

従業員の経営参加

谷 口 茂

人文社会教室
(1970年9月12日受理)

Employee Participation

Shigeru TANIGUCHI

Department of Humanities
(Received September 12, 1970)

Japan is expected to develop into post-industrial society in the 1970's, and the circumstances about personnel administration in enterprises have drastically changed these few years. In the new situation, employee participation will hold the most important position in personnel administration.

There are many systems on employee participation such as multiple management, group decision, group approach management, suggestion system, decentralization system, profit sharing system, and employee stock ownership. But we should conclude that group decision by small work groups is the most effective of these systems.

わが国経済は1950年代の中頃から、重化学工業を中心に、世界にその例をみないほどの高度成長を達成しつつある。この高度成長にともない、わが国産業社会はまことにめざましい発展をなすとげ、60年代には高度工業化社会へ突入し、さらに70年代には脱工業化社会あるいは知識情報化社会へと脱皮するものと予測されている。

産業社会のこのような急激な発展に対応して、従業員の管理をめぐる環境、条件も実にドラスチックな変貌をしめた。その主なものとして、(1)科学技術の進歩発展、とりわけ設備のオートメ化、(2)経営組織の官僚制化(管理社会化)、(3)労働力不足の深刻化、(4)若年労働力の質的变化、の4点を指摘することができよう。

その結果、従業員の非人間化、人間疎外が進行し、かれらが働きがい喪失する傾向が顕著にあらわれ、さらに労働移動の激化、高圧的管理の無力化、世代間コミュニケーションの断絶、若年従業員管理の行き詰まり、など多くの問題が発生した。

したがって、このような新しい事態に対応する革新的な労務管理方式への要請がしだいに高まり、従業員の人間尊重と人間性回復を基本理念とする人間関係管理(human relations management)が、現在ふたたび大きくクローズアップされるにいたった。

この新しい人間関係管理は人間管理とよばれるにふさわしいほど自己変革をとげたものであるが、その内容は(1)従業員の経営参加を促進するための諸制度、(2)企業内コミュニケーション(トップダウン・コミュニケーション

ン)の活発化をはかる諸制度、(3)従業員の能力開発をめざす諸制度、(4)職場における従業員の不適応状態の解消を目的とする諸制度、の4つに大別される。

これら4つの分野のなかで現在もっとも重視されなければならないのが、(1)の従業員の経営参加であると考えらる。

このレポートの目的は、将来労務管理の中枢をしめると予測される従業員の経営参加をとりあげ、その背景、内容、方法、効果などについて簡単にふれたあと、現在の経営参加の諸制度に再検討を加え、さらにどのような制度が将来その中核をしめべきかを示唆することである。

従業員の経営参加(employee participation)は従業員の当然の権利として従業員を一定の機構を通じて企業における意志決定や計画樹立に参画させ、かれらの意見や創意を企業経営に反映させる制度である。最近、一部の企業経営者が「従業員の意向を尊重する」とか、「従業員の創意を生かしたい」とのべているのを耳にするが、これがたんに時世むきのスローガンにすぎないばかりが少なくない。したがって、従業員の意志を経営に反映させる制度が企業内にフォーマルな制度として整備されていることがなによりも肝要である。

経営参加にはこのほか労働組合による参加という形態も存在するが、人間関係管理の一環としてこの問題を取り扱う関係上、ここでは従業員による参加のみに限定す

ることしたい。²⁾ なお、従業員による経営参加を内的参加、協力的参加とよぶことができるのにたいして、労働組合による経営参加は外的参加、対立的(批判的)参加とよぶことができる。このように、両者はそれぞれ独自の特徴を有しており、両者あいまって真の経営参加が達成されるものと考ええる。

企業において従業員の経営参加が重視され、経営参加のための諸制度が徐々に実施にうつされるにいたった背景として、つぎの2点を指摘することができる。まず第1に、企業における労務管理の近代化があげられる。とくに、人間関係論や行動科学 (behavioral science) の発展が経営参加の普及に大きな影響をあたえている。近代的労務管理においては、従業員はたんなる労働力ではなく1人の人間と考えられている。従業員を人間としてとり扱うことは、必然的にかれらの人格、意志を尊重すること、かれらの自主性、自発性を認めることにつながる。ここに近代的労務管理において経営参加が容認される基盤がある。

さらに、人間関係論は従業員のもつ社会的欲求の充足を強調するが、その結果として従業員の経営参加が奨励されることになる。また、行動科学は人間行動の動機として従業員の自己表現、自己実現の欲求を重視するが、従業員のこれらの欲求を充足させるためには当然従業員を経営に参加させることが必要となる。

第2に、従業員の経営参加を促進させた背景として、産業民主主義、経営民主化の潮流を忘れてはならない。企業内の労使関係、すなわち経営者対従業員の関係 (management-employee relations, employer-employee relations) は、尾高邦雄が指摘しているように³⁾、歴史の進展にともない、第1段階の主君と農奴というような所有対被所有関係から、第2段階の親方と職人に代表される庇護恩恵 対忠誠の関係へ、さらに第3段階の資本家、企業家、事業の所有者兼経営者と賃金生活者である労働者という非人格化された資本対労働の関係へと発展した。

さいごの第4段階、すなわち第2次大戦後先進工業国において形成されつつある新しい企業内労使関係は、資本と経営の分離が進行した結果、企業内昇進をとげ経営者としての職能をはたす従業員と、組織の末端において作業員、事務員としての職能をはたす従業員との間の関係に変化した。つまり、経営者も作業員、事務員も、結局は、同じ従業員という対等、平等の立場におかれており、企業は無層社会とよばれる形をとるにいたった。したがって、一般従業員も当然企業経営に参加する権利を有することになる。このような産業民主主義、経営の民主化の波が時代のすう勢として現代産業社会にとうとうと押しよせていることが注目されなければならない。

さらに、経営参加を促進させたわが国独自の要因として、まず従業員の非人間化、人間疎外が急速に深刻化した点をあげることができる。この非人間化、人間疎外を克服し、従業員のモラルの高揚をはかるためには、従業員を経営に参加させる制度がきわめて有効適切であることが明らかになったため、企業においてもこの制度の実施にふみきらざるをえなくなったのである。

つぎに、若年従業員の参画意識が高まったという点が指摘される。集団討議を重視し討議のさいの発言を奨励する戦後の民主主義的教育を受けた現代の若い世代は、自己の所属する集団の活動に参加し、集団の決定に参与したいという強い欲求をもち、しかもこれを当然の権利と考えている。若年従業員のばあいも、自分の所属する職場における意志決定に参画したいという意欲が強いことはいままでもない。たとえば、単調労働専門家会議が実施した調査においても、「従業員の経営参加に賛成、どちらかといえば賛成」と答えたものは、単調労働者の80.3%という圧倒的多数をしめていた。経営参加を求める従業員のこのように強い欲求を、いつまでも拒否しつづけることはおよそ不可能に近く、各企業とも従業員にたいして経営参加への道を開かざるをえない情勢にたされたのである。

また、労働力の高学歴化の傾向にともない、労働力の質が全般的に向上しているが、これも従業員の経営参加を実現させた大きな要因の1つであると考えられる。現在の従業員、とくに若年従業員のばあいは企業経営に参画する能力を十二分に身につけているということが出来る。一般従業員には経営参加の能力がないという考え方が、一部の経営者の間にいまだに根強く残っているが、これこそ全くの偏見であるといわざるをえない。

さいごに、わが国の企業は貿易と資本の自由化にともなって、はげしい国際経済競争の荒波にさらされつつあり、また国内においても企業間の過当競争は熾烈をきわめている。その結果、経営の合理化、生産性の向上が企業に課せられた至上命令となった。したがって、従業員1人1人にその能力をフルに発揮させ、その成果を経営に吸いあげること、すなわち従業員を経営に参画させることの必要性が最近とみに高まった。

以上のべたように、従業員の経営参加はまさに時代の要請というべきであり、こんごの企業経営のあり方が従業員参加経営の方向へとすすむことは必然であると考えられる。

さて、経営参加の内容は企業内のレベルによって当然異なる。企業組織をサイモン (Simon, H. A.) の分類にしたがって、トップ、ミドル、ショップの3つのレベルにわけると、まずトップ・レベルにおける経営参加は取締役などのトップ・マネジメントが企業経営の基本方針

の決定、長期計画の樹立などに参画することを意味する。つぎに、ミドル・レベルにおける経営参加は課長を中心とするミドル・マネジメントが、トップ・レベルにおいて決定された方針や計画の範囲内で、それぞれの部門における方針の決定、計画の樹立に参加することである。

さいごに、ショップ・レベルにおける経営参加は、上位のレベルで決定された方針や計画の範囲内において、一般従業員がそれぞれの職場における諸問題の決定に参加することである。このように、下位のレベルほど経営参加の範囲が狭められ限定されていくが、反面その内容は一層具体的なものとなる。たとえば、ショップ・レベルにおける一般従業員の経営参加の内容は、職場の業務や設備に関する問題、職場における秩序や人間関係に関する問題、企業全般にわたる諸施設、諸制度に関する問題などであろう。人事や労働条件の改善などの問題は従業員の経営参加の内容にふくまれないのがふつうである。

この3つの経営参加のうち、トップ・レベルにおける経営参加は大多数の企業において、またミドル・レベルにおける経営参加も多くの企業において、多少の差こそあれ、それぞれすでに実施にうつされているといえよう。これにたいして、ショップ・レベルにおける一般従業員の経営参加は、大多数の企業においてほとんど実現されておらず、一般従業員はこれまで企業経営から全く疎外されていたといえることができる。したがって、ここで問題としている従業員の経営参加とは、いうまでもなく、企業の底辺、職場の末端に位置している一般従業員に企業経営に参画する機会をあたえることを意味しているのである。

一般従業員の経営参加を促進するためのフォーマルな方法は、人的参加と物的参加の2つに大別される。人的参加の方法にはマルチプル・マネジメント、個人代行制、職場会議(集団決定)、グループ・アプローチ・マネジメント、提案制度、自己申告制度、分権制、事業部制、稟議制度、労使協議制などがある。これにたいして、物的参加の方法として、成果配分制度と従業員持株制度をあげることができる。このほか、社内報、職場集会、従業員態度調査、職場人事相談制度なども広い意味で従業員の経営参加の制度であると考えられないこともないが、社内報と職場集会はいずれもトップダウン・コミュニケーションに主体がおかれている点を考慮して、これを(2)の企業内コミュニケーションを活発化するための諸制度に分類した。また、従業員態度調査と職場人事相談制度は従業員の不平・不満を把握して、それらを解消するための対策を樹立することが主な目的であるため、(4)の従業員の不適応状態を解消する諸制度に組みい

れた。なお、尾高邦雄は経営参加の方法を、(1)下意上通、(2)提案、(3)協議、(4)権限委譲の4種類に大別している⁴⁾。

経営参加の諸制度が所期の目的を十分に達成するためには、その前提として、第1に、企業内に経営参加を承認し奨励するような雰囲気が存在していなければならない。とくに、トップ・マネジメントをはじめ管理監督者が、経営の民主化という見地にとって、従業員の経営参加を全面的に支援することが肝要である。つまり、経営参加には経営者の意識革命が欠くことのできない前提条件となる。さもなければ、経営参加の制度を導入したとしてもその機能をフルに発揮することができず、かえって従業員の欲求不満をいたずらに増大させる結果となろう。第2に、経営参加によって吸いあげられた従業員の意見や創意を企業経営、職場管理に積極的に採用すること、そしてすぐれた意見を具申した従業員にたいしては処遇面で十分に報いることが必要である。これが実行されないばあい、経営参加によせる従業員の意欲は徐々に冷却してゆくものと予想される。

さいごに、経営参加がもたらす効果についてのべると、経営参加は(1)従業員のもつ人間としての尊厳を高める、すなわち従業員の人間尊重に貢献する、(2)職場における従業員の発言権を増大させる、(3)従業員の仕事にたいする責任感を強める、(4)従業員に個性能力の発揮と自己啓発の機会をあたえ、従業員の能力、とくに創造性の開発に役立つ、(5)チームワークを強化させる、(6)作業方式の変更など変化にたいする従業員の抵抗を緩和させる、以上の結果として、(7)従業員のモラルを高揚させ、(8)生産性の向上と収益増大をもたらす、などの点を指摘することができる。このように、従業員の経営参加は従業員の側にたいして人間尊重、人間性の回復、職場の民主化など多くのメリットをあたえると同時に、経営の側にとっても生産性の向上、利潤の増大というプラスの効果をもたらす。したがって、従業員の経営参加は労使双方にとって一石二鳥のきわめて有効な方法であるといえることができる。

なお、従業員の経営参加がもたらす当然の帰結として、従業員はみずから決定した計画や目標の達成などについて責任を負わなければならないことはいうまでもない。

つぎに、従業員の経営参加のために現在実施されているフォーマルな制度について、ひとつずつ再検討を加えることにしたい。

マルチプル・マネジメント(multiple management)

まず、複合経営制とよばれるマルチプル・マネジメントからとりあげよう。マルチプル・マネジメント

は、従業員から構成された各種委員会が、正規の組織と並んで企業経営の職務を遂行するシステムである。このなかには、中堅従業員を構成員として正式の重役会にたいして諮問機関の機能を果たすジュニア・ボード(junior board of directors)をはじめ、若年従業員から構成される青年社員委員会、各職場の一般従業員のなかから選抜されたメンバーで構成される各種専門委員会、たとえばファクトリー・ボード(factory board)、セールズ・ボード(sales board)などがある。

アメリカの香辛料メーカー、マコーミック7社が1932年にはじめて実施したマルチプル・マネジメントは、その後アメリカを中心に欧米先進諸国に広がり、わが国にも第2次大戦後導入された。しかしながら、わが国では人間関係管理の他の制度と比較して、その普及はいちじるしく立ちおけている。たとえば、マルチプル・マネジメントの代表的形態としてジュニア・ボードがあげられるが、43年の日経連の調査によれば、回答をよせた民間企業1,000社のなかで社員重役会、すなわちジュニア・ボードを実施していた企業はわずか6.6%にすぎなかった⁵⁾。

マルチプル・マネジメントの運営にあたってとくに留意すべき点は、第1に委員会メンバーの自主性、創造性を十分に尊重し、かれらが思い切った、意欲的な活動を行ないうるように配慮することである。トップ・レベルからの批判や干渉はメンバーのパイオニア・スピリットを冷却させ、かれらの活動を萎縮させがちであるから、厳につつまなければならぬ。第2に、委員会の職務がただたんに正規の組織からの諮問に応ずるだけではなく、委員会から積極的に意見を具申すること、つまりボトムアップ・コミュニケーションのチャンネルの機能を十分に発揮させることが必要である。

この制度は一般従業員を企業の経営管理の比較的中枢部に参画させることによって、(1)従業員の経営参加意識を高める、(2)広い視野にたつて思考、判断する能力を従業員に習得させる、(3)従業員をすぐれた管理監督者に育成する、つまり経営者、管理監督者の後継者づくりに貢献する、(4)従業員に自主的に自己啓発する機会をあたえる、などのメリットをもつ。

しかしながら、マルチプル・マネジメントによって経営参加の機会をあたえられる従業員は、量的にきわめて少数に限定されるうに、質的にも一部のエリート従業員に限られており、しかもその人選はほとんどのぼあい上層部の一方的指名によって行なわれる。ここにマルチプル・マネジメントのもつ大きな問題点がある。

個人代行制

マルチプル・マネジメントが集団的な経営参加といえるのについて、個人的参加の方法として1日支店

長、週番工場長などの個人代行制度がある。これは一般従業員に短期間の間経営者、管理者の職責を代行させ、一段と高い立場から職場の姿を見直させる制度である。

個人代行制度の効果はマルチプル・マネジメントとほぼ同じであるが、この制度によって経営に参加できる従業員の数が一層制約されるうに、代行の期間が一般に短時日に限られているため、その効果はマルチプル・マネジメントに遠く及ばない。現在では、この制度が本来の目的を離れて形式的、儀礼的なものに利用されているばあいが少なくない。

なお、次長、代理、補佐などの制度を個人代行制のなかにふくめることもできるが、このような制度を一般従業員の経営参加のための制度とみるにはかなりの無理があると考えられる。わが国の企業では、これらの職位が現実には代理職能をたすという観点よりもむしろ身分や待遇上の要請から設けられるばあいがほとんどであるため、個人代行制度の色彩がきわめて稀薄化しているからである。

職場会議(集団決定)

前にのべたように、個人代行制はもちろんのことマルチプル・マネジメントのばあいも、経営に参加できる従業員の量と質という点で大きな問題をかかえていた。これにたいして、大多数の一般従業員に企業経営に参加する道を開くことができるのが職場会議である。

職場会議あるいは職場懇談会は職場におけるさまざまな問題、たとえば作業目標の設定、作業方法の改善、作業能率の増進、事故の防止などの諸問題について、一般従業員が職場で集団討議、集団決定を行ない、その結果を企業経営に反映させる制度である。

経営組織の官僚制化がすすむにともない、管理技術が高度化し、トップダウン・コミュニケーションが強化され、企業は管理社会の色彩を濃厚にする。その結果、職場の末端に位置する一般従業員は、上部からの命令や指示にただ受動的に従うことを要求されるため、かれらの主体性、自主性がしだいに失なわれ、かれらが往々にして仕事への生きがいさえ喪失する傾向が顕著に認められるようになった。さらに、設備の機械化・自動化の進行もこのような傾向を一層促進させた。そこで、従業員のモラルを高めるため、一般従業員に職場におけるさまざまな問題を集団討議させる制度、すなわち職場会議が企業に導入されるにいたった。

昭和43年に実施された日経連の調査によれば、64.2%の企業が定期的に職場懇談会を開催していることが明らかになった。しかしながら、このなかにはたんなる懇親会程度にすぎないもの、あるいはトップダウン・コミュニケーションのための職場集会に近いものもふくまれていると考えられるので、集団決定による経営参加を主目

的とする職場会議は、この数字を大幅に下回るものと推定される。

職場会議がもたらすメリットとして、従業員の責任感、創造性を高め、かれらのモラルを向上させるという一般的な効果のほかに、職場集団のチームワークを強化する、作業方法の改善など変化にたいする従業員の適応性をます、などの点できわめてすぐれた効果を発揮することが確認されている。アメリカの社会心理学者コック(Coch, L.)とフレンチ(French, J. R. P.)が作業方法の変更と集団決定との関連について実施した実験が、職場会議の有効性を十二分に実証している。

しかしながら、この職場会議も、つぎのべるように、ときにはかえってマイナスの効果をもたらすばあいもある。(1)わが国では職場がそのまま労働組合組織の下部単位となっているため、職場会議の内容が組合対経営という大きな問題に発展し収拾がつかなくなる恐れがある。(2)司会者(ふつうは第1線の監督者)が日頃一般従業員と接触が乏しく、また会議の運営に熟達していないとき、会議が重苦しい雰囲気支配されて従業員の自由な発言が抑えられ、また特定少数の従業員だけが発言するという事態におちいりやすい。(3)従業員が自分たちの不満や不平をぶっつける場となり、たとえば特定の幹部、上役にたいする不満、批判が噴出する可能性が大きい。(4)従業員が意見をのべてもそれが少しも生かされないうときには、従業員は発言する意欲を喪失するようになる。(5)従業員の意見の処理いかんでは逆に従業員の不満をかきたてることにもなりかねない。

以上のべたマイナス面を防止するためには、(1)会議の司会者に第1線監督者ではなく、一般従業員のなかから選出された従業員を任命し、かれらに会議運営の技術を十分に習得させること、(2)職場会議のテーマを職場と密着した具体的な問題のみに限定すること、(3)本来、団体交渉で扱べき労働条件などの問題は職場会議の議題から除外すること、(4)職場会議の人数を会議の運営技術の点から十数名以下に抑えること、(5)集団決定された意見、希望には前向きな姿勢で対処すること、などの点が肝要である。

グループ・アプローチ・マネジメント (group approach management)

職場会議と比べて自由で流動的な集団を結成し、アイデアの提供に主眼点をおくのが、グループ・アプローチ・マネジメントである。これはもともとブレン・ストーミング(brain storming)から生まれた手法である。ブレン・ストーミングはオスボーン(Osborn, A. F.)によって考案されたアイデア開発法で、4~8名程度のメンバーが4つの原則にしたがって一定のテーマをめぐって自由にアイデアを提供しあう方法である。グルー

プ・アプローチ・マネジメントもこれと同様に職場ごとにあるいは主題ごとに小集団をつくり、メンバーが司会者のもとでアイデアを提供しあうのであるが、ブレン・ストーミングがアイデアの発掘に重点をおくのになんたいして、グループ・アプローチ・マネジメントのばあいは提出されたアイデアの討議から具体的な計画案の樹立までを行なう。

グループ・アプローチ・マネジメントは心理的抑制のない状態を醸成することによって、従業員の思考活動を活性化させ、かれらの創造性を高める点にその特徴がある。したがって、この制度の効果としては、企業内に創意工夫や提案を重視する雰囲気が生じ、設備の改善や作業方式の改革、さらには新技術の開発などが促進されるものと期待される。なお、グループ・アプローチ・マネジメントは職場会議とその性格が類似しており、職場会議の1つの部会に相当するものと考えることができる。

提案制度 (suggestion system)

グループ・アプローチ・マネジメントと同様に、従業員の創意工夫を求めるものに提案制度がある。提案制度は作業方式の改革、事故の防止、作業環境の改善など職場における諸問題についての考案を従業員に書類形式で提出させる制度である。

イギリスの造船業者デニー(Denny, W.)が1880年にはじめて実施した提案制度は、しだいに欧米先進諸国に普及し、アメリカでは1930年ごろに主要企業の半数近くがこの制度を採用するにいたった。その後、人間関係論の発展にともない、提案制度はさらに一層の普及をしめすようになった。

わが国においては、昭和25年ごろからT W IのJ Mが普及するにつれて、提案制度も急速に企業の間へ滲透した。日経連の43年の調査によれば、実に82.7%の企業が提案制度を実施しており、とくに従業員5,000人以上の大企業では、その90%以上がこの制度を採用していた。提案制度は人間関係管理の諸制度のなかでもっとも普及のいちじるしいものの1つにかぞえられる。

提案制度にもさまざまな形態がある。たとえば、従業員の提案意欲を喚起するために簡単明瞭な改善課題を公示し提案を求める方式や、提案週間など特定の期間に提案を求める方式などが実施されている。また、個人提案、個人表彰という方法がしばしば職場集団内部の人間関係をそこなうため、集団提案、集団表彰という方式も少数の企業において行なわれている。

提案制度の効果は(1)従業員の経営参加意識を高め、かれらのモラルの高揚をはかる、(2)改良・改善にたいする従業員の意欲を高め、かれらの独創性を涵養する、(3)作業方法や作業環境の改善などによって諸経費を削減し企業収益を増大させる、という点に認められる。提案制

度の初期の段階においては、経費の削減といった経済性の側面が重視されたが、最近では従業員の経営参加意識の高揚に重点がおかれるようになった。人間関係管理の一環としての提案制度は、この効果をめざすものであることはいうまでもない。すなわち、「自分の提案が採用され、ここに実施されている、自分もこの点で経営に実際に参加しているのだ」という経営参加意識を従業員にうえつけ、企業への自発的協力体制を打ちたてるのが、この制度の真の目標であると考えられる。

提案制度の運営にあたっては、つぎのべるような点に留意しなければならない。(1)従業員が気軽に提案できるように提案の手続きをできるかぎり簡略なものとする。(2)一般従業員の提案にたいして職制から圧力がかけられないように配慮する。以上の2点から、提案箱による提出方法が好ましい。(3)提案の処理を可及的すみやかに行なう。(4)提案の審議に公正を期する。このためには、従業員代表をその審議に参加させることが望まれる。(5)提案の長短所を提案者に通告する。とくに、不採用となったものについては、提案者にその理由を説明して了承をうけることが肝要である。(6)提案採用者には賞金をあたえるばかりでなく、その氏名を公表、表彰する。公表や表彰は従業員の誇りを尊重するためである。しかしながら、これは、前にものべたように、職場集団内の人間関係をそこなり恐れがあるため、集団提案、集団表彰方式を採用するのも1つの方法であろう。

なお、提案制度が導入されてから一定期間をすぎると提案件数が激減し制度そのものが行き詰まり状態を呈するばあいが少なくない。この対策としては、(1)社内報などを利用して提案制度についてのPRを継続的に行ない、従業員の関心をたえず喚起する、(2)提案方法、表彰方法などを適宜改正するとともに担当者定期的に交代させ、提案制度をつねに新鮮な状態に保つ、ことが肝要である。

自己申告制度

自己申告制度は従業員自身に自分の性格、適性、特殊技能、過去の業績、異動の希望、将来の計画などを文書で申告させる制度である。自己申告制度は比較的最近になって普及したものであるため、43年の日経連の調査では同制度を実施している企業の本数は、現在のところ全体の49.8%にとどまっているが、こんご急速に普及するものと予想される。

申告書の提出方法にもいろいろな形態があるが、申告者が直接の監督者に提出し監督者が申告者と話しあひのうえ監督者自身の意見をそえて上層部に提出する方式が、直接の監督者と一般従業員との間の意志の疏通と人間関係の改善に役立つという観点から、もっともすぐれた方法であると考えられる。

この制度の効果は、(1)従業員の意見や希望を吸いあげこれを人事の参考資料とすることによって、従業員の能力の開発、モラルの高揚などに役立つ、(2)申告する従業員自身にたいして自己反省と将来の計画設計の機会を、すなわち自己啓発の機会を提供する、(3)管理監督者にたいして部下を理解、指導するためのデータをあたえる、という点にあるが、なんといっても(1)のボトムアップ・コミュニケーションが自己申告制度のもっとも重要な狙いであろう。

しかしながら、従業員を経営に参画させ、企業経営に積極的に影響をあたえる、という従業員経営参加の本来の趣旨からみると、自己申告制度はやや生ぬるい感がないでもない。

分権制 (decentralization system)

尾高邦雄が指摘したように⁶⁾、権限の委譲を経営参加の1つの形態とみることができる。管理監督者が一般従業員へ権限を委譲することは、かれらに自主的に仕事ととり組む機会をあたえ、かれらの主体性を増大させ、ひいてはかれらを経営に参加させることになるからである。この権限の委譲を制度化した代表的形態が、分権制と事業部制であろう。

分権制は経営組織全体にわたって権限の配分が分散的に行なわれている制度、つまり権限の委譲を体系的に実施した制度である。ドラッカー (Drucker, P. F.) は分権制を連邦的分権制 (federal decentralization) と職能的分権制 (functional decentralization) とに分類している。なお、前者を単位的分化、後者を過程的分化として対比させることができる。

分権制はつぎのようなメリットをもつ。(1)組織のなかの個人の自主性、主体性を高め、組織が個人にあたえる重圧を除去する。(2)従業員に自由裁量権を付与することによって、仕事への責任感を高め、能力発揮の機会をあたえ、かれらのモラルを高揚させる。(3)トップ・マネジメントの過重な負担を軽減し、かれらをして本来の職務に専念させる。(4)トップ・ヘビーの組織構造を是正する。(5)製品の多様化、経営の多角化という環境に十分に対応できる。(6)命令・報告系統を簡素化し、上下のコミュニケーションを円滑化させる。

事業部制 (division system)

事業部制は、ふつう、製品が多種多様にわたっているばあい製品別あるいは製品グループ別に経営組織を分割し、これに生産から販売にいたる権限と責任を付与する制度である。このほか、地域別、市場別による事業部制も一部の企業において採用されている。

経営組織の歴史的発展の流れを一べつすると、ライン組織が経営規模の巨大化と経営組織の複雑化にともないスタッフ組織へと変化し、1930年以降はライン・アンド

・スタッフ組織が広く普及したが、その欠陥が露呈されたため現代では事業部制の比重が増大しつつある。東京商工会議所が実施した調査によれば、東京都内に事業所をもつ資本金1億円以上の企業431社のうち、事業部制を採用している企業が26.0%、採用検討中の企業が14.3%に達していた。なお、事業部制にもさまざまな段階があり、坂本藤良はわが国の事業部制を(1)部分移行型から(2)調整機能型、(3)利益責任型、(4)独立採算型にいたる4つの段階に分類している⁷⁾。

事業部制のもつメリットは分権制のばあいとほぼ同じであるが、事業部制は一般従業員の経営参加にたいして分権制ほど密接な関連をもっていない。したがって、事業部制の精神が組織の末端にいたるまで徹底し、一般従業員にたいしても権限と責任が委譲されてこそ、事業部制も従業員の経営参加の1つの方法であるといえることができる。

稟議制度

経営管理上の重要な事項について、ショップ・レベルで原案を作成し、関係部課に回付して同意を求め、ミドル、トップ・レベルに提出して決定をうける手続きが稟議制度である。これはわが国の企業において古くから実施されてきた伝統的の制度であり、これも一種の権限委譲、すなわち経営参加の1つの方法とみることができ

る。稟議制度はいわば最高責任者がすべてを決裁するという古いパターナリズムのもとにおける権限と責任の委譲であり、事務処理を渋滞させ責任の所在を不明確にさせると批判されているけれども、パターナリズムを打破するなど不合理な点を是正すればこれも経営参加の1つの方法としてすぐれた機能を果たすものと期待される。

なお、フォーマルな経営参加の方法ではないが、監督者による参加型・協議型監督方式(participative or consultative supervision)も経営参加の方法として見落すことはできない。これは職場集団の集団討議、集団決定を尊重する監督方式であり、この方式のもとでは一般従業員が経営に参加する道が広く開かれているからである。ある意味では、日常の職場活動においてボトムアップ・コミュニケーションが活発に行なわれていることこそ、従業員の経営参加のもっとも望ましい姿であるといえることができる。

労使協議制

労使協議制は従業員代表が経営・生産など労使の利害が共通する問題、すなわち「パイの増大」について、経営者側と対等の立場にたつて協議し、これらの問題の決定に従業員の意志を反映させる制度である。これと類似した制度に団体交渉があるが、団体交渉は労働組合の代表が労使の利害が対立する労働条件などの問題、すなわ

ち「パイの配分」について、経営者と対等の立場で交渉し、ストライキの行使に訴えるなどして労働者側の主張を経営者側に容認させる制度である。両者の差異は「労使協議制が労使の共通利益にかんする相互理解の手続きであるのにたいして、団体交渉は相互に異なる意見の妥協の手続きである」⁸⁾という点にみられる。

労使協議制は第1次大戦後イギリスやドイツにおいてはじめて実施され、その後西欧諸国を中心に普及したが、その制度の実態はそれぞれの国の特殊性によって千差万別である。わが国では、日本生産性本部が38年8月に実施した調査によれば、調査対象764社のうち68%にあたる519社が労使協議制を実施していた⁹⁾。労使協議制は本来従業員代表と経営者代表との間の協議機関であるが、わが国では労働組合のほとんどが従業員組合の性格を有しているため、労使協議制が事実上労働組合の代表と経営者代表との間の協議制度として実施されているばあいが大部分をしめている。しかも、協議の内容を経営・生産問題のみに限定し、労使協議制と団体交渉とを明確に区別している企業は全体の10%にすぎず¹⁰⁾、労使協議制が団体交渉の予備折衝の場、あるいはその代替機関として利用されているばあいが多い。

以上のことから明らかのように、わが国で現在実施されている労使協議制は、そのほとんどが労働組合による経営参加であって、従業員の経営参加というにはほど遠い存在である。しかしながら、労働組合が結成されていない企業においては、従業員代表による労使協議制が実施されていること、また将来労働組合が欧米先進諸国のように横断的性格のものに発展すれば、企業内に従業員組織が生まれ、従業員代表と経営者代表との労使協議制が設けられる可能性があること、この2つの理由のもとづいて、あえて労使協議制をここでとりあげたのである。

労使協議制は、(1)従業員の発言権の増大、つまり経営の民主化、(2)労使間の意志の疏通、(3)労働条件の改善、(4)生産性の向上などの効果をもたらすが、もっとも重視される点はいうまでもなく(1)の経営の民主化であろう。労使協議制は経営者にあたる圧力という点では団体交渉に遠く及ばないが、労使対等の立場にたつて発言できるという点においては、他の経営参加の制度にはみられない特徴を有している。

なお、パートナーシップ(partnerschaft)ということばを最近しばしば耳にするようになったが、わが国で同制度を実施している企業数は現在のところまことに微々たるものである。パートナーシップ制度はたしかに従業員経営参加のすぐれた形態の1つといえるが、わが国の経営的風土のなかではその普及は至難のわざであると考える。

成果配分制度

従業員の経営参加の制度のうち、これまで人的参加の方法について検討を加えてきたが、つぎに物的参加の制度をとりあげたい。その代表的制度が成果配分制度と従業員持株制度であろう。

成果配分制度は経営活動の成果を資本と労働もしくは経営者と従業員の間でどのように配分するかを決定する制度であり、従業員が成果の配分に参加するという点にその特色が認められる。この制度は古い歴史をもち、一時は欧米諸国においてさかんに実施されたにもかかわらず、今日ではあまり行なわれていない。とくにわが国では税法上の関係もあって期末賞与という独自の形態が広く普及しているため、この制度の普及率は43年の日経連の調査では5.8%ときわめて低い。

成果をどのようにとらえるかによって、成果配分制度にもいくつかの形態がある。利潤配分制度 (profit sharing plan) は利潤を成果とみる方式で、古い歴史をもっている。このほか、付加価値を成果の指標とみるラッカー・プラン (Rucker Plan)、成果配分において売上高基準を重視するスキャンロン・プラン (Scanlon Plan) などが欧米の企業で実施されている。しかしながら、わが国においては期末賞与 (ボーナス) という独自の形態があまりにも広く普及し、これが成果配分制度の代替機能をはたしているため、成果配分制度がわが国企業の間で定着する可能性はきわめて低いものといえよう。なお、期末賞与にかかわって年間臨給協定が最近脚光をあびているが、これは成果配分制度への接近とみることができる。

わが国の期末賞与のばあい賞与額の算出などに明確な基準が欠如しているため、賞与額が最終的には経営者によって決定されているケースが多い。したがって、賞与には従業員の経営参加の色彩がきわめて薄いといわなければならない。

従業員持株制度 (employee stock ownership)

従業員持株制度は企業が従業員になんらかの経済的援助をあたえて従業員に自社株式を取得させる制度である。アメリカにおいては、ニューヨーク市場に上場されている企業のうちその80%近くが従業員持株制度を採用しているといわれる。また、西ドイツでは従業員持株制度の普及を促進するために商法、税制が改正され、フランスにおいても従業員100名以上の企業に持株制度が義務づけられている。

わが国においても、資本自由化にそなえて安定株主を育成する目的から、この制度は最近になってかなりの普及をしめた。昭和43年に日本証券経済研究所が非上場会社をふくむ1,693社を対象にアンケート調査を実施したところ、回答をよせた717社のうち25%にあたる177社

がこの制度を採用していたことが明らかになった。さらに、持株制度を「計画中または検討中」の企業が41社のほり、持株制度はこんご急速に普及するものとみられる。

従業員持株制度の効果は、従業員を株主として経営に参加させることによって、従業員の企業にたいする関心を高め、かれらに愛社精神をうえつけ、かれらのモラルの高揚をはかる点にある。このほか、同制度は労使間の協調促進、従業員の他企業への移動の抑制、従業員の財産づくりなどの面においても役立ち、さらに安定株主の育成、株価の安定、外部資本による企業乗っ取りの防衛、資本調達の便宜などの点においても効果をもたらす。

しかしながら、従業員持株制度はつきにのべるような問題点を内蔵している。第1に、わが国のばあい、従業員持株制度が主として安定株主の確保という目的から実施され、とくに中小企業では資本調達的手段として利用される傾向が強い。

第2に、従業員持株制度実施企業における従業員株主の持株比率は、日興証券の調査によれば、平均してわずか2.21%をしめているにすぎない。この程度の比率では従業員の意志を経営に反映させることは不可能に近い。以上の点から、わが国のばあい従業員持株制度は経営参加の方法としては2次的な意味しかもっていない。

第3に、企業の業績の悪化によって配当率が引き下げられ、株価が値下がりする可能性が十分にある。このようなばあいには持株制度がかえって従業員に経済的損失をあたえ、かれらのモラルを低下させる結果となる。まして企業の倒産ともなれば、株券は1片のほごと化し、従業員の生活基盤そのものがおびやかされる事態が生ずる。したがって、従業員持株制度がプラスの効果をもたらすためには、企業の成長性が高い、つまり1株あたりの利益率の伸びが大きいことが必要である。

第4に、従業員は持株の有無や多少によって従業員の企業への忠誠心が評価され、これにもとづいて人事考課が行なわれるのではないかと恐れる。これが従業員のモラルに、また従業員間の人間関係を微妙な点でマイナスの影響をあたえる可能性が十分に考えられる。

以上概観した従業員の経営参加のための諸制度は、それぞれ独自の特徴と効果を有しているが、将来はどのような制度が経営参加の中核的位置をしめるのであろうか。この判断をください。70年代の産業社会がいかなる変貌をとげるか、とくに労務管理をめぐる環境がどのような変化をしめすか、という点に立脚することが肝要である。以上の点を考慮するとき、70年代の産業社会においては経営参加の基本理念は従業員全員が企業経営に

参加することに尽きるものとする。

この観点にたつとき、前にのべたように、マルチプル・マネジメントや個人代行制のばあい、この制度によって経営に参加できる人員の数がきわめて限られている点に根本的な問題があるといわなければならない。同様に、提案制度についても一般従業員の大多数がこの制度を利用することは到底期待できない。自己申告制度はたしかにすべての一般従業員を経営に参加させるけれども、経営参加の方法としては間接的な方法にすぎないことは前述したとおりである。また、権限の委譲の代表的形態である分権制、事業部制、稟議制度も、一般従業員の経営参加の方法としては消極的な性格のもので、いわば経営参加の土台づくりの役割をはたすものにすぎない。さらに、労使協議制も、現在の状態のままでは、一般従業員の意志を経営に吸いあげるといふ機能を十分に果たしえない。

成果配分制度については、わが国ではボーナスという制度がすでに広く普及しているため、同制度がわが国の企業間に定着する見通しはきわめて薄い。また、従業員持株制度も自社株を取得できる従業員の数に限りがあるうえに、配分率の引き下げや株価の値下がりの点でマイナスの効果をもたらす恐れが十分にある。

このようにみえてくると、ほとんどすべての従業員が経営に参加できる制度としてクローズアップされてくるのが、職場会議とグループ・アプローチ・マネジメントということになる。このうち、職場会議のほうがより基本的な性格をもつ制度であることは前にのべたとおりであって、職場会議がこんごわが国企業における経営参加のもっとも中核的な制度となるものと考えられる。したがって、職場会議の制度化あるいはその強化にふみきり、これを軸として従業員の経営参加を積極的に推進することが望ましい。

さいごに、職場会議を軸とした従業員経営参加システムについて試案をのべてみたい。

まず第1に、各職場に小集団を結成し、この小集団が定期的に職場会議を開催し、職場における諸問題について集団討議、集団決定を行なう。経営者は分権制、事業部制などを採用し、職場会議に大幅な権限を委譲し、職場会議の集団決定を可能なかぎり尊重する。

つぎに、職場小集団(職場会議)はそれぞれ代表委員を1名ずつ選出し、これら代表委員が各種の専門委員会を構成する。さらに、各委員会はそれぞれ代表1名を選び、これら代表がジュニア・ボードを構成する。このよ

うに、職場会議にマルチプル・マネジメントを組みあわせることによって、一般従業員の意志を正規の組織とは別個のルートを経て企業経営に反映させることが可能となる。さらに、労使協議制の考え方をとりいれ、職場会議と係長会議、各種専門委員会と部課長会、ジュニア・ボードと取締役会などの間に協議制度を制度化し、双方の意見が対立した問題について各レベルごとに協議を実施すれば、従業員の経営参加は一層促進されるであろう。

また、提案制度については集団提案制度を採用し、職場会議において一般従業員がグループ・アプローチ・マネジメント方式によりアイデアを提供しあい、集団討議をへたのち、職場小集団としての提案(集団提案)を提出する方式をとる。

従業員の経営参加は、本来、従業員の全体的意志を企業経営に反映させることであるが、同時に従業員の個人的意志を経営に反映させることも必要である。自己申告制度はこの目的をはたすためのすぐれた方法であり、さらに職場人事相談制度などを併用すればその効果は一段と高まるものと予想される。

さいごに、経営参加によって生じた生産性向上の成果は当然従業員に還元すべきものであり、この目的にそった成果配分制度を実施することが望ましい。経営参加により収益が増大したとしても、これを従業員に公正に配分することを怠れば、経営参加も九俵の功を一きに欠くことになる。

おわりにあたって、職場会議を中核とした全員参加経営こそ、70年代における企業の労務管理の基本理念である、ことをくりかえし強調しておきたい。

- 1) 以上については、谷口茂「新しい人間関係管理」(名工大学報21)に詳述した。
- 2) 「労働組合の経営参加」については、後日改めて論ずることにしたい。
- 3) 尾高邦雄「日本の経営」
- 4) 尾高邦雄「日本の経営」
- 5) 日経連「労務管理諸制度調査」
- 6) 尾高邦雄「日本の経営」
- 7) 坂本藤良「日本の経営革新」
- 8) Clegg, H. A. 「A New Approach to Industrial Democracy」
- 9) 日本生産性本部「技術革新と労使協議制」
- 10) 労働省「労働協約と労使関係」