

## 三つの疑問

——日本における労働者の経営参加をめぐる——(1)

中 村 圭 介

### 1 はじめに

この論文の目的は、第一に、主として日本の民間大企業部門における労働者の経営参加の実態に関する主要な調査報告を概観し、そこに描き出されている特徴を明らかにすることである。いま、調査報告のサーベイの結果を先取りして、浮かび上がってくる特徴を述べておけば、次のようになる。すなわち、(1)日本の民間大企業部門の経営者たちは、経営計画、生産計画などの経営戦略レベルでの意思決定への参加を受容している。少なくともそれに対して否定的ではない。(2)他方で、労働者たちは、経営戦略レベルへの参加を積極的に求めている。(3)最後に、これが最大の特徴だと思われるが、経営参加の内実をみていくと、いずれの場面においても、個々の労働者たちの「物わりの良さ」が目立つ。たとえば、合理化問題、移動、経営計画の変更などにおいて、確かに労働者たちはその決定や執行に参加しているにしても、いかにも、「物わりが良すぎる」のである。

この三つの特徴に対して、それぞれ「何故そうなのか」という疑問が当然にもわいてくる。何故に経営者はかくも気前が良いのか、あるいは逆に労働者たちは何故に「物わりが良く、経営側に迷惑をかけようとはしないのか」などの疑問である。それらの疑問にできる限り納得的な説明を与えること、これが第二の目的である。もちろん、これまでに、こうした試みがなかったわけではない。「深い内部化」(小池1983, 1991), 「終身雇用戦略」(仁田1988a), 「協

調ゲーム論」(青木, 1989) などがあるし, あるいは, 自立せず個人意識を持たない日本の労働者を強調する説もある。これらのうち, どの説が何をどの程度説明し, 何を説明しないかを論じてみたいのである。

ここで, 以下の議論を進める上で, 必要と思われる言葉の定義とサーベイの範囲を明確にしておこう。労働者の経営参加とは, 「企業や工場において管理者側の行なう経営上の意思決定に対して, 労働者個人またはその組織的代表・・が発言し, 規制を行ない, さらに場合によってはその執行についても一定の役割を果たそうとする制度である」(白井1982: 260)。労働者の経営参加をこのように定義したとしても, それで, その内容が自明のものとなるわけではない。白井が述べるように「・・企業レベルのそれに限定したとしても, 労働者の経営参加にはさまざまな形態がある」(1982: 261)<sup>1)</sup>。本論では, 労働者の経営参加を企業レベルに限った上で, 次のような分類にしたがって, その実態をみていくこととする (cf 仁田1988b)。

まず, 企業内労使関係を経営戦略に関する意思決定を行なう戦略レベル, 仕事と報酬に関する諸ルール, いわゆる人事や労務管理に関する政策や制度・規則を決定する機能レベル, 職場における現場管理方式, 労働者の職務参加, 職務設計, 作業組織などを決定する職場レベルの三層に分け (Kochan = Katz = Makersie 1986), 各層における労働者の経営参加をみていくことにする。

その際, 経営参加が個人的に行なわれるか, あるいは組織的に行なわれるかに着目する。前者は個人的職務中心型参加, 後者は組織的力中心型参加と呼ばれ, それぞれ次のように定義される (氏原1979)。

個人的職務中心型参加とは「個々の労働者または労働者の自発的グループ

1) 労働者の経営参加のさまざまな形態については, 邦語文献としては, たとえば安井 (1976), 三藤 (1976), 丸尾 (1976), 津田 (1976) を参照のこと。1970年前後において, ヨーロッパで労働者参加についての関心が高まり, これを受けて日本でも1973年の第一次石油危機後に参加問題が熱心に議論されるようになったが, これらの論文は, 当時, ヨーロッパで行なわれていた議論を簡潔に紹介している。なお, 当時, 行なわれた議論については, たとえば, これらの論文が所収されている日本労働協会 (1976) に所収されている他の論文, 及び, 労働運動研究者集団 (1978) 所収の各論文を参照のこと。

が, 金銭的刺激や管理者の統制による強制などによらず, 仕事の達成, 品質の向上, 欠陥の除去, 作業方法, 機械設備, 安全衛生措置の改善などを追求し, 人間に本来的な労働の満足感を得ようとする自発的意識的運動である」(184)。

組織的力中心型参加とは「事業場, 企業において, そこに雇用されている従業員または組合員が, その代表を通じて, 管理者側の経営上の決定にたいして, 一定の発言権をもち, 場合によればその決定の執行にたいして, 一定の役割を果たそうとするものである」(185)<sup>2)</sup>。

なお, 「労働の人間化」, 「労働生活の質の改善」<sup>3)</sup>などでいわれる職務再設計, 作業組織の再編成は, ここでいう個人的職務中心型参加を促そうとする施策だと考えてよい。

以上の二つの視点を重ね合わせ, 戦略決定レベル, 機能レベルでは組織的力中心型参加を, 職場レベルでは個人的職務中心型参加をみていく。なお, このサーベイで取り上げる調査報告は民間大企業部門の組織企業を取り扱ったものを中心とし, 戦略決定レベル, 機能レベルにおいては主として労使協議機関をとりあげ, また機能レベルにおける参加に関しては, 特に仕事に関するルール, 具体的には移動と要員配置・合理化に焦点をあてることとする。

論文は次のように進められる。第一に, 戦略レベルにおける参加を, 第二に機能レベルにおける参加を, 既存の調査報告および資料をデータに明らかにする。ついで, 第三に, それらにみられる特徴を指摘し, それらを説明しようとするいくつかの仮説を吟味する。第四に, 職場レベルにおける個人的職務中心型参加の実態を明らかにし, 私なりの仮説を提示してみたい。

2) 個人的に行なわれる経営参加に「職務中心」という形容詞句がつくのは, ここでの個人またはそのグループの経営参加の対象が職務に関することだからであり, 組織的に行なわれる経営参加に「力中心」という形容詞句がつくのは, 彼らの発言権の程度が結局は組織の能力 (情報分析能力, 説得力, 対案作成能力, 独自提案能力など) に依存するからであるとされている (氏原1979: 187)。

3) 労働の人間化, 労働生活の質の改善をめぐる文献は非常に多い。邦語文献としては, たとえば武澤 (1975), 奥林 (1981), 嶺 (1983), 法政大学大原社会問題研究所 (1986) などがあり, また特に職場レベルにおける作業組織の革新については倉田 (1985), 赤岡 (1989) がある。



## 2 戦略レベルへの参加

表1は、民間大企業において、経営に関する事項が労使協議機関などの場で労使間で話し合われている企業の比率を示したものである<sup>4)</sup>。このアンケート調査によれば、民間大企業（特に組織企業）の7割前後の企業で、経営方針、業績、設備計画、生産計画、合理化方針などの課題に関して労働者参加が実施されている<sup>5)</sup>。さらに労働省調査により、表2で付議の程度をみてみよう。

表1 戦略レベルへの労働者参加（N=432）

経営方針	76.1
会社の業績	76.6
経理	67.4
会社組織機構の新設改廃	76.4
生産計画	70.6
設備計画	68.3
生産・事務の合理化方針	75.2
新機械・新技術の導入	62.3

資料出所：日本生産性本部「新環境下の労使協議制」（1981）より500人以上の企業432社をとりあげ、労使協議機関が設置されて、そこで各事項が付議されている企業の比率を算出した。計算に利用した企業の属性は以下の通りである。

4) 労使協議に関する官庁統計としては、数年おきに実施される労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査」がある。本調査は事業所調査であるため、1社複数事業所の多い大企業における、経営に関する事項が労使協議で付議される程度は低くなると思われる、ここでは利用しなかった。

5) もっともこの調査は、組合のある企業、しかも労使協議制の充実している企業にもともと偏っていると考えられ、実際の状況は民間大企業でもここでみられる比率よりやや低いと思われる。前出の労働省の1991年調査により、事業所ベースでの比率を算出してみると（労使協議制有×付議事項有）、経営の基本方針が付議されているのは、5,000人以上で39.0%、1,000-4,999人で40.3%、生産・販売等の基本計画がそれぞれ41.9%、48.1%、会社組織機構の新設改廃が42.6%、46.0%、新技術応用機器の導入等清算事務の合理化が42.2%、41.2%となっている。実際の状況は、生産性本部調査と労働省調査の中間にあると思われる。

500-999人以下=112社、1,000-4,999人以下=229社、5,000-9,999人以下=56社、10,000人以上=35社。組合のある企業は409社となる。

表2 経営に関する事項の付議の程度別にみた事業所比率

		説明報告	意見聴取	協議	同意
経営の基本計画	5,000人以上	58.7	11.1	26.6	3.7
	1,000-4,999人	82.0	12.8	5.1	0.0
生産・販売等の基本計画	5,000人以上	56.8	14.6	26.1	2.5
	1,000-4,999人	74.5	18.1	7.0	0.4
会社組織機構の新設改廃	5,000人以上	46.3	10.7	36.1	6.8
	1,000-4,999人	65.0	18.4	14.3	2.3
新技術応用機器の導入等	5,000人以上	35.9	13.4	47.1	3.5
	1,000-4,999人	50.8	21.3	25.3	2.7

資料出所：労働大臣官房政策調査部「労使コミュニケーション調査」（1989年）付議の程度の定義は次の通りである。

説明報告＝従業員側に説明報告するだけで、意見聴取は行なわない。

意見聴取＝説明を行なったうえに意見聴取を行なう。

協議＝労使の意見の一致をみるように意見交換を行なうが、最終決定は経営者が行なう。

同意＝労使双方が同意しなければ決定できない。

これによれば、戦略レベルへの労働者参加を認めている大企業（そのほとんどは労働組合の組織されている企業である<sup>6)</sup>）の中でも、課題と企業規模によって労働者の発言の程度は大きく異なっている。経営の基本計画、生産・販売等の基本計画、会社組織機構の新設改廃などの課題では、5,000人以上の巨大企業においては、半数あるいはそれ以上がなんらかの形で労働者側の意見を聞

6) 労働省調査は事業所ベースであるが、経営に関する事項を複数の事業所で話し合うとは普通考えられず、この数字はそれらの事項が話し合われる本社事業所の比率だと思われ、企業比率と読み変えてもさほど問題はないだろう。また本調査における、組合の有る事業所の比率は、5,000人以上で97.6%、1,000-4,999人で81.1%である。

くようになっており、中でも1/4以上の企業で労使の意見の一致を図ることが求められている。他方、1,000-4,999人の大企業では、労働者側の発言の程度はやや劣り、7-8割の企業が労働者側への説明、報告にとどまっている。これらの課題に対して、新技術の導入などの合理化における労働者側の発言の程度は高く、5,000人以上では過半数の企業で、1,000-4,999人では3割弱の企業で、労使の意見の一致を図る努力がなされることになっている。

以上の二種類の大量観察データから、日本の民間大企業における戦略レベルへの労働者参加は、(1) 7割前後の企業で行なわれ、(2) 特に巨大企業では全体の1/3程度で労働者側の意見を聴取するようになっており、中でも1/5ほどの企業では労働者側との意見の一致を図る努力がなされている、(3) 他方、やや規模の小さな大企業では労働者側の発言の程度はやや劣り、全体の1/5前後の企業で労働者側の意見を聴取するようになっている、(4) ただ労働者の雇用と仕事内容に直接に関する新技術の導入に関しては、労働者側の発言の程度は高く、巨大企業では全体の1/3、大企業では1/5の企業で労働者との意見の一致を図る努力がなされている、ことなどを推測できる。

このように推定された数値をどう判断するかは難しい。まず普及率をどうみるかであるが、労使協議制に関して何ら法的根拠がないことを考えれば、かなりの普及率であるといってもよいのかもしれない。また説明報告、意見開陳、協議、協議決定、同意といっても、それぞれ実際に労働組合にどの程度の発言権を与えているのかもよくわからない。次に労使協議制が実際にどのように運営されているのか、労働者にどの程度の発言権を与えているのかを、個別事例でみてみよう。

日本生産性本部(1990)は、味の素、伊勢丹、協和発酵、住友重機、西濃運輸、キャノン、中外製薬、東レ、NKK、日本航空、富士通、本田技研、HOYA、松下電器、東京電力という15の大企業における労使協議制の紹介をしているが、これによれば次のことがわかる。キャノンを除く14企業では、経営方針、経営状況、生産・販売計画および実績、経理状況、関係会社の状況、経営組織及び職制機構の変更、新設備・機械の導入、生産性向上対策など会社経

営の全般にわたる事項が、労使協議(名称はさまざまであるが)の場で論議されている。かかる労使協議は、会社全体で行なわれると同時に、事業所(地域、または店舗)レベルでも行なわれている。

付議の程度は、労働協約などで定められている限りにおいて、説明報告、意見聴取、協議など企業によってさまざまである。事項によって説明報告と意見聴取、協議を明確に区別している企業もあれば、そうした明確な区別なしに一括して(つまり経営方針、長期経営計画などを含めて)協議する、あるいは話し合うとしている企業もある。もっとも、経営に関する事項を協議決定事項、同意事項としている企業は、この14企業の中にはいない。

だが説明報告、意見聴取、協議といった、協約上に定められた労働組合の発言の程度は、實際上、そう明確に区別されているわけではなさそうである。たとえば、味の素では、経営方針や計画については説明報告と定められている一方で、労働組合は「・・厳しい環境下ややもすると短期的な業績を指向しがちになる経営に対し、中長期的に企業が健全に発展すべきという視点より現場の意向も踏まえつつ論議、提言をおこなってきた」「一つひとつの経営施策についてチェック、提言を強化している」「・・経営も組合のいわんとすること、問題意識に対して真剣に考え、経営判断する上では最大限考慮に入れるべく努力してきた点は評価出来る」(同上書:33-4)としており、会社側の説明報告にとどまらず、労使による意見交換、組合からの質問および提言、それに基づいた話し合いなどが行なわれていることがうかがえる。稲上=川喜多(1988)もまた、こうした味の素労働組合による経営戦略レベルへの参加の実態を描いている(144-73)。

同様に、富士通でも協約上は経営に関する事項は説明事項とされているが、実際には経営方針、営業や経理、生産に関する事項について会社から説明を受け、労働組合はそれに対する質問および意見提起を行なっている。さらに従来とはかわり、労使協議では「会社説明に対する質疑主体から、裏付け資料をもとにしての、労働組合からの提案・提言の形になってきている」「・・すべての部門と活動領域を対象にした詳細な『経営対策チェックリスト』を作成、こ



れをもとにして、『経営対策部』を中心に職場委員を動員しながら経営活動などのチェックを行ない、この活動を通して得た課題や問題点を、労働組合からの議題提起や質疑・意見・提案・提言として集約し対応している」(日本生産性本部 前掲書:121)。かかる積極的な富士通労働組合の経営戦略レベルへの参加の実際については、前出、稲上＝川喜多(1988)にも詳しい(2-29)。

本田技研では、労働協約では経営方針や事業計画は企業の専決権であると定められ、それへの参加は協約上は説明、報告にとどまるとされているが、ここでも実態は労働組合との質疑、組合側からの提言が行なわれ、それに基づいた話し合いがなされている。すなわち「実態としては、企業戦略の概要が立案できた時点で労働組合に、戦略の目的・背景、および協力要請の大綱が説明される。これに対し組合からは、経営者がつかみきれない職場の生の声を情報として提供したり、経営戦略に付加すべき事項の提言や必要に応じて計画の修正を求め、事前の段階で労働組合の考え方を施策に反映させている」「本田技研は3年毎に中期計画を策定し、企業活動の目指すべき目標を定めている。これに対し組合は、計画の方向性、実施された場合の組合員や関連企業への影響、社会との関係などについて経営対策委員会を中心に分析を行ない、『中期計画に対する見解と対応』をまとめている」(日本生産性本部 前掲書:134)。

この3企業以外の、協和発酵、住友重機、中外製薬、東レ、日本航空、松下電器、東京電力の7企業では経営に関する事項について、協議する、あるいは話し合う、意見交換を行なうとされている。その実態をみると、協和発酵では労働組合が労使協議の場で、「経営資源の分配活用にベストが追求されているか」、「協和グループのバイタリティ強化」、「研究開発投資の成果をより実らせる体制は十分か」、「総合的な営業力の向上のために」、「小集団活動活性化への諸体制の充実」などの議題を提出し、会社側と議論している。これらの提言は組合側の一方的主張にとどまっているというわけではなく、たとえば小集団活動については会社は「組合の提言を真摯に受け止め、会社としてもその促進を図りたいと考えている」(同上書:47)と回答している。白木(1983)によれば、この事例では、組合による戦略レベルへの参加の実をあげるために、経

営分析能力向上のための教育訓練が組合によって行なわれている。

住友重機では1977年に締結された協約上、経営に関する事項については会社が事前に説明し、組合は、必要により具体的に提案するなどして、互いに意見交換を行ない、労使の意思疎通を図るとされているが、1978～79年、さらに1986年に行なわれた雇用調整を伴う二つの合理化を契機に、労働組合の取り組みは変化してきている。すなわち、第一次合理化を経て「経営問題については受身の対応ではなく、積極果敢な取り組みが必要であるとの結論に達し」(日本生産性本部 前掲書:59)、経営政策研究部会を組合内に設置している。第二次合理化に際しては、労働組合は会社側の提案した企業再建計画を職場を巻き込んだ形で分析、検討し、問題点を組合独自でまとめ、修正を求めている。経営戦略レベルへの参加が、実質的に進んできているといっていよい。

中外製薬でも1985年にスタートした長期経営方針の実現に、組合として参加していくための委員会を設けたり、あるいは組合員意識調査を実施しそれをもとに会社側に提言をするなど、組合は経営への提言力を強めている。

東レの労働組合が戦略レベルへの参加に踏み込んだのは、比較的早い。1964年の大会において、組合員にも利益となる問題を長期計画の中に織り込んだ繁栄政策を掲げるべきであることを決定し、翌65年には労使協議会での付議事項を拡大している。その後、不況克服委員会、体質強化推進委員会、構造問題労使経営協議会などの場で、その時々を経営課題を労使で取り組んできている。また1975年以降は会社の経理内容が組合に公開され、労使協議の質的深化をもたらしたとされている。

日本航空にある6つの労働組合のうち、最大の全日本航空労働組合(地上職員の96%、客室乗務員の68%を組織)と会社側との間で締結されている労働協約には、経営協議会について、専ら経営権に属する事項について、相互理解と意思疎通を図り、組合の建設的な意見を経営施策に反映すべく、会社と組合が協議する場とすると規定されており、協約上も組合の提言を前提している。実際にも、日本航空の完全民営化の際には、組合は、生産性運動の定着、浸透、収益基盤たる路線権益の維持拡大についてなどを柱とする経営提言を行なって

いる。

松下電器労働組合の戦略レベルへの参加は有名である。同社の経営委員会は、年度経営方針、事業計画、事業の大幅な拡大縮小およびこれに伴う国内外の投資、重要な組織変更などについて、会社が事前に労働組合の意見を聞き、また組合から経営提言をする場とすると協定に定められている。同種の委員会が、事業場、技術・海外・営業の職能本部に設けられている。戦略レベルへの参加の実効をあげるため、労働組合内部に経営対策部、経営政策委員会が設置され、職場からの経営政策の企画・立案活動をすすめ、経営提言に結びつける活動が行なわれている。小池（1985）は、この企業の中央研究所において、職場の労働組合がいかなる工夫をして組合員の経営への要望、不満を吸い上げ、それを経営提言へまとめていくか、さらに協議の結果、どのような成果を得ているかについて詳細に記している。

東京電力では、労働協約上、付議する事項についての定めはあるものの、付議の程度については特段の定めはないようであるが、実際には事前協議制を大前提とし「①新たな業務運営、②恒常業務以外の業務運営、③労働条件に影響のある業務運営等の案件については、必ず実施前に経営協議会の場において協議しており、会社もまた、これに積極的に応じている」（日本生産性本部 前掲書：153）。さらにこうした会社側の提案を事前に協議するだけでなく、組合内に経営に関する委員会を設け、その答申書に基づき会社に対し積極的な提言活動をも行っており、たとえば熱供給事業に係る新規事業への対応、社会組織のあり方、ダム管理業務とその対策、事業所建物の将来のあり方を求めて、などがある。

以上、10企業の先進的な事例をみてきたが、これによれば、協約上の文言とは係りなく、経営戦略レベルへの参加は、会社提案、質疑応答、組合による提案・提言、それをもとした意見交換などが行なわれているようであり、労働組合の発言の程度という点ではかなり進んでいるように見える。またそうした参加の実をあげるために、労働組合側としても経営対策活動といった活動に力を注いでいる。

だが、「組合の提言が受け入れられた」あるいは「会社が真摯に受けとめている」というのがいったい何を指すのかは—実際問題として労働組合の意見がどの程度戦略レベルの意思決定に反映しているのかは—、これらの事例からはよくわからない。それをみるためには、静態的な個別事例の紹介ではなく、労使関係のダイナミックスを深くほりさげた事例研究をみてみる必要がある。（未完）

#### 参考文献

- 青木昌彦 1989 『日本企業の組織と情報』、東洋経済新報社
- 赤岡 功 1989 『作業組織再編成の新理論』、千倉書房
- 稲上毅、川喜多喬編 1988 『ユニオン・アイデンティティ』、日本労働協会
- 氏原正治郎 1979 「団体交渉と労使協議」、隅谷三喜男編著『現代日本労働問題』、東京大学出版会、所収、183-220、後に氏原（1989）に再録。
- 1989 『日本の労使関係と労働政策』、東京大学出版会
- 奥林康司 1981 『労働の人間化—その世界的動向』、有斐閣
- 倉田良樹 1985 『新しい労働組織の研究』、中央経済社
- 小池和男 1983 「ホワイトカラー化組合モデル」、日本労働協会（1983）所収、225-46
- 1985 「電機産業 A—ホワイトカラーの増大と経営参加」、隅谷（1985）所収、209-41
- 1991 『仕事の経済学』、東洋経済新報社
- 白木三秀 1983 「組合の参加への志向と職場—化学 C 社—」、日本労働協会（1983）所収、301-37
- 隅谷三喜男編 1985 『技術革新と労使関係』、日本労働協会
- 武澤信一編著 『労働の人間化—始動した QWL 革命』、総合労働研究所
- 津田真澄 1976 「労働者重役制の発展と日本への提案」、日本労働協会（1976）所収、120-54



- 仁田道夫 1988a 「構造変化と労使関係戦略」, 日本労働協会雑誌, No. 342, 50-9
- 1988b 『日本の労働者参加』, 東京大学出版会
- 日本生産性本部 1990 『労使協議制の充実を求めて—企業・産業・地域の現状と成果—』, 日本生産性本部
- 1991 『わが社の労使関係—民間企業6社の労使は語る』, 日本生産性本部
- 日本労働協会編 1976 『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
- 1983 『80年代の労使関係』, 日本労働協会
- 日本労働研究機構 1994 『労使協議制の研究—諸外国の経験をふまえて—』, 日本労働研究機構
- 法政大学大原社会問題研究所編 1986 『労働の人間化—人間と仕事の調和を求めて』, 総合労働研究所
- 丸尾直美 1976 「労働者参加の論理と動向」, 日本労働協会 (1976) 所収, 90-119
- 三藤 正 1976 「経営参加について—西欧の新展開とわれわれの反省—」, 日本労働協会 (1976) 所収, 53-89
- 嶺 学 1983 『労働の人間化と労使関係』, 日本労働協会
- 安井二郎 1976 『『労働の人間化』と参加革命—日本のあり方に対する一私見—』, 日本労働協会 (1976) 所収, 19-52
- 労働運動研究者集団 1978 『「経営参加論」批判』, 日本評論社
- Kochan, Thomas A., Harry C.Katz and Robert B.Mckersie 1986.  
*The Transformation of American Industrial Relations* New York: Basic Books.