

經濟論叢

第七十四卷 第六號

勞使協議制 Joint Consultation について……田 杉 競 (1)

明治初期のインフレーション……………眞 藤 素 一 (18)

死亡率について……………谷 山 新 良 (38)

[昭和二十九年十二月]

京都大學經濟學會

勞使協議制 Joint Consultation について

——經營參加論に關連して——

田 杉 競

一 本論の目的

デフレーション政策の進行という經濟狀態と戰後勞働問題の推移からわが國でもいわゆる經營參加の問題が取りあげられている。しかしひとたび眼を外に轉ずるならば、すでに第一次大戰いらい各國で論ぜられた勞使協力體制が今次大戰後ふたたび脚光を浴びてきたという大きな流れがあることに氣付くのである。これについて國際勞働機構事務局(ILO)は「産業における勞使協力」という報告書によつてその種類と成果を發表した。わが國でも今春いらいいくつかの勞働組合によつて經營參加が提唱され、經營學雜誌PRに山城章教授が「經營參加の企業理論」を發表されたのを機會に、筆者も同誌上にこれに關する私見を述べたところ、同教授からふたたび批判的教示を得ることができた。最後のものは主として學問論ないし方法論に關する論争となつたが、問題を經營參加の方に戻すとともに、最近のイギリスにおける勞使協議制 Joint Consultation の調査を手がかりとしながら、いまだし問題の所在を明らかにしたいと考える。

山城教授との論争點はおよそ次のごとく要約することができであらう。

一 教授は經營參加を取締役會に對する勞働組合の參加という形に限定されるに對し、筆者はこれをより廣く解し、決定の全プロセスに對して他のグループの見解を參加せしめることを指した。教授の立場は企業經營における決定機能を嚴密に狭く解し、最高決定そのものの責任者たる取締役會に對する參加にのみ限定すべきものとされる。³⁾

二 教授の最初の論文は「經營參加の企業理論」であり、この問題を教授の企業理論——いわゆる對境理論——から論ぜられたのに對し、筆者はかかる考察は一面的であり、少くとも問題が勞使關係に關する場合には、勞使關係的立場から論ずることが必要かつ有効とした。これに對し教授からは筆者の立場は事實上まさに組合的立場に立つものと指摘された。³⁾その他の論點はこれから派生したものと見られる。

さて本論では紙幅の關係から學問論よりもいわゆる經營參加のある形態をとらえて、そこにおける經營問題と勞使關係的問題を論ずることにしたい。そして無用の混亂を防ぐため、ここでは經營參加の語を避けて、筆者のはじめからの中心問題であつた「勞使協議制」(教授に従えば「勞使協力」の一形態)という語を使うことにする。こうして第一の問題點を回避するのは教授にとつては不満とされるかも知れないが、かかる扱い方によつても教授の「經營參加」と筆者の「勞使協議制」との間の關連は間接に、いわば裏から見られるはずであり、またこれについては直接に他の機會に教示を得たいと考える。

(1) International Labour Office, *Cooperation in Industry*, 1961.

(2) 山城章、經營參加の企業理論、雜誌 P R、昭和二十九年四月號、六頁、山城、經營參加論の批判に答える、同誌九月號、三

八頁、拙稿、經營參加の勞使關係的考察、同誌、八月號。

(3) 山城、九月號、三六頁。拙稿八月號、六、一〇頁。

二 各種の勞使協力

一 勞使協力は今日のもつとも重要な問題の一つである。もちろん、それはすでに三十年以前から論ぜられたものであるけれども、勞使關係の複雑化と戰後經濟の諸困難から近年とくに多くの試みが世界各國で行われつつあることは見逃すべからざる事實である。國際勞働機構事務局が各國における勞働者、經營者および公共機關の努力に關する包括的な調査を發表したのも、また本年五月フランスのロヤモン(Abbaye de Royaumont)で開かれた國際經營社會問題會議(8e Conférence Internationale de Problèmes Sociaux de l'Organisation du Travail)が一課題としてこの問題を取りあげたのも、問題の重要性を物語るものであらう。

國際勞働機構事務局の調査によれば、協力組織の發展には、國によつて形態の一見甚だしい相違のうちにも共通の特徴を見出すことができる。第一に、生産における種々な要素を共通の課題のために協力させること、その課題とは生産性の上昇による社會的生活水準の向上である。第二に、それは生産過程における勞働者の役割に對する新たな認識、すなわち人間的要素の重視である。前者を經濟的目的というならば、後者は社會的目的ということができよう。さらに直接には第三に、戰時および戰後の經濟的危機において國家、民族の存立條件としての政府および勞使の協力である。他方、かかる動向の背景において、勞働組合の勢力の増大と、勞使關係および人事管理に關する理論の進歩がこれを推進したことを見落してはならないであらう。²⁾

この研究は勞使協力體制の種々の形態を論ずるに當り、それが主としていかなる力によつて推進されたかという點をとらえて、それぞれの特徴を明らかにしている。それによれば次のごとく分けられる。³⁾

一 勞使双方の當事者の自由意思によるもの

(イ) アメリカ型 勞働協約をなるべく詳細に規定し、また協約の扱う事項の範圍を次第に擴張して、勞使の協力をはかろうとするもの

(ロ) イギリス型 第一次大戦後のホイットレー協議會制らしい、勞使双方の合意により勞使協議會を採用することを政府が積極的に勸奨するもの

(ハ) スカンディナヴィア型 長年にわたつて強力な地位を築きあげた勞使双方の全國的組織が自主的に協議制の採用を協定したもの

二 國家の立法によるもの

(イ) 西ヨーロッパ諸國型 ドイツの共同決定法、經營組織法のごとく、立法によつて最高經營機關に勞働組合代表の参加を認めるもの（および勞使協議會の設置を規定するもの）

(ロ) 計畫經濟型 ソ連および衛星國におけるもの

これら世界三十カ國に行われている永續的な協力組織のうちにおいて、最高經營機關（ドイツでは監査役會）に勞働組合代表を加える、いわば共同經營 Co-management の形態をとつてゐるのはドイツのみであり、他はいずれも勞使協議會あるいはその變形である。かくのごとく勞使協議制が今日の協力組織の世界的動向であるところを見ても、今日の勞使關係の問題を解決するための重要な手段がここにあることを知りうる。もちろん勞使關係なるものが、あらゆる條件によつて異なり、かつ絶えず變轉する動的過程であるかぎり、ある唯一最善の方法がどこにも當てはまるといふわけではない。個々の國により企業によつて、具體的にはかなり異なる方法がとられねばならない

けれども、その間に共通の方向を指摘することは可能である。

二 以下にはこれら諸形態のうち、イギリスにおける勞使協議制を中心として論議を進めることとするが、イギリスではすでに第一次大戰後ホイットレー委員會の勸告が政府によつて承認され、獎勵されていろいろ古い歴史をもつホイットレー協議會とよばれたのがそれである。産業における勞働者の自治を主張するサンジカリズム思想の衰退に代つて、産業民主主義 Industrial democracy の重要な手段と考えられ、勞働者はこの制度を通じて、勞働組合の勞働條件に關する交渉の自主性と經營者の經營責任を傷うことなく、前者の經營に對する發言權を確保せんとする構想であつた。もつともその成果は必ずしもただちに擧らず、政府の勸奨によつてひとたび形成された協議會の數もそののち減少した。また第二次大戰中は戰時の生産増強を主たる目的としてこの種の協議會が多數作られたが、それは形のうえて同様であつても、それが推進された背景とそれ自身の本質はかなり異なるものであつた。かかるいく變遷を経たのち、今次大戰後、政府は繰返しこの制度の採用を勸告し、また國有事業では必ずこれを設置すべきことを規定するとともに、勞働組合と設置に關する協定を結んで、政府みずから範を示した。かくて一九四三年には全國の民間企業に四一六九の勞使生産委員會または類似の組織が作られ、二百五十萬以上の勞働者をそのうちに包含するに至つた。次に紹介する資料によれば一九四八年に二百五十人以上を使用する工場四七一九に調査票を送付したとされているから、全國の協議會數はさらに多いものと推定される。

- (1) 平井泰太郎、四つの國際經濟會議、雜誌PR、昭和二十九年十月號、十一月號。
- (2) I.L.O, op. cit., p. 9—14.
- (3) Op. cit., p. 14, 52—.

(4) Op. cit., p. 38.

三 イギリスの勞使協議制の實態調査

一 調査の概要 イギリスは戰後經濟の復興のため英米生産性評議會 Anglo-American Council on Productivity を設けて多數の調査團によりアメリカの經驗を研究したが、その後身である政府の産業生産性委員會 Committee on Industrial Productivity は一九四八年に四つの研究班を設け、その一つとして Human Factors Panel (議長は Sir George Schuster) をして全國産業心理學研究所 National Institute of Industrial Psychology と協力して勞使協議制の成果を調査せしめた。この調査は從業員二百五十人以上の四七一九工場に發送して經營者に記入させた調査票のうち、回收された七五一(このうち五四五工場が協議會をもつていた)を主たる資料とし、そのほかに業種別、規模別に標本として選ばれた工場で經營の各層の人々との面接によつて聴取調査をし(このうち一五七工場から有效な資料が得られた)、さらに四工場における長期的研究も他の失敗例も追加的資料とされている。この廣汎な調査は協議會の構造、運營狀況、これに對する經營者、勞働者の態度、成果などをきわめて詳細に把握し、イギリス協議會制の一般的動向と問題點とを明らかにした貴重な報告書と認められる。もちろん、本書は問題に關する一般的原则を明らかにすることはできなかったけれども、いかなる場合にも適用される唯一最善の形態があるのではないことを警告するのを忘れてはいない。

ここで調査對象とされた勞使協議制は定期的に會合する公式の委員會組織をもつものを主とするが、併せてそのほかの手續による非公式の協議や、また特定事項に關する會議をも考察する。勞使協議會は本來、經營者と勞働者

との間の協議體に限定されるはずであるが、これに關連ある經營層内部だけの協議體にも論及している。

二 協議制の目的と條件 勞使協議制の目的と考えられているものは次の六點に要約される。¹⁾

- (一) 協議制はそこで苦情をさくことによつて勞使關係の安全辨とする。
- (二) ある種の問題、とくに勞働者福利の問題について發言權を與え、満足感を得させる。
- (三) 勞働者の作業經驗を生かした生産に關する提案をさせ、満足感を與える。
- (四) 勞使共通の目的を理解せしめ、會社との一體感を築きあげる。
- (五) 勞使が相互の見解を理解して、關係の改善、勤勞意欲の向上をはかる。
- (六) 會社の大小の問題の解決について賢明に参加する機會を與える。

今日の進んだ協議制においては(四)―(六)が目的とされているが、しかしそれが成功するかいなか、いかなる形態をとるべきかは一樣に論ぜられない。それらは企業の各種の條件によつて異り、心理的社會的條件と技術的經濟的條件とを考察せねばならない。この報告書は前者の方が重大であるという。

心理的社會的條件とは上層、中間經營者や組合の職場委員 Shop stewards の性格、組合の事情、經營者のリーダーシップの型などであつて、それらによつて協議制の成否の左右されることが大きい。とくに強調されているのは、第一に經營者が積極的に組合を承認する態度をとらないときは成功しないのに對し、積極的承認があれば勞働者の經營者に對する信頼感が強くなること、第二に獨裁的リーダーシップの下においてはいかに勞働條件や福利施設がよくても協議の實はあがらず、恩惠的リーダーシップの下では依頼心が強くなり勞働者の責任ある態度が期待されないに反し、民主的なその場合、とくに進歩的人事管理が行われているところでは、勞働者に對する理解と、

勞働者の責任感が強く、摩擦が少いことである。ことに上層經營者のリーダーシップは自然に中間層に及び、全體が同じ型にはまることが多いから重要である。²⁾

技術的經濟的條件とは工場規模、製品の種類、生産工程、人事部門の組織、競争狀態、賃金制度、勞働者の勞使觀などであつて、たとえば進んだ人事管理を行う部門がその發案によつて協議會を創設することが多いが、かかる場合はその部門が責任をもつて制度の發展に努力するし、競争が激しくて不安定な企業ではそれを經營者の罪として信頼感がないこともある。最後に勞使の利害はつねに對立するもので、能率をあげても結局利潤を増すにすぎない、むしろ力によつて團體交渉に勝つにしくはないという考え方が勞働者に強く浸透している場合には——戦後日本ではもちろん、イギリスでもこの考え方が強く信ぜられている組合がかなり多い——企業と勞働者との間に共通目的が意識されず、一體感が缺如していることを物語るもので、協議制の成功を期しがたい。十分な情報を判りやすい形式で勞働者に提供すること信頼感を回復することもあるが、一般には組合や勞働者は數字を容易に理解しようにとせぬ傾向がある。³⁾

三 協議制に對する評價 面接調査と調査票によつて經營者と勞働者の各層がこの制度をいかに評價しているかを知ることができる。ここでは前者の結果だけを示そう。ここで支持とは協議制に強い關心をもちその發展を期待するもの、容認とは有効とは認めるが大した期待をもたないもの、また反對とはこれに種々の缺點を認めるものという。

次表によれば、この制度は勞使双方とも上層部または代表者には支持するものが多く、下層または一般勞働者に移るに従い關心が薄れてゆくことが見られるが、反對の態度は職長の一四%を別として著しく少い。職長の問題は

經營協議制に對する態度 (%)

	經營者				勞働者		
	社長	上層經營者	中間經營層	職長	代表	職場委員	一般
支持	81	72	51	39	82	66	40
客認	16	27	42	47	18	30	59
反對	3	1	7	14	—	4	1
調査數	96	112	107	114	95	96	110

後に論ずるであらう。

このほかに協議會設置後、これに對する態度がいかに變化したかを調査しているが、好轉した例が多い。

四 協議會の構造と協議事項 勞使協議會（その名稱は協議會、委員會、會議など様々である）の構造はおよそ三つの型に分けられる。（一）樹木型 一つの協議會に各層經營者と勞働者が参加するもの。（二）重型 樹木型のような主協議會のほかに、工場の特定制問題、あるいは部門の問題を扱う一つまたは數個の協議會（生産委員會など）を併置するもの。（三）ピラミッド型 二層または三層から成り、三層の例を示せば職場委員會と、その上部組織として中間經營層・職長と職場委員會代表とから構成される部門生産委員會と、さらに各層代表者と上層經營者による全工場協議會とから成る。ピラミッド型は大企業に見られることが多く、調査工場の一・二%を占めている。また工程が著しく異なる數部門をもつ場合には（一）または（三）の型が必要とされる。

このほか特定事項を扱うための専門委員會や經營層内部だけで構成されるスタッフ會議を併設することや、組合と協議するための委員會をもつこともある。最後のものは協議制と團體交渉との境界を不分明にするおそれがある。

會議は月一回の間隔で正常な就業時間中に開かれることが多く（従つて賃金は支給される）、協議事項は一方的で

なく、大部分勞使双方から出る方が成功している。

論議される問題はきわめて多岐にわたり、勞働時間、休憩、休日、解雇、就業規則、苦情處理、作業條件、賃金、給食、遅刻缺勤、賞罰、教育訓練、作業方法と作業速度、無駄排除、昇進、會社の情報などの問題とその對策に及ぶ。ここに見られる通り勞働條件に關するものも少くないが、原則としてその標準や大綱は勞働協約で決定され、それに基いて實施方法ないし細目の決定と調整が協議會で扱われるという關係にある。この境界もあまりに機械的かつ嚴格に守るときはかえつて協議會の効果をそぐこともあるけれども、交渉と協約とを尊重し、その獨立性を守ることはこの制度を成功させる重要點である。ただしこの原則を維持しないならば、勞使協議制が團體交渉制度を骨抜きにするものだという勞働者の疑惑を惹ける結果を招き、協議會制と經營者に對する信頼感を損うことになるからである。もちろん、イギリスの勞働協約はアメリカに比べて一般に簡略であることを注意せねばならぬ。

これら協議事項は他面からみれば、しばしば對組合關係、各グループ間の關係、さらに企業全般に關する問題にも關係することが知られるであらう。とくに勞働者に對して會社に關する多くの知識、情報を與えることが必要であり、これら協議を通じて相當の効果が得られる。しかしながらこの場合にもさきに述べた諸條件、たとえば勞使關係、リーダーシップの型、情報の與え方などに左右されて、つねに成果をあげるとは限らない。

これら諸事項における協議制の成功率は一様でないが、およそ三〇—七〇%で、五〇%前後のものが多⁵⁾。

(1) Joint Consultation in British Industry, 1952, p. 31.

(3) p. 93—108.

(5) p. 111—123.

(2) Op. cit., p. 45—89.

(4) p. 63—64.

(6) p. 142—207.

四 イギリス協議制に見られる問題點

以上のごとき調査報告によつてイギリスの勞使協議制は長い經驗を経て相當の成功をおさめつつあることが知られる。しかしすべての場合に効果をあげてゐるのではなく、失敗例も見られ、またいくつかの問題點が指摘されている。これらの問題を通じてわれわれも勞使協議制ないし勞使協力が關する最初に提示した論争點に觸れることができるのである。それらは主として勞働者ないし勞働組合に關連する問題と、經營者ないし企業經營に關連する問題とに分れる。

一 勞働者と勞使協議制　ここで問題となるのは一般勞働者の無關心、組合と協議制との關係などである。まず勞働者の不滿はかれ自身の性格や作業のほか、命令服從關係や組織内の地位などの他のものに對する關係からも起る。むしろそれらが結びついて起るものである。そして不滿をもつ者が集ると強い集團的態度が形成されることがある。近年の人間關係的考察を基礎とした人事管理論はかかる原因に對して組織内の日々の接觸のうちに建設的關係を育成すべきことを強調するが、協議制もまたこれを基礎とせねばならない。¹⁾それは

- (一) 個人や集團に問題を提出させ、それを理解するに必要な情報と與えて論議させる、
- (二) 作業、事務などの方法の變更や改善計畫については、それに影響をうける人々に理由を説明し、これに發言させる、

(三) 不平不滿の發表と批判を許し、かれらの能力を發展させる機會を與える、

などの環境を作り出すことであつて、それによつて勞働者に責任ある自主性を求めることができるのである。換言

すれば、問題となる事實とその解決方法について異つた角度から眺めさせることを意味するのである。このことは勞使協議制もまた人間關係的視角に立つ人事管理政策の一端であり、それと共通の基盤のうえに立つことを示すものに外ならない。薄利重隆教授やヒガーズおよびマイヤーズが指摘するごとく人間關係的考察は情況的思考 Situational thinking を基礎とするものである。⁹²⁾

集團における問題を理解せんとするときには、(1)そこに活動している人々に關すること、かれらがそのなかのグループや全集團といかなる關係にあるかに着目しなければならない。また(2)各人の見るところは全體の情況のうち一部分に過ぎずそれぞれ異なるから、多くの事實と異つた見解を綜合しなければならない。かくして問題を全體の情況 Total situation において判斷することを情況的理解または情況的思考という。それは技術的要素、人間的要素、政策および原理のごときものを綜合するのみならず、時間の経過とともに連續的に變化するものとして問題を把握することを意味する。ここで多くの要素を綜合し、相反する見解を調和させねばならないが、それは決して雜然たるよせ集めではない。企業經營の政策および人間關係の原理が指導標準となつて取捨選擇が行われるのは當然である。とくに勞使關係において經營者と勞働者の理解が食い違つて對立することが多いから、これをめぐる問題の解決は双方の情報提供と論議——コミュニケーションと協議——によることも有效なのである。まことに今日勞使關係を除外して企業經營の安定も發展もはかりえない。問題の有效な解決は勞使關係と、ひいて經營の安定をもたらし。このとき企業の立場からは經營政策が指導原理として働いていることはいうまでもない。勞使双方の見解を調整するため協議制において決定機能への勞働者および勞働組合の參加(廣義の參加)を認めることの意義を強調し、これを勞使關係的考察としたのも、かかる趣旨にはかならないのであつて、これを目して山城教授が組合的

立場とされるのは了解に苦しむところである。むしろ教授の考察は勞使關係の特殊性に目をふさぎ、この意味で考察の一面性は蔽うべくもないと考えられる。

勞働組合と勞使協議制との關係はもつとも困難な問題の一つであらう。勞働者は、勞使の對立は根本的なものであり、生産性よりもむしろ團體交渉上の力によつて自己の收入が決まると考える傾向がかなり廣く行われている。また協議制の扱う事項が勞働協約のそれと重複するとき、協議制は組合を御用化し無力化するものであると感じやすい。しかし兩制度の扱うべき事項がある程度重複するのは當然であり、一方は標準、大綱を、他方は實施方法、細目などを決めるものとすべきである。しかしこれを機械的に截然と分離することはかえつて關係を不圓滑にする場合もある。それゆゑ經營者が組合を積極的に承認するとともに、勞働者が組合の自主性を堅持する態度がきわめて重要である。それにもせよ、勞働組合の對立感に協議制にとつて重大な障害となるものであつて、ある人々のごとく、人々は對立よりも協調を好むから不満を取除くだけで問題は好轉すると考えるのは樂觀にすぎるのであらう。勞働者は企業と利害、目的を少くともある程度まで共通にするという一體感がなくては協議制は成功しない。勞使協議制は調和を促進することを目的とするが、調和の對極である對立に對してはほとんど無力のように見える。³⁾

アメリカでは勞使協議制は、戦時中の勞使共同生産委員會 Joint production committee を別として、その後は僅かしか發展していない。そこでは一方に勞働協約を詳細にして、勞働條件にとどまらず勞使關係に關する多くの事項をできるだけ協約のなかに規定するとともに、他方でコミュニケーションの改善、教育訓練、人事相談制度、面接、集團討議など日常の接觸における人事管理方策に重點をおいている。イギリスの協約はさほど詳細な規定をふくまず多くを協議會に委ね、兩者の行き方はかなり異なるわけである。しかしイギリスの協議制も問題をできるだ

け現場ないし第一線で解決する方法が勸奨され、部門別協議會、職場委員會および非公式の協議などが有効とされるのである。

二 經營者と勞使協議制 ここて經營者というのは最高および上層經營者のみならず、中間經營層・職長をふくむ。中間經營層の不滿と上層經營者のリーダーシップなどが問題とされている。

さきに掲げた數字によれば中間經營層および職長にはこの制度に對する支持が比較的少い。これはまず、企業の規模が大きくなるに従い、經營内の階層が分化し權限が分散されるため、上部のものと一般勞働者の中間にある層の機能上および社會的地位が低下したことがこれらの一般的不滿を生んだ。また上部經營者が獨裁的リーダーシップをとる場合にはこれらの重要性を認識せず、その結果中間層は上からの強壓的命令と下からの反抗との板ばさみになる。いわば嫌なことだけ背負わされるわけである。かかる一般的事情に加えて協議制が實施されれば、一般勞働者の苦情や意思が中間層と並び越えて上層に達することとなり、これらの機能、とくに専門家としての機能が一層無視されることとなる。かくして中間層の不滿が累積するのである。

これには經營層の誤解にもとづくものと、協議制運営に關する上層經營者の拙劣さによるものがある。まず一般に問題の解決には三つの段階がある。第一に問題をとりあげこれに關する事實を集め、第二に可能な解決方法を考へその採用を決定する。そして最後に解決を執行する。第一と第三の段階はそれぞれ専門家たる經營層の責任であるが、第二の機能に専門外のもので参加することは權限、責任をおかすものでなく、むしろ有効な解決をもたらす方法である。獨裁的リーダーシップの考え方をとらざるかぎり、かかる決定に参加を許すとき、むしろ参加するものには責任感と協力態度を強めることになるし、權限ある専門家には自己をグループの上にはなく、グループ

の中心において問題解決を圓滑にするはずである。論議を許すことは決定權を奪われることもなく、専門家の權限をおかすものでもない。つぎに中間經營層の困難な立場は最高および上部經營層が民主的リーダーシップをとるとともに、かれらに責任ある發言の機會を與える協議會方式を考えることにより改善される。大企業が權限の分散を行えば、調整統合 (Coordination) の必要が大きくなるが、かかる場合に盲目的服従を強いるならば統合はかえつて困難になる。協議制によつて民主的な運営を行うならば職長その他の中間層の責任感が増大するはずである。ことに協議會に中間層代表を出すことはもちろん、かれらの直接責任ある問題についての見解を發表させるために部門協議會や上層經營者と協議するスタッフ會議などを併置することが有効だと認められる。また職長については職長と勞働者として構成される職場委員會が、かれらの重要性を認め、速やかな處置をとりやすくするし、協議制に對する勞働者の信頼感を増すことになる。⁵⁾

上層經營者(最高および部門執行者)の果すべき機能が大規模化せる企業できわめて困難となつたことは周知の通りである。ことに人事管理における諸方策が取締役會や經理部から理解されがたいことがある。しかし權限が分散するに従い、各部分の全體的統合の重要性が増大し、これは他に委任し得ざる最高經營層の機能となつた。そして彼(あるいは彼等)のリーダーシップの型は自然に下層部の見做うところとなるから、下層部の種々の問題もその源をここにもつことが多く、獨裁的リーダーはついに協議制を窒息させることになる。いくつかの階層にそれぞれ容易な發言の機會を與える民主的リーダーシップがなによりも重要といわなくてはならない。そこでは上層經營者は問題をみずから解決しようとする必要はないし、また各層が均等な程度で發言し參加する必要はない。主たる協議會で中間層の發言が自然に少くなつても、前述のごとく部門協議會やスタッフ會議をもつて補うことができる

のである。

このようにイギリスの實態調査は取締役會よりも業務執行者以下に重點をおいて論ずる。もちろん最高の經營政策や組織機能（山城教授はこれのみを決定機能とよぶ）を擔當する取締役會の重要性を認めないわけではない。それへの勞働組合の参加も一つの構想であろう。しかしながら經營における決定機能はそれに止まるものでなく、いわゆる經營参加のごとき、勞使關係にかかわる問題の處理解決も一つの決定であつて、それは最高經營層の一般の方針よりも日々の管理や業務執行の面に連ることが多く、それらによつて綜合される全體的情況に照して行われるべきものである。問題の焦點をこのように限定するとき、決定機能を業務執行者のリーダーシップ、調整統合、管理面における具體的な決定をも含めて「決定」とし、これへの参加をも經營参加と呼ぼうとするのが筆者の意圖である。教授が管理に對する参加はあり得ないし、反對さるべきであるとするのは、經營機能の遂行をあまりに機械的に解するものといわねばならない。

- (1) Joint Consultation, p. 215.
- (2) 薄利重隆「人間關係論と情況的理解」P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, 1951, p. 40-56.
- (3) Joint Consultation, p. 223-227.
- (4) p. 219.
- (5) p. 228-238.
- (6) p. 239-242.

五 結 論

勞使協議制は勞使協力を促進するものとしてイギリスで相當の效果をおさめつつある。しかしそれは萬能藥でもなければ、唯一最善の方法というものがあるわけでもない。勞使の對立感の激しいところでは協議會も成功してい

ない。經營者の側で基礎的條件となるのは、組合承認の態度を示して民主的人事管理を行い、勞働者の信頼感を得ることである。これによつてある程度まで勞働者および勞働組合の責任ある態度を期待することができよう。協議制はかかる經營技術ないし經營の考え方の一つである。

しかし今日なお經營者にも勞働組合を敵視するものがあり、勞働組合も徒らに對立闘争にはしる傾向が強い。經營者が力の恣意的な行使をひかえるとともに、勞働組合も眞の責任を意識することによつて勞使關係を軌道に乗せるのでなくては、産業における民主主義も圓滑な調和 Working harmony も成功を期待しがたい。しかし各人と各グループが責任ある自治能力を具えるのを待つていたのでは問題解決への緒はつかみ得ないことも事實である。まづ民主的な人事管理の諸方策やその一端としての勞使協議制をも實施して、着實に経験を積むにしくはない。われわれの民主主義は一夜にして他のものに取つて代られるようなものでなく、また今なお成育しつつある青年期にある。経験をもつてこれを育てあげるのがわれわれの責任である。¹⁾イギリス人にしてこの言がある。われわれ日本人はこれに對していかに應うべきであらうか。

小論においては視野を主として勞使協議制という協力體制に限定した。そのかぎり山城教授と大きな見解の相違はないようである。しかしその所論のあいだに情況的思考の必要、決定機能の考え方などの主張を加えた。前回の文意の盡さざるところを補つたつもりである。

(1) Joint Consultation, p. 242.