

## The Theory and the Actual State of the Workers' Participation in the 1970s (2)

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/24609">http://hdl.handle.net/2297/24609</a>

# 1970年代経営参加の理論と実態(2)

澤 田 幹

- I はじめに
- II 1970年代における経営参加の諸相
  - 1 「社会の行き詰まり」と経営参加
  - 2 企業レベル参加の定着と限界
  - 3 職場レベル参加としての小集団活動（以上前号）
  - 4 企業を越えるレベルでの「参加」（以下本号）
- III 管理方策としての経営参加 - 「日本型経営参加」の本質 -
  - 1 合理化、減量経営と経営参加
  - 2 能力主義管理と経営参加
  - 3 管理方策としての経営参加と労働組合
- IV 1970年代「経営参加ブーム」の意味 - 「日本型企业社会」への道筋 -

## II 1970年代における経営参加の諸相

### 4 企業を越えるレベルでの「参加」

日本生産性本部は既に1961年に第1回の産業別労使協議制調査報告書として『繊維産業における労使関係』を発表し、それ以降も産業別労使会議の実態把握をある程度は行っていた。また、活動の先行例としては1957年に設立された東京地区金属産業生産性労使会議が、その後関東地区生産性労使会議へと名称変更、活動拡大している例などがあげられる。しかし、それらはいくまで日本生産性本部の「三原則」や同盟の「八原則」の普及促進をはかる啓蒙的活動を主眼<sup>(6)</sup>とするものに過ぎなかった。

ところが、1970年代になると、地域レベルや産業レベル、さらには国政レベルにおける「政策参加」もが経営参加の一環として議論されるようになって

たのである。そのひとつの契機は、「産業別労使会議の提唱」（日本生産性本部、1969年1月）であった。そこではまず、企業内労使協議制が「急速に普及し、労使の通念となった」ことを受けて、近年では「企業の枠を越えて産業の諸問題を解決していこうとする社会的要請」、すなわち「国際競争の激化と経済構造の変化に対応し、産業段階における労使の相互の社会的責任の喚起と意思疎通を円滑ならしめんとする」ことの必要性が増大しつつあるとの認識が示されている。その上で、「労使双方に共通する経営、生産、雇用、産業政策問題さらに、安全衛生、福利厚生、災害・公害対策など」多方面にわたっての「相互理解と相互信頼を助長していく」ために、産業別ならびに地域別、さらには国民経済レベル（国政レベル）の労使協議をも展望しようとしている。

また、労働側も、例えば同盟が「1971年運動方針案」の中で、「労使協議は企業段階だけで孤立的に行われるだけでなく、産業段階で、さらには国民経済段階で行われなければならない」と述べるように、この時期にその必要性を強調し始めているのである。

その後の主な主張としては、社会経済国民会議の1976年5月提言<sup>(61)</sup>があげられる。ここでは「議会制民主主義とその下での行政を補完するために」あるいは「複雑化した諸社会集団間の利害」の「政治的調整の必要性」という観点から、「民主制政治のもとにあっては、諸政治決定に関係ある当事者の責任ある参加による社会的対話と協力の拡大を求めていく」というように、民主主義の促進と関連させながら、企業を越える政策レベルでの参加制度を発展させるべきであるとの主張を明確にしている。

これらの提言に反応するかのように、多くの産業別、地域別の機関が設置されたことは事実である。例えば1977年段階で、産業別労使協議機関は15産業25業種において設置されているが、このうち1970年以降に設置されたものが約半数（13業種）にのぼる。<sup>(62)</sup>また地域別会議も、九州労使会議（1970年）、関西産業労使会議（1975年）、北海道生産性労使会議（1976年）、愛知産業労使会議（1977年）、四国労使会議（1979年）というように、全国各地で、この時期に設立が相次いでいる。

これらの中には、1956年より活動を続ける日本繊維産業会議のように、国

際競争の激化に直面した業界が組合側と協調体制をとり、産業政策に関わる提言や具体的措置の実施に取り組むとともに、一種の圧力団体として機能している例もある。<sup>(64)</sup> また、関西産業労使会議のように、公的年金制度や健康保険制度、勤労者財産形成促進制度等の改善に関する提言を行うことによって、労使が同じテーブルにつく機関ならではの存在感を示している例もないわけではない。

しかし、一般の労働者および組合員、さらには経営者、管理者の間に、このような機関の存在や必要性についての認識が高まっていたわけではない。前掲の日本生産性本部1976年調査報告によれば、全国レベルの労使協議等機関の設置・参加状況は、既存の審議会等への参加表明を含めても7.6%に過ぎず、「望ましいと思うが現状では無理である」が52.9%、また「やっても効果がない」という否定的回答が22.8%にのぼっている。組合側の回答は、それぞれ29.4%、45.6%、4.9%となっており、経営者側よりは積極的であるものの、現実性を疑問視する声が大きいことには変わりがない。また、地域レベル、産業レベルにおける機関設置・参加に関しても、経営者側、組合側ともに「望ましいと思うが現状では無理である」との回答が最多であり、各種の提言、論説にもかかわらず、労使関係の現場では、こうした経営参加の広がりについて、消極的ないし懐疑的姿勢が支配的であったのである。<sup>(65)</sup>

そこで、改めて社会経済国民会議提言の具体的内容を見ると、制度・組織の整備としては、あくまで各種審議会や委員会の「洗い直し」というレベルにとどまっており、政労使による合同委員会・協議会的な機関の設置が唱われているわけではないことに気づく。また、同会議のその後の調査、報告等は専ら労働問題、労使関係問題に焦点をあてたものへと落ち着いてしまっており、「政策参加」への展望をそこに見出すことはできない。<sup>(65)</sup> これは、提言を行った主体自身が、こうしたレベルにおける活動を「参加」という形で一括りにして総括していくことの困難さをあらかじめ認識していたことを示すものとも言えよう。

企業を越えるレベルの経営参加は、本来的には、横断的組合運動と結合することによって、労働側に大きな発言権を与える可能性を内包している。しかし現実には、先述したように団体交渉の機能縮小化の意図をも内包した

1970年代型経営参加は、むしろ労働組合をますます分断、企業内部化させる機能を有していた。そのような中で、なぜ実現可能性の小さいレベルでの参加が論じられることになったのであろうか。

ひとつには、公害問題や労働者一般の意識変容の問題、さらには経済活動の国際化の進展に伴う種々の問題など、個別企業での処理を越えた政策形成にまで、形式上の発言権を与えることによって、労働側に一定の責任を持たせようとしたということができる。第二に、それが後述の労働組合再編過程と結びつくことによって、労働組合自身による自主自律的な横断的結合再編の芽を事前につみ取る機能を果たすことが期待された点である。経営者が求めたのは経済危機に直面した日本経済の「新たな産業社会秩序の構築」であり、そのためには産業別組合やナショナルセンターすべてを企業別組合と同様に「内部化」していくプロセスを準備する必要があった。春闘の実質的解体と労働運動再編が予想以上に進んだことによって、結果的にはそうしたプロセスの必要性は小さなものとなったが、もし「経営合理化」への対抗的運動がさらに高揚する兆しを見せていたら、企業を越えたレベルでの参加制度の動向も変わっていたかもしれない。そして第三に、組合活動がますます企業内部化していくことに対する個別労働者や一部労働組合の不満、不安を一定程度解消させるための「ガス抜き機能」を有していたという点である。労働運動には一定のビジョンが必要であり、職場・企業レベルから地域・産業レベル、国政レベルへの運動の拡大は、それ自体としては一般労働者に訴えかける力を有するビジョンであった。労使が共同で政策提言を行ったり、行政への圧力を強めたりすることによって、労働者にはある程度の「参加意識」高揚を期待できるであろうし、「経営合理化」への不満や不安を個別企業や業界団体に直接ぶつける可能性は小さくなると考えられるのである。

このうち、とくに第二および第三の理由があったからこそ、その将来的実現可能性の有無について踏み込んだ議論が行われることもなく、80年代の労働運動再編の中で、連合路線を中核とする企業中心社会の一翼を担う存在としての組合活動の方向性が決定的になると、こうしたレベルの参加に対する関心や議論は自然に消滅していったと考えられるのである。

- 60 「東京地区金属産業生産性労使会議設立趣意書」(1957年10月)より。
- 61 社会経済国民会議参加問題特別委員会報告『政策参加に関する提言』1976年5月。
- 62 日本生産性本部労使協議制常任委員会『労使協議の現状と成果－産業別・企業別労使協議制の事例研究－』日本生産性本部, 1977年。
- 63 日本繊維産業会議は、1970年から71年の「日米繊維政府間協定」阻止のために労使共同行動を展開し、この運動を1974年の繊維工業構造改善臨時措置法(5年間の時限立法)制定へとつなげている。また、1974年の繊維不況時には雇用保険法の新たな制定にともなう雇用調整給付金の早期実施に取り組むなど、業界全体での雇用問題への取り組みも比較的積極的であるという。(『同上書』pp. 3-9.)
- 64 この時期の学識経験者からの企業を越えるレベルでの経営参加推進論としては、津田真徹氏による法律または政令による設置促進の提案(津田真徹「前掲論文」p. 150.)など、きわめて少数しか存在していないことも事実である。
- 65 産業研究所のまとめによると、この提言と同時期に発行された資料『政策参加に関する調査』を除くと、1970年代を通じて社会経済国民会議が政策参加そのものを直接取り扱った報告、資料等は一編も発行されていない。(産業研究所編『我が国企業における経営参加の状況と問題点に関する調査研究』p. 132.)

### Ⅲ 管理方策としての経営参加 - 「日本型経営参加」の本質 -

これまで述べたように、1970年代の経営参加論は職場レベルから国民経済レベルまで幅広く論じられることをひとつの特徴としてはいたが、現実には企業内部における参加制度の充実が優先され、企業を越えるレベルについての議論が深められることはほとんどなかった。これは、それらが「労使共同による新たな体制づくり」を標榜しながらも、結局のところ、個別企業によって実施される管理方策としての側面への期待が大きかったことの証左ともなっている。そこで、次にこの観点から「日本型経営参加」を検証しておこう。

#### 1 合理化、減量経営と経営参加

1970年代の日本企業は、高度成長から安定成長への転換期に備えて、合理化、減量経営の必要に迫られていた。配置転換、出向・転籍や一時帰休等による人員調整、臨時工・社外工等の大量解雇などは、単なる一時的不況対策としてではなく、深化する経済危機に対して「すぐれた適応力」をもつように企業体質の「根本的な改善」を図る方策の一環として押し進められたもの

である。<sup>(66)</sup>そして、当時の参加制度がこの企業体質「改善」に果たした役割もまた大きい。ここでは、その代表的な事例として、多方面から「経営参加の成功例」として紹介された日立造船における「全員経営」を見ておこう。

同社は1952年以来、「人間尊重の精神」と「企業の社会性の認識」を基盤として、「百万人の経営」をスローガンに、「企業内外の多数の意思を経営の中に結集して、社会正義を実現していく経営」の実践をひとつの経営理念として掲げていた。とくに組合を経営のイコールパートナーとして位置づけ、経営側により近い立場に立つ社員組合とは早くも1958年に労使基本協定を締結している。その後、1968年には労働組合とも「労使協議および人事取り扱いに関する協定」を結び、これに基づいて経営審議会および労使協議会を設置し、これによって本格的な経営参加をスタートさせている。このうち、経営審議会は全社的な経営施策の審議を行う機関で、年2回開催された。また、労使協議会は専ら労働条件に関する協議を行う機関で、意見の一致を見ない場合は、労使いずれかの申し出により団体交渉にその舞台を移すこととなっていた。そして、これらはいずれも下部組織として各種専門員会を設置していた。さらに、1973年には公益推進委員会<sup>(67)</sup>が設置され、労使協調によって企業の社会性を確保していく体制が整備されている。また、職場レベルの取り組みとしては、QC、ZD等の小集団活動および目標管理制度の全社的展開が目指されたのである。これらは1950年代より継続している職場の「安全運動」に端を発しているものであり、その意味では、同社で掲げられている「人間尊重」のスローガンは必ずしも表面的形式的なものとはいえない。同社における経営参加の実践は、若手従業員の参加への意識が相対的に低いこと、組合側の参加の範囲や責任について不明確な部分が多く残されていることなどが問題とされたものの、少なくとも企業内の各層、各局面をカバーすることに成功したのものとして、大きな注目を浴びたのである。<sup>(68)</sup>

しかし、オイルショックや経済成長の減速化を背景にした減量経営の実施に視点を移すと、この時代の経営参加のもうひとつの側面が現れてくる。すなわち、同社は第一次オイルショックをはさんで1977年までに本社従業員を25000人から18000人へと削減する大規模な「合理化」を断行したのだが、上記諸制度が、労働者、労働組合にこれを容認させるのに大きな効果を発揮し、

労働強化のテコとなったのである。とくに顕著なのが、3300人の人員削減を含む「1976年度中期計画」や、さらなるコストダウンの追求と固定費削減を掲げて1978年に発表された「中期経営計画」をめぐる対応であった。いずれも一応経営審議会における審議を経て決定されたものではあったが、実態としては、一部の組合幹部がほぼ一方的に計画を受け入れた「首切り参加」であり、結局労働組合がなしたことは、「組合員への経営危機意識の大宣伝と資本への操業維持のための受注活動強化の徹底がすべてであり、それらを通じてこの大『合理化』計画の労働者への強要に大きく『貢献』したのである。」<sup>(69)</sup> その結果、賃上げ要求の取り下げ、配転・労働強化、希望退職の助長などがすすんだのである。また、同時期の職場レベル、個人レベルの参加としては、例えば舞鶴工場の3p運動（生産性、完全、利益）があげられるが、これも完全に職制ラインに則ったものであり、「下からの自発性の片鱗もない」「労働者への徹底した『コスト意識』の注入が計られた」ものだったとの評価がなされている。<sup>(70)</sup>

永田社長は、これまで労使対立の根本的原因であった賃金問題の解決は「労使の激突でもなく、また所得政策でもない…社会契約的解決に進まざるを得ない」<sup>(71)</sup>と述べ、労使関係の対立的要因そのものの否定の上に参加制度の確立をめざすことを表明している。そして、「『参画の経営』は、それぞれに自己を主張する従業員の意志を、いかに一つの経営目標の下に結集するかという問題に答えて、打ち出された経営姿勢」であると、そこに「本質」があると規定している。<sup>(72)</sup>

他方、組合側は、協約のなかで組合自身が責任を分担する経営のパートナーであることを明記した点で、同社の労使関係および経営参加が画期的なものであると評価している。また、人員削減や賃金カットを受け入れたものの「長期スパン」の判断にたてば「雇用と生活を守る」という「トータルメリット」を確保したとして、その成果にも自信を見せている。<sup>(73)</sup> しかし、大幅な合理化の真っ只中であつた1975年から1977年にかけて、同社の資本金は209億6000万円から424億900万円へと増強され、売上高も3293億円から3450億円へと伸張している。この事実を見れば、少なくとも結果論としては、組合が「全員経営」を通じて、労働者の犠牲の上に成立した企業基盤強化に加担す



ることになったことを否定することはできない。当時「去るも地獄、残るも地獄」と揶揄された同社の合理化は、とくに中高年齢層を対象とした出向や希望退職の激増と失業問題への直面、「船から陸へ」の事業構造の転換にともなう配転の増加と工場間派遣の常態化による労働者の企業内流動性の強化、「職務複合化（多能工化）」や納期の短縮化による無限定とも言える労働強化、さらには春闘における賃上げ要求の取り下げといった問題をもたらすことすれど、決して彼らの雇用や生活が守られるような状況を生み出すことはなかったのである。

元来、「合理化」計画とは、経営環境の変化にともないこれまでの高度成長を見越した経営方針、経営体制に限界が生じたからこそ生まれたものであり、経営者側にたてば必然的な方針であった。しかしそれは、高度成長期において「労使協調」の名の下に生産性向上計画に協力し、その一翼を担ってきた労働組合に著しい動揺を与えることになる。そこで、「労使協力」への意識をこれまでよりもさらに高揚させて、労働者の不信感を企業に向かわせないような策を講じる必要があった。日立造船に限らず、経営参加の論調が高まりを見せた裏側には、このような背景が存在するのである。

またそれは、これまでの経営方針の結果についての責任を労働組合にも負わせようとするものでもあったことも重大な意味を持つ。日立造船の場合も、労使協約の中で、全員参加経営の推進や企業としての社会的責任遂行、高効率経営についての労使共同の責任分担を基本理念としているが、これによって組合活動の企業内部化はさらに進行することになるのである。

経営参加制度の下の意思決定の結果について労使がある程度共同で責任を担うべきであることに異論を挟む余地はない。しかし、それには、結果ではなく原因となる意思決定への労働者側による自主自律的で適切かつ公正な制度への参加が確保されることが絶対的な前提条件となるはずである。翻って日本型経営参加の発展の経緯を見ると、それは高度成長期における「国民的課題」である「生産性向上運動」の一環として、換言すれば労働者の企業内包摂手段として編成されてきたという歴史を持つ。労働者の生活者としての権利、特定企業内従業員としての位置づけや脆弱性に配慮し、彼等の雇用や生活の保護あるいは職場における発言権の強化を通じた民主的経営実践を睨

んで設計されたものではない。その意味では、目的・手段の双方において、「適正かつ公正」からは大きな偏りをもっている。そうした経緯を踏まえて、より厳しい経済状況の中で展開された「全員経営」に代表される70年代経営参加が、「企業に従業員を溶解し奉仕させる企業ファシズムの思想と運動である」<sup>66)</sup>との批判を受ける存在にしかなり得なかったのはむしろ当然の帰結であるのかもしれない。日本生産性本部の機関誌『労使の焦点』は、労使協議制度を中心とする経営参加促進の必要性について、以下のように述べている。

「企業環境が厳しくなり、企業は生産から販売に至るまで様々な合理化を余儀なくされ、減量化が推進されてきた。この過程で労働組合の協力が必須条件となるが、労働組合の積極的協力を得るためには、団体交渉を通じての協力だけでは限界が生じる。どうしても労使協議制を中心とした労使協議の場が必要になる。このような背景もあって、労働組合の経営参加として労使協議制が従来にも増して重視されてきた。」<sup>67)</sup>

結局のところ、この言葉が1970年代における経営参加論の高揚の要因を集約的に表現しているものとも言える。ここで示されている、労働組合が「監査的機能」だけでなく「政策的機能」を強化する必要性と、その意味で「日本の企業別組合は試練に直面し、転機に立たされている。」という現状認識そのものは正論ではあるが、そのような状況や背景を作り出した原因に関する考察を抜きにした参加推進論は、労働側に「結果責任」のみを負わせるものとしての側面を露呈させたのである。

66) 経済企画庁『昭和54年版経済白書』大蔵省印刷局、1979年、p. 200.

67) 公益推進委員会は、公害対策委員会を発展的に改組したもので、工場環境保全対策、地域社会対策、資源対策、公益事業の各分科会を設けた、企業の社会性に焦点をあてた組織であった。

68) 中山俊雄「注目される日立造船の『全員経営』」『労務管理通信』15巻2号、1975年1月、pp. 4-10. 牧力夫「日立造船における全員参加経営と労使協議制の運用—従業員の福祉の向上を図る“百万人経営”の実践」『労働法学研究会報』1013号、1973年9月、pp. 1-27.

69) 労働者調査研究会「雇用不安の増大と『全員参画経営』の破綻—日立造船—」『労

働運動』155号, 1978年11月, pp. 174-184.

70 「同上論文」, また, 小川善作「日立造船の『経営参加』の実態と問題点」『経済』150号, 1976年10月, pp. 156-165. を参照されたい。

71 『経営者』1975年8月号の記事より。

72 中山三郎編『前掲書』1972年, p. 65.

73 関西生産性本部特別労働政策委員会における日立造船労働組合委員長長林晃氏の講演内容より。(同本部ホームページより)

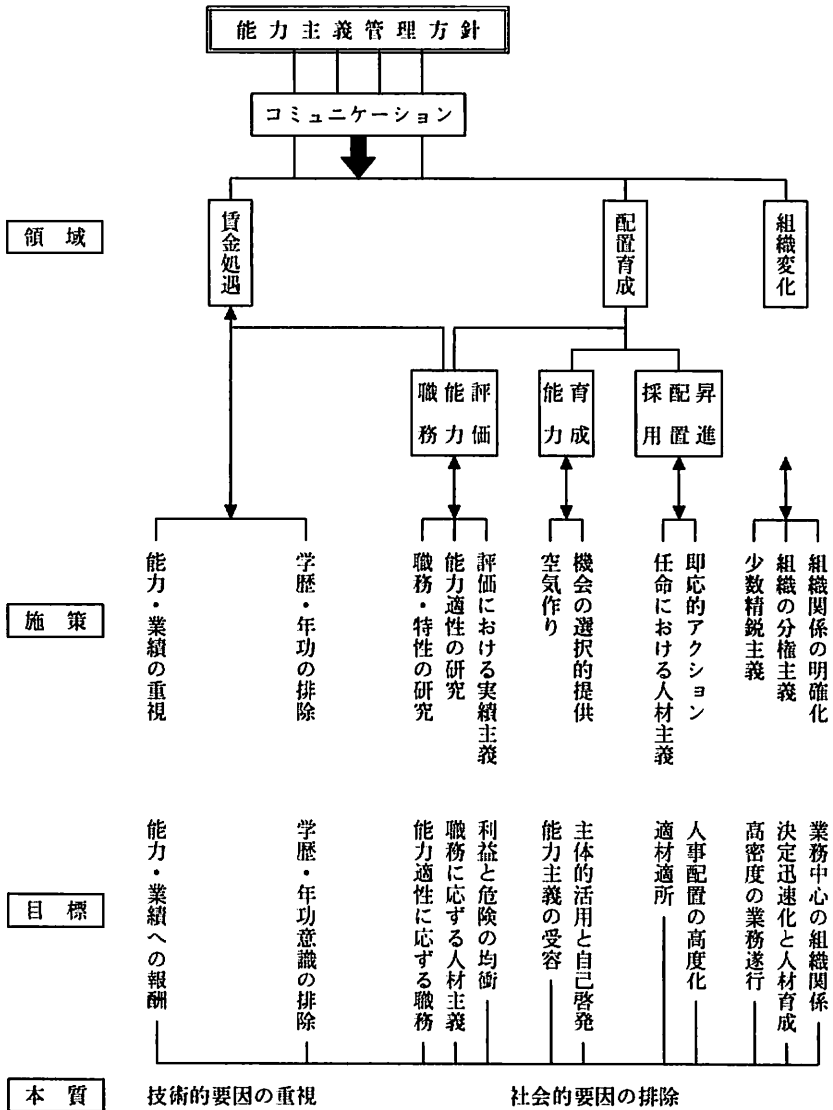
74 稲葉三千男「新装の企業ファシズム－日経連の“全員経営”論批判－」『月刊総評』163号, 1970年12月, pp. 25-31. 稲葉氏は, 1970年代に経営参加が高揚した要因として, 「60年代の労働者のマイホーム主義やレジャー主義への反動として生じたエネルギーを企業利潤に吸収していくための思想, 運動」が必要であったと説明している。ここで「エネルギー」とは職場に生き甲斐を求めるとともに, 職場で仲間づくりを推進することを意味する。つまり, この時代の経営参加を高度成長時代における物質的な豊かさの追求から安定成長時代における労働と生活の維持確保へと視線を転じようとする労働者の意識を丸ごと企業体制へと組み込むための装置として理解しているのである。

75 「労働組合の経営参加－その現段階と今後の課題－」『労使の焦点』94号, 1979年5月, pp. 14-15.

## 2 能力主義管理と経営参加

経営者側とてやみくもに「合理化」, 減量化を展開するだけで経済危機を克服できると考えていたわけではない。種々の「経済体制強化」あるいは「企業体制革新」が模索された<sup>(76)</sup>が, 人事労務管理の局面においてこの時期とくに注目されたのが「能力主義管理」であった。そしてその具体的展開は, 経営参加の議論とも密接な関連をもつものとなっているのである。

「能力主義」はもともと日経連1965年総会において労働力不足, 技術革新, 国際化時代, 労働者の意識変化等を踏まえた新たな時代の人事労務管理のあり方として採択されたものであるが, その全貌が明らかとなったのが, 1969年に日経連能力主義管理研究会より出版された報告書である。<sup>(77)</sup>それによると, 能力主義管理とは「伝統的な年功中心的・学歴中心的・没個人集団的人事管理」に対する代替策として登場したものであり, 「従業員個々の能力を的確に発見し, 最高限に開発・活用し, また主体的意欲を喚起し, もって生産性をより一層向上させ, 新技術・新製品・新市場開発の効率を高め, 企業



出典) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理 - その理論と実践 -』p. 165.

図1 能力主義管理の展開過程と目標

の競争力を強化し、企業ならびに従業員の繁栄を確保<sup>(78)</sup>しようとするものである。その展開過程は図1に示されるとおりであるが、とくに注目すべき点は、この方針を全組織に伝えていくために「コミュニケーション」すなわち「上下のフィードバック」<sup>(79)</sup>が中心に据えられている点である。

では、「コミュニケーション」とは具体的に何を指しているのであろうか。以下に、同報告書からこれに関連する箇所を抜き出してみよう。

①職場レベル小集団の活用：「能力主義は小集団単位による経営目標達成への全従業員の自主的・積極的参加体制を推進することにも意を用いる必要がある。」<sup>(80)</sup>ここでは具体的にはQCサークルやZDグループ、目標管理などが挙げられ、それらを重視することが「権利義務一本にもとづく欧米の能力主義とは異なる。」として、日本における能力主義管理を確立していくために欠くことのできない要素であることを示唆している。

②組合の理解と協力を得る必要性について：「企業は能力主義管理諸施策の実施にあたっては、できるだけ組合にその主旨と内容について話し合い、その理解を得て行うことが望ましいが、国際化時代における良識ある組合は経営側のこのような施策を組合側にとっても共通の利益と受け取るであろう。」<sup>(81)</sup>具体的にどのような労使関係ルートを利用するのかについては明記されていないが、「共通の利益」の強調は、敵対的対立的労使関係観に対して「意識改革」を迫る姿勢を表しているといえよう。

③組織成員の「主体性」と「チームワーク」の強調：「成員の主体性が失われた組織は生きた組織ではあり得ない。」「成員の持つ創造性は組織内においてできる限り活用され、成員相互のチームワークとその自主性によって揺るぎない秩序が確立される必要がある。」<sup>(82)</sup>組織の活性化に向けての成員個々の主体的参加が求められているのであるが、その際に個人が自主的に持つべき理念として能力主義を掲げようとしている点が注目される。

④新時代における経営組織に不可欠な要素としての「参加」：企業が動態的組織としての性格を維持し続けるために必要な6要素を挙げているが、参加論と関連するのはさしあたって以下の3点である。<sup>(83)</sup>

- ・協力的、民主的な管理形態をとるよう努めること
- ・形式やその構造に固執せず、従って順位階層の短縮化と決定権限の委譲が

効率的に行われ、その上で責任体制がしっかり確立されていること

- ・組織としての意思決定は短縮された階層により効率的に、かつできるだけ審議段階を縮めて実体に即した意思決定をタイミングよく迅速に行える体制であること

ここで注目しておくべき点は、組織を動的にたらしめるために既存の階層や権限責任関係を洗い直す必要が示唆されている点である。それは暗に組織の官僚主義的統治から民主主義的統治への転換をも含んだ内容となっている。

総じて、この報告書でいう「能力」とは「職務遂行能力」<sup>(44)</sup>であり、それを発展させ、有効利用していくことが経営戦略遂行上不可欠であるとしている点では、今日の人的資源管理論と通じる部分も少なくない。特に、そうした理念を組織全体に浸透させ、成員（労働者）を納得させ、企業としての体質強化をソフトランディングさせるために、彼らとのコミュニケーションを重視した点は、人的資源管理が参加型管理としての側面を有していることときわめて似通っているのである。

元来、能力主義管理は「少数精鋭主義を追求する人事・労務管理の諸施策の総称」であり、「いわゆる画一的年功制からの脱皮」<sup>(45)</sup>を目指すものである。そのために、労働者には「個人目的を、企業目的の一環をなすように設定し、そのようないわば公的個人としての目的を達成することに人間としての生甲斐を感じながら、あわせて目的達成に貢献する」<sup>(46)</sup>ことが求められる。その際に個人の企業への貢献度を示す指標が「職務遂行能力」だったのである。しかし、それへの注目は、他方で、J. アベグレンが指摘したところによる年功制のもとでの社会規律、秩序という旧来の理念からの脱却を意味する。このような労働者の企業に対する意識の変革を基盤とする管理手法であるが故に、能力主義管理は「上下のコミュニケーション」を必要不可欠としていた。そして、「協力」や「民主」といった言葉をちりばめる経営参加論はこうした動きを経営者側主導の内に展開するにあたって、きわめて都合の良い理念、概念であったということができよう。

なお、尾高邦雄氏は異なった観点から経営参加と能力主義管理の関連性について述べている。すなわち、「ある事柄についての意志決定への参画は、その事柄について十分な能力や経験を持つ人々にとってのみ可能であり、だ

れもが勝手に参画しうるわけではない」のであるから、「経営参加の制度が実施されるためには、能力主義の管理体制が実現されていることが必要である。」また、「参画によって鍛えられ、自治を通して責任感をもつことによって始めて、人々の能力は開発され、発揮される」<sup>77)</sup>との見解である。しかし、一見するときわめて正しいものとも思えるこの論理展開には欠点があることを指摘せざるを得ない。ここまで明らかにしたように、能力主義管理の主たる目的は、あくまで個人の職務遂行能力についての査定とその処遇への反映を、生産性向上・利益拡大に結びつけることであり、能力の開発、育成の重視はそのためのあるべき前提条件であり、プロセスに過ぎない。したがって、それが経営者側主導で展開される場合には、必然的に能力主義管理の徹底がより前面に押し出されるのであって、両者が表裏一体のものとして推進されるわけではないのである。また、こうしたプロセスを通じて「鍛えられた」個人は、特定企業内において期待される職務遂行能力を獲得しただけであって、一般的な意味での能力獲得と結びつく保証はどこにもない、ということも、能力主義管理のもつ大きな問題点であろう。そして、尾高氏の論理を借りれば、むしろ参加制度の実効性を高めることを旗印にして、能力主義管理の一方向的な促進を招く可能性を持っていたといえることができるのである。

76) 個別企業の減量経営＝段階的経営強化策のシナリオについては、前掲『昭和54年版経済白書』、変動為替相場移行や資源問題、貿易摩擦・経済摩擦など世界経済全体を視野に入れた1970年代の再編過程については、例えば橋本寿朗『日本経済論－20世紀システムと日本経済－』ミネルヴァ書房、1991等を参照されたい。

77) 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理－その理論と実践－』日経連出版部、1969年。なお、2002年にはこの復刻版が出版されており、その意義と問題点が改めて問われているところである。

78) 『同上書』pp. 18-19.

79) 『同上書』pp. 166.

80) 『同上書』p. 21.

81) 『同上書』p. 26.

82) 『同上書』p. 172.

83) 『同上書』pp. 175-176.

- 84 職務遂行能力とは「体力・適正・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである。」と規定されている。(『同上書』p. 18-19)
- 85 『同上書』p. 17.
- 86 『同上書』pp. 364-365.
- 87 尾高邦雄「労働者の経営参加」『月刊労働問題』135号, 1969年7月, pp. 3-13.

### 3 管理方策としての経営参加と労働組合

上記のような展開に対して、労働組合はどれだけ自律的に行動し、労働運動・労使関係の中で主体的役割を果たしたであろうか。

1970年代初頭の労働運動は、労働争議件数、参加人員数ともにピークを迎え、賃上げ率も毎年2桁を獲得するなど、戦後労働運動史の中でも最高の活況を呈していた。<sup>(88)</sup>しかしこの頃から、同盟、IMF-JCの提唱する経済整合性路線－インフレ抑制に向けて自ら果たすべき「社会的責任」を強調し、組合自身が生活向上と福祉充実の要求内容を、「国民経済的妥当性」と「実現可能性」に裏付けられた整合性あるプログラムとして設定し、広範な支持をとりつけていく方向を志向した自制的賃上げ要求運動<sup>(89)</sup>－と総評の提唱する国民春闘路線－狂乱物価を背景に、あくまで大幅賃上げを追求するため、障害者や生活保護対象者などの弱者を取り込もうとする運動の展開<sup>(90)</sup>－の対立が次第に激しくなっていた。そして、もともと労使協調路線をとる同盟側にとって、労働運動内部での主導権掌握の大きな支えとなっていたのは、極端な賃上げの継続が引き起こすインフレが、国民生活の破壊、国際競争力低下につながるなどの危機意識を強調した、日経連の『大幅賃上げの行方研究委員会報告－労使とも国民経済の立場で考え直そう－』(1974年11月)であった。そして、その具体案として示されたのが、「自粛耐乏する決意での」「労使の話し合い」「国民的コンセンサスの形成」による賃上げ率ガイドポスト設定の方針であった。これが、企業を守ることがすなわち生活を守ることであるとの考え方に根ざす「企業中心社会」理念を流布し、労働者間に定着させる大きな契機となったものといえる。

ただし、同盟側といえども、容易に労使関係そのものを優位に展開するこ



とができていたわけではない。春闘の参加人数は1965年の557万人から1975年には968万人へと急増しているにもかかわらず、賃金妥結額は74年以降急激にダウンし、日経連ガイドポストを下回る結果しか得ることができずにいたことは看過できない。<sup>(91)</sup> 経済危機に直面した経営者側の攻勢は、労働運動の存在意義そのものをも脅かす危険なものとなりつつあったのである。同盟にとって、労使関係全般におけるイニシアチブをとるためには、春闘共闘委員会からの批判<sup>(92)</sup>をかわし、より国民各層からの幅広い支持をとりつけることは必要不可欠であった。このことが、経営参加推進、企業を越えた産業レベル、国民経済レベルでの政策参加の追求に関する相次ぐ提言、報告の大きな背景となっている。つまり、対立路線をとろうとする総評を批判することによって「労働側」のイニシアチブをとるとともに、労使関係そのものについても経営者側の進める方策に遅れをとることなく、主体的位置づけを確たるものにしようとするための手段が、経営参加の促進路線選択だったのである。

例えば、1971年段階で同盟系の鉄鋼労連委員長の宮田義二氏は「日経連は従業員の全員参加を提唱している。これは労務管理であって、私はナンセンスと考える。」と述べて参加の労働側主体があくまで労働組合に限定されるべきとの主張を展開している<sup>(93)</sup>が、その後同盟は、参加路線をとる労働運動の中でも主流派の位置を確保するべく、1974年に経営参加対策特別委員会を日経連と共同で発足させている。そして、76年1月に出されたその「運動方針」の内容を見ると、労使協調や社会的責任への「労使共同責任」にとどまらず、日本という国を「国民の誰もが経済繁栄を第一義的に重要視するようになる」という意味で「経済大国化」させる方向を示唆するに至っている。その後、同盟は中間報告『参加経済体制の実現のために』（1975年）に続いて、78年1月に『参加経済体制の促進と産業民主主義の確立』を発表している。ここでは、「参加は、労働組合の社会的力と責任を背景として実現するものであり、漸進的に、建設的に、平和的に進歩を求めようとする立場に立ってこそ発展する。対立・抵抗・反対を軸として常に危機感をあおる反体制闘争の立場とは相容れないものである。」というように総評路線を正面から批判し、同盟こそが「労使関係の合理化」の立て役者であるとの自負を示している。<sup>(94)</sup> これらから読みとれるのは、下からの労働運動の展開としての経営

参加推進ではなく、あくまで、労働運動の主導権争いの中での優位性確保へ意識を集中させた結果、経営者側への同調ないしは「すり寄り」の志向を強めた労組幹部中心の労使関係の展開である。

参加についての経営者側の意図と労働者側の目的の峻別を意識的に強調しながら<sup>(95)</sup>、実際には、日本生産性本部の示す、「労使共通利害」としての生産性向上への注目、団体交渉と労使協議制の区別といった「経営参加」像をほぼ無条件に受け入れ、企業・職場レベル参加の充実が労働組合の企業・職場別分断化を招きかねないこと、そしてそれが横断的組合運動への道を狭隘なものにしてしまうこと等、深刻な問題をもたらす可能性についてはほとんど触れられていない<sup>(96)</sup>という点に、その労働運動としての限界が見出されるのである。

次に、総評の動向に目を転じると、1975年運動方針「権利闘争の強化」では「今日における権力側の攻撃は一方で労使協調をうたいながら、一方では不当労働行為を日常茶飯事のごとく駆使し、一方で労働組合の経営参加を指向しながら、一方では労組破壊に血道をあげ、また一方ではスト権を与えるかのような幻想を振りまきながら、一方では実質的にストライキが打てないような規則と締め付けに狂奔するなど表とウラを使い分けた巧妙な仕組みをもって迫ってきている」との危機意識に基づいた対決姿勢が目立っていた。ところが、同盟との路線対立の鮮明化と労使関係再編の中で、次第に現実的の方針として経営参加路線を視野に入れるようになる。それは労働運動の中の「孤立化」を回避するためにとられた選択肢であった。

例えば1979年7月発表の『分権と参加の拡大』の中で以下のように述べている。

「労働者・国民の生活の質を高めていくためには、自民党政府や独占資本に集中されてきた権力を分権化し、社会のあらゆるレベルでの決定に国民が参加していく権利を拡大していくことである。」「労働組合としては、①国家の諸政策とりわけ労働政策については当然参加の権利を持つものであり、②産業レベルでは雇用を守り、国民生活を充実する観点で、産業政策を確立し、産業政策への介入と決定への参加を強めていかざるを得ない。③とりわけ企業レベルの参加は、企業内組合の持つ欠陥を自覚し、団体交渉権の拡大

もしくは、その延長上の協議権として位置づけ、企業に従属したり、労働組合機能の弱体化にならないよう十分注意する必要がある。」「労働組合の団体交渉の力を弱めるものであってはならないのはもちろんであり、労働組合の社会的な力量の強化を伴ってこそ、それが決定権の拡大に結びついていくのである。」<sup>(97)</sup>

この声明は、総評としてはじめて経営参加に対して積極的な姿勢を示したものであり、団体交渉の延長線上に経営参加を位置づけるなど、従来の労使関係枠組みを維持する姿勢は見せているものの、組織内部に少なからぬ驚きと動揺をもたらした。<sup>(98)</sup> これに対する説明として「いま戦後最大の長期不況のもと、日常的に産業の動向や経営内容について強めておかなければ、突然合理化案が出されても戦えない。また構造不況産業では国家の政策により設備のスクラップ化が進められ、スクラップ化への労働組合の介入は不可避となり…労働組合が介入しなければ、国家・経営者団体・企業だけの手によって一方的に職場がつぶされてしまうことになる。」「ある日突然の首切り提案をさせないように歯止めをかけていくことも重要だ。」<sup>(99)</sup> との指摘は、現実的選択としてそれなりに説得力を持つものの、そこには経営参加をどのように労働運動強化につなげていくのか、という点についての明確なビジョンが見られないという点で大きな問題を有していた。ビジョンがないままの経営参加が経営者側への労働者「取り込み」手段と化してしまう危険性については既に相当に指摘されてきたところであり、組合員に戸惑いがあったことはむしろ当然であろう。そしてこれが従来の総評路線の「行き詰まり」を印象づけ、さらには同盟路線との差別化を鮮明にすることを困難にするという結果を招き、総評の求心力を弱める一因となった可能性を否定しきれないのである。

このように、同盟、総評の双方がほとんど同時期に競うようにして経営参加問題に関する声明を発表したのは、それが労働運動としての路線問題そのものであり、日本の労働運動が転機を迎えたことを受けての主導権争いが激化していたことを物語っている。そして、春闘共闘体制の実質的終焉が、同盟のような敵対的労使関係観完全否定（たとえ、それが体制内関係のものとして規定されるものであっても）という考え方の流布、助長と密接な相関関

係をもっていたことは認めざるを得ない。そのような意味で、「経営参加ブーム」と労働運動の転換期が同時期に発生、展開したことは偶然ではないのである。

このように、結局のところ、この時代の労働組合は「健全な労使関係」構築の担い手、「企業の社会的責任」の担い手としての役割を背負わされ、その過程で経営参加という方策を半ば外圧として、半ば内発的に取り込むことになった。しかも、この場合の内発的という側面も、労働者統合という経営側の意図を過小評価し、労使関係の現状をいささか楽観的に捉えたものであったために、労働運動全体が経済体制強化策の中に組み込まれ、個人としての労働者の存在はむしろ弱体化過程へと導かれることを阻止することはできなかった。少なくとも、経営参加論に内包されるべき産業民主化への潮流を労働運動の自律的活性化に結合していこうとする動きはほとんど見られなかったのである。

その後、連合の結成を契機に、労働組合の多くはますます企業内部化の道をたどる。それは日経連が「経済・社会の安定帯」と賞する<sup>(100)</sup>ほどに、「安定的」労使関係の担い手として、さらには日本型企業社会の中核的存在のひとつとして機能し、欧米での注目をも集めるようになるのである。

この時代における経営参加をめぐる労働組合の動向は、労働運動の取るべき路線そのものに重要な示唆を与える結果となった。第一に、少なくとも、経営側主導の参加路線にそのまま身を投じることは、対抗勢力としての組合の存在意義を喪失させる危険が高い。第二に、自発的積極的に関与していく場合も、必ずしも組合勢力拡大につながるとは言いがたいことは、同盟の動きをみれば明らかである。同盟の場合、日本社会に対する危機意識を前面に打ち出し、その建て直しへの関与を訴えることにより、労働運動内部では一定の賛同を得ることはできたものの、労働運動そのものを再強化するまでには至らなかったのである。第三に、あくまで外在的批判に終始した場合である。第一に述べたような危険性がある限り、その姿勢は終始一貫したものとして評価されるべきであるかもしれない。しかし、春闘に対する攻撃が激化する中で組合運動活性化の対案を見いだすことができないままの経営参加批判は、大きな影響力を持つことができないのは自明であった。70年代後半になって

の総評の経営参加「容認」が、経営者側にとっても、一般労働者にとっても、「路線変更」としか見なされなかったのも、こうした原因によるものと思われる。最後に、あくまで労働側からの自発的運動として位置づけようとする経営参加についてはどうであろうか。例えば、国労による「民主的規制」の提唱は、国民の立場に立ち、企業に対する民主的規制の強化を主張する立場からの経営参加の提起であり、注目に値する内容を有していたことは事実である。<sup>(101)</sup>しかし実際にはこれも日経連側から「反合理化闘争の修正」と見なされ、組合運動の「軟化」を印象づける結果にしかならなかった。<sup>(102)</sup>既に春闘の高揚が過去のものになりつつあった時期におけるこのような提起は、全国的な労働運動や市民運動との結びつきがきわめて弱く、あくまで個別企業内での活動にとどまるため、「単なる経営参加」<sup>(103)</sup>とみなされたのである。本来ならば、経営参加が理論的にも実践的にも萌芽期にあった時代あるいは高度経済成長を背景として労使の関係が比較的穏やかであったときにこそ、ここで触れられているような「民主的改革」「企業の民主的規制」を提起し、労働運動の中で位置づける試みがなされなければならなかったのである。

いずれにせよ、現実には経営参加路線をとる労働組合運動は、階級的視点や労使関係の対立的側面、「賃労働者」の特性に対する視点を極力排除ないし回避し、経済体制の安定化に向けての協力・協調のみをクローズアップさせ、対立が「古いもの」であり、協調こそが「新しいもの」であるかのような印象、風潮を作り出していったことには変わりがない。中立労連系の電機労連などのバックアップのもとで1972年正村公弘氏を中心に学者、ジャーナリスト、労働組合代表（電機労連、ゼンセン同盟、商業労連、鉄鋼労連など）によって設立された現代総合研究集団による、1976年報告書<sup>(104)</sup>における以下のような記述は、そのことを端的に物語っていると見えよう。

「日本経済は今や大きな転換期にあり、経済政策の目標も、これまでのような国際競争力の強化や経済成長を目標とするものから、国民生活の安定とバランス、その質的充実を主眼とするものに転換することが必要になっている。しかし、このような転換を実現するためには…政策を決定したり執行したりする手続きを根本から改めるようにすることが必要である。…国民のいろいろな階層、いろいろな側面を代表する人々が経済のいろいろな段階の管

理に直接に参加できるようにすることが、今後の基本的な課題である。」

「『参加』の完成は、『団交』機関としての労働組合の発展的解消過程の完成である。」

このように、労働組合が深く関わっている報告の中に自ら対立的機能を放棄する旨が示されたことは、日本の労使関係、企業中心社会の構造を考える上で、非常に大きな意味を持っている。言うなれば、1970年代の労働運動の展開は、管理手段としての経営参加を承認し、自ら「主体的」にそこに取り込まれていく過程だったのである。

- 88 労働争議件数は1974年に10462件、そののべ参加人数は1973年に14549500人でピークを迎えている。また組織率も1970年代前半は30%台を維持し続けている。こうした運動の成果として、賃上げ率は1973年に20.1%（大手企業平均。中小企業は21.1%）、74年には32.9%（中小企業は33.7%）にまで伸張している。
- 89 神代和欣・連合総合生活開発研究所編『戦後50年 産業・雇用・労働史』日本労働研究機構、1995年、pp. 453-460.
- 90 『同上書』pp. 462-464.
- 91 笹島芳雄『現代の労働問題』中央経済社、1991年、p. 200. 1975年の妥結賃上げ率は平均13.1%であり、日経連ガイドポストの15%を下回っている。また、翌年は「ゼロまたは1桁代」というガイドポストに対して、実績は8.8%であった。
- 92 主たる批判点は、政府による物価政策の断行についての確たる約束が得られない状態での賃金抑制が「契約なき自制に過ぎない」というものであった。（兵藤 剣「社会契約」的労働運動と国民春闘『月刊労働問題別冊 日本型所得政策と国民春闘』1978年。）
- 93 日本生産性本部労使協議制常任委員会編『昭和46年版労使関係白書』日本生産性本部、1971年、pp. 280-282.
- 94 この他、同盟系労組が出した以下の各声明においても、ほぼ同様の指摘がみられる。  
紙パ総連合『近代的労使関係の確立と参加の促進について』（1979年7月）  
全金同盟『労使協議の重要性』（1979年8月）  
造船重機労連『労使協議制の充実と参加体制の確立について』（1979年8月）  
電力労連『経営参加を充実させるために』（1979年9月）  
ゼンセン同盟『労使会議と参加体制』（1979年9月）
- 95 経営者側の目的としては、労使紛争の現象、転職率・離職率低下、欠勤率減少、仕事への意欲とモラルの向上、資本主義経済体制と企業体制の維持といった点が挙げられ、他方、労働者側の意図としては、経済権力の分散とチェック、情報の公開、労働者の社会的地位の向上、疎外の克服と満足の向上が挙げられている。（同盟『参加

経済体制の実現のために』p. 23.)

- 99 福田義孝『『経営参加』論の批判的考察』『経済学雑誌(大阪市立大学)』74巻4号, 1976年4月 pp. 1-26.
- 97 総評傘下の労組が出した以下の声明等もほぼ同様の内容となっている。  
運輸一般『労使共同行動の新たな発展をはかる取り組み』(1979年8月)  
全国一般『経営参加問題について』(1979年8月)  
鉄鋼労連『「参加」への取り組み』(1979年9月)
- 98 例えば, 総評の下部組織である大阪地方評議会は, この直後の定期大会において経営参加問題をほとんど取り上げていない。(上床訓弘「労働組合は経営参加をどうとらえ, どう取り組んでいるか」『労務研究』33巻2号, 1980年2月, pp. 17-31.)
- 99 総評第59回定期大会(1979年7月)における富塚事務局長の発言より。同様の発言, 提案は全国セメントや全日本ゴム労連などにも見られる。
- 100 日経連『労働問題研究委員会報告』1989年。
- 101 国労「国鉄経営の民主化について」(1979年7月)。国労は, ここで①公共交通の充実と「国民の国鉄」としての位置づけを明確にした「民主的総合交通政策」の策定, ②国鉄破壊を食い止めるための構造的欠損と負担区分の明確化, ③監査委員会の民主的改組と権限の強化, を提言し, それらに積極的にかかわっていく姿勢を明確にしている。
- 102 『日経連タイムス』1979年10月27日。
- 103 松永裕方『『経営参加』と企業別組合の変質-労働運動総括の一視点-』『唯物史観』35号, 1989年11月, 92-104ページ。
- 104 現代総合研究集団『労働者参加の実現のために』1976年9月。  
なお, 同報告書に対する総括的な批判としては, 以下を参照されたい。  
青山茂樹『『労働者参加』論のあらたなねらい』『労働運動』133号, 1977年1月, pp. 57-66.

#### IV 1970年代「経営参加ブーム」の意味 - 「日本型企业社会」への道筋-

1978年『労使コミュニケーション調査』によると, 企業経営に対して関心を持っている労働者は90.0%, 労働者の意志が反映されるべきだという人も88.0%にのぼっている。その一方で, 現在労働者の意志が反映されていると思う人の割合は24.2%に過ぎず, 逆に「反映していると思わない」は45.7%にものぼっている。他方で, 先述したように, 経営参加制度の成果についてはとくに「労使の意思疎通」, 「企業活動の円滑な運営」に対する評価がとくに高い。これらのデータは, 当時の労働者一般に経営参加への欲求が強くな

りつつあったこと、そしてそのような機運の高まりと各種制度の定着傾向とは反対に、実態としては、それらが労働者にとって発言権拡大を実感できるような状況の創出には結びついていなかったことを裏付けている。

これまでに示してきたように、これを主導する立場にあった側は、経済危機や社会の動揺に直面して、新たな体制安定化の手段あるいはプロセスとして参加的な制度手法を導入しようとしたのであり、そこで注目される機能はコミュニケーション手段としてのそれに、ほぼ限定されていた。すなわち、ボトムアップ型のコミュニケーションを促進する装いを見せながら、その実、トップダウン型のコミュニケーションをこれまでより強化し、労働組合ならびに個別労働者を企業内、体制内に取り込んでいくという機能への注目であり、それを通じての経済体制強化、安定化の達成がはかられたのである。そのような意味からすると、参加制度は従来型の労務管理とはその様相を異にするものの、決して団体交渉と労務管理の中間に位置するような性格のものとしては捉えられていなかったことはもはや明らかであろう。尾高氏は、労使関係の近代化の一側面としての「民主化」について「単に従業員の人権が尊重されているとか、従業員が平等に扱われているとか言うことではない。民主化の究極的な意味は、一つの集団や組織の中で、その集団もしくは組織を構成する個々のメンバーが、重要な事柄に関する意志決定に際して、十分にその事柄の内容や理由を知らされており、それについて自由に自分の意見や批判を述べることができ、これによってその意志決定をある程度左右することができる、ということ」<sup>(105)</sup>と述べている。また、V.H.ブルームによれば、共同的意思決定(joint decision-making)過程における個人の参加の量は、その決定への影響量(amount of influence)によって規定される。<sup>(106)</sup>このような視点に照らせば、1970年代を通じて労使関係が近代化への道を歩もうとしていたとは言えないし、経営参加が拡大普及したと規定することも到底できない。

ただしそれは、経営参加が元来労働側による企業の意思決定への参加を意味するものであり、「企業的意思」とはすなわち利潤追求であるから、その結果として労働組合や個別労働者が企業の競争原理に巻き込まれるのは必然である、とのやや単純な論理の上に展開されるものではない。<sup>(107)</sup>これまで述



べてきたように、1970年代経営参加論の高揚は単に個別企業の利潤拡大のみを目的としたものではない。経済危機の深化と企業の社会的責任への関心の高まりを受けての労使協調による体制の強化・安定化にその主眼をおいたものであったが故に、組合側の積極的な関与がより必要とされていたのである。その意味では、企業の論理に労働の論理や社会性の論理を滑り込ませることは必ずしも不可能ではなかったはずなのである。ただ問題は、「日本型経営参加」の萌芽期以降、生産性向上と高度経済成長を実現するための体制づくりを下支えしてきた労働組合にとっては、そのような対抗基軸を打ち出し、あるいは種々の社会問題、労働問題の原因分析を行い、その根本的解決をめざすような自主自律的運動の一環として、経営参加に取り組むことが既に困難な状況となっていた点にある。<sup>(10)</sup> 換言すれば、「自立か協調か」という二者択一的な運動の展開に終始した日本の労働組合にとって、M.ダーバーの提起する「対立的協働 (antagonistic collaboration)」<sup>(11)</sup> という路線を選択肢に入れる余地を生むことが困難であったことが、経営者主導型の経営参加（あるいは参加型労務管理）の展開を助長する結果となったということができよう。むしろ、これまで見てきたとおり、経営参加を推進する立場からの論説、提言は、その対立的側面を「古いもの」として意図的に排除することを制度普及の論理的基盤としていたのである。

一般に、参加型労務管理は、専制的労務管理あるいは「家族主義」的労務管理に対する対抗概念に端を発すると説明されることがしばしばである。一方的強者である使用者、経営者と一方的弱者である労働者との関係である原生的労働関係を前提とした強圧的な労務管理や専ら労働者の忠誠心、goodwillの獲得のみを目指して労働条件改善や労使間意思疎通経路の整備を行った労務管理と比べると、確かに、たとえ限定的であるにせよ、労働者の意思を経営上の意思決定に反映させようとする試みは、完全なトップダウン的管理構造や官僚主義的組織構造とは対照的な性格を有しており、より近代的・現代的な管理方策であると規定できなくはない。<sup>(12)</sup> しかし今や、このような整理は、その多面性が指摘されてきた経営参加制度のもつ複合的側面を看過した一面的なものといわざるを得ないことは明らかであろう。職場レベル、企業レベルを中心に、多面的な広がりを見せた1970年代経営参加の展開は、

「減量経営」の進展をたやすいものにしただけではなく、個別企業の利潤獲得という目的を越えて、労働者の生活のすべてを企業の論理の中に埋没させていく「日本型企业社会」の本格的形成に大きな役割を果たすことになるのである。<sup>(41)</sup>

では、このような展開を見せたにもかかわらず、経営参加そのものはなぜ「ブーム」に終わってしまったのであろうか。

第一に、理念的な曖昧さである。それらは、一般の市民あるいは労働者に訴求するほどの明確な理念あるいはビジョンを持ち合わせていたわけではなかった。企業レベルの労使協議制にせよ、職場レベルの小集団活動にせよ、この時代にはじめて提唱されたものではなく、その必要性は個別には以前から叫ばれていたものである。また企業を越えるレベルの参加については、先述したとおり、現実感の乏しいものとししか映らなかった。そういった状況の中で、いくらその「成果」や「意義」が強調されたところで、それらは労働者の心に強く響くものとはなりえなかったのである。彼等の関心はむしろ春闘体制の実質的終焉にもなまって生活や権利の保障がどのようになるかであったのだが、「経済危機」や「企業の社会的責任」を前面に打ち出す経営参加の提唱は、こうした労働者の不安感を払拭し、新たな道を指し示す道標とはならなかった。したがってそれは、労働組合の「生き残り戦略」の中で語られることはあっても、労働者、国民の生活設計の中で論じられることはほとんどなかったのである。

第二に、理論的な精緻さの欠如である。それらは、可能性としては職場レベルから国民経済レベルに至るまでの広範な領域をカバーするものとして設定されていたにもかかわらず、とくに企業を越えるレベルの参加に関しては、それが社会全体の統治プロセスの中でどのように位置づけられるのか、企業内のそれとどのように連動するのか、理論的説明は必ずしも十分に行われなかった。また、企業レベル参加の実質化のためには避けることのできないはずの法的規制の議論がほとんど進まなかった。そして、「労使のコミュニケーション」充実を拠り所にした企業レベル参加をこれまで通り「機能」させ、また職場レベル参加によってこれを補完させようとする動きに終始した当時の理論的動向は、結局のところそれが労務管理の一手段としての位置づけし

か与えられていないことを如実に示すものとしかなりえず、例えば社会経済国民会議1976年提言「政策参加に関する提言」に見られる「わが国の民主主義体制をあり方を見直し、進んで豊かな福祉社会を実現するため」といった論調は、単なる美辞麗句に留まることが露呈せざるをえなかったのである。

第三に、予想を超えるスピードで進んだ労働運動の再編の影響である。日本型経営参加萌芽期においては、企業別労働組合を一方の主体として据えることを前提として議論が行われ、制度の整備されてきたという経緯がある。換言すれば、労働組合に対して「労働側のまとめ役」としての役割を期待し、それによって労使関係の安定化が図られてきたのである。しかし既に述べたように70年代後半以降の組合は弱体化、再編（右傾化）の一途をたどった。ある程度以上の組織率とそれを基盤にした労働者統合力、団体交渉力、社会的影響力を当時の組合が喪失しつつあったとすれば、それらに主体的役割を担わせようとする参加制度が訴求力を失うのはむしろ当然の帰結であった。また、労働組合を介さない職場レベル参加は、組合の分断と個別労働者の「組合離れ」をさらに助長するという側面をもともと有していることも見逃せない。すなわち、実態として経営側が描いた経営参加制度が整備されるにつれ、その必要性は相対的に縮小するという面があったのである。

第四に、とくに企業レベルでの労使協議制に見られる形骸化傾向に対して、有効な対策がとられることがなかったことがあげられる。「日本型経営参加」の象徴的・代表的な制度としての労使協議制の形骸化が進行すれば、経営参加論そのものへの熱が冷めてしまうのは当然のことであった。しかも、先述したように、こうした形骸化は半ば意図的に放置されたのである。

しかし、「ブーム」の興亡に関わりなく、企業レベル、職場レベルの参加制度は着実に日本型労務管理の中に組み込まれ、「企業中心社会」の構成要素としての役割を果たしていくことになる。そこには管理技法としての参加制度が少なくとも、ブームに終わる短期的なものでもなければ、時代を超えた絶対的普遍性をもつ長期的なものでもなく、いわば中期的普遍性をもつものとして、変革期を迎えた日本企業、日本社会に受容されたことを意味するのである。そして、それが再び変革期を迎えるのは、1990年代以降、日本型企業システムそのものの見直しが叫ばれ、とくに「新・日本の経営」の名の

下に雇用制度が大きく変容する時期となるのである。

005 尾高邦雄「前掲論文」。

006 V.H.Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Garland Pub. 1960.

007 松永裕方「前掲論文」。

008 この他、小池和男氏は、日本企業において「深い内部化」が進行し、労働者のキャリアが企業内に深く組み込まれることによって、退出コストが極めて高くなっていることから、発言つまり参加の必要性が高くなっている、として、労働者側の積極的な参加姿勢の形成要因を説明している。本稿で明らかにしたように、労働者側にどこまで自律性が備わっていたかについては疑問視せざるを得ないが、内部労働市場の形成が経営参加と関わっているとの指摘は看過できないであろう。(小池和男『職場の労働組合と参加-労資関係の日米比較-』東洋経済新報社、1977年。)

009 ダーバーによれば、経営参加は対立的 (adversary) 性格と相互扶助的 (mutualistic) 性格の両方を有しており、一方が他方を排するべきものではない。ある問題について当事者同士が利益と権利の対立を認識しながら、合意された手続きを通じて、その対立を平和的に解決するプロセスの形成が、労使双方の経営参加への「期待」を具現化することになる。(M.Derber, "Collective Bargaining, Mutuality, and Workers' Participation in Management," *International Industrial Relations Association Fifth World Congress*, 1979.) この対立的側面と相互扶助的側面は、例えば協議事項別に区分できるようなものではなく、経営参加のあらゆる側面において併存するということができる。

010 例えば森 五郎氏らは、労務管理技法の発展を、専制的労務、親権的労務、近代的労務、現代的労務というように4つに区分し、現代的労務の段階においては、①経営労働秩序の安定・維持における労使対立から労使協調・協力といった労使関係の「成熟化」の進展、②人間関係研究や行動科学理論の成果を応用した、非金銭的インセンティブを重視する労働意欲向上施策の発達、③労働強化に依存しない労働生産性向上策模索の一環としての、「従業員満足」への注目、といった点を挙げている。(森 五郎監修、岩出 博『LECTURE 労務管理』泉文堂、1995年、pp. 6-29.)

011 1970年代後半以降の企業中心社会形成の過程については、森岡孝二『企業中心社会の時間構造』青木書店、1995年に詳しい。そこでは特に、労働時間の全体的構造と長時間労働の象徴的問題としての過労死に焦点を当てて以下のように整理が行われている。すなわち第一に、政府の労働時間統計では1975年以降、年間労働時間はほぼ横ばいに推移しているように見えるが、それは労働時間の二極分解、即ち一方で男性正社員を中心とする所定外労働時間の増加と、他方での女性を主力とする非正規労働者の増加がともに進んだことの「相殺」の結果に他ならないこと、第二に、労働省が行う「毎月勤労統計調査」と総務庁が行う「労働力調査」という2つのデータをつき合

寄せた結果、この時代の労働者一人あたりのサービス残業が年間340時間に達しており、こうした状況が、第一次オイルショック以降本格化したとされる過労死の増加傾向に拍車をかけたと考えられるのである。なお、全国初の過労死問題を扱う団体である大阪過労死問題連絡会は1981年に設立され、その直後、この問題に関する初めての出版が行われている。(上畑鉄之丞, 田尻俊一郎編著『過労死－脳・心臓系疾病の業務上認定と予防』労働経済社, 1982年.)