

従業員参加の経営システムとその諸問題

(株)現代経営研究所

竹山 正憲

1. 従業員参加による経営の必要性和その歴史的展望

1-1. 従業員参加による経営の必要性

カラーフィルムで、今や世界市場の約90%をおさえ年商約1兆円で約3千億円(富士写真フィルムは年商約1千2百億円で約1百億円の税込利益)の利益を上げ、無借金経営で一株当たり税引利益約1千円近くを上げている。Eastman Kodak Companyに対しては、フィルム・カメラの自由化により、その巨大な資本力が、わが国においても、必要以上と思われるくらい恐れられている。しかし、私は、Kodak社に限らず、多国籍企業化して世界的に発展をとげているすぐれた巨大企業の歴史を調べ、あるいは、Kodak社やI・B・M社などの経営のやり方を、実際に研究視察して来たりして感ずるのは、ただいたづらにその巨大さや、資本力の脅威をいただくのは、大いなる誤りである。ということである。そして、それらの多国籍企業に対してもっとも恐れなければならぬことは、まだまだわれわれは、彼等のすぐれた経営哲学やその経営システムを超えるだけの域に達しておらず、彼等に学ばなければならぬ多くのものをもってするという点である。

1881年George Eastman(1854~1932年)が27才の時、3千ドルの貯金をもとに創業し、倒産寸前に追い込まれるような苦難を経て、研究開発力と経営力によって、小企業から今日の巨大企業に発展してきたKodak社の経営法は、常に独創的なものであった。そこには、モノマネ主義がない。と同時に、人間中心主義の経営をしている点も忘れてはならない。

George Eastmanは創業当初より「社員の利益は会社の利益であり、また会社の株主の利益にもつながるものである。」とべている。そして、有名な経済学者E・R・A・セリーグマン博士のいうとおり、「彼は従業員に利益分配をなした企業家としては全くの先駆者であった」のである。すなわち、1912年からKodak社は、多額の利益分配賞与のシステムを確立しているし、1928年には、退職金システム、生活保障システム、傷害保障システム、など確立し、1930年代には教育援助システム、自社株や社株や政府債などを保有できる資産分配システムなどを確立し、今日では従業員のための福祉システムの種類は数十種に達しているといわれる。私がCodak社より直接聞いたところによると、従業員のための福

祉費用は総人件費の45%を占めている。

現在社長の職にあるL・K・Eilersは現代における同社の発展に関し、「コダック社の成功は人材によるものである。社員が有するアイデア、技能、モラルこそが、社のもっとも重要な資産であることにいつも変りない。コダック社の成長は、まさに社員個人の貢献が重って築かれているのである。」と表明している。同社を訪れて、同社に働く人々が、いかにモラルが高いかを実感したが、同社の従業員定着率は全米平均の6倍という高さである。そして、多くの従業員は、同社に働いていることを誇りとしているし、10万人台の従業員が働いているのに、労働組合の入るメリットがない程、高賃金も出している。あの労働組合の強いアメリカにおいても、このような労働組合のない巨大企業はかなりあるわけであるが、その原因は労働者の要求するだろうものを、経営側が先進的に、経営システムとして確実に実践しているからである。

ファースト・ナショナル・シティ・バンクの頭取をしているジョージ・S・ムーアは、現代における経営者の社会的責任は、企業利潤の防衛を目的としたゼスチャーや、慈善的な思いつきであってはならず、人間の住んでいる世界への対応と不可分に結びつき、人間社会の諸目的やその社会を形成している経済的、技術的、社会的、政治的な諸力に建設的に対応するところの幅広い社会的責任でなければならない。としている。

世界最大の化学会社として、やはり多国籍企業になっているデュボン社の社長、ラモット・デュボン・コーブランドは、「ビジネスは社会に役立つようなある目的のための手段なのであって、それ自体が目的ではなく、またそのためにこそビジネスは、より広い公共の利害と調和のとれた行動をとらなければならない。人類や社会の目的に奉仕しなければならず、またそのようにしないと破滅するものである。」と警告している。

「ニューヨーク・タイムズ」が近頃行ったアメリカのビッグ・ビジネスの経営者52名の意見調査でも、このような傾向がハッキリと出てきている。

現代における企業の社会的責任の考え方は、「利潤追求のカクレミノとしての社会的責任」や、「社会への迷惑料としての社会的責任」や、「政治的または売名的な社会的責任」や「権力主義的社会的責任」や「消費者運動や市民運動へのゼスチャーとしての社会的責任」などであってはならない。

これからの経営は、企業経営が人類社会や大衆消費

者、株主、従業員、取引先などから信託されているものであるとの基本理念にたつて、これらの利害者集団と調和のとれた関係において、利潤を確保し、また分配してゆくというものでなければならない。

しかも、今や、世界的に産業資源はその絶対量に不足を来しつつあり、これを大きな背景としてインフレが起っている。この新しい型のインフレの中にあって、アメリカやイギリスなどを中心に、生産性をはるかに上回る人件費の上昇という問題が、個々の企業経営だけでなく、一国の経済の上においても由々しい問題になってきており、1971年には自由経済の宗祖ともいべきアメリカでさえ、ニクソン新経済政策により所得政策（賃金と物価の凍結）をうち出さざるを得なかったのである。

わが国においても、1973年は、予想以上のインフレーションであり、賃金上昇率も1970年の18.3%（昭和24年以後の最高記録）をかなり上回り20%内外に達することが予見される。

社会主義をかかげているソ連でさえも、第9次5カ年計画は、今までにない未達成状況にあり、そのモトに勤労意欲の減退があげられているくらいである。インフレによる物価と賃金のシーソーゲームが、このまままで進行していけば、わが国においても、著しい社会不安や勤労意欲減退が起らないとは限らないであろう。一方文化大革命後の中国では、目下第4次5カ年計画（1971～75年）を推進中で、各層の中広い参加システムにより、かなりの躍進が伝えられている。また西ドイツを中心とする“参加による経営”が、ここ数年の間、年を追うごとに関心をよんでいるのも注目すべきことがらである。今や、経営システムは、国境や政治体制を超え、われわれ人類がもっとも必要としている資源となり、ノウハウとなってきた。このような状況の中で、真の従業員参加の経営システムを確立することは、非常に必要であると言わざるを得ない。

1-2 従業員参加による経営システムの歴史的展望

近代的な産業化（工業化）社会をむかえて、人類は200年余の歴史を刻んできたが、このうち、およそ100年間は、全くの資本専制時代といってもよい。労働者は、資本家企業者によって利潤をもたらすための部品として使用されてきたことは、産業の歴史が証明しているとおりである。また、このような過程の中から近代の産業民主主義が生成し、一方に共産主義革命がもたらされた。したがって、厳密にはこの2つの側面から歴史的展望を必要とするが、ここでは、異なる体制を別に区分することなく、経営システムという観点から、従業員参加について、私なりの史的展望をハッキリとさせておきたい。

上述のとおり、まず、われわれは、近代的産業社会約200年の歴史のうち、およそ100年間を資本専制時

代としてすごした。しかし、その中から、労働者の労働者による言論、集会、出版、団結などの自由に対する運動が生まれ、労働力というものが、労働組合を中心に大きな力をもつようになってきた。そして、次の約50年間は、欧米先進工業諸国を中心に、労資抗争時代に変ったのである。さらに、第3の段階として、次の50年間は、労資抗争の尾をひきながら、労経協議時代となり、今日に至っているわけである。時に激しいストライキなどはあったにせよ、この第3の段階に入ると、特にアメリカでは専門的経営者が出現するに及び経営（Management）の時代をむかえたということもできる。そして、第2次大戦後の世界において、このアメリカの進んだManagementが、広く西欧や日本に普及したことは、今更説明するまでもないところである。

工業化を中心とする産業化社会の歴史が約200年であるけれど、この200年の歴史は、アメリカ合衆国の歴史年輪といみじくも一致している。1776年に、ヨーロッパ列強の植民地として開発されたアメリカが独立してから、急速に工業化を進め、建国100年にして大英帝国を抜いて世界最大の工業国家となり、今日まで世界を動かしているが、多くの面でこのアメリカ合衆国にもカゲリが見えてきた。1976年には、盛大に建国200年祭をむかえるアメリカは、今また新しい方向へ動き出そうとしている。ヨーロッパにおいては、西ドイツを中心にソ連東欧を含む、全ヨーロッパの新しい協調体制がつくられつつあり、拡大ECはいま9カ国となり、世界第2位の経済力をもつに至ってきた。

このような中で、1970年代後半からこの世界において、急速に、かつしんげんにとりあげられてくるのが、“従業員参加による経営”や“市民参加による政治”であろうと思われる。

1-3 従業員参加による経営システムの歴史

1-3-1. ドイツにおける参加の歴史

1848年、ドイツのフランクフルト・アムマイルで「ドイツ国民経済委員会」が開かれ「工場委員会」の設置が提案された。その主旨は、工場経営を ①労働者代表 ②職長代表 ③工場所有者またはその代表などによって、「工場委員会」でやれ、というものであった。1861年エーベルエルト近くの「ダヴィド・ピーターズ紡績工場」を初めとして、この提案が実践されている。だから、従業員の経営参加は、ドイツにおいて、もっとも古い歴史をもっていることがわかる。

そして、ドイツでは、1916年には「祖国防衛法」で1918年「ドイツ工業労資共同体法」で、1918年「ドイツ・ワイマール憲法」で1920年「経営協議会法」で、いずれも、従業員の経営参加を法制化している。だから、ドイツにおける企業では、歴史的に労資による「経営協同体」というイメージが強く定着して

いる。1918年のワイマール憲法第165条では「労働者および職員は、企業者と同等の権利において協力し賃金および労働条件の規模および生産力の全経済的発達に参加する資格を有す。」と規定されている。

だから、第2次大戦後にキリスト教民主同盟のアデナウアー政権が、いち早く（共産党の要求するようなことを先取りするように「共同決定法」（1951年施行し、鉄鋼・石炭など主要企業では、労働者代表取締役や監査役の任命を義務づけなど）や「経営組織法」（1952年施行し5名以上の従業員がいる企業には従業員代表による経営協議会を義務づけ）を法制化し、「労働者財産形成促進法」「株式保有法」（いずれも1961年）、「住宅建設割増金法」「生命保険料免税」「貯蓄割増法」（いずれも1965年）などで、法律をもって従業員の経営参加を保証し、所得の公正な再分配（各種割増金法では政府が一定の条件で多額の割増金を支給するもの）を行っているのは、きわめて注目すべきことがらである。

1-3-2. フランスにおける参加の歴史と5月革命以降

1885年、労資対立を防ぐため、レオン・アルメルが、マルヌのヴァル・デ・ボアにはじめて「工場委員会」をつくり労働者を参加させた。しかし、その後においても、ドイツほどこれは普及しなかった。第2次大戦後では、ドゴール大統領の末期に1968年、いわゆる5月革命で労働者・学生にソルボンヌ大学やルノー自動車公団などが占領され、これを解決するため、1968年以來ドゴール大統領特別命令により、従業員100名以上の企業を対象に「企業利潤参加制度」が広く普及され、以後労使間は安定をみせている。フランスのこのシステムはParticipationといわれている。

1-3-3. アメリカにおける参加の歴史

1886年「8時間労働、8時間休息、8時間教育」をスローガンにアメリカ労働総同盟（A・F・L）が結成されると、ペイルスが労・資による「工場会議」制度を提案している。この考えが実践されたのは、1904年ビックパークのネルスト・ランプ社においてであった。1907年にはネルソン・ヴァルブ社、1913年にはパーカード・ピアノ社、1915年にはコロラド鉄鉱社など、かなり普及した。アメリカにおいては、ドイツのような法制は考えられず、あくまで企業の自由裁量により行われてきたから、各社画一的なものではない。

最近、私が見た企業では、利益分配制や持株制などを中心に、コダック社、I・B・M社、シアーズ・ローバック社、ヒューレット・パッカード社などでは、社員の参加意欲向上に新しい多くのシステムが試みられていることを識った。しかし、アメリカにおける場合、まだ、西ドイツのように「共同体」としての思想はとぼしく、その意味からすれば、経営管理手法として使われているという印象はぬぐいきれない。とくに

グループ・ダイナミックスとかパーソナリティ・マネジメントとかS・T（センシビリティ・トレーニング）など、人間の行動科学の進歩にともなったそれらによってもたらされているものが多く、真の意味の参加経営とはいえないようである。

2 従業員参加経営の真にあるべき方向

2-1 単なるテクニックではダメ

「経営者」（日本経営者団体連盟の機関誌1970年11月号）は、「全員経営」の特集をし、人間尊重時代には、全員が経営に参加すべきことを三菱化成工業の篠島秀雄氏がのべ（氏は経営参加というべきでなく全員経営というべきだと主張）、その実例がのっている。そして、多くの実例はZD、提案制度、持株制、労使協議制などである。篠島論文は、全員経営とは、面接制度、自己申告制度、目標管理、提案制度、ZD、労使協議制などだと規定づけている。私はこの論文で、この程度のものを取りあげて、参加システムとはいいたくない。これらのものは、従業員管理のためのテクニックの一部にすぎないからであり、この程度のもので、現代の従業員たちが、真に参加意識にめざめ、参加意欲を高めるとは到底考えられないからである。また、提案制度をしているから、従業員に経営に参加させているといえるぐらいならば、この問題に至極簡単に片づいてしまうに違いない。

2-2 1人は万人のため、万人は1人のため

この見出しのようなコトワザがあるけれど、このことを、実践を通じて、すべての人々に体験できるようにすることが、今日われわれに課せられた大きな課題であると思う。

20世紀後半から21世紀にかけて、先進的で、しかも未踏の道に、新しいマネジメント・ノウハウを確立してゆくの、われわれの責任である。しかも、国際化された人類社会の中において、1人万人のため、万人は1人のために、やりがいをもってシゴトがやれるようにするには、企業の場面にあっては、従業員の参加というものを、もっと深く掘りさげて、根本的に洗いなおしてみる必要がある。

2-3 従業員参加の経営システムの大きな原則

すでに、私は、いくつかの関係企業にこのような考えのもと、参加システムを導入しているけれど、その大きな原則をつぎにかかげる。

2-3-1 計画参加の原則

今までは、どちらかという、実行面のみに参加させ、立案や企画や計画の段階には、なかなか参加させようとしない姿勢が、経営側にもあった。これを、もう一度根源的に再検討してみると、そして、計画

の過程に、より広い層の人々を深く参加させてゆくことが必要である。

2-3-2. 経営公開の原則

計画や実行に深く参加体制をきずいてゆくためにはどうしても、経営内容の公開をしなければうまくゆかないし、実務上はナンセンスである。

2-3-3. 計画即実行の原則

計画に参加させることにより、それに対する動機づけがなされるから、実際には実行もやりやすくなるわけであるが、計画は必ず実行するという原則をハッキリさせねばならない。

2-3-4. 利益への参加原則

今までは、多くコスト節減とか予算統制とか、売上高や生産高の達成には、従業員を強く参加させたが、それらによってもたらされる最終成果たる利益計画や利益分配への参加は、多くの企業でとられていなかった。利益に対して参加できるようにしなければならない。

2-3-5. 成果への参加原則

利益と共に、収益向上、コスト節減、生産性向上など、各種の経営の全場面にわたる成果に参加し、その成果を上げるのに貢献した度合に応じて成果分配などの得られるようにすることも大切である。

2-3-6. 評価への参加原則

さらに、計画し実行した結果を評価する段階には、各階層ごとに、できるだけ広く参加できる機会を与えるべきである。

2-3-7. 報賞罰の原則

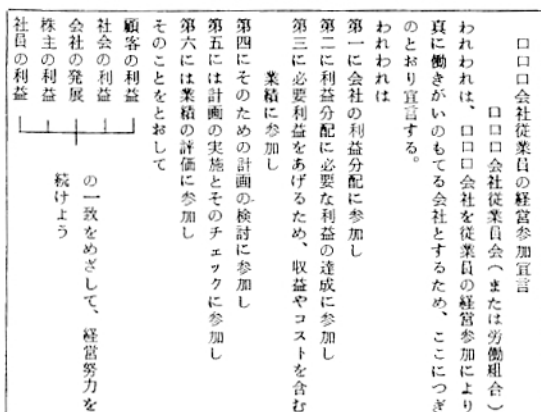
最終的には評価に参加させ、その報賞罰にも参加させることが必要である。罰（責任）は上からとるのが原則であり、賞は下からとれるようにすべきである。

3 従業員参加の経営システム・マニュアル

3-1. 経営参加宣言のマニュアル

資料1により説明

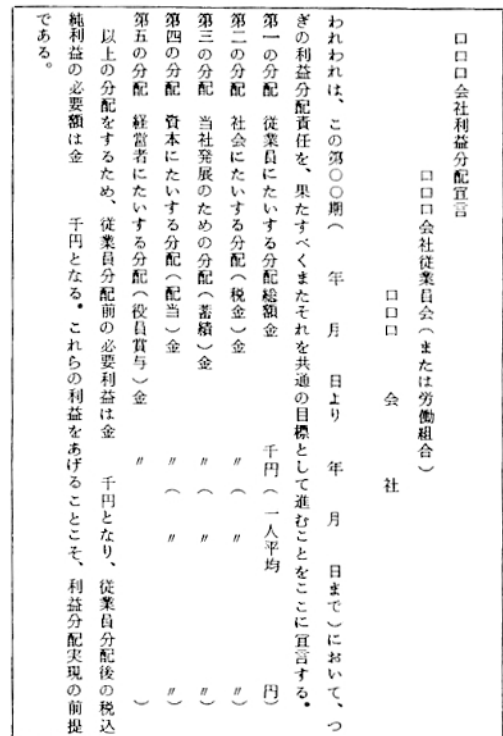
資料1：経営参加宣言マニュアル



3-2 利益分配宣言のマニュアル

資料2により説明

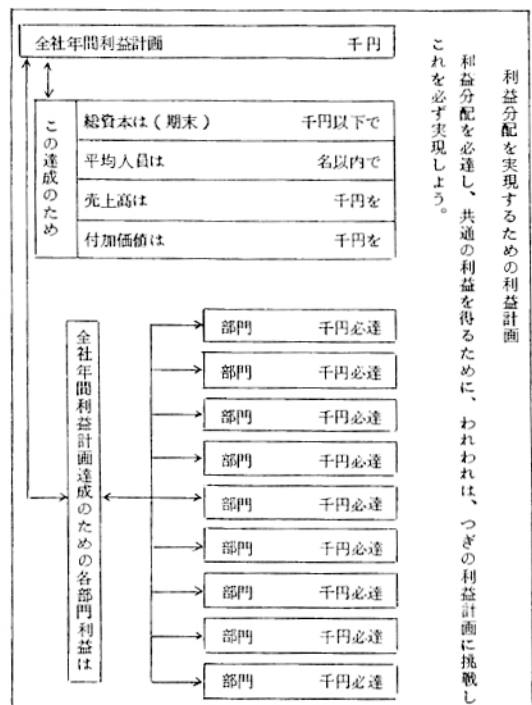
資料2：利益分配宣言マニュアル



3-3 利益計画および経営計画の推進などのマニュアル

資料3・4により説明

資料3：利益計画マニュアル



資料4：付加価値計画マニュアル

年度の生活向上のための付加価値計画	
科 目	計 画 額
1. 生活向上に必要な人件費	千円
2. 分配に必要な純利益	〃
3. 人件費、純利益をまかなう経費	〃
4. 金 利	〃
5. 必要付加価値高	〃
6. 付加価値産出のためのコスト限度	〃
6-1. 材 料 費	〃
6-2. 仕 入 商 品	〃
6-3. 補 助 材 料 費	〃
6-4. 外 注 費	〃
6-5. 動 力 燃 料 費	〃
6-6. 荷 造 運 賃	〃
6-7. 減 価 償 却 費	〃
6-8. 修 繕 費	〃
6-9. 保 険 料	〃
7. 必要売上高	〃
8. 従 業 員 数	名
9. 人件費分配率(1/5×100)	%
10. 純利益分配率(2/5×100)	〃
11. 付加価値率(5/7×100)	〃
12. 1人あたり人件費水準(1/8)	千円
13. 労働生産性(5/8)	千円

われわれは、われわれの生活向上をめざすため、つぎのように付加価値中心の経営を推進し、参加することを誓う。

3-4 経営会議による参加

単なる経営協議会でなく、組合代表または従業員代表を参加させて経営会議を開き、計画決定、実情チェック、対策や方針決定、業績評価などをすすめる。

3-5 業績評価制度の確立

部門別計画などをもとに業績評価制度を確立する必要があるけれど、これも、企業の実情に即して、上記経営会議などに各種の案を提出し、審議決定するのがのぞましい。

4 従業員参加の経営システムを実施する上での主要な問題点

4-1 経営思想の転換に関する問題

これは主として経営者に関する問題となる。

4-2 どこまで参加させ得るかの問題

まず、役職者から順次下に及ぼし、終局的には事業部制や部門別採算制をしき、できるだけ小単位ごとに分けてやれば、全社員の参加が可能となる。

4-3 企業の機密保持と経営公開の限界に

最終的にはモラルと秩序保持ということになるが一般従業員には直接かわりあいのあることがらを、一定役職者以上には全社・全部門の主要も公開すべきである。