

紹介

ドイツにおける従業員代表の活動事例（下）

藤 内 和 公

目次

① クレーゲほか『非工業地域における従業員代表』

事例一 クラウス・マン社

事例二 ナトロン社

事例三 シュッツ社

事例四 クルーゼ社（以上、五一巻三三号）

事例五 インテルヒュン社

事例六 フォンダ社

事例七 ヘリオス社

事例八 ファルケンブラウライ社

② デイボウスキ・ヨハンソン著『従業員代表による利益代表』ほか（以上、本号）

事例五 インテルヒュン社

この事業所においては人事部長および四人の従業員代表委員

と面接をした。しかし、使用者側と会ったのは一回だけであり、筆者の取材に応じることが使用者との関係を悪くするのではないかと代表委員会議長の懸念から、従業員代表との取材でも率直な話し合いというまでには到らなかった。この点では、本書のなかでも取材への協力姿勢に乏しいケースであった。それでも一カ月間の間に数回会って活動の様子を聞いた。

一 事業所の様子

この事業所は、アメリカ・ボストンに本社をおく、世界三〇カ国に事業所を有する巨大コンツェルンの一部門である。したがって、決定にあたっては企業外部からの影響を強く受けている。この工場では化学肥料と特殊な繊維が製造されている。工場には福利施設として社員食堂をとまった近代建物がある。

二 従業員規模・構造

調査時点では約一、三三〇人の従業員が働いていた。その半数は現業労働者であり、うち三〇〇人は交代制勤務で働いていた。外国人労働者の比率は一〇％であり、女性の比率は九％である。事務職員は三〇〇人である。

専門部門の職人(Handwerker)のかなりの者が工場設備の点検・修理に携わっている。事務職員部門では化学研究員が実験室業務の複雑な実験過程の監視を担当している。管理部門の規模は小さい。

労働者の大多数は工場の周辺地域から来ている。そこは田舎または小規模都市といえる。しかし、事業所規模の拡大にともない、それだけでは確保できなくなり、求人募集することになった。対象は隣の州のルール地方である。住宅や企業年金など、この工場の福利厚生施設は労働者にとって魅力的であり、多数の応募があった。応募した労働者のなかには、それまでまったく別の仕事に就いていて、ここで再訓練を受けて働くようになった者もいる。

この地域は田園地方であり組合運動の伝統はなかった。しかし、徐々にその動きが出てきた。

三 従業員代表に関する説明

代表委員会は一五人で構成されており、うち三人が専従委員である。専任事務所は敷地内の中央部にある従業員用福利施設の一角にある。そこには三部屋があり、専従委員や専任の補佐書記が執務する部屋、個別の打合せや相談に使用する部屋に分かれている。会議のときには別の大きな業務用の部屋を借りる。専従委員は同じ部屋で仕事をしているので、お互いに連絡がとれている。年少者代表、重度障害者世話人も選出されている。

会議は二週間ごとに開催される。その間の週には常任委員会(Arbeitsausschub)が開催されている。

従業員の三分の一が組合員である。職場では七六人の職場委

員が選出されている。そのメンバーは一〇人で執行部を構成している。

四 従業員代表の歴史

従業員代表の状況を知るために前議長ディッシュ氏に取材した。いわく、「私は信頼に満ちた協力の原則をいと思う。ただし、使用者も同様に振る舞う限りにおいてである。組合員らは従業員代表が使用者と協力することを警戒しているので、我々は使用者から距離を置くように努めている。つづいて、従業員代表と職場委員会の関係について、いわく、「両者は協力関係にはない。むしろ、この半年間は敵対関係のようだ。接触が乏しい。」ただし、この前議長の発言は、その後の取材によれば必ずしも事実ではないようである。

従業員代表会議議事録を見ると、前議長派は使用者の要求に対して協力的だった。たとえば、労働技術上の変更、土曜労働の実施、労働者の配転などに関する使用者の提案に対して、従業員代表は異議を表明しなかった。また、七四年半ばに従業員代表は、自ら労働者に対して交代制勤務実施につき労働者に協力してほしい旨を提案した。労働者の配転では事前に従業員代表に同意を求められなかった。使用者によれば、仕事の注文量が多く、それをこなすだけの時間的余裕がなかったため、事後に同意をとるつもりだった。その後、議長交代にもなつて従業員代表の方針は変更された。

従業員代表の姿勢は残業の事件を通じて明らかにになる。従業員代表は使用者に対して残業手当の引き上げを求めた。いわく、「そのほうが従業員が喜んで応じてくれるんだ。」

七四年の従業員代表内部における執行部交代までは、内部では代表委員同士の対立が大きかった。組合が仲介に乗り出したが、功を奏することなく終わった。ついには、代表委員が裁判で他の委員を訴えるという事態にまで発展した。ダウマー委員は当時の議長に対抗した。委員会内部では少数派だったが、組合職場委員会の支持を得ていた。つぎの従業員代表選挙では職場委員会推薦で再び立候補し、他方で、前議長派は組合の推薦とは別に自ら立候補した。ともに当選した。

七四年選挙を機に、ダウマー氏が新しく議長に就いた。彼によれば、前議長の功績は、クリスマスに使用者から従業員に豚の薫製を支給させたことくらいである。しかし、七四年の議長交代後も委員会内部ではなお対立が続いた。前議長は容易には引き下がらなかった。

新議長は、従業員代表は労働者の利益を擁護することを表明した。彼は従業員代表の活動範囲を拡大しようとする。しかし、外見上は従来とさほど変化はなかった。彼は使用者に対してつぎの要求をした。すなわち、従業員代表の業務を補佐するために専任の補佐員を提供すること、従業員代表委員が職場巡回をするときに巡回を必要とする理由をそのつど述べなくてもいいようにすること、活動に必要な書類類（法律コンメンタール、専門雑誌）を要求通りに提供すること、いくつかの部門では事業所集会を部門別に開催すること、人事計画に関する予定を早期に通告すること、すべての人事記録を閲覧させること、事務職員賃金の信頼性を高めること、配転に関する情報を早めに提供すること、さもなければ今後は配転提案を拒否することもあ

ること、一カ月単位の残業結果を集計して渡すこと、製造部門の人員を増やすこと、騒音測定記録を閲覧させること、生産に関して原材料仕入れ、生産必要経費および売り上げのデータを示すこと、などである。

新しい議長の要求に対して、使用者側は結局しぶしぶとそれを認めるに到る。その過程で従業員代表は残業の要請に同意しない措置をとることがあった。その理由は、労働者は基本賃金で家族を養っていきけるし、周辺地域には多数の失業者がいることである。また、他の企業から人材を一時的に借りてくることも従業員代表によって拒否された。

従業員代表と使用者の定期協議では、それまでは使用者側が司会を務めるのが習わしであったが、新議長の求めにより労使協議の司会は労使が交代で務めることになった。

従業員代表内部では前議長派の抵抗が続いていた。争いが労働裁判所に持ち込まれることもあった。代表委員や労働者のなかで執行部の進め方を批判する署名が大量に組織されることもあった。それに対抗して、議長は手間のかかる従業員代表会議によらずに、内部の常任委員会の決定によって対処することを選んだ。そこは議長派だけであり、議論が長引くことはなかった。

五 従業員代表の歴史に関するコメント

この事業所では従業員内部で明確な対立があり、しかも事業所政策（Betriebspolitik）で対立し、その対立が労働者の目の前で展開される。このような事態は珍しい。

新議長ダウマー氏は従業員代表を労使対立の機関としては

なく、むしろ、労使双方を含めた利益を代表する機関として理解する。その点で、社会的パートナーとして理解することにも反対する。

前議長時代の活動は、使用者側の支援のもとに遂行されていた。それに対し、新しい執行部は使用者の抵抗に出くわしている。前議長いわく、「かつては法律の定めを超えて有利な条件を獲得できていた。今ではそれも無理だ。」支持基盤との関連では、前執行部は職長、技術者などの事務職員に依拠し、現執行部は現業労働者に依拠している。

その後の観察で、前議長は使用者とかなり深い癒着があったことがわかる。労働者に対する物品販売サービスでも副収入を得ていた。それは前期の代表委員らが語るところである。

六 従業員代表の組織活動

この従業員代表事務所を観察して気づくことは、出入りする労働者の多さである。毎日二五―三〇人が出入りする。専従委員がその間の連絡を取り持つ。こまごまとしたことは専任の補佐書記が処理する。

従業員代表は労働者に対してさまざまなサービス活動を行う。住居に関して市民団体と提携した専門委員会があり、労働者に情報を提供する。休暇保養や旅行先に関する相談にも応じる。そこでは労働組合と提携している旅行社に取りつかれる。灯油の共同購入などの便宜もはかる。

事務所には労働者の名簿が整理されていて、支障のない各人の個人情報に記載されている。それは組合員拡大の材料にも活用されている。従業員代表委員の一人が事業所内の組合関係責

任者である。彼は頻繁に組合地区本部と連絡をとっている。特に組合の法律担当者とは連絡が密である。

従業員代表委員や職場委員にとって研修は重要である。それは系統的に実施され、代表委員各人の研修受講予定が組まれている。参加する研修は組合主催である。使用者側から望ましい研修が紹介されるが、それは見向きもされない。

従業員代表は年少者代表の活動をサポートしている。活動の進め方につき、相談にのる。それは専従委員の一人が担当している。職業訓練生代表の活動に対しても同様である。それらの代表ができるだけ独力で会議を開催し、印刷物を作成するなどの活動ができるようになることを目指している。

従業員代表にとって悩みの一つは、現場労働者との意思疎通が十分ではないことである。できるだけ非専従委員が現場と従業員代表のパイプになるように努めているのだが、なお不十分な点がある。

代表委員らは、各人の休暇等のスケジュールを掲示板に示している。それにより、使用者から重要な判断を求められるときには、できるだけ全体で決定できるように工夫している。それだけの部署に関わる相談がきたときには、その部署の代表委員や職場委員と連絡を取り合って対応する。議長は職場委員らができるだけ従業員代表事務所を足を運ぶように働きかけている。その理由は、彼らに従業員代表の実情を知ってもらい、情報を伝え、信頼関係を築き、できるだけ従業員代表を支える気持ちになってもらうためである。しかし、代表委員も職場委員も必ずしも同じ目標を持っているわけではないので、議長の思いど

おりに進むわけではない。

従業員代表は労働者に対して事務所を開放する時間帯の制限をせず、常時、代表委員のだれかがいるようにしている。労働者は昼休み時間に来ることが最も多い。そこで用事があるわけではないが暇をつぶしていく。来訪する理由の一つは、事務所が事業所内では数少ない喫煙所のひとつだからである。

代表委員が事前に現場の長に連絡することなく直接に職場を訪問していいかどうかは、使用者と対立した事項であった。使用者は事前に連絡することを求めたが、従業員代表は場合によっては労働裁判所で争う姿勢を見せて圧力をかけ、使用者側の譲歩を得た。それでも代表委員が作業現場で労働者と話をすると、現場長が「部門の事業所集会は禁じられている」といつて邪魔することがあるが、委員らはそれを無視して労働者と話をしている。

従業員代表活動の組織的側面の特徴的なのは、交渉、約束、文書のやりとりなどが正確なことである。それは多分に議長個人の性を反映しているが、彼はそのために相当なエネルギーを費やしている。

七 従業員代表事務所の日課表

ここで従業員代表事務所の様子を追いながら、活動ぶりを紹介する。

まず、早朝に事務所には人事課から残業要請の文書が届いていた。それには該当予定の労働者名が記されている。書記が受け取りスタンプを押し、議長に回す。実施期日が直前のこの要請に対して議長は同意を拒否するつもりである。そのために代

表委員に連絡をとり、臨時代表委員会会議を開催することにする。同時に、人事課長に電話し、要請が急すぎることに對し苦情を述べる。グウマー議長は、従業員代表を通じて残業予定職場の関係者に、その残業に関する意向を打診する。すると、拒否すれば関係労働者のなかに、むしろ代表委員会への不信が生じる恐れがあるとのことであった。

議長がそういう連絡をしている間に、キュンツ委員が使用者からの依頼で、企業主催の謝肉祭夜の催し物への招待券を配布している。使用者からは、どの労働者に配布するかは選考では社会的（福祉的）観点を考慮するように要請されている。

そして、ある現業労働者がキュンツ氏に、彼が使用者から幹旋手配を依頼されている休暇の家について問合せがあり、内容を説明する。

事務所の別室では二人の外国人現業労働者が来て、自分の所得税についてよく理解できないのでわかりやすく説明してくれとの依頼があり、副議長がそれに対応する。その間に、議長は近々開催される地区の組合職場委員会議で発言する内容を整理している。彼はこの事業所のことと発言することを要請されている。

議長に対して、残業が問題となっている部門から電話がかかってきた。その部門の二人の代表委員が残業問題でお互いに争っている。その様子は激しくて、グウマー議長は再度、代表委員会が残業要請を断った理由を説明した。

先週以来頻繁に事務所を訪れている現業労働者が再度来る。用件は、彼は現在金に困っているので会社で前貸ししてくれる

ように交渉してくれということである。そこで議長が電話で担当者事情を説明すると、担当者によれば、彼はすでに前貸しを受けておりこれ以上は無理であるとの返事であった。

つぎに、染色部門の労働者が来て、彼はその部門の班長の軍隊式やり方についてはいけないので配転を希望する旨要望してきた。彼はその部門の交代制勤務も免れたいという希望も告げた。議長はその希望が十分な理由をともなっているか否かを問う、彼はすでに自宅で神経質になっていることを説明した。そこで議長は、担当者のところへ出向いて該当者の名前を伏せて事情を説明した。議長はその後、本人に対して交代制勤務に起因する神経症であるという理由をつけて配転希望を出し、それにともない月二〇〇マルクの収入減になることを説明して、本人の了解を得た。専任書記がそれを書面にして提出した。

つぎに、別の労働者が組合ポストを見に来たついでに、その職場における残業をばやいているのを聞いた。残業に関する書類整理ケースを見ると、その部門の残業申請はない。そこでは短時間の残業が代表委員会の同意なしに行われていると推測し、議長は彼に次の残業のときにはすぐに代表委員会に連絡することを依頼し、そのときに代表委員が「偶然に」その部門を巡回することにした。

あるイタリア人の現業労働者は、トラック保険のことで相談したいのでアポイントメントをとりたいと連絡してきた。

来客がないときに、筆者は議長に対して使用者との協議における議長の対応の仕方について聞いた。ダウマー氏がいうには、使用者側と、司会担当と議題提案担当をセットで交渉し、

いずれかをとることであった。

このような従業員代表の活動範囲を見ていると、それは広範であり、頻繁に個人的な相談事も入ってくる。相談事に対して委員会はてきぱきと対処している。その結果、相談に来る労働者らは満足しているようである。

前期の代表委員会では、現在議長のダウマー氏が執行部批判派の中心だった。彼は当時からすでに委員会内の議論で当時の議長提案に対して対案を提示していた。専従委員の他の二人はダウマー氏を支えている。しかし、他の専従で代行するまでには到っていない。

ダウマー氏は、一方で使用者と対抗し、他方で委員会内部では批判派と対抗している。それゆえに彼が強力に主導権をとっている。同時に、他の代表委員や労働者とも頻繁に交わり、支持者を増やして自らの支持基盤を固めようとしている。現在はまだ支持基盤は弱い。それゆえに、彼は物事を慎重に用心深く進めている。

八 紛争領域

八・一 残 業

この手続きは、議長交代にともなう大きく変更された。前議長時代には、使用者は残業の要請を拒否されることはなく、しばしば事後に通知することもあった。しかし、現議長のもとでは所定の書式に従って事前に残業許可が要請される。それに補佐書記が受領スタンプを押し、コピーして保存し、次の代表委員会会議に議題として提案する。急な残業のときには、それを許可する可否かを検討するために臨時会議を開く。日頃の連

絡がうまくとれているので臨時の会議を開いても成立する。現議長のもとでは残業要請が拒否されることがある。使用者はその返答の連絡を受けて対応する。このような手続き自体はこの事業所でも見られる月並みなことである。しかし、この事業所にとっては、これは大きな変化である。

従業員代表が残業を拒否することがあるなかで、使用者側としてはそういう可能性を考慮して、外部委託できる仕事は外注化する動きがある。そのような使用者側の対応は、労働者にとっては複雑である。労働者のなかには一定程度の残業を期待する者がいて、彼らにとっては代表委員会の残業拒否は困ったことである。このような労働者内の分裂は可能性を含みながらも、今のところ顕在化していない。それは従業員代表が残業を拒否するときには議長が理由を従業員に説明することによって、方が一の労働者の不満を宥めているからである。

この残業手続も、最初、使用者は実施期日近くに要請して返事を急かした。それに対し、代表委員会はそもそも返事をしない、または臨時会議を召集するという方法で返事を遅らせて使用者側を困らせた。その結果、使用者側が歩み寄ってきて、所定の書面により、かつ、早めに残業許可を要請するようになった。

あるとき、使用者はある部門の二五人の現業労働者に関し一カ月間の残業に同意を求めた。その理由は、原材料供給側の事情だった。その部門の残業がこれまでも顕著だったことに気づいていた議長は、これを議題に会議を召集した。意見が多く出され、結局、拒否することになった。その返事を受けた使用者

は再提案して、他の部門から労働者を確保して交代制で働かせることに同意を求めた。従業員代表は、労働市場の状況と労働者にとつての負担を考えて、できるだけ交代制勤務を避けるという基本方針だった。しかし、その部門の労働者の多数は交代制勤務に応じる意見だった。そこで代表委員会は苦しい立場に置かれた。代表委員会は正規に会議を開き、影響、代替案およびリスクを小さくするという観点から検討した結果、拒否することを決定した。

その決定を受けた使用者はすぐに反応して、揭示板に、再度交代制勤務を要請するとともに、追加採用を求める代表委員会提案を非現実的であるとし、それができないときには操業短縮の可能性があるととして脅しをかけてきた。

揭示板に貼られた使用者の見解は労働者の間で話題となり、従業員代表にも問い合わせがあった。それに対して、代表委員会は見解をまとめて労働者に表明することにした。その見解の記述をめぐり議論はあったが、結局、この間の経緯と使用者の主張と代表委員会の主張を並べて書くことにした。経緯では前年に使用者から九〇件余りの要請があり、うち約八〇件につき代表委員会は了解したが、九件の要請につき拒否したことが書かれている。この代表委員会の見解表明は労働者の間で好評で、経緯の説明によって労働者数二割削減の後に使用者が残業実施を提案してきた、それに対して代表委員会が残業ではなく増員を要求していることが道理にかなっていること、使用者の見通しが熟考されたものではないことが明らかになった。

このテーマに関する労使対立は、筆者の取材時点ではまだ続

いている。筆者がこのテーマに関する紛争を観察して感じたことは、代表委員会長の役割の大ききである。使用者に対してどう対応するかの方角性をすべて議長がリードして示す。詳しく客観的な情報を迅速に伝えることの大切さも感じた。

八・二 紛争——職場委員活動

前述した使用者との対立のなかで、組合員が多数を占めている代表委員会は、事態打開のために職場委員会の協力を得ることにした。そのために職場委員に事務所に頻繁に出入りし新しい情報を持ってもらい、同時に従業員代表の見解を労働者のなかに伝えて支持を得るように働きかけた。使用者が提案している部門の職場委員に関しては特にそうである。しかし、その過程でつぎのような問題が生じた。

職場委員会責任者のレーデラー氏は、産業社会学で知られている「職長問題」で悩んでいる。すなわち、昇進して組合員資格のない地位に就くか、それとも昇進を断念して組合員資格のある地位に止まるかで悩んでいる。さしあたり責任者を交代したい。その判断では、組合と企業への忠誠の分裂が生じる。会社側はそれぞれの職階を用意してキャリアを準備している。昇進すれば役員と一緒に飲食する機会も増え、それと同時に思考傾向にも変化が生じる。組合としては研修を通じて働きかけをする。

しかし、議長側の働きかけはスムーズに進むわけではない。職場委員会執行部の会議は、これまで代表委員会議長の出席のもとに毎週開催されてきた。あるとき、職場委員長レーデラー氏が開催頻度を三週おきにすることを提案した。議長は提案に

反対し、従来と同じ頻度で開催することを求めた。たまたまその会議には組合地区役員が出席していたが、彼は職場委員長提案に当初反対したが、話が進むなかで意見を変え、二週間おきに開催するという折衷案を提案し、それで収まった。議長は、議長が今後ともその会議に出席することを確認させるに止まった。

議長は労働者のなかで従業員代表の政策に対する支持基盤を安定化させるために働きかけるが、それに対する使用者側の抵抗と労働者の無関心によってスムーズにはいかない。それでも、そのような働きかけなしには、使用者側の労働者に対する働きかけに抗して従業員代表が影響力を広げることはいかならう。

八・三 紛争例——従業員住宅

この事業所は六〇年代に事業規模を拡大させた。その過程で労働者確保のためにより広域に求人募集し、引きつける魅力のひとつとして、安価な住宅を提供することをPRした。それらの住宅は企業所有ではなく、自治体が企業誘致するための公社が用意した賃貸住宅を企業が労働者に斡旋するものである。住人が公社に支払う賃貸料は安いかわりに、企業はさらに謝礼を支払っていた。ところが、ボストンの本社からその自治体向け謝礼を停止するように命じられた。それを実行するや、自治体公社は住人の賃貸料を引き上げること通告してきた。住人らがそこから退去して他に借家を探す見通しはない。労働者は企業による住宅手当(Mitchellite)に依存するようになる。そこで従業員代表が乗りだし、まず、住宅手当を引き上げることが

求めた。その理由づけとして、企業が求人募集で宣伝している内容を借用した。つぎに、借家人組合を設立し、そこが契約している弁護士を通じて公社と交渉してもらうことにした。それに対する企業側の巻き返しとして、労働者を分断し、借家人組合メンバーである労働者に対しては住宅手当を削除するという脅しをかけている。筆者の調査時点では、この紛争はなお進行中である。

この経過をみると、従業員代表の活動範囲が広いことに気づく。代表委員会は状況をヒアで労働者に宣伝している。

八・四 紛争例——使用者と従業員代表の関係

この箇所の記述は、異例だが代表委員会側からだけの一方的な取材にもとづく記述である。そのために一面的な評価が出てくるかもしれない。こうなった理由は、使用者側が筆者の取材協力を断ったために取材できなかったことによる。

この企業役員の何人かは従業員代表と往來することが難しい。取材最終時点で役員は本社から大幅に入れ替えられた。

この事業所では従業員給付が充実している。しかし、そのうち代表委員会が交渉して獲得したものはわずかであり、たいていは使用者から自主的に提供されたものである。それはこの企業が競争上有利な立場にあり、また、人材を獲得するためにそれが必要だったことによる。その結果、従業員代表が使用者側に要求することもなく、両者の間には良好な関係ができていた。そのような状況のなかで、議長交代後の新しい従業員代表が社会パートナー関係から離脱し労働者の利益代表としての立場を明確にし、共同決定を目指すようになると、経営陣はとまどう。

使用者側は、従来は事業所内で予定されている措置につき、それとなく情報を流して予め雰囲気作りをして実施に移していたが、新議長のもとではそれができなくなった。従業員代表を誘導することも難しくなった。新しい従業員代表は企業内のことをマスコミに公表するおそれがある。使用者はそれをとて恐れている。

従業員代表と使用者の往來は、必要最小限の事項に関する公式的な接触だけである。お互いに対面して協議することを避ける傾向である。他の事業所でしばしば見られる、議長と使用者（人事課長）がお互いに任期を長く務め、それにもなつて個人的に信頼関係が深まるということは、ここにはない。

法律知識や交渉技術では、研修を積み重ねている使用者側のほうが長けている。それをカバーするために、従業員代表側は組合の援助を得る必要な法律知識を仕入れる。そのために組合地区本部と電話連絡することが頻繁であるが、その電話は企業内線なので会話内容が使用者がチェックする可能性がある。そこで従業員代表は企業から監視されるおそれのない電話設備を求めて獲得した。従業員代表は電話により頻繁に組合事務所やほかの従業員代表事務所と連絡をとって情報を交換している。そのための通話範囲は連邦全域に及ぶ。この従業員代表にとって問題なのは、それを議長が一手に担当しているために、議長に集中した情報が他の代表委員に十分に伝達されずに、従業員代表の能力向上につながっていないことである。

九 従業員代表と使用者の関係

従業員代表は使用者から標準を上回る便宜供与を受けている。

たとえば、従業員代表が専用に使⽤できる社⽤車がある。それは使⽤者から⾃発的に提供されていた。使⽤者側の気前良さは、下心が窺われる。過剰な便宜供与は、従業員代表が使⽤者の要求に従わないときに、その供与を撤回することが交渉の圧力になる可能性がある。このような便宜供与は、労働者からは使⽤者と従業員代表の間に癒着があるのではないかと疑われている。

一〇・一 事務職員P氏のケース

つぎに紹介するケースは、使⽤者と従業員代表の間の困難、ならびに従業員代表の戦略を示している。

数年来、工場の繊維実験室ではユーゴスラビア人の研究員P氏が働いていた。従業員の約一割が外国人であるが、そのなかで最も多いのはユーゴスラビア人である。彼は珍しく管理・実験部門の事務職員である。彼はこの数年来、暇なときに通訳などで他の部門のユーゴスラビア人の世話をしている。彼はドイツ語の読み書きがスムーズにできる。官庁における手続きの補助でとくに重宝である。使⽤者も彼のそうしたボランティア活動に気づき、それを登録して支援していた。そのための短時間の職務離脱を大目にみていた。彼の活動は本来企業の厚生部門の業務の一部である。その部門の長は、そのように認識している。

そのようななかで、事業所で合理化問題が出てきた。染色部門がミュンヘンに移転されることになった。現在その部門で働いている労働者は配転させられる。従業員代表との交渉で、同じ事業所内の配転と早期引退を促進することによって、ミュン

ヘンに転勤する労働者数をできるだけ減らすことになった。その議論の過程でP氏のことも話題になった。彼はミュンヘンで従来よりも安い賃金で働くことを拒否し、このままでは解雇されそうな気配である。

このことを聞きつけた議長は、直ちに文書で本件に関する従業員代表の不満の態度を表明した。翌日にはユーゴスラビア人の同僚が従業員代表事務所に来て、P氏の解雇のことを問うてきた。議長は解雇の噂が広がる早さに驚いた。同時に、P氏の活動が同僚の間で高く評価されていることを知った。その同僚は、会社のP氏解雇の理由を容易には信用しなかった。

議長は、P氏解雇の件で、翌日に組合職場委員会会議を開催する手はずをとった。同時に、会議をマスコミに案内した。会議の翌日、地元新聞三紙がこの事業所における合理化のことを、P氏解雇のを中心、それぞれ異なった内容で書いた。この新聞報道により、企業はそれを無視できなくなり、P氏解雇の予定のことなどに関する見解を企業内の掲示板に掲示した。

しばらく経って、外国人労働者がP氏の解雇に反対して署名行動を始めた。場合によっては市民集会を開く予定である。P氏が初めて従業員代表事務所を訪問した。彼は、使⽤者に口実を与えるような行動を慎むように議長から助言された。さらに、使⽤者と話し合うときには、専従委員の同席を使⽤者に対して求めるようにアドバイスされた。

その後、P氏は使⽤者から呼び出された。驚いたことに、そこでいわれたのは解雇のことではなく、外国人労働者による署名行動に参加していることにつき警告されただけだった。

それを受けて、予定されていた市民集会を開催すべきか否かが議論され、結局、開催することになった。集会には代表委員がP氏に同行することにした。集会はこれまで外国人問題に関わってきた事務職員二人が中心となった市民団体が主催する。使用者はP氏の動きに注目していた。何とか説明のつく他の追加的な解雇理由を探そうとしていた。

一〇・二 市民集会

集会は住宅街のある飲食店で一九時から開催された。従業員代表にとつては予想外に多い参加者数だった。ダウマー議長は経過等を説明し議事を進めた。マスコミ関係者も出席していた。議長は参加者から質問が出そうな論点に意識的に立ち入って報告した。そして、予想される使用者側の行動を述べた。

集会では、P氏に関する署名を広げるように訴えがあった。企業に対してP氏の処遇につき要望の手紙を送ることが呼びかけられた。集会は二時半に終わった。

使用者側はその後、労働者向けに公開書簡を掲示し、P氏問題の解決で新しい提案を行った。すなわち、「労働者福祉事業団はこの企業の支援を受けて住宅街に外国人労働者向けに福利施設を建設した。P氏の能力を考慮して、労働者福祉事業団にP氏を引き取って欲しい。それが困難であれば、会社は今年末まで引き続いて彼を雇用する」ことが提案された。この提案に対して、当の労働者福祉事業団はP氏の引き受けを断った。事業団の運営に企業が介入することを嫌ったのである。P氏は解雇予告期間が経過した後もまだ企業で働いている。この件がどう決着するか、まだわからない。

筆者がこの件を比較的詳しく紹介したのは、普通の解雇事件と異なっており、企業を超えて話題になったことによる。この件では企業はマスコミによるマイナス・イメージを繕うために妥協提案をするに到った。その後、当時の人事部長カイザー氏は人事交流という名目で交代し、代わって労働者に対して厳しい人物が就任した。カイザー氏は懸案事項を処理し、やっかいな従業員代表に対して企業側の主張を通す点で弱かったというのがもっぱらの評判である。

一一 事業所集会

筆者は交渉の末、通常は部外者には公開されない事業所集会に出席することを許された。この事業所集会では懸案事項をめぐって従業員代表と使用者が対決する予定である。まずは日程をめぐり労使が対立する。すなわち、月曜午前中か、それとも金曜午後かで、参加率、討論時間の制限、労働者の気分、討論内容がその後も職場で話題になるかどうかが大きく異なる。

従業員代表は開催時期につき自らの主張を通すために使用者側に圧力をかけようと、前年は三回開催だったのに今年は四回開催する予定であることを告げる。こうした従業員代表の圧力は功を奏し、集会時期は従業員代表の希望通りになった。しかし、事業所集会は勤務割りに従って分割されて開催されることになった。この点は使用者側の主張による。

集会直前になって、従業員代表は筆者に対して事業所集会の傍聴ができなくなったと伝えてきた。もしかしたら、使用者がそれは違法であると指摘したのかもしれない。それを残念がる筆者に対して、代表委員は「集会会場である食堂に早くから入

っていて、使用者に気づかれないようにこっそり傍聴するという方法もある」とアドバイスしてくれた。

集会の様子は、つぎの労働者の声から推測がつく。「さあ閣下が再びリングに上ったぞ。つぎはカードをとる番だ。今日はどちらが先にレッドカードやイエローカードをとるかな。」

集会では、まず議長が報告の中で、最近の人事部長交代につき不満を述べた。組合代表のあいさつはコンツェルン本部の措置に抗議したもので、参加者の拍手を得た。それに対して使用者団体代表が発言したが、拍手はなかった。従業員代表および職場委員は企業の合理化措置、特に職業訓練生に及ぼすマイナス影響を批判して、使用者側の見解を繰り返し求め、使用者側も否定なく見解を述べたが、参加者の拍手を得るには到らなかった。集会では役員に就いていない労働者が発言することはなかった。彼らは拍手で反応するだけである。従業員代表の発言が労働者から支持されているのがわかる。使用者側の発言に対し労働者は沈黙である。

二 従業員代表の組織システム

この事業所では、従業員代表と使用者の対立・紛争は日常茶飯事である。そこでは従業員代表は使用者側から独立した存在として振る舞う。自らの主張を貫徹させるには、労働者、職場委員、非専従委員の連携が不可欠である。

この従業員代表の運営スタイルの特徴点を列挙すると、つぎのようになる。

・従業員代表事務所は、使用者の権限が及ばない活動のセンターである。

・使用者との連絡はすべて文書で行われ、記録として保存される。

・非専従委員はそれぞれの部署からの情報提供を義務づけられている。

・代表委員の休暇予定、会議等の予定はすべて掲示板に一覧表で記されている。

・企業から距離をおいている地元新聞とよく連絡をとる。

・マスコミの動向をつかみ、委員に知らせている。

・各種専門委員会の活動は分担されている。

・資料はできるだけ統計の形で整理される。

・組合職場委員会を活動に組み込んでいる。

・労働者名簿をデータを添えて整理しており、それが組合員拡大にあたり活用されている。

・代表委員および職場委員の研修計画がたてられている。

・労働者向けサービスとして、税金相談、安い灯油の調達、掲示板を用いての労働者相互の広告が行われている。

・同規模の他の従業員代表と比較すると、わずかな人数でよくこなしている。企業人事部と比べると、担当者の資格水準は低いだろうし、人事部員の研修に比べて少ない研修であるにもかかわらずである。

一三 投資決定と情報不足

筆者がいくつかの従業員代表を取材して違いを感じたことの一つは、企業の投資決定への関与である。この点では従業員代表は経済委員会を通じて関与する。事業所組織法ではわずかな

関与が認められているにとどまる。実際には経済委員会が設置されていない事業所も多い。

経済委員会では、投資予定に関するわずかな資料と情報が提供されるだけである。その程度は業界経済紙で紹介される情報量と同じである。しかも、代表委員にとって理解しにくい専門用語で書かれている。「信頼に満ちた協力」とは、せいぜい新しい施設の建設工事着工にあたり定礎式に従業員代表が招待されるくらいである。要するに、この点では従業員代表に情報が欠けている。

グウマー氏は日頃から新聞によく目を通し、企業に関わる新聞記事は専任書記にコピーして掲示板にはらせる。

企業内で残業が増えるときには、場合によっては従業員代表側が気づかないうちに徐々に人員が減らされて、一人当たりの業務量が高まった結果であることがある。労働者は手当に惹かれて残業に応じがちであり、使用者による残業要請を従業員代表が受け入れることを期待する。従業員代表は拒否する理由を説明できなければ、労働者の手前、残業要請を断れない。

この従業員代表、特に議長の特徴は、使用者側の措置を体系的に把握していることである。それによって情報不足というハンデイにもかかわらず、しばしば使用者側に軌道修正を余儀なくさせている。残業の点では従業員代表は基本的に認めないという方針である。関係労働者がそれに応じたいというときには当該部門の代表委員や職場委員も当該労働者に対する説明にかけつける。残業に応じたい、または健康に悪いことを知りつつも交代制勤務を続けることを希望する労働者を説得するには、

高いレベルの理由づけが必要である。そこで従業員代表は、基本賃金で可能な生活水準で我慢すべきこと、生活水準の引き上げは賃上げによって達成すべきであると説得する。

使用者との交渉で、従業員代表は交渉経過をできるだけ労働者に公表している。労働者の目からみて譲歩すべきでないときには、公表することにより従業員代表は自ら譲歩できなくなる。それが使用者に対して譲歩を強く求めることにつながる。

さらに、従業員代表は必要とあれば頻繁に労働裁判所に提訴する。この事業所では紛争が頻繁なので使用者側は仲裁委員会を常設することを提案しているが、従業員代表は拒否している。

一四 従業員代表に対する労働者の信頼

議長は事業所内で発生する利害対立を平和裡に解決したいと考えている。しかし、それは現在の力関係を変えることなしには困難である。

もし、従業員代表が使用者側の秩序形成要素、すなわち上役層の代替者になれば、労働者が上司に対する苦情を従業員代表に持ち込むことはなくなる。自ら労働裁判所に提訴することも、従業員代表の援助を期待できないので困難になる。

この事業所では従業員代表は頻繁に使用者と紛争関係にある。労働者はそのことを十分に知っている。そして従業員代表はその主張をかなり通している。それゆえに労働者の信頼もあり、労働者が悩みを持つときには、上司に対してではなく従業員代表を訪問する。労働者は従業員代表を味方と感じている。

一五 職業グループに特有な利益代表の変化

この地域では、かねてから労働者が組織され社会民主党も組

織されていた。組合代表も社民党代表も同じ人物がかなり重なっていた。

そのうち次第に、いくつかの事業所では従業員代表の活動方向で、現業労働者から事務職員に力点が移動した。両者には関心の相違があり、事務職員は口頭管理的業務を担当することから発想が使用者に似通ってくる。前任の従業員代表ははつきりと事務職員に基盤を置いた活動だったが、今期、議長交代により転換した。前期までは使用者が労働者に配慮した福利施策を行うことに対して、従業員代表側も感謝していたという事情もある。その結果、従業員代表のすべきことがなく、労働者向けの物品格安販売に精を出すことになった。また彼らは、使用者と信頼に満ちた協力を深めるほうが使用者からより多くの情報を引き出せるとも考えていた。実際にはさほど違いもなかったのだが。

七〇年代初めの第一次石油危機により、それまでの右肩上がり
の経済成長が見込めなくなった。そこで現業労働者層を対象に合理化が開始された。同時に、従業員給付が低下し始める。そうすると従来の従業員代表の方針、すなわち使用者による好意に甘んじて、それとは対決せずに、むしろ協力を深めることで情報量を多く得ようとする方針では労働者の不満が増大する。それが従業員代表に方針転換を求めた背景である。そこでゲウマー氏に議長役が求められた。しかし、彼は事務職員である。彼が現業労働者層の利益を代表するか否かが労働者によって調べられ、彼は代々現業労働者出身であること、地元の名士連には加わっていないことが判明し、現業労働者層は彼を推した。

最初の方針転換の課題は操業短縮への対応だった。ここで従来の方針が転換された。このように従業員代表活動の支持基盤が変化したことにより、職場委員会でも事務職員層は発言しなくなる。

そのうちに合理化措置は事務職員層にも広がり、彼らも自分の職場を確保できるか否かに不安を持つようになる。繊維実験室が廃止され研究員P氏のいくべきところがなくなった。しかし、事務職員は自分の不満をすぐには表に出さない。それでも不安の拡大により、できれば従業員代表が事務職員層の要求も取り上げてくれないかと期待するようになった。

企業内では使用者の働きかけにより職層別の団体が組織されていた。その一つの職長会 (Meisterversammlung) が従業員代表と話し合いを持つことになった。その前に工場長が議長を訪問し、議長がその会合に出席することを見合わせることを求めた。その申し入れは、職長会から出された要望だった。この申し入れに対して、議長は自ら組合代表との交渉を申し入れるという形で反撃に出た。そして職長会の対応を公表した。そうすると工場長を通じての申し入れは職長会の一致した要望ではないことが判明した。それを出したのは前議長である。彼は議長であり、同時に現在も代表委員を務めている。この件を通じて、議長は使用者が行ってきた階層別団体の組織化を再検討しようと考えている。そのようにこれを利用するつもりである。

事例六 フォンダ社

この事業所調査は一九七六年に行われた。調査は、この企業が有する三工場のうち二工場で、二人により七週間にわたって行われた。企業では使用者と代表委員九人に取材した。まず、使用者に取材協力を申し入れ、許可を得て、その後に従業員代表に申し入れて許可を得た。工場内では自由に往來を許された。従業員代表会議も傍聴させてもらった。しかし、会議には資料はまったくなかった。議長と使用者のやりとりは非公式に行われていて、立ち会ふ機会もなかった。代表委員への聞き取りは、彼らが働いている作業現場が騒々しく、かつ、代表委員らはさほど取材に協力的でもなく、詳しい話を聞くことはできなかった。

一 事業所——事業所内の支配

一・一 企業の歴史の概観

この企業は五〇年代初めに設立された。その歴史は変化に富んでいる。職人職長のツイマー氏が設立した。彼はアイデアに富んだ人物で、南ドイツの小さな谷間の集落に菓子工場を建設した。その際に、産業の乏しい地域に誘致する企業に対して支給されていた補助金を活用した。そこには産業はなく、人口は三、五〇〇人で、人々は狭い土地で牧畜、林業によって生計を立てていた。働きに出るには長い通勤時間を覚悟しなければならなかった。

彼はまず三〇人ほどを地元で雇った。それは急成長をとげ、

六〇年には二五〇人の数に達した。彼は地元で感謝され、名士にもなった。彼は、生産過程に詳しく通じていた。ワンマンで、ある部門の労働者全員を即時解雇したこともある。労働者一人ひとりをよく知り、彼らとよく語り、つきあいやすい。彼は労働者が地元の労働組合に加入することを禁じた。すでに加入している労働者に対しては脱退することを求めた。彼は組合書記と喧嘩したという噂である。

この企業はその後成長し、六〇年代初めには労働者数は三〇〇人に達した。ツイマー氏は組織面でも営業面でも能力を発揮した。しかし、六六年に発生した経営危機で赤字経営になり、有力な投資家を探さねばならなくなった。そこで一年間の交渉の後に、ドイツの食料品コンツェルン・ウニコスト社がさしあたり六〇%の資本投入を行うことになった。それにより主たる株主が交代し、同時に役員も交代した。地元では有名になったこの多彩な人物ツイマー氏も、ここから去ることになった。

コンツェルン本部から、新しい社長としてヘーフリング氏が派遣されてきた。ツイマー社長時代に役員だった二人は解任された。ヘーフリング氏は前社長時代の乱脈経営を非難した。彼は、それ以外の点では変更をできるだけ抑えて従来の体制を続行すべく、従来と同じ顔ぶれで経営を続行した。コンツェルンはこの事業所を独立経営する方針である。そのために、当初は立ち上げのために資本援助した。コンツェルンは従来のブツフヴァルトから工場の一部を三〇キロ離れたビールに移転することにした。ビールでは多数の未熟練女性労働者を容易に確保できるという利点があった。移転と同時に、そこでは自動化さ

れた大規模生産に移行した。その地域は人口二万人である。しかし、使用者は直前まで移転計画を労働者には知らせなかった。結局、そこで三〇〇人近くが働くことになり、ブッフヴァルト工場には八〇人の現業労働者と一〇〇人の事務職員が働き、このときには合計四六〇人の労働者数になっていた。

この事業所の特徴的な変化を確認すれば、つぎのようになる。すなわち、

- ・経営者が地元に近い者から、コンツェルン指名の外部者に変更される。
- ・小規模経営から中規模に変わり、構造的には大企業になる。
- ・職人的に作業する「職人企業」から、合理化された工場に変わる。

・現地採用された労働者から、もっと広範に寄せ集められた労働者になる。

・限定された労働市場から、比較的広いものに拡大する。

一・二 フォンダ社に関するデータ

一・二・一 賃 金

現業労働者は労働協約の最低ランクの賃金を支給されている。女性現業労働者の九五％は最低レベルで調査時点では時給五・七マルクである。男性は同じ仕事をしていても、より高い賃金等級が適用されている。

いくつかの職種に対しては重労働手当が支給されている。騒音が大きい職場では特別な手当はない。機械を操作する労働者には時給〇・二マルクの機械手当が支給されている。

労働者は職場の全体像を見渡すことはできない。それゆえに

成績の標準を知らない。それは恣意的に運用されている。ある部門では容易に標準を達成し、別の部門ではその達成が困難である。標準設定の基準を職長も従業員代表も知らない。それでも成績手当の存在は、労働者がお互いに競うことを促進し、その目的を果たしている。

交代制勤務手当は一回あたりわずか一マルクである。不満を有めるために、土曜出勤による残業には販売価格五マルクの自己生産を認めて、それを企業が本人から買い取っている。

工場送迎バスは二年前までは無料だったが、現在は月一〇マルクで、大引きされる。企業年金はあるが、それは主に従業員募集のための宣伝文句で、その金額はわずかである。同時に、企業はそれを運転資金として利用している。

一・二・二 労働市場

ブッフヴァルトの労働市場ではこの企業の他に雇用の場はなく、フォンダ社の独占状態であった。労働者にとってこの地域で雇用されるチャンスは他になかった。多くの労働者は、同時に小さな畑を有する兼業農家であり、交代制勤務を歓迎した。家事責任を負っていた女性の事情も同じだった。しかし、モーターゼーションの進展は事情を一変させた。地元の人々がより遠くまで通勤することが可能になり、フォンダ社の地域独占が崩れてきた。そこで賢明にも、ビール地域に工場の一部を移転させた。ビール工場ではまだ不熟練女性の職場があった。地元女性には夏はホテルで働き、観光シーズンでなくなる冬場にはこの工場で働いた。夏場には工場は外国人労働者を雇用了。

この地域では、特に中高年女性の雇用機会が少ない。送迎バ

スを利用して周辺の村々からもそのような女性が働きに来ていた。要するに、フォンタ社はビールへの移転によってその労働市場対象を拡大した。

一・二・三 自動化と電算情報処理

前述のように、ビールへの移転と同時に新工場では自動化を始めた。そのために投資した。それにより作業に必要な労働力の資格水準に変化が生じ、いわゆる熟練の希釈化が進行する。手工業的能力は不要になり、これまでの職長は班長になり、機械操縦者は機械監視員で済むようになる。新たに電算機専門家、プログラマーおよびその専門教育を受けたエンジニアの需要が生じてくる。

一・二・四 管理部の概要

重要な役職に二人が就いている。ヘーフリング氏は四五歳で、すべてを取り仕切る。特にマーケティングとコンツェルンとの連絡役を担当する。彼はコンツェルンでその経歴を積み、フォンタ社の資本引き受けと同時に、コンツェルンから派遣されてきた。彼は、この企業を谷とそこに住む地元の人々から脱出させたい。彼は使用者団体で活発に動いている。

つぎに、ヘギ氏は四八歳で、人事と経理を担当している。従業員代表との連絡役でもある。彼は電算処理により本部が計画し監視するシステムを構築しようとしている。

さらに、ドゥッポ氏は四〇歳で、技術担当取締役であり、また精通した技術専門家である。コンツェルンから派遣されている。ヘギ氏とは逆に、生産活動を電算処理することに反対である。

そのほかに、ピンカー氏は、三二歳で生産現場責任者である。大卒であり、生産を再組織することを任されている。ロート氏は四五歳で、生産副責任者であり、生産計画を担当している。

一・三 フォンタ社における企業内支配の形態

すでに記述したような労働条件、すなわち、低い賃金、資格の低さ、労働市場の広がりからみて支配構造は推測がつく。

一・三・一 解雇行動

労働者と話をしている、この企業では多くの労働者が解雇されること、使用者がよく解雇で脅すことが話題になる。いわく、「使用者にとって、不可欠な労働者はいない。誰でも簡単に解雇する。もし、私が企業の悪口でも言おうものなら、警告されるか、それとも解雇だ。」こう語る労働者の口調は慎重である。使用者自身も、頻繁に解雇することを認める。ピンカー氏いわく、「労働者はこのやり方にあわせるか、それとも企業を去るか、のいずれかだ。」ヘーフリング氏が事業所集会で発言すると、威圧的な雰囲気広がる。よくいうことは、「病気休みが増えた。怠け者はうちの会社にはいない」である。

調査期間中にも六件の解雇が行われた。それは日常茶飯事であり、多くの解雇は誰にも気づかれないうちにそつと行われる。解雇の理由は何だろうか。使用者側の説明では、

1. それは正規社員 (Stammarbeiter) を一〇〇—一五〇人に維持するためである。地元の人とは他の職務を担当する可動性が低く、資格は低く、そして強情である。できれば融通の利く現業労働者に交代させたい。

2. フォンタ社で一五年も働いた労働者はすでに燃え尽きてい

る。交代してもらわねば。

3. 労働者のなかには事業所内の平和を乱す者がいる。それについて詳しくはいわないが、ただ、地元出身者を減らしたいとはつきり述べる。その理由は、彼らは責任感に乏しいという。「このやり方になじめない者は辞めてほしい。」

筆者の見るところでは、解雇はいくらか波紋を呼ぶ。たとえば、職場の協力的雰囲気にはマイナスである。そういう事情は、使用者側が解雇することにくらかはブレイキになっている。それゆえに、使用者は解雇をこつそりと実施しようとする。この企業では毎年季節労働者を採用し、繁忙期が過ぎると労働契約が切れるという取扱が行われている。このことが労働者に解雇への反感を弱める一因になっている。季節労働者の採用は、使用者にとって、そのなかから成績のいい者を正規雇いし、成績不良の正規労働者を解雇するいいチャンスである。そのことは正規労働者にとっては、いつ季節労働者に代替されるかもしれないという圧力になる。

フォンダ社の労働者にとって、解雇事件は不運な出来事のように説明される。ある時二〇人の労働者がまとめて採用されたが、まもなくまとめて解雇された。理由は、病気休暇が多いこと、送迎バス代がかかることである。彼らに解雇が通告されたのは、仕事が始まる三〇分前である。その突然の出来事は、彼らにはショックだった。別の事件は解雇ではないが、ある上司は休暇をとる直前に、使用者から役職を解かれて、今後はそれまで彼のもとで働いていた若者の下で働くことを通告された。

これらの事例は、使用者としても解雇が日常的であるにもか

かわらず、それを大っぴらにせずに処理しようとしていることを示している。人事部の事務職員はその様子をはつきりと認める。ある中年女性は病気で数日休んだら、会社から「もう来なくてもいいんですよ」といわれた。彼女はそれを解雇の脅しと受けとめた。

解雇理由は、成績の低さ、アルコール中毒、欠勤の多さ、病気休暇の連絡が遅れたことである。このような理由づけは、労働者のなかでは支持される側面を持つ。なぜならば、この事業所では人手が不足しているので、他の労働者に仕事の負担というしわ寄せがくるからである。同僚のなかで仕事の遅い人は敬遠される。使用者はそのような労働者を人が嫌がる職場、たとえば清掃係に回す。このように使用者が頻繁に労働者を解雇することは、使用者が地元出身者を重宝する気がないことの表れでもある。

一・三・二 「辞めてもらってもいいんだが」

使用者が労働者一人ひとりに対して、その者に拘っていないことは、つぎの発言が頻繁に行われることからわかる。労働者が賃上げ要求や何か苦情をいうと、使用者は、「ここが気に入らなければ辞めもらっていいんだ。他の職場を探したらどうだ」という。その者がいなくても使用者としては支障がない旨をはつきりと告げる。

一・三・三 地元出身職長を解任し、新規に採用

使用者は労働者が誰であらうと関心を持たない、と前述したことから矛盾するようなこともある。使用者は職長に不満である。彼らは地元の出身である。創業時から雇用されている者が多い。

彼らはその熟練を企業内の職務遂行のなかで身につけた。継続訓練を受講していない。それでも従来は職長が中心となった仕事の進め方であり、それに対応してこれた。仕事の進め方を自分らで工夫してきた。それを身につけている。しかし、自動化され作業方法が変更されるとともに、従来のやり方では不都合が生じる。そこでは、従来の職長中心の仕事の進め方が変えられる。使用者がいうには、彼らは新しい技術をこなせない。

別の観点からいえば、使用者によれば、職長は労働者に対して距離が近すぎる。それでは労働者にとってきついことを行いく。ある職長は使用者に対して反抗的であり、別の職長は使用者から課された作業ノルマが重いとぐちをこぼし、自分の部署の労働者を他の部署に応援に出すことを嫌がる。そのようなことで上司と争いになることがある。

ビンカー氏は、職長らが労働者に対して責任を強く負いすぎていると非難する。しかし、筆者らの観察によれば、職長が使用者から非難されるような行動をとらざるをえないような労働条件がある。すなわち、

1. 職長は、中規模事業所としては過度の技術化および自動化が行われたことの身代わりの山羊である。

2. 成績手当の基礎となる成績ノルマの確定が恣意的である。何人かの職長は、それが労働者にもたらす不利益を減らすように努めている。

3. 部分的に過度なノルマは品質罰金によりせき立てられる。ノルマの高さに抵抗しようと、職長は品質欠陥を甘受することがある。

このような職長のささやかな造反のなかで、使用者は職長らを説得するのではなく、職長をさっさと他の人物に代えようとする。それに譲歩する姿勢はない。造反する職長らは他の部署に左遷される。さらに上級職長（Obermeister）が置かれ、階層が増やされた。職長の休暇希望は尊重してもらえない。

使用者が筆者に語るところによれば、職長を班長（Vorarbeiter）に格下げするか、または班長で仕事が多分に進めば職長を廃止するつもりである。「それをどのようにして実行するのか」という質問に対して、ビンカー氏いわく、「それは、ついで来ない者には他の仕事をあてがうという、まったく簡単な選別の方法です。」

しばらくするうちに、フォング社全体の中級レベルで生産部門でも管理部門でも役職者が新しく入れ替えられた。労働者の話によれば、この異動により、役付者は現場の労働者とは一定の距離を保つようになった。使用者は、地元採用で事業所内に知り合いがいる役職者を置かないつもりである。新しい役職者は従来よりも使用者に近い。職場の情報を上部に伝える。それにより使用者は企業内の動きを掌握するつもりである。

以上を要約すると、使用者は労働者と接触を持っている職長ではなく、むしろ企業および上部に対して責任を負う職長を歓迎する。使用者にとっては個々の具体的な労働者はどうでもいい。そのような職長を通じて労働者に対する管理を強めている。

一・三・四 日常の企業内支配

——労働者に対する使用者の態度

前項では、中間管理職を増やしたり職長を格下げすることで

圧力をかけようとする様子を紹介した。つづいて、このテーマである。

労働者というとき、この記述では地元出身の労働者を念頭におく。なぜならば、彼らが人数的に多く、事業所の歴史にとつて重要な位置を占め、使用者との関係に特徴があるからである。

まず、使用者がこれらの労働者に抱くイメージである。使用者は、一方で彼らを督め、信頼できるといふ。しかし、他方では、彼らは閉鎖的で資格向上のための研修を受講する意欲がなく、強情であるともいふ。それは彼らが長く谷で生活し、部外者と交わることが少なかったこととも関係する。彼らは他の人々を受け入れ、それに同化することがない。地元出身者の間では、多くの情報が交換されている。しかし、部外者に対しては開放的ではなく、溝が深い。

使用者は労働者の要望に対して、概して拒否するわけではないが、忘れたふりをしたり、その実施を延ばしたりする。それを労働者が催促すると、不平屋と言ひ返される。その態度は、いつも忙しそうで、無愛想である。ピンカー氏はその典型だが、いつも冷静で、個人的感情を入れることはない。

使用者の手口の一つは不意打ちである。また、労働者が嫌がるような変更を行うときには、事前にアドバランを上げて労働者の反応を見て、反発が強いようであれば変更を撤回または延期し、そうでなければ実施する。他の手口として、プツプツアルト工場を縮小して、一部をビールに移転するとき、誰が配置換えになるかを直前までいかなかった。また、ある労働者を配置換えするときには、「二週間だけビール工場で働いてくれな

いか」と要請して、つぎには、「一か月間ここで働いてくれないか」といふ、それが三年間続いているケースもある。

労働者は役職者を信用しておらず、会話は美辞麗句で済ませる。ある職長は、幹部の傲慢さを怒っている。たとえば、生産現場労働者に対して幹部は無愛想で、挨拶もせずに接する。

かつては企業祭が行われていたが廃止された。再開されれば、おそらく労働者の三分の二は歓迎するだろうが。廃止の理由として、使用者は、飲酒運転事故が絶えないことを挙げる。労働者は、コンツェルン関係者の接待に費用がかかること、おそらく以前の企業祭で上役にミスがあり、それを繰り返したくないためではないかなどと推測している。

使用者は、自分らの労働者に対する取扱を臆面もなく公言する。彼らは現場の労働者の声を聞くことはなく、せいぜい中間管理職の意見を聞くくらいである。さらに、ヘーフリング氏が隠さず語るところによれば、労働者のなかに労働者の動向を知らせてくれるスパイがいる。さらに、従業員代表は使用者側にとっては同様の役割を果たしている。

一・四 要 約

フオンダ社の支配構造は特殊である。安くて豊富な労働力があることが、使用者に有利に働いている。労働者に対して遠慮容赦なく振る舞う。

経営陣は、技術的および組織的に水準を高め、労働者を減らし、センターが管理して労働力を効率的に投入したい。この目標を達成するためには地元出身の職長は邪魔である。従順で、労働者を扱う能力があり、会社に対してのみ忠実な役職者に代

えたい。

労働者との日々の接し方は、このような方針にもとづいている。労働者に対しては距離を置き、無関心を装う。幹部は労働者の関心や利害を知らない。それらは中間管理職を通じて情報が入る。従業員代表も組み込まれている。使用者は決定にあたり、労働者の了解を得る努力さえない。

すでに二〇年間この企業に勤めている労働者は語る。「不公平が強まる。特に中年女性に対してそうだ。仕事のせき立ては激しくなる。勤務の終わりにには誰もしゃべる元気がないほどだ。以前、私は喜んで働いていた。しかし、今では個人による仕事には価値が認められない。労働者の絆は薄れた。」

二 企業内支配に対する労働者の対応

二・一 防衛的戦略

二・一・一 防衛的行動

この企業を調査して特徴的なことは、解雇されて辞めていく者が多いことである。この企業で一旦働きながらも、辞めて他の企業に職を求めた者はすでに八〇〇人に達する。その一部は自分から退職した。筆者に労働条件の劣悪さをこぼす労働者の多くは、同時に、「もし他にいいところがあれば直に転職したい」と語る。この企業の近くに住んでいる労働者でさえも、なかには勤続年数が長くても、転職することを考えている。このような逃げ道を残しておく一つの形態は兼業農家である。地元男性の三分の一がそれに該当する。このような労働者の態度は、資格の高い熟練労働者の事例でも明らかである。ある地元出身のエンジニアが辞めた。会社側はきつと他の会社に移ったのだら

うと推測した。後から判明したところでは、彼は親の後を継ぎ、小さな修理工場を経営する自営業になっていた。

地元出身者に対する解雇は、突然に通告される。「わが社では、あなたは要らなくなった。」しばしば、理由も告げずに解雇される。

地元出身者に見られるほかの特徴は、彼らが上司との間にできるだけ距離を置くこととしていえることである。同時に、こつそりと他の就職口を探している。彼らが希望する業務は、上司と協力しなくても作業遂行できるような職種である。たとえば、運転手や倉庫における仕事である。

さらに、地元出身の職長らは、自分の業務の作業計画や仕上げ時期を曖昧にしようとする傾向がある。その理由は、それにより彼がいなければ業務遂行に支障が来すようにするためである。自分の存在を認めさせるためである。同時に、上司による統制を困難にするためでもある。

何人かの女性労働者は、自分が担当している職務を他の労働者に交代されることを嫌がる。その理由は、もし他の労働者がしたら、次の時に上司から、「Aさんはこれだけこなしたぞ」と比較され、圧力をかけられるおそれがあるからである。

他の特徴点は、労働者は上司に対して目立ちたがらない傾向がある。さらに、職長のなかには、上司の命令を無視する者がいる。

二・一・二 防衛的なコミュニケーション

使用者が筆者らに語るには、地元出身者は黙っている傾向がある。その点は従業員代表も指摘する。その原因につき、使用

者は、時代遅れの農民のような意識に起因するとみる。従業員代表は、労働者が不安を持っているのだらうと推測する。筆者の推測では、彼らは沈黙により、企業内の支配が彼らの私生活や仕事に及ぶのをできるだけ止めようとしている。

ある役職者の説明では、ある地元出身の事務職員は仕事はできるのだが、上司との会話は、「はい、いいえ」だけで済ませているという。上司はその仕事ぶりには満足している。

沈黙と並ぶ防衛的対応は、「はい」と答えることである。それによって用事がさっさと済む。もし「いいえ」というなら、その理由を述べねばならなくなる。少々嫌なことでも、それに従っているほうが、ことを荒立てずに済む。

彼らのほかの表現方法は、要求をはっきりと主張するのではなく、曖昧に何か苦情をいうことである。たとえば、ある労働者は、「年をとったせいか、最近では息切れが激しくて」という。筆者の理解では、それはさまざまな労働条件の悪さに対する彼なりの苦情の表現ではなからうか。

二・一・三 要 約

労働者の防衛的対応は、使用者の統制が強いことに対する自己防衛である。使用者がそのような労働者の態度を気質に起因すると理解するかぎり、現状に変化は生じない。労働者相互のコミュニケーションの程度は低く、作業を組織化する程度も低い。それは企業運営にとってコストを高付かせる。それは労働者にとって、せめてもの抵抗である。

二・二 作業組織の補完的構造と依頼人の保護関係

引き続いて、地元出身者を中心に企業との関係をみていく。

地元外のドイツ人はごくわずかである。使用者の見方によれば、地元出身者は地域関係や血縁関係を企業内の人間関係に持ち込んでいる。有力者が取り仕切っている。

ヘーフリング氏は、労働者間のコミュニケーションの悪さに手を焼いている。そこで、厳しい規律と自動化により克服しようと考えている。

二・二・一 作業組織に関する補完的構造

この企業では成績手当が支給されている。すなわち、作業グループで割当ノルマを達成すれば、労働者一人当たり〇・五マルクを支給される。この金額は上限であり、たとえ超過達成しても、少数で達成しても上乗せされることはない。しかし、作業グループごとのノルマ基準設定は前述したように恣意的であり、あるグループはそれを容易に達成できれば、別のグループにとってはいくら努力しても達成は容易ではない。

そこで企業内で、ある職長と生産記録係がグルになってこつそりと記帳の訂正を行い、成績手当をうまく取得している。その手口は、生産日を実際とは異なって記入し、大幅に達成したときは減らしてノルマ達成し、その分をノルマ達成しない他の日に回して記入し、頻繁に手当をもらえるようにしている。このごまかしを行うには、職長と記録係の協力が不可欠である。

ここでは職長は、生産記録係と協力して生産高を効率的に高めている。この操作には一般労働者は関与せず、職長と記録係が関与しているだけである。記録係はこの協力に対して職長から内々に謝礼をもらっている。今ではその職長の指示がなくても、その職長の部門に関しては記録係が操作して記入している。

職長にしてみれば、自分の部門でノルマを達成することが頻繁である分だけ、上司から文句を言われることも少なくなるといふメリットがある。筆者は、このような取扱を作業組織の補完的構造と呼ぶ。これによって成績手当制度自体がなくなっているわけではないが、その枠内で矛盾を緩和する隠れた運用が行われている。

この事例では職長と生産記録係の二人だけでヤミ操作が行われているので、使用者側もそれに気づいていない。もし、これがもっと大規模になれば、いつまでも続くまい。

二・二・二 弁護依頼人の保護関係

使用者が筆者に語るには、この事業所の労働者間では地縁、血縁が重要である。それらの関係が事業所内の人間関係に持ち込まれる。その筋における中心人物が音頭をとる。

ヘギ氏がいうには、大株主が交代する前に雇われていた、かつての役員は、地元の有力者だった。事業所内では地縁および血縁が、労働関係にも、上司と部下という関係にも持ち込まれ、上司でもその関係にある者にははつきりと言いくく、仮に言っても厳しくは受け取られないので伝わらないという支障があった。彼らはお互いに呼びびしていた。彼らは結束していて、部外者には違和感があった。相互に密に情報を交換し、お互いに庇いあった。より上位のポストの上面にも協力しあった。

後に管理職になった外部出身者は、彼が最初にこの事業所に入って、工場近くの居酒屋に行ったときの様子を語る。居酒屋に入ると地元出身の労働者が多数いた。その雰囲気から、部外者がこの工場に採用されることを地元関係者は歓迎していない

ことを知った。

外部出身の別の熟練労働者は、地元出身の役職者の間で横の連絡が密接であるのに驚いた。

筆者も取材を通して多くの労働者に接するうちに、そのようなネットワークの断片を知ることができたが、全体像はわからない。そのネットワークでは従業員管理に関する情報、たとえば、採用、昇進、解雇などの情報が頻繁に交換されている。

情報提供者の多くは、同時に地元自治体と企業の間にも言及し、自治体が地元住民を保護するように働きかけているという。このような自治体の働きかけは、ここで初めて行われたものではなく、フォンゲ社が進出する以前から存在したのであろう。村や農村地域の小規模都市では、地元民の往来関係や地域の支配関係とも関わる。

この地域では、地元住民の間での往来関係は、それぞれの家族にとって重要な役割を果たしている。谷における経済の形態は、支配的な経済単位である家族相互間であり、大規模なさまざまな交換関係である。そのなかには、物々交換、修理の貸し、収穫時や家屋建築時の労務提供の貸し借りも含まれる。物のやりとりでは処分した家畜や収穫物の交換であり、商品ではない。このような関係のなかで、この事業所の労働者はすでに企業外で親密な関係にある。

このような地域における支配関係が、地元出身者のなかでは企業内にも持ち込まれる。すなわち、残業の交代、修理を通常よりも早くする、工具の貸与、情報交換などである。そこでは、ある上司が労働者を他の上司から庇うケースのように、影響力

の強い者が弱い者を庇うこともある。このような関係を筆者は、依頼人を保護する関係だとみる。二人組の交換関係であるために、外部にはわかりにくい。他人が参入する余地がない。

労働者は、「保護者 (Patron)」を通じて、自分に降りかかってくる不利益をかわすことができるので、同僚と協力して使用者に抵抗しようという水平的な抵抗方法を採用しない。労働者が「保護者」を通じて自分の身を守ろうとする一因は、使用者による処遇が恣意的だからである。同時に、「保護者」である上司がそれをブロックすることができるとある状態にある。

このような依頼人はどの企業でもいるだろう。そこでは仲介役は使用者に対してパイプを持っている。しかし、この事業所では「保護者」＝仲介役は使用者に対してさほど発言権を持つてはいない。また、労働者が使用者を信頼し予測することはできない。

二・二・三 自発的な行動

この点に関する情報は少ないが、労働者の不満を表現する別の特徴ある形態を紹介する。

a. ある時、ある作業グループ全員がある部屋に集まって、休憩後に引き続いて働くことを拒否した。この争いは、使用者の不公平な取扱を増幅させることになった。長期にわたって不穏な空気が渦巻いていた。

b. 幾人かの労働者が、ヘーフリング氏の机にビラを置くという直接行動に出た。これは工場がブツヴァルトからビールに移転したときで、労働者は自分らの配転や引き受けをめぐり不安が高まっていた。

c. 従業員代表議長の伝えるところによれば、労働者がベルトコンペアーの前で、その数日前に、彼らは工場一斉休暇中 (Betriebsferien) に働くかどうかを強く問いつめたメンバーが、ビンカー氏を取り囲むという出来事があった。それにより、彼らは一斉休暇の前ではなく、後に彼らの休暇をとるという希望を認めさせた。

d. 筆者らが調査する数カ月後の事業所集会で、労働者の強い不満が出された。それは長期にわたる従業員代表の交代制勤務手当引上要求が拒否された後だった。

三 使用者と労働者の行動——支配と抵抗のシステム

これまでは、労働者側および使用者側を別々に見てきた。以下では、両者の関係をみていく。両者は、ある面では外部から規律されている。使用者は使用者団体による働きかけにより、労働者は彼らが生活する地域の環境から影響を受けている。

調査した当時、両者は潜在的に大きな利害対立の渦中にあった。使用者が強権的に振る舞うなかで、前述した「依頼人の保護関係」は、使用者の関与を弾力的にくい止め、使用者が状況を見ることを妨げることを目指した保護関係は、支配に対する抵抗行動として理解できる。ヒエラルヒー的な序列に逆行する関係を築くことも、依頼者の保護関係にとっては同様である。

このような状況の相互関係を整理すると、労働者が逃げ出していき、労働市場が狭いことにともなう制約を脱却するためにビール地区に移転し、年間を通じて恒常的に季節労働者を雇っていることであり、労働者による密度の高い協力を避けるために自動化を進めているのである。使用者は労働者に関する情報が

少なく信頼関係が乏しいので、外部地域から役職者を採用し、非公式な保護関係に対抗すべく、職長や他の地元出身の役職者の格下げを断行している。こうして、結局は使用者が勝者である。

四 従業員代表委員会

四・一 序

この事業所ではこのように使用者と労働者との消耗戦が続くなかで、別の役者が加わることで流れが変わる。それは従業員代表の登場である。併合されたこの事業所に従業員代表を設立することが、コンツェルン・レベルで組合側から働きかけられた。コンツェルン・トップは従業員代表を労働者を統合する役割を備えた存在であると認識していたので、この要請に応じた。そこで上からの働きかけで従業員代表が設立されることになった。当初は、労使の話し合いにより設立されたために、主導者の影響が強く個性を欠いていた。その成り行きを、以下に紹介する。

四・二 フォンダ社における従業員代表の歴史

この時は、七二年に事業所組織法が改正された直後だった。組合側は、この法改正は組合にとってチャンスであると受け止めた。そこで、一斉に設立の働きかけをしていた時期だった。この企業コンツェルン・トップの了解を得て、この事業所を管轄する組合地区役員が事業所に出向いた。

四・二・一 従業員代表選挙

まず、選挙選出のために事業所集会が開催された。会場は組合の申入れにもとづいて、事業所が地元自治体の集会場を確保

した。集会では役職者が同席するなかで、組合役員が事情を説明し、法改正の結果、この事業所でも従業員代表を設立することになったことを告げ、すでに設立については会社側の了解を得ているので、そのための選挙を選んで欲しいと趣旨を説明した。参加者はそこに座ったままで、誰も動こうとはしなかった。そこで組合役員がしびれを切らして、強い口調で、誰か選挙として適任者の名前を挙げてくれと呼びかけた。

労働者からみれば、それまで使用者は、労働者が組合と関わりを持つことを嫌い、その疑いのある労働者を解雇したこともあった。その使用者が、組合の申し入れに従って従業員代表設立を認めたことの意味をすぐには理解できなかった。それゆえ警戒していた。それでも組合役員にせかされて、労働者は何人かの名前を挙げた。選挙選出では製造部門副責任者のロート氏が自ら立候補した。それを受けて、選挙として何人かの名前が読み上げられて、選挙管理にあたるのが確認された。その場で、ロート氏が選挙管理委員長に就くことが拍手で認められた。同時に、名前が挙がった数人の労働者が従業員代表委員候補者になることも承認された。

集会の数日後、集会で委員候補者と認められた数人がロート氏を訪れ、候補者を辞任したい旨申し出た。ロート氏は彼らを宥めて、どうせ定数よりもはるかに多数の候補者が出るだろうから、候補者に止まってくれるように話した。その後、彼らに候補者を降りないように使用者から圧力がかったと伝えられる。

四・二・二 使用者が議長を決める

その後、使用者が誰を議長として望ましいと考えているかが、さまざまなルートで労働者に伝えられた。この話を聞いて、筆者は驚いた。

使用者が議長に推した人物はシュツロツカ氏であった。彼は四〇歳で、組合員ではない。彼はこの地域外の出身で、ブッフヴァルトで家具職人として訓練を受け、そこで一〇年ほど働いた後に、この企業でその職人として採用され働いてきた。人づきあいがよく、世話好きで、彼には敵がいらない。冗談好きでもある。労働者のなかでは信用されている。しかし、外部出身者であるために、深く信用されることはない。それはこの地域の排他性のゆえである。

彼は使用者から指名された委員候補者の一人である。三番目に高い得票で選ばれた。彼以外の代表委員は地元出身者である。彼は初め議長になることを断った。筆者にいわく、「自分はババ札を持たされた」それでも専従委員になった。そうすると労働者のなかで彼を見る目が変わり、妬ましそに接する者が出てきた。ある労働者は彼に、「成功者になった」と言った。

四・二・三 従業員代表から名望家の退出

従業員代表選出の後、しばらくはその内部には緊張感があった。しかし、それは労働者から信用のある委員二人が辞めていくことにより収まった。辞めた二人とは、製造部門の議長ハース氏と職人のシュミータ氏である。いずれも地元の有力な団体の役員を兼ねている。議長シュツロツカ氏がいには、ハース氏は議長という地位と従業員代表委員は両立しない。

ハース氏がいには、当時の従業員代表の展開は理解できない。彼は従業員代表が使用者側と距離を保つべきだと考えていた。シュミータ氏がいには、残った従業員代表メンバーは使用者側に忠実な者である。ヘギ氏は定期的に従業員代表会議に出席して使用者側の要望を伝えた。シュツロツカ氏はそれでいいと判断した。議長と使用者との親密な関係にシュミータ氏は混乱した。

彼らが辞任した契機は、従業員代表の内部運営にあった。議長が彼らに研修案内を行わなかったことや会議への案内を怠ったことが契機であった。その理由として、議長は、シュミータ氏は忙しすぎてどうせ受講できないだろうと判断したからだという。シュミータ氏の推測では、それは使用者からの働きかけにもとづく措置である。その前に、使用者側はシュミータ氏の批判的な発言を理解できないと述べたことがあった。それでも辞任したのは本人らの判断による。それに対して、他にも退任しようとした委員がいたが、その者らに対しては委員を辞めることを使用者が説得して押しとどめた。次第に、従業員代表委員のなかで女性が必要比率になってきた。

四・二・四 専従委員問題

労働義務を免除された議長の職場で、新たに一人の家具職人が採用された。しかし、議長は自分がフル専従とは思っていない。彼は従来の職場の仕事の手伝いをする。ある日、経営コンサルタント企業は、この事業所では家具職人は足りていると語った。議長は新しく採用された同僚のために、従来のように仕事しない。しかし、自分の存在を示すために、彼はせつせと

倉庫や販売、組立部門で働いている。その様子たるや、彼はまるで補助要員のようである。

使用者がいうには、この事業所では労働者数に照らして活用できる専従委員定数が利用されつくされてはいない。議長がフル専従になることを嫌がっているからである。議長がフル専従委員になるのを断っていることは、他の従業員代表委員からも労働者からも歓迎されていない。

四・二・五 新しい従業員代表委員選挙

七五年に従業員代表が設立されて以来、使用者は当時の従業員代表の構成を望ましいと受け止めてきた。そして、任期満了にともなう改選の時期が到来した。候補者は議長によってそろえられた。上司の圧力によって、それに協力させられることもあった。シュツロツカ氏は「候補者を定員だけは揃えたいんだ」と説得した。今回は、新たに自発的にビール工場から二人の職人(Handwerker)が立候補した。その二人は当選した。筆者が調査した時点では、従業員代表の構成は、職人五人、事務職員二人、製造現場の現業労働者二人であった。最後の二人はその部門の意思と利益を代表するために、職長にいわれて候補者になった。

四・二・六 要約

以上の経過を整理すると、つぎのようになる。使用者は最初から従業員代表に影響を及ぼす機会を得ていた。地元出身の労働者および有力者は防衛的に振る舞った。彼らは議長には立候補しなかった。議長には外部出身者がついた。使用者は議長に影響を及ぼした。議長は当初から使用者の強い影響にさらされ

た。使用者が従業員代表に強い影響を行使するので、地元有力者は代表委員を辞めていった。議長は使用者との密接な接触のゆえに労働者から孤立した。議長は専従委員としての地位を部分的にしか活用しなかった。そして、二期目の従業員代表は職人中心で、コンベヤ現場の労働者や外国人はいない。

四・三 使用者と従業員代表の関係

この従業員代表の役割の一つは、事業所内に労働組合の影響力が及ぶことを遮ることである。彼らは事業所内の秩序を維持することを任務の一つにしている。

四・三・一 使用者側に対する従業員代表の情報提供義務

使用者は従業員代表が果たす役割の重要さに注目している。ヘギ氏は従業員代表との使用者側窓口であり、日常的に情報を交換している。従業員代表側が提供する事項は、労働者内での動きが中心である。使用者はそれに強い関心を持っている。使用者側は業務計画を知らせる。筆者が使用者に対して、「信頼に満ちた協力の原則に対する最も重大な違反は何か」と問うと、「重要な情報を提供しないことだ」という返事である。使用者にとつて、労働者の動向に関する情報源として、従業員代表はそれほど重要である。

四・三・二 使用者政策の正統化

さらに、使用者は従業員代表に対して、使用者の予定している措置につき従業員代表議長に事前に情報を提供し、そのような措置が適切であることを予め従業員代表会議で議論し、措置を円滑に実施する下地を準備することを求め、現にそのように行われている。その点でも、使用者にとって従業員代表の存在

は重要である。

四・三・三 偽りのパトロン

さらに、使用者側のヘギ氏は議長のシュツロツカ氏に接近して、日曜大工として家具製造に取り組むようになり、シュツロツカ氏は個人的に依頼するようになった。そのようなときに教えを拒むことは難しい。そのようにして、使用者とシュツロツカ氏は話をする機会も増えた。しかし、シュツロツカ氏は外部者だから知らなかったが、使用者のような有力者にそのような依頼を受けることは、彼がパトロンになることを意味し従属関係に入ることになり、親族の後ろ盾があるために自律して振る舞えるような場合を除けば、敵対者への協力であるとの疑いをかけられることなしには、地位の高い者に対してその関係には入らない。シュツロツカ氏はそのような事情を知らずに使用者の接近に応じたために、周囲の人々は彼から離れていった。シュツロツカ氏が将来使用者側に対して譲歩するならば、それはこのような個人的接触の影響だと見られるだろう。

彼がこのような使用者との危険な個人的接触関係に入った原因は、彼が外部出身であるために周囲の労働者の目や習慣を十分に認識できなかったためである。

四・三・四 使用者による従業員代表への圧力

議長は自分が使用者に従属していることを認める。彼は労働者が使用者の好意をアテにしていることをはっきりと認め、彼は使用者の圧力にさらされていると語る。しかし、筆者が観察する限り、その使用者の圧力を裏付ける証拠はない。彼がいうには、残業拒否、解雇への異議申立、賃金格付けへの抵抗など

のはっきりした行動を示せば、使用者は侮辱と受け取り、厳しく対応するだろうと述べる。彼は、代表委員も解雇保護が及ぶのは任期終了後二年までであることを強調する。そして、その地域で行われた元議長の解雇事件をその証拠として挙げる。

さほどの根拠もなしに議長が使用者に対する不安を口にするのは、おそらく全体的な状況にもとづく判断だろう。使用者は解雇する意図を持ち、労働者のことに無関心である。それゆえに従業員代表委員も不安を持っているという。

四・三・五 従業員代表との接触

ヘギ氏とヘーフリング氏が独占していること
シュツロツカ議長が使用者側と連絡をとろうとすると、この二人に対して連絡することだけが認められている。あるとき、使用者が大切にしている労働者の貸金台帳が、労働者が容易に見ることができるとゴミ収集場に置きっぱなしにされていた。それを聞きつけたシュツロツカ氏は、そのことを経理係責任者に連絡した。そうするとヘギ氏からシュツロツカ氏に連絡があり、「従業員代表からの連絡は、なぜ私にしなかったのか」と不機嫌であった。

このように窓口が一つであるのは、使用者側の都合である。すなわち、経営トップとミドル・マネジメントの間に意見の違いがあ、営業部門と製造部門との間でもそうである。そのような使用者側内部の見解の対立を、従業員代表側に利用されにくくする措置である。さらに、コンツェルンが従業員代表を通じてこの事業所に関する情報入手する可能性を遮る意味もある。

しかし、この二人は企業運営についてさほど詳しくなく、従業員代表が現場のことで話をしても埒があかないことが頻繁である。その意味では、決して適したパイプ役ではない。それでも、議長はそれを知ったうえで接している。

四・三・六 組合活動の禁止

前述のように、使用者は従業員代表に対して労働組合の影響が事業所内に及ぶことを妨害する役割を期待している。このことをもっと詳しく紹介する。

使用者は自分の企業にまつた組合員がいらないことを誇りにしている。ヘーフリング氏いわく、「地域の組合役員がこの事業所を訪問すると、君らはわが社の従業員代表にすでに連絡をとっているのか、と問いたです。うちでは何も起こらないんだ。組合員は一〇人もいないだろう。」

この点では、使用者から従業員代表に積極的な存在意義が与えられている。しかし、従業員代表にとっては組合の専門知識の援助を借りられないというハンディがある。シュツロツカ氏はそんなことは意に介さず、いわく、「使用者はあんなだし、どうせ労働者は組合には無関心なんです。」

四・三・七 守秘義務

従業員代表を使用者側に引きつけ、労働者から切斷する使用者側の戦略の一つは、勝手に広く解釈した事業所組織法の守秘義務を従業員代表に認めさせ、守らせることである。それは今のところ成功を収めている。労働者はその結果、従業員代表が何を議論しているか、使用者と何を、どこまで交渉しているかを知らされない。

この欠陥を克服することが、ビール工場から立候補した二人の代表委員の目的だった。しかし、今のところ守秘義務に関する使用者流の理解に押さえ込まれて、公開させるには到っていない。その結果、この二人の委員は次第に職場の信頼を失いつつある。

しかし、従業員代表の内部が労働者からまったく見えないわけではない。従業員代表の議事録が使用者の閲覧のうでで作成され、それが壁に掲示されている。そのかぎりでは、労働者は従業員代表の様子を知ることができる。

ある解雇のケースでは、労働者が解雇通知される前に本人がそのことを知っていた。そこで誰か代表委員がそれを事前に本人に知らせたのだろうと使用者から疑われて、委員らはひやひやしたことがある。しかし、次の会議では部外者である筆者らが同席していたので、使用者側がそれを厳しく問いたですという事態にはならなかった。

四・三・八 従業員代表会議への使用者側の出席

この事業所では従業員代表会議に人事担当役員のヘギ氏が出席することが慣行になっている。委員会運営規則で、使用者が出席する可能性を認め、その場合の発言権等を定めているが、それは無視されて当然のことのようにヘギ氏を中心に会議が運営されている。会議中にヘギ氏に電話がかかると、彼がその場で電話で会話する。このようななかでは代表委員だけで決定することは困難である。

四・三・九 就業規則遵守にあたっての従業員代表の関与

従業員代表は就業規則を労働者に遵守させることを使用者か

らはつきりと求められている。違反者に対しては従業員代表が一緒に注意を促すことになる。たとえば、禁煙場所で喫煙した労働者は従業員代表事務所に呼び出されて処分が会議の議題とされる。これは日常茶飯事である。

四・三・一〇 軽くあしらう

ある委員いわく、「従業員代表は静かにしなければならない。事業所内に混乱をもたらす行為が従業員代表から発せられると、使用者から厳しく叱られる。害のない冗談でも会社の悪口を言おうものなら、へぎさんに呼び出される。」

ある職人の代表委員の話によれば、彼はほかの労働者宛のメモが原因で、とんだ災難に遭った。すなわち、現場の四人の現業労働者が彼のメモを拾い、あたかも彼が「四人は解雇される」と発言したかのように伝達され、使用者の耳に入った。その行為が職場を不安にさせたとして使用者の憤慨をかった。

別の事例では、事業所一斉休暇中の仕事の件がある。これは従業員代表が労働者の苦情を単に他に伝えて回しただけなのに、表面化しない混乱と見なされた。そこでへぎ氏が出てきて、それは従業員代表の責任ではないことを説明してくれて、一件は落着いた。

四・三・一一 使用者の態度を予測できないこと

従業員代表にとって、使用者がどのように行動するかを予測したい。経営陣は労働者の関心事に対して、要求実施の延期、口実を持ち出す、不意打ちを食らわす、要求や苦情を無視する等で臨んでいる。なかには、そうなった一因が従業員代表側にあるケースもある。

「信頼に満ちた協力原則」に違反する従業員代表の行動に対しては、激しく大声で脅す。

従業員代表会議の議論の進め方で特徴的なことは、議長は使用者から拘束力のない参考意見として言われたことも、すべて既定の方針として議論を進めることである。

従業員代表の対応に使用者がどう反応するかは、代表委員にとって気が気ではない。不安である。反応次第では、不利益扱いされる恐れがある。「委員を引き受けるときは、使用者の機嫌を損ねたら責任を負う覚悟が必要だ。でも気が付いてみたら、使用者のほうばかり向いていたために労働者の支えがなくなっていることもある。」

四・三・一二 要 約

この事業所では従業員代表委員会は使用者に強く影響を受けている。代表委員メンバーの構成も実質的には使用者が影響力を及ぼす。地元有力者の労働者には、なかには最初から、なかには途中から、委員にならないように、とくに議長には就かないようにしむける。使用者が、地元出身でない議長に、彼には後ろ盾がないことを認識させることは容易である。それによって、議長が最初から幻想を持てなくしている。彼は自分が責任を負わされる立場 (Schwarz Peter) に置かれていることに気づく。議長が使用者の圧力にさらされていることを、他の代表委員も感じている。

使用者は従業員代表が情報を提供し、労働者に事業所内のさまざまなことの必要性を理解させ、就業規則遵守に共同の責任を負うことを求める。守秘義務は従業員代表と労働者の間に不

信の溝を築くように働いている。使用者側と連絡をとる窓口が二人の担当者に限定されていることは、企業内のことに従業員代表が口を挟む余地を狭める。使用者側の人物が従業員代表会議に毎回出席しているのは、従業員代表が独自に判断することが困難である。議長が使用者に対して気遣いすることは、逆に従業員代表内部で議長を孤立させることにつながっている。従業員代表には使用者の対応を予測できない。相互の意思疎通はできていない。

このようななかで、従業員代表と労働者がいかなる関係にあるかを、つぎにみていく。

四・四 従業員代表と労働者の関係

労働者は、使用者が従業員代表を利用していることを知っている。彼らは使用者がどんな利害から従業員代表に接しているかを観察している。議長が頻繁に使用者と接触していることも知っている。

筆者の目からみて、労働者が議長に対して冷淡に接しているのが特徴的である。議長が廊下を通っていても、話しかけられるのは稀である。議長は明らかに幾つかの部門を訪問することを避けている。そこでは彼は拒否的に対応されるからである。自ずと議長は地位の高い労働者や古くからの知り合いのいる部門へ足が向く。

従業員代表の存在は、ほとんどの労働者にとっては関心外である。筆者が従業員代表への関心を質問しても、反応は乏しい。触れたくないようである。代表委員に就任した労働者に対しては、就任とともに周囲の労働者が距離をおくようになる。議長

も就任する前は人付き合いがよく、話し相手も多かったのだが。議長もこのような労働者の態度を認識していて、「彼らは私に距離をおいているんだ。従業員代表は労働者から拒否されているんだ」と語る。

このように労働者が議長らを避けているのは、労働者がその個人的事情と従業員代表との関わりを使用者に知られることに不安を持っているからである。彼らは従業員代表が使用者の管理から自分らを守ってくれるとは思っていない。代表委員が使用者の圧力のもとにあることを知っている。地元の人々は、議長がそのようにヘギ氏らに弱い立場に陥った一因が隣人相互の扶助のなかで生じたことを知っており、その意味では同情もしている。しかし、近づこうとはしない。もし、従業員代表に苦情相談すれば、それが使用者側に伝わり、使用者から不満分子として非難されかねない。そのような実例はすでに紹介した通りである。

労働者と従業員代表の間に距離がある他の理由は、従業員代表の活動が労働者から見ても成果を挙げておらず、役に立っていないからである。筆者が都合があつて労働者に従業員代表のことを尋ねると、労働者らは軽蔑的な手振りを交えて、「従業員代表は何の意味もない。」「彼らは交渉力がない。」「彼らは成果を挙げた試しがない」と返事する。その点は代表委員自身も自覚していて、労働者の指摘通りであることを認める。だから、労働者の中で従業員代表のことが話題になっても見通しのもてる話にはならない。労働者らは、従業員代表を使用者と同一視している。たとえば、いわく、「従業員代表は従業員食堂の価格を

引き上げた。」他方で、地元出身の労働者らは事業所とは離れて自分らの利益を擁護する団体をもっている。

それでは、なぜ、こうも信頼されていない議長らが労働者から選出されるのだろうか。それは基本的に他に適任者がいないからである。彼は特に女性労働者に人気があり、彼が彼女らと冗談を言い合える間は彼女らは彼を支持するだろう。彼は人柄では依然として信頼がある。

労働者らが議長から距離を置いているのは、議長と使用者の親しさからして、シュツロツカ氏に知られるとそれが使用者に筒抜けになることを心配しているからである。従業員代表に対しては、一方では本来の役割を期待しながらも、他方では、それはできないだろうとアテにしていない。

労働者らは従業員代表の存在意義を、せいぜい使用者が直接に労働者に立ち入ることの緩衝剤の役割を果たしている点に見いだしている。

四・五 従業員代表のメンバー

四・五・一 議長

議長は、労働者が使用者から口出しされたくなく、関わりを持ちたくないことに気づいている。彼としてもそれを配慮している。

彼はこの企業の労働条件がひどいと認識している。使用者が頻繁に解雇するとも感じている。地元出身の役職者が威圧的な役職者に交代させられたと認識している。使用者はパートナーとしてふさわしくない、信頼できない人物であると思っている。使用者が従業員代表を労働者管理の手段として利用していると

わかつている。

しかし、彼は自分が使用者から圧力を受けていると思いつつも、それへの対応は地元の労働者とは異なる。彼は自分の能力と自分が置かれている状況にもとづいて、つぎの方針をとっている。すなわち、まず、自分と労働者の間に空間的な距離を置き、労働者の利益と衝突し、その要望を聞くことを避ける。つぎに、労働者から要求が出されたときは、あれこれいってそれが実現できないことをわからせる。そして、労働者がそれでもなお要求をはっきりと表明するときは、その場を笑いや冗談で緊張を解きほぐし、事態が何事も不完全であると認める。以下、詳しく説明する。

四・五・一・一 空間的な距離

彼は前述のように、フルタイム専従委員になることを断り、自分の職場で引き続いて働いている。そこで職場の外で勤務することが多い。最近から実施されることになった週一回の懇談時間制度も休みにすることが多い。議長としての職責を放棄した最たるケースは、営業監督署の工場巡回の日に事業所を不在にしたことである。その期日は予め通知されていた。にもかかわらず、彼はその日に事業所を不在にして、巡回には従業員代表は誰も同行しなかった。それは異例なことであり、事後に監督署から送付されてきた視察報告書にもそのことが明記されていた。使用者の手はずでは、その日は騒音の大きな作業は手控えて、聞かれたら試運転だと返事するように使用者から労働者に指示されていた。通常であれば、従業員代表が巡回に同行して、監督署の注文を聞いて、それを改善することを使用者に求

めるものである。

多くの労働者が、「シュツロッカさんはいないよ。」「彼を最近一週間は見かけない」と頻繁にいう。事実、そうである。使用者も連絡すべき用件で議長と連絡がつかないことがしばしばである。そのときには従業員代表との協議手続を経ることなしに実施する。いわく、「もともと、うちの会社には従業員代表はないんだ。」

このように議長が頻繁に事業所を不在にする原因につき、労働者はさまざまに推測する。「怠け者と思われたくないだろう。」「彼は労働者と顔を会わせたくないだろう。」「このような推測にはそれなりの根拠がある。しかし、筆者が推測するには、労働者と使用者の板挟みになるのを避けたいからだろう。労働者の要望に沿えないとわかっていれば、それを聞きたくもない。」

四・五・一・二 話によって相手を断念させる

彼は話し上手である。それは口ベタが多い地元出身者と対照的である。彼はその能力を活かして、労働者に対してその要求は実現できないと諦めさせる。たとえば、「この決定には、これとあれを考慮しなければなりません。」「それは問題ないんだ。」「そもそも何もなかったんです。」

このように相手が理解できないことを言って、訳をわからなくするやり方のネタの一つは、ヘギ氏が提供する経営に関する専門用語である。ヘギ氏がよく使う言葉は、「経済的困難」「市場の落ち込み」「売上危機」「売上の伸びは必ずしも収益に繋がらない」「固定コストが上昇した」などである。これらは地元の労働者にはなじみのない言葉である。

四・五・一・三 緊張感をほぐすことで距離をおく

前述の方法でもなお労働者が諦めずに食い下がるときには、最後には、茶化して自分にはなんとも対処できないことを認めて、両者の緊張感を取り除こうとする。そのとき彼は笑いながら、あるいは機知に富んだ言い回しで弁明する。

ある時の経験では、従業員代表会議である職人の代表委員が彼の職場で発生した労働災害事故を紹介した。その話によれば、その職人は定刻よりも一時間早く来て機械の手入れをしていた。その際に腕を機械に巻き込まれて骨折した。大量の出血があり、腕が完全に元の状態に戻るのには困難である。それを聞いたヘギ氏は、それは本人の不注意だと発言し、それに対して、紹介した代表委員は憤慨した口調で、誰だって事故は避けられない旨を述べた。そのとき議長は、「彼ももう同じ事故は起こさないだろう」と発言して、会議でその件はおしまいになった。

会議で息詰まるように対立が明瞭になりつつある時、彼はしばしばこの手を使う。他の代表委員もこの方法で緊張感を解きほぐすことに慣れていて、それに応じる。この手法が議長から行われるときは、解決の見通しのない対立が生じたときである。なんともやりきれない代表委員のその雰囲気察して、議長がその場を取り繕う。

以上の議長の三つの対応の特徴を見ると、筆者の推測では、議長なりに労働者と使用者の間で、この対応により労働者を使用者から庇おうとしている。そして、使用者の行動スタイルを前提にしたうえで、使用者の顔が立つようにしている。すなわち、まず、議長はできるだけ事業所内にいないように

して労働者の要望が聞こえてこないようにする。要望が伝えられても、それを使用者に伝える必要がないように、本人に対して対処できないことを理解してもらう。それによって議長は、労働者の間には何も起こっていないと報告できる。つぎに、それでもなお労働者が引き下がらないときには、対立を相対化し緩和しようと試みる。そのとき彼は、その状況のもとでもやっいていける、従業員代表では力が及ばないと労働者に説明する。

このような状況のなかで、労働者によれば、議長は苦しい立場にあり、その地位を退く用意はあるという。

この企業の労使関係を見ると、使用者側の圧倒的優位のもとで労働者側は自分の身を守るには使用者とできるだけ関わらないようにし、従業員代表も対立することを避けている。この企業で対立が生じたときには、使用者がそれを押しまくるだけであり、ほかに解決する方法はない。

四・五・二 非専従従業員

取材で代表委員らと話していて、彼らが筆者に語るには、この企業で代表委員はしんどい仕事だ。労働者と使用者の双方から注文が出されて苦しい。解雇事案では従業員代表が労働者を解雇したと言われることもある。」

現在の代表委員らはできれば辞めたいのだが、説得されて嫌々ながら就任している。そして、労働者からの苦情を議長に押しつける。いわく、「議長が労働者からの懇談時間に議長に押しつける。代表委員で職人のケルン氏が、ヘギ氏が出席していたある従業員代表の会議で議長を厳しく批判したことがあった。いわく、

「議長はいつも不在だ。毎週行うことになっている労働者との懇談が行われていない。労働者が従業員代表事務所を訪れても、何の掲示もないまま不在だ。どうなっているんだ。議長は専従のはずだ。相談したい労働者は怒っているぞ。」これに対して議長は多忙なことを挙げるが、次の懇談時間の案内が行われていないことの批判はもつともであり、弁明の余地がない。両者の間で珍しく激しいやりとりが行われたが、結局は、議長が懇談時間を所用のために不在にするときには、代わりの懇談時間の案内を事務所に掲示することになった。議長が譲歩して落着した。

それから二か月後、従業員代表会議の終了時に、今後はヴァッサーマン氏がいった。「キーワードは懇談時間だ。」前回に指摘された後も、議長は懇談時間を持っていなかった。そこで反論していわく、「懇談時間は、議長との懇談時間ではなく従業員代表の懇談時間なんだから、他の代表委員が応じてくれないはずだ。私にも職場の仕事があるんだ。」他の委員はそれを了解したわけではなかったが、議長としては一応反論した。

議長は使用者の強い圧力により自分が議長職を退くことはできないだろうと認識している。他方で、他の委員は自ら議長職に就いて使用者と対立しようというだけの覚悟がある代表委員もない。その点は議長も心得ている。

従業員代表の会議では、たとえば、解雇提案の検討のように、本来は採決によってでも態度を決定すべき議題でも採決が行われることはない。なぜならば、もし採決するとすれば使用者側のヘギ氏が退席しなければならないが、それを言いだしにくい

からである。議長の議事進行の方法は、そんなとき代表委員に順番に意見を求め、反対がないようであれば全員賛成であるとしてわざわざ採決することはない。

たまに労働者から従業員代表に対して、使用者に要求を伝えてほしいと求められることがある。最近の事例では、交代制勤務手当を引き上げてほしいという要望が伝えられた。理由は、周辺の工場ではもっと高いのが普通であり、この工場で交代制勤務出勤のために早朝に出勤する者がいるからである。そのような要望が出されると、たとえばヴァッサーマン氏がそれを会議でヘギ氏がいる前で発言するときには、その雰囲気たるや、「とにかく労働者から言われたので職責上それを伝える」という態度であり、ヘギ氏は是非とも実現を求めるといふ強い姿勢ではない。それを聞いたヘギ氏は、使用者に伝えることを約束し、次回の会議ではその結果を報告し、だめだったと語る。代表委員としても要求を出した労働者との関係では、一応要求を伝えたということで役目は果たしたことになる。

ヴァッサーマン氏やケルン氏は、一方で労働者から要望が伝えられ、それを使用者側に取り次ぎながらも、しかし、他方でそれが実現しないために、労働者からは従業員代表が要望を握りつぶしたと見られている。そのことに矛盾を感じている。そのような背景があつて、彼らは従業員代表委員会の議事録を掲示板に公開するように求めたのだ。それによって彼らは、労働者の要望を取り次いでいることを明らかにしたかった。使用者から拒否された要望は、あらためて事業所集会で労働者から発言されることになる。そして、正式に使用者から拒否され

る。

さらに、労働者の意見が反映されにくい原因として、代表委員らは労働者のなかでは比較的恵まれた地位にあり、生産現場の現業労働者とは利害を異にするという事情もある。すなわち、七人の現業労働者のうち五人は職人であり、彼らは比較的恵まれた労働条件であり、仕事の進め方で自治が広く、使用者が口出しする余地は狭い。それだけ使用者の監視から距離がある。従業員代表が使用者との対決を避ける一因はそこにもある。

事例七 ヘリオス社

この調査は二人で行った。二カ月半に及んだ。使用者側も従業員代表側も快く調査に協力してくれた。その間に開催されたすべての従業員代表会議に出席し、専門委員会会議にも、使用者との交渉にも同席し、事業所集会も傍聴を許された。ただし、使用者と従業員代表議長の面談には立ち会っていない。会議議事録も自由に閲覧を許された。

その間に、事業所内を危険箇所を除いて自由に往来を許され、部署によつては部門長が同行した。視察は製造現場が中心であり、管理部門はほとんど行っていない。調査終了後に従業員アンケート調査を行ったが、回収率は五割を下回る。

この時期、従業員代表が当面していた課題は、代表委員会の内部問題だった。

一 事業所内の制度

一・一 事業所の一般的な特徴

ヘリオス社は、アメリカに本社を有する世界的な製薬コンツェルン・フローケミカル社傘下のドイツ企業である。長年、この企業ではドイツ人が経営トップである。したがって、その経営方法は、アメリカ的というよりもむしろドイツ的である。生産品は、薬剤および基礎化学物資である。

事業所には二、五〇〇人の労働者がいる。ここは南ドイツの小さな都市エンゲルシュタインで、工業地帯からは隔たっている。それでも交通の便はよい。労働者の通勤範囲は二〇キロ以内である。その範囲内に別企業の工場もある。労働者の多くは地元出身であり、この地域に深く根付いている。賃貸住居は少なく、たいていが持ち家である。企業は労働者に対して持ち家融資を行って、その融資総額は高い。

現業労働者のほとんどは技能（半熟練）労働者である。その四分の一は兼業農家でもある。彼らは農家の特別な文化属性を有している。ヘリオス社では、幾世代にもわたってそのような人々と結びついてきた。この企業では人手不足の程度は低い。この企業は地元では労働条件がよく、就職希望者が多く、労働者はお互いに親族の就職を斡旋しあっている。その結果、労働者のなかで親族関係者は多い。この社の離職率は低い。この企業の評判のよさは労働者の意識にも影響し、生産品に対する誇り、および従業員であることの誇りがある。労働者数の変動は小さい。過去一二年間に約五〇〇人増え、過去二〇年間、一貫して増えている。

コンツェルン本社とこの企業の関係は緊密である。それでもかなりの独立性を認められている。役員は均質的なチームである。いわく、「我々はみんな同じ出身だ。」

勤務は交代制である。それが適用される労働者の比率は次第に高まりつつある。とくに三交代制である。

このような与件のもとで、使用者側の支配とそれに対する抵抗が展開される。

一・二 事業所における業務遂行の構造

この企業ではまず代表取締役マレヒャル氏の存在が目につく。彼はすでに一〇年以上トップの地位にいる。コンツェルン本部から認められた存在である。彼は企業を家族経営企業のように運営し、あたかも自分の所有企業であるかのように振る舞う。他の取締役に對する遠慮もない。彼がいうには、彼自身がすべてを決めている。権威主義的な経営スタイルである。自分だけで最終決定をしようとする。議論が長引くと、切り上げて自分に決めさせて欲しいという。彼がいうには、それが合理的であり、迅速な決定ができる。筆者の印象では、何人かの取締役はこのやり方を受け入れている。

労働者の見るところでは、中間管理職はマレヒャル氏に対してへりくだっている。彼は行動はワンマンだが、それにとまって労働者から距離が生じがちであるという弊害をその人柄の魅力でカバーしている。彼は親しみやすく、労働者に気安く声をかける。それは労働者から見れば頼りがいがある。

経営陣のなかで労働者に対する世話を担当するのは、取締役のベーム氏である。彼は人事部に属し、労働者に対して親切に

接し、悩みや困ったことに耳を傾ける。彼は持ち家融資や特別に困ったことを労働者と直接に電話で話し手配する。もしアルコール中毒患者や薬物患者が出れば、機敏に対応する。彼は労働者を例えば配転や不合理な処遇でその上役から庇うことを自分の役割であると理解している。

労働者に対するこのような配慮は、この企業の伝統である。たとえば、終戦直後、労働者が生活物資不足で困っていたときに、会社が自力でそれを調達し、労働者に支給した。それは労働者からとても感謝された。他の企業では頻繁に、組合や政治団体に支援された自助団体から労働者自身が調達したこともあるのに。これは当時を知る古い労働者の語り草になっている。その子弟でここに働いている労働者も知っている。

このような労働者に対する配慮は、特に労働者がマレヒヤル代表取締役に対して個人的な形でお願いをするときにいえる。それに対し、労働者が、「私はこれを請求する権利がある」「これを従業員代表に相談してもいいのだが」といって主張するときには、彼は異なつて対応する。それは労働者を危険な事態に陥らせるおそれがある。

マレヒヤル氏のこのスタイルは、トップ内部での情報行動や決定行動とも対応している。彼は情報を他の幹部に伝えることをせず、自分で独占して自分で決定する。他の役員が知っている情報量は乏しい。

組合や従業員代表に対する彼の態度を、その発言から見てもよ。『誰でも、労働者に満足を与え、従業員代表を不要と感じさせて、できれば従業員代表なしにやればそれに越したること

はない。はっきりと組合に反対することは、賢明ではない。』

一・二・一 ヘリオス社——ひとつの例外

この社では、労働者に対して高い賃金を払い、恵まれた状態にすることが伝統になっている。労働者は、同業他社の労働者よりも企業の業績がいいと受け止めている。

現業労働者に対しては、数年前までは同業他社よりも平均していくらか高い賃金を支給していた。現業労働者と事務職員の賃金格差を小さくするために、現業労働者全員に対して協約外手当が企業から任意に支給されている。

さらに、成績加給が支給されている。それは現業労働者と事務職員で同じ基準であり、上限は協約賃金の一〇％である。企業は早い時期から企業年金を導入し、それは勤続年数（*Beitragszeit*）と賃金水準にもとづきランク付けされ、従業員代表および労働者の話によれば、企業年金は他社ではわずかなケースで支給されているにすぎない。

交代制勤務手当額は部分的には協約基準より高い。仕事の困難さは金銭によって比較的償われている。そのような取扱は、はっきりとそれを縮小したいという判断にもとづく。制服やその類につき、この企業は大ざっぱである。社員食堂は気前よくサービスされている。それは労働者が誉めるところである。

この企業の説明ではよく「気前がいい」という言葉が出てくるが、それは使用者自らが用いるからである。労働者自身も、周辺の他の工場に比べてそう語る。労働者の認識によれば、このような待遇の良さは組合の成果ではなく、むしろ使用者の任意の提供である。それにより労働者は自分らが使用者から大切

に処遇されていると受け止めている。

一・二・二 成績加給

この制度はマレヒヤル氏の時代に導入され、すでに一〇年になる。労働者の関心は高い。手当は賃金ごとにランク分けされ、個人ごとの評価に応じて、最低賃金グループでは最高月一〇〇マルク、平均的労働者で最高月二四〇マルクが支給される。

評価指標は四つである。すなわち、①仕事に応じる熱心さ、いくつもの職務をこなせること、②専門知識、③品質意識、④提供した労務の範囲および量である。このうち①が最もウェイトが高い。評価は、現業労働者では職長が、事務職員ではグループ・リーダーが行い、さらにそれぞれ上級の役職者が評価に関与する。評価基準は決して客観的というわけではない。評価者の恣意が大いに入りうる。

職長は年の終わりに部門長と評価を話し合い、一人一人の労働者につき理由を説明する。職長およびグループ・リーダーは部門長との最終確定会議で労働者個人ごとの翌年の加給を決定する。それに関する苦情を取り扱うために苦情処理委員会が設置されており、それは使用者側代表三人と従業員代表委員三人の労使同数で構成され、苦情に関する判断は多数決で処理され、賛否同数のときには苦情申立は採用されない。

この成績加給制度は使用者トップの関心を長年さほど集めてはこなかった。しかし、合理化措置の実施とともに注目されるようになってきた。すなわち、労働者を差別化する手段として活用することにした。使用者は、評価者に対して、労働者に評価差をもうけ、平均値は固定させることを求めた。

このような取扱のために、評価者である職長およびグループ・リーダーは評価の根拠を示す事実を示さねばならなくなった。これまでは作業グループ内部で自治的に解決していた個人的問題を公にしなければならぬという面倒なことになった。評価者は差別化のために、労働者のミスを公にし懲戒処分をせねばならなくなる。それは特に合理化措置の対象となりそうな部門に当てはまる。

成績評価制度は最近、この企業に限らず、このように成績向上の刺激、差別化および制裁の手段として頻繁に活用されつつある。それは同時に、昇進、賃金グループ引き上げまたは懲戒の予告としての意味をもつ。

一・二・三 職 長

職長も合理化措置を控えて、緊張する立場にある。職長のなかで、中心となる人物グループがいる。彼らは職長としてのキヤリアが長く、職場のなかでも顔なじみであれば、同時に地元出身で地域の顔役でもある。労働者の話しによれば、直接の上司である職長を経ずに上に苦情を持ち込むことは、上司を無視することになり、職長は嫌がる。

最も頻繁に行われる制裁措置は、成績加給を下げることである。職長や上級職長のなかにも組合員がいて、彼らの部署では少なくない組合員が部下従業員のなかにいる。概して組合員は分散して配属されている。

企業内のヒエラルヒー序列は多段階であり、上級職長、職長、副職長、交代制勤務グループ長、班長である。それぞれに多くは副がついている。現場労働者はその上司と密接な連絡を保つ

ている。

この企業では中央集権的な企業運営が特徴的である。協約賃金を上回る給付が労働者の企業帰属意識を形成する。ただし、その支給にあたっては差別的取扱があるが。

一・三 労働者

一・三・一 いくつかのデータ

ここにはおよそ二、五〇〇人の労働者がいる。その三分の一は事務職員である。女性現場にはいなくて、管理部門と梱包部門にだけである。外国人の比率は低い。交代制勤務に従事する者の比率は高い。組合組織率は三〇％である。

一・三・二 上司への志向

筆者が取材していて、この企業では労働者にとって上司の存在がとても大きいことを感じた。取材のなかで労働者本人が、質問されなくても、たとえば、「私は上司とはいいい仲だ。」「労働者は上司のほうを向いている。」「この企業にはおべつか使いが多い。」「この企業では上司の好意が大切なんだ」と語る。

こうした傾向の背景には、協約上乗せ賃金の差別的支給にあり査定者である上司の影響の強さがある。企業に協約上乗せ支給の余裕があり、それが差別的に運用されるなかで、労働者は従業員代表や組合をアテにするのではなく、個人的に上司に媚びを売っていい評価を得ようとしている。企業にとっては、それによりヒエラルヒーが維持されるというメリットがある。その結果、この企業では従業員代表の影は薄い。特に企業が右肩上がりの拡張期には、役職者の人数も増えるので上司と良好な関係を保持していけば昇進のチャンスは大きかった。

なお、化学産業では上司の影響が大きいことにつき特別な背景事情がある。すなわち、第一に、現業労働者が作業をするうえで職人的作業が多い。その修得には長年の職務経験を通じて人から人へとOJTで伝えられる。その現場経験を一〇年以上経て初めて、熟練労働者になるための専門的教育を受講することができ。したがって、たとえば新しい部門や工場が作られると、職長を中心とするグループでそこに移動することになる。そこで職長が及ぼす影響は大きい。第二に、化学工場では機械製造工場に比べてより多数の労働者によって製品が作られる。その分だけ、製品の品質に及ぼす個人の役割は小さくなる。したがって、個人やグループの「自治」、すなわち裁量は小さい。

一・三・三 分散

最近一〇年間、この企業では大きな設備投資を行ってきた。その度に配転が行われ、新規採用者と配置換えされた労働者が混ざって作業をしている。そのために労働者相互の意思疎通がまだ円滑に進まない。その結果、人間関係でうまく行かないことがある。

取材の二年前に、この企業では売上低下にともない大幅な合理化を実施した。そのさいに解雇者は出なかったが、大規模な配置転換が行われた。交代制勤務も二交代制から四交代制まで幾種類も実施されることになった。

このように多様な交代制勤務の実施および工場増築により労働者相互の意思疎通が乏しくなることは、生産の安全性にとって重大である。なぜならば、生産が多数人数によって担われる分だけ、本来は労働者相互間の連携が強く求められるからである。

しかも、企業が採用している交代制勤務のグループ編成は熟練労働者と経験の浅い労働者がうまく混ざるように工夫されていない。その結果、経験の浅い労働者にとって工場生産の全体像が見えにくくなっている。

労働者相互の意思疎通をはかるために、飲み会やプレゼント交換などが行われる。他方で、同僚のなかで人間関係がうまくいかない者に対しては、彼が居づらくて辞めていかねばならないように仕向け、場合によっては上司に対してその者の配転を求める。

一・三・四 混乱・方向性のなさ

この企業で取材していて気づいた他の特徴は、労働者が方向性を欠いていることである。従業員代表の影が薄くて、抱えている問題をどう処理していいかわからないことと関わるのではないかと思われる。労働者が発言していても、意見が明確でないことが多い。

一・三・五 労働者の抵抗行動

ここでは公然とした抵抗行動はない。例外的に、女性労働者が短期間、突発的に怒りを表明する行動を起こしたことがあるだけである。

イ、陰謀 労働者相互間で陰口をたたいて、他の労働者を悪くいうことがある。人間関係は悪い。

ロ、噂 この企業では多くの噂が飛び交うという。使用者がわずかな情報しか提供しないことが一因である。労働者は、我が身を守るために別の噂を流すこともある。噂が多く飛び交う背景には、労働者相互の水平的な結びつきが薄く、逆に

垂直的な結合が強いことがある。

ハ、抑制 組合員がいうには、この企業の労働者は話題と関心に乏しい。筆者らが行った労働者向けのアンケート調査のなかで、この企業の労働者の回答率は極めて低かった。労働者に直接に取材すると、この企業に満足していると多くの者が回答する。しかし、できれば聞いて欲しくない素振りである。

ニ、ライバル 労働者相互は互いに上司の前で自分の能力をひけらかし、自分を宣伝すべき立場にある。その理由は、上司の評価によって個々人の手当と昇格が左右されるからである。同僚の誰かが、格付けの高い機械操作の担当に回されると、他の労働者はそれを羨ましがらる。

ある労働者の説明によれば、それは労働者の出自に関係する。すなわち、労働者の多くが周辺の小規模農家の出身であり、その農村における生活習慣が職場における行動の基準になっている。

一・三・六 上からの統合

労働者の意識のなかには、この企業の名声、労働者に対する配慮の良さの伝統があること、珍しく恵まれた待遇が提供される企業であるという社会的イメージが浸透している。自分らはエリートであるという意識を持っている。使用者はそれを利用して、この企業の労働者は恵まれているという心情に誘導する。使用者はそれをヘリオス社の理念と絡めて説明する。このようにして労働者は企業に統合されていく。

一・四 要 約

この企業における労働者の支配構造は特徴的である。使用者は労働者を企業に統合することに成功している。労働者の横のつながりを作らずに、縦の系列で結びつけている。労働者は上司のほうだけを向いている。その結果、労働者が自分らで利益代表を組織する契機は乏しい。

二 従業員代表の行動と構造

二・一 事業所内利益代表の一般的特徴

従業員代表は一九人で構成され、うち五人が専従委員である。女性は一二人である。女性の専従委員はいない。一二人は現業労働者、うち二人は修理・保全部門 (Werkstatt) 所属であり、二人は化学・薬剤製造の交代制勤務現業労働者である。女性二人は現業労働者で、監視部門と梱包部門に所属している。七人は事務職員で、うち三人は職長であり、さらに職長のうち二人は地元の名士である。他の事務職員は実験部門であり、管理部門からは出ていない。

ヘリオス社の従業員代表は伝統的に地元有力者が中心である。現在の議長は調査時点で、すでに議長歴九年であり、修理・保全部門所属である。しかし、地元有力者グループには所属していない。彼は組合の支援を得ていて、それにより有力者職長と対抗している。彼は事業所組織法を事業所内で実施するには組合のイニシアティブを必要としている。組合提出の代表委員候補者リストに名前を連ねていて、上位で当選している。七二年の選挙では三分の二の委員が交代した。

従業員代表のうち五人が専従委員である。これは法定基準より多い。うち四人はフル専従だが、一人はパート専従である。

パート専従委員は、勤務時間の半分は自分の所属する部門で働いている。議長のゼーガー氏はすべてを統括する。副議長のマイヤー氏も同様である。ヴォルフ氏は臨時に発生する諸問題を扱う。ヴァイト氏は安全、衛生および作業問題を担当する。パート専従のウンミュンシヒ氏は福利厚生を担当し、彼の業務上の担当は、同様に労働者の福利厚生を管轄する部署でそれを担当している。専従委員は全員が外部出身であり地元出身者はいない。

従業員代表のもとに各種専門委員会が設置されていて、専従委員がそれぞれに所属している。経済委員会には使用者の希望により従業員代表委員全員が構成員になっている。そこで使用者側は毎回最新の売上、経営状態に関するデータを提供する。

代表委員は化学産業労働組合の組合員である。しかし、組合の研修を受講する比率は低い。専従委員が中心に受講しており、したがって専従委員は専門知識を一応身につけている。事業所内には組合職場委員会がある。しかし、会議への参加者数は一〇一五人ほどであり、少ない。職場委員は人数的にはかなりいるにもかかわらず、活動は低調である。

二・二 従業員代表と使用者の関係——社会計画

二・二・一 経過の説明

従業員代表に対するアーヘン事業所からの連絡によれば、アーヘン事業所の全事務職員が営業を担当する取締役 (Direktor) カテルバッツハ氏から、アーヘンの営業および顧客サービス部門は近いうちに閉鎖される予定であるとの手紙を受け取った。

すでにエンゲルシュタインの本社が同社の別工場との統合を決定し、それにもなう措置としてアーヘン事業所を含むいくつかの工場が整理されることになった。その結果、これまでアーヘン事業所に勤務していた労働者が別工場に転勤する必要が生じ、同時に、これを機会に希望退職(Aufösung)する労働者に対しては、使用者と従業員代表が話し合つて措置を講ずることになった。その措置を協議するために、従業員代表は使用者側と連絡を取り合つてゐる。従業員代表は事前にこの合理化措置を経済委員会で説明されていた。

つぎの従業員代表会議には代表取締役が出席して、いわゆるトップ会議になった。議長は、この企業で近年の合理化措置の例にならない、合理化にともない労働者に生じる不利益を緩和ないし補償するために社会計画(補償計画)を策定することを主張した。従来の社会計画の内容に従業員代表は満足していた。その内容は、希望退職する労働者に対して支給される退職金(Abfindung、補償金の訳もある)の金額は、労働者の勤続年数一年につき一、〇〇〇マルク、さらに年齢三十五才以上の者に対しては、上乗せ支給するというものである。議長はさらに、関係する事業所で部門別集会を開催するか否かを労働者の声を聞いて決めたいと発言した。

会議が進行するなかで、マレヒヤル代表取締役は、議長の主張に異議を唱えた。すなわち、前回の社会計画では使用者側が譲歩しすぎたので、今回の先例とはならず、今回は社会計画を締結する予定はないとの見解である。しかし、合理化措置にともなつて犠牲者が出るときに社会計画につき労使で合意が成立

しなければ、従業員代表は第三者機関である仲裁委員会を設置しその判断を求めることができる。

マレヒヤル代表取締役とゼーガー議長の議論は、次第にマレヒヤル氏に有利に展開していった。その様子を他の代表委員が見ていた。結局、そのときには結論を出さずに再度協議の機会を持つことになった。議長は事態が使用者ペースで進むことを警戒した。周囲の労働者の期待を裏切りかねない。彼はこの話し合いで、合理化措置の具体的な内容として操業停止のことを初めて知つた。それが実施されるとしても会社側に高づくものにさせたい。労働者には容易に退職せず、裁判で争うことを助言するつもりである。

この様子を見ていたベーム取締役は、議長とマレヒヤル代表取締役が対立するのは困つたことだといふ。マレヒヤル氏の背後には、担当取締役カテルバツハ氏がいる。その意思にもとづく主張であり、動かしたいという判断がある。ゼーガー氏は地区組合役員から相談を受けたのを機に、操業停止を認めたくて社会計画の策定に交渉の力点を置くように考えが変わつてきた。そこで彼は辞めていく労働者に対する退職金の算定基準をいくつか考えたが、所詮すでに退職金総額の上限は定められている。残された余地は、それをどういう基準で配分するかである。

ベーム氏はゼーガー議長が使用者側との対立を先鋭にさせることを懸念した。そして、議長を宥めた。議長はマレヒヤル氏との議論では双方ともかなり興奮していた。そして、具体的な退職金算定の試算を出してみた。議長はその様子をみて、ベ

ーム氏がその手法で双方の交渉を乗り切るつもりであることを察知した。

ペーガー氏によれば、ゼーガー議長は退任するつもりかもしれない。というのは、使用者側には何も譲歩する姿勢はないようだが、彼はなお貫徹するつもりだと他の代表委員や労働組合関係者に語っているからである。議長が筆者に語るところでは、使用者側の最大のミスは彼らが提供した情報が不正確だったことである。使用者はわずかな情報を提供するだけで十分と考え、交渉も行わない。それでいて従業員代表に共同責任を求める。ゼーガー議長は、うかつにもそれに対して了解を与えてしまったことを後悔している。

ペーガー氏は退職金算定基準を見直して、年齢係数をより高く取り扱う試算を示した。ただし、その試算は企業が予定している八二年に工場が閉鎖するよりも三年早く閉鎖することになっている。ゼーガー議長は筆者に対して事業所集会の様子を語らない。使用者との間で社会計画が成立しなかったら、従業員代表に対する労働者の信頼はどうなるのか。

ゼーガー議長はその三週間後に開かれた従業員代表会議で発言した。マレヒヤル氏は退職金には反対しなかったが、社会計画は断った。マレヒヤル氏のこの態度には誤解があり不合理である。背後にはカテルバッハ担当取締役がいる、と。ゼーガー議長いわく、我々が合理化予測の資料を持ち合わせていなかったことが不幸だった。従業員代表にはこの事業所協定が気がかりである。

会議の三週間後に事業所集会が開催された。そこで議長のゼー

ーガー氏は報告した。「市場競争のなかで合理化がやむをえないこともある。我々はそれにつき共同決定権をもっていない。社会計画を策定することも拒否された。それを使用側側に締結強制する法的根拠はない。マレヒヤル氏は担当取締役カテルバッハ氏にそのように指図された。カテルバッハ氏が管轄する部門は弱者への配慮 (Sofia) に欠け、苦情がたくさん寄せられている。」

集会の後に、集会の様子を聞いたカテルバッハ氏は怒ったとのことである。事実、カテルバッハ氏から呼び出されて、議長は集会で彼を非難したことの釈明を求められた。そこで彼が述べた理由は、二年以上前に遡るある出来事を指摘するだけだった。カテルバッハ氏がいうには、使用者側が社会計画を拒否したのは彼ではなく、むしろ代表取締役の判断であるとのことである。

後にゼーガー議長が筆者に述べるところでは、取締役はこの決定に拘束されているので自分の判断で従業員代表に対応することができないのだろう。

労働者の多くは事業所集会までアーヘン事業所で合理化が行われることを知らなかった。集会で知っても、その内容は抽象的である。議長とカテルバッハ氏の応酬も、労働者からみれば、向こう岸での出来事である。

二・二・二 経過の分析

以上に紹介した合理化をめぐる紛争経緯を分析するにあたり、いくつかの局面に分けて検討する。

イ、まず、議長は従業員代表委員のなかでは秀でた存在である。

しかし、彼は使用者による合理化計画の話聞いたとき、すぐには利害対立を想定しなかった。だから従業員代表に対して警告を発することをしなかった。使用者側に対して反発もしなかった。労働者に対してそれを宣伝する必要を感じなかった。彼は使用者と対等な立場で、いすれ情報が提供されるだろうと考えていた。しかし、実際には従業員代表を抜きに計画の具体化が進められた。筆者から見れば、それはすでにこの企業における従業員代表と使用者の関係を示している。従業員代表は早い段階から決定に関与したかったというが、そのための手だてを講じてはいない。事態の進展を知ってからは、対応はすでに手遅れだった。

ロ・アーヘンの労働者が問い合わせをしたとき、議長は初めてこの話題を公にした。事が公になった後も、議長はまだ自分の判断で使用者と交渉を進めるつもりだった。しかし、使用者との利害対立が明らかになり、とまどった。彼はそこで他の代表委員に目を向けた。他の委員は何か議長を労働者から庇おうとしたが、議長の地位は低下するばかりだった。彼はこの様子を使用者に知られ、交渉相手方として軽視され、議長としての地位を危うくされることを懸念した。従業員代表の同権的地位や議長の役割という外見は急速に崩れ去りつつある。

ハ・つぎに、議長は使用者側との仲介をベーム取締役役に依頼した。ベーム氏はゼーガー議長が勇み足をしたことに気づいた。しかし、以前の関係を回復することに努めた。そこで協力的な雰囲気を保つために、使用者側に譲歩してもらうことにし

た。それは長い目でみて使用者側にとって得策である。

二・議長は事業所集会では依然として力を有しているところを示した。使用者側との直接交渉によって高齢者に有利になるようにするという。このような対応でなんとか従業員代表内部における面目を保った。

二・二・二・一 利害状態

この紛争では何が問われているのか。まずはアーヘン事業所の労働者の利害が合理化措置によってどう変化するかであるが、この点は内容が明確ではない。彼らは不安を持っており慎重に対応している。共通した利害ははっきりとは表明されていない。個別にみれば、企業からの融資や部門閉鎖の条件を明らかにして欲しいと考えるだろう。

従業員代表と使用者側は、退職金額および新しい社会計画の形態をめぐる争っている。ゼーガー氏は、社会計画をこの企業の前例にならって締結したい。しかし、マレヒャル氏は支出を減らし、社会計画締結にともなう経営陣内部の反発から免れた

い。使用者はさらに、「気前よさ」を従業員代表から拘束されずに単独で行使したい。それにより、使用者の「好意」として行いたい。

さらには、この企業における共同決定の程度が問われている。従業員代表は何事の決定にも先だって従業員代表と協議し決定する慣行を確立したい。しかし、使用者は反対にその拘束から逃れたい。

二・二・二・二 使用者側の戦略

以下では、社会計画とはしばらく離れて、従業員代表と使用者の関係総体を見ていく。それにかかわって従業員代表の反応にも言及する。

イ・余分である

従業員代表は余分な存在であると認識され、それにより従業員代表は労働者から孤立している。その原因として、一方では、労働者が、企業側の連帯、気前よさによって労働者の利益は考慮されていると考えることにより、他方では、代表委員を引き受けることは使用者から危険に晒されることが示されることによる。

使用者側は、人事部に労働者の世話を十分に見てもらい、労働者が安心するように働きかけている。労働者は個人的にはよく処遇され、それが労働者にいいイメージを与えている。

人事部は従業員代表から苦情を頻繁に聞き出して手早く処理している。それによって、従業員代表がわざわざ使用者と交渉する必要を少なくしている。筆者らが調査した他の企業とは異なっており、この企業の人事部事務所は労働者にとって居心地がよく、気軽に訪問し相談できる雰囲気である。「気前よさ」と表現されるこの企業のイメージは、人事部のこのようなサービスの良さと結びついて維持されている。それでも、このような使用者側の対応だけでは限界があることが、後の「部門三〇の合理化」の事件で明らかになる。

ロ・労働者

人事部の他の仕事は、従業員代表と密接にコンタクトをとり、

彼らに関心を払うことである。しばしば取締役全員が従業員代表の会議（六週ごと）に出席し、討議に参加する。そこで労働者や従業員代表の要求が出され処理される。そこで事実上は交渉が行われることになる。使用者と従業員代表の関係は前述した上司と労働者の関係に似ている。

ハ・選挙にあたっての「中立」

代表委員選挙にあたり使用者は介入しない。使用者が特定の候補者を支持する、または不支持を表明することはない。対立候補を組織することもない。しかし、労働者に対して委員選挙で投票することをいろいろな機会を捉えては強く呼びかける。かなりのエネルギーをそれに費やしている。その結果、従業員代表に対する労働者の関心は乏しいにもかかわらず、投票率は高い。一、二〇〇一、四〇〇人の投票である。その結果、定員を超える立候補者がいるなかで、当選するには三五〇票以上を獲得することが必要となる。わずかな勢力や個人が立候補しても当選は難しい。候補者は事業所全体に知れ渡る。

ニ・個人的な面識と取扱

使用者側の別の関与方法は、職務義務を免除されている専従委員に関連する。従業員代表のなかで専従委員を選出するに先立ち、使用者は従業員代表の中心的人物と接触して、特定の委員が専従になるように働きかける。それは実際に功を奏している。

このヘリオス社では代表委員は退任後に、通常の労働者よりも昇進のスピードが早い。その傾向を従業員代表も認める。使用者側の説明では、代表委員であることによって使用者と顔見

知りになり、その実績を理解してもらえらるからだろうという。

この企業の労働者は出世志向 (Aufstiegsorientiert) が強く、そのような状況のなかで代表委員をそのように処遇することは有力な操作手段になる。

ホ・分 断

使用者が従業員代表への対応として、労働者から孤立させる方針の他に、代表委員相互を分断することも行う。使用者は少数の代表委員と直接に会い、「このように会うためには、使用者が気に入らない特定の委員をこの会合に加えてはだめだ」と釘を刺す。また、ある委員に対して他の委員の陰口をいうこともある。

へ・成果を与えるときと拒否するとき

使用者が筆者に語るところによれば、使用者は従業員代表との協力関係を維持するためにしばしば成果を「お土産」として与えることがあるという。ただし、従業員代表の要求を認めるのは、激しい議論の後ではなく、むしろたまに生じる対立のときである。それによって従業員代表がたまには労働者利益を擁護するのに役立つ存在であることを労働者に認識させる。あるときは従業員代表の要求を認め、またあるときは、それを拒否し、交渉から半年ほど経ってからそれを受け入れる。使用者がいずれを選択するかは従業員代表にも分らず、それを交互に使い分ける。それは従業員代表の予測を困難にする。

二・二・二・三 従業員代表の反応

このような使用者の態度に対して、従業員代表はいかに反応するのだろうか。

イ・専門知識の誇示

多くの場合に使用者と単独で接する議長は、できるだけ情報を早く提供してもらうために、また交渉でともに相手をしてもらうために気を使っている。まず、自分が様々な情報を理解する能力を備えており、交渉相手として十分であることを自己PRする。近代的な経営管理手法を知っている様子を示す。

ロ・交 渉

使用者側の基本方針は、従業員代表に距離を置き、判断の基礎となる情報の提供を抑えることである。その結果、交渉で当事者の有する情報量は偏っている。

ハ・孤立した個々人の戦い

代表委員相互のコミュニケーションは悪い。専従委員の間では一体で連絡は密であるが、それ以外の委員との間は疎遠である。その結果、従業員代表チームはまとまって対応することに欠ける。それに引き替え、使用者側の態勢ははつきりしていて、上級の指示に従うことは徹底している。たとえば、ベーム氏もそうである。

また、従業員代表は交渉へ向けた後ろ盾をともなった独立性に欠けている。交渉遂行の統制にも欠ける。議長は単独で業務をこなそうとする。従業員代表内部での議論を経ることなしに使用者に同意しているようにみえる。使用者からの情報提供は乏しく、それは従業員代表会議に出席していくつかのコメントを述べるだけである。

ニ・外部からの隔離

アーヘンの関係する労働者からの声は届かない。本社のある

エンゲルシュタインから離れているので声が伝わりにくいアーヘンの関係する労働者の意見を聞くために、部門集会を開催する計画がゼーガー議長により進められている。しかし、この企業では労働者が声を出すことは少ない。

従業員代表は労働組合が関与してくることを歓迎しない。もしそうならば、組合から指示を受けるかもしれないからである。

二・二・二・四 確定的な解釈

社会計画をめぐる紛争に関しては、従業員代表と使用者の利益対立をさまざまなレベルで区別して記述した。明白な利害のレベルでは妥協が追求される。使用者の意図に反して退職金の体系が協定で定められる。しかし、従業員代表の当初の目標に反して、総額は減らされる。

従業員代表はその気になれば使用者の「気前よさ」を統制する機関として行動できる。しかし、使用者は、それは稀であることを労働者に示すことに成功している。決定から従業員代表を除外することや参加の程度を巡る紛争では、従業員代表は一定の成果を挙げることができる。しかし、そのために議長は時間を割かれ、意気消沈させられる交渉に追われる。

議長は使用者との懇談や事業所集会における雄弁さによって、議長がかかえる困難を隠している。彼は従業員代表が使用者と対等な地位にあるとのイメージを広げた。

以下の別の事例を通じて、議長が個人で奮闘せざるを得ないこの企業における構造的な要素が明らかになる。

二・三 従業員代表と労働者の関係

二・三・一 コスタ事件

従業員代表会議で、人事部職員のコラバツハ氏から説明されたコスタ事件には、みな驚いた。彼の説明によれば、労働者三人が彼のもとに苦情を言いに来た。労働者の説明によれば、彼らの班は交代制勤務で、お互いが協力しなければならぬところ、スペイン人のコスタ氏とはもうこれ以上一緒にはいやという。彼は日頃から他の同僚とうまくいかないところがあったが、最近、同僚を危険な目に合わせる出来事があった。電流が流れるレールの近くで、水銀が見つかった。それはとても危険なことである。周囲の同僚は、コスタ氏が、水銀がこぼれ出すことにつき上司に手紙で苦情を申し立てていて、また彼自身が水銀を見つけたので、そこにコスタ氏が水銀を持ち込んだものと推測している。彼には被害妄想の症状があり、この件ではすでに本人は同僚に深くお詫びをして、反省している。そこには何人かの代表委員が居合わせた。「確かに、この手の苦情は取扱いが難しいんだ」ホラバツハ氏いわく、「彼はすでに一七年間もここで働いている。この間、かなり大目に見てきたのに。」

ゼーガー議長いわく、「この件は、アルコール中毒患者の場合と同様に扱って、彼を一度産業医に診てもらったらどうだろうか。治療が必要な程度の被害妄想かもしれない。ザウアー氏は、コスタ氏にかかわる、日頃のささいな不満を述べた。その内容は、見ようによっては必ずしも害があるわけではないが。」

代表委員で職長のハーゲマン氏いわく、「なんで彼はそんなと

ころに水銀なんか置いたんだろうか。」「彼はもしかしたら、同僚に対してではなく、むしろ職長に対して不満があったのかも知れないな。」

代表委員が差し挟んだ、このような意見は、スペイン人に対する反感を惹き起こしていた。ある専従委員は非難がましいくらい、「コスタさんは最近、労働組合を辞めたよ。」その雰囲気は、もはやコスタ氏をかまう必要はないというものである。ホラバツハ氏は配転することを提案した。代表委員会はその提案をめぐって議論した。意見は対立し、容易にはまとまらなかった。二時間たった。ゼーガー議長がいった。「そうだ、コスタさんの配転に関しては人事部の提案もあったんだ。」ハーゲマン氏は、「賃金低下が生じるならば、できないだろう。」スペイン人である代表委員グティエレス氏いわく、「そうすると、手当が減るな。」議論の末に採決をとり、配転に賛成一〇人、反対二人で、従業員代表としてはコスタ氏の配転に賛成することになった。また、「誰か専従委員がコスタさんの良心に訴える話をすべきだ」という意見も出された。

その数日後、ホラバツハ氏は、専従委員に、コスタ氏を厳しく戒めるように促した。その日のうちに、コスタ氏呼び出され、人事部の会議が、代表委員二人を含めて開かれた。コスタ氏は自分の待遇につき不満を述べた。自分は外国人として差別されている、自分の職場の安全性は悪い、とも述べた。それに對し、二人の代表委員は、「あなたには賃金下がる配転もやむを得ない」と伝えた。コスタ氏は、「一マルクでも減給になる配転をされれば、私は労働裁判所へ訴えますよ」と述べる。

100

数日後、専従委員の会話のなかで、コスタ氏の話になった。ゼーガー議長いわく、「漏れだした水銀の調査にあたり、従業員代表は人事部から呼び出されるべきだったんだ。これが懲戒処分になれば、従業員代表との共同決定事項だ。そうなれば、賃金減額になり、異議申立ができる。しかし、誰もコスタさんの事件にはかわりたくないだろう。」人事部は彼のために三交代制職場を探すように努めた。その間に、コスタ氏はエンゲルシュタイン労働裁判所に提訴した。人事部は労働裁判所における手続きのために書類を準備しようとし、代表委員会に對し、合同の会議を開くことを要請した。というのも、彼の配転は労働契約変更の配転に該当するのに、人事部のほうで、手続上、事前に書面で変更解約告知を提案していなかったというミスがあったことが判明したからである。従業員代表は事後的に再び、今度は全員一致で彼の配転に同意した。その会議のなかで、ある者は「彼には治療が必要だ。電気ショック治療が必要かもしれない」と述べ、それに対し、ホラバツハ氏は、「でも、それは言い過ぎですよ」と言い返した。

コスタ氏は、その取扱いを不服として、裁判に訴えた。そうになると、彼は現在なお組合員であり、さほど活動をしていないが、職場委員会は立場上、彼を支えなければならぬ。労働者の多数の声は、できれば彼に退職して欲しい。結局、彼は職場になじめなかったのである。

これと同じような事件は、以前にもあった。それは、日頃はまじめで通っている現業労働者が解雇された事件である。解雇の理由は、彼は彼女との関係がうまくいかず、彼女が去つてい

くことへの不安から、しばしば夜勤を抜け出して、彼女の様子を確かめるために彼女の家に出かけていた。このときも、彼は辞めさせられて当然であるというのが同僚の意見であった。「従業員代表はならず者の利益まで守る必要はない」という意見が出された。

専従委員は誰とも顔を合わせたくなくて、事務室に閉じこもっていた。裁判所に提出する書類は仕上げた。

従業員代表がコスタ事件にかかわって七週間のうちに労働裁判所で解決されることになった。相解手続は功を奏しなかった。証拠調べは予想以上に長くかった。審理において、裁判官の質問に対する当事者の証言はほとんどが曖昧なものだった。審理では人事部および従業員代表はしばしば感情的に発言した。「要するに、彼とは一緒に働けないんです。」その様子を見て、コスタ氏の弁護を担当していた組合の弁護士は、彼がこの事業所で引き続いて働くことを求めず、退職金による解決を希望した。判決では原告の請求が認められ、二六、四〇〇マルクの退職金支払が使用者に命じられた。

裁判が終了した後、使用者サイドのホラバツハ氏は、ふり返っていわく、「我々はコスタさんの立場になって考えてみることに弱かった。彼の上司のいうことを、もっと注意深く聞くべきだった。配転や警告では、従業員代表は確実な証拠にもとづいて対応すべきだ。」コスタ氏は外国人として、職場で受け入れられてこなかった。

従業員代表側の反応として、ゼーガー議長はマスコミに囲まれていわく、「今後は裁判になる前に、配転ではもっと厳しい基

準で対処する必要がある。」しかし、筆者が見るところでは、その言葉とは裏腹に、その後も従業員代表の対応に変化はない。

二・三・二 部門三〇における合理化

この出来事には、数カ月間の事前の経緯があった。部門二〇の責任者タウルス氏は、専従委員のヴァイト氏に情報提供した。彼は以前、部門四四で働いていたので、それに隣接する部門三〇に關しても知っていた。しかし、その内容は構造面および技術面で改造される予定であった部門二八に關してであった。しかし、部門二八における変更の程度はわずかな予定であった。

一週間後、終業間際にホラバツハ氏は部門三〇について、わずかに触れた。そのときは、その職場では従業員代表からの手当要求が使用者側から拒否されたばかりだったので、冷ややかな雰囲気だった。労働者が部門三〇のことを聞いても、ホラバツハ氏の説明は曖昧なことばかりだった。その後、部門三〇は閉鎖されることが明らかになった。

代表委員らは技術担当取締役に説明を求めた。会社側いわく、「コンピュータ操作および感知器の導入により、従来とは異なった機構になる。その結果、いくつかの職務は要らなくなる。しかし、それを担当していた労働者を会社は解雇はしない。賃金減額も生じさせない。彼らは今後、人事部に配属される。」ここでは「合理化」という言葉は語られなかった。それを受けた従業員代表会議では、関係する部門で部門集会を開催することになった。そこには使用者側から技術担当取締役に出席して説明してもらうことになった。

この件に關しては、ベーム取締役も人事部も事前に知らされ

ていなかったことが判明した。人事部はこの決定に不満であり、協力しそえない。そこで、ホラバツハ氏は、「これは使用者側内部の対立です。上から何とか解決しましょう」と語った。

従業員代表会議で、ゼーガー議長は述べた。「この件ではごく最近、従業員代表に通知されたばかりだ。しかし、この合理化に異議申立するチャンスは少ない。これにより人員が削減されるだろう」これにより、中高年労働者の退職や労働者の仕事量増加が懸念される。その後、人事部からは三人が早期引退すること、四人が退職することが通知された。

従業員代表の会議では、マイヤー副議長が司会をしていた。

「この件に関しては、経済的理由から了解せざるをえない。退職する労働者のことはこれから検討しよう。」タウルス取締役はいう。「これまでと何も変わりはないんです。上司には何の面倒なこともありません。」取締役が部屋から出ていった後、ヴァイト氏は悔しがって拳を握った。しかし、そこまでだった。

別グループの従業員代表会議では、フェルネケンス委員が、「この合理化を見過したら、つぎの合理化でも同じようになるぞ」と発言する。イエガー氏は、「合理化による利益の半分は労働者側に分配せよう。たとえば、休暇を増やさせよう」と述べる。それに対し、ゼーガー議長は「組合も合理化には十分な対抗案がないんだ。従業員代表には何もできない」という。アルント氏いわく、「何人かの労働者に仕事が増えても、彼らは文句を言わないだろう。」イエガー氏いわく、「この事業所の労働者は連帯感に乏しい。組合職場委員会もない。交代勤務別に事業所集会を開いても、労働者はなかなか来てくれないし。」

1101

こういう議論を経て、従業員代表はこの件に異議を表明しないことになった。

そののち、部門集会が労働者一五人の出席のもとに開催された。ゼーガー議長の司会で進められた。使用者側からは人事部職員、ホラバツハ氏、タウルス取締役、ユベルメサー技術担当取締役が出席した。技術担当取締役が詳しく経過、事情を説明した。「これは何も特別なことではありません。重大な組織変更でもあります。単なるスリム化です。職業生活におけるちょっとした変化です。今日の時代には、こんなことも覚悟してもらわねば。」この説明を受けて、司会が質問を受け付けたが、ほとんどなかった。

ゼーガー議長いわく、「問題がないのであれば、集会はもう終わろう。」事務職員らは明らかに重苦しさを感じて退出して行った。ユベルメサー氏、ゼーガー議長、そしてマイヤー副議長の間には緊張感が走った。ゼーガー議長いわく、「我々代表委員は、選挙で労働者から選ばれているんだ。我々に、何か起きるかもしれない。」ユベルメサー氏はそれを慰めていわく、「よく働けば、つまり物事を手短かに済ませ合理的に解決すれば、再選のことで心配する必要はないですよ。みんなは、何が妥当であるかをよく知っていますよ。」「従業員代表と私たちはうまく処理したんです。あなた方は自分のお考えを述べたんですよ。」「あなた方が代表委員でよかった。我々はとても満足しています。」そのように勧めた。

ゼーガー議長はエレベーターで筆者と一緒に上がったときにいう、「あんで、使用者の思惑通りに進み、彼から督められるよう

なことになるってしまっただろう。」筆者の「なぜ事態はこう進むのか」という問いに対して、いわく、「我々には、基礎的能力が欠けているんです。企業全体の動きを分析し、人事計画や職務評価を行うという事前の準備ができていれば、最近二年間の配転や今回の合理化を拒否できただろう。しかし、我々代表委員にはその能力はない。その結果、すべてが使用者側の意思通りに進むという。」

代表委員のヴァイト氏いわく、「勤続三〇年で五〇歳の女性が異動先未定のまま。これは重大なことだ。」その一週間後、ホラバツハ氏は従業員代表会議でいわく、「シエルさんは管理部門に筆記、記録担当として配置換えしてもらってます。」ヴァイト委員いわく、「あそこはうるさいぞ。彼女は部門三〇に配属されて以来この二〇年間、記録業務をしたことはない。管理部門にすっかり者の羊（Schaf）が座るのか。彼女は好きなだろうが、皆、ひどく怖がるぞ。」それは結局実施され、その後、彼女は管理部門で長く働くことになった。

部門別事業所集会から二週間後に開かれた従業員代表会議が終わった後で、はからずも部門三〇の隣の部門に所属する予備代表委員のリリエントール氏が、他の代表委員数人が居合わせる中で、ゼーガー議長に対して不満をぶつけた。きっかけは、ゼーガー議長が「うちの労働者には意識が乏しい。集会で会社の発言に拍手して、誰もそれに文句を言わない」とこぼしたことである。それに対し彼は反論して、「労働者はアレッシェアを感じているんです。例えばユベルメサーさんの前では何もいえないですよ。みんな不安なんですよ。」ゼーガー氏いわく、「で

も、それは連帯に欠けてるぞ。」リリエントール氏は興奮している。「部門三〇の合理化では、あなた達は秘密裏にことを進めたいんです。予告もなしに集会で急に部門三〇の閉鎖を告げられても、すぐには何ともいえないですよ。事前の通知もなしに、密かに進められたんですよ。」ゼーガー氏いわく、「でも結局は部門別集会は開かれたぞ。そこで誰も口を開かなかったんだ。他の部門別集会で何の発言もなかったぞ。」そういつて、彼は経過を確認した。

ゼーガー議長いわく、「労働者は本当に困っているのか。私はしばしば疑問になる。」リリエントール氏いわく、「従業員代表はこの件では早くに同意しすぎた。」ゼーガー氏いわく、「でも、ユベルメサーさんは、労働者の間には何の不安も与えませんでした。それに対して、労働者が文句を言わなければ従業員代表としてはどうしようもないでしょう。従業員代表は労働者の声に従って動くんだから。」

二・三・三 二つの出来事の経過の分析

筆者は、議長がことの成り行きを予測していないことに驚く。それぞれの事案で事後になって、すなわちコスト事件では労働裁判所で、法的に保護されるべきコスト氏の利益を従業員代表が疎かにしたと指摘され、部門三〇の合理化事案ではユベルメサー氏に感謝されて、やっと自分らのとった行動の意味を理解したようである。

イ・まず、従業員代表と労働者の関係を分析してみよう。両者は意思疎通に欠ける。一方で、従業員代表側は、「労働者に何

使用者の見解に対して集会で労働者が何も発言しないのを見て、不満を理解できない。そして、労働者に対しては、「何か相談事があれば、事務所にきてくれ」と声はかけている。しかし、実際に労働者が訪問することはない。労働者側では不満はありつつも、それを表明していない。従業員代表事務所の前をいつも通りながらも、立ち寄ることはない。

ロ・つぎに、このように意思疎通が欠如する構造的な背景を考えてみよう。筆者の観察期間中、ゼーガー議長は一度も事業所の現場を巡回することはなかった。マイヤー副議長は彼が担当する特殊なルーティンワークの課題をこなすだけである。そして、彼はたいていは上司の近くで職務をこなしている。ヴォルフ氏は、彼が管轄している部署で、上司の前にいる。

それにより、労働者からは労働者のほうを向いていないように映る。ヴァイト氏だけはしばしば現場を訪問する。しかし、上司が彼に近づくとも労働者が離れていくことを嘆いている。

コスト事件では、従業員代表の誰もその部署を訪問すること、コスト氏と直接に話すこともしなかった。そして、「使用者側がいずれ我々に正式に話を持ってくるだろう」という立場をとっている。自分から、事案をどのように解決するかと進める姿勢はない。合理化事案では、労働者やリリエントール氏が、使用者の説明を聞いても何もいわないことに不満を述べている。

他方で、労働者側も従業員代表事務所に近づこうとはしない。組合員である代表委員は、組合に加入しない労働者を見下したところがある。この職場では組合（職場委員会）の姿

はない。

それでも、代表委員が長く労働者と話をしている光景を見かけたことはある。それは、使用者との興味ある交渉に関係することである。しかし、事案が込み入ると、代表委員は深入りせず、話を切り上げようとする。

代表委員が事業所現場を巡回しないことにも言い分はある。例えば、交代制勤務労働者のためにわざわざ事業所集会を勤務別に開催しても労働者がなかなか集まってくれない。それは代表委員に労働者不信をもたらす。代表委員がここで取り上げた二つの紛争事案のさいに当事者に意見を聞こうとはせず、現場を視察しなかった背景には、そのような相互の不信がある。代表委員は空しさを感じている。

ハ・従業員代表と労働者の間の距離が大きいことの背景には、この従業員代表の特別なスタイルもある。例えば、部門三〇の合理化で、議長は「我々は基礎的能力に欠ける」と語った。すなわち、企業全体の状況を分析できなければ、有効に対応できないという認識である。彼は組合もその方針を持ち合わせていないとみている。自ら、構想をもっていない。自分でその専門的分析能力を身につける努力をせずに、使用者側の善意にすがらうくらいである。

部門三〇の合理化では、使用者側でさえ従業員代表の技術的・経済的合理性の見方には驚いた。

二・この従業員代表と労働者の間の隔たりは、単なる無関心の産物ではない。そこには議長による演出がある。すなわち、非専従委員の目からみても、専従委員は生産現場を巡回する

意欲を失っている。その理由は、もし現場を巡回すれば、多くの職長から激しく絡まれるからである。絡まれる口実は、事業所の状況や従業員代表とは関係のない事柄である。それにかこつけて、労働者が見ている前で、数時間にわたって挑戦的な議論をしかける。そこで組合敵対的な発言も行われる。

ホ・労働者に対する従業員代表の自己防衛のなかに、事業所巡回を無意味であると感じている印象がある。代表委員との会話のなかで、労働者がいかに勇気に欠けるか、いかに視野が狭いか、べらべらしゃべるかが説明される。組合に反対する議論は悪意による、または十分に知っていないためと受け止められている。専従委員は半ば儀式のようになったこの罵りを通じて、彼らは労働者からもたらされる混乱、月並みさ、および見通しのなさ引き込まれていくことから逃れたいことを示している。

専従委員はよそからの移住者であり、直接のつきあいがあるエンゲルシュタイン出身の労働者の多くと距離を置いている。部外者であり、この地元の人々が職場で日々のトラブルを解決するやり方をよく知らない。専従委員はこの小農的な地元民およびその遅れた意識を部分的には理解できないという。

たとえば、コスト事件で労働者らはコスト氏とは一緒に働きたくなかったときに、専従委員らは事務所から出ようとしなかった。もし出て労働者と話せばコスト氏の悪口を聞くことになる惨めさを、味わいたくなかったからである。自己防衛から、たとえば代表委員リリエントール氏が合理化事件で

議長を批判したときに、「労働者は誰も何も発言しなかったじゃないか」と、きつい言い方になる。

このような従業員代表と労働者の間の障壁をみると、労働者の特徴が浮かび上がってくる。労働者側と従業員代表側は、お互いにすれ違った理解をしているようである。従業員代表側は労働者に対し、問題意識に欠ける、関心を示さない、口を開かない、権威に対し不安をもっている、臆病であるなどと非難する。反対に、労働者側は、従業員代表は情報を提供しない、いろいろなことを秘密扱いする、我々のところに向いてこない、集団的な行動をとることを求める、などと不満をいう。

利害は大きく分けて、職場にかかわることと事業所全体の枠組みに係わることに区別される。一般労働者が関心を持つのは、前者である。すなわち、上司である職長や同僚との関係、部門やグループのなかでの職務の配分・区分け、加給の分配、昇進などである。これらの事項は、通常、外部からの規制には限度がある。この企業における部門やグループ内における人間関係は無数の対立、結合および従属が相互に絡み合っていて、内部の事情に通じていないと、外部から規制しようにも有効にいかない。後にミタマイヤー事件で紹介するように、外部から食い込もうとする従業員代表の努力は報われない。慎重に、情報を仕入れたうえで、変動する力関係を考慮して、関連する労働者と結びついた取組があって初めて職場で成果をあげうる。そのさいにも、部門や職長の自治的権限はできるだけ脅かさないようにしなければならない。

労働者の利益擁護は、職場に係わる利益に適合している。す

なわち、彼らは、自分を有利に、または不利に処遇しうる職長の地位・権限を考慮し、作業状況の余地が小さいことを前提としている。作業チームは小規模で、部門や作業チームの細かいことまで口出しをする上司との接触が密であり、労働者相互間でライバル意識があるなどの特徴がある。彼らはこれらの事柄が外部から従業員代表によって規制されるとは考えていない。専従委員らはこのような利害関係のシステムから除外されている。なぜならば、専従委員は現場の詳細を知らないからである。それに比べ、事業所レベル全体に係わる事柄は、労働者にとって差し迫ったことではない。それは、たとえばこの生産品である清飲料水の価格のようなことである。

従業員代表による利益代表は主に専従委員によって遂行される。そのスタイルは次の章で詳しく検討されるが、労働者のそれとは異なる。従業員代表の行動を支えるのは、無意識のうちの集団的な行動であり、たとえば、事業所集会における拍手である。従業員代表の行動は各種専門委員会で練り上げられた方針にもとづく。それに一般労働者が関与する方法は、せいぜい支持を表明するくらいである。この従業員代表の行動スタイルは使用者側のスタイルとも共通する。

従業員代表側にとって、職場に係わる利益を擁護することができないとすれば、存在意義を示すには、後は事業所全体に共通する事柄を取り扱うことしかない。

従業員代表が擁護しようとする利益およびその擁護の方法は、職長の敵対を呼び起こす。職長は職場で労働者を支配下においている。従業員代表はその労働者らに手を伸ばして影響力を及

ばすことはできない。従業員代表側からの権限配分に対する職長の抵抗は、彼らが繰り返し現場で代表委員を厳しくとめるという形で現れる。他方で、事業所トップにとっては、従業員代表の存在はむしろ歓迎すべきことである。中央集権的に利益を代表するという方針であり、事業所トップと衝突することは稀だからである。

使用者側は、従業員代表議長の行動を見透かしている。しばしば、議長が経営側と対立することがあるが、それを経営側は、「彼もたまには対立しないと、つぎの選挙で再選されないだろう」と冷やかに見ている。

二・四 代表委員相互の関係——ミタマイヤー事件

二・四・一 経 過

修理・保全部門 (Worksat) でフレックスタイム制が導入されることになった。ゼーガー議長は、そのマイナス面を警告したが、関係する労働者約一八〇人の多くは部門集会で導入に賛成した。これは共同決定事項なので、従業員代表会議で議題として取り上げられた。従業員代表はその導入に基本的に賛成することになった。事業所協定が締結され、労使対等に構成される審議会に取扱が移された。審議会では使用者側はホラバツハ氏と当該部門の長であるピヒト氏が、従業員代表側では専従委員五人のうちの四人がこれに属した。筆者には、従業員代表側で当該部門に関係する代表委員がなぜこれに加わらなかったのか、理解できなかった。筆者は別の機会に、人事構成は専従委員によって決定されている旨を聞いたことがある。

事業所敷地全体のなかで修理を担当するが、修理・保全専門

の部門には属さず、多数の小さな倉庫に配属されている、約二〇人の特殊な職人のグループがある。彼らはある日こういった。「タイムレコーダは、携帯品預け所から歩いて七分ほどかかる、職長の小部屋の前（第一五区）に置かれるらしいな」同様に、職長は労働者に対して、それはすでに決定済みであると言った。そこで関係労働者は今度は、この部門から出ている代表委員のミクマイヤー氏に矛先を向けた。彼は職人らの要望を受けて、審議会メンバーである代表委員に伝えた。「タイムレコーダは職長のところではなく、労働者の携帯品預け所の近くに置いてくれ」そして彼は他の代表委員に対して、彼らがこの要望に賛成かどうかをおもむろに問うた。すると、みんな賛成だった。そこで彼は、従業員代表会議で審議会メンバーと対立することになった。会議で彼は専従委員から、そうできるように努力はしてみよう、と約束された。

つぎの審議会会議で、ホラバツハ氏は、「タイムレコーダは職長の携帯品預け所のそばでなくては困る。労働者はそこで仕事を始めて、そこで終了するのだから。それに職長は部下を監督しなくちゃならないですから」という。それに対し、代表委員のヴァイト氏がいわく、「そうはいきませんよ。そこでは二人の労働者がスポンを着替えるだけで、他の者二〇人は毎日自分の更衣場所まで歩かねばならなくなる。それは離れすぎていますよ。この事業所では従来、職人が職長のところに立ち寄るのは習慣になっていた。彼らの職場は事業所内で分散していた。職人らは毎日職長と顔を合わせる必要はなかった。そして、関係者はみな、珍しくこの部門では職長と部下の関係がよくな

いことを知っていた。

会議ではさらに議論が続いた。ホラバツハ氏と専従委員の間でやりとりがされた。従業員代表側は、提案が不公平だと強調した。わざわざ職長の近くまで時間をかけてタイムレコーダを押しに来させるなんて嫌がらせだと主張した。ホラバツハ氏いわく、「始業は労働者が作業着をつけて作業現場に到着して始まるのが原則です」ホラバツハ氏は、移動、着替えやシャワーを浴びる時間は労働時間に入らないという理解を暗黙の前提にしていた。そこで、マイヤー副議長は感情を高ぶらせて、妥協案を提案する。「それでは、職人グループのタイムレコーダは中央建物に取り付けることにしたらどうです」ホラバツハ氏はそれに応じた。しかし、ほかの意見も出され、合意には到らなかった。

その後に関われた審議会でも、従業員代表側と使用者側のあいだでタイムレコーダの設置場所をめぐる堂々巡りになり、合意は成立しなかった。使用者側は単独で鶴の一声で決めようとしたが、従業員代表側はそれに異議を唱えた。というのも、これは従業員代表との共同決定事項に該当するからである。

その後に関われた従業員代表会議で、この部門に属する代表委員のミクマイヤー氏は、悲観的な様子だった。それに対して、他の委員が、職長の近くに置かれることがまだ決まったわけではないと慰めた。「会社側にも譲歩してもらえば、公平さに欠ける。」

ヴァイト委員いわく、「第一五区に関係する職人たちの考えは変わっていない。こうなれば、部門別集会を開催してもらい、

彼らの意見を職長がいる前でいってもらおう。職長がいれば、労働者にプレッシャーがかかり、彼らは尻込みして誰も発言しないかもしれない。その時には発言しなかった労働者側に非があるのだから、彼らに不満な取扱になっても文句をいえないはずだ。従業員代表が労働者の声に押されて何かを主張しても、肝心の関係者が何もいわないことがあった。そうすると、従業員代表はばかを見るだけだ。」

ミタマイヤー氏は筆者にグチをこぼしていわく、「私は孤立している。現場のメンバーは私を委員として選んでおきながら、自分らの問題のときに、私に任せきりで背後から応援してくれない。審議会メンバーは、関係労働者と職長の間で妥協を成立させる努力をしない。最近、職長は職人メンバーと酒を飲んだそうだ。職人は仕事上のミスなどで職長には弱みを握られている。」

部門別集会が開かれた。そこには二〇人ほどの職人、二人の職長、部門長ビヒト氏、そしてホラバツハ氏が出席した。集会はゼーガー議長の司会で進められた。ミタマイヤー委員は異なる情報が出回っていることにつき苦情を述べた。いわく、「一方で、従業員代表は、審議会ではこの件はまだ決定されてはいないといい、他方で、職長はすでに決定済みだという。どう考えたらいいんですか。」ゼーガー議長いわく、「もしフレックス・タイム制が実際的でないようならば、我々は明日にでもこれを変更するなり、廃止することもできる。何かあったら、事務所にいいに来てくれ。フレックス・タイム制につき、まだ何か意見がありますか。投票した方がいいですか？」ある労働者が発

二〇八

言した。「私は、この集会でタイムレコーダの設置場所が議論されるものと思っていたのだが。」議長いわく、「確かに。でも第一五区に取り付けることに反対の者がいますか。保留は。誰もいないようなので、これは全員一致ということで済みますよ。」そうすると、爆笑が起こった。

その二週間後に従業員代表会議が開かれた。先日の部門集会のことが議題になった。「結論は、全員一致でタイムレコーダは職長の脇の第一五区に置かれるということになった。」ゼーガー議長いわく、「ミタマイヤーさんはその人々から選出されているが、しかし、自分だけの意見だったわけですね。」ミタマイヤー氏いわく、「私のものには別の意見も来るんです。ただ、みんなは職長に逆らいたくないんだ。」

マイヤー副議長がミタマイヤー委員にいわく、「あなたは審議会に入るべきだったんです。そうすれば、事情がわかるでしょう。我々にはどうすることもできないんだ。」ゼーガー議長いわく、「どうしようもないんだ。労働者が何といおうと、それだけで行動はできないことがわかるだろう。私も以前はそうだった。」代表委員ヴォルフ氏いわく、「ミタマイヤーさん、あなたは集会でいうべきだったんです。みなさんは圧力をかけられている、と。私は職長の前でも不安はないぞ、と。」

フェルネックス委員が筆者に語る。「部門のために行動しようとする、しばしばこうなるんだ。」ミタマイヤー委員いわく、「もうこの件では手を引くよ。従業員代表委員会があっても、労働者は何もしようとしないんだ。」

二・四・二分 析

ここに紹介した出来事はヘリオス社では典型的なことである。これを手懸かりに、この事業所における構造を分析する。まずは、この出来事のポイントを確認する。

この事件では、二つの明確な利害対立があった。経営側は第一五区をタイムレコーダの置き場にしようとしていた。それに對し、現場の約二〇人の職人はそれを望まなかった。

その展開を見ると、二つの社会的な空間が結びつくことなく存在することが特徴的である。すなわち、一方で、関係労働者の職場の外部の事業所の空間である。人事部や部門長らの存在があり、彼らは方針を貫徹するために働きかけをする。他方で、専従委員をともなつた審議会という交渉の空間である。そこでは議論が行われ、お互いの見解が表明される。

そこでは、利害関係のある労働者はさほど重要な役割を果たしていない。彼らは専従委員から審議会における討論に組み込まれることはない。彼らは職長の圧力にさらされる。専従委員からは予め自分の無力さがほめかされる。

その部門に属する代表委員はうろろする。しかし、その委員も専従委員にその方向で行動するように説得しきれてはいない。

専従委員らは委員会外の変化を甘受し、彼らの態度決定をさらに先延ばしする。使用者側がタイムレコーダ設置のためにテーブルを敷設しつつあるといわれても、その作業を中断させるわけではなく、職長にも少し譲歩することを求めるだけである。最後には、従業員代表が取り扱う事項としてではなく、

数人の労働者に関する事項として処理される。従業員代表内部でミタマイヤー氏に対する反応は、一緒になつて諦めることである。

専従委員らは自分らの行動を「交渉」というが、実際には審議会における議論である。内実は、社会計画事件でみたように、使用者側の主張を受け入れるだけである。

二・四・二・一 代表委員内部の分裂

ここで明らかになるのは、専従委員と非専従委員との間の意思疎通不足である。それは専従委員側から意図されているわけではない。この点は専従委員自身が苦情を述べていることである。すなわち、「自分らの活動は他の委員からの情報提供なしにはやっていけない。しかし、情報を委員全員が共有するのはむりだ。」しかし、実際の使用者との「交渉」では専従委員は使用者側の主張に譲歩するばかりである。

専従委員の行動は、相手側を継続的に探っているとみることもできる。いわく、「審議会における議論の展開を読めない。その様子は専従委員を経験してみないと何とも説明しがたい。」したがって、この事業所における専従委員の行動の特徴は、手探りで交渉する、専従委員が自らを閉鎖的にする、交渉を秘密扱いすることである。

まず、使用者側の戦略は、代表委員個々人と個人的に懇談し、感觸をつかむことである。そのうえで、処遇における優遇または不利益扱いをはめかす。多くの代表委員は委員を経験すること、職長や、場合によっては事務職員にまで昇進している。それと引き替えに、代表委員としての行動にあたって、企業の

都合を配慮するように行動する。代表委員経験者のなかには、そのために上司から不利に扱われた者もいる。彼らがいうには、弱い代表委員と強い代表委員がいる。換言すれば、上司に対して従順な者と批判的な者がいる。従業員代表にとつての使用者側の存在を示すシンボルに、いわゆるトップ会議がある。多くの代表委員が語るところによれば、対立するテーマにつき、どのような意見を持っているかをつかむ。マレヒヤル代表取締役は、その関心の一部をゼーガー氏らとの議論に向けるだけで、関心の多くは多数のそれ以外の代表委員に向けられる。使用者側でトップ会議に出席するベーム氏やホラバツハ氏は何も発言しない。マレヒヤル氏は非専従委員に向かって語りかける。そして個々人の意見を探ねる。ゼーガー議長がそれを制止するまで、それを続ける。半数近くの代表委員はこの間、マレヒヤル氏がベーム氏に苦情を申し立てている。使用者側は代表委員個々人ごとの事情に応じて対応している。

使用者側のこの戦略は、従業員代表の行動に強い影響を及ぼしている。議長も他の専従委員も、他の代表委員がマレヒヤル氏やベーム氏から、その味方につけられるのではないかという不安を持っている。代表委員の多くは議長に対して自分の意見を述べている。多くの事項で従業員代表内部の意見が対立し分裂しているので、使用者側に結束して対抗することが求められるときに、いつまで持ちこたえられるか不安になる。委員がお互いに信頼していないので、審議会やベーム氏との会話で自分の意見をはっきりと主張することを躊躇することに繋がっている。

非専従委員は、専従委員によって参加から遠ざけられていると感じている。ゼーガー議長が単独でことを進めていると受け止めている。

従業員代表内部にある、交渉を担当する委員らとそれ以外の委員の間の溝が、使用者によって操作された非専従委員の利害の違いに起因するのか、それとも、他の委員に拘束されずに自らの考えにもとづいて活動を進めたいという専従委員の意向によるのかは、はっきりしない。確かなのは、委員相互の不信が意思疎通を妨げる原因となっていることである。ミタマイヤー委員の事件でも、専従委員が彼に具体的な懸念をもっているわけではなかった。

それでも、専従委員らは、方針決定にあたり個々の代表委員の意見・反応を幾らかは考慮している。それにより、代表委員は単なる観客としてではなく、専従委員の方針に間接的に影響を及ぼしている。議長と専従委員は方針決定にあたり、取締役側はいかに受け止めるか、意見はどんなか、どのような多数派が生じるか、専従委員はどのような間接的な反対派を考慮したか、このようなことを、個別の代表委員に問うことなく、代表委員の認識や彼らの明示または黙示の態度からいかなる抵抗が生じるかをみて考慮している。そのさいに、特に議長である代表委員の存在に専従委員は注意を払う。職長の代表委員は投票によって議長らの主張を覆すという方法よりも、むしろ彼らが管理職らに対して影響を及ぼすことのほうがもつ意味は大きい。それは専従委員にとつて障害になりうる。従業員代表会議で投票が行われるのは、明確な多数派が予測できるときである。

二・四・二・二 従業員代表の相互の牽制

ミタマイヤー事件により、職人らの拘束時間は延長され、議長は職人層を新たに掌握するようになった。部門集会の終わりには、参加者らは従業員代表に対して敵意を含んだ軽蔑の笑いを浮かべていた。その批判は主に専従委員に対して向けられていたが、同時に、ミタマイヤー委員に対しても向けられていた。彼はこの出来事を通じて、「自分は他の委員によってはできない」ことを認識しただろう。この件における彼のミスは、自分が労働者と同じレベルの関心しか持っていなかったこと、集会で不満を持っている職人らに発言させるようにもつていなかったことであろう。また、その要求を主張して通す見通しなしに、その要求を口に出したことである。

この事業所にはタブーがあり、交渉相手方の反応や様子を見ることがなしに、しかも議長の頭越しに要求を出すことはしない。交渉では議長ら専従委員が主役である。そのため、非専従委員は彼らの様子を見ながら行動している。

二・四・二・三 従業員代表の方向性欠如

この事件にもかかわらず、ミタマイヤー氏は事態がなぜこう進展したのか、すなわち、同僚に原因があるのか、専従委員に原因があるのか、それとも従業員代表全体にか、これをまだ理解できていない。

この把握が困難である一因は、異なる二つの傾向があることによる。一方で、職場の労働者は彼らの要求を自ら実現しようと考え、他方で、従業員代表は会議における様子や専従委員のこの間の言動からして、要求が通るか否かには触れない。議長

いわく、「要求が通るかどうかは、使用者側との関係でさまざま不確定な要素がある。」要するに、従業員代表の利益代表行動は所在が不明である。

非専従委員が状況や方向性をつかめない他の原因は、従業員代表における活動の構想が欠けることにある。従業員代表内部で相互に不信があるので、全体で共通した構想をもつことは困難である。委員の間に見解の対立があるなかで、目標、戦略および交渉方針を合意すること、また、採決をとって決定することもできずにいる。専従委員らは従業員代表内部における対立を顕在化させることを嫌がり、採決の結果が明白である場合にだけ採決をとる傾向である。

使用者が彼らを「雇用している」という感覚を持つように専従委員に働きかける戦略により、専従委員は他の委員とは異なる方向性を持っている。

二・四・二・四 従業員代表の幻想

——力関係というベール

議長は交渉にあたっての要求と交渉結果の違いを明確にすることを避ける。ミタマイヤー事件における部門集会でも、労働者の要求の有無を明らかにすることを避けた。従業員代表がその要求を引き下げるとき、その理由は明らかにされず、労働者の後押しがないなどの曖昧な理由で片づけられる。それによって、従業員代表が交渉の力をもっているかのような幻想が維持される。筆者が見るところでは、従業員代表の行動はすべて使用者側の掌のうえでの行動であり、使用者が従業員代表にしばしば花を持たせるといふ戦略をとることで、労働者の間で従業

員代表に対する幻想が維持されている。従業員代表会議でいろいろな意見は出る。しかし、それは事前に専従委員の間で打ち合わせされていることである。

職長である代表委員いわく、「従業員代表は使用者がその気になれば何かを獲得するチャンスがあるにすぎない。」ある専従委員はふり返ってみて、いわく、「使用者との良好な協力によって、我々は事前に情報を得ている。それは話題にはならない。偶然によって何かを見聞するだけである。」

二・四・二・五 代表委員の相互利用

ミタマイヤー事件では、当初従業員代表は彼らの要求に対して乗り気であった。しかし、その後の展開は変化した。この従業員代表には、従業員代表委員が相互に利用する傾向がある。このことをフクス委員の事例で紹介する。

あるとき、フクス氏が属する部署で労働者の安全が危うくされる事故が発生した。フクス氏は、これを契機に営業監督署が立ち入り調査するかもしれないと思い、事故にあった同僚にこの事故のことを誰にも語らないよう要請し、技術担当取締役担当現場の安全不備を指摘したことがあった。この件で、専従委員は使用者に対してこのフクス氏の対処を自分の手柄にした。さらに、代表委員相互の駆け引きで、お互いに使用者の存在を利用してはいる。

二・四・二・六 代表委員の分断

使用者側は代表委員に対して各種の便宜を図り優遇措置を講ずる。例えば、昇進、信頼、個人的な面識である。使用者から情報が提供されることに対応して、その見返りのように、従業

一一二

員代表側からも人事部が関心を持ちそうな情報を提供する。専従委員の話によれば、「従業員代表側と交換される情報の三分の二は従業員代表側が提供し、使用者側が提供するの三分の一ほどである」。

不思議なことに、この事業所では一旦従業員代表関係から引退した者は、その後、いかなる形であれ従業員代表活動にはかかわっていない。

事例八 ファルケンブラウライ社

この事業所では、調査協力を申し入れてから許可を得るまで、長いあいだ待たされた。許可を得て調査するときにも、さまざまな制限が課された。従業員代表に対する取材では、議長が唯一の代表であるという理由で、議長のみが対応し、それ以外の代表委員に取材することはできなかった。議長は専従ではなく、日頃は職場で担当業務に従事している。取材時間は限られていた。週に一度行われる職場巡回には一度だけ同行することが許された。従業員代表会議や事業所集会の傍聴は、「法律上、非公開になっている」という理由で断られた。そのため、調査取材源でインタビューは限られており、従業員代表の発行する文書などから活動の様子を推測した。使用者側では社長が取材に対応した。一五人の労働者に対して質問する機会もあった。

一 企業の歴史

この企業はアウフハウゼンに設立されているビール・メーカー

である。家族所有である。この一家は約一〇〇年前にこの企業を買取った。現在、三代目である。アウフハウゼンはシュヴァーベン地方の、人口約一万人の小都市であり、工業地からは隔たっている。ここには約一〇〇の小規模企業があり、それぞれ五〇―一五〇〇人の労働者を雇用している。この地方の人々は第二次大戦までは貧しかった。

この企業は、シュヴァーベン地方の誠実な気質、良質な労働力、巧みなマーケティングにより、市場で確固たる地位を築いている。現在の社長の父は、封建領主的なスタイルで企業を運営したが、それに対し現在の社長は、外国の経験にもとづいて、マーケティングに詳しい知識に裏付けられた手法を持ち込んだ。彼は、技術面は熟達した醸造職人のミュラー氏に任せ、自分は販売と宣伝に専念している。商品の品質、宣伝、労働力のフル活用により、企業運営は徐々に合理化されてきた。それでも従業員数は、二五年前の八〇人から二六〇人にまで増えた。この調査時点でも、まだ拡張期にある。

社長は家族のなかでは一種の変り者である。彼は哲学に関心が強く、彼の親族やこの業界のなかでは珍しいことである。夫人は学校講師をしている。

二 経営陣の運営方法

経営陣は現在のトウー伯爵社長のもとで、労働者との良好な関係を維持することに心がけている。彼はその商品を近隣でも販売する予定であり、アウフハウゼンの地は販売戦略にとって重要であり、彼がこの有力者のひとりであることは不可欠である。労働者に対して協約に乗せの賃金を支給するなどの形

で、労働者と良好な関係を維持し、それによって企業の評判を保つことにも関心を払っている。この間の合理化にもかかわらず、解雇は行われていない。社長は事業所集会で今後も解雇しないことをはっきりと表明している。

経営陣は二つの顔をもっている。社長は感じのいい、気前のいい、成果を挙げて名声のあるトップである。それに対し、技術担当取締役のミュラー氏は、厳格な進め方である。彼は職場巡回を頻繁に行い、衛生管理と成果に厳格で、とくに作業テンポにうるさい。必要とあれば、できるだけすべての労働者を生産現場に配置できることが、彼にとっては重要である。たとえば、ビン部門の労働者は、その日どの部門で自分が働くことになるのかをたいていは知らされていない。ミュラー氏は、労働者が担当部署を固定化して、労働者が機械を上手に操作できるようになり、使用者側に対して有利な地位を占めるようになることを避けようとしている。もしそうなれば、彼にとって圧力になるからである。

毎日、配置を変更することは、労働者にとって圧力になる。配置換えは生産現場に限られない。それは、合理化措置によって頻繁に生じる作業、たとえば、修築・改築、穴掘り、修理のような仕事にも回される。これらの仕事を外注に出すことはしない。労働者を残業させることによってこなす。それは女性には適さないで、女性ほとんど雇用されていない。

社長と技術担当取締役のそのような分担は、一方では、労働者が経営陣を肯定的に評価することにつながり、評判のいい企業と自分を同一化しがちである。他方で、取締役は厳格なので、

それに労働者は反抗しがたく、頻繁な残業にも文句をいわずに
応じている。

社長も取締役も、労働者は労働組合に加入するべきであると
考えている。労働者が同じ組合に入り、生産の妨げになるかも
しれない労働者相互の緊張関係が取り除かれるのが望ましいと
考えている。労働者をできるだけ平等に取り扱おうとする姿勢
は、すべての労働者が同様な賃金格付けにあることに示されて
いる。それによって配置換えは円滑に行える。

三 労働条件

職場ごとに労働条件・作業環境の特徴をみると、倉庫ではと
ても寒い。ビン工場では騒音が激しく、作業の動きが早い。そ
のためにリューマチに罹患したこと苦情が頻繁である。ビン
詰めやラベル貼りの行程では作業スピードが速いので、それを
監視する労働者の眼は疲れがちである。

この企業では日々の生産需要に応じて、その日の生産量が規
定される。そのために日々の変動が激しく、標準よりも多い日
には残業で対応されるので、残業が頻繁である。それは生産設
備の稼働状況や販売所からの注文次第である。経営陣は、出回
っている梱包容器の数をできるだけ抑えたいので、販売所には
たいいてい毎日配達され、日々の注文が寄せられる。

四 労働者

現業労働者ははつきりと均質的である。例外なく同じ賃金グ
ループであり、同じ労働組合に加入しており、そして従業員食
堂でお互いに親密なつきあいがある。彼らは休憩時間のみなら
ず、終業後も食堂で時間をつぶしている。そのなかでは、資格

が高いわけではなく、賃金もさほど高くはない現業労働者のなか
の名士が特に目立っている。職人はたいいてい事務職員に分類さ
れている。交代勤務ごとにそれぞれ労働者のグループを形成し
ている。班長はいない。

現業労働者は事務職員に比べてはつきりと低く扱われている。
協約上乘せ支給の違いにも表われている。事務職員のうちでは、
職人や職長らの技術的事務職員が特に恵まれている。事務職員
は誰も組合に加入していない。

現業労働者の均質性は、彼らがウンターラウドルフという地
域にまとまって住んでいることにもよる。それは彼らの移住に
関連する。その地域の所得水準は低く、なかには山羊を飼って
いるだけの小作農もいる。その地域は以前は別自治体だったが、
アルフハウゼンに併合された。この地域では共産党の影響が強
い。この住民はアウフハウゼン住民と仲が悪い。後者は商業
や運送業で、より富んでいる。

この二五年以内に持ち家を建てた、または相続した家を改築
した現業労働者の比率は高く、九割近い。それは、現業労働者
が残業に関心が高い重要な原因である。

五 従業員代表の特徴

五・一 従業員代表の歴史、組織および構成

この事業所の従業員代表は、今世紀始め以来の長い歴史をも
っている。前議長は前社長との間で、頻繁に激しい対立を繰り
返してきた。前社長は事務職員の目の前で、大きな声で従業員
代表を頭ごなしに叱りつけていた。それに対し、当時の議長ら
は憤激していた。ついには、従業員代表側がそのような状況に

飽き飽きして、自製のきくガイエウスキ氏を議長に選出した。その後、会社側は前議長を解雇する口実を見つけて、解雇を強行した。従業員代表はそれを阻止することはできなかった。

前社長は今度はガイエウスキ議長を萎縮させようとした。しかし、彼は挑発に乗らなかった。その後、偶然にもある出来事をきっかけに、使用者と従業員代表の関係に変化が生じた。そのきっかけとは、この企業が匿名で営業監督署に労働時間超過のかどで訴えられたことである。それを受けて警察が調査に入り、資料やタイムカードを押収した。それによれば現業労働者は忙しい時期には日に一六時間も働いていた。社長は裁判所に呼び出され、有罪判決を受けた。議長は裁判官から労働時間令と事業所組織法の解説書を購入することを求められた。彼はそのアドバイスにもとづき、それらの書籍を購入したが、経営陣がその代金を支払おうとしなかった。そこで、組合の後押しを得て、議長は労働裁判所に訴え、従業員代表活動に必要な書籍の費用を使用者側が負担することが認められた。前社長にとっては屈辱的な出来事だった。同時に彼は、それにもなう地元における企業の評判への影響を気にした。彼は従業員代表を無視できないことを認識した。

今回の調査期間中に変化が生じた。従業員代表のなかに技術職員の代表委員がいたが、経営陣との交渉で合意したことを議長は自らの判断により尊重しなかった件で、彼は議長と対立した。従業員代表に対する使用者側からの連絡でもめ、従業員代表内部に緊張が生じた。ガイエウスキ議長は現業労働者主体の従業員代表の構造を変える必要を感じた。この事業所で実施

されている労働職別のグループ選挙のもとでは、技術職員が代表委員に再選されるチャンスはなかった。そのとき新しい出来事として、管理部門の事務職員が従業員代表に選ばれた。

この変化をきっかけに、従業員代表内部で詳しい業務運営規則が定められた。それにより、使用者側との交渉では議長が優先的に従業員代表を代表することが定められた。業務運営規則は交渉にあたっての代表派遣制度を定め、それは従業員代表に厳格な交渉ルールを定めている。従業員代表では交渉指針が定められ、交渉担当者（議長またはその代理）はそれを遵守しなければならぬ。もしその指針からそれようとするには、従業員代表全体会議の了解を必要とした。従業員代表全体で使用者と交渉するという方法は採られていない。したがって、労働者は議長など代表を通じて使用者と交渉することになる。

議長は交渉にあたり従業員代表から手を縛られている。二〇年前に経営陣との関係が転換したことを彼は歓迎している。彼は冷静に交渉する術を心得ている。彼は組合の研修や組合役員経験を通じて法律や協約の専門的知識を身につけていった。交渉の技術もそうである。彼は自治団体や地域団体の役員をいくつか引きうけている。他の代表委員は職場で担当業務が忙しいこともあって、研修にはほとんど参加していない。彼らは会議に出席する以外には活動をしていない。

五・二 従業員代表活動の特徴

従業員代表は使用者側に対して従業員の利益を擁護することが基本的なできている。それはこの規模の事業所では必ずしも当たり前のことではない。使用者側は地元における自社の評判

を気にし、評判は必ずしも公に見えるイメージ、寄付またはメセナの形で左右されるわけではない。企業内の労使紛争も評判や売上げに影響を及ぼす。そこで使用者側は紛争をできるだけ客観的に取り扱う。他方で、従業員代表側も、前議長のもとで紛争解決が長引いた苦い経験から、紛争を客観的で外交家的な方法で解決するように努めている。その点では、議長が研修を通じて法律知識や交渉技術を身につけていることが役に立つ。

議長は、現業労働者がほぼ全員組合員であるもつて、使用者側との交渉で難航したり困難を抱えたときには、すぐに「サービス機関」である組合に相談して援助を得る。使用者側も必要に応じて使用者団体の専門家の助言を得ている。その結果、個別企業の紛争が法律および労働協約にのっとった解決方向をたどることになっている。

交渉および紛争の内容をさらに客観化すべく、議長は紛争点、当事者の主張を書面にして相手方と確認する。それが時の経過とともに当事者間の状況が変化することに対して歯止めになる。他方で、まだルールがはっきりしていない領域に関しては、彼は手を着けずにおく。残業に関しては労働者個々人の対応に任せ、口出しをしない。ただし、営業監督署や同業者団体から注文のつくような、安全に係わる事項は例外である。

五・三 労働者との接触の特徴

議長の方針は労働者の間における大きな格差をなくすことである。この点では使用者側も同じである。基本協約で事務職員の5%賃上げに代えて、労働者全体の3%賃上げを主張し実現

した。これは多くの労働者の支持を得ている。

議長は週六時間の勤務免除を厳格に遵守している。それによつて職場巡回を毎週行っている。

議長は労働者の間における服務規律遵守につき共同して責任を負っているという認識である。労働者に対して更衣室や食堂を清潔に保つべき旨を定期的に訴え、たとえビールでも窃盗をすれば即時解雇を認めている。一回遅刻した労働者に対しては、従業員代表側からも本人を呼びだして事情を聴取し、注意を喚起している。

六 要 約

従業員代表は事務職員に対する現業労働者の反発に依拠して、現業労働者の利益を擁護することを方針としている。その意味では、議長らは実質的には現業労働者の代表である。

労働者は従業員代表が法的安定性を保っていることを評価している。従業員代表は使用者との関係で、使用者側の行為で許されない一定の限界を明確にすることに成功している。それを超えるときには労働者側の抵抗がある。

現場の直接的な労働条件に対する従業員代表の政策には特徴がある。消耗させられる騒音、リューマチを引き起こすような寒さ、残業、配転などの事項では、労働者本人が主体的に対応し苦情をいうことになっている。この点で、従業員代表に対する労働者の要望はさほどない。

〈解説〉

これは、Michael Kluge, Ursula Kneer, Gerd-Peter

Schneider, Betriebsräte in der industriellen Provinz, 1981 の要約を紹介したものである。

一 各事例のタイプ分類

本書で紹介されている従業員代表の事例を、コトホフが分類したタイプ指標にもとづいて分類すれば、つぎのようになると思われる。

〈事例一 クラウスマン社〉

これはタイプ二「孤立した従業員代表」に分類される。この従業員代表は使用者から無視されてはいないが、ほどよく適度に相手にされている。従業員代表は労働者下部からの支えなしに、使用者側と平和的關係を保ち、かつ、労働者に対しては活動成果を誇ろうとしている。しかし、代表委員は専門知識に乏しく、自力でそれらの成果を獲得するだけの行動力はなく、使用者の好意に甘えるしかない。使用者もその事情を知ったうえで、適度に「お土産」を提供している。

労働者は労働条件には不満を持っているが、付近に転職先はなく、不満を転職という方法で表現することもできない。組合組織率は八〇％であるが、自ら従業員代表委員に立候補する労働者はいない。活発な組合職場委員もない。それでも、労働者は「従業員代表は役に立っている」と、消極的ながらも評価している。

〈事例二 ナトロン社〉

これはタイプ四「秩序形成要素として尊敬され内部分裂している従業員代表」に分類される。現業労働者が多く、労働組合組織率は高い。組合職場委員会を組織し従業員代表の活動に組

み込んでいる。議長は代表委員に高い水準の専門知識を修得するように働きかけている。議長主導の運営である。しかし、労働者および従業員代表の内部に執行部（協調派）批判勢力（独立派）を抱えている。したがって、議長ら協調派は使用者との関係でも独立派を意識した行動になる。独立派との対抗行動に使用者を巻き込んで、従業員代表の活動成果を使用者にPRさせる、また、使用者と内密のやりとりをするなどの行動をとっている。この事業所では企業の高収益に支えられて、労働条件の水準は高い。それは一面では従業員代表の活動成果でもある。議長は従業員代表の行動スタイルで、労働者を動員するのではなく、個人ブレイにより成果を実現するという方法を採用している。これは労働者を動員しようとすれば、それに独立派が行動をとる可能性があるが、それを恐れているのかもしれない。他方で、使用者側はおそらく独立派よりも協調派を好ましいパートナーと見て、それに応じている。このような見取り図は、戦闘的な批判勢力を抱える日本の企業別組合における労資協調派執行部の行動と共通する。個人ブレイによって成果を挙げるという方法は一時的には好成果を挙げるとしても、労働者全体に支えられた取組みがなければ、議長交代とともに活動スタイルも変わることにしなかり継続しないであろう。それでも議長は職場委員会を動員する努力をしている。その後、議長が交代したにもかかわらず、新議長は基本的役割を果たしている。

従業員規模、組織率は、コトホフが分析するタイプ四の典型である。

〈事例三 シュッツ社〉

これはタイプ三「業務執行機関としての従業員代表」に分類されよう。従業員代表は、使用者側のイニシアを大幅に認め、使用者と対抗することなしに、その枠内で労働者の利益を代表する。調査期間中に議長が交代したが、新議長は事務職員であり、労働者多数の支えを欠いている。リーダーシップにも欠けるようである。にもかかわらず、新議長が議長職を務めることができるのは、労働者多数を占める熟練現業労働者が従業員代表活動に関心が乏しいことによる。委員になっても、研修を受講しようとする者は少ない。組合組織率だけを見れば三五％と平均的であるが、このような与件のもとでは前議長のように強いリーダーシップを発揮しないかぎり、使用者には有効に対抗できないようである。

前議長のもとでの従業員代表は、タイプ五「尊重され安定した従業員代表」に分類される。すなわち、前議長も、企業利潤確保を優先させて、そのもとで従業員代表の存在を使用者に認めさせていた。企業利潤確保の点に関しては、この企業が繊維産業に属し、経営基盤が不安定であるという事情とかわらう。この点では企業内代表という性格を強くもっている。たしかに解雇では事前協議によっていくらか労働者利益が反映されている。しかし、前議長は労働者利益を代表するよりも参加自体に価値を見いだしていた。前議長は現業労働者出身として、その階層から個人的支持が厚かった。しかし、運営スタイルは議長のワンマン体制であり、支持者層は活動を支えるわけではなかった。それでも、タイプ五「尊重され安定した従業員代表」に

分類されると紹介者が評価するのは、前議長が何でも屋の物知りであり、労働者を取りまとめており、それゆえに、使用者が議長に一目置くという状況があった点に着目するからである。この要素は、新議長のもとではなくなる。

〈事例四 クルーズ社〉

これはタイプ五「尊重され安定した従業員代表」に一応分類されよう。ここでは従業員代表は使用者から交渉相手として承認され、法定手続に従った運用が行われている。使用者は法律にもとづいて対応している。他方で、使用者はコスト削減の関心が強い。その背景には、売上げが不安定であるという事情がある。

従業員代表の運営スタイルは、ここでも議長のワンマン体制である。彼は有能である。他の労働者は従業員代表に対する関心が乏しい。その背景には、繊維産業では労働者の職業的資格は概して低く、労働条件水準も低いという事情があろう。議長は諦めてか、従業員代表委員のなかで職務を割り振り、代表委員に専門知識を付けさせることの働きかけに弱い。議長がその努力をしても、委員はなびかないかもしれない。この点では、この従業員代表は活動範囲に限界をもっている。議長は使用者との交渉では地元組合役員の協力を得て対応している。筆者の記述のなかで、頻繁に組合役員が交渉に同席している様子が描かれている。組合組織率は八割という高さであるにもかかわらず、組合職場委員会の影は見えない。それでも使用者がときに横暴な態度に出ると、従業員代表は全体としてまとまって反撃している。

議長は、この事業所でも企業利潤確保に協力的である。機械の稼働率を高めるための勤務時間編成にあたり、使用者にかなり協力している。使用者の友好的態度は、もしかしたら議長らのこのような姿勢に対応しているのかもしれない。それでも、従業員代表全体として、ときに抵抗していることは前述の通りである。

従業員代表は事案（たとえば、解雇が提案される）がドイツ人労働者にかかわるか、それとも外国人労働者にかかわるかで、異なった対応をしている。見方によれば、従業員代表による支援を最も必要としている外国人に対して、彼らを活動の基盤におく姿勢はない。ただし、この点はこの従業員代表だけではなく、ほかの事業所でも見られる傾向であろう。従業員代表の主たる担い手は熟練現業労働者であり、縁辺の外国人労働者は従業員代表から十分には保護されていない。

この議長が退任したら、おそらく従業員代表の交渉能力は低下し、使用者から無視されかねない。ただ、筆者は、マイスターが従業員代表に代わって従業員利益をある程度守る可能性があるかとみている。これは一般的な傾向といえるか否か、紹介者には直ちに判断しがたい。

この従業員代表がタイプ五に「一応」分類されるとみるのは、使用者から尊重されているのが、従業員代表全体ではなく、議長個人に対する敬意によると見られるからである。個人の信頼や個人的活動に基礎を置くときには、それがなくなると、労使関係は大きく変化してこよう。

〈事例五 インテルヒエン社〉

この事例では、議長交代により従業員代表のタイプも変化した。前議長のもとでは、タイプ四「秩序形成要素として尊敬され内部分裂している従業員代表」に分類されよう。なぜならば、それは使用者の好意に甘えて、情報と「成果」を提供され、それを期待するかのようには従業員代表が自発的に使用者側の業務遂行に協力し、残業要請を断ることもなかったからである。ただし、このタイプに分類するうえでは、はたして使用者から「尊敬されていた」といえるか否かで、判断に迷う点はある。

それに対し、新しい議長のものである、タイプ七「階級闘争的な従業員代表」に近い。それは使用者とやたらと対決して従来とは異なる労使関係ルールの形成をめざしているからである。調査時点では、前議長のもとにおけるルールを変更することに活動の力点が置かれているので対決面が強く映るが、今後の使用者側の対応によっては、タイプ六「協力的な対抗力としての従業員代表」に分類されるようになるかもしれない。新しい議長は使用者とのやりとりを労働者に公開して、それに対する見えない労働者の声を背にうけて交渉に臨んでいるようである。議長は必ずしも必要以上に使用者と対決しているわけではないようなので、すでにタイプ六に分類することもできるかもしれない。

前議長が職人・事務職員を支持基盤にしていたのに対し、新議長は現業労働者を基盤としている。工場労働者の半数は現業労働者であることを考えるならば、前議長が職人・事務職員に支えられて執行部を形成していたことが不思議である。その点

では、新議長自身、事務職員でありながら現業労働者を支持基盤としていたということは、現業労働者のなかで適切な人材がいなかったことによるのであろう。新議長タウマー氏は、残業拒否、労働裁判所への提訴、事業所集会開催回数を増やすなどの圧力を活用して使用者側と渡り合っている。これは工業地帯でよくみられる従業員代表の運営スタイルである。これは組合職場委員会という下部にも支えられており、模範的な従業員利益優先型のケースともいえる。労使関係では、現在のところは対立型で、新しいタイプの従業員代表を使用者側に受け入れさせつつある。

事例六 フォンダ社

これは、タイプ三「業務遂行機関としての従業員代表」に分類される。この従業員代表は使用者の言いなりであり、議長はそれでよしと考えている。議長には使用者側のパトロンがついている。しかし、そのパトロンがつく前の時点で、彼が「使用者の影響をうけてもいい」と考えていたか否かはわからない。この事業所では従業員代表会議に毎回、使用者側の人事担当者が出席している。しかも、彼を中心に会議が進行している。これはコトホフが紹介したタイプ三の事例のなかでも極端なケースにあたる。読んでいて、その姿は卑屈である。

このような従業員代表の存在は、使用者側にとっては、ないよりもむしろプラスになるであろう。なぜならば、従業員代表が労働者に関する情報を提供してくれ、使用者は「信頼に満ちた協力」の原則を持ち出して従業員代表に催促している。つぎに、従業員代表に労働者が就業規則を遵守するように働きかけ

ている。さらに、組合の接近を妨げている。

ここでは代表委員になった労働者に対して、周囲の労働者が距離をおくように行動している。よくこれで代表委員候補を確保できるものだと思うが、筆者は、候補者は使用者に説得されているという。議長は使用者の圧力により自分ではもはや議長を降りることもできないと諦めている。すなわち、もし使用者の意に反して議長を辞任すると、使用者から不利益取扱されるおそれがあると考えているわけである。異常な事態である。このような実情にありながら、労使は筆者らの調査によく応じたものである。紹介者には意外である。

この事例の報告を読んでいて、そのなかに、職長と生産記録係がグルになって生産記録をこっそりと書き変えて成績手当を多くとっていることが伝えられている。これは使用者側に知られれば処分ものである。企業名、企業所在地を書いた調査報告書で、よくこのようなことを労働者が取材者に語るものであると、日本の感覚からすれば驚く。

事例七 ヘリオス社

この事例も、タイプ三「業務遂行機関としての従業員代表」に分類される。コトホフがタイプ三に関して分析している点と多くの共通点を持つ。この事例ではコスト事件でも部門三〇の合理化でも、すべて使用者ベースでことが進んでいる。従業員代表は何のチェックもかけられていない。使用者側から感謝されるほどである。その見返りとして、代表委員に対しては優遇措置を講じている。そのような戦略が成功している。

このように従業員代表を操作する使用者側の戦略が成功して

いる条件は、専従委員の専門知識不足、専従委員と非専従委員との間に溝と相互不信があること、代表委員と労働者を分断していることなどであろう。代表委員と労働者の分断を可能にしているのは、使用者が自社の待遇の良さを労働者にPRして労働者の心を捉えていること、それにより労働者に「従業員代表がなくても支障はない」という気にさせていることがあり、さらなる背景には、労働者の多くが農家出身であるという文化属性がある。また、使用者は成績加給の運用により労働者を分断し、労働者が査定者である上司のほうを向くように誘導している。それでも人事考課にあたり、本人への説明は行われている。

従業員代表側では、組合組織率は三〇％ありながらも、その条件を活かしきれていない。組合の職場委員会はあがるが、その影は薄い。議長は組合の口出しを懸念して組合との接触を控えている。組合から情報を得ていないことが、使用者と対抗するうえで、情報量でも専門知識面でもハンディになっている。それを自力で克服しようとしないうちに、中心となる積極的な組合員がいないのである。この事例を見ると、組合組織率がある程度あっても組合が十分に機能しないこともあることがわかる。議長らは、自分の能力不足などが労働者に知られることを恐れて、使用者の協力のもとに「交渉」の体裁をとっている。すなわち、使用者の庇護のもとに従業員代表が活動している。従業員代表会議に毎回、人事部職員が出席するというのは卑屈である。

事業所集会には労働者だけでなく、使用者側代表も出席する。このヘリオス社の事例では、そのときに労働者が使用者側の圧

力を感じて、いいたいこともいわないという事態がありうることを示されている。

もし、この従業員代表が行動スタイルを変える可能性があるとするれば、まずは積極的な組合員の登場を待つしかないであろうか。そうすると、使用者側は従業員代表を労働者から分断することに方針の力点を置くことになる。

＜事例八 フアルケンブラウライ社＞

この従業員代表も議長中心の運営である。従業員利益優先型のようである。議長は組合の研修などを通じて代表委員にとって必要な専門知識を身につけていった。それに比べ、他の代表委員の関心はさほど高くないようである。事業所内での組合組織率は現業労働者では高い。日常的な企業内組合活動はさほど活発ではなく、日常的に労働者下部に支えられているというほどではないようだが、いざというときには現業労働者が使用者に對抗する行動を起こす。その意味では一応、下部労働者に支えられているといえよう。議長は研修受講や相談で組合を頼りにしている。この点は事例七の議長と対照的である。事業所組織法により、代表委員が職務遂行に必要な専門知識を修得するために、使用者の費用負担で研修を受講することができることは、対等な労使交渉にとって重要な前提条件になっていることを知ることができる。

使用者と従業員代表の関係は、一応、協力型といえよう。使用者側は世間体もあって、法律を遵守する姿勢が明確である。

法定ルールに従った運用がされているようである。従業員代表の存在を認めただけで対応している。タイプ五「尊重され安定

した従業員代表」に分類されよう。

二 共通した解説

(1) 本書で紹介されている従業員代表の活動事例を見て、気付く点を述べる。まず、本書で紹介されているのは労使双方が研究者の調査に協力した場合であり、そこでは内部の運営状況を公開することに当事者が不都合を感じていないケース、換言すれば、従業員代表の運営に恥じらいを持っていないケースである。使用者が従業員代表の運営を妨害しているような事例はここには登場しない。その意味では、平均よりも紛争が少ないケースが登場していると考えてよいであろう。ただし、事例六の内容をみると、労使がよく調査に協力して、その実情を公にすることを恥ずかしいと思っていないことは、紹介者にとって驚きである。また、本書では調査した地名、企業名、個人名が出てくる。それでいて、筆者らは当事者には言いにくいような批判的なことをしばしば挙げと指摘している。これを日本で行えば、つぎに調査協力を得ることは困難になり、考えがたいことである。お互いに厳しさをもった社会であることの一端を示している。

ここで取り上げられている事例は、非工業地帯の事例であり、そこでは労働者が転職するチャンスに乏しく、その分だけ労働者に不利な労働市場状況である。それは特に事例六で示されている。転職が労働者にとって消極的ながらも使用者に対抗する武器であることがわかる。紹介したなかでは、事例五が、この文献のなかでは少数の活発な事例であるが、全国平均に照らす

とむしろ標準的であるように思われる。

運営にあたり議長の一マンマン体制であることがしばしばある。法律のうえで議長にさまざまな権限が集中しているので、議長主導になるのはある意味ではやむをえないが、それに労働者や他の従業員代表委員の無関心が加われば、「主導」を超えて、ワンマン体制ということになる。従業員代表は組合のように自主的団結体ではなく、労働者は自動的に従業員代表活動に関心が乏しいことがあるのは不思議ではない。それを避けるには、議長がほかの代表委員に意識的に職務を分権して、委員としての専門的能力をつけることを働きかけることが必要であろう。事例二はその好例である。それにもかかわらず、労働者や代表委員が関心を示さないときには、ワンマン体制になるのは不可避であろう。ワンマン体制のもとで生じる活動範囲の特徴として、代表委員の参加を引き出せないときには、現場の諸問題を従業員代表が取り上げることができなくなる(事例四)。

議長が監査役を兼ねていることもある(事例三)。

(2) 事業所組織法により代表委員はその職務を遂行するために四年の任期中に三週間、使用者から勤務時間中に本来の仕事を除かれて研修を受講できる。しかし、そのような研修受講の権利を行使しているか否かを見ると、さまざまであり、必ずしも有効にフル活用してはいないようである。それは、基本的には代表委員の活動に対する関心の程度次第である。なかには、「議長が代表として受講すればいい」とされているケース(事例三、八)もある。さらには議長ですら、研修を十分には受け

ていないケース（事例七）もある。

専従委員についてみると、現業労働者が専従委員を長年務めると、原職に復帰することを厭う傾向が窺われる（事例二）。現場の肉體作業に比べれば、事務室における作業のほうが、慣れれば楽であるということだろう。それと、数年間の職業的ブランクを経て現場の作業変化に追いつくことが大変でもあるのだろう。それは事務職員にもいえる（事例一のC氏）。

代表委員の守秘義務をみると、それが使用者から、委員と労働者を分断するために利用されていることがある（事例六、七）。事例六では、使用者が勝手にこれを広く解釈して従業員代表に遵守することを求め、従業員代表はその言いなりになっている。その結果、従業員代表の議論は労働者に知らされない。ここでは、たとえば議長交代などを契機に、従業員代表側にそれを克服する姿勢があれば事態は容易に変わるであろう。

事業所集会への出席状況を見ると、芳しくないケースがあるようである（事例二）。なかには、使用者側が集会を労働者に労働意欲を喚起する場として活用している（事例二）。集会における一般労働者の発言は少ないようである。従業員代表が活発であるケース（事例五）でも、従業員代表が使用者側に懐柔されてるケース（事例七）でも、同様である。これは労働者内部における執行部批判勢力の有無とかわるであろう。ドイツでは代表委員選挙は比例原則で行われるので、労働者内部に潮流の対立があっても、それが一定程度の勢力をもてば代表委員として選出されるので、批判勢力が激しく執行部批判することは考えがたいであろう。

従業員代表専用事務所に労働者が相談や雑談に訪問することがある。就業時間中であれば、労働者が従業員代表と相談したいことがあり、現場の上司にその旨を告げて、または許可を得て訪問する。休憩時間中に訪問するにはそのような制約はない。この訪問はさほど活発ではないようである。相談のための訪問に関しては、もし専従委員が頻繁に職場巡回をしていれば、そこで現場労働者の声を聞くことができ、労働者がわざわざ事務所を訪問する必要性は乏しい（事例二）のだが、それでも、事例五では訪問が頻繁であることが紹介されている。そこでは議長らが組合職場委員のサポートをうるために、来室することを働きかけている結果でもある。

(3) つぎに労働組合との関係をみる。事業所内に組合職場委員会が組織されているか否か、それが従業員代表とうまく連携しているかはさまざまである。事例五では、議長が熱心にそれを組織化し、従業員代表活動に組み込んでいる。逆に、事例四では、組合組織率は高いにもかかわらず、職場委員会の影はない。事例七では、組合組織率が三〇%あっても同様である。

従業員代表内部における意見や潮流の対立はしばしばある（事例二）。これは労働者数が一定程度になれば、ごく自然な現象であると考えべきであろう。対抗勢力が存在するほうが、活動は活発になり、労働者には代表委員選挙で選択肢が増えることになる。この点は、日本における組合活動と同じ事情である。

従業員代表は組合と相談活動をよく行っているようである。とくに法律知識を提供してもらうことが有用である。しかし、なかには組合が口出しすることを警戒して、組合から距離をお

いているケース（事例七）もある。これは組合組織率にも関連する。

(4) 労使の関係や交渉の様子をみると、協議は使用者側が主導していることが多いようである。これは法律上、やむを得ない側面がある。

事例五では、前議長時代には、使用者が提供する情報量が法定基準を上回る良好な関係だった。これは使用者の「好意」によるので、労使協調的な議長のもとでしかありえないだろう。従業員代表の使用者側に対する合法的な圧力手段として、事例五では、事業所集会の回数を増やすこと、労働裁判所への提訴が活用されている。

また、使用者による労働者差別待遇の方法として、事例六では、作業グループごとのノルマ基準設定が恣意的であると紹介されている。事例七では、労働者差別化のために成績手当支給の評価で恣意的に運用されることがあると紹介されている。それでも、人事考課手続では上司による査定説明が行われている。従業員代表は協約所定事項を事業所レベルで交渉することは許されないはずであるが、実際にはそれに違反する事態がしばしばある。事例二でも、事業所内で上乗せ給付が交渉されている。

(5) 時間外労働実施に関しては、どこの事業所でもある程度は労働者の希望があることが紹介されている。それは例えば、残業手当により休暇を優雅に過ごすためである。残業に対するこのような労働者の要望を背景に、事例五では、従業員代表が残業要請を断るときには、関係する労働者に対して議長らがわ

一二四

ざわざ出向いて断る理由を説明して労働者の従業員代表に対する反発が出ないように努力している。これに対し、残業をやるか否かの判断をすべて労働者個々に任せているケース（事例八）もある。ただし、この点は後述するように労働時間法改正により、現在ではできなくなった。

解雇に対しては、従業員代表は通常、同意を与えているようである。事例四では、ドイツ労働者の解雇が、外国人労働者の解雇かで、従業員代表の対応は異なっている。

従業員代表の行動が労働者全体の利益よりも自社労働者のそれを優先させている例として、事例三（繊維産業）の議長G氏がある。彼は企業の経営状態が良好であることが従業員代表が発言権を得る前提条件であると考え、企業利潤確保に積極的に協力する。これは事例四（繊維産業）の従業員代表も同じである。日本の企業別組合と共通する行動スタイルである。これは通常のことであろう。

他方で、事例二の従業員代表は、積極的に地元の組合と連携して、労働者全体の利益を擁護しようとしている。その分岐点は、議長の姿勢が決定的である。議長がそのように行動できるのも、背後で組合組織がしっかりしているからである。

(6) 紹介した事例のなかから、ドイツ労働事情の断面を窺い知ることができる。福利厚生事業として、持ち家融資がある（事例七）。

(7) なお、本書は二〇年以上前に調査されたものであるが、それにより、現在では状況が変化していると思われる点を挙げると、現業労働者と事務職員の担当職務や処遇の違いは、最近

では相対的に小さくなっている。

また、労働時間法改正（一九九四年）により、時間外労働の取扱が変更され、法律上は時間外労働は原則としてなくなり、例外的に協約にもとづいて行われる場合に限られるようになった。

（1）これは、従業員代表に対する使用者側の便宜供与として、従業員代表の運営を補佐するために事務職員のなかから従業員代表運営の補佐を業務としてあてがわれている者である。実情に関しては、藤内和公「ドイツにおける従業員代表の活動・四」労働法律旬報一三七三号（一九九五年）四三頁参照。

（1-2）現在は、年少者・職業訓練生代表として一括されているが、調査当時はこのように両者は別々に設立されていた。

（2）事務職員になることは、昇進を意味するようである。

（3）藤内和公「ドイツにおける従業員代表のタイプ」岡山大学法学会雑誌四七巻四号（一九九八年）四〇七頁以下参照。

（4）藤内・前掲「ドイツにおける従業員代表の活動・四」四九頁参照。

（5）和田肇『ドイツの労働時間と法』（一九九八年、日本評論社）一一六頁参照。

② デイボウスキ・ヨハンソン著『従業員代表による利益代表』
ほか

- 一 従業員代表と使用者の関係
- 二 従業員代表と従業員の関係
- 三 従業員代表と労働組合の関係
- 四 従業員代表の交渉力
- 五 従業員代表政策の可能性と限界

ドイツでは労使の利害対立や紛争の解決手続を法律によって枠組みづける、すなわち法化することがほかの国々よりも進んでいる。そこで、事業所組織法のような法律枠組みの存在が紛争解決にいかなる役割を果たすかに関心が持たれ研究が行われている。ドイツの従業員代表制度は、事業所レベルの労使紛争解決にあたり当事者である労使にバランスを持たせ、利益調整を制度的に統合的に行おうとしている。

本書は、事業所内における利益代表およびその政策を取り巻く客観的枠組条件および従業員代表の活動の主體的な条件を記述する。従業員代表は使用者、労働者および労働組合の三者をつなぐ関係にある。そこで記述ではまず従業員代表とそれらの相互関係を取り上げ、つづいて諸問題を紹介している。これらの事項に関し、筆者のデイボウスキ・ヨハンソンが労働社会学の先行研究や最近の議論動向を整理し、さらに、代表委員を対象とする研修（金属労組開催）の受講者に対して筆者がヒアリング調査したものである。ここで登場する代表委員は研修参加

者なので、その意見は必ずしも従業員代表委員の全国的な平均像ではなく、どちらかといえば活発な代表委員のものである。さらに、従業員代表と労働組合の関係の項では、コトホフの論文を織り込んだ。従業員代表に関する事例研究ではウェーバー論文も織り込んだ。そして、紹介者が項目別に編成しなおした。

一 従業員代表と使用者の関係

一・一 概 説

使用者側が従業員代表に影響力を及ぼす可能性のある形態として、すでにブリゲル・マティアス (K. Brigel-Mathias) は、一九二〇年代につきのことを挙げている。

たとえば従業員代表事務所の備品や専任補佐要員を使用者が気前よく負担をする、または企業内上乗せ支給 (Betriebslohn) を直接に交渉することに応じるなど、使用者側に対する忠誠心を醸成する、また従業員代表委員ポストを魅力あるものに、労働者が代表委員になりがたるように誘導するといふような、従業員代表への物質的な利益 (Gratifikation) の供与が存在する。

労働者に大盤振舞いをするなどの形で従業員代表に交渉成果を与えるべく譲歩し、それにより従業員代表を企業に統合する。使用者側が従業員代表に与える譲歩が大きいほど、従業員代表が従来の使用者とのパートナー関係を継続したいという衝動が強まり、従業員代表は協約上乗せ給付を減らしたくなく

なる。

・従業員代表に企業内決定への参加機会をおおいに提供し、それによって従業員代表にも決定への共同責任を負わせる。

・従業員代表が利益代表として長期的に展望した有効な戦略を持つことを妨げるために、従事すべき多くの仕事を従業員代表に課す。

・従業員代表に、たとえば福利厚生施設の管理や労働条件に関する法律規定遵守の監視、解雇にあたり被解雇者選考に関与させるなど、社会的な任務を与えることにより、従業員代表を中立化させる、などである。

使用者側のこの戦略が有効に進められたか否かは、五〇年代末および六〇年代初めに行われたブルーメ (O. Blume)、テシュナー (E. Teschner)、ヒュルステンベルク (H. Furstenberg) らの調査が示している。それらは一致して、使用者側はさまざまな方法によって従業員代表を比較的摩擦なしに統合 (Eingliederung) することに成功していると述べる。代表委員が新たに選出され、当初の控えめな態度や不安がなくなった後には、通常、企業運営を補佐する役割を担ってくれるように、そして従業員代表を企業の現在のシステムに編入すべく働きかけられている。

従業員代表委員に対して物質的な利益を与えて、労働者のなかにおける代表委員に対する関心や評判を高めることにより、使用者側は従業員代表に影響を及ぼすことができる。それはとくに、代表委員選挙前には無視できない意味をもつ。

ブルーメの研究は、事業所内の社会政策が従業員代表の統合

につながることを示している。多くの従業員代表は社会的事項に関する共同決定権に優先的地位を認め、実際にもこの権利を最もよく行使している。「日々の労働時間、賃金支払いの方法、場所に関する規定、ないしは支払慣行の変更が問題になるときは、日に見えて満足度が高い。」七〇年代初めに行われたヒュルステンベルクの研究も、使用者側の和平戦略の統合手段として事業所内社会政策が重要であることを示す。コトホフ (H. Kotthoff) らの研究 (一九七六年) は事業所規模、組合組織率、使用者と労働者の距離、従業員代表の規模、労働者の紛争意識

によって使用者側の戦略が異なることを示す。従業員数五〇―一五〇人の小規模事業所では、使用者側は従業員代表を機能麻痺させる戦略を取り、他方で、従業員代表側は実際の力不足から紛争に当たり譲歩しがちである。従業員数六〇〇人を超える大規模事業所では、その逆である。従業員代表の存在は従業員に関する情報の提供者として使用者側から尊重され、従業員代表の協力なしには使用者も従業員全体を見渡すことができない。

その中間の規模の事業所では労使の力関係が確定せず、法律解釈をめぐる紛争が絶えない。

使用者にとって、従業員代表が機能することは、労働者側に対して安定して責任を負うことのできる交渉主体であることを意味する。その限りで、交渉を客観化するためにせよ、従業員代表の共同決定によって労働者の協力姿勢を高めるためにせよ、基本的には使用者側の統合戦略は、何らかのメリットがあることによって規定されている。

使用者と協力しつつ従業員の利益を代表するという従業員代

表の政策は、使用者側の実質的な譲歩を引き出すことになるかもしれない。しかし、使用者側が実質的な譲歩をするのは、労働者側に紛争に立ち向かう潜在的な用意があり使用者としてもそれを覚悟せざるをえず、そこで使用者側が紛争を回避するための対価として応じることが多い。

一・二 代表委員調査から

職場における支配関係に関して、組合主催の研修に参加している代表委員に取材して、彼らの現場の意見を紹介する。「たいていの企業では、使用者は家長 (Herr im Hause) という意識だ。民主主義は工場の前で立ち止まる。」「事業所を支配している権力構造を見なければならぬ。経営者 (Unternehmer) は労働者の負担でより多くの利益を出すことばかり考えている。彼らにとっての関心は労働者をより多く働かせること、より少ない人員でそれを達成することだ。」「現行制度のもとで労使のパートナー関係を語るとすれば、それは事業所における実際の関係をおおい隠すスローガンにすぎない。」「事業所にはそもそも労使の真の平等はありえない。経営者は生産手段を自由に操作し、労働者の労働力からより多くの利潤を引きだそうと努める。共同決定によって本当のパートナー関係ができるとは私には思えない。その点では基本的に利害の対立がある。使用者にとつては労働者の一部を解雇しようが、事業所の一部を閉鎖しようが大した違いではない。しかし、労働者にとつては雇用確保のためには大きな違いだ。」「経営者は実際に権力を手中に持っているの、より優位した立場にある。したがって、使用者はさまざまなことを貫徹できる。しかし、従業員代表は経営者

に何も強要することはできない。」

グループ討論や個別取材で聞かれる代表委員のこれらの意見は、事業所内の関係の支配の性格に直接に係わる。その関係に関する原則的なものの見方が表明されている。このような評価は、労使の関係をやや固定的に見ている面がある。代表委員らも、共同決定によって労働者の地位がいくらか改善されたことは認めている。ただ、法律理念で言われているほどには労使対等は実現されているわけではなく、依然として二級市民であることを指摘している。「経営者が別荘を建て、必要でもない台数の車を持つのをみると、このような現状を変える必要を感じる。」このような認識は、もしかしたら彼らが所属する組合の影響を受けているのかもしれない。

企業独自の事情のなかで利益代表の要求を実現するための圧力手段の選択も制限されているので、従業員代表は対抗力の戦略によって現在の力関係を転換するチャンスをはとんどみい出し得ない。労働条件の改善または物質的な譲歩を引き出すには、従業員代表の印象では、力に頼るよりも協力的な姿勢を示すほうが得策である。すなわち、企業の経済的な収益の一部の分配にあずかる可能性は、独立した交渉相手方として登場するよりも、協力的な交渉態度をとるほうが早道である。現在の力関係のもとでは、譲歩はまず従業員代表側から行われる。

従業員代表と使用者側の交渉ルールは、交渉の積み重ねによって次第に形成されてくる。お互いが主張しつつも、その收拾のされ方は自ずと定まってくる。それはお互いが相手方に依存しており、双方がいくらか成果を得つつ、いくらかを失う形

である。何人かの代表委員が語るには、使用者側との関係はさほど悪くはない、関係は年を追うごとに改善されつつある。交渉は双方が受け入れられるやり方で収まっていくな。

従業員代表は交渉相手方に対して力づくで押すことはできないという認識は、結局のところ妥協を意味する。自ら、交渉はたいていは使用者と従業員代表の妥協であると語る。わずかな強い従業員代表が使用者側に要求を貫徹しているにとどまると受け止めている。妥協するか否かの判断は、自分らの要求が通る可能性を判断して決めている。「労働者の要求を実現できないときの労働者の不満を考えると、それはプレッシャーになり、使用者に対して強く実現を迫る。しかし、一〇〇%実現することとは不可能だ。どこかで妥協しなくちゃ」「交渉に妥協はつきものだ。もし、私が要求に固執するならば、結局は何の合意も成立せず労働者にとって何の成果も得られない。共同決定に係わって何かを得ようとすれば、何かを譲歩しなければならぬ。双方ともどこかで折り合いをつけねばならない。」

相手方からその交渉態度を「氷のように冷たい、対立的だ」と思われても、それは言葉のうえのことである。そのような従業員代表もほとんどは、交渉が専門知識と議論にもとづくことを強調する。それは、従業員代表が要求に重みを持たせるために折りにつけ圧力を表明することと矛盾しない。交渉圧力もまずは議論としての意味しか持たない。公式にストの可能性が表明されても、それはささいな圧力を口にしたにすぎない。

従業員代表は使用者との対立を論戦として展開する。すなわち、専門的知識と議論によって行われる交渉過程である。たと

えば、「繰り返し交渉することは従業員代表の仕事です。それには忍耐力が必要だ。使用者に対して、その要求の必要性を立ち入って説明しなければならない。そのためには専門的知識が必要だ。」

従業員代表が使用者側と対決姿勢を取らないと判断すれば、すべては交渉次第であり、そこでは専門的知識と交渉技術が問われる。通常は使用者のほうが専門的知識に長けている。それに挑むことが必要である。確かに使用者側が交渉能力で卓越しているのは事実である。人事担当者は学歴が高い大卒であり、採用後も継続的に研修を受けて専門的知識を習得している。彼らは機転の利く、議論水準の高いメンバーである。幅広い外国語の知識も持ち、法律知識にも通じ、さまざまな統計データをすぐに引き合いに出すという。とにかく、このような人事担当者とは伍していくためには、特に現業労働者である代表委員らはかなり勉強しなければならない。

以上をまとめると、全体的に従業員代表が使用者側に対して弱い立場にあるとの認識があり、そのなかで使用者と交渉するには専門的知識と交渉技術が重要である。従業員代表の役割認識としては、自らを労働者と使用者の対立する利益を調停・仲介する役割と考える傾向が強い。すなわち、その役割を従業員と使用者側との間の緩衝装置として認識している。

二 従業員代表と労働者の関係

二・一 一般的特徴

法律にもとづいて両者の関係の特徴を説明すれば、従業員代表はその行動を選出基盤の労働者に拘束されない。すなわち、労働者は従業員代表に対してコントロール力が弱い。この点で組合と組合員の関係とは異なる。代表委員会は一且選挙で選出されれば、使用者との交渉でどのように行動するかを労働者に拘束されない。労働者は従業員代表が役に立たないからといって、法定事由に該当しないかぎりには委員会解散または委員解任を裁判所に請求することはできず、自分らの意見に従って行動することを義務づけることもできない。せいぜい事業所集会で労働者が要望を表明できるだけである。その結果、従業員との関係は、使用者側とのそれに比べて従業員代表から軽視されている。事業所集会の決議を通じて労働者が従業員代表の行動を拘束することができるような法律規定になつていけば、労働者の関心はもっと高まり、組合も組合員を通じて従業員代表を統制しやすくなる。

従業員代表会議は原則として非公開である。しかし、一定の要件のもとに組合代表が出席することが認められているので、実際にはかなり公開に近い。

従業員代表がその気になれば、現行法上、労働者に対する情報宣伝や働きかけを行える。従業員代表の交渉力にとって従業員の結束・後ろだてが重要であることは従業員代表自身認める

ところであるが、実際に従業員に与えられている情報量は乏しい。従業員代表は事業所集会で労働者が特定のテーマにしか関心を示さないことを嘆く。しかし、労働者と従業員代表の相互関係を分析した社会学の文献は、むしろ従業員代表側の働きかけの弱さにその原因と克服の可能性があることを指摘する。そこで、両者の関係につき問題ある傾向として、つぎのことが指摘されている。

イ・労働者と従業員代表の間柄が疎遠になりつつある。
ロ・従業員代表活動が官僚化し専門化しつつある。
ハ・従業員代表の活動がプロ化しつつある。

ニ・企業単位の決定がコンツェルン・レベルに移行する結果として、従業員代表による利益代表の可能性が形骸化しつつある。すなわち、企業内の決定が実質的に次第にコンツェルン・レベルに移行することにより、中央従業員代表委員会やコンツェルン従業員代表委員会が重要事項決定に関与するようになり、一般労働者からは益々遠ざかる、などである。

以下、いくつかの事項につき検討する。

二・二 代表委員と労働者の距離が開くこと

この点では、従業員代表の役割に関して労働者の要望と法律が予定する任務に隔たりがあることが指摘され、従業員代表は労働者の要望通りに行動することが許されないとはいわれる。すなわち、従業員代表は、一方で、その活動方法は法律によって様々な制約を受けながら、他方では、労働者からは使用者の決定・措置に対抗してその利益を代表してくれるものと期待されるというデイレンマにある。従業員代表に関する労働者の意

識調査は過去も現在も一貫して、労働者は従業員代表を労働組合類の利益代表機関とみて、自分達の利益を擁護してくれるものとみていることを示している。しかし、従業員代表は守秘義務を負うことを知らない労働者が多数いる。労働者と従業員代表との接触の少なさを非難する労働者も多数いる。接触の少なさ、および活動スタイルが専門化することにより、労働者からは代表委員の顔が見えてこないという活動の匿名化傾向が生じる。それは労働者のなかで、従業員代表が腐敗しているのではないかという嫌疑の土壌ともなる。

代表委員から筆者のデイボウスキ・ヨハンソンが取材したところ、従業員代表は大規模事業所では特に抽象的で官僚的な機関になっていること、個々の代表委員の活動経験の話には引き込まれるが、全体的長期的な見通しを欠くという印象を筆者は抱いた。それを裏付ける事例として、代表委員自身が従業員代表全体のことを詳しくは知らず、労働者は従業員代表の匿名性に不満を持っている。そこでは従業員代表が労働者から独立し遊離しつつある傾向、ないしは疎遠になりつつある傾向が生じている。

このような傾向は代表委員自身が取材で述べている。「専従業員になると、日々その業務に追われて、かつて自分が働いていた職場に足を運ぶことも減る。」「職場を訪問して労働者の声を聞く時間がない。逆に、労働者には従業員代表の多忙な活動の内容を理解してもらえない。彼らはさほど従業員代表事務所を訪問するわけではない。」「代表委員数が一人にも一五人にも達するような大規模事業所では、事業所全体のことを知ること

が代表委員にも困難になる。」

代表委員らが労働者の無関心、受け身な姿勢に不満を持っている様子もはつきり窺える。その声としては、「労働者は自分と利害関係あるときにしか、従業員代表の活動に関心を示さない。普段は関心がない。」「労働者の無関心さに対する代表委員の不満は、一面では、労働者が代表委員会の活動に不満を持つことに対する弁明でもある。また、日頃の疲れに起因する愚痴でもある。そこでは労働者から距離が生じることはある程度やむを得ないことと受け止められている。彼らは内心では、自分らの活動が結局は労働者の利益になっていると自負している。彼らが労働者の要望を使用者側に伝え交渉していることは、事実である。そして、労働者の不満を彼らの無知によるものとして片付ける傾向がある。他方で、労働者の文えが従業員代表の交渉力にとつて有益であることは面接者から一致して指摘されている。特に、労働者の要求にもとづく交渉で難航したときに従業員代表がどこまで粘れるかに大きく作用する。いわく、「事業所集会における連帯の表明は従業員代表にとつてとても力強い。そのおかげで、交渉に強い姿勢で臨める。」

このように労働者と従業員代表との距離が広がることは、いわゆるサービス関係、およびそれに対応する利益代表政策の官僚的集権化として特徴づけられる。それは、従業員代表は何か労働者に有益な成果を獲得してくることを期待されるが、その方法には労働者は関心を示さないという特徴を持つ。そのような成果を挙げるためには、従業員代表はまず労働条件および賃金支払い条件を知らねばならず、さらに改善を実現する力量を

持たねばならない。それは代表委員自身からも語られている。「従業員代表に関する労働者の関心と呼び起こすには、従業員代表が労働者の関心を惹くような成果を挙げることで。」

二・三 代表委員の専門化・プロ化

従業員代表が労働者から疎遠になるのは、代表委員が専門化、プロ化してきていることも関連する。実際に代表委員の一部に在任期間が長期化する傾向がある。このような傾向は、一九二〇年従業員代表委員会法のもとで発表されたブリグル・マティアスの著（一九二六年）で、すでに当時から指摘されている。しかし、従業員代表に求められている課題の多様さを考えるならば、代表委員がある程度専門化することは不可避である。従業員代表の交渉相手である使用者側も、それぞれの担当を分業し細分化させており、それに対応する必要がある。その傾向が助長される。従業員代表に付与されている参加権も、従業員代表のそのような対応によって初めて有効に行使される。理論的には従業員代表が企業内の業務上の専門家をその活動に協力要請することは考えられる。また、組合が抱える専門家の協力を得ることも考えられる。しかし、実際にはそれにはさまざまな不便がある。そこで否応なく従業員代表が自力で専門家を養成する必要がある。このような事情は同時に、従業員代表を労働者から遊離させる危険性をはらんでいる。専門化、それにもなう専門的知識の習得、ならびに代表の継続性の要請は活動のプロ化を招く。要するに、それには功罪の両面がある。一方では、労働者の意識から遠ざかるというマイナスがあるが、他方では、プロ化により専門的になり使用者に有効に対抗しうる

というプラス面もある。代表委員が頻繁に交替するようでは活動の継続性を欠き、使用者には有効に対抗できない。このような傾向はおそらく最近のことにとどまらず、一九五〇―六〇年代にも存在したと推測される。

従業員代表がプロ化する傾向の背景として、つぎの三点に整理できる。第一に、事業所組織法に内在する性格として、交渉で相手方に合法的に圧力をかける方法が限定されているので、勢い、話し合いで相手方を説得しなければならぬ。しかも、労組と異なり労働者の利害のみならず事業所の利益も考慮することが法律によって課されている。そこで、労働者の利益を反映させるためには専門知識と経験が必要になる。第二に、事業所組織法によって彼らに任されている課題領域が複雑になり、また使用者側交渉担当者が企業規模が大きくなるにつれ専門化することによって、従業員代表側でも専門化が求められる。それとともに在任期間も長期化する。すなわち、従業員代表の職務が多くの専門知識を必要とし、従業員代表に定式化され官僚化された作業スタイルを要請する。また、交渉相手方の専門性に太刀打ちするためにも、分業と専門化によって従業員代表を専門家集団にすることが必要になる。第三に、代表委員、とくに専従委員を務めることが現業労働者の間では一種の出世（sozialer Aufstieg）を意味し、内心でそれを希望する傾向がある。それを考える代表委員は、自ずと在任期間も長期化しプロ化し、そのことを正当化しようとする。そこからは現在の四年ごとの改選も煩わしく感じられる。

代表委員のプロ化傾向を分析した文献は、さらに二つのこと

を指摘する。すなわち、一方では、代表委員を職業として務めることは、委員には任期があり期限きめて任されるという性格に反する。他方で、プロ化は代表委員を決定的に自立させる。さらに、従業員代表が協力することを法律で予定されている組合からも独立していく。

代表委員になれば任期ごとに改選されねばならないというデイレンマに遭遇する。それはプロ化、官僚化の要請と矛盾する。現行法は、任期制とプロ化の要請の間であえいでいるともいえる。委員選挙では労働者の意思がすべてである。プロ化すれば、自ずと職場の労働者と接触する機会も減り、それは再選に不利に働く。プロ化、専門化すれば、概して労働者の関心や利益と離れて専門家として中立的に判断・対応しがちである。再選を願う代表委員に労働者の要求・利害への関心を払わせることは、プロ化した代表委員を労働者のほうに向かせるいい機会でもある。従業員代表内部で委員の固定化が生じるならば、つぎの改選にあたり候補者選考基準でもそれに都合よい基準が充てられかねない。それは事業所組織法の民主制原理を形骸化させる危険性をはらんでいる。このようなデイレンマのもとで、なかには、委員はいくら長期化しても職業ではないと割り切るべきであるという意見もある。すなわち、再選されなければ、代表委員としての活動が職場の労働者に支持されなかったものと割り切ることである。代表委員の役職を長期にわたらせないことはまた、専従をやめて元の職場に戻ることをスムーズにすることになる。専従期間中は、現場復帰後のことを考えると不安があるという。専従委員は、その任期が終わったらいずれ現場に復

帰すると考えると、マイナス面として、代表委員として思い切ったことに挑戦する意欲が殺がれるとも語る。このデイレンマを解決する方法として、従業員代表によっては専従期間を限定して、特定個人に専従を長期にわたってはさせないこととしている事例もある。

特殊な専門知識を有する人材の養成には、彼らを代表委員に選出するよりも、むしろそれとは別の各種専門委員会の委員として確保するほうが好都合であるとも主張される。代表委員になれば現在では四年ごとの改選で当選しなければならず、また恒常的に委員会メンバーに所属するほどの必要性もない。もしそれが可能であれば、従業員代表としては、そのような特殊な専門知識を必要とするテーマは専門委員会に任せて、本来の中心的任務に取り組めることになる。

このように代表委員会は、一方で、労働者の利益を代表しようとし、他方で、そのためには自分達よりも専門的に訓練されている相手と交渉しなければならぬという困難を抱える。このような従業員代表内部の専門化傾向につき、組合内部では異論もあるが、大勢はやむを得ないこととして受け入れている。代表委員いわく、「協約に関するやりとりでは専門用語が頻繁に出てきて、我々にも正確には理解できない。せいぜい協約委員が後で分かりやすく説明してくれることです。」

二・四 職場委員会の役割

従業員代表と労働者の関係が疎遠になるなかで、その間を取り持つのが、事業所内の組合員のなかで選出されている職場委員会の役割である。彼らは労働者、従業員代表および組合を繋

ぐ存在である。彼らは従業員代表に影響を及ぼし組合の立場から統制している。それは、従業員代表を補助する活動をしている。とくに従業員代表では手の回らない、従業員の要望を聞き、従業員代表の活動や事業所の様子を紹介するという手間のかかる現場の活動を担っている。それにより従業員代表の負担を軽減している。それゆえに、従業員代表にとって組合職場委員会は力強い支えである。また、「職場委員はこつそりと従業員代表をあと、勇気づけている」といわれることがある。それは、職場の生の声を伝えることによってである。さらに、従業員代表には守秘義務や平和維持義務などの制約があるために活動しにくい領域を職場委員会が担当している。それは組合によるスト実施である。ここでは法律による制約を受けない職場委員会の出番である。

しかし、実際には頻繁に従業員代表のほうが職場委員会よりも強い立場にある。その一因は、従業員代表のほうが事業所全体の状況をよく把握しており、また研修を通じて専門的知識を習得しているからである。そこで金属産業労組の『職場委員活動の手引き』では、職場委員は従業員代表に対する監視役ではなく、むしろその補佐役であることがはっきりとわれている。ほかの組合もほぼ同様である。代表委員からは、職場委員が従業員代表をコントロールしがちであることに對して強い反発がある。

しばしば、従業員代表と職場委員会は一体の存在であると指摘される。しかし、それは疑わしい。まず基盤が異なる。従業員代表は法律にもとづき従業員全体に対して責任を負うのに對

し、職場委員会は組合の一機関として、組合の統制に服し、組合に對して責任を負う。「職場委員会の任務は、何よりも職場で組合を代表し、組合の獲得物が従業員代表によって行使されることを配慮することである。」

三 従業員代表と労働組合の関係

三・一 両者の相互関係

両者は相互に相手の援助を必要としている。一方で、従業員代表は活動の遂行にあたり、専門知識習得のための研修受講や相談のために組合の援助を必要としている。この点は、事業所組織法の内容が複雑であり、法律に関する研修をうけることが必要であることが背景にある。他方で、組合は組合員拡大のために従業員代表の協力を必要とする。組合の企業内下部機関である職場委員会は権限が弱く、従業員代表の承認なしには企業内では有効に活動できない。従業員代表が組合活動のための条件を整備してくれる。別の側面から両者の関係をみると、一方で、代表委員個々人は労働組合に對して概して忠実でありながら、他方で、委員会としては組合から相対的な独立性を主張するというように二律背反的である。

立法者は意識的に事業所組織法と労働協約法を区別し、それにより従業員代表と組合を区別した。そのために企業内紛争に組合が関与すること、影響力を及ぼすことを禁じている。このようなドイツの明確な二重の労働者利益代表制は特徴的である。

それは同時に、従業員代表が当該企業の従業員の利益だけを考慮するため、企業エゴに陥る可能性がある。従業員代表は法律規定により組合からはつきりと独立し、場合によっては組合に抗してでも使用者と協力する政策を行うことができる。従業員代表が組合から独立性を確保していることは、従業員代表が組合員、非組合員を問わず労働者から信頼を得る条件である。もし従業員代表が組合の言いなりになっていたならば、そうはいかないだろう。この点はデシュナーの調査研究が示している。

立法者は組合に対して、労働条件の規制権能、代表委員選挙にあたっての候補者リスト提案権など、従業員代表に対して優越的地位を認めている。さらに、実際には企業内に組合員グループである職場委員会が組織され、それが従業員代表に対して強い影響力を有すること、従業員代表委員の多数を組合員が占めていることにより従業員代表および事業所内社会政策に対する組合の事実上の影響力は大きなものがある。五〇年代には、職場委員会を設立することは従業員代表の対抗勢力として警戒された。しかし、その役割を縮小させることによって従業員代表からも承認されるようになった。組合の影響力を企業内に及ぼすうえでは、従業員代表が重要な位置を占める。そこで組合は従業員代表委員により多くの組合員を送り込むように努めている。代表委員は組合員内では優れたメンバーである。組合内部で代表委員は正規の地位を与えられている。たとえば、組合によっては、従業員代表委員である組合員は自動的に職場委員を兼ねている。また、組合代表が企業内に立ち入る権利は、以前はもつと限定されていたが、七二年事業所組織法改正によつ

て従業員代表の活動を補佐するために、一定の要件のもとに認められるようになった。それでも職場の労働者を訪問することはまだできない。

逆に、従業員代表が組合に対して及ぼす実質的な影響として、組合地区機関や協約委員会が従業員代表委員、とくに巨大企業のそれを兼ねる組合員が、重要な地位を占めている。従業員代表が組合の協約政策に及ぼす影響として、一方で、協約が実際の職場で遵守されているか否かを監視するという法定の任務があり、他方で、組合内部で従業員代表は企業内の状況について情報を独占し、組合専従役員に対して貴重な情報を提供する立場にある。組合地方本部（Verwaltungsstelle）役員や協約委員会はその七割以上が代表委員によって占められている。組合地区役員でも同様の傾向にある。バーデン・ビュルテンベルク地方の六四事業所をコトホフが調査した結果によれば、議長および副議長の半数およびそれ以外の代表委員の四分の一が組合地本、地区役員および協約委員会委員を務めている。概して従業員代表のなかでも地位の高い役職者がそのような企業外委員に、しかも上級の委員になる傾向がある。

代表委員を務める組合員がそのような企業外の組合役員に就くことは、企業内の特有の事情を組合政策に反映させるいい機会である。組合はできるだけ多様なタイプの事業所から組合員を役員にさせて、多様な状況が組合政策に反映できるように配慮している。さらに、組合は、組合活動に消極的でもできるだけ議長を組合役員に就かせて、従業員代表と組合とのパイプを直接通じるように努めている。協約交渉に先立ち、組合は代表

委員である組合員に対して、一方で、協約政策に対する現場組合員の要望を開き、場合によっては組合員を激励する役割を代表委員の組合員に期待する。他方では、従業員代表は経済委員会や監査役を通じて個別企業の資金支払能力に関わる情報を手して提供する。それによって、組合は協約交渉でどの程度まで押せるかという状況判断をする。このように代表委員である組合員は組合に対して尊重される地位を占めている。

なお、ドイツが取材した代表委員らは、従業員代表の地位が結局のところは企業内における労働組合の強さに依存しているという認識から、労働組合に忠実である。それゆえに、組合の組織化に熱心である。特に、歴史の浅い従業員代表にとつては組合の援助は大きい。「従業員代表は組合の後ろだてがなかったら宙ぶらりんだ。単独では大したことはできない。」「従業員代表はいつでも組合を頼りにしている。その活動をするには専門的知識と人材が必要です。それを提供してくれるのは、組合の訓練・研修と相談活動です。」このように代表委員は組合を、いつでも傍らにいて相談することのできる「兄」「公認された組織」とみている。組合は法律問題などの専門家を抱えており、頼りになる。

七二年の事業所組織法改正は、組合に対する従業員代表の地位を強める側面を含む。それは全社規模の中央従業員代表やコンツェルン従業員代表に対する組合の影響力を弱める点に示されている。今後、従業員代表の地位がさらに強まると、現在の従業員代表と組合との協力的な紛争規制が動揺する恐れがある。従業員代表は法律上、組合と分離・独立しているにもかかわらず

らず、実際には相互が依存関係にあり、人物的にも重複するので、従業員代表は「企業内における組合の伸びた手」ではないかといわれてきた。しかし、コトホフの現状認識によれば、そうはいえないようである。

なお、従業員代表内部に議長に対する批判勢力がいることは、実際には多くない。それは従業員の無関心によるのかもしれないし、また、組合内部で候補者選考で調整していることによるのかもしれない。また、代表委員は本人が立候補を辞退したり、候補者選考で組合職場委員会から何らかの理由で外されない限りは、たいてい再選されている。再選される理由は、代表委員である従業員が、読み書き、行動力で平均よりも優れていること、組合または外部団体の役員であることにより目立った外部とのつながりを持っていることなどによる。さらに彼らは従業員のなかで職業的地位が高い傾向にある。そうした要素が彼らに企業内で一種の地位を、したがって従業員の信頼を与えている。代表委員がリコールされることは極めて稀である。

三・二 組合の資金政策に占める従業員代表の役割

組合の資金政策に関する社会学的な調査結果は、従業員代表の特別な役割を明らかにしている。その調査では、組合はその資金政策を公的な景気および経済政策上の指標データにもとづく、協動的な (kooperativ) 組合を前提とする。そこでは組合は、経済的事情を組合員の利益擁護に反映させることの間でデイレンマにある。組合員に対する組合の政策は二つの相反するメカニズムによって規定される。すなわち、一方で組合は、高すぎる資金要求によって政府の経済政策が困難に陥らないよう

にすべく組合員に対して抑制的に、穏健に働きかけなければならない。他方では、使用者側および政府に対する長期的な交渉力を確保するために組合員のスト態勢を維持しなければならぬ。組合員のスト態勢を維持するためにも、組合にとって従業員代表の存在は重要である。協調的な組合政策と企業エゴ的な従業員代表政策は相互に補完し規定する。

このコトホフの調査は協約委員会および地方本部役員を務める代表委員の賃金政策に関する意見であり、それがどの程度の普遍性を持つかは留保せざるをえない。それによれば、その意見は一樣ではない。第一グループとして、幾人かは、企業内における賃金政策よりも組合によるそのほうが労働者にとって有利であるとみて、より高い水準の賃金要求を支持する。他方で、第二グループとして、特に中小企業の代表委員は、高い水準の協約賃金が自分の企業の職場の存続を危うくさせることを懸念して、それに消極的である。そして、第三のグループとして、主に大企業の従業員代表委員は、企業内における賃金交渉の余地を大きくするために、同様に低い水準の賃金要求に傾く。そして、組合役員である代表委員は自分の意見を表明することを避けて、組合の公式見解を持ち出す。

三・三 従業員代表委員の組合員意識

フランクフルト社会学研究所の調査では、専従の組合役員、専従の代表委員および大企業の職場委員に対して組合の政策、特に賃金政策が質問された。結果として、組合内部の地位により異なる傾向が出た。すなわち、企業外の役員を兼ねていない代表委員は、企業外の役員や協約委員に比べて、批判的姿勢お

よび戦闘性で乏しい。専従委員・役員の数および企業外役員を兼ねる従業員代表委員の三分の一は、従業員の間での階級意識を強めるべきであると考えてのに対して、残りの者ではその意見は五分の一以下にとどまる。似た傾向は、他の組合の役割に関する回答でも表れた。特徴的なことは、代表委員としての経験よりも、むしろ組合内部における地位によって、組合政策に対する意見が規定されていることである。この調査によれば、組合役員は所属する個別組合によって大きく意見が異なる。一方で、政府の経済安定政策に協力することを留保つきでのみ行い、社会化、所得再配分および階級闘争的な側面をまだ完全には払拭していない「条件付きの協調的な労働組合」（金属労組、化学労組）の役員は、体制批判的な（gesellschaftskritisch）綱領を正式に放棄した繊維・衣服労組のような協調的組合の役員に比べて、はつきりと批判的で戦闘的な意識を持っている。総じて、この調査結果は組合役員が予想外に戦闘的であることを示した。しかし、これは専従代表委員を中心とするものであり、普遍化して評価することはできないであろう。彼らのこの姿勢はおそらく実際の組合の政策との間に矛盾を来すであろうが、もしかしたらこの回答は口先だけの戦闘性かもしれない。

フランクフルト社会学研究所の調査と異なり、コトホフの調査は、バーデン・ヴュルテンベルク州の従業員数七〇人以上の、産業分野の異なる企業の代表委員を対象とする。ただし、工業地域を除いている。したがって、前記調査とは対象者の条件を異にする。

コトホフ調査によれば、回答した代表委員の過半数（五三・％）

は「ドイツの組合は余りに社会主義的な思想を主張している」という意見に同調する。わずかに一〇%以下の回答者が、組合はもっと批判的で戦闘的であるべきだと考えている。この傾向は所属する企業の規模に関係ない。しかし、所属する組合とは関係関係があり、食品労組、木材加工・プラスチック労組および繊維・衣服労組など批判的労組の組合員のメンバーは、印刷労組、金属労組など批判的労組の組合員に比べて、より頻繁に、現在の組合を余りに社会主義的であると見ている。組合は戦闘的であるべきだという見解は、従業員代表内部で地位の高い委員ほど強く主張している。

組合を余りに社会主義的であると見ている代表委員らは、その理由をつぎの二点で説明する。第一に、組合は社民党と一体である。第二に、政治および経済に対する組合の影響は余りに大きい。そして背景として、下部から離れている組合トップに対する無意識な反発がある。

社民党との関係を理由に組合に反発することは、多くの国で見かけられる。ただ、そういう者のなかで選挙でキリスト教民主同盟を支持する者は一部にすぎないだろう。ある副議長いわく、「組合が余りに赤がかったのは、組合の失敗です。彼らは社民党の奴隷のような存在だ。それが労働者を組合から距離を置かせる一つの原因になっている。」

組合が政治に大きな影響を及ぼしている事例は共同決定法制定である。組合はそれを労働者側に有利な内容にすべく、新しい法律制定や改正を繰り返し提案し、議会に働きかけている。

三・四 従業員代表の組合的傾向

イ 代表委員の八五%が、従業員代表はその活動にあたり組合の援助を必要としていてと考えている。しかし、前述のように、かなり多くの代表委員は組合の政治的傾向や社民党との結び付きに対して批判的である。これを総合すれば、多くの代表委員は組合の政治傾向に反発を持ちながらも、実際の活動の必要性から組合の援助を求めていると整理されようか。

従業員代表の多くは、法律上の便宜供与をフルには活用していない。専従委員数が法定基準以下であったり、任期中に代表委員として必要な知識を修得するために付与される研修期間も一〇%は使用されてはいない。基本協約が定める便宜供与も同様である。これは代表委員に組合員意識が欠如していることに関係するとみられている。

「従業員代表は使用者の厳しい監視のもとに置かれている。使用者は、従業員代表を買収し、企業に統合することを心得ている。いくつかの企業では代表委員に職長といういいポストが宛がわれる慣行がある。別の企業では新委員は福利厚生部(Sozialabteilung)の職員に配属される。専従委員はしばしば現業労働者ではなく事務職員扱いされている(von der Lohnentwicklung ausgeschlossen)。従業員代表は使用者との対決を恐れている。パートナー理念を我がものにしていて。使用者が事業所の利益をいおうものならば、代表委員は何も反論できない。下手に反論すれば、代表委員は解雇される恐れがある。」

このような批判は、決してすべての代表委員に当てはまるわけではない。しかし、大勢としてはそうである。使用者による

報復措置への恐れ、彼らの権利を主張する勇気のなさ、使用者側の要望への理解とパートナー的考えを受け容れること——それは後に職業上で、また別の形態で使用者から優遇されることで償われる。このような行動は代表委員の個人的資質の欠如による。従業員代表が使用者に対して従属していることに、組合が太刀打ちすることは難しい。繊維・衣服労組はこのような従業員代表の態度を基本的に肯定的にみている。なぜならば、組合自身が使用者と特別に良好な社会パートナー的關係にあるからである。

ロ 使用者側は従業員代表に対して、関与にあたり企業の都合を考慮するように働きかけている。それはかなり功を奏しており、組合が企業エゴであるとして警戒するところである。「企業エゴである」という批判を、従業員代表自身はどのように受け止めているのであろうか。総数六四のうち八七％に当たる五五の従業員代表がそのような指摘が事実であると認める。従業員代表は確かに企業エゴ的に発想し、組合的発想が弱い。面接した代表委員の一部が、活動における組合的立場の弱さを残念がっているにすぎない。多数の委員はむしろ、そのような傾向を正当であり重要であると弁護している。

企業の利益を重視して対応しようとする(Betriebsorientiert)代表委員の数は組合組織率および所属組合の姿勢と係わる。組織率が高いほどこの傾向は弱まる。組合の自己役割認識が労使協調的であるほど、この傾向は高まる(産業労組CPK四〇％、金属労組六〇％、繊維・衣服労組八〇％)。それに対し、事業所規模との関係は乏しい。どちらかといえば、規模が大きいほど

この傾向は弱い。従業員代表トップが組合の地区役員を兼ねているか否かは、この傾向とは関係ない。

企業のことを考慮して対応する傾向は、使用者の発想および企業内の関係や問題に自分を合わせていく姿勢が従業員代表にあることを意味する。これにはさまざまな程度があるが、従業員代表が利益代表としては完全に腐敗している事例もある。そこには二つの代表的なケースがある。第一のケースは、従業員代表は自前の強い交渉力により平均を上回る交渉成果(協約上乗せ給付、従業員給付)を獲得し、その結果、すべての企業でふさわしい要求を実現するという組合の統一的な戦略の推進を困難にする。同時に、その企業内における組合の地位を弱める。この場合には、従業員代表の目には組合との競争が生じる。従業員代表は独力で成果を獲得しようとする。第二のケースは、従業員代表は使用者のいいなりになっていて、使用者によって作られた厳格な交渉条件を克服しようとし、考えもしない。抵抗しようとするれば生ずるであろう苦勞・ストレスを回避するためであれ、または、代表委員が職業的な優遇を受けているためであれ、とにかく何らかのメリットを与えるような使用者に従属した立場にある。

この第一のケースに該当するのは、分類できる四二例のうち五例にすぎない。それらはいずれも大企業であり、かつ、従業員代表内に産業労組CPKの地区役員を含んでいる。いわく、「組合は確かに必要です。しかし、この事業所では違う。従業員代表のほうが外部の組合よりも従業員の利益になるように交渉できる。従業員代表は企業内のことに精通していて交渉成果

も挙がる。」これには、従業員宿舍、スポーツ施設および企業年金基金 (Pension Fund) 等の福利施設を従業員代表が主に、または単独で管理運営している企業の一部 (一二%) が含まれるにすぎない。これらの従業員代表が企業内の取扱いを優先する理由は、組合との競合関係ではなく、むしろ使用者側に統合されていることにある。これを裏付ける印刷業の中規模事業所の議長の説明を紹介する。「確かに我々は企業エゴ的です。従業員が組合政策を実現しようとしても、従業員のなかでの反応は少ない。組合は、使用者側優位の力関係のこの事業所では弱い地位にある。」

事業所内における対応や取扱いを優先する事業所の代表委員の多く (四三%) は、特別な従業員給付もなければ、包括的な福利施設もない事業所で活動している。すべて従業員数六〇〇人以下である。そこではいずれも現在のところ、使用者の強い家長的運営に従っており、従業員代表が自主的には機能していない。その一部では、従業員のなかに女性や外国人が多いなど、従業員代表活動にとって客観的に不利な事情もある。そして、使用者に抵抗すれば発生するであろう反応を恐れて、状況を変えようとはしていない。組合地区役員を兼ねる、ある中規模事業所の議長いわく、「従業員は組合に関心がないんです。上役は事業所内に組合があることを喜ばない。従業員代表は、事業所内に組合役員を招きません。その理由は、幾人かは職業的な不利益処遇を恐れ、上司が不機嫌になるからです。使用者との関係を保つには、折り合わなければ。」

代表委員の別の二〇%は、単独で十分な交渉力を持っている

二四〇

ので、組合をできるだけ事業所から遠ざけようとする。これらの事業所では議長が強烈な個性をもつ。企業内における彼の地位は公認のものである。その多くは地域における政治的団体の役員を兼ねている。彼は使用者との協力的関係に依拠して、ある程度の成果を獲得する。彼は、事業所の利益を考慮することは現在の市場構造のもとでは必要悪であり、懸念される急進的傾向に対する防波堤であるとして割り切って対応する。これを示すある大企業の議長の発言を紹介する。彼は同時に金属労組の地域役員でもある。いわく、「組合は必要です。しかし、組合なしでもやっていける。従業員代表は組合の援助をさほど必要としない。事業所集会に組合代表を招きません。なぜならば、喋る人間が多くて、時間が足りないんです。従業員代表は組合の企業内に伸びた手ではない。」

ハ 代表委員の多くは、組合と協力して継続的な利益代表として活動するよりも、使用者と円滑に協力することを優先させている。そのような代表委員からみれば、組合はトラブルの火種である。組合員拡大を呼びかける立場にある組合員の代表委員でさえも、組合に対する忠誠心よりも、むしろ事業所および従業員に対するそのほうが強い。日々の職場生活で上司や使用者に対する立場の弱さ、従属性を感じていることがその主たる原因である。

このような評価は、別の調査結果によっても裏付けられる。半分の事業所では少なくとも一人の従業員代表委員は、自分が属する従業員代表はどちらかといえば労働者寄りではなく、むしろ使用者寄りであるとみている。たいていは従業員代表内の

トップまたは多数派の行動にその批判は向けられている。何人かは、自分にもそのような傾向があるといい、それはやむを得ないこととして弁明する。「労働者の利益をいつも代弁することはできないんです」。

つぎの言葉をみると、使用者側の支配の枠組条件に対する従業員の結末がもつとはつきりする。「多くの従業員代表は使用者側に対抗して自らの主張を通す勇氣に欠ける。彼らは無氣力で、正しい役割認識に欠ける。」代表委員の三分の二（六五％）がいうには、それは自分の従業員代表にも当てはまる。五分の四（八三％）の従業員代表では、少なくとも一人以上の代表委員は勇氣の欠如を認める。普通の委員はその点で委員会トップよりも悲観的である。主張を通す勇氣が不足している主たる原因は、不利益取扱の心配である。背景には、代表委員の研修不足による専門知識の不足があり、さらに代表委員によっては組合による支えのなさを指摘する。解雇および職業上の不利益という制裁の恐れを委員は語る。「従業員代表は使用者との協力を義務づけられていて、それに反対することはできない。私の意見では、英雄的精神をもってしても成果は挙がらない。誰でも個人的な利害を持っている。私だって従業員代表よりも自分のほうが大切です。」代表委員は解雇の心配をするかという問いに対して、「それは当然です。前年にこの事業所では代表委員一人が解雇された。委員はいつも解雇の危険に晒されているといえる。」事業所組織法に代表委員の解雇からの保護が明記されているではないか、との問いに対して、「紙の上ではそうです。でもこの事業所では事情は別です。」（中規模事業所、議長、食品労組地区

役員を兼ねる）「私が代表委員として熱心に活動すれば、この事業所に長く留まれるかどうか怪しい。」（普通の委員、産業労組CPK組合員）「そういう指摘は多くの代表委員に当てはまる。私自身はすでにここで長く働き上司の信用を得ているので心配していない。私は使用者と従業員代表の関係がこじれないように、いつも心配して配慮している。紛争の火種は早いうちに取り除くことだ。」（大規模事業所の議長、組合地区役員を兼ねる）

このような代表委員の不安は事業所規模とも係わり、大規模事業所ほど不安は小さい。それは規模が大きいほど、事業所内に従業員代表が存在することが当然であるという認識が普及しており、従業員代表が日々の参加権行使をめぐり争いが展開されていくからである。使用者側は、従業員代表自身よりもむしろその背後にある組合の存在を警戒している。

この代表委員らの不安は労働市場の現況と関係するかもしれない。調査時点は一九七四年で雇用不安が強い時点であり、しかも雇用不安が伝統的に強い地域であった。このことが平均以上に不安を強く示しているかもしれない。

二 両者の関係では、組合からは「従業員代表は企業エゴ的な行動をする」という非難が出される一方で、逆に従業員代表からは「そのような判断をするに到った企業内の具体的な実情を組合役員は知らない」という反論が出される。従業員代表が当該企業の労働者の利害しか考慮せず、労働者全体のそれを考慮しない傾向は明白である。それゆえに、組合との協力も自分にとって必要な限りであり副次的である。その意味で従業員代表は組合を、自分だけでは解決できない問題に出くわした時に相

談する一種のサービス機関とみている。事実、従業員代表が企業内の事業を取り扱うかぎりでは組合と相談する必要のないこともあり、その時には長期にわたり組合と連絡を取らないこともあるという。それでも組合員である代表委員にとって、組合はいつでも駆け込める相談窓口である。

そこで、組合が従業員代表に関して懸念することは、従業員代表が「協調的なサンディカリズム」に陥る危険性である。

組合がこのような懸念を抱いていることは、すでに五〇年代末に組合が協約のなかで企業の個別的事情を考慮し企業内の事項を取り上げる、いわゆる事業所接合的協約政策を打ちだし、さらに組合の事業所政策 (Betriebspolitik) に着手する手がかりとして職場委員会を設置することに乗りだしたことから窺われる。前者は事業所内の事項を組合が積極的に協約で規制することを旨とするものであり、それは事業所独自の事項を規制してきた従業員代表の規制権能を狭めるものとして、特に大企業の従業員代表の反発を招いた。組合のこの二つの試みはいずれも失敗したとみられている。その原因は、従業員代表や使用者側の反発によるのみならず、産業別組合としての二律背反的な組合の自己認識にも起因する。

三・五 組合との連係と従業員代表

このコトホフ調査では、企業内組合活動（組合員拡大、職場委員の研修支援）の程度、従業員代表委員が組合研修に参加している程度、従業員代表の組合地区組織との相談活動の頻度が調べられた。事業所内で組合組織率が高いほど、当然のことながら結び付きは高くなっている。

二四二

所属する個別組合によってかなりの違いがある。そこには組合の役割認識および組合地区組織の活動スタイルの影響が出ている。産業労組CPKおよび金属労組の傘下にある従業員代表は労組と密接な結び付きを示している。それに対して、食品労組のつながりは薄い。木材・繊維・被服労組と従業員代表のつながりは、法律相談は比較的頻繁だが、組織活動や職場委員活動におけるつながりは薄い。

事業所内の支配関係が従業員代表と組合の関係にとっても重要であることが繰り返し指摘されている。使用者側がその気になれば、従業員代表の関心を事業所内に封じ込め、組合の影響を限定することに成功することが多い。事業所の利益を重視する (Betriebsorientiert) 従業員代表自身の一部は、その行動を組合と従業員代表に役割の違いがあるということと理由づけする。しかし、実際には多くは、従業員代表が一定の構想を持つのではなく、むしろ使用者側に対して嫌われまいとする配慮であることを隠す。使用者側が従業員代表の役割を厳しく限定することは実際頻繁に見かけられる。使用者側の姿勢と従業員代表のその関連性は調査によっても裏付けられる。使用者側が従業員代表およびその参加権に対して拒否的な態度をとる事業所（それは調査対象の六〇％に達した）の八一％で従業員代表は組合との連係がない。逆に、使用者側が従業員代表を肯定的に評価する事業所の七七％では、従業員代表は組合と連係を取っている。前者では使用者の態度が多かれ少なかれ権威主義的であり、従業員代表が組合に接近すると、場合によっては脅しをかける。

なるほど従業員代表自身、組合と協力しなくても利益代表としていい成果を挙げることができると語る。しかし、それは言葉だけのことであり、調査によれば、組合との連係の少ない従業員代表ほど積極性に乏しく、成果も少ない。組合との連係のない従業員代表の八%だけが大きな成果を挙げているのに対して、組合と密接な連係のある従業員代表の七九%がそうである。このように組合との連係や協力なしには労働者の利益を擁護することは難しい。しかし、そのことは、成果を挙げている従業員代表が組合に影響を受けているというわけでは必ずしもない。彼らもまた組合から独立していることを強調する。彼らは組合地区の専従役員が事業所内の問題に口出しすることを折りにつけ批判する。それでも職場内に組合の基盤があつて初めて、労働者およびそのグループが抵抗する可能性を含む行動の単位になれる。

組合との連係と表現される諸要素のなかで、組合の職場委員数および彼らが従業員代表と密接に協力することが、成果ある利益代表のために最も重要である。従業員の底辺で活動し、使用者側から距離を保って労働者利益を意識して行動する職場委員の存在は、彼らが従業員の要求をまとめ、抵抗の意思を形成することによって、また、彼らが従業員代表に次の選挙で対抗者として登場する可能性があることによって、従業員代表にとって自治的な力の基礎となる。統計的にみて、職場委員の人数は代表委員の少なくとも二倍いて、初めて成果ある活動を行える。そのためには従業員六〇―七〇%が組合員である必要がある。そのときに代表委員が組合の研修に参加し、下部から支

えられて、事業所内に視野を限定されずに活動できる。

このような事実、事業所内に組合が存在しなければ、事業所組織法およびそれに由来する社会パートナー関係の傾向が、その具体的な決定にあたり労働者利益を考慮することを保障するわけではないことを示している。従業員代表が使用者との交渉にあたって、資本主義的な経済合理性はその限界を画する。さらには、職場の確保はもっと厳しい限界である。

およそ四分の一というわずかな事業所でのみ、組合は従業員代表の意思形成および行動スタイルに重要な影響を及ぼしている。そこでは職場委員会が選出されていることが、従業員代表を事業所内の支配関係から防衛している。組合と従業員代表の一般的な関係は、組合は従業員代表を事業所内における公式の代表と認め、その行動に影響力を行使しようとすることは稀である。組合は使用者側と従業員代表との同盟(Pact)を事実上認めている。それを克服しようとするれば、それは信頼に満ちた協力の原則に拘束されることがなく行動できる職場委員会の行動に依存するしかない。しかし、組合は現実政策として、従業員から独立し、使用者との協力によって守られている従業員代表の地位を、正規の代表として認めている。

従業員代表の実際の形は、従業員にとって機構的には中央集権化された代表委員による代表であり、内容的にはサービスおよび世話役(Fürsorge)機関である。

四 従業員代表の交渉力

——弱い事例と強い事例

ここで従業員代表の要求を貫徹する力量につき、強い事例と弱い事例を紹介する。

四・一 弱い従業員代表の事例

これは木材加工業で、従業員一二〇人の家族経営企業である。イ、紛争事項

従業員代表の話によれば、この事業所で近時労使紛争になった事例は、つぎの通りである。

- ・配電盤戸棚を針金で閉うさいに特定箇所の筋肉に負担がかかる。
- ・溶接にあたり蒸気が発生し、それがホールに流れ込む。
- ・衛生施設として排水管の機能が不備であり、トイレの換気が不十分のために職場に悪臭が漂う。
- ・安全設備および事故防止が厳守されていない。
- ・夏に空気調整設備が作動していない、などである。

ロ、従業員代表の問題状況

a 従業員 彼らの主たる関心は賃金にあり、それ以外の労働条件への関心は乏しい。ジョブ・ローテーションによって特定の筋肉への負担を軽減することにつき、その職務に従事する労働者は同意しない。なぜならば、それは彼らが現在時間給で働いていて、その下で仕事に時間的な余裕があるが、それが何らかの契機で変更されることを警戒しているからである。他の職務に配置換えされることを歓迎せず、負担はあっても現在の

二四四

職務のほうを選択する。また、彼らは上司との良好な関係を壊したくないので、苦情を申し立てることはない。

身体保護具を着用することは、塗装工など、いくつかの従業員グループから拒否される。そこで従業員代表は従業員の安全意識のなさを非難し、彼らの知性または学習能力を疑う。

b 使用者側 使用者側は従業員代表を軽視している。それを抱き込む方針 (Umnarmungssatz) である。従業員はそのような従業員代表に失望し、期待していない。自ら苦情申立する意思もない。

要求が出されても、使用者から受け入れられるのはごく一部である。特定の筋肉負担の件は苦情が申し立てられた。

ハ、要求に対する使用者側の反応

・一部の労働者から出された特定箇所の筋肉負担に関する苦情申立は拒否。

- ・溶接部門の蒸気排気設備は、費用がかかることを理由に拒否。
- ・安全靴着用に関する件は、使用者側はしばらく躊躇したが、支給を約束。しかしながら後で、費用を理由に拒否。

ニ、結 末

・特定の筋肉負担に関する件は、結局拒否されたが、従業員代表はその代わりに、作業負担を軽減するための別の工具を獲得した。

- ・営業監督署の命令により、換気設備が取り付けられた。しかし、誰が監督署に通告したかを従業員代表は知らない。
- ・悪臭の件は四年後に取り除かれた。
- ・危険箇所が指摘されたが、それは修復されなかった。安全靴

は一旦従業員および従業員代表の費用負担により購入され、後にやっと従業員代表に対して使用者側から代金が渡された。
 ・空気調整設備が作動しないのは、使用者が意図的に安全のためのネジを緩めていたことによることが判明し、再び作動するようになった。

四・二 強い従業員代表の事例

この事業所は大きな企業集団の一部であり、三交代制勤務で、熟練および半熟練の労働者が働いている。この事業所の担当業務は、特殊な運送具を用いて生産物がある工場から別の近隣の工場に搬送することである。この事業所には別の小規模企業からその生産物が運び込まれる。

イ・紛争事項

熟練労働者が特殊な運送具を修理する作業ホールでは、冬でさえも十分には暖房されない。従業員代表がそれを取りあげ、従業員が後押しする行動もあって、天井の換気口の裂けていた部分が板金で修理され覆われて、暖かい空気が逃げるのがいくらか抑えられた。しかし、しばらく経って、その板金がゆるんで落下する危険が生じた。落下すれば運送具が破損する恐れがある。

ロ・紛争解決の契機

作業ホールの寒さは恐らく従業員および従業員代表の長年にわたる不満だったに違いない。作業場令(Arbeitsstatutenordnung)の施行がそれを解決するきっかけになった。

ハ・従業員代表を取り巻く状況

a 従業員 従業員はこの企業における賃金水準が高いと認

識していた。それを維持するためには高い費用のかかるような措置を講じることを避けたいという心情が働いていた。そこで従業員代表が積極的にコストのかかる要求を出すことに従業員がブレイキをかける。

作業条件(Arbeitsbedingungen)に対する従業員の関心は、ホール内の温度がマイナス一〇度以下になると作業を放棄することくらいであるといわれた。防寒のために天井に板金を取り付けられたのちでも、作業が停止されたことがあった。その事態は、継続的に運送業務をすることになっていた使用者側を窮地に追い込んだ。

b 組合および職場委員 彼らは従業員代表をよく補佐している。代表委員が研修受講を重ねて代表委員として必要な専門知識を身に付けるにともない、補佐する必要性も次第に低下していった。したがって、サポート態勢はあった。

c 使用者側 ホールの寒さ対策の要望に対する使用者の関心は、従業員代表のみるところでは単に費用の問題であった。

この事業所では紛争が労働裁判所に頻繁に持ち込まれ、そこで解決されたことがあった。労使関係は良好ではないと認識されていた。もっとも、使用者側でも地位によってその認識も異なり、トップは叱りつければ何とかなると見ていた。

d 従業員代表の自己認識およびその一般的状況の解釈 事業所組織法では従業員代表は従業員と事業所の双方の利益を擁護すべきことを義務づけられているが、そのことは従業員代表の役割認識に矛盾を来たしてはいない。彼らは基本的に従業員の利益を擁護すべきであると認識している。

従業員代表の交渉力は、従業員の支えと代表委員自身の能力に依存している。代表委員がその能力を身に付けるには、彼らのみるところでは、勤務時間外に自由時間の割以上を費やして自主的に勉強したり研修に参加する必要がある。

e 影響力行使の可能性 従業員代表が法律知識を持っていることを使用者側に示すことは、交渉で使用者側に無能扱いされず、裁判事件になる場合を想定した使用者の譲歩を引き出すことに役立つ。その際に、使用者側が好む立場の法律コンメンタール（逐条解説書）を見ておくことは、使用者側の主張を予想するうえで好都合である。権利を行使するかもしれないと示唆することは、労働条件や労働安全の交渉でも有利に働く。

従業員代表は、作業ホールの寒さを解決するため、および天井から板金が落下してくる危険を取り除くために、労務停止の手段に訴えて成果を得た。

二・結 末

従業員代表側は、室温がマイナス一〇度を下回るときには労務提供を停止する、もしくは操業維持に必要な最低限度しか働かないことにした。

五 従業員代表政策の可能性と限界

五・一 従業員代表の活動に対する法律による制約

事業所組織法は活動枠組みをかなり制約している。そして、従業員代表はその活動にあたり、法律の枠組みにかなり忠実に

従っている。従業員代表は概して法律主義的である。代表委員いわく、「法律はいずれにせよ、ある程度決定的である。使用者との交渉で、どんな使用者に対してであれ、法律の枠組みを使用者も遵守することを要求できる。また、その枠組みを労働者側に有利に運用すべく合意することはできても、その基準を下回ってまで不利に運用されることはない。要するに、法律が定める基準は安定的であり、最低限のルールである。規定が具体的であるほど、交渉で弱い側にもそれを相手方に遵守させ易い。法規範が従業員代表の行動を実際に規律しているか否かに関する従業員代表の認識はさまざまで、「事業所組織法は当事者間の交渉では役に立っていない。交渉は妥協を探るだけです。」「事業所組織法は主張を通すうえで役に立つ。」「事業所組織法が現実に実施されているのは強い従業員代表がある事業所だけです。法律には具体的な境界線がないので」などの意見が出される。

他方で、法律が定める枠組みの内容は、見ようによってはさほど確定的ではない。そこにはかなりの幅もある。法律がいう労使の「信頼に満ちた協力」という原則の内容は、お互いが交渉すること、法律および協約の遵守を監視することと理解されており、その程度に留まる。情報を「適時に」通知することや「労働科学上の確立された（Geachtet）認識」というキーワードの具体的内容は、代表委員に質問しても、「知らない」という答えである。交渉当事者間の力関係によって幅をもって解釈されているのであろう。経験豊富で有能な従業員代表は、法律文言にこだわることなく使用者側と交渉する傾向がある。特に、使用者の譲歩を引きだそうとするときには、法律を引合いに出

すことはタブーである。

事業所組織法に基礎づけられている社会パートナー関係は、なるほど明確な「企業共同体イデオロギー」を培養する直接のきっかけではないにしても、それが規範意識として強められ、従業員代表をそれに順応させがちなことは否定できない。それは「事業所の利益」のための協力が問題になるときに浮き彫りになる。そのさいには複雑な考慮が必要になる。なるほど、ストリートに「資本と労働の共通の利益」が語られることはない。しかし、正常に操業し効率的に生産することが配慮される。代表委員いわく、「労働者の職場を確保するためには、それは考慮する。」

現行法で保障されている共同決定権の評価につき、一方では当然に肯定的に評価されつつも、他方では不満も聞かれる。「紛争解決にとって、現在の共同決定権では労働者の期待と事業所利益の間で克服困難な対立に陥る。」「法律は従業員代表に企業内の安寧や秩序を維持することを課している。従業員代表がこれを忠実に遵守しようとするれば、それは危険なことだ。いずれにせよ、事業所組織法は従業員代表の活動にとって一種の指標となるのみならず、同時に、それを制約する枠をはめる。」

さらに、従業員代表の共同責任問題もある。代表委員いわく、「委員として活動することで、すでに責任の一端を担っている。従業員代表は権利のみならず義務も負っている。」

守秘義務、平和義務、政党活動の禁止などの、法律による活動への制約は、左派系研究者から批判が強い。事業所組織法は労使の協力を強制している。この点を多くの従業員代表は懸念

している。それは従業員代表が使用者側に対して弱い立場にあることの反映である。

五・二 従業員代表の交渉圧力手段と平和義務

従業員代表が使用者との交渉にあたり法律上、認められている交渉圧力手段は限られている。それは、使用者に対して今後協力しないと脅すこと、仲裁委員会申立、そして紛争を労働裁判所に提訴することなどである。³この点で組合とははっきりと異なる。従業員代表の要求に使用者側が譲歩する姿勢を示さないときには、従業員代表はそれを甘受するか、それともリスクを犯して労働者を動員するかを選択を迫られる。その活用は従業員代表では他に術のない最後の手段として位置づけられ、容易には活用されていない。それは、結果が予測しがたく不安定であると受け止められている。代表委員いわく、「仲裁委員会に申し立てるときには、何らかの成果が九割以上の確率で見込めるときに限られる。さもなければ、要求に固執することを断念する。」

従業員代表が法的手段に訴えることは、敗訴したときに労働者に対して弁明しなければならなくなるので、特に代表委員選挙前にはリスクをとまなう行為として敬遠される。ドイツでも裁判は時間がかかるといわれ、その間に何も捗らないという理由とともに、裁判そのものに対する不信が窺える。すなわち、法律は支配階級に有利になっている階級法であり、裁判は階級裁判であるという認識である。そこから、従業員代表はできるかぎり事業所内で交渉を尽くし、労働裁判や仲裁手続きは最後の手段になる。しかし、他方では、その心理には国家や裁判に

頼りたい様子も窺え、それが法律主義の傾向を生んでいる。

さらに、従業員代表から離れて労働者側全体としてみると、事業所平和を脅かす集団的な労務停止の威圧という間接的な対抗手段もある。労働者側が使用者側に圧力をかけて成果を挙げたケースとして、物価上昇手当 (Teuerungszulage) がある。それは良好な経済状況のときに、労務提供停止という企業内不和の脅しをかけて多くの企業で獲得された。ここで労務停止の脅しは明示されずに、それとなく使用者に伝えられる。そのとき、実際に労働者のなかでその態勢が備わっていないとできない。使用者側が譲歩しないときに、実際にそれを遂行できないければ、将来の力関係で逆に労働者側が不利になってしまう。

この労務停止の脅しに従業員代表が関与することはできない。それは法律が定める平和 (維持) 義務に抵触するからである。したがって、そのような行動から従業員代表は常に距離を置かねばならない。もしそのような動きがわかれば、従業員代表としては法律上は事業所平和を維持するために労働者に積極的に関与しなければならぬ立場にある。代表委員の関与が発覚すれば、法律違反として従業員代表解散・委員解任申立の正当な理由になる。ここではせいぜい組合の職場委員会が立ち回れるだけである。この点につき、取材した代表委員の代表的な意見としては、平和義務は従業員代表が従業員利益を一貫して擁護しようとするときに、活動にとって大きな制約になっている。従業員代表が労働者のスト行動を鼓舞したことが発覚すれば大変なことだ。せいぜい代表委員はそのような行動とはかわり合いのないように振る舞うことだ。職場委員会に任せるだけだ。」

二四八

「抜け道は幾つかある。使用者側からそのような動きを伝えられ、抑制するように求められれば、体裁だけ労働者に対して自重を求めるように呼びかけるだけのことだ。」「下手をすれば、代表委員は解雇されることを覚悟しなければならない。」「従業員代表としては法律の可能性と限界の枠内で行動するという立場を示さねばならない。それでも法律の枠を超えるような労働者の行動に対しては、従業員代表としてもお手上げであることを使用者に伝えることだ。争議手段のときに職場委員は法律に制約されず自由に行動できるが、代表委員はそうはいかない。」

これらの発言から、平和義務の規定はその活動にとってかなりの制約になっていることが理解できる。制約の具体的内容は、代表委員会として争議手段を遂行できないこと、および代表委員が中心的に振る舞えないことである。そこで従業員代表と職場委員会の役割を分担すればよい。そのような争議行為が行われると、それを收拾するために従業員代表と使用者で交渉される。この時に従業員代表はどこで折り合うかにつき、労働者の闘争態勢と使用者側の譲歩の余地を状況判断しなければならぬ。

このように従業員代表は平和義務を制約として感じながらも、とにかく法律に定められているので、使用者側から法律違反であるとして訴えられることをおそれて守っている。「事業所の利益を考慮する」ことは、事業所の経営状態が従業員代表の交渉成果や職場の維持に大きく係わることを認識して、その必要性を感じている。

五・三 代表委員の専門知識

従業員代表は、現行法につき必ずしも十分な知識を持ち合わせていない。その結果、それを有効に活用するには到っていない。この点は、何人もの代表委員から悔やまれている。従業員代表がもつと法律に精通すれば、その解釈をめぐる紛争も減るであろう。従業員代表が効果的な利益代表活動を展開できていない原因の一つは、代表委員の法律知識の不足にある。

専門的知識が重要な理由として、第一に、事業所組織法では労使は平和的手段でその主張を貫徹しなければならない。この点では力で押す交渉と異なり、交渉における主張、交渉能力が重要になる。第二に、使用者側の交渉担当者は通常大学卒業者または研修を受けたその分野の専門家であり、そのような人物と対等に渡り合わなければならないことは多くの代表委員には苦勞である。したがって、代表委員は研修と経験を積んで確かな専門知識を身につけて交渉に臨まなければならない。議論能力では一般に使用者側のほうが上である。それでも、大規模事業所で在任期間の長い代表委員は概して議論能力に長けている。代表委員いわく、「交渉では情緒的な主張ではダメだ。常に具体的な数字と対案を提示しなければならない。」「使用者と同じ程度に賢くならないければ、我々に与えられたチャンスは労働者の利益に結び付けることはできない。」

交渉で生産過程や設備操作方法が議題になることが増え、その分野の専門知識のニーズは高まっている。代表委員自身、委員としての職務遂行に必要な条件としてそのように受け止めている。さらに、交渉技術の関係では、交渉の場で討論を通じて

相手を説得する能力 (argumentative Fähigkeit) が独自に必要である。それは専門的知識があれば足りるという性格の代物ではない。それは面接した多くの代表委員が語っている。

また、言語表現のレベルには人々が属する社会的階級が反映する。どのような、またどれほど幅広い人々と付き合っているかという人間関係の広がりや程度が反映する。交渉では労働者が日頃用いる言葉 (Arbeitsprache) ではなく、上流社会の高尚な表現が使用されるという。抽象的な表現も使用される。交渉にあたる代表委員はこの点も克服して相手方に合わせなければならない。

平和的話し合いでことが進められるところでは、このような議論および言語表現の能力は、要求を貫徹するうえで戦略的な重要性を持つている。それは一種の武器である。その点で、現業労働者の日常会話しか話せないのでは、代表委員としての職務を十分にはこなせない。

五・四 従業員代表の政策に対する経済状況の影響

従業員代表が実りある成果をあげるうえで、当該企業の生産性や収益確保は前提条件であると見られている。従業員代表が交渉を尽くして労働者に有利な内容の合意に到るのは、あくまでも経済的状態が良好なときに限られる。職場の維持を考えれば、企業の存立および経済性に拘束される。従業員代表が労働者の利益を代表しようとしても、そこに限界がある。結局のところ、優越的地位を与えられる「事業所の利益」と調和するような要求のみが主張されうる。このように資本主義的な利潤性原理をお互いが暗黙のうちに認めることが紛争を解決に導く。

企業・事業所の利益と自己のそれを同一視することは、企業の存立を前提にするという従業員代表の存在基盤に由来する。それゆえにまた、協力的な解決が可能でもある。使用者側に経営状態で譲歩する余地があり、かつ、従業員代表が交渉技術に長け忍耐力があれば、法的手段に訴えるよりも有利な譲歩を引き出すことができる。

これを歴史的にふり返ってみると、五〇一六〇年代の経済成長期に、従業員代表は企業の合理化措置や投資活動に抵抗することなく協力した。それによる労働負担・密度の高まりに対しては、手当支給によって補償することで合意した。景気変動に対応するために、一九六六―六七年の不況時には、正規従業員(Kengyūgen)とは別に、いわゆる「労働市場における弱いグループ」(縁辺労働者)が採用されるようになっていた。彼らは従業員代表に対して周回の存在であり影響力を持たない。そして、正規従業員は企業の雇用戦略や合理化による成果の配分にあやかっていた。

戦後西ドイツ経済の繁栄期に企業が組合の賃金要求に応じ、企業内で上乗せ支給できるあいだは、協調的な従業員代表の姿勢でも労働者から苦情は出てこなかった。しかし、六〇年代末以来、ドイツ経済の競争力が低下し、企業は否応なしに合理化を求められた。そこで労働力を節約しつつ、かつ、集中的に利用する生産方式(MTM方式)に転換していった。それは生産能力を引き上げるとともに、労働者の従来の職業的専門的資格を陳腐化させていった。

経済状態の変化と新しい技術の特殊な性格によってもたらさ

れる経済的および社会的結末は、労働者の要望を満足させるような使用者側の譲歩の余地を狭めた。従来の雇用水準の維持、実質的賃金水準の維持および労働負担の強化を金銭によって補償するための物質的な可能性が著しく低下した。それにより、長年従業員代表が果たしてきた仲介者としての役割の基礎が客観的に弱まる。過去の伝統的な社会パートナー的な従業員代表政策の成果はその大部分が、紛争事項を金銭補償で処理するような使用者側の譲歩の余地があることを前提にしていた。しかし、この経済状態のもとではその基盤が失われていく。従業員代表が目に見えた抵抗をすることが制度的に妨げられているなかで、企業側は協約賃金に対する企業内上乗せ支給の削減に着手した。

個別の企業によって、資本構造、生産構造および市場状況による戦略のウエイトに違いはあるが、それでもこのような一般傾向のなかで従業員代表の協調的政策の条件が失われつつある。従業員代表の仲介者機能が、変化した経済条件のもとで統合的機能を失うか、少なくとももろくなるか否か、どの程度経済状況の変化が従業員代表の役割と政策に影響を及ぼすかは、合理化措置に対する労働者の反応にかかっている。

五・五 事業所内における従業員代表による規制

協約交渉は適用対象企業のなかで平均的な支払能力の企業を念頭において妥結される。それゆえに、平均を上回る支払能力を有する大企業では、企業内で従業員代表と協約上乗せ支給または従業員給付に関する交渉が行われる。そこで、従業員代表は組合とは独自の賃金政策(協約上乗せ支給、福利厚生サービ

スなど」を追求することができる。それに関する例を紹介すると、「組合が協約交渉で例えば平均六・八%の賃上げを獲得し、それが出来高賃金労働者には一〇%の賃上げになるとき、時間給労働者には面白くない。その時には、賃上げから数カ月経過して使用者側に交渉を申し入れる。そうすれば、時間給労働者にも幾らか上乗せを獲得できる。」このような協約上乗せ支給の獲得は、特に代表委員選挙前には再選を目指す委員にとって実績作りとして大切である。その程度は些細であっても重要な成果である。

しかし、このような協約上乗せ支給を獲得することは、従業員代表にとって痛し痒しである。なぜならば、このような成果を得るには、従業員代表が使用者側に対して要求貫徹のため圧力をかける手段に欠ける。そこで成果は勢い使用者側の自主的な譲歩に頼ることになる。法律上も協約上も根拠のないこのような成果が後に使用者側から一方的に削除されるときにも、それに抵抗する有効な圧力手段を持ち合わせていない。そうなること、成果を維持するためには使用者側の善意を裏切らないように、従来通りの協力姿勢を示さねばならない。

五・六 モンタン産業の状況

モンタン産業（石炭・鉄鋼業）では、モンタン共同決定法により他の産業分野よりも監査役会における労働者側の代表が強い地位を占めるという特別な事情がある。その拡大された共同決定権の経緯に関し代表委員に評価を問うと「従業員代表の参加権は拡大せずに責任だけが増え、それが従業員代表自身に新たな紛争の火種になっている」という意見がある。別の代表委

員は、同様に共同決定権の拡大に悲観的で、「石炭・鉄鋼業における共同決定権が拡大してすでに一〇年が経過した。しかし、それによって何も変わっていない」という。

それに対し、モンタン共同決定法を肯定的に評価する代表委員は、「それによって労働条件に対する決定の影響は弱まった」という。いずれにせよ、共同決定権の拡大によって従業員代表の行動の余地は広がりはしなかったといえるようである。

〈解説〉

上の②の箇所では、G. Dybowski-Johannson, Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat, 1980; Hermann Kotthoff, Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft, in: Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaft, 1979, S. 298 ff.; Hajo Weber, Soziologie des Betriebsrates, 1981 の三文献をまとめて紹介した。ここでは、従業員代表と使用者、労働者および労働組合との相互関係、代表委員の活動に対する法律による制約などの論点につき、その現状と課題を明らかにしている。興味ある事項が要領よくまとめられている。ただし、三人の論文を織り込んだために、トーンの違いが出ている箇所がある。

代表委員の専門化、プロ化、組合から距離を置く傾向は頻繁に指摘されている。本書ではそれが生じる背景が分析され、従業員代表が置かれている状況、従業員代表が首尾よく労働者の利益を代表するうえで必要な課題が従業員代表制度の内外から描かれている。そのような傾向が一過性のものではなく、構造的なものであることが理解できる。また、従業員代表の活動は

企業が収益をあげることによって初めて交渉で成果を挙げる事ができるという指摘は、日本の企業別組合と共通する事情である。労使交渉が企業または事業所単位で行われれば、不可避なことであろう。

従業員代表は使用者との交渉にあたって、平和的な話し合いで合意形成をめざすことが求められる。その際に合法的な圧力手段として、仲裁委員会設置を申請することが紹介されている。本書によれば、それらが活用されることは例外的なようである。また、労働裁判提訴も控え目に利用されているようである。そこで裁判の利用が少ない一因として、裁判を支配者側の手段としてみる傾向が強いと紹介されているのは、紹介者には意外である。もっとも、裁判件数が少ないとはいっても、そのうち従業員代表が原告になっている事件数は明らかではないが、ドイツではたとえ一九八九年には地方労働裁判所に提訴されたのは三三万件あり、第一審判決はだいたい一カ月から三カ月のうちに終結している。このような数字を見ると、労働裁判提訴を抑制している、裁判には時間がかかるとはいっても、日本とは感覚がかなり異なるようである。

従業員代表と労働組合の関係に関しては、主にコトホフの分析を紹介している。ここで協約政策につき従業員代表の三つの態度があるとされ、第三グループが存在することが興味深い。従業員代表と組合の関係も一筋縄ではないことがわかる。他方で、従業員代表が使用者側と組合側の間で存在するなかで、代表委員の多くが使用者側のほうを向いているという指摘がある。これはデイボウスキも指摘していることである。それは使

用者側に対して弱腰であることと関連し、代表委員の専門知識不足が一つの背景になっているようである。従業員代表の役割認識、すなわち使用者への対応姿勢は、従業員代表の組合との結びつき方と相関関係にある。また、従業員代表の成果の有無および程度も組合との連係プレーの有無と相関関係にある。要するに、職場における職場委員会を始めとする下部労働者の支えが、従業員代表が成果を挙げるうえで重要であることを示している。また、代表委員は再選されることが通常である旨の指摘がある。これは紹介者の印象からすると、直ちには信じがたい点である。

本書のなかで代表委員の専門知識が不足していることが紹介されている。これも紹介者にとっては意外な指摘である。ドイツでは事業所組織法により代表委員には四年間の任期中に代表委員としての職務遂行に必要な専門知識を修得するために三週間、そのための研修を受講することができ旨定められている。また、州法により教育訓練休暇もある。その利用状況につき、クルーゲらの調査でも事業所によってはさほど活用されていないことが指摘されることはあった。本書で代表委員に対する取材は金属労組主催の研修に参加している代表委員に対してであり、彼らは平均以上に活発な活動を行っていると推測されるので、彼らからそのような指摘があるということは意外である。とにかく、そういう状況が存在するようである。

- (1) この箇所は、コトホフ論文を中心に構成している。
- (2) この箇所は、ウェーバー論文を中心に構成している。

（3）その他に、事業所集会を頻繁に開催すること、残業を拒否することなども該当する。

（4）西谷敏『ゆとり社会の条件』（一九九二年、労働旬報社）二四七頁参照。

（とくない・かずひろ）