

# ドイツの労資共同決定制度とその現実的機能

山 崎 敏 夫

- I 問題提起
- II 戦後ドイツの労使関係の新しい枠組みとその特徴
- III 共同決定制度の成立とその背景
- IV 共同決定制度とその現実
  - 1 企業レベルの共同決定とその現実
    - (1) モンタン共同決定法による共同決定とその現実
      - ① 監査役会における共同決定とその現実
      - ② 労務担当取締役による共同決定とその現実
    - (2) 1952年経営組織法による共同決定とその現実
    - (3) 1976年共同決定法による共同決定とその現実
  - 2 事業所レベルの共同決定とその現実
    - (1) 1952年経営組織法と事業所レベルの共同決定の現実
    - (2) 1972年経営組織法と事業所レベルの共同決定の現実
  - 3 1990年代以降の資本主義のグローバル段階と共同決定制度の現実
- V 共同決定制度と企業統治
  - 1 共同決定制度に基づく企業統治システム
  - 2 共同決定制度と産業・銀行間の協調的企業統治システム
- VI 共同決定制度の意義
  - 1 共同決定制度と労資の情報・コミュニケーションの改善
  - 2 共同決定制度と協調的・安定的労資関係
  - 3 共同決定制度とセイフティネットをめぐる問題

## I 問題提起

1990年代以降、経済のグローバリゼーション、ことに金融のグローバリゼーションの進展のもとで、増配要求だけでなく株価上昇をもたらしうる経営への要求、それにふさわしい経営者の選任要求など、資本市場の圧力が「企業価値」・「株主価値」重視の経営への圧力の高まりというかたちで強まってきてたといえる。リストラクチャリング、M&A などによる経営の効率化、事業再編の促進など、そうした圧力がすべて、また全面的に否定的な効果しかもたらさないというわけでは必ずしもないが、株式時価総額極大化を第一義の目標とする経営への圧力は、企業の経営、経営戦略のあり方、さらに労働者にも大きな影響をおよぼすものとならざるをえない場合も多い。こうした点は、経営者の行動における短期的利益の追求への圧力、過大な配当支払の圧力というリスク、敵対的買収に対する防衛策やそのための自社株買いの場合の資金調達の過大な負担によ

る企業経営への圧迫という事態や、リストラクチャリングの強制、企業の分割や売却にもなう労働者への深刻な影響という事態にみられる。そうした圧力・影響は、投資ファンドの出現などともあいまって、一層強いものとなるとともに、世界的な広がりをもって拡大してきており、厳しいグローバル競争構造のもとでの企業の資本蓄積の条件にも大きな影響をおよぼす要因となっている。

こうした点に関連していえば、ドイツでは、企業の外部の勢力からの影響・圧力を回避しながら長期的な視点に立って経営を展開していく上で、「産業と銀行の関係」に基づく産業システムとともに、共同決定制度はこれまで一定の意味をもつものとして機能してきたという面がみられる。すなわち、戦後の共同決定制度のもとでの労使関係の枠組みは、労働者の経営参加をとおして労資の協調的な基盤を強化することで安定的な関係を築くとともに、外部の勢力からの圧力を回避しながら短期志向ではないかたちでの利益の確保や雇用の安定を重視した長期的な視点からの経営の展開をはかるための重要な基盤をなしてきた。この点を労働権という点との関連でいえば、雇用をめぐる問題、不安定就労や労働者間の経済的格差の問題への対応が急務の課題となっている今日の日本の現状からみても、ドイツの共同決定制度に基づくあり方は、企業の経営のあり方のみならず、労働権の維持・確保という面でも現代資本主義のひとつのあり方を示すものであるといえる。こうした共同決定制度は、今日に至るまで、特徴的な労使関係の制度的枠組みをなすとともに、企業統治の枠組みをなすものとなっている。経済のグローバル化、企業のグローバル化の進展のなかで、そのような機能・意義が大きく問われていることもまた事実であるが、そうした今日状況のもとでの制約性・限界をもふまえて、ドイツの共同決定制度のもつ意義を改めて問い直すことは重要な意味をもつと思われる。

労使関係のこうした戦後的枠組みの形成をめぐっては、自国の労使関係のあり方を移転させようとするアメリカの意図・動きとの関連でみていくことが重要となる。アメリカが把握した OEEC 加盟諸国に共通の問題のひとつは、労働組合の制限的慣行の排除、自由な労働組合の育成強化にあった<sup>1</sup>。なかでも、アメリカが西ドイツへの援助を通じて期待したもののひとつは、労働組合の団体交渉を全国単位のものから企業単位のものに分解することにあつた<sup>2</sup>。戦後、マーシャル・プランによるアメリカの援助の一環として、技術援助計画のもとに同国の技術と経営方式の移転の取り組みが推し進められたが、同国の実業界と政治のリーダーたちは、ヨーロッパ側に「ヒューマン・リレーションズ」と呼ばれるアプローチに基づく制度面での労使関係のアメリカモデルの採用を促

1 高木健次郎『西ヨーロッパにおける生産性運動』日本生産性本部、1962年、17ページ、大場鐘作「生産性運動」、野田信夫監修、日本生産性本部編『生産性事典』日本生産性本部、1975年、51ページ。

2 高木、前掲書、40ページ。

進しようとした。アメリカ流の労使関係の利点を示すために、技術援助・生産性プログラムは、ヨーロッパの労働者および雇用者の代表のアメリカへの旅行を支援したが、そのようなイニシアティブは完全に失敗に終わっている。この点は、アメリカの占領当局による直接的な影響を受けた西ドイツでさえそうであった。労使関係へのドイツ的なアプローチは、労働者と雇用者のいずれの立場からみても、権力の分かち合い・配分に焦点がおかれていた。アメリカの主導と援助のもとで生産性向上運動が推進され、西ドイツでもアメリカの経営の方式や文化などの大きな影響のもとにおかれることになった。しかし、戦後の特殊ドイツ的な条件のもとで、そのような権力の配分という問題から、共同決定法に基づく独自の労使関係の制度的枠組みが生み出され、アメリカ的な労使関係の制度の影響は実質的にはきわめて小さかったといえる。この点については、例えば事業所レベルでも、1940年代末に企業委員会の設置の法律を制定しながらもそれがすぐに死法化したフランスや、48年の憲法によって正式に認められた工場評議会の設置が数十年にわたり国有の2社に限られていたイタリアなどとの比較でも、より明らかになる<sup>3</sup>。

このようなアメリカ主導の生産性向上運動のもとでの同国の労使関係の移転の試みの失敗、共同決定制度の成立による労使関係の新しい枠組みは、労使関係のアメリカモデルに対するオルタナティブをなすものである。それは今日「ライン型資本主義」とも呼ばれるドイツの資本主義的特徴を規定する重要な要素のひとつをなすものとなっている。それは、労働市場における「調整された市場経済」という社会経済体制<sup>5</sup>、労働者の経営参加による企業統治の側面を規定するものであるとともに、広く労働権にかかわる社会的関係や企業経営のドイツ的なあり方とも深く関係する問題でもある。法的に規定された制度として市場経済のなかに埋め込まれた共同決定制度のもとでの調整機能のありよう、あり方が、戦後のドイツの労使関係の重要な問題をなす。

そこで、本稿では、そのような調整機能の面をも重視しながら、ドイツの共同決定制度による労使関係の枠組みをめぐる問題を考察し、そのことの歴史的意義を、今日にうつろするドイツ的な企業統治の機構、社会経済体制のあり方、「産業と銀行の関係」に基づくドイツ的な産業システムとの関連のなかで明らかにしていくことにする。

3 H. G. Schröter, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, 2005, p. 197, p. 199.

4 M. Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris, 1991 [小池はるひ訳『資本主義対資本主義：21世紀への大論争』竹内書店, 1996年], P. A. Hall, D. Soskice, *An Introduction to Varieties of Capitalism*, P. A. Hall, D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年].

5 アメリカ主導の生産性向上運動の国際的展開とそのもとでのドイツにおける展開については、拙稿「ドイツにおける生産性向上運動の展開」『立命館経営学』（立命館大学）、第47巻第2号、2008年7月を参照。

以下では、各種の調査結果やこの分野の多くの研究に依拠しながら考察を行うことにするが、まずⅡにおいて戦後のドイツの労使関係の枠組みの特徴をみた上で、Ⅲにおいて共同決定制度の成立の背景についてみていく。それをふまえて、Ⅳでは共同決定制度の現実を企業レベルと事業所レベルについて各法律を取り上げて考察するとともに、1990年代以降の変化についてもみていく。またⅤでは共同決定制度を企業統治の面からとらえ、さらにⅥでは共同決定制度の意義についてみていくことにする。

## Ⅱ 戦後ドイツの労使関係の新しい枠組みとその特徴

まず戦後の労使関係の新しい制度的枠組みについて、その基本的特徴をみておくことにしよう。西ドイツの戦後の労使関係の特徴としては、労働組合と使用者団体の双方が労働力の販売条件や一般化しうる枠組みの規制について交渉・協定する協約自律性と、労働協約を前提にして経営協議会と経営側の当事者との間で労働力の利用条件を経営協定として具体的に規定する経営体制との二元的システムにみられる<sup>6</sup>。すなわち、協約のもとでの賃金自治と多様なテーマの部門別の交渉が支配的となっている<sup>7</sup>。産業部門別の労働協約は、団体交渉で扱われない企業個別的な労働条件に関する企業内の労使交渉機関である経営協議会によって補完されるという点が特徴的であり<sup>8</sup>、両者は相互補完的な関係にある。一般的に企業規模が大きいほど経営協議会をもち産業レベルの労働協約によってカバーされている傾向にある<sup>9</sup>。このように、一方での複数の産業別組合による集中的な集団交渉と他方での労働組合とは正式に分離された自律的な経営協議会による事業所レベルの労働者代表の法的な制度が並立する二元的システムのなかで労資間の衝突が解決されるという制度的な調整の枠組みが、安定的・協調的な調整に寄与してきたとされている。そこでは、労働組合の政治力、市場での力が弱まるにつれて、事業所レベルでの経営協議会の法的権利が中央の労働組合の力を支えるのを助けてきた<sup>10</sup>。

事業所と企業のレベルでの法的な労働者参加の比較的強力な安定的な制度が、全国的な集団交渉の支配的なシステムのなかに埋め込まれている。ドイツの共同決定制度は、

6 W. ミュラー・イエンチュ（佐々木常和訳）「ドイツ企業における労使関係」、大橋昭一・小田 章・G. シャンツ編著『日本の経営とドイツの経営』千倉書房、1995年、218ページ、N. アルトマン・K. ドウル「新技術と経営評議会」、野村正實、ノルベルト・アルトマン編『西ドイツの技術革新と社会変動』第一書林、1987年、97ページ、野村正實「課題と方法」、徳永重良編著『西ドイツ自動車工業の労使関係——フォルクスワーゲン工場の事例研究——』御茶の水書房、1985年、5ページ。

7 W. Lecher, *Elemente eines europäischen Arbeitsbeziehungsmodells gegenüber Japan und den USA*, *WSI Mitteilungen*, 45. Jg, Nr. 12, 1992. 12, S. 810.

8 M. M. C. Allen, *The Varieties of Capitalism Paradigm. Explaining Germany's Comparative Advantage?*, Palgrave Macmillan, 2006, p. 77, 二神恭一『西ドイツの労使関係と共同決定』日本労働協会、1982年、28ページ。

9 M. M. C. Allen, *op. cit.*, pp. 81-2.

10 K. A. Thelen, *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany*, Cornell University Press, 1991, p. 2, p. 13.

交渉による調整のドイツモデルのひとつの決定的な要素でもある<sup>11</sup>。W. シュトレークは、監査役会レベルの共同決定は経営協議会の共同決定権とも労働組合の構造とも切り離しては理解されえず、これら3つは構造的にも機能的にも密接に結びついているとしている<sup>12</sup>。ファシズム崩壊後の経営政策の新しい時代の始まりは、企業における最も重要な要素としての労働者の位置、共同決定の導入およびそれにもなう生産の独立した中心的要素としての従業員の制度的承認によって特徴づけられる<sup>13</sup>。産業レベルの広がりをもつ労働協約と経営協議会のような労働市場の制度は、雇用の長期的な観点や産業特殊のないし企業特殊な技能の形成を促しうるものでもあるという指摘がみられるように<sup>14</sup>、そのような労使関係の二元的システムは労働体制、労働市場のあり方とも深くかわる問題であるといえる。

法律で規定されたこのような被用者の共同決定は、「企業の特殊な体制や構造を形成するために個々の企業が自由に処理できる範囲を狭くする」こと、企業体制を一元的構造から二元的構造へと変化させることという少なくとも二重の作用を企業体制に対しておよぼすものである<sup>15</sup>。一般に、共同決定諸法による経営参加制度においては、企業の最高意思決定機関への労働者の参加にかかわる「企業体制」と経営協議会による経営内部での労働者の参加にかかわる「経営体制」との区別がなされている<sup>16</sup>。それゆえ、これら2つの次元での共同決定制度との関連において戦後の労使関係の枠組みのドイツ的なあり方をみていくことが重要となる。

### Ⅲ 共同決定制度の成立とその背景

以上の点をふまえて、つぎに、共同決定制度の成立の背景についてみることにしよう。共同決定制度の成立においては、戦後の労働運動の進展、経営者の正統性や経営管理の担い手の問題などの企業経営における問題、社会化をめぐる動きに対する使用者側の強い危機感、占領国の政策とその影響、モンタン・コンツェルンの解体・再編成の問題などが複合的に作用するかたちとなっていた。重工業の側にとっては、社会化と独占

11 *Ibid.*, pp. 14–5.

12 W. Streeck, *Social Institutions and Economic Performance. Study of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London, 1992, p. 137.

13 T. Pirker, S. Braun, B. Lutz, F. Hammelrath, *Arbeiter Management Mitbestimmung. Ein industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt*, Stuttgart, Düsseldorf, 1955, S. 431–2.

14 P. A. Hall, D. Soskice, *op. cit.*, pp. 24–5 [前掲訳書, 28–9 ページ], M. M. C. Allen, *op. cit.*, p. 4, p. 7.

15 E. ガウグラウ・P. ガーデル・佐護 譽・佐々木常和『ドイツの労使関係』中央経済社, 1991年, 10–1 ページ。

16 G. Schanz, *Unternehmensverfassung*, E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesen*, 3. Aufl., 2003, Stuttgart, S. 1939 ff, E. Gerum, *Betriebsverfassung*, *Ebenda*, S. 605 ff, H. Wächter, *Mitbestimmung*, *Ebenda*, S. 1243.

体の解体の阻止のためにも共同決定制度の導入が不可避となり、その限りで意味をもつものとなったが、労働組合にとっては、社会化の挫折という政治的情勢のもとで、共同決定制度の導入は、組合の諸要求のなかで唯一生き残ったものであった<sup>17</sup>。社会化、計画経済および経営協議会を中心とする企業の管理・運営というナチス体制崩壊直後の労働運動の戦略目標は、占領軍の介入によって実現を阻まれた。そうしたなかで、資本主義社会の根幹に触れる改革はなにひとつ実現するには至らず、その代替として実施されたのが狭義の共同決定制度であった<sup>18</sup>。

もとより労働側の経営参加の要求の核心は、「企業者の過度の支配からの労働者の解放」という経営民主化に求められるが、そうした要求は「資本主義企業における企業者支配の正当性に対する疑問に根ざしている<sup>19</sup>」ともいえる。その意味でも、戦後の西側ドイツの資本主義路線の確定、さらに企業者の正当性と威信の低下という問題が共同決定制度の法的成立の基盤のひとつをなした。また労働組合運動の動きをみても、敗戦直後からの労働組合の統一行動は崩壊し、社会民主主義勢力とキリスト教労働組合を母体とする新たな統一組合が成立するというかたちで労働組合運動の転換がみられた。そのような変化を背景にして、企業側にとっては、経営協議会の共同決定の要求を職場社会の運営への参加という狭い範囲に限定するとともに、取締役会のような業務執行への参加を回避しながら監査役会への参加という労働者や経営協議会の要求を受け入れ、企業経営に関する情報の提供によって経営者による企業統治の正当性を維持し、労使関係の「安定」を促すことに、共同決定制度導入の意義があったとされている<sup>20</sup>。「企業共同決定制の導入は、戦後進展した統一組合を基軸とする労働運動の資本主義体制への包摂に大きく寄与するもの」であり、「労使共同決定制を体制内に組み込むことで戦後体制が成立した<sup>21</sup>」のであった。

戦後最初に成立をみたモンタン共同決定法は社会化への強い要求に対する妥協の産物としての性格をもつものであり<sup>22</sup>、革命的な動き・変化に対するひとつの代替案としての意義をもっていた。また石炭と鋼の著しい不足や国内政策・外交の動揺のもとで、政府の側としても、いかなる犠牲を払ってでも労働組合との対立、炭鉱労働者・鉄鋼労働者のストライキを回避しなければならないという事情があった<sup>23</sup>。そのような状況のもと

17 矢野 久「連邦共和国 一九四五年～現在」、矢野 久、アンゼルク・ファウスト編『ドイツ社会史』有斐閣、2001年、121ページ。

18 徳永重良「西ドイツ共同決定制の成立過程」、岡田与好・広中俊雄・樋口陽一編『社会科学と諸思想の展開——一つの覚え書——』創文社、1977年、546-7ページ、553ページ、567ページ。

19 渡辺 朗「経営参加」、吉田和夫・大橋昭一編著『現代基本経営学総論』中央経済社、1995年、208ページ。

20 平澤克彦『企業共同決定制の成立史』千倉書房、2006年、13-4ページ、67ページ、179ページ、190-1ページ。

21 同書、8ページ、179ページ。

22 矢島千代丸『ルールコンツェルンの復活』経済団体連合会、1959年、32ページ。

23 W. Abelshäuser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, München, 2004, S. 355.

で、経済平和の深刻な障害の回避のために、アーデナウアー首相は、1951年1月に労働総同盟 (DGB) との間で、炭鉱業と鉄鋼業の監査役会と取締役会における労働者の共同決定権の法的な規定に関する交渉を行っている。<sup>24</sup>労働組合の立場からすれば、モンタン共同決定の実現は、西ドイツのすべての大工業にとっての対等の共同決定の導入の第一歩にすぎなかった。しかし、連邦政府はそれを他の産業におよばないひとつの例外とみており、こうした前提条件のもとでのみ産業と雇用者の中央組織はモンタン共同決定を承認したのであった。<sup>25</sup>1951年の「石炭・鉄鋼業における共同決定に関する基準書」において、この法律は一般法としてではなく石炭業、鉄鋼業における特別法にとどまるべきことが明記された。<sup>26</sup>その結果、モンタン共同決定法の一般産業への拡大では、翌年の1952年には企業レベルの共同決定においてモンタン共同決定法を大きく後退した経営組織法が成立することになる。その意味でも、基幹産業の国有化をめざした社会民主党の最初の選挙での保守に対する敗北という政治的風潮の変化は、雇用者と彼らの政治連合が共同決定反対の攻撃を推進する環境を与えた。<sup>27</sup>そのことはその後の共同決定制度、またそのもとでの労使関係のあり方にも大きな影響をおよぼすことになった。

それゆえ、その後の動きをみると、1960年代後半の政府への社会民主党の参加は、労働組合にとって、52年経営協議会法において実現されなかった共同決定の要求の達成のための新しい可能性を開いた。1969年のキリスト教民主同盟／キリスト教社会同盟と社会民主党との連立の終焉、社会民主党と自由民主党との連立という政治的変化のなかで、72年経営組織法への改正の動きがすすむことになる。同法は労働組合の新たに見出された政治的影響力の成果のひとつであった。<sup>28</sup>また既存の経済的・政治的秩序に対するひとつのラディカルな代替案という点から、労働組合は対等な共同決定を議論し続けており、モンタン共同決定法の他の産業への拡大は、そのような意味でも重要な問題とされ、それは1976年の共同決定法へと受け継がれることになる。1970年代の新しい共同決定制度は、66～67年の不況を境とする成長期の協調的な安定的労資関係の動揺と労働運動の昂揚の新たな局面のもとで、「古臭くなった社会的パートナーシップ・イデオロギーやアーデナウアー流の反共主義一辺倒ではもはや包摂できなくなってきた労働者階級を、何とか『自由主義経済』につなぎとめようとする現代資本主義の制度的表現」でもあった。<sup>30</sup>

24 A. Storch, Das Bundesministerium für Arbeit, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1951*, Bonn, S. 132.

25 W. Abelshäuser, *a.a.O.*, S. 355, S. 357.

26 久保敬治『ドイツ経営参加制度』勁草書房、1956年、88-9ページ。

27 K. A. Thelen, *op. cit.*, p. 73.

28 *Ibid.*, p. 94, p. 101, W. Streeck, *op. cit.*, p. 146.

29 *Ibid.*, pp. 142-3.

30 徳永重良「ドイツ資本主義と労資関係」、戸塚秀夫・徳永重良編『現代労働問題』有斐閣、1977年、

## IV 共同決定制度とその現実

そこで、つぎに、共同決定制度とその現実について考察することによって、戦後の労使関係のドイツ的なあり方についてみていくことにしよう。以下では、企業レベルと事業所レベルの共同決定について、両者の関連をふまえて、共同決定に関する各法を取り上げてみていくことにする。

### 1 企業レベルの共同決定とその現実

#### (1) モンタン共同決定法による共同決定とその現実

##### ① 監査役会における共同決定とその現実

まず企業レベルの共同決定について、監査役会における半数の労働者代表の参加での出資者側との対等な共同決定を規定したモンタン共同決定法を取り上げてみていくことにする。同法による労働側の協力の強制は、全体的には1950年代および60年代における経済発展にとって大きな利点を示すものであったとされている。労働組合の拡大された責任は、実際には、経済再建の必要性に対する高度な忠誠的態度を意味した。その結果、ヴァイマル期にもなお政治的・社会的対立が他のあらゆる経済部門においてよりも激しかった最大の産業紛争の発生地であった重工業の立地するルール地域において、経営者と労働者との間の協力のひとつの新しい特別な<sup>31</sup>かたちが展開された。1970年の共同決定委員会の報告でも、労資同数の監査役の構成は企業内の労働者代表との取締役の協働の促進の根拠となっており、経営組織法が適用される分野と比べても協力関係は有効であったとされている<sup>32</sup>。

モンタン共同決定法による監査役会レベルでの労資同数の共同決定は労働組合の力をかなり強化してきたが、こうした企業レベルの共同決定の現実的機能については、経営協議会による事業所レベルの共同決定との関連でみる必要がある。監査役会における常勤の組合職員の存在は労働組合本部と職場レベルの組合との間の緊密かつ連続的な接触を確保した。また監査役会における企業内部の労働者代表は経営協議会によって任命されたという事情から、対等の共同決定は経営側との関係において経営協議会の地位をかなり強化した。監査役ポストは、経営協議会にとっての情報への接近を

↘ 304 ページ, 308 ページ, 311 ページ。

31 D. Petzina, Zwischen Neuordnung und Krise, O. Dascher, C. Kleinschmidt (Hrsg.), *Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert*, Dortmund, 1992, S. 532-3.

32 Vgl. Mitbestimmungskommission, *Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrung bei der Mitbestimmung*, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1970, S. 61, S. 95.



改善しただけでなく、トップ・マネジメントの任命において経営協議会に発言権を与えるものでもあった。<sup>33</sup>この点に関しては、上述の共同決定委員会の報告でも、またモンタン産業の企業8社の監査役への聞き取り調査であるD. ブリンクマン・ヘルツの調査でも、従業員代表の監査役のほとんどが工場の従業員組織（経営協議会）のメンバーであり、その会長ないし副会長であることも通例であったとされている。<sup>34</sup>また1984年発表のW. キルシュらの研究でも、経営協議会幹部との人的結合のもとでの監査役会の共同決定による影響と経営協議会の共同決定による情報の利点との結びつきは、最も有利な影響力行使のための地位をもたらしたとされている。モンタン産業では、さらに、経営協議会の情報上の利点は、労務担当取締役とのコミュニケーションによってはるかに強力となる。こうした監査役会レベルでの共同決定と経営協議会のそれによる影響の相互作用には高い相関関係がみられたとされている。<sup>35</sup>

このように、モンタン共同決定法では、監査役会における労働者代表、労務担当取締役、経営協議会の協力によって、企業的意思形成におけるひとつの新しいダイナミズムがもたらされたといえる。<sup>36</sup>監査役会の労働者代表のひとつの重要な課題は、経営協議会の共同決定権と参加権が利用し尽くされるように寄与することであり、そこには、事業所と企業におけるさまざまなレベルの共同決定の結合のためのひとつの重要な出発点が存在している。<sup>37</sup>

しかしまた、監査役会の意思決定における労働者代表の影響力という点では、満場一致で決定される場合がほとんどであり、投票での多数決による決定にまで至ることはまれであったとする調査結果がある。<sup>38</sup>労働側の意向が経営側のそれと一致するという状況については、監査役会幹部会のほか常設または臨時の委員会などによる周到な事前討議の制度があり、常設の委員会には投資、人事、財務などの問題を扱う各種委員会がおかれていたケースがみられた。<sup>39</sup>監査役会の特定の担当業務について事前検討を行うべき委員会において監査役会の決定が前もって行われる場合には、委員会での事前討議が合意形成に大きくかかわっていた。ただしすべての委員会で労資同数ではないこと、そうした

33 W. Streeck, *op. cit.*, p. 142.

34 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 58, S. 60–1, D. Brinkmann-Herz, *Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie — Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung* —, Berlin, 1972, S. 106.

35 W. Kirsch, W. Scholl, G. Paul, *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*, München, 1984, S. 170–2.

36 F. Voigt, *Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung*, W. Wedding (Hrsg.), *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, Berlin, 1962, S. 332.

37 R. Köstler, U. Zachert, M. Müller, *Aufsichtsratspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*, 8. überarbeitete Aufl., Frankfurt am Main, 2006, S. 74.

38 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 62, O. Neuloh, *Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung*, Tübingen, 1960, S. 144, S. 162.

39 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 67–9.

委員会は意思決定の権限をもたないことから、そのようなケースでは、監査役会が<sup>40</sup>つねに決定的な発言力をもっていたとされている。また監査役会は、多くの場合、取締役から事前に重要な情報を得て取締役と討議を行う非公式な接触の機会をもっていた。<sup>41</sup>取締役は監査役会の最も影響力のある労働者代表との事前討議によって労働者側の予想される行動をつかみ、労働側の目標に答えることを考慮に入れて監査役会に提出する議案が<sup>42</sup>つくり、そこで利害の調整がはかられていたとされている。しかし、監査役会には、賃金政策、雇用政策、社会政策の個々の問題といった労働者代表の目標体系にとってとくに重要な意思決定に関しては決定権限がない。そのために、モンタン共同決定法とその補足法が適用される企業では、労働者代表は、所管の取締役への照会や援助の依頼によって、<sup>43</sup>労務担当取締役だけでなく技術担当や営業担当の取締役とも協力関係を生み出してきた。近年の研究でも、監査役会における労働者代表との事前協議が重要な役割を果たしていること、<sup>44</sup>監査役会での満場一致の決定が通例となっていることが確認されている。

また監査役会レベルの共同決定の企業政策への影響については、上述の共同決定委員会の調査結果では、被用者代表の監査役の関心は主として職場の安定という労働面に向けられており、とくに職場の持続的な維持・保障という観点から企業政策上の発議に対して社会的修正を加えるという範囲に限定されていた。<sup>45</sup>企業活動の縮小（操業休止、適応策など）という目標をもった不況時の企業政策上の発議は、労働者が十分であるとみなす程度の社会的考慮が行われない限り労働者代表の監査役の反対に直面することになり、<sup>46</sup>予期しがたいほどに企業政策上の主導権が弱められたとされている。

このように労働代表の監査役にとって企業政策の重要問題についての影響力が小さいという点に関しては、監査役会の意思決定が取締役の入念な根回しのもとに取締役主導で行われている場合が多いという事情も大きく関係している。監査役会レベルでの共同決定の影響を取締役会に対する協議・助言活動についてみても、主として業務政策の基本的問題に従事する出資者側の監査役とは異なり、労働側代表の監査役は主として人事的・社会的領域に従事しており、<sup>47</sup>協議相手は主に労務担当取締役であったとされている。<sup>48</sup>

40 O. Blume, Zehn Jahre Mitbestimmung—Versuch einer Bastandsaufnahme, E. Potthoff, O. Blume, H. Duvernell (Hrsg.), *Zwischenbilanz der Mitbestimmung*, Tübingen, 1962, S. 76.

41 D. Brinkmann-Herz, *a.a.O.*, S. 83–4.

42 F. Voigt, *a.a.O.*, S. 331–2.

43 *Ebenda*, S. 339.

44 R. Köstler, U. Zachert, M. Müller, *a.a.O.*, S. 74, S. 80.

45 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 73, S. 75–6, S. 78, F. Voigt, *a.a.O.*, S. 373–4.

46 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 76.

47 佐久間信夫「ドイツの企業統治」, 中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治——国際比較——』文眞堂, 2003年, 71 ページ。

48 Vgl. D. Brinkmann-Herz, *a.a.O.*, S. 125, S. 128–9.

このような共同決定の担い手の間での連繋は重要な役割を果たすものであるが、この点について、H.O. フェーターは、監査役会の対等の構成での共同決定は、企業側の経営陣と労働者・経営協議会・労働組合との間の信頼関係を改善してきたとしている。<sup>49</sup>また近年の研究でも、モンタン産業の監査役会における対等の共同決定は、労務担当取締役、経営協議会、労働組合代表といった共同決定の他の担い手と結びつくことによって、経営側が労働者の利害をより強く考慮せざるをえないようにしていることが指摘されている。そのことは、例えば職場の確保のような社会的領域における影響をもつだけでなく、同時に経営協議会および労働組合の職場委員の活動のための条件を改善するものでもあるとされている。<sup>50</sup>

## ②労務担当取締役による共同決定とその現実

つぎに労務担当取締役についてみると、モンタン共同決定法が適用される鉄鋼業の企業10社を対象としたW. M. ブルメンタルの1954年の研究では、技術担当、営業担当および労務担当の取締役の間には業務の分業関係がみられたとされている。労務担当取締役は賃金、労働条件などの所管の問題以外については取締役会の他のメンバーに一任する傾向があった。<sup>51</sup>1960年のD. グラニックの調査でもほぼ同様の結果であったとされている。<sup>52</sup>1962年のF. フォイクトの研究でも、モンタン産業では、共同決定は、それまで任意であった社会給付を契約によって保障された賃金部分に変えようとする労務担当取締役の努力などをとおして賃金政策に大きな影響をおよぼし、その産業部門の賃金水準の引き上げに作用したとされている。<sup>53</sup>また職員の給与政策への影響についても、同年発表のO. ブルーメの研究では、協約下にある職員に対する給与政策に関しては回答のあった全企業の4分の3超において、管理職員の給与政策に関しては、約3分の2の企業において、労務担当取締役が単独で所管していた。しかし、半数をはるかにこえる企業において給与政策の決定は全取締役によって共同で行われており、労務担当取締役が単独で決定するというケースは3分の1にすぎなかった。取締役会が給与政策を決定し商事担当取締役が所管しているところでは、労務担当取締役の考えが取締役会によって受け入れられない場合には、給与政策への彼の影響は無に等しかったとされて

49 H. O. Vetter, *Gewerkschaften und Mitbestimmung*, H. Becker, O. Brener, R. Judith, E. Loderer, F. Ludwig, W. Spieker, H. O. Vetter (Hrsg.), *Montanmitbestimmung. Geschichte · Idee · Wirtschaftlichkeit*, Köln, 1979, S. 12.

50 R. Köstler, U. Zachert, M. Müller, *a.a.O.*, S. 77.

51 W. M. Blumenthal, *Codetermination in the German Steel Industry: A Report of Experience*, Princeton, 1956, pp. 68-9, p. 108, p. 111.

52 D. Granick, *The European Executive*, London, 1962, p. 220 [中山一馬訳『ヨーロッパの経営者』ペリカン社, 1967年, 246-7ページ].

53 F. Voigt, *a.a.O.*, S. 244-5.

<sup>54</sup> いる。また労務担当取締役は、賃金政策以外では、雇用政策についても大きな役割を果たしたとされている。<sup>55</sup> だが労務担当取締役は他の取締役と同様に企業の発展に対して全体責任を負う立場にあることから、企業と労働組合のいずれにも忠誠義務を負わざるをえない立場にある。現存の経済秩序・社会秩序の枠のなかで企業の社会的な最善の展開をめざそうとする労務担当取締役自身の諸機能と労働組合への忠誠との両立は、困難であったとされている。<sup>56</sup> しかしまた、上述したように、労務担当取締役は、経営協議会による事業所レベルの共同決定と結びつくことによって大きな効果を発揮するものでもある。N. クルークと R. レッペルによる 2002 年発表の鉄鋼業の労務担当取締役への調査結果では、経営協議会の積極的な協力は労務担当取締役によって上から保護が与えられており、それは共同決定の度合いを高め、共同での意思決定を共同管理にまで促進している<sup>57</sup>とされている。

また労務担当取締役の選任についてみると、モンタン共同決定法では労働側の意向に反する選任が行えないという点が特徴的である。一般的に監査役会において労働者代表、とくに労働組合の代表が、関連する経営協議会の代表者によってすでに支持された候補者を提案しており<sup>58</sup>、労務担当取締役の人事への労働側の強い影響力が発揮されていた。IG メタルの執行部がそのような従業員組織の全員の同意を得、さらに監査役会にも打診した上で労務担当取締役の候補者を決定したという事例もみられた。<sup>59</sup> これに対して、労働者代表の監査役は労務担当以外の一般の取締役の選任に関与することはまれである。監査役会幹部会で提案される取締役候補者の決定においても、出資者側代表と労働側代表との間である種の分業的關係にあり、労働側の監査役が労務担当以外の取締役の選出に大きな影響をおよぼしうる可能性は現実的には小さかったとされている。<sup>60</sup> 共同決定委員会の報告でも、公開会社では、労務担当取締役以外の取締役の任命においては、取締役会自体が新しい取締役候補を推薦し監査役会がその人物を任命するという手続きが一般的であったとされている。<sup>61</sup>

以上のように、モンタン共同決定法による経営参加は、他の共同決定諸法と比べても労働側による最も強力な関与の可能性を与えるものであったが、翌年に成立した 1952

54 O. Blume, *a.a.O.*, S. 108–9.

55 二神恭一『西ドイツ企業論——労使共同決定制の実態——』東洋経済新報社、1971年、60ページ。

56 T. Pirker, S. Braun, B. Lutz, F. Hammelrath, *a.a.O.*, S. 419–21, D. Süß, *Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayerischen Montanindustrie 1945 bis 1976*, München, 2003, S. 84–6.

57 N. Klug, R. Reppel, Vorwort in: U. Götzen, *Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Eine Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie. Eine Fallstudie: EKO Dtahl GmbH*, Düsseldorf, Güterloh, 2002, S. 4 (<http://www:bertelsmann-Stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-OA000F14-A6259003/bst/hs.xml/prj65046510.htm>) (2007年9月5日参照)。

58 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 88, K. A. Thelen, *op. cit.*, p. 15.

59 津田真澄・岸田尚友『欧州の労働者参加——その実験と展望——』日本生産性本部、1977年、129ページ。

60 Vgl. D. Brinkmann-Herz, *a.a.O.*, S. 112, Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 85–6.

61 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 84–5.

年経営組織法では、この点において大きな後退・限界がみられた。この法律による一般産業への共同決定の拡大は、経営参加の条件に大きな変化をもたらすことになった。そこで、つぎに、この経営組織法のもとの企業レベルの共同決定とその実態についてみることにしよう。

## (2) 1952年経営組織法による共同決定とその現実

1952年経営組織法では、監査役会の構成メンバーの3分の1の労働側代表の参加が認められているにすぎない。それは実質的にはなんら影響力の行使の条件をもつものではなく、また労働側代表の労務担当取締役が存在しないことにより取締役会レベルでの社会的な関係事項が主張されない結果となるケースもみられた。そのことによって、経営協議会も企業経営における権限のあるパートナーをもつことにはならず、そのことは労働者の保護機能という点での機会の利用を困難にしたとされている。<sup>62</sup>この点、モンタン共同決定法やその後の1976年拡大共同決定法とは大きく異なるところである。そうした事情からも、とくに従業員における友好的関係が重要となる業務執行にとっては、経営協議会との良好な協調がしばしば監査役会の労働者代表との関係よりも重要となった。<sup>63</sup>共同決定による労働側の影響力の行使は、むしろ事業所レベルの共同決定により大きな可能性があったといえる。

企業レベルの共同決定のこうした制約・限界については、例えばF. フォイクトによれば、この法律の適用下の企業では、投資活動に対する共同決定制の影響力は非常にわずかであるか一部ではまったくなく、一般に企業の投資政策におよぼす作用も小さかった。<sup>64</sup>企業の社会政策についても、労働者代表が取締役と接触することは難しく、社会労働の形成のための間接的な影響を与える可能性を制約したとされている。<sup>65</sup>3分の1の比率という少数派ゆえに、企業政策の問題における労働者代表の監査役の行動は控えめであり、取締役会による計画に直接的な影響をおよぼすことは困難であったとされている。<sup>66</sup>またモンタン産業の場合のような労務担当取締役を媒介にした企業の具体的な政策への労働者側の意向の反映の可能性はまったく存在しなかった。さらに労働組合の直接介入が排除されていることも、労働者側をきわめて不利にする要因となった。<sup>67</sup>

ただ労働者側、より限定していえば経営協議会は、監査役ポストがない場合よりもそ

62 Vorstellungen und Überlegungen des DGB zur Mitbestimmung, *Bayer Archiv*, 302-0500, S. 21.

63 R. Staehelin, *Mitbestimmung in Europa. Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidung in Betrieb und Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Grossbritannien, Harmonisierungsbestrebungen im europäischen Rahmen, Perspektiven für die Schweiz. Ein rechts- und praxisvergleichende Studie*, Zürich, 1979, S. 183.

64 F. Voigt, *a.a.O.*, S. 377.

65 *Ebenda*, S. 371.

66 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 75.

67 二神, 前掲『西ドイツ企業論』, 143-4 ページ。

の企業の状態に関してよい情報を得ることができたとされており、<sup>68</sup> 経営協議会による事業所レベルの共同決定において、労働代表監査役の存在は大きな意味をもっている。それゆえ、事業所レベルの共同決定との関連・総体のなかでみていくことが重要である。

### （3）1976年共同決定法による共同決定とその現実

一般法として制定された1952年経営組織法の以上のような限界は、76年の拡大共同決定法によって、その克服がはかられることになるが、同法は、モンタン産業以外の企業に監査役会レベルの労資対等の共同決定の拡大をはかったものであり、それだけに、共同決定制度の発展にとって大きな意義をもつものであった。

1976年法では、管理職員（Leitende Angestellte）も監査役会における正式な代表者と規定されているほか、出資者側の代表に監査役会会長を決定する権利が与えられている。また投票において同数のケースでは会長に決定投票権が与えられており、そのような投票が行われる場合には、監査役会会長のポストを握る出資者側の意向が反映・貫徹されることになる。その意味では、労資対等の共同決定とはいえない面がある。また労働組合が監査役会において直接労務担当取締役を任命する権利はなく、労働者による直接選挙も義務とされておらず、<sup>69</sup> 取締役会の他のメンバーと同じ方法で任命されることが規定されている。共同決定制度は「労資間の制度的な力の均衡」の上に成り立つものであり、利害関係の異なる労資の明確な対抗のもとに、<sup>70</sup> 資本による支配に対する規制の制度的枠組みを法的に規定するものである。そうした意味では、1976年共同決定法は、いくつかの重要な限界・制約をもつとはいえ、監査役会における労資同数を基本とする共同決定が「一般法」として規定された点に大きな意義がある。

この拡大共同決定法発効前の1976年に従業員2,000以上の最大産業企業82社について行ったE. ヴィッテの調査でも、共同決定の拡大は労働者のおよぼす現実の影響と高い相関関係がみられたとされている。<sup>71</sup> しかし、同法の発効後の1981年に実施された他の調査では、労働組合の側からみると、労働者はその影響力を非常に強めることができしており、労働者代表の監査役は控えめな態度を徐々に捨て去り、経営参加による協力の方向により強力に動くようになってきている。取締役会も以前よりも大規模にパートナーとして労働者代表を真剣に受け入れる用意ができるようになったとされている。<sup>72</sup>

68 R. Staehelin, *a.a.O.*, S. 140.

69 W. Streeck, *op. cit.*, p. 148, E. Witte, Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahre 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 34. Jg, Heft 5, 1982. 5, S. 416.

70 佐々木常和『ドイツ共同決定の生成(改訂版)』森山書店, 1995年, 3-4ページ参照。

71 Vgl. E. Witte, Der Einfluß der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik, *Die Betriebswirtschaft*, 40. Jg, Heft 4, 1980, S. 545, S. 552-3.

72 E. Witte, Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahre 1976 und 1981, S. 420.

また監査役会内部や、取締役と労働代表監査役との間の事前協議については、1976年共同決定法後の10年間について調べたU. バンベルクらの研究でも、多くの数の企業において、取締役と労働者代表の監査役との協議が監査役会の会議の準備のために行われていた。そのような討議は、調査対象とされた320のケースのうち23.7%ではつねに、また60.6%では時々行われていたとされている。また労働組合代表が取締役会との事前協議に参加していたケースの割合は68.9%であった。労働組合代表は、経営協議会や企業全体の中央経営協議会としての彼らの活動に基づいて、監査役会のテーマに関する取り決めのために取締役会との多くの公式・非公式の接触をはかっていた。<sup>73</sup> また労務担当取締役と経営協議会ないしその最高幹部との間のより集中的な非公式な接触は、すべての産業企業において一般的というわけではなかったが、少なからぬ企業において労務担当取締役は労働者代表の監査役との事前協議に参加しており、そのような接触がみられたとされている。<sup>74</sup>

さらに労務担当取締役についてみると、この取締役は他の取締役とは通常対立的関係にはなく、取締役会によって策定された企業目標を受け入れ、自らの所管の範囲のなかでそれにすすんで取り組むという条件のもとで初めて、同僚の取締役から自らの人事管理能力のより特別な承認を得ることができたとされている。産業企業では、労務担当取締役の影響は、その企業の部門ないし規模に関係なく、人事計画・人事管理、要員配置、賃金決定（労働者の評価）、職業再教育の諸方策に重点がおかれていた。<sup>75</sup> ただ1976年法のもとでは、労務担当取締役は労働組合の指名された候補者ではなく、その地位に関しては個々の企業の間での相違は最も大きかったとされている。<sup>76</sup>

1976年法では労働側に少なくとも1人の監査役会副会長のポストが保証されていることにも特徴がみられる。大規模な監査役会の会長と副会長は監査役会の一種の幹部会を形成し、彼らは会議の協議事項の準備や取締役会とのそれについての議論を行った。労働者代表にとってのこの新しい法律のひとつの重要な長所は、彼らがもはやそうした議論から排除されず、この点でモンタン共同決定法と同じ条件を生み出したことにある。労働者代表の監査役は、人事管理・要員計画の問題を監査役会の協議事項にのせること、企業的意思決定構造全体のなかでの監査役会の役割の強化の2つの目的を一貫して追求した。企業間でかなりの相違はあるものの、監査役会の協議事項を変えようとする努力はより成功し、この点でモンタン産業との相違はあまりなかったとされている。<sup>77</sup>

73 Vgl. U. Bamberg, M. Bürger, B. Mahnkopf, H. Martens, J. Tiemann, *Aber ob die Karten voll ausgereizt. . . : 10 Jahre Mißbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz*, Köln, 1987, S. 134, S. 153-4.

74 *Ebenda*, S. 211.

75 *Ebenda*, S. 205-6.

76 W. Streeck, *op. cit.*, pp. 157-8.

77 *Ibid.*, pp. 156-7.

また取締役の選任では、1988年に発表されたE. ゲルムらの研究でも、76年法適用下の281社のうち、任用契約を結ぶ権限が監査役会にある企業は192社（69%）、監査役会委員会にある企業は88社（31%）であった。この委員会の構成員の大部分ないし全員が出資者代表であり、これらの企業では取締役人事に対する共同決定の影響力は相対的に弱かったとされている。<sup>78</sup>

さらに取締役会の一定の業務に関する監査役会の同意権に関してみれば、H. シュタインマンとE. ゲルムの1979年の調査では、その対象となったモンタン共同決定法適用下の企業の90%、76年法適用下の企業の63%が同意権を留保していた。留保義務のあるほとんどすべての業務において、モンタン共同決定法の適用下の企業の監査役会の方が取締役の戦略的決定により強い影響をもつとされている。<sup>79</sup> また1988年発表のE. ゲルムらの研究では、同意権留保の項目が多く存在すればするほど、そうした業務の数も質も高まり、それとともに監査役会の影響の可能性も大きくなるとされている。<sup>80</sup> ただその場合でも、被用者代表の監査役がどの程度の影響をおよぼしうるかは別の問題である。共同決定の適用される監査役会のおよぼす企業政策への影響の潜在的可能性は、まず第一に同意権の留保された業務の有無にかかっているが、資本側はそのような業務に関する共同決定から労働者側の影響を排除するか、あるいは監査役会でのそのような業務に関する衝突を最小限に抑えようとする傾向にあったとされている。<sup>81</sup>

1976年法での共同決定のいまひとつの特徴点は、管理職代表が労働側の代表に加わると規定されていることにあるが、この点に関しては、管理職員の利害は一般的に雇用者側のものであり一般の従業員の利害とは対極にあること、監督されるべき管理職代表が監査役会という監督機関に加わることは監査役会の論理に矛盾するといった点の問題を抱えている。<sup>82</sup> 1987年のU. バンベルクらの研究では、調査されたすべての事例において、管理職代表はその企業において長い職歴をもち、企業との特別な結びつきがみられたとされている。<sup>83</sup>

また監査役会における投票についてみても、正式の投票はまれにしかみられなかったとされているが、<sup>84</sup> 従業員側と株主側の代表者の間で交渉が行き詰まった場合には、株主

78 E. Gerum, H. Steinmann, W. Fees, *Der mitbestimmte Aufsichtsrat. Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart, 1988, S. 66–7.

79 H. Steinmann, E. Gerum, *Unternehmensordnung*, F. X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Grundfragen, 4. Aufl., Stuttgart, 1988, S. 233–4.

80 E. Gerum, H. Steinmann, W. Fees, *a.a.O.*, S. 92.

81 *Ebenda*, S. 71, S. 73.

82 E. Gerum, *Unternehmensordnung*, F. X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Grundfragen, 9. Aufl., Stuttgart, 2004, S. 274.

83 U. Bamberg, M. Bürger, B. Mahnkopf, H. Martens, J. Tiemann, *a.a.O.*, S. 178.

84 E. Witte, *Klassenkampf und Gruppenkampf im Unternehmen. Abschied von der Konfliktideologie*, *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, 27. Jg. 1982, S. 171.



側は最終決定のための投票をコントロールできるという面がみられる。<sup>85</sup>ただそのための監査役会会長の2票目の投票権については、1998年発表のベルテルスマン財団とハンスベックラー財団による研究では、共同決定される監査役会の決定の多くは満場一致で行われており、<sup>86</sup>監査役会会長が第2票目を使うことはまれであるとされている。

1976年法の現実についてはまた、監査役会における労働組合代表がたんに存在することによってではなく、経営の利害の代表にとって重要な行動を展開することのできる内容面での代替案を示すことに成功する場合にのみ企業志向の克服が達成されうるといふ問題・限界もみられる。<sup>87</sup>またその企業の取締役であった人物が資本側代表の監査役となる場合や、とくに取締役会会長が監査役会会長となる場合には、彼らは取締役との緊密な連携・協力のもとで経営に従事することが可能となる。その場合には、被用者代表の監査役が経営において大きな影響・役割を行使することはより難しくなり、その実質的な機会もそれだけ小さくなるであろう。

以上の3つの法律による共同決定制度の現実をふまえていえば、モンタン共同決定法において顕著にみられたように、監査役会における労働者代表、労務担当取締役、さらに経営協議会といった共同決定の担い手の協力・連携によってこそ、経営側に対する強い経営参加、規制の効果的な発揮の条件が与えられるといえる。ただその場合でも、経営側の協調的な運営による労働側の同意の確保と統合の実現が重視された展開となっている場合が多くみられる傾向にあり、こうした協調的な参加・統治のあり方にドイツ的な労使関係の重要な特徴があらわれているといえる。

## 2 事業所レベルの共同決定とその現実

### (1) 1952年経営組織法と事業所レベルの共同決定の現実

以上の考察において企業レベルの共同決定の現実についてみてきたが、つぎに、それとの関連をふまえて、経営協議会による事業所レベルの共同決定についてみていくことにする。監査役会という企業の意思決定過程の内部において行われる企業レベルの共同決定に対して、経営協議会は会社法上の意思決定のシステムではなく、企業の決定に外部から影響をおよぼすものにすぎない。しかし、経営組織法と経営協議会は、労働関係において雇用者の命令・監督権に対して制限を加え、従業員の利益を守ろうとするものであり、<sup>88</sup>それは経営側に対する労働側の規制という面で重要な意味をもつ。

まず1952年経営組織法についてみることにしよう。経営協議会の参加権は社会的事

85 R. R. Locke, *The Collapse of the American Management Mystique*, Oxford University Press, 1996, pp. 80-1.

86 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen——Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*, Gütersloh, 1998, S. 103.

87 U. Bamberg, M. Bürger, B. Mahnkopf, H. Martens, J. Tiemann, *a.a.O.*, S. 160-1.

88 E. Gerum, *Unternehmensordnung*, S. 278.

項、人事的事項、経済的の3分野に分かれ、権利の内容では1) 情報権、2) 聴取権と協議権、3) 拒否権、4) 強制しうる共同決定権の4つに分かれる。社会的問題における参加権が最も強く、人事的事項では、人事質問表の作成、雇用、人事異動、格付変更、解雇については真の共同決定権がみられるが、職場、作業経過、作業環境の形成の場合には報告権や協議権にとどまっている。経済的事項では、その対象が操業の制限、休止あるいは移転のような従業員にとって決定的な不利な影響をもたらしうる経営の変更にまでおよんでいるが、情報権のみが認められているにすぎない<sup>89</sup>。このように事業所レベルでの諸問題に関する協議権と事業所の政策の実施前の調整権が規定されている。とくに個々の労働者の地位に直接関連する一定の分野では、生産過程の組織と管理のために必要な命令権が内容的に規制されるほか、個々の労働者に対する使用者の裁量を義務づきのあるいは制限された裁量とすることもできる。こうした点に、とくに人事的事項および社会的事項における共同決定制の特殊な意義がみられる<sup>91</sup>。

しかしまた、この法律には、経営協議会の労働組合からの独立性の強調、企業の繁栄を危うくしうる行為の禁止など、経営協議会に対するいくつかの制約的な規定が存在している。企業に対する経営協議会の責任の強調、事業所レベルでの労働者の選挙の促進によって、経営協議会が事業所の協調的な労資関係を促進することが意図されている<sup>92</sup>。

このように、経営組織法による事業所レベルの共同決定では、職場における経営参加のかたちで労働側の規制の可能性が与えられているが、その現実に関しては、1962年に公表されたO. ブルーメの調査研究でも、社会的事項と人事的事項とではその効果に相違がみられたとされている。社会的事項に関しては、日常の労働時間や休憩時間の規制ではほぼ100%の割合で満足とするインタビュー調査の結果が出ているのに対して、人事的事項では、回答者の半数以上が雇用に関する共同決定権が不十分であると答えていたとされている<sup>93</sup>。例えばマンネスマン社の5工場を調べたT. W. アドルノとW. デイルクスの1954年の調査でも、賃金問題の有効な規制において経営協議会が大きな役割を果たしたとされている<sup>94</sup>。もとよりテイラー主義者が作業工程を統治する大量生産型産業では、労働者が職務設計や作業工程に関与する余地、労働者のイニシアティブやその

89 Überlegungen zur Mitbestimmung aus der Sicht der Unternehmensleitung, *Bayer Archiv*, 302-0500, S. 1, Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als Anliegen und Methode betrieblicher Sozialpolitik, S. 14-5, *Siemens Archiv Akten*, 49/Lb 457, A. Storch, Das Bundesministerium für Arbeit, Das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.), *Deutschland im Wiederaufbau. Tätigkeitsbericht der Bundesregierung für das Jahr 1952*, Bonn, S. 140-1, W. ミュラー・イエンチュ (佐々木常和訳), 前掲論文, 岸田尚友『経営参加の社会構造——西ドイツの労使関係——』広文社, 1978年, 173ページ。

90 K. A. Thelen, *op. cit.*, p. 15.

91 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 111.

92 K. A. Thelen, *op. cit.*, pp. 16-7, W. Streeck, *op. cit.*, p. 138.

93 O. Blume, *Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung*, Tübingen, 1964, S. 102, S. 120.

94 Vgl. T. W. Adrno, W. Dirks, *Betriebsklima. Ein industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet*, Frankfurt am Main, 1955, S. 52.

システムへの労働者の参加の余地もあまりなくなっている<sup>95</sup>。それだけに、事業所レベルでの共同決定、経営参加の可能性は大きな意義をもった。しかし、経営組織法の適用企業では、監査役の労資の構成比率の問題から取締役は資本側の意向に沿った人物が選出され、経営協議会はそうして選ばれた労務担当取締役と社会的事項、人事の事項に関して協議ないし共同決定を行うことになる。それゆえ、それは企業内の縦の関係のなかでの共同決定という性格とならざるをえないという面が強硬という制約もみられる<sup>96</sup>。

そこで、経営側と経営協議会との関係についてみると、経営組織法の通過後、それまでの対立的関係は消滅し始め、経営者側は、ドイツの文化的な誇りや自らの改良的なイメージを新しい社会的パートナーシップの方向へと利用した。一方、労働総同盟も、職場の民主主義のためのより対決的な要求を放棄することによって、またそのかわりにより高い賃金とよりよい労働条件の追求に集中することによって、その戦略を転換していった<sup>97</sup>。経営協議会は、その独自のイニシアティブを発揮するというよりはむしろ、経営者と労働者との間の一種の緩衝地帯としての協調機関としての機能を果たしたとされている<sup>98</sup>。1955年のIGメタルの調査によれば、賃金支払において分析的職務評価の方法を利用して金属産業の100の経営のうち約40%において、その導入が同労働組合の明確な了解なしに経営協議会の承認のみによって行われていたとされている<sup>99</sup>。こうした事例のように、事業所レベルの共同決定制度が協調的労資関係の条件を与え、企業側の合理化方策の推進に寄与する結果となったケースもみられる。そのような協調的關係については、労働者が安定した雇用に大きな関心をもっていることが関係している。経済成長期には労働者の流動性の欠如、特定の企業への愛着と企業生活への深いかわりという傾向がみられ、企業への経営協議会代表の協力は、そのような労働者自身の態度の反映であったとされている<sup>100</sup>。

また経営協議会と労働組合との関係をみると、本来、両者は独立的な関係にあるが、経営協議会の制限された行動の枠組み、従業員代表機関でありながら労働組合とは独立的な関係にある経営協議会の地位は、その制限された交渉力と承認の可能性を説明するものである<sup>101</sup>。しかし、圧倒的多数のケースにおいて、経営協議会員、とりわけ経営協

95 R. R. Locke, *op. cit.*, p. 83.

96 佐々木常和「ドイツ企業の共同決定政策」、大田進一編著『企業と政策——理論と実践のパラダイム転換——』ミネルヴァ書房、2003年、262ページ。

97 S. J. Wiesen, *West German Industry and the Challenge of Nazi Past, 1945-1955*, The University of North Carolina Press, 2001, p. 200.

98 O. Kirchheimer, *West German Trade Unions: Their Domestic and Foreign Policies*, H. Speier, W. P. Davison (eds.), *West German Leaderships and Foreign Policy*, Evanston, 1957, p. 164.

99 Vgl. Industriegewerkschaft Metall, *Geschäftsbericht 1954/1955 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt am Main, 1956, S. 97, S. 101 u. S. 104.

100 A. Sturmthal, *Workers Councils. A Study of Workplace Organization on Both Sides of The Iron Curtain*, Harvard University Press, 1964, p. 75 [岡谷三喜男・初岡昌一郎訳『工場委員会 職場組織の国際比較』日本評論社、1967年、96ページ]。

101 W. ミュラー・イエンチュ (佐々木常和訳)、前掲論文、227ページ。

議会会長は同時に組合幹部でもあり、その結果、法的規定のみならず人的なつながりによっても、<sup>102</sup>両機関の協力が確保されている。1962年のO. ブルーメの研究では、モンタン分野における経営協議会会長の98%が労働総同盟に組織された組合のメンバーであり、さらに1%が他の労働組合のメンバーであった。<sup>103</sup>モンタン産業では経営協議会会長はほぼすべてのところで監査役会の労働者代表でもあったので、この分野における「信頼に満ちた協力」の基盤は、他の産業のそれとはまったく比べようのないものであったとされている。<sup>104</sup>また経営協議会のメンバーを兼任する企業内部の労働者代表の監査役会への参加は、実際には経営協議会の情報・コミュニケーション網が事業所を超えて最高の企業機関にまで拡大することを意味する。<sup>105</sup>1950年代および60年代には労働組合は経営協議会の大多数を握ることに成功しており、経営協議会における労働組合の支配、両者の関係のその後の発展は、労使関係の二元的システムの本来の「論理」を変えることになった。<sup>106</sup>

さらに取締役会と経営協議会の間での正式の合同会議の開催や取締役会の拡大会議への経営協議会会長の招聘、経営協議会の会議への商事担当ないし技術担当の取締役の参加など、取締役会と経営協議会との協働が制度化されている。こうして、企業政策の重要問題の解明や規制は、監査役会においてではなく、取締役会と事業所の労働者代表、とくに経営協議会との間で行われているという面がみられる。両機関の協働は非常に重要な意義をもっており、そのような協働がある限り企業家のイニシティブは実質的な効果をあげたとされている。<sup>107</sup>

1952年経営組織法は、企業レベルの共同決定ではモンタン共同決定法から大きく後退する内容のものであったが、事業所レベルの共同決定が導入されたこと、それが企業レベルのそれと結びつくことによる経営参加機能の強化の可能性が与えられたことは大きな意味をもつものであったといえる。この法律はその後1972年に改正され、それによって事業所レベルの共同決定のための条件が改善されることになった。それゆえ、つぎに1972年経営組織法についてみることにしよう。

## （2）1972年経営組織法と事業所レベルの共同決定の現実

1972年法は、事業所レベルでの共同決定の機関である経営協議会の権利の拡大、経

102 O. Blume, *Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung*, S. 140.

103 *Ebenda*, S. 62, S. 161.

104 *Ebenda*, S. 162.

105 W. Tegtmeier, *Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer*——*Eine sozial-ökonomische Analyse potentieller und faktischer Wirkungen der Mitbestimmung im Unternehmen und im Unternehmensexternen Bereich*——, Göttingen, 1973, S. 126.

106 K. A. Thelen, *op. cit.*, p. 17.

107 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 90, S. 178, O. Blume, *Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung*, S. 162.

営協議会と労働組合との結びつきの明確な承認・強化の2点に特徴をもつ。これらの特徴は、労使関係の二元的システムの構造、その後の運営への影響にとってとくに重要であった。この法律は、経営協議会が鉄鋼業で典型的であったような政治力をもたなかった他の産業にまで事業所レベルでの労働者参加の社会プランの要求を拡大するものであった。この法律は、労働組合と経営協議会との間のより強力で明確な結びつきを成文化することによって、1952年法の限界を緩和し、経営協議会員が労働組合の機能を遂行する上でのあらゆる法的な障害を取り除かれた<sup>108</sup>。

経営協議会の権利の拡大については、個々の決定の一般的な計画の段階でも経営協議会に参加の権利が与えられた。人事計画や選抜のためのガイドラインの設定、人事上の質問票等の個々の措置についての協力や共同決定の権利が与えられているほか、労働時間の一時的な短縮についても共同決定権が新たに導入された<sup>109</sup>。また管理運営的決定への経営協議会の共働・影響によって事業所レベルでの労働者の利害を意思決定に反映させることが意図されている。しかしまた、その一方で生産能率の向上への従業員の統合をはかることも意図されている<sup>110</sup>。

そこで、投資問題と人事問題における労働側の影響力についてみると、1984年のW. キルシュらの研究では、経営協議会は、短期の投資計画の変更を説明するためのひとつの重要な変数であるとされている。監査役会における対等の共同決定の場合には、投資計画・決定への経営協議会の影響は他の共同決定の規制よりも明らかに大きかった<sup>111</sup>。しかし、投資計画では、監査役会における所有者側代表の優勢や人事問題と比べた場合の労働者代表のもつ専門知識の乏しさ、情報への関心の低さなどから、労働者代表は人事計画と比べるとかなりまれにしか異議の申し立てを行わない傾向にあった。また人事計画では、経営協議会が最もはやくに情報を得ており、労働者代表は投資問題においてよりも大きな影響をおよぼしており、労働側の強い異議は計画の大きな変更をもたらす傾向にあった。投資計画についてはそのような関係はみられなかった。投資問題と人事問題のいずれにおいても、経営協議会の影響が大きいほど実際に行われた計画変更も大きかったとされている<sup>112</sup>。経営協議会はまた、従業員に著しい不利益をもたらさうような経営変更については、同意を必要とするかたちでのより強い共同決定権をもっている。この点は、企業レベルの共同決定とは異なるかたちで企業政策に影響をおよぼす可能性

108 K. A. Thelen, *op. cit.*, pp. 100–2, W. Streeck, *op. cit.*, pp. 146–7.

109 ギュンター・チリーシュ「減速成長下の労使関係」、有沢広巳・大河内一男編著『成長経済の転換 日本の場合・ドイツの場合』日本経済新聞社、1977年、207ページ。

110 渡辺 朗「経営参加の日独比較」、大橋昭一・深山 明・海道ノブチカ編著『日本とドイツの経営』中央経済社、1999年、139ページ。

111 W. Kirsch, W. Scholl, G. Paul, *a.a.O.*, S. 344–5.

112 *Ebenda*, S. 420, S. 429, S. 434–5, S. 439, S. 444.

を与えるものである。<sup>113</sup> こうした経営協議会の拡大された権利の重要性は1970年代に現れている。1970年代に労働側と政府との間の、また労働組合と雇用者との間の全国的なレベルでの関係が悪化するのにつれて、交渉による調整は、ますます事業所レベルの権利に依拠するようになっていく。労働側が1970年代半ば以降に失業問題や技術変化の一層差し迫った挑戦に直面するにつれて、経営協議会の権利は、中央の労働組合の戦略にとって<sup>114</sup>はるかに重要となってきた。

そこで、事業所レベルの共同決定の現実を1970年代以降に進展をみた新技術や合理化の問題との関連でみると、つぎの点を指摘することができる。新しい技術の利用や影響をめぐる議論は、合理化の異なる条件に基づいて、その経営に特殊的に行われなければならない、職場の労働条件の規制のさいの経営レベルの利害代表は、労働組合の政策においてますます重要となった。<sup>115</sup> また労働の人間化が職場における共同決定との結びつきをとおして共同決定の全体的な構想に組み込まれるとともに、そうした相互補完的な結びつきが、経営民主化を目標とする労働の人間化の基本的な出発前提をなした。<sup>116</sup> このことにみられるように、職場レベルの共同決定は、具体的な経営民主化の課題の実現のための条件を築くことに寄与した。しかし、技術、組織、技術設備や労働システムの計画化・変更に対する経営組織法での共同決定権、参加権、情報獲得の権利は、明らかな限界を示した。そうした権利は、労働時間や給付の統制といった特定の事柄、あるいは人間的な作業の編成に関する労働科学的な認識に明らかに矛盾するような技術的・組織的諸方策による特別な負担に徹底的に限定された。また影響をおよぼすことのできる他の権利、とくに合理化保護協定も個々のケースにおいてしかそうした限界を超えることがなかったとされている。このように、技術および労働組織に対する不十分な共同決定権は、新しい合理化や技術革新のコンセプトによって、その効力を大きく失うことにもなった。<sup>117</sup>

さらに経営協議会と労働組合との関係をみると、ことに1980年代以降には、労働組合に組織されていない経営協議会メンバーの割合は経営協議会選挙のたびごとに上昇する傾向にあった。また1980年代末以降、従業員および経営協議会との労働組合の伝統的な結びつきは明らかに弱くなる傾向にあった。しかし、労働総同盟が果たした役割は大きく、1990年代半ばになっても、選出された経営協議会員の75%以上が同労組の組

113 Vgl. E. Gaugler, *Unternehmungspolitik und Mitbestimmung der Arbeitnehmer*, E. Gaugler, H. G. Meissner, N. Thom (Hrsg.), *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, 1986, S. 62-3.

114 K. A. Thelen, *op. cit.*, p. 104.

115 M. Helfert, *Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production*, *WSI Mitteilungen*, 45. Jg, Nr. 8, 1992. 8, S. 520.

116 吉田 修『西ドイツ労働の人間化』森山書店、1985年、128-9ページ、二神、前掲『西ドイツの労使関係と共同決定』、117-9ページ参照。

117 M. Helfert, *a.a.O.*, S. 505.

合員であり、経営協議会会長の労働組合組織率は非常に高く、一般的に90%前後を推移していた。<sup>118</sup>1999/2000年の労働総同盟の経済・社会科学研究所の調査でも、経営協議会の4分の3以上(76%)が同労組に組織されていた。さらに7%がそれ以外の労働組合のメンバーであり、労働組合による支援がみられなかった経営協議会の割合はわずかに4%にすぎない。<sup>119</sup>このような高い組織率は経営協議会の影響力にも反映している。上述のキルシュらの研究でも、計画化および意思決定過程への経営協議会の影響力が予期せぬほど強かったケースをみた場合、そのことは、監査役会での強力な共同決定とともに労働組合の高い組織率と結びついていることによるものでもあった。<sup>120</sup>

産業別労働組合は、以前よりも経営協議会制度を事業所や企業における活動の支援のための制度的な枠組みとして、また主要な源泉として使用してきた。経営協議会をとおして活動するという事業所レベルの労働組合の傾向は、1972年法での経営協議会の権利の強化によって大きくすすんだ。また間接選挙のために事業所の経営協議会よりも労働組合によってはるかに支配されていた中央経営協議会の重要性は、企業レベルでの人員政策・要員計画の集権化の進展の結果、増大した。監査役会における企業内部の労働代表のほとんどすべてが経営協議会員であり、中央経営協議会の会長が監査役会ポストを握ることに失敗するのは例外的であった。そのような兼任によって情報へのアクセスは大きく改善されてきた。<sup>121</sup>G. ガウグラーの1986年の指摘でも、監査役会と経営協議会の両共同決定機関における人的結合から生じる情報上の優位を労働者代表が実際にも利用するということがみられたとされている。<sup>122</sup>また2005年のW. ミュラー・イエンツウの指摘でも、経営協議会会長はしばしば監査役を兼務しており、彼は経済的な共同決定者として企業の投資や生産方針に関与し、企業の繁栄のための長期的な戦略に責任を負う場合もみられた。<sup>123</sup>

このように、大企業の経営協議会にとって利用可能な制度は、しばしば1972年法での最小限度を超えている。経営協議会は、法律で求められているよりも迅速に、また広範な事柄に関して協議しており、雇用者は、法律では必要がない場合でも、経営協議会の合意を得るよう努めた。経営側のそのような態度は、正式に共同決定のもとにおかれていない事柄に関して経営側が協力しない場合には経営協議会は意思決定の妨害のために行使しうるかなりの権利をもつことによるものでもあった。こうした点において、1972

118 W. Wassermann, Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1994, *WSI Mitteilungen*, 49. Jg, Nr. 9, 1996. 9, S. 572, S. 574.

119 M. D-Schweizer, T. Schulten, Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft, *WSI Mitteilungen*, 54. Jg, Nr. 2, 2001. 2, S. 113, S. 120-1.

120 W. Kirsch, W. Scholl, G. Paul, *a.a.O.*, S. 178.

121 W. Streeck, *op. cit.*, pp. 153-4.

122 E. Gaugler, *a.a.O.*, S. 63.

123 W. M-Jentsch, Welche Zukunft hat die Mitbestimmung?, *WSI Mitteilungen*, 58. Jg, Nr. 7, 2005. 7, S. 354.

年経営組織法は、監査役会の労働者代表ではなく経営協議会をとおして直接行使される追加的な共同決定権でもって、モンタン産業と他の産業との間の差異を明らかに小さくしてきたのであった。<sup>124</sup>

しかし、事業所レベルの共同決定の効果は労働側のもつ知識などの条件に大きくかかっているという面もみられる。1972年経営組織法は、社会的事項や健康にかかわる問題における経営協議会の統治の権利を拡大したが、作業条件の規定の変更は確かな労働科学的知識に基づかなければならないとされている。そうした知識をもたない従業員代表は作業工程の改革において対等の相手ではなかったとされている。それだけに、従業員とその代表者の教育が共同決定の実施の上でも重要な意味をもった。そのさい最も重要なものは、1972年法による従業員代表に対する労働時間の免除の保証というかたちでの教育の機会であった。労働者の全般的な教育レベルを引き上げるための、また労働組合の代表者や経営協議会に彼らの任務の複雑さを教えるための教育の諸努力が、共同決定を可能にしたのであった。こうして、1970年末までにアメリカ的経営に対するドイツ的オルタナティブが現れたのであり、それは、リーダーシップについてのドイツの慣習的な考え方と共同決定という2つの主要な源泉から強みを引き出したとされている。<sup>125</sup>

経営側にとっては、経営協議会の敵意を生むことによって法的な権利によってもたらされうる対立物として経営協議会を行動させるよりも、経営の過程にそれを引き入れることのほうが容易であることが明らかになっているとされている。また経営協議会は対立物として行動する傾向にはなく、経営協議会が時間の経過のなかで行動してきた経営環境は、経営側との協力を促進している。IGメタル主導の経営協議会は、経営側と協力しているだけではなく、多くの事例で、新しい作業組織や技術変化の導入において経営側に先行している場合もみられる。ただその場合でも、経営協議会側が経営に関する知識を有することが、そのようなかわりを実効的なものにする前提条件であった。1980年代には、共同決定と伝統的なドイツの経営との結合は、経営の専門化と成果という2つの経営の特質を受け入れることによって、完全に発展したものとして現れたのであった。これは、まさに、企業統治におけるアメリカ的な経営に対するドイツ的なオルタナティブを構成するものとみることができるであろう。<sup>126</sup>

監査役会を中心とするトップ機関での労働者の共同決定は非日常的な共同決定であるのに対して、経営協議会の活動には日常的な具体性があり、経営協議会の活動によって、実際に従業員の経営体内外の生活が少なからず改善されたという面もみられる。しかしまた、その反面で、経営協議会には労使紛争の手段行為が禁止され、従業員の利害の代表・主張と労使協力という矛盾する課題が与えられている。そのような労使協力の

124 W. Streeck, *op. cit.*, pp. 153-4.

125 R. R. Locke, *op. cit.*, p. 80, pp. 88-9, p. 96.

126 *Ibid.*, p. 101, p. 103.



なかで経営協議会は第二人事部的な役割を果たすといった側面もみられたほか、経営協議会と労働組合との間でもコンフリクトがみられたとされている<sup>127</sup>。

このような事業所レベルの共同決定については、それが労働者の労働条件により深くかかわる領域のものであるがゆえに、企業レベルの共同決定以上に労働側の協調的な関与・協働が促進される結果ともなっている。そこでは、具体的な労働条件によりかかわる実際の経営展開の担い手である取締役会との協働や、経営協議会と労働組合とのつながり、経営協議会のメンバーないし会長と監査役との兼任、経営に関する知識を前提とした参加・協働などのかたちで、経営側に対する一定の規制とともに、労資の協調的体制が生み出される基盤が築かれてきたといえる。

### 3 1990年代以降の資本主義のグローバル段階と共同決定制度の現実

以上の考察において、企業レベルと事業所レベルの共同決定の制度と現実について、両者の関連をふまえてみてきたが、そのような経営参加の枠組みに基づく企業に対する労働側による規制は、今日的にみれば、とくに1990年代以降の資本主義のグローバル化の進展のなかで、その条件も変化せざるをえない状況にある。そこで、共同決定制度の現実をより今日的視点からとらえるために、これまでの考察をふまえて、この点についてみておくことにしよう。

1990年代以降の資本主義のグローバル段階には、リストラクチャリングにみられるように企業の構造変革がそれまで以上に強力に取り組みされたきた。そうしたなかで、共同決定は、はるかに強力に国際化した市場での競争激化への適応に寄与する構造変革を妨げることはなく、多くのケースでは積極的に支えてきた、という面がみられる。この点に関しては、事業再編にあたり共同決定が果たす役割は企業の共同決定規制の強さに応じて異なるという状況にある。制度的に保証された方法で労働者の利害が企業の意思決定において考慮される場合には、企業の変革において労働者の利害が保護されるという状況にある。そのような前提条件のもとでは、事業再編は摩擦なしに、またコンフリクトなしにすすむという傾向がみられるとされている<sup>128</sup>。また鉄鋼業では、ほとんどすべての企業において事業所レベルの共同決定が近代化の諸要素の導入を支援・加速してきた。ことに変革過程にとっての事業所レベルの共同決定の成功要因のひとつは、経営協議会と経営側との間の良好かつ協調的な協力、経営協議会による支持にある。そのよう

127 二神, 前掲『西ドイツの労使関係と共同決定』, 108-9 ページ。

128 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 71.

129 Vgl. R. Zugehör, *Die Zukunft der rheinischen Kapitalmarkt. Unternehmen zwischen Kapitalismus und Mitbestimmung*, Wiesbaden, 2003, V, VI. 5 [風間信隆監訳, 風間信隆・松田 健・清水一之訳『ライン型資本主義の将来——資本市場・共同決定・企業統治——』文眞堂, 2008年, V, VI. 5参照]。

130 U. Götzen, *a.a.O.*, S. 10.

な協力がみられたところでは、経営の再組織の過程はとくに大きな成果をあげたとされている。<sup>131</sup> また情報技術の急速な発展にともなうデジタル経済化のもとでの知識労働とその意義の増大は、労使関係や企業組織にとってのみならず共同決定にも影響をおよぼす要因となっているが、伝統的な企業では、共同決定は、労働組織の安定的な諸形態や革新的な諸形態のひとつの重要な支柱をなしている。<sup>132</sup> 共同決定制度はまた、とくに意思決定の分権化や個々の従業員への責任の委譲による生産性の向上を促進するとともに、組織の近代化の戦略の追求というかたちで企業の組織、構造や戦略を変革させることになった協調的な近代化を促進してきた。従業員とその代表にとっては、職場の維持・雇用の確保は、彼らに犠牲を求めるような徹底的な組織変革への支持の最も重要な動機であった。<sup>133</sup>

またグローバル化の進展のもとでの雇用確保のための立地協定との関係で、従業員代表は労働組合の関与のもとで徹底した組織面の再構築に同意してきたという動きがみられる。雇用者と労働者代表の間の討議によって決められた、現存の立地での競争力と雇用の確保のための中期的な諸方策の案のひとつの中心的な要素は、労働時間および労働組織のフレキシビリティに関する労働者の譲歩にある。共同決定の機関はそうした転換のなかに組み入れられる結果となっている。<sup>134</sup> ただ共同決定のそのような雇用政策面の可能性は、共同決定が実際に整備されまた有効であるような経済部門、とりわけドイツでの雇用の割合が国際比較でも高い産業部門に限定されている。賃金政策面から支持された立地確保のための協定は、サービス部門における雇用の拡大にとっては十分ではないとされており、<sup>135</sup> そこにはドイツの産業構造的特質が反映されている。

過去においては共同決定は雇用の安定と内部労働市場の生成に寄与してきたが、労働市場によって与えられる新しい可能性を利用し以前よりも強力に中核要員と周辺要員との間を区別しようとする多くの雇用者の努力は、つぎのような問題を経営協議会につきつける結果となっている。すなわち、増大する雇用のリスク、雇用条件の格差の拡大、減少傾向にある安定した職場が労働者のさまざまなグループの間や就業者と求職者との間でいかに配分されるべきかという問題がそれである。現実には、経営協議会にとっては、すべての者への同一の雇用確保の原則の維持と経営上のフレキシビリティの確保の

131 Hans Böckler Stiftung, Bertelsmann Stiftung, *Mitbestimmung für die Zukunft. Ergebnisse und Fazit aus der Arbeit des "Forum Mitbestimmung und Unternehmen" 1999-2003*, Gütersloh, 2003, S. 30 (<http://www:bertelsmann-Stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-OA 000 F 14-A 625900 3/bst/hs.xml/prj 6504 6510.htm>) (2007年9月5日参照)。

132 P. Itermann, *"Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft". Topographie der Forschungslandschaft 2002*, 2002, S. 3-4, S. 30 (<http://www:bertelsmann-Stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-OA 000 F 14-A 6259003/bst/hs.xml/prj 6504 6510.htm>) (2007年9月5日参照)。

133 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 72-4.

134 *Ebenda*, S. 83.

135 *Ebenda*, S. 85.

問題との間で、ひとつの社会的に調整された中間の道を見出すことが問題となってきたし、またなっている。<sup>136</sup>ドイツにおいて雇用政策のひとつの重要な手段ともなっているワークシェアリングの問題は、まさにこの点に関係している。

また1990年代以降の市場条件と競争構造の変化への企業の対応として、多くの諸部門においてフレキシビリティが企業の生き残りの上でのひとつの決定的な要因となってきた。そうしたなかで、とくに労働時間ないし賃金の領域での経営のフレキシブル化の追求において、経営協議会は、人事的な見地からみると、それを促進するような影響をおよぼしているとされている。<sup>137</sup>W. ニーンフーザーとH. ホスフェルトの2005年の研究では、調査対象とされた全事業所のほぼ99%が少なくともひとつの経営協定を締結していたが、中央で締結された労働協約が経営協定の制度でもって充足・補完されるので、フレキシブル化や分権化をめぐる議論において経営協定は決定的な役割を果たしているとされている。因みに経営側による経営協定の評価をみても、回答の74%において経営協定がフレキシビリティを増大させたという見解であった。<sup>138</sup>また2004/2005年の労働総同盟の経済・社会科学研究所の調査では、国際競争の激化に基づく経営問題の圧力のもとで、経営協議会の側でも、雇用確保、所得保障、協約労働時間の防衛、労働時間のフレキシブル化を賃金政策上の交渉の必要な領域とみる回答はそれぞれ93%、89%、81%、71%と最も高い割合を占めている。<sup>139</sup>このように、1990年代以降の資本主義のグローバル段階における市場条件、競争構造の大きな変化のなかで、共同決定制度の機能、あり方においても新たな問題が生まれてきているといえる。

## V 共同決定制度と企業統治

### 1 共同決定制度に基づく企業統治システム

共同決定制度とその現実についての以上の考察をふまえてつぎに問題となってくるのは、ドイツ的な企業統治の機構のあり方とその意義についてである。

ドイツのシステムでは、すでにみたように、企業レベルの共同決定と事業所を単位とする職場レベルの共同決定とが結びつき相互補完的な関係をもつ重層的構造をなすことによって両者の共同決定は現実的に実行力を発揮するという面が強い。<sup>140</sup>両者の二元的

136 *Ebenda*, S. 68.

137 M. Müller, Die Institution Betriebsrat aus personalwirtschaftlicher Sicht, *WSI Mitteilungen*, 58. Jg, Nr. 10, 2005. 10, S. 557, S. 559.

138 W. Nienhüser, H. Hoßfeld, Betriebsvereinbarungen——Kommt es auf den Betriebsrat an?, *WSI Mitteilungen*, 58. Jg, Nr. 10, 2005. 10, S. 547–8, S. 550–1.

139 R. Bispinck, Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik, *WSI Mitteilungen*, 58. Jg, Nr. 6, 2005. 6, S. 301, S. 306.

140 吉田 修『ドイツ企業体制論』森山書店, 1994年, 24ページ。

なチェック・システムのなかで、「それぞれのチェック・システムが相互に関連しながら、企業体制としての全体的な規制構造を形成している」<sup>141</sup>。しかし、企業統治の観点からすれば、監査役会における労働側代表の半数参加をモンタン産業以外にも拡大した1976年共同決定法により、取締役に対する人事権や取締役会の意思決定に対する同意権の留保でもって、労働側は資本側とともに企業政策の決定に影響をおよぼす可能性をもち、企業政策決定に対してモニタリング機能をもつことになっている。監査役会のすべてのメンバーが対等な権利と責任をもたねばならないとした1978年の憲法裁判所の決定でもって、76年法はドイツの労使関係の構造のひとつの確立された部分となった<sup>143</sup>が、同時にまた企業統治の構造にも大きな意味をもつものとなった。企業レベルの共同決定と企業統治との関連でみると、監査役会が十分に機能してはじめて経営参加と共同決定というドイツ的なコーポレート・ガバナンスが成立するという問題も存在する<sup>144</sup>が、監査役会における労働代表の半数参加による牽制機能の意義は大きいといえる。

トップ・マネジメントのレベルでの共同決定の中心をなす監査役会は本来の経営執行機関ではないが、ドイツでは資本支配の具体的機関が監査役会であることから、労働者・労働組合にとっては、共同決定制による経営参加では監査役会における対等の参加が目標とされてきた<sup>145</sup>。監査役会は制度上は取締役会による業務執行に対する監督機関であり、業務執行の担い手ではない。しかし、その監督は取締役の任免・解任、重要業務に対する同意などを含むきわめて包括的なものであり、監査役会が業務執行を担当するCEOを頂点とする経営者に対する掣肘の重要な手段である。こうした点からも、この監督機関への労働者の参加が重要な意義をもちうることになる<sup>146</sup>。企業のトップ機関への労働代表の参加においては、労働側の経営執行能力や情報面での制約などの点からも、監督機関への参加による経営者の業務執行に対する牽制・掣肘が現実的に意味をなすものといえる。企業者（出資者）中心の企業体制を肯定した上で、「共同決定制度によって資本による専制的な支配にガバナンスをかける点に従業員側代表の監査役の重要な機能がある」<sup>147</sup>。しかし、そのような牽制的機能にかかわる企業統治の問題としてみた場合、そのあり方に影響をおよぼすいくつかの点がみられる。この点について、以下、問題提起的に論点を示しておくことにしよう。

まず第一に、出資者側の利害の統一と労働側のそれとをみた場合のありようの違いが

141 同書、33ページ。

142 海道ノブチカ『ドイツの企業体制——ドイツのコーポレート・ガバナンス——』森山書店、2005年、12ページ。

143 W. Streeck, *op. cit.*, p. 150.

144 鳥野卓爾『ドイツ経済を支えてきたもの：社会的市場経済の原理』知泉書館、2003年、93ページ。

145 大橋昭一「ドイツの経営」、吉田・大橋編著、前掲書、171ページ。

146 二神恭一「経営的共同決定システム」、高橋俊夫編著『コーポレート・ガバナンス——日本とドイツの企業システム——』中央経済社、1995年、141ページ。

147 海道、前掲書、107ページ。

およぼす影響の可能性についてである。所有者側では多くの異なる利害（需要者、供給業者、銀行）が代表されるのに対して労働者は統一的な利害を有し、その結果、持分の所有者は少数派に追いやられるので、その意味では、対等に占められた監査役会では、実際には、労働者ないし労働組合が優位にあったという指摘もみられる。<sup>148</sup>ただその場合でも、「産業と銀行の関係」にみられるようなドイツに特徴的な企業間関係の強さによって銀行と産業企業の間だけでなく、銀行間の協調・連携による出資者側の利害の統一が強められる基盤がみられるということにも注意しておく必要がある。

また企業側にとって特殊ドイツ的な経営の自律性の契機がみられることにも注意しておかねばならない。監査役会における被用者代表の半数参加による資本（出資者）側代表の構成比率の相対的低下は、当該企業出身者が監査役に就いている場合には、外部出身の監査役による影響をそれだけ抑制する可能性をもつことにもなり、企業側の監査役の相対的自律性を高める契機となりうる。同様の点は取締役会における経営の自律性にもあてはまり、モンタン産業の企業における労資対等に配置された監査役会は、しばしば、取締役会の商事担当や技術担当のメンバーが銀行や持分所有者の代表からより自由に、またより独立的になっていると感じるという状況をもたらしてきたとされている。<sup>149</sup>

このように、モンタン共同決定法や1976年の共同決定法での監査役会メンバーの半数の労働側代表の参加は、例えば銀行、株式を所有する企業、さらにいえば株主（出資者）全般といった企業外部の監査役メンバーの構成比率の相対的な低下を意味する。したがって、企業側としては、内部出身の監査役、また経営執行を担当する取締役にとって、外部の影響力、関与の可能性をそれだけ小さくしうる契機をもつことにもなる。確かに労働側の監査役の実在は経営機能における牽制・影響の大きな可能性をもつ。しかしまた、とくに監査役会内部での、また労働者代表の監査役と取締役との間の事前討議などをとおして労働者代表の同意を得ることによって監査役会の構成メンバーの過半数を掌握しうる場合<sup>150</sup>には、外部からの影響を緩和・回避することができる。その結果、監査役会においても、また取締役会においても、経営機能の遂行における「自律性」が高まる結果ともなりうる。こうした点は従来ほとんど重要視されることのなかった問題であるが、ドイツ的な企業統治の特徴、あり方を考える場合に考慮に入れておくべき重要な点であるといえるであろう。

この点を今日的に言えば、監査役会における共同決定は、労働者代表による半数の構成によって外国人投資家、投資ファンドなど主として短期的な資本所有による圧力がもたらす影響を抑制・緩和する可能性を与えるものでもある。今日の金融のグローバリゼ

148 Deutsche Industrieinstitut (Hrsg.), *Mitbestimmung. Forderungen und Tatsachen*, Köln, 1968, S. 49.

149 Vorstellungen und Überlegungen des DGB zur Mitbestimmung, *Bayer Archiv*, 302-0500, S. 21.

150 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 63.

ーションのもとで、また資本市場の影響や企業価値・株主価値重視の経営への圧力の強まりのなかで、現実の実体経済に即した経営行動を展開する上でも、また企業統治の面でも、そのようなドイツ的なあり方は大きな意味をもつといえる。すなわち、投資ファンドなどの勢力が当該企業の株式の議決権行使に基づいて監査役を送り込むことができたとしても、監査役会の半数のメンバーを労働側代表が占めるという状況のもとでは、そうした外部の勢力が出資者側の監査役を掌握して監査役会を主導することも、また自らの利害を経営政策や経営戦略に十分に反映させることも容易ではなくなりうる。また1976年法の適用下の企業では、そのような外部の勢力が出資者側代表の監査役のすべてを掌握しない限り、監査役会での投票が同数になった場合の会長のもつ2票目の投票権を行使しえず、その主張・利害を実現することは困難になる。また近年の自社株買いの動きにみられるように当該企業が自社株を一定保有することにより出資者代表の監査役を1人でも確保すれば、労働側代表の監査役との連携・協調によって外部の勢力を制することも可能となる。こうした連携・協調については、雇用の確保・安定、労働条件の維持・改善という労働側の利害とともに、共同決定制度に基づく労資の協調的な労資関係の形成・強化がその基盤となっているといえる。そのような状況のもとで、株主総会にける議決権の過半を外部の勢力が支配し、買収の実現、経営権の掌握をはかろうとしても、現実には企業経営の実権を掌握したかたちでの運営の実現は困難なものとならざるをえないであろう。

このように、共同決定制度のもとでは、雇用と当該企業の経営の健全性・安定性の確保という労働側の目的・観点から、投資ファンドなどに代表される短期的な利害の追求を強く志向する企業外部の勢力の圧力への対抗・牽制・防衛として、労働側の監査役と企業側の監査役との協調という契機が内包されており、このことは、資本市場の圧力の増大という今日的状況のもとではとくに重要な意味をもつといえる。「ライン型資本主義」とも呼ばれるドイツの資本主義のタイプの本質的な意義のひとつはこの点にみられる。こうした特殊ドイツ的な条件は、金融のグローバル化の進展にともなう資本市場の圧力の一層の増大のもとで大きく揺さ振られる結果にもなっている<sup>151</sup>とされているが、他の諸国と比べ企業側の経営の自律性を維持する条件・可能性はそれだけ大きく、こうした制度のもつ機能をいかに発揮させるかということが重要な問題となつてこよう。

## 2 共同決定制度と産業・銀行間の協調的企業統治システム

企業の外部の勢力に対するこうした牽制的機能という面での共同決定制度に基づく企業統治システムをめぐっては、産業と銀行の緊密な関係に基づくドイツ的な産業システ

151 Vgl. R. Zugehör, a.a.O., Teil III, Teil VI [前掲訳書, III, VI参照].

ムとそれによる統治システムとの関連でみておくことも重要となる。

1970年代半ば以降、76年法によってドイツの代表的企業の監査役会における銀行代表の人数も減少してきたという傾向にあり、企業側には、外部の影響力、関与の可能性を低下させる契機もみられる。しかしまた、出資者側の減少した監査役ポストをめぐって、銀行自身や銀行間の連携による寄託株式も含めた議決権行使の優位性によって銀行側の利害がより貫徹しやすくなるという条件も生まれてくる。さらに外部からの影響を抑えながら銀行と派遣先企業との連携による両者の調整された意向のもとに残りの監査役の選任をはじめとするさまざまな意思決定を行いうる余地が高まることにもなる。それだけに、産業企業側にとっても銀行との協調が重要な意味をもつようになるという契機が生まれてくることになる。監査役会への銀行代表の派遣による効果的な直接的コントロールのための前提条件は、株式会社や労資同数の共同決定がなされる有限会社、モンタン共同決定法の適用される有限会社において充たされることになり、そのような企業では、信用の供与者である銀行の監査役ポストはチェックと承認のひとつの効果的な手段をなすとされている。<sup>153</sup>

こうして、共同決定制度のもとでは、銀行側の有利な議決権行使の条件のもとで、また銀行代表の監査役による情報・利害の結節点としての役割を基礎にした利害調整・共有のシステムによって、外部の株主の影響力を抑えながら銀行と産業企業との企業間関係を基礎にした産業システムが一層強力に機能しうる条件が与えられることにもなる。その意味では、共同決定制度には、金融資本的利害の貫徹の条件・可能性を高める契機が内包されているといえる。またそのようなメカニズムでもって、派遣先企業に対して銀行の利害・意向を貫徹させるより大きな可能性が与えられることにもなる。

このように、ドイツでは、広範な人的結合による協調的ネットワークが確立されている「産業と銀行の関係」に基づく産業システムがあり、労働側が雇用や自社の経営の健全性・安定性の確保という利害から、こうした産業システムのなかに組み込まれた資本側の監査役と協調する場合には、上述のような外部勢力に対する対抗的・防衛的機能の発揮は一層強いものとなるであろう。

## VI 共同決定制度の意義

これまでの考察において、労使関係の二元的システムと特徴づけられる労使関係の戦後の枠組み、共同決定制度の現実・実態についてみた上で、共同決定制度と企業統治を

152 J. R. Cable, *The Bank-Industry Relationship in West Germany: Performance and Policy Aspects*, J. Schwalbach (Hrsg.), *Industry Structure and Performance*, Berlin, 1985, p. 33.

153 M. Wiendieck, *Unternehmensfinanzierung und Kontrolle durch Banken, Deutschland—Japan—USA*, Wiesbaden, 1992, S. 172, S. 176.

めぐるいくつかの論点を明らかにしてきた。それをふまえて、つぎに、共同決定制度のもつ意義についてみていくことにしよう。

## 1 共同決定制度と労資の情報・コミュニケーションの改善

まず共同決定による経営参加の制度は、労資の情報・コミュニケーションの条件の改善によって両者の信頼に基づく協調的關係の形成に寄与してきたといえる。歴史的にみると、1950年代に国内の政治的安定を保障したのは、福祉国家の一層の展開とともに、とりわけ、社会の大きなグループの合意のうえに確立された利害調整の自由な協調システムであったといえる。<sup>154</sup> 情報・コミュニケーションにおいて現れる協力の用意は、共同決定の問題の発展、社会的対立の解決・緩和、経営協議会と経営側との間の信頼に満ちた協力のための本質的な基礎とみなされるべきものである。<sup>155</sup> 共同決定は、経営側に対して企業の状況や行動に関する情報の提供を強制するものであるが、それを超えて、信頼の文化の確立に寄与してきた。<sup>156</sup> そのような情報提供の重要性については、経営側も労働者も強調していたとする調査結果もみられる。<sup>157</sup>

情報とコミュニケーションの質と密度という面では、法的にも、また実際にも、モンタン分野では経営組織法の適用分野においてよりもはるかに強力であったとされているように、<sup>158</sup> 労資対等の共同決定の場合に一層有利になっている。その意味でも、1976年法によって経営参加の条件が改善されたことの意義は大きいといえる。例えば1970年の共同決定委員会の報告書でも、労働者代表の監査役の回答では、モンタン産業ではほとんどつねに十分な情報があつたのに対して、経営組織法適用下の一般産業では不十分な情報しか伝えられていない場合が多かつたとされており、この点にもそのような条件の改善の意義が示されている。<sup>159</sup>

共同決定によって確かに意思形成の複雑性は増大したが、同時に以前よりもそのプロセスの透明性は高まり、労働側にとっての、情報の遮断は緩和される傾向にあつたといえる。経営者と事業所レベルの共同決定の担い手との間の、また監査役会の資本側代表と労働側代表との間のコミュニケーションや協力は、共通の、また統合された意思形成

154 W. Abelshäuser, *a.a.O.*, S. 352.

155 W. Tegtmeier, *a.a.O.*, S. 140. 共同決定制度によるそのような企業内の情報とコミュニケーションの質の改善のもつ意義については、例えばドイツにおける外国の大企業の子会社について調査した S. フィトルスの2001年の研究でも確認されており、労働者側による経営側の意思決定の受容をより容易にしたとされている。S. Vitols, *Unternehmensführung und Arbeitsbeziehung in deutschen Tochtergesellschaften größer ausländischer Unternehmen*, 2001, S. 14 ([http://www : bertelsmann-Stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-OA000F14-A6259003/bst/hs.xml/prj65046510.htm](http://www.bertelsmann-Stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-OA000F14-A6259003/bst/hs.xml/prj65046510.htm)) (2007年9月5日参照)。

156 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 98.

157 小池和男『労働者の経営参加 西欧の経験と日本』日本評論社, 1978年, 53-4 ページ。

158 W. Tegtmeier, *op. cit.*, S. 148.

159 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 93.



過程と理解される。<sup>160</sup> こうした情報・コミュニケーションの改善とそれに基づく意思形成過程は、監査役会の労働者代表と取締役との間の事前討議によっても補完されており、そうした予備討議は、企業全体の情報過程のひとつの重要な部分をなした。<sup>161</sup> 共同決定におけるこのような情報・コミュニケーションの経路の意義については、経営者にとっては、経営協議会——従業員——経営側間のコミュニケーションの経路は、明らかに企業内の他の形態によって容易にとり代えることのできないものであったとされている。<sup>162</sup>

## 2 共同決定制度と協調的・安定的労資関係

共同決定制度はまた、そのような情報・コミュニケーションの条件の改善をも基礎にして、経営参加による労働側の利害を反映させる可能性、資本側との対抗のための条件の変化をとおして、労資の協調的関係を強化する基盤をなしてきたといえる。

共同決定制度では、国家の経済政策や社会立法とならんで、労働者が職場を提供されていることに基づく資本主義的な労働関係と企業に対する従属性から生じる労働者の依存関係の調整が課題とされている。<sup>163</sup> 共同決定制は、経済を労働者自身の責任分野の一部として、また企業における決定機能の分散・分権化を労働者の影響力の行使のための予備的条件として経験させ理解させてきたという点で、市場経済秩序の維持に貢献してきたとされている。<sup>164</sup> すなわち、労資共同決定は、そのような「被用者の従属性」と結びつきうる管理権と指揮権の恣意的あるいは過度の行使の危険を小さくすることによって企業内の労資の持続的協働と市場経済体制の政治的安定化をはかるために必要とされるものであるといえる。<sup>165</sup> 例えば共同決定委員会の報告でも、監査役会における労資同数での共同決定は和解と協力を促し、労働者の社会的な地位の維持に十分な配慮がなされる限り、コスト引き下げを目標とする合理化諸方策も労働者代表の監査役の大きな反対に直面することには決してならなかったとされている。<sup>166</sup>

共同決定は労働側の地位、労資間の関係を大きく変えたが、経営の変化をもたらすものでもあった。共同決定制度のもとで客観的なデータ、組織内の情報の自由な流れ、議論、合意と協力がより重視されることによって経営の構造や実務の近代化がもたらされるという重要な面は、株主からの経営の独立性におよぼす共同決定の積極的な効果であるといえる。また共同決定は、経営機能の一部を労働者代表、とくに経営協議会が共有

160 W. Tegtmeier, *op. cit.*, S. 150-1.

161 Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 62-3.

162 Hans Böckler Stiftung, Bertelsmann Stiftung, *Mitbestimmung für die Zukunft*, S. 17.

163 Vgl. Mitbestimmungskommission, *a.a.O.*, S. 104-5.

164 Vgl. *Ebenda*, S. 121-2.

165 村田和彦『労資共同決定の経営学 (増補版)』千倉書房, 1987年, 201ページ参照。

166 *Ebenda*, S. 61, S. 73.

するだけでなく、その参加のもとで行われた意思決定の実施・執行に対する責任も負うかたちでの、統合された共同の意思決定過程をもたらした。共同決定は、労働の有効利用において組織的な硬直性を加えるものであると同時に、それに対処するひとつの方法を提供するものでもあるとされている。<sup>167</sup>例えば鉄鋼業でも、共同決定制度は、労働市場においても、また工場レベルにおいても、労働側と経営側との間の協力を促した。この産業の関係者は、経営側と労働側のいずれにおいても、相互の義務と責任を理解した共同のグループとして自らを理解した。相互に受け入れられまた共同決定によって制度化されたそのような構造は、さまざまなロットの大きさでの生産や工場内部での労働と原料の再配分など大量生産における重要なフレキシビリティを生み出してきた。そのようなフレキシビリティはアメリカの鉄鋼企業の場合よりもはるかに大きかったとされている。<sup>168</sup>こうした点は、共同決定制度のもつ現実的な機能の一面を示すものであるといえる。このように、共同決定制度は、それによる協調的・安定的労資関係のもとで生産力的作用をもつものでもあったといえる。

また共同決定のいまひとつの重要な影響は、監査役会は共同決定の行われていない企業においてよりも人材開発政策や雇用政策に対して大きな注意を向けざるをえないという点にある。<sup>169</sup>経営における労働者の社会保障は、共同決定によってひとつの新しい質をもつものとなっている。例えば合理化の諸結果に対する労働者保護への推進力や人事的・経済的領域における共同決定の新しい諸要素は、社会的予防の過程の典型的な表われであり、また一部では結果である<sup>170</sup>とされている。事業所レベルの共同決定に基づく経営体制という面では、歴史的にみても、経営実践における社会的な観点の考慮については貫徹されてきた<sup>171</sup>といえる。

さらに雇用の安定との関連でみると、共同決定がなされた人事政策は、すでに雇用されている労働者の雇用の安定性を高めてきた。共同決定は、労働者の企業特殊な利害が統合されまた満足されるための制度化された機会を提供するものである。またそうして、共同決定は、生産単位とその内部労働市場の境界線に沿って、つまり資本と同じ線<sup>172</sup>に沿って労働の分断を強化する傾向をもつとされている。このように、共同決定制度

167 W. Streeck, *op. cit.*, pp. 160–4.

168 G. Herrigel, *American Occupation, Market Order, and Democracy: Reconfiguring the Steel Industry in Japan and German after the Second World War*, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, 2000, p. 380, p. 383, J. Zeitlin, Introduction: *Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *op. cit.*, p. 39 参照.

169 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 96.

170 W. Tegtmeier, *op. cit.*, S. 247, S. 252.

171 W. Eberwein, *Zur Geschichte und Soziologie der deutschen Betriebsverfassung*, *WSI Mitteilungen*, 45. Jg, Nr. 8, 1992. 8, S. 501.

172 W. Streeck, *op. cit.*, p. 167.

は、労働者による経営に対する統制的機能だけでなく、資本の側による労働者の統合政策的機能をもった経営参加制度としての性格をもたざるをえない。資本によるそのような統合政策は、1963年の労働総同盟の新基本綱領の採択にみられるように、労働組合指導部の体制内化の進展によって労資関係が「安定化」するなかで、一層すすむことになった。また1972年経営組織法でも、経営協議会からの「管理職員」の排除による従業員への団結力の弱体化、事業所における労働組合活動の制約、経営者側の協力・協同を前提とした経営協議会と労働組合の協力の承認など、事業所レベルでの労働組合活動の抑制がはかられており、その面では労働者に対する統合政策的機能の拡大がはかられている<sup>173</sup>。事業所レベルの共同決定のこのような統合効果は、敵対勢力の形成のための労働組合の態勢を弱めうるものである<sup>174</sup>。この点、労働者による経営に対する統制的・牽制的機能の発揮、その条件性という面では、共同決定制度に基づく経営参加制度は、一定の限界を内包するものでもある。

このように、事業所レベルの共同決定制度は労資の利害の対立を調整するための有効な手段であり<sup>175</sup>、経営協議会における労働者の利害代表者は、ますます個々の従業員の要望と経営側の意思決定との間の仲介者となっているという面がみられる<sup>176</sup>。経営協議会は企業レベルでの交渉権を法律でもって排他的に保障されつつ、他方で平和義務の規制の制限内で、企業内の主に苦情処理機関や福利施設の管理機関として問題を処理することによって紛争の拡大・先鋭化を未然に防ぐ役割を果たしてきた<sup>177</sup>。共同決定と賃金自治の相互作用は社会平和の基礎をなしているが、経営組織法は、一般的に、穏やかで協調的なやり方の議論を配慮しており、西ドイツにおいて一般的にみられる労働平和は、事業所レベルの共同決定を規定したこの法律に負うところが大きかったといえる<sup>178</sup>。

戦後のドイツでは、共同決定の規定のために、ストライキという武器はまれにしか利用されてこなかった。とりわけ賃金支払や労働時間の問題が含まれる社会的問題や賃金政策面の基本的な問題では、ストライキやロックアウトによる激しい労働紛争もみられたとはいえ、労働組合と雇用者団体によって利害調整のプロセスにおいて好んで選ばれ、また時折「社会パートナー」として表現された協調的スタイルは、多くのケースにおいて労働紛争を不要にし、また社会的妥協を容易にしたのであった<sup>179</sup>。

173 林 昭『激動の時代の現代企業——ドイツ統一と戦後のドイツ企業——』、中央経済社、1993年、121-32ページ参照。

174 B. Muszynski, *Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt und Harmoniekonzeptionen. Theoretische Voraussetzungen, geschichtlicher Grundlagen und Hauptprobleme der Mitbestimmungsdiskussion der BRD*, Meisenheim am Glan, 1975, S. 331.

175 二神, 前掲『西ドイツ企業論』, 266-7ページ。

176 Hans Böckler Stiftung, Bertelsmann Stiftung, *Mitbestimmung für die Zukunft*, S. 11.

177 徳永, 前掲「ドイツ資本主義と労資関係」, 301ページ。

178 Hans Böckler Stiftung, Bertelsmann Stiftung, *Mitbestimmung für die Zukunft*, S. 7.

179 B. Plettner, *Abenteuer Elektrotechnik. Siemens und die Entwicklung der Elektrotechnik seit 1945*, München, 1994, S. 109.

180 W. Abelshäuser, *a.a.O.*, S. 358.

こうして、1950年代初頭から70年代半ば頃までの期間をみると、結果的には、ヨーロッパのなかでもストライキはきわめて少なく、労使関係の「ドイツモデル」の礎石となった労資間のきわめて強力な協力関係がゆっくりと発展していったのであった。<sup>181</sup>この点に関していえば、経営参加による労働者代表の経営責任という面が、企業における「社会パートナーシップ」や「協力」への労働者の関心の創出・強化に寄与してきた。<sup>182</sup>多くの場合、適切な情報と被用者の参加が紛争の発生を防止している。紛争が避けられない場合には、第三者の決定が労働争議の諸手段に代替しており、ストライキが相対的に少ないのは、こうした法的手続きの結果であるとみることもできる。<sup>183</sup>しかしまたとくに経済成長期には、企業内でおこるさまざまな問題についての経営協議会と経営側との間の交渉にはスト権の裏づけを欠いており、合理化をめぐる争議があまりおきない理由のひとつがこの点にもあるということも重要である。<sup>184</sup>

労資共同決定制度に基づく労使関係のもとではまた、企業における教育、賃金、作業の安全性やその他の社会的給付の問題においてさえ、アメリカにおいてよりもはるかに大きな共同決定権が可能となっている。そのようなあり方は、「ドイツモデル」として、アメリカ的なそれに対するオルタナティブをなすものである。共同決定に関する法律のもとで、<sup>185</sup>協調主義的なモデルが、ドイツにおける労資関係を支配するようになったのであった。しかし、すでにみたように、従業員代表が経営の意思決定への参加権を行使しうる能力は、彼らの技能や知識の能力に依存しており、共同決定が有意義でありうるためには、そうした権利が法的に与えられた人々の教育・訓練を必要とした。その意味では、ドイツ的な経営のオルタナティブの創出の歴史的契機は、従業員代表の教育・訓練が本格的に始まったときに生まれたのであり、それは、1960年代末および70年代初頭の社会民主主義の優勢の時期のことであった。<sup>186</sup>

また監査役会への労働者代表の参加によって資本所有者の利害のみならず労働者や社会の利害が考慮に入れられうるという可能性から、権力行使の「正当性」はより広い基盤をもつことになった。共同決定制の成立は、それまでの古い権威の支配正当性に対して大きな衝撃を与えるものであったばかりでなく、戦後の労使関係、労働体制としての<sup>187</sup>

181 H. G. Schröter, Deutschlands Reintegration in die europäischen Wirtschaft, M. North (Hrsg.), *Deutsche Wirtschaftsgeschichte*, München, 2005, S. 377.

182 W. Streeck, *op. cit.*, p. 137.

183 ギュンター・チリーシュ, 前掲論文, 205 ページ。

184 徳永, 前掲「ドイツ資本主義と労資関係」, 300 ページ。

185 C. Kleinschmidt, America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War. Hüls, Glanzstoff and Continental, A. Kudo, M. Kipping, H. G. Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, London, New York, 2004, pp. 171-2.

186 R. R. Locke, *op. cit.*, p. 80.

187 二神, 前掲『西ドイツ企業論』, 278-80 ページ参照。

面の近代化に対応した支配の正当性へとそのあり方を変革させる契機をなしたといえる。

このように、共同決定は、労使関係のドイツ的システムにとっただけではなく、教育システム（二重システム）や賃金政策（部門レベルの協約）にとってもプラスに働き、そのような教育システムや賃金政策は、部門内の技術移転、標準化および企業間システムのその他のドイツ的な特殊性を支えるものであるとされている<sup>188</sup>。この点をとくに1990年代以降の資本主義のグローバル段階に即してみると、共同決定は社会平和の確保、上位の市場セグメント、高品質向けの製品戦略の展開、フレキシブルな労働者、高い賃金および生活水準、高い生産性、従業員と雇用者との間の協力的な関係の確保において重要な役割を果たしている。これらはすべて、グローバル経済およびヨーロッパ経済の品質競争市場におけるドイツ企業の固有の優位性の重要な諸要素であるとされている<sup>189</sup>。またこの時期には、リストラクチャリングと労働の再組織が、企業における共同決定と社会パートナーシップの枠組みのなかで行われている<sup>190</sup>、そのような構造変革の推進によって、雇用の面などを中心に企業における信頼が崩れざるをえない状況が生まれている。そうしたなかで、共同決定権は、経営の信頼の崩壊に対する再保障として、協調的な企業文化の誕生および安定化に決定的に寄与してきたという面がみられる<sup>191</sup>。

### 3 共同決定制度とセイフティーネットをめぐる問題

以上の考察をふまえて、最後に取り上げておかなければならないことは、今日よく取り上げられることの多い資本主義の多様性とその類型的把握をめぐる論点にもかかわる、「市場化の限界」に対する調整的機能の問題である。例えば「ライン型資本主義」と呼ばれるように、市場原理の適用を制限しながら長期的な福祉の実現を重視する安定的な社会の形成を志向するとされるいわば「利害関係者の資本主義」のドイツのあり方における共同決定制度の調整的機能とその意義をめぐる問題がある。資本主義の多様性をめぐる議論においては、例えばP. A. ホールとD. ソスキスは、アメリカやイギリスのような自由市場経済とドイツやスエーデンのような「調整された市場経済」、フランスやイタリアのようなそれらのいずれにも分類されない市場経済とを区別している<sup>192</sup>。今日の

188 W. Abelschauer, Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland, W. Streeck, N. Kluge (Hrsg.), *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Expertenbericht für die Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung*, Frankfurt am Main, New York, 1999, S. 234.

189 K. Thelen, L. Turner, Die deutsche Mitbestimmung im internationalen Vergleich, W. Streeck, N. Kluge (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 212.

190 *Ebenda*, S. 204.

191 Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *a.a.O.*, S. 115.

192 M. Albert, *op. cit.*, 参照.

193 P. A. Hall, D. Soskice, *op. cit.*, pp. 19-21 [前掲訳書, 22 ページ].

な問題としてみれば、新自由主義的政策が強まり、市場経済の原理が強く前面に押し出されれば押し出されるほど、その安定的な存続のために市場経済の限界（市場化の限界）に対処する安全装置が必要となり、いわゆるセイフティーネットのあり方が重要な問題となってくる。一般的に各種の規制や法的保護がそれを提供する場合が多いのであるが、資本主義各国における市場経済原理の現われ方、貫徹の仕方という面での相違だけではなく、市場化の限界への対応の差異も、各国の政治経済体制、資本主義経済の固有のありかたを決めるひとつのポイントになるであろう<sup>194</sup>。

そのような意味からいえば、とくに労使関係のあり方、労働面にかかわるセイフティーネットのあり方がひとつの重要な問題領域となってくるといえる。ホールらのいう「調整された市場経済」の代表例であるドイツでは、すでにみたように、産業部門レベルの労働協約と他の労使関係の諸制度、とくに経営協議会との間には制度的補完がみられる。企業レベルでのそのような制度的補完は、選挙で選ばれた従業員代表で構成され一時解雇や労働条件に関してかなりの権限をもつ経営協議会の制度にみられる<sup>195</sup>。共同決定制度は、監査役会への労働代表の参加による企業レベルの共同決定が経営協議会による経営参加と有機的に結びつくことによる経営機能・経営者機能への牽制的作用の一層の可能性によって、資本主義経済体制のもとでの市場経済がもたらす問題・限界性に対する一定の安全装置的機能を企業の次元において備えようとするものでもあるといえる。企業体制とは企業に作用する長期的に拘束力のある構造規制の全体のことをいうとする K. シュミーレヴィッチらの指摘は、そうした面を端的に示しているといえる<sup>196</sup>。

ただ共同決定制度にみられるそのような安全装置は、市場経済のもたらす限界・弊害に対する事後的対処のかたちでの安全装置としてだけではなく、むしろいわば「事前的」対処の性格を強くもつものである。例えば事業所レベルにおける労務問題といった人事的な事項や社会的な事項への共同決定をとおしての労働者の利害の防衛、労資紛争の回避のほか、団体交渉や法的規制のみならず共同決定によっても支えられるかたちで雇用者による労働者の解雇のむずかしい雇用体制など、共同決定制度は、生産要素市場のひとつとしての労働市場における「市場化」の限界に対する事前的な安全装置としての機能を有するものである。また監査役会レベルの共同決定についても、労働代表の監査役の存在による取締役会、取締役への牽制機能、監査役会レベルでの経営方針の決定へ

194 金子 勝『市場と制度の経済学』東京大学出版会、1997年参照。

195 P. A. Hall, D. Soskice, *op. cit.*, pp. 24-5 [前掲訳書, 28 ページ]。

196 K. Chimielewicz, A. G. Coenberg, R. Köhler, H. Meffert, G. Reber, N. Szyperski, Einleitung der Herausgeber, K. Chimielewicz, A. G. Coenberg, R. Köhler, H. Meffert, G. Reber, N. Szyperski (Hrsg.), *Unternehmensverfassung*, Stuttgart, 1981, S. X.

197 W. Streeck, German Capitalism: Does it exist?. Can it survive?, C. Crouch, W. Streeck (eds.), *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*, London, 1997, p. 37 [山田鋭夫訳『現代の資本主義制度 グローバリズムと多様性』NTT 出版, 2001年, 59 ページ] 参照。

の参加をとおして企業経営の健全性を担保する可能性によって、企業統治が労働者、労働市場に関してだけでなく、広く利害関係者（ステイクホルダー）全般に対しても事前的安全装置の機能をなすものである。同時にまた、それは経営成果に対する審判としての監査役会による取締役の選任・解任権に基づく事後的な安全装置としての機能を有するものでもあるといえる。

また戦後ドイツの経済体制にかかわる社会的市場経済にみられる社会政策的（社会的）な再配分機能についても、共同決定制度によるこうした事前的なセイフティーネットの機能によって、社会的調整にともなう財政的負担を予め軽減する可能性が与えられていることが重要な意味をもっているといえる。それゆえ、企業の次元において組み込まれた共同決定制度のセイフティーネット的機能は、そのような意味において、社会的市場経済という戦後の経済体制を支える重要な条件をなすものでもあるといえる。

このような労使関係の側面にみられる共同決定制度の安全装置が事後的性格のみならず事前的性格をも備えたものであるという点は、企業統治のひとつのあり方とも深くかわる重要な問題である。共同決定制度は、労働者側にとって大きな意義をもつだけでなく、企業統治のひとつのあり方として、広く社会に対しても大きなかわりをもつ資本主義経済体制における安全装置であるといえる。しかしまた、共同決定制度は、その労働者の統合機能や経営側への労働側の協調、和解的・妥協的解決などにみられるように、資本主義体制のもとの市場化の限界に対する安全装置を基礎にした体制安定化装置としての側面をもつものでもあるといえる。もちろん現実には一定の小規模企業のように共同決定の対象とはされない企業やそうした制度の普及の程度の低い企業も存在するという制約はみられる。しかし、そのような安全装置とそれを基礎にした体制安定化機能の組み込みという点にこそ、制度としての労使関係、また資本主義的生産関係としての労資関係のドイツ的なあり方が構造化された、共同決定制度を基礎にした戦後的体制の本質をみる<sup>198</sup>ことができる<sup>199</sup>。

198 例えばこの点を経営協議会についてみると、労働市場・職業研究所の調査によれば、2002年には、農業および非営利組織を除く民間の従業員101人から199人までの事業所では経営協議会を有する事業所の割合は72%、経営協議会をもつ事業所の就業者の割合も73%にのぼっているのに対して、従業員5人から50人までの事業所ではそれらの割合はそれぞれ7%、12%にとどまっている。P. Ellguth, *Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung*, WSI *Mitteilungen*, 56. Jg, Nr. 3, 2003 3, S. 194.

199 この点を資本主義のグローバル段階という今日的な観点からみれば、激しいグローバル競争のもとで企業にとって「産業立地としてのドイツ」の維持の可能性と利点が大きく問われるようになってくるなかで、労働側の利害を強く反映させることがより困難になるという状況にもある。労働側が企業側に対する和解的・妥協的態度をもたざるをえないようにする条件にみられるように、労使関係におよぼす産業立地の問題の影響ともあいまって、そのような安定化装置が機能を発揮しうる条件も変化せざるをえない状況にある。すなわち、最も低い賃金や最もゆるい規制を求めての資本のグローバルな移動の圧力と現実のそうした動きのもとで、これまで全国的に定着してきた経営協議会と労働組合の力の弱体化や、国の法、慣習や規制の効果の低下がもたらされる状況にある。ドイツからの投資の引き上げという現実的な圧力・脅威によって労資の交渉当事者間の力のバランスの掘り崩しがひとつの非常に現実的な危機となってきた状況にある（K. Thelen, L. Turner, *a.a.O.*, S. 196-7）。しかしまた、それだけに、

また共同決定制度にみられるセイフティーネットの機能に関しては、監査役会レベルでの労資同数の構成を規定した1976年法のもとで、Vで指摘したような資本市場からの圧力にみられる外部の勢力に対する企業側とその経営にとっての自律性の契機は、株主価値重視の経営への圧力や敵対的買収による雇用などの面での労働者への影響を回避あるいは緩和する条件・可能性を与えるものでもあるといえる。1990年代以降の資本市場の圧力の強まりのなかで共同決定制度のもつそのようなセイフティーネット的な機能の発揮が困難になっているという状況にもあるが、こうした機能は、労働者の権利と利害を守る上で、また資本市場の影響・圧力のもとでの生き過ぎた「市場化の限界」に対する規制・防衛という面において重要な意味をもつものであり、今日的には、そうした機能の生かし方が重要な問題となっているといえる。

---

↘ 雇用と労働条件に関する規制、それを基礎にした労資関係の安定化という面での安全装置として共同決定制度が一層重要な意義をもつようになってきているともいえる。