

西ドイツ企業における労働者取締役(一)

—その実態を中心として—

二 神 恭 一

目 次

- 一、序
- 二、労働者取締役のフォーマルな地位
- 三、労働者取締役の所管の実態
- 四、包括的共同決定の問題
- 五、労働者取締役の人的背景(以下次号)
- 六、行動の傾向について
- 七、労働者取締役と経営的社會政策の理念
- 八、むすび

一 序

11 西ドイツ企業における共同決定制は、経営協議会(Betriebsrat)、監査役会への被用者代表の選出(Entsendung von Arbeitnehmervertretern)、労働者取締役(Arbeitsdirektor)から成り立っている。(1)これは、われわれの企業体制の基

本構造からして、きわめて「劇的な制度」であり、発足当時から社会的・政治的に激しい議論の対象となった。そしてそれらは、すでに一〇年以上を経過した今日においても、依然として「政治的に熱い戦いの制度」である。

だがわれわれは、一〇年以上にわたる、企業での経験に関心がある。それらの諸制度は、実際の企業の場合において、どのように運用され、いかなる効果を生んでいるのか。経済民主主義ないし労使共同 (Partnerschaft) の理念は、企業のなかではたして実現されているのであろうか。われわれは実態を知らなければならぬ。

ところが、この共同決定制の実態にかんする研究は、ノイローにしたがうと、むしろ西ドイツ以外で、企画され、着手されている。⁽²⁾ たとえばブルメンタール、スピロなどの成果があげられよう。⁽³⁾ そして一方「ドイツの科学的文献においては、これまで、共同決定という重要な制度について、きわめてわずかの叙述しかない……」⁽⁴⁾ という奇妙な有様であった。だが数年前からは、西ドイツでも、経験的研究が盛んになるにつれ、詳細な実態報告がなされるようになってきた。

そのひとつとして、ノイローの研究成果があげられよう。⁽⁵⁾ かれはとくに、一、工業経営における秩序の様式変化 (Stilwandelung) が、どの程度、歴史的・理論的に論証されるべき現象であるか、二、共同決定の実践は、どのくらい工業大経営において、新しい社会秩序 (Sozialordnung) を構築することができるか、三、ドイツ連邦の重大な状況のなかで、新しい経営様式の形成は、なにを意味するか、という研究課題をかかげ、鉄鋼業における共同決定制の実在社会的分析をこころみた。

またハンブルグ大学の産業政策研究所 (Institut für Industrie- und Gewerbepolitik) においても、ホイクトの指導下に、一九五六年から六一年にかけて、共同決定制の実態がきわめて精力的に調査された。とくにホイクトの纏めた膨大な論文には、「共同決定は企業管理にいかなる影響をおよぼしうるか」という研究目的が貫かれており、「被用者の

共同決定が、どのように投資の種類と範囲を変えるか、……市場経済的チャンスに対する反応に、どのような影響をおよぼすか、……」といった、経営学的にきわめて興味深い問題が、数多くとり上げられている。

われわれとしては、研究課題の類似した、ホイクト一派の成果によりながら、西ドイツ企業における共同決定制の実状を検討したいと思うのであるが、ただこの小論では、ひとまず労働者取締役のみに問題を限定し、企業の人事制度 (Personalwesen)、その他に対する、その実際上の影響力をのぞきらかにしたい。そのほか、労働者取締役の人的背景行動の傾向にも言及する予定である。

なお *Arbeitsdirektor* は、一般に「労務担当取締役」ないし「労務取締役」と訳出されている。しかしここでは、*Arbeitsdirektor* の権原が被用者の共同決定権にあり、またそれを規定した法律の上で、とくにその職務範囲が確定されていない側面に着目して(第二章参照)、「労働者取締役」ないし「労働側取締役」とするのが、より適切であると考えられる。もっとも *Arbeitsdirektor* に就く人物は、必ずしも労働者出身ではないので、「労働者取締役」とするのは、とくに適切とはいえない。けれども、以下で論ずる事柄は、すくなくとも「労務担当取締役」ないし「労務取締役」としておこる問題ではない。

注(1) Gutenberg, E., *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 1962, S. 18. 小川列・二神恭

一訳・企業の組織と意思決定・ダイヤモンド社・昭和三十九年・一二頁。

(2) Neuloh, O., *Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung*, Tübingen 1960. Vorwort.

(3) 西ドイツの共同決定制にかんするアメリカ、フランスの文献として、ノイローはつぎのものをあげている。Blumenthal,

M., Codetermination in the German Steel Industry. New Jersey 1956; Spiro, H. J., The Politics of German Codetermination, Harvard University Press Cambridge 1958; Hartmann, H., Authority and Organization in German Management. Princeton 1959; Langer, E., La Cogestion en Allemagne, Lütich 1957. このほか、トーマン、ノルマンの報告などについては、すずた田杉、市原教授の訳がある。その内容が紹介されている。高瀬莊太郎編・労使協力と会社経営・森山書店・昭和三十一年、市原季一稿・西独企業における共同決定の実態・HR第九巻・八号。

- ④ Voigt, F., Vorwort in: Hauck, R., Sozialpolitik der Unternehmen. Unter dem Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Köln und Opladen 1963.
- ⑤ Neuloh, a. a. O.
- ⑥ Voigt, F., Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung. in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Gesellschafts- und Sozialwissenschaften, N. F., Bd. 24/I. Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. 1. Bd. Hrsg. Walter Weddigen. Berlin 1962.

二 労働者取締役のフォーマルな地位

労働者取締役の権原は、被用者の共同決定権 (Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer) にある。⁽¹⁾ 経営管理の代表機關における被用者の共同決定権は、一つの一つの法律によって規定されていることは、周知の通りである。すなわち、
 das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen in den Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951 (MtbG) 共
 同決定法。

das Gesetz zur Ergänzung des Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7. August 1956 (MtbErgG) 共同決定補足法。

このほか、これら二つの法律は、はつきりとして、あるいは暗黙裡に、つぎの三つの法律を参照することを指示している。すなわち、

das Gesetz über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien vom 30. Januar 1937 (AktG)

das Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20. April 1892 (GmbHG) das Allgemeine Berggesetz vom 24. Juni 1865 (ABG)

法律名からも判明するように、共同決定法は石炭業と鉄鋼業にかぎられている。すなわちその経営目的が、主として石炭・褐炭・鉄鉱石の採掘、またはそれらの選鉱ないし洗鉱・コークス化・融合・煉炭化にあるすべての企業は、同法の適用をうける (§1 Abs 1a MtbG)。鉄鋼業では、いわゆる統一会社 (Einheitsgesellschaft) にはいる企業も、共同決定法の適用をうける (§1 Abs 1b MtbG)。ただ、同法のおよぶ範囲は、株式会社・有限責任会社・鉱山会社にかぎられ、しかも一〇〇〇名以上の従業員をもつ企業とされている (§1 Abs. 2 MtbG)。そして同法の二三条により、この法律の適用下にあるすべての企業にあっては、労働者取締役が任命されなければならない。

労働者取締役の任命は義務的である。これらの企業においては、労働者取締役の任命がなければ、取締役会は不完全 (unvollständig) である。労働者取締役の選任は監査役会でおこなう (§12 MtbG, 75 AktG)。取締役会において労働者取締役を欠いたときには、管轄の裁判所 (Gericht) が、それを任命することができるとされている (§76 AktG)。労働者取締役が

著るしい義務の侵害をなしたり、正常な経営管理活動を欠くような場合、監査役会はその任命を取り消す権利を有する (§ 75 Abs. 3 AktG)。ところが共同決定法によると、監査役会による労働者取締役の選任は、監査役会における従業員代表の過半数の意向に逆らうことはできない (§ 13 Abs. 1 Satz 2 MitbG)。

周知のように、労働者取締役は、法律上、他の取締役と同権的である。そこでかれは、公共の利益を考慮しながら、他のメンバーと協力して、経営管理をおこなう義務がある。かれがこれを犯すときには、損害賠償の責がある。

当然ながら、労働者取締役の職能は、本来、一定の部門業務を遂行することにつきるものではない。労働者取締役は他の取締役と同権的であるから、その活動は、根本的には、包括的であり、共同決定的なものである筈である。ところがそれにもかかわらず、労働者取締役の職務範囲を限定することが、じつは可能である。まず第一に、任用契約 (Anstellungsvertrag) がそのような取極めをゆるす (§ 12 MitbG. V. n. § 75 Abs. 1 Satz 4 AktG)。さらに重要な点は、各取締役の署名権 (Zeichnungsbefugnis) と義務的職務範囲は、定款によって規制されうるということである。

労働者取締役の職務範囲が、原則的には、任用契約と定款を通じて限定され、その共同決定活動が規定されうるように、業務規程——ここでは取締役会規則である——が取締役会内部での共働の細目を規定する。すなわち「労働者取締役は、法的代表権をもつ機関の他のメンバーと同じように、全体機関と一致協力して、その職務を遂行しなければならない。業務規程がその細目をきめる」(13 Abs. 2 MitbG)。

業務規程の中心となるのは、業務分担計画 (Geschäftsverteilungsplan) である。それは各取締役の直接的な職務範囲をきめるものである。ここで重要な点は、監査役会または定款が規定しないかぎり、取締役会みずからがそれを作成しうることである。監査役会とは異なり、取締役会は根本的に非平等の構成であるから、他の取締役が統一戦線をつくると、労働者取締役は多数決に敗れる。この点で労働要素の受託者 (Treuhand des Faktors Arbeit) として行動す

るという、労働者取締役の任務は、法の上では不十分にしか保障されていないといえる。立法者は、労働者取締役の活動の制限を撤廃することをしなかつたので、労働者取締役の共同決定活動に対する制約が、合法的かどうかは、個々の場合に判決に委ねられる。

共同決定補足法は、親会社 (Dachgesellschaft) における労働者取締役の法的地位を規制している。とくにその一二三条は、共同決定法とは異なった規定をなしており、興味深い。すなわちその一二三条によると、支配会社 (Holding-Gesellschaft) の労働者取締役は、監査役会の単純多数決によって、つまり被用者代表の多数の意向に反しても、選任された解任される。この点で、補足法は一步後退した感があり、ホイクトもこの規制を「共同決定の水増し」⁽²⁾とべている。ただ現実には、このような事態はまだおこっていないようである。

労働者取締役の任期は最高五年である。法律は再任をさまたげず、また実際にも再任はおこなわれている。そして、この任期および再任のなかに、じつは非常に重要な問題がふくまれている。労働者取締役となつてゐる人が、高給の地位を維持しようとするならば、監査役会にいる被用者代表たちの考えに即して、かれの目的なり行動様式を打ち出さなければならぬ。ホイクトがいうように、「労働者取締役の目的体系 (Zielsystem) において、ある職務が法外な緊迫性をおび、ほかの、それ自体企業にとってより重要な職務が軽視されるにいたる」⁽³⁾のである。

ところで法律は、じつは労働者取締役の職務領域を確定していないのである。法の選んだ概念からは、たんに、労働者取締役は、取締役会において、社会的・人事的問題の解決 (Lösung der sozialen und personellen Probleme) に権限がある、と推論されるにすぎない。ハウックによると、労働者取締役が主として社会・人事制度 (Sozial- und Personalwesen) の職務領域にかかわるという事態は、立法の強制的結果ではない。かれの整理するところにしたがうと、⁽⁴⁾この二つの理由にもとづく。

1. 実際上の必要性。

2. 被用者の共同決定の理念に対する、ある程度あやまった解釈、ならびに所有者代表ならびに被用者代表の一定の行動様式。

まず最初の理由について、ハウックの説明をきこう。かれによると、各取締役が経営管理の全問題にかかわることは、企業規模が拡大し、その活動が複雑化した段階において、ほとんど不可能である。このため、いわゆる業務の分担が必要となる。各取締役は一定の領域に対して、とくに責任をもつこととなるのは、理の当然だという。けれども、ハウックの説明では、なにゆえ労働者取締役が、社会制度ないし社会・人事制度にかかわるのか、必ずしもあきらかではない。おそらくかれがそうした領域を担当することにおいて、従業員の利益がもっともよくみ込まれると一般に考えられるからであろう。

つぎに第二の理由についても、ハウックの説明をきこう。労働者取締役の責任範囲を限定する場合、支配的な意見によれば、かれが社会制度の後見人となるかぎりにおいて、共同決定の理念には十分である。それだけでも、従業員層の利益はみたされるというのである。ところがハウックによると、このような意見はあやまりであり、経済民主主義の理念を誤解している。かれの見解にしたがうと、共同決定がもっともよく成就されるのは、従業員の利益が経営実践のなかで普遍的に実現されるときである。このひろい範囲においてのみ、労働者取締役は、労働生活のなかで生ずる社会的葛藤の根源を知ることができ、経営的社会労働を意味深く左右しうるのである。ハウックによれば、「その所管形成そのものが、労働者取締役にとり合目的かどうかという問題よりも、どのように職務範囲を限定するかの問題の方が、より重要である」⁽⁵⁾。そこで、次節において、労働者取締役の職務範囲が、どのようなものであるかを、実態に即してみよう。

注 (1) ハイクトは、労働者取締役を共同決定制度の機関 (Organ) として、規定している。Voigt, a. a. O., S. 207.

- (2) Voigt, a. a. O., S. 211.
- (3) Voigt, a. a. O., S. 211.
- (4) Hauck, a. a. O., S. 36.
- (5) Hauck, a. a. O., S. 37.

三 労働者取締役の所管の実態

ここでは、労働者取締役の実際における所管範囲をみてみたい。当然に予想されることではあるが、それは企業ごとにかかなりの差異がある。つきにかかげる第一の事例は、ルール地方のある企業の業務分担計画である。⁽¹⁾それは、労働者取締役の職務範囲が、比較的せまいものの典型である。労働者取締役の決定権は、わずかの社会的事項 (soziale Angelegenheit) のみにかぎられている点に、まず注意しなければならない。最初にあげられている、取締役会全体の職務事項からも、労働者取締役の所管のせまさが推定されるであろう。もちろんいくつの場合において、労働者取締役は所管外の問題に参加することができる。すなわち技術担当取締役と営業担当取締役は、かれと経営管理上のいくつかの問題について討議する。

取締役会の業務分担計画

T = 技術担当取締役

K = 営業担当取締役

A = 労働者取締役・取締役会メンバー

I 取締役会全体

1. 法律・定款・業務規程により留保され、または監査役会ないし株主総会の決議によって委譲された事項。
2. 石炭経済問題、一般財務問題（後者の場合、取扱はK）。
3. a) 各種企業の取得ならびに譲渡、他企業に対する資本参加の取得ならびに譲渡。
b) 資本参加権の占有。
4. 組織・組合などの団体への加入・代表。
5. 業務分担計画変更の決定。
6. 支社の設置。
7. 一般管理の基本問題。
8. 法律・租税、保険、土地にかんする事項。
9. 株主、株主総会、監査役会、取締役会にかんする事項。
10. 年額 12000 ドイツマルク以上の賃貸料を伴なう賃貸契約。
11. 一件 10000 ドイツマルクをこえる、新設備・改築・拡張（取扱はT, K）。
12. 一件 10000 ドイツマルクをこえる担保・債務・保証の引受け（取扱・K）。
13. 一年以上会社を拘束する、重要な法律行為。
14. 一件 200 ドイツマルク以上におよぶもので、法律・労働協約・経営協定・就業規則にもとづかない社会費用、従業員に対する補助・施与、さらに部外者に対する補助・施与（取扱・A）。
15. 協定外の職員にかんする、人事事項ならびに住居事項（取扱・T, K, A）。

16. 株主総会ならびに監査役会における決議の実施の監督（取扱・T, K, A）。
17. 新聞関係。

II 技術担当取締役

1. 鑿坑設備とその運営。
2. ユークス製造，石炭合成物，化学工場。
3. 鉱山運搬施設。
4. 技術部門，とくに a) 鉱山運営部， b) 特許・測量部， c) 災害部， d) 採鉱部， e) 機械部門， f) 技術連絡部， g) 坑内保安， 坑内救助， 鉱山消火隊， 工場保全（参加者・A）。
5. 災害防止と作業保護（参加者・A）。
6. 工場建物。
7. 住居計画（参加・K, A）。

III 営業担当取締役

1. 財務制度。
2. 計算制度（営業簿記・経営簿記）。
3. 原価と統計（参加・T）。
4. 経営経済（参加・T）。

5. 会計。
6. 販売と発送。
7. 坑木をふくむ、購入 (参加・T)。
8. 材料計算と倉庫管理。
9. 賃金・給料計算。
10. 計算機をふくむ、一般事務管理。
11. 監査
12. 住居金融 (参加・T, A)。

IV 労働者取締役

1. 従業員の立場、および後進の確保 (労働力の募集)。
2. 従業員統計。
3. 住宅の建設、寮制度、工具・職員の住居の管理と授与 (参加・T, K)。
4. 社会保険関係もふくむ、工具・職員の人事 (参加・T, K)。
5. 埋葬料積立と共済基金。
6. 従業員保護。 a) 工場における保護, b) 家族保護, c) 健康保護。
7. 教育訓練 (参加・T, K)。
8. 工場内スポーツ。

9. 幼稚園・家政学校。
10. 社内報 (形態と内容の決定は取締役会)。
11. 鉱山従業員の住居。
12. 鉱山従業員とその扶養家族に対する保護施設。
13. 労働協約と就業規則。
14. 経営協定 (参加・T, K)。
15. 賃金競争。
16. 工場図書, その他の文化的施策。

ついで第二の事例として、ある労働者取締役の組織計画をあげてみよう。⁽²⁾ その活動と責任の範囲は、やはり比較的せまいものである。この労働者取締役の所管は、1、工具の労務、2、職員的人事、3、社会制度、4、管理の四部門に大別される。

1. 工具労務課
 - 人事記録, 協約・労働法, 賃金形成, 工場年金, 後進者教育, 補習教育, 工場保護。
2. 職員人事課
 - 募集, 協約・労働法, 工場年金, 給与計算, 営業員教育制度, 技師教育制度。
3. 社会制度

従業員・家族保護、図書、工場内医療サービス、クラブ、傷害者の配置、工場食堂、住居管理、工場疾病金庫。

4.

管理一般管理、事務施設、事務機械、事務所、郵送部、電話室、印刷所、工場客室、情報部、車庫。

双方の組織計画のあいだには、さしあたり実質的な差異はない。いずれの労働者取締役も、社会的な特殊職務を担当している、全くの人事の長の感がある。ただ特色といえば、あとの事例にある「管理」の項目であろう。そこであげられている個々の問題は、大部分が作業を準備する活動であり、従業員にとっては興味ないものだといえる。この点について、ハウックは「労働者取締役の所管における、質的に興味ない活動領域への量的拡大」という表現をなしている。⁽³⁾

なおハウックが、石炭業企業でおこなったインタビューの内容は、なかなか興味深いものがある。それらの企業にあっては、被用者の共同決定は「砂糖入ビンで捕えておかなければならない、一種のうるさいハエ」とみられていることが多いという。ある石炭コンツェルンの総括支配人は、その労働者取締役に対する「良好な関係」について話したが、労働者取締役を忙しきさせ、かつ安心させるために、かれにカネを使わせるのだとのべたのち、率直にこう告げたといわれる。「余病を併発しないために、われわれは労働者取締役にビスケットをあたえているのであって、結局われわれは、このことのために、かれが成功するようにさせているのだ」。以上は極端な事例であるが、いずれにしてもこのことは、態度いかによって、いかに被用者の共同決定が軽視されるかをしめしている。

ところで石炭業の場合、労働者取締役の活動が一般に限定される、当然の理由もあげられうる。労働者取締役は本社にいる。各所に分散している鉱山には、鉱山法によりただひとり責任を有する経営支配人または鉱山支配人 (Betriebs-

bzw. Zechendirektor) が配され、かれが管理をおこなう (leiten)。むしろ労働者取締役も鉱山へ代理者を派遣して、その影響力をつよめうるし、またそうするであろう。けれども、すでに石炭業企業の組織は、このかたちで、労働者取締役の活動を限定してしまう。

さらに指摘すべき点は、石炭業における共同決定が、鉱山事業主の因襲的態度 (traditionsbewusste Haltung) により、十分に実現されていないことである。この産業部門では、労働者取締役はパートナーというより、侵入者としてみられている。事態がこのような状況のみであれば、われわれは悲観的にならざるをえない。

ところで既述のような事例とは全く対照的に、労働者取締役の職務範囲が、比較的にはびろい事例もあることに、われわれは注意しなければならない。この場合にかれの職務範囲は、一定の社会施設の管理と、付加的な社会費用の配分のみならず、人事制度の全体領域、すなわち作業配置 (Arbeitsensatz)・災害防止・提案制度・教育訓練・賃金制度・作業医療などにおよんでいる。つまりそれは、ハウックのいう広義の労働制度におよんでいるのである。そして、かれのいう広義の労働制度は、ポットホフやハックスのいう人事制度と同じひろがりをもつと解される。⁽⁴⁾ある決定が労働力という生産要素にかかわるすべての場合、つまり生産過程における従業員の立場と活動が、ある措置により直接的に影響をうける一切の場合に、労働者取締役はそれらの決定に責任をもって参加するのである。ここに、共同決定の最適な実現がみられるのであり、労働者取締役をして被用者の権利の番人 (Hüter der Rechte der Arbeitnehmerschaft) たるしめる前提が、みたされているのである。⁽⁵⁾「製鉄所の経験報告」という副題のある、ユンクブルートの著書は、まさにこのような事例をしめしている。

「労働領域」新設計画

1. 作業活動

最適な作業活動の基本問題、作業・時間研究、配分時間および材料の流れの研究、時間優差・係数の基準、原価担当者と原価場所計算の基準、業種評価、能力給付度の基準、工員・職員の賞与、従業員業績の決定、技術上の影響要因の決定、出来高払いの確立と導入、業績統制、時間管理、統制の利用、管理者・一般従業員の教育の際の協力、工場設備・施設の新計画の際の協力。

2. 賃金決定

賃金支払いの根本問題、作業分析、工員・職員に対する作業評価、賃金・作業価値カード、作業場所形成、賞与に対する貢献要素の調査、教育訓練の際の協力。

3. 作業配置

人員配置、労働力需要の調査、個人と集団の目的的な投入、集団の編成、交替計画、工員・職員の選抜の際の助力、見習工の需要調査に際して協力すること、人員要件の再検討、教育訓練の協力。

4. 作業保護

作業保護に対する基準と規定、事故の予防措置、機構・工場の安全施設の統制、工場内交通における危険要因の除去、作業保護手段の点検と開発、事故報告の利用、事故原因の統計とその利用、爆破作業の監督、事故係・職場管理者・クレーン管理者・初入工員を教育する場合の協力、工場設備・施設の新計画の場合の協力。

5. 健康サービス

事故と疾病の際の応急手当、編入・配置転換その他の要件の際における肉体的適性の研究、工場衛生・作業場所の監視（毒薬・塵埃・熱・騒音など）。および共同施設の監視、工場施設・施設の新計画の監視。

作業生理：健康上のぞましい作業場所の形成、面接時間の社会医学的な相談、班・集団研究、保健室、応急手当の施設、保健

係と技助員の教育訓練、工場設備・施設の新計画の際の協力。

6. 工場心理

見習工・新入工員・特殊職場・事故の場合の心理的適性研究、人事考課の基準、教育訓練係の啓発、管理者教育と安全教育の場合の協力、職場形成（色彩、光、空間）、心理上の相談、相談の場合の協力、事故報告の利用、工場設備・施設の新計画の際の協力。

7. 労働協約、記録・統計

労働協約と経営協定の交渉、労働契約上の問題の相談、労働法問題、（労働裁判所）第一審の訴訟代理、労働時間問題、転職、人事・社会・賃金にかんする統計と情報の把握と利用、法学・社会科学の文献の理解と利用。

8. 労務事務（工員）

つぎのような事項にかんする管理技術上の取扱い。すなわち工員の要件、募集、選抜、配置、配置転換、昇進、解雇、人事書類、人事カード、身分証明書、休暇計画、出勤管理、協定による特別給付の取扱い、配置課の管理、実習生の配置。

9. 人事事務（職員）

つぎのような事項にかんする管理技術上の取扱い。すなわち職員の要件、募集、選抜、判定、配置、配置転換、昇進、解雇、人事書類、人事カード、身分証明書、休暇計画、出勤管理、職場明細書、分類・再分類のための準備、協定による特別給付の取扱い、時間外労働の管理。

10. 見習用の職場

選抜の際の協力、見習工全員の基本課程、見習工の経営教育、判定、実習生配置、国際的な見習工交換、工場学校教育、再教育クレーン操縦学校、予備部品・修繕のための注文。

11. 営業・技術の見習制度

生産にかかわらない見習員の教育、配置転換計画、再教育、実習。

12. 補習教育

後進者の養成と、其働者たるための職業補習，製鉄所の補習課程，技師と営業員の特殊補習，管理職員の補習，会議，経営外の課程・会議への出席，教育目標・計画を樹立する場合の協力，才能開発と奨学。

13. 扶助

貸付，担保貸付，資金差引，住宅建築費貸付，住宅相談，旅行費立，文化施設，工場食堂貸借者の監督。

14. 社会的扶助と工場保護

原理，啓蒙と援助，重災害者保護，年金決定の再検討，社会保険問題における法律相談，保険契約者と社会裁判所の際の代理，監督者教育の際の協力，工場保護員の面会時間，家庭訪問，病室訪問，児童の送迎。

15. 老齢保障

工場年金，団体一災害保険，社会扶助組合，補助金。

16. 住宅課

住居需要の調査，工場建設の住居の把握，住居の調達，住宅管理，新築金融，建設者による新築，住居の交換，住居相談。

17. 従業員施設

更衣室，浴室，食堂，喫茶室，自動車・自転車置場，工場設備・施設の新計画の場合の協力，工場図書館，休憩室，休養。

18. 工場疾病基金

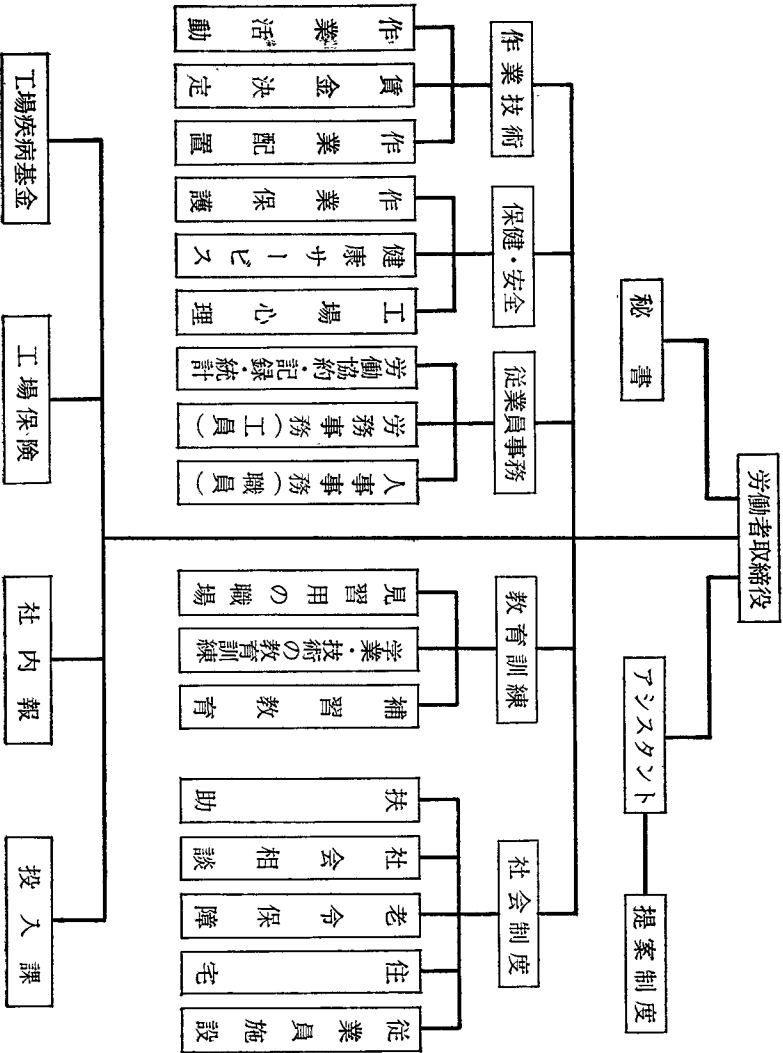
19. 工場保険

職場保護，工場消防隊，工場設備・施設の新計画の場合の協力。

20. 社内報

21. 投入課

割当られた労働力の受容れ，新入者の教導と配属，判定，職員の監督と統制，工場用地の整地・清掃の遂行。



22. 管理者の人事事項

23. 提案制度

基本問題、審査の基準、提案の取り、審査委員会の準備と開催、運用の監督、終止。

この組織計画は、またつぎのような組織にあらわされる(6)。(图表参照)。労働者取締役の所管は、従業員と直接的な関係のある、すべての生産経済的事項をふくんでいる。作業活動・賃金決定・作業配置が、労働者取締役の直接の職務とされた点だけからでも、かれの職務解決は、はるかに適切におこなわれることとなろう。

ところで、労働者取締役の直接的な所管が限定される事態は、かれが、その直接の責任領域に属さない事柄の解決にも、積極的に協力しようものならば、さほど問題とすべきではないかもしれない。けれども実態は、必ずしもそうではない。次節において、この点を検討してみよう。

注 (1) Hauck, a. a. O., S. 38.

(2) Hauck, a. a. O., S. 41.

(3) Hauck, a. a. O., S. 37.

(4) この点については、このものを参照されたい。二神稿・ハックスの人事政策論・早稲田商学一六六号。

(5) Jungbluth, A., Arbeitsdirektor und Betrieb. Erfahrungsbericht aus einem Hüttenwerk, München 1957, S. 26-29.

(6) Jungbluth, a. a. O., S. 34.

四 包括的共同決定の問題

立法者は、労働者取締役が包括的な共同決定 (umfassende Mitbestimmung) をなしうることを、根本的にみとめている。労働者取締役は直接の所管のほかに、包括的な共同決定をなしうるのである。このような共同決定の、実際上の可能性はどうかであろうか。

労働者取締役の実際上の立場は、多くの場合において、法規とはかけはなれている。結論からいうと、かれは企業政策の全体 (Gesamtheit der Unternehmenspolitik) に作用をおよぼすことはできない。このようなかたちの共同決定は、著るしい緊張状況をまねく。それをあえておこなう労働者取締役は、大抵、従業員や経営協議会の側からすぐにも使用者側の奴僕とみなされ、不適格者の烙印をおされる。

一体、労働者取締役は全般的管理者 (general management) となるべきものであるか。これに対する、一般的な答えは、ほとんどできないようである。けれども、*キヤ*専門化 (Spezialisierung) ということが、労働者取締役の共同決定を覆す口実となっている。だがハウックがいうように、原則的に、専門化のために、労働者取締役の共同決定を一般にせよめるとしても、そのような事態で共同決定の意味は、みだされるとは考えられない。

いまひとつ指摘されるのは、労働者取締役自身のある態度であって、自らその領域を限定し、その枠内でのみ積極的、成功裡に活動しようとする傾向である。いわゆるスペシャリストのある種の行動様式にほかならない。かれは自己の領域においては積極的であるが、他の領域の問題に対して消極的である。こうした態度はまた、当然ながら、包括的な共同決定に対する消極的態度となつてあらわれる。調査においては、とくにこのような態度が検出されたという。たとえばインタビューで、労働者取締役は企業政策の一定の基本問題にきわめて控え目な態度をしめし、その数

人は経営的投資政策の基本問題に、躊躇しつつ意見をのべたという。かれらにとつて、まさにそこは、所有者代表の御料地 (Domaine) だったのである。労使がそれぞれの領分を意識し、尊重しているところでは、とくに労働者取締役が全般の問題につとめて口出しするのを避け、むしろ一步退いている場合、たしかに企業において、ある秩序は保たれる。だがハウックの批判するように、労働者取締役が権利の行使をさまざまに、職務を遂行できないとき、経済の民主化はありえない⁽¹⁾。

被用者の共同決定は、企業の意味形成の円滑な活動をさまたげるといふ主張が、所有者側からなされている。ハウックによると、そのことは共同決定の「制度」のせいではなく、企業家的思考と行動を、新しい価値と原則に方位させえない結果である。たしかに、労働者取締役が狭隘な所管活動のみをおこなない、営業担当取締役と技術担当取締役が、前者の反対に遭遇しないことを承知して、意思決定をなしているかぎり、効果的な民主的企業体制もありえないし、新しい企業家行動もありえないであろう。

ハウックは、労働者取締役による、包括的な共同決定の一例をあげている⁽²⁾。その労働者取締役は、取締役にいて真の管理者たる役割を実際に果している。が、かれにとくに専門知識があり、説得力があるせいではない。それは、かれが合理的に考える企業家だということによる。かれにあっては、企業の全体の繁栄の方が、従業員の特定の利益よりも、大きいものであった。その活動は称讃され、人格も評価されているという。

このような特別な事例を別とすれば、鉄鋼業における労働者取締役の多数は、かれらの同僚と「正常」(normal)な関係にあることがしめされた。労働者取締役の、所管外の問題に対する直接的な影響力は、とくに明確に検出されないにしても、注目に値するほどのものであった。そこでは、取締役に会における集団決定 (kollegiale Entscheidung) の原理がとられていた。いくつかの会社では、取締役会議長をおくことさえ、考えられていなかった。また実際に労働

者取締役も、かれにふさわしい立場をみとめようとする、営業担当取締役と技術担当取締役の誠実な努力を指摘してゐた。もっともそれは、両者間に意見の食い違いが生ぜず、摩擦がおこらないことを意味するものではない。

ところで使用者側は、その際に、労働者取締役の創意と力を阻止しようとはしないのであろうか。もし阻止をこころみるとすれば、どのようなことがなされるのであろうか。ある労働者取締役の報告によると、かれは「包括的」な方法で、経営管理に積極的に参加する可能性をもっている。だがこれは、かれがある意味で目に見えない戦線と対峙することにほかならない。かれはあからさまな抵抗を全く感知しないけれども、同僚の消極的態度を感ずるのである。そしてこの状況は、公然たる衝突よりも、始末のわるいものだという。

ある労働者取締役の指摘によると、実際の共同決定事象を考察する人は、誠実な協力者という外的徴候を過大評価することを警戒しなければならない。労働者取締役の包括的な共同決定は、かれの士気沮喪という犠牲を払ってえられる。

たとえば労働者取締役は、どの程度の規模のスタッフをもちうるか。かれのスタッフの規模は、かれの活動の程度を知る、ひとつの目安となるであろう。ある石炭業企業の労働者取締役は、たったひとりの秘書 (*Sekretärin*) をつけてもらうのに、奮闘しなければならなかったという。

被用者の共同決定について、所有者代表はどのように考えているのか。鉄鋼業において、意見は二つに分かれています。質問された所有者代表の多数は、労働者取締役の活動をマイナスではなく、結局において有益だとする意見であった。かれらによれば、共同決定のなかには、社会当事者のあいだの討議の反イデオロギー化と客観化 (*Entideologisierung und Versachlichung der Gespräche zwischen den Sozialpartnern*) の可能性が、見出されるからにほかならない。

つまり共同決定は「調整の機関」(*Organ des Ausgleichs*)である。責任感のつよい、企業の利害に感受力のある、専

門的にもすぐれた人が、共同決定の代表に選ばれるならば、この調整機能は果される、というのである。このような多数の意見に対して、二人の所有者代表は、遠慮勝ちではあったが、消極的意見をのべた。そのひとりによると、共同決定は会社法に合っていない。つまり共同決定法はひとつの政略であり、会社法を適切に改正せずして、それに添加されたものである。だがそれ以上に、被用者の共同決定の挫折は、われわれの社会体制 (Sozialverfassung) に原因がある。社会体制の基本構造は、共同決定の導入にもかかわらず、変革されなかったし、また変革されないであろう。かれによれば、この社会体制なるものは、明確な戦線、敵対関係の考えに立脚しており、共同決定と矛盾するものであり、共同決定は阻止されるにちがいない、と。もちろんハワックはこの意見に批判的であって、被用者の共同決定が新しい理念にしたがって社会構造を形成する任務をもち、われわれがすでにふるい階級斗争観を棄てなければならぬ点を洞察していないとする。

このような意見をいなく人は、労働者取締役の活動に、懷疑をもつのは、むしろ当然である。かれの経営管理に対する包括的参加については、これらの所有者代表はごくわずかしら認識しようとしなかったし、全く必要ない、とさえ考えていた。労働者取締役はその所管内で十分急がしい筈だからというのである。かれらにしたがえば、根本的に、労働者取締役の機能に対する、かれらの消極的態度は、共同決定思考の「論理的弱点」の結果である。それでもとにかく、共同決定が機能しているのは、ひとえに、この非論理的秩序のなかで活動している、理性的人間のためである。

ある鉄鋼大コンツェルンの取締役会議長によると、労働者取締役がその所管をこえて、共同決定をなしようのは、例外的な場合にすぎない。きわめてまれな場合にのみ、かれは「企業家特性」(Unternehmergeist) をもちうるにすぎないからである。労働者取締役が自らを所管活動にのみ限定すると、「理性的」な男だといわれる。

石炭業における事態にもっと悪く、労働者取締役が所管をこえて、積極的に共同決定をなしようのは、きわめてま

れな場合である。石炭業における労働者取締役の共同決定は、適切な状況から比較的かけはなれていることが、一般的に確認された。しかもそれは、直接的な職務範囲の限定にとつてもいいうる。ここでもやはり、所有者側の意見があげられている。ある鉱山事業主によると、その支配会社の労働者取締役は、ほんのわずかの仕事しかしていないという。各鉱山支配人は独立しており、ひとりだけで責任をもっているからである。また、労働者取締役に情報を与え、かれの助言をきくために、どのようなかたちで、またどのくらいの間隔で、取締役協議がおこなわれるか。そこでは、協議はなるほど定期的になされている。だが、秘密事項の討議には、労働者取締役ははずされることが多かったという。その内容が秘密にされる保障は、必ずしもなかったからである。そこで鉱山事業主の話によると、労働者取締役をスキップする方途がとられる。つまり裏面工作 (Arbeit hintertum) が必要である。監査役会会長、取締役会議長と労働組合委員長のあいだで、実質的問題について、話し合いがおこなわれる。その場合、つねに穏便で、理性的な一致がえられたという。そしてこの協議の結果が、労働組合委員長を通じて、労働者取締役と、監査役会の被用者代表に伝えられるわけである。それは、ずっとこれまで承認されていた方法だという。

また別の鉱山事業主は、労働者取締役の活動を、無条件に、部分領域に限定すべきでないとする。要はその人的資質による。その事業主の話によると、ある労働者取締役を任命する直前に、この職位から坑夫頭 (Schichtmeister) にのびる命令経路が変更され、両者間の直接的接触を困難にする手筈がとられたという。

この業界のある著名な人物によると、企業における被用者の共同決定の問題性は、一方で労働組合側がそれを経営外的共同決定導入の橋頭保と考えながら、他方では個々の労働者取締役が結局ますますその所有者側と自己矛盾することにあり、労働者取締役が責任ある取締役として考え、行動するかぎり、かれに他の選択はありえない、と。この人物は、さらにつぎの見解をもあきらかにしたという。すなわち、労働者取締役の職位は、それが実質的に新し

い取締役職務を果さなければならぬのではないから、無用の長物である、と。つまり、産業にはすでに、社会取締役 (Sozialdirektor) ないし人事管理者 (Personalleiter) がいたではないか、と。

以上のべたところから判明するように、同一制度が問題でありながらも、実際の状況には著しい差異がある。これは、石炭業と鉄鋼業を比較しても、あきらかである。ハウックが強調しているように、石炭業における被用者の共同決定と、鉄鋼業のそれは、区別されなければならない。同じ法律事態が問題ではあるが、両産業部門において、共同決定が円滑に機能するための、実際的前提は異なっている。全体的に、石炭業は鉄鋼業よりも保守的である。さらに鉱山法の諸規定が、各鉱山の責任領域を取り締り、労働者取締役の直接的な指示権を阻んでいる。さらにまた、ハウックによると、鉱山事業主は、鉄鋼業の取締役よりも、新しい秩序観念に馴れ難い企業家類型 (Unternehmertyp) だということである。⁽³⁾

また労働者取締役の共同決定は、そのパーソナリティによるところが大きい。さらにまた、その共同決定は、この取締役の性格・見識・意思にもよる。加うるに、営業担当取締役と技術担当取締役の、資本所有者やコンツェルン支配者に対する関係も、また決定的である。このような依存・支配関係は、自立心の開花を萎えさせるものである。たとえば営業担当取締役ないし技術担当取締役が、内心では被用者の共同決定の理念に共鳴し、それを社会政策の有用な手段とみたとしても、石炭業または鉄鋼業の支配代理人たる立場から、そのような意見を表明することはできないこともある。

ところで、このような「頂点に対する関係」は、所有者代表の側のみならず、労働者取締役についても妥当する。これは直接的か間接的にか、労働組合の影響下にあり、⁽⁴⁾ またそうした事態は、必ずしも望ましくないことではない。

けれども労働者取締役にとって、なにもものにもなまたげられずに、その社会的職務を遂行するとき、労働組合から一定の距離 (Distanzierung von Gewerkschaft) を保つことができないならならぬであらう。

注 (1) Hauck, a. a. O., S. 49.

(2) Hauck, a. a. O., S. 50.

(3) Hauck, a. a. O., S. 53.

(4) ホイクトの調査によると、労働者取締役の職位に就いている人物は、通常、以前になんらかの組合活動にたずさわっており、この職位に就いてのちも、例外なく、組合員たることを止めていない (Voigt, a. a. O., S. 209.)。