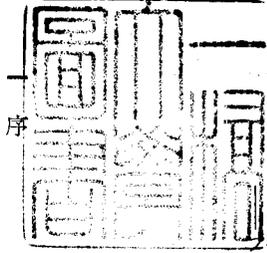


## 限界制度としてのドイツ経営協議会

ユルステンベルクの所論を中心として――



### (1) 限界制度としてのドイツ経営協議会

ドイツの経営協議会 (Betriebsrat) はワイマール憲法第六十五条にいわゆる労働者協議会 (Arbeiterrat) の一種をなすものであり、その経営労働者協議会 (Betriebsarbeitsrat) に該当するものと解せられる。したがってそれは「従業員代表機関」(Belegschaftsvertretung) にほかならないのである。それは第一次大戦後に「経営協議会法」(Betriebsrätegesetz, 1920) によって法的に制度化せられ、ナチ政権のもとに一時廃止せられたが、第二次大戦後には「経営体制法」(Betriebsverfassungsgesetz, 1952) によってふたたび法的に制度化せられて今日に

藻 利 重 隆

いたっている。<sup>(1)</sup>ところで、フルステンベルク (Friedrich Fürstenberg) は、この経営協議会を「限界制度」(Grenzinstitution) として理解する。それは、ドイツの経営協議会が、使用者側ないし経営者側の専制的な経営管理をたんに制限するのみならず、さらに進んでこれによって代わろうとするサンジカリズム的な従業員の管理機関をなすものではなくて、たんに従業員と経営者と労働組合との間の連結機関 (Brückglied) をなすにすぎないと解せられることによるのである。以下においては、われわれはこのフルステンベルクの所論にしたがって経営協議会の性格をドイツの実態に則して説明することとした。<sup>(2)</sup>

(1) つぎを参照のこと。

漢利重隆、労務管理の経営学、第三版、千倉書房、昭和三十六年、付録、労働者協議会としての「経営協議会」、三九三—四〇二頁。

(2) 本稿におけるフェルステンベルクの所論に関しては、つぎを参照のこと。

Friedrich Fürstenberg, Der Betriebsrat — Struktur-analyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 Jahrgang, 1958, SS. 418—429

## 二 経営協議会と従業者

限界制度としての経営協議会の性格は、その機能能力と機能限界とを説明することによって明らかにされうるのであろう。ところで、経営協議会は従業者代表機関として設置せられるものであった。そこで、われわれはまず、経営協議会と従業者 (Belegschaft) との関係の問題とするべきであろう。この場合に取りあげられるべき中心問題が「代表の問題」(Repräsentationsproblem)をなすことはいままでもなす。

経営協議会の委員は、法令の定めるところに従って、

各職場から選出せられ、一団となって経営者側と対抗するわけであるが、しかも各職場からその従業者を代表するものとして選出せられるこれらの委員相互の利害は、必ずしもただちに一致するわけではない。それは各職場ごとに従業者の直接的な利害が異なることによるのである。彼らが従業者代表として一致団結するためには、長期にわたる適合過程を必要とする。そして、その過程において経営協議会の各委員はそれぞれの特権利害を犠牲にし、これを情況の現実的成果に従属させることを必要とするわけである。しかもそれが各職場の特権利害の犠牲を要請するものであることは、各委員が各職場の従業者の具体的利害をそのまま代表するものではないことを意味することとなるのである。

また、経営協議会委員の選挙においては、各部門、各職場から有能の人物が選出せられるのが一般であり、したがってその選挙原則は経営者側の成文的組織における地位に照応することとなっているものと解せられる。しかもこれに対する例外もけつして少なくない。すなわち、特定の世界観にもとづく特定の政治的目的をもった少数派が、特有の戦術を用いて委員に選出せられる場合がそ

### (3) 限界制度としてのドイツ経営協議会

れである。ライン・ウォストファーレン工業地帯の経営協議会にあっては、一九五四年一月には、平均して、その委員の四分の一が共産黨員によってしめられていた事実をわれわれは無視しえない。それは、経営協議会の選挙が、経営外の力によって強く影響されるものであることを証明しているわけであり、したがって、経営協議会は実質的には必ずしも単純な従業者代表機関ではありえないこととなるのである。

さらにまた、経営協議会の任務領域は経営の作業過程からいちじるしくかけ離れてくるのが一般であり、したがって、経営協議会には、それが選挙人に対して直接的接触をもちえなくなる危険がつねに存在する。そこで、こうした選挙人との直接的接触のための特別の施設を別に工夫する必要にさらせられてくるのである。しかもそのために、従業者はかえって経営協議会の委員を自分の代表者とは見ないで、わずかに好意的な上役と見なすにすぎなくなる傾向がますます強くなっていることが注意されなければならない。経営協議会の担当するおびただしい社会政策的職能が、ある意味においてはかえって経営協議会を経営者側の人事部門の一部局に転化させ

ているわけである。

このようにして、経営協議会がはたして従業者の意志の直接的な代表機関でありうるかどうかということに関しては、多くの問題が存在することをわれわれは率直に認めなければならない。けれどもそれがなお従業者の意志の間接的な代表機関として機能しうるものであることもまた、これを否定することはできない。換言すれば、経営協議会は、抽象的で明白な従業者一般の利害の見地に立って行動することは可能であると解せられる。ただそのために必要とせられる高度の政治的能力がはたして経営協議会の委員にもとめられうるかどうかは、制度的にはなんら保証されていないことも明らかである。しかもなお、われわれは、経営協議会の存在が、経営者側の一方的な命令構造ないし伝達構造を部分的に打破するものであるという重要な事実を直視しなければならぬ。それはまさに経営者側の強制を緩和するための機関をなすものである。

#### 三 経営協議会と経営者

つぎに、われわれは、経営協議会と経営者 (Betriebs-

(Führung)との關係を考察することとしよう。その中心問題は、個々の問題について認められる相異なる見解を經營目的達成のための統一的施策に統合するということであり、われわれはこれを「統合の問題」(Integrations-problem)とよぶことができる。經營の経済的存続、したがってまた職場の維持は經營協議会にとってもまた最高の目標でなければならぬ。そしてそのかぎりにおいては經營協議会と經營者との間には根本的な一致が認められるのであって、紛争はただ、そのための手段およびこれを導入する方法の選択に関してのみ発現するにすぎないと解せられる。

經營者にとっては秩序的な作業過程を確保することによって予定の成果を実現することが絶対的な要請をなすものであり、こうした根拠から、現存する經營者側の成文的構造を強制的に操作することが企てられることとなる。ところが、經營協議会にとっては、經營者側の決定ないし現存の經營者側の成文的構造に対する従業者側の反応を經營者側に提示することが問題となるのであるから、經營協議会側の方策は、經營者側ほどに固定的なものではありえない。なにが經營目標に合致するものであ

るかの判定は、つねに留保されていなければならないわけである。

ところで、經營者がすでに一方的に確定している諸決定を經營協議会と話し合おうとする場合には、經營協議会のこれに対する反応はつねに必然的に批判として理解されざるをえないこととなる。そして、そのために発現する緊迫状態は、經營協議会の見解を現実の經營政策のうち統合することを困難にすることとなる。ところが、これに反して、經營者が決定の過程における各段階に經營協議会を参加させる方法を採用するときは、たとえそれが単純な情報提供の方法であっても、經營協議会には批判的態度にかえて、不断の協力が期待されることとなるのである。これら二つのうちのいずれの方法を採用するかは、經營協議会と經營者との間の協働の様態に関して決定的な意義をもつものであることが、注意されなければならないのである。

經營者側の見地からすれば、經營協議会は、元來、作業過程が阻害せられることのないようにその職能を遂行するべきはずのものであると解せられる。經營協議会は、この意味においては、經營における異物であるべき

(5) 限界制度としてのドイツ経営協議会

ものではない。こうした見地から経営者は、なによりもまず、この経営協議会を現存する経営者側の成文的組織のうちに編入する努力をなすこととなるであろう。そこで、上に明らかにしたような、決定過程の各段階への経営協議会の参加を実現することが諸種の事情によって不可能な場合には、経営協議会の成文的組織への統合は、この経営協議会を人事管理の領域における一つの特殊部門に転化させることによってのみ可能となる。しかもこの特殊部門の権限は、もとより、可及的に他の諸部門の権限と交錯することのないように配慮されるわけである。そして多くの経営においては経営者のこのような方針が実現されていることを見落してはならない。こうした経営においては、経営協議会は、積極的または消極的に人事管理の分野においてその実施を支援しているのであって、それ以外の分野においては、単に情報の提供を受けているにすぎないわけである。すなわち、一般には年金基金や共済基金を管理し、また労働条件に関する法規の遵守状況を監視しているのみである。そして特殊な仕事としては経営の危機に際して、解雇されるべき労働者の決定に参加する程度である。

以上は、いわば、経営協議会の経常的な職能であるが、経営協議会にはこのほかになお臨時的な職能が存在することをわれわれは見落してはならない。そしてそれは、従業者の将来の行動に対する規定や基準を経営者と共同決定する職能である。就業規則 (Arbeitsordnung) およびその他の経営協定 (Betriebsvereinbarungen) の締結がすなわちそれである。これに関しては、相異なる動行規準の統合がきわめて重要な問題となる。ある決定に対して、従業者代表機関が法律上定められている参加をなす場合に、かれらが参加の認められるゆえんおよびその範囲を十分に理解していないときは、交渉上の不安と不信とを招来する結果となることが少なくない。経営者が、法律上形式的にのみならず、事実上実質的にもまた経営協議会を対等の交渉相手として承認し、これに対処する程度が増大し、したがってまた公式の経営政策がもつ根拠に対する経営協議会の理解の程度が増大するにつれて、経営者と経営協議会とがたがいに和解し、妥協することはますます容易となるわけである。

経営協議会を企業政策のうちに編入する一方法としては、さらに、従業者に主として物質的利益をもたらすよ

うな成果を、経営協議会に対して戦術的に保証することが考えられる。もっとも、こうした方法は、経営協議会選挙の直前には歓迎されないことが多い。また従業員にとって明白に利益となるようなものを実施しようとする企図は、労働組合によって烈しく批判せられる「経営利己主義」(Betriebsegoismus)を招来する可能性をもっていることはいうまでもないのである。

経営協議会と経営者との協働が効果的であることは、それだけ強く、経営協議会が経営の社会的組織の構成部分に転化することを意味し、またそれだけいちじるしく、経営協議会の行動が全体としての企業政策によって影響されることを意味しているわけである。経営者によって利潤分配制度の導入せられているような経営においては、経営協議会は経営者の職能をみずから担当している場合が少なくないのである。

以上によって明らかのように、経営協議会の地位には制度的に明白な矛盾が存在する。従業員代表機関としては、経営協議会は、それが、経営者の個別的目標に関して、過度に一致を示さないでいる場合にのみ、またとくに、この個別的目標がたんに社会政策や職場確保の領域

に限定されることなく、これを越えて広範囲にわたっている場合にのみ、はじめて、長期的に効果的な機能をはたすことができるのである。ところが、経営者は、一方においては経営協議会を経営者側の成文組織に可及的に密接に結びつけるとともに、他方においては経営の基本的な諸決定を可及的に経営協議会から引きはなそうとする傾向をもっている。そこで経営者側の譲歩がなければ、経営協議会はその選挙人である従業員の関心を喪失し、従業員から浮きあがることとなるのは必然であると解せられる。そして、こうした状態のもとにあって、とくに重要な意義をもつものは、経営協議会の労働組合に対する地位にほかならない。

#### 四 経営協議会と労働組合

経営協議会の制度的構造の複雑性は、法律的、形式的には、それが、超経営的な段階において被用者を代表する労働組合と切りはなされていることによって発生する。労働組合が経営協議会に対して直接に影響をおよぼすことは法律的には認められてはいない。両者間の関係は「協力」(Zusammenwirken)に限定されるべきものな

(7) 限界制度としてのドイツ経営協議会

のである。しかもなお、労働組合と経営協議会とは、ともに、被用者代表機関 (Arbeitnehmervertretungen) をなすのであり、その設定する目標はたがいに補充しあう関係にあるわけである。そのみならず、経営協議会委員 (Betriebsratsmitglieder) の大多数は同時に労働組合役員 (Gewerkschaftsfunktionäre) を兼ねているのが実情である。そこでわれわれは、経営協議会と労働組合との関係に関する中心問題を、両者間の「連帯性の問題」 (Solidaritätsproblem) に見出すことができるのである。

経営協議会は労働組合に対して経営内の事象およびその影響に関する情報機関としての機能を果たしている。経営内には労働組合の固有の機関として幹事 (Vertrauensleute) がおかれているわけであるが、経営協議会はこの幹事を支援する必要機関をなすのである。と同時に経営協議会は本来の労働組合幹部の養成機関でもあることが注意されなければならない。換言すれば、労働組合は講習会や、専門的文献や、経営者との紛争の場合の法律上の援助その他の方法によってつねに経営協議会を支援しているのであって、労働組合こそは、経営協議会を、その経営者との交渉に際して、激励し、援助する

唯一の機関をなすのである。労働組合は労働協約における経営者の唯一の交渉相手をなすのであるが、この労働協約によることなしには、労資間の重要問題の解決は行なわれえない。しかもこの労資間の重要問題の解決は経営協議会と労働組合との関係にも影響をおよぼさざるをえないのである。そこで被用者自身もまたその大部分は、経営協議会と労働組合とが二つの相互補完的な制度であることを承認しているのである。

以上のような事実からするときは、経営協議会と労働組合とが密接な機能的関連をもっていることそのことにはなんらの問題も見出されえないと思われる。けれどもこの両者の協働には構造上の障害が存することを認めてはならない。すなわち、第一に、基本的態度における連帯性は、個々の場合における戦術的配慮によってつねに破壊せられるのであり、したがって、特殊利害の意識的な調整が必要となってくる。ただし、経営協議会と労働組合とはたがいに異なる段階で機能しているのであり、おのずから、具体的な経営問題においてはこの両制度の協力にとって決定的なつぎの問題が登場するのである。すなわち、狭く限定されている「従業者代表機関」

(Belegschaftsvertretung)としての見地と、その上位に位する「被用者代表機関」(Arbeitnehmervertretung)としての見地とのいづれに優位性を認めるべきであるかという問題がそれである。しかも、経営協議会は「従業員代表機関」としての見地を強調することとなるわけであるが、それは一般に経営者側の提唱する見地でもあることが注意されなければならない。

第二に、形式的には相互に独立しているはずのこの二つの制度の活動領域が、実際には完全に分離されているわけではなく、したがって、両制度の活動に、交錯や阻止的干渉が発現しようとするものにもまた、被用者代表機関としての連帯性に対する構造上の危機的要因が見出されるのである。すなわち、同一の問題の解決に関して二つの制度がたがいに競い合う場合がしばしば見受けられるわけである。

このように見て来ると、「連帯性の問題」は主義主張の問題というよりも、むしろあたえられた制度においてつねに新しく解決して行かなければならない調整の問題であると解せられるべきであろう。関係者の個人的な態度によってこの基本的な情況は変更されうるけれども、

しかもなお、それは、この情況を排除することはできないのである。

##### 五 限界制度としての経営協議会

以上の考察によって明らかであるように、経営協議会は制度化せられた三重の緊張関係のうちに存立するのであり、しかもこの三重の緊張関係が経営協議会の活動分野を限定しているわけである。すなわち従業員と経営者と労働組合との三種の利害集団の交点において、経営協議会は明白な限界的地位を占めているものと解せられる。そしてこの経営協議会の特質は、それがこのような三つの現実的な力の担い手に実質的には依存しているにもかかわらず、なおかつそれが、法律的には、直接的な依存関係を否定せられ、その独立性が維持されていることに見いだされるのである。その固有の権限はもとより、きわめて弱いのであって、みづから独自の決定をなすことは一般には不可能である。したがって経営協議会は、通常は、自分に適する現実政策を適宜採用することとなるのであって、経営協議会が長期的な一般原理を問題とすることは困難な事情にある。その行動が不安定な

(9) 限界制度としてのドイツ経営協議会

ゆえんはここに見出されるのである。

経営協議会は、きわめて現実的に相対立する利害の緊張分野において、緩衝的地位を占めるものであるから、その委員には高度の外交的手腕が要請せられることとなる。そこで委員候補者の推薦はしばしば重大な困難に逢着するものであることが注意されなければならない。

経営協議会が限界的な地位を占めるものであることの結果として、現実にはそれは、独立に行動する機能的制度としての最小限度の条件を充足することを阻害せられることとなっている。この最小限度の条件としてわれわれは、第一に経営協議会をその交渉相手である経営者側に実質的に認めさせること、第二に十分な情報を入力し、これによって従業員を健全に方向づけること、および第三に経営者側に対して独自の協力をなすことの三つを理解することができる。ところで、第一の経営協議会を経営者側に認めさせる問題は、法律的に保証されている権限領域および選出せられた委員の個人的な能力と関連するのであるが、第二の情報の問題は制度的な規制に依存するものである。しかも経営協議会は、経営の全体組織のうちにおいて、たんに装飾的な連絡機関をなすに

すぎない。すなわち、それが情報入手のためにみずから利用しうるものは、経営の低位層にのみかぎられる不完全な情報源にすぎないのが一般であって、経営の長期的な計画やその変更などは、もっぱら経営者側の伝達組織に依存しているのである。独立の情報手段としては掲示板、経営総会および個人的な懇談が存在するのみである。なお、十分な情報の入手を阻止するものとしては、さらに、経営協議会委員の経営問題に関する専門的知識の欠如があげられなければならない。大経営においては二年の任期中にはこの問題はついに克服されうべくもないのである。

つぎに、主要な経営上の決定に対する経営協議会の独自の協力という第三の問題は、単に、このような情報入手の困難性によって制限されるだけではない。すでに最初から法律上、経営施策の部分領域に関して、単に提案ないし異議の形態における間接的で、きわめて形式的な働きかけをなすことのみが認められているにすぎない。それは事実上の共同決定にとつてはあまりに狭きに失するのである。とくに、本来の生産分野には経営協議会は関係しえないものであることを注意しなければならない。

したがって、決定に対する経営協議会の参加分野は、法律的にいちじるしく限定されているわけである。なお、これに関しては、経営者および労働組合の経営協議会に対する組織的な優越性、ならびに経営協議会委員の任期の短期性が想起されなければならないであろう。けれども、こうした事実のゆえに、経営協議会の機能を限定することの意義を誤認することがあってはならない。経営協議会の活動が制限せられていることによって、かえって潜在的な紛争が削減されているのである。もしも経営協議会がきわめて広大な機能領域をもっているとすれば、その制度的な限界的地位のために、経営協議会はかぎりない危機に見舞われることとなるであろう。経営協議会の権限を法律上ならびに事実上において拡大することは、経営者と労働組合、経営者と経営協議会、ならびに労働組合と経営協議会との力関係が広範囲にわたって推移する場合にのみはじめて可能となるであろう。

以上によって明らかであるように、経営協議会の社会的地位はまさに分裂的である。その活動は経営者と交渉し、あるいは少なくとも経営者と話し合うことに集中されているのであるが、しかもなお、そのための権限は、し

ばしば中間管理の一部門の領域を越えるものではないのである。しかもこのような形式的接触のために、かえって経営協議会は選挙人である従業者の作業分野との不断の直接的な接触を犠牲にすることとなっているのである。

## 六 結

以上はドイツ経営協議会の性格に関するフェルステンベルクの所論の概要である。彼は経営協議会が従業者と経営者と労働組合との三者の間において緩衝的地位を占めるものであり、それゆえに「限界制度」として特質づけられるものであることを強調する。ドイツの労働組合はわが国のそれとは異なり、企業別組合ではなくて、産業別組合である。したがって労働協約はこの労働組合と経営者団体との間に超経営的段階において締結せられる。この労働組合は超経営的な被用者代表機関をなすわけであるが、そこでは個別企業の従業者の具体的な利害は代表されえない。そこに、後者を代表するための機関として、したがって個々の企業の従業者代表機関として経営協議会が発現することとなるわけである。そしてこれこそは、わが国の企業別労働組合に匹敵するものと解

(11) 限界制度としてのドイツ経営協議会

しうるであろう。

超経営的な産業別労働組合としての被用者代表機関は、それが個々の職場の具体的利害を無視して行動せざるをえないことのゆえに、つねに、官僚化の危機にさらされているものと解せられよう。そこで、これを民主化することによって、これをその危機から解放するためにも、企業別職場組織としての従業者代表機関は必要とせられるであろう。ところが、この従業者代表機関は一方において経営者に対抗するものであるとともに、同時に他方においては経営者に協力するものである必要にせまられる。それはこの制度が、その企業の存続と発展につねに拘束せられるものであることによるのである。ここに従業者代表機関としてのドイツ経営協議会およびこれに匹敵するものと考えられようが国の企業別労働組合の複雑な性格が存在するわけである。しかし、そのことのゆえに経営者が従業者代表機関を意識的に去勢し、無力化する方策をとるときは、かえって官僚的労働組合運動を刺激することとなるであろう。

なお、フルステンベルクが問題のだとする経営協議会の「代表の問題」はとくに重視されなければならな

い。そのことのゆえに、経営協議会は従業者から浮きあがり、もはや従業者代表機関としての性格をもちえなくなる危険性をみずからのうちに包蔵しているものと解せられる。それにもかかわらず、経営協議会をこの危険性から保護し、従業者代表機関としての機能を十分にまっとうさせることは、今日においては、かえって、経営者の責任をなすであろう。そして、そのためには多くの工夫と配慮とが必要となる。それは直接に経営協議会に關して必要なだけではない。超経営的労働組合の発展についてもまた必要となるのである。そして同様のことは、わが国の企業別労働組合に關してもまた妥当することは、いうまでもないであろう。

ドイツの経営協議会、したがって一般に従業者代表機関がフルステンベルクの主張するように、まさに「限界制度」としての性格において存在するものであることは、われわれの銘記するべき事柄をなすであろう。被用者代表機関には、超経営的機関と、経営的機関、すなわち従業者代表機関との両者がともに必要なのであって、そのいずれを欠く場合においても、今日の企業は健全な発展を望みうべくもないのである。(一橋大学教授)