

オーストラリアにおける経営参加の諸問題

山 中 雅 夫

- I 参 加 概 念
- II 二つの調査報告
- III 労 使 の 見 解
- IV 強制仲裁制度と完全雇用
- V 委 員 会 勸 告
- VI 労使協議制と職務充実
- VII ま と め

労働者の経営参加を促進させようとする現代の関心は、世界的な傾向である。この関心の増大は大きく分けると、一つには、民主的、社会主義的イデオロギーの影響、即ち産業民主主義の側面と、一つには、生産能率を高め、産業平和を促進し、あるいは、人間性を豊かにするための必要施策、即ち管理技術の側面とに分けて考えることができよう。特に、欧米の工業化社会においては、経営参加に対し強い関心が示され、西ドイツ、スカンディナヴィア諸国を初めとして、具体的な諸制度、諸施策が展開されてきている。オーストラリアにおける参加状況はどうであろうか。オーストラリアにおいては、周知のごとく、強制仲裁制度があり、そのために、労使関係は一般に未成熟であるといわれている。そのことが参加状況にどういう影響を及ぼしているであろうか。その下で、今後どういう参加方式が促進されようとしているか。以下に考察して行きたい。

本論に入る前に、まず参加概念の概要をとらえておくことが必要であろう。

I 参 加 概 念

参加の概念は、きわめて曖昧模糊としている。経営参加は、労使関係における問題解決の万能薬であり、未来社会の基礎概念になると感じている人がいるし、いわゆる産業民主主義と同義に、経営参加という用語を使う人もいる。又、現在の所有制度、管理制度をくつがえすための標語として、経営参加を使う人もいれば、産業労働における非人間化に対応すべき応用心理

学の道具とみなす人もいる。さらに、管理効率を上げるための人間関係論的施策とみなす人もいる。困難は、労働者参加という用語が、民主主義、管理権、効率、人間必要、人権というような概念に結びつけられ、感情とかイデオロギーが多分に支配しているため、先入観にとらわれない非感情的な論議が非常に難かしくなっているところにある。¹⁾”国際的なレベルにこの話を広げることはさらに難しい。1967年 ILO 主催の会議で、経営参加の定義問題が議論されたとき、集まった専門家達は“参加”という用語の厳密な国際的定義について統一的な見解に達することが出来なかった。参加という用語は、異なった国々の、異なった時代における異なった種類の人達によって、異なって解釈されているからである。

参加についての基本的な考えは、労働者は、彼らに影響を及ぼす決定について何らかの発言権をもつべきであるという点については大方の同意を得られよう。議論と混乱は、どのような方法で、どの程度、労働者が、彼らに影響を及ぼす決定に対し影響を持つべきであることを明らかにしようとする時始まる。即ち、管理の決定への労働者のどのような影響形態が参加とみなされるべきかという問題である。

参加が、代表選挙制による間接的な参加を意味するならば、これらの代表は、労働組合を代表させるのか。それとも、工場全体の労働者が部門的な単位で、あるいは、何か別の基礎、例えば、職種別に代表を選ぶべきであるのか。もしも、組合のメンバーが企業の最高統治機関に選挙されたとしたら——“労働者取締役”——彼の役割は何か。彼が、工場の従業員の利益を代表するためにそこに居るとしたら、彼の役割は、管理との団体交渉で従業員の利益を代表している組合役員の役割とどう関連するのか。もしも、彼が、単に、従業員にかかわる問題について、情報を提供するだけで、従業員の利益（それは労働組合によって代表されているとみなされる）を直接代表するのではなく、そこに居るとしたら、この種の幾分あいまいな労働者取締役の概念は、何を意味するのか。西ドイツの“共同決定方式”の例では、経営の最高機関である監査役会は、使用者側と労働者側が同数と、中立一名とで構成されている。監査役会は、取締役の選任、解任権をにぎっており、その統制は経営の全般に及ぶと解釈されている。

“労使協議制”は、労使の間に利益の一致するところがあり、適切なる話し合いにより求められうる共通目標があるという仮定にもとづいている。そういう労使協議制において、従業員代表は管理代表と取り決められた手続にしたがって話し合う。管理は、従業員の意見を参考にし、それによって影響されるかもしれないが、しかし、究極的な決定は自から行なう。この方式は、労使生産委員会、安全委員会、福利厚生委員会、労使協議委員会、工場委員会とか類似の委員会の名称で行なわれている。

示唆されている労働者参加の別の形態に、企業の所有を通しての参加がある。“従業員持株

1) Johannes Schlegel, “Forms of Participation in Management,” *Industrial Relations*, University of California, Vol 9, No. 2, February 1970, p. 117.

制度”は、企業の運営への一種の労働者参加であるといわれるかもしれないが、大抵のそういう計画は、この方向へはほど遠いものである。同じことが、分配参加としての“利潤分配制度”の場合にも当てはまり、それらは、通常、労働者に対し、管理決定へ何らの統制力を与えるものではない。

“団体交渉”は、労使の利害には衝突があり、その衝突は、定められたルールによる両者の交渉によって最もよく解決されうとの仮定にもとづいている。決定が団体的に達成され、両者を拘束するということに、民主主義の進展された形を含んでいるといわれている。特に工場レベルで行なわれる団体交渉は、交渉事項の拡大に伴ない、非常に強力な参加手段と考えられるにいたっている。この方式は組織機構の中での参加制度とは、異質のものであるが、労働者に影響を及ぼす決定について何らかの発言権をもつという参加概念から、その枠の中に含まれているわけである。

管理の決定への労働者のどういう影響形態が参加とみなされるべきかという問題に加えて、「参加の程度」の問題がある。例えば、もし、労働者が管理に対し提案をなしたり、管理によって示されたいくつかの選択的施策についてコメントすることができれば、明らかに、労働者の見解が管理決定に相応の影響を及ぼすことは可能である。この点で何らかの程度の参加が生じると考えられるが、しかし、労働者が実際に最終決定に加わる場合とは、参加の程度は著しく異なる。

参加の程度を明確にするに加えて、それらの参加が行なわれる「参加のレベル」を明らかにすることが必要である。この点については、さまざまな可能性が存在する。一つの極端に、全社的なレベルで、労働者が企業の統治機関へ代表を送る状況をもつかもしいない。他の極端に、労働者は職場レベルで十分に参加するかもしれない。“職務充実” job enrichment,あるいは“自律的作業集団” autonomous working groups の概念はこの典型的な場合で、そこでは、労働者のグループは、管理からのきわめて全般的な指示によるだけで、現場の作業を統制することができる。

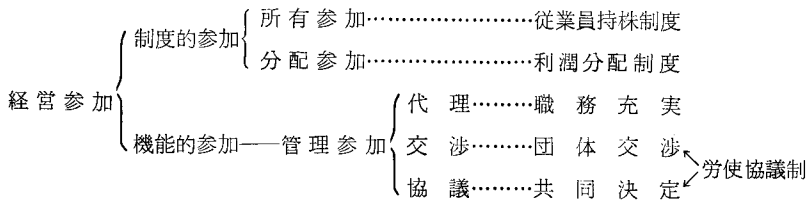
さらに、労働者がどのような管理の部面に参加すべきかという「参加の部面」の問題がある。議論の焦点は、労働者代表が伝統的に管理によって行なわれてきた財務、生産、販売その他の経済的意思決定に参加すべきか否かにある。この点については、意見が全く分れる。一方では、——管理ならびに組合双方に——管理は最終発言を持たねばならないと信じ、このことは、企業の所有者への管理者の責任から来ると、信じている人達がいる。労働者といささかでも決定を分担することは、義務と責任の根本的問題を提起すると考えられる。この見解の提唱者は、組合の機能と管理の機能との間の明瞭なる区分けは維持されねばならないと考えている。なぜなら、管理決定に直接かかわる組合は、もはや、労働者の利益を効果的に守る立場に居なくなるだろう、というわけである。この見解とは対照的に、ある国々、特に西ドイツとスカンディ

ナヴィアの諸国、の労働組合の中に、財務、生産計画等に関する決定を含めて、管理決定全般への直接的発言の獲得要求がある。彼らは、労働者に関係する管理決定と、関係しない管理決定を明確に区別することは不可能だと論ずる。けだし、すべての管理決定は、当該労働者に対し、何らかの方法で、影響を及ぼすであろうから。例えば、彼らは、レイオフが起こってから、レイオフの結果を論ずるのは不十分であると論ずる、そうではなくて、レイオフを引き起こす省力機械の導入そのものに、労働者代表は、関与されるべきだという。この立場の人々は、ある企業で働いているという事実そのものがその会社の中での意思決定過程に参加させる資格を与えていると主張する。企業の存在、運営は、特にそれがあ程度の規模で重要な場合、その所有者だけではなく、その従業員ならびに一般大衆にとっても、等しく、関心事であり、したがって、それは、もはや一つの単なる私的機関とみなされることは出来ないと、彼らは強調するわけである。

以上、参加概念について、その概要を述べてきたが、体系的理解に役立てるために、以下の整理を試みたい。

経営参加はまず、制度的参加と機能的参加に分類されよう。制度的参加においては、それ自体は管理決定への直接的影響を意味せず、むしろ、管理決定参加への背景と考えられる。これには所有参加（従業員持株制度）と分配参加（利潤分配制度）が含まれよう。一方、機能的参加は管理機能への参加であり、制度的参加における所有参加と分配参加に対比させて、管理参加と表現しておく。管理参加の形態は、代理、交渉、協議の三類型に分類することができよ

第1表 参 加 概 念 の 分 類^(注)



(注) 本分類では、労働者統制の概念は、参加概念に含めない。労働者統制の概念は、一般に、経営参加の一つの極端な形態と考えられているようであるが、この概念は、管理への影響を及ぼすという管理参加の枠外の概念である。それは、むしろ、企業の労働者所有、あるいは社会的所有という所有形態上の概念としてとらえた方が適切であろう。労働者統制においても、そこで生じた新たな管理への参加の問題が、常に生じるのである；衝突は組織生活の避けがたい部分である。“社会主義国においてさえ、衝突は存在する；管理は（ユーゴスラヴィアにおいてさえ）全体社会の利益、あるいは少なくとも、当該企業全体の利益を代表し、労働者は、利己的個人の利益あるいは作業グループの利益をもつ”のである。²⁾

2) George Strauss and Eliezer Rosenstein, “Workers Participation : A Critical View,” *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, February 1970, p. 214.

う。代理は管理権限の委譲による管理職能への参加を意味し、例えば職務充実はこの範疇に属す。交渉は、力を背景とした参加を意味し、団体交渉がこれに属す。協議は、職能とか役割を背景とした参加を意味し、共同決定、労働者取締役の概念がこれに属す。

なお、労使協議制は言葉の意味では、上記の協議の範疇に入っているはずのものであるが、実際上は、いわゆる経営の職能構造にもとづかない、即ち経営組織の職務体系上の職能とか役割にもとづかない、従業員代表とか組合代表対管理代表という形をとっている。取り扱う内容は上記三類型にいう協議的な事項を選びながらも、取り扱う舞台は、上記三類型にいう交渉的なものである。したがって、いわゆる現行の労使協議制は、良くいえば折衷的、悪くいえば、自己分裂的な性質をそなえている。これが成功して折衷的な効果をあげる可能性は乏しいと思えるが、この点については、後にふれるであろう。

Ⅱ 二つの調査報告

オーストラリアの企業における参加状況の調査研究は、きわめて限られた数でしか行なわれていないようであるが、その中で、全体の参加状況をうかがいうものとしての広範な調査を行なったものとしては、一つには、古く1952年にホワイトとエドモンドらの調査研究、一つには、南オーストラリア州に限られるが、州政府によって任命された、労働者の経営参加に関する委員会が行なった調査研究報告とが認められる。以下に、これら二つの調査研究の概要を紹介し、オーストラリア企業における参加状況の概観に供したい。

ホワイトとエドモンド³⁾らの調査によると、オーストラリアにおいて、労使の代表の間で定例的な会合を持つ慣行は、第一次大戦中になって初めて採用されたにすぎない。調査対象51社中、1914～18年の大戦中に2社、1930年代に6社、1939年以降に43社で労使協議会が設けられている。この期における生産性増大への決定的必要が、この慣行の成長を刺激し、管理のより一層の効率化への手助けとみなされた。しかし、その慣行の普及は、効率化への要請ばかりによるのではなく、民主的理想の促進、なにかんずく、代表を通じての民主的参加の実現に対する人々の一般的容認によっても影響を受けている。このいわゆる、労使協議制は、産業における民主的手続ともみなされたわけである。

労使協議会に期待されている機能は、それぞれの協議会により多様であるが、唯一の共通要素は、産業事項 industrial matters、即ち、仲裁裁定によって決定される労働条件、の除外である。しかしながら、協議会は、二つの主要な型に分けることが可能である。即ち、全般的協議会と特殊目的協議会である。

3) E. White and L. F. Edmonds, "Management - Employee Committees in Australia," *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 9 No. 3, September 1953, pp. 3 ~ 11.

全般的協議会は諮問的機関であり、その取り扱う問題領域は、通常、産業事項以外によってのみ制限されているにすぎない。例えば、従業員のための福利厚生施設、物的作業条件、生産方法、安全衛生等が全般的協議会で取り扱われている。ホワイトとエドモンドらの調査による⁵⁾51社中、28社がこの形態を採っていた。その目的は、労使による問題の共同検討と、両者間のよりよいコミュニケーションを含んでいる。

第二の型の特殊目的協議会は、ある特定問題を取り扱うためのものである。これらのうち、協議制の利点が評価されて全般的協議会に発展したものがいくつかある（上記調査中4社がそうである）、それらは、当初、従業員代表からのみ成る友好クラブ委員会として始まったが、後に管理代表が加わり、他の職能も追加されて、全般的委員会に発展した。特殊目的協議会は、上記調査において23社認められているが、その中10社は、福祉委員会あるいは友好委員会であり、7社は安全委員会であった。その他に6つの特殊目的協議会があったが、3つは、賃金誘因計画あるいはボーナス計画の実施を支援するためのものであり、他の3つは、従業員からの提案を検討したり、利潤分配計画を促進するためのものであった。

協議会における代表の数は、規程あるいは前例により決められ、労使同数の場合もあるけれど、一般的には、管理代表より従業員代表の数の方が多かった。特に、特殊目的協議会の場合にそうであった。平均すると、全般的協議会の場合では、4名の管理代表と7名の従業員代表であり、特殊目的協議会の場合では、2名の管理代表に対し、8名の従業員代表であった。全般的協議会における管理代表は、特殊目的協議会の場合におけるよりも、通常より高い地位にある者であった。これは、委員会の扱う問題からして当然のことと思える。調査対象51社中、42社では全従業員に代表選挙権が与えられていたが、6社では、非英国系、21才以下、勤続12ヶ月以下のいずれの従業員にも選挙権が与えられなかった。残りの3社では選挙が行なわれず、2社では従業員代表は管理により任命され、1社では組合の職場代表が自動的に協議会のメンバーとなった。管理代表は、社長あるいは取締役会によって選ばれた。各従業員代表は、従業員全体を代表するものとして選ばれることはほとんどなく、通常、工場の特定部門とか特定組合を代表した。後者の場合、関係組合の員数勢力により代表員数が配分された。

協議会は監督者の権限をおびやかす傾向があると考えられた。従業員は、いかなる問題もまず最初に職長に持ちかけ、しかるのち、職長の判断で協議会へ持ち込まれるべきことが期待されているが、現実にはこの原則は必ずしも守られておらず、当該職長に相談しないで、あらゆる種類の問題が、従業員代表を通じて、直接、委員会へ持ち込まれ、処理されることになる。

4) ある場合には、下位の専門委員会が設けられ、そこで個々の問題の専門的検討をし、全般的協議会へ報告している。——A. J. Wyndham and E. White, "Joint Consultation - Case Study No. 3," *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 8 No. 1, March 1952, p. 5.

5) White and Edmonds, *ibid.*, p. 4.

つまり、カンガン K. Kangan が指摘しているように、“この状況では委員会における従業員代表は、職長にとって代る権威となる危険性がある。”⁶⁾それを必ずしも認めるわけではないが、職長の地位と権限を弱めることのないよう、協議会に監督代表を加える措置が22委員会で行われた：そのうち15では、職長は管理側の一員であり、4委員会では、従業員側の代表であり、3委員会では、職長代表として任命された。このことの中に、職長の地位の両面性がよく表われている。

ほとんどすべての協議会は、執行機関ではなく、諮問機関であったから、協議会の席では、執行的決定は為されない筈のものであった。したがって、会議の議事録がトップへ回され、トップは勧告案を実施するか、拒否する場合には、その理由を協議会あてに書面で説明するかであった。あるいは、勧告案は、しかるべき管理者とか監督に直接渡された。実際は、特に全般的協議会については、執行的決定が為されることがよくあった。これは、その席に出ている管理代表が、何らかの勧告案について、直ちに執行的決定を為しうる権限をもっているが故に可能であった。その場合に、彼は、協議会メンバーの役割からはずれて、通常の執行的役割に戻っているわけである。この慣行の利点は容易に理解できる：もし、逆の決定（勧告案不採用）が為されねばならない場合、トップは協議会で直接その理由を説明しうるわけである。多くの時間が節約され、直接的コミュニケーションにより曲解が避けられよう。

この調査によると、51社中、46社のマネジメントは、協議会が成功していると考え、2社では、成功でも失敗でもないを受けとめ、3社は失敗であると答えている。成功でも失敗でもない⁷⁾と評価したマネジメントは、小さい問題にあまりにも多くの時間をかけすぎていると説明した。失敗したと評価したマネジメントは、協議会制度そのものを批判しているのではなく、労働の種類が協議会には不向きであるとの見解とか、協議会において管理代表が積極的リーダーシップをとるのに失敗したとの説明が示されている。成功していると判断した46社のマネジメントの多くは、協議会は、良好なる使用者従業員関係を促進し、効率性を改善し、管理と従業員間のコミュニケーションを容易にするのに有効であることが判ったと述べている。

かかる協議会が、管理側の管理権を弱めることになりはしないかとの危惧に対しては、ホワイトとエドモンドは、協議会での執行的決定は、しかるべき管理代表がいる場合に限られており、管理責任をいさかも弱めることにはならず、むしろコミュニケーションの改善により、管理能力を増大しうることが期待されうると、みなしている。さらにホワイトとエドモンドは、労働者の忠誠を弱めることになりはしないかという組合の懸念に対しては、オーストラリアの

6) K. Kangan, "A Study in joint consultation," *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 5, No. 4, December 1949, p. 11.

7) L. R. Wall and W. P. Butler, "Management - Employee Committees - The Results of Australian Research," *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 15, No. 1, March 1959, p. 43.

ように労働組合運動が強く確立されている国では、その心配に及ばず、共同委員会の機能は、労働組合主義に敵対するより、むしろ、それを補完するように思える”と述べ、かくして、“これらの会社における経験が、共同委員会は有益な手段であり、管理従業員双方にとって利益になりうることを示唆している”⁸⁾との結語に到達するわけである。

1952年、ホワイトとエドモンドらによって行なわれた調査の後、経営参加についての調査研究は、特定会社における事例研究が若干散見されるだけで、⁹⁾オーストラリア全体における経営参加状況を調べた広範な研究は、見当たらない。ただ、オーストラリアにおける参加状況を知る上で、参考になる研究として、「労働者の経営参加：経営参加に関する委員会報告——私的部門¹⁰⁾」が1973年に出版されている。この委員会 The Committee on Worker Participation in Management: Private Sector は“南オーストラリア商工業における労働者の経営参加の利益不利益を調査する”目的で、1972年2月南オーストラリア州政府によって任命されたものである。以下、当委員会の報告書の中で示された南オーストラリアにおける経営参加についての調査結果の概要を紹介したい。

委員会は、南オーストラリア州内で、50名以上の従業員をもった製造業のほとんどの会社について調査を行ない、308の会社について情報を得ている。第一回目の調査では、これら308の会社で、管理と労働者の間に何らかの協議制度があるか否か、それがあつた場合に、それは安全事項以外のものを検討しているか否か、を調べた。調査の結果、大部分の会社においては、労使協議のための公式的な機関をもっており、安全事項以外に労使協議の場をもっているのは、308社中、25社であることが判明した。その25社について、委員会は第二回目のより詳細な調査を行なったところ、その中10社は安全委員会だけ、あるいは、苦情処理のための職場委員会をもっているだけで、2社は当該調査対象会社に含まれている他社の子会社であつた。そこで、委員会は、残りの13社についての調査結果を次のように要約している。

(a) 委員会の規模は5～16名である。12のケースにおいて、労働者代表の人数の方が多かった。5つのケースにおいて、労働者代表は組合の職場代表であつた。

(b) 9つのケースにおいて、労働者代表は当該会社の労働者によって選ばれており、残り4社では、管理によって任命されている。

8) White and Edmonds, *ibid.*, p. 11.

9) 例えば

L. W. Weichhardt, “Joint Consultation in ICIANZ Ltd.,” *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 1, No. 2, October 1959, pp. 69～79.

R. J. Pycock, “The Works Committee,” *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 20, No. 2, June 1964, pp. 38～41.

W. P. Adkins, “Joint Consultation: A Case Study,” *Personnel Practice Bulletin*, Vol. 22, No. 1, March 1966, pp. 7～16.

10) *Worker Participation in Management* (Report of the Committee on Worker Participation in Management—Private Sector), Adelaide, South Australia, April 1973.

(c) 管理代表は、10のケースにおいてトップマネジメントを含み、2つのケースでは、ミドルマネジメントが、1ケースにおいて、職長が管理代表であった。

(d) 11ケースにおいては、月1回定例的に会合がもたれ、他の2社では、管理あるいは労働代表のどちらかの求めに応じて会がもたれた。

(e) 3社においてのみ、公式的な議事日程が委員会の会議に準備され、残りの10社では、検討事項が、前回の会議の議事録から、或いは委員会の席上委員から、提議された。

(f) 12社において、会議では投票は行なわれず、検討事項についての意見のコンセンサスが、管理への提言として、まとめられた。他の1社では、投票が実施され、その決定は、会社を拘束した。しかし、これは、委員会に労働代表よりも管理代表の数が多い会社においてであった。

(g) 委員会によって議事録が記録され、委員に配られていたのは7社で、5社では記録されていたが配られていない。残りの1社では議事録は全くつけられていなかった。会議における検討内容に関する情報は、5社において、掲示板で労働者に伝えられ、8社においては、各労働代表により口頭で伝えられた。

委員会独自で行なった調査結果の概要は以上の如くであるが、そこに認められる経営参加状況は、20年前の1952年のホワイトとエドモンドらの調査における状況とほとんど差異を認めることができない。もっとも、委員会の報告書で指摘されているように、オーストラリアにおいて新たに試みられている経営参加の別の形態に職務充実計画がある。委員会の報告によると、1970年 Luv Pet Food Co.によって導入されている。3名～25名の自律的作業集団が形成され、品質管理、機械の修繕、各グループ職能の一般的運営に対し責任が与えられた。その計画は成功し、労働離職率は減少し、欠勤は減少し、コストは減少し、生産性は増加したと報告されている。その他2、3のケースにおいても、職務充実計画が実施されているが、そのいずれも実験的段階を越えたものでないと報告されている。

いずれにしても、労働者の経営参加の概念は、オーストラリアでは、欧米諸国におけるより、あまり発展されていないことは明らかである。これは、直接的には、経営参加に対する労使双方の姿勢のあらわれであると思える。そのあたりの事情を次に考察したい。

Ⅲ 労使の見解

オーストラリア使用者連盟評議会 Australian Council of Employers' Federation は、労使協議制の限定されたいくつかの形態については、それを受け入れているが、工場委員会とか、組合の職場代表制度の拡張されたものについては、支持していない。同連盟評議会は次のよう

11) *ibid.*, p. 16.

¹²⁾に述べている。“従業員は彼らが従事している事業へ関心を持つよう奨励されるべきであり、その首尾よい運営への彼等の貢献は十分に評価されるべきである。この目的のために、管理は、従業員による有用な提案へ十分な報償を与える提案制度を開発すべきである。従業員は出来るだけ、管理の計画とか抱負について周知されるべきである。福利厚生とかリクレーションのようなことがらを扱うための委員会制度において、管理代表、従業員代表は、その有用な目的に役立ちうが、原則的に職場代表より構成される工場委員会は、労働組合の代表になってしまう傾向があり、それ故、当初目論まれた委員会の目的からはずれてしまいがちである。かかる状況の下では、同委員会は、管理と労働の間の調和と理解への断えざる貢献を為す代りに、労働目的の追求のための機関となる傾向がある。管理に固有の問題を考慮するために形成された工場委員会制度は、理論的には、そういう手続に固有と思える利点にもかかわらず、好ましくない。従業員は、管理の訓練を受けておらず、そういう問題を扱うことが出来る人はほとんどいない。”

労働者参加のいかなる形態でもそれを必要とする法律的規定はないが、前記委員会の南オーストラリアでの調査によれば、使用者は、労使協議制を強制しようとするいかなる立法形態にも反対しており、現状の任意的な協議、コミュニケーション、交渉の制度が参加の最善の方法であり、これらは、すでに好ましいものとして組合を通じて実践されているとの見解が示されている。

さらに使用者は、労働者取締役とか利潤分配制度のような、他の労働者参加方式については否定的である。利潤は、大部分、外的要因によって影響されるから、労働者は実際に利潤に影響を及ぼすことが出来ないと彼らは考えている。¹³⁾労働者取締役制度については使用者はほとんど支持しておらず、¹⁴⁾そういう取締役は労働者問題についての彼等の知識にもかかわらず、彼らの仲間との接触を失うだろうと考えられている。さらに、労働者は、彼らが労働者取締役として積極的役割を演ずるのを可能にしようとするような専門知識を決して持つことはないだろうと使用者は考えている。

使用者が労働者の参加に乗り気でない理由の一つとして、ベントリー Philip Bentley によれば、使用されている参加用語の過度のゆえに、管理者はさまざまな参加形態の分析をする気にならないのであり、“あらゆる労働者参加活動を一つのバスケットに入れる傾向があり、ある実験が管理の好みに合わない結果をもたらしたら、それでもって、あらゆる参加活動を排除しようとする傾向がある”¹⁵⁾と分析している。

12) K. F. Walker, *Australian Industrial Relations Systems*, Harvard University Press, 1970, p.81 より引用。

13) Worker Participation in Management, *ibid.*, p. 22.

14) *ibid.*, p. 22.

15) Philip Bentley, “Towards a worker participation strategy for Australia,” *Policies for development of manufacturing industry Volume III (Commissioned Studies)*, April 1976, p. 284.

しかしながら、最近、オーストラリア使用者連盟評議会は、オーストラリアの企業管理への労働者参加の伸展への増大要求を予言し、同評議会の幹部は、1972年8月首都特別地域の労使関係協会の演説で、次のように述べている。¹⁶⁾ “技術的変化の急速化と、そのための配置転換ならびに人員過剰の恐れの結果として、経済的決定への参加要求が明確化し増大している。……もしも使用者が侵されざるべきものと信じている管理権を保持しようと欲するならば(傍点は筆者)、政治レベル、一般的産業レベルならびに工場レベルで生じている労働者参加への要求に応ずる準備が必要であると考えるのは、当然のことにように思える。”

結局、使用者は、上の陳述に明らかなように、基本的には管理権は侵されざるべきものとの姿勢を堅持しており、その前提の中での労働者参加への取り組みを示しているにすぎない。そこに意味されている参加概念は、基本的には、管理への諮問機関である労使協議会の概念の域を出るものではない。¹⁷⁾

前記委員会は、南オーストラリアの労働組合指導者との会談から、労働者参加に対する組合の態度を以下のようにまとめている。

(a) 管理への労働者参加の要求はほとんどない。多くの労働者は、彼らの組合によって行なわれている活動を、雇用者との交渉あるいは、仲裁裁判所において、主として賃金と雇用条件の改善に向けられるものとみなしている。

(b) 伝統的に、労働組合は、欲求不満、疎外、管理への一般的敵対、の感情を解消させる機関である。

(c) もし、職場代表が取締役会に座る権利を与えられたり、重大な意思決定へ加わるようになった場合、彼らが労働者代表として有益に活躍しうると十分な専門知識を持ちうるかどうか、きわめて疑わしい。同僚を代表すべく選ばれた労働者は、せいぜい疑いの目で見られるであろうし、彼らの信任を維持するために特別観覧席の座を占めるだけか、あるいは、彼らが管理へ吸収されるがままになるかであろう。

職務充実計画については、労働組合も、特に骨の折れる単調な組立作業ラインで働いている人々に対し、導入することへの関心を示している。

使用者と同様、組合も立法化があらゆる形態における労働者参加の発展を導くとは考えていないようである。¹⁸⁾

以上の状況から、労働者参加の諸計画に対し、今までのところ、組合は乗り気でないということは明らかである。このことは、それ自身の政策をもった強い職場委員会が出現し、それが、伝統的な組合費徴収係の組合職場代表に取って代ることを組合が恐れているようである。即ち、

16) *Worker Participation in Management*, ibid., p. 26 より引用。

17) ibid., pp. 23—4.

18) ibid., p. 25.

工場委員会が機能すると、労働組合の伝統的な問題領域における彼らの力と影響力が減少するかもしれないと、組合は危惧しているようである。

基本的には、組合は、強制仲裁制度に含まれている現在の敵対システムを、私的所有主と労働者の利害の衝突の承認とみなしているようであり、協働と共同決定を強調する労働者参加制度よりも、それを好んでいるといえよう。“オーストラリアでは経営管理の近代化が遅れているといわれるが、組合にいたってはいっそう前時代的である。おそらく、オーストラリアでもっとも保守的な組織は組合であろう。……組合の関心はあまりにもせまい範囲に限られ、視野が限定されているために、組合員をひきつける魅力を持たない。企業経営への参加や仕事を共にする喜びを組合が真剣に考えたことはないのである。”¹⁹⁾とのホーン Donald Horne の指摘が、組合の基本姿勢をよく物語っているかもしれない。

IV 強制仲裁制度と完全雇用

上に述べてきたように、管理への労働者参加の概念は、オーストラリアではあまり発展しておらず労使の側での受け入れも欠けている。かかる状況の主たる原因として、二つの要因をあげることが出来よう。

一つは、強制仲裁制度²⁰⁾の存在である。強制仲裁制度の下では、容易に解決されえないすべての労使関係問題は、仲裁裁判所の手にゆだねられるべきであるという見解が一般に持たれている。このことが、多くの管理において、彼等の企業の中で従業員の苦情を処理するための建設的政策を育てるのに失敗する結果になったと考えられる。当事者自身の問題に対する当事者自身の解決努力の必要性を軽減する仲裁制度は、労使双方を参加的思考から遠ざけることになるのは当然のことである。強制仲裁制度の下では、賃金、労働時間及びその他の基本的労働条件は州とか連邦の裁定機関で決定されており、それが、裁定上積み賃金を獲得するための努力、あるいは技術変化によって引き起こされる配置転換の恐れに対する抵抗の場合を除いて、組合の関心を職場から引き離したと思われる。

労使紛争の統計によると、物的作業条件ならびに管理政策に関する紛争が全体の半数以上で(第2表)、全体の労働損失日の多く近く達している(第3表)。このことは従業員の苦情について、工場レベルで取り扱う必要について管理の側での建設的政策の欠如を反映しているといえよう。

19) Donald Horne, *The Next Australia*, 1970, p. 45.

竹下美保子訳「オーストラリアの解剖」1972年サイマル出版会, 51—2頁.

20) 強制仲裁制度の労使関係への影響については、拙稿、「オーストラリア強制仲裁制度の諸問題」, 追手門学院大学創立十周年記念論集経済学部篇, 1976年, を参照されたい.

第2表 労使紛争の原因

原 因	1969	1970	1971	1972	1973
賃 金	637	1,168	880	881	1,038
労 働 時 間	14	23	17	16	43
休暇, 年金等	33	37	33	24	36
経 営 政 策	768	785	699	736	720
物的作業条件	257	384	325	275	295
労働組合運動	182	252	286	221	305
そ の 他	123	89	164	145	101
合 計	2,014	2,738	2,404	2,298	2,538

(出所) Australian Bureau of Statistics, *Labour Report*,
No.58 1973, p. 228

第3表 労働損失日 ('000)

原 因	1969	1970	1971	1972	1973
賃 金	628.8	1,524.4	2,173.9	1,358.5	1,745.9
労 働 時 間	7.1	121.4	7.0	2.5	22.2
休暇, 年金等	31.0	72.7	31.9	45.6	68.1
経 営 政 策	317.6	286.7	337.1	301.8	387.3
物的作業条件	107.0	109.1	171.4	76.7	153.0
労働組合運動	86.2	91.2	146.2	77.4	125.2
そ の 他	780.3	188.2	201.0	147.7	133.0
合 計	1,958.0	2,393.7	3,068.6	2,010.3	2,634.7

(出所) Australian Bureau of Statistics, *Labour Report*,
No.58 1973, p.228

第4表 失業者数と失業率

同年5月	失業者数 ('000)	失 業 率
1966	65.4	1.4
1967	78.8	1.6
1968	78.5	1.6
1969	75.1	1.4
1970	71.5	1.3
1971	82.7	1.5
1972	110.2	2.0
1973	100.2	1.8

(出所) Australian Bureau of Statistics,
Labour Report, No.58 1973,
pp.273-4. より作製.

第5表 作業労働者(男子)の離職率
(パーセント)

同年3月	製 造 業	非製造業	全 産 業
1966	6.5	8.2	7.1
1967	5.6	7.6	6.4
1968	6.1	7.6	6.7
1969	6.0	7.7	6.7
1970	6.9	8.5	7.5
1971	7.7	9.0	8.2
1972	5.9	7.8	6.7
1973	7.9	8.2	8.0

(出所) Australian Bureau of Statistics,
Labour Report, No.58 1973,
p.202. より作製.

第二の主たる要因として、第二次大戦以降の長期にわたる完全雇用がある(第4表)。労働者は、“管理に挑戦するよりむしろ他の仕事へ移ることにより(第5表)、彼らの不満を解決する傾向にあった”²¹⁾のである。

さらに原因の一つに次の事実を加えることができよう。前節でもふれたように、使用者は管理権をかたくなに堅持しているが、この立場は仲裁機関によって支持されているものだといえる。強制仲裁制度における制裁処置のあり方が管理権問題における使用者の優位性を裏づけている。仲裁委員会は、通常使用者側の要請により、裁定の中に禁止条項を挿入する権限をもっている。その禁止条項に違反して組合が作業制限を行なえば、

21) Milton Derber, “Crosscurrents in Workers Participation,” *Industrial Relations*, University of California, Vol. 9, No. 2, February 1970, p.129.

使用者は、組合が違反に従事し、同意し、奨励するのを禁止させるよう、連邦労働裁判所へ提訴する。もし、その禁止命令が無視されたら、使用者側は、法定侮辱罪として、組合に対し罰金を科すか、あるいは組合役員に対し罰金か投獄を科す選択の自由をもち、同時に使用者側の法廷費用を組合に支払わせるよう裁判所に求めることができる²²⁾のである。

V 委員会勧告

強制仲裁制度を背景とした以上のような労使関係状況にあって、どのような参加方式がオーストラリアにおいて有効であろうか。この点について南オーストラリア州政府の諮問を受けた労働者参加に関する委員会は、内外の文献調査、組合役員、管理の代表とのインタビュー、南オーストラリアの会社についての実態調査、等を踏まえた上で、州政府への勧告を行なっている²³⁾。以下にその概要を紹介したい。

勧告(1) 「労働者参加のあらゆる側面に関して、情報を提供し、助言をなすために、しかるべき政府部門の中に、担当部署が設立されるべきである。」

労働者の一般的な教育水準が高まり、彼らが、職場における彼らの役割を批判的に調べ、評価し始めるにつれ、管理がより専門化するにつれ、技術的变化が自動化をさらに進め、常規的仕事を減少させるにつれ、さらに増大した富が選択の自由をもたらし、純粋に金銭的物質必要に加えて、情緒的 necessary の満足を求めるにつれ、管理への参加の関心は高まるであろう。そして、その参加が成功すべきであるとするならば、管理と労働者との間で、調和しうる手段と目標についてしかるべき合意が必要である。そこで、しかるべき政府部門の中に、担当部署を設け、情報を収集、広め、助言をし、労働者参加計画を促進させ、労働組合、管理、労働者に対し、参加についての教育を調整すべきであると、委員会は勧告している。

勧告(2) 「政府は50名以上の従業員をもったあらゆる会社において、労使協議委員会の形態で、任意的に、南オーストラリアにおける管理への労働者参加の導入を積極的に奨励すべきである。この目的にそって、政府は使用者組織をして、使用者と組合間の話し合いを始めるよう説得すべきである。立法化の問題は、教育宣伝活動が発展してのちに、始めて考慮されるべきであろう。」

労使協議制がオーストラリアにおいて成功するであろう理由を委員会は次のように説明している。

- (a) それは工場レベルでの全ての施策の中で複雑性が少ない。
- (b) それは導入するのに簡単であり、理解するのに易しい。

22) 拙稿「オーストラリア強制仲裁制度の諸問題」前掲書、403頁。

23) *Worker Participation in Management*, *ibid.*, pp. 41—5.

(c) 各参加グループは、他の参加制度、例えば共同決定制度におけるより、より容易にその役割と責任を決定しうる。

(d) 労使協議制は、管理の究極的な意思決定力を排除しないし、会社における管理構造において本質的な変化は何ら必要としないからである。

立法化については、委員会は慎重な考慮をなしている。労働者参加の成功の証拠があげられたとしても、そうするよう強制されなければ行動を起こそうとしない会社があることは想像に難くない。それにもかかわらず、委員会は、任意的に、そういう制度の導入を推める方が好ましいと考えている。けだし、特に労働者の気持ちに反してこういう計画を課そうとするいかなる試みも、失敗の運命にあることは明らかである。

勧告(3) 「政府は南オーストラリアの会社において、職務充実計画の導入を奨励すべきである。これらの計画は、労働者が反復的作業を余儀なくされている会社において、より適しているかもしれないが、その限定される必要はない」。

職務充実とは、労働者に対し、彼が使用している原材料、製品そのもの、彼が使う設備、関連技術、その後の工程、さらに彼の知識と技能を増大させる他のことからについて実際に学ぶ機会を提供し、仕事への労働者の関与を増大し、個人の発展、労働者能力の利用への余地を創造することになる。さらに、もし労働者が彼の能力レベルで、影響範囲で、生産ならびに意思決定過程の必須の部分であると感じるならば、彼の職務満足は上昇し、より良い仕事をする可能性を増大させるであろう。

望ましい才能をもった若い従業員をもちや引きつけない作業に対し、職務満足を増大させるために、組織が、この職務充実計画について真剣に考えることが必要である。教育制度は、いまや、分析、評価、意思決定の能力を使用しない仕事に満足しない人々を産み出しているのである。

以上、委員会の勧告は、オーストラリアにおける労働者の経営参加形態としては労使協議制と職務充実が適しているとし、それらの奨励、普及に政府が積極的な貢献をなすべきことを強調している。類似の主張がベントリー Philip Bentley によってもなされている。製造業政策に関する助言委員会により委託された労働者参加についての研究において、²⁴⁾ ベントリーは参加形態として職務充実に焦点を絞り、半自律的作業集団形成のための職務再設計の問題を詳細に考察している。その際に、ベントリーも上記委員会の場合と同様に、政府が積極的な役割を担うべきことを提唱している。

つまるところ、オーストラリアにおける参加推進思考は、必ずしも当事者の強い必要に裏づけられたものではなく、社会政策、産業政策的な意図による政府主導によるものだといえよう。

24) Philip Bentley, "Towards a worker participation strategy for Australia," *ibid.*, pp. 253-88.

その中で、労使協議制と職務充実の両参加施策が、どの程度現実有効性をもちうるであろうか。²⁵⁾

VI 労使協議制と職務充実

労働者の経営参加が実効をあげるための条件について、ウォーカー Kenneth F. Walker らは、基本的には二つの次元の組み合わせが問題であると指摘している。²⁵⁾

(a) 参加者の性向 (propensity)、即ち労働者ならびに管理者の参加する意志と参加能力の次元である。

(b) 企業の参加潜在力であり、これは4つの要因によって規定される。即ち(1)企業の自律性、(2)技術的限界、(3)企業の規模、(4)参加形態による限界、である。

この(a)(b)の組み合わせによって、第6表の通り参加状態の特徴が示される。

さて、オーストラリアの場合においては、既に述べたように、労使ともに参加への意志は乏しく、その能力は問わないまでも、参加性向はきわめて低いといわざるをえない。一方企業の参加潜在力については、自律性側面だけについてみても、連邦、あるいは州レベルでの仲裁制度、政府の手厚い産業保護政策、さらに外国資本の系列下等、企

第6表 企業の参加潜在力と労働者管理者の参加性向との組み合わせ

参加潜在力	参加性向	労働者と管理者	
		高	低
企業	高	活 発	形 式
	低	欲 求 不 満	無 感 動

(出所) K.F. Walker et al, *ibid.*, p.28

業活動の自律性は、一般的に低く、企業の参加潜在力は低いといえよう。かかる状況における参加施策の実施は、第6表によるウォーカーの表現を借りれば、無感動の状態に陥る恐れが多分にある。クラーク J.M.Clerc の上昇的参加 ascending participation と下降的参加 descending participation の分類にしたがえば、²⁶⁾ 労使協議制を含めていわゆる代表制による上昇的参加は、その舞台が組織の階層を昇れば昇るほど、企業の参加潜在力は乏しくなるのは明らかであり、それだけ一層実効性の乏しい参加形態とならざるをえないであろう。

ところで、²⁷⁾ 労使協議制は、今日、無感動か共同決定かの両極化に直面していると言われている。工場レベルでの労働運動の発展によって、団体交渉機能が職場固有の問題にまで拡大され、「団体交渉と労使協議制との区分の論理」は古典的となってきており、「多くの国で工場委員会への幻滅感がまんえんしている」として、団体交渉と区別された労使協議制の衰退が国際的

25) Kenneth F. Walker and L. Greyfié de Bellecombe, "The Concept and Its Implementation," *Workers' Participation in Management*, International Institute for Labour Studies, Reprinted from Bulletin No. 2, February 1967, pp.17—28.

26) J.M. Clerc, "Workers' Participation in Management," *Industrial Democracy in Three West European Countries*, ed. by W. Alberda, Rotterdam University Press, 1973, p.10.

27) Milton Derber, "Crosscurrents in Worker Participation," *ibid.*, p.135.

動向として指摘されている。²⁸⁾

この労使協議制の衰退は、今日一般に行なわれている労使協議制そのものの折衷的性格あるいは自己分裂的性格のしからしむところである。今日のいわゆる労使協議制は、一般に職能構造上の概念ではなく、即ち職務関係上の調整を意味する協議固有の概念ではなく、第1表に示した如く、力を背景とした交渉と、役割を背景として共同決定をめざす協議との折衷型である。したがって、団体交渉における交渉事項が拡大されるにつれ、共同決定制度が整備されるにつれ（労使関係的にでも管理技術的にでも）、労使協議制の機能は消滅してゆく運命にあると言わざるをえない。これは、労使協議制固有の機能をもたない必然の結果である。

ところが、オーストラリアの場合には、かかる世界の一般的動向とは事情を異にする。強制仲裁制度の下では、労使の紛争事項は両者の利害ならびに公益を考慮に入れる必要があるために独立した仲裁機関が決定すべきであるとしているため、フォーマルな団体交渉制度はない。労使間の微妙な衝突の解決を第三者に委ねることができれば、裁定事項と労使協議事項の区分が確保され、労使協議会はいわゆる共通問題の統合的解決に向って機能することが出来るであろう。この可能性は、オーストラリアにおいて、労使関係的にも管理技術的にも共同決定の諸施策が発展されていない現状により、高められている。したがって、オーストラリアは、労使協議制が、今日においても成功しうる背景をもった世界でも特異な国の一つであるといえよう。もっとも、労使の参加する意志、参加する能力の問題と、企業組織における参加潜在力との関連における参加の現実有効性について、すでに触れたようにオーストラリア特有の困難さがあることを忘れてはならない。つまり、制度的には、労使協議制が成功する背景を持ちながら、実施上に困難を持つ。政府主導で労使協議制を奨励普及させようとするオーストラリアの事情が察知されうるのである。

なお、今日、オーストラリアにおいて、裁定上積み分の獲得をめざしてインフォーマルな労使の団体交渉が一般化してきており、仲裁委員会も労使間のこの裁定上積み交渉を黙認しているという状況がある。これが将来どういう推移をみせるかは予断を許さない。ここでは、今日のインフォーマルな団体交渉という慣行の推移が、労使協議制の現実有効性に対する制約条件になる可能性をもっていることだけを指摘するにとどめておきたい。

職務充実は先に述べた下降的参加の典型であり、日常の仕事について自律感とか達成感を抱かせ、いわゆる疎外状況の（克服とまではいかなくとも）緩和をめざし、職務満足を高め、生産性の増大を意味するものである。これは、各労働者の職能を基盤としたいわゆる仕事中心の参加形態であり、ハーズバーグ流に言えば、動機づけ要因として、職務の社会価値、精神価値を高める上で効果的な参加方式である。しかしながら、文化的差異、個人的差異がこの参加方

28) 木元進一郎、「経営参加」の現代の問題状況、経営学全集46『現代の経営参加』、日本経営学会編、千倉書房、昭和51年、3—15頁。

式の有効性を強く左右するであろう。社会価値、精神価値といういわゆる心理的報酬を排他的に強調するのは危険であり、労働者の関心を最も強く引きつける計画は、経済価値いわゆる物的報酬を改善する見込のあるものだという事実を軽視してはならない。オーストラリアにおいても、一般に労働者の参加性向の低いことが認められ、そこへ職務充実の施策を導入しても、それは、第6表にいう形式的な参加でしかなく、²⁹⁾職務充実の実効はあまり期待できないであろう。生活水準、教育水準の向上等を背景とした意識の変化はつとに指摘されているところであるが、そこにみられる参加性向の増大は、オーストラリアにおいては、必ずしも顕著なものとは認めがたく、³⁰⁾職務充実が多くの企業で実効をあげうるまでには、まだまだ先が長いように思える。この点においても、政府主導が力説される事情が察知されよう。

VII ま と め

オーストラリアにおいて実施され、ある程度その有効性が認められている参加形態として、労使協議制と職務充実がある。両参加方式の潜在的有効性が高く評価され、今後政府がそれらの奨励普及に積極的に貢献すべきことが提言されている。

労使協議制は、そもそも、団体交渉と共同決定の折衷的参加形態である。それは、団体交渉あるいは共同決定制度が発展されるにつれ、衰退する運命にあり、最近の世界における労使協議制の衰退傾向がそれをよく物語っている。ところが、オーストラリアにおいては、強制仲裁制度のゆえにフォーマルな団体交渉制度はなく、さらに共同決定制度は導入されていない、労使協議制が有効性を維持しうる制度的な背景が存在しているわけである。

一方、職務充実とは、職能にもとづいた仕事中心の参加であり、その有効性への可能性は高い。これはオーストラリアに限ったものではなく、職務充実固有の潜在的有効性である。

したがって、オーストラリアでの参加形態として、労使協議制と職務充実を奨励しようとする方向性は適切なものと思える。問題は、労使双方の参加性向(参加する意志と参加する能力)である。使用者は、基本的には管理権は侵されざるべきものとの姿勢を堅持しており、組合は、強制仲裁制度に含まれている現在の敵対システムを好んでいるようであり、労使とも、協働と共同決定を強調する労働者参加施策には乗り気でないといえよう。そこで、労使協議制と職務充実の潜在的有効性を生かすために、政府による労使への積極的な情報サービス、助言、助

29) よほど高度な技術的訓練を要する職場を除けば、一般に、組織階層の下位レベルに近づくほど、職場の参加潜在力は高くなるといえよう。

30) 職務充実が成功する一つの重要な要素は、参加者の創意工夫、切磋琢磨の精神であると思えるが、simple way of life というオーストラリアの生活信条、さらに諸々の労働者保護政策(最低賃金制度、手厚いとは言えないけれど広範な社会保障制度)等からして、労働者にかかる精神が豊かに備わってきたと認めるのは困難である。(オーストラリアの生活信条、社会信条については Donald Horne "The Lucky Country" に興味深い分析がなされている)

成が強調されるわけである。

結局、オーストラリアにおける参加の奨励は、当事者の強い必要に裏づけられたものではなく、社会的政治的な民主化要請に応え、産業平和、産業効率、職場生活の質の向上をめざす、社会政策的、産業政策的な色彩の強い政府主導による参加推進思考であるといえよう。