

書 評

Clarke, R.O., Fatchett, D.J., & Roberts, B.C.,
Workers' Participation in Management in Britain
(Roberts, B.C., ed., LSE Industrial Relations
Series), London: Heinemann Educational Books
Ltd., 1972, x+214pp.

山 口 博 幸

I

このほど(1976年3月),西ドイツ連邦議会では、「新共同決定法」が可決された。欧州諸国では、そのほかにも労働者の経営参加にかんするあたらしいごきみられる。わが国でも、経営参加の問題がいろいろの立場から論じられるようになってひさしい。今後はさらに活発に、現実問題として論じられることになりそうである。

しかしながら、現在のところ、経営参加というとき、その具体的な形態について把握されている内容は、論者によってかなりまちまちである。経営参加の名で、あるときは当然のこととして労使協議制が論じられ、またあるときは従業員参加ないし参加的管理が論じられている。また、現在のところ、経営参加の諸制度と団体交渉などのその他の労使関係の諸制度との相互的な機能的関連もあきらかでない。

このように経営参加についての論議が混迷している最大の理由は、経営参加について一貫した用具と方法で分析するための統一概念が確定していないためである。おのおのの論者は統一概念を確定しようとしな。また、論者のあいだでは論議のための共通のフレームワークを設定しようとする努力がみられない。

分析には順序というものがある。分析の第1段階は、経営参加とはなにか、ということを一元的、一般的に把握することである。統一概念の設定である。第2段階としては、経営参加の類型を明確にすることがある。これは統一概念という同一の分類尺度がなけれ

ばできない。類型をあきらかにすることは、具体的な参加制度のひとつひとつを、ことなつた形態として区別することへすすむ。これらの段階をふまえれば、おのおの参加制度の特質や諸制度間の機能的関連は、おのずとあきらかになるであろう。

議論が比較的に進展している欧州諸国の論議をふくめて、巻間の論議には、分析の第1段階がかけている。具体的、個別的な論議にはしり、抽象的、一般的な統一概念がしめされていない。われわれは、このことに最大の不満を感じているものである。

ここでわれわれがとりあげる著書は、その不満をある程度のところまで解消してくれる。それは、LSE (London School of Economics) のロバーツ (B. C. Roberts) の監修のもとにおこなわれた「イギリスにおける労働者の経営参加」(書名) についての研究調査の報告書である (p. v)。

本書の内容構成はつぎのとおりである (cf. pp. vii~ix)。

序 労働者の経営参加の類型

- 1 企業労働者——その概念の変遷——
- 2 企業における経営参加の形態
- 3 各参加機構の普及率
- 4 経営意思決定にたいして労働者がおよぼす影響の類型
- 5 参加と団体交渉過程
- 6 重役レベルでの参加
- 7 経営管理と参加
- 8 将来の展望

本書は、LSEの労使関係研究部門で、統一研究課題のひとつとしてなされた調査研究の報告書である。同時に、それは国際労働研究所 (International Institute for Labour Studies) との共同研究の成果でもある。したがって、それは「労働者の経営参加についての国際的研究プログラムの一部」(p. v) をなしている。

上述の内容構成からも、うかがえるように、「このイギリスについてのレポートは、主として、…参加についての思想や方策の発展過程、および参加が現代の私企業体制の枠内での程度に存在可能かということに焦点をあてている」(ibid.)。しかし、われわれは、この研究が経営参加についての「国際的研究プログラム」の一部であることもわすれてはならない。ところで、「この国際労働研究所の目的は、さまざまなことなつた労使関係システムをもついろいろな国の労働者の経営参加について、ひとつの共通の分析的フレームワー

ク (analytical framework) の枠のなかで論じることにあつた」(ibid.) ののである。

イギリスでの経営参加の実情をしることは無意味というのではない。彼我の実情のちがいをしることから、わが国でのこの問題への対応の方向があきらかになることもある。しかし、このことを将来の課題として視野のうちにおさめるにしても、いそがねばならない課題がある。それは、労働者の経営参加についての一般的な統一概念の設定である。これによってはじめて、一貫した分析用具と分析方法とによって各国の特色があきらかとなり、彼我の比較も有効となり、制度として具体化するときも有効となる。われわれは、まずだいいちに、「分析的フレームワーク」の有効性を問題にしなければならない。

以下、われわれは、本書の「分析的フレームワーク」に焦点をあて、それを紹介し、論評してゆくことにする。あわせて、イギリスにおける経営参加の歴史と現情についての分析も、必要なかぎり紹介し、フレームワークの有効性を検討してゆきたい。

II

ロバーツらは、企業における労働者の経営参加について論述し、調査するにさきだち、「分析のフレームワーク」(the framework of analysis) を設定している。そのエッセンス部分を引用すれば、つぎのとおりである (pp. 3~8)。

(1) 企業 (enterprise)

この研究は、企業における労働者の経営参加をとりあつかうものであり、その目的のため、「企業」は「ひとを、賃金をはらって雇用している組織」とであると定義される。

(2) 労働者 (workers)

本研究のなかでは、「労働者」とは、一定の組織的環境 (organizational context) のなかにおりながら、報行権限 (executive authority) をもたない被用者をさすのにもちいられる。

(3) 経営 (management)

この研究では、経営とは、主として、企業の目標やその達成手段がきめられる意思決定過程 (decision-making process) であるとみなされる。

(4) 参加 (participation)

参加とは、労働者が個人として、あるいは組合その他の労働者組織をつうじて、企業経営上の決定に到達するまでの過程で、なんらかの関与をすることを意味するもの

とみなされる。

このようにして、企業における労働者の経営参加について論じるための基礎的準備がなされている。

しかし、経営参加は労働者の意思決定過程への関与である、という規定では、いかにも抽象的にすぎる。これから、ただちに参加の形態、参加の歴史的発展過程、現段階での参加の普及率を論じることはできない。それはただ、抽象的、一般的概念をあたえただけである。あくまで、論議構築のための礎石である。具体的、個別的な参加形態とのあいだに架橋が必要である。論議構築の骨組が必要である。

術語が多義的となり、あいまいなものとなるのは、礎石、骨組、それに現象形態を明確に区別しないからである。根幹と枝葉とを区別していくことが論議構築にとって重要である。それさえするならば、あいまいさも論議構築の素材となる。

「労働者」という術語には、あいまいさがつきまといやすい。

第1に、管理者といわれるひと労働し、労働者といわれるひともある種の管理をする。ロバーツらによれば、決定を実行にうつす「執行権限」のないものが労働者である。したがって、管理者といわれるひと、ことがらによっては労働者となり、経営参加の主体となる。このことはまた、労働者の経営参加を論じるには、管理階層のどのレベルの労働者を論じているのかを明確にする必要性を意味している。

第2に、企業従業員と労働組合員との混同がある。あるひとは、労働者を、経営者・管理者の部下として企業の特定の職務を遂行する従業員と想定する。ところが、他のひとにとっては、労働者は労働組合の一員であるがゆえに労働者なのである。ロバーツらは、この2つの範疇の労働者のうち、一方をとり、他方を否定しようとするものではない。いずれの範疇の労働者であるかを明確にすることの必要性を主張するものである。

第3に、参加のさいの労働者代表の形態を識別する必要性が主張されている。労働者が経営上の意思決定過程に関与するしかたは多様である。専任の組合代表をとおして、職場代表をとおして、あるいは労働者個人としてなどである。これらをあいまいのままとせず、明確に区別することの必要性が主張されているのである。

要するに、どの管理階層レベルの労働者であるか、どの範疇の労働者であるか、どのような代表形態であるかの識別が、具体的、個別的な労働者の経営参加についての議論との架橋をおこなうのである。いいかえれば、それらは礎石のうえにおかれる骨組である。

「経営」ないし「マネジメント」の術語も多義的であり、あいまいになっている。マネ

ジメントというばあい、それは組織における意思決定機能であり、権限のシステムでもあり、またあるときは特定の社会的機能になっている集団としての経営者であることもある。ロバーツらは、マネジメントの本質を意思決定過程としての経営にみだしている。しかし、マネジメントの権限システム、経営者としての側面が無視されるわけではない。組織における意思決定過程は、その一側面として権限階層をとまらう。そして、特定の権限を有するものが経営者なのである。したがって、経営参加を具体的、個別的に論じるさいには、どの権限階層レベルの決定であるかを識別することが必要となるのである。

「参加」についても、従来から、それは主として意思決定への参加である、というみかたがなかったわけではない。しかし、それは意思決定の領域・種類のことをさしていた。賃金その他の労働条件の決定領域は団体交渉で、作業方法など生産上の決定領域は労使協会で決定されるべきであり、増資や配当は経営者の単独の決定領域であるというのが伝統的主張である。これにたいして、ロバーツらには、意思決定とは意思決定過程であるという一貫した概念がある。それは単に意思決定の領域のことをさしているのではない。

これまでのところで、「労働者の経営参加の類型」(序章章題)を論じる準備ができあがっているとみることができる。類型とは、具体的な存在形態そのものではない。一般的、抽象的な概念からくみだしたものである。同時に、それは具体的な存在形態の要約であることをめざしたものである。

経営参加の類型についてのロバーツらの見解として、まず、わが国でも、もっともひんぱんに引用されるところをとりあげよう。それは、間接的参加ないし権力指向的 (power-centred) 参加、および直接的参加ないし職務指向的 (task-centred) 参加の類型である (pp. 7~8)。

たとえば、団体交渉 (collective bargaining)、労使協議制 (joint consultation)、労働者重役制 (worker-directors) においては、ふつう、労働者は個人としてではなく労働者組織の代表をつうじて参加する。そのばあい、それは間接的参加である。そこでは、労働者は比較的に上位の管理階層の、しかも1つ以上のレベルにかかわる意思決定に関与する。そのようにして、労働者は権力の増強を背景にすることによって、労働組合や労働者にたいする責任の負担を経営者に要求しようとするものである。したがって、それは権力指向的参加である。

この間接的参加ないし権力指向的参加と類別されるものとして、直接的参加ないし職務指向的参加がある。それは、企業従業員の職務そのものや作業環境にかんする決定への参

加である。したがって、職務指向的参加である。また、そこでは代表をとおさないから、直接的参加である。制限的労働慣行 (restrictive practices) やおおくの参加的管理 (participative management) が、これに属する。

経営参加の類型に関連して、ロバーツらには、もうひとつ重要な主張がある。それは、団体交渉を経営参加の一形態としてかんがえていることである。つまり、「団体交渉はイギリスにおいてもっとも主要な参加形態である」(p. 190) というのである。これは、「経営参加」を団体交渉と対置する伝統的な見解と対照的である。

このようにして、労使協議制はいうにおよばず、団体交渉から参加的管理まで、いっさいを経営参加として表現できることは、ロバーツらの経営参加についての統一概念が有効であることをしめしているといわなければならない。

それでは、団体交渉と「経営参加」とは、どのように区別されるのであろうか。この点にかんしては、しかしながら、ロバーツらの論述はかならずしも明確とはいえない。かれらはつぎのようにのべている (pp. 6~7)。

「団体交渉では、組合側と使用者側との2つの側があり、敵対しながら、終局的には協約をめざしている。『参加』過程では、経営の決定機関に代表をおくる機会が個人労働者か労働組合組織かにあたえられる。…団体交渉は直接的参加とことなるが、効果がまったくちがったものになるとはいえない。」

この論述には、つぎのような論理的に不明確な点がこのころ。一方では、団体交渉は直接的参加と対比されている。したがって、「参加」とは直接的参加をおもわせる。他方で、「参加」においては、代表形態が組合代表であることもあることをのべ、間接的参加もそこにふくまれていることをしめしている。

いずれにしても、団体交渉と他の参加形態、とくに他の間接的参加形態とは、意思決定過程として、どのようにことなるかは明確にされていない。これは、経営参加の統一概念としての意思決定概念がじゅうぶん精緻化されていないことをしめしているといえよう。

最後にではあるが、ロバーツらによって、企業が「……組織」と定義され、つぎのことが指摘されていることは注意されなければならない。すなわち、「『企業』をこのように……定義すると、個別の組織はそれぞれ性格をことにするのだ……—ということを強調することがかならずしもそれほど困難ではない」(p. 8)。そして、「どのような参加の形態となるかは、これらの要因のちがいでよって、あきらかにことなる」(p. 57) ということである。経営参加という意思決定過程は、真空のなかに隔離されてではなく、組織的環

境のなかでその諸要因によって影響をうけて、具体的形態をとるというのである。したがって、ロバーツらの意思決定論は組織論的意思決定論であるといえよう。それは組織における意思決定過程を関心対象としている。そのことは、組織論との接点をつくり、その成果を吸収できる道をひらいたという意味で重要である。

III

労働者の経営参加は、イギリスにおいて、どのような歴史的発展過程をへてきたのであろうか。ロバーツらはそれを第1章で展開している。そのさい、「分析のフレームワーク」はどれほど有効にはたっているであろうか。ロバーツらの展開を紹介しながら、フレームワークの有効性を検討するのが、ここでの課題である。

ロバーツらは、第1章の「要約」のなかで、つぎのようにのべている (p. 44)。

「ながい年月のあいだに、産業労働者の参加の程度は、思想および経済的、政治的要因の出没にともなって変遷をたどってきた。19世紀の初期には、ほんの一部の熟練工だけがその作業や労働条件を多少とも左右できたようである。第1次世界大戦前後の時期には、おおくの労働者が経営上の決定にかなりの程度の影響力を行使した。最近の30年間では、交渉をつうじての参加、協議過程をつうじての参加、いずれも増加したことは、うたがう余地がない。」

経営参加の歴史的発展過程は、大別して3期にわけて展開されている。すなわち、初期——19世紀、「激動期——1910～22年」、最近期——1930～60年代、である。

19世紀は、産業革命の進展につれて、工場労働者がふえていった時期である。そこでは、全般的に、労働者は単なる生産の一要素とみなされた。しかし、一部にはあるが、産業社会の体制転換によって、この人間問題を解決しようとする思想とところみがあらわれてきた。

1820～30年代には、既存の産業社会を協同生産 (co-operative production) にもとづく社会におきかえようとするロバート・オーエンらがあらわれた。生産手段の共有と商品の公平な交換をめざすこの協同理論にしたがって、「全国建築ギルド」や「公平労働交換所」がじっさいに設置された。しかし、いずれもその組織化は貧弱で、やがて消滅していった。

1850年ごろのフランスにおける労働者自治工場 (self-governing workshops) の出現は、イギリスの「キリスト教社会主義者」に影響をあたえた。かれらは、イギリスに同様

な工場を設立する努力をみせた。そのため、かれらは「労働者組合促進協会」を設置した。いくつかの労働者自治工場があらわれたが、やがてひとつひとつ消滅していった。

空想にもとづいた産業体制そのものの転換や体制内での新形式の企業の設置のころみは、いずれも失敗率がたかかった。失敗の理由は、ロバーツらによれば、資本主義の一般的慣行のもとでは否定されるべき権限を労働者にあたえようとしたことにある (p. 24)。執行権限まで労働者にあたえようとしたからであるといえよう。

1865年ごろからは、一部の使用者たちが、労使間の衝突・紛争の解決策として利益分配制 (profit-sharing scheme) をこころみた。しかし、これは労働者や組合の発言権の拡大をかならずしもともなうものではなく、じじつ、概して不人気であった。

その間も、労働者にとって、とくに熟練工にとって労働組合のもつ意義はおおきかったが、その後においては、その任務を賃金とその他の労働条件の改善、および職務内容の規制にみいだし、そのことにウェイトをうつしていった。賃金その他の労働条件の改善の過程で、団体交渉の基礎がきづかれ、その後、イギリスにおける主要な参加形態となっていた。職務保障 (job security) と作業方式への発言から、労働者による職務規制 (job control) が生じることになる。団体交渉は労働協約という手段をうみ、職務規制は制限的労働慣行というものを生ぜしめることになる。

19世紀の終末期には、一時的に生活水準の向上がみられたようであるが、20世紀初頭には実質賃金が頭うちとなり、労働者のあいだに不満がたかまってきた。不満は1910~11年に最高潮に達した。「激動期」のはじまりである。参加にかんする活動の主流は団体交渉と職務規制とに移行していたが、一部にはふたたび企業や産業そのものを労働者の手中にできるような産業体制をつくらうとする思想がおこってきた。

1910年ごろ、当時のフランスにすでにあったサンジカリズム (syndicalism) の思想をイギリスに援用しようとする一派があらわれた。産業の運営は産業別労働組合によってなされるべきであり、ゼネストに集結して政治力をもつべきであると主張された。しかし、この運動は現実には根をおろすにいたらず、1914年ごろには思想さえみられなくなった。

そのころもうひとつ、イギリスの知識人によって生育された運動があった。「ギルド社会主義者」(Guild Socialists) の思想である。とくに1912年以後、かれらは、労働者があらゆる機会を利用して経営者による産業支配を妨害すべきであることを提唱した。労働者が支配を手にいれたとき、産業はギルドをとおして運営されるはずであった。1920年には、マンチェスターとロンドンに、建築労働者によって「ギルド委員会」が設置された。局部

的にはあるが、その思想は現実に根をおろした。しかし、他産業では実現しなかった。建築ギルドも短命で、1922年には解散した。

1914年、第1次世界大戦が勃発したころ、国家的には生産の急増が要請されていたが、工場現場ではさまざまな混乱と不安がたかまっていた。労働の水割 (dilution of labour) — 熟練工のなかに未熟練工をわりこませること — にたいする不安はその代表的なものである。労働組合それ自体は、このような工場現場のさまざまな不安にたいしては、なすすべをもたなかった。そこで、現場の労働者たちは、それまで組合ではあまり重要な役割を演じていなかったショップ・スチュワード (shop stewards) を自分たちのリーダーとして、不安の解消にむかうようになった。1915年以後、ショップ・スチュワード委員会 (shop stewards' committees), 職場委員会 (workshop committees), 工場委員会 (works committees) というかたちの労働者組織が、急速に、かなりの規模でひろがり、イギリスの産業界に定着することになる。

第1次世界大戦後には、産業再建計画の一環として、「ホイトリー委員会」によって、各産業の労使の利害共通事項について労使が対等にメンバーになって協議するための「労使産業会議」が提案された。提案には、「全国会議」の下に「地区会議」「工場会議」を設置することもふくまれていた。このようなホイトリー型労使協議委員会 (Whitley-type committees) は、とくに公企業部門で、成功おさめ、永続することになる。

最近の1930～60年代は、労使協議制・団体交渉の2大参加形態が確立する時期といえる。

1930年代は、「国有化論争」をとおして、協議機構についての議論もおこなわれたときである。労働党政府のときき決された「国有化法」が施行されたのは1945年になってからであるが、それは、国有産業に協議機構の設置を要請し、重役レベルの協議への労働者代表の資格のひとつとして組合での経験を要請するものであった。

第2次世界大戦が勃発するころには、公・私企業両部門で、労使協議委員会 (joint consultative committees) という形態の協議機構の設置がさかんとなった。この労使協議制は、戦時中と戦後しばらくが最盛期であった。1950年代になってからは、つぎのべる交渉形態の成長にともなって、おとろえをみせる。

それは職場交渉 (work-place bargaining) である。これは、労働力不足とインフレが進行した1939年以後にだんだんとさかんにみられるようになった。第1次大戦後からそれまでは、賃金その他の労働条件は全国レベルの団体交渉によって一律に決定されるのが一

般的傾向であった。ところが、第2次大戦がはじまるころになると、労働時間については現実にも全国一律にきめられたとおりまもられていたが、賃金については、全国一律に決定された水準では生活が困難となり、職場ごとの交渉で支給額が決定されるのが現実となった。その後だんだんと、職場交渉の対象領域は拡大し、あらゆる労働条件が職場交渉できめられる傾向にある。やがて、それは協議の付議事項とされていた領域へも拡大していった。さらには、生産性交渉 (productivity bargaining) という職場交渉の変種があらわれ、従来まで当然のこととして経営者の単独的決定領域とされていた分野にまで参加を拡大しつつある。

ところで、1960年代は、「マスロー (Maslow)、アージリス (Argyris)、リッカート (Likert)、マグレガー (MacGregor)、セイルス (Sayles)、およびハーッパグ (Herzberg) などの行動科学者」(p. 44) の見解が支持されたときである。それは、メイヨー (Mayo) 一派の「人間関係」学派の見解とともに経営者の管理方式に影響をあたえるものであった。かれらは、労働者をその職務に関連した意思決定へ参加させる管理方式を提唱した。このような参加的管理の経営者による採用は、「行動科学の適用」(p. 167) によっていっそうさかんとなったのである。

以上が、ロバーツらの展開する、イギリスにおける労働者の経営参加の歴史的発展過程についての概要である。

ロバーツらは、それを「企業労働者——その概念の変遷——」(第1章章題)として展開している。かれらは参加の発展過程そのものをのべることを放棄したのであろうか。そうではないであろう。各時期の「参加の程度」を「思想および経済的、政治的要因」(本節当初の引用文参照)とともにのべることは、結果として、現実的な労働者概念の変遷をあきらかにすることになったのである。それは、要するに、生産の一要素としての労働者概念から意思決定者としての労働者概念への変遷である。このような副産物をうんだのは、ほかならぬ「分析のフレームワーク」である。「分析のフレームワーク」は、参加論にとって、すなわち労務管理論、労働運動論、あるいは労使関係論の一部領域の議論にとって有効であるにとどまらず、労働者の研究としてそれらの有効な基礎理論であることをしめしている。

ところで、オーエンの協同理論とその実践、キリスト教社会主義者の労働者自治工場、サンジカリズム、およびギルド社会主義者の運動は、一見すると、参加の諸形態とみえるが、「分析のフレームワーク」にしたがえば、労働者の経営参加とはいえない、あきらか

に、労働者が執行権限をも手中にするものだからである。このことは「分析のフレームワーク」の限界をしめすのであろうか。こたえは否である。じじつ、これらはまもなく歴史の現実から消滅している。すくなくとも、資本主義的企業には定着していない。だからといって、それらはなんの存在価値もなかった、というつもりではない。それらは「思想」(同上)という参加の決定要因としての意義をもっていたといえよう。とすれば、「分析のフレームワーク」は、すくなくとも資本主義的企業における労働者の経営参加についての理解のためには、修正を必要としない。

ところで、「分析のフレームワーク」においては、参加の決定要因としては組織的環境がかんがえられていた。ところが、参加の歴史的発展過程の分析では、環境要因は単に参加形態の変革期におけるインパクトとして、「思想および政治的、経済的要因」がのべられているにすぎない。これらの要因がどのように組織的要因に影響をあたえるかという、環境構造の分析のフレームワークは、なお精緻化を必要とするものである。

IV

ロバーツらのつぎの課題は、現代のイギリスにおいて経営参加の諸制度がどの程度に普及しているのか、ということをあきらかにすることである。これは本書の中心的課題をなす。また、現段階での経営参加の諸制度とは、いいかえれば、前節でのべたような歴史の波をのりこえて、なお今日でも健在している諸制度のことである。

しかしながら、ロバーツらの課題は、単に参加の諸制度の普及率をあきらかにすることにとどまるわけではない。なぜ、参加の諸制度はそれぞれの普及率をしめすのか、ということをあきらかにすることも課題となっている。その説明は、企業という組織の内外の環境要因にもとめられている。さらに、参加の各制度と各意思決定領域との相関についてもあきらかにされている。伝統的に主張されてきたように、各企業は意思決定領域によって参加の諸制度をつかきわけているのであろうか。このことにこたえることも課題となっている。

ロバーツらは、上述のような課題に実態調査によってこたえている。実態調査のために、なお、つぎのような準備作業がなされている。第1は、経営参加の諸制度ないし参加の諸形態を客観的に識別可能なかたちに整理することである。さきにもべたような類型だけでは実態調査にとってはじゅうぶんではない。具体的な存在形態をあきらかにすることが必要である。第2は、参加の諸形態の普及率を決定する組織内外の環境要因をあきらか

にし、検証のための作業仮説を設定することである。第3は、伝統的に経営参加形態の分類にもちいられた意思決定領域を明確にしておくことである。

「企業における経営参加の形態」(第2章章題)の主要なものとしては、協議・交渉の2大形態と制限的労働慣行があげられている。

労使協議制は、伝統的には、いわゆる経営権を侵害しないことと交渉の付議事項を審議しないことを条件として存在するものとされてきた。また、その性格は諮問的であり、その決議内容は執行を強要するものでないといわれている。しかし今日では、協議をそのような点で識別するのは現実的でない面もある(cf. p. 119)。そこで、この調査では、「労使協議委員会」の存否そのもので、協議制の普及率をみている。それは、協議専用の機関であることも、協議・交渉の兼用機関であることもある。このことは、また、従業員個人あるいは従業員全体を労働者側として、その職務内容や作業環境について協議する直接的、職務指向的協議とは区別されていることも意味する。「労使協議委員会」は間接的、権力指向的参加のための機関である。

交渉についても、ここでは伝統的な全国・産業レベルの団体交渉ではなく、職場交渉のための「交渉委員会」を認識対象としている。というのは、ひとつにはここでの関心対象が「企業における参加」であるからであろう。また、歴史的にもジョブ・スチュワードの機能の増強があって以来、職場交渉が実質的に重要な意味をもつ交渉となりつつあるからであろう。これは、ジョブ・スチュワード委員会、職場委員会、ないし工場委員会という労働者組織の代表が交渉の一方の主体となるのであるから、間接的、権力指向的参加である。しかし、最近になって登場した生産性交渉という一種の職場交渉は、その性格をかえつつある。生産性と密接に関連する従業員の職務内容やその作業環境が交渉領域となり、また労働者組織の代表でなく従業員個人や作業集団が交渉の主体とみなされる可能性があるからである。これは「交渉委員会」を必要としないのだから、「参加的管理とよばれるもの」(p. 53)である。

つぎの制限的労働慣行とは、技術革新やそれにとまらざる生産方式の変更にたいして、労働者が抵抗し、従来からの労働慣行に固執したり、生産制限をしたりすることである。そのような慣行は、一方で技術革新や企業構造の変革を困難にしたが、他方で労働者の職務保障をなす機能をはたしている。労働慣行を固執することは、労働者がかれらの職務にかんする意思決定に関与していることを意味する。したがって、これは労働者組織の権力や交渉力を背景にしてする意思決定ではあるが、代表をつうじての関与ではないから、直接

的、職務指向的参加である。

以上は、「参加の主要形態」(p. 68)であり、調査の対象になるが、その他の形態についても、議論はある(第6・7章)。労働者重役制、参加的管理、提案制度などである。

企業の最高決定機関である重役会へ労働者を参加させる労働者重役制にかんしては、世界的には本稿の冒頭にふれた西ドイツの「共同決定法」が有名であるが、イギリスにおいても1970年ごろになって2, 3の国有産業でみられるようになり、議論もさかんになっている。議論は、国有産業に限定されているわけではない。じつは、私企業でも労働者を重役に任命してはいけない法的根拠はないようである。法的に強制すべきかどうか、重役となる労働者を労働組合の代表とするか職場の代表とするかあるいは個人とするか、などが論争中である。

参加的管理は、「行動科学の適用」(p. 167)によるもので、労働者をその職務や作業環境にかんする意思決定へ参加させることを指向する管理のことである。したがって、これは直接的、職務指向的参加の一形態である。作業職能から意思決定職能への職務拡大(job enlargement, job enrichment)の制度がその代表的なものである。そのほか、「作業集団の行動の理解にも多大の貢献をした」(p. 170)行動科学の成果を適用して、「自主的作業集団」(autonomous work-groups)を形成して、それに作業の計画、組織化、統制をまかせる自主的集団管理というべき参加形態もある。

提案制度は、企業の生産能率の増進にかんする従業員個人または集団からの提案にたいして報償、つうじよう金銭的報償をあたえる制度である。したがって、基本的には、直接的、職務指向的参加である。しかし、現実には、提案の評価にかんして労働者組織の代表を関与させることもある。

以上が、「企業における経営参加の形態」にかんするロバーツらの見解の概要である。

なお、つぎのことは注意が必要である。論者によっては、以上の参加形態のほかに、「資本への参加」「利益への参加」として、従業員株主制や利益分配制が「参加の一形態」として主張されることがあるが、ここではその見解はとられていないことである。従業員株主制は、つぎにみるように「所有形態」という経営参加の普及に影響をあたえる環境要因であって、「参加形態」そのものではない。その株式が議決権をともなってはじめて参加となるのである。利益分配制も分配の決定に労働者が関与してはじめて参加となるのである。同様のことはジョブ・ローテーションという職務拡大についてもいえる。このようなところにも、「分析のフレームワーク」が貫流していることに注意する必要がある。

実態調査のための第2の準備作業は、参加の普及に影響をあたえる組織内外の環境要因をあきらかにすることである。ロバーツらは、それを組織的要因 (organizational variables) と組織外的環境要因 (environmental influences) とに大別している (p. 56)。

組織的要因としては、(1) 労働組合組織率、(2) 企業規模、(3) 技術的要因、(4) 所有形態、(5) 管理方式の5つが識別されている (pp. 57~61)。

これらの要因が経営参加の普及にどのような影響をあたえるかについての作業仮説は、つぎのようなものである。

(1) 当該企業の組合組織率がたかければ、団体交渉をつうじての意思決定がおおくなる。労使協議制も存在するであろうが、団体交渉の補足的意義をもつであろう。(2) 企業組織の規模が大きいければ、経営者・管理者と労働者個人ないし全体との親密な接触とふかい相互理解が生じ、間接的な参加の機会はすくなくなる。(3) 装置集約的産業では、一般に、参加の機会が減少するし、高度の熟練を要する産業では、参加の機会が増加する。(4) 資本が、一部、労働者によって所有され、労働者の利益のために経営される企業では、資本が外部株主によってのみ所有され、株主の利益のために経営される企業より参加の機会がある。(5) 「特定の経営者ないし管理者によってどの管理方式が採用されるかということが参加の機会の多少に影響をあたえることはあきらかである」(p. 61) が、この要因は上の4要因とちがって、「客観的に測定すること」(p. 60) ができないので、作業仮説は設定されていない。

組織外的環境要因としては、(1) 生活水準の変化、(2) 教育水準の変化、(3) 労働市場の変化が識別されている (pp. 61~3)。

これらの要因が経営参加の普及にどのような影響をあたえるかについての作業仮説は、つぎのようなものである。(1) 生活水準が向上すれば、労働者の独立心はつよくなり、参加とくに団体交渉への願望がつよくなる。(2) 教育水準が向上するにつれ、労働者はみずからの地位や経済状態にかんする意思決定への関与に関心をたかめる。(3) 完全雇用状態にちかづくにつれ、団体交渉は全国・産業レベルの交渉から職場交渉へうつりやすい。

以上が、経営参加の普及に影響をあたえる組織内外の環境要因についてのロバーツらの見解の概要である。これらの要因の分析が企業を組織と定義した「分析のフレームワーク」にもとづいていることはあきらかであろう。この点からみて、組織内外の環境要因が具体的に識別されていること自体は、われわれもたかく評価するものである。しかしなが

ら、環境システムないし環境の全体構造の分析をかいているから、さきの環境要因も、ロバーツらによって恣意的に識別されたものであるという感をまぬがれえない。なかでも、組織的要因については、組織とはなにか、ということについての統一概念がないから、それぞれの要因がなぜ組織的要因なのかあきらかでない。

第3の準備作業は、伝統にしたがって、意思決定の領域を識別することである。ロバーツらは、(1)賃金と過剰人員整理、(2)作業方式、(3)懲戒処分、(4)増資と配当の4つの決定領域を識別している (pp. 86~95)。

V

前節では、実態調査のための準備作業についてのべた。本節では、現代のイギリスにおける経営参加の諸制度の普及率、およびその普及率の決定要因についてのデータとロバーツらの結論を紹介し、それを論評することとする。そのまえに、調査対象と調査方法とにふれておかなければならない。

調査は、私企業を対象とした基本調査と公企業を対象とした補助調査とに区別されている (pp. 64~8)。

基本調査の対象は私企業であり、しかもそれは数種の製造業、それに建築業、運輸業に限定されている (cf. Table 1, p. 66)。調査方法は、標本として抽出された企業にアンケートを郵送し、各社の担当管理者に回答してもらう方法である。アンケートは、1968年の秋、1,562社に郵送され、有効回答は649社からえられている (回収率41.5%)。

補助調査は、イギリスにおける国有産業のしめる割合のおおきさ、それが経営参加の思想にあたえた影響のおおきさなどを考慮して、なされたものである。電気・ガス部門、運輸部門、イギリス石炭公社、それにBBCのなかから調査対象がえらばれている。

さて、この調査によれば、現代のイギリスにおいては、どの程度に経営参加の諸形態は普及しているといえるのであろうか。

まず、協議と交渉との2大形態についてみよう。調査では、649社のうち、

「212社 (32%)」(p. 75) が協議・交渉兼用の委員会を、

「207社 (32%)」(p. 73) が協議専用の委員会を、

「87社 (13%)」(p. 75) が交渉専用の委員会をもち、

「258社 (39.4%)」(p. 71) はいずれの形態の委員会をももたない、

と報告されている。

ちなみに、「NIIP (National Institute of Industrial Psychology) は、1940年代末におこなわれた調査で、250人以上の従業員をもつ製造業の全社、4,719社にアンケートをもとめている。回答をよせた751社のうち545社 (72.6%) がなんらかの形態の労使協議制をもっていた」(p. 72) のである。ロバーツらは、「企業・工場レベルの交渉の影響で公式的な労使協議制の重要性は20年まえほどのことはない」(p. 122) といっている。

また、今回の補助調査では、「回答をよせた公企業部門の60%が協議・交渉兼用の機関をもち、……49%が協議専用……、35%が交渉専用の機関をもっており……、すべての公企業はなんらかの形態の公式的な機関をもっている」(p. 78) ことがあきらかとなっている。私企業よりいずれの機関の普及率もたかい。これは、「国有産業は、労働者組織の代表との交渉ないし協議のための機関を設置することが、法的に要請されている」(ibid.) からである。

つぎに、制限的労働慣行については、私・公の両企業部門にたいして、つぎの6事例についての経験の有無、その経験の深刻度が質問されている (pp. 103~6)。(1) 労働時間ないし賃金額についての協約なしでの出来高払労働の拒否、(2) 経営者の希望による超過時間労働の拒否、(3) 外注契約にたいする反対、(4) 熟練職の境界問題(demarcation problem)、(5) 新機械・新技術の導入にたいする反対、(6) 生産制限の6事例である。

6事例のうち4事例にかんして、深刻な経験をした企業が10%にみえない (Table 23, p. 105)。超過勤務の拒否、および生産制限の2事例にかんしてのみ、「かなり深刻」「ひじょうに深刻」な経験をした企業が10%をやっとこえている。「アンケートにしめされた制限的行為は、一般的にいて、経験されてない」(p. 104) ようである。

以上が「参加の主要形態」についての調査の結果である。労働者重役制、参加的管理については、アンケート調査の結果はのべられていない。事例がのべられているだけである。

労働者重役制にかんしては、「イギリス製鉄公社が設立された1968年から、あたらしい展開がはじまった」(p. 142) と、ロバーツらはのべている。当公社は、必要な能力があること、組合の経験があること、同僚の尊敬をえていることを条件として候補者をえらび、TUC (イギリス労働組合会議) に労働者重役を指名させている (p. 143)。それ以前に、労働者重役の原形が2つあった。ひとつは数社のガス会社であり、他は1945~50年の労働党政府のとき国有化された産業においてである。ガス会社のばあいは会社従業員のなかから、国有産業のばあいは組合の経験があり、しかも組合との縁がきれていることを条件に

して、労働者重役の候補者とした。なお、製鉄公社では1970年のはじめ、多少の制度内容の変更があったようである。このような実情からいって、労働者重役制については、「現段階で評価することははやすぎる」(p. 144)というのがロバーツらの結論である。

参加的管理については、職務再設計を作業集団を基礎としてなしとげたオランダのフィリップス社の名があげられ、作業集団にかんする興味ある実験が、ロンドンのタピストック研究所によって、インドの紡績工場でなされたことにふれてあるだけである(pp. 167~73)。

最後に、提案制度については、649社のうち262社(40.3%)で採用されていることが調査の結果としてあきらかにされている(p. 80; p. 165)。262社のうち144社(55%)が提案の処理に労働者代表をかかわらせているという(p. 80)。ちなみに、1940年代末のNIIPの調査では、70%の普及率であったとされている(p. 165)。

以上は、「各参加機構の普及率」(第3章章題)について、調査の結果を本書の諸章から集約して、のべたものである。つきには、これらの参加機構の普及と組織内外の環境要因との相関についての仮説が検証されなければならない。

組合組織率のたかい企業は、協議を交渉の代替案とかがえず、協議・交渉のための機構をもつ傾向があり(Table 16, p. 96)、とくに交渉機構をもつ傾向は顕著である(Table 8, p. 76)。たとえば、男子工員の $\frac{1}{3}$ しか組合員がいない企業の66.7%がいかなる公式的機構もたないのにたいし、 $\frac{2}{3}$ 以上の組織率の企業でもたないのは25%である(p. 71)。また、組合員であることを入社契約の条件にしている企業の $\frac{1}{2}$ は交渉機構をもっている(p. 77)。組合組織率がたかいことは、また、制限的行為をもうみやすいという仮説も支持されそうである。制限的行為の経験は、クローズド・ショップ制のある企業(46%)がそうでない企業(16%)よりおおいからである(p. 105)。提案制度と組合組織率との相関はみられない(p. 165)。

企業規模がおおきければ、公式的な交渉・協議の機構の設置がふえるという仮説も支持されるものである。2,000人以上の企業の11%、100~500人の企業の45%、100人未満の企業の68%がいかなる公式機構もたない。ともかく、企業規模が、交渉委員会(Table 7, p. 76)、および協議委員会(Table 6, p. 73)の重要な決定要因であることはあきらかである。また、「大企業ほど新機械・新技術の導入にさいして、かなり深刻な反抗を経験する傾向もあるようである」(p. 106)。さらに、規模は提案制度の普及にも相関をしめしている(Table 26, p. 165)。

所有形態にかんしては、本調査では、2.4%の企業しか従業員持株制をもたず、しかも、そこでは議決権をとまわらないことがおおい (p. 182)。したがって、そのような制度が、「重要な意味をもつ経営参加をうむとはかならずしもいえない」(p. 185)と、ロバーツらはのべている。また、利益分配制については、調査では、131社(20%)がその制度をもっていると報告されている(p. 107)。しかし、その制度の有無による企業行動の差は、「それほどおおきくない」(*ibid.*)という。なお、社会的所有という形態にかんしては、それが「本質的な条件である」という意見もあるが、「社会的所有の経験は、それが権威主義的管理とも民主的管理とも共存できることを示唆している」(p. 128)というのがロバーツらの見解である。

以上が組織内外の環境要因と経営参加の普及との相関についての調査結果の概要である。技術的要因については、調査対象が限定されたものであり、「体系的に検討することがじっさいはできなかった」(p. 59)ので、また、管理方式については、「郵送調査方法という限界があり、……あきらかにできなかった」(p. 68)ので、調査結果はのべられていない。また、「組織外的環境要因」についても、調査結果はいっさいのべられていない。けっきょく、調査では、組合組織率と企業規模とが参加の普及に影響をおよぼす重要な要因であることが実証されたにとどまっている。

つぎに、各企業が意思決定領域によって参加の諸形態をつかかわけているかどうかをみよう。「経営意思決定にたいして労働者がおよぼす影響の類型」(第4章章題)である。

賃金支払方法の変更は、649社のうち327社(52%)において、交渉によるのがふつうとなっている(p. 86)。しかしながら、119社(18%)が協議ないし交渉の公式機関にはかゝることなく賃金支払方法の変更をすすめている(Table 11, p. 86)。過剰人員整理にかんしては、交渉によるのは11%にすぎず、45%が協議も交渉もしていない(*ibid.*)。

あたらしい作業方法の導入にかんしては、おおくの企業が協議によっている。47%の企業が協議によっているが(Table 12, p. 88)、生産性交渉の進展によるのか(p. 89)、28%は交渉によっている。

649社のうち411社(64%)もの企業が協議も交渉もなして懲戒処分をしている(Table 13, p. 90)。交渉によるのは13.2%にすぎない(*ibid.*)。

増資や配当にかんしては、ほとんど全企業(99%以上)が協議も交渉もしていない(Table 14, p. 92)。

以上のことから、賃金支払方法の決定が主として交渉によって、作業方法の決定が主と

して協議をとおしてなされる、ということはいえるであろう。しかしながら、意思決定領域が経営参加の諸形態の普及率を説明する要因でないこともあきらかである。これらの決定領域はいずれの企業にもあるはずだからである。

最後に、実態調査からロバーツらがえた結論とかれらの「将来への展望」(第8章章題)についての見解を概観しておこう。

ロバーツらはつぎのとおりをべている (pp. 179~80)。

「もし、疎外感と紛争の増大は回避されるべきで、同時に経済成長は阻害されるべきでないなら、労働者を意思決定に関与させるべきとする要請はますますよくなるであろう。すでにのべた組織の複雑化や外的環境の変化がそのことを裏づけている。」

これはロバーツらの労働者の経営参加についての基本的認識といえよう。このような基本的認識にもとづいて、かれらは主要な参加形態についてつぎのような見解をのべている。

労使協議制は、職場交渉の成長により、20年まえより減少していることは事実であるが、現代でもなお主要な参加形態であることも事実である。労使の紛争・衝突を協約という妥協でだけでなく、問題解決によって処理することの重要性はなくなることはないだろう (cf. p. 122)。したがって、運営さえよければ、労使協議制はひとつの有効な参加形態である (p. 189)、というのがロバーツらの見解である。

団体交渉はイギリスにおける主要な参加形態であり (p. 190)、また一般に市場経済体制の社会では基本的な重要性をもつはずのものである (p. 131)。しかしながら、「団体交渉を強化することから生じる結果はつねによいとはかぎらない」(p. 190)とも、ロバーツらはのべている。なぜなら、「強化」が労働者側の力の強化であるときは生産能率が犠牲になり、経営者側の力の強化であるときは労働者の自由裁量が犠牲になるからである。

制限的労働慣行はあまり普及していないことがしめされた。「しかし、参加が主として団体交渉をつうじてなされるかぎり、制限的行動が完全になることはない」(p. 193)というのがロバーツらの展望である。

労働者重役制については、それが労働者の力の強化と経営能率の増進とに貢献するものであるかどうかを評価するにははやすぎる、というのがロバーツらの見解といえよう。だいいち、代表形態が確定していない。また、現段階では労働者の経営能力の問題がのこり、労働者重役の責任の二重性——対労働者・対企業——の問題が未解決である (cf. p. 138)。

参加的管理は、事前通達などの宣伝文句につかわれることもあるが (cf. p. 191)、自主

的作業集団の形成による自主的集団管理のように参加的管理のなかでは「もっとも効果をあげるようにおもわれる」(p. 192) ものもふくんでいる。生産能率を維持しながら労働者を参加させる方法として、参加的管理という直接的参加形態は、今後も、増加するであろう、とロバーツらは予想している (p. 193)。

以上のロバーツらの見解を要するに、唯一最善の参加形態はありえないし、しめそうとしてきたのではないということである (*ibid.*)。それぞれの経営形態の普及率はそのときの組織内外の環境要因によってきまるものであるからである。したがって、将来を展望するとき、ロバーツらがいえることは、「企業内外の要因の変化によって、参加の諸方式の一定の結合形態が生じるであろう」(*ibid.*) ということである。

VI

以上において、われわれはロバーツらの「イギリスにおける労働者の経営参加」についての概要を紹介し、若干の批評をこころみてきた。

各国における労働者の経営参加について一貫した用具と方法で分析するための統一概念を確定しようとするロバーツらの意図はきわめてすぐれたものである。われわれはただちにこれに賛意をあらわすものである。本書の意義は経営参加についての英国実情論であることにとどまらない、その分析用具と分析方法とは日本をふくめた世界各国の実情の分析をも可能とするはずのものである。

それだけではない。こうした統一概念を意思決定概念にもとめようとするロバーツらの志向もまさに卓見といわなければならない。これによって、労使協議制はもとより、団体交渉から参加的管理までも経営参加として統一的に把握可能となったからである。

それだけでもない。ロバーツらのいう意思決定は組織における意思決定をさしている。「近代組織論」ないし「行動科学的⁽¹⁾意思決定論」の名でよばれるものが経営学の基礎理論として有効であることがしめされて以来、われわれもまた組織論の意思決定論を経営労務問題の分析へ適用することをひとつの課題と感じてきた。こうした課題の解決への手がかりをあたえてくれたロバーツらにたいして、われわれは敬意を表しなければならない。

(1) 占部都美『近代組織論 (I) ——バーナードとサイモン——』東京：白桃書房，1974年；占部都美・坂下昭宣『近代組織論 (II) ——マーチ=サイモン——』東京：白桃書房，1975年；吉原英樹『行動科学的⁽¹⁾意思決定論』(現代経営学全集第20巻) 東京：白桃書房，1969年。

それにもかかわらず批判すべき点がないわけではない。その点は、いいかえれば、われわれにのこされた研究課題でもある。

第1に、意思決定概念の精緻化の余地がのこされている。労使協議制はもとより、団体交渉から参加的管理まで統一的に経営参加として把握できることをしめしたのはロバーツらの卓見である。しかし、これらの参加形態は、同時に、意思決定過程として区別されなければならない。ロバーツらの展開はこの点にかんしてじゅうぶんなものとはいえない。精緻化は「行動科学的意思決定論」の適用によって可能になるとおもわれる。ロバーツらの論述にも、ときとしてみられるように (e.g. cf. p. 134), 経営参加はコンフリクトの解決策である。「近代組織論」によれば、コンフリクトは「意思決定の標準的メカニズムの故障」である。したがって、そのコンフリクト論の適用は有効であろう。行動科学の適用は、参加的管理として結実するだけではないであろう。

第2に、ロバーツらの分析には、意思決定の環境構造についての体系的分析がかけられているうらみがある。なかでも、中心的な組織的環境要因のひとつであるとおもわれる「管理方式」について、ロバーツらは「客観的に測定すること」ができないという。それと関連して、参加の一形態であり、「行動科学の適用」である「参加的管理」も調査対象となっていない。われわれはすでに、マクレガー、アージリス、リッカート、およびハーッバーグという、ロバーツらのいわゆる「行動科学者」の学説について個別的に検討したことがある⁽²⁾。今後、これらを総合的に再検討して、参加的管理、あるいは管理方式について客観的に測定ができるようにして、さらには近代組織論などを援用して環境構造についての客観的分析を前進させなければならない。

第3に、ロバーツらの分析のフレームワークないしその精緻化されたものを適用して、わが国の経営参加の実情をあきらかにする課題がのこされている。じょじょにはあっても、わが国の経営参加にかんするデータを収集し、フレームワークの有効性を検討しなければならない。

1976年7月3日稿了

(2) 山口博幸「Y理論とリーダーシップ——マクレガーの所論の批判的検討——」『香川大学経済論叢』第47巻第4・5・6号、1975年2月；同「行動科学と組織におけるモチベーションの理論——アージリスの所論を中心として——」『同上』第42巻第6号、1970年2月；同「『モチベーションの行動科学』と労務管理論(1)——リッカート理論とハーッバーグ理論の比較研究を中心に——」『同上』第45巻第1号、1972年4月；同「同上(2)」『同上』第45巻第2号、1972年6月。