

国際労使関係研究協会 (IIRA)
第12回世界会議 (東京)
記念報告集

日独国際講演会

国際化と雇用関係の変容 —労働組合の挑戦

特別セミナー

コーポレート・ガバナンスと産業民主制

Inyernationale Vortragsveranstaltung DGB FES JTUC JTUC-RIALS Hartmut Seifert
Uta Klammer Kiyoharu Matsuura IIRA 12th World Congress 2000 Special Seminer
Takeshi Inagami Fujikazu Suzuki Jan Peter Van den Toren Rienk Goodijk Urgen
Hoffman Ronald Dore Sei Kuribayasi

2000年6月1日
連合・連合総研

はじめに

この小冊子は、2000年5月29日から6月2日にかけて、東京で開催された、国際労使関係研究協会（IIRA）世界会議における連合総研主催の特別セミナー、ならびに同世界会議を記念して、ドイツ労働総同盟、フリードリッヒ・エーベルト財団、連合、連合総研の4者共催で開催された日独労働組合・国際講演会の提出論文および速記録を編纂したものである。

いま、世界のいずれの国においても、労使関係は大きな転換期にさしかかっている。それは、1989年の「ベルリンの壁の崩壊」に象徴される冷戦時代の終焉と、加速化する経済のグローバル化の中での「資本主義対資本主義」の時代の到来という、大きな時代の流れの変化を背景に起きていることである。

ますます激化する国際競争圧力のもとで、規制緩和による労働市場の柔軟化が、各国の雇用政策の重要な柱として登場した。他方、非典型的雇用の拡大や労使関係の分権化といった企業側の対応もまた進展している。日独の労働組合は、こうした状況に対して、労働組合は何をなすべきかについて、この間共同研究ならびに討議を続けてきた。そこで、日独労働組合・国際講演会（6月1日午前）では、「国際化と雇用関係の変容：労働組合の挑戦」をテーマに、ハンスベックラー財団経済社会研究所ハートムート・ザイフェルト所長、同ウテ・クラマー研究員、ならびに松浦清春連合労働グループ長に、日独両国における雇用の柔軟化と労働組合の課題に関する講演をいただいた。

国際競争力強化は、いずれの時代においても、企業にとっての重点的目標として存在してきたけれども、近年の企業動向の顕著な特徴は、それがコーポレート・ガバナンスの改革、すなわち「企業は誰のために、いかに運営されるべきか」という、企業のあり方そのものに関わる問題として提起されていることである。

コーポレート・ガバナンスの帰趨は、いうまでもなく、労働者の職業的運命を決定的に左右する。そこで、連合総研は、いま日本で起きつつあるコーポレート・ガバナンスの変化と展望について、労働の視点から分析のメスを入れることをめざして、『現代日本のコーポレート・ガバナンス』（稲上毅・連合総研編著、東洋経済新報社刊）と題する報告書を発表した。これを受けて、6月1日午後のIIRA世界会議特別セミナーは、「コーポレート・ガバナンスと産業民主制」を主題とし、コーポレート・ガバナンスの変化が労働組合につきつける課題について、広く国際的な討議の場を設けることを目的に開催された。稲上毅座長の問題提起に続いて、リンク・ゴードイク氏（オランダ）、ユルゲン・ホフマン教授（ドイツ）、連合総研事務局（日本）からの報告、ロナルド・ドーア教授による、それらに対するコメントの後、参加者との討論が行われた。

なお、この特別セミナーでは、オランダからの報告は、当初ヤン・ペーター・バン・デ

ン・トーレン教授にお願いする予定であったが、同教授がご事情により当日のセミナーに参加できないことになり、ゴードイク氏にパネリストをお願いすることとなった。トーレン教授からは、事前に報告論文を提出していただいていたことから、特別セミナーの報告の部に収録させていただいた。

日独講演会はドイツ語・日本語、IIRA特別セミナーは英語・日本語を、それぞれ作業言語として、報告・討議が行われた。本冊子はそれらを連合総研編集部の責任で翻訳・編纂したものである。日独労働組合・国際講演会ならびにIIRA特別セミナーの主題にご関心を持つ多くの方々に、広くお読みいただけたら幸いである。

最後に、本冊子に収録した日独講演会、IIRA特別セミナーに多大なご協力をいただいた内外の研究者の方々、長時間にわたる討議に熱心にご参加いただいたの方々そして、日独国際講演会の共催団体としてご協力を賜ったドイツ労働総同盟、フリードリッヒ・エーベルト財団、ならびにIIRA世界会議の中で特別セミナーを開催する機会をご提供いただいた同世界会議実行委員会のご配慮に、心より感謝申し上げる次第である。

2000年11月20日

日本労働組合総連合会
事務局長 笹森 清

(財)連合総合生活開発研究所
所 長 栗林 世

目次

<第1部>

国際労使関係研究協会 (IIRA) 第12回世界会議記念

日独労働組合・国際講演会

国際化と雇用関係の変容－労働組合の挑戦

主催：ドイツ労働総同盟 (DGB)、フリードリッヒ・エーベルト研究所 (FES)、
日本労働組合総連合会 (連合)、連合総合生活開発研究所 (連合総研)

日時：2000年6月1日 (木) 9:30~12:10

場所：LINCホール (新宿モノリス・ビル 25F)

1 フレキシキュリティ

フレキシブルな雇用モデルで社会保障を充実するためのコンセプト…… 3

ハートムート・ザイフェルト

ハンスベックラー財団経済社会研究所所長

2 変則的雇用諸モデル—ドイツ社会保障制度再編への課題……25

Dr.ウテ・クラマー

ハンスベックラー財団経済社会研究所研究員

3 雇用形態の多様化ならびに

労働力の需給調整に関する法整備について……41

松浦 清春

連合労働グループ長

<第2部>

国際労使関係研究協会 (IIRA) 第12回世界会議特別セミナー
コーポレート・ガバナンスと産業民主制

主催：連合総合生活開発研究所（連合総研）

2000年6月1日（木） 14：30～17：30

京王プラザ・ホテル47階「あおぞら」

1	コーポレート・ガバナンスと産業民主制	49
	稲上 毅（東京大学教授）	
2	コーポレート・ガバナンスと労働組合：日本の経験から	53
	鈴木 不二（連合総研主幹研究員）	
3	従業員とコーポレート・ガバナンス：オランダの経験	61
	ヤン・ペーター・バン・デン・トーレン （アムステルダム大学教授）	
4	オランダにおけるコーポレート・ガバナンスと労働者参加	76
	リンク・ゴードイク （GITP国際ナショナル上級コンサルタント）	
5	グローバル化、コーポレート・ガバナンス、産業民主制	90
	ユルゲン・ホフマン （ハンブルグ大学教授）	
6	コメント	93
	ロナルド・ドーア （ロンドン大学名誉教授）	
7	討論	99
	司会 稲上 毅	
8	閉会のことば	114
	栗林 世 （連合総研所長）	



国際労使関係研究協会（IIRA）
第12回世界会議記念
日独労働組合・国際講演会

国際化と雇用関係の変容 労働組合の挑戦

1 “フレキシキュリティー” (Flexicurity) フレキシブルな雇用モデルで 社会保障を充実するためのコンセプト

ハートムート・ザイフェルト

ハンスベックラー財団経済社会研究所所長

内容目次

1. 問題の提起	4
2. 分析の出発点：侵蝕される通常雇用モデル	4
3. 変化への対応：“フレキシビリゼーション” (Flexibilisation)	5
3.1 フレキシビリゼーションの諸形態	6
3.2 フレキシビリゼーションの影響	8
4. 規制緩和後の代案、フレキシキュリティー	9
4.1 フレキシキュリティーのモジュール／エレメント	9
4.1.1 相互移行的な (transitional) 雇用市場	10
4.1.2 雇用維持の労働時間政策	12
4.1.3 生涯学習	13
4.1.4 基本的保障	14
4.2 変則的な雇用形態での社会保障	16
5. 結論	19

1. 問題の提起

経済が急速に欧州化、グローバル化しているいま、進展している雇用モデルのフレキシブル化 (flexibilisation) は止みそうにない。この事態への対応には一見したところ意見の対立が見られる。一方で、新自由主義陣営のフレキシブル化支持者はこれが将来の労働市場が機能するために欠かせない前提だとしている (専門家協議会) ; この解釈では社会保障の具体的諸問題はストレートには取り上げられない。その代わり、弾力的 (フレキシブル) な労働市場が現在の雇用危機とこれに関連した社会問題を解決するための基本とされる。他方、特に労働組合は、フレキシブル化のプロセスを止めようとしているが、それは労働組合の見るところフレキシブル化は福祉国家の達成に大きな脅威となるからだ。

この相対立する見方を融和させる一つの方法が“フレキシキュリティー”のコンセプトで、これはフレキシビリティ (flexibility) と社会保障 (social security) を組み合わせたものである。このコンセプトはオランダで開発され、また一定の範囲で実施されてきたもので、いまではOECD、EU、その他の機関で採用されている。このコンセプトの基本的諸原理をこのペーパーでドイツ連邦での討議のたたき台として提示する。我々は通常雇用モデルの理論的コンセプトから検討を始めたい (第2章)。次いでフレキシブル化のさまざまな形態と、それらが社会福祉に及ぼす影響を述べる (第3章)。さらにフレキシキュリティーのコンセプトをドイツ連邦の制度的枠組みとの関連で“純粹フレキシブル化”の一代案として検討する (第4章)。相互移行的な雇用、雇用維持と労働時間の諸政策、生涯学習、基本的福祉の相互に関連する四つのコンセプトが中核的要素を構成する。これらの中核的要素は、有給雇用 (gainful employment)、引退後の時間の二つの段階との関連で検討し分析できよう。最後に、ここで述べるフレキシキュリティーのコンセプトは変則的 (atypical) 雇用のさまざまな形態に適用されよう。

2. 分析の出発点：侵蝕される通常雇用モデル (normal employment model)

我々の検討と示唆のすべてを、通常雇用モデルをベースにして行うが、この通常雇用モデルとは分析目的のための理論的なコンセプトであり、労働市場の歴史的記述でもこれまでに現実に労働市場で生じている事象の記述でもない (Muckenberger, 1985年) ; さらにこの用語、通常雇用モデルは専ら状況 (situation) を記述するもので、規範的な意味はない。1/ 我々の論議の筋で重要な諸側面は、フルタイム雇用、雇用の永続性、社会保障諸制度、特に年金、失業保険と通常雇用モデルとの密接な連関である (Dombois, 1999年、も参照のこと)。

しかし70年代後期から80年代初期にわたる時期以降は、過去には支配的だったこの雇用形態 (少なくとも、雇用契約数ベースで) は、労働市場のさまざまな分野の要件を満たすには十分でない (あるいはもはや満たさない) と考えられるに到っている。この事情には多くの理由がある：例えば、テイラー／フォード型大量生産の意義の低下、弾力的專業化

(flexible specialisation) の台頭、市場、特に製品市場の国際化、新しい経営コンセプトの台頭、消費者選好の変化、である。しかし、通常雇用モデルを少なくとも“修正”する理由が労働市場の供給サイドにも存在している。ここでの目立つ要因は女性雇用の増大と、ある段階で就業を中断する必要に至る生活パターン、キャリア・パターンの変化である。2/ すべての職種で同程度に進展しているとは言えないが、進展する雇用のフレキシブル化を我々は目撃している。特に副業的 (side-line) 雇用の明らかな増加が見られ、“630 DM 法”の成立前には (全雇用人口の) 約 18% に達するほど増大していた (ISG 1999)。経済停滞さらには後退の歳月を経て、自営業 (self-employed) の人数がいま再び増加していて、“疑似” (pseudo) 自営業の人々を含む、その比率は 11% を若干上回る数値に達している。派遣型雇用 (loan employment、人材派遣会社経由の) も大きく伸びているが、この雇用形態は低い雇用水準からスタートしたもので、いまでは全雇用人口の 0.9% を占めている。パートタイム労働のレベルもほぼ継続的に漸増していて、いまは 20% 強に達している (西ドイツで)。最近では短期労働契約で働く人々も増大して 8% を僅かに上回っている。

通常雇用モデルの外部で行われている雇用の規模を正確に述べるのは非常に難しいが、その理由はこれらの雇用形態に明確な定義がなく (例えば、疑似自営業)、またかなりの重複 (例えば、パートタイム労働と短期労働契約) があるためだ。しかし、これらの (変則的) 雇用が現時点での総雇用の三分の一を占めていると想定される (Dombois、1999年、15)。ドイツ連邦の最近の事態の推移や、ドイツ同様に変則的雇用の比率が高い諸国 (特にオランダ) の事例が示すように、変則的雇用の比率は今後も増加し続けられると思われるが、これは雇用の弾力化を求める需要が今後増大する事情を反映している (さまざまなシナリオについては、Hoffmann/Walwei、1998年を参照)。

当然ながら、この“通常雇用モデルの侵蝕”は通常雇用を完全に消失させるほどには持続しないが、その理由は通常雇用の完全消失を許さない経済的な計算が存在するからである。例えば、会社が必要とする人的資本は安定雇用パターンを基礎として本来的に増員され確保されている。安定的に雇用されている人々は、人的資源に投下した資金の好条件での回収を保証する重要な前提条件となっている。この事情は“信頼” (trust) の創設と維持にも当てはまるもので、信頼は雇用主と被雇用者の安定した関係だけでなく、サプライヤー/メーカーと消費者など (良好な) 社外関係でも前提条件とされる。3/

3. 変化への対応：“フレキシビリゼーション”

我々の議論の筋として、取り上げた長期にわたる変化の理由ではなく、対応を研究することが一層必要だが、ここでの検討との関わりではこれらの変化は“フレキシビリゼーション”、フレキシブル化と要約できるものである。欧州大陸、特にドイツの労働市場は非弾力的と見なされていて、新古典派 (neo-classicism) によって吹き込まれた事物で覆われている；これら労働市場は“制度的動脈硬化症”に冒されていて (Olson、1982)、また“硬直的”だとされ (独立専門家審議会、1991)、さまざまな (むしろすべての) 予言者が、

高率失業が続く時期に“雇用への優しさ”(employment friendly)を我々が求めるのであれば、大量工業生産の在来モデルが提供するものに比べてさらに高度の“フレキシビリティ”が必要だと意見を提示している。しかし正確にどの程度のフレキシビリティ、弾力性が必要かに明快に言及したものはない。

しかし、この考え方によれば、社会保障制度にある固有な諸問題は雇用分野で生じた発展に起因したものではなく、主に人口学的な理由で生じているのである。これらの問題は明らかに、このペーパーで詳細にわたり述べた我々のフレキシキュリティのコンセプトほどにドラマチックなものではない。挙げられている取り組み諸方式でまったく当然視されている暗黙の前提は、予想される追加雇用があるので、我々の各年金制度の財政基盤を統合でき、失業保険制度はその最も深刻な負担を軽減されると言うものである。拠出金や年金給付レベルの単なる変更を超えた社会保障制度の抜本の変更は不要だとされているようだ。また変則的雇用形態の社会保障に関する諸問題は無視されている。

3.1 フレキシビリゼーションの諸形態

労働市場が特殊な基準(クライテリア:資格、従業員の年齢や性別、専門市場、勤務要件など)に沿って細分化されていて均一さを欠くと仮定する場合には、フレキシブル化の特定形態を仮定し、また次のタイプを区別する必要がある:

1. 雇用諸モデルの弾力性を見方に立てば、通常雇用モデルの侵蝕や機能喪失に関する理論の所論が労働市場の現実の記述としては十分であり、もはや議論の余地がないものである。また変則的雇用が必ずしも常に不安定な雇用形態ではない、即ち社会的保護が不十分ではないとされている点を指摘できるが、この点については後に論じる。
2. 異なる視角からフレキシブル化を見れば、さまざまな形態を区別できる。基本的な区別(differentiation)の一つは、いまでは広く受け入れられているもので、“社内、社外の(あるいは外部化され、また内部化された)”(internal and external)従業員の区別であり、従ってまた、所与の失業レベルのもとにおける、“労働市場の新マイクロ経済”の文脈で捉えるべき一現行理論の意味での、“インサイダー”と“アウトサイダー”の区別である(Lindbeck/Snowder, 1988)。
3. この区別は、数量的(numeric)、時間的(temporal)、機能的(functional)フレキシブル化の区別と密接に関連している(Bellmann 外, 1996, 6FF; Ozaki, 1999; OECD, 1986)。前述した区別の意味で、第一のタイプは社外のフレキシブル化を、他の二つのタイプは社内のフレキシブル化を表すものである。数量的な社外のフレキシブル化は主として、新規募集や冗員削減、期間限定労働契約、派遣労働(temps)の手段を用いた人的資源の人数の調整を意味する。機能的フレキシブル化は、生産諸要件が変化した場合に、主に労働組織(work organization)や幅広い職種の労働力(broadly qualified workforce)を調整するもので、厳密な“就業規則”があり、一般的な研修

制度を欠いているアングロ・サクソン系諸国では存在していないものである。

労働時間のフレキシブル化は80年代半ばに始まったもので、いまでは比較的大規模に採用されていて、主として個人の労働時間勘定 (working time account) や工場操業時間と個々人の労働時間の切り離しをベースに行われている (WSIプロジェクト・グループ、1999)。またこれらのスキームには一定期間についての労働時間短縮と雇用確保 (safeguarding) を目的とした賃金カット (without full (nominal) pay) が含まれるが、このコンセプトは80年代 (週35時間労働が導入された) なら採用が不可能だったものである。最後に、90年代に至って一層弾力的な賃金制度に関する論議が行われるようになった。成績関連や収益関連の所得成分 (component) が上級管理職だけでなく労働力の主要部分でも重要性を増している (WSIプロジェクト・グループ、1999)。

4. 最後に、“フレキシブル化”の用語が非常に広い意味で使われることが多くなって、政府が雇用契約の法的枠組みを撤廃あるいは変更する目的で講じた規制緩和措置も含まれるようになってきている。こうした政府の介入の強さと範囲は国によって (例えばアングロ・サクソン系諸国とドイツ連邦のあいだで) 大きく異なっているが (Talos, 1999)、その意図は産業レベル、企業レベルで関係者が追求している前述のフレキシブル化を支援するものである。幾つかの重要な事例を以下に挙げる (Keller/Seifertによる概観) :

- “雇用推進法” (1985年から“1996年雇用推進法”施行に至る期間) は、最大24カ月の期間に限定された雇用契約の正当性立証 (justify) 要件を撤廃し、また派遣従業員の最大派遣期間を現行の12カ月に拡大した ;
- “労働時間に関する法律” はさまざまな影響をもたらしたが、工業諸部門での日曜勤務の一般的な禁止の一部例外規定も含まれている ;
- 連邦雇用庁 (Bundesanstalt für Arbeit) の職業斡旋 (job exchange) の独占が廃止され、民営化された ;
- “店舗閉店時間法” が改定されて、店舗の営業時間が延長された。4/

以前の状態に戻すことは現実的戦略ではない。現在の一般的状況が変わっているからだ。

フレキシブル化のこれらのタイプは、論理的にも経験的な視点からも相互に排他的なものではなく、またこれらタイプは相互に補完的、代替的なものであり得る。例えば社外フレキシブル化、即ち季節要因や景気循環が創り出した需要の変動による解雇は、労働時間の調整による社内フレキシブル化 (一種の“休息する工場” (breathing factory)) で代替可能である。短時間労働は、試行され検証された労働市場型手段 (labour market instrument) で需要の変動による打撃を緩和する。

代替的性質に関するこの仮定が正しく、またこれが初期の比較研究 (Sengenberger, 1987) で支持されている場合には、我々は雇用のすべての要素のフレキシブル化を中心的

に取り上げずに、生産性向上をもたらす各要素のコスト効率の高い組み合わせを取り上げることになる。常用従業員を対象にした可変 (variable) 労働時間は、同時的に行われる限定的な雇用契約の制約された利用や、派遣会社を通じて雇用する労働者を全面的に排除する必要性を必ずしも意味しない。

3.2フレキシビリゼーションの影響

規制緩和の諸対策は期待された積極的な結果 (即ち雇用の増加) を生んでいないか、少なくともこれらの積極的な結果は規制緩和推進者が予想した規模では生じていない。ドイツ連邦を対象にしたものだけでなく (Freeman/Schettkat, 1999)、各国を比較した研究の大多数は、労働市場の規制緩和の影響が少なかった事情を明白に反映している：規制緩和による影響を受けたのは失業水準ではなく、失業のダイナミックスとその構成である (OECD、1999、86頁)。経験的な研究によっても、各種フレキシブル化対策が労働市場の機能に与えた影響は、何が労働市場で起きているかに関する具体的な (即ち新古典主義の) 仮定に基づいて予想されるものよりは、はるかに小さい (Baker/Schmitt, 1999)。

だがこれらの結論が提示されていて、それは規制緩和の推進者の立場からは非常に失望させられるものだが、それでも我々は下記の理由により社内のフレキシブル化の必要を強調するものである：

1. 高率で引き続く大量失業の存在する労働市場の現状を見れば、現存する仕事を再配分する戦略の追求がますます重要になっている。5/；これは一部の種類のフレキシブル雇用モデル (通常のパートタイム労働など) の増加で追加雇用を創設することを意味する。
2. 労働市場のある部分での社内フレキシブル化の形態 (労働時間と機能での調整) が社外フレキシブル化に優り、これを代替できよう。社内フレキシブル化は冗員削減と再雇用のコストを節減し、また雇用の安定化によって人的資本への投資を活用できる。
3. 前述したように、フレキシブル化の必要性は労働市場の (需要、供給) 両サイドに存在している。フレキシブル化の諸対策は雇用主にとって通常はより好ましいものだが、これらの対策の目的は常に労働力側の利益に反するものではない。例えば一層弾力的で一層差別化 (differentiated) された労働時間を活用して、家族の利益や教育の利害関係者の要求を満たすことができる。

フレキシブル化のこれらのタイプのそれぞれが、我々の社会保障制度に独自の影響を及ぼすが、これについては後述する。現在までのところ、これらの影響はほぼ専ら労働市場と雇用政策との関連で論じられてきた；しかし我々は雇用保険、年金保険を中心にした他の政治的諸分野に対するこれらの影響を対象にして、より一般的な解決策を開発したい。

これまでに実施されてきたフレキシブル化の諸対策は個々人の労働市場リスクの著しい増大、即ち“企業家リスク”の従業員へのシフトをもたらした一方、期待された積極的な

結果（雇用の増加）を示せずにいる。Ozaki (1999, 116) を引用すれば、「... 労働市場のフレキシブル化は基本的に重要な分野での労働者の権利の侵蝕につながっているが、これらの分野は労働者の雇用や所得の保障、また労働者の就業、生活諸条件の（相対的）安定に関わるものである。フレキシビリティを巡る労使交渉から生じているトレードオフに関しては、まったく“新しい”タイプのトレードオフを交渉する試みは行われておらず、従ってこの分野での取り組みは現行の経済・社会政策のパラダイムをドラスチックに変革する試みを含むことになる。」フレキシビリティと従業員の社会保障の新しいバランスは、不安定なものですらまだ開発されていないので、代案を模索する必要がある。

4. 規制緩和後の代案、フレキシキュリティー

この論議の展開に際しての出発点は、将来の雇用市場はその機能を確保するために一層大きな度合いのフレキシビリティを必要とするとの言明 (statement) である。この言明を我々はここでの検討で疑問の対象にはしない一種の前提とするべきであろう。当然ながら、この言明はこのフレキシビリティが取るべき形態を提示してはいない。雇用市場でのフレキシビリティ（弾力性）増大は社外、社内の型 (variant) を区別するだけでなく、これらの型に結びついた従業員にとってのリスクと機会も区別することになる。

弾力性増大に関する全体的な論議の範囲内で、我々は二つの基本的な形態を区別できるが、それは世上の論議では支配的な、“急進的な市場重視型 (radical market form)”、また“社会的安定重視型 (socially secure form)” で、本ペーパーで我々が注視するのは後者の形態である。所謂英語圏世界のモデルでは前者が重視されていて、雇用の大幅増大をもたらしたと特に米国では評価されている一方、我々に対しては最大のマイナステ性を提示している：この急進的な市場重視型モデルは特に“雇用と解雇” (hiring and firing) に関して社外型の高度な弾力性を特長とする一方で、このモデルは社会保障の提供で大きな格差 (gap) をもたしている。多くの事例で医療介護保険の適用がまったく欠けている事情、また“勤労貧民” (working poor) として知られる大きな社会集団の増大がこのモデルから生じる中心的な諸問題になっているが、このモデルは“市場諸力”、即ちフレキシビリティ（弾力性）の作用に全面的に依存しているものであり、大陸欧州では社会的統合に対するそのマイナスの副作用ゆえに受入れられないモデルである。第二のモデル、社会的安定重視型を志向する環境は“フレキシキュリティー”のコンセプトが提供しているが、このコンセプトについてはドイツ連邦の法制度の枠組みとの関係で説明し、次いで“変則的”即ち不規則な (irregular) 雇用モデルの分野を対象にして詳細に論じる。

4.1 フレキシキュリティーのモジュール／エレメント

雇用主の事業に必要なとされるフレキシビリティを従業員の正統的な利益である保障と結びつける諸方策の追求に当たって、近年開発されてきたコンセプト、特にオランダで開発されたコンセプト (Stichting van de Arbeid, 1996, Wilthagen, 1998, Pennings, 1999)

を借用するするのは当然と思われるが、これらのコンセプトについては、いまドイツで政治的な論議（Riester、1999）や科学的検討（Zachert、1999）が行われている。6/

これらのコンセプトは「新しい取り組み方式を目指す試みを明らかに反映するもので、ここではフレキシビリティと保障が相対立するコンセプトではなく、相互補完的なコンセプトと見なされている。従って、その基本的な目的は...個別的な雇用関係を一層弾力的にしながら、雇用関係の一方の当事者である労働者に妥当とされる度合いの保護と安定を提供する点にある。」（Ozaki、1999、122）。この取り組み方式で新鮮なのは、従来は厳しく分離して編成され、論議されてきた政策分野、即ち雇用市場／雇用保障と社会保障を結びつける試みである。7/ ここでの焦点の中心は社会保障制度と雇用制度の相互作用の再定義である。先進的な社会保障制度は、恐らくは社会が弾力性の拡大を受け入れるための前提条件であろう。

ここでフレキシキュリティー・モデルの中核的要素の特長づけを試み、これらの要素がどのように相互に関連し合っているかを示したい。このモデルは特定の社会的リスク、即ち各雇用タイプに対する適切な保障要素の備えを必要とする。次の四つのコンセプトがその基礎を形作っている：（1）相互移行的な雇用市場、（2）雇用維持の労働時間政策、（3）生涯学習、（4）基本的保障。これらコンセプトの最初のものが核であり、第四のコンセプトは引退後の段階に関わっている。

4.1.1 相互移行的な雇用市場

相互移行的な（transitional）雇用市場のコンセプト（Schmid、1994、1999）は、慢性的な職（job）の不足の仮定から出発する。このコンセプトは雇用関係の唯一の指導的要素としての常時雇用（permanence）の基準を放棄するもので、また雇用と非雇用（有給労働の局面と無給労働の諸局面）のあいだの流動的な相互移行（fluid transition）の創出を試みている。相互移行的な雇用市場は弾力的な雇用保障を目指す具体的な制度的取決めである。これらの制度的取決めは以下の特性で特長づけられる：

- 「これらの取決めは有給労働と他の生産的な諸活動を橋渡しするものである、
- これらは団体交渉の取決め、法、規則で担保されている、
- これらは低収入や不定期収入を移転収入（transfer）や資産からの所得と結びつける、
- これらは失業ではなく労働に金融（finance）する」（Schmid、1999、S.130）。

このコンセプトの一部として、五つの相互移行が所謂“雇用ブリッジ”（employment bridge）の形で創出あるいは拡充される（Schmid、1999、S.139ff）：

- パートタイム雇用とフルタイム雇用のあいだで、また自営労働と従業員としての労働のあいだで、
- 雇用と失業のあいだで、

- 教育制度と雇用制度のあいだで、
- 家庭での労働（ハウスワーク）と有給雇用のあいだで、
- 有給雇用と退職年金のあいだで。

相互移行的な雇用市場は決定の取消可能性（reversibility）の原則に基づいて機能する。これらの市場は移行が両方向、即ちフルタイム労働とパートタイム労働のあいだで、また雇用の諸局面（phase）と長期休暇（sabbatical）など非労働のあいだで生じるのを可能にする。自主的に有給労働を一時中断して、成人職業訓練や指定のない一般的な研修、あるいは家事労働に就くオプションを制度的に保証する必要がある。活動の異なった諸形態のあいだでの連続的な移行による、仕事のこの生産的な形での“サンドイッチ化”は個々人の生活設計の実現に一層多くのオプションを生み出すだけでなく、これまで臨時雇用は得られてもインサイダーの身分を獲得できなかったアウトサイダーに（雇用身分を高める）架け橋（bridge）を造り出し、それによって参入者になる足懸かりを与え、これらの人々の雇用機会を改善するものである。

これらの雇用の架け橋は雇用政策の諸手段（instrument）でサポートし得るもので、これら雇用政策手段の一部はすでに長期にわたって活用され効果を実証しているが（例えば、建設労働者向けの悪天候助成金、短時間労働者向けの給付金、雇用創出の諸スキーム、低賃金労働者への補助金など）、下記のようなまだ実験段階の手段もある：

- 人材プールと転職斡旋企業（transfer company）（Horejs, 1998, SPI Job Transfer, 1999）、
- ジョブ・ローテーション（job rotation）、即ち、失業者を一時的に空席になった職に起用して作業経験を通じて実務的な資格を取得させることを通じて、再雇用される機会を改善する（Schoman外, 1999）、
- すでに教師を対象に実施されている種類の長期休暇（サバティカル）、
- 残業時間をモニターし、その残業労働に残業手当で支給に代えて休暇を与えるのに利用できる労働時間勘定（working time account）（Gross/Muntz/Seifert, 1999）。

このコンセプトには量的および質的な両側面がある。前者は高率失業の時期に現存する職について社会的なクッションがある“希少性の再分配”を行うやり方を好む。その目的は、一時的あるいは長期的に、充足できる作業業績（work performance available）の量を減らす点にあるが、（雇用）需要に実効的な影響はなく、雇用市場に現存する需要と供給の不均衡を完全に取り除くものでもない；その限りにおいて、調整された成長刺激的な金融、財政、賃金政策の必要性は存続している。質的な側面では、このコンセプトは従業員の適応性と雇用し易さ（employability）の改善、および雇用主の事業の適応性の改善を目指して、構造変化への対応を促進する。

相互移行的な雇用市場のアイデアは、個々の細部にわたって運用できるまでに至ってい

ないし、またそのすべての要素が新しいものでもない；そうではなく、この考え方はその対策の累積的な結びつきにおいて、分類スキーム（classification scheme）を表すものではあるが、雇用諸市場と職の分野での全面的に精緻化され経験的に“最大限に満たされた”（saturated）政策の行動計画を表すものではない；提案されている諸対策の“雇用創出ポテンシャル”の評価（Schmid、1999、140）は恐らくは非常に楽観的なものである。さらに他の諸国で効果を実証した個別的な対策（デンマークのジョブ・ローテーションやオランダの基本的保障など）の直接的な移転（trasfer）の可能性はドイツでは法的障害や制度的障害があって限定されている。これに加えて、後に検討する雇用維持を目指す団体交渉政策や生涯学習に関するコンセプトには重複がある。

戦略的視点から述べれば、このコンセプトは特に“有給労働の段階”で高度のフレキシビリティのための社会保障を達成する試みであるが、このコンセプトが主に依拠しているのは、社内形態と社外形態の機能に関する区別は行っていないものの、社外形態なのである。しかし、このコンセプトは“有給労働以後の段階”における社会的リスクの問題を解決していないが、“有給労働以後の段階”でのこのコンセプトの明らかな弱点になっているのは、特に不連続的でパートタイムに基盤を置いた労働の事例数（就業記録）が増加しているからである。この事情がこのコンセプトを基本的保障の意味での社会保障の原則、あるいは少なくとも稼得所得と移転所得の組み合わせで補強する必要がある理由となっている。

4.1.2 雇用維持の労働時間政策

この問題に取り組むもう一つの方策を提供しているのは、“労働時間政策に特に強調点を置いた雇用維持の団体交渉政策”のコンセプトであり、これまで支配的だった社外フレキシビリティに代わる社内フレキシビリティを基盤にしたものである。このコンセプトは90年代に一定の意義を達成しているが、それは所謂VWモデル（Promberger外、1996、Seifert、1999）によるところが大きい。それは、社内フレキシビリティと機能的フレキシビリティを、一時的、特に短期間雇用保障が内容になる一定程度の社会保障と組み合わせたものである。需要が変動すると、それに伴って調整されるのは従業員数ではなくこれら従業員の労働時間である。同時に、これは、一層の職務資格の汎用性を必要とするものではあるが、工場内さらに一部の事例では工場間での社内再配置対策と結びつけられている。

この“休息する工場”のコンセプトは工場、従業員の双方に利点を提供している。雇用主にとっては、このコンセプトは他の方法では工場側が負担することになった冗員整理および雇用の費用を節減し、また冗員整理とは対照的に、チームの生産性が維持され、既に人的資源に投じられていた投資の将来の回収を保証している。従業員は経済環境の変動や需要の季節的变化があってもその職を維持しているので、これによって在職中の研修機会にアクセスし、その技術的スキルや組織運営のスキルを開発する機会を保持して、一方で人的

資源としての会社に対するその価値を維持できる。

このコンセプトが季節的変動や景気循環による変動で生じる雇用問題の解決策として一層適切なものであるのに対して、相互移行的な雇用市場のコンセプトは構造的な諸問題の解決をも目指すものである。この限りにおいて、二つのコンセプトは、その目指すところが部分的に異なっているとは言え、相互補完的なものであり得る。相互移行的な雇用市場の考え方に比べると、雇用維持の労働時間政策は雇用主のビジネスに対する利害と目的を一層考慮している。

雇用維持の労働時間政策は冗員整理のリスクを減らし得るものだが、賃金水準が低下すれば非常に厳しくなる所得問題をもたらす恐れがある。8/ このモデルを恒久ベースで実施すれば、年金保険に関わる諸問題が起きようが、年金保険の問題はこのコンセプトの対象外である。適応の社外形態と社内形態のリスクを、それぞれについて比較考量すれば、社内形態のリスクの方が深刻さは少ないと想定される。

4.1.3 生涯学習

将来において雇用関係が一層不安定になり、また同時に従業員が一層の個人的責任を要求される事態になれば9/、“生涯学習”のコンセプトが従業員の雇用し易さと適応性を保証するための出発点を提供する。この分野では、本ペーパーで概観した他の取り組み方式に比べて、概念的な考え方 (conceptual thinking) が十分進展していない。このコンセプトの出発点は当然、既に存在している法規や団体交渉協定に設けられている成人教育を受ける権利である。10/ しかし、この権利はすべての勤労者に適用されるものでなく、またある種の拘束条件 (string) が付けられているので (例えば、合理化からの保護、助成の昇進など)、これらの取決めにギャップがある。従って、これらの成人教育を受ける権利は職業的な成人研修を受ける一般的な法律上の権利に統合される必要がある。将来の労働時間の短縮を、1988年の“Shell団体協約”11/の線に沿った受講中の研修 (on-going training) のための時間を要求する権利の拡大に活用できよう。職業研修のために認められている時間の益々大きな割合が (Institut der Deutschen Wirtschaft が現時点で推定しているところでは 20%強 (Weiss, 1999))、まったく管理されていないレジャー時間の領域にシフトしている事実は、労働、レジャー、教育時間の関係の再定義と再編成の必要性を示唆している。

この類の職／雇用主ベースの生涯学習モデルはいずれも、雇用されていない人を排除している。生涯学習モデルをジョブ・ローテーション・モデルに連携させれば、成人教育を期間限定の雇用と結びつけることになるので、失業者や復職者への架け橋を築けようし、またこれらの人々の雇用し易さを改善できよう。これは、我々を再び相互移行的な雇用市場のコンセプトに引き戻すものである。

これと類似した取り組み方式は“雇用し易さ” (employability) の推進や改善を、古典的な雇用維持ではなく、個々人の雇用し易さをベースにして行い、この雇用し易さを (成人

教育や再研修などの) 積極的な雇用政策手段によって維持・推進して行くものである。この素晴らしい取り組み方式は、この間、EU委員会が推奨してきたものである(Commission of the European Communities、1997)。この方式は、アムステルダム条約で設けられた“雇用の部”を根拠にして12/、いまでは欧州雇用政策の四本柱の一つになっている。

4.1.4 基本的保障

雇用諸モデルのフレキシブル化の結果として、引退者の社会問題が生じているが、その理由は一般に通常雇用モデルと社会保障制度のあいだには比較的密接な連関があるからだ。すべての従業員のうち強制的な法定年金保険の対象となる者の割合は過去20年間は約85%で安定的に推移しているものの(連邦雇用省、2000)、雇用関係から独立して暮らす人々(independent existence)を保証するのに必要とされる社会保障のレベルについては何も示していない。社会保障は存在するものの、“高齢での貧困”(poverty in old ages)、即ち社会給付制度への要求は、勤労生活期間中の年金基盤が不十分であれば(例えば、勤労生活のかなり長期の期間をパートタイム労働で過ごしたり、仕事の中断の反復/長期化が原因で)引き続き中期的、長期的には生じ得る。

別の言い方をすれば、法定の年金保険、社会保険を適用されている事情は、それ自体では十分な社会保障を保証するものではない。金融資産の運用利子など他の所得がなく、あるいは基礎年金を寡婦年金など補足的な年金と併せ受給できなければ、高齢への準備に関連した諸問題が発生する。

この事情が“基本的保障”のコンセプトの背景になっている。二つの理由があって、ここでは、この問題を勤労生活中の一般市民の年金拠出金ではなく、勤労生活を終えた段階(即ち、年金保険)にのみ関連づけて論議する。

- 1) “基本的保障”は個人が一時的、またパートタイム・ベースで雇用市場から退くモチベーションを高め得るので、失業者にとっては就労機会で積極的な外部効果を生み出すが、その理由は基本的保障があれば、現状に比べて、引退による不利益や年金給付額の不利益が殆どないからである。13/
- 2) “基本的保障”はフレキシキュリティーに関する他の提案によってまだカバーされていない引退後の備えに関するギャップを満たすと想定される。このコンセプトの意図は、非正規あるいは変則的な職で長年雇用されていた結果もたらされる、貧困に陥るリスクが高齢で再現されるのを減らし、また“一家の稼ぎ手”(breadwinner/earner)からは引き出せない独立した保障を保証する点にある。

年金保険の改革を巡る世論の論議では、不正規雇用の増大とこれに付随して生じる高齢での社会的リスクのこの関連には殆ど注意が払われていない。この問題を含めることは、

現時点では年金の支払い基盤の確保に集中している関心をより広い展望のもとに据え直し、これによって代替的な解決策への要求を引き起こすことになる。狭い雇用市場の視点を遙かに越えながら、しかも雇用市場との密接な連関を維持する政策決定とは、現行の比較的厳密な雇用と年金の結びつきを維持するか、あるいはこれに代えて改革を実施して、かなり大胆に有給労働と基本的な社会保障を切り離すかを巡る決定である。規制の必要性を認識することは、純粋な基本的保障と、法定年金保険と任意加入の民間年金による備えの組み合わせのどちらを選択するかで決定を下すことを必ずしも意味しない。

- 各種の国際比較を見ると、スイスに遠大な解決策が存在している (Klammer、1999)。すべての市民はその雇用身分に関係なく“多段階社会保障制度” (multi-level system of social security) に組み込まれている。市民には特定レベルでの (最低) 給付を受ける法定の権利があるが、この最低給付は他の収入、生計手段 (other means) に補完されて始めて十分な給付水準を保証するものになる。この基本給付水準は拠出金 (算定のための確定した基準 (basis) は定められていない) で賄われるが、必要があれば (例えば人口学的な理由など) 拠出金には上限を設けることができ、この場合には一般税収から追加資金が振り向けられる。
- これほどラディカルではないが、ドイツの現行取決めに比べれば一層包括的な方式は、(さらに広範囲で、追加的な) 強制加入保険の要件を、有給就業者が特別な職業保険基金に加入していない場合には、自営業を含むすべての有給就業者に課すことであろう。
- これに加えて、個々人は老後の備えを改善するために任意拠出金を払うことができる。任意拠出金を優遇税制の対象にし、また通常レートで金利を支払うこともできよう。

これら三つの戦略のすべてを組み合わせることもできるが、これはスイスで実施されている。雇用政策上の理由で、今後の老後の備えを巡る年金改革の論議では、本ペーパーで述べた雇用情勢の変化の人口学的な諸側面に並んで、基本的な保障のコンセプトの諸要素の導入を考慮に入れる必要がある。

通常雇用モデルと社会保障のあいだに厳密な (typical tight) 連関がある国の典型的な例はドイツだが、これと対照的に、労働記録に依存しない基本的保障諸モデルをベースにした異なる制度的枠組みを採用している諸国 (例えばオランダやスイス) では、この点に関連して対策を講じるよう求める圧力は少ない。大胆に言えば、オランダのパートタイム雇用の急増 (現時点では約 40%に達している) は政治的な必要性によるものである。この状況で生じている老齢年金に及ぼすマイナスの外部作用は、ドイツの現行条件で生じると想定される事態に比べて小さい。従業員の視点からは、フルタイム労働からパートタイム労働に切り換えた方が魅力的だが、これはオランダの従業員が年金の無残な削減を予想しな

ければならないような切替えの結果として生じる長期的な不利益に直面していないからである。

この限りにおいて、フレキシブル化の影響、即ち“通常雇用モデルの侵蝕”の帰結は、国によって大きく異なって現れているが、制度に基づいた分析はいずれもこの点を考慮に入れる必要がある。いずれの事例でも、基本的保障の既に存在している諸要素を基盤にして（基本的保障制度を）築き上げるのが恐らくは一層容易であろうが、その理由は制度の大筋は既に存在していて（例えばスイス）、基本的保障を最初から導入する（ドイツのように）のとは大きく事情が異なるからである。

4.2 変則的な雇用形態での社会保障

これまで論じてきたフレキシキュリティーのコンセプトの四つの要素は従業員の社会保障に対する一般的な取り組み方式を提示している（Klammer、2000）。他の諸分析と対照的に、我々はこの段階で社会保障の問題を不正規雇用の状況に関係づけながら検討するが、それは不正規雇用の就業者が特に弱い立場に置かれているからである。この類の職（job）には、人材派遣会社の仕事は例外だが、不釣り合いな比率で女性が就業しているので、フレキシキュリティーのコンセプトはこの文脈では明確に性差が現れる側面を持っているのである。

我々は不正規／変則的な職と不安定な職（precarious job）を明示して区別するが、これらは常に同一のものではない。ここでは不安定さ（precariousness）を前出の各節で定義した通常雇用モデルに比べて社会保障のポジションで弱い立場にあることに関係づけていて、またこれらの職に対して実際の労働期間中と引退後の双方について適用している。我々の考え方は変則的な雇用モデルからこの不安定さを取り除くことを目指すものである。

しかし、この不安定さの内容を比較的最初の段階で限定するために、一層フレキシブルな形態の労働にともなうリスクは一連の対策（building blocks）で軽減できるが完全には取り除けないとする前提から我々は出発する。この限定は雇用市場に大きな不均衡が存続している間は少なくとも引き続き適用される。この制限を挙げたのは、規制（control）に託されるあらゆる幻想を排除するのが目的である。変則的雇用に関係づけて以下で検討する諸問題は完全雇用のもとでも完全に消滅することはなかろうが、大量失業の状況に比べて深刻さの程度は遙かに小さいものであろう。

変則的雇用の社会的、政治的な帰結（consequence）は勤労段階と引退後の双方に関係している。このタイプの雇用の諸々の帰結は雇用市場に現れるだけでなく、勤労生活後にも引き続き存続しかつ悪化する。この理由があって、長期的にほんとうに安定している解決策は総合対策（integrated solutions）だけに限られる。勤労生活と引退後の暮らしを我々が区別する場合には、勤労生活段階のリスクは“所得水準”と“雇用保障”に関係し、引退段階のリスクは“年金水準”に関係するものである。

勤労段階の諸問題は、ある種類の不正規なあるいは変則的な職は、働かずに暮らすための十分な自立した備えを許さないと言う事実のなかにある。これは日雇い労働 (casual job) など、用語の最も広義の意味でのパートタイム労働には特に当てはまるものだが、他方、被雇用者、雇用主、派遣会社の三者関係が適切に機能していれば、派遣労働には必ずしも当てはまらない。

通常雇用モデルと比べた場合、変則的労働の特段の雇用リスクには、派遣会社や定期的なパートタイム雇用の問題もあるが、時間を限られた雇用の問題が大きく関わっている。この雇用形態では、不安定さが雇用契約の基本的特長なうえに、パートタイム被雇用者が実質的に社内のあらゆる資格向上プログラム (キャリア開発を含む) や退職金支給から排除されている事実によって、この不安定さが一層悪化している。

(1) パートタイム労働：

当然ながら、パートタイム雇用は雇用市場への“架け橋” (新規参入者、再参入者、一時的にアクセスする者にとって) になり得るが、パートタイム雇用は“低所得トラップ”にもなり得るものだ。パートタイム労働が自主選択のできるオプションでない場合には、それは既に勤労生活の期間を通じて影響を及ぼしているうえに引退後の暮らしには一層大きな影響を与えていて、この影響があってパートタイム労働者は高齢になって生存レベルの年金を保証される備えをするのが不可能なのである。パートタイム労働が自由に選択できて、しかも家族のニーズなどの外部の制約要因がない場合には、パートタイム労働を長期にわたって続けていけば、所得問題は引退に至るまでは深刻な問題にはならないこともある。

ここで職に関連した、また職に依存しない、規制のための幾つかの出発点を示すが、これらはパートタイム労働の社会的地位の改善を誘導するものである：

- 暮らしと所得の状況に対応するため、フルタイム雇用に復帰する権利を保証されながら、パートタイムで働く法定の権利。
- 雇用主が提供する教育およびキャリア開発プログラムに参加する権利を、団体協約の一部としてすべての従業員に拡大して、キャリア向上の階梯 (career ladder) から除外される者がないようにする。
- すべての人を対象にした基本的保障のコンセプトは、高齢での貧困のリスクを取り除かないまでも緩和はできる。

(2) 派遣労働

労働者の臨時的な派遣は、それが法律に沿って機能している場合には、所得リスクも特殊な不安定雇用のリスクももたらすものではない。だが派遣制度の乱用は派遣労働を

不安定にする。

- 労働者派遣事業が急速に拡大している事情を考えれば、派遣事業の厳しい規制や絶対的な禁止を求めるのは適切ではなく、給与や労働諸条件の確保のため賃金協定を通じた公的なバックアップを目指すべきである。
- 派遣事業の対象となる職種を増やすことは、雇用し易さの改善につながるだけでなく、会社の労働力需要が少ない期間に（派遣労働者雇用を）つなぐのに役立つ、また失職のリスクを減らし、さらに雇用主が価値の一層高い仕事に参入する機会を改善する。
- 派遣労働者の活用で達成される社外フレキシビリティは、社内での労働時間短縮や雇用保障諸対策と結びつけた労働時間勘定（“休息する工場”）によって代替できるものである。

(3) 期間を限定した雇用契約 (Limited-period contracts)

- 社外フレキシビリティの社内フレキシビリティによる代替には、派遣労働者を代替するのと類似の方法を適用している。
- 期間限定雇用契約のあいだの非雇用ギャップ（非就業期間）は、成人向け資格取得の諸対策で満たすべきである。この場合、団体交渉協定でその制約上この状況に対応できないときには、成人向け資格取得プログラムは公費で賄うべきである。
- ジョブ・ローテーション・モデルは、少なくとも限られた期間、失業者に雇用機会を創出し、失業者が雇用市場に復帰する機会を改善できる。

(4) 疑似自営業／新規自営業

- ここで最初に必要なのは、新／純粋自営業と誰かに雇われている者（例えば、手伝い（line subordination）、顧客一社だけのために働く者、社会保険の対象になる他者を雇用している者）を十分明確に区別できる基準を定義することである。現行の再定義（Knospe/Marx, 2000）が実務的な取り組み方式を提供している。
- 自営業の“古典的”形態（医師、弁護士）から類推して、所謂“新”自営業（例えばビジネス・コンサルタント）は法定社会保険の加入対象になろう。この方式では、自営業と疑似自営業の区別は、少なくとも社会保障の点からは不必要になろう。

5. 結論

フレキシキュリティーのコンセプトに反対する重要な主張の一つとして、その実行可能性 (feasibility) が (まだ) 立証されていない、と言うものがある。だが、提示した各事例や他の西欧諸国での成果は、この取り組み方式が全く非現実的なものではないことを示している。引退段階での基本的社会保障の問題は、国に主導者を務める準備があり、また必要な法律を成立させるか否かに大きく懸かっている；他のすべての分野では産業パートナー (industrial partner) が重要な役割を果たし、また団体協約が策定される見通しがある。共通 (最低) 諸要件と (部門) 別 (sector-specific) の解決策は相互に補完し合うものであろう。

本ペーパーで、我々が主に意図したのは、引き続き支配的な戦略になっている純粹フレキシビリゼーション、また厳格な規制緩和に概念レベルで反論し、またドイツ連邦における現実条件や法的、制度的諸条件を十分考慮した代案を開発することであった。

ここで検討したすべての諸側面が必ずしも“ゼロ・サム”ゲームになるものではなく、これら取り組み方式のあるものは (例えば、生涯学習、雇用を守る新労働時間政策) 積極的成果が期待できる。枠組み諸条件の変更はコストを発生させるだけでなく、企業や従業員に個別的、集団的な恩恵 (benefit) も創り出すのである。賃金政策の“分権化”が進められ、労使関係が企業内の事項とされている時期には、産業パートナーだけでなく政府も企業の利害関係者 (corporate stakeholder) なのである。ここでの政府の主要な役割は、この過程で国が“面倒を見る福祉国家” (caring welfare state) から“共働する社会福祉国家” (co-operative social state) に移行する状況がある場合でも、新しい枠組み諸条件を創設し、古くなった枠組み諸条件を変革することにある。我々にとって必要なのは利害関係者 (ステークホルダー) のためのオプションを造り出すことであり、利害関係者に厳しいルールを課すことではないのだ。

「脚注」

- 1/ 本ペーパーでは取り上げない規範的な機能については本書に収録の Heide Pfarr の論文を参照されたい。
- 2/ 通常雇用パターン／モデルの侵蝕で決定的な役割をしたこれら要因については、最近の各文献で十分に記述されているし、また我々の論議の筋で中心的な重要性を持つものではないので、ここではその詳細を取り上げない。
- 3/ “未来に関するバイエル・ザクセン審議会” (Bayerisch-Sachsische-Zukunftskommission) が実施した、単純なトレンド予測はあまりにも機械論的で、拮抗する発展 (counter-development) を無視している (将来の諸問題に関する審議会、1996年)。
- 4/ 解雇からの保護諸条項に対して意図されていた改正に旧法の規制を再導入することも可能ではあったが、すべての規制緩和措置に全国規模で旧規制を再導入はできない。雇用契約の期間を制限する可能性が拡大され、また店舗営業時間に変更が加えられた現状を覆すのは政治的にも実際的にも不可能であるが、この逆転が有益ではない事情を我々は後に示す。
- 5/ 発展動向が長期的なので、短期・中期で仕事の量を著しく増大する試みは恐らくは非現実的であろう。
- 6/ この他に、EU委員会が最近、同じ政策路線を採用していて、フレキシビリティと保障 (security) のより良い調和を強調している (DG V/欧州委員会、1999)。
- 7/ 余談になるが、労働法、雇用市場、雇用政策などの対象分野や古典的な学問分野の境界線はあいまいになってきている。
- 8/ 少なくとも一部の金銭的補償は、(短時間労働に対する補完的な給付金から類推すれば)、さらなる研修に公的資金の拠出があれば達成できよう。
- 9/ “社会法典” (Social Code : SGB) の第一条、第二条は、従業員の “自己のキャリア機会” に対するその応分の責任を明示して規定している。この理想を支持するか否かに関わらず、この自己責任を無視することはできないが、この文脈で詳細な論議を尽くすのは紙数の制約があってできない (Voss/Pongratz、1988)。
- 10/ ドイツの16連邦州のうち10州で、成人教育、成人研修に関する法律が施行されていて、五日の教育休暇を請求する法的権利を従業員に与えている。これに加えて、多数の団体交渉協定にも具体的な条件のもとで成人教育、成人研修の請求権が盛り込まれている (これらの教育を受ける権利を概観したものとしては次を参照、Ochs/Seifert、1994)。
- 11/ この協約は従業員に対して労働時間の短縮をレジャーや教育に活用する機会を提供している。後者のオプション (教育) を選択した場合には、会社が授業料を支給する。
- 12/ 関係ガイドラインは具体性を欠き広範囲にわたるもので、主として若年失業の削減、長期失業の防止、失業者を対象にした積極的な対策の強調を目的としたものである (Refresne、1999)。
- 13/ これが副業問題を悪化させるか否かは不明である。

Bibliography

- Alber, J. (2000) , Der deutsche Sozialstaat in der Ara Kohl : Diagnosen und Daten, Ms.Konstanz
- Baker, D./Schmitt, J. (1999) , Die makroökonomischen Wurzeln der hohen Arbeitslosigkeit in Europa. Der Einfluss des Wachstums im Ausland, WSI-Mitteilungen 52, 839-850
- Bellmann, L. et al. (1996) , Flexibilität von Betrieben in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995, Nurnberg
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000) , Statistisches Taschenbuch '99, Bonn
- DIW (1997) , Erwerbsstatistik unterschätzt Beschäftigung um 2 Millionen Personen, DIW-Wochenbericht 37, 689-694
- Dombois, R. (1999) , Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis, Aus Politik und Zeitgeschichte B 37/99, 13-20
- DG V/Europäische Kommission (Hg.) (1999) : Der Europäische Soziale Dialog 1998, Brüssel
- Freeman , R. B., Schettkat, R. (1999) , Zwischen Fastfood und Excellence. Die Beschäftigungslücke in Deutschland im Vergleich zu den USA, in : Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hamburg, S.
- Gros, H. Munz, E., Seifert (1999) , Weniger Arbeitslose durch Überstundenabbau, in : WSI-Mitteilungen, Heft 8, S. 505 - 512
- Hoffmann,E./Walwei,U. (1998) , Normalarbeitsverhältnis : ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen, MittAB 31, 409-425
- Horejs, I. (1998) , Job Transfer. Frühzeitige und betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik. Modelle und Fallbeispiele aus 5 europäischen Ländern. Deutsche Kurzfassung, Wien

Institut der deutschen Wirtschaft (1997) , Betriebliche Weiterbildung, Koln

Keller, B/Seifert, H. (Hrsg.) (1998) , Deregulierung des Arbeitsmarktes. Eine empirische Zwischenbilanz, Hamburg

Klammer, U. (1999) , Renten von allen für alle, in : Die Mitbestimmung, Heft 8, 50-51

Knosp, A., Marx, St. (2000) , Praktikable Lösungen gefunden, in : Bundesarbeitsblatt, Heft 2, S. 5-9

Klammer, U. (2000) , Auf dem Weg zu mehr Flexicurity in Europa, in diesem Heft

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (KOM (97) 497 endg.) (1997) : Mitteilung der Kommission. Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Mitgliedstaaten 1998, Brüssel

Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996) , Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, Bonn

Lefresne, F. (1999) , Employability at the heart of the European employment strategy, in : Transfer. European Review of Labour and Research, Heft 4, 460-480

Lindbeck, A., Snower, D. J. (1988) , The Insider-Outsider- Theory of Employment and Unemployment, Cambridge-London

Muckenberger, U. (1985) , Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In : Zeitschrift für Sozialreform, S. 415 - 475

Ochs, Chr./Seifert, H. (1994) , "Weiterbildungszeit : Arbeitszeit oder Freizeit?" Eine Untersuchung im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

OECD (1986) , Flexibility in the Labour Market : the Current Debate, Paris

OECD (1999) , Employment Outlook, Paris

Olson, M. (1982) , The rise and decline of nations. Economic growth, stagflation, and social rigidities, New Haven-London

-
- Ozaki, M. (1999) , Negotiating flexibility. The role of the social partners and the state, Geneva
- Pennings, F. (1999) , Flexibilitat und Sicherheit : neue Entwicklungen im niederlandischen Arbeitsrecht, Zeitschrift fur ausländisches und internationales Arbeits- und Sozialrecht ??, 153 - 164
- Riester, W. (1999) , Flexibilitat und soziale Sicherheit, Jahrbuch Arbeit und Technik 1999/2000, 139-146
- Schmid, G. (1994) , Ubergange in die Vollbeschäftigung. Perspektiven einer zukunftsgerechten Arbeitsmarktpolitik, Aus Politik und Zeitgeschichte B12-13/94, 9-23
- Schmid, G. (1999) , Ubergangsarbeitsmarkte im kooperativen Sozialstaat : Entwicklungstendenzen der Arbeitsmarktpolitik in Europa, in : Schmahl, W./Rische, H. (Hrsg.) , Wandel der Arbeitswelt. Folgerungen fur die Sozialpolitik, Baden-Baden, 123-150
- Schomann, K., MytzeK, R., Gulker, S. (1999) , Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen fur Jobrotation in neun europaischen Landern. Schriftenreihe der Senatsverwaltung fur Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Bd. 36, Berlin
- Seifert, H. (1999) , Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, in : WSI-Mitteilungen, Heft 3, S.156-164
- Sengenberger, W. (1987) , Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmarkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt-New York
- SPI Job Transfer (1999) , Endbericht Projekt SOI Job Transfer 1996-1999. Sachbericht und zahlenmasiger Nachweis, Berlin, mimeo
- Stichting van de Arbeid (1996) , Flexibilitat und Sicherheit. Bericht, Den Haag
- Talos, E. (1999) , Atypische Beschäftigung. Internationale Trends und sozialstaatliche Regelungen, Wien
- Unabhängige Expertenkommission zum Abbau marktwidriger Regulierungen, Marktoffnung

und Wettbewerb. Berichte 1990 und 1991 (1991) , Stuttgart

Voss, G.G., Pongratz, H.J. (1998) , Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in : Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, S. 131-158

Weis,R. (1999) , Betriebliche Weiterbildung als Investition in das Humankapital - Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft, mineo, Köln

WSI-Projektgruppe (1999) , Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalratern 1997/98, Dusseldorf, mimeo

Wilthagen, T. (1998) , Flexicurity : A new paradigm for labour market policy reform ?, Discussion Paper FS I 98-202, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Zachert, U., Bausteine einer modernen Arbeitsverfassung in der sozialen Demokratie, in : Hanau, P. et al. (Hrsg.) , Richterliches Arbeitsrecht. Festschrift für Thomas Dieterich zum 65.Geburtstag, München 1999, 699-729

1004

2 変則的雇用諸モデル—ドイツ社会保障制度 再編への課題

Dr.ウテ・クラマー

ハンス・ベックラー財団WS I

1. “通常雇用モデルの危機” に関する論議

使われることの多い用語“侵蝕される通常雇用モデル”ほどに、ドイツの雇用政策を巡る論議に強い影響を与えたトピックスは少ない。通常雇用モデル、即ち社会保険の保険料支払い義務のある期間を限られないフルタイム雇用の崩壊のテーゼを“ババリアおよびザクセン自由州の将来問題に関する審議会”が1990年代後半にドイツの有給雇用と失業に関する数巻に及ぶ報告書を発表して以来、既にそれ以前からあったこの見方が世間では常識になっている。通常雇用モデルとは異なる雇用の変則的形態はドイツではこれより更にまえから登場していたものである（例えば Muckenberger、1985年）。これら変則的雇用形態には期間を限定した雇用（limited employment）、自営（self-employment）、派遣労働（loan employment, temps）およびパートタイム労働がある。

通常雇用モデルの侵蝕の程度を適切に示し得たさまざまな報告書はあるものの、通常雇用モデルの地盤低下はある場合には過大評価され、ある場合には公的論議で政治的な方便として利用されてきた（執筆者集団、1998、Wagner、2000）。また通常雇用モデルの構成が男女のパートナーシップの特殊で、時代後れの形態に主として基盤を置いている事情も指摘されている。例えば、パートタイム雇用の増大は有給で雇用される女性の増加が主な原因で、これまでのところ既存のフルタイムの職を代替するまでには至っていない。（Wagner、2000）。この事情はあるものの、通常雇用モデルの侵蝕は今後も続き、また恐らくはさらに激しくなる傾向だと予想されている。1/

雇用諸形態を差別化（differentiation）する理由は既に多くの機会にわたって分析されてきた（e.g. Hoffmann/Walwei、1998；Dombois、1999）。一方に、労働組織のフレキシブルな形態が求められる新しい経済的、技術的諸条件の結果として、各業種がさらなる弾力性（flexibility）を要求している事情がある。他方では、ライフスタイルの個性化、多様化が進展して、人々がさまざまに異なる雇用形態を求めるようになっている。だが雇用モデルは多様化しているだけでなく、一層短命になっている。国際競争の激化、製品多様化の一層の拡大、新しい情報技術で革新サイクルが短くなり、また構造変化が加速されている。勤労者人口の技能の陳腐化が早まり、その意義が薄れている。生産諸工程の特定時間、特定場所との結びつきが希薄化している。この結果、企業の職員との結びつきが薄れるか、

少なくとも企業による職員の配置換えが一層頻繁に行われる事態が予想される。

雇用のモビリティ、不連続性 (discontinuity)、異質性 (heterogeneousness) の増大がキャリア・パターンを一層特長づけると予想される。こうして従業員はそのキャリアを通じて過去に比べて頻繁にポストを換えることが確実視される。通常雇用の職歴に記載される失業登録期間の増大が益々一般的になり、また職種や勤務先の変更も増える。(Mertens、1999)。同時に、個々人は自身の将来の“雇用され易さ” (employability) の維持と引き続き改善に投資するものと予想される。これが不可能な場合には不連続性の増加が予想されるが、この不連続性には例えば、一時的な所得減少や所得喪失、こうした人々の保険料支払い記録の中断 (ギャップ) が含まれよう。

だが弾力的になっているのはキャリア・パターンだけではない。生活様式 (ways of life) も弾力性を増して、関係する人々の社会保障にキャリア・パターンの弾力化と同等の著しい影響を及ぼしている。一般に“多元主義” (pluralism) と述べられているこの傾向の主なポイントは、独身世帯や婚姻関係のない共同生活者の増大、結婚件数の減少、離婚の増加、出生数の減少など、大多数の人には馴染み深い現象である。2/

こうしてキャリア・パターンと私的ライフスタイルの双方ともに、もはや将来は均一的なモデル、規範には基づかないと想定される。

2. 社会保障制度再編の一般的な必要性

これらの傾向は社会保障諸制度の早急な再編の必要性を意味するものだ。将来においては、社会保障諸制度は“非通常” (non-normal) 雇用増加がもたらす不安定な低所得の補填に重点を置く必要に迫られる。また社会保障諸制度は地位保全志向 (status-oriented) から移動志向 (transition-oriented) を重視する方向で再編されることが重要になる。換言すれば、セーフティー・ネットは雇用の新しい、弾力的な形態とフレキシブルなライフスタイルに一層上手に対応する必要があるが、それは何よりもまず、人々が反復される移動を積極的かつ自立して管理するのを支援する、物的給付によるサポートだけでなく精神的 (non-material) サポートを提供しなければならない。

他の欧州各国に比べて、ドイツは社会保障のこの再編に備える体制が必ずしも整っていない。Esping-Andersen の研究やその著作である“福祉資本主義の三つの世界” (Esping-Andersen、1990) は福祉国家の比較研究の領域では引用される場合が最も多いが、それによれば、一般に福祉国家の三つのタイプを区別できる：自由 (liberal)、保守・企業型 (conservative-corporate)、社会民主主義 (social-democratic) 福祉国家である。この類型に対する批判から第四のタイプが追加されている：地中海的あるいは初歩的 (rudimentary) 福祉国家である。この分類体系に従えば、ドイツは保守・企業型福祉国家のグループに属し、また例えばオーストリアやフランスもこのグループに分類される。このタイプの福祉制度は保険の概念、および社会福祉保険と有給雇用の密接な連関に支配されている。過去の拠出金に結びつかない“社会的支援”が最後のセーフティー・ネットと

して存在するが、社会的支援は対象になる人を労働市場に組み込むのが不可能と立証され、あるいは可能（もはや）でなく、生存のための他の資源（source）が枯渇している場合にだけ適用される。社会保険諸制度によって支払われる給付金は、かなりの部分が拠出金で賄われるが、それは“地位を保全する”（status-conserving）もので、これに対応して再分配ポテンシャルは小さなものになっている。高水準の給付金およびインサイダーに対する保護が同時に、アウトサイダーには障害になっている。従って、強制的保障諸制度の高コストと新規雇用（staffing）に対するその影響が、ドイツで明らかになっているように、人々を“より廉価な”形態の仕事に向かわせ、こうして変則的雇用モデルの拡大を推進している。だが労働時間の短縮や一個人の雇用歴でのギャップが、例えば、社会保障の面で著しい損失を引き起こしている。入手する給付金に関する十分整備された制度は地位保全に類似した、社会構造保全の役割を果たしている。特定生活様式に対する手厚い助成（例えば結婚や、有給雇用されていない女性を対象にしたもの）が、他の生活様式の魅力を減殺している。事情があって魅力で劣る他の生活様式を選択した者は低レベルの社会的保護受給資格（entitlement）や所得ロスを受入れなければならない。

他のタイプの福祉国家と比較すると、ドイツの社会保障制度は構造に関わる決定では、一部の他の欧州諸国に比べて少なくとも、新しい、フレキシブルな雇用モデルがもたらした福祉諸要件に連動している度合いが低いが、その理由はドイツの制度は労働市場や、特に常用、フルタイム雇用の規範と非常に密接に結びついているためだ。他のタイプの欧州諸国では、受給資格が居住や市民権により密接に結びついている（詳細は Klammer、2000b を参照）。

過去には、欧州連合は加盟諸国の社会保障や労働市場の新しい諸条件に社会保障を適合させるうえで直接的な影響力を発揮することが少なかった。その理由は欧州連合結成の初期段階で、助成（subsidiarity）に関する原則が、共同市場の自由が影響されない限りにおいて、社会保障の分野に適用されるべきだと宣言されていたためだ。だがEUは労働市場の弾力化概念と社会保障の概念に折り合いをつける問題に関連して、法的な拘束力はないものの幾つかの考え方（idea）を提示している。例えば、“生涯学習”のコンセプトは1996年の“欧州の年”（European Year）のモットーにされた。いま追求されている最低諸基準に関する政策はフレキシブル化のマイナス面を制限する意図をもった政策と見ることができる。しかし、最終的に関係があるのは1997年“ルクセンブルグ雇用サミット”の諸決議と1998年“アムステルダム条約”の雇用に関する章で、雇用政策の活性化を特に労働の適応性と雇用し易さ（employability）の推進で行うことを、その中心課題としている（欧州委員会、1999）。さらにEUでの社会保障の近代化と改善を取り上げた欧州委員会のブレティンでは、社会保障諸制度が弾力性を改善する諸対策と保障を保証する諸対策の新しいバランスを見い出すべきだとはっきりと求めている（欧州委員会、1997、p1）。

以下では変則的雇用モデルの増大にともなうドイツでの社会保障制度改革の必要を、次の三つの問題を中心にして検討する：

- 1) 副業的 (side-line) 雇用と他の低賃金の職 (job) を対象にした社会保険と所得補助による保護;
- 2) 労働市場政策の活性化と労働市場の転職/就業形態移動 (transition) の重視;
- 3) 最低保障と (給付の) 再配分。

検討の目的は、一つには改革の必要性を示し、他方、ドイツで論議されている改革諸提案を提示し評価することである。筆者の中核的なテーゼは特に“フレキシキュリティー” (flexicurity) の路線を弾力性 (flexibility) と社会保険 (social security) を関連させるものとして取り上げることである。検討の終章ではこれまでのいずれかの改革努力が変則的雇用モデルと新しい“パッチワーク的”職歴に保障を与える先駆的な試みに至っているか否かの問題を取り上げる。3/

3. 行動を必要とする三つの主要問題

3.1 副業的雇用と他の低賃金の職を対象にした社会保険と所得補助

“副業的雇用”のトピックを選んだ理由は、この形態の雇用を巡るドイツでの論議と、この形の雇用の不安定さが副業的雇用に関連した社会的保護への関心を呼んでいる事情を検討したいためである。現連立政権 (SPDとBundnis 90/Die Grunen) が、大規模な抗議に直面して、これらのパートタイム、低賃金の職に関しても、一定範囲で社会保険拠出金 (月、最高額 630マルク) を義務づけたのは事実である。だがこれは労働者に対しては非常に限られたレベルの給付金受給資格を造りだしているに過ぎない。さらに一部の雇用主は現代企業の弾力性諸要件は一定程度の低賃金労働 (チープレーバーである理由は社会保障の支払い義務がないからである) を必要としていると主張する。

大多数の欧州諸国では低賃金稼得者は既に社会保障制度に組み込まれていて、この問題が公的論議の対象には (もはや) になっていない (Dingeldey, 1998)。労働 (work) の不安定な諸形態を社会保障制度に組み込む問題では、幾つかの諸国が (例えばオーストリア、スペイン、イタリア) が近年、ドイツに先行して着手していて、副業的雇用と社会福祉が決して互いに他を排斥しあうものでない事情を立証している。

だがここで社会福祉制度への統合の問題と強制的拠出金の問題とを区別する必要がある。多数の欧州諸国では特定の諸困難を抱える社会集団 (problem group) の社会福祉拠出金を暫定的に減額する規定があり、また一部の国 (例えばオランダ、ベルギー、フランス) では一部の低所得グループの支払うべき拠出金に恒久的な補助も提供している (Eichhorst, 1999)。これら諸規定は一方では雇用主の負担を直接減らし (従って特定問題グループが職を得る見通しを改善し) ている。他方、これら諸規定は低所得稼得者の所得水準の直接的な引き上げを目的としている。

だがドイツでは未だに社会福祉拠出金への助成規定はごく限られた範囲に止まっている。しかし昨年に至って、この分野での幾つかの新提案を巡って熱い争論が起きた。これらの提案は、低賃金部門 (sector) を拡大するべきか否か、この部門をどう拡大するか、

また低所得稼得者の財務状態をさらに悪化させずに技能資格が十分でない人々が職を得る見通しをどう改善するかの問題を巡る広範な論議から生じたものである。この論議に関わる他の諸提案では、負の所得税 (negative income tax、例えば米国の“稼得所得税額控除” (earned income tax credit) をベースにしたもの) の導入や、混合型賃金 (mixed wages) 即ち団体交渉で獲得した賃金水準以下の賃金など、特に低賃金を公的資金 (tax money) によって協約レベルにまで上積みする問題を取り上げている。労働組合はこれらの低賃金救済提案には非常に批判的である。特に労組側は雇用主が歓迎するアイデア、即ち混合型賃金モデルを拒絶するが、それは普遍的な団体交渉制度が弱体化しかねないとの恐れを労働組合が抱いているためだ。社会保険拠出金の助成には、非賃金労働コストだけが影響を受け、賃金制度には直接の影響がないと言う長所がある。しかし、この問題の要点は適正な助成制度は、特に助成対象所得の上限やベースにする賃金率 (pay scale) に関してどのような形を取るのが望ましいか、さらに主要なものとしては助成の適用を稼得所得にするか時間賃金にするか、助成を雇用主の拠出金に適用するか従業員の拠出金にするか、双方の拠出金にするかなどにある。前述した諸モデルにおいては、これらの点が問題を仕事の供給サイドから見るか、仕事の需要サイドから見るかによって大きく違ってくる (詳細は Klammer、2000a を参照)。検討の対象とされる諸提案は、所得月額が 1,550 マルク前後の独身者では支給が完全に停止される低額で漸減率を採用した助成金を従業員だけに適用するものから (ラインランドーパラティナーテ連邦州の社会民主党政権が造りだした “Mainzer Model” である。Gerster/Deubel、1998)、所得月額が約 1,500 マルクまでの従業員に関する雇用主、従業員拠出金の全額を公的資金で支払い、月 2,500 - 3,000 マルクを稼得している従業員の社会保障拠出金には漸減率による助成を行うもの (Scharpf Model と “Bundnis für Arbeit” 連合の基準作成グループ、Scharpf、1999 参照) にまでわたっている。

4/ 低所得への助成に関する論議はドイツではまだ終結していないし、他の欧州諸国で既に採用されている諸規定を考えれば今後も引き続き検討するべきである。だがこれには多くの懸念材料もある。なによりも、期間が無限定で、特定対象グループをベースにせず、平均所得グループまでを対象にして、雇用主と従業員の拠出金に普遍的な助成を行うことにもなう膨大な資金量が、Scharpf Model を疑問視し、さらには拒否する結果になっている。このため、当初はまずパイロット・プロジェクトを限定的に (連邦州四州で) 実施するべきだとの決定が下されている。これらの懸念は主として無差別な資金的支援の考え方に関係している。批判者は低所得部門への普遍的な助成が、積極的な労働市場政策の領域、従って研修や長期的な雇用し易さ推進の領域から、必然的に膨大な資金を取り去る結果になることを恐れている。しかし、以下で説明するが、雇用の不安定な形態に置かれている者への支援か、将来は適切さが増すことになる頻繁な転職など就業形態変更 (transition) の対象になる者への支援かは正確に区別されている。

3.2 労働市場政策の活性化と労働市場の転職／就業形態移動（transition）の重視

不安定さを増し、不連続になるキャリア・パターンに保障を提供するのは主として失業保険と雇用推進諸制度の責任になる。この点での基本的課題（task）は、雇用や活動（activity）のさまざまな形態を移動する人への保障の提供である。その“移動的労働市場”（Transitional Labour Market）理論で、Gunther Schmidは五つの典型的な移動（transition）を区別している、即ち：1）短時間（reduced）雇用とフルタイム雇用のあいだの移動、2）私的な家事と雇用のあいだの移動、3）雇用と退職のあいだの移動、4）教育制度と雇用制度のあいだの移動、5）失業と雇用のあいだの移動である（Schmid、1993、p47）。

これらの労働市場での移動、即ち“雇用の架け橋”（employment bridge）の多くは、すでに何らかの形で存在している。だがこれらの移動、“雇用の架け橋”は適切に制度化されていなければ、これら移動に対処する総合計画も策定されていない。以下では失業サポートや他の社会保障諸制度が労働市場でのフレキシブルな移動をどのように積極的に臨んで支援できるかを幾つかの例について示す。

例えばドイツでは、短時間（reduced）雇用とフルタイム雇用のあいだの“伝統的な”移動には短時間労働支払い即ち補償支払い制度があり、悪天候による労働時間の損失を補償している。さらにドイツの失業保険制度は、1994年以降、フルタイムからパートタイム雇用への移動を奨励しているが、これは移動から三年以内に行われた失業給付金請求については以前のフルタイム雇用の所得レベルに基づいて行う規定によるものである。

私的な家事と雇用のあいだの移動を対象にした社会保障は、主に子供を養育する人を対象にして存在している。国際的な“養育論議”との関連で、多数の国が主に女性が行っている介護の仕事を社会保障給付金受給資格の必要条件のなかで一層考慮し始めている。この傾向はドイツでも認められ、当初段階では年金保険制度のなかで子供一人につき一年間、社会保険の拠出が一年あったと見なされていた。これが、1992年以降に出生した子供を養育する者については三年間に拡充されている。これらの養育年数の価値評価も数回にわたって改善されて、現時点では子供養育の各一年が支払いポイント一点に値するが、これは平均所得の被保険者が同じ期間に年金受給資格の形で受け取る金額と同額である。さらに子供の養育期間はいまではこの母親（または父親）が同じ期間に有給雇用されていて（養育年数の評価に）算入される。1996年以降は（高齢）親族の無給介護に当たる期間についても社会保障が提供されていて、拠出金は法定介護保険制度から支払われている。育児休暇に関する欧州枠組み協定も子供の養育を目的とした有給雇用からの一時的な撤退に対する社会保障の改善に寄与しているが、欧州議会の複雑な批判が示すようにまだ満足できる成果は挙げていない（Hutsebaut、1998、p32）。介護の仕事に対する社会保障の改善を特に性差の点から目指すこの傾向は、異なる生活パターン、異なる暮らしの段階の容認に向かう一つのステップと解釈できる。大多数の欧州の国では女性従業員の2%から5%がどの時期をとってもこの形の“休暇”をとっている（OECD、1995、pp183-186）。だがこの

路線 (course) は制度の財政問題を重視する人々によって承認されず、またこの結果生じる拠出金の再配分が批判されている。ドイツでの論議が示すように、この路線がどこで“方向転換”するか、即ち、特に性差との関係で弾力化推進から役割保全に転換するかを注視することも大切である。

経費の嵩む早期退職プログラムはドイツでも他の諸国でも近年は縮小されている一方で、雇用と退職のあいだの移動を対象にしたさまざまな社会保障の規定が引き続き存続している。例えば退職への移行のフレキシブル化を目的とした諸改革では、ドイツの“高齢者のパートタイム労働に関する法律”(1996年)がそうだが、生活パターンの差別化の増大を考慮している。しかし、このプログラムは施行初期には参加者が多くなかったが、その主な理由は割賦保険料が一部の事例で年金水準に比べて著しく高額だったためである。5/退職への移行は他の欧州諸国では近年、弾力性を増している。例えばイタリアでは1995年年金改革で著しい弾力化を導入して、人々が年金受給年齢を57才と65才のあいだで選択できるようになったが、早期年金受給オプションを選択した人は(対応する)割賦年金保険料を払う必要がある。この類のフレキシブル諸条項は、固定的な年齢制限に比べて、個々人の好みに一層良く対応するだけでなく、雇用再配分政策の枠組みを形作っている。

教育制度と雇用制度のあいだの移動に関しては、ドイツでは例えば隣国デンマークに比べて多数の革新的な解決策をまだ開発していないが、デンマークでは近年、この移動を対象にした多数の社会保障の条項や形態が実施されている(Kohler、1998)。全欧州諸国のなかで、デンマークでは成人研修プログラムに参加している従業員の比率が最大になっている。

失業と雇用のあいだを移動する人々のサポートを目的にした社会福祉対策の意義は特に大きい。消極的労働市場政策から積極政策へのシフトは労働市場や雇用形態の弾力性増大、また高失業率への回答を送ることを目的にしたもので、時期は遡るが1994年にエッセンで開かれた欧州閣僚理事会策定の結論に基づいて欧州委員会の雇用に関する報告書が1995年に勧告していたものである。この報告書によれば、人々の就業意欲を削ぐ慣行を避け、また消極的政策から積極的労働市場政策に転換して、雇用政策の効率を高める必要がある。さらにこの報告書は一般労働市場で自身の雇用確保を目指す不断の試みに対する個々人の意欲の持続を奨励することが重要だとしている(欧州委員会、1995、結論 1.4)。加盟諸国に宛てたこの勧告は、後にも繰り返し行われているが、多くの欧州諸国でいま雇用し易さに関する諸対策を重視する成果をもたらしているが、導入されたこれらの対策は労働市場に関する弾力性増大が課している諸要件に対応した行動をとるうえでの、想像力や意欲を確かに示している。

だがこの分野でも、ドイツはオランダ、デンマーク、英国で実践されている積極的労働市場政策にキャッチアップするための努力を必要としている(詳細については MISSOC-Info 1/97、Klammer、2000b を参照)。近年、ドイツの労働市場政策は労働市場における個々人の状態について従業員自身に益々責任をシフトさせてきた。特に、“社会保障法典

III”の雇用促進法制の改定で、失業保険制度のサポートの役割が低下して、個人のリスク負担と労働市場での自身の状況に関して個々人に責任を一層求めるようにシフトしてきている。こうして開始された活性化政策は、自身の状況について個々人が自己責任を担うための“動機づけ”を目指すもので、このため主に制裁を増やし給付を減らすやり方を採用している。6/ しかし、この活性化政策の範囲内では、サポート給付の権限付与と予算措置、それにこれらのリスク引受を容易にする安定した枠組みの設定を目指す労働市場戦略の端著の痕跡が僅かに認められるだけである。再編過程では、自身の状況に個々人の自己責任を求めることを基礎にした労働市場政策が提供するべき保障の範囲に関する問題を検証し、弾力化された雇用構造の（参加者の）行動の範囲を承認し、また民間の行動の範囲と国による政策管理の関係を査定（assess）する必要性が生じる（Rabe/Schmid、2000）。

個々人は自身のキャリアに責任を持ち、移動（transition）に伍して行くために、自身の能力開発を益々求められている。ドイツの雇用推進制度はサポート提供を目的としたさまざまな労働市場対策を提供している。だが、現在に至るまで、従業員は彼らがサポートされているか否か、どのような方法でサポートされているかを殆ど認識していないが、その理由は資金を充当する最善の方法（例えば、参加者、プログラムの種類、出資機関などに関して）を決定するのが雇用関係当局だからである。しかし、自身の技能や関心事項を最も承知しているうえ、プログラムが不首尾に終わったときに最大のリスクを負わされるのは従業員なのであるから、積極的労働市場政策に参加するこの人々の権利拡大を認めることが合理的であろう。この共同決定権はプログラムの種類や出資機関に係るものであろうし、さらには積極的労働市場政策の諸プログラムに参加する拘束力のある権利を含む場合もあろう。ある提案（Grottian、1992）では、失業者がその失業給付金を資本化して企業に提供し助成金導入（induction grant）や研修預託金（training voucher）に充当し、さらには失業給付金を起業資金に使う方策を提言している。別の提案ではさらに一歩進めて、予防的（preventive）労働市場政策のコンセプトに沿って、就業者にも失業給付制度に“強制貯蓄”させられてきたその金額の取り分（share）を一定“貯蓄期間”後には、労働市場での就業者自身の状況を改善するため使用するのを認めるべきだと提案している（Rabe/Schmid、2000）。可能性のある取り組み方式の一つは、失業保険への拠出額を二つの部分に分割して：一部を連帯ベースのリスクの担保（risk cover）に充て（現状はそうになっている）、他の一部を個々人が自身の雇用され易さの維持に使用することであろう。

3.3 最低保障と（給付の）再配分

雇用モデルのフレキシブル化の文脈では、雇用歴が不連続的な人々や不安定な雇用形態で就業している人々を対象にした最低保障に注目することも重要である。この点に関連してどの制度なら十分な保証を提供できるだろうか？

第一に、労働年齢の人々に資産調査なしで、基準所得に関わりなく、最低レベルの保障を提供している国は欧州にはない事実を指摘するべきであろう。ドイツでもそうだが、労

働可能な貧しい人々は常にまず労働市場で求職努力を行うよう求められている。しかし、関係当局がこれらの人々の労働市場への組み込みを追求する断固とした態度や、給付金受給者が労働市場での求職努力を積極的に行わない場合に適用される制裁措置の程度には各国で差異がある。ドイツを他の欧州諸国さらに米国と比較すると、過去には労働の義務が厳格に執行されては来ず、また、就労への欲求が欠けていた場合でも、制裁は僅かなもの(marginal)に限られていた。この事情はあるものの、将来はドイツでも“福祉”から“労働福祉”(workfare)へシフトする一般的な傾向が強い影響を及ぼすはずだと予想される。

弾力的な就労や生活パターンを促進する意図を持った基本レベルの保護も、多くの国で他の二つの分野で大きな役割を演じている：健康保護と高齢者保護の二分野である。ドイツには普遍性のある基本レベルの保護はないが、その理由はこれらの保護が社会保険制度への加入をベースにして提供されているため、またこの保護は本人の雇用状況や有給就業者との婚姻関係に通常は結びつけられている。これと対照的に一連の欧州諸国には、普遍的で主として税金を財源とする国民医療サービスがある。このタイプの普遍的な健康保護制度の存在は、就労パターンや生活パターンを変えるのを容易にするが、それはこれらの変更が保護のレベルを直接減らさないからである。換言すればこのタイプの制度は弾力化を推進する。しかし、保険制度として設計されているドイツの法定健康保険制度でも、多くのフレキシブル化(特にパートタイム就労)への傾向の障害には少なくともなっていない点を指摘するべきであるが、障害でない理由としてはこの法定健康保険制度は人口の90%強をカバーし、拠出金は所得ベースであり(リスク・ベースではない)、任意保険加入の道も開かれている事情が挙げられる。医療制度改革の必要性に関する論議では、従って保険の対象になる人数はあまり問題にされておらず(全体としてドイツ人口の99%強が健康保護を得ている)、財源問題が中心になっている。保険制度の財源が問題にされるのは、変則的雇用の増加の結果として、有給就労していながら拠出金を支払う必要がなく、一部の事例では家族健康保険を使って給付の受給資格のある者の比率が増大しているからである。一部批判者はこれを不公正だとしている。

これに優らないまでも同様に重要なのは、人々は高齢になってから十分な退職年金を期待できるかの問題である。現時点では高齢者の貧困はドイツで目立った問題になっていないが、年金を失う恐れ、また直接収入を失う見通しが、ドイツの従業員の労働時間短縮への意欲を挫き、中高齢になってからパートタイムをする(1996年から存在しているオプションである)理由にもなっている。

大多数の欧州諸国には年金保険でカバーされている人々、さらには市民全員や居住者を対象にした最低年金条項がある(Hauser、1997、Doring、1998)。ドイツの年金制度は同ルールを一貫して適用していないと言う事情があるが、これは拠出金が支払われていない特定活動期間(例えば軍役、育児、身内の高齢者介護などの期間)も年金期間に算入されているからである。だが、有給就業の期間の変化や、さらには従業員か自営かの雇用身

分の変化は退職年金に直接影響がある。現行法の規定では、長期被保険者ですら年金の最低額の受給権はない。実際のところ、不安定雇用パターンや所得ポジション弱者に対する補償メカニズムは過去には強力だった (Doring、2000)。当時の状況 (高度経済成長と完全雇用が特長だった) に沿って、年金制度は拠出金同等物 (equivalence of contributions) に一層大きく依存していたし、また最低保護の諸要素は、特に1957年年金改革の結果として廃止された。

ドイツでの論議に参加している者の大多数は、オランダの“AOW 年金”が提供しているタイプの高齢者対象の一般的な基本保障が、近年の雇用情勢の積極的な展開と成功を収めているパートタイム就労の発展で主要な役割を果たしている事情を認めている。さらに、この普遍的な基本年金制度は、ドイツや他の保険ベースの制度とは違って、さまざまな生活様式や性差による役割に極めてオープンになっていて、生存者保険の形態が生活様式の選択、特に結婚しないか、婚姻関係を続けるかの選択に決定的な影響力を持っている。

法定年金保険でカバーされる人数の増加と最低保障諸要素の一層の発展は、従って、ドイツの年金制度には極めて推奨できるものと想定される。これらの措置は労働時間の短縮を通じた雇用再配分の目標を精力的に追求する試みに有益であるだけでなく、保険加入義務が労働人口の比較的限られた部門だけに適用されることがなければ、被雇用者としての就労から自営就労への動きに一層好ましいセーフティー・ネットを提供する可能性がある。

しかし、現時点ではドイツ年金制度の全般的な改定について大方でコンセンサスが成立しているとは見受けられない。新連邦政府が“年金基盤” (pension base) 即ち最低年金を現行制度に導入する努力を行っているが、次期年金改革の“柱”がこの最低年金で、これはいま行われている抗議の最大の対象になっている。

この反対を見れば、さらに有望な取り組み方式は、保険歴で稼得所得と無所得のあいだを揺れ動いている人々に配慮して、現行保険制度の再分配レベルを一定程度引き上げることを目的にした諸提案について検討を続けることであろう。換言すれば、保険概念の全面解体の回避を追求している諸提案がこれである。この点に関連して、“俸給従業員担当連邦社会保険事務所” (BfA) が昨年、興味深いモデルを開発している (Langeluddecke/Rabe/Thiede、1999)。このモデルでは、被保険者は保険期間に比例して一定の“年金 (保険料) 支払い権に関する弾力期間” (flexible periods of rights to pension payment: 最大 5年) の信用 (credit) を与えられる。被保険者が一時的な所得喪失や雇用ギャップ (失業) に遭遇した場合には、このクレジット期間を年金が算定される際に“充当”できる (この者の保険歴の催告に基づく)。この“充当”には拠出金の一般資金が用いられるので、恩恵は保険歴の不連続が理由でこのクレジットを必要としている者に限定され、保険歴が継続している人々でルールによって受給資格年金が多い者が、その拠出金によってこの社会的補償に共同融資することになる。これによって不安定な雇用モデルで就労することで課されるリスクの一部が集団化 (collectivise) される。同時に、この形態

の補償は例えば自営就労をしようとする人に支払うことで、自己の雇用リスクを引き受ける人々の奨励措置になる。だが一部にこれらの支援期間は雇用喪失や雇用中断の理由を問わずに適用するべきものか、維持部の事例に限って（例えば成人研修、育児、ボランティア活動など）適用するべきものかで議論がある。このモデルの発案者は支援期間を一部目的に限定するべきでないとしているが、その理由はこのモデルが父権重視のものになればモビリティやフレキシブル化推進の目的に適合しなくなるからである。他方、不安定な雇用モデルでの就労や雇用の一時的中断には育児やボランティア活動など特定の他の活動形態にともなう“雇用の障害”をともなう場合が多い。これらの事情はまだ社会保険制度に十分反映されていないが、全体的な論議が終了すれば“社会的に重要な仕事”であるこれら活動にも将来は改善された年金給付が行われるはずである。従って、連帯ベースの支援が有意義である事例を定義することを勧めたい。

4. 正しい道を歩んでいるか？矛盾している改革の諸傾向

以上で概観したドイツ社会保障制度の改革の必要にも関わらず、近年、数多くの改革努力が既に行われている事実は否定できない。これらの改革努力は社会保障を労働のフレキシブルな諸形態と雇用歴の不連続性に適応させる強力な傾向を示しているだろうか？幾つかの積極的な例を別にすれば、この設問に対する答えは概ね“ノー”である。それどころか、ドイツでは（他の欧州諸国でもそうだが）社会保障のリストラ努力のトレンドは、増大するフレキシブル化が課している諸要件に逆行している。保険ベースの保障諸制度では特に、給付金受給資格要件が引き締められ、給付率が削減され、競争（主に民営化を通じて）が、コスト削減目的で導入されている。結果として、社会的リスクの集団的性格が過去に比べて後退している；リスクはもはや拠出金支払い者の連帯によってはカバーされず、それに代わって個々人に益々転嫁されている。

労働市場や人口学的変化の諸問題に加えて、社会保障の分野での“コスト削減政策”のための大きな奨励因になっていたのが、近年、欧州連合が着手している共通経済・金融政策である。欧州通貨同盟のコンバージェンス基準を達成する努力のなかで、ドイツや他の欧州諸国は社会政策の領域での（予算）削減を求めるさまざまなレベルの圧力に曝されている。

雇用モデルや雇用歴の脱標準化、フレキシブル化の現状を見れば、この取り組みはきわめて明らかに不生産的であり、また自己の労働を管理する責任を一層個々人に負わせるものでもあるが、不生産的である理由はこの取り組み方式では脱標準化、フレキシブル化での結果生じている新しいリスクに対応する必要がある時に、支援をさらに撤回しているからである。雇用歴が引き続き一層不安定で不連続的になる状況では、何よりもまず、保険諸原理に厳密に基礎を置いているこれらの（失業保険・年金保険）諸制度の保護機能のかなりの部分が失われる結果になる（Reissert、1998、p249）。ドイツでの問題は社会保障諸制度改革の努力が、弾力性を増した雇用モデルや生活様式の要求を重視せずに、財政的な

理由で制度の抑制を図って、例えば給付を制限し、目標グループ志向 (target-group-orientation) を強めていることがしばしば起きている点だ。

5. 結論

他の欧州諸国に比べると、ドイツの社会保障制度は選択的設計を採用していて保険概念に非常に大きく依拠しているのが特長で、フレキシブル化の諸プロセスや変則的雇用モデルへの対応で十分に整備されていない。さらに、インサイダーの権利に対する手厚い保護が問題を生じているが、それはこれが理由でアウトサイダーに対する参入障壁が特に高いからである。法的な対策、特に社会福祉法制に加えられる経常的な調整措置を既存制度が雇用モデルのフレキシブル化の多くの帰結に対する補償を担保する目的で活用できよう。これは、例えばフレキシブル労働時間に対する社会保障を規定した法律 (1998年 4月) によって示されるが、この法律は離職期間中の社会保障カバーを保障しているし (Igl, 1998, p288)、さらにごく最近の各法律は副業的就業者や疑似 (quasi) 自営業者、さらには従業員と類似の身分にある自営業者に社会保険拠出金の支払いを義務づけるのを目的としている。だが変則的雇用モデルや雇用歴不連続によって生じるリスクの影響を緩和する方策を取り上げた大胆な諸提案は多数の関係者から疑問視されている。最近の諸改革が繰り返し示しているように、明らかにこの否定的な反応は、社会保障制度を救う唯一の道は保険の概念に復帰し、等価原理 (equivalence principle) を強化することだとする、深く根ざした信条によるものである。

この事情は、支払った拠出金に対する“見返り”を期待できないと懸念を抱き、さらにさまざまな関係者が行っているコメントでさらに懸念を深めている個々人を考えれば、十分理解できるものである。だが、講じるべきマクロ・社会戦略、特にフレキシブル化の増大が課している諸要件の見地からは、これは誤った路線である。社会保障制度の基本的前提の一つはこの制度が社会的コストをコストを発生させた者だけに負担させるべきではないと認識している点である。従ってインサイダーとアウトサイダーの (受給) 諸権利を割当てし直す必要がある。“Kronberger Kreis”が行っている提案は労働市場、労働時間の弾力性増加を求めると同時に、すべての社会保障制度を (健康保険や介護保険までも) 等価原理をベースにするか、これら制度の民営化を求めるものだが (Kronberger Kreis, 1999)、この類の提案はフレキシビリティと社会保障の折り合いを求める努力にほぼ潰滅的な影響を与えよう。この類のコンセプトは社会的補償を全面的に社会福祉制度にシフトさせる結果を生もうが、社会福祉制度は現実には (60年代初期に) 既にある諸制度では十分カバーされない少数者を対象に“究極のセーフティー・ネット”として設計されたもので、既に約 300万の受給者 (生活保護、即ち狭義の意味での社会保障である) でまったく負担過大になっているのである。社会福祉給付に依存している人の人口に占める比率は制度が設けられた時点のほぼ四倍 (約1%から3.5%) に達している事実は、既にある保障諸制度が変化した状況にまだ適応できてないことの最も雄弁な例証である。

必要とされている調整は必ずしも現行制度を完全に覆すことではない：調整は段階的に進め得るものだが、最も緊急な課題は短期対策としては保険加入義務者を大幅に拡大し、長期対策としては既にある保障諸制度の最低保障を改善することであろう。また制度を変革してそれが移動（transition）に対するセーフティー・ネットを提供するようにする必要もあろう。だが決定的なポイントは、方向は正しいと言う点だ；フレキシブル化が個々人にもたらした新しいリスクと新段階のなかで、これらの人々が必要としているサポートは、社会の中に連帯を示し、社会保障諸制度の（再度の）強化を通じて拠出金の再配分を目指す意欲があればの話になるが、社会的諸手段によってのみ補償され、バックアップされ得るものである。

語注：

- 1/ EU統計によれば、労働市場の狭義の意味での“フレキシブル雇用”分野は既に20%程度と推定されているが、この比率は一貫して増大している（Schulze-Boing、1999、p359）。
- 2/ この傾向はまた欧州全域に認められるものだが、その形態や度合いは大きく異なっている。例えば支配的なライフスタイルである結婚生活は、多くの社会保障制度で重要な要素となっているもので、アイルランド、スペイン、イタリアなどのカトリック国では、例えばスカンジナビア諸国やドイツに比べて問題になる度合いは少ない。これらカトリック諸国の離婚率はいまでも極めて低い。
- 3/ ここでは“変則的雇用モデル”の問題に重要な役割を演じている労働諸法に関わる問題の大部分の検討は省略する。
- 4/ “Klammer 2000a”には社会保険拠出金に対する助成諸モデルの詳細な概観と評価がある。
- 5/ 年金支給を5年繰り上げると（65才退職から60才退職に）、割賦保険料は現実に全年金期間の年金受給額の18%にもなる。
- 6/ これによって、労働者が受諾できる雇用に関する基準が強化され、また給付額の削減が繰り返される事態に至っている。

Bibliography

- Autorenkollektiv (1998) : Die Sackgassen der Zukunftskommission. Streitschrift wider die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Vol. 33, Berlin.
- Blank, R. (1995) : Does a larger social safety net mean less economic flexibility?, in : Freeman, Richard (ed.) : Working under Different Rules, New York.
- Dingeldey, Irene (1998) : Geringfügige Beschäftigung und soziale Absicherung. Die deutsche Reformdiskussion im europäischen Vergleich, in : Soziale Sicherheit 12/1998.
- Doring, Diether (1998) : Die Formen der Altersvorsorge in der Europäischen Union und die Aspekte des sozioökonomischen Wandels, in : Bosco, Alessandra/Hutsebaut, Martin (Hrsg.) : Sozialer Schutz in Europa. Veränderungen und Herausforderungen, Marburg.
- Doring, Diether (2000) : Ansätze zur Umgestaltung der sozialen Sicherung im Hinblick auf Flexibilisierung und Beschäftigungsförderung, in : WSI-Mitteilungen 5/2000.
- Dombois, Rainer (1999) : Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis, in : Aus Politik und Zeitgeschichte B 37/1999.
- Eichhorst, Werner (1999) : Niedriglohnbeschäftigung zwischen Arbeitseinkommen und Sozialtransfers, unpublished manuscript, Cologne.
- Esping-Andersen, Gosta (1990) : The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge.
- European Commission (1995) : Employment in Europe 1995, Luxembourg.
- European Commission (1997) : Modernisierung und Verbesserung des Sozialschutzes in der Europäischen Union, Mitteilung der Kommission, Brussels
- European Commission (1997) : Übergang von der Arbeitslosigkeit zur Beschäftigung : Beschäftigungsanreize in den sozialen Sicherungssystemen, MISSOC-Info 1/1997, Luxembourg (quote : MISSOC-Info 1/1997).
- European Commission (1999) : Die beschäftigungspolitischen Leitlinien für 1999, Luxembourg.
- Gerster, Florian/Deubel, Ingolf (1998) : Arbeit muss sich lohnen! Das Mainzer Modell für Beschäftigung und Familienförderung, Press Office, ed. federal state parliament party and federal state association of the SPD in the Rhineland-Palatinate, Mainz 16 November 1998.
- Grottian, Peter (1992) : Warum nicht Kredite für den eigenen Arbeitsplatz, in : Frankfurter Rundschau, 23.6.1992.
- Hauser, Richard (1997) : Alternative Konzeptionen der Mindestsicherung für Alte in zwölf Mitgliedsländern der Europäischen Union - eine institutionelle und empirische Analyse für den Beginn der 90er Jahre, Vortrag auf der Jahrestagung 1997 des Sozialpolitischen Ausschusses des Vereins für Socialpolitik, Munich, 8-10 October 1997, unpublished

-
- manuscript??.
- Hoffmann, Edeltraut/Walwei, Ulrich (1998) : Normalarbeitsverhältnis : ein Auslaufmodell?, in : MittAB 3/1999.
- Hutsebaut, Martin (1998) : Introduction, in : Bosco, Alessandra/Hutsebaut, Martin (Hrsg.) : Sozialer Schutz in Europa. Veränderungen und Herausforderungen, Marburg.
- Igl, Gerhard (1998) : Neue Arbeitsformen und sozialrechtlicher Veränderungsbedarf, in : Sozialer Fortschritt 12/1998.
- Klammer, Ute (2000a) : Zuckerbrot oder Peitsche? Zur Diskussion um das ?ob?, ?wie? und ?fur wen? einer Subventionierung von Sozialbeitragen, in : Schafer, Claus (ed.) : Geringere Lohne - mehr Beschäftigung?, Hamburg.
- Klammer, Ute (2000b) : Auf dem Weg zu mehr ?Flexicurity? in Europa, WSI-Mitteilungen 5/2000.
- Kohler, Peter A. (1998) : Soziale Sicherheit in Danemark, in : Soziale Sicherheit 6/1998.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996 - 1997) : Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, various volumes, Bonn.
- Kronberger Kreis (1999) : Arbeitszeiten und soziale Sicherung flexibel gestalten, Frankfurter Institut Stiftung Marktwirtschaft und Politik, Schriftenreihe, Vol. 35, Bad Homburg.
- Langeluddeke, Anne/Rabe, Birgitta/Thiede, Reinhold (1999) : Flexible Anwartschaften und Anwartschaftszeiten. Ein Vorschlag zum Ausbau der eigenständigen Frauentalerssicherung und zur Anpassung der Rentenversicherung an den Wandel der Arbeit, in : Die Angestelltenversicherung, Jg. 46, Nr. 1/1999.
- Mertens, A. (1999) : Job Stability Trends and Labor Market (Re-) Entry in West Germany 1984 - 1997, Max Planck Institut für Bildungsforschung, Berlin.
- Muckenberger, Ulrich (1985) : Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?, in : Zeitschrift für Sozialreform 7 and 8/1985.
- OECD (1995) : Employment Outlook 1995, Paris.
- Reissert, Bernd (1998) : Wie bewältigen Arbeitslosenunterstützungssysteme den Wandel auf den Arbeitsmärkten? Eine vergleichende Darstellung, in : Bosco, Alessandra/Hutsebaut, Martin (Hrsg.) : Sozialer Schutz in Europa. Veränderungen und Herausforderungen, Marburg.
- Rabe, Birgitta/Schmid, Gunther (2000) : Strategie der Befähigung : Zur Weiterentwicklung der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik, in : WSI-Mitteilungen 5/2000.
- Scharpf, Fritz W. (1999) : Mehr Beschäftigung durch einfache Dienstleistungen, version dated 2.3.1999 (working paper).

-
- Schmid, Gunther (1993) : Übergänge in die Vollbeschäftigung - Formen und Finanzierung einer zukunftsgerechten Arbeitsmarktpolitik, Wissenschaftszentrum Berlin, Discussion Paper FS I 93 - 208, Berlin.
- Schulze-Boing, Matthias (1999) : Aktivierung und Arbeitsmarkt, Ansatzpunkte für aktive Beschäftigungspolitik, in : Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1999.
- Wagner, Alexandra (2000) : Krise des ?Normalarbeitsverhältnisses?? Über eine konfuse Debatte und ihre politische Instrumentalisierung, in : Schafer, Claus (ed.) : Geringere Löhne - mehr Beschäftigung?, Hamburg.

3 雇用形態の多様化ならびに労働力の 需給調整に関する法整備について

松浦 清春

日本労働組合総連合会

労働グループ長

経済社会のグローバル化、情報化社会の進展などに伴う国際大競争時代の中で、日本の産業・企業は、懸命に構造改善を進めている。その一環として、コスト引き下げに繋げる雇用形態の多様化や労働力の流動化を促進する要求を強めている。一方、政府は、国民のがわにも就労意識の多様化がみられるということから「市場原理を通じた労働力の需給調整機能を強化し、ニーズにそった多様な雇用・労働形態を推進していくとして、有料職業紹介や労働者派遣事業の取り扱い職務の範囲について拡大する」法改正を行った。さらに「経済戦略会議」が経済の活性化策としてまとめ提起したものや「規制改革委員会・第一次および第二次見解」(98.12.15/99.12.14)の中で、もう一步踏み込んだ具体的緩和策などを提示している。こうした流れを受け、労働省職業安定局長の委嘱をうけた「雇用法制研究会」は98年10月に、職業安定局長に報告書を提出した。

その内容は「産業構造の変化、国際競争の激化、労働力人口の高齢化、勤労者の就労意識の変化等、我が国の労働市場を取り巻く状況が急速に変化する中で、労働力需給のミスマッチを解消し、雇用の安定及び産業に必要な人材の確保を図っていくためには、労働力需給調整がより円滑、的確におこなわれる必要があり、労働市場の労働力需給調整機能の強化は重要な課題」という判断。および、「有料職業紹介事業を念頭に置いた労働市場における労働力需給調整に係る共通ルールの設定・履行確保、公共職業安定機関の役割等の基本的あり方」についてまとめたものになっている。

もとより、労働組合としては、国民の側にも、若年者を中心に生活や労働に対する価値観の変化が生じていること。また、すでに非自己都合などにより失業を経験した人たちからは、採用に関わる年齢制限の禁止や再就職支援の強化を求める意見が出ていることは承知している。連合は、現在前職の経験や技能を評価する社会システムや雇用形態等による労働条件差別の禁止など、大幅な労働条件の低下なしに柔軟な労働移動が可能となるルールづくりを求める取り組みをすすめている。特に、現実には雇用の多様化（パートを中心に非正社員の雇用労働者比率は、約21%約1,200万人）が進んでいることや約300万人を越える失業者の存在とその失業期間が長期化していることなどから、その対応を急ぐ必要があると理解している。だからといって直ちに「労働力」を他の「商品」と同様に市場経済に

ゆだね、その需給バランスによって価格を決めることは適切でないと考えている。

日本は、この50年間長期継続雇用制度と、これと一体の社内教育・評価・人事制度にもとづいて対処してきており、社外移動や中途採用に関するルールはもとより、多様化する雇用形態に対しても、従来の職務経験や技能を評価する制度・考え方は確立されていない。したがって、大きく変化している労働環境と新たな雇用形態等への対応策として整備すべき、労働法制ならびにそのあり方について、考察することとする。

1. まずは、ワークルールの確立

そもそも労働力という商品は、人格と切り離されない。また、在庫がきかないし、安売り・売り止めは生存に関わる。さらに労働力の評価はその人に対する評価そのものになる。こうしたことから『ILO』では、労働力は他の商品とは区別し、市場経済にすべてをゆだねることは出来ないとしている。また「国際人権規約」では公平労働基準と最低労働基準が謳われる一方で、それぞれの国内法において○労働条件の最低基準の設定○団結権・交渉権・争議権という労働三権の保障、○生活維持のための最低給付保障などが定められているのである。

しかし、我が国における雇用・労働環境は、経済・社会のグローバル化と大競争社会に対応するためと言う理由で大きく変化しており、すでに○雇用・就労形態の多様化○契約の個人化が進み○個別労使紛争が急増している。こうした事態に対処するために重要になるのがワークルールの強化・確立であり、情報公開を徹底することである。

ここでいう「ワークルール」とは、雇用・労働を中心として形成される社会関係のルールであり、労働社会を構成するメンバーや組織などが遵守すべきルールである。その基本は、雇用形態や働き方を問わず、すべての労働者に「公正労働基準」が適用され、職場に労働組合があるか無いかに関係なく、すべての労働者に「公正な労働条件」を保障する制度である。その際、柱となる制度と考え方は以下の五つである。

①労働基準法や労働組合法の「適用除外」を出来る限りなくす

労働基準法などに定められている、企業の従業員規模による区別をさらに改善するとともに、偽装請負、家内労働・個人事業主などについても、その働き方の実態に応じて適用できるように見直す。

②雇用形態による差別を禁止する制度

身分による差別を禁じた労働基準法第3条にもとづき、雇用形態による差別禁止を明示する。使用者は、雇用形態によって仕事の成果や責任について区別しない以上「均等待遇」原則を担保する必要があるこれを法定化する。

③職務資格・経験などの社会的評価システムの確立

日本では、長期継続雇用を前提に社内教育をおこない、社内評価制度と社内人事制度によって処遇してきたため、多くの場合その能力や処遇は社外では通用しないのが実態である。今後労働移動を柔軟に実施するためには、社会的職務評価制度は欠くことの出

来ないものとなる。そして使用者は、即戦力を求めるときはいかに労働力を廉価に調達するかではなく、その能力、成果に見合う労働条件を適正に保障することが求められる。

④すべての労働者に対等な労使協議を保障する制度

労働条件決定の労使対等原則（労働基準法第2条）を、すべての使用者に徹底させ、労働組合のない職場の労働条件設定や就業規則の見直しにも、労働者代表の直接参加を実質的に保障できるよう条件を整備する。

⑤個別労使紛争処理機関の整備・拡充

ルール違反が起きた場合に生じる労働者の不利益は、その人権にかかわるものや事後的に損害回復が困難なものも多い。したがって、そうした事態を防ぐためのセーフティネットの整備について次項で明らかにするが、ここでは違反やトラブルが発生した後の対処策として、雇用が継続されることを基本として、迅速かつ適切に問題の解決が図られるシステムをつくることである。

なお、ワークルール設定の基本スタンスは、「労働過程における公正さの確保」と同時に「労働の成果の公平な分配」である。すなわち企業は、エンプロイアビリティ（職業適応能力）を労働者に押しつけ、即戦力を求めるならば、当然のこととして労働者にはそれに見合う労働条件を付与すべきである。特に、過剰な競争に勝ち抜くことに終始するあまり人件費抑制を第一考え発生するミスマッチやトラブルを防止し、労働者の多様な働き方の選択肢を広くして労働力の需給バランスの調節にも大きな力を発揮する。また、労働条件の大幅低下を防ぐことになる。こうした措置が、労働者の能力と働き甲斐を100パーセント引き出し、企業の発展と国民生活や日本経済の発展に貢献するのである。

2. 社会的セーフティネットの整備について

若年者を中心に、生活や労働に対する価値観に変化が生じ、経営側ニーズの労務費抑制ともあいまって、すでに雇用形態の多様化が進み総務庁の統計でも、全雇用労働者に占める正規の職員・従業員以外の就労者の割合は21パーセントにも達している。もちろんこうした多様な働き方を否定するものではないが、現実には、雇用形態の違いがその労働条件や身分を律しており、経営は正社員と同等の成果や責任を期待しているにもかかわらず、その労働条件格差は拡大していることなどを重視しなければならない。前項ではワークルールの研究とその考え方について明確にした。

しかし、国際的大競争の時代にあって、その競争力の確保にのみ目を奪われた経営や、生産構造が二重・三重化した中で親企業の無理な単価契約などによって、こうしたルールを守らない、守れないという事態も発生している。またこれまで日本では、社内教育・社内人事制度と一体となった長期継続雇用制度のもとで、企業自体が労働力の効率的な配分や再配置に努め、失業の抑制に努力し、労働者もこれに応えてきた。それだけに、企業の求人並びに労働者の就職や転職など、労働力の需給調整を民間に広く解放し市場原理に任せるには、最低のセーフティネットが整備されなければならない。

こうした判断から第2の課題として、国民の勤労権ならびに職業選択の自由に関わる社会的セーフティネットについて整理し、その基本的考え方を提起する。

①国民の勤労権ならびに職業選択の自由を保障する施策の強化について

国は、国民に公平にその機会を保障するために公共職業紹介機能をさらに強化し、引き続き無料でサービスを提供することはもとより、公正で十分な情報の提供ならびに、雇用・転職に関わる相談・援助体制の拡充をはかり、かつ業務のスピードアップを図らなければならない。さらに、能力開発を支援し、これを再就職に結びつける機能を強化することなどによって、高齢者や未熟練労働者などに不利益を及ぼさないよう工夫することである。

②労働力の需給調整に関する事業を行う者の責任と参入制限について、

労働者派遣事業ならびに職業紹介など労働力の需給調整に関わる事業に関して、違法・不当な行為が横行している実態にあり、その運営の適正化が重要となっている。特に、ルール違反に伴って生じる不利益は、労働者の人権にかかわるものや事後的に損害の回復が困難なものが多いことから、現在、許可制・届出制などの参入規制が中心となっているが、その実効性に欠ける。したがって現在の「許可制」や「資産要件」等を維持しつつ、ルールに反する紹介や派遣をおこなった場合の罰則を強め、許可の取り消しをも法定化する。

なお、これまで国民の勤労権と職業選択の自由を保障する観点から、国の責任でその業務を主管してきた経緯からすれば、その環境やニーズが変化しているとはいえ、こうした事業に参加した企業は、その社会的役割と責任を自覚し、利益中心主義にならないよう自ら業界倫理を高めていくことが求められる。

3. 社会的インフラの整備について

長期継続雇用を中心とした日本的雇用慣行のもとでは、アメリカ・ヨーロッパのように「役職や労働条件のアップは、もっぱら転職によって実現する」という慣習はない。また、年功あるいは年齢考慮部分の残る日本の賃金制度のもとでは、転職すれば、賃金などの労働条件は60パーセント程度にまで低下するのが一般的であり、専門性の高い職業に限定された派遣労働者の賃金でも正社員比では80パーセント程度の水準でしかない。特にパート労働者は、その仕事の成果や責任を正社員と同等に負わされているにもかかわらず、その賃金水準は40パーセントというのが実状であり、退職金や夏冬の一時金についても、ごく限られたものというのが実態である。

今後、経営側の労働力確保に対するニーズや国民のニーズの変化などに応え、かつ現下の高失業対策の一環として労働力需給調整が、より円滑に的確に行えるようにするためには、これまで述べた1. ワークルールの確立、2. 社会的セーフティネットの整備に加えて、国民が等しく享受できる社会保障制度や余暇・サービス施策、さらには労働組合の有無に関わらず労使が話し合って決める労働協約や就業規則として具備すべき事項や取り扱い

いなどについても整備する必要がある。

- ①職務経験や技能などの社会評価システムの活用による公正競争条件づくりに責任を持つルール。

これは、労働者が転職した場合の賃金などの労働条件設定に、それまでのスキルが適正に評価されることにより不利益を防止する一方で、不当に低い労働条件で雇い入れた企業による商品・サービス等のダンピングを防ぎ不正競争防止の効果をも発揮する。

- ②教育訓練システムの社会化と整備

こうした措置により、労働者は自らの希望によってエンプロイアビリティを高めることが出来る。また企業は、自前の教育・訓練設備がなくとも即戦力として必要な人材を確保できることになるが、当然のこととして労働者自らの負担によって高めたエンプロイアビリティを正当に評価し、労働条件を付与する責任を負うことが必要になりこれを守るルールが求められる。

- ③フルタイムと短時間労働などの雇用形態をいつでも自由に選べるルール

こうした取り扱いは、1. のワークルールの確立の項で示したルールが出来てこそのものであるが、求人者、求職者の双方に質量ともに十分な選択肢を提供できることとなる。同時に、経営にとっても人的稼働率の向上につながる。

- ④勤務先と関係なく社会保障や基本的な福利厚生施策が整備・利用できる社会

現在、産業間・企業間にある福利厚生施策や各種の保障制度の格差が労働移動を難しくしている一因であることを踏まえ、この種の施策については、一元的に公益事業体等に運営させ、その格差の解消を図ること。

などであるが、これらは企業内における労使での長い間の蓄積もあって容易に対処出来るものではないことも承知している。しかし現に、企業業績の悪化などによって、その制度が解約・廃止されるなどの動きもあり、各労使が、制度解消や社外への展開に向け、その一部を基本労働条件の中に組み入れるなどの工夫を加えていくことが必要となろう。



国際労使関係研究協会（IIRA）
第12回世界会議特別セミナー

コーポレート・ガバナンスと 産業民主制

1 コーポレート・ガバナンスと産業民主制*

稲上 毅
(東京大学教授)

この特別セミナーをはじめるとあって、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の改革を巡って今行われている議論について、私自身の考え方を非常に簡単に申しあげて、連合総研が主催するこのセミナーの趣旨、目的を明らかにしたい。

1. 新世紀の節目に当たって一どのタイプの資本主義か？

新世紀を迎えて、我々はまさに岐路に差し掛かっている。どの道をとるべきか？どのタイプの資本主義を選ぶべきか？アングロ・サクソン型か、ラインランド型か、あるいは第三の道か？明らかに我々は異なる型の資本主義が対立し合う時代に生きている。従って、我々は「単一の型の資本主義か複数の資本主義の並存か」の問題を避けては通れない。

2. コーポレート・ガバナンスを巡る最近の議論

我々が焦点を当てるのは、なにかなく産業社会におけるコーポレート・ガバナンスである。この視角によって、移行期にある現代資本主義の精神に触れることができよう。

現実には、90年代後半、特にこの二年ほど、ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、パリ、アムステルダム、ブリュッセル、ベルリン、フランクフルト、東京、ソウル、シンガポール、香港、バンコク、シドニーと世界の至るところで、我々はコーポレート・ガバナンスの原則や憲章の改定、改革に向けたブームにも似た動きを目撃している。

これらの改革の動きと平行して、一年前の1999年5月にはOECDが「OECDコーポレート・ガバナンス原則」を定めている。このOECD原則は五つの分野を対象にしている：即ち、株主の諸権利とこれら権利の保護、少数株主、外国人株主を含むすべての株主の公正な処遇、従業員およびその他のステークホルダーの役割、情報開示と企業組織および事業運営の透明性、会社および株主に対する取締役会の責任である。

このOECD原則の表明には多くの特徴があるが、特に次の二点に注目したい。

- (1) 第一に、OECD原則は株主と他のステークホルダー、特に取締役ならびに従業員とのあいだに協力関係を作り上げ、維持することの意義を強調している。
- (2) 第二に、OECD原則は、「アングロ・サクソン・モデル」選択を迫る強い圧力、またはこのモデルへの指向が世界的に存在することを確認してはいるものの、「アングロ・サクソン・モデル」あるいは他のどのようなモデルであれ、ただひとつのコーポレー

ト・ガバナンスモデルを推奨しているものではない。いずれにせよ、OECD原則は「すべてに当てはまる (one-size-fits-all)」ような単一なグローバル基準を退けている。

3. 検討課題

OECD原則は解明の必要な幾つかの検討課題を示唆している。

第一に、コーポレート・ガバナンスの国別モデルについてどのような種類の改革が行われてきたか？特に会社法や商法の改定にともなって、何を目的とする改革が、誰のイニシアチブで実施され、また何が変えられたか？全体として、この改革は大陸ヨーロッパや日本における支配的な国別モデルの「崩壊」を意味するものか？

第二に、法改正とは関係なく、激化する国際競争とグローバル金融市場の急成長のもとで、コーポレート・ガバナンスの諸慣行は、特に各ステークホルダーの優先順位との関係で、実際にどの程度まで改革されているか？

第三に、雇用慣行と労使関係にどのような影響がもたらされているか？

第四に、コーポレート・ガバナンスの構造または運営の改革の過程で、労働組合や従業員代表組織はどのような種類の影響力を行使してきたか？

ここで指摘した幾つかの問題は、このセミナーでも討議されるべき検討課題である。

4. コーポレート・ガバナンス改革の二つの文脈

ところで、この10年ほどの間に英国で発表されたコーポレート・ガバナンスの改革に関する報告書をふり返ると、特に注目されるのは1998年のハンペル報告書と英国会社法の改正に向けて作成された1999年のDTIペーパーである。これらの報告書の考察に基づいて二つの点を指摘したい。

一つは、コーポレート・ガバナンスの構造の改革が目指す目的や改革の文脈に関わる問題、もう一つは従来型の「アングロ・サクソン・モデル」型コーポレート・ガバナンスの改革に関連した問題である。

コーポレート・ガバナンス改革を論じるに当たってハンペル報告書を取り上げる理由は、この報告書が二つの文脈を区別する必要を主張しているからである。(1) 一つは株主に対する「説明責任 (accountability)」の改善であり、(2) もう一つは結果として株主価値を高め、増やす「企業の繁栄 (business prosperity)」である。

さらにハンペル報告書は第二の文脈、即ち「企業の繁栄」がコーポレート・ガバナンスの構造や運営の改革では一層重要であると主張している。また、企業の繁栄のためには、株主が他のステークホルダーと長期的かつ良好な関係を築くことが不可避であり、さらに、より良きコーポレート・ガバナンスに関しては単一のモデルは存在しない、とハンペル報告書は断言している。ハンペル委員会の注目に値するこれらの主張は「洗練された株主価値モデル」を示すものと私は考える。

また興味深い点だが、経済同友会が日本的コーポレート・ガバナンスを再検討するうえで、その考え方にハンペル報告書が決定的な影響を与えている。

5. 洗練された株主価値モデル：新しいアングロ・サクソン・モデルか？

この「洗練された株主価値モデル」は、優先順位をまさしく株主価値の増加に置くものである。しかしながら、次の点に留意しなければならない。

- ・第一に、このモデルはコーポレート・ガバナンス改革の基本的文脈や目的として、株主に対する説明責任ではなく「企業の繁栄」の重要性を強調している。
- ・第二に、このモデルは長期的展望を強調して、伝統モデルの短期的業績の重視に反対している。
- ・第三に、このモデルは他のステークホルダーとの良好な関係の構築を特に重視している。
- ・第四に、このモデルはより良きコーポレート・ガバナンスに関しては単一のモデルは存在しない、と述べている。

これらの意味において、このモデルは「古典的株主価値モデル」、簡略化して言えば「伝統的モデル」とは峻別するべきものである。

従って、我々がコーポレート・ガバナンスのアングロ・サクソン・モデルについて語る場合には、これら二つのモデル、即ち「古典的」または「伝統的」モデルと「洗練された株主価値モデル」が少なくとも区別されることになる。事実、米国や英国でこの「洗練された株主価値モデル」に分類される関係諸原則や規範は容易に確認できる。例えば、(1) 法曹分野での主導的な専門家団体である米国法律協会 (American Law Institute)、(2) 米国CEO (最高経営責任者) の強力な協会のひとつである「ビジネス・ラウンドテーブル」、(3) 米国で最大の年金基金のひとつであるTIAA-CREFなどの諸団体が提起しているコーポレート・ガバナンスの原則あるいは行動規範は、いずれも「洗練された株主価値モデル」に分類される。

さらに、前述した二つのモデルに加えて、「多元主義モデル」と呼び得る第三のモデルがあり、ドイツ、オランダ、日本のモデルはいずれも、この「多元主義モデル」に分類される。

6. さまざまな多元主義モデル：日本の法制的環境

いわゆるアングロ・サクソン・モデルもそうだが、「多元主義モデル」でも幾つかの亜種を区別できる。周知のように、ドイツと日本を比較すれば、コーポレート・ガバナンスの法的あるいは制度的枠組みは互いに大きく異なっている。例えば、日本には共同決定に関する法制度は存在しない。さらに、日独両国の違いは解雇の制限で際立っている。換言すれば、日本では雇用保障と経営の政策決定に対する労働組合の影響力は、規則や法律ではなく、協定や慣行に基づいているのである。

従って、(1) 株主の影響力が急激に増大している状況で、(2) 今後とも我々が日本的コーポレート・ガバナンスの基本構造を維持するつもりであれば、新しい法律的な枠組みの必要を真剣に検討するのが当然である。

他方、ドイツ的あるいはオランダ的コーポレート・ガバナンスの将来に関しては、その

制度化された“産業民主主義”を維持、改善するのにどのような類の追加的措置が必要であろうか？これは検討すべき問題のひとつである。

7. 資本効率重視経営と安定的雇用・協調的労使関係の両立

ドイツやオランダでのコーポレート・ガバナンスの改革を巡る論議で、この問題と密接に関連して、資本効率の引き上げと安定的雇用や協力的な労使関係の折り合いをどうつけるかが問われてきている。

これら二つの要請は両立しないものであろうか？二つの要請は互いにトレードオフ関係にあるのだろうか？

この点に関しては、日本の経営者団体の基本的な考え方をみる限りでは、経営者側は二つの要請の妥協を図っている。一方で、経営者は株主価値の引き上げ、増大が避けられないと考えながら、他方で、株主価値を増やすには、正規従業員の雇用機会を保障し、またその労働組合と良好な関係を維持することが必要だと経営者は判断している。しかし、このシナリオは楽観的に過ぎて実現されないと疑問視する人もいるだろう。

8. 株主の積極行動主義

最後に、株主の発言力の増大にともない、この10年間に見られる「株主の積極行動主義」の台頭に十分注意を払うのが重要だと私は考える。確かに、株主の積極行動主義は両刃の剣だが、これには積極的な側面がある。

投機的な短期利益重視のいわゆる「ウォールストリート・ルール」を管理し、規制するには、機関株主、特に年金基金が投資および株主議決権の行使に関して、自身の原則を持っていることが重要である。

実際問題として、個人として株式売買に関わっていなくとも、我々は部分的に株主なのだ。積極的な活動を行っているか否かに関わらず、現実には、我々は例えば企業年金基金のメンバーなのである。実際、年金基金は経営者と従業員によって管理されている場合が多い。この現状がありながら、私の知り得る限りでは大多数の事例で、我々の資金を社会的に有意義な方法で運用するための明確な投資原則を年金基金は持ち合わせていない。

私の考えでは、従業員や労働組合が「株主の積極行動主義」の、この軽視されてはいるが積極的な側面に一層の関心を寄せることが望ましいと思われる。

2 コーポレート・ガバナンスと労働組合 —日本の経験から

鈴木 不二一

(連合総研 主幹研究員)

1. はじめに

「コーポレート・ガバナンスと労働組合」について考えてみたい。ここでは、日本の労働組合の経験、とりわけ企業別組合の働きに着目しながら、労働組合はこの問題をどのように受け止めたらよいのか、またどのような可能性と課題があるのかを中心に、簡単に報告することとする。

現代日本のコーポレート・ガバナンスをめぐる状況については、稲上座長の問題提起の中で、非常に簡明なご説明をいただいた。確かに今、日本のコーポレート・ガバナンスは変わりつつある。それは、稲上先生に主査をお願いした「企業と社会研究委員会」のトップ経営者に対するアンケート調査の結果でもはっきりしている。けれども、それがどのような変化なのかに関して、我々は判断を誤ってはいけないと思う。

確かに日本のコーポレート・ガバナンスは変わりつつあるけれども、それは決して一部のマスコミが報道するようにビッグバン的な断続的な変化ではない。座長の問題提起にもあったように、変化の諸相と持続の諸相を同時に含んだところの漸進的進化の過程が進行しているのが現実である。そして、労働組合の実践家にとって、とりわけ重要なのは、この漸進的進化の行き着く先は、今ははっきりと定まっているわけではない、ということである。社会の進化は、生物の進化とは異なり、社会を構成している主体の選択が、その方向性を左右する。したがって、我々がこれからの日本の産業社会をより良きものにしていくためには、現在進行中のコーポレートガバナンスの漸進的進化の行き先について、どのような選択をしたらいいのか、それが問われているとあってよい。労働組合もまた、この問題をめぐって戦略的選択を迫られている。これが、「コーポレート・ガバナンスと労働組合」という問題を立てたときに、労働組合に突きつけられる一番本質的な課題であろう。

さて、そのような視点から、ここでは、まず第1に、日本の企業社会の中における働く人々の位置と、それから、そうした働く人々を代表して発言する労働組合の働きを、概観する。そして、第2に、企業社会における民主制の担い手としての労働組合が、現在のコーポレート・ガバナンスの変化、あるいは企業改革の波の中でどのような問題に直面しているのかについて考えてみたい。そして、第3に、以上の分析を踏まえて、コーポレート・ガバナンスと産業民主制という枠組みで考えたときの、労働組合のいくつかの課題に

ついて提起したい。

2. 企業社会の中の従業員

さて、企業社会という言葉が、日本ではよく使われる。企業は、そこで働いている人々、すなわち「社員」が構成する、ひとつの社会的結合体に他ならない、と考えられている。企業を、抽象的な理念的構成物というよりは、社会的実体として捉えており、また、「会社のメンバーシップを有するもの」としての「社員」とは誰のことを指すのかといえ、いうまでもなく、そこで働いている人々に決まっている、というのが日本での常識である。街を歩いているサラリーマンに聞けば、誰もが「そんな分かりきったことは、聞くまでもない」と答えるだろう。ところが、日本の商法の規定は、こうした常識とはまったく異なっている。社員とは株主のことを指すものに他ならない。商法の教科書を開くと、「一般には、社員とは従業員のことを指すけれども、それは違う」と始めるのが常である。商法の世界と、我々の日常的な常識とは食い違っている。こうした食い違いを含みながら、われわれの産業社会の営みが続けられている。

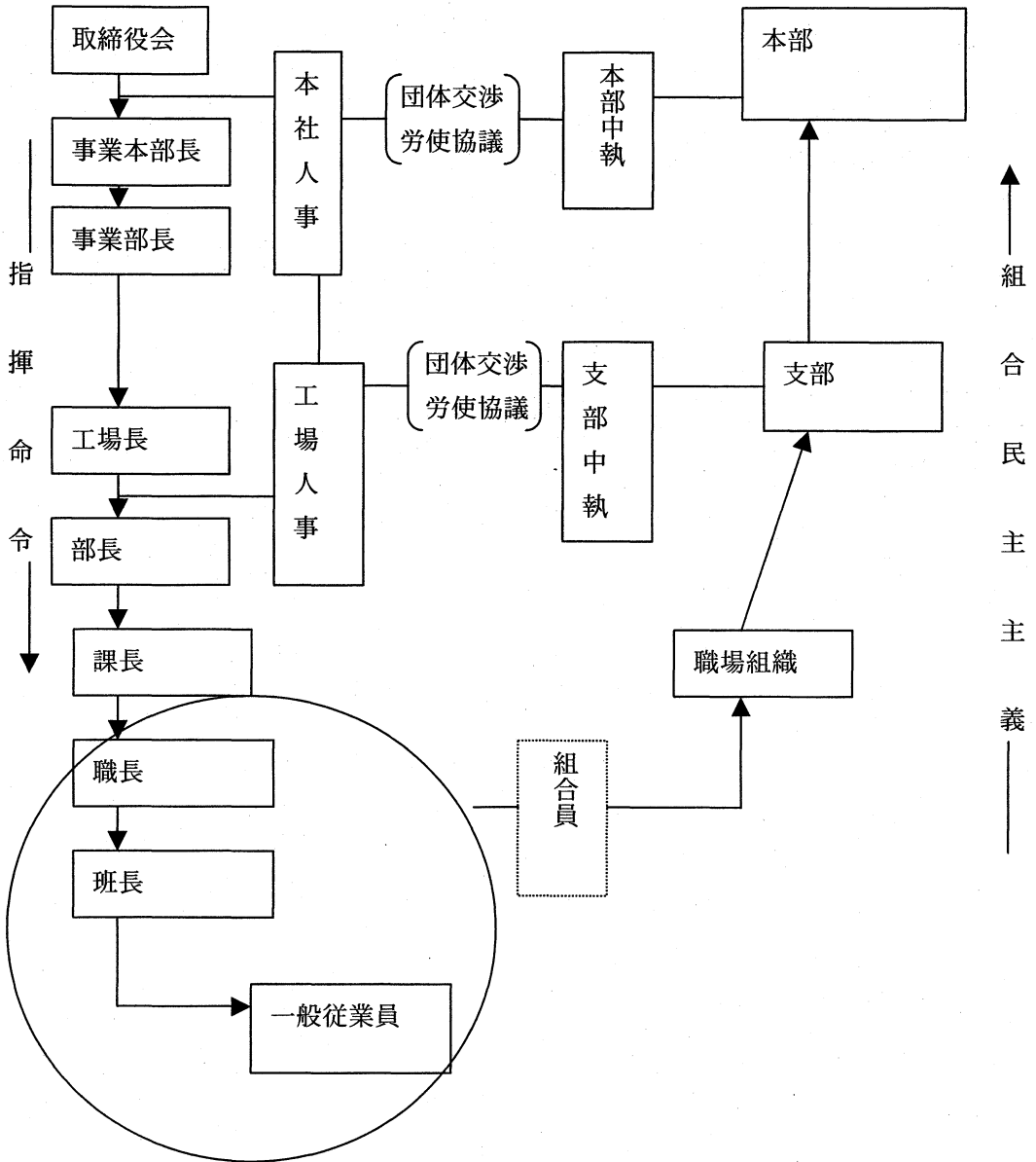
もちろん、企業にとって、資本の結合体という側面は、本質的な重要性をもっている。株主を無視して、株式会社の企業経営は成り立つわけもない。けれども、同時に、企業のもつもうひとつの側面、働く人々の結合体という側面を無視しては、現実を見誤ることとなる。日々の事業活動を通じての付加価値の創造は、複雑な内部組織のもとに結び付けられている人々の協働作業として営まれているのだから。

戦後初期の日本の労働組合は、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、企業の中で働くすべての人々に、会社のメンバーシップを認めることを求めた。これは、きわめて当然の要求といえるだろう。ここでは詳しくはふれられないが、その後、深刻な労使紛争の発生など、幾多の紆余曲折はあったけれども、こうした労働組合の働きかけもあって、「会社は人々の結合体であり、だから、『社員』といえ、そこで働いている人を指すに決まっている」という常識が、次第に定着していった。

こうした常識をも基盤にしなが、会社を構成する社員による、会社の中のデモクラシーの機構として、企業別組合が制度化されてきたといえるだろう。そこで、コーポレート・ガバナンスと労働組合という問題を考える上では、会社の中でのデモクラシーの機構としての企業別組合の働きに、まず着目する必要がある。

図1は、企業別組合と会社の組織機構の対応を、製造業企業を念頭において、モデル化して示したものである。会社の機構としては、最高意思決定機関である株主総会の意思を受けて取締役会が経営の意思決定を行い、そこで決められたことが順次、職制の指揮命令系統を経て、事業本部長、事業部長、工場長、部長、課長、職長、班長、そして一般の従業員へという形で下部におりていく。こうして会社の事業は、トップダウンの指揮命令系統を通じて、日々営まれていく。一方、企業別労働組合は、こうした会社の組織機構にぴったりと寄り添いながら、その組織を構成する。まず末端の単位組織として、職長、班長

図1 企業別組合と会社の組織機構の対応モデル
 : 製造業の例



のもとでまとめられている職場の幾つかをくくって、職場組織がつくられる。それらの職場組織が幾つか集まると、通常は事業所ベースに、組合の支部がつくられる。それから、それらの支部をくくって、本部機構がつくられる。

職場の末端に組合の単位組織をつくるということは、ごく自然なことで、それほど特殊なことではない。日本の企業別組合の最大の特徴は、その末端の単位組織を、企業という全体に向かって、順次統合していくことにある。だから、日本の企業別組合の組織機構はぴったりと会社の機構に寄り添っている。団体交渉や労使協議は、事業所レベルでは支部・事業所間で、本社であれば本社・本部間で、それぞれ会社機構に対応しながら展開される。

ところで、労働組合が、その末端の単位組織を企業という全体の中で統合していく論理は何か。それはいうまでもなく組合民主主義である。この組合民主主義が、組合の機構の統合を担保しているからこそ、企業別組合は、企業社会の中での民主主義の基盤になり得るし、また、現に社内民主制の担い手としての働きを果たしうるといえる。こうした企業別組合の持っている可能性は、コーポレート・ガバナンスをめぐる一連の変化が起きつつある現状の中では、とりわけ重要な意味をもっている。

3. 日本における労働者参加の展開

企業のステークホルダーとしての従業員の利害を、企業の意思決定に反映させるために、労働組合がいかに影響力を行使するかという問題が、労働組合にとってのコーポレート・ガバナンス問題に他ならない。いいかえれば、それは企業の中での民主主義の確立強化、労働者参加の問題にほかならない。

企業の中で働く人々の利害を代表して、企業別労働組合はさまざまな発言を行ってきた。それは、主として、労使協議制というルートを通じてであった。労使協議制は、企業との労働協約には規定されてはいるけれども、法律上その制度的担保があるものではない。あくまで、企業内労使間のボランタリーな合意に基づいて運用されているものである。この労使協議制を通じて、日本における労働者参加が実質的に展開してきた。

労使協議制は、法制的担保をもたないとはいえ、ヨーロッパで1970年代、80年代に法制化された一連の労働者参加制度の機能的等価物として位置づけられる。法制的担保がないからといって、日本の労働者参加制度が、その機能において劣っていると簡単にみてはならない。むしろ、その意義を正当に評価すべきであると考えられる。

労使協議制を通じた労働者参加がとりわけ深化を遂げたのは、1970年代半ばの第1次オイルショックを契機にする日本の経済危機の中であった。多くの企業は深刻な経営危機に陥り、大規模な雇用調整が行われた。この雇用調整をめぐる労使間の話し合いのチャンネルとして、結果からみれば、労使協議制は有効に機能したといえる。ひとつには、解雇をできるだけ避けようという労使間の合意が深まった。そして、そうした過程を通じて、ふたつめには、労使間の信頼関係は、実は企業にとっての財産なのだという意識も強まった。

労使間の信頼が崩れれば、末端の職場で人々はやる気をもって働かなくなる。何より社内の雰囲気がおかしくなったら生産性も上がらない。そのような意味で、「信頼」は日本企業の競争力の一つの源泉にほかならない。この「信頼」という財を労使ともに、お互いに大事にしようという合意がますます深まりをみせたのが、1970年代の半ばから80年代の初めにかけての時期であった。

これは幾つかの実証研究で明らかにされている。例えば、日本の企業別組合の経営側との協議の深まりに関していえば、「経営機密情報の組合トップへの公開」「経営戦略に関する実効力ある発言」「労使トップの定例化したインフォーマルな会合」などの経営参加行動が、過半数の組合で実現されているというアンケート調査の結果がある。同じ調査によれば、このような活動が開始された時期は、1970年代半ばから80年代はじめにかけてとすると多い。こうした労使協議の深まりは、企業内あるいは企業グループ内の異動による産業構造のシフト、あるいは新技術導入への対応を、比較的円滑に進められたことの、重要な要因のひとつであった。

こうした現象は、ある意味では、日本の企業別労使関係の成熟を示すものであるともいわれた。けれども、世の中は非常に皮肉なもので、成熟したら、必ずその後は危機が訪れる。あるいは、成熟の中には危機が内包されている。それが、1990年代における企業内労使関係の展開の基底を流れている潮流であるといえる。成熟した企業内労使関係、企業内での労使の信頼関係、それらに支えられたひとつのシステムが、外的環境の変化の中で、大きな試練に突き当たっている。現に、90年代の労使協議制、あるいは職場の状況を見ると、さまざまに深刻な状況が生じている。

1990年代の日本経済の長期低迷は、戦後の歴史の中では、まさに未曾有のものであった。10年間の平均成長率が2%に満たず、そのうちマイナス成長の年が3回もあったという経験は、戦後の日本にとってはまったく未知の領域である。「失われた10年」としばしば呼ばれる、90年代日本経済の長期低迷の中で、企業のリストラクチャリングが大胆に進められ、大量解雇のような事態は稀であったものの、雇用調整もまた大規模に進行した。

そうした中で、労使間の「信頼」の揺らぎを示すような兆候が、ここかしこでみられるようになった。連合総研が連合組合員対象に実施したアンケート調査の結果によれば、多くの人が、この10年間に、仕事は「きつくなった」「難しくなった」と感じており、また「会社は社員に冷たく」なり、一方、従業員の会社に対する「信頼感」も薄らいだという実感を持つ人も過半数以上に及んでいる。では将来はどうか。同じ調査で、あと10年間ぐらいい見通したときに、「あなたは会社や組合のことについてどう考えられますか」という質問に対する答えは、もっと深刻である。6割の人が、「会社への信頼は薄らいでいくだろう」、同時に、「組合への信頼も薄らいでいくだろう」と答えている。他方、労使間の情報共有と合意形成、信頼感の醸成の上で、これまで大きな役割を果たしてきた労使協議制についても、制度疲労を示すような兆候が、いくつか現れている。すなわち、労使協議の場への会社側委員の参加状況の悪化や、教育、広報などの、制度の充実強化のための努

力の後退、あるいは労働組合への情報公開に対する消極的な態度の増加、といった傾向が徐々に進みつつある。つまり、日本の企業の競争力の源泉である「信頼」という財が、今、侵蝕されつつある。もし、こうした事態をそのまま放置したら、これまで営々と築き上げてきた日本の企業社会の内実そのものが空洞化していくに違いない。

4. 労働組合の課題

企業内での「信頼」という財の希釈化を通しての、日本の産業社会の空洞化の進行は、国際競争力の後退による産業の空洞化よりも、もっと深刻な事態とみるべきである。それは、産業社会の質自体を変えてしまいかねない。しかも、悪い方向にである。こうした深刻な危機を前にして、労働組合は何をなすべきだろうか。最後に、この問題を考えてみたい。とはいっても、もちろん、なすべきことはあまりに多い。ここで、そのすべてをつくすことはとうていできないし、またその準備があるわけでもない。思いついた限りでの、幾つかのポイントについて、提起してみたい。

まず、最初に、原則的な問題がある。すなわち、企業とは一体なにか、という問題に対して、もういちど、われわれの常識に基づく社会的合意を立てておくことが重要であると考える。今、コーポレート・ガバナンスの構造が、大きく変わろうとする中で、株主の声を聞け、市場の声を聞け、という大合唱が繰り返されている。日本の企業は、これまで余りに従業員重視であった。だから、国際競争力を失っているのだ、という主張が、大きな流れになっている。けれども、果たしてそうなのだろうか。

「会社は株主のものである」、商法にもそう書いてあるではないか、という主張を、最近しばしば耳にする。けれども、冒頭に述べたように、これは我々の常識ではない。我々常識人は、会社は、みんなのものだと思っている。株主、経営者、従業員、銀行、取引先、地域社会など、企業をめぐる利害関係者（ステークホルダー）全体を視野に入れた、ステークホルダー・カンパニーという考え方が、最近大きな話題になっているけれども、日本では、こうした議論が始まる前から、実は、会社というのは社会的な存在なのだという常識が形成されていた。この常識を社会的合意として立てるべきではないか。できたら、その社会的合意を法律に明記するのが望ましい。もちろん、それは簡単なことではないだろう。けれども、国際的にはヨーロッパ会社法をめぐる一連の議論もある。これらを参考にしながら、会社とは何かという問題について、安易に「グローバル・スタンダード」論の虚妄に依拠するのではなく、自前の経験をふまえた国民的な議論の整理を行っておくことが重要であろうと考える。

さて、そうした原則の上に立って、まずなによりも労働組合自身の自前の努力が必要である。企業社会の中での労働組合の働きを強化していかなければならない。また、企業と社会をつなぐための、労働組合としての責務も果たさなければならない。

まず第1には、組織率をもっと上げなければならない。日本の労働組合組織率は、いまや4分の1を切っている。社会的影響力を有効に発揮するためにも、もっと大きな勢力に

していかなければならない。

第2に、企業社会の中で、労働組合が利害を代表する人々の範囲を拡大していく必要がある。いまのところ、労働組合の発言は、正社員を中心に行っていることは否めない。パートタイマー、派遣労働者など、最近その比重を高めている非正規従業員は、正社員とは別の処遇、別の賃金体系のもとに置かれており、多くの場合、組合にも組織されていない。彼らを組合に組織すること、会社のメンバーシップを彼らにも与えること、そうした努力を労働組合は追求しなければならないだろう。

第3には、中間管理職の利害をも視野に入れた活動の強化があげられる。日本の企業別組合は、ホワイトカラー組合員を多く組織化している。けれども、ホワイトカラー組合員の多くは、だいたい課長相当職クラスになると組合を卒業して、非組合員に移行する。この中間管理職のホワイトカラーの社内での位置は、実はいま、一番中途半端で危ういものになっている。リストラの過程で、彼らにかかっているプレッシャーは非常に大きい。こうした中間管理職の不平や不満、悩みをいかにくみ上げて、問題解決の道を探るかという課題も、企業別組合の重要な機能として意識しておく必要が高まっている。

この他にも多くの課題がありえようが、そのような自前の努力をなした上で、日本の労働者参加の制度的基盤強化という領域の課題にも挑戦しなければならない。日本の労働者参加制度は、個別企業労使間のボランタリーな慣習と慣行に基づくものではあるものの、決して機能的に劣るものではないと指摘した。けれども、慣習と慣行に依拠した労働者参加は、法制的根拠がないだけに、従業員偏重是正・株主重視を求める「市場の声」の増大を前にしては、がらがらとその根底が崩れかねない脆さも同時にもっている。そう考えると、日本でも、20数年前に労働者参加の法制化をめぐる大きく盛り上がった議論を、もう一度、考え直してみる必要がある。

1つには、労使協議制の法制化という課題がある。現に今の法律の中でも、いわゆる過半数代表制という形で、幾つかの個別規定が既にある。それらを体系化し、現に企業別組合が行っている労使協議制に法的承認を与えるという形で、一つのステップを築けないものだろうか。その可能性を探ってみる必要がある。

第2は労働者重役制も考えられよう。つまり、コーポレート・ガバナンス構造の中に、従業員代表、あるいは労働組合代表を組み入れることである。これは、日本にとってはまったく未知の領域である。かつて議論に上ったことがあるけれども、結局は、時期尚早ということで沙汰済みになってしまった。現在、監査役制度の改正が、コーポレート・ガバナンス改革の中で、議論の柱のひとつとしてクローズ・アップされつつある。外部監査役を入れて、企業の外部の声を聞けという主張が、大きくなっている。この場合の外部というのは、主として株主のことを意識している。株主の利益を代表した外部の監査役を入れることによって、会社の経営をより株主の利益に沿うものにすべきである、という議論がかなり大きな声になっている。こうした中で、労働組合としては、外部から監査役を入れるという場合に、それはひとり株主の利益だけを代表するものでよいのか、という議論を

起こさなければならないのではないか。外部から選出される監査役は、従業員の利益、地域住民の利益等々、ステークホルダー全体の利益を勘案する存在であるべきだという構想が十分に議論されてよい。現在でも、中立監査役という構想が、一部では議論されている。その中立監査役の選任にあたって、従業員の影響力行使を制度化することも、ひとつのアイデアであろう。

第3に、労働組合版の株主行動主義もまた、検討課題に入るかもしれない。従業員あるいは労働組合が、資本所有者として企業に対する影響力を行使すること、すなわち「資本所有への参加」として、古くから議論されてきた領域の課題である。最近では、アメリカのAFL-CIOが、労働組合の基金や企業年金基金を基盤に、株主議決権行使のガイドラインを通して企業に影響力を行使する戦術を採用して話題となっている。日本でも、経営への発言力強化のために、企業別組合が自社株取得を行っている事例もある。また、日本の大企業のほとんどには従業員持ち株会がある。従業員持株のシェアは、発行済み株式総数の1.36%におよび、投資信託の1.2%を超えている。もちろん、現状では、従業員持ち株会は、株主総会に従業員の声を反映するという性格の機関ではない。けれども、会社の安定株主の一角に従業員も重要な位置をしめていることを経営に自覚させることは考えられてよいだろう。

5. むすび

労働組合は、草の根の常民の組織である。働くものの立場からの常識を形成し、その制度化をはかることをもって任務としている。このことに、何もそれほど難しい理屈が要るわけではない。「ひとりはおみんなのため、みんなはひとりのため」という連帯原理のもとに、雇用と生活条件の維持向上をめざすという基本目標の実現に、すべてが包含されている。職場で働いている人たちの願いは何かといえば、この職場で明るく楽しく一生懸命働きたいということに尽きるだろう。その願いがかなう条件を企業社会の中で構築していくことが、コーポレート・ガバナンス改革における労働組合の課題に他ならない。その課題の実現をめざす営みは、徐々にではあるかもしれないけれども、実は日本の会社を変えていく可能性をもっている。すなわち、会社をめぐるすべての利害関係者を配慮し、社会的存在としての自覚のもとに行動する会社、「社会的会社（ステークホルダー・カンパニー）」の形成を日本において展望できるのではないだろうか。ぜひともそういう会社を実現し、我々の産業社会を明るく楽しいものにするために、労働組合は自らの役割を果たさなければならないと思う次第である。

3 従業員とコーポレート・ガバナンス

ーオランダの経験*

ヤン・ペーター・バン・デン・トーレン
(アムステルダム大学教授)

1. はじめに

労使関係の焦点は、個別にまたは集団として組織された労働者と使用者の関係にある。従業員とその組織は、雇用関係をめぐる条件に影響を与えることができる。たいていの場合、影響力は労働協約のレベルで行使される。欧州の大半の国では、労働協約は使用者（またはその団体）と労働組合の双方が合意した場合にのみ成立する。雇用条件を規制することは、従業員の利益を守るための中心的方法とみられている。20世紀の後半、とくに1950年代から1970年代にかけて、労働者は企業内部でも、戦略的段階と業務執行の段階で影響力を拡大した。戦略的レベルでの影響力は、あくまで補助的または助言的な役割にとどまった。業務レベルでは、人事政策を中心として事業所委員会が影響力を行使し、使用者の決定に際して協約を順守させる権利をもっていた (Rogers and Streeck 1995年)。

重要なのは、1945年以降の欧州大陸の労使関係において、雇用関係を中心にこうした影響力が確立した当時は、資本市場の役割がきわめて小さかったという点である。資本は投資のために必要であり、リターンが資本コストを上回る場合に投資の決定がなされた。1970年代と1980年代をみると、高金利（政府によるクラウディングアウトが一因）と高賃金の影響で企業は投資を抑制し、その結果新たな雇用機会は増えなかった。しかし1980年代末になると、企業に対する資本市場の圧力が増大しはじめた。これは世界的傾向で、背景には資本市場の自由化、国際的な資本取引コストの大幅な低下（労働市場、製品市場と好対照をなす）、株式投資に注目しはじめた民間の資本供給者の急増があり、加えて資本市場への需要低下という要因もあった（注1）。これらすべてが、金利の低下と株式相場の上昇をもたらした。さらに株主価値の最大化を目指す傾向（扇動といってもいいが）につながった。こうした欧州経済にとって新しい動きは一定の議論を生み出したが、重要なのは取締役と証券アナリストとの相互関係ができたことで、この点はあまり分析されていない。

いずれにせよ企業は、新たに資本市場から世界的な圧力を受けるようになり、その圧力はますます強まった。それとともに政治的分野では、コーポレート・ガバナンス（企業統治）が注目されるようになった。これは、マックスウェル、メタルゲゼルシャフト、クレディ・リヨネなど、いくつか有名なスキャンダルが発生したことも一因だが、一方では

ードとエルゼビア、ダイムラーとクライスラー、フォーティス、最近のマンネスマンとボーダーフォンなど、大型の国際的合併の増加も影響している。この問題をめぐる議論は、欧州各国のコーポレート・ガバナンスに関する報告書に明確に表れている。これらの報告書に多かれ少なかれ影響を与えたのは、最初に発表されたイギリスのキャドバリーによる『最良の実践の基準』である。この報告書は、株主の力に対抗するため、取締役会に外部の人間を参加させることを推奨している。しかしWymeersch（1999年）によると、これらの報告書では、会社は第一に株主の利益に奉仕するものであるとの考え方が支配的で、リスク資本の提供者以外の利益をもっとも守る立場をとっているのはオランダのPetersの報告書であると分析している。OECD内の議論でも、企業は株主にもっと開かれた存在になるべきだというのが中心的な見方になっている。

このように経済的にも政治的にも、資本市場の圧力は増大する方向にある。これは、労使関係においてライン型または協調モデルといわれる福祉国家とコーポレート・ガバナンスをもつ欧州経済でも、アングロ・サクソン型の影響力が増大していることの表れである。欧州大陸の労使関係では、株主の圧力の小さいことが前提になっている。比較労使関係論において、アングロ・サクソン型の株主モデルと、ライン型のステークホルダー・モデルとの対比が導入されたのは1990年代である（Albert 1991年）。イギリスとアメリカの株主重視の姿勢は、企業行動だけでなく労使関係システムにも反映している。企業に対する従業員の長期的忠誠は、社会的または経済的に価値ある資産とはみなされない。従業員が解雇される確率が高いが、使用者側のコストも高くなる。アングロ・サクソン型労使関係では相互信頼が低いため、多数の管理職が必要になり、その分、管理コストが高くなる。ライン型の労使関係では、従業員は経営陣に、より好意的な態度をとり、経営陣も従業員の利益を守るものと考えられている。アングロ・サクソン型の労使関係には、事業所委員会が存在せず、労働組合と使用者（団体）はより対立的な姿勢をとえり、それが相互投資にも影響する。一般に、国際化と個人主義の強まり、企業戦略と企業組織の変化により、欧州大陸の労使関係においても株主資本主義がライン型モデルを凌駕するとみられている。

そこでいくつかの問題がでてくる。増大する資本の圧力は、ライン型の労使関係にとってどのような点でリスクになるのか？ 労使関係の当事者は、資本市場の影響の増大にどのように対処するのか？ ライン型の制度は、増大する株主の圧力を緩和するために介入できるのか？ 労働組合は介入したいと考えているが、使用者団体はどのような行動をとっているのか？ 加えて、労働組合は労働市場を規制できるが、使用者団体は傘下企業が資本市場に参加するのを規制しないという点も重要である。Traxler（1993年）が述べているように、企業のもっとも強力な資源は、使用者団体の管理外にあるのである。

この論文はオランダに焦点を当てている。共同決定方式と、企業内での継続的な労使協議は、一見したところ比較的良好に機能しており、ステークホルダー・モデルと位置づけられるかもしれない。ただし今後もその安定が続くかには疑問もある。たとえば1999年まで、オランダやドイツには敵対的な企業買収はなかった。ところが2000年2月、ドイツのマン

ネスマンがイギリスの通信会社ボーダーフォンに買収された。これは当初は敵対的な形をとっていた。オランダでも、浚渫会社のボスカリスが建設会社のHBGに買収を仕掛けた。投資家との対応は、ライン型モデルのひとつの特徴である長期的な企業安定にとって、リスクとなりそうである。

コーポレート・ガバナンスの面では、オランダはライン型制度をもち、アングロサクソン型の影響を受けているという興味深いケースである。オランダにはライン型モデルの強い伝統がある一方、株式市場の時価総額も高く、強力な制度のうえに強力な株主の影響がある国といえる。この論文では、オランダで増大する株主の力とその影響について一定のデータを示し、企業レベルと国レベルの労使関係の連関を分析し、具体的なコーポレート・ガバナンスをめぐる論争（および、そのなかでの労働組合の役割）について検討する。オランダは、制度的な方針決定に労働組合がかなりの力をもつ興味深い国のひとつだが（ときに「オランダの奇跡」と呼ばれる）、増大する株主の圧力を回避し、または弱めることは可能だろうか？

2. 「オランダの奇跡」：協調的なライン型の伝統

1997年夏、オランダに世界の注目が集まった。ウィム・コック首相がG7首脳会議に招待され、同国の社会・経済的経験について説明することになった。国際的な雑誌が「オランダの奇跡」をもちあげ、これを「チューリップ・モデル」と名づけた。欧州大陸の雑誌は熱心にオランダの経験を支持し、社会的目標と経済的目標の同時達成が可能であることの証明だととらえた。しかしアメリカの雑誌は、欧州の「第三の道」の可能性については慎重な見方をとった。

1997年と1998年にも、より分析的な手法による「オランダの奇跡」の検証が行われた。Visser and Hemerijck (1997年) は、歴史的に形成された社会的・政治的制度とその相互作用に注目した。第二次世界大戦以来、オランダの労使関係の特徴は、中央レベルでの網の目のような助言と協議機関のネットワークにあった。その中で、労組連合と使用者団体は相互に、また政府と協議できる。オランダの社会的、経済的な政策決定の重要な特徴は、自主規制にある。もっとも重要な機関は、労働組合、使用者団体代表、国王任命の独立委員で構成する諮問機関の社会経済委員会（SER）であり、また労働組合と使用者で構成される二者機関の労働協会である。オランダでは、85%以上の労働者に労働協約が適用されている。具体的には、オランダの大半の企業の基本的な雇用条件は、労働協約によって決定されている。使用者はさらに、事業所委員会の承認により、多数の詳細な協約の規定や、副次的な雇用条件を定めることができる。オランダの事業所委員会は、完全に従業員の中から、従業員によって選出される。事業所委員会のメンバーの約70%は、同時に労働組合員でもある。

こうしたアプローチに加え、Teulings and Hartog (1998年) は、労働市場におけるこれらの制度を、経済的な観点から分析している。そして、これらの制度が労働市場の効率化

につながりうることを理論的、実証的に証明した。ここで重要なのは、「オランダの奇跡」という評価は、労働市場と社会政策での成功に基づいている点である。オランダ・モデルに関する議論のなかでは、理論的課題としてのコーポレート・ガバナンスは一般に欠落している。もちろん、コーポレート・ガバナンスについての議論は多々あるが、労使関係との関連でなされたものではない。例外は、Van den Toren and Vos (1997年)、Van der Meer and Van den Toren (1999年、両方ともオランダ語)、ドイツとオランダの比較研究である『隣人への挑戦』(CPB1997年英語)である。前者で、すでに労使関係との関連が示されている。オランダの経済的成功(逆説的だが賃金抑制の結果)による所得の増加で、株式市場への民間の需要が増大し、株価が上昇した。その結果、株主価値の考え方も広まった。

3. 株式市場の時価総額の増大と株主の圧力の高まり

オランダはライン型モデルの優等生とみられているが、株式市場の時価総額はアングロ・サクソン諸国に匹敵する。時価総額の増大は表1に示している。

表1. 上場国内銘柄の時価総額

年末時点の対GDP比 (%)

	1975	1980	1985	1990	1993	1994	1995	1996
オーストラリア	22	40	37	37	71	67	70	80
オーストリア	3	3	7	17	16	16	14	15
ベルギー	15	8	26	33	37	36	37	44
カナダ	30	45	45	43	61	59	66	86
デンマーク	-	-	-	17	28	39	35	49
フィンランド	10	8	15	26	36	34	32	38
フランス	12	9	29	22	24	24	24	38
ドイツ	-	-	-	-	-	-	14	19
ギリシャ	-	-	-	-	-	-	40	49
イタリア ¹	5	6	14	14	15	18	19	21
日本	28	36	71	99	68	77	69	66
韓国	-	-	-	43	42	50	40	29
メキシコ	-	-	-	16	50	31	32	32
オランダ	21	17	47	42	58	67	72	95
ニュージーランド ²	-	-	39	20	56	53	53	56
ノルウェー	-	-	16	23	24	30	30	36
スペイン	32	8	12	23	25	25	27	33
スウェーデン	3	10	37	40	58	66	75	95
スイス ²	30	42	91	69	114	109	129	136
トルコ	-	-	-	-	20	17	12	17
英国	37	38	77	87	122	114	122	142
米国 ³	48	50	57	6	81	75	98	114

注1. イタリアの1985年以降の数値はネット・ベースの全証券取引所合計

注2. スイスの1999年の数値はチューリッヒ証券取引所のみ

注3. アメリカの1975年の数値は外国銘柄を含む

出典: OECD (1998年)『金融市場の動向 (2月)』

オランダには証券取引の長い伝統がある。アムステルダム証券取引所は古い歴史をもっている。一般に世界最古の証券取引所とされ、2002年には創設400周年を記念する。時価総額で見ると、アムステルダム証取は世界の証券取引所の10指に入る。多数の国際的企業がオランダに本社を置いている。中小企業の株価も、他国と比較してきわめて堅調に推移している。アムステルダム証取には、ロイヤルダッチシェル、ユニリーバ、フィリップス、ABNアムロ、INGグループ、AKZOノベル、KLM、アホールド、エイゴンなど、世界最大級の多国籍企業が上場している。

しかし、欧州大陸で増大する株主の圧力について、われわれは何を知っているだろうか？フリーマンとメドフの『労働組合とは何をするものなのか？』（1984年）になぞらえれば、「株主とは何をするものなのか？」となる。まず、株式市場の時価総額が増大している事実を確認できる。大陸各国の時価総額の対GDP比の平均は、1980年の13%から1996年には53%に上昇している。オランダの同期間の増大ペースはさらに速く、17%から95%になっている。これは国内経済への株主の参加度合いが高まったことを示唆している（それ以上ではないが）。1998年には、オランダの株主価値は民間の給与所得総額を上回った。長期的にみると、株価は60年代と70年代は横ばいだったが、80年代と90年代には10倍に上昇した。

時価総額が増大だけでなく、売買代金の増大ペースはさらに速い。1995年末から1998年末にかけて、オランダの株式市場の売買代金は4.1倍になったが、時価総額の伸びは2.3倍だった（注2）。1998年には売買代金が時価総額を上回ったので、株式の「平均」保有期間は1年を割ったことになる（注3）。株式の約15%を保有する民間投資ファンドの場合、契約者（ほとんどが個人投資家）の保有期間が短いという問題がある。Kersten（2000年）は、株式の保有期間は1994年の15年から1999年の5.5年に短縮したことを示している。

しかし、株式市場の時価総額と売買代金の増大は、必ずしも企業への株主の圧力が強まったことを意味しない。むしろ資本調達コストが低下したともいえる。つまり、少ない資金で投資資金が確保できるようになった。株主への配当額はかなり少ない。平均配当額は、国債金利を下回るようになった（いわゆる配当利回りは世界的には3%以上）。ほとんどの株主は、値上がり益の確保を目的としている。

この点は、企業や社長の発言にも表れている。彼らが狙うのは株主価値の増大である。株価が割安になると、買収される危険がでてくる。最近、いくつかのオランダ企業が非公開化したのはこのためである。しかし一般的には、株主価値の増大を目指していることを公然と表明する企業は増えているように思えるが、この点を時間をかけて証明する研究はなされていない。オランダの研究者、Jeroen Weimer（1995年）は、1993年に企業目的に関する比較調査を行った。ただし、その対象はアメリカ、ドイツ、オランダの経営者の財務目標に限られている。これら3カ国の経営者にとって、利益の確保と収益性の維持が重要であることがわかった。1株当たり利益の長期的増大、株主へのリターンの最大化が、共通する最高の財務目標だった。しかしWeimerは、そこに差異があることも指摘してい

る。アメリカの経営者は、株主価値の創造と最大化をもっとも重視する。ドイツの経営者は、流動性に関連した財務目標を重視する。オランダの経営者は、簿価をベースに利益（確保能力）に関連した財務目標を重視するが、同時に「アナリストになるべく正確な収益見通しを提示する」ことも重視していた。

株主重視の傾向は、株主とのコミュニケーションの増大にも表れている。ほとんどすべてのオランダ企業は、年次報告書と次年度見通しに加え、四半期決算を発表している。したがって企業は年間最低6回、株主の高い期待に応えなければならない。上場企業は投資家向け広報部門をもち、社長はメディアや機関投資家、個人投資家との対応に多くの時間を費やす。事前情報に関する法律もこれを奨励している。1980年代、従業員は、重要で、しかもほとんどは厳しい内容の決定について、公表される前に知らされていたが、この法律ができてからは、この種の情報はただちに公表されるようになった。したがって従業員は、自社の合併という重要な出来事を、取締役から聞かされるより前にテレビで知る場合もある。

株主価値重視の傾向を示し、同時にその要因でもある最後の点は、取締役と経営陣に特別賞与として付与されるストックオプションと株式である。とくに株式発行直後に権利が行使され、または株式が取得できる場合、取締役と下部経営陣は短期の業績を重視するようになる。少し特殊だが最近の例としてはイギリス、オランダの出版企業リード・エルゼビアがある。同社は40名の経営幹部のストック・オプションのために、3億4,500万ユーロを用意した。リード（ロンドン証取）とエルゼビア（アムステルダム証取）の株価が3年以内に20%上昇した場合、年俸の10倍から25倍のオプションを受け取る。これに対する批判の大半は株主自身からのものだった。株主は同時に、配当をインターネットへの投資にまわすよう要求した。リード・エルゼビアのオプション制度は、経営幹部の株主価値重視の姿勢だけでなく、3年というきわめて短期の経営志向をも浮き上がらせる。（注4）

4. 分析的議論：株主の圧力とコーポレート・ガバナンス改革は企業業績に影響するか？

一般的には、株主の圧力と企業の株主重視の姿勢は強まっていると結論できる。多くのエコノミストは、これが企業と市場の効率性を高めると考える。少数派のエコノミストは、株主の圧力と効率性との関連に疑問を投げかける。企業の生産性と収益性が高まるのは、すべてのステークホルダーの投資を効率的に組み合わせたときである。この点は、投資が特殊な資産の形態をとる場合、とくに重要になる（Williamson 1996年）。他のステークホルダーの関与が不明確だと、ひとり占めという問題が起きる（Moerland）。資本より労働力の方が特殊な資産であるのに、株主価値の基準によって資本市場との関係が他のステークホルダーとの関係を左右するのは不自然である。経済学の立場からのこうした批判は労使関係の研究者の一部にもある。彼らは、エコノミストとしては少数派だが、労働力が効率性を高め、企業の競争力に結びつくには、長期的な視点が必要だという事実を重視す

る。長期的な視点が必要なのは労働力だけではなく、研究開発投資も成果が表れるには1年以上を要する。株主重視の姿勢は「短期主義」、ステークホルダー主義は「長期主義」としてとらえられている (Scott 1997年)。これは対立型モデルと協調型モデルとの違いに対応する。理論的な分析では、長期的利益に立つ銀行融資 (ドイツでの比重が高い) および機関投資家と、民間の小口投資家との矛盾の影響、さらにコーポレート・ガバナンスにおける2層式システムと1層式システムとの矛盾の影響に焦点が当てられている。ただし、理論的な議論は活発になっているものの、株主の圧力とコーポレート・ガバナンスのシステムの違いの影響について、実証的な研究はあまりなされていない。

アムステルダム大学の経済学名誉教授、Henk de Jong (1997年) は、本社所在地を最重要基準に、ライン型対アングロサクソン、中南米の企業の比較研究を行った。そして、1991年から1994年にかけて、ドイツと中南米の企業の方がアングロサクソン企業より生産性の伸び率が高く、雇用数の減少が少ないとの結論を得た。正味付加価値の分布をみると、アングロサクソン企業の場合、キャピタルゲインの割合 (正味付加価値の23.5%) が、ドイツ (同8.8%)、中南米 (14.4%) の企業より高かった。株主重視の姿勢が自動的に生産性と雇用増につながるわけではない。黙示的には、異なる体制のなかにある企業同士の差異より、国内制度の方が重要だとみられている (De Jongは、各国の企業を3つの地域タイプにまとめているが)。この点は労使関係への制度的アプローチに対応する。このアプローチでは、経路依存性、国内法制、社会的・文化的伝統がきわめて抵抗力のある国内システムを生むとする (Ferner and Hyman 1998年)。しかし他の面でも国ごとの違いはあり、それはコーポレート・ガバナンスだけではない。たとえば、ドイツ型モデルの協調的な団体交渉も生産性と雇用、労働者と資本家の所得に影響する。したがって、De Jongの研究では、コーポレート・ガバナンスのさまざまな側面の影響は分析できない。

また、異なるのは国の制度だけではない。1国内の企業でも、コーポレート・ガバナンスの仕組み、株主の影響力 (他のステークホルダーとの対比で)、企業戦略の面で違いがある。オランダでの議論から、透明性と公開性を基準にした国内企業のデータベースが作成された。このデータベースは経済的研究にも活用できるが、今回のケースでも、とくにコーポレート・ガバナンス・モデルの相違が財務面に及ぼす影響に研究者の関心が集中した。研究者たちは、株式保有の集中は株主価値にプラスに働き、買収防衛策と監査役会の人員数はマイナスの影響を与えると結論づけた (Center 2000年)。この研究から、コーポレート・ガバナンス改革についての仮説は、全部ではないにせよ一部は正しいことがわかる。しかし、株主、経営陣、労働者の影響力との関連で、企業の財務と人材管理における長期的成績と短期的成績とのトレードオフに関する研究はなされていない (注5)。

5. オランダにおけるコーポレート・ガバナンスをめぐる論争

1994年、企業内外の伝統的制度を擁護したキリスト教民主勢力中心の長期政権に代り、市場志向型の内閣が成立した。コーポレート・ガバナンスをめぐるオランダの論争は、こ

の政権によって開始された。キリスト教民主勢力が政権を離れたのは1913年以来である。キリスト教民主勢力は、一般に仲裁機関と協議型経済の支持者とみられている。新政権は、その政治的色彩から「紫の政府」と呼ばれる労働党、自由民主党などでの連立内閣で、社会パートナーの役割を制限するという公約実現に手をつけはじめた。当時の政治的、国民的論調は、中央での調停とセクター間の協議に基づく経済政策に批判的だった。社会的経済的制度的国内のこうした圧力は、1997年に国際的政治家がこれらの制度を「オランダの奇跡」として支持したことで解消した。左派—自由主義の新内閣（1994年—1998年）は株式市場の自由化も重視し、企業の透明性の拡大、敵対的な買収の制限の除去などを通じて、企業への株主の影響力を強化した。

政府による圧力に続き、国内の各種の株主関連団体が行動を起こした。「コーポレート・ガバナンス委員会」（委員長はオランダの保険会社Japp Petersの元社長）を組織し、1997年6月に40項目の勧告を行った。委員会は自主規制原則を前面に打ち出し、オランダの企業が自主的にコーポレート・ガバナンスを変革すれば政府の介入は不要だと主張した。委員会の勧告は、監査役会の役割に全面的に焦点をあてた。具体的には機関としての独立性と重要性を確保するための役員構成、監査役の自動的再任の廃止、監査役のプロフィールの作成などについて触れた。勧告内容のほとんどは、株主の影響力を強化するものといえた。オランダの労働組合は、経営陣と労働者代表の権限を弱めるとして、これらの勧告を批判した。

コーポレート・ガバナンス論争では、少数株主の地位が焦点になっただけでなく、有力な機関投資家（とくに使用者と労働組合が運営する年金基金）内部での議論も呼び起こした。1998年、機関投資家は独自の財団（年金基金のためのコーポレート・ガバナンス研究財団）を創設した。財団にはオランダ企業の年金基金の6割が参加した。そして、主としてコーポレート・ガバナンス委員会の勧告をもとに、独自のコーポレート・ガバナンス規範を作成した。

コーポレート・ガバナンス委員会の勧告の重要な要素のひとつは、監査役会の役割である。オランダのコーポレート・ガバナンス・システムは、2層式の役員会の原則に基づいている（注6）。1971年構造法は、いわゆる「構造企業」の統治構造を規制している。オランダには他の欧州諸国のような2層式の役員会があるだけでなく、基本的な法制度に基づき、監査役会は独立して職務を遂行することになっている。1960年代に社会パートナーと政治家が選択したのは、従属的な監査役会のシステムではなく、「管理された互選」のシステムだった。構造企業の一般的制度では、株主（株主総会）も従業員も、監査役会に自分たちの代表を選任できない。監査役会とそのメンバー全員が、個人として会社全体の利益に奉仕しなければならない。この法制度は、労使が慎重に妥協点を探った結果であり、自主規制を理念とするキリスト教民主勢力が、企業レベルでもこれを強力に推し進めたことによる。

オランダの企業構造の制度は、オランダに本社があり、その従業員の過半数が外国で働

く多国籍企業にも適用される。1971年にも、すでにオランダの最大級の企業（シェル、フィリップス、ユニリーバ、アクゾ）は国際的に活動していたが、その後も国際的に営業する企業数は増加した。これらの企業の場合、構造制度のほとんどの内容は国内子会社にも適用される（オランダにある外国の多国籍企業の子会社も同様）。1980年代以降、事業部制の人気は低下し、国内子会社さえ重視されなくなった。オランダでの研究によると、構造方式を義務づけられていない企業の一部もこれを採用している。これらの企業は会社役員会（訳注：board of governors）に重要な位置を与えることを選択している。また、構造方式を採用していない多数の企業でも、監査役会にかなり大きな権限を与えている。取締役を対象とした最近の調査でも、監査役会を支持する人が多く、株主の影響への緩衝帯とみられている。

株主総会と事業所委員会は、両者とも監査役候補を推薦し、また拒否する権限をもっている。しかし実際には、監査役会メンバーは株主と事業所委員会から大きな影響を受けずに選任されている。このやり方は、株主の影響と企業の効率性を害するとの強い批判がある。一方、労働組合は労働者代表が選出する監査役を増やすべきだと主張している。2000年はこれらの主張が、オランダの制度における最高組織であり三者機関である社会経済委員会で議題になる。社会経済委員会での議論の焦点は、国際的な（資本）市場の力と、長期的な視点に立ったオランダの社会システムとをいかに調和させるかという点になるだろう（この点は欧州大陸の他の国と同様である）。

オランダの労働組合の1960年代以来の主張は、監査役会の3分の1を事業所委員会が、3分の1を株主総会が選任し、選任されたメンバーが残り3分の1を選任するというものである。オランダの労働組合は、独立した監査役会の選任に関する自国の法制度を、労使対等のためのシステムととらえ、これを維持したいと考えている（注7）。労使対等という面からは、オランダのシステムはきわめて独特である。オランダの労働組合は、労使の代表が直接に参加するドイツの監査役会制度も好ましいシステムと考えていない。その理由は（1）監査役会のなかで使用者代表が労働者代表を支配できるという事実、（2）直接の代表参加にかかわる現実的問題にある。社会経済委員会の使用者団体は、労働組合の提案に反対しているが、両者とも、妥協点をみいだして監査役会の機能と正当制を強化したいと考えており、使用者は政府の介入を排除したいと考えている。

オランダの社会経済委員会での議論は、政治の圧力を受けて激化した。議会では現行の監査役会選任システムへの批判が高まっている。これは社会経済委員会の提言に対する内閣の要求に表れている。それはコーポレート・ガバナンス一般と会社役員会（訳注：the board of governance）について、より具体的に見解を明らかにすべきというものだった。政府は、社会経済委員会の全会一致の諮問に基づく法律は、重要な政策決定段階で支持を得られなかった法律より、実行が容易なことを知っている。実際、内閣で全会一致ができなかった場合にも、政府は社会経済委員会を利用している。Fritz Scharpf（1997年）は、この政治的圧力を「官僚制の影」と呼んでいる。

6. コーポレート・ガバナンスと産業民主制

コーポレート・ガバナンスをめぐるオランダなどでの議論では、コーポレート・ガバナンスの仕組みや監査役会の構成の変更までもが、戦略的な方針決定や企業業績に影響するとみている。とくに株主の影響力や株主価値の増大は、コーポレート・ガバナンスの構造に依存するとみられている。しかし、この関連について実際にはどこまで明らかになっているだろうか。オランダとイギリスの多国籍企業ユニリーバの元社長で、リード・エルゼビアの現会長であるモリス・タバクスブラは、両国で取締役と株主総会を経験したが、株主の影響力に実際の差異はないとみている。イギリスの株主総会でも、株主は企業の方針に直接に影響力を行使しようとするわけではない（注8）。直接または間接に影響力をもてるのは大株主だけだが、株主総会でそれを公然と行使するとはいいきれない。株主は株式市場での株の売買を通じて企業に影響を与える（ただし、株式売買の要因は企業に対する見解だけではないとみられている）。重要なのは、取締役会が株主価値の増大に向けてどれだけ行動しているかである（これが実際の株価決定の主要因とみられる）。大半の企業で強まる株主志向に対し、コーポレート・ガバナンスの構造は影響を与えうるだろうか？ 激しい国際競争のほとんどは、国際的に営業展開する企業間で発生する。国際市場を支配するのは、巨大な生産規模をもつ数社だけになる。この傾向は、世界的プレーヤーを目指す企業が「上位3社に入るか、それとも消滅するか」という戦略を採用するため、一層強まっている。ここ数年は、国内組織を超えて構築された事業部制を通し、企業間同士の競争と並んで企業内での競争も発生してきた（Marginson and Sisson 1994年）。

こうした最近の傾向は、監査役会の地位よりも、事業所委員会の役割を低下させるように思える。これは、労働者代表が企業内の戦略的決定への影響力を失いつつある理由のひとつである（Van Brummelen and Van den Toren 1998年、Van het Kaar and Looise 1998年）。

7. 結論と政治的影響

株主の圧力は、実体経済におけるパラドクスのひとつである。オランダの世帯の20%が株式売買を行っており、その大半が投機的な売買である。これが株式相場の変動を強め、企業の取締役を神経質にし、彼らの視点を短期的なものにするとともに、従業員の雇用基盤を不安定にする。従業員の20%は株式を保有しているからである。

オランダの国内制度は、労使合意を促進して株主の圧力に対処している。独立の監査役会をもつオランダ式の制度は、今後も注目すべきという点で一般的に一致している。労働組合は、株主総会の役割強化に向けた動きを利用して、取締役会の選任の際の事業所委員会の役割を強めるよう主張し、公式な労使対等原則を維持しようとしている。オランダでの論争が最終的にどうなるかは不明だが、オランダの2層式システムが、労使のなかでの正当制を強化する方向で近代化されると予測できる。ただし、この近代化が企業への株主の圧力を制限することになるかは疑問である。透明性の強化と監査役会の質の向上が、ただちに（各種の）株主対労働者の力関係の変化や、企業目標の変化につながるとはいえない

い。では増大する株主志向を緩和し、または少なくとも規制するためには、どのような政策が必要だろうか。

経済的観点からは、資本市場での取引コストを高めれば、激しい資本移動によるマイナスの影響を小さくできる。同じ論理で、売買コストを高めれば投機的売買を抑制できる。はっきりしているのは、この種の政策は国際的に実行すべきだということである。市場重視の姿勢をもつ欧州の労働組合は、資本市場の自由化と反トラスト法（独占禁止法）を支持した。欧州資本市場の自由化に向けた欧州指令は、この動きを促進、加速した。一方、労働組合には必要な場合に介入する根拠を与えた（注9）。しかし、これ以上に欧州にできることはあるだろうか。欧州会社法が欧州の政策の重要な位置を占めるのは明らかだが、この法律はあまり運に恵まれていないようである。むしろ強運なのはEWC（欧州従業員評議会）のようである。1994年以来、国際企業は欧州従業員評議会の設置が義務づけられた。対象企業は約1200社で、現在、約500社が規則を実行している（注10）。関連する欧州指令によると、企業の移転、閉鎖、または大量解雇などの特別な案件については、欧州従業員評議会に（少なくとも）情報を開示し、協議することが義務づけられている。最近の調査では、欧州従業員評議会に関するオランダ企業の経験はきわめて肯定的なようである（注11）。ただし、欧州従業員評議会が労働対資本の均衡を保てる则认为るのは現実的ではない。

法律または制度的な視点からみると、論争の焦点は企業段階での（戦略的）方針決定に及ぼす資本対労働の影響力におかれている。一般に、長期的な保護策を廃止し、株主総会の役割を強化し、これに企業による自主的な株主重視の姿勢が加わる方向になっている。この点は、オランダの会社法における労使間の微妙な均衡の変化にみられる。オランダでの実際の論争は、監査役会の役割と構成に焦点があてられている。調査によると、事業所委員会が企業の戦略的決定への影響力をもっていないケースがほとんどである。企業段階で戦略的決定への参加を確保するためには、監査役会を通じてだけでなく、取締役会との直接の関係を通じて事業所委員会の地位を強化することが重要である。

重要なのは、株主をめぐる実際の論争は、旧来の労使間の力関係だけにかかわるのではないということである。他のステークホルダーも論争に加わっており、新たな連合の可能性が生まれている。企業や事業部の経営陣には独自の目標があり、資本提供者のそれとは異なっている。また多くの企業の経営陣は、株式市場の短期志向が障害になっている。経営陣は、研究開発への投資を望んでいるだけでなく、長期的な競争力のためには十分に訓練された献身的な労働者が必要なことを知っている。こうした労働者は企業との間に、数年ではなくもっと長期の関係を築く。年金基金などの機関投資家も興味深い役割を担う。年金基金などは労使が運営し、長期的な視点で考えている。オランダではそうした機関投資家が株式の20%を保有しているが、これに見合った影響力を企業方針に行使することは控えているようである。機関投資家内部でも議論が起きていて、そのなかでは、一定の基準を満たす場合、機関投資家が長期の投資契約を企業と結べるようにするという提案もあ

る。

8. むすび

株主重視の姿勢の強まりは、近代的企業における最近の重要な傾向である。この点は、上場企業にかぎらず高い投資目標が設定されていることに表れている。資金調達コストは低いものの、企業は自社と事業部に最低15%以上の投資リターンを求める。オランダなどの株主と政府は、コーポレート・ガバナンスに関する論争を推し進めた。オランダの労働組合は、三者協議制度を通じてこの論争に参加できる。しかしこの社会政策的な論争は、監査役会の役割と構成に狭められている。制度問題はたいていそうだが、この論争も全国的な性格をもっていて、今後、国際的な傾向を国内法に部分的にとり入れることになるだろうが、産業民主制のための新たな組織は作られないだろう。一般に、欧州の労働組合は、企業レベルよりもマクロまたは中間レベルでの影響力確保に注力してきた。国政における福祉国家と賃金政策の再構築により、全国レベルでの政策決定を重視する傾向が強まった。Anthony Ferner and Richard Hymanは、その代表作『変化する欧州の労使関係』の最近の改訂版で、全国的な制度は1990年代はじめに考えられていたより、経済の国際化への抵抗力が強いと結論づけている（注12）。しかし、こうした方向に統合していくのか、または分散するのはまだわからない。EMUとユーロに向かう過程で、全国レベルの社会パートナーは、政府の誘導もあって全国レベルの協議に大半の精力を費やした。ここ数年、すべての欧州連合加盟国が、全国的な協議システムへの回帰を強力に推し進めた。株主の圧力も、労働組合を全国レベルに引き入れようとしている。

しかし全国レベルの活動舞台の枠はかなり狭い。したがって、とくに事業所委員会や機関投資家など、他のステークホルダーもその立場を強める必要がある。株主を重視した企業目標について堅実な議論を行うためには、IMF、G8、EUなどの国際機関の取り組みも必要である。コーポレート・ガバナンスの再構築には、「囚人のジレンマ」の要素がある。国際的圧力がない場合、国内制度は、国内レベルでは合理的だが社会全体にとっては望ましくなく、また効率的でもないことを実行するのである。

注

注1：EMU（欧州経済通貨同盟）により財政赤字が縮小しただけではなく、為替リスクが低下したために中央銀行の準備預金が減少した。

注2：アムステルダム証券取引所のデータを基に計算

注3：企業によって大きな差がある。アムステルダム証取のファンドの一部は年平均4回転売するが、他は1回未満である（1999年）

注4：NRC（2000年4月26日）

注5：キリスト教労働組合全国連合研究開発部門でこの問題に関する調査を行っており、年末には結果がまとまる予定である。

注6：通常、「2層式」と「1層式」として区別される。2層式システムの場合、監査・監督

機能と経営とが正式に分離されていて、一般に監査役会と取締役会がこれに対応する。1層式システムの場合、取締役会だけが会社管理の責任を負う。取締役会は、会社の経営陣と、株主やときには他の当事者を代表するメンバーで構成される場合もある (Carley 1998年)。

注7：Carley (1998年) の比較分析によると、労使対等にもっとも近いのはドイツのシステムである。真に対等なのは、「1951年石炭、鉄鋼産業における共同決定法」が適用される企業だけである。

注8：Elan 2000年3月

注9：条約第67条の実行のための欧州委員会指令88/361/EEG (1988年6月24日)

注10：欧州労働組合研究所が作成した資料によると、1999年3月時点で515の企業が実行している。この資料についてはKerchhofs (1998年) を参照。

注11：これら3点は、Bols Wessanen、Canon (Lamers 1998年)、Hoogovensの内部で検討された。

注12：この点は、国家システムの歴史的内在性への関心の高まりに関係している (Crouch 1993年)

References:

- Albert, M., *Capitalisme contre Capitalisme*. Soeil, Paris 1991.
- Brummelen, Y. and J.P. van den Toren, *Medezeggenschap: een hele onderneming*. CNV-rapport, OA-98-05. Utrecht 1998.
- Carley, M., 'Board-level employee representation in Europe. In: *Transfer* 2/98.
- Commissie Corporate Governance, *Aanbevelingen inzake Corporate Governance in Nederland*, Amsterdam 25 juni 1997.
- CPB, *Challenging neighbours. Rethinking German and Dutch institutions*. Springer, Berlin 1997.
- Crouch, C., *Industrial relations and European state traditions*. Oxford University Press, Oxford 1993.
- Ferner, A. and R. Hyman (eds.), *Changing industrial relations in Europe*. Blackwell, Oxford 1998.
- Freeman, R.B. and J.L. Medoff, *What do unions do?* Basis Books, New York 1984.
- Jong, H.M. de, 'The governance structure and performance of large European Corporations.' In: *The journal of management and governance*, 1997, p.5-27.
- Kaar, R.H. van het and J.C. Looise, *De volwassen ondernemingsraad. Grenzen en groei van de Nederlandse OR*. Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn 1999.
- Kerckhofs, P. *Multinationals database*, Inventory of companies affected by the EWC directive, ETUI, Brussel 1998.
- Kersten, E., 'Kortdurend beleggen bedreigt stabiliteit'. In *ESB*, 12-5-2000.
- Lamers, J. *De toegevoegde waarde van Europese Ondernemingsraden. Onderzoeksmemorandum. HSI/ AWV-N*, Haarlem 1998.
- Marginson P. and K. Sisson, 'The structure of transnational capital: the emerging Euro-company and its implications for industrial relations.' In: R. Hyman en A. Ferner (eds.), *New frontiers in European industrial relations*. Basil Blackwell, Oxford 1994.
- Meer M., van der and J.P. van den Toren (eds.), *Wat bindt de onderneming?- de belanghebbenden aan het woord*, De Burcht/ IISG, Amsterdam 1999.
- Moerland, P.W. 'Aandeelhouders en ander belanghebbenden.' In: *ESB* 15-6-1998.
- Rogers, J. and W. Streeck (eds.), *Works councils: consultation, representation and cooperation in industrial relations*. University of Chicago Press, Chicago 1995.
- Scharpf, F.W., *Games real actors play. Actor-centered institutionalism in policy research*. WestviewPress, Boulder 1997.
- Scott, J., *Corporate business and capitalist class*. Oxford University Press, Oxford 1997.
- Teulings, C. and J. Hartog, *Corporatism or competition? Labour contracts, institutions and wage*

-
- structures in international comparison*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- Toren, J.P. van den and P.J. Vos, 'En hoe stroomt de Rijn door de polder' in J.P. van den Toren and P.J. Vos (eds.), *Overleeft het Rijnlandse model? Perspectief op Arbeidverhoudingen 1*. Nationaal Vakbondsmuseum/IISG. Amsterdam 1997.
- Traxler, F., 'Business associations and labor unions in comparison: theoretical perspectives and empirical findings on social class, collective action and associational organizability. In: *British Journal of Sociology*, 44/1993.
- Visser, J., and A. Hemerijck, '*A Dutch miracle*' *Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands*. Amsterdam University Press, Amsterdam, 1997.
- Weimer, J., *Corporate financial goals*. Dissertatie Universiteit Twente, Enschede 1995.
- Williamson, O.E., *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, Oxford 1996.
- Wymeersch, E., *Convergence or divergence in corporate governance patterns in W. Europe?* Paper University of Gent, Gent 1999.

4 オランダにおけるコーポレート・ガバナンスと労働者参加*

リンク・ゴードイク

(GITPインターナショナル上級コンサルタント)

1. 概要

20世紀の最後の10年にコーポレート・ガバナンスを巡る新しい論議が世界規模で始まっている。この論議は米国でまず再燃したが、それは取締役を管理する統治メカニズムの崩壊に帰される80年代後期の企業倒産の多発に対応したものである。特に、株主が管理改善に向けた措置で圧力をかけ、また取締役会における株主の立場の強化を主張した。このとき以来、米国、欧州それに日本や豪州などでも、企業内の統治、監督および責任に関する幾つかの規範が開発されている。これらの規範は周知のサー・エイドリアン・キャドバリーによるアングロ・サクソン型行動規範（1992年）に基づくところが多い。

例えば、背景となる状況、文化、統治モデルの違いがアングロ・サクソン諸国（米国、英国）とラインランド諸国（ドイツ、オランダ）のあいだに存在しているため、統治規範の安易な模倣はできない。米国や英国の単一階層ボード・モデル（one-tier-board model）では、取締役会は同じ責任を有する役員、非役員の双方で構成される。これに対して、ドイツや、オランダのコーポレート・ガバナンスモデル（二階層ボード・モデル）では取締役会と監査役会の別々のボードがある。このような相違はあるものの、OECDなどの国際機関はコーポレート・ガバナンスに関する一般原則を公表している（OECD、1999年）。このOECD原則の目的は加盟国および非加盟国政府による自国のコーポレート・ガバナンスに関する法的、制度的、行政的枠組みを評価し改善する努力を支援する点にある。また「欧州株主グループ」('Euroshareholders')が株主の地位を強化する目的でガイドラインを提示している（2000年2月）。その勧告の第一は、企業は長期的な株主価値の極大化をまず目指すべきだとするものである。

大変特徴的なのは、ラインランド諸国においてすら、これまでのコーポレート・ガバナンスを巡る論議では労働者参加への関心が非常に薄い点である。オランダでも、「コーポレート・ガバナンス委員会」はコーポレート・ガバナンスにおける労働組合や事業所委員会のポジションに殆ど注目していない。事業所委員会と監査役会の関係について唯一簡単な言及がある：「監査役会はそれが望ましいとされる場合には、監査役会と取締役会、事業所委員会および株主との関係に関する正式な取り決めに関して検討することができる」（勧告14）。専ら注意が向けられているのは、株主のポジションと監査役会の機能である。

従って、この論文で我々はステークホルダー・モデル（株主モデルに代えて）を提示するが、このモデルでは労働者代表が、コーポレート・ガバナンスへの参加者として、企業レベルでの戦略的意思決定プロセスで積極的な役割を果たす。このモデルでは、労働者が平等なステークホルダーとして認知されている。我々は、オランダの二元的（dual）統治モデルと二つのボード、株主、労働組合および事業所委員会の役割と責任を検討する。この論文では、特に、コーポレート・ガバナンスにおいて事業所委員会が果たせる可能的な役割と、事業所委員会の取締役会、監査役会との関係を記述し分析する。この三者関係（取締役会、監査役会、事業所委員会）のなかで、事業所委員会は戦略的意思決定プロセスで重要な参加者、パートナーになり得る。この分野では既に多くの研究が実施されているが、オランダ企業における経験は企業レベルで労働者参加を発展させる方策や条件を我々に教えることができよう。

2. オランダにおけるコーポレート・ガバナンスを巡る論議

またオランダでは、株主が会社経営への影響力の増大、より良い監視と管理を主張している。オランダ経済の一層の国際化と株主のポジション、役割および影響力に対する国際的な関心の増大が、「コーポレート・ガバナンス特別委員会」（ピーターズ委員会）設立の主な理由とされている。この委員会は1996年に証券取引所によって設けられたもので、オランダの二元的統治構造の特徴である分離している二つのボード、即ち、取締役会（Raad van Bestuur, directie）の機能と監査役会（Raad van Commissarissen）の管理責任、および株主の役割を中心に取上げた。委員会報告書の「オランダのコーポレート・ガバナンスに関する勧告」は、1997年夏に公表された。

委員会は二つのボードの機能およびこれらボードと株主の関係の改善について40項目の勧告を行っている（下記5, 6, 7項目参照）。勧告発表以降、コーポレート・ガバナンスに関する論議は現行二元統治モデルの中での株主ポジション強化と監査役会の機能改善を中心に取上げている。他方、コーポレート・ガバナンスに関する特別委員会が勧告実施後の最初の成果をモニターしている（1998年、1999年）。ここから窺がわれるところでは、幾つかの会社では株主に対する説明責任の拡大（刊行物や年次報告書で）および監査役会の機能に対する関心の増大（“社友のネットワーク”から専門家のボードへの移行、項目6参照）がある。だが、大多数のオランダ企業は、例えば株式の認証（certification of shares）などの廃止によって株主のポジションを強化するのは難しいと判断している。

またオランダ議会でも論議が始まっている。株主ポジションの強化を求める要求の高まりに対応して、一部の政党は監査役会での労働者の影響力拡大を目指す提案を行っている。だが、これまでのところ、オランダでは二元統治モデルの基本原則や監査役会の互選制度の見直しを巡る論議再開には殆ど関心がない。

3. ステークホルダー・モデルの必要性

既に指摘したように、コーポレート・ガバナンスに関する論議では企業経営の方法や経営者の業績を監督するやり方が取り上げられている。オランダでも他の諸国でも会社内部での経営、監督、説明責任の組織の改善が一層求められている。ここではアングロ・サクソン・モデル、ラインランド・モデルの双方が論議の対象になっている。

株主ポジションの強化にかなりの関心が寄せられている。株主の利害（および株主価値）重視の傾向には、主に短期的な成果や、株価だけを専ら重視するリスクがある。この株主モデルは従業員や環境など他の利害への十分な配慮を欠いている。収益性の重視が過ぎれば、企業の社会的責任については言うまでもないが、長期的経営政策や会社の将来に対する配慮に悪影響が出よう。この論文ですべてのステークホルダー：会社の活動に深く関与しているすべてのグループと個人への配慮がある経営モデル（ステークホルダー・モデル）を我々が主張するのはこの事情があるからである。ここでの原則は、偶発的ではなく長期的に会社に本格的に関わっている者は、会社の健全で適切な機能に現実が必要とされているのであり、また会社の経営事項について発言する権利があると言うものである。

ここでは、従業員の立場（ポジション）が無視されてはならない。オランダでも他の西欧諸国（ラインランド・モデルが支配的な諸国）でも、会社レベルでの従業員の参加と協議（労働組合、事業所委員会、監査役会を通じての）は、これまでのところその価値を十分立証している。労働者参加のオランダ・モデルでは事業所委員会（Ondernemingsraad）が（戦略的）意思決定プロセスに参加できるし、一方、労働組合のポジションは労働条件に関して交渉を行うことである。これに加えて事業所委員会は例えば監査役会との関係を利用して、会社レベルでのその立場を強化できる。項目10で、労働者参加の改善に関する我々のさらなる提案を示す。

ここでは、ステークホルダー・モデルの必要性を強調したい。ステークホルダー・モデルでは二つのボードに加えて、すべての異なるステークホルダーが区別できる：株主、銀行、サプライヤー、顧客、政府、労働者、労働組合、外部の利害関係グループなどである。だが、この論文ではオランダの会社につき、企業レベルの戦略的意思決定で最も重要な五つのポジションを取り上げる：取締役会、監査役会、株主、労働組合、事業所委員会である（会社レベルでの主要ステークホルダーの五角形と称される）。

4. 統治の二元的モデル

統治モデルはステークホルダー間の関係を管理し、異なるステークホルダーの行為に影響を与えるために設定された制度的取り決めと定義できよう（Gelauf & Den Broeder, 1999年、参照）。コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する英国委員会はコーポレート・ガバナンスを、企業を指揮し管理するためのシステムと定義している。企業は法律、規則、株主、世論が設けた枠組みの内部で事業を営んでいる（Sir Adrian Cadbury, 2000年1月）。ピーターズ委員会は統治は経営と管理、影響力と責任、監督と説明責任を取り

扱う：また統治では誠実さと透明性が重要な役割を果たすと述べている（1997年）。

オランダのコーポレート・ガバナンスモデルでは別々の取締役会と監査役会がある。監査役会は、取締役会、即ち経営陣をモニターする。オランダの企業経営陣と監査役会の任務および責任の背後にある考え方は、共同作業と会社に対する全体的な見方（holistic view）を強調する。ドイツの状況とは対照的に（監査役会メンバーは株主と労働者によって直接選任される）、オランダの監査役会メンバーは互選によって指名される：即ち、監査役会メンバーが新メンバーを選出する。株主と事業所委員会の双方が新メンバーを推薦または拒否できるが、監査役会の構成に対する直接的な影響力はない。他方、ドイツでは監査役会（Aufsichtsrat）は各「側」からの同数のメンバーで構成される（オランダとドイツのモデルの評価については、Gelauf & Den Broeder, 1996年、参照）。

統治の二元的モデルでは、会社経営に対するステークホルダーの影響力は間接的にのみおよび得る。この理由があって、株主が監査役会での株主ポジションの強化を主張しているのである。大企業の場合が圧倒的に多いが、監査役会メンバーの一人から二人は事業所委員会と特殊な信頼関係がある。また事業所委員会が監査役会メンバー推薦の権利を行使することが多くなっている。なお事業所委員会は企業内労働者の立場に特に関心を寄せるメンバーを推薦できる。

5. 取締役会の機能

最近では世界全域で、取締役会の機能と行われる決定に対する関心が高まっている（GITP、1997年）。この関心の高まりは取締役会レベルでの一部の疑わしい決定や経営的誤りの諸形態が、その影響範囲の大きい帰結によってニュースに取り上げられたためである（破産、大量人員整理、環境スキャンダル、内部情報の悪用など）。この数年間、社会（外部の利害関係グループを通じて）、労働組合、およびその金銭的利害が慎重に検討されていないと考える株主からの取締役会に対する批判が増大している。

オランダでは、コーポレート・ガバナンス委員会が取締役会からの情報提供の改善をこのほど勧告している（ピーターズ、1997年）取締役会はもはや“象牙の塔”からの企業運営はできず、さまざまなステークホルダーからの圧力下で、その決定の正しさを立証し、講じた措置について解答を与える必要がある。この状況は、一層透明な経営モデルと綿密な監督を要請している。取締役会はさまざまな当事者の掛け橋として機能し、またさまざまな利害のバランスを図る必要がある。また取締役会は企業と社会のきずな（リンク）になる必要がある。ノイバウアー（Neubauer、1997年）によれば、取締役会は「学習組織」に似た行為を行う必要があり、特に会長の成績は頻繁に評価する必要がある。この成績評価の基準（クライテリア）は、例えば、会議の準備や効率的な運営、ステークホルダーとの意思疎通などになろう。サー・エイドリアン・キャドバリーは最近（2000年1月に）、成績と説明責任は取締役会の基本的な統治事項であると述べている。成績は結果、すなわち企業がどの程度整合的に運営されているかで測られる。説明責任は成績にリンクされる

が、その理由は取締役会の説明責任が重視されれば、成果達成への意欲が増大するはずだからである。

6. 監査役の監視責任

監査役の機能に対する批判も増大している。この数年の期間に、オランダの監査役会の機能改善を求める圧力が増大している。ここでも、非常に異なる各集団から批判が寄せられている。しかし、最も激しい批判者は株主である。株主は二つのボードがその金銭的利益に十分注意を払っていないと主張し、またこの理由があって監査役会メンバーの指名と重要な方針決定への株主の影響力拡大を求めている。さらに、多くの取締役/企業家は監査役会を経営参加の欠如、警戒心の欠如、会社組織とその市場に関する知識不足を理由に非難している。そして、従業員は概して監査役会は取締役会の延長としての機能が多すぎ、経営方針に対しては消極的に過ぎ、また「社友 (old boys) のネットワーク」であり過ぎると考えている。

前述したように、オランダ企業それにドイツの共同決定モデル (Mitbestimmungsmodell) では、分離した二つのボード (取締役会と監査役会) によって経営と監督が区別されて来たのに対して、アングロ・サクソン諸国では同じ責任を持つ役員と非役員の双方で構成される単一の「一階層」ボードが一般的である。しかし、これら諸国の取締役会でも監査役会の成績がしばしば論議の対象になっている。監査役はもっと活動的で、経営から独立し、またその独立した判断の行使を妨げかねないビジネス絡みの関係やその他の関係から自由であるべきだとされる (英国のコーポレート・ガバナンス規範と比較されたい)。

しかし、幾つかのオランダ企業では監査役の態度に一部の変化が認められる: 慎重な態度から積極性を重んじる態度へのシフトがある (GITP, 1997年)。その意思疎通も一層オープンになりつつある: 監査役は取締役同様にステークホルダーの質問により積極的に回答する意欲を示し始めている。監査役は自身が属する監査役会の構成と成績により批判的になっていて、またこれらの側面にステークホルダーが影響力を行使するのを容認している。オランダのコーポレート・ガバナンス委員会は監査役会の成績を完全するために、下記のような勧告を行っている:

- ・ 監査役会はその業務概要 (profile) を作成し、また業務概要を随時調整する、
- ・ 監査役会は、各監査役が他の監査役および取締役会との関係で、独立的かつ批判的に活動するのを可能にするよう構成される必要がある、
- ・ 監査役の再任については常に慎重に考慮するべきで、自動的な再任があってはならない、
- ・ 監査役会および監査役会議長の業務の分担と活動方法は、コーポレート・ガバナンス規範などに定めるべきである、
- ・ 少なくとも年に一度は、監査役会はその成績、取締役会との関係、取締役会の成績の評価を行うべきである。

コーポレート・ガバナンス委員会が監査役会と事業所委員会の関係、即ち経営トライアングルに占める労働者のポジションに如何なる注目も払っていないのは特筆に価する。オランダそれに多くの他の西欧諸国にとっては、従業員が（その代表者を通じて）監査役会の構成や機能に、勧告し反対する権利を行使して（オランダの場合）、あるいは直接指名の制度を通じて（ドイツの場合）、その意見を反映させるのは自明のことになっている。またこの数年の期間には、労働者代表と監査役会の間に、特に合併や大規模な企業再編の場合には、意思疎通が増大している。

7. 立場の強化を主張する株主

現時点では、特に株主がその主張を通して。特に大株主は頻繁に警告を発し、監査役会でのポジションの強化を求めている。オランダでは株主協会（Verenignig Effectenbezitters）が長年にわたって監査役会の株主による管理の高度化を主張してきた。株主協会によれば、この管理改善で現行の勧告し反対する権利に代わって、監査役会メンバーの一部を直接任命する権限が実現できると言う。

オランダコーポレート・ガバナンス委員会も次の勧告を行っている：

- ・株主年次総会を、取締役会と監査役会がそれぞれ遂行した職務について報告し、説明する場（フォーラム）にするべきである；
- ・取締役会と監査役会は株主の信任を得る必要がある；取締役、監査役の任命提案に当たって、この点を考慮する必要がある。

また欧州レベルでは、会社法の分野のより統一化された規則を目指す幾つかのガイドライン草案（例えば第五次EU-ディレクティブ草案）に見られるように、監査役会での株主による管理の改善に向けた規則作成を求める大きな圧力がある。要するに、企業の各ボードが株主の利益を容認するよう求める圧力が、一部は進展する国際化の結果として、また一部はアングロ・サクソン経営モデルの影響力伸張の結果として、増大している。事態のこの展開は従業員の影響力を殺ぐと思われる。

8. 労働組合：新しいポジションを求める

前述したように、コーポレート・ガバナンスを巡る論議では労働者やその代表である労働組合や事業所委員会のポジションに対する注目度は低い。これら当事者は西欧ラインランド・モデルではこれまでは重要な役割を演じてきた：労働組合は強力な交渉者であり、事業所委員会は強力な参加者だった。関係欧州ディレクティブ（例えば、欧州従業員評議会に関する1994年ディレクティブ）は今後、労働者代表により大きな影響力を与える予定である。これらのディレクティブは欧州レベルでの参加者としての事業所委員会のポジションと、国際企業内部のリストラに際しての団体交渉当事者および交渉者としての労働組合の役割を強化する予定である（例えば、Veersa、1994年、参照）。

オランダでは企業レベルでの労働組合のポジションが強力ではなかった一方、事業所委員会の役割が増大している。この数年の期間に、オランダの労働組合は共同作業（協力関係）を求めて、事業所委員会への注目度を高めている一方、企業レベルでの労働組合自体のポジション強化にも努めている。また欧州統合と主として一国指向の労働組合がこれまでのところでは欧州レベルでの決定プロセスではポジションが弱かった事情があって、欧州レベルでのクーパラティノ（Cupertino）の必要性も近年非常に増している。各労働組合の共同行動が労働者の（利益を）代表する対等な交渉パートナーであるためには必要だと考えられている。これを巡る協議、欧州レベルでの交渉はETUC、UNICEおよび欧州委員会の三者折衝の中で、徐々に始まっている。現時点では、労働組合は一国的および国際的企業レベルの双方で影響力を行使し、また意思決定プロセスにおける交渉者として有意義な役割を演じる課題に直面している。

9. 成熟に向けて成長した従業員代表制

ラインランド諸国では既に存在していた労働組合に加えて、従業員代表委員会（事業所委員会）が〈第二次大戦後を中心に〉発展してきた：オランダではOndernemingsraad、ドイツではBetriebsrat、フランスではComite d'Enterpriseと称されている。特に、政府介入が減少し個別企業の役割の重要性が増しているいま、責任が企業レベルにますますシフトし、事業所委員会の重要性が増大している。オランダでは事業所委員会が企業内で容認されるポジションを今では得ている。各事業所委員会の活動が非常に異なっているのは確かだが、全体として事業所委員会は経営の意思決定に著しい寄与を行っている。その機能は充実し、情報供給は徐々に改善され、戦略的意思決定への関与も増大している（Goodijk、1995年）。オランダでの事業所委員会に対するこの積極的な態度は特に現時点におけるオランダの労使協議環境を特徴付ける協力的で調和的な関係の結果でもある（いわゆるPoldermodel）。

事業所委員会（の発展）に関するこの記述は、コーポレート・ガバナンスを巡る論議で事業所委員会のポジションをもはや無視できない事情を示している。さらに：透明度を一層高めた経営モデルを実現するための論議は、企業経営における事業所委員会、また最近では欧州従業員評議会の具体的な役割を巡るさらなる議論を通じて恩恵を得られる。このペーパーでは、ステークホルダー・モデルの内部での事業所委員会の可能的なポジション（役割と責任）について詳細に論じる。この発展方向は、事業所委員会の作業とあり方の質に対して一層高度な要求を課すものである（Goodijk、1993年および1995年、にある専門性のクライテリアと比較されたい）。これまでのところ、平均的な事業所委員会は戦略的な協議のパートナーとしての役割では失敗している。多くの事業所委員会は主として事業運営に関わる事項や短期的な問題、利害に没頭している。

10. 望ましいステークホルダー・モデル

現時点では我々の見るところ、特に株主がより強力なポジションを主張する一方、コーポレート・ガバナンスの論議では労働者（および労働者代表）のポジションに関しては十分な照明が当てられていない。この数年の期間に、我々はステークホルダー経済に向かって漸進しているものと考えていた。ステークホルダー経済とは、関係当事者全員の影響力と利害を認める経済であり、これら当事者は役員自身、監査役、株主、借入れ資本の提供者、サプライヤー、消費者、労働組合、事業所委員会、近隣住民、エコロジー・グループである。

我々の選択、望ましいステークホルダー・モデルについての我々の主張は好ましい経営に関する次の諸原則に基づいている：

- ・ 協議による意思決定（労働者/関与する当事者の参加と協議は、決定および変革への根拠の質を改善する）
- ・ 各利害を広くまた責任をもって考量する
- ・ 拮抗力とアイデアの競い合い
- ・ 諸関係における一定/最低の勢力均衡
- ・ 開かれた対話と連続的なフィードバック
- ・ 学習し、適応性と弾力性を創り出す能力と力量
- ・ 短期的な問題解決だけでなく、長期を指向する
- ・ 永続する関与（commitment）
- ・ 責任の分担
- ・ 社会的な正統性
- ・ 論議に基づいたビジョンと価値
- ・ 成績測定と倫理の監査

これらの原則を根拠に、我々はステークホルダーの積極的な役割と関与を主張する。以下に提示するステークホルダー・モデルは、企業レベルでの戦略的意思決定における関係ステークホルダー全員の利害と可能的な寄与を考慮している。このモデルでは、我々は戦略的意思決定を連続的で循環的な立案プロセスと定義している：このプロセスでは外部、内部の重要な要素を分析し、戦略的選択を行い、政策計画を作成し、実施し、テストを行い、必要であれば計画を修正する。各ステークホルダーは意思決定に参加し（自身のポジションと責任および他のステークホルダーとの関係で）また戦略的選択、投資、企業再編、配当政策などにつき、会社（のトップ）の説明責任を保証しなければならない。

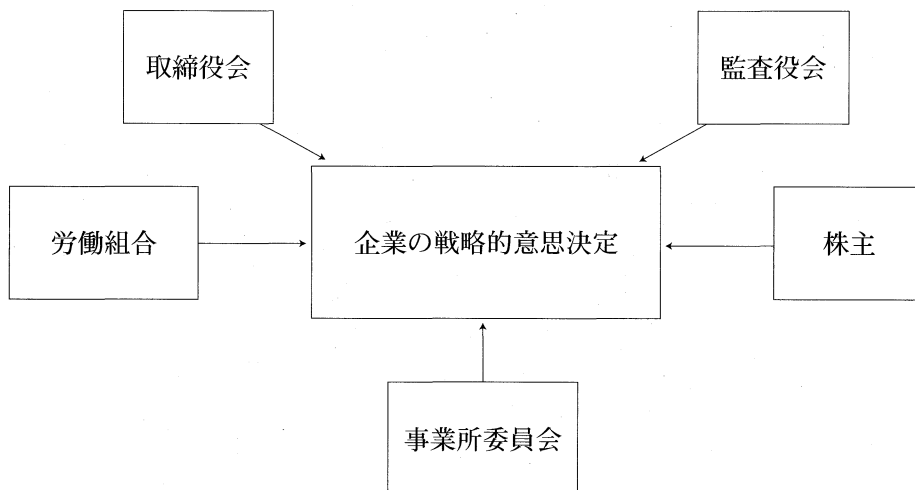


図1：ステークホルダー・モデル（サプライヤー、消費者、外部の利害関係グループなど他の関係ステークホルダーを考慮から除外した単純化されたモデル）。

戦略的意思決定プロセスの各段階で、各ステークホルダーが別々に、あるいは共同して影響力を行使できるさまざまな考察や決定が行われる。企業戦略への真の影響力はコーポレート・ガバナンスにおける基本的な役割のひとつだが、これは初期段階での関与の仮定に基づいているものである：これは受身で待つのではなく、積極的な活動を指向するものである。オランダで実施されたさまざまな研究（Looise、1987年など）は、事業所委員会が早い段階で協議に参加し、また意思決定プロセスに積極的に関与している場合には、事業所委員会の戦略的影響力が大きくなる事情を示している。

当然ながら、現存の経済システムの内部では、会社の成果に関しては取締役会が最終責任を負っている。だが、取締役会は監査役会や関連ステークホルダーに早い段階で重要な発展に関して情報を提供し、彼らを企業戦略の開発に関与させ、重要な政策案の承認を求め、また追求している政策について説明できる。当然のことだが、取締役会は市場を開拓し、イニシアチブを発揮し、政策案を作成する。だが、取締役会は他の関係者との密接な相互作用（対話）を通じて企業戦略を開発できる：事業所委員会との協議、労働組合との交渉、監査役に対する説明責任の履行、株主に対する企業業績の提示、顧客や外部圧力団体との対話などである。

提案したモデルでは、監査役会は企業戦略を監査し、取締役会に助言を提供するだけでなく、追及するべき方向を判断し積極的な影響力を行使するほか、事業所委員会など他のステークホルダーと接触する。株主は企業計画と将来への期待に基づいて必要とされる資本を提供するが、企業と一層永続的で強力な関係を有していて、また企業の将来に関して重大な関心を寄せているので（権益保護措置にゆだねて）、企業戦略により深く関わるようになってきている。協議パートナーとしての事業所委員会は、意思決定の初期段階で関与しているので、インプットを提供し、責任を担い、ネットワーキングを通じて一層強力なボ

ポジションを築く意欲がある（Goodijk、1993年および1995年、にある専門性10のクライテリアと比較されたい）。他方、労働組合は交渉でのパートナーとして活動することが多く、戦略的政策案の社会的帰結や社会的諸条件に主に関心を寄せている。

11. 労働者参加の改善に向けた提言

以上では、オランダの二元的モデルの内部と周囲における五つの最重要パートナー（ボード、ステークホルダー）のポジションと相互関係を取り上げてきた。この「五角形」では、開放性、平等性、パートナーシップがいまだに欠けている。おおむね取締役会が支配的ポジションを占め、また一般的には他から孤立して行動する場合が多過ぎる。監査役会は、これも一般的には、受身的姿勢が強過ぎ、また「旧友のネットワーク」に傾斜し過ぎている。株主は企業の経営方針に対する影響力拡大を主張している。他方、労働者はこれまでのところ企業レベルで重要なポジションを築き上げるまでに至っていない。権力の均衡失墜が拡大している。我々が労働者参加（労働組合や事業所委員会を通じて）を発展させ、専門化をさらに進める必要を考える理由がここにある。

コーポレート・ガバナンスへの労働者参加のポジションは、オランダの事情を反映した幾つかの方法で改善できよう。特に、オランダの労使関係制度（および環境）は、協議、二元的ボード経営モデル、互選制度（監査役会はそのメンバー任命し；株主と労働者はメンバー候補を勧告し、また反対する権利を有している）などで特徴づけられるもので、当然ながら次の改善が行えよう：

a) 経営「トライアングル」における事業所委員会のポジションの改善。

取締役会/監査役会/事業所委員会で構成される、いわゆる経営「トライアングル」では、のポジション改善を達成できる幾つかの可能性はあるが、例えば次の方法がある：

- ・事業所委員会と取締役会の協議の質的な改善：短期的な結果だけでなく、特に良好な（戦略的な）協議関係の発展を目指し、また戦略の問題で討議をどう進めるかを学ぶ。
- ・事業所委員会（の派遣する代表）、取締役会、監査役会の定期的な三者討議。

頻繁に行われる三者討議を組織すれば、各当事者に洞察やアイデアを継続的に知らせ、また戦略的発展への時宜を得た参加が実現する機会が提供される。オランダの経験はこうした会合が、十分な準備があれば、非常に有益である事実を実証している。

- ・各ボード（およびそのメンバーの）職務規定作成への事業所委員会の関与拡大、および監査役任命にあたっての勧告し、また反対する権利の活用。

任命または再任に当たって、ボードが最も恩恵を受けられる交替や補充を検討するのが理にかなう：現時点でボードの実際の構成はどうなっていて、どのようなタイプの交替が望ましいか？

- ・事業所委員会と監査役会の頻繁な情報交換と協議。

取締役会も加わる定期的な三者討議に加えて、事業所委員会と監査役会の他の形での

接触、意見交換、協議が可能であろうが、この種の接触には、電話での話、文書による情報交換、他者の会合への出席があろう。

企業の将来についての戦略的論議は、経営トライアングルの特に当事者のあいだで行うべきである。過去には、事業所委員会は経営側の意図する決定に対する防衛的対応に重きを置くことが多かった。この10年、すなわち90年代当初来、オランダの事業所委員会は成長して成熟度を高め、また緩やかにではあるが一層積極的に活動してきた。一部の状況では、当然ながら、問題対応型の防衛的態度が必要で、また戦略的視点からは最善の選択である場合もあろうが、このような状況では政策問題に実質的な影響を与えるのは難しい。

オランダでは、いわゆるベスト・プラクティスを、特に幾つかの大企業でいまや我々は観察できる。コーポレート・ガバナンスにおけるパートナーシップの諸形態が発展し始めている：

- ・企業合併や再編成の事例では、事業所委員会が実際に初期段階で関与し、取締役会の重要な討議のパートナーになっている。
- ・幾つかの会社で、三者討議が行われていて、ビジョンが共有されている。
- ・以前に比べてより頻繁に、企業の戦略的方向の決定で合同会議が組織されている。

また欧州レベルでは、一年に一度か二度、戦略的トピックスをトップ・マネジメントと討議できる欧州労使協議会が育ち始めている。また雇用主団体（UNICEなど）と労働組合（ETUCなど）の協議もより頻繁に開かれ、欧州レベルでの社会・経済政策や政治的指針の制定を目指している。

b) 事業所委員会と労働組合の協力関係の改善

コーポレート・ガバナンスへの労働者参加の将来的な立場からは、事業所委員会と労働組合の協力関係の改善が特に決定的に重要である。両者の相互関係を深め、それぞれの具体的な強みを活用し、またそれぞれを足場、たたき台として利用できる機会が存在している。

オランダでは組織労働者、未組織労働者の双方が事業所委員会に参加しているが、事業所委員会と労働組合のアライアンスが当然のことにはまだなっていない。両者には多くの場合、競合関係があるが（労働条件や雇用条件で経営者側と交渉するのはどちらか？）、事業所委員会が伸張して成熟度を高め、分権化傾向に対応して労働組合が企業レベルでの労組のポジションを強めようと努めているいまは特にそうである。この数年の期間には、この両者関係の変化を我々は観察している。この問題を巡ってごく最近行われている議論の多くは（例えば、Looise、1989年、を参照）、事業所委員会と労働組合の当初の（伝統的な）任務の分担は再考される必要が明らかにあるとしている。事業

所委員会と労働組合がそれぞれの任務と活動を、両者を併せた影響力が最大になるよう組織できれば、企業レベルでの労働者参加に変化が起きる。これを行えば、オランダの文脈では特に、下記の状況が明白になるう：

- ・事業所委員会は、主に意思決定プロセスの各段階での影響力の行使に、インプットの提供、ビジョンの共有、取締役会への助言によって、集中する。
- ・労働組合は、労働条件と雇用の分野で重要な任務を担う。

企業合併や企業再編の場合に追及すべき戦略に関して共同合意があれば、労働者のポジションを現実に強化できる。

c) 参加型企業を形成する

最後のオプションは参加型企業をさらに発展させることであろう。労働者の直接参加のあらゆる形態に対する関心が高まっている（European Foundation、1997年と比較されたい）：職場作業集団の新しい形態、品質サークル、改善チーム、自己管理チームなどである。これらは、個人または集団としての労働者に、政策の実施、職場の設計、作業工程の改善への関与増大を促す経営ツールである。従って、直接参加は企業レベルでの戦略的意思決定に対する労働者参加には無関係であるが、企業戦略に対する、その代表を通じての、労働者の貢献に向けた重要な基盤として機能し得るものである。直接参加と企業レベルでの間接/代表制の労働者参加は互いに補完し得るものである。直接参加が高度に発展している参加型企業は、企業レベルでの労働者参加を一層発展させるための重要な基盤になり得る。

12. 結論

この論文では、我々はオランダ企業における経験に基づいて、企業レベルでの戦略的意思決定に対する労働者参加を改善する可能性について検討してきた。我々はひとつのステークホルダー・モデルを提案した。労働者も（その代表を通じて）参加するこのステークホルダー・モデルを提示する理由は、これまでに至るコーポレート・ガバナンスの論議のなかで労働者の参加に寄せられる関心が欠けていることへの我々の反発である。

オランダの経験は、特に事業所委員会が企業レベルでのそのポジションを強化できる事情を示している。事業所委員会は意思決定に参加し、経営側とビジョンを共有し、責任を担う意欲を強めている。また同時に、取締役会も事業所委員会に意思決定の初期段階で協議会が関与する機会を与える意欲を示しているが、その理由は、分極化や紛争が少なく、変革のより広い基盤になり、人材の活用につながる、一般的に会社に対して肯定的な作用がある事業所委員会の（前向きで）積極的な役割と、防御的態度の少なさを取締役会が認識したためである。

References

- Blackwell Publishers, Corporate Governance: an international review, Volume 5, nr. 4, Oxford 1997, and Volume 8, nr 1, Oxford 2000
- Cadbury Report on financial aspects of corporate governance, London 1992
- Demb A., and F. Neubauer, The Corporate Board, Oxford University, New York 1992
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Direct Participation and Organizational Change, Dublin 1996
- European Foundation/EPOC Research Group, New Forms of Work Organization, Dublin 1997
- Euroshareholders, Corporate Governance Quidelines 2000, Brussels, febr. 2000
- Gelauff G.M.M. and C. den Broeder, Governance of Stakeholder Relationships: the German and Dutch experiment, Centraal Planbureau, Den Haag 1996
- GITP (Dutch Consultancy Firm), Boardroom dynamics: lessen in stuurmanskunst (lessons in steersmanship), Zeist 1997
- Goodijk R., Op weg naar een professionele ondernemingsraad? (On the way to a professional works council?), Van Gorcum, Assen/Maastricht 1993
- Goodijk R., Ondernemingsraad en strategische beleidsvorming (Works council and strategic decision-making), Van Gorcum, Assen 1995
- Goodijk R., Corporate Governance en Medezeggenschap (Corporate Governance and Workers' Participation), Van Gorcum, Assen 1998
- Looise J.C., F.G.M. de Lange, Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming (Works councils, managers and decision-making, ITS Nijmegen 1987
- Looise J.C., Werknemersvertegenwoordiging op de tweesprong (Workers' representatives at the cross-roads), Samsom, Alphen aan den Rijn 1989
- Neubauer F., A formal evaluation of the chairman of the board, in: Corporate Governance, volume 5, nr. 3, juli 1997
- Peters J.F.M., Corporate Governance in Nederland: de veertig aanbevelingen (Corporate Governance in The Netherlands: de forty recommendations), Amsterdam 1997
- SMO-Informatief, Corporate Governance in Nederland (Corporate Governance in The Netherlands), Den Haag 1996
- Veersma U., Workers' rights and European multinationals: towards European industrial relations, in: Changing Business Systems in Europe (eds: Van Dijk J.J.J. and J.P.M. Groenewegen), VUBPress Brussels, 1994

-
- Westphal J.D. and E.J. Zajac, The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholder reactions, in: *Administrative Science Quarterly*, nr. 43, 1998

5 グローバル化、コーポレート・ガバナンス、 産業民主制*

ユルゲン・ホフマン
(ハンブルグ大学教授)

1. グローバル化の過程は、これに対する両極端の主張（徹底したグローバル化支持論とグローバル化懐疑論）が示唆するよりも、実際にはかなり多面的な性格をもっており、したがって多様な政策的対応がありうる。各種の分析によると、一方で福祉国家と産業の面では、グローバル化の進展は、政治化や労働組合よりも企業のための「退出」戦略（exit option）を増やす。企業は「退出」戦略によって国の制約から解放されるため、福祉国家、環境、賃金などの規制、さらに労使関係の制度からも自由になれる。他方で、これらの「退出」戦略にも限度があり、すべての資本家が選択できるわけではなく、また選択が可能な資本家がすべてそれを選択するわけでもない。「退出」戦略を選択すれば機会費用が増大する場合もある。
2. 徹底したグローバル化支持論に従うと、「信頼を基盤にした」または「コーポラティズム」資本主義国では、コーポレート・ガバナンスの仕組み、そこに組み込まれた産業民主主義への圧力が強まることになる。短期的な市場戦略や「株主価値」などの企業文化に基づく資本主義がますます比重を増すからである。この見方では、中核企業と銀行、企業、供給業者、販売業者、政府、そして使用者と従業員・労働組合との間のコーポラティズムに基づく結合や関係は、硬直した制度とみられ、動きの激しい世界市場によって打破されるべきものとなる。「ライン型資本主義」、国家主義的、社会民主主義的資本主義（ドイツ、ベネルクス3国、フランス、スウェーデン、多かれ少なかれ日本も）はその典型である。この立場では、「産業民主制」（たとえば、人材管理の暗黙の一部になっているドイツの共同決定方式）は、短期的な視点とコスト主義に基づく企業戦略を阻害するものにすぎなくなる。
3. グローバル化の進展が、徹底した支持論者の主張どおりにはならないと考える根拠はたくさんある。ここでは、まず徹底したグローバル化支持論への反論をいくつかとりあげ、次いで「信頼を基盤にした」「ライン型資本主義」のなかでのコーポレート・ガバナンスと労使関係との関連について、一定の結論を示したい。その際、企業と地域の役割、資本の再構築の形態に注目する。当然ながら、世界貿易、FDI、世界的金融市場レ

ベルでは、グローバル化の進展を支持する議論が根強いが、その内容はきわめてあいまいかつ矛盾しており、徹底したグローバル化支持論の正しさを示す実証研究はない。

4. すべての資本が「退出」戦略を採用でき、またその余裕があると考えるのは間違いであり、採用できる資本も、経済の国際化の戦略（「経営理念」）に相違があるため、必ずしも「退出」戦略を採用するわけではない。Ruikrok/van Tulderが述べているように、中核企業が供給業者、労働者・労働組合、販売業者、銀行（金融機関）、政府との交渉関係を築く方法としての「経営理念」には、たしかに各種の内容がある。そして、中核企業に徹底したグローバル化支持論の立場での世界的経済戦略遂行を認めているのは、マイクロ・フォーディズム（およびマクロ・フォーディズム、トヨタイズムなどの理念）だけである。さらに企業は簡単には経営理念を変更できない。もちろん、どの企業も世界戦略の採用をちらつかせて（それがウソであっても）交渉相手を（とくに労働者と労働組合）脅かすことは可能であるが。他方では、「ライン型資本主義」の銀行と企業がとりいれはじめていた株主価値の理念に押され、金融機関、中核企業、労働者との関係に変化が生じている。その結果、新テラー主義の生産方式への逆戻りが生じ、チームワーク型のシステムと職場の直接参加方式が後退したため、新しい人材管理方式の普及が妨げられ、「労働の分断の終焉」自体が終焉を迎えようとしている。（『労働の分断の終焉』の共著者カイケル・シューマンは、自身が最近行ったドイツの自動車メーカーでの実証研究の結果を引用し、こうした労働政策における否定的傾向を指摘している）。
5. グローバル化の進展のなかで、資本は完全に自由奔放になったわけではない。いわゆる「グローバル・プレーヤー」の戦略に関する実証研究が示すように、地域と中小企業の地域ネットワークのすべてがグローバル化の進展の犠牲になっているわけでもない（ただし、国際競争激化による産業リストラの対象とならないかぎりではあるが）。むしろ地域と地域ネットワークの役割は、世界的競争に対処し、高品質の生産を行うための安定した社会的、生産的基盤としてますます重要になっている（ライン型資本主義諸国などで）。たとえば、ドイツの典型的なグローバル・プレーヤーであるフォルクスワーゲン・グループは、グループが構築した世界各地の生産拠点を網羅して地域生産ネットワークを構築している。そして、これら海外の地域に投資することで、同社のコーポレート・ガバナンス・モデルと共同決定方式も輸出している。
6. グローバル化の進展に関するいくつかの研究結果を整理すると、多様な結論がでてくる。一方で、「信頼を基盤にした」資本主義のコーポレート・ガバナンスのシステムへの圧力が強まっている。変化の速い世界市場と株主価値理念が支持する、短期志向で非コーポラティズムの市場戦略は、長期的な、コーポラティズムに基づく合意重視のコーポレート・ガバナンスの制度や労使関係と矛盾するように思えるからである。他方では、これらの「信頼を基盤にした」資本主義制度は、圧力を受けながらも、世界的な資本主

義の競争のなかで好業績をあげ、生産性（時間あたりの産出量）の伸び率では最高の成績を達成している。ドイツの場合、世界貿易（輸出量）で第2位である。共同決定方式に異議を唱える資本家、経営者、企業はほとんどない。ただし、サービス部門を中心とした一部の資本家からは、いわゆる硬直した雇用制度に対する強い批判はある。

7. グローバル化と株主価値理念の支配に対する資本家の対応が多様である理由は、一般的な視点と個別的な視点から説明できる。第1に、世界資本主義がますます「カジノ化」し、不安定になるなかで、経済主体は安定のための戦略を採用せざるをえなくなる。そのなかには、コーポラティズムの構造と「信頼を基盤にした」資本主義の諸関係、具体的にはドイツの共同決定方式のような特定のタイプのコーポレート・ガバナンスも含まれる。変化はみられるものの、いまのところ大半の産業資本家はこれらの構造を根本的には批判していない（もちろん株式市場や「ニューエコノミー」の市場は反対の立場をとっている）。第2に、ここで取り上げている諸国のほとんどは質の高い生産システムをもっているが、それは多かれ少なかれ合意型の労使関係に依存しており、経済主体はきわめて安定した見通しを立てられる。労働条件が劣悪な低賃金諸国は、世界市場での競争に勝つ見込みはない。世界的競争の激化で生産拠点のリストラが必要となった場合にも、その成否は、企業と社会の両段階で社会的、経済的に安定した労使関係が存在しているかどうかによって左右される。したがって、「信頼を基盤にした」資本主義諸国に特有のコーポレート・ガバナンスのシステムと産業民主主義は、不安定さを増す世界において、断言はできないものの、安定と高い生産性成長のための拠り所になる可能性をもっているのである。

6 コメント

ロナルド・ドーア
(ロンドン大学名誉教授)

今日の午後、何度か私の心をよぎった疑問があります。それは私がコーポレート・ガバナンス（企業の統治機構）に関する議論を読む際に必ずと言っていいほど感じる疑問でもあります。それは、私たちは一体どこの国のコーポレート・ガバナンスを論じているのだろうか、という疑問です。提唱されている規範の多くは、一般論的なコーポレート・ガバナンスを論じています。しかし今日の午後、極めて明確かつ興味深い形で発表された通り、あらゆるコーポレート・ガバナンスの研究が、企業経営のあり方が国によって大きく異なっていることを示しています。

今ほど、稲上先生が明らかに普遍的な規範を目指した例、即ち、コーポレート・ガバナンスに関するOECD（経済協力開発機構）の原則を紹介されました。OECDでの議論はアメリカの弁護士ミルシュタイン[Millstein]氏が委員長を務めた特別作業部会で始まりました。この特別作業部会がまとめた報告は、ミルシュタイン委員会報告書として一般に知られています。この委員会には、フランスのミシェル・アルベール[Michel Albert]氏、日本のオムロン社社長の立石氏、そしてお名前は失念してしまいましたがドイツの高名な方などが参加していました。ここで重要なことは、コーポレート・ガバナンスにおける国家間の差異を強く意識していたメンバーが参加していたということです。そしてこのミルシュタイン報告書は、中国の諺に喩えるなら、「百花斉放、百家争鳴」とでもいうべきものでした。非常にリベラルな報告書であったわけです。この報告書では、従業員参加型のコーポレート・ガバナンスでも不参加型でもどちらでも構わない、どのような形のコーポレート・ガバナンスであれ、自らが投資したお金の使い道が投資家に明確にわかるようにすべきであるということだけが唯一重要である、とされていました。このことだけが、絶対的かつ普遍的な要件だったのです。

さて、OECD閣僚会議がこの報告書を入手し、全ての国が従うべき原則へと作り変えようとした時、何か全く別のものが出来上がってしまいました。「最高目的としての株主の利益」というアメリカの原則を世界中に広めることを企図したのになってしまったのです。

普遍的なコーポレート・ガバナンスの規範を提示しようとした、もう一つの試みのことも思い出しました。それは他ならぬローマカトリック教会が行ったものです。ローマカトリック教会は、普遍教会と自ら称しているほどですから、このような規範の提示も驚くには当たりません。19世紀の支配階級が階級間の対立に頭を痛め始めたころ、1891年にローマ教皇が「Rerum Novarum（新しきものについて）」という有名な回勅を出しました。1世紀を経た1991年に、教皇は「Centesimus Annus（百年目）」というもう一つの回勅を出しています。当然、全てを教皇ご自身が実際に書かれたわけではありません。バチカンで開催された数々のセミナーの助けを借りられたのです。このグループに参加した学術界メンバーの一人に、当時ハーバード大学で比較経済システムの課程を教えていたアマーティヤ・セン[Amartya Sen]がいました。彼は高名な高位聖職者たちに日本と日本企業に関する文献を読ませましたが、回勅にはそれを反映していると思われる興味深い部分が2ヶ所あります。昨日、いろいろしながらインターネットに30分間費やした末に私が探し当てたのはスペイン語のバージョンだけでしたが、正しく翻訳できているとすれば、1ヶ所に書かれているのは次のような内容です。

企業経営が手際よく整然と行われていながら、一方でその企業の貴重な財産の一部である人々が辱められ、尊厳を剥奪されている場合がある。企業の目的は単に利益を生み出すことだけではなく、むしろ、それぞれのやり方で自らの必要を充足させようとする人々のコミュニティとして存続していくことである。企業とは、社会に対してサービスを提供する、社会の構成要素の1つである。（“Centesimus Annus”第35節）

稲上教授より、多かれ少なかれ「洗練された」株主価値モデルにもとづく企業観についてのお話がありました。今私が引用した一節は、一般的な意味での「洗練された株主価値モデル」からみた会社のあり方と私が呼ぶところの概念を、うまくまとめていると思います。

総じて見るに、このような普遍的な規範の全てを私たちが — 文芸批評家は何と呼んでいましたか — そう、ディコンストラクト（解体批評・脱構築）しなければならないということです。まず手始めに、なぜコーポレート・ガバナンスに関するこのような論争が存在するのかと問わねばなりません。例えばなぜ、イギリスでキャドベリー・レポートが発表され、なぜそれが一般的な論争の発端となったのでしょうか？

私の見るところこれには様々な理由がありますが、すべてが資本主義の本質の変化と大きく関わっています。この変化はグローバリゼーションだけではなく、アメリカ国内で起きた特定の変化をも含んでいます。稲上教授はこのセミナーのイントロダクションで株主

の行動主義についてお話されました。今や株主の行動主義は極めて重要なものとなりましたが、これには2つの種類があります。イギリスのPIRC/Private Investors Research Council（民間投資研究協会）に代表されるタイプの行動主義では、ひどい、あるいは不誠実な経営をしていると思われる企業の株を少量購入して、騒ぎを起こします。彼らは企業の誠実さと権力の濫用防止のみを追求しています。彼らが騒ぎたてる対象は、例えば株主を犠牲にして巨額の給与や賞与を受け取っている経営者や役員たちです。ロバート・モンク[Robert Monk]という男性が主宰する、LENSというこれとよく似た団体がアメリカに存在します。このモンク氏については、彼の改革運動の勝利の歴史を綴った「A traitor to his class（己の階級を裏切った者）」と題する面白い本が出ています。

これが株主の行動主義の1つのタイプですが、もう一つ、ここ20年間にアメリカに起こったことがあります。それは、年金基金とミューチュアル・ファンド（オープン型投資信託）が大きく発展した結果、大手機関投資家の大企業に対する投資額が膨らみ過ぎ、投資を引揚げるという選択肢を彼らが失ってしまったということです。値を下げた時に株を購入し、役立たずの経営陣のせいでその価値が落ちそうだと見切った時に売り抜けるというように、簡単に儲けるわけにはいかないのです。なぜでしょうか？それは、それほどまでに多くの株を所有していることが世間の知るところとなったが最後、彼らが持株を売却しようとしているという噂が立つやいなや株価が急落し、損失を被ることになるからです。このため、アメリカの機関投資家は、自分達の利益を最大化する経営を行うよう経営陣に圧力をかけるための組織化をますます進めています。

この事こそ、20年前には利害関係者や企業の社会的責任といったテーマが盛んに取り上げられていたアメリカとイギリスのビジネス・スクールで、この手の話題を近頃は耳にしなくなった理由の一つなのです。今や議論は株主の利益一色です。そして今私がお話した資本の所有権を巡る変化が、その一因となっています。そしてこれは、私たち全員、年金に期待する者全員に責任があるということを意味しているのです。鈴木さんは、依頼人—代理人（principal-agent）問題に言及されましたが、仮に依頼人—代理人の問題が存在するとすれば、それは私たち年金受給予定者本人が、私たちの利益に適うよう投資を行っている代理人としての年金基金やミューチュアル・ファンドの管理者をコントロールしているということに関わる問題です。

私の見るところ、これがコーポレート・ガバナンスへの関心が高まっている主な理由の1つです。この状況を資本主義のバーリ・ミーンズ段階の終焉と呼ぶこともできるでしょう。1930年代にバーリ[Berle]とミーンズ[Means]が、株式所有権の細分化によって経営者が事実上自律化し、責任ある経営者資本主義の発展が将来の課題となったと述べていたことを覚えていらっしゃるかと思います。

けれども、もはや経営者資本主義の時代は終わりを告げ、またもや、株主資本主義への回帰が生じているのです。自分たちが株を所有している企業の経営者に対してファンド・マネージャーが影響力を行使する際には、イギリスでもアメリカでも、主に吸収合併による方法が取られます。ある会社の株式市場での信用度が悪化して株価が落ちると、敵対的株式公開買付（TOB）の対象となるという深刻な危険に晒される可能性があります。そして機関投資家はいつでも、乗っ取り屋をけしかけたり、持株を売却し株価を下落させて会社を弱体化させるという可能性をちらつかせて、経営者を脅すことができるのです。会社を乗っ取られるという恐怖が、まさに最高の外部監視装置として働くわけです。

同時に、この20年の間に、経済学部で教えられるイデオロギーに大きな変化が生じました。ビジネス・スクール（経営学大学院）だけではなく、アメリカとイギリス、そして今や日本、ドイツ、フランスなどの大学の経済学部でも、この変化が見られます。この変化は、何よりもまず、いわゆる依頼人－代理人理論（principal-agent theory）の流行とこれを基に展開したあらゆるゲーム理論の中に現れています。どのような装置によって、依頼人（principal）はその代理人（agent）である経営者を管理することができるのでしょうか？ 主な機構の一つは、当然のことながら、巧妙に設計されたストックオプションです。ストックオプションの発展は、アメリカ企業の株主資本主義的な性格の強化に大きく貢献してきました。ストックオプションは、経営者報酬の重要な一要素となったのです。

1994年頃、日本にストックオプションが導入された時のことを私は覚えています。率先してこれを取入れた企業の中に、トヨタがありました。トヨタは日本企業の中でも個人より会社を優先させる共同体主義的な傾向が強い企業ですから、私にとってはこれはむしろ意外でした。たまたま名古屋でトヨタの上級財務マネージャーに会う機会があったので、「どうしてストックオプションを導入することになったのですか？」と尋ねてみました。答えは、「そうですね、当社の取締役にとって特別なインセンティブになる考えたからです。」ということでした。「取締役がたるんできていたということですか？」と聞くと、「もちろん違います！」と返されました。最後になって彼は本当の理由を教えてくださいました。トヨタの会長は日本の大手企業連合、経団連の会長を兼務していました。このマネージャーは「そういうことでしたので、当社としては率先垂範してこの制度を導入すべきだと考えたのです。」と語ってくれました。つまり、トヨタは公共心から、日本人がどれほどアメリカの良き生徒たり得るかということ、アメリカに示して見せたわけです。

「従業員共同体型」の日本の制度は維持するだけの価値があると考えている私にとって、これは多少心強いことであったと言わねばなりません。なぜなら、結局のところ、日本でストックオプションが役員報酬の重要な一部となることはないであろうということ、こ

の一件は示していたからです。

コーポレート・ガバナンスについての詳しい議論に入る前に、私の持ち時間20分のうち15分を使い果たしてしまいました。稲上教授が多元的モデルと呼ばれたものについて、申し上げたいことがあります。ここで、オランダとドイツの多元的モデルと、イタリア・フランス・日本の多元的モデルの間には違いがあることを強調しておきたいと思います。オランダとドイツでは、企業の統治への従業員代表の参加の制度化とその法制化による定着が、階級間の歩み寄りの明らかな帰結として実現しました。そしてそれは、ごく初期の段階から産業界を監督し続けると同時に、企業への忠誠心が育まれていく風潮に反抗してきた労働組合の活動によって強化され、堅持されてきたのです。

企業内の従業員代表制度には企業への忠誠心を育てようとする傾向があり、労働組合はこれに対して常に曖昧な態度を取ってきました。初期のワイマール共和国において、従業員代表制を規定する法律が制定された当時、労働組合は国会議事堂の外で大規模なデモを組織し、これは20名の死傷者を出す暴動に発展しました。

ドイツの法的根拠を持った多元的モデルでは、労働者全体の代表としての労働組合にコーポレート・ガバナンスの中での役割を付与することと、従業員で構成する事業所委員会に役割を付与することとの間に、常に緊張がありました。稲上教授は共同決定（労働者の経営参加）制度を明確に支持したベルテルスマン[Bertelsmann]・レポートを引用されましたが、このレポートにも、従業員代表制度と労働組合の間の絶えざる対立の兆しが現れていました。

一方日本では、独立した全国的な労働組合という機能を犠牲にしつつ、労使協議会制度が完全な勝利をおさめました。鈴木さんから、労使間の協調についてのお話がありました。日本語で「労使」と言う時、その関係は敵対的であるという含みがあります。そしてもちろん、1945年から50年代半ばまでは、日本の労使関係は実際に敵対的なものでした。しかしその後、労働組合組織と賃金交渉という機構は依然として敵対的な関係を前提としていたものの、企業内労使関係の敵対的性格は弱まっていきました。例えば、日本では誰が労働組合に所属するのでしょうか？ほとんどの企業では、課長より下のレベルの社員全員が組合員となります。つまり35歳と3ヶ月で課長補佐なら組合員であり、1ヶ月後に課長になれば組合員ではなくなります。法律に規定する「雇用主の利益を代表する者」に当たるため、不適格と見なされるからです。

しかしこれは、「労働者」と「雇用主の代表」の境界線としては極めて恣意的なものです。雇用主とは何者なのでしょう？鈴木さんが説明された連合の調査には、常務取締役以上の会社役員は自分たちが従業員であるという強い意識を持っていることが非常に明確

に現れていました。確かに、彼らは自分たちことを、社員— 会社の一員 —ではなく役員— 会社の役職者 —と称します。しかし自分たちと社員の両方を指す場合は、従業員という言葉を使います。では彼らは誰の被雇用者なのかと尋ねると、答えはある抽象的で超越的な実体であるということになります。明らかに、ホフマン[Hoffmann]教授が言及されたような「資本」と呼ばれる形ある実体ではありません。

そこで、日本企業とはどのような組織なのかという問いに対する私の答えは、それは多くの点でアングロサクソン系の企業というよりも少し大学に似たところがある組織である、ということになります。どういう意味かと申しますと、大学では若い下位の職員— 日本では助手と言います —や助教授などは、多くの場合組合を必要とし、組合に所属しています。イタリア人が「バロン（封建領主）」と呼ぶ、教授会などを牛耳っている古参の教授陣であるボスたちの権力に対抗するため、集団的な発言権を必要としているのです。それにもかかわらず、大学は一つの目的に向かう一つの組織であると考えられています。アングロサクソン系企業に見られる本当の意味で敵対的な「労働者対経営者」という区別があるというよりも、典型的な日本企業はどこかこれと似たような組織であると、私には思えます。そしてもし日本企業が今あるようなタイプのコーポレート・ガバナンスを今後も継承していくつもりであれば、敵対的な関係は1950年代以降変化してきたということを確認し、少し大学に似たところのある組織作りを目指す必要があるでしょう— つまり、権力の中枢から離れたところにいる人々は、権力を濫用する恐れのある権力者に対抗するため、例えば役員会への従業員代表の参加など、何らかの集団的代表権を持つ必要があるということです。

7 討 論

○稲上座長　まず報告者の方から何か感想なり反論がありますか。

○鈴木　私の先ほどの報告は、かなり一面的な議論に終わってしまいました。つまり、提起されている問題を、全体的に捉えきるものとはなりません。ただいまドーア先生からご指摘いただいた、「コーポレート・ガバナンスと産業民主制」をめぐるもっと全体的な状況、とりわけ、コーポレート・ガバナンス論争が起きたきっかけ、およびその背景にある資本主義の変化を視野に入れながら議論を展開すべきであったと反省しています。

ドーア先生がおっしゃるように、かつてバーリー・ミーンズが定式化した経営者資本主義（マネジリアル・キャピタリズム）の時代がひとつの転換期にさしかかり、もう一度振り子が振れて、株主資本主義（シェアホルダー・キャピタリズム）に向けての揺り戻しが起きつつある。そうした局面の中で、経営する人々も含めたところの、働く人々の結合体としての日本の企業のあり方も問われているのだと思います。

いまのところ、日本の経営者は、企業は基本的には働く人々の結合体であるということ、否定はしておりません。けれども、経営者資本主義の時代のように、日本の経営者が振る舞えるかといえば、そうもいかない。おそらく、もっと株主の方をみて経営せよ、というプレッシャーは高まっていくことでしょうし、現に、市場の声への対応は、この間の企業改革の中心的な課題となっています。そうしたことを念頭に置いた上で、ではこうした新しい現実をふまえて、「社内民主制」のいっそうの強化発展を展望するにはどのように考えたらよいか、という視点から、「コーポレート・ガバナンスと労働組合」をめぐる議論をもっと深めていかなければならないとも感じました。ただし、そう感じはしたものの、いまその答えを持ち合わせているわけではありません。本日の議論の中で、ぜひ皆さんからもお知恵を拝借したいと考えている次第です。

○稲上座長　ゴードイクさん、どうですか。

○ゴードイク　基本的にどの企業のことを皆さん話している。かという最初の質問に非常に同意するところがあります。つまり、企業内に共通の責任があるということなのです。企業がうまく機能していくように全員が責任を負っているということです。いわゆるオランダの奇跡というものは、そこに根差しているものなのです。関係の安定性というものが基本になって、そして労働組合の企業内での活動というものもある程度穏便なものであったということも基礎にあると思います。また、労働者というのはいろいろな

企業の意思決定のプロセスの中に参加することによって、そういった企業の団体性というものが増長され、そして、それによってオランダの奇跡というものがもたらされたのだと思います。

○ホフマン 最初の点に戻りますが、どの企業のことを私たちは話しているのだということは非常に重要な議論です。ドイツでは、企業の文化そのものが変わりつつあります。経済的に中小企業であった企業が非常に大きくなってきている。また、ドイツの資本所有者というのは、60年代、70年代まで管理者、また経営者と呼ばれるのではなくて、企業のリーダーと呼ばれたかったというところがある。これはちょっと国民主義？的などころがある。けれども、企業のリーダーが企業を経営する。それはほとんどイギリスの領主のように、つまり封建制度の中の荘園主のような感じで思っほしかったわけです。

しかし、一方において情報技術というのが発展してきました。ですから、より近代的な産業が台頭してきたわけです。そうすると、労働者の労働組合に対する要求というものもより受け入れられるようになりました。なぜならば、従業員というのは自分たち自身の体を資本として企業に提供しているからです。

それから、ドイツの方での基本法、企業基本法が48年に通過したわけですが、これに関しては2つのポイントが労働組合に対して提供してあります。20年代に出てきた共通の利益、つまり労使間には共通の利益と敵対的な場面の2つがあるということになるわけです。製造を休んでしまうと、それだけ企業にとってはよくないということで、49年、それから50年ということになりますと、いろいろな法的な措置が労働組合の活動に対してとられるということがありました。なぜならば、敵対的な関係というのがそこでは強調されていたからです。ですから、このレベルで話しているという意味ではいろいろなフィーチャーがあると思います。

あと一つだけ。一般的に申し上げて、ドーア先生のおっしゃるとおりだと思います。つまり、資本主義そのものがアメリカでは変わりつつある。コーポレート・ガバナンスのところでは、これは確実に出てきます。グローバル化、そして国際化というものが起こっているからです。

○ドーア 資本所有権の変化とグローバル化について発言したいと思います。最近のマンネスマンとボーダフォンの乗っ取り戦において、マンネスマンが自社株の60%を外資の手に委ねていたことは重要だったと思います。このために、マンネスマンのCEOは事実上、吸収合併が従業員やドイツ的な企業風土の維持にとってどんな意味を持つかという観点からではなく、純粹にマンネスマンとボーダフォンの経営陣のどちらが株主のためにより多くの利益を生み出せるかという立場からこの乗っ取り戦を戦わざるを得なかったのです。鈴木さんが資本主義は変化しつつあり、私たちはそれに適応しなければならぬと言われた時、ソニーなどの日本企業の所有権がどンドン外国の機関投資家の手に渡りつつあるということを念頭に置いていらっしゃるのではないかと思います。

最近、ソニーなど大手企業の株価は、アメリカ人投資家が売っているか買っているか

にほぼ完全に左右されています。日本の機関投資家ではありません。いくつかの日本企業にとって、ゲームの名前を変えつつあるのは海外の機関投資家なのです。

○ロジェ・ブランパン（ベルギー） 非常によい議論をどうもありがとうございました。企業というのは、私は個人的にも利益を共有する人たちのコミュニティだと思うのですが、現実的に労使関係、または力の構想ということを考えてみますと、パワーレシジョンというのは労使の間で非常に大きく変わってきたと思います。

ここで私たちが考えなければならないのは、労働者及び労働者の代表というのはきちんと代表されているのか、または市場の力によってコスト削減であるとか、こういったものによって労働者の力が少なくなっているのか、それともまた株式関連の株主のプレッシャーであるとか、テイクオーバーとか、そのようなものによって労働者の代表の力が下がっているかどうかということなのです。フリーマーケットですから、私たちの場合には市場の力というのが出てくると思います。オランダの場合にはどうでしょうか。それは違うかもしれません。ドイツの場合には、ほとんどの企業というのが経営への参加ということは保護されている。が、私のベルギー、それからフランス、イタリアといったところではそれが無いと思います。ですから、きちんとした法律的な力をもっていない。したがって、市場の力、それから株主の力というのがどうしても大きくなってしまいうわけです。

そういった意味では、ある程度のブロックをしていかなければならない。企業としてはダウンサイズして、合理化して、コスト効率をよくして、ドーア先生がおっしゃっていたように、そうしないと株価が下がるということになってしまう。そうなってくると、何らかの形で企業は対策をとらなければならないということになります。それで、この経営への参加ということ自体の力が少なくなってしまう。これはヨーロッパの労使協議会などでも30年ぐらいずっと議論がある。けれども、ここでは決して将来的にはその力がふえるとは思えません。なぜならば、ディレクティブに出ているように現在言及されている程度のもの以上にはならないということが考えられます。

アングロサクソン型というのが現在維持されています。経営陣が、例えばドーア先生がおっしゃっているように変わらない限り、アングロサクソン型というのが出てくると思います。そして、企業側というのが株主と手を組むということになりますと、ますますそういう形になっていくと思います。私はそれは気に入らないのですけれども、現実的に申し上げて、アングロサクソン型の方がこれから先またさらに多くなるし、それからまた東側、つまり東洋の方にも回ってくるということが考えられます。

○ヤンス・リンド（デンマーク） 稲上座長、ありがとうございます。私も、このセミナーが非常に立派なものであるということから始めたいと思います。1つは、このトピック全体が均質なものであるということから、みんなが議論に参加できるのだろうと思います。それからもう一つはこういうことがあるかと思います。このセミナーの問題自体がやはり重要であるし、みんなどう考えましても、労使関係に関しては、これこそが

まさにコア・イシューであるということがいえるからでしょう。私の意見ですが、いわゆる産業民主主義、あるいは経済的民主主義、あるいは参加云々といういろいろな呼び方がある。けれども、私、それこそが、恐らく私どもの課題とする問題の中で一番重要なもの、一番おもしろいものではないかと思えます。これはいろいろな議論の仕方ができるのですが、やはりその中で重要なことは、過去でもそうだし、恐らく将来でもそうだろうと思えます。

そうなりますと、結局もとに戻って、原点に戻って、社会の中にはそれぞれいろいろな利害の対立がある。労使の、あるいは資本と労働との間の対立はそのうちの一つであります。そして、その際、そうした中で民主主義というものを考えるときには、これがどうなるかということです。それからもう一つは、個々の企業をみるべきなのか、あるいは社会全体をみるべきかということがあります。

この2つのことを同時に考える。と、結局、株主のことを話すだけでは十分ではない。個々の企業の従業員のことを話すだけでも十分ではない。より大きな社会的な利害というものを考えてこそ初めて民主主義の議論になるのだらうということでもあります。だからこそ、鈴木さんの報告の中で非常に重要な点が出てきたと思うわけですが、組合としてもより広い社会的な利害というものを考えざるを得ない。私ども、産業民主主義といったときに、それがただ企業内の従業員ということだけでは不十分です。彼らが、あるいは我々がより広い社会全体の利害というものを考えざるを得ないわけです。

オランダ、それからドイツの方の話をお聞きいたしました。恐らくその中に意見の対立が少しあると思えます。意見の違いが少しあると思うのです。オランダ側では、モデルは結局アングロサクソン側に少しずつ動きつつあるという見方だろうと思えます。それは私からみると、結局、労働側の影響力は少しずつ減っているということになるだろうと思えます。ホフマンさんのお話では、ドイツでは逆で、経営側がはっきりと労働の影響力を一定のレベルに維持をしておくという必要を認めているという言い方をしたと思う。けれども、表現はソフトだったので、その点に関してもう一度ホフマンさんからはっきりいっていただきたいと思うのですが。

- レオ・ロー・レス (アメリカ) コメントと質問をさせていただきます。まず、いわゆるアメリカのコーポレート・ガバナンスの話をごちゃごちゃとしたのですけれども、実はコーポレート・ガバナンスを主張する2人の人が、カリフォルニアの退職者の年金基金とニューヨークの教員のリタイアの年金基金が、93年にはある企業の社員を首にしたことがありますし、従業員の何万人も動かしてしまったということがあるのです。だから、誰が誰の代表として行動を行っているかということがやはりここで問題になりますので、ぜひパネリストの方のご意見をお聞きしたいと思います。
- ドーア CalPERS (カリフォルニア州職員退職年金基金) は日本でも非常に活発だった、とだけ言わせて下さい。日本はアングロサクソンの方向に向かうべきであると最もはっきりと提言したレポートをまとめた日本の組織、コーポレート・ガバナンス・フ

オーラムはCalPERSと極めて緊密な関係にありました。

- マンフレッド・ワイス（ドイツ） 私、ドイツの者です。先ほどの意見がありましたけれども、私は同意いたします。つまり、より広い社会的なエリアを考えるべきだという意見に賛成です。ですから、例えば株主、あるいはステークホルダー云々ということだけでは済まない。いわば一般的な社会の全体的な社会的な雰囲気というものを考えるべきではないかと思います。一定の戦略をとりますと、それが社会全体からは受け入れられないという可能性もあるわけです。

私、ドイツの者ですけれども、ある一つの例で、ボーダーフォンというのがある。が、これでドイツ国民は大変なショックを受けたのです。これは短期の株主の利益だけを考慮して一定の取引をしてしまったということなのです。今は、それでは長期の労働者の利益をどう守るべきかと。特に熟練労働者ですね。その人たちの利益をどう守るべきかということとの関連の問題が出てきているわけなのです。実は今は新しい方法が準備されつつあるところです。連立政権が非常に一生懸命勉強しているところである。けれども、労働者の影響力を下げるのではなくて、影響力を高めるにはどうしたらいいかということを実は連立政権は考えています。そうしなければドイツ社会が承知しないからです。もちろん、私は経済学者ではないので、よくわからないのですが、これは質問です。つまり、いわゆる社会的受容性という考え方ですね。それを加えたら今の分析に多少変化が出てくるのではないかということなのです。それが私の質問です。

この委員会が今開かれている。けれども、私の友人が議長をしている。ので、ちょっと秘密を皆さんに教えてあげるといことになるのですけれども、委員会の一部では労働者にそれをブロックする権利を与えようという意見です。しかし、それは少数者でありまして、多数側はやはり協議、情報提供が必要で、それをとにかくやってみようということなのです。協議をやれば、恐らく反対側を説得することができるだろうと考えているわけです。ブロックするというのは少数者でありますので、状況はこういうことです。

- ゴードイク しかし、そうした裏には資本主義者も、あるいは資本家もいるのではないのでしょうか。恐らくそうでしょう。それに関して私の考えを申し上げたいと思います。まず、いわゆるアングロサクソン型モデルの影響力が強くなってきている。あるいは、それが勝ちつつあるということですが、これはオランダでも確かに事実としてそうでしょう。ただし、私はそれほど悲観的ではない。特に買収、あるいは合併の場合、労使協議会、ワークカウンスルというのがある場合、そうした合併、吸収、買収をブロックすることが可能だということでもあります。というのも、社会的な風潮というものがある。そして、社会的な責任というものがあるからであります。

恐らくオランダ、あるいは西ヨーロッパ、あるいはアメリカでもそうでしょうけれども、企業の倫理というのがやはり問題になってきておりまして、その中には社会的責任というものが入っているわけです。そして、ステークホルダーというものを考える際に、

やはり社会全体の影響を考えるべきだという考え方につながっていくわけです。だから、私はそれほど悲観的ではありません。そのワークカウンスルというものが組合と一緒に手をつなげば、一定のブロックをする権利を手にする事ができると思います。

それから、いわゆる株主の利害と企業自体の見方との間の関係というものもあります。その中で、恐らく一定程度のステークホルダーの影響力を強めることは認めつつ、同時にそのシステム全体の中におけるワークカウンスルの権限も認める。維持するということだろうと思います。これまで1996年から5年ぐらいの経験しかこれはない。けれども、もう少し時間がたたないと、ヨーロッパ全体のレベルで考えた場合には、戦略的な地位までは発展しないのではないのでしょうか。そうした場合、ヨーロッパレベル全体でそれが展開すれば、悲観的になる必要はないと思います。

○ホフマン 私、3つの事をいいたいと思います。まず第1にはこういうことです。いわゆるフランスのレギュレーション学派というのがありますが、これはモデルというのは輸入することができないといっています。これは重要だと思います。ドイツにアングロサクソンモデルが入ってきたとします。それは壊滅的な経済的な打撃を与えることになると思います。これは重大な事です。にもかかわらず、そうなるかもしれません。もちろん確定したことは何もいえませんが、今日の社会では何が起こるか全くわかりません。そういうことは実際に起こるかもしれないのです。というのは、資本家の利益というのは、やはり長期と短期の利益がある。利益といっても幾つかありまして、ショートターム、ロングターム云々ということは幾つかのレベルで考えなくてはなりません。

それから、労働者側の利害としても、資本者側との共通の利益もありますし、分配に関しては対立します。労働者側としては、参加をすることによって企業全体の結果をよくしたいということでありましょう。ある意味では、みずからの搾取を自分で進めるといふ側面も出てきてしまうわけなのです。だから、一部ドイツの労働者の中では、いわゆる参加には反対だという人が出てくるわけなのです。そして、こうなります、と結局問題はこういうことになるでしょう。どうしたらドイツなどのモデル、あるいはスウェーデン、デンマーク型のモデルをどういう形で展開をして発展させていったら、こういうチャレンジにこたえられるか。そのチャレンジというのはみずからのシステムを捨てることなく、グローバルな力に対抗するという、それがチャレンジです。もちろんこれは権力の問題にもかかわってきます。当然です。

ヨーロッパの事業所委員会に関しては、やはり一つだけいふべきことがあると思います。ヨーロッパの事業所委員会というのは非常に弱体で、情報を得るだけではないかといわれたことがあります。私、考えますに、情報入手というのは社会運動の第一歩ではないのでしょうか。ですから、必ずしもそうなるとはいえないかもしれませんが、保証はできませんが、それこそが非常にダイナミックな展開の基盤になるのではないのでしょうか。つまり、情報を得るといふことが事業所委員会に与えられている力なのです。政治の問題であります。政治の発展にかかわります。

○鈴木　　ちょっと補足的な発言をさせてください。

1つは、オーナーシップ・アンド・コントロールの問題です。日本企業のオーナーシップの構造がドラスティックに変わっていった場合、今現在の企業の中で成立している社内民主主義はどうか、日本の産業民主制はどうか。この問題は、実は、我々日本の労働組合が、今現に遭遇している、非常に深刻な問題です。そもそも、オーナーシップの構造の変化を、労働組合としてコントロールできるわけではない。けれども、たとえ企業のオーナーシップの構造が変わったにしても、社内における産業民主制を主張する根拠は十分にある、とも考えています。従業員重視の経営を迫る根拠は十分にあるという論拠を提出し、かつ運動するということしか、我々には道がないのではないかというのが私の考えです。

これからどんどんそういうことが起こってくると思いますけれども、私はこの問題を考えるときに、株式資本を拠出しているという形で会社のオーナーシップをもっていることが、果たしてどこまでその会社をコントロールすることの正当性（レジティマシー）の根拠足りうるのか、という議論を提起しなければいけないのではないかと考えております。商法の教科書によれば、株主は、企業に対して不可欠の資本を提供し、その資本は退出できない。それから、その会社がつぶれば、株券はただの紙くずになってしまうという意味ではリスクを負っている。そういう貢献、リスク、コミットメントの故に、株主は、会社にとっての残余請求権者であるとされます。

このことが、株主が会社の究極の意思決定の主体であるということの根拠になっていますけれども、でも、その同じ論拠は、従業員が拠出している人的資本にも適用できるのではないかと私は思います。これはマーガレット・ブレアがアメリカで盛んに展開している議論です。従業員だって、自分の人的資本を会社に拠出しているわけです。その負っているリスクたるや、株主以上に大きいのではないかと私は思います。株主は分散投資をすることができます。しかし、働いている人は分散投資なんかできません。今日はA会社で働き、明日はB会社で働きなどということは、少なくともコアの仕事に関してはできっこない。逃げられない。しかも、その会社がつぶれたら、自分の雇用の場もなくなります。生活だって危うくなる。そういう意味でリスクを負っている。

しかも、もっと重要なのは、従業員がもっているスキル、それから一生懸命働こうという気持ち、モラルですね。こういうものがなくなったら、果たして事業活動は正常に営めるのだろうか。そのような意味で、会社にとって、人的資本の持つ重要性は、物的資本以上に重要ともいえる。もしそこから立論するとすれば、株主のオーナーシップが彼らのコントロールを正当化するのだとすれば、人的資本の拠出者のコントロールに対するある一定の影響力というのも正当化されてしかるべきである。そうなると、オーナーシップの構造が変わろうが、もし人的資本の拠出者に対する一定の配慮が法的な制度として、例えば経営参加の権利ということで確立されたとすれば、ある程度の社内における民主主義の制度的担保というのは得られるのではないか。もちろん、これが難問で

あることは承知しておりますけれども、1つはそういうことが考えられるのではないかと思います。

第2点は、ステークホルダー・カンパニーに関してですが、私の先ほどの報告では、ちょっとはしょってしまいました、主として日本の企業別組合の社内民主制の問題について話を集中してしまいました。ただ、これだけでいきますと、社内エゴ、その会社の中の従業員だけのエゴで、ほかの社会のことなんか知らないよという形の民主制にもなりかねません。ただし、そうならない可能性を、日本の企業別組合はもっていることを紹介するのを忘れました。

実は日本の企業別組合というのは、それ自体で自己完結している組織ではなくて、社外の組織とさまざまなネットワークを組んでいます。企業別組合が幾つか集まって産業別の組織をつくります。あるいは地域の団体とも提携をします。結局は、連合というナショナルセンターはそうしたネットワークの上に成り立っているわけです。ですから、日本の社内民主制というのは、少なくとも形の上では社内だけで閉じられているのではなくて、社会に対しても開かれている。この可能性を追い求めるとすれば、私は社内民主制を社外にも開き、その上でステークホルダーズ・カンパニー、すなわち「社会的会社」というものを日本において構想することもできるのではないかと考える次第です。

以上です。

○仁田道夫（東京大学） 先ほどドーア先生がいわれた点は非常に重要だと思うのです。つまり、それはどういう意味で重要かということ、コーポレート・ガバナンスという議論がなぜ起こってきているのかということをよく考える必要がある。これは社会科学にとっての課題だと思うのです。

先ほどドーア先生が説明されたのは、アメリカにおける資本主義のあり方の変化、それが現在のコーポレート・ガバナンスにかかわる議論の発端になっているということだと思うのです。それで、先ほどからヨーロッパの方がいわれていることは、多分恐らくそれぞれのヨーロッパの国におけるいろいろな経済、社会の発展を背景にして出てきている議論だと思うのですね。

日本のことも鈴木さんが紹介されてきましたけれども、一つやはり重要だと思われる点は、一つのエピソードなのですけれども、ある企業別組合の幹部の方にお会いして話を聞きました。彼がいうには、春闘で多少の賃上げを獲得するよりも、企業年金を有能なファンドマネジャーに預けて、高い利率でリターンがあった方が従業員の福祉は高まる。こういう話でした。つまり、企業別組合というのは労働者を代表すると同時に、企業年金のステークホルダーでもあるわけです。ですから、事態は非常に複雑になっています。ですから、日本の労働組合運動が果たして、どちらか、自信がないのではないかと思います。つまり、鈴木さんがいわれたようにアングロサクソンモデルに対してジャパニーズモデルを断固守るということが自分たち自身の利益になるのかどうか。それについて今のところ確信がない状態。なぜそうなったかといえば、バブルが崩壊して、日

本の経済が全く成長しなくなったということがきっかけであります。

株の値段が、東京のストックマーケットがどんどん上がっているときはだれも文句をいいませんでした。でも、それが上がらなくなったということが問題なのですね。日本固有の現状における非常に大きな問題なのです。ですから、それを解決する方策というのを何か考えていかないと、どうしたらいいかよくわかりませんが、この日本におけるコーポレート・ガバナンスをアングロサクソンモデルの方に近づけていくしかないのではないかという議論に対して対抗できないのではないかと思います。

○アレクサンダー・フライスター（ドイツ） 質問が2つあります。1つはドーア先生に、もう一つは稲上先生とドーア先生にです。

ストックオプションというのが日、米、独、どの企業でも行われているようである。けれども、一つの共通項があると思います。それは、このストックオプションの権利が与えられているのが、せいぜいシーメンスですと100名ぐらい、あるいはトヨタの場合は50名の役員ということで、非常にクローズドな人たちに限られているということであり、同時に、いわゆる知識ベースの費用、スタートアップだけではなくて、そのほかの費用もそうなのですが、かなり社員に株式を公開しています。

さて、このような社員の株主制度といったものがふえているというトレンド、この結果といたしまして、コーポレート・ガバナンスのシステムも変わっていくとお考えでしょうか。もしも答えがイエスならば、どういう形で変わるのでしょうか。また、こういったトレンドは今後いわゆる人ベースの資本主義ということになるのでしょうか。これが1つ目の質問です。それから、いわゆる制度化ということ。この社員の株式所有を制度化するべきかどうかということもお伺いしたいと思います。

それから、鈴木さんからも伺ったのですけれども、コーポレート・ガバナンスということで、リーダーシップ、プロパティ、インテグリティ、トラスト、こういったところがよきコーポレート・ガバナンスの要素だと思うのですけれども、コーポレート・ガバナンスが変わっているということになりますと、ドイツだけではなくてイギリスもそうだと思うのですが、倒産ということがあります。劇的な倒産ということがたくさん起きている。これがきっかけとなっているわけです。この倒産というのは、いわゆる経営トップの運営ミスがきっかけで起きているものです。こういったところに対して罰則を課すということの可能性はあるでしょうか。それによってアカウントビリティを高めるといことです。

例えば日本の長期信用銀行、長銀の例がある。けれども、経済企画庁の堺屋長官が、多くの経営トップというのは退職金を返したと。あるいは報酬カットがあったと。すなわち経営を誤ったからということ。それをもっと制度化して、アカウントビリティを高める。そしてコーポレート・ガバナンスを高めるといこともできるかと思うのですが、どうでしょうか。

○ドーア スtock・オプションの問題から始めましょう。従業員向けのStock・オ

プジョンが増えれば日本の制度は改善されるのでしょうか？これは鈴木さんが言われた従業員持株制度の重要性とも関係しています。ストックオプションによって日本の制度は改善されることは絶対にあり得ないと、私は申し上げます。日本の制度の長所の一つは、株式市場が日本経済の中心的存在ではなかったということです。確かに、バブル経済の崩壊は日本経済にとってこの10年間で最大の決定的要因でした。しかし1980年代の大ブームが到来するまでは、株式市場は胡散臭い投機のもで、かなり市場操作が行われているものと受け止められていました。なるほど、これは株式市場に対する健全な見方であったと言えるでしょう。このことが、日本で経済の効果的な舵取りが行われるための非常に有利な条件を整えました。しかし仁田さんが言われたように、今や労働組合の指導者たちまでが、株式市場のことや彼らの年金額を増やしてくれる優秀なファンド・マネージャーを獲得することに大きな関心をもっているという状況にあります。このような文化的アングロサクソン化は物凄い勢いで進行しています。「止める！」と言いたいですね。鈴木さんが言われたように、会社で従業員が頼ることができる最後の権利は、従業員としての彼らの立場に支えられているのだ、ということを強調すべきです。会社の一員としてのキャリアを選択することで、彼らは自らの暮しを危険に晒しているのであり、大切なのは従業員としてのガバナンスへの参加なのです。監査役のようなものに従業員代表を任命することについては、私は賛成です。監査役制度を改めようという提案が国会に上がっています。取締役会に従業員の監査役員が参加してはならないということがあられるのでしょうか？

ドイツおよびオランダの状況と日本の状況は全く違うと思います。ドイツとオランダでは、株主と従業員の利害の対立がどのように決着するかは、社会運動としての労働組合運動の政治的な力にかかっています。日本における社会運動としての労働組合運動の政治的な力は、連合の方がたくさんいらっしゃる前では申し上げにくいのですが、実際のところ弱いわけです。政府の社会保障制度審議会の連合代表が、年金給付額の計算方式を平均収入連動型から手取り収入連動型に変更すること、つまり実質的に年金を凍結することに賛成したと知って心が痛みました。これは連合の承認を得てのことなのでしよう。私にとっては非常に意外なことです。

私たちはここでコーポレート・ガバナンス、企業を監督することについて議論しています。しかし福祉のあり方を守り、働きに応じて支払われる年金制度を守る労働組合の存在もまた重要です。ドイツ・オランダの制度では、労働組合がある種の階級の連帯を維持することに貢献し、政治的動員の基盤となっているために、このような防衛線が張られる見込みがずっと大きくなっています。一方、日本の企業内組合制度は、社外の労働者仲間に対してよりもむしろ会社に対する帰属意識や忠誠心を培うという傾向を持っています。

鈴木さんの発表の最後の締めくくりを聞きながら、私はもっと深い含蓄について、もし日本企業がなんらかの形で制度的な従業員代表制を発展させていたとしたら、企業経営のあり方がかなり変わっていたのだろうか、ということに思いを巡らせていました。従業員代表は吸収合併に対する防衛手段の構築を求める可能性が高いわけですが、それは経営者も同じ思いでありましょう。現時点では、日本の制度が存続していくかどうかは、ある特殊な経営姿勢が存続していくかどうかにかかっています。鈴木さんの調査に示されていた通り、経営者が他の全ての従業員と同じように会社の「一員」という感覚を持ち続けるかどうかにかかっているのです。昇進して責任ある地位に就き、他の社員とは違った形で外の世界に対応しなければならなくなったとはいえ、彼らはなお心の中に社員コミュニティの利害意識を持っているのです。この姿勢が存続していくかどうかは、ストック・オプションのイデオロギーが普及しないということにかかっています。それは、彼らが今のささやかな給与に満足し、太平洋の向こう岸にいる大きなヨットや邸宅を持った経営者たちを羨ましく思わないということにかかっているのです。延いてはそれは、社会全体の中である種の共同体主義的な倫理が継承されていくかどうかにかかっているのです。今後それがどうなっていくのか、私には予測が付きませんが、長期的にはこの共同体主義的な倫理は衰退していく可能性が高いということ、あらゆる事象が示唆しています。

しかし社会的責任の問題に立ち返る時、水俣病事件を忘れることはできません。加害企業、すなわち多くの死者を出した汚染源の会社であるチッソの労働組合は、社内で大きな力を持っていたにも関わらず、会社の隠蔽方針に対して何の反対もしませんでした。チッソが社会的責任から逃げることなく、それに立ち向かうようにさせるため、組合は何もしなかったのです。今私は、従業員の力が会社の中で制度化されるようなことになった場合に、こうした展開が典型的なものとはならないよう祈っています。階級に対する忠誠心がまだ生きているドイツとオランダの組合のような構造をたどっていても、日本の組合が個々の企業内で社会的責任の意識を培うために行動することができるよう祈ります。

○稲上座長　ストックオプションのことをおっしゃいましたが、私には、日本でそれが浸透していく理由がわからないのです。経営者が株主の意向を受けて企業間を移動するような経営者の労働市場が、日本ではでき上がっていないわけです。株主の意向をどれだけ受けて、忠実にそれに基づいて行動するかに直接リンクするような報酬形態を導入することが、今の日本で直ちに必要とは、私には思えないのです。

せいぜいそういうことがあるとすると、ベンチャービジネスのような企業で有能な若い人を集めたいというときに、従業員に対して持ち株制を入れるというようなことはあると思いますし、現実には多少入っていると思います。

それから、もう一つの経営者の責任のことですけれども、株主代表訴訟制度が日本で

は1993年に大きく変わりまして、今では非常に厳しく経営者責任を問われる制度になっています。今、用意されている商法改正では、その責任をもう一度軽くしたいという方向での原案が自民党では考えられている。私は経営者の責任というときに、先ほどからいろいろお話がありますように、だれに対する責任なのか、あるいは何に対する責任なのかということをはっきりさせる必要がまずあると思っています。

○ドーナ コーポレート・ガバナンスについてのあらゆるレポートが、日本の経営者を効果的に監督することの必要性を説いている主な理由の一つは、いわゆる「企業不祥事」の存在です。この「企業不祥事」には2種類あります。1つは、年次株主総会で騒ぎを起こさないよう、暴力団にお金を支払うというものです。暴力団対応の担当となった会社役員は、大抵生贖の羊と目され、他の全員から気の毒に思われる存在でした。この仕事をしなければならないというだけでも十分運が悪いのに、事が発覚して投獄されることにでもなれば不運も極まれりというわけです。これが1つ目です。

もう1つの種類は、バブル経済崩壊後の不良債権の実体を隠蔽し、粉飾決算によって環境が好転するまで会社が確実に生き残れるようにしたというもの、つまり、景気が回復して利益を出すことができれば黒字に転換できるという期待から、実質的な支払不能状態が露見しないよう会計操作を行ったということです。これは1980年代初めに、同じように実質的な支払不能状態に陥っていたアメリカの銀行が行ったことです。

この種の事件ではどちらの場合も経営者側の違法行為が絡んでいましたが、それは会社の利益のために行われたものであり、経営者個人の利益のためではありませんでした。これは非常に重要なことです。ドイツのメタルゲゼルシャフトの不正事件、そしてアメリカとイギリスの多くの不正事件は、会社を食い物にしながら自分の力を利用して私腹を肥やした個人としての経営者に関わるものでした。日本にもこのような事件が存在するかと尋ねれば、有名な三越の社長の話を聞かせてもらえることでしょうか。これは、20年か25年前のことです。そうした行為は希なのです。そしてこのことは、日本の制度が存続していくかどうかは、日本の経営者のイデオロギー次第であるという私の論点を支持するものです。

○松浦清春（連合労働グループ長） ご案内とは思いますが、日本では従来、労使関係といえば労働者と使用者の関係をいったわけです。特に使用者は、先ほどからドーナ先生からご指摘がありますように、労働者から成長して出世をした。ほとんど使用者、経営者というのはそういうことであります。そういったこともあるし、また日本人のよさというのもあるのですが、日本の使用者、経営者は株主に大きく利益を返すということに軸足を置いた経営ではなしに、どちらかという経営基盤の安定と拡大ということに軸足を置いてきた。その結果、従業員に中心的に還元するということを許してきたわけです。

ところが、グローバル化の中で、株主の短期利益というものを求めるという大きな変化が実は起こっているわけです。特に日本の国民の預金、貯金がアメリカに流れて、アメリカがそれをまとめて日本の株式に投資をして、短期利益を確保するという。その企業の将来展望とか将来的な中・長期の安定ということについては余り主眼を置いていない。まさにアメリカ型のドライな経済重視といえますか、そういったものを私どもは非常に危惧しているわけでございます。

そういう意味で、もしこのような状況が続くならば、鈴木さんが先ほど発言されましたような緩やかなものではなしに、例えばドーア先生からご指摘ありましたように、監査役や役員に労働者の代表を送り込むということ。それでも聞かないということであれば、従業員持ち株会を代表して株主総会に参加をして、従業員の立場で企業がどうあるべきかという中・長期的な視点で、どういう経営方針をもつべきかということをおいなければならぬと考えていますし、場合によっては、例えば金融界などでは非常に無責任な経営状況にあって、情報が開示されない。そのようなことから、労働組合が組合費で一部株式を取得して、株主総会に出て、正確な情報を確保するという問題も出てきました。

私はこれまでのところでは、そういった相談がある場合には、リスクが大き過ぎると。今は日本の労使関係では、情報の開示は株主総会に行つて確認をするよりも、労使協議で確認することができるので、そちらを選択しなさいというリードをしていますが、いよいよこうした海外からの短期利益を追求する株主がふえるということになりますと、当然労働組合としても雇用や労働条件を守るためにそうした取り組みをしなければならないと判断をしているということが一つ。

それからもう一つは、仁田先生がいわれたように、春闘で少額の賃上げを確保するよりも、企業年金を有能なファンドマネジャーに預ける方がいいというリーダーもいる。が、それはごく少数論である。から、日本の労働組合運動のリーダーがそのように変化しているというように誤解のないようにぜひお願いをします。

それから、私も民間企業の出身ですが、むしろ私が心配をしているのは、日本の場合には企業内労働組合ということで、水俣のチッソの公害問題にありましたような、例えばそういうものを見て見ないふりをするという。労働組合の役員もその職場に働く労働者個人個人の安全という問題に対する意識は相当に高くなってきているのですが、外に薄く広く、いつの間にか公害が起こったとか、一般市民に大きな影響を与えることになったというようなことに対する慎重さといえますか、非常に重視するという姿勢が日本の企業内労働組合という土壌の中で非常に希薄だということについては私も同感でありまして、私どもは今、そういう点で新しい運動を間違いなく起こしているということだけは、ご懸念のないように明確にしておきたいと思ひます。

○ドーア　ひとこと言わせてください。もし労働組合が、株主総会に出席し会社の経営のあり方に影響を与えるために株式を購入するという戦術を取ることを余儀なくされ

るなら、それは従業員としての立場から従業員の権利を主張する可能性を放棄してしまうことであると私には思えます。それは、株主の権利が優位であるという原則を受け入れてしまうことになります。そうする代りに、連合が監査役という形であれ何であれ、従業員代表制をもっと強力に推し進めて行くことができれば良いと祈りたいと思います。私にはその方がずっと効果的なやり方だと思えるのです。

- ホフマン 私もまったくそのとおりだと思います。ドイツとかオランダの場合にはそれが非常に難しくなっているというのはそのことです。つまり、労働者が株をもつということは、その企業の中で労働者として影響を与えるのか、それとも株主として影響を与えるのかということです。

それからもう一つ、監査役の中に労働者を入れるか入れないかというのは、オランダモデルかドイツモデルかということでもあります。そのメンバーの選挙と、それからまた、それに対しての推進といったようなことがこれに入ってきます。これは戦略的なレベルで非常に重要な問題です。

- 松浦清春（連合労働グループ長） 私が申し上げたのは、すべての企業で労働組合が株式を取得して闘うという、そういう手段ではなしに、社会的な責任として一つ二つモデル的に、そういった短期的な利益を株主が一方的に経済理論中心で追求してくるということであれば、労働組合がそうした闘いも組み立て得るということを示すことによって社会全体を牽制していくという考え方である。から、それぞれのところで株を買って、これでしか経営者、あるいは株主との勝負ができないという、そういったものを構築し、あるいは容認をするという考え方ではないということだけをご理解いただきたいと思います。

- ホフマン 今のおっしゃることはわかりますが、ここでの疑問は、どのロジックが株主に受け入れられるかということです。ドイツにはたくさん例があります。環境団体がドイツにたくさんあって、そして自分たちの影響力を行使するために株を買っています。企業の経営に影響を与えるためにということで環境団体が株を買っています。これも一つの問題です。例えば労働組合が象徴的な意味で株を買うと。そして株主になるということになると、これはいいことかもしれない。でも、労働組合のロジックではなくて、これは株主のロジックということになってしまいますから、ロジックが変わってしまうということになります。

- ロジェ・ブランパン（ベルギー） 簡略に労働組合と株主の関係をいいます。ICFTU（国際自由労連）は、倫理的な投資、つまり環境的に有効な企業の株を買うべきだと推奨しています。つまり、労働者としても、また従業員としても、そういったことを考えながら株に投資すべきだということを私どもは推奨しています。

- 松浦清春（連合労働グループ長） ドーア先生は、日本の労働組合は監査役になった方がいい、あるいは監査役を指名する力をもつべきだといわれていますが、日本の場合には、ご案内のように取締役も監査役もほとんど社長の一存で決められて、企業におけ

る部長と平の従業員と同じような関係でありまして、ほとんど影響力をもっていません。ですから、私は日本の場合にはやはり今まであったと同じように労使協議制というのをもっと力強く追求していくと同時に、賃金にみられるような団体交渉を強化していくと。本来的な伝統的なスタイルを堅持していた方が影響力をもっていけるのではないかと考えます。

一つだけ最近非常に大きな変化というのは、経営者が従来のドーア先生のいわれる従業員意識から大分変わりつつあるのではないかと。経営者に少し育ちつつあるのではないかという感じが非常にしています。そこが変わってくれば、労働組合も当然のことながら、それにあわせてどう変わっていくか。これがこれからの大きな問題になるかと思っています。

○稲上座長 時間を大幅に超過していますから、私は何かまとめをするというようになっていたのですが、それはやめまして、3つだけ非常に基本的なことを申し上げます。

1つは、根本問題を考えるということが大事だということです。何が根本問題かという、だれのための会社なのか、だれの会社なのか。コーポレート・ガバナンス改革がいかなる社会的な影響をもたらすのかというような根本的な問題を考えましょう。これが1つです。

2番目に、そのためにも正確な事実認識をもつ必要があります。そこで、これからもいろいろな形で情報交換をし、また意見の交換をしていきたいと。国際的な広がりをもって意見交換をしていきたいと思えます。

3番目は、明確な意思をもつということが非常に大事ではないかと思えます。つまり、私の問題提起のところで申し上げましたように、私どもは岐路に立っていると思っています。それだけに明確な意思をもつということが非常に大事です。したがって、根本問題を考えましょう、正確な事実認識をもちましょう、そして明確な意思をもとうということをお願いして、まとめにしたいと思えます。

ありがとうございました (拍手)。

8 閉会のことば

栗林 世
(連合総研所長)

長い時間熱心にご討議いただきましてありがとうございます。連合総研がこのセミナーを開催したわけですが、現在各国で問題になっているテーマの一つであるだけに、先ほど参加者の方からもご指摘いただきましたように、共通認識という形で活発に議論させていただけたかと思えます。

私はどちらかといいますと、経済の方を専門にしているものですから、コーポレート・ガバナンス、あるいは労使関係は余り研究をしておりませんが、日本の事情を含めて簡単なコメントをさせていただき、挨拶に代えさせていただきたいと思えます。

これまでの議論を聞いていて一番感じるのは、経済的に景気がいい国とそうでない国の間の考え方の差といいますか、うまくいっている国にいかにもうまくいってない国が影響されるかということを感じています。そういう意味で元気づけられましたのは、アメリカ、イギリス、いわゆるアングロサクソンの経済がうまくいっているだけではなくて、ダッチミラクルというのが出てきて、そこで違った観点も考えられるよ、というのが少し元気づけられたということかと個人的には思っています。

基本的にこのコーポレート・ガバナンスということになりますと、その企業を構成している資本、経営、労働の関係が問題となります。すなわち、企業への資金提供者、企業経営者および労働者、この三者の力関係が一体どうなっていくのだろうかということが基本にあるような気がします。従いまして、日本の現状からいいますと、企業の資本調達の方法がこれから少し変わってくる可能性があります。全体の動きは、どちらかといいますと、資本を直接調達する仕方にシフトしていくという方向に、経済システムが動きつつあるということかと思えます。

これまで日本の特徴といわれてきたものにメインバンク制があります。まだ経済の発展がおくれたところからの急激なキャッチアップということかも知れませんが、これはドイツにも共通することだと思えますが、メインバンクを中心とした銀行が基本的に日本の企業に資本を供給し、かつ企業のある意味で監督をしていたようなところがあったわけです。バブルの崩壊やビッグバンと呼ばれる金融制度改革により、その線が非常に崩れてきて、メインバンクに依存する資本調達が弱まっているということがあります。

そこで、日本では現在、持ち株会社制度が出てきているわけでありまして、これと会計制度の変更というのがコーポレート・ガバナンスにどういう影響を与えていくのかという

ことは、これから非常に注視していかなければならないことではないかと思ひます。もちろん、ドーア先生のご指摘がありましたように、これから外国の資本も当然日本の企業に入ってくるわけですから、その資本調達のリートがどういふ影響を与えてくるかも重要でず。

そこで、経営者はどうかといひますと、先ほどご指摘ありましたように経営者の外部市場というものは日本ではほとんどないわけです。依然として社内からの調達という形は変わらないだらうと思ひます。ですから、そういう意味で先ほどからストックオプションの問題が出ておりましたが、私もドーア先生と同じ考え方でありまして、インセンチブを与えるストックオプションとしての役割は日本ではほとんどないだらうと思ひています。ですから、違つた意味でのストックオプションが考えられているのかなという感じをもつています。

問題は、日本の会社の場合には、先ほどもありましたように不祥事とか企業が社会的にまずい行動をするということに対する監視というのが新しい会計制度と同時に何らかの形で日本の企業に入っていくという視点が非常に重要なのではないかと思ひます。そういう意味で、そこに労働組合が果たす一つ大きな役割があるのではないかと思ひています。

それと同時に、労働者と企業の間で、今まで日本が培つてきました信頼関係が重要だと思ひます。いわゆる“トラストベースト”ということがドイツの組合の場合にもいわれておりましたけれども、日本でも“トラストベースト”な企業内での活動、あるいは企業をまたいだ活動ということが非常に重要になってくるのではないかと。そういう感想をもつて、このセミナーに参加しておりました。

結論のないことでありまして、むしろこれからどう変わっていくのかということでありまして、またいつかの機会にこういうことで皆さんとディスカッションできる機会があれば非常に幸いだと思ひています。

最後になります、このセミナーを開くに当たり、はるばる外国からディスカッサントで参加いただきましたホフマン教授、ゴードイク教授及びドーア教授には心よりお礼申し上げます。さらに、このセミナーのチェアマンとして務めていただきました稲上先生にも心よりお礼申し上げます。稲上先生も鈴木さんも非常に慎み深くて、自分のやつた仕事を宣伝しませんでした、実は連合総研で「現代日本のコーポレート・ガバナンス」といふ本を出版したばかりでありまして、きょうの新聞に広告が載つています。これは稲上先生が委員長でまとめていただいたものです。本日お配りしたパンフレットの中にも、その中で我々がやりました、日本の経営者がコーポレート・ガバナンスについてどう考えているかというアンケートも載つていますので、ぜひ参考にさせていただければと思ひます。

最後に自己宣伝になつてまことに恐縮でございましたけれども、長い間熱心にご討議いただきましたことに感謝を申し上げます。どうもありがとうございました。

執筆者紹介

ロナルド・ドーア

1925年生。ロンドン大学名誉教授、同大学パフォーマンス研究所上席客員研究員。
英国学士院会員、日本学士院会員。

主要著書：『学歴社会 新しい文明病』（岩波書店 1990）、『イギリスの工場・日本の工場』（筑摩書房 1987）、『21世紀は個人主義の時代か』（サイマル出版 1991）、『システムとしての日本企業』（共編、NTT出版）など、多数。

ヤン・ペーター・バン・デン・トーレン

1964年生。アムステルダム大学教授。キリスト教労働組合連合（CNV）調査研究センター所長。

オランダにおける労使関係および団体交渉、オランダ・モデルの制度的研究、ヨーロッパにおける労使関係とエンプロイアビリティなど、広範な分野の調査研究に従事し、多数の論文を発表している。

リエック・ゴードイク

1956年生。グロニンゲン大学教授（労使関係およびコーポレート・ガバナンス論）。
GITPインターナショナル上級コンサルタント。

コーポレート・ガバナンス論や労働者経営参加論の分野のコンサルタントおよび研究者。

主要著書：“On the way to a professional works council?” (1993)、“Works Council and strategic decision-making” (1995)、“Corporate Governance and workers participation” (1998)、“European works council and strategic policy making” (2000)

ユルゲン・ホフマン

1944年生。ハンブルグ大学経済政治学院教授。欧州労連研究所顧問。

現代社会の政治社会学的分析を多方面にわたって手がけている。

主要著書：『経済構造改革と労働組合の挑戦』（共編、1992）、『企業レベルにおける環境政策』（共編、1992）、『社会構造と政治行動』（1996）など多数。

稲上 毅（いながみ たけし）

1944年生。東京大学大学院人文科学系研究科教授。社会学博士。

主要著書：『転換期の労働世界』（有信堂、1989）、『現代英国労働事情』（東京大学出版会、1990）、『現代英国経営事情』（日本労働研究機構、1997）、『現代日本のコーポレート・ガバナンス』（第一書林、2000）など、多数。

鈴木 不二一（すずき ふじかず）

1946年生。（財）連合総合生活開発研究所主幹研究員。

主要論文：「ホワイトカラーのキャリアと労働組合」（橋本俊詔・連合総研編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、1995）

国際労使関係研究協会第12回世界会議記念報告集
国際化と雇用関係の変容—労働組合の挑戦
コーポレート・ガバナンスと産業民主制

2000年12月1日発行

発行人 笹森 清 栗林 世

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル3F

TEL 03-5210-0851 FAX 03-5210-0852

Homepage <http://www.mars.dti.ne.jp/~soken>

印刷 株式会社 大和

〒210-0858 神奈川県川崎市川崎区大川町11番6号

TEL 044-322-7500 FAX 044-322-7654
