

# An Analysis of the Theory of Worker's Participation : It's Development in Japan

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/2297/24088">http://hdl.handle.net/2297/24088</a>

# 日本における経営参加論の分析

澤 田 幹

- I はじめに
- II 統合理論としての経営参加論
- III 労使関係論と経営参加論
- IV 労使関係論としての経営参加論
- V 今後の課題

## I はじめに

従業員による経営参加の制度は、伝統的な企業経営の在り方を改善あるいは変革する可能性を持つものとして、古くから注目を浴び、様々な視点からの分析検討が行なわれてきた。その結果、実際に導入された制度の種類も多岐にわたっている。

ところで、その分析視角の多様性は経営参加の可能性の幅の広さを裏付けるものではあるが、他方で、統合的理論枠組みの構築の困難さを表すものでもあり、真の意味での経営参加とはどのようなものをさし示すのか、必ずしも一般的合意は形成されていないとみるのが妥当であろう。また、1970年代に労働疎外の深化とそれに伴う諸問題の表面化を契機として隆盛をむかえた「経営参加論ブーム」<sup>(1)</sup>が、次第に求心力を失い、沈静化していったことの大きな原因の一つとしてこの点を指摘する事もできるであろう。

しかし、1980年前後から資本主義企業の生産性向上や競争力強化の行き詰りを端緒として、経営者側、労働者側双方から再び経営参加に対する注目が集まっていること、とくに、労使協調路線に基づく「日本的」経営参加への

関心が欧米諸国で高まっていることは重要な意味をもつ。テイラー主義的管理方策ならびに官僚主義的組織形態の限界に直面した社会は、その解決策を模索するなかで、今や必然的に経営参加の理念や制度に意識を傾けつつあると言えるのではなからうか。

かつて徳永重良氏は参加論に対する疑問として、かなり根本的な問題点を提示している<sup>(2)</sup>。それは第一に、その主体が明確でなく、その具体的機構である労使協議会等の性格および既存の労働組合との関係が曖昧であることであった。また第二点は、これと関連して、産業別組合においてすら参加制度の導入は「職場に固有の問題」への介入を困難なものとし、全国レベル組合と職場レベル組合との関係をギクシャクしたものにするという問題があるのであるが、これが日本のように企業別組合が発達している場合、それはまさに「屋上屋を重ねる」ものであり、労働者にとっては全く無意味な存在でしかあり得ないのではないかというものであった。これらの点は、突き詰めれば経営参加の導入時における労働者および労働組合の位置付けとそれへの企業経営者の対応の問題であり、労使関係論からの考察を要求するものである。したがって本稿では、これまで経営参加論がどのような方法的視角をもって論じられてきたのか、主として日本で行なわれてきた代表的指導的な研究のいくつかを整理し、それぞれの問題点を明らかにしていくと同時に、とくに労使関係論の視点からの分析の必要性を再確認していくことを主眼とする。もとより、経営参加制度の導入は従業員および労働組合に様々な影響を与えることは自明であり、これまでもほとんどの論者がその労使関係への影響について何らかの形で言及してきている。しかし、その本質を理解するためには、企業内労使関係そのものの特質と将来的方向性についての厳密な検討が要求される。ここでは、このことに留意しながら経営参加の理論的枠組み構築に向けての予備的考察をすすめていきたい。それは、取りも直さず、今後の資本主義企業における経営参加の「あるべき姿」を描き出すための準備作業としての意味をもつものなのである<sup>(3)(4)</sup>。

【注】

- (1) たとえば、1975年には日本経営学会が全国大会の統一テーマとして「現代の経営参加」を選んでいるし、同年の『組織科学』第9巻第2号（組織学会発行）でも「経営

- 参加」と題する特集を組んでいる。なお、日本経営学会の報告の詳細については、同学会編『現代の経営参加』千倉書房、1976年。また、馬場克三「経営参加ノート — 第49回日本経営学会に参加して—」『企業会計』27巻15号、1975年。などを参照されたい。
- (2) 徳永重良「労働者の経営参加と労働運動」月間労働問題増刊『「経営参加論」批判』日本評論社、1978年、3—4ページ。
- (3) 本稿はあくまでも経営参加の一般理論モデルを構築していくための考察であり、特定国の状況との関連が深く、一般性、普遍性の程度が低いと思われる事象については、それぞれの引用からも、論理展開からも、極力排除している。しかし、とりあげた論者の大半が日本人であり、それらの人々の論理展開は、ある程度、日本の資本主義発展段階という歴史的背景に規定されていることは事実であり、筆者の論理展開もその影響を受けていないとは言うことができない。この点について、あらかじめ承知されたい。
- (4) 経営参加を論じる場合、まず(1)誰が(2)何に対して参加するのか、という2点からの分類が必要になる。このうち(2)については①意思決定、②所有、③成果分配に大別される。本論ではさしあたって、このうち企業レベル、職場レベルでの意思決定参加論に焦点を絞っている。筆者はこれまで既に、所有参加の問題について、アメリカのESOPを中心とした所有参加について、それが意思決定参加と結合することによって有効性が増大することを論じているが、社会全体の民主化を身据えた経営参加論においては、権力の民主化とともに所有の民主化の可能性についても、その理論的枠組みに組み込むことが必要であることは言うまでもない。(拙稿「アメリカの従業員持株制度の可能性」『金沢大学経済学部論集』12巻1号、1991年12月、123—146ページを参照されたい。)

## II 統合理論としての経営参加論

経営参加論の一つの潮流として、企業体をひとつの統合的意思のもとに機能する共同体であると見なしたうえで、労使パートナーシップ論に基づくものが展開されてきた。それは、「経営共同体論」「経営家族主義」などとあいまって、一時多くの日本の経営者に受け入れられた主張であった。しかし、その理論的支柱は、ドイツの経営社会学者であるフィッシャー等による「経営パートナーシャフト論」<sup>(6)</sup>とは大きく異なったものであった。

フィッシャーが労働と資本の同等性、同価値性を理念とし、資本主義的雇用関係からの脱却を主張しているのに対して、資本家・経営者側から提唱されるそれは「雇うものと雇われるもの」の関係や社会的経済的弱者としての労働者の地位についての根本的見直しをしないままに論理を展開している点

で、労使関係における潜在的、実際の権力の不均衡を隠蔽あるいは捨象しようとする資本の論理からの統合理論であると言わざるを得ない<sup>(6)</sup>。

また、さらに積極的に経営参加を求める理論として、団体交渉などを通じて強化されてきた労働組合に対して、単なる自己利益追求団体としてではなく、例えば賃上げが企業経営あるいは経済情勢にどのような波及効果を与えるのかについて判断するなどといった社会的責任の遂行を要求する立場からの主張も存在する<sup>(7)</sup>。確かに、従業員あるいは労働組合への意思決定権限の授与が、不可避免的に、その結果についての責任負担の増大を意味するものであることは、ファールの管理原則（第2）を持ち出すまでもない。しかし、少なくとも現在の多くの先進国の労働組合勢力は、社会的、法的に認知されていても、実質的には企業経営や経済情勢に多大な影響を与えるような存在ではあり得ない。したがって、労働組合勢力拡大を前提とする責任負担の強要は、大企業主導型企業社会への労働組合の統合、従属化をあらかじめ意図するものとして位置付けられるものという批判を免れることはできないであろう<sup>(8)</sup>。

1970年代からの経営参加論の隆盛は、論者の立場や思想の相違を超えて、何よりも最初に「労働者が過去において失った精神労働を回復し、管理労働者との間にある指導・被指導関係からもたらされる矛盾・対立を緩和し、精神労働と肉体労働を統一するという労働本来のあり方への復帰」<sup>(9)</sup>を課題としていた。さらにこの時期、先進資本主義諸国においては、組合組織率は既に低下傾向をみせはじめていた。以前には経営責任の負荷を嫌い、経営参加に消極的であった組合の幾つかが、次第に積極的な姿勢をみせるようになったことも、こうした状況を背景にしている。これらのことを無視しての安易なパートナーシップ論や労働組合の社会的責任論は行なわれるべきではないのである。

他方、狭義の経営参加、すなわち従業員による企業内意思決定参加を経営組織内部の効率化問題として捉えるならば、それは意思決定主体の全面的あるいは部分的な変更、あるいはまた組織成員間のコミュニケーションチャネル改善の問題に集約される。そしてそれを導入しようとする経営者側にとっての主な理論的支柱となるのは、社会—技術システム論、行動科学など、「行

き過ぎたテイラー主義的管理形態」への反省から生まれた諸理論である。そこでは、従業員の効率的な管理と利潤極大化をめざすための官僚主義的管理組織形態の部分的見直しこそが経営者側の唯一最大の目的であったことは、各国での制度導入の歴史的社会的背景からしても明らかなどころである。しばしば「参加的な管理」という言葉が使われるのはその表れといえることができる。

もちろん、このような立場からの主張においても、管理方策としての側面があからさまに前面に押し出されることはあまりない。むしろ、労働者が本来的に有している権利、人間性の側面を強調するという点では、社会的責任論と大きく異なっていると見なすことも可能であろう。例えば日経連の報告では「①効率性、②人間性、③社会性の総合的な実現をはかろうとする新しい経営理念に基づいて……企業の協働者である従業員全員に対し、企業経営と職場管理の運営、すなわち意思決定（方針、計画、目標設定、事務処理）の過程に直接・間接に参加するよう求め、合意による経営を進める」ものを「参画的経営」として提唱している<sup>(10)</sup>。また、経済同友会は国際社会における企業のあり方としての「市場経済の効率性と社会的公正とのバランスを確保すること」の具体的方策として経営参加制度を挙げている<sup>(11)</sup>。

しかし、参加制度が何らかの形で従業員に権限と同時に責任負担を求めるものである以上、そのことへの労働者側の不満や不安・批判を回避するためには、このような記述が行なわれるのはむしろ当然であり、これをもって企業が「人権重視」へと方針を転換させようとするものと理解することはできない。むしろ、これらの報告書の意図するところは、「労働者の権利の拡大に対して真向から対立する、参加意欲の触発による効率性の増大」<sup>(12)</sup>であり、従業員の意思や行動を企業体制へと一体化しようとする強力な統合理念によって貫かれている企業本位主義的体制強化策の提案のひとつとして読むことが適切であろう。

アメリカの経営管理論は、古くからこのような理念を発展させてきた。ブラムバーグによれば、ホーソンリサーチにおいて、実験参加者の全面的協力を得るために、仕事や作業条件についての意思決定過程にひき込まれたこと、そしてそれに伴い監督方法がより「参加的」に改善されたことにその端緒を見出すことができる<sup>(13)</sup>。このときはじめて「一方的に命令を下達するこれま

での権威主義的な経営の管理体制にたいして「向上コミュニケーションへの道」<sup>(14)</sup>が開かれ、後年の行動科学的参加管理へと受け継がれたのである。

行動科学からのアプローチでは、周知のように、個人の創造性や自律性、自己実現欲求、職務への満足度、QWLなどの観点から参加的管理、参加型リーダーシップなどが提唱された。しかしそれらは参加のレベルを職場レベルに限定していた上に、職場で発生する諸対立、従業員の不満・苦情などをすべて個人あるいは集団の心理的レベルにおける問題に還元、普遍化してしまい、資本主義企業およびその労資関係のもつ歴史的特殊性を無視しているばかりか、きわめて誘導的な性格をもち、職場で働く人間の「操作可能性」を追及するという性格<sup>(15)</sup>から、新たな管理方策としての色彩の濃いものであったことはしばしば指摘される通りである。

また、行動科学やグループダイナミクスの影響を受け、それを企業や職場で実践する形で発展してきた組織開発論や職務再設計論も、労働疎外状態の深刻化をひとつの契機としており、「元来伝統的な官僚制度の桎梏から個人を解放することを目的とするものであり、それは個人の要求や価値観と組織の要請とをいかに調和させるかを目的とした」<sup>(16)</sup>のものであったにせよ、彼らを「組織に統合して組織内存在として取り込む過程」<sup>(17)</sup>であり、根本的には「組織が新技術、新市場、新しい機会、そして目まぐるしいほどのスピードで迫る変化に、より適確に適応できるように、組織の中にある考え方・態度・価値観（組織風土）および組織の構造を変革する意図をもってなされる」<sup>(18)</sup>ものであることから、経営者側の管理・統合手段として提唱されていることに変わりはない。さらに、それは「労働の人間化」あるいは「QWL」をスローガンにかかげながら、その実、具体的解決策を主として職場の物理的環境や労働条件改善、人間関係改善、人的資源としての能力開化に求めようとするため、労働者問題を扱う立場からみれば、きわめて資本家側にたった理論としての印象を拭い切れず、労働疎外の根源的原因究明に切り込んでいくことができないという不満が残る。また、これらの理論では参加主体の感情があまりにも強調されすぎているために、きわめて「抽象的で無益」<sup>(19)</sup>なものに陥ることも指摘されねばならない。そこではもはや労働者の側からの要求としての経営参加は影をひそめ、労働組合も枠組みから除外されようとしていることは

明白となっているといえるであろう<sup>(20)</sup>。

このような参加論における最大の問題点は、労働者の地位を受動的なものから能動的なものへと転換することを認めながらも、彼らの主体性を従来の管理機構の枠内に制限しようとするため、その理解・実践をめぐる資本家、労働者、研究者の間に混乱が生じるという点であろう。組織管理の観点からは、経営参加の当事者としての従業員の自主自立性は単に「効率性を維持するためにはどの程度それを与えることが妥当なのか」という問題に還元されてしまい、さらには、労働者側からの経営参加要求の根拠を精神労働の回復および結果としての生産性上昇にともなう金銭的報酬の向上という2つの点に過度に集中させることになる。すなわち、彼らが資本主義的生産様式、経営体制のなかで置かれている立場、役割の根本的問題に踏み込むことができないのである。

また奥田氏も指摘するとおり、参加的管理は決して経営者側のコントロールを減退させるものではないことは重視しておかなければならない。それは従業員のおかれている「地位の権限と状態の向上、これらの地位の活動の拡大、さらに専断的、不都合な意思決定の減少によって欲求不満の解消」をもたらす可能性を持つが、同時に「組織メンバーの不満の減少、組織との一体化、課業にたいする専念と責任感、監督者と労働者との連帯性」を促進し、「アイデアの交換を促し、そこで認知、観念、忠誠心などの相違を減少させる」効果を持つ。すなわち、「敵意と対立はより協同的な態度におきかえられ、管理者が部下にたいして行使する影響力は増加する」<sup>(21)</sup>のである。

奥田氏は、このような観点から労使双方の相互影響力が増大するという「参加によるコントロール総量増加の可能性」<sup>(22)</sup>を導き出し、そこから協調的、中道的労使関係の成立を説いている。しかし、この点については若干の注意を要する。労使双方の影響力に可変性、状況適応性が存在することは事実であるとしても、現実の職場においては参加制度の導入がどのように展開されたのかを確認しておく必要があるだろう。職場レベルを中心とする参加的管理のもとでは、労働者側の影響力の増大は、作業条件や作業方法、品質改善のための手段などきわめて限定された事項について、しかも個々の作業レベル、小集団レベルにとどまるものである。これに対して、経営者側はQWL、自律



的作業集団の形成などのスローガンを掲げて、労使一体化思想を植え付け、統制の困難であった労使対立を次第に除去していく。すなわち、労働者側の影響力増大量は、経営者側のそれに比べて微小となる。労使間の相対的権力の差異は、縮小しないばかりか、拡大する可能性をもっているのである。これらの「擬似参加」<sup>(23)</sup>がテイラー主義に基づく管理の行き過ぎへの反省の上になっただけとしても、労働者の地位を本質的、根源的に高めていくものとして機能していないことは自明であろう。

以上にあげたものは、いずれも企業に従事する人々の間にただひとつの目的、価値観しか認めない利害一元論的な経営参加論である。このような論理のもとでは、労使対立は一時的ないしは特殊な現象とみなされ、その原因は分業にともなう部門間、企業構成員間のコミュニケーションの不足ないしは扇動者・トラブルメーカーの存在に求められる。したがって、参加制度の実施においても、従業員のモチベーションや責任感の植付けなどの側面だけがクローズアップされることになり<sup>(24)</sup>、その制度がそれぞれの企業で実際に主張され、導入されてきた意図や歴史的経緯を十分に解明し得ないものとなる。

しかし、このような擬似的参加といえども「労働者側からみれば、作業の自主化と管理権限への支配浸透の可能性を秘めている点を看過してはならない。」<sup>(25)</sup>否、むしろその点にこそ経営参加の将来的方向性を見出す必要がある。要は、参加制度のなかで労働側がいかにして自主自律性を保ち、なおかつ経営側への影響力を強めていくのかという問題に帰するのであり、それが不可能であれば、労働者側としては経営参加そのものに対して徹底的に対立していく他に取るべき道はない。そして現実にも労働者・労働組合の自主性は脅かされる危険性がきわめて強いにもかかわらず、経営参加の導入を選択、受容する組合は世界的に増大しつつあるように見える。これを単なる組合の右傾化と捉えるのではなく、多元論的労使関係論の立場からの経営参加の可能性追及の一環として解明しようとするのが、次の試みとなる。

#### 〔注〕

(5) G. フィッシャー（清水敏允訳）『労使共同経営』ダイヤモンド社、1969年。

(6) 「共同生活体論」は周知のように、津田真澄氏らによって展開された。（『人事管理の現代的課題』税務経理協会、1981年など）しかし、それがあまりにも日本的集団主

義という文化、風土側面に引きつけすぎた論理展開であり、資本主義企業が経済活動単位であるという面を過小評価したものであるとの批判が各方面から起きたことは、合わせて併記しておくべきであろう。(井上雅雄, 仁田道夫, 石田光男 (座談会)「学界展望 — 労使関係研究の現在 —」『日本労働協会雑誌』292号, 1983年8月, などを参照) この批判はまた、経営風土・経営文化に重点をおいた多くの「日本的経営」賛美論に対して、共通に当てはまるものであろう。

- (7) 大河内一男「『参加』の日本的条件」日本労働協会編『経営参加の論理と展望』日本労働協会, 1976年, 1-18ページ。
- (8) 浅井清信「経営参加立法考」経営参加研究会編『経営参加の諸問題』同朋社, 1980年, 29-31ページ。
- (9) 井上 宏『現代企業の労働と管理』ミネルヴァ書房, 1987年, 267ページ。
- (10) 日経連全員経営小委員会「全員参画経営」日本労働協会編『経営参加の論理と展望』303ページ巻末付属資料。
- (11) 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」『同上書』294ページ。
- (12) 林 正樹「日本的経営参加論の新動向」『賃金と社会保障』703号, 1976年8月, 27ページ。
- (13) P. Blumberg, *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, Schocken Book, 1973, pp. 14-46.
- (14) 奥田幸助『組織民主主義論』中央経済社, 1992年, 76-83ページ。
- (15) 高木 清「モチベーションの行動科学」村田 稔編『経営社会学』日本評論社, 1985年, 73-89ページ。
- (16) 小山田英一「組織開発と労働の人間化」『大原社会問題研究所雑誌』407号, 1992年10月, 42ページ。
- (17) 「同上論文」43ページ。
- (18) 「同上論文」37ページ。
- (19) 川喜多 喬「参加の社会的諸機能」『組織科学』11巻2号, 1977年, 25ページ。
- (20) にもかかわらず、70年代から、労働組合のQWL計画等への歩み寄りや鉄鋼産業や自動車産業を中心に、次第に拡大していったことは、労働組合勢力の長期的衰退傾向やアメリカ産業全体の停滞と国際競争力低下などの問題と深くかかわっている。この点についてはすでに拙稿「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, 100-123ページにおいて論じたところであるが、アメリカにおける経営参加制度の労働組合への影響を労使関係の変化との関連についてのより詳細な検討を、近く、改めて行なう予定である。
- (21) 奥田幸助『組織民主主義論』183ページ。
- (22) 『同上書』184ページ。
- (23) 原田 実「経営管理と経営参加」日本労働協会編『現代の経営参加』千倉書房, 1976年, 26ページ。

- ㉔ 大谷真忠「経営参加と企業モデル」日本経営学会編『80年代の企業経営』千倉書房、1981年、216ページ。  
 ㉕ 原田 実「経営管理と経営参加」27ページ。

### Ⅲ 労使関係論と経営参加論

経営参加は、直接的にしろ間接的にしろ従業員を参加主体として考慮するものである以上、単なる経営組織変革の問題にとどまるのではなく、必然的に企業にとっての外的組織である労働組合をも巻き込んだ労使関係の問題として理解される。労働側からの要請としての主体的人間的労働の回復、さらには労使同権思想に基づく経営の民主化あるいは産業民主主義の実現に一定程度こたえるかたちで、官僚主義的組織形態の見直しが迫られ、経営者側の譲歩が余儀なくされてきたという歴史的事実を基本的認識として有しておく必要があるのである。しかしまた、そのような制度が導入されても、利潤追及を基礎とする資本の論理と、それを具現化するための労務管理の目的は、その企業が資本主義的生産様式を維持し、市場競争を展開している限り、不変である。だからこそ、経営参加の問題は「資本と労働の対立に起因する問題」であり、「『資本による労働の支配』と『資本にたいする労働の抗争』との統一において把握されることによってのみ、法則的に理解され得る」<sup>(26)</sup>のである。

ただし、ここでも留意すべき点はある。本来労使関係論は労使間の利害関係、目的の相違を明確にすることを出発点としているのであるから、利害二元論あるいは利害多元論に立脚するものといえる<sup>(27)</sup>。そして、通常は、団体交渉や労働争議もその枠組みのなかで説明される。他方で、経営参加は当事者の利害に何らかの共通性を見出すことが可能であるということをあらかじめ想定している。その意味で、労使関係の側面から経営参加論を考察するとき、これらの相互関係における矛盾と混乱が問題となること<sup>(28)</sup>は必定であり、参加制度の存在が当事者の自治権、自主性に与える影響が最大の焦点の一つとなることは明白である<sup>(29)</sup>。

また、先に指摘した労働者の地位やその主体性、役割の規定の曖昧性も、労使間系論のなかで明確に位置付けていく必要がある。

経営参加の思想はしばしば論じられるように、産業民主主義の概念と密接に結びついている。現に「経営参加 (Workers' Participation)」と「産業の民主化 (Industrial Democracy)」がほぼ同義に扱われている文献も少なくない<sup>(30)</sup>。そしてそれが労働者側の要求と経営者側の対応という図式で描かれる限りにおいては、単純な労使対立の問題に還元していくことも可能であろう。しかし、それが制度として実際に導入される際には、既存の経営管理組織との関連、労使関係の現場における当事者の役割や位置付けの変化など、様々な問題が表面化することになるのであり、それが伝統的な労使関係の枠組みそのものの変革を促す可能性があることを認識しておかなければならないのである。

結局、今日の経営参加論は、労使間の対立にその原点を求めながら、何らかの方法によって企業における意思決定＝統制過程を統治することを究極的な目的として認識することを迫られているのである。

では、この問題について、これまで労使関係論はどのような説明を行ってきたであろうか。それには、まず企業内労使関係の特質についての理論的理解を整理確認しておかねばならないであろう。

元来、資本主義経済体制、生産体制における労働者と資本家との関係、すなわち労資関係は、労働者が資本主義企業に雇用され、その経済的強制を受けることによって生じる「支配・従属」と、市民として人格的に「自由」である労働者側による自主的な意思による資本家に対する「対立・反抗」という2つの側面をもつ、利害対立的関係として規定される。ところが、「所有と経営の分離」の進行と資本家支配の減退に伴い、労働者と経営者との間の機能的・職能的関係としての企業内の労使関係が成立するようになるのである。しかし、このことをもって労使間の関係が対等の力をもつ交渉単位間の平等的関係であるとする考え（すなわち「労資関係から労使関係への変質」論）あるいはこれに基づく「労使パートナーシップ」を唱える議論は、「所有と経営の分離」論の意義を過大評価したものであり、理論的にも実際的にも、資本家、経営者、労働者あるいは労働組合それぞれの社会的地位や勢力、労資関係の実態を無視したものとなる。

1960年代から70年代にかけて、藤林敬三氏や森 五郎氏らを中心に、労使

関係を、成果配分問題を取り扱う「対立関係」としての経営対労働組合関係と、生産性向上に関する問題を取り扱う「協力関係」としての経営対従業員関係という2つの関係を内包した二元的あるいは二重的なものとして捉える理論が提唱され、多くの支持を得た<sup>(31)</sup>。それは、企業による労務管理方針が、生産性改善、能率向上の手段としての従業員個別管理を基本としながらも、次第に拡大してきた労働組合勢力への対処すなわち労使関係対策を大きな柱として据えることが必要になったことを如実に表したものであると言えよう。

管理を行なう側の視点からすれば、このように個別的労使関係と集団的労使関係を「二本建て」で捉え、これを使い分けようとするのは、管理技法として当然のものとも言える。理論上も、労務管理が、従業員個人を対象として人事管理と労働組合を対象とする労使関係管理を大きな二本の柱としてきたことは事実であり、多くの論者の認めるところである。

しかし、労働者が労働組合に組織されていると否とを問わず、賃金が経営者にとってはコストであり、他方で、労働者にとっては主要な所得の源泉であるという関係は資本主義生産様式のもとにおいては何ら変更されるものではなく、その限りにおいては、これをめぐる両者の対立関係は永続的なものである<sup>(32)</sup>。したがって、対従業員関係を単純に協力関係として規定することは、企業内労使関係の安定化、秩序維持をめざして、ことさらその協力＝相互依存的性格を強調したものでない。さらには、森氏らの理論を土台にして、この対立関係を扱う機能を担うものとして団体交渉を、そして協力関係を扱うものとして労使協議制を位置付ける主張もあるが、これは労働組合が長期的闘争の結果獲得してきた基本的民主的権利である団体交渉権を、配分問題、経済問題という限られた範囲に限定することにより、労働組合の機能そのものを無条件に体制内に閉じ込める<sup>(33)</sup>とともに、その対立的性格を隠蔽しようとするものであるとの批判を免れない。また、労使関係論を「資本を提供する者」と「労働を提供する者」という2つの当事者主体によって構成されるとする機能分化的アプローチから、労使関係を単に機能を異にする主体間の対等な関係と捉える考え方も、同様の理由により、否定されるのである。

他方、資本主義的労資関係の基本的性格を理由に、「対立と協調」を繰り返すものとして描かれる企業内労使関係の存在を全く否定してしまうことも、また、現実的な把握とは言い難い。資本主義的生産関係のなかに位置付けられた労働者は、好むと好まざるとにかかわらず、自らの生活を企業活動の成果に大きく依存させることになり、そこに程度の差はあれ、協調的性格が生み出されることはもはや否定し得ない事実であろう。経営参加制度が明らかに経営者側の意図によって提唱される場合でも、労働者側によって「すすんで」受容される事例が多く見受けられる根拠は、基本的には、ここに見出すべきであろう。もちろんそれが管理の外観の変更と実質的強化を意図するものであるとの認識は今もって妥当なものであり、近年の世界的傾向はますますそれを助長するものとはなっている。しかし、それでもなおかつ参加制度への取り組みを余儀なくされている労働組合が急増していることは大きな意味をもつ。それは、ピラミッド型構造をもつ労働組合組織による伝統的手法での労働者団結、統合と、これまで以上に複雑化している企業内労使関係への取り組みについての、方法的見直しの要請が高まっていることと深く関連するものと考えられるのである。

結局、企業内労使関係と労資関係とは、どちらかが否定されるという類のものではない。企業内労使関係を「労資関係の現段階における主要な現象形態」<sup>(34)</sup>と規定するならば、それはあくまでも対立と協調の双方を内包したものであるという認識に、とりあえずとどめておくべきであろう。ただし、それは藤林氏や森氏のように項目によって分類されるべきものではない。また、単純に、好景気＝分配問題を中心とする対立激化、景気停滞＝危機脱却のための労使協力促進などというように、景気変動との関連で色分けすることにも限界がある。それは、オープンシステムとしての労使関係の状況適応性を反映した分析をある程度は可能にするものの、より大きな歴史的潮流の中での労使関係・労資関係理論構築の必要性を看過させる危険性をもつからである。

労使関係を論じる際には、以上の論点を踏まえた上で、歴史論的かつ多元論的に考察を行なっていかなければならない。そして現代における経営参加の問題はそこから自ずと浮び上がってくるのである。

## 〔注〕

- ㉔ 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』（新訂増補）森山書店、1986年、52ページ。
- ㉕ ただし、前出の大谷氏の論文では、二元的企業モデルと多元的企業モデルとを区別している。氏によれば、二元的モデルでは労資対立は基礎的かつ絶対的なものと捉えられ、両者間の力関係をドラスティックに移動させ、究極的には企業およびその社会の構造を変革させていこうとするものであるから、経営参加は拒否されることになる。これに対して、多元的モデルでは「共存の哲学」あるいは「抑制と均衡の原則」が横たわっており、利害対立を解決することによる当事者全員の満足が志向されるものであるから、参加制度導入は大きな意味をもつとされているのである。

しかし二元論＝対立的、多元論＝均衡的という分類は若干単純すぎるようにも思われる。第一に、二元論モデルについてであるが、確かに労資間の対立は資本主義社会の決定的な特徴であり、その意味では不可避であるが、後述するように、企業内の労使関係においては、とくに生産性問題ないしは「パイの増大」問題についてみられるように、たとえ部分的にせよ、一定の共通意識が存在することは否定できない。企業で働く従業員は、対立と協調という二重の労使関係のなかに置かれることになるのである。そうであるからこそ、たとえ管理方策の一環であっても、現実には種々の参加制度が従業員側によって受容されていると考えられるのであり、そこに労使関係論の直面する問題を見ることができるのである。第二に、多元論モデルについてであるが、氏が多元論的労使関係論者の一人として挙げている H.A. Clegg は、健全な産業民主主義発展のために当事者、特に労働組合が政府や経営者から独立性を保つべきであるとして、対抗型労使関係の構築を主張している。したがって彼は産業民主化への効果的な手段としては、あくまで団体交渉に注目し、その他の参加制度については大きな関心を示さない。否、むしろそれらが組合の独立性を脅かすものであるとして危険視する。(H.A. Clegg, *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Basil Blackwell, 1979. 邦訳、牧野他訳『イギリス労使関係制度の発展』ミネルヴァ書房、1988年。)つまり、彼の理論は労使間の力の均衡に力点を置いてはいるものの、必ずしも抑制を前提条件にしていないという点で大谷氏の主張する多元論の範疇には入らないのである。

一元論を否定した上で労使関係論に迫られる選択は、二元論か多元論かという選択ではなく、それが一定のシステムを構成し得るか否かということであり、また究極的目標は体制改良かあるいは体制変革かという点であろう。そしていずれの場合にも経営参加制度が存在する余地はあるというのが筆者の持論であるが、これについては後述する。

- ㉖ 白井泰四郎『現代日本の労務管理』（第2版）東洋経済新報社、1992年、263ページ。
- ㉗ 団体交渉を経営参加制度の一種とみなすべきかどうかについては、様々な議論がある。ILO や OECD の報告にみられるように、意思決定に労働者側の意見を反映させる、あるいは影響力をもつという意味で、広義の「経営参加」を想定する場合もあるが、我が国の参加論者、労務管理論者の間では、団体交渉では労使の利害が対立する事項、

経営参加では利害が一致する事項について議論するものとして、両者を区別する説が一般的であると言えよう。しかし、このような区別が現実的でなく、労使協機制などを実施している多くの企業で混乱を招いていることは周知の事実である。ここではむしろ、経営参加があくまで議論、対話によって問題の解決を図ろうとするのに対して、団体交渉は決裂した場合にヨリ強硬な手段による解決が模索される可能性があるということによって、両者を区別することが妥当ではないだろうか。

ただし、法律論から団体交渉と経営参加（とくに労使協機制や職場小集団）を区別するときは、労働組織としての認定や企業側との関わり方などについて、さらに細かい検討が必要とされる。この点については機会を改めて詳細に論じる予定である。

- ③① IDE International Research Group, *Industrial Democracy in Europe*, Clarendon Press, 1981. などはその典型である。
- ③② 藤林敬三『労使関係と労使協機制』ダイヤモンド社, 1963年。  
森 五郎『新訂労務管理概論』泉文堂, 1976年。
- ③③ 白井泰四郎『現代日本の労務管理』（第2版）22-23ページ。
- ③④ 長谷川 廣『現代の労務管理』中央経済社, 1989年, 195-197ページ。
- ③⑤ 『同上書』193ページ。

#### IV 労使関係論としての経営参加論

以上のような認識にたつて、労使関係論の立場から経営参加を考察するとき、まず、藻利重隆氏の指摘に注目しておかなければならないだろう。氏は西ドイツ（当時）の実態を詳細に分析した上で、日本など他国における経営参加導入の際に有用な幾つかの示唆を見出している。それは以下の3点に要約される。

- ① 経営参加においては労働者代表はあくまで経営者側に対して野党的立場を堅持しなければならない。
- ② 経営参加においては労働者代表といえども企業の存立と発展とを志向するという企業中心主義に徹しなければならない。
- ③ 経営参加においては労資の馴れ合いによるいわゆる経営利己主義ないし企業エゴに墮落することがあってはならない<sup>(35)</sup>。

氏はさらに①に関して、経営参加が労働者の主体化、したがって企業の管理における労働者の与党化を志向する側面を持つにもかかわらず、労働者代表は(1) 被用者大衆と遊離してはならない。(2) 企業の管理責任の全てを資本



家側と連帯して負担することは回避せねばならない、(3) 企業管理に関する能力の限界を無視し得ない、との理由から野党的立場にとどまるべきことを主張する。そして、それにもかかわらず、彼らには企業中心主義、職務中心主義の貫徹と「企業と運命を共にする者としての覚悟」が要請される点に、現代の経営参加における「限界」を見出している。

ここには、伝統的労資関係構造の中への経営参加制度の位置付けがいかに困難であるのかが示されている。制度の運営にあたって何らかの歯止めがかけられなければ、労働者代表は御用組合化させられる危険性はきわめて大きく、故に藻利氏は、経営参加論において提唱されるべき労使同権思想を「労働者側、したがって労働組合側があくまでも野党的性格を堅持しうるような同権であり、おのずから経営者側が固有の意味における与党として厳存することを必要とするような同権」<sup>(36)</sup>といういささか不自然ともいえる表現をせざるを得なくなっているのである。

この点は、労働組合側からの経営参加否定論の重要な根拠にもなっている。例えば「労働組合の経営参加は労働組合の自己否定である。その機能を、部分的にもせよ、否定することなしには、どのような形でも経営参加する事はあり得ない。」<sup>(37)</sup>と論じる栗田 健氏のように、より明確に指摘する論者も少なくない。

たしかに、現実的にはその大多数が経営者側の主導によってすすめられる労働者重役制度、労使協議会制度、職場小集団による参加などの展開は、伝統的な団体交渉制度との区別を次第に曖昧なものにし<sup>(38)</sup>、労働組合の存在意義を危うくするものであり、それが「経営の民主化」ないしは「産業民主主義」実現への大きな弊害となっていることはしばしば指摘される通りである。例えば、木元氏は「民主化の手段としての道は……全機構的な階級的統一闘争と結びつけられないで、一つの産業、一つの企業の枠のなかで、すすめられる限りは、そしてまた職場における抵抗闘争を基礎としない限りは、ついには、労働運動が、産業ごとに、あるいは企業ごとに分裂させられ、孤立させられて、しかも当初の意図や期待とは全く逆に……労働運動を後退せしめる結果となる」<sup>(39)</sup>と指摘しておられるし、長谷川氏も同様に、経営者側主導による「上からの民主化」が独占的高利潤の維持・増大をめざした資本の論理

を指導原理とするものであり、それ故に、従業員による意思決定参加を真に保証するものではなく、「逆に労働組合の民主的権利を縮小ないし制限する」<sup>(40)</sup>ものであるとの認識を示している。

これらのアプローチにおいては、資本主義企業における賃労働者の地位が搾取と支配の対象に留め置かれざるを得ない点に、理論の基点を置くのであるから、究極的には資本主義的企業体制、経済体制の根本的変革にその解決を求めることが必至となる。

だが、経営参加の導入を直接的に体制変革実現へと結びつけようとする議論もまた、限界に行き当ることになる。第一に、理念上はともあれ、「日本的な企業別労働組合」に限らず、多くの先進資本主義諸国において労働者や労働組合の多数が、自己の存在意義と行動様式を体制内のものとして規定しているという現実は無視し得ない。例えば松島静雄氏による「闘争そのものは何も成果を生み出さず、社会の発展の原動力が労使関係の安定化にあること」<sup>(41)</sup>との指摘は、単に資本の論理として片付けることのできない意味を包含しているのではないだろうか。これはおそらく組合による参加制度受容の過程において、彼らが持つに至る共通認識であろう。そしてそれを単なる「右傾化」としてではなく、社会的経済的環境のなかでのとりあえずの最適な選択肢として捉えられたものとして理解する必要があるのではないだろうか。この点から見て、平尾武久氏の指摘は当を得ている<sup>(42)</sup>。すなわち、現代の労働者層は資本主義体制において無条件に受動的な存在と規定することは、もはや不十分である。労務管理方策の巧妙化、熾烈化によって、労働組合は多くの国で追い込まれてきたという歴史的背景を考慮しなければならないのは当然であり、「きわめて『近代的』な形での、『精練化』された労務管理の一形態」としての経営参加制度が「資本専制的な『経営権体制』への労働者ないしは労働組合による、介入ないしは規制を志向する『経営参加』という意味はまったく見い出されない」<sup>(43)</sup>ものであったことには、疑念の余地がない。しかし現在重要なのは、次の段階、つまり、これまでとは逆に、労働者側が主体性、能動性を獲得するために、参加制度の持つ「民主化への可能性」の要素をより重視していこうとする段階への転換として表れる、積極的な経営参加への姿勢なのである。

そのような視点から見たとき、木元、長谷川両氏が指摘した「参加制度が民主化の手段として機能する条件」は、どのように理解するべきであろうか。

木元氏は「参加が企業や職場での労働組合・従業員の民主的権利の拡大を可能とする条件」として、第一に、企業・職場レベルへの労働組合運動の浸透、ないしはそこでの労働組合機能の復活と団体交渉機能の拡大、第二に、労働組合組織の「資本からの独立」とその階級的・民主的強化、第三に、産業レベル・全国レベルでの経済的・社会的な側面での権利拡大の闘いや、政治的・経済的民主主義の闘いととの結合を挙げている<sup>(44)</sup>。他方、長谷川氏はより簡潔に、「下からの民主化」を提唱する。それは「大企業本位の経済政策や経営・管理のあり方を民主的な監視によって、労働者・国民本位の方向へ転換させる」ことを目的とする「下からの統一した組織的参加」<sup>(45)</sup>であり、最終的には、「企業の国有化をも可能にする政治的民主改革が絶対条件」<sup>(46)</sup>とみなされる。両氏に共通するのは、階級闘争に裏づけられた伝統的労働組合運動の高揚の中に、民主化の道を見出そうとしている点である。これに関連して、平尾氏は経営参加論の理論的研究における課題が「『経営体を資本による労働者統合の場から自立した労働者の自覚的な社会的労働の場にする途』を切り開いていくという観点から、問題の発端をもう一度労働組合の原点的機能のあり方に引き戻して吟味し、徹底した能力主義管理体系にもとづく自主管理活動と労使協議の推進に対抗し得る『仕事にかんする労働組合規制』の再生の道筋を明らかにすること」<sup>(47)</sup>と述べているが、具体的にはどのように運動が展開されるべきであるのか、職場レベル、企業レベル、国民経済レベルのそれぞれについてみてみよう。

第一に職場レベルは、労働組合にとっては活動の原点であり、また経営側にとっては生産性向上のための焦点である。したがって、それは本来、労資間対立の根源的問題の現われる場としての意味をもつ。そこでの経営者側主導の参加制度が苦情処理制度、職場委員制度などと競合し、「組合回避方策」の一環としての労務管理機能をもつものであるならば、組合側としてもこれに対抗せざるを得ない。その際の選択肢は断固これを拒否し、すべての協議事項を職場委員や苦情処理制度等をとおして解決をはかるべきものとしての主張を押しとおすか、あるいは既に定着しつつある職場参加制度に積極的に

かわり、その制度そのものなかでの発言権強化と経営者側による独断的  
制度運営を阻止するかのどちらかであろう。そして、組合組織率の低落傾向  
に直面している現在、従業員の関心をたかめ、その勢力を集約していくには、  
組合の自立性を堅持しながらも、伝統的方法に拘ることなく、後者の実現の  
可能性を探っていくことが必要ではないだろうか。

第二に企業レベルでは、団体交渉機能の強化、拡大が最も重視される。組  
合組織率低下などにともない、労務管理の中心課題は労使関係対策から人的  
資源管理へと移行しつつあるなかで、このことはやはり重要である。しかし  
同時に、人事に関する事項や生産性問題、合理化問題などが労使関係に  
とって重要であるのではないことを認識しておく必要がある。市場や科学技  
術、経済的社会的環境変化、社会的価値観の変動などは、経営戦略意思決定  
に多大な影響を与え、さらに労使関係に対する外部的圧力としてますます大  
きな意味をもってきている<sup>(48)</sup>。すると、労働組合側としても自らの自立性と  
労働者の生活を守るためには、人事問題などに限定されない幅広い領域での  
発言権強化が望まれる。そのためには、共同決定制度など経営参加への取り  
組みが可能な選択肢として浮上してくるのである。

第三に企業を超えた国民経済レベルにおいては、木元氏の指摘するとおり、  
市民運動などとの結びつき、連帯によって大企業主導型社会のの民主的規制、  
民主的社会構築が目指されなければならない。しばしば産業民主主義が政治  
民主主義との関わりのなかで論じられるように、そこでは大衆による民主的  
政治参加との関連が重要となるのであるが、政治的民主主義の基盤である平  
等的普通選挙権との整合性をもたせるためには、企業・職場レベルでの従業  
員による経営参加が不可欠となる。

以上の各レベルでの運動は重層的、一体的に展開されなければならない。  
そして経営参加制度は、それらの運動のなかに組み込まれることにより、危  
険性も伴うが、同時に大きな効果を発揮し得るものとして、位置付けられる。  
労働運動の長期的低落傾向を打破するという視点にたてば、むしろ、そのよ  
うな新たな運動戦略にこそ、活路を見出すべきではなからうか。

このように考えてくると、内部労働市場論を早くから積極的に取り入れた  
独自の労使関係論、経営参加論を展開した小池和男氏の所説にも触れておか

なければならないだろう。

氏は参加を「自分にかかわることを決定するとき、自分も発言する」<sup>(49)</sup>ことであると規定した上で、とくに「(イ)職務群の広がり、(ロ)そこでの仕事の序列、(ハ)その仕事の序列をのぼる人々の順序、(ニ)他の職務群への移動」<sup>(50)</sup>すなわち昇進と配転を中心とする職場におけるキャリアへの発言権の有無をもって参加の充実度をみる。そして、内部労働市場論に依拠しながら、日本企業における「内部化」したキャリアとその決定への労働者の「参加」の実態を綿密な実態調査に基づいて明らかにしている。

しかしこれまでの労資関係把握からすれば、ここにもいくつかの問題があることが明確となる。第一に、氏は労働者のキャリアを守ることを「欠くべからざる基礎条件」<sup>(51)</sup>として位置付け、「経営方針の決定への参加」については「第一に、経営方針の決定の経緯を知ることは、情報として、労働組合が組合員のキャリアを守るとき、大いに貴重であろう。第二に、重役会への労働代表派遣は、経営方針を決定する役割への人の配分構造をかえる、志あり、才ある人びとをより広く募集する効果がある。」<sup>(52)</sup>というようにその意義を一部認めながらも、「それだけによって、大勢の働く人びとの『深くかかわる問題』の解決を期待するのは難しい」<sup>(53)</sup>として、結局はあくまでも職場レベルでの参加を優先的に考えるのである。民主化の基礎として職場レベルでの問題解決が重要であることは異論のないところである。しかし、その制度的展開がこのレベルにおいてのみ先行的に行なわれるものとなれば、経営者側による従業員一体化、労働組合分断化を目的とする管理方策としての機能がより強化されることとなり、「内部化」をますます進行させる、つまり企業に対する民主的規制をますます困難にするであろうことは疑念の余地がない。換言すれば、氏の職場中心型参加論は、まさに経営者側の「統合理念」の上にとった所論であるということができるのであり、そこでは内部化の進行が加速化していくことはむしろ当然とも言わなければならないのである。しかしそれは、参加制度の可能性をきわめて狭い範囲に制限することにより、労働者側の参加への要請の意味をも限定的に捉えようとするものとして批判されるべきであろう。

第二に、職場での「労働組合の発言は弱い」<sup>(54)</sup>が、「準自律的な職場集団」

がその代役を努め、「自分たちの仕事のやり方や配置を自分たちで決める」ことが可能になっているとする点である。上記の問題点と関連づけて考察するならば、上位レベルでの参加制度と切り離された形での「職場集団」は、労働者の自律的な「キャリアの規制」にどこまで有効に機能し得るのか、甚だ疑問視されるのである。職場における小集団が「一方では、経営者による労働者の搾取と抑圧に有効に作用すると同時に、それは、一方では、労働の社会的性格に働きかけ、また、人間労働の目的意識性に働きかける」<sup>(55)</sup>という二面性をもつとの視点に立てば、労働者の自主自律性を獲得するために、職場レベルを超えた企業レベル、国民経済レベルでの民主化の展開が必要であることは明白であろう。

第三に、参加の問題をあまりにも職場におけるキャリア規制に引きつけすぎているため、労使関係の諸側面における矛盾や対立の根本的問題と、資本主義体制における労資関係の基本的性格についての考慮が欠如している点である。いわゆる職務規制（ジョブ・コントロール）が組合活動の中核をなすことは事実であっても、労使関係の問題をそこに集約させすぎの研究は、より本質的な側面を看過させ、経営参加についての分析を一面的なものにする危険性をはらんでいることは、指摘されねばならないであろう。

総じて、参加制度の運用にあたっては、危険性を最小化し、なおかつ民主化を前進させていくことが必要となるが、そのためには、以前に論じたように、いくつかの点が必要条件となる<sup>(56)</sup>。

第一に、労働者が意思決定に影響力を行使するために十分な、経営者側と対等の「諸力」すなわち情報収集・処理能力および判断・意思決定能力と、彼らの属する社会的関係の基礎となる諸力（経営者側への対抗力）が必要である。

第二に、これまでの展開から明らかなように、参加制度が職場レベル、企業レベルに留まるならば、彼らの行動、意思決定はやはり資本主義原理、競争原理から逃れられないものである。

第一の条件については、労使が対等になる、つまり労働組合が相当程度の力を確立し、強い団体交渉能力をもつことが、本格的な労使協力の前提条件であるという主張は、批判的経営学者に限られたものではない<sup>(57)</sup>。しかしこ

の場合、その「能力」をどの程度のものと想定しているのかは、必ずしも判然とはしていない。さらには、賃労働者という地位が不変である限り、労使間の力の差異の根本的解消はあり得ないとする反論がでてくることは想像にかたくない。例えば木元氏のように参加制度の本質を「独占資本による、剰余価値の搾取と労働者支配のための『管理の手段』」と規定し、「労働組合を企業ごとに寸断し、独占資本の企業経営のわくのなかに緊縛」するものとしての機能を強調する立場<sup>(58)</sup>からは、このような条件提示は論理矛盾そのものであり、到底受け入れ難いものとなるであろう。たしかに、「労働市場における労働者の地位とか命令への服従などを個々の労働者の客体たる状態と考えるならば、それは共同決定によっては全部は止揚されない。」<sup>(59)</sup>のであって、経営参加を無条件に民主化の理想像とすることは到底できない。このことは70年代の産業民主主義に基づく経営参加論が限界に行き当たったことと大きな関連性をもつ<sup>(60)</sup>。

だがしかし、今日我々に求められるのは、労使関係の劇的な変化のなかで、労働者側の意図とはある程度無関係のところでは具体的な制度として現われてきている経営参加への現実的取り組みをどのように行ない、どのようにして、経営者側の攻勢傾向にある労使関係を変更させていくべきなのか、そこに民主化の可能性を見出すことができるのかについて、より大局的な見地から考察していくことであろう。そしてそのなかでは、経営参加のもつ管理方策としての側面、すなわち労働者側にとっての否定的側面を論じるだけでなく、より肯定的・積極的側面へのアプローチを行ない、新たな社会形成への道を探っていくことが必要となる。その意味では、労使関係論的経営参加論は、たとえ、当面は現体制内での社会改良論として規定され、労働者、労働組合の地位ならびにその利益や権利、結果として労使関係の構造と勢力的バランスが、参加を実施しない場合と比較してどのように変化するのかという極めて限定的な問題設定に縛られているような場合でも、そこに何らかの意義を見出し、そこに大企業の民主的規制と社会全体の民主化への可能性の端緒を見つけようとする積極的な努力がなされなければならない。

したがって、企業レベル、あるいは職場レベルにおける労働者の意思決定参加を主題にする場合でも、例えばドイツで発達した企業体制論の展開<sup>(61)</sup>や

企業の枠を超えた参加=民主化の議論をも意識した論理展開が必要であると言えるだろう。

【注】

35 藻利重隆『労務管理の経営学』（第二増補版）千倉書房，1976年，450ページ。

36 『同上書』455ページ。

37 栗田 健『現代労使関係の構造』東京大学出版会，1978年，305ページ。

38 菅谷 章氏によれば，団体交渉と労使協議制の相違点は以下に求められる。

① 交渉の適用の場が，前者は産業・職業を基礎とした超企業的な経営の場であるのに対して，後者は原則として個別企業である。

② 交渉の主体が，前者が労働組合対使用者団体であるのに対して，後者は個々の企業の使用者対従業員団体である。

③ 従って処理すべき事項と処理手続は，前者が当事者の力の対抗による労使間の問題の解決を原則とするのに対して，後者は労使の協力を一応の前提として企業内の労使問題の解決が意図されている。

④ 取り上げられる内容は，前者が利害の相反する広義の労働条件であるのに対して，後者は概して労使の利害を共通にする生産・経営に関する事項である。

もちろん，日本の企業別組合においてはこのような区分が元来明確でないことは，菅野氏も指摘するところであるが，労使関係をダイナミックに捉えようとするとき，さらに，労使協議制等の参加制度の運用が当事者に与える心理的影響，従業員と労働組合の関係の複雑化の問題を引き起こす可能性などについての「参加の効果」を考慮に入れる必要がある。また，実際には労使協議制は労働組合組織のない企業において先行的に発展したという歴史的事実をみても，上記のような形式的区分を批判する上で重要である。（菅谷 章『労使関係論の基本問題 — 労働組合はなにをなすべきか —』（改訂版）法律文化社，1992年，228-236ページ。

39 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』（新訂増補）91-92ページ。

40 長谷川 廣『現代の労務管理』321-323ページ。

41 松島静雄『現代の労務管理とその変遷』日本労働協会，1986年，293ページ。

42 平尾氏は，尾形隆彰氏の説を引用しながら，「『企業の論理』と結びついて展開する『労働する主体の側の要因』をいかに把握するか」を経営参加論の大きな課題としている。（平尾武久「経営参加論の今日的課題 — 『日本型経営参加』論批判 —」木元進一郎編『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部，1991年，290ページ。）

43 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』（新訂増補）349ページ。

44 『同上書』33-34ページ。

45 長谷川 廣『現代の労務管理』323ページ。

46 『同上書』327ページ。

47 平尾武久「前掲論文」314ページ。



- 40) T.A. Kochan & A. Verma, "A Comparative View of United States and Canadian Industrial Relations: A Strategic Choice Perspective", A. Gladstone et al. (eds.) *Labour Relations in Changing Environment*, Walter de Gruyter, 1992, pp.187-188.
- 49) 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, 11ページ。
- 50) 小池和男「労働者の参加 — 職場における労働組合 —」『経済評論』23巻10号, 1974年, 76-77ページ。
- 51) 小池和男『職場の労働組合と参加』14ページ。
- 52) 同上。
- 53) 『同上書』15ページ。
- 54) 『同上書』はしがき iv ページ。
- 55) 島 弘「現代労務管理における『集団化』と『自主化』」日本経営学会編『現代企業の諸問題』1982年, 53-54ページ。
- 56) 拙稿「今日の経営参加をめぐる諸問題について」『同志社大学大学院商学論集』23号, 1988年, 47-71ページ。
- 57) 例えば, 松島静雄『現代の労務管理とその変遷』293ページを参照。
- 58) 木元進一郎『労働組合の「経営参加」』92ページ。
- 59) 市原季一『経営学論考』森山書店, 1975年, 67ページ。
- 60) 拙稿「今日の経営参加をめぐる諸問題について」59ページ。
- 61) 企業体制 (Unternehmensverfassung) 概念については必ずしも統一的な定義があるわけではない。極めて広義に捉えれば, それは「ある特定の歴史段階における企業の在りようそのもの」を表現するための企業に対する何らかの規制の総称であり, とくに利害多元論に立脚してこれを論じるシュタインマンの学説は, 共同決定企業の在りようを考察する上で注目される。詳しくは野田俊範「シュタインマンの企業体制論」大橋昭一編『現代のドイツ経営学』税務経理協会, 1991年, 251-266ページを参照されたい。

## V 今後の課題

本論では, 主として労使関係論, 労務管理論に立脚して意思決定参加の理論的展開をとりあげてきた。ここでは, さらに留意すべき点をいくつか挙げることににより, 今後の理論構築にあたっての課題を明示しておこう。

第一に, 資本家・経営者側からの要請として経営参加をみる場合, 重要なのは, 市原季一氏も指摘するように「同権を前提とする協力が可能であれば, その反面同権を前提とする対立も可能のはず」<sup>(62)</sup>であるという点である。経営

者側からの経営参加の発想は、産業平和ないしは産業安定化の実現と、それによる生産性向上、利潤拡大であることは言うまでもないが、実のところ、労使同権思想だけでは産業安定化は保証されたものにはならない。むしろ、労使間の勢力均衡により対立の激化を招く可能性は極めて大きい。そして、そうであるからこそ経営者主導の参加制度では、きわめて限定された民主化の可能性しか与えられない。しかし、既に述べたように、労働者側からみた場合、そこにあるのが制限された自主性に過ぎなくとも、そこに、労働者勢力拡大と大企業の民主的規制の端緒を見出すような積極的関与が求められる。つまり、何がどの程度「同権」であるのか、そしてその「思想」の根源的意味は何なのかによって、実施される経営参加制度の中身も大きく異なってくる。したがって、まず「労資同権思想」の意味する内容について、資本主義的労資関係と企業内労使関係との基本的性質を見据えた上での考察が必要になる。そこでは、フィッシャーらが「経営パートナーシップ論」のなかで展開した「資本と労働の同価値性」についての検証も行なっていく必要があるだろう。

第二に、労働者側から見た場合、「経営民主化で実現せんとするのは、究極的には快適な人間らしい生きがいのある労働と生活の確保」<sup>(63)</sup>である。多くの人々にとって、経営参加が究極的に「社会改良」をめざすのか、それとも「社会変革」を目的とするのかは、おそらく当面の重要な関心ではなく、あくまで結果論としての意味をもつにすぎない。資本の側による一方的な「社会統合」のための経営参加は拒否されなければならないであろうが、「改良か、変革か」という社会体制自身の取捨選択を、経営参加論の入口の段階で問題にすべきではない。より重要なのは、労働者側からの要求がどの程度満たされるのかを指針にしながら、民主化へ向けての参加制度の充実を模索する態度であろう。

第三に、上の問題と関連して、企業組織内における民主化の限界を見極める必要がある。民主化の要求がいかに従業員個人の次元から出発していても、それを具現化すべきものとして提唱される参加制度は組織内において展開される限り、その効率性、あるいは存続と発展を目的とする組織的論理によって限定的に扱われざるを得ない。もちろん、その制限を超えた民主

化の展開は国民経済レベルにおいて要求されるものとなる。しかし、理想的には「労働と資本の統合の場としての企業」を規定することが可能でも、参加制度を実施した企業がどのような意思によって、どのように統合、統治されていくことになるのか、当事者間の合意を形成するのは容易ではない。したがって、民主化理念に即した具体的経営参加制度のモデルを構築していくことが不可欠となる<sup>(64)</sup>。その際には、現在北欧やドイツで行なわれている各レベルでの経営参加を、ひとつのモデルとすることができるのか否かについての検討も、ひとつの手段となるであろう。

第四に、労使関係論の視点から経営参加を考察する場合、政府や行政機関の果たす役割、法律上の規定、規制などを無視することはできない。労使関係（Industrial Relations）における当事者を、政労使の三者とする J.T. ダンロップの理論を吟味するまでもなく、共同決定法などの法的整備や行政側による適切な関与が参加制度促進には不可欠であることはしばしば指摘されるとおりである。とくに、参加制度と既存の労働組合組織との法的整合性と区分、例えば、職場小集団は労働法上の労働組織とどのような点で異なるのかについて、明確な見解が示される必要がある。こうした問題を単なる外的環境要因と捉えるのではなく、経営参加の要素のひとつとして、より注目していくべきであろう。

以上、いくつかの論点を挙げてきたが、本質的に、経営参加は従業員個人の立場からの民主的生活、職場の民主化の要求と、大企業中心社会の民主的規制の双方を実現に至らせしめるのに有効な手段としての側面をもつことは明らかであろう。この認識を踏まえて、それを積極的に評価すると同時に、その有効性を増大させるために労働者側からどのような努力が必要であるのか、労働運動の再整備も含めて、検討していくことが今後の大きな課題となるであろう。

【注】

62) 市原季一『西独経営社会学』森山書店、1965年、182-183ページ。

63) 大橋昭一『経営学理論』中央経済社、1992年、203ページ。

64) 市原季一『経営学論考』104ページ。