

# コーポレートガバナンス改革 における労働組合の役割

熊谷 謙一

(国際労働財団・アドバイザー)

## はじめに

企業統治のあり方は、労働者、労働組合にとって基本的な関心事の一つである。

今日、企業統治については、歴史的に形成されてきたシステムが、グローバル化が加速するなかでその機能を問われており、国際的なルールの強化とその実効性の確保が求められているといえよう。しかし、一部の論議に見られるように、統治の技術論に目を奪われると、その本質を見失う恐れがある。企業統治のルールの根幹には、近代産業の発展における人権と民主主義の確保という重い課題がある。それは、近代国家の形成におけるそれらの取り組みと平行に動いてきたものである。

筆者は、1990年代、グローバル化がすすみコーポレートガバナンスが厳しく問われた時期から、連合の担当としてこの課題に携わった。また、その後は国際労働財団の現地事業担当として経済成長の著しいアジア諸国を含め企業統治の問題を見つめてきた。ここでは、そのような経験も踏まえながら、コーポレートガバナンス改革における労働組合の役割を考えてみたい。なお、本稿では、「コーポレートガバナンス」とは、広義の企業統治と基本的に同義であり、そのなかで、グローバル化への対応を意識したものにとらえていることをお断りしておく。

## 1. 企業統治と労働組合、労働法の展開

### (1) 労働組合と労働法の形成

近代企業におけるルールの形成は、18世紀末の産業革命と国際貿易の進展にはじまる。その時期に登場した大規模な工場は、労働者の健康や生命さえも損なうような過酷で劣悪な労働環境を生み出した。近代企業の統治におけるネガティブな側面の深淵に向き合った労働者たちは「労働組合」を生み出した。それは、労働者による企業統治改革の原点といえる。労働組合は英国から欧州、米国にひろがり、企業における労働分野でのルールの形成をすすめた。

欧州では、労働者と労働組合の運動が公的なルールの形成を促進した。英国では、「工場法」の制定（1802年）、労働監督制度の導入（1833年）に続き、1871年には「労働組合法」が制定された。ドイツでは、19世紀の中頃から個別の法制が形成されたが、1900年の民法典を経て、第一次世界大戦後の「ワイマール時代」に「労働法」が確立した。米国では、大統領選挙での論議なども踏まえ、1935年に「全国労働関係法」（ワグナー法）が制定され、労働法と労働組合が米国社会におけるいわば「市民権」を獲得した。これらは、企業統治のシステムのなかで、労働法という領域が確立したことを示すものであった。

### (2) 国際機関による国際ルールの形成

職場における人権・労働分野のルールづくりに関するこれらの動きは、1919年、国際労

働機関（ILO）の創設に結びつく。ILOは、発足以降、労働条件、雇用、社会政策などの国際基準の策定をすすめ、人権・労働分野の規制を通じて、企業統治に大きな影響を与えた。第二次世界大戦後には、「労使協議（産業、全国）に関する勧告（第113号・1960年）」、「企業内コミュニケーション勧告（第129号・1967年）」など企業における労使協議に関する国際基準も策定された。ILOは、また、政府、労働組合、使用者による「三者構成主義」で知られる。このことは、今日のコーポレートガバナンスの主要な論点である「ステークホルダーの参加」に関して、画期的な意味を持つものであった。ILOによる「国際労働基準」の策定はもちろんのこと、その組織運営自体も「三者」に委ねたのである。

1930年代の後半、世界の政治と経済は、第二次世界大戦という破局に突入した。1944年の夏、終戦への流れが見えるなかで、連合国の労働組合代表はスイスのバーゼルで戦後の世界秩序についての提言をまとめた。それは、①世界平和に責任を持つ新しい国際機構の創設、②ILOの機能の強化、③国際貿易に関する国際機構の創設と労働組合の参加などである。これらのうち、①は国連の創設、②はILOの活動の強化が行われたが、③は事実上先送りされた。

企業と企業集団の社会的責任とガバナンスの問題は、国際社会として、第二次世界大戦の反省を踏まえての具体的な方針とそれを担う機構を明確にしないまま、戦後の経済活動が再開されることになる。その後、1995年に至りWTO（世界貿易機関）が設立されたが、労働組合の制度的な参加は今日まで実現していない。

## 2. グローバル化のなかの企業統治と労働組合

### (1) 米国とドイツの事例

#### ①米国

第二次世界大戦後、コーポレートガバナンスの問題にまず直面したのは、英国にかわり世界のスーパーパワーとして登場した米国の

労働組合である。米国では1914年のクレイトン法以来の独占禁止法制が力を持っていたが、1960年代になると、その規制を回避するかたちで、異業種による複合企業、いわゆるコングロマリットが巨大化する。当時のものとしてはITT、テキストロンなどが知られているが、企業集団のなかには、国内企業の乱暴な離合集散をしかけるだけではなく、海外で不当な影響力を行使するものも現れた。例えば、1973年、チリのアジェンデ政権崩壊の背後に米国のコングロマリットが動いたとの話がある。

米国の企業と企業集団はその後も肥大化が続き、株主優先のガバナンスを強めるなかで（シェア・ホルダー・モデル）、不祥事が繰り返された。米国の労働組合は、コーポレートガバナンスの改革に向けて、組織化されている企業では強力な団体交渉で、そうでない企業に対しては大衆行動を含む世論へのアピールでの対応を強めた。同国にはドイツ型の経営参加をベースとする労使協議のチャンネルはなく、経営との融和的な活動は御用組合として拒否される傾向にある。最近の大規模な大衆行動としては、米国労組のナショナルセンターであるAFL-CIO（米国労働総同盟・産別会議）による市民を巻き込んだウォール街でのアピール行動などがある。

筆者は、エンロン社の問題が世界的な話題となっていた頃に、ワシントンDCで開催された米国労組の活動家研修に参加したことがある。未組織労働者や地域の市民にアピールするポイントは二つ、米国社会の格差がいかに深刻であり拡大しているか、大企業のCEOの報酬が非常識的に高額であるかを分かりやすく示すことである。研修の結びには、「Another US is necessary」（別のアメリカが必要だ）などのスローガンを共有しながら、それぞれの決意を表明して全米各地に戻る姿が印象的であった。なお、当然のことながら、米国労組の全国組織はエコノミスト等を擁しており、SOX法をはじめ企業統治に関する法制度については、民主党との連携もはかりな

がら提言や対応を行っている。

## ②ドイツ

ドイツでは、第二次世界大戦後、米国とは対照的に、労働組合の経営参加を制度的に保障するかたちで、コーポレートガバナンスの構築がすすんだ。同国では、「共同決定法」に基づき、「監査役会」と「執行役会」による二元的な企業統治が行われている。このうち監査役会の半数は労働者の代表が選出される。

「共同決定法」のルーツは、労働法と同様、1920年代の「ワイマール時代」にあるとされるが、主要企業への本格的な導入は大戦後である。これを主導したのは英国を中心とする連合国である。この時期、日本では米国を中心とする占領軍が財閥解体と労働組合育成などを軸とする経済民主化を主導していた。

共同決定法は、当初、鉄鋼業、石炭業の主要企業に導入されたが（1951年・モンタン法）、これを全業種に拡大する検討がはじめられた。労働組合のなかには、労働者が責任を負うことになり、闘争力を減退させるなどの反対論もみられたが、1963年のドイツ労働総同盟（DGB）大会は、「共同決定は、経済、社会、および人事に関するあらゆる決定の際に保証されなければならない。それは、労働者代表と企業代表から同権的に構成される機関で実現されなければならない」との方針を決定し、コーポレートガバナンス改革を運動の軸に据えた。

この論議は、その後、いくつもの紆余曲折を経たが、1976年、労使双方に不満を残しつつ、2,000人以上の従業員を持つすべての企業に適用される新しい共同決定法が制定された。なお、ドイツでは、これとは別に、5人以上の従業員を持つ企業に対して、その運営、雇用、労働条件などを審議する「事業所協議会」の設置を義務づけていることは周知の通りである。

さて、ドイツでは、「東西統一」ののち、企業不祥事の多発などにより、企業統治のあり方が揺さぶられた。メタルゲセルシャフト社の甚大な損失、フンボルト・ドイツ社の巨

額粉飾決算など世界が注目する事件が発生し、監査役会の機能など、ドイツのシステム自体が深刻に問われる事態となった。政府は「コーポレートガバナンス委員会」を設置して検討し、統治システムの機能強化、経営の透明性の向上、ストックオプションの導入などの改革を行っている。筆者は、当時、ベルリン、フランクフルトを訪問し、労使の対応を尋ねた。労働組合は当然のことながら重大な危機感を持って対応していたが、使用者代表の一人に「共同決定法の廃止を要求しないのですか」との質問を向けてみた。「それはドイツの産業シーンを大きく変えてしまうものであり要求するつもりはない。統治の改革については独自の政策がある」との答えを得たことを記憶している。

なお、今日、欧州では、企業統治について、EU（欧州連合）レベルのルールの検討がすすみ（「欧州会社法」、「一般労使協議指令」など）、各国制度の将来についての論議も活発である。代表的なモデルであるドイツの制度の将来についての関心は高いことは当然だが、従来「アングロサクソン・モデル」として、大陸系とは異なる制度を維持してきた英国の動向も注目される。英国労組会議（TUC）は、EUレベルの「欧州労連」（ETUC）の主力組織であるが、昨年秋にまとめた「コーポレートガバナンスにおける労働者の声」（“workers' voice in corporate governance”）において、「ドイツのみならず欧州諸国が実現してきた経営参加のなかには、経済危機のなかで逆風を受けているものも多い。産業民主主義の立場からその新たな意義をアピールすべき」として、労働者参加への注目と論議を呼び掛けている。

## (2) 「OECDコーポレートガバナンス原則」の形成

1960年代以降、多国籍企業の問題が続発するなかで、企業の社会的責任とコーポレートガバナンスの国際ルールを求める声が強くなった。当初は国連経済社会理事会のもとに設置された多国籍企業委員会を通じてハードロ

一としての国際条約を策定しようとする試みが行われたが、主要国の対立のなかで挫折する。その後、企業の社会的責任の分野では、1970年代にOECDとILOを舞台にソフトローとしての多国籍企業ガイドラインが策定された。しかし、企業統治の国際ルール化についてはビジネス界の反対がことのほか強かった。

これが動いたのは、1997年のアジア金融危機の影響である。タイバーツの急落に始まる経済危機はアジアを席卷したのみならず世界に影響を与え、国際的企業のガバナンスの改革が強く求められることになる。OECD閣僚理事会はガイドラインを作ることを決定し、1999年に「OECDコーポレートガバナンス原則」（以降、「1999年原則」という）として公表した。21世紀の前夜、アジア発のグローバルな経済危機を機に、ガイドラインとはいえ、企業統治に関する国際的な公的ルールが登場したのである。

OECDには、周知のとおり、TUAC（労組諮問会議）、BIAC（ビジネス諮問会議）という労使による公式な諮問組織が設置されている。筆者は1999年原則を審議するTUACの経済政策委員会に参加したが、当初の論議は、参加諸国の制度の多様性を反映したものとなった。TUACのリーダーシップは、「人権と労働者の権利の擁護」「産業民主主義の促進に向けての経営参加やステークホルダーの関与の実現」「経営の情報公開などの企業の社会的責任の徹底」などについて参加組織のコンセンサスを得て審議に臨んだ。しかし、1999年原則をめぐる論議は労働組合側にとって容易ではなかった。ビジネス界からは、米国のミルスタイン氏など、株主への高い利益の付与、企業の経済的効率性を重視する論客が揃い、労働組合の要求は壁にぶつかることになる。

しかし、1999年原則を改める機会は遠くはなかった。2001年に発生した米国のエンロン社、ワールドコム社の事件は、その詳細が伝わるにつれ、企業統治の強化を求める国際的な要求を高めることになる。翌年、OECDは

原則の改定を決定し、2004年に改定原則が了承された。

新たな原則では、ステークホルダーに関して「従業員参加のための業績向上の仕組み」「内部告発者の保護」、情報開示と透明性の確保については「取締役などの報酬方針等の開示、外部監査の重要性」、また、企業統治を確保するための政府の役割などが新たに盛り込まれた。これを確認するパリでの会合で、TUACの経済政策委員長をつとめるブラックウエル氏（米国AFL-CIOエコノミスト）が、端然として「今回は前進しました」と述べていたことを思い出す。

その後、グローバル化が加速するなかで深刻化したものは、経済の金融化（financialization）である。巨大な金融機関やファンドによる巨額マネーの操作が、産業や雇用の安定を脅かすようになる。日本では2005年のライブドア事件などが注目を集めたが、2008年、米国発の「リーマンショック」は、金融資本主義の暴走が世界的な経済危機を招くことを見せつけた。OECDは、その影響と企業統治の関係などを検討していたが、2012年に、2004年の改定原則をさらに改定することを決定した。前回改定を補強するかたちの事務局案が示されており、現在、労働側の要求も含め、2015年の公表に向けての審議が続けられている。

## むすびに

本稿では、コーポレートガバナンス改革における労働組合のこれまでの代表的な取り組みを振り返ることを通じて、今後に向ける示唆に結びつくよう論考したつもりである。

ガイドラインの強化も重要だが、労働組合の運動こそ問われているとの声も聞こえる。グローバル化が加速するなかで、責任ある企業統治をどう実現するかは、今日の労使が問われている重い課題の一つである。OECDガイドラインの改訂が審議されている折でもあり、わが国での関心と論議がさらに高まることを期待したい。