

アメリカの労使協議制

三 藤 正

- 一 基本的態度
- 二 従業員代表制への苦い追憶
- 三 *two-way system* への自負と信頼
- 四 労使の意見
- 五 新しい事態
- 六 その原因と評価
- 七 アメリカ的アプローチ
- 八 われわれの反省

一 基本的態度

一 労使協議制 (Joint Consultation) は、いふまでもなく労働者の経営参加 (Worker's Participation) の一手段であり、団交と並んで、いわゆる直接管理 (または企業管理 Worker's Control) とともに、その基本的なかたちとして、すでに、この世紀のはじめ以来、具体的な形をとって、現われてきている。直接管理が企業

アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

への直接参加を行うものであり、労働者と使用者とが企業の共同責任を負担するに反して、（例えば、西ドイツの共同決定法に定める労使の共同決定、ユーゴの工場委員会）、他の二者は、労使がそれぞれの立場と利益において対立し、独立し、しかも相互にその事実を認めながら、対等に経営に参加するものである。そして、団交と労使協議制の差異は、基本的な点だけを簡単にいえば、第一に前者が賃金、労働時間等の労使の利害相反する事項を交渉目的とするに対して、後者は、福利厚生、安全衛生、訓練、生産性向上のための諸方法の探究への協力等の労使利害共通の問題を協議することを目的とする。第二は、従って、何れもが組合組織を背景とするとしても、後者では、必ずしもそれが本質的な前提でなく（戦略的、ないし戦術的前提たりえても）、従って、その設置単位は、組合の組織単位とは、必ずしも一致しない。組合組織単位の如何にかかわらず全国別、産業別、地域別、企業別、工場別、職場別のあらゆる段階で存在しうる。そこで、第三に、その構成員も、団交と異り、後者では、組合役員とりわけその最高スタッフと経営者ないしその団体の最高スタッフとである必要はない。協議を必要とする事項の利害関係者であればよい。第四に、団交は、その内容の本質において取引であり、従って、その当事者の意見が一致した場合には、労働協約に結実し、それが不一致の場合には、争議行為によって解決することが許されるに対して、後者のそれには、取引的要素はない。だから、意見が一致しても労働協約化せられることはなく、不一致でも争議行為が許されるはずもない。もっとも、この四つのクリテリウムは、極めて理論的なものであって、実際上は、非常に大きなハバがあり、とりわけ協議事項に関する団交と労使協議制との差の如きは明確たりえず、労使協議制の実際の存在形態は、極めて多様である。¹¹⁾

労働者の経営参加方式として、その何れか優れているかについて、とりわけフェビアン協会内で、ウェブと

G D H コールの間で、この世紀の十年代の終り以来大論争がくり返されてきたことは、周知の通りである。このような歴史のうちで、労使協議制が今日新しくとり上げられるにいたったのは、二つの理由がある。第一は、労使関係の安定のための人間的関係の改善の必要とそのためにより経営参加をすすめること、そして、それを組合的地盤、すなわち労使対等の場で成就しようとする要求である。いいかえると、生産の場における労使対等の立場での参加が行われる場合の労働者の集団意思の代表者としての労働組合の存在を前提とすることである。第二は、このシステムを通しての経営参加によって、団交では果しえないところの生産性向上に伴って発生する労使関係上の問題を処理し、こうして労使の積極的協力の下で、産業平和をうち立て、生産性向上をもたらすことである。ただし、生産性向上問題は、いわゆる「パイの分配」の問題ではなくして、とりあえず「パイの増大」に關する。従って、これは労使の利害相反するものでなく共通のものである。かくしてそれを取扱うのは、いはば、前者をその目的として生れ、それに役立つように構成されている団交の限界外のものと一応考えられるのであり、そこに、団交と並ぶ経営参加方式であり、しかもその目的事項が労使利害共通事項にあり、ハバの広い組織構成をとりうる労使協議制が好適とされたからにほかならない。一九五二年に、国際労働機構（ILO）が「企業における使用者と労働者との間の協議及び協力に関する勧告」を行い、その中で「使用者及び労働者の相互に關係ある事項で、団体交渉制度の範囲内にはないもの、または、雇用条件の決定に関する他の制度によっては通常はとり扱われないものについて、企業における使用者と労働者との間の協議及び協力を促進するための適当な処置をとるべき」ことを述べたときに、このことが最も明瞭な形をとって表現されている。要するに、労使協議制は、技術革新と生産性向上に伴って発生する労使間の問題を、組織労働者の存在という基盤、すなわち労使

対等の経営参加の場で処理する手段として、今日とくに新しい展望の前に立っているのである。⁽²⁾

二 生産性向上をめぐるこのような課題が、アメリカの労使の前にも厳として存することは、疑いない。ところが、アメリカの労使は、労使協議制には関心がないか、極めて警戒的である、というのが、少なくともここ数年前までは、世界的に受けとられていた通説であったし、こんにちでも、根本的には、そうであるかのように見えるし、そう受けとって大過はないと思われる。

一九五〇年にアメリカの労使関係について直接調査したイギリス労働組合会議(TUC)代表団の報告が、「形式的な労使協議の機構について労働組合は、関心をもちたない。しかも、多くのひとびとは、こうした機構が、実は工場の能率向上に寄与することについては、高く評価しているにもかかわらず、そうなのである。つまり、多くの労働組合は、工場の経営について話し合うことを期待もしていなければ、またわれわれにはそう察せられるのだが、希望もしていない、というのが実際のすがたである。同様に、一方使用者も、そのしたいことを労働協約の文言の範囲内でなしうる。だが、かれが何をしようとするか、そのことは、やがて適切な行動によってはっきりしてくるところの組合の考慮の対象になるのである。こうした態度には、何らの制約もない。たとえばそれが、協力ではないにしても。要するに、経営の仕事は、経営者に委せるといふことなのである。」⁽³⁾ ということに、このことは、ほとんど真実なのである。また、一九五四年の国際自由労連(ICFTU)の調査も、「労働組合は、団体交渉によって組合員を保護することをもって満足している。(平和的交渉については、深い関心があるのは当然だし、)そして、このことは、労使協議制のある段階を意味する。また、労使協議制が一般的な原則として理解されたり、論議せられたりする場合の対策としてとり上げられたりすることもある。しかし、これらはすべ

て、労使協議制そのものとしての意味よりも、国交の無意識的発展の結果としての意味が強い」とし、アメリカでみられる諸種の労使協議制の実例は、「例外的であり、平和時におけるアメリカの労働者は、かれらの労働組合を通じての団交以外には、経営参加の正式な組織をほとんどたない」という。⁽⁴⁾

註(1) Clegg and Chester, *Joint Consultation*, in "The System of Industrial Relations in Great Britain", edited by Flanders and Clegg, 1954, p. 323~.; ICFTU, *Worker's Participation in Industry*, 1954. その邦訳、日本生産性本部「労働者の経営参加」一頁以下。G. D. H. Cole, *Introduction to Trade Union*, 1953, p.118. 等を見よ。

註(2) わたくしの「労使協議制の新展望」(中央労働時報「三二五号(一九五八年)所収)を見よ。

註(3) TUC, *Trade Union and Productivity*, 1950, p. 57. の部分は、ILO, *Co-operation in Industry*, 1951, p. 21. にも引用されている。

註(4) ICFTU「前掲」三七頁、四二頁。

二 従業員代表制への苦い追憶

一 労使協議制に対するこのような態度が、アメリカの労使の間で存在するについては、二つの理由がある。一つは消極的理由であるが、要するに、労使協議制のこの国の歴史にまつわる労使ともが抱く不愉快な追憶であ

アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

る。他は、積極的理由であるが、現在におけるアメリカの労使関係がもつ、基本的哲学と問題処理機構の在り方への自負と自信からする労使協議制不要論である。

二 アメリカの労使協議制の歴史の最初のページは、従業員代表制 (Employee Representation Plan or Scheme) によって開かれる。前世紀末以来ようやく発展のきざしをみていたこの国の労働運動 (AFLは、一八八一年に発足している) は、第一次大戦を契機として、大きな飛躍をとげた (一九一五年には、一七五万人の労働者中組織されたもの二五〇万人であったが、一九二〇年には五〇〇万人となる)。むろん当時は、組合運動、とりわけ団交さえもいまだ法的保護が与えられず、使用者の強硬な組合運動弾圧の前に、発展は大きくブレーキをかけられていた。しかし、第一次大戦における戦時生産の確保のためには、それに対する労働者の積極的な協力をえなければならぬ。このようにして、高まる労働運動の波を防ぎながら、組合活動に何ほどの好意を示すことによって労働者の協力をえようとする一石二鳥策が探究された。従業員代表制は、その焦点で発見される。

大統領ウィルソンの勸奨もあって、第一次大戦中に設けられた「戦時労働局」(War Labor Board) その他の同種の機関は、戦時中の労使間の問題解決のための従業員代表制の採用を労使に勧告し、ときには、採用を命じたりもした。⁽⁶¹⁾ AFLは、はじめにはこの提案に好意的ではなかった。AFLは、はじめから、このような形で経営参加よりも、団交方式の確立に努力をかたむけていたからである。しかし、それは、困難な道であった。そこで、逆に、そのための改善の手段、突破口として、このような機構の採用を少なくとも戦術的には受けいれるべきだと考えるようになった。一九一八年に、AFLは正式に「生産問題を協議するために、工場経営者と定

期的に会合する工場委員会 (Work's Council) を原則的に採用した。しかし、かかる協力関係は、組合と経営者との間の労働協約によるべきものであることを強調することを忘れなかった。一方、使用者もまた、高まる組合運動への防波堤という意味で、心ならずも、この原則を受け入れた。

三 こうして、従業員代表制は、第一次大戦中を通して急速に発展し、戦後もその増勢は衰えることなく、二〇年代を通して全国に普及した。むしろ、大戦中は、その二つの使命のうち生産増強にその主たる目的がおかれ、戦後には、労働運動への防波堤たらしめることにその主たる重量がかけられたが、そして、そのあるものは、二〇年代後年から三〇年代はじめの不況時に、その切り抜けのために相当の役目を果たした。業種からいうと、大戦中にその機構は、カン詰業、農業機械、ゴム工業等を中心にとり入れられたが、戦後には、鉄道、衣料、電機、婦人服、カーペット、ガラス工業、市街電車、ボウシ製造業等にも行われるものが多く、とりわけ有名であり、今日もそのひとつの典型として残るのは、一九二三年に設けられたボルティモア・オハイオ鉄道のそれである。⁽²⁾ その数は、一九一五年の一四五(四〇万人)から、一九二六年の四三二(一五〇万人)にも達した。このような事情から、AFLも、さらにその戦術を転換して、もしそうすることが賢明であるとすれば、この方式を最善の形で利用した方がいいと考えるにいたった。そして、一九二三年の常任委員会は、この方式をもって「産業民主化における近代的経営参加の方法である」と宣言し、さらに、一九二五年には「団交で労働条件の規制の目的が到達され、確立されたあかつきには、その後は、組合もまた生産性向上のための方法探究に助力すべきである」とさえも政策を変更した。⁽³⁾ そして、戦後におけるイギリスのホイットレイ式委員会、ドイツの経営協議会の制度が、この場合の労働組合主義と企業別組織の代表制とをつなぐモデルとされた。⁽⁴⁾

四 「従業員代表制」とは何かを、簡単に説明するのは、相当困難である。というのも、そこでとられた方式には、画一的のものではなく、極めて、多様であったからである。組織の点からいうと、単純な工場委員会的なものから、あたかもアメリカ憲法のも、ほう、ともみるべきものにまで及んだ。例えば、GEでは、三人ないし四人の代表が各部の代表者と規則的に会合をもつ機構をとったが、他のものでは、各部で選出された委員が下院を、職長の代表が上院を構成し、経営者が内閣の役割をつとめる。そして意見不一致のときは、工場長に決定権ありとするものもあれば、仲裁にかけるとするものもあるという工合であった。代表の選出方法も雑多で、選挙によるものもあれば、任命制のものもあり、協議事項も、賃金、労働時間から、ムダ排除、福利厚生、安全衛生その他種々のものに及ぶ。この制度に関する初期の好意的な研究によれば、その共通点、あるいは基礎的要素は、次のようなものであったといわれる。⁽⁵⁾

- (1) 組合に対する完全かつ心からなる (“full and cordial”) 承認。
- (2) それは、完全な内容をもつ成文の労働協約にその法的基礎をおく。
- (3) 組合が生産問題について使用者に対して協力する返礼として、使用者もまた組合の問題に対してその解決に援助を与える。例えば、新入社員の組合加入勧奨等。
- (4) この制度は、一般的には、雇用の漸進的安定協定とともに行われる。
- (5) その主たる目的は、ムダ排除、能率増進にある。
- (6) 協力の推進と協働確保のために、工場委員会のような機構と手続とをもつ。
- (7) 協力の結果として生じた利潤の増大分は、何らかの形 (例えば、プロフィット・セアリング、特別手当等)

で組合員に支払われる。もっとも組合保障条項の獲得がこの引きかえ方法とされることもある。

これだけならば、それは、今日の労使協議制、例えば、後に述べるスキャンロン・プラン (Scanlon Plan) 等と大差はないようにみえる。しかし、実は自由な組合運動の立場からすると、そこには、致命的な問題が含まれていた。ある調査の記すところによれば、「その様式は、極めて多様であるが、共通点はある。」すなわち、「労働者をひとりの使用者の企業の中へ閉ぢこめておくこと、がその共通点の第一である。普通は、それは各工場、各企業毎にひとつの組織がもたれる。第二の共通点は、その企業又は工場の被用者以外のものは、従業員の代表にはなれない。従って、組合の職業的指導者は、その被用者でない限り閉め出されることにある。」⁶⁾すなわち、それは、顕著に会社組合 (Company Union) 性をもっていた。従業員代表制の、いまここでとり上げる問題に関する限りでの問題は、まさにここにあった。いいかえれば、それは、御用組合化の道を拓いたということである。

五 従業員代表制は、その若干のものでは、タイム・スタディや事故の分析を通して直接的に科学的労務管理や能率増進に寄与した。また幾つかのものにあっては、間接的ながら、経営問題に対する労働者の関心を深める等の心理的、教育的効果を挙げた。しかし、それは、一方で実に償い難い失敗の歴史をも残した。むしろ、こんにちまでも残る多くのものにおいては、絶えざる改善の努力のうちに、その正当性を確立してきてはいる。しかし消え去ったその多くのものにおいては、そうではない。もともと、この制度が採用されたのには、三つの原因があった。第一に、その採用のキッカケが第一次大戦における戦時生産の問題であったことは、前述した通りである。この原因は、従って、戦争終結とともに消えた。第二は、各企業がこの時期、すなわち一九一〇年代末から二

○年代にかけて、急激に、巨大化したことである。そのために会社の意図伝達のための労使間の意思疎通機構が必要となった。これが工場委員会を足がかりとする従業員代表制の導入を促進した。そして、この機構は、この限りでは、しばしば争議の発生を防止しえた。しかし、これは、まだその決定的な原因ではない。決定的なのは、前述のようにそれが一方使用者にとっては「組合を否認しながら、労働者と話し合うことによって、ある種の利益をえるもの」であり、「一石二鳥の試み」であること、単的には、組合否定、まかりまちがっても、御用組合化がその目的であった。組合は、これによって組合承認の手がかりをえようすることに戦術上の目標をおいた。労使の同床異夢がここに従業員代表制の形で実ったにすぎない。そのねらうところは、お互に協力のためではなくて、論争のキッカケとするにあった。かくして、その運命は、はじめから悲劇的要素を含んでいた。そして、不幸にして、組合の力は、その意図を貫くには、まだ弱かった。会社組合の仮面の下で、使用者の意図する組合御用化の道が開かれた。それは、二〇年代を通して、とうとうとして進行した。従業員代表制は、会社組合の名とともに、こうした御用組合の代名詞となる。一九三〇年代になって、この事態には、何らかの変化がおこるかにみえた。ルーズベルトのNIRA政策（一九三三年）を通して、組合は、団結の自由と団交権を法的に保護された。ワグナー法（一九三五年）は、この政策に具体的活動力を与えた。しかし、従業員代表制、会社組合、御用組合の identification は、ここでも残されたままである。政府は、この問題について、「工場は、その労働者が組合員であるか否とにかかわらず、あらゆる労働者 (capable workmen) に開放せらるべきである」と述べたが、法の保護が目標とする「自由選択による組織」のワクの中で、従来通りの会社組合の残存を許したものである（一九四八年に一五七〇万人の組織労働者中二五〇万人は、全国組合に加入して、ない）。また、組合

も、このことを認める。すなわち、一九五五年には、AFLとCIOの二組合が合併したが、このAFL-CIOも、その強力な労働者コントロールの権力を「私企業の中へもちこむことはしない。組合員による組合の選択自由の方針は、堅持される」と宣言し、あくまでも、資本主義の framework の中で組合組織を行い、活動するという態度をとった。従って、前述の問題は、なお未解決であるが、何れにせよ、団結と団交の自由の法的保護の確立は、従業員代表制の多くのものを過去のものたらしめ、御用組合的会社組合の多くのものも全国的組織の中へ吸収させた。

だが、このような歴史の後に残るのは、いうまでもないが、従業員代表制で代表せられる労使協議制への嫌悪であり、労使が協議することそのものへの不信である。

註(1) Millis and Brown, *From Wagner Act to Taft-Hartley*, 1950 p. 16. なお、労使協議制と戦争との関係、とりわけ、それによって労使協議制が促進される事情については、Clegg and Chester, *op. cit.*, p. 364. をみよ。アメリカでは、第二次大戦中にも、同様の事態が再現するのであるが、これについては、後に述べる。

註(2) de Schweinitz, *Labor and Management in a Common Enterprise*, 1949.; ILO, *op. cit.*; Keating, *Union-Management Cooperation in Millinery Manufacturing in the New York Areas*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 2, No. 1, 1948, p. 3~33. を見よ。

註(3) AFL, *Proceeding of 45 Annual Convention*, p. 35. そして、ほとんど同じ頃、当時アメリカ電々会社副社長のホールは、イリノイ州製造業者協会の講演で、「一般労働者をチームの一員たらしめよ。……業界の衆智を、業界のために、従業員のために余すところなく活用せよ。……彼ら(従業員)の提案を求め、助言を求めるときにえられる答
アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

は、諸君を驚かせ、また諸君に役立つものがある。労働者と責任を分かたませ」と述べたといわれる。(Dale, Greater Productivity Through Labor-Management Cooperation, 1949. から引用)

註④ 日本の初期の労使協議制である戦前の工場委員会制あるいは、戦後の経営協議会もまた同様のモデルの下に、同様の経過をたどった。この点については、わたくしの「日本の労使協議制」(日本生産性本部、昭和三四年)、労働省「労使協力制度」(昭和二九年)参照。

註⑤ Beyer, Labor-Management Cooperation, Monthly Labor Review, Vol. 24 No. 4, 1928, p.662.

註⑥ Marquand, Industrial Relations in the U. S. A., 1934, p.61~65.

三 twoway system への自負と信頼

一 アメリカの労使が労使協議制に無関心である理由は、このような消極的な意味においてだけではない。そこには、もっとハッキリした積極的理由がある。それは、アメリカの労使がもつ団交を中心とする twoway system による経営参加に対する自負と信頼とである。本稿でとり上げる問題に関する限り、このシステムは、次のような特徴をもつ。

二 第一は、労使関係に関するかれらの哲学であるが、かれらの労使関係に関する哲学の基調、従ってまたその間で発生する問題の処理の仕方及び機構についての考え方なり仕組の在り方なりは、極めて資本主義的であることに注意する必要がある。すなわち、労使は、互に異なる社会的機能を担当する者として、相互にし、けん別し、対

立し(相互不可侵の原則)ながら、対等の立場で生産の場において協働するものであるという基本的考え方に立つ。従って、労使間の問題は、帰するところ労働力の売買、かれらのいう「パイの分配」と生産の増大、すなわち「パイの増大」とにあるはずなのであるが、かれらにすれば、その中心は、極めて重く前者にあると考える。そこで、生産性向上のような経営の問題は、経営者にまかせるべきであり、また、労働者の利益の問題は、労働者にまかせるべきである。互に相手のことに干渉すべきでもなければ、させる必要もない。「カエサル」のものは、「カエサルに帰」さねばならない。ただ経営の問題も、ひとたび労働者の労働条件に何らか関係し影響があるならば、組合はこれを何らかの形で考慮に入れ、「パイの分配」の問題として解決すればいいのである。AFL会長ミーニーがいうように、「組合は、労働者の生活と利益とを擁護するために存在する。労働者に直接関係ない問題は、組合はとり上げえないし、またとり上げない。そうした問題とは、投資の方針、新製品計画、新工場の設置計画、新投資家を求める方針等であろう。しかし、経営者の決定が労働者に直接影響を及ぼす場合には、組合は干渉するであろう。」このような相互し、ん別、相互不可侵の原則は、アメリカでは、他の国々の場合に比べて極めて強い。

三 第二は、この哲学的前提の上で、「パイの分配」に関して労使間に発生する問題は、ことごとく自由対等な労使間の自由かつ公正な団交によって処理されるべきだと考える。これは、二つの点で注意を要するであろう。

第一は、アメリカの労使が、他の国々の場合のように、労使間の問題の処理に政治的手段をもちこまず、団交という当事者間の経済的手段だけに依存してきているということである。このような世界的にも珍らしい事態の生じた原因は、(1)アメリカ人の政治的民主主義の伝統が労使関係にもしみこんでいること。(2)ヨーロッパ諸国に

おけるような中世的、重商主義的既得権ないし諸圧力制度がアメリカでは根を下さなかつたこと。従つて、アメリカの労働者は、その排除のための政治的、立法的手段を必要としなかつたこと。(3)労働運動形成期のアメリカは、労働力の不足になやんでいたこと、及び、経済の高速度の発達は、労働人口の増加を上廻つたことにあるといわれる。すなわち、こうした事情がアメリカの労使間では、団交による経済斗争だけで問題を処理する習慣を生み、それに適わしい実績を挙げ、かくして、団交方式に対する信頼を植へつけた。さらに、この信頼と自信とは、一九三〇年代におけるその法的保護制度の確立(NIRA及びワグナー法による)によつて、最後の難関であつた使用者の防壁を打ち破り、より、いっそう強められた。団交以外の経営参加、労使間の問題処理方式は、これらには、あまり訴求力がない。

第二は、団交は、前述のように、はっきりした相互不可侵を前提としながら、労働者に利害関係あるあらゆるものに及びうるということである。ヨーロッパ諸国では、例えば労働協約が *Tarifvertrag* と呼ばれるように、団交でとり上げられる問題の範囲は比較的狭い。そこには、中世的伝統や、古い組合運動の残さいが、これを拡大することを強く妨げている。これに対して、アメリカでは、そのようなものがない。アメリカの労働協約(従つて団交)の中心となるものは、次の四つである。第一は、組合による職場の獲得と確保の問題(*jurisdiction*の問題、これは、ユニオン・ショップ等の組合保障条項で結実する)、第二は、賃金その他の労働条件の問題、しかも、その内容は、チェック・オフ、職場委員、補助的失業給付計画、休日、休暇、退職計画、退職年金、厚生計画等にまでわたる。第三は、職場の維持の問題(先任権条項で解決する)とかくしてえた職場と労働条件の永続性の獲得(平和条項)である。このようにして、ダンロップ教授がいうように、アメリカの団交は、まさに

(1)労働力の価格の決定(経済的機能)、(2)賃金その他の労働条件を設立し実施する体系の準備(産業法律学の確立—法律的機能)、及び(3)産業社会の中への民主主義的思想の拡張(産業民主化への一步—政治的機能)という社会的目的を追求するものとしての極めて広くかつ強い社会的機能を果す性質を、そのまま正当にもっている。⁽¹¹⁾従って生産性向上等の経営に関連して発生する困難な労使間の諸問題もまた、ミーニー会長がいうように、ヨーロッパの場合と異って、この広いハバの中へとりこんで、団交の場で適切に処理しようとアメリカの労使は考え、かつそう実行してもいるのである。

四 第三は、このような労働協約、従って団交のとり上げうる問題のハバの広さは、アメリカの誇る苦情処理手続ないし機構(Grievance Procedure or Machinery)によって、補強される。

労使間の自主的な団交によって作り上げられた労使間のルールは、労働協約となる。その中には、前述のように、極めて多種の問題がとり上げられているのであるが、いうまでもなく、あるひとつのルールができれば、必ずそこには、個々の場合におけるその解釈適用についての問題が生ずる。この協約の解釈適用についての個人的不平不満の問題を団交機構とは別の手段、機構で円滑に解決しようとするのが、この眼目である。周知のように、それは、労働協約に基いて設けられ、事件の発生した現場から段階的に、自主的話し合いで解決する措置がとられ、通常は、その最終段階は、第三者の仲裁にまかされ、そこで最終的に解決されるのであって、労使の力関係による実力的解決を避ける仕組みになっている。協約の内容が広汎であるに依じて、生産性向上に関連して発生する問題のように、ある意味で経営に関するものであっても、その多くは、協約に含まれるとともに、それから多少はハミ出した問題も、実際的には、この苦情処理機構を通して解決しうる。このような団交と苦情処理

アメリカの労使協議制

手続を通して、労使間の諸問題を処理する機構こそが、アメリカの誇る *two way system* なのであり、世界に類例をみないアメリカの独自の方式なのである。そして、団交への自負と信頼というのは、またまさにこの *two way system* への自負と信頼とである。

そして、このような労使間の問題処理機構を最後に外から支えるものが、その発達した社会保障の諸制度である。

五 要するに、以上のような仕組でアメリカの労使関係は、作り上げられているのであるが、このようにして、アメリカの労使は、団交（いうまでもなく、苦情処理手続を併用する *two way system*）こそが、唯一の経営参加方式であり、これをもって足ると考える。^①

註① Dunlop, *Collective Bargaining*, 1949, p.28.; Flanders, *Collective Bargaining*, in "The System of Industrial Relations in Great Britain," edited by himself and Clegg, 1954, p.316.

註② Clegg and Chester, *op. cit.*, p.363.

四 労使の意見

一 以上のような事情から、アメリカの労使には、労使協議制に関して次のような結論がえられる。

第一に、使用者についていえば、①かってとられた従業員代表制によって代表される労使協議制は、こんにち

では、無用であると考える。一九二〇年代に、かれらがこれを採用した最大のねらいは、組合運動の防波堤、あるいは御用組合化（会社組合化）にあった。こんにちでも、そうしたことは絶対的に不可能ではない。しかし、組合の強力化と団交方式の法的保護制度確立の前には、それは、極めて困難であり、もしそうしようとしても、そのためにおかす必要のある危険は、結果に比べて、とうてい勘定に合わない。そうである以上、それには、何の魅力もない。(2)さらに、かれらは、むしろ、この機構を通して経営権が侵害される危険を考へる。さらだにそこには、強力な組合と団交が行われているのであるのに、それに加えるに、その力を背景として経営権に属すると信じている例えば生産性向上の問題にまで組合が容かゝる機会を、労使協議制を通して許すことは、カエザルのもが奴隷に奪われる以上の屈辱である。これ以上の譲歩をする必要はないし、現に、これでうまくいっているのではないかというのである。一九四六年アメリカ製造業者連盟 (American Manufacturers Association) のパンフレットが、「多くの使用者は、組合からの経営参加への数々の提案を拒否している。というの、かれらは労働者のこうした寄与が、経営者の努力に対してどのくらいの比率において評価されるかについて懐疑的だからである。……アメリカの使用者は過去の経験からして、国民の福祉に貢献するには、ちようど組合がそうであることが必要であるように、強力であり独立的であることが必要なのだということを知っているのである。……そして組合が団交のテーブルでその両側に坐することを許す理由はない」というときに、使用者の最大公約数的な考えを、もっとも単的に表明しているといえるであらう。⁽¹⁾

二 第二に、このことは、労働組合にとっても大差はない。(1)かつて、正常な組合運動を阻害し、組合御用化への道を拓いた従業員代表制への不信は、その嫌悪につながる。しかも、たとえ法的防護があり、組合が強力にな

アメリカの労使協議制

ったとはいえ、こんにちでさえも組合御用化の危険は残っている。会社組合の現状は、これを物語る。ぬけ道は通らぬが安全である。(2)しかも、二〇年代に、組合が、御用組合化の危険をおかしてまでも従業員代表制に踏み切らざるをえなかったのは、一步でもその進展をしようとし、そのための組合保障を求めるにあった。ところが、それは、もはやこんにちでは、法的にも認められたし、組合の力は、強大になったから、こんな不様な危険をおかす必要は毛頭ない。(3)なるほど、労使協議制をとることによって、何ほどかの経済的利益はえられるかも知れない。しかし、これに深入りすれば、経営に対する責任を形式的にも負わされる羽目に陥りかねない。逆にいえば、カネサルのものがとられるおそれがある。それでは、算盤にのせようがない。

三 そこで第三には、労使双方ともが、労使協議制について不信と危惧を抱く以上、このような形での経営参加を求めるのは、愚かであって、むしろその自負し信頼する方法であるところの *two way system* を守って、より平和的に団交を進める方途を発見することに努力するのが本筋であり、先決であると考えるのである。⁽²⁾ ところが、アメリカの労使が、労使協議制に対して無関心、ないし警戒的である所以である。

註(1) AMA, *Partners in Production*, Report of Labor Committee, 1949. (ILO, *op. cit.*, p.20 から引用した)

註(2) ILO, *op. cit.*, p.27~28.

一 このようなアメリカ労使の労使協議制に対する意見と基本的態度にもかかわらず、ここには、その態度をジャスティファイする極めて正当な理由があるにもかかわらず、戦後、とりわけここ数年来、「めざましくはないが堅実」な歩調をとりながら、かなり顕著に、新しい事態が発生しつつあるのは注目に価する。新しい労使協議制は、これを *two-way system* のひとつの延長であると見れば、いわば例外的といえるのかも知れない。しかし、この例外は、かつての従業員代表制に比べれば、かなり根強くかつ広いように見える。というのは、第一に、それは、すでにみずから強大となり、さらに法的保護さえ与えられている *two-way system* の存在を前提として、その土台の上で生れたものであるし、第二に、その初期にあって、それに強い影響を与えた戦時合同委員会の経験と、後に述べるような、現在それを生むのを必然的なしめた原因とは、極めて広汎でかつ強いものだと思はれるからである。

二 最近十数年間に、新しい労使協議制が、生れるについては、二つの準備的段階があった。クレッグ及びビュスター教授らは、イギリスの労使協議制の発達が、不況と戦争に強く影響されたことを指摘しているが、その事情は、アメリカでも、(第一次大戦との関連については前述した)、まさに同様であった。⁽²⁾

新しい労使協議制の最初のきざしは、三〇年代初期にはじまる。それは、一方で NIRA 及びワグナー法によって特徴づけられるところのアメリカにおける *two-way system* の、国の政策による保護が行なわれた時期であり、それに伴って、二〇年代に全国的にはびこった従業員代表制が下火になった時代であるとともに、他方は、不況の波がアメリカ全土を襲った時代でもあった。

一九三〇年、AFL のグリーン会長は、南部の組織推進について「協調と善意の教義を勧告する。われわれは

経営者および工業所有者に対して、産業が利潤を挙げるために、われわれのもっている訓練と、サービスと技術との最上のものをよるこんで提供できるような協力の組織を提案した。⁸⁾ C I O のマレー会長も、労使協議制に深い関心を示していた。しかし、一般的には、これらに対する強い反響はみられず、団交体制の確立に努力が注がれるにとどまっていた。しかし、不況から組合員を守るといふ現実の切実な要求から、ある種の産業では、ほとんど自然発生的に、労使協議制が生れた。とりわけ、不況による失業者の増加とその圧力におびやかされた衣服産業や鉄鋼業では、組合は、経営不振の企業の事業の管理に乗り出し、前者では、小工場主に対して専門的な助言を与えたり、財政援助も行った。そして、組合の主導権の下で、衣服産業での賃金率や製品の市場価格の全国的統一基準を設けさえもした。後者では、一九三六年から三九年にかけて C I O 鉄鋼労組と小鉄鋼会社の間にも五〇に上るコスト引下げのための協力プログラムが行われた。労使合同の調査委員会の助力のもとで、ムダ排除、品質改善への協力が行なわれた。そのプログラムの主要内容は、(1) 組合はコスト引下げに関して、経営者と協力する。(2) 経営者は、利益を組合員に配分する。(3) 設備改善によっては、失業者を出さない。(4) 調査は、あらゆる点について労使の共同によって行ふ、というにあるが、これは、非常な成功をもたらしたいわれる。そして、この経験が後に、当時の組合幹部スキャンロンによるスキャンロン・プランとなってゆくのであった。また、分散的にはあるが、前述のポルティモア・オハイオ鉄道をはじめ、梱包、製靴、食品等の若干の会社で、あるいは旧来の労使協力制度の発展ないし脱皮として、あるいは、新しい協力組織が発生し、発展した。

三 不況克服と結びついていた労使協議制は、さらに、一九四〇年代に以ると、戦争と結びついた。四〇年にはすでに C I O のマレー会長は、主要国防産業における生産の企画化のための労使合同の「産業委員会」設置を提

案した——同様の案は、後に朝鮮戦争の際にも出されたが、実現しなかった。——AFLもまた、このような労使の間の協力、とくに生産を増加し、経費を引き下げするため工場内の労使委員会の設置に強い関心を示した。

アメリカといえども、大戦中には、多かれ少なかれ中央集権的計画経済の問題に直面した。組合も団交によって労働市場に影響を与えることはできなくなり、中央における政府、労使の三者会議に参加し、あらゆる重要な経済問題の国家計画の決定に与った。四一年には、組合は、戦時企業での労使協力の必要を指摘した。四二年戦時生産増強労使委員会が政府によって招集される。この事情の下で、政府の戦時生産局は、戦時生産推進本部の手を通して、合同生産委員会 (Joint Production Committee) の設置に圧力をかけた。四二年から四五年の間に、その数は五千に近く (八〇〇万の労働者を含む) になったといわれる。

もっとも、これらの全てが極めて活動的であったのではなく、五〇〇ないし一〇〇が積極的に生産問題にとり組んでいたのであって、多くのものは、公債募集、赤十字援護等の道徳的活動や、合同欠勤、安全委員会のような戦時特別の問題処理に忙殺されていた。そして、実際生産性向上に寄与した率は、一五ないし二五パーセントの間であつたろうと推定されている。⁴⁾

これらの合同生産委員会は、一般には、個々の労使間の協定によって任意に設置されたものであって、そこには、何らの基準となるものはなかったし、準備も不十分なら、その仕事の面も前述のように、そう花々しいものでもなかったもので、ときには、労使間に混乱を生じ、または、組合員に疑惑をおこさせることもあった。こうしたものであるから、それは、表面的、形式的には、さまで強い根を張っていたとはいえず、戦争の終結とともにその多くは消滅し、四五年春には、一七〇〇、四八年には、二八七が残ったにすぎないと報告されている。⁶⁾

そこで、それがもたらした寄与は、何れかといえは、むしろその間接的、教育的効果であったといわれる。すなわち、労使の友好的な話し合いの機会がもたれたことは、いよいよ重要な交渉がもたれた場合に、当事者双方で互いに相手方の考えを理解することを容易にする等、労使間の全般的友好関係の樹立にいい影響を与え、労使双方に満足な関係を作り上げる機会となったことにあるというのである。この点に注目して、AFLは、戦争終了後も、この方法の継続を主張した。「多くの労使委員会は、平時にあってはその継続を欲する。……この協力を達するためには、組合は生産費を引下げるために経営者と協力しなければならぬ。また経営者は生産問題について具体的情報を組合に提供し、その会議の席上で冷厳な事実について話合う用意がなければならぬ。……労働の協力は、能率向上をもたらすが、それはスピード・アップによってもたらされるのではなく、隘路を開くことによって、また直接の経験を通じて労働条件を心得ている労働者のなしうる種々の改善によってもたらされるのである」⁽⁶⁾。

四ともあれ、不況と戦争とは、新しい労使協議制の成立の可能性とその能力とを示した。それが残した根は、戦争終結後の新しい時代とともに、新しい芽をふきはじめる。それは、もはや第一次大戦後におけるようなヒコ生えとしてではなく、*two-way system* にその大きい根を下したプロスペラスなものとしてであるようにもみえる。

そのうち、第一に目をひいたのは、不況時代から、すでに独自の計画をもって労使協議制を進めていた鉄鋼業である。三〇年代でのその経験に基いたところの鉄鋼労組の幹部スキャンロン (Joseph N. Scanlon) は、鉄鋼労組のローカル・ユニオンの委員長であり、マレー及びゴルドンの親友であり、CIO加盟の鉄鋼労組 (USW)

の調査、技術部長であった。そして四六年にはM I Tの労使関係部のスタッフとなったの名を冠したいわゆるスキヤンロン・プラン (Scanlon Plan) が発表された。その基本的要素は、次のようであった。

- (1) 組合員は、現在の労働条件の変更の提案に参画すること。
- (2) 使用者は、その経営の各段階でこうした協議を受け入れるべきであること。
- (3) 経済問題及び生産問題は、すべて組合に提示されること。
- (4) 当事者は、一方、団交によって賃金、労働時間等に関する交渉をもち、その決定に従うとともに、他方で、生産性向上のために協力する責務を負うこと。
- (5) 生産促進のための刺激として、労使双方は、利潤分配案に参画するとともに、利潤は、通常、売上高に比例して、賃金の形でなしに労働者に配分されること。⁽⁷⁾

このプランは、むしろ鉄鋼においてさえも、広汎に受け入れられたわけではなかった。また受け入れられたものであっても、その全部のプログラムについてでなく、部分的にのみそうであったものも少なくない。またその方法も、労使協制的な形式をとるものもあったが、多くは、団交の延長的な形で行われた。だが、全国繊維労組、合同衣服労組、運転手労組、建築、鉄道、写真製版等の労組、自動車労組(U A W)、国際機械工労組等の一部にはかなりの範囲で、このプランは、推進せられた。

五 第二は、多くの会社で、ここ数年来種々の形で労使の意思疎通のための手段がとられはじめたことである。それは、あるいは提案制度であったり、職場懇談会等の人間関係の労務管理の手段としてであったり、あるいは職務分析の場合の協議であったり、作業スケジュール変更の際の事前協議であったりするような進んで積極的な

アメリカの労使協議制

意味疎通を図って労使の協力体制を促進するためであったりするが、何れにせよ、労使協議制と呼ぶうると見られる機構とその運営とが、一般に普及しはじめているのは、驚くべきほどである。それは、例えば、門戸開放政策をとるロッキード、クライスラー等の大工場から、放送等のサービス業、中小工場にわたってまでも見られる現象である。この論文でも随所に引用したデールの研究は、一九四九年アメリカ経営協会(A.M.A.)の二二八社(業種、規模も多岐にわたる)に関する調査に基く極めて広汎かつ詳細なものである。当時における、そして恐らくは現在でもほぼ同様の傾向にあると信じられるアメリカの労使協議制の一般的なすがたは、そこでもっとも明かに描き出されているのであるが、——それ故に、ここでは、むしろそれを紹介しない。読者は、デールの著書について、直接にみられるのが、かえつて適切と思われるから、——その当時にさえも、かれは、「労使協議制は、一〇年前よりは、一般化しているように思われる」といっている。適確な数字上のデータはない。しかし、諸種の事情から総合すると、この傾向は、さらに伸びているものと信じられる充分な根拠がある。

六 そのうち、特殊ではあるが顯著にして注目すべき最近の例として、二つのものを挙げよう。第一は、アメリカ炭鉱労組(U.M.W.)の場合である。ここでは、一九五六年以来、組合内に「市場調査部」を設けて、石炭の販売拡張と石炭産業の生産性向上、すなわち、「パイの増大」への努力が重ねられ、また「石炭政策委員会」(Coal Policy Committee)をもっていた。さらに、一九五九年春からは、関連産業の労使を含む「全国石炭政策会議」(National Coal Policy Conference)をもつにいたっている。運動方向の転換とその仕方に注目すべきであろう。

第二は、一九五九年のアメリカ労働界の最大の問題の一つであった鉄鋼争議の妥結における二委員会の設置で

ある。この争議の中心課題は、二つあった。一つは、賃上げであり、他は地方的労働慣行の改訂であった。前者については、二年半の間に約三九セントの賃上げを認めることで妥結したが、この賃上と鉄鋼の値上げ、ひいてはインフレ論争が行われ、経営者側は、賃上げを認める代りに生産性向上を阻害する地方的労働慣行の是正を要求し、組合は、これをしゅん拒して、今度の鉄鋼争議の最大の係争点とされていたのであった。そして、一九六〇年一月五日の妥結に当っては、その問題解決のために、中立と労使による三者構成の「事実調査委員会」を設けて、労使に勧告することにし、さらに、生産性向上による成果配分、大産業における産業別団交、協約締結手続について検討、協議するために、同じく三者構成による「特別労働平和委員会」を設けることになった。

七 最後に、しかし、これらの現象は、決して政府の積極的勧奨等の努力によってもたらされたものではないことに注意しておく必要がある。ILOは、一九五二年の前述勧告に対する各国の報告をとりまとめ一九五九年に報告しているが、そこでも明かにいわれているように、アメリカ政府の政策としては、かかる協議制の設置は完全に労使間の協定にゆだねているのであって、最近のヨーロッパ諸国にみられるような立法化の動きは全くない。⁽⁶⁾

八 さて、以上の諸事実を総合して、アメリカの労使協議制の一般的な形を摘出してみると次のようになるであらう。

(1)それは、一般には、労使間の協定、労働協約に基いて設けられる。そして、組合側のイニシアティブによって設けられる場合も少なくない。むしろ例外はある。⁽⁶⁾

(2)団交原則と矛盾しないで、それとの調和をとって設けられるのが普通である。そしてその目的は、通常、「生

産性向上」への協力にある。協力の範囲については、まちまちで、狭いものも少なくないが、スキャンロン・プランにみられるように広いものもある。この点を中心として分類してみると、そこには、四つの型があるようである。⁹⁰すなわち、(a)生産委員会型　ここでは組合は、生産方法に対して労働者の組織的意見に基いて示唆を与えるのであるが、その典型的なものは、企業別では、ボルティモア・オハイオ鉄道、TVA及びスキャンロン・プランによる鉄鋼労組、産業別では、石炭労組の場合である。(b)共同調査委員会　ここでは、労使代表と専門的第三者を加えて、ある問題についての共同調査を行う。その典型的なものは、ナンケグ紡績会社、国際機械工組合及び産業別でのそれは、前述の鉄鋼における調査委員会である。(c)生産諮問委員会型　前述合同衣服労組の場合がその例である。この場合が次のものを除いて、最も経営参加の度合いが強い。(d)共同決定委員会型　ほとんど西ドイツの共同決定法的方式に近いものであって、組合は、会社の取締役会に取締役を選出する。ナン・ブッシュ製靴会社は、その例である。

(3) 協力のためには、通常、一つまたは数個の委員会がもたれる。そして普通には、それは、労使双方から同数の委員を選出して構成する。第三者が専門家として加わることも稀ではない。むしろ画一的なルールは、存しない。

(4) 協力の結果として生じた利潤分配方式も画一的でない。組合の地位保障をえるにとどまるものもあれば、プロフィット・セアリング、ボーナス等の形での経済的な利益の分配に与るものもある。また、利潤の計算方法もまちまちである。

(6) このようにして、協議の仕方、ないしは、それが決まるところの組織の目的の立て方からみると、そこには

いくつかの段階が見出される。例えば、ドウビンは、(a)使用者の一方的報告にとどまるもの、(b)特別の問題については、使用者は組合に諮問するもの、(c)組合と、あたかも business consulting service に期待すると同様な意味での協議を求めらるもの、(d)三段階があるというが、⁽¹¹⁾チールは、協力には、(a) informal cooperation すなわち、単に情報蒐集のためのもの、(b) advisory cooperation すなわち、双方で協議するもの、(c) constructive cooperation すなわち、生産性向上の方法について双方で示唆を出し合うもの、(d) joint determination すなわち、共同決定までも含むもの、の四段階に分ける⁽¹²⁾。

(6)このような労使協議制は、企業内でもたれるのが普通であるが、石炭や鉄鋼の場合のように、産業別、全国的なものもある。

註(1) Williamson and Harris, Trends in Collective Bargaining, XXth Century Fund, 1945, p.141.

註(2) Clegg and Chester, op. cit., p.364.

註(3) ICFTU, op. cit. (邦訳四三頁。)

註(4) War-time Methods of Labor-Management Consultation in the United States and Great Britain, International Labor Review, Vol. 52, 1945, p.309~334.

註(5) Wartime Labor Management Committees Continue in 287 plants, Labor Information Bulletin, Sep. 1948, 44頁。 Dale, op. cit. 及び「ILO」ICMHPD 前掲書参照。

註(6) AFL, Labor Monthly Survey, Dec. 1945.

註(7) Shultz, Worker Participation on Production Problem, in "The Scanlon Plan", edited by Lesieur,

アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

MIT, 1958, p. 50~64.

註⑧ ILO, Report of Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations, 1959, p. 130~137.

註⑨ Dale, op. cit. は、使用者の主導によるものが多いという。

註⑩ Williamson and Harris, op. cit. p. 133. ただし第四の型は、わたくしが加えたのであって、この両者の研究で、⁴⁴⁾ 協議や交渉など。

註⑪ Dubin, Union-Management Cooperation and Productivity, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 2, No. 2, 1949, pp. 195~209.

註⑫ Dale, op. cit.

六 その原因と評価

一 「従業員代表制」、戦時の合同生産委員会、スキャンロン・プラン等による経験が、一九二〇年代以来の長い期間にわたって積み上げられてきたとはいえ、ここ数年来、とくに労使協議制がこの国で関心をひきはじめ、具体的にも実施せられつつあるにいたったのは、とりわけ、次の原因によると思われる。

二 第一は、人間関係論に基づく労使間の意思疎通の必要の痛感と、その諸方法の実施の成果からの刺激とである。あるいは、さらに根本的には、労使関係でこそは、外交への絶対信頼と、これを裏返していえば、労使間の

ある種の不信が、団交以外の意思疎通方式を許すことを阻んでいたが、もともと民主的な話し合いでことを処理することは、そしてその習慣は、この国の人々には未知でもなければ、未熟でもない。その上、良いことは、躊躇せずに実行するというアメリカ人気質も、このことに良い影響を与えていることでもあろう。

労使の人間関係論がメイヨー教授のホーソン実験によって主唱され、それがとりわけ、使用者の労務管理の角度からとり上げられたことは周知のところであるが、これに刺激された「労使関係における人間的要因」のより広い角度からの探究は、実に、こんにちのアメリカでは、学問の上でも実際上にも、ひとつのブームといっているほどに行なわれている。「well informed employee」がその人間関係の作出のモットーである。労使協議制への試みは、こうして、イギリスや西ドイツ、フランス、ベルギー等とは異なるアプローチをとる。すなわち、一般的にいえば、ここでは、労使協力制 (Labor-Management Cooperation) と呼ばれる流動的な仕組として総括される形をとるのであって、労使協議制 (Joint Consultation) というイギリス風の呼び方とそれに付随する観念とは、いくらか異質的である。いわんや西ドイツ (フランス、ベルギーも同様) 風の経営協議会 (Beiratsrat) のような性質のものでもない。例えば、ナンソッシュ製靴会社におけるような、ほとんど共同決定 (Mitbestimmung) 方式を思わせるようなものもあるが、これは、例外中の例外である。⁽¹⁾

結局、アメリカ人が警戒的であり、少なくとも無関心である労使協議制は、第一には、西ドイツふうの共同決定方式やユーゴの工場委員会方式のような、企業経営の最終責任を労使が共同して負担するという機構をとるもの、学問的には、直接管理と呼ばれる経営参加手段であり、⁽²⁾ その故に、第二には、最も警戒的なのは、共同決定的色彩が強くなる可能性があるために、企業内における公式の協議制なのである。かれらは、こうした機構は、

労使の社会的職分、企業における職能と機能とを乱すと考えるのであり、労使がそれぞれの立場を代表し、その意味で相互にしゅん別しながら、生産の場で協働するという民主的機構には適わしくないと信じているのである。企業の場合においてさえも非公式な、そしてそれを超えた場においては公式でもありうる労使の協力度制としての労使協議制には、少なくともその根本精神には、反対なのでないのはむろんのこと、進んで採用するにやぶさかではない。⁽⁸⁾

三 第二には、組合運動の発展と経営の進展、とりわけ、労使双方の巨大化である。それらの巨大化は、労使の何れにとつても、その社会的、政治的地位を向上させた。だが、地位の向上は、その反面、必然的に労使双方の社会的、政治的責任を増大する。大産業でのストは、単にその一企業、一産業の利害の問題に関するだけでなく、全国民、全経済の危機を招来する可能性を含む。スト回避の努力は、労使関係の諸問題の日常的、平和的処理を望む。

アメリカの労使関係の特徴は、これまでその社会的無責任にあるといわれた。すなわち、個人あるいは、自分の属する組合、産業、企業、地域社会等のいわば狭い孤立したコミュニティの利益だけが労使の関心事であり、より大きい州全体とか国とかの社会的利益には、無関心であるのがこの国の労使の実情であった。ビッグ・ビジネスとビッグ・ユニオンの関係への発展は、このような狭い利己的な考え方を許さない。巨大化した企業と組合との関係は、単にその企業や産業ないし組合だけの休せきにとどまらないで全国的な影響をもつにいたったし、さらにそれは、アメリカの国際的地位の変化に伴って、世界的な問題にも直接につながる。

このような変化を裏すける多くの事実がそこにはみられる。例えば、第一に、五九年の鉄鋼争議に対するタフ

トールハートレイ法二〇八条に基く最高裁判所の争議差止 (injunction) 命令の判決が(五九年一月七日)、同法の規定する国家緊急事態の構成要件としての「国民の健康または安全」の意味について、新しい見解を示したのは、何よりもまず、こうした事実に着眼したからなのであったことに注意しなければならない。政府は、この訴訟で、この字句について、それは、country's general well-being を意味するとし、従って、そこには economic health が含まれると主張したに對して、組合は、その伝統的解釈に従って、それは physical health of citizenry を意味すると述べ、ミルク会社のストや農産物スト等による国民の肉体的生理的な健康と安全とに限定される故に、このストは、本条にいわゆる「国民の健康または安全」を害するとは認めえないと主張した。これに對して、最高裁は、「国民の健康という言葉がここで使われたゆえんは、家庭の暖房、ミルクの配達、病院の防衛等々と同種のことから国民の安全を保護しようとしたのである。……従って、国防省のいう国民の安全の必要のために、……五〇万の労働者を職場に復帰せしめることの如きは、本条のいわゆる国民の健康または安全の意図するところではない」として伝統的見解従って組合の主張を維持したダグラス判事ただ一人の少数意見を除いて、その多数意見として、次のようにいう。すなわち、「こうした論争について最終的決定を与える必要はないであろう。……七月一五日以来一一五日にわたるストの結果として、「五〇万の鉄鋼労働者が職を離れて賃金を失い、会社は利潤を失っているし、政府は多額の税収入を失っている。それは総額にして数十億ドルに上る損失を国家全体に生ぜしめる。さらにこの争議によって、関連産業においては、五〇万(とりわけ、自動車産業では、二〇万に上る)の労働者が lay-off されるにいたっている。この事実こそは、まさに、このストによって、国民の安全が害せられていることを示す。」むろん組合のいうように、何が国民の健康または安全を害す

るかの具体的要件は成法上あいまいであるが、法は、少なくとも国民の安全が阻害されそうなきにおける公衆のある種の権利を認めていることは否定できない。すなわち、「アメリカ合衆国は、この権利擁護者たるべきことを認められているのである」し、またその場合に、争議の差止は、一方的弾圧であるとも主張されようが、しかし「差止命令の目的は、本質的に生産を一旦回復させ、争議を解決するための他の努力がなされている間、それを継続させるにある」から、その主張は当らない。要するに、ここにいう国民の健康または安全とは、国の経済全体への「忍びよるマヒ」をも意味すると判断したのであった。

第二に、この事件をめぐっては、*less conflict, more productivity* に対する政府の責任の立場からするいわゆる国家緊急事態に関するタフト・ハートレイ法二〇六条以下の手続の非弾力性が問題となり、その改正問題が極めて活発にとり上げられもしたし、⁽⁴⁾また鉄鋼ストそのものにおける経済論としては、労使双方から賃上げインフレ促進論をめぐってはげしい攻防がなされ、⁽⁵⁾これはさらに発展して、組合活動への独禁法適用問題、労働の非商品性論議までも行なわれたのであるが、それらもすべて、労使の広汎かつ強い社会的責任の自覚を背景としてのみ理解しうる。

労使の社会的責任の増大とその自覚とを裏書きする第三点は、昨年九月一四日に行なわれた労働法の改正である。⁽⁶⁾ランドラム・グリフィン法と通称されるこの法律は、周知のように、一九五七年ないし五八年にわたるマクラン委員会(労働界ならびに経済界の不正活動に関する上院特別委員会)における労働組合、とりわけ自動車運転手労組(チームスター)以下教組合の幹部の不正摘発に端を発した。組合幹部の不正からの組合員の利益擁護を出発点に、さらに、五九年大統領の年頭一般教書及び労働教書をきっかけに、もっと広い分野にわたるケネデ

イールアービン法案、ゴルドウォーター法案が上院に提出され、下院ではエリオット法案、ランドラムリーグリフ
ン法案、シェリー法案が審議された。上院では、四月二五日九〇対一で前者が一部修正の後可決（S, 1955と呼
ばれる）、下院では、八月一三日ラッグ法案が三〇三対一〇五で採択された（HR840と呼ばれる）。そして両院
協議会の協議の結果、後者が一部修正の後両院通過、九月一四日施行されたのである。この新法の内容について
の詳述は、ここでは省くが、結局、がんらい私的団体であり、それへの国家権力の介入は最少限にとどまるべき
である組合に対して、組合会計等の公表、報告義務を定め、さらに幹部の独裁的行動に対する組合員の人権保障
条項（bill of rights と呼ばれる）が規定されたのは、組合における民主的伝統の保持という大義名分もさるこ
とながら、かなり強い国家的視野からする組合規制といわなければならぬ。しかも大衆が、比較的素直にこの
ような議会の考え方を支持し、その正当性を認めているのは、やはり前述のような組合の社会的、政治的地位の
向上とその責任の重大化を背景にすることなしには、考えられないことである。⁶⁾

そして、最後に、鉄鋼争議は、こうした諸点をめぐっての活発な労使の大衆へのアピールの末、その最終段階
では、遂にニクソン副大統領とミツチェル労働長官等の仲介による、いわば政府介入によるボス取引で解決され
たのであったが、これも結局、この争議がまさにアメリカ経済全体、あるいは西欧圏経済、防衛の全体について
強い影響をもっていること、及びその事実が正しく認識されたからに他ならない。その結果が前述のような二つ
の委員会の設置に及んだのであった。労使協議制は、かくして着想されたのである。

四 第三は、労使間の労使関係哲学の変化である。一九二〇年代のアメリカの使用者は、労働組合をもって、恐
るべき敵であると考えた。三〇年代になっても、ようやく武装平和の状態になったにすぎない。第二次大戦は、

労使をして相互に相手を見なおす絶好の機会になった。双方の精神的成長は、その頑固な無理解と敵対意識に雪解けをもたらした。協同者としての労使の協力関係の確立の可能性と必然性が、とりわけ、使用者によって見出された。むしろそこには、強い抵抗もあるし、逆流もみられる。しかし、それは、「もはや後もどりはできない、世界的な推移である。」また一方、組合側でも、その変化は、顕著である。団交および苦情処理手続の普及、多くの問題の処理が、労使の共同管理に移されるという事実、さらには、スト中の行動方式はすっかり変って、かつてアメリカの労使関係の特徴としてラスキが指摘したような暴力的傾向は、ほとんど見られなくなった。炭鉱労組はいう。「石炭産業の繁栄は、われわれ労働者の繁栄でもある」と。このような変化は、ブラウンおよびメイヤー両教授のいうように、マネジメントの組織と展望の内部的变化と同時に、労働力不足、労働関係への政府の介入の増大、労働組合の力の増大、企業規模の巨大化、所有と経営との分離、とりわけ経営者層の発展等の外部的要因が強く働いた結果なのではあるが、⁽⁸⁾ともかくも、こうした新しい Partner 哲学に立って、労使が相互にし、ゆん、別しながら、国全体、世界全体という、より広く大きなコミュニティの利益のためにその責任を果そうとすれば、平和的団交の促進はむしろのこと、⁽⁹⁾ここでもまた、労使協議制は必然的に生れてくる結論である。

五 第四は、いうまでもないが、技術革新の進展である。技術革新は生産性向上は、一方で前述の企業の巨大化、それに伴う組合の巨大化とその双方の独占的地位をもたらす有力なテコとなる。だが同時にそれは、他方で労使間に新しい諸問題を発生させる。労働の質と作業条件及び賃金体系の変化に対応した利潤の公正な分配、労働の量の変化による先任権問題を含む失業、配転対策、労働時間及び労働日の短縮等の諸問題がこれである。その処理は、いうまでもなく労使にとって大きなかつ困難な課題を提供する。

世界的にみて、技術革新に対して、最初にかつ最も敏感な反応を示したのは、周知のようにアメリカの労働組合であった。一九五四年自動車労組(UAW)が、一九五五年にはCIOが、すでにこの問題について会議を持ち、その見解を示した。UAWの会長ルーサーは、すでに五四年の会議で、オートメイション革命という言葉を使って、「それは未来の問題でなく、現実の問題である」とし、「オートメイションの利得を十分に確保して、労働者の地位を向上させることと、それから生ずる犠牲を最少限にとどめることこそ労働組合の任務である」と述べた。一九五五年のCIO経済会議でも彼は、「われわれは、いま新しい技術の門口に立っている。」「われわれは、こんにちまでオートメイションを歓迎していることを多くの機会に主張してきた」、そして「他の面における技術の発展を奨励したように、この新しい工業技術の急速な発展を奨励しようと考えている」と述べた。そこで発生する諸問題については、「それに対してより少い犠牲を払うことでその目的を到達すべきことを認めるといふ基礎の上で、オートメイションを歓迎する」といい、「そのためには、政府、労働者、経営者および一般のひとびともあらゆる努力を払うことが要請される」と結論する。AFL系の職能別組合にあっては、その初期には、技術革新に対して若干の抵抗があった。しかし、いまは、ほとんどない。そして右の考え方は、こんにちでは、もはやアメリカ労働組合の基本的テーゼ化しているといふことができる。要するに、技術革新⇨生産性向上自体は、労使間で分配されるべき「パイ」を増大させるものであるから、反対する余地はないし、またそれが、いわば人類の進歩の一コマである以上、それに反対することは、人類の進歩への反対であり、歴史への反逆以外の何ものでもない、むしろ、それは歓迎すべく、奨励されるべく、その目的の達成に努力すべきである、というものが、その基本的態度の出発点である。そこで問題は、むしろ、そこに発生する前述のような新しい労使間

の問題を適確にとらえて、最少の犠牲において処理する方法と内容との如何にある、というのが、その戦術的帰結である。^⑧

ところが、この戦術の計画と実施は、アメリカの労使間の従来の方式に対しては、極めて困難な問題の提起である。というのは、前述のように、アメリカの労使は、永年の慣行のうちに、「パイの分配」の問題の処理についての団交＝苦情処理という彼らの誇る *two-way system* を完成させた。しかし同時にそれは、固定化した。技術革新に伴って発生する問題は、「パイの分配」にだけではなくて、「パイの増大」に関することが多い。固定化した機構は、この予期しなかったのみならず、予断を許さない問題の処理には、かえって拘束となりうる場合がある。労働構造の変化、配転、失業の問題、再教育、年令制度、退職金その他の社会保障、賃金構造の変化、福利厚生、安全衛生問題の何れをとっても、その諸変化は、「パイの分配」の処理方式として生れかつ育ち、固定化した *two-way system* の親柱である団交だけで処理しうる問題ではない。少なくとも、それでは、不適当なものが多いのである。むしろ、弾力的であり現実的であるアメリカの労使は、団交において、可能な限りでその処理に努力している。すなわち、賃金問題に関連して、生産性向上の成果配分の方法如何、フリレンジ・ベニフィットをどうするか、仕事の維持については、技術革新に伴う労働の量的、質的变化の結果生ずる失業、配転（いまは、まだほとんど問題としては、発生していないが）、再訓練関係、およびそれに関連する先任権制のより広い適用と退職金、離職手当等、さらにその他の労働条件としては、労働時間の短縮、有給休暇期間、休日の延長、フェザー・ベッディングへの反省等が活発にとり上げられるにいたっている。それは、アロンソン教授が正当に指摘するように「このような団交内容（協約）の変化は、もし技術革新がなかったならば、もっとゆっくり

現われたはずであった諸発展」そのものなのである。だがそれでは充分でない。¹⁰⁰

技術革新は、決して一般に表面上受けとられているような、単なる新技術の採用というような性質のものではない。それは、ルーサーが早くも見透したように、ひとつの組織的变化であり、社会全体の革命（第二次産業革命）である。技術の革新は、そのひとつの道具であり、方法であるにすぎない。それは、新しい関係を人間と機械との間に作りつつあるだけでなく、新しい人間像を作ろうとを要求する。そこには、新しい人間関係の創造が行なわれなければならない。この新しい人間関係の確立こそ、技術革新が労使に課した試練である。旧い人間関係に基盤をもち、固定化した団交―苦情処理方式だけであることを処理することは難しい。¹⁰¹しかも、その処理の失敗、争議の発生は、企業にとって致命的であるだけでなく、国の経済全体にとっても致命的のものとなる。一方で、政府と一般国民のその処理責任が重大化するとともに、他方では、労使間での双方の処理責任も重大化する。¹⁰²前述のように、一九五二年に、ILOは、この問題処理のための企業内の労使協議別の促進を勧告した。五七年にはILO総会でのモース事務総長の報告は、技術革新から生れる労使間の諸問題の処理には、あらゆる段階、あらゆる機会での労使協議制の採用による労使の話し合い以外に方法はないと力説した。¹⁰³五九年総会では、五二年勧告についての結果が報告され、またその第八議題として、労使協議制の立法的、行政的あるいは自主的採用の世界的な進展が述べられるとともに、「産業的全国的段階における公の機関と労使団体との間の協力」の問題が論じられ、そのための勧告の採択が六〇年の総会に予定されている。鉄鋼争議でみられた地方的労働慣行改訂問題は、アメリカにおける技術革新が投じた波紋のひとつであった。それは、果せるかな労使協議制にその解決をゆだねられた。炭鉱労組のやり方もその例にもれない。その他の多くも、それぞれの流儀での現わ

れとみることができ。カー教授もまた、イギリスにおける技術革新に生産性向上に伴う問題処理が「穩健な階級主義からより競争的なアプローチへの変化」において見られることを指摘し、TUCの労使協議制 Joint Consultation への関心をとり上げた¹⁴⁾、アロンソン教授も、アメリカの場合に労使協議制がもつ意味を過少評価¹⁵⁾しない。

六 とはいえ、労使協議制への評価、とりわけ、それが将来一般的になりえ、また将来の新しい労使関係のモデルたりうるか、という点からすれば、ひとびとの意見は、まちまちである。プロ労使協議制論者からいわせればその報告は、しばしば、大きな貢献を労使関係に与えたといわれ、例えば、生産性は向上し、ムダはなくなり、事故は減少し、利潤は増加した。また、破産に瀕した企業が立ち直ったとされ、生産性と利潤とは、四〇パーセントも上昇した、ともされる。あるいは、少なくとも、基本的には、労使の親密観、事業への共同責任観と理解が増大したのは、労使双方にとって利益であったといわれる¹⁶⁾。そこで、多くの場合に、このような利益が発見されると、労使は何れも、継続的にこのような協議制をもとうとするのであり、その将来は、かなり有望であると考える。

しかし、そこには、やはり、多くの難しい問題がある。労使協議制の現段階では、労使双方ともに相手にたまされはしないか、言質をつかまればはしないか、弱点が発見されて、後に困交の場合にこれを突かれはしないかを警戒して、心からの話し合いをしない。さらに、中級又は下級の使用者層の浮き上り、従業員の忠誠の問題、協力の結果が必ずしも派手には生じない場合の不满、さらには協力分野の発見の不手際のために、狭すぎてあまり効果を挙げえない等がこの場合に指摘される¹⁸⁾。

そこで、一方で前述のような賛成論があるに對して、労使協議制は、「万能薬」でも、「特效薬」でもない、特定の問題の特定の場合のある種の救済手段たるにすぎない、という考え方が強い。わたくしも、一般的には、そうだと思う。希望的には、「労使協議制は、労使双方をして、よりよい理解と責任ある協力者、交渉者に仕立てることを可能にし、それが成就されれば、労使関係への新しい側面が拓かれるであろう。」⁹⁹しかし、現在の段階においては、それが生産性向上のための労使協力のひとつの手段ではあるとしても、それ以上のことをこれに期待することはできないし、またすべきでもないであろう。アメリカの場合でも、同様であるように見える。要するに、それは、ヨーダー教授がいうように、「注目には価するが、慎重な検討を要する」問題であり、なお「実験段階」の域は出ていないというほかはならないと思われる。¹⁰⁰そして、その位置づけについてのアメリカにおける一般的な評価も「こらあたりに存するものとみられる。それが *two-way system* の本質的部分となるか、例外的にとどまるかは、将来の問題である。

註(1) *Nunn-Bush Shoe Co. v Industrial Union of Master Craftsmen* との協約に「*組合はその組合員の一名を取締役に選出することが認められ、こうした選任された取締役たる組合員は、二年任期でその active member となり、第三年目には、そのオブザーバーとなる、とせられる*」(四部D項)。その基本的考え方は、「資本、経営及び労働は、相互にナン・ブッシュ製靴会社の事業の成功にとって不可欠のものであり、従って、彼らは、すべてその語の意味においてパートナーである」(四部I項)と認め合うことである。

註(2) アメリカにおける共同決定的方式への反感については、*Mc Pherson, Codetermination in Practice, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 8, No. 4, 1955. v German Experience with Codetermination, A*

アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

Symposium, Illinois Univ., 1954.とが興味深い資料を提供している。また、Betriebsratについては、Fisher, Works Council in Germany, 265頁。

註(3) Chamberlain, Collective Bargaining in U.S.A., in "The Contemporary Collective Bargaining in seven Countries", edited by Sturmthal, 1957, p. 305. 参照。

註(4) この点についてのアメリカの学者の一般の意見は、(1)現行法の制度は、必ずしも充分とはいえない。(2)インジャンクシオンにも若干の疑問がある。(3)もっと弾力的な解決方式を考えるべきではないか。(4)その場合、任意仲裁は、考慮の余地があるが、強制仲裁は好ましくない。根本的には、慎重かつ効果的な団交の慣行を助長することが必要であろう、というにある(例えば、鉄鋼ストの際の実情調査委員会委員長テイラー教授、その他ファイニンシンガー、ワーツ教授等)。また、ミッチェル労働長官も、「一月の新聞記者会見で、「ストの前後を問わず、また争議調整中でも、実情調査委員会を設けることを、連邦調停あっせん局が大統領に勧告する権限を認める必要がある」と語ったし、一月六日の民主党顧問会も、「実情調査委員会を含むところの争議の情勢に即応した各種のアプローチをとりうる権限を大統領に付与すべきだ」と決議している。

註(5) 賃金をめぐるコスト・インフレ論争は、すでに古い。その所論を最もよく代表するものとして「米国自動車産業におけるコスト・インフレ論争」(日本生産性本部)に掲げられたUAWのルーサー会長とフォードのビュガス副社長の論文が良い資料を提供する。

註(6) この法律は「Public Law 86-257」として公布され、「正式には、「Labor-Management Reporting and Disclosure Act of 1959」と呼ばれる。

註(7) この法律の主要な部分は、三点ある。第一は、組合内部の不正の存在を防止するために、組合財政、規約等の運用報告書、顧問料、役員への支払等の労働長官への報告義務、役員選挙三年ないし五年毎の定期大会での秘密投票制、除

名の秘密投票制、共産党員、または強盗、殺人等の罪を犯したものは出獄後五年は、組合役員になれないとするいわゆる報告、公表義務に関する部分である。第二は、人権条項と通称されるもので、組合員の組合集会での幹部の意見への反対発言の自由、権利侵害があった場合の裁判所への提訴権を認めるものである。第三は、タフト・ハートレイ法の改正部分であり、いわゆるホット・カーユ条項、直接ストの対象となっていないものに対する第二次ボイコット、ブラックメイル・ピケ等の禁止とその違反に対する刑罰（懲役一年または、罰金一万ドル以下）の規定、及びいわゆる無人地帯の紛争についての全国労働関係局関係事件の州労働関係局ないし州裁判所への移管に関するものである。組合側のこの法律への反対については、AFL-CIO, Labor looks at Congress……1959. をみよ。

註⑧ Brown and Meyer, *The Changing Industrial Relations Philosophy of American Management*, 1936. 参照。なお、Witte, *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations*, 1954. をみよ。

註⑨ Reuther, *The Impact of Automation*, published by UAW-CIO; AFL-CIO, "Labor looks at Automation", 1959; V. Reuther, *Automation and Collective Bargaining*, in the "Free Labor World", 1956, Nov. 参照。

註⑩ Aronson, *Automation-Challenge to Collective Bargaining*, in the "New Dimensions in Bargaining", edited by Davey, Kaltenborn and Ruttenberg, 1959. p. 65.

註⑪ Brauntal, *The Trade Union Movement faces Automation*, in the "International Labor Review", 1957. Dec.,

註⑫ こうして、ピクター・ルーサーは、労働運動の対政府及び対使用者への二正面作戦の展開の必要を説く（V. Reuther, *op. cit.*）

註⑬ モース「オートメーションと労働」として邦訳されている。

アメリカの労使協議制

アメリカの労使協議制

註(4) Kerr, *Productivity and Labor Relations*, 1957,

註(5) Aronson, *op. cit.*, p. 63. また、アメリカ労働者の労働基準局生産性及び技術革新部が行ったオートメーションと

労使関係に関する多くのケース・スタディーにも、労使協議制の利用の実例が報告されている。例えば、職務分析における事前協議制をもち、不満の場合には、組合が苦情処理手続によってそのことを主張しようと協定するある電機会社 (U.S. Dept. of Labor, *Studies of Automatic Technology*, No. 1., *A Case Study of a Company Manufacturing Electric Equipment.*)、配置転換を伴う作業スケジュールの変更、下級労働者の賃金基準維持の決定等に関する諸変更が行われる場合には、組合と事前に協議することを定めた、ある機械化された大製パン工場 (U.S. Dept. of Labor, *op. cit.*, No. 109, *A Case Study of a Large Mechanized Bakery.*) 等。

註(6) アメリカのオートメーションと労働についての最近の事情については、前註のフロンソン教授のものが正確であり詳細である。なお、わたくしの「静かなる革命」(「官公労働」一四巻(三五年)四月号所収)をみよ。

註(7) Dale, *op. cit.* はその一方の旗頭である。かれは、その詳細な調査に基いて、次のように結論づける。(1) 労使協議制が、生産性向上の決定的解決策とはならなかったとしても、ひとつの可能な回答ではあった。(2) その可能性をさらに進めるために労使双方は次のように要求する。すなわち、使用者は、労働者がもっとおとなになることを望みし、労働者は、使用者もおとなになること及び、組合保障の徹底を望んでいる。しかし最終的には、使用者は、いまだに、経営権の侵害をおそれ、労働者は、使用者の仕事に頭をつっこむことにより労使の立場の混乱をおそれている。

(4) だが、その他の方法、例えば、労務管理の諸方法の人間関係管理の方向への改善も、非公式協力組織等も、何れも欠点があることは、経験によって教えられるところである。(5) そこで、もし、労使協議制をやろうとすれば、(ア) 相互信頼の存在とそれへの努力、(イ) 双方が共通してもっとも興味をもち、成功の見込みの多いもの(安全、ムダ廃除等)からはじめること、(ウ) 小規模でもいいからはじめること、(エ) 忍耐力をもって、コツコツ育てること、を注意すべきだ

という。イギリスの場合にも、「労使協議制は、労使の敵対感情を減少するに役立ち、紛争に突入する前に、困難な問題を解決するのにある程度役立つであろう。しかし、敵対感情も、困難もやはり残るであろう。というのは、それは、自由な社会では、固有のものだからである」といわれる。(Clegg and Chester, op. Cit., p. 361.)。

註(18) Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 1959, p. 468.

なお、イギリスの場合に、「労使協議制が「好ましくない結果」を挙げた原因として、(1)協議制の権限の不明確、(2)参加者の経験の不足、(3)大衆の無関心、(4)会合準備の不十分、(5)監督職員の無視、(6)つまらぬ問題への論議の集中、(7)積極的協力分野の探究に不熱心なこと等が、また「よい結果」を生んだ原因としては、(1)使用者が労働者をもって企業内の有識かつ責任ある勢力であることを認め、そのようなものとして喜んで待遇すること、(2)協議の結果と責任を労働者が受諾すること、(3)相互に利害関係ある問題の円卓会談による解決が有用であることを信じていること、(4)経営内部での各段階で、労使の非公式協議の慣行が作られ、それが公式協議の土台となっていること、(5)問題を集中的に扱うこと、(6)企業内の労使にとって、直接関係ある特殊の計画の案出手段として利用すること、(7)問題を集める(労働省訳「一九五四―五五年世界労働情勢」ILO一九五五年総会報告、八四頁)。ことは、アメリカでも似ているらしい。すなわち、ウイリアムソンとハリスは、労使協議制が成功的に成立するには、次の要件があるという。(1)調和的な団交関係がすでに存在していること。そして、組合がその団交単位としての地位を確保していること。(2)生産と雇用とを規制すること。(3)組合による生産阻害が排除されること。(4)生産の基準設定についての労使の共同参加であること。(5)コスト引下げから生ずる利潤の配分が行われること。(6)組合と経営者との双方の成功せしめようとする熱意。(Williamson and Harris, op. cit. p. 141.)なお、前の註(18)に挙げたモールの意見をもみよ。

註(19) Williamson and Harris, op. cit., p. 141.

註(20) Yoder, op. cit., pp. 468, 469.

アメリカの労使協議制

七 アメリカ的アプローチ

一 だが、ここで見のがしてはならないことは、労使協議制の採用についても、そこには極めてアメリカ的アプローチがとられているという事実である。

すなわち、それは、第一に、前述のようなアメリカの労使間における相互尊重、従って相互不可侵の原則、いしかえると労使がそれぞれの立場と利益と責任とを認め合い、かつそれを守ることを前提として出発していることである。ドイツ流の共同決定とは、甚だ遠い構想である。

二 第二に、コミュニティの利益の増進があくまでもその目的である。コミュニティの利益は、労使の共通の問題であり、協力により解決すべき問題であるとする共通の場を設定し、そこでの労使の共同責任遂行の方途としての労使協議制が求められる。

三 第三に、労使協議制は、このような目的達成に必要な労使の意思疎通の手段として、伝統的であるとともに強く自負するところでもある *two-way system* との現実的な組み合わせにおいて利用されていることである。

フォードの副社長ビュージャスは、一九五七年のミシガン大学での「一九七五年の労使関係」という講演で、たとえ二〇年後においても、われわれアメリカ人のもつ労使関係における団交の役割への信頼は、決してゆるかないであろう。何らかの制約が大産業における大企業と大組合との間で生れて、その行きすぎへの「作りつけの調節器」が設けられるとしても、根本的にいえば、団交こそは、アメリカ的人生観にもっとも適合するものであり、

アメリカ労使関係の背骨であることに変わりはないという。⁽¹⁾これは、アメリカの使用者——労働者も同様であろうから、いわば、労使——のいつわらぬ真情の表白である。労使協議制は、かくして、ここでは、その考え方からもまた実際上の在り方からも、やはり、この機構の中でのひとつの組み合せとして設けられる。すなわち、労使間の意思を疎通し、お互に適用されるルールを設定するのは、労使双方が公式の場で公式に話し合い、そして自らこれに当るとする原則（団交原則）は動かない。労使協議制は、苦情処理とともに、いわばその第二の補充的・意思疎通のチャンネル、団交の延長として、団交による経営参加という基本的チャンネルを補充するものと考えられる。⁽²⁾第三者である中立委員を含めた三者構成による組織がとりうるものとされるゆえんのもの（アメリカでは、団交に第三者介入を許さぬのはむろんのこと、従って、第三者による調停、あつせんに対してさえも消極的である。いわんや団交上の問題についての仲裁は、甚だ敬遠される）、それがルール設定そのものに関するのではなく、その補充ないし補充的なものすぎぬと考えているからなのである。いいかえると、いったん決めた協約の解釈上の疑義の解決は、ルールの設定ではないから、第三者である仲裁人の仲裁にゆだねうとする苦情処理におけると同様の考え方が、やはりここにも支配しているからである。

註(1) Bugas, *Industrial Relations*—1975.

註(2) アロンソン教授も、労使協議制のオートメーション下の労使関係における意義をこうした点で認める（Aronson, *op. cit.*, p. 63）。

八 われわれの反省

一 わが国の労使協議制の歴史は、古い。戦前の工場委員会、戦争直後の経営協議会からみると、すでに数十年の過去をもつ。⁽¹⁾そして、不死鳥のように、ここ数年來または生産性向上問題とともに新しくとり上げられ、いまでは、政治的日程にも上るにいたった。だがそれは、決して古いものの単なる復活ではない。過去のそれも、やはりその時々々の需要に基くそれぞれの役割をもつものであったが、今日の労使協議制は、やはり、わが国でもまた、前に述べたと同じように、第一に、労働者の集団意思の代表者としての労働組合の存在を前提とし、第二に、その経営参加によって生産性向上に伴う労使関係上の問題を処理し、こうした労使の積極的協力の下で産業平和をうち立てて生産性向上をもたらすことを目的とする、という新しい展望に立つものである。⁽²⁾と同時に、アメリカにおける「従業員代表制」と全く同じ事情を、日本の労使は、工場委員会で経験しているし、戦時における産報運動の苦い思い出ももつ。労使協議制への記憶は、美しくはない。

二 こうした立場から見たとときに、アメリカの労使協議制の在り方は、われわれの労使協議制論議に対して、次のような点で反省を求めらるであらう。

第一に、技術革新と生産性向上と労使の意思疎通の重要性と従って必要性とは、もはや世界的通説だということである。そして、その方式としての労使協議制のもつ意味は、もはや動かし難い。このような問題の所在への無理解ないしは誤解が、いまなお一部労働組合に支配的であるのは、むしろこ、けいである。生産性向上に対する

反対の如きは、世界的には、喜劇でさえある。

三 第二に、しかし、それが成り立つには、労使双方のそれぞれの立場、社会的地位、およびその地位に適わしい社会的変化についての双方の自覚と相互承認(相互不可侵)、いいかえると労使双方の人間の理解と相互信頼とを前提とする。それへの努力が果してわが国の労使によって払われているであらうか。

四 第三に、労使協議制が成功的に行なわれるには、労使関係が近代化し、団交関係が確立していることが必要だということである。アメリカの「従業員代表制」の運命は、まさにわが国の工場委員会のそれとそっくりである。とりわけ、それが企業別の組織であったことまでも同様である。I C F T Uが、組合組織と団交方式の確立を労使協議制の成り立つ前提として強調するゆえんは、充分に理解しうる。

だが、同時に、それが一方で労働運動の防波堤の役割を果すという暗い影を伴いながらも、他方で労働運動の進展に何ほどかの明るい展望を与え、その近代化に寄与した事実も見のがしえない。

こんにちのわが国の労使協議制は、一方労使関係の近代化をさらに進めるといふ役割と同時に、他方その近代化への役割をもつとめるものとされるのであるが、この意味でも、「従業員代表制」の経験は、わが国の工場委員会のととも、他山の石となるであらう。⁶⁾

五 第四に、それはキッカケにおいて技術革新⇨生産性向上に伴う問題の処理にあり、当面の具体的目標はそこにあるが、同時にその窮極の目標は、新しい社会の新しい人間関係の完成にある。しかるに、アメリカの合目的々意識に比べて、新しい人間関係の確立はおろか、技術革新に伴う問題処理については、いわずもがなの事前協議さえ満足でないわが国の労使協議制の現状は、その目標を見ちがえているのではないかとさえ疑われる。

六 第五に、このようなものとして、それが合目的であり利益だと判れば、果敢に積極的にこれにとり組む勇氣をもつべきであるということである。積極的情熱と、生産性向上から生ずる摩擦を最少限にとどめることが相互の成員にとって利益になるという正しい目的意識こそがそれを永続的に成功に導くカギである、とILOのモース事務局長も述べる。

七 第六に、それは、企業内においてもそれを民主化（産業民主化）するために労使何れにとっても重要な武器であるだけでなく、産業別のものについても、充分考慮を要する問題だということである。むろん地域別のももそれから外すわけにはゆかない。要するに現実にはそれを必要とし、かつ可能な限りで、あらゆる段階で、あらゆるグループでその採用が考慮されるべきである。そこで、現在わが国で労使協議制を採用するについての目標についてであるが、一般企業についてはむろんであるとして、アメリカの経験からしても特に深い考慮を促したいのは次の三つである。すなわち、第一は、とりわけ斜陽産業といわれる（しかも、そのことは百パーセントの真実ではない）石炭産業、およびその他の基幹産業において、産業の増進と平和とを産業民主化の下にもたらすために設けられる産業別の労使協議制である。⁽⁴⁾ 第二は、たとえ争議行為が許されたにしても、その国民への奉仕責任から無暗なストが許されない官公労、公共企業体での労使協議制による民主化の促進である。（TVAをみよ）。⁽⁵⁾ 第三は、生産性向上による新しい人間関係の形成が急務であり、またその盛衰がわが国経済の死活を握る中小企業における企業内あるいは地域別、産業別の労使協議制であろうと思われる。⁽⁶⁾

八 第七に、しかし、それへのアプローチは、極めて現実的であるべきだということである。ある一つの型にこだわらず、それを成り立たせている他の要素との組み合わせを忘れて、他の別の要素をもつものにもそれと同一のも

のを求めるのは、危険であり、暴論である。現実的な労使関係処理のためにそこに存在する機構との精密な摩り合せこそ、労使協議制の採用について考えるべき最初の最重要な点である。ドイツ型の経営協議会や共同決定方式は、ドイツの労使関係の現実の機構と精神の中で、はじめて成功的に動いているのである。イギリスのホイットレイ式委員会もまた同様であり、北欧やフランス、イタリア等のものもそうである。ソビエト圏内の諸方式についてもいうまでもなく、そこには、中共的、あるいはソ連的労使協議制が存在する。アメリカのそれも、やはりその風土を土台にして生れたものであることは前述の通りである。労使協議制には、むしろそれが団交や苦情処理機構から区別されるいくつかの基本条件がある。協議事項、構成員、協議の方法、構成単位等。だがその諸条件のハバは、何れも広い。そこには、いわば理想型ともいうべきものはない。そこにあるのは、基本型から外れない限りで、特定の国、特定の労使関係の現実に極めて密着した諸種の方式であるにすぎない。その意味で、「存在するものは全て合理的」なのである。そこに問題があるとすればその中の矛盾にすぎない。性急なひとびとは、わが国の労使協議制の立法化を説く。だが、その場合どのような姿をそれと与えようとするのか。現実にあるわが国の労使協議制の姿だけでも多くの種別がある。何がモデル的かは、まだ決まらない。懇談会的なものから団交的なものまで。また企業内のそれと産業別、地域別のそれとでは、構想をひとつにするわけにゆかぬ事情もある。いわんや外国立法、とりわけ世界的には最も特殊とされ、ドイツだからこそ成り立ちうるもので、他国への輸出はきかないといわれるドイツの共同決定法の直輸入を図る如きは愚の骨頂であり、これまたドイツの労働組合の特殊性に根ざし争議禁止法の称さえある経営協議会法の輸入も、そこでの諸条件を考えない以上、危険極まりない。わが国の労使協議制は、その新しい展望の角度からすれば、まだまだ未熟である。そうしたものを

アメリカの労使協議制

に、何かの既成の鑄型をはめるのは、奇型児を作る目的か、窒息せしめる目的かの何れかを目的としない限り行うべきことではない。もし立法を考えるとしてもそれは、指導と育成と熱意をもった実行とのうちに、おのずから立法に成熟するのを待つのが賢明であるとともに常道でもある。

註(1) 何れも前に掲げたものであるが、わたくしの「日本の労使協議制」、労働者「労働協力制度」をみよ。

註(2) わたくしの「労使協議制の新展望」(前掲)をみよ。

註(3) ICFIU「労働者の経営参加」は、いたるところで、このことを力説する。なお、前に引用したウィリアムスン及びハリスの報告も同様である。わが国の労使協議制の現在の役割については、わたくしの「労使協議制について」(「全労」一九五八年九月号所収)をみよ。

註(4) 全国石炭鉱業労働組合と日本石炭経営者協会との間で昭和三三年一月に締結された「炭鉱危機突破全国労使協議会」、及び、炭労傘下の各組合と会社との間で昭和三三年二月締結された「長期計画協定」における事前協議条項は、わが国でのその例である。その他、東北電力をはじめとする電気産業の各企業別組合と会社間の協約における生産委員会の協定も注目に価する。

註(5) 全電通と電々公社との間で昭和三二年一月締結された「合理化の進展に伴う労働条件に関する基本的了解事項」及び「計画の協議に関する覚書」が、わが国の(官公労でなく、公社関係においてであるが)主要な例である。なお、TVAの「レポート」U. S. Tennessee Valley Authority, Highlights of cooperative Program of TVA and the Tennessee Valley Trades and Labor Council, 1950. また、世界的に官公労組において最も成功的と思われるのは、イギリスの郵政省のホイットマン委員会であるが、これについては Callaghan, Whitleyism - A Study of Joint Consultation in the Civil Service, Fabian Research Series No. 159. をみよ。

また、国有産業のそれについては、クレック著大野訳「国有化産業における労働者」(日本フェビアン研究所)をみよ。
註(6) 「中小企業と労使協議制」(日本生産制本部)をみよ。わが国の中小企業では、こんにちでは、東京地区を中心に、か

なりの産業別の協議制が生れつつある。

(一九六〇・四・八)