

# The Theory and the Actual State of the Workers' Participation in the 1970s (1)

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/2297/24611">http://hdl.handle.net/2297/24611</a>

# 1970年代経営参加の理論と実態(1)

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（以上本号）
  - 4 企業を越えるレベルでの「参加」（以下次号）
- 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 -

## I はじめに

前稿<sup>(1)</sup>において、筆者は1950年代から60年代中頃までのいわゆる高度経済成長期における経営参加をとりあげ、それが「国民的課題」としての生産性向上実現に必要な「安定的」で「近代的」な労使関係の確立のために一定の役割を果たしたことを確認し、これを日本における経営参加制度定着の萌芽として位置づけた。また、別稿<sup>(2)</sup>においては、1990年代に提唱された「新・日本的経営」下での労使関係の変質と日本型経営参加の変容をとりあげ、日経連報告書等ではこれまでどおり企業別労働組合が日本的労使関係の中核を担うことへの期待が表明されているものの、他方で非公式の労使懇談会や個別労使紛争への対応など「多様な労使関係チャンネル」の整備がすすめられ、組合を抜きにした労使関係が現実味を帯びてきていること、そして、

一般に経営参加の形態であると認識されている労使協議機関や職場参加もそのような傾向を助長する存在としてクローズアップされつつあることを明らかにした。そして、これらの考察により、制度構築や運営について法的規制力をもたない「日本型経営参加」の性格形成に、その導入、展開の主たる提唱者であり、主導的役割を担ってきた諸経営者団体等が大きな役割を果たしていることが浮き彫りにしてきた。

しかし、「日本型経営参加」の潮流を考察するとき、高度経済成長の終焉と低成長下における企業・産業の安定的発展の模索という大きな変化を経験した1970年代におけるそのダイナミックな展開を無視することはできない。日本生産性本部を中心に、企業内における労使協議制を中核として押し進められてきた「日本型経営参加」は、制度的には既に定着の様相を見せていた。日立造船、松下電器、サンケイ新聞など、「日本的な要素を加味した画期的な制度」として各メディアを通じて紹介された事例も少なくない。<sup>(3)</sup>

だが、この時代の政労使それぞれの言動は、そうした事例数やその成否を越えて大きなインパクトを有していた。すなわち、後に「企業中心社会」の基盤をなす「日本の労使関係」の確立に大きな役割を果たしたのが、この時代における経営参加の議論だったのである。<sup>(4)</sup>

後に詳しく見るように、経営参加に関する当時の各種報告書等には、経営参加こそが今後の企業経営において目指されるべき正しい方向であり、それは社会正義の推進であるとの擁護姿勢が多々見られる。<sup>(5)</sup> 西ドイツや北欧諸国におけるその展開との連動を指摘し、世界的に「参加革命」が起きつつあるとの見解も珍しくない。<sup>(6)</sup> 他方で、政労使各方面から別々の意図と内容をもって語られる経営参加を「妖怪」と呼び、その動向の「本質」を労使関係論の立場から批判する見方<sup>(7)</sup>や、肯定派の議論が「経営者主導の現状に追隨的」であるために、「参加の土壌とも言うべき日本の労働者の存在とエトスや労使関係の特質について、表面では寡黙であり内心では無批判である」<sup>(8)</sup>との批判も根強いものがあつた。

しかし、1970年代の経営参加は実践的にも理論的にも一種の「ブーム」の域を越えることができず、論争の決着を見ないまま、やがては沈静化していくことになる。なぜ、この時代の動向は一定の社会的影響力を有し、大きな

注目を浴びたにもかかわらず、普遍的な存在として日本社会に定着するには至らなかったのだろうか。そこには、当時の論争の主題であった「日本の労使関係」と経営参加をどのように結びつけるのかというテーマを越えた要因が存在していたのではなからうか。そこで、この時代における「日本型経営参加」の特質を整理することによって、これらを明らかにすることが、本論の主たる課題である。

- (1) 抽稿『『高度経済成長』下の経営参加 -『日本型経営参加』の萌芽-』『金沢大学経済学部論集』17巻1号, 1997年3月, pp. 63-89.
- (2) 抽稿『『日本の労使関係』と経営参加の今日的展開』『金沢大学経済学部論集』17巻2号, 1997年3月, pp. 63-88.
- (3) 松下電器では通常の労使協約とは別の「経営参加に関する特別協定」に基づいて労使トップによる経営委員会が設置されたことで知られる。松下電器労働組合「松下労組における経営参加」『調査資料月報』36号, 1978年8月, pp. 3-5。また「松下電器における新しい経営参加制度」『労政時報』2422号, 1978年8月, pp. 34-40。を参照。) また、サンケイ新聞では労組委員長を取締役にオブザーバー参加させることを認め、代わりに労働協約の中に争議権の放棄を明記した「平和義務条項」を挿入したことで、種々の論議を呼んだ。(岡部浩・提箸喜雄「サンケイ新聞社の新労働協約秩序 - 労組の画期的経営参加にみる新しい労使関係像-」『労働法学研究会報』1053号, 1974年7月, pp. 1-19。を参照。) 日立造船については後述する。
- (4) 1970年代型経営参加についての研究はこれまで相当数見られる。労使関係論的アプローチを試みた代表的なものだけでも、以下のように多数が挙げられる。  
木元進一郎『労働組合の「経営参加」』新訂増補版, 森山書店, 1986年。日本労働協会編『経営参加の論理と展望 - 西欧的潮流と日本の土壌-』日本労働協会, 1976年。長谷川廣編『現代日本企業と労使関係』労働旬報社, 1981年。「経営参加」研究会編『経営参加の諸問題』同朋舎, 1980年。占部都美『経営参加と日本の労使関係』白桃書房, 1977年。仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会, 1988年。小池和男『労働者の経営参加 - 西欧の経験と日本-』日本評論社, 1978年。大橋昭一他編『経営参加の思想』有斐閣, 1979年。
- (5) 例えば、「最も重要なことは、経済運営のための国民的合意と経営施策のための労使の協力である」(社会経済国民会議『変貌する労使関係 - 21世紀への長期予測-』1977年5月。)。また、1974年1月22日の日経連常任理事会の席上では、「経営参加ないし全員経営の考え方こそ、我が国の安定成長の基盤たりうる」との発言があったと記録されている。

- (6) 安井二郎『「労働の人間化」と参加革命』『日本労働協会雑誌』194号, 1975年5月, pp. 2-16.など。
- (7) 木元進一郎『前掲書』。
- (8) 熊沢 誠「日本の労働者参加論批判」労働運動研究者集団編『月刊労働問題増刊「経営参加論」批判』日本評論社, 1978年, pp. 79-110.

## II 1970年代における経営参加の諸相

経営参加問題は基本的には資本主義経済体制下における労使関係問題に起因するものである。そこでまず、本論で取り扱うのは1960年代末期から1980年代初頭までにおける日本経済および労使関係動向の特質を踏まえた上で、この時代の「日本型経営参加」の姿を明らかにしていこう。

### 1 「社会の行き詰まり」と経営参加

橋川武郎氏や馬場宏二氏<sup>(9)</sup>によれば、高度経済成長前期の日本社会は経済成長が「会社主義」をもたらすという側面が強く前面に出た社会である<sup>(10)</sup>のに対して、およそ60年代半ば以降の高度経済成長後期においては、この両者が並行して作用する相互増幅関係の傾向が強まった。すなわち、労働者層の企業経営への「参加」を普及拡大することによって彼らを「社員」化し、品質向上を含む生産力発展に結びつけるという意味での「会社主義」の位置づけ、役割が拡大し、新たな社会・経済秩序と労使関係枠組みの模索が始まったのがこの時代だった。そしてこのような転換を促したのは、それまでの経済成長の負の側面が噴出したことによる「社会の行き詰まり」に対する経営者側の危機感であった。

そこで、ここではまず、日本生産性本部労使協議制常任委員会（委員長：中山伊知郎氏）による『労使関係白書』を引用しながら、こうした「社会の行き詰まり」期における経営参加の「必要性」と「期待される役割」に関する経営者側の論調を確認しておこう。

サブタイトルを「転換期に立つ労使関係」としている『労使関係白書』第1巻（1966年）では、中山氏は日本の労使関係を「労使の対立関係を基盤と

して、一方において抵抗の様相があり、他方においては協力の萌芽がある。」として、「対立」の時代から「協力」の時代への移行を示唆している。賃金問題や総評、中立労連系組合の政治活動強化などの不安定要素を指摘しながらも、全体としては、生産性運動の浸透による高度経済成長政策の成功とそれに呼応する形での企業別労働組合を主体とする労使関係ルールの形成に対する強烈な自負が見られる。60年代前半の証券不況を特定企業に対する無担保・無制限の特別融資や戦後初めての赤字国債発行といった半ば強引な政策によって克服し、前年より「いざなぎ景気」に突入していたことも、こうした記述の背景になっているだろう。すなわち、ここでの「転換期」とは高度経済成長が第二ステージに上がり、いよいよ技術革新や産業再編をテコにした国際競争の本格化が展開されるとの認識に立ったものだったのである。

ところが、1970年代に入ると、にわかにはその様相は変化してくる。『労使関係白書』のサブタイトルを概観しただけでも、1970年版「福祉と参加の社会をめざして」、71年版「新たな人間環境への挑戦」、72年版「福祉社会実現への道」、73年版「生涯福祉への出発」というように、人間重視、福祉重視を強調するものが目立つようになるのである。この時期に必ずしも高度経済成長の終焉が決定的となったとの認識があったわけではなかろうが、「黄金の時代といわれる経済の急速な発展はわれわれ人間社会に新しい多くの解決すべき問題を提起する。」「従来とかく軽視されがちであったこれらの問題と真剣にとり組んで生きがいある幸福な社会づくりをしていかなければならない。」(70年版)との文言に見られるように、労働、福祉、公害、国民生活等の面における経済成長偏重の弊害への一定の配慮が必要とされ始めたのである。とくに70年版では「生産性運動の三原則を踏まえて」新たな運動の目標が以下の5項目にわたって提言されている。

1. 経営革新と人間尊重
2. 組織と情報への参加
3. 最適雇用の推進
4. 高福祉の実現
5. 国際連帯の増進

非常に広範囲にわたる提言であるが、さしあたって本論文の主旨に即した

部分のみを取り上げるとすると、1. に関わって非物質的福祉への欲求の高まりや管理社会への不満が見られることから、それらを解消する「福祉社会」への道が模索されるべきこと、2. に関して、単に参加型社会の構築を提言するだけでなく、とくにこれまで欠如しがちであった技術や情報への参加を推進することによりそれが推進されていく、というように踏み込んだ提言を行っていることなどが注目される。また、人間疎外問題について、所有からの疎外、大規模組織における運営のための諸決定からの疎外、高度生産性社会を支える「記述情報化革命の進展」による新しい技術や情報からの疎外という3点を取り上げ、それぞれの解消のためには各種の参加技法が有効であるとの見方を示している。このうち、まず、所有からの疎外については、従業員持株制など財産所有への参加の拡大によって一定の解消が図られるのではないかとしている。その論調は、「生産性向上の成果の分配」という文言からうかがえるように、まず労働者が生産性向上に全面的に協力し、その成果拡大が前提とされていること、企業の自己資本比率を高める方策としての期待が大きいこと、J.E.ミードの財産所有民主主義、W.レブケの経済ヒューマニズムにおける財産所有民主化の提唱、K.マルクスの「所有からの疎外」論などの諸論を同列に扱う若干乱暴とも思える議論になっていることなど、いくつかの問題はあるものの、少なくとも、生産性向上が直接労働者の富や福祉の向上のつながるのではなく、財産分配の不平等を解決するためには新たな手段が必要であることを認めているという点では前向きに評価できよう。第二に組織における諸決定については、労使協議制を企業レベルのみならず、産業レベル、全国レベル、そして職場レベルにおいて展開することにより、「各種の管理運営を、漸次、職場の従業員の自治にゆだねていって工場共同体 (plant community) の形にしていくこと」による解決が示唆されている。直接的にせよ間接的にせよ何らかの形で自らが関わる組織の運営に参加、関与していくことは、しばしば民主主義の基本とされるが、ここでは疎外問題をより大きく捉えることによって、現代におけるその必要性、火急性を強調している。ただし、労使協議制のみに触れることにより意思決定参加をきわめて限定的に取り扱っている点、またそれが「従業員の自治」に直結するとの単純な妄想をかき立てようとしている点、ここで言う「大組織」を「企業

も労組も」というように一般化してしまい、資本主義企業組織の持つ特殊性を無視している点など留意すべき点多々ある。第三に技術や情報からの疎外については、これを「新しい形の疎外」と位置づけている。そして、それを「参加」によって克服することは、個人の疎外の解消のみならず、意思決定への参加を実効性あるものたらしめ、さらには、労働者による積極的な提案が期待できる組織環境をも生み出す、としている。技術や情報といった近未来における産業発展に不可欠な要素について、それが人間生活にもたらず負の部分を示したことは、経営参加の全体像を考察する上でも、重視され得るものと言えよう。ただ、ここでの「参加」は実際には教育訓練活動や伝達といったものがイメージされているだけであり、労働者の主体的積極的な情報や技術への参加の具体的提起がなされているわけではない。

このように、この年の労使関係白書は、相当の問題を残しつつも、「経営参加ブーム」を迎えることになる1970年代の幕開けにふさわしいとも思える主張を展開している。そして続く71年版白書でも、高度に発達した技術中心・経済成長前提社会における跛行状態に目を向け、人間優位の環境創造に着手すべきであること、そのためには経営参加が有効であるとの主張が展開されるのである。こうした人間重視、労働者重視の外観を持つ主張は、日経連の主張した「全員参画経営」の考え方にも共通している。<sup>111)</sup>

しかし、一見すると「人間重視」を打ち出しているかのように見えるこれらの提言も、現実には、新たな局面を迎えた日本経済の諸問題の解決への労使一体となった取り組みを通じた経済体制強化をにらんだものであることが次第に明らかになる。

72年版では、具体的課題として、所得配分や職場における人間疎外等ではなく公害、インフレーション、国際協力といった問題を取り上げ、転換期を迎えた日本経済の諸問題を打破するために、「対立を越えて」労使間で協力、調和・連帯が進展することの必要性をことさらに強調している。もちろん、これには当時の春闘の激化と毎年10%を越えるベースアップを、生産性本部のみならず、経済界全体が深刻な問題と捉えていたという事情があるだろう。また白書の中でも注意深く「公害の問題が出たからといって、それによってこうした争点（賃金、労働時間等…筆者）をすべて棚上げしようというのは



問題から眼をそらすための詭弁にすぎない。」と述べてはいるが、続いて「国民は公害や物価高に労使がいかにとり組むかのほうが関心事である」というように、きわめて曖昧な「国民」という表現に依拠することによって、労使対立が時流に沿ったものでないとの印象を強めようとしているだけでなく、現時点でとり組むべき最優先課題を、産業社会における人間の全般的な復権という大きなテーマから、さしあたって眼前にある公害や物価高の解消という個別的具体的で、しかもその主要因が労働側ではなく専ら企業側に求められるべき問題へと微妙にすりかえようとしている点が目に付く。

この傾向は翌73年版にも受け継がれる。つまり、日本経済がインフレ・ビルトイン体制、環境汚染拡散体制、常時輸出超過体制という三者の相互補強関係の上に構築されていると捉え、労使が一体となってこれらの問題にとり組むべきであるとの主張を鮮明にしているのである。「総合的な福祉充実」のために労働組合もまた社会的役割を果たし、具体的提言・行動を展開していくべきことは論を待たないであろうが、そのことが直接「労使一体」の体制をとるべきことにつながる論拠が示されていないし、そもそも資本主義の行き詰まりを招いた原因がどこにあるのか全く触れられていない。また、例えばインフレ解決には「国民経済全体としての生産性向上を図り、賃金上昇を吸収していくことが必要である」と述べ、結局のところ生産性向上に労働者全般の動員を求めるという旧来型の提唱に終始してしまっていることも、これら一連の提言の限界を示していると言えよう。

「経済体制の転換」への「労使協力」を訴えるだけでは不十分であるとの認識があったためか、74年版では「企業の社会的責任」についての言及に多くのスペースが割かれている。もちろんそれは、経団連や経済同友会などが相次いで「自由で健全な」競争市場と社会の秩序に向けて企業が果たすべき責任の明確化の必要性を明示していたこと、<sup>(12)</sup> 生産性本部自身もこの年「企業の総合社会的責任指標」による社会的責任の数量化、客観的計測化を提唱していたことに大きな影響を受けている。<sup>(13)</sup> しかし、組合活動についても「労働組合が福祉社会建設に果たす役割はますます大きくなり、それにとまなう新たな責任を自覚して活動分野を広めてゆくことは、当然考えられることである。」というようにさしたる根拠を示さないまま、一あえて提示され

ているとすれば、あくなき賃上げ欲求がインフレの原因であるとの論述であろうか— 相当の社会的責任負担を要求し、そのためにも参加体制が必要不可欠であるとの提言に至っている。

なお、ここで示されている「社会的責任」とは①企業の社会的責任の分担、②労働者の福祉向上に対する責任、③労組自体による狭義の社会的責任の3つである。組合構成員数やその社会的影響力の大きさを考慮したとき、これらの活動が推奨されるべきであることは正論であろうが、このように列挙することにより、組合本来の機能である構成員（場合によっては未構成員を含む）の福祉向上、生活安定への比重が不当に矮小化されてしまう危険性がある。そしてそこには賃上げ率の大幅上昇が恒常化しつつあったことに対する経営者側の危機感が見え隠れする。また、不正な企業活動—公害の垂れ流しや商品の不売買い占め、不当利得など—に対する労使協議制等を通じてのチェックはどこまで労組の「責任」とされるべきなのか、十分に吟味された上での主張とはなっていない点は大きな問題である。半ば企業内部者として機能している組合に対してこのような役割を求める社会的期待があったことは事実であろう。しかしそうした責任を付されるからには、それ相当の権限が付与されなければならない。つまり、企業体制の結果としての諸問題の解決への関与が求められるのであれば、当然ながら、問題発生の原因たる企業内意思決定過程における相当の発言権、意思決定権が労働組合側に付されてしかるべきなのである。労使協議制や団交がそうした類の権限であるのか、そこで与えられる権限の大きさは上記責任を組合に付するのに十分なほどものであるのかどうかについての言及は、ここにはない。

75年版では相変わらず「新しい時代の胎動」を唱えながらも、そこでは生産性本部の運動方針が20年前と比べて転換するべきではないとの主張が目につく。すなわち雇用の増大、労使の協力協議、生産性向上とその成果の公正配分という生産性運動の3原則の「普遍性」の堅持である。これはそれまで繰り返し社会の変化とそれにとまなう労使関係の変容を主張してきたものが、結局のところ生産性本部発足当初の基本方針と同一路線にある主張であることの確認と見なすことができる。つまり、今後の日本経済においてもまず優先・前提とされるべきは生産性向上であり、それに向けての「参加拡大」

であり、その結果としての「成果の配分」だったのである。

その後、77年版（サブタイトル「日本型経営参加の提出」）では、効率化と民主化を結ぶものとしての労働者による経営参加像を提示し、企業間競争が「社会的公正」遵守という条件の下での公正競争でなければならず、そのためには「経営者側に労働者参加を受け止めるだけの体制があるか、また参加の主体たる労働者側が、社会的公正実現のために十分な力量を備えているか」が重要であるとする。また他方で、日本における経営参加制度の支柱を担うのが労使協議制であるとの認識を示した上で、それを「社会的公正という理念を実現するための方策のひとつと考えるが故に、それが個々の企業における任意的制度にとどまらず、すべての企業において、この理念に奉仕するように機能すべきである」と考える。換言すれば労使協議制は一つの社会規範として定着させるべきなのである。」というように、参加制度を労使関係制度としての役割にとどまらせず、成熟経済社会、国際化社会における安定化装置として位置づけ、そのための法的整備をも提唱している点が注目される。1978年版（サブタイトル「成熟経済社会の労使関係」）における「市場機構と議会制民主主義を補完する」システムとしての参加制度の位置づけもこの延長線上にある。またさらに、経営参加を軸として展開されるべき「近代的労使関係」像が鮮明に描かれる。すなわち、「近代的労使関係とは、労使が対等の立場に立って、その間の問題を交渉によって解決していくという制度である。そしてこの制度の究極の目的は、これによって社会的な安定を保証し、不必要な摩擦による損失を回避するということである。一口で言えば、民主化による能率の制度である。」ここにはまず、日本社会全体の安定のために、労使関係を資本主義市場および政治機構と並ぶ重要な場（フィールド）と捉える認識がある。そして、日本の労使関係が決して安定的ではなく近代的なものでもないことが、新しい社会秩序構築の阻害要因となっているとの問題意識がある。だからこそ、「スタグフレーションの重要な要因の一つが…社会的要因 —とくに労使関係における社会的解体— にあるとすれば、…労使関係の統合を再興することが…重要な課題であるということが理解できるであろう」というように、参加制度の導入による「社会的統合」とそれを通じた効率改善をめざそうとする。1950年代以降の生産性運動が高

度経済成長を支える「安定した労使関係」として機能してきたことを評価しながらも、「1980年代には、労使関係に社会解体现象が生じないとは言えない。」と述べ、ことさらに社会安定に向けての「参加」の現代的意義を強調するところに大きな特徴があるのである。そして具体的提言として、1964年の「企業内における労使協議制の具体的設置基準案」に「社会的公正の実現ということに、より重点を置いてこれを整理」した改訂版である「『企業運営労使協議会』設置基準案」を掲載している。

こうした主張で一貫しているのは、労使関係の安定化、再構築が経済社会の不安定性要因排除につながるという認識、そしてそれを担う制度としての経営参加への期待である。そしてそれは、同時期に出された他の諸団体による報告にもある程度共通してみられる特徴となっている。

例えば、1973年に設立された社会経済国民会議はその「設立趣意書」で以下のように述べている。「現在、企業の社会的責任が厳しく問われている。同様に、労働組合もまた社会的責任を問われている。それだけではない。国民は政治・政党の社会的責任も不問に付してはいない。このような大組織に対する責任追及は、いずれも経済優位の社会から福祉優先の社会への価値体系の変化にともなう世界的現象であり、旧い秩序から新しい秩序へ、旧い体質から新しい体質への脱皮を要求している。」「福祉社会という新しい文明の創造は…広汎な社会的勢力の合意と結集がなければならない。」つまり、急速な経済成長を基盤として築かれてきた戦後日本社会体制の行き詰まりに対する危機感であり、政労使のみならず消費者団体をも巻き込んだ「新しい秩序」づくりへの総意形成への意欲の表明である。そこで唱えられる「経済優位の社会から福祉優先の社会への価値体系の変化」は、経済社会のあり方そのものの大きな転換の示唆のようにも映る。しかし、同会議はもともと日本生産性本部から独立した機関であり、その意味では、生産性運動の拡大発展を目指していることには変わりがない。<sup>(44)</sup> そのことが端的に現れるのが、1975年中間報告<sup>(45)</sup>である。ここでは石油危機や環境破壊、自由市場機構の欠陥の露呈など「超企業的問題」および労働環境の人間化の問題や作業現場における人間疎外の克服と職務充実化の問題など「企業内における下からの問題」が一挙に噴出したこの時代を「混迷と危機感の1970年代」と表現しな

がらも、その解決を「労使の協力」に求めるばかりで、根本的原因の解明、解決を図ろうとする姿勢には疎い内容となっている。また、経営参加の意義は「対話の拡大」であると明言している点も注目される。すなわち、公害問題等で顕著になった社会全体の「反企業」的ムードの高揚を認めながらも、そこに横たわる諸問題を企業レベル、産業レベルでは解決困難なものとして自らの責任と努力による解決を半ば放棄し、「高度成長のひずみ現象や生態系の限界から、軌道修正を迫られている日本経済が、成長減速のワク内で行き届いた社会保障や福祉施設を充実するには、社会の成員全体の犠牲と協力的なしには不可能」と述べ、国民各層を半ば強制的に「対話」の席につかせ、彼らを巻き込んだ「合意形成」システムを構築しようとするのが同会議のめざす「経営参加」であることが伺える内容となっているのである。さらに、1978年報告書<sup>(16)</sup>では「一方に『労働権』があり、他方に『経営権』があり、この対立するふたつの基本的権利の『力のバランス』によって、狭い意味での雇用条件が決定されてきたようなやり方を、この際根本的に反省してみる必要が生ずるに違いない」と述べることによって、労使関係のあり方の「見直し」を迫っており、「対話」「協力」重視傾向をより鮮明なものにしている。

ただし、同会議は、「3つのルール・メイキング・チャンネル」論を打ち出すことによって、団体交渉、労働協約の存在意義を一定程度認めていることにも留意しておかねばならない。すなわち、一方に「労使が生産に協力する面」における「命令服従の原則」を貫徹する人事管理、他方に「労働と資本が交換される面」において労使が「自由対等」「任意主義（レッセ・フェール）」にしたがって行動する団体交渉を位置づけ、経営参加をその中間的存在、すなわち「労使間の協力を目的とする」ものでありながら「労使が自由対等の立場で組織的に協力のルール（協定など）を作り執行するもの」としている。<sup>(17)</sup>しかし、「中間的存在」としての経営参加の必要性がよりクローズアップされてくる要因については、経営側からの経済危機対応要求と労働側からの「労働の人間化」要求があげられるのみで、必ずしもそれ以上の説得力をもつ説明は見られない。労使関係に対立的側面と協調的側面が共存することは当然であろうが、どのような状況、経緯で参加制度が導入、展開されるかによって、労使関係へのインパクトは大きく異なってくるということ

に対する認識、考察が行われていない点で、この主張には問題がある。すなわち、既存の団体交渉や人事管理にどのような限界が生じているのかについての総括がないまま「第3のチャンネル」への注目を促すという論理的飛躍がみられるのである。また、これら3つのチャンネルは結局当事者がほとんど重複しており、とくに団体交渉と経営参加に関しては、後にも詳細に見るように、事項別や「対立的側面と協調的側面」等による機械的な峻別はほとんど不可能な状態にある、という点への目配りも十分でない。そのために、同報告は、団体交渉活動を中核とする既存の労使関係の性格と活動領域を意図的に狭め、逆に経営参加のウエイトを大きくすることによって、労使関係全体の性格を変革させようとの狙いがあるのではないか、という疑念が生じてくるのである。<sup>(18)</sup>

この点については、日経連も、労働組合が「協議参加することは少なくとも対抗勢力としての性格を失うものではない。」<sup>(19)</sup>と述べている。また、経済同友会の「減速経済の厳しい環境にさらされる今後の企業経営の下では労使の合意と信頼関係の積み重ねが実現できるかどうかが企業の命運を左右することになる」<sup>(20)</sup>との主張にも、既存の労働組合活動に一定の配慮を示し、団体交渉矮小化論を否定するかのような姿勢が見られないわけではない。

しかし、実際にはそれが労使間での危機感の共有のためのステップであり、「企業の社会性あるいは社会的責任」への労働者側の積極的な関与、すなわち「政労使それぞれの立場からの社会安定システムとしての参加制度への自主的な関与」<sup>(21)</sup>こそが、経営者団体側の真の意図であったことは、労働者の人間性や生活安定への注目を標榜しながら、そうした観点さえも市場経済活動に内包してしまおうとする姿勢からも明らかなるところである。例えば、関西経営者協会の提言<sup>(22)</sup>では以下のように述べている。

「効率的な企業活動と今日的な人間疎外をどのように調和させるか、企業組織を構成する人間が企業の諸活動に対してどのようなかわり合いを持つことができるのか、そのための企業組織や仕組みはどのようなものであるべきか、などが問われるべきである。」「経営参画は、企業組織を従業員という人間集団を中心とした共同体とするとともに、企業と地域社会との積極的共存化をはかるものであって、企業内外の問題に対応できる体制を確立するも

の」であり、「従業員が経営の中に組み込まれるものではなく、自らを組み込むこと」である。そのような制度の中で、「労働組合は、特定のイデオロギーにとらわれず、経営者と共通の土壌にたって目標を設定し、そのための条件整備がなし得る体制を如何に作るかが労働組合の経営参画を可能とする前提となる。」

ここでは、人間疎外の克服を大きなテーマとして掲げながら、あたかも、労働者が「自らを組み込む」ことによって、あるいは労働組合が「経営者と共通の土壌にたって目標を設定」することによって、その問題が自動的に解決されてしまうかのような短絡的な内容となっている。すなわち、労働者の疎外問題、人間性回復問題が何に根ざしており、それがなぜ今日クローズアップされざるを得なくなっているのかという問題に対する検証がまったくなされないまま、経営参加推進のみが説かれているのである。

さらに、先述の経済同友会1975年報告書では「効率と社会的公正のバランス」という表現が再三にわたって登場するが、その内容を見ると両者の比重が同一視されているわけではないことがすぐに明白となっている。すなわち、この報告書は1974年報告書『新しい自由経済と企業の革新』を踏まえて、市場経済活性化を最優先する新自由主義との関連の中で経営参加を論じるというスタンスにたっており、「経済社会存立の基盤である効率性の確保を前提とした上で、社会的公正の確保に焦点を当てて研究を行う」結果、西欧における経営参加の意義として、労使関係の安定化、職場における規律の弛緩の抑制、労働者の資産形成といった点のみがあげられ、労働の人間化や労働者の人間性回復、産業民主化を通じた民主的社会構築に関する議論への注目は欠如してしまっているのである。また、日本における参加制度充実の必然性に関する記述においても「(イ)企業構成員の意思決定への参加の中で民主主義の発揚が、(ロ)企業を取り巻く社会集団との対話の機構づくりの中で社会性の発揚が、(ハ)利潤参加制度の整備により分配の公正の発揚が、そして(ニ)職場レベルでの参加において人間性の発揚が可能になり、それが参加意欲の触発による効率性の増大にもつながる」というように、参加制度がもつ様々な側面を最終的には効率的市場経済運営へと集約させてしまっているのである。

木元進一郎氏は、こうした経営者サイドからの一連の報告、提言に対して、

「分析的発言と言うよりは政策的発言である」とし、その主張の偏りを強く批判している。<sup>(23)</sup> それが紛れもない事実であることは上の考察からも明らかであろう。ただ、それでもなおこれら一連の報告には企業の持つべき社会性や社会的責任、個々の労働者の人間性に焦点を当てたこと自体は大きな意味をもつ可能性がなかったわけではない。すなわち、少なくとも直截な効率性概念の追求が日本経済の成長および個別企業の利潤獲得にはつながらないとの認識が一般に広がり、「民主主義」概念の導入とそれをテコにした「国民合意形成」すなわち参加体制の構築によって、労働者、消費者といった国民各層の総参加による新たな社会構築の萌芽と位置づけることができるならば、相当の評価が必要となるかもしれないのである。しかし、次項以降に見るように、それらは現実には経済効率性優先に対するアンチテーゼとしてではなく、むしろそれを強化する手段、すなわち具体的には労使関係を協調志向から統合志向へと再編していくための手段としての期待を担い、展開されていくことになる。そしてそれが、この時代の経営参加論およびその制度に「独自性」を持たせることになるのである。

(9) 馬場宏二「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会(1) - 課題と視角 -』東京大学出版会、1991年、pp. 71-72.

橋川武郎「日本の企業システムと高度成長」橋本寿朗編『20世紀資本主義Ⅰ - 技術革新と生産システム -』東京大学出版会、1995年、pp. 137-169.

(10) この主張は、筆者が前稿で指摘した萌芽期における「日本型経営参加」の役割と矛盾するものではない。1950年代から60年代前半にかけての参加制度は、「労使一体」での生産性向上への取り組み推進において欠くことのできない存在と位置づけられていたが、他方で、それが萌芽期であるが故に、自ら日本経済を牽引するほどのエネルギーを持ち合わせていたわけではなかった。むしろ、生産性向上を通じた経済成長という明白な目標を掲げることによってこそ、その制度としての普及浸透を訴えることが可能だったと考えるべきであろう。つまり、ここで言う「会社主義」の展開、経営参加への労働者の大量動員には、経済成長という結果がともなうことが不可欠だったのである。

(11) 全員参画経営とは「企業で働いている全ての構成員が、経営活動に参画し、自分の仕事に喜びと働きがいを感じるような体制のこと」であり、「このような体制の下では企業の目標と個人の目標とが合致をみるにいたる」という考え方である。(中山三郎編『全員参画経営の考え方と実際』日経連、1972年、p. 19.)



- 02) 経済同友会「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」(1973年3月), 経団連「福祉社会をささえる経済とわれわれの責務」(1973年5月), 日本商工会議所1973年総会決議「クリーン・ジャパン運動」(1973年9月)など。
- 03) 生産性本部がこの年提示した「総合的社会責任指標」は以下の要素を抽出している。①経営責任指標(株主・債権者への責任), ②従業員福祉責任指標(従業員福祉への責任), ③狭義の社会的責任指標(消費者, 住民等への責任)
- 04) 事実, 1974年度年次総会決議では「最近, 参加問題がクローズアップされてきた。これは, 従来の労使協議制を基盤にして, 経済問題に対する労・使のかかわり合いが拡大され, 進化される方向を示し, やがては政策参加の問題へと発展する事を示唆している。」というように, 企業を越えたレベルを含めた参加型社会の構築をにらんだ壮大な構想が示されているものの, 次年度には低成長時代においては経済安定のために階級対立関係ではなく, 労使の協力関係が必要であるとの「労・使に対する要請事項」が盛り込まれ「当面の課題」としての経済問題を専らクローズアップし, 必然的に他の問題への取り組みを後退させてしまっているのである。
- 05) 社会経済国民会議参加問題特別委員会中間報告書『労働組合もしくは労働者代表による経営参加問題について』社会経済国民会議, 1975年。
- 06) 社会経済国民会議参加問題特別委員会『経営参加の条件 - 経済危機下の労使関係安定のために-』社会経済国民会議, 1978年, p. 11.
- 07) 『同上書』pp. 46-48.
- 08) 同上書では, 常設的な労使協議機関が経営状態, 経営政策についての情報交換, 意見交換, 討論を行う場として必然性をもつと述べている。しかしそれはあくまで「交渉を円滑にするため」あるいは「組合が政策立案能力を強化するため」のものとして規定されており, 逆に, 「3つのルール・メイキング・チャンネル」論で展開される「経営参加の独自性」を希薄化させる説明となってしまっている感がある。(『同上書』pp. 93-94.)
- 09) 日経連全員経営小委員会『全員参画経営』日経連, 1976年。なお, 同書では, 「参画」という用語を「全員の意志をより高い次元で結合するという性格のもの」という意味で使用しており, 労使統合指向がきわめて強い経営参加論を展開している。
- 20) 経済同友会新自由主義推進委員会『経営参加小委員会研究報告書』1975年。
- 21) 原田 泰『1970年代体制の終焉』東洋経済新報社, 1998年。
- 22) 関西経営者協会『経営参画についての提言』1974年7月。
- 23) 木元進一郎『前掲書』p. 311.

## 2 企業レベル参加の定着と限界

1970年代には、日本型経営参加の主たる制度としての企業内労使協議制が普及定着したことを示す調査結果が多数報告されている。そのことが、「経営参加ブーム」の裏づけともされている。しかしその運用状況を見ると、いくつかの問題点が浮上してくる。

まず、日本生産性本部の1976年報告書<sup>(24)</sup>によると、労使協議制を実施している企業は回答企業643社中89.3%、従業員10000人以上の大企業では98.1%となっている<sup>(25)</sup>が、このうち定期的開催は56.4%、開催頻度は「12回」すなわち毎月1回ペースが19.5%と最大で、月に2回以上のペースで開催している企業は約10%にすぎない。そして、組合側の委員が経営問題等について専門的知識を持っているかどうかについて、会社側の54.0%、組合側の76.9%が不十分であると回答している。また、専門的知識向上のための取り組みについて「会社として積極的に取り組んでいる」はわずか8.0%、逆に「組合の自主的活動でやっており会社は関与していない」が40.7%にもものぼっている。なお、この設問については、組合側も「特別に教育・勉強会などを行っている」は20.6%にとどまり、逆に「個々の委員の努力に任せている」が62.8%にのぼっている。労使協議制運営のための各種情報公開の度合いについては、会社側の97.3%が肯定的評価であるのに対して、組合側の94.1%が否定的に評価するというように、労使で正反対の傾向が見られる。このように、何らかの形で労使協議制が設置されている企業は大多数にのぼるものの、開催の仕方や組合側委員の関わり方については不十分な状態であり、そのことを半ば認識していながら、労使ともにこれを是正しようとする姿勢はさほど顕著ではないという実態が明らかになっている。議事録の作成について90.3%の企業が「作成している」と回答していながら、そのうち47.8%が「会社・組合それぞれが作成し、確認はしない」というレベルにとどまっていること、そして、協議内容の一般従業員・組合員への周知について31.9%が「とくに方法を講じていない」ことも、労使協議制の実質的形骸化がすずみつつあることの現れかもしれない。こうしたことを反映してか、一般従業員の関心が「強い」と回答する企業も約半数にとどまっているのである。

ただし、こうした状況が生まれるのは、労使協議会等の下部組織として各

種専門委員会を設置している企業が全体の84.5%にのぼり（うち60.8%が常設機関を持つ）、実質的な審議や発言、意思疎通をこれらに任せてしまっている場合が多い、という背景があることも考慮しなければならない。しかしいずれにせよ、否、専門委員会制度を敷くことによって、なおいっそう、「全員参画」等のスローガンとは裏腹に、多くの一般労働者にとって労使協議制が縁遠い存在となってしまっていたことは事実であろう。<sup>(26)</sup>

労使協議制が半ば形式的なものへと化していることは、取り扱い事項別の付議の仕方にも現れている。経営的事項については69.1%、生産的事項は53.8%が報告説明にとどまっているのである。例えば経営的事項の内の「企業の海外進出」、生産的事項の内の「生産計画」など、一般従業員の労働や生活にも少なからず影響を及ぼす可能性のある事項についても、前者は52.9%、後者は66.9%が報告説明事項となっている。他方、公害問題や地域問題など、前項で挙げた各種報告・提言において、組合側が経営側と共同で責任を果たしていくべきとされた問題について見てみると、前者は「報告説明」が36.0%、「該当なし」が67.4%、後者は「報告説明」が27.7%、「該当なし」が54.3%というように、その取り組みが大きく遅れていることが明らかとなっている。

他方で、労働条件的事項を見ると「意見の一致を必要とする」が68.4%にのぼっており、団体交渉との峻別がなされていない企業が3分の2に達していると推察される。とくに賃金制度は66.4%、労働時間・休日制度は69.9%が「意見の一致を必要とする」となっている。これは労使協議機関と団体交渉の付議事項の取り扱いについて、「それぞれ別の制度が設けられていて、労使協議機関では団体交渉事項は取り扱わない」という回答が37.1%であったこととほぼ対応関係にあるように見える。しかし、例えば従業員規模10000人以上の大企業を見ると、賃金や労働時間等を「意見の一致を必要とする」という企業が70%を上回っているにもかかわらず、両者の付議事項を明確に区分しているという企業が51.0%にのぼるというように、混乱が見られる。これはかつて日本生産性本部が提唱した「労使協議、団体交渉、苦情処理機関三分化」案<sup>(27)</sup>を形式的には踏襲しようとしながら、実行の困難さ、非現実的側面が露呈してきたことを如実に物語っているものといえよう。花

見忠氏は、「企業別組合という同一組織が団交と労使協議の双方の担い手をかねることの結果、本来団交事項たるべき労働条件事項が労使協議の付議事項とされざるを得ず、団交が有名無実化するか、労使協議は団交の前段階に止まり、一方はおとなしくやり、他方は激しくやるといった低次元の区別に墮する危険性が大きい。」<sup>(28)</sup>と述べているが、事実、日本生産性本部の実施した1967年と1973年の調査結果を比較すると、労使協議を団交の前段階と見なすものが激減し、逆に両者を実質的に同一視するものが激増する傾向が際だっている。経営参加の「成功例」をみても、例えば、後に紹介する日立造船の「百万人の経営」では団交は補助的役割に甘んじる結果となっているし、サンケイ新聞では労働協約に争議行為を禁止する絶対的平和義務条項が明記されることにより、団体交渉の形骸化が顕著なものとなっているのである。花見氏はこれが「強い傾向」であって「必ずしもそうなるわけではない」と述べているが、逆に徳永重良氏は、両者の役割分担が不可能に近いものであり、「もし(両者が併存することに)強いて意味があるとすれば、そこでは協議会が中心に据えられ、組合の機能を吸収していくことが期待もしくは想定されていること」<sup>(29)</sup>という見解を示している。すなわち、労使協議制によって組合機能の独自性が喪失されることを必然的な成り行きと見ることも可能なのである。

労使協議制と団体交渉の区分問題について、木元進一郎氏は両者の「癒着」が労働組合の規制力、団体交渉機能範囲の拡大につながり、その分だけ「経営権体制」が縮小制限される危険性があるために、経営者側としては、両者を一旦切断した上で、労使関係を「協力的」な性格を持つ労使協議制主導型に再編成する必要があったと論じている。<sup>(30)</sup> 企業別組合が労使協議、団体交渉双方の当事者となり、実際にそのテーブルにつくのが労使ともほぼ同一メンバーであるような日本の状況の中で、たとえ現実性が希薄であったとしても両者分離論が唱えられたことの説明としては、有効なものであろう。しかし同時に、そうした論理が働くのは、あくまで労働組合が団体交渉を核とする労使対立的性格を自主自律的に保持し続け、そのことが労使関係そのものの性格を決定づけているような状況に限定されることも想起されねばならない。1970年代半ばの労使関係状況を見るならば、労働組合への「社会的責任」

負担の圧力、後に見る春闘の変容とその運動方針への経営側の介入、さらには労働者意識の多様化による組合結束力の弱体化と組織率低下などにより、労働側が対抗勢力としての機能を減退させ、「経営合理化」「減量経営」ととって大きな妨げとなるような経営権への介入をすすめていく力は失われつつあった。換言すれば、労使協議と団体交渉の形式的分離によらずとも、協力・協調方向への「労使関係再編」は達成されつつあったのである。そのような状況の中での労使協議制は、経営側による組合懐柔手段とはなりえても、その逆の機能を発揮する可能性はきわめて低かった。だからこそ、経営側あるいはその主張を理論的に支える論者も、「非現実性」を理由に、両者の形式的分離論を放棄するに至ったのである。

こうした実態を考慮すると、付議事項別の回答では「報告説明」が相当の割合にのぼること、そしてまた、「労使協議が成果を上げているのはどの点ですか」という設問に対する回答としては「労使の意思疎通」34.6%、「企業の円滑な運営」23.0%等が目立っているということにもかかわらず、労使協議機関全般について「実態として、どのような機能を主に果たしていますか」という設問に対しては、「協議決定機能」という回答が43.0%で最大であった（「協議・諮問機能」33.1%、「情報伝達機能」23.9%）というように、食い違いとも思われる結果が出ていることの理由も判然としてくる。すなわち、労使協議制を持つ多くの企業にとって、既にそれは団体交渉を補完ないし代替する役割を担うものとして期待されていたのであり、そのような観点からすれば、労使協議制によって労働条件等を団体交渉を通さずに「協議決定」することのできるという面がよりクローズアップされることになったと考えられるのである。そして、より重要なのは、組合側もそれを容認している例が少なくないという事実である。労使協議の成果が上がっている点として、組合側回答では「労働条件の維持改善」が24.4%で第2位に入っており（第1位は「労使の意思疎通」31.6%）、さらにまた、労使協議機関の主たる機能は「協議決定機能」であるとする回答は、経営者側を上回る50.0%に達しているのである。これは、労働組合自身が労使協議制に経営側とほぼ同様の役割を期待する風潮が既に相当あったことを意味しており、労使関係の変容の一端を示す結果となっているのである。

もう一点、労使協議制と労働組合の関係について興味深いデータがある。1978年『労使コミュニケーション調査』<sup>(31)</sup>によると、労働組合のある事業所では労使協議機関設置率は82.8%に達しているが、他方で組合のない事業所では40.3%にとどまっているのである。このことは、労使協議制の労働側当事者として労働組合が広く認められていること、そしてこの時点では労使協議制に代表される経営参加が必ずしも「労働組合回避」機能を果たすことへの期待を背負ったものではなかったことを示している。1990年代以降の「多様な労使関係チャネル」構築においては、労働組合から労使関係当事者としての役割を奪おうとする動向が垣間見られる<sup>(32)</sup>が、1970年代時点の経営参加における経営者側の労使関係対策的意図は、争議行為、敵対的關係を前提とする団体交渉の役割喪失という点に絞られていたとすることができるだろう。換言すれば、労働組合自身が持つ労働者統合機能を巧みに利用することによって、個別労働者を間接的に企業内部化しようとする試みが、労使協議制「拡大」のウラで進行していたのである。

ところで、企業レベルの経営参加制度としては、労使協議制と並んで労働者重役制について言及されるのが通常である。当時の文献、資料を見ても、西ドイツ共同決定法の影響を受けてか、多数の論究が見られる。しかし例えば社会経済国民会議の「欧米と異なる労・使の伝統的体質と慣行をもつ日本の労使関係からみて、法制化の選択は、慎重な検討を要する。」<sup>(33)</sup>、経済同友会の「わが国においては、西欧諸国にみられるような社会的階級が事実上存在していないこと、従業員、あるいは組合幹部が能力次第で企業の役員に就任する機会が開かれていること、少数者による資本独占が存在していないこと、等を勘案するならば、さまざまな制約を押しつけて、現時点でこの制度を早急に導入する必然性は見出しにくい。」<sup>(34)</sup>といった主張に代表されるように、そのほとんどが慎重ないし否定的な見解に終始している。その理由としては、法的環境整備の困難さ、日本的特質としての「企業別労働組合」の存在、労働組合の取るべき「経営責任」のあり方をめぐる問題、日欧間の経営者支配の程度の差などが挙げられており、神代和欣氏や花見忠氏などのように、それが「西ドイツへの憧憬」に過ぎないと批判する論者も少なくない。<sup>(35)</sup>そしてその背景にあるのは既存の労使協議制が企業レベル参加制度と

しての役割を十分に果たしうのではないかとの認識があるものと思われる。確かに、企業レベル参加制度としてこの両者を並び立たせようとするとき、その位置づけ、役割と性格の区分を明確にすることは企業組織運営上の混乱を避けるためにも不可欠であり、そういった煩雑さを回避するために、労使協議制の「充実」を主張しようとした意図は理解できなくはない。商法における監査役と使用人の兼任禁止規定や取締役の善管注意義務規定および黙秘義務規定などが大きな壁となって立ちふさがっていたことも軽視することはできない。しかし、法的な根拠や制約を持たず、個々の企業の裁量によって導入される労使協議制が、形式的制度と化し、労働者の発言権を増大させる上で必ずしも十分な効果をあげることができなくなるという側面を持つこともまた、上記調査結果等から明白となっていた事実なのである。

民主的企業統治を目指す観点からしても、また逆に、労働者に相当の責任を負わせることによって企業内包摂を目指す観点からしても、参加制度としての有効性という点からみるならば、取締役会ないしは監査役会レベルへにおける労使共同決定が望ましいことは、少なくとも理念的には恐らく論を待たないところであろう。労使協議制がより秀でている点は、それが規制を受けず、様々な形態での運用が可能であることから、主導権を持つ側、すなわち一般には経営側にとってきわめて柔軟性の高い制度構築が可能であるという点に集約される。法整備上の問題や制度の形骸化の可能性、労働側代表選出プロセスの整備、的確な意思決定に必要な情報共有と能力向上など、現実化に当たって克服すべき問題が多く残されていたことは事実としても、それにしても多くの論者が「実現の困難さ」を盾にして、こうした問題に取り組もうとする姿勢すら見せなかったことにはある種の違和感すら感じる。<sup>(36)</sup> 労使協議が制度としての統一基準を持たないことから「日本における産業民主主義は未形成である」と断言する津田真澄氏さえも、労働者重役制導入の提案は公共企業と金融機関に限定されており、その他の企業については労使協議制の「統一共通基準」づくりを提唱するに止まっているのである。<sup>(37)</sup> そして、このような理論的傾向に、経営者の既得権としての「経営権」を保護・堅持し、労働者がこれを「侵害する」危険性を極力排除することを絶対条件としながら、参加制度運用に関するフリーハンドを経営側に保持させて、こ

れを企業体質の「強化」につなげさせようとする日本における経営参加推進論の意図を見ることができるのである。

- 24 日本生産性本部労使協議制常任委員会『日本の労使協議制 その実態と課題—制度と運用に関する調査報告—』日本生産性本部, 1976年.
- 25 労働省が定期的に行っている『労使コミュニケーション調査』によると, 労使協議制のある事業所は1972年に63%であったのが, 78年には70.8%に上昇している。
- 26 この点については, 自分の勤める企業に労使協議制が「あるかどうかわからない」という回答が11.0%にもものぼるという興味深いデータもある。(労働大臣官房統計情報部編『昭和53年労使コミュニケーション調査』労働基準調査会, 1978年.)
- 27 日本生産性本部『企業内における労使協議制の具体的設置基準案』1964年. また, 拙稿『『高度経済成長』下の経営参加』pp. 78-79を参照されたい。
- 28 花見 忠『『日本的』経営参加論の反省』『日本労働協会雑誌』208号, 1976年7月, pp. 2-12.
- 29 徳永重良「労働者の経営参加と労働運動」労働運動研究者集団編『前掲書』日本評論社, 1978年, pp. 1-21.
- 30 木元進一郎『前掲書』pp. 323-324.
- 31 前掲『昭和53年労使コミュニケーション調査報告』.
- 32 詳細は拙稿『『日本的労使関係』と経営参加の今日的展開』を参照されたい。
- 33 社会経済国民会議『前掲書』1975年.
- 34 経済同友会『前掲書』1975年.
- 35 神代和欣「ビジョンの域を出ない日本型経営参加論」『エコノミスト臨時増刊』1975年8月18日, pp. 80-86, 花見 忠「前掲論文」.
- 36 労働法学者からは, 団体交渉権維持を主張する立場から, 経営参加に何らかの法的規制, 整備が必要であるとの見解が示されている。坂本重雄「団体交渉・労使協議・諮問・苦情処理—協約分析からみた『参加』体制と機能—」『現代の労働』10号, 1977年10月, pp. 23-31.
- 37 津田真澄「労働者重役制の発展と日本への提案」日本労働協会編『前掲書』日本労働協会, 1976年, pp. 120-154.

### 3 職場レベル参加としての小集団活動

1970年代経営参加論のひとつの特徴として, 職場レベルにおける参加の必要性が様々な視点から論じられたことがあげられる。職場レベル参加とは具体的にどの制度までをその範疇に入れるのかについては, 種々議論の分かれるところであるが, さしあたり, QCサークル, ZD運動, 目標管理, 自己



申告制度等、何らかの形で職場レベルの労働者が個人ないしは集団単位で自己の作業・労働に関わる事項に発言権ないしは意思決定権を付与される仕組み、というように最広義に規定すれば、「小集団活動」「小集団管理」「自律的作業集団」など、これに類する概念、制度について当時相当数の文献資料が出版されている。<sup>(35)</sup>

1960年代まで経営参加論の中核をなしていた企業レベル参加は、1970年代になってクローズアップされた労働疎外や非人間的労働の問題を克服する直接的な手段とはなり得ない。むしろ、労使関係の主たる場が労使協議機関等に集約され、しかもそれが前述したように十全な機能を果たさないことによって、そこに直接参加しない個々の労働者は職場での孤立、疎外深刻化の危機に陥る危険性を深めていた。そうした状況において、個々の労働者が参加主体となる職場レベル参加は、労使双方にとって注目せざるを得ない制度だったのである。もとより、QCサークルをはじめとする技法は1950年代あるいは60年代より徐々に普及したものであり、決してこの時代特有の産物ではない。それぞれの生成の経緯や目的も必ずしも一致しているわけではない。にもかかわらず、「人間性回復」を旗印に、「新たに注目すべき制度」として、経営参加の範疇の中でこれを一括して議論するようになったところに、1970年代のひとつの特徴がある。<sup>(36)</sup> 例えば安井二郎氏は、現代の職場において、非人間的な技術革新の後遺症、悪労働環境、労働者の意識の向上と多様化といった要因から労働の「非人間化」がクローズアップされており、それを打破するには(a)参加又は自治を基盤とした「労働生活の質改善策」の促進、(b)新技術の設計・導入への現場労働者の参加、(c)労使対等の組織確立と情報の参加、という内容を含む「参加革命」が必要であるとしている。<sup>(37)</sup> また吉川栄一氏は職場レベル参加について、「代表者による企業レベルの参加では、むしろ大多数を占める企業の従業員にとって、参加の効用や自主管理の機会がほとんど存在しないことから、導入されてきている」、「日本企業における職場レベルの小集団活動や職務再設計や職場開発などにしても、職場自治に基づく経営という視点をいま一歩進め、この観点から運営されるなら、職場レベルの経営参加と自主管理となる。」と述べている。<sup>(38)</sup> さらにまた、社会経済国民会議は「前輪に団体交渉(組合)と苦情処理(個人)、後輪に労使

協議制（組合）と小集団活動（個人）」という「同じ方向を目指してそれぞれ動く四輪駆動」すなわち「フォー・タイヤ・システム」を提唱して、一種の経営参加体系を構築しようとしている。<sup>(42)</sup>

このように、やや粗暴とも思えるまとめ方によって経営参加論の中に組み込まれた職場レベルの参加的技法の中でも、小集団によって実施されるものに、特に注目が集まった。ここで小集団とは、①日常的な対面接触、②共通意識の下の継続性、③相互依存性をその具体的内容としており、それによって「品質向上、ロスの減少、安全の確保、仕事の改善といった生産性向上や経営の効率化に寄与し、同時に従業員の側でも一人一人が小集団活動を通じて経営に関心を持ち、それに参画する機会を持つことによって、単なる組織の歯車でなく、自発的に創造性を発揮しうる主体として生きがい、働きがいをもちながら働くことになる」<sup>(43)</sup>ことが期待されていた。いわば「和と効率の両立」あるいは「人間の統合性と人間の生産性」の実現である。また、そこで発揮される集団主義が「自主性、主体性を確立し、個性ある人材を育てる」基盤となることも想定されている。また、このような職場参加制度は、若年層に広がりつつある「ネオ集団主義」すなわち「集団に適應することが損か得かで判断し、集団に対して心情的、打算的に同調同化する」傾向にも対応するものであるとしている。<sup>(44)</sup>

しかし他方で、「小集団は、青年層の中の異分子を融合させ、境界人的な若者を取り込み、彼等のエネルギーを十分燃焼させる場として、極めて有効に作用する特質を持っている」<sup>(45)</sup>と指摘するように、労働者のパワーのすべてを経済成長、生産性向上へと向けさせ、それに異議を唱えようとする動きを事前に収拾しようとする意図を隠すことのできるものではなかったことも事実である。むしろ、「自律性」「人間性」の名の下に、経営者側にとってより合理的機能的かつ柔軟な職場運営、職務遂行が可能になるように、職場の再編が着々と進められたのであった。

労働者の「自律性発揮」を標榜する職場レベルの参加については、伊原亮司氏が示唆に富む分析を行っている。伊原氏の研究は近年のトヨタ自動車の労働現場を対象としたものではあるが、QC活動や改善提案、柔軟な作業編成における労働者の「自律性」への期待を核とする職場レベル参加技法は

1970年代のそれと本質的に変わるものではないので、ここでは氏の整理に依拠しながら、職場レベル参加の本質についてまとめておこう。

伊原氏は、職場における労働者の自律性の尺度について、労働者の「規制力 (control)」をひとつの尺度とすることを提唱している。すなわち、「現場の労働者は『自律性』を発揮して自らその労働量を『規制』しているのか、それとも、システムの『進化』に『参加』しながら労働強化に貢献させられているのか、あるいは労働量を変化させない形で『合理化』に『参加』しているだけなのか、その結論とプロセスを現場労働の実態に即して確認できれば、解釈の幅は狭まる」<sup>(46)</sup>のである。またさらに、表面上に現れる労働強化は必ずしも実態を正確には表していないことも忘れてはならない。なぜなら、QCやカイゼン活動による作業改善はそれ自身負担の増加を相殺するという役割を果たすことによって、労働者の負担感を減退させているし、「労働者により大きな負担をかけておいて、それに『自律的』に対処させる」<sup>(47)</sup>ことによって、労働強化は職場の中に吸収されるからである。このような「巧妙な仕組み」が機能することによって、職場における「自律性」は実際には労働負担増加へと帰結する。そして問題にすべきなのは、「自律的」な活動そのものではなく、「それを取り込んでいる労使関係であり、労働量の不確定さ」<sup>(48)</sup>なのである。この視点から70年代職場レベル参加を見ると、その普及拡大の理由が明らかになる。

70年代における労使関係が春闘の沈静化を分岐点とする「協調型から統合型へ」の転換期を迎えていた。(この点については後述する。)元来職場レベルの参加制度は労働者の苦情や不満を直接吸い上げ、一定の回答を与えながら、管理システムの中に包摂するという「反組合」「組合回避」的機能をもつ。<sup>(49)</sup>それは労使関係を単なる職場内コミュニケーションへと変質させるものであり、労働組合の「対抗勢力」としての機能を浸食、分断する。<sup>(50)</sup>こうした職場レベル参加の本質的機能と労使関係の変質が結合したとき、労働者の意識、視線はきわめて日常的な労働現場の問題へと集中させられるとともに、その生活基盤としての自ら勤務している企業の存在が、経済的のみならず精神的にも大きくクローズアップされざるを得なくなる。したがって、そこで発揮される「自律性」が内発的に生まれたものなのかどうかを自らに問

いかけることなく、小集団での活動に勤しむことになるのである。

「労働量の不確定さ」についてはどうであろうか。2度のオイルショックを経験した日本経済は、世界的に見ると比較的大きな傷を負うことなく、高度成長から安定成長への転換を果たした。しかしその過程で、経済変動に対する柔軟性の必要性が認識された。とくに製造現場においては、「生産のフレキシビリティ」による企業体制の強化が図られ、後にレギュラシオン学派の一部論者<sup>(51)</sup>が強調した「日本的経営の強さ」を獲得するに至った。そしてそのフレキシビリティの主たる源泉となったのが柔軟な作業編成と労働者の柔軟な働き方だったのである。<sup>(52)</sup> 職場レベルにおける「労働量の不確定さ」という不安定要因を労働者自身の「自律的な頑張り」によってカバーさせ、彼らに「無限定な責任」を追わせることによって、経営全体の柔軟性を確保していく、という図式の中で、職場レベル参加の技法は欠くことのできないものとしてビルトインされたといえることができる。

しかも、ここで注視しておかねばならないのは、これらの技法が、非公式ではなく、公式的なものとして設計されたことである。当時の日本企業では、例えば製造現場における基幹工が実質的に作業の割り振りや段取り決めなどにリーダー的な役割（作業上のリーダーとしての役割）を果たし、さらに人事考課や要員配置等について上司に意見を具申する役割（オピニオン・リーダーとしての役割）をも担っていた。<sup>(53)</sup> それは管理責任の末端を担っていたという意味で、広義の意味での経営参加として、相当普及していた可能性も否定できない。しかしそれらはあくまで非公式なものであり、「長期にわたって、職場労働者集団の構成員として過ごした仕事上人間関係上の経験によって、獲得されるもの」であった。職場参加は、こうした非公式のリーダーシップとそれを頂点とした職場活動を丸ごと公式的活動として管理機構に含めることにより、形式的にはボトムアップ・コミュニケーションを進展させるように見せながら、実際にはトップダウン・コミュニケーションをより拡大していく、ということに成功したのである。

経営参加制度そのものは本来、労働者にとって企業の経営実態が透明性の高いものとなることが期待されるものとしての側面を持つ。しかし他方で、管理機構の一端としてそれが利用される時、逆の機能を果たすことが予想さ

れる。つまり、以上のような展開のもとでは、参加制度を活発化することによって、労使間のコミュニケーションを密なものとする、それも、「職場環境と人間関係を『可視化』することによって、権力の眼差しが職場の隅々にまで浸透していく」<sup>(54)</sup>という専ら上から下への単一方向的なコミュニケーション経路としてそれを利用するという側面が際だつようになる。そして、労働者側は、管理手段として定着する職場レベル参加制度の中に自らを組み込むことによって、労働強化感を弛緩させるとともに、職場から完全に疎外されることを防衛しようとする。こうしたプロセスを経て、職場レベル参加は「日本型経営参加」あるいは「日本の経営」の中でも特徴的な制度として定着していったのである。

なお、関西生産性本部の1980年調査報告<sup>(55)</sup>によれば、小集団活動の効果については、「コミュニケーションが良くなった」(55.9%)「職場の雰囲気良くなった」(49.2%)といった項目が上位を占め、「製品品質が向上した」(15.5%)「コストダウンに成果をあげた」(22.4%)「生産技術が向上した」(12.8%)といった生産性向上に直結するような項目はさほど評価されていない。また、今後の重点項目も「職場の活性化」(63.7%)が圧倒的に高い比率を占め、「品質管理」(19.4%)「生産性向上」(18.0%)さらには「自主管理」(26.3%)「労働の人間化」(6.9%)も低い割合しか示していない。この結果からも、現場において最も期待が大きかった役割が「コミュニケーション経路」としてのそれであったことが容易に推察できるのである。

最後に、より上位レベルの参加との関連性をみておこう。前掲日本生産性本部1976年調査報告書によると、小集団活動と労使協議制の関連について、両者に関係があるという回答は会社側で7.5%に過ぎない。(組合側回答では24.1%)もちろん、小集団活動は基本的に個別従業員あるいは職場単位を対象にしており、労働組合が主体的役割を担うとされている労使協議制との単純な連結性がないのはむしろ当然かもしれない。しかし、両者とも「協力の場」としての機能を期待されており、前者は後者の「潜在的能力を増大させることに寄与」<sup>(56)</sup>するとの見方が一般的であったにもかかわらず、その活動に実質的な連動性が見られないとするならば、それはむしろ両者を断絶することによって、個別労働者と労働組合の双方をより孤立化させ、経営目的へ

の統合が容易な被管理単位としてしまう意図があったとの見方が可能になる。

この点についての労働組合側の見解を見ると、例えば同盟は「(職場における)労働が苦痛である状況を克服する闘いは、最も重要な課題のひとつであり、そのためには労働者の作業組織決定への参加と企業管理組織の革新が行われなければならない。今後は生産工程労働者の作業・労働条件に関する事項に対しての職場レベルにおける協議・共同決定を大きく前進させていかなければならない。」<sup>(57)</sup>と述べているし、電機労連は「我々のめざす職場参加は、従来の使用者主導型から労使対等型への転換が不可欠である。…われわれは職場参加を労働の人間化と企業・職場の民主化のための最も緊急な重点課題として位置づけ、事業所労使協議会や職場労使懇談会を始め、各種の機構を設置し、すでに既存の機構がある場合は、その機能を強化していかなければならない。」<sup>(58)</sup>と述べている。すなわち、経営者側が一般に職場レベル参加を組合を介さずに機能させようとする傾向があるのに対して、組合側は「企業レベルにおいて概ね経営者側に同調的な同盟系の組合でさえも、そしてそれが「資本と共通の利益を見出していることから生じている」<sup>(59)</sup>ものではあっても、少なくとも、そこに自らのアイデンティティを獲得しようとする姿勢が見られるのである。このことは、1970年代半ばにおける職場レベル参加をめぐるのは、企業レベルとは異なり、労使関係における主導権争いがある程度は継続していたことを伺わせる。

しかし、いずれにせよ、日本における職場レベルの小集団活動は、「経営参加」の範疇に入れられ、議論されていたにもかかわらず、例えば西欧諸国における労働者自主管理活動のそれとは異なり、社会変革の課題と結びついているものでもなければ、労働疎外の根本的克服に向けての方向性を打ち出しているものでもなかった。その後、労働組合の再編と弱体化がすすむにつれ、結局のところ、専ら個別労働者およびその集団としての職場単位の小集団による活動として発展したこれらの形態・技法は、個別労働者の発言権や職場での交渉力の増大、特定企業の枠を越えたところで発揮されうる職業能力の向上といった効果を生み出すことはなく、むしろ後述する減量経営、能力主義管理と連動することにより、雇用と生活の安定を強く求める労働者を特定の企業・職場に縛り付ける役割を果たすことになるのである。

- 38) 日本における職場レベル参加の研究動向については、奥林康司氏が適切にまとめている。(奥林康司『増補 労働の人間化 - その世界的動向 -』有斐閣, 1991年, 第12章.)
- 39) 『昭和53労使コミュニケーション調査』によれば、各施策の導入率は自己申告制度が40.1%, 提案制度が74.1%, 小集団活動が40.4%, そして目標管理制度が30.3%となっており、若干のばらつきが見られるが、今後の方針としてはいずれも「もっと充実した方向で改善を考えたい」が60%前後と比較的高い数字となっている。また、逆に「廃止したい」はいずれも0.5%以下に過ぎない。
- 40) 安井二郎「前掲論文」.
- 41) 吉川栄一『参加の経営と企業革新 - 職場と労働の人間化 -』日本経済新聞社, 1976年, p. 40.
- 42) 産業研究所編(委託先 社会経済国民会議)『我国企業における経営参加の将来ビジョンに関する調査 - わが国における職場レベルの参加の理論的解明』産業研究所, 1981年.
- 43) 『同上書』p. 6.
- 44) 『同上書』pp. 7-9 and p. 41.
- 45) 『同上書』p. 48.
- 46) 伊原亮司『トヨタの労働現場 - ダイナミズムとコンテキスト』桜井書店, 2003年, p. 118.
- 47) 『同上書』p. 138.
- 48) 『同上書』p. 154.
- 49) 長谷川廣『現代の労務管理』中央経済社, 1989年, p. 262。ただし、ここで与えられる「回答」は決して労働者の不満や苦痛そのものを解消するものではなく、あくまで彼らに職場における労働実態を受容させるためのものであることに留意せねばならない。
- 50) 拙稿「QWLと新労務管理戦略」『同志社大学大学院商学論集』22号, 1987年9月, pp. 100-123.
- 51) 例えば B. Coriat, *Penser a l'Envers*, Christian Bourgois Editeur, 1991。(花田昌宣, 齊藤悦則訳『逆転の思考 - 日本企業の労働と組織 -』藤原書店, 1992年.)
- 52) 拙稿「『日本の経営』論と『フレキシビリティ』」『金沢大学経済学部論集』14巻2号, 1994年3月, pp. 143-173.
- 53) 社会経済国民会議「経営参加の条件 - 経済危機下の労使関係安定のために -」pp. 72-73.
- 54) 伊原亮司『前掲書』p. 184.
- 55) 関西生産性本部小集団研究委員会「小集団活動実態調査」1980年.
- 56) 社会経済国民会議「経営参加の条件 - 経済危機下の労使関係安定のために -」p. 68.

1970年代経営参加の理論と実態(1) (澤田)

- 57) 同盟経営参加対策委員会中間報告『参加経済体制の実現のために』1975年.
- 58) 電機労連「電機労連の政策指針1978年版」.
- 59) 小山 修「現代の『自主管理』と労働組合」長谷川 廣編『現代日本企業と労使関係』労働旬報社, p. 199.

(以下次号)