

ドイツにおける従業員代表制の現状と課題

久本 憲夫

(京大大学教授)

従業員代表制度については、ドイツが最も有名である。本報告では、事業所組織法にもとづく事業所委員（会）(Betriebsrat, BR)¹⁾とともに、法律によらない従業員代表制としての「ほかの従業員代表機関 (Andere Vertretungsorgane, AVOs)」にも着目しながら、ドイツにおける従業員代表活動について論じる²⁾。

目次

- I 法的枠組
- II 全般的状況
- III 活動——BRとAVOsの比較
- IV 従業員代表機関の設立と消滅
- V おわりに——日本への示唆

I 法的枠組

事業所組織法 (Betriebsverfassungsgesetz) によれば、従業員5人以上の事業所では事業所委員会が設置されるものとされている。費用の一切は会社負担であり、事業所委員の任期は4年である。特別な金銭の手当を受けることはないが、活動に必要な場合は、使用者は委員の労働義務を完全または部分的に免除しなければならない。表1は法が定める事業所委員の人数である。なお、専従については、分割すること（部分専従）の形式をとることもできる。使用者と事業所委員には、信頼に基づく協力が義務付けられており、従業員代表はストライキしてはならない。ただし、労働協約を締結するために労働組合がストライキを組織化した場合、組合員である事業所委員がストライキに参加することは可能である（2条、74条）。事業

表1 事業所委員（従業員代表）の人数

事業所の従業員数 (人)	委員数	事業所の従業員数 (人)	うち、専従数
5 ~ 20	1		
21 ~ 50	3		
51 ~ 100	5		
101 ~ 200	7		
201 ~ 400	9	200 ~ 500	1
401 ~ 700	11	501 ~ 900	2
701 ~ 1000	13	901 ~ 1500	3
1001 ~ 1500	15		
1501 ~ 2000	17	1501 ~ 2000	4
2001 ~ 2500	19	2001 ~ 3000	5
2501 ~ 3000	21		
3001 ~ 3500	23	3001 ~ 4000	6
3501 ~ 4000	25		
4001 ~ 4500	27	4001 ~ 5000	7
4501 ~ 5000	29		
5001 ~ 6000	31	5001 ~ 6000	8
6001 ~ 7000	33	6001 ~ 7000	9
7001 ~ 9000	35	7001 ~ 8000	10
		8001 ~ 9000	11
9千人を超える事業所では、従業員3千人ごとに2名ずつ追加する。		9001 ~ 10000	12
		1万人を超える事業所では、従業員2千人ごとに専従1名ずつ追加する。	

出所：Betriebsverfassungsgesetz より筆者作成。

所委員会は権利として、事業所の社会的事項では狭義の共同決定権を持ち、人事事項では参加権を持ち、経済的問題では情報請求権を持つ。人事事項は、採用、格付け・格付け変更、配置転換、解雇、人事計画、人材評価、職業教育など、その権利は多岐におよんでいる（表2）。

事業所委員会の設立がいくら従業員の法的な権利だとしても、それを認めない経営者はドイツにおいても少なくない。従業員にとって頼りになるのは労働組合である。事業所委員会が、労働組合の対抗組織になると考えるのは時代錯誤である。事業所委員会は労働組合の組織化にとって極めて重要な存在となっている。近年問題となっているのは、法に基づかない「その他の従業員代表機関」の増加である。

II 全般的状況

事業所委員会は、事業所が設置しなくても罰則は別がない。つまり、従業員が発議しなければ発足しない。つまり、これは日本の労働組合設立が極めて容易であるとの同様である。いくら容易であったとして、発議するにはそれなりの覚悟が必要である。日本においても中小企業では組合組織率は極めて低い。ドイツにおける事業所委員会の設立も同様である。ドイツでも、労働者が団結するのは容易ではない。

1 存在率の現状と変化

どの程度、従業員代表機関が存在しているのだろうか。実は、小企業では事業所委員会が

表2 事業所委員会の権利

事項	関与権	共同決定権
人事計画	人員計画等について情報提供と協議義務(92条1項)、計画導入の提案(92条2項)、優先的社内募集の要求権(93条)	
採用	管理職の採用についての予告義務(105条)	応募書類・質問事項・評価基準の作成(94条、同意権)、人事選考指針(95条1項、同意権)、労働者の採用(99条、同意拒否権)
配置転換		対象者選考基準(95条2項、同意権)、個別配転措置(99条同意拒否権)
賃金		支払時期等、算定原則等、能率給(87条1項、同意権)
格付け・査定	情報提供義務(99条)	一般的評価原則策定(94条2項、同意権)、選考基準(95条1項、同意権)、格付け(99条、同意拒否権)
労働時間		始業・終業時刻、週日への労働時間配分、時間外労働、年休計画・年休時期調整(87条1項、同意権)
職場規律・安全衛生		事業所内秩序に関する問題、労働者の行動または労務提供を監視するための技術設備の導入と利用、労働災害と職業病の防止および法規または災害防止規則に基づく健康保持のための規定の作成(87条1項、同意権)
福利厚生		福利施設の形態等、社宅割当(87条1項、同意権)
解雇	意見聴取義務(102条1項)、異議申立権(同条3項)、解雇確定までの継続雇用義務(同条5項)、任意的事業所協定による同意条項可(同条6項)	解雇の一般的選考基準の作成(95条1項、同意権)
職業教育	訓練の必要性につき協議義務(96条1項)、訓練施設・提供につき協議義務(97条1項)	職務変更に伴う訓練(97条2項、同意権)、職業訓練措置の実施(98条1項)、職業教育措置への参加(同条3項)
雇用調整・促進	促進の提案(92a条1項)	操業短縮(87条1項、同意権)
職場等編成	職場等編成について情報提供と協議義務(90条)	特別な負荷を除去する措置についての修正的共同決定(91条)
事業所変更	事業所閉鎖・縮小・統合等の場合の情報権と協議権(111条)、経済委員会を通じての情報権(106条)	事業所変更の際の救済措置(112条、同意権)

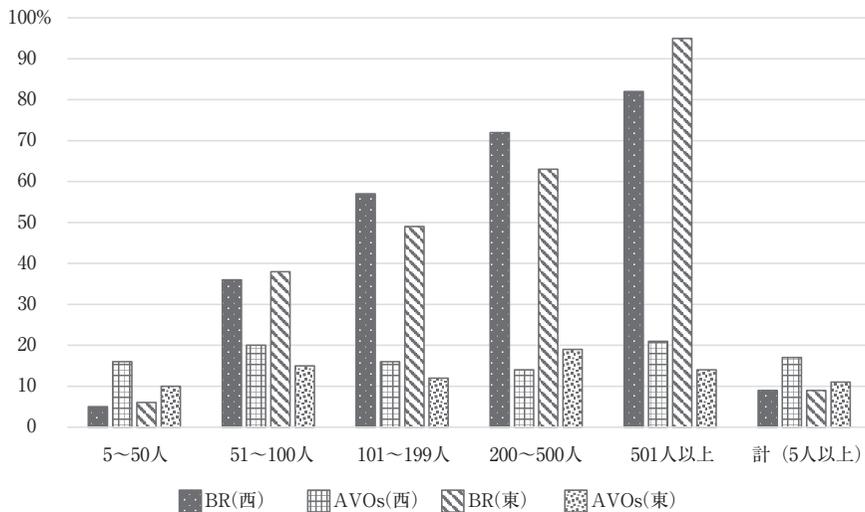
出所：労働政策研究・研修機構（2015：17）。ただし引用者により一部改変。

存在しない事業所が多い。事業所委員会の存在率を継続的に調べているのがIAB-Betriebspanelである。労働市場・職業研究所 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB) が³⁾、1993年から西ドイツ地域で、1996年からはドイツ全土の約1万6000事業所に対しておこなっている大規模統計である³⁾。また、事業所委員会以外の従業員代表機関の設間は2003年からであ

る⁴⁾。

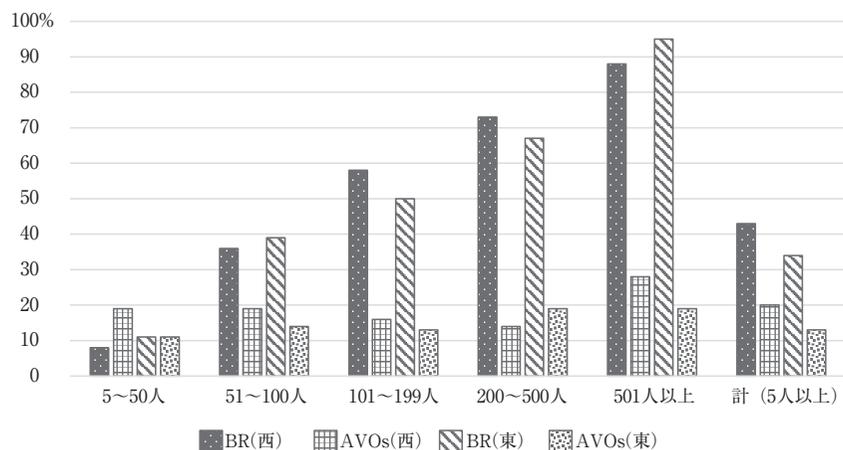
図1と図2は、従業員代表機関の設置状況(2016年)をみたものである。図1をみると、BRは200人以上500人以下では6~7割以上の設置率を示す一方、501人以上でも2割弱(西ドイツ地域)では設置されていない。つぎに、被用者数ベースの図2をみると、やはり50人以下の事業所で働く従業員はほとんどBRがない一方で、51

図1 従業員代表機関の事業所規模別存在率(事業所数ベース)



注: 1) 「西」は西ドイツ地域, 「東」は東ドイツ地域を指す。
 2) ベースは、5人以上の民間事業所で、農業と非営利組織は除く。
 出所: Ellguth,P./Kohaut,S. (2017: 283), 原資料は IAB-Betriebspanel 2016.

図2 従業員代表機関の事業所規模別存在率(被用者数ベース)



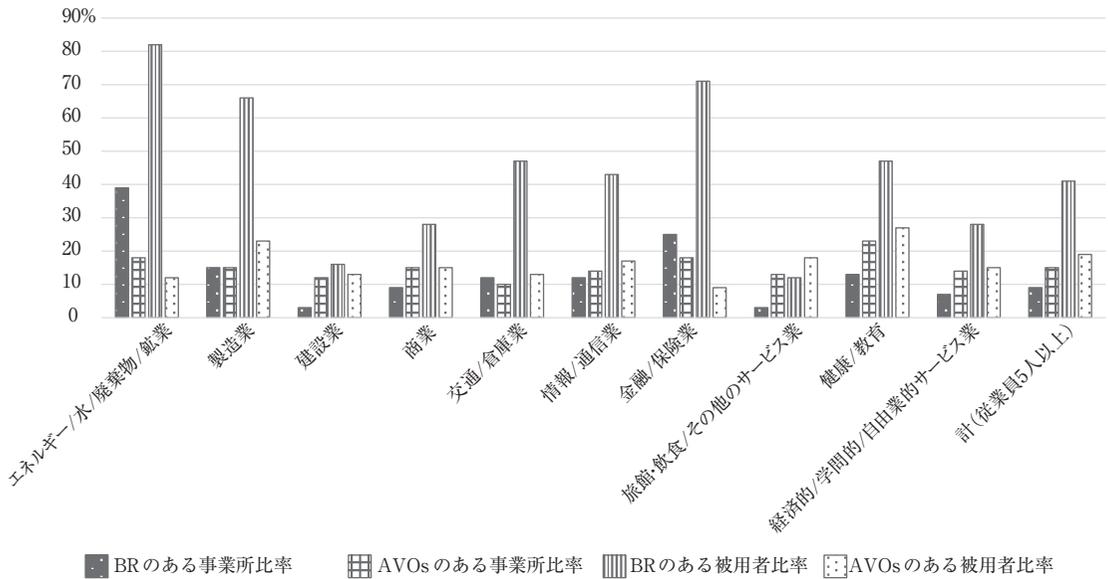
注: 1) 「西」は西ドイツ地域, 「東」は東ドイツ地域を指す。
 2) ベースは、5人以上の民間事業所で、農業と非営利組織は除く。
 出所: Ellguth,P./Kohaut,S. (2017) S.283, 原資料は IAB-Betriebspanel 2016.

～100人では4割弱、200～500人で7割程度の事業所にBRがある。全体（5人以上民間事業所）としてみると、西ドイツ地域・東ドイツ地域の順に、事業所数ベースで9%・9%、被用者数ベースで43%・34%に留まっている。事業所組織法によらない任意の従業員代表機関（AVOs）の存在率は事業所数ベースで、西ドイツ地域で2割弱、東ドイツ地域で1割強であり、事業所委員会と比べて事業所規模による差は小さい。被用者数ベースでもほぼ同じような数値となっている。な

お、BRとAVOsが併存する事業所は全体では1%に留まる。ただし500人を超える事業所に限ると約12%ある⁵⁾。従業員代表機関の存在率は産業によっても大きく異なる。それをみたのが図3である。

つぎに、普及度の変化についてみておこう。図4である⁶⁾。BRと比較してAVOsの存在分布に関する違いは2つある。まず事業所規模との関係が小さい。AVOsは中小事業所でも大規模事業所でも一定数を占めている。第2に、図4が示すよ

図3 従業員代表機関の産業別存在率

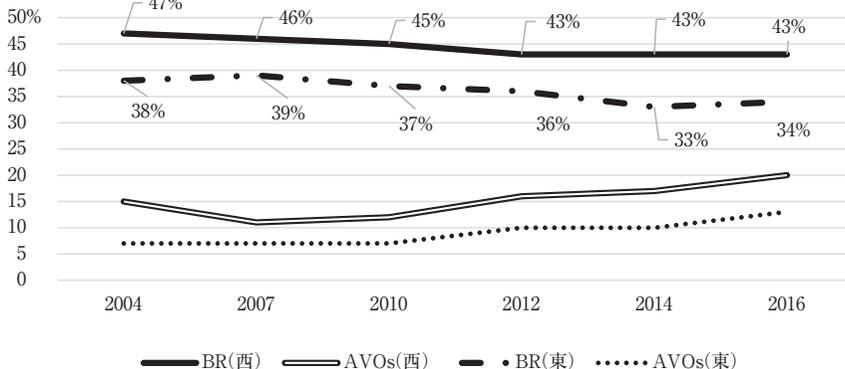


■ BRのある事業所比率 ▨ AVOsのある事業所比率 ▤ BRのある被用者比率 ▫ AVOsのある被用者比率

注：ベースは、5人以上の民間事業所で、農業と非営利組織は除く。

出所：WSI-Mitteilungen,4/2017,S.283, 原資料は IAB-Betriebspanel 2016.

図4 従業員代表機関の存在率の推移（被用者数ベース）



出所：WSI-Mitteilungen 各年版から筆者作成。原資料は、IAB-Betriebspanel の各年版。

うに、近年増加傾向にある。この傾向がいつまで続かわからないが、近年一種のブームになっている。

2 他の従業員代表機関 (AVOs) のパターン⁷⁾

立法によらない従業員代表機関は2つの軸で区分できる。(1) 従業員だけで構成される従業員代表機関なのか、それとも労使協議機関なのか。(2) 代表とされる従業員は従業員によって選出されるのか、それとも企業側の指名によるものであるのか。この2つの軸によって4つのパターンが存在する。(1) 選挙による従業員代表機関、(2) 経営者の指名などによる従業員代表機関、(3) 選挙による従業員代表を含む労使協議機関、(4) 経営者の指名などによる従業員代表を含む労使協議

機関、である。BISS 調査から、その存在率をまとめたのが、表3である。被用者数ベースで見ると、選挙によるものと指名によるものが相半ばしており、最も多いのは企業指名による労使協議機関であり、ついで選挙による従業員代表機関である。労使協議制は中小事業所で多い。

III 活動——BR と AVOs の比較

BISS 調査は、「他の従業員代表機関」について調べた初の大規模調査である⁸⁾。以下では、主として、この調査の最終報告書である Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008) に依拠しながら、事業所委員会⁹⁾とその他の従業員代表制について比較することにしよう。

1 関与のテーマと程度

労働に関するテーマについて、誰がその意思決定に関与しているかを調べている。まず、経営側の回答をみることにしよう。調査された項目は、賃金決定、労働時間制度、採用・配転、解雇、能力開発、安全衛生、仕事の仕方・職場デザイン、投資計画の8つである(図5a, 5b, 5c)。(1) 事業所委員会がある場合、関与の割合は総じて高く

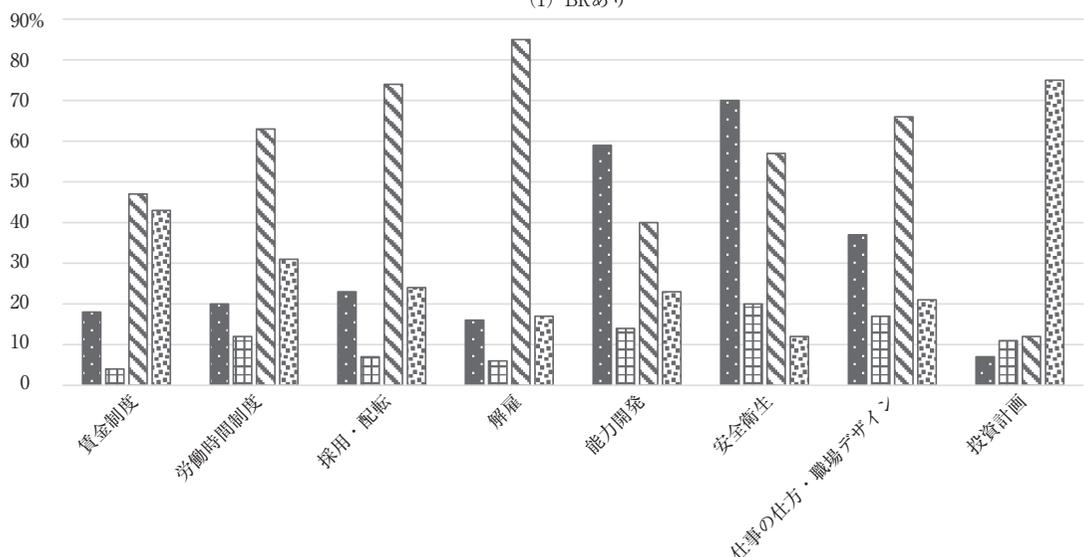
表3 AVOsにおける従業員代表機関・労使協議機関の分布
(単位: %)

	従業員代表機関	労使協議機関	計
選挙による任命	23 (30)	22 (22)	44 (52)
その他指名など	14 (12)	41 (36)	56 (48)
計	37 (42)	63 (58)	100

注: 10人以上民営事業所。数字は事業所数ベース、カッコ内は被用者数ベース。サンプル数は343。
出所: Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008: 109)

図5a 関与パターン

(1) BRあり



■ 経営側と該当する従業員 ▨ 経営側と作業・プロジェクト長 ▩ 経営側と従業員の代表 ▤ 経営の専決

図 5b 関与パターン

(2) AVOsあり

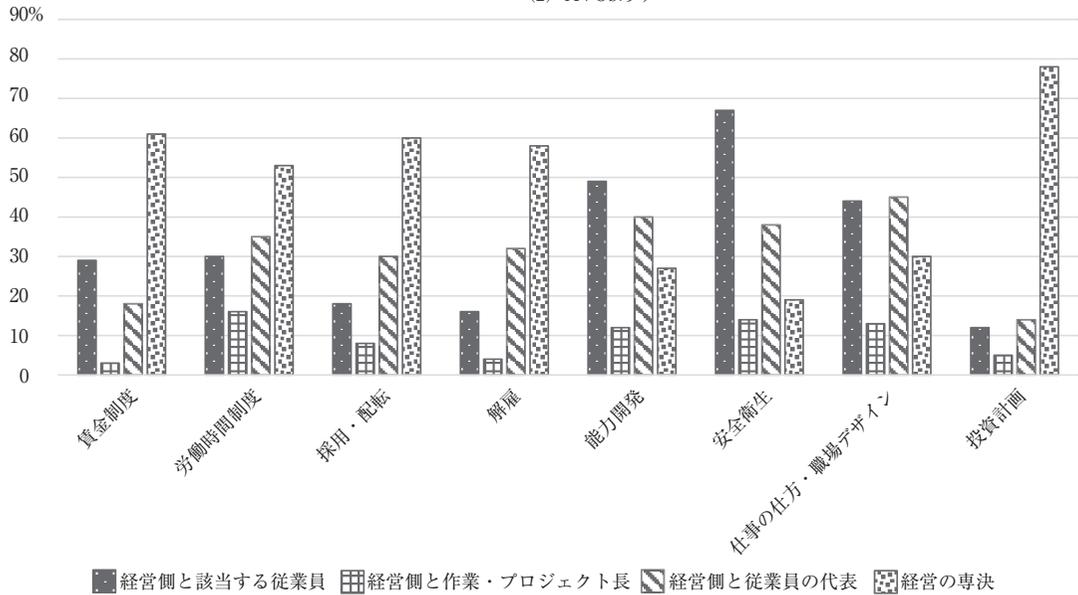
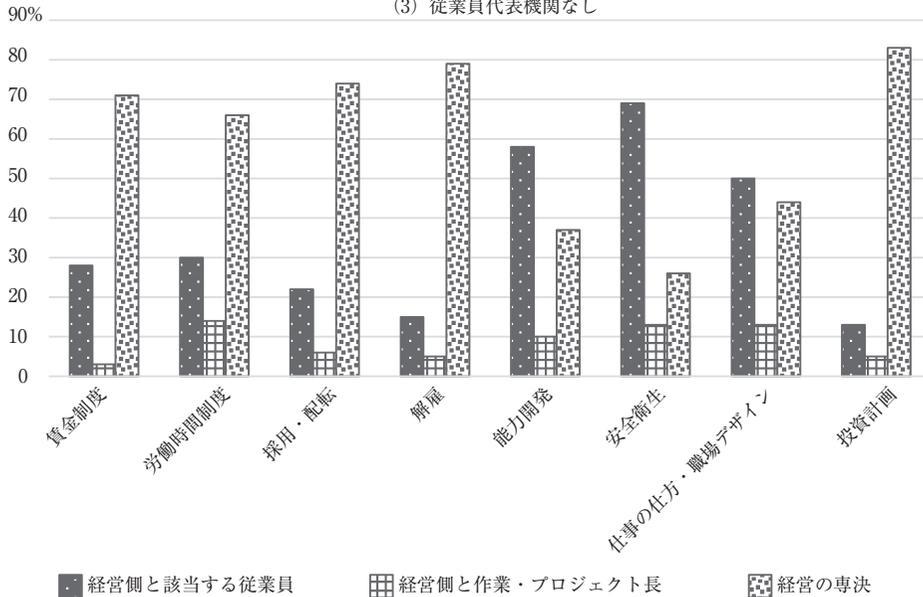


図 5c 関与パターン

(3) 従業員代表機関なし



なっており、解雇や採用・配転で7～8割、安全衛生、労働時間、仕事の仕方などで6割前後が関与している。賃金でも5割弱が関与している。ただ、投資計画については、経営の専決事項とすることが多く、事業所委員会との関与は限られたものとなっている。(2) AVOsがある場合は、AVOsは

約4割で安全衛生や能力開発、仕事の仕方などに関与しており、労働時間や採用・配転、解雇で3割程度の関与となっている。(3) 従業員代表機関がない場合には、すべてのテーマで経営が先決する場合が最も多い。本人が関与するのは、主として仕事の仕方や能力開発、安全衛生などのケース

図 6a 関与の程度 (BR)

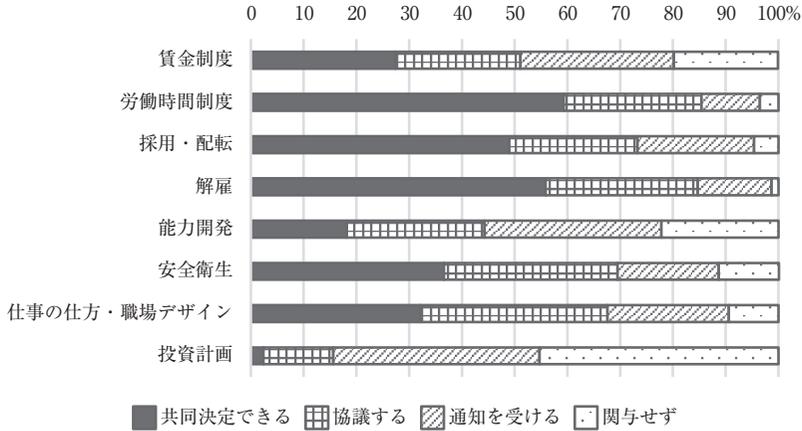
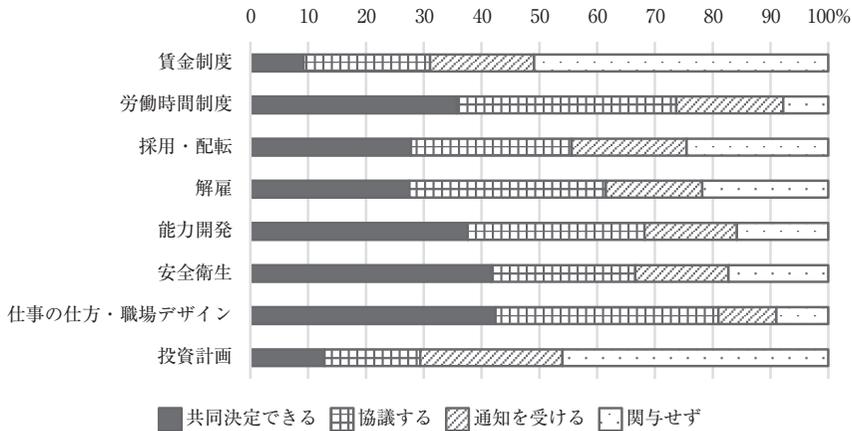


図 6b 関与の程度 (AVOs)



出所：Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008：211)

であり、賃金や労働時間でも3割程度にとどまる。

従業員代表機関の関与の程度を示したのが図 6a, 6b である。これをみると労働時間、採用・配転、解雇などでは BR の関与度が強いのにに対して、能力開発ではむしろ AVOs の関与度が強くなっていることがわかる。もちろん、これらはいずれも経営側の回答であり、従業員代表機関の回答は幾分乖離している。その乖離の程度（従業員代表の認識割合 - 経営側の認識割合）をみたのが、表 4a, 4b である。

まず、BR についてみると、経営側と認識のずれがあるのは、「協議」か「共同決定」という差であり、経営側が「協議」と認識している一部を事業所委員会では「共同決定」と認識している事項が賃金、採用・配転、解雇、能力開発、仕事

の仕方などにみられる。大きな認識差があるのは労働時間と投資計画である。AVOs についてみると全体としては、AVOs のほうが経営側よりも控え目である。解雇・安全衛生、能力開発などでは AVOs のほうが共同決定していると思っている割合が少ない。例外は賃金と労働時間である。AVOs は経営側よりも賃金には関与していると認識しているが労働時間には関与していないと思っている。

2 労使協定の締結項目と締結率

事業所委員会 (BR) の場合には、事業所組織法 77 条により事業所協定の締結が規定されているが、当然ながら AVOs についてはそうした規定はない。実際の労使協定の締結状況をみたのが

表 4a 経営側との認識差 (BR)

(単位：%)

BR	関与せず	通知を受ける	協議する	共同決定できる	協議 + 共同決定
賃金制度	1.7	-3.2	-4.6	6.2	1.6
労働時間制度	4.4	2.6	-5.4	0.9	-4.5
採用・配転	1.6	-1.3	-4.0	3.7	-0.3
解雇	0.3	-0.2	-7.5	7.3	-0.2
能力開発	3.3	-5.4	-8.1	10.3	2.2
安全衛生	0.8	0.2	-11.6	10.6	-1.0
仕事の仕方	4.9	0.4	-9.3	4.0	-5.3
投資計画	-7.0	-1.4	2.8	5.6	8.4

表 4b 経営側との認識差 (AVOs)

(単位：%)

AVO	関与せず	通知を受ける	協議する	共同決定できる	協議 + 共同決定
賃金制度	-8.4	-2.4	6.0	4.8	10.8
労働時間	10.4	-0.4	-5.7	0.5	-5.2
採用・配転	-6.1	5.3	2.8	-2.0	0.8
解雇	-7.8	8.6	4.4	-5.2	-0.8
能力開発	-2.3	1.9	3.8	-3.5	0.3
安全衛生	0.0	1.2	4.2	-5.5	-1.3
仕事の仕方	1.8	-3.0	-0.6	1.8	1.2
投資計画	-10.0	3.2	6.1	0.7	6.8

出所：Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008：216-217)

表5である。すべての事項で事業所委員会のほうが労使協定の締結率が高い。

3 構成・仕事免除・設備

(1) 構成人数

表6は従業員代表機関における従業員代表の構成員の人数分布を示したものである。事業所規模の差と従業員代表のみか労使協議制かによって差

はほぼ説明できる。まず、事業所委員会はすでにみたように、事業所規模によって存在率に大差があるのに対して、AVOsはその差が小さい。他方、AVOsは従業員代表だけの組織と労使双方が構成員となる場合がある。そこで、従業員数比で見ると、事業所委員会と従業員だけのAVOsでは、従業員100名に対して、従業員代表は5名、労使協議機関の場合は、従業員代表者の人数が約2倍

表 5 労使協定締結率

(単位：%)

	人事	報酬制度	労働時間・残業	教育	仕事の仕方	安全衛生	付加給付	WLB	機会均等	その他
BR	48	47	81	27	29	34	44	9	9	18
AVOs	22	20	30	21	24	21	9	5	4	7

出所：Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008：107)

表 6 従業員代表の構成員の人数分布

(単位：%)

	1名	2～3名	4～5名	6～7名	8～9名	10名以上	計
BR	6.1	34.9	23.0	17.4	9.5	9.1	100.0
AVOs	32.6	23.7	16.6	6.9	1.6	18.5	100.0

出所：Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008：139)

となる¹⁰⁾。協議機関の場合には、協議に参加するだけなので人数が多いのかもしれない。

(2) 仕事免除

最初に述べたように、200人以上の事業所の事業所委員会は専従委員を持つ権利がある。BISS調査によれば、法定通りの専従者がいるのは、200～499人規模で64.8%、500人規模以上で60.0%となっている。法定よりも多いのは、それぞれ5.6%、16.0%、法定よりも少ないのが29.8%、24.0%となっている。専従者を法定通り確保できていないケースは少なくない。WSI調査2015によれば¹¹⁾、評価のむづかしい「部分専従」¹²⁾のサンプル(N=904)を除いた、完全専従者と非専従の従業員代表サンプル(N=3221)に限定して、法定通りの仕事免除をしているかどうかを調べると「法定を下回る」が8.0%、「法定通り」が84.6%、「法定を上回る」が7.4%となっている。また、専従を選出できる200人以上の事業所に限定してみると、「法定を下回る」が23.4%、「法定通り」が67.5%、「法定を上回る」が9.1%となっている。法定を上回る事業所が少なくないが、大体4分の1の事業所で法定を下回っている。下回っている原因として主として考えられるのが、先の専従者が選出できない可能性であるが、それ以外に、従業員代表の退職(引退を含む)ののちに補充されない(予め次点者を選んでいない)ケースもある。選出された者には年齢が高い人が多いからである。

BISS調査の経営側の回答によれば、3.7%のAVOsで完全専従、7.9%のAVOsで部分専従があるとされている¹³⁾。業務がある以上、ある程度の専従者がいることが分かる。もちろん、事業所委員に比べると一般的には労使協議の範囲は狭く、専従者の割合も少ないように思われる。また、BRとAVOsを比較すると、AVOsでは専従が少ないにもかかわらず、業務には十分とする者が多い。これはAVOsの業務範囲がBRよりも狭いことを意味しているように思える。

なお、WSI調査2015によれば、BRの9.4%が完全な専従であり、部分的な専従を加えると全体の17.7%となる。基本的には、「部分的な専従」

は「完全な専従」を複数の従業員代表に分割していることを意味する。単純に考えると、その差である8.3%が「部分的な専従」ということになり、実務上「部分的な専従」は少なくない。

(3) 設備利用

設備利用状況をみたのが表7である。大きな違いは見られない。

4 労働組合との関係

事業所委員会(BR)と労働組合は法的にはまったく別組織だが、実際には密接な関係がある。ここでは、労働組合と事業所委員会の関係についてみておくことにしよう。まず、BISS調査(S.148)によれば、従業員代表者の労働組合組織率だが、事業所委員会の場合は、DGB傘下の組合組織率は58%、未組織率37%に対して、AVOsの場合はDGB傘下の組合組織率10%、未組織率86%である。

外部での研修についてみると、事業所委員は事業所組織法(37条7項)で、使用者負担で外部の研修・教育を受けることが認められているため、その利用者は多い。BISS調査(S.161)では82%はそうした経験がある。研修・教育先として圧倒的に多いのが労働組合かその関連施設で62%、使用者団体かその関連施設が5%、その他機関25%となっている。これに対して、そうした法的な規定のないAVOsの場合、外部機関の研修を受けた者は約3分の1に留まり、かつ、労働組合かその関連施設で受けたのは、そのうちのわずか6%であり、使用者団体かその関連施設は30%、その他の施設64%となっている。研修テーマも、当然違いがある。事業所委員会の場合は、「事業所組織法や労働法」が89%(48%)¹⁴⁾と圧倒的に多く、ついで「労働時間・賃金」58%

表7 従業員代表機関のインフラ

	(単位:%)			
	イントラ ネット	独自の 事務所	独自の 会議室	独自の 施設なし
BR	60	56	60	14
AVOs	35	40	64	19

出所: Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008: 159)

(33%), 「組織・生産管理・社会的コンピテンツ」48% (73%), 「経済問題」40% (35%), 「作業組織・EDV」33% (66%) となっており, AVOs に比べて法的な問題の研修が多い。

つぎに, 労働協約の適用との関係をもておこう。図 7a, 7b は労働協約¹⁵⁾ の適用率と BR のある事業所について被用者数ベースでみたものである。部門別労働協約が適用され事業所委員会もある事業所で働く被用者の割合が低下している。労働協約の適用を受けず事業所委員会もない事業所で働く被用者が西地域で3分の1強, 東地域では半数弱に達している。労働協約の適用を受けるが事業所委員会がないのが約2割, 逆に労働協約の適用を受けないかが事業所委員会がある事業所で働く被用者は1割程度である。

IV 従業員代表機関の設立と消滅

1 設立をめぐる

(1) 設立と消滅の状況

従業員代表機関の有無という観点から言えば, いくつかのパターンが考えられるが, ここでは継

続事業所の経験(過去と現在の変化)についてみる(BISS調査)。^①無事業所59.6%のうち, 2.8%にはかつてBRがあった。^②AVOsのある事業所18.8%のうち, 1.8%にはかつてBRがあった。^③BRのある事業所21.6%のうち, 4.0%にはかつてAVOsがあった¹⁶⁾。^{①②}はBRの廃止であり, ^③はBRの新設である。これらの率を高いとみるか低いとみるか微妙であるが, BRの設置という観点からいえば, AVOsからBRの設置が目される。もちろん, AVOsはBR設置に対して抑制的な機能も果たすが, 促進的機能も果たしうるからである。

(2) 設立するまでの法的規定

事業所委員会(BR)の設立はむつかしくないが手続きが少しややこしい。事業所組織法17条によれば, まず, 当該事業所の企業にすでに全社事業所委員会などがある場合は選挙管理委員会を任命できる。ない場合には, 従業員集会で出席者の多数決で任命できる。この従業員集会に3名の事業所の有権者又は事業所で代表されている労働組合は招待され, 選挙管理委員会の構成について提案することができる。招待にもかかわらず, 従

図 7a 協約適用と事業所委員会

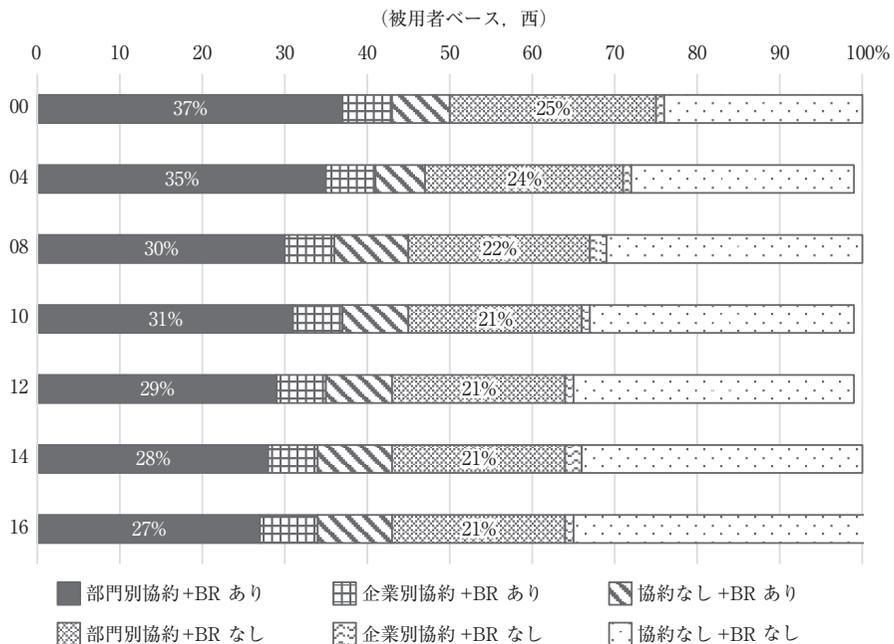
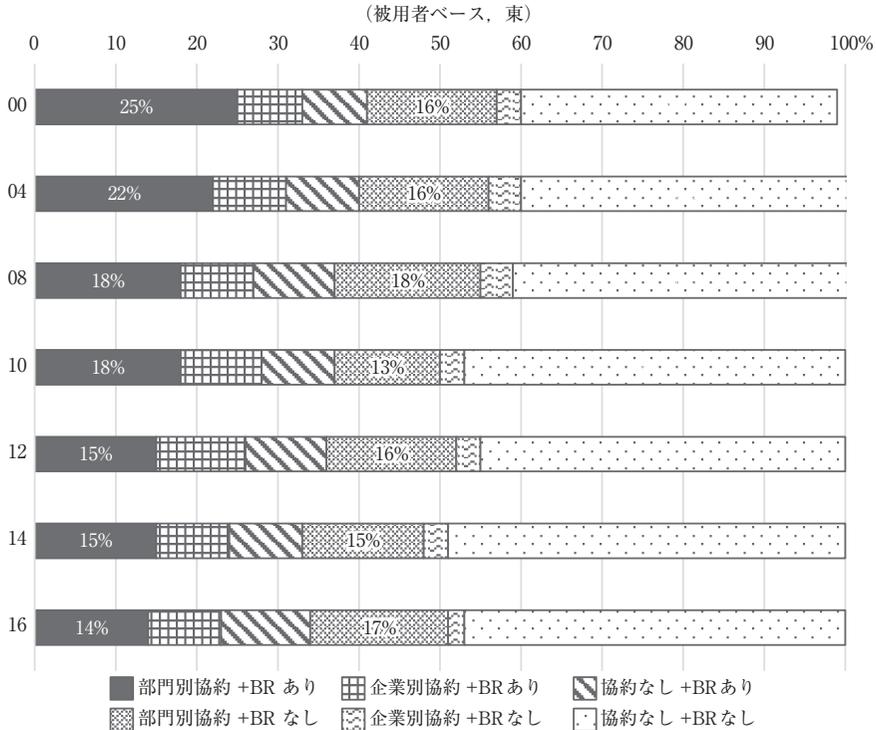


図 7b 協約適用と事業所委員会



出所：Ellguth,P/Kohaut,S. (2017)

業員集会がおこなわれず、または従業員集会が選挙管理委員会を選出しないときは、3名以上の有権者か事業所で代表される労働組合の申請により労働裁判所が選挙管理委員会を任命する。

(3) 従業員のイニシアティブ

事業所委員会を作るには、従業員自身の主体的な行動が必要であり、代表機関の必要性を感じるには何らかのきっかけが必要である。たとえば、賃金、労働時間や人員削減などの問題などである。上司・部下の関係でもそれが単なる個別問題でなく職場全体の問題となると集团的な利益代表の必要性が感じられる。ただ、使用者が抑制的な態度をとるとすれば、なかなか設立できない。退職するのがふつうとなろう。設立しようとするれば、外部の支援があるかどうかが重要となる。その中心的な役割を果たすのが労働組合であり、法もそれを規定している。

(4) 使用者の態度

従業員が希望すれば、事業所委員会を設立するのは法的には当然である。それを素直に受け入れる企業や積極的に設立する企業もあるが、何としてもそれを阻止しようとする企業も少なくない。オーナー経営者型企業ではその傾向は顕著である¹⁷⁾。事業所委員会の設立を阻止するために企業は次のような手段を使う¹⁸⁾。①企業組織の組織替え、②設立しようとする主導者たちの解雇・配転・揺さぶり、③ネガティブな団結権の利用(「労働権」に似た主張)、④従業員や立候補者への集中的な働きかけ、⑤いじめ、嫌がらせ、警告(諷めてとどまらせる)、⑥設立初年の消耗戦略である。もちろん、AVOsをつくることで企業が望むような従業員とのコミュニケーションを図り、事業所委員会の設置を阻止しようとする使用者も少なくない。

(5) 労働組合の努力

労働組合にとって、組合員が日々働いている職

場は労働条件改善の足元であり、自らの組織化の足場である。その意味で、労働組合は事業所委員会の設立に大いに関心をもっている。労働組合は組合組織率の低下が事業所委員会活動を弱体化させ、それがさらに組合組織率を低下させるという悪循環から抜け出し、事業所委員会活動の活発化によって組合員を増やすという好循環を強く志向している。組合は若年・高学歴・女性の組織化にはむかしから苦戦しており、2001年の事業所組織法改正による事業所委員会拡大も一時的な現象に留まった。

2 事例——SAP

オーナー経営が多い中小企業で事業所委員会の設置率は従来から低い。21世紀になって注目されているのはICT企業での事業所委員会の設置率の低さである。これには、産業あるいはそこで働く労働者の特徴と密接な関連がある。ここでは

最大の成功企業の1つといえるSAPでの事業所委員会の設置プロセスと現状についてみておくことにしよう。

SAPは1972年にIBMドイツのエンジニア5人が独立してつくったソフトウェア企業であり、企業の基幹システム分野で世界一であり、世界の時価総額上位100社にうち、55位にある時価総額ドイツ最大の企業である。ほぼIBM(54位)と時価総額で並んでいる。ちなみにシーメンスは67位、バイエルは79位である(2017年7月31日時点)¹⁹⁾。この優良巨大ICT企業には長年にわたって事業所委員会がなかった²⁰⁾。IGメタルは2003年に事業所委員会の設立を目論んだが失敗した。しかし、2006年にはついにその設立に成功する。その状況はマスコミ報道によれば、つぎのようなものであった。まず、2006年3月2日に²¹⁾、選挙管理委員会選出集会(Wahlversammlung)がおこなわれ、そこに出席した5632人の従業員のう

表8 SAP AGの事業所委員会選挙結果

(単位:人)

従業員代表のリスト	2018年	2014年	2010年	2006年
Für Dich STARK im Betriebsrat!	11	4	2	-
MUT	8	8	19	11
Wir für Dich	4	8	6	16
Pro Mitbestimmung (IGメタル系)	4	6	4	3
upgrade - es ist Zeit. (Ver.di系)	4	4	3	-
mit Wirkung	3	1	2	-
ran!	3	2	2	-
Team Dirk Wegner	2	-	-	-
Frischer Wind	2	3	-	-
Kommit	1	-	-	-
kom.pas	1	2	-	-
Klartext	0	-	-	-
Fit-fair,intger,transparent	0	-	-	-
# Hack the Betriebsrat	-	2	-	-
Gesunder Menschenverstand, Integrität, Gewerkschaftsunabhängigkeit	-	1	-	-
Kein Betriebsrat — Wir sind die Firma	-	-	1	-
Die Unabhängigen	-	-	-	3
ABS	-	-	-	3
TEAM	-	-	-	1
計	43	41	39	37
DGB傘下組合系の占める割合	18.6%	24.4%	17.9%	8.1%

出所: IGMetallのHP, 2018年はRhine-Neckar-Zeitung vom 24.03.2018

ち、509人だけが「IGメタルの参加のもとに事業所委員会を設置する」という提案を支持した。つまり9%に留まった。本社Walldorfの有権者は当時約9000人だったので、かなり高い出席率であった。この集会に先立って、創業者の1人で監査役のHoppはSAPに事業所委員会を設置することを彼の人生哲学に対する攻撃であると見做し、それに反対するように公開書簡を従業員に送っていた。もし、SAPで労働組合が共同決定するようになれば、長期的には（本社のある）Walldorfの立地が危険にさらされることになるだろうと。多くの従業員たちは創業者の意見に同意していた。

しかし、IGメタルはあきらめない。集会での敗北ののち、IGメタルに属す3名のSAP従業員は、マンハイムの労働裁判所に事業所委員会設置のための選管設置の申請をおこなったのである。2006年3月5日に²²⁾、SAPは事業所委員会設置に対する抵抗をついに断念する。それまで、SAPのトップHenning Kagermannは事業所委員会の設置を全力を挙げて阻止しようとしてきたが方針転換したのである。裁判所に申請を出したIGメタルの行動に対して、親経営派の従来の従業員の代表たちによってコントロールできる事業所委員会をつくることにした。これは先にみた事業所組織法17条について、裁判で勝ち目がないとSAPが判断したためである。

現在までのSAPにおける事業所委員会の構成は表8のとおりである。DGB系労働組合の従業員代表は、IGメタル系とVer.di系を合わせて、2割程度の支持率となっており一定に影響力を保持するものの少数派である。なお、SAPは2014年7月に、ヨーロッパ会社(SE)に模様替えている。

V おわりに——日本への示唆

ドイツでは、法定による従業員代表制はやや弱体化している。従業員の発議力の低下がある。これは労働組合の力の弱体化と直接関係があるものと思われる。「労使自治」における「集団としての労働者」の力の減退である。それは、企業横断的な労働組合とその相手としての経営者団体の力

の減退のみならず、「経営者・個別企業」をベースとする「従業員集団としての労働者」の力の低下も意味する。そのため、ドイツの労働組合は従業員代表制充実のために努力している。それは、組合の基盤だからである。

BRもAVOsもない企業で働く人は多い。小零細企業の場合には、個人的な労使関係のみが存在し、労働裁判所を活用した紛争処理が多いことはよく知られている。中小企業の場合、従業員代表機関は紛争を未然に防ぐためにも必要であるが、流動的な労働市場で働く人々にとって従業員代表機関はあまり意味がないのかもしれない。

雇用関係における集団的な利益代表としての制度は、数十人規模から必要となる。ICT産業では「自己代表 (Selbstvertretung, 個人の技能などに基づく発言力、仕事の裁量性などを示す表現)」という概念が用いられている。自分のスキルを武器に使用者に対して強いパワーを持つ被用者のことであり、自分の仕事のやり方を自己決定できる範囲が広い人々のことである。彼らにとっては、集団的な従業員代表機関は不必要であるという考えの人も多い。

他方、手工業や中小企業では、従来から事業所委員会のないところが多い。

日本の従業員代表制を考えるにあたって、ドイツの事例から得られる示唆とは、何であろうか。5点あげて、本報告を閉じることにしよう。

- (1) 「設置すること」と法律で定めただけでは設置されない。「平和義務」以外に使用者にとって目に見えるメリットが多くなく、そのため積極的に設置しようとする意欲は高くない。経営権の制約を恐れる経営者は中小企業では少なくない。日本と同様である。
- (2) 費用が使用者負担であるにもかかわらず、ドイツでも従業員にとって事業所委員会を作るのは面倒だと考える人々は少なくない。これも日本と同様である。
- (3) 労働組合活動の基盤として、ドイツの組合は事業所委員会の設置活動に努力している。事業所委員会活動が労働組合運動の足場だからである。翻って、日本の従業員代表制に考えると、
- (4) 日本の現行制度を前提として考えると、「36

協定」など使用者が欲する事柄は少なくない。それゆえ、制度設計を間違わなければ、従業員代表制の導入は不可能な制度ではない。

- (5) 日本の労働組合が最も恐れているのは、自分たちが従業員代表制と競合し、やがて淘汰されるのではないかという不安である。しかし、ストライキが事実上できなくなっている日本の現状をみれば、労働組合の従業員代表組織化を図り、従業員組織の企業横断的な組織結成の自由を担保すればよいのではないだろうか。中小企業での絶望的に低い組合組織率をみれば、未だに「労働者の自主性」だけを頼りにする組合運動は、時代遅れなのではないか。理念は素晴らしいが現実社会のなかで希薄化している「労使自治」にすぎることが日本の多くの労働者を不幸にしていまいだろうか。日本の労使関係には、従業員代表制の組織化を巡って複数の主体が競争するくらいの活性化策が必要ではないだろうか。

1) 筆者は、従来「従業員代表(会)」と和訳してきたが、Betriebrat 以外の法律に依らない従業員代表制度の増加を考え、以下では「事業所委員(会)」と和訳する。

2) 周知のように、ドイツの共同決定制度は、法的には、共同決定法などに基づいて、取締役や CEO を選出したり、経営の基本方針を決定したりする「最高経営会議(Aufsichtsrat, 監査役会という訳もある)」への労働者参加制度あるいは被用者参加制度(従業員だけでなく労働組合にも被選挙権を認める)と事業所組織法をベースとする事業所委員会制度(従業員代表制)の2つの制度から成り立っている。本論文では、統一テーマとの関係から後者のみを扱う。もっとも、本論文は、法的な意味での従業員代表制とならんで、法的根拠のない「その他の従業員代表制」の広がりとその活動を明らかにすることに議論の中心をおいている。

ドイツの共同決定制度は一般的に言えば、「労働者参加制度」あるいは「被用者参加制度」であり、従業員以外の労働組合などの本格的な参加を含む場合は「従業員参加制度」あるいは「従業員代表制(度)」と呼ぶべきではない。ただ、法的な意味での「従業員代表制」としてややこしいのは、ドイツの共同決定制度のうち、「モンタン共同決定法」と「共同決定法」による最高経営会議への労働者参加制度を「従業員参加制度」あるいは「従業員代表制」と呼ぶのは不適当であるが、「3分の1参加法」では労働組合の参加は考慮されていないので、「従業員代表制」と呼ぶことが可能なことである。

なお、誤解のないように言い添えると、企業内従業員代表組織である事業所委員会は、企業外部の組織である労働組合とは法的には基本的に無関係であり、まったくの別物である。選挙権も被選挙権も従業員であることが前提であり、組合員かどうかはまったく関係ない。従業員の支持を多数得た人が事業所委員となる。

3) <http://iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx> (2018.2.5. アクセス) それ以前には大規模調査はなく 1980 年

代以前の状況は必ずしも明らかではないが、1978 年の小規模調査も同様の傾向を示していた。(Müller-Jentsch, Walter: *Basisdaten der industriellen Beziehungen*. Campus 1989)

- 4) IAB-Betriebspanel の質問票による。ただ、2003 年と 2004 年以後の設問形式が同じではないため、時系列をみるには 2004 年以後がよい。http://fdz.iab.de/de/FDZ_Establishment_Data/IAB_Establishment_Panel.aspx (2018.2.5. アクセス) また、Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008: 35)
- 5) Ellguth/Kohaut (2017: 284)
- 6) Ellguth (2005), Ellguth/Kohaut (2011), Ellguth/Kohaut (2017) など WSI-Mitteilungen にほぼ毎年掲載されている論文による。
- 7) AVOs は実際には, Sprecher, Vertrauensleute, Mitarbeiterausschuss, Runder Tisch, crew doctors, Ältenräte など、多様な名称で呼ばれている。なお、BISS 調査 (Hauser-Dits/Hertwig/Pries 2006b: 502) によれば、誰を AVOs は代表しているのかという点について、従業員全体の代表 89%, 非管理職員の代表 9%, 管理職員の代表 2%。純粋の従業員代表制の場合にはもっぱら指導的機能のない従業員の代表である。AVOs の 33% のみが 1 人の Sprecher あるいは委員長だけで構成されている。
- 8) BISS 調査は、2005 年に従業員 10 名以上の民営事業所 3254 の事業所の経営者または人事部長を対象とし、従業員代表のいる 1410 事業所では BR か AVOs にも聴き取りがおこなわれた。なお、サンプリングは IAB-Betriebspanel をベースとし、従業員 10 名以上の民営事業所で電話連絡が可能な事業所で、地域、事業所規模と業種が合うようにサンプリングし、調査に協力した事業所に対する標準化された電話調査である。1 件当たり平均インタビュー時間は、経営側のみの場合には 27 分間、経営側と従業員代表の両者の場合は 65 分間を要した大規模な電話による調査である。
- 9) 対象機関には、法的に定められた従業員代表制として事業所委員会以外に教会法による従業員代表制 (kirchliche Mitbietersvertreungen) も存在しているが、煩雑さ为了避免するため、本論文ではこれも含めて単に「事業所委員会」と表記する。
- 10) Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2006b: 502), Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008: 142).
- 11) Baumann/Brehmer (2016)。
- 12) 非専従であっても BR にとって必要な業務は業務免除される。事業所組織法 37 条 2 項。
- 13) この数値については、信頼性が低いという指摘がある。Hauser-Dits/Hertwig/Pries 2008: 157。
- 14) カッコ内は AVOs の数値。
- 15) IAB-Betriebspanel の質問票から判断すれば、ここでの「労働協約」は賃金・給与に関するものを指し、労働時間等の労働協約は含まない。
- 16) この数字は、若干過大かもしれない。というのは、公営事業の事業所委員会に該当する「Personalrat (職員代表会)」が民営化により事業所委員会に組織替えとなっているが、これがかつての AVOs に含まれている可能性があるからである。
- 17) Hauser-Ditz/Hertwig/Pries (2008: 118)。
- 18) <https://www.betriebsratswahl.de/wahllexikon/betriebsrat-verhindern> (2018.3.31 アクセス)。W.A.F. (Institut für Betriebsräte-Fortbildung) の HP での説明である。
- 19) http://www.daiwa.jp/products/equity/foreign_equity_100.pdf (2018.3.31 アクセス)。VW や BMW などは 100 位以内にランクインしていない。
- 20) 独自の AVOs があった。2006 年 3 月時点では、全世界の SAP 従業員は 1989 年以來、8 名の従業員によって代表されており、彼らのうち 2 人はキリスト教労働組合の組合員で

あった。彼らは同時に最高経営会議（監査役会）の構成員でもあった。その法的根拠はコンツェルン経営陣と彼らとの特別協定であった。

- 21) <http://www.spiegel.de/wirtschaft/schlappe-fuer-ig-metall-sap-mitarbeiter-wollen-keinen-betriebsrat-a-404025.html> (2017.12.8 アクセス)。
- 22) <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/betriebsrat-sap-will-die-ig-metall-austricksen/2628222.html> (2017.12.7 アクセス)。
- <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/sap-mitarbeiter-setzen-sap-betriebsrat-gerichtlich-durch-1306599.html> (2018.3.31 アクセス)。

参考文献

(1) ドイツ語文献

- Absenger,N./Priebe,A. (2016) Das Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 2016 – Mitbestimmungslücken und Reformbedarfe. in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 192-199.
- Amlinger,M./Bispinck,R. (2016) Dezentralisierung der Tarifpolitik – Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 211-222.
- Artus,I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (2006) *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvetretung in Unternehmen*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Artus,I./Kraetsch,C./Röbenack,S. (2016) Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme. in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 183-191.
- Baumann,H./Brehmer,W. (2016) Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 201-210.
- Baumann,H./Maschke,M. (2016) Betriebsvereinbarung 2015 – Verbreitung und Themen. in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 223-232.
- Ellguth, Peter (2005) Betriebe ohne Betriebsrat. welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung?. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, H. 2. S. 149-176.
- Ellguth, Peter (2006) Betriebe ohne Betriebsrat. Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika - unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: I. Artus u.a. (2006), S. 43-80.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2017) Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. in: *WSI-Mitteilungen* (4/2017), S. 278-286.
- Ellguth, P./Trinczek, R. (2016) Erosion der betrieblichen Mitbestimmung – Welche Rolle spielt der Strukturwandel?, in: *WSI-Mitteilungen* (3/2016), S. 172-182.
- Hauser-Ditz,A./Hertwig,M./Pries,L. (2006a) Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretung in der deutschen Privatwirtschaft. in: *Industrielle Beziehungen*, Jg.13, H. 4, S. 340-369.
- Hauser-Ditz,A./Hertwig,M./Pries,L. (2006b) Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitswesen und Beteiligungsmöglichkeiten. In: *WSI-Mitteilungen* 9/2006, S. 500-506.
- Hauser-Ditz,A./Hertwig,M./Pries,L. (2008) *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*. Campus Verlag, Frankfurt/M.
- Kotthoff,H. (1981) *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*,

Eine Typologie vom Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.

- Kotthoff, H. (1994) *Betriebsräte und Bürgerstatus*. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Oppolzer,A./Zachert,U. (Hg.) (1987) *Neue Technologien und Arbeitnehmerinteressen im Groß- und Versandhandel*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.
- Sehringer,R. (1989) *Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung : Ergebnisse einer Betriebsbefragung*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.
- Stettes, Oliver (2015) Betriebsratswahlen 2014, Ein Rückblick auf Basis der IW-Betriebsratswahlbefragung, in *IW Trend*, Nr. 1 vom 25. März 2015. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157120/1/iw-trends-v42-il-al.pdf> (2018.12.22 アクセス)。

(2) 日本語文献

- 藤内和公 (2009) 『ドイツの従業員代表制と法』, 法律文化社.
- 久本憲夫 (1986) 「戦後期 (1945 ~ 1952 年) 西ドイツの共同決定論争」『日本労働協会雑誌』第 328 号, 17-30 頁.
- (1989) 「雇用調整をめぐる西ドイツ労使関係の研究」, 職業訓練大学校.
- (1992) 「ドイツ経営協議会の発言力——事例の整理」関西経済研究センター『労働供給制約下の雇用 (II)』, 115-129 頁.
- (1998) 『ドイツ企業の賃金と人材育成』(竹内治彦氏と共著), 日本労働研究機構.
- (1999a) 「ドイツ自動車産業の賃金制度」, 日独労働法協会編『日独労働法協会会報』第 2 号, 17-58 頁.
- (1999b) 「ドイツ化学企業 C 社の報酬システム」『経済論叢』第 164 巻第 4 号, 69-88 頁.
- (2005) 「逆風のなかのドイツ労働組合運動」『Int'lecowk 国際経済労働研究』Vol. 60 No. 8, 15-21 頁.
- (2007a) 「ドイツ労働組合運動の現状と課題」『世界の労働』第 57 巻第 1 号, 2-10 頁.
- (2007b) 「労使関係論からみた従業員代表制——「過半数代表者」の実質化を中心に」『季刊 労働法』216 号, 40-47 頁.
- (2008) 「ドイツにおける職業別労働市場への参入」『日本労働研究雑誌』No. 577, 40-52 頁.
- (2011) 「個別労働紛争における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No. 613, 16-28 頁.
- (2013) 「従業員代表をめぐる論点——過半数代表制の実質化を求めて」『Int'lecowk 国際経済労働研究』2013 年 4 月号, Vol. 68 No. 4, 7-12 頁.
- (2015) 「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷, そして課題」『日本労働研究雑誌』No. 661, 4-14 頁, 2015 年 8 月号.
- 労働政策研究・研修機構 (2015) 『企業・事業所レベルにおける集团的労使関係システム (ドイツ編)——事業所協定・企業別労働協約による規範設定を中心に』労働政策研究報告書 No. 177.
- (2017) 『ドイツにおける集团的労使関係システムの現代的展開——その法的構造と規範設定の実態に関する調査研究』, 労働政策研究報告書 No. 193.

ひさもと・のりお 京都大学大学院経済学研究科教授。
最近の主な著作に『新・正社員論』(中央経済社, 2018 年)。
労使関係論, 社会政策論専攻。