

## イギリス労働組合会議（TUC）の 「労働者重役」構想

網 屋 喜 行

はじめに

「この2・3年来の世界的な規模での、インフレーションと不況との深刻化のなかで、世界の先進資本主義の国ぐにで、一方では、民主的権利・民主的規制の拡大の要求やそれを実現しようとする労働者・国民の運動が、一定の高揚をみせていると同時に、他方では、政府、資本家や『労使協調』的労働組合幹部による、みせかけの『経営参加』の攻撃が多様な形でくりひろげられてい」<sup>1)</sup>るが、我が国でも、「昨年のはじめ頃から、独占資本による労働組合の『経営参加』の働きかけと、それへの労働組合右翼幹部の呼応したうごきが新たなつよまりをみせてきて」<sup>2)</sup>おり、しかも「『経営参加』のなかで、西ドイツやスウェーデンなどの例をあげて、『労働者重役制』のことをクローズ・アップしている」<sup>3)</sup>のである。即ち、「社会経済国民会議の中間報告は、その結びで、『経営参加の将来展望としては“労働組合の推せんによる監査役への労働者代表の参加、が一方法である』とのべており、日本生産性本部が本年3月に開いた『経営参加に関する研究講座』での提言は、『労働組合推せん者を2名以上4名以下監査役に参加させる。それには、組合の専従者が当り、報酬は組合負担とする』

1) 「労働運動」1975年7月号掲載のシンポジウム『「経営参加」と民主的規制をめぐって』における、木元進一郎教授の発言

2)～4) 松本茂樹 「経営参加」の実態と独占資本・経営団体のねらい (前掲誌 P72. P73)

というものである。…同盟経営参加対策委員会中間報告も『われわれ同盟も労働者経営参加の1つの方式として、わが国の現行監査役会への労働者代表の参加を提案し、可能なところから実現しつつ普及することとしたい』とのべている」<sup>4)</sup>のである。

ところでイギリスでは、従来、「経営参加」とは、団体交渉を通じて行なわれてきた（「団交型参加」）のであるが、そのイギリスで、昨1974年9月、労働組合会議（TUC）の年次大会が、労働組合代表を経営のトップレベルに参加させるといふ、総評議会の構想を承認した。そこで、イギリスTUCの「労働者重役」構想について、論究してみることにする。本稿は、以下の3点を取りあげる。まず第1は、イギリスにおける「経営参加」制度について概観し、第2に、TUC1974年年次大会で承認された「労働者重役」構想の内容を紹介し、最後に、TUC構想に対する反響—TUC内部における反対及びイギリス産業連盟（CBI）の批判—について触れてみたい。

## I

この節の論点は、イギリスにおける「経営参加」制度の特徴についてであるが、本題に入る前に、労働者の「経営参加」とは、一体、いかなる制度なのか、考えておきたい。

1つの見解によると、「経営参加」という概念は、西ドイツにおける、「労働者重役」制度「経営協議会」制度あるいは若干の国々（例えばオランダ）における「工場協議会」制度と結びつけられている。つまり、この見解は、「経営参加」なる制度を労働者ないし労働組合が、上記の特別の制度を通じて、企業経営の意思決定に「参加」する制度である、と理解しているのである。しかし、「参加」の概念を、西ドイツ等の特別の諸制度と密着させる、こうした理解を、誤りだとし、更に、団体交渉を、「経営参加」の非常に有力な一手段であるとする見解が存在している。即ち、ロンドン大学のB. C. ロバーツ

（B. C. Roberts）教授等は、「参加は、労働者が、個人としてであれ、労働組合あるいは他の組織を通じてであれ、企業における経営上の諸決定への到達

において、分け前を獲得する一切の過程を含むものとして、考えられる。こうした分け前は、団体交渉、労働者重役の任命、協議、自主的な労働グループ及び特殊な管理方式の如き、参加の様々な方法と段階を通じて、達成されるのである。参加を、団体交渉を除外する特殊な過程を表わす言葉として概念づけることは、可能ではあるが、そうすることは、経営の決定作成への参加の最も重要な方法の1つを無視することになるだろう<sup>5)</sup>としている。また、国際自由労連(ICFTU)書記長オットー・ケルステン(Otto Kersten)は、「経営参加」という観念は、その最も単純な形態に還元した場合には、労働者が、彼等の毎日の労働生活を支配する諸条件の決定に際して、より大きい発言権をどのようにして確保するかという問題にすぎない<sup>6)</sup>としており、そして、スウェーデン・サラリーマン中央組織(TCO)調査部のクライスター・アスプランド(Christer Asplund)は、次のようにのべている。「参加というのは、存在しているとか、存在していないとか、二者択一的に明確に表現できる現象ではない。事実、参加には種々の段階がある」<sup>7)</sup>「…従って、参加の概念を、労使関係を制度化し規制する機構の存在と、余り密接に結びつけることは、誤りであろう。重要なのは、通常、労働組合の代表を通して行動する労働者が、企業内の決定作成過程に、影響力を持っているか、また、どの程度の影響力を持っているのか、ということなのである。このことは、団体交渉を通じて、達成しうるるのである。『交渉範囲の漸次的拡大と、それに伴う、経営権の範囲の縮少は、団体交渉が参加の非常に有力な一手段たりうることの証しである』ことを、記憶に留めなければならない<sup>8)</sup>、「…参加は、賃金と労働条件が共同

5) R. O. Clarke D. J. Fatchett B. C. Roberts, *Workers' Participation in Management in Britain* (Heinemann Educational Books, London 1972), P.6

6) Christer Asplund, *Some Aspects of Workers' Participation* (ICFTU, Brussels 1972), P, 3

7) *ibid.*, P. 10

8) *ibid.*, P. 11

9) *ibid.*, P. 8

10)~(12) 木元進一郎, 「経営参加」と民主的規制, 労働者権の拡大(労働法律旬報1975年5月下旬号P. 15)

で取り決められて、経営者が、もはや、一方的に決定できなくなるのと同時に、はじまる。歴史的に言うと、団体交渉の傾向は、企業経営権への介入が前進する方向に向って、進んできた…」<sup>9)</sup>と。

ところでILOは、「経営参加」を、どのように扱っているのだろうか。

ILOの見解を、木元進一郎教授に依拠してみておく。木元教授は、「多様なかたちで使われており、その用語に含意されているものは、きわめてさまざま<sup>10)</sup>な」、「『参加』という用語を整理するあしがかりをさしあたって国際労働機構（ILO）の考え方にもとめることにしよう」<sup>11)</sup>とした上で、「ILOは、1967年の『企業内の諸決定への労働者の参加』という文書のなかで、『参加』の形態ないしは方式として、(1)団体交渉による参加、(2)労使協議制による参加、(3)労働者重役制による参加の3つをあげている。…ILOですら、団体交渉を『参加』の方式のひとつとして指摘し、…団体交渉を『重要な種類の決定』すなわち『参加』として位置づけている…」<sup>12)</sup>とのべている。こうして、我々は、団体交渉を、「参加」の非常に有力な一手段だとする、さきの見解が、ILOの扱え方と一致しているのを知った。

ここで、三藤正教授が、ILOの見解を参照しつつ、整理した、「経営参加」の定義と「経営参加」の制度上の型について、触れておこう。<sup>13)</sup> 三藤教授は、まず、「労働者が参加をするというのは、各国でいろいろのことばのつかい方がありますがけれども、なんらかの意思決定に対して労働者がなんらかの影響力を及ぼすこと」で、「その中にはおよそ2つのカテゴリーがあり」「1つは…政策参加」「もう1つは…経営参加」であるが、「経営参加問題はすぐれて企業内労働関係の問題であ」って、「企業を越えた産業段階とか地域段階とか、あるいは全国段階における政策問題には関係がない」ので、前者即ち「政策参加」は、「経営参加の問題ではない」、とする。次いで、三藤教授は、「経営参加」を、「労働者が経営上の指揮命令系統を越えて組織的に経営的決定に対

---

13) 「日本労働協会雑誌」1975年4月号掲載のフォーラム「国際的視野からみた経営参加」における、三藤正教授の発言

して発言権を持つこと」と定義し、「この定義を前提にして」「ILOにならって」「経営参加」の「4つの型」を抽出する。即ち、第1の型は、「協議・協力型」つまり「最終的決定権が使用者にあって、労働者側にはない」。この型の「典型的なもの」としては、「ヨーロッパ大陸に発達している」「工場委員会」と「イギリスで発達し日本で行われている労使協議制といわれる労使の合同委員会」がある。第2の型は、「合意決定型」で、「最終的意思決定が労使の合意でなければでき」ず、「これの典型的なものが団体交渉で行う場合」である。第3の型は、「共同経営型」で、労使の「意思の合致が取締役会…監査役会という機関の意思として決定されていく」、「…今日、時代的脚光を浴びている労働者重役制はこの中に入ることにな」る。第4の型は、「自己経営ないしは直接経営型」で、「労働者が重役の全陣容を占める。労働者が管理する」ものである。この型は、「ユーゴで行っている型」ではあるが、「ほかの国にも突発的には発生」するのである。

さて、イギリスにおいては、「経営参加」は、どのような特徴を備えているのか。

かって、梶原武雄氏は、次のように、のべていた。「周知のように、イギリスは『労働組合運動の古典の国』であり、組合の起源は遠く17世紀に遡りうるといわれるが、組合が積極的に経営参加を要求して運動を始めるようになったのは、比較的新しく20世紀に入ってからのことである」<sup>14)</sup>。「…同国組合の経営参加運動を一言で概括するならば、『“労働者管理”から労使協議制へ』‘From “Workers’ Control” to Joint Consultation’ ということができるであろう」<sup>15)</sup>。「…今日、イギリスではもちろん国有産業でも、Joint Consultation（労使協議制）という諮問的色彩が強く、経営参加的色彩の弱い形をとっている（この点にイギリスの主な特色の1つがある。もう1つの主な特色は、よく知られているように、法律によらない任意的な制度であることであろう）」<sup>16)</sup>。これに対して、本田尊正教授は、イギリスにおける「経営参加」の

14)~16) 梶原武雄 イギリスの労使協議制(日本労働協会雑誌1962年1月号P.12, P.19)

最近の状況を、次のように分析している。即ち、本田教授は、「イギリスにおける経営参加の普遍的な形態は、原則として国家の立法によらない任意的な『労使協議制』(Joint consultation)である」<sup>17)</sup>としつつ、「…1950年代以降においては主として『職場交渉』(Work-place bargaining)の発展との関連で、こうしたこの国における経営参加 = 労使協議制もまた新しい変貌をとげつつあり<sup>18)</sup>、「…こうした労使協議制の漸次的衰退ともいえる傾向は、最近のイギリスにおける経営参加の中心が、職場における団体交渉の拡大を通して行なわれようとしていることを物語る」<sup>19)</sup>、としている。要するに、教授は、「…最近のイギリスにおける経営参加が、労使協議制よりもむしろ企業または工場レベルにおける団体交渉の拡大を通して実現されつつある…」<sup>20)</sup>、と指摘しているのである。ところで、前記のロバーツ教授等は、どのように見ているのか。彼等は、「…団体交渉は、イギリスにおける参加の主要な形態である…」<sup>21)</sup>と捉えている。こうして、我々は、現在のイギリスにおける「経営参加」を、「労使協議制よりも団体交渉による参加」即ち「団交型参加」、と特徴づけることができる。

## II

イギリス労働組合会議(TUC)は、1944年以来、「民間企業については、労働者の経営参加の形態として団体交渉制度以外の形態を一貫して否定しつづけ」<sup>22)</sup>てきた(もっとも、1966年に、ドノヴァン委員会への書証の中で、そうした参加の徐々的な達成を提案してはいた)のであるが、そのTUCが、最近、民間企業のトップレベルへの、労働者代表の参加を企図するに至った。即ち、TUCは、1974年の年次大会で、総評議会が作成した「産業民主主義Industrial Democracy」と題する報告を承認したが、この報告こそが、民間企業等

17)~20) 本田尊正 労使協議制よりも団体交渉による経営参加 (季刊労働法1974年夏季号 P. 89 P. 90 P. 91)

21) R. O. Clarke et al, op .cit , P. 190

22) 津田真澄 イギリスは団体交渉型参加 (エコノミスト1974年 8月6日号 P. 31)

における「労働者重役」の法制化を、提案しているのである。そこで、この節では、TUCの「労働者重役」構想の内容を紹介し、更に、そのような構想を導入した、TUCの意図について、見ておきたい。

この報告は、「労働者重役」の実現を、民間企業、国有化企業及び公共サービス部門について、それぞれ構想している。構想の要点を示せば、次の通りになる<sup>23)</sup>。

### 1. 民間企業 (private industry) について。

① 現在の重役会 (Board) は、「監査役会 Supervisory Board」と「取締役会 Management Board」とに分割する(「2階層制度 two-tier system」の採用)。「監査役会」は、会社の最高機関 (the supreme body of the company) であって、年次株主総会 (AGM of the shareholders) で表明される意見を考慮しつつも、それには拘束されず、また、会社の諸目的の決定に責任を負う。これに対して、「取締役会」は、「監査役会」によって任命され、会社の日常業務の執行につき、「監査役会」に責任を負う。

② 「監査役会」構成員の半数は、労働者が、労働組合機構を通じて任命する。労働者代表は、組合員の地位を辞職する義務を負わない。

③ こうした制度は、当面、2,000人以上の労働者を雇用する企業に適用され、次いで、大臣の命令によって、200人以上の労働者を雇用する企業に対しても、拡張適用される。

④ 以上の構想の実現のために、会社法を改正する。

### 2. 国有化産業 (nationalised industries) について

「政策決定機構 policy-making board」構成員の半数は、当該国有化産業における労働組合機構を、直接に代表するものであること。他の半数は大臣が任命する。以上の措置の実現には、一連の制定法 (statutes) を必要とする。

### 3. 公共サービス部門 (public services) について

労働組合代表が、「決定作成・管理機構 decision-making operational bo-

---

23) T. U. C. Industrial Democracy (1974) P. 45

dy」に、満足できる程度にまで参加すること。そのためには、多数の制定法の修正と諸協定（arrangements）の変更を必要とする。

さて、「イギリスの労働組合は、従来、伝統的に、私企業の経営への『参加』計画に、反対の態度をとってきた」<sup>24)</sup>し、しかも、TUCは、前記報告の中で、「労働者が、その労働環境に対する集团的規制を拡張する、主要な方法は、今後も、労働組合組織の強化と団体交渉事項の拡大であろう」<sup>25)</sup>ことを、繰り返えし、確認しているのである。それでは、TUCは、何故、「労働者重役」構想の導入に踏み切ったのか。

TUCの主張は、こうである。「労働組合組織の強化と団体交渉事項の拡大は、将来も、地域レベルにおける集团的規制拡張の主要な方法であり続けるであろう。しかしながら、労働組合組織の強化と団体交渉事項の拡大をもってしても、労働者に影響を与えながら、労働者と労働組合によっては規制できない経営上の基本的な諸決定が、明らかに、広範に、残存するのである。投資・配置・閉鎖・吸収及び合併などに関する主要な諸決定は、団体交渉が行なわれないレベルで、一般には行なわれ、そして、事実、それらは、団体交渉では容易にカバーできない主題なのである。新しい形態の規制が必要である。この問題は、私企業において特に著しい、即ち、そこでは、一方において、地域と工場での交渉が、計画と投資上の諸決定に影響を与えていないし、また、他方では、全国的協定は、個別企業の経営上の決定には関係していない」<sup>26)</sup>。「団体交渉は、現在及び将来に亘って、産業と公共サービス部門における、共同規制の中心的な方法である。しかし、労働者に密接に関係しながら、団体交渉の現在の手順によっては、有効に規制できない・特殊な諸問題が、多数存在している。それ故に、共同規制の付加的形態が必要なのである。」<sup>27)</sup>

要するに、TUCは、「労働組合組織の強化と地域又は工場レベルでの団体

---

24) *ibid.*, P. 14

25) *ibid.*, P. 27

26) *ibid.*, P. 35

27) *ibid.*, P. 7

交渉事項の拡大をもってしても、投資・閉鎖・吸収・合併などの、労働者に大きな影響を与える経営上の決定は、規制できないまゝであるので、新しい形の規制即ち『重役会への参加』が、団体交渉につけ加えて、必要である」と、主張しているのである。

### III

イギリスTUCの1974年年次大会は、最終日の9月6日、総評議会の提案した「労働者重役」構想を承認したが、こゝでは、大会における討議の模様と、更に、イギリス産業連盟(CBI)の批判について、触れておく。

総評議会の提案は、大会の席上、左右両派から批判された。左派のエディ・マースドン(Eddie Marseden)(合同機械工組合the Amalgamated Union of Engineering workers 建設部門書記)は、「労働組合が、産業の管理に参加することのいかなる拡大も、団体交渉の拡大でなければならない。労働者重役を含む監査役会の強制的設置には反対であって、より柔軟なアプローチを要求する。…労働組合と職場レベルの労働者は、経営の一切の要素に対して、統制を行う・十分な権限をもっている。…資本主義が、現在の経済危機の元凶である。混合経済や監査役会の導入によって、資本主義に輸血することは労働組合の任務ではない」と、発言した。他方、右派の側も、総評議会の構想への反対を表明した。即ち、全国一般都市労働者組合the National Union of General and Municipal Workers 書記長デイビッド・バスネット(David Basnett)は、監査役会が、すべての会社に強制的に持ちこまれてはならないと、のべ、また、電気工組合のエリック・ハモンド(Eric Hammond)は、「労働者重役」が、労働組合の利益に反する決定に参加せざるをえなくなることを理由に、「労働者重役」構想に反対した。しかし、TUC書記長レン・マーレイ(Len Murray)は、こうした左右両派からの批判に対して、TUC自体の提案と団体交渉を通じて力を獲得せよという見解との間には、矛盾はなく、かゝる見解は、TUCの計画と並べて考慮されるであろう<sup>28)</sup>、と言明した。こうして、総評議会の産業民主主義に関する報告は、承認されるに至

ったのである。

ところで、イギリス産業連盟 (C B I) は、T U Cの「労働者重役」構想に対して、次のような理由で、強硬に反対している。

- (1) 監査役会は頻繁には開かれず、会社の日常の業務から遠ざかっており、こうした機関が、株式会社の運営の大巾な改善に資しうとは思われない。
- (2) 監査役会が、取締役の任免権をもつことになると、株主の地位は弱められる。
- (3) 監査役会が創設されると、株主と取締役会との結びつきが弱められることになり、また、取締役の最終的かつ全体的責任感が薄れ、会社経営に支障を来たすおそれがある。
- (4) イギリスの株式会社の機構は取締役会一本建てになっているが、この取締役会は、常勤取締役と非常勤取締役からなるので、非常勤取締役を活用すべきである。非常勤取締役は、独立した客観的な立場から政策問題に取り組み、また、広範な業務領域についてその他の面での知識と経験を生かすことによって、会社の運営に寄与できる。しかし、非常勤取締役の数を法律で定めることには反対である。

(5) イギリスの現行会社法は、監査役会の設置を別段禁止しておらず、それを設置することが望ましいとみなされる場合には、設置できることになっているし、また、「労働重役」にしても、年次株主総会において、株主の承認を得れば、禁止していない。しかし、こうしたことを法的に強制するよう会社法を改正するのは、好ましくない。<sup>29)</sup>

C B Iは、このようにして、「労働者の企業のトップへの参加には反対」しているが、その反面、「ワークス・カウンシル・システムには賛成」し、更に、「イギリス流の経営参加方式」の拡大を、提唱しているのである。即ち、C B Iの提唱は、こうである。「…緑書とかT U Cのペーパーはドイツの体系を提

28) The Tims September 7 1974 , P. 2 P. 4

29) 石田磯次 イギリスにおける労働者の経営参加拡大への動き (日本労働協会雑誌1974年8月号P. 31)

案している。それは1つには監査役会への労働者の参加、もう1つは企業の取締役会への労働者の参加である。TUCや政府の緑書は外国のモデルに準拠しているわけで、とりわけ西独では経営参加問題は非常によく機能しているわけだが、それが必ずしもイギリスでうまく機能するとは考えていない。…イギリスにはイギリスのやり方があるわけで、労働者の適切な代表体系をつくり上げるべきである。それは団体交渉の拡大、つまり団体交渉によってカバーされる労働組合員の拡大、あるいは団体交渉のとり上げる問題の拡大、あるいは双方のコンビネーション、そういうことによって労働者側の意見を代表するシステムを作りあげるのが一番よい<sup>30)</sup>と。

(1975.8.20)

#### [追記]

本年1月15日、労働党の国会議員G. Radiceが、議員立法の形で、産業民主主義に関する法案を下院に提出したが、それは、1967年会社法の修正を規定するとともに、他方では、労働組合代表が、国有化産業および民間企業の監査役会に参加することを保障する・条項を規定している。即ち、この法案は、2000人又はそれ以上の労働者を雇用する企業における、監査役会と取締役会とから成る2階層重役制<sup>31)</sup>の設置を、規定しているのである。なお、この法案は、3月7日に、第2読会を迎えたものの、「労働党と労組内にも早期実現の可否<sup>32)</sup>についての意見の相違があるので、実現にはいましばらくかかる」と、観測されている。

(1975・10・24)

30) 財団法人日本ILO協会、第10回海外労働事情視察団報告書P. 41

31) British Journal of Industrial Relations, vol. XIII, number 2, July 1975, P. 274~275

32) 丸尾直美・永山泰彦、世界の経営参加はここまで進んだ(ダイヤモンド社) i