

三つの疑問

——日本における労働者の経営参加をめぐる——（3・完）

中 村 圭 介

4 経営参加の特徴と背景

以上、戦略レベル、機能レベルにおける、労働組合を通じる労働者参加の実態をみてきた。大量観察データ、個別の事例研究から、次のような疑問が生じてくる。第一に、労働者側は、戦略レベルにおける参加に、なぜ、かくも積極的なのだろうか。第二に、経営側はこの労働者側の要求を、なぜに認めるのであろうか。第三に、戦略レベルそして機能レベルにおいて、日本の労働者、特に民間大企業部門の労働者は、なぜに、「物わかりがよい」のであろうか。

以下では、この三つの疑問を解いていこうと思う。経営側が、労働者側が何とも要求しないのに、戦略レベルにおける参加を積極的に促すということは、通常考えられない。むしろ、労働者側がそれを要求し、経営側が認めるというパターンが普通であろう。このように考えられるとしたら、まず解かれるべきは労働者側に関する疑問の一つ、すなわち彼らは戦略レベルへの参加になぜにかくも積極的なのである。

出発点として検討されるべき有力な仮説は、小池（1983）の次のような「ホワイトカラー化組合モデル」である。小池（1983）は内部労働市場論とHirschman（1970）の「退出—発言モデル」をベースに、さらに「深い内部化」という視点を加えて、次のような仮説を組み立てる。

内部労働市場のもとでは、企業別の労働者組織の存在が必要になり、それを通じて労働者がキャリア、解雇へ発言する必要性が生じ、また労働者組織が生産に協力するのが自然の帰結となる。このことは、内部労働市場一般にあてはま

るが、これに「深い内部化」という視点を加えると、労働者組織の戦略レベルへの積極的参加を次のように導くことができる。

同じく内部労働市場といっても、その内部化の程度には、技能の企業特殊性と技能の高さという2要素の積で測られる違いがあり、浅い内部化と深い内部化があると仮定される。深い内部化とは、具体的には「より上位の仕事まで企業内で昇進していくしくみをいう」(小池 1983: p. 230)。深い内部化のもとでは、労働者の退出コストはきわめて高くなり、発言の必要性は格段に高まる。そして「自分のキャリアが企業内に深くビルトインされているだけに、企業の盛衰の自分の雇用におよぼす影響はまことにつよい。企業の経営に大いに発言せざるをえない」(p. 233)し、他方で「深い内部化とは、管理職へのコースをもつことであり、企業経営のことをよりよく知るようになる」(p. 233)から、経営への発言能力も高まっている。こうして、深い内部化のもとにおける、戦略レベルへの労働組合の経営参加が説かれる。

ところで、小池(1983)によれば、深い内部化は先進工業諸国のホワイトカラー全般にみられる現象であり、ホワイトカラーの多くが組合に組織されれば、彼らの組合はここで仮説的に論じたように、企業経営への積極的発言を行うはずである。日本の特徴は、現在の労働組合の主たる担い手であるブルーカラーが欧米にさきがけてホワイトカラー化したことにある。日本の労働組合はホワイトカラー化した組合であり、したがって戦略レベルへの経営参加もまた世界に先んじているのである。

以上が、「ホワイトカラー化組合モデル」の概要である。この説は、内部化の程度という変数を付け加えることによって、日本の労働組合の戦略レベルへの積極的参加を論理的に導き出しているように見える。さらに、この仮説は、次の二条件を慎重に追加していることを忘れてはなるまい。

第一に、労働者の戦略レベルへの発言の必要性が増したとしても、それを労働組合が行う必然性がどこにあるのだろうかという疑問が、当然、生じうる。この疑問に対し、次のように二通りの答を用意するのである。まず、経営側が、その組織を通じて戦略レベルへの発言を独自に吸い上げることは可能であ

るが、現実には経営組織内にはさまざまな競争があり、それが効率的に機能することが難しい。だが労働組合は組織内での「女王の反対党」たりうる¹⁾。次に、労働組合の戦略レベルへの発言は、それ自体を目的としているのではない。前述したように、労働者は自らの雇用やキャリアを守るためにこそ、そこへの発言が必要となるのであり、発言の団体は名称は何であれ実質的には労働組合に他ならない。

第二に、深い内部化のもとでは、労働組合の経営に対する交渉力は格段に落ちる可能性があり、御用組合化してしまう危険が大きい。労働組合が組合員の職業生涯をカバーしきれなくなり、労働者はその職業的利益の向上を組合だけに託するわけにはいなくなるからである。また、労働者にとって重要な事項に十分に発言していこうにも、ストライキという手段にあまりたよることも難しい。激しい市場競争の中にあって、単独で長期のストライキを行えば、自らの雇用を脅かすことになりかねないからである。

それでは、強い交渉力を発揮する道はないのか。深い内部化とはより高い企業特殊的技能の獲得を意味する。より高い技能の発揮は「個人の努力」によるところが大きい。言い換えれば、労働者のやる気、意欲が企業経営に及ぼす影響が大きくなる。とすれば、より高い技能を持てば持つほど、高いモラルを維持するために労働者の要求を経営側は受容せざるをえなくなり、労働者の対経営への交渉力は強まる。

以上、「ホワイトカラー化組合モデル」仮説を簡単に紹介してきた。平易な言葉で、実に慎重かつ論理的に組み立てられた理論仮説であるといつてよい。だが、次のような難点を抱えているように思える。

それは、より深い内部化のもとであっても、企業経営への積極的発言以外にも労働者の採りうる戦略がありうるということである。退出コストが極めて高

1) 小池(1983)のこの主張は、氏には珍しく、論理明晰ではない。おそらく、労働組合は経営組織から独立しているため、経営組織内の競争に巻き込まれることが少なく、それゆえに、独立し、首尾一貫した立場で発言する女王の反対党たりうると論じているように思える。

くなるのは組合員の全てではなく、当該企業で長期の経験を積んで高い企業特殊の技能を獲得した組合員である。彼らが自らの雇用を守ろうとするのは当然のことだとしても、アメリカの労働組合のように解雇を先任権（seniority rule）の逆順で行う協定を経営側と結ぶことによって、それを達成することは可能である。これに関して、労使関係の日米比較を実態調査に基づいて行った先駆的研究である小池（1977）は、日米間の差として先任権という「マギレのないルール」の有無を指摘し、日本の労使関係に「マギレのないルール」によるレイオフを導入することを提言している（pp. 241-3）。この議論にしたがえば、より深く内部化し、退出コストが高い組合員が組合の一定部分を構成したとしても、退出コストの低い、つまり勤続年数の短い組合員を先任権の逆順にしたがってレイオフしていけば、彼らの雇用を守ることができる。もしそうであれば、雇用を守るために、「企業の経営に大いに発言」しなくともよい。しかし、「ホワイトカラー化組合モデル」仮説は、日本の労働組合がなぜにこの選択肢を採用しないのかを説明しない。

むしろ、日本の労働組合の選択を説明するためには、労働組合の組合政策あるいは労使関係戦略を明示的に考慮に入れる必要があるように思える（Kochan=Katz=McKersie 1986）。仁田（1988, 1989）は、日本の労使関係当事者が次のような「終身雇用戦略」を採用していると論じる。労使ともに従業員の雇用保障＝従業員身分の保障、しかも従業員間＝組合員間の平等無差別の身分保障を最優先の目標とし、雇用量の削減が必要となった場合でも極力解雇を避け、希望退職募集という手段をとる。政府もこの労使の政策を補完するような雇用政策を展開する。そして、この「終身雇用戦略」が賃金などの他の問題領域における労使当事者の政策を規制する鍵となる。中村＝佐藤＝神谷（1988）は労働組合の存在が労働市場の内部化を進めることを計測しているが、それは、従業員＝組合員の身分保障を最優先する終身雇用戦略を日本の労働組合が採用していることを傍証している。この研究によれば、労働組合の存在が配転、応援などの内部労働市場メカニズムの働きを活発化させているように読みとることができ、その重要な理由の一つは解雇を極力避けるためだと考

えられるからである。

日本の労働組合の労使関係戦略が「終身雇用戦略」であるとする、ある特定の（たとえば勤続年数の短い）組合員の従業員身分保障を脅かすレイオフという手段を採用することは難しい。その結果、自らの雇用を守るためには、積極的な経営参加が必要となることになる。

要するに、「ホワイトカラー化組合モデル」に、「終身雇用戦略」という労働組合政策を加えることによって、これまでの実証研究でみたような戦略レベルにおける労働組合の積極的な参加、発言を解くことができる²⁾。そして、この積極的経営参加が1970年代前半に始まったことについても、「深く内部化したキャリアが脅かされる」ことが判明し、「従業員身分の保障」が危ぶまれるようになることが直接のきっかけとなったと論じることが可能である。だが、そうした労働者の要求をなぜに経営側は受容するのであろうか。先に指摘した第二の疑問が解かれねばならない。

この点に関しては、日本における株式会社制度の崩壊という大胆かつ興味深い仮説を1970年代半ばに展開した西山（1975）、その仮説を精緻化し、日本資本主義の崩壊を論じる西山（1980, 1992）、日本資本主義の崩壊過程を歴史的に明らかにしようとした西山（1983）が是非とも参照されるべきであろう。西山（1975, 1980, 1992）は企業を支配する者は誰かという視点から、日本の株式会社制度さらには日本資本主義の崩壊を論じる。以下、他の商法学者の説も踏まえながら、西山仮説の私なりの解釈を示し、それが労使関係論に対して持つ含意、さらに先にあげた第二の疑問といかに関連するかを述べていこうと思う。

「支配」とは、人またはその集団が、人、物または組織を自己の意思のもとに置くことであって、企業を支配するとは企業の基本事項についての最高意思

2) もっとも、何故に日本の労働組合がかかる終身雇用戦略を採用したのかを説明することはそうたやすいことではない。その終身雇用戦略の形成、受容、普及に関する緻密な歴史研究が必要であらうが、これについては、たとえば仁田（1995）特に pp. 188-97を参照されたい。

決定を行うことを意味する。ここで企業の基本事項というのは「企業の最高人事と企業の存立に関する事項であり、具体的には、経営者の選任、解任、企業の設立、解散、継続、合併、定款変更、組織変更、営業譲渡、営業賃貸借、経営委任、損益共通契約、事後設立、新株引受権の付与、資本減少などがこれに含まれる」(西山 1980 : pp. 25-6)。その中核は「経営者を実質的に任免することのできる権限である」(西山 1975 : p. 8)。

こうした支配がいかんにして可能となるか、つまり支配の基礎は何かを考えると、所有、占有、契約、地位、信仰、血縁、暴力などをあげることができる。したがって、解かれなければならない課題は、一体誰が、どのような基礎に基づいて、企業の基本事項についての最高意思決定(その中核は経営者の任免である)を実際に行っているのかである。

西山説の意義の一つは、株主が株式会社を所有し、所有に基づいて支配しているはずだとの通念を真正面から批判したことにある。まず支配の基礎の一つである「所有」を法形式上のそれ(形式的意義の所有)と実質上のそれ(実質的意義の所有)とに分け、前者の意味において株式会社を所有するという観念は成立しないことを指摘する。

服部=北沢(1982)によれば、株式会社を含む会社は「すべて法人格を有」し、その構成員(株式会社の場合は株主)「とは別個・独立の権利主体とされている」(p. 20)。つまり法人たる会社と株主(自然人であれ、法人であれ)とは同格の権利主体なのであって、法的に株主が「『会社を所有する』ことはできない」し、「株式は法的には所有権ではない」(西山 1980 : p. 21)。再び服部=北沢(1982)によれば、「株式は、株式会社の社員すなわち株主の会社に対する法律上の地位であって、株主権ともいわれ」(p. 81)、「株主権は自益権と共益権とに分けられる。自益権は株主が会社から経済的な利益を受けることを目的とするもので、その主要なものは、利益配当請求権と残余財産分配請求権である。共益権は、株主が会社の管理・運営に参与することを目的とする権利で、議決権を中心とする」(pp. 93-4)。

だが、法形式上ではなく、「実質的意義の所有を問題にする限り、株主は会

社の所有者であり得る」(西山 1980 : p. 21)。それは株主が企業支配の中核である経営者を実質的に任免する権限を持っている場合である。この場合には、株式を保有する株主は会社を実質的に所有し、それに基づき会社を支配しているといえることができる。したがって、「株式は法的には所有権ではないが、実質的にはその中に所有に基づく支配力を包含している」(西山 1980 : p. 21)。

ここから次のように言うことができる。経営者を任免できる権限を失い、つまり企業の「支配力をもたないような株主は、形式的にはもとより、実質的にも所有者とはいえない」(西山 1980 : p. 21)。そうした株主は実質的な所有者として企業を支配しているとはいえない。ここでは株主は「会社に対し利益配当請求権を持つ債権者であるに」(西山 1980 : p. 21)すぎない。

以上の議論を踏まえると、日本の主要株式会社の株主の中に、経営者を実質的に任免する権限を持つほどの株主が存在するかどうかを実証的に明らかにすることが次の課題になる。西山(1975, 1980)は、第一部、第二部上場の大企業の株式所有および貸付の構造を分析し、そのほとんどにおいて上述のような意味において支配力を行使しうる株主が存在しないことを実証的に明らかにした。日本の主要企業の株式は、企業による相互持ち合い、銀行、生命保険会社による大量保有によって特徴づけられ、ほとんどの主要企業において、経営者の任免に実質的に影響を及ぼせるような特定の支配株主勢力(グループ)を見いだすことができない。これが実証研究の結果であった。ここから、西山は現代日本の主要企業を支配しているのは特定の株主ではなく、経営者であり、その支配の基礎は地位と占有に基づく結論づけるのである。

以上の西山の理論仮説は、常識的に考えられていた株主支配の構造を論理的かつ実証的に覆し、また「日本資本主義の崩壊」(西山 1980 : p. 49)を論じるという大胆かつ興味深いものであるため、マルクス経済学、経営学などからの批判も多い³⁾。また論理的にも不明確な部分が残るが⁴⁾、それらをあえてこ

3) 西山批判とその反批判については、さしあたり西山(1980, 1983, 1992)を参照されたい。

ここでは論じることとはしない。何よりも、この仮説が日本の株式会社に関する諸現象を体系的に説明しうるということが、その現実的妥当性を裏付けているように見えるからである⁵⁾。

以下ではまず西山の経営者支配仮説が労使関係論に対して持つ含意について触れよう⁶⁾。西山(1980)は、経営者支配仮説から日本の大企業部門にみられる労使関係の諸特徴を次のように論じる。主要企業を支配する経営者は株主によって任免されるのではなく、労働者の中から先任の経営者によって選抜される。経営者は本質的には労働者の一部であり管理労働者といった方が正しく、

- 4) たとえば「実質的意義の所有」、「所有に基づく支配」とは何を意味するのかはそれほど明瞭ではない。西山にしたがえば、株主が企業の実質的所有者であるのは、株主権の一部を構成する議決権を行使して経営者を実際に任免できる場合である。他方、経営者を実際に任免できることは企業支配の中核である。したがって、ここでは議決権の行使→経営者の任免＝支配→実質的所有という流れで論理が展開されている。だが、議決権の行使による支配が「実質的所有」と等しいとされる理由、そしてかかる支配が「所有に基づく支配」とされる根拠が、説得的に展開されているとは思えない。つまりこの場合の支配の基礎が、占有でも、契約でも、地位でも、その他でもなく、所有とされる論理がよくわからないのである。

もっとも次のように解釈することは可能かもしれない。「所有・・・は、客体としての物または組織に対する『支配』を可能にする社会的な承認・・・であり、支配の態様の一つ」(西山 1992: p. 25)である。議決権を行使して経営者の任免を行うつまり企業を支配することは社会的に承認されうることである。社会的に承認されて「客体の使用・収益・処分一切の支配の正統性」(西山 1992: p. 25)を獲得していることを「所有」と呼ぶのであり、したがってこの場合には企業を実質的に所有しているということが出来る。議決権の行使による経営者の任免、企業支配の社会的承認、企業の実質的所有の三つは同じことを指し、この状態を「所有に基づく会社支配」だと定義する。

とはいえ、以上は私の解釈であり、上記の疑問は解けないまま残っている。

- 5) たとえば、公認会計士制度および取締役会制度の機能不全、株式の公開買い付けによる乗っ取り(take over bid)の不人気、配当率の低さ、自己資本比率の低さ、総会屋の跋扈、交際費の多さなどは、日本の主要株式会社が経営者によって支配されていると見ることによって容易に説明される(西山 1975, 1980, 1992)。

- 6) なお、本論文と同様に、西山および後出の青木の理論仮説を労使関係論の立場から取り上げ、その意義と限界について論じたものとして仁田(1994)がある。本論文とは評価に違いがあるが、合わせ参照されたい。

主要企業は労働者支配の確立した社会である。そこでは資本家階級対労働者階級という「階級対立」は崩壊している。労働者支配体制の確立は、ホワイトカラーとブルーカラー間あるいは社長と平社員との間の賃金格差の相対的小ささ、労働組合の資本との対決姿勢の弱さなど、日本の労使関係のいくつかの特徴をうみだす基本的要因である。このように、この仮説の労使関係論にとって持つ意義の一つは、現在の労使関係論の一つのトピックである「コーポレート・ガバナンスと雇用制度・慣行の関係」(Locke=Kochan=Piore 1995)を、かなり早い時期に取り上げて論じたことにある。次に、この経営者支配仮説が労働者の経営参加にかかわる第二の疑問、経営者は何故に労働者の積極的経営参加要求を受け入れるのかという疑問とどう関連するかをみよう。

第一にあげなければならない点は経営者支配の無制約性である。経営者支配は「企業の破綻により直ちに倒壊してしまうという『もろさ』があるけれども、それと同時に、通常の状態のもとでは、誰からも制約をうけないという無制約性をもっている」(西山 1980: p. 55)。もっとも、経営状態の悪化は債権者の発言力を増大させることにつながり、債権者支配に移行する可能性を持つから(西山 1980: p. 51)、完全に無制約というわけではないだろう。経営者支配を維持するためには、通常の状態を維持しなければならないという制約があると言った方が正しいように思える⁷⁾。だが通常の状態を維持している限りにおいて、株主はもとより、債権者も経営者支配を脅かすような影響力を行使しえない、あるいは行使しない。

この無制約性は取締役会制度においては次のような形で生じる。もともと取締役会制度は、「所有者である株主がみずから経営にあたらず、株主でない経営専門家に経営をゆだねる場合」の監督機構として要請されたものであり、「所有者である株主は、みずから取締役となるかまたはその身代りを取締役と

- 7) この点は、次に論じる青木の理論仮説との違いである。青木が株主集団によるメイン・バンクを通じた経営者のモニタリングが行われていることを明示的に述べるのに対し、西山はそれについては論じない。もっとも、本論でも述べたように西山は経営者支配の「もろさ」、債権者支配への移行の可能性を指摘しており、金融機関によるモニタリングを無視しているとはいえない。

し、あるいは何人かの株主が連合してその代表者を取締役に送り込むことによって、経営者である代表取締役を監督し、企業への自己の投下資本の安全を確保するとともに、企業の経営を他に委譲しつつ、その支配をみずからの手に留保したのである」(西山 1975: p. 5)。だが経営者支配の下においては、従業員が取締役を兼ねる傾向が一般化し、彼ら「経営者の指揮下にある従業員に経営者を監督することを要求するのは矛盾である」(西山 1975: p. 4)。

ここから次のように言うことができる。企業の基本事項についての最高意思決定ばかりでなく日常業務の執行においても、通常の状態を維持している経営者を監督し支配する勢力は存在しない。逆にいえば、それらの事項の意思決定の際に、経営者は企業内外のどのような声に耳を傾けるかについて選択することができる。もちろん、独断専行することもできるし、特定の株主や債権者あるいは従業員取締役の意見を参考にすることもできる。重要なことは経営者がそれを選択することができるという点である。そしてその選択の中に労働組合が入ってくることはありうるし、次の二点を考慮すれば、その可能性は株主支配企業よりも高くなろう。

第二に、経営者が従業員出身であるということである。経営者のほとんどが当該企業の従業員出身であり、他の従業員⁸⁾との間に「階級的な異質性が存在しない」(西山 1975: p. 244)。しかも前述したように、彼らは株主によって任命されるのではなく、前任の経営者(彼も従業員出身である)によって当該企業で働く従業員の中から選抜されるのである。いわば二重の意味で従業員から選ばれているといつてよい。ここから次のように論じることは可能である。このように選抜された経営者が、自らの出身母体の構成員の多くから組織される労働組合の主張に耳を傾けることを選択したとしても不思議ではない。少なくとも、階級的に対立する株主の支配する企業における経営者よりもそうした

8) 西山(1975)は、他の従業員にわざわざカッコ書きを入れ「もとよりいわゆるホワイトカラーに限られるが」(p. 244)としているが、小池(1983)が論じるように、日本の大企業におけるブルーカラーがホワイトカラー化しているという仮説を受け入れれば、そうした限定をすることもない。

選択を行う可能性は高い。

第三に、経営目的の変質である。経営者支配企業は株主を構成員とする社団から労働者を構成員とする共同体に変質し、経営者は管理労働者としてその共同体の一員となり、「経営の目的は共同体としての『企業の維持』であり、『利潤の追求』はそのための手段であるにすぎない」(西山 1980: p. 28)。企業の維持そしておそらくはその成長が経営目的とされる場合には、労使間にそれほど深刻な対立はないと考えられる。そうであれば、経営者が労働組合の経営参加の要求を受け入れることを選ぶ可能性が高くなる。

このように、経営者支配仮説に基づいて、日本の民間大企業の経営者が戦略レベルへの労働者参加の要求を受容する可能性が高いことを導きだすことができる。ただあくまでもその可能性が株主支配企業に比べて高くなるだけであって、経営者の多くが戦略レベルへの参加を受容しているという事実を説明するには不十分である。そのためには、経営者にとって、労働者参加の受容が意義ある選択でなければならない。これについては、小池(1983)がホワートカラー化組合モデルの交渉力に関連して述べた点が重要である。すなわち、深い内部化によって獲得されるより高い技能の発揮は「個人の努力」によるところが大きい。言い換えれば、労働者のやる気、意欲が企業経営に及ぼす影響が大きくなる。戦略レベルへの労働者参加が彼らの高いモラルの維持に役立つのなら、それを受容する意義はある。また事例研究、大量観察でみられたように、経営危機においては労働者側の協力を得るために、受容の可能性を現実化することは経営側にとってもメリットがある。

以上、戦略レベルへの労働者参加に関する二つの疑問に対し説得的な解答を与えるように思える仮説をみてきた。これらのうち小池(1983)は労働市場の深い内部化、西山(1975, 1980)は企業統治構造の変化にそれぞれ着目した理論仮説であるが、この二つの変化に同時に着目し、「協調ゲーム論」という新しい企業の経済学、特に日本企業の経済モデルを展開する青木(1984, 1989), Aoki(1988)もまた、ここであげた疑問を解く上で興味深い仮説を論じている。青木(1984)は企業の生成根拠を、近年の企業統治構造の変化と労

働市場の内部化の進展を踏まえ、一方における株主集団のリスク負担と他方における従業員集団の企業特殊的熟練の蓄積による費用節約に求める (pp. 16-64)⁹⁾。節約された費用は、企業にとって、「組織準地代」(青木 1984: p. 59)を構成する。「組織準地代」は自然に発生するものではなく、株主集団と従業員集団という当事者の協調によって生成されるのであり、したがってそれは形成者である株主集団と従業員集団に配分される。ここで「協調」が必要になるのは、当事者のいずれか一方がその貢献をやめれば、すなわち株主集団がリスク負担をやめるか、あるいは従業員集団がその集団的熟練を発揮することをやめれば、費用節約が達成されないからである。こうして現代の企業は「株主集団と従業員のチームのあいだの協調によって独自の利得を獲得することができ、またこの利得—組織準地代—は企業に内的な交渉をつうじて配分される」(青木 1984: p. 114)。

それでは企業のもう一つの当事者である経営者の役割は何か。経営者はこのモデルにおいては株主集団の代理人として株価最大化を図る主体ではなく、「協調ゲームの解を見いだすことに共通の利益を有する株主集団と従業員たちのあいだの調停者」(青木 1984: p. 116)として機能する。経営者は組織準地代の形成と分配つまり企業行動と成果配分における解、具体的にはどのような経営政策を策定、実施し、その成果を配当、賃上げ、成長原資¹⁰⁾などにどう配分するかをめぐって株主集団と従業員集団の間で行われる交渉ゲームの調停者として機能すると仮定されるのである。以上が、「協調ゲーム論」の簡単な紹介である。

この仮説の意義の一つは、西山(1975, 1980)と同様に、だがより明示的に

9) ここでいう費用とは、資本提供者、労働力提供者のすべてと、市場においてスポット的契約を締結することによって、企業活動を行うと考えた時に発生するであろう取引にかかわる費用のことをさす。企業の成立が市場を利用することにかかる費用を減少するというのである。

10) 組織準地代を成長原資にどう振り分けるかは、株主集団にとっても従業員集団にとっても重要な事項である。株主集団にとっては企業成長は将来の株価の値上がり、つまりキャピタル・ゲインにつながるし、従業員集団にとっては昇進可能性の向上を意味するからである。

企業の統治構造(コーポレート・ガバナンス)と労使関係の関係を論じようとしているところである。そして、その特徴の一つは、西山(1975, 1980)の経営者支配仮説とは異なり、株主集団を交渉ゲームの一方の当事者として登場させたことである。もちろん、株主集団は「直接的に代表的従業員と交渉するわけでもなければ、また販売価格や成長支出にかんする経営政策を、彼ら自身定式化するわけでもない。そのような義務は経営者に委任されている」(青木 1984: pp. 128-9)。日本の主要株式企業の例では、経営者は当該企業の主要株主であると同時に債権者でもある金融機関＝メイン・バンクに監視されており、このモニタリングを通して株主集団はゲームに参加する(Aoki 1988: p. 148)。西山(1975, 1980)の指摘する配当の低さについても、株主集団は企業成長によってもたらされるキャピタル・ゲインを得ており、その利害が不当に軽視されているわけではないと論じる(Aoki 1989: pp. 113-6)。

第二の、本稿との関係でより重要な特徴は、このモデルでは、経営政策の策定とその成果の内的配分は同時に決定されることによって組織均衡、内的効率性がもたらされると論じられることである(青木 1984: pp. 114-27)。具体的には、日本企業にみられるように、賃金を初めとする伝統的な団体交渉事項以外にも、従業員の厚生にかかわる戦略的経営意思決定変数、および知的熟練(contextual skill)の蓄積とその効率的使用を図ろうとする従業員の標準的な努力レベルまでもが交渉事項にはいることによって、パレートの意味における効率的意思決定がなされるのである(Aoki 1988: pp. 156-7)。もちろん、戦略上の経営意思決定をめぐる交渉は明示的に行われることも、暗示的に行われることもあるとされる。

この仮説にしたがえば、労働者の戦略レベルへの事実上の参加は、内的効率を達成するための当然の帰結ということになる。日本の民間大企業部門の多くでは、それが制度化され、明示的に行われていると考えることができる。ここでは先に指摘した第一および第二の疑問に対する解答が同時に与えられている。いいかえれば、企業統治構造の変化と労働市場の内部化の進展にともない、労使(正確には労働者集団と株主集団)の効率的意思決定の追求から、労

働者の戦略レベルへの経営参加が必然的に生じる。

以上のように、青木(1984, 1989)、Aoki(1988)の協調ゲーム論は、戦略レベルにおける労働者参加をめぐる二つの疑問に理論的な解答を与えようとしている。だが、この仮説では、一方において非常に抽象的な経済理論が展開され、他方でそれを単純化された日本企業の労使関係の実態によって実証しようとしており、そこにわかりにくさがある。二つの極が都合の良いように結びつけられているように読めるからである。とはいえ、これまでにあげてきた仮説と並んで、有力な仮説であることはまちがいない。

最後に第三の疑問、つまり戦略レベルそして機能レベルにおける労働者の「物わりのよさ」は何故なのかに移ろう。この点についてのいくつかの仮説をとりあげ、検討する前に、二つの留意点を指摘しておこう。一つは、労働者の物わりの良さは、労働組合および労使関係のパフォーマンスの評価とは直接は結びつかないという点である。二つは、労働者の物わりの良さは、他面では経営側の物わりの良さの反映でもありうるという点である。

前者からみていこう。戦略レベル、機能レベルにおいて、最終的には経営側の基本的な提案が労働者側に受け入れられ、労働者側が最初に持っていた基本方針(少なくとも表明された基本方針)のいくつかが実現されないことは、これまでの観察からみて少なくない頻度で生じているのは確かである。このことをもって労働者の物わりの良さと称したのであるが、だが、物わりの良いからといって、それだけで労働組合を非難する、あるいは逆に称賛するのは誤りだろう。経営危機に陥って一定規模の希望退職を認めた労働組合を、そのことだけを取り上げて非難するのは労働運動内部における政治的批判あるいは非難ではあっても、科学的批判とは呼べない。そのことによって倒産を防げたのかもしれないし、あるいは将来のさらなる希望退職を防げたのかもしれない。逆に、一方で希望退職を募りながら、他方で大量の若年採用を行うことを認めたとしたら、労働組合の対応は首尾一貫しないと批判されてしまうかもしれない。要するに、ある局面における労働者の物わりの良さの帰結を評価、計測することなしに、物わりの良さだけを評価することは無意味である。

後者についていえばつぎのようである。普通、交渉は all or nothing の世界ではなく、交渉参加者の妥協の過程であるといつてよい¹¹⁾。たとえ、労働者が物わりのよさそうにみえたとしても、それは、経営側も妥協を重ね、経営側の最終提案が労働組合の許容範囲に入っていることを示しているのかもしれない。さらにいえば、交渉過程で経営側がほとんど妥協しなかったとしても、経営側は最初から与えられた環境のもとで考えられるぎりぎりの提案、労働者側の要望を許される範囲において最大限考慮した提案をおこなっていたのかもしれない。ここでは経営側は最初に最大限の妥協をしていると考えられる。もちろん、経営側に圧倒的に有利で、労働者側が一方的に不利をこうむるような提案を、労働組合が受け入れてしまう場合もある。最後の例を別とすれば、労働者の物わりの良さは、交渉相手である経営側における物わりの良さをも示しているといつてよい。これまでにとりあげた事例研究、大量観察データにみられる労働者側の物わりの良さをこのように解釈できるとしたら、次のように言うことができる。

両交渉当事者がともに物わりのよいとは、各当事者が相手の置かれた環境、状況、交渉目標などを理解していると同時に、それらを自らの交渉戦略の策定にあたって考慮していることを意味する。それが可能なのは、交渉当事者間に情勢認識、交渉目標などにそれほど大きな懸隔がないからであろう。とすれば、第三の疑問として問われねばならないのは、何故に日本の民間大企業部門において労使間にそうした認識、目標の隔たりがないのかである。問題をこのように設定すると、これまでにみてきた仮説から次のような解答を引き出すことができる。

第一は小池(1983)のホワイトカラー化組合モデルと仁田(1988, 1989)の「終身雇用戦略」の結合である。深い内部化により労働者の退出コストが高ま

11) もちろん、協調ゲーム論で想定されているように、交渉は交渉当事者いずれにとってもより良いゴールを探す過程でもある。だが、ここで前提とされているのは、労使に対立があり、少なくとも表面的には労働組合側がその基本方針を断念する場合であるから、妥協の過程だといつてよい。

り、他方で従業員身分の平等無差別の保障を最優先にする戦略を労働組合も採用していれば、企業の盛衰が労働組合にとっても重要とならざるをえなくなる。ここで「ホワイトカラー化組合モデル」の内実、特に日本の特徴を掘り下げておくことは、この仮説の理解を深めるために役に立つであろう。

労働組合のホワイトカラー化は、一般的には日本では次の二つの現象をさしている。一つは伝統的に労働組合の中心であったブルーカラー、あるいはマニュアルワーカーがホワイトカラー化してきているということである。もう一つは労働組合に参加するホワイトカラー、特に高学歴のホワイトカラーが増加してきていることである。小池（1983）が強調するのは前者の変化である。ブルーカラーのホワイトカラー化とは小池＝猪木（1987）、小池（1991）によれば、ブルーカラーが異常と変化に対応できる知的熟練を獲得することである。それは、視点を変えれば、ブルーカラーが生産管理業務や製品開発プロセスに関与することに他ならない（中村 1995）。彼らの行う管理業務は通常、品質、日程、原価、操業度などの面で定められた計画どおりに生産が進んでいるかどうかをチェックし、計画が達成されていない場合には、計画を微調整したり、あるいは原因を究明して対策を講じるというようなことを含んでいる。つまり生産の効率的運営に直接関与し、それを現場で支えているのである。これはまさに管理者、事業運営の責任を持つ者の職務の一部であるといっていよい。ここから、いわゆるブルーカラーが生産状況、市場環境あるいは広く事業全般をどう捉えているか、その際どのような視点を持っているかは、管理者のそれと大きくは異ならないと考えることができる。もちろん、全てのブルーカラーにこれが当てはまるわけではなく、経験を積んだ勤続の長いブルーカラーが中心であろう。だが彼らは、経験の浅い一般労働者にとっては一つの目標であり、また労働組合のオピニオン・リーダー層を構成している。

要するに、市場を含む様々な環境変動の中でいかに効率的に生産を進め、事業を運営していくかということについても、職場レベルの労働者は管理者と同様の関心を抱き、同じような認識枠組みをつくりあげていく。そしてそれは労働組合の政策に反映されることになる。

後者のホワイトカラー化、つまり労働組合の構成員にホワイトカラーが含まれ、特に高学歴者が増加していることをみてみよう。もともと、戦後日本に生まれた労働組合の多くは、同一の事業所あるいは企業に雇用されるブルーカラーとホワイトカラーをとともに含む「工職混合組合」として出発した（大河内 1956：pp. 89-109）。それ以降も、「工職混合」は日本の労働組合の一つの特徴として指摘されている（例えば白井 1968）。中でも二村（1984, 1987）はこの点を重視し、かかる労働組合の組織上の特徴が戦後の日本の労使関係の特質、たとえばブルーカラーとホワイトカラーの賃金格差や処遇格差の小ささなど労務管理制度における格差の縮小をもたらした、労働組合側の要因であるとしている。その仮説それ自体は検討に値するとはいえ、ここでは特に取り上げることがはしない。むしろ本稿では「工職混合」という特質が、労働組合の政策にもたらす影響をみていきたい。

ホワイトカラー特に高学歴のホワイトカラーは、管理者候補であり、さらには経営者候補でもありうる。彼らは上述した知的熟練を持ったブルーカラーと同様に、事業の効率的運営に関心を抱き、管理者と同じような認識枠組みをつくりあげていくであろう。彼らは一方における労働組合のオピニオン・リーダーである。

以上のように労働組合のホワイトカラー化の内実をみると、労働組合は企業の盛衰を重視すると同時に、変動する環境変動の中における企業運営の在り方にも、企業を運営・管理する者と同じ様な枠組み、視点で関心を強く持つと考えることができる。

第二は西山（1975, 1980）の経営者支配仮説、あるいは青木（1984, 1989）および Aoki（1988）の協調ゲーム論から導きだされる経営者の対応である。経営者支配仮説によれば、経営者は通常の状態を維持している限り、いいかえれば業績の極端な悪化がなければ、誰にも制約されない。その場合の経営目的は企業の維持であり、利潤の最大化ではない。

協調ゲーム論にしたがえば、株主集団と従業員集団は経営政策の策定と組織準地代の内的配分の同時決定を求めて交渉することになる。組織準地代は配

当、賃金の引き上げ、そして成長原資に配分される。ここで重要なのは、日本の主要株式会社の実態として、その配分にあたって配当は低い水準に抑えられたままで、成長原資と賃金の引き上げに多く回されたということである。確かに成長原資は株価の上昇によるキャピタル・ゲインを通じて株主集団に還元されたとはいえ、それは同時に従業員集団にも昇進可能性の拡大という利益をもたらすものであった。いいかえれば、組織準地代の内的配分にあたって、交渉ゲームでは、これまでは企業成長が重視されてきた。

こうして経営側も配当という形の利潤最大化を追求しない、あるいは事実としてこれまでは追求してこなかった。むしろ企業の維持、成長が主目的であった。それが結局は株主集団の利益になることが明示的に意識されていたにしろ、そうではないにしろ。この点では経営側は、先にみた労働組合と同じ目標、関心を持っているといってよい。

以上、第一および第二の点から、労使間に交渉にあたっての情勢認識、目標に大きな隔たりがないと論じてよいであろう。

5. 結びに代えて

以上、日本の民間大企業部門における労働者の経営参加の実態、そこにみられる三つの特徴、その背後にある論理を探ってきた¹²⁾。その都度、要約してきたので、ここであらためて簡潔にまとめることはしない。むしろ、企業統治構造や労働市場における最近の変化がこれまでにみてきた労働者参加に及ぼすであろう影響について触れることとする。もっとも企業統治構造や労働市場の変化といっても、現在のところは、より正確には、変化を熱望する研究者あるいは実践家が、わずかに現出した異なる位相をとりあげて、それがあたかも将来の姿であるかのように論じる風潮といった方がよいだろうが。しかし、もし

12) 当初の予定では職場レベルにおける個人的職務中心型参加についてもレビューし、そこから私なりの仮説を提示することを考えていたが、前者については他日を期すことにしたい。後者の私なりの仮説のエッセンスは、本文中のブルーカラーのホワイトカラー化の内実として管理業務への関与について述べた箇所である。これについては中村(1995)を参照されたい。

変化が起こったとしたら次のような問題が生じるであろう。

第一に企業統治構造が変化し、株主集団の支配力が復活したら、あるいは短期的視野で配当増大を求めるようになったら、経営参加を支える経営側の要因が崩れていくことになる。

第二に労働市場が流動化し、労働者が一般的に通じる専門的能力を持ち、縦横に企業を渡り歩くことになったら、企業成長と事業の効率的運営を重視する企業特殊の熟練を持った労働者が少なくなり、経営参加を支える労働者側の要因も崩れていくことになる。

第三に労使にそうした変化が生じるならば、認識枠組みや目標の労使間の懸隔が拡がり、労働者の物わりの良さ、あるいは経営者の物わりの良さが消えていくことになる。

第四に、にもかかわらず、制度として、戦略レベルにおける経営参加や機能レベルにおける団体交渉が存続する。そうした制度は、少なくとも当初は、機能不全に陥る可能性が高いであろう。結果は労使関係の混乱である。そこでは変化した状況にふさわしい労使関係制度をつくりあげる試みが、いちから、始まることになる。(完)

〈参考文献〉

- 青木昌彦 1984 『現代の企業』, 岩波書店
 ——— 1989 『日本企業の組織と情報』, 東洋経済新報社
 大河内一男編 1956 『労働組合の生成と組織』, 東京大学出版会
 小池和男 1977 『職場の労働組合の参加—労資関係の日米比較—』, 東洋経済新報社
 ——— 1983 「ホワイトカラー化組合モデル」, 日本労働協会(1983)所収, 225-46
 ——— 1991 『仕事の経済学』, 東洋経済新報社
 小池和男, 猪木武徳編 1987 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』, 東洋経済新報社

- 白井泰四郎 1968 『企業別組合』, 中央公論社
- 中村圭介, 佐藤博樹, 神谷拓平 1988 『労働組合は本当に役に立っているのか』,
総合労働研究所
- 中村圭介 1995 「作業組織研究に向けて」, 武蔵大学論集, 第43巻第2号, 125-53
- 西山忠範 1975 『現代企業の支配構造—株式会社制度の崩壊—』, 有斐閣
- 1980 『支配構造論—日本資本主義の崩壊—』, 文眞堂
- 1983 『脱資本主義分析—新しい社会の開幕—』, 文眞堂
- 1992 『日本企業論—株式会社制度の廃棄と新しい企業形態の構想—』,
文眞堂
- 仁田道夫 1988 「構造変化と労使関係戦略」, 日本労働協会雑誌, No. 342, 50-9
- 1989 「構造変化と日本の労働組合運動」, 日本労働協会 (1989), 所収, 191-210
- 1994 「日本の労使関係とコーポレート・ガバナンス」, ジュリスト,
No. 1050, 34-8
- 1995 「労使関係の変容と『2つのモデル』」, 橋本編 (1995), 所収,
171-201
- 日本労働協会 1983 『80年代の労使関係』, 日本労働協会
- 1989 『新たな労使関係システムを求めて』, 日本労働協会
- 二村一夫 1984 「企業別組合の歴史的背景」, 研究資料月報 (法政大学大原社会問題研究所), 第305号, 2-21
- 1987 「日本労使関係の歴史的特質」, 社会政策学会年報第31集『日本の労使関係の特質』, 御茶の水書房, 所収, 77-95
- 橋本寿朗編 1995 『20世紀資本主義Ⅰ 技術革新と生産システム』, 東京大学出版会
- 服部栄三, 北沢正啓 1982 『新版 商法』, 有斐閣
- Aoki, Masahiko 1988 *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*
Cambridge University Press
- Hirschman, Albert O. 1970 *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms,*

Organizations, and States Harvard University Press

- Kochan, Thomas A., Katz, Harry C. and Robert B. McKersie 1986 *The Transformation of American Industrial Relations* Basic Books
- Locke, Richard M., Kochan, Thomas A., and Michael M. Piore 1995 'Introduction: Employment Relations in a Changing World Economy', in *Employment Relations in a Changing World Economy* edited by Locke, Richard M., Kochan, Thomas A., and Michael M. Piore The MIT Press