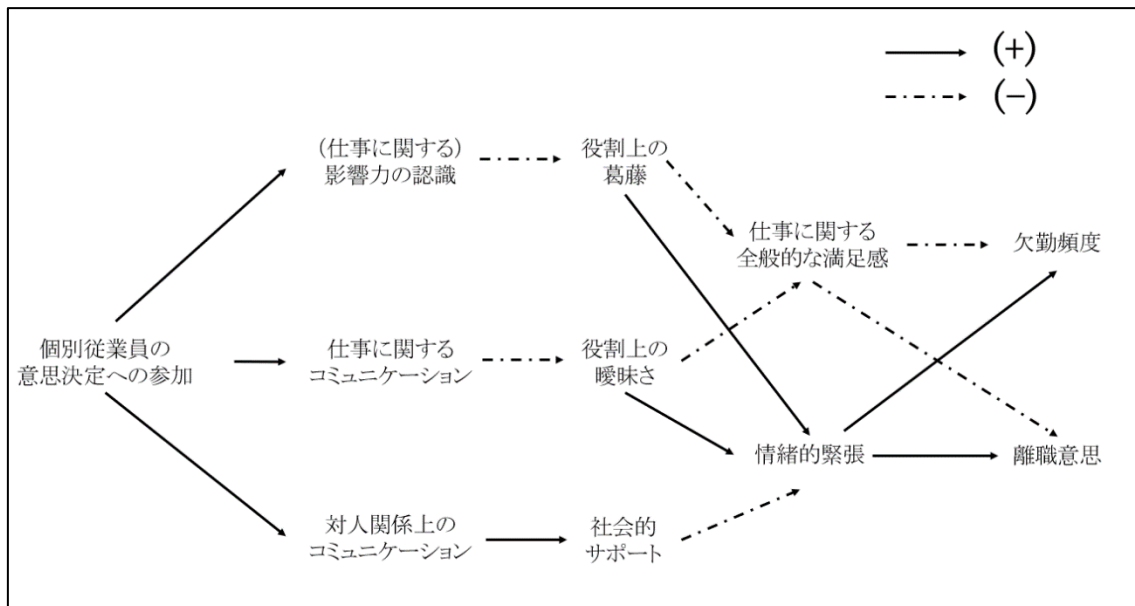
しかし、新しい経営管理(「Y理論」)での従業員像は、本来自らの意思で働きたがる本性を持っている存在である。また、経営者や管理者の統制や監視がなくても、仕事における問題解決を主体的に行う存在でもある。従って、テイラーリズムなどの統制や監視のメカニズムは、従業員の動機付けを阻害する経営管理に過ぎない。これを考慮し、経営陣と管理者は、従業員の自らの献身や貢献、主体性を促進する「参加型経営」に基づいた経営管理が必要である。McCabe & Lewin(1

992)は、このような論拠から、従業員の参加手段としての発言機構を提案したのである。

HRM分野の「従業員の発言」に関する研究における「X理論」から「Y理論」への転換には、当時のOB分野の研究成果の蓄積があったことに注目する必要がある。つまり、当時の経営陣や管理者が突然ヒューマニズムに目を覚ましたわけではない。これは、「X理論」から「Y理論」への転換が、従業員に対する経営陣や管理者の善意に基づいたものではないことを意味する。1980年代のOB分野では、職場レベルの意思決定へ従業員を参加させたとき(もしくは、参加していると従業員が感じているとき)、組織に有益な効果があることが立証されていた。

代表例が、Jackson(1983)の職場レベルの従業員の「意思決定への参加」(participation in decision making)に関する研究である。Jackson(1983)は、「意思決定への参加」は、3つの効果があることを主張した。第1に、「意思決定への参加」は、従業員が認識する組織内のパワーと影響力の源泉である。第2に、「意思決定への参加」は、組織内のコミュニケーションと情報獲得の源泉である。第3に、「意思決定への参加」は、組織内の社会的支持(social support)の源泉である。そして、ソロモン4群デザイン(Solomon four-group design)を用いた分析結果は、Jackson(1983)の予測の内的妥当性を支持した。Jackson(1983)の研究モデルは、下記の図7にまとめることができる。

図7 Jackson(1983)の「意思決定への従業員の参加モデル」

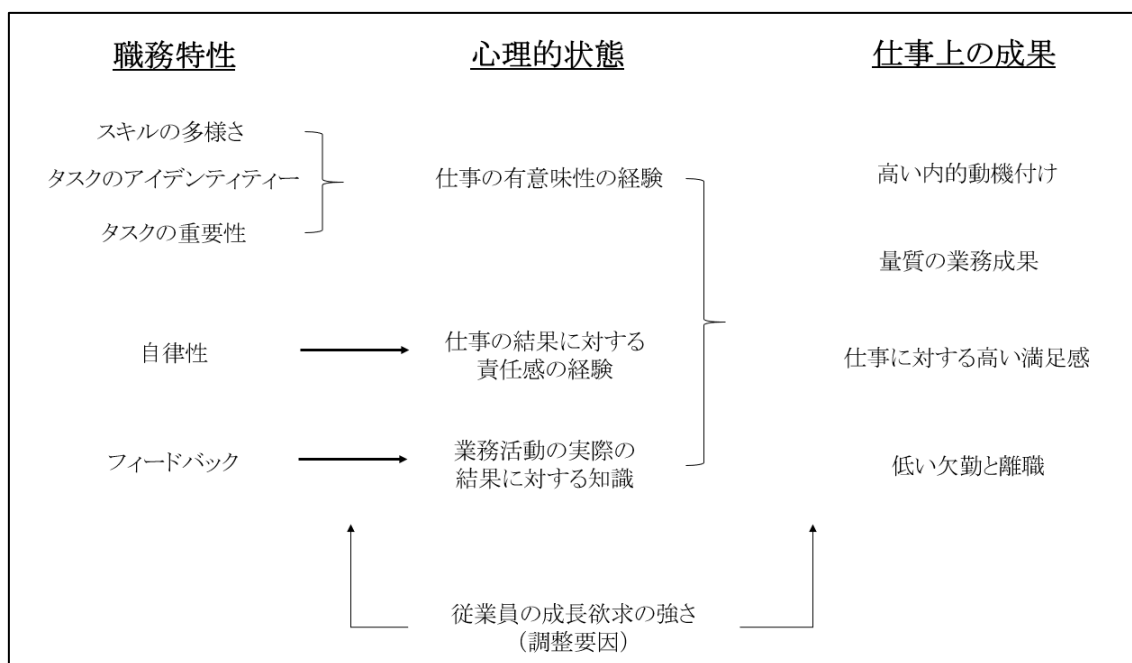


出典: Jackson(1986:4)を著者が翻訳・修正

OB分野のもう1つの代表例は、Hackman & Oldham(1976)の「職務特性論」(job characteristic theory)である。Hackman & Oldham(1976)は、従業員が認識する「職務特性」が、心理的狀態を規定し、仕事上の成果を決めることを主張した。具体的に、Hackman & Oldham(1976)は、従業員

が認識する職務特性を5つの類型に分類した。「スキルの多様さ」、「タスクのアイデンティティー」、「タスクの重要性」、「仕事上の自律性」(work autonomy)、「フィードバック」、である。その中で、「スキルの多様さ」、「タスクのアイデンティティー」、「タスクの重要性」は、従業員の心理的状态の中で、「仕事の有意味性の経験」と関連があると予測した。また、「仕事上の自律性」は、従業員の心理的状态の中で、「仕事の結果に対する責任感の経験」と関連があると予測した。そして、「フィードバック」は、従業員の心理的状态の中で、「業務活動の実際の結果に対する知識」と関連があると予測した。最後に、従業員の心理的状态である「仕事の有意味性の経験」と「仕事の結果に対する責任感の経験」は、仕事上の成果である「内的動機付け」、「業務成果の質」、「仕事に対する満足感」、「欠勤と離職」とそれぞれ関連があると予測した。Hackman & Oldham(1976)の「職務特性論」は、下記の図8にまとめることができる。

図8 Hackman & Oldham(1976)の職務特性モデル



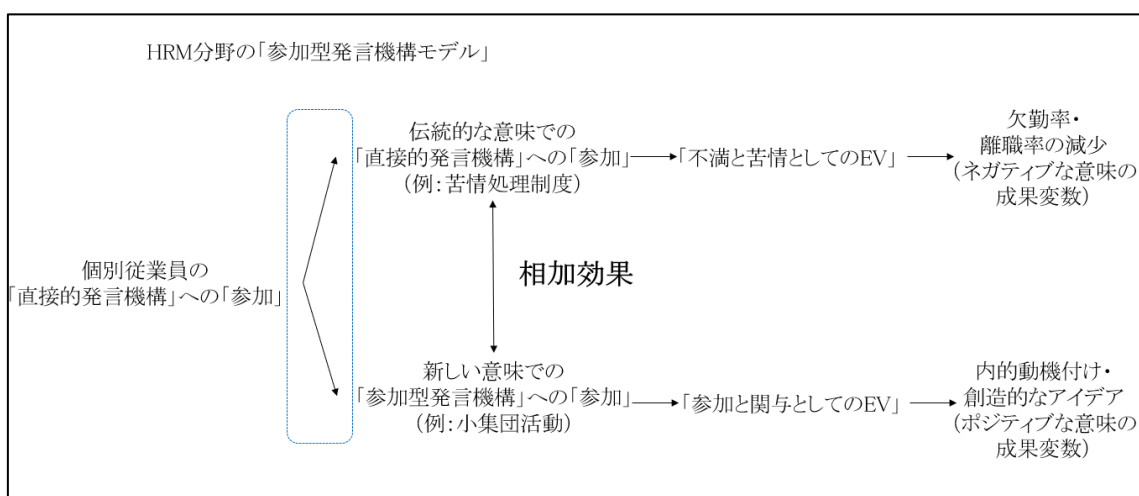
出典: Hackman & Oldham(1976:256)を著者が翻訳

以上の Jackson(1983)の「意思決定への参加モデル」と Hackman & Oldham(1976)の「職務特性モデル」は、従業員を、職場レベルの意思決定へ「参加」させることの重要性を強調するものであった。従業員を職場レベルの意思決定へ「参加」させると、「欠勤率」と「離職率」などのネガティブな意味での企業成果を防ぐことだけではなく(Jackson, 1983)、「内的動機付け」・「業務成果」・「仕事に対する満足感」(Hackman & Oldham, 1976)などのポジティブな意味での企業成果も期待できるからである。

HRM 分野の McCabe & Lewin(1992)は、Spencer(1986)の「直接的発言機構」に従業員の「参加」

を結合することを提案した。具体的に、McCabe & Lewin(1992)は、「直接的発言機構」を2つの意味に拡大した。1つは、苦情処理制度などの伝統的な意味での「直接的発言機構」である。もう1つは、企業の生産性向上の戦略としての「参加型経営」を導入するための発言機構である。本稿では、これを「参加型発言機構」と名付ける。McCabe & Lewin(1992)は、このような2つの軸としての「直接的発言機構」と「参加型発言機構」が両方揃えられたとき、発言機構としての効果が現れるだろうと予測した。これを、本稿では、「直接的発言機構」と「参加型発言機構」の間の「相加効果」と名付ける。下記の図9は、以上の説明をまとめたものである。

図9 McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」



出典: 著者作成

McCabe & Lewin(1992)は、このような問題意識から、当時の苦情処理制度へ従業員の「参加」を結合するときの効果を検討している。McCabe & Lewin(1992)が検討している苦情処理制度は、「オンブズマン制度」、「調停手続き」(mediation)、「仲裁手続き」(arbitration)、「社内苦情審議会及び同僚評価」(internal tribunals and peer reviews)などの一連の制度である。ここで、一連の苦情処理制度と表現した理由は、McCabe & Lewin(1992)は、「苦情処理制度の多段階化」(multi-step grievance procedures)を提案しているからである。

McCabe & Lewin(1992)以前の Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」においても、苦情処理制度は含まれていた。しかし、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」の特徴は、苦情処理制度へ従業員の「参加」させることを提案しているからである。代表例が、「社内苦情審議会」である。「社内苦情審議会」は、5人の社内構成員によって構成され、その判決は社内の苦情処理制度における最終決定として認められる。社内苦情審議会に同僚評価を反映する場合、5人の審議委員のうち、2~3人は一般の従業員から選抜される。

「社内苦情審議会」の前提は、従業員は、経営陣や管理職の判断よりは、同じ処遇を受けている他の従業員の判断をより信頼することにある。つまり、McCabe & Lewin(1992)は、従業員にとって、「オンブズマン制度」、「調停手続き」、「仲裁手続き」による既存の苦情処理制度より、同僚による社内審議がより手続き的公正性(procedural justice)が高い制度であると認識することを指摘している。また、McCabe & Lewin(1992)は、この制度が経営側によっても有用であることを指摘している。同僚による社内審議は、温情的な判決をされると思われる傾向がある。しかし、実際は、同じ従業員が経営陣や管理職より、厳しい判決をすることが知られている(McCabe, 1988)。

McCabe & Lewin(1992)が認めているように、「参加型発言機構モデル」は、労働組合が組織化されていない「未組織企業」で幅広く導入されているものである。このような意味で、「参加型発言機構モデル」を「未組織企業の従業員代表制」の一例に理解することもできる。しかし、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」は、あくまで企業と個別従業員間の労働問題に他の個別従業員を制限的に「参加」させる仕組みであることに注意する必要がある。つまり、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」には、前述した韓国の「労使協議会」のように、全社的な意思決定(例:生産性向上及び成果配分)に従業員を「参加」させるものではない。

しかし、McCabe & Lewin(1992)が重要なのは、Spencer(1986)の「直接的発言機構」を持っていた狭い意味(「不満と苦情としての発言」)を、より広い範囲(「参加と関与としての発言」)まで拡大したことにある。しかし、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」は、Spencer(1986)の限界も継承している。その限界とは、「従業員の発言」の場所を社内限定しようとする仕組みである。前述したように、HRM 分野では「従業員の発言」を社内制度化し、「従業員の発言」に伴う葛藤や紛争の余地を事前に管理しようとする傾向を持っていた。これは、McCabe & Lewin(1992)も同じである。

McCabe & Lewin(1992)における「参加」は、あくまで社内構成員に限られたものである。McCabe & Lewin(1992)は、例外的に、社内弁護士や心理相談専門家を言及しているが、それは「オンブズマン制度」や「カウンセリング制度」のためのものである。そして、McCabe & Lewin(1992)は、社内弁護士や心理相談専門家などの外部の専門家が、企業の立場から、従業員の「不満」と「苦情」に対応する傾向があることも指摘している。なぜなら、これらの専門家の雇用者は、従業員ではなく、企業であるからである。つまり、これらの専門家の役割は、従業員の「不満」と「苦情」解消にもあるが、社内訴訟の可能性を事前に防止することにもあったのである。これは、経営陣や管理者の「パワハラ」や「セクハラ」が発生したとき、社内弁護士や心理相談専門家が誰の味方になる可能性が高いのかを考えてみると当然のことである。

以下では、McCabe & Lewin(1992)とHirschman(1970)の関係について述べる。

まず、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する

方法」は、部分的に採択された。McCabe & Lewin(1992)は、Spencer(1986)が提示した「直接的発言機構」を2つの意味で拡大した。1つは、従業員の「不満」と「苦情」の解消手段としての「直接的発言機構」に従業員を積極的に「参加」させることを提案した。もう一つは、生産性向上を目的とする「参加型発言機構」を提案した。従業員は、「参加型発言機構」を通じ、職場レベルの意思決定に「参加」と部分的な「関与」ができることになった。しかし、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構」には、従業員の集団的「発言」は含まれていない。これは、Spencer(1986)と同じである。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」は、反映されなかった。企業外部の強制力を持つ機関の介入を排除しようとする傾向は、Spencer(1986)と同じである。しかし、これは偶然ではない。

なぜなら、HRM分野の従業員の「参加」と「関与」は、ER分野の従業員の「参加」と「関与」と異なり、組織内部の変化を通じ、労使葛藤を抑えることを目的としているからである(Lewin, 2001)。つまり、HRM分野の従業員の「参加」と「関与」は、労働者としての権利や従業員としての自律性を提供するためのものではない。あくまで、HRM分野の従業員の「参加」と「関与」の目的は、組織の効果性と効率性にある。つまり、従業員の「参加」と「関与」が、組織の効果性と効率性を阻害するものであれば(例:労使紛争)、企業がそのような性格の従業員の「参加」と「関与」を促進する理由がないことを意味する。

最後に、Hirschman(1970:30)が提示した「発言」の3番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」も、全く反映されなかった。これも Spencer(1986)と同じである。「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」を認めるためには、以下の前提を必要とする。その前提とは、労使関係が、政府・雇用者(団体)・被雇用者(団体)・市民社会・国際機構などの様々な制度的行為者(institutional actors)間の相互作用の産物であることにある。Lewin(2001)は、この前提を「多元論的観点」(plural perspective)と呼び、典型的なER分野の観点であると規定した。しかし、HRM分野の労使関係は、組織内部の効果性と効率性の観点から、労使葛藤を診断し、その解決を模索するための道具である。Lewin(2001)は、このような前提を「一元論的観点」(unitary views)と呼び、典型的なHRM分野の観点であると規定した。以上のLewin(2001)の説明をまとめると、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構」の特徴は、偶然の産物ではなく、理論的必然性の産物であることがわかる。

以後、McCabe & Lewin(1992)が提示した「参加型発言機構モデル」は、「高実績型人事システム」(High Performance Work System)の一部の構成要素として統合された。1990年代は、HRM分野において「高実績型人事システム」が本格的に登場した時期である。特に、社内発言機構は、「高実績型人事システム」が企業の実績を向上させる中核的なメカニズムとして論じられた(Harley,

2014)。「高実績型人事システム」の構成要素は、研究によって、様々な分類がある。例えば、Evan s & Davis(2005)は、「高実績型人事システム」を構成する人事管理機能を「採用機能」、「自主管理チーム機能」、「分権化された意思決定機能」、「教育訓練機能」、「柔軟な業務配置機能」、「コミュニケーション機能」、「報酬機能」の7つのカテゴリーに分類している。また、Combs et al. (2006)は、HPWS 内の個別的な制度を、「誘因及び報酬制度」、「教育訓練制度」、「従業員の参加制度」、「採用及び選抜制度」、「内部昇進制度」、「HR 計画制度」、「柔軟勤務制度」、「成果評価制度」、「苦情処理制度」、「チーム制度」、「情報共有制度」、「雇用の安定性の制度」の12個の領域で分類している。

以上の経緯を考えると、1990年代以後の「参加型発言機構モデル」は、Spencer(1986)とMcCabe & Lewin(1992)のように「発言機能」の単独ではなく、生産機能(「小集団活動」)、意思決定機能(「職場レベルの意思決定」)、報酬機能、教育訓練機能、採用・選抜機能、昇進・人事異動機能、などの様々な人事制度上の諸機能と共に考えなければならない。しかし、その前に、「参加型発言機構モデル」を補完する上記の諸機能が何故必要なのかを考える必要がある。結論から述べると、人事制度上の諸機能と結びつけることによってテーラーの「科学的管理法」の構想がようやく実現できたからである。

1990年代、アメリカの企業を中心に拡大された「高実績型人事システム」(Appelbaum & Batt, 1994)の特徴の中で、新しく登場したのが、ポストテーラーイズム的な生産方式、すなわち、「自主管理チーム制」(self-managed team)である(Harley, 2014)。企業が現場の生産方式に介入しようとするテーラーイズムは、労働組合や現場の労働者の激しい抵抗に直面した。テーラーイズムによると、現場の生産方式の非効率性を是正するための「科学的管理法」が労使双方に利益になる唯一の最善の方法(single best way)である。しかし、何故、従業員側は、テーラーイズムに抵抗したのか。

「労働過程論」の観点からみると、以下の潜在的なリスクがあったからであると思われる。「労働過程論」については、第3節の第4項で述べる。

第1に、長期勤続従業員が身に着けている「熟練」は、従業員側(労働組合)のパワーの源泉であるからである。当時の生産過程においての熟練は、少数の長期勤続の労働者が暗黙知の形態で独占していたものであった。そして、この熟練は、経営者や管理者が把握できるマニュアルなどの形式知として公開されていなかった。従って、少数の長期勤続の労働者が独占していた暗黙知の形態の知識は、生産手段を所有している経営者に対し、従業員側が対抗できるパワーの源泉であった。なぜなら、ストライキのとき、経営者が熟練労働者を代替できる他の労働者を雇用できないからである。これは、「科学的管理法」によって少数の従業員が独占していた暗黙知が形式知化し、公開される状況には、労使間のパワーのバランスが崩れる危険性があることを意味する。

第2に、「科学的管理法」によって生産過程での非効率性、いわゆる「ムダ」が改善されることは、

労働者の疲労度やストレスをもたらす恐れがあるからである。生産過程での「熟練」が経営者や管理者にとっては「ブラックボックス」として残されていた時代には、生産過程でのスピードやノルマを従業員が自ら統制することができた。これは、結果的に、労働者の疲労度やストレスを軽減することに貢献した。つまり、生産過程での非効率性は、従業員側にとって必ずしも否定的なものではなかった。Taylor(1914)が観察した生産過程における労働者の「怠業」(soldering)は、従業員が生産過程を統制する「主体性」の一面でもあったのである。

第3に、上記の2つのリスクを受け入れたとしても従業員が得られる利益が不明確であった。Taylor(1914)が約束した労使間のウィンウィンというものは、「科学的管理法」による利益が、従業員側にも分配されるときに成立されるものである。しかし、制度によって利益の分配が明記されない限り、この約束は経営側の善意に依存する不完全なものである。例えば、テーラーイズムを実際の経営管理に導入したフォーディズムの賃上げは、労使間の協約(例:「利潤分配制度」)によって行われたものではなく、雇用主の温情主義的な態度の産物であった。もしくは、消費者としての従業員の購買力増大を狙った経営者の戦略的意思決定の産物であった。つまり、賃上げは、従業員が「科学的管理法」に協力した対価として要求できる権利ではなかった。

以上の理由で、テーラーイズムは従業員側の協力を得るのに失敗したのである。また、労働過程への経営側の介入に対して、労働側が激しく反発した事例は、テーラーイズムがはじめてではない。資本による労働過程の統制に対し、建築・機械・繊維などの多様な産業分野を中心に、熟練労働者の反発が激しかったことは多くのER分野の研究で指摘されてきたからである(Friedman, 1977; Noble, 1979; Penn, 1982; Lee, 1982)。

1990年代以後の「高実績型人事システム」に関する研究は、テーラーイズムの目標である生産性向上を達成しながらも、従業員側の協力も獲得できる方法を提示した。それは、生産過程での非効率性を改善させる努力を経営者や管理者が直接行うのではなく、一定部分従業員に任せることである。ここで、一定部分と表現した理由は、生産性向上の全過程を従業員に任せることではないからである。

代表例が「自主管理チーム制」である。Bae et al.(2011)は、同制度の導入が、従業員が認識する「職場レベルの意思決定への影響力」に正の効果を及ぼすことを実証した。具体的に、従業員が認識する「職場レベルの意思決定への影響力」は4つの類型にわけられる。第1は、仕事の内容や段取りを決める程度に関する影響力である。第2は、職場でどのような教育・訓練が必要かを定める程度に関する影響力である。第3に、職場でのスケジュール(休憩時間・残業・有給休暇)を決める程度に関する影響力である。第4に、職場の目標を決める程度に関する影響力である。

しかしこれは、生産過程での全ての権限を従業員に委任することを意味することではない。例えば、年間計画に決められている生産量は、「自主管理チーム」の内部で変更できるものではない。

「自主管理チーム」の内部で決めるのは、年間生産量計画に合わせるために、月別生産量計画を変更するなどの「微調整 (fine-tuning)」である。

「高実績型人事システム」は、上述した生産現場への経営側の介入に伴う 3 つのリスクをある程度緩和するものであった。「自主管理チーム制」を作業組織(work organization)の中核的な制度として採択している今日の HPWS は、ポストテーライズムとしての形態を示している(Harley, 2014)。ここで、ポストテーライズムとは、Taylor(1914)が実現しようとした科学的管理法の目標を、経営者や管理者の介入ではなく、従業員(労働者)の自らの努力によって達成することを意味する。

「高実績型人事システム」は、具体的に、以下のように 3 つのリスクを緩和した。

第 1 のリスクと関連し、「高実績型人事システム」は生産過程に企業が直接介入しない仕組みである。生産現場の改善は、あくまで個別従業員、そして「自主管理チーム」が自ら行うものである。

第 2 のリスクと関連し、「高実績型人事システム」は、生産過程でのスピードやノルマを直接統制しない仕組みである。企業が提示するのは、年間の生産計画などの大まかな計画である。そして、「自主管理チーム」は、チームの状況によって生産過程でのスピードやノルマを「微調整」できる。

第 3 のリスクと関連し、「高実績型人事システム」は、生産性向上の果実を従業員と共有できる仕組みである。具体的に、「高実績型人事システム」は、生産性向上の対価として、成果給を提供する仕組みを導入した。具体的に、この仕組みには、3 つの次元がある。3 つの次元とは、生産性向上に貢献した個人に報酬を提供する方式、生産性向上に貢献した部署に報酬を提供する方式、生産性向上に貢献した従業員全体に報酬を提供する方式である。

以下では、韓国企業を対象にした「人的資本企業パネル調査」を用い、「参加型発言機構」と報酬制度の関連性を検討したい。この分析を通じ、労働過程に対する企業の介入がどのように成功したのかを把握することができるだろう。

「人的資本企業パネル調査」では、2009年から2017年まで2年ごとに韓国企業の人事担当者と従業員を対象に「人的資源開発」(Human Resource Development)の実態を調査している。その「人的資源開発」の諸制度の中で、Spencer(1986)が「直接的発言機構」の一例として提示した「社内提案制度」がある。しかし、同調査は「人的資源開発」の一環として「社内提案制度」を調査している。従って、同調査の「社内提案制度」は、個別従業員の「不満」と「苦情」を把握するための「直接的発言機構」(Spencer, 1986)というより、従業員の「参加」と「関与」としての「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1982)に近いものであるだろう。

下記の表 10 は、人事担当者が答えた「社内提案制度」の導入実態を示したものである。分析対象は、2009・2011・2013・2015・2017 年の調査に全て答えた 317 社である。追跡調査の結果は、多数の韓国企業が「社内提案制度」を導入していることを示している。具体的に、2009 年の調査では 73.50%(233 社)、2011 年の調査では 76.34%(242 社)、2013 年の調査では 71.29%(226 社)、2015 年

の調査では67.51%(214社)、2017年の調査では63.09%(200社)の韓国企業が同制度を導入していた。Spencer(1986)が提示した「直接的発言機構」の一例である「社内提案制度」が、韓国企業の「参加型発言機構」として制度化されていることを確認できる。

表 10 韓国企業の「社内提案制度」の導入現状

	2009	2011	2013	2015	2017
社内提案制度「あり」	73.50% (233社)	76.34% (242社)	71.29% (226社)	67.51% (214社)	63.09% (200社)
社内提案制度「なし」	26.50% (84社)	23.66% (75社)	28.48% (90社)	32.49% (103社)	36.91% (117社)
計	100% (317社)	100% (317社)	100% (317社)	100% (317社)	100% (317社)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ
2) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

「社内提案制度」と従業員の成果給を結びつける3つの方式の中で、提案した回数と比例し、提案者(「発言者」)に報酬を直接提供する方式を考えられる。代表例が「知識マイレージ制度」である。知識マイレージ制度とは、従業員の提案活動の数や質をマイレージ化し、マイレージに対して報酬を提供する制度である。報酬を提供する方式には、現物で報酬を提供したり、人事考課へ反映したり、成果給の一部としてボーナスを提供したりする、などの様々な方式がある。いずれにしても、個別従業員の「発言」行動に直接的に報酬を提供する面では共通している。

「知識マイレージ制度」は、個別従業員の「発言」行動を追跡し、記録することを前提にする。従って、「知識マイレージ制度」の運用には、相当な制度的費用を必要とする。なぜなら、「知識マイレージ制度」の目的は、「社内知識市場」(internal knowledge market)を形成することにあるからである。「知識マイレージ制度」は、Nonaka(1994)の「組織内知識創出論」(organizational knowledge creation theory)を背景とする制度である。従って、「知識マイレージ制度」は、「社内提案制度」の深化型制度といえる。特に、直接的報酬制度として「知識マイレージ制度」は、「社内提案制度」に伴う「機会主義的行動」(フリーライダーの問題)を抑制できる長所がある。

下記の表11は、「社内提案制度」と「知識マイレージ制度」を、相互依存性を持つ「束」として運営している韓国企業を示したものである。「知識マイレージ制度」は、「社内提案制度」の深化型の制度である。従って、「知識マイレージ制度」を導入している企業は、「社内提案制度」も既に導入していると予測できる。なぜなら、「知識マイレージ制度」は、「社内提案制度」を含めた様々な「参加型発言機構」での個別従業員の「発言」行動をマイレージ化するための制度であるからである。そして、個別従業員の「発言」行動をマイレージ化することには、相当の費用と努力、時間を要する。従って、両制度間の親和性が高いと予測できる。また、「社内提案制度」を導入していないのに、「知識マイ

レージ制度」だけを単独で導入していることも不自然である。

表 11 韓国企業の「社内提案制度」と「知識マイレージ制度」の組み合わせ

	知識マイレージ制度「あり」	知識マイレージ制度「なし」	計
社内提案制度「あり」	171 社 (89.53%)	944 社 (67.77%)	1,115 社 (70.39%)
社内提案制度「なし」	20 社 (10.47%)	449 社 (32.23%)	469 社 (29.61%)
計	191 社 (100%)	1,393 社 (100%)	1,584 社 (100%)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は、両制度を全て導入している企業を意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

表 11 によると、「社内提案制度」を導入している企業のうち、過半数以上の企業が「知識マイレージ制度」も導入していた。具体的に、2009・2011・2013・2015・2017 年の追跡調査の全観測値の中で、89.53%(171 社)の事例が両制度を同時に導入していた。これは予測とおりの結果である。また、「知識マイレージ制度」だけを単独で導入している場合は、全観測値の 10.47%(20 社)に過ぎず、4 つの可能な「場合の数」の中で最も頻度数が少なかった。〈帰無仮説:「知識マイレージ制度」の導入と「社内提案制度」の導入は関係がない〉に対し、T 検定の分析結果は、39.06(p<.001)であらわれた。これは、帰無仮説を棄却でき、両制度間の導入には有意な関係があることを意味する。一方、「社内提案制度」を導入している企業の中で、「知識マイレージ制度」を導入していない企業が多いことは(67.77%; 944 社)、「社内提案制度」を含めた諸制度が揃えられたときに「知識マイレージ制度」を導入できることを意味する。

「社内提案制度」と従業員の成果給を結びつける 3 つの方式の中で、提案者(「発言者」)が属している部署全体に報酬を提供する方式も考えられる。新しいアイデアは、「発言者」本人の知識だけではなく、「発言者」の所属部署員の知識も含まれたものである。なぜなら、Nonaka(1994)が指摘したように、新しい知識は、構成員間の暗黙知と暗黙知間の交換と、交換した暗黙知を形式知に変換する過程を必要とするからである。つまり、「発言者」が誰であれ、その知識には所属部署員の貢献も含まれていると仮定するのが妥当である。そして、いくら「知識マイレージ制度」を高度化しても、そのような知識移転・知識交流・知識結合・知識創出の全ての活動を追跡することはできない。従って、「発言者」だけではなく、所属部署員にも報酬を提供する方式も妥当である。この方式の長所は、知識活動に関わる部署内の協力的行動を促進できることにある。

下記の表 12 は、「社内提案制度」と「事業部成果給制度」の関係を示したものである。

表 12 韓国企業の「社内提案制度」と「事業部成果給制度」の組み合わせ

	事業部成果給制度「あり」	事業部成果給制度「なし」	計
社内提案制度「あり」	197 社 (75.48%)	918 社 (69.79%)	1,115 社 (70.39%)
社内提案制度「なし」	64 社 (24.52%)	405 社 (30.21%)	469 社 (29.61%)
計	261 社 (100%)	1,323 社 (100%)	1,584 社 (100%)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は、両制度を全て導入している企業を意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

「事業部成果給制度」を導入している企業のうち、約 75.48% (197 社) の企業が「社内提案制度」も導入していた。これは、「事業部成果給制度」が従業員の個別的「発言」行動を促進するためのものであることを示している。一方、「事業部成果給制度」を導入しているにもかかわらず、「社内提案制度」を導入していない場合は、24.52% (64 社) に過ぎなかった。これは、集団的な成果給の目的が、個別従業員の生産性向上への「参加」を促進するためのものであることを示している。＜帰無仮説: 「事業部成果給制度」の導入と「社内提案制度」の導入は関係がない＞に対し、T 検定の分析結果は、3.89 ($p < .001$) であらわれた。これは、帰無仮説を棄却でき、両制度間の導入には有意な関係があることを意味する。

「社内提案制度」と従業員の成果給を結びつける3つの方式の中で、個別的「発言」行動の有無と関係なく、全ての従業員に報酬を提供する方式も考えられる。上記の「知識マイレージ制度」・「事業部成果給制度」を「社内提案制度」と結びつけるためには、個別的「発言」行動を追跡し、管理する必要がある。しかし、そのような管理には「知識経営」などの高費用の経営システムを必要とする。もし、そのような高費用の経営システムを導入することができない場合、個別的「発言」行動による利益を全従業員に分配することも1つの対案になれる。その場合、上記の「事業部成果給制度」の代わりに、「全社成果給制度」を考慮できる。

下記の表 13 は、「社内提案制度」と「全社成果給制度」の関係を示したものである。

表 13 韓国企業の「社内提案制度」と「全社成果給制度」の組み合わせ

	全社成果給制度「あり」	全社成果給制度「なし」	計
社内提案制度「あり」	611 社 (75.90%)	504 社 (64.70%)	1,115 社 (70.39%)
社内提案制度「なし」	194 社 (24.10%)	275 社 (35.30%)	469 社 (29.61%)
計	805 社 (100%)	779 社 (100%)	1,584 社 (100%)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は、両制度を全て導入している企業を意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

「全社成果給制度」を導入している企業のうち、約 75.90%(611 社)の企業が「社内提案制度」も導入していた。これは、「全社成果給制度」が従業員の個別的「発言」行動を促進するためのものであることを示している。一方、「全社成果給制度」を導入しているにもかかわらず、「社内提案制度」を導入していない場合は、24.10%(194 社)に過ぎなかった。これは、全社レベルの成果給の目的が、個別従業員の生産性向上への「参加」を促進するためのものであることを示している。〈帰無仮説:「全社成果給制度」の導入と「社内提案制度」の導入は関係がない〉に対し、T 検定の分析結果は、24.17(p<.001)であらわれた。これは、帰無仮説を棄却でき、両制度間の導入には有意な関係があることを意味する。

以上の「社内提案制度」と 3 つの報酬制度(「知識マイレージ制度」・「事業部成果給制度」・「全社成果給制度」)は、企業が従業員に「参加型発言機構」の対価を提供する方式を示している。特に、「事業部成果給制度」・「全社成果給制度」などの集団的な報酬制度は、新しい報酬制度である。本稿の目的は、人事制度上の報酬機能の歴史的変化を追跡することにあるわけではないため、詳細に述べるのは避けたい。しかし、1990 年代の「参加型経営」と「集団的報酬制度」の発展が、緊密に結びつけられていることは強調しておきたい。このような仕組みは、生産現場の「従業員による革新」(employee-driven innovation; Kesting & Ulhøi, 2010)が、企業だけではなく、従業員にも利益になることを認識させることを目的としている。

しかし、まだ残されている疑問がある。上記の 3 つの報酬制度は、上述した従業員が「参加型発言機構」に協力した対価として要求できる権利ではない。従業員が企業成長の果実の分配を要求するためには、利益分配の仕組みを事前に約束する仕組みが必要である。この利益分配の仕組みは、ER 分野では従業員の「参加」(本稿では、「関与」)の 3 つの軸(「資本参加」・「利益参加」・「経営参加」)として検討されてきた。従業員の「資本参加」の代表例は、「従業員による株式所有計画」(employee stock ownership plan)である。「従業員による株式所有計画」は、長期的な企業実績(従業員の株式所有の時点と退職時点の株価の差)と従業員の賃金(退職金)を連動させる制度で

ある。また、従業員の「利益参加」の代表例は、「利益分配制度」(profit sharing plan)である。「利益分配制度」は、企業の会計上の利益(当期純利益など)を従業員の賃金(成果給など)と連動させる制度である。

韓国の場合、「生産性向上及び成果配分」は「労使協議会」の「協議事項」である(「勤労者参加及び協力増進に関する法律第20条」)。つまり、従業員の「参加」の3つの軸の1つである「経営参加」を通じ、「資本参加」と「利益参加」のルールを労使間に事前に協議することが、同法律の意図である。そして、「労使協議会」で協議された「利益分配制度」と「従業員による株式所有計画」は、法的な拘束力を持つ。従って、「労使協議会」で協議された「利益分配制度」と「従業員による株式所有計画」は、上述した従業員が「参加型発言機構」に協力した対価として要求できる権利としての属性を持つ。

以下では「社内提案制度」と「利益分配制度」・「従業員による株式所有計画」の関係を分析する。下記の表14は、「社内提案制度」と「利益分配制度」の関係を示したものである。

表 14 韓国企業の「社内提案制度」と「利益分配制度」の組み合わせ

	利益分配制度「あり」	利益分配制度「なし」	計
社内提案制度「あり」	294 社 (79.46%)	821 社 (67.63%)	1,115 社 (70.39%)
社内提案制度「なし」	76 社 (20.54%)	393 社 (32.37%)	469 社 (29.61%)
計	370 社 (100%)	1,214 社 (100%)	1,584 社 (100%)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は、両制度を全て導入している企業を意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

「利益分配制度」を導入している企業のうち、約75.46%(294社)の企業が「社内提案制度」も導入していた。これは、「利益分配制度」が従業員の個別的「発言」行動を促進するためのものであることを示している。一方、「利益分配制度」を導入しているにもかかわらず、「社内提案制度」を導入していない企業は、20.54%(76社)に過ぎなかった。「利益分配制度」と「社内提案制度」が労使間の相互互恵的な関係にあるとみて無理ではないだろう。＜帰無仮説:「利益分配制度」の導入と「社内提案制度」の導入は関係がない＞に対し、T検定の分析結果は、19.25(p<.001)とあらわれた。これは、帰無仮説を棄却でき、両制度間の導入には有意な関係があることを意味する。

下記の表15は、「社内提案制度」と「従業員による株式所有計画」の関係を示したものである。

表 15 韓国企業の「社内提案制度」と「従業員株式所有計画」の組み合わせ

	従業員株式所有計画「あり」	従業員株式所有計画「なし」	計
社内提案制度「あり」	290 社 (81.01%)	824 社 (67.27%)	1,114 社 (70.37%)
社内提案制度「なし」	68 社 (18.99%)	401 社 (32.73%)	469 社 (29.61%)
計	358 社 (100%)	1,225 社 (100%)	1,583 社 (100%)

注: 1) 2009・2011・2013・2015・2017 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は、両制度を全て導入している企業を意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

「利益分配制度」を導入している企業のうち、約81.01%(290社)の企業が「従業員株式所有計画」も導入していた。これは、「従業員株式所有計画」が従業員の個別的「発言」行動を促進するためのものであることを示している。一方、「従業員株式所有計画」を導入しているにもかかわらず、「社内提案制度」を導入していない場合は、18.99%(68社)に過ぎなかった。同じく、「従業員株式所有計画」と「社内提案制度」が労使間の相互互恵的な関係にあるとみて無理はないだろう。＜帰無仮説:「従業員株式所有計画」の導入と「社内提案制度」の導入は関係がない＞に対し、T 検定の分析結果は、25.46($p < .001$)とあらわれた。これは、帰無仮説を棄却でき、両制度間の導入には有意な関係があることを意味する。

以下では、「参加型発言機構」と職場レベルの意思決定への「関与」の関係を分析する。上述したように、本稿では、「参加」を「職場レベル以上の意思決定プロセスに従業員の意見を提示できる状態」と定義した。また、「関与」を「職場レベル以上の意思決定プロセスにおける権限や影響力が従業員に与えられた状態」と定義した。上述したとおり、HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究では、全社レベルの意思決定への従業員の「関与」を関心事としていない。HRM 分野では、全社レベルの意思決定(=「戦略的意思決定」)を従業員と共有する意図がないからである。

一方、本稿では、ポストテラーイズムとして「高実績型人事システム」が従業員に職場レベルの意思決定上の一定部分の権限と影響力を任せたことを指摘した。また、その職場レベルの権限委譲が、生産方式の合理化に伴う従業員の組織的な反発と抵抗を克服できる原動力であることを指摘した。もし、そうであれば、HRM 分野の「参加型発言機構」は、職場レベルの従業員の「関与」を促進する効果があると予測できる。

以下では、「参加型発言機構」と職場レベルの従業員の「関与」の関係を分析する。HRM 分野の「参加型発言機構」の代表例には、「社内提案制度」だけではなく、「タスクフォースチーム制度」・「小集団活動制度」・「シックス・シグマ制度」などがある。以下では、職場レベルの従業員の「関与」を、従業員の類型によって「事務職」従業員と「機能職」従業員にわけて分析する。

下記の表 16 は、「参加型発言機構」と「事務職」従業員の「参加」の関係を分析したものである。「人的資本企業パネル調査」の場合、「事務職」従業員に関しては、本稿の「参加」に関する内容を調査している。具体的には、「事務職」従業員が評価した職場環境（「意思決定への参加」・「職務充実」・「業務上の自律性」・「チーム内の協力関係」・「職務輪換」）と「参加型発言機構」の関係を分析した。全般的に、「参加型発言機構」と「事務職」従業員が評価した職場環境の間に有意な関係があることを確認できる。「参加型発言機構」が韓国の「事務職」従業員の職場レベルの「関与」を促進するのかわまでは確認できない。しかし、職場レベルの「関与」の前提条件である職場レベルの「参加」と「参加型発言機構」が有意な関係にあることは確認できる。

表 16 韓国企業の「参加型発言機構」と職場環境間の分散分析結果(事務職)

うちのチーム構成員は、…	社内 提案制度	タスクフォー スチーム	小集団 活動	シックス・ シグマ制度
チームの問題解決及び意思決定に積極的に参加(「意思決定への参加」)	13.33 (p<.001)	7.76 (p<.01)	4.55 (p<.05)	6.83 (p<.01)
チーム内で多様な業務を任せられ、多様な経験が可能(「職務充実」)	29.26 (p<.001)	6.87 (p<.01)	15.06 (p<.001)	7.48 (p<.01)
業務を主導的に遂行できる十分な自律性(「業務上の自律性」)	9.81 (p<.01)	8.99 (p<.01)	0.54 (non-sig)	9.55 (p<.01)
チーム内の信頼関係が構築(「チーム内の協力関係」)	20.93 (p<.001)	12.23 (p<.01)	3.50 (p<.1)	4.92 (p<.01)
2 つ以上の異質的な業務を遂行できる多様な力量と経験(「職務輪換」)	8.65 (p<.01)	2.11 (non-sig)	14.97 (p<.001)	2.88 (p<.1)

注: 1) 2007 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者が分析

2) 太字は、生産性向上プログラムの導入と事務職従業員が認識する職場環境間に有意な差(p<.05)があることを意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

下記の表 17 は、「参加型発言機構」と「機能職」従業員の「関与」の関係を分析したものである。「人的資本企業パネル調査」の場合、「機能職」従業員に関しては、本稿の「関与」に関する内容を調査している。具体的に、「機能職」従業員が評価した職場環境（「業務量に対する自律性」・「業務方式に対する自律性」・「業務速度に対する自律性」・「作業時間に対する自律性」・「業務分配に対する自律性」・「職務転換に対する自律性」・「教育訓練に対する自律性」・「新規採用に対する自律性」）の関係を分析した。業務量・業務方式・業務速度・作業時間・業務分配・職務転換・教育訓練・新規採用、などは職場レベルの意思決定のコアに当たる内容である。「機能職」従業員が、そのコアに関して自律性があると認識することは、一定部分の権限と影響力を持っていると見ても無理はないだろう。

表 17 韓国企業の「参加型発言機構」と職場環境間の分散分析結果(機能職)

うちの班では、…	社内 提案制度	タスクフォー スチーム	小集団 活動	シックス・ シグマ制度
業務量について自律性がある (「業務量に対する自律性」)	3.80 (p<.1)	8.90 (p<.01)	2.71 (p<.1)	0.47 (non-sig)
業務遂行方式について自律性がある (「業務方式に対する自律性」)	7.56 (p<.01)	21.01 (p<.001)	11.50 (p<.001)	6.01 (p<.05)
業務の遂行速度について自律性がある (「業務速度に対する自律性」)	7.55 (p<.01)	24.08 (p<.001)	8.42 (p<.01)	9.03 (p<.01)
作業時間について自律性がある (「作業時間に対する自律性」)	6.11 (p<.01)	20.11 (p<.001)	4.68 (p<.05)	3.76 (p<.1)
業務配分について自律性がある (「業務配分に対する自律性」)	8.91 (p<.01)	15.28 (p<.001)	11.91 (p<.001)	5.24 (p<.05)
職務転換について自律性がある (「職務転換に対する自律性」)	9.87 (p<.01)	12.17 (p<.001)	9.65 (p<.01)	4.11 (p<.05)
教育訓練について自律性がある (「教育訓練に対する自律性」)	4.06 (p<.05)	18.31 (p<.001)	8.31 (p<.01)	12.45 (p<.001)
作業班の新規採用について自律性 (「新規採用に対する自律性」)	3.53 (p<.1)	21.77 (p<.001)	1.34 (non-sig)	6.09 (p<.05)

注: 1) 2007 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者が分析

2) 太字は、生産性向上プログラムの導入と生産職従業員が認識する職場環境間に有意な差 (p<.05)があることを意味する。

3) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

全般的に、「参加型発言機構」と「機能職」従業員が評価した自律性の間に有意な関係があることを確認できる。例えば、自分の勤め先に「小集団活動」が導入されていると答えた「機能職」従業員と「小集団活動」が導入されていないと答えた「機能職」従業員の間は、職場レベルの意思決定上の自律性に有意な差があった。具体的に、前者の従業員は後者の従業員より、「業務方式に対する自律性」・「業務速度に対する自律性」・「作業時間に対する自律性」・「業務配分に対する自律性」・「職務転換に対する自律性」・「教育訓練に対する自律性」が高かった。上記の自律性に関して、「小集団活動」の内部で調整できる権限が与えられていると解釈できる。職場レベルの意思決定に関して従業員の「関与」を許容しない限り、「小集団活動」が目指す職場レベルの「改善」(韓国名:「일터혁신」; 作業場革新)は不可能であるからである。

「参加型経営」と共に目立つ特徴は、「未組織企業の従業員代表制」である。これと関連し、Sisson(1989)は、労使関係に対する経営側の立場を 5 つの類型に分類した。その中で、労組代替を目指す HRM を「精巧な温情主義」(sophisticated paternalism)と分類している。例えば、産業界を中心に労働組合の「集団的発言機能」(例:「団体交渉」)が企業の福利厚生制度によって代替できるという主張が広まった。「団体交渉」の様々な案件の中で、労働組合が重視したのが賃上げや福利厚生などの雇用条件に関するものである。そして、賃上げや福利厚生は、企業の「高賃金戦略」に

よって達成できるという見解が登場した。

経済学の「人的資本論」(human capital theory)によると、競争企業より高賃金を提供する企業の方が、優秀な人材を募集・採用・維持・活用できる。そして、生産関数(factors of production)のアウトプットを決めるのは人的資本の質(例:従業員の熟練)である。従って、競争企業より高実績を求める企業(HPWS を採択した企業)は、そうでない企業より高賃金を提供しようとする誘因を持つことになる。なぜなら、他の生産要素と同じく、人的資本も労働市場で取引され、競合性と排除性を持つ経済財貨であるからである。

また、「組織政治学」(organizational politics)の観点からみると、労働組合の集団的発言機能が真の意味で従業員の意見を代表しているのか、に関する疑問も提示された。労働組合の内部には、団体交渉に関して様々な見解が存在する。例えば、労働組合の意見を貫くために過激なストライキを主張する「タカ派」的な立場があり、労使協調のために妥協を主張する「ハト派」的な立場もある。また、このような労働組合内部の意見対立だけではなく、従業員の代表性の問題もある。例えば、正規職従業員集団が望む団体交渉の議題(例:賃上げ)と非正規職従業員集団が望む団体交渉の議題(例:雇用転換)は異なる。このような2つの議題を団体交渉で貫くのが最も理想的であるが、それができない場合、二者択一の状況になる。そして、多くの場合、労働組合は、「組合員」の多数派である正規職従業員集団の利害関係を優先的に採択する。

以上の背景で、HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究では、「不満と苦情としての発言」であろうが、「参加と関与としての発言」であろうが、「直接的発言機構」が「間接的発言機構」より有効な制度であることを主張した(Holland et al., 2011; Kim et al., 2010)。そして、その理由として、個別従業員の現状を最も近距離で把握しているのは、「直接的発言機構」であると指摘した(Bryson, 2004)。

以下では、企業の立場から「直接的発言機構」の有効性を主張する根拠を、データを用いて再構成する。活用するデータは、「平成 16・21・26 年労使コミュニケーション調査」の結果である。

まず、個別従業員と企業の人事担当者が考えている従業員の「不満」と「苦情」はどのようなものがあるのか、を検討する。下記の表 18 は、調査時点を基準に過去 1 年(平成 26 年「労使コミュニケーション調査」では過去 3 年)の間に苦情処理機関に申し立てられた従業員の「不満」と「苦情」の内容である。同調者は、「従業員調査」と「事業所調査」にわけ、行われた。そして、「従業員調査」では申し立てた「不平・不満」の内容を、「事業所調査」では申し立てられた「苦情」の内容を調査した。ここで、「従業員調査」では「不平・不満」という表現を、「事業所調査」では「苦情」という表現を採択していることに注目する必要がある。

表 18 日本企業内の「不満」と「苦情」の実態

単位: % (複数選択可)

	事業所調査			従業員調査		
	16年	21年	26年	16年	21年	26年
日常業務の運営に関する事	61.4	54.8	54.8 34.8	48.2	53.9	53.9
人事(人員配置・出向、昇進・昇格、定年)に関する事	33.2	24.1	29.5 34.6	41.5	35.0	40.0
勤務延長・再雇用に関する事	-	-	11.2 4.4	-	-	7.0
教育訓練に関する事	21.1	6.8	13.6 3.8	15.1	14.7	9.9
賃金、労働時間等労働条件に関する事	47.5	41.4	30.4 19.1	45.7	46.1	39.8
安全衛生に関する事	31.0	12.8	17.6 10.3	9.5	10.3	8.2
福利厚生に関する事	16.1	13.7	11.2 4.5	9.9	7.3	11.5
人間関係(パワハラなど)に関する事	46.7	47.9	63.1 56.0	22.6	26.9	32.1
男女差別、セクハラに関する事	18.7	24.5	24.5 23.2	2.7	1.4	4.1
正社員への登用制度に関する事	-	-	8.4 10.0	-	-	-
非正規従業員の雇用契約に関する事	-	-	13.8 10.7	-	-	-
その他	3.3	5.5	17.7 27.8	3.2	7.6	6.4

注: 1) 平成 16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 調査項目のうち、「勤務延長・再雇用に関する事」、「正社員への登用制度に関する事」、「非正規従業員の雇用契約に関する事」は平成 26 年の調査で新設された項目

3) 太字は該当年度の上位 1 位から 3 位の項目

4) 平成 26 年の事業所調査では、相談窓口と苦情処理委員会で申し立てられた内容を調査(上の数値は相談窓口、下の数値は苦情処理委員会)

5) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai04/index.html>

従業員が「社内発言機構」に「不平・不満」(従業員調査)や「苦情」(事業所調査)を提起することは、相当の勇気を要するものである。なぜなら、「不満」と「苦情」を提起することには、リスクが伴うからである。例えば、「不満」と「苦情」を社内で公式的に提起することは、「印象管理」(impression management)の側面からみると、一種の「クレーマー」にみなされる恐れがある。そして、「不満」と「苦情」が社内の経営陣や管理者に不利な内容である場合(例:パワハラやセクハラ)、一種の「犯人捜し」が行われる可能性がある。以上のことを考えると、下記の表の内容は、従業員にとって「発

言」に伴うリスクが小さい内容の可能性もある。つまり、従業員が抱えている「不満」と「苦情」は必ずしも一致しない可能性がある。

平成16・21・26年の「労使コミュニケーション調査」で、最も頻繁に申し立てられた「不満」と「苦情」は、「事業所調査」と「従業員調査」ともに、「日常業務の運営に関すること」であった。例えば、人手不足や業務に対する理解度や専門性不足によるストレスなどがある。頻度が高かったというのは、従業員が仕事に関しては自分の「不満」と「苦情」が社内で解決できるだろうという期待を持っていたことを意味するだろう。また、仕事に関する「不満」と「苦情」は、「発言」に伴うリスクが小さい可能性もある。

次に頻度が多かったのは、「人間関係(パワハラなど)に関すること」である。興味深いのは、事業所調査と従業員調査の回答に相当のギャップがあるということである。例えば、平成16年の調査をみると、人事担当者の46.7%が同項目に関する申し立てがあったと答えたが、従業員の22.6%だけが同項目に関する申し立てをやってみたと答えた。

その理由として、同項目に申し立てを行った従業員がその事実を隠している可能性があると思われる。「不満」と「苦情」の中でも、社内の権力者である経営陣や管理者による被害(例:パワハラ・セクハラ)を社内で問題提起することは、最もリスクが高い「発言」行動である。いわゆる「社内告発」である。従って、外部からの調査(「労使コミュニケーション調査」)に正直に答えられない可能性がある。この可能性を裏付けるのは、同調査の「男女差別、セクハラに関すること」に関する回答も、事業所調査と従業員調査の回答に相当のギャップがあるということにある。例えば、平成16年の調査をみると、人事担当者の18.7%が同項目に関する申し立てがあったと答えたが、従業員の2.7%だけが同項目に関する申し立てをやってみたと答えた。

労働組合の伝統的な役割(「集団的発言機能」)である「賃金、労働時間等労働条件に関すること」に対する「不満」と「苦情」も頻繁に申し立てられていることも確認できる。「事業所調査」と「従業員調査」の両方、同項目に関する申し立ては頻繁に申し立てられた。

平成26年の「事業所調査」では、「不満」と「苦情」の受付が「相談窓口」なのか、「苦情処理委員会」なのかも調査している。その結果をみると、「相談窓口」を通じて申し立てられた場合が30.4%、「苦情処理委員会」を通じて申し立てられた場合が19.1%であった。おそらく、「賃金、労働時間等労働条件」に関する単なるお問い合わせは「相談窓口」で行われるだろう。また、「賃金、労働時間等労働条件」に関する労働紛争は、「苦情処理委員会」に正式に申し立てられたと思われる。

個別的な労働条件と係る「人事(人員配置・出向、昇進・昇格、定年など)に関すること」も頻繁に申し立てられた。興味深いのは、同項目も事業所調査と従業員調査の回答に相当のギャップがあったことだ。例えば、平成21年の調査をみると、人事担当者の24.1%が申し立てられたと答えたが、従業員の35.0%が申し立てを行ったと答えた。おそらく、従業員の立場からは、人事に関する「不満」

と「苦情」を人事担当者と話し合うのは、必要以上に話を大きくする恐れがあると判断した結果であるだろう。例えば、人事異動などは、まず直属の上司と相談する場合が一般的である。もしくは、不当人事などに関しては労働組合などに「陳情」することも珍しくないだろう。労働組合と話し合った場合、人事担当者が把握していないこともおかしくない。

以上の結果は、社内で様々な内容の「不満」と「苦情」に関して申し立てが行われていることを示している。そして、「パワハラ」や「セクハラ」などに関する「不満」と「苦情」は、人事担当者の回答が個別従業員の回答を上回っていた。一方、人事に関する「不満」と「苦情」は、人事担当者の回答が個別従業員の回答を下回っていた。最後に、集団的な労働条件だけではなく、個別的な労働条件に関しても「不満」と「苦情」が申し立てられていた。この結果をまとめると、人事部は、人事に関する内容以外の個別従業員の「不満」と「苦情」に関して、かなり詳しく把握していると評価できる。

そうすると、個別従業員の「不満」と「苦情」としての「発言」は、結局どのチャンネルによって解決されているのか、に関する疑問が生じる。同調査では、「不満」と「苦情」のチャンネルに関する調査項目もある。しかし、「事業所調査」と「従業員調査」の調査項目に相違点がある。「事業所調査」では、苦情処理は「どのような場と方法で行われるべき」なのかを調査した。つまり、価値判断の問題を調査している。一方、「従業員調査」では、不平・不満を「どのような方法で伝えた」のかを調査した。つまり、事実確認の問題を調査している。まとめると、企業が考えている「不満」と「苦情」としての「発言」の対応主体(価値判断の問題)と従業員が実際利用した「不満」と「苦情」としての「発言」の対応主体(事実確認の問題)を調査した。調査結果は、下記の表 19 のとおりである。

表 19 日本企業内の「不満」と「苦情」の伝達方法

単位:%(複数選択可)

		事業所調査			従業員調査		
		16年	21年	26年	16年	21年	26年
労使協議機関		21.7	-	-	-	-	
職場懇談会		35.4	-	-	-	-	
自己申告制度		35.4	-	-	10.2	4.7	3.2
-	社内の相談窓口へ	-	-	-	-	-	2.9
苦情処理機関(苦情処理委員会)		23.6	-	-	1.5	1.5	0.2
団体交渉	労働組合を通じて (従業員調査)	5.0	-	-	15.1	11.6	18.0
労働者の代表が 関与し、話し合う		19.0	-	-			
人事担当者との話し合い		40.3	-	-	-	-	
上司が相談にのる	直属上司へ (従業員調査)	66.9	-	-	77.8	79.6	78.2
-	外部の機関等へ						0.8
その他		4.1	-	-	11.7	8.6	10.9

注:1) 平成 16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 調査項目のうち、「社内の相談窓口へ」、「外部の機関等へ」は平成 26 年の従業員調査で新設された項目である。

3) 太字は該当年度の上位 1 位から 3 位(事業所調査)、上位 1 位(従業員調査)

4) 「-」と表記されている項目は、該当年度に調査されていない項目を意味する。

4) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai04/index.html>

人事担当者からの回答をみると、企業が考えている「不満」と「苦情」としての「発言」の対応主体(価値判断の問題)は、「上司が相談にのる」(66.9%)と「人事担当者との話し合い」(40.3%)であった。そして、その次が、「上司」を中心に部署単位で行われる「職場懇談会」(35.4%)と「人事担当者」が管理する「自己申告制度」(35.4%)であった。また、「労使協議機関」(21.7%)と「苦情処理委員会」(23.6%)を選んだ人事担当者もあった。一方、「団体交渉」(5.0%)と「労働者の代表が関与し、話し合う」(19.0%)を選んだ人事担当者は少なかった。

以上の人事担当者の回答をまとめると、下記のように解釈できる。人事担当者は、「不満」と「苦情」としての「発言」の対応主体は、中間管理職と人事部でなければならないと考えている。最も頻

度が高かった「上司が相談にのる」と「人事担当者との話し合い」は、社内での非公式な苦情処理メカニズムである。つまり、人事担当者は、大体の苦情は、中間管理職と人事部の日常的なコミュニケーションによって解決されるのが、最も理想的であると考えている。しかし、日常的なコミュニケーションよりは、「公式性」(formality)が必要な苦情もある。その場合は、中間管理職を中心とする部署単位の「職場懇談会」と人事部が主管する「自己申告制度」を用い、対応する。そして、部署や人事部が対応できない「不満」と「苦情」に関しては社内の「労使協議機関」と「苦情処理委員会」で対応する。そして、なるべく労働組合が「関与」する余地は残したくないという発想である。

このような人事担当者の構想に対し、個別従業員の回答は「直属上司へ」が圧倒的であった。具体的に、平成 16・21・26 年の回答は、それぞれ 77.8%, 79.6%, 78.2%に達していた。約 8 割に近い従業員が直属上司を中心とする「直接的発言機構」に依存していた。一方、「労働組合を通じて」を選んだ従業員は、平成 16・21・26 年の回答が、それぞれ 15.1%, 11.6%, 18.0%に過ぎなかった。つまり、約 2 割以下の従業員だけが労働組合を中心とする「集团的発言機構」に依存していた。

以上の結果は、企業レベルの労使関係が発達されてきた日本で、「不満と苦情としての発言」を「直接的発言機構」が独占していることを示している。この分析結果は、イギリス企業の「集团的発言機能」の衰退と「直接的発言機構」の拡大を指摘した Willman et al.(2009)の診断と一致するものである。つまり、「集团的発言機能の内部化」を試みる日本企業の意図が成功したと評価できる。

次に、「発言」を「直接的発言機構」が独占している状況は、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消にどのような影響を持つのか、を検討する。もし、Spencer(1986)と Holland et al.(2011)の研究結果が妥当であれば、「発言」を「直接的発言機構」(企業)が独占している状況は、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消に決して否定的なものではないだろう。そして、日本の従業員が、「不満」と「苦情」の解消と関連し、「直接的発言機構」が効果的であったと評価しているのであれば、本稿で 1990 年代以後の「集团的発言機構」の深化型を検討する必要はないだろう。

「平成 16・21・26 年労使コミュニケーション調査」では、「不平や不満を伝えた事がある」従業員を対象に「不平や不満の伝達で得られた結果」を調査している。調査の結果は、下記の表 20 のとおりである。

表 20 日本の従業員が「不満」や「苦情」の伝達で得られた結果

単位:%

		納得のいく結果が得られた	検討中のようである	納得のいく結果は得られなかった	その他	不明
計	平成 16 年	18.6	20.2	48.2	13.0	0.0
	平成 21 年	21.8	27.2	38.4	9.7	2.9
	平成 26 年	19.9	17.9	50.2	11.0	1.0
労使コミュニケーション	非常に良い(21)	53.5	31.4	12.5	0.2	2.4
	やや良い(21)	28.1	33.1	27.5	7.5	3.8
	どちらともいえない(21)	14.0	32.1	40.7	11.8	1.4
	やや悪い(21)	23.7	11.3	52.5	6.7	5.8
	非常に悪い(21)	3.6	12.5	74.7	9.1	-
	非常に良い(26)	18.4	40.5	37.1	4.0	-
	やや良い(26)	29.4	19.4	42.6	8.2	0.5
	どちらともいえない(26)	16.5	19.3	48.0	14.8	1.3
	やや悪い(26)	7.0	8.3	67.5	14.6	2.6
	非常に悪い(26)	1.3	0.7	90.9	7.1	-

注:1) 平成 16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は該当年度の上位 1 位の回答を意味

3) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai04/index.html>

「従業員調査」の回答をみると、「納得のいく結果は得られなかった」が最も多かった。具体的に、「納得のいく結果が得られた」が 18.6%(平成 16 年)・21.8%(平成 21 年)・19.9%(平成 26 年)であり、「検討中のようである」が 20.2%(平成 16 年)・27.2%(平成 21 年)・17.9%(平成 26 年)であり、「納得のいく結果は得られなかった」が 48.2%(平成 16 年)・38.4%(平成 21 年)・50.2%(平成 26 年)であった。つまり、「不平や不満を伝えた事がある」従業員の約過半数が、「納得のいく結果は得られなかった」と考えていた。

1 つ目立つ傾向は、「労使コミュニケーションの良好度」によって、「不平や不満の伝達で得られた結果」が大きく変わったことにある。例えば、労使コミュニケーションが「非常に良い」と答えた従業員の場合、「納得のいく結果が得られた」が 53.5%(平成 21 年)・18.4%(平成 26 年)であり、「検討中のようである」が 31.4%(平成 21 年)・40.5%(平成 26 年)であり、「納得のいく結果は得られなかった」が 12.5%(平成 21 年)・37.1%(平成 26 年)であった。一方、労使コミュニケーションが「非常に悪い」と答えた従業員の場合、「納得のいく結果が得られた」が 3.6%(平成 21 年)・1.3%(平成 26 年)であり、「検討中のようである」が 12.5%(平成 21 年)・0.7%(平成 26 年)であり、「納得のいく結果は得られなかった」が 74.7%(平成 21 年)・90.9%(平成 26 年)であった。

つまり、労使コミュニケーションが「非常に良い」企業で働いている従業員の場合、「不満」と「苦情」を伝えると「納得のいく結果が得られた」と評価する可能性が高い。一方、労使コミュニケーションが「非常に悪い」企業で働いている従業員の場合、「不満」と「苦情」を伝えると「納得のいく結果は得られなかった」と評価する可能性が高い。

以上の「従業員調査」の結果は、日本企業が、個別従業員の「不満と苦情としての発言」について、「直接的発言機構」を用い、内部化することまでは成功したことを示している。しかし、「直接的発言機構」を利用してみた従業員が評価している「不満」と「苦情」の解消の有効性は極めて低いことを示している。そして、人事担当者になるべく個別従業員の「不満」と「苦情」の解消の際に排除しようとしている労働組合の「集団的発言機構」が重要な効果を持っていると解釈できる。何故、このような結果がでたのかを説明するのは、第3節の第4項で述べたい。

一方、企業は、「不満や苦情の伝達で得られた結果」について、どのように考えているのかを検討する。上述したとおり、企業の人事担当者は、個別従業員の「不満」と「苦情」の対応主体は、中間管理職と人事部でなければならないと考えていた（価値判断の問題）。そして、実際に個別従業員の「不満」と「苦情」の対応主体は、中間管理職を中心に行われていることも確認できた（事実確認の問題）。そして、上記の調査の結果は、中間管理職を中心に行われている苦情処理手続きを利用してみた従業員の評価は極めて否定的なものであった。人事担当者は、このような苦情処理手続きに対する従業員の低い満足度の実態を把握しているのか。もし、把握しているのであれば、今後の日本の「参加型発言機構」の変化も期待できるだろう。

下記の表21は、「苦情処理委員会の苦情解決状況」に対する人事担当者の回答をまとめたものである。回答対象者は、社内に「苦情処理委員会がある」・「苦情処理委員会の利用があった」と答えた人事担当者である。平成26年の「事業所調査」によると、社内に「苦情処理委員会がある」と答えた人事担当者の割合は、50.6%であった。そして、その中で、20.6%の人事担当者が「苦情処理委員会の利用があった」と答えた。合わせると、全体の約10%程度の人事担当者だけが「苦情処理委員会がある」・「苦情処理委員会の利用があった」と答えた。そして、上記の「従業員調査」の「不満や苦情の伝達で得られた結果」は、必ずしも「苦情処理委員会の利用」に限らない。従って、上記の表と下記の表を1:1で比較することは厳密には妥当ではない。しかし、このデータ以外に、従業員の苦情処理満足度に対する人事担当者の認識を確認できるデータがない。

表 21 苦情処理委員会の苦情解決状況

単位:%

		実際に救済・解決に至ったものが多い	話を聞いて納得したものが多い	解決されない苦情が多い	その他	不明
計		64.4	23.3	4.7	7.3	0.3
労使関係の安定性	安定的に維持	63.3	28.9	4.7	3.1	0.0
	おおむね安定的に維持	61.9	23.2	6.5	7.6	0.8
	どちらともいえない	73.1	6.2	0.5	20.2	-
	やや不安定	100.0	-	-	-	-
	不安定	-	-	-	-	-

注: 1) 平成 26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は該当年度の上位 1 位の回答を意味

3) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/jittai/jittai04/index.html>

人事担当者の回答をみると、「苦情処理委員会」に関する楽観的な認識がみられる。具体的に、「実際に救済・解決に至ったものが多い」(64.4%)と答えた人事担当者が最も多かった。その次が、「話を聞いて納得したものが多い」(23.3%)である。「解決されない苦情が多い」と答えた人事担当者は、4.7%に過ぎなかった。このような調査の結果は、「不平や不満を伝えた事がある」従業員の 50.2%が「納得のいく結果は得られなかった」と答えた結果と相反するものである。苦情処理制度について、個別従業員と企業の認識の間にギャップがあることを確認できる。

可能な解釈は、人事担当者が「実際に救済・解決に至った」・「話を聞いて納得した」と考えていた苦情処理結果について、個別従業員はそう思わない可能性があることである。McCabe & Lewin (1992) が指摘しているように、「苦情処理委員会」は、社内の苦情処理手続きの最終決定機構である。つまり、「苦情処理委員会」の決定に不服を唱えるためには、企業外部の裁判所や政府機関まで行くしかない。その場合、その企業で居づらくなる。裁判所で訴えたり、政府機関に告発したりする、などの行為は「社内告発者」にみなされる恐れがあるからである。実際は、個別労働紛争に関する案件を「苦情処理委員会」に申し立てた時点で、社内の注目を受けている可能性が高い。従って、今の職場に残るためには、「実際に救済・解決に至った」と認めるか、「話を聞いて納得した」と答えるしかないだろう。もし、このような解釈が妥当であれば、上記の調査結果との矛盾も理解できる。

1 つ目立つ特徴は、「労使関係の安定性」と「苦情処理委員会の苦情解決状況」との関係である。労使関係が不安定ほど、人事担当者が「実際に救済・解決に至ったものが多い」・「話を聞いて納得したものが多い」と答える傾向がみられている。具体的に、「労使関係が安定的に維持されている」と答えた人事担当者は、「実際に救済・解決に至ったものが多い」が 63.3%であり、「話を聞いて

納得したものが多い」が 28.9%であった。しかし、「労使関係がやや不安定である」と答えた人事担当者は、「実際に救済・解決に至ったものが多い」が100%であった。以上の特徴は、前述した「従業員調査」の「労使コミュニケーションの良好度」と「不平や不満の伝達で得られた結果」の関係とは、相反するものである。「従業員調査」では、労使コミュニケーションが良好なほど、「納得のいく結果が得られた」と答える傾向があったからである。

可能な解釈は、「苦情処理委員会」の目的が、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消よりは、労使紛争の外部化や労働組合の介入を封鎖することにある可能性があることである。Freeman(1976)が指摘しているように、個別従業員の「不満」と「苦情」は、構造的な問題に起因するものが多い。例えば、上述した個別従業員の「不満」と「苦情」として実際に申し立てられた内容の中で、「日常業務の運営」・「人事問題」・「賃金、労働時間等の労働条件」・「人間関係」・「男女差別」、などの問題は、個別従業員の個人差(例:性格)よりは、全体の従業員が直面している構造的な労働環境(例:競争志向的な人事制度・組織文化)に起因する可能性が高い。

もし、そうであれば、「苦情処理委員会」では苦情解決ができず、経営計画(例:組織文化改革)や労使協議(例:「勤労者の苦情処理」に関する韓国の「労使協議会」の「協議事項」)の案件に上程することもおかしくない。しかし、企業に、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消のための意思がなかったり、労働組合を全社的な意思決定(=「戦略的意思決定」)に「参加」・「関与」させる意思がなかったりする場合は、「苦情処理委員会」で終結しようとするだろう。もし、このような解釈が妥当であれば、労使関係が不安定なほど、人事担当者が「実際に救済・解決に至ったものが多い」・「話を聞いて納得したものが多い」と答えたことも理解できる。以上の本稿の解釈は、労使関係に対する HRM 分野の「一元論的観点」(Lewin, 2001)が、個別従業員の「不満」と「苦情」に及ぼす否定的な影響を示唆している。

以上の内容は、「不満と苦情としての発言」に関するものであった。以下では、「参加と関与としての発言」を検討する。韓国企業に関しては既に検討したため、以下では日本企業を検討する。具体的に、「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1992)の代表例である「職場懇談会」を検討する。「小集団活動」を検討しない理由は、「労使コミュニケーション調査」では、「職場懇談会」だけを定期的に調査しているからである。ただし、平成 6・11 年の「事業所調査」では、「小集団活動」も調査していた。平成 6・11 年の「職場懇談会」と「小集団活動」の導入現状は、表 22 のとおりである。

表 22 平成 6・11 年の日本企業の「小集団活動」と「職場懇談会」の導入現状

単位:%

	小集団活動「あり」		職場懇談会「あり」	
	平成 6 年	平成 11 年	平成 6 年	平成 11 年
50 人以上	47.9	45.2	52.0	54.8
30 人～49 人	-	39.5	-	60.5

注:1) 平成 6・11 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list15-19.html>

上記の表 22 の調査結果は、「職場懇談会」と「小集団活動」が一種の「束」として導入されていることを示している。平成 6 年の「事業所調査」の結果によると、「職場懇談会」がある事業所(従業員数 50 人以上)は 52.0%であり、「小集団活動」がある事業所(従業員数 50 人以上)は 47.9%であった。また、平成 11 年の「事業所調査」の結果によると、「職場懇談会」がある事業所(従業員数 50 人以上)は、54.8%であり、「小集団活動」がある事業所(従業員数 50 人以上)は 45.2%であった。従業員数 50 人未満の「小企業」を除いて考えてみると、日本企業の約 50%が「職場懇談会」と「小集団活動」を、従業員の職場レベルの「参加型発言機構」として同時に導入していると解釈できる。

また、「職場懇談会」は、「小集団活動」の前提条件であると解釈できる。一般的に、「小集団活動」よりは、「職場懇談会」の導入率が高いことがわかる。「小集団活動」のためには、職場レベルのコミュニケーションを促進する「職場懇談会」だけではなく、別の教育訓練プログラムも必要であるからだろう。この観点からみると、「職場懇談会」は「小集団活動」の前提条件である。そして、職場レベルの「参加型発言機構」として「職場懇談会」と「小集団活動」の間には「相加効果」があるだろうと予測できる。

以上の理由から、以後の「職場懇談会」に関する調査結果は、「小集団活動」にも適用されるものであると推測される。

下記の表 23 は、日本企業の「職場懇談会」の導入現状を示したものである。

表 23 日本企業の「職場懇談会」の導入現状

単位:%

	職場懇談会「あり」				
	平成 6 年	平成 11 年	平成 16 年	平成 21 年	平成 26 年
5,000 人以上	69.8	56.9	72.3	68.5	54.9
1,000 人～4,999 人			53.8	59.7	58.8
300 人～999 人			52.9	57.4	56.3
100 人～299 人			47.0	48.8	51.1
50 人～99 人			39.7	54.1	52.0
30 人～49 人	-	不明	46.5	43.1	51.5
計	69.8	55.3	49.8	52.8	53.7

注:1) 平成 6・11・16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list15-19.html>

表 23 の調査結果は、日本的経営の形成と衰退と「職場懇談会」の導入率との間に関係があることを示している。上記の表の調査結果は、過半数以上の企業で「職場懇談会」が導入されていることを示している。バブル崩壊直後の平成 6 年の調査結果をみると、従業員数 50 人以上の企業の 69.8%が「職場懇談会」を導入していた。しかし、平成 11 年には従業員数 50 人以上の企業の 56.9%が同制度を導入していると答えた。2 つの調査の標本抽出法が完全に同じであるわけではないので、平面的に比較することは難しい。しかし、コスト削減の一環として「職場懇談会」への社内支援が減少した可能性はある。

規模別の調査結果が公開された平成 16 年の調査をみると、企業規模が増加するほど、「職場懇談会」を導入している傾向が顕著にあらわれた。特に、従業員数 5,000 人以上の大企業の場合、72.3%が同制度を導入していた。「職場懇談会」などの職場レベルの「参加型発言機構」が大企業を中心に健在していたと思われる。しかし、日本企業がリストラとダウンサイジングが本格化した 1990 年代以後(Ahmadjian & Robinson, 2001; 2005)を経て、大企業すら「職場懇談会」を廃棄している傾向がみられる。例えば、従業員 5,000 人以上の事業所の場合、平成 21 年の「職場懇談会」の導入率は 68.5%であり、平成 26 年の「職場懇談会」の導入率は 54.9%であった。つまり、5 年の間、従業員 5,000 人以上の大企業の約 13%が「職場懇談会」を廃棄した。

次に、「職場懇談会」の討議内容を検討する。下記の表 24 は、「職場懇談会」の討議内容をまとめたものである。

表 24 日本企業の「職場懇談会」の討議内容

単位:%(複数選択可)

	日常業務 の運営	経営方針、生産、 販売等の計画	安全 衛生	福利 厚生	教育 訓練	非正規 従業員	その他
平成 6 年	72.4	30.6	38.3	22.1	13.4	-	6.4
平成 11 年	71.2	42.1	37.4	12.6	11.9	-	7.9
平成 16 年	71.3	43.3	32.5	14.4	10.9	-	8.2
平成 21 年	86.3	58.4	63.5	37.3	43.0	-	12.1
平成 26 年	86.0	54.3	67.7	40.5	44.3	18.8	11.4

注: 1) 平成 6・11・16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 平成 6・11・16 年の調査では主なもの 2 つまで選択する方式であったが、平成 21・26 年の調査では当てはまるものを全て選択する方式で改定

3) 「非正規従業員」=「正社員以外の労働者に関すること」(平成 26 年調査で新設)

4) 太字は該当年度の上位 1 位から 3 位

5) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list15-19.html>

最も高い頻度で話し合われているのは、「日常業務の運営」に関するものであった。具体的に、平成 6 年の調査では 72.4%、平成 11 年の調査では 71.2%、平成 16 年の調査では 71.3%、平成 21 年の調査では 86.3%、平成 26 年の調査では 86.0%の人事担当者が、「職場懇談会」で「日常業務の運営」に関する内容が話し合われていると答えた。おそらく、日常業務について情報を共有したり、

業務について従業員の「苦情」や「不満」を提起したり、業務に対する提案や意見を話し合ったりするなどの仕事に係る「従業員の発言」が討論されていると思われる。

次に、頻度が高いのは、「経営方針、生産、販売等の計画」であった。具体的に、平成 6 年の調査では 30.6%、平成 11 年の調査では 42.1%、平成 16 年の調査では 43.3%、平成 21 年の調査では 58.4%、平成 26 年の調査では 54.3%の人事担当者が、「職場懇談会」で「経営方針、生産、販売等の計画」に関する内容が話し合われていると答えた。つまり、「職場懇談会」は、経営戦略などの全社レベルの情報が共有される場としても活用されていた。従業員は、「職場懇談会」を通じ、企業の意図・目標・狙いなどを把握できる。HRM 分野では、これを HRM の「信号効果」(signaling effect)と呼ぶ。HRM の「信号効果」とは、HRM 上の構造と特徴が、従業員に「(現在の状況で)何が重要であり、どのような行動を期待しているのか」(“what is important and what behaviors are expected”; Bowen & Ostroff, 2004: 205)に関するメッセージを伝える機能を意味する。HRM の「信号効果」が強いほど、従業員は、自分の業務目標を重視する「部分最適化」ではなく、所属部署・組織全体の目標に貢献する「全体最適化」に基づいた組織行動を行う可能性が高くなる。HRM の「信号効果」については、第 3 章で後述する。

最後に、「安全衛生」に関する案件も頻繁に話し合われていた。具体的に、平成 6 年の調査では 38.3%、平成 11 年の調査では 37.4%、平成 16 年の調査では 32.5%、平成 21 年の調査では 63.5%、平成 26 年の調査では 67.5%の人事担当者が、「職場懇談会」で「安全衛生」に関する内容が話し合われていると答えた。「安全衛生」(例:労働現場の 3K)は、個別従業員の「不満」と「苦情」に直結する項目である。従って、「職場懇談会」で「安全衛生」が頻繁に討議されることは、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消にも繋がると予測できる。

次に、日本企業は、上記の「職場懇談会」の諸活動について、どのように評価しているのかについて検討する。下記の表 25 は、「職場懇談会」に関する日本企業の評価を示したものである。

表 25 「職場懇談会」に関する日本企業の評価

単位:%

	かなりの成果があった	どちらともいえない	あまり成果がなかった
平成 6 年	70.6	24.1	5.3
平成 11 年	62.6	31.4	5.9
平成 16 年	56.6	36.7	6.6
	成果があった	どちらともいえない	成果がなかった
平成 21 年	76.4	22.5	0.6
平成 26 年	81.2	17.8	1.0

注: 1) 平成 6・11・16・21・26 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は該当年度の上位 1 位の項目

3) 平成 21・26 年の調査では、「かなりの成果があった」の代わりに「成果があった」を、「あまり成果がなかった」の代わりに「成果がなかった」を使用したため、平成 6・11・16 の回答を平成 21・26 年の回答と直接比較することはできない

4) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list15-19.html>

「事業所調査」をみると、多数の企業は「職場懇談会」が効果的であると評価していた。具体的に、「かなりの成果があった」と答えた人事担当者は、平成 6 年が 70.6%、平成 11 年が 62.6%、平成 16 年が 56.6%であった。同項目の質問形式が「成果があった」に変わった平成 21 年には 76.4%、平成 26 年には 81.2%であった。この結果から、「職場懇談会」を導入している企業では、同制度が所期の目的を達成していると判断されていることがわかる。

次の表 26 は、「かなりの成果があった」(平成 6・11・16 年)と答えた企業を対象に、具体的にどのような成果があったかを調査したものである。

表 26 「職場懇談会」の具体的な成果

単位:%(複数選択可)

	業務運営が円満に	職場の人間関係が円満	職場環境が改善	生産性が向上	従業員の定着が良くなった	その他
平成 6 年	61.2	40.4	39.3	21.5	8.5	2.2
平成 11 年	65.4	46.1	41.4	20.8	11.0	2.2
平成 16 年	65.1	59.5	60.7	33.0	18.1	5.9

注: 1) 平成 6・11・16 年「労使コミュニケーション調査」の結果を著者がまとめ

2) 太字は該当年度の上位 1・2・3 位の項目を意味

3) 最大 2 つまで選択可能(複数選択可)

4) 平成 21・26 年の調査では、同調査項目がなかった

5) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/list15-19.html>

最も高い頻度で挙げられているのは、「業務運営が円満になった」であった。具体的に、平成 6 年は 61.2%、平成 11 年は 65.4%、平成 16 年は 65.1%の人事担当者が、「職場懇談会」によって、「業

務運営が円満になった」と答えた。上述した HRM の「信号効果」と関連があると推測できる。HRM の「信号効果」が強いほど、企業の目標と現場の実践間のギャップを縮める効果があるからである。逆に言うと、HRM の「信号効果」が弱いほど、企業は企業の目標と現場の実践間のギャップを縮めるために、一々現場に介入しなければならない。その場合、現場の自律性が失われ、現場からの抵抗と反発も激しくなるという結果をもたらす。

次に、頻度が高かったのは、「職場の人間関係が円満になった」である。具体的に、平成 6 年は 40.4%、平成 11 年は 46.1%、平成 16 年は 59.5%の人事担当者が、「職場懇談会」によって、「職場の人間関係が円満になった」と答えた。職場レベルの「参加型発言機構」は、職場構成員間のコミュニケーションネットワークの頻度(frequency)・密度(density)・強度(strength)に影響を及ぼすと予測できる。そして、上記のコミュニケーションネットワーク上の構造的特性は、構成員間の信頼・協力・互酬性(reciprocity)関係の形成と共有に影響を及ぼすことが知られている(Coleman, 1988; Granovetter, 1985)。従って、「職場懇談会」が職場内の円満な人間関係に貢献すると予測できる。上記の調査結果もその予測を支持していた。

また、「生産性が向上した」という回答も多かった。具体的に、平成 6 年は 39.3%、平成 11 年は 41.4%、平成 16 年は 60.7%の人事担当者が、「職場懇談会」によって、「生産性が向上した」と答えた。HRM の「信号効果」に関する先行研究(Bowen & Ostroff, 2004)では、同概念が「企業実績」に貢献できると予測している。また、「ネットワーク上の構造的特性」に関する先行研究(Ahuza, 2000)では、同概念が「革新成果」に正の効果を及ぼすことが実証された。従って、「職場懇談会」は、職場の生産性に正の効果を及ぼすと予測できる。上記の調査結果もその予測を支持していた。

以上の結果から、日本企業は、「職場懇談会」が職場レベルの従業員の「参加」に有効な仕組みであると評価していることがわかった。また、上述したとおり、「職場懇談会」と相互依存性を持つ「小集団活動」も、類似した評価を受けている可能性が高い。

次に、日本の従業員も「職場懇談会」の有効性について企業と同じく考えているのか、を検討する。韓国の従業員に関しては既に検討したとおりである。つまり、韓国の従業員は、「社内提案制度」・「タスクフォースチーム」・「小集団活動」・「シックス・シグマ制度」などの「参加型発言機構」が、職場レベルの意思決定への従業員の「参加」(事務職従業員)と「関与」(機能職従業員)を促進していると評価していた。日本の従業員もそのような評価に同意しているのか。残念ながら、「労使コミュニケーション調査」では、「職場懇談会」の有効性に関する個別従業員の認識は調査されていない。しかし、日韓の従業員を対象に「職場懇談会」と「小集団活動」が従業員の「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」に及ぼす効果を分析している Bae et al.(2011)を参考にすることができる。

Bae et al.(2011)は、従業員の「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」を「職務」・「目

標」・「時間」・「教育訓練」の4つのカテゴリーに分類した。4つのカテゴリーの測定項目は、下記の表27のとおりである。

表 27 Bae et al.(2011)の「従業員の職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」

リード質問文:

「あなたは、以下にあげる項目の決定プロセスにどの程度関与し、影響力をもっていますか」

- 「自分の仕事の内容や段取りを決める」(「職務」)
- 「あなたの職場の目標を決定する」(「目標」)
- 「職場でのスケジュール(休憩時間・残業・有給休暇)を決める」(「時間」)
- 「あなたの職場でどのような教育・訓練が必要かを定める」(「教育訓練」)

回答形式

1. 大いに関与し、大きな影響力を持っている。
2. ある程度関与し、ある程度の影響力を持っている。
3. ほんの少しだけ関与し、ほんの少しだけ影響力を持っている。
4. 直接関与せず、影響力も持たない。

Bae et al.(2011)の分析の結果は、下記の表28のとおりである。

表 28 Bae et al.(2011)の分析の結果

	「職務」		「目標」		「時間」		「教育訓練」	
	日本	韓国	日本	韓国	日本	韓国	日本	韓国
「職場懇談会」	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
「小集団活動」	(+)	N/S	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	N/S

注: 1) 様々な統制変数(例:を投入した上で得られた分析結果である。

2) 「(+)」は正の関係があることを、「N/S)は有意な関係がないことを意味する。

全般的に、「職場懇談会」と「小集団活動」が個別従業員の「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」に対して正の効果を及ぼすことを確認できる。これは、上述した「人的資本企業パネル調査」の分析結果と一致する結果である。「人的資本企業パネル調査」の分析結果は、韓国の機能職従業員を対象にするものであった。しかし、Bae et al.(2011)の分析は、日韓の機能職・事務職従業員を対象にするものであった。つまり、「参加型発言機構」は、日韓¹⁵の従業員の職場レベルの意思決定への「関与」を促進する効果があると結論付けることができる。

¹⁵ 本稿では、日韓の従業員を対象に、仮説設定・研究方法論の設計・仮説検定を行う予定である。何故、日本と韓国に注目するのかについては、第5章で述べる。

最後に、「直接的発言機構」(Spencer, 1986)及び「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1992)の有効性に関する最近の研究成果を検討する。下記の表 29 は、「参加型発言機構」の有効性を実証・検討した研究をまとめたものである。

表 29 「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」の有効性を分析・レビューしている研究

著者	研究目的	主な分析結果
Holland et al. (2011)	オーストラリアの従業員を対象に、「直接的発言機構」と「労働組合による発言機構(union voice)」が、個別従業員の「職務満足」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「労働組合による発言機構」は、従業員の「職務満足」と有意な関係なし 分析結果②:「直接的発言機構」は、従業員の「職務満足」と正の関係あり 分析結果③:「直接的発言機構」と「労働組合による発言機構」の相互効果は、従業員の「職務満足」と正の関係があるが、効果量は不十分
Holland et al. (2012)	オーストラリアの従業員を対象に、「直接的発言機構」と「労働組合による発言機構」が、個別従業員の「経営陳に対する信頼」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「直接的発言機構」は、従業員の「経営陳に対する信頼」と正の関係あり 分析結果②:「労働組合による発言機構」は、従業員の「経営陳に対する信頼」と負の関係あり 分析結果③:「管理者の労働組合に対する反対」は、従業員の「経営陳に対する信頼」と負の関係あり 分析結果④:「直接的発言機構」と「労働組合による発言機構」の相互作用効果は、従業員の「経営陳に対する信頼」と有意な関係なし
Holland et al. (2013)	オーストラリアの看護師を対象に、「直接的発言機構」が、「管理職の対応」と「バーンアウト」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「直接的発言機構」は、「管理職の対応」と正の関係あり 分析結果②:「直接的発言機構」は、従業員が認識する「バーンアウト」と負の関係あり
Holland et al. (2017)	オーストラリアの看護師を対象に、「直接的発言機構」が、「経営陳への信頼」と「ワーク・エンゲージメント」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「直接的発言機構」は、「経営陳への信頼」と正の関係あり 分析結果②:「直接的発言機構」は、「ワーク・エンゲージメント」と正の関係あり
Van Dyne & LePine (1993)	「チーム制組織」の従業員を対象に、「自主管理チーム制」と「伝統的なチーム制」が「向社会的発言」に及ぼす影響を比較分析	分析結果:「自主管理チーム」が、「伝統的なチーム」より、高いレベルの「発言行動」を示す
Landau (2009)	大学生を対象に、「社内発言機構の数」が「発言傾向」に及ぼす影響を分析	分析結果:「社内発言機構の数」は、職場での大学生の「発言傾向」と正の関係
Batt, Colvin & Kneefe (2002)	アメリカ企業を対象に、「集团的発言機構」・「チーム発言機構」・「苦情解決チーム」・「コスト削減型HRM」・「High Commitment HRM」が企業の「年間離職率」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「集团的発言機構」・「チーム発言機構」・「苦情解決チーム」の中で、「集团的発言機構」だけが「年間離職率」と負の関係あり 分析結果②:「High Commitment HRM」の中では、「居住地域対比賃金水準」だけが「年間離職率」と負の関係あり 分析結果③:「コスト削減型HRM」の中では、「5年以内のリストラ経験」と「臨時職従業員の割合」と「年間離職率」と正の関係あり

Wood (2008)	イギリスの従業員を対象に、「相談的経営管理」と「労働組合加入」(union membership)が個別従業員の「(心理的)満足」と「職務満足」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「労働組合加入」は、「(心理的)満足」と関係なし 分析結果②:「相談的経営管理」は、「(心理的)満足」と正の関係あり 分析結果③:「労働組合加入」は、従業員の「職務満足」と有意な関係なし 分析結果④:「相談的経営管理」は、従業員の「職務満足」と正の関係あり
Kim, MacDuffie & Pil (2010)	全世界の自動車工場の従業員を対象に、「チーム発言機構」と「代議発言機構」が「労働生産性」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「チーム発言機構」は、「労働生産性」と正の関係あり 分析結果②:「代議発言機構」は、「労働生産性」と正の関係あり 分析結果③:「チーム発言機構」と「代議発言機構」の相互作用効果は、「労働生産性」と有意な関係なし
Frankel & Lee (2010)	韓国の従業員を対象に、「高実績ワークプラクティス」が管理者の「主観的職場成果」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「従業員の参加」・「従業員の関与」・「利潤分配制度」は、「主観的職場成果」と有意な関係なし 分析結果②:「チーム制度」・「教育訓練時間」・「雇用の安定性」・「情報共有」は、「主観的職場成果」と正の関係あり 分析結果③:「社内労働組合」の存在は、「主観的職場成果」と負の関係あり
Bae et al. (2011)	韓国の従業員を対象に、「従業員発言機構」が従業員の「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」と「提案活動の頻度」に及ぼす影響を分析	分析結果①:日韓の「小集団活動」・「職場懇談会」は、従業員の「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」と正の関係あり 分析結果②:日韓の「小集団活動」・「職場懇談会」は、従業員の「提案活動の頻度」と正の関係あり 分析結果③:分析結果①・②は、韓国の効果量より日本の効果量が大きい傾向
Kwon, Farndale & Park (2016)	「直接的発言機構」が従業員の「ワーク・エンゲージメント」に及ぼす影響をマルチレベルの研究モデルで提案	考察結果①:企業が「意図した直接的発言機構」と従業員の「直接的発言機構の認識」が一致しない可能性あり 考察結果②:「意図した直接的発言機構」→「直接的発言機構の認識」→従業員の「ワーク・エンゲージメント」のパスに、国レベルの文化変数・組織レベルの組織風土・個人レベルの上司との関係が調整変数として作用する可能性
Wood & Wall (2007)	HRM プラクティスと企業実績を繋げる「ブラックボックス」として「発言機構」を分類・考察(文献レビュー)	レビュー結果①:HPWP の構成要素としての 2 種類の「発言機構」が存在(「参加・アイデア提示のための発言機構」・「団体交渉・苦情処理のための発言機構」) レビュー結果②:個別的な「発言機構」の有効性より、「HPWP」・「High Involvement System」・「HRM Practices」・「戦略的 HRM」・「Innovative Work Practices」・「High Commitment Management」・「Participative Management」などの様々な概念の一部の構成要素としての「発言機構」の有効性を検証した研究が多数 レビュー結果③:「HPWP」の相乗効果は、「企業の生産性」・「主観的な企業実績」・「企業の財務実績」・「企業の革新成果」・個別従業員の「業務成果」と正の関係あり

Guthrie (2001)	ニュージーランドの従業員を対象に、「High-Involvement Work Practices」が「残留率(retention rate)」と「企業生産性」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「High-Involvement Work Practices」の導入は、「残留率」と正の関係あり 分析結果②:「High-Involvement Work Practices」の導入は、「企業生産性」と正の関係あり 分析結果③:「High-Involvement Work Practices」と「残留率」との相互作用項は、「企業生産性」と正の関係あり
Camps & Luna-Arocas (2009)	スペイン企業の人事担当者を対象に、企業の「差別化戦略」が「組織構造」、「High-Involvement Work Practices」の導入、「企業実績」に及ぼす影響を分析	分析結果①:企業の「差別化戦略」は、「組織構造」(「中心化」・「公式化」・「社会化」)と有意な関係あり 分析結果②:「組織構造」(「中心化」・「公式化」・「社会化」)は、「High-Involvement Work Practices」の導入と有意な関係あり 分析結果③:「High-Involvement Work Practices」の導入は、「企業実績」と正の関係あり
Evans & Davis (2005)	「HPWP」が「企業実績」に及ぼす影響を「社内の社会構造の機能性」から理論的に説明	考察結果①:「HPWP」は、「採用」・「自主管理チーム」・「分権化」・「教育訓練」・「柔軟な業務配置」・「コミュニケーション」・「報酬」の諸機能によって構成 考察結果②:「HPWP」の導入は、「社内の社会構造の機能性」(「弱い紐帯による仲介」・「互恵性の規範」・「メンタルモデルの共有」・「役割形成」・「組織市民行動」)を促進 考察結果③:「社内の社会構造の機能性」は、「企業実績」に貢献
Combs et al. (2006)	「HPWP」が「企業実績」に及ぼす先行研究を、メタ分析を用い、再分析	分析結果①:個別的な「HPWP」の導入は、「企業実績」と正の関係あり 分析結果②:個別的な「HPWP」の導入よりは、「束」として「HPWP」の導入の方が、「企業実績」に及ぼす正の関係が大きい 分析結果③:「HPWP」の導入と「企業実績」との正の関係は、「サービス業」より「製造業」の企業が大きい
Subramony (2009)	企業の「HRM プラクティス」が「企業実績」に及ぼす先行研究を、メタ分析を用い、再分析	分析結果①:「エンパワメント促進型 HRM プラクティス」は、様々な「企業実績」と正の関係あり 分析結果②:「モチベーション促進型 HRM プラクティス」は、様々な「企業実績」と正の関係あり 分析結果③:「スキル促進型 HRM プラクティス」は、様々な「企業実績」と正の関係あり 分析結果④:分析結果①・②・③の効果量は、個別的な制度より「束」としての制度の方が大きい
Macky & Boxall, (2009)	「High-Involvement HR system」の導入が「企業実績」に及ぼす影響を「職場環境」と「動機付け」の変化から理論的に考察	考察結果①:「High-Involvement HR system」と他の経営管理政策とは相互補完性あり 考察結果②:「High-Involvement HR system」の導入は、従業員が認識する「職場環境」の変化を促進 考察結果③:従業員が認識する「職場環境」の変化は、従業員が認識する「動機付け」(「(経営陣・同僚など)に対する信頼」)・「内・外的報酬」・「集団間・内協力関係」・「対人コミュニケーション」・「知識創出」)の変化を促進 考察結果④:従業員が認識する「職場環境」・「動機付け」の変化は、「業務成果」と正の関係あり
Guest (2002)	イギリスの従業員を対象に、「HRM プラクティス」が従業員の「ウェルビーイング」に及ぼす影響を分析	分析結果①:「高実績型 HRM プラクティス」は、従業員の「ウェルビーイング」と正の関係あり 分析結果②:「向従業員型 HRM プラクティス」は、従業員の「ウェルビーイング」と正の関係あり

出典:上記の研究らを著者がまとめ

第1に、「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」は、「高実績型人事システム」の構成要素の一部としてその有効性が実証されている。具体的には、「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」は、研究の目的によって、「高実績型ワークシステム」(High Performance Work System; Combs et al., 2006; Evans & Davis, 2005; Wood & Wall, 2007)、「高実績型ワークプラクティス」(High Performance Work Practices; Bae et al., 2011)、「高関与型ワークプラクティス」(High-Involvement Work Practices; Camps & Luna-Arocas, 2009; Guthrie, 2001)、「高関与型 HR システム」(High-Involvement HR System; Macky & Boxall, 2009)、「HRM プラクティス」(Guest, 2002; Subramony, 2009)が構成要素として論じられている。そして、上記の研究では、「集团的発言機構」(Freeman & Medoff, 1979; 1984)は構成要素として含まれていないことに注目する必要がある。Guest(1987)が指摘しているとおり、英米のサッチャリズムとレーガノミックスを背景にいわゆる「新 HRM」が登場した。「新 HRM」は、研究の目的によって多様な名称(例:「高実績型ワークシステム」)で呼ばれている。しかし、「新 HRM」では、もはや労働組合による集团的発言機能を必要としなくなったのである。

第2に、「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」は、様々な「成果変数」と正の関係があることが実証されている。まず、個別従業員の「不満」と「苦情」との関連として、「職務満足」(Holland et al., 2011; Wood, 2008)、「バーンアウト」(Holland et al., 2013)、「離職率」(Batt, Colvin & Kneefe, 2002; Guthrie, 2001)、「ウェルビーイング」(Batt, Colvin & Kneefe, 2002; Guest, 2002)が関係性を実証されている。次に、「参加型経営」としての「参加」と「関与」との関連として、「ワーク・エンゲージメント」(Holland et al., 2017)、「発言行動」(Van Dyne & LePine, 1993)、「発言傾向」(Landau, 2009)、「提案活動の頻度」(Bae et al., 2011)、「企業(=労働)生産性」(Guthrie, 2001; Kim, MacDuffie & Pil, 2010)、「主観的職場成果」(Frankel & Lee, 2010)、「企業実績」(Camps & Luna-Arocas, 2009; Evans & Davis, 2005; Combs et al., 2006; Subramony, 2009; Macky & Boxall, 2009)が関係性を実証されている。

第3に、「直接的発言機構」と「参加型発言機構」は、「集团的発言機構」(Freeman & Medoff, 1979; 1984)によって、様々な「成果変数」と正の関係があることが実証されている。まず、個別従業員の「不満」と「苦情」と関連し、「職務満足」に対する「直接的発言機構」と「労働組合による発言機構」の有効性を比較分析している Holland et al.(2011)、Wood(2008)が代表例である。次に、「参加型経営」としての「参加」と「関与」と関連し、「労働生産性」に対する「チーム発言機構」と「代議発言機構」の有効性を比較分析している Kim, MacDuffie & Pil(2010)、「主観的職場成果」に対する「高実績ワークプラクティス」と「社内労働組合」の有効性を比較分析している Frankel & Lee(2010)が代表例である。特に、上記の研究は、単純に「集团的発言機構」が有効ではないことを明らかに

ただけではなく、ネガティブな効果を持つことを明らかにしていることに注目する必要がある。

第4に、「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」と様々な「成果変数」との正の関係を説明できる「媒介効果」(mediator)を明らかにする研究もなされている。例えば、「経営陣に対する信頼」(Holland et al., 2012)、「管理職の対応」(Holland et al., 2013)、「直接的発言機構の認識」(Kwon, Farndale & Park, 2016)、「職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」(Bae et al., 2011)、従業員が認識する「職場環境」と「動機付け」(Macky & Boxall, 2009)、「社内の社会構造の機能性」(Evans & Davis, 2005)が「媒介効果」の代表例である。

本項の内容は、下記のようにまとめることができる。

第1に、従業員に対する企業観の変化と共に HRM 分野の「従業員の発言」の意味の変化が生じた。変化以前の HRM 分野の「従業員の発言」は、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消手段としての「直接的発言機構」(Spencer, 1986)を意味するものであった。しかし、変化以後の HRM 分野の「従業員の発言」は、「参加型経営」における個別従業員の「参加」と「関与」の促進手段としての「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1992)を意味するものになった。そして、このような従業員象の変化には、「Y 理論」を裏付ける当時の OB 分野の研究成果があった。具体的には、当時の OB 分野の研究(Hackman & Oldham, 1976; Jackson, 1983)は、職場レベルの意思決定に従業員を「参加」させることが企業にも有益なものであることを実証した。

第2に、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」における個別従業員の「参加」と「関与」は、あくまで職場レベルの意思決定に限られている。McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」における個別従業員の「参加」と「関与」の目的は、労働者としての権利や従業員としての自律性を提供するものではない。あくまで、HRM 分野の従業員の「参加」と「関与」の目的は、組織の効果性と効率性にある。つまり、従業員の「参加」と「関与」が、組織の効果性と効率性を阻害するものであれば(例:「労使紛争」)、企業がそのような性格の従業員の「参加」と「関与」を促進する理由がないことを意味する。

第3に、McCabe & Lewin(1992)が提示した「参加型発言機構モデル」は、HPWS の一部の構成要素として統合された。「参加型発言機構」は、HPWP が企業の実績を向上させる中核的なメカニズムとして論じられた(Harley, 2014)。そして、「参加型発言機構」と相互補完性を持つ HPWS の諸機能(例:「長期雇用慣行」、「教育訓練プログラム」、「報酬制度」)は、「参加型発言機構」が持つ潜在的なリスクを緩和することに貢献した。本稿では、潜在的なリスクを3つ提示した。そして、HPWP の構成要素として「参加型発言機構」がどのように潜在的なリスクを緩和させたのかを、先行研究と実証データを用い、説明した。

第4に、HPWS の相互補完的な制度として「集団志向的報酬制度」と「革新志向的報酬制度」が登場した。上述したとおり、現場の生産方式に直接介入しようとする企業側の試み(「科学的管理

法))は、従業員側の激しい反発に直面した。しかし、企業は生産性向上に関わる職場やチームレベルの意思決定権限を一部従業員に任せることによって、その目的を達成した。単純に達成したことに留まらず、従業員からの自発的な協力を得ることに成功した。そのような制度的補完性を提供したのが、「集団志向的報酬制度」(Arthur & Jelf, 1999; Bowie-McCoy, Wendt & Chope, 1993; Doherty, Nord & McAdams, 1989; Hanlon & Meyer, 1994; Schuster, 1984; Hatcher & Ross, 1991)と「革新志向的報酬制度」(Aerts, Kraft & Lang, 2015; d'Andria, 2016; Harden, Kruse & Blasi, 2010; Lerner & Wulf, 2007; Sesil, Kroumova, Blasi & Kruse, 2002)である。

第5に、「参加型経営」の拡大と労働組合の衰退により、「直接的発言機構」及び「参加型発言機構」が支配的な発言チャンネルになったのは、イギリスやアメリカだけではなく(Freeman et al., 2007; Willman et al., 2009)、日本も同じであることを確認した。本稿では、「労使コミュニケーション調査」を用い、「苦情処理」を「どのような場と方法で行われるべき」に関する企業側の意図と「不平不満」を「どのような方法で(実際に)伝えた」のかに関する従業員側の実態を確認した。企業側は、このような個別従業員の「不満」と「苦情」に対して、「発言」の対応主体は、中間管理職と人事部でなければならないと考えていた。そして、従業員側も直属上司を中心とする「直接的発言機構」に依存していた。しかし、このように「発言」を「直接的発言機構」が独占している状況は、従業員が評価している個別従業員の「不満」と「苦情」の解消実態にポジティブな効果を及ぼさないことも確認できた。また、従業員が評価している個別従業員の「不満」と「苦情」の解消実態が、集団的発言機能の有効性によって、異なることも確認できた。

第3項 OB分野の「向社会的発言モデル」

HRM分野とER分野の研究者が指摘しているように、「従業員の発言」の意味が急激に変わったのは、OB分野であった(Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015; Wilkinson & Barry, 2016)。しかし、このようなOB分野の「従業員の発言」の意味の変化を説明するためには、1990年代以後のOB分野の「組織市民行動」に関する研究の蓄積に注目する必要がある。

1990年代以後のOB分野の新しい「従業員の発言」である「向社会的発言」を理解するためには、Organ(1988)の「組織市民行動」(organizational citizenship behavior)を理解する必要がある。Organ(1988)は、事前に決められた業務範囲を超え、組織・所属部署に貢献しようとする自発的な「役割外行動」(extra-role behavior)を「組織市民行動」と名付けた。具体的に、Organ(1988)は、以後の研究で「組織市民行動」を「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的

行動¹⁶」(Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005: 3=田中 2012:15)と定義付けている。

仮に、従業員が「サービス残業」を行うとしよう。ここで、「サービス残業」とは、「賃金を支払わない時間外労働」と定義する。「サービス残業」が、「組織市民行動」になるためには、以下の条件を満たす必要がある。

第 1 に、「サービス残業」を行う従業員の動機が「自由裁量的」(=「自発的」; discretionary)なものでなければならない。つまり、「サービス残業」に協力するか、拒否するかは、純粋に個別従業員の「自由意思」(free will)に掛かっていることが要求される。例えば、上司の暗黙的な強要や職場の構成員の視線を気にして行う「サービス残業」は「組織市民行動」ではない。また、「サービス残業」が「自由裁量的」になるためには、「サービス残業」の業務内容が「職務記述書」に明記されていないことが要求される。

第 2 に、「サービス残業」の参加有無と「公式的な報酬体系」(formal reward system)との間には何の関係がないことが要求される。例えば、「サービス残業」の参加有無が、直属上司によって毎日記録され、人事考課の根拠資料として活用される場合、「組織市民行動」ではない。逆に、「サービス残業」の参加有無が、社内の懲戒や処罰の対象になる場合も「組織市民行動」にはならない。

第 3 に、「組織の効率的および友好的機能を促進する」(promotes the efficient and effective functioning of organization)ための目的を持たなければならない。ここで、「組織の効率的および友好的機能を促進する」というのは、結果論ではなく、最初からそれが行動の目的であることを意味する。仮に、組織に貢献しようとする動機で行われた行動ではあるが、結果的には貢献できなかった場合と、組織に貢献しようとする動機で行われた行動ではなかったが、結果的に貢献した場合があるとする。前者は「組織市民行動」ではあるが、後者は「組織市民行動」ではない。

Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2005)によると、「組織市民行動」の構成概念には、下記の 7 つがある。ちなみに、Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2005)以外にも「組織市民行動」の構成概念に関する先行研究には様々なものがあるが、ここでは最も頻繁に引用されている Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2005)の因子モデルを考察する。Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2005)以外の因子モデルについては、田中(2004)を参照されたい。

- 「援助」(helping): 同僚や上司, 顧客等の特定の個人を助ける行動
- 「従順性」(compliance): 作業チーム, 部門, 組織に貢献する行動
- 「スポーツマンシップ」: 組織や管理者に対して敢えて不平・不満を表さない行動

¹⁶ 英語原文は下記のとおりである(“Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization”; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005: 3)。また、日文翻訳は田中(2012)を参照した。

- 「市民道徳」(civic virtue):組織の政治的あるいは統制的過程に対して責任ある建設的な参画を行う行動
- 「組織に対する忠誠」(organizational loyalty):組織の構成員でない人々にも自分が属している組織に対する誇りを伝える行動
- 「自己開発」(self-development):自分の職務関連の技能や知識を拡大しようとして自主的に対策を講じる行動
- 「個人主導性」(individual initiative):問題解決や問題回避に必要な範囲を超えて行う行動

上記の「組織市民行動」の7つの構成概念は、以下の理由から斬新なものであった。ここで、比較対象になる概念は、上述したHRM分野のMcCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」の従属変数である。具体的に、McCabe & Lewin(1992)の従属変数は、「欠勤率」・「離職率」(「不満と苦情としての発言」と「内的動機付け」・「創造的なアイデア」(「参加と関与としての発言」)である。そして、上述したとおり、McCabe & Lewin(1992)のモデルは、Jackson(1983)の「意思決定への参加モデル」とHackman & Oldham(1976)の「職務特性モデル」の影響を受けたものである。

第1に、理論上の従属変数が「役割内行動」ではなく、「役割外行動」に変化した。まず、「欠勤率」・「離職率」などのネガティブな意味での成果変数は、OB分野の「組織市民行動」に関する研究における関心事ではなくなった。なぜなら、「欠勤率」・「離職率」は、組織の構成員に要求される義務であるからである。そして、HRM分野で重視される「内的動機付け」・「創造的なアイデア」は、あくまで「役割内行動」を意味するものであった。例えば、小集団活動における「創造的なアイデア」の提示は、小集団活動の構成員に要求される「役割内行動」である。しかし、OB分野の「組織市民行動」は、小集団活動の範囲を超えて、自発的に対策と解決を求める行動を意味する。上記の構成概念の中では、「自己開発」と「個人主導性」が当たる。

第2に、個人の「不満」と「苦情」は、「組織市民行動」の範囲から排除された。上述したHRM分野のMcCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」では、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消は、職場レベルの意思決定へ従業員を「参加」・「関与」させるための前提条件であった。つまり、McCabe & Lewin(1992)のモデルでは、「直接的発言機構」へ「不満」と「苦情」を提起する行動だけでなく、「参加型発言機構」へ「参加」と「関与」を求める行動も「発言」であった。しかし、「組織市民行動」では、そのような不平・不満を吐き出す行動ではなく、組織の建設的な変化に協力する行動が重視された。上記の構成概念の中では、「従順性」、「スポーツマンシップ」、「市民道徳」が当たる。

以上の説明を受け入れると、OB分野の「組織市民行動」では、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構」のような「公式性」を持つ制度よりは、職場風土、対人関係、個人の性格の「非公式性」

を持つプラクティスが強調されると予測できる。なぜなら、「公式性」を持つ制度(例:報酬制度)によって促進される「組織市民行動」は、もはや「組織市民行動」ではなくなるからである。

下記の表 30 は、「組織市民行動」の先行要因に関する研究をまとめたものである。

表 30 「組織市民行動」の先行要因に関する研究一覧

「組織市民行動」の先行要因	著者
「職務満足」	Netemeyer et al. (1997); LePine, Erez & Johnson (2002); Smith, Organ & Near (1983); Organ & Ryan (1995); Schappe (2010)
「組織へのコミットメント」	LePine, Erez & Johnson (2002); Organ & Ryan (1995)
「組織からの支援認識」(perceived organizational support)	Moorman, Blakely & Niehoff (1998)
「組織内公正性」	Netemeyer et al. (1997); LePine, Erez & Johnson (2002); Moorman, Blakely & Niehoff (1998); Organ & Ryan (1995)
「直属上司のリーダーシップ・サポート」	Netemeyer et al. (1997); LePine, Erez & Johnson (2002); Smith, Organ & Near (1983); Organ & Ryan (1995)
「個人—組織間の適合性」	Netemeyer et al. (1997)
個人の「性格変数」(例:「ビッグ・ファイブ」)	LePine, Erez & Johnson (2002); Smith, Organ & Near (1983); Organ & Ryan (1995)
「職務の相互依存性」	Smith, Organ & Near (1983)

出典:著者作成

上記の研究の特徴は、以下のようにまとめることができる。

第1に、客観的に存在する制度より、制度を個別従業員がどのように認識するのかを強調する傾向がみられる。例えば、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構」は、「組織からの支援認識」と「組織内公正性」に正の効果を及ぼすと予測できる。しかし、OB 分野の「組織市民行動」に関する研究では、客観的に存在する制度より、制度を個別従業員がどのように認識するのかを強調することになった。

第2に、同じ組織内の構成員間の「個人差」を説明できる研究モデルが重視された。例えば、「個人—組織間の適合性」・個人の「性格変数」などの変数は、構成員間の「個人差」を説明できる変数である。「個人差」を説明できるというのが OB 分野の長所であるが、以後 ER 分野からの批判を受ける原因になった。

第3に、個別従業員の「不満」と「苦情」の結果よりは、「満足」と「忠誠」の結果としての成果変数に注目することになった。OB 分野の「組織市民行動」も個別従業員の「不満」と「苦情」の解消が重要であることには同意する。例えば、「職務満足」・「組織へのコミットメント」・「組織からの支援認識」は、「組織市民行動」の重要な先行要因である。しかし、Hirschman(1970)や Farrel(1983)の「忠誠」

の結果としての「組織市民行動」を強調することになった。

上記の「組織市民行動」に関する研究の後続研究として登場したのが、OB 分野の新しい「従業員の発言」である。Van Dyne と彼の同僚らは、「役割外行動」の下位類型として「発言」を位置付けた(Van Dyne et al., 1995; Van Dyne & LePine, 1998, LePine & Van Dyne, 2001)。例えば、Van Dyne, Cummings & Parks(1995)は、「役割外行動」を下記の 4 つの下位類型と分類している。ここで、「役割外行動」は「組織市民行動」の異名である。X 軸は、「役割外行動」の結果が、社会関係を強化させるのか、それとも弱体化させるのかに分類される。そして、前者を「親和的(affiliative)行動」と分類し、後者を「挑戦的(challenge)行動」と分類した。Y 軸は、「役割外行動」の目的が、ある事が行われるよう誘導させるものなのか、行われないうち中絶させるものなのかに分類される。そして、前者を「促進的(promotive)行動」と分類し、後者を「遮断的(prohibitive)行動」と分類した。これらの 2 つの基準により、4 つの種類の「役割外行動」が定義される。下記の「援助」、「発言」、「管理」、「告発・信念に基づいた反対」の中で、「発言」がバルカン化以後の OB 分野で初登場した「従業員の発言」の概念である。つまり、1990 年代の OB 分野の「従業員の発言」の概念は、「組織市民行動」(＝「役割外行動」)の脈絡から再定義されたのである。

表 31 OB 分野の「役割外行動」の類型

	親和的行動	挑戦的行動
促進的行動	援助 (helping)	発言 (voice)
遮断的行動	管理 (stewardship)	告発・信念に基づいた反対 (whistle-blowing/principled organizational dissent)

出典: Van Dyne, Cummings & Parks(1995: 152)を著者が翻訳

「発言」測定可能な尺度として新しく概念化したのは、Van Dyne & LePine(1998)である。以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究は、Van Dyne & LePine(1998)を引用しながら、少しずつ異なる定義を提供している。本稿では、Van Dyne & LePine(1998)の定義を採用するが、他の定義も考察する。Van Dyne & LePine(1998)以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する定義をまとめたものが下記の表 32 である。

表 32 OB 分野の新しい「従業員の発言」の定義

著者	定義
Van Dyne & LePine (1998: 109)	「 単なる批判をするより、現状を改善しようとする建設的な挑戦 の表現を強調する 促進的行動 」(“promotive behavior that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticizes” 「他の誰かが 同意しなくても 、(社内の)標準的な手続きの変更を推薦する、変化のための 革新的な提案 を求める、などの行動」(“Making innovative suggestions for change and recommending modifications to standard procedures even when other disagree”)
LePine & Van Dyne (1998: 854)	「 単なる批判をするより、現状を改善しようとする建設的な挑戦 の表現を強調する 要請を受けていない行動 (=役割外行動)」(“Non-required behavior that emphasizes expression of constructive challenge with the intent to improve rather than merely criticize”)
Van Dyne, Ang & Botero (2003: 1360)	「 仕事と関連する可能な改善 についてのアイデア・情報・意見を差し押さえるよりは、 意識的に表現する行動 」(“Intentionally expressing rather than withholding relevant ideas, information, and opinions about possible work-related improvements”)
Premeaux & Bedeian (2003: 1538)	「他人のアイデアや行動、必要とする変化の提案、 職務と関係があるイシュー などについて対案的なアプローチや異なる推論などの 職場に関する意見や観点を公開的に主張すること 」(“Openly stating one’s views or opinions about workplace matters, including the actions or ideas of others, suggested or needed changes, and alternative approaches or different lines of reasoning for addressing job-related issues”)
Detert & Burris (2007: 869-870)	「たとえ、組織の現状と 権力者に挑戦、逆らうことになっても 、組織の機能を 改善するために 、権限を持っている人物に情報を 自発的に提供すること 」(“The discretionary provision of information intended to improve organizational functioning to someone inside the organization with the perceived authority to act, even though such information may challenge and upset the status quo of the organization and its powerholders”) 「疑問を感じている懸案について、 組織内の権力を握っている特定人に対して行う改善志向的な言語的行動 」(“Verbal behavior that is improvement oriented and directed to a specific target who holds power inside the organization in question”)
Tangirala & Ramanujam (2008: 1189)	「 仕事と関連があるイシュー について 挑戦的ではあるが、建設的な意見・懸念・アイデアに関する従業員の(意思)表現 」(“Employees’ expression of challenging but constructive opinions, concerns, or ideas about work-related issues”)

出典: Morrison(2011: 376)を著者が修正・翻訳(強調は著者)

上記の OB 分野の新しい「従業員の発言」の定義の共通点は下記のとおりである。

第 1 に、新しい「従業員の発言」では、「組織市民行動」として、組織・所属部署の機能に貢献しようとする動機が強調されている。上述したとおり、「組織市民行動」では、行動の動機として作業チーム、部門、組織に貢献しようとする「順応性」が強調される(Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2005)。この特徴は、OB 分野の新しい「従業員の発言」の概念化にもそのまま継続されている。上記の表 32 の中で、「**建設的な挑戦**」(LePine & Van Dyne, 1998: 854; Van Dyne & LePine, 1998: 109)、「**可能な改善**」(Van Dyne, Ang & Botero, 2003: 1360)、「**組織の機能を改善するために**・

「改善志向的な」(Detert & Burris, 2007: 869-870)、「建設的な意見・懸念・アイデア」(Tangirala & Ramanujam, 2008: 1189)がその例に当たる。つまり、1990年代以後のOB分野の「従業員の発言」の目的は、労働環境の改善にあるわけではない。1990年代以後のOB分野の「従業員の発言」の目的は、作業チーム、部門、組織の効率性・効果性の改善にあるのである。このような「従業員の発言」の意味の変化は、HRM・ER分野の「従業員の発言」にはないOB分野のユニークな特徴である。そして、このような変化は、「従業員の発言」を「組織市民行動」(＝「役割外行動」)の脈絡から、再定義したことから予定された理論的な必然性の産物である。

第2に、「不満」と「苦情」に基づいた「発言」は、1990年代以後のOB分野ではもはや「発言」ではなくなった。上記の表32の中で、「単なる批判をするより」(LePine & Van Dyne, 1998: 854; Van Dyne & LePine, 1998: 109)がその例に当たる。特に、LePine & Van Dyne(1998)は、新しい「従業員の発言」の概念が「不平行動」(complaining)とは区別される概念であることを指摘した。なぜなら、「不平行動」は、「不満」(dissatisfaction)に基づいた行動であるからである。「不満」に基づいた行動は、対案や変化を提案する行動に繋がらない傾向があるというのが、LePine & Van Dyne(1998)の説明である。また、Van Dyne & LePine(1998)は、「苦情処理」(grievance procedure)や「意思決定への参加」(participation in decision making)とも区別される概念であることを指摘した。上記の2つの概念は、「公式性」を持つ制度上の行動であるからである。

第3に、新しい「従業員の発言」は、「業務記述書」などの業務範囲内の行動ではなく、「役割外行動」としての特性を持つ。上記の表32の中で、「要請を受けていない行動」(LePine & Van Dyne, 1998: 854)、「情報を自発的に提供すること」(Detert & Burris, 2007: 869)がその例に当たる。「役割外行動」の意味については、上述したとおりである。この特徴も「従業員の発言」を「組織市民行動」(＝「役割外行動」)の脈絡から、再定義したことから予定された理論的な必然性の産物である。

第4に、「従業員の発言」の内容と対象は、仕事と関連がある職場レベルの意思決定に限られた。「従業員の発言」の単位が職場レベルの意思決定に限られていることは、「職場に関する意見や観点」(Premeaux & Bedeian, 2003: 1538)という表現で明記されている。この特徴は、Premeaux & Bedeian(2003)だけではなく、OB分野の「従業員の発言」に関する研究全般が共有するものである。例えば、「単体交渉」や「労使協議会」などの全社的なレベルの「発言」は、OB分野の研究対象ではない。また、職場レベルの意思決定であっても、必ずしも仕事と関連がある内容だけではないだろう。しかし、1990年代以後のOB分野では、「従業員の発言」の範囲を仕事と関連がある 이슈に限定している。上記の表32の中で、「仕事と関連する」(Van Dyne, Ang & Botero, 2003: 1360)、「職務と関係がある 이슈」(Premeaux & Bedeian, 2003: 1538)、「仕事と関連がある 이슈」(Tangirala & Ramanujam, 2008: 1189)がその例に当たる。

第5に、Van Dyne, Cummings & Parks(1995)が定義しているとおり、1990年代以後のOB分野

の「従業員の発言」は、「挑戦的な行動」の属性を持っている。ここで、「挑戦的な行動」とは、その行動の結果、社会関係を悪化させる恐れがある行動を意味する。上記の表 32 の中で、「建設的な挑戦」(LePine & Van Dyne, 1998: 854; Van Dyne & LePine, 1998: 109)、「他の誰かが同意しなくても」(Van Dyne & LePine, 1998: 109)、「たとえ、組織の現状と権力者に挑戦、逆らうことになっても」(Detert & Burris, 2007: 869)、「挑戦的ではあるが」(Tangirala & Ramanujam, 2008: 1189)がその例に当たる。

「挑戦的な行動」としての「従業員の発言」も、HRM・ER 分野の「従業員の発言」にはない OB 分野のユニークな特徴である。確かに、Freeman & Medoff(1976)は、「発言」の結果、「発言者」が報復を受ける可能性を言及している。しかし、Freeman & Medoff(1976)の「発言」では、「発言」の結果、得られるベネフィットとリスクは「発言者」を含めた従業員に帰属されるものであった。つまり、「発言」の結果、労働環境が改善される場合、そのベネフィットは、「発言者」を含めた従業員に帰属される。そして、「発言」の結果、報復を受けるリスクも「発言者」を含めた従業員に帰属される。

しかし、Van Dyne & LePine (1998)の「発言」の結果、組織や所属部署の効率性が改善される場合、そのベネフィットは、組織や所属部署に帰属される。「発言者」にもベネフィットが全くないわけではないが(例:社内での評判・印象管理)、組織や所属部署ほどではない。これは、第1の特徴から成立する論理的帰結である。一方、Van Dyne & LePine (1998)の「発言」の結果、「権力者」(Detert & Burris, 2007: 869)からの報復を受ける場合(例:人事考課上の不利益)、そのリスクは全て「発言者」に帰属される。つまり、「発言」の結果、得られるベネフィットとリスクの間に不均衡が存在することが 1990 年代以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究の特徴である。本稿では、この点が 1990 年代以後の OB 分野の「従業員の発言」が内在している欠点であると指摘したい。言い換えると、1990 年代以後の OB 分野の「従業員の発言」は、持続可能な概念ではない。ここで、持続可能であることは、「行動の動機→行動の結果→行動の動機」の間にポジティブなフィードバック関係が成立しないことを意味する。

以上が OB 分野の新しい「従業員の発言」の特徴である。

ところで、OB 分野の新しい「従業員の発言」には様々な名称がある。具体的に、Van Dyne & LePine (1998)が概念化した「発言」は、「役割外行動としての発言」(voice extra-role behavior; Van Dyne & LePine, 1998)、「従業員の発言行動」(employee voice behavior; Morrison, 2011; Ng & Feldman, 2012)、「従業員の発言」(Fast, Burris & Bartel, 2014)、「発言」(McClean, Burris & Detert, 2013)、「改善志向的発言」(improvement-oriented voice; Detert & Burris, 2007; Burris, Detert & Chiaburu, 2008)、「挑戦的発言」(challenging voice; Burris, 2012)、「主体的行動」(proactive behavior; Fuller, Marler & Hester, 2006)、「主体的業務行動」(proactive work behavior; Grant, Parker & Collins, 2009)、「向社会的発言」(prosocial voice; Van Dyne, Ang & Bot

ero, 2003)と呼ばれている。

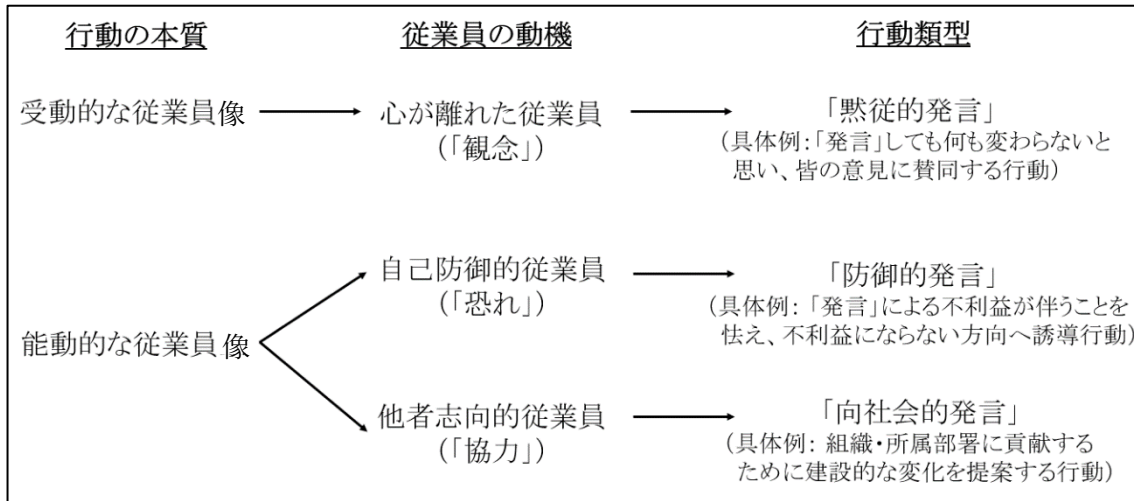
本稿では3つの理由から「向社会的発言」を採択した。

第1に、「向社会的発言」は、OB分野の新しい「従業員の発言」の動機が「他者志向的協力」(other-oriented cooperation; Van Dyne, Ang & Botero, 2003)、すなわち、「向社会的動機」(prosocial motives)にあることを示しているからである。ここで、「向社会的動機」とは、「他人にベネフィットになるように、もしくは他人に関心を表明しようとする欲求」(“The desire to benefit others or expend effort out of concern for others”)を意味する。つまり、自己利益(self-interest)ではなく、他人の利益(other-interest)を重視する行動である。しかし、注意が必要なのは、心理学で他人利益とは自己犠牲的行動を意味するわけではない。心理学で他人利益とは、「行動の結果として、社会的な地位、認定、学問的・専門的成果、幸福感、などを、期待して行う行動」(Gerbasi & Prentice, 2013: 497)を意味する。例えば、業務時間後に、同僚の残業を手伝うために、時間外勤務をしているとしよう。その場合、同僚との円満な関係や社内での評判を行動の結果(利益)として、期待できる。このような「向社会的動機」の強調は、今までの「従業員の発言」に関する研究にはなかった「向社会的発言」のユニークな特徴である。

第2に、「向社会的発言」に関する「ソト」からの批判は、「向社会的動機」を批判している。代表例が、Barry & Wilkinson(2016)である。上述したとおり、Barry & Wilkinson(2016)は、「向社会的発言」が真の意味で「向社会的動機」なのか、それとも経営側の利益に奉仕する「向経営的発言」(pro-management voice)なのか疑問を提起している。本稿の研究目的の1つは、Barry & Wilkinson(2016)を含めたOB分野の「従業員の発言」に対する「ソト」からの批判を考察することにある。従って、Barry & Wilkinson(2016)が目した「向社会的発言」という名称を採択した。Barry & Wilkinson(2016)の批判については、第3章で考察する。

第3に、「向社会的発言」は、以後のOB分野が再発見した様々な種類の発言の1つであるからである。Van Dyne & LePine(1998)の後続研究である Van Dyne, Ang & Botero(2003)では、「発言」を「向社会的発言」、「黙従的発言」(acquiescent voice)、「防御的発言」(defensive voice)に区分した。「黙従的発言」とは、「本音ではないが、集団に協力するために、支持的なアイデアを提示する行動」(Van Dyne, Ang & Botero, 2003: 1363)を意味する。また、「防御的発言」とは、「発言しないことに伴う不利益を回避するために、アイデアを提示する行動」(Van Dyne, Ang & Botero, 2003: 1363)を意味する。上記の3つの「発言」の種類の中で、Van Dyne & LePine(1998)が概念化した「役割外行動」としての「発言」にあたるものは、「向社会的発言」だけである。「向社会的発言」・「黙従的発言」・「防御的発言」の関係は、下記の図10のとおりである。

図 10 「向社会的発言」・「黙従的発言」・「防御的発言」



出典：Van Dyne, Ang & Botero(2003: 1362-1363)を著者が修正・翻訳

本稿では、以上の3つの理由から、1990年代以後のOB分野の新しい「従業員の発言」を指す様々な名称の中で、「向社会的発言」を採択した。以後の本項の「向社会的発言」は、「発言役割外行動」・「従業員の発言行動」・「従業員の発言」・「発言」・「改善志向的発言」・「挑戦的発言」を通称する概念である。しかし、上記の「黙従的発言」と「防御的発言」は含まれないことに注意する必要がある。

次は、Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」尺度を検討する。Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」尺度の内容は、下記の表33のとおりである。

表 33 Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」尺度

日文	英文
「この人は、所属部署に影響を与える恐れがある 이슈について解決策を考案し、提案する」	“This particular co-worker develops and makes recommendations concerning issues that affect this work group”
「この人は、所属部署に影響を与える恐れがある 이슈について、他の人も意見を出すよう励む」	“This particular co-worker speaks up and encourages others in this group to get involved in issues that affect the group”
「この人は、業務上の 이슈について、例え部署内に意見を異にする人がいたとしても、自分の意見を表明する」	“This particular co-worker communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with him/her”
「この人は、所属部署に役に立つと思われる 이슈について、自分の意見を伝える」	“This particular co-worker keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this work group”
「この人は、部署の勤務環境の質に影響を与える恐れがある 이슈について、介入する」	“This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group”
「この人は、部署内で新しいアイデアや業務手続き上の改善を提案する」	“This particular co-worker speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures”

出典:Van Dyne & LePine(1998: 112)を著者が翻訳

第 1 に、「向社会的発言」は、職場レベルの意思決定に関するものであると確認できる。全ての測定項目の目的語は、「所属部署」(work group)である。

第2に、「向社会的発言」は、改善のための意見提示を意味するものであると確認できる。全ての測定項目の述語は、意見提示に関するものである。

第 3 に、「向社会的発言」は、仕事に関する内容に限られていることが確認できる。例えば、測定項目に続けて登場する「イシュー」とは、仕事と関連する「イシュー」を意味することが 3 番目の測定項目で暗示されている。

第4に、「向社会的発言」は、他の従業員との葛藤の可能性を内在していることが確認できる。例えば、3 番目の測定項目の「例え部署内に意見を異にする人がいたとしても」という表現は、「向社会的発言」の結果、「課業上の葛藤」(task conflict)が発生する可能性があることを示唆している。

第 5 に、「向社会的発言」の「受信者」(recipient)は、部署の構成員である直属上司と同僚である。Van Dyne & LePine(1998)は、上記の尺度の測定主体を3つ提示している。「発言者」による自己記入式測定(self-reported)、「発言者」の同僚による測定(peer-reported)、「発言者」の上司による測定(supervisor-reported)である。測定項目の目的語が「所属部署」である以上、「向社会的発言」の「受信者」は、主に部署の構成員になる可能性が高い。

以上の内容を Hirschman(1970: 30)の「発言」の定義と比較する。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の動機は、Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発

言」では削除された。上述したとおり、Hirschman(1970: 30)は、「不愉快な事態」が「発言」の根本的な動機であると規定している。そして、「バルカン化」以前の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究では、「不愉快な事態」を個別従業員の「不満」と「苦情」と受け入れた。しかし、Van Dyne & LePine(1998)以後の「向社会的発言」では、「不満」と「苦情」に基づいた「発言」は認めない。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の目標は、Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」では異なる意味で受け入れられた。Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の目標は、「不愉快な事態」を従業員が望む状態へ変化させるものであった。しかし、OB の「向社会的発言」では、従業員本人が望む状態へ変化させるのではなく、組織に貢献できる状態へ変化させるものを意味することになった。つまり、Hirschman(1970)と Van Dyne & LePine(1998)の「発言」は、「変化志向的行動」を意味することは共通している。しかし、誰のための変化なのかについては基本的に異なる目標を目指している。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の 1 つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」は、Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」では部分的に採択された。Van Dyne & LePine(1998)の「向社会的発言」では、職場レベルの非公式のコミュニケーション活動だけを「発言」として認めている。この点と関連し、「バルカン化」以前の OB 分野の Farrell(1983)と Rusbult et al.(1988)も社内・個別的・非公式の発言を強調する傾向があった。Van Dyne & LePine(1998)は、そこに加えて仕事との関連がある「役割外行動」だけを「発言」として定義している。その結果、「バルカン化」以後の OB 分野の「従業員の発言」(「向社会的発言」)は、もっと狭い範囲の概念になったのである。

次に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の 2 番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」は、完全に排除された。社外の制度的手段を用いる「発言」を認めない傾向があるのは、「バルカン化」以前の OB 分野の Farrell(1983)と Rusbult et al.(1988)も同じであった。しかし、Van Dyne & LePine(1998)は、社内の制度的手段の影響力も否定している。

Van Dyne & LePine(1998)は、「向社会的発言」が「苦情処理」(grievance procedure)や「意思決定への参加」(participation in decision making)と区別される概念であることを強調している。上述したとおり、「苦情処理」の根幹は、個別従業員の「不満」と「苦情」である。そして、「バルカン化」以後の OB 研究者が個別従業員の「不満」と「苦情」の表現手段として「発言」を認めないことは既に述べた。従って、Spencer(1986)の「直接的発言機構」は、「向社会的発言」と理論上には無関係な変数になる。また、「バルカン化」以後の OB 研究者が、「役割内行動」としての「発言」を認めないことも既に述べた。従って、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構」も、「向社会的発言」と理

論上には無関係な変数になる。この点が、「向社会的発言」が、以後の HRM 分野から、批判を受ける原因になる(Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015)。

最後に、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の 3 番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、全く採択されなかった。この特徴は、「バルカン化」以前の OB 分野の Farrell(1983)と Rusbult et al.(1988)も同じであった。しかし、Van Dyne & LePine(1998)は、そこに理論的必然性を与えた。その理論的必然性とは、「向社会的発言」は、組織の「建設的な変化」(constrictive change)に貢献するものでなければならないという定義(LePine & Van Dyne, 1998: 854)を意味する。マスコミ、市民団体、国際機構などの企業外部の友好勢力が企業の生産性に貢献するために存在するわけではない。

以上の検討をまとめると、「バルカン化」以後の OB 分野で新しく概念化された「向社会的発言」は、Hirschman(1970: 30)の定義とは異質な概念になったと評価できる。また、今までの OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究とは大きく離れた概念になったのも間違いない。このような意味で、HRM・ER 分野の研究者の観点(Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015; Wilkinson & Barry, 2016)からは、OB 分野の「向社会的発言」が異質なものとして受け入れられるのも無理ではない。

何よりも、OB 分野の「向社会的発言」の研究では、「発言」に関する文献レビューの範囲に HRM・ER 分野の研究はもはや含まれていない。例えば、OB 分野の「発言」に関する研究をレビューしている Morrison(2011)は、下記のように述べている。

産業労働関係 (Industrial Labor Relations; ILR) と人的資源管理 (Human Resource Management; HRM) 分野においても発言 (voice) に関する文献は豊富に蓄積されている。

これらの分野の研究で発言行動 (voice behavior) という概念を使っているわけではないが、個別的・集団的な発言のための公式の発言機構、例えば、苦情処理手続き、提案制度、オンブズマン制度、労使交渉、非管理職の従業員に構成されたタスクフォースチーム、品質管理活動、労使協議会、参加型経営などを幅広く検討している。…しかし、これらの研究は、自発的な (discretionary) 行動としての発言の先行要因と結果要因を検討しているわけではない。従って、発言をこのように定義している (著者注: 社内発言機構としての「従業員の発言」) 一連の研究は、現在の発言の概念化と正確に一致しおらず、本研究ではこれらをレビューの範囲から排除する。

出典: Morrison(2011: 381)を著者が訳。

Morrison(2011: 381)の言及から確認できるのは 2 つである。

1 つは、OB 分野の研究者が HRM 分野と ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の存在を知

らないわけではない。Morrison(2011)は、OB・HRM・ER 分野における「従業員の発言」の意味を考察している Dundon, Wilkinson, Machinton, Ackers(2004)などのマンチェスター学派の研究も引用している。つまり、Morrison(2011)は、「向社会的発言」に関してOB分野の「ソト」からの批判が行われていることを知っていたのである。

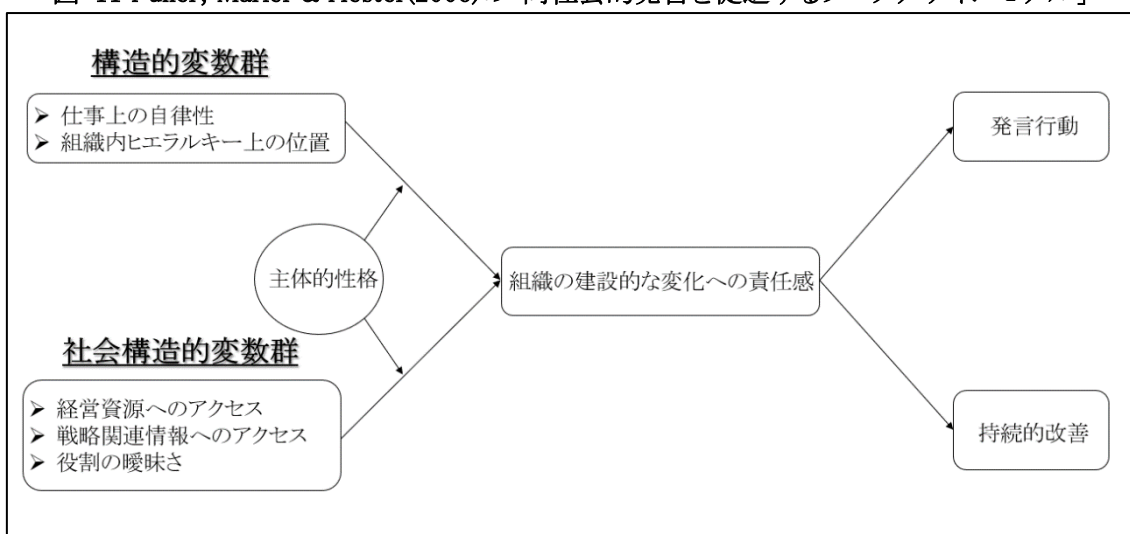
もう1つは、HRM分野とER分野の「従業員の発言」に関する研究の存在を知っていながらも、これらの研究を意識的に排除している。その理由は、OB 分野の「向社会的発言」と一致していないからである。特に、「向社会的発言」が内包している「自発的な行動」(discretionary behavior)としての側面がHRM分野とER分野の「従業員の発言」に関する研究では欠如されていることを指摘している。そして、OB 分野の「向社会的発言」では、「自発的な行動」以外にもHRM分野とER分野の「従業員の発言」に関する研究の伝統的な仮定とは、異なる仮定をしているのは上述したとおりである。Morrison(2011)は、「向社会的発言」に関する研究がもはやHRM分野とER分野の「従業員の発言」に関する研究を必要としなくなったのを婉曲に表現しているだけである。

最後に、「向社会的発言」の先行要因に関するOB分野の研究を考察する。OB分野では、「向社会的発言」の先行要因に対し、多数の実証研究及び文献レビューが行われた。

第1に、OB分野の「職務特性モデル」(Hackman & Oldham, 1975; 1976)と「意思決定への参加モデル」(Jackson, 1983)の後続理論である「ワークデザインモデル」の観点から行われた Fuller, Marler & Hester(2006)の研究がある。

Fuller, Marler & Hester(2006)は、「建設的な変化に対する責任感」(felt responsibility for constructive change)の観点から、発言者が認識する構造的要因(「仕事上の自律性」、「社内ヒエラルキー上のポジション」と社会構造的要因(「資源へのアクセス」、「戦略関連情報へのアクセス」、「役割の曖昧さ」と「向社会的発言」の間に正の関係があると予測している。ここで、「建設的な変化に対する責任感」は、上述した「職務特性モデル」の「仕事の結果に対する責任感の経験」を「向社会的発言」の脈絡から変形したものである。「向社会的発言」の結果は、組織の「建設的な変化」にあるからである。Fuller, Marler & Hester(2006)の研究は、図11のように図式化できる。

図 11 Fuller, Marler & Hester(2006)の「向社会的発言を促進するワークデザインモデル」



出典: Fuller, Marler & Hester(2006: 1091)を著者が翻訳

Fuller, Marler & Hester(2006)の分析の結果は、以下のとおりである。

個別的な因果関係として、「仕事上の自律性」、「資源へのアクセス」、「戦略関連情報へのアクセス」が「向社会的発言」との間に正の関係があらわれた。また、「建設的な変化に対する責任感」の媒介効果は、「社内ヒエラルキー上のポジション」と「向社会的発言」、「資源へのアクセス」と「向社会的発言」の間に有意な結果があらわれた。

Fuller, Marler & Hester(2006)の特徴は、「向社会的発言」を促進する最も根本的な要因を、従業員が認識するワークデザイン上の社会構造的な特性から説明していることにある。特に、「仕事上の自律性」と「役割の曖昧さ」は、Hackman & Oldham(1975; 1976)が提示した従業員が認識する「職務特性」の一部である。つまり、Fuller, Marler & Hester(2006)が提示した「仕事上の自律性」は、Hackman & Oldham(1975)の「自律性」に対応する概念である。また、「役割の曖昧さ」は「タスクのアイデンティティ」に対応する概念である。

また、Fuller, Marler & Hester(2006)は、従業員が認識するワークデザイン上の社会構造的な特性が重要な理由を、組織の「建設的な変化への責任感」という心理変数から説明している。これも、Hackman & Oldham(1975)の「職務特性モデル」の影響を受けたものである。具体的に、Hackman & Oldham(1975)は、従業員が認識する「職務特性」が「職務成果」(「内的動機付け」、「職務成果の質」、「仕事に対する満足感」、低い「欠勤」及び「離職」)に及ぼす影響を、従業員の心理的状态から説明している。その心理的状态の一要因として提示したものが、「仕事の結果に対する責任感」である。つまり、Fuller, Marler & Hester(2006)が提示した「組織の建設的な変化への責任感」は、Hackman & Oldham(1975)が提示した「仕事の結果に対する責任感」を、「向社会的発言」の脈絡からアレンジしたものである。

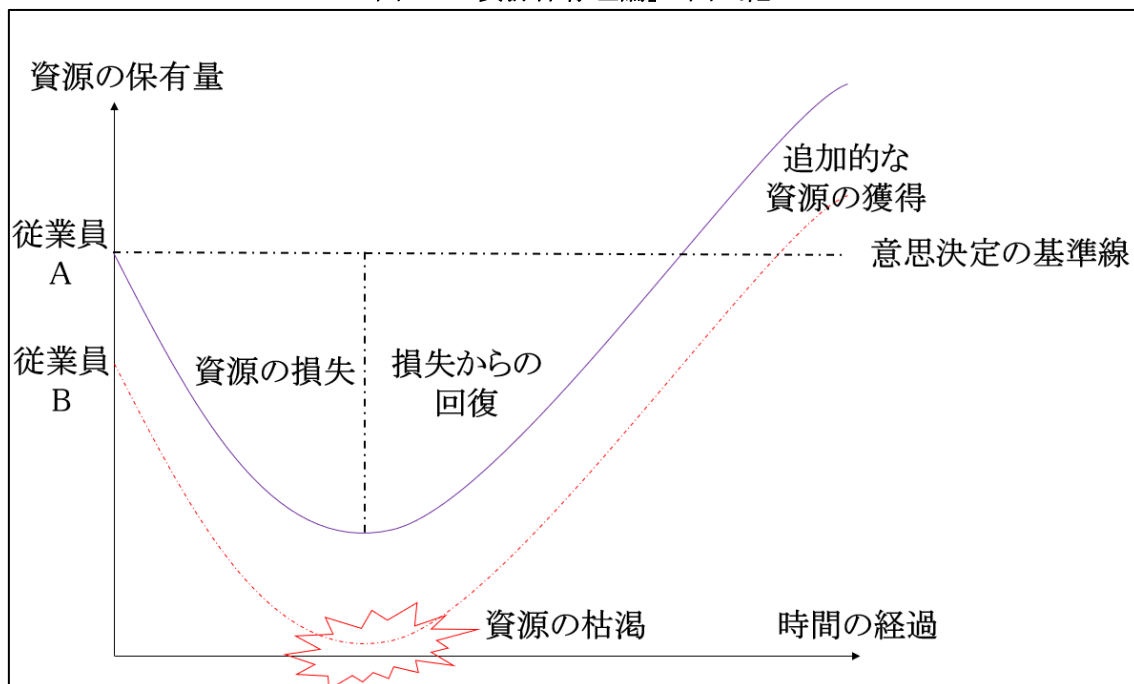
第 2 に、「主体性」(proactivity)の脈絡から、「向社会的発言」と成果変数(「全般的成果」、「客観的成果」、「主観的成果」)、組織変数(「満足」、「情緒的コミットメント」)、性格(「誠実性」との関係)をメタ分析した Thomas, Whitman & Viswesvaran(2010)の研究がある。Thomas, Whitman & Viswesvaran(2010)のメタ分析の結果、「向社会的発言」は、「全般的成果」と「主観的成果」、「満足」と「情緒的コミットメント」、「誠実性」との正の関係があることが多数の実証研究によって支持された。

性格変数と「向社会的発言」の関係は、Thomas, Whitman & Viswesvaran(2010)の研究だけではなく、「向社会的発言」を概念化した LePine & Van Dyne(2001)の研究でも実証された。LePine & Van Dyne(2001)によると、「向社会的発言」は、「誠実性」だけではなく、「外向性」・「神経症傾向」・「協調性」とも有意な関係があることが明らかになった。このように「発言」を従業員個人の性格に還元させるのが OB 研究の新たな特徴である。また、この特徴が、ER 分野からの批判(「雇用関係の心理学化」; Godard, 2014)を受ける原因になった。

第 3 に、「資源保存理論」(resource conservation theory)の観点から、「向社会的発言」の先行要因と結果要因に関するメタ分析を行った Ng & Feldman(2012)がある。Ng & Feldman(2012)は、従業員が知覚する資源の十分さが、「向社会的発言」を予測できる先行要因であると予測している。

下記の図 12 を用い、資源保存理論の骨子を簡単に要約する。

図 12 「資源保存理論」の図式化



出典: 著者作成

行為者として人間は、自分が持っている資源を極大化しようとする動機を持つ。そして、「資源の涸渇状態」(resource depletion state)を望まない傾向がある(Halbesleben et al., 2014)。ここでの資源には、時間・予算・人員・報酬などの「物的資源」だけではなく、自己効力感・心理的回復・幸福感などの「心理的資源」、集団内の尊重・支持・承認などの「関係的資源」、雇用の安定性・一般的な社会的信頼(generalized social trust)・自律性・意思決定への参加などの「社会的資源」も含まれる。

上記の図 12 には 2 つの曲線が表現されている。上の曲線は従業員 A のものであり、下の曲線は従業員 B のものである。従業員 A は資源の保有量が多く、従業員 B は資源の保有量が少ないことを確認できる。仮に、従業員 A は「高信頼組織」(high-trust organization; Six & Sorge, 2008)で働いているとしよう。その場合、従業員 A は「向社会的発言」に必要な資源を十分に獲得できる。一方、従業員 B は「低信頼組織」で働いているとしよう。その場合、従業員 B は「向社会的発言」に必要な資源を十分に獲得できない。

「向社会的発言」の実現には、必然的に同僚や上司の協力を必要とする。なぜなら、「向社会的発言」はその定義上、所属部署・組織の「建設的な変化」を求めるものであるからである。そして、それは同僚や上司の時間・努力・権限などの「資源」を必要とすることを意味する。上記の図を見ると、2 つの曲線の傾きは同じである。これは必要な資源の量が同じであることを意味する。実際には「高信頼組織」ほど、「向社会的発言」の実現に必要な資源が少ない可能性がある。しかし、ここでは比較のため、両者間の資源の損失量が同じであると仮定しよう。

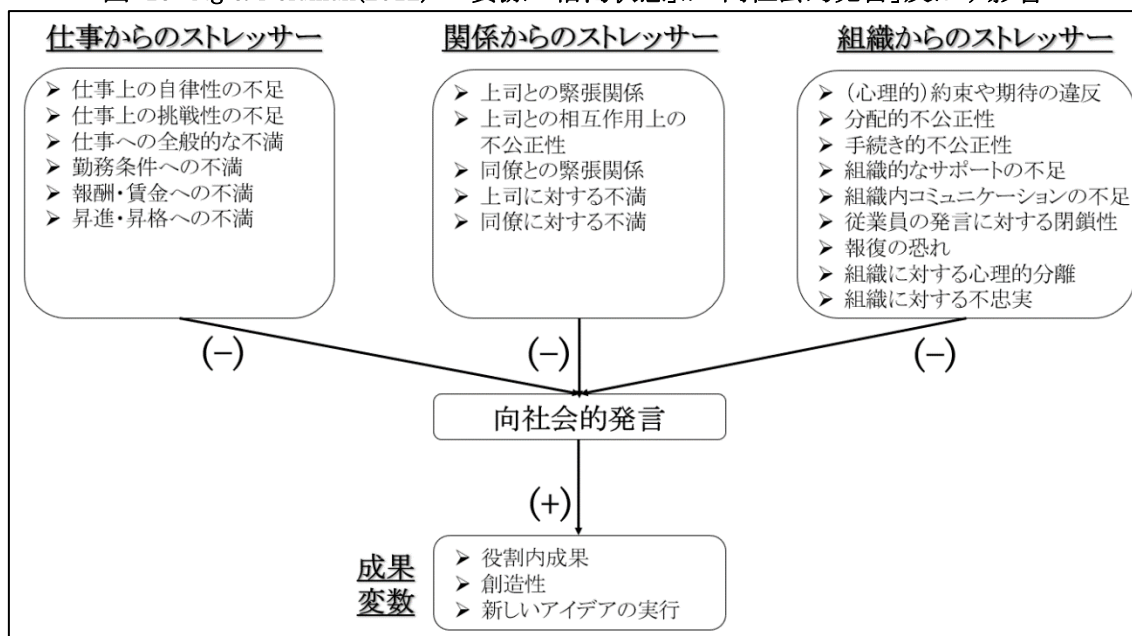
上記の図 12 を見ると、例えば資源の損失量が同じであっても、従業員 A より B の方が、資源の保有量がゼロに近いことを確認できる。つまり、従業員 A より B の方が、「資源の枯渇状態」に直面するリスクが高い。「向社会的発言」が実現されると、より多くの資源を獲得することができる。そして、資源の損失分を回復することもできる。また、最初の資源の保有量より高いレベルの資源を獲得することもできる。

「資源保存理論」では、ある選択の結果、予想される資源の獲得量が最初の資源の保有量を超えると予測される場合、その選択が行われると説明している。従業員 A も B も、「向社会的発言」を行う選択肢が合理的である。しかし、実際には従業員 A だけが「向社会的発言」を選択することになり、従業員 B は「向社会的発言」を選択しない。なぜなら、従業員 B は、資源の損失段階で、「資源の枯渇状態」に直面する可能性が高いからである。「資源の枯渇状態」に直面することは、不安と不満を感じさせる原因になる。従って、従業員 B は、予測できない事態に備え、常に余分の資源を維持しようとする。

Ng & Feldman(2012)は、このような「資源保存理論」の観点から、「資源の枯渇状態」が「向社会

的発言」に負の効果を及ぼすこと¹⁷を明らかにした。Ng & Feldman(2012)の分析結果は、下記の図 13 にまとめることができる。

図 13 Ng & Feldman(2012)の「資源の枯渇状態」が「向社会的発言」及ぼす影響



出典: Ng & Feldman(2012: 218)を著者が修正

Ng & Feldman(2012)は、「資源の枯渇状態」を「ストレス」と呼び、3つの「ストレス」を提示している。

第1に、仕事からの「ストレス」がある。具体的に、「仕事上の自律性」、「仕事上の挑戦的特性」、「仕事への全般的な不満」、「勤務条件への不満」、「報酬や賃金への不満」、「昇進・昇格への不満」がある。第2に、関係の側面での「ストレス」がある。具体的に、「上司との緊張関係」、「上司との相互作用上の不正性」、「同僚との緊張関係」、「上司に対する不満」、「同僚に対する不満」がある。第3に、組織の側面での「ストレス」がある。具体的に、「(心理的)約束や期待の違反」、「分配的不正性」、「手続き的不公正性」、「組織的なサポートの不足」、「組織内コミュニケーションの不足」、「従業員の発言に対する閉鎖性」、「報復の恐れ」、「組織に対する心理的分離」、「組織に対する不忠実」がある。

¹⁷ 「資源保存理論」は、「資源の枯渇状態」が「向社会的発言」を引き出す効果があると予測する根拠にも活用できる。実際に、Ng & Feldman(2012)は、「資源の枯渇状態」が「向社会的発言」に正の効果を及ぼすという仮説(「資源獲得観点」と負の効果を及ぼすという仮説(「資源損失観点」)を用い、「競争仮説」(competing hypothesis)の枠組みからメタ分析を行った。分析の結果、「向社会的発言」の先行要因に関しては「資源損失観点」を支持することにあらわれた。本稿では説明の簡明性のため、Ng & Feldman(2012)の研究モデルを単純化した。

Ng & Feldman(2012)の分析の結果、仕事・関係・組織からの「ストレス」は、全般的に「向社会的発言」と負の関係があらわれた。また、「向社会的発言」は、「役割内成果」・「創造性」・「新しいアイデアの実行」などの様々な成果変数と正の関係があることが明らかになった。

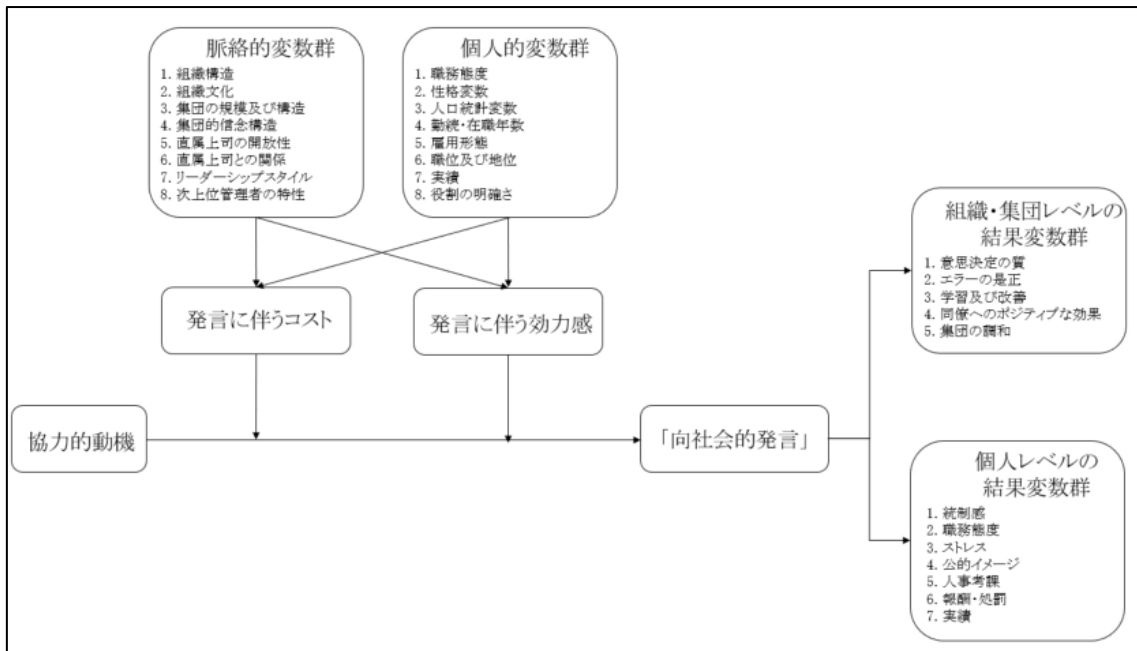
Ng & Feldman(2012)の分析の結果は、HRM 分野の「直接的発言機構」(Spencer, 1986)・「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1992)と ER 分野の「集团的発言機構」(Freeman & Medoff, 1979; 1984)が「向社会的発言」に正の効果を及ぼす理論的蓋然性があることを示している。なぜなら、Ng & Feldman(2012)が提示した 3 つの「ストレス」は、HRM 分野の「直接的発言機構」・「参加型発言機構」と ER 分野の「集团的発言機構」によって緩和されると予測できるからである。

HRM 分野の「直接的発言機構」・「参加型発言機構」は、3 つの「ストレス」を緩和させると予測できる。Holland et al.(2011; 2012; 2013; 2017)は、「直接的発言機構」が個別従業員の「職務満足」・「バーンアウト」・「ワーク・エンゲージメント」・「経営陣への信頼」と正の関係があることを実証した。また、Evans & Davis(2005)と Macky & Boxall(2009)は、「参加型発言機構」を含む「高実績型 HR システム」が「メンタルモデルの共有」・「集団内・間の協力関係」を強化すると予測している。上記の変数の中で、「職務満足」・「バーンアウト」・「ワーク・エンゲージメント」は、仕事からの「ストレス」に対応する概念である。また、「メンタルモデルの共有」と「集団内・間の協力関係」は、関係からの「ストレス」に対応する概念である。そして、「経営陣への信頼」は、組織からの「ストレス」に対応する概念である。

ER 分野の「間接的発言機構」も、3 つの「ストレス」を緩和させると予測できる。Lopes et al.(2017)は、国レベルの「労働組合の組織率」が個別従業員の「ジョブ・インボルブメント」と正の関係があることを実証した。Hoque et al.(2017)は、「集团的発言機構」が個別従業員が認識する「仕事の質」と「ワークライフバランス」と正の関係があることを実証した。Dixon, Fullerton & Robertson(2013)は、国レベルの「労働組合の組織率」が個別従業員が認識する「雇用の不安定性」と負の関係があることを実証した。Dixon, Roscigno & Hodson(2004)は、「社内労働組合」が「労働者間の連帯」(worker solidarity)を促進することを実証した。Pyman et al.(2006)は、「集团的発言機能」が個別従業員が認識する「管理職の対応」・「ジョブ・コントロール」・「報酬制度に対する従業員の影響力」と正の関係があることを実証した。上記の変数の中で、「ジョブ・インボルブメント」・「仕事の質」・「ジョブ・コントロール」は、仕事からの「ストレス」に対応する概念である。また、「労働者間の連帯」は、関係からの「ストレス」に対応する概念である。そして、「ワークライフバランス」・「管理職の対応」・「報酬制度に対する従業員の影響力」・「雇用の不安定性」は、組織からの「ストレス」に対応する概念である。

第 4 に、Morrison(2011)の「向社会的発言モデル」がある。Morrison(2011)は、OB 分野の「向社会的発言」に関する先行研究をレビューし、下記の図 14 の研究モデルにまとめた。

図 14 Morrison(2011)の「向社会的発言モデル」



出典: Morrison(2011: 382)を著者が修正

Morrison(2011)の「向社会的発言モデル」は、下記の理由から、Ng & Feldman(2012)より「向社会的発言」本来の意図に近いモデルである。

Morrison(2011)は、従業員であれば誰もが組織や所属部署に協力しようとする「向社会的動機」を持っていると仮定している。つまり、従業員が「向社会的発言」をしないのは、「向社会的動機」が欠如しているわけではない。他の動機(例:「防護的動機」)が本来存在する「向社会的動機」を圧倒するからである。もしくは、「向社会的動機」が「向社会的発言」に繋がるパスを抑制・促進する様々な脈絡的な要因と個人的な要因が作用するからであるのだ。具体的に、Morrison(2011)は、「向社会的動機」を抑制・促進する様々な脈絡的な要因と個人的な要因を従業員が認識する「発言に伴うコスト」と「発言に伴う効力感」とまとめた。

Morrison(2011)の「向社会的発言モデル」は、「向社会的動機」と「発言に伴うコスト」との関係、「向社会的動機」と「発言に伴う効力感」との関係は、理論的に無関係であることを暗示している。なぜなら、「協力的動機」(=「向社会的動機」)を「独立変数」に、「発言に伴うコスト」と「発言に伴う効力感」を「調整変数」(moderator)に、「向社会的発言」を「従属変数」に設定しているからである。ある変数を「調整変数」に位置付けることは、「独立変数」と「調整変数」の間には理論的に無関係であることを仮定するという意味である(Baron & Kenny, 1986)。

仮に、Morrison(2011)が「向社会的動機」が「発言に伴うコスト」と「発言に伴う効力感」によって決められるものであると仮定しているとしよう。その場合、Morrison(2011)は下記のように研究モデルを設定しているはずである。そのモデルとは、「発言に伴うコスト」と「発言に伴う効力感」を「独立変数」

に、「協力的動機」(＝「向社会的動機」)を「媒介変数」(mediator)に、「向社会的発言」を「従属変数」にするものである。しかし、Morrison(2011)はそのように研究モデルを設定しなかった。それは、上述したとおり、従業員であれば誰もが組織や所属部署に協力しようとする「向社会的動機」を持っていると仮定しているからである。つまり、Morrison(2011)にとって、「向社会的動機」は理論上最初から与えられたものである。このような Morrison(2011)の発想は、ER 分野の Kaufman(2015)から批判を受ける原因になる。Kaufman(2015)の批判については、第 4 項で述べる。

本項の内容は、下記にまとめることができる。

第 1 に、1990 年代以後の OB 分野では、「組織市民行動」(＝「役割外行動」)の脈絡(Organ, 1988; Organ & Near, 1983)から、「発言」を再定義した。その結果登場したのが、「向社会的発言」である。「向社会的発言」は、「協力的動機」・「非公式性」・「役割外行動」・「挑戦的行動」の側面が強調された。その結果、OB 分野では、個別従業員の「不満」や「苦情」の表現手段としての「発言」は、「発言」ではなくなった。また、「直接的発言機構」・「参加型発言機構」・「集団的発言機構」の結果としての「発言」も、「発言」に含まれないものになった。これは、「バルカン化」以後の OB 分野の「従業員の発言」に関する研究が、Hirschman(1970)の伝統と訣別したことを意味する。

第 2 に、本稿では、「向社会的発言」が持続可能な概念ではないと診断した。なぜなら、「向社会的発言」のベネフィットとリスクの間に一種の不均衡が存在するからである。「バルカン化以前」の O B・HRM・ER 分野の「従業員の発言」のベネフィットとリスクは、全て「発言者」に帰属されるものであった。ここで、「従業員の発言」のベネフィットは、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消である。「従業員の発言」のリスクは、経営側(管理職)による報復の可能性である。

一方、「向社会的発言」のベネフィットは、組織に帰属されるものである。なぜなら、「向社会的発言」の目的は、組織の「建設的な変化」にあるからである(Van Dyne & LePine, 1998)。しかし、「向社会的発言」のリスクは、全て「発言者」に帰属される。例えば、「人事考課上の不利益」(Detert & Burris, 2007)、「同僚との葛藤」(Janssen, 2003)、「役割過重」(role overload; Bolino & Turnley, 2005)などが挙げられる。

第 3 に、OB 分野では「向社会的発言」の根幹である「向社会的動機」を与えられたものとみなされる傾向がある。もしくは、OB 分野では、「向社会的動機」が様々な脈絡的な要因と個人的な要因とは、理論的に無関係なものとみなされる傾向がある。代表例が Morrison(2011)の研究モデルである。しかし、「向社会的発言」が内在しているベネフィットとリスクの間の不均衡性を考えてみると、「向社会的動機」がどこから生まれるものなのかに関する説明が必要である。本稿では、Ng & Feldman(2012)のメタ分析の結果に基づき、2つの軸の「社内発言機構」が「向社会的動機」の前提条件であると提案する。この点については、第 4 節で述べる。

第4項 ER分野の「経営参加型発言機構モデル」

本稿では、1990年代以後のER分野の「従業員の発言」に関する研究を「経営参加型発言機構」と名付ける。前述したとおり、1990年代以後、全世界的に「参加型経営」の拡大と共に、労働組合の衰退(例:「未組織企業の従業員代表制」の拡大)が加速化した。ER分野でも、このような2つの傾向に対応する方向で研究がなされた。

ER分野では、「参加型経営」が真の意味で従業員の「参加」を促進するものなのかを検討することになった。ER分野で懸念することは、「参加型経営」が経営側(資本側)の利益に奉仕する都合のいい制度に悪用される事態にあった(Dundon et al., 2004)。ここで、都合のいい制度とは、前述した「向社会的発言」のベネフィットとリスクの不均衡と関係がある。

「バルカン化」以後のHRM・OB分野の「参加」と「関与」は、仕事に関する職場レベルの意思決定に限られるものであった。このような仕事に関する職場レベルの意思決定へ従業員が「参加」することによって得られるベネフィットは、従業員より企業にとって大きいものである。なぜなら、HRM・OB分野の「参加」の究極的な目的は、企業の生産性と利益の向上にあるからである。

しかし、考えてみると、HRM・OB分野で強調している仕事に関する意思決定とは、曖昧な領域が多すぎる。例えば、職場での人手不足の問題は、仕事に関する職場レベルの意思決定なのか。1次的には、職場での人手不足は個別従業員の「不満」と「苦情」に直結する問題である。HRM分野のSpencer(1986)が観察した病院内の慢性的な看護師の人手不足の問題が代表例である。しかし、人手不足の問題が「作業組織」(work organization)の非効率性の根本的な原因であることも否定できない。そして、人手不足の問題を解決するためには、全社レベルの意思決定を必要とする。なぜなら、採用計画は、全社レベルの調整と協議を必要とするからである。

以上の例でわかるのは、仕事に関する職場レベルの意思決定における従業員の「参加」を促進するためには、仕事以外の領域に関する全社レベルの意思決定(例:長期的な経営計画)における従業員の「関与」が提供される必要があるということである。ER分野で懸念することは、この地点の問題である。上述したとおり、HRM分野の「高実績型ワークシステム」では、仕事以外の領域に関する全社レベルの意思決定における従業員の「参加」が欠如している。「高実績型ワークシステム」は企業の経営戦略を実現するための手段である(例:「戦略的HRM」)。従って、企業は、全社レベルの意思決定を「経営上の自律性」(managerial autonomy)の領域として残しておこうとする。

従って、従業員の「参加」と「関与」におけるベネフィットとリスク間の不均衡の問題を解決するためには、労働組合の積極的な介入を必要とする。これは、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構」の範囲・内容・形式がより拡大される必要があることを意味する。

まず、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構」の範囲は、「団体交渉」などの「労働条件」(labor condition)に限られたものであった。しかし、「参加型経営」のカウンターパートであ

り、監視者として労働組合は、「労働条件」以外の「経営上の自律性」の領域にも「参加」を行う必要が生じた。

次に、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構」の内容は、個別従業員の「不満」と「苦情」の集団的解決に関するものであった。しかし、「参加型発言機構」と「向社会的発言モデル」は、伝統的な経営管理より従業員の協力行動を要求するものになった。従って、労働組合もその反対給付として、より高いレベルの発言権を要求することになったのもおかしくない。

また、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構」の形式は、主に企業別労働組合を意味するものであった。これは、Freeman & Medoff(1979; 1984)が「集団的労使関係」(例:産別労働組合・ナショナルセンター)を否定したという意味ではない。Freeman & Medoff(1979; 1984)は、「個別的労使関係」に特化した説明をしているという意味である。しかし、上述したとおり、企業側が「経営上の自律性」を諦める意思がないのであれば、従業員の「経営参加」を達成するために一定の強制力を必要とすることになる。従って、「バルカン化」以後のER分野の「従業員の発言」に関する研究では、国レベルの「支配構造」(governance structure)に関心を持つことになった。

以上の説明は、1990年代以後のER分野の「経営参加型発言機構」が登場した背景に関するものである。しかし、上記の説明は、機能主義的な論理を反映している。まるで、「参加型発言機構」と「向社会的発言モデル」の登場が、自然に「経営参加型発言機構」の登場を要請しているようなニュアンスが読まれるかもしれない。しかし厳密には、「経営参加型発言機構」の登場は、ER分野の理論的帰結である。つまり、「参加型発言機構」と「向社会的発言モデル」に関するER分野の不信は、より根強いものである。なぜなら、「参加型発言機構」と「向社会的発言モデル」に関するER分野の不信は、Braverman(1974=1998)、Edwards(1979)、Burawoy(1982)に代表される1970・80年代の「労働過程論」(labor process theory)に関する研究から始まったものであるからである。

以下では、簡潔に「労働過程論」の骨子を述べる。「労働過程論」を検討する理由は、ER分野が何故、HRM・OB分野の「従業員の発言」に関する研究に批判的なのかを理解させるからである。

第2項で述べたとおり、経営側(雇用者)による生産方式の合理化(例:「科学的管理法」)は、従業員側(被雇用者)による抵抗と反発を伴うものであった。このような抵抗と反発は、「科学的管理法」以前の産業革命の時期から、組織的に行われた。代表例が「ラッドライト運動」である。そして、建築・機械・繊維などの多様な産業分野で、熟練労働者を中心とする労働組合の反発が激しかったことが多くのER分野の研究で指摘されてきた(Friedman, 1977; Noble, 1979; Penn, 1982; Lee, 1982)。

何故、従業員は、経営側による生産方式の合理化に抵抗するのか。それは、「投入」(input)―「産出」(output)が繰り返される「労働過程」における経営側と従業員側の利害関係が衝突するからである。従業員側は、最低限の「労働力」(labor power)を提供し、その対価として最大限の経済

的補償をもらおうとする。一方、経営側は、最低限の経済的補償を提供し、その対価として最大限の「労働力」を確保しようとする。これは、前述した「X 理論」の労使関係に当たるものである。また、「労働過程論」では、「労働過程」における経営側と従業員側の利害関係が衝突する場として、職場を「角逐の場」(contested terrain)と呼ぶ。

「労働過程論」の骨子は、「角逐の場」における「労働統制」(labor control)の実現は、3つの方式によって可能であるということにある。ここで、「労働統制」とは、従業員側から望む行動を誘導する経営側の意図を意味する(Smith, 2015: 225)。

1つ目の方式は、労働の「奪熟練化」(de-skilling)を促進し、従業員の組織的な抵抗を瓦解させることにある。初期の資本主義的生産方式では、生産手段は経営側が独占しているが、生産手段を用いた「労働過程」における「熟練」(skill)は従業員側が専有していた不完全なものであった。ここで、不完全とは、経営側が「労働過程」における規律形成・指揮命令・業務内容の規定を完全に統制できないことを意味する。しかし、「労働過程」における従業員の「熟練」を経営側が掌握できることが可能であれば、「労働統制」も可能になる。労働の「奪熟練化」は、「労働分業」・「科学的管理法」・「生産方式の自動化」などの手段によって達成できるものであった。

2つ目の方式は、「労働統制」の精巧化である。業務指示・効率性の監督(成果評価)・経済的報酬と動機付けの相互補完性(アメとムチ)のためには、「労働過程」における「モニタリング」と「サーベイランス」を必要とする。ここで、「モニタリング」とは、職務遂行の過程及び結果に対する公開的かつ協議された監視を意味する。成果主義賃金制度・目標による管理(management by objective)制度が代表例である。また、「サーベイランス」とは、職場内の従業員の活動全般に対する包括的かつ密かな監視を意味する。組織文化による規範的な自己統制、CCTV・コンピューター・スマートフォンなどの電子機器による「情報監獄」(information panopticon; Zuboff, 1988; 2019)が代表例である。

「労働統制」の精巧化の具体例の中で、組織文化による規範的な自己規制のメカニズムは、OB・HRM 分野と ER 分野の観点が明確に異なるテーマである。組織文化が、組織の価値・目標・意味を従業員に内面化させ(「組織社会化論」)、従業員の自発的な「コミットメント」を促進する効果(「組織コミットメント論」)があることには、OB・HRM・ER 分野の間に異論がないだろう。

論点は、組織文化が従業員にとって有益なものなのかどうかという点にある。

HRM・OB 分野の研究者は、強い組織文化と従業員の高いレベルのコミットメントが企業の実績を向上させるだけではなく(Saffold, 1988)、従業員にも高い賃金(Pfeffer & Velga, 1999)と仕事に対する有意味感(sense of meaningfulness)を提供すると強調している(Markow & Klenke, 2005)。

一方、ER 分野の研究者は、労使間の協力・信頼関係を強調する組織文化の形成が、経営側が強制的な「労働統制」を行わなくても、従業員が自ら自分の行動を企業の目標に一致させようとする

る「自己規制」(self-regulation)を行う結果をもたらすと指摘している(Alvesson & Willmott, 2002; Barker, 1993; Barley & Kunda, 1992; Willmot, 1993)。組織文化による「労働統制」は、従業員の行動ではなく、意識を統制するものである。従って、「労働過程論」の観点から見ると、組織文化による「自己規制」のメカニズムは、Edwards(1979)が提示した指示・命令による「単純統制」(simple control)・自動化機械による「技術的統制」(technical control)・規則や手続きによる「官僚的統制」(bureaucratic control)よりも強力な「労働統制」である。

3つ目の方式は、従業員の「同意」(consent)を獲得するための「ヘゲモニー的統制」(hegemonic control)である。上記の労働の「奪熟練化」仮説・「労働統制」の精巧化仮説は、従業員の抵抗と反発を伴うものである。上記の具体例の中で、組織文化による「自己規制」のメカニズムは、一見従業員の順応と協力を確保できるようにみえるかもしれない。しかし、Willmot(1993)は、組織文化による「労働統制」が必ずしも成功するとはいえないと指摘している。なぜなら、「労働過程論」の「労働統制」は、企業の利潤追求の手段に過ぎないからである。つまり、従業員は企業の利潤追求の結果、雇用の不安定性・長時間労働・過酷な労働環境・搾取と犠牲、に直面することになる。これは、組織文化の美辞麗句に隠蔽できるものではない。もし、従業員が「労働過程」の現実と組織文化の美辞麗句の間にギャップを認識する場合、組織文化を形式的に受容したり、選択的・計算的に順応したり、懐疑的・冷笑的に反応したり、などの多様な反応をみせるだろう。これが前述した「労働過程」における面従腹背の姿である(稲上・石田・八幡・池田, 2015: 10)。

これと関連し、Friedman(1977)は、「労働統制」の戦略には、経営側による監視が重視される「直接統制」(direct control)戦略と従業員が職務に関して相当の裁量権を持つ代わりに、企業の目標に協力することが求められる「責任を持つ自律性」(responsible autonomy)戦略があると指摘している。そして、Burawoy(1979)は、前者を「専制的統制」(despotic control)と、後者を「ヘゲモニー的統制」と呼び、後者のよる「労働統制」がどのように従業員の「同意」を獲得することに成功したのかを分析している。

Burawoy(1979)は、下記のように、「労働過程論」で抵抗の主体として想定されてきた労働者が逆説的にも「労働統制」(「ヘゲモニー的統制」)に「同意」することになった経緯を説明している。Burawoy(1979)は、「ゲーム」のメタファーを活用している。「ゲーム」に参加するプレイヤーは、「ゲーム」のルールを守る限り、選択の自由がある。そして、選択の自由によって得られた結果を、自己責任として受け入れられる。つまり、労働者は、「労働過程」の結果を自分が統制できるという虚位の意識を持つことになる。しかも、「責任を持つ自律性」によって、プレイヤーは、「ゲーム」の目的を棄損しない限り、ルールを改定する権利も持つ。以上の理由で、労働者は、現在の「労働過程」が自分の選択と「同意」の結果であると錯覚することになるというのが、Burawoy(1979)の説明である。

Burawoy(1979)は、「ヘゲモニー的統制」を支える仕組みとして「内部国家」(internal state)の概

念を導入している。ここで、「内部国家」とは、「労働過程」に伴う葛藤と緊張を社内に抑制するための様々な制度を意味する。Burawoy(1979)は、「内部国家」の代表例として社内の苦情処理制度・団体交渉制度などを提示している。「内部国家」により、従業員は一定の権利と義務を持つ「産業市民」(industrial citizen)になる。また、経営側は、「労働過程」を統制できる権利を確保することができる。

以上の Burawoy(1979)の説明は、何故 ER 分野の研究者が、HRM 分野の「直接的発言機構」(Spencer, 1986)・「参加型発言機構」(McCabe & Lewin, 1992)と OB 分野の「組織市民行動」(Organ, 1988)・「向社会的発言」(LePine & Van Dyne, 1998; Van Dyne & LePine, 1998)に批判的なのかを理解させる。HRM・OB 分野が考えている「従業員の発言」の動機と目的と ER 分野が考えている「従業員の発言」の動機と目的は、根本的に異なるものであるのだ。例えば、OB 分野の「組織市民行動」が強調する組織に不平不満を表さない「スポーツマンシップ」は、「労働過程論」の観点からみると、「ヘゲモニー的統制」のイデオロギーに騙された虚位の信念構造に当たるものである。

本稿では、このような HRM・OB 分野と ER 分野の根本的に異なる観点の中で、どちらが真実に近いものかを判断する意図はない。おそらく、従業員の「参加」には両面性があるだろう。それより重要なのは、OB 分野の「ソト」からの批判を理解するためには、批判する側の認識構造を理解する必要があるということにある。例えば、Burawoy(1979)の説明を理解しないと、何故 Barry & Wilkinson(2016)が「向社会的発言」が「向経営的発言」の異名ではないかと批判する理由を理解できないのか、についてである。Barry & Wilkinson(2016)は、「労働過程論」の影響を受けて登場した「批判経営論」(critical management theory; Adler, 2007)の一員であることを忘れてはいけない。

下記の表 34 は、「労働過程論」の説明を OB・HRM 分野と比較したものである。

表 34 OB・HRM 分野と「労働過程論」の比較

	OB 分野	HRM 分野	労働過程論
職場とは	同じ目標を共有する 非公式の集団	雇用契約による 公式の集団(部署)	労使間の利害関係が 衝突する「角逐の場」
科学的管理法	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性向上の手段 ● 職場内の怠業・怠慢の是正 ● 従業員の動機付けの低下 ● 従業員側の誤解と無知 		<ul style="list-style-type: none"> ● 経営側による労働の「奪熟練化」戦略 ● 従業員側の組織的な反発と抵抗
目標による管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果評価の手續きの公正性の確保 ● 従業員の動機付けの向上 		<ul style="list-style-type: none"> ● 経営側の監視手段 ● 「情報監獄」による「労働統制」の手段
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 高実績型 HRM システムの前提条件 ● 仕事の目標・方向・意味のガイドライン ● 仕事に対する従業員の意味感の形成 		<ul style="list-style-type: none"> ● 「自己規制」による自発的な「労働統制」の手段 ● 従業員の「面従腹背」戦略による対応
従業員の参加	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場レベルの意思決定への非公式の参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場レベルの意思決定への公式の参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「責任を持つ自律性」による「労働統制」の手段 ● 経営側の意図に対する従業員の事後承認
組織市民行動	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の「スポーツマンシップ」・「市民道徳」・「順応性」の発現 ● 高実績型 HRM システムの前提条件 		<ul style="list-style-type: none"> ● 労働者を「内部国家」に順応させる手段 ● 「責任を持つ自律性」による従業員の虚位認識

出典：著者作成

上記の表 34 は、「従業員の発言」における各学問分野の理論的親和性と対立性を示している。上述したとおり、ER 分野の「批判経営論」の研究者は、OB 分野の「向社会的発言」が異質な概念であると指摘している(Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015; Wilkinson & Barry, 2016)。しかし、OB 分野の「向社会的発言」が登場するまでの様々な鍵概念に対し、ユニークな観点を持っているのは、批判者である「労働過程論」・「批判経営論」の研究者であることを確認できる。

本稿の目的は、OB・HRM・ER 分野間の理論的・経験的妥当性を検証することにあるわけではない。OB・HRM・ER 分野間のユニークな説明が成立する固有の「境界条件」(scope condition)を探ることにある。仮に、変数 X と変数 Y の因果関係に対し、異なる理論 A・B・C があるとしよう。そして、理論 A では正の関係を、理論 B では負の関係を、理論 C では無関係を主張するとしよう。その場合、理論 A・B・C 間の妥当性を検証する作業は、あらゆる属性を持つ標本を対象に、どちらの主張が妥当なのかを検証することにある。この作業の勝者は、理論 A・B・C の中で 1 つだけである。一方、「境界条件 1」の標本では理論 A が、「境界条件 2」の標本では理論 B が、「境界条件 3」の標本では理論 C が受け入れたとしよう。その場合、理論 A・B・C は、固有の説明力を認められることになる。本稿の目的は、このような「境界条件」の解明にある。

以上の本稿の目的を考慮すると、「労働過程論」の理論的仮定が妥当なのかは重要な問題ではない。重要なのは、HRM 分野の「参加型発言機構」と OB 分野の「向社会的発言」が、どのような「境界条件」で、経営側の「ヘゲモニー的統制」(Burawoy, 1979)・「責任を持つ自律性」(Friedman, 1977)戦略によって悪用される恐れがあるのかに関するものである。しかし、OB 分野の「向社会的発言」の批判者らは、明確に「境界条件」を提示していない(Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015; Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015; Wilkinson & Barry, 2016)。従って、本稿では、1990年代以後の ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を中心に、「境界条件」を再構成する。このような作業は、ER 分野の研究者が考えている「境界条件」を間接的に推定することに貢献できると思われる。

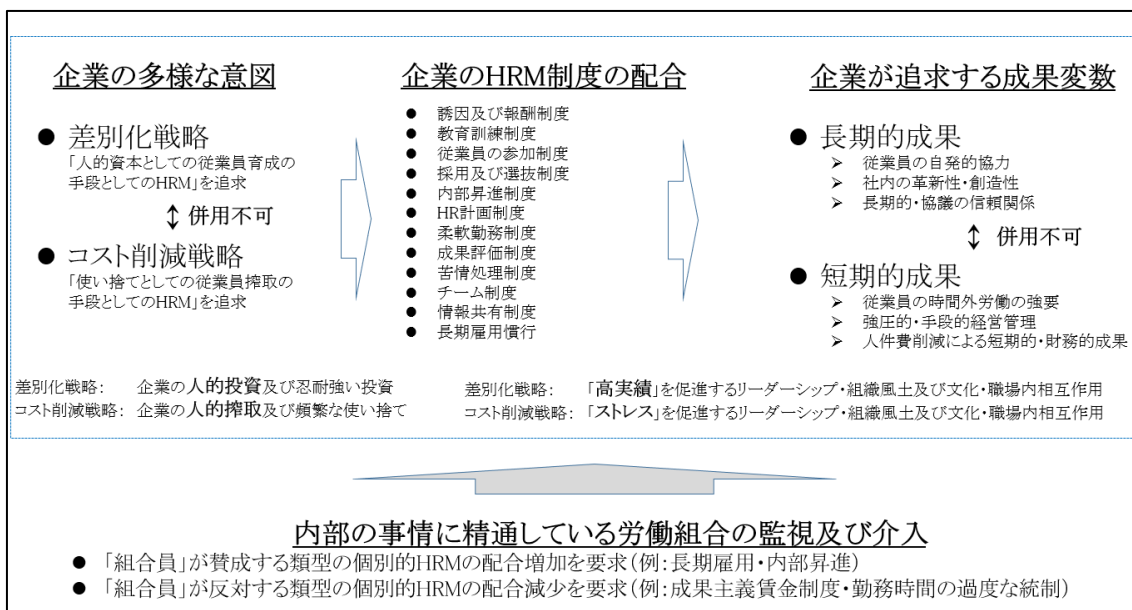
以下では、1990 年代以後の ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の傾向を検討する。下記の研究傾向は、「労働過程論」だけではなく、Freeman & Medoff(1979; 1984)の労働経済学の影響を受けたものも多いことを予め述べておきたい。

第 1 の研究傾向は、「束」としての HRM の諸機能に対する監視者としての「集団的発言機構」の影響力に関するものである。

本節の第 2 章の HRM 分野の「参加型発言機構」の前提は、HRM の制度的変化は企業の「戦略的選択」の結果によるものであることにある。代表例が Guthrie, Spell & Nyamori(2002)と Shin(2014)の研究である。具体的に、Guthrie, Spell & Nyamori(2002)は、カナダ企業の「差別化戦略」(differentiation strategy)の推進が、「高関与型 HRM プラクティス」(high involvement work practices)の導入に正の関係があることを明らかにした。また、「社内労働組合」の存在は、「高関与型 HRM プラクティス」の導入に有意な関係がないことが実証されている。そして、「高関与型 HRM プラクティス」の総効果と「高関与型 HRM プラクティス」と「差別化戦略」の相互作用項は、それぞれ「企業の生産性」と正の効果があった。Shin(2014)も、韓国企業の「差別化戦略」の推進が、「高実績型 HRM システム」(high performance work practices)の導入に正の関係があることを明らかにした。一方、同研究では、従業員の「労働組合加入率」が「高実績型 HRM システム」の導入に負の関係があることも明らかとなった。一方、ER 分野の Pohler & Luchak(2014)は、カナダ企業の「高関与型 HRM プラクティス」が従業員の「サービス残業時間」(unpaid overtime hours)、「有給病気休暇日数」(paid sick day usage)、「労使紛争・不満・苦情の発生件数」・「職務満足」に及ぼすネガティブな効果を、「社内労働組合」の存在が緩和させる効果があることを明らかにした。

以上の研究結果をまとめたものが、下記の図 15 のとおりである。

図 15 企業の HRM 制度の目的—成果関係における労働組合の監視機能



出典：著者作成

「高関与型 HRM プラクティス」・「高実績型 HRM システム」と呼ばれているベストプラクティスとしての「束」としての HRM 制度は、単一なものではない。確かに、Evans & Davis(2005)、Combs et al.(2006)、Subramony(2009)が提示しているように、「高実績型 HRM システム」と呼ばれるためには、必ず導入しなければならない制度はある。「小集団活動」・「成果主義賃金制度」などが代表例である。しかし、その必須条件としての個別の HRM 制度をどのように「配合」(mixture)するのは、企業の戦略的選択の結果である。ここで、「配合」とは、個別の HRM 制度に重要度・優先順位に付けることを意味する。

「束」としての HRM 制度を「配合」する企業の意図も単一なものではない。例えば、OB・HRM 分野の理論的仮定のとおり、「差別化戦略」が必要とする人的資源の動機付け・育成のために、「高実績型 HRM システム」を導入する企業がある。一方、リストラや「労働統制」の手段として「高実績型 HRM システム」を導入する企業もある。例えば、産業界に流行した「ビジネスプロセスリエンジニアリング」をリストラの手段として悪用する企業がある。同じく、「高実績型 HRM システム」の諸制度の中で、リストラや「労働統制」の手段に貢献できる制度を中心に HRM 制度の「配合」を行うこともできる。これが、上述した「労働過程論」が想定している経営環境に最も近いものである。

問題は、「束」としての HRM 制度の詳細な「配合」の内容は、企業の外部では観察が難しい属性があることである。企業の外部では単純に諸制度が導入されているか否かだけを観察できる。企業がどのような目的・経緯・意図から、「束」としての HRM 制度の「配合」を行ったのかを詳しく把握しているのは、労働組合である。労働組合は、団体交渉のカウンターパートとして、全社的な意思決

定のプロセスを常に監視しているからである。また、「組合員」からの情報提供を通じ、企業の HRM 制度の目的・経緯・意図を把握することもできる。

このように企業内部の事情に精通している労働組合は、企業の HRM 制度の目的・経緯・意図を把握し、それにあわせて対応するだろう。もし、企業が「差別化戦略」の一環として「高実績型 HRM システム」を導入している場合、労働組合があえて反対する理由がないだろう。一方、企業が「コスト削減戦略」の一環として「高実績型 HRM システム」を導入している場合、労働組合は激しく反対するであろう。これが、Shin(2014)が分析している韓国企業の「労働組合加入率」と「高実績型 HRM システム」の導入との負の関係に反映されている。Shin(2014)が述べているように、2000 年代以後の韓国の労使関係は、大規模のストライキを経験していた時期であった。そして、労働組合の立場からは、「高実績型 HRM システム」がリストラのための都合のいい制度として悪用される可能性を懸念していた時期でもあった。従って、多くの企業では、「高実績型 HRM システム」の導入に伴う成果主義賃金制度などがリストラの信号弾として受け入れられる傾向があった。韓国の労働組合は、そのシグナルに反応し、「集团的発言機構」(例:「団体交渉」)と「経営参加型発言機構」(例:「労使協議会」)を通じ、強力な反対意見を伝えた。

労働組合は、企業の「束」としての HRM 制度の「配合」にも介入できる。つまり、労働組合の役割は、企業の HRM 制度の目的・経緯・意図を監視する機能に留まるだけではない。労働組合は、HRM 制度の「配合」を計画する企業に、「組合員」(=従業員)の選好度が高い制度と、そうではない制度を伝える。そして、「集团的発言機構」(例:「団体交渉」)と「経営参加型発言機構」(例:「労使協議会」)を通じ、選好度が高い制度の割合を上げる。また、選好度が低い制度の割合を上げる。単純に HRM 制度の「配合」の割合を「未調整」するだけでなく、選好度が低い制度の補完点を提案したり、導入時期を調整したり、選好度が高い制度と選好度が低い制度の組み合わせを提案したりするなどの多様な交渉を行う。これと関連し、Verma(2005)は、HRM 制度の「報酬・インセンティブ機能」・「昇進・成果評価機能」・「雇用・配置機能」・「募集・選抜機能」・「組織風土・文化に関する HRM キャンペーン」・「教育訓練機能」・「従業員発言機能」・「チーム・職場革新・柔軟性機能」に関する労働組合の影響力を考察している。このような Verma(2005)の文献レビューは、本稿の「束」としての HRM 制度の「配合」に関する労働組合の影響力を示しているものである。また、上述した Pohler & Luchak(2014)が分析している「高関与型 HRM プラクティス」が従業員の「サービス残業時間」・「有給病気休暇日数」・「労使紛争・不満・苦情の発生件数」に及ぼすネガティブな効果を緩和させる「社内労働組合」の役割が、以上の内容を裏付けている。

第2の研究傾向は、労働組合の監視機能を、国レベルの「支配構造」の観点から分析していることにある。上述したとおり、「バルカン化」以後の ER 分野の「従業員の発言」に関する研究では、国レベルの「支配構造」に関心を持つことになった。これは、HRM 分野の「参加型発言機構モデル」

では、全社レベルの意思決定は、経営側の固有の権限(「経営上の自律性」)の領域に残そうとする傾向があるからである。労働組合は、全社レベルの意思決定にどの程度「発言権」を持つのかに関する答えは、企業の「支配構造」に関する社会的理解に掛かっている。単純化すると、全社レベルの意思決定は、株主と株主が権限を委譲した経営陣が「発言権」を持っているとみる「株主型資本主義モデル」と、株主だけではなく、従業員・政府・下請け企業・メインバンクなどの様々な利害関係者も「発言権」を持っているとみる「利害関係者型資本主義モデル」に代別される。

特定の国の全社レベルの意思決定における「発言権」に関する理解は、理念型としての「株主型資本主義モデル」と「利害関係者型資本主義モデル」との両極端の間のどこかに位置付けられる。仮に、その社会の全社レベルの意思決定における「発言権」に関する理解が、理念型としての「株主型資本主義モデル」に従っているとしよう。その場合、全社レベルの意思決定における「発言権」を求める労働組合の要求は、不当な主張として受け入れられるだろう。一方、その社会の全社レベルの意思決定における「発言権」に関する理解が、理念型としての「利害関係者型資本主義モデル」に従っているとしよう。その場合、全社レベルの意思決定における「発言権」を求める労働組合の要求は、当然の権利として受け入れられるだろう。

第1の研究傾向で検討した労働組合のHRM制度上の「配合」戦略への影響力は、社会の全社レベルの意思決定における「発言権」に関する理解に掛かっている。例えば、「株主型資本主義モデル」では、経営側の「経営上の自律性」は、最大限保障されるべきであると思う傾向がある。従って、HRM制度上の「配合」戦略への労働組合の影響力は、不当なものである。この場合、経営側に意見を伝えるという労働組合の「関与」までは可能かもしれない。しかし、労働組合が全社レベルの意思決定に権限や影響力を行使する「参加」は許容されてはいけない。一方、「利害関係者型資本主義モデル」では、労働組合の「経営参加」は、最大限保障されるべきであると思う傾向がある(例:取締役会における従業員代表制)。

Kochan & Rubinstein(2000)は、以下の3つの理由で、従業員も「利害関係者」の一員であると指摘している。第1に、従業員は、企業に価値がある資源を提供する供給者であるからである。従業員の知識・経験・ノウハウなどの「熟練」は、企業の競争優位を決める核心的な要因である。第2に、従業員は、「企業特化的人的資本」(firm-specific human capital)によるリスクを負担するからである。従業員が長期勤続によって身につける「企業特化的熟練」は、転職すると意味がなくなるものである。この意味では従業員も企業に一定の投資を行うことと同じである。第3に、従業員は社内の意思決定に一定の権力を持っているからである。従業員は、「参加型経営」とは別として、憲法と法律によって保障された労働3権(団結権・団体交渉権・団体行動権)を行使できる。

これに関連し、Lopes et al.(2017)は、国レベルの「支配構造」と個別従業員が認識する自律性の関係を分析している。具体的に、Lopes et al.(2017)は、個別従業員が認識する自律性を、「仕

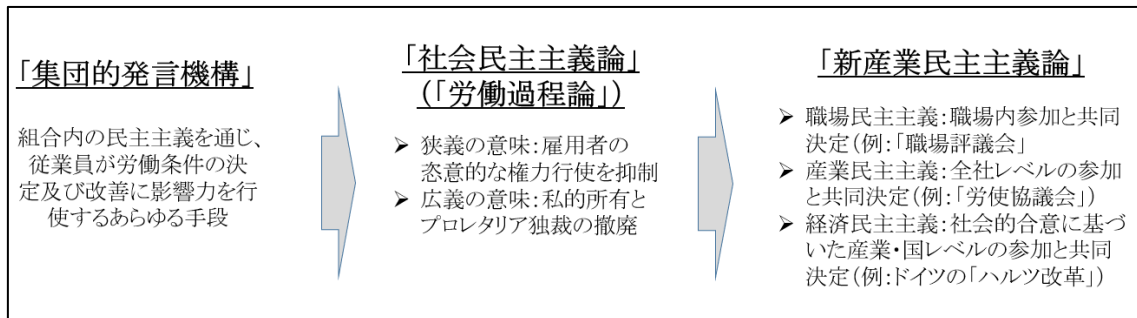
事上の自律性」(work autonomy)と「従業員の関与」(employee involvement)に区分している。ここで、「仕事上の自律性」とは、「個別の従業員が、自分の仕事上の諸活動に対して統制及び影響力を行使できる程度」(Lopes et al., 2017: 451)を意味する。Lopes et al. (2017)は、「仕事上の自律性」の対象として、仕事の内容・方法・日程・成果基準を提示している。これは、前述したBae et al. (2011)の「従業員の職場レベルの意思決定に関する影響力の認識」とほぼ同じ定義である。また、Lopes et al. (2017: 451)は、「従業員の関与」を「コミュニケーションプロセスを通じ、仕事に関して影響力を行使できる程度」と定義している。ここで、「仕事上の自律性」と「従業員の関与」は、狭義の意味での自分の仕事に関する意思決定に限られる共通点を持っている。しかし、「仕事上の自律性」は、影響力だけではなく、統制(control)もできる状態を意味する。一方、「従業員の関与」は、影響力だけを持っている状態を意味する。

Lopes et al. (2017)の分析の結果によると、国レベルの「労働組合組織率」は個別従業員が認識する「従業員の関与」と正の関係があった。しかし、国レベルの「労働組合組織率」は個別従業員が認識する「仕事上の自律性」と有意な関係がなかった。一方、国レベルの「団体交渉適用率」は「従業員の関与」と「仕事上の自律性」の両方とも関係がなかった。最後に、国レベルの「一般的な信頼」(generalized trust)は「従業員の関与」と「仕事上の自律性」の両方とも正の関係があることが明らかになった。

何故、「労働組合組織率」と「団体交渉適用率」は、「仕事上の自律性」に有意な影響を及ぼさないのか。Lopes et al. (2017)は次のように解釈している。第 1 に、労働組合は経営側にとって、従業員が企業の目標にコミットさせるための手段であるからである。つまり、労使間の協議の目標は、協力的な労使関係を創出することであり、「仕事上の自律性」を提供するためのものではない。第 2 に、従業員に「仕事上の自律性」を提供するのは、企業の権限である。労働組合は、仕事に関する従業員の「発言」を伝えるチャンネルである。しかし、実際に従業員が仕事における統制ができるためには、ジョブデザインの再編が必要である。そして、ジョブデザインの再編は、企業の固有の権限(「経営上の自律性」)である。第 3 に、「一般的な信頼」は職場における「(労働)統制」と「モニタリング」を弱める効果があるからである。ここでの「(労働)統制」と「モニタリング」は、「労働過程論」的な意味を持つ概念である。経営側が「(労働)統制」と「モニタリング」の必要性を感じるのは、従業員(労働者)の怠業と怠慢を是正するためのものである。しかし、社会全般の信頼レベルが高まる程、このような「(労働)統制」と「モニタリング」の必要性は低下する。

第 3 の研究傾向は、「産業民主主義」の意味の変化と労使協議制の登場に関するものである。Kaufman (2000)によると、「産業民主主義」の意味の変化は、図 16 のようにまとめることができる。

図 16 「産業民主主義」の意味の変化



出典: Kaufman(2000)を参考に著者作成

伝統的な意味の「産業民主主義」は、労働組合内の民主主義を通じ、従業員が労働条件の決定及び改善に影響力を行使することを意味するものであった。本稿の「集团的発言機構モデル」(Freeman & Medoff, 1979; 1984)が代表例である。

社会民主主義論の観点で、狭義の意味の「産業民主主義」は、労働者が経営側の恣意的な権力行使を抑制するための手段を意味するものであった。上述した「労働過程論」が代表例である。広義の意味の「産業民主主義」は私的所有とプロレタリア独裁の撤廃などの「社会民主主義」(social democracy)を意味するものであった。この時期までは、「参加型経営」・「従業員の意思決定への参加」(本稿の「参加型発言機構」)は、ポジティブな意味を持たなかった。上述した「ヘゲモニーの統制」(Burawoy, 1979)・「責任を持つ自律性」(Friedman, 1977)などが代表例である。

「参加型経営」の拡大と労働組合の衰退を背景に登場したのが、「労使協議会」である。「労使協議会」は、労働組合とは別として制度化された従業員代表制である。一般的に、「労使協議会」は「非労働組合従業員代表制」(Non-union Employee Representation; NER)とも呼ばれている。労働組合は、憲法と法律によって保障された労働3権を用い、労働条件の向上を目的とする。一方、「労使協議会」は、従業員の集团的利益を重視しながらも、雇用者との対立や葛藤を回避しようとする傾向がある。つまり、「労使協議会」は、労使間の情報共有を通じ、企業の生産性向上と労使間の長期的な協力関係の構築を目的とする(Gollan, 2002)。また、「労使協議会」は、労使間のコミュニケーション、従業員の教育訓練、産業安全にも重要な役割を果たす(Gollan, 2007; Rogers & Streek, 1995)。

「労使協議会」が幅広く導入された経緯には、2つがある。

第1に、「集团的発言機構」に対する被雇用者側のニーズが変わったからである。上述したとおり、従業員は「経営側の不当な待遇から労働者を守ることを組織の役割として宣言した組織」よりは、「職場と労働条件の向上のために、経営側と共に働く組織」を望むことになった(Freeman et al., 2007: 92)。労働組合は前者の代表例であり、「労使協議会」は後者の代表例である。

第2に、ヨーロッパを中心に産別労働組合の政治的影響力を排除しようとする雇用者側の意図

があったからである。20 世紀初頭のヨーロッパでは「集团的発言機構」が制度化され、産別労働組合まで発展した。この時期、雇用者側は権威主義的政府の協力を得て、「労働過程」における労働組合の影響力を抑制しようとした。このような意図から見ると、労働組合と比べ、交渉が容易である「労使協議会」に関する雇用者側のニーズが高まったことも不自然ではない(Rogers & Streeck, 1995)。

このような背景から登場した「労使協議会」は、労働組合と代替関係にあるのか、補完関係にあるのか。この問いに関する答えは簡単ではない。なぜなら、代替関係であることを支持する研究と補完関係であることを支持する研究が混在しているからである。また、本稿の目的は、「労使協議会」を詳細に検討することにあるわけではない。しかし、本稿では、労働組合と「労使協議会」が代替関係になるのか、それとも補完関係になるのかは、「労使協議会」への労働組合の「参加」と企業の意思に掛かっていると判断する。

これと関連し、李ヨンミョン(2011)は、労働組合がある企業では労働組合と「労使協議会」が補完関係にあるが、労働組合がない企業では労働組合と「労使協議会」が代替関係にあることを指摘している。李ヨンミョン(2011)は、労働組合がない企業の「労使協議会」を下記のように区分している。

- 「無労組無関心型」:労働組合がなく、「労使協議会」も運営しない類型
- 「無労組潜在型」:労働組合がなく、「労使協議会」も形式的に運営する類型
- 「無労組初期協議型」:労働組合がなく、「労使協議会」も福利厚生・苦情処理に限る
- 「無労組団体交渉型」:労働組合はないが、「労使協議会」で賃上げ・勤労条件まで論議
- 「無労組参加協力型」:労働組合はないが、「労使協議会」で賃上げ・勤労条件だけではなく、経営計画全般・生産性向上及び成果配分まで論議

また、労働組合がある企業の「労使協議会」を下記のように区分している。

- 「有労組協議会無視型」:労使のどちらかが、労働組合だけで十分で「労使協議会」は必要ないと考えている類型(例:敵対的労使関係)
- 「有労組団体交渉補完型」:年1回の団体交渉の間に、労使間の非公式の協議・交渉のチャンネルとして「労使協議会」を活用する類型(例:労使間の意見差が大きくない案件)
- 「有労組参加協力型」:「労使協議会」で全社的な意思決定まで協議が行われる類型

以上の分類上の定義をみると、労働組合と「労使協議会」との代替関係は、「無労組団体交渉

型」・「無労組参加協力型」で現れると思われる。また、労働組合と「労使協議会」との補完関係は、「有労組団体交渉補完型」・「有労組参加協力型」で現れると思われる。「無労組無関心型」・「無労組潜在型」・「無労組初期協議型」・「有労組協議会無視型」では、「労使協議会」の効果はないと思われる。

「労使協議会」の効果については、以下の通りにまとめることができる。

第1に、「労使協議会」は、社内の取引費用を減少させることに貢献できる(Kaufman & Levine, 2000)。ここで、取引費用とは、第2節の第4項で検討した「発言」メッセージの損失を意味する。「発言」メッセージの損失の具体例と理由については、第2節の第4項を参照されたい。組織内に位階構造(hierarchical structure)が存在する限り、「発言」メッセージの損失は避けられない。このような「発言」メッセージの損失と関連し、Rogers & Streeck(1995)は、労働組合や「労使協議会」などの従業員組織が対案になれることを強調している。なぜなら、従業員組織は、従業員が経営陣に意見を直接伝える機会を提供し、経営陣が把握している社内の情報の信頼性・適時性を高めるからである。

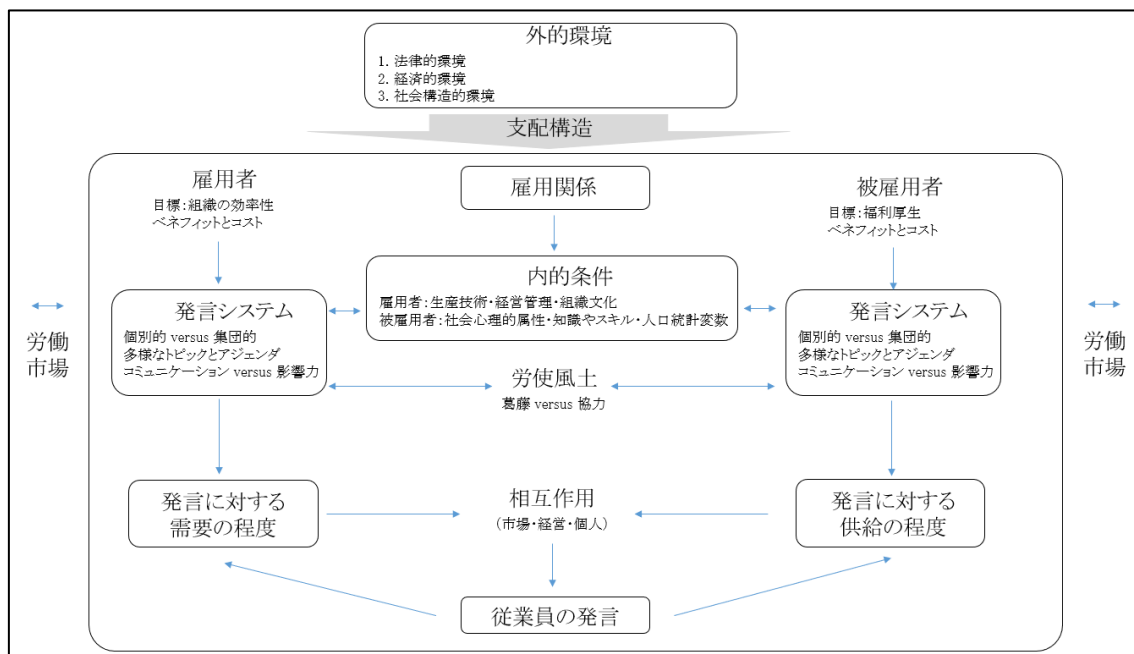
第2に、「労使協議会」は、社内の「外部性」(externality)に関する問題を改善することに貢献できる。社内では、自分の職務範囲外・所属部署の管轄外の様々な問題がある。仮に、工事現場の騒音・振動により周りの住民が「不満」と「苦情」を持っているとしよう。住民の「不満」と「苦情」が企業のコストになることは明らかである。しかし、その問題が自分の職務範囲外・所属部署の管轄外の問題であれば、従業員は必ずしも自分が対処しようとはしないだろう。この状況は、第3項で検討した「向社会的発言」が求められる状況である。しかし、様々な理由によって、従業員が「向社会的発言」を行わない可能性がある。Kaufman & Levine(2000)は、このような状況では、労働組合や「労使協議会」などの従業員組織が対案になれることを強調している。従業員組織の観点からは、このような「外部性」に関する「集団的発言」は、経営側との協力関係を求めていることを伝えるシグナルの役割を果たすからである。また、「外部性」は、従業員全般の「不満」と「苦情」に繋がる場合も多い。

第3に、「労使協議会」は、企業の生産性向上に貢献できる。これと関連し、多数の実証研究が行われている(Addison, Schnabel & Wagner, 2001; FitzRoy & Kraft, 2005; Mueller, 2012)。これらの研究は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」の観点から、「労使協議会」が企業の生産性向上に貢献できることを実証している。その論理構造は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」とほぼ同じである。Freeman & Medoff(1979; 1984)が、「集団的発言機構」が企業の生産性向上に貢献できると主張している理由は、第2節の第4項の通りである。

次に、ER分野のKaufman(2015)が提示した「向社会的発言モデル」を紹介したい。Kaufman(201

5)は、OB 分野の「発言」に関する研究を批判的に考察し、その対案として下記の図 17 の「向社会的発言モデル」を提示している。

図 17 Kaufman(2015)の「向社会的発言モデル」



出典: Kaufman(2015: 23)を著者が修正・翻訳

Kaufman(2015)は、OB 分野の Morrison(2011: 382)の研究モデル(第 2 章の図 14)を引用し、自分の研究モデルと比較している。この比較の内容は、「発言」に関するOB分野とER分野間の典型的な観点の差を示しており、興味深い。以下の内容は、本稿の観点から Kaufman(2015)の比較内容をまとめたものである。

- 「発言」の**意思決定者**は誰なのか:OB 分野では個別従業員が「発言」の意思決定者であり、組織と管理者はただの脈絡的な要因に過ぎない。しかし、ER 分野では「発言」の意思決定者は、雇用者と被雇用者(集団)であり、個別従業員の「発言」は両者間の関係の結果である。
- 「発言」の**総量**(amount)と**類型**は誰が決めるのか:OB 分野では個別従業員の動機が「発言」の総量と類型を決める。しかし、ER 分野では、組織と管理者の目標・戦略・成果が個別従業員の「発言」の総量と類型を規定する側面もあると指摘している。
- 「社内発言機構」に**埋め込まれた**個別従業員の「発言」:OB 分野では企業の HRM プログラム・政策・戦略が、従業員の「関与」(involvement)と職場の支配構造(workplace governance)を規定し、個別従業員の「発言」に影響を及ぼすことを見逃している。

- **組織外部の環境要因**に関する考慮:OB 分野では経済的好況、「従業員の発言」に関わる法律的構造、労働組合の影響力、個人主義と集団主義に関する文化的態度¹⁸などの組織外部の環境要因を考慮していない。
- 「発言」の**協力的動機の根源**:OB 分野では「発言」が組織と管理者に助力(helping)を提供しようとする協力的動機に起因するものであると説明しているが、その協力的動機はどこから起因するものなのかは説明していない。ER 分野では雇用者と被雇用者(集団)間の関係に対する外生要因(例:国レベルの支配構造)と内生要因(例:「発言」に関する労使間の需要と供給)が個別従業員の協力的動機を規定するとみる。
- **組織のベネフィット**に関する暗黙的仮定:OB 分野では組織のベネフィットに無条件的に貢献しようとする従業員像を暗黙的に想定している。しかし、ER 分野では、従業員にとって、組織のベネフィットは個人のベネフィットと結びつけられている「相互利益」(mutual gain)のときに条件付きで意味があると指摘している。
- **経済的要因**に関する考慮:OB 分野では、組織の利潤・従業員の賃金などの経済的要因が「発言」の選択(selection)と結果に及ぼす影響は考慮していない。唯一に OB 分野が関心を持つ経済的要因は、従業員の報酬(employee rewards)である。
- **集団的「発言」**(collective form of voice)に関する考慮:OB 分野では個人的「発言」だけがモデル化されている。しかし、ER 分野では、個人的「発言」だけではなく、集団的「発言」も重視されている。また、ER 分野が重視する直接的発言と間接的(代表的)発言の区分も OB 分野では考慮されてない。

本節の結論として、「経営参加型発言機構モデル」の内容を Hirschman(1970: 30)の「発言」の定義と比較する。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の動機は、「経営参加型発言機構モデル」でも重要な動機である。上述したとおり、Hirschman(1970: 30)は、「不愉快な事態」が「発言」の根本的な動機であると規定している。そして、「バルカン化」以前の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究では、「不愉快な事態」を個別従業員の「不満」と「苦情」と受け入れた。上述した「労働過程論」では、個別従業員の「不満」と「苦情」をもたらす根本的な原因として経営側による「労働統制」を提示している。また、個別従業員の「不満」と「苦情」を解消しようとする社内の苦情処理制度が、「労働統制」のもう 1 つの手段である可能性を警告している(例:「内部国家論」)。「労働過程論」だ

¹⁸ 文化的態度は、OB 分野の「発言」に関する研究の重要なテーマである。例えば、OB 分野では、「心理的集団主義」(psychological collectivism)と「変化主導行動」(taking charge behavior)間には正の関係があることが実証されている(Love & Dustin, 2014)。そして、国レベルの文化的価値観が個別従業員の「発言」行動に及ぼす影響についても考察がなされている(Kwon & Farndale, in press)。

けではなく、「労使協議会」に関する研究でも個別従業員の「不満」と「苦情」の解消は、重要なテーマである(Grund & Schmitt, 2011)。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の目標は、「経営参加型発言機構モデル」ではよい広義の概念で拡大された。Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の目標は、「不愉快な事態」を従業員が望む状態へ変化させるものであった。「経営参加型発言機構モデル」では、その変化の意味を「不満」と「苦情」の解消に限定しない。Kaufman(2000)が指摘しているとおおり、今日の「経営参加型発言機構モデル」は、職場民主主義・産業民主主義・経済民主主義における従業員の「参加」を促進するためのものである。このような3つの次元の従業員の「参加」が実現されるためには、「利害関係者型資本主義モデル」が必要である。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の1つ目の手段である「企業と直接的に交渉する方法」は、「経営参加型発言機構モデル」で完全に受け入れられた。今日の「経営参加型発言機構モデル」は、団体交渉だけではなく、「参加型発言機構」による直接的な「発言」と「労使協議会」による多様な「発言」も重視することになった。例えば、理念型としての「有労組参加協力型」(李ヨンミョン, 2011)が実現される企業では、従業員が多様な方式で「企業と直接的に交渉」できるだろう。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の2番目の手段である「被雇用者が企業外部の強制力を持つ機関(例:政府、裁判所)の力を借りる方法」も、完全に受け入れられた。なぜなら、今日の「経営参加型発言機構モデル」は、国レベルの「支配構造」の重要性を強調しているからである。例えば、職場民主主義・産業民主主義・経済民主主義における従業員の「参加」は、労働組合だけではなく、政府・企業・市民団体・マスメディア・超国家的「支配構造」(例:欧州連合; Lopes, Lagoa & Calapez, 2014)などの様々な制度的行為者間の相互作用によって決められるものであるからである。これは、ER分野特有の「多元論的観点」をよく示している(Lewin, 2001)。

Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の3番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、「経営参加型発言機構モデル」で完全に受け入れられた。理由は、上記のER分野の「多元論的観点」にある。これに関連し、Lopes, Lagoa & Calapez(2014)は、「仕事上の自律性」の低下が、「市民としての参加」(civic participation)に影響を及ぼすことを実証した。「市民としての参加」には、市民団体・政党・労働組合に加入して、一市民としての「発言」行動をすることを意味する。上述したLopes et al.(2017)と合わせて考えてみると、労働組合の衰退→職場での「従業員の関与」の低下→労働組合を含めた「市民としての参加」の低下の一連のフィードバックの関係を想定できる。つまり、ER分野の研究によると、Hirschman(1970: 30)が提示した「発言」の3番目の手段である「被雇用者が企業外部の友好勢力と連携する方法」は、職場での従業員の「発言」を支える制度的基盤である。

以上の検討をまとめると、Hirschman(1970)の意図に最も忠実な研究は、ER分野の「従業員の発

言」に関する研究であることがわかる。「バルカン化」以後の OB・HRM 分野では、企業の利益に貢献する従業員像として「発言」が再概念化された。特に、OB 分野の「向社会的発言」は、Hirschman(1970)以後の「従業員の発言」に関する伝統的な研究(「バルカン化」以前の研究)から大きく脱線している。その脱線が ER 分野の「労働過程論」が疑っているように、意図的な結果なのかまではわからない。しかし、OB 分野の「向社会的発言」が意図的な歪曲の産物であろうが、非意図的な無知の産物であろうが、Hirschman(1970)から脱線していることには間違いない。そして、ER 分野の研究者が OB 分野の「向社会的発言」に批判的になることは当然のことであるだろう。

第5項 バルカン化以後の「従業員の発言」に関する研究の比較

第2項から第4項まで、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を考察した。本項では、バルカン化以後の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を比較する。内容をまとめたのが、表 35 である。

バルカン化以後の 1990 年代の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、「参加型経営」を時代的背景としている。そして、この時期からは、「従業員の発言」に関する独創的な定義を提示した研究が現われた。つまり、この時期の OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、それぞれ独自の道を歩むことになった。

Hirschman(1970: 30)が提示している「発言」の動機である「不愉快な事態」(個別従業員の「不満」と「苦情」)は、学問分野によって異なる受容をされたり、排除されたりするなどの多様な姿を示すことになった。具体的に、OB 分野では、「不愉快な事態」はもはや「発言」の動機ではない。もしくは、動機になってはならない。HRM 分野では、職場レベルの従業員の協力を確保するための先決条件になった。個別従業員の「不満」と「苦情」の解消は重要な問題である。しかし、それはあくまで企業の生産性向上や利益創出の手段である。ER 分野では、個別従業員の「不満」と「苦情」は、労働組合に対する従業員(「組合員」)の支持を動員できる条件である。そして、「集団的発言機構」の目的は、個別従業員の「不満」と「苦情」の解消を超えて、従業員の「経営参加」まで発展した。

表 35 バルカン化以後の「従業員の発言」に関する研究の比較

	OB 分野	HRM 分野	ER 分野	
時代的背景	「不満と苦情としての発言」から「参加と関与としての発言」へ			
従業員の「不満」と「苦情」	「発言」ではない	従業員の「参加」と「関与」の先決条件	従業員の「参加」と「関与」の根本的な動因	
従業員の「参加」と「関与」	意味	インフォーマルな協力・革新行動	フォーマルな協力・革新行動	従業員の経営参加（産業民主主義）
	動機	組織の変化のための向社会的動機	HRM 政策に対する従業員の協力を確保	資本主義的生産方式内での労働者の順応
	属性	役割外行動	役割内行動	「脱」役割行動
	結果	企業と従業員両方に肯定的		従業員としての権利と自律性を確保
企業と従業員の利害関係	企業の利益=従業員の利益		企業の利益 ≠ 従業員の利益	
「発言」のメカニズム	行動的側面	制度的側面(社内)	制度的側面(社外)	
発言の主体	個別従業員やチーム	チーム・部署	従業員集団	
発言の場所	社内		社内・社外	
発言の受信者	上司や同僚	経営陣・人事部	産別労働組合・政府・経営陣・政府	
発言に対する経営陣の善意	信頼		信頼しない（「嘘の発言機構」）	
「発言」における緊張と葛藤	たまにあり(上司や同僚との対人関係)	たまにあり(中間管理職の葛藤管理)	いつもあり(労使間の利害関係の衝突)	
中間管理職の役割	発言の促進者	HRM の代理人	企業の利益を代弁	
Hirschman(1970)の定義との関係	ほぼ関係なし(訣別を宣言)	一部だけを選択的に受容	発展的に受容	
労働組合や政府の監視・統制メカニズム	一切の制度的側面に関心ない	不要(労働組合の独占力による制度の歪曲)	絶対的に必要	
資本主義類型との合致	株主資本主義		利害関係者資本主義	
主な理論的背景	職務特性論・従業員の意思決定参加論	HPWS 論・戦略的 HRM 論	労働過程論・従業員の経営参加論	
学問間の関係	HRM の理論的根拠 HRM・ER を両方批判	OB を積極的に活用 OB・ER を両方批判	OB・HRM を両方批判	

出典：著者作成

従業員の「参加」と「関与」は、学問分野によって相違点がある。

従業員の「参加」と「関与」の意味は、OB 分野では、従業員の職場レベルの「非公式の協力・革新行動」を意味することになった。HRM 分野では、従業員の職場レベルの「公式の協力・革新行動」を意味することになった。ER 分野では、広義の産業民主主義を実現するための従業員の個別的・集団的「経営参加」を意味することになった。

従業員の「参加」と「関与」の動機は、OB 分野では、組織・所属部署の「建設的な変化」に貢献するための「向社会的動機」を意味することになった。そして、「向社会的動機」は、「発言機構」などの制度とは無関係なものであると想定された。HRM 分野では、HRM 政策に対する従業員の協力である。従って、従業員の協力を導出するために様々な人事制度との相互補完性が重要になった。つまり、HRM 分野の従業員の協力は、「向社会的動機」とは異なり、与えられたものではない。ER 分野では、従業員の「参加」と「関与」は、資本主義的生産方式に順応している労働者を意味するものであった。従って、このような「嘘の参加」を防ぐために労働組合を含めた社会の様々な利害関係者の介入が求められている。

従業員の「参加」と「関与」の属性は、OB 分野では、「役割外行動」を意味するものになった。これは、「向社会的発言」が、「役割外行動」から導出された概念であるからである。一方、HRM 分野では、HRM 政策に協力する「役割内行動」としての属性を持つ。例えば、「小集団活動」・「提案制度」などがある。ER 分野では、「発言」は従業員としての義務(業務範囲)とは関係がない。「発言」は従業員としての権利(「産業民主主義」・「利害関係者」)に関わる問題である。これを「脱」役割行動と表現できるだろう。

従業員の「参加」と「関与」の結果は、OB・HRM 分野では企業と従業員両方に利益になるものである。ただ、具体的に従業員にとってどのような利益があるのかに関する研究は多くない。これはあくまで理論上の仮定に過ぎない。一方、ER 分野では、従業員の「参加」と「関与」の結果は従業員・市民・人間としての権利と自律性の確保である。この権利と自律性の問題は、企業の利益・生産性とは関係ない。

このような観点を持つ以上、企業と従業員との利害関係の衝突は、OB・HRM 分野ではありえない。OB・HRM 分野では、「企業にいいものは当然従業員にもいいもの」(Barry & Wilkinson, 2016)という仮定をしているからである。一方、ER 分野では、「労働過程」とは、経営側(「資本」と従業員側(「労働」)の利益が衝突する「角逐の場」である。そして、「企業にいいものは当然従業員にもいいもの」という発想は、「ヘゲモニー的統制」(Burawoy, 1979)によって作られた神話に過ぎない。

「発言」のメカニズムについては、「バルカン化」以前から学問分野によって相違点があった。具体的に、OB 分野は、個別従業員の行動的側面(behavioral aspects)に関心を持つ傾向があった。HRM 分野は社内の制度的側面に関心を持つ傾向があった。ER 分野は、社内外の制度的側面に関心を持つ傾向があった。特に、「利害関係者型資本主義モデル」・「新産業民主主義論」では、

社外の制度的側面が強調されている。

「発言」の主体(分析のレベル)は、OB 分野では、個別従業員やチームである。特に、個別従業員(「個人レベル」)に関する研究が多い。HRM 分野では、チーム・部署である。これは、「参加型発言機構」は、チーム・部署単位で運営されるものであるからである。具体例は、「小集団活動」である。ER 分野では、従業員集団である。いわゆる「組織化された労働」(organizaed labor)である。

「発言」の場所(コンテキスト)は、OB 分野では、社内の非公式の場面である。具体例は、上司と部下との日常的なコミュニケーションである。HRM 分野では、社内の公式の場面である。ER 分野では、社内外の公式の場面である。具体例は、団体交渉・「労使協議会」・「労使政委員会」である。

「発言」の受信者は、OB 分野では、上司・同僚などの職場の構成員である。HRM 分野では、経営陣・人事部などの社内の権限を持つ機関である。ER 分野では、経営陣だけではなく、産別労働組合・市民団体・政府などの様々な利害関係者も含まれる。

「発言」に対する経営陣の「善意」(goodwill)について、OB・HRM 分野においては信頼する。厳密に言えば信頼するのが当然である。なぜなら、OB・HRM 分野では「企業にいいものは当然従業員にもいいものでなければならない」(Barry & Wilkinson, 2016)という仮定をみたく「発言」だけを認めているからである。このような従業員の協力行動について、経営陣が反対する理由がない。しかし、ER 分野では、「発言」に対する経営陣の「善意」を信頼しない。これは、ER 分野の研究者が「参加型発言機構」を「嘘の参加」を実現するための手段であると疑っているからである。

「発言」における葛藤と緊張について、OB 分野ではたまにあるとみる。例えば、部下の「発言」に対する上司の報復行動などがある。しかし、その報復行動は、上司の性格・特性によるものである。HRM 分野でもたまにあるとみる。そして、「葛藤管理」(conflict management)の主体として中間管理職の重要性が強調されている。ER 分野ではいつもあるものであるとみる。そして、その葛藤と緊張は、経営陣・管理職の個人特性とは関係がない。なぜなら、その葛藤と緊張は、「労働過程」における「角逐の場」に埋め込まれているものであるからである。

従って、中間管理職の役割にも学問分野によって相違点がある。OB 分野では「発言」の「促進者」として中間管理職が位置付けられている。代表例は、いわゆる「リーダーシップ研究」である。HRM 分野では HRM の「代理人」(agency)として中間管理職が位置付けられている(Bowen & Ostroff, 2004)。ここで、「代理人」は、経営陣・人事部の HRM 政策を現場で執行・監督する役割を指す。ER 分野でも HRM の「代理人」として中間管理職が位置付けられている。ここで、「代理人」は HRM 分野と同じものを指しているが、ネガティブな意味を持つ。例えば、Carter et al.(2014)は、従業員の味方であった現場管理者が、リーン生産方式の導入により、監視と統制の代理人に変わった経緯を分析している。ER 分野では、職場内の人間関係に対し、忠誠と反逆、競争と協調などの緊張関係が支配する面従腹背の属性を持っていると指摘されている。

「発言」に関する研究の原型を提供した Hirschman(1970)との関係設定の問題も学問分野によって相違点がある。OB 分野ではほぼ関係がないものになった。Morrison(2011)の説明からわかるように、OB 分野の「向社会的発言モデル」は Hirschman(1970)と訣別を宣言している。HRM 分野では一部だけを選択的に受容している。その選択の基準は、企業の利益に貢献するものなのか、である。この特徴は、「直接的発言機構モデル」(Spencer(1986)と「参加型発言機構モデル」(McCabe & Lewin, 1992)が共有している HRM 分野のユニークな特性である。ER 分野では Hirschman(1970)をより発展的に受容している。その発展とは、「産業民主主義」の追加である。今日の ER 分野の「経営参加型発言機構モデル」は、「不満」と「苦情」の解消だけを目的としていない。

「利害関係者型資本主義モデル」で強調している労働組合・政府の統制・監視メカニズムは必要なものなのか。例えば、ドイツのように、従業員代表を経営陣の一員として任命したり、職場内の民主主義を実現するために政府が監視・監督を行ったりするなどの取り組みは必要なものなのか。OB 分野からの立場はわからない。なぜなら、そもそも OB 分野では一切の制度的側面に無関心であるからである。HRM 分野ではそのような統制・監視メカニズムは不要であることを主張してきた。ER 分野では、「産業民主主義」を実現するための「支配構造」の問題に関心を持つ。従って、労働組合・政府の統制・監視メカニズムは絶対的に必要なものである。

以上の説明からわかるのは、OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究は、理念型としての「株主型資本主義モデル」と合致している。「株主型資本主義モデル」によると、企業内の意思決定の権限は、株主に帰属されなければならない。そして、経営陣は、株主から企業内の意思決定の権限を委譲されている「代理人」である。企業内の意思決定の中で、職場レベルの意思決定は、従業員に任せても問題ない。その方が企業の効率性・効果性に貢献するからである。「従業員の発言」もそのような意味で制限的に認められる必要がある。しかし、全社レベルの意思決定に対する労働組合の「参加」は、株主の権利を侵害するものである。OB・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究は、理念型としての「株主型資本主義モデル」に貢献する形で再概念化された。

一方、ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、理念型としての「利害関係者型資本主義モデル」と合致している。「利害関係者型資本主義モデル」によると、企業内の意思決定の権限は、株主だけのものではない。特に、従業員も企業の重要な利害関係者として幅広く「発言権」を認められる必要がある(Kochan & Rubinstein, 2000)。なぜなら、株主だけではなく、従業員も企業に人的投資を行っているからである。また、株主だけではなく、従業員も投資の結果によるリスクを負担する。何よりも、従業員は、憲法と法律によって保障された労働三権(団結権・団体交渉権・団体行動権)を行使できる。従って、従業員は、職場レベルの意思決定だけではなく、全社レベルの意思決定についても意見を伝えることができなければならない。また、経営側と意見が衝突する案件については、一定の影響力を行使できるよう制度的道具が必要である。結果的に、それが企業の利

益にも繋がる。ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、理念型としての「利害関係者型資本主義モデル」に貢献する形で再概念化された。

第4節 「従業員の発言」における予期されたバルカン化

第1節から第3節までの学際的検討の結果、次の結論を導出できる。

OB・HRM・ER 分野では Hirschman(1970)の「離脱・忠誠・忠誠モデル」を各々の方式で理解した。確かに、1980年代以前(「バルカン化」)以前の OB・HRM・ER 分野は Hirschman(1970)の定義を共有していた。しかし、各々の学問分野の固有の関心によって、Hirschman(1970)の「離脱・忠誠・忠誠モデル」を^{選択的に}受容した。つまり、「参加型経営」の登場と全世界的な労働組合の衰退以前にも OB・HRM・ER 分野の間には「従業員の発言」を理解する観点に根本的な相異点があったのである。ただし、1980年代まではこのような学問的分化は潜在的なものであった。1990年代以後学問的分化が加速化されたという Kaufman(2015)の表現は間違いではない。ただし、すでに 1980年代以前に学問的分化の前兆はあったのである。また、1990年代の OB 分野の「向社会的発言」に関する研究が HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究と決別を宣言したのも学問的分化の^{必然的な}結果である。

序論で述べたとおり、異なる観点は異なる風景を観察することに留まらない。異なる観点は必ず異なる描写に繋がる。第2章を通じ、OB・HRM 分野の間には理論的親和性があり、ER 分野とは理論的親和性がないことが明らかになった。特に、ER 分野の「労働過程論」は OB・HRM 分野では肯定的な意味を持つ「目標による管理」、組織文化、従業員の「参加」、組織市民行動について否定的な観点を持っている。従って、組織市民行動から再概念された OB 分野の「向社会的発言」について ER 分野の研究者が^{本能的に}拒否感を持つのは当然のことである。つまり、学問的分化だけでなく、学問的対立も既に予期された帰結であるのである。

本稿では学問的分化と対立は2つの意味で重要であると主張したい。

第1に、学問的分化と対立は研究対象を立体的に理解することを促進する。第2章を通じ、「発言」には分析の単位(level of analysis)・意味・形式・目的などに様々なものがあることがわかる。「公式性」を持つ社内外の制度も「従業員の発言」であり、「非公式性」を持つ社内外の従業員の行動も「従業員の発言」であるのである。研究の関心と目的によって研究者は特定の分析の単位・意味・形式・目的を持つ「従業員の発言」を取捨選択することができる。しかし、その取捨選択が持つ潜在的な歪曲の可能性も認識する必要がある。

第2に、学問的分化と対立は多様な観点からの統合が必要である。本稿では、全ての差異(difference)は単一の理論的枠組みで統合されなければならないという^{強迫観念}が必要であると主張す

るわけではない。本稿では、差異が存在することを認めるだけで学際的比較が終わることは意味がないことを主張したい。学際的比較の後、各々の研究者はどのような観点から統合的に理解できるのかについて各々の答えを準備しなければならない。本稿なりの答えは第3章で提示したい。

第3章 理論的背景②—「従業員の発言」に関する統合的検討

第1節 「従業員の発言」の全体像

第2章の学際的比較と関連し、「従業員の発言」における学問的相違点を鋭く捕捉しているのはER分野である。具体的に、ER分野の「批判的経営論」の研究者である Dundon et al. (2004)は「従業員の発言」には表36の4つの意味があると指摘している。

表 36 Dundon et al. (2004)の「従業員の発言」の4つの意味

パラダイム	意味	目的	手段	結果の範囲	関連概念
不満と苦情 (「バルカン化」以前)	個人の不満の表現	経営上の問題は正と関係悪化の防止	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者に苦情伝達 ● 苦情処理手続き 	離脱—忠誠	離脱・発言・忠誠・無視モデル 直接的発言機構モデル
	集団的意思表現	経営側に対する対抗力の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働組合による承認 ● 団体交渉 ● 争議行為 	交渉相手として 認定—無視	集団的発言機構モデル
参加と関与 (「バルカン化」以後)	経営上の意思決定への貢献	作業組織の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 問題解決グループ ● 小集団活動 ● 提案制度 ● 従業員意識調査 ● 自主管理チーム 	コミットメント— 疎外 生産性向上	参加型発言機構モデル 向社会的発言モデル
	相互性と協力関係の表現	組織と従業員間の長期的協力関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 労使協約 ● 労使協議会 	影響力の行使— 経営側による 一方的な扱い	経営参加型発言機構モデル

出典:Dundon et al. (2004: 1152)を著者が加筆修正

Dundon et al. (2004)は、「従業員の発言」を「個人の不満の表現」・「集団的意思表現」・「経営上の意思決定への貢献」・「相互性と協力関係の表現」の4つの意味があると指摘している。そして、各々の意味によって、「発言」の目的・手段・結果の範囲が異なると述べている。本稿の第2章の第3節の「不満と苦情のパラダイム」は、Dundon et al. (2004)が分類した「個人の不満の表現」と「集団的意思表現」にあたるものである。また、本稿の第2章の第3節の「参加と関与のパラダイム」は、Dundon et al. (2004)が分類した「経営上の意思決定への貢献」と「相互性と協力関係の表現」にあたるものである。

「個人の不満の表現」の代表例には、Farrell(1983)の「離脱・発言・忠誠・無視モデル」と Spencer (1986)の「直接的発言機構モデル」を提示できる。「集団的意思表現」の代表例には、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集団的発言機構モデル」を提示できる。「経営上の意思決定への貢献」の代表例には、McCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」と LePine & Van Dyne(1992)の「向社会的発言モデル」を提示できる。「相互性と協力関係の表現」の代表例には、Guest & Pe

ccei(2001)の「経営参加型発言機構モデル」を提示できる。

以上のように、Dundon et al.(2004)が提示している「従業員の発言」の4つの意味は、本稿の第2章の「従業員の発言」に関する学際的検討の理論的妥当性を提供するものである。そして、本稿の第4章の仮説設定のための理論的必要性を提供する。なぜなら、今までOB・HRM・ER分野の間で個別に研究が行われた「従業員の発言」が、全体像として4つの類型にまとめられることは、「従業員の発言」の類型間の関係に関する検討が必要であることを意味するからである。例えば、下記の4つの疑問が必然的に提起されるだろう。

- 疑問1: 従業員の「個人の不満の表現」に関する**制度**(HRM分野の「直接的発言機構」)は、OB分野の**行動**としての従業員の「向社会的発言」とどのような関係があるのか。
- 疑問2: 従業員の「集団的意思表現」に関する**制度**(ER分野の「集団的発言機構」)は、OB分野の**行動**としての従業員の「向社会的発言」とどのような関係があるのか。
- 疑問3: 従業員の「経営上の意思決定への貢献」に関する**制度**(HRM分野の「チーム発言機構」)は、OB分野の**行動**としての従業員の「向社会的発言」とどのような関係があるのか。
- 疑問4: 従業員の「相互性と協力関係の表現」に関する**制度**(ER分野の「経営参加型発言機構」)は、OB分野の**行動**としての従業員の「向社会的発言」とどのような関係があるのか。

しかし、制度と行動の間の4つの疑問を検証する前に、本稿の第2章の第3節の第4項で言及したER分野の「批判的経営研究」のOB批判論を検討する必要がある。Dundon et al.(2004)は「従業員の発言」の全体像は提示している一方で、OB分野の「従業員の発言」に関する研究が、ER分野の研究者から経営側の利益に奉仕する「ニュースピーク」のようなものであるという侮辱的な批判を受ける理由にはならない。例えば、Morrison(2011)が述べているように、OB分野の研究者はHRM・ER分野の「発言」とは異なる意味での「発言」に注目しているだけかもしれない。

- 何故、ER分野の研究者は、OB分野の研究に敵対的なのか。
- 何故、OB分野の研究者がER分野からの批判に対応しなければならないのか。
- もし、ER分野からの批判にOB研究者が同意するのであれば、今後の「発言」に関する研究にはどのような考慮が必要なのか。

以上の疑問に答えるためには、第2節のER分野のOB批判論を検討する必要がある。

第2節 ER分野のOB批判論と今後のOB分野に要求される変化

本節では、「向社会的発言」に関する統合的検討が必要な理由をOB分野の「ソト」からの批判と提案から提示する。ここで統合的検討とは、「向社会的発言」に関するOB・HRM・ER分野の説明を繋ぐ理論的枠組みを意味する。2000年代以後のER分野の論点は、上記の4つの意味の「従業員の発言」の間の関係設定の問題にあった。例えば、「経営上の意思決定への貢献」は「相互性と協力関係の表現」を促進するのかが、に関する一連の研究(Ackers et al., 1992; Ackers et al., 2006, Wilkinson et al., 1992)がある。このような一連の研究の後続研究としてOB分野の「向社会的発言」に関する批判的な考察が行われた。また、「ソト」からの批判と提案とは、OB分野の「向社会的発言」に関するHRM・ER分野の検討を意味する。代表例は、Barry & Wilkinson(2016)、Kaufman(2015)、Mowbray et al.(2015)、Pohler & Luchak(2014)、Wilkinson et al.(2018)などがある。

「向社会的発言」に対する「ソト」からの批判は、下記の3つのカテゴリーに分類できる。

- 「向社会的発言」の**定義**に対する批判
- 「向社会的発言」が内在している**観点**に対する批判
- 「向社会的発言」の**動因**に対する批判

以下では、OB分野の「発言」に関する定義・観点・動因に対するER分野の批判を述べる。

「向社会的発言」の定義に対する批判は、下記の3つの批判に分けられる。

第1に、ER分野では「向社会的発言」の定義が実際の「従業員の発言」の一面だけを捕捉していると批判している。つまり、ER分野の研究者は、「向社会的発言」の定義の狭さを批判している。例えば、Barry & Wilkinson(2016)は経営陣に逆らう挑戦的発言¹⁹は「向社会的発言」の範囲に含まれないことを指摘している。また、「不満」や「苦情」の表現も「向社会的発言」の範囲には含まれないことも指摘している。

特に、Barry & Wilkinson(2016)はこのような狭い概念化がOB分野の観点からみても妥当ではないと批判している。なぜなら、OB分野の「発言」に関する研究(Miceli, Near & Dworkin, 2009)では、「内部告発」(whistle-blowing)も検討しているからである。また、Klass & Ward(2015)は「未組

¹⁹ Barry & Wilkinson(2016)の挑戦的発言は文脈上、OB分野の挑戦的発言(Burris, 2012)とは異なる意味で活用されていると思われる。OB分野の挑戦的発言は組織の建設的な変化を目的に(「向社会的動機」)、既存の慣行・政策・制度を批判する場合を指す。一方、Barry & Wilkinson(2016)の挑戦的発言は「向社会的動機」とは関係なく、経営陣の意思決定を批判する行為を通称している。例えば、労働組合の幹部が公開的に経営陣を批判する行為、「組合員」が争議行為の場面で社内の問題を外部に公論化する行為を意味する。このような行為はOB分野の挑戦的発言(Burris, 2012)には含まれない。

織企業」の公式の場面での「正義志向的発言」(justice-oriented voice)の決定要因を分析している。このような「内部告発」と「正義志向的発言」は、OB 的な観点からみても、必ずしも「組織市民行動」の一類型として「発言」を定義する必要がないことを示している。

また、Barry & Wilkinson(2016)は OB 分野の「内部告発」と「正義志向的発言」の概念にも限界があると批判している。その批判とは、「内部告発」と「正義志向的発言」の動機である社内での不当な待遇や不公正性(mistreatment or injustice)の原因診断に関するものである。Barry & Wilkinson(2016)は実際の労働現場で行われる「内部告発」と「正義志向的発言」には資本と労働間の利害関係と権力格差の問題があると指摘している。このような批判は Barry & Wilkinson(2016)が「労働過程論」の後続研究である「批判的経営論」の研究者であることを示している。そして、OB 分野の「非倫理的行動」(unethical behavior)に関する研究(例:上司の「非人道的監督」)には「労働過程論」的な観点は含まれていないことも事実である。

この点と関連し、Barry & Wilkinson(2016)は、最近の ER 分野の「発言」に関する定義を用いることを提案している。具体的に、Wilkinson et al.(2014)は Dundon et al.(2004)が提示している「発言」の 4 つの意味を包括する新しい定義を提案している。Wilkinson et al.(2014:5)は、「従業員の発言」を、「従業員が自分の仕事と経営者と管理者の利害関係に関わる社内の様々な 이슈について、影響力を行使したり、意見を提示したり、するなどの様々な手段と方法」²⁰と定義している。Wilkinson et al.(2014:5)の定義を受け入れる場合、従業員の非公式な場面での個人的「発言」だけでなく、公式の場面での集団的「発言」も OB 分野の研究課題になりうる。特に、最近の ER 分野では「従業員の発言」は自己決定権の確保手段(voice in its own right is means of employee self-determination)であることを強調している(Budd, 2014)。

第 2 に、ER 分野では「向社会的発言」で強調される「他者志向的」(other-regarding)動機の境界が曖昧であると批判する。つまり、「発言」の動機が「他者志向的」動機と「自己志向的」(self-regarding)動機と明確に分けられるものなのかを批判している。例えば、動機の側面からみると、「印象管理戦略」(impression management strategy)としての「発言」が、「向社会的動機」の発現ではないことは明確である。「印象管理戦略」としての「発言」は、他人との社会的親交を自分の利益として用いるための「自己志向的」動機から発生するからである。しかし、実際には「他者志向的」動機と「自己志向的」動機を明確に区分付けることが簡単ではない。なぜなら、2 つの動機が混在している「発言」も十分にありえるからである。この点は、OB 分野の Klass et al.(2012)も同意している。具体的に、Klass et al.(2012)は、組織のための建設的な提案をする行為には、「発言者」としての自

²⁰ 原文は以下のとおりである。“...we define employee voice as the ways and means through which employees attempt to have a say and potentially influence organizational affairs relating to issues that affect their work and the interests of managers and owners”(Wilkinson et al., 2014:5)

分が十分な力量と熟練を有していることをアピールしようとする動機もあると指摘している。

Barry & Wilkinson(2016)は、「不満」と「苦情」の表現が「自己志向的」動機の発現と断定付けるOB分野の仮定は、根拠が希薄であると批判している。なぜなら、「不満」と「苦情」の表現は根本的に普遍的な性格を持つ規範的評価(normative judgement)を前提にしているからである。つまり、「不満」と「苦情」が自分だけではなく、他人にとっても不公正であり、不条理であると認識するとき、「発言」がはじまるのである。例えば、自分には「不満」であるが、周りの同僚にとっては「不満」ではない場合もある。しかし、そのような個別的な「不満」と「苦情」は、ER分野の「集団的発言機構」の対象ではない。そして、規範的評価の性格を持つ「不満」と「苦情」の表現は、「自己志向的」動機だけではなく、「他者志向的」動機の発現でもあるのである。

第3に、「個人的行動」(individual behavior)としての「発言」と「集団的行動」(collective behavior)としての「発言」の間の境界も、実際には明確ではない。なぜなら、「発言」は「受信者」(recipient)の協力と連帯を求める行動であるからである。「不満」と「苦情」であろうが、「参加」と「関与」であろうが、「発言」の内容は自分の権限・力量・影響力だけでは実現できないものである。例えば、個別従業員が「不満」と「苦情」を表現する理由は、自分の権限・力量・影響力では解決できないからである。もし、自分の権限・力量・影響力だけで解決できるものであれば、「直接的発言機構」や「集団的発言機構」などの「受信者」の協力と連帯を求める理由がないだろう。従って、「発言」は、意見の表現に止まる場合ならまだしも、意見の実現まで目指す場合は「集団的行動」としての属性も持つ。これは「向社会的発言」も例外ではない。Van Dyne & LePine(1998)によると、「向社会的発言」の目的は、組織と集団全体の利益にある。従って、必然的に「向社会的発言」は組織と集団の構成員の協力と連帯を求める行動である。なぜなら、一個人の権限・力量・影響力だけでは組織・集団レベルの変化を主導することはできないからである。

以上の「向社会的発言」の定義に対するER分野の批判と提案から、下記の命題1・2・3を導出できる。

命題1:「向社会的発言」には仕事と関連する自己決定権だけではなく、従業員としての権利と関連する自己決定権も必要である。

命題2:「向社会的発言」には組織に貢献する「他者志向的」動機だけではなく、その報いとして自分の利益も求める「自己志向的」動機の発現でもある。

命題3:「向社会的発言」にはコミュニケーションとしての「個人的行動」だけではなく、他人の協力と連帯を求める「集団的行動」の形式も持つ。

「向社会的発言」が内在している観点に対する批判は、下記の3つの批判に分けられる。

第1に、「向社会的発言」は、「企業にいいものは当然従業員にもいいものでなければならない」(“What is good for the firm must be good for the worker”)という一元論的な観点(“unitarist lens”)を反映している(Barry & Wilkinson, 2016: 263)。このような一元論的な観点では、「企業の利益＝従業員の利益」という等式が成立する。OB分野の「向社会的発言」が一元論的な観点を持つことになった根本的な原因は「組織市民行動」の概念を反映しているからである。そして、「組織市民行動」の概念を反映することによって、「発言者」と「受信者」間の利害関係の衝突の可能性を考慮しなくなった。

「発言者」と「受信者」間の利害関係の衝突は、ER分野の研究者にとって当然の仮定である。なぜなら、ER分野の研究者にとって、「発言」の究極的な動機は「自分の仕事と関連する共同決定権を確保しようとする欲求の発現」(“expression of employees’ desire to co-determine work”)であるからである。OB分野が想定しているように、従業員としての自分が、組織・産業市民(organizational/industrial citizen)であることを証明(例:「印象管理戦略」)するためのものではない。従って、ER分野の「労働過程論」と「批判的経営論」では、特定の類型・内容・形式の「発言」を制約・抑制する構造が存在することを指摘してきた。

「発言者」と「受信者」間の利害関係の衝突は、企業と従業員(集団)間の葛藤と個別従業員と他の従業員(集団)との葛藤に分けられる。「組織市民行動」の概念を強調している「向社会的発言」に関する研究では葛藤に関する研究は多くない。特に、管見の限り、前者の葛藤に関する研究は皆無である。これに関連し、OB分野のKlass et al.(2012)は、社内労働組合の存在が、従業員が認識する公式の場面での「正義志向的発言」に伴うリスクを緩和する効果があることを実証した。また、OB分野のDetert & Edmondson(2011)は、組織の現状・規範・慣行に挑戦する「向社会的発言」がいかに「発言者」に危険な行為なのかを、従業員はよく認識していることを明らかにしている。従って、Detert & Edmondson(2011)は、従業員は「発言」の前に不利益の恐れがあるか「自己検閲」(self-censorship)を行うと指摘している。つまり、従業員は、たとえ「発言」の意図が善意(「向社会的動機」)に基づいたものであっても、企業から報復を受ける恐れがあることを経験則としてよく知っているのである。

第2に、OB分野の「向社会的発言」に関する研究は、社内の要因によって、「向社会的発言」が規定されるという統制の幻想に陥っている。OB分野のMorrison(2011)は、「発言」に伴う報復などのリスクが「協力的動機」と「向社会的発言」の関係を抑制することを指摘している。同じく、Ng & Feldman(2012)のメタ分析は、「資源の枯渇」をもたらす3つの要因が「向社会的発言」を規定することを実証している。原因の診断は間違っていない。問題は、そのリスクと「資源の枯渇」がどこから起因するものなのかに関する考察である。Morrison(2011)とNg & Feldman(2012)は、共通的に発言に伴うリスクと「資源の枯渇」を軽減する社内の要因(例:経営管理・人事政策)から対案を探ってい

る。もし、この結論が妥当であれば、個別従業員が感じる「発言」に伴うリスクとコストは、特定の管理者の悪意(例:管理職の「非人道的監督」)や経営陣の選択(例:「差別化戦略」と「コスト削減戦略」間の二者択一)の結果になる。しかし、「労働過程論」の研究は、従業員の「不満」と「苦情」が管理者の悪意や経営陣の選択の結果だけではないことを指摘している。例えば、グローバル化によって激化された企業間の競争は、経営陣と管理者が従業員を絞り取るよう強要している(Marks & Chillias, 2014)。つまり、「向社会的発言」には、組織内部の要因と外部の要因が同時に作動する。そして、OB 分野の研究は、組織外部の要因に関する考察が欠如している。

第 3 に、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、OB 研究者の意図と関係なく、結果的には資本の利益に奉仕する役割を果たす。ER 分野の Donaghey et al.(2011)が指摘しているように、経営者は「発言」の内容・形式・目的を規定することができる権力を持っている。つまり、経営者はどのような「発言」が許される(permissible)ものであり、どのような「発言」が許されないものであるのかを規定できる。例えば、伝統的に政府と企業が労働組合の権力を抑制してきた韓国では、労働組合が経営者の戦略的意思決定に関わる内容(例:生産設備の海外移転)を団体交渉の案件にすることは差し出がましいものであるとみなされる。また、労働組合が政府の政策的意決定に関わる内容(例:労働市場の構造改革)を争議行為の大義名分にすることは労働組合の役割から離れたものであるとみなされる。

ER 分野の研究者は、OB 分野の「向社会的発言」には、「経営者(=経営管理上)の偏見」(managerial bias)が反映されていると批判している(Barry & Wilkinson, 2016)。第 2 章で検討したとおり、OB 分野の「向社会的発言」は、「発言」の領域を非公式の場面での個別従業員の建設的な意見提示に大幅に縮小するものであった。言い換えると、公式の場面での従業員集団の非建設的な意見提示は、もはや「発言」ではなくなった。そこで、ER 分野の研究者は、そもそも建設的な「発言」と非建設的な「発言」は、誰が決めるものなのかを問っている。OB 分野の「向社会的発言」は、OB 研究者の意図とは関係なく、結果的には資本と労働の間の不平等な権力関係の中で、資本の肩を持つことと同じである。なぜなら、OB 分野の「向社会的発言」こそ、経営者が従業員に望む内容・形式・意味の「発言」であるからである。このような意味で、Barry & Wilkinson (2016)は「向社会的発言」は「向経営的発言」(pro-management voice)の異名ではないかと反論しているのである。

ER 分野の研究者は、このような「経営者の偏見」が、究極的には「向社会的発言」の目的である組織の建設的な変化も疎外すると力説している。つまり、ER 分野の研究者は、規範的な理由だけで OB 分野の「向社会的発言」を批判しているわけではない。例えば、Donaghey et al.(2011)は、OB 分野の「向社会的発言」が「組織の多元性」(organizational pluralism)を阻害すると批判している。なぜなら、組織内の多様な意見は、遠慮なく自分の意見を伝える組織文化・職場風土によって可能であるからである。つまり、「発言」の前に、その発言の内容が「向社会的」(=「向経営的」)な

のかを「自己検閲」(Detert & Edmondson, 2011)を行わなければならない環境では、「組織の多元性」は生まれない。従って、Donaghey et al.(2011)は、「従業員の発言」が組織の目的に貢献するものなのかは関係なく、「発言」自体が従業員のものである人間としての「尊厳」(dignity)であり、「権利」(right)であることを認める必要があると述べている。そして、そのとき「向社会的発言」も促進されると力説している。つまり、「向社会的発言」がイエスマンのお世辞にならないためには、多様な反対意見の存在が必須不可欠である。その多様な反対意見の異名が従業員の「不満」と「苦情」であるのである。

以上の「向社会的発言」が内在している観点に対する ER 分野の批判と提案から、下記の命題 4・5・6 を導出できる。

命題 4:「向社会的発言」には、「発言者」と「受信者」間の利害関係の合致だけではなく、利害関係の衝突も伴う。

命題 5:「向社会的発言」には、組織内部の要因だけではなく、組織外部の要因によって促進される。

命題 6:「向社会的発言」は、経営側が従業員側に許す施恵の結果ではなく、人間としての尊厳の結果である。

「向社会的発言」の動因に対する批判は、下記の 3 つの批判に分けられる。

第 1 に、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、「向社会的動機」がどこから生まれるのかに関する考察が欠如されている。第 2 章の第 3 節の第 3 項で検討したとおり、多くの OB 分野の研究者にとって、「向社会的動機」は与えられたものであり、説明の対象ではない。例えば、Morrison (2011)は、「協力的動機」は様々な脈絡的・個人的要因とは関係なく、従業員であれば誰もが持っているとして仮定している。これと関連し、本稿ではこの仮定が非現実的であると述べた。なぜなら、論理上、「向社会的発言」に伴うコストは従業員に帰属されるが、ベネフィットは企業に帰属されるからである。このコストとベネフィットの不均衡性は、「役割内行動」であれば理解できる。取引費用経済学の観点からみると、コストとベネフィットの不均衡性は、雇用契約の不完全性(例:「情報の非対称性」・「機会主義的行動」)に起因するものであるからである。しかし、このような取引費用経済学的な論理は、何故従業員が「役割外行動」にまで、コストとベネフィットの不均衡性を容認するのかは説明できない。つまり、「向社会的動機」を与えられたものとして仮定するのは、「向社会的発言」を「非合理的な行動」(irrational behavior)と位置付けることと同じである。

これと関連して、ER 分野では、雇用関係の制度的構造が、従業員の協力的動機(OB 分野の向社会的動機)を規定する根本的な原因であると強調してきた(Dundon et al. 2004; Wilkinson et

al. 2004)。ER 分野の「従業員の発言」に関する研究をまとめると、従業員の協力的動機は 2 つの条件下で生まれる。

まず、従業員の協力的動機は、「従業員の発言」におけるギブアンドテイクの関係が成立するときに発生する。具体的に、OB 分野の「向社会的発言」は、社内労働組合による団体交渉・団体行動(本稿の「集団的発言機構」と労使協議会による従業員の経営参加(本稿の「経営参加型発言機構」)が幅広く保障されたとき、その反対給付として期待できるものである。なぜなら、OB 分野の「向社会的発言」は、企業が従業員に望む種類の「発言」であり、ER 分野の「苦情解決」と「経営参加」は、従業員が企業に望む種類の「発言」であるからである(ギブアンドテイクの関係)。

「苦情解決」と「経営参加」の場合、上述したコストとベネフィットの不均衡性が逆に企業に作用する。企業が従業員に「苦情解決」と「経営参加」を保障するのは、金銭的・非金銭的コストが発生するからである。例えば、人手不足による「苦情」を解決するためには、新規採用・業務再設計・残業手当などの金銭的コストが伴う。また、生産設備の海外移転に関して従業員の集団的理解と協力を求めるのは、経営陣の戦略的意思決定の適時性が阻害される非金銭的コストが発生することを意味する。これは、企業の立場からみると、「非合理的な行動」になる。「合理的な行動」になるためには、その反対給付として従業員の協力を期待できなければならない。これが「従業員の発言」におけるギブアンドテイクの関係の意味である。ここで、注意が必要なのは、このギブアンドテイクの関係は、OB・HRM 分野の個別的な交換関係(例:「社会的交換関係論」)を意味するのではなく、集団的な交換関係を意味することにある。

また、従業員の「向社会的発言」は、「出資者」としての「労務出資」と類似した性格を持つ。この点と関連し、第 2 章の第 3 節の第 4 項で説明したとおり、従業員は企業の「利害関係者」である(Kochan & Rubinstein, 2000)。本稿では「利害関係者」の代わりに、「出資者」と表現したい。企業の「出資者」は、現金・現物・労務・信用を投資する代わりに、「利益配当請求権」を持つ。本稿では、従業員の「向社会的発言」は「労務出資」と類似した性格を持つと表現したい。「向社会的発言」は下記の理由で、「企業特化熟練」(firm-specific skill)と結合された人的投資であるからである。

第 1 に、「向社会的発言」は、長時間労働・業務ストレス・仕事と家庭の不均衡(work-life balance)を伴う。これは、「向社会的発言」が「役割外行動」であるからである(Van Dyne & LePine, 1998)。そして、「役割外行動」は、長時間労働・業務ストレス・仕事と家庭の不均衡と正の関係があることが実証されている(Bolino & Turnley, 2005)。つまり、従業員が「向社会的発言」を行うことは、時間・精神的健康・私生活を投資することを意味する。

第 2 に、「向社会的発言」は、上司や同僚との葛藤をもたらす。これは、「向社会的発言」が「挑戦的行動」であるからである(Van Dyne, Cummings & Parks, 1995)。そして、「挑戦的行動」は上司や同僚との葛藤と正の関係があることが実証されている(Burris, 2012; Janssen, 2003; Shih & Su

santo, 2011)。つまり、従業員が「向社会的発言」を行うことは、関係的資源を投資することと同じ意味である。

第3に、「向社会的発言」は、行動に伴うコストとその結果を事前に予測するのが難しい(Takeuchi, Chen & Cheung, 2012)。つまり、「向社会的発言」を行う従業員は、上記の2つの「投資額」がどの程度必要なかを計算するのが難しい。一般的に、投資には「不確実性」(uncertainty)の概念が前提とされる。そして、「向社会的発言」は投資に伴う「不確実性」を持つ。

「向社会的発言」が「労務出資」の性格を持つのであれば、「出資者」として従業員は、どのように「利益配当請求権」を持つのか。その答えは、従業員の経営参加の3要素と呼ばれる「資本参加」(例:従業員持株制度)・「利益参加」(例:利潤分配制度)・「経営参加」(例:労使協議制)にある。「資本参加」と「利益参加」は、従業員にとっては「利益配当請求権」と同じ意味である。そして、企業が破産する場合は「利益配当請求権」が行使できないことも「出資者」と同じである。そして、労使協議制などの狭義の「経営参加」は、従業員の「労務出資」が「利益配当請求権」を持つことを労使間に約束することと同じ意味を持つ。

以上の「出資者」としての「労務出資」と「利益配当請求権」は、必ずしも法的な意味を持つことではない。もし、企業が労使協議制によって利潤分配制度と従業員持株制度を導入している場合は、法的な意味を持つ。なぜなら、利潤分配制度を守らない場合、民事訴訟の対象になるからである。一方、労使協議制ではなく、人事制度として利潤分配制度と従業員持株制度を導入している場合は、企業の法的義務は曖昧である。代表例が韓国の現代ハイニックス社の事例である。現代ハイニックス社は、2018年11月の時点で、集団成果給の策定を巡って労使間の紛争を経験している。根本的な原因は、現代ハイニックス社の集団成果給の規模は、労使協議によって事前に約束されたものではなく、取締役会によって事後的に策定されるものであるからである。

以上の理由から、ER分野では従業員の「向社会的動機」が与えられたものではなく、条件付きで発生するものであると反論している(Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015)。

第2に、ER分野では、OB分野の「向社会的発言」に関する研究が、「級間変量」(between-variation; 個人差)は説明できるが、「級内変量」(within-variation; 時間差)は説明できないと批判している。ここで、「級間変量」とは時間の経過によっても安定した性質を持つ変数を意味する。一方、「級内変量」は時間の経過によって変わりやすい性質を持つ変数を意味する。

変数として「向社会的発言」は「級間変量」と「級内変量」を両方持っている。つまり、ある従業員は、他の従業員より「向社会的発言」に常に積極的である場合がある。OB分野の Nikolaou, Vakola & Bourantas(2008)によると、個人の性格変数の中で、「外向性」(extraversion)は、「向社会的発言」と正の関係がある。同じく、LePine & Van Dyne(2001)によると、「協調性」(agreeableness)は、「向社会的発言」と負の関係がある。つまり、外向的な性格を持っている従業員は、そうではない従業

員と比べ、「向社会的発言」に積極的である。また、協調的な性格を持っている従業員は、そうではない従業員と比べ、「向社会的発言」に消極的である。一方、同じ従業員であっても時間の経過によって「向社会的発言」に積極的な時期もあり、消極的な時期もある。例えば、Ng & Feldman(2012)を参考にすると、上述した現代ハイニックス社の事例のように、成果給の策定過程で労使紛争を経験している企業では全般的に従業員が「向社会的発言」に消極的になると予測できる。なぜなら、「報酬・賃金への不満」は「向社会的発言」と負の関係があることが実証されているからである(Ng & Feldman, 2012)。

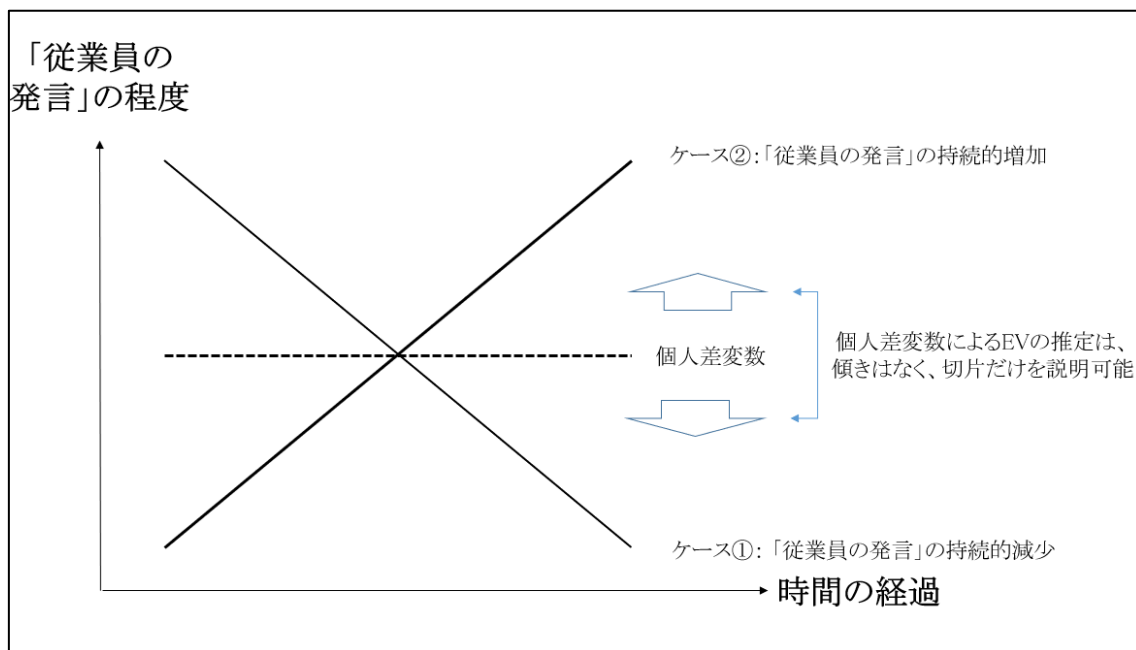
ER 分野の Kaufman(2015)は、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、「級間変量」に特化した説明をしていると批判している。Kaufman(2015)によると、Morrison(2011)の研究モデルは下記の回帰式によって表現できる。

$$V = \beta_0 + \beta_1CF + \beta_2IF + \beta_3CF \cdot PCE + \beta_4IF \cdot PCE$$

この回帰式での「V」は「向社会的発言」の「総変量」(total variation)である。「 β_0 」は「切片」(intercept)、「CF」は「脈絡的要因」、「IF」は「個人的要因」、「PCE」は「発言に伴うコストと効力感」である。この回帰式には、Morrison(2011)が「向社会的発言」の根本的な動因(“primary driving motive”; Morrison, 2011: 382)であると指摘している「協力的動機」は表現されていない。なぜなら、Morrison(2011)によると、「協力的動機」は「脈絡的要因」・「個人的要因」・「発言に伴うコストと効力感」と関係なく、与えられたものであるからである。つまり、「協力的動機」は「外生変数」(exogenous variable)であるといえる。

このような説明は、「向社会的発言」が「従業員の自己決定」(employee self-determination)の結果であるという説明(Morrison, 2011)と矛盾している。なぜなら、「向社会的発言」が「従業員の自己決定」の結果であれば、その決定要因は「級間変量」ではなく、「級内変量」を説明できるものでなければならないからである。しかし、「向社会的発言」の根本的な動因である「協力的動機」は「外生変数」であるため、「切片」だけに影響を及ぼす。以上の説明は下記の図 18 に表現できる。

図 18 変数としての「従業員の発言」の級内変量と級間変量の問題



出典: 著者作成

X 軸は時間の経過であり、Y 軸は「従業員の発言」の頻度である。「級内変量」を持つ「従業員の発言」は、時間の経過によって変動する。例えば、企業が労使紛争を経験している場合、「向社会的発言」は、続けて減少するだろう(ケース①)。一方、企業が従業員の「経営参加」を保障する場合、「向社会的発言」は続けて増加するだろう(ケース②)。しかし、「従業員の自己決定」を強調している OB 分野の研究モデルは、ケース①と②の回帰式のうち、「傾き」(slope)は説明できず、「切片」だけを説明²¹できる。前述したとおり、OB 分野の Morrison(2011)は、HRM と ER 分野の「発言」に関する研究は従業員の「自律性」を無視していると批判している。しかし、Kaufman(2015)は、従業員の「自律性」を無視しているのは、他ならない OB 研究者であると反論したのである。

第 3 に、ER 分野では、「向社会的発言」は国レベルの雇用関係と「発言」システムによって埋め込まれていると反論する。これは、「向社会的発言」が一切の組織外部の制度的環境と関係がなく純粋な「従業員の自己決定」の発現であることを強調している OB 分野の仮定に対するアンチテーゼに当たるものである。ER 分野では前述した「発言」の範囲・形式・意味が、アメリカに代表される

²¹ ここでの回帰式は、級内変量と級間変量を区別できる混合効果(mixed effects)モデルを仮定する。厳密には、傾きを全く説明できないというより、部分的にしか説明できないというのが妥当であるだろう。しかし、その場合でも、OB 分野の個人差変数による説明には、深刻な欠点があると批判している Kaufman(2015)への反論にはならないだろう。ただし、Kaufman(2015)の批判は、個人差変数が固定効果のみを持つときに有効である。性格などの個人差変数が級間変量を持つ変数なのかについては論争が続いており、級内変量としての説明力を検証した研究もある(Boyce et al., 2013)。本稿では、個人差変数は少なくとも短期間では変わらない級間変量であると仮定する。

「自由主義市場経済」(liberal market economy)とドイツに代表される「調整型市場経済」(coordinated market economy)によって根本的に異なると説明されている。後者が前者より、憲法と法律によって保障される従業員の権利、団体交渉の権限、労使協議の議題の面で、より幅広い「発言」の範囲・形式・意味を表している。

これは、前述した<命題 5>の同語反覆ではない。つまり、ER 分野が強調している「埋め込み」(embeddedness)は、個人の行動が外部の要因(例:国レベルの企業・政府・従業員間の支配構造)の影響を受けることを意味するのではない。「自由主義市場経済」の制度的論理と「調整型市場経済」の制度的論理は、それぞれ固有の「発言」に関して一貫した理念型を構成する「制度的整列」(institutional alignment)の効果を持つことを意味する。特に、Kaufman (2015)は、OB 分野の「心理的契約論」で強調される互惠性、「社会的交換関係論」で強調される信頼と尊重、「組織市民行動論」で強調される道徳性は、「調整型市場経済」であられる徳目であると述べている。そして、逆説的にも、OB 分野が無視してきた雇用関係の再編によって OB 分野の「心理的契約論」・「社会的交換関係論」・「組織市民行動論」の理論的説明力が弱化されていると説明している。ここでの雇用関係の再編とは、「新雇用関係」(new employment relationship)とも呼ばれている「準1回性の雇用契約」(quasi-spot contract)である。「準1回性の雇用契約」の代表例には、「ゼロ時間契約」(zero hour contract)、「独立業務請負人」(independent contractor)などがある。つまり、OB 分野の理論的貢献である「心理的契約」、「社会的交換関係」、「組織市民行動」は、「準1回性の雇用契約」の拡大と共に例外的な組織現象になりつつある。

以上の「向社会的発言」の動因に対する ER 分野の批判と提案から、下記の命題を導出できる。

命題 7:「向社会的発言」は、従業員の無条件的な献身の象徴ではなく、「出資者」としての「労務出資」と「利益配当請求権」の手段である。

命題 8:「向社会的発言」の「従業員の自己決定」の原理は、「級間変数」に基づいた説明ではなく、「級内変数」に基づいた説明を必要とする。

命題 9:「向社会的発言」は、「自由主義市場経済」の徳目ではなく、「調整型市場経済」の徳目である。

以上の 9 つの命題は、第 4 章の仮説設定の根拠として活用する予定である。また、本稿では、9 つの命題を仮説検証の対象ではなく、本稿が成立するための理論的整合性の問題とみなす。例えば、<命題 9>の予測通り、「自由主義市場経済」に埋め込まれているアメリカの従業員より、「調整型市場経済」に埋め込まれているドイツの従業員が「向社会的発言」に積極的であるかどうかの問題は、国際比較研究を必要とする。しかし、本稿では、ER 分野の批判と提案の受容を前提とした

のであれば、9つの命題は理論的必然性を持つとみなす。つまり、9つの命題は経験的説明力の問題ではなく、理論的説明力の問題である。従って、本稿では、9つの命題に対する反論は、OB分野の「ソト」からの批判(Barry & Wilkinson(2016)、Kaufman(2015)、Mowbray et al.(2015)、Pohler & Luchak(2014)、Wilkinson et al.(2018)との理論的整合性の問題に限定させたい。

本稿では、ER分野の批判を反映し、OB分野の「向社会的発言」に関する研究が考慮すべき9つの命題を提示した。この9つの命題を個別の研究課題にどのように適用するのかは、研究者の理論的想像力に掛かっている問題であるだろう。以下では、9つの命題を受け入れるとき、OB分野の「向社会的発言」がどのように進化する可能性があるのかを述べたい。

- 命題1を受け入れる場合

今後のOB分野の「発言」に関する研究は、「向社会的発言」の多次元尺度に関する研究を必要とする。具体的に、「向社会的発言」の種類を、「向経営的発言」と「向労働的発言」に分ける必要がある。ここで「向経営的発言」は、従来のOB分野の「向社会的発言」を意味する。「向労働的発言」は、ER分野の普遍的・規範的価値判断を前提にする変化志向的行動である。例えば、他の従業員の「不満」と「苦情」を軽減するための非公式の発言が挙げられる。ここで、非公式と表現した理由は、公式の発言になると、HRM分野の「直接的発言機構モデル」やER分野の「集団的発言機構モデル」と同様の意味になるからである。また、従業員の経営参加の正当性を社内で力説する行為と社内労働組合の問題点を指摘する行為も「向労働的発言」に含まれる。ER分野の研究者が一貫して指摘しているとおり、OB分野の「向社会的発言」は、従業員よりは経営側への利益になる「発言」である。本稿ではOB分野の「向社会的発言」が欠如している「発言」の半分の側面を復元するため、「向社会的発言」を「向経営的発言」と「向労働的発言」を細分化することを提案する。

- 命題2を受け入れる場合

今後のOB分野の「発言」に関する研究は、「向社会的発言」の動機を「他者志向的動機」と「自己志向的動機」を両方考慮できる研究を必要とする。前述したとおり、「他者志向的動機」だけを認めるOB分野の「向社会的発言」の深刻な欠点は、その行動が何故、「自己決定権」を持つのかほぼ説明できないことにあった。従って、本稿では、OB分野の「向社会的発言」が持続可能な行動ではないことを指摘した。そのため本稿では、持続可能な行となるためには、「他者志向的動機」と「自己志向的動機」が両方揃えられる必要があると提案したい。「他者志向的動機」だけが存在する行動は、まるで聖人の自己犠牲的な行動のようなものである。そして、「自己志向的動機」だけが存在する行動(例:「印象管理戦略」としての「向社会的発言」)は、イエスマンのお世辞のようなものにみなされ、他の従業員に嫌われる可能性が高い。「向社会的動機」が持つ真の意味は、「自己志

向的動機」と「他者志向的動機」を同期化することにある。今後の OB 分野の「向社会的発言」では、2つの相反する動機がどのような境界条件で共存できるのかに関する研究が必要となるだろう。

- 命題 3 を受け入れる場合

今後の OB 分野の「発言」に関する研究は、「向社会的発言」の時間的経過を反映できる研究を必要とする。OB 分野の研究者も認めているとおり、「発言」は他者との連帯と協力を求める行動である。もし、「向社会的発言」が単なる「意見提示」(expression of opinion)に留まるのであれば、「向社会的発言」は確かに「非公式」の「個人的行動」である。しかし、その段階に留まると、「向社会的発言」は単なるブレインストーミング段階の創造的なアイデアの表現に過ぎない。OB 分野の研究者が求める組織の建設的な変化段階まで届けるためには、他者の連帯と協力を得て、「公式」の「集団的行動」に発展する必要がある。特に、命題 1 の「向経営的発言」の場合は社内での承認と支持を必要とし、「向労働的発言」の場合は労働組合での承認と支持が必要となる。しかし、OB 分野の「向社会的発言」が依然として「個人的行動」に留まっているということは、単なる「意見提示」を超え、「向社会的発言」がどのように実現されるのかに関する考察が欠如していることを意味する。これは、OB 分野の研究者が「善意」(good will)を持つ行動は、必ず「最善」(best results)に繋がるという甘い発想をしていることを意味する。

- 命題 4 を受け入れる場合

今後の OB 分野の「発言」に関する研究は、「向社会的発言」の推進過程を「葛藤」の観点から考察する必要がある。OB 分野の研究者は、「他者志向的動機」を持つ「向社会的発言」であっても、経営陣・管理職・他の従業員との葛藤に直面する可能性があることには気づいていない。しかし、ER 分野の研究者が指摘しているように、労使関係が内在している利害関係は、必然的に葛藤をもたらす。本稿では、利害関係の衝突を、従業員と他の従業員との葛藤、従業員と経営側との葛藤に区分した。前述した命題 1 の「向経営的発言」は、個別従業員と他の従業員(集団)との葛藤(例:直属上司・同僚との葛藤)と対応する概念である。また、命題 1 の「向労働的発言」は、個別従業員と他の従業員との葛藤(例:個別従業員と直属上司との葛藤)及び従業員(集団)と経営側との葛藤(例:労働組合と経営側との葛藤)と対応する概念である。前者の葛藤については参考にできる OB 分野の先行研究がある。しかし、後者の葛藤について、OB 分野の葛藤は目を閉じている。この点に関しては、今後 ER 分野との協業が必要になるだろう。

- 命題 5 を受け入れる場合

今後の OB 分野の「発言」に関する研究は、Ng & Feldman(2012)が明らかにした「向社会的発

言」の3つの規定要因(「仕事からのストレス」・「関係からのストレス」・「組織からのストレス」)が、組織外部のどの要因によって規定されるものなのかを解明する必要がある。これと関連し、ER分野のKaufman(2015)は、企業間の競争・国レベルの支配構造・失業率・産業成長率などを提示している。このようなKaufman(2015)の指摘は、組織(間)レベル・産業レベル・国レベルの要因が個別従業員の「向社会的発言」に影響を及ぼす要因を分析するための階層線形モデル(Hierarchical Linear Modeling, HLM)を用いた実証研究を必要とすることを意味する。

- 命題6を受け入れる場合

本稿では、「発言」における労使間の集団的なギブアンドテイクの関係が存在することによって、OB分野の「向社会的発言」がER分野のBarry & Wilkinson(2016)が懸念している「向経営的発言」に転落する可能性を防止すると予測する。なぜなら、従業員集団が、これまでの「役割外行動」の貢献に対する反対給付を要求するからである。「社会的交換関係論」が暗示している互惠性の規範は、相手の機会主義的行動を制約する効果を持つ。企業レベルの従業員集団が持つ「向社会的発言」のレベルが高い場合、その反対給付として、従業員の「資本参加」(例:従業員持株制度)・「利益参加」(例:利潤分配制度)・「経営参加」(例:労使協議制)の拡大を要求すると思われる。そして、企業がそのような要求を受け入れない場合、長期的には従業員も「向社会的発言」の提供を中止するだろう。

- 命題7を受け入れる場合

本稿では、「向社会的発言」が「自己志向的動機」の発現として「労務出資」の性格を持つと予測した。そして、「労務出資」の反対給付として、「利益配当請求権」を持つと認識するだろうと予測した。「利益配当請求権」の行使は、個人レベルと集団レベルに分けられると予測できる。個人レベルでは、個別従業員の「向社会的発言」が長期的に行われた場合、個人の人事考課(公式の場面)と社内の非公式集団内の「発言権」を要求する結果(非公式の場面)に現れるだろう。集団レベルでは、従業員集団で共有された「向社会的発言」が長期的に行われた場合、団体交渉(公式の場面)と社内の全社的意思決定に対する「発言権」を要求する結果(非公式の場面)に現れるだろう。

- 命題8を受け入れる場合

前述した「自己決定権」の問題と関連し、ER分野の研究者は、OB分野の「向社会的発言」に関する研究が「級間変量」だけに特化した説明をしていると批判していた。「自己決定権」の根源に関して説得力がある説明を提供していないOB分野は、性格や文化などの「級間変量」に基づいた説明をすることで、つじつまが合わない研究を繰り返していたのである。「元々その従業員はそのよう

な性格の所有者である」、「元々その国(企業)はそのような文化的特性を持っている」というのが、今までの OB 分野の「向社会的発言」に関する研究のメインストリームであった。しかし、本稿では、「元々そのような性格の従業員であっても、場合によっては、向社会的発言に積極的になる」、「元々そのような文化的特性を持っている国の従業員であっても、状況によっては、向社会的発言に積極的になる」を検証する研究が必要であることを提案する。

- 命題 9 を受け入れる場合

今後の OB 分野の「発言」に関する研究は、「資本主義の多様性」(variety of capitalism)に関する考察を必要とする。最も基本的な仮説は、「利害関係者型資本主義」の国々(例:ドイツ・日本・デンマーク)の従業員と「株主型資本主義」の国々(例:アメリカ・イギリス・韓国)の従業員の「向社会的発言」の国間の平均差を実証することにあるだろう。また、資本・労働・政府の 3 つの軸から形成される「資本主義の多様性」の制度的論理が、個別従業員の「向社会的発言」に関する国・産業・企業・職場・個人レベルの社会構造と信念構造間の「制度的整列」(institutional alignment)をどのように可能にするのかに関する理論的役組と質的研究も必要であるだろう。

第 3 節 OB 分野の「地位論」の観点からみる HRM・ER 分野への本稿の反論

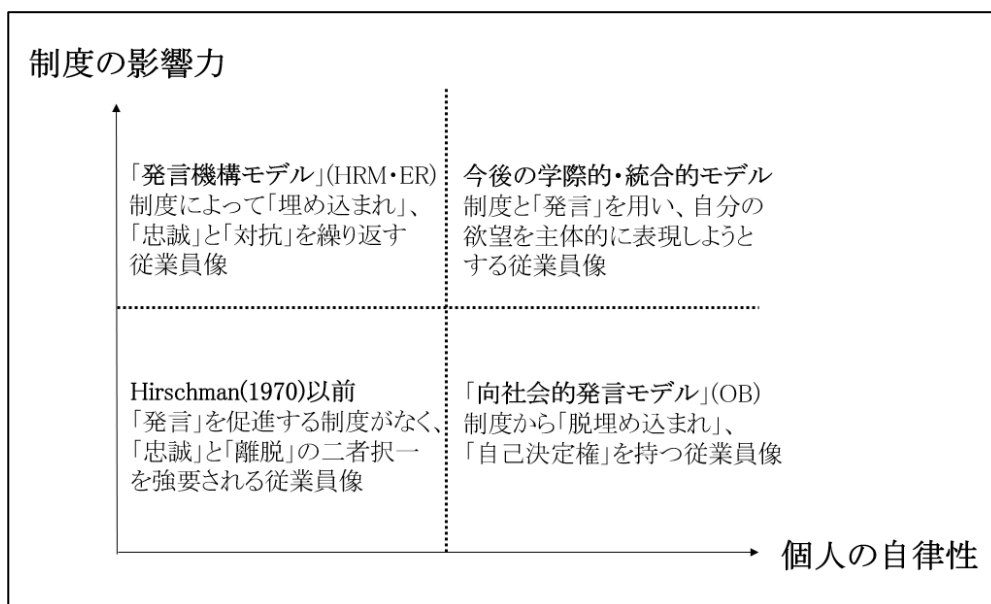
本節では、第 1 節で検討した OB 分野の「ソト」からの批判に対する本稿の反論を提示する。ER 分野の批判は OB 分野の「向社会的発言」が持つ問題点をよく捕捉しているものであった。しかし、本稿では、第 2 節の 9 つの命題を反映するだけでは不十分であると判断する。以下では、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究に求められる志向点について述べる。

第 1 に、ER 分野の説明は、あまりにも「環境決定論」(environmental determinism)的な色彩が強い。最も根本的な問題は、ER 分野の説明を用いても、従業員の動機は説明の対象に過ぎないことにある。そこには、従業員が、「発言」を用いて何を得ようとするのかの欲望の問題は、考慮されていない。本稿では、OB 分野の「向社会的発言」が自らの意思で行動する「主体性」(proactivity)を持つ従業員像を提案していることを高く評価したい。ただし、OB 分野の研究者は、従業員の「主体性」を深刻に誤読している。これは、組織に貢献するために自らの意思で「発言」を提供しているわけではない。従業員は、組織に自発的に協力する「発言」を通じ、何かを得ようとしているわけである。

従業員が「発言」によってどのような欲望を実現しようとしているのかは上述した ER 分野の Wilkenson et al.(2014:5)の定義(「従業員が、自分の仕事と経営者と管理者の利害関係に関わる社内の様々な 이슈 について、影響力を行使したり、意見を提示したり、するなどの様々な手段と方

法))には含まれていない。そして、これまでの「発言」に関する研究で提示されてきた「不満と苦情」、「関与参加」は従業員の主体的な欲望を反映していない。なぜなら、「不満」と「苦情」には「主体性」がみられないからである。また、「関与」と「参加」は何かを得るための手段であり、それ自体が目的であるわけではない。下記の図 19 を用い、ER 分野の説明が持つ問題点を指摘したい。

図 19 「従業員の発言」における制度の影響力と個人の自律性の問題



出典:Hrebiniak & Joyce(1985: 339)を参考に著者作成

上記の図 19 の X 軸は「個人の自律性」を、Y 軸は「制度の影響力」を意味する。

Hirschman(1970)の以前までの OB・HRM・ER 分野の「発言」に関する研究では、「個人の自律性」も「制度の影響力」もなかったと評価できる。厳密にいうと、Hirschman(1970)の以前に「発言」に関する社内の制度・慣行がなかったわけではない(Kaufman, 2014)。しかし、少なくとも OB・HRM・ER 分野の研究者の視野に「発言」に関する概念がなかったことは確かである。この時期の OB・HRM・ER 分野が共有していた従業員像は、Hirschman(1970)が指摘したとおり、「忠誠と離脱の二者択一を強要される従業員像」と表現できる。

HRM・ER 分野の「発言」に関する研究は、「制度の影響力」に忠実なものであると評価できる。各々の学問分野が想定している発言の内容・形式・目的・結果には相違点があるが、「発言」に関する従業員の行動を決めるトリガーは、制度としての「発言機構」である。行動としての「発言」は、制度としての「発言機構」の中で意味を持つからである。つまり、HRM・ER 分野の論理構造は、主語は「発言機構」であり、目的語は「発言行動」であるのである。従って、HRM・ER 分野が共有していた従業員像は、「制度に埋め込まれ、忠誠と対抗を繰り返す従業員像」と表現できる。第 2 章に

提示した2つのパラダイムも、結局は何を巡る忠誠と対抗なのかの相違点があるだけである。

OB分野の「発言」に関する研究は、「個人の自律性」に忠実なものであると評価できる。OB分野の研究者は、終始一貫、制度としての「発言機構」がなくても、自発的に「発言」を行う従業員を想定してきた。しかし、制度としての「発言機構」から訣別したため、何故自発的に「発言」を行うのかに関する説明はできなかった。OB分野の研究者は繰り返し、従業員の「自己決定」の発現として「発言」を位置付けようとしている。しかし、「自己決定」の存在根拠は、あまりにも虚しいものであった。従業員は「衛生要因」を回避するため、「発言」を行う(Farrell, 1983)。また、従業員であれば誰もが持っている「向社会的動機」(外生変数)の発現の結果、「発言」を行う(Morrison, 2011)。もしくは、もともと「自己決定」に基づいた行動に積極的な性格を持っているからである(LePine & Van Dyne, 2001)。

逆説的にも、OB分野は、従業員の「自発性」と「主体性」を強調していることを学問分野のキャッチフレーズとして掲げている。しかし、ER分野のKaufman(2015)は、OB分野の説明構造のどこに従業員の「主体性」があるのかと論駁している。一応、キャッチフレーズとしてOB分野の従業員像は、「制度から脱埋め込まれ、自己決定権を持つ従業員像」と表現できる。ただし、何故自己決定権を持つのはわからない。本稿では上記の従業員像を、根拠は希薄であるが、OB分野の研究者の希望として受け入れたい。

本稿では、今後のOB・HRM・ER分野の「発言」に関する研究は、従業員が制度としての「発言機構」と行動としての「発言」を用い、どのような欲望を実現しようとするのかを明らかにする必要があると提案する。そして、根拠が希薄な単なるキャッチフレーズとしての「主体性」ではなく、企業と従業員(集団)間の交換関係の中で行われる実態がある「主体性」を復元する必要があることを提案する。「発言」における欲望を規定する問題は、学際的研究に参加する研究者の理論的想像力に掛かる問題である。以下では労働市場での「地位」の観点から、本稿が考える従業員の欲望の問題にアプローチする。

本稿が「地位」に注目する理由は、OB分野の「発言」に関する研究の問題点を克服するためである。前述したとおり、OB分野では、個人の自由意思の産物として、「発言」を位置付けていた。しかし、その自由意思がどこから起因するものなのかについては、十分な説明がなされていない。例えば、OB分野のMorrison(2011)は、下記のように述べている。

ここで、発言の動因は、組織や所属部署の全体としての効率性と効果性を支援しようとする動機にある。これと関連し、**発言をしない従業員にそのような動機が欠如されていると仮定してはいけない**。沈黙を選択する従業員は依然として改善の動機を持っているが、他の動機がそ

れを圧倒しているだけである²²。

出典:Morrison(2011: 381-382)を著者が翻訳(強調は著者)

つまり、Morrison(2011)は、「組織や所属部署の全体としての効率性と効果を支援しようとする動機」が発言行動の規定要因であると仮定したにもかかわらず、その動機があるか否かが行動の選択(「発言」と「沈黙」)へ影響を及ぼさないというつじつまが合わない説明をしているのである。これは、前述したとおり、Morrison(2011)は、「向社会的動機」(協力的動機)を与えられているものと仮定しているからである。これに対し、ER分野のKaufman(2015)は、下記のように評価している。

OB分野の発言モデルで特に重要な理論は、意思決定と選択論である。なぜなら、このモデルの論点は、個人の自発的行動にあるからである。OB分野の下位分野として意思決定については、十分な研究が蓄積されており、OB分野の発言研究もそうであると予測するからかもしれない。しかし、Morrisonを含むOB研究者は驚くほど貧弱な説明をしており、しかもそれは論争の余地が多い²³。

出典:Kaufman(2015: 29)

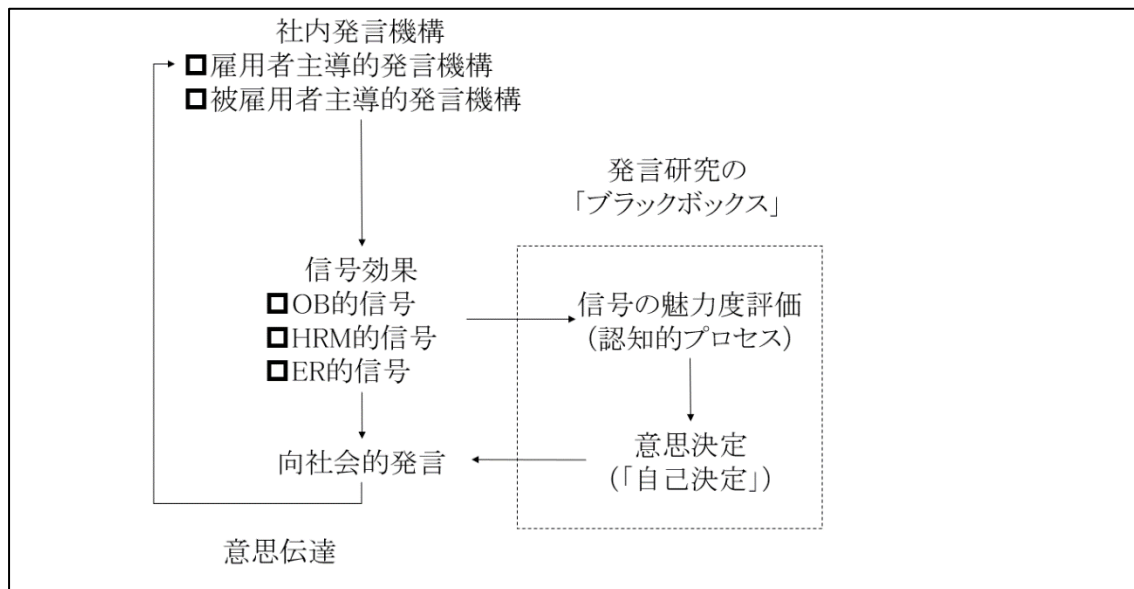
HRMとER分野の説明をまとめると、社内発言機構は、企業による「誘因」(incentive)と従業員による「義務」(obligation)を交換する効果を持つ。しかし、HRMとER分野の研究には、企業からの信号を従業員がどのように評価するのかに関する考察が欠如されている。そして、意思決定論に関する研究を専門分野の1つとしているOB分野がHRMとER分野の欠点を補完するべきである。しかし、Morrison(2011)は、従業員の協力的動機が、従業員であれば誰もが持っているとして仮定してしまう過ちを犯した。問題は、従業員が社内発言機構のメッセージを評価する「選好体系」(preference system)が、人それぞれであることに起因する。本稿では、「地位」の概念から人それぞれの「選好体系」の評価結果を反映する。これは、経済学者が、経済主体(例:消費者)の財やサービスに対する「効用関数」(utility function)を「支払意図」(=「価額」)に捕捉することと同じ発想である。

²² 原文は、下記のとおりである。“It is presumed that the driving motive for voice is the desire to help the organization or work unit perform more effectively or to make a positive difference for the collective. With that said, it should not be assumed that employees who fail to voice lack such a motive. When employees choose to remain silent, the motive to bring about improvement exists, but it is overpowered by other motives”

²³ 原文は、下記のとおりである。“Decision-making and choice are particularly salient theory topics for an OB model of voice because the focus is on the individual and discretionary behaviour. Since decision making is a much-researched subfield within in OB, one would expect this dimension of employee voice to be well articulated in OB studies. Surprisingly, it is only lightly discussed by Morrison and KOBW and problematically presented”

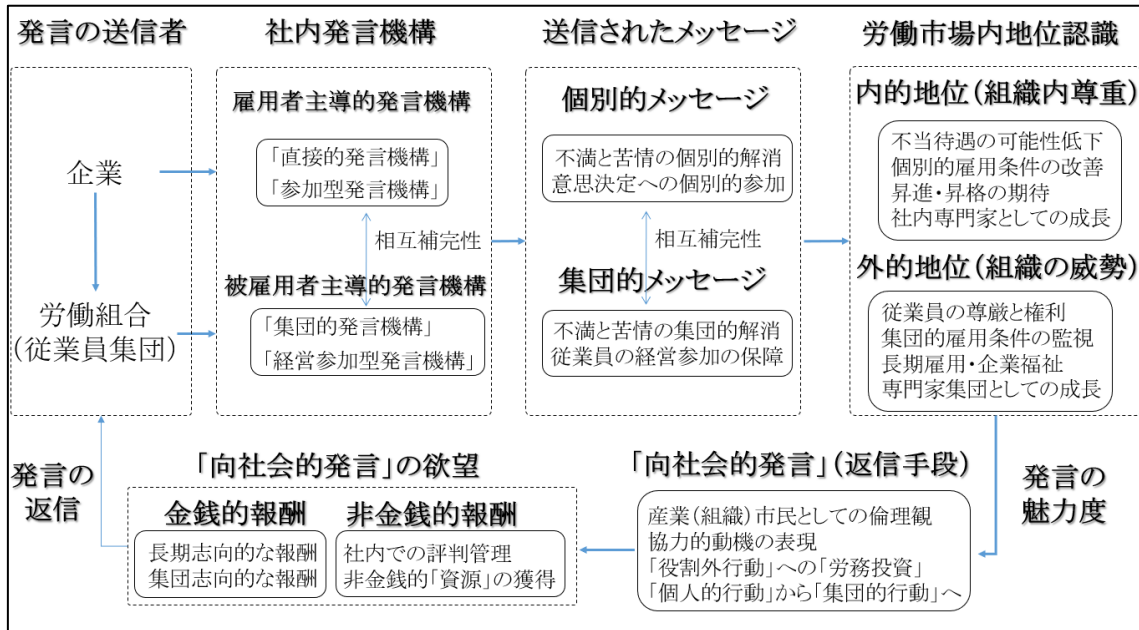
以上の内容は、下記の図 20 に図式化することができる。

図 20 「従業員の発言」に関する OB・HRM・ER 分野の「ブラックボックス」



本稿では、制度(HRM・ER 分野)であろうが、行動(OB 分野)であろうが、「発言」はメッセージの交換活動であると指摘したい。つまり、「発言」は必ず送信者と受信者がいることを前提とする。従って、「発言」における送信者の意図と目的だけではなく、受信者の意図と目的も同様に重要である。本稿では、「発言」の送信者を企業(HRM 分野)と労働組合(ER 分野)、受信者を個別従業員と表現する。しかし、これはあくまで説明のための区分である。なぜなら、メッセージの交換活動は、送信者と受信者を区分することを難しくするからである。仮に、送信者はいつまでも送信者であり、受信者はいつまでも受信者であるとしよう。この場合、「発言」は一方向的なメッセージ伝達の意味を持ち、交換活動ではない。真の意味でのメッセージの交換活動になるためには、従業員が送信者であり、企業と労働組合(従業員組織)が受信者になる場合も含まなければならない。この側面は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構モデル」によって強調されてきた。以下では、下記の図 21 を用い、本稿の「発言」における信号効果・判断効果・返信効果・循環効果を説明する。

図 21 「発言」における信号効果・判断効果・返信効果・循環効果



出典: 著者作成

「発言」の送信者は、企業と労働組合（従業員組織）である。ここでは、企業は労働組合（従業員組織）を経由しなくてもメッセージを伝えることができる。それが、Spencer(1986)の「直接的発言機構モデル」とMcCabe & Lewin(1992)の「参加型発言機構モデル」である。本稿では、「直接的発言機構」と「参加型発言機構」を「雇用者主導的発言機構」(employer-led voice mechanisms)と呼ぶ。一方、企業を必要としない労働組合²⁴(従業員組織)はありえない。なぜなら、労働組合（従業員組織）は、被雇用者を代表する組織であるからである。つまり、企業が、労働組合（従業員組織）を無視し、個別従業員とコミュニケーションすることはできない。しかし、労働組合は、団体交渉と経営参加のカウンターパートとして企業を必要とする。なぜなら、労働組合（従業員組織）が要求する内容の決定権は、最終的には企業に帰属されているからである。それが、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構」と産業民主主義の「経営参加型発言機構」である。本稿では、「集团的発言機構」と「経営参加型発言機構」を「被雇用者主導的発言機構」(employee-led voice mechanisms)と呼ぶ。そして、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」を「社内発言機構」(formal voice mechanisms in enterprise level)と呼ぶ。

経済制度として「社内発言機構」は、「信号効果」(signaling effect)を持つ。ここで、「信号効果」とは、企業が従業員に何を望んでおり（企業が望む従業員の「貢献」）、その反対給付として何を提供（従業員に対する企業の「誘因」）するのかに関するメッセージの交換を意味する。例えば、定期

²⁴ ここでの労働組合（従業員組織）は、産別労働組合やナショナルセンターではなく、企業別労働組合を意味する。

的に「従業員意識調査」を行う企業は、企業が個別従業員の「不満」と「苦情」の是正のために努力していることを従業員に伝えることと同じである。また、「小集団活動」を導入している企業は、個別従業員が自分の業務だけではなく、同じ部署員との協力関係にも気を使うことを要求することと同じである。従業員に送信されたメッセージは、「雇用者主導的発言機構」による個別的メッセージと「被雇用者主導的発言機構」による集団的メッセージに分けられる。そして、第2章で検討したとおり、個別的メッセージと集団的メッセージの内容は、「不満と苦情」と「参加と関与」に分けられる。「不満と苦情」と「参加と関与」に対する「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の相違点は、第2章で検討したとおりである。このメッセージの送信機能を本稿では、「信号効果」と名付ける。

個別従業員の観点から見ると、「信号効果」の強度はメッセージの一貫性によって決められる。

まず、「社内発言機構」によって伝わるメッセージに矛盾した内容があってはならない。例えば、「雇用者主導的発言機構」によって従業員の「不満」と「苦情」の個別的解消に関するメッセージが伝えられたが、経営側が「被雇用者主導的発言機構」を抑圧しているとしよう。この場合、個別従業員に、従業員の「不満」と「苦情」の集団的解消に関するメッセージは伝えられない。これは、個別従業員の観点から見ると、従業員の「不満」と「苦情」の個別的解消に関するメッセージの信頼性が疑われる状況になる。

次に、「社内発言機構」によって伝わるメッセージには、企業が望む従業員の「貢献」と従業員に対する企業の「誘因」の具体的な内容が明確に規定されなければならない。例えば、「小集団活動」・「職場懇談会」・「社内提案制度」は、従業員の「役割外」・「革新的」・「集団²⁵的」行動を企業が期待しているというメッセージを伝える。しかし、そのような「役割外」・「革新的」・「集団的」行動の報いがどのように提供されるのかに関するメッセージがない場合、従業員はメッセージを無視しようとするだろう。そして、従業員の「貢献」に対する最も確実な「誘因」は、企業の人事制度ではなく、労使間の制度化された約束であることは上述したとおりである。なぜなら、上述した現代ハイニックス社の事例のとおり、企業の人事制度上の「誘因」は、経営状況や経営陣の「機会主義的行動」によっていつでも空手形になる可能性があるからである。

経済制度として「社内発言機構」は、従業員が労働市場内で、特権的な「地位」を示していることを確認する「判断効果」(judgement effect)を持つ。ここでの「地位」とは、「労働市場内の絶対的・主観的地位」を意味する。また、「判断効果」とは、「社内発言機構を通じ、従業員が労働市場内の特権的な地位を認識する過程」を意味する。「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」のメッセージの内容が従業員にとってポジティブな意味を持つことはこれまで検討したとおりで

²⁵ 「雇用者主導的発言機構」における集団の意味は、チーム(グループ)レベルの問題解決方式を意味する。

ある。そして、これまで本稿では、従業員の「発言」という表現を繰り返して使ってきた。これはまるで、従業員であれば誰もが「社内発言機構」のベネフィットを受けているという意味合いで捉えているかもしれないが、そうではない。従業員の「発言」は、労働市場内の特権的な地位を占めている一部の従業員の「発言」を意味する。

具体的に、「社内発言機構」は、2つの意味で全ての従業員に均一に提供されるものではない。

1 つ目は、「企業間の格差」である。「雇用者主導的発言機構」は、人的熟練の長期勤続化を願う企業を中心に導入されているものである。言い換えると、人的資源はいつでも代替できる使い捨てのものと考えている企業は、「雇用者主導的発言機構」を導入しようとしないうだろう。「被雇用者主導的発言機構」も法的規制と社会的監視の対象になる大手企業を中心に発達してきた。

もう 1 つ目は、「企業内の格差」である。「雇用者主導的発言機構」は、新卒採用出身の長期勤続の正社員を中心とするいわゆるコア人材を対象にするものである。例えば、「小集団活動」のためには、教育訓練・長期雇用などの人的投資を必要とする。「小集団活動」は、単なる知識創出の手段ではなく、経営哲学と理念の問題である。従って、「小集団活動」が円満に運営されるためには、同制度が必要とする価値観に長年、社会化された多数の生え抜き社員（新卒採用出身の長期勤続の正社員）を必要とする。また、企業がモニタリングしている従業員の離職率は、非正規従業員ではなく、生え抜き社員である。また、「被雇用者主導的発言機構」も「組合員」を中心とする一部の「内部者」(insider)を優先的に保護しようとする動機²⁶から自由ではない。

労働市場内の特権的な地位は、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」に分けられる。ここで、「内的地位」(status within organization)は、「所属集団から自分が認められているという認識」(Blader & Tyler, 2009: 448)を意味する。同概念は、「組織内尊重」(internal respect)とも呼ばれている(Fuller et al., 2006)。一方、「外的地位」(status of the organization)は、「自分の所属集団が他人から認められているという認識」(Blader & Tyler, 2009: 448)を意味する。同概念は、「組織の威勢」(external prestige)とも呼ばれている(Fuller et al., 2006)。以上の「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」の概念は、労働市場内の地位が2つの属性から判断されるものであることを示している。それは、雇用先である企業の地位と、雇用先での従業員としての地位である。

本稿では、「労働市場内の絶対的・主観的地位」の代理変数として「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」を用いる。しかしながら、「地位」に関する研究では、絶対的・主観的地

²⁶ 労働組合が「内部者」に当たる従業員だけを守ろうとするのか、それとも「外部者」に当たる従業員まで代表しようとするのかは一律的にはいえない問題である。これと関連し、Crouch(2015)は、労働組合が十分な影響力(組織率と団体交渉の適用率)を持っている場合は、「外部者」に当たる従業員まで代表しようとする動機を持つことになると指摘している。しかし、そうではない場合は、「内部者」の利益を優先的に守ろうとする動機を持つことになる。しかし、いずれの場合も、本稿の「被雇用者主導的発言機構」のベネフィットは、「内部者」に優先して適用されるものであるという結論は変わらない。

位ではなく、相対的・客観的地位を用いるのが一般的である。例えば、本稿の「内的地位(組織内尊重)」の代わりに社内での「職位」(例:「課長」)を、「外的地位(組織の威勢)」の代わりに、業界での「企業ランク」(例:「フォーチュン・グローバル 500」)を用いることができる。

本稿では次の理由から、絶対的・主観的地位が相対的・客観的地位より適切であると提案する。

第 1 に、「信号効果」による各々のメッセージの魅力度は、個人の「選好体系」によって異なるからである。例えば、「雇用の安定性」に関するメッセージと「昇進・昇格の期待」に関するメッセージのどちらがより魅力的なのかは、個人の「選好体系」によって異なる。これと関連し、経済学者は個人の「選好体系」の最終的な選択結果として「価額」(price)を用いる。本稿では、「地位」概念を用い、メッセージに対する個人の「選好体系」の最終的な判断結果を把握できると提案する。

第 2 に、「信号効果」における各々のメッセージの魅力度は、時間の経過によって変わるからである。例えば、「雇用の安定性」に関するメッセージを魅力的であると認識するためには、同メッセージが信頼できるものか否かに関する情報(例:過去のリストラの件数)が必要である。しかし、その情報については、従業員が全て把握しているわけではない(「情報の非対称性」)。従って、メッセージの魅力度は、従業員の「情報探索」(information searching)の結果、時間の経過によって変わるだろう。

上記の「社内発言機構」の「企業間格差」・「企業内格差」は、労働市場内の特権的な地位を示す「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」に影響を及ぼすと予測できる。具体的に、「社内発言機構」の「企業間格差」による「信号効果」は、従業員の「外的地位(組織の威勢)」の認識と正の関係があるだろう。一方、「社内発言機構」の「企業内格差」による「信号効果」は、従業員の「内的地位(組織内尊重)」の認識と正の関係があるだろう。ここで注意が必要なのは、本稿では「社内発言機構」が「企業間格差」・「企業内格差」を促進することを主張しているわけではないことである。本稿では「社内発言機構」のベネフィットに、「企業間格差」・「企業内格差」があることを主張している。この意味で、本稿では相対的な「序列付け」としての「地位」ではなく、絶対的な「価値判断」としての「地位」に注目しているのである。

「信号効果」の「地位判断」の結果は、永久的なものではない。つまり、従業員が何の努力と貢献もせず、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」を楽しむことはできない。なぜなら、上述したとおり、「発言」には従業員の「貢献」と企業の「誘因」間の長期的な交換関係が前提とされるからである。例えば、「小集団活動」は、従業員が「集团的」・「役割外」・「革新的」行動に貢献することを要求するものである。従って、特定の従業員が「集团的」・「役割外」・「革新的」行動を示さない場合、2つの処罰メカニズム(punishment mechanisms)が与えられると予測される。そして、下記2つの処罰メカニズムは、従業員の「機会主義的行動」を制約する。

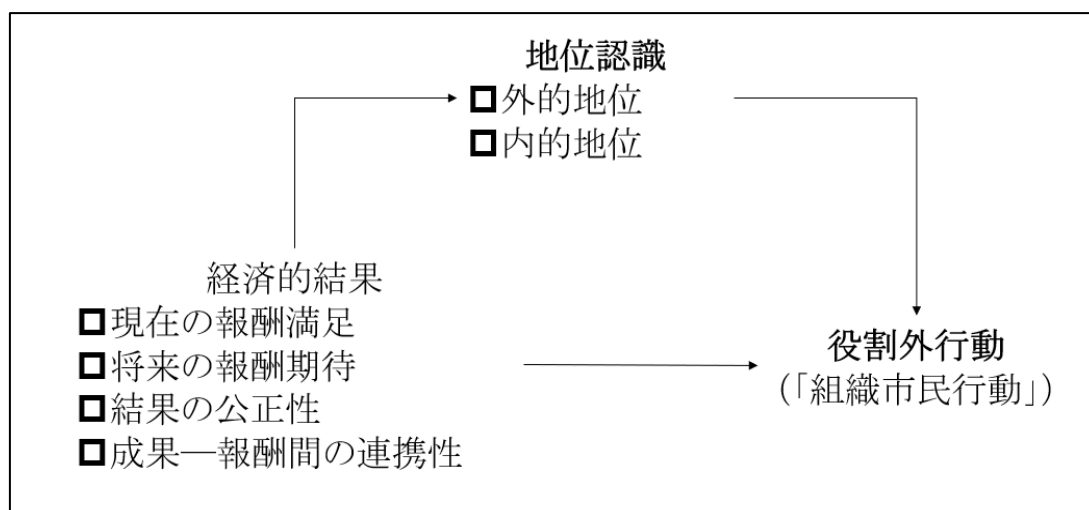
1 つは、公式の処罰メカニズムである。例えば、昇進・昇格で不利益を受け、企業内で周辺部化

(例:「万年課長」)される場合がある。もしくは、配置転換・出向・転籍などを用い、親会社から子会社に左遷される場合もある。いずれも正当な理由による雇用条件の悪化を意味する。もう 1 つは、非公式の処罰メカニズムである。例えば、「小集団活動」と「職場懇談会」は、集団内の協力関係(「職務の相互依存性」)を重視する。従って、そのような集団内規範を尊重しないと、「職場内排斥」(workplace ostracism)などに直面する恐れがある。

本稿の主張は、「社内発言機構」によって伝えられたシグナルの返信手段として「向社会的発言」が活用されることを意味する。これは、従業員が 2 つの処罰メカニズムを怯えて「向社会的発言」を行うことを意味するのではない。返信手段が必要な理由は、「社内発言機構」によって伝えられたシグナルの大半が暗黙の約束だからである。企業が約束する従業員の「貢献」と企業の「誘因」間の長期的な交換関係は、上記の理由で選別的に適用される。労働組合は、このような選別的な適用に反対するかもしれないが、正当な理由での選別的な適用まで反対することはできない。例えば、社内での評判が悪く、企業内で周辺部化されている従業員の個別的な「苦情」と「不満」まで救済することができないからである。従業員の立場からも、自分が長期勤続を願っていることを企業(「人事部」と「中間管理職」)に伝えるシグナルとして「向社会的発言」を活用しようとする。

これと関連し、最近の OB 分野の「役割外行動」に関する研究は、従業員が認識する「地位認識」が「役割外行動」の先行要因であることを明らかにしている。例えば、Blader & Tyler(2009)は、下記の図 22 の研究モデルを実証した。

図 22 Blader & Tyler(2009)の「役割外行動モデル」



出典:Blader & Tyler(2009: 449)を著者が修正・翻訳

図 21 の研究モデルで目立つのは、Blader & Tyler(2009)は、「役割外行動」を与えられたものとして仮定していないことにある。Blader & Tyler(2009)は、所属集団に対する献身的な努力は、行為者が所属集団に対してどの程度の価値を与えているのかに掛かっていると述べている。これを

「向社会的発言」に適用してみると、組織の建設的な変化(「向社会的発言」の目的)が、従業員にとってどの程度重要な問題なのかが、「向社会的発言」に対する従業員の投資を決める。そして、行為者が所属集団に対して与える認知的・評価的・情緒的重要度は、2つの「地位認識」によって決められる。前述した「内的地位」と「外的地位」である。

興味深いのは、Blader & Tyler(2009)は、「内的地位」と「外的地位」に関する行為者の「地位認識」は、経済的誘因と密接な関係があると述べていることにある。具体的に、1) 現在の報酬にどの程度満足しているのか、2) 今後の報酬にどの程度満足するだろうと期待しているのか、3) その報酬はどの程度公平に決められると思うのか、4) 現在の仕事の成果と報酬の間にはどの程度有意な関係があると思うのか、は行為者の「経済的結果に対する判断」(economic outcome judgements)を構成する。また、「経済的結果に対する判断」は、行為者の「地位認識」を高め、最終的には「役割外行動」に繋がる。Blader & Tyler(2009)は、心理学の「社会的アイデンティティ論」(social identity theory)の観点から説明しているが、その論理は企業と従業員間のギブアンドテイクを想定するER分野の研究者の論理と大差がない。

次に、従業員は、「向社会的発言」を通じ、何を期待できるのかに関して述べていく。大きくは金銭的報酬と非金銭的報酬に分けられる。そして、金銭的報酬については、前述したとおりである。本稿では、非金銭的報酬である「評判」に注目する。ここでの「評判」(reputation)とは、「社内の利害関係者による過去から現在まで蓄積及び同意された非公式の評価」を意味する。例えば、特定の従業員に対し、周りの従業員が「協調性がある」と考えるのが非公式の評価である。しかし、これが特定の従業員の社内評判になるためには、その非公式の評価が入社以後から現在まで一貫性を持つ必要がある。また、特定の従業員と働いた経験がある多くの従業員(例:上司・同僚・部下)がその非公式の評価に同意する必要がある。

「評判」は、社内の様々な「資源」を獲得できる基盤になる。例えば、「革新者」としての社内評判を持っている従業員は、「向社会的発言」をしたとき、直属上司から予算・時間・人員・自律性などの「資源」を容易に獲得できる。なぜなら、直属上司は、「発言」の実現可能性を高く評価するからである。また、「協力者」としての社内評判を持っている従業員は、「向社会的発言」をしたとき、同僚を含めた社内の利害関係者から予算・時間・人員・自律性などの「資源」を容易に獲得できる。なぜなら、社内の利害関係者は、「発言」に協力したとき、他の案件に対して「発言者」の「協力」を得ることを期待できるからである(例:互惠性の規範)。

「評判」は、「企業特化的人的投資」の特性を持つ。つまり、「向社会的発言」の結果、期待できる「評判」は、社内労働市場に限って通用する。なぜなら、「評判」は、「発言者」の過去から現在までの社内での品性・人格・行跡などをよく知っている社内の利害関係者によって形成されるものだからである。従って、「発言者」が他の会社に転職する場合、社内労働市場での「評判」を管理するた

めに今まで行ってきた人的投資は、意味がなくなる。なぜなら、「評判」は、履歴書などの公式の書類に残されるものではないからである。また、リストラが定期的に行われる会社では「評判」を得ることは、あまり賢明な投資戦略とはいえない。なぜなら、「評判」を覚えている社内の利害関係者が時間の経過によって少なくなるからである。

上記の「評判管理」(reputation management)が持つベネフィット(社内資源の獲得)とリワード(人的投資の企業特化性)は、OB 分野の「向社会的発言」が持つ 2 つの疑問にヒントを提供する。

疑問 1: 「向社会的発言」には、長時間労働・社内利害関係者との葛藤・「発言」に伴う不確実性などのコストがあるにもかかわらず、従業員は何故同行動を選択するのか。それを、従来の「会社人間」型コミットメントモデルではなく(「非合理的行動」)、コストとリワード間の計算的モデル(「合理的行動」)によって説明できるのか。

疑問 2: どの企業でも、「向社会的発言」が望ましい従業員像として認めているにもかかわらず、実際の企業現場で「向社会的発言」を観察するのが何故難しいのか。

疑問 1 に対し、本稿では、「他者志向的動機」を持つ「向社会的発言」は、「発言者」の社内評判に貢献する「自己志向的動機」も持つからであると答える。つまり、「他者志向的動機」と「自己志向的動機」は、時間差の問題である。確かに「向社会的発言」は、短期的には「発言者」よりは、社内の利害関係者の利益に貢献するものである。しかし、長期的には「発言者」本人の利益にも貢献する。また、「資源」としての「評判」は、非金銭的報酬である。「評判」に対する直接的な報酬は、社内利害関係者からの支持・認定・承認などの非金銭的報酬である。しかし、長期的には「発言者」本人の人事考課・配置転換・昇進・昇格にも有利に作用する。このような本稿の説明は、会社に無条件的に忠誠をささげる「会社人間」型コミットメントモデルとは異なる。本稿が想定する「発言者」は、「発言」の短期的・長期的コストとリワードを周密に計算した上で、投資決定を行うからである。このような意味で、本稿が想定する「向社会的発言」は、「合理的行動」である。

疑問 2 に対し、本稿では、「企業特化的人的投資」として「向社会的発言」は、どの企業でも通用される普遍的な投資戦略ではないからであると答える。この点と関連し、「向社会的発言」の理論的原型である「組織市民行動」を概念化した Organ et al. (2005) の日本語版の序文を引用したい。

実はこのことに関して、私は少し皮肉めいたことを言わなくてはなりません。というのは、私自身が OCB に関心を抱いたばかりのころ、私の考えの多くは、日本的経営について聞いたり、学んだりしたことからの強い影響を受けていたからです。(中略)私は従来からの日

本格的経営のスタイルがOCBの重要性を認識し、かつOCBを妨げてしまうような業務慣行を回避することで、グローバルなビジネス環境の中で、日本企業が米国企業にとって手ごわい競争相手となるほど業務の有効性を実現させることができたのだと信じていたのです。言い換えると、日本の管理者はすでにOCBを理解していると思い、私の関心事は、もっぱらアメリカの管理者向けにOCBの本質、先行要因、結果について記述することに向けられていました。

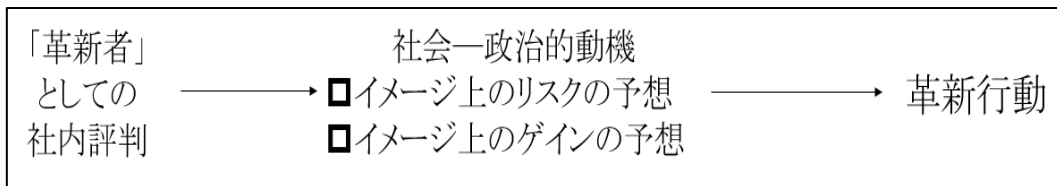
出典: Organ et al. (2005; 上田訳 2007: i)

Organ et al. (2005)が指摘しているとおおり、「組織市民行動」は組織内部で意識的に育成された企業の人的資本である。同じく、「向社会的発言」も企業特化的人的資本である。OB分野の研究者が想定しているように、「向社会的発言」が自己決定による自発的なものになるためには、組織と所属部署のために献身する行動が将来にどのように報われるのかを納得させる必要がある。本稿では、Organ et al. (2005)が述べている「OCBの重要性を認識し、かつOCBを妨げてしまうような業務慣行を回避する…従来からの日本的経営のスタイル」が「社内発言機構」と主張する。

本稿では、ギブアンドテイクの関係として、企業が約束した報酬には、金銭的報酬と非金銭的報酬があると主張する。今までの日本的経営論、そして「発言」に関するER分野の説明では、金銭的な報酬に関する研究が大半であった。本稿でも、年功序列型賃金・長期雇用慣行・集団志向的報酬制度・従業員持株制度・利潤分配制度の重要性は否定しない。しかし、これらの金銭的報酬は、「役割内業務」に忠実した従業員であれば、誰にでも提供されるものである。社内の昇進競争のライバルと差をつける人的資本戦略として、長年の「向社会的発言」の結果、得られる社内「評判」がいかに重要な「資源」であるのかは、誰よりも日本の従業員がよく知っていたと考えられる。本稿では、日本的経営の特徴と呼ばれる「遅い選抜」と「長期にわたる査定」は、公式の人事考課では捕捉できない「向社会的発言」を追跡観察するための手段であったと主張する。

これと関連し、最近のOB分野の「向社会的発言」に関する実証研究は、社内「評判」の獲得が「向社会的発言」の動機であり、結果であることを示している。下記の図23は、Yuan & Woodman(2010)の「革新行動(innovative behavior)モデル」である。

図 23 Yuan & Woodman(2010)の「革新行動モデル」

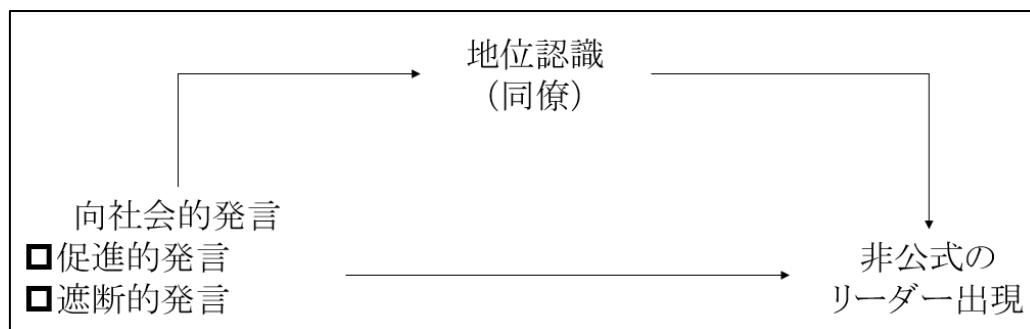


出典: Yuan & Woodman(2010: 326)を著者が修正・翻訳

Yuan & Woodman(2010)は、「革新行動」が社内での「特権」(prestige)と「地位」を確保するのに有効な戦略であることを指摘している。例えば、「革新行動」は、他の従業員と自分を区分付ける絶好の機会である。また、「革新行動」は、他の従業員の意見をリードする効果も持つ。従って、従業員にとって、「革新者」としての社内評判(reputation as innovative)は、継続勤務する前提で、投資する価値がある「資源」である。Yuan & Woodman(2010)は、「革新行動」に対する献身が意図的な投資戦略であることも示している。本稿では、「向社会的発言」に対する従業員の献身が「労務投資」の手段であることを指摘した(命題 7)。ところで、投資という概念には、コストとベネフィットに関する計算的な動機が作用する。例えば、「向社会的発言」が従業員の人的投資の一種であれば、従業員が「向社会的発言」に関わるコストとベネフィットを綿密に計算し、「コストがベネフィットを上回る(下回る)ときは投資しない(投資する)」という「計算的合理性」(calculative rationality)を必要とする。Yuan & Woodman(2010)は、「印象管理戦略」として、社内での自分のイメージに対するリスクとゲインを綿密に計算する認知的プロセスが存在することを示している。つまり、社内での自分のイメージに対するリスク(ゲイン)が高まるほど、「革新行動」をしなくなる(することになる)。

もう1つ参照できる研究は、下記の図 24 の McClean et al. (2018)の「向社会的発言モデル」である。McClean et al.(2018)の「向社会的発言モデル」は、「向社会的発言」が社内での「地位」獲得に実際に有効な戦略であることを実証した。

図 24 McClean et al.(2018)の「向社会的発言モデル」



出典:McClean et al.(2018: 1874)を著者が修正・翻訳

McClean et al.(2018)の研究モデルが、上述した Yuan & Woodman(2010)と Blader & Tyler (2009)の研究モデルと差別化される部分は、「向社会的発言」の動機ではなく、結果に注目した点にある。McClean et al.(2018)は、「発言」を上述した Van Dyne, Cummings & Parks(1995)の「役割外行動」の類型(表 31 参照)に基づき、何かをすることを提案する「促進的発言」(promotive voice)と何かをしないことを提案する「遮断的発言」(prohibitive voice)に分類した。そして、Yuan & Woodman(2010)が指摘したとおり、「向社会的発言」が実際に他の従業員の意見をリードする効果も持つことを実証した。具体的に、2つの種類の「向社会的発言」が同僚が評価する「発言者」の集

団内の非公式の「地位」に正の効果を及ぼすことを明らかにした。また、同僚が評価する「発言者」の集団内の非公式の「地位」は、「発言者」を非公式のリーダーとして公認する「リーダー出現」(lead emergence)にも正の効果を及ぼすことが明らかとなった。

「向社会的発言」の結果、得られた社内「評判」は、「発言者」に強力な競争優位を提供する。なぜなら、社内「評判」は、特定の従業員に固有のブランドを提供するからである。つまり、社内「評判」は、社内の利害関係者に、特定の従業員を他の従業員と区分付ける特性を刻印させる。そして、多数の利害関係者の証言によって形成された社内「評判」は、信頼性が高い。人的投資として、「向社会的発言」は、一種のスノーボール効果を持つ。「向社会的発言」の結果、得られた社内「評判」は、短期間には何の効果も期待できない。しかし、一度形成されると、ライバルが差を縮めることができない。このような特性は、少数の従業員だけが知っている处世術ではなく、「社内発言機構」による社内の口伝・神話・エピソードの形式で伝承されてきたと考えられる。

以上の説明が、「向社会的発言」の返信効果である。要するに、「社内発言機構」の信号効果と判断効果の結果、従業員は企業が提案する「義務」—「貢献」の交換関係に同意するという返信をしようとする動機を持つ。「向社会的発言」は、「社内発言機構」の信号効果に対する返信手段である。そして、「向社会的発言」は、「役割内行動」に忠実な従業員であれば、誰もが期待できる金銭的報酬だけではなく、「役割外行動」に特化した従業員だけが楽しむ非金銭的報酬を獲得するための手段でもある。

最後に、本稿では、「向社会的発言」が「循環効果」(feedback effect)を持つことを主張する。ここで「循環効果」とは、従業員の「向社会的発言」が「社内発言機構」の意味・形式・内容を規定する効果を意味する。上述した「返信効果」によって、従業員の「向社会的発言」は、企業内部で制度的に奨励されてきた理念型としての行動であることが明らかとなった。もし、特定の従業員だけではなく、従業員集団が「向社会的発言」を行う場合はどうなるのか。これに関する考察は、OB 分野にはない。なぜなら、OB 分野の「向社会的発言」は「個人的行動」であるからである。本稿では、下記の波及効果があると主張する。

- 仕事と関連する「雇用者主導的発言機構」だけではなく、従業員としての権利と関連する「被雇用者主導的発言機構」の拡大(第1節の命題1)
- 個別的な「発言」と関連する「雇用者主導的発言機構」から集団的な「発言」と関連する「被雇用者主導的発言機構」の拡大(第1節の命題3)
- 「送信者」(企業)と「受信者」(従業員)間の利害関係の合致が前提となる「雇用者主導的発言機構」から「送信者」(企業)と「受信者」(従業員)間の利害関係の衝突が前提となる「被雇用者主導的発言機構」の拡大(第1節の命題4)

- 経営側が従業員側に許す施恵の結果としての「雇用者主導的発言機構」から、人間としての尊厳の結果としての「被雇用者主導的発言機構」の拡大(第1節の命題6)

本稿では、従業員集団が共有する「向社会的発言」は、必然的に「被雇用者主導的発言機構」の拡大に繋がると予測する。なぜなら、「発言権」は、権利(right)としての側面だけではなく、権力(power)としての側面も持つからである。上述した Organ et al.(2005)の説明を借りると、「組織市民行動」としての「向社会的発言」は、企業外部では取り引きできない貴重な経営資源である。そして、「資源依存論」(resource dependency theory)の観点からみると、「向社会的発言」が貴重な経営資源になるほど、経営側は従業員側に依存することになる。従って、経営側にとって、従業員集団が「向社会的発言」の持続的な提供を撤回する状況は、最も恐れる事態である。「役割内行動」の撤回は、雇用契約の明確な違反である。従業員集団が「役割内行動」の提供を撤回するためには、ストライキや職務怠慢などの明示的な手段を動員するしかない。これは従業員集団にも打撃になる。しかし、「役割外行動」の撤回は、雇用契約とは何の関係もない。

また、「権力」としての「発言権」は、経営側は「向社会的発言」を機会主義的に利用することを許さない。例えば、仕事と関連する「雇用者主導的発言機構」に貢献した従業員集団は、当然従業員としての権利と関連する「被雇用者主導的発言機構」の拡大を要求することになる。仮に、仕事と関連する義務としての「雇用者主導的発言機構」(例:小集団活動)は拡大されるが、従業員としての権利と関連する「被雇用者主導的発言機構」(例:団体交渉)は封鎖されている状態があるでしょう。個別従業員の観点からみると、企業特化的人的投資として「向社会的発言」によって得られる金銭的・非金銭的報酬を期待できなくなる。例えば、リストラを牽制できる労働組合が有名無実な状況では、「評判管理」のために投資した時間・努力がいずれも報われるとは期待できない。自分の「評判」に関する組織内の集団的記憶(organizational memory)の保存年限が短いからである。

結論的に、本稿では OB 分野の「向社会的発言」が「向経営的発言」の異名ではないかと批判した Barry & Wilkinson(2016)の批判に同意する。しかし、たとえ「向社会的発言」が OB 分野の研究者の「偏見」と「無知」の産物であっても、「向経営的発言」として悪用される状況はありえないと反論したい。なぜなら、「向経営的発言」は、従業員としての権利と権力を確保するための手段であるからである。ER 分野の「労働過程論」と「批判的経営論」などの啓蒙的な警告がなくても、従業員は真の意味での自律性を願う存在である。

以上の「発言」における信号効果・判断効果・返信効果・循環効果は下記の仮定に要約できる。

仮定 1:「社内発言機構」は、従業員の「向社会的発言」を促す「信号効果」を持つ。

仮定 2:「社内発言機構」は、労働市場内の地位を確認する「判断効果」を持つ。

仮定 3:従業員は、「社内発言機構」の「信号効果」と「判断効果」に応えるために、「向社会的発言」を活用する。

仮定 4:従業員は、従業員としての権利と権力としての「向社会的発言」を用い、「社内発言機構」の拡大を要求する。

以下の第 4 章では、命題 1～命題 3 を検証するための仮説を提案する。本稿では、研究方法論とデータの限界によって、命題 4 は実証できなかった。命題 4 は本稿の理論的予測と今後の研究課題として残しておきたい。

最後に、本稿では、上記の命題 1 から命題 4 が「ウチ」と「ソト」の観点から OB・HRM・ER 分野の学際的観点を統合できる鍵概念であることを主張する。「ウチ」と「ソト」は、経済学と心理学の分野において異なる意味を持つ。

経済学では、「ウチ」は「内部労働市場」(internal labor market)を意味する。そして、「ソト」は「外部労働市場」(external labor market)の意味を持つ。ここでは、「内部労働市場」は「雇用保護」が守られる制度的仕組みを意味する。例えば、大企業を中心に形成される「企業別労働市場」と労働組合の「組合員」を意味する。日本的経営論の特徴と呼ばれる長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合の原則は、「内部労働市場」の構成員を対象に適用されたものである。経済学では、「内部労働市場」の「雇用保護」を受けている従業員を「内部者」(insider)、「外部労働市場」に属しており、「雇用保護」を受けていない従業員を「外部者」(outsider)を呼んでいる。そして、日本的経営における典型的な「内部者」は、「大企業」・「男性」・「大卒」・「事務職」・「正規職」・「日本人」であった。言い換えると、「中小企業」・「女性」・「高卒」・「技能職」・「非正規職」・「外国人」は、日本的経営における典型的な「外部者」であった。

一方、心理学では、「ウチ」は「内集団」(in-group)を意味する。そして、「ソト」は「内集団」(in-group)を意味する。ここで、「内集団」は、「内集団ひいき」(in-group favoritism)によって優遇される構成員を意味する。仮に、同じ職位・職務・責任を持っている新入社員 A と B がいるとしよう。同じ行動をしても、新入社員 A はより好意的な評価を受け、よりコアの仕事を任される。一方、同じ行動をしても、新入社員 B はより否定的な評価を受け、より周辺部的な仕事を任される。なぜなら、人事考課と職務配置の当事者にとって、新入社員 A が自分と同じ社会的カテゴリー(「性別」・「最終学歴」・「職種」・「雇用形態」・「国籍」)を共有しているからである。心理学では、「内集団」に属しており、「内集団ひいき」の対象になる構成員を「内部者」と呼んでいる。一方、「外集団」に属しており、「外集団卑下」(out-group derogation)の対象になる構成員を「外部者」と呼んでいる。

今まで、経済学と心理学の「ウチ」と「ソト」に関する研究は、同一線上で検討されたことがなかった。つまり、個別の学問分野の研究分野で孤立され、経済学の「内部者」と「外部者」と心理学の「内部者」と「外部者」は、別の概念として捉えてきた。しかし、本稿では、両概念が別の概念というより、相互交換的に(interchangeably)活用できる概念であると主張する。

なぜなら、日本的経営の中での「内集団ひいき」と「外集団卑下」は、管理職の心理学的な意味での「偏見」(bias)の結果ではないからである。本稿のテーマではないため、詳細な検討は避けたいが、日本企業は、主戦力としての「男性」・「大卒」・「事務職」・「正規職」・「日本人」は、企業内部で維持する雇用慣行を持っていた。一方、補助戦略としての「女性」・「高卒」・「技能職」・「非正規職」・「外国人」は、必要によって企業外部から調達し、必要によって企業外部へ排出する「雇用調整」のメカニズムを発達してきた。その結果が、企業間の「賃金格差」(例:大企業と中小企業)と企業内の「賃金格差」(例:正規職と非正規職)による「二重労働市場」(dual labor market)である。そして、日本企業も将来の主戦力になる「男性」・「大卒」・「事務職」・「正規職」・「日本人」を優遇する組織文化・職場風土を発達してきた。代表例が、「職場の花」と呼ばれる女性労働の問題である。何故、女性社員には昇進・昇格のためのキャリア上の機会が与えられないのか。それは、女性が30代を前後に「結婚退職」するはずの補助戦力であるとみなされたからである。

経済学と心理学の「内部者」と「外部者」は共通点と相違点を持っている。共通点は、「内部者」は「高地位」を、「外部者」は「低地位」を示すことである。しかし、経済学では、企業間・内の賃金プレミアム・雇用の安定性・教育訓練などの客観的かつ公式のメカニズムに注目する傾向がある。一方、心理学では集団内の信頼・差別と集団間の競争と敵対などの主観的かつ非公式のメカニズムに注目する傾向がある。しかし、上記の「職場の花」などの「外集団卑下」による心理学的メカニズムは、「結婚退職」などの「雇用調整」による経済学的メカニズムの必然的な帰結である。

今まで本稿では、繰り返して「従業員の発言」という表現を使ってきた。しかし、厳密には「従業員の発言」は、全ての従業員に許されてきたものではない。経済学と心理学の「内部者」に許されてきた特権である。例えば、個別従業員の「不満」と「苦情」に関する「社内発言機構」は、誰を対象にしているのか。「内部者」である。これは、前述した「OECD 加盟国の労働組合組織率と団体交渉の適用率の趨勢」に関するデータから立証される。先進国である OECD 加盟国ですら、社内労働組合が組織されている雇用先で働いている従業員は半分にも満たない。具体的に、1970年は34%、1980年は32%、1990年は27%、2000年は21%の従業員だけが労働組合による「集団的発言機構」の保護を受けることができた。また、個別従業員の「参加」と「関与」に関する「社内発言機構」は、誰を対象にしているのか。「参加型発言機構」の中核制度は、「小集団活動」である。そして、世界的に「小集団活動」に関する実践例の代名詞である日本企業でも「小集団活動」は一般的な制度ではなかった。例えば、前述したとおり、平成6年と平成11年の従業員数50人以上の企業の中で、

「小集団活動」を導入している企業は 47.9%、45.2%であった。約半数程度の企業だけが「参加型発言機構」を導入していると解釈できる。

このような企業間の格差だけではなく、企業内の格差もある。何故企業は「直接的発言機構」と「参加型発言機構」を導入するのか。第 2 章で検討したとおり、従業員の「離脱」と「無視」が企業にとって損だからである（「直接的発言機構」）。そして、従業員の「企業特化的熟練」を活用するためである（「経営参加型発言機構」）。

以上の理論的説明は、最初から「雇用調整」が前提とされている「外部者」に、企業が「直接的発言機構」と「チーム発言機構」を適用する理由がないことを暗示している。「直接的発言機構」は、「結婚退職」が前提されている女性社員の個別的「不満」と「苦情」を把握するためのものではない。「直接的発言機構」は、将来の経営陣になれる主戦力である新卒採用出身の男性正社員の早期退職と業務意欲低下を防ぐためのものである。同じく、「チーム発言機構」も、体系的な教育訓練が行われていない「非正規職」の個別的「参加」と「関与」を経営資源として活用するためのものではない。「チーム発言機構」は、「企業特化的熟練」を体得している（していると期待される）「正規職」の個別的「参加」と「関与」を経営資源として活用するためのものである。これと関連し、伊原(2016)は、「日本的経営論」の代名詞であるトヨタ自動車と日産自動車を対象にする参与観察を通じ、派遣社員の増加が「小集団活動」の形骸化をもたらしていることを指摘している。

以上の説明は、上述した「信号効果」・「判断効果」・「返信効果」・「循環効果」の「境界条件」(scope condition)を示している。ここで、「境界条件」は、理論的説明が適用される範囲を意味する。本稿の「発言」における「信号効果」・「判断効果」・「返信効果」・「循環効果」は、「内部者」に観察される組織現象である。「外部者」には、「発言」における「信号効果」・「判断効果」・「返信効果」・「循環効果」を期待できない。また、「社内発言機構」が何故労働市場内の特権的な「地位」を確かめる「判断効果」を持つのか。それは、「社内発言機構」が「内部者」に限定される人的投資を意味するからである。そして、「外部者」にとって、「社内発言機構」は「内部者」と「外部者」間の「地位格差」を確かめるきっかけである。

第 4 節 「外部者」から「内部者」へ割り込んできた「ストレンジャー」の出現

第 3 節では「地位」と「ウチとソト」の観点から「従業員の発言」を検討した。主な結論は 2 つであった。第 1 に、制度の観点からみると、「従業員の発言」は誰にも許されるものではない。「社内発言機構」の適用対象になることは、労働市場での特権的な「地位」を占めている「内部者」であることを意味する。第 2 に、行動の観点からみると、「従業員の発言」は、社内「評判」と「地位」を獲得するための意図的な投資戦略である。「向社会的発言」は、社内の昇進競争で、ライバルと差を付ける固

有のブランドであるのだ。しかしながら、第2の側面は、今までの日本的経営論ではあまり注目されなかったと思われる。そこで本稿では、第2の側面から、中途採用の拡大に注目する。

中途採用を論じる前に、「地位」と「内部者」の観点から、日本企業の最高経営者(Chief Executive Officer)のバックグラウンドを検討する。最高経営者のバックグラウンドを検討する理由は、企業内のコア人材の変化を観察できるからである。最高経営者の選任に関する研究は、最高経営者の選任が新任経営者の個人能力だけによって決められるものではないことを指摘してきた。例えば、Chandler(1990)のいう「産業資本主義」が高度化されたアメリカの大企業では、「内部者承継の原則」(formal rules of insider succession)が確立され、内部労働市場で育成された会社人間型コア人事(新卒採用出身の長期勤続者)が最高経営者の最優先候補として考慮された(Ocasio, 1999)。つまり、内部労働市場モデルを正当化する制度的論理が企業内部で説得力を得るほど、その制度的論理が企業の組織化に関わる全ての領域に拡大再生産される。このような意味で、最高経営者の選任プロセスは、機能的効率性だけによって決められるものではなく、企業内部の政治的競争と外部のイデオロギー的な闘争の結果でもある(Ocasio & Kim, 1999)。

下記の表37は、日本の電気精密機器業界の売上高歴代上位50社の最高経営者の出身分類を分析した三品・日野(2011)を引用したものである。電気精密機器業界は、日本的経営を牽引してきた製造業の中でも、日本的経営の特徴が最も顕著に観察される業界である。三品・日野(2011)は、4つの時点を分析している。その時点とは、日本経済が高度成長期の真ん中にあつた1965年、『世界一の日本—アメリカへの教訓』(“Japan as number one: Lessons for America”; Vogel & Vogel, 1979)が出版された直後であり、日米貿易摩擦が本格化された1980年、バブル崩壊後の混乱の時期である1995年、リーマン・ショック後の2010年である。

表 37 日本の電気精密機器業界の売上高歴代上位 50 社の最高経営者の出身分類²⁷

		1965 年	1980 年	1995 年	2010 年
創業経営者		4 社 (8%)	2 社 (4%)	—	—
同族経営者		8 社 (16%)	8 社 (16%)	6 社 (12%)	8 社 (16%)
新卒採用経営者		25 社 (50%)	33 社 (67%)	41 社 (82%)	35 社 (70%)
中途採用経営者		5 社 (10%)	4 社 (8%)	1 社 (2%)	—
役員 登用 経営者	派遣経営者	3 社 (6%)	—	—	4 社 (8%)
	天下り経営者	1 社 (2%)	1 社 (2%)	—	—
	プロ経営者	4 社 (8%)	1 社 (2%)	2 社 (4%)	3 社 (6%)
計		50 社(100%)	49 社 ²⁸ (100%)	50 社(100%)	50 社(100%)

出典：三品・日野(2011: 11)を著者が修正

上記の時期の中で、「内部者承継の原則」が確立された時期は、1980 年と 1995 年の時点であるだろう。これと関連し、三品・日野(2011:6-7)は、下記のように述べている。

日本を代表する経営学者や労働経済学者の著作を見ても、現場やミドル階層を取り上げたものがほとんどと言ってよい(伊丹 1987;小池 1991;Clark and Fujimoto 1991;金井・米倉・沼上 1994;野中・竹内 1996;加護野 1997)。…ここでいう神話とは、日本企業論が暗黙に想定している「日本企業は現場とミドルで支えており、経営者に依存するものではない」というものである。…ミドルや現場に焦点を当てた日本企業論が盛んになった時期は、1980 年と 19

²⁷ 三品・日野(2011: 8-9)は、下記の基準で経営者の出身を分類した(創業経営者:「創業者と称される人物や、創業者と類似の役割を担っていた人物」、同族経営者:「長経験のある創業家の人物、また創業家の人物でなくとも、親や兄弟、親戚などが過去に社長を務めた企業の社長に就任した人物」、新卒採用経営者:「該当企業に最終学校の卒業後 1 年以内あるいは 30 歳未満で入社し、社長就任まで継続して当該企業に勤めた人物」、中途採用経営者:「企業に、最終学校の卒業から 1 年を過ぎて、かつ、30 歳以上で入社し、社長就任まで継続して当該企業に勤めた人物、…ただし、社員として勤めた期間(入社から役員に就任するまでの期間)がおよそ 1 年以下であると推測される場合は役員登用経営者とする」、派遣経営者:「会社をはじめ、系列内やグループ内の企業出身の人物」、天下り経営者:「庁や特殊法人などの出身の人物」、プロ経営者:「上記に該当せず、プロの経営者として当該企業の役員に就任した人物」)

²⁸ 1980 年の計が 49 社である理由は、経営者の出身を把握できない企業が 1 社あるからである。

95 年に挟まれていることに注意されたい。日本型企业の特徴を描いた伊丹の『人本主義企業』が出版されたのはバブル景気下の 1987 年であった。1991 年には現場の実証研究を小池が『仕事の経済学』, Clark and Fujimoto が *Product Development Performance* にて発表している。「ミドルアップダウン」を唱えた野中の『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』の出版が 1990 年, 書名にまさに「ミドル」が含まれる金井・米倉・沼上の『創造するミドル』の出版が 1994 年であった。

出典:三品・日野(2011:6-7; 強調は著者)

表 37 で確認できることは、日本の「内部労働市場モデル」(企業別労働市場)の制度化²⁹と「学問の場」での「日本企業は現場とミドルで支えており、経営者に依存するものではない」という理論化と共に、企業内部の「内部者」の「地位」も強まっていることにある。ここで、現場とミドルの神話を「内部者」と結び付けた理由は、三品・日野(2011: 6)が述べているように、この神話は、日本的経営の三種の神器と呼ばれた終身雇用・年功序列・企業別労働組合によって作られたものであるからである。つまり、終身雇用・年功序列・企業別労働組合は、「内部者優先主義」を正当化する根拠として作用し、「内部者承継の原則」はその論理的帰結の 1 つである。

高度成長期が本格化された 1965 年の「新卒採用経営者」の割合は 50%(25 社)であり、「中途採用経営者」と「プロ経営者」の割合はそれぞれ 10%(5 社)、8%(4 社)であった。「創業経営者」(4 社)と「同族経営者」(8 社)を除くと、経営者の 65.8%(=25 社/38 社)は内部労働市場で育成された「新卒採用経営者」が選任された。「内部労働市場モデル」と「内部者承継の原則」が日本的経営の競争優位の源泉であるという神話作りが始まった 1980 年の「新卒採用経営者」の割合は 67%(33 社)になり、1965 年より 17%が増えた。この時期、「中途採用経営者」はほぼ同じ割合を維持したが(4 社; 8%)、「プロ経営者」は減少した(1 社; 2%)。バブル崩壊後、「内部労働市場モデル」と「内部者承継の原則」が最も強い時期³⁰である 1995 年にいたると、「新卒採用経営者」の割合は 82%(41 社)の多数派になり、「中途採用経営者」と「プロ経営者」はそれぞれ 2%(1 社)と 4%(2 社)の少数派に留まった。そして、「内部労働市場モデル」と「内部者承継の原則」の神話が疑問視されている 2010 年には、「新卒採用経営者」の割合は 35 社(70%)に減少したが、「中途採用経営者」はいなくなり、「プロ経営者」は 6%(3 社)に過ぎない。「新卒採用経営者」の席を替わったのは、「準内部労働市場」からの「派

²⁹ ここでの制度化(institutionalization)は、「内部労働市場モデル」が、日本企業であれば当然採択すべき組織形態として受け入れられる過程を意味する。また、理論化(theorization)は、その「内部労働市場モデル」を正当化する論理が学問の場で構築される課程を意味する。三品・日野(2011)がいった神話は、この制度化と理論化の結果である(Meyer & Rowan, 1977)。

³⁰ バブル崩壊という事実が、制度化と理論化に反映されるまでは時間差が存在する。例えば、日本の経営学と経済学分野でアングロサクソン系の株主資本主義の優位性を支持する文献が増えたのは 1990 年代後半以後である(宮本, 2014)。

遣経営者」であった(8%, 4社)。

以上で確認できるのは、個別従業員の「地位」は、制度的環境の変化と連動していることにある。経営者は、トーナメント式の社内昇進競争の頂点に到達した存在である。もし、社内昇進競争が純粹に個人の能力だけによって決められるものであれば、表 37 の経営者の出身分類には何の有意なパタンも示さなかったはずである。しかし、表 37 は、日本企業の「内部労働市場モデル」の制度化が、「内部者承継の原則」を確立し、社内の権力関係にも影響を及ぼした可能性を示している。これは個人の能力が足りなくても、出身分類だけで、社内の地位競争の勝ち組になれることを意味するわけではない。一定の段階までは、個人の能力は、社内の地位競争の結果に重要な影響を及ぼしたはずである(例: 査定評価制度)。しかし、役員クラスの高位管理職のレベルでは、役職に必要な能力というものが曖昧なものになる。例えば、部下を率いるリーダーシップは、役員クラスの高位管理職に必須不可欠な能力である。しかし、ある候補者が、リーダーシップを持っているかどうかは、観点によって答えが異なる。そして、そのグレイゾーン段階で、「内部者承継の原則」は、「内部者」出身の経営者候補に有利な選別基準である社内「評判」(例:「組織内部の構成員からの信望が厚い」)の重要性を正当化する。これは、Organ(2007)が述べた日本企業内の「組織市民行動」の重要性を、たとえ「外部者」出身の従業員が知っていたとしても「内部者」出身の従業員ほど、活用できないことを意味する。まさに「外部者の不利益」(liability of outsiders)であるのだ。

もし、「外部者の不利益」というのが存在したのであれば、それはどのようなものだったのか。これと関連し、下記の 1988 年の『日経産業新聞』の記事を引用したい。

新規学卒者を定期採用し、企業内教育で企業文化と実際的なスキルを習得させ、その中から部長が、取締役が、社長が生まれる。社員から「うちの会社」と呼ばれる日本企業の強さも、そんな純血主義に負うところが大きい。純血主義のベースとなる新卒定期採用は戦後復興—高度成長の時代に見合ったシステムだった。「追いつき追い越せ」と、大量生産・大量販売をめざしていた時代。均質で教育しやすい安価な労働力を安定的に確保する手段が新卒定期採用だった。

出典:1988年10月17日『日経産業新聞』
「第1部忠誠心は残るか(8)純血主義—中途採用で揺らぐ(進化論日本の経営)」

バブル崩壊以前、「世界一の日本」と呼ばれた 1988 年の日本の大企業で、新卒一括採用で順調に昇進を続けることは何を意味したのか。「新規学卒者を定期採用し、企業内教育で企業文化と実際的なスキルを習得させ、その中から部長が、取締役が、社長が生まれる」という記述が意味しているように、部長・取締役・社長などの社内の地位競争の勝ち組は、新卒採用出身の長期勤続者から排出されるものであった。この原則が、Ocasio(1999)が指摘した大企業内の「内部者承継の

原則」である。この原則を 1988 年の日本企業では、「純血主義」と呼んでいたのである。そして、「純血主義のベースとなる新卒定期採用は戦後復興—高度成長の時代に見合ったシステムだった」という記述は、「純血主義」の社会的正当性をよく示している。

学生たちの多くは「**純血エリート集団**」の一員になろうと思っている。これらを考え合わせた理想的な“**混血度**”すなわち生え抜き組とそれ以外の比率については「九対一」(明治生命、東京電力、日興証券)から「三対一ないし四対一」(ソニー)、「三対七」(西武百貨店)と、答える会社、人によっていろいろだ。正社員と流動社員に分ける新日鉄の染森氏は「六対四」とも言う。一部の企業を除けば**生え抜きが多数派**であることに変わりない。

出典:1988年10月19日『日経産業新聞』
「第1部忠誠心は残るか(10)純血主義—選抜チームの様に(進化論日本の経営)」

そして、「純血エリート集団」という表現は、企業の「内部者」の一員になることが、社内地位競争にいかにも有利に作用するのをおよび示している。そして、外部労働市場からの即戦力が必要な場合でも、「純血主義」を支える「純血エリート集団」が少数派に転落しないよう、「新卒採用出身の正社員」と「中途採用出身の正社員」の一定の割合(「純血度」)を維持していたことも確認できる。

の

中途採用には**処遇、とりわけ昇進の問題**がついてまわる。ある意味で、**純血主義は排他的な思想**だ。「若い時から同じカマの飯を食ってきた」という仲間意識と年功序列制に支えられた集団は「**割り込み**」をきらう。中途採用者の役割が、その企業に欠けた部分の補完にとどまる限りさほどではないが、彼らの重みが増すにつれて、大きな問題になる。おそらく、この問題への常識的な解答は「**能力主義の徹底**」だろう。仕事で能力を発揮する分には、経歴にかかわらず**実力を認めざるを得ないはずだから……**。

出典:1988年10月17日『日経産業新聞』
「第1部忠誠心は残るか(8)純血主義—中途採用で揺らぐ(進化論日本の経営)」

次に、「内部者承継原則」が守れなかったときの「純血エリート集団」(新卒採用出身の長期勤続者たち)の反発を確認できる韓国の事例を紹介する。

2007年初、LG電子の新CEOに赴任したナム・ヨン副会長は、会社の大々的な変身を宣言した。「今後、LG電子をグローバル・マーケティング・コンパニに跳躍させる」というビジョンであった。…彼は、グローバル・マーケティング・コンパニに相応しいグローバルシステムが必要と判断し、いわゆる「C レベル」と呼ばれる社内の最高レベルの役職(副社長相当)に、全員外国

人をスカウトした。2007年末から2009年7月まで、マッキンゼー、ジョンソン・エンド・ジョンソン、IBMなどの海外企業で働いた5人の人物たちが迎え入れられた。CMO(最高マーケティング責任者)・CHO(最高人事責任者)などの経営支援部署の最高重責だった。しかし、それより3年後、LG電子は在職中もしくは、契約満床予定であった5人に対し、契約解約や契約不延長の意思を通報した。…LG電子の関係者は「外国人役員制度が想定の成果を達成し、今は我々だけでも成果を出せると判断しただけである」と説明した。しかし、外部の視覚は異なる。外国人役員に対し、全般的に否定的な評価を出さなかったのであれば、せっかく迎え入れた人材を一気に追い出せるはずがない。…外国人の破格的な採用で、LG電子内の**新卒採用出身者の相対的剥奪感**が生じたのも原因である。LG系列社のある部長は、「少なくとも20年近く役員昇進を願って働いてきたLG電子の中堅職員の士気が下がった」と話した。外国人役員を共に働くパートナーではなく、自分の席を脅かすライバルと考えたのである。

出典:2010年12月25日『WEEKLY BIZ』

「LG電子の要職に外国人役員配置、「ナム・ヨンの実験」は何故失敗したのか」を翻訳(強調は著者)
http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html_dir/2010/12/24/2010122401273.html(2019年10月24日アクセス)

本稿の第3章の第3節では、「内部者」と「外部者」間の格差を、経済学的な意味での客観的かつ公式の労働条件(例:賃金・雇用の安定性・福利厚生)の格差と心理学的な意味での主観的かつ非公式の集団内の待遇(例:信頼・差別・支持)の格差にわけられると指摘した。そして、2つの意味でのウチとソト間の格差は、コインの両面のように共存するものであると述べた。同じ論理が、1988年の日本の新聞記事にも確認された。

興味深いのは、「外部者」の増加が社内の地位競争におけるゲームの規則を変える可能性が述べられていることにある。つまり、中途採用が増えれば増えるほど、「内部者」に有利な「能力主義」に代わり、「外部者」に有利な「成果主義」が導入される可能性がある。なぜなら、「能力主義」が健在すればするほど、「外部者」が昇進競争の勝ち組になれる可能性は低くなるからである。中途社員が社内でも少数派に留まっていた1988年には可能性の領域として論じられたが、中途採用が急激に拡大された現在、これはどれほど説得力がある展望だったのか確認したい。分析対象は、2013年の「人的資本企業パネル調査」に答えた韓国企業470社の人事データである。同調査によると、韓国企業の人事担当者は、正社員集団内の中途社員は、36.07%であると答えた。

下記の表38は、韓国企業の年功序列型賃金制度(韓国名:「号俸制度」)の実施と(正社員集団内の)中途社員の割合の関係を分析したものである。年功序列型賃金制度が導入されている企業の正社員集団内の中途社員の割合は31.46%であり、年功序列型賃金制度が導入されていない企業の正社員集団内の中途社員は42.29%であった。分散分析の結果は、2つの集団間に有意な差があることを示していた(F値=12.14, $p<.001$)。

表 38 中途社員の割合と年功序列型賃金制度

	年功序列型賃金制度「あり」	年功序列型賃金制度「なし」
中途社員の割合	31.46% (0.328) 270 社	42.29% (0.340) 200 社
F 値	12.14 ***	

注: 1) 2013 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

3) ()は標準偏差を意味する。

4) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表 39 は、韓国企業の年俸型賃金制度の実施と(正社員集団内の)中途社員の割合の関係を分析したものである。年俸型賃金制度が導入されている企業の正社員集団内の中途社員の割合は 39.06%であり、年俸型賃金制度が導入されていない企業の正社員集団内の中途社員は 22.10%であった。分散分析の結果は、2 つの集団間に有意な差があることを示していた(F 値=17.91, p<.001)。

表 39 中途社員の割合と年俸型賃金制度

	年俸型賃金制度「あり」	年俸型賃金制度「なし」
中途社員の割合	39.06% (0.338) 387 社	22.10% (0.293) 83 社
F 値	17.91 ***	

注: 1) 2013 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

3) ()は標準偏差を意味する。

4) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表 40 は、韓国企業の職能型賃金制度の実施と(正社員集団内の)中途社員の割合の関係を分析したものである。職能型賃金制度が導入されている企業の正社員集団内の中途社員の割合は 36.45%であり、職能型賃金制度が導入されていない企業の正社員集団内の中途社員は 39.06%であった。分散分析の結果は、2 つの集団間に有意な差があることを示していた(F 値=17.91, p<.001)。

表 40 中途社員の割合と職能型賃金制度

	職能型賃金制度「あり」	職能型賃金制度「なし」
中途社員の割合	36.45% (0.382) 37 社 ³¹	39.06% (0.338) 387 社
F 値	17.91 ***	

注: 1) 2013 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

3) ()は標準偏差を意味する。

4) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

³¹ 職能型賃金制度を導入している企業が少ない理由は、韓国企業は日本企業ほど、精巧な査定・資格制度を発展できなかったからである。

下記の表 41 は、韓国企業の成果主義賃金制度³²の実施と(正社員集団内の)中途社員の割合の関係を分析したものである。成果主義賃金制度が導入されている企業の正社員集団内の中途社員の割合は 42.58%であり、成果主義賃金制度が導入されていない企業の正社員集団内の中途社員は 31.24%であった。分散分析の結果は、2 つの集団間に有意な差があることを示していた(F 値=13.33, p<.001)。

表 41 中途社員の割合と成果主義賃金制度

	成果主義賃金制度「あり」	成果主義賃金制度「なし」
中途社員の割合	42.58% (0.341) 197 社	31.24% (0.325) 271 社
F 値	13.33 ***	

注: 1) 2013 年「人的資本企業パネル調査」の結果を著者がまとめ

2) <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCFDs.jsp>

3) ()は標準偏差を意味する。

4) *p<.05, **p<.01, ***p<.001

以上の分析結果は、「外部者」である中途社員が増えれば増えるほど、「外部者」の地位獲得に有利な評価制度(「年棒型賃金制度」・「成果主義賃金制度」)が導入される傾向があり、不利な評価制度(「年功序列型賃金制度」・「職能型賃金制度」)が導入されない傾向がある。そして、「外部者」に有利な条件のゲームの規則が導入されればされるほど、「外部者」出身の部長が、取締役が、社長が増える可能性がある。

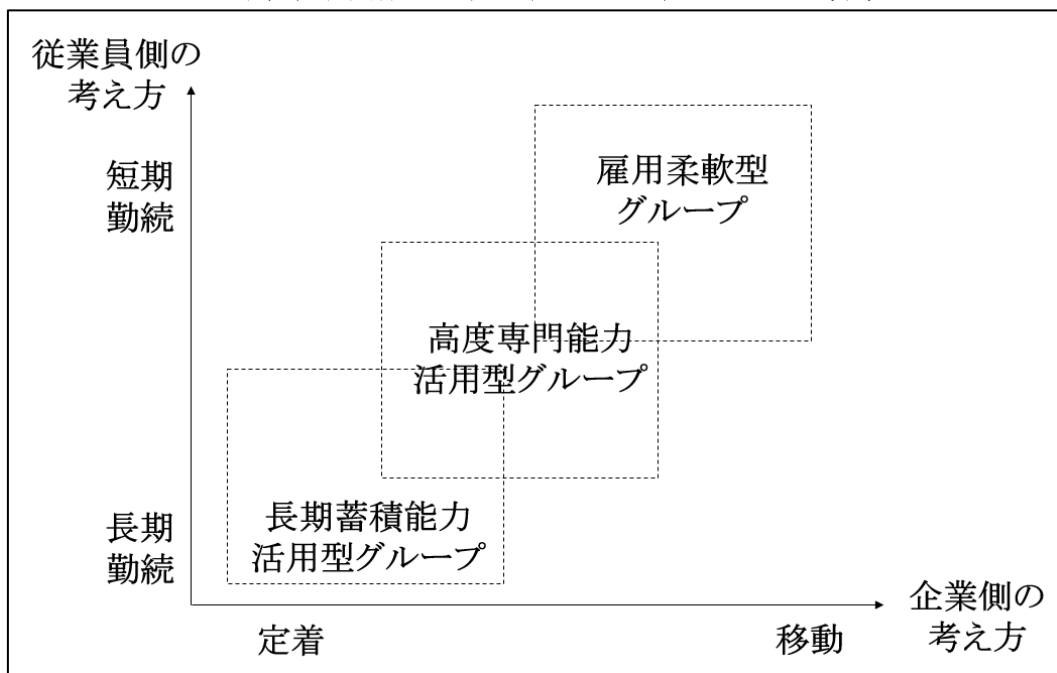
表 38・39・40・41 の分析結果からみられる「混血度」(正社員集団内の中途社員の割合)と評価制度の属性の関係は、理論的にはどのように説明可能なのか。本稿では、表 38・39・40・41 の分析結果が単なる統計的加工物ではなく、企業の意図が反映された結果であると指摘したい。その企業の意図とは、1995 年に発表された日本経営者団体連盟の『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』を意味する。日本経営者団体連盟(1995)は、下記の図 25 のように従業員を 3 つのカテゴリーに分類した。

ここで、「長期蓄積能力活用型グループ」は、1988 年 10 月 17 日の『日経産業新聞』がいう「純血エリート集団」、2010 年 12 月 25 日の『WEEKLY BIZ』に登場する新卒採用出身の長期勤続者である「中堅職員」を意味する。また、「雇用柔軟型グループ」は非正規従業員を意味する。本来、ウチとソトの区分が明確であった時期は、「長期蓄積能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」の間に雇用転換は不可能であった。しかし、「高度専門能力活用型グループ」が 2 つの雇用カテゴリ

³² ここでの成果主義賃金制度は、一般的な意味での個人レベルの成果主義制度を指す。同調査によると、82 社(17.01%)がチームレベルの成果主義制度を、75 社(15.56%)が事業部レベルの成果主義制度を、232 社(48.13%)が全社レベルの成果主義制度を導入していた。

一に割り込む形で、3つの雇用カテゴリーの間に雇用転換が可能になった(もしくは、可能になるべきであった)と日本経営者団体連盟(1995)は提案している。この「高度専門能力活用型グループ」の典型的な例が本稿の中途社員である。

図 25 日本経営者団体連盟(1995)の3つの雇用カテゴリー分類



出典: 日本経営者団体連盟(1995:32)の図表7「企業・従業員の雇用・勤続に対する関係」

さらに、日本経営者団体連盟(1995)は、3つの雇用カテゴリーに沿って社内の待遇を多様化する必要があると提案している。具体的に、下記の図42を提示した。

表42の中で賃金項目をみると、雇用カテゴリー別に評価制度の相違点があることを確認できる。具体的に、「長期蓄積能力活用型グループ」は職能給と昇給制度(韓国の「号俸制度」)を、「高度専門能力活用型グループ」は年棒制³³と業績給(一般的な意味での成果主義賃金制度)を、「雇用柔軟型グループ」は時間給制と職務給を採択することを提案している。そして、論理上、「長期蓄積能力活用型グループ」が増えれば増えるほど職能給と昇給制度を中心とする評価制度が、「高度専門能力活用型グループ」が増えれば増えるほど年棒制と業績給を中心とする評価制度が、「雇用柔軟型グループ」が増えれば増えるほど時間給制と職務給を中心とする評価制度が導入される

³³ 日本経営者団体連盟(1995)は年棒制が「長期蓄積能力活用型グループ」にも適用される可能性を提示しているが、実際は、年棒制は業績給とセットで導入される傾向がある。例えば、韓国では両制度を「成果年棒制」という単一の固有名詞として扱われている。つまり、年棒制は成果主義賃金制度と親和性がある評価制度である。

だろう。

表 42 日本経営者団体連盟(1995)の雇用カテゴリー別の待遇の多様化

	雇用形態	対象	賃金	賞与	昇進・昇格
長期蓄積能力 活用型グループ	期間の定 ない雇用 契約	管理職・総合 職・技能部門の 基幹職	月給制か年俸 制・職能給・ 昇給制度	定率+ 業績スライド	役職昇進・ 職能資格 昇格
高度専門能力 活用型グループ	有期雇用 契約	専門部門 (企画・営業・ 研究開発等)	年俸制・ 業積給・ 昇格なし	成果配分	業績評価
雇用柔軟型 グループ	有期雇用 契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制・ 職務給・ 昇格なし	定率	上位職務 への転換

出典：日本経営者団体連盟(1995:32)の図表8「グループ別にみた待遇の主な内容」を抜粋引用

ここで本稿は、社内の人事制度が一定の方向性を持つ「束」として収斂される傾向があると仮定している。しかし、日本経営者団体連盟(1995)は、3つの雇用カテゴリーを配合し、企業別に多様な雇用ポートフォリオの構成ができる(もしくは望ましい)と提案している。これと関連し、下記の日本経営者団体連盟(1995:7)を参照されたい。

雇用管理は各企業の考え方や業務内容によって異なるが、基本的には「個の尊重」と「人材有効活用」の両立が可能となるように、総論で述べた長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型従業員の3タイプの雇用を効果的に組み合わせ、“自社型雇用ポートフォリオ”を考える。

出典：日本経営者団体連盟(1995:7; 強調は著者)

しかし、「自社型雇用ポートフォリオ」に合わせ、雇用ポートフォリオ別に個別化された人事管理を行うことは簡単ではない。なぜなら、異なる属性の人事制度を同時に運営するのは莫大な費用がかかるからである。仮に、「長期蓄積能力活用型グループ」が5割、「高度専門能力活用型グループ」が3割、「雇用柔軟型グループ」が2割、と構成された「自社型雇用ポートフォリオ」があるとして、各雇用カテゴリーに相応しい賃金制度を適用するとして、例えば、「長期蓄積能力活用型グループ」には職能給を、「高度専門能力活用型グループ」には業積給を、「雇用柔軟型グループ」には職務給を適用する方式である。この場合、人事部は、職能給・業積給・職務給に必要な関連制度を全て準備しなければならない。具体的に、職能給を運営するためには職能資格制度を、業積給を運営するためには目標による管理制度とフィードバックシステムを、職務給を運営するためには職務評価制度を準備する必要がある。このような人事管理には、人事部の規模増加による官僚的費用・試行錯誤による機会費用・異なる評価制度による組織内の不公正の増加による

組織的費用・各種の会計的・財務的費用、などの様々な費用が発生する。従って、企業の人事制度は、多数派を構成する従業員にフィットした「束」としてのシステムに収斂する傾向がある。

「従業員の発言」と関連し、「内部労働市場モデル」と「内部者承継の原則」が廃棄されることは何を意味するのかを論じたい。結論からいうと、社内での地位獲得と評判管理の手段である「向社会的発言」がますます重要になる可能性がある。この点を説明する前に、「社内発言機構」と「従業員の発言」に関する伝統的な研究は、長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合の「内部労働市場モデル」を前提にしていたことを指摘したい。

1980年代の「不満と苦情のパラダイム」の時期のOB・HRM・ER分野の「発言」に関する研究(Spencer, 1986; Freeman & Medoff, 1979; Farrell, 1983)は、従業員の残留意思(離職意思)を重要な結果変数としてみていた。例えば、Freeman & Medoff(1979)の集団的発言機構モデルは、離職するより、企業に残って不満の解消を要求する積極的な従業員像を前提にしている。そして、労働組合の集団的発言機能は、従業員の不満解消に貢献し、結果的には企業の生産性向上に繋がるとFreeman & Medoff(1979)は説明した。また、Spencer(1986)は、企業の離職率を直接的発言機構の結果変数として位置付けていた。これは、企業と従業員の双方が長期勤続を前提にしていることを示している。例えば、その企業に長く残留する意図がない従業員は、労働組合の組織化のために努力する意思はないだろう。また、従業員を長く残留させる意思がない企業は、社内苦情処理制度を導入する誘因を持たないだろう。

1990年代以後の「参加と関与のパラダイム」時期のOB・HRM・ER分野の「発言」に関する研究も同じである。例えば、最近のOB分野のLam et al.(2016)の研究は、「向社会的発言」が「離職意思」と負の関係があることを実証している。また、「職務不満」が「創造的なアイデアの表現」に繋がることを実証した Zhou & George(2001)の研究も、両変数間の関係が組織に残留しようとする「存続的なコミットメント」(continuance commitment)が高い従業員により顕著に現れることを明らかにした。さらに、Bae et al.(2011)は、内部労働市場モデルを採択してきた日本と韓国特有の東アジア的産業関係モデルが、小集団活動(本稿の「チーム発言機構」)と労使協議会(本稿の「経営参加型発言機構」)の効果を高める制度的条件を形成することを指摘した。

以上を考慮すると、「社内発言機構」と「従業員の発言」に関する伝統的な研究は、経済学的な意味であろうが、心理学的な意味であろうが、「内部者モデル」を前提にしていたと思われる。

しかし、本稿は、地位獲得と評判管理の手段としての「向社会的発言」の効果性は、「内部者優先主義」の時代には制限されていたと主張する。これは前述した企業間の格差と企業内の格差を関連付けて説明できる。

まず、企業間の地位移動(例:転職・スカウト)が制約されていた日本と韓国特有の東アジア的産業関係モデルでは、2つの理由で、「向社会的発言」は地位獲得と評判管理の道具になれなかつ

た。第 1 に、企業間の地位移動のための入口が極めて狭かった。なぜなら、新規採用は、新卒採用を中心に行われたからである。第 2 に、評判を専門的に追跡・管理する制度的仲介者(例: 転職エージェント、ヘッド・ハンティング会社)がなかった。前述したとおり、評判は企業特化的属性を持つ。つまり、「向社会的発言」の結果として蓄積される評判は、他の企業では通用しない。なぜなら、評判は口コミの属性を持つからである。従って、評判を専門的に追跡・管理する制度的代理人³⁴がないと評判は、企業間の地位移動に活用できない。

次に、企業内の地位移動(例: 早い昇進・選抜)が制約されている日本と韓国特有の東アジア的産業関係モデルでは、2 つの理由で、「向社会的発言」は地位獲得と評判管理の道具になれなかった。第 1 に、「向社会的発言」を評価できる人事システムが揃っていなかった。例えば、韓国の「号俸制度」、日本の職能資格制度では、創造的なアイデアを提示できる能力を評価するための評価制度ではなかった。また、たとえ職能資格制度に創造性を反映する項目があったとして、日本の査定資格制度は、勤続年数と緊密に結びつけられていた。第 2 に、「向社会的発言」によって長期間に渡って蓄積される社内評判は、本人が「純血エリート集団」の一員であるとき、意味があるものであった。上述した「内部者承継の原則」は、評判を評価するゲームの規則が「内部者」に有利な方向に構成されていた可能性を暗示する。

以上の理由で、「内部者優先主義」が健在していた 1980 年代までの日本と韓国では、「向社会的発言」を企業間・企業内の地位移動に活用するには限界があった。しかし、これが「向社会的発言」が地位獲得と評判管理に重要ではなかったことを意味するわけではない。Organ et al. (2005; 上田訳 2007: i) が推測しているとおり、「向社会的発言」は、「純血エリート集団」内部のトーナメント方式の昇進競争では極めて重要な考慮要素であったと思われる。しかし、それはあくまで「純血エリート集団」内部でしか通用されないゲームの規則であった。そのゲームの規則は、職能資格制度の適用外になる高位管理職の選抜にしか通用されないゲームの規則であった。

本稿は、地位獲得と評判管理の手段としての「向社会的発言」の効果性は、「バウンダリレス・キャリア」の時代には重要になったと主張する。これを同じく、企業間の格差と企業内の格差を関連付けて説明できる。

まず、企業間の地位移動(例: 転職・スカウト)が頻繁に行われている現在の日本と韓国企業では、2 つの理由で、「向社会的発言」は地位獲得と評判管理の道具になっている。第 1 に、企業間の地位移動のための入口が拡大された。その分、「即戦力」(ready for fighting; Fu, 2016)を望む企業のニーズも増えている。第 2 に、評判を専門的に追跡・管理する制度的仲介者(例: 転職エー

³⁴ 転職・スカウトを仲介する転職エージェント、ヘッド・ハンティング会社では、「リファレンスチェック」と呼ばれる評判照会システムが発達している。このような評判照会システムを構築し、管理する制度的仲介者が評判の市場化(marketization of reputation at work)を牽引している。

ジェント、ヘッド・ハンティング会社)も現在は珍しくない。そして、中途採用を拡大している企業の人事部の中では、重要なポストの採用候補者の「リファレンスチェック」に関する情報を収集し、ロングリストの形態で管理する場合もある。これは、評判は企業特化的属性だけではなく、産業一般的属性を持つことになったことを意味する。つまり、「向社会的発言」の結果として蓄積される評判は、勤務先だけではなく、同じ産業(職種)であれば、他の企業でも通用されることになった。従って、評判はもはや口コミだけではなく、履歴書の記載項目³⁵として重要性を獲得することになった。

次に、企業内の地位移動(例:早い昇進・選抜)が活発に行われている現在の日本と韓国企業では、2つの理由で、「向社会的発言」は地位獲得と評判管理の道具になっている。第1に、「向社会的発言」を評価できる人事システムが導入されている。成果主義評価・賃金制度³⁶がその例である。第2に、成果主義評価・賃金制度によって短期間で獲得できるようになった社内評判は、外部からの「ストレンジャー」(よそ者)である中途社員が「純血エリート」と対等な競争ができる基盤を提供した。前述したとおり、「今までの年功と関係なく、ゼロベースから実力と実績で勝負する」という成果主義の発想ほど、「ストレンジャー」に有利なゲームの規則はないだろう。

以上の理由で、「内部者優先主義」が崩れつつある(もしくは崩せなければならないとみなされている)現在の日本と韓国企業では、「向社会的発言」は企業間・企業内の地位移動のための強力な武器になった。もはや、「向社会的発言」は「純血エリート集団」内部で伝承される暗黙の処世術ではなく、公開されたコロセウムで2人の剣闘士が戦える論理的正当性を提供したのである。これは、実際に中途社員が「向社会的発言」を用い、社内競争で勝つ事例が増えているかどうかの事実関係の問題とは関係ない。外部からの「ストレンジャー」であっても、「今までの年功と関係なく、ゼロベースから実力と実績で勝負する」ことができる、もしくはできなければならないという信念構造の問題である。

結論として、本節が検討した「外部者」の流入と人事制度の変化、そしてゲームの規則に関する新たな信念構造の形成は、「向社会的発言」が地位獲得と評判管理に及ぼす効果を増大させる。

³⁵ 例えば、採用がほぼ決められていた候補者の内定が突然取消される場合がある。多くの場合、元上司や同僚から悪い評判を受けたのが原因である。

³⁶ 「成果主義賃金制度は個別従業員の創造性を評価(促進)できるのか」について、現在までも論争が続いている。まず、成果主義評価・賃金制度が個別従業員の動機付けと創造性に貢献するだろうという通念は虚像であり、むしろ日本型の年功序列型賃金制度こそ効果的であると主張する研究(高橋, 2010)がある。一方、高実績型人事制度の構成要素として成果主義が東アジアの企業にも効果的であると主張する研究(Chang et al., 2014; van Esch et al., 2018)もある。しかし、本稿で強調したいのは、成果主義の導入と共に、個別従業員の創造性が正しく評価される時代になったと思う信念構造(belief structures)も拡大されていることを指摘したい。社会人向けの各種の「自己啓発本」の氾濫が例である。

第4章 仮説設定

第1節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係

仮説1では、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」が従業員の「向社会的発言」と正の関係があることを主張する。一方、本稿の仮説2～仮説7は、仮説1の関係を説明する媒介効果仮説である。従って、同語反覆を避けるため、仮説設定の根拠に関する説明は、仮説2～仮説7で提示したい。ここでの論点は、下記の3つである。

論点1: 「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」との負の関係を予測する研究はないのか。

論点2: 「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」との負の関係を予測する研究はないのか。

論点3: 「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」は、従業員の「向社会的発言」に対し、相互独立した主効果を持つのか。

まず、論点1を検討する。

管見の限り、HRM分野では「高実績型HRMシステム」の構成要素である「雇用者主導的発言機構」が従業員の「向社会的発言」を阻害すると予測している先行研究はない。この点に関しては、第2章で検討したとおりである。個別従業員の「不満」と「苦情」であろうが、個別従業員の「参加」と「関与」であろうが、HRM分野の先行研究は両変数間のポジティブな関係（「不満」と「苦情」の軽減・「参加」と「関与」の強化）を支持していた。また、HRM分野の「高実績型ワークシステム」に関する研究では、本稿の「向社会的発言」と類似した概念である「組織市民行動」との正の関係が実証されている。従って、HRM分野の「雇用者主導的発言機構」に関する研究では、従業員の「向社会的発言」との正の関係を予測している。

一方、ER分野では、場合によっては「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」との負の関係があらわれる可能性があることが指摘されている。代表例が「労働過程論」である。上述したとおり、「労働過程論」では「高実績型HRMシステム」が経営側の「労働統制」の手段として悪用される可能性を警告している。そして、Willmot(1993)が指摘しているとおり、いくら美辞麗句(例: 「組織文化」を用いたソフトな労働統制)を連ねても、従業員は「労働過程」の本質を把握できる洞察力を持っている。従って、場合によっては「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」との負の関係があらわれる可能性もある。その場合とは、「雇用者主導的発言機構」が「労働統制」

のための手段として悪用される場合である。従って、「被雇用者主導的発言機構」が抑圧された状態での「雇用者主導的発言機構」は、従業員の「向社会的発言」と有意な関係がないか(例:従業員の「無視」)、負の関係がある(例:従業員の「抵抗」)などといった結果をもたらすだろう。

次に、論点 2 を検討する。

HRM 分野では「被雇用者主導的発言機構」が従業員の「向社会的発言」とは有意な関係がないか、負の関係があると予測している。前者を支持する研究には、Spencer(1986)がある。その理由については、第 2 章で検討したとおりである。後者を支持する研究には、Frankel & Lee(2010)がある。同研究によると、「社内労働組合」の存在は、管理職が評価した「主観的職場成果」と負の関係があった。この結果について、Frankel & Lee(2010)は、労働組合に対する管理職の否定的な認識(「労働組合は、企業の生産性を犠牲にし、賃上げを要求する」)が反映された結果であると説明している。同研究の従属変数は、管理職の認識が反映されている主観的変数であるため、「社内労働組合」の存在と「職場成果」が実際に負の関係があるかはわからない。しかし、第 2 章で検討したとおり、Freeman & Medoff(1979; 1984)以前の労働経済学分野のオーソドックスな立場は、労働組合の存在と企業の生産性の間には負の関係があるということであった。

ER 分野では、「被雇用者主導的発言機構」が従業員の「向社会的発言」と有意な関係があるか、負の関係があると予測している。前者を支持する研究に関しては、仮説 2 以後から検討したい。後者を支持する研究に関しては、Dixon, Roscigno & Hodson(2004), Hodson(1997), Hodson et al. (1993)を参考にできる。Hodson et al. (1993)によると、「労働者の連帯性」(worker solidarity)には両面性がある。「労働者の連帯性」の構成要素である「凝集力」(cohesion)と「集団内規律」(group discipline)は、経営側の意思決定への協力を行う方向で作用する場合もあり(Hodson, 1997)、経営側に抵抗するためのストライキの動因でもある(Dixon, Roscigno & Hodson, 2004)。この結果は、前述した従業員組織の 2 つの類型(Freeman et al., 2007)とも関連があると解釈できる。つまり、「被雇用者主導的発言機構」が「職場と労働条件の向上のために、経営側と共に働く組織」なのか、「経営側の不当な待遇から労働者を守ることを組織の役割として宣言した組織」なのかによって両変数の関係は異なるだろう。

最後に、論点 3 を検討する。

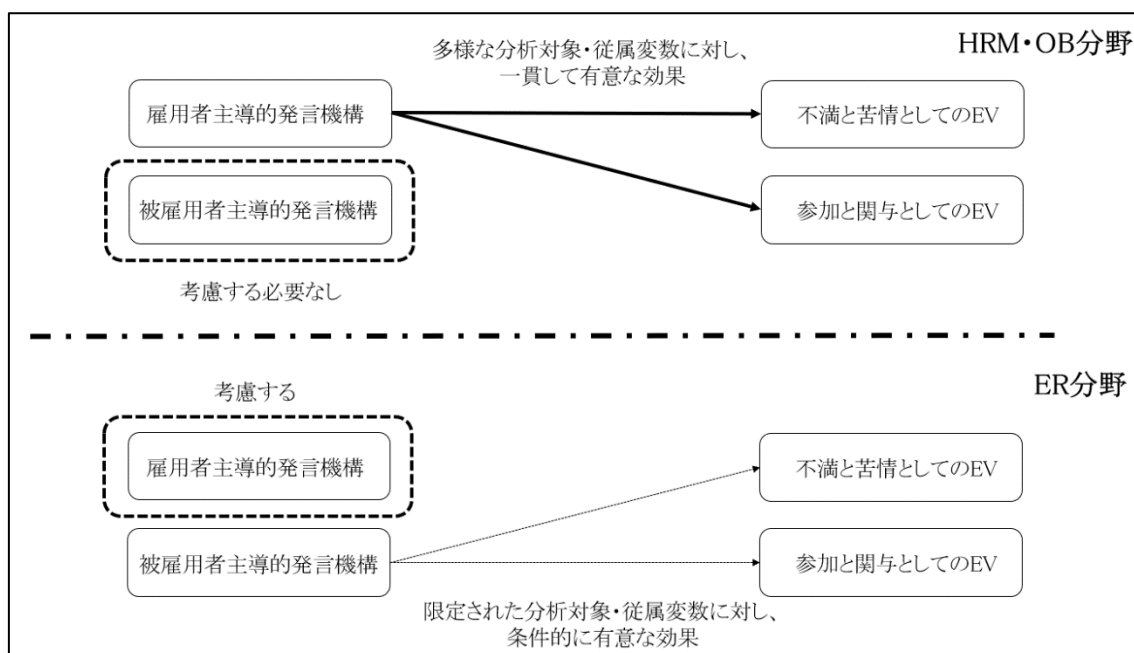
Spencer(1986)以後の HRM 分野では、「雇用者主導的発言機構」の有効性は「被雇用者主導的発言機構」の存在と関係がないと強調してきた。この観点からみると、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」との正の関係は、「被雇用者主導的発言機構」の存在とは関係がないと予測できる。

一方、Freeman & Medoff(1979; 1984)以後の ER 分野では、「被雇用者主導的発言機構」が「雇用者主導的発言機構」によって代替できない固有の機能があることを主張している。しかし、ER 分

野の実証研究は一貫した結果を導出していない。具体的に、1980年代のER分野では、「社内労働組合」と「企業の生産性」に有意な関係がないことを報告している研究(McDowell & Lesser, 1987)と正の関係があることを報告している研究(FitzRoy & Kraft, 1985)が対立していた。Spencer(1986)以後のHRM分野とER分野の論争は、2000年代以後も再現され、「労働組合による発言機構」と従業員の「職務満足」に有意な関係がないことを支持する研究(Holland et al., 2011)と「社内労働組合」と「企業の離職率」に有意な関係がないことを支持する研究(Delery et al., 2000)がある。一方、Batt et al. (2002)の研究では、「社内労働組合」と「企業の離職率」に負の関係があることが明らかとなった。

以上の研究をまとめると、「不満」と「苦情」としてのEVであろうが、「参加」と「関与」としてのEVであろうが、「雇用者主導的発言機構」は一貫して有意な効果が認められている。一方、「被雇用者主導的発言機構」は有効であることを支持する研究と有効ではないことを支持する研究が対立している。このような関係は、下記の図26に表現できる。

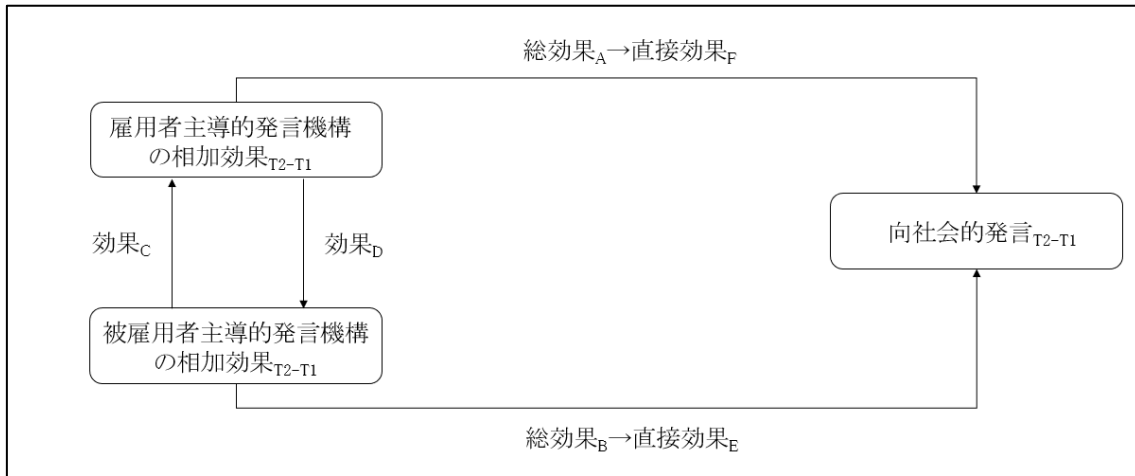
図 26 「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係



出典: 著者作成

本稿では「社内発言機構」と「向社会的発言」の間には、隠された関係があると予測する。

図 27 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係



出典: 著者作成

変数間の「総効果」は、「直接効果」と「間接効果」に大別される。具体的に、「雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の間の「総効果」(効果_A)は、「直接効果」(効果_F)と「間接効果」(効果_D × 効果_E)を足した変数である。「雇用者主導的発言機構」が独立的な有効性を持つということは、「総効果」の中で、「間接効果」(効果_D × 効果_E)の割合が低いことを意味する。一方、「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の間の「総効果」(効果_B)は、「直接効果」(効果_E)と「間接効果」(効果_C × 効果_F)を足した変数である。「被雇用者主導的発言機構」が依存的な有効性を持つということは、「総効果」の中で「間接効果」(効果_C × 効果_F)の割合が高いことを意味する。

「被雇用者主導的発言機構」を考慮しない場合、「雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は、効果_Aである。しかし、上記の関係から考えてみると、今までの HRM と OB 分野の先行研究で確認した効果_Aは、純粋な「雇用者主導的発言機構」の効果ではなく、効果_Cを通じた「被雇用者主導的発言機構」の効果も含まれている。ここでの論点は、「被雇用者主導的発言機構」の有効性のパスの中で、「直接効果」(効果_E)と「間接効果」(効果_C × 効果_F)の割合になる。そして、既に検討したとおり、企業の HRM 政策は、労働組合の介入によって影響を受けるものである (Verma, 2005)。ER 分野では、この「間接効果」を「経営側への圧力仮説」(FitzRoy & Kraft, 1985)と名付けていた。同じ結論は、ER 分野の Esser & Olsen(2011)の実証にも再現された。

以上の理由から、「被雇用者主導的発言機構」の有効性のパスの中で、「間接効果」(効果_C × 効果_F)が有意である可能性が高い。しかし、「直接効果」(効果_E)は有意ではない可能性が高い。なぜなら、職場レベルの意思決定は、あくまで企業の生産方式や人事政策によって決められるものだからである。この点は、Lopes et al. (2017)によって実証された。つまり、労働組合は、経営側と交渉し、従業員の仕事上の自律性を向上させるための政策の導入を要求することはできる。しかし、政策の導入を決めるのは、あくまで経営側である。

上述した説明は、2つを仮定する。

第1に、「雇用者主導的発言機構」の「直接効果」(効果 e_p)は、純粹に企業の善意や決断によって決められる部分ではなく、労働組合による「経営側への圧力」の効果も含まれている。従って、「被雇用者主導的発言機構」の「間接効果」によって、効果量は変化するだろうと予測される。これは、今までのHRMとOB分野の「雇用者主導的発言機構」と「従業員の発言」に関する研究が、両変数間の関係を「過大推定」(over-estimation)している可能性を内包している。逆に、今までのER分野の「被雇用者主導的発言機構」と「従業員の発言」の関係に関する研究は、両変数間の関係を「過小推定」(under-estimation)している可能性を内包している。すなわち、ER分野の研究者は、直接効果 e_e に注目してきたが、「経営側への圧力効果」を反映するものは、間接効果(効果 $c_e \times$ 効果 e_p)であったのである。

第2に、「被雇用者主導的発言機構」の直接効果(効果 e_e)は、労使間の協力関係によって決められる。つまり、この直接効果(効果 e_e)が有意か否かは、労働組合に対する企業の態度によって決められる。もし、企業が労使関係を重要な経営資源として考えている場合、労働組合を通じ、従業員の集団的協力を得ようとするだろう。なぜなら、この効果は個別化された人事制度では得られないものであるからである。一方、従業員の代表として労働組合の影響力を排除しようとする場合、直接効果(効果 e_e)は有意ではないと予測される。

理論仮説 1: 「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある。

作業仮説 1-1: 「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある。

作業仮説 1-2: 「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある。

第2節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係における1次媒介効果

本節では、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を「信号効果」の観点から考察する。具体的に、「信号効果」の内容は、「OB的説明変数群」・「HRM的説明変数群」・「ER的説明変数群」によって捕捉できると主張する。

第1項 「OB的説明変数群」の1次媒介効果

本項では、「心理的エンパワメント論」(psychological empowerment theory)を用い、仮説1の「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を説明する。ここで、「心理的エンパワメント」とは、「業務上の役割について、内的に動機付けられた状態」を意味する。本稿が「心理的エンパワメント論」(Spreitzer, 1996)に注目する理由は、2つである。第1に、同理論は、最もOB的な理

論である「職務特性理論」(Hackman & Oldham, 1976)の後続理論であるからである。第2に、「心理的エンパワメント」を促進する「ワークデザイン」が「向社会的発言」を促進する効果があることが既の実証されているからである³⁷(Fuller et al., 2006)。具体的に、Spreitzer(1996)は、従業員の「心理的エンパワメント」を促進する「ワークデザイン上の特性」として、「役割の曖昧さ」(role ambiguity)、「統制の幅」(span of control)、「社会政治的支持」(sociopolitical support)、「経営資源へのアクセス」(access to resources)、「社内情報へのアクセス」(access to information)、「参加的業務風土」(participative work climate)の6つの構成概念を提示している。

本稿では、モデルの簡明性のために、「社会政治的支持」、「経営資源へのアクセス」、「社内情報へのアクセス」の3つの構成概念を用いる。Spreitzer(1996)が述べているとおり、従業員の認識と行動を決めるのは、彼らが認識するワークデザイン上の「制約」と「機会」要因であり、上記の3つの構成概念が最も関連があると思われるからである。また、「役割の曖昧さ」、「統制の幅」、「参加的業務風土」は、同理論のユニークな構成概念ではないことも考慮した。

本稿では、上記の「社会政治的支持」、「経営資源へのアクセス」、「社内情報へのアクセス」を「OB 的説明変数群」と呼ぶ。各変数の操作的定義は、下記のとおりである。

- 「社会政治的支持」:「社内のネットワーク上にメンバーシップを認められたり、社内の重要な決定権者から正当性を認められたり、するなどの承認や支持の程度」(Spreitzer, 1996: 488)
- 「社内情報へのアクセス」:「組織のビジョン、所属部署の目標、ワークフロー、生産性、組織外部の環境、企業間の競争、企業戦略などの社内の情報を獲得できる程度」(Spreitzer, 1996: 488)
- 「経営資源へのアクセス」:「予算、原材料、空間、時間などの限定されている様々な資源を獲得できる程度」(Spreitzer, 1996: 489)

本稿では、下記の理由から、「雇用者主導的発言機構」が「OB 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第1に、「雇用者主導的発言機構」は部署単位の「助力ネットワーク」を形成し、個別従業員が認識する「相互依存性」と「協力関係」を促進するからである。Spreitzer(1996)は、個別従業員が認識する「相互依存性」と「協力関係」が、「社会政治的支持」を促進すると説明している。例えば、部署内の業務関係が緊密に連携されている場合、直属上司や同僚、部下、社内の利害関係者から助

³⁷ 通常、変数間の関係が実証されているものを再現することは、研究の新規性を脅かす要因である。しかし、本稿は新しい変数間の関係を探るのが目的ではなく、各学問分野で実証された変数間の関係が成立する「境界条件」を探るのが目的である。また、分析の分析として「境界条件を探る」のも研究の新規性に含まれる。

力を受けやすいだろう。なぜなら、相互依存性が高い程、周りの従業員の業務成果は自分の業務成果にも直結されるからである。これと関連し、「高実績型 HR システム」に関する研究では、「自主管理チーム」を導入している企業ほど、従業員間の「協力」と「協業」が円満に行われることを指摘してきた(Mayer et al., 1995; Smith et al., 1995; Zarraga & Bonache, 2005)。「雇用者主導的発言機構」の中で、「小集団活動」と「職場懇談会」は部署内の「協力」と「協業」関係を強化させる効果があると思われる。特に、「小集団活動」は公式的な場面での協業関係を、「職場懇談会」は非公式的な場面での協力関係を強化するだろう。

第2に、「雇用者主導的発言機構」は部署単位の情報の「共有」と「移転」を促進し、個別従業員が認識する「社内情報へのアクセス」を高めるからである。「自主管理チーム」と情報の「共有」と「移転」活動の間には正の関係があることが実証されてきた(Edmondson, 1999; Mohammed & Dumville, 2001; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Bunderson & Boumgarden, 2010)。なぜなら、「自主管理チーム」は、「心理的安全性」(psychological safety)と正の関係が、構成員間の「葛藤」頻度と負の関係があるからであり、チーム内の情報共有と学習行動を促進するからである(Bunderson & Boumgarden, 2010)。また、「自主管理チーム」は、チームワークに関する構成員間の共有された理解(「チームメンタルモデル」)を促進する(Mohammed & Dumville, 2001)。

第3に、「雇用者主導的発言機構」は部署単位の「仕事上の自律性」を促進し、個別従業員が認識する「経営資源へのアクセス」を高めるからである。Spreitzer(1996)は、部署内のスケジュールを調整できたり、社内の予算を調達できたり、などの権限を持っている程、従業員が経営資源へのアクセスを高く認識すると説明している。これと関連し、Bae et al. (2011)は、日韓の従業員を対象に「小集団活動」と「職場懇談会」を導入している企業ほど、個別従業員が業務の遂行方式、部署の目標設定、部署内のスケジュール、部署の教育訓練プログラム、に関する職場レベルの意思決定に影響力を持っていると認識する傾向があることを実証している。また、Spreitzer(1996)は、中間管理層が十分な権限を与えられている「ミドルアップダウン」の経営システムを導入している企業ほど、従業員が「経営資源へのアクセス」を高く認識するだろうと説明している。

本稿では、下記の理由から、「被雇用者主導的発言機構」が「OB 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第1に、「被雇用者主導的発言機構」は職場単位の「労働者としての連帯意識」(worker solidarity)を形成し、個別従業員の利害関係の共有を促進するからである。ここで、「労働者としての連帯意識」とは、「仕事に対する共通の経験を共有し、その経験から関与(involvement)と愛着(attachment)を感じている状態」を意味する(Fantasia, 1988: 10)。「労働者としての連帯意識」は、労働者間の相互作用の頻度と質、共通のアイデンティティーの形成、そして従業員集団内の「凝集力」(cohesion)の度合いを反映する(Hodson et al., 1993)。「労働者としての連帯意識」の先行要因として挙

げられているのが、労働組合による「集団行動」(collective action)である。抗議行動などの「集団行動」は、共通の利害関係を共有していることを自覚させる効果があるからである(Form, 1985)。そして、ER 分野では「集団行動」による「労働者としての連帯意識」の強化が、「組合員」だけではなく、「非組合員」にも広がる「波及効果」(spillover effect)を持つと主張している(Hodson et al., 1993)。

ここで注意が必要なのは、「労働者としての連帯意識」は経営側に対抗する「集団行動」の源泉でもあるということである。しかし、本稿では、「被雇用者主導的発言機構」が経営側にも有益な「集団行動」の創出(例:従業員の集団的協力)に貢献すると主張する。なぜなら、「被雇用者主導的発言機構」の構成要素である「経営参加型発言機構」(例:労使協議制)の存在があるからである。労働組合(従業員代表)が経営陣の戦略的意思決定に「発言権」を持つのであれば、「労働者としての連帯意識」は抗議行動ではなく、従業員の集団的協力を繋ぐと予測される。以上の論理は、「被雇用者主導的発言機構」と「社会政治的支持」との正の関係を予測できる根拠になる。

第2に、「被雇用者主導的発言機構」は労使間の「情報共有」を促進するチャンネルとして機能し、個別従業員が認識する「社内情報へのアクセス」を高めるからである。これと関連し、ER 分野では労働組合の組織化が、労使間の「情報共有」に正の効果を及ぼすことを指摘してきた(Kleiner and Bouillon, 1988)。特に、日本企業の場合、長年の間、労使間の情報共有のメカニズムが制度化されており、同メカニズムが企業実績に正の効果を及ぼすことが明らかになっている(Morishima, 1991a)。また、労使間の情報共有のメカニズムは労働組合のパワーの源泉であり、同メカニズムが発達しているほど、労働組合の影響力も大きくなることが明らかとなっている(Morishima, 1991b)。このような情報共有は、職場レベルでも行われると指摘されてきた(Koike, 1988)。同様のメカニズムは、韓国企業を対象にする Kato(2005)の研究でも確認されている。要約すると、「被雇用者主導的発言機構」は2つの経路で労使間の情報共有を促進する。1つは全社レベルの発言機構(例:「労使協議制」)であり、もう1つは職場レベルの発言機構(例:「職場集会」)である。

第3に、「被雇用者主導的発言機構」は職場レベルの「仕事上の自律性」を強化させ、個別従業員が認識する「経営資源へのアクセス」を高めるからである。これと関連し、日韓の従業員を対象にした Bae et al.(2011)は、「労使協議制」の導入と職場レベルの「仕事上の自律性」(職場内の「仕事」・「目標」・「スケジュール」・「教育訓練」に関する自律性)に正の関係があることを実証した。また、Lopes et al.(2017)は、国レベルの「労働組合の組織率」と「団体交渉の適用率」が「仕事上の自律性」と正の関係があると予測している。そして、職場レベルで、経営資源の分配・調整・統制ができるとき、個別従業員が認識する「経営資源へのアクセス」も高まる。

本稿では、「OB 的説明変数群」と従業員の「向社会的発言」と正の関係があると予測する。上記の両変数間の正の関係は、既に Fuller et al.(2006)によって実証されている。具体的に、Fuller et al.(2006)は、個別従業員が認識する「社会政治的支持」・「社内情報へのアクセス」・「経営資源

へのアクセス」は、「建設的な変化への責任感」(felt responsibility of constructive change)を促進し、「向社会的発言」を引き出すことを実証した。この「(組織・所属部署の)建設的な変化への責任感」は、Hackman & Oldham(1976)が提示した「仕事の結果に対する責任感」の変形である。

職場内の限定された「資源」(例:予算)を自分の仕事に「動員」する場合、従業員は2つの責任感を持つ。1つは、仕事の結果が想定の目的を達成できるよう、資源の投入と結果における全過程に観察・関与・統制しようとする責任感を持つ。当然、資源の投入と結果における全過程は、自分の業務範囲内のものもあり、業務範囲外のものもある。これが、「建設的な変化への責任感」が「役割外行動」に及ぼす効果である。もう1つは、仕事の結果が自分だけではなく、他の構成員にも有益なものになるよう「向社会的動機」を持つ。職場内の限定された「資源」は、他の構成員と共有されるものである。他の構成員の分の「資源」まで「動員」しているという責任感、仕事の結果がなるべく他の構成員にも有益なものになるようにという善意に繋がる。ちなみに、このような責任感に関するOB分野の説明は、前述したER分野の「労働過程論」の「責任感を持つ自律性」(Friedman, 1977)と似ている。

理論仮説 2:「OB 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 2-1:「OB 的説明変数群」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-1a:「社会政治的支持」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-1b:「社内情報へのアクセス」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-1c:「経営資源へのアクセス」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 2-2:「OB 的説明変数群」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-2a:「社会政治的支持」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-2b:「社内情報へのアクセス」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 2-2c:「経営資源へのアクセス」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

第2項 「HRM 的説明変数群」の1次媒介効果

本項では、「社会的交換関係論」(social exchange theory)を用い、仮説1の「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を説明する。ここで、「社会的交換関係」とは、「HRM 制度上の長期的・広義の誘因と貢献の交換関係」を意味する。

本稿で、「社会的交換関係論」に注目する理由は、2つである。第1に、同理論が最もHRM 的な理論だからである。前述したとおり、HRM 分野では雇用者と被雇用者がお互い何を約束し、何を期待できるのかに関心を持つ。「社会的交換関係論」は、この約束一期待の交換関係を説明することに適している。第2に、従業員が認識する「社会的交換関係」は、「向社会的発言」の類似概念である「組織市民行動」を促進する効果があることが実証されているからである(Sun, Aryee & Law, 2007; Takeuchi et al., 2007)。特に、最近のHRM 分野では、従業員が認識する「社会的交換関係」が個別従業員の「組織市民行動」だけではなく、従業員集団の「集団的組織市民行動」(collective OCB)まで促進することが知られている(Gong, Chang & Cheung, 2010)。これは、「向社会的発言」が「個人的行動」に留まらず、「集団的行動」まで発展することを予測できる根拠になる。

本稿では、約束一期待の交換関係を「被雇用者に対する雇用者の投資に関するHRプラクティス」(HR practices indicating employer's investment in employee)と「被雇用者の集団志向的貢献に関するHRプラクティス」(HR practices focusing employee attention on unit)に分類したTsui et al.(1997)に注目する。概念の操作的定義は下記のとおりである。

- 「被雇用者に対する雇用者の投資に関するHRプラクティス」:「従業員が、教育訓練と雇用の安定性に関する雇用者の投資に関するHRプラクティスがあると認識する程度」(Tsui et al., 1997: 1101)
- 「被雇用者の集団志向的貢献に関するHRプラクティス」:「従業員が、個人の職務成果だけではなく、所属部署の成果にも気を遣うことを促すHRプラクティスがあると認識する程度」(Tsui et al., 1997: 1101)

以下では、前者を「組織からの人的投資の認識」、後者を「組織からの集団志向的要求の認識」と呼ぶ。

ところで、最近の日本的経営論に関する研究では、「組織からの人的投資」の中で、「雇用の安定性」に関する投資を撤回する企業が増えていることが指摘されている(宮本, 2014)。このような現実を反映するため、本稿ではTsui et al.(1997)の「組織からの人的投資」の中で、「雇用の安定性」に関する測定項目を分離し、Kraimer et al. (2005)の「雇用の安定性の認識」(perceived job security)と併合した。同概念の操作的定義は下記のとおりである。

- 「雇用の安定性の認識」:「社内での今の仕事が今後も持続可能であると思う心理状態」(Kramer et al., 2005: 390)

しかし、職種別労働市場よりは、企業別労働市場が一般的である日本と韓国では、「今後の仕事の持続可能性」(future job continuity)は、「今後の雇用の持続可能性」(future employment continuity)という方が適切であるだろう。従って、本稿では「現在の雇用先での雇用状態が今後も持続可能であると思う心理状態」と再定義する。本稿では、以上の「組織からの人的投資の認識」、「組織からの集団志向的要求の認識」、「雇用の安定性の認識」を「HRM 的説明変数群」と呼ぶ。

本稿では、下記の理由から、「雇用者主導的発言機構」が「HRM 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第 1 に、「雇用者主導的発言機構」の有効性が発揮されるためには、実際に教育訓練に関する人的投資を必要とするからである。代表例が「参加型発言機構」の中核である「小集団活動」と「職場懇談会」である。「小集団活動」を通じ、職場レベルの改善活動を促すためには、全従業員に対する教育訓練プログラムと査定資格制度の緻密な仕組みと連携が必要である(伊原, 2016: 第 4 章参照)。また、「職場懇談会」を通じ、職場レベルのコミュニケーションを促すためには、「職場懇談会」を司る中間管理職に対する「リーダーシップ教育」を必要とする。また、日本的経営の特徴と呼ばれる「幅広いジョブローテーション」も費用がかかる教育訓練である。なぜなら、新しい業務に慣れるまでの試行錯誤は、企業にとって生産性の低下を意味するからである。

第 2 に、「雇用者主導的発言機構」の有効性が発揮されるためには、集団志向的報酬制度が必要だからである。前述したとおり、「自主管理チーム」・「全社的品質管理」・「小集団活動」などの一連のチーム制度は、集団志向的報酬制度を伴う。業務構造は集団志向的であるが、報酬制度は個人志向的である場合、「高実績型 HRM システム」の相乗効果は発揮できない。なぜなら、従業員に矛盾する「信号効果」を送るからである。「利潤分配」(gainsharing)と「集団的成果給」(group incentive)に関する研究は、集団志向的報酬制度が「参加型発言機構」の有効性を決めることを実証してきた。例えば、「利潤分配」は、「組織学習」と「提案活動」に正の関係(Arthur & Aiman-Smith, 2001)が、「集団的成果給」と「企業の生産性」に正の関係(Nalbantian & Schotter, 1997)が実証されている。

第 3 に、「雇用者主導的発言機構」は、「今後の雇用の持続可能性」に対する個別従業員の予想に正の効果を持つからである。「雇用者主導的発言機構」の有効性が発揮されるためには、「企業特化的熟練」を体得している長期勤続者を必要とする。従って、リストラに伴う「企業特化的熟練」の損失が大きくなる。これは、企業がリストラに消極的になる原因となる。また、「雇用者主導的発言機構」は、「今後の雇用の持続可能性」にポジティブな「信号効果」を持つ。例えば、「小集団活動」

に関する教育訓練プログラムと査定資格制度は、従業員に対する人的投資が行われていることを示す。従って、従業員も人的投資額が回収される前にリストラを行うのは、企業にとっても損であると予測するだろう。

本稿では、下記の理由から、「被雇用者主導的発言機構」が「HRM 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第 1 に、「被雇用者主導的発言機構」は、「経営側への圧力効果」を通じ、教育訓練に関する人的投資を増額することを要求するからである。「集团的発言機構」は、コア人材(core worker)に対する「勤務時間外教育訓練」と正の関係(Osterman, 1995)、「組合員」に対する「職務教育」と正の関係(Arulampalam & Booth, 1998)、そして公式の教育訓練プログラムの導入と正の関係(Kennedy et al., 1994)があることが実証されている。「経営参加型発言機構」も、教育訓練に関する企業の関心を促す。前述したとおり、韓国の「勤労者参加及び協力増進に関する法律」にとると、「勤労者の教育訓練及び能力開発基本計画の樹立」は、「労使協議会」の「議決事項」である。

第 2 に、「被雇用者主導的発言機構」は、「経営側への圧力効果」を通じ、企業の報酬制度に影響を及ぼすからである。「集团的発言機構」は、「成果主義賃金制度の撤回」(Betcherman et al., 1994; Cohen-Rosenthal & Burton, 1993; Gunnigle, Turner & D'Art, 1998)と有意な関係があることが実証されている。これは、Freeman & Medoff(1979; 1984)が指摘しているとおり、「集团的発言機構」は、「組合員」間の賃金格差を抑制する効果を持つからである。これと関連し、2016 年韓国政府が推進した成果主義賃金制度の拡大に対する産別労働組合(例:「全国金属産業労働組合」)とナショナルセンター(例:「全国民主労働組合総連盟」)の激しい反発を例として挙げられる。また、団体交渉だけでなく、労使協議会においても賃金交渉は重要な案件である。前述したとおり、韓国の「勤労者参加及び協力増進に関する法律」にとると、「賃金の支払い方法・体系・構造等の制度改善」は、「労使協議会」の「協議事項」である。

第 3 に、「被雇用者主導的発言機構」は「経営側への圧力効果」を通じ、「雇用の安定性」を提供するからである。Freeman & Medoff(1975; 1984)によると、「集团的発言機構」と「雇用の安定性」の因果関係は、2 つに説明できる。1 つは、「雇用の安定性」が低いほど、従業員が感じる「集团的発言機構」の必要性は増加する。もう 1 つは、「集团的発言機構」は、個別従業員が認識する「雇用の安定性」を増加させる。そして、Bender & Sloane(1999)は 2 つの因果関係を両方実証した。後者の因果関係を用いると、「集团的発言機構」と「雇用の安定性」間の正の関係(「集团的発言機構」→「雇用の安定性」)を予測できる。ただし、競争仮説として「雇用の安定性」と「集团的発言機構」間の負の関係(「雇用の安定性」→「集团的発言機構」)を予測する研究もあることに注意する必要がある。本項の論理構造に合うのは「集团的発言機構」と「雇用の安定性」間の正の関係であるが、変数間の因果関係を明確に分析しない限り、正の関係と負の関係が混在する可能性はある。

本稿では、「HRM 的説明変数群」と従業員の「向社会的発言」と正の関係があると予測する。まず、「組織からの人的投資の認識」と「組織からの集団志向的要求の認識」が「組織市民行動」と正の関係があることを実証した Tsui et al.(1997)を参考にできる。「組織からの人的投資の認識」と「組織からの集団志向的要求の認識」は、上述した「HRM 制度上の長期的・広義の誘因と貢献の交換関係」を意味する。被雇用者の観点からみると、「組織からの人的投資の認識」がないと、業務範囲外の努力は何の報いも期待できない。一方、雇用者の観点からみると、「組織からの集団志向的要求の認識」がないと、人的投資に対する何の受益もできなくなる。従って、Tsui et al.(1997)は、両変数はペアとして考慮する必要があると指摘している。そして、両変数が全て高い状態を「相互投資」(mutual investment)の関係と名付けている。

Tsui et al.(1997)の説明を、本稿の「信号効果」と「返信効果」の観点から、下記のように説明できる。「組織からの人的投資の認識」は、従業員が「向社会的発言」を行うことを企業が期待していることを示す「信号効果」を持つ。そして、「組織からの集団志向的要求の認識」は、長期的に組織と所属部署の成果に対する個別従業員の「向社会的発言」の貢献度を評価することを伝える「信号効果」を持つ。そして、個別従業員が「信号効果」に同意するのであれば、積極的に「向社会的発言」を行うだろう。これが本稿がいった「返信効果」の意味である。

「信号効果」と「返信効果」は長期的に均衡状態を形成する。もし、従業員が「向社会的発言」を提供しない場合、企業はその従業員が「相互投資」の意思がないと判断し、その従業員に対する人的投資を中断するだろう。そして、その従業員は内部労働市場で周辺部されるか(例:「万年課長」)、準内部労働市場に飛ばされるか(例:子会社への「出向」)、外部労働市場に排出される(例:「希望退職」の誘導)だろう。一方、従業員が「向社会的発言」を持続的に提供しているにもかかわらず、その功績が認められず、企業からの再投資が行われぬ場合、従業員も人的投資を中断するだろう。

「雇用の安定性」と「向社会的発言」の関係については、Ng & Feldman(2012)によって実証されている。Ng & Feldman(2012)は、「心理的契約の違反」が「向社会的発言」と負の関係があると実証した。その論理は、上記の説明と同様である。

理論仮説 3:「HRM 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 3-1:「HRM 的説明変数群」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-1a:「組織からの人的投資」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-1b:「組織からの集団志向的要求」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-1c:「雇用の安定性」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 3-2:「HRM 的説明変数群」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-2a:「組織からの人的投資」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-2b:「組織からの集団志向的要求」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 3-2c:「雇用の安定性」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

第 3 項 「ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果

本項では、「権力資源論」(power resource approach)を用い、仮説 1 の「社内発言機構」と従業員「向社会的発言」の関係を説明する。「権力資源論」の骨子は、雇用者と被雇用者間の利害関係の衝突が、被雇用者集団が経営上の意思決定にどの程度の影響力を行使できるのかに掛かっていることにある。「権力資源論」を示す代理変数として、Esser & Olsen(2012)は、個人レベルの「人的熟練の特化性」(skill specificity)、企業レベルの「労働者の権力」(power of workers)、制度レベルの「雇用保障」(employment protection)を提示している。

これと関連し、本稿では、守島(1999: 57)の「従業員の発言力」を用いる。守島(1999)は、「個別的労働条件決定場面での従業員の影響力」を「従業員の個別的発言力」、「集団的労働条件決定場面での従業員の影響力」を「従業員の集団的発言力」と区分している。また本稿では、労働条件だけではなく、「仕事に関する意思決定場面での従業員の影響力」も検討するため、「意思決定への従業員の参加」(participation in decision-making)も考慮する。

「意思決定への従業員の参加」も考慮する理由は、下記のとおりである。

第 1 に、本稿では、仕事に対する「向社会的発言」が「個人的行動」に留まらず、「集団的行動」まで発展すると、それが従業員の「権力」に源泉になると予測したからである。ここで、「集団的行動」は、争議行為ではなく、「向社会的発言」を「従業員一般が行っている状態」を意味する。

第 2 に、ER 分野の研究者(Barry & Wilkinson, 2016; Dundon et al., 2004; Kaufman, 2015)は、「未組織企業」の「社内発言機構」が経営側の意思決定を正当化するための飾りとして悪用される可能性を懸念している。もしそうであれば、経営側と従業員側の利害関係が一致する可能性

が高い「意思決定への従業員の参加」は許されるだろう。しかし、経営側と従業員側の利害関係が一致しない可能性が高い「個別的発言力」と「集団的発言力」は許されないだろう。

本稿では、上記の「意思決定への従業員の参加」・「従業員の個別的発言力」・「従業員の集団的発言力」を「ER 的説明変数群」と呼ぶ。

本稿では、下記の理由から、「雇用者主導的発言機構」が「ER 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第 1 に、「雇用者主導的発言機構」に対する企業の人的投資は、「意思決定への従業員の参加」を通じ、投資額の回収が可能であるからである。上述したとおり、「直接的発言機構」と「参加型発言機構」にはコストが伴う。そのコストを上回る利益を回収するためには、「雇用者主導的発言機構」によって社内で育成された「人的熟練の特化性」を経営資源として活用する必要がある。つまり、「意思決定への従業員の参加」は、「雇用者主導的発言機構」の一次的な目的である(Evans & Davis, 2005)。また、「意思決定への従業員の参加」は「企業の生産性」の先行要因である(Rosenberg & Rosenstein, 1980)。前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」の目的は、従業員の権利と尊厳にあるわけではなく、「企業の生産性」の向上にある。従って、「雇用者主導的発言機構」が導入されているにもかかわらず、仕事に対する職場レベルの「意思決定への従業員の参加」が許されないことは、論理的に辻褃が合わない。

第 2 に、「雇用者主導的発言機構」は、「従業員の個別的発言力」を社内の人事システムに制度化し、「被雇用者主導的発言機構」を代替しようとするからである。企業は、何故個別従業員の「不満」と「苦情」を解消しようとするのか。一次的な目的は、従業員の「離脱」を防ぐためである。しかし、Spencer(1986)が認めているとおり、企業は、個別従業員の「不満」と「苦情」が集団的な争議行為に発展することを未然に防止しようとする動機を持つ。また、Guest(1987)が指摘しているとおり、英米のサッチャリズムとレーガノミックスを背景に登場したいわゆる「新 HRM」は、労働組合による集団的発言機能を社内に制度化しようとした。Sisson(1989)は、労使関係に対する経営側の立場を 5 つの類型に分類し、労組代替を目指す HRM を「精巧な温情主義」(sophisticated paternalism)と分類している。もし企業が労働市場の「集団的発言機構」を恐れ、同機構を社内に限定しようとするのであれば、「従業員の個別的発言力」を社内の人事システムに制度化しようとするだろう。代表例が「自己申告制度」・「従業員意識調査」・「直属上司との面談」である。

第 3 に、「雇用者主導的発言機構」は、「従業員の集団的発言力」を「労使協議会」に限定し、「被雇用者主導的発言機構」を代替しようとするからである。これと関連し、Barry & Wilkinson(2016)は、ヨーロッパで労使協議会が急激に拡大された歴史的経緯を検討している。1960 年代にヨーロッパの雇用者団体が労使協議会に積極的だったのは、当時の産別労働組合に対応するためであった。なぜなら、労使協議会は雇用者の同意と支援を受け、運営される制度であるからである(G

ollan, 2007)。特に、労使協議会の従業員代表が従業員よりは企業の利害関係を優先する傾向があることは既に1960年代から指摘されてきた(Popitz et al., 1969)。

本稿では、下記の理由から、「被雇用者主導的発言機構」が「ER 的説明変数群」と正の関係があると主張する。

第1に、「意思決定への従業員の参加」は、「被雇用者主導的発言機構」が経営側に「経営参加」を要求できる根源的な権力の源泉だからである。「被雇用者主導的発言機構」の権力の源泉は、生産過程に対する労働組合の統制力に起因する。もし、労働組合が生産過程に対する統制力を失う場合、経営側は労働組合を恐れる必要がないだろう。そして、論理上、労働組合が直接的に生産過程を統制することはできない。しかし、個別従業員（「組合員」）が生産過程に対する影響力を持っている場合、結果的に生産過程に対する労働組合の統制力も強化される。以上の「労働過程論」的な説明は、経営側が労働組合を意図的に排除しない限り、労働組合が「意思決定への従業員の参加」に反対する理由はないことを示している。

第2に、「従業員の個別的発言力」は、労働組合の「集团的発言機構」によって実質的に意味を持つからである。前述したとおり、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「従業員の個別的発言力」を否定はしないが、限界があるとみている。なぜなら、労使間の権力格差を考えると、個別の従業員が個人の労働条件を企業と直接交渉するのは不可能だからである。しかし、論理上、「集团的発言機構」は、部分的には「従業員の個別的発言力」に貢献できると予測できる。「従業員の個別的発言力」の内容には、特定の従業員だけに限定される特殊な内容と他の従業員も共有している一般的な内容がある。そして、前者の意味での「従業員の個別的発言力」には「集团的発言機構」が貢献できない。なぜなら、「集团的発言機構」の案件は、従業員集団が共有する普遍的な内容を優先的に反映するからである。ただし、前者の「従業員の個別的発言力」であっても、不当人事・セクハラ・パワハラなどの規範的な普遍性を持つ内容については「被雇用者主導的発言機構」の介入対象になるだろう。

第3に、「従業員の集团的発言力」は、「被雇用者主導的発言機構」の根本的な目的だからである。従業員一般に適用される集团的労働条件は、Freeman & Medoff(1979; 1984)の「集团的発言機構」の本質的な機能である。これは、労使協議会も同じである。従って、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果は、「従業員の集团的発言力」と正の関係があると予測できる。

本稿では、下記の理由から、「ER 的説明変数群」が従業員の「向社会的発言」と正の関係があると主張する。

ER 分野の研究者は、「被雇用者主導的発言機構」に対する従業員の参加が幅広く許されるとき、従業員も企業に協力するための動機を持つと指摘してきた(Dundon et al. 2004; Wilkinson et al. 2004)。その論拠については、前述したとおりである。ここでは、OB 分野の「職務特性論」と ER

分野の「労働過程論」の観点から再解釈したい。

結論からいうと、「参加」は「権力」を伴い、「権力」は「責任」を要求するからである。職場レベルの「意思決定への従業員の参加」が、従業員に「自律性」を提供することは OB 分野も ER 分野も同意している。そして、従業員は「自律性」を与えると、「自律性」を用いた「労働過程」全般について「責任感」を持つことにも OB 分野と ER 分野は同意していた。同じ論理は、職場レベルだけではなく、
全社レベルにも適用される。

仮に、企業が全社的意思決定過程に労働組合を排除しているとしよう。その場合、労働組合は、どのような経緯で全社的意思決定が行われたのかわからない。また、労働組合は、全社的意思決定に対する何の責任も持たない。この場合、賃上げや雇用条件の向上と関連し、労働組合は企業の経営状況をあまり考慮しないだろう。なぜなら、企業の経営状況を知らない「無知」と意思決定から排除されたことに起因する「無責任」の問題があるからである。

一方、企業が全社的意思決定過程に労働組合を参加させているとしよう。その場合、労働組合は、どのような経緯で全社的意思決定が行われたのか把握できる。また、労働組合には全社的意思決定に対する責任も持つ。上述した Fuller et al.(2006)の論理を借りると、労働組合は2つのタイプの責任感を持つ。1つは、労働組合の意見が反映された全社的意思決定の適用過程をモニタリングし、労使間の合意とおりに実現できるよう協力する。仮に、新しい生産設備の導入と関連し、労働組合が十分な教育訓練と新規採用を主張し、貫いたとしよう。その場合、労働組合は、新規入社者の教育訓練がうまくできるよう、生産過程での OJT に「組合員」が十分に協力するよう奨励するだろう。なぜなら、労働組合は経営側に教育訓練と新規採用が企業の生産性にも貢献できると力説したからである。つまり、個別従業員の「意思決定への参加」が「役割外」・「向社会的」行動を促進することと同じく、労働組合の「意思決定への参加」が「役割外」・「向社会的」行動を促進する。

理論仮説 4:「ER 的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 4-1:「ER 的説明変数群」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-1a:「意思決定への従業員の参加」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-1b:「従業員の個別的発言力」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-1c:「従業員の集団的発言力」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説 4-2:「ER 的説明変数群」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-2a:「意思決定への従業員の参加」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-2b:「従業員の個別的発言力」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

作業仮説 4-2c:「従業員の集団的発言力」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

以上の仮説 2・3・4 を通じ、本稿では、「社内発言機構」が 3 つの「信号効果」を持つと主張する。第 1 に、OB 的な観点から、「個別従業員の心理的エンパワーメントを促進するワークデザインの提供」に関する「信号効果」である。第 2 に、HRM 的な観点から「企業と個別従業員間の社会的交換関係に基づいた約束と期待」に関する「信号効果」である。第 3 に、ER 的な観点から「従業員の発言力の提供」に関する「信号効果」である。

第 3 節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係における 2 次媒介効果

本節では、「OB 的説明変数群」・「HRM 的説明変数群」・「ER 的説明変数群」と「向社会的発言」の関係を、「地位説明変数群」の観点から再解釈する。ここで、「地位説明変数群」とは前述した「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」を意味する。具体的に、2 つの地位変数は下記に定義できる。

- 「内的地位(組織内尊重)」:「個別従業員が、所属集団から自分が認められていると認識する程度」(Blader & Tyler, 2009: 448)
- 「外的地位(組織の威勢)」:「個別従業員が、自分の所属集団が他人から認められていると認識する程度」(Blader & Tyler, 2009: 448)

以下では、「OB 的説明変数群」・「HRM 的説明変数群」・「ER 的説明変数群」の信号効果が「地位説明変数群」に正の効果を及ぼすと予測する。

本稿では、以下の理由から、「OB 的説明変数群」が「内的地位(組織内尊重)」と正の関係があると予測する。

「OB 的説明変数群」が提供する所属集団の構成員からの非公式の「メンバーシップ」と公式の

「正当性」(legitimacy)の承認は「内的地位(組織内尊重)」に必要とされる関係的資源の源泉である。所属集団の一人として認められるためには、他の構成員からの非公式の「メンバーシップ」と組織から公式の権限・責任・役割が与えられた公式の「正当性」を必要とする。「心理的エンパワメント」は、非公式の「メンバーシップ」と公式の「正当性」を与えられたと従業員が認識する状態を意味する(Spreitzer, 1996)。そして、「メンバーシップ」と「正当性」は、「内的地位(組織内尊重)」の前提条件として述べられてきた(Blader & Tyler, 2009; Fuller et al., 2006a; Tyler & Blader, 2003)。

これと関連し、Fuller et al.(2006b)は、非公式の「メンバーシップ」と公式の「正当性」は、個別従業員が認識する「ワークデザイン」上の「制約」(constraint)と「機会」(opportunities)要因によって規定されると主張している。「OB 的説明変数群」の中で、「経営資源へのアクセス」と「社内情報へのアクセス」は、個別従業員が認識する「ワークデザイン」上の公式の「制約」と「機会」要因に影響を及ぼす。なぜなら、社内の「経営資源」(例: 予算・人員・時間)は、公式の権限がないと獲得できないからである。また、「社内情報へのアクセス」も、公式の権限がないと獲得できない。社内では業務・職位・権限によって、アクセスできない「機密性」が高い情報がある。「社会政治的支持」も、個別従業員が認識する「ワークデザイン」上の非公式の「制約」と「機会」要因に影響を及ぼす。たとえ、社内での権限・責任・役割によって可能であっても、各々の業務は他の従業員の協力を必要とする。そして、他の従業員が社内規定以上の協力をするかしないかは、集団内の「メンバーシップ」の問題に掛かっている。

本稿では、以下の理由から、「OB 的説明変数群」が「外的地位(組織の威勢)」と正の関係があると予測する。

「OB 的説明変数群」が提供する「心理的エンパワメント」は、組織外部の利害関係者が該当組織を評価する重要な基準だからである。例えば、「フォーチュン働きがいのある会社ランキング」(“Best Companies to Work For”)では、個別従業員が評価する業務環境が重要な評価基準になる。また、このような組織の外部からの評価は、産業界の様々な利害関係者が共有する「外的地位(組織の威勢)」に繋がる。さらに、このような組織の外部からの評価メカニズムだけではなく、業務環境に対する従業員の認識は、「外的地位(組織の威勢)」に影響を及ぼす。例えば、前職者の在職経験は、ジョブ・マーケットでの該当企業の評判に影響を及ぼす。たとえ、財務諸表や売上高などの客観的な指標がよくても、前職者から否定的な内容の評判が続出しているいわゆる「ブラック企業」の「外的地位(組織の威勢)」は低いだろう。

本稿では、以下の理由から、「HRM 的説明変数群」が「内的地位(組織内尊重)」と正の関係があると予測する。

「HRM 的説明変数群」が提供する人的投資は、「成長機会の認識」(perceived opportunities for growth)を促進し、「内的地位(組織内尊重)」に正の効果を及ぼすからである。製品開発活動などの

重要なポストに配置されることは、組織が該当従業員に今後の活躍を期待しているというシグナルを伝える効果がある(Allen, Shore & Griffeth, 2003)。また、個別従業員のキャリアと熟練形成に関するカウンセリングは、組織が該当従業員に長期的な投資を行うことを伝える効果がある(Fuller et al., 2006a)。同じ理由で、「HRM的説明変数群」の「組織からの人的投資の認識」、「組織からの集団志向的要求の認識」、「雇用の安定性の認識」は、企業が該当従業員に長期的な投資を行うことを暗示する効果を持つと予測できる。

本稿では、以下の理由から、「HRM 的説明変数群」が「外的地位(組織の威勢)」と正の関係があると予測する。

「HRM 的説明変数群」が提供する雇用者と被雇用者間の「相互投資の関係」(Tsui et al., 1997)は、「企業の可視性」(organizational visibility)を促進し、「外的地位(組織の威勢)」に正の効果を及ぼすからである。経済学分野では、企業の「人的資本に対する投資」と「企業生産性」間の正の関係が実証されている(Black & Lynch, 1996)。従って、社外の利害関係者(例:金融機関)は、特定の企業の成長可能性を評価するとき、教育訓練費に注目する傾向がある(例:「1人当たり教育訓練費」)。また、「人的資本に対する投資」に積極的な企業は、「研究開発投資」などの長期的な投資にも積極的な傾向がある(Ballot, Fakhfakh & Taymaz, 2001)。なぜなら、「人的資本に対する投資」と「研究開発投資」は相互補完的な関係にあるからである。そして、大規模の「研究開発投資」は、産業界の重要なニュースになる。このような企業の「相互投資の関係」に対する定性評価は、産業界の利害関係者が「企業の可視性」を高く評価する要因である。「企業の可視性」は、必ずしも企業の規模と業歴と比例しない。なぜなら、産業界の利害関係者は「隠れた優良企業」(hidden champion; Simon, 1996; 2009)を探そうとするからである。そして、「企業の可視性」は「外的地位(組織の威勢)」と正の関係があることが実証されている(Fuller et al., 2006a)。

本稿では、以下の理由から、「ER的説明変数群」が「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」の両方と正の関係があると予測する。

「ER 的説明変数群」による「苦情解消機能」は「内的地位(組織内尊重)」に正の効果を及ぼす。「集团的発言機構」は、「苦情解消」に関する人事制度を発達させる(Freeman & Medoff, 1979; 1984)。これと関連し、Tyler & Blader(2003)は、「苦情解消」などの「不当待遇」(mistreatment)に関する人事制度の質が、従業員が認識する「手続き的公正性」を高め、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」を強化すると予測している。なぜなら、所属集団内の「不当待遇」は、孤立感・怒り・不満・侮辱感に繋がり、「内的地位(組織内尊重)」を低く評価する原因になるからである。

また、「ER 的説明変数群」による「経営参加」は「外的地位(組織の威勢)」に正の効果を及ぼす。Tyler & Blader(2003)は、所属集団内の「分配的公正性」と「結果の好意性」(outcome favorability)が「外的地位(組織の威勢)」に正の効果を及ぼすと予測している。Tyler & Blader(2003)の検討を

企業レベルに適用すると次のとおりになる。企業の利益をどのように分配するのかは、経営陣・株主・従業員間の利害関係が衝突する問題である。しかし、Tyler & Blader(2003)によると、必ずしも従業員に対する分配量が増加すること(例:「賃上げ」)だけが、企業に対する忠誠心と自負心を高めるのではない。分配量より重要なのは、1) 分配基準がいかに合理的かつ予測可能なものなのか、2) 望む結果を得るためにはどのように行動すればいいのかが重要である。守島(1999)が提示している「従業員の個別的発言力」と「従業員の集団的発言力」は、それぞれ職場レベルと全社レベルの「分配的公正性」と「結果の好意性」に肯定的な影響を及ぼすと予測できる。

最後に、本稿では、以下の理由から、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」が従業員の「向社会的発言」に正の効果を及ぼすと予測する。

第1に、従業員の「向社会的発言」は、企業からの「信号効果」に対し、長期勤続を望んでいることを企業に伝える「返信効果」を持つからである。前述したとおり、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」は、企業からの「信号効果」の魅力度を示す。従って、企業からの「信号効果」に対してあまり魅力を感じない場合、「向社会的発言」を行う必要がない。「向社会的発言」には前述したとおり、様々なコスト(例:時間と努力)とリスク(同僚・上司との葛藤、経営陣からの報復可能性)を伴うからである。

第2に、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」は、企業に対する従業員の人的投資として「向社会的発言」に伴うコストとリスクを軽減する効果を持つからである。

「内的地位(組織内尊重)」が高いほど、「向社会的発言」を必要とする部署内の協力と支持を容易に獲得できる。前述したとおり、「向社会的発言」は、「提案」段階までは「個人的行動」であるが、「実現」段階に至ると「集団的行動」を意味する。「発言者」は「実現」段階に至る様々なコスト・リスク・実現可能性を考慮する(Morrison, 2011)。そして、「内的地位(組織内尊重)」が高いほど、他の従業員からの同意・協力・承認を容易に獲得できると予測できる。なぜなら、「内的地位(組織内尊重)」は非公式の「メンバーシップ」と公式の「正当性」を現在獲得している状態を意味するからである。また、「向社会的発言」の推進段階で、他の従業員との葛藤の可能性も低く認知するだろう。たとえ、葛藤があったとしても、円満に解決できるという「効力感」(Morrison, 2011)も高い。

「外的地位(組織の威勢)」が高いほど、「向社会的発言」が必要とする「経営資源」を容易に動員できる。前述したとおり、「向社会的発言」は、「提案」段階までは「意見の表現」であるが、「実現」段階に至ると「経営資源」を必要とする。そして、「外的地位(組織の威勢)」が高いほど、社内の「経営資源」が全体的に増加すると予測できる。なぜなら、「外的地位(組織の威勢)」は、「人的資本に対する投資」と「研究開発投資」に対する今後の展望に正の効果を及ぼすからである。仮に、「発言者」が「向社会的発言」に必要とする人的熟練が不十分であるとしよう。もしくは、「向社会的発言」に必要とする社内の技術的成熟度が不十分であるとしよう。今後の「人的資本に対する投資」と「研

究開発投資」に対する展望に否定的な場合、「発言者」は「向社会的発言」の実現可能性を低く評価するだろう。そして、実現不可能な提案をすることは、「発言者」本人にも否定的な結果(例:業務負担の増加)をもたらすため、「向社会的発言」に消極的になるだろう。

第3に、「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」は、「向社会的発言」のベネフィットである「社内評判」の価値を高めるからである。

「内的地位(組織内尊重)」が高いほど、「相互互惠性の規範」などの非公式の規則を守ることが重視される。例えば、権限と責任を持たない非正規雇従業員は「向社会的行動」が社内での役割規範ではない。社内の利害関係者が非正規雇従業員に望むのは「役割内行動」を忠実に行うことであるからである。一方、中間管理職にとって「役割内行動」は基本であり、「役割外行動」が要求される。従って、現在の「内的地位(組織内尊重)」を維持するためには、社内の利害関係者の期待を上回る「役割外行動」が必要である。そして、「役割外行動」の結果、得られる社内「評判」は今後の社内でのキャリアに決定的な効果を及ぼす。従って、「向社会的発言」のベネフィットである「社内評判」の価値が高いのは、「内的地位(組織内尊重)」が高い従業員である。

「外的地位(組織の威勢)」が高いほど、従業員は「向社会的発言」のベネフィットである「社内評判」が実際に有益な効果を及ぼすと期待できる。前述した「人的資本に対する投資」と「研究開発投資」は、「社内評判」がキャリア上の競争優位に作用する可能性を高めるからである。例えば、限られた従業員を対象に「人的資本に対する投資」(例:海外派遣)と「研究開発投資」(例:プロジェクトチームへの参加機会)などの機会が提供される場合、「社内評判」は重要な役割を果たす。なぜなら、経営陣・管理者は、今後の活躍が期待される社員やこれまでの貢献を報いたい社員に優先的に機会を提供しようとするはずだからである。

理論仮説 5:「OB 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-1:「社会政治的支持」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-2:「社会政治的支持」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-3:「経営資源へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-4:「経営資源へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-5:「社内情報へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言

機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-6:「社内情報へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-7:「社会政治的支持」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-8:「社会政治的支持」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-9:「経営資源へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-10:「経営資源へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-11:「社内情報へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 5-12:「社内情報へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

理論仮説 6:「HRM的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-1:「組織からの人的投資」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-2:「組織からの人的投資」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-3:「組織からの集団志向的要求」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-4:「組織からの集団志向的要求」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-5:「雇用の安定性」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-6:「雇用の安定性」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-7:「組織からの人的投資」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-8:「組織からの人的投資」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-9:「組織からの集団志向的要求」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-10:「組織からの集団志向的要求」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-11:「雇用の安定性」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 6-12:「雇用の安定性」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

理論仮説 7:「ER的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-1:「従業員の個別的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-2:「従業員の個別的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-3:「従業員の集団的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-4:「従業員の集団的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-5:「意思決定への従業員の参加」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-6:「意思決定への従業員の参加」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-7:「従業員の個別的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

作業仮説 7-8:「従業員の個別的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主

導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

作業仮説 7-9:「従業員の集团的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

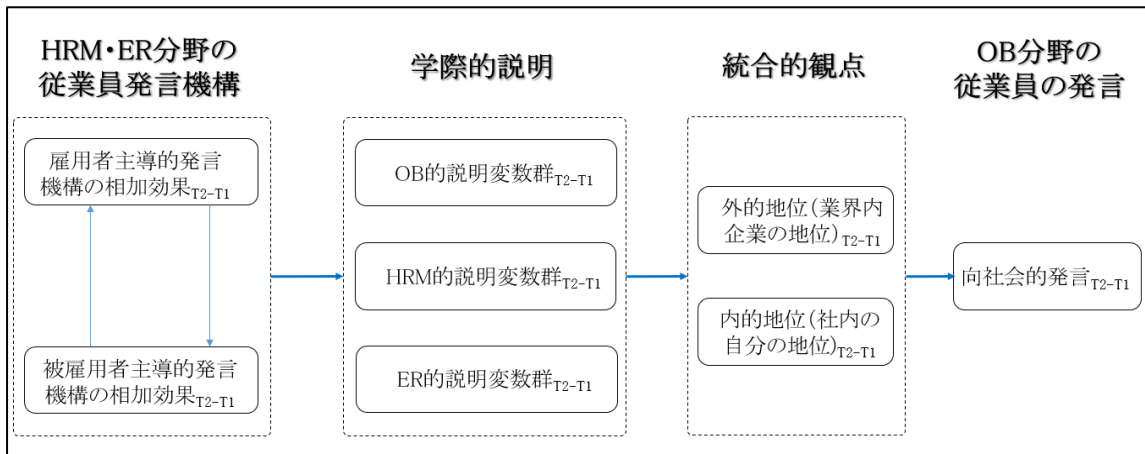
作業仮説 7-10:「従業員の集团的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

作業仮説 7-11:「意思決定への従業員の参加」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

作業仮説 7-12:「意思決定への従業員の参加」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で 2 重媒介する。

今までの仮説をまとめたのが、下記の図 28 の研究モデルである。

図 28 本稿の研究モデル



出典: 著者作成

第 5 章では、研究モデルを検証するための研究方法論を検討する。

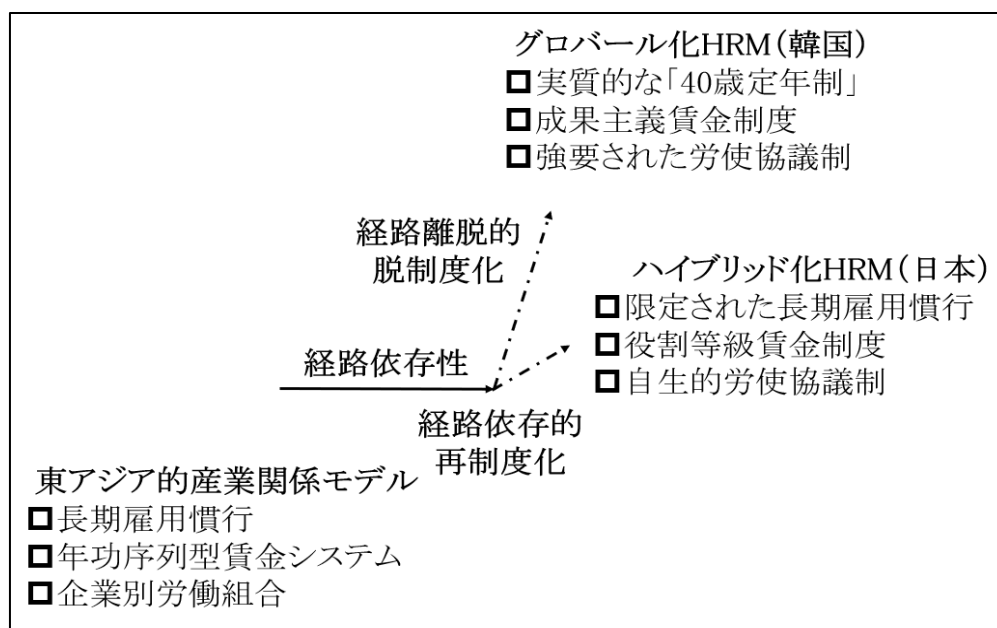
第5章 研究方法論

第1節 研究対象の選定

本稿では、第4章の研究モデルの検証対象として日本と韓国の中途社員を選んだ。

日本と韓国に注目する理由は、「従業員の発言」に関する研究が暗黙的・明示的に仮定している「内部労働市場モデル」を長年採択してきたからである。第3章で指摘したとおり、「従業員の発言」に関する研究は、企業と従業員の双方が長期雇用を願っていることを前提にしていた。その仮定は、1980年代以前の「不満と苦情のパラダイム」と1990年代以後の「参加と関与のパラダイム」を共有していた。そして、日韓両国の「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係を比較分析しているBae et al. (2011)は、長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合が揃っている「東アジア的産業関係モデル」が両変数間の関係を高める制度的条件を構成すると指摘している。しかし、Bae et al. (2011)も指摘しているが、日韓両国の「東アジア的産業関係モデル」も内的・外的変化を経験している。下記の図29を用い、説明できる。

図29 日韓両国の労働市場の制度的変化



出典: 著者作成

日韓両国の「東アジア的産業関係モデル」は、高度成長期を経て、「経路依存的」な(path-dependent)制度化を重ねてきた。しかし、1997年の「アジア金融危機」(Asian Financial Crisis)をきっかけに、お互いに異なる道を歩むことになった。

韓国の場合、国際通貨基金(International Monetary Fund)の新自由主義的経済改革プログラムを全面的に受け入れた結果、「グローバル化HRM」³⁸に変化した(Bae & Rowley, 2001; Kim & Briscoe, 1997; Rowley & Bae, 2002; 2004)。その内容は、1) 長期雇用慣行の撤廃、2) 成果主義賃金システムの導入、3) 労使協議制の導入に要約できる。1997年の「アジア金融危機」の時期に行われた大規模のリストラの結果、韓国では「38歳まで勤続したのであれば最悪の事態は免れたものであり、45歳は実質的な定年退職の時期であり、定年時期である56歳まで勤続したのであればそれは泥棒と同じである」³⁹という表現が流行った。まさに否定的な意味での「40歳定年制」(柳川, 2013)ということである。成果主義賃金システムと労使協議制の導入については、既に第2章で検討したとおりである。以上の急激な制度的変化を「経路離脱的奪制度化」(path-deviant deinstitutionalization)と表現できるだろう。ここで、奪制度化は、既存の制度化の方向に反する逆方向への制度化を意味する。

一方、日本の場合、日本的経営の「三種の神器」を支持する友軍であったメインバンクを筆頭とする国内金融機関が健在していたため(Ahmadjian & Robbins)、韓国ほど急激な変化は発生しなかった。しかし、「失われた20年」と呼ばれる経済低迷をきっかけに、経済改革の一環としてアングロサクソン型の「株主型資本主義モデル」を導入した。その結果、従来の日本的経営の特徴とアングロサクソン型の経営の特徴が共存する「ハイブリッド化HRM」が誕生した。その内容は、1) 長期雇用慣行の部分的維持、2) 職能資格制度を補完型制度として「役割等級制度」の導入、3) 労使協議制の持続に要約できる。これに関する詳細な検討は本稿の目的を離れるものであるため、宮本(2014)と平野(2006)を参照されたい。以上の緩やかな制度的変化を「経路依存的再制度化」(path-dependent reinstitutionalization)と表現できるだろう。ここで、再制度化は、既存の制度化の方向を維持しながら環境変化に対応するための微調整を行うことを意味する。

中途社員に注目する理由は、本稿が仮定する「向社会的発言」の動機に適した従業員像だからである。本稿は、「向社会的発言」が地位獲得と評判管理の手段であると一貫して主張した。これと関連し、Kim & Ishikawa(2019)は、中途社員は、卒採用出身の長期勤続者と2つの点において差別化されると指摘している。

1つは、「力量」(capability)の側面で、中途社員は「職業一般的熟練」(occupation-general skills)を身につけている。ここで、「職業一般的熟練」は、「企業特殊的熟練」(firm-specific skills)と対応する概念である。一般的に、新卒採用出身の長期勤続者は、多数の職務をローテーションし、特定の専門分野に限られず、「全体最適化」に特化した熟練を体得する。しかし、最初から特定の専

³⁸ 実質的には、アングロサクソン型の「株主型資本主義モデル」を導入した。資本主義の多様性の観点からみると、全世界的に通用される単一の資本主義モデルはありえない。

³⁹ 『中央日報』2009年1月25日「45歳定年、56歳泥棒は昔話、今は38歳から」(<https://news.joins.com/article/3470406>)

門性と経歴をみて採用された中途社員は、特定の組織に限られず、同じ職務であればどこでも通用される知識を持っている。従って、中途社員は、全社的な視野から問題解決を行う「全体最適化」はできないが、手っ取り早く局所的な問題を解決する「部分最適化」に特化している。中途社員の「職業一般的熟練」は今までの日韓企業では希少な類型の人的資源であり、「向社会的発言」に要求される新規性 (newness) を揃えている。

もう1つは、「動機」(motivation)の側面で、中途社員は、新卒採用出身の長期勤続者と比べ、現在の職をより好条件の雇用先へ移動するための手段として考える「キャリアイズム」(careerism; Rousseau, 1990)的な態度を持っている。実際に、韓国の李ギュヒョン・李ヨンミョン(2015)は、多様な勤務先でキャリアを積むことを好む「組織移動選好意識」が「転職回数」と正の関係があることを実証した。特に、両変数間の関係は、韓国系企業と比べ、外資系企業でより顕著に現れた。このような「組織移動選好意識」を実現するために、中途社員は、仕事を通じて自分の社内地位と評判を管理しようとする動機を持つだろう。

以上の「力量」と「動機」の側面で、中途社員は地位獲得と評判管理のために、「向社会的発言」を積極的に活用することができ(「力量」、活用しようとするだろう(「動機」))。

最後に、今までの「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係に関する研究が、新卒採用出身の長期勤続者を前提(もしくは対象)に行われてきたことを強調したい。長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合が揃っている「東アジア的産業関係モデル」が両変数間の関係を高める制度的条件になることを指摘した Bae et al.(2011)を受け入れると、自然に分析の対象は、新卒採用出身の長期勤続者になるからである。しかし、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係が、日本経営者団体連盟(1995)の「高度専門能力活用型グループ」にも適用されるのかについては実証が行われていない。Bae et al.(2011)は、「長期蓄積能力活用型グループ」を対象に「社内発言機構」の有効性を仮定したのである。以上の理由で、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係に関する研究の「適用範囲」を確認するためにも、中途社員を対象にする研究が必要である。

第2節 研究方法論に関する本稿の立場

本節では本稿の「研究方法論」の理論的根拠を提示する。なぜなら、研究方法論は、科学的なものとは科学的ではないものを区分付ける重要な基準になるからである。本稿のテーマである中途社員に関しても、実務の世界では様々な調査が行われている。例えば、リクルートマネジメントソリューションズ社によって実施された「中途採用者の適応に関する実態調査」(荒井, 2015)がある。このような調査以外にも、中途社員の適応に関する実践例などをマスメディアから探し出すのは難しい。

しかし、実務の世界で発見・共有・学習されている一連の知識などと学術の世界における科学的な研究の間にはどのような違いがあるのかを考える必要がある。つまり、実務における意思決定のための研究と、科学としての行動科学分野の理論的成熟化のための研究を同一視するわけにはいかない。後者の研究は究極的には前者にも貢献できるが、後者の根拠がない前者の研究はむしろ組織の脈絡から行われる人間行動に関する理解を阻害するからである。特に、科学的な研究としての条件が揃っていない実務上の事例や観察結果を一般化するのは経営学研究において「悪貨が良貨を駆逐する」結果をもたらす恐れがある。

科学的な研究を考察しなければならないもう一つの理由は、実証研究における研究対象者の操作的定義・標本抽出・調査法の選定・変数の操作化・分析方法における一連の研究上の手続きの有効な基準を提供するからである。つまり、科学的な研究としての理論の検証(theretical testing)を目的とする研究方法論と、経営現場における限られた時間と資源の制約に置かれている意思決定者の補助を目的とする研究方法論の間には研究方法論上の構成原理に根本的な違いがある。従って、研究者は自分の研究目的が両方の研究類型の中でどこに該当するのかを判断し、各研究類型に相応しい研究方法論上の構成原理によって研究対象者の操作的定義・標本抽出・調査法の選定・変数の操作化・分析方法を考案する必要がある。

行動科学(behavioral science)の下位分野である OB 分野に要求される科学研究に関して考察する。本稿の科学研究の条件は、Popper(1959; 1963)の検討に従うものである。科学哲学分野においては Popper(1959; 1963)の検討に関する反論(Kuhn, 1970; Lakatos, 1970)も多数あるが、行動科学分野の実証研究の領域では Popper(1959; 1963)の「反証可能性」(falsifiability)の概念が研究方法論のキーワードになっているため、Popper(1959; 1963)の検討だけで十分であると判断される。また、Popper(1959; 1963)の検討を研究方法論に応用する研究は学問分野によって様々なものがあるが、行動科学分野においては Calder, Phillips & Tybout(1981)の検討を参考にできる。以下では Calder, Phillips & Tybout(1981)から研究方法論の構成原理を考察する。

Calder, Phillips & Tybout(1981)は、行動科学分野の実証研究は2つの研究類型に分けられると指摘した。理論上の構成概念間の因果関係を考察するための「セオリーアプリケーションアプローチ」と、理論上の因果関係を現実世界(real world; Calder, Phillips & Tybout, 1981:197)に対応(correspondence)させるための「エフェクトアプリケーションアプローチ」である。特に、Calder, Phillips & Tybout(1981)は、2つの研究上のアプローチは一つの実証研究上に共存できず、各アプローチによって研究方法論上の構成原理にも根本的な違いがあることを強調した。下記の表 43 は Calder, Phillips & Tybout(1981)の2つの研究類型をまとめたものである。

表 43 行動科学分野の2つの研究類型

		セオリーアプリケーションアプローチ	エフェクトアプリケーションアプローチ
研究の目的	共通点	構成概念間の関係の一般化	
	相違点	現実世界で可能な因果関係を科学的理論に基づいた研究デザイン上の介入によって間接的に一般化(理論の一般化)	研究者が関心を持っている特定の現実世界において、因果関係を直接的に一般化(効果の一般化)
	研究例	日本的経営における成果主義の制度化は、中途社員の組織内融和のメカニズムと「どのような」関係があるのか(様態の問題)	成果主義を導入している企業とそうではない企業の間には、中途社員の組織内融和の程度の間には、「どのくらい」の関係があるのか(程度の問題)
研究の手続き	実証研究	<ul style="list-style-type: none"> ① 理論の反証可能性:理論上の概念と因果関係を検証可能な状態に操作化し、理論上の実証(実験研究など)を行う→生き残る理論は科学としての地位を確保 ② 介入の反証可能性:理論上の実証によって生き残った理論を現実世界の脈絡から再検証→理論の境界条件の範囲を確定 	セオリーアプリケーションアプローチ上の反証可能性の検証に生き残った因果関係を現実世界に具現 1) セオリーアプリケーションアプローチ②の「現実世界」とは目的が相違(検証のための世界と再現のための世界) 2) ここでの検証結果が科学研究としての地位を脅かすことはなく、研究の有効性のみと関連
	両者の関係	エフェクトアプリケーションアプローチを必要としない(独自の関係)	セオリーアプリケーションアプローチを必ず必要とする(依存的な関係)

出典: Calder, Phillips & Tybout(1981: 198)を著者が修正

第 1 に、研究の目的を検討する。「セオリーアプリケーションアプローチ」であろうが、「エフェクトアプリケーションアプローチ」であろうが、研究の目的は独立変数と従属変数の関係を一般化することには違いがない。しかし、両者間には一般化の対象に違いがある。「セオリーアプリケーションアプローチ」では理論の一般化に関心がある。つまり、その理論が科学的な理論として成り立つのかの問題に関心がある。従って、このアプローチでの現実世界というのは究極的に理論が適用可能な世界であり、因果関係を検証させる「試験台」であるわけではない。たとえ、理論的検証を現実世界で行うことになっても、その検証結果は理論の境界条件と関連があり、科学的な理論としての地位には何の影響もない。一方で、「エフェクトアプリケーションアプローチ」では効果の一般化に関心がある。つまり、その理論が現実世界において有効なのかの問題に関心がある。このアプローチでの現実世界は、研究者(特に、実務者)が説明しようとしている対象であり、因果関係を検証させる「試験台」である。「エフェクトアプリケーションアプローチ」ではいくら科学的な厳密性があっても、現実世界での因果関係がさほど顕著ではない限り、考慮対象にはならない。従って、同じ因果

関係であっても、「セオリーアプリケーションアプローチ」ではどのようなコンテキストとプロセスによって因果関係が現れるのかが重要な論点になり、「エフェクトアプリケーションアプローチ」では因果関係がどの程度の関係で現れるのかが重要な論点になる。

第2に、研究の手続きを検討する。「セオリーアプリケーションアプローチ」の実証研究には2つの研究類型がある。理論の反証可能性を検証するための実証研究と介入の反証可能性を検討するための実証研究である。前者は、主に実験研究によって行われるが、理論上の因果関係が数回の実験によって反証されないかを確認するための研究である。この段階では現実世界では乖離された人工的な世界(実験室などの仮想世界)で理論上の因果関係を検証し、生き残った理論が科学としての地位を確保することになる。行動科学分野では主に心理学分野の研究がこの類型にあたる。後者は、主に応用研究によって行われるが、理論上の因果関係が現実世界において、どのようなコンテキストとプロセスによって現れるのかを検証する。ここでのコンテキストとプロセスとは理論上の仮定・条件・概念と関連があるものであり、ここで得られた研究結果は理論の境界条件の範囲を確定することに貢献する。例えば、「反復研究」(replication study)と呼ばれる研究類型がこの類型にあたる。

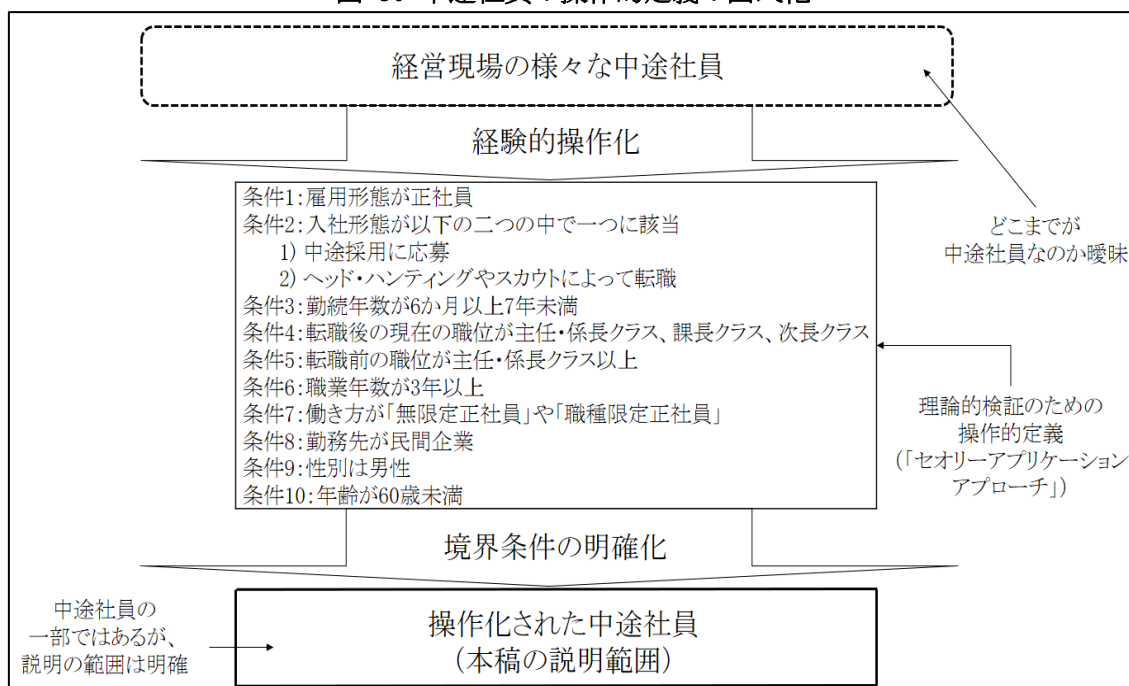
一方、「エフェクトアプリケーションアプローチ」では「セオリーアプリケーションアプローチ」の実証研究によって確立された因果関係を現実世界に具現することを目的とする。外生的要因(endogenous factors)などが統制されている「セオリーアプリケーションアプローチ」と違って、現実世界の間には様々な要因が作用する。「エフェクトアプリケーションアプローチ」ではこのような外生的要因が存在する現実世界においても因果関係が現れるのかに関心がある。この意味では「エフェクトアプリケーションアプローチ」の研究結果が「セオリーアプリケーションアプローチ」の実証研究によって確立された科学的研究としての地位を脅かすことはない。「エフェクトアプリケーションアプローチ」では研究の顕密性ではなく、有効性に関心を持っているからである。例えば、メタ研究と呼ばれる研究類型がこの類型にあたる。従って、「セオリーアプリケーションアプローチ」は「エフェクトアプリケーションアプローチ」を必要としないが、「エフェクトアプリケーションアプローチ」は「セオリーアプリケーションアプローチ」に依存しない限り、科学的な研究とは言えない。

以上の Calder, Phillips & Tybout(1981)の検討が重要な理由は、前述したように実証研究における研究対象者の操作的定義・標本抽出・調査法の選定・変数の操作化・分析方法における一連の研究上の手続きの有効な基準を提供するからである。また、本稿の研究方法論上の関心は、セオリーアプリケーションアプローチにある。以下からは「セオリーアプリケーションアプローチ」を適用した研究デザインの手続きを述べる。次節では「セオリーアプリケーションアプローチ」からの中途社員の操作的定義を述べる。

第3節 中途社員の操作的定義

本節では、本稿の調査対象者である中途社員を以下の十の条件で操作的に定義する。以下の操作的条件の設定は、本稿の仮説を検証するための条件を反映したものである。また、これらの条件は、本稿の境界条件とも関連がある。下記の図 30 は上記の条件を図式化したものである。

図 30 中途社員の操作的定義の図式化



出典: 著者作成

上段部には、屋根型の四角形がある。これは、実際の経営現場に存在する様々な中途社員を図式化したものである。経営現場には、企業の人事制度上の目的や個人の事情によって、様々な中途社員の類型があるだろう。しかし、中途社員の定義に法的な規定はなく、どこまでを中途社員として規定できるかは曖昧である。図の屋根型の四角形が点線になっているのはそれを表したものである。

研究者はいくつかの条件を決めて、自分の研究が説明できる範囲を明確にする必要がある。なぜなら、説明できる範囲を明確にすることは、同時に説明できない範囲を明確にすることと同じ意味であるからである。この作業によって社会科学としての反証可能性を確保することができ、だからこそ理論と言えらる(Sutton & Staw, 1995)。また、このような境界条件の設定は、研究の現実上の事情(研究予算上の条件や標本抽出上の難易度などの制約条件)ではなく、研究の目的・観点・仮定などによって決められるものである。本稿では「セオリーアプリケーションアプローチ」によ

て中途社員の操作的定義を提示した。

下段部の四角形は境界条件によって決められた本稿の説明範囲である。後述する十の条件は、本稿の仮説を考慮し、設定したものである。研究対象は経営現場の様々な中途社員の一部となるが、研究の厳密性は増加したと言える。上記の操作的定義を設定することによって、本稿の中途社員の定義を明らかにすることができる。四角形が実線になっているのはそれを表現したものである。以後、本稿の中途社員は上記の操作的定義を満たされる場合に限定することとなる。以下ではその条件を述べる。

第 1 に、調査対象者とする中途社員の雇用形態は「正社員」(正規の職員・従業員)に限定する。これは、本稿の研究は「正社員」の研究(小倉, 2013)としての特性を持っているからである。本稿の関心は、正社員を徐々に代替していると言われていた非正規従業員や「独立請負人」(independent contractor)の「組織内融和」(assimilation; Moreland, 1985)の問題にあるのではない。本稿の関心は、正社員という雇用カテゴリーを共有しながらも異質なキャリア上の背景を持っている中途採用出身の正社員の組織内融和の問題にある。従って、本稿の中途社員の概念的範囲に契約社員や派遣社員などの非正規従業員は含まない。

第 2 に、入社形態は「中途採用」に応募した場合や、「ヘッド・ハンティング」による転職である場合に限定する。この 2 つの入社形態が中途社員の一般的な入社形態だからである。ただし、ここでの転職には、従業員(被雇用者)から自営業、自由業、内職になった場合や、準内部労働市場内の在籍出向の場合は含まない。日本の経営においての労働移動に関する先行研究では、企業間の移動ではない、同一企業グループ内企業への移動が活発に行われることが指摘されてきた(稲上, 2003; 小倉, 2013)。本稿では「ウチ」と「ソト」の境界の問題を OB、HRM、ER の観点から考察することを目的としている。従って、「地位異動」(status mobility)の問題を外部労働市場から内部労働市場への企業間の移動に限定する。

第 3 に、「勤続年数」が 6 か月以上 7 年未満である場合に限定する。本研究では「新参者」(newcomer)としての中途社員の組織内融和の問題を考察する。まず、勤続年数の下限線を 6 か月以上に設定した理由は、6 か月未満の中途社員の場合は転職先の組織の現状を十分に把握していない可能性があるからである。次に、勤続年数の上限線を 7 年未満に設定した理由は、それ以上の勤続年数が経過した場合は中途社員と既存社員との境界が明確ではなくなる可能性があるからである。本稿の融和の概念は「内集団」(in-group)と「外集団」(out-group)の境界と関連があり、その境界をある程度明確に認識できる下限線とその境界がなくなる可能性がある上限線を設定する必要がある。

日韓の労働市場上の特性にも違いがあり、中途社員の組織内融和に必要な勤続年数の幅を一律に決めることは容易ではない。しかし、本稿で 7 年未満とした理由は、韓国の場合、新卒社員が

課長クラスまで昇進するための最低限の勤続年数が約 7 年だからである。具体的には、韓国経営者総協会の調査(2014)によると、新卒社員が課長クラスまで昇進するための人事規定上の昇進所要年数は、7.6 年(2005 年)、7.2 年(2011 年)、7.3 年(2014 年)である。一般的に、課長クラスは中間管理職の中核(core)にあたる構成員であることを考えてみると、新参者が組織内の中核部に進入するためには少なくとも 7 年程度が必要であると推定できる。

また、7 年という上限線は日本企業にも意味のある基準である。大企業の組織内経歴を考察するために日本の重工業を代表する企業である OLL 社(仮名)を分析した今田・平田(1995)によると、大卒事務職の場合、7 年次からは 94.9%の社員が主事 1 級の資格に達していた。また、大卒技術職の場合、昇進が早い者は 7 年目に係長の資格に達していたこともわかった。この結果から日本的経営においても入社 7 年次の社員はいわゆる「一人前」の社員としてみなされていると考えられる。以上の理由から本稿では 7 年未満を勤続年数の上限線として設定した。

第 4 に、転職後の「現在の職位」が主任・係長クラス、課長クラス、次長クラスである場合に限定する。本稿では「即戦力(ready for fighting; Fu, 2016)」としての中途社員に注目しているからである。まず、主任・係長クラス未満の平社員や一般社員にあたる中途社員を「即戦力」として仮定することには無理がある。また、部長クラスの場合は、課、グループ、室などの下位の組織単位を統括する地位にあり、相当の権限が保証されている場合や役員昇進の一步手前の状況にある場合も珍しくない。従って、中途採用出身の正社員集団の中でも部長クラス以上の高位管理職にあたる中途社員は、主任・係長クラス、課長クラス、次長クラスの中途社員とは理論的・経験的異質性(heterogeneity)が高い可能性がある。以上のことから本稿では中途社員の概念的範囲から平社員や一般社員、そして部長クラス以上は除外した。

第 5 に、「転職前の職位」が主任・係長クラス以上である場合に限定する。転職前の職位が平社員や一般社員である場合は、いわゆる「第二新卒」にあたる可能性があるからである。なお、転職前の職位の上限線を設定しない理由は転職における地位異動のメカニズムが必ずしも地位上昇型ではない可能性があるからである。むしろ、日本的経営の特性と呼ばれている年功序列や終身雇用が強く維持されている企業に転職した中途社員の場合は、転職の結果、雇用条件上の不利益(賃金の減少など)に直面する場合も十分にありうる。例えば、転職前後の賃金変化を分析した阿部(1996)によると、中高年齢層の場合は転職前後の平均賃金変化率がマイナスになる傾向があり、これは賃金が下がる傾向があることを示している。このことから、転職前後の職位は地位下降型も珍しくはないと思われる。転職前の職位の上限線を設定すると、本稿で明らかにしたい地位異動を地位上昇型に限定してしまう恐れがあるため、これを設定しなかった。

第 6 に、「職業年数」が 3 年以上の場合に限定する。日本的経営論の観点から、本稿では、伝統的雇用モデル(「理念型」としての内部労働市場モデル)では組織と自分を同一視する「組織人(or

ganizational man)が組織構成員としての標準であり、新しい雇用モデル(「理念型」としての外部労働市場モデル)では職業と自分を同一視する「職業人(occupational man)が組織構成員としての標準であることを前提にする。例えば、伝統的雇用モデルでは社員の能力を測る指標として「勤続年数」が重視されてきたが、新しい雇用モデルでは社員の能力を測る指標として「在職年数」が着目され始めている。「勤続年数」が組織経験(organizational experience)を測る指標であれば、「在職年数」は職業経験(occupational experience)を測る指標である。従って、「職業人」としての中途社員を規定する必要がある。

本稿では「職業人」としての中途社員を規定する下限線を職業年数3年以上に設定する。「即戦力」になるためにはどの程度の職業年数を必要とするのかについて、一律に規定することは容易ではない。ただし、経験的にはあらゆる分野において、「アマチュア」と「エキスパート」の間の差が発生するためには平均的に約6,000時間の熟練(練習)が必要とされている(Ericsson, 2006)。年間労働時間が2,000時間である場合、「在職年数」が3年以上になると、「エキスパート」になるための6,000時間の「必要条件」を満たしていることになる。ここでの6,000時間の「必要条件」というのは、「エキスパート」として期待できるという意味であり、「エキスパート」として規定できる「十分条件」という意味ではない。上記の理由から本稿では職業年数が3年未満の場合は中途社員の概念的範囲から除外した。

第7に、働き方がいわゆる「無限定正社員」や「職種限定正社員」である場合に限定する。近年の働き方の多様化によって、伝統的な意味での正社員の働き方も変化している。従来の正社員(「無限定正社員」)に対し、雇用条件の一部が緩和された正社員を「限定正社員」と名付けている(労働政策研究・研修機構, 2013)。労働政策研究・研修機構(2013)の調査によると、限定正社員の類型には、1) 原則として管理職にならないことになっている「一般職社員」、2) 職種が特定されている「職種限定正社員」、3) 勤務地、勤務エリアが特定されている「勤務地限定正社員」、4) 残業をしないことになっている「所定勤務時間限定社員」の4種類がある。

本稿では原則的に限定正社員は「正社員」の範囲から除外する。本稿が対象とするのは、正社員という雇用カテゴリーを共有しながらも、異質なキャリア上の背景を持つ新卒採用出身の正社員と中途採用出身の正社員間の「地位競争(status competition)」のメカニズムだからである。長年、日本的経営における正社員集団の中核を形成したのは「無限定正社員」であったため、上記の雇用条件上の制約を持つ限定正社員と「無限定正社員」が組織内で同じ待遇を受けていると仮定するのは非現実的である。ただし、上述した「職業人」としての中途社員と関連がある「職種限定正社員」は、例外的に本稿の中途社員の範囲とする。本稿では、「地位競争」のメカニズムは基本的に「無限定正社員」の間に発生するが、特定の条件(専門職制度を導入している企業など)では「職種限定正社員」も「地位競争」の主体になりうると考える。

第 8 に、勤務先が民間企業である場合に限定する。その理由は、第 1 に、日本的経営の特徴とされている終身雇用や年功序列という制度的論理(institutional logics; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012)は、民間企業においてより顕著な特徴だからである。どの国においても、公務員は雇用上の安定性が高く、終身雇用や年功序列の制度的論理が適用されている。従って、日本的経営の独特さは民間企業に限定されたとき、より明らかに観察されると言える。第 2 に、本稿の理論的背景には「制度的変化」(institutional change; Seo & Creed, 2002)があるからである。近年の OT 分野の研究(Lounsbury, 2002)を踏まえて、本稿では転職に伴う地位異動のメカニズムが制度的変化と密接な関連があることを前提とする。この前提を検証するためには、雇用モデルの制度的変化が進んでいる民間企業の方が適切である。もちろん、近年の政府組織も外部労働市場から優秀な人材を受け入れようとする動きがあるが(韓国の「開放的職位制度」など)、制度の導入段階に留まっているのが現実である。

第 9 に、性別は「男性」に限定する。その理由は、第 1 に、日本的経営において、幅広く形成された正社員(「無限定正社員」)集団の中核はあくまで男性であったからである。例えば、限定正社員区分の再編は女性社員の戦力化という観点から行われている(労働政策研究・研修機構, 2013: 67-84)。このことから「地位競争」のメカニズムは男性正社員間に顕著に現れる可能性が高い。第 2 に、女性の場合は出産・育児による「経歴断絶」(キャリアブレイク)があるからである。女性の経歴断絶は、正社員集団内「地位競争」のメカニズムを考察する本稿においては、研究デザイン上の外生的要因として作用する恐れがある。出産・育児中の女性は正社員集団内「地位競争」のゲームに参加できる十分な能力や意思があっても、参加できない可能性があるからである。以上のことから本稿では調査対象者を男性正社員に限定する。

第 10 に、年齢は「60 歳未満」に限定する。年齢の上限線を 59 歳までと設定した理由は、定年退職の直前にある正社員が正社員集団内「地位競争」のメカニズムに積極的に参加すると期待するのは非現実的であるからである。また、既存社員(特に、新卒採用出身の正社員)も 60 歳以上の中途社員を今後の競争相手になると思うとは考えられないだろう。従って、本稿では 60 歳未満の正社員に限定することとする。

本稿では、以上の十の条件が満たされる場合を中途社員として定義する。また、これらの条件は本稿の調査方法上の「選別条件」(screening condition)でもある。次節では、本節の操作的定義を反映した標本抽出の手続きを述べる。

第 4 節 標本抽出

第1項 標本抽出法の選定

本稿では「有意抽出法」(purposive sampling method)を用い、標本の抽出を行う。本稿は、Cald er, Phillips & Tybout(1981)の検討を受け入れ、標本の関連性を最大限に確保するために有意抽出法を選んだ。これは、研究上の問題意識(research question)を考慮した研究デザインである。つまり、研究者が原因変数と結果変数の関係の「程度」に関する問題意識を持っている場合は、エフェクトアプリケーションアプローチに相応しい研究デザインを採択する必要がある。一方で、研究者が原因変数と結果変数の関係の「様態」に関する問題意識を持っている場合は、セオリーアプリケーションアプローチに相応しい研究デザインを採択する必要がある。仮に、新規採用者の中で中途採用者の割合が中途社員の「内部者地位の認識(perceived insider status, 以下、PIS)」(Stamper & Masterson, 2002)に与える影響を研究課題として持っているとする次のようになる。

まず、研究者が変数間の普遍的な関係(「程度」の問題)に関心を持っている場合(エフェクトアプリケーションアプローチ)、その標本は日本企業を代表できなければならない。研究関心が統計的推定の「一般化」(generalizability)にあるからである。言い換えると、上述した最良線形不偏推定量の確保が重要な研究状況となる。例えば、企業規模10,000人以上30,000人以下の企業の場合、前年度に比べて当該年度の新規採用者の中で中途採用者の割合が1%増加すると、中途社員のPISも0.2%増加するというような分析結果を導出することを目的とする研究の場合、その標本の特性と母集団の特性が合致する程度(標本の代表性)は重要な論点になるだろう。

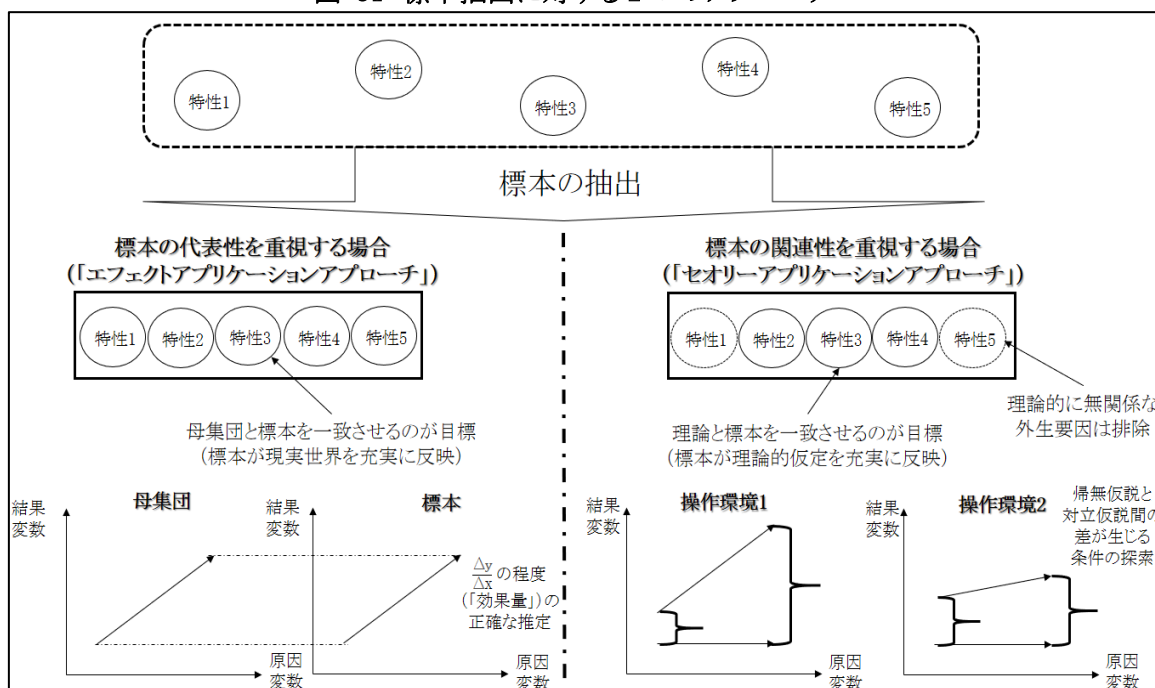
次に、研究者が変数間の因果関係(「様態」の問題)に関心を持っている場合(「セオリーアプリケーションアプローチ」)、その標本は変数間の因果関係を説明するための理論的観点と関連がなければならない。例えば、研究者が変数間の因果関係を説明する理論的根拠として日本的経営論を想定している場合、研究者は最初から日本的経営の特徴—新卒採用・長期雇用・年功序列—を反映している企業を対象に標本の抽出を行う必要がある。従って、たとえ日本企業であっても、リストラと中途採用が活発に行われ、従業員のお半数が外部労働市場出身であったり、新卒採用出身のいわゆる「生え抜き社員」がほぼ存在しなかったりする場合は、理論的検証に相応しい標本とは言えない。このような研究では、むしろ標本の代表性が研究デザインの妥当性を脅かす「外生的要因」(exogenous factor)になるからである。

以上のことを本稿の標本である中途社員の標本抽出にも適用できる。前節で行った操作的な定義のための十の条件は、明らかに標本の関連性を想定したものであるからである。つまり、前節の操作的な定義の目的は、実際の経営現場の中途社員を代表する中途社員を規定するためのものではない。前節ですでに強調したように、本稿の理論的背景になる「地位異動」の理論的仮定を反映した中途社員を選別的に抽出するためのものである。例えば、第十の操作的定義である「年齢

は60歳未満」について、実際の中途社員の中に60歳以上の高齢者が多数であると仮定する。本稿の研究目的がエフェクトアプリケーションアプローチであれば、これは深刻な問題になる。それは、抽出された標本が実際の中途社員の現状を反映していないからである。しかし、本稿の研究目的はセオリーアプリケーションであるため、本稿の標本が実際の中途社員をどの程度反映しているのかは問題にならない。このような意味で、前節では境界範囲という概念を強調したのである。

以上の内容をまとめたものが下記の図23である。図23の上段部には、屋根型の四角形がある。これは、実際の経営現場に存在する様々な中途社員を図式化したものである。屋根型の四角形が点線になっているのは同じ理由である。

図 31 標本抽出に対する2つのアプローチ



まず、エフェクトアプリケーションアプローチでは、その5つの特性を充実に反映している標本を抽出するのが重要である。なぜなら、研究の目的が原因変数と結果変数間の普遍的な関係(「程度」の問題)を正確に推定することにあるからだ。従って、標本の「異質性」(heterogeneity)が重要となり、経営現場に存在する様々な中途社員を全て反映している標本を構成するのが望ましい。また、標本から推定した原因変数と結果変数間の関係の「効果量」(effect size)が母集団にも適用できるかどうか分析上の重要な論点となる。

しかし、セオリーアプリケーションアプローチでは、上記の5つの特性を忠実に反映するのは、むしろ研究デザインの妥当性を脅かす原因になる。研究デザインの目的が、理論が想定している仮

定を満たされる調査対象者を抽出し、一種の社会科学実験室を構成することにあるからである。つまり、ここでの研究目的は変数間の因果関係(「様態」の問題)を解明することにある。従って、標本の同質性(homogeneity)が重要である。つまり、理論が想定している要素以外にはなるべく同じ条件を揃っている標本を構成するのが望ましい。また、分析の目的も、エフェクトアプリケーションアプローチとは異なり、原因変数と結果変数間の関係の効果を母集団にも適用できるのかにあるわけではない。理論が予測している原因変数と結果変数間の関係がどのような条件(「メカニズム」と「コンテキスト」)で現れるのかを解明するのが重要である。従って、帰無仮説と対立仮説の「差」が生じる様々な理論上の条件を探索できる標本を必要とする。

以上の理由で、本稿では「セオリーアプリケーションアプローチ」の観点から、「有意抽出法」を選んだ。ただし、上記の「エフェクトアプリケーションアプローチ」と「セオリーアプリケーションアプローチ」を対立的な観点として述べているわけではないことを明らかにしたい。両観点はお互いの観点が持つ欠点を補完する関係にあるからである。理論が十分に成熟されていない段階では、「セオリーアプリケーションアプローチ」を用い、理論的検証を行う必要がある。そして、理論上の様々なメカニズムとコンテキストが実証された段階では、現実のいかなる状況に対しても、理論が説明できるのかに関する境界条件を拡大してみる研究が必要である。前述したように、日韓の中途社員研究はまだ十分な理論的成熟化が行われていないため、本稿では「セオリーアプリケーションアプローチ」による研究を行う。

第2項 調査法の選定

本稿では調査法として「質問票調査法」(survey method)を用いた。本節では「質問票調査法」を選んだ理由について述べる。特に、本稿の理論的背景である地位理論の内集団と外集団の概念が持つ特性を考慮した結果、質問票調査法を選定したことについて言及する。まず、社会心理学・組織行動論・雇用関係論において、「ウチ」と「ソト」の測定の相違点を述べる。

管見の限り、先行研究において、「ウチ」と「ソト」の測定には3つの方法が活用されてきた。実験研究法を用いた研究者の「介入」(intervention)による研究デザイン上の操作化、「質問票調査法」を用いた調査時点での対象者の認識を問う方法、労働経済データなどの二次資料を用いた調査対象者の客観的な状況(雇用条件など)を「代理変数」(proxy variable)として測定する方法がある。研究の目的と状況によって、それぞれの測定法には一長一短があると言える。従って、3つの研究方法を検討する必要がある。

実験研究法を用いた「ウチ」と「ソト」の測定例は、Tajfel(1978)、Tajfel, Flament, Billig & Bundy(1971)、Turner, Brown & Tajfel(1979)の研究が代表的である。社会心理学分野における初期

の研究の関心は、特定の集団に属している行為者は、自分が属している集団(内集団)を他の集団(外集団)より優先するのかにあった(Haslam, 2001: 27)。いわゆる「最小条件集団研究(minimal group study)」と呼ばれているこれらの一連の研究では、研究者は無作為割当(random assignment)を用い、調査対象者(被実験者)を任意的に2つの集団に分類した。調査対象者の立場からは、自分が属することになった集団が内集団となり、そうではない集団が外集団になる。「最小条件集団研究」では、このような任意的な分類の状況で、行為者の集団内・集団間の行動の特徴を明らかにした。「内集団ひいき」がその例である。

質問票調査法を用いた「ウチ」と「ソト」の測定例は、Stamper & Masterson(2002), Leplame, Stamper, Semard & Tremblay(2009), Kim, Hon & Crant(2009)の研究が代表的である。組織行動論分野における「ウチ」と「ソト」の区分(insider/outsider dichotomy; Stamper & Masterson, 2002: 875)に関する研究の関心は、組織構成員がどのような状況で自分を内部者として位置付けるのかにある。特に、いわゆる「新参者研究」(newcomer study)では、新参者の円満な適応(「組織社会化」)について、最初は自分を外部者であると認識しているはずの新参者を、どのように内部者として定義付けさせるのかにかかっているということを強調してきた(Saks & Ashforth, 1997; Thomas & Anderson, 1998)。「新参者研究」では、実際の組織構成員がどのような状況で、自分を内部者として定義付けるのかを明らかにした。例えば、外部労働市場出身の派遣労働者を対象にした Leplame, Stamper, Semard & Tremblay(2009)の研究では、1) 直属上司からの支持(support)の程度に関する認識と、2) 既存の正社員からの支持の程度に関する認識が、派遣労働者の PIS(Stamper & Masterson, 2002)に影響を与えることが明らかになっている。

労働経済データなどの二次資料を用いた「ウチ」と「ソト」の測定例は、Addison & Teixeira(2003), Lindbeck & Snower(1988), Rueda(2006)の研究がある。ER分野における「ウチ」と「ソト」の分析(insider-outsider analysis; Rueda, 2006: 387)に関する研究の関心は、どのような制度的環境で労働者が労働市場内の内部者や外部者に位置付けられのかにある。ここでの内部者と外部者の定義は研究によって異なるが、本稿の正社員など一般的には雇用上の安定性や効用(benefit)が高い労働者が内部者であり、そうではない労働者(派遣・契約社員・パートタイマーなど)が外部者である。雇用関係論分野では、実際の労働者間の「ウチ」と「ソト」の差(賃金・雇用の安定性・福利厚生・熟練の蓄積など)がどのような条件で発生するのかを考察している。例えば、雇用関係論では、企業間・企業内労働市場の二極化が緩和されるほど(Crouch, 2015)、労働政策を決めつける政府の社会民主主義的特性が労働者の権利に親和的であるほど(Rueda, 2006)、「ウチ」と「ソト」の差が縮小される傾向があることが明らかになっている。特に、雇用関係論では「資本主義の多様性(variety of capitalism; Hall & Soskice, 2001)」の観点から、「ウチ」と「ソト」の問題を、国々が埋め込まれている制度的仕組みから起因する構造的な問題として捉える特徴がある。

以上のことから、「ウチ」と「ソト」の測定には3つの研究デザインが可能であると言える。本稿では、次の3つの理由から「質問票調査法」を用いる。

第1に、本稿の「ウチ」と「ソト」の問題は、経営現場と乖離された理論上の概念というより、経営現場において中途社員が実際に感じている「地位判断」(status judgement; Haslam, 2001: 31-42)の問題だからである。本稿の目的は、一般論(general theory)としての地位理論の成熟化にあるわけではなく、中途採用の脈絡に特化された特殊論(special theory)としての地位理論の成熟化にある。特に、中途社員本人にとって、転職先で自分が「ウチ」に属されているのか、それとも「ソト」に属されているのかは、今後のキャリアに重大な影響を与えることになる切実な問題であるだろう。例えば、外集団化の一例である「職場内排斥」(workplace ostracism; Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008)は、「社会的死」(social death; Sommer, Williams, Ciarocco & Baumeister, 2001)や「社会的苦痛」(social pain; MacDonald & Leary, 2005)を示す概念である。しかし、実験研究法を用いた「ウチ」と「ソト」の測定では、このような現実感が欠如されている。実験研究法を用いる研究者の研究デザイン上の工夫にもよるが、一般的には実験環境においての研究者の介入は、現実世界の問題を十分に反映できない。本稿の理論的検証の対象は、人工的に操作された仮想世界の行為者ではなく、経営現場上の「ウチ」と「ソト」の境界の制約条件に置かれている実際の中途社員である。

第2に、本稿の「ウチ」と「ソト」の問題は、経営現場や ER 分野で言われている一般的な意味ではなく、「地位」の観点から厳密に測定されるべき概念だからである。第一の理由とは反対に、現実世界の外的妥当性に強みを持っている二次分析はこの点で問題になる。つまり、研究概念の経験的操作化における厳密さの問題である。上述した雇用関係論の測定法は「ウチ」と「ソト」の問題だけを反映している測定法と言えないだろう。例えば、雇用上の安定性は、「ウチ」と「ソト」の問題だけではなく、様々な現実世界上の要素(労働者の学歴など)も反映している多重な意味を持つ概念であると考えられる。従って、公開された労働経済データを代理変数として用いる二次分析法では、理論的概念の経験的操作化が常に問題になる。例えば、稲上(2005: 91)は、日本の経営には常に「ウチからソトへの排斥圧力」が作用していることを指摘しているが、「ウチからソトへの排斥圧力」を経験的に捉える方法については社会心理学や組織行動論の先行研究ほど厳密な考察がされていない。これは、個別の研究者の問題ではなく、エフェクトアプリケーションアプローチに特化されている二次分析法自体が内在している方法論上の問題と言える。また、参与観察法や二次分析を主な方法論として採択してきた日本的経営論が補完すべき問題でもある。本稿では、「地位」に関する研究において豊富に蓄積されている尺度を用いるため、「質問票調査」を用いる。

第3に、本稿の「ウチ」と「ソト」の問題は、完全に任意的な問題ではなく(「最小条件集団研究」)、完全に構造的な問題でもない(雇用関係論の「ウチ」と「ソト」の分析)、条件的・可変的な問題だけ

らである。近年の「地位」に関する研究では、「ウチ」と「ソト」の問題が社会構造や脈絡(階層・権力・所得など)による条件的な現象であることを指摘している(Haslam, 2001: 42)。組織行動論分野においても同じく、「ウチ」と「ソト」の問題は雇用関係上の位置にも密接な関連があることが指摘されてきた(Pfeffer & Baron, 1988)。例えば、同じ外部労働市場出身の従業員であっても、1) 正規職なのか非正規職なのかの雇用形態の問題、2) 組織内の位階(hierarchy)の中でどこに位置付けられているのかの組織内職位の問題、3) 同じ職位あってもより影響力が高い「中核」の業務を担当しているのかの組織内権力の問題などによって、彼らの PIS の認識にも違いがある可能性がある。また、たとえ同じ雇用条件に置かれていても、雇用条件上の地位を認識する「程度」によって個人差もあるだろう。地位上の位置づけの問題は、組織環境などを解釈する媒介変数(Haslam, 2001: 55)となるメカニズムだからである。このような「ウチ」と「ソト」の問題が持つ条件的・可変的な特性を考えると質問票調査法が適切である。実験研究法では前者は捉えることが可能であるが、後者は捉えることができず、二次分析法では後者は捉えることが可能であるが、前者は捉えることができないからである。

以上の3つの理由から、本稿では質問票調査法を用いる。また、3つの理由から、本稿の研究目的はセオリーアプリケーションアプローチにあるが、現実世界を対象に理論的検証を行うという点では、エフェクトアプリケーションアプローチの要素も一部あると言える。これと関連して、Calder, Phillips & Tybout(1981)はセオリーアプリケーションアプローチにも2つの種類があることを指摘している。理論上の反証可能性を検証するための研究手続き(theory falsification research procedures)と介入上の反証可能性を検証するための研究手続き(intervention falsification research procedures)である。「最小条件集団研究」が前者であれば、近年の組織行動論分野の PIS 研究は後者にあたる。つまり、第2節の「中途社員の操作的定義」と第3節の「標本抽出」は、介入上の反証可能性を検証するための研究手続きに関する Calder, Phillips & Tybout(1981)の検討に採択した結果である。

今までの内容をまとめたものが下記の表 44 である。具体的な内容についてはすでに説明した。本稿の研究方法論の重点は、介入上の反証可能性にある。また、セオリーアプリケーションアプローチとエフェクトアプリケーションアプローチの区分に関する Calder, Phillips & Tybout(1981)の検討は、行動科学分野に適用されるものである。質的研究や計量経済学分野では異なる研究方法論的な伝統がある。セオリーアプリケーションアプローチとエフェクトアプリケーションアプローチの区分は、学問的優越関係を想定しているわけではない。例えば、Calder, Phillips & Tybout(1981)の検討によると、雇用関係論の「ウチ」と「ソト」の研究はエフェクトアプリケーションアプローチにあたるが、それが雇用関係論の価値がないという結論を導出するわけではない。以上のことを踏まえて、次節では、標本抽出の手続きを述べる。

表 44 2つのアプローチの研究方法论全般における相違点

方法论上の論点	エフェクトアプリケーションアプローチ	セオリーアプリケーションアプローチ	
		理論の反証可能性	介入の反証可能性
調査対象者の選定	現実世界の母集団との統計的代表性を満たされる調査対象者	理論とは関係がない変数に関しては同質な調査対象者	理論上の因果関係における介入の効果を観察できる異質な調査対象者
構成概念の操作化	現実世界に相応しく構成概念を操作化	他の理論上の構成概念と区別されるように操作化	研究者の介入効果が現実世界で現れるよう構成概念を操作化
研究環境の選定	現実世界上の環境的要因を統計的に代表できる研究環境を選定	外生的要因を排除する構成概念の操作化が可能な環境	研究者の介入効果が現実で現れるよう環境的要因を反映
研究デザインの選定	現実世界の意思決定に貢献できる研究デザイン	理論の構成概念間の因果関係を検証できる研究デザイン	研究者の介入効果が現実世界で現れるような研究デザイン
研究例	雇用関係論の「ウチ」と「ソト」の研究	社会心理学の「最小条件集団研究」	組織行動論の「ウチ」と「ソト」の研究

出典: Calder, Phillips & Tybout(1981: 200)を著者が修正

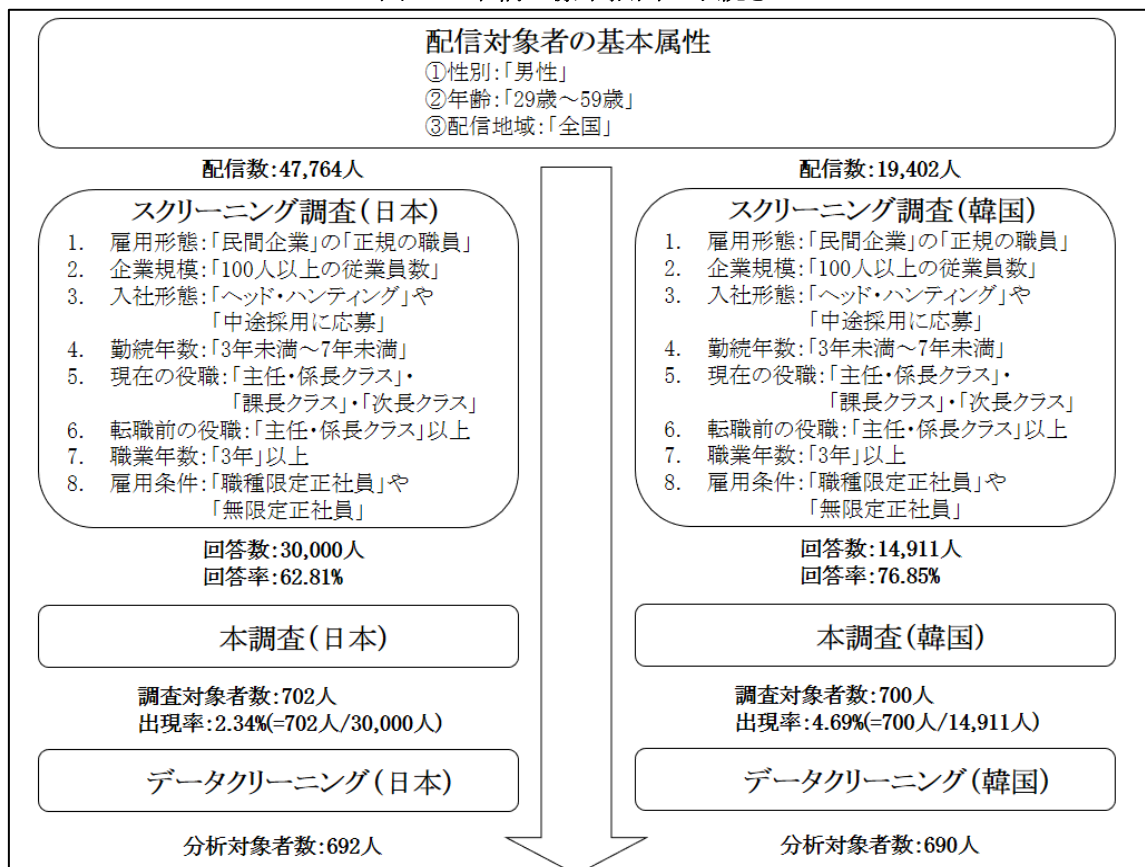
第3項 標本抽出の手続き

本稿では日韓の両国の中途社員からデータを収集した。データ収集は調査専門会社によるウェブ調査によって行う。日本においては「楽天リサーチ」社、韓国においては「マクロミルエムブレイン」社を用いた。両者を選んだ理由は、両者は中途社員に関する調査を実施した実績があり、過去の調査データの分布や実際の調査の際に予想される問題点などを参考にできるからである。標本抽出の手続きを図式化したものが下記の図 32 である。

まず、両社のパネルデータから最初から確認できる情報を用い、性別と年齢を事前に選別する。両社のパネルデータから性別が男性であり、年齢は 60 歳未満である場合に当たる調査対象者を一種の母集団として抽出を行う。ここで、性別は操作的定義の第九の条件であり、年齢は操作的定義の第十の条件にあたる。抽出方法は、両社の過去の調査から、1) 「転職経験」があること、2) 雇用形態が「正規の従業員(正社員)」であること、3) 勤務先の従業員数が「100 人以上」であること、4) 現在の業種が「製造業」と「金融業」であること、を満たされた場合を優先的に抽出する。前述したように、本稿では標本抽出において無作為標本抽出が重要ではなく、理論的仮定が満たされる調査対象者を最大限確保することが重要である。そのため、両社が過去に行った中途社員の

調査から得られた情報も活用することとする。ただし、ウェブ調査を依頼した全ての配信対象者の過去の情報を把握することができず、事前情報がない配信対象者もいることから、上記では優先的に抽出すると述べた。以上の手続きによって、日本は 47,764 人、韓国は 19,402 人にウェブ調査を依頼した。

図 32 本稿の標本抽出の手続き



出典: 著者作成

ウェブ調査は、スクリーニング調査と本調査に分けて実施した。まず、スクリーニング調査を行い、本稿の調査対象者として相応しいと判断される調査対象者を抽出してから、本調査を依頼した。スクリーニング調査では、第1節の「中途社員の操作的定義」の八つの条件に関する情報を調査した。具体的には、操作的定義の第一の条件である「雇用形態」、第二の条件である「入社形態」、第三の条件である「勤続年数」、第四の条件である「現在の職位」、第五の条件である「転職前の職位」、第六の条件である「職業年数」、第七の条件である「働き方」、第八の条件である勤務先が「民間企業」や否か、である。スクリーニング調査の調査時期は、日本が 2017 年 1 月、韓国が 2017 年 2 月である。

スクリーニング調査票の問 1 から問 8 までの回答をスクリーニングの基準とする。

問1:「1. 正規の職員・従業員(民間企業の職員)」を選択

問2:「1. 100人未満」以外を選択

問3:「2. 中途採用に応募」や「3. ヘッド・ハンティングやスカウトによる転職」を選択

問4:「2. 1年未満」から「8. 7年未満」の間を選択

問5:「2. 主任・係長クラス」から「4. 次長クラス」の間を選択

問6:「1. ついていなかった」以外を選択

問7:「4. 4年未満」から「11. 10年以上」の間を選択

問8:「2. 職種が特定されている」や「5. あてはまるものはない」を選択

以上のスクリーニング調査に協力した配信対象者は、日本が30,000人(回答率:62.81%)、韓国が14,911人(回答率:76.85%)である。また、協力した配信対象者の中で本稿の操作的条件にあてはまる場合は、日本が702人、韓国が700人である。スクリーニング調査に回答した配信対象者の中で条件を揃っている調査対象者が出現する割合は日本が2.34%(702人/30,000人)、韓国が4.69%(700人/14,911人)で極めて少なかった。伝統的に内部労働市場モデル(企業別労働市場)を重視してきた日韓の労働市場で、企業が「即戦力」としての中途社員を採用することは決して簡単ではないことを示していると解釈できるだろう。また、何故経営現場で中途採用市場がいわゆる「売り手市場」と呼ばれているのかを理解できる。以上1,402人の調査対象者を対象に本調査を行った。本調査の調査時期は、日本が2017年2月、韓国が2017年3月であった。

以上1,402人の調査対象者から回収したデータを対象にデータクリーニングを行った。データクリーニングの基準は2つである。

第1に、スクリーニング調査の際に、現在の役職を「2. 主任・係長クラス」から「4. 次長クラス」の間の選択肢を選んだが、本調査の際には、昇進経験に関する調査項目の「4. その他(具体的に:)」の自由回答型選択肢に、「部長クラスへ昇進」にあたる内容を入力した調査対象者がいる。おそらく、スクリーニング調査と本調査の間の期間に昇進の内定を受けた場合であると判断される。この場合は、調査設計上の目的(第1節の「中途社員の操作的定義」)から外れることになるかと判断し、分析対象者から除外した。この基準から外した調査対象者は、日本が4人、韓国が1人であった。

第2に、スクリーニング調査の際には、転職以前の役職として「1. ついていなかった」以外の選択肢を選択、すなわち、平社員や一般社員ではないと答えたが、本調査の際には、昇進経験に関する調査項目の「4. その他(具体的に:)」の自由回答型選択肢に、「平社員」もしくは「一般社員」から他のクラスへ昇進したと答えた調査対象者がいた。この場合は、最初から「平社員」もしくは「一般社員」として転職した「第二新卒」にあたる可能性があるかと判断し、除外した。この基準に外した

調査対象者は、日本が6人、韓国が9人であった。

以上のデータクリーニングの結果、調査対象者は1,402人から1382人になり、20人が除外された(日本:10人、韓国:10人)。よって、最終的に確定された調査対象者は、日本の中途社員が692人、韓国の中途社員が690人で、合わせて1382人である。

次に、級内変量を持つ変数を獲得するためには、反復測定(repeated measurement)を必要とする。そこで、本調査の1年後に、追跡調査を行った。調査時期は、日本が2018年2月であり、韓国が2018年3月であった。調査対象者は、本調査に協力した日本の中途社員が692人で韓国の中途社員が690人である。これらの調査対象者のうち、追跡調査に協力したのは、日本の中途社員が400人であり、韓国の中途社員が409人である。本稿の分析対象は、これらの809人の中途社員である。

本調査と追跡調査の間の1年の間、調査対象者の中で勤務先と雇用形態に変化があった場合もあった。具体的には、調査対象者のうち、「続けて(同じ会社で)勤務しており、雇用形態と勤務先もそのままである」と答えた日本の中途社員は353人、韓国の中途社員は353人であった。次に、「続けて(同じ会社で)勤務しているが、勤務先は変わった」と答えた日本の中途社員は36人、韓国の中途社員は34人であった。また、「続けて(同じ会社で)勤務しているが、雇用形態は変わった」と答えた日本の中途社員は2人、韓国の中途社員は2人であった。次に、「続けて(同じ会社で)勤務しているが、勤務先と雇用形態が両方変わった」と答えた日本の中途社員は2人、韓国の中途社員は5人であった。最後に、「退職し、他の会社に転職した」と答えた日本の中途社員は7人、韓国の中途社員は15人であった。

以上をまとめると、続けて勤務している中途社員(「続けて(同じ会社で)勤務しており、雇用形態と勤務先もそのままである」、「続けて(同じ会社で)勤務しているが、勤務先は変わった」)の割合は、日本が約97%(353人+36人/400人)、韓国が約95%(353人+34人/409人)であり、本調査と追跡調査の間に、企業間の異動を経験した中途社員はあまりなかった。また、同企業で雇用形態の変化を経験した中途社員(「続けて(同じ会社で)勤務しているが、雇用形態は変わった」、「続けて(同じ会社で)勤務しているが、勤務先と雇用形態が両方変わった」)の割合は、日本が約1%(2人+2人/400人)、韓国が約2%(2人+5人/409人)であり、正社員としての雇用地位に変化を経験した中途社員はごく一部であった。

第5節 変数の測定

独立変数である社内発言機構は、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」に分けられる。

まず、「雇用者主導的発言機構」の測定は、先行研究(Bae et al. 2011; Batt, Colvin, and Kefe 2002; Holland et al. 2011; Kim, MacDuffie & Pil, 2010; Spencer 1986)を参考に5つのプラクティスを測定したKim & Ishikawa(2019)の測定項目を用いた。具体的に、Kim & Ishikawa(2019)は、1) 小集団活動(QC 活動)、2) 人事評価のフィードバック面談、3) 職場懇談会、4) 従業員意識調査、5) 自己申告制度などの「社員の意見や苦情を把握するための仕組み」の有無を調査している。同測定項目に対する回答は、「ある」、「ない」、「わからない」である。「雇用者主導的発言機構」のクロンバックの α 係数は、0.772(2017年・日本)、0.642(2017年・韓国)、0.740(2018年・日本)、0.682(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の測定は、先行研究(Bae et al. 2011; Holland et al. 2011; Kato et al., 2005; Kim, MacDuffie & Pil, 2010; 願興寺, 2008; 労働政策研究・研修機構, 2009)を参考に5つのプラクティスを測定した。具体的には、1) 職場集会、2) 組合員意識調査、3) 労働組合内苦情申告制度、4) 労使協議慣行、5) 労使代表によって構成された苦情処理委員会、などの「組合員の意見や苦情を把握するための仕組み」の有無を調査している。同測定項目に対する回答も、「ある」、「ない」、「わからない」である。「被雇用者主導的発言機構」のクロンバックの α 係数は、0.900(2017年・日本)、0.832(2017年・韓国)、0.870(2018年・日本)、0.817(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

以上の両変数の回答に対し、各測定項目を「ある」を「1」に、「ない」と「わからない」を「0」にコーディングし、合算した。そうすると、年度別両変数の最低値は0であり、最高値は5である。また、このように生成された年度別両変数の級内変数を計算するために、「2018年度の変数-2017年度の変数」の値を計算した。例えば、「2018年度の雇用者主導的発言機構の数」の値が3であり、「2017年度の雇用者主導的発言機構の数」の値が1である場合、「 Δ 雇用者主導的発言機構の数」の値は2である。「 Δ 雇用者主導的発言機構の数」の値が正の値を持つ場合は2017年度より2018年度の「雇用者主導的発言機構」の数が増加したと認識していることを意味する。逆に、負値を持つ場合は2017年度より2018年度の「雇用者主導的発言機構」の数が減少したと認識していることを意味する。

このような変数の測定には、調査対象者である中途社員の「認識によるバイアス」(cognitive bias)の可能性が考えられる。例えば、実際には社内で従業員意識調査が行われたにもかかわらず、回答者が「ない」と答える可能性もあるだろう。逆に、実際には社内で労働組合による組合員意識調査が行われていなかったにもかかわらず、回答者は「ある」と答える可能性もあるだろう。この場合、雇用者主導的発言機構は人事担当者に、被雇用者主導的発言機構は労働組合の幹部に調査する方がより客観的な測定法になるだろう。

しかし、本稿の立場は、同測定項目に対する中途社員の認識によるバイアスが、単なる「統計的

加工物」(stastical artifacts)ではなく、有意義なものであることにある。まず、実際には「ある」にもかかわらず、「ない(=わからない)」と答えた場合、その発言機構に関するプラクティスは、形式上はあるが、中途社員本人にとって役に立たない可能性が多い。例えば、人事部によって従業員意識調査が実施された後、従業員の意見や苦情に対して経営陣からの答弁や人事制度への反映があった場合、認識によるバイアスが発生する可能性が減少するだろうと予測できる。一方、実際には「ない(=わからない)」にもかかわらず、「ある」と答えた場合、その発言機構に関するプラクティスを代替する別のプラクティスがある可能性が高い。例えば、社内で労働組合による組合員意識調査が行われていないが、労働組合の幹部が現場を巡回し、組合員の意見や苦情を把握するプラクティスがある場合、組合員にとって組合員意識調査が実施されていることと同じである可能性がある。本稿では、形式上のプラクティスの導入有無より、同プラクティスに関する従業員の認識が重要であると判断した。

「OB 的説明変数群」は、「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」に分けられる。同変数群は、Spreitzer(1996)が開発した測定項目を活用した。

まず、「社会政治的支持」の項目数は、5 項目である。Spreitzer(1996)の元々の「社会政治的支持」は 4 項目で構成されているが、本稿では、「私は、全般的に、業務遂行のために自分が必要とする支援を受けている」を追加し、5 項目を構成した。同項目の具体例は、「私は、上司から業務遂行のために自分が必要とする支援を受けている」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの 7 件法である。「社会政治的支持」のクロンバックの α 係数は、0.957(2017 年・日本)、0.923(2017 年・韓国)、0.950(2018 年・日本)、0.930(2018 年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

次に、「社内情報へのアクセス」の項目数は、4 項目である。Spreitzer(1996)の元々の「社内情報へのアクセス」は 3 項目で構成されているが、本稿では、「私は、全般的に、業務に必要とする情報にアクセスできる」を追加し、4 項目を構成した。同項目の具体例は、「私は、業務を達成するために必要な経営戦略上の情報にアクセスできる」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの 7 件法である。「社内情報へのアクセス」のクロンバックの α 係数は、0.957(2017 年・日本)、0.894(2017 年・韓国)、0.936(2018 年・日本)、0.888(2018 年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

最後に、「経営資源へのアクセス」の項目数は、4 項目である。Spreitzer(1996)の元々の「経営資源へのアクセス」は 3 項目で構成されているが、本稿では、「私は、全般的に、業務に必要とする経営資源にアクセスできる」を追加し、4 項目を構成した。同項目の具体例は、「私は、業務を達成するために必要な経営資源にアクセスできる」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの 7 件法である。「経営資源へのアクセス」のクロンバックの α 係数は、0.978(2017

年・日本)、0.926(2017年・韓国)、0.860(2018年・日本)、0.710(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

以上の3つの構成概念の測定項目の平均値を用い、級内変量を計算した。例えば、「2018年度の経営資源へのアクセス」の値が2.5であり、「2017年度の経営資源へのアクセス」の値が1.5である場合、「 Δ 経営資源へのアクセス」の値は1である。「 Δ 経営資源へのアクセス」の値が正の値を持つ場合は2017年度より2018年度の経営資源へのアクセスが容易になったと認識していることを意味する。逆に、負値を持つ場合は2017年度より2018年度の経営資源へのアクセスが難しくなったと認識していることを意味する。

「HRM 的説明変数群」は、「組織からの人的投資の認識」、「組織からの集団志向的要求の認識」、「雇用安定性の提供の認識」に分けられる。同変数群は、Tsui et al.(1997)とKraimer et al.(2005)が開発した測定項目を活用した。

まず、「組織からの人的投資の認識」の項目数は、3項目である。Tsui et al.(1997)の元々の「組織からの人的投資の認識」は4項目で構成されているが、本稿では、「会社は、社員に雇用の安定性を提供している」を「雇用安定性の提供の認識」の測定項目として活用した。同項目の具体例は、「会社は、社員に今後の職務とキャリア開発のための教育訓練を提供している」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの7件法である。「組織からの人的投資の認識」のクロンバックの α 係数は、0.872(2017年・日本)、0.776(2017年・韓国)、0.845(2018年・日本)、0.744(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

次に、「組織からの集団志向的要求の認識」の項目数は、3項目である。同項目の具体例は、「会社は、部署単位の業績に基づいて社員個人の報酬(給与・各種手当・賞与など)を決めている」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの7件法である。「組織からの集団志向的要求の認識」のクロンバックの α 係数は、0.910(2017年・日本)、0.836(2017年・韓国)、0.895(2018年・日本)、0.830(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

最後に、「雇用安定性の提供の認識」の項目数は、3項目である。同項目の具体例は、「人事制度上、会社の社員が、解雇される可能性は少ない」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの7件法である。「雇用安定性の提供の認識」のクロンバックの α 係数は、0.889(2017年・日本)、0.853(2017年・韓国)、0.866(2018年・日本)、0.846(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

以上の3つの構成概念の測定項目の平均値を用い、級内変量を計算した。例えば、「2018年度の雇用安定性の提供の認識」の値が2.5であり、「2017年度の雇用安定性の提供の認識」の値が1.5である場合、「 Δ 雇用安定性の提供の認識」の値は1である。「 Δ 雇用安定性の提供の認識」の値が正の値を持つ場合は2017年度より2018年度の雇用の安定性が増加したと認識していることを

意味する。逆に、負値を持つ場合は 2017 年度より 2018 年度の雇用の安定性が減少したと認識していることを意味する。

「ER 的説明変数群」は、「従業員の個別的発言力」、「従業員の集団的発言力」、「従業員の意思決定への参加」に分けられる。同変数群は、守島(1999)と Steele & Mento(1987)が開発した測定項目を活用した。

まず、「従業員の個別的発言力」の項目数は、5 項目である。同項目の具体例は、「私の部署では、人事考課結果について上司との話し合いが行われる」である。回答は、「当てはまらない」から「当てはまる」までの 5 件法である。「従業員の個別的発言力」のクロンバックの α 係数は、0.877(2017 年・日本)、0.878(2017 年・韓国)、0.868(2018 年・日本)、0.876(2018 年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

次に、「従業員の集団的発言力」の項目数は、4 項目である。同項目の具体例は、「会社では、企業経営に関する情報が従業員に提供される」である。回答は、「当てはまらない」から「当てはまる」までの 5 件法である。「従業員の集団的発言力」のクロンバックの α 係数は、0.883(2017 年・日本)、0.866(2017 年・韓国)、0.861(2018 年・日本)、0.845(2018 年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

最後に、「従業員の意思決定への参加」の項目数は、5 項目である。同項目の具体例は、「会社では、問題解決の際、そこに参加している社員の発言機会を最大限提供するために努力している」である。回答は、「当てはまらない」から「当てはまる」までの 5 件法である。「従業員の意思決定への参加」のクロンバックの α 係数は、0.920(2017 年・日本)、0.898(2017 年・韓国)、0.904(2018 年・日本)、0.889(2018 年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

以上の3つの構成概念の測定項目の平均値を用い、級内変量を計算した。例えば、「2018 年度の従業員の集団的発言力」の値が 4.5 であり、「2017 年度の従業員の集団的発言力」の値が 1.5 である場合、「 Δ 従業員の集団的発言力」の値は 3 である。「 Δ 従業員の集団的発言力」の値が正の値を持つ場合は 2017 年度より 2018 年度の従業員の集団的発言力が強化されたと認識していることを意味する。逆に、負値を持つ場合は 2017 年度より 2018 年度の従業員の集団的発言力が弱体化されたと認識していることを意味する。

「地位説明変数群」は、「組織の威勢(外的地位)」と「組織内尊重(内的地位)」に分けられる。同変数群は、Tyler & Blader(2001)と Fuller et al.(2006)が開発した測定項目を修正し、活用した。

まず、「組織の威勢(外的地位)」の項目数は、7 項目である。Tyler & Blader(2001)の元々の測定項目の主語は、集団(所属部署)であるが、本稿では主語を組織(現在の転職先)に修正した。同項目の具体例は、「私は、もし親友が新しい転職先を探している場合、今の会社を勧めることができる」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの 6 件法である。

「組織の威勢(外的地位)」のクロンバックの α 係数は、0.904(2017年・日本)、0.803(2017年・韓国)、0.892(2018年・日本)、0.842(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

次に、「組織内尊重(内的地位)」の項目数は、5項目である。「組織の威勢(外的地位)」と同じく、元々の測定項目の主語は、集団(所属部署)であるが、本稿では主語を組織(現在の転職先)に修正した。同項目の具体例は、「社内の人々は、私が今の会社のかけがえのない一員であると認めてくれている」である。回答は、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの6件法である。「組織内尊重(内的地位)」のクロンバックの α 係数は、0.886(2017年・日本)、0.765(2017年・韓国)、0.866(2018年・日本)、0.787(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

以上の2つの構成概念の測定項目の平均値を用い、級内変量を計算した。例えば、「2018年度の組織内尊重(内的地位)」の値が2.5であり、「2017年度の組織内尊重(内的地位)」の値が3.5である場合、「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の値は-1である。「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の値が正の値を持つ場合は2017年度より2018年度の自分の社内での地位が強化されたと認識していることを意味する。逆に、負値を持つ場合は2017年度より2018年度の自分の社内での地位が弱化了れたと認識していることを意味する。

本稿の従属変数である「向社会的発言」は、LePine & Van Dyne(1998)が開発した測定項目を用いた。「向社会的発言」の項目数は、6項目である。LePine & Van Dyne(1998)の測定項目には、1) 上司が部下(本稿の中途社員)の「向社会的発言」を評価する、2) 同僚が同僚(本稿の中途社員)を評価する、3) 本人(本稿の中途社員)が自分の「向社会的発言」を自己評価する、の3つの測定方式がある。本稿では自己評価式の測定項目を採択した。同項目の具体例は、「私は、業務上の問題に対処するために社内の支配的な意見に異を唱えることも厭わない」である。「向社会的発言」のクロンバックの α 係数は、0.957(2017年・日本)、0.901(2017年・韓国)、0.951(2018年・日本)、0.923(2018年・韓国)であり、良好な信頼度を示していた。

「向社会的発言」の測定項目の平均値を用い、級内変量を計算した。例えば、「2018年度の向社会的発言」の値が4.5であり、「2017年度の向社会的発言」の値が1.5である場合、「 Δ 向社会的発言」の値は3である。「 Δ 向社会的発言」の値が正の値を持つ場合は2017年度に比べ、2018年度により積極的に向社会的発言を提供したと自己判断していることを意味する。逆に、負値を持つ場合は2017年度に比べ、2018年度により消極的に向社会的発言を提供したと自己判断していることを意味する。

統制変数は、「個人変数群」・「職場変数群」・「企業変数群」・「ベースライン調整変数群」の4つに分けられる。統制変数の選定には、Kim & Ishikawa(2019)を参照した。個人変数群として、年齢・最終学歴・入社形態・勤続年数・正社員形態・現在の職位・転職以前の職位・職歴年数・転職回数・(2017年と2018年の間に)同一企業内勤務先の変化ダミー・(2017年と2018年の間に)正

規職から非正規職への雇用形態の変化ダミー・(2017年と2018年の間に)他企業へ再転職ダミー・職種ダミーを統制した。職場変数群として、所属チーム(課)の規模(社員数)・所属チーム(課)内の正社員の割合・所属チーム(課)内の中途社員の割合・直属上司の入社形態を統制した。企業変数群として、転職先の従業員数・前職先の従業員数・労働組合ダミー・業種ダミーを統制した。ベースライン調整変数群として、2017年の従属変数・2017年の独立変数を統制した。

ここで、「ベースライン調整変数」を統制した理由は、「天井効果」や「床効果」による「平均への回帰効果」を考慮する必要があるからである。例えば、2017年に5つの「雇用者主導的発言機構」を導入していた会社は、2018年には追加的に「雇用者主導的発言機構」を導入することができない(「天井効果」)。同じく、2017年に「雇用者主導的発言機構」を全く導入していなかった会社は、2018年に「雇用者主導的発言機構」を減らすことができない(「床効果」)。このような「天井効果」や「床効果」による「平均への回帰効果」を統制しないと、実際の回帰係数が「過大評価」(over-estimation)されたり、「過小評価」(under-estimation)されたり、などのバイアスが生じる恐れがある。

第6章 分析結果

第1節 標本の人口統計情報

本節では、標本(日本と韓国の中途社員)の人口統計情報を提示する。前述したとおり、本稿の標本は無作為抽出によって得られたものではない。従って、標本の平均値を母集団の平均値と同視してはいけない。この点に注意し、以下では、標本の人口統計特性を検討する。

まず、日本と韓国の中途社員集団間の年齢代の差が目立つ。具体的に、日本の中途社員は約46.39歳、韓国の中途社員は約39.09歳で現われ、約7歳程度の差があった。つまり、韓国の中途社員集団が日本の中途社員集団より、若い年齢代で構成されている。また、現在の職位を見ると、日本の中途社員集団は、主任・係長クラスが46.25%(185人)に達している。一方、韓国の中途社員集団は、主任・係長クラスはその半分である23.47%(96人)に過ぎない。つまり、韓国の中途社員集団が日本の中途社員集団と比べ、年齢代は若いにもかかわらず、職位は高い方である。おそらく、2000年代以後、韓国企業で行われたリストラの影響で(Bae & Rowley, 2001; 2003; Rowley & Bae, 2002; 2004)、全般的に管理職の年齢が若くなったことが理由であると推測される。また、韓国の中途社員集団の方が相対的に小さい規模の勤務先で働いていることも関係があるだろう。具体的に、韓国の中途社員集団は、43.77%(179人)が、100人以上300未満の中小企業で働いているが、日本の中途社員集団は、27.50%(110人)だけが同規模の転職先で働いていた。

次に、職業年数と現在の職位をみると、日韓の中途社員集団は、十分な職業能力と業務権限を有していると解釈できる。「現在の仕事を(転職前も含めて)どのくらい」やってきたのか(「職業年数」を問う質問に対し、日韓の中途社員とも「10年以上」経験したと答えた者が最も多かった(日本:226人・56.5%; 韓国:151人・36.92%)。職業年数の面では、日韓の中途社員集団とも中堅社員である。現在の職位を見ると、日韓の中途社員集団ともチームや課のリーダーである課長クラスが最も多かった。具体的には、日本の中途社員集団は、46.50%(186人)が、韓国の中途社員集団は、48.66%(199人)が課長クラスの「即戦力(ready for fighting; Fu, 2016)」であった。勤続年数を見ると、日本の中途社員は5.43年、韓国の中途社員は5.15年であり、新組織へ適応は終えた状態であると思われる。また、直属上司の入社形態をみると、中途採用者が多く(日本:44.75%、韓国:56.23%)、社内に中途採用出身の中間管理者も珍しくないと判断される。

表 45 標本(日韓の中途社員)の人口統計的特性

		日本の中途社員		韓国の中途社員	
		頻度(人)	割合(%)	頻度(人)	割合(%)
年齢 (2018年)	30代	61	15.25	239	58.43
	40代	213	53.25	160	39.12
	50代	126	31.50	10	2.42
	基礎統計量	平均: 46.39 標準偏差: 6.25		平均: 39.09 標準偏差: 4.71	
最終学歴	高卒以下	40	10.00	12	2.93
	短大卒	35	8.75	37	9.05
	大卒	273	68.25	286	69.93
	院卒	52	13.00	74	18.09
入社形態	中途採用応募	317	79.25	349	85.33
	スカウト転職	83	20.75	60	14.67
勤続年数 (転職先)	1年未満	19	4.75	24	5.87
	2年未満	48	12.00	81	19.80
	3年未満	57	14.25	67	16.38
	4年未満	72	18.00	51	12.47
	5年未満	68	17.00	65	15.89
	6年未満	94	23.50	63	15.40
	7年未満	42	10.50	58	14.18
	基礎統計量	平均: 5.43 標準偏差: 1.71		平均: 5.15 標準偏差: 1.87	
正社員形態	「職種限定」正社員	61	15.25	131	32.03
	「無限定」正社員	339	84.75	278	67.97
職位 (転職先)	主任・係長クラス	185	46.25	96	23.47
	課長クラス	186	46.50	199	48.66
	次長クラス	29	7.25	114	27.87
職位 (前職先)	主任・係長クラス	193	48.25	199	48.66
	課長クラス	143	35.75	157	38.39
	次長クラス	25	6.25	45	11.00
職業年数	部長クラス以上	39	9.75	8	1.96
	4年未満	20	5.00	19	4.65
	5年未満	31	7.75	29	7.09
	6年未満	33	8.25	20	4.89
	7年未満	16	4.00	38	9.29
	8年未満	9	2.25	36	8.80
	9年未満	7	1.75	30	7.33
	10年未満	58	14.50	86	21.03
	10年以上	226	56.50	151	36.92
	基礎統計量	平均: 14.77 標準偏差: 8.81		平均: 9.63 標準偏差: 4.53	
転職回数	1回	105	26.25	92	22.49
	2回	111	27.75	124	30.32
	3回	87	21.75	88	21.52
	4回	44	11.00	60	14.67
	5回	40	10.00	35	8.56
	6回以上	13	3.25	10	2.44
	基礎統計量	平均: 2.65 標準偏差: 1.55		平均: 2.68 標準偏差: 1.51	

2017年と 2018年の 間の雇用変化	変化なし	353	88.25	353	86.31
	勤務先変化	36	9.00	34	8.31
	雇用形態変化	2	0.50	2	0.49
	勤務先と雇用形態変化	2	0.50	5	1.22
	他の会社に転職	7	1.75	15	3.67
職種 (2018年)	営業	33	8.25	42	10.27
	企画・マーケティング	131	32.75	145	35.45
	Web・インターネット	3	0.75	9	2.20
	専門職	34	8.50	72	17.60
	エンジニア	10	2.50	8	1.96
	ITエンジニア	27	6.75	13	3.18
	技能工・設備・交通・運輸	34	8.50	14	3.42
	事務・管理	18	4.50	5	1.22
	サービス・販売・外食	10	2.50	11	2.69
	クリエイティブ	7	1.75	8	1.96
	医療・福祉・介護	4	1.00	3	0.73
	素材・化学技術職	3	0.75	5	1.22
	建築・土木技術職	29	7.25	15	3.67
	教育・保育	5	1.25	18	4.40
	その他	46	11.50	25	6.11
所属部署 (チーム・課) の規模	10人未満	172	43.00	181	44.25
	20人未満	93	23.25	97	23.72
	30人未満	49	12.25	34	8.31
	40人未満	30	7.50	18	4.40
	50人未満	16	4.00	24	5.87
	60人未満	26	6.50	19	4.65
	60人以上	14	3.50	36	8.80
所属部署 (チーム・課) 正社員の割合	10%以下	7	1.75	2	0.49
	20%以下	10	2.50	1	0.24
	30%以下	12	3.00	7	1.71
	40%以下	4	1.00	7	1.71
	50%以下	20	5.00	42	10.27
	60%以下	16	4.00	14	3.42
	70%以下	31	7.75	27	6.60
	80%以下	64	16.00	45	11.00
	90%以下	50	12.50	54	13.20
	90%以上	186	46.50	210	51.34
基礎統計量	平均: 82.47 標準偏差: 23.02		平均: 84.92 標準偏差: 20.25		
所属部署 (チーム・課) 中途社員の割合	10%以下	90	22.50	70	17.11
	20%以下	54	13.50	74	18.09
	30%以下	37	9.25	60	14.67
	40%以下	27	6.75	37	9.05
	50%以下	45	11.25	47	11.49
	60%以下	22	5.50	14	3.42
	70%以下	23	5.75	27	6.60
	80%以下	27	6.75	29	7.09
	90%以下	24	6.00	21	5.13
	90%以上	51	12.75	30	7.33
基礎統計量	平均: 45.38 標準偏差: 32.87		平均: 42.77 標準偏差: 28.76		

直属上司の 入社形態	新卒入社	83	20.75	80	19.56
	中途採用応募	179	44.75	230	56.23
	スカウト転職	73	18.25	63	15.40
	その他	17	4.25	6	1.47
	わからない	48	12.00	30	7.33
従業員数 (転職先)	100人以上 300人未満	110	27.50	179	43.77
	1,000人未満	118	29.50	127	31.05
	5,000人未満	98	24.50	64	15.65
	10,000人未満	25	6.25	15	3.67
	10,000人以上	49	12.25	24	5.87
従業員数 (前職先)	100人未満	59	14.75	111	27.14
	300人未満	66	16.50	113	27.63
	1,000人未満	91	22.75	92	22.49
	5,000人未満	102	25.50	59	14.43
	10,000人未満	35	8.75	15	3.67
	10,000人以上	47	11.75	19	4.65
(社内) 労働組合	加入している	85	21.25	50	12.22
	労働組合はあるが、 加入していない。	39	9.75	55	13.45
	労働組合はあるが、 加入資格がない。	66	16.50	49	11.98
	労働組合がない。	210	52.50	255	62.35
業種 (2018年)	建設業	33	8.25	42	10.27
	製造業	131	32.75	145	35.45
	電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.75	9	2.20
	情報通信業	34	8.50	72	17.60
	運輸業・郵便業	10	2.50	8	1.96
	卸売業・小売業	27	6.75	13	3.18
	金融業・保険業	34	8.50	14	3.42
	不動産業・物品賃貸業	18	4.50	5	1.22
	専門・技術サービス業	10	2.50	11	2.69
	宿泊業・飲食サービス業	7	1.75	8	1.96
	生活関連サービス業	4	1.00	3	0.73
	教育・学習支援業	3	0.75	5	1.22
	医療・福祉	29	7.25	15	3.67
	複合サービス事業	5	1.25	18	4.40
一般サービス業	46	11.50	25	6.11	
その他の業種	6	1.50	16	3.91	

注: 1) 太字は最も頻度が高い項目を意味する。

2) 2017年と2018年の「業種」と「職種」は大差がなかった。

また、職場の人的構成をみると、日韓の中途社員集団とも、「少数者集団」(minority group)ではないことも目立つ。所属部署(チームや課)の構成員は、日韓の中途社員とも「10人未満」が最も多かった。いわゆる「チーム制組織」で働いている可能性が高い。また、日韓の中途社員集団とも所属部署の社員の「90%以上」が「正社員」であると答えた。日韓の中途社員とも正社員を中心に少人数で構成される「少数精鋭」の部署で働いていると解釈できる。同じ部署内で中途採用者は決して

少なくなかった。部署内の中途採用者の割合に関する質問に対し、平均的に日本の中途社員は 45.38%、韓国の中途社員は 42.76%が中途採用者であると答えた。おそらく、部署内で中途採用出身の先輩、同期、後輩も珍しくないだろう。

最後に、日韓の中途社員集団とも労働組合がない、いわゆる「未組織企業」で働いていた。具体的に、日本の中途社員の 52.50%(210 人)、韓国の中途社員の 62.35%(255 人)が、社内に労働組合がないと答えた。また、社内に労働組合があっても、加入資格がなかったり(日本:16.50%、韓国:11.98%)、加入していなかったり(日本:9.75%、韓国:13.45%)、などの理由で、組合員である中途社員は、日本が 21.25%(85 人)、韓国が 12.22%(50 人)に過ぎなかった。つまり、本稿の標本は、労働組合の中核を構成する「正社員」であるが、労働組合がない「未組織企業」で働いている希少なサンプルである。そうすると、本稿の標本は、「未組織企業の社内発言機構」(Dundon & Gollan, 2007; Willman et al., 2009; 守島 1999)に近い属性を持つと解釈できる。

第 2 節 確証的因子分析及び相関関係

本節では、本稿の研究モデルに対する因子分析結果を提示する。因子分析は、探索的因子分析と確証的因子分析に大別される。本稿の研究モデルの構成概念は、先行研究によって既に因子構造が解明されている。従って、本節では「確証的因子分析」(confirmatory factor analysis; CFA)を行った。また、本稿では、個別構成概念の上位の構成概念として、「社内発言機構」・「OB 的説明変数群」・「HRM 的説明変数群」・「ER 的説明変数群」・「地位説明変数群」を仮定している。

しかし、上記の構成概念は、個別の学問分野で活用されてきたものであり、上位の構成概念間に「収束的妥当性」(convergent validity)と「弁別的妥当性」(divergent validity)があるのかについては、実証がなされていない。例えば、本稿では、「HRM 的説明変数群」の構成概念として位置付けた「雇用の安定性」が、「ER 的説明変数群」の構成概念として位置付けるのが妥当であるかもしれない。なぜなら、「雇用の安定性」は、労働組合の伝統的な関心事であり、団体交渉の最重要案件であるからである。本稿では、「雇用の安定性」に直結するリストラや新規採用の抑制などの雇用調整を決めるのは、あくまで企業の権限であるという仮定し、同構成概念を「HRM 的説明変数群」に分類した。しかし、このような理論的仮定が、研究モデルの経験的適合度と合致するのかを確認する必要がある。

本稿では、以上の問題意識を反映し、2 次確証的因子分析(2nd-order CFA)を行った。ここで、1 次因子(1st-order factor)は「△雇用者主導的発言機構の数」・「△被雇用者主導的発言機構の数」・「△社会政治的支持」・「△社内情報へのアクセス」・「△経営資源へのアクセス」・「△組織からの人的投資」・「△組織からの集団志向的要求」・「△雇用安定性の提供」・「△従業員の集団的発言力」・「△

従業員の個別的発言力」・「△従業員の意思決定参加」・「△組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」・「△向社会的発言」である。これらの構成概念に対し、「△雇用者主導的発言機構の数」・「△被雇用者主導的発言機構の数」の上位概念として「△社内発言機構の数」を、「△社会政治的支持」・「△社内情報へのアクセス」・「△経営資源へのアクセス」の上位概念として「△OB 的説明変数群」を、「△組織からの人的投資」・「△組織からの集団志向的要求」・「△雇用安定性の提供」の上位概念として「△HRM 的説明変数群」を、「△従業員の集団的発言力」・「△従業員の個別的発言力」・「△従業員の意思決定参加」の上位概念として「△ER 的説明変数群」を、「△組織の威勢(外的地位)」・「組織内尊重(内的地位)」の上位概念として「△地位説明変数群」を設定した。「△向社会的発言」は単一構成概念であるため、1 次因子である。

下記の表 46・47 は、構成概念別の確証的 2 次因子分析結果である。

表 46 構成概念別の確証的因子分析(日本)

2次構成概念	1次構成概念	測定項目	標準化 $\lambda^{1次}$	標準化 $\lambda^{2次}$	標準誤差	t-value	概念信頼度		平均分散抽出	
							CR ^{1次}	CR ^{2次}	AVE ^{1次}	AVE ^{2次}
△社内発言機構の数	△雇用者主導的発言機構の数	測定項目 1	0.530	0.919	-	-	0.714	0.727	0.335	0.571
		測定項目 2	0.542		0.149	7.477***				
		測定項目 3	0.529		0.160	7.354***				
		測定項目 4	0.631		0.157	8.204***				
		測定項目 5	0.650		0.163	8.328***				
	△被雇用者主導的発言機構の数	測定項目 1	0.682	0.767	-	-	0.822			
		測定項目 2	0.730		0.079	12.339***				
		測定項目 3	0.743		0.086	12.505***				
		測定項目 4	0.723		0.088	12.241***				
		測定項目 5	0.583		0.071	10.190***				
△O B 的説明変数群	△社会政治的支持	測定項目 1	0.901	0.697	-	-	0.920	0.800	0.699	0.576
		測定項目 2	0.859		0.032	29.579***				
		測定項目 3	0.736		0.051	17.341***				
		測定項目 4	0.842		0.042	21.815***				
		測定項目 5	0.832		0.047	21.589***				
	△経営資源へのアクセス	測定項目 1	0.927	0.655	-	-	0.898			
		測定項目 2	0.955		0.028	36.534***				
		測定項目 3	0.913		0.031	31.788***				
		測定項目 4	0.452		0.054	9.692***				
	△社内情報へのアクセス	測定項目 1	0.661	0.901	-	-	0.905			
		測定項目 2	0.937		0.089	15.703***				
		測定項目 3	0.948		0.090	15.995***				
測定項目 4		0.789	0.080		15.484***					
△HRM 的説明変数群	△組織の人的投資	測定項目 1	0.701	0.917	-	-	0.836	0.843	0.630	0.645
		測定項目 2	0.849		0.083	14.976***				
		測定項目 3	0.824		0.082	14.680***				
	△組織の集団志向的要求	測定項目 1	0.762	0.775	-	-	0.867			
		測定項目 2	0.902		0.071	17.870***				
		測定項目 3	0.814		0.070	16.537***				
	△雇用安定性の提供	測定項目 1	0.744	0.703	-	-	0.831			
		測定項目 2	0.835		0.065	15.235***				
		測定項目 3	0.785		0.066	14.593***				

ΔER 的説明変数群	Δ従業員の集団的発言力	測定項目 1	0.702	0.884	-	-	0.838	0.813	0.564	0.602
		測定項目 2	0.787		0.080	13.596***				
		測定項目 3	0.751		0.085	12.990***				
		測定項目 4	0.761		0.071	13.935***				
	Δ従業員の個別的発言力	測定項目 1	0.687	0.857	-	-	0.834			
		測定項目 2	0.756		0.086	12.090***				
		測定項目 3	0.749		0.095	11.355***				
		測定項目 4	0.727		0.095	11.066***				
		測定項目 5	0.615		0.082	10.341***				
	Δ従業員の意思決定参加	測定項目 1	0.761	0.539	-	-	0.855			
		測定項目 2	0.775		0.063	14.924***				
		測定項目 3	0.793		0.067	15.251***				
		測定項目 4	0.746		0.064	14.309***				
		測定項目 5	0.594		0.071	11.169***				
	Δ地位説明変数群	Δ組織の威勢(外的地位)	測定項目 1	0.794	0.826	-	-		0.911	
測定項目 2			0.723	0.067		15.247***				
測定項目 3			0.745	0.060		15.946***				
測定項目 4			0.821	0.057		18.134***				
測定項目 5			0.808	0.055		17.760***				
測定項目 6			0.765	0.058		16.394***				
測定項目 7			0.736	0.054		15.672***				
Δ組織内尊重(内的地位)		測定項目 1	0.766	0.861	-	-	0.880			
		測定項目 2	0.813		0.050	19.603***				
		測定項目 3	0.835		0.063	16.669***				
		測定項目 4	0.827		0.065	16.347***				
-	Δ向社会的発言	測定項目 1	0.714	-	-	-	0.911	-	0.630	-
		測定項目 2	0.781		0.061	16.834***				
		測定項目 3	0.808		0.067	15.236***				
		測定項目 4	0.819		0.072	15.472***				
		測定項目 5	0.835		0.070	15.745***				
		測定項目 6	0.799		0.072	15.100***				

表 47 構成概念別の確証的因子分析(韓国)

2次構成概念	1次構成概念	測定項目	標準化 $\lambda^{1次}$	標準化 $\lambda^{2次}$	標準誤差	t-value	概念信頼度		平均分散抽出	
							CR ^{1次}	CR ^{2次}	AVE ^{1次}	AVE ^{2次}
△社内発言機構の数	△雇用者主導的発言機構の数	測定項目 1	0.536	0.889			0.649	0.724	0.271	0.576
		測定項目 2	0.515		0.178	5.261***				
		測定項目 3	0.468		0.183	4.871***				
		測定項目 4	0.575		0.189	5.699***				
		測定項目 5	0.506		0.202	5.873***				
	△被雇用者主導的発言機構の数	測定項目 1	0.692	0.602	-	-	0.751			
		測定項目 2	0.553		0.083	9.146***				
		測定項目 3	0.710		0.097	10.94***				
		測定項目 4	0.583		0.095	9.557***				
		測定項目 5	0.520		0.084	7.798***				
△OB 的説明変数群	△社会政治的支持	測定項目 1	0.814	0.858	-	-	0.866	0.840	0.564	0.637
		測定項目 2	0.786		0.073	13.263***				
		測定項目 3	0.665		0.067	14.783***				
		測定項目 4	0.729		0.068	15.456***				
		測定項目 5	0.752		0.073	13.263***				
	△経営資源へのアクセス	測定項目 1	0.826	0.701	-	-	0.819			
		測定項目 2	0.842		0.057	17.596***				
		測定項目 3	0.713		0.059	14.886***				
		測定項目 4	0.507		0.077	5.879***				
	△社内情報へのアクセス	測定項目 1	0.551	0.828	-	-	0.808			
		測定項目 2	0.802		0.137	10.107***				
		測定項目 3	0.791		0.146	9.859***				
測定項目 4		0.709	0.120		10.199***					
△HRM 的説明変数群	△組織の人的投資	測定項目 1	0.504	0.876	-	-	0.738	0.784	0.493	0.552
		測定項目 2	0.785		0.171	9.180***				
		測定項目 3	0.781		0.183	9.170***				
	△組織の集団志向的要求	測定項目 1	0.676	0.661	-	-	0.792			
		測定項目 2	0.835		0.102	12.576***				
		測定項目 3	0.729		0.092	12.038***				
	△雇用安定性の提供	測定項目 1	0.734	0.673	-	-	0.767			
		測定項目 2	0.778		0.086	12.568***				
		測定項目 3	0.655		0.066	11.332***				

△ER 的説明変数群	△従業員の集团的発言力	測定項目 1	0.723	0.882	-	-	0.858	0.838	0.602	0.646
		測定項目 2	0.792		0.073	14.562***				
		測定項目 3	0.815		0.075	14.985***				
		測定項目 4	0.771		0.071	14.665***				
	△従業員の個別的発言力	測定項目 1	0.745	0.946	-	-	0.874			
		測定項目 2	0.811		0.064	15.858***				
		測定項目 3	0.688		0.069	13.326***				
		測定項目 4	0.791		0.068	14.612***				
		測定項目 5	0.770		0.068	15.066***				
	△従業員の意思決定参加	測定項目 1	0.736	0.516	-	-	0.835			
		測定項目 2	0.703		0.075	12.543***				
		測定項目 3	0.753		0.080	12.970***				
		測定項目 4	0.676		0.079	11.889***				
		測定項目 5	0.678		0.077	11.829***				
	△地位説明変数群	△組織の威勢(外的地位)	測定項目 1	0.785	0.779	-	-		0.876	
測定項目 2			0.689	0.087		10.760***				
測定項目 3			0.666	0.097		11.755***				
測定項目 4			0.732	0.084		12.808***				
測定項目 5			0.721	0.086		12.639***				
測定項目 6			0.681	0.077		11.641***				
測定項目 7			0.692	0.074		11.047***				
△組織内尊重(内的地位)		測定項目 1	0.664	0.734	-	-	0.832			
		測定項目 2	0.769		0.078	13.278***				
		測定項目 3	0.763		0.097	11.927***				
		測定項目 4	0.741		0.102	11.549***				
		測定項目 5	0.586		0.109	9.015***				
-	△向社会的発言	測定項目 1	0.610	-	-	-	0.864	-	0.517	-
		測定項目 2	0.663		0.093	12.246***				
		測定項目 3	0.720		0.107	11.436***				
		測定項目 4	0.773		0.117	12.015***				
		測定項目 5	0.813		0.117	12.394***				
		測定項目 6	0.716		0.108	11.422***				

「収束的妥当性」の判断基準には、以下の3つの指標がある。

第1に、観測変数(測定変数)の1次因子に対する非標準化 λ 、そして1次因子の2次因子の非標準化 λ が帰無仮説を棄却しなければならない。表46と表47の全ての非標準化 λ は、 $p < .001$ で帰無仮説を棄却していた。

第2に、標準化が0.5以上であることが望ましい。これと関連し、Bagozziらは(Bagozzi & Yi, 1991; Bagozzi, Yi & Phillips, 1991)、同基準の理由を、誤差の説明力が観測変数の説明力より高くなる基準値であるからであると述べている。表46・47の測定変数は、この基準を満たしていたが、韓国の「雇用者主導的発言機構」の3番目の測定項目3である「 Δ 職場懇談会」は0.461で、近似値に止まった。下記の注⁴⁰の理由で、本稿では同測定項目も分析に含むことにした。

第3に、「概念信頼度」(construct reliability)と「平均分散抽出」(average variance extracted)が、それぞれ0.7と0.5以上であることが望ましい(Hair et al., 2010)。表46・47の「 Δ 雇用者主導的発言機構の数」と「 Δ 被雇用者主導的発言機構の数」以外の全ての構成概念の「概念信頼度」と「平均分散抽出」は、この基準を満たしていた。

Hair et al. (2010)は、「判別的妥当性」の判断基準として、平均分散抽出の2乗が他の変数との相関係数値と比べ、大きいのが望ましいと提案した。この基準を確認するため、独立変数(「社内発言機構」)、1次媒介変数(「OB 的説明変数群」・「HRM 的説明変数群」・「ER 的説明変数群」)、2次媒介変数(「地位説明変数群」)、従属変数(「向社会的発言」)の基礎統計量及び相関係数を提示する。全ての変数の平均分散抽出の2乗が、他の変数との相関係数値と比べ、大きいことを確認できる。

⁴⁰ 「社内発言機構」は、他の測定項目と異なり、心理的変数ではなく、制度的変数であるからである。心理学の尺度は、特定の構成概念と1:1に対応するように開発される。しかし、企業内の存在する制度の中で、1つの理由だけで導入されるものはない。例えば、「職場懇談会」は、職場の従業員の「不満」と「苦情」を共有する場であるが、同時に「職場革新」(workplace innovation)の推進と教育の場でもある。もしくは、「職場懇談会」が、管理者による「パワハラ」の場に変質される場合もありうる。以上の変数の特性があり、「社内発言機構」の標準化 λ は、他の構成概念の測定項目の標準化 λ と比べ、低く現れたことも確認できる。また、Bagozzi & Yi (1991)は、上記の基準は絶対的な基準ではなく、他の評価指標と併用し、総合的に判断することを推薦している。

表 48 主要変数の基礎統計量及び相関関係(日本)

変数名	平均	標準 偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Δ雇業者主導的発言機構の数	-0.145	2.017	(0.470)													
2. Δ被雇業者主導的発言機構の数	0.100	1.899	0.456***	(0.695)												
3. Δ社会政治的支持	0.145	1.395	0.239***	0.196***	(0.836)											
4. Δ社内情報へのアクセス	0.185	1.550	0.261***	0.216***	0.557***	(0.842)										
5. Δ経営資源へのアクセス	0.183	1.640	0.207***	0.144 **	0.382***	0.696***	(0.843)									
6. Δ組織からの人的投資	0.122	1.168	0.255***	0.259***	0.359***	0.349***	0.314***	(0.914)								
7. Δ組織からの集団志向的要求	0.033	1.360	0.170***	0.164***	0.357***	0.335***	0.199***	0.621***	(0.829)							
8. Δ雇用安定性の提供	0.140	1.325	0.169***	0.227***	0.219***	0.235***	0.155 **	0.644***	0.361***	(0.789)						
9. Δ従業員の個別的発言力	0.080	0.838	0.151 **	0.122 *	0.244***	0.224***	0.158 **	0.386***	0.387***	0.281***	(0.906)					
10. Δ従業員の集団的発言力	0.018	0.810	0.139 **	0.116 *	0.166***	0.184***	0.141 **	0.403***	0.363***	0.336***	0.659***	(0.751)				
11. Δ従業員の意思決定参加	0.029	0.805	0.179***	0.077	0.315***	0.282***	0.237***	0.388***	0.340***	0.288***	0.319***	0.396***	(0.738)			
12. Δ組織の威勢(外的地位)	-0.051	0.884	0.122 *	0.155 **	0.359***	0.247***	0.242***	0.484***	0.341***	0.329***	0.220***	0.247***	0.309***	(0.771)		
13. Δ組織内尊重(内的地位)	-0.063	0.885	0.247***	0.207***	0.445***	0.349***	0.283***	0.477***	0.391***	0.340***	0.271***	0.207***	0.390***	0.612***	(0.773)	
14. Δ向社会的発言	0.103	1.061	0.216***	0.139 **	0.283***	0.260***	0.237***	0.480***	0.337***	0.393***	0.230***	0.306***	0.387***	0.242***	0.324***	(0.793)

注:1) 「Δ」は、差分変数(differencing-form variable)を意味する。

2) †: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001

3) ()の値は、平均分散抽出の2乗を意味する。

表 49 主要変数の基礎統計量及び相関関係(韓国)

変数名	平均	標準 偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Δ雇業者主導的発言機構の数	-0.279	1.799	(0.521)													
2. Δ被雇業者主導的発言機構の数	-0.142	1.828	0.420***	(0.616)												
3. Δ社会政治的支持	-0.181	0.957	0.272***	0.186***	(0.751)											
4. Δ社内情報へのアクセス	-0.127	0.943	0.187***	0.139 **	0.594***	(0.720)										
5. Δ経営資源へのアクセス	-0.300	0.993	0.205***	0.116 *	0.496***	0.547***	(0.735)									
6. Δ組織からの人的投資	0.075	1.040	0.252***	0.095	0.250***	0.249***	0.256***	(0.702)								
7. Δ組織からの集団志向的要求	0.009	1.207	0.232***	0.117 *	0.297***	0.157 **	0.211***	0.493***	(0.750)							
8. Δ雇用安定性の提供	-0.005	1.331	0.119 *	0.068	0.148 **	0.139 **	0.167***	0.538***	0.339***	(0.724)						
9. Δ従業員の個別的発言力	-0.053	1.082	0.136 **	0.040	0.081	0.046	0.040	0.173***	0.155 **	0.063	(0.762)					
10. Δ従業員の集団的発言力	-0.054	1.013	0.153 **	0.062	0.088	0.072	0.097	0.204***	0.100 **	0.084	0.736***	(0.776)				
11. Δ従業員の意思決定参加	-0.030	0.772	0.167***	0.040	0.247***	0.189***	0.157 **	0.396***	0.344***	0.327***	0.193***	0.200***	(0.710)			
12. Δ組織の威勢(外的地位)	-0.099	0.805	0.321***	0.193***	0.341***	0.244***	0.235***	0.368***	0.397***	0.176***	0.114 *	0.132 **	0.322***	(0.710)		
13. Δ組織内尊重(内的地位)	-0.173	0.657	0.217***	0.153 **	0.419***	0.378***	0.277***	0.242***	0.263***	0.151 **	0.006	0.053	0.301***	0.490***	(0.708)	
14. Δ向社会的発言	0.034	0.920	0.236***	0.197***	0.322***	0.307***	0.256***	0.445***	0.329***	0.310***	0.125 *	0.114 *	0.336***	0.345***	0.391***	(0.719)

注:1) 「Δ」は、差分変数(differencing-form variable)を意味する。

2) †: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001

3) ()の値は、平均分散抽出の2乗を意味する。

回帰分析と関連し、問題になる「多重共線性」(multicollinearity)に関する問題は深刻ではないと判断される。経験則(rule of thumb)として、変数間の相関係数が0.8以上である場合、多重共線性が問題になる可能性があると知られている。本稿の主要変数の中で、変数間の相関係数が0.8以上の変数はなかった。多重共線性の診断は、回帰分析の事後分析である「分散拡大係数」(variance inflation factor)を用いるのが妥当である。これと関連し、後で紹介される回帰分析の分散拡大係数の中で、「多重共線性」を疑う基準値である10以上はなかったことも事前に述べておきたい。

次に、本稿の研究モデルが、収集されたデータとどの程度一致するのかを確認するため、「モデルの適合度」(goodness of fit)を確認する。モデルの適合度を確認する方法は、絶対的適合度を確認する方法と相対的適合度を比較する方法で分けられる。絶対的適合度と相対的適合度は、下記の表50のとおりである。

表 50 研究モデルの絶対的適合度

	カイ二乗	自由度	カイ二乗 / 自由度	RMSEA	AGFI	SRMR
日本	3058.69	1905	1.606	0.039	0.801	0.062
韓国	2943.78	1905	1.545	0.037	0.804	0.073

絶対的適合度には、カイ二乗/自由度、RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)、AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)、SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)が一般的に活用されている。具体的には、カイ二乗/自由度は3以下(Fornell and Larcker, 1981)、RMSEAは.08以下(Brown, 2003)、AGFIは.90以上(Jöreskog & Sörbom, 1989)、SRMRは.08以下(Kline, 1998)が望ましいと提示されている。本稿の研究モデルは、AGFI以外の全ての基準を満たしていた。これと関連し、Hair et al.(2010)は、たとえAGFIが.9以下の場合でも、他の指標が良好であり、AGFIが.8以上である場合は、受容可能(acceptable)なレベルであると述べている。従って、本稿の研究モデルの絶対的適合度も、受容可能なレベルであると判断した。

相対的適合度を比較する方法には、カイ二乗を比較する方法(Kline, 1998)、RMSEAを比較する方法(Brown, 2003)、CFIを比較する方法(Rigdon, 1996)、AGFIを比較する方法(Jöreskog & Sörbom, 1989)がある。分析結果を表51に提示した。本稿の研究モデルと比較する代案モデルとして、1) 回答者である中途社員が「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」を区分できない場合(「対案モデル A」)、2) 回答者である中途社員が「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」を区分できない場合(「対案モデル B」)、3) 回答者である中途社員が「OB 的説明変数群」と「HRM 的説明変数群」を区分できない場合(対案モデル C)、回答者である中途社員が「OB 的説明変数群」と「ER 的説明変数群」を区分できない場合(対案モデル D)

ル D)」、回答者である中途社員が「HRM 的説明変数群」と「ER 的説明変数群」を区分できない場合(対案モデル E)を想定した。分析結果は、回答者である中途社員が、各々の場合を明確に区分し、答えたことを示している。研究モデルと5つの対案モデルの間には、 $p < 0.001$ のカイ2乗の有意な差があったからである。また、RMSEA・CFI・AGFIも研究モデルの方が最も高かった。

表 51 研究モデルの相対的適合度

モデル	カイ二乗	自由度	RMSEA	CFI	AGFI
研究モデル _{日本}	3058.69	1905	0.039	0.928	0.801
対案モデル A _{日本}	3152.71	1907	0.041	0.922	0.792
対案モデル B _{日本}	4043.41	1912	0.053	0.869	0.706
対案モデル C _{日本}	3253.31	1910	0.042	0.917	0.789
対案モデル D _{日本}	3293.67	1910	0.043	0.914	0.787
対案モデル E _{日本}	3169.42	1910	0.041	0.922	0.795
研究モデル _{韓国}	2943.78	1905	0.037	0.908	0.804
対案モデル A _{韓国}	3000.36	1907	0.039	0.903	0.799
対案モデル B _{韓国}	3455.30	1912	0.044	0.863	0.760
対案モデル C _{韓国}	3133.96	1910	0.040	0.891	0.790
対案モデル D _{韓国}	3226.70	1910	0.041	0.883	0.792
対案モデル E _{韓国}	3131.99	1910	0.040	0.892	0.799

注:対案モデル A=1 次因子「△雇用者主導的発言機構」と1 次因子「△被雇用者主導的発言機構」を統合したモデル, 対案モデル B=1 次因子「△雇用者主導的発言機構」と1 次因子「△被雇用者主導的発言機構」と1 次因子「△向社会的発言」を統合したモデル, 対案モデル C=2 次因子「△OB 的説明変数群」と2 次因子「△HRM 的説明変数群」を統合したモデル, 対案モデル D=2 次因子「△OB 的説明変数群」と2 次因子「△ER 的説明変数群」を統合したモデル, 対案モデル E=2 次因子「△HRM 的説明変数群」と2 次因子「△ER 的説明変数群」を統合したモデル

最後に、2017 年と2018 年の「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の基礎統計量は、下記の表 52・53 のとおりである。

まず、表 52 は、「雇用者主導的発言機構」の導入現状を示したものである。前述したとおり、この回答は中途社員の認識(記憶)を反映しているものであり、実際の導入現状を意味するものではない。この点を考慮した上で、表 52 を見ると、全般的に日韓の中途社員が答えた「雇用者主導的発言機構」の数は大差がないことを確認できる。5 つのプラクティス(「小集団活動」、「人事評価のフィードバック面談」、「職場懇談会」、「従業員意識調査」、「自己申告制度」)について、日本の中途社員は平均的に 2.28 個(2017 年)と 2.13 個(2018 年)のプラクティスが導入されていると答えた。一方、韓国の中途社員は平均的に 2.32 個(2017 年)と 2.04 個(2018 年)のプラクティスが導入され

ていると答えた。

表 52 日韓の中途社員が答えた「雇用者主導的発言機構」の導入現状

うちの会社では…、	「ある」(2017年)	「ある」(2018年)
小集団活動(QC活動など)が定期的に運営されている。	日本:129人(32.25%) 韓国:155人(37.90%)	日本:109人(27.25%) 韓国:134人(32.76%)
個人業績評価などにおける定期的面談が行われている。	日本:233人(58.25%) 韓国:216人(52.81%)	日本:231人(57.75%) 韓国:170人(41.56%)
部署での定期的なミーティング(「職場懇談会」など)が行われている。	日本:235人(58.75%) 韓国:232人(56.72%)	日本:222人(55.50%) 韓国:209人(51.10%)
人事部による従業員意識調査が定期的実施されている。	日本:152人(38.00%) 韓国:168人(41.08%)	日本:145人(36.25%) 韓国:160人(39.12%)
人事部が運営する目安箱、自己申告制度などがある。	日本:162人(40.50%) 韓国:178人(43.52%)	日本:146人(36.50%) 韓国:162人(39.61%)
「雇用者主導的発言機構」の数	日本:M=2.28, SD=1.75 韓国:M=2.32, SD=1.58	日本:M=2.13, SD=1.68 韓国:M=2.04, SD=1.62

注:1) 太字は該当年度に導入率が最も高い項目を意味

2) 下線は該当年度に導入率が次に高い項目を意味

5つのプラクティスの中で、最も導入率が高かったのは「職場懇談会」などの非公式のチーム発言機構であり、最も導入率が低かったのは「小集団活動」などの公式のチーム発言機構であった。「職場懇談会」の導入率は、日本が58.75%(2017年)と55.59%(2018年)であり、韓国が56.72%(2017年)と51.10%(2018年)であり、過半数以上の転職先で「職場懇談会」が導入されていた。これは、未だに日韓企業の業務構造が、個人(ジョブ)中心ではなく、集団(チーム)中心であることを示している。一方、「小集団活動」の導入率は、日本が32.25%(2017年)と27.25%(2018年)であり、韓国が37.90%(2017年)と32.76%(2018年)であり、約30%前後の企業が同プラクティスを導入していた。このように「小集団活動」の導入率が低いのは、他の発言機構と異なり、「小集団活動」に伴う制度的費用が高いからであると思われる。例えば、「小集団活動」を効果的に運営するためには、社員を対象にチーム学習や改善活動などに関する教育訓練を行う必要がある。また、「小集団活動」が業務時間を用い、ワークショップの形式で行われる場合、その分、労働生産性も一時的に減少するだろう。また、「小集団活動」が制度として社内で安着するまでの試行錯誤もコストである。つまり、以上の教育訓練費、労働生産性の(一時的な)減少、試行錯誤に伴う混乱、などの様々なコストを支払う意思がある企業だけが「小集団活動」を導入しようとする動機を持つだろう。

下記の表53は、「被雇用者主導的発言機構」の導入現状を示したものである。全般的に日韓の中途社員が答えた「被雇用者主導的発言機構」の数は大差がないことを確認できる。5つのプラクティス(「職場集会」、「組合員意識調査」、「労働組合内苦情申告制度」、「労使協議慣行」、「労使

代表で構成される苦情処理委員会)」について、日本の中途社員は平均的に1.10個(2017年)と1.20個(2018年)のプラクティスが導入されていると答えた。一方、韓国の中途社員は平均的に1.27個(2017年)と1.12個(2018年)のプラクティスが導入されていると答えた。

表 53 日韓の中途社員が答えた「被雇用者主導的発言機構」の導入現状

うちの会社では…、	「ある」(2017年)	「ある」(2018年)
労働組合などの従業員組織が主催する職場委員会が定期的開催されている。	日本:94人(23.50%) 韓国:95人(23.23%)	日本:109人(27.25%) 韓国:95人(23.23%)
労働組合などの従業員組織によるアンケート調査が定期的実施されている。	日本:82人(20.50%) 韓国:86人(21.03%)	日本:91人(22.75%) 韓国:71人(17.36%)
労働組合などの従業員組織が運営する目安箱、苦情申告制度などがある。	日本:80人(20.00%) 韓国:91人(22.25%)	日本:93人(23.25%) 韓国:88人(21.52%)
会社と労働組合(従業員代表)との定期的協議慣行がある。	日本:114人(28.50%) 韓国:138人(33.74%)	日本:118人(29.50%) 韓国:114人(27.87%)
労使代表で構成されている苦情処理委員会がある。	日本:73人(18.25%) 韓国:108人(26.41%)	日本:72人(18.00%) 韓国:92人(22.49%)
「労組主導的発言機構」の数	日本:M=1.10, SD=1.75 韓国:M=1.27, SD=1.67	日本:M=1.20, SD=1.75 韓国:M=1.12, SD=1.58

注:1) 太字は該当年度に導入率が最も高い項目を意味

2) 下線は該当年度に導入率が次に高い項目を意味

5つのプラクティスの中で、最も導入率が高かったのは、日韓とも「労使協議慣行」などの集団的発言機構であった。日韓とも「労使協議慣行」などの集団的発言機構の導入率が高いのは、2つの理由が考えられる。1つは、「労使協議慣行」は、労使間の自発的な選択だけではなく、法的な義務(韓国の場合、「勤労者参加及び協力増進に関する法律」)でもあるからである。例えば、韓国の雇用労働部の『労使協議会運営マニュアル』によると、「常時勤労者30人以上」の規模の事業場では、「労使協議会」の設置が義務付けられている。本稿の調査対象者は、「従業員数100人」規模の企業に従事している従業員であるため、企業が「勤労者参加法」を違反しない限り、100%導入されているはずである。第2に、「被雇用者主導的発言機構」の役割の中で集団的発言機能は、「雇用者主導的発言機構」が代替できない労働組合のユニークな役割だからである(Freeman & Medoff, 1984; Kim & Kim, 2004)。つまり、もし企業が従業員の集団的同意を得たい案件がある場合、「労使協議慣行」を活用しようとする動機を持つだろう。

一方、5つのプラクティスの中で、最も導入率が低かったのは、日本の場合は「労使共同の苦情処理委員会」であり、韓国の場合は「組合員意識調査」であった。日本の場合、個別従業員が自分の不満や苦情を直属上司と話し合い直接解決しようとする傾向にあることが、第2章の『労使コミュニケーション調査』の従業員調査結果から明らかになった。従って、本稿の調査対象者である日本

の中途社員が「労使共同の苦情処理委員会」の存在を認識しないことも不思議ではない。また、韓国の場合、「組合員意識調査」に関するプラクティスの導入が低いのは、従業員組織が組合員の意見を傾聴ために、「組合員意識調査」などの公式の発言チャンネルよりは、「職場集会」などの非公式の発言チャンネルの選好する結果であると思われる。なぜなら、公式の発言チャンネルを運営するためには、事務的な努力(例:調査票の作成・分析・公開などの各種の雑務)が必要だからである。中小企業の労働組合(従業員組織)の場合、そのような仕事を任せるほど、専任組合員(full-time union officer)の数が十分ではないだろう。

第3節 「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係

本節では、「社内発言機構」と中途社員の「向社会的発言」の関係に関する仮説1と2を検証する。具体的には、2つのタイプの「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析する。分析には、「位階的回帰分析」(hierarchical regression analysis)を用いた。分析の手順は以下のとおりである。

第1に、統制変数群が中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、仮説の検証前に従属変数である中途社員の「向社会的発言」の級内変量に影響を与える可能性がある「第三の変数」(third variable)の効果を確認するためのものである。

第2に、「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、独立変数である「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、従属変数である中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす「総効果」(total effect)を確認するためのものである。また、この分析の回帰式には、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は投入しない。

第3に、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、独立変数である「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、従属変数である中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす総効果(total effect)を確認するためのものである。同じく、この分析の回帰式には、「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は投入しない。

第4に、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、独立変数である「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、従属変数である中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす「直接効果」(direct effect)を確認するためのものである。

以上の分析手順を、日本の中途社員と韓国の中途社員を対象に個別に行った。日本の中途社員を対象にする分析結果は、表 54 のとおりである。

表 54 重回帰分析結果(日本)―「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係―

	M1	M2	M3	M4
	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言
統制変数(個人変数)				
年齢_T1	0.000	-0.001	-0.005	-0.004
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.050	0.041	0.045	0.041
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.003	0.002	-0.007	-0.004
勤続年数_T1	-0.002	0.004	0.013	0.012
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.028	0.035	0.022	0.028
現在の職位_T1	0.056	0.054	0.064	0.060
転職以前の職位_T1	-0.012	0.002	-0.001	0.004
経歴年数_T1	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021
転職回数_T1	0.031	0.035	0.057	0.052
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.052	0.044	0.058	0.051
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.049	-0.043	-0.038	-0.037
他企業への再転職ダミー	0.039	0.051	0.048	0.053
職種ダミー_T1	○	○	○	○
統制変数(職場変数)				
所属チーム(課)の規模_T1	-0.014	-0.021	-0.026	-0.026
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.047	-0.037	-0.035	-0.032
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.051	0.031	0.039	0.029
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.009	-0.029	-0.021	-0.031
統制変数(企業変数)				
従業員数_T1	-0.011	0.000	0.000	0.004
転職以前の従業員数_T1	0.028	-0.004	-0.008	-0.017
労働組合ダミー(1=あり)	0.048	0.043	0.011	0.020
業種ダミー_T1	○	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)				
向社会的発言_T1	-0.603***	-0.588***	-0.606***	-0.595***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.065	0.198**	0.052	0.143*
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.001	-0.001	0.150*	0.102
仮説(△社内発言機構の相加効果)				
△雇用者主導的発言機構の数		0.206***		0.134*
△被雇用者主導的発言機構の数			0.207***	0.140*
調整済み決定係数	0.326	0.349	0.351	0.357
F 検定	4.87***	5.21***	5.22***	5.26***
回答者の数	400	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M1 は、統制変数群が日本の中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「向社会的発言」の総変量のうち個人差を反映する級間変量を除いた級内変量に対し、統制変数群はほぼ有意な効果を持たないことを示している。唯一、2017 年調査時点の「向社会的発言」が有意な効果を持つことで現れた(標準化係数=-0.603; $p<.001$)。これは、「平均への回帰効果」が反映されたものであると思われる。

M2 は、日本企業の「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。同機構の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.206; $p<.001$)があることが確認された。興味深いのは、M1 では有意な関係を持たなかった 2017 年調査時点の「雇用者主導的発言機構」の数が、M2 では有意な関係(標準化係数=0.198; $p<.01$)を示されたことにある。2017 年調査時点の同機構の数は、総変量を反映する変数である。従って、2018 年と 2017 年の調査時点の間の同機構の数の級内変量を統制すると、2017 年調査時点の同機構の数は、実質的に級間変量を反映する変数になる。つまり、2017 年と比べ 2018 年に同機構の数が増えたとき(級内変量)、既存の同機構の数が一種のインフラとして中途社員の「向社会的発言」を促進することを意味する。

M3 は、日本企業の「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。同機構の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.207; $p<.001$)があることが確認された。この「効果量」(effect size)は、M2 の「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量の効果量(標準化係数=0.206; $p<.001$)とほぼ同じであり、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に対する貢献は、「雇用者主導的発言機構」と同等なものであった。また、M1 では有意な関係を持たなかった 2017 年調査時点の「被雇用者主導的発言機構」の数が、M2 では有意な関係(標準化係数=0.150; $p<.05$)を持つことで現れた。これも同じく、既存の同機構の数が一種のインフラとして中途社員の「向社会的発言」を促進することを意味する。

M2 と M3 で確認されたインフラとして既存の両発言機構の数は、以下のように説明できる。企業別労働市場の「よそ者」である中途社員にとって、両機構が揃えられていることが、必ずしも「発言機会」(voice opportunity)として認識されるわけではない。例えば、小集団活動の場面で、既存社員が自分の意見を提示していることを見ても、「よそ者」である自分がその参加の場に入ってもいいのかという懸念があるわけである。しかし、前期と比べ当期に両機構の数が増えたのは、中途社員にとって企業が「従業員の発言」を望んでいることを伝えるシグナルの役割をする。両発言機構が拡大される状態は、正社員集団の周辺部にも「発言機会」が提供されることを意味し、「よそ者」である中途社員にも参加の場が広めることで認識されるだろう。このような状況は、中途社員にとって発言に伴うリスクやコストが減少されることを意味する。

M4 は、日本企業の両発言機構の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.134; $p < .05$)があることが確認された。また、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.140; $p < .05$)があることも確認された。従って、日本の中途社員を対象に仮説 1 と 2 は支持⁴¹された。

M4 の「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量の効果量(標準化係数=0.134; $p < .05$)と、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量の効果量(標準化係数=0.140; $p < .05$)の間に有意な差があるのかを確認するために、ワルド検定(Wald test)を行った。ワルド検定の帰無仮説は、「雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量と被雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量との間には有意な差がない」である。ワルド検定の結果、量変数の効果量に有意な差がなかった(ワルド検定量=0.02; non-significant)。つまり、日本の中途社員の「向社会的発言」に対し、両発言機構は同等な貢献をしていると解釈できる。

日本の中途社員を対象にする分析結果は、表 55 のとおりである。

M5 は、統制変数群が韓国の中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果、次の 4 つの統制変数が有意な効果があった。

第 1 に、2017 年と 2018 年の間に「同一企業内勤務先の変化」を経験した中途社員の場合、「向社会的発言」の級内変量に負の効果(標準化係数=-0.080; $p < .1$)があった。この効果は、限界レベルで有意であったが、他のモデルでは 95%有意水準で有意であり(M6, M8)、全てのモデルで一貫して有意な結果が導出された。管見の限り、日韓の中途社員の人事異動に関する研究はなされていない。しかし、本稿の分析結果は、日本の中途社員と異なり、韓国の中途社員にとって、「同一企業内勤務先の変化」は否定的な意味を持つことを示している。つまり、人事異動の意味が、日韓の中途社員にとって異なる可能性がある。例えば、企業別労働市場の中で中途採用が行われる場合、中途社員にも長期雇用慣行を前提にする「企業特種的一般技能」(firm-specific general skill)が要求されるだろう。従って、人事異動は、中途社員にとって長期雇用のシグナルとして受け入れられる可能性がある。一方、職種別労働市場の中で中途採用が行われる場合、中途社員には雇用の流動性を前提にする「職種特種的一般技能」(occupational-specific general skill)が要求される。従って、人事異動は、中途社員にとって今後のキャリア・ポートフォリオに悪影響を及ぼす重大な事件として受け入れられる可能性がある。この解釈は、中途社員の人事異動に関する考察を必要とするものであり、本稿の研究範囲を超えるものであるため、今後の研究課題と残しておきたい。

⁴¹ 仮説検証は、研究仮説ではなく帰無仮説を対象にするものであり、厳密には「研究仮説が支持された」という表現より「帰無仮説が棄却された」という表現が妥当である。しかし、研究者にとっては、両表現が分析結果の解釈に与える影響はないため、本稿ではより簡潔な表現である「支持された」を使う。

表 55 重回帰分析結果(韓国)―「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係―

	M5	M6	M7	M8
	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言	△向社会的 的発言
統制変数(個人変数)				
年齢_T1	-0.106 [†]	-0.091	-0.112 [†]	-0.096
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.021	0.016	0.023	0.017
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.041	0.024	0.030	0.022
勤続年数_T1	0.044	0.064	0.070	0.071
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.051	0.064	0.059	0.066
現在の職位_T1	0.035	0.025	0.028	0.024
転職以前の職位_T1	0.031	0.047	0.057	0.055
経歴年数_T1	0.091	0.058	0.088	0.061
転職回数_T1	0.012	0.037	0.029	0.041
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.080 [†]	-0.105 [*]	-0.085 [†]	-0.104 [*]
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.056	-0.013	-0.044	-0.014
他企業への再転職ダミー	-0.056	-0.060	-0.053	-0.058
職種ダミー_T1	○	○	○	○
統制変数(職場変数)				
所属チーム(課)の規模_T1	0.035	0.037	0.041	0.039
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.012	0.007	0.009	0.013
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.030	-0.014	-0.037	-0.019
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.053	0.055	0.050	0.054
統制変数(企業変数)				
従業員数_T1	-0.101 [†]	-0.113 [*]	-0.115 [*]	-0.117 [*]
転職以前の従業員数_T1	0.069	0.053	0.070	0.056
労働組合ダミー(1=あり)	-0.033	-0.027	-0.039	-0.030
業種ダミー_T1	○	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)				
向社会的発言_T1	-0.524 ^{***}	-0.554 ^{***}	-0.531 ^{***}	-0.554 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.107 [*]	0.310 ^{***}	0.105 [*]	0.285 ^{***}
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.109 [*]	-0.108 [*]	0.033	-0.054
仮説(△社内機構の相加効果)				
△雇用者主導的発言機構の数		0.341 ^{***}		0.300 ^{***}
△被雇用者主導的発言機構の数			0.234 ^{***}	0.090
調整済み決定係数	0.241	0.317	0.274	0.319
F 検定	3.59 ^{***}	4.71 ^{***}	4.01 ^{***}	4.67 ^{***}
回答者の数	409	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

第 2 に、転職先の「従業員数」(企業規模)は、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に負の効果(標準化係数=-0.101; p<.1)を及ぼした。この効果は、限界レベルで有意であったが、他のモデルでは 95%有意水準で有意であり(M6, M7, M8)、全てのモデルで一貫して有意な結果が導出

された。先行研究により、「集団の規模」(group size)と「向社会的発言」の間には、理論的に負の関係が予測され、それに関する実証(LePine & Van Dyne, 1998)も行われているが、「企業の規模」と「向社会的発言」の関係に関する研究はまだ行われていない。1つの可能性は、中途社員の「組織内融和」(organizational assimilation)が、大手企業であるほど、阻害されている可能性である。一般的に、「企業の規模」は、組織の「構造的慣性」(structural inertia)の程度を示す代理変数である(Hannan & Freeman, 1984)。つまり、企業の規模が大きいくほど、組織特有の信念・規範・文化も強い可能性がある。また、「構造的慣性」が強いほど、組織の変化が難しいことも指摘されている(Hannan & Freeman, 1984)。このような組織生態学の観点から見ると、組織の構造的慣性が強いほど、組織の変化を提案する「向社会的発言」に伴うコストやリスクも大きい可能性がある。しかし、何故このような両変数間の負の関係が、韓国の中途社員だけに現れたのかについては、今後の研究が必要であるだろう。

第3に、2017年時点の「向社会的発言」が2018年と2017年間の「向社会的発言」の級内変量に有意な効果を持つことで現れた(標準化係数=-0.524; $p < .001$)。これは、「平均への回帰効果」を反映したものであると解釈でき、日本の中途社員を対象にした分析結果と同様であった。

第4に、2017年時点の「雇用者主導的発言機構」の数と「被雇用者主導的発言機構」の数は、中途社員の「向社会的発言」と有意な関係があった。「雇用者主導的発言機構」の数は、中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.107; $p < .05$)があった。しかし、「被雇用者主導的発言機構」の数は、中途社員の「向社会的発言」の級内変量と負の関係(標準化係数=-0.109; $p < .05$)があった。日本の中途社員を対象にする分析と同じく、「雇用者主導的発言機構」の数の効果は、「雇用者主導的発言機構」の級内変量を投入すると、より効果量が大きくなった。

一方、「被雇用者主導的発言機構」の数の負の効果は、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量を投入すると、有意ではなくなった。この結果は、「被雇用者主導的発言機構」の数の級間変量は負の効果を持ち、級内変量は正の効果を持つことを意味している。「被雇用者主導的発言機構」の数の級間変量が負の効果は、「期間効果」(period effect)を反映していると解釈できる。2017年と2018年の間は、韓国の労働市場改革を巡って、労使間の対立が激化した時期である。具体的には、解雇基準と就業規則の変更における集団的同意条件の緩和を巡って政府と企業、労働組合と市民団体の対立があった時期である。このように労使間の集団的争議がある場合、「被雇用者主導的発言機構」は企業の生産性に貢献するより、阻害する可能性が大きいだらう。

M6は、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。同機構の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.341; $p < .001$)があることが確認された。M5の2017年時点の「雇用者主導的発言機構」の数の効果(標準化係数=0.107; $p < .05$)が、同機構の相加効果の級

内変量を統制すると、より顕著になる(標準化係数=0.310; $p < .001$)のは、日本の中途社員を対象にする分析と同様である。その理由も上述したとおりである。ちなみに、日韓の同機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなかった(ワルド検定量=2.70; non-significant)。このワルド検定の帰無仮説は、「日本の雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量と韓国の雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量との間には有意な差がない」である。つまり、「雇用者主導的発言機構」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす正の効果は、日韓とも同等であると解釈できる。

M7 は、韓国企業の「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。同機構の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.234; $p < .001$)があることが確認された。また、M5 の 2017 年時点の「被雇用者主導的発言機構」の数の効果(標準化係数=-0.109; $p < .05$)は、同機構の相加効果の級内変量を統制すると、有意ではなくなった(標準化係数=0.033; non-significant)。上述したとおり、「被雇用者主導的発言機構」の数の級間変量は、労使間の集団的争議などの否定的な意味での「期間効果」が作用する場合、負の効果を持つことで予測される。しかし、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量は、正の効果を持ち、争議の解消メカニズムが現れた結果であると解釈できる。M6 と同じく、日韓の同機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなかった(ワルド検定量=0.01; non-significant)。このワルド検定の帰無仮説は、「日本の被雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量と韓国の被雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量との間には有意な差がない」である。つまり、「被雇用者主導的発言機構」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす正の効果は、日韓とも同等であると解釈できる。

M8 は、韓国企業の両発言機構の相加効果の級内変量が、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.300; $p < .05$)があることが確認された。しかし、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量は、「向社会的発言」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.090; non-significant)。M4 と同じく、「雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量の効果量(標準化係数=0.300; $p < .05$)と、「被雇用者主導的発言機構」の相加効果の級内変量の効果量(標準化係数=0.090; non-significant)の間に有意な差があるのかを確認するために、ワルド検定を行った。ワルド検定の帰無仮説は、「雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量と被雇用者主導的発言機構の相加効果の級内変量の効果量との間には有意な差がない」である。ワルド検定の結果、両変数の効果量には有意な差があった(ワルド検定量=4.12; $p < .05$)。つまり、中途社員の「向社会的発言」に対し、「雇用者主導的発言機構」が、

「被雇用者主導的発言機構」がより重要な貢献をしていると解釈できる。ちなみに、日韓の「雇用者主導的発言機構」の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、限界レベルであるが、有意な差があらわれた(ワルド検定量=3.61; $p < .1$)。しかし、日韓の「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなかった(ワルド検定量=0.54; non-significant)。

仮説 1 は、「社内発言機構」の級内変量と中途社員の「向社会的発言」の級内変量の間には正の因果関係があることを提案している。分析結果、日本では両方支持されたが、韓国では仮説 1 だけが支持された。この結果を、「因果的推論」(causal inference)の観点から見ると、次の表 56・57 のように解釈できる。「因果的推論」の観点から、仮説 1 と 2 は、社内発言機構の「介入効果」(intervention effect)により、中途社員の「向社会的発言」に差が生じることを提案している。

しかし、横断的研究デザインを用いた先行研究(Bae et al., 2011; Landau, 2009; Spencer, 1986)では、本質的には「介入効果」が与えられた「介入集団」(intervention group)と介入効果が与えられていない「統制集団」(control group)を比較することによって、「社内発言機構」の介入効果を確かめてきた。しかし、「因果的推論」の観点から見ると、この介入効果には、「社内発言機構」の介入効果だけではなく、「介入集団」と「統制集団」の間の「観察されていない異質性」(unobserved heterogeneity)も含まれている。例えば、「社内発言機構」を揃えている企業ほど、「自己効力感」が高い人材を採用している可能性がある(「高実績型 HR 制度」)。

ここで、近年の社会科学で用いられる分析法が、「差分の差分法」(difference in difference)である。下記の表 56・57 の分析結果は、差分の差分法に基づいたものである。最も単純な差分の差分法として、「介入集団」と「統制集団」の前後の観測データを分析する場合(before and after analysis)を想定してみよう。横断的研究デザインを用いた先行研究では、介入がすでに行われた後の「介入集団」と「統制集団」の観測データだけを分析している。しかし、介入が行われる前の観測データも揃えられている場合、純粋な介入効果は、「介入後の観測データ_{介入集団} - 介入前の観測データ_{介入集団}」 - 「介入後の観測データ_{統制集団} - 介入前の観測データ_{統制集団}」の値である。ここで、「無作為割付」(random assignment)の結果、「介入集団」と「統制集団」の間に「異質性」がないと仮定する。

表 56 は、日本の中途社員を対象に「差分の差分法」を行った結果である。「社内発言機構」の介入効果は、正の効果と負の効果があるため、本稿の「介入集団」は、「負の介入集団」と「正の介入集団」である。介入効果は、5 つの制度の相加効果によって構成されるので、「負の介入集団」と「正の介入集団」はそれぞれ 5 つの集団に細分化できる。「統制集団」は、2017 年と 2018 年の調査で、「社内発言機構」の数に変動がなかったと答えた中途社員集団である。日本の中途社員の場合、「統制集団」は 126 人であった。これらの「統制集団」の「向社会的発言」を見ると、2017 年の 4.15 点から 2018 年の 4.28 点へ、約 0.13 点の増加があった。この増加分は、期間効果を反映する自然増加分であると解釈できる。例えば、2017 年と 2018 年の間に日本の産業界において、大規模の

経営変革があった場合、すべての日本企業の従業員の「向社会的発言」が増加された可能性がある。もし、このような「期間効果」があった場合、同効果は「負の介入集団」、「正の介入集団」、「統制集団」の全集団に適用されるものであり、「因果的推論」を脅かす要因ではないだろう。

表 56 差分の差分法(日本)

	負の介入集団					統制 集団	正の介入集団				
	-5	-4	-3	-2	-1		0	1	2	3	4
「雇用者」 介入以前	4.72	4.54	4.70	4.74	4.48	4.15	4.11	4.23	4.33	3.38	4.14
	4.62					4.15	4.07				
「雇用者」 介入以後	3.71	4.25	4.66	4.51	4.62	4.28	4.37	4.48	4.35	4.30	4.47
	4.52					4.28	4.39				
介入前後 の変動分	-1.01	-0.29	-0.04	-0.23	0.14	0.13	0.26	0.25	0.02	0.92	0.33
	-0.10					0.13	0.32				
回答者	11	8	31	39	61	126	50	41	10	16	7
	150					126	124				
「被雇用者」 介入以前	4.46	4.53	4.90	4.50	4.79	4.16	4.42	4.50	4.61	3.67	4.35
	4.63					4.16	4.33				
「被雇用者」 介入以後	3.78	4.61	4.86	4.65	4.65	4.31	4.52	4.28	4.90	4.17	5.06
	4.51					4.31	4.51				
介入前後 の変動分	-0.68	0.08	-0.04	0.15	-0.14	0.15	0.10	-0.22	0.29	0.50	0.71
	-0.12					0.15	0.18				
回答者	14	10	5	23	31	214	40	24	12	17	10
	83					214	103				

日本企業の「雇用者主導的発言機構」の変動を見ると、「負の介入集団」は2017年の4.62点から2018年の4.52点へ、約0.10点の減少があった。また、「正の介入集団」は2017年の4.07点から2018年の4.39点へ、約0.32点の増加があった。しかし、この-0.10点と0.32点の変動分が介入効果であるわけではない。なぜなら、0.13点の「期間効果」があるからである。従って、負の介入効果は-0.23点(=-0.10-0.13点)であり、正の介入効果は0.19点(=0.32点-0.13点)である。同じ方式で、日本企業の「被雇用者主導的発言機構」の変動を見ると、「負の介入集団」は2017年の4.63点から2018年の4.51点へ、約0.12点の減少があった。また、「正の介入集団」は2017年の4.33点から2018年の4.51点へ、約0.18点の増加があった。しかし、同時期の「統制集団」には0.15点の増加があった。従って、負の介入効果は-0.27点(=-0.12-0.15点)であり、正の介入効果は0.03点(=0.18点-0.15点)である。

表 57 差分の差分法(韓国)

	負の介入集団					統制 集団	正の介入集団				
	-5	-4	-3	-2	-1		0	1	2	3	4
「雇用者」 介入以前	5.22	4.67	4.60	4.36	4.36	4.37	4.52	4.33	4.30	4.05	3.67
	4.42					4.37	4.38				
「雇用者」 介入以後	4.77	4.13	4.32	4.31	4.23	4.44	4.57	4.52	5.10	4.31	5.20
	4.27					4.44	4.65				
介入前後 の変動分	-0.45	-0.54	-0.28	-0.05	-0.13	0.07	0.05	0.19	0.80	0.26	1.53
	-0.15					0.07	0.27				
回答者	3	15	24	51	83	115	59	32	17	6	4
	176					115	118				
「被雇用者」 介入以前	4.66	4.92	4.30	4.20	4.50	4.38	4.35	4.35	4.60	4.12	4.12
	4.45					4.38	4.35				
「被雇用者」 介入以後	4.63	4.11	4.34	4.52	4.31	4.34	4.66	4.40	4.88	4.48	5.69
	4.36					4.34	4.70				
介入前後 の変動分	-0.03	-0.81	0.04	0.32	-0.19	-0.04	0.31	0.05	0.28	0.36	1.57
	-0.09					-0.04	0.35				
回答者	8	14	22	26	49	194	44	19	16	10	7
	119					194	96				

表 57 の韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の負の介入効果は-0.22 点(-0.15 点-0.07 点)であり、正の介入効果は0.20 点(0.27 点-0.07 点)である。同じく、「被雇用者主導的発言機構」の負の介入効果は-0.05 点(-0.09 点+0.04 点)であり、正の介入効果は 0.39 点(0.35 点+0.04 点)である。

最後に、上述した「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の関係を分析する。本稿の立場は、「雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は「被雇用者主導的発言機構」と関係と関係がない独立的なものであり、「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は「雇用者主導的発言機構」に依存的なものであるということである。従って、「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は、直接効果と間接効果を両方考察する必要があり、直接効果だけで「被雇用者主導的発言機構」の有効性を判断した先行研究には解釈上の問題があったことを指摘した。これを確認するための、ブートストラップ法を用いた媒介効果分析(Heyes, 2009; Preacher & Heyes, 2004; 2008; Preacher et al., 2007)を行った。

表 58 の分析結果は、本稿の予測が妥当であることを示している。

表 58 ブートストラップ分析結果—「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係

パス		総効果	直接効果	間接効果			
				効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
日本	△雇用者主導発言機構の数→△被雇用者主導発言機構の数→△向社会的発言	0.104***	0.078*	0.026	0.017	-0.009	0.057
	△被雇用者主導発言機構の数→△雇用者主導発言機構の数→△向社会的発言	0.091***	0.049	0.042	0.019	0.009	0.083
韓国	△雇用者主導発言機構の数→△被雇用者主導発言機構の数→△向社会的発言	0.164***	0.148***	0.016	0.015	-0.011	0.047
	△被雇用者主導発言機構の数→△雇用者主導発言機構の数→△向社会的発言	0.106***	0.036	0.069	0.015	0.042	0.102

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、日韓の「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△中途社員の向社会的発言」の媒介効果を検討する。日本の場合、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△中途社員の向社会的発言」の経路の中で、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の総効果は 0.104(p<.001)であり、直接効果は、0.078(p<.01)であった。これは、総効果のうち、直接効果の割合が約 75%に達していることを意味する。また、間接効果を見ると、ブートストラップ法によって再抽出された信頼区間の 95%下限(Boot LLCI)と信頼区間の 95%上限(Boot ULCI)の間に 0 を含まれており、同効果は有意ではないことが確認できる。韓国の場合も、同経路の中で、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の総効果は、0.164(p<.001)であり、直接効果は、0.148(p<.001)であった。これは、総効果のうち、直接効果の割合が約 90%に達していることを意味する。間接効果を見ると、ブートストラップ法によって再抽出された信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含まれており、同効果は有意ではないことを確認できる。この結果から、日韓の中途社員の「向社会的発言」に対し、「雇用者主導的発言機構」は「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、独自の影響を及ぼしていると解釈できる。

次に、日韓の「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△中途社員の向社会的発言」の媒介効果を検討すると、日本の「被雇用者主導的発言機構」の総効果は、0.091(p<.001)であり、直接効果は、0.049(non-significant)で有意ではなかった。これは、「被雇用者主導的発言機構」が「雇用者主導的発言機構」を経由せず、中途社員の「向社会的発言」に影響を与えることではないことを意味する。一方、「雇用者主導的発言機構」による媒介効果は、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含まれておらず、有意な効果量を持っていた。韓国の場合も、「被雇用者主導的発言機構」の総効果は、0.106(p<.001)であり、直接効果は、0.036(non-significan

t)で有意ではなかった。日本と同じく、「被雇用者主導的発言機構」が「雇用者主導的発言機構」を経由せず、中途社員の「向社会的発言」に影響を与えることではないことを意味する。「雇用者主導的発言機構」による媒介効果は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意な効果量を持っていた。この結果から、日韓の中途社員の「向社会的発言」に対し、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由しないと、影響を与えることができない依存的な効果を持っていると解釈できる。

結論として理論仮説1の検証結果を述べる。

作業仮説1-1(「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある)は、「総効果」の観点からは、日韓とも支持された。しかし、日韓とも「雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は、「被雇用者主導的発言機構」を経由しない「直接効果」があった。

作業仮説1-2(「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある)も、「総効果」の観点からは、日韓とも支持された。しかし、日韓とも「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係は、「雇用者主導的発言機構」を経由する「間接効果」であった。

第4節 「OB的説明変数群」の1次媒介効果

本節では、「社内発言機構」と中途社員の「向社会的発言」の関係における「OB的説明変数群」の1次媒介効果を分析する。具体的には、Spreitzer(1996)が提示した「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」の媒介効果を分析する。

分析の手順は以下のとおりである。

第1に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量に与える影響を分析する。第2に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」に与える影響を分析する。第3に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」に与える影響を分析する。第4に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果と「向社会的発言」の級内変量における「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」の級内変量の媒介効果を分析する。以上の手順による分析結果は表59のとおりである。

表 59 重回帰分析結果(日本)―「社内発言機構」と「OB 的説明変数群」の関係―

	M9	M10	M11
	△社会政治的 支持の認識	△社内情報 へのアクセス	△経営資源 へのアクセス
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.007	0.019	-0.056
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.046	-0.002	-0.024
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.056	-0.069	-0.018
勤続年数_T1	0.088 [†]	0.060	0.031
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.025	-0.044	-0.059
現在の職位_T1	0.024	0.039	0.180 ^{***}
転職以前の職位_T1	0.000	0.023	0.051
経歴年数_T1	-0.084 [†]	-0.068	-0.028
転職回数_T1	0.039	0.058	0.043
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.035	0.014	-0.004
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.034	-0.038	-0.033
他企業への再転職ダミー	-0.022	0.009	0.031
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.006	0.008	0.034
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.065	-0.069	-0.034
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.014	0.020	0.024
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.058	-0.087 [†]	-0.074 [†]
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.068	0.014	0.067
転職以前の従業員数_T1	-0.078	0.006	-0.021
労働組合ダミー(1=あり)	0.046	0.019	0.010
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.619 ^{***}	-0.609 ^{***}	-0.781 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.179 [*]	0.108	0.103 [†]
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.044	0.067	0.074
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.197 ^{**}	0.154 [*]	0.124 [*]
△被雇用者主導的発言機構の数	0.091	0.087	0.040
調整済み決定係数	0.320	0.341	0.533
F 検定	4.61 ^{***}	4.98 ^{***}	9.75 ^{***}
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M9 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量と正の関

係(標準化係数=0.197; $p<.01$)があることを示している。一方、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.091; non-significant)。前述したとおり、企業の HRM 政策に対し、「雇用者主導的発言機構」は独自の影響を及ぼすことができることと比べ、「被雇用者主導的発言機構」は「雇用者主導的発言機構」を経由しないと影響を及ぼすことができない(「経営側への圧力仮説」)。つまり、これは「被雇用者主導的発言機構」が有効ではないことを意味するのではなく、「被雇用者主導的発言機構」が有効になるためには、「雇用者主導的発言機構」を必要であること(「依存的関係」)を意味する。ちなみに、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.73; non-significant)、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、被雇用者主導的発言機構の数に上回っている」とは言えないことがわかった。

M10 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の級内変量に与える影響を分析したものである。M9 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の認識の級内変量と正の関係(標準化係数=0.154; $p<.05$)があることを示している。また、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.087; non-significant)のも同様である。この結果に対する解釈は、M9 と同じである。最後に、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.28; non-significant)、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、被雇用者主導的発言機構の数に上回っている」とは言えないことがわかった。

M11 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の級内変量に与える影響を分析したものである。M9, M10 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の認識の級内変量と正の関係(標準化係数=0.124; $p<.05$)があることを示している。また、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の認識の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.040; non-significant)のも同様である。この結果に対する解釈は、M9 と同じである。最後に、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.72; non-significant)、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数に上回っている」とは言えないことがわかった。

以上の結果から、両発言機構の相加効果の級内変量の直接効果と、「OB 的説明変数群」(「社

会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」との関係は、「雇用者主導的発言機構」の方が有意であることが確認された。ワルド検定の結果は、「雇用者主導的発言機構」の直接効果が、被雇用者主導的発言機構の直接効果を圧倒するほどのものではないことを示している。また、「雇用者主導的発言機構」は独自の効果を持ち、「被雇用者主導的発言機構」は依存的な効果を持つこともわかった。

追加的に、日本企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」の間の効果量の間には有意な差があるのかをワルド検定を用い、分析した。まず、「社会政治的支持」との効果量(標準化係数=0.197; $p < .01$)と「社内情報へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.154; $p < .05$)の間には有意な差がなかった(ワルド検定量=0.18; non-significant)。次に、「社内情報へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.154; $p < .05$)と「経営資源へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.124; $p < .05$)の間にも有意な差がなかった(ワルド検定量=0.21; non-significant)。最後に、「社会政治的支持」との効果量(標準化係数=0.197; $p < .01$)と「経営資源へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.124; $p < .05$)の間にも有意な差がなかった(ワルド検定量=0.57; non-significant)。この結果から、日本企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「社会政治的支持」・「社内情報へのアクセス」・「経営資源へのアクセス」の間の直接効果は、ほぼ対等なものであると解釈できる。

最後に、上述した両発言機構の相加効果の級内変量と、「OB 的説明変数群」(「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」)との関係における「雇用者主導的発言機構」の独自の効果と「被雇用者主導的発言機構」の依存的な効果を実証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は表 60 のとおりである。

表 60 ブートストラップ分析結果—「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識	0.156***	0.122***	0.035	0.022	-0.011	0.077
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識	0.130***	0.065	0.066	0.026	0.020	0.121
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数→ △社内情報へのアクセスの認識	0.142***	0.113*	0.028	0.027	-0.024	0.083
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社内情報へのアクセスの認識	0.114**	0.053	0.061	0.029	0.007	0.123
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識	0.102**	0.100*	0.002	0.024	-0.045	0.049
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識	0.058	0.004	0.053	0.024	0.008	0.105

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、現れることが確認された。具体的には、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識」の直接効果は、いずれも有意で現れた。一方、上記の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれており、有意ではなかった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を経由し、現れることが確認された。具体的には、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識」の直接効果は、いずれも有意ではなかった。一方、上記の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意であることが確認された。

表 61 重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―

	M12	M13	M14
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.010	-0.011	0.014
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.028	0.033	0.045
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.012	0.010	-0.002
勤続年数_T1	-0.012	-0.002	0.002
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.018	0.034	0.045
現在の職位_T1	0.049	0.026	-0.018
転職以前の職位_T1	0.006	-0.010	-0.017
経歴年数_T1	0.005	0.017	-0.003
転職回数_T1	0.046	0.044	0.043
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.042	0.047	0.054
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.025	-0.019	-0.022
他企業への再転職ダミー	0.057	0.046	0.041
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.031	-0.038	-0.041
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.012	-0.004	-0.019
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.025	0.026	0.028
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.015	-0.001	0.007
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.017	-0.005	-0.024
転職以前の従業員数_T1	0.010	-0.002	0.003
労働組合ダミー(1=あり)	0.003	0.001	0.011
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.629***	-0.677***	-0.648***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.069	0.051	0.091
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.097	0.087	0.077
社会政治的支持の認識_T1	0.225**		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.374***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.372***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.068	0.068	0.082
△被雇用者主導的発言機構の数	0.125*	0.137*	0.134*
仮説(△OB 的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.277***		
△社内情報へのアクセスの認識		0.322***	
△経営資源へのアクセスの認識			0.373***
調整済み決定係数	0.407	0.441	0.422
F 検定	6.07***	6.84***	6.38***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=300-999人未満; 4=999-4,999人未満; 5=4,999-9,999人未満; 6=9,999-10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=300-999人未満; 4=999-4,999人未満; 5=4,999-9,999人未満; 6=9,999-10,000人以上)。

以上のとおり、日本企業の「社内発言機構」と「OB 的説明変数群」（「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」）との間に有意な関係があることが実証された。次は、「OB 的説明変数群」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「OB 的説明変数群」を媒介変数、「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行うためである。分析結果は表 61 のとおりである。

まず、M12 は、日本の中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変数が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変数に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.277; $p < .001$ ）があることを示している。次に、M13 は、日本の中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の級内変数が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変数に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.322; $p < .001$ ）があることを示している。また、M14 は、日本の中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の級内変数が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変数に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.373; $p < .001$ ）があることを示している。以上の結果から、日本の中途社員が認識する「OB 的説明変数群」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の間には正の関係があることが実証された。

追加的に、注目すべきところは、日本企業の「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変数が、中途社員の「向社会的発言」に正の効果を与えていることである。表 61 の分析結果によると、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変数は、「社会政治的支持」の認識の級内変数と正の関係（標準化係数=0.125; $p < .05$ ）が、「社内情報へのアクセス」の認識の級内変数と正の関係（標準化係数=0.137; $p < .05$ ）が、「経営資源へのアクセス」の認識の級内変数と正の関係（標準化係数=0.134; $p < .05$ ）があることが明らかとなった。

後述するが、これらの関係は、韓国の中途社員を対象にする分析結果とは異なるものである。つまり、「日本特有の効果」(country-specific effects)を反映している可能性が高い。1 つの可能性は、日本特有の企業レベルの協力的労使関係の効果が現れたかもしれないことにある。厚生労働省(2017)の「労使コミュニケーション調査」によると、回答した企業の 86.9%は、労使関係が安定的に維持していると答えており、労使コミュニケーションの中で、「経営に関する事項」(31.9%)、「日常業務改善」(75.3%)、「作業環境改善」(68.5%)、「教育訓練」(46.9%)を重視していると答えた。これらは、企業の生産性と直接的に関係がある項目である。つまり、労使間の集団的コミュニケーションが活発ほど、企業の生産性と関連し、従業員の集団的協力を確保しやすいことを意味する。

ER 分野の Lopes et al. (2017) が指摘しているように、チーム生産方式や従業員の参加プログラムを導入するのは、経営側の権限であり、労働組合が決めるものではない。同じ理由で、「OB 的説明変数群」は、企業のワークデザイン設計によって左右される。つまり、転職先の社会構造的環境

の変数は、「被雇用者主導的発言機構」ではなく、「雇用者主導的発言機構」によって左右される。以上の理由で、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が中途社員の「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことは、「OB 的説明変数群」以外の何かの隠されたメカニズムが存在することを示している。この点については、今後の研究を期待したい。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「OB 的説明変数群」を媒介変数、中途社員が自己評価した「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行った。分析結果は表 62 のとおりである。

表 62 ブートストラップ分析結果(日本)—「△OB 的説明変数群」の 1 次媒介効果—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △社会政治的支持の認識→ △向社会的発言	0.101***	0.068*	0.033	0.011	0.015	0.061
△雇用者主導的発言機構の数→ △社内情報へのアクセスの認識→ △向社会的発言	0.104***	0.071**	0.033	0.011	0.015	0.060
△雇用者主導的発言機構の数→ △経営資源へのアクセスの認識→ △向社会的発言	0.107***	0.081**	0.026	0.011	0.008	0.050
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識→△向 社会的発言	0.093***	0.042	0.014	0.006	0.004	0.030
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社内情報へのアクセスの認識 →△向社会的発言	0.101***	0.052†	0.015	0.007	0.003	0.032
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識 →△向社会的発言	0.096***	0.055†	0.014	0.007	0.003	0.031

注: 再抽出回数=5000 回, ブートストラップ法=バイアス補正 (†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、「OB 的説明変数群」に影響を及ぼすことができる。しかし、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由しないと、「OB 的説明変数群」の認識に影響を及ぼすことができない。表 62 の分析結果は、この点を検証するためのものである。

まず、「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数

→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意であることが確認された。

次に、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、同じく有意であった。

総効果を見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」は0.101($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.104($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.107($p < .001$)であった。また、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」は0.093($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.101($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.096($p < .001$)であった。

以上の結果から、日本の中途社員を対象にした分析結果は、「OB 的説明変数群」が「社内発言機構」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の関係を正の方向で媒介する効果があることが明らかとなった。また、重回帰分析の結果は、「被雇用者主導的発言機構」の有効性を否定しているように見えるが、「雇用者主導的発言機構」の有効性に「被雇用者主導的発言機構」の有効性が一定部分含まれていたこともわかった。間接効果から推定すると、「雇用者主導的発言機構」の間接効果の42.42%（「社会政治的支持」）、45.45%（「社内情報へのアクセス」）、53.84%（「経営資源へのアクセス」）は、従業員組織による「経営側への圧力効果」から起因するものであった。

韓国の中途社員を対象にする分析結果は、表 63 のとおりである。

表 63 重回帰分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係―

	M15	M16	M17
	△社会政治的 支持の認識	△社内情報 へのアクセス	△経営資源 へのアクセス
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.087	0.061	-0.006
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.006	-0.010	-0.010
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.025	0.036	-0.013
勤続年数_T1	0.021	0.024	0.043
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.130**	0.050	0.021
現在の職位_T1	-0.048	0.011	0.266***
転職以前の職位_T1	-0.078	-0.035	-0.052
経歴年数_T1	-0.016	0.031	0.020
転職回数_T1	0.069	0.025	0.006
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.033	-0.062	-0.054
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.036	0.050	0.020
他企業への再転職ダミー	-0.016	0.011	0.005
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.013	0.001	0.034
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.032	0.098†	0.044
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.071	0.089	0.086†
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.020	0.074	0.029
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.088†	-0.052	-0.071†
転職以前の従業員数_T1	0.047	-0.036	0.002
労働組合ダミー(1=あり)	-0.016	-0.038	-0.024
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.477***	-0.526***	-0.709***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.276***	0.254***	0.174***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.065	-0.003	-0.040
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.318***	0.250***	0.186***
△被雇用者主導的発言機構の数	0.084	0.101	0.043
調整済み決定係数	0.290	0.283	0.541
F 検定	4.21***	4.10***	10.23***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M15 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量と正の関

係(標準化係数=0.318; $p < .001$)があることを示している。一方、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.084; non-significant)。この結果は、日本の中途社員を対象にした分析結果と同様のものである。ちなみに、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差があり(ワルド検定量=4.90; $p < .05$)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が、被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が上回っている」ことを示している。この結果は、日本と異なるものであり、中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が独自の効果を持っていることを示している。

M16 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の認識の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M15 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の認識の級内変量と正の関係(標準化係数=0.250; $p < .001$)があることを示している。また、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の認識の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.101; non-significant)のも同様である。最後に、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=1.99; non-significant)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が上回っている」とは言えないことが確認された。

M17 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の認識の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M15・M16 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の認識の級内変量と正の関係(標準化係数=0.186; $p < .001$)があることを示している。また、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の認識の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.043; non-significant)のも同様である。最後に、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、限界レベルで有意な差があり(ワルド検定量=2.82; $p < .1$)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が若干上回っている」と解釈できる。

以上の分析結果は、日本の分析結果とはほぼ同様のものであるが、韓国企業の場合、「OB 的説明変数群」の制度化に、「雇用者主導的発言機構」の独自の効果があると解釈できる。これと関連し、韓国の李スヨン・金ドンワン(2014)の研究によると、1997年 IMF 経済危機以後である1999年から2002年までの韓国政府の「高実績型 HRM システム」に関する政策は、企業の「高実績型 HRM システム」の導入に影響を及ぼした。もし、労使間の協議によって、韓国企業が「高実績型 HRM システム」を導入した場合は、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の両方が

活性化される効果があると予測される。なぜなら、「高実績型 HRM システム」の導入が、労使協議会や団体交渉から集団的に同意された状態であるからである。その場合、労働組合（従業員組織）も「高実績型 HRM システム」の趣旨に協力しようとする誘因を持つだろう。しかし、政府による「強圧的同型化」(coercive isomorphism)が作動する環境では、企業内部での十分な検討や協議が行われず、制度が導入される可能性がある。このような理由で、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の級内変量の相加効果の直接効果が、「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の相加効果の直接効果を上回る結果が現れたと考えられる。

追加的に、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」の間の効果量の間には有意な差があるのかをワルド検定を用い、分析した。まず、「社会政治的支持」との効果量(標準化係数=0.318; $p < .001$)と「社内情報へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.250; $p < .001$)の間には有意な差がなかった(ワルド検定量=1.72; non-significant)。次に、「社内情報へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.250; $p < .001$)と「経営資源へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.186; $p < .001$)の間にも有意な差がなかった(ワルド検定量=0.21; non-significant)。最後に、「社会政治的支持」との効果量(標準化係数=0.318; $p < .001$)と「経営資源へのアクセス」との効果量(標準化係数=0.186; $p < .001$)の間にも有意な差があった(ワルド検定量=6.32; $p < .05$)。この結果から、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量は、「経営資源へのアクセス」に比べ、「社会政治的支持」により有意な効果があると解釈できる。おそらく、職場懇談会、小集団活動、直属上司との面談制度などの「雇用者主導的発言機構」を通じ、韓国の中途社員は組織から面倒を見てもらっていると認識していると考えられる。特に、2000 年代以後これらの制度が急激に導入された韓国企業では、「雇用者主導的発言機構」による組織からの支援認識(perceived organizational support)が、特別なものとして受け入れられている可能性がある。

最後に、上述した、両発言機構の相加効果の級内変量と、「OB 的説明変数群」(「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」)との関係における「雇用者主導的発言機構」の独自の効果と「被雇用者主導的発言機構」の依存的な効果を実証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は表 64 のとおりである。

表 64 ブートストラップ分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△OB 的説明変数群」の関係―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識	0.170***	0.155***	0.016	0.014	-0.011	0.044
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識	0.107***	0.035	0.073	0.016	0.045	0.106
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△社内情報へのアクセスの認識	0.129***	0.111***	0.018	0.014	-0.008	0.045
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社内情報へのアクセスの認識	0.092***	0.040	0.052	0.015	0.023	0.082
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識	0.106***	0.105***	0.008	0.012	-0.028	0.026
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識	0.052*	0.002	0.050	0.013	0.024	0.076

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、現れることが確認された。具体的には、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識」の直接効果は、いずれも有意であった。一方、上記の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれており、有意ではなかった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を経由し、現れることが確認された。具体的には、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識」の直接効果は、いずれも有意ではなかった。一方、3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意であることが確認された。

表 65 重回帰分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」と「△向社会的発言」の関係―

	M18	M19	M20
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.124*	-0.111*	-0.082
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.018	0.020	0.031
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.012	0.015	0.024
勤続年数_T1	0.059	0.064	0.048
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.026	0.050	0.065
現在の職位_T1	0.035	0.017	-0.101†
転職以前の職位_T1	0.072	0.072	0.072
経歴年数_T1	0.058	0.035	0.050
転職回数_T1	0.031	0.034	0.042
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.093*	-0.078*	-0.080*
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.027	-0.027	-0.027
他企業への再転職ダミー	-0.052	-0.056	-0.047
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.047	0.042	0.035
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.006	-0.024	-0.009
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.030	-0.041	-0.052
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.053	0.027	0.045
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.073	-0.084†	-0.083†
転職以前の従業員数_T1	0.041	0.058	0.048
労働組合ダミー(1=あり)	-0.014	-0.008	-0.015
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.630***	-0.648***	-0.648***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.133*	0.163**	0.194***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.011	-0.047	-0.029
社会政治的支持の認識_T1	0.349***		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.361***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.451***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.180**	0.208***	0.219***
△被雇用者主導的発言機構の数	0.052	0.044	0.068
仮説(△OB 的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.370***		
△社内情報へのアクセスの認識		0.387***	
△経営資源へのアクセスの認識			0.458***
調整済み決定係数	0.434	0.437	0.419
F 検定	6.78***	6.86***	6.44***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

以上のとおり、韓国企業の「社内発言機構」と「OB 的説明変数群」（「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」）との間に有意な関係があることが実証された。次は、「OB 的説明変数群」が、「中途社員の向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「OB 的説明変数群」を媒介変数、「中途社員の向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行うためである。分析結果は表 65 のとおりである。

まず、M18 は、韓国の中途社員が認識する「社会政治的支持」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.370; $p < .001$ ）があることを示している。次に、M19 は、韓国の中途社員が認識する「社内情報へのアクセス」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.387; $p < .001$ ）があることを示している。また、M20 は、韓国の中途社員が認識する「経営資源へのアクセス」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.458; $p < .001$ ）があることを示している。以上の結果から、韓国の中途社員が認識する「OB 的説明変数群」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の間には正の関係があることが実証された。

追加的に、日本の中途社員と異なり、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員の「向社会的発言」の級内変量と有意な関係がなかった。企業レベルの労使関係(enterprise-focused employee relations)が形成されてきたのは日韓が共通しているが、韓国は2つの相異点を持っている。第1に、韓国では、企業レベルの労働組合の組織化が自由化されたのは、1987年の民主化運動の以後のことである(Wilkinson, 1994)。つまり、韓国では、企業レベルの労使関係が日本ほど安定的に形成されていない。第2に、韓国の労働組合は、ブルーカラー従業員を中心に組織化されている(Rowley et al., 2004)。つまり、韓国では、組織化された労働がブルーカラーに限定されている。従業員の参加が企業の生産性に肯定的な効果を及ぼすことは Kato et al. (2005)によって実証されているが、上記の理由で、従業員の参加の有効性は日本ほど安定的ではなく、ブルーカラー中心の生産現場でより顕著に現れる可能性がある。本稿の分析対象である中途社員は、ホワイトカラーであるため、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が有意ではない可能性がある。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「OB 的説明変数群」を媒介変数、中途社員が自己評価した「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行った。分析結果は、次の表 66 のとおりである。

表 66 ブートストラップ分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」の 1 次媒介効果―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △社会政治的支持の認識→ △向社会的発言	0.160***	0.100***	0.060	0.013	0.036	0.089
△雇用者主導的発言機構の数→ △社内情報へのアクセスの認識→ △向社会的発言	0.160***	0.111***	0.048	0.013	0.026	0.077
△雇用者主導的発言機構の数→ △経営資源へのアクセスの認識→ △向社会的発言	0.163***	0.123***	0.040	0.011	0.020	0.065
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社会政治的支持の認識→△向 社会的発言	0.102***	0.022	0.025	0.007	0.015	0.041
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△社内情報へのアクセスの認識 →△向社会的発言	0.100***	0.016	0.019	0.006	0.008	0.036
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△経営資源へのアクセスの認識 →△向社会的発言	0.104***	0.033	0.019	0.006	0.009	0.032

注: 再抽出回数=5000 回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、「OB 的説明変数群」(「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」)に影響を及ぼすことができる。しかし、「被雇用者主導的発言機構」は「雇用者主導的発言機構」しないと、「OB 的説明変数群」の認識に影響を及ぼすことができない。表 66 の分析結果は、この点を検証するためのものである。

まず、「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に与えるパスを見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」の 3 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含まれておらず、有意であることが確認された。

次に、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に与えるパスを見ると、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発

言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、同じく有意であった。

総効果を見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」は0.160($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.160($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.163($p < .001$)であった。また、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持の認識→△向社会的発言」は0.102($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.100($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセスの認識→△向社会的発言」は0.104($p < .001$)であった。

以上の結果から、韓国の中途社員を対象にした分析結果は、「OB 的説明変数群」(「社会政治的支持」、「社内情報へのアクセス」、「経営資源へのアクセス」)が、「社内発言機構」と彼らの「向社会的発言」の関係を正の方向で媒介する効果があることが明らかとなった。また、重回帰分析の結果は、「被雇用者主導的発言機構」の有効性を否定しているように見えるが、「雇用者主導的発言機構」の有効性に「被雇用者主導的発言機構」の有効性に一定部分含まれていた。間接効果から推定してみると、「雇用者主導的発言機構」の間接効果の41.67%(「社会政治的支持」)、39.58%(「社内情報へのアクセス」)、47.5%(「経営資源へのアクセス」)は、従業員組織による「経営側への圧力効果」から起因するものであった。

結論として理論仮説2の検証結果を述べる。

作業仮説2-1a(「社会政治的支持」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日韓とも支持された。

作業仮説2-1b(「社内情報へのアクセス」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日韓とも支持された。

作業仮説2-1c(「経営資源へのアクセス」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日韓とも支持された。

作業仮説2-2a(「社会政治的支持」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、条件付きで支持された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入するときである。

作業仮説2-2b(「社内情報へのアクセス」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、条件付きで支持された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入するときである。

作業仮説2-2c(「経営資源へのアクセス」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の

「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、条件付きで支持された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入するときである。

第5節 「HRM 的説明変数群」の1次媒介効果

本節では、「社内発言機構」と中途社員の「向社会的発言」における「HRM 的説明変数群」の1次媒介効果を分析する。具体的には、Tsui et al.(1997)が提示した「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」と Kraimer et al.(2005)が提示した「雇用安定性の提供」の媒介効果を分析する。

分析の手順は以下のとおりである。

第1に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量に及ぼす影響を分析する。第2に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」に及ぼす影響を分析する。第3に、社内発言機構の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「雇用安定性の提供」に及ぼす影響を分析する。第4に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果と向社会的発言の級内変量における「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」の級内変量の媒介効果を分析する。以上の手順による分析結果は表67のとおりである。

M21は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量と有意な関係がない(標準化係数=0.069; non-significant)ことを示している。一方、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量と有意な関係があった(標準化係数=0.202; $p < .001$)。ちなみに、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=1.87; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っているとは言えないことが確認された。

表 67 重回帰分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―

	M21	M22	M23
	△組織からの 人的投資	△組織からの 集団的・目的的要求	△雇用安定性 の提供
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.015	-0.068	0.029
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.064	0.035	0.083
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.032	-0.006	0.033
勤続年数_T1	0.053	0.084*	0.007
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.015	-0.036	-0.014
現在の職位_T1	0.007	-0.002	0.038
転職以前の職位_T1	-0.025	0.068	-0.022
経歴年数_T1	-0.094*	-0.070	-0.031
転職回数_T1	0.109*	0.128**	0.141
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.089*	0.035	0.015
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.026	-0.009	-0.055
他企業への再転職ダミー	-0.040	-0.041	0.037
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.011	-0.030	-0.113
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.009	0.011	-0.015
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.027	0.023	0.002
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.004	0.009	0.003
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.104*	0.065	0.030
転職以前の従業員数_T1	-0.017	0.044	0.020
労働組合ダミー(1=あり)	0.004	-0.060	0.037
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.655***	-0.652***	-0.628
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.100	0.128†	0.084
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.088	0.096	0.024
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.069	0.068	0.042
△被雇用者主導的発言機構の数	0.202***	0.159**	0.123*
調整済み決定係数	0.443	0.433	0.402
F 検定	7.11***	6.85***	6.16***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

上記の結果は、仮説の予測と相反するものである。従業員に対する「組織からの人的投資」は、労働組合が決めるのではなく、企業が決めるものだからである。「被雇用者主導的発言機構」の「経営側への圧力仮説」の観点から見ると、同変数に対し、「雇用者主導的発言機構」は「被雇用

者主導的発言機構」を経由せず、「組織からの人的投資」に影響を及ぼすと予測できる。一方、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を通じ、「組織からの人的投資」に影響を及ぼすと予測できる。しかし、上記の分析は、逆の関係を示している。例えば、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量を回帰式から除くと、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の総効果を求めることができ、中途社員の「組織からの人的投資」の認識と正の関係(標準化係数=0.172; $p < .001$)があることが確認された。後述するが、同結果は、韓国の中途社員を対象にする分析では現れず、「日本特有の効果」(country-specific effects)を反映している可能性がある。2つの理由が考えられる。

第1に、「組織からの人的投資」は、企業が定めるものではあるが、労使協議会や団体交渉によって公表されるからである。例えば、厚生労働省(2017)の「労使コミュニケーション調査」によると、労使協議機関がある事業所の人事担当者は、労使協議機関に付議する事項として、「賃金・退職給付に関する事項」(74.3%)、「定年制・勤務延長・再雇用に関する事項」(72.6%)、「人事に関する事項(勤務態様の変更を含む)」(66.3%)、「福利厚生・文化・体育・レジャー活動に関する事項」(62.2%)、「教育訓練計画に関する事項」(47.6%)を提示した。従業員の観点からは、労使協議会や団体交渉などの「被雇用者主導的発言機構」が、「組織からの人的投資」に関する情報を伝えるチャンネルとして認識される可能性がある。この効果は、協調的労使関係が構築されている日本で顕著に現れるものであり、「被雇用者主導的発言機構」の制度化が不十分な国々では、「雇用者主導的発言機構」によって公表されるものだろう。

第2に、「組織からの人的投資」は企業が定めるものではあるが、従業員組織の同意が必要な事項でもある。「組織からの人的投資」は、従業員の主な関心事であり、労使協議会や団体交渉によって公表される前に、十分な根回しが必要である。もし、企業側が従業員組織の意向を無視し、一方的に人的投資を減らす場合、従業員集団の激しい反発を避けられないだろう。特に、長年の間、協調的労使関係を構築してきた日本の労使関係で、企業側が一方的に人的投資の削減を断行すると、経営資源としての従業員からの集団的協力関係を引き出せなくなる恐れがある。しかし、このような労使間の根回しのメカニズムは、「春闘」などの交渉慣行が制度化されている日本で顕著に現れるものであり、そうではない国々では「雇用者主導的発言機構」によって決められるだろう。

M22は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M21の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量と有意な関係がないこと(標準化係数=0.068; non-significant)を示している。また、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量と正の関係(0.159; $p < .01$)があることが確認された。この結

果に対する解釈は、M21 と同じである。最後に、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.88; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。

M23 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「雇用安定性の提供」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M21・M22 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「雇用安定性の提供」とは有意な関係がない(標準化係数=0.042; non-significant)ことを示している。また、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「雇用安定性の提供」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.123; $p < .05$)があることを示している。両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.65; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が、雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っているとは言えない」ことが確認された。

以上の結果から、両発言機構の相加効果の級内変量の直接効果と、「HRM 的説明変数群」(「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」)との関係は、「被雇用者主導的発言機構」の方が有意であることが確認された。ワルド検定の結果は、「雇用者主導的発言機構」の直接効果が、「被雇用者主導的発言機構」の直接効果を圧倒するほどのものではないことを示しているが、「被雇用者主導的発言機構」は独自の効果を持ち、「経営主導的発現機構」は依存的な効果を持つと解釈できる。

追加的に、日本企業の「被雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」の効果量の間には有意な差があるのかをワルド検定を用い、分析した。まず、「組織からの人的投資」との効果量(0.202; $p < .001$)と「組織からの集団志向的要求」との効果量(0.159; $p < .01$)の間には有意な差がなかった(ワルド検定量=0.12; non-significant)。次に、「組織からの集団志向的要求」との効果量(0.159; $p < .01$)と「雇用安定性の提供」との効果量(標準化係数=0.123; $p < .05$)の間にも有意な差がなかった(ワルド検定量=0.32; non-significant)。最後に、「組織からの人的投資」との効果量(0.202; $p < .001$)と「雇用安定性の提供」との効果量(標準化係数=0.123; $p < .05$)の間にも有意な差がなかった(ワルド検定量=1.05; non-significant)。この結果から、日本企業の「被雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「組織からの人的投資」・「組織からの集団志向的要求」・「雇用安定性の提供」の級内変量との有効性は、ほぼ対等なものであると解釈できる。

最後に、上述した両発言機構の相加効果の級内変量と「HRM 的説明変数群」(「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」)との関係における「被雇用者主

「雇用者主導的発言機構」の独自のな効果と「被雇用者主導的発言機構」の依存的な効果を実証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は表 68 のとおりである。

表 68 ブートストラップ分析結果(日本)—「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの人的投資	0.104***	0.054	0.050	0.018	0.018	0.088
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの集団志向的要求	0.105**	0.053	0.052	0.020	0.013	0.095
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用安定性の提供	0.071*	0.039	0.032	0.021	-0.006	0.072
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの人的投資	0.122***	0.093**	0.029	0.018	-0.005	0.065
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの集団志向的要求	0.125***	0.096*	0.029	0.021	-0.118	0.071
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△雇用安定性の提供	0.081*	0.060	0.021	0.021	-0.019	0.063

注:再抽出回数=5000回,ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を通じ、現れることが確認された。具体的には、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」の直接効果は、いずれも有意ではなかった。一方、上記の 3 つのパスの間接効果の効果量は、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」のパスを除くと、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含まれておらず、有意であった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を経由せず、現れることが確認された。具体的には、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」の直接効果は、「△被雇用者主導的発言機構

の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」のパスを除くと、有意であった。一方、上記の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれており、有意ではないことが確認された。

以上のとおり、日本企業の「社内発言機構」と「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）との間に有意な関係があることが実証された。次は、「HRM 的説明変数群」が、中途社員の「向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「HRM 的説明変数群」を媒介変数、「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行うためである。分析結果は表 69 のとおりである。

M24 は、日本の中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.541; $p<.001$ ）があることを示している。次に、M25 は、日本の中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.487; $p<.001$ ）があることを示している。また、M26 は、日本の中途社員が認識する「雇用安定性の提供」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.408; $p<.001$ ）があることを示している。以上の結果から、日本の中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の間には正の関係があることが実証された。

表 69 重回帰分析結果(日本)―「ΔHRM 的説明変数群」と「Δ向社会的発言」の関係―

	M24	M25	M26
	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.003	0.025	-0.016
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.006	0.026	0.010
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.012	-0.001	-0.017
勤続年数_T1	-0.018	-0.030	0.007
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.033	0.043	0.034
現在の職位_T1	0.058	0.063	0.045
転職以前の職位_T1	0.017	-0.027	0.015
経歴年数_T1	0.028	0.011	-0.008
転職回数_T1	-0.009	-0.007	-0.002
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.005	0.036	0.043
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.026	-0.032	-0.012
他企業への再転職ダミー	0.074 [†]	0.073	0.039
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.020	-0.013	0.017
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.039	-0.042	-0.028
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.016	0.022	0.030
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.031	-0.033	-0.033
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.053	-0.028	-0.007
転職以前の従業員数_T1	-0.004	-0.033	-0.025
労働組合ダミー(1=あり)	0.017	0.046	0.001
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.601 ^{***}	-0.623 ^{***}	-0.616 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.096	0.083	0.104
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.061	0.060	0.093
組織からの人的投資の認識_T1	0.323 ^{***}		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.313 ^{***}	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.291 ^{***}
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.093 [†]	0.097 [†]	0.115 [†]
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.032	0.066	0.096
仮説(ΔHRM 的説明変数群)			
Δ組織からの人的投資の認識	0.541 ^{***}		
Δ組織からの集団志向的要求の認識		0.487 ^{***}	
Δ雇用安定性の提供の認識			0.408 ^{***}
調整済み決定係数	0.518	0.488	0.454
F 検定	8.93 ^{***}	8.04 ^{***}	7.14 ^{***}
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）を媒介変数、中途社員の「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行った。分析結果は、表 70 のとおりである。

表 70 ブートストラップ分析結果(日本)―「ΔHRM 的説明変数群」の 1 次媒介効果―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Δ雇用者主導的発言機構の数→ Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ組織からの人的投資の認識→ Δ向社会的発言	0.106***	0.049†	0.023	0.009	0.008	0.044
Δ雇用者主導的発言機構の数→ Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ組織からの集団志向的要求の 認識→Δ向社会的発言	0.104***	0.057*	0.017	0.008	0.004	0.035
Δ雇用者主導的発言機構の数→ Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ雇用安定性の提供の認識→Δ 向社会的発言	0.104***	0.063*	0.010	0.008	-0.003	0.028
Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ組織からの人的投資の認識→ Δ向社会的発言	0.091***	0.032	0.059	0.017	0.030	0.095
Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ組織からの集団志向的要求の 認識→Δ向社会的発言	0.092***	0.048†	0.044	0.016	0.017	0.079
Δ被雇用者主導的発言機構の数 →Δ雇用安定性の提供の認識→ Δ向社会的発言	0.092***	0.065**	0.028	0.013	0.006	0.056

注: 再抽出回数=5000 回, ブートストラップ法=バイアス補正 (†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由しないと、「HRM 的説明変数群」に影響を与えることができない。しかし、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由せず、「HRM 的説明変数群」に影響を与えることができる。上記の表 70 の分析結果は、この点を反映したものである。

まず、「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ組織からの人的投資の認識→Δ向社会的発言」と「Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ組織からの集団志向的要求の認識→Δ向社会的発言」の 2 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含めておらず、有意であった。しかし、「Δ雇用者主導的発言機構の

数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」のパスは、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含めており、有意ではなかった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に与えるパスを見ると、「△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」、「△労組主導的の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含めておらず、有意であった。

総効果を見ると「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」は0.106($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」は0.104($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」は0.104($p < .001$)であった。また、「△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」は0.091($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」は0.092($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」は0.092($p < .001$)であった。

以上の結果から、日本の中途社員を対象にした分析結果は、「HRM的説明変数群」(「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」)が、「社内発言機構」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の関係を正の方向で媒介する効果があることが明らかとなった。また、重回帰分析の結果は、「雇用者主導的発言機構」の有効性を否定しているように見えるが、「被雇用者主導的発言機構」の有効性に一定部分含まれていたこともわかった。間接効果から推定してみると、「被雇用者主導的発言機構」の効果量の38.98%(「組織からの人的投資の認識」)、38.63%(「組織からの集団志向的要求」)、35.71%(「雇用安定性の提供」)は、単体交渉や労使協議会においての経営側からの「労組への根回し効果」から起因するものであった。

表 71 重回帰分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係―

	M27	M28	M29
	△組織からの 人的投資	△組織からの 集団志向要求	△雇用安定性 の提供
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.018	0.041	-0.027
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.093 [†]	0.051	0.043
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.004	-0.025	-0.031
勤続年数_T1	0.014	0.012	0.049
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.022	0.058	-0.023
現在の職位_T1	-0.049	0.046	-0.031
転職以前の職位_T1	0.051	0.027	0.065
経歴年数_T1	-0.015	-0.025	-0.014
転職回数_T1	-0.083 [†]	-0.034	-0.030
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.015	-0.037	0.004
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.041	0.026	0.019
他企業への再転職ダミー	-0.067	-0.026	-0.047
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.049	0.029	0.040
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.023	-0.023	0.014
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.016	0.064	0.029
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.013	0.014	-0.025
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.038	-0.018	-0.074
転職以前の従業員数_T1	-0.018	-0.015	0.026
労働組合ダミー(1=あり)	-0.015	-0.092 [*]	0.018
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.677 ^{***}	-0.641 ^{***}	-0.583 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.264 ^{***}	0.235 ^{***}	0.015
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.027	-0.045	0.084
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.254 ^{***}	0.266 ^{***}	0.096
△被雇用者主導的発言機構の数	0.013	0.016	0.065
調整済み決定係数	0.403	0.427	0.346
F 検定	6.30 ^{***}	6.85 ^{***}	5.15 ^{***}
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M27 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量と正の関係がある(標準化係数=0.254; $p<.001$)ことを示している。一方、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.013; non-significant)。ちなみに、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差があり(ワルド検定量=6.15; $p<.05$)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」ことを示している。

M28 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M27 の分析結果と同様に、「雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量と正の関係がある(標準化係数=0.266; $p<.001$)ことを示している。また、「被雇用者主導的発言機構」の数の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=0.016; non-significant)。同じく、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差があり(ワルド検定量=6.91; $p<.01$)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」ことを示している。

M29 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「雇用安定性の提供」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。M27・M28 の分析結果とは異なり、いずれの「社内発言機構」の直接効果も「雇用安定性の提供」とは有意な関係がなかった。ワルド検定の結果も両機構の級内変量の直接効果の効果量には、有意な差がないこと(ワルド検定量=0.10; non-significant)を示していた。上述したように、「雇用の安定性」は、「高実績型HRMシステム」の中核を構成する要素である。日本の中途社員を分析した結果は、「社内発言機構」が、中途社員が「雇用安定性の提供」を認識するチャンネルの役割を果たしていることを示していた。しかし、M29 の分析結果は、韓国企業の場合、「雇用安定性の提供」が「社内発言機構」から伝わるメッセージではないことを示している。

以上の結果から、両発言機構の相加効果の級内変量と、「HRM的説明変数群」(「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」との関係は、「雇用者主導的発言機構」の方が有意であることが確認された。ワルド検定の結果も「雇用者主導的発言機構の直接効果が被雇用者主導的発言機構の直接効果を圧倒している」ことを示している。一方、いずれの社内発言機構も「雇用安定性の提供」とは有意な関係がなく、韓国の中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」による「信

号効果」に、「長期雇用慣行」は含まれていないことを明らかにしている。そして、「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」に対し、「雇用者主導的発言機構」は独自の効果を持ち、「被雇用者主導的発言機構」は依存的な関係を持つと予測される。

追加的に、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果の級内変量と、「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）との効果量の間、有意な差があるのかをワルド検定を用い、分析した。まず、「組織からの人的投資」との効果量(0.254; $p < .001$)と「組織からの集団志向的要求」との効果量(0.266; $p < .001$)の間には有意な差がなかった(ワルド検定量=0.99; non-significant)。次に、「組織からの集団志向的要求」(0.266; $p < .001$)との効果量と「雇用安定性の提供」との効果量(0.096; non-significant)の間には有意な差があった(ワルド検定量=5.39; $p < .05$)。最後に、「組織からの人的投資」との効果量(0.254; $p < .001$)と「雇用安定性の提供」との効果量(0.096; non-significant)の間には有意な差があった(ワルド検定量=4.86; $p < .05$)。この結果から、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」の数の相加効果は、「雇用安定性の提供」と比べ、「組織からの人的投資」と「組織からの集団志向的要求」により有意な効果があると解釈できる。おそらく、韓国の中途社員は、職場懇談会、小集団活動、直属上司との面談制度などの「雇用者主導的発言機構」を通じ、組織と従業員との交換関係を認識していると考えられる。しかし、1997年以後のIMF経済危機以後の大規模のリストラの影響で、このような暗黙の契約(「心理的契約」)に、長期雇用の約束までは含まれていない。

最後に、上述した両社内発言機構の相加効果の級内変量と、「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）との関係における「雇用者主導的発言機構」の独自の効果と「被雇用者主導的発言機構」の依存的な効果を実証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は表 72 のとおりである。

表 72 ブートストラップ分析結果(韓国)—「△社内発言機構」と「△HRM 的説明変数群」の関係—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの人的投資	0.131***	0.130***	0.005	0.015	-0.031	0.036
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの集団志向的要求	0.157***	0.161***	-0.005	0.016	-0.037	0.027
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用安定性の提供	0.056	0.038	0.017	0.019	-0.022	0.056
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの人的投資の認識	0.063*	0.001	0.062	0.015	0.032	0.093
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの集団志向的要求	0.066*	-0.010	0.076	0.020	0.039	0.117
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△雇用安定性の提供	0.056	0.038	0.018	0.019	-0.021	0.055

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、現れることが確認された。具体的には、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識」の直接効果は、いずれも有意な媒介効果があった。しかし、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」は、有意な媒介効果がなかった。一方、上記の 3 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 を含まれており、有意ではなかった。これらの結果は、上述した分析結果と同様のものである。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を経由し、現れることが確認された。具体的には、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識」の直接効果は、いずれも有意ではなかった。一方、上記の 3 つのパスの中で、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識」の 2 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%

下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意であることが確認された。

以上のとおり、韓国企業の社内発言機構と「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）との間に有意な関係があることが実証された。次は、「HRM 的説明変数群」が、「中途社員の向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「HRM 的説明変数群」を媒介変数、「中途社員の向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行うためである。分析結果は表 73 のとおりである。

まず、M30 は、韓国の中途社員が認識する「組織からの人的投資」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.447; $p<.001$ ）があることを示している。次に、M31 は、韓国の中途社員が認識する「組織からの集団志向的要求」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.389; $p<.001$ ）があることを示している。また、M32 は、韓国の中途社員が認識する「雇用安定性の提供」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係（標準化係数=0.339; $p<.001$ ）があることを示している。

追加的に、韓国企業の「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」の級内変量が「向社会的発言」の級内変量に及ぼす効果量の間、有意な差があるのかをワルド検定を用い、分析した。まず、「組織からの人的投資」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.447; $p<.001$ ）と、「組織からの集団志向的要求」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.389; $p<.001$ ）の間には有意な差がなかった（ワルド検定量=2.40; non-significant）。次に、「組織からの集団志向的要求」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.389; $p<.001$ ）と、「雇用安定性の提供」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.339; $p<.001$ ）の間には有意な差がなかった（ワルド検定量=1.34; non-significant）。また、「組織からの人的投資」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.447; $p<.001$ ）と「雇用安定性の提供」と「向社会的発言」との効果量（標準化係数=0.339; $p<.001$ ）の間には有意な差があった（ワルド検定量=14.13; $p<.001$ ）。この結果から、韓国の中途社員の「向社会的発言」に対し、「HRM 的説明変数群」の効果量は、「組織からの人的投資>組織からの集団志向的要求=雇用安定性の提供」の関係が成立していることを確認できる。

表 73 重回帰分析結果(韓国)―「ΔHRM 的説明変数群」と「Δ向社会的発言」の関係―

	M30	M31	M32
	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.104	-0.111	-0.087
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.024	-0.002	0.003
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.021	0.032	0.035
勤続年数_T1	0.065	0.067	0.055
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.056	0.043	0.073
現在の職位_T1	0.046	0.006	0.038
転職以前の職位_T1	0.032	0.044	0.031
経歴年数_T1	0.068	0.071	0.068
転職回数_T1	0.078	0.054	0.054
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.097 [†]	-0.090	-0.104 [*]
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.032	-0.024	-0.020
他企業への再転職ダミー	-0.028	-0.047	-0.039
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.017	0.028	0.025
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.002	0.021	0.005
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.011	-0.044	-0.022
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.059	0.048	0.058
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.100 [*]	-0.111 [*]	-0.091
転職以前の従業員数_T1	0.064	0.061	0.045
労働組合ダミー(1=あり)	-0.023	0.006	-0.035
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.550 ^{***}	-0.556 ^{***}	-0.559 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.163 ^{**}	0.192 ^{**}	0.278 ^{***}
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.041	-0.036	-0.085
組織からの人的投資の認識_T1	0.308 ^{**}		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.254 ^{***}	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.241 ^{***}
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.186 ^{***}	0.197 ^{***}	0.269 ^{***}
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.084	0.084	0.069
仮説(ΔHRM 的説明変数群)			
Δ組織からの人的投資の認識	0.447 ^{***}		
Δ組織からの集団志向的要求の認識		0.389 ^{***}	
Δ雇用安定性の提供の認識			0.339 ^{***}
調整済み決定係数	0.435	0.402	0.392
F 検定	6.81 ^{***}	6.08 ^{***}	5.87 ^{***}
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」を媒介変数、中途社員の「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行った。分析結果は、表 74 のとおりである。

表 74 ブートストラップ分析結果(韓国)—「△HRM 的説明変数群」の 1 次媒介効果—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △組織からの人的投資の認識→ △向社会的発言	0.164***	0.112***	0.052	0.017	0.023	0.088
△雇用者主導的発言機構の数→ △組織からの集団志向的要求の 認識→△向社会的発言	0.164***	0.119***	0.045	0.013	0.023	0.077
△雇用者主導的発言機構の数→ △雇用安定性の提供の認識→ △向社会的発言	0.166***	0.152***	0.013	0.009	-0.002	0.034
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの人的投資の認識→ △向社会的発言	0.106***	0.036	0.025	0.008	0.012	0.042
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△組織からの集団志向的要求の 認識→△向社会的発言	0.106***	0.039	0.022	0.007	0.010	0.040
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△雇用安定性の提供の認識→△ 向社会的発言	0.106***	0.027	0.004	0.005	-0.004	0.015

注:再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」(「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」)に影響を与えることができる。しかし、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由しないと、中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」に影響を及ぼすことができない。上記の分析結果は、この点を検証するためのものである。

まず、「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」の 2 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%の上限の間に 0 を含まれておらず、有意であることが確認された。一方、「△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」

のパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%の上限の間に 0 を含まれおり、有意ではなかった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」の 2 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%の上限の間に 0 を含まれておらず、有意であることが確認された。一方、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」のパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%の上限の間に 0 を含まれおり、有意ではなかった。

総効果を見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」は、0.164($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」は 0.164($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」は 0.166($p < .001$)であった。また、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資の認識→△向社会的発言」は 0.106($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求の認識→△向社会的発言」は 0.106($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用安定性の提供の認識→△向社会的発言」は 0.106($p < .001$)であった。

以上の結果から、韓国の中途社員を対象にした分析結果は、中途社員が認識する「HRM 的説明変数群」（「組織からの人的投資」、「組織からの集団志向的要求」、「雇用安定性の提供」）が、「社内発言機構」と彼らの「向社会的発言」の関係を正の方向で媒介する効果があることが明らかとなった。また、重回帰分析の結果は、「被雇用者主導的発言機構」の有効性を否定するよう見えるが、「雇用者主導的発言機構」の有効性に「被雇用者主導的発言機構」の有効性が一定部分含まれていた。しかし、日本と違い、韓国の場合は、「雇用安定性の提供」は有意ではなかった。間接効果から推定してみると、「雇用者主導的発言機構」の間接効果の 48.08%（「組織からの人的投資」）、48.88%（「組織からの集団志向的要求」）は、労働組合などの従業員組織による「経営側への圧力効果」から起因するものであった。

結論として理論仮説 3 の検証結果を述べる。

作業仮説 3-1a（「組織からの人的投資」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する）は、日本では条件付きで採択された。その条件とは、「被雇用者主導的発言機構」が介入するときである。一方、韓国では支持された。

作業仮説 3-1b（「組織からの集団志向的要求」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員

の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では条件付きで採択された。その条件とは、「被雇用者主導的発言機構」が介入するときである。一方、韓国では支持された。

作業仮説 3-1c(「雇用の安定性」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日韓とも支持されなかった。

作業仮説 3-2a(「組織からの人的投資」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では条件付きで採択された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入するときである。

作業仮説 3-2b(「組織からの集団志向的要求」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では条件付きで採択された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入するときである。

作業仮説 3-2c(「雇用の安定性」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持されたが、韓国では支持されなかった。

第 6 節 「ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果

本節では、「社内発言機構」と中途社員の「向社会的発言の関係」の関係における「ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果を分析する。具体的には、守島(1999)が提示した「従業員の個別的発言力」、「従業員の集団的発言力」と、Steele & Mento(1987)が提示した「従業員の意思決定への参加」の媒介効果を分析する。

分析の手順は以下のとおりである。

第 1 に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析する。第 2 に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析する。第 3 に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果が、中途社員が認識する「従業員による意思決定への参加」の級内変量に及ぼす影響を分析する。第 4 に、「社内発言機構」の級内変量の相加効果と「向社会的発言」の級内変量における「従業員の個別的発言力」、「従業員の集団的発言力」、「従業員の意思決定への参加」の級内変量の媒介効果を分析する。以上の手順による分析結果は表 75 のとおりである。

表 75 重回帰分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―

	M33	M34	M35
	△従業員の 個別的発言力	△従業員の 集团的発言力	△従業員の意思 決定への参加
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.101 [†]	0.000	-0.055
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.063	0.072	0.013
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.050	-0.062	-0.041
勤続年数_T1	-0.007	-0.018	0.000
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.089 [†]	-0.070	-0.064
現在の職位_T1	-0.007	-0.009	0.027
転職以前の職位_T1	0.021	0.010	-0.007
経歴年数_T1	-0.047	-0.057	-0.076 [†]
転職回数_T1	0.071	0.033	0.006
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.013	0.010	0.034
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.001	-0.004	-0.038
他企業への再転職ダミー	-0.003	0.012	0.041
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.039	0.012	0.050
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.058	-0.005	-0.035
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.031	-0.032	0.046
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.039	-0.044	-0.058
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.001	0.080	0.074
転職以前の従業員数_T1	-0.039	-0.111*	-0.011
労働組合ダミー(1=あり)	0.042	0.023	-0.061
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.570***	-0.631***	-0.657***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.009	0.050	0.002
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.106	0.114	0.190*
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.022	0.056	0.087
△被雇用者主導的発言機構の数	0.155*	0.150*	0.124*
調整済み決定係数	0.294	0.345	0.391
F 検定	4.20***	5.04***	5.93***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M33 は日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内

変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=0.022; non-significant)。一方、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.155; $p<.05$)があった。労働組合などの従業員組織が排除された「未組織企業」の「社内発言機構」(non-union only voice legime; Willman et al., 2009)の帰結は、仕事と報酬の個別化(石田, 2003)を意味すると考えられる。しかし、この分析結果は、個別化された労働関係の場合であっても、「雇用者主導的発言機構」の有効性が見られないことを示唆している。ちなみに、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=1.44; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。

M34 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=0.056; non-significant)。一方、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.150; $p<.05$)があった。しかし、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.81; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。伝統的に、賃金や福利厚生などの労働条件に対する「従業員の集団的発言力」は、従業員組織の固有の役割であると論じられてきたが(Freeman & Medoff, 1979; 1984)、この結果はそれとは相反するものである。

M35 は、日本企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=0.087; non-significant)。一方、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量と正の関係(標準化係数=0.124; $p<.05$)があった。しかし、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=0.16; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。

上記の結果は、「従業員の発言力」全般に有意な直接効果を持っているのは、「被雇用者主導的発言機構」であるが、その効果量が「雇用者主導的発言機構」を上回っているほどではないことを示している。後述するが、この結果は韓国の中途社員を対象にする分析とは異なる「日本固有の

効果」を反映しているものである。この結果は、日本特有の協調的労使関係を反映していると解釈できる。個別的労働条件・集团的労働条件・仕事上の意思決定への参加は、従業員が常に關心を持っている重要な労働条件である。

もし、従業員組織が「従業員の発言力」全般に係る企業レベルの意思決定に排除されている場合、「従業員の個別的発言力」と「従業員の意思決定への参加」は、あくまで企業が決める事項になる。また、アングロサクソンのHRMを採択している企業では、「従業員の集团的発言力」を認める誘因を持たないので(Guest, 1987)、両発言機構とは有意な関係がないだろう。しかし、「従業員の発言力」全般に係る経営事項が団体交渉を通じ、決められる制度的な伝統を持っている日本では、両発言機構の間接効果が有意である可能性がある。つまり、「雇用者主導的発言機構→被雇用者主導的発言機構→従業員の発言力全般」の経路(経営側から労働側への「根回し」のメカニズム)、「被雇用者主導的発言機構→雇用者主導的発言機構→従業員の発言力全般」の経路(労働側から経営側への集团的発言のメカニズム)が両方有効であり、一方の発言機構を排除した直接効果はあまり有効ではないと解釈できる。

上記の「社内発言機構」間の間接効果の有効性を検証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は、表 76 のとおりである。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を通じ、現われることが確認された。具体的には、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加」の直接効果はいずれも有意ではなかった。一方、上記の3つの間接効果の効果量は、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加」のパスを除くと、信頼区間の95%下限と95%上限の間には0を含まれておらず、有意であった。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を経由せず、現われることが確認された。具体的には、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加」は、いずれも有意であった。ただ、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加」のパスは限界レベル($p < .1$)で有意であった。一方、上記の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間には0を含まれており、有意ではないことが確認された。

表 76 ブートストラップ分析結果(日本)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の個別的発言	0.052*	0.013	0.039	0.013	0.013	0.067
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の集団的発言	0.040†	0.009	0.031	0.011	0.010	0.053
△雇用者主導的発言機構の数→△ 被雇用者主導的発言機構の数→ △従業員の意思決定への参加	0.054**	0.031	0.024	0.013	-0.002	0.049
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の個別的発言	0.080***	0.073**	0.007	0.014	-0.020	0.036
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の集団的発言	0.063**	0.058*	0.005	0.013	-0.019	0.031
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の意思決定への参加	0.060**	0.044†	0.016	0.013	-0.008	0.045

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

以上のとおり、日本企業の社内発言機構と「ER 的説明変数群」(「従業員の個別的発言」、「従業員の集団的発言」、「従業員の意思決定への参加」との間)に有意な関係があることが実証された。結果を要約すると、「雇用者主導的発言機構」は「被雇用者主導的発言機構」を経由し、「従業員の個別的発言」と「従業員の集団的発言」に影響を及ぼすことが確認された。一方、「被雇用者主導的発言機構」は「雇用者主導的発言機構」を経由せず、「従業員の個別的発言」と「従業員の集団的発言」に影響を及ぼすことが確認された。予想と違い、働条件に関する「従業員の個別的発言」と「従業員の集団的発言」に従業員組織による集団的発言機能は、「雇用者主導的発言機構」に依存していないことがわかった。これは、集団的発言が行われる場所は、団体交渉や労使協議会であり、職場レベルの小集団活動、職場懇談会、従業員意識調査、直属上司との面談などのマイクロな発言機構ではないことを意味する。また、社内発言機構が「従業員の意思決定への参加」に及ぼす影響は、総効果は有意であったが、直接効果と間接効果の両方とも有意ではなかった。

次は、「ER 的説明変数群」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「ER 的説明変数群」を媒介変数、中途社員の「向社会的発言」に従属変数とする媒介効果を分析するためである。分析結果は表 77 のとおりである。

表 77 重回帰分析結果(日本)―「ΔER的説明変数群」と「Δ向社会的発言」の関係―

	M36	M37	M38
	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.015	-0.007	0.026
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.027	0.020	0.037
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.004	0.013	0.012
勤続年数_T1	0.016	0.018	0.013
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.047	0.047	0.059
現在の職位_T1	0.062	0.064	0.040
転職以前の職位_T1	0.000	0.002	0.014
経歴年数_T1	-0.014	-0.008	0.009
転職回数_T1	0.036	0.043	0.052
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.056	0.050	0.036
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.039	-0.038	-0.020
他企業への再転職ダミー	0.052	0.048	0.046
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.019	-0.030	-0.052
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.022	-0.033	-0.017
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.024	0.041	0.012
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.041	-0.015	-0.007
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.009	-0.019	-0.026
転職以前の従業員数_T1	-0.006	0.021	-0.014
労働組合ダミー(1=あり)	0.010	0.009	0.041
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.594***	-0.611**	-0.620***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.152*	0.132*	0.125†
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.082	0.075	0.029
従業員の個別的発言_T1	0.075		
従業員の集団的発言_T1		0.166**	
従業員の意思決定への参加_T1			0.352***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.129*	0.114†	0.100†
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.112†	0.099	0.086
仮説(ΔER的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.201***		
Δ従業員の集団的発言力		0.302***	
Δ従業員の意思決定への参加			0.412***
調整済み決定係数	0.383	0.413	0.462
F検定	5.59***	6.20***	7.34***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

まず、M36 は日本の中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係(標準化係数=0.201; $p<.001$)があることを示している。次に、M37 は、日本の中途社員が認識する転職先の「従業員の集団的発言力」の級内変量が、彼らの「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係(標準化係数=0.302; $p<.001$)があることを示している。また、M37 は、日本の中途社員が認識する転職先の「従業員の意思決定への参加」の級内変量が、彼らの「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は両者の間に正の関係(標準化係数=0.412; $p<.001$)があることを示している。

上記の3つの回帰係数の効果量は、「従業員の意思決定への参加(標準化係数=0.412; $p<.001$) > 従業員の集団的発言力(標準化係数=0.302; $p<.001$) > 従業員の個別的発言力(標準化係数=0.201; $p<.001$)」の順に現われている。これらの3つの回帰係数の効果量の間には有意な差があるのかを検証するため、ワルド検定を行った。ワルド検定の結果は、「従業員の意思決定への参加」の効果量(標準化係数=0.412; $p<.001$)と「従業員の集団的発言力」(標準化係数=0.302; $p<.001$)の間には限界レベルの有意な差(ワルド検定量=3.68; $p<.1$)があることを示している。また、「従業員の集団的発言力」(標準化係数=0.302; $p<.001$)と「従業員の個別的発言力」(標準化係数=0.201; $p<.001$)の間には有意な差(ワルド検定量=6.41; $p<.05$)があることも明らかになった。そして、「従業員の意思決定への参加」の効果量(標準化係数=0.412; $p<.001$)と「従業員の個別的発言力」(標準化係数=0.201; $p<.001$)の間にも有意な差(ワルド検定量=10.98; $p<.001$)があることもわかった。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「従業員の発言力」を媒介変数、中途社員の「向社会的発言」を従属変数とする単一媒介効果分析を行った。分析結果は表78のとおりである。

前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由しないと、「従業員の発言力」に影響を与えることができない。しかし、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由せず、「従業員の発言力」に影響を与えることができる。

まず、転職先の「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「 Δ 雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 被雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 従業員の個別的発言 \rightarrow Δ 中途社員の向社会的発言」、「 Δ 雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 被雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 従業員の集団的発言 \rightarrow Δ 中途社員の向社会的発言」、「 Δ 雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 被雇用者主導的発言機構の数 \rightarrow Δ 従業員の意思決定への参加 \rightarrow Δ 中途社員の向社会的発言」の3つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含まれておらず、有意であることが確認された。

表 78 ブートストラップ分析結果(日本)―「ΔER 的説明変数群」の 1 次媒介効果―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の個別的発言力→Δ向社会的発言	0.106***	0.075*	0.009	0.005	0.002	0.021
Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の集団的発言力→Δ向社会的発言	0.105***	0.073*	0.011	0.005	0.004	0.030
Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の意思決定への参加→Δ向社会的発言	0.102***	0.061*	0.013	0.007	0.002	0.030
Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の個別的発言力→Δ向社会的発言	0.093***	0.074**	0.020	0.009	0.006	0.042
Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の集団的発言力→Δ向社会的発言	0.094***	0.070**	0.024	0.009	0.018	0.122
Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の意思決定への参加→Δ向社会的発言	0.087**	0.054*	0.033	0.014	0.011	0.064

注: 再抽出回数=5000 回, ブートストラップ法=バイアス補正 (†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

次に、転職先の「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の個別的発言→Δ中途社員の向社会的発言」、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の集団的発言→Δ中途社員の向社会的発言」、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の意思決定への参加→Δ中途社員の向社会的発言」の 3 つのパスの間接効果の効果量は、信頼区間の 95%下限と 95%上限の間に 0 が含まれておらず、有意であることが確認された。

総効果を見ると、「Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の個別的発言→Δ中途社員の向社会的発言」は、0.106(p<.001)、「Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の集団的発言→Δ中途社員の向社会的発言」は、0.105(p<.001)、「Δ雇用者主導的発言機構の数→Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の意思決定への参加→Δ中途社員の向社会的発言」は、0.102(p<.001)であった。また、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の個別的発言→Δ中途社員の向社会的発言」は、0.093(p<.001)、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の集団的発言→Δ中途社員の向社会的発言」は、0.094(p<.001)、「Δ被雇用者主導的発言機構の数→Δ従業員の意思決定への参加→Δ中途社員の

向社会的発言」は、0.087($p < .001$)であった。

以上の結果から、日本の中途社員を対象にした分析結果は、「ER 的説明変数群」(「従業員の個別的発言力」、「従業員の集団的発言力」、「従業員の意味決定への参加」)は、転職先の「社内発言機構」と中途社員が自己評価した「向社会的発言」の関係を正の方向で媒介する効果があることが明らかとなった。また、重回帰分析の結果は、「雇用者主導的発言機構」の有効性を否定するように見えるが、「被雇用者主導的発言機構」の有効性に、「雇用者主導的発言機構」の有効性が一定部分含まれていた。間接効果から推定してみると、「被雇用者主導的発言機構」の間接効果の 45.00%(「従業員の個別的発言力」)、45.83%(「従業員の集団的発言力」)、39.39%(「従業員の意味決定への参加」)は、経営側の労働側に対する「根回し効果」に起因するものであった。

韓国の中途社員を対象にした分析結果は、表 79 のとおりである。

M39 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=0.043; non-significant)。また、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果も、中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=-0.045; non-significant)。日本の分析結果と比較した場合、「雇用者主導的発言機構の数」が有意でないことは日本の分析結果と同じであったが、韓国では「被雇用者主導的発言機構の数」も有意でなかった。これは、韓国の中途社員が、個別従業員の労働条件に対して、労働組合の影響力がほぼないように認識していることを意味する。そして、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=1.06; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。

M40 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主導的発言機構の数」の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=0.066; non-significant)。また、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量も、中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=-0.037; non-significant)。そして、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差がなく(ワルド検定量=1.48; non-significant)、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」とは言えないことが確認された。賃金や福利厚生などの労働条件に対する「従業員の集団的発言力」は、従業員組織の専有物であると論じられてきたが、韓国の中途社員が認識する転職先

の労使関係ではそのような交渉力は不十分である。

表 79 重回帰分析結果(韓国)—「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係—

	M39	M40	M41
	△従業員の 個別的発言力	△従業員の 集団的発言力	△従業員の意思 決定への参加
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.062	0.061	0.014
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.024	0.014	0.032
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.008	-0.028	0.089*
勤続年数_T1	0.005	-0.031	0.049
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.022	0.002	0.029
現在の職位_T1	-0.098*	-0.036	-0.026
転職以前の職位_T1	0.013	0.015	0.091
経歴年数_T1	0.061	0.029	-0.085
転職回数_T1	-0.017	-0.029	0.006
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.006	0.061†	-0.028
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.000	0.041	0.037
他企業への再転職ダミー	-0.079*	-0.065†	-0.017
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.051	-0.044	0.008
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.007	-0.043	-0.050
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.020	0.021	0.065
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.050	0.080*	-0.019
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.057	-0.049	-0.029
転職以前の従業員数_T1	0.068†	0.057	-0.003
労働組合ダミー(1=あり)	0.058	0.084*	-0.036
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
従属変数_T1	-0.789***	-0.750***	-0.636***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.083	0.029	0.162**
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.037	-0.026	0.026
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.043	0.066	0.209***
△被雇用者主導的発言機構の数	-0.045	-0.037	-0.001
調整済み決定係数	0.552	0.549	0.373
F 検定	10.66***	10.55***	5.66***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M41 は、韓国企業の「社内発言機構」の相加効果の級内変量が、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、「雇用者主

導的発言機構の数」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.209; $p<.001$)。一方、「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量の直接効果は、中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量と有意な関係がなかった(標準化係数=-0.001; non-significant)。また、両機構の級内変量の効果量は、ワルド検定の結果、有意な差があり(ワルド検定量=4.41; $p<.05$)、「雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果が被雇用者主導的発言機構の数の級内変量の直接効果を上回っている」ことが確認された。

上記の結果は、「従業員の意思決定への参加」に有意な直接効果を持つのは、「雇用者主導的発言機構」であり、その効果量も「被雇用者主導的発言機構」を上回っていることを示している。特に、両発言機構が従業員の労働条件と関わる「従業員の個別的発言力」と「従業員の集団的発言力」の両方に有意な関係がないことは、韓国の中途社員に対する「社内発言機構」の内容が極めて制限されている可能性を示唆する。おそらく、「従業員の意思決定への参加」に「雇用者主導的発言機構」だけが有意だったことは、同調査項目の「意思決定」が賃金や福利厚生などの仕事外的なものではなく、職場での自律性や生産性向上プログラムへの参加などの仕事と関連するものを意味しているかもしれない。

このような観点から見ると、「社内発言機構」の間接効果は、「従業員の個別的発言力」と「従業員の集団的発言力」に対しては有効ではなく、「従業員の意思決定への参加」にだけ有効である可能性がある。また、「従業員の意思決定への参加」に対しても、「被雇用者主導的発言機構→雇用者主導的発言機構→従業員の意思決定への参加」のパスは有意であると予測されるが、「雇用者主導的発言機構→被雇用者主導的発言機構→従業員の意思決定への参加」のパスは有意ではないと予測される。この点を検証するために、媒介効果分析を行った。分析結果は、表 80 のとおりである。

まず、「雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」を通じず、現れることが確認された。つまり、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加」の3つのパスは、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0を含んでおり有意ではなかった。総効果を見ると、「雇用者主導的発言機構」が有効なのは、「従業員の意思決定への参加」だけであった。

表 80 ブートストラップ分析結果(韓国)―「△社内発言機構」と「△ER 的説明変数群」の関係―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の個別的発言	0.026	0.037	-0.011	0.012	-0.035	0.012
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の集団的発言	0.039 [†]	0.040	-0.001	0.013	-0.026	0.024
△雇用者主導的発言機構の数→ △被雇用者主導的発言機構の数 →△従業員的意思決定への参加	0.076 ^{***}	0.072 ^{**}	0.004	0.010	-0.016	0.024
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の個別的発言	-0.006	-0.023	0.018	0.012	-0.005	0.042
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員の集団的発言	0.016	-0.003	0.019	0.012	-0.005	0.042
△被雇用者主導的発言機構の数 →△雇用者主導的発言機構の数 →△従業員的意思決定への参加	0.042*	0.009	0.034	0.015	0.013	0.058

注: 再抽出回数=5000回, ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

次に、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「雇用者主導的発言機構」を通じ、現れることが確認された。しかし、「被雇用者主導的発言機構」が有効であったのは、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員的意思決定への参加」のパスだけであった。「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言」の2つのパスは、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0が含まれており、有意ではなかった。

以上のとおり、韓国企業の「社内発言機構」は、「ER 的説明変数群」(「従業員の個別的発言」、「従業員の集団的発言」、「従業員的意思決定への参加」との間に制限的に有意な関係があることが実証された。結果を要約すると、韓国企業の「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、「従業員的意思決定への参加」を促進することが確認された。一方、「被雇用者主導的発言機構」は、「雇用者主導的発言機構」を経由し、「従業員的意思決定への参加」に影響を及ぼすことが確認された。

次は、「ER 的説明変数群」が、「中途社員の向社会的発言」に及ぼす影響を分析する。この分析の目的は、「社内発言機構」を独立変数、「ER 的説明変数群」を媒介変数、「中途社員の向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行うことである。分析結果は表 81 のとおりである。

表 81 重回帰分析結果(韓国)―「ΔER的説明変数群」と「Δ向社会的発言」の関係―

	M42	M43	M44
	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.091	-0.091	-0.104 [†]
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.020	0.018	0.007
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.025	0.021	-0.017
勤続年数_T1	0.067	0.069	0.058
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.066	0.066	0.051
現在の職位_T1	0.018	0.022	0.042
転職以前の職位_T1	0.058	0.055	0.017
経歴年数_T1	0.060	0.060	0.097 [†]
転職回数_T1	0.035	0.037	0.039
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.105*	-0.103*	-0.090*
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.012	-0.013	-0.024
他企業への再転職ダミー	-0.058	-0.061	-0.046
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.042	0.039	0.031
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.013	0.011	0.036
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.014	-0.018	-0.045
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.057	0.057	0.054
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.111*	-0.118*	-0.099*
転職以前の従業員数_T1	0.050	0.057	0.060
労働組合ダミー(1=あり)	-0.029	-0.026	-0.010
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.543***	-0.548***	-0.598***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.308***	0.291***	0.203***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.062	-0.054	-0.062
従業員の個別的発言_T1	-0.038		
従業員の集団的発言_T1		-0.045	
従業員の意思決定への参加_T1			0.338***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.306***	0.303***	0.210***
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.084	0.089	0.090
仮説(Δ従業員の発言力の認識)			
Δ従業員の個別的発言力	0.021		
Δ従業員の集団的発言力		-0.037	
Δ従業員の意思決定への参加			0.436***
調整済み決定係数	0.317	0.316	0.435
F検定	4.51***	4.49***	6.83***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

まず、M42 は、韓国の中途社員が認識する「従業員の個別的発言力」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に有意な関係がない(標準化係数=0.021; non-significant)ことを示している。次に、M43 は、韓国の中途社員が認識する「従業員の集団的発言力」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に有意な関係がない(標準化係数=-0.037; non-significant)ことを示している。また、M44 は、韓国の中途社員が認識する「従業員の意思決定への参加」の級内変量が、彼らが自己評価した「向社会的発言」の級内変量に及ぼす影響を分析したものである。分析結果は、両者の間に正の関係(標準化係数=0.436; $p<.001$)があることを示している。以上の結果から、韓国の中途社員が認識する「OB 的説明変数群」と彼らが自己評価した「向社会的発言」の間に正の関係があるのは、「従業員の意思決定への参加」だけであることが実証された。

最後に、転職先の「社内発言機構」を独立変数、中途社員が認識する「ER 的説明変数群」を媒介変数、中途社員が自己評価した「向社会的発言」を従属変数とする媒介効果分析を行った。分析結果は、次の表 82 のとおりである。

表 82 ブートストラップ分析結果(韓国)―「 Δ ER 的説明変数群」の 1 次媒介効果―

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Δ 雇用者主導的発言機構の数→ Δ 従業員の個別的発言力→ Δ 向社会的発言	0.151***	0.150***	0.001	0.001	-0.000	0.005
Δ 雇用者主導的発言機構の数→ Δ 従業員の集団的発言力→ Δ 向社会的発言	0.147***	0.149***	-0.001	0.002	-0.006	0.007
Δ 雇用者主導的発言機構の数→ Δ Δ 従業員の意思決定への参加→ Δ Δ 向社会的発言	0.146***	0.111***	0.035	0.009	0.075	0.147
Δ 被雇用者主導的発言機構の数 → Δ 雇用者主導的発言機構の数 → Δ 従業員の個別的発言力→ Δ 向 社会的発言	0.105***	0.035 [†]	0.006	0.007	-0.000	0.003
Δ 被雇用者主導的発言機構の数 → Δ 雇用者主導的発言機構の数 → Δ 従業員の集団的発言力→ Δ 向 社会的発言	0.106***	0.037 [†]	-0.007	0.008	-0.003	0.004
Δ 被雇用者主導的発言機構の数 → Δ 雇用者主導的発言機構の数 → Δ 従業員の意思決定への参加 → Δ 向社会的発言	0.103***	0.030	0.017	0.004	0.009	0.026

注: 再抽出回数=5000 回, ブートストラップ法=バイアス補正([†]: $p<.10$; *: $p<.05$; **: $p<.01$; ***: $p<.001$)。

太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

まず、「雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△向社会的発言」、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△向社会的発言」は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0が含まれており有意ではなかった。一方、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加→△向社会的発言」は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0が含まれておらず、有意であることが確認された。

次に、「被雇用者主導的発言機構」が中途社員の「向社会的発言」に及ぼすパスを見ると、「△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△向社会的発言」、「△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△向社会的発言」は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0が含まれており有意ではなかった。「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加→△向社会的発言」は、信頼区間の95%下限と95%上限の間に0が含まれておらず、有意であることが確認された。

総効果を見ると、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△向社会的発言」は0.151($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△向社会的発言」は0.147($p < .001$)、「△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加→△向社会的発言」は0.146($p < .001$)であった。また、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△向社会的発言」は0.105($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△向社会的発言」は0.106($p < .001$)、「△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の意思決定への参加→△向社会的発言」は0.103($p < .001$)であった。

以上の結果から、韓国の中途社員を対象にした分析結果は、「ER 的説明変数群」（「従業員の個別的発言力」、「従業員の集団的発言力」、「従業員の意思決定への参加」）と彼らが自己評価した「向社会的発言」との関係を部分的に媒介する効果があることを明らかにした。

結論として理論仮説4の検証結果を述べる。

作業仮説4-1a（「意思決定への従業員の参加」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する）は、日本では条件付きで支持された。その条件とは、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説4-1b（「従業員の個別的発言力」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する）は、日本では条件付きで支持された。その条件とは、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説4-1c（「従業員の集団的発言力」の認識は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する）は、日本では条件付きで支持された。その条件とは、

「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 4-2a(「意思決定への従業員の参加」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では条件付きで支持された。その条件とは、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 4-2b(「従業員の個別的発言力」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 4-2c(「従業員の集団的発言力」の認識は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

第7節 「地位説明変数群」の2次媒介効果

本節では、「社内発言機構」と中途社員の「向社会的発言の関係」に対する、「地位説明変数群」の2次媒介効果を分析する。分析の手順は、今までと同じである。

M45・46・47 は、日本企業の「OB 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「社会政治的支持の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.459; $p<.001$)。また、「社内情報へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.360; $p<.001$)。そして、「経営資源へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.401; $p<.001$)。

M48・49・50 は、日本企業の「HRM 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織からの人的投資の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.690; $p<.001$)。また、「組織からの集団志向的要求の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.483; $p<.001$)。そして、「雇用安定性の提供の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.437; $p<.001$)。

表 83 重回帰分析結果(日本)―「ΔOB 的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M45	M46	M47
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.053	-0.045	-0.018
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.058	0.074	0.088†
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.014	0.005	-0.009
勤続年数_T1	0.013	0.036	0.044
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.074†	-0.045	-0.037
現在の職位_T1	-0.013	-0.028	-0.082
転職以前の職位_T1	-0.042	-0.057	-0.064
経歴年数_T1	-0.062	-0.067	-0.084†
転職回数_T1	0.060	0.057	0.063
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.028	0.038	0.046
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.012	-0.013	-0.014
他企業への再転職ダミー	0.044	0.032	0.026
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.020	0.018	0.011
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.005	-0.003	-0.021
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.020	0.023	0.026
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.089*	-0.083†	-0.076
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.114	0.138*	0.113*
転職以前の従業員数_T1	0.054	0.019	0.032
労働組合ダミー(1=あり)	-0.048	-0.036	-0.031
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.519***	-0.490***	-0.469***
雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.054	-0.010	0.018
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.112	0.099	0.092
社会政治的支持の認識_T1	0.396***		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.358***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.383***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	-0.050	-0.004	0.008
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.162**	0.172**	0.176**
仮説(ΔOB 的説明変数群)			
Δ社会政治的支持の認識	0.459***		
Δ社内情報へのアクセスの認識		0.360***	
Δ経営資源へのアクセスの認識			0.401***
調整済み決定係数	0.376	0.326	0.304
F 検定	5.45***	4.57***	4.23***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=99人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 84 重回帰分析結果(日本)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M48	M49	M50
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.048	-0.017	-0.056
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.040	0.076	0.051
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.013	-0.008	-0.026
勤続年数_T1	0.010	0.009	0.049
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.040	-0.031	-0.052
現在の職位_T1	0.011	0.011	-0.014
転職以前の職位_T1	-0.021	-0.073	-0.029
経歴年数_T1	-0.049	-0.086 [†]	-0.091 [†]
転職回数_T1	0.009	0.022	0.019
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.022	0.026	0.037
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.009	-0.029	-0.003
他企業への再転職ダミー	0.063	0.056	0.024
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.036	0.049	0.073
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.042	-0.045	-0.034
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.014	0.021	0.034
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.116**	-0.118**	-0.114*
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.083 [†]	0.111*	0.130*
転職以前の従業員数_T1	0.020	0.000	0.011
労働組合ダミー(1=あり)	-0.031	0.000	-0.045
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.585***	-0.531***	-0.471***
雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.003	-0.006	0.034
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.047	0.077	0.115
組織からの人的投資の認識_T1	0.583***		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.410***	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.301***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.018	0.024	0.038
△被雇用者主導的発言機構の数	0.051	0.110 [†]	0.138*
仮説(△HRM 的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.690***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.483***	
△雇用安定性の提供の認識			0.437***
調整済み決定係数	0.492	0.362	0.340
F 検定	8.17***	5.19***	4.81***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 85 重回帰分析結果(日本)―「ΔER 的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M51	M52	M53
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.019	-0.050	-0.003
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.069	0.058	0.074
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.005	0.022	0.004
勤続年数_T1	0.045	0.039	0.049
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.037	-0.028	-0.014
現在の職位_T1	0.012	0.026	-0.020
転職以前の職位_T1	-0.047	-0.042	-0.024
経歴年数_T1	-0.095 [†]	-0.079	-0.083 [†]
転職回数_T1	0.057	0.067	0.067
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.046	0.034	0.024
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.029	-0.021	-0.016
他企業への再転職ダミー	0.040	0.036	0.041
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.039	0.024	-0.006
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.021	-0.036	-0.011
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.025	0.042	0.009
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.114 [*]	-0.099 [*]	-0.085 [†]
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.137 [*]	0.115 [*]	0.123 [*]
転職以前の従業員数_T1	0.024	0.054	0.006
労働組合ダミー(1=あり)	-0.035	-0.025	0.002
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.523 ^{***}	-0.591 ^{***}	-0.575 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.056	0.053	0.042
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.098	0.055	0.043
従業員の個別的発言力_T1	0.241 ^{***}		
従業員の集団的発言力_T1		0.407 ^{***}	
従業員の意思決定への参加_T1			0.529 ^{***}
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.050	0.045	0.024
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.141 [*]	0.121 [†]	0.118
仮説(ΔER 的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.273 ^{***}		
Δ従業員の集団的発言力		0.364 ^{***}	
Δ従業員の意思決定への参加			0.477 ^{***}
調整済み決定係数	0.281	0.324	0.393
F 検定	3.89 ^{***}	4.55 ^{***}	5.78 ^{***}
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M51・52・53 は、日本企業の「ER 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「従業員の個別的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.273; $p<.001$)。また、「従業員の集団的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.364; $p<.001$)。そして、「従業員の意思決定への参加」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.477; $p<.001$)。

M54・55・56 は、日本企業の「OB 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「社会政治的支持の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.458; $p<.001$)。また、「社内情報へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.444; $p<.001$)。そして、「経営資源へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.453; $p<.001$)。

M57・58・59 は、日本企業の「HRM 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織からの人的投資の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.661; $p<.001$)。また、「組織からの集団志向的要求の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.491; $p<.001$)。そして、「雇用安定性の提供の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.499; $p<.001$)。

M60・61・62 は、日本企業の「ER 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「従業員の個別的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.245; $p<.001$)。また、「従業員の集団的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.267; $p<.001$)。そして、「従業員の意思決定への参加」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.493; $p<.001$)。

表 86 重回帰分析結果(日本)―「△OB 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M54	M55	M56
	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.031	-0.029	0.002
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.042	0.054	0.067
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.009	0.004	-0.014
勤続年数_T1	-0.009	0.009	0.019
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.083 [†]	-0.054	-0.046
現在の職位_T1	-0.017	-0.039	-0.097 [†]
転職以前の職位_T1	0.020	0.000	-0.008
経歴年数_T1	-0.037	-0.030	-0.055
転職回数_T1	0.057	0.049	0.055
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.001	0.009	0.018
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.024	0.025	0.023
他企業への再転職ダミー	-0.017	-0.034	-0.041
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.032	0.026	0.020
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.009	-0.002	-0.021
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.031	-0.033	-0.030
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.007	0.003	0.008
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.020	0.045	0.020
転職以前の従業員数_T1	0.056	0.019	0.032
労働組合ダミー(1=あり)	-0.038	-0.027	-0.020
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.549 ^{***}	-0.583 ^{***}	-0.558 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.018	-0.009	0.022
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.123 [†]	0.105	0.102
社会政治的支持の認識_T1	0.323 ^{***}		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.434 ^{***}	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.439 ^{***}
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.040	0.063	0.081
△被雇用者主導的発言機構の数	0.147 [*]	0.160 ^{**}	0.170 ^{**}
仮説(△OB 的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.458 ^{***}		
△社内情報へのアクセスの認識		0.444 ^{***}	
△経営資源へのアクセスの認識			0.453 ^{***}
調整済み決定係数	0.418	0.422	0.375
F 検定	6.31 ^{***}	6.39 ^{***}	5.43 ^{***}
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 87 重回帰分析結果(日本)―「ΔHRM 的説明変数群」と「Δ組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M57	M58	M59
	Δ組織内尊重 (内的地位)	Δ組織内尊重 (内的地位)	Δ組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.022	0.007	-0.038
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.026	0.055	0.029
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.004	-0.013	-0.032
勤続年数_T1	-0.004	-0.010	0.021
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.057	-0.044	-0.059
現在の職位_T1	-0.005	-0.002	-0.020
転職以前の職位_T1	0.040	-0.012	0.033
経歴年数_T1	-0.013	-0.049	-0.058
転職回数_T1	0.011	0.017	0.007
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.044	-0.001	0.003
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.027	0.011	0.039
他企業への再転職ダミー	0.000	-0.006	-0.041
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.041	0.056	0.086*
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.053	-0.050	-0.037
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.036	-0.034	-0.022
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.036	-0.039	-0.040
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.016	0.016	0.044
転職以前の従業員数_T1	0.027	0.000	0.001
労働組合ダミー(1=あり)	-0.021	0.011	-0.038
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.593***	-0.555***	-0.572***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.016	0.002	0.035
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.067	0.090	0.122†
組織からの人的投資の認識_T1	0.514***		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.391***	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.409***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.097†	0.104†	0.116†
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.047	0.103†	0.133*
仮説(ΔHRM 的説明変数群)			
Δ組織からの人的投資の認識	0.661***		
Δ組織からの集団志向的要求の認識		0.491***	
Δ雇用安定性の提供の認識			0.499***
調整済み決定係数	0.519	0.415	0.429
F 検定	8.96***	6.24***	6.54***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 88 重回帰分析結果(日本)―「 Δ ER 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M60	M61	M62
	Δ 組織内尊重 (内的地位)	Δ 組織内尊重 (内的地位)	Δ 組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.003	-0.024	0.011
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.050	0.049	0.059
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.001	0.007	0.001
勤続年数_T1	0.031	0.027	0.032
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.047	-0.048	-0.032
現在の職位_T1	-0.006	0.004	-0.027
転職以前の職位_T1	0.015	0.022	0.031
経歴年数_T1	-0.066	-0.047	-0.042
転職回数_T1	0.056	0.072	0.071
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.019	0.010	-0.001
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.011	0.017	0.025
他企業への再転職ダミー	-0.023	-0.025	-0.034
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.047	0.030	0.005
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.024	-0.046	-0.023
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.034	-0.013	-0.044
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.040	-0.025	-0.005
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	0.047	0.022	0.018
転職以前の従業員数_T1	0.027	0.047	0.018
労働組合ダミー(1=あり)	-0.026	-0.016	0.012
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.504***	-0.582***	-0.567***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.057	0.063	0.065
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.118	0.082	0.049
従業員の個別的発言力_T1	0.167**		
従業員の集団的発言力_T1		0.307***	
従業員の意思決定への参加_T1			0.429***
仮説(Δ 社内発言機構の相加効果)			
Δ 雇用者主導的発言機構の数	0.131*	0.130*	0.099
Δ 被雇用者主導的発言機構の数	0.146*	0.129*	0.115 [†]
仮説(Δ ER 的説明変数群)			
Δ 従業員の個別的発言力	0.245***		
Δ 従業員の集団的発言力		0.267***	
Δ 従業員の意思決定への参加			0.493***
調整済み決定係数	0.318	0.333	0.430
F 検定	4.44***	4.69***	6.56***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: $p < .10$; *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$)。「 Δ 」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 89 重回帰分析結果(日本)―「△OB的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M63	M64	M65
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.006	0.004	0.022
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.013	0.014	0.024
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.008	0.009	0.003
勤続年数_T1	-0.013	-0.010	-0.007
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.039	0.046	0.054
現在の職位_T1	0.049	0.028	-0.001
転職以前の職位_T1	0.024	0.012	0.009
経歴年数_T1	0.030	0.043	0.031
転職回数_T1	0.035	0.035	0.034
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.034	0.036	0.041
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.017	-0.010	-0.011
他企業への再転職ダミー	0.044	0.039	0.035
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.042	-0.047	-0.050
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.020	-0.009	-0.020
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.024	0.024	0.024
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.018	0.028	0.035
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.062	-0.055	-0.072
転職以前の従業員数_T1	0.002	0.001	0.005
労働組合ダミー(1=あり)	0.013	0.007	0.014
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.672***	-0.716***	-0.696***
組織の威勢_T1	0.220***	0.205***	0.228***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.082	0.046	0.075
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.064	0.060	0.051
社会政治的支持の認識_T1	0.091		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.267***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.248***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.079	0.064	0.072
△被雇用者主導的発言機構の数	0.072	0.085	0.077
仮説(△OB的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.120*		
△社内情報へのアクセスの認識		0.211***	
△経営資源へのアクセスの認識			0.253***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織の威勢	0.345***	0.317***	0.333***
調整済み決定係数	0.478	0.507	0.498
F検定	7.53***	8.34***	8.08***
回答者の数	400	400	400

注: 重回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=5,000人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=5,000人未満; 5=10,000人以上)。

表 90 重回帰分析結果(日本)―「△OB的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M66	M67	M68
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.001	-0.002	0.011
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.015	0.016	0.023
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.014	0.013	0.011
勤続年数_T1	-0.007	-0.005	-0.005
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.050	0.053	0.061
現在の職位_T1	0.052	0.038	0.016
転職以前の職位_T1	0.003	-0.006	-0.008
経歴年数_T1	0.015	0.025	0.013
転職回数_T1	0.033	0.033	0.031
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.043	0.044	0.048
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.028	-0.023	-0.024
他企業への再転職ダミー	0.068 [†]	0.062	0.060
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.044	-0.047	-0.049
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.010	-0.004	-0.011
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.040	0.040	0.039
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.006	0.002	0.007
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.030	-0.025	-0.037
転職以前の従業員数_T1	0.003	0.002	0.004
労働組合ダミー(1=あり)	0.008	0.004	0.009
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.718***	-0.737***	-0.725***
組織内尊重_T1	0.329***	0.288***	0.317***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.051	0.035	0.055
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.065	0.061	0.055
社会政治的支持の認識_T1	0.078		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.206***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.185**
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.040	0.035	0.037
△被雇用者主導的発言機構の数	0.074	0.085	0.077
仮説(△OB的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.083		
△社内情報へのアクセスの認識		0.154**	
△経営資源へのアクセスの認識			0.196***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織内尊重	0.421***	0.382***	0.399***
調整済み決定係数	0.508	0.524	0.502
F 検定	8.37***	8.83***	8.73***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 91 重回帰分析結果(日本)―「△HRM的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M69	M70	M71
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.013	0.028	-0.001
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.002	0.009	0.002
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.010	0.002	-0.008
勤続年数_T1	-0.017	-0.030	-0.003
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.038	0.048	0.046
現在の職位_T1	0.052	0.056	0.042
転職以前の職位_T1	0.023	-0.005	0.029
経歴年数_T1	0.040	0.037	0.025
転職回数_T1	-0.006	-0.006	0.004
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.011	0.031	0.034
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.022	-0.021	-0.005
他企業への再転職ダミー	0.064 [†]	0.059	0.035
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.030	-0.030	-0.009
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.035	-0.035	-0.027
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.017	0.021	0.027
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.007	0.002	0.004
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.073	-0.063	-0.054
転職以前の従業員数_T1	-0.002	-0.024	-0.015
労働組合ダミー(1=あり)	0.020	0.041	0.006
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.624***	-0.659	-0.671
組織の威勢_T1	0.151**	0.181	0.202
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.094	0.082	0.086
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.057	0.044	0.065
組織からの人的投資の認識_T1	0.196**		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.199***	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.207
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.086	0.086	0.097
△被雇用者主導的発言機構の数	0.025	0.038	0.058
仮説(△HRM的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.403***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.270***	
△雇用安定性の提供の認識			0.280***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織の威勢	0.195***	0.270***	0.298***
調整済み決定係数	0.535	0.532	0.511
F検定	9.19***	9.10***	8.45***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 92 重回帰分析結果(日本)―「△HRM的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M72	M73	M74
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.008	0.021	-0.006
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.002	0.008	0.004
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.016	0.010	0.001
勤続年数_T1	-0.016	-0.025	0.000
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.047	0.054	0.053
現在の職位_T1	0.054	0.056	0.047
転職以前の職位_T1	0.009	-0.019	0.008
経歴年数_T1	0.027	0.025	0.009
転職回数_T1	-0.004	-0.005	0.006
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.019	0.038	0.044
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.028	-0.027	-0.020
他企業への再転職ダミー	0.077*	0.078*	0.057
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.031	-0.032	-0.015
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.023	-0.023	-0.016
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.026	0.032	0.039
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.017	-0.014	-0.013
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.052	-0.037	-0.027
転職以前の従業員数_T1	0.001	-0.018	-0.010
労働組合ダミー(1=あり)	0.015	0.032	0.005
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.666***	-0.703***	-0.696***
組織内尊重_T1	0.248***	0.301***	0.294***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.067	0.052	0.066
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.061	0.051	0.067
組織からの人的投資の認識_T1	0.167**		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.161**	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.139*
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.056	0.050	0.061
△被雇用者主導的発言機構の数	0.031	0.045	0.060
仮説(△HRM的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.352***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.323***	
△雇用安定性の提供の認識			0.221***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織内尊重	0.275***	0.334***	0.363***
調整済み決定係数	0.553	0.555	0.528
F 検定	9.84***	9.91***	8.95***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 93 重回帰分析結果(日本)―「ΔER的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M75	M76	M77
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.001	0.009	0.024
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.002	0.005	0.019
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.008	0.005	0.011
勤続年数_T1	-0.003	0.008	0.000
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.046	0.053	0.060
現在の職位_T1	0.042	0.049	0.044
転職以前の職位_T1	0.029	0.019	0.024
経歴年数_T1	0.025	0.022	0.032
転職回数_T1	0.004	0.027	0.038
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.034	0.041	0.031
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.005	-0.027	-0.014
他企業への再転職ダミー	0.035	0.038	0.036
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.009	-0.042	-0.053
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.027	-0.027	-0.018
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.027	0.032	0.013
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.004	0.022	0.020
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.054	-0.065	-0.063
転職以前の従業員数_T1	-0.015	0.011	-0.010
労働組合ダミー(1=あり)	0.006	0.012	0.036
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.651***	-0.649***	-0.652***
組織の威勢_T1	0.264***	0.255***	0.175***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.127*	0.109†	0.111†
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.053	0.063	0.022
従業員の個別的発言力_T1	-0.029		
従業員の集団的発言力_T1		0.009	
従業員の意思決定への参加_T1			0.208***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.104†	0.093	0.089
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.064	0.060	0.055
仮説(ΔER的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.096*		
Δ従業員の集団的発言力		0.170***	
Δ従業員の意思決定への参加			0.274***
仮説(Δ主観的地位の認識)			
Δ組織の威勢	0.373***	0.353***	0.284***
調整済み決定係数	0.481	0.495	0.507
F検定	7.62***	7.98***	8.34***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 94 重回帰分析結果(日本)―「ΔER的説明変数群」と「組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M78	M79	M80
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.013	0.000	0.017
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.008	0.003	0.020
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.014	0.016	0.016
勤続年数_T1	0.006	0.009	0.002
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.067 [†]	0.064 [†]	0.066
現在の職位_T1	0.054	0.054	0.045
転職以前の職位_T1	0.000	-0.003	0.007
経歴年数_T1	0.008	0.005	0.019
転職回数_T1	0.024	0.022	0.037
同一企業内勤務先の変化ダミー	0.050	0.048	0.038
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.032	-0.038	-0.023
他企業への再転職ダミー	0.066 [†]	0.062 [†]	0.060
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	-0.038	-0.041	-0.053
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.009	-0.012	-0.011
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.036	0.046	0.029
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.020	0.001	0.000
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.016	-0.033	-0.036
転職以前の従業員数_T1	0.004	0.017	-0.006
労働組合ダミー(1=あり)	0.005	0.004	0.027
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.707***	-0.698***	-0.699
組織内尊重_T1	0.375***	0.360***	0.280
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.083	0.071	0.079
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.057	0.065	0.029
従業員の個別的発言力_T1	-0.007		
従業員の集団的発言力_T1		0.019	
従業員の意思決定への参加_T1			0.191**
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.056	0.045	0.053
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.067	0.060	0.057
仮説(ΔER的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.113		
Δ従業員の集団的発言力		0.185***	
Δ従業員の意思決定への参加			0.191***
仮説(Δ主観的地位の認識)			
Δ組織内尊重	0.431***	0.423***	0.354***
調整済み決定係数	0.516	0.534	0.531
F検定	8.61***	9.16***	9.06***
回答者の数	400	400	400

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人以上999人未満; 3=1,000人以上4,999人未満; 4=5,000人以上9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=300人以上999人未満; 4=1,000人以上4,999人未満; 5=5,000人以上9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M63・64・65 は、日本企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.345, 0.317, 0.333; $p<.001$)。

M66・67・68 は、日本企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.421, 0.382, 0.399; $p<.001$)。

M69・70・71 は、日本企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「HRM 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.195, 0.270, 0.298; $p<.001$)。

M72・73・74 は、日本企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.275, 0.334, 0.363; $p<.001$)。

M75・76・77 は、日本企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「ER 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.373, 0.353, 0.284; $p<.001$)。

M78・79・80 は、日本企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「ER 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.431, 0.423, 0.354; $p<.001$)。

M81・82・83 は、韓国企業の「OB 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「社会政治的支持の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.361; $p<.001$)。また、「社内情報へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.287; $p<.001$)。そして、「経営資源へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.318; $p<.001$)。

表 95 重回帰分析結果(韓国)―「ΔOB 的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M81	M82	M83
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.018	0.034	0.056
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.032	-0.030	-0.026
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.029	-0.025	-0.017
勤続年数_T1	0.033	0.038	0.030
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	-0.019	0.010	0.019
現在の職位_T1	-0.032	-0.049	-0.129*
転職以前の職位_T1	0.040	0.034	0.033
経歴年数_T1	-0.045	-0.062	-0.051
転職回数_T1	0.036	0.043	0.049
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.076†	-0.067	-0.071†
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.079*	0.082*	0.084*
他企業への再転職ダミー	0.000	-0.005	-0.001
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.053	0.047	0.038
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.063	0.053	0.064
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.024	-0.028	-0.035
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.019	-0.038	-0.025
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.033	-0.050	-0.051
転職以前の従業員数_T1	-0.015	0.002	-0.002
労働組合ダミー(1=あり)	0.008	0.010	0.006
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.602***	-0.605***	-0.589***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.075	0.126*	0.159*
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.209***	0.175**	0.187**
社会政治的支持の認識_T1	0.308***		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.256***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.266***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.146***	0.195***	0.209***
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.201***	0.203***	0.221***
仮説(ΔOB 的説明変数群)			
Δ社会政治的支持の認識	0.361***		
Δ社内情報へのアクセスの認識		0.287***	
Δ経営資源へのアクセスの認識			0.318***
調整済み決定係数	0.443	0.403	0.384
F 検定	7.02***	6.10***	5.70***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 96 重回帰分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M84	M85	M86
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.027	0.038	0.056
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.074 [†]	-0.057	-0.043
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.025	-0.008	-0.007
勤続年数_T1	0.045	0.042	0.035
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.020	-0.004	0.028
現在の職位_T1	-0.017	-0.061	-0.027
転職以前の職位_T1	0.000	0.003	-0.002
経歴年数_T1	-0.033	-0.033	-0.036
転職回数_T1	0.099*	0.062	0.066
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.069 [†]	-0.077*	-0.085*
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.073 [†]	0.079*	0.087*
他企業への再転職ダミー	0.033	0.008	0.015
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.014	0.037	0.032
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.059	0.090*	0.070
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.003	-0.035	-0.002
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.016	-0.019	-0.020
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.064	-0.063	-0.052
転職以前の従業員数_T1	0.017	0.013	-0.008
労働組合ダミー(1=あり)	-0.002	0.046	-0.005
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.676***	-0.552***	-0.595***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.085	0.123*	0.221***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.190***	0.193***	0.145*
組織からの人的投資の認識_T1	0.466***		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.235***	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.253***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.148**	0.152**	0.249***
△被雇用者主導的発言機構の数	0.232***	0.228***	0.221***
仮説(△HRM 的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.492***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.444***	
△雇用安定性の提供の認識			0.251***
調整済み決定係数	0.481	0.454	0.388
F 検定	8.00***	7.28***	5.78***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 97 重回帰分析結果(韓国)―「ΔER 的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の関係―

	M87	M88	M89
	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)	△組織の威勢 (外的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	0.041	0.034	0.040
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.040	-0.035	-0.041
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.024	-0.019	-0.055
勤続年数_T1	0.053	0.054	0.034
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.020	0.022	0.009
現在の職位_T1	-0.027	-0.041	-0.027
転職以前の職位_T1	0.009	0.018	-0.014
経歴年数_T1	-0.044	-0.030	-0.012
転職回数_T1	0.063	0.066	0.048
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.089*	-0.080†	-0.074†
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.087*	0.099*	0.083*
他企業への再転職ダミー	-0.001	-0.003	0.007
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.041	0.038	0.037
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.076	0.079	0.101*
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.019	-0.011	-0.034
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	-0.025	-0.021	-0.018
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.086†	-0.080	-0.056
転職以前の従業員数_T1	0.013	0.006	0.005
労働組合ダミー(1=あり)	-0.004	-0.002	0.014
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織の威勢_T1	-0.564***	-0.577***	-0.603***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.158*	0.175**	0.142*
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.192**	0.170**	0.164**
従業員の個別的発言力_T1	0.103		
従業員の集団的発言力_T1		0.113	
従業員の意思決定への参加_T1			0.318***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.253***	0.260***	0.182***
Δ被雇用者主導的発言機構の数	0.249***	0.236***	0.236***
仮説(ΔER 的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	-0.012		
Δ従業員の集団的発言力		-0.009	
Δ従業員の意思決定への参加			0.396***
調整済み決定係数	0.347	0.349	0.437
F 検定	5.02***	5.05***	6.85***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=99人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 98 重回帰分析結果(韓国)―「△OB 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M90	M91	M92
	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.036	-0.020	0.008
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.039	-0.032	-0.029
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.012	-0.015	0.003
勤続年数_T1	0.010	0.021	0.006
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.049	0.080 [†]	0.095 [*]
現在の職位_T1	-0.041	-0.067	-0.171 ^{**}
転職以前の職位_T1	0.099 [†]	0.089 [†]	0.092 [†]
経歴年数_T1	-0.010	-0.023	-0.019
転職回数_T1	-0.052	-0.040	-0.033
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.083 [*]	-0.071 [†]	-0.073 [†]
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.001	-0.002	0.005
他企業への再転職ダミー	0.010	0.005	0.010
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.084 [*]	0.079 [*]	0.070 [†]
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.064	0.040	0.060
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.077 [†]	0.074	0.070
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.039	0.013	0.032
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.029	-0.054	-0.045
転職以前の従業員数_T1	0.020	0.050	0.032
労働組合ダミー(1=あり)	0.035	0.039	0.033
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.672 ^{***}	-0.603 ^{***}	-0.638 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.117 [*]	0.174 ^{**}	0.187 ^{***}
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.104 [†]	0.071	0.085
社会政治的支持の認識_T1	0.336 ^{**}		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.199 ^{***}	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.358 ^{***}
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.113 [*]	0.167 ^{**}	0.181 ^{***}
△被雇用者主導的発言機構の数	0.172 ^{***}	0.170 ^{**}	0.192 ^{***}
仮説(△OB 的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.441 ^{***}		
△社内情報へのアクセスの認識		0.372 ^{***}	
△経営資源へのアクセスの認識			0.411 ^{***}
調整済み決定係数	0.502	0.459	0.437
F 検定	8.61 ^{***}	7.40 ^{***}	6.87 ^{***}
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 99 重回帰分析結果(韓国)―「△HRM 的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M93	M94	M95
	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)	△組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.015	-0.011	0.007
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.071 [†]	-0.053	-0.049
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.000	0.007	0.015
勤続年数_T1	0.026	0.025	0.016
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.094 [*]	0.079 [†]	0.103 [*]
現在の職位_T1	-0.033	-0.079	-0.041
転職以前の職位_T1	0.050	0.067	0.050
経歴年数_T1	0.002	-0.003	-0.001
転職回数_T1	0.011	-0.017	-0.013
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.082 [*]	-0.080 [*]	-0.092 [*]
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.001	0.008	0.010
他企業への再転職ダミー	0.037	0.019	0.027
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.052	0.068 [†]	0.063
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.053	0.082 [†]	0.067
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.115 [*]	0.084 [†]	0.114 [*]
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.042	0.034	0.037
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.071	-0.069	-0.049
転職以前の従業員数_T1	0.056	0.041	0.026
労働組合ダミー(1=あり)	0.028	0.055	0.021
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.641 ^{***}	-0.601 ^{***}	-0.631 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.131 [*]	0.180 ^{**}	0.267 ^{***}
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.084	0.086	0.036
組織からの人的投資の認識_T1	0.385 ^{***}		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.244 ^{***}	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.036 ^{***}
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.166 ^{**}	0.167 ^{**}	0.288 ^{***}
△被雇用者主導的発言機構の数	0.207 ^{***}	0.202 ^{***}	0.238 ^{***}
仮説(△HRM 的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.374 ^{***}		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.348 ^{***}	
△雇用安定性の提供の認識			0.194 ^{***}
調整済み決定係数	0.453	0.429	0.422
F 検定	7.26 ^{***}	6.68 ^{***}	6.51 ^{***}
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=99人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 100 重回帰分析結果(韓国)―「 Δ ER 的説明変数群」と「 Δ 組織内尊重(内的地位)」の関係―

	M96	M97	M98
	Δ 組織内尊重 (内的地位)	Δ 組織内尊重 (内的地位)	Δ 組織内尊重 (内的地位)
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.005	-0.009	-0.003
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.039	-0.036	-0.046
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	-0.005	-0.001	-0.032
勤続年数_T1	0.037	0.036	0.014
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.095*	0.096*	0.088*
現在の職位_T1	-0.059	-0.065	-0.051
転職以前の職位_T1	0.074	0.079	0.045
経歴年数_T1	-0.009	-0.002	0.018
転職回数_T1	-0.024	-0.023	-0.033
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.091*	-0.087*	-0.084*
非正規職への雇用形態の変化ダミー	0.015	0.022	0.005
他企業への再転職ダミー	0.009	0.010	0.015
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.077†	0.077†	0.075†
所属チーム(課)内の正社員%_T1	0.071	0.073	0.094*
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.106*	0.111*	0.084†
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.035	0.037	0.045
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.081	-0.074	-0.062
転職以前の従業員数_T1	0.043	0.037	0.038
労働組合ダミー(1=あり)	0.024	0.024	0.037
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
組織内尊重_T1	-0.570***	-0.574***	-0.609***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.220***	0.231***	0.208***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	0.083	0.070	0.061
従業員の個別的発言力_T1	0.043		
従業員の集団的発言力_T1		0.065	
従業員の意思決定への参加_T1			0.238***
仮説(Δ 社内発言機構の相加効果)			
Δ 雇用者主導的発言機構の数	0.249***	0.253***	0.187***
Δ 被雇用者主導的発言機構の数	0.214***	0.206***	0.208***
仮説(Δ ER 的説明変数群)			
Δ 従業員の個別的発言力	-0.046		
Δ 従業員の集団的発言力		-0.007	
Δ 従業員の意思決定への参加			0.345***
調整済み決定係数	5.37***	5.34***	6.78***
F 検定	0.366	0.365	0.434
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: $p < .10$; *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$)。「 Δ 」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 101 重回帰分析結果(韓国)―「△OB的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M99	M100	M101
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.123*	-0.117*	-0.096†
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.027	0.030	0.040
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.024	0.025	0.031
勤続年数_T1	0.049	0.051	0.038
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.031	0.047	0.058
現在の職位_T1	0.050	0.037	-0.051
転職以前の職位_T1	0.052	0.056	0.055
経歴年数_T1	0.074	0.056	0.069
転職回数_T1	0.022	0.022	0.027
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.072†	-0.058	-0.057
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.052	-0.054	-0.058
他企業への再転職ダミー	-0.050	-0.053	-0.044
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.030	0.026	0.022
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.031	-0.044	-0.036
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.021	-0.031	-0.038
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.060	0.040	0.055
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.065	-0.068	-0.066
転職以前の従業員数_T1	0.051	0.061	0.051
労働組合ダミー(1=あり)	-0.011	-0.007	-0.013
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.664***	-0.678***	-0.684***
組織の威勢_T1	0.245***	0.239***	0.249***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.099†	0.115*	0.132*
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.075	-0.103	-0.094
社会政治的支持の認識_T1	0.245***		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.276***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.356***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.137*	0.147**	0.148**
△被雇用者主導的発言機構の数	-0.014	-0.026	-0.014
仮説(△OB的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.253***		
△社内情報へのアクセスの認識		0.288***	
△経営資源へのアクセスの認識			0.342***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織の威勢	0.319***	0.288***	0.342***
調整済み決定係数	0.489	0.502	0.496
F 検定	7.96***	8.34***	8.18***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 102 重回帰分析結果(韓国)―「△OB的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M102	M103	M104
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.109*	-0.102*	-0.086†
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.036	0.037	0.044
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.016	0.019	0.022
勤続年数_T1	0.061	0.063	0.054
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.004	0.014	0.020
現在の職位_T1	0.047	0.038	-0.032
転職以前の職位_T1	0.037	0.040	0.039
経歴年数_T1	0.063	0.047	0.059
転職回数_T1	0.050	0.051	0.056
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.057	-0.046	-0.046
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.024	-0.024	-0.026
他企業への再転職ダミー	-0.052	-0.053	-0.047
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.017	0.014	0.010
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.036	-0.048	-0.042
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.053	-0.059	-0.068
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.034	0.018	0.028
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.061	-0.061	-0.062
転職以前の従業員数_T1	0.031	0.037	0.032
労働組合ダミー(1=あり)	-0.027	-0.022	-0.027
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.649***	-0.676***	-0.670***
組織内尊重_T1	0.323***	0.332***	0.351***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.085	0.083	0.105†
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.049	-0.067	-0.057
社会政治的支持の認識_T1	0.190***		
社内情報へのアクセスの認識_T1		0.249***	
経営資源へのアクセスの認識_T1			0.266***
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.140**	0.146**	0.150**
△被雇用者主導的発言機構の数	-0.020	-0.031	-0.019
仮説(△OB的説明変数群)			
△社会政治的支持の認識	0.189***		
△社内情報へのアクセスの認識		0.228***	
△経営資源へのアクセスの認識			0.271***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織内尊重	0.394***	0.402***	0.413***
調整済み決定係数	0.510	0.527	0.517
F検定	8.59***	9.12***	8.81***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=300人未満; 3=4,999人未満; 4=5,000人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=1,000人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 103 重回帰分析結果(韓国)―「△HRM的説明変数群」と「△組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M105	M106	M107
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.107*	-0.112*	-0.100†
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	-0.001	0.015	0.018
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.029	0.038	0.040
勤続年数_T1	0.052	0.053	0.044
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.050	0.043	0.061
現在の職位_T1	0.054	0.035	0.053
転職以前の職位_T1	0.028	0.032	0.024
経歴年数_T1	0.078	0.083†	0.082†
転職回数_T1	0.050	0.037	0.034
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.078*	-0.070†	-0.076*
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.054	-0.051	-0.053
他企業への再転職ダミー	-0.036	-0.046	-0.042
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.013	0.017	0.013
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.020	-0.017	-0.026
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.011	-0.028	-0.020
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.064	0.057	0.066
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.083†	-0.091*	-0.074
転職以前の従業員数_T1	0.062	0.065	0.055
労働組合ダミー(1=あり)	-0.018	0.001	-0.025
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.592***	-0.620***	-0.613***
組織の威勢_T1	0.241***	0.280***	0.283***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.137*	0.139*	0.187***
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.097†	-0.097†	-0.133*
組織からの人的投資の認識_T1	0.163*		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.151**	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.139**
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.147**	0.154**	0.183***
△被雇用者主導的発言機構の数	0.011	0.003	-0.015
仮説(△HRM的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.287***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.225***	
△雇用安定性の提供の認識			0.233***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織の威勢	0.309***	0.343***	0.372***
調整済み決定係数	0.481	0.465	0.474
F 検定	7.74***	7.34***	7.57***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 104 重回帰分析結果(韓国)―「△HRM的説明変数群」と「△組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M108	M109	M110
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.095 [†]	-0.103	-0.089 [†]
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.010	0.026	0.030
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.019	0.026	0.026
勤続年数_T1	0.063	0.067	0.058
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.013	0.006	0.022
現在の職位_T1	0.049	0.031	0.046
転職以前の職位_T1	0.018	0.023	0.016
経歴年数_T1	0.066	0.071	0.067
転職回数_T1	0.072 [†]	0.061	0.060
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.060	-0.051	-0.059
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.029	-0.024	-0.021
他企業への再転職ダミー	-0.038	-0.048	-0.046
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.003	0.008	0.004
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.029	-0.025	-0.035
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.044	-0.059	-0.059
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.038	0.029	0.038
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.066	-0.074	-0.066
転職以前の従業員数_T1	0.035	0.040	0.031
労働組合ダミー(1=あり)	-0.031	-0.013	-0.040
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.592***	-0.620***	-0.610***
組織内尊重_T1	0.363***	0.380***	0.387***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.099 [†]	0.104 [†]	0.141**
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.066	-0.061	-0.087 [†]
組織からの人的投資の認識_T1	0.125*		
組織からの集団志向的要求の認識_T1		0.121*	
雇用安定性の提供の認識_T1			0.087 [†]
仮説(△社内発言機構の相加効果)			
△雇用者主導的発言機構の数	0.125*	0.136*	0.168**
△被雇用者主導的発言機構の数	-0.009	-0.013	-0.026
仮説(△HRM的説明変数群)			
△組織からの人的投資の認識	0.276***		
△組織からの集団志向的要求の認識		0.220***	
△雇用安定性の提供の認識			0.197***
仮説(△主観的地位の認識)			
△組織内尊重	0.407***	0.425***	0.444***
調整済み決定係数	0.530***	0.512***	0.511
F検定	9.21***	8.64***	8.60***
回答者の数	409	409	409

注: 重回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「△」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 105 重回帰分析結果(韓国)―「ΔER的説明変数群」と「Δ組織の威勢(外的地位)」の2次媒介効果―

	M111	M112	M113
	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言	Δ向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.089 [†]	-0.086	-0.109
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.036	0.030	0.019
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.045	0.036	0.003
勤続年数_T1	0.040	0.042	0.047
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.053	0.052	0.048
現在の職位_T1	0.039	0.052	0.054
転職以前の職位_T1	0.035	0.028	0.014
経歴年数_T1	0.083 [†]	0.072	0.101
転職回数_T1	0.013	0.013	0.028
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.074 [†]	-0.079 [*]	-0.070
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.050	-0.060	-0.051
他企業への再転職ダミー	-0.050	-0.052	-0.045
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.025	0.024	0.020
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.035	-0.037	-0.001
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	0.000	-0.009	-0.033
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.071	0.068	0.061
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.074	-0.085 [†]	-0.083 [†]
転職以前の従業員数_T1	0.054	0.065	0.063
労働組合ダミー(1=あり)	-0.009	-0.010	-0.008
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.625 ^{***}	-0.620 ^{***}	-0.638 ^{***}
組織の威勢_T1	0.404 ^{***}	0.397 ^{***}	0.245 ^{***}
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.212 ^{***}	0.186 ^{**}	0.150 ^{**}
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.143 [*]	-0.120 [*]	-0.111 [*]
従業員の個別的発言力_T1	-0.105		
従業員の集団的発言力_T1		-0.118 [†]	
従業員の意思決定への参加_T1			0.229 ^{***}
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.205 ^{***}	0.196 ^{***}	0.157 ^{**}
Δ被雇用者主導的発言機構の数	-0.037	-0.021	0.013
仮説(ΔER的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.039		
Δ従業員の集団的発言力		-0.021	
Δ従業員の意思決定への参加			0.304 ^{***}
仮説(Δ主観的地位の認識)			
Δ組織の威勢	0.446 ^{***}	0.442 ^{***}	0.318 ^{***}
調整済み決定係数	0.455	0.449	0.491
F検定	7.08 ^{***}	6.94 ^{***}	8.02 ^{***}
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス), 転職前の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

表 106 重回帰分析結果(韓国)―「ΔER的説明変数群」と「Δ組織内尊重(内的地位)」の2次媒介効果―

	M114	M115	M116
	△向社会的発言	△向社会的発言	△向社会的発言
統制変数(個人変数)			
年齢_T1	-0.084	-0.081	-0.098*
最終学歴ダミー(1=大卒以上)_T1	0.048	0.043	0.029
入社形態ダミー(1=中途入社)_T1	0.026	0.019	-0.004
勤続年数_T1	0.061	0.063	0.059
正社員形態ダミー(1=無限定正社員)_T1	0.011	0.010	0.013
現在の職位_T1	0.032	0.041	0.051
転職以前の職位_T1	0.030	0.025	0.005
経歴年数_T1	0.064	0.059	0.088†
転職回数_T1	0.048	0.049	0.054
同一企業内勤務先の変化ダミー	-0.050	-0.053	-0.053
非正規職への雇用形態の変化ダミー	-0.014	-0.020	-0.025
他企業への再転職ダミー	-0.051	-0.054	-0.046
職種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(職場変数)			
所属チーム(課)の規模_T1	0.013	0.010	0.009
所属チーム(課)内の正社員%_T1	-0.041	-0.043	-0.014
所属チーム(課)内の中途社員%_T1	-0.042	-0.049	-0.064
直属上司の入社形態(1=新卒入社)_T1	0.033	0.032	0.035
統制変数(企業変数)			
従業員数_T1	-0.061	-0.073	-0.072†
転職以前の従業員数_T1	0.021	0.032	0.040
労働組合ダミー(1=あり)	-0.033	-0.032	-0.022
業種ダミー_T1	○	○	○
統制変数(ベースラインの調整)			
向社会的発言_T1	-0.620***	-0.621***	-0.640***
組織内尊重_T1	0.457***	0.453***	0.348***
雇用者主導的発言機構の数_T1	0.172**	0.148**	0.111*
被雇用者主導的発言機構の数_T1	-0.088	-0.072	-0.076
従業員の個別的発言力_T1	-0.075		
従業員の集団的発言力_T1		-0.091	
従業員の意思決定への参加_T1			0.208***
仮説(Δ社内発言機構の相加効果)			
Δ雇用者主導的発言機構の数	0.188***	0.183***	0.143**
Δ被雇用者主導的発言機構の数	-0.042	-0.030	-0.003
仮説(ΔER的説明変数群)			
Δ従業員の個別的発言力	0.039		
Δ従業員の集団的発言力		-0.032	
Δ従業員の意思決定への参加			0.282***
仮説(Δ主観的地位の認識)			
Δ組織内尊重	0.504***	0.498***	0.400***
調整済み決定係数	0.496	0.491	0.530
F検定	8.16***	8.02***	9.23***
回答者の数	409	409	409

注: 回帰係数は標準化係数(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。「Δ」=差分変数(differencing-form variable), 「_T1」=2017年調査時点の変数, 入社形態(0=ヘッドハンティング; 1=中途入社), 勤続年数(1=6ヶ月以上1年未満; 2=2年未満; 3=3年未満; 4=4年未満; 5=5年未満; 6=6年未満; 7=7年未満), 正社員形態(0=職種限定正社員; 1=無限定正社員), 現在の職位(1=主任・係長クラス; 2=課長クラス; 3=次長クラス; 4=部長クラス以上), 所属チーム(課)の規模(1=10人未満; 2=20人未満; 3=30人未満; 4=40人未満; 5=50人未満; 6=60人未満; 7=60人以上), 従業員数(1=100人以上300人未満; 2=999人未満; 3=4,999人未満; 4=9,999人未満; 5=10,000人以上), 転職以前の従業員数(1=100人未満; 2=300人未満; 3=999人未満; 4=4,999人未満; 5=9,999人未満; 6=10,000人以上)。

M84・85・86 は、韓国企業の「HRM 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織からの人的投資の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.492; $p<.001$)。また、「組織からの集団志向的要求の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.444; $p<.001$)。そして、「雇用安定性の提供の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.251; $p<.001$)。

M87・88・89 は、韓国企業の「ER 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「従業員の個別的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=-0.012; non-significant)。また、「従業員の集団的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=-0.009; non-significant)。そして、「従業員の意思決定への参加」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織の威勢(外的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.396; $p<.001$)。

M90・91・92 は、韓国企業の「OB 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「社会政治的支持の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.441; $p<.001$)。また、「社内情報へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.372; $p<.001$)。そして、「経営資源へのアクセスの認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.411; $p<.001$)。

M93・94・95 は、韓国企業の「HRM 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織からの人的投資の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.374; $p<.001$)。また、「組織からの集団志向的要求の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.348; $p<.001$)。そして、「雇用安定性の提供の認識」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.194; $p<.001$)。

M96・97・98 は、韓国企業の「ER 的説明変数群」の級内変量が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「従業員の個別的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と有意な関係がないことを示している(標準化係数=-0.046; non-significant)。また、「従業員の集団的発言力」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=-0.007; non-significant)。そして、「従業員の意思決定への参加」の級内変量の直接効果が、中途社員が認識する「組織内尊重(内的地位)」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.345; $p<.001$)。

M99・100・101 は、韓国企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.319, 0.288, 0.342; $p<.001$)。

M102・103・104 は、韓国企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.394, 0.402, 0.413; $p<.001$)。

M105・106・107 は、韓国企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「HRM 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.309, 0.343, 0.372; $p<.001$)。

M108・109・110 は、韓国企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「OB 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.407, 0.425, 0.444; $p<.001$)。

M111・112・113 は、韓国企業の「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が、「ER 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織の威勢(外的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.446, 0.442, 0.318; $p<.001$)。

M114・115・116 は、韓国企業の「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が、「ER 的説明変数群」を統制した上で、中途社員の「向社会的発言」の級内変量に与える影響を分析したものである。分析結果は、「組織内尊重(内的地位)」の級内変量が中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があることを示している(標準化係数=0.504, 0.498, 0.400; $p<.001$)。

結論として理論仮説 5・6・7 の検証結果を述べる。分析の結果は表 107・108 のとおりである。

表 107 ブートストラップ分析結果(日本)—連鎖的媒介効果—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-1)	0.073*	0.033	0.018	0.008	0.006	0.037
△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-2)	0.073*	0.053 [†]	0.015	0.006	0.005	0.031
△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-3)	0.077*	0.031	0.010	0.005	0.002	0.023
△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-4)	0.078*	0.050 [†]	0.007	0.004	0.002	0.018
△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-5)	0.070*	0.029	0.012	0.006	0.003	0.027
△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-6)	0.071*	0.044	0.008	0.004	0.002	0.019
△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-7)	0.056 [†]	0.018	0.008	0.006	-0.002	0.023
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 5-7)	0.096***	0.018	0.010	0.004	0.003	0.020
△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-8)	0.053 [†]	0.014	0.006	0.005	-0.002	0.019
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 5-8)	0.092**	0.014	0.008	0.004	0.003	0.017
△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-9)	0.057 [†]	0.025	0.000	0.004	-0.008	0.009
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 5-9)	0.098**	0.025	0.005	0.003	0.001	0.013
△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-10)	0.053 [†]	0.023	-0.000	0.003	-0.007	0.006
△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-11)	0.095**	0.023	0.004	0.002	0.001	0.010

△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-12)	0.061*	0.024	0.003	0.004	-0.003	0.013
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 5-12)	0.100***	0.024	0.004	0.003	0.001	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-1)	0.073*	0.036	0.008	0.005	-0.003	0.021
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-1)	0.104***	0.036	0.007	0.003	0.002	0.016
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-2)	0.076*	0.050†	0.005	0.004	0.002	0.017
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-3)	0.075*	0.036	0.007	0.005	-0.001	0.020
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-3)	0.106***	0.036	0.006	0.004	0.002	0.015
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-4)	0.078*	0.055*	0.006	0.004	-0.001	0.016
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 6-4)	0.104***	0.055*	0.005	0.002	0.001	0.012
△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-5)	0.077*	0.041	0.005	0.005	-0.004	0.018
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-5)	0.105***	0.041	0.004	0.003	-0.005	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-6)	0.078*	0.059*	0.004	0.004	-0.002	0.014
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 6-6)	0.103***	0.059*	0.003	0.002	-0.004	0.008
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-7)	0.057†	0.005	0.013	0.006	0.004	0.029
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-8)	0.048	-0.001	0.009	0.005	0.002	0.021
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組	0.057†	0.009	0.011	0.006	0.003	0.026

織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説6-9)						
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説6-10)	0.049	0.001	0.009	0.005	0.002	0.021
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説6-11)	0.053 [†]	0.012	0.007	0.005	-0.001	0.020
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説6-11)	0.094 ^{***}	0.012	0.003	0.003	-0.002	0.009
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説6-12)	0.047	0.007	0.005	0.004	-0.005	0.014
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説6-12)	0.090 ^{***}	0.007	0.002	0.002	-0.001	0.008
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説7-1)	0.077 [*]	0.041	0.002	0.035	-0.004	0.017
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説7-1)	0.108 ^{***}	0.041	0.005	0.002	0.001	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説7-2)	0.079 [*]	0.067 [*]	0.002	0.003	-0.004	0.010
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説7-2)	0.106 ^{***}	0.067 [*]	0.005	0.002	0.002	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説7-3)	0.075 [*]	0.039	0.002	0.004	-0.004	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説7-3)	0.107 ^{***}	0.040	0.005	0.002	0.002	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説7-4)	0.077 [*]	0.064 [*]	0.002	0.004	-0.005	0.011
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説7-4)	0.105 ^{***}	0.064 [*]	0.005	0.002	0.002	0.012
△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説7-5)	0.076 [*]	0.040	0.006	0.006	-0.003	0.020
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊	0.103 ^{***}	0.040	0.005	0.003	0.001	0.014

重)→△向社会的発言(対案仮説 7-5)						
△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-6)	0.077*	0.059*	0.005	0.005	-0.002	0.017
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-6)	0.102***	0.059*	0.004	0.003	0.001	0.011
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-7)	0.059†	0.016	0.009	0.004	0.002	0.020
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-8)	0.051	0.010	0.009	0.004	0.003	0.021
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-9)	0.060†	0.016	0.009	0.004	0.003	0.020
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-10)	0.052†	0.010	0.010	0.004	0.003	0.021
△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-11)	0.051	0.010	0.010	0.006	0.001	0.025
△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-12)	0.050	0.006	0.008	0.005	0.001	0.020

注:再抽出回数=5000回,ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。
太字は 95%有意水準で支持された仮説を意味する。

表 108 ブートストラップ分析結果(韓国)—連鎖的媒介効果—

パス	総効果	直接効果	間接効果			
			効果量	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-1)	0.145***	0.076**	0.025	0.007	0.014	0.042
△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-2)	0.146***	0.074**	0.016	0.005	0.008	0.030
△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-3)	0.147***	0.079**	0.013	0.005	0.006	0.026
△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-4)	0.150***	0.079**	0.009	0.004	0.003	0.019
△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-5)	0.145***	0.078**	0.015	0.006	0.007	0.029
△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-6)	0.148***	0.080**	0.010	0.004	0.004	0.022
△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-7)	0.030	-0.009	0.005	0.005	-0.004	0.017
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 5-7)	0.098***	-0.009	0.012	0.004	0.006	0.021
△被雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-8)	0.033	-0.004	0.004	0.003	-0.002	0.012
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社会政治的支持→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 5-8)	0.102***	-0.004	0.008	0.003	0.004	0.015
△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 5-9)	0.029	-0.006	-0.002	0.004	-0.007	0.008
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 5-9)	0.098***	-0.006	0.006	0.002	0.003	0.012
△被雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-10)	0.033	-0.001	0.001	0.002	-0.004	0.006
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△経営資源へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 5-10)	0.103***	-0.001	0.004	0.002	0.002	0.009
△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△内的地位(組織内尊	0.027	-0.016	0.006	0.005	-0.002	0.016

重)→△向社会的発言(作業仮説 5-11)						
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 5-11)	0.095***	-0.016	0.007	0.003	0.003	0.014
△被雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 5-12)	0.030	-0.011	0.004	0.004	-0.001	0.011
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△社内情報へのアクセス→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 5-12)	0.099***	-0.011	0.005	0.002	0.002	0.010
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-1)	0.146***	0.069**	0.016	0.006	0.008	0.030
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-2)	0.150***	0.079**	0.017	0.005	0.009	0.031
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-3)	0.147***	0.076**	0.018	0.006	0.009	0.032
△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-4)	0.151***	0.083**	0.018	0.006	0.009	0.033
△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-5)	0.148***	0.094***	0.003	0.003	-0.002	0.010
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-5)	0.161***	0.094***	0.001	0.002	-0.002	0.005
△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-6)	0.151***	0.102***	0.003	0.003	-0.002	0.009
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 6-6)	0.166***	0.102***	0.001	0.001	-0.001	0.004
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-7)	0.029	-0.004	-0.007	0.004	-0.009	0.008
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-7)	0.098***	-0.004	0.008	0.003	0.004	0.015
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-8)	0.034	0.007	-0.005	0.004	-0.009	0.007
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの人的投資→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-8)	0.104***	0.007	0.008	0.004	0.004	0.015

社会的発言(対案仮説 6-8)						
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-9)	0.029	-0.004	-0.002	0.004	-0.010	0.006
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-9)	0.098***	-0.004	0.008	0.003	0.004	0.016
△被雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-10)	0.033	0.004	-0.001	0.004	-0.010	0.007
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△組織からの集団志向的要求→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 6-10)	0.104***	0.004	0.008	0.003	0.004	0.016
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 6-11)	0.029	-0.013	0.002	0.003	-0.004	0.010
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 6-11)	0.098***	-0.013	0.001	0.002	-0.001	0.005
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 6-12)	0.033	-0.006	0.002	0.003	-0.003	0.009
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△雇用の安定性→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 6-12)	0.105***	-0.006	0.001	0.001	-0.001	0.005
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-1)	0.151***	0.099***	-0.004	0.001	-0.004	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 7-1)	0.163***	0.099***	0.001	0.004	-0.001	0.002
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-2)	0.157***	0.109***	-0.001	0.001	-0.003	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-2)	0.170***	0.109***	0.000	0.000	-0.001	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-3)	0.147***	0.096***	-0.000	0.001	-0.004	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集団的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 7-3)	0.160***	0.096***	0.000	0.000	-0.001	0.001

△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-4)	0.151***	0.104***	-0.000	0.001	-0.004	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-4)	0.167***	0.104***	0.000	0.000	-0.001	0.001
△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-5)	0.146***	0.081***	0.011	0.004	0.004	0.021
△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-6)	0.149***	0.088***	0.010	0.004	0.004	0.022
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-7)	0.026	-0.017	0.000	0.001	-0.001	0.003
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 7-7)	0.097***	-0.017	-0.000	0.001	-0.002	0.000
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-8)	0.029	-0.013	0.001	0.001	-0.001	0.002
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の個別的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-8)	0.104***	-0.013	-0.000	0.000	-0.001	0.001
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-9)	0.030	-0.012	0.000	0.001	-0.001	0.002
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 7-9)	0.098***	-0.012	-0.000	0.001	-0.002	0.001
△被雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-10)	0.035	-0.006	0.000	0.001	-0.001	0.002
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△従業員の集团的発言力→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-10)	0.106***	-0.006	-0.000	0.001	-0.002	0.001
△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(作業仮説 7-11)	0.029	-0.007	0.001	0.004	-0.006	0.009
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△内的地位(組織内尊重)→△向社会的発言(対案仮説 7-11)	0.097***	-0.007	0.005	0.002	0.002	0.011
△被雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(作業仮説 7-11)	0.033	0.001	0.001	0.003	-0.005	0.008

7-12)						
△被雇用者主導的発言機構の数→△雇用者主導的発言機構の数→△意思決定への従業員の参加→△外的地位(組織の威勢)→△向社会的発言(対案仮説 7-12)	0.103***	0.001	0.005	0.002	0.002	0.011

注:再抽出回数=5000回,ブートストラップ法=バイアス補正(†: p<.10; *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001)。太字は95%有意水準で支持された仮説を意味する。

結論として理論仮説5の検証結果を述べる。

理論仮説5(「OB的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)の仮説検証の結果を述べる。

作業仮説5-1(「社会政治的支持」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-2(「社会政治的支持」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-3(「経営資源へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-4(「経営資源へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-5(「社内情報へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-6(「社内情報へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説5-7(「社会政治的支持」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説5-8(「社会政治的支持」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説5-9(「経営資源へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説5-10(「経営資源へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付き

で支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 5-11(「社内情報へのアクセス」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 5-12(「社内情報へのアクセス」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

次に、理論仮説 6(「HRM 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)の仮説検証の結果を述べる。

作業仮説 6-1(「組織からの人的投資」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説 6-2(「組織からの人的投資」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持された。

作業仮説 6-3(「組織からの集団志向的要求」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説 6-4(「組織からの集団志向的要求」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説 6-5(「雇用の安定性」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持されなかった。

作業仮説 6-6(「雇用の安定性」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持されなかった。

作業仮説 6-7(「組織からの人的投資」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持されたが、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 6-8(「組織からの人的投資」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。これは、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 6-9(「組織からの集団志向的要求」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。これは、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 6-10(「組織からの集団志向的要求」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持されたが、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 6-11(「雇用の安定性」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持されなかった。

作業仮説 6-12(「雇用の安定性」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日韓ともに支持されなかった。

最後に、理論仮説 7(「ER 的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)について述べる。

作業仮説 7-1(「従業員の個別的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-2(「従業員の個別的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-3(「従業員の集団的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-4(「従業員の集団的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-5(「意思決定への従業員の参加」と「内的地位(組織内尊重)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説 7-6(「意思決定への従業員の参加」と「外的地位(組織の威勢)」は、「雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では条件付きで支持された。その条件は、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。これは、韓国では支持された。

作業仮説 7-7(「従業員の個別的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。一方、

韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-8(「従業員の個別的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-9(「従業員の集団的発言力」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-10(「従業員の集団的発言力」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

作業仮説 7-11(「意思決定への従業員の参加」と「内的地位(組織内尊重)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持されたが、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

作業仮説 7-12(「意思決定への従業員の参加」と「外的地位(組織の威勢)」は、「被雇用者主導的発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する)は、日本では支持された。これは、韓国では条件付きで支持された。その条件は、「雇用者主導的発言機構」が介入することである。

第7章 結論

第1節 本稿の要約

第1章では、本稿の「問題意識」(research question)を述べた。社内のようなイシューについて従業員が自分の意見と感情を表現する行為を指す「従業員の発言」は、OB・HRM・ER 分野の共通のテーマであった。しかし、個別学問分野が確立される過程で、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」はお互い異なる意味を持つことになった。ここで本稿が注目するのは、特に、OB 分野の「ソト」からの批判と提案であった。何故、ER 分野の研究者は、OB 分野の「向社会的発言」がジョージ・オーウェルの小説『1984』に登場する架空の言語であるニュースピークのような役割として悪用される恐れがあるとみているのか。

第1章では、特定の学問分野に拘ると、「偏見」と「無知」の問題を避けられないと提案した。そして、「偏見」と「無知」の問題を避けるために、OB 分野の「ソト」からの批判と提案に注目する必要があると述べた。なぜなら、「偏見」と「無知」の問題に起因する鉄の檻(iron cage)から脱出するためには、「ソト」からの助力者を必要とするからである。

本稿では、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する学際的・統合的研究を対案として提示した。学際的研究のためには、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する相違点が、いつから(相違点の発生時期)、何故(相違点の発生原因)、どのような脈絡から(相違点の時代的背景)生じたのかを明らかにすることが重要である。特に、このような相違点が、その学問分野に内在する特徴によって必然的に発生したことを明らかにする必要があると提案した。統合的研究のためには、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究を貫通する共通の「鍵概念」が必要であると強調した。

第2章では、OB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する学際的レビューを行った。OB・HRM・ER 分野を同一線上から比較するためには共通の尺度を必要とする。本稿では、共通の尺度として Hirschman(1970)の「離脱・発言・忠誠モデル」を用いた。なぜなら、1980年代のOB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、理論的背景として Hirschman(1970)を引用しているからである。具体的に、OB 分野では、社内での個別従業員の行動としての「発言」に注目した「離脱・発言・忠誠・無視モデル」が考案された。HRM 分野では人事制度としての「社内発言機構」に注目した「直接的発言機構モデル」が提案された。ER 分野では労働組合の団体交渉の脈絡から「集団的発言機構モデル」が構築された。この時期までのOB・HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究は、従業員の「不満」と「苦情」に関する「発言」を共通のテーマとしていた。従って、本稿では「不満と苦情のパラダイム」と名付けた。

1990年代以後の「参加型経営」の拡大と「社内労働組合」の衰退は、OB・HRM・ER 分野が従業

員の「参加」と「関与」の意味に注目するきっかけになった。そして、各々の学問分野は、従業員の「参加」と「関与」の意味を今まで蓄積された「経路依存性」から概念化しようとした。従って、この時期の「従業員の発言」に関する研究は、その意味と内容は変わったが、「不満と苦情のパラダイム」の時期の研究と根本的には同じ立場にあった。また、この時期から各々の学問分野が他の学問分野の「従業員の発言」に関する研究を排除しようとする傾向が本格化した。

この傾向が最も顕著だったのは、OB 分野であった。社内での「非公式」の行動に注目する傾向があった OB 分野では、「発言」を「組織市民行動」の観点から再概念化した。新しく概念化された OB 分野の「発言」には様々な名称がある。しかし、OB 分野の研究者は、「向社会的発言」を選好する傾向がある。なぜなら、OB 分野の研究者は、「向社会的発言」を単純に「不満」と「苦情」を吐き出す非建設的な行為ではなく、組織の効率性に貢献できる「向社会的行動」の一種であるとみているからである。特に、OB 分野では、「不満と苦情のパラダイム」の時期に盛んであった HRM・ER 分野の「社内発言機構」に関する研究と決別を宣言した。OB 分野の研究者の観点からみると、「社内発言機構」の場面で行われる「公式性」を持つ「従業員の発言」は「自発的な行動」ではないからである。また、「向社会的発言」に関する研究は、「不満と苦情のパラダイム」の時期の先行研究を認めない傾向がある。なぜなら、単なる不平不満の表現は、「組織市民行動」ではないからである。その結果、今日の OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、ER・HRM 分野の「従業員の発言」に関する研究と距離を置こうとする傾向が顕著になった。

一方、HRM・ER 分野では「不満と苦情のパラダイム」の時期に行われた「社内発言機構」に関する研究の後続研究が行われた。

HRM 分野では既存の「直接的発言機構モデル」に個別従業員の「参加」と「関与」のメカニズムが追加された。その結果、「直接的発言機構モデル」の進化型として「参加型発言機構モデル」が提案された。「参加型発言機構モデル」では、2 つの意味で個別従業員の「参加」と「関与」が奨励された。1 つは、「直接的発言機構モデル」の中核的な構成要素である苦情処理手続きに個別従業員の「参加」と「関与」が追加された。もう 1 つは、「直接的発言機構モデル」にはなかった構成要素として「小集団活動」・「職場懇談会」などの「チーム発言機構」が新しく導入された。それによって、「参加型発言機構モデル」の目標は、消極的な意味での個別従業員の「不満」と「苦情」の解消ではなく、積極的な企業の生産性と実績の改善に変化した。

その結果、今日の HRM 分野では「社内発言機構」に関する研究は少なくなった。なぜなら、「社内発言機構」は人事制度の 1 つの構成要素として「高実績型 HRM システム」に統合されたからである。「高実績型 HRM システム」に関する研究では、「組織市民行動」は重要な成果変数として位置付けられている。従って、「組織市民行動」の一類型としての「向社会的発言」も「高実績型 HRM システム」によって促進できるものであると主張できるだろう。また、「高実績型 HRM システム」に関

する研究では、労働組合の専有物として考えられてきた「集団的発言機能」も「高実績型 HRM システム」によって代替できると主張され始めた。結論的に、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は「高実績型 HRM システム」の有効性を正当化できるものである。しかし、ER 分野の「集団的発言機構」に関する研究は「高実績型 HRM システム」によって代替できるものとみなされ、HRM 分野の研究領域から追放された。これは、Spencer(1986)以後の HRM 分野の一貫した立場でもある。

ER 分野では既存の「集団的発言機構モデル」に穏健な意味での「産業民主主義」が追加された。その結果、「集団的発言機構モデル」の進化型として「経営参加型発言機構モデル」が提案された。「経営参加型発言機構モデル」では、生産現場は資本と労働の利害関係が衝突する「角逐の場」としてみなされる。従って、HRM 分野の「参加型発言機構モデル」は、「角逐の場」において「組織化された労働」の影響力と発言力を形骸化する「労働統制戦略」としてみなされる。また、HRM・ER 分野の「組織市民行動」は、労働者が「労働統制戦略」に包摂された結果としてみなされる。

このような「嘘の参加」(pseudo-participation)の道具として「参加型発言機構モデル」が悪用されないために、従業員には2つの「発言権」が要求される。1つは、仕事だけではなく、仕事以外の領域においても従業員の「発言権」が許される必要がある。もう1つは、職場レベルだけではなく、全社レベルの意思決定過程にも従業員の「発言権」が許される必要がある。つまり、従業員の「発言権」が、OB 分野のように職場レベルの仕事の領域に限られて許されるとき、「嘘の参加」があらわれる可能性が飛躍的に増加する。このため、ER 分野は、真の意味での従業員の「参加」と「関与」が保障されない HRM 分野の「参加型発言機構」は、新たな「労働統制」の異名に過ぎないと警告する。そして、OB 分野の「向社会的発言」こそが、「角逐の場」における資本側が労働側に望む形式・意味・レベルの「従業員の発言」である。ここで、OB 分野の研究者が意図的に資本側に奉仕しているのか(「偏見の問題」)、意図せず資本側の利害関係を正当化しているのか(「無知の問題」)は別として、「向社会的発言」は ER 分野が座視できない危険な発明品であるのだ。以上の理由で、ER 分野の Barry & Wilkinson(2016)は、OB 分野の「向社会的発言」をジョージ・オーウェルの小説『1984』に登場するニュースピークとして表現している。

第3章では、OB 分野の「向社会的発言」がジョージ・オーウェルの小説『1984』に登場するニュースピークにならないための条件を述べた。また、ER 分野の批判を反映するだけでは不十分であることも述べた。

まず、OB 分野の「向社会的発言」がジョージ・オーウェルの小説『1984』に登場するニュースピークにならないために、下記の9つの命題が反映された研究が必要であることを提案した。

命題 1:「向社会的発言」には仕事と関連する自己決定権だけではなく、従業員としての権利と関連する自己決定権も必要である。

命題 2:「向社会的発言」には組織に貢献する「他者志向的」動機だけではなく、その報いとして自分の利益も求める「自己志向的」動機の発現でもある。

命題 3:「向社会的発言」にはコミュニケーションとしての「個人的行動」だけではなく、他人の協力と連帯を求める「集团的行動」の形式も持つ。

命題 4:「向社会的発言」には、「発言者」と「受信者」間の利害関係の合致だけではなく、利害関係の衝突も伴う。

命題 5:「向社会的発言」には、組織内部の要因だけではなく、組織外部の要因によって促進される。

命題 6:「向社会的発言」は、経営側が従業員側に許す施恵の結果ではなく、人間としての尊厳の結果である。

命題 7:「向社会的発言」は、従業員の無条件的な献身の象徴ではなく、「出資者」としての「労務出資」と「利益配当請求権」の手段である。

命題 8:「向社会的発言」の「従業員の自己決定」の原理は、「級間変量」に基づいた説明ではなく、「級内変量」に基づいた説明を必要とする。

命題 9:「向社会的発言」は、「自由主義市場経済」の徳目ではなく、「調整型市場経済」の徳目である。

しかし、本稿では上記の9つの命題を反映するだけでは不十分であると指摘した。なぜなら、HRM分野であろうがER分野であろうが、「社内発言機構モデル」は従業員の欲望の問題を度外視しているからである。経営側の意図がどのようなものであれ(HRM分野)、「角逐の場」における利害関係の隠蔽がどのようなものであれ(ER分野)、人事制度と雇用関係(「構造」)を解釈し、自分の欲望を投影するのは従業員(「行為者」)である。たとえ、経営側が「労働統制」の手段として「参加型発言機構」を悪用していても、多数の従業員集団を長期的に騙すことはできない。また、たとえ、従業員集団が一致団結し、経営側を圧迫することが真の意味での従業員の「参加」と「関与」を確保できる道であっても、それが自分の利益にならないと従業員は何の興味も持たない。闘争と抵抗は他の従業員に任せ、その果実である従業員の「参加」と「関与」は共有したい機会主義的な行動も従業員が持っている一面である。

本稿では、従業員の「発言」が実際は全ての従業員に許されたものではないと述べた。経営側が主導する「雇用者主導的発言機構」(「直接的発言機構」と「参加型発言機構」)であろうが、労働組合が主導する「被雇用者主導的発言機構」(「集团的発言機構」と「経営参加型発言機構」)であ

ろうが、「社内発言機構」は、内部労働市場に属している「内部者」に限られて提供されるものであった。つまり、「社内発言機構」の恩恵を「受ける従業員は、大企業（「企業間格差」）の正社員（「企業内格差」）であった。そして、「向社会的発言」は、「社内発言機構」の恩恵を長期間受けたい大企業の正社員が企業—従業員間の暗黙の交換関係を結ぶ意向があることを伝える手段であった。ここまでの説明は、日本的経営論を「発言」の観点から再解釈したものである。

本稿では「新雇用関係」と「無境界のキャリア」(boundariness career)に伴い登場した新しい正社員像である「中途社員」の脈絡から、「地位獲得」と「評判管理」のメカニズムに注目する必要があると提案する。「社内発言機構」の「企業間格差」の実態は、従業員が「社内発言機構」を揃えている企業に移動しようとする動機を持つ（例：中小企業から大企業への転職）。そして、「社内発言機構」の「企業内格差」の実態は、従業員が「社内発言機構」を用い、より高い地位を確保しようとする動機を持つ（例：正社員転換）。前者を「企業間の地位異動」と、後者を「企業内の地位異動」と表現できる。しかし、長期雇用慣行・年功序列型賃金システム・企業別労働組合が健在していた 1980年代の日本と韓国では、「企業間の地位異動」も「企業内の地位異動」も難しかった。従って、「地位獲得」と「評判管理」の手段としての「向社会的発言」は、大企業の正社員に限定されていたと考えられる。しかし、「企業間の地位異動」と「企業内の地位異動」が活発化している今日の「新雇用関係」と「無境界のキャリア」では、「地位獲得」と「評判管理」の手段である「向社会的発言」の重要性が強調されている。つまり、本稿では、「不満と苦情のパラダイム」と「参加と関与のパラダイム」に続く「地位と評判のパラダイム」を提案する。従業員は、「社内発言機構」の企業間・企業内格差から、労働市場内の自分の地位を確認する。そして、高地位を提供する企業に移動しようとする。業務成果とキャリア・ポートフォリオの管理は、「企業間の地位異動」の手段であり、これは、「役割内行動」を対象としている。そして、従業員が高地位を提供する企業に安着すると、企業—従業員間の暗黙の交換関係を結びたいという意思を伝えるための「社内評判管理戦略」の一環として「向社会的発言」を活用する。そして、「向社会的発言」の対価として「社内発言機構」の拡大を要求する。本稿では、以上の説明を下記の命題にまとめた。

命題 1: 「社内発言機構」は、従業員の「向社会的発言」を促す「信号効果」を持つ。

命題 2: 「社内発言機構」は、労働市場内の地位を確認する「判断効果」を持つ。

命題 3: 従業員は、「社内発言機構」の「信号効果」と「判断効果」に応えるために、
「向社会的発言」を活用する。

命題 4: 従業員は、従業員としての権利と権力としての「向社会的発言」を用い、「社内発言機構」の拡大を要求する。

第4章では、命題1～命題3を検証するための仮説を提案した。本稿では、研究方法論とデータの限界によって、命題4は実証できなかった。命題4は本稿の理論的予測と今後の研究課題として残しておきたい。本稿では、労働市場内の高地位を確かめる「社内発言機構」の「信号効果」を「OB的な信号効果」、「HRM的な信号効果」、「ER的な信号効果」と細分化した。「OB的な信号効果」の具体例にはOB分野の「心理的エンパワメント論」を、「HRM的な信号効果」の具体例にはHRM分野の「社会的交換関係論」を、「ER的な信号効果」の具体例にはER分野の「権力資源論」を用いた。また、労働市場内の主観的・絶対的地位を確かめるため、社会心理学分野に由来する「地位理論」から「内的地位(組織内尊重)」と「外的地位(組織の威勢)」を用いた。その結果、下記の理論仮説を提案した。

理論仮説1:「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」は正の関係がある。

理論仮説2:「OB的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説3:「HRM的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説4:「ER的説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で媒介する。

理論仮説5:「OB的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

理論仮説6:「HRM的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

理論仮説7:「ER的説明変数群」と「地位説明変数群」は、「社内発言機構」と従業員の「向社会的発言」の関係を、正の方向で2重媒介する。

第5章では、仮説を検証するための研究方法論を検討した。本稿の目的は、変数間の因果関係の効果量を実証することではなく、構成概念間の理論上の因果関係が現実世界にあらわれるのかを確かめることにある。研究方法論に関する文献では、前者を「エフェクトアプリケーションアプローチ」、後者を「セオリーアプリケーションアプローチ」と名付けている。本稿では、「セオリーアプリケーションアプローチ」に沿って中途社員の操作的定義・標本抽出・変数の測定を行った。本稿の分析対象は、日韓の中途社員809人(日本:400人、韓国:409人)であった。

第6章では、仮説検証を行った。本稿の研究モデルは、「連鎖的媒介効果モデル」(serial mediation model)の形式をとっている。以下では、説明を容易性にするため、第3の変数を統制した上

での2変数間の個別的な因果関係と複数変数間の連鎖的媒介関係にわけて述べる。

理論仮説1と関連し、日韓ともに「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「総効果」は、中途社員の「向社会的発言」の級内変量と正の関係があった。しかし、日本では「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」が独自の因果関係の経路を持っていることに比べ、韓国では「被雇用者主導的発言機構」が「雇用者主導的発言機構」に依存している傾向が見られた。具体的には、日本では、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、両方とも正の有意な効果量を持っていた。しかし、韓国では「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、「雇用者主導的発言機構」だけが正の有意な効果量を持っていた。ブートストラップを用いた媒介効果分析の結果は、日韓ともに「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、中途社員の「向社会的発言」を促進する効果があることを示していた。一方、日韓ともに「被雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由するとき、中途社員の「向社会的発言」を促進する効果があった。このような結果は、「集团的発言機構」の無用論を唱えるHRM分野の主張を支持しているように見える。しかし、「向社会的発言」に対する「被雇用者主導的発言機構」の間接効果の存在は、ER分野が主張する労働組合の「経営側への圧力」が実在することを示している。従って、作業仮説1-1と1-2は日韓ともに支持された。

理論仮説2と関連し、日韓とも「雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「OB的説明変数群」と正の関係があった。一方、日韓とも「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「OB的説明変数群」と有意な関係がなかった。そして、「OB的説明変数群」は、中途社員の「向社会的発言」を促進する効果があった。ブートストラップを用いた媒介効果分析の結果も、日韓とも「雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由せず、「OB的説明変数群」と「向社会的発言」を促進する効果があることを示していた。日韓ともに「被雇用者主導的発言機構」は、「被雇用者主導的発言機構」を経由するとき、「OB的説明変数群」と「向社会的発言」を促進する効果があった。HRM分野だけではなく、ER分野でも従業員が認識する「仕事上の自律性」と関わる業務環境（「ワークデザイン」）を決めるのはあくまで企業の権限であることが指摘されている。この結果は、労働組合が企業の同意と協力を得ることができない限り、個別従業員が認識する「仕事上の自律性」を高めることには限界があることを示している。従って、作業仮説2-1a, 2-1b, 2-1cは日韓ともに支持された。また、作業仮説2-2a, 2-2b, 2-2cは日韓ともに条件付きで支持された。その条件とは、「仕事上の自律性」と関わる業務環境（「ワークデザイン」）に関する労働組合の「経営側への圧力」を経営側が受け入れることである。

理論仮説3と関連し、日韓の間には「国レベルの異質性と同質性」(national heterogeneity)が混

在していることが確認された。日本では、「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「HRM的説明変数群」と正の関係があった。「雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「HRM的説明変数群」と有意な関係がなかった。韓国では「雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「HRM的説明変数群」と正の関係があった。そして、日韓ともに「HRM的説明変数群」は中途社員の「向社会的発言」と正の関係があった。「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「HRM的説明変数群」と有意な関係がなかった。ブートストラップを用いた媒介効果分析でも、同様の結果が現れた。しかし、日韓ともに「雇用の安定性」は、有意な媒介効果を持たなかった。利害関係者型資本主義が長く定着してきた日本では、企業と従業員間の暗黙の長期的な交換関係は、労使協議によって維持されるものである。確かに、教育訓練・社内福祉制度・賃金体系・人材の配置転換は、企業の人事権によって決められる。しかし、協調的な労使関係を維持するためには、同案件に対する労働組合への「根回し」（非公式の事前交渉）が必要である。そして、「根回し」を経て決められた内容は、労使協議会によって公表される。これが日本の集団的な雇用関係の特徴である。一方、軍事独裁政権によって労働組合が抑制された韓国では労働組合への「根回し」に関する慣行は存在しなかった。韓国で「労使協議会」が法的に導入されたきっかけは、1997年のIMF経済危機以後の大規模なリストラと労働組合の激しい反発と抵抗であった。しかし、韓国の企業別・産別・国別の「労使協議会」は、労働市場の柔軟性に労働組合も賛意を表明していることを公表するための手段としての側面が強い。従って、韓国の労働組合は、国が決めた「労使協議会」の枠組みを拒否し、制度圏の外での闘争を続けている。また、企業も「労使協議会」を全社的意思決定に対して業員集団の事後的同意を確保するための手段として考える傾向が強い。このような両国間の国レベルの異質性が上記の分析結果に反映されている。一方、日韓ともに企業が従業員に提供してきた誘因体系の中で、長期雇用慣行は撤回されている。このような両国間の国レベルの同質性が上記の分析結果に反映されている。以上のことから、作業仮説 3-1a と 3-1b は、日本では条件付きで支持された。その条件とは、労働組合への「根回し」の結果、従業員集団の同意を確保することである。これは、韓国では支持された。作業仮説 3-1c は、日韓ともに支持されなかった。作業仮説 3-2a と 3-2b は、日本では支持された。これは、韓国では条件付きで支持された。その条件とは、「雇用の安定性」を除く企業が従業員に提供してきた誘因体系に対する労働組合の「経営側への圧力」を経営側が受け入れることである。作業仮説 3-2c は日本では支持された。一方、韓国では支持されなかった。

理論仮説 4 と関連し、日韓の間には「国レベルの異質性」が顕著に表れた。日本では「被雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「ER 的説明変数群」と正の関係があった。「雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」は、中途社員が認識する「ER

的説明変数群」と有意な関係がなかった。そして、「ER 的説明変数群」は、中途社員の「向社会的発言」と正の関係があった。韓国ではどの種類の「社内発言機構」も中途社員が認識する「ER 的説明変数群」と有意な関係がなかった。唯一、「従業員の意思決定への参加」だけが「雇用者主導的発言機構」の級内変量の「直接効果」と正の関係があった。そして、「従業員の意思決定への参加」以外の「ER 的説明変数群」は、中途社員の「向社会的発言」と有意な関係がなかった。ブートストラップを用いた媒介効果分析の結果も、日本では「雇用者主導的発言機構」が「被雇用者主導的発言機構」を經由し、「従業員の個別的発言力」と「従業員の集団的発言力」に正の「間接効果」を及ぼすことを実証していた。そして、「従業員の意思決定への参加」には正の「直接効果」を持っていた。以上の結果は、HRM 分野で論じられている人事制度が労働組合の「集団的発言機構」を代替する機能が、株主型資本主義へ変化している韓国より、利害関係者型資本主義を維持している日本で現れているという逆説を示している。また、韓国では仕事に関する職場レベルの「従業員の意思決定への参加」は開かれているが、仕事以外の全社レベルの「従業員の意思決定への参加」は許されないということも確認できる。以上のことから、作業仮説 4-1a は日本では条件付きで支持されたが、韓国では条件なしで支持された。なお、日本での条件とは、「被雇用者主導的発言機構」が介入することである。また、作業仮説 4-1b, 4-1c も日本では条件付きで支持された。その条件とは、労働組合への「根回し」が活発に行われることである。一方、韓国では支持されなかった。作業仮説 4-2a, 4-2b, 4-2c は日本では支持された。一方、韓国では 4-2b, 4-2c は支持されず、4-2a だけが条件付きで支持された。その条件とは、仕事に関する職場レベルの「従業員の意思決定への参加」に関する労働組合の「経営側への圧力」を経営側が受け入れることである。

理論仮説 5・6・7 と関連し、OB・HRM・ER 的な意味での「信号効果」は、中途社員が認識する「地位説明変数群」と全般的に正の関係があった。そして、「地位説明変数群」は中途社員の「向社会的発言」と全般的に正の関係があった。一方、日韓の間の「国レベルの異質性」も確認された。日本と異なり、韓国では「従業員の意思決定への参加」以外の「ER 的説明変数群」は「地位説明変数群」と有意な関係がなかった。これは、長年労働組合が抑制されていた韓国の労働市場では、個別的・集団的労働条件に対する従業員の発言力は、いつでも経営側の戦略的意思決定によって翻される可能性があるからである。このような日韓の間の「国レベルの異質性」を除くと、「社内発言機構」の OB・HRM・ER 的な意味での「信号効果」は、中途社員が認識する労働市場内の外的・内的地位の判断基準になることを主張した本稿の仮説は支持された。また、労働市場内の外的・内的地位を持続的に強化しようとする「地位強化の動機」(status-enhancement motivation)と「評判管理の動機」(reputation-management motivation)が「向社会的発言」を予測できる重要な先行要因であることも明らかになった。

第2節 本稿の貢献

第1項 学術的貢献

本稿の学術的貢献は下記のとおりである。

第1に、本稿は、「従業員の発言」に関するOB・HRM・ER分野の学問的分化が、単なる偶然の産物(例:個別研究者の個性)ではなく、その学問分野のレゾナントル(存在理由)によって予定された結末であることを一貫して主張した。これは、「従業員の発言」を論じる研究者が、どの「学問の場」に埋め込まれているのかによって、「従業員の発言」が持つ多面的な属性の中で一部分だけを拡大再生産する恐れがあることを意味する。学問が無知と偏見による確証バイアスを正当化するために存在するわけではないのであれば、研究者には「鉄の檻」から離れるよう努力する義務がある。本稿は、具体的に下記の「鉄の檻」からの脱出戦略を提示している。

- 「鉄の檻」からの脱出戦略①:「従業員の発言」に関する個別学問分野を同一線上から比較し、共通点と相異点を明らかにする。そして、その相異点が何故発生したのかを追跡する。
- 「鉄の檻」からの脱出戦略②:「従業員の発言」に関する個別学問分野内の「通説」(支配的な理論)を批判する「ソト」の研究成果を参照する。そして、「ソト」の研究者が何故「通説」を批判しているのか、その背景を理解する。その後、「ソト」からの批判を受け入れるとき、「通説」の進化型を想像する。

以上の本稿の研究戦略は、今後「従業員の発言」に関するOB・HRM・ER分野間の交流が行われるとき、研究者らが共有できる大原則の一部になると思われる。

第2に、本稿は、上記の研究戦略を活用し、「従業員の発言」に関するOB分野の通念は、根拠が希薄であることを明らかにした。その通念とは下記を指す。

- OB分野の通念①:仕事に関する内容の「発言」と権利に関する内容の「発言」は関係がない。
- OB分野の通念②:従業員であれば、誰もが所属集団に貢献しようとする動機を持つ。
- OB分野の通念③:個別従業員の「発言」と従業員集団の「発言」は関係がない。
- OB分野の通念④:「従業員の発言」は、企業と従業員双方に有益なものである。
- OB分野の通念⑤:「従業員の発言」は経営陣の適切な介入によって管理できる。
- OB分野の通念⑥:「従業員の発言」は個別従業員の自由意志の産物である。
- OB分野の通念⑦:経営側は、「従業員の発言」に対して常に善意を持って対応する。
- OB分野の通念⑧:一部の従業員は、元々「発言」に積極的である。

- OB 分野の通念⑨:「従業員の発言」の内容・形式・主体・範囲は、普遍的な属性を持つ。

本稿は、9 つの通念が共有する根本的な問題は、「発言」に関わるコストとベネフィット間の不均衡にあると診断した。OB 分野の「向社会的発言」は、その論理上、「発言」に関わるコストは個別従業員に帰属し、「発言」に関わるベネフィットは組織(企業)に帰属する。この点を考慮すると、何の報いも期待せず、自らコストを負担する OB 分野の「向社会的発言」は、「非合理的行動」の異名を持つことを指摘した。このようなコストとベネフィット間の不均衡の問題を指摘している OB 分野の研究は少ない。これは、OB 分野が「向社会的発言」の「認識論的根拠」(epistemological reasoning)だけに注目し、「存在論的根拠」(ontological reasoning)には注目しなかったことを意味する。つまり、OB 分野は、「向社会的発言」をどのように定義できるのかについては十分な答えを提供できる。しかし、OB 分野は、「向社会的発言」が何故持続可能なのかについては十分な答えを提供できない。それは、OB 分野が、「向社会的発言」の動因として提示した「協力的動機」を与えられたものとして扱い、「ブラックボックス」として残したからである。

第3に、本稿は、HRM・ER 分野の「社内発言機構」に関する研究からの訣別を宣言した 1990 年代以後の OB 分野の「向社会的発言」に関する研究が「半分の成功」に止まったことを明らかにした。OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、新しい類型の「従業員の発言」が、HRM 分野の「直接的発言機構」と「参加型発言機構」、ER 分野の「集团的発言機構」と「経営参加型発言機構」などの一切の制度と関係がない概念であることを願った。確かに、OB 分野の「向社会的発言」は、今までの「従業員の発言」に関する研究では検討されなかった「非公式的」・「協力的」・「革新的」・「自発的」・「個人的」な属性を持つ新しい類型の「発言」であった。それが、OB 分野の「向社会的発言」が 2000 年代以後に HRM・ER 分野から注目された原因である。

本稿は、OB 分野の「向社会的発言」が、HRM 分野の「直接的発言機構」と「参加型発言機構」(＝「雇用者主導的発言機構」)の相加効果、ER 分野の「集团的発言機構」と「経営参加型発言機構」(＝「被雇用者主導的発言機構」)の相加効果と有意な関係があることを実証した。特に、ER 分野の「被雇用者主導的発言機構」の相加効果が OB 分野の「向社会的発言」に正の効果を及ぼすことは、今までの OB 分野では一度も検討されなかった新しい知見である。なぜなら、OB 分野では、「被雇用者主導的発言機構」は従業員の不満と苦情の表現手段(例:集団争議)と考えられてきたからである。OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、単なる不満や苦情の表現は、「向社会的発言」ではないということを一貫して強調している。

本稿は、OB 分野と ER 分野が共有する「責任を持つ自律性」(responsible autonomy)を鍵概念に、「被雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」の関係を説明できると主張した。OB 分野の「職務特性論」(Hackman & Oldham, 1976)は、個別従業員に職場レベルの「自律性」が与えられると、

職場レベルの意思決定に対する個人的な責任感を持つことになる」と説明している。この論理は、最近の OB 分野の「向社会的発言」に関する研究 (Fuller, Marler & Hester, 2006) でも継承されている。本稿では、ER 分野の Friedman(1977)と Burawoy(1979)も類似した論理を述べていると指摘した。ただし、Friedman(1977)と Burawoy(1979)は、「責任を持つ自律性」を労働を統制するための資本の巧妙な戦略に過ぎないと批判した。しかし、「責任を持つ自律性」が真の意味での「自律性」に繋がるかどうかは別の問題とすると、次の論理も成立するだろう。従業員集団は全社レベルの「自律性」を与えられると、全社レベルの意思決定に対する集団的な責任感を持つことになる。本稿では、「被雇用者主導的発言機構」が促進する集団的な責任感が、組織の建設的な変化を提案する「向社会的発言」をも促進する「波及効果」(spillover effects)を持つと説明した。

また、本稿では、「被雇用者主導的発言機構」の有効性を否定してきた今までの HRM 分野が 2 つの間違いを犯したと批判した。

1 つは、「雇用者主導的発言機構」が相加効果を持つことと同じく、「被雇用者主導的発言機構」も相加効果を持つということである。「発言機構」の相加効果に注目した Spencer(1986)は、その相加効果が「集団的発言機構」にも適用される可能性があることを見逃した。例えば、労働組合があるか否かが重要なのではなく、労働組合の相互補完性を持つ諸活動(例:組合内の「職場委員会」と「執行委員会」)がどの程度活性化されているのかが重要であるということである。

もう 1 つは、「雇用者主導的発言機構」が純粋に経営側の意思だけに導入されるわけではないということである。この点を HRM 分野の Spencer(1986)は「労働組合による脅威効果」、ER 分野の FitzRoy & Kraft (1985)は「経営側への圧力効果」と名付けた。つまり、「雇用者主導的発言機構」の中には、企業が望んだわけではないが、個別従業員の不満と苦情が労働組合(従業員組織)の組織化に繋がることを恐れて導入されたものも(「労働組合による脅威効果」、個別従業員の不満と苦情を把握した労働組合(従業員組織)の要求によって導入されたものもある(「経営側への圧力効果」)。従って、「被雇用者主導的発言機構」の有効性は、「被雇用者主導的発言機構」の直接効果だけではなく、「雇用者主導的発言機構」の直接効果にも一部反映されているのである。本稿の分析結果は、「雇用者主導的発言機構」の直接効果に含まれている「被雇用者主導的発言機構」の寄与度が無視できるほど小さい効果量ではないことを実証した。

第 4 に、本稿では、日韓における雇用関係の変化をきっかけに登場した中途社員を対象に、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係を実証した。1980 年代から行われた「社内発言機構」に関する HRM と ER 分野の研究は、共通の仮定を共有していた。共通の仮定とは、「雇用者主導的発言機構」であろうが、「被雇用者主導的発言機構」であろうが、それが様々な意味での「従業員の発言」に繋がるためには、企業と従業員の双方が長期雇用(企業)・長期勤続(従業員)の意思を持つ必要があるということである。従って、長期雇用慣行・年功序列型賃金制度・企業別労働組合

の雇用関係上の3要素が揃った日韓特有の「東アジア的産業関係モデル」こそ、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関にに適した事例であると論じられた(Bae et al., 2011)。確かに、「社内発言機構」に関するHRMとER分野の研究は、内部労働市場の保護を受ける「内部者」に適した説明をしていた。

しかし、1990年代から本格化した働き方の多様化は、「長期蓄積能力活用型グループ」(新卒採用出身の長期勤続者)と「雇用柔軟型グループ」(非正規従業員)の間に割り込む「高度専門能力活用型グループ」(中途採用出身の正社員)を誕生させた(日本経営者団体連盟, 1995)。ここで、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関が、「高度専門能力活用型グループ」にも適用されるのかについては研究がなされていない。本稿では、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」の双方が中途社員の「向社会的発言」を促進する効果があることを実証した。特に、企業別労働市場を基本原理とする「東アジア的産業関係モデル」で、企業間の労働移動を経験した中途社員にも「被雇用者主導的発言機構」の「波及効果」が適用されるということは、今までのER分野では検討されなかった新しい知見といえるだろう。

第5に、本稿は、OB・HRM・ER分野の個別的な理論を同一線上で比較できる研究モデルを提示した。具体的に、本稿では、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」が個別従業員に企業・従業員間の関における信号効果を持つと指摘した。そして、その信号効果の内容を、「OB的な信号効果」・「HRM的な信号効果」・「ER的な信号効果」に細分化できると仮定した。本稿では、OB分野の「心理的エンパワメント論」、HRM分野の「社会的交換関係論」、ER分野の「権力資源論」を用いた。

このアプローチを採択することによって得られる知見は、個別学問分野間の「境界条件」を識別できることにある。「従業員の発言」に関する個別研究では、1つの理論が検討される。しかし、「従業員の発言」に関する学際的・統合的研究が可能になるためには、個別学問分野が積み重ねた複数の理論体系間の「関係設定」が重要である。日本と韓国の中途社員を対象にする本研究で識別された「境界条件」は、下記のとおりである。

- 境界条件①:OB分野の「心理的エンパワメント論」は、日韓の制度的異質性と関係なく、「雇用者主導的発言機構」によって活性化される。そして、「心理的エンパワメント論」は、日韓の制度的異質性と関係なく、中途社員の「向社会的発言」を促進する。
- 境界条件②:HRM分野の「社会的交換関係論」は、日本においては、「被雇用者主導的発言機構」によって活性化される。一方、韓国では、「雇用者主導的発言機構」によって部分的に活性化される。具体的に、韓国では、「雇用者主導的発言機構」が「雇用の安定性」に関する「信号効果」は持たない。そして、「社会的交換関係論」は、日韓の制度的異質性と関係なく、

中途社員の「向社会的発言」を促進する。

- 境界条件③:ER分野の「権力資源論」は、日本では、「被雇用者主導的発言機構」によって活性化される。一方、韓国では、「雇用者主導的発言機構」によって制限的に活性化される。具体的に、韓国では、「雇用者主導的発言機構」のみが「従業員の意思決定への参加」に関する「信号効果」を持つ。そして、「権力資源論」は、日本では、中途社員の「向社会的発言」を促進する。一方、韓国では、「権力資源論」が極めて制限的に中途社員の「向社会的発言」を促進する。具体的には、「従業員の意思決定への参加」だけが「向社会的発言」を促進する。

以上の「境界条件」は、中途社員の「向社会的発言」の動因の中には、制度的脈絡と関係なく、特定の「社内発言機構」によって活性化されるものがあり(OB 分野「心理的エンパワメント論」)、制度的脈絡によって、活性化させる「社内発言機構」の主体が変わるものもあり(HRM 分野の「社会的交換関係論」)、活性化させる「社内発言機構」の主体だけではなく、内容も変わるものもある(ER 分野の「権力資源論」ということを示している。また、以上の「境界条件」は、ある社会で通用する「従業員の発言」の形式・内容・範囲・レベルによって、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係が多様な方式で展開されることを示している。つまり、本稿の分析結果は、OB 分野の「心理的エンパワメント論」こそが、普遍的な理論であるということを主張する「OB 優位論」を支持するのではなく、各々の学問分野の理論体系を選別的に受け入れる「従業員の発言に関する支配構造の制度的多様性」(insitutional diversity of governance structure on employee voice)があることを支持しているのである。

第 6 に、本稿は、「従業員の発言」を用い、欲望を実現しようとする「主体性」(proactivity)を強調した。HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の決定的な限界は、従業員の欲望が、あくまで説明の対象に過ぎなかったということである。HRM・ER 分野の「従業員の発言」に関する研究の論理構造では、主語は制度(「社内発言機構」)であり、述語は行為者(「従業員の発言」)であった。このような側面からみると、主語は行為者(「従業員の発言」)であり、述語は制度(「企業組織の効果性」)である OB 分野の「従業員の発言」に関する研究の論理構造はユニークなものである。しかし、OB 分野の「向社会的発言」に関する研究は、従業員の「主体性」が持つ欲望を否定している。従って、組織に自発的に協力しようとする「主体性」がどこに起因するのかについて答えることができない。ER 分野の Pohler & Luchak(2014)は、「従業員が存在しない従業員の発言に関する研究」(the missing employee in employee voice research)と OB 分野を批判した。本稿では、「主体性がない従業員の主体性に関する研究」と OB 分野を批判したい。OB 分野は、従業員の「主体性」を新たな「従業員の発言」に関する研究のキャッチフレーズとしているが(Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010)、「主体性」に関わる欲望を否定したのである。

また、本稿は、雇用関係の変化が、従業員の欲望を封印していた「パンドラの箱」を開いてしまったと診断する。第3章で検討したとおり、「従業員の発言」は、真の意味で全ての従業員に許されるものではなかった。特に、日韓の「東アジア的産業関係モデル」では、「従業員の発言」を用い、欲望を実現できるのは、大企業の「純血エリート集団」だけであった。つまり、新卒採用出身の長期勤続者にとって、「向社会的発言」は社内の地位獲得と評判管理のための重要な道具であった。しかし、「向社会的発言」の結果、蓄積される社内の非公式の地位(例:リーダー出現, leader-emergence; McClean et al., 2018)と評判(例:革新者としての評判, reputation as innovative; Yuan & Woodman, 2010)は、企業間の地位異動(例:転職)と企業内の地位異動(例:早い昇進)に活用できるものではなかった。しかし、新しい雇用関係モデル(例:「無境界のキャリア」)は、逆説的にも「向社会的発言」が社内外を問わず、地位獲得と評判管理の有効な手段であると信じる信念構造の形成に貢献した。実際に、本稿の分析結果は、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」のOB・HRM・ER的信号効果が、「組織の威勢(外的地位)」と「組織内尊重(内的地位)」の認識に正の効果を及ぼし、結果的に「向社会的発言」を促進することを示している。もしかすると、本稿の分析結果において、中途社員であるにもかかわらず「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係が現れたのではなく、中途社員であるからこそ、「社内発言機構」と「従業員の発言」の関係が現れたかもしれない。なぜなら、本稿が想定する地位獲得と評判管理の欲望に敏感に反応する従業員像は、「長期蓄積能力活用型グループ」や「雇用柔軟型グループ」ではなく、「高度専門能力活用型グループ」であるからである。

第2項 実務的貢献

本稿は、中途採用を人材獲得の手段として採択している企業に実務的含意を提供できる。

第1に、中途社員の「即戦力化」(＝「向社会的発言」の正の級内変量)のためには、彼らが認識する「雇用者主導的発言機構」との接点を増やす必要がある。例えば、「雇用者主導的発言機構」の「小集団活動」の場面で、前職での実践例を紹介できる「発言機会」(voice opportunity)を提供することは、「向社会的発言」に伴うコストを軽減し、ベネフィットを増やす効果を持つ。なぜなら、社内で十分な人的ネットワークを構築していない中途社員にとって、自ら「発言機会」を探すことが難しいからである。また、中途社員にとって、「小集団活動」の場面で前職での実践例を紹介することは、社内の専門家として自分の地位と評判を高める絶好の機会として認識されるからである。

ここで、重要なのは、「雇用者主導的発言機構」の諸制度の相互補完性を高めることである。例えば、「小集団活動」を導入することは、企業が、参加と関与の意味を持つ「従業員の発言」に真剣に向かい合う意思があることを従業員に伝える「信号効果」を持つ。その「信号効果」は、「小集団活動」に加え「従業員意識調査」も導入している企業でより高まるだろう。「従業員意識調査」を導入

することは、企業が、不満と苦情の意味を持つ「従業員の発言」に真剣に向かい合う意思があることを従業員に伝える「信号効果」を持つからである。従って、「小集団活動」と「従業員意識調査」を同時に導入することは、どちらかを単独で導入するより、「向社会的発言」を促進する効果が大きい。

また、本研究は、「社内発言機構」が実際に導入されているか否かも重要であるが、「社内発言機構」が導入されているか否かを従業員が認識しているか否かがより重要であることを明らかにした。従って、企業の人事部と現場の管理者は、中途社員が「雇用者主導的発言機構」に実際に参加できる機会を与えられているのかを常に確認する必要がある。最も警戒すべき状況は、企業が特定の「発言機構」を導入しているにもかかわらず、現場では有名無実な制度である場合である。例えば、「人事評価のフィードバック面談制度」が導入されているにもかかわらず、管理者のコミュニケーション能力の不足で、従業員にとっては形骸化された制度として認識される場合がある。このように制度の計画と現場の執行の間にギャップが発生しないよう、現場に十分な自律性と資源が与えられる必要がある。

第2に、中途社員の「即戦力化」(＝「向社会的発言」の正の級内変量)のためには、「雇用者主導的発言機構」の効果性を支える「被雇用者主導的発言機構」の重要性を認識する必要がある。本稿の分析結果を、「被雇用者主導的発言機構」がなくても、「雇用者主導的発言機構」だけで「向社会的発言」を促進できると誤読してはいけない。前述したとおり、「雇用者主導的発言機構」は企業と従業員間の「発言」を個別的に交換する効果を持ち、「被雇用者主導的発言機構」は企業と従業員間の「発言」を集団的に交換する効果を持つからである。

「雇用者主導的発言機構」は、以下の問題を持つ。例えば、「雇用者主導的発言機構」の「小集団活動」と「人事評価のフィードバック面談制度」は、企業が個別従業員の「向社会的発言」を望んでおり(「小集団活動」)、それを正しく評価する意向があるということ(「人事評価のフィードバック面談制度」)を伝える「信号効果」を持つ。また、従業員が企業に「向社会的発言」を提供することは、その「信号効果」に応じる「返信効果」を持つ。ここでの問題は、企業と個別従業員間の「発言」の交換(「雇用者主導的発言機構」と「向社会的発言」)は、不完全な暗黙の契約関係であることである。個別従業員の「献身」(contribution)は時間的に先に発生し、それに対する企業の「報酬」(compensation)は時間的に後に発生する。この状況で、企業が暗黙の約束を守らない「機会主義的行動」をする場合、個別従業員の立場からは、それを是正できない。個別従業員にできるのは、企業の「機会主義的行動」に怒りを表出するだけである。これが、企業と個別従業員間の交換関係に関するOB分野の「心理的契約論」の限界である。

しかし、「被雇用者主導的発言機構」による労使間の集団的な「発言」の交換は、企業が簡単に無視できるものではない。仮に、「被雇用者主導的発言機構」の団体交渉の結果、来年の利益率が5%以上である場合、「利益分配制度」に基づいて賃上げを行うことに合意したとしよう。もし、この

合意を企業が無視する場合、労働組合は、集団争議の大義名分を手に入れる。取引費用経済学とゲーム理論の観点からみると、取引の頻度が増加すると、「機会主義的行動」が発生する可能性は低下する。なぜなら、次の取引の際に、取引相手の「機会主義的行動」に「報復行動」で対応することができるからである。また、労使協定は、単なる口約束ではないため、法的に訴えられる可能性もある。以上のネガティブな意味だけではなく、「被雇用者主導的発言機構」の「波及効果」には、個別従業員の「献身」を集団的に報われるよう促進するものもある。「人事評価のフィードバック面談制度」が導入されていても必ずしも個別従業員が「報酬」を受けられるとは限らない。しかし、「波及効果」は、その「報酬」を長期間にわたって集団的にもらえるよう促進する。

以上の理由から、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」は相互補完性を持ち、企業の経営陣は、「発言」における交換関係が2つの「発言機構」を軸としていることを認識する必要がある。これは、「団体交渉」と「労使協議会」の場面で、従業員の集団的同意を獲得することで、個別従業員の「向社会的発言」を促進できることを意味する。

第3に、「向社会的発言」に対する「報酬」には、金銭的報酬だけではなく、非金銭的報酬も含まれる。HRMとER分野の「従業員の発言」に関する研究は、賃金・福利厚生・雇用の安定性などの「経済的誘因」(economic incentive)に注目する傾向がある。確かに、「経済的誘因」は従業員が「発言」を行う最も根源的な要因である。しかし、企業の立場からみると、「経済的誘因」は、無限に提供できるものではない。

本稿では、「尊重感」と「自負心」などの「社会的誘因」(social incentive)が「向社会的発言」の重要な動機であることを実証した。このような「社会的誘因」の提供は、企業の努力によって、いくらでも提供できるものである。ここで、注意が必要なのは、本稿では、「経済的誘因」が「社会的誘因」に完全に代替できると主張しているわけではないという点にある。いずれは「社会的誘因」も「経済的誘因」に転換される必要がある。しかし、「経済的誘因」は「社会的誘因」によって部分的に代替できるものである。なぜなら、従業員の立場からみると、「尊重感」と「自負心」は、希少価値を持つ心理的資源(psychological resource)であるからである。

また、本稿の地位獲得と評判管理の手段としての「向社会的発言」の論理は、企業にも適用される。つまり、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」によって得られる産業界内の非公式の地位と評判は、企業固有の経営資源になる。例えば、長年の間、オーナーを中心に独断的な意思決定が行われた韓国では、「従業員の発言」を尊重する企業は希少価値を持つ。オーナー一家による「非人道的監督」(abusive supervision)が問題になった「大韓航空ナッツリターン事件」は、従業員が認識する「組織内尊重」(内的地位)と「組織の威勢」(外的地位)が傷ついた事例であった。

「大韓航空ナッツリターン事件」が問題になったのは、オーナー一家による「非人道的監督」自体

よりも、その後の企業側の態度であった。企業側は、オーナー一家を擁護し、「非人道的監督」の被害者であった個別従業員がその事実を外部に問題提起したという理由で、「裏切り者」と罵倒した。また、長年の間、企業と癒着関係が続いていた大韓航空の労働組合も、企業側による被害者イジメに加勢した。その結果、「大韓航空ナツリターン事件」を抗議するために「大韓航空職員連帯」(英文名:”The VOICES of Korean Air Employees”)という名の自発的な従業員組織が結成された。以下の図 33 は、「大韓航空職員連帯」が抗議運動への賛同を訴えるポスターを引用したものである。

図 33 「大韓航空職員連帯」のポスター



出典: <http://kalv.or.kr/> (2019年10月29日)

図 33 で確認できることは、「発言」は従業員の最も根源的な欲望であるということだ。従業員は社会的存在として、勤務先で尊重されることを願い、自分の勤務先が誇りに感じられることを願う。「大韓航空ナツリターン事件」は、企業が「従業員の発言」を封鎖するとどのような結果をもたらすのかを示している。「大韓航空ナツリターン事件」後、検察調査が始まった 2014 年 12 月 18 日の時点で、大韓航空社とその親会社である韓進 KAL 社の株式はそれぞれ 5%と 5.47%落ちた⁴²。そして、大韓航空社の従業員の「尊重感」と「自負心」に及ぼした悪影響は、経済的には換算できない。

「大韓航空ナツリターン事件」は、ネガティブな意味で「従業員の発言」の重要性を示しているが、その反対の事例も珍しくない。例えば、1997 年のアジア金融危機以後、韓国では、「雇用者主導的発言機構」と「被雇用者主導的発言機構」に対する企業の投資が著しく減少した。その時期、

⁴² 出典: 2014 年 12 月 18 日『京郷新聞』「ナツリターンの以後、韓進の株式大暴落」http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?art_id=201412180803051 (2019 年 10 月 29 日アクセス)

求職者に流行った概念が「神様が隠した職場」である。これは要するに、働きがいがある企業であるという意味である。しかし、この「神様が隠した職場」は年収が高い大企業を指すのではなく、年収は少し低いが、従業員に長期間の人的投資(例:教育訓練・海外派遣・長期雇用・従業員尊重の経営・協力的な職場風土)を行っていると思われる企業を指すのである。「神様が隠した職場」は、企業の人的投資が、産業界内における企業の非公式の地位と評判をどのように形成するのかをよく示している。

第4に、企業は、「従業員の発言」が持つ両面性を認識する必要がある。伝統的に、韓国の企業は、企業の人事制度(本稿の「雇用者主導的発言機構」)が労働組合(「被雇用者主導的発言機構」)を代替できると主張してきた。しかし、「大韓航空ナツリターン事件」は、韓国企業の「精巧な温情主義」(sophisticated paternalism)がもたらす弊害を示している。また、ER分野の「被雇用者主導的発言機構」が「組織の多元性」(organizational pluralism)にいかに関与できるのかも示している。「大韓航空ナツリターン事件」は、社外での、公式的、集団的、非協力的、かつ仕事と関連がない「従業員の発言」の必要性を従業員に自覚させた。このようなER的な意味での「従業員の発言」は、OB分野の「向社会的発言」には含まれない。しかし、ER的な意味での「従業員の発言」が封鎖された状態で、OB分野の「向社会的発言」だけを活用しようとするのは、まさに「経営者(=経営管理上)の偏見」の典型であるだろう。従って、ER分野のDonaghey et al.(2011)は、「組織の多元性」がないと、OB分野の「向社会的発言」も実現できないと指摘している。このような意味で、企業は、「被雇用者主導的発言機構」の集団的な不満と苦情の表現が、OB分野の「向社会的発言」の裏面に共存する「ヤヌスの顔」であるということ認識する。ここでの「ヤヌスの顔」は、「組織の建設的な変化」を促す「従業員の発言」には、「企業に協力する方向の発言」も「企業に反対する方向の発言」もあるということの意味する。「大韓航空ナツリターン事件」でオーナー一家の経営退陣を要求する従業員は、単なる個人の不満や苦情を訴えているわけではなく、オーナー一家の経営退陣が大韓航空という「組織の建設的な変化」に必要であると訴えているのである。

第3節 本稿の限界

本稿は下記の限界を残している。

第1に、本稿は、個別従業員の非公式の「発言」の中で、「向社会的発言」だけに注目した。今後の研究では、他の種類の「発言」も考慮する必要がある。例えば、非公式の、個人的、非協力的⁴³、仕事と関連がない・他者志向的動機から発生する「従業員の発言」とOB分野の「向社会的発言」との関係进行分析する必要がある。管見の限り、ER分野が指摘しているこのような種類の「従業員

⁴³ ここでの「非協力的」とは、経営側に対して非協力的であることを意味する。

の発言」はまだ理論化されていない。本稿では、このような類型の「従業員の発言」を「向労働的発言」と呼び、尺度開発が必要であると提案した。今後の研究では、「向労働的発言」と OB 分野の「向社会的発言」の関係を分析する必要があるだろう。

第 2 に、本稿では、分析対象を男性に限定した。女性管理職の場合、「企業内の地位移動」を阻む壁として「ガラスの天井」の問題が挙げられてきた。今後の研究では、女性中途社員を対象に、「社内発言機構」と「向社会的発言」の関係を分析する必要がある。これと関連し、Kim & Ishikawa(2019)は、女性中途社員の場合、出産と育児などの外生要因が「向社会的発言」に影響を及ぼす可能性を指摘している。これは、女性中途社員の場合、「向社会的発言」が単なる動機の問題ではなく、状況の問題でもあるということを示している。例えば、十分な動機と力量をもっているが、出産と育児が原因で残業ができない場合、「向社会的発言」をしたくてもできない場合がある。また、McClean et al.(2018)は、「向社会的発言」が地位獲得に及ぼす効果は、女性より男性において顕著であることを実証した。性別役割分担意識が残っている日韓企業では、性別変数が持つ調節効果が大きい可能性もある。

第 3 に、本稿では、自己記入式調査で得られたデータを分析した。しかし、これは、コモン・メソッドの問題を避けられない。本稿では単一因子分析を用い、コモン・メソッドの問題が深刻ではないことを確認した。しかし、それが、コモン・メソッドの問題が仮説の検証結果に全く影響を及ぼさなかったことを意味するわけではない。今後の研究では、人事担当者、労働組合幹部、直属上司や同僚などの多様な回答者から得られたデータを、分析に活用する必要があるだろう。

第 4 に、本研究では、「被雇用者主導的発言機構」の主体である労働組合と労使協議会を相互補完的な機能(相加効果)を持つと仮定した。しかし、両者間の関係が相互補完的であると主張する研究がある一方で(Nam and Nam, 2004)、相互排他的であると主張する研究(Kim and Kim, 2004)もある。本稿では、分析の簡明性のため、前者の立場を採択した。今後の研究では、「被雇用者主導的発言機構」の主体を労働組合と労使協議会に区分し、OB 分野の「向社会的発言」に及ぼす影響を分析する必要がある。

第 5 に、本稿では、日韓両国の違い(national difference)の原因を、日韓のユニークな制度的背景(=cohort effect)と調査時点の時間的背景(=period effect)の両方から説明している。例えば、本稿の分析結果によると、日本では「被雇用者主導的発言機構の数」は「集团的発言力」と正の関係があったが、韓国では「被雇用者主導的発言機構の数」は「集团的発言力」と有意な関係になかった。そして、その理由を 2 つ提示した。

1 つは、権威主義的政府(例:軍事政権)が率いる政府主導的計画経済(例:経済開発 5 カ年計画)と権威主義的政府と癒着関係にある大企業(例:財閥)が率いる「巧妙な温情主義」の風土で、従業員組織(労働組合)の集团的発言機能は、「虚位の発言機構」(pseudo-voice mechanisms;

例:御用労組論、労組不要論)の性格を持っていた。そして、労働組合が団体交渉のカウンターパートとして公認されたのは、1987年の民主化運動の以後であり、それも1997年の経済危機をきっかけに抑制された。以上の説明は、制度的背景に注目するものである。

もう1つは、本稿の調査が行われた2017年と2018年は、韓国において、労働市場改革を巡って労使間の対立が激化した時期である。従って、本稿の調査対象者が認識する「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量は、大規模なストライキを意味する可能性が大きい。これは、労働の組織化(organized labor)の意味は、労使関係の脈絡によって変動的な意味を持つということの意味する。例えば、協力的な労使関係(例:日本)の風土で「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量が増加することは、労使パートナーシップが強化されていることを意味するだろう。一方、敵対的な労使関係(例:韓国)の風土で「被雇用者主導的発言機構の数」の級内変量が増加することは、労働者の集团的抵抗が活性化していることを意味する。以上の説明は、時代的効果に注目するものである。

このような2つの説明のどちらがより妥当なのかについては今後の再現研究(replication study)を必要とする。もし、制度的背景がより重要なのであれば、国レベルの支配構造の全面的な変化がない限り、韓国の「被雇用者主導的発言機構の数」は、「虚位の発言機構」の代理変数(proxy variable)に過ぎないだろう。一方、時代的背景がより重要であれば、国レベルの支配構造の全面的な変化がなくても、韓国の「被雇用者主導的発言機構の数」も従業員組織の「集团的発言機能」を捕捉できる代理変数になるだろう。

以上の論点に答えるためには、今後の再現研究を必要とする。

第6に、本稿では、「評判の市場化」と「地位獲得の手段」に敏感に反応する正社員類型は中途社員であると仮定している。なぜなら中途採用は、「評判の市場化」によって正当化される人事制度であるからである。そして、本稿では外部から入り込んだ新参者である中途社員にとって、「向社会的発言」を手段にすることができる専門家としての評判や社会的地位は、誰よりも切実に得たい資源であると説明した。従って、本稿の研究モデルに最も適した研究対象は、中途社員であると主張した。

しかし、中途社員よりも、いわゆる「プロパー社員」と呼ばれる新卒採用出身の長期勤続者が本稿の研究モデルに最も適した研究対象である可能性もある。新卒採用出身の長期勤続者にとって「評判の市場化」と「地位獲得の手段」が重要な理由は2つ提示できる。

まず、評判というキャリア上の比較優位は、短期間で形成されるものではなく、長期にわたって蓄積されるものであるからである。この点は、第3章の第4節で検討したとおりである。そして、1つの企業で長期勤続しようという意思がある新卒採用出身の長期勤続者は、評判の獲得手段である「向社会的発言」に積極的である可能性もある。この観点からみると、転職先で長期勤続するか否

かが不確実な中途社員より新卒採用出身の長期勤続者が本稿の研究モデルに適した研究対象である可能性も出てくる。

次に、成果主義人事制度の拡大によって、「年功」(seniority)はもはや「地位獲得の手段」ではなくなったからである。本稿では、新卒採用出身の正社員は年功主義に基づいた人事制度を支持し、中途採用出身の正社員は実力主義に基づいた人事制度を支持するだろうと仮定している。そしてその根拠として、実際に新卒採用出身の正社員が多い企業ほど年功序列型賃金システムが導入されている割合が高く、中途採用出身の正社員が多い企業ほど成果主義型賃金システムが導入されている割合が高いことも提示した。しかし、一律的に全ての新卒採用出身の正社員が年功主義に基づいた人事制度を支持するとは言えないだろう。例えば、自分の能力に自信のある勤続年数が短い正社員は、実力主義に基づいた人事制度を支持する可能性もある。そして、若い新卒採用出身の正社員ほど、「地位獲得の手段」である「向社会的発言」に積極的である可能性もある。

以上の論点に答えるためには、新卒採用出身の正社員と中途採用出身の正社員を対象にした比較研究を必要とする。

第4節 結論

本稿は、「従業員の発言」に関するOB分野の研究がHRMとER分野の研究成果を積極的に導入する当為性があることを提案している。ER分野の研究が指摘しているとおり(Kaufman 2015; Barry and Wilkinson 2016; Mowbray, Wilkinson, and Tse 2015)、1980年代までの「従業員の発言」に関するOB・HRM・ER分野の研究においては、学問間の境界が明確ではなかった。しかし、1990年代以後、OB分野では「組織市民行動」に関する研究成果の蓄積に基づき、HRM・ER分野の発言に関する研究と距離を置こうとする傾向が強まった。本稿は、OB分野の研究者が期待している程(Morrison, 2011)、「向社会的発言」が「社内発言機構」と独立した概念ではないことを示している。むしろ、「向社会的発言」は、長年の間、「従業員の発言」に人的投資を行ってきた企業だけが享受することができる企業特化的資産であるのだ。従って、今後のOB分野の「発言」に関する研究は、「社内発言機構」に関してHRM・ER分野の研究成果が持つ正当な地位を認める必要がある。本稿をきっかけとして、「従業員の発言」に関してOB・HRM・ER分野間の交流が活発になることを期待したい。

引用文献

<英語文献>

- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Ackers, P., Marchington, M., Wilkinson, A., & Dundon, T. (2006). Employee Participation in Britain: From Collective Bargaining & Industrial Democracy to Employee Involvement & Social Partnership--Two Decades of Manchester/Loughborough Research. *Decision*, 33(1): 75-88.
- Ackers, P., Marchington, M., Wilkinson, A., & Goodman, J. (1992). The use of cycles? Explaining employee involvement in the 1990s. *Industrial Relations Journal*, 23(4), 268-283.
- Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2001). Works councils in Germany: their effects on establishment performance. *Oxford Economic Papers*, 53(4), 659-694.
- Addison, J. T., & Teixeira, P. (2003). The economics of employment protection. *Journal of Labor Research*, 24(1), 85-129.
- Adler, P. S. (2007). The future of critical management studies: A paleo-Marxist critique of labour process theory. *Organization Studies*, 28(9), 1313-1345.
- Aerts, K., Kraft, K., & Lang, J. (2015). Profit sharing and innovation. *Industrial and Corporate Change*, 24(6), 1377-1392.
- Ahmadjian, C. L., & Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 622-654.
- Ahmadjian, C. L., & Robbins, G. E. (2005). A clash of capitalisms: Foreign shareholders and corporate restructuring in 1990s Japan. *American Sociological Review*, 70(3), 451-471.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Allen, M. (2014). Hirschman and voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.36-51). Cheltenham: Elgar Press.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- d'Andria, D. (2016). Why are researchers paid bonuses? On technology spillovers and market rivalry. *Research Policy*, 45(10), 2105-2112.
- Arthur, J. B., & Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737-754.
- Arthur, J. B., & Jelf, G. S. (1999). The effects of gainsharing on grievance rates and absenteeism over time. *Journal of Labor Research*, 20(1), 133-145.
- Arulampalam, W., & Booth, A. L. (1998). Training and labour market flexibility: is there a trade-off?. *British Journal of Industrial Relations*, 36(4), 521-536.
- Bae, K. S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 1-29.
- Bae, J., & Rowley, C. (2001). The impact of globalization on HRM: The case of South Korea. *Journal of World Business*, 36(4), 402-428.
- Bae, J., & Rowley, C. (2003). Changes and continuities in South Korean HRM. *Asia Pacific Business Review*, 9(4), 76-105.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2001). Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms. *Labour Economics*, 8(4), 443-462.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of

- control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barry, M., & Wilkinson, A. (2016). Pro-social or pro-management? A critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 261–284.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554.
- Batt, R., Colvin, A. J., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *ILR Review*, 55(4), 573–594.
- Belogolovsky, E., & Bamberger, P. A. (2014). Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706–1733.
- Benson, J. (2000). Employee voice in union and non-union Australian workplaces. *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 453–459.
- Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie, and Christina Caron. The Canadian Workplace in Transition. Kingston, Ont.: IRC Press, 1994.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263–267.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445.
- Blanchflower, D. G., & Bryson, A. (2004). What effect do unions have on wages now and would Freeman and Medoff be surprised? *Journal of Labor Research*, 25(3), 383–414.
- Braverman, H. (1974=1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. NYU Press.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 213–241.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boyce, C. J., Wood, A. M., & Powdthavee, N. (2013). Is personality fixed? Personality changes as much as “variable” economic factors and more strongly predicts changes to life satisfaction. *Social Indicators Research*, 111(1), 287–305.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bowie-McCoy, S. W., Wendt, A. C., & Chope, R. (1993). Gainsharing in public accounting: Working smarter and harder. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 32(3), 432–445.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Brown, T. A. (2003). Confirmatory factor analysis of the Penn State Worry Questionnaire: Multiple factors or method effects? *Behaviour Research and Therapy*, 41(12), 1411–1426.
- Budd, J. W., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303–310.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624.
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*.

University of Chicago Press.

- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.
- Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1981). Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 197–207.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1056–1077.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2014). ‘They can’t be the buffer any longer’: Front-line managers and class relations under white-collar lean production. *Capital & Class*, 38(2), 323–343.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665–689.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665–680.
- Charlwood, A., & Pollert, A. (2014). Informal Employment Dispute Resolution among Low-Wage Non-Union Workers: Does Managerially Initiated Workplace Voice Enhance Equity and Efficiency?. *British Journal of Industrial Relations*, 52(2), 359–386.
- Chowhan, J., Zeytinoglu, I. U., & Cooke, G. B. (2016). Immigrants and job satisfaction: Do high performance work systems play a role?. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 690–715.
- Cohen-Rosenthal, Edward and Cynthia Burton. Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation, 2nd ed., rev. Ithaca, NY: ILR Press, 1993
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ILR Review*, 47(4), 594–609.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250–267.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285–297.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Crouch, C. (2015). Labour market governance and the creation of outsiders. *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 27–48.
- Currie, D., & Teague, P. (2016). Economic Citizenship and Workplace Conflict in Anglo-American Industrial Relations Systems. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 358–384.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 625–645.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Dixon, J. C., Fullerton, A. S., & Robertson, D. L. (2013). Cross-national differences in workers’ perceived Job, labour market, and employment insecurity in Europe: empirical tests and theoretical

- extensions. *European Sociological Review*, 29(5), 1053–1067.
- Dixon, M., Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2004). Unions, solidarity, and striking. *Social Forces*, 83(1), 3–33.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis*. ME Sharpe.
- Doherty, E. M., Nord, W. R., & McAdams, J. L. (1989). Gainsharing and organization development: A productive synergy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 209–229.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182–1198.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain*. New York: Basic Books.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, R. R. Hoffman (Eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 685–705), Cambridge University Press
- Esser, I., & Olsen, K. M. (2011). Perceived job quality: Autonomy and job security within a multi-level framework. *European Sociological Review*, 28(4), 443–454.
- Elliott, C. S., & Long, G. (2016). Manufacturing rate busters: computer control and social relations in the labour process. *Work, Employment and Society*, 30(1), 135–151.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of Solidarity*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607.
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366.
- FitzRoy, F. R., & Kraft, K. (1985). Unionization, wages and efficiency. *Kyklos*, 38(4), 537–554.
- FitzRoy, F., & Kraft, K. (2005). Co-determination, efficiency and productivity. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2), 233–247.
- Form, W. (1985). *Divided We Stand*. Urbana, IL: University Illinois Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: a multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691–715.
- Freeman, R. B. (1976). Individual mobility and union voice in the labor market. *American Economic Review*, 66(2), 361–368.
- Freeman, R. B., Boxall, P. F., & Haynes, P. (Eds.). (2007). *What workers say: Employee voice in the Anglo-American workplace*. Cornell University Press.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1979). The Two Faces of Unionism. *Public Interest*, 57(fall), 69–93.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do*. New York: Basic Books.
- Frenkel, S. J., & Lee, B. H. (2010). Do high performance work practices work in South Korea? *Industrial Relations Journal*, 41(5), 479–504.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and Labour*, London: Macmillan.
- Fu, H. (2016). From ‘Entering into a Firm’ to ‘Entering into a Profession’: An Anthropological Approach to Changing Personhood in Japan. *British Journal of Industrial Relations*, 54(3): 552–573.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006a). Perceived external

- prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815–846.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006b). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120.
- Gerbasi, M. E., & Prentice, D. A. (2013). The Self-and Other-Interest Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(3), 495–514.
- Gunnigle, P., Turner, T., & d'Art, D. (1998). Counterpoising collectivism: performance-related pay and industrial relations in greenfield sites. *British Journal of Industrial Relations*, 36(4), 565–579.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183–197.
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1–18.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119–137.
- Gollan, P. J. (2002). So what's the news? Management strategies towards non-union employee representation at News International. *Industrial Relations Journal*, 33(4), 316–331.
- Gollan, P. J. (2007). *Employee Representation in Non-Union Firms*. London, UK: Sage Publications Inc.
- Gollan, P. J., Patmore, G., & Xu Ying. (2014). Regulation of employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.363–381). Cheltenham: Elgar Press.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55.
- Grayson, C. J., & O'Dell, C. (1988). *American Business: A two-minute warning*. New York: Free Press.
- Grund, C., & Schmitt, A. (2011). Works councils, wages and job satisfaction. *Applied Economics*, 45(3), 299–310.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., W. Black, B. Babin., Anderson. R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press
- Hanlon, S. C., Meyer, D. G., & Taylor, R. R. (1994). Consequences of gainsharing: A field experiment revisited. *Group & Organization Management*, 19(1), 87–111.
- Harden, E. E., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2010). Who has a better idea? Innovation, shared capitalism, and human resources policies. In D. L. Kruse., R. B. Freeman, and J. R. Blasi (Eds.) *Shared capitalism*

- at work: *Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 225–253). University of Chicago Press.
- Harley, B. (2014). High performance work systems and employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.82–96). Cheltenham: Elgar Press.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organizations*. Sage Publications.
- Hatcher, L., & Ross, T. L. (1991). From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 169–183.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
- Hiltrop, J. M. (1985). Mediator behavior and the settlement of collective bargaining disputes in Britain. *Journal of Social Issues*, 41(2), 83–99.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.
- Hodson, R. (1995). Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. *Economic and Industrial Democracy*, 16(1), 79–110.
- Hodson, R., Welsh, S., Rieble, S., Jamison, C. S., & Creighton, S. (1993). Is worker solidarity undermined by autonomy and participation? Patterns from the ethnographic literature. *American Sociological Review*, 58(3): 398–416.
- Holland, P. J., Allen, B. C., & Cooper, B. K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3146–3162.
- Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377–391.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915–929.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277–297.
- Hoque, K., Earls, J., Conway, N., & Bacon, N. (2017). Union representation, collective voice and job quality: An analysis of a survey of union members in the UK finance sector. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 27–50.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japanese Competitiveness Success*. New York, McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3–19.
- Jacobs, M. T. (1991). *Short-term America: The causes and cures of our business myopia*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS Inc.

- Kaine, S. (2014). Union Voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.170–187). Cheltenham: Elgar Press.
- Karier, T. (1985). Unions and monopoly profits. *The Review of Economics and Statistics*, 67(1): 34–42.
- Kato, T., Lee, J. H., Lee, K. S., & Ryu, J. S. (2005). Employee participation and involvement in Korea: Evidence from a new survey and field research. *International Economic Journal*, 19(2), 251–281.
- Kato, T., & Morishima, M. (2002). The productivity effects of participatory employment practices: Evidence from new Japanese panel data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41(4), 487–520.
- Kato, T., & Morishima, M. (2003). The nature, scope and effects of profit sharing in Japan: Evidence from new survey data. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 942–955.
- Kaufman, B. E. (2000). The early institutionalists on industrial democracy and union democracy. *Journal of Labor Research*, 21(2), 189–209.
- Kaufman, B. E. (2014). Employee voice before Hirshman: its early history, conceptualization, and practice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.17–35). Cheltenham: Elgar Press.
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19–40.
- Kaufman, B. E., & Levine, D. I. (2000). An Economic Analysis of Employee Representation. In B. E. Kaufman & D. G. Taras (Eds.), *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy* (pp. 149–175). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kennedy, S., Drago, R., Sloan, J., & Wooden, M. (1994). The effect of trade unions on the provision of training: Australian evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 565–580.
- Kesting, P., & Ulhøi, P. J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65–84.
- Kim, S., & Briscoe, D. R. (1997). Globalization and a new human resource policy in Korea: Transformation to a performance-based HRM. *Employee Relations*, 19(4), 298–308.
- Kim, D. O., & Kim, H. K. (2004). A comparison of the effectiveness of unions and non-union works councils in Korea: can non-union employee representation substitute for trade unionism? *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1069–1093.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3), 371–394.
- Kim, S., & Ishikawa, J. (2019). Formal voice mechanisms and portfolio career workers' prosocial voice in Japan and Korea: the mediating role of managers' issue-related leadership activities. *Asia Pacific Business Review*, 25(2), 194–226.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103.
- Klaas, B., & Ward, A. K. (2015). Formal, Justice-Oriented Voice in the Nonunion Firm: Who Speaks Up and When? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54(2), 321–356.
- Kleiner, M. M., & Bouillon, M. L. (1988). Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability. *ILR Review*, 41(4), 605–617.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.
- Koike, K. (1988). *Understanding industrial relations in modern Japan*. London: MacMillan Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398.
- Kwon, B., & Farndale, E. (In press). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*.

- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Lapalme, M. E., Stamper, C. L., Semard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can "external" workers experience insider status? *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 919-940.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Lee, D. (1982). Beyond Deskilling: Skill, Craft and Class. in S. Wood(Eds.), *The Degradation of Work? Skill, Deskilling and the Labour Process*(pp.146-162). London: Hutchinson,
- Lerner, J., & Wulf, J. (2007). Innovation and incentives: Evidence from corporate R&D. *Review of Economics and Statistics*, 89(4), 634-644.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Lewin, D. (2001). IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other?. *Human Resource Management Review*, 11(4), 453-485.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lindbeck, A., & Snower, D. J. (1988). *The Insider-Outsider Theory of Employment Protection*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Lopes, H., Calapez, T., & Lopes, D. (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 38(3), 448-472.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), 341-366.
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266.
- Love, M. S., & Dustin, S. L. (2014). An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge. *The international journal of human resource management*, 25(9), 1208-1226.
- MacDonald, G., & Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological bulletin*, 131(2), 202-223.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2000). Direct participation and involvement. In S. Bach(Eds.), *Managing Human Resources: personnel management in transition* (pp.398-423), Oxford: Blackwell.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Marks, A., & Chillias, S. (2014). Labour process perspectives on employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp.97-113). Cheltenham: Elgar Press.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.

- Maxwell, J. R. (2008). Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*, 14(3), 432-446.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCabe, D. M. (1988). *Corporate Nonunion Complaint Procedures and Systems*. New York: Praeger.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548.
- McClean, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, C. T. (2018). The social consequences of voice: An examination of voice type and gender on status and subsequent leader emergence. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1869-1891.
- McDowell, S., & Lesser, W. (1987). The effect of unions on productivity: An analysis of the cattle kill floor. *Agribusiness*, 3(3), 273-280.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379-396.
- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 89-106.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moreland, R. L. (1985). Social categorization and the assimilation of "new" group members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(5), 1173-1190.
- Morishima, M. (1991a). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(1), 37-61.
- Morishima, M. (1991b). Information sharing and collective bargaining in Japan: Effects on wage negotiation. *ILR Review*, 44(3), 469-485.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Mueller, S. (2012). Works councils and establishment productivity. *ILR Review*, 65(4), 880-898.
- Nalbantian, H. R., & Schotter, A. (1997). Productivity under group incentives: An experimental study. *American Economic Review*, 87(3), 314-341.
- Nam, S. W., and I. C. Nam. 2004. *Corporate governance in Asia: recent evidence from Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, and Thailand*. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.

- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Noble, D. (1979). Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools. In A. Zimbalist (Eds.) *Case Studies on the Labor Process* (pp.18-50), N.Y.: Monthly Review Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Ocasio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 384-416.
- Ocasio, W., & Kim, H. (1999). The circulation of corporate control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large US manufacturing firms, 1981-1992. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 532-562.
- Offe, C., & Wiesensthal, H. (1980). Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory*, 1(1), 67-115.
- Ohkusa, Y., & Ohtake, F. (1997). The productivity effects of information sharing, profit sharing, and ESOPs. *Journal of the Japanese and International Economies*, 11(3), 385-402.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Osterman, P. (1988). *Employment futures: Reorganization, dislocation, and public policy*. Oxford University Press, USA.
- Osterman, P. (1995). Skill, training, and work organization in American establishments. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 34(2), 125-146.
- Penn, R. (1982). Skilled Manual Workers in the Labour Process, 1856-1964. In S. Wood (Eds.), *The Degradation of Work? Skill, Deskillling and the Labour Process*(pp.90-108), London: Hutchinson.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Pohler, D. M., & Luchak, A. A. (2014). The missing employee in employee voice research. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.188-209). Cheltenham: Elgar Press.
- Popitz, H., Bahrtdt, H., Jueres, E. and Resting, A. (1969). 'The worker's image of society'. In T. Burns (eds), *Industrial Man: Selected Readings* (pp. 281-324). Harmondsworth: Penguin Books.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Richardson, M., Danford, A., Stewart, P., & Pulignano, V. (2010). Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy. *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 21-37.

- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369–379.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organization Behaviour*. (15th edition) Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Rogers, J., & Streeck, W. (Eds.). (2009). *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. University of Chicago Press.
- Rosenberg, R. D., & Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *ILR Review*, 33(3), 355–367.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rowley, C., & Bae, J. (2002). Globalization and transformation of human resource management in South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 13(3), 522–549.
- Rowley, C., & Bae, J. (2004). Human resource management in South Korea after the Asian financial crisis: Emerging patterns from the labyrinth. *International Studies of Management & Organization*, 34(1), 52–82.
- Rowley, C., Benson, J., & Warner, M. (2004). Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4–5), 917–933.
- Rueda, D. (2006). Social democracy and active labour-market policies: Insiders, outsiders and the politics of employment promotion. *British Journal of Political Science*, 36(03), 385–406.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Saffold III, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277–290.
- Schuster, M. (1984). The Scanlon plan: A longitudinal analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(1), 23–38.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Sesil, J. C., Kroumova, M. K., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2002). Broad-based employee stock options in US ‘new economy’ firms. *British Journal of Industrial Relations*, 40(2), 273–294.
- Shin, E. (2014). Unions and the adoption of high-performance work systems in Korea: Moderating roles of firms’ competitive strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1858–1880.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867.
- Simon, H. 1996. *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, H. 2009. *Hidden champions of the 21st century: Success strategies of unknown world market leaders*. London: Springer.
- Sisson, K. (1989). *Personnel Management in Britain*. Oxford: Blackwell.
- Six, F., & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857–884.
- Smith, C. (2015). Continuity and change in labor process analysis forty years after labor and monopoly capital. *Labor Studies Journal*, 40(3), 222–242.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224-236.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- Spencer, D. G. (1986). Employee voice and employee retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Steel, R. P., & Mento, A. J. (1987). The participation-performance controversy reconsidered: Subordinate competence as a mitigating factor. *Group & Organization Studies*, 12(4), 411-423.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- Tajfel, H. E., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific management. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Terry, M. (1999). Systems of collective employee representation in non-union firms in the UK. *Industrial Relations Journal*, 30(1), 16-30.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press on Demand.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors—in pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol 17. (pp. 215–285). Greenwich, GT: JAI Press.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708.
- Venkataramani, V., & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 582–591.
- Verma, A. (2005). What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM policies. *Journal of Labor Research*, 26(3), 415–449.
- Vogel, E. F., & Vogel, E. F. (1979). *Japan as number one: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139–158.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63(2): 77–84.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Whyte, W. H. (1956–2013). *The Organization Man*. University of Pennsylvania Press.
- Wilkinson, A., & Barry, M. (2016). Voices from across the divide: An industrial relations perspective on employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 338–344.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp.3–16). Cheltenham: Elgar Press.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711–724.
- Wilkinson, A., Marchington, M., Goodman, J., & Ackers, P. (1992). Total quality management and employee involvement. *Human Resource Management Journal*, 2(4), 1–20.
- Wilkinson, B. (1994). *Labour and industry in the Asia Pacific: Lessons from the newly industrialized countries*. Berlin: de Gruyter.
- Willman, P., Gomez, R., & Bryson, A. (2009). 5 Voice at the workplace: where do we find it, why is it there and where is it going?. In B. William, A. Bryson, J. Forth, and K. Whitefield (Eds.), *The Evolution of the Modern Workplace* (pp. 97–119). Cambridge: Cambridge University Press.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552.
- Wood, S. (2008). Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153–168.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management–performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zarraga, C., & Bonache, J. (2005). The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams. *Organization Studies*, 26(5), 661–681.

- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic books.
- Zuboff, S. (2019). *The age of Surveillance Capitalism: the Fight for the Future at the New Frontier of Power*. Profile Books.

<日本語文献>

- 阿部正浩 (1996) 「転職前後の賃金変化と人的資本の損失」『三田商学研究』No. 39, pp. 125-139.
- 荒井理江 (2015). 「中途採用者の適応に関する実態調査報告」(Available at: https://www.recruit-m-s.co.jp/research/journal/pdf/j201508/m39_research1.pdf; 2018年5月28日アクセス).
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』東京: ミネルヴァ書房.
- 稲上毅 (2003) 『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京: 東京大学出版会.
- 稲上毅 (2005) 『ポスト工業化と企業社会』京都: ミネルヴァ書房.
- 稲上毅・石田光男・八幡成美・池田心豪 (2015) 「労働調査で大切なこと—これからの質的調査に向けて」『日本労働研究雑誌』No. 665, pp. 4-21.
- 伊原亮司 (2016) 『トヨタと日産にみる“場”に生きるカー労働現場の比較分析』東京: 桜井書店.
- 今田幸子・平田周一. (1995). 「ホワイトカラーの昇進構造」日本労働研究機構.
- 小倉一哉 (2013) 『「正社員」の研究』東京: 日本経済新聞出版社.
- 小倉一哉 (2013) 「日本における労働市場の社会学の展開—労働移動の研究を中心に—」『横浜経営研究』34(1), 1-19.
- 太田さつき・竹内倫和・高石光一・岡村一成 (2016) 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker(2007)のフレームワークを用いた検討」『産業・組織心理学会誌』No. 29(2), pp. 59-71.
- 願興寺ひろし (2008) 「職場レベルにおける労働組合の参加的関与—S社における実証的研究」『日本労働研究雑誌』No. 571, pp. 135-144.
- 厚生労働省. (2017). 「平成26年労使コミュニケーション調査」(Available at: <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/18-26.html>; 2018年6月8日アクセス).
- 佐藤博樹 (2001) 「個別的苦情と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』No. 485, pp. 2-12.
- 菅山真次 (2011). 『「就社」社会の誕生—ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋: 名古屋大学出版会.
- 高橋伸夫 (2010). 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』東京: ちくま文庫.
- 田中堅一郎 (2004) 『従業員が自発的に働く職場をめざすために』京都: ナカニシヤ出版.
- 田中堅一郎 (2012) 「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』No. 627, pp. 14-21.
- 土屋直樹 (2008) 「企業内における不満, 苦情への対応」『日本労働研究雑誌』No. 581, pp. 26-35.
- 日本経営者団体連盟 (編) (1995). 『新時代の「日本的経営」: 挑戦すべき方向とその具体策』東京: 日本経営者団体連盟.
- 久本憲夫 (2011) 「個別労働紛争における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No. 613, pp. 16-28.
- 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者—神話と実像」『日本労働研究雑誌』No. 606, p. 6-19.
- 宮本光晴 (2014) 『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』京都: ナカニシヤ出版.
- 村中孝史 (1997) 「個別的労使紛争処理システムの検討」『日本労働研究雑誌』No. 436, pp. 2-12.
- 守島基博 (1999) 「未組織企業の労使関係—労働者の認識をてがかりとして」『日本労働研究雑誌』

No. 470, pp. 55-61.

- 柳川範之 (2013) 『日本成長戦略 40 歳定年制—経済と雇用の心配がなくなる日』 東京: さくら舎.
- 労働政策研究・研修機構 (2009). 『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査(企業調査・従業員調査)』(Available at: <https://www.jil.go.jp/institute/research/2009/documents/058.pdf>; 2019 年 5 月 8 日アクセス).
- 労働政策研究・研修機構 (2013) 『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』(Available at: <http://www.jil.go.jp/institute/reports/2013/documents/0158.pdf>; 2017 年 3 月 22 日アクセス).

<韓国語文献>

- 韓国経営者総協会 (2014) 「2014 年昇進昇級管理実態調査結果」 (Available at: <https://bit.ly/2LiA0fh>; 2018 年 6 月 3 日アクセス).
- 韓国雇用労働部 (2011) 『労使協議会運営マニュアル』(Available at: http://www.moel.go.kr/policy/policydata/view.do?bbs_seq=1352208763342; 2019 年 5 月 10 日アクセス).
- 李ギュヒョン・李ヨンミョン (2015) 「バウンダリーレス・キャリアが職場移動に及ぼす影響—韓国系企業と外資系企業の比較を中心に」 『人的資源管理研究』 No. 22, Vol. 4 pp. 225-246.
- 李スヨン・金ドンワン (2014) 「制度的要因が高成果作業システムの導入に及ぼす影響—政府政策を中心に—」 『産業関係研究』 No. 24, pp. 1-30.
- 李ゾンフン・金ユンホ (2012) 『対案的意見開陳と労使協力』 ソウル: 韓国労働研究院 (Available at: www.kefplaza.com/labor/down.jsp?idx=6912&fileId=6537; 2019 年 6 月 7 日アクセス)
- 李ヨンミョン (2011) 『労使協議会運営実態調査及び改善方案に関する研究』 雇用労働部 (Available at: http://www.prism.go.kr/homepage/entire/retrieveEntireDetail.do;jsessionid=9174B4A2CB0459E0478D23ED3A44C7E2.node02?cond_research_name=&cond_research_start_date=&cond_research_end_date=&research_id=1490000-201200058&pageIndex=1432&leftMenuLevel=160; 2019 年 6 月 12 日アクセス)