

持続可能な社会と日独比較経営の展開

——第2次大戦後の労使関係の形成・展開を中心として——

林

昭

はじめに（課題の提起）

第2次世界大戦後、ドイツ（特に西ドイツ）と日本は敗戦国として似通った歴史をたどった。アメリカないしアメリカを中心とした西側連合国による占領、アメリカによる政治的・経済的・軍事的な援助のもとでの急速な政治的・経済的発展、社会主義国に対するヨーロッパとアジアにおける資本主義陣営の橋頭堡としての役割など。また企業経営の面においても、アメリカ的な経営管理方式や企業形態の導入など、日独両国間には共通する展開が見られた。

一方企業における労資関係の形成においては、戦争直後から形式上は共通点が見られながらもそれぞれ独自の展開を遂げ、特に労働者の経営参加形態においては対照的な発展を見せた。その労資関係の形成と展開の独自性が、両国の企業発展の独自性と結合し、経済発展の規模とテンポに影響を及ぼしたと考えられる。さらに21世紀初頭における企業と社会の関係、「企業の社会的責任」に関する議論の展開、またコーポレートガバナンスに関する議論展開などにも少なからず影響を与えていると考えられるのである。

本稿では、戦後の日独両国における企業労資関係、特に労働者の経営参加の形成・展開の比較を通して、持続可能な社会の発展と企業経営の課題に接近したいと考える。

1. 第2次大戦直後の労資関係の形成過程

(1) ドイツ（西ドイツ）における労資共同決定制の成立過程とその基本的特徴

私はかつて西ドイツにおけるいわゆる「モンタン共同決定法」の成立（1951年）の本質を見る場合に、1945年～1950年の時期の共同決定権の確立をめぐる労資の激しい闘争とその成果を見ることの重要性について言及した¹⁾。この時期の共同決定権の確立を目指す闘争は、① 1945～1948年の主として個別企業における経営協議会と経営者側との間で共同決定権の内容を規定した「経営協定」の締結が進められた時期、② 1948年～1950年の州レベルの経営協議会法の成立によって共同決定権の制度化を追及した時期とに分けて考えることができる。そして、第1の時期には、イギリス占領地域を中心に、AEG（ハンブルク）、ボーデ・パンツァー社（ハノーバー）、ブラウンシュヴァイク製鋼会社（ザルツギッター）、ゲルレスハイム・ガラス製造会社（デュッセルドルフ）などでかなり進んだ経営協定が締結され、労資共同決定の実現が具体化した。

AEGについては、すでにベルリン本社で1945年8月にAEG取締役会と経営委員会との間で協定が結ばれている。この協定では、① 雇用・解雇・配置転換に関して経営指導部と経営委員会との間に合意が必要であること、② 経営福利厚生施設の管理および労働災害防止のための規制への

1) 拙著「激動の時代の現代企業」（中央経済社）第3章

経営委員会の参加, ③ 賃金問題では, 賃金協約の実施を経営委員会が監督すること, ④ 生産部門の拡張などの生産組織化に関する協議への経営委員会の参加, 企業の営業状態に関する財務関連の諸資料の経営委員会への提示と説明, ⑤ 民生当局および占領当局との交渉への経営委員会の参加などが規定され, さらに毎週1回の拡大取締役会に本部経営委員会のメンバー3人が参加することが規定された²⁾。

この協定は, 内容的には経営委員会の共同決定権が充分保証されたものとは必ずしもいえないが, 民生当局や占領当局との交渉に労働者代表を参加させていることや, 取締役会への労働者代表の参加が規定されていることなど, 共同決定制の確立への展望を開くものであるといえる。

一方イギリス占領地域での共同決定権をめぐる闘いはこれよりも進んだものであった。

たとえばAEG(ハンブルク)の経営協定では, 新しい作業方法の採用や生産計画の確定に際して, 本社経営協議会の合意が必要と規定していた。さらに, 経営の拡張・縮小・閉鎖などに際しても本社経営協議会の同意を必要とした。ボーデ・パンツァー社(ハノーバー), ブラウンシュヴァイク製鋼会社(ザルツギッター), ゲルレスハイム・ガラス製造会社(デュッセルドルフ)の場合も経営の再建, 生産計画の確定, 新しい作業方法の形成に際しての経営協議会の同意を必要としていた。またこれら4社の経営協定には, 経営協議会による営業関係資料の経営協議会による閲覧権の保証が含まれていた³⁾。

こうしたイギリス占領地域の進んだ闘いの成果に比して, アメリカ占領地域やフランス占領地域では, 占領軍当局の政策やドイツの労働運動の弱さもあって共同決定権の実現を目指す闘いは弱かったといえる。

しかし第2の時期でこれらの企業レベルの共

同決定権の制度化として, 州レベルの経営協議会法の制定段階に進むと, アメリカの世界戦略の転換とも関連して, 占領軍当局の干渉が目立つようになる。その干渉は, 労資共同決定権の骨抜きと州憲法での「重要産業の社会化」の条文とそれの法制化の拒否へと発展し(DGBが基本綱領で基幹産業の共同所有化を要求), その対立は激しいものになる。特に「重要産業の社会化」要求が, ヘッセン州やヴュルテンベルク・バーデン州などの州憲法で, 経営協議会の共同決定権とともに規定化される事態に発展するに至り, 占領軍当局によってその施行が拒否されるという形で対立が激化するのである。

こうした情勢の中で, 1947年1月, ルール地域鉄鋼業の「解体」措置と分割小会社の設立がなされ, 経営者側から分割された新会社への「共同決定制」の導入(監査役会の半数に労働者代表の参加を認める)の提案がなされる。この提案の狙いは, 当時の労働組合幹部の体制内への統合化をはかり, 重要産業の「社会化」の要求を拒否する代償として体制内的な労資共同決定制の導入を進める意図を持ったものであった。

1951年の「モンタン共同決定法」は, このルール地域鉄鋼業に導入された「共同決定制」に基づくものであり, 従ってその狙いは, 労働側の共同決定権の拡大を阻止し, 「社会化」の要求を拒否し, ドイツ資本主義体制の擁護にあったことを明確にする必要がある。その背景に当時東ドイツで進行しつつあったソ連の「援助」による社会主義化の動きが大きく影響したことも事実である。

1951年の「モンタン共同決定法」につづく1952年の「経営組織法」では, 監査役会への労働者代表の参加数や, 共同決定権の範囲などの点で後退したことは周知の事実である。

2) FDGB-Schulungs-Referentenmaterial 1945-1947. Ausgabe Nr. 3. S. 10-12

3) Gescheafsbericht des DGB der britischen Zone 1947 bis 1949. Aus „Mitbestimmung und Gewerkschaften“ 1945 bis 1949, Dokumente und Materialien (IMSF) ss. 19-16

(2) 戦争直後の日本における労資協議制の成立と企業別組合の形成⁴⁾

第2次大戦後の日本の労資関係は, 1946年～

4) この項は, 主として次の文献を参照した。ノ

47年当時の激しいインフレと生活難に対する労働者の不満を背景に、工場閉鎖、生産サボタージュの資本側の攻撃に対して、個別企業において経営協議会を結成し、「生産管理闘争」という形で、展開された闘争がその出発点であった。この段階は、労働者の経営参加と言うよりは労働者による工場の自主管理に近い形態での闘争であったといえる。戦後自由化された労働組合もこの闘争形態に影響されて個別企業単位に組織されていったのである。そして当時の激しい労資の対立関係の中で、経営協議会が事実上の団体交渉の場となり、厳しい対立と闘争の形を取った労資関係が生まれたのであった。

しかし1947年2月1日のいわゆる2.1ゼネストの米占領軍による停止命令以来、アメリカ占領政策が反共反動戦略へ転換するにともない、経営者側の巻き返しが進み、1948年4月日経連の結成とともに、「経営権の回復」への動きが強化されるに至る。そして日経連は1949年6月に「労働関係調整に関する指針」を発表、経営協議会の廃止と、労使関係調整の機関の一つとして労使協議制を提案するのである。すなわち、当時経営協議会で協議されていた賃金その他の労働条件は、労働組合の団体交渉にゆだね、そこでの合意に基づいて団体協約を締結する。団体交渉が決裂した場合は、労働組合の指令のもとで、労働争議となる。団体協約の解釈適用について紛争が生じた場合には、苦情処理制度を設けて解決を図る。生産性の向上などの生産事項については、労使双方の代表からなる生産委員会で協議することにする。その委員会は諮問機関の性格を持たせる（労使協議会）。以上のような内容の指針によって日本的な労使協議制への道筋がつけられていったのである。

こうして戦後の日本における労使関係の形成過程を見ると、戦争直後には労働側の主導権が

明らかであるが、1947年以後は資本の側の巻き返しが功を奏し、労資共同決定制は後退させられていく。企業別組合も1950年頃まではなお戦闘的性格を維持していたが、次第にその組織自体のもつ弱点から企業主義的傾向が強まり、資本側の攻勢の前に、1950年代の中頃からは次第に力関係で後退させられていく。

(3) 戦後労資関係形成過程の比較

以上のような戦後直後の労資関係の形成過程をドイツと日本で比較してみると、ドイツの場合には経営協議会を中心とする労働者の共同決定権獲得を目指す闘争を背景に、労働者側に有利な「経営協定」が締結され、労働者の共同決定権がかなり実現するようになる。それとともに、「重要産業」の共同所有の要求が広がり、州憲法の条文にまで唱われるようになる。こうした戦前の歴史と伝統に基づいた労働運動を引き継ぐ内容を持った労働者側の攻勢に一定の譲歩を迫られた資本側は、体制転換の意味を含む「重要産業」の共同所有は拒否しつつも、監査役会への労働者代表の参加という譲歩によって体制擁護の目的を達成しようと考えたのである。ここにドイツに見られる労働者側の影響力の大きさと同時に、資本側の体制擁護というぎりぎりの線での譲歩と一部労働組合指導部の統合化というしたたかな戦略を見ることが出来るのである。

これに対し日本の場合には、1948年の日経連の結成までは労働者側のイニシヤチブが勝り、資本側の防戦と後退が一般的に見られたが、2.1ゼネスト禁止とアメリカ占領軍の反転反攻勢の強化の中で、資本側の陣営建て直しが進み、「共同決定」を求める労働側の要求は後退させられ、労働組合の団体交渉権・争議権も公務員に関しては禁止されるという後退した内容で収束せざるをえなくなる。「共同決定権」に関しても、結局「労使協議会」という形で、労資協調路線へのルールが敷かれることとなる。こうした労使関係の形成過程における労資の力関係の違いが、その後の日独の戦後の労使関係

、木元進一郎著「労務管理と労使関係」（森山書店）、同「労使関係論」（森山書店）、占部都美著「経営参加と日本的労使関係」（白桃書房）、同「日本的労使関係の探求」（中央経済社）、高橋洸著「日本的労使関係の研究」（未来社）

の基本的性格に反映されざるをえなくしたのである。

2. 高度成長期における労資関係の基本的特徴

(1) ドイツ（西ドイツ）の「奇跡の経済復興期」における「共同決定制」の役割と労資関係の特徴

1951年の「共同決定法」と52年の「経営組織法」による西ドイツの共同決定制度が実際どのように機能するかは、全世界の注目するところとなった。実際に経営者側からはこの体制が、資本主義秩序を脅かすものだとする強い危惧が出されていたし、労働者側からは、1951年のモンタン共同決定法の全産業への拡大が要求されていた（1956年にはコンツェルン管理会社にも51年法が適用されるようになる）。

西ドイツの共同決定制の実際の機能については、その後多くの実態調査が行われ、公表されている。政府設立の機関で行われた調査報告としては、1970年に出された「共同決定に関する諸経験の評価についての専門委員会の報告」（いわゆるビーデンコップフ委員会）があるが、準公的なものとして最近出されたものとしては、バーテルズマン財団とハンスベックラー財団の共同の共同決定委員会による報告（1999年）がある⁵⁾。これらの公的な調査報告以外に、個別の研究者や研究グループによる個別研究や共同研究で今までに数多くの研究・調査が発表されている⁶⁾。

5) Batelsman Stiftung & H. Boeckler Stiftung „Bericht des Kommission Mitbestimmung“ (1999)

6) 個別の研究者や研究グループによる調査・研究には次のようなものがある。E. Witte: „Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik“ (1976), D. Brinkman- Herz: „Entscheidungsprozess in den Aufsichtsraete der Montanindustrie“ (1972), O. Blume: „Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung“ (1964), F. Voigt: „Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen“ (1962) O. Blume: „Zehn Jahre Mitbestimmung“ (1962) など多くの著書で報告ないし紹介がされている。

これらの調査研究の結果については、いくらかの差異があるのは当然であるが、労資共同決定制度に関する基本的な評価ではほぼ共通していると言ってよい。共通している点は次のような諸点である。

- ① 労資共同決定制度が施行されて以後、労資間の対立が深まったという事実はほとんどない。
- ② 監査役会における労資共同決定制が、取締役会における意志決定に大きな影響を及ぼしているとはいえない。
- ③ 監査役と取締役との間でしばしば意志疎通が図られていて、取締役会での意思決定に対して監査役会が異議を唱えることはほとんどない。
- ④ その意味では、監査役会における意思決定は儀式化している。
- ⑤ 監査役会における被用者代表は、企業管理者の創意・提案が、被用者の利益を十分考慮しているか否かという観点のもとで照査するという方法で、その任務を果たしていると感じている。
- ⑥ 共同決定制のもとで、法的な権限を形式的に追求するよりも、現実的な解決を共同で追求するという方式が中心になっている。

このようにドイツの共同決定制は、形式上の労資対等はあっても実質的な労資協調が有効に作用しているということがいえる。

ただここで注目すべきは、同じ労資協調であっても、日本でみられような労働者側の経営者側に対するかなりの場合の一方的譲歩に基づいた「労資協調」とは違い、労働者側の権利と主張にかなりの配慮をした形での労資協調であることである。例えば、そのことは企業の経営戦略特に投資計画の決定に際する配慮に垣間見ることが出来る。E. ウイッテが1976年に行った72社へのアンケート調査の結果が表に示され

る。そしてこれらの文献の翻訳ないし紹介が村田和彦著「労使共同決定の経営学」（千倉書房）、二神恭一著「西ドイツ企業論」（東洋経済新報社）、などによってなされている。

表Ⅰ. (中央) 経営協議会議長による労働者の影響力評価

労働者の影響力の尺度	企業のパーセンテージ				
	経営政策				
	指導職員人事	投資計画	経営組織	企業成果の配分	総括
1	36%	26%	27%	41%	23%
2	10	15	12	22	23
3	21	18	12	15	27
4	7	28	28	7	11
5	11	2	2	10	13
6	11	7	7	2	3
7	3	5	5	3	0
	99	101	101	100	100
企業数	61社	61社	60社	59社	62社
平均値	3.0	3.0	3.2	2.4	2.9
中央値	2.7	3.0	3.5	1.9	3.0
標準格差	1.9	1.7	1.8	1.7	1.4

(出所) E. Witte: „Der Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik“

二神恭一著「西ドイツの労使関係と共同決定」(日本労働協会) 1982年 102ページ

表Ⅱ. 取締役のみた労働者の影響力

労働者の影響力の尺度	企業のパーセンテージ				
	経営政策				
	指導職員人事	投資計画	経営組織	企業成果の配分	総括
1	64%	32%	27%	60%	23%
2	26	25	27	21	44
3	4	29	21	16	29
4	4	10	16	3	4
5	1	3	8	0	0
6	0	0	2	0	0
7	0	0	0	0	0
	99	99	101	100	100
企業数	69社	68社	63社	67社	70社
平均値	1.5	2.3	2.6	1.6	2.0
中央値	1.3	2.2	2.4	1.3	2.0
標準格差	0.9	1.1	1.3	0.9	0.7

(出所) IVと同じ

ている。表Ⅰは、経営協議会議長が評価した企業の意志決定に対する労働者の影響力で、表Ⅱは取締役のみた労働者の影響力である。労働者の影響力は1から7までの段階で、1が小さく、7は大きいことを示す。

これによると、経営協議会議長の評価では、投資計画において労働者の影響は平均値で3.0であり、4と答えた企業は28%であった。また取締役のみた労働者の影響力は、平均で2.3であるが、4と答えた企業は10%であった。これらの数字は、見方によっては影響力が少ないとも考えられるが（調査担当者や日本語訳者の評価も、大体において影響力は低いとされている）、投資計画という優れて経営者による先行的な意思決定の場合にも労働者の意向に配慮する経営者側の態度が見て取れるとも考えられるのである。このことは、前項でみた第2次大戦後のドイツにおける共同決定制成立過程での労働者側の強い影響力の反映ととらえることがで

きる。そしてまたこのことは、「奇跡の復興」といわれた戦後の西ドイツの経済復興過程でのGNP、GDPの発展、その構成要素の展開の中にも反映しているのである（この点については後に触れる）。

(2) 高度経済成長期における日本の労資関係

戦後の混乱期を克服し、アメリカ占領軍の後ろ盾のもとで主導権を取り戻した日本の資本家・経営者陣営は、1950年代後半から日本生産性本部の強力な指導のもとで、アメリカ的経営管理方式の導入を図り、高度経済成長路線を突っ走る。1950年代の後半からの設備投資ブームを軸に展開された高度成長の中で、労資関係では、戦争直後に結成された企業別組合を中心に、低賃金構造の基礎を作り上げた定期昇給と年功制、それと一体となった終身雇用制という雇用慣行が作り上げられる。戦後経営協議会に代わって経営者側の主導で作られた労使協議制

表Ⅲ. 労使協議制の目的の変化

(単位: %)

調査年 項 目	1951年	1973年	
	設 置 目 的	設 置 目 的	運営上の効果 (会社側)
生産性の向上	② 15.8 (19.5)	⑤ 10.0	④ 8.5
企業の発展	④ 11.2 (7.1)	④ 10.9	⑦ 2.7
企業の円滑な運営	• (•)	③ 16.6	② 23.0
合理化	⑧ 3.8 (4.1)	•	•
労使の意思疎通	⑦ 8.8 (10.1)	① 23.2	① 34.6
労組の経営参加	⑩ 3.1 (5.9)	⑨ 2.5	⑧ 2.0
経営民主化	① 17.7 (14.8)	•	•
団体交渉	⑧ 5.3 (8.9)	•	•
紛争予防	⑤ 10.3 (12.4)	⑦ 5.2	⑤ 7.7
労働条件の維持・改善	③ 12.9 (3.6)	② 5.2	③ 16.0
協約の履行運営	⑤ 10.3 (13.6)	⑥ 5.3	⑧ 2.0
苦情処理	⑪ 0.5 (0)	⑧ 3.9	⑥ 3.3
その他	• • (• •)	⑩ 1.8	⑩ 0.2
計	419 (169)	536	398

(出所) 木元進一郎著「労務管理と労使関係」(森山書店) 231ページ

1951年調査 労働省労働統計調査部「労働協約全書」より

1975年調査 日本生産性本部労使協議制常任委員会「日本の労使協議制——その実態と課題」1976年より

• は調査項目なし • • は「規定なし」を含むので本表では対象外

○の中の数字は順位 () の中の数字は単一の目的を掲げるもの

表Ⅳ. 高度経済成長期の経済成長率の比較

GNP (国民総生産) 対前年比 (実質) (%)

年度	日 本	ド イ ツ
1961	14.4	5.4
1962	7.0	4.0
1963	10.9	3.4
1964	13.2	6.7
1965	5.1	5.6
1966	9.8	2.9
1967	12.9	-0.2
1968	13.4	7.3
1969	10.8	8.2
1970	10.9	5.8
1971	7.3	3.0
1972	8.7	3.4
1973	10.2	5.3

(出所) 国際比較統計 (日銀国際局) 昭和50年

表Ⅴ. 高度経済成長期の

国内総固定資本形成支出の比較

各年度の GNP の中の構成比 (%)

年度	日 本	ド イ ツ
1961	33.3	25.3
1962	33.7	26.0
1963	32.2	25.8
1964	32.5	27.0
1965	30.6	26.6
1966	30.8	25.7
1967	32.1	23.1
1968	33.6	23.1
1969	35.1	24.2
1970	35.1	26.4
1971	34.3	26.7
1972	34.3	26.0
1973	36.7	24.7

(出所) I と同じ

は、当時の主要労働組合幹部の影響の下で、経営者側との協力機関としての役割がますます強くなるのである (表Ⅲ参照)。表Ⅲをみると、戦争直後の労使協議制の目的の第一に「経営の民主化」があげられているが、高度成長期の終頃の1970年代初では、労使協議制の目的の第一に労使の意思疎通があげられ、戦争直後にはなかった「企業の円滑な運営」が第3にあげられ

表Ⅵ. 高度成長期の個人消費支出の比較

各年度の GNP の中の構成比 (%)

年度	日 本	ド イ ツ
1961	52.8	56.8
1962	55.4	57.0
1963	56.3	56.8
1964	55.4	55.8
1965	56.6	56.2
1966	56.0	56.6
1967	54.2	57.6
1968	52.8	57.6
1969	52.6	55.9
1970	51.3	55.0
1971	52.0	53.9
1972	52.2	54.0
1973	50.9	53.4

(出所) I と同じ

ている。

1960年代になると、ZD チームや QC サークルによる「小集団管理」が急速に広がりを見せるようになり、日本的な集団主義に基づく企業への労働者の統合が図られるようになる。日経連の主張として「全員経営」ということが言われたことがまさにその本質を表している。

(3) 高度成長期の労資関係の日独比較

1950年代中頃から60年代末頃までの両国の高度経済成長は、60年代に一時的な景気の後退を経験するものの、全体としては長期の経済成長を記録した。しかしこの時期の経済成長の基礎にあった労資関係には、一定の違いがあったことをみておくことが必要である。

西ドイツの場合には、労使共同決定制の成立過程における厳しい労使の対決 (社会体制の擁護を優先する中で、労働者側への最大の譲歩で決着) の影響がその後も尾を引き、高度成長期における経営者側の経営行動例えば投資計画の策定に関して、労働者側の意見に配慮せざるをえず、勤労所得・国民の消費とのバランスに一定の配慮がなされてきたことが経済統計の結果から見て取れるのである (表Ⅳ, V, VI, を参照)。

これに対して日本では、1961年から1973年の正に高度経済成長期において、1965年をのぞいて常に西ドイツの成長率の2倍ないしそれ以上の成長率をあげているが、その主な要因が国内での設備投資にあったことが表Ⅳと表Ⅴによって示されている。そして日本の国内固定資本形成の優先が国民消費支出の犠牲の下で行われたことが表Ⅵで示されている。その結果は日本の高度経済成長の異常さとなり、会社本位主義的な思考が助長され、長時間労働、労働強化、合理化など日本的経営の特徴が表面化するに至ったのである。

3. 1970年代以降の低成長と90年代不況の時期における日独労資関係の変化の特徴

(1) ドイツにおける「共同決定制」の弱体化への動きと労資関係のジャパナイゼーション

1973/74年の第1次オイルショック以来ドイツにおいても経済成長にかげりが見え始め、それと同時にヨーロッパ諸国間の競争も激しくなる。そうした厳しい環境の中で、70年代に行われた共同決定法の改訂は経営者側の巻き返しという性格を持ったものであったということができる。特に1976年の「モンタン共同決定法」の改訂は、従業員2000人以上のすべての企業への適用拡大、監査役会での労使代表の同数化（従来監査役会議長であった中立代表の廃止と労使代表の対等同数化）にみられるように、一見労働者側への譲歩とみられる内容を持っているが、監査役会議長が常に経営側に握られること、監査役会議長の重複議決権の問題、労働者代表の中に1人の管理職員を含める規定が盛り込まれたことなど、実質的には経営者側に大幅な権限拡大が見られることは明らかである。このことはドイツの共同決定制がもつ資本主義体制のもとでの先進的な意義を根本的に覆すものではないにしても、労働者側にとってかなりの後退を意味するものであったことは明らかである。そのことは、80年代になってからのEC統合の推進と規制緩和の展開、そして特に90年代にお

ける国際的競争激化の中で進められてきた労働時間の変更や労働条件の悪化の中で次第に表面化してくるのである⁷⁾。

1994年に制定された「新労働時間法」では6ヶ月を通して平均して8時間が守られていればよく、最長で1日10時間まで労働時間の延長を可能にするというもので、世界で最少の労働時間を実現したドイツの労働者に対する正面からの攻撃であった。この法律では、その他に特別の場合をのぞき夜間労働の女子保護規定の廃止や、日曜祝日の労働に対する規制の緩和が進められた。

また従来労働組合の組織形態に基づいて産業別地域別の団体交渉で締結されてきた賃率協定(Tarifvertrag)が、形式的にはなお維持されているが、実質的に次第に事業所レベル・企業レベルでの個別労働条件・労働時間の変更に關する経営協議会との交渉を通して、企業別交渉に移行しつつあるという現象が生じている。

さらに90年代に深刻な経済危機が進み、コストダウンの攻勢が内外から強まる中で日本の「トヨタ生産方式」の導入を図る動きが活発化し、「リーン生産方式」という名でムダの徹底した排除への取り組みが目立つようになってきた。このようにドイツの企業での労使関係の「ジャパナイゼーション」とでもよばれる現象が生まれているのである。

(2) 70年代以降における日本の労使関係の変容と労使一体化の新たな展開

70年代の2回にわたるオイルショックの時期に日本経済の構造的矛盾が表面化し、深刻な不況に遭遇することになるが、日本の大企業は、高度経済成長期に作り上げられたいわゆる日本的経営による「日本的労使関係」（労資協調体制）を徹底的に利用することによって労働組合の抵抗を押さえ込み、「減量経営」の名の下で

7) 90年代以降のドイツの労使関係については、主として風間信隆氏「ドイツの人事労務管理」（奥林・今井・風間編「現代労務管理の国際比較」《ミネルヴァ書房》所収）を参照

の人員削減、年功制・終身雇用の変革を進める「能力主義管理」を強行するのである。この現象の背後には、70年代に急速に進んだME技術革新による生産現場における変化・企業管理の面での変化から企業の構造変革が必要とされた事情があったが、大企業を中心とした経営者側は、これを梃子に上記の合理化を推進したのである。この時期は、世界的にみても深刻な不況が進展し、他の資本主義諸国が不況からの脱出に苦しんでいる中で、ひとり日本がいち早く不況を「克服」したことで「日本的経営」が注目を浴びたのであったが、その背景に「日本的労使関係」の名の下に「合理化」が進められ、労働者への犠牲の転嫁が推し進められた点を見落としてはならない。

80年代後半のバブル景気には、一時的に労働条件の緩和がみられるが、その一時的緩和の反動が、90年代の長期不況の段階で一層激しい形で日本の労資関係に降りかかることになるのである。90年代の日本的労資関係の特徴を象徴するのは、いうまでもなく1995年に日経連によってまとめられた「新時代の『日本的経営』」である。この報告は、今や経営者陣営の基本的指針と位置づけられる重要な文書になっている。この報告では、日本の労働者の雇用形態を、①長期蓄積能力活用型 ②高度専門能力活用型 ③雇用柔軟型の3つに分け、①を基幹労働者の少数先鋭部分で組織し、他の2つのグループは契約ないし臨時雇用形態をとることで流動化を促進するという、経営者サイドからの多様な雇用環境を作り上げることをねらったものである。この報告では日本的労使関係の要であった年功制と終身雇用制の変革が提起され、それに代わって能力主義・業績主義が推奨され、短期雇用形態が促進されようとしている。そこでは、70年代から強調されてきた能力主義管理における集団重視から個人重視に転換していることに注目することが重要である。そこで重要なのは集団としての業績ではなく、個人の業績なのである。すなわち労務管理・人的資源管理の個別化が明確に現れているのが特徴である。

一方で報告では、日本の労使関係の中心としての「企業別組合」は維持するとしているが、上記の労務管理の個別化が進む中では、労働組合として困難な課題を抱え込むことにならざるをえない。そのことは結局、現在労働者の中に、組合離れが深く進行している中で、労働組合無用論を一層総拡大することにつながることになる。さらにこの時期の日本的労使関係の転換に大きな意義をもったのは、1989年11月の日本労働組合総評議会（総評）の解散と、それに代るナショナルセンターとしての日本労働組合連合会（連合）の結成であった。これによって日本の労働組合の労使協調路線がさらに進展することになった。もちろんこの同じ時期に民主的労働戦線のナショナルセンターとして全国労働組合連合（全労連）が結成され、民主的・階級的労働組合の発展への展望がみられた点も指摘しておかねばならない。こうして90年代以降における日本の労使関係は、日本の経営の事実上の崩壊が進むなかで、大きな曲がり角に到達したということができる。

(3) 労使関係の転換に関する日独比較

以上70年代以降の日独両国の低成長時代を対照的にみると、共通して労使関係の中で労働側の後退——労働者の権利と労働条件の悪化——がみられる。確かに表面上は両国に共通する現象であることは事実であるが、よく考察してみると内容的にはかなりの違いがあることは明らかである。そのもっとも大きな違いは、ドイツにおいてはなんとといってもなお「労使共同決定制」が存在し、機能していることである。すなわち「共同決定制」のもとで、労働者の権利や労働条件に関しては、労働組合との交渉とともに、経営協議会との協議で一定の保証が存在している。労働組合の組織率がドイツでも低下傾向があるとはいえ、なお30パーセント弱を維持しており、かつ経営協議会の同意を必要とする事項では、経営者側の対応は慎重にならざるをえない。一方日本の場合には、90年代になってからの労使関係は、かなり経営者側の

ペースで進められているケースが多いと思われる。日本では労働組合の組織率が20%を割るレベルにまで低下しており、また先に指摘したように日経連の報告以来年功制の崩壊が急速に進み、代わって能力主義・業績主義を取り入れる企業が広がっている。それにともなって労務管理・人的資源管理の「個別化」が進行していて、経営側の新たな政策展開に対する労働者側の組織的な対応が出来にくくなっている。

こうした新たな労使関係の展開は、企業を取り巻く諸問題の議論にも反映せざるをえない。例えば、コーポレートガバナンスの議論において、ドイツでは監査役会が労使同数の代表で構成されている以上、監査役会の役割強化の議論において被使用者（労働者）側の意見の反映がなされているのは当然である。それに対して日本の場合には、狭い意味での「企業統治機構」の中では最も重要なステークホルダーである株主が重要視され、労働者・従業員はその枠外のステークホルダーとしての位置づけしか与えられていない。それに対してドイツでのコーポレートガバナンスの議論では、「共同決定制」の維持が前提となっていることを確認しておくことが必要である⁸⁾。

また最近「企業の社会的責任」に関する議論において、その議論の前提が日独で異なっていることも注意しておくことが必要である。例えば、ドイツがその主要メンバーであるEU委員会が2001年7月に出した「企業の社会的責任に関するヨーロッパの枠組み」（いわゆるグリーンペーパー）では、「企業の社会的責任とは、基本的にはよりよい社会と清潔な環境に影響を及ぼす企業の自発的な義務である」と規定されている。また「企業の第一義的な課題は利益の獲得にあるが、同時に企業は社会的・環境的な目標の達成に貢献することができる」とし、そのための投資を「コストとしてではなく」進める必要があるとしている。

8) Martin Hoepner: „Wer beherrscht die Unternehmen?“ (2003), Kapitel 5

この問題に関するEU委員会の「グリーンペーパー」の中の文章は次のようになっている⁹⁾。

「企業の社会的責任とは、基本的にはよりよい社会と清潔な環境を目指す企業の自発的な義務である。」

「企業の第一の課題は、利益の獲得にあるが、企業は同時に社会的・環境的な目標の達成に寄与しなければならない。それは企業が基本的な企業戦略、管理手法、企業活動の中に社会的責任を組み込むことなのである。」

「企業の社会的責任とは、現実には企業の活動領域に影響を及ぼす様々なステークホルダーに対する企業の関係を形成する過程をその内容としている。それが企業の活動範囲を明確にする。それと結びついた支出は、品質管理の場合と同様にコストとしてではなく、投資としてとらえるべきである。」

日本でも企業の社会的責任の問題は最近再び強調されるようになってきているが、経済同友会自身が認めているように、企業の社会的責任問題を企業の社会的貢献の問題として取り上げる傾向がまだ強く、企業にとって「コスト」としての位置づけがまだ強いと指摘されているのである。

経済同友会が、2003年3月に発表した「第15回企業白書」「『市場の進化』と社会的責任」の中の第5部資料編では、経済同友会が、2002年の9月から10月にかけておこなった欧州の調査報告「欧州における『企業の社会的責任（CSR）』」の全文が掲載されている。その冒頭（はじめに）のところで次のような文章がある¹⁰⁾。

「CSRをいわゆる『企業の社会的還元』として位置づけている限り、それは企業にとって『コスト』であり『贅沢品』でしかない。しかし欧州で

9) Kommission der Europaeischen Gemeinschaft: „Europaeische Rahmenbedingungen fuer soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Gruenbuch) 2001. 7. 18. Zusammenfassung
10) 経済同友会第15回企業白書「『市場の進化』と社会的責任経営」第5部資料編「欧州調査報告」—欧州における「企業の社会的責任（CSR）」の2. 概要報告より。

はCSRを将来および長期的な利益創出に結びつく『投資』として認識するとともに、マネジメントの一部として経営の中核に位置づけている。企業は『経済』（収益）のみならず、『環境』『社会』を含めた三つのボトムライン（トリプル・ボトムライン）において結果を出すことが迫られている。」

日本との対比で次のように指摘している。「日本において『企業の社会的責任（CSR）』といった際、まず思い浮かべられるのは、『企業の社会貢献』である。そのため、『収益を社会に還元する』とか『CSRを考えるよりも、まず収益を確保することの方が先決である』と言った意見に終始する場合が多い。しかし、欧州におけるCSRの議論のメインストリームは、もはやそこにはなかった。」「欧州におけるCSRの議論では、企業の収益とCSRをトレードオフ、ゼロサムと考える見方は少ない。むしろ、CSRは、企業と社会の相乗作用によって両者の持続可能な発展をともに実現する（win-win）ための戦略として位置づけられており、企業の収益とCSRは同時にめざすものとして認識されている。」

こうした議論は、労使関係における差異が直接反映されたものではないが、企業のステーク

ホルダーのうち株主を最重要視するケースと、労働者を含めた広いステークホルダーをとらえる場合の違いが反映しているものと考えられるのである⁸⁾。

ま と め

以上第2次大戦後の日独における労使関係の形成と発展を比較しつつ考察したが、労資関係を一貫して対等の関係として捉え、意識することしないに関わらず相互のチェックと牽制の役割が果たされているドイツと、経営側による労働側の統合が次第に強化されてきている日本とではかなりの違いがみられる。21世紀の社会で「持続的発展の社会」が求められている現代、ドイツにみられるような緊張関係を持った労資関係の発展は重要な意味を持つものと考えられる。ただドイツの場合も、EU加盟各国の中には、ドイツ型の労使関係に賛成しない国もあり、EU加盟国間の調整の過程で今後変化が生ずる可能性は否定できない。

（受理 2004年4月21日）