



遠藤 惣一 教授

## 遠藤惣一教授略歴・主要業績

### — 略 歴 —

#### 学 歴

- 1952年4月～1956年3月 京都大学文学部卒業（文学士）  
1956年4月～1958年3月 京都大学大学院文学研究科修士課程修了（文学修士）  
1958年4月～1961年3月 京都大学大学院文学研究科博士課程単位取得満期退学

#### 職 歴

- 1961年4月～1963年3月 関西学院大学社会学部 助手  
1963年4月～1967年3月 関西学院大学社会学部 専任講師  
1968年4月～1969年3月 学生副主任  
1967年4月～1973年9月 関西学院大学社会学部 助教授  
1973年10月～1995年3月 関西学院大学社会学部 教授  
1975年10月～1999年3月 関西学院大学大学院社会学研究科修士課程指導教授  
1976年4月～1977年3月 教務主任  
1995年4月～1999年3月 関西学院大学総合政策学部 教授  
1985年12月～1991年3月 関西学院大学社会学部 学部長  
1992年4月～1995年3月 関西学院大学 副学長  
1978年4月～1979年3月 英国に留学  
1993年9月 中国人民大学交換教授  
1996年10月～1997年3月 米国および英国に留学  
1999年4月 関西学院大学 名誉教授

#### 学会および社会における活動

- 1956年6月～現在 関西社会学会会員  
1956年10月～現在 日本社会学会会員  
1965年4月～現在 日本労使関係研究協会会員  
1970年6月～現在 日本労務学会会員  
1985年6月～現在 数理社会学会会員

#### 賞 罰

- 1999年5月 兵庫県教育功労賞

— 学術論文 —

(著書)

新しい労働者の研究—産業構造の変革と労働問題	共	1973年5月	白桃書房
社会学概論	共	1976年11月	有斐閣
現代の社会学	共	1981年4月	ミネルヴァ書房
現代日本の構造変動—1970年以降—	共	1990年12月	世界思想社
現代を生きる社会学	共	1991年3月	ミネルヴァ書房

(論文)

産業官僚制における不安と緊張の問題	単	1958年12月	人間と経営44号
リーダーシップ研究の展望	単	1962年3月	社会学部紀要第5号 関西学院大学社会学部
明治初期の企業家の社会的性格	共	1963年3月	社会学部紀要第6号 関西学院大学社会学部
社会的勢力論 —権力・リーダーシップ・権限を中心として—	単	1964年11月	社会学部紀要第9・10号 関西学院大学社会学部
労使関係論 —労使関係研究の枠組設定の一試論—	単	1966年4月	社会学部紀要第13号 関西学院大学社会学部
経営に対する一般従業員の態度 —中規模ゴム企業における調査研究—	単	1966年12月	社会学部紀要第14号 関西学院大学社会学部
地方官庁における変動過程に関する調査研究(I)	共	1971年3月	社会学部紀要第22号 関西学院大学社会学部
地方官庁における変動過程に関する調査研究(II)	共	1972年3月	社会学部紀要第24号 関西学院大学社会学部
歯科医師の行動様式	共	1979年4月	社会学部紀要第39号 関西学院大学社会学部
データ分析による歯科医師研究の一試論	共	1980年3月	社会学部紀要40号 関西学院大学社会学部
某市歯科医師の意識調査結果概要	共	1981年7月	日本歯科医師会雑誌34巻40号
歯科患者に関する社会学的実証研究(I) —患者通院圏マッピング分析および患者実態・意識調査全体集計結果—	共	1982年3月	社会学部紀要第44号 関西学院大学社会学部
歯科患者に関する社会学的実証研究(II) —患者実態・意識調査クロス集計分析—	共	1982年12月	社会学部紀要45号 関西学院大学社会学部
日本のユニオン・リーダーの研究 —企業別レベルの調査研究—	単	1982年12月	社会学部紀要第45号 関西学院大学社会学部
歯科患者に関する社会学的実証研究(III) —多変量解析および自由意見回答のKJ法的分析—	共	1983年3月	社会学部紀要第46号 関西学院大学社会学部
歯科患者の実態・意見調査結果からみた「通院パターン」に関する多次元解析	共	1984年3月	日本歯科医師会雑誌37巻1号

歯科医療に関する実証的考察；KJ 法的分析	共	1986年3月	社会学部紀要第52号 関西学院大学社会学部
学生生活への心理的不適応に関する研究	単	1987年9月	関西学院大学総研論集8号
戦後日本の〈企業・労働・産業〉の諸問題	単	1987年9月	社会学評論38巻2号
学生アルバイトに関する実証的研究(その1) —関西学院大学社会学部のケース・スタディー—	共	1989年10月	社会学部紀要60号 関西学院大学社会学部
国際化の諸問題—社会的インプリケーション—	単	1989年12月	国際人流(法務省入国管理局)31号
労使関係の方法と課題	単	1991年3月	社会学部紀要第63号 関西学院大学社会学部
歯科医療の現状と課題 —社会学的実証研究—	共	1991年3月	社会学部紀要第64号 関西学院大学社会学部
地域医療における歯科医師の実態と役割	共	1991年11月	日本歯科医師会雑誌44巻11号
日本の現代化及其特徴	単	1992年4月	社会学与社会調査(北京社会学会)
学生アルバイトに関する実証的研究(その2) —中京以西アルバイト学生4000人の実態・意識 調査結果の分析—	共	1994年3月	社会学部紀要第70号 関西学院大学社会学部
学生アルバイト調査から見た現代大学生像	単	1995年7月	私学経営 No. 24
21世紀の課題	単	1999年2月	ソシオロジ 134号

**(訳書)**

C. V. Rock 未来の職業 (Berufe von Morgen)		1972年3月	鹿島研究所出版会
--------------------------------------	--	---------	----------

**(書評)**

Patterns of Industrial Bureaucracy by A. W. Gouldner		1957年6月	ソシオロジ 5巻3号
Research Method by J. F. Scott & R. P. Lynton		1958年3月	ソシオロジ 6巻1号
新しい働き方を求めて —日本的雇用システムはどこへゆくか—		1994年4月	月刊大阪労働 4月号

**(調査報告書)**

地方文化の総合的研究 —維持・変容と活性化の 条件—	福島県の活性化および高 知県の四万十川流域の活 性化	1994年5月	科学研究費による共同研究 代表者 越井郁朗
三田ビジョンに向けて —三田ビジョン研究会報 告書—	産業構造と商業構造	1997年7月	三田ビジョン研究会

**(辞典への執筆)**

社会科学大事典	職業、職業移動、職業社 会学	1967年4月	鹿島研究所出版会
---------	-------------------	---------	----------

## 遠藤惣一名誉教授記念号によせて

社会学部長 高坂健次

遠藤先生のお姿に最初に接したのは、私が社会学部の一学生として、第1号教室においてでした。講義科目は「労使関係論」でした。遠くからお見かけする遠藤先生は、どこか暗い印象がありましたが、そうした印象が全く間違っていたことに気づいたのは、大分あとになってからのことです。

遠藤先生は、歩くお姿を拝見しますとせっかちなタイプにも見受けられますし、じじつ発言をお聞きしていても幾分イラチの面もおありです。しかし、一旦事が他人の為となると実に鷹揚で我慢強いユーモリストの皮肉屋に変身されます。

遠藤先生は、抜群のエッセイストです。初代社会学部長であられた故・大道安次郎先生に捧げられた文集『大道安次郎先生を偲ぶ』に、先生も一文を寄稿されています。古今東西のユーモア小説やユーモア・エッセイを読みすぎて不感症になっている人でも、先生のこの一文だけは何度読んでも吹き出してしまうこと請け合いです。

遠藤先生はお酒がお好きです。飲むとユーモアと諧謔にも拍車がかかります。飲むだけ飲んで、話すだけ話すと、第2ラウンドはカラオケということもしばしばです。歌は演歌一筋。むろん、60年代にはカラオケのごときは存在していなかったわけですが、こうした素顔は当時想像だにできませんでした。

遠藤先生は、囲碁がお強く、6段の腕前とのこと。少々酔っても、二三人一度に相手にすることができます。その昔、遠藤ゼミに囲碁の滅法強い学生が居て、いつもゼミの終ったあとその学生の手ほどきを受けては強くなられたのだそうです。

遠藤先生は、『三国志』がお好きです。お好きである程度も並み外れていて、すべての地名・人名が頭の中に入っているのだそうです。劉備や曹操は無論のこと、孫権や王允など百年来の知己のごとく、戦跡の地はまるで生まれ故郷のごとくに語られるとかという噂であります。その該博な知識は門下生で中国出身の李為君をして、太刀打ちできぬほどだったとこぼさしめたほどであります。

遠藤先生は、京都大学文学部をご卒業になり、同大学院で修士課程、博士課程を終えられました。関西学院大学社会学部が創設になった翌年の1961年に助手として赴任され、その後、専任講師、助教授、教授と昇任され、1975年には大学院修士課程指導教授とされました。その間、学生副主任や教務主任を歴任され、1985年から1991年まで学部長を務められました。その間、英語教育改革、中国人民大学との学術交流協定の締結、指定校推薦入試制度の導入、東京入試の実施、関西社会学会大会の開催、等々の社会学部の実績をお挙げになりました。1992年には副学長となられ、総合政策学部の創設に尽力されました。1995年には、総合政策学部教授とされましたが、大学院の方はご定年まで社会学研究科教授として指導にあたっていただきました。1995年には兵庫県教育功労賞を受賞されています。

先生の研究上のご業績の中心は、産業社会学、とくに労使関係に焦点を合わせた実証研究にありました。とくに、地方官庁、歯科医師、学生アルバイトの研究は、牧正英教授、西山美嗟子名誉教授らとともに開拓された研究テーマであります。また、1987年に『社会学評論』に執筆された「戦後日本の〈企業・労働・産業〉の諸問題」は、この研究分野での後輩にとって総括的レビューとしての大きな役割を果たしました。

総合政策学部に移られてからは、先生は新しい教育と研究テーマに転進されたようにも見受けられます。『ソシオロジ』という雑誌に最近寄稿された一文のなかで、次のように述べておられます。

「このような現代の地球の生態的課題は、食料生産、エネルギー生産、貯蔵・輸送システム、人口増加、これらの変数に規定された社会システムで生存し、適応していく条件をいかに創造していくかである。その際、全体を構成する部分の相互依存への認識が重要で、たんなる部分的改善だけへの配慮はさわめて危険であり、全体への波及効果をいかに検討するかが政策のポイントとなる。」

ここでは、「社会学」は背景に退いていて、前面には「ヒューマン・エコロジー」が出ています。あるいは、転進されたというのは私の誤解で、ヒューマン・エコロジーを大切にしたい社会学こそ大切だとおっしゃっているのかもしれませんが。今後も、お元気で洒脱な語り口と文章をお願いいたします。そして、私ども後輩へのご助言をよろしくお願い申し上げます。

## イギリスの労使関係—1970年代の中規模企業の労働者参加の事例研究\*

遠 藤 物 一\*\*

## はじめに

1970年代はイギリスの労使関係の転換期であった。フランダースが指摘したように、伝統的なイギリスの労使関係は、基本的にイギリス社会のリベラリズムの思想に立脚して政・労・使が相互不可侵のオートノミーを尊重することを特色とする、いわゆる‘voluntarism’を統一性を付与するイデオロギーとしてきたと見られる<sup>1)</sup>。しかし、1960年代後半にイギリスの労使関係の実態と問題を解明するために、26項目にわたるフィールド・サーヴェイに基づき、その第一部に「国民の社会的・経済的進歩を促進するさいの労働組合と雇主団体の役割」と題する、ドノヴァン委員会報告が公表された。その報告の重要なポイントは、伝統的な‘voluntarism’の挫折である。つまり、ここでは、イギリス労使の利益や価値観が国民的利益とどう対立するか、どう両立するかというイギリス労使関係のレーゾン・デートルが問われている。その変化の客観的情勢としては進行するインフレーション、減速する経済成長、制限的労働慣行等国民的利益を阻害する問題領域に対する認識がある。このようなドノヴァン委員会見解に大きな影響を与えたのがフランダースであった。高橋克嘉は『イギリス労使関係の変貌』の中で、伝統的なイギリス労使関係制度を崩壊させるものとし

て、フランダースの指摘したものを三点挙げてまとめている<sup>2)</sup>。1 労働組合・団体交渉の普及の限界、2 賃金抑制を中心とした政府による介入、3 職場レベルにおけるイギリス資本主義国家と非公認運動との抗争がそれである。そこから労働者が経営に参加する「産業民主主義」の可能性の示唆を読み取ることができる。

この動向は現実に1970年代に顕在化し、その一つは1974年に成立した労働党政府とTUC（労働組合会議）との間の合意として成立した社会契約（Social Contract）であり、もう一つは実際には日の目を見なかったブロック報告書（Bullock Report）である。

社会契約は労働組合側による一種の賃金規制の受入れであり、それと引き換えにTUC大会において議決された労働組合の法的権利の拡大を要求したことによって合意されたものである。この背景となったものは、イギリス経済の地盤沈下で、インフレ、失業、国際収支の赤字というトリレンマに対応するために、保守党政府時代から伝統的な自由な団体交渉の制限をとまなう賃金上昇抑制策を含む経済政策を採らしめた状況は、当然激しい労使紛争の種となり、政治不安を惹起させた。1970年には物価・所得政策が断念された結果、賃金上昇が爆発的に生じ（wage explosion）、前述のドノヴァン報告書に基づく対策が模索された。それが労働党政権の成立とともに、成立した社会

\*キーワード：イギリスの労使関係、労働者参加、スコット・バーダー

\*\*関西学院大学名誉教授

1) A. Flanders, *Industrial Relations: What is wrong with the System?* 1965, FABER AND FABER 24 Russell Square London

2) 高橋克嘉『イギリス労使関係の変貌』1987 日本評論社222頁-245頁

その中で、労使関係研究を社会諸科学の交差する学際的性格をもつと考えているが、労使関係に関心を持つ唯一の企業の局面は雇用の面、すなわち企業と従業員同士の関係である。それゆえに、労使関係の研究とは、職務規制の諸制度の研究であるというフランダースの見解を示した上、同様な理論的関心をもつダンロップ（J.T. Dunlop）の理論枠に言及している。

契約の中には労働法の改正、産業振興法、雇用保護法、性差別禁止法の制定等のほかに産業民主主義の推進の課題が含まれていた。また同時に社会契約は労働側に一種の賃金凍結を同意させる所得政策であった。この社会契約による賃金規制は1975年8月から1年ごとに1979年7月まで4局面(phase)実施された。(例えば、1975-76 phase 1週6ポンドの一律賃上げ抑制、76-77 phase 2週2.5から4ポンドの幅をもたせた平均4.4%の賃上げ率、77-78 phase 3 10%を上限とする賃上げ率と12months rule=賃上げ間隔を12ヶ月とする)

1977年1月に発表されたブロック報告書はイギリスにおける労働者参加の方式に関する提案であるが、報告書作成段階から論争があり、多数派と少数派意見が併記される結果となったものである。多数派意見は、次のような内容であった。(1) 従業員のパートナーシップの重要性の指摘 (2) 重役会への従業員代表参加 (one tier system、西ドイツ two tier system) (3) 重役の法的義務と責任 (4) 情報公開 (5) 重役会の構成: 従業員 [X]、株主 [X]、第三グループ (従業員代表と株主代表で承認、選任され、他の二グループと異なる数) [Y] 重役会の構成は  $2X+Y$  となる。(6) 重役会の会長 (7) 導入手順: 従業員代表制導入の可否を問う全従業員の投票、合同代表委員会 (Joint Representation Committee) の構成 (8) 従業員代表と労働組合の役割 (9) 従業員代表重役制と団体交渉 (10) 適用範囲: 2,000人以上の企業

このブロック・レポートは結局法制化されないままに終わったが、その内容と挫折が1970年代のイギリス労使関係の実状を物語っているといえる。

こうしたイギリスの一般的な労使関係情勢の中で、極めて特異な中規模企業の先進的な労働者参加の実例を取り上げたいと思う。

### スコット・バーダー (SCOTT BADER COMPANY LTD.) という名の企業における労働者参加の一事例

この企業の労使関係はイギリスの一般的な労使関係から見れば、むしろ例外的な特異なケースであるが、前述の危機的な転換期にもかかわらず、イギリス的ヴォランティアズムを堅持しつつ、先進的な労働者参加を実践していることに着目して、ここに紹介したいと思う<sup>3)</sup>。

1977年はスコット・バーダーにとって変化の一時期であった。第一に、経営事項に組織成員が参与できるように、組織が再構成された。従業員がすでに会社の「所有」に関わっていたにもかかわらず、かなりの人々は変化が共同所有の基礎をなす目的を全うするために、更なる前進の必要性を認めたのである。

第二に、会社は前の社長が別の任に就くために辞職した後、新しい社長をリクルートしようとしていた。選任の方法は会社のフィロソフィと一致しなければならないし、選任された新社長は会社の過去のやり方を最小限維持しながら、そのフィロソフィの遵守が不可避とされたことである。

### 会社の背景

創始者 Ernst Bader はスイスの農民の末っ子として生まれ、1912年に書記見習いの職を得て、ロンドンにきた。彼は1920年に Scott Bader Co. という自分の会社を設立した。Scott は彼の妻の旧姓であり、1923年に株式会社として登録した。最初セルロイドのスイス製造会社のイギリス総代理店としてスタートし、1920年代に他の製品一例例えば、車両用塗料、塗料産業用合成樹脂 (両方ともドイツから輸入したもの)、フェノール樹脂 (アメリカから) 一を加えた。1930年代の不況の間、バーダー氏は商業活動から生産活動へと転換して行った。

1940にロンドン事務所および工場を現地 Northamptonshire の Wollaston Hall に移し

3) 利用した参考文献および資料は次の通りである。

F. H. Blum, Work and Community: The Scott Bader Commonwealth and the Quest for a new Social Order, 1963, London Routledge & Kegan Paul

会社発行の紹介刊行資料およびビデオテープ

なお、1977-78年の一年間、筆者はイギリスの労働者参加の研究のために留学し、その間に労働者参加の実例の調査中にスコット・バーダーについて情報を得、当地を訪問調査した結果をまとめたものである。



た。会社はプラスチックの発展とともに成長した。1951年までにポリエステル樹脂の製造者として成功していった。従業員151人、年間売上高625,000ポンド、純益72,000ポンドであった。

### スコット・バーダーの理念

バーダー氏は敬虔なクエーカー教徒で、キリスト教的信条を経営において実践するという強い理念をもっていた。彼は「労働市場」や「賃金体系」のような概念について一貫した考えをもっていた。つまり、人が資本を使うのであって、資本が人を使うのではないという信念であった。彼はアメリカの雑誌に次のような考えを掲載している。「産業を人間の欲求に合わせるという哲学に基づいて、私の会社に革命的变化を導入するに至った動機について二、三申し上げます。問題は二点あり、その第一は、いかに収益性を失わずに私の会社で最大限の自由、幸福、人間尊厳を実現するかということです。第二はこれが産業の私的部門で一般にいかいにして認められるかということです。

私はかねがね人を管理される者と管理する者に二分する資本主義的哲学に反対でした。しかし、本当の障害は株主の独裁力と彼らがコントロールする経営ハイラキーを規定する会社法でありました。」

バーダー氏は利益共有こそがこの目的を実現する最適の方法であると考えた。そこで彼は1951年に慈善団体 (charitable trust) としてスコット・バーダー コモンウェルス (Scott Bader Commonwealth) を設立した。バーダー氏と彼の家族はスコット・バーダー Ltd.の90%の株をコモンウェルスに譲渡した。残りの10% (投票権の50%以上をもつ) も1963年までにはコモンウェルスに移された。適格の全従業員はコモンウェルスのメンバーシップを得ることができ、こうして会社の共有制に加わることができた。

25年にわたって組織構造は進展した。1971年に新しい設立要綱 (constitution) が採択された時に、さらに大きな変化が生じた。

### 会社の運営

会社運営上の機能的区分があるが、全従業員は同

時に「選挙有権区 (constituency)」のメンバーでもあった。1976年の末に14の選挙区があり、1選挙区約30人ずつで、全体で420人から成り立っていた。9の選挙区は地理的に分けられた。すなわち、工場の特設部門、研究所、事務所などをカバーしていた。4つは移動選挙区で、連続生産工程に従事するそれぞれの交替制部門であり、1つは工場生産管理部門を代表する職階的選挙区である。

### コミュニティ委員会 (community council)

各選挙区からそれぞれ1人を選挙してコミュニティ委員会へ送る。6ヶ月以上の見習期間を経た従業員なら誰でも選挙資格があるが、コモンウェルスのメンバーのみが被選挙権を有する。会社の会長と役員は被選挙権はない。(後述のコモンウェルスの2名の役員を除き)

選挙された委員会のメンバーの任期は2年で、1年毎に半数改選する。退職予定者はその一年前から再選の資格を失う。第一回の委員会会議で議長を互選する。議長の任期はその1年である。

「コミュニティ委員会はメンバーおよび会社のスタッフの利益を代表する常任委員会である。職務は次の通りである。

- (a) 委員会の議長の任命または解任の承認 (22条)
- (b) 社長の任命または解任の承認 (22条)
- (c) 2名の重役の選出 (22条)
- (d) 重役の報酬の承認 (24条)
- (e) どの個々のメンバーまたは会社のどの機関に関わる問題の討議および重役会への報告
- (f) どの個々のメンバーまたは会社の機関に関わる問題および規律行為に関わる論争に対する考慮、および通常のチャンネルでは処理できない苦情に決定を下す。そのような決定はどの個々のメンバーや会社の他のどの機関によっても無効にすることはできない。」(スコットバーダー Ltd. の設立要綱)

事実、コミュニティ委員会が経営決定を破棄したケースがあり、コミュニティ委員会の見解が勝ったケースがあった。

### 会社の重役会

E.Bader と Godric Ernest Scott Bader は会社の

重役となり、他のいかなる条項にふくまれるものにも拘わらず、彼らは一生涯その資格を有する。E. バーダー氏はその生涯または重役として引退するまで重役会の議長資格を有する。そしてその後はG.E. スコットバーダーが会長の職を生涯あるいは引退まで受け継ぐ。

コミュニティ委員会の承認に従い、いかなる後継会長も職を奉じるか重役会の議決により解任される。

**Scott Bader Commonwealth Ltd.** のメンバーのうち10名までが重役となり、そのうち8名まではコミュニティ委員会の承認により、重役会の議長により任命または解任される。重役の2名（コモウエルス重役と呼ばれる）まではそのメンバーの中からコミュニティ委員会によって選ばれる。コミュニティ委員会のどの2名でもコミュニティ委員会の議長職を除き、選出資格をもつ。

重役の報酬はコミュニティ委員会の承認により重役会の議長によって決められる。

非常勤重役は重役会の同意なしに他の会社の重役になりうる。しかしこの規定はスコット・バーダーコモウエルス Ltd. の経営常務会のメンバーであることを妨げない。

重役は会社に雇用される人数（社長および常務を含め）がいつもいかなる時も350を超えないこと、およびその数を超える場合は総会の一般決議によることを確認しなければならない。

重役会の会議は3ヶ月に一回は開かなければならない。重役会の定足数は4名で、そのうち1名はコモウエルスの重役でなければならない。

スコット・バーダーコモウエルスと会社組織では、1976年末に、重役会は11名から成ることになった。コミュニティ委員会によって、しかもそこから選出される2名の重役はややこしいことに、コモウエルス重役でもある。彼らの責任は正規の労働時間外にその役割を果たすのであって、専従ではない。

他のすべての重役はコミュニティ委員会の承認を得て、会社の会長に任命される。コミュニティ委員会が反対することもありうるが、そういうことは実際にはなかった。それゆえ、最近ゴーリックバーダー氏が委員会に一重役の任命承認を求めた時、コミュニティ委員会は最初の3年間だけ任命

を承認したケースがあった。

1976年に新しい組織構造への動きがあった時、コミュニティ委員会もすべての会社重役は一旦辞任して3年の次期在職の再任命を求めることを要求した。この提案は組織変更が討議されている間、凍結されている。ある年長の経営者は「この提案をコミュニティ委員会内の成熟度の歓迎すべき兆候と見た。すなわち、委員会は共有制に必然的に含まれている役割へと成長し始めている。」と述べている。

### コモウエルス (commonwealth)

コモウエルスは1951年にスコット・バーダー有限会社の株 (share capital) を保有するために設立された。(コモウエルスという用語はクロムウエルの共有財産の意味で使われる) この構造は個人的株保有に反対して、共通の基盤で会社の所有に加わることをメンバーに許すために採用された。それは慈善団体として設立され、株をもたない有限会社として登録された。その慈善的性格に従って、その目的は慈善事業を行うことであった。1976年での主な投資はスコット・バーダー会社の全株であった。慈善団体として登録されるということは資産の処分または譲渡を制限することである。このような措置はイギリスの商法上の制約を避けるためであった。

コモウエルスはコモウエルスのメンバーから選ばれた6名とスコット・バーダー会社会長と地域社会の利益を代表する他の7名によって選ばれた1名の外部メンバーから成る経営評議会 (Board of Management) によって管理される。選出メンバーの任期は3年、再選されない。1年毎に選出メンバーの三分の一は交代する。

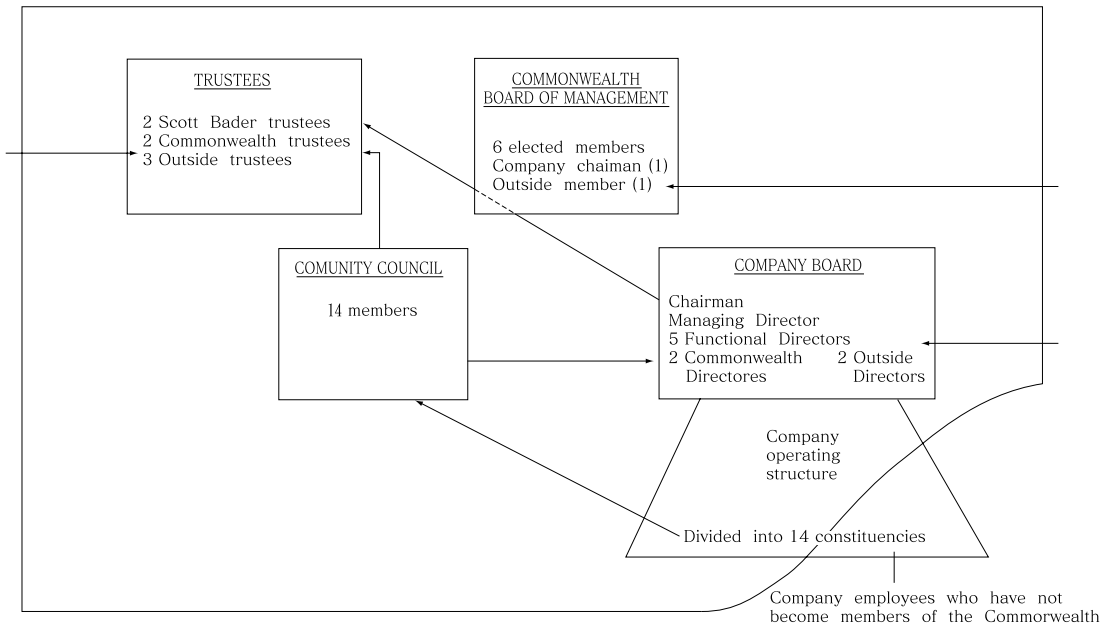
### コモウエルス評議会の権限

組織としてコモウエルスの運営管理とは別に、評議会はつぎのような責任を負う。

「評議会はこの設立要綱 (constitution) の前文およびコモウエルスとスコット・バーダー有限会社のメモランダムおよび定款に表されているようなコミュニティの哲学的管理 (oversight) を実行すべし。」

その理念は次のような設立要綱の前文に要約され

## スコット・バーダー・コモンウェルスと会社組織の関係図



ている。

「われわれがこの改正団結条項を採択した1963年3月23日に、われわれスコット・バーダー・コモンウェルス有限会社のメンバーは、1951年のコモンウェルスの創設を鼓舞した理想に幸いにも新たに専念することとなった。この理想を実現し続けようとする共同所有に基づいて協働した二十年間は、われわれの中にその基本的真理と目的に対するより深い自覚を生み出した。次のことはこの発展を説明するものである。コモンウェルスは現在の産業と社会の秩序とキリスト教の考え方との非両立性への認識の高まりの中から生まれたものであり、われわれはずっとそのような考え方の背後にある精神力によって動かされ、鼓舞された。コモンウェルスは、人種、性、社会階級になんら制約を設けず、神に献身するすべての同胞の偉大なるすべての宗教によって教えられた古き理想の表現である。それは神と人間に真にかかわる人間性の発現の条件を促進するすべての物質的目的を通し、それを超えて求められるものである。

このことは、われわれが物質的にも精神的にも不正な条件に束縛されず、経済的圧迫に押しつぶされるわれわれすべてのものの完全な発展の機会を与える努力をし、束縛や単なるしきたりから自由

になる生活様式を發展させる方策をとる努力をすることを意味する。

労働組織における究極の基準は、経済的行為だけでなく他者への人間尊厳と奉仕でなければならない。われわれは相互責任が労働の場全体に浸透しなければならない、民主的参加と受託統治(**trusteeship**)の原則によって支えられなければならないと感じる。

われわれの生産手段の共同所有と稼得した余剰の分配への発言権、そして新しい資本割り当ては、これらの目的の実現に向けてのわれわれの努力を助ける。

コモンウェルスは広汎な国内および国際社会に責任を負い、新しい平和な産業的・社会的秩序づくりの動きを促進することによってそれらを実現しようとしている。福祉資本主義で国家統治のコミュニズムを純粋に選択するためには、そのような秩序は愛と正義を促進するという意味で非暴力的でなければならない。というのは、愛が停止する所では、権力が発生し、脅迫と暴力がそれに続くからである。平和な社会秩序の主要な条件の一つは、われわれが自覚するように、ここに概略した諸原則に基づいた労働組織の構築、われわれの私的な保全のためだけに働くのではなくより恵まれ

ない人々とわれわれの労働の果実を共同分配すること、破棄的な社会紛争を支えることの拒否、および戦争に荷担することの拒絶である。

われわれは、われわれが新しい、よりよい社会に向かって働き続ける時の手段と目的を人間が知り、確認できることを最高度に遵守するために、自由なるコミュニティの中で人間を解放する努力をしなければならない。

1963年3月23日

### コモンウエ尔斯のメンバーシップ

全従業員は6ヶ月の見習期間終了後、12ヶ月のうちにメンバーになる志願ができる。志願者はコモンウエ尔斯経営評議会の一メンバーの面接を受け、コモンウエ尔斯の理念を理解し、受け入れていることを確かめるために、質問を受ける。入社する者は皆最初に雇用を志願する時に、加入心得 (Code of Practice for Members) のコピーをもらう。

従業員の70%はコモンウエ尔斯のメンバーである。すなわち、1976年12月に420人の従業員中295人で、40人は雇用期間が18ヶ月以下であるため資格がない。残りの者は色んな理由で参加を選ばなかった。

理由；無関心、コミュニティ委員会でサーヴィスする負担を避ける、若者の中にはコモンウエ尔斯加入は自分に向いていないと見るものもいる。「それは年寄りの身分保証 (security) にすぎない」常勤のコモンウエ尔斯の書記の David Ralley は次のようにコメントしている。

「資格がありながら加入を志願しなかった人々の多くは、ここへ来て3年以内である。まもなく彼らは共有制の意味を理解するようになると思う。それから彼らはもっと関心を持ち出して、会合に出席し質問をし、それからしばしば加入する志願をする。われわれは人々に加入するようにプレッシャーをかけるべきではないと思う。彼らはわれわれの哲学を理解した時、自発的に加入すべきである。」

その態度と行動が不適当であるといわれた後で、再志願するよう奨められる志願者もあるけれども、永遠に加入を拒否する志願者はほとんどない。

会社役員はコモンウエ尔斯のメンバーになることを要求され、上級経営者も必ず加入するという理解が常にあった。経営者へのプレッシャーはずっと弱められて来、資格のあるすくなくとも一人の上級経営者は加入を志願しないことを選んできていた。

### 管財人 (trustees)

最後に、株が事実コモンウエ尔斯によって保持されているけれども、保管株の保持者として行為する権限をもつコモンウエ尔斯の管財人がいる。生涯職資格のある E. バーダー氏に加えて、4名から8名の管財人がいる。1976年末には他に7名の管財人がいた。コミュニティ委員会から選ばれた「コモンウエ尔斯の管財人」は2名まで置ける。そしてそのうちの1名は委員会の会長である。2名まで置ける「スコット・バーダーの管財人」は会長ともう一人の重役である。

コモンウエ尔斯およびスコット・バーダーの管財人は一緒になって3名の他の管財人を指名する。指名された者の任期は5年で、再選されない。スコット・バーダー有限会社の株式資本は額面各50ペンスの10万株に分けられている。これには2種類あり、普通株はそのうち9万株で、それぞれ1票の投票権をもつ。残りの1万株は管財人株 (trustee share) と名づけられ、各10票をもつ。「管財人株の保有者または管財人株の一つを除いてすべて次の条項に従う。」

(A) 重役会またはコミュニティ委員会がメモダラムおよび会社の定款の改正にあたって管財人の承認を求め、会社がここに定められているように経営されることを意図されている原則の破棄が管財人の多数意見で、もしそのような手段がとられるか委託されているうなら、重役会またはコミュニティ委員会によって拒否権行使の手段がとられるか、提案されることを要求すべし。

(B) もし会社の会計監査役が会社の経営は意見として赤字で、そのため会社の経営がもう赤字でないことを明らかにするまで、会社の利益向上能力を回復させようとしてそのような手段をとることを重役会に要求すべし。

(C) 重役会とコミュニティ委員会の間に基本的政策事項に関して不一致が生じた場合、いかなる

事柄も決定すべし。

### 組織変化

ゴードリック・パーダー氏は1976年11月年次総会への報告の中で、同僚重役であるフリッツ・シェウマッハーを引き合いに出して次のように述べている。

「…もしわれわれの技術が主に資本主義体制によって創造されたものであれば、その技術は大衆を犠牲にした少数者のための技術、搾取の技術、階級志向的、非民主的、非人間的そしてまた反生態的、反保護主義的な技術というその起源の刻印をしるされることがありうるのではなかろうか。」

新構造への取り組みが約二年半続いた。1977年1月19日の水曜日に、改正提案がスコット・パーダーのほとんど全メンバーの会合にかけられた時、重要な第一歩が始まった。

### 労働組合

幾人かの従業員は労働組合のメンバーであった。—TGWUの保有所属の一つの工場の管理者を含む。会社はそれを要求する人々のためにチェック・オフシステムを実施し、TGWUとASTMSの約60人がこれを利用した。またAUEWUとETUの熟練工組合のメンバーが存在する可能性があった。

会社は労働組合と賃金および労働条件について交渉を行わなかったし、組合員と非組合員との間になんら差を設けなかった。苦情がある場合、個人は組合職場委員を通すかその人の選挙区コミュニティの評議員を通して、苦情処理手続きのどの段階でも主任幹部との面接にまで進むことができる。さらにもっと問題を進めたいければ、コミュニティ委員会に訴えることができる。しかしこの場合、代表者は労働組合代表ではなく、「同僚」でなければならない。

労働組合に加入する主な理由は特に産業傷害にあった場合の災害補償のためであるようであった。

### 将来の問題

会社にどのような変化が起こっても、その目的は

その条項に述べられているように、残るだろうと思われる。

「条項12で名付けられた会社の起源は、会社の基本的目標がわれわれの仲間と団体としてできるだけ最善のサービスを与えることであるという事実をずっと尊重するはずである。この目的に向かってわれわれは特に次のことに努力を払う。

- (A) 会社の力、その能率、生産手段の発展
- (B) メンバーへの経済的安定の確保と物質的不安の除去
- (C) 正当な価格でできるかぎり高質の製品を会社の顧客のためのみならず、人類の平和的目的と一般的善のために生産すること
- (D) 主として合成樹脂と塗装への応用、プラスチックと関連産業における研究の実施と技術教育の付与
- (E) 国際的にも、国内的にも、さらに会社の直接の近隣の福祉への貢献

前述の目的のために、会社の重役の誰かが会社の諸機関がふさわしいと思われる次のような方策を採るべしといった。

- (A) 特に戦争の武器を製造する特別の目的のためにいかなる製品も除くことによって、われわれの仲間と役立つ人々に会社の製品を制限すること
- (B) メンバーとスタッフが彼らの能力、知識と経験に関して会社の活動に十分に参与し、サービスという意味ですべての仕事と目的を調整できるように、日常の事柄を管理すること
- (A) 会社がそれに基づいて創設されている原則に従って会社の会計とバランス・シートを提示すること
- (B) すべての会合に加わるメンバーが正式の投票の必要なく決定に至るという望ましい原則を奨励すること。このような方法での決定
- (C) 技術、産業、コミュニティについての研究のための設備の用意
- (D) 顧客を満足させるために、会社の顧客の誰でも、会社がメンバーとなっている調査研究組織のどの代表者も、他の得意先をも招待して、年次総会に出席して発言の機会を与えること
- (E) 工業と農業間の友好関係を育成し、会社のメンバーとスタッフが地域の他のヴェンチャー企業を援助する適宜の機会を与えること

(F) 給料の最高額はコモンウェルスのメンバーの最低額に比較して決定され、1971年段階の比率は7：1以下である。さらにこの比率の改正は総会の承認を必要とする。」

次にスコット・バーダーに関する統計的データを示す。

第1表

常用従業員数	Scott Bader	全合成樹脂産業
1973年	422	46,200
1974年	419	46,900
1975年	411	47,500
1976年	411	50,200

労働移動率 (turnover)		
1972年7月—1973年6月	6.6%	15%
1973年7月—1974年6月	13.6%	22%
1974年7月—1975年6月	5.5%	資料なし
1975年7月—1976年6月	2.9%	資料なし

なお年齢構成はほぼノーマルカーブを描き、最小年齢は16歳、最高年齢は66歳である。また勤続年数構成も年齢構成を反映しており、最長勤続年数は36年である。これはこの会社の特質を如実に示している。イギリス労働社会には日本のような終身雇用慣行がないにもかかわらず、似た状況が見られるのは、きわめて興味ある所であるが、一番の違いはそれが慣行として定着したのではなく、基本は能力主義であることである。ここでは共同所有思想に裏打ちされて、自己決定方式が組織原理となっていて、定年規定がなく、本人の自覚によって退職する形を採っているのである。協働できない能力の低下の判断を組織に任せないことは、それだけ厳しい自己規律が働くことになる。また、他の化学工業の企業との比較では、世界的に有名なICIと比べても給与水準、収益率等すべてにわたり優れていることが分かる。

民主的組織運営は組織運営に関するコモンウェルスメンバーの意見聴取を毎年行うため、地域社会の大学に依頼して調査し、これを公表し、問題によって改善の資料としている。以下にその一部を

紹介する。

## 1976年アンケート調査結果

### コミュニケーション

(1) あなたの部門で起こっていることについて十分な情報が得られますか。

[いつも] 47% [大体いつも] 11% [時々] 44% [めったに] 5%

(2) 会社全体で起っていることについて十分な情報が得られますか。

[いつも] 18% [大体いつも] 23% [時々] 44% [めったに] 16%

(3) コミュニケーションは昨年改善されましたか。

[大いに] 5% [ある程度] 37% [変化なし] 47% [悪くなった] 7%

コメントは前年よりやや非好意的反応が見られたとしている。

### 決定

(1) あなたの部門に影響する決定に十分発言できたと思いますか。

[ほとんどいつも] 21% [かなりいつも] 33% [時々] 18% [めったに] 26%

(2) 会社全体の広汎な面に十分発言できたと思いますか。

[ほとんどいつも] 5% [かなりいつも] 18% [時々] 30% [めったに] 42%

(3) あなた自身の仕事に変化が生ずれば、その理由を知らされますか。

[ほとんどいつも] 47% [かなりいつも] 12% [時々] 30% [めったに] 9%

全体として前年と大差がないとコメントされている。

### コミュニティ委員会

(1) コミュニティ委員会の実行に満足していますか。

[満足] 23% [かなり満足] 40% [ある程度] 23% [不満] 12%

(2) コミュニティ委員会は経営から真の機会を与えられていると思いますか。

[はい] 14% [かなり] 56% [あまり] 14% [いいえ] 5%

(3) あなたは個人的にコミュニティ委員会にどのくらい関心がありますか。

[強い] 32% [かなり] 46% [少し] 16% [なし] 7%

(4) 個人的関心がコミュニティ委員会に伝えられるとおもいますか。

[十分に] 14% [かなり] 53% [あまり] 28% [不十分] 5%

コミュニティ委員会への満足度と関心度は高い水準にあるとコメントされている。

### コモンウェルスマンバーシップ

(1) メンバーシップはどのようにして決められますか。

[自動的に] 12% [スコット・バーダーにある期間勤務した後、自動的に] 28%

[スコット・バーダーにある期間勤務した後、面接によって] 56%

(2) 経営の取締役会の選任代表とメンバーは合しななければならないか。

[年次的に] 74% [あまりない] 9% [最初の面談だけ] 11%

(3) 経営の取締役会の職能を理解していますか。

[はい] 42% [昨年よりは理解] 49% [いいえ] 9%

(4) 経営の取締役会の実行に満足していますか。

[満足] 42% [かなり] 46% [ある程度] 19% [不満] 5%

(5) コモンウェルスマンバーになれば金銭上の利益が見込めますか。

[はい] 18% [いいえ] 75%

コモンウェルスという特異な組織特徴をメンバーがかなりよく理解しているとコメントされている。

## おわりに

以上紹介したように、スコット・バーダーというイギリスの地域社会に根をおろしながら、理想的な業民主義を実践している労働者参加が存在することは、当時のイギリス労使関係の危機的状況の中では一層驚きである。創始者のキリスト教的信念に基づいて共同所有の思想を実現するため、商法上の制約から慈善団体という形でコモンウェルスという組織を創って、そこに会社の株を

譲渡し運営管理させ、コモンウェルスへの参加の権利は全従業員に平等に与えらるという完全な労働者参加の形態を実現している。収益分配はそこで行われ、労働条件が労働者の自主的決定にまかされることになり、収益の多寡が自らの賃金水準を決めることになるため、結果的に労働意欲を高め、企業定着を促進し、労働組合さえも無力化する。しかも企業活動を含め、全体組織のあり方が設立のフィロソフィの遵守に支えられ、すべてを民主的・自主的に決定・実行する原則が徹底している。

1970年代以降のイギリス社会は、深刻化する経済的危機とサッチャー政権の成立による政治情勢の変化は、イギリス労使関係をさらに大きく変質させていった。1997年にスコット・バーダーを訪問したとき、その特性が依然として堅持されていることを知った。しかし、国際的にも発展していったスコット・バーダーは多くの課題に遭遇しているようで、その変化の過程はきわめて興味のある所であるが、それは改めて取り上げたいと思う。

### その他の参考文献

- 間広『イギリスの社会と労使関係—比較社会学的考察—』昭和50年 日本労働協会  
 戸塚秀夫他『現代イギリスの労使関係』上下 1987 東京大学出版会  
 栗田健『現代イギリスの経済と労働』1985 お茶の水書房  
 石田和男他『企業労働の日英比較』1998 大月書店  
 喜多了祐『経営参加の法理』1979 勁草書房  
 川内克忠『経営参加と会社法—イギリスにおける展開—』昭和57 同文館

## British Industrial Relations: A Study of Workers' Participation at a Medium-sized Company in the 1970s

### ABSTRACT

British industrial relations have changed so much since the nineteen seventies that the conventional ideology of 'voluntarism' has given way to government-controlled patterns.

At the same time the many conflicts happened between trades unions and management over that problem. In order to overcome that problem British society tried to lay down schemes such as the so-called Social Contract which made a compromise agreement between TUC and the Labour Party Government, and the Bullock Report proposing a new system of workers' participation.

The main purpose of this paper is to introduce the advanced patterns of workers' participation at Scott-Bader Company LTD. and to analyze the new patterns based on the common ownership. Scott-Bader has completed the system of self-determination over all matters from management to working conditions. It is distinctive that the Scott-Bader ideology of common ownership and common determination is supported by Christian thought.

**Key words:** British industrial relations, workers' participation, Scott-Bader