

従業員代表制(1)

奥 林 康 司

- I 序
- II 従業員代表制の生成・発展
 - 1. 従業員代表制の定義
 - 2. 生成・発展の過程
 - 3. 生成・発展の諸要因 (以下本号)
- III 従業員代表制の諸形態 (下以次号)
- IV 従業員代表制の運営
- V 従業員代表制の経営者への利点
- VI 従業員代表制への諸批判
- VII 結 び

I 序

従業員代表制は色々な名称を持ち、又多様な諸制度がその名称の下に取扱われている。例えば、employee representation, shop committee, works council, company union, industrial association, joint conference, industrial representation, joint product committee, cooperative association, industrial democracy, mutuality committee⁽¹⁾, 更には、Whitley Council⁽²⁾, Betriebsrat 等があり、その名称の数は57もあるといわれている⁽³⁾。

このような多様な諸制度を研究する接近方法としては、先づ、従業員代表制を政治における民主主義の産業への発展、即ち産業民主主義 (industrial democracy) の実現とみる見解がある⁽⁴⁾。ここに産業民主主義の原理は、労働者の肉体的・経済的状态に影響を及ぼす政策決定に対して労働者は当然に発言権を持つべきであるという点に求められ、self-determination, self-discipline, self-government の原理が主張される。このような民

主義原理の企業への適用として従業員代表制が説明される。この接近方法は、第一次世界大戦中に生成したイギリスの Whitley Council, 第一次世界大戦後法定化されたドイツの Betriebsrat, 更には第二次世界大戦後の西独における Mitbestimmung の説明の基調となっている場合が多い。

このこの接近方法に対しては次のような批判がなされうるであろう。

①この接近方法は Whitley Council とアメリカにおける1920年代の従業員代表制を同じ次元で、同じ原理の上で説明しようとしている。Whitley Council は労働組合を前提にしているのに対し、従業員代表制は、その多くが、労働組合を排除することをめざしていたのである。従ってこの接近方法は最も重要な両者の差異を看過する危険がある。

②従業員代表制を単に産業民主主義の実現とみる限り、従業員代表制の消滅、労働組合を前提とする団体交渉への移行を充分には説明しえない。即ち、従業員代表制も団体交渉も共に民主主義原理を実現するものとされ、従業員代表制による決定と団体交渉による決定の差違が充分説明しえない。

③産業民主主義という一つのイデオロギーは常にその物質的基礎に支えられているのであり、従ってわれわれはその物質的基礎から従業員代表制を説明する必要がある。産業民主主義思想は従業員代表制を普及させた（特に資本家の側から）一要因ではあっても、従業員代表制を生成・発展させた根拠とはいえない。

次に従業員代表制を協同管理 (cooperative management) としてみる接近方法がある⁽⁵⁾。ここに労使関係に適用された協同管理とは雇用及び労働条件に関連する全ての事項について労使が平等の立場で相互に好意的・互恵的に交渉をすることを意味する。このように労使平等の立場に立つ労使協調の制度として従業員代表制を説明する。

このような協同管理の観点からする接近方法については次のような批判がなされうるであろう。

①この接近方法は、従業員代表制のみならず利益分配制、従業員持株制、取締役会への直接参加、更にはアメリカ建築業会議 (Amerinca Construction Council) の如くその産業に含まれる各業種の代表者・政府の代表者や公衆の代表者によって構成される産業会議などが同列に取扱われることになる。従業員代表制が労使対立の前提の下に労使協調をめざして成立したとしても、それは従業員持株制や産業会議とは形態において区別される。

②最も重要なことは、協同管理の具体的形態として従業員代表制をみた場合、従業員代表制は労働組合運動更には団体交渉とも対立しないものとして扱われることである。N. W. Chamberlain も云う如く⁽⁶⁾、従業員代表制と団体交渉は対立するものとして扱うのが一般的であろう。

以上のような検討の結果、われわれが研究対象とする従業員代表制は1920年代から30年代においてアメリカにおいて生成・発展した諸制度に限定する。Whitley Council や Betriebsrat は次の段階において、従業員代表制との比較検討において研究されうる。次に従業員代表制は、資本主義企業における労使対立を基礎とし、当時の人事管理政策の一環、特に労働組合運動への対策の一環として取り上げる。けだし従業員代表制を生成せしめた時代的背景、労働と資本の対立との関連の下にその本質が充分明らかにされうるからである。われわれは、先づ従業員代表制の生成・発展・消滅の過程及びその発展の起動力、従業員代表制の持つ基本的矛盾を明らかにする。それは同時に、従業員代表制から労働組合を前提とする団体交渉へ、或は特に Wagner Act の成立に伴う C. I. O 結成への契機を明らかにすることにもなる。このように従業員代表制の歴史的展開過程を実証的に明確にすることにより、資本主義企業における従業員代表制の本質に接近することをめざしている。

具体的には先づ従業員代表制の発展過程を事例的・数値的に跡づけ、その生成・発展の諸要因を明らかにする。次に従業員代表制の形態や協議事

項を明らかにし、従業員代表制の典型的形態及びその活動内容を明らかにする。最後にこれらの歴史的事実に基づき従業員代表制への評価に関して、経営者への利点、従業員代表制に対する労働者及び労働組合からの批判、更には労働組合の反対が十分な効果を上げえず、産業別労働組合が必要になった要因を明らかにするつもりである。

- (1) Watkins, G. S., Dodd, P. A., McNaughton, W. L. and Prasow, P., *Management of Personnel and Labor Relations*, 2nd ed., 1950, p. 854.
- (2) Whitley Council とは、第一次世界大戦中に Whitley Committee の報告に基づき設置された工場委員会である。これは当時の shop stewards 運動を承認し、労働争議の解決をめざしたものであった。その特徴は、労働者の下からの shop stewards 運動に基づいたこと、企業外部からの従業員代表を承認したこと、労働組合及びそれらの団体協約を前提にしたことである。この制度は国の内外において注目されたが、イギリスにおいては労働組合の強い産業には普及せず、又アメリカにおいてもこの制度の導入には熱心でなかった。
Cf. Burton, E. R., *Employee Representation*, 1926, pp. 33~40.
Watkins, G. S. and others, *ibid.*, pp. 855~862.
- (3) Dunn, R. W., *Company Unions; Employer's "Industrial Democracy,"* 1927, p. 12.
- (4) 従業員代表制を産業民主主義という表題の下に取扱っている文献には次のようなものがある。Watkins and others, *ibid.*, Daughy, C. R., *Labor Problems in American Industry*, 1941. Guillebaud, C. W., *The Works Council; A German Experiment in Industrial Democracy*, 1928. Privićević, Branko, *The Shop Stewards' Movement and Workers' Control*, 1959. Nabagopal Das, *Experiments in Industrial Democracy*, 1964. 民主社会主義研究会議産業民主主義研究委員会編「産業民主主義—現代の労使関係—」昭和38年。神代和欣「アメリカ産業民主制の研究」1966年。もちろん産業民主主義を具体的に如何に理解するかによって、従業員代表制を肯定するもの否定するものがある。その評価においては必ずしも一致しない。従ってその内容まで詳しくたしければ、これらを一括することは出来ない。ただ産業民主主義の実現という観点から取扱っている例として挙げておくに留める。次に「経営参加」という観点からは次の文献があることを指摘するに留める。木元進一郎「労働組合の『経営参加』」昭和39年。
- (5) Cf. Hoopinger, D. L., *Labor Relations in Industry*, 1925. Chapter VI, *Cooperative Management of Labor Relations*.

- (6) Chamberlain, N. W. and Kuhn, J. W., *Collective Bargaining*, 2nd ed., 1965, p. 39.

II 従業員代表制の生成・発展

1. 従業員代表制の定義

既述の如く従業員代表制或は工場委員会という概念は多様に使用され、研究対象の範囲によって或は時代によっても異なってくる。われわれは、研究を始める足掛として、われわれの研究対象及び研究方法からして妥当な一応の定義を挙げておく必要がある。全国産業協議会 (National Industrial Conference Board) の定義によれば、従業員代表制とは「ある単一工場の従業員が自分達の中から自分達で選んだ代表者を通じて、その工場の雇用条件の調整に集団的に参与する産業組織の一形態である。⁽¹⁾」とされている。この定義が当時広く承認されたものであった。ここに注目すべき点は、①従業員は個人的ではなく代表者を通じて集団的に経営者と交渉しうること、②その従業員は一工場、せいぜい一企業内の従業員に限定されること、③交渉事項が相互利益になるものであることである。これらの点において従業員代表制による交渉と労働組合を前提とする団体交渉は厳密な意味においては区別される。更に多くの従業員代表制が労働組合運動からは独立して発展した⁽²⁾点においても両者は区別しなければならない。しかし極少数・小規模ではあるが、労働組合を承認した上で従業員代表者と雇用条件や苦情処理・提案制度などを協議している従業員代表制もみられる。従業員代表制の生成・発展についてみる限り、その制度を広く解しておく。しかし従業員代表制と労働組合を前提とする交渉とは異なっており、以下の論述の過程においてそれが明らかになるであろう。それは同時に、全国産業協議会の定義が形式的・外面的であることを示し、従業員代表制の実質的意味を明らかにすることにもなる。

2. 生成・発展の過程

上述のうよな意味で従業員代表制という言葉が使用されたのは第一次世界大戦よりずっと以前、既に1886年に Society for Political Education Co., より出版された J. C. Bayles の論文 “Shop Council” であるといわれている。この論文はアメリカにおいて従業員代表制が提案された最初のものではあるが、提案されたのみで実施されずに終わった⁽³⁾。実際に設置されたものとしては、1898年、Boston にある保険会社 Filence's Sons Company に導入された Filence Co-operative Association——後に Filence Arbitration Board に発展——といわれている⁽⁴⁾。その後は1904年 Pittsburgh にある Nernst Lamp Company に factory committee という名称で導入され、この制度が従業員代表制の古い代表の如く言われている。この制度は職員・工場労働者・職長の各代表者から構成され、工場長が議長となった。その後1907年には Nelson Value Company に国会における二院制に似せた制度が導入されたが、これらは共に経営の変化に伴って消滅してしまい、1907年までの10年間にわずか3つの制度が導入されたにすぎなかった。

1911年には労働組合の力が強い衣服製造業において労働組合を承認した従業員代表制が Hart, Schaffer and Marx Company に導入された。1915年には Industrial Democracy と呼ばれ連邦政府の政治機構をまねた制度が John Leitch により Packard Piano Company などの中企業に導入されている。数値的にみると、1911～14年の5年間には20の企業に導入されている。特に1915年、J. D. Rockefeller の提唱により Colorado Fuel and Iron Company に導入され、これを契機に従業員代表制が次第に宣伝・普及されたのである⁽⁵⁾。

この後アメリカの第一次世界大戦への参戦に伴い、労働移動を防ぎ産業平和を維持する為にも、全国戦時労働委員会(National War Labor Board)により従業員代表制が奨励されたこともあって、各企業に普及した。しかしこれらの制度の大部分は終戦とともに廃止された⁽⁶⁾。

しかし第一次世界大戦直後の激しい労使の対立を契機として今度は自主的に各企業が従業員代表制を導入し、その企業数は1918年は20~30社に達している。その後1919年から1922年に至る恐慌期には、経営者のイニシアティブの下に一方的に各種の産業において導入された。表 I に明らかな如く、1919年から1922年の間に 317 社がこの制度を新しく設置し、1922年は 385 の企業が 725 の従業員代表制を採用し、その制度の下に 69 万人の従業員を擁していた。

表 I アメリカにおける従業員代表制の発展

	1919	1922	1924	1926	1928	1932
従業員代表制を採用している企業数	145	385	421	432	399	313
工場委員会の数	196	725	814	913	869	767
この制度の下にある労働者数	403,765	690,000	1,240,704	1,369,078	1,547,766	1,263,194
調査期間中に新しい制度を設置した企業数		317	173	59	14	7
調査期間中に制度を廃止した企業数		77	137	48	41	86
純増又は純減の企業数		240	36	11	33	-79

Daughty, C. R., *ibid.*, p. 643.

従って従業員代表制は一般的には第一次大戦後の不況及び当時の激しい労使の対立を契機として生成・発展したといいうる。その後20年代には各産業、特に大規模な生産設備を導入した基幹産業——これらの産業では戦後の合理化運動の下に多数の半熟練・不熟練労働者を擁するに至っている——において普及した⁷⁾。景気が最高潮に達した1926年には 913 の制度が存在し、約 140 万人の従業員をその制度の下に含んでいた。この従業員代表制が普及した産業及びそこに含まれる従業員数は、全国産業協議会の調

査によれば、鉄道及びその他の公益事業における700,000人強、金属・鉄鋼産業の100,000人強、電気器具の80,000人強、路面電車の約70,000人、食料品の約70,000人、繊維産業における約53,000人であり⁽⁸⁾、自動車産業においては資本家側の激しい反対によって2つの制度しかなく、又木材産業ではその擁する従業員数は少なかった。しかもこの制度の大部分が大企業において導入され、1926年に従業員代表制の下にあった従業員約1,400,000人の内、約840,000人が従業員15,000人以上を雇用する巨大企業で、更に約157,000人が従業員10,000~15,000人を雇用する大企業に雇用されていた⁽⁹⁾。他方従業員200人以下の小企業については、1919年には22社しかこの制度を持たず、更に1926年には7社にまで減少している。以上の資料から、従業員代表制は主として、10,000人以上の大企業——独占資本——によって採用され、しかも、合理化運動に伴い多数の半熟練・不熟練労働者を擁するに至った大規模な機械設備を中心とする基幹産業に普及したといえる。但し、H. Fordの思想に示される如く、資本の力が非常に強く、あくまで伝統的な資本の専制主義を主張する資本家のいる産業——例えば自動車産業——においては、この制度はあまり普及しえなかった。

このような従業員代表制の普及は、逆に、労働組合員数、特にその中心となるAFLの労働組合員数を低下させている。表Ⅱにみる如く、従業員代表制が急激に普及した1922年には労働組合員数は約754,000人程減少し、その大部分がAFLの組合員数の減少によるものであった。AFLの労働組合員は1920年には約408万人程であったものが、1926年には280万人程まで減少している。従って、従業員代表制の発展に伴って、労働組合員数が減少したことが明白となっている⁽¹⁰⁾。

やがて1929年に始まる大恐慌と共に、この従業員代表制も廃止され始め、表にある如く1928~32年の間に79制度の純減少を示している。しかし1930年代の産業不安の増大に対し、全国産業復興法(National Industrial Re-

表Ⅱ 1920年代のアメリカ労働組合員数の変動

年 代	全組合員数	A. F. L.	増 減
1920	5,047,800	4,078,740	
1921	4,781,300	3,906,528	-266,500
1922	4,027,400	3,195,635	-753,900
1923	3,622,000	2,926,468	-405,400
1924	3,536,100	2,865,799	- 85,900
1925	3,519,400	2,877,297	- 16,700
1926	3,502,400	2,803,966	- 17,000
1927	3,546,500	2,812,526	+ 44,100
1928	3,479,800	2,896,063	- 66,700
1929	3,442,600	2,933,545	- 37,200
1930	3,392,800	2,961,096	- 49,800

Millis, H. A. and Montgomery, R. E., Organized Labor, p. 163.

covery Act, 1933) が制定され、その7条a項において労働者の団結権・団体交渉権・不当労働行為などが規定された。もちろんこの法律は違憲の判決を受けるのであるが、時代的傾向として経営者は労働組合との団体交渉を承認せざるを得なくなったことは明白である。このような事態に直面した経営者は、独立した労働組合、企業外部から来た従業員代表者と交渉するよりも、自己の企業の従業員代表者と交渉することを望んだのであり、そこで従来の従業員代表制に形式的な独立性を与えてそれを労働組合として承認するような制度が普及し、これが所謂 employee committee, employee association, company union などと呼ばれる従業員代表制の形態である⁽¹¹⁾。従って1933年以後は逆に employee committee を中心とする制度が普及し、1934年には、銑鉄、自動車、中小製業企業、銀行、保険業などをも含む各産業において、約800の従業員代表制があり200万人以上の従業員をその制度の下に含んでいた⁽¹²⁾。

このような従業員代表制の発展に対し、ギルド的な職種別組合主義を主張し、また従業員代表制を承認することによって組織率を高めようとして

「内部切崩し策」(boring from within)を採用した AFL は、未曾有の繁栄と資本家階級の圧力の前に、十分な対応をなしえなかった。労働組合における指導力の欠如、従業員代表制対策への無策、更には従業員代表制導入への援助、職種間の sectionalism、管轄争議 (jurisdictional dispute)、不熟練労働者への偏見、内部切崩し政策の失敗など、伝統的な職種別組合主義そのものの限界により、AFL は従業員代表制の普及をくい止めることは出来なかった⁽¹³⁾。ここに不熟練労働者をも含む産業別組合主義が必要になり1935年 Wagner Act の成立後、CIO が結成された。

CIO は当初従業員代表制を否定するのではなく、むしろその制度を通じて外部組合と同じ程度の要求或は従来の要求をはるかにこえる要求を提出し、その欺瞞性を暴露する方策をとった。ここに、employee committee に不満を持つ職長が外部組合に加入したこと及び従業員代表制が労働組合を排除するのにはもはや不十分であると経営者が感じるようになったことなどにより、経営者はストライキの危険を犯すよりも外部組合との協約による産業平和を選ぶようになってきた。更に1937年4月全国労働関係法 (National Labor Relation Act) の合憲判決が連邦最高裁判所より出されるに至り、従来の従業員代表制或は御用組合は不当労働行為として法的にも禁止されるに至ったのである。もちろん1937年10月に結成された Independent Labor Federation of America の如き御用組合の連合体も残存するが、それらはやがて AFL や CIO の発展に伴い次第にその公的な活動を失くなってゆき、形式的・実質的にも従業員代表制は存在意義を失ってくるのである⁽¹⁴⁾。

以上によって明らかな如く、アメリカにおける従業員代表制は、特に第一次世界大戦を契機にし、戦後の恐慌期に生成・発展していった。1920年代には合理化運動に伴って多数の不熟練・半熟練労働者を擁するようになった基幹産業において、又その大企業において多くの制度が導入された。その後1929年に始まる大恐慌期には減少するが、1933年の全国産業復興法

の国会通過以後、今度は御用組合形態の従業員代表制が各産業に普及するに至った。しかし、1937年4月に全国労働関係法の合憲判決が出されるに至り、従業員代表制或は御用組合は法的に禁止されたのである。ここに経営者は独立の外部の労働組合との団体交渉によって雇用条件や労働条件を決定せざるを得なくなったのである。

- (1) Hackett, D. C., *Labor Management*, 1929, p. 647.
- (2) Dunn, R. W., *ibid.*, p. 4.
- (3) Watkins and others, *ibid.*, p. 864.
- (4) Burton, E. R., *ibid.*, p. 27. Daughy, C. R., *ibid.*, p. 638.
- (5) Cf. Burton, E. R., *ibid.*, p. 29. Watkins and others, *ibid.*, p. 864.
- (6) Watkins and others, *ibid.*, p. 865.
- (7) Dunn, R. W., *Preface*, p. xiii.
- (8) Hackett, D. C., *ibid.*, p. 651.
- (9) Dunn, R. W., *ibid.*, p. 11.
- (10) Hackett, D. C., *ibid.*, p. 654.
- (11) 従業員代表制と御用組合は、組織構造、執行委員会、構成員、名称、規約等の形式的側面から区別すべきであるという見解がある。Cf. Watkins and others, *ibid.*, p. 866., Daughy, C. R., *ibid.*, p. 638.
本稿においては、1933年以前の制度については従業員代表制という概念を使用し、1933年以後、形式的であっても、企業からの独立性を得て、労働組合の体裁をとっているものは御用組合という概念を利用する。しかし、両者は共に独立の外部組合を排除し、団体交渉を回避するという本質的特質を持っている点においては、明確に区別されがたい。
- (12) Daughy, C. R., *ibid.*, p. 643.
- (13) Cf. Dunn, R. W., *Chapter XIII, XIV*.
- (14) Daughy, C. R., *ibid.*, p. 644.

3. 生成・発展の諸要因

上述の如くアメリカにおける従業員代表制は第一次世界大戦後の恐慌期に生成・発展し、基幹産業における大企業中心に普及した。われわれは当時の経済的・社会的・歴史的諸条件の分析を通じて従業員代表制の生成・発展諸要因を明らかにする必要がある。同時に1933年以後の御用組合の発展についても、1920年代前半と共通した経済的・社会的諸条件をその一部

として持つのであり、それについても言及する必要がある。人事管理成立の一般的・全体的諸要因については既に述べたところであり、ここにおいては従業員代表制を生成・発展せしめたより具体的・直接的諸要因について言及する。

(1)大企業における戦後の不況対策

第一次世界大戦直後の激しい労使の対立と恐慌に対し、資本家は、ベルト・コンベアーを利用した大規模な機械設備の導入、企業の合併・合同を行い、独占資本の競争力を強化し、従って企業規模を益々巨大化していった。これら企業規模の巨大化は経営者と従業員との直接的・対面的接触及び意思疎通を困難にし、それは経営者と従業員との近身感、従業員の企業一体感を失わせ、経営者と従業員との心理的な溝を拡大することとなった。これら従業員との心理的な疎外感は、一方において労使の対立感情を促進し、他方経営者にとってはモラルの低下・作業能率の低下として意識される。このようなモラルの低下・作業能率の低下への対策は、特に戦時軍需生産の促進、恐慌期における能率的生産の必要、好況期における生産の安定化・継続化の必要性の下においては、強く要求されるのである。この能率向上の為の手段として、特に「科学的管理法」は人間を機械視したという批判とも合して、心理学の成果が利用されるようになった。即ち従業員の経営に対する好意(good will)・忠誠心・能率の向上を確保しようとするれば、人間の最も重要な欲望である自己発現 (self-expression) のある種の形態、及び従業員の生活に最も大きな影響を与える事象に関し自分達の希望や感情を経営者に伝達する手段が必要であることがわかった⁽¹⁾。ここに作業能率を高め、生産を増大させる為には、雇用条件や労働条件に関する従業員の意見を聞き、更には同意を得ることが必要になり、また労使の接触を保ち、双方の意思疎通を行う為にも、雇用条件や労働条件の決定に対する従業員の発言が許容されることになる。このような従業員の同意による作業能率の向上は、既に科学的管理法を擁護する R. G.

Valentine, によって主張され、「個人の同意と同様に組織化された同意が集団の能率を上昇させる基礎である⁽²⁾。」とされている。このように作業能率の向上, 集団的なモラル, 組織精神の高揚という見地から従業員の経営に対する意見の発表が承認された。このような能率の見地からする発言権の許容が, 恩情主義的な人事管理諸活動への従業員からの批判と合わせ, 新しく産業民主主義という思想をかぶって宣伝・普及されるに至ったのである。

このように企業規模の巨大化に伴う労使の異和感を克服し, 恐慌期において独占資本の競争力をつけ生産能率を向上される為にも, 労使の意思疎通を回復し, 従業員の企業一体感・モラルの向上を行う必要があった。同様に作業能率を高める見地から, 労使双方に利益となる事柄について従業員の発言を許容し, 生産方法改善等の提案制度にみられる如く, むしろ積極的に従業員の経験や知識を活用する必要があったのである。

(2)職長の専制主義

企業規模の巨大化に伴って現象する労使の対立感情は, 当時の職長の絶対専制主義的な態度によって一層促進された。当時職長 (foreman) は経営者の代理人とみなされ, しかも資本に本来的に備わっている専制主義 (autocracy) を反映して⁽³⁾, 雇用条件や労働条件の決定を従業員の意見を無視して一方的に行っていた。更には採用・解雇・昇進・配置転換などの権限も独占し, しかも職長の多くは教育も少なく科学的知識にも乏しかった。この職長の専制主義と無能力への対策として人事権の一部は雇用部又は人事管理部の集中されたのであるが, 人事管理担当者の未経験や無能力の故に十分な効果をあげえなかった。従って, 不公平な取扱いや一方的な解雇などに関する職長への不満が従業員の内を高まってきており, それが労使の対立を一層激化させていた。当時の職長はそれら従業員の苦情を充分に処理する能力もなかったが故に, 職長の専制的能度を抑制し従業員の苦情を処理する為にも, 従業員の意見を経営者にまで伝達し, 苦情を処理

する明確な手続・民主的な制度が求められたのである⁽⁴⁾。このような苦情処理手続の明確化による職長の専制的な活動の制限は、同時に全国戦時労働委員会の忠告でもあったが故に、従業員代表制は一層普及した⁽⁵⁾。

(3)戦時中の政府機関による奨励

第一次世界大戦中、特にアメリカが参戦した後、生産の安定化、特に軍需品生産の増大の要求が強かった。しかも労働力不足・激しい労働移動・労働の強度化・それに対する労働者の不満などの諸条件の下にあって、戦争目的遂行の為に労使が協力し、労働争議を出来る限り避けうるような制度が必要であった。労働組合の中心たる AFL は1917年3月戦争に関する政府の政策を支持することを決定し、その条件として組織労働者の運動を未組織労働者をも含めた全賃労働者の代表として政府が認めること、および国防政策を決定・運営する全ての政府機関に組織労働者の代表を送りこむことが提案され、これが政府によって承認された。ここに労働組合の代表者をも含む全国戦時労働委員会が、経営者と従業員の組織との交渉を積極的に促進した⁽⁶⁾。しかし1919年の産業協議会における経営者代表の見解は、従業員代表者は企業外部の代表を選ぶべきではないとされたが故に、労使の団体交渉の形態として従業員代表制が一層促進されることになった。⁽⁷⁾このような政府機関による従業員代表制の奨励は法的強制力によって行われたために、第一次世界大戦後はその大部分が消滅してしまったのである。

(4)戦後の労働争議の増大

第一次世界大戦後のアメリカの労働組合運動の全般的・実証的な説明は既に述べたところであり、ここに再び詳説はしない⁽⁸⁾。特に注目すべきことは、戦時中の労働条件の悪化と生活費の急騰への対策として、労働者は労働条件の改善・賃金の引上げを要求して全国各地に大規模な激しいストライキを展開したことである。例えば、表Ⅲに示されるように、1917年においては報告された労働争議件数4,450件、その参加労働者数1,227,254人

に対し、1919年には夫々3,630件、4,160,348人となっている。1919年には特に鉄鋼、石炭産業において全国的に多数の労働争議への参加者を数えている⁽⁹⁾。

表Ⅲ 労働争議件数及び参加労働者数

年	報告された労働争議数	参加労働者数	年	報告された労働争議数	参加労働者数
1915	1,593件	950,000人	1923	1,553	756,584
1916	3,789	1,599,917	1924	1,249	654,641
1917	4,450	1,227,254	1925	1,301	428,416
1918	3,353	1,239,989	1926	1,035	329,592
1919	3,630	4,160,348	1927	734	349,434
1920	3,411	1,463,054	1928	629	357,145
1921	2,385	1,099,247	1929	903	230,463
1922	1,112	1,612,562	1930	618	1561,52

Labor Research Association, Labor Fact Book, 1931, p. 138.

このような労働争議が企業の計画的・継続的な生産を妨げることは明白であり、しかも需要が急速に上昇していく過程にあってはこのような頻繁に生じる生産の中断が個々の企業に大きい損害を与えることもまた明白である。ここに経営者は生産の安定・産業平和の維持更には労使協調を達成する為には従業員と集団的に交渉せざるを得ず、その形態として戦時中⁽¹⁰⁾に奨励された従業員代表制に再び注目するようになったのである⁽¹¹⁾。その場合契約の自由およびオープン・ショップ制を主張する当時の資本家達は、従業員の代表者は夫々の企業の実情をよく知っている当該企業の従業員から選ぶべきであると主張し、企業外部からの代表者・労働組合の代表者との交渉を排除しようとしたのである⁽¹²⁾。このように従業員代表制によって労働組合を代用させ、更には労働組合を不必要ならしめ、同時に労働組合を前提にし労使が同一水準の権限及び均衡した交渉力の下での団体交渉を回避しようとしたのである。このような資本家の要求は、同時に1930年代の御用組合結成への資本家の援助と同一基盤に立つものであ

る。そこに資本家は独立の労働組合を企業から排除し、団体交渉を回避し、それらによって労働争議を未然に防ぎ或は早期に解決する為に、一工場又一企業のための従業員代表と話し合いを行う従業員代表制を導入したのである⁽¹³⁾。

生産を安定させ、更には労使協調を達成しうる為には、単に争議が発生した場合の処理のみならず、また労働組合を企業から排除するだけではなく、むしろ積極的に企業内での労働者の作業統制を強化し更には職場外部での従業員の生活に干渉する必要が生じる⁽¹⁴⁾。そこに民主的な従業員代表制などによって福利厚生制度やレクリエーションなどを取扱い、それによって従業員の個別企業への依存度を高め、企業帰属意識・組織精神を高めていく必要があった。

(5)急進的労働組合の発展

第一次世界大戦後の労働組合の他方の特徴は、1917年のロシア革命の影響の下に急進的労働組合が次第にその影響力を拡大して来たことである。⁽¹⁵⁾ 当時の代表的な急進的労働組合としては1905年に結成された Industrial Workers of the World; 1914年に United Garment Workers of America から独立した Amalgamated Clothing Workers, 1920年に結成された Trade Union Educational League (1929年9月 Trade Union Unity League に改組される) などがある。このような労働組合は、独占が形成され合理化運動が展開される中で次第にその数を増大させていった半熟練・不熟練労働者を含み、銑鉄・金属・石炭などの基幹産業にその勢力を拡大していった。これらの労働組合は、その構成員の性格からしても、AFLの保守的な職種別組合主義に反対し産業別労働組合主義更には体制の変革をも主張したのである。

この急進的組合その政策においてもまた具体的な運動においても激しい方策を採用した。従って資本家階級にとっては、資本主義経済制を維持する為にも、この急進的な労働組合への対策が重要なものとなった。即ち

「今日の社会における最大の危機は、社会の急進的な要員の間には教育がないままに、また彼等の中に責任ある権限がないままに、集団の力 (group power) が意識されていることである。労働者間における法外な急進主義への最大の攻撃は責任ある労働者の中に正当に構成された権限を承認することであろう⁽¹⁶⁾」といわれている。ここに労働者に労働条件や雇用条件への発言権が支えられ、この発言機会への代価として責任が要求される。即ち「特権はそれ相当の責任を伴い、従って労働者の産業への参政権 (industrial enfranchisement) は、経営者の場合と同様、労働者についても忠誠と誠意ある交渉を要求することが認められねばならない⁽¹⁷⁾」とされる。ここに労使は平等の権利と責任の下に partner となるとされ、労使の利益の共通性が強調される。この partnership の思想が「労使協調制度」として具体化され、従業員代表制もその一部において利益分配制度 (profit-sharing plans) と結合し、或はそれと並んで、重要な制度とされたのである⁽¹⁸⁾。従って当時の激しい労使の対立・急進的労働組合への対策として、資本家は産業平和を維持・強化していく為にも自ら進んで従業員代表制を導入せざるを得なかった。

(6) 民主主義思想の普及

雇用条件・労働条件の決定或は日常業務への従業員の発言権の承認は、それが民主主義思想に合致するものとして一層促進された。教育の普及、特に1915年頃からの外国移民労働者に対するアメリカ市民教育の普及とも合まって⁽¹⁹⁾、市民生活または政治における民主主義が、産業においては資本の専制主義の前に全く否定されてしまっていることが次第に意識されるようになって来た⁽²⁰⁾。そこに労働者の雇用条件・労働条件への発言要求が憲法に保障する民主主義原理によって正当化され、民主主義を産業において実現するという思想の下に従業員代表制が実施されたのである。従業員代表制の組織形態も民主主義原理に合致するように、例えば連邦制に似せた形態が採用された制度もある。ここに従業員代表制は民主主義原理

を実現する制度として設置されたのであるが、それには限界があり似て異なる民主主義であることが自覚され、自からの思想的基盤によってしても従業員代表制はその崩壊過程をたどっていったのである。

以上によって明らかな如く、独占資本は第一次世界大戦後の恐慌に直面し、一方においては新しい機械設備の導入或は合理化運動を展開しながら同時にそれに伴う多数の不熟練、半熟練労働者の作業能率を如何にして高めるかという問題に直面した。その為に心理学において明らかにされた人間の自己発現欲求を管理に適用し、従業員の日々の作業活動に大きな影響を与える一部の事項について意見の発言を許容した。このような従業員の意思表示は経営者と現場従業員の意思疎通を促進し、組織の大規模化に伴う弊害を予防することになる。同時にそれは、一部の経営政策への意見の発表によって、従業員の企業帰属意識・忠誠心・組織一体感を高め、企業全体のモラルを高めようとするものであった。それは更に partnership の思想と結びつき、労使の対立を緩和・隠蔽する意図を持ち、それによって当時の激しい労働争議に対処したのである。企業一体感を強めることは、他方において、企業外部の独立した労働組合を企業から排除し、或は無用化し更には労働者の横の団結を妨げるものであった。中でも急進的な労働組合に対しては、経営者団体を通じて厳しく弾圧すると共に、企業内においては、発言機会の代価として責任を要求し、それを体制内に引き留めようとしたのである。このように労働組合に対しては色々な圧迫策がとられるが、もはや19世紀における如く暴力的には弾圧しえない段階に至り、また従業員組織との集団的な交渉はもはや認めざるを得ない段階に至って、独占資本も労働組合弾圧の態度を修正し⁽²¹⁾、むしろ独立の労働組合との団体交渉を回避し、自己の企業の従業員代表者とのみ交渉するようになったのである。しかもこのような従業員代表制を、当時の中心的労働組合たる AFL の限界をついて、独占資本の主導権の下に機先を制して導入した。そこに産業構造の変化にもかかわらず、伝統的な職種別組合主義を固執し

ていた AFL は、従業員代表制の発展に充分対処しえなかった。しかし産業別労働組合主義の運動と従業員代表制の持つ本質が次第に意識されるに至り、労働組合を前提とする団体交渉の慣行が普及していくのである。

—1969. 1. 25. 未完—

- (1) Daughy, C. R., *ibid.*, p. 628. Watkins and others, *ibid.*, p. 852. Burton, E. R., *ibid.*, p. 55.
- (2) Burton, E. R., *ibid.*, p. 57.
- (3) Cf. Daughy, C. R., *ibid.*, Chapter 9.
- (4) Hackett, D. C., *ibid.*, p. 648.
- (5) Burton, E. R., *ibid.*, p. 69.
- (6) Perterson, F., *American Labor Union*, 大前朔郎・安屋和人訳 昭和35年. 25~27頁. 松井七郎, 「米国労働運動史」昭和22年. 216~230頁参照。
- (7) Watkins and others, *ibid.*, p. 873.
- (8) 拙稿「人事管理成立の諸要因」六甲台論集第14巻4号。
- (9) Labor Research Association, *Labor Fact Book*, 1931, p. 140.
- (10) Burton, E. R., *ibid.*, p. 63. Watkins and others, *ibid.*, p. 851.
- (11) Burton, E. R., *ibid.*, p. 28.
- (12) Watkins and others, *ibid.*, p. 873.
- (13) Hackett, D. C., *ibid.*, p. 647.
- (14) Burton, E. R., *ibid.*, p. 66.
- (15) 拙稿, 前掲論文参照。
- (16) Hoopingarner, D. L., *ibid.*, p. 73.
- (17) Hackett, D. C., *ibid.*, p. 73.
- (18) Scott, W. D., Clothier, R. C., and Mathemson, S. B., *Personnel Management*. 2nd ed., 1931, p. 452.
- (19) Cf. Hoopingarner, D. L., *ibid.*, pp. 213~214.
- (20) Cf. Daughy, C. R., *ibid.*, p. 633.
- (21) Burton, E. R., *ibid.*, p. 276.