

経営参加についての一考察

掛 谷 力 太 郎

1. 労働者の経営参加と時代的要請

民主主義思想が、今や全世界共通の社会思潮であるように、経営の民主化は、これまたいずれの国においても均しくみられるところであるといえよう。

資本主義社会においては、現在とくに労働者の経営参加を通してこのことが強力に推進される段階にいたっている⁽¹⁾。

ことに企業の公共性と社会責任が、社会一般から強く要請されている今日、労働者の広範な経営への参加というものが、やはりこうした趣旨にも合致することとなることはいうまでもない。

ことに所有と経営は分離し、インテリ労働者出身専門経営者と労働者との間の労使関係についての近代化は、こうした趨勢に拍車をかけることとなったと理解することができよう。

また労働組合が時代とともに経営についての関心と知識を高めつつあること、さらに進んで政策レベルにおいては、労働者が国家政策について何等かの形での参加を望むであろうことは当然のことといえよう。

しかも従来の、従業員労働者代表の経営への参加といった本来の方式に対して、現今国によっては次第に労働組合自体が、経営参加への関心を高め経営参加の一部を担う方式にと変革をきたしつつあることは注目すべきところといえよう。

といっても、もとより現在でも、基本的には労働者の経営参加はあくまでも労使協力の場としての従業員労働者代表の経営への参加（例、労使協議制、労働者重役制）を中心とするものであり、この点労使対立の場としての労働組合と

使用者との関係（例、団体交渉）とは根本的に性格を異にするものである。したがって労使協議制と団体交渉は、いかに部分的例外的に混交した場面が展開されようとも本質的には明確に区別して考察すべきものといえよう。⁽²⁾

しかし西ドイツをはじめ国によっては労働組合自体が経営参加へ何等かの形で非常な積極性を示すにいたっているということは、考え方によっては、労使関係民主化、近代化のうちに、従来とは異なった労働組合運動使命の拡大高揚への変革がみられつつあるものともいえよう。⁽³⁾

もっともこの問題の点についてわが国の場合は、企業別組合組織を本則とするため、組合代表即従業員代表、また従業員代表即組合代表であるので、たとえ組合幹部が経営に参加したとしても、それは組合活動の一部であると同時に従業員労働者代表としての機能発揮のためとも解釈できないことはないのである。

なお、たとえば経営共同体ないし経営協同体的な経営理念よりして、経営組織構成というものに対する解釈がなされるということにでもなれば、必然的に労働者の経営参加がまず第一にとりあげられることとなる。

さらに国によって立地条件上、周囲に社会主義諸国をひかえているヨーロッパの資本主義諸国の場合と、アメリカのような独立した大陸を占めている高度資本主義国とでは、おのずと経営参加といった民主的な、しかも資本主義社会制度のもとではいわば修正的な経営のあり方というものに対しても大きな観点の相違をもたらすこととなる。すなわち社会思想的な緊迫感において、また各々の歴史的な社会制度基盤のうえからも、異なった様相がみられることとなるわけである。

わが国の場合は、労働組合組織が、他国にその例をみない企業別組合であるため、少なくとも労組が経営の実情に通曉しているという点では、他と比較した場合、そのことだけに限定して考えれば、経営参加については、恵まれた条件のもとにあるとも考えられよう。

なお、国により歴史的な政治、経済その他社会制度上の基盤というものが異なっている。換言すれば、伝統的民族的諸条件が相違するので、労働者の経営

参加の程度、態様、参加レベルに関する労、使、政府、社会一般の合意ということについての相違が生じてくることも否定できないところであろう。

しかし要は今日現実問題として、労働者の経営参加そのものが、多くの資本主義社会とくに西ドイツをはじめスウェーデン、ノルウェー、オランダ、オーストリア、フランス、イギリス等々ヨーロッパ諸国において著しい進展状態にあり⁽⁴⁾、しかも多くの場合法制化されているのであるが、わが国においても、戦後、経営協議会、労使協議会等要は労使協議制度を中心として、著しい発展を遂げてきたことは一般に知られているとおりである。

ただ民主的時代意識のもとに、経営参加が推進されているといっても、直接にこれへの要請ないし必要性についての感覚においては、経営側と労働側では共に経営の発展と労働者の福祉向上の点で一致協力点を見出しつつも、なお異なる観点に立っていることには、留意せねばならないであろう。

すなわち経営側が労働者の参加を通して、主として労使関係の安定、労働生産性の向上、ひいては利潤の追求をめざすのに対して、労働側は主として参加意識の充足による自主自発性の高揚を通して、労働者の地位と労働条件の向上をめざすといった点にあるといえよう。

いずれにせよ、たとえ労使の直接経営参加に希求するところのものが異なるにせよ、労使関係民主化の方向として共通の基盤はもつわけであり、だからこそ国際的視野からも経営参加の進展がみられるわけである⁽⁵⁾。

もとよりこれに関しては、労働組合の性格次第では、労働組合運動の旧来からの本流であるところの、団体交渉を中心とする労働条件闘争を通しての労働者の経済的地位の向上を主体として考慮し、経営の問題には組合としては原則として触れないとの立場をとるといったこともありうるわけである。換言すれば経営の責任と権限は経営側にあり、労組は労働条件闘争を行うことを本旨とするとの、労働組合運動の在来の線貫こうとの考え方である。しかしながらマクロ的国際的視野から見た大勢は、上述のとおりと思われる。

こうしたことは、例えば従来労働組合主義のもとに、団体交渉主体のいわば本流とも目されてきた英国における例の1977年産業民主主義調査委員会報告、

通称ブルック・レポート (Bullock Report) を通してもうかがわれるように、経営参加に対しての労組側の著しい考え方の変化がみられるのである。

問題は権利は義務をともなうものなので、労組が経営の権限内に入り込むということは、とりもなおさず労組側でも一部経営上の責任を分担せねばならなくなるということである。多くの問題をふくむ点である。

一口に経営参加といっても、もちろん参加者の範囲すなわち労働者の参加のみを問題にするか、あるいはこれも企業の公共性、社会責任の要望される今日、地域住民代表や消費者代表その他の利害関係者の経営への参加も問題にするかといったこともあろうが、ここでは一応労働者の参加に限定して考察しているものである。

なお参加については、参加程度範囲、参加態様、参加レベル等の問題があるが、これらについては後述の各項目において検討してみたいと思う。

ただ資本主義社会における労働者の参加は、あくまでも文字通り参加であって、たとえ経営共同体理念に立脚しようとも、ないしは共同決定方式をとろうとも、経営活動の始動力としての経営の主導権 (initiative) が経営者にあることは否定しえないところであろう。この点労働法上の経営権、労働権とも関連することになるが、経営参加におけるいわば限界の問題としてとりあげられることとなる。

今日ヨーロッパの多くの国々においては、労働者重役制、労使協議制等について、法律の制定が行われているのであるが、労働者の経営参加について、労働側、経営側をはじめとして、社会的合意に到達することのできた国々において、最大公約数的共通規範としての経営参加法のうちだされることは当然といえよう。

わが国においては、そうした経営参加の法制化はいまだみられないのであるが、たとえば今日わが国経営参加の中心をなしていると思われる労使協議制などは、多くの場合労働協約において労使間に協定されているのが通例である。そして労働協約が自主的法規範性をもつ関係上経営参加もまた企業内労使関係において、それなりの法規範性をもつこととなる。

経営参加論については、もとより根本的には積極的肯定論と同時に反対に消極的論議もありえようが、論議を超えて民主主義思想のもとでの実践社会においては、多くの先進諸国において、経営参加が大勢としては進展しつつある事実の方は否定しえないところであろう。⁽⁶⁾

(1) 孫田秀春『労働法の起点』1970（昭45年）、262頁には、孫田博士が労働法の立場からではあるが逸早く、時代は正に労働関係においては、経営参加の時代にきているとして、つぎのように述べておられる。

「『労働は身分より契約へ、更に契約より協約へ進んだ』といったメーンや福田博士の言葉を承けて、『労働は更に協約より経営参加へ進んだ』と附加しておきたい」。

(2) 孫田秀春稿『法源としての経営協定の本质』1972（昭47年）、季刊労働法84号、27-28頁所収によれば、労働協約（団交による）と経営協定（労使協議による）との関係について、博士はこれを本質的に区分して、つぎのように述べておられる。

「いったい労働者の性格は、これを二元的に捉えるべきものなのであって、組合員たる労働者と従業員たる労働者とを分別し、従ってその属する労働組合と経営内従業員団体を明確に峻別すべきである。これは外国では労働法学上の定説となっている。例えばドイツでは労働組合を Gewerkschaft といい、従業員団体を Belegschaft といつて、この両者を区別し法律的にもその性格を異にするものとしており」後略。

(3) J. Schregle, "Workers' Participation in Decisions within Undertakings", *International Labour Review*, January-February, 1976, pp. 3,7,9,11.

(4) 津田真澄『労働者重役制の発展と日本への提言』日本労働協会編「経営参加の論理と展望」1976（昭51年）、120-154頁所収参照。

(5) J. Schregle, 前掲書参照。

(6) この点について、国際労働機関労使関係並に労働管理部長の J. Schregle は前掲注(3)の論説のなかで、世界各国（含日本）より寄せられた資料にもとづく経営参加の詳細な分析検討の結果、結語としてつぎのように述べている。 Workers' Participation is no longer a question of "whether" but of "how".

2. 労働組合活動と労働者の経営参加

労使関係には、つねに労使協力の場合と、労使対立の場合の存することはいうまでもないことであり、いずれか一方のみの存在ということはありませんといえよう。極言すれば協力があるからこそ対立があり、対立があるからこそ協力が存在しうるともいえよう。ただ時と場所によって、そのいずれに基本があるかということは、具体的な個々の労使関係条件によって相違のあるところで

ある。

発展史のうえから考察すれば、労働組合は、元来自己の労働力以外には何も所持せず、いわば経済的弱者の地位にあった労働者が、生産手段の所有者でありかつまた労働力の購入者たる経済的強権力を持つ、過去の資本家兼経営者に対し、団結の力によって対抗するために形成した組織である。したがって、対立的な労働条件をめぐる団体交渉がその中心となっているものであった。そしてこのことは機能的に資本所有と企業経営が分離した今日及び今後においても変りはないものといえよう。

これに対して経営参加は、元来労使協力のもとに、労使関係の安定と生産性向上、その他企業経営の発展とこれを通しての労働者の福祉向上をはかることを本則としてまずとりあげられたものである。したがってそれは本来労働組合運動とは別に、いわば従業員労働者集団の代表と使用者との関係といった形をとったものであり、発祥としては多くの国において、いずれも労使協議制より始まったものであることはいうまでもない⁽⁷⁾。そしてそれが遂に今日では西ドイツはじめヨーロッパ諸国にみられるような労働者重役制にまで発展してきたわけである。

現今労働組合によっては、経営参加に積極的に関心を示す立場もみられるに至っており、さらに労働組合の存在する場合、これの協力なくして経営参加ということも段々と考えられなくなりつつあるといえよう。

しかしたとえば、経営参加の一態様たる労使協議制と労働組合運動の中心である団体交渉とが、労組の積極的参与によって、一部混交した形で問題提起されるといったことがあったとしても、概念上も団体交渉と労使協議制の区分が存する限り、両者の対立と協力の歴史的基盤にもとづく本質的区別は明確に認識する必要があるもの⁽⁸⁾と思考される。

といっても今日事実上は、従業員労働者代表のみでなく、ヨーロッパ諸国にみられるように、労働組合組織そのものが労働者重役制その他の経営参加に関与しつつあり、また事実上労働組合組織の理解なくしては、経営参加自体が考えられない状態になりつつあることは、もとより否定しえないところといえよ

う。しかしこの現実をもってしても本質論をまげることはできないであろう。

要するに、本質的に労使対立の性格をもち、しかも実力行使（争議行為）の権能までもともなう団体交渉と、経営発展への協力とこれを通しての労働者の福祉向上を目途とする経営参加たる労使協議制その他を別途のものとして区分して考察する限り、私見によれば経営参加問題が強力にとりあげられればとりあげられるほど、また同時に団体交渉本来の目的とその重要性ということも再認識されねばならないものと思われされる。

換言すれば、団体交渉は民主的な労使対等の立場で労働条件を決定するということによって、労組が経営に対する強力な発言権をもち意思反映を行うに至るものであることは確かである。しかしながら、このことをもって直ちに経営参加と概念づけることには、経営参加の本質よりして問題が残されるように思われる。

正しい団体交渉のルールを労働協約と労働慣行によって確立し、対立のうちに労使の切磋琢磨と飛躍的経営の発展、労働者の地位と労働条件向上を期することこそ経営参加とは別途に新時代における真の意味での労使関係安定のために、団体交渉のはたす重要な使命といえよう。ものごとの飛躍的発展の前提には、つねに矛盾と対立が存在することも忘れることはできない。

なお前述のように、労働組合が経営参加に関与する傾向をもちつつある今日の組合運動というものは、考え方によっては、ウェブ夫妻によって定義づけられたような、過去の労働条件の維持改善に限定された労働組合運動からさらに高度化して、⁽⁹⁾現代的な経営民主化との関連において新たな使命をもつにいたったものといえよう。

もとよりこうしたことは、すべての労働組合に当てはまるというわけではなく、例えばアメリカの労働組合のように、一方では性格上労働運動の本筋を固守し、経営への接近よりも団体交渉中心の考え方をもち、他方、対立する経営側はそれなりに強力な経営権の存在を主張しているといった立場もあるわけである。

なお、これは厳密な意味での労働者の経営参加とは区別すべきであろうが、

いわゆる労働者の国家的参加レベルたる政策参加については、労働者の民主的国政への意思反映の場として、そしてまたこれも労働組合活動の使命拡大として考察することにより、今後益々問題視されるであろうことは予想されるところである。

(7) たとえば英国における1917年ホイットレー方式の工場委員会、地方協議会、全国合同産業協議会にしても、また1920年のドイツにおける経営協議会法にもとづく経営協議会にしても、いずれも形式的には労使協議制によるものであった。

(8) 労働組合活動としての対立的団体交渉と従業員活動としての協力的経営参加とを現段階においてもなお本質的に区分して考察するか否かについては、説の分れるところであって、これを明確に区分する説には、たとえば孫田秀春『法源としての経営協定の本質』季刊労働法、1972（昭47年）夏季号、27-28頁所収。花見忠『日本的経営参加論の反省』日本労働協会雑誌、1976（昭51年）、2-12頁所収。

またこうした区分を否定する説としては、たとえば木元進一郎「新訂労働組合の『経営参加』」1977（昭52年）、122-125頁。丸尾直美『労働者参加の論理と動向』日本労働協会編「経営参加の論理と展望」1976（昭51年）、90-119頁所収。

(9) シドニー・ウェブ、ビアトリス・ウェブ『労働組合運動史』（Sidney & Beatrice Webb, The History of Trade Unionism, 1894, p. 1, 荒畑寒村訳21頁）によれば本来労働組合は、「賃金労働者がその労働生活の条件を維持し或は改善するための連続的な結社」であったわけであるが、労使関係自体が民主化された今日においては、時に経営へ参加しあるいは発言権をもつこともまた労働組合の目的のうちに広く包摂されるにいたりつつあるものと解釈されよう。 傍点筆者

3. 経営参加の態様

労働者の参加は、その参加レベルよりすれば、もとより個別企業の経営のみに限られるものではなく、たとえば1917年に報告された英国のホイットレー委員会(Whitley Committee)方式の労使協議制による経営参加にもみられるように、小は企業(工場)レベルの工場委員会(Works Committee)から、さらに地方レベルの地方協議会(District Council)、そして終極的には全国的産業レベルの全国合同産業協議会(National Joint Industrial Council)といった三段階の組織を想定しているのである。

なお労働者の参加ということになれば、国家政策への参加ということも当然問題として考えねばならないことになる。

すなわち参加態様からすれば、これを一様に労働者の参加として同列に論ずることには問題があると思われるが、一般に最も広義の解釈としては、労使協議制、労働者重役制のほかにも、時に従業員持株制（資本参加）、参画的経営、団体交渉、政策参加等種々の形のものがあげられている。

これらをひとしく労働者の参加として論ずるか、あるいはその中の労使協議制および労働者重役制を、いわゆる経営参加の中心として把握するかといったこと、さらには広狭二義に分けてとりあげるかといったことは、⁽⁴⁾終極的には参加というものを、どのような概念のものとしてとらえるかといった、概念規定によって決せられるものといえよう。たとえば過去においてはみられなかった現代的な民主的形態において、労働者の発言権が認められ、その意思が企業経営ないし大きくは国家政策にまで反映されるといったことすべてを含む意味に参加という言葉を理解することにでもなれば、上述のものをすべて労働者の参加という統一概念のもとに包含するといったこともあながち不可能ではない。

しかしまた上述の種々の参加態様は、その発祥の趣旨、目的等において非常な相違のあることを考えれば、経営参加という統一概念に入るか否かということよりも、上記各態様を別々にその本質において把握することの方が重要であるともいえよう。

いまこれらの各態様について、問題となると思われるところをとりあげてみると、まず労使協議制であるが、これはその歴史的発祥よりしても、労働者重役制の問題がとりあげられる段階にいたるまでは、最も経営参加の中心をなしてきたものといえよう。

これが今日団体交渉との関係で、団体交渉自体の交渉事項（本来は労働条件に関する事項）の範囲の拡大、あるいは経営的事項の団体交渉事項への転化（例えば企業合理化にあたっての事前協議制）といったことが存在することなどから、時に団体交渉自体が経営参加の一態様の如く解されている場合もある。しかし労使協議制と団体交渉が本質的に異なることは前述の通りである。

何よりも対立の場である団体交渉においては、交渉ととのわぬ時は労働者に労働基本権にもとづく争議権が与えられていることに留意せねばならないであ

ろう。本来労使協力目標事項であるべき経営参加事項が、団体交渉の対象事項となるということは、ここに根本的概念上の矛盾をきたすことになるのである。

わが国においても、終戦後、団体交渉、労使協議制、苦情処理の三機能が混交して実践活動のうえにもみられた期間が相当に続いた。しかしその後これらの三機能は各々その本質を異にするということが一般に認識されるにいたり、それぞれ異なった役割をはたしつつ、今日にいたっているのである。

労働者重役制は1951年西ドイツの共同決定法制定以来、とくに各国から注目され、その後前述のようにスウェーデンをはじめヨーロッパの多くの国々において、労使協議制の立法化とならんで次々とこの法制定がみられるにいたっているが、労働者重役制は経営への労働者参加としては最高段階のものであり、終極的経営参加の理想目標ともいうべきものであろう。もとより労働者重役制の実現と時期については、繰り返し述べているように、各々の国の歴史的労使関係の基盤さらに根本的には政治的経済的背景といったものの総合関連性を無視することができないことはいうまでもない。

従業員持株制(資本参加)は、元来経営管理上の経営政策として行われてきたものであり、安定株主層の醸成、愛社精神企業意識の向上、労使間の協調をはかること等々、要は労使関係の安定をはかり、労働者の発言権と積極的企業経営への関心を強め、労働生産性を高めることを期するものである。そしてそのことによって企業の発展とこれにともなう労働者の経済生活の向上を企図するものであるといえよう。

すなわち極めて広義の経営参加といった概念のうちに従業員持株制を包含するとしても、それはいわば経営側からの経営政策に根拠をもっていたわけである。

なお現在では、これがいわゆる労働者の財産形成政策の一環として、労働管理(労務管理)政策的な意義が次第に強調されてきており、労働側においてもこれに対する積極的賛意がみられ、したがってこの制度は統計的にもわが国において近年増加の傾向にあるとされている。⁽¹³⁾

しかし労働者が持株を通して、企業経営への発言権をもち、経営政策に株主

(107)

総会を通して参与するについては、何よりも所有持株数が問題となる。そうした労働者所有の持株が極端に増加するということは、実現の可能性は別として、理論的にはこれまた資本主義社会の経営としての存在そのものに重大な問題を提起することともなる。つまりここでも、資本主義社会企業経営の基本条件たる経営イニシアティブからする限界に逢着することとなる。

なお資本と経営の分離が叫ばれだしてから既に久しいが、一応こうした現代企業の基本的特徴を肯定することになれば、経営権のうち*い*わば労働権が浸潤していく形の経営参加は、一応経営管理の枠外にある資本家層への参加である資本参加すなわち従業員持株制度とは本質的に区別して考察することが妥当であるとの考えもありえよう。

また参画的経営（参加的管理）などといわれる日常職場における個々人の直接参加としては、わが国の場合には、日常の労働管理（労務管理）政策としてとりあげられているところの、目標管理、提案制度、自己申告制度その他小集団活動等が主体となって考えられている。これらは日経連をはじめとして、経営側が全員参画（参加）の経営等の形でうちだしているように、¹⁴ *い*わば経営民主化の理念にもとづく、経営管理、労働管理の一環として考えられているものといえよう。

すなわち表現形式はともかく、根本的には労働管理政策として、通常の業務において、参加を通して労働者の自主自発性を高揚し、自己実現を達成せしめることによって、個々の労働者のモラルを高め、労働能率を向上せしめようとする目的のものである。

換言すれば、労働管理政策上の民主的技法としてとりあげられている労働者の経営管理への参加方式が、わが国においては一般に参画的経営として理解されているものである。したがって、これは個別労働者の直接参加としての強い刺激性をもつものであり、近代的な労働管理の新しい一側面を示すものといえよう。

しかしこの参加形態は、労使協議制のように、経営上の重大問題をも含めて、労使が協議し或は協議決定しようとするような、*い*わば経営への幅広い意思決

定参加とはおのずから本質を異にするわけである。

最後に政策参加であるが、これは終極的に労働者の地位を高め、国政のレベルにおいて新しい労働関係立法の提案等にまで労働者が直接発言権をもつということになるので、労働側からすれば、最も高度の参加ということになるろう。

しかしこのことはもとより個別企業内に展開される経営参加とは、関連性はもちうるとしても、レベルを異にするわけであり、いわゆる経営参加とは、範疇をも異にするものといえよう。

なおここで政策参加と関連して、たとえば1919年ドイツのワイマール憲法第165条第2項にうかがわれたような、いわゆる経済議会主義 (Wirtschaftliches Parlamentarismus) にまで労働者の参加目標を高めることにでもなれば、問題はおのずと今日一般に考えられているような政策参加とは異なったもの⁽¹⁰⁾となってくるであろう。

要は今日経営参加という概念のもとに、最も広義にとりあげられている諸態様には、上述のように各々独立した非常に異なった本質を包蔵していることが明らかであるので、これらを統一概念のもとに均しく論議することについては慎重であらねばならないであろう。

ただ経営民主化の趨勢のなかで、過去にはみられなかった労働者の発言権と、経営への労働者の意思の反映が、漸次みられてきつつあること、裏返せば経営権の発動に対し、労働側よりの多角的制約が加えられつつあるという点でだけは、これらの諸態様には共通したものがあるといえよう。

なお労働者の経営参加については、これを類別して、管理参加、配分参加 (利潤分配)、意思決定参加等に分けることも可能であろうし、また直接参加と間接参加、法定参加と非法定参加、集団参加と個別参加等々観点を定めることによって、種々の分類が一般にはなされているわけであるが、ここでは詳述をさける。

(10) 上林正矩『新版経営学総論』1969 (昭44年)、243頁参照。

(11) 上林正矩『証券経営の特殊問題』1974 (昭49年)、1頁によれば、「従業員持株制度 (Employee Ownership) とは、会社の方針として、当該会社の従業員に、自社発行の株式を所有せしめ

る諸制度を意味するものである」と述べられている。(傍点筆者)

- (12) 上林正矩稿『従業員持株制度に関する研究——わが国主要会社の実証的研究——』日本証券経済研究所編「日本証券市場の諸問題」1967(昭42年), 71-118頁所収, にはわが国における当時の従業員持株制度採用の目的について, アンケートによる実態調査結果が発表されているが, 回答中最も多数を占めたものは「安定株主層の醸成を目的とするもの」23社であり, 「愛社精神の涵養, 企業意識(生産性)向上のため」20社, 「労使間の協調をはかるため」7社, 「貯蓄奨励のため, 生活安定のため」4社, 「経営参加のため」1社となっている。

とくに「経営参加目的のため」が1社に過ぎなかった点は注目すべきところといえよう。

なお前掲上林正矩『証券経営の特殊問題』14頁には, 更にその後1972(昭47年)重ねて行われた持株制度採用目的についての, 日本証券経済研究所の実態調査結果が発表されている。そしてそれによると回答会社, 1,120社中最も多数を占めたのは「貯蓄奨励」450社となっている

上林教授はこれを従業員の財産形成政策の新発想に結びつくものとされる。なお「安定株主の形成」153社, 「愛社精神の涵養」119社, 「生産性向上」83社, 「経営参加意識の高揚」80社がこれに続いている。

- (13) 前掲『証券経営の特殊問題』13-15頁参照。

- (14) 中山三郎編『全員参画経営の考え方と実際』1972(昭47年), 参照。

- (15) 孫田秀春「わが『人格主義労働法』の理念」1975(昭50年), 84頁。

4. 経営参加と主導権

かりに経営参加の一形態としての労使協議制を例にとってみても, 少なくとも労働条件に関連するような経営上の事項については, 労使間の協議がととのわぬ場合には実施にうつされないのが本則といえよう。しかし経営一般に関する事項のうち, とくに経営の直面する重大事項で, もしそのことが速やかに実行に移されなければ, 経営が危険に陥るといったこともありうるわけである。経営者が自己の責任と権限において, 意思決定を行わねばならないのはこのような場合といえよう。

もとより労使協議といっても, 文字通り協議に始まって協議に終り, 事ごとに経営上緊要な事項が実行に移されないようなことにでもなれば, 経営は重大な事態に遭遇することになる。ここに資本主義社会における経営参加のいわば限界をみるわけである。すなわちここに経営の主導権 (initiative) の問題が提起されることとなる。そしてこのことはたとえ経営共同体理念に立脚したとしても, 経営始動力としての主導権の存在は否定しえないであろう。

経営における労働者の参加は, 正に文字通り参加であって, 労使共同経営で

もなければ労働者のヘゲモニーによる経営でもありえない。なぜならばそうした場合には、資本主義社会制度の枠内における労使関係ではなくなるからである。

しかも一般にとりあげられている意味での経営参加は、資本主義社会においてのその存在意義の観点から論じられているものなのである。

使用者と使用者の業務命令に従って労働する従業員労働者といった労使関係である限り、労は労であり使はあくまでも使であって、各々労働する立場と経営する立場において、異なる責任と権限をもつこととなるのである。換言すれば労働者は労働基本権と労働義務を、また経営者は経営権と経営責任をもつものということになる。権限委譲が権限放棄であってはならないのと同じように、経営参加によって、経営放棄はありえない。

こうしたことの一例は、共同決定制度によって知られ、最も経営参加が進んでいるとされる西ドイツの新共同決定法にもみられるのである。

すなわち1976年制定の労働者(被用者)共同決定法(Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer)によれば、最高経営意思決定のための労資代表各同数よりなる監査役会(Aufsichtsrat)の会長は、原則として資本代表より選出される仕組みに法律上なっており(27条)、さらに経営上の事項についての監査役会での決議が可否同数の時は再投票するが、再び可否同数でもこの場合には会長が二票の票決権をもつものとされ、決議が必ず成立するように定められているのである(29条)。

なお現実にわが国の多くの労働協約に決められている労使協議会においても、附議事項の内容に応じて決議方法も異なり、協議、諮問、報告等の区分がなされていることは周知の通りである。⁽¹⁶⁾

(16) 中央労働委員会事務局『労働協約調査』参照。

5. 経営参加と社会的背景

前にも述べたように、経営参加は各々の国の歴史的、社会的背景とこれを基

盤とする労使をはじめとする社会的合意によって、その進展の度合を異にするものといえよう。

今最も経営参加が進み、共同決定制度をとるにいたっている西ドイツを例にとってみても、1918年11月革命の翌年の1919年に制定されたワイマール憲法は、当時としてはいわば最も進歩的な憲法であり、憲法上始めて労働基本権が規定されたことで有名であるが、その第165条第1項には経営参加の基本方針が規定され、さらに第2項には前にも述べたような労働者の国政参加による経済的議会主義 (Wirtschaftliches Parlamentarismus) の政治形態移行への遠大な構想が規定されているのである。

続いて1920年には、ワイマール憲法にもとづいて経営協議会法が制定されている。

これらが1918年革命前後のドイツにおける社会情勢から必然的に導きだされたであろうことはいうまでもないが、さらにワイマール精神が否定されたナチス政権時代においてすらも、1934年国民労働秩序法第5条の定めるところによって、常時20人以上の従業員を有する経営においては、信認協議会 (Vertrauensrat) なる一種の経営参加的制度が存在していたことは注目に値するところであろう。

そして第二次大戦後1951年に共同決定法、1952年に経営組織法、1955年職員代表法、1956年持株会社共同決定法と一連の経営参加法の制定が続き、1976年労働者 (被用者) 共同決定法すなわちいわゆる新共同決定法が定められるに至ったわけである。ドイツにおいてはこのように、経営参加が民族的社会的に一貫した流れのもとに、確固たる基盤をもっているものといえよう。そしてこうした一貫した考え方の根源には伝統的な経営共同体イデオロギーが存在しているものといえよう。¹¹⁷

これらによっても推察されるように、経営参加というものは、伝統的社会的背景によって運命づけられているといっても過言ではないであろう。とくに今日社会主義社会の東ドイツと隣接する立地条件にある西ドイツは、資本主義社会としての安定的存立そのもののためにも、最も進んだ民主的政策とくに経営

参加への緊急性を国民的合意のうえに感じているものといえよう。

またたとえば英国においては、歴史的に1917年に報告されたホイットレー委員会 (Whitley Committee) 方式の労使協議制にみられるように、従業員代表による経営参加の伝統をもっていたが、労働組合側の態度は、最近の社会契約とこれにもとづくブロック報告に示されたような転換がみられるまでは、むしろ経営参加には消極的であり、労働組合主義 (trade unionism) に徹するあり方であったといえよう。つまり英国でも経営参加は労働組合運動とは別途の従業員代表運動として生成してきたものなのである。

しかし例としてあげたこれらの国と対照的なのはアメリカであって、かつての従業員代表制 (employee representation) といわれたものは、形式上は労使協議制であっても、現実には主として経営側の労働組合対抗策としてとられたものであったことは、注目すべきところである。⁽¹⁸⁾ すなわち高度資本主義の発達したアメリカにおいては、本質的に労働組合側はむしろ経営への接近を避け、経営側は経営権を固持し、経営への労働側の介入を認めない姿勢のもとにあったといえよう。⁽¹⁹⁾ こうした社会的背景のもとで、今日にいたるまで、アメリカでは経営参加がいまだ未成長のまま推移してきたものと解釈できよう。

ただそうしたアメリカにおいて、スキャンロン・プラン (Scanlon Plan) のような、労使協議制成果配分方式による経営参加がときにみられることは、注目すべきところといえよう。⁽²⁰⁾ 要は経営参加を考察するに当っては、社会的背景との相互関係には、つねに留意せねばならないところといえよう。

(17) 占部都美『経営参加と日本的労使関係』1977 (昭52年), 102頁には、「歴史的、文化的にみて、ドイツの労使関係は、経営共同体のイデオロギーによって特色づけられているということができると述べられている。

高田源清編著『経営権の確立』1962 (昭37年), 190頁にもまたたとえばつぎのように述べられている。「各時代を通じて、ドイツの経営体制の本質的内容として一貫して流れているものとして、経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) の観念がある。経営共同体は、しばしば労使協調の単なるスローガンにすぎぬものとせられるけれども、あらゆる社会的障害に抗して経営者と被用者が共通の目的のために協働する際の緊密な結合関係を表わす最もドイツ的な発想として、これを無視することはできないであろう」。

(18) 三藤正稿『アメリカにおける労使協議制』労働省労政局労働法規課編「諸外国の労使協議制と

経営参加」1973（昭48年），71-114頁所収参照。

(19) U.S. Steel における労働協約中には，経営の権限について「会社は，業務及び工場を管理し，または労働力を指揮する排他的権限（exclusive rights）を保持する」と規定している。

(20) 三藤正，前掲稿参照。

6. 日本の経営参加

国際的視野からして，経営参加は，経営民主化の趨勢のなかに，益々進展の一途をたどりつつあることは周知のとおりである。

ただ国により，前述のように社会的背景すなわち政治，経済，民族的伝統にもとづく労使関係等の特徴によって，その進展度合を異にするものである。

昨今日本の経営参加については各方面において種々の角度から論じられているが，わが国の場合，ヨーロッパ諸国にみられるようないわゆる労働者重役制はいまだ実現されていない。しかしながらそうした方向への志向が全くないとはいえないであろう。⁽²¹⁾ところで労使協議制は多くの労働協約に定められており，いわばわが国における経営参加の中心となりつつある。そして将来見通しにおいても，これが企業別労働組合との関係で，おそらくわが国の場合最も発展の土壌をもっているのではないかというのが意識調査の観測と思われる。⁽²²⁾

しかしながら意識調査に現れた多数意見によって少数意見というものが無視されるべきではない。もとより多数意見は，現段階における多くの人々の意見として，民主的立場から十分に尊重さるべきであろうことは疑う余地のないところであろう。とはいっても，多数の意見が理想の状態ないしは将来のあるべき正しい姿をつねに示しているとの結論を下すことは必ずしも妥当とはいえないであろう。何故ならば，世の中の進歩発展に貢献する意見というものは，常に少数意見から始まるものだからである。したがって少数意見というものに対しても十分な検討が加えられねばならないということは，民主主義の多数決原理を批判したと思われる ミル（J. S. Mill）の『自由論』（On Liberty）の趣旨よりしても明らかなるところであろう。

要は国際化時代の潮流のなかにあつて，日本の社会制度が今後たどるであろうところの方向との関連において正しいあり方を探究すべきであろう。あえて

経営共同体的思考に立脚するまでもなく、労働者重役制が少なくとも将来の理想目標とされるべきことは否定されるべきではないのではなからうか。何故ならば、ここにいたってはじめて、「労働者はその被用者の性格による人格的従属性を脱却して、生産者性を認められる」⁽²³⁾にいたるからである。

わが国における現行商法や労働組合法の規定のうえから、労働者重役制の実現不可能を主張する説もあるが、これは本末転倒というべきではなからうか。もし労働者重役制についての、労使をはじめとする社会的合意がえられたとするならば、その時にはこの制度に抵触する諸法規の改正は当然のこととなる。

しかしそれにしても、日本の歴史的民族的特徴と現実との調整を無視した経営参加の飛躍はもとより考えられないことである。理想は理想として、現実はいはゆる社会的合意のもとに、漸進的な歩み続けることとなるであろう。

考えてみればわが国の今日の実情として、経済二重構造の経営基盤のうえに立つとはいえず、産業界をリードする労使関係においては、労働組合が企業別組合を本則とすること、したがって組合組織と従業員代表組織の区別がないこと、このことがむしろ労使協議制にとっては有利な条件ともなっていると思われる。また組合員中にこれも日本の特徴として、作業員のみでなく、事務員、技師にいたるまで等しく包含していること、つまり欧米流に考えれば、本来非組合員ないし別途の職員組合員であるべきホワイト・カラーまでも同一労働組合構成メンバーとしていること、こうしたことが経営参加の重要な要件であるところの、参加労働者の経営への精通といったことなどでは、むしろプラス効果となって現れていると思われることなど、少なくとも経営参加だけに問題を限定して考えれば、これらのことは労使協議制に有利に作用すると思われるわけである。

ことにヨーロッパ諸国にみられる、労働組合組織自体の経営参加への関心が強まりつつある傾向からすれば、少なくとも欧米の個別企業経営を超越して組織されている、産業別ないし職種別組合よりは、経営参加への労組の接近においても、わが国の方が適応性をもつものといえよう。

わが国の場合、現在のところ経営参加についての社会的合意にもとづく法制

化はいまだみられていない。しかし実態上は、多くの場合労働協約上の制度として、個別企業ごとに、経営参加とくに労使協議制は著しく進行しているのである。といってももとより、労働組合推定組織率との関連は念頭におかねばならぬであらう。²⁴⁾

参画的経営（参加的管理）については、わが国の労働管理政策と関連して、その進展振りにはめざましいものがあるといえよう。今後ともこうした姿が、労働管理民主化の一環として、一層推進されることが望ましいものといえよう。

なお労使関係安定の観点からは、経営参加のみに注意を奪われすぎることは、問題があるのではなかろうか。労使関係には協力の場と同時に、団体交渉という重要な対立の場があることを、つねに留意する必要がある。

対立は必ずしも忌避すべきことではないと思われる。対立を通して労使相互の切磋琢磨のうちにむしろ経営の発展とこれによる労働者の労働条件の向上ということも考えられるからである。

ただ発展向上と真の意味での労使関係安定のための対立であるためには、たとえば団体交渉については、労働協約と、意思疎通を前提とする労働慣行による、正しいルールの確立ということが、最も重要なことといえよう。これからの近代的労働管理においては、以上述べてきたような、新しい経営の方向と安定的労使関係を基盤として、すべての管理政策を考慮すべきではなかろうか。

21) たとえばサンケイ新聞、日立造船、松下電器における経営参加は、もとより労働者重役制とはいえないが、少なくとも労働側が最高の経営意思決定機関における発言権をもち、あるいはこれに参画する機会を有するにいたった点は、注目すべきところであらう。とくに最近実施されるにいたった松下電器の経営委員会などは、経営民主化の大きな前進として一般から注目されていることは周知のとおりである。

22) 日本生産性本部は、昭和51年12月から52年1月にかけて、労（労組委員長）、使（労務担当重役又は部長）及び学識経験者について、『経営参加と労使協議制に関する調査』をアンケート方式により行ったが（有効回答数152、内訳、労55、使42、学55）、その中でとくに「今後10年間にわが国の経営参加はどのような形になると考えますか、2つ選択して下さい」との質問に対する回答としては、つぎの表のような興味ある百分比結果が出ており、やはりここでも「労使協議制」が圧倒的多数比率を占めているのである。

経 労 学 計 %

1. 審議会への参加を通じて社会経済政策形成へ参加の要求が高まる	52	80	53	63
2. なんらかの形で労働者重役制が法制化される	0	5	7	5
3. 企業レベルでの団体交渉において交渉の拡充がはかれる	10	2	20	11
4. 企業レベルでの労使協議制はかなり進展し、協議事項の拡大、協議内容の充実がはかれる	88	84	67	79
5. 小集団活動などの職場レベルの参画がいっそう普及する	36	13	31	26
6. 労働者持株制など所有への参加が普及する	7	5	4	5
7. 現在と大差ない	0	5	5	4
8. その他	2	0	2	1

②③ 孫田秀春「わが『人格主義労働法』の理念」1975（昭50年），72頁。

②④ 労働省編『労働白書』昭和53年版，42頁によれば，「労働基本調査」（昭和52年6月）の結果として，わが国の労働組合推定組織率（雇用労働者数の中に占める組合員数の割合）は33.2%となっている。