

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

経営参加と日本の労使関係

占部都美 著

10

東京 白桃書房 神田

著者略歴

うら べ くに よし
占 部 都 美

昭和18年 東京商科大学（現一橋大学）卒業。
昭和27年 神戸大学助教授として学界に入る。
昭和38年 同教授 経営学博士

主要著書 「経営学の基礎理論」昭41,「現代
企業の人間関係」昭42,「企業形
態論」昭43,「経営管理論」昭43,
「戦略的経営計画論」昭43,「企業
の意思決定論」昭44,「事業部制
と利益管理」昭44,「リーダーシ
ップと行動科学」昭45,「経営戦
略と経営計画」昭46,「現代経営
組織論」昭46,「現代経営とコン
ピュータ」昭47,「経営学総論」
昭48,「近代組織論」Ⅰ昭49,Ⅱ
昭50,「改訂経営管理論」昭50,
「改訂企業形態論」昭52,ほか。

・経営参加と日本的労使関係 〈現代経営学全集〉第10巻

昭和52年6月10日 初版印刷

昭和52年6月16日 初版発行

著 者 占 部 都 美

発行者 大 矢 順 一 郎

印刷者 堀 内 文 治 郎

* * *

発 行 所 株式会社 白 桃 書 房

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京0-20192番

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-167322-6915

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人種間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一齣が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろげることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占部都美

序 文

周知のように、第2次世界大戦の直後に、西ドイツで旧共同決定法が成立した。石炭、鉄鋼という基礎産業部門において、企業の最高管理機関である監査役会が労使同数の代表によって占められることになり、労働者重役制が誕生したのである。

そして、20有余年の経験をへて、1976年には、新共同決定法が成立し、従業員1,000人以上の企業の全部について、労使同権の経営参加が企業の政策決定のレベルで実現することになったのである。

それが、資本主義体制下の企業制度にとっても、また資本主義体制下の労使関係にとっても、1つの画期的な変革であることはいうまでもなかろう。

このような労働者重役制は、さらにスウェーデン、ノルウェー、オランダ、デンマーク、オーストリアの諸国にも実現されるにいたっている。労働者の経営参加について古い歴史的な伝統をもつイギリスも、その傾向に反応を示す体制をとっている。

経営参加の世界的潮流は、日本の岸にも打ち寄せて、西ドイツ型の経営参加をすすめる論議が各界から沸騰してきたのも、当然のことであろう。

日本においても、労働者重役制が実現するかどうか、その必要があるかどうかという単純な疑問が、この研究の出発点をなしている。その素朴な疑問にたいして客観的に答えるために、まず、経営参加の形態と内容を規定する企業の内外の諸変数を検討してみた。しかし、その諸変数のいずれの1つをとってみても、唯一の決定的な規定要因を見いだすことはできなかった。かくて、技術的・経済的・社会的諸変数を統合する視点として、経営参加形態を規定するその国の歴史的・文化的要因（労使関係を中心として）を解明することに問題解決の糸口を求めざるをえなかったのである。

このようにして、経営参加を主題としながら 本書は、イギリス、アメリカ、

ii 序 文

西ドイツおよび日本の労使関係の歴史的・文化的特性の国際比較を行ない、それとともに、とくに終身雇用制を基調とする日本的労使関係の特性を説明することが、その中心的な内容をなすにいたったものである。

今日の企業経営制度は、労使関係の考察を抜きにしては、その本質的性格をとらえることはできない性質のものである。とくに、各国の企業経営の国際的特性は、本質的に、その国の労使関係の歴史的・文化的特性によって支配されているのである。その意味で、本書における日本的労使関係の歴史的・文化的特性の説明は、日本の経営の国際的特性を説明しようとするわれわれの研究の第一歩をなすものである。

日本的経営の本質的特性にたいする内外の関心は、きわめて強いものがある。本書がもしそのような研究関心が広がりを見せている池に小さな一石を投じる効果を果たすならば、著者として望外の喜びである。

最後にではあるが、本書の出版にたいして協力を惜しまれなかった白桃書房の大矢順一郎および照井規夫の両氏に厚く謝意を表するものである。

昭和52年4月29日

占 部 都 美

目 次

第1章 経営参加の課題	3
第1節 経営参加への要求	3
第2節 労働の人間性疎外	4
1. 労働の所有疎外.....	4
2. 労働の機械疎外.....	6
3. 労働の管理疎外.....	6
第3節 企業内民主主義	8
1. 企業内の差別の撤廃.....	11
2. 労使協議制.....	11
3. 労働者重役制.....	11
4. 職場参加.....	12
第2章 経営参加の意義と諸形態.....	15
第1節 経営参加の意義	15
1. 経営参加の定義.....	15
2. 経営参加と労働者支配.....	16
3. 生産手段の運営への参加.....	18
4. 民主的統合.....	21
第2節 団体交渉と経営参加	22
1. 労使の市場社会的関係と経営社会的関係.....	22
2. 団体交渉と経営参加との区別.....	25
3. 労使の態度の相違.....	26
4. 団体交渉と経営参加の過程の相違.....	29
第3節 経営参加と経営権	31

iv 目 次

第4節 経営参加の諸形態	34
1. 経営参加の主体	34
2. 経営参加の多層化	36
3. 権力志向的経営参加と人間性志向的経営参加	83
4. 労働者重役制	39
第3章 経営参加の規定要因	45
第1節 環境要因	45
——社会の階級性——	
1. 歴史的・文化的条件	47
2. 政治的条件	49
3. 社会の階級性	50
4. 経済的条件	53
第2節 労使関係の性格	55
第3節 経営者資本主義	60
第4章 経営参加の歴史的発展	67
第1節 イギリスにおける労使関係の歴史的変遷	67
1. 生産者組合	67
2. 団体交渉と職務支配	69
3. ホワイトリー委員会	71
4. 職場団体交渉	73
5. 労使協議制	74
6. 労働者重役制	74
7. 要 約	75
第2節 アメリカにおける労使関係の特色	77
1. 従業員代表制	77
2. 職務の所有ないし支配のイデオロギー	80
3. 科学的管理法の影響	83
4. 労使の協力	85

5. 人間関係論の影響	88
6. 要 約	89
第3節 西ドイツにおける共同決定の歴史的流れ	91
1. 家長的経営政策	91
2. ドイツの労使関係の特色	92
——縦断的な企業内労使関係——	
3. 共同決定の歴史的起源	95
4. ワイマール時代の共同決定	96
5. 第2次大戦後における共同決定の発展	101
第4節 西ドイツの労使関係の特色	102
1. 経営共同体のイデオロギー	102
2. 団体交渉と経営内労使関係	104
3. 労働組合の性格	105
4. 労働者観	105
5. 官僚制組織と権力思考	106
第5章 日本の終身雇用制の歴史的生成	109
第1節 終身雇用制の生成期	109
第2節 日本の工業化と労働組合	110
第3節 終身雇用制の生成過程	113
1. 終身的な雇用関係の樹立	115
2. 年功的階層秩序の形成	117
3. 年功序列型賃金	121
4. 厚生主義労務政策	126
第4節 縦断的な企業内労使関係	129
——工場委員会と企業別組合——	
1. 縦断的な労使関係の成立	129
2. 工場委員会による経営参加	130
3. 「労働委員会法案」	132
4. 企業別組合	134

第6章 終身雇用制の本質の再規定	137
第1節 終身雇用制の統一概念	137
第2節 普遍主義と特殊主義	139
第3節 「経営家族主義」の再検討	141
第4節 労働者観のちがい	147
第7章 日本の企業別組合と労使協議制	155
第1節 企業別組合と企業内民主改革	155
第2節 日本における労使協議制	159
1. 経営協議会の時期	159
2. 労使協議制の時期	159
3. 胎動期	161
第3節 労使関係の市場原理と共同体原理	162
1. 雇用の市場原理	162
2. 雇用の共同体原理	166
第8章 イギリス的労使関係と日本的労使関係	169
第1節 企業内の階級性	169
1. 階級的差別	169
2. 階級間のギャップ	172
3. 学歴主義と年功主義	173
第2節 職場の労使関係	176
1. イギリス的労使関係の特色	176
2. 敵対的な労使関係と職場共同体	178
3. 敵対的労使関係の原因と結果	184
第3節 日本的労使関係の特色	186
第9章 西ドイツにおける共同決定	195
第1節 労働者重役制	195

1. 共同決定の拡大	195
2. 監査役会における共同決定	199
3. 労務取締役	202
第2節 労働者重役制の問題点	205
1. 労働者重役制の評価	205
2. 労働者重役制の問題点	208
第10章 西ドイツにおける労使協議制	213
第1節 労使の経営内共同関係	213
1. 労働共同体としての経営内労使関係	213
2. 経営協議会の構成	215
3. 労使共同の基本原則	216
第2節 経営参加の内容	218
1. 社会的事項の共同決定	219
2. 人事的事項の共同決定	220
3. 事業変更における共同決定	223
4. 経済的事項—経済委員会	224
5. 共同決定と経営指揮	227
第3節 問題点	229
第11章 日本における労使協議制の将来	233
第1節 経営参加の領域と内容	233
第2節 経営協議会の組織	240
1. 経営協議会の設置レベル	240
2. 経営協議会の構成	243
第3節 労使協議制の将来	245
——議会制労使協議制——	
1. 労使協議制の問題点と改善点	245
2. 議会制労使協議制	250

第12章 結 言

第1節 日本における経営参加の最近の提唱	255
第2節 生産技術の先進国的後進性と後進国的先進性	258
第3節 雇用の市場原理と共同体原理との相違	263
第4節 企業別組合の動向	269
第5節 労働者重役制は実現するか	274
索 引	279

経営参加と日本的労使関係

経営参加の課題

第1節 経営参加への要求

18世紀の後半に、イギリスで産業革命が行なわれてから、各国で今日まで工業化が行なわれた過程で、労働者はいろいろな抗議や要求を行なってきた。

産業革命の当初の時期には、イギリスの労働者は機械をすべて破壊するという抗議運動を起こした。産業革命によって生産が機械化されるにしたがって、労働は単純化され、画一化され、繰返しの単調労働の性格をもってくる。

手工業的熟練労働者が熟練にたいしてもっていたプライドは失われる。生産の機械化は、労働時間の延長、労働強化、少年婦女子労働の利用などの形で、労働者に苛酷な労働条件をしいたばかりではない。一時的には、労働者を失業に追いやった。生産の機械化がもたらしたこのような原始的な労働環境に抗議して、機械を破壊する運動を起こしたのである。

今日からみれば、そのような労働者の機械にたいする反抗は、あまりにナイーブな要求であったといえるかもしれない。

しかし、工業化の過程で生じた労働者の要求は、ときには大争議や暴動などをひき起こしながら、労働者の団結権をはじめとして、労働時間の制限、最低賃金制、少年労働の禁止、婦女子の夜業の禁止などを法制化する労働立法を生み出し、諸制度の改革をもたらし、社会の変革をなしとげる1つの原動力になったことは、否定できない事実である。

4 第1章 経営参加の課題

今日の工業化の発展段階で生じている労働者の要求は、経営参加への要求である。

西ドイツにおける労働者の経営参加の要求は、労働者重役制を成立させ、企業の経営制度と社会にたいして大きな変革をもたらしてきている。

日本における労働者の経営参加の要求は、どのような経営参加の形態と内容に具体化され、企業経営制度ははたして根本的に変革されていくであろうか。それは、われわれにとって、重大な関心事でなくてはならない。

今日の工業化の過程で、経営参加への要求は、(1)労働の人間性疎外の問題と、(2)企業内民主主義の確立という要請から生じているように思われる。

第2節 労働の人間性疎外

一方では、資本主義的生産様式のもとで、生産の機械化、オートメーションがすすめられている。他方において、経済の高度成長によって、1人あたりのGNPが上昇し、「豊かな社会」にはいることによって、価値観の変化を生じてきている。

価値観の変化によって、人間の主体性意識が強まるにしたがって、資本制機械的生産のもとで生ずる労働の人間性疎外の問題が生じているのである。

今日、経営の社会的問題とされる人間性疎外とは、つぎのことを意味している。⁽¹⁾

1. 労働の所有疎外

手工業生産の時代には、生産手段の所有と労働は一致していたことを特徴としている。生産者は工具、設備などの生産手段の所有者であり、自ら原料を購入し、これに加工を加え、その生産物を自ら市場に販売する独立の生産者であった。生産者が用いる工具やそれによって生産する生産物は、「自分のもの」であり、それは生産者の人格的な表現であった。労働の方法や労働の時間についても、生産者は完全に自律性をもち、自己責任の感情をもつことができた。