

研究ノート

所有参加と経営参加

イギリスにおける形成と思想

中野 聡

Economic and Industrial Democracy in Britain: Its Development and Ideology

ABSTRACT

The neo-liberal economic and social policies pursued since 1979 have brought about changes in the development of industrial democracy in Britain. Bypassing the statutory works council enforced by the EU in September 1996, the Conservative government actively encouraged profit-sharing and employee share ownership schemes through tax incentives. In this thesis, the development of economic democracy is overviewed in historical and ideological contexts. It is discussed that, although there is some evidence to show that these measures did contribute to the improvement of the performance of British enterprises, the limitation of share-ownership and the lack of an effective system of industrial participation rather preclude the realisation of the “property-owning democracy”.

はじめに

欧州連合における経営参加の議論は、1994年6月、イギリスを除く11カ国の理事会が「欧州労使協議会(ワークス・カウンシル)指令」に関する合意に達したことによってひとつの到達点に達した。その後、指令適用地域は、スウェーデンのEU加盟などにより17カ国に増加し、去る96年9月22日

には合意諸国での実施期限を迎えた。これにより、特定加盟国で100人以上かつ2カ国以上の加盟国でそれぞれ150人以上の従業員を雇用する企業もしくは企業グループにおいてはワークス・カウンシルなどの従業員代表組織の設置が義務化され、このカウンシルは一定の条件下で企業から事業の進展と予測に関する情報提供および協議を受ける権利を付与されることになった¹⁾

1979年以降のイギリス政府は、1985年に

1) 伊澤 章 1996、『欧州労使協議会への挑戦』日本労働研究機構：38。European works councilは、欧州労使協議会と訳出されているが、訳語が組織の機能を適確に伝えない点もあり、ここではワークス・カウンシルの呼称も利用した。欧州労使協議会設立の動きは、ユナイテッド・ビスケットのEWC導入を契機に欧州各国に拠点を持つ英国企業にも広がった。

やはりイギリスを除外する形で採択されたEC社会憲章を初めとして、欧州レベルでの社会政策の推進と労働法の制定に反対する姿勢を貫いてきた。その背景に、集権的な労働政策が市場原理を反映しない賃金決定をもたらし、欧州労働市場の弾力性を喪失させるという危惧が、ネオリベリズムの政治思想とあいまって存在していたのはいうまでもない。そして、こうした主張が既にイギリス国内における社会政策の方向転換に結実してきたのも承知の通りである。1970年代のブロックBullock提案と「産業民主制に関する白書」でピークに達した大陸型の経営参加を求める動きは政策的争点から脱落し、かわって財政法Finance Actsを背景に過去20年間に急速に普及したのが、利潤分配制および従業員持ち株制を中心とする所有参加制度だった。

この論文の目的は、次のような点に留意しつつ、歴史的な視点から利潤分配制を中心とする所有参加制度の形成を概観することにある。まず初めに、制度の形成と展開をより広範な労使関係システムの変遷もしくは労使関係史の中に位置づけること。次に 完成された参加制度そのものの紹介よりも そうした諸制度の思想的、社会的背景を明示すること。そして、その文脈において現存諸制度の特色と可能性を再考察することである。なお、歴史叙述に先立って組織内民主主義organizational democracyの諸制度を類型化して提示した。これは、所有参加(経済民主主義)と経営参加(狭義の産業民主主義)が、これまで別個の形態として議論される傾向にあったからばかりではなく、両制度が併存するシステムの現実

性を考慮した場合、基礎的な概念的枠組みを提示することが歴史的過程の理解の上でも役立つと考えるからである。

1. 所有参加と経営参加

企業における従業員参加は、しばしば個別の、しかし相互に関連した概念である所有参加と経営参加からなるものとみなしうる。これらの概念は、比較的ルーズに使用されてきたが、ここではプールの定義を踏襲して、前者が「経済的報酬rewardの分配もしくは企業所有への雇用者参加の諸形態」を、後者が「企業での管理および政策決定過程における雇用者参加」を指すものとしたい²⁾この規定では所有参加には利潤分配制や従業員持ち株制に代表される諸制度が、経営参加には従業員による提案制度から労使協議制、労働者重役制に至る広範な参加形態が包括される。労働組合が行う団体交渉も利潤分配と経営の意思決定にかかわるものだが、その影響が雇用条件などに限定され、また意思決定過程に対して外在的である点で、通常これらの参加制度と区別される。

こうした組織内民主主義の諸形式は、従業員の所有および経営参加の程度を軸に簡潔に例示されている(表1)。表は、ベン・ナーラの収益(経済的・物質的報酬)と経営(組織の目標、各職務とその機能の設定、人事権、職務遂行の方法の規定)に対する雇用者参加の類型化を参考にしたものだが、ここでは欧州諸国における議論を反映させるため、所有参加の程度を表わす縦軸は労働分配率よりも資本的資産所有の形式を基準と

2) M. Poole 1989, *The Origins of Economic Democracy*. London, Routledge: 2および104.

表1. 所有・経営参加の諸類型

| 所有参加形式 | 経営参加形式 | | | |
|-------------|--|-----------------------------|------------------------------|---------------------|
| | 存在せず | 経営参加 | 経営分担 | 経営管理 |
| 存在せず | ベンチマーク企業 | (QCサークル・EWC) 主要イギリス企業 | (共同決定制) 共同決定法下の諸企業 BSC | (協同組合) 一部共同所有企業 |
| 成果分配 | (利潤・成果分配制) 主要イギリス企業 Rucker Plans | 主要イギリス企業 | 共同決定法下の諸企業 ASEA | 生産協同組合 製靴・衣類組合 |
| 所有参加 | (従業員持ち株制) 主要イギリス企業 | 主要イギリス企業 British Telecom | 共同所有企業・ESOP John Lewis | 生産協同組合 Mandragon |
| 集合的 所有参加 | (集合的資本形成) 資本と平等提案下 の企業 | WEFと参加制度 | WEFと共同決定法下 の企業 Volvo | |

参考：A. Ben-Ner and C. C. Jones 1995. Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework, *Industrial Relations*, 34-4: 534.

した³⁾表の左上には、従業員が参加権を持たないベンチマーク企業が位置し、次いで縦軸に沿って利潤など経済的成果を労使で分配する成果分配制、従業員持ち株制など個別企業の資本所有に参加する所有参加制、個別企業の枠を超えた集合的所有参加が配されている(太字で表示)⁴⁾ 集合的所有参加の具体例としては、1970年代のイギリスの労働界にも多大な影響を与えた北欧の集合

的資本形成collective capital formationなどをあげることができるだろう⁵⁾経営参加に関しては、一方の当事者が組織の意思決定に影響を与えうるのは(部分参加)、決定に同等の権利を有するのは(完全参加)、またそれがより高次で行われた意志決定を遂行するための作業現場での関与なのか(社会・技術的参加)組織の基礎的な計画作成における関与なのか(政治的参加)、雇用者が当

3) A. Ben-Ner and D. C. Jones 1995, Employee participation, ownership and productivity: A theoretical framework, *Industrial Relations* 34-4: 534.

4) 実際には 利潤分配制が従業員の長期的なインセンティブを喚起する目的で株式支給の形を取るなど、分離困難なケースも多い。

5) IDE International Research Group 1993, *Industrial Democracy in Europe Revisited*. Oxford: Oxford University Press.; J. Pontusson and S. Kuruville 1992, "Swedish wage-earners funds: An experiment in economic democracy", *Industrial and Labor Relations Review* 45-4.などを参照。1975年に提案され、83年に大幅に修正の上施行されたスウェーデンのマイドナープランでは、一定以上の企業利潤への課税と年金基金の経営者補助により地域別の勤労者基金(WEF)を設立、政府任命機関が株式投資を行った上で、その収益の一部を年金制度に還元した。連帯賃金政策の促進、資産分布の平等化、雇用創出、産業・経済民主主義の促進などを主な目的とした。マイドナーは、その投資政策失敗の背景として国際的な資本移動などをあげている(R. Meidner 1995, A Review Article in *Economic and Industrial Democracy* 16: 457-460)。

事者となる人事領域に関与するのか(参加制度の機能が限定されているため,ここでは限定的参加と呼ぶ),それとも購入,生産,販売,財務など他の政策分野にも関与するのか(一般的参加)などが問題とされてきた.ここでは便宜的に,QCサークルなどの小集団制や経営者が選択した特定の問題に関する参加制度などの社会・技術的完全参加,労使協議制や欧州労使協議会指令下の諸企業のような一般的部分参加を狭義の経営参加に,ドイツやスウェーデンの共同決定法下の諸企業など,実質的には機能的に限定的であっても高次の意思決定過程に直接権利を有するものを経営分担に,雇用者が経営政策を主導するものを経営管理に分類した(イタリックで表示)⁶⁾

所有および経営参加の諸制度は,しばしば複合的に利用されており,これらはそれぞれの参加形式の交点に示されている.後述するように,現在ほとんどのイギリス企業に欧州労使協議会を含む何らかの経営参加制度が存在する⁷⁾他方で,職場の労使関係(WIRS Workplace Industrial Relations Survey)調査対象企業の43%に分配制が導入されており(成果分配・経営参加制),10%強の企業にはESOやESOPなどの持ち株制がある(所有参加・経営参加)⁸⁾また,ドイツの共同決定法下の諸企業では経済参加は顕著ではないが,国営企業を背景としたBSC British Steel Corporationや郵便局の労働

者重役制の実験も同一の類型に含めることができるだろう(経営分担もしくは成果分配・経営分担).一部の共同所有 common ownership企業やESOPを用いた民営化企業では,持ち株制と重役制が併用されている(所有参加・経営分担)⁹⁾また,生産協同組合では,19世紀に由来するものも1970年代以降の失業問題を背景に設立されたものも,所有参加と経営管理を併用している(所有参加・経営管理).イギリスでは北欧型の集会的資本形成は実施されなかったが,70年代に提案されており(集会的所有参加),スウェーデンの勤労者基金 wage-earners fundは,経営参加と併用(集会的参加・経営参加)もしくは共同決定法下で行われた(集会的参加・経営分担).

所有および経営参加の諸制度は,しばしば異なった動機にもとづいて,あるいはそれらの妥協点に形成されてきた.そのいくつかは本論での考察の対象とするが,欧州ワークス・カウンシルをめぐる議論が象徴的に示しているのは,リベラリズム(自由主義)と社会民主主義というふたつの思想の流れがしばしば対抗軸をなしてきたことである.前者の立場からは,所有参加制度が奨励されるケースが多かったが,その主な目的は雇用者の秩序ある参加を通して企業への帰属意識を高め,勤労意欲を刺激し,転職率を低下させることによって間接的に企業パフォーマンスの向上を図ることにあっ

6) A. Ben-Ner and D. C. Jones 1995, op.cit.: 535. 伊澤 章 前掲書に収録「共同体規模企業および共同体規模の企業グループにおける従業員に対する情報提供および協議を目的とした欧州労使協議会または手続きの設置に関する理事会指令 付属書3項」参照.

7) S. Fernie and D. Metcalf 1995, Participation, contingent pay, representation and workplace performance, *British Journal of Industrial Relations* 33: 379.

8) N. Millward et al. 1992, *Workplace Industrial Relations in Transition*. Dartmouth, Aldershot.

9) A. Pendleton et al. 1995, Does employee ownership weaken trade unions? Recent evidence from the UK bus industry, *Economic and Industrial Democracy* 16: 592.

た。この場合、経営参加は部分的もしくは社会・技術的に扱われる傾向にある。人間関係論的な背景も持つこうした参加論は、イギリスの労使関係史においては、経営者と雇用者の間に共通のアイデンティティとパートナーシップを確立することによって調和のとれた労使関係を創りだそうとする自由党の政治的スタンスと整合するものだった。他方でこの理念は、その後資本市場への参入者を増やすことによって資産所有にもとづく民主主義 property owning democracy を創りだそうとする一部の保守主義者や、市場原理の再機能を求めるネオリベラリストの政策的課題ともなったのである¹⁰⁾

これに対し後者は、1970年の欧州会社法案、80年のフレディング指令案、そして欧州労使協議会指令の思想的背景をもなしてきたのだが、政治的市民権の産業への拡大　いわゆる産業市民権 industrial citizenshipの形成　を諸個人の社会的機会の均等化などとならぶ契機としていた。自らに影響を及ぼす社会組織の決定と行動への関与を望む人々の要求は、政治レベルでは実現されてきた。しかし、このことは経営権の存在する企業には妥当せず、労働者およびその家族の生活、人間としての尊厳や独立性に特に影響を与える職場の意志決定過程への当事者の参加を促進すること、また、それを責任ある現実的な方法で実行することは欧州委員会の責務と考えられて

きたのである¹¹⁾ 深刻な失業問題を背景に、労働コストを引き上げかねない社会政策には強い批判もあったが、ドロールら欧州委員会指導層の選択は明瞭だった。故ミッテラン首相の「ソーシャル・ヨーロッパ」の概念を掲げ、経済成長はすべての市民が豊かな生活を送るための手段であり、欧州社会の真価は既存の勤労者の権利と福祉水準を維持しつつ米国や日本との市場競争に対抗していけるか否かにある、と¹²⁾ ここでは、経済的合理性と権威主義的組織形態の整合性を現代社会の経済秩序が持つ非合理性ととらえたウェーバーの議論に対し、参加制度が産業構造の変化などに伴う職場組織の再編を現実的かつ人道的に行うための有効な手段として位置づけられているのである¹³⁾

2. 所有参加制度の形成と展開 思想・成長と批判

(1) ボランティアリズムと所有参加

イギリスにおける参加制度の歴史的発展は、労使関係システムを支えるコンセンサスと争点となった制度の形式から、便宜的に3期に区分しうるかもしれない。第1期は、19世紀半ば以降から1960年代半ばに至る形成および展開期で、この間の所有参加制度はいわゆるボランティアリズム voluntarism (任意主義) 経営者、労働組合、政府などのシステム構成者が、雇用関係の法的形態ではなく団体交渉による任意規制を愛好す

10) L. Baddon et al. 1989, *People's Capitalism? A Critical Analysis of Profit-Sharing and Employee Share Ownership*. London, Routledge: 33-36.

11) 恒川謙司 1992, 『ソーシャル・ヨーロッパの建設　EC社会政策とソーシャル・パートナー』日本労働研究機構: 192-193.

12) 伊澤 章 前掲書: 38.

13) M. Weber (T. Parsons ed.) 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, Oxford University Press: 246-248.

ること を基調とする労使関係をその背景としていた¹⁴⁾近代的な資本形成のしくみの確立, 3度にわたる企業集中運動と官僚組織の発達, 所有と経営の分離の進行, 高等教育の普及など, 参加制度の前提となる長期的構造変化を背景に所有参加が普及するわけだが, それが法的支持を欠いていたという点に後年の同制度の展開との違いを指摘することができる。戦後のケインズ主義を背景とした社会経済政策も, レセ・フェールからの明確な離脱ではあったにせよ, 雇用関係の具体的な諸側面への政策的な干渉を意味するものではなかったのである。

ボランティアのコンセンサスは, 1960年代半ば以降, 完全雇用, 経済成長, 貿易収支の均衡と物価安定という主要経済目標の達成が戦後初めて困難になり, インフレの原因に完全雇用と組合の賃金圧力が指摘されるようになると動揺を始める¹⁵⁾こうした状況を背景に社会政策の基調は, よりコーポラティズム的なものに変質していくが, TUC(Trades Union Congress)が団体交渉のフレームを越えた経営参加の法的施行の是認へ大きく政策を転換させ, 大陸型の経営参加論が議論, 試行されるようになっ

た1970年代末までを第2期とみなすことができるだろう。第3期は, 1970年代末以降現在までで, 長期保守党政権下の新自由主義的経済政策を背景に, 所有参加制度が急速に普及した期間とみなすことができる。

1890年に提出された利潤分配制 profit-sharing に関する第一回議会報告は, 1840年代のパリのメゾン・ルクレール Maison Leclair (装飾業)における制度を最初期のもののひとつにあげているが, 1860年代半ばには利潤分配制や従業員持ち株制 しばしば共同パートナーシップ制 co-partnership と呼ばれた がイギリスでも注目を集めるようになった¹⁶⁾既に1865年から80年にかけて約30経営者が, 利潤に連動した賞与支給, 株式支給, 疾病・老齢年金基金への積み立て, もしくはそれらを併用する形で施行していたが, 著名なものに1864年に開始されたブリッグス・フィットウッド Brigg's Whitwood炭坑, 1889年から1948年の産業国有化まで持続したサウスメトロポリタンガス, 1890年のロントリー W. Rowntree & Sons(製菓), 1929年のユニ・リーバ設立まで実施されたリーバ社Lever Brothers(化学)の制度などがある¹⁷⁾

14) H. F. Gospel and G. Palmer 1993, *British Industrial Relations*. London, Routledge: 155-157. ボランティアの概念は, おそらくは英語圏諸社会の文化的特質を理解する上でも有用であるが, 労使関係における歴史的起源は, 大陸諸国の労働組合がしばしば政府から積極的な法的保護を獲得したのに対し, レセ・フェールが社会規範として確立していたイギリスの組合がその活動の権利と機能を保証する法的支持を欠いたまま, 議会の制定する免責特権 immunities によって司法判断がもたらす諸契約に対処する形を取ったことに由来するとされる。

15) その対応策として保守・労働両党によって施行された所得政策は, 既に団体交渉による賃金決定システムと相容れないものであったし, 1964～69年には経済界の圧力を背景に組合の免責特権を縮小する諸判決がだされ, また1971年にはヒース保守党政権下で労使関係法 Industrial Relations Act が制定されている。

16) Report of the Board of Trade on Profit-Sharing 1890-91, *British Parliamentary Papers*, c. 6267 LXXVIII: 17-18.

17) Ibid: 11-12. Report of the Board of Trade on Profit-Sharing 1894, *British Parliamentary Papers*, c. 7458 LXXX: 128-134.

かつてクレイグは、経営者が分配制度を導入する目的を、平等(利潤獲得に貢献した労使双方への余剰分の分配)、インセンティブ(従業員の勤労意欲の刺激)、参加(従業員の帰属意識と協調性の涵養)、抑止(従業員の個人的あるいは集団的対抗行動の抑制)に求めたが、その多くは、経済史家ポラードらの言葉を使えば「贈与の喜びにもとづいた博愛主義と平穏さを広げることによってビジネスへ寄与しようとする実際的な関心」を動機としていたといえるかもしれない¹⁸⁾。例えば、一定の配当と社内留保分以外の純益を労使で50%ずつ分配していたヘーゼル・ワトソン&ヴィニー社の共同経営者たちは「それが全ての従業員に企業に対する永続的な関心を持ってもらうための制度であることを隠すことなく協調性をもって行動していた」し、ヘンリー・ブリッグスが分配制と持ち株制導入に踏み切ったのは、キリスト教社会主義者ラドロウがフランスから輸入した自治的ワークショップの概念を参考にしつつも、エスカレートする労働問題の鎮静化をも目的としていた¹⁹⁾。また、サウスメトロポリタンガスのジョージ・リブセイは、その制度の直接的な必要性が、新組合 New Unions の影響力の拡大を抑制することにあったと述べている²⁰⁾。同社では、1896年に労働者重役制を軸とする経営参加制も採用するが、この制度は同業他社にも影響を与えた。

参加制度の普及に積極的な役割を果たしてきた産業参加協会 IPA (Industrial Participation Association: 旧労働協会 Labour Association) は、現在でも利潤分配制導入の最も一般的な動機を平等性の観点から見た本質的正当性に求めているが、より博愛主義的な試みの例として、しばしば指摘されてきたのがジョン・ルイス John Lewis Partnership (大規模小売業)などに代表される共同所有企業である。これらは、資本的資産所有が部内者に限定されている点で、部外者を含めた出資者が平等の投票権を持つ協同組合と区別されているが、その思想的背景は多様だった²¹⁾。19世紀後半にオックスフォード・ストリートで創業されたジョン・ルイスは、1928年以降、事業は全ての勤労者が報酬を分け合い、組織の状況に関して十分な情報の提供を受ける協同的企業でなければならないという経営者の理念にもとづいて独自の産業民主制を展開、株式ベースの利潤分配制を含む所有参加制や12人の取締役のうち5人を単一の役員会に選出する経営参加制などを採用した²²⁾。その組織原理の基礎をなしているのは、協同従事者による管理職の選出そのものよりも、経営者が従業員に対して負うアカウンタビリティにある。他方で、アーネスト・ベイダーが組織したスコット・ベイダー・コモンウェルス(化学)と1958年に設立された産業共同所有運動 Industrial Common Ownership

18) S. Creigh et al. 1981, A stake in the firm: employee financial involvement in Britain. *Employment Gazette.*; S. Pollard and R. Turner 1976, Profit-sharing and autocracy, *Business History* XVIII: 4-34.

19) Report of the Board of Trade on Profit-Sharing 1894, op. cit.: 29.; E. Bristow 1974, Profit-sharing, Socialism and Labour Unrest, in K. D. Brown. *Essays in Anti-Labour History*, London, Macmillan: 265.

20) Ibid.: 277.

21) P. Brannen 1983, *Authority and Participation in Industry*, New York, St.Martin's Press: 132.

22) 80 Years of partnership, *Involvement and Participation*, November 1995.; A. Flanders et al. 1968, *Experiment in Industrial Democracy: A Study of John Lewis Partnership*. London, Faber and Faber: 31.

Movementは、クエーカーの流れを汲むキリスト教社会主義をその背景としている。

政治サイドでは、既に一次大戦前から一部の自由党、保守党関係者が所有参加制度の潜在的機能に関心を示していた。共同所有制を通して経営者と雇用者の間に共通のアイデンティティを形成することは、保守党の私有企業、当時の労働党の国家所有制に対して自由党が主張した第3の道であり、社会保険制度の発達に多大な影響を与えたベヴァレッジも利潤分配制の法的施行の支持者の一人だった。1912年には297議員が共同所有制に関する王立委員会の設置をアスキス首相に要請しているが、1920年頃になると効率性と雇用者の帰属意識を求める経営者の関心は経営科学という新しい学問に向かいがちで、当時の経営科学は参加制度に特別の価値を置かなかった²³⁾。1926年のゼネスト中および終結後には、セシル卿を中心とした保守党議員らが時のボールドウィン首相に所有参加制度に対する優遇税制を認めるよう説得するが、ボールドウィンは旧友のバルフォアとともに法的支援に難色を示し、労働大臣も労使双方の反対を理由に不支持を決定した経緯をもつ²⁴⁾。

ボランティアズムという社会的コンセンサスの存在は、この時期の参加制度が累積的成長過程を基調としつつも、ごくルーズに景気変動に連動した形成と後退の循環のプロセスを繰り返してきたことと密接に関連

している。1970年代にラムセイが提示した管理のサイクル cycles of control 論は、80年代のラディカル・エコノミストの主張や60年代に労働経済学者らが提起した組合成長の景気変動論的アプローチにも呼応するものだが、不況後の経済拡張期に集中しがちな労働運動の活性化と経営主導の対抗策としての所有参加制度との関連に着目したものである²⁵⁾。仮に労働市場の緊迫化が参加制度の増加につながるとするロジックが実証的妥当性を持つとすると、景気後退期に失業率が増加して組合の集積的圧力が減じると制度そのものが廃止される一因となる。しかし、労働争議の頻度と利潤分配制度数の間には統計的に有意な相関関係は認められないとする調査結果もあり、その契機は企業利潤の変動を含めた複合的な理由に求めるのが妥当だろう²⁶⁾。

1860年代の初めの所有参加ブームは大不況期に終息し、再び増加に転じるのは1880年代後半で、1890年には約30強の利潤分配制を中心とする所有参加制スキームが施行された。その中で最も重要だったのが、不熟練労働者層への新組合主義の浸透を背景に導入されたサウスメトロポリタンガスのものである²⁷⁾以降、第一次世界大戦前後および1920年頃に導入数はピークを迎える。ガス産業では1909年までに29企業、14年までに41企業が利潤分配制を導入したが、1910年代からはリチャード・トーマス(鉄

23) P. Brannen 1983, op. cit.: 286.

24) D. Matthews 1989, The British experience of profit-sharing, *Economic History Review* XLII 4: 442.

25) H. E. Ramsey 1977, Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective, *Sociology* 11.; P. Ackers et al. 1992, The use of cycles? Explaining employee involvement in the 1990s, *Industrial Relations Journal*.; D. M. Gordon et al. 1982, *Segmented Work, Divided Workers*. Cambridge, Cambridge University Press.; G. S. Bain and F. Elsheikh 1976, *Union Growth and the Business Cycle*. Oxford, Basil Blackwell.

26) D. Matthews. op. cit.: 444.

27) Ibid.: 444-445.

鋼業),ブーツ(製菓),ロンドンカウンティ・ウエストミンスター&パース銀行など多様な職種に波及した。施行制度数は「苦難の20年代」にも増え続け、1929年には協同組合を除くと北アイルランドを含む315企業で約330スキームが運用されていた²⁸⁾うち約20%(65制度)がガス・水道・電力関連で、以下機械金属(47)、流通業(44)と続く。これらの企業は499,000人を雇用し、うち229,200人程度が参加資格を保持していた。制度形態別では、賞与支給(131)、株式の支給もしくは優待価格での販売(69)、複合型(56)が多く、賞与の資本化を最も多く採用していたのはガス会社だった²⁹⁾

利潤分配制に関する政府調査は1939年に終結しており、それ以降1970年代までの所有参加制度の採用動向を追跡するのはむずかしい。しかし、マシューによれば、唯一の例外である56年の調査結果は、70年代に至るまでこの制度に対する関心は概して低かったとする通説を必ずしも支持しない³⁰⁾1938年の261制度に対して、54年には67スキームが産業国有化によって消滅したにもかかわらず297企業で310制度が機能しており、戦前のピーク時には及ばないものの、戦後景気とショップ・スチュワード(職場委員)運動の拡大などを背景に、所有参加制は一定の広がりを見せたものと考えられる。他方で、廃止される制度も多かったが、その理由は企業所有者の変更、利潤の欠如およびパフォーマンスなどに対する経

営者の不満が約7割を占めていた。景気が失速傾向を示した1970年代にも、所有参加に対する政府の法的支援に先立ってパークレーズ銀行をはじめとする大企業に利潤分配制が導入されている。

賞与や株式の追加支給は多くの雇用者に歓迎されたし、全ての労働組合がこうした所有参加制度の拡大に批判的だったわけではない。少なくとも初期の政府調査によれば、何らかの理由で制度を廃止した30企業においても、8組合は制度に賛成し、4組合は態度を保留していた³¹⁾しかし残る18組合の多くは、それが労働慣行の変更や雇用条件の切り下げ、労働組合の排除に直接関連していたとして原則的な反対を表明している。当時のTUCの態度は、良く言って無関心だった。1890年には、TUC議会委員会は利潤分配制そのものを批判せず、賞与や年金の形で後日払いの制度がある企業では組織化が困難になるとだけ指摘した³²⁾また、ジョン・パーンズのような右派の組合指導者はそれに好意を示したが、多くの左派インテリは批判的だった。例えば、ウェット夫妻は、経済参加制が効果的な団体交渉に不可欠な労働移動を減少させること、それが団体交渉の範囲外で一方的に施行されるため、成果分配の適切さを判断する何の保証をも提供し得ないこと、そして寡占形成前の企業の不安定性を背景に、勤労者が投資を通じて僅かの貯蓄を喪失することの危険性を指摘した³³⁾

28) *The Ministry of Labour Gazette*, XXXVIII, July 1930: 238.

29) *Ibid.*: 239.

30) D. Matthews. *op. cit.*: 448.

31) Report of the Board of Trade on Profit-Sharing 1894, *op.cit.*, Appendix F.

32) Report of the Board of Trade on Profit-Sharing 1890-91, *op.cit.*: 30.

33) S. & B. Webb 1914, Cooperative production and profit sharing, *New Statesman Special Supplement*.

ネオコーポラティズム下のTUCは、所有参加制にあからさまな反対こそしなかったものの、経営参加がヘイデイを迎えた1970年代半ばには総会レポートの中で公式見解を発表し、従業員の資本所有が経営政策上の意思決定に関するいかなる実質的権限ももたらさず、単なる賞与とみなされていること、企業に貯蓄をタイアップするため倒産時には職と貯蓄双方を失いかねないこと、そして社会的な富の分配の不正さの解消にほとんど資さないことなどを指摘した³⁴⁾。代替的に示唆したのが、企業が全国勤労者基金 national workers' fund に株式の1%を移転するデンマーク型の集会的資本形成で、TUCなどが運営する基金が所有株式を雇用保護などの社会的目的のために運用するとしていた³⁵⁾。他方でTUCは、個別組合が利潤分配制や持ち株制を受諾することを妨げなかったが、こうした基本政策に見直しの動きが広がるのは、1980年代末のことである。

(2) ネオリベラリズムと所有参加

ケインズ主義とそれに依拠した社会民主主義的な再分配政策の破綻が相対的なものであったにせよ、1970年代末以降、社会政策の基調が企業収益力と産業競争力の強化を追求するネオリベラリズムの経済政策との整合性に求められるようになったことは

否定できないだろう。民主主義と個人の権利を標榜した1980年および82年の雇用法、84年の労働組合法は、労働組合役員の秘密選挙の義務化などの民主化政策とともに、争議行為に関する民事免責の制限やクローズド・ショップ規制などによるその影響力削減をターゲットとしていた。他方で、大陸型の経営参加による企業組織の民主化は排除され、所有参加が推進された。その端緒は、1972年および73年の財政法まで遡ることができるが、イギリスにおける所有参加の急速かつ持続的な増加は、78、80、84、87、89年各法の制定を背景としていた。いわゆるリブラブ・パクトにもとづいて労働党が導入した1978年の財政法では、APS (Approved all-employee profit-sharing scheme) に税制上の優遇措置が設けられた³⁶⁾。この間、保守党はハウエル委員会 (The Conservative Party Committee on Personal Capital Building and Wider Participation in the Creation of Wealth) を組織して同様の提案をまとめている。次いで80年法でSAYE (Save as you earn) スキーム、84年法でESO (Discretionary and particularly executive share option) スキーム、89年法でESOP (Employee share ownership plans) などを導入、94年法ではESOP設立の簡素化などが施行されている³⁷⁾。米国のERISA (Employee Retirement

34) TUC 1974, *Report of Annual Trades Union Congress*: 321.

35) P. Brannen 1983, op.cit.: 131.; Labour Party 1973, *Capital and Equality*.

36) M. Poole and K. Whitfield 1994, Theories and evidence on the growth and distribution of profit-sharing and employee shareholding schemes, *Human Systems Management* 13: 209-220.

37) APSでは、企業が年間利潤の一部(通常5%以下)をトラストへ拠出して既存もしくは新規株式を購入、一定限度(£1,250もしくは年間給与の10%)を有資格従業員に割り当てた。従業員が株式を一定期間保持した場合に所得税を免除(導入後最低保有期間など変更)。SAYEでは、契約を受諾した雇用者が5年もしくは7年間毎月£100までの貯蓄義務を負う。オプションとして失効時に契約価格で株式購入もしくは利息付きで回収。87年には、従業員の所得税免除を含む賞与ベースの利潤分配制 (PRP) が導入された。

Income Security Act)により1974年に制定されたESOPは、機関投資家への所有の集中傾向に対する個人所有の拡大をも目的としていたが、イギリスでも国税庁 Inland Revenue 認可制度に比し、トラストが既存の株式を購入可能なためダイリューション(希釈化)による既存所有者への圧迫を軽減するなどのメリットも指摘された。³⁸⁾

利潤分配制や従業員持ち株制の導入を支える主張は、共同パートナーシップ論から保守党内のマネタリストや市場重視派のそれに移っていった。ニコラス・リドレイは、政府の所有参加制度が経済の供給側パフォーマンスを改善するために計画されたという見解を示したが、1972年および84年法導入の背景をなしたのは、一部の保守党議員が大企業の管理職を動機づける必要性を認識していたことである。³⁹⁾それは、1950～60年代の企業集中の結果顕在化した企業所有者と専門経営者間の利害の不一致を解消することを目的としており、企業に所有経営者の時代を特徴づけるダイナミズムと進取性を回復させる試みでもあった。他方で、APSやSAYEなど一般雇用者対象の制度も、古典的なミクロ・レベルのインセンティブおよび雇用効果とともに、日本の従業員持ち株制などを例に製品市場の変化に応じた労働費用の弾力的な設定がマクロ経

済的效果をもたらすとするワイツマンらの主張をも背景としていた。⁴⁰⁾こうした経済効果論が、より伝統的な資産もしくは株式所有にもとづく民主主義の主張と整合するものであったのは冒頭で述べた通りである。リドレイにとって政府の目的は「人々の資本市場を確立し、資本主義を職場に、ハイス・トリートに、そして家庭にもたらすこと」であったし、保守党の元議長ノーマン・テビットは、88年の冬にESOP コンサルタンシーと法律事務所が共催したコンフェランスで「勤労者を資本家に変える手段としてのESOP」を訴えた。⁴¹⁾

利潤分配制は、国税庁が認可したAPSだけでも78年法施行から数年で歴史的記録を更新し、92年には計1,015制度に達した。⁴²⁾SAYEは80年から92年の間に1,058制度、ESOは84年から92年の間に5,089制度施行されている。95年の利潤分配制に関するOECDレポートによれば、大企業を中心にAPSは全雇用者(UK)の約3%、91年の規則簡素化により急増した87年法による賞与ベースの利潤分配制は約5%をカバーしている。⁴³⁾ミルウォードらの職場の労使関係第3回調査(WIRS)では、対象企業の56%が何らかの利潤分配制もしくは従業員持ち株制を導入しており、前者が約43%をカバーする一方、後者で最も一般的なのは

38) J. K. Thompson 1993, Promotion of employee ownership through public policy: the British example, *Journal of Economic Issues* 27-3: 825-847, 830.

39) L. Baddon et al. 1989, op. cit.: 36.

40) M. L. Weitzman 1984, *The Share Economy*. Cambridge, MA., Harvard University Press. 我が国の従業員持ち株制は、当初外国資本による国内企業の買収を抑止することを目的に政策的に導入され、1960年代後半以降急速に普及した(D. C. Jones and T. Kato 1993, The scope, nature and effects of employee stock ownership in Japan. *Industrial and Labor Relations Review* 46-2; 354.) .

41) Many more fares, please, *The Economist*, November 12, 1988.

42) M. Poole and K. Whitfield 1994, op. cit.: 213.

43) OECD 1995, *Employment Outlook*. July: 138-169.

SAYEだったことを明らかにした⁴⁴⁾これらは、従業員提案制からQCサークルにいたるより広範な参加制度普及の一環をもちにいた。雇用省は、効果的な従業員参加は健全な経営者の慣行だけの問題ではなく、現代経済において事業が成功するための前提条件であると述べ、その最も効果的な手段としてのESOの推進に言及している⁴⁵⁾

TUCは、1986年には74年の議論を踏襲し、それが団体交渉外で施行されること、利潤分配水準が雇用者努力と無関係に変動し、特に低所得者に影響を与えること、利潤額の公開性などに懸念を表明している。利潤分配制が雇用者のコミットメントを増すと主張は疑わしいとした上で、仮にそうだととしても、それが雇用保証や意思決定への参加と並行して行われることを求めた⁴⁶⁾バドンらの個別組合の調査によれば、金融機関の組織などの例外を除く多くが公式の政策よりアド・ホックなもので対処していたが、批判は分配制そのものよりも、それが交渉の対象とされない点にあった⁴⁷⁾他方で、特にホワイトカラー層を中心として人間関係論的意識にもとづき、賞与ベースの制度設定を求める動きもでるようになった。ほとんどの組合は保守党政権下での民営化に原則的に反対してその株式を取得しないよう指示したが、99%が自社株を取得したケーブル&ワイアレス社のそれを筆頭に、しばしば従業員の需要はきわめて高かった。こうした状況を背景に、多くの組合に民営

化企業での株式取得の抑制政策は維持できないという見方が広がり、87年には利潤分配の維持と改善を含む、社会的所有に関するTUC公式政策の見直しを求める動議が提出された。

保守党が導入した初期の参加制度に対する労働党の批判は、その原則というよりも税制上の優遇措置に向けられていた⁴⁸⁾特に管理職の制度は、株主の負担ではなく国家支出によって高給の管理職に報酬を与えるものという認識が、1972年法の税制措置を廃止する根拠をなしていたのである。同様の理由で84年法に反対したものの、それ以外の保守党立法に関する労働党議員の見解はしばしばアンビバレントで、78年にはブロック・レポートをめぐる議論の緊迫を背景に、当時CBI(Confederation of British Industry)すらがさしたる関心を示していなかった利潤分配を自由党への譲歩として導入した。しかし、83年選挙敗北後の労働党内左派の急速な退潮を背景に、トニー・ベンに代表される従来の分配制批判は少数派になる傾向を示し、ロイ・ハタスレーやジョン・スミスらの所有参加に従業員参加を並行させる主張が影響力を強めていった。既存の所有権に抵触しかねないものとして経済界などから強い批判を受けた「資本と平等」に代わり、87年総選挙前には市場経済を前提とした社会的所有social ownership論を打ち出してフェビアンの国有化政策からの転換を計るが、そこにおける経済参加

44) M. Poole and K. Whitfield 1994, op. cit.: 215. N. Millward et al. 1992, op. cit.

45) S. Fernie and D. Metcalf 1995, Participation, contingent pay, representation and workplace performance, *British Journal of Industrial Relations* 33: 379.

46) L. Baddon et al. 1989, op. cit.: 44. TUC. 1986, *Report of Annual Trades Union Congress*: 404-7

47) L. Baddon et al. 1989, op. cit.: 46.

48) L. Baddon et al. 1989, op. cit.: 38.

制度のインスピレーションは、北欧の社会民主主義モデルというよりも米国のESOPに由来しており、利潤分配の公正さや株式所有にもとづく投票権に配慮する形でその改善を図ろうとするものだった。⁴⁹⁾

結果として、所有参加制の政治的ロケーションはきわめて不明瞭なものになった。ピープルズ・プロヴィンシャル・バス社は国営企業からの民営化に際してESOPを採用した最初期の企業のひとつだが、保守党議員イアン・テイラーが執筆し、右派系シンクタンクのアダムスミス・インスティテュートが出版したパンフレットがプロヴィンシャルの制度をたたえる一方で、労働党の産業関連スポークスマンだったブライアン・グールドは社会的所有形態としてのESOPを評価し、同社のバスの前でテレビ局のロケを受けている。⁵⁰⁾

経済参加政策はどの程度の成果を収めたのだろうか。OECDレポートは、利潤分配制を導入した企業の特質、生産性および雇用安定性に関する実証研究の結果をまとめている。⁵¹⁾それによれば多くの計量経済的分析にはいくつかの点で制約があるものの、使用モデルやデータにかかわらず制度はより高い生産性と関連している。また、IPAが行ったアンケート調査では、「利潤分配制は企業にも従業員にも有益である」には回答

者の86%が、「従業員が企業により関心を持つようになった」には66%が同意しているが、「企業への帰属意識 loyaltyが増した」に賛意を示したのは47%、否定したのは34%だった。また、同レポートは、分配制が雇用に与える影響に関する調査はまだ少なく、それらの結果からはその機能を肯定的にも否定的にも評価できないとしている。

他方で、1988-89年に開始された諸制度は、約370,000人の一般雇用者に平均£400程度の株式を分与する結果をもたらした。⁵²⁾こうしたきわめて限定的な資本市場への参加が、「資産所有の民主主義」形成になした貢献は、機会均等の原則ではなく階級なき競争社会の形成という政治的観点から判断しても過大評価することはできないだろう。民営化と96%の従業員株主の形成を背景としたブリティッシュ・テレコムのリストラが、雇用問題を契機にストライキを誘発した例や、全従業員の約1/5を占める従業員株主が組合に投票権を委託した英国航空の例は、その一面を示すものといえる。⁵³⁾また、従業員株主が他の無数の小投資家と同様、事態の展開にほとんど実質的な影響力を行使しえなかったブリティッシュ・アエロスペース社のプラント閉鎖の例も、同様に示唆的なものといえるかもしれない。

49) 95年3月には、ブレア執行部は党規約の国有化条項(第 部 項)は、倫理的社會主義 ethical socialism の目的を達成する手段としては最早不適切であるとし削除している。(T. Jones 1996, *Remaking the Labour Party*. London: Routledge:135-144.)

50) Many more fares, please, *The Economist*, November 12, 1988.

51) OECD 1995, op. cit.: 153-164.

52) Unseen apples and small carrots, *The Economist*, April 13, 1991.

53) L. Baddon et al. 1989, op. cit.: 50.

3. 歴史と展望

ボランタリズムという伝統的コンセンサスが動揺を始めた1960年代以降、イギリス社会はふたつの産業民主制を経験した。ひとつがコーポラティズム下での経営参加の試行であり、それに続いたのがネオリベラリズム下での所有参加の流れである。いずれも他国での先行的な施行の影響を受けつつも、それが市民レベルの議論を交えつつ

民主的に決定された政治の論理に主導されてきたことは評価すべきだろう。かつて、卓越した保守主義者ハイエクは、機関所有の増加を前に所有と経営の完全な分離や巨大な管理し得ない権力は、必然的なものとして受け入れなければならない事実ではなく、多くは法が生み出した特別な条件の帰結であり、法によって変えうるものなのであると述べた。将来の政局はまだ不透明だが、その結果は新たな論理と現実を模索する契機となるだろう。