

労働者重役制と日本の経営参加

三 藤 正

1

この講演で私が与えられたテーマは「労働者重役制と日本の経営参加」というものである。

このテーマは、次のような発想に出ると推測される。

わが国は現在、スタグフレイション、人間疎外等々で代表される極めて重大かつ深刻な経済的、社会的危機に直面している。この危機の克服が、全国的課題であることはいうまでもないのであるが、労使関係としてこれに対応するには、労使がこの危機の克服に対して社会的対話を重ね、その合意に基づいて積極的に協力する外はない。つまり、現状からいえば、あらゆる経済的、社会的決定に対して、労働者の発言権を増大、強化すると、すなわち労働者の参加をさらに押し進めて、労使関係をなお一層民主化することが根本的に必要である。それなしにはいかなる名論卓説も実行し得ない。そしてそれは、単に現に当面する問題への対応という意味だけでなく、労使関係のあるべき姿という将来への展望の角度からみてもそうでなければならぬ。

労働者重役制と日本の経営参加

労働者重役制と日本的経営参加

西欧諸国もまた、あるいはより一層の深刻さをもって同じ悩みに苦しんでいるのであるが、この打開に対する対応策もまた同様であると伝えられる。そして、ここ数年来その国々では極めて顕著に経営参加の諸制度が改善され、ほとんど面目を改めたともいわれる。この労使関係の民主化の進め方は、わが国でこの問題を考えるに当たって参考になる。

さて、この西欧諸国での、いわゆる経営参加の新展開のあり方とわが国の経営参加のあり方とを比べると、少なくとも、ハードウェアの面での顕著な差異は、労働者重役制の存否である。そして、西欧諸国の場合には、この制度の創設ないし強化、あるいは普遍化がその新展開の一つの重要な眼目になっている。

そこでわが国でも、労使関係の民主化をより一層進めるに当たっては、経営参加の充実が中心となるであろうし、さらにその場合の問題の中心は労働者重役制の導入の可否、あるいは導入するに当たってはどのような点で注意を払う必要があるかにおかれるであろうし、またおかれるべきである。そこでこの点についての卑見を問うというのが、このテーマの発想であり、私に与えられた問題であると思われる。

この推測が許されるとすれば、この問題に対する私の答は、労働者重役制の導入について「私は消極的である」というに尽きる。

以下順を追って、卑見を述べたい。

直面する危機の克服にとって、労使関係の民主化を一層押し進めて、労使の積極的な危機克服への協力関係を打ち立てることが、労使関係のこの課題への最大の貢献であることに疑いはない。労使関係は、経営の能率化と労使関係の民主化という二つの、いわばある意味では二律背反的な両極の間を揺れ動きながら、あるいはそのどちらかの極に重心を傾斜させながら進展してゆくのであるが、われわれは、戦後すでに二度民主化への傾斜を経験してきた。初めは、戦争直後の混乱の収束、戦後経済、社会の復興期において、二度目は、五〇年代後半から始った経済の高度成長期における生産性向上への労使の協力体制の確立において。そして今度は、経済的、社会的な重大な危機の克服を目標としてその第三度目の民主化の加速的推進期を迎えたということができる。

組合は、もはや組合員の経済的、社会的利益をプロテクトし、プロテストする段階に止まるべきではなく、これを越えて、利益をプロモートすべき時になった。使用者も政府も、その方向を積極的に承認し推進することが必要である。労使と政府の三者の関係は、デタントの時代からアンタントの時期を越え、真の意味でのコラボレーションの時期に進まなければならない。労働者の参加の推進は、この場合の不可欠かつ緊要な、最も重要な要件である。そしてこのことは、労使関係の将来の展望という点からしても正しい。

3

前述の点については、何人も異議はないであろう。しかし、労働者の参加の推進という発想を直ちに労働者の経営参加、とりわけ労働者重役制へと結びつける論理的展開は、いささか「短絡」のそしりを免れないと思われる

る。

わが国の労使関係が企業内労使関係を基盤として構成されていることからして、経営参加という、すぐれて企業内労使関係上の問題、その推進が労使関係全体の民主化に対して極めて有効な影響力をもつものであることはいうまでもない。

また、今日重大な問題となっている企業の社会的責任、公害防止等の問題の解決について、企業における生産担当者である労使は共同して責任を負担しているのであるが、それを顕在化し現実化するためには、企業内の諸決定に対する労働者の発言権の増大が必要であることもまたいうまでもない。

だから、経営参加をより一層強化することが、この危機克服のために極めて有効かつ適切な方法であることは疑いない。しかし、今日われわれの労使関係がその民主化の一層の推進をもって対応すべき問題は、前述のように、わが国の経済、社会の全面に渉る全体的危機克服という問題である。それは、いわば労使関係外的要因から発生した問題であり、労使関係は、このような問題に対して民主化の推進によって対応しようというのである。したがってそれは単に企業内労使関係の民主化だけで処理しうるものではない。

かつて、経済の高度成長期に当って経営参加の推進が唱導され、かなりの効果を収めたのは周知のところである。しかしそれは経済の高度成長が、生産性向上という、すぐれて企業内的な問題に依存していたからこそ企業を基盤として展開される経営参加が効果を収め得たのである。同じく労使関係の民主化のより一層の推進が叫ばれるにしても、当時と今とでは、その対応すべき局面が違い、問題の所在が違うのである。

今日われわれが対処すべきは、生産性向上のように企業内的な問題でなく、全体的社会経済の危機の克服とい

う、企業を含みながら、なおかつそれを越えた問題である。したがって、そこで要求される労使関係の民主化の一層の推進は、単に経営参加にとどまらないで、労使関係の全体的民主化の推進であり、いわば経営参加を含む労働者の参加一般をさらに押し進めることなのである。

私が前に「短絡」といったのは、先づこの意味においてである。経営参加が現下の問題の解決に対して有効かつ有力な回路であることはいうまでもないが、これが唯一のものではない。いやもしそれに拘泥するならば、その結果として他のもっと有効かつ必要な回路を見落したり、またその回路とこれとの間の優先順位を見誤ったり、あるいは故意に他の回路に目をつぶることによって問題の所在をそらせ、民主化に逆行する危険さえも伴う。ここで他の回路というのは、いうまでもないが労働者の参加の他の一つのチャンネルである政策参加のことである。

4

「短絡」というのは、しかしこれだけではない。労働者重役制の導入の主張ないし志向にはそれなりの、何ほどの実際上、理論上の根拠がある。しかし、もしそのような主張や志向に強く作用しているのが、西欧における経営参加とくに労働者重役制の急展開に目を奪われたためにかき立てられた「バスに乗り遅れるな」という焦燥感であったり、西欧至上主義の排外思想であったり、あるいは「他人百姓」的発想であったりすると、危険は計り知れない。しかも今日の主張や志向の中には、かなり顕著にそのような不見識が働いているようにも見受け

労働者重役制と日本的経営参加

られる。

これでは、単に一つの回路が短絡するだけでなく全部の回路を駄目にしてしまう恐れがある。

そこで先づ、西欧における経営参加、労働者重役制の最近の展開の実態はどんなことなのか、なぜそういう事態が起ったのかなどについて考えてみたい。

西欧における労働者重役制については、一九五一年の石炭、鉄鋼に関する共同決定法、五二年の一般企業についての経営組織法の二つの法律による西独方式が早くから喧伝されたために、これだけが異常に目につくが、労働者重役制は西欧各国においてはかなり古い伝統的志向なのである。最近の新展開を含めて、その実態は、概要次のようである。

現行法についていうと、共同決定法では、労使同数の各五人（および一人の中立）の監査役および三人中一人の労働取締役が労働者から選出される制度がとられていること、および経営組織法では監査役の三分の一がそれによって占められていることは周知のところであろう。これに対して西独の社民党政府は、財産形成法の改善と並ぶその労働政策の最重要施策の一つとして、この共同決定方式を一般企業にも拡大しようとし、その改正法案はすでに国会の審議に付され、政府の予定では七五年中には施行するつもりといわれている。

その骨子はおおよそ次のようである。

二千—一万人の従業員をもつ一般企業では、労使それぞれ六人ずつの監査役が選ばれる（二万人以上では八人）。使用者側はもちろん株主総会で選出されるが、労働者側の選出方法はやや複雑で、産業別組合から二人が選ばれ、残り四人は企業内の従業員によって、作業員、職員、高級職員の三つのグループからその人数に応じて

一人ないし二人が選ばれる。そして取締役は監査役の三分の二の多数で選任される。

労働者重役制を採用しているのは西独だけではない。同じ法系に属するオーストリアでは、工場委員会選出の二人のフル・タイムの監査役が認められているが、労働側は、共同決定方式の採用を主張しているといわれる。また仏国でも、諮問機能的地位に止るが二人の取締役を労働側が選出することが認められている。

仏英の国有産業では、この制度はもっと普遍化している。仏国では、その経営管理機関の三分の一以下を労働者選出のものが占めている。英国では、一般的には個人的資格においてであるが経営管理機関に一人ないし複数の労働者代表が参加している。また一九六六年法で、鉄鋼関係では、強制的ではないにしても、労働組合会議によって選出されたものが経営管理機関構成員一人ないし一六人中の三人を占めることとなっている。

そして、一九七三年には、スウェーデン法は百人以上の従業員をもつ一般の会社では、二人の組合選出取締役をおきうることを定めた。デンマークでは一九七四年、経済民主化法とペアで提出された産業民主化法でほぼ同じ方法を定めた。ノールウェーでは、組合の職場委員と取締役代表とのトップ会談が定期的にもたれていて、重役会に参加するのほとんど同じ効果をあげているといわれるし、七二年改正会社法は、従業員の重役参加を定めた。その他フィンランドも労働者重役制の導入を検討中である。

最後に、英国では、労働党内閣と労働組合会議との「社会契約」の一環として、七四年四月、企業の管理機構を政策決定機関と執行機関とに分け、前者に対して労働組合会議選出のものが参加することが約定されたと伝えられる。いわば前に述べた国有産業方式を一般化しようとするものといっていだらう。

これが現在および予想される近い将来における西欧の労働重役制の概観である。これがわが国のある種の人々に焦燥感や他人百姓根性をかき立てた火元なのであるが、われわれはこれをどう受け止めるべきか。若干のコメントを加えておきたいと思う。

第一は、このような制度の発生、その最近の新展開の背景についてである。

労働者重役制を含めて、経営参加がここ数年来西欧で極めて顕著な展開を遂げたゆえんものは、一口でいえばその国々の労使関係とりわけ企業内労使関係がはなはだしく硬直化してしまい、あるいは極めて後進的だということにある。

西欧の労使関係は、百数十年の歴史と伝統を誇る。しかしそうであるばかりにそれは老人病にかかっている。最近の経済、社会のいわば第二次産業革命的变化に対して、その陳腐化し固定化した哲学や制度は、迅速に対応することができず、弾力的に対処することもできなくなっていた。そしてこの事情は企業内労使関係においてもとくにはなはだしかった。

その誇るボラタリズムは、百数十年の間に神の啓示として絶対化し、信仰化した。これに頑固に執着することが西欧労使の体質になってしまった。そして自主決定は、それが利己決定化するにつれて、スタグフレイション克服のための労使の協力という「上からの要請」に 대응することができないほど硬直化していた。産業段階団体

交渉は形骸化した。また一方では、賃金ドリフト、労働者のニーズの変化の結果、企業内労使関係の重要性が極めて顕著に表面化したにもかかわらず「組合は企業に入らず」の原則がかたくなに守られる。企業内の組合員は、従業員としては、職場委員を通して労働協約の枠の中で組織的援助を受け得るに過ぎない。しかも労働協約が規定する事項は、それがしばしば賃率協定と呼ばれるように、これまた長年の伝統の下で、極めて狭い範囲に限られている。この欠点を埋めるために工場委員会、労使合同委員会、あるいは職場委員と重役との定期会合の常設化、若干の国々では労働者重役制が採用されてきた。しかし、組織との直接関係の薄いこれらの制度のこれまでのあり方では、企業内における個々の労働者の個々のニーズに対応し、かれらを組織的に援助し、その実現を促進する力はない。要するに組合は、この「下からの要請」にも応え得ない。

こうして労使関係を全体的にオーバーホールすることによって、労使関係をこの上からと下からの二面から来る衝撃に耐えうるものしなければならない。ボランティアズムが本来もっている最大の長所である柔軟性、弾力性を取り戻さなければならない。これがその緊急の課題となった。そしてその最も弱い点、いわば西欧型労使関係のアキレスけんはとりわけ、前述で明らかのように、企業内労使関係である。その改善がこのオーバーホールの最優先施策となる。経営参加、すなわち企業内の諸経営決定に対する組織的な労働者の発言権の確保と推進が行われる。それはまた同時に、企業の社会的責任の労使の共同負担化を実現する道でもある。さらに労働者の社会的責任分担の志向の下で労使関係全体を民主化するという問題に対しては、労働者豊裕化政策その他の経済民主化政策がとられる。

労働者重役制は、こうして労使関係全体のオーバーホール、とりわけ企業内労使関係のそれ、すなわち経営参

労働者重役制と日本的経営参加

加の推進という文脈の中で取り上げられた。

したがってわれわれは先づ第一に、それは経営参加の推進の一環として取り上げられたことに注意する必要がある。それは、工場委員会の強化、仏国、西独等で行われた企業内での職場委員の権限強化、英国の一九七一年労使関係法における団体交渉の企業内への下降、人事管理の改善（これには各国は政府段階でも多くの施策がとられる）等と並行しながら取り上げられたのであって、これだけが単独に進展したのではない。

第二に、労働者重役制にまで行き着くような経営的決定への労働者の参加の思想は、決して今日明日のものではなく、これらの国々の長い伝統に基づくことを注意する必要がある。政治的民主主義を経済的民主主義にまで延長しようというのは、ワイマール憲法を引き合いに出すまでもなく西独社民党の、というよりも西独の労働者の古い伝統的要求である。仏国は、労働者の直接的、自主的経営を目指すサンジカリズムの故地であり、あらゆる経済的、社会的決定にあらゆる段階で労働者が参加すべきだというギルド社会主義的な考え方は英国で生れた。

第三に、スカンジナビアを含めてこれら諸国は、現在溫和であり、マルクシズムから絶縁して国民政党化した社会主義政権の下にあるという事実も見落すべきではないであろう。

6

第二に、各国がそれぞれ労働者重役制なり経営参加なりについて独自の思想的、政治的伝統をもつということ、その実際上のあり方においても、それぞれが独自のものを打ち出すこととなり、そのあり方は多様であること

いうことに注意する必要がある。西欧社会とか西欧型労使関係とか、われわれはしばしば、これを一つの定型として取り扱う癖がある。抽象的、理論的に、またマクロ的に、例えば東欧とあるいは東洋と比較する場合にはこの考えも通用する。しかし同じ西欧社会に属していても、それぞれの国のあり方は、理論的にも、またもちろん実際のにも決してステロタイプの単一なものではない。労働者重役制もその例外ではないのであって、それは、そこに単一の理念型とでもいふべきものがあつて、それが若干の手直しで各国に導入されたというほど簡単な問題ではないのである。詳細に触れるいとまはないが、その内容はいうまでもなく、企業内労使関係処理のための他のハードウェアとの組み合わせも実に多様である。

ある著者がその著書の表題に名付けているアイデアを借りると、そこには経営参加の「英国的アイデア」もあり、「仏国的アイデア」も、「西独的アイデア」もあつて、皆な違うのである。

それぞれの社会的制度は、それぞれの土壌をもっている。それをものと、それが生れ育った土壌と異なる土壌に移し植えても、そのまま育つといえない。それぞれの国の労働者重役制は、それぞれの「産業的風土」をもっていることに留意する必要がある。とくにこの制度の直輸入をもくろむ人々にとっては。

労働者重役制と一口にいうけれども、それは各国でその産業的風土によって多様であり、しかもそれはその産業的風土に極めて強く密着したものであるということ、これをもう一つの事実と突き合わせるともっと明らかになるだろう。

わが国の人々は、西欧における経営参加、とりわけ労働者重役制の進展に目を奪われて、あたかもこれが全世界的風潮であるかのように思い勝ちであるが、グローバルにみると、それは西欧諸国にだけ独自の現象なのであ

労働者重役制と日本的経営参加

って、しばしば西欧と同質視される米国には、このような現象が全然無い。また、もともとこの国には、西欧的経営参加の公式の機構に対する要求さえもほとんど無い。その理由はこうである。

米国の労使は、相互の立場の相互尊重、相互不可侵の原則をかたくななまでに順守する。そして双方の利害の不一致は、相互に独立した労使当事者間の話し合いによって自主的に解決しようと信じ、かつこのやり方について絶大な自信をもっている。したがって、たとえ経営的決定に属する問題であろうとも、それが労働者の利害に關する限りは、すべて団体交渉の場にのぼせうるし、またそれが協約の解釈適用についての疑義であれば、すべて苦情処理で解決すべきだし、また解決しようと考ええる。団体交渉事項は、この結果西欧のそれに比べて極めて広く、また組合は企業と直接関係に立つ。労働者は、団体交渉と苦情処理機構の二本立ての仕組みで十分実質的に経営参加の要求を満しているのである。それに加えるにこの国は世界に冠たる人事管理の發達した国でもある。また、プロフィール・シェアリング等のいわば豊裕化の方法も相当普及している。

西欧の労働者重役制を考えるに当っては、このような違いが、同じく西欧的、自由主義的社会に属する国の間にもあるのだということ、およびその違いはどんな条件の存在によって生れているかということについて深く注意しておくべきであろう。

第三に、労働者重役制の導入ないし強化あるいは普遍化は、前にも触れたように決して単独に行われたのではないことにもう一度注意を喚起しておく必要がある。

労働者重役制の展開は、労使関係全体、とりわけ企業内労使関係の民主化によるその改善の一環なのである。

それは、工場委員会の強化、QWL等の人事管理制度の改善あるいは財産形成政策（西独）、企業関与制度（仏

国)、持株制度による経済民主化(デンマーク)等との施策と相伴って総合施策の一つとして行われた。このような裏打ち抜きには、この制度も生きては来ないのである。

第四に、この改善ないし新展開には、五年ないし十年という相当長い期間の準備があったという事実もコメントする必要がある。それは、法案ができてからも国会を通して国民の一般的批判にさらされているが、それ以前にも気の遠くなるような時間をかけて国民的合意を取り付けて、始めて実現されたのであった。

7

西欧の労働者重役制の最近の新展開についてのこれだけの予備知識をもとにして、さてわれわれは、ここで与えられた労働者重役制をわが国にも導入すべきかの問題を考えてみる。

わが国の企業内労使関係は、基本的には、企業内組合、したがってそこでは組合員資格と従業員資格とが完全にオーバーラップするのであるが、これを一方当事者として行われる企業段階における団体交渉、本来の経営参加機構である労使(合同)協議制および人事管理という三つの機構で構成され、この三つのチャンネルを通して、企業内労使関係から発生する諸問題のルール作りがなされ、処理されるという仕組みになっている。

この企業内労使関係の仕組みは、西欧の場合のように、原則として工場委員会または労使合同委員会、労働者重役制ないしは労使のトップ会談および人事管理から成り、組合の組織的影響力の働く余地が少ないもの(英国の企業内団体交渉、仏国の企業内での職場委員の権限のやや強いものは例外)、あるいは米国のように、団体交渉、苦情

労働者重役制と日本的経営参加

処理および人事管理で組み立てられているものに比べると、西欧に対しては遙かに組織的かつ効果的に、米国に對しは相当効果的に、企業内労使関係上の問題を処理する可能性をもっていると考えられる。

すなわち、企業段階団体交渉は、一般に指摘されるように、多くの短所をもっている。しかし、従業員のニーズを直接的に広汎に、微細な点にまで涉って取り上げ、しかも組織の力を背景に、経営の実態に即して現実的に処理しうる点は高く評価されていいし、またこれを通して本質的には経営決定に属する内容に対してまでも相当強力かつ広汎に組合の影響力を及ぼしていることも否定しえない。

次に、経営参加のプロパーな機構である労使協議制は、昭和四七年労働省の「コミュニケーション調査」によれば、全調査対象事業所の六二・八％に及び、千人以上をとれば九〇％にのぼっているのであって、極めて高い普及度をもっているといつてよからう。

そして最後に人事管理も、やや直輸入のきらいはあるが、使用者の努力により、また労使の企業への一体感、先輩後輩の仲間意識等にも支えられて、相当見るべき効果をあげていることは否定できない。

しかも、なお注意すべきことは、わが国の場合には、いわばドア教授のいわゆる労使関係の福祉団体性にも支えられているのであるが、これら三つの機構が、一応はうまく組み合されて、相互に補完し合いながら、企業内組合を土台としてワン・セットになって作動していることである。例えば、労使協議制は、これを団体交渉との関係でいうと、おおよそ三つの型に分類しうる。第一はミニ団交ともいべきものであって、これは団交とオーバーラップし、時によるとこれと競争的關係に立つ。しかし組合のある所では（労使協議制設置率は、前述調査によれば七六・六％）この型は少なく、通常は完全独立型、すなわち西欧的工場委員会に近いが、しかもこれと

違って、従業員組織でなくて、組合がその一方の当事者になる。そのために相当強力である。第三は(団交の)事前会談型である。事前会談型は、企業内組合、企業段階団体交渉の仕組みがあればこそ成り立つものであるが、その効果は大きい。この後の二つの型はもちろんトップ会談を含み、ミニ団交型とは違って、団体交渉の補完的役割を勤めている。

また労使協議制は、しばしば苦情処理の役割も果し、この意味でも団体交渉を補完する。わが国でも一部企業には米国型の苦情処理機構が輸入されているが、米国型の意味、すなわち協約の解釈適用に関する疑義の処理という役割はほとんど果していない。多くの場合眠ってしまうか、精々人事管理上の不平不満の処理がその役目となっているのであるが、これもまた労使協議制がその役割を代替しているからである。また、職場会議と労使協議制の合一化も通常見られる現象である。

このような仕組みは、西欧のように「組合は企業に入らず」という陳腐化した原則を今だに固守して、経営参加をこの原則を回避しながら進めようとする状態、もちろん労働者重役制もそのいわば窮余の一策であるのに比べると非常にすぐれている。したがって、わが国の現状、その現段階でことを見る限り、労働者重役制という新しい機構を導入する実際上の必要は少ないし、むしろ、もし導入すればかえって相当の混乱が起ることが予想される。またわが国には、そのような機構を導入する思想的伝統も政治的基盤もない。「のれん分け」ということもあり、一組合員が何年か後には組合の委員長になり、また重役になるという事実もある。しかしこれらは、企業の家族的構成時代の遺物であったり、また先輩後輩的縦社会構造をとる日本人の社会意識とその機構がもたらしたものであって、労働者重役制とは全く異質のものである。

もっとも、ここで現段階ではと留保したのは、わが国にも企業の社会的責任の観点からしてこの制度を導入する必要があるのではないかと考えられる若干のものがあからである。昭和四九年、サンケイ新聞社では、組合代表が取締役にオブザーバーとして出席することが約定された。これは、いわばまだ実験段階なのでここでは触れない。ただそのような体質のところでは可能性があるというにとどめる。この際、とくに必要と考えられるのは、国鉄、電々、専売等の公社についてである。

これらのいわゆる公共企業体は、もともとその経営を行政機関の官僚機構から解放して民主化することによって「能率的な運営」を図り「もって公共の福祉を増進することを目的と」（日本国有鉄道法一条）して創設されたものである。ところが、その民主的運営の唱い文句にもかかわらず、その運営機構は相変らずの官僚機構そのままである。

執行機関である理事への労働者代表の参加は法的に保障されていないし、実際上も排除されていて、完全に国鉄官僚等ににぎられている。民主的運営を保障することを目的として設けられた公社の審議会等でもことは同じである。国鉄には運輸審議会というお目付けがあるが、これは部外者である。部内機構には監査委員会があるが、その権限は狭くかつ弱い。専売公社の専売審議会も似たものである。これらに比べると電々公社の経営委員会は、いくらか権限も広くかつ強い。しかしそれはともかく、このようなものにさえ、労働者代表の参加は法的にも実際にも保障されていないのである。これでは、例えば難航する国鉄の経営的立直りに労働者の積極的協力を期待する手がかりはない。もちろん当事者の政治的体質のはなはだしい差異、相反という事情もある。しかしそれを乗り越えて協力を取り付けることは出来ない相談ではない。理事、審議会の委員等に労働者代表を送り込

む措置を講ずることは必要だと思ふ。

また、同様のことは、鉄鋼、電力、石油等の基幹産業の大企業にも拡張することができると思ふが、これはついでに他の機会に譲る。

8

経営参加機構として労働者重役制を導入する必要は余りないというのはしかしながら、わが国の現在の経営参加は、あらゆる意味で十分に作動しているということの意味するのではない。現在の要請である労使関係、あるいはとくに企業内のそれを民主化するという観点からみて、そのハードウェアにおける欠点は余り無いこと、新しいハードウェアの導入は場合によるとこの折角定着しつつあり、また作動しているハードウェア間の関係、その均衡を壊し、かえって混乱のもとになる可能性の方が大きいというに過ぎない。そのソフトウェアの面からみると、わが国の経営参加、企業内労使関係の民主化にはなお改善を希望すべき点が多々ある。

労使協議制が、その正しい意味と内容とをもってわが国に導入されてから二十年にも足らないのであるから止むをえないといえばそれまでである。しかし、一方では、このすぐれて企業内労使関係の民主化を目指し、またそれに役立つ制度を逆用して、主従関係の閉鎖社会の中へ従業員を閉じ込める具に供したり、団体交渉の防波堤にしようとする志向もあとを絶たない。そこまでは行かないにしても、団体交渉、労使協議制、人事管理の三つの機構をかみ合せて機能させることは、その可能性は別として、また事前会談型の労使協議制のように卓抜な着

労働者重役制と日本的経営参加

想は例外として、そう巧妙でも十分でもないように見える。

企業内労使関係の民主化という目標を見つめて、この目的のために三つの機構を機能化するというくふう、つまり企業内労使関係から発生する諸問題をめれなく処理しようとする隙のない仕組みを組み上げるくふう、職場で発生した問題をこれらの場にフィード・バックして、ルール化するくふう等が足りないように思われる。さらにもっと重要なことは、労使関係の民主化の一層の強化の要請に応えるためには、労使協議制の権限の強化、すなわち付議事項の拡大はもとより、その性格も（問題によってであるが）従来の諮問的性格からさらに進めて交渉的性格に高めるくふうであろう。これまでの労使協議制に対する労働者の最大の不満であり、その発展を阻止する最大の要因であったのは、それが合意決定的すなわち交渉的性格をもたない点にあった。「配分のための交渉」機関である団体交渉と並ぶ「協力のための交渉」機関化してゆく必要がある。

9

要するに、わが国の経営参加の現状、演題に即していえば、日本的経営参加のメリット、デメリットは前述のようであって、労働者重役制のような新しいハードウェアの導入は一般的には現段階では不必要であるが、ソフトウェアの点では、なお改善の余地が大いにあるというのが、この点についての私の結論である。

ところで、今日われわれが当面しているのは、前に述べたように、差し迫った経済的、社会的危機克服のための労使関係の対応の問題である。そして、これも前述したように、そのために必要なのは労使関係の全体的民主

化、これによる労使の危機克服への合意による協力ということである。

この場合、経営参加の改善、そのより一層の推進が必要であり不可欠であるのは当然であるが、それはしかし、やはり全体的民主化の文脈の中で取り上げられるべきものである。問題の焦点がこういう所にある以上、たとえそれが必要であるとしてもこれに最優先順位を与えるわけにはいかない。この種の問題、とりわけそれが労使関係的要因から引き起されたものである以上は、企業内労使関係を越えた地域的、全国的、産業的政策参加がより大きく重要であると思われる。しかもわが国では、それは余り発達していない。

産業段階では、古くせんい、最近数年来は鉄鋼、電力、電機、自動車、造船等の十数種の産業で産業別労使会議が設けられるようになった。しかし、それはまだ特殊の例外を除いて、労使の意見ないし情報交換以上に出ない。

全国段階での労使の会議は、昭和四九年経営参加の推進をめぐって同盟と日経連が定期的に会合をもつて何らかの合意に到達しようとする協議を始めた。労使の全国段階での常設的協力機構としては日本生産性本部がこれまででは唯一のものであったが、昭和四九年発足の社会経済国民会議もこれに加えてよからう。

地域段階では、地方自治体でこのような機構をもつものは皆無である。民間では、かつて東京、浜松、長野等でややこれに近い労使の超企業的協議・協力機構がもたれたことがあったが、今はほとんどない。日本生産性本部の地方本部が唯一のものであろうか。

最後に政府段階ではどうか。労働省昭和四八年版労働白書によれば、現在労働代表の参加している政府関係審議会は四一（総理府八、大蔵省三、文部省一、厚生省五、農林省一、通産省七、運輸省二、労働省二三、建設省一）、労働

労働者重役制と日本的経営参加

代表委員数は一四五人であり、それは委員総数約一、一三八人のほぼ一三％である。選出母体別には総評六七、同盟五六、中立二〇、新産別二である。審議会の対象事項は、経済審議会のように経済政策全般のほか、関税、金利、人口、公害、教育等にも渉るが、中心は雇用、安全保障、労働基準、労働法制、医療等に集中している。

一応形は整っているようにも見える。しかし総人口一億一千万、そのうち雇用労働者の数は三千万にのぼり、かつそのニーズが多様化するとともに高度化している事情を考えると、決して十分とはいえない。とくに問題になるのは、これら審議会の討議や答申が政府の政策決定に際して、しばしば軽視される点である。時としては、政府の施策のかくれみの、的役割をもたされたり、官僚作文のトンネル的承認機関になったりするものもある。また、政策の計画、立案にまで曲りなりに漕ぎつけたとしても、その実施に対する監督権限はないのが普通である。(国際労働機関勧告一一三号を参照せよ)。労使の政治的体質の、離という問題もあるが、このような民主的政治、行政の基本手法がわが国にはまだ定着していない、あるいは馴染まないのでもあろうか。

それにしても、今日の危機に対する労使関係の対応、その民主化においては、その問題の性質上、政策参加こそ第一順位で推進されるべきであると思う。

10

最後に、以上のような労働者の参加問題を考えるに当って、理論的にも、あるいは実践的にも発生する一つの重大な問題を示唆して結びとする。

それは、このような労働者の参加が進行すると、経営参加は今日の経済機構における組合と経営との役割の混交を、政策参加は議会制民主主義における組合と政党との役割の混交を引き起す危険があるという問題である。前者については、すでに古くGDHホールによって指摘されたところであり、後者については一九七四年英国労働党政府と労働組合会議との間のいわゆる「社会契約」に当って鋭く指摘されたところである。

組合が経営参加、とりわけ重役陣に参加することは必然的に経営について共同責任を負うことを意味し、また結果する。組合員の利益の保護、増進を本来の任務とする組合は「同時に二君に仕える」ことになり、その圧力団体性を失ってしまう。政策参加は組合がその独自の立場で行う限りではないが、「社会契約」的なものへ進むと、あるいは政府の御用機関化し、あるいは政党の頭越しに政府の政策決定に直接参加することになって、議会制民主主義の根本原則を掘り崩す。労使関係の全体的民主化は、それが正しくかつ積極的、建設的な方向であるにもかかわらず、それは反面においてこういう問題をもっている。

組合が従来の体質、運動方向と運動法則をそのまま維持するか、この重大な変革に敢然と挑むか、組合は今重大な選択に迫られているといえる。わが国の場合、その社会の柔構造性のお蔭で、案外すんなりことが運ぶかも知れないが、重大な問題であることは間違いない。

(一九七四・二一・一〇)

(本稿は、昭和四九年九月四日赤坂プリンス・ホテルで日本生産性本部主催で開かれた労働政策研究会議において行った講演の草稿に基づいて書かれた。)