

会社法改正

企業のあり方と

労働組合の関わり方



日本労働組合総連合会
財団法人 連合総合生活開発研究所

発行 _____

労働問題研究会議（月刊労働レーダー）

会 社 法 改 正
企 業 の あ り 方 と
労 働 組 合 の 関 わ り 方



会社法改正問題研究プロジェクト

日 本 労 働 組 合 総 連 合 会
財 団 法 人 連 合 総 合 生 活 開 発 研 究 所

発 行

労働問題研究会議（月刊労働レーダー）

会社法改正・企業のあり方と労働組合の関わり方

総論	プロジェクトのまとめにかえて	連合総研専務理事 野口 徹也	4
I.	会社法改正と労働組合		
	日本における企業統治のあり方（コーポレート・ガバナンス）と労働組合の役割	連合総合政策局長 成川 秀明	18
II.	会社法改正と企業のあり方		
	会社法改正と企業のあり方について考えるシンポジウムの記録		27
III.	会社法改正をめぐる諸問題	－ヒアリングの記録－	
	第1回 商法改正に関する審議経過と会社法改正の重点課題	東京大学教授 神田 秀樹	106
	第2回 コーポレート・ガバナンスと従業員		
	－会社法の見地から	九州大学教授 森 淳二郎	123

第3回 日本型雇用システムとコーポレート・ガバナンス
－労働法の視点から

筑波大学教授 山川 隆一

..... 140

第4回 コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム

法政大学教授 小池 和男

..... 160

<参考資料>

①今後の商法改正について

－第146回法制審議会商法部会提出資料－

..... 174

②日本経営者団体連盟 国際特別委員会

「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向

－資本市場からも労働市場からも選択される企業をめざして－」

..... 181

③コーポレート・ガバナンスに関連する連合政策文書等

..... 201

④企業と社会研究委員会「経営者アンケート調査の概要」

..... 207

プロジェクトのまとめにかえて

財団法人連合総合生活開発研究所
専務理事 野口 徹也

はじめに

本冊子は、日本労働組合総連合会（以下「連合」）と（財）連合総合生活開発研究所（以下「連合総研」）が共同で立ち上げた「会社法改正問題研究プロジェクト」（主査：野口徹也連合総研専務理事）が2000年7月から11月にかけて開催した講演およびシンポジウムの内容を収録したものである（プロジェクト終了後連合の関連事項と問題意識を、成川秀明連合総合政策局長に執筆依頼し、追加収録している）。本プロジェクトは、法務省が進めている会社法の抜本改正に対し、連合としての政策・見解をまとめる前段活動として、外部の専門家に講演の形で問題提起を受けることとした。

ここに収録した講演およびシンポジウムの内容は、それぞれに魅力的であら極めて示唆に富んでいる。多忙なときを割いていただいた講師各位にこの場を借りて深甚なる謝意を表する次第である。

市場原理が高らかに叫ばれるなかで、労働者、従業員のコーポレート・ガバナンスへの参画の手段を法的に確保する重要性はますます高まっている。また、さまざまな企業の構造変革のなかで、労働組合は経営に対する意見反

映を格段に強化しなければならない。本冊子はそれに対し、豊富な検討材料を提供するものと確信する。

以下、主査として本プロジェクトの運営と取りまとめにあたった立場から、その経緯や今後の検討課題について簡単に整理しておく。

1. 商法改正の経緯と主要論点

商法改正作業の経緯

商法は明治32年に制定されて以来、経済活動の実態に合わせる形で改正を行ってきた。昭和25年、37年、41年、49年、56年の改正のいずれも資金調達手段における規制緩和、企業再編の整備、会社の組織・機関の規制強化を中心に財界の意向に沿って行われてきている。

このうち、資金調達手段については、過去には、ワラント債、「優先株」の発行、など規制を緩和する形で進められてきた。また、企業再編の整備については、2000年5月の企業分割についての商法改正が成立したことで、法整備は一通り終わったことになっている。会社の組織・機関の規制強化という面では、過去には大きな不祥事が起こった後の再発防止を主目的とした改正であり、監査の面を強化することによって対応してきたいきさつがある。すなわち、昭和49年の改正では「会計士監査」が導入され、「業務監査」の権限を監査役がもつことになった。その後、昭和56年改正、平成5年改正では、大会社での社外監査役の設置の義務化、監査役会設置の義務等の内容が盛り込まれるなど監査役の権限は拡大してきている。また、平成5年改正では、株主代表訴訟の道が大きく開かれた。

今回の商法改正と背景

今回の商法改正の発端は、従来と同様、企業不祥事の多発であった。これ

までの監査役による対応の限界が明らかとなり、抜本的な対策が求められた。もうひとつの背景には経済のグローバル化があった。企業の株主主権が強く主張され、株主、投資家、債権者に顔を向けた企業の運営のあり方が求められた。この問題はコーポレート・ガバナンス（企業統治）論として90年代後半、国際的な論議を呼び、99年にはOECDで「コーポレート・ガバナンス原則」も採択されている。

商法改正の具体的な動きは、98年の自民党法務部会の商法等改正試案骨子に始まった。この原案自体は経済界が受け入れることとならなかったが、わが国におけるコーポレート・ガバナンス議論と商法改正論議の火付け役となった。こうして2000年に入り、法務省が会社法の抜本改正に取り組むことを決定、法制審議会・商法部会に付託された。同部会では後述の5つの柱を中心に作業部会で検討中であるが、2002年の通常国会に改正案提出を予定し、2001年11月に法案をまとめる日程で作業を進めている。

今回の法改正の主要論点

2000年9月6日の法制審議会・商法部会で決まった商法改正の主要論点は、以下の5点である。それは、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、IT・高度情報化社会への対応、資金調達手段、企業活動の国際化への対応、商法典の近代化である。

まず、①企業統治においては、会社の機関のあり方が中心課題である。社外取締役制度や執行役員制度の導入、取締役の責任と株主代表訴訟の見直し等が中心課題で、会社の区分や規模に応じた法整備も検討する。国際ルールに対応した会社の計算と開示もテーマのひとつである。

②IT・高度情報化社会への対応では、会社書類や手続きのペーパーレス化をはかり、③資金調達では単位株制度の終結や決済制度の改善を行う。④企業活動の国際化への対応はインターネットを通じた取引に関する消費者保護がテーマであり、⑤商法典の近代化はカタカナ法からの現代語化というものである。

2. 本プロジェクトのねらいと活動内容

本プロジェクトのねらい

本プロジェクトの立ち上げのベースとなった連合のこれまでの活動と見解は、後掲の成川総合政策局長の論文に詳しいので重複を避けるが、商法や労働法の領域で労働組合の経営への関与を法的に位置づけることは、産業民主主義を推進する連合の一貫した志向である。ここでは、連合総研の関連する活動について若干補足する。連合総研は連合のシンクタンクとして、勤労国民を中心に据えた社会のあり方を追求するとともに、経済、雇用活動、社会福祉等をはじめとする幅広い分野の調査研究と政策提言を行っている。OECD 諸国におけるコーポレート・ガバナンス論議の行方と労働組合のかかわりは当然関心事のひとつであり、わが国における対応のあり方について考察を続けてきている。2000年6月に刊行した『現代日本のコーポレート・ガバナンス』（稲上毅／連合総研編、東洋経済新報社）はその集大成である。

このような背景のなかで会社法の抜本改正の動きが伝えられた。連合と連合総研は早速それに対応すべくプロジェクトを共同して立ち上げることにしたが、そのねらいと役割を整理すれば次の通りである。

① 従業員、労働組合不在の会社法のなかに会社の基幹的なステークホルダーである従業員、労働組合の立場をいかに位置づけるか検討する。

② 会社法による、よらないを問わず、運動面を含め、労働組合の企業統治への有効な参画のあり方を検討する。

③ 従業員であり、消費者であり、住民である労働組合員の立場から企業のあり方について会社法規定の改正に意見反映を行う事項を探る。

④ ①～③の具体的な政策は本年の連合の活動のなかで策定することとして、本プロジェクトはそれに必要な資料を提供する役割を担う。このため、外部講師による講演を中心にプロジェクトを推進し、講演録を収集する。

活動概要

こうして本プロジェクトは2000年7月に発足した。その活動概要は別記のとおりである。

3. 労働組合による企業統治への参画

本プロジェクトの講演およびシンポジウムの最大の焦点は、労働組合による企業統治への参画の方法とその有効性、さらに法制化することの適否・可能性にあった。その内容は後掲の本文によるとして、ここでは講演や後の議論で提起された参画の方法について、その類型を以下に整理しておく。

株主としての参画

労働組合がその資金をもって直接市場で株式を購入する場合と、従業員持株制度によるものが考えられる。前者のケースは多くは見受けられないがそれなりに有効性をもっている。後者のケースは一般的であるが、従業員の資産形成と会社の安定株主形成とが主目的であり、実質的には会社により管理されている。労働組合として独自の意見反映を行う手段となりえるか、検討の余地がある。

なお、今後、従業員のストックオプション制が一般化することも考えられる。検討の視野に入れておくべきである。

取締役としての参画

次の2つのケースが想定される。

ア. 従業員代表取締役の選任

従業員がそのなかから代表者を選出し、取締役とするものである。従業

員代表は管理職層から選出することも十分ありうる。労働組合が労働者重役を送り出すことは議論としてはあるが、会社が組合管理にある場合を除いては実例を耳にしない。もっとも組合役員のOBが取締役になるのは一般的にみられるケースで、このことから機能の有効性を類推できる。

イ. 社外取締役の選任

今後、社外取締役の重要性がますます高まりそうであるが、社外取締役の選任権を労働組合がもつことも想定すべきである。

監査役としての参画

この場合も、取締役としての参画と同様、2つのケースが考えられる。

ア. 従業員代表監査役の選任

労働組合が監査役を送る権限をもつことはこれまでも度々議論されてきた。実際、労働組合役員OBが監査役（ほとんどが子会社であるが）に就任するケースは少なくない。しかし、そのうち、どれほどが労働組合の意思にもとづいているか不明である。なお、ドイツにおける監査役制度は労働組合の企業統治参画の偉大な先例ではあるが、両国の監査役制度には大きな違いがある。

イ. 外部監査役（中立監査役）の選任

森淳二郎九州大学教授は、本プロジェクトの講演のなかで弁護士や税理士等の専門家を想定した「中立監査役」の導入を強く主張し、労働組合が独自に、または、管理者層と協力してこれを選出することを示唆された。詳細については講演録を参照されたいが、十分傾聴に値する。

労使協議制の法制化

労使協議制は、わが国の労使関係をもっとも特徴づけている労使慣行であり、一般に普及した制度である。労働組合がない企業にあっても、社員会という形で類似した機能が営まれている。労使協議制の法制化は、会社法では

なく労働法の領域であるとの指摘が多かったが、いずれにしても労働組合による企業統治への参加形態としてはもっともなじみやすいものといえる。

また、労使協議制の法制化としてはすでにEUのワークス・カウンシル・ディレクティブ（従業員評議会指令）という恰好な前例もある。わが国の多国籍企業も、この指令にもとづいて海外展開した企業で労使協議制を発足させている。

さらに、労使協議制そのものについてはわが国では法制化されていないが、主として労働法の領域で「36協定」をはじめ、40を超える事項が「労働者の過半数を組織する労働組合または労働者の過半数を代表する者」との協議または意見聴取が必要となっている。このような「過半数代表制」の統合化は、労使協議制法制化に十分な根拠を与えるとともに、それ自体、労使協議制法制化のワンステップとして考えられる。

会社法改正問題研究プロジェクト

○メンバー

主査	野口 敏也	連合総研専務理事
委員	柏木 勉	電機連合産業政策部専門部長
	逢見 直人	ゼンセン同盟常任執行委員
	小山 正樹	JAM 副書記長
	茂田 和政	鉄鋼労連書記次長
	田島 恵一	全国一般委員長
	成川 秀明	連合総合政策局長
	熊谷 謙一	連合労働法制対策局長
	中村 善雄	連合雇用・労働対策局長
	谷口 元	連合経済政策局部長
	事務局	鈴木 不二一
末永 太		連合総研研究員

委員会・シンポジウム開催経過

○2000年7月31日 第1回ヒアリング

「商法改正に関する審議経過と会社法改正の重点課題」

東京大学教授 神田 秀樹

○2000年8月25日 第2回ヒアリング

「コーポレート・ガバナンスと従業員－会社法の見地から」

九州大学教授 森 淳二郎

○2000年9月13日 第3回ヒアリング

「日本型雇用システムとコーポレート・ガバナンス－労働法の視点から」

筑波大学教授 山川 隆一

○2000年10月25日 第4回ヒアリング

「コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム」

法政大学教授 小池 和男

○2000年11月27日 シンポジウム
「会社法改正と企業のあり方について考える」

パネラー

稲上 毅 東京大学教授
久保利英明 弁護士、日比谷パーク法律事務所代表
森 淳二郎 九州大学教授
山路 敬三 日経連副会長、日本テトラパック株式会社社長
笹森 清 連合事務局長

コーディネーター

野口 徹也 連合総研専務理事

講師、パネラー、コーディネーターのご紹介（敬称略）

・稲上 毅（いながみたけし）

1944年生まれ。東京大学大学院人文社会系研究科教授。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』（東洋経済新報社、2000）など多数。

・神田 秀樹（かんだひでき）

1977年生まれ。東京大学大学院法学政治学研究科教授。

行政改革推進本部規制改革委員会委員、政府税制調査会特別委員、金融審議会委員、外国為替等審議会特別委員、企業会計審議会委員、産業構造審議会臨時委員、法制審議会幹事。

主要著書：『法と経済学 入門』（弘文堂）、『商事法の展望 新しい企業法を求めて』など多数。

・久保利 英明（くぼりひであき）

1944年生まれ。弁護士、日比谷パーク法律事務所代表。

専門分野：コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンス、株主総会運営、証券取引法、代表訴訟、独禁法、知的財産権法、倒産法。

主要著書：『会社更正最前線』（ぎょうせい）、『会社主導型株主総会のシナリオ』（商事法務研究会）など多数。

・小池 和男（こいけかずお）

1932年生まれ。法政大学経営学部教授。

主要著書：『日本の賃金交渉』（東京大学出版会、1962）、『職場の労働組合と参加－労使関係の日米比較』（東洋経済新報社、1977）、『人材形成の国際比較－東南アジアと日本』猪木武徳共著（東洋経済新報社、1987）、『仕事の経済学』（東洋経済新報社、1991）、Understanding Industrial Relations in Modern Japan, Macmillan, Still Formation Systems in Japan and South-east Asia, University of Tokyo Press, 1990(co-ed. Inoki)など多数。

・笹森 清（ささもりきよし）

1940年生まれ。日本労働組合総連合会事務局長。

1993年電力総連会長に就任。1997年より連合事務局長。

雇用審議会委員、税制調査会委員、金利調整審議会委員、郵政審議会委員、総合エネルギー調査会委員。

・成川 秀明（なりかわひであき）

1943年生まれ。日本労働組合総連合会総合政策局長。

民間調査研究所・研究員ののち、「総評」書記局入局、1994年8月連合・労働政策局長、1998年10月連合・経済政策局長、1999年10月より現職。

金融審議会審議委員、地方分権推進委員会専門委員。

・野口 敞也（のぐちひろや）

1941年生まれ。（財）連合総合生活開発研究所専務理事。連合・連合総研会社法改正問題研究プロジェクト主査。

1990年ゼンセン同盟副書記長に就任、1994年連合総合政策局長、同副事務局長を経て1999年より連合総研専務理事。

医療審議会委員、規制改革委員会委員。

・森 淳二期（もりじゅんじろう）

1944年生まれ。九州大学大学院法学研究院教授。

主要著書：『会社法第5版』（有斐閣、2000）、『監査役の構成原理とシステム』（有斐閣、1997）、「会社法におけるコーポレートガバナンスの基本構造」（『国民経済雑誌』180巻1号、1999）、「会社法学の再構築に向けて」（『商事法務』1535号、1999）など多数。

・山川 隆一（やまかわりゅういち）

1958年生まれ。筑波大学社会科学系大学院企業法学専攻教授。

主要著書：『不当労働行為争訟法の研究』（信山社、1990）、『国際労働関係の法理』（信山社、1999）、『新法学ライブラリー雇用関係法 第2版』（新世社、2000）など多数。

・山路 敬三（やまじけいぞう）

1927年生まれ。日本経営者団体連盟副会長、日本テトラパック株式会社社長。1989年キャノンカメラ（株）代表取締役社長就任。1995年より日本テトラパック株式会社社長。

スウェーデン王立科学技術アカデミー会員、（社）日本能率協会常任理事、日経連構造改革特別委員会委員長、国連大学ゼロエミッションフォーラム会長。

主要著書：『共生戦略キャノンの実践経営』（東洋経済新報社、1993）、『美しい経営 21世紀の成功の5原則とは何か』（PHP研究所、1999）など多数。

Ⅰ. 会社法改正と労働組合

日本における企業統治のあり方
(コーポレート・ガバナンス) と
労働組合の役割

日本における企業統治のあり方（コーポレート・ガバナンス）と 労働組合の役割

日本労働組合総連合会総合政策局
局長 成川 秀明

はじめに

労働組合の中央団体である連合は、企業不祥事が続発する日本企業の不公正、不透明なあり方を解決するため、労働組合の役割を再点検する等、その社会的役割の遂行に努めてきた。そして、不祥事のない公正で活力ある企業組織に改めるためには、どのような企業法制に改正すべきかと、2000年7月に連合総研と共同で「会社法改正研究会」を立ち上げ、商法学者、労働法学者等の研究・提言を検討している（本書はその会議議事録）。本稿では、連合による企業問題への取り組みの経過と、「研究会」を進めるにあたっての問題意識についてとりまとめた。

1. 日本における企業不祥事の多発と労働組合の対応

90年のバブル経済の崩壊によって、日本経済が長期低迷を引き起こすとともに、証券会社や銀行による大口寄託者に対する損失補填、ノンバンクへの

不正融資事件を続発させる等、企業の社会的な責任のあり方が社会問題となった。これらの企業不祥事に対して、93年には「証券取引等監視委員会」や商法改正による監視・監査・モニタリングの制度が強化されたが、95年以降、総会屋への不正な利益供与を再び行っている大企業が多いことも判明し、あわせて安全規制を軽視した事故・事件が続発する等、改めて企業の社会的責任が問われる事態となった。また、長期不況のなかで業績低迷に安んじている経営刷新の必要性が強く指摘され、従来型の企業内部重視の経営のあり方から、「株主重視」のアングロ・サクソン型の経営への転換が唱えられ、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の見直しが強く主張されるに至っている。

一方、これらの企業不祥事に対し、労働組合の社会的責任のあり方が議論されることとなった。1991年の証券業界の「とばし行為」による損出補填・不正な利益供与に対して、連合は同年7月に「証券業界の不祥事に関する見解」を示し、アメリカの証券取引委員会（SEC）のような捜査権を有する機関の設置を提起するとともに、労働組合として企業の社会的責任をチェックする役割を強めるべきとの呼びかけを行っている。

また、97年春の証券会社や都市銀行による総会屋等への不正な利益供与、巨額な無担保融資事件等に対して、同年5月に「事務局長談話」を公表し、株主総会のあり方を含む経営監視体制の早急な確立と、労働組合による経営チェック機能の強化を主張した。さらに99年以降には、原子力事故、化学工場の爆発事故、食品食中毒事件、自動車のリコール隠し事件等、社会的な安全や衛生を危うくする事故・事件が起きており、これらの事故・事件に対し、なぜ労働組合が安全衛生問題等のチェックをできなかったのか、自ら反省する検討を行った。

多くの大企業の場合には労使協議制度があり、この労使協議を労働組合がしっかり行っていれば企業活動のチェックを行える立場にある。それにもかかわらず、チェックの役割を果たせていないのはどうしてか。連合は「労働組合の社会的役割の強化について」という方針を提起し、職場の安全衛生の確保、製品・サービスの安全性確保と社会的事故の防止、また、企業の社会的公正ルール遵守のために労使協議、安全衛生委員会の定期開催を行う等、労

働組合が企業の社会的責任をチェックすべきとの確認をした。

2. 経済界、政府における「商法改正」への動き

これら企業不祥事に対して、経済界、政府はどのような対応を行ってきたか。97年7月に自民党法務部会商法に関する小委員会は「コーポレート・ガバナンスに関する商法等改正試案骨子」を公表している。経団連は、同年9月に「コーポレート・ガバナンスのあり方に関する緊急提言」を発表し、日経連の国際特別委員会は98年8月「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向」の提言を行った。

自民党法務部会の「改革試案」は、監査役の独立性の確保と株主代表訴訟の見直しを提言し、監査役については、代表取締役による年6回の監査役への報告、社外監査役を過半数とすること、「社外」規定を厳密にする等の機能強化を求めている。また、株主代表訴訟については、訴訟できる者は原因時点の株主に限定する、会社は被告取締役に補助参加できる、応訴費用について会社立替えを認める等の「改正」を提起した。企業不祥事に対して、監査役の役割強化で対処するとともに、93年に導入された株主代表訴訟制度に一定の制約を課し、その役割を緩和する提言である。

経団連の「緊急提言」は、上記の自民党商法部会の考えを受けたもので、社外監査役の要件を過去にわたって会社の役員・使用人でなかった者とし、法定員数の増員、監査役の選任議案に対する監査役会の同意等を主張している。株主代表訴訟に対しては、行為時点の株主への限定、取締役賠償責任額の上限定、責任の免除・軽減措置の導入等を提言し、今後の課題として取締役会のあり方、株主総会の見直しを挙げている。

日経連の国際特別委員会の「改革の方向」では、国・文化の違いによるコーポレート・ガバナンスの多様性を認めた上で、①企業の意志決定メカニズムの透明性の確保、②外部からのチェック・牽制（監査役の機能強化等）、③国際会計基準、④情報開示の対象拡大のグローバルミニマムスタンダードに接

近すべきとして、社外取締役の導入やアドバイザーボードの設置、取締役会の人数削減や専門委員会の設置、監査役会の機能強化、そのための監査役の質的・量的な拡充を指摘している。また、種々のステークホルダーの求心力となる企業ミッションを構築し、ステークホルダーへの開示の必要性を挙げた。

連合は、自民党商法部会から97年6月にヒヤリングを受けており、その席で、①日本の企業経営のあり方については、長期的視点に立った従業員配慮の「日本的経営」を維持すべきこと、②労働組合として経営チェック機能を強める必要性、③コーポレート・ガバナンスでは「内外に通用する企業倫理の確立」が重要、と主張した。

自民党の法務部会の議論は、現在では法務省の法制審議会商法部会に引き継がれており、2000年9月6日に「今後の商法改正について」との考えを示している。それは、2年後の平成14年度を目処に通常国会に商法改正法案を提出し、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の実効性の確保、高度情報社会への対応、企業の資金調達手段の改善、企業活動の国際化への対応という視点から、会社法制の大幅な見直しを行うというものである。そして企業統治の実行性の確保については、株主総会制度（定足数、提案権の行使期限）や取締役制度（執行役員制度の導入、取締役の責任、株主代表訴訟制度）、監査役制度（社外監査役、会計監査役）、完全親子会社における機関のあり方を検討して、戦後初めての大きな改革をめざすとした。企業会計の計算および開示のあり方に関しては、商法の計算規定と証券取引法の会計原則との関係、企業集団に関する情報開示を検討する。高度情報化への対応では、会社関係書類の電子化、株主総会の改善に向けての通知の電子化、議決権の行使の電子化等を推し進めることが検討課題であるとの考えを示している。

3. コーポレート・ガバナンスに対する連合の討議経過

労働組合の中央団体としての連合は、傘下の産業別組織の担当者と協議し

ながら、企業のあり方（コーポレート・ガバナンス）と労働組合の役割について議論してきた。企業不祥事に対して、労働組合がチェック機能を強めるとの確認を行ったことは既に記した通りである。そして経営側、自民党の商法改正提言に関しては、監査役に従業員代表または労働組合推薦者を参加させること、コーポレート・ガバナンスについては従業員等のステークホルダーの権利を認めさせるという考えが重要だとしている。

現行の日本の商法では、従業員に関係する会社統治にかかわる規定は、従業員にも自社株を譲渡できるストックオプション制度、従業員の債権先取り特権を規定した商法第295条、そして2000年春の国会で導入された商法の企業分割条項における「従業員への事前説明」規定のみしかない。法学者の多くは、商法の会社法制は会社所有者の権利関係を規定するものとの見方で、商法のなかに従業員あるいは労働組合の企業経営参加にかかわる規定を設けることは難しいという考えを表明している。

このなかで、コーポレート・ガバナンスにステークホルダー（関係者）を参加させるべきと連合が主張しているのは、①99年5月採択の「OECDのコーポレート・ガバナンス原則」において「コーポレート・ガバナンスの枠組みはステークホルダーの権利を承認し、その積極的な協力関係を促進するものでなければならない」との趣旨がうたわれているように、会社組織法制にあっても従業員参加は可能であり、必ずしも「株主主権」に限定されるものではないこと、②ドイツ等の欧州大陸の諸国においては既に従業員代表制度や監査役会制度等において会社法制のなかに従業員参加を組み込んでいること、③日本の会社法においても効率性とともな公正性を確保した会社統治のあり方を考えるならば、従業員参加を加えるべきと議論をしてきたことによる。

この従業員代表や労働組合の企業経営への参加のあり方、特に監査役に労働者が参加すべきか否かの問題について、連合は99年春に産業別組織の参加を得て検討を重ねたが、産業別組織の意見は大きく2つに分かれている。ひとつは、監査役に労働組合代表を入れることは、労働組合本来の労使協議・団体交渉による経営チェック機能を弱めるので賛成できない、本来の労使協議

制を大事にすべきとの意見であった。もうひとつは、経営協議会や団体交渉で企業チェックを行うことは大事だが、同時に監査役に労働組合代表が参加して企業チェックを行うことは必要との意見である。

連合はこの討議を受け、労働組合として企業の社会的責任を明らかにするために、「2000～2001年度の政策制度の要求と提言」のなかで「監査役の選任について労働組合代表を含める等の制度整備をはかる、また株主代表訴訟制度のあり方については現行制度を維持する」という見解を示し、企業統治への労働組合参加を求めることとした。

4. 会社関係法案に対する労働者参加・労働者権利の取り組み

この間、会社関係の組織変更にかかわる法律改正が行われている。99年の通常国会では通産省提案の「産業活力再生特別措置法」が制定され、連合はこの法制定の際に、企業再生計画の策定と政府のその認定では「労働組合との協議・合意を前提」という要件を入れること、法の目的に「雇用の安定」を追加することを強く求めた。残念ながら、法律本文にこの要求を実現できなかったが、計画認定の要件に「従業員の地位を不当に害さない」、計画実施では「当該労働者について、失業の予防その他雇用の安定を図るため必要な措置を講ずるように努めなければならない」との努力義務規定を盛り込ませた。

2000年春の国会では「企業分割に関する商法改正」が制定されている。この法改正に対して連合は、①会社分割計画書に雇用契約を明示する、②会社分割については労働者（組合）との事前の話し合い（協議）を定める等の修正を求めた。この結果、①にある雇用契約の明示については条文が修正されて盛り込まれ、②の「労働組合」との事前協議規定は自民党の反対により弱められ、「労働者との事前の話し合い」との追記修正が行われた。

この商法改正と同時に制定された「企業分割に関わる労働契約承継法」に対しては、①営業譲渡、合併も対象とすること、②労働組合との事前協議を法定すること、③解雇禁止規定を定めること等の抜本修正を要求した。この

うち、②の労働組合・労働者代表との事前協議については「努力義務で行う」との修正が実現している。

さらに倒産にかかわる法律では、連合は「労働債権」の優先順位について、ILOの勧告に沿って税金より優位に引き上げる等の要求をし、現在、法制審議会倒産部会で検討が続けられている。

このように会社法制の近年の改正においては、労働組合または従業員の権利にかかわる問題について、その権利を明確にする規定を定めさせる必要性がますます高まっており、今後の大規模な「商法改正」にあっては、企業統治のあり方に労働組合・従業員代表の権利をいかに具体化させるかが労働組合に問われていると言える。

5. 商法改正に向けた連合要求の具体化について

連合は、労働組合代表または従業員代表が監査役の一員に選出される制度の実現を求めており、企業行動の公正性、社会性を確保するためには必要との考えによっている。これらの監査役の活動を労働組合代表や従業員代表等が担えば、産業民主主義を進め、働く者と経営者がともに産業人としての能力を磨くことになるだろう。

今後、検討すべきものとしては、監査役のみでなく取締役への参加をどう考えるべきかという課題がある。我が国の商法では、取締役も監査役と同様に会社の事業を監視・監督する役割を担っており、取締役会の役割が再検討されることとなっている。これらを踏まえて労働組合の企業組織への参加のあり方が具体化されなければならない。

第2の具体化すべき課題は「従業員代表制の法制化」の要求である。事業所または企業において、従業員の選挙により「複数の従業員代表」を選出し、経営側はこの「従業員代表」と事業所の事業活動について協議を行う制度がこの「従業員代表制度」である。

産業の場における労使対等の話し合いと、それに基づく活動を進める産業

民主主義を確立するため、労働条件、経営方針を話し合って協議する労使協議会・従業員代表制度を、すべての職場に備える必要がある。しかし、我が国においては中小企業での労使協議制の普及度はきわめて低い。法的制度をもつドイツにおいては、中小企業での従業員代表制は大企業より低いものの過半数以上で成立している。この意味から従業員代表制・労使協議会制度は、国が法律で保証した制度とすべきである。我が国の労働組合は企業別・事業所別に組織され、そこで労使交渉を行っており、この事業所レベルにおける従業員代表制と労働組合との役割分担について、具体的ルールを検討する必要がある。

第3の課題は、労働者が自社株をもつことを通じた労働者（組合）による企業チェック機能＝発言機能について、労働組合としての考えを早急にまとめる必要がある。現状においても、大手企業の多くでは従業員持株会を通じて自社株の取得が行われている。しかし、持ち株比率は小さく、企業チェックの手法として活用していない等の理由から、その役割について十分に検討されていない。この従業員持株会、また従業員へのストックオプションの活用等により、コーポレート・ガバナンスに労働組合・従業員がどのような影響を与えられるかを考えねばならない。

第4の課題としては、企業組織の再編における労働者権利の確立の問題がある。2000年制定の企業分割労働契約承継法は、企業分割のみを対象としており、営業譲渡や合併の場合には適用されない。実際には、営業譲渡、合併等の企業組織の変更により、雇用契約や労働条件が途絶えて新たに結ばれる等、働く者の権利が侵害されている。企業組織の再編については、労働・雇用契約が本人の合意に基づいて承継されるような法ルールを定める必要があり、この雇用契約ルールは、働く者の生活設計、職業人としての自己訓練を促し、職業人の安全、環境保全等の社会的責任を強め、産業企業の発展に調和すると言える。

第5の課題に会社組織の社会的責任として、企業の情報開示を大幅に拡大する必要性が挙げられる。現状では、企業は上場企業（約3,100社）の場合にのみ証券取引法によって情報開示が義務づけられている。しかし、上場してい

ない企業の場合には、大企業であっても情報開示をする義務はなく、例外的に資本金5億円以上、または負債額200億円以上の企業が特例法により貸借対照表等の基本文書の公告が求められているにすぎない。企業の地域社会、従業員等のステークホルダーへの責任を考えるならば、非上場企業においても従業員や地域住民等の関係者（ステークホルダー）が、会計書類等を閲覧できる制度を創設する必要がある。

コーポレート・ガバナンスの法制は、単に株主による透明、公正、効率的な会社統治のあり方を定めるものであってはならない。企業が効率的であると同時に社会的公正を実践し、社会の健全な発展に責任を負う企業制度として定められるべきである。そのためには、現に企業で責任をもって事業に従事している役員、従業員、債権者等のすべての関係者の役割を明示した企業組織法制が整えられる必要がある。

II. 会社法改正と企業のあり方

会社法改正と企業のあり方について
考えるシンポジウムの記録

会社法改正と企業のあり方について考えるシンポジウム

<プログラム>

と き 2000年11月27日(月) 13時30分～17時00分

ところ 芝パークホテル 2F ローズルーム

13:30 開 会 司会 成川秀明 連合総合政策局長

<第1部 問題提起>

13:30～13:50 ①経営モニタリング・システムの新たな構想

森 淳二郎 九州大学教授

13:50～14:10 ②コーポレート・ガバナンスと従業員

－日本の雇用システムの関連で

稲上 毅 東京大学教授

14:10～14:30 ③企業改革と労働組合

：労働組合の社会的責任の観点から

笹森 清 連合事務局長

14:30～14:45 休 憩

<第2部 パネル討論>

14:45～17:00 「会社法改正と企業のあり方について」

○パネラー

稲上 毅 東京大学教授

久保利英明 弁護士、日比谷パーク法律事務所代表

森 淳二郎 九州大学教授

山路 敬三 日経連副会長、日本テトラパック株式会社社長

笹森 清 連合事務局長

○コーディネーター

野口 徹也 連合総研専務理事

17:00 閉 会

<第1部 問題提起>

司会者（成川） 会社法の改正問題、いわゆるコーポレート・ガバナンス（企業統治）、あるいは会社のあり方について、労働組合としてどう考えていくのかという研究会を、連合、連合総研共同で、これまでに4回ばかり行ってきました。そのなかで、現在の商法の規定、社会における会社の役割、あるいは私たち働く者と会社との関係等について考えてきました。問題の広がり、単なる会社法の改正と



いう領域にとどまらなくなっています。現に、企業不祥事ですとか、事故、事件等も起きており、労働組合としても、今、会社にどのような提案をし、どのように改善を求めていくのかが、日常的に問われています。そこで、会社法をめぐる諸問題、あるいは会社そのもののあり方に対する労働組合として

の考えを、しっかりまとめておく必要がある。そのためには、やはり専門家の方々のご意見を聞く場を設ける必要があるのではないかと考えまして、本日のシンポジウムを企画させていただきました。

本日は、第一線の専門家の方々のご参加をいただいております。商法体系の理論的研究に長らく携わっておられます、九州大学大学院法学研究院の森先生、コーポレート・ガバナンスの実態調査等も含め、社会学の立場から企業の実証的研究を進めておられます東京大学大学院人文社会系研究科の稲上先生、弁護士として、会社の法律問題の相談を受け、ご提言もされている久保利弁護士に参加いただいております。また、日本経営者団体連盟からは、コーポレート・ガバナンス問題についての提言のとりまとめにあられました山路副会長にご参加いただいております。そして、日本労働組合総連合会本部からは、笹森事務局長が本日のパネラーをつとめます。

専門家の方々からは、日ごろお考えになっている日本の会社のあり方、問題点を、私たち労働組合、あるいは働く者に、率直に問題提起をしたいという主旨のレジュメもいただいております。私たちとしては、これらのご提起点をしっかりと受け止め、日本の会社のあり方について積極的に提言する際の参考にさせていただきたいと思っております。

早速でございますが、ご報告を受けていきたいと思っております。

第1番目には、九州大学の森淳二期先生にお願いします。森先生には、会社法に関する多数の著作がございますが、会社の実態的なあり方から、法理論をもう一度再構築する必要があるとご提起されております。そのなかで監査役等につきましても、従業員代表なり労働組合が、監査役会に参加していくことも十分考えられるという、中立監査役構想をご提起をされておりますので、ぜひ先生の貴重な問題提起を受けたいと思っております。

それでは森先生、よろしく願いいたします。

経営モニタリング・システムの新たな構想

九州大学教授 森 淳二郎

森 ただいまご紹介いただきました九州大学の森です。きょうの報告は、コーポレート・ガバナンスに従業員はどのようにかわり合うのかを考えるに当たって、前提的に詰めておかないといけない問題についてお話しさせていただこうと思っています。レジュメをお配りしておりますので、レジュメに従って話を進めさせていただきます。



なぜ、わが国のコーポレート・ガバナンスは従業員抜きか

まず、「なぜ、我が国のコーポレート・ガバナンスは従業員抜きか」という問題について考えてみたいと思います。ひとつは、理論的な障壁。もうひとつは、企業システムとして合理性があるのかという2つの理由が考えられます。

理論的障壁

会社は株主のもの。会社は株主の利益のために経営されるべき。そのため従業員をコーポレート・ガバナンスの仕組みに関与させれば、株主所有を制限し、株主による私的自治を侵害する。

理論的な障壁といいますのは、会社は株主のものであり、会社は株主のために経営されるべきで、従業員がガバナンスの仕組みにかかわることになれば、それは株主所有を制限し、株主自治を侵害する。そのため、従業員はガバナンスにかかわれない、と考えられていることです。

企業システムとしての合理性

- ・アメリカ型－徹底した株主重視
- ・ドイツ型－従業員重視（共同決定制度）
- ・日本型－建前として株主重視。これまで本音では従業員重視（日本型経営）であったが、現在は建前の株主重視に移行しつつある。

2番目の理由は、企業システムとしての合理性の問題です。代表的な企業システムとして、アメリカ型、ドイツ型、日本型の3つの型を考えるとします。3つの型の企業システムのうち、どれがいいのかと問われると、今、絶好調であるアメリカ型の企業システムがいいのではないかという議論が、日本では一般的です。そうしますと、従業員というのはやはり抜け落ちてしまう。こうした考え方に対して、私は、従業員はガバナンスにかかわってもらわなくてはいけないと考えます。現在、ドイツには共同決定制度という形で従業員を重視する仕組みがあります。しかし、私は、ドイツと同じような従業員重視ではなく、新しい形の従業員重視のあり方を考えるべきであろうと思っています。そういう意味で、ドイツの共同決定、従業員参加を第一世代の従業員参加とすれば、第二世代の従業員参加というものを、これから考えていくべきです。

では、具体的にどういう形で考えるのか。ここでは、「経営モニタリング・システムの抜本的改革」と、「従業員救済制度の導入」について、提案したいと思っています。

経営モニタリング・システムを改革するうえで、「専門家・従業員活用型監査役」という耳なれない言葉を使っていますが、要するに、新しいタイプの監査役が必要と私は考えています。

ひとつは、「中立資格監査役」の導入です。現在でも、社外監査役というものがあることはご存じと思いますが、その第三者性をもっと徹底させ、弁護士等の専門家が中立資格監査役になるが、それを選ぶのは従業員、あるいは中間管理職であるという新たな監査役制度をつくるべきだという提案です。

経営モニタリング・システムの抜本的改革

1 専門家・従業員活用型監査役の導入

①中立資格監査役の導入

- ・社外監査役の第三者性を徹底させる
- ・弁護士などの専門家が中立資格監査役になる
- ・従業員・中間管理職が選任

②従業員代表監査役（ドーア提案）

- ・従業員がその代表者を監査役に選出

2 専門家・従業員活用型監査役の職務権限と役割

①機関間の権限の分配の修正の可否－基本的に修正せず

②既存の統治機構を補完・支援する役割

それから、2番目に「従業員代表監査役」と書いてありますが、これはロンドン大学のドーア教授の提案されているもので、従業員がみずからの代表者を監査役に選ぶ方式です。

労使関係の問題については、中立資格監査役だけではどうしても限界があるので、ドーア教授のいわれるような従業員代表監査役も必要ではないかと思えます。こういう新しい形の監査役が、いわば既存の統治機構を補完し、支援していく形になるべきではないかと思っています。

次に、「従業員救済制度の導入」です。現在、企業不祥事、あるいは企業危機が頻発しています。そうしたなかで、従業員は加害者になる場合もあり得ますが、多くは被害者になっている。ところが、従業員は、被害者になっても、どこにも自分の苦しさを訴えられないのが現在の仕組みです。そこで、先ほど申しました中立資格監査役に対して、従業員が相談できるような制度をつくるべきだと考えています。もちろん、そういう制度をつくりましても、場合によっては従業員に対して報復的な人事がなされることもあり得ますので、そうしたことを回避できるような措置も考えておかなければいけません。

そうした従業員救済制度ができれば、それがどういう意味をもつのか。大きくは、3つにまとめられるでしょう。

従業員救済制度の導入

- 1 企業不祥事・企業危機と従業員
- 2 中立資格監査役への救済申立権
 - ・従業員と中立資格監査役との連携
- 3 従業員への報復回避措置
- 4 従業員救済制度導入の意義
 - ①企業危機の早期回避
 - ②従業員が企業を守ることを通じて生活基盤を守る新たな途の開発
 - ③経営の規律付け

ひとつは、企業危機を早期に回避できるということです。つまり、従業員は企業の隅々までいるわけですから、早い段階で不当な、あるいは違法な行為をチェックできるようになれば、企業が危機に至るまでに初期消火できる。同時に役員の実責任として、発生原因となる事実を早期に解消することにもなるわけです。

これまで従業員は、経営者と闘って自分を守るという方法しかなかった。それを保護する法律として労働法があったのです。もちろん、それも必要ですが、もうひとつの新しい道、つまり従業員が企業を守ることを通じて、みずからの経済基盤を守るという新しいチャンネルを開発する必要がある。これが2つ目の意義です。さらに、3つ目として、そうした制度は、経営に対しても、強い規律づけを与えると考えられます。つまり、従業員が不断に経営をみていくことで、厳しい経営の規律づけが働くと期待できるのではないかと考えています。

そのようになってきますと、従来とは比較にならないくらい徹底した形で健全性の確保ができるのではないかと考えています。他方では、資本効率重視のための思い切った規制緩和もできるのではないかと考えています。現在の会社法は、一から十までを法律で決めてありまして、この法律は校則みたいな法律だといえます。スカートの丈の長さから髪型まで全部規制する。しかし、肝心の日常生活の乱れは規制できない校則に似ているのが会社法だと思っています。

所有モデル型会社法理論から管理モデル型会社法理論への転換

伝統的な会社法理論の限界

1 これまでの理論的枠組み

- ①株式会社を株主のモノ（所有物）とみる。
- ②株式会社は「所有と経営の分離」「所有と責任の分離」の特性をもった企業形態。
- ③所有と経営は対立関係にあるとみ、その対立関係を「所有による経営コントロール」で律する。
- ④所有の論理で会社法を組み立てているので所有モデル型会社法理論といえる。

2 これまでは従業員重視＝株主所有の制限ととらえる。

そのように具体的に考えたときに、なぜそういうことがいえるのかという理論的な裏づけが大事になります。

まず、これまでの伝統的な考え方はどうであったか。従来の理論的な枠組みは、株式会社は株主のもの、つまり株主の所有物とみるわけです。そして、株式会社は「所有と経営の分離」、「所有と責任の分離」という2つの特性をもった企業形態だと説明します。このように、所有と経営を分離しますと、その両者は対立するものととらえられるわけです。そこで経営が所有の利益を害さないように、所有が経営をコントロールするという形で決めているのが会社法です。このようなやり方は、所有の論理で会社法を組み立てるものであり、所有モデル型会社法理論といえようかと思えます。

こういう理論を前提にして考えると、「従業員重視」は、同時に、株主所有を制限するというとらえ方にならざるを得ない。つまり株式会社というものは、所有者である株主の私的自治の世界であって、所有の論理が貫徹すべきである。その株主が選ぶ経営機関とか監査機関に従業員が加われば、所有を制限する形で加わることになるかと理解するわけです。

新たな考え方（管理モデル型会社法理論）の理論的枠組み

- ①会社支配に関わる制度（議決権・資本多数決・持分払戻禁止原則）を、個別的・微視的にでなく、集合的・システム的にとらえると、株式会社は、資本多数決を利用した一種の（最高度の）財産管理の仕組みとして理解できる。
- ②つまり、総株主が取締役を選任するのは、大統領制のように株主が直接経営者を選ぶのではなく、議院内閣制のように総株主がいったん多数派に企業運営を委ね、この多数派（正確には資本多数決管理者）に経営者を選ばせて、多数派と経営者によるチームで、企業運営に当たると理解しうる。
- ③株式会社では所有と経営の関係は「所有と経営の分離」だけではない。分離された所有と経営は、バラバラな関係にあるのではなく、議院内閣制的関係、換言すれば、「所有（の一部）と経営の連携」という論理的関係もまた存在している。
- ④かくして、株式会社の基本的特性としては、「所有と経営の分離」「所有と責任の分離」以外に、「所有（の一部）と経営の連携」という特性も存在することになる。前二者はハードの特性、第3の特性はソフトの特性といえる。
- ⑤これら3つの株式会社の特性は、企業の効率性を支える基本的仕組みである。これらの効率性を支える制度が行き過ぎないように健全性確保のための規制が必要となる。
- ⑥現実の企業のダイナミズムと経済合理性を担保するもっとも重要な特性は、「所有（の一部）と経営の連想」というソフトの特性といえる。しかし、伝統的理論はこのソフトの特性を認識せずに会社法を組み立てているため、一面では規制が過剰で硬直的になっており、他面では、実効性のある規制をなしえないことになっていると考える。

次に、以上のような伝統的会社法理論に対して、新しい考え方の枠組みについてお話ししたいと思います。

会社の支配にかかわる制度としては、株主の議決権とか、資本多数決とか、持分払戻禁止原則というものがありますが、従来、これを個別的、微視的にばらばらにみていました。そうではなくて、集合的に考え、システムとして考えるという立場に立ちますと、株式会社は、先ほどの伝統的な理論のような株主の所有物とみるべきではなくて、むしろ資本多数決を利用した財産管理の仕組みとして理解できます。資本多数決という支配の仕組みを利用して、最高度に発展した財産管理、つまり財産を大きくして、パイをふやしていけるようにしたのが、実は株式会社なのだと思えるわけです。

このように考えると、例えば株主が取締役を選ぶということは次のように理解できます。総株主が取締役を選任するのは、大統領制のように株主が直接経営者を選ぶのではなく、議院内閣制のように総株主がひとまず多数派に企業運営をゆだね、この多数派に経営者を選ばせて、多数派と経営者がチームを組んで企業運営を行う。株式会社の特性は、従来、所有と経営の分離にあるとされますが、その分離された所有と経営はばらばらになっているのではなくて、議院内閣制的な関係、いいかえますと所有の一部と経営が連携するという関係を論理的には有しているとみることができます。そうしますと、株式会社の基本的特性としては、「所有と経営の分離」「所有と責任の分離」以外に、「所有の一部と経営の連携」という特性もあるということです。

「所有と経営の分離」、「所有と責任の分離」は、会社の機関を分けたり、有限責任制度という具体的な制度を意味しますので、ハードの特性といえますけれども、「所有の一部と経営の連携」という特性は、会社の支配にかかわる複数の制度の集合効果として認識できる特性にすぎませんので、ソフトの特性ということになります。従来は、ハードの特性しか認められなかったのですが、私の考え方に立てば、ソフトの特性もあることになります。現在のパソコンの利用価値を左右するのは、ソフトであります。それと同じように、株式会社の最もすばらしい点は、このソフトの特性にあると、私は考えています。

株式会社の特性 (効率性の基本的枠組み)	健全性確保のための法制度
(ハードの特性)	
「所有と経営の分離」	所有による経営コントロール の諸制度
「所有と責任の分離」	資本・計算・開示制度
(ソフトの特性)	
「所有（の一部）と経営の連携」	この特性に対応すべき法的手当 ては欠落

株式会社の特性を、まずきっちり考えることはとても大事であり、そういう特性と会社法が、どのように関連し合っているのか認識する必要があります。「株式会社の特性（効率性の基本的枠組み）」として3つ挙げました特性は、企業の効率性を高める基本的な仕組みであります。「所有と経営の分離」は、人材を集めるための仕組みです。「所有と責任の分離」は、財産を集めるための仕組みです。それから、「所有（の一部）と経営の連携」は、そうした人材および財産を活用するように支配を集中させるための仕組みで、いずれも企業の効率性を高める上で、最も基本的な枠組みといえます。

しかし、そうした効率性の枠組みは、えてして行き過ぎになりやすい。そこで会社法は、健全性確保のために法制度を置いていると理解すべきです。所有と経営の分離に対しては、所有が経営をコントロールするためのいろいろな制度を置いています。それから、所有と責任を分離することに対しては、資本制度を置いたり、計算制度、あるいは開示制度があるわけです。これに対して、ソフトの特性、所有（の一部）と経営の連携は、現実には存在しているけれども、認識されておりませんので、その特性に対応する法的な手当

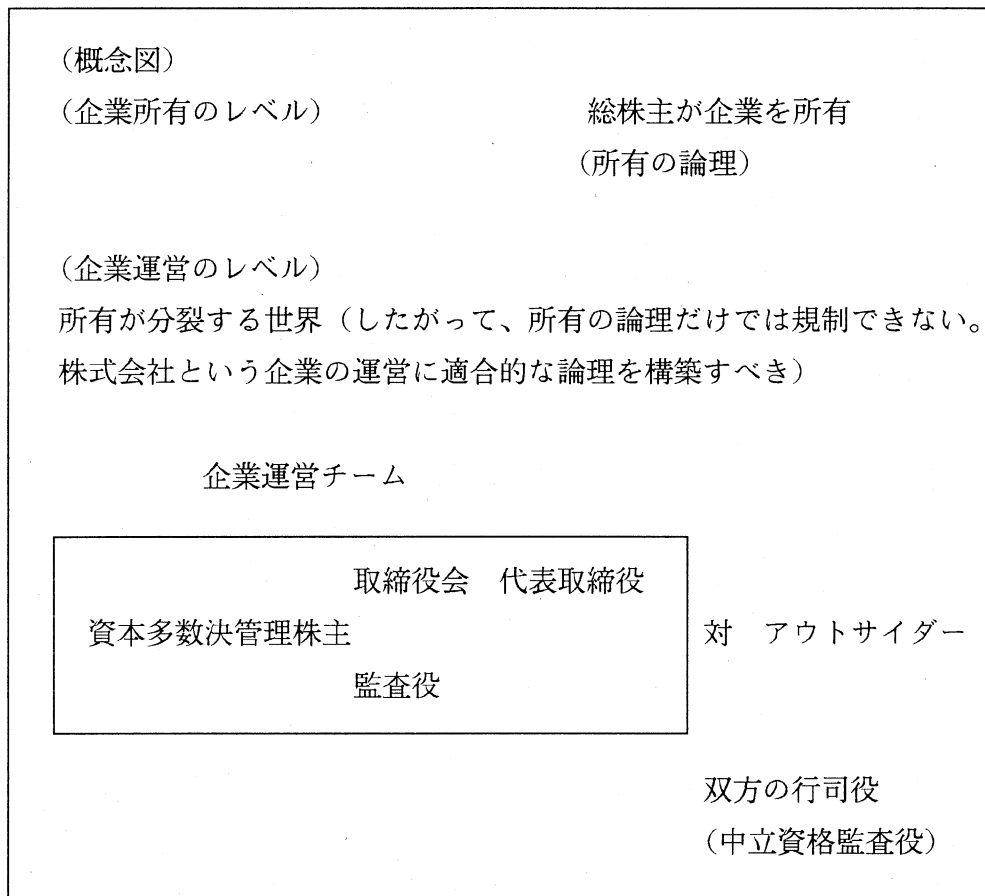
てもまたすべて欠落しています。我が国の会社法が基本的に機能していないといわれるのは、このソフトの特性に対応する仕組みが欠けているからだと考えます。

チームによる企業運営

- ①資本多数決管理者（多数株主。公開会社では経営者）と取締役とで形成される企業運営チームの目的は、会社利益の最大化。
- ②チームメンバー（資本多数決管理者と経営者）は、会社利益の最大化に相応しいチーム編成（役割分担）を行うべき。
- ③企業運営チームに入れない株主はアウトサイダー株主になる。
- ④株式会社の基本的利害関係は、企業運営チーム 対 アウトサイダー株主

株式会社のソフトの特性は、いいかえれば、チームで企業運営をしていくことです。資本多数決を管理できる者は、普通の閉鎖会社ですと多数株主ですが、公開会社で資本多数決を管理できるのは経営者です。そのような資本多数決を管理する者と取締役がチームをつくる。そのチームの目的は、会社利益の最大化です。チームのメンバーは、当然、会社の利益の最大化にふさわしいチーム編成、役割分担を行うべきです。

ところが、現在の会社法は、資本多数決を管理する者と取締役の役割分担を片や会社の基本的事項を決定する者、片や会社を経営する者としてワン・パターンで考えていますけれども、私の考えでは、この役割分担は多様であって少しも構わない。このように役割分担の多様性を認めることは、現在のような企業グループ経営の時代にあっては、とりわけ重要な意味をもつと考えます。そのように、企業運営チームが企業を運営していけば、そこに入れない株主は、アウトサイダー株主になります。公開会社では、大半の株主をアウトサイダー株主と呼んでいいわけです。株式会社の基本的な利害関係は、



チーム対アウトサイダーという形でとらえることができます。これまでの考え方は、所有対経営、株主対経営者に基本的な利害関係をみるわけですが、私の場合には、チーム対アウトサイダーの形でみることになります。

このような考え方を図式化すると、企業所有のレベルと企業運営のレベルに分けていくこととなります。企業所有のレベルでは、総株主でみれば、総株主が企業を所有している。これは、否定しなくていいと思います。そういう意味では、伝統的な理論と出発点は同じです。しかし、取締役を選ぶ総会決議が成立した途端に、企業運営のレベルに移行する。そこは、企業運営チームに入れる株主とチームに入れない株主に分裂する世界です。そうした分裂する株主を、所有の論理だけで説明することは、当然ながらできません。所

有の論理で無理だとすると、何で説明するのか。結局、株式会社という企業運営にふさわしい論理を工夫して構築しなければならない。私は、ここは他の社会科学の成果とか、実践の成果を生かした工夫が試されている世界だと考えています。

新たな経営モニタリング・システム

- ①現行監査役は、企業運営チームのメンバー。
- ②チームメンバー間には緊張関係だけでなく協働関係も必要。
- ③チーム対アウトサイダー株主の利害調整のためには多様な仕組みが必要。中立資格監査役、従業員代表監査役もそのひとつの仕組みとして可能。
- ④中立資格監査役も従業員代表監査役も、株主所有と両立的でありうる。

いずれにしても、企業運営の世界では、企業運営チームとアウトサイダーの両者が対立するような世界になります。その企業運営のチームの中身についてみていくことは、同時に「新たな経営モニタリング・システム」について考えていくことになります。現在は、監査役制度があり、監査役は第三者的立場に立つとされていますが、私のような考え方に立つと、この現行監査役も、実はチームのメンバーにすぎません。なぜかといえば、チームは資本多数決を管理できる者が選び、チームをつくるわけですから、監査役も株主総会で選ぶ限り、多数決を管理する者が選ぶので、当然チームのメンバーということになります。

そのようなチームメンバーの相互関係は、緊張関係だけでとらえるのではなくて、協働関係の視点からも考えていく必要があります。現在の監査役制度に関する理論は、経営者と監査役は対立するという形で、監査の仕組みをつくっています。そうした緊張関係も当然ながら必要ですけれども、チーム

として会社利益の最大化に向けて、どのような協働関係をつくっていくかという視点も大切です。

それから、チームとアウトサイダーの間の利害調整をどうするか。この利害調整は、単にチームとアウトサイダーが対立するという関係だけからみるべきではありません。アウトサイダーは、チームの稼ぎに依存するという面もあるわけで、対立と依存の両面から問題をとらえていく必要があります。しかも、公開会社であれば、チームとアウトサイダーは、マーケットを場としてお互いに対峙し合うのですから、いろいろな利害調整の仕組みが考えられます。その仕組みのひとつとして、先ほど述べた中立資格監査役、従業員代表監査役がある。中立資格監査役、あるいは従業員代表監査役は、決してチームに入っているのではなく、そのチームの外に立って、企業の利益の最大化に役立つ存在としてあるわけです。企業所有のレベルでは、総株主という所有者がいるのですが、そのような株主所有と中立資格監査役、あるいは従業員代表監査役は、両立的であり得るといえます。

このように考えてくると、大まかな全体の構図として、既存の経営モニタリングの機構である監査役なり取締役会、あるいは会計監査人は基本的に維持すればいいと思います。その上で、それらと両立する、補完的なコーポレート・ガバナンス・システムを新たに立ち上げる必要があるということになります。

既存の統治機構と、新たに立ち上げるべき補完的なコーポレート・ガバナンスのシステムを連携させれば、コーポレート・ガバナンスの裾野を拡大できるのではないかと。ところで、この補完的なコーポレート・ガバナンスを担う者は誰か。新たな補完的な仕組みでは、弁護士等の専門家、従業員が新たな担い手とならなければいけない、と考えます。これまではそうした発想がありませんでしたので、今後は、そのような担い手を育てることが、とても大事な課題になっていくと思います。

新しいガバナンスの担い手が登場してくれば、いわば監査役、取締役会にお任せであった、人任せのコーポレート・ガバナンスから、みずからガバナンスの担い手になるという意味でのガバナンス・システムへ、パラダイム

の転換を図ることができるのではないかと考えています。

以上で報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。
(拍手)

司会者 大変ありがとうございました。

それでは、2人目の問題提起ということで、東京大学教授の稲上毅先生のお話を伺いたいと思います。すでにご存じのように先生は、連合総研・企業と社会研究委員会の主査として、『現代日本のコーポレート・ガバナンス』（東洋経済新報社刊）のとりまとめにあられました。コーポレート・ガバナンスについて、現在どのような議論がなされ、各国でどんな動きがあるのかを紹介されながら、日本の会社におけるコーポレート・ガバナンス改革の実態調査もふまえながら、今後検討されるべき論点について、いろいろとご提起されております。

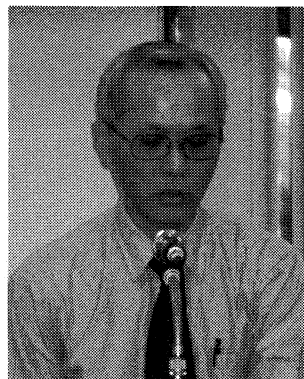
それでは、稲上毅先生、よろしく願いいたします。

コーポレート・ガバナンスと従業員 ——日本の雇用システムの関連で

東京大学教授 稲上 毅

コーポレート・ガバナンス改革の国際動向

稲上 まず、国際的な動きをレビューしておきたい
と思います。一言でいえば、コーポレート・ガバナ
ンス（企業統治）をめぐる、特に90年代の後半から、
開発途上の国々を含めた世界各地で、いわばコーポ
レート・ガバナンス改革ブームともいうべき大変大き
な動きが起きています。



(3つのモデル)

- ・古典的モデル－短期的な株主価値最大化、かつステークホルダー志向が弱い。
- ・洗練された株主価値モデル－長期的な株主価値重視、ステークホルダー志向があり、国際的な単一モデル志向（「グローバルスタンダード」）は弱い。
- ・多元主義モデル－長期的な視点に立った（株主を含む）ステークホルダー利益への深い重視（→日本やドイツ）

(アングロサクソン世界の新潮流－この10年)

- ・第1に、洗練された株主価値モデル
(Enlightened Shareholder Value Model) の登場。
たとえば、イギリス・Hampel委員会報告（1998）やOECD（1999）
- ・第2に、株主行動主義（Shareholder Activism）

アメリカを出発点に、イギリスに飛び火し、それから大西洋を渡って、ヨーロッパ大陸、さらに日本、韓国等々、世界各地にブームが広がっている。それは、現在も続いているように思われます。

コーポレート・ガバナンス改革をめぐるいろいろな国の動きをみてみますと、コーポレート・ガバナンスとは何かという問題への、ひとつの回答が見出せるように思われます。グローバル・スタンダードという言葉が、ごく最近までよく使われましたが、実はそのようなものは、なかなか成立していないのが実情です。コーポレート・ガバナンスには、少なくとも、3つくらいのモデルがある（表1）。今、森先生がお話になりましたのは、私の理解で申しますと、古典的モデルに一番近いものです。これには、2つの下位類型があって、ひとつは、市場での株の売買を通じて株主の影響力が行使される「退出型」、もうひとつは、株主価値最大化のために、株主が積極的に企業経営への発言を行っていく「発言型」です。ここで、私が特に注目しておきたいのは、

表1の「洗練された株主価値モデル」と「多元主義モデル」というふたつの類型です。日本、あるいはドイツのコーポレート・ガバナンスは、後者に入ります。

表1 コーポレート・ガバナンスの3つのモデル

	株主価値 最大化	企業繁栄 への関心	短期主義 志向	ステークホルダー 志向	単一モデル 志向
[A]古典的モデル					
A-1 退出型	◎	×	◎	×	◎
A-2 発言型	◎	◎	○	△	◎
[B]洗練された株主価値 モデル	○	◎	×	○	×
[C]多元主義モデル	×	◎	×	◎	×

(注) ステークホルダー志向とは従業員、顧客・取引先、地域社会、環境などへの大きな配慮、また、単一モデルとは The Business Roundtable (1997) や Millstein Report (1998) がいう 'One-size-fits-all' Approach のことをさす。

「洗練された株主価値モデル」と「多元主義モデル」は、どこが一番異なるのかといえば、「株主価値最大化」にどのくらいの比重をかけているかが、ひとつの目安になるかと思えます。ほかの点では、この2つのモデルは、似たり寄ったりとみえます。

そして、全体的には、アングロ・サクソンの古典的なモデルが、「洗練された株主価値モデル」に、相当大きくシフトしていく傾向があります。そういう議論が大変活発に行われていて、国際的にも、OECDが1999年に発表した「コーポレート・ガバナンス原則」もそうですし、イギリスでも、アメリカでも、類例を具体的にたくさん挙げることができます。

企業経営にとって、「株主価値最大化」は無視できませんけれども、「企業の繁栄」は、それにも増して大事だといえます。そこで、長期的視野で企業の繁栄を考えていく必要があり、また、そのためには、企業にかかわるさまざまな人々（ステークホルダーズ）を大切にすべきだという考え方が生ま

れてきました。

このように、コーポレート・ガバナンスをめぐる世界各地にひとつのモデルがあるわけではなくて、それぞれの伝統や歴史なり、経営者の判断なりがあって、企業の目標も決まっていくという洗練された株主価値モデルが主張されるようになりました。日本でしばしばマスメディアの伝えるところでは、古典的モデルが強調されているかにみえますけれども、国際的な議論の趨勢は必ずしもそうではありません。

もうひとつの注目すべき動きは、株主行動主義（シェアホルダー・アクティビズム）が強くなってきていることです。株主といえば、短期的な利益志向に傾きがち、あるいは中長期的に考えたとしても、平たくいえば、お金のことばかりいう存在だと、しばしば、みなされがちです。けれども、最近の株主行動主義の中身は相当に違います。たとえば、カルパース（カリフォルニア州公務員退職年金基金）の議決権行使に関するガイドラインをみると、環境問題とか人権に関する問題、あるいは動物虐待等について、百数十項目にわたるような、非常に細かな基準が挙げられていて、こういうことをやっている会社には投資してはならない、あるいはこういう会社には積極的に投資した方がいいという主張が展開されています。株主行動主義は、この10年ほどの間の、非常に重要な動きとして受けとめる必要があります。

日本でのコーポレート・ガバナンス改革構想

次に、日本のコーポレート・ガバナンス改革の動きをみてみましょう。包括的な報告としては、日経連の国際特別委員会報告と、経済同友会の『企業白書』が目につきます。

いずれも、多元主義モデルにくくることができるように思います。日経連国際特別委員会からは、先ほど触れましたOECDの原則が発表される前の年（1998年）に報告が出ています。そこには、日経連国際特別委員会の委員長であるオムロンの立石さんも参加されたOECD ミルシュタイン報告（アイラ・ミルシュタイン：米法律家「GMモデル」で有名）との共鳴関係、あるいは影

- ・日経連国際特別委員会（1998）と経済同友会『第13回企業白書』（1998）
- ・いずれも「多元主義モデル」
- ・OECDのMillstein Report（1998）の影響→日経連国際特別委員会（1998）
- ・Hampel Report（1998）の影響→経済同友会（1998）
- ・「資本効率重視経営」は避けがたい。しかし（「環境経営」「顧客満足経営」「良好な労使関係」重視など）「良き企業市民」たりえずして資本効率重視経営は正当化できない、と主張する経済同友会
- ・「資本市場からも労働市場からも選択される企業をめざして」という日経連国際特別委員会

響が認められます。経済同友会の『第13回企業白書』には、ハンペル報告（ロナルド・ハンペル：ユナイティッド・ニュース・アンド・メディア会長、英コーポレート・ガバナンス委員会委員長）の全文が英文のまま収録され、そのまとめの部分の第1章が翻訳されています。この両者の間にも共鳴関係、あるいは影響関係をみてとることができます。

経済同友会の基本的な主張は次のようなものです。確かに、資本効率を大事にすることは、これから避けがたく、また大事なことである。しかし、よき企業市民たり得ずして、資本効率重視は正当化しようのないものであると明言しています。環境経営ですとか、顧客満足経営であるとか、あるいは良好な労使関係を大事にする経営、そういうことができなければ、よき企業市民ではない。経済同友会が、よき企業市民たり得ずして、どうして資本効率重視を正当化できようかと明言していることは、私も大変大事な考え方であると思っています。

日経連国際特別委員会報告書のサブタイトルは、「資本市場からも労働市場からも選択される企業をめざして」となっています。ここに、日経連の主張が明確に表明されているといえるでしょう。

「中期経営計画」ブーム——実際に起こっていること

これまでは、いわばイントロダクションです。私が、本日お話し申し上げたいことは、いま実際に、日本の経営に起きている変化についてです。

最近、いろいろな企業グループをヒアリング調査で回っておりまして、よく耳にすることは、各企業がいずれも中期経営計画をつくっていることです。Yahoo等で検索すると、500項目近くヒットします。中期経営計画はブームであるといってもいいのではないかと思います。

それでは、中期経営計画の中身は何か。特に、中核企業のホーム・ページをみていますと、コーポレート・ガバナンス改革という課題が書かれています。また、少数精鋭の経営首脳に集約され、意思決定を迅速化するという、経営と執行の分離への動きも強まっています。さらには、ほとんど例外なしに、

中核企業のコーポレート・ガバナンス改革

- ①経営と執行の分離—使用人兼務取締役の見直し、執行役員制度の導入
- ②少数精鋭首脳による意思決定の迅速化
- ③企業グループ連結経営をめざして
 - ・株主としての中核企業
 - ・分権的責任経営
 - ・「グループ本社」「コーポレート」機能の創設・拡充
 - ・企業グループ経営者育成システムの構築
- ④不採算部門からの撤退と事業統廃合
- ⑤売上高から経常利益・資本利益率へ—経営指標の改革
- ⑥株主広報活動（Investor Relations）の強化充実—説明責任と透明性
- ⑦その他—ストックオプション、外部取締役、株の持ち合い解消など

企業会計基準の変更もあって、企業グループ連結経営の充実、強化を目指しています。その場合に、中核企業は、いわば株主として子会社・関連会社に対峙するという性格を強めており、子会社の方は、分権的責任経営という言葉に沿った行動様式を求められるようになってきている。中核企業では、小さな本社という言葉をよくお聞きになると思います。小さな本社という言葉の意味は、グループ本社、コーポレートの機能が、中核企業の一番重要な機能として、つまり企業グループ全体の連結経営を効率化させるために設けられており、中核企業における本社機能の一番大事なものだからです。そういうものを強化、充実することで、企業グループワイドの経営者の育成システムが、少なくとも構想されているように思われます。

それから、分社化の動きもありますが、最近特に目立ちますのは、それにも増して不採算部門からの撤退と事業の統廃合が行われていることです。それに伴って、雇用にかかわる問題も、いくつも出ているように思います。

経営指標で注目いたしますと、売上高から経常利益、あるいは資本利益率へと軸足が変わってきていることも、よくご承知の通りです。

株主に対する説明責任と透明性を高めるために、株主広報活動（インベスター・リレーションズ）を強化することもうたわれています。私は、これをもうひとつのIRとっています。インダストリアル・リレーションズ（労使関係）という古いIRから、新しいIRへという動きが生じているかにみえます。

このような一連の動きをどのように理解したらいいか、どの程度の大きな変化なのか。コーポレート・ガバナンスの日本モデルを4つの構成要素で示せば、(a) 企業コミュニティの存続と発展を重視する、(b) 使用人兼務という表現を法律用語でしておられるようですが、「使用人兼務」の内部昇進型の経営者によって担われた、(c) 物言わぬ安定株主と株の持ち合い、メインバンク・システムと間接金融、社員や顧客・取引先など他のステークホルダーとの長期的信頼関係によって支えられた、(d) インサイダー型の二重モニタリング・システム、ということになりましょう。コーポレート・ガバナンスの日本モデルをこのようにとらえたとき、今起こっている変化は、どれほど根本的なものといえるのでしょうか。

(コーポレート・ガバナンスの日本モデル)

- a. 企業コミュニティの存続と発展を重視する
- b. 「使用人兼務」の内部昇進型経営者によって担われた
- c. 物言わぬ安定株主と株の持ち合い、メインバンク・システムと間接金融、社員や顧客・取引先など他のステークホルダーとの長期的信頼関係によって支えられた
- d. インサイダー型の二重モニタリング・システム

(めだつた変化がない側面)

- a. 企業グループとしての繁栄重視。古典的モデルでなく、洗練された株主価値モデルか
- b. 企業グループワイドの経営者育成システムへ、しかし内部昇進型は続くだろう
- c. 部分修正、しかしステークホルダーとの長期信頼関係を壊してよいと考えていない
- d. 市場に「開かれた」、しかし二重モニタリング・システムの本格的充実か

大事な点では、必ずしも変わっていない、あるいは部分的な変化にとどまっていると思えることがいくつもあります。それは、企業コミュニティが、やや膨らみをもって企業グループとしての繁栄を重視しており、株主価値最大化とはならず、せいぜい「洗練された株主価値モデル」にとどまっているということです。

それから、企業グループ・ワイドの経営者育成システムといっても、内部昇進型という性格を失うとは当面思われなし、今のところ、まだそのようにはなっていない。

日本モデルの(c)の要素につきましては、ステークホルダーとの長期的

関係を壊さずにという前提ではありますが、いろいろな変化が起きています。例えば、安定株主がどんどんなくなるとか、株の持ち合いがなくなるといわれます。けれども他方で、多くの経営者は、やはり安定株主は大事であるとも考えているのです。

インサイダー型という言葉が少しほぐれてきて、市場に開かれるという側面が出ているかと思いますが、今、起きている変化は、実は二重モニタリングのシステムが壊れてきているのではなくて、それを本格的に充実させようという方向で動いていると、私は理解しています。したがって、現在起きている変化によって、コーポレート・ガバナンスの根本的枠組みが変わろうとしているとは、今のところみえない。

雇用・労使関係システムへの影響

そういう変化のなかで、雇用・労使関係がどのように変わりつつあるか。さまざまな雇用不安が発生していることはいうまでもありません。そこまできなくても、労働負荷が高まっている。人は少なくなり、求められる仕事の質は高くなり、納期も短くなることで、若い人も中高年の人も含めて、肉体的・精神的負荷が大変高くなっています。健康に不安を訴える人が、年齢を問わずに、2割程度いるという調査結果もあります。

コーポレート・ガバナンスの変化と並行して、総額人件費管理という考え方が浸透してきている。成果主義管理も進行しています。そこにはさまざまな問題があって、とりわけ評価システムについては、依然として多くの問題が残されている。

それから、雇用関係が次第に個別化して、集団的な労働関係の性格が弱くなっている。同じ企業のなかでも、労働条件決定が多分化している。そして、企業グループの人事管理が次第に動き始めている。法定外福利厚生的大幅な縮減も目立つ。そうしたなかで、残念なことに、労働組合の存在感が大なり小なり希薄化している。そのこととも関係がありますけど、労使協議が形骸化してきている兆しがある。会社側は組合トップ、例えば中央三役の人との

(雇用システム)

- ・企業不祥事に伴う大きな雇用不安
- ・労働負荷の高まり、健康への不安
- ・「柔軟な企業」モデルの成熟－長期勤続型の中核労働力プラス
- ・総額人件費管理の浸透
- ・成果主義管理－年功管理の後退と格差拡大、長時間労働の蔓延
- ・曖昧な評価システム
- ・企業による能力開発投資の後退か
- ・雇用関係の個別化
- ・労働条件決定の多元化
- ・企業グループ人事管理－グループ採用、出向・転籍・企業分割移動、高齢雇用
- ・法定外福利厚生 の縮減

(労使関係)

- ・希薄化する労働組合の存在感
- ・労使協議の形骸化－Industrial RelationsからInvestor Relationsへか
- ・企業グループ労使関係の進展か
- ・個別苦情処理システムの充実

インフォーマルな話し合い等は、最近では、インサイダー取引になるからといって、そうした場合での経営者の発言はどうも口が固くなっていると、しばしば耳にします。

企業グループの労使関係は、これから大変大事になるはずですが、その構築がなかなか思うに任せない。個別苦情処理は、雇用関係、労働条件決定が多元化したり、個別化するなかで、これから取り組んでいくべき大事なものの

であるにもかかわらず、今のところはなかなかうまく対応できていない。

いくつかの論点と問題提起

以下、気にかかる論点をいくつかまとめてみます。

まずひとつは、企業経営はいかに行われるかというコーポレート・ガバナンスの根本問題についてですけれども、年来、考えておりますことを率直に言えば、「ファイナンス型」の資本主義のあり方、平たくいえば、所有する者が支配するというでいいとは思えない。森先生の表現でいうと、所有モデル型の会社法の理論を、私も念頭に置いています。資本は生産要素のひとつにすぎません。働く者は、経営者を含めて、均等の発言力をもってしかるべきである。そのことを、「インダストリー型」と、歴史的経緯に照らして呼んでいます。企業経営の上で、最後は、いろいろな意味で、従業員が大きなリスクを負っているのも事実ではないかと思えます。

そうなりますと、冒頭で申し上げたコーポレート・ガバナンスのモデルをもう一度思い起こしてみる必要があるでしょう。私どもの社会に見合ったコーポレート・ガバナンスのあり方の自主設計が欠かせない。事実、アングロサクソンの世界にも、「洗練された株主価値モデル」が登場しており、「株主行動主義」の出現もみられる。そういうことも視野に置いて、コーポレート・ガバナンスに関する自主設計が、当然あっていいだろうと理解しています。

そこで、労資両立型のコーポレート・ガバナンス——「資」はわざと資本家の「資」を書いています——は、はたして可能でしょうか。平たくいえば、日経連のご主張は、労資両立型のコーポレート・ガバナンスということをしておられる。基本的には、経済同友会も同様だと思います。そういうものがどのようにして可能になるのかを詰めていく必要がある。ただし、これは、いうほどにたやすくはありません。古典的に歴史を振り返りましても、アポリア、難問というものがあって、それは生産効率と資本効率のどちらを重視するのかということです。資本効率重視が、しばしば生産効率を失わせると

①企業経営はいかに行われるべきか？－基本問題を考える

- ・所有する者が支配する（ファイナンス型）でよいのか？

第1に、資本は生産要素のひとつにすぎない

第2に、働く者（経営者を含む）が均等の発言力をもってよい（インダストリー型）

第3に、大きな最終リスクを負う従業員

- ・コーポレート・ガバナンスの3つのモデル

- ・風土にあった自主設計 ・アングロサクソン世界の新潮流

第1に、洗練された株主価値モデルの登場→多元主義モデルへの接近

第2に、株主行動主義の出現→株主の広い社会的関心

②「労資両立型」コーポレート・ガバナンスは可能か？

- ・古典的なアポリアー生産効率重視か資本効率重視か（「Veblen問題」）

- ・労使関係（Industrial Relations）から株主広報活動（Investor Relations）へか？

③労使関係の再活性化

- ・企業グループ労使関係の形成

- ・個別苦情処理への積極的対応

④労働組合の経営参加

- ・第1に、労使協議の法制化

- ・第2に、労働者重役の構想－従業員代表監査役、中立資格監査役の構想

- ・第3に、組合あるいは従業員の株主化

⑤経営者の思想と行動

- ・経営者イデオロギーの重要性

- ・株主の「代理人」か、社員の有能な先輩か？

- ・その輩出構造が決め手か

⑥組合に問われること

- ・第1に、ユニオン・リーダー育成システム

- ・第2に、時間と資金と情報と

- ・第3に、政策参加から政治参加へか

いうことは、何十年にわたり、資本主義社会のありようを含めて議論されている。これを最も早く指摘した人物は、制度派経済学の創始者ソースタイン・ヴェブレンだと思っていますので、私は「ヴェブレン問題」と呼んでいます。この考え方に反対ではありませんが、なお非常に難しい問題もあります。本日は、この問題を論じる時間はありませんので、指摘だけにとどめさせていただきたいと思います。

ところで、先ほど来触れましたような状況では、企業グループの労使関係を積極的に構築していく、あるいは再編強化していくことが大変大事になってくる。経営が動き、人事が動くのですから、労使関係もそれに対応しなくてはいけません。ところが、この面での対応が一番進んでいない。企業グループワイドの動きで最も活発なのは経営の動き（「連結経営」の構築）であり、それに見合った人の移動が始まっているのですが、労使関係は、それに対して最もおくられているのが現状であると思います。

経営参加という言葉が適切かどうかわかりませんが、労働組合の経営参加については、3つほどすぐに考えられることがあります。メニューだけ申しますと、少なくとも労使協議の法制化問題という考え方はあり得る。括弧をつけるべきかもしれませんが、70年代に使われた言葉でいえば、労働者重役という構想があって、森先生がお考えになっておられますようなものも、そのなかにひとつ入ってくるかもしれない。組合、あるいは従業員の株主化というアイデアも、もちろんなくはない。

これから、どのように物事が動いていくかと考えたときに、第三者風にいえば、経営者の思想と行動が大変大事だと痛感しています。経営者の思想がどういうものになっていくのかがとても重要です。組合も、従業員、社員も、それによって大きな影響を受けます。経営者は、株主の代理人、つまり古典的モデルという代理人（エージェント）であるのか、あるいは社員の有能な先輩という性格を色濃くもち得るのか。そのときに、経営者がどのような形で選抜され、当該企業の経営者になっていくのかが、大変気にかかります。長期の勤続の末に経営者が選抜されることは、長期雇用慣行が存続し続けるということの意味している。それが、とても大事な決め手になるというのが、私

の思いです。

いろいろ制度を工夫することは、今は本当に大切だと思います。本日は、組合の方が多くお集まりでしょうから、少しきついことを申しますと、どれだけ立派な制度、あるいは器を用意したところで、最後は、組合の力がなければだめなのですね。組合のリーダーが立派に育つかどうか問題です。そのためには、お金と時間を使わなければ絶対だめです。

もうひとつは、政策参加の問題です。私は、政策制度要求に非常に注目してまいりましたけれども、それらがうまくいくためにも、本当は政治の力が大変大きいと思っています。事実をみていてそのように痛感しています。組合の力がなければ、あとは立派な経営者を輩出してくれることを待つのみという感じがして仕方がない。もちろん、立派な制度をつくり上げたいということについては人後に落ちませんが、なおそのような印象をもっております。どうもありがとうございました。(拍手)

司会者 稲上先生、大変ありがとうございました。

では、続きまして、3人目の問題提起ということで、労働組合の現場で中心になり、苦勞もされております笹森事務局長から、連合の事務局長として、企業のあり方に対する今のお考えを提起していただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

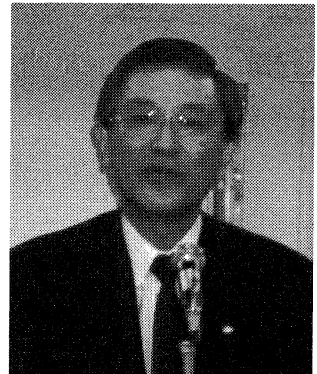
企業改革と労働組合 ：労働組合の社会的責任の観点から

連合事務局長 笹森 清

笹森 会場を見渡しますと、労働組合の役員ばかりかと思ったら、意外とそうでもなくて、マスコミ、学者を含め、組合関係以外の方も大分おみえになっていきます。そういう意味では、この企画も成功したのではないかと、ま

ず、参加者の顔を拝見しての感想を申し上げておきたいと思います。

私からは、最初、労働組合としての各論部分も含めてお話をするつもりでございました。ただ、先ほどの提起のなかに、特に稲上先生の後半の提起に、私が申し上げなければならないことがたくさん入ってありましたので、そちらは討論の部にゆだねさせてもらいたいと思います。



そして、きょうの表題ですが、「会社法改正と企業のあり方を考えるシンポジウム」では足りない。「会社法改正と企業のあり方と労働組合の役割を考えるシンポジウム」というのが適切ではないか。そういう意味では、非常に概論的になりますが、今、連合が労働運動として、この問題についてどのような考え方を持っているかだけ申し上げたいと思います。

株主重視と従業員重視

最近、多くの従業員は——私は社員という言葉を使いたいのですけれども、今まで戦後50年間、私たちは〇〇株式会社の社員とってきたが、商法上のことからいえば、社員ではないのです。株主が社員なのです。私は、社員でいいと思う。今までは、それで通用していた。しかし、今、その従業員でも社員でもどちらでもいいのですが、本人はどういう気持ちなのだろうか。何となく釈然としないと思うのです。本来、日本型の経営は、従業員が主であって、株主が従という扱い方で、ずっと日本の経済を発展させてきた。そのなかで、特にその位置づけから、安定したネットワークを重要視してきたのではないか。企業のなかでも、企業の外でも、そういうことが非常に強かったと思うのです。だからこそ、従業員、社員は、全部がそうだとはいいませんが、給料以上のエネルギーを注いで、企業のなかに仕事、あるいは能力、いろいろな知識、技術を蓄積してきたのではないかと思っているのです。これが崩れた。

ついこの間も、巷の一杯飲み屋さんでお話をしていたら、そこのおやしさんが、「このごろ、サラリーマンの人が飲みに来て、『うちの会社』っていう表現、使わなくなったんだよな」といういい方をしていました。これは、私どもの立場からすると、きわめてゆゆしき状況だろうと思われれます。そうなると、きょうのテーマである会社法の改正によって、経営側の、あるいは経営者の意識がどう変化したのか、従業員の意識がどう変化したのか、市場（株主）の意識がどう変化したのか。このことをきっちりつかまえないと、会社のあり方、労働組合のあり方の役割分担がはっきりしないと思うのです。

日本にとって、最大の資源は「人」という財産だったはずで。だから、このことをいかに活用するか。1ヵ月程前に日経連とトップ協議を行ったなかで、日経連側から、株主重視と従業員重視、主と従の関係からいうとイーブンにはなったでしょう、しかし、全部従業員重視にシフトがえ、株主重視にシフトがえしたのではないといわれております。そうかといって、今、一連の国レベルでの法改正が、すべての分野で進んでいった場合に、果たして従業員重視がイーブンのままで止まるのか。今の嫌な風潮からいうと、もっと進んでしまっていると思うのです。

株の格付の問題、株の評価の問題、ムーディーズの格付の問題、そして一連の法改正が、どちらかという雇用を守らなくていいような、いうなれば、利潤を追求するためには、雇用が犠牲になってもいいということを中心に据えたような扱い方をされるとすれば、きわめて問題であるし、その後遺症が大きいわけです。全部の経営者が悪いとは申し上げません。しかし、経営者性善説にはなかなか立てない。なぜならば、どんなルールを決めても守らない経営者が、必ず2割位いる。だから、ある部分、経営者性悪説というのを連合としてはとらざるを得ないのではないかとこの気持ちがあります。

それから、株主重視。株主とは一体だれなのか。個人の株主、安定的株主、いろいろないい方をしますが、特定株主の利益供与のために、雇用を犠牲にし、利潤を追求するという、今の日本の図式でそのことが圧倒的に強いことについて、私たちはこれからどう対応していくか。ここで一連の政府が行ってきた法改正と、されようとしている内容を問題にしなければならない。ひ

とつは、産業活力再生の問題。もうひとつは商法改正、あるいは国際会計基準。さらに今、論議は途中でありますが、持株会社制度。そして連結決算。こういったものを全部みていくと、私どもが組織的にも、理論的にも、そして経営との対応上もまだ整理されていない部分、早く直さなければいけない部分が入っていると思う。

なかでも、一番大きいのは、インサイダーの関係でしょう。今まで、労働組合の本社と本部、現場の支部、そして組合員の意見をとって、さらにフィードバックしながら、本部・本社交渉をして解決させるなかで、インサイダーの取引に引かかるか、引っかからないか、きわめて逡巡した対応をせざるを得なかった時期が少しある。幾分、株の取引だけは整理できたが、これについてのきちんとした組織的な協議体系ができていいのか、いないのかということも問題だろう。

連結決算なり持株会社制度が進んでいきますと、今までの独立した個別企業という法人のなかにおける労使関係は、グループという関係のなかでの労使協議、あるいは使用者責任にどう対応するのかが問題となる。これについての整理もまだでき上がっていない。私も委員として参画した持株会社制度懇談会が、公・労・使でもたれて、2年間論議をしましたが、結局、使用者責任の明確化と、労使協議をどこでもつのかについて、経営側との意見一致ができないまま、もう少し実態をみた上で判断しようと先送りされている。しかし、現実には進んでいく。この部分についてどうしていくのか、これは、組織の問題と経営協議の問題と2つあります。

サプライサイドの論理による法改正

それから、一連の底辺にあるのは、サプライサイド側、供給側からの論理と、デマンドサイド、需要側、労働側からの論理が、法改正のどこで反映されてきたかという問題です。これは、圧倒的にサプライサイド側からの論理の方が多い。連合の立場としては、総理のもとに置かれる委員会でも、特に経営再生の問題、産業活力の問題について、15分の1なり20分の1なりの委員

を派遣し、そこで意見をいった程度でとどめられるのだったら、外野から直していった方がよいだろうと意識的に参画をいたしませんでした。参画をしなかったけれども、稲上先生が最後に触れられた政策実現のための政治パワーが、連合には、残念ながら欠けております。

したがって、外野から直すというのは、きわめて至難の技になってしまった。具体的にいえば、サプライサイド側から出てきた一連の法改正の内容は、すべて企業の競争力維持を至上の目標にしている。このことに対して、何を犠牲にするのかとなると、雇用の削減はやむを得ないというのが根底にあるわけです。我々としては、労働者の保護をどうするかという保護策を講じなければならない。こうした一連の整理をしたなかで、しならば表題もちょっと足りなかったのではないかと申し上げました。労働組合の役割という部分からいうと、労働組合の社会的責任と、その機能発揮について、きょうのシンポジウムで、ある部分、答えが導き出せるような論議にしたい。後で、私も自分の考えを申し上げたいと思います。(拍手)

司会者 笹森事務局長、大変ありがとうございました。3人の先生方から、大変貴重なご提起をいただきました。後段のパネルディスカッションも充実したものにしたいと思っております。

<第2部 パネル討論>

司会者 それでは、第2部のパネルディスカッションをはじめさせていただきます。

先ほどご報告、ご提起いただきました先生方については既にご紹介いたしましたので、はじめに、日比谷パーク法律事務所代表の久保利英明弁護士をご紹介します。久保利先生は、企業法務に大変お詳しく、この分野で多数の著作もお書きになり、いろいろとご発言もされています。

もうおひと方は、山路敬三日経連副会長です。日経連のコーポレート・ガバナンスに関する報告のまとめ役としてご尽力されました。公職も大変多く、ご活躍されています。

それでは、第2部は、野口連合総研専務理事に引き継いでいただきまして、野口さんのコーディネートで進めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

コーディネーター（野口） 連合総研の野口であります。よろしくお願いいたします。

きょうは、願ってもなかなか実現できないこの道の錚々たる先生方をお迎えし、このパネルディスカッションを開けて大変うれしく思っております。

先ほど、先生方からお話がありましたように、大変幅広く、また、現実非常に激しい動きのあるテーマでございます。



全体の流れとして、ご三方からお話を承ったわけではありますが、第2部は最初に、山路副会長から、日本企業のコーポレート・ガバナンスの改革の方向等、日経連でまとめられた資料のご紹介を兼ねて、実際の経営の立場から、コーポレート・ガバナンス全体の問題についてお話をいただきます。その後、久保利弁護士から、コーポレート・ガバナンスの方向の問題について、実践といえますか、企業法務を通じてさまざまな体験をなされた立場から、最も重要な課題とは一体何か。そして、現実今、日本のコーポレート・ガバナンスが機能しているのか等を中心に、お話を承りたいと思います。

その後、たくさんのテーマがあるわけですが、できれば2つに絞りたいと考えております。

ひとつは、日本の企業の、現実にある機関の問題です。とりわけ取締役会、あるいは監査役の制度を重点に、これからどのような形が考えられるのか、どうあるべきかというお話にもってまいりたいと思います。

その後、私たち労働組合の大変重要な関心事を、先ほど笹森事務局長からも、是非話をしたいとしたコーポレート・ガバナンスへの従業員、労働組合の参加の問題。それと絡んだ労使関係のあり方というテーマにもっていきたいと思います。

できれば株主代表訴訟制度についても触れていただきたいと考えております。

それでは、早速、日経連の山路副会長からお話を賜りたいと思います。よろしくお願いいたします。

コメント——企業経営の立場から

日経連副会長 山路 敬三

山路 山路でございます。先ほど稲上先生から、日本でのコーポレート・ガバナンス改革構想として、経済同友会と並んで、日経連国際特別委員会のものをお話しいただきました。そこで先生は、いずれも多元モデルであり、資本市場からも、労働市場からも選択される企業を目指してというのが日経連国際特別委員会のコーポレート・ガバナンスの要点であるとお話しされました。その通りでございますが、それにもう少しつけ加えたい内容がありますのでこのことを、話させていただきたいと思っております。



企業はだれのためのものか

コーポレート・ガバナンスというのは、企業がだれのためのものかという視点に立って経営を遂行することであろうと思います。企業と利害関係をもつ主体、ステークホルダーとしては、株主、経営者、従業員、顧客、債権者、その他の取引先、地域社会、国、それに今日では地球自然環境も含めてステークホルダーのなかに入るのかなという感じがいたします。

最近、アメリカでの株主総会をみましても、人道問題とか、地球環境問題に対する質問がふえてまいりました。株主さんもまずご関心のあるのは利益でございますが、それだけでなく、社会的なことに至るまで問題にされているのをみて、大変心強い感じがいたします。

従来の日本企業のコーポレート・ガバナンスの特徴を要約すると、内部昇進取締役・監査役者による取締役会、監査役会の運営、これが第1。第2が、

企業間の株式持ち合いによる安定株主化。第3として、メインバンクによる支援体制といった点が挙げられたのではないかと思います。

こういったものは、ある時期までは、敵対的な買収を防止したり、経営の安定化を促進したり、企業の長期的な戦略立案を可能にするといったところでうまく作用して、日本的経営が成功した大きな要因のひとつとなっていました。しかし、最近では企業の不祥事が続いておりまして、インサイダーシステムとでも呼ぶのでしょうか、内部重視に基づくものだというので、厳しい批判を招くようになったと承知しております。

とにかく、社内のチェック制度がうまくいっていないのがひとつの問題になっているわけです。取締役や監査役の大部分が内部からの昇格者でありまして、社長、あるいは会長が取締役、監査役の実質的な任免権をもっており、役員、監査役は何もできなかった。こういった会社至上主義が問題で、外部のチェックも入れなければならないというところから、コーポレート・ガバナンスの問題がいわれるようになったと心得ております。

我々は、従来から株主を軽視しているとは思っていないのですけれども、株主にお話しする機会が従業員の皆さんにお話しするよりもずっと少なかったので、株主軽視といわれたのではないかと考えております。そういった点では、十分なディスクロージャーがありませんでした。

もうひとつは、日本企業は長期経営を強く打ち出しておりまして、投資の収益率が低かったことも大きな問題ではなかったか。しかし、これも不況に耐え、将来の投資をし、企業を安定的に成長、発展させるために、その方面への投資をしていたというわけなのですが、株主からは株主軽視のような目でみられたと思います。

そういうことで、日本においてもコーポレート・ガバナンスについていろいろいわれるようになってきたのですが、この問題はOECDという国際機関でもディスカスされまして、その民間諮問委員会がまとめた報告書「コーポレート・ガバナンス：グローバル市場における競争力強化と資本アクセスの改善」によると、コーポレート・ガバナンスの基準に、グローバルモデルはない。市場によって決定される。もちろんグローバルミニマムスタンダー

ドは守らなければいけないが、市場によって基準が決定されるのではないか。しかも、企業環境によって常に変化していくべきで、唯一普遍のモデルはあり得ないといっています。逆にいうと、それだけよその国の経験を学びなさいということになる。ベストプラクティスに従ったらいいいじゃないかということ。

日本の場合には、日本的経営の特徴といわれる長期的な視野に立つ経営とか、雇用確保を重視する経営を、今後とも守って、その上でのコーポレート・ガバナンスにしていくべきではないかと思っております。

しかし、グローバルミニマムスタンダードはどうしても導入しなければならない。導入しなければ、企業として国際競争の舞台にも立てないというのは、守らなければならないと思います。そのグローバルミニマムスタンダードというのは、要約すると4つくらいになるのではないのでしょうか。

第1は企業の意思決定メカニズムの透明性の確保。取締役の選任と適切な身分保証、取締役会の運営方法を改革することによって、透明性を確保すること。

第2は外部からのチェック・牽制の強化も必要です。監査役の機能強化をするか、社外取締役・社外監査役を活用し、適切な身分保証をすることも必要だと思えます。

第3ですが、国際会計基準に従う。これは当然、時価評価、定額法による減価償却、発生主義会計、連結財務諸表の採用等です。

第4が、情報開示の対象拡大です。無形固定資産、環境報告書、いろいろな面で情報開示をやっていかなければいけないということが、グローバルミニマムスタンダードの4つ目になるのではないのでしょうか。

今申し上げたようなことを基本にして考えを進めていったわけですが、株主重視との関連では、株主か従業員かという問題が先ほどでてきておりますが、この両者に差をつけるべきでないというよりも、すべてのステークホルダーに順番をつけるべきではない。そういう意味では多元主義といわれるかもしれません。

株主の尊重と従業員の重視は、矛盾しないというのが日本企業としての考

え方ではないか。株主も、いろいろな側面をもって、社会的な面でも、地球環境の面でも理性をもっておられる株主が多いわけでございます。そういう株主を相手にさせていただければよろしいのではないか。そのとき非常に重要なのは透明性であるという判断を下しております。自社のコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を、内外にわかるように明示する必要があるということです。従業員との関係も、労使協議制を充実して、情報開示を進める。これによって、労働組合、従業員、組織が健全な牽制機能として作用するような役割を期待したい。

コーポレート・ガバナンス実践へのマネジメントシステム

そういう点から、日経連としては、まずコーポレート・ガバナンス改革の方向の第1として、資本市場からも、労働市場からも選択される企業を目指そうではないかと、報告書をまとめたわけです。もうひとつ、これからの日本の労働力の状況をみていきますと、だんだんと若い人が減って、年寄りがふえてくる。さらには、全体的な人口も減ってくる。もちろん人口が減れば需要も減るわけですから、人口が減っただけ労働力が不足になるというわけではございません。しかし、一番重要なのは、若い人が減ってきますと、活力とか想像力という面で非常に問題が出てくる。

これからの労働市場は、買い手市場ではなくて売り手市場になっていくのではないかと、の厳しい見方をいたしまして、労働市場からも選ばれる企業にならないと、株主からも選ばれる企業にはなり得ない。

労働市場の方は、やはり労働の論理に従う。透明性の確保については、職務内容とか評価基準、昇進、昇格の基準、教育機会等をはっきりと公開しなければいけない。社内紛争の処理ルールを明確化して、紛争処理システムをきちんと整備することとか、労使協議会をきちんと活用していこうではないかということです。

重視すべき価値尺度、労働市場の視点では、雇用安定の努力が第1。従業員のモチベーション、生きがいとか働きがいを高めるということ。コミュニ

ケーション、労使協力、労使関係の安定も価値尺度として入ってまいります。

国際共通ルールとしては、ILO等で行われるような人権尊重とか、国際的に承認された公正な労働原則を守ることであると思います。

このようなことで、私たちとしては、資本市場からも、労働市場からも選ばれる企業にならなければいけない。逆にいうと、労働市場から選ばれる企業にならないと、企業の効率的経営はできなくて、資本市場からも選ばれなくなるという切実な感じをもっています。

例えば、企業の不祥事。アメリカの場合には取締役会と執行役員が分離している。ディレクターとオフィサーが分離しており、ディレクターがオフィサーを監督する立場にある。しかしこういう二重構造にもかかわらず、アメリカでも依然としていろいろな企業不祥事が起きている。形だけ整えても、中身がなければいけないということで、私たちが考えましたのが、コーポレート・ガバナンス実践へのマネジメントシステムをつくるのが一番効果があるのではないかとということです。

マネジメントシステムというのは、ちょうどISOで品質マネジメントシステムとか、環境マネジメントシステムがあるのと同じように、コーポレート・ガバナンスについてもマネジメントシステムをつくって、定期的に外部からのサーベイランスを受けていけば、きちんと動くようになる。そういうものをつくったらどうかということでございます。

マネジメントシステムには6つのステップがあると思いますが、まず第1ステップが、企業ミッション、企業ビジョンを経営者がきちんと構築することです。これは、各ステークホルダーに対する会社の使命とか、経営目標を出すことだと思えます。

例えば、お客様に対しての企業ミッション、ビジョンとしては、第1は、安全な製品の供給を基本に、カスタマーズサティスファクションの向上を追求する。第2番目として、経済性と品質・安全性の間のトレードオフはしないと明言することです。

社会に対しては、ISO9000番、14000番の認証を全社で取得すること。あるいは、環境投資に、このくらいの売り上げに対する投資をし、このくらい

の効果を上げます、と宣言する。また、国連のアナン事務総長が昨年（1999年）春に提唱されたグローバルコンパクトに当社も参加するというようなことを挙げる。

株主に対しては、経営の基本的な視点スタンスを示す。第1として、当社は、真の日本的経営を異質競争力として保持します、という決意を出す。そうなりますと、長期志向か、短期志向かをはっきり出すことになる。安定志向か、リスクテキングをするか、それをはっきりと出す。配当方針とか株価の方針を出す。さらには、先ほどの財務比率、その他経営指標、それには、長期的なR & Dの比率とか年間の特許の取得数等も掲げておく。

従業員に対しては、真の人間性尊重経営をすると明言し、かつ生きがい、やりがいを重視する。雇用方針、エンプロイアビリティーの獲得を支援する。賃金システム、評価システムについて明示することです。こうしてミッションとビジョンをはっきりと出して進む。これが第1です。

第2のステップは、企業ミッション、ビジョンをステークホルダーに開示する。ステークホルダーに開示するということは、株主総会でお話することも含めまして、全ステークホルダーに明言するわけです。役員が株主、ステークホルダーに対して誓うわけです。

第3のステップは、ディスクロズした企業ミッションとかビジョンに賛同してくださったステークホルダーの皆様、投資家、従業員、取引先、それにお客様などに株主になっていただくということでございます。

第4は、そういった企業ミッション、ビジョンを達成するための実行機能の確立、効率化。

第5は、監視機能の確立と効率化。

第6としては、的確な評価尺度をつくりまして、それで達成度を評価する。いつまでもスタンダード&プアーズとかムーディーズにやられるのではなくて、自社はこのような評価尺度で評価していきたいという評価尺度を明確に出す。

そのほか、最近になりますと、今申し上げたようなスタンダード&プアーズだとかムーディーズだけでなく、例えばダウジョーンズのサスティナビ

リティ・グループインデックスのように、経営を経済性だけでなく、環境性、社会性といったもので総合的に長期視点で評価する尺度もできており、そういうのを援用することもあります。約束したミッション、ビジョンをどのくらい達成できたか開示する。株主総会ごとに開示して、なかなか達成できなかったら、経営者としてはしかるべき責任をとるということであります。

こういったマネジメントシステムをつくって、ISOのように回していく。内外の監査、サーベイランスを受けることが、コーポレート・ガバナンスシステムを本当に動かすには大切ではないのかと思います。

以上申し上げたのが日経連の報告書の概要でございます。

コーディネーター どうもありがとうございました。

それでは、久保利弁護士に、国内外の実勢をつぶさにみてこられた経験からお話を賜りたいと思います。よろしく願いいたします。

コメント——企業法務の立場から

日比谷パーク法律事務所代表 久保利 英明

久保利 ご紹介いただきました弁護士の久保利でございます。

まず、コーポレート・ガバナンスという概念は、非常にあいまいといいますか、語義が非常に広いといいますか、いろいろなことが入ってくるわけです。これを整理する上でまず申し上げたいのは、広い意味のコーポレート・ガバナンスといったときに、実は2つのファクターが含まれています。



コンプライアンスと効率性

ひとつは、コンプライアンスです。コンプライアンスというのは、遵法経営とか法令遵守といわれますけれども、違法行為をしないということを行います。これは、コーポレート・ガバナンスのなかで、ひとくくりができるのではないか。

残った部分は何かといいますと、これが狭義のコーポレート・ガバナンスで、別のいい方をすれば、経営の効率性という問題です。すなわち、広い意味のコーポレート・ガバナンスは、「コンプライアンス」と「効率的経営」から成り立つ。この2つを比較する際に、効率的経営が動脈で、コンプライアンスが静脈であるという比喻を使う方もいらっしゃいますし、広い意味のコーポレート・ガバナンスを新幹線だともいいます。コンプライアンスという線路をしっかりと引いて、この上を超高速の列車が走る。走っていく列車が狭い意味のコーポレート・ガバナンスです。線路がしっかりしていなければ、どんな効率的経営をやったってひっくり返ります。

その一番極端な例が暴力団経営です。暴力団というのは、利益率がものすごく高いわけですがけれども、全然コンプライアンスがないという点で、社会の評価を勝ち得ることはできない。こういう意味で、コーポレート・ガバナンスというのは、2つの切り口をはっきり分ける必要があるのではないだろうか。

そう考えてまいりますと、今まで日本の企業で、コーポレート・ガバナンスが非常に問題だといわれていたのが2つに分かれることになり、一番問題なのは違法行為である。不祥事といっておりますけれども、不祥事というのは天から突然不吉なものが降ってくるということでありまして、まさに天動説みたいな話です。そうではなく、今の不祥事はすべて犯罪行為、違法行為であり、それを犯した経営者は、犯人、犯罪者であります。犯罪をしておいて、ぐずぐずいっていますが、逮捕されるしかないわけですから、コンプライアンス違反である犯罪行為をどう防ぐかというのは、非常に明確、クリアな話です。

この犯罪行為に対して、目下一番有効な方策は、東京地検特捜部と株主代表訴訟ということになっています。日本の場合、ある意味では非常に不幸なことですが、それ以上に有効な手だてが実はない。社外監査役や、社外取締役がどう機能したらいいのか。十分機能していれば代表訴訟は起きないわけです。代表訴訟が起きるのは、株主からこういうことがあるから起こせといわれた監査役が起こさないから、株主がわざわざ代表訴訟をしなければいけないのでありまして、例の大和銀行事件にしても、それ以外のゼネコンの事件にしても、監査役が起こしていれば代表訴訟にはならない。監査役が会社のために起こす損害賠償請求訴訟にすぎないわけです。

起こる前に防ぐべき人たちが機能していないので、こういう問題が起きることが、コンプライアンス上の日本の組織的、制度的な面での一番の問題点であろうと思われます。

もう一方の効率的経営という狭い意味でのコーポレート・ガバナンスについては、どう考えたらいいのか。今までの日本の経営に、ある意味ではステークホルダー、株主、従業員でもいいのですが、それらの人々に本当の意味で利益を与えるために経営者が経営するという経営体制が、そもそもあったのかという点について、私は非常に疑問に思っています。

顧問会社として上場会社を100近くもっている弁護士の立場で、こういうことをいうのは大変僭越なのかもしれませんが、正直にいわせてもらえば、今までの古い、オールドタイプの経営では、役所の方で経営戦略を考えてくれた。銀行であれば大蔵省が考えてくれ、銀行局が考えてくれる。証券会社の経営なら大蔵省の証券局が考えてくれる。コンピュータ業界であれば通産省が考えてくれるという意味で、経営判断の部分を全部、官に丸投げをしてきた経営ではなかったか。

そういう意味からいいますと、今まで経営者がやることとしては、実はマネジメントしか残っていなかった。本当の意味での経営資源をどこへ振り向けるかを考えないで経営してきたことが、今、ついに官が減びて、官主導ができなくなったときに露呈しているだけではないのか。日本型経営といいますが、日本型経営はそんなに立派な経営だったとは思えない。敗戦後

のあの時期においてそれなりに効果があったのは、官がしっかりしていたからではなかったか。

逆にいいますと、プロの経営者の市場が非常に少ない。今、狭い意味でのコーポレート・ガバナンスは、どうやって利益を上げていくかという問題ですから、すぐれて経営資源の分配といえますか、どこへ配分するか、人、物、金、情報をどこへ投入させるかという問題でございます。これは大変難しいわけで、いわば執行役員レベルでの問題ではなく、むしろ経営そのものの次元の話ではないか。日本は、そういうことについては今までやってこなかったのだから、新しく考え出すしかない。

思えば、35年くらい前に東京大学法学部で、石川吉右衛門先生の労働法のゼミに出ました。今でも覚えています。ゼミのゲストスピーカーとして、太田薫さんとIMF—JCからお一人お呼びして、対談といえますか、対決を聞いたのですが、すごいものでした。このお二方は、日本の経済をどこへもっていこうかと、そこらの経営者より真剣に考え、かつ労働者に対する分配をどうするか、本腰を入れて、命を張ってやっていたらっしゃると思ったわけがあります。

昔陸軍、今総評といわれた35年前のあの姿を思うと、労働組合といえますか、労働者はあれくらい強いときがあったかと感じます。日本の経営者も必死にやっておりましたから、今のようなたるんだ状況のなかでの違法行為はあまりなかったのではないかと。チェック機能がきいていたと思います。そういう意味で、労働組合のパワーが落ちて、経営者が自分勝手な経営をするようになり、モニタリングの機能が非常に落ちてきている。

もうひとつ、メインバンクの方も、当時は非常に恐ろしい力をもっていた。メインバンクから締め上げられたらまともな経営ができなくなるという点では、そのモニタリングの機能もきいていた。官が大きな流れをつくるという意味でも、官のモニタリングがきいていた。

逆にいうと、経営者というのは、業務執行者の部分、マネジメントの業務しか担ってこなかった原点が、30年、40年前の日本の経営にあったのではないかと。それが変わってきたときに、どういうガバナンスのシステムを構築す

るかと思われ、日本型とか〇〇型というモデルはなく、今から新しくつくるしかない、M & A、企業分割、持株会社、合併というシステムづくりの相談に参与しているなかでひしひしと感じるわけです。

「従業員を大事にする経営」と「長期的経営」

コンプライアンスの面でいいますと、今の状況を変えるのは簡単なことでしょう。ひとつは、監査役の機能強化を徹底的にする。しかし、現在どうしても機能強化ができないのは、例えば代表訴訟のようなものを監査役がみずから起こさないのは、人事権を取締役に握られているからです。したがって、どんなに機能強化をしようとしても、監査役の人事権を監査役会そのものに与えるか、あるいはそれ以外の第三者機関に与えるか、あるいは森先生がおっしゃっている中立監査役というものをつくるか、そういったシステムをつくらない限り、どんなに今の自民党法案のような権限強化をしてみても、監査役は強くならない。逆に、そういう部分を変えれば監査役は強くなれるというのが、私の確信です。

次に、従業員を味方にしてコンプライアンスをやらなければ、どうしようもない。今、野村証券の内部管理役員会のメンバーになっておまして、野村証券では例の総会屋に対する利益供与事件以来、内部で特別の管理役員会をつくり、このなかでホットラインを引きました。従業員が自分の身の回りで起きた違法行為をみつけた場合、これをトップへホットラインで送れる。トップにもいいたくないというケースは、私どものような3名の外部の弁護士がおまして、ファクス、電話、Eメールで直接私のところへ送ってきてもいい。情報を得たならば、その人の名前を隠したまま、会社のトップに対してこういう事件が内部であるらしい、直ちに調査されたいと、匿名性を原則として私のところからトップにお話をするというラインでございます。そういうホットラインを引いて真剣にやらないと大変です。

友人の検事などは、最近の内部告発はすごいよとっています。昔は、小さな葉書に左手でちょこちょこ書き、自分の身元がわからないようにして、

家からわざわざ離れたところへ行って投函した。今は、会社からファクスが来ます。会社から来るファクスに堂々と「私の電話番号は何番です」と書いてあります。実名も書いてあります。「ご不明な点がございましたら、私のところへ直接お電話ください」というファクスが来るのです。こういったことがあるので、違法行為を内部告発で外に出されないうちに始末をつけようと思ったら、ホットラインを引くしかない。

ところが、日本の多くの経営者は、ホットラインは密告制度でよくないという。そんな悠長なことをいっている時代ではないでしょうと検事から諭されるような状態ですけれども、果たしてそういうホットラインを引けるのか、引けないのか。従業員、労働組合としては、それをいいというのか、よくないというのか。いいとってホットラインを引ければ、かなりの情報が内部から上がってくると思います。

次に、法務部の独立制。要するに、内部の法務部にコンプライアンス・オフィサーのような弁護士を入れて、その弁護士は当然日弁連の管轄下で懲戒権をもたれているわけですから、違法行為に加担したら、自分自身がバッジを外さなければいけない。そういう覚悟をして、企業の内部に入れるような制度を考える。

アメリカでは約15万人の弁護士が企業の内部におります。弁護士全体で100万人いるわけですが、そのうちの15万人が企業のなかで働いています。日本は全体で1万8,000人の弁護士しかいないうえに、35人から40人しか企業のなかにおりません。このコンプライアンスの圧倒的な力量の差が、日米の企業の力の差になって出てこないことを願います。また、アメリカには30万人の会計士がいます。日本には1万2,000人の会計士しかいません。ある意味でいうと、この力の差がコンプライアンス、あるいは会計の透明性を含めて大きな違いになっていると思われます。

今までの日本的経営では従業員を大事にというけれども、どうしてセクハラが日本から出なかったのか。私は、セクハラ事件を12年ほど前、弁護士会の役員の時初めて取り上げましたけれども、本当に従業員をかわいがる、大事にする企業経営をしているのであれば、セクハラは日本発で、世界に広ま

ったはずですが、これは日本がアメリカから教わることになりました。

過労死という事件があります。非常に厳しい労働条件のもとで自殺する。電通事件で弁護士が、人を救うために自分自身が過労死するほど働いて、ついに1人亡くなりましたけれども、弁護士までが過労死するくらい働かないと権利の保護ができない。そういう司法制度と従業員と使用者との関係。それを考えたとき、本当に従業員を大事にする経営を日本の経営者はしてきたのだろうか、日本の経営についてどうもこのあたりが残念な気がする。

一方で、長期的経営というのはもっともだと思いますが、粉飾だ、先送りだというやり方は、本当に正しい長期的経営なのか。そうではないだろう。東芝がアメリカで一千百何十億円払いましたけれども、アメリカにおいてコンピュータが売れて、物すごい利益を上げていたのです。売れたときに、なぜ法務予算をしっかりとっておかなかったのか。アメリカの弁護士にいわせると信じられないことだという。アメリカで物を売るということは、常にそういうリスクがあり、後で何が返ってくるかわからないのだから、法務予算は当然とっておくべきです。

日本人は長期的経営といっているのに、なぜ売り上げの中からR&Dと同じように法務予算をとっておかなかったのか。短期に利益だけ上げて、物すごくR&Dが上がりましたという経営そのものではないか。日本が本当に長期的経営だというならば、それにふさわしいやり方をしてきたのだろうか。長期的経営は間違いではありません。従業員を大事にする経営が間違いではありません。しかし、ひとつひとつやってきたことはそういうものだったのかどうか。狭い意味でのコーポレート・ガバナンス、効率的経営という点でも、果たして日本的経営は、そんなに世界に冠たるすぐれた経営であったのだろうかという疑問があり、法を守るというコンプライアンスの両面にわたって、疑問があるといわざるを得ない。

私は、このシンポジウムのような企画が、日本の経営を大きく変えていくだろうと思う。お題目のような日本的経営とか従業員を大切にということではなくて、具体的にひとつひとつ何をしてきたか、何をして何をしてはいけないのか。それをどう変えていくのかというのを、従業員、労働組合が真剣

に取り組んでいくべきだと考えています。

リーダーの質といいますか、強い、立派な人がトップに立たないと大変だというのは、日本の会社においても同様でありまして、山路さんのように立派な人がいらっしゃるところはいいのですけれども、そうでないリーダーが日本にはたくさんいて、問題があるのではないかと感じています。その意味で、まとめとして申し上げさせていただきました。ご清聴、どうもありがとうございました。

コーディネーター どうもありがとうございました。労にとっても、使にとっても、大変きついお話でございました。私も30年前を振り返りますと、ある会社の法規部というところにおりました。その当時から、アメリカではほとんどの大手・中堅どころの会社で、副社長には法務の担当者が必ずいた。日本にも、30年たった今日そういう時代が来たのかなと感じました。

企業のなかの内部機構を含めまして、これから会社の機関のあり方についてご議論を賜りたいと思います。取締役会、監査役会、さらにいえば株主なり、代表訴訟とかいろいろあるわけですが、中心になります取締役会、監査役会、あるいは最近かなり多くの企業で業務執行役員制度を取り入れてますけれども、この辺の課題なり、あり方についてお話を賜りたいと思います。

取締役についてはあまり触れられなかったのですが、森先生からお話をいただければと思います、いかがでしょうか。

社外取締役の活動への期待

森 私は、これからの日本のそういう業務執行機関、あるいは監査機関がどのようにあるべきか、現在、いろいろな提案がなされておりますけれども、それによって、日本の企業の経営のあり方が大きく変わるとは思っておりません。きょう、山路さん、それから久保利さんからお話いただいた内容の方が、これからの日本経営のあり方をどう変えるかというときに、とても大事な視点を提起されていると思います。現在、どういった考え方がある

のかということよりも、それを本当に実体化させていくためにはどういう工夫が必要なのかという議論をした方が、実があるのではないかという印象を受けました。

山路さん、久保利さんに、むしろ私が質問したいと思うのですけれども、お話はすごく大事なことで、しかも実現されれば、日本の企業もまたおもしろい元気な企業になっていくのではないかと思うのです。では、どうすれば山路さんのおっしゃったそういう企業のミッション、ビジョンを明確化し、実現していくプロセスが保証されるのか。それが、私にとってまだよくわからない。例えば経営者の社長が旗を振るといいますか、みずからミッション、ビジョンを示してこうやりましょうとすれば、動くと思うのです。しかし、先ほどの久保利さんのお話であれば、多くの経営者はそうではない。旗振りをしていない。そういう経営者を動かそうとしたらどうしたらいいのか。そこを、経営者の方々はどのように考えられ、あるいは企業実務、法務の立場からどのように変えていったらいいかを、むしろ何かコメントしていただければ大変ありがたい。

久保利　あえて申し上げますと、ひとつは、社長をどうみるか。日本的な従業員主権のなかで、例えば「社長、社長と威張るな社長。社長、社員のなれの果て」というデカンションをもじった歌がありますが、まさにそのような構造のなかで、社長が会長に上がって、次の社長を指名していく。自分よりも力のない人、会長としての地位を脅かさない人、あるいは自分に対して忠誠心を誓っている人、こういう人をどんどん選んでいくと、社長の劣化といえますか、どんどん矮小化していく流れはとめようがないと思います。ですから、今でも、社長としてリーダーとしてその旗を振ろうという人が、必ずしも多数派ではないというのが実感です。

では、どうするか。ひとつは、中堅層の中間管理職が今どういう存在なのか。インターネット、Eメールができて、中間で飛ばされているといわれますけれども、そうではないと思います。やはり中間層の人たちが本当に元気を出して、うちの会社はこれではもたないといい出せば、実は変わる契機となる。第一勧銀の総会屋利益供与事件の後、新頭取が出てくる過程というのは、

明らかに中間管理職の反乱とっていいような状況があったわけです。野村証券についてもそうでして、もうこのような体制ではやっていられないと、それこそ30代、40代の若手の従業員たちが反旗を翻し始めたという点で、中間管理層に対する期待感というのがひとつあります。

もうひとつは、これも私の経験で恐縮ですが、現在、日債銀の社外監査役を務めております。この銀行は、社長がみずから命を絶たれたという大変不幸なスタートをしたために、コーポレート・ガバナンス上の機能が非常に減殺されてといえますか、評価されないでいるわけですが、私にとっては、物すごいコーポレート・ガバナンス上の機能をもつ組織にみえました。すなわち、業務執行の取締役は2人しかいない。取締役数は13名で、このなかの11名は完全に社外でございます。外人が3名いて、それ以外の人たちは大株主の会社、例えばソフトバンクとかオリックスとか、そういうところのトップである孫正義さんや宮内義彦さんも含めて、みんな社外取締役です。学者も他社のCEOもいます。社外取締役が、ある意味でいう旗を振って、業務取締役に対してこうしよう、ああしようというアイデアをぶつけていく。コンプライアンスはこのようにしていこうと、社外取締役が相当パワーをもってやり得るのではないかと。社外取締役制度と内部から育ってきた従業員たちのパワー、この2つが日本を変える大きなきっかけになり得るのではないかと考えています。

コーディネーター　　ありがとうございました。

それでは、山路副会長、お願いいたします。

山路　　私は、コーポレート・ガバナンスのマネジメントシステムをつくるようにと提案したわけですが、確かにこのような提案を受け入れて、それを実行している企業は非常に少ないと思います。しかし、日経連傘下の各県の経営者協会でお話する機会が大変たくさんございますので、そういった経営者協会を回りながら、このお話を飽きることなく続けておりますが、共鳴はしてくれるのですけれども、なかなかやってくれない。ですから、共鳴し、やってくれるところが一日も早くあらわれることをまず期待する。これが第1でございます。

第2は、そのとき刺激的にいつているのですが、おたくの業界で1社やれば、ほかは慌てて追随するよといっているわけです。これは、日本の横並びの関係で、必ずそうなると思います。こういった際立ったディスクロージャーをやった会社が出れば、その会社に対しては世間の関心が集まり、その品物は売れるようになると思います。そういう意味で、いい方向へ回転するのではないか。

もうひとつは、やはり久保利先生がおっしゃられたように、社外取締役の活動に期待しております。社外取締役も実質任免者が——免職させる方も含めて任免者ですね、これが、実力会長であり、実力社長であると、なかなかその意に反したことがいえないと思います。そういうことがないように、取締役の候補の選出は株主総会でやるわけですから、実質任免者である社長、会長が議長をするときに、その議長の口から、はっきりとどういう理由でこの人を選んだか、なぜ社外から選んだか、そしてこの人は私に反乱を起こしても身分は保証するくらいのことをいわなければいけない。要するに、身分の保証を実質任免者が株主総会で明言することが必要ではないかと思ひます。

もうひとつ、私の宣伝になるようで申しわけないのですが、実は、イギリスにIoDという協会があります。インスティテュート・オブ・ディレクターズという協会ですが、ここでは、取締役は一定の経験と知識をもってなければいけないということで、そういう知識と経験をもった人材に認定を与えるような、認定試験の制度を実施しています。認定に受かりますと、ディプロマットという称号が与えられて、プロの経営者として通用するようになる。そして、その人たちが実際に企業で働いて実質的な成果を上げる。3年なら3年上げる。その間、倫理的にも悪いことをしていなければ、その上のチャータードという称号がもらえるのです。ところが、チャータードという称号をもらった人は、その後、会社を営んでいる間に不祥事を起こしますと、この認定免許証を取り上げられてしまうのです。

このような仕組みで、取締役の教育と認定試験制度を動かしているのですが、これを日本に導入すれば、日本にプロの経営者、プロの取締役をつくるきっかけになるのではないかと思ひ、日本能率協会と相談しまして、今年の

秋から始めました。ここぞと思う方はぜひこの教育を受けられて、プロの経営者になっていただき、いいコーポレート・ガバナンスをやっていたいただきたいと思います。

コーディネーター ありがとうございました。

今、社外取締役のお話が出ましたけれども、大体、日本に社外でお願いしているような、言葉が悪いのですが、そのような人材がどのくらいいるのか。日本の場合、そのお友達だけ選んできて、結局役に立たないのではないか。こういう懸念もありますが、その辺、久保利先生、どうお考えになりますか。

社外取締役の実状とその基盤

久保利 私には人材はたくさんいると思うのです。ただ、たくさんいる人材が、日本には経済団体が日経連を含めて4つもあるものですから、みんなそっちへとられてしまう。アメリカみたいに全米商工会議所ひとつしかなければ、人材があまってくれますので、そのあたりから来る。早くあそこをひとつに統合していただけたらと思っています。かつ、アメリカにおいては、民間経営陣に勲章はないのです。あれは、あくまでも軍人のものです。勲章がないためにどうするかというと、経営者として功成り名遂げた人は、例えばGEの社外取締役になることは非常に名誉なわけです。報酬はそんなにありません。せいぜい8万ドルくらいですけれども、そこへ行ってそのポジションをとることは、大変な名誉だというようになっています。名誉であるだけに、せっかく名誉職について失敗したら大変ですから真剣にやります。

このように、人材がいけないというのは間違いで、人材はたくさんいらっしゃるが、その人材がうまく当てはまるだけの道筋が立っていないのではないか。ならば、山路さんのおっしゃったように、早くやった人が勝ちです。人材が少ないのなら少ない人材を早くとった方が勝ちなわけでありまして、少ないからやらないのではなくて、少ないから早くとるべきだと思って、日債銀の場合には、それこそ花王の常盤さんのようなすごいパワーのありそうな人たちが、こんなに集まったら大変だという人ばかり集めたわけですけど

も、むしろこれからは社外取締役もいい人をとる競争になってくる。場合によると、連合から人をいただきたい、うちの社外取締役になってくださいとあって、事務局長の笹森さん来てくださいとか、鷲尾さん来てくださいとか、お呼びがかかるかもしれない。そのときはぜひ行って、厳しいことをおっしゃっていただければ、ガバナンスにもプラスになるのではないかと期待しています。

コーディネーター　もうひとつ、監査役についての議論があまりなかったのですが、不祥事が再発するたびに監査役の権限強化という話が出まして、今回の会社法改正もそこにひとつの議論が集中すると思います。この課題について、どなたかお話をいただけませんか。——では、稲上先生、お願いします。

稲上　いろいろな企業を回り、役員の方に対するアンケート調査をしています。そのなかから得たいくつかの結果をお話しします。ひとつは、経営組織、役員制度について改革をしている企業でも、監査役制度について自主的に改革されている例は非常に少ないというのが強い印象です。アンケート調査等をみていると、とりわけ企業不祥事に対して、監査役制度をどのようにしていったらいいかという点では、中立性、専門性を高めることに、日本の経営者は非常に強い意向をもっていると、私は理解しています。

もうひとつは、取締役の改革の動きは、やはり起きています。経営と執行が分離して、取締役は直接の経営、文字どおり取締役としての役割に特化するようになる。ところが、そうしたなかで、取締役の関心は株主利益という方向へ進み、それに対する歯止めがない状態となっていて、それが少し懸念されるというのが正直な印象です。

日本における社外取締役のこれからの姿について、ご指摘がありましたようなことに反対ではありませんが、イギリスの経験をひとつだけ申しますと、日本で株の持ち合いが多いのに対して——実は、日本だけでなく、ヨーロッパ大陸にごく普通にみられるのですけれども——イギリスの社会をみますと、株の持ち合いではなくて、役員の持ち合いというのが非常に多いのです。その役員の持ち合いのひとつのセンターは、山路さんがお触れになりましたIoD

(インスティテュート・オブ・ディレクターズ)等で、いわば経営者の職業紹介機能をもっていたりする。いろいろ調査をしたのですが、今しばらくの間は確かに早い者勝ちで、立派な社外取締役を求めるといことが大いにあり得ると思います。けれども、イギリスの社外取締役に関しては、ある意味では、まゆつばで考えなければいけない側面があるという議論も、非常に根強いのです。それだけ申し上げておきます。

森 追い打ちをかけるわけではありませんけれども、稲上先生は、イギリスの事情を話されましたが、アメリカが社外取締役の先進国といえますか、社外取締役を一般化させています。社外取締役の評価について、アメリカの経済学では、社外取締役がいる会社とない会社を比較しまして、実際の効率性と評価という点からどういう差があるかを調査した例があり、それによりますと、差がないという調査結果もあります。他方では、社外取締役が非常に大きな力をもっている例も結構ありますので、一概に社外取締役がだめだとは思いません。ただ、アメリカで社外取締役が機能するのは、それなりの背景があるといえますか、機関投資家が、今、アメリカの上場株の過半数をもっていて、そういう機関投資家が社外取締役を送り込んでいるという実態があるわけです。

したがって、社外取締役の発言は、同時に大株主、つまり機関投資家の代弁をしており、だから効き目がある。しかし、日本の場合には、残念ながら機関投資家の後押しをするような、地盤といえますか、基盤がないのではないかと。確かに久保利さんがおっしゃったように、宮内さんとか孫さんとか個人技で非常に大きな技量をもった方が、今は非常に玉回しをうまくして、ある意味では期待された以上の役割を果たしているとは思いますが、それがある程度、数が要請される段階になったときに、本当に頼り切れるのだろうかという心配をもっております。

企業グループ労使関係への対応

コーディネーター 次に、コーポレート・ガバナンスと従業員、労働組

合の関連について議論させていただきたいと思います。既に、森先生から中立資格監査役というお話も出てまいりましたし、稲上先生のご報告のなかで、従業員の役員代表制度、あるいは労使協議制の法制化でありますとか、株主、持株会の活用等いろいろ出てきました。久保利先生のお話では、ホットラインから過労死までたくさん触れられております。

この問題につきましてどうあるべきか、あるいは従業員、労働組合に何を期待するかを含めまして、お話をさせていただきたいと思います。

では、稲上先生、中身についてお話しする時間がなかったので、問題提起という形でお願いできますか。

稲上　これは、むしろ会場の皆さんにお尋ねしたい。労使協議の形骸化という言葉を使いましたけれども、団体交渉制度との関係で労使協議がだんだん充実してきて、団体交渉の機能が結果として弱くなる。しかし、その労使協議の機能がだんだん不明確になったと、ずっといわれてきたように思います。一方、インベスター・リレーションズへの企業の関心が高まっています。これにはある必然性があると思います。けれども、株主と経営の関係の機能が強くなることで、結果として、あるいはそれと並行して、労使協議が、何となく手薄といたしますか、実りの少ないものになるという傾向がある。

だからといって、すぐに労使協議の法制化——これは論点として、どなたでもお気づきになることですが、いっぺんに労使協議を法制化すればいいのかというと、必ずしもそうは思っておりません。といたしますのは、現行法のもとでは、日本は、国際的にいえばきわめて容易に労働組合を組織できる国だと思います。そして、法律によって、一律な法的規制で何かを決めていくのが大変難しい場面になっており、法律の動きは、大きな流れとして労使自治重視の方向に動いているわけです。

ところが、労働組合の方が正直いってパツとしないというか、それを担い切れない状況になっている。労使協議を法制化すればいいのではないのかとの議論はあり得ると思いますけれども、組合の力がなければ、法制化したところで何を協議するのかということになります。だから、大事なものがぼんやりとしたままでは、法制化したところで意味があるまいというのが、どちら

かといえば率直な気持ちです。

もうひとつは、現実動いていることでいいますと、企業グループの労使関係をどのような形でつくり上げていくか。これもアンケート調査ですけれども、企業グループの経営が立ち上がり、人事制度、採用から始まり退職まで含めて、企業グループの労働市場が少しずつでき上がっている。それに対して労使関係がついていけない。会社側としては、それぞれの企業がそれぞれの業界で対応している、それをひとくくりにして企業グループという他業種を抱え込み、何か統一的な賃金テーブルをつくるというのは非常に無理があり、どうも労使関係は個別のままにしておきたいという考えが強い。

それでいいのかという点につきましては、企業グループ労使関係を非常にタイトなものにつくり上げられるかどうかにつながるでしょう。いうことは簡単かもしれませんが、これも実りがあること、つまりフィージビリティという点であり実効性を伴わないようです。

例えば、先週ですが、ある会社に行きました。出向期間がなく非常に長期にわたる出向人事があって、受けとめている出向先企業でみますと、あまり大きな企業ではなく、300人程度の企業ですけれども、4割くらいが中核企業からの出向者で、時によって違いますが、ボーナスを入れると労働条件格差が3割くらい、基本給ベースでも2割くらいある。そのようなところがごく普通にあるわけです。

社長に、こういう状態で組合がなくもいいのでしょうかと一般的にいいますと、「いや、あってもいいんだけど、実は、出向したままの人たちをずっと抱えている状態なので、どうしていいかわからないんです」というお話を聞きました。それが1社、2社ではないのです。何かそれぞれ工夫しなければならないと思っていて、会社側もそういう考えをもっている場合もあるようです。では、企業グループ労使関係をどうやってつくり上げていくか。どういう性格をもって、どういうものにつくり上げていったらいいかについては、やはり組合の力量が本当に問われている。先ほど申しました労使協議の法制化というのも、新裁量労働につきましても、労働契約承継法にかかわることでもそうですが、いくら制度をつくりましても魂が入らないという場面に今あ

るのではないかというのが、私の印象です。

コーディネーター　ありがとうございました。

法制化するほど労働組合に力量があるのかということと、具体的にもう動いていて、ダイナミックな経営になっている。そういうものに労働組合が対応しているのだろうかという趣旨のお話だったと思いますが、反論を含めて、笹森事務局長にお願いいたします。

労働組合の体質をどう変えるか

笹森　反論というよりは、一番最初に問題提起をしたのがそのことでありまして、我が身を振り返ってみるとどうなのかと、ぜひ会場からも意見をもらいたい。私自身も連合の事務局長の立場で、この問題について、あるいは労働組合の組織、そして今の経営と労働組合の関係について、随分いろいろなところでいろいろなことをいっています。残念ながら反応は鈍い。きわめて反省しなければいけないと思っているのです。

特に、久保利先生と山路会長からいろいろ出ていたので、こちらもそうだなと思うところだけ申し上げると、35年前の労働組合のパワーは見事だったと思います。ただ、あのころは行けといわれれば行けるし、とれといわれればとりに行くし、だめなら闘えといわれれば闘えた状況なのです。今そんなことをいってもどこもついてこないというくらい——どこもというと、語弊があるでしょうが、これは鷲尾と私のリーダーシップの問題もあるのかもしれないけれども、全部包含すると、労働組合のパワーが落ちたといわれてもしょうがない。これをどう立て直すか。

行け行けどんどのころの組合運動のときは、今のような21.4%の組織率ではありませんし、数を背景にして、組合が未組織の人たちもカバーできたけれども、今は圧倒的に未組織の方が多からカバーしきれない。だから、まず数をどうふやすかというのをやらなければいけない。そのなかで、意識の変革、情勢の変革がどうだったのかをきっちりみきわめておく必要がある。これは、中間管理職の反乱というように久保利さんはお話になりましたが、今

はサラリーマン、勤労者の反乱に対して労働組合が組織できるかどうかということだと私は思うのです。

政治にしても、経済にしても、法制度の問題にしても、家庭生活、家庭経営の問題にしても、長期雇用型の終身雇用にいればその企業のなかで完結できた。すべて完結型で済んだのです。それで事足りた。しかし、今のような法改正がなされると、いつリストラされるかわからない。では、終身雇用形態はどうか。入社したときから定年は60歳になっているのではないかというけれども、個人個人の契約のなかでは、あなたは60歳まで勤めていいですよという契約書を交わしている人はだれもいないのです。だから、30代、40代でリストラされても契約違反だと訴えられない。やってもいいのかもしれないけれども、制度としてあるだけで、個人契約にはなっていない。そういう問題について、サラリーマンも労働組合も今までのような意識をもっていたら、まず一連の法改正をいくらやっても、とてもではないが追いつかない。

もうひとつは、企業との関係からいうと、これもお話にちょっと出ましたが、サラリーマンは社長を選べないのです。地方自治体の人たちは首長選挙を一生懸命する。あれは自分の社長だから、選ぶこともできる。しかし、民間の場合はできません。今度、社員持株会等が出たときに、労働組合と社員持株会がどのようにタイアップしながら、経営の問題や経営を代表する人たちの選定について口を出せるのか、この用意をしておかなければならない。今のところ、持株会になったときに、現実にあるところもない訳ではないのですが、私の知っている範囲では、株式会社の取締役でない総務部長が、従業員持株制度の代表、持株会の代表で、それが経営の株主総会等に代表として行く。従業員代表とか、持株会代表の人の役割としてこれでいいのだろうか。これについては全くタッチしていない。

一番いけないのは、これも話に出たけれども、例をとりますと、自分より背の高い者は次の社長にしない企業がありました。だから、どんどん背が低くなるのです。入社したときに背が高いと、「おまえ、いくら優秀でも社長になれないよ」といわれたところもある。要するに、オーナー企業でない場合には、サラリーマン社長は禅譲型なのです。それも、ある密室のなかで決め

られる範囲だから、これに対して社外取締役だとか監査役制度だとか、いろいろな問題について本当に入り込めるシステムをつくれるかどうか、これをやらなければいけない。私たちは、これを否定しません。入り込んでいいと思う。その場合に、労働組合がそれに対応できる力量パワーをもっているのか。残念ながら、私自身も今は悲観的です。

日経連からもよく指摘されるのですが、労働法に関係する法律、基準法を含めて、ずっと改正作業が入りました。連合はすべてに対案を出しながら、この法改正はだめだとみてきました。それから、企業経営者が嫌だというのに、法をつくりなさいということも求めた。これは、労働組合に法をつくらせる力がないためか、法に頼らなければ労働組合の機能が発揮できないのかということでは、後者だと思う。このことを本当に受けとめて、労働組合みずからがやるかやらないかということをしていかないと、いくら監査役だとか、社外重役だとかいっても、稲上先生が指摘されたように、協議の形骸化が出ている以上は形だけつくっても何もならない。

団体交渉も経営協議も各種運営協議会も、そして一番問題とされるポータブル化するようなこれからの年金の保全委員会にしても、今までの労働組合と企業のなかの委員会が本当にチェックできて、それに対する改善計画だとか全部、意見具申されてきたのか、これがまたないのです。非常に安易にやってきた。だから、その部分について本気で直していかなければならない。これは労働組合みずからの体質をどう変えるのかを、真剣にやらなければだめだということです。

それともうひとつ、各組織にいろいろなお願いをしていますが、お2人の先生から何回も出ているように企業グループの問題があります。例えば、ちょうど1年前に日産のCEOのカルロス・ゴーン氏が来たときに、日産リバイバルプランを出した。連結決算グループとして2万1,000人削減するという案です。企業連、独立した法人格の株式会社に対してその企業は要らない、売却譲渡する、営業はもう改善とは別だとされたときに、中央の交渉で、その独立した法人格である別企業の労使交渉に対して、どこがどう責任をもつのか。もちろん、企業グループとして組織されていなければできない。日産の場合

には、ぎりぎり日産グループをまとめている日産労連がその役割を果たしてきたが、完全ではない。

しかし、日本の単組、産別、ナショナルセンターという3階建て構造から、この一連の会社法だとか商法が全部変わったときに、今の3階建て構造では対応できないという部分について、労働組合は本当に踏み込めるのか。単組が猛烈に力をもっている日本の場合には、ここの改善を先にやらないと追いつかない。こういう問題を前提にして、一連の会社法の問題については、社外取締役にしても、監査役にしても、従業員代表、労働組合代表は入り込んでいって意見をいう。そのかわり、それにふさわしい組織に私たちみずからも直さなければいけない。

労使協議会の活発化

コーディネーター　それでは、労働組合の相手方である山路副会長から、今までの発言を踏まえてお話しただいて、フロアからの質問をちょうだいしたいと思います。よろしく願いいたします。

山路　まず、気がついたところからお話しします。労使協議ですね。労使協議会は、ぜひ活発化させるといいのではないかと思います。これは、もう10年ほど前になりますけれども、キヤノンの社長をしていたころの経験から、労使協議会は非常に有効である。おそらく従業員の皆さんにとっても有効だし、会社の役員、あるいは社長にとっても有効であると思います。

したがって、毎回これには出まして、いろいろな話を従業員といたしました。会社の考えている労務問題について話すことがもちろん多かったわけですが、労使協議会に出てくださる組合の役員の方を、いわばヤングボードというような感覚でみまして、経営問題の新しい、決定以前のことについて意見を聞くということを生懸命やったものです。役員会では出てこない、あるいは経営会議では出てこないような視点からの斬新なアイデア、あるいは意見、反対意見、こういったものが出てきて、非常に経営のためになったと思っております。

単に会社の方針を伝えて、それを組合員の下部まで伝えていただくだけではなく、会社の進む方向を確かめながら進むことに活用すると、労使協議会は双方にとって非常にためになるというか、大切なものになると思います。そうなりますと、大いに盛り上がりを見せてくることを経験いたしました。

そういう意味で、トップマネジメントとしては、真剣にお知恵を拝借するといった考え方で労使協議会を開いたらいいのではないか。あるいは、自分の味方に加える、巻き込むようなつもりでやったらいいのではないか。活発にやることを皆さんに進めているわけですが、そのように盛り上がってくると、法制化等はしなくてもいい。

社外取締役候補の人数が足りないというお話については、人材がいないとのことですが、久保利先生はいくらでもいるよとおっしゃる。しかし、なかなか出てこないから、ほかの団体等で活躍している方を早くってしまった方がいいよというお話になった。実は私も大変たくさんいると思うのです。

そこで問題になるのは、日本の企業には妙な風習がありまして、「武士は二君にまみえず」というのがあるのです。ひとつの企業で給料をもらっている間は、ほかの会社で給料をもらうのはまかりならぬという考え方が、会長とか相談役に蔓延しておりますと、なかなかいい人材を出してくれない。しようがないから許される範囲内ですと、経営団体で活躍するしかないわけです。この日本的な「武士は二君にまみえず」というのを、その人自身が主人公なのだから、二君はいないと考えていただきたいと思っております。以上、私の経験から申し上げました。

コーディネーター ありがとうございました。

それでは、労働組合関連のテーマにつきまして、もう一度、久保利先生、何かコメントがありましたら、お願いしたいと思います。

内部情報を活用する力はどこにあるか

久保利 労働組合のなかの問題について、そんなに詳しいわけではないのですが、どうして労働組合がもっといわないのかと感じます。もっと内部

情報をもっているはずだし、特に社外監査役がだめだという理由のひとつに、社外監査役というのは、社内とのコミュニケーションといえますか、情報ルートがありません。これは社外取締役もそうなのです。したがって、社内監査役、あるいは社内出身の取締役の方がいいという議論はかなり強くある。

そうすると、社内の監査役は、従業員、労働組合とまでいわなくても、従業員のなかのかなりの人たちとパイプがあって、そこから上がってくる情報には、悪い情報も上がってくる。あいつはどうもお金をくすねてるぞとか、セクハラやってるぞとか、個人破産寸前でとんでもない状況になっていて、会社の金を使い込みしてる、そういう悪い情報がいっぱい入ってくれば、監査役は非常に動きやすいといえますか、情報があるからターゲティングができる。これが社内出身の監査役のいいところだといわれていますが、そのパイプがあまり機能していないように思うのです。

なぜ、従業員なり労働組合の人たちは、社内から選抜されて、お目付役としての監査役のために、彼らが提供した情報を有効に使ってほしいということをしらないのだろうかという疑問に思うのです。社内監査役の方が社外監査役よりいいと多くの組織でもいわれており、特に監査役協会等でも、社内製の優位をおっしゃっているのですが、逆に、労働組合側からみていかがなものでしょうか。それについて、どなたかお教え願えませんでしょうか。

笹森 資料のなかにも、労働組合の社会的責任を強化しようというのが入れてありますが、これを出さざるを得なかったのが今の連合の悩みでもあります。ただ、全部が全部ではないと思っていたのです。ところが今、不祥事なり、事件なり、事故が起きてきたのをみると、ほとんどの業界を網羅しています。連合加盟のところは全部だとはいいません。例えば、金融不祥事の問題とか、91年の証券の問題から発したところとか、これは連合加盟ではないので、なかなかいいづらい。

では、連合に加盟しているところはどうかというと、同じなのです。今までいろいろな事例が出て、どう対応するかというのをやっとな報告するようになりましたが、個別企業の労働組合が拠点的にもっている事業所単位の労使協議では、そちらの方にウエートがあるわけです。これが本部・本社に入ら

ない。全部そこで終わってしまうのです。終わってしまうのだけれども、少しずつ積み重なっていくと、当事者でもある組合の責任者もいっていましたが、残念ながら麻痺してしまっている。気がついたときには、あまりにも大きくなり過ぎて、この問題を内部で処理するといいい出せない状況にあるというのが2つあった。

しかし、私たちが一番反省しなければいけないのは、そういう問題に対して、みずからがチェッカーの役割、モニタリングの役割を果たせなかった組織体制や、自分たちの能力の問題について、早急に直すということです。

もうひとつは、労働組合の組織が、内部告発の受け皿になり得ていない。このことに対して、執行上の責任をどうするか。経営側に対するいろいろな問題にとりくむ前に、私たちが反省しなければいけないのは、言葉としては、産業民主主義の確立、労使対等の原則といってきた。いってきたけれども、労使対等になり得ていたのか。この50年間で、鮮度が少しずつ落ちたし、能力も落ちたのかなという部分を、もっと深刻に受けとめなければいけない。

ナショナルセンターの事務局長だから、そんな気楽なことをいっているのだろうよと、よくいわれますが、個別企業の労使関係の問題はやはりゆゆしいことだから、経営との関係を、私たちがそういう役割として、社内の取締役だろうが、監査役だろうが、社外だろうが、まずやらないと労使対等の原則にならない。では、その労使対等にするために、先ほど山路さんも触れられましたが、経営側が労働組合をみて、安心、信頼に足る組織だと、そういう機能と能力をもち合わせていると思ってもらわなければいけない。

例えば情報公開しろと経営側にいう。これは、外に対しても、内に対してもいう。しかし、内に対して経営計画なり、財務計画なり、財務諸表を出されたときに、私たちに経営分析をする能力があり、そのひとつひとつについて、保全だとか、その運用について、きっちりと意見がいえるだろうか。まだちょっと難しいのではないか。でも、これをメンバーの、あるいは役員だけのものとせず、今度は労働組合みずからも、社外、組織外の人たちの活用を含めてどうするか。言葉として労使対等を求めるけれども、カウンターパートになり得ないということは、役割を果たせないことになるわけです。

私たち自身の問題を、経営の社会的責任、会社法の変革によって、企業はこうあるべきだと求めるけれども、そこで求めるからには、私たち自身もそういう体質改善と能力開発をしていかなければいけないことを会場におられる組合の方も、ぜひ受けとめていただきたい。

リスクは株主よりも従業員の方が大きい

コーディネーター 労使協議なり組合の経営参加によって、かなり進んだ内容を充実させているところは随分あるように思います。それから、表面には出てこないのですが、自主的に、不祥事のようなものを未然に抑えているというのは、多々あるだろうと私は考えています。

最近、連合総研でも、現実の労使協議の中身について、ヒアリング等調査しておりますので、関係した鈴木主幹研究員、それについて若干コメントをお願いします。

鈴木（連合総研） 最近の調査等を通じて受けました印象から、久保利先生、山路副会長にお伺いしたいと思います。

戦後始まって以来の不況のなか、雇用情勢の悪化が、労働組合の足下で実に深刻な形で進行しています。そうしたなかで、労使協議がどのような進展をみせたか、労働組合は果たしてどこまで雇用を守ったのか。これは、まだ配転、職転が日常の風景となった現実のなかで、私どもの調査に回答をいただいた組合の多くでは、会社側との話し合いは経営計画や経営方針の問題にまで立ち入った深まりをみせている、労使間の話し合いは確実に深化しているという結果が出ています。

日本の労使協議制の深まりにつきましては、稲上先生が調査に基づいて書かれました非常に有名なお本があります。私は、80年代、90年代における日本の労使協議制は、危機的状況のなかで相当深まりをみせた、現在でもおそらくその傾向は変わっていないと思っています。将来に向かっての企業の繁栄が重要であることは論を待たない。けれども、それが従業員の職業生活の繁栄につながるのかどうかを考えなければいけないでしょうし、そのために

は従業員の利害を代表して発言する機構が必要となるでしょう。

このように会社の意思決定機構に従業員が参加していく根拠は充分にあると私は考えます。会社の所有者は株主であるといわれ、その所有が、意思決定を究極には資本多数決にゆだねることを正当化するとされています。これこそが会社を律する原則であると教科書には書かれています。会社に投資をして、そのリスクを負い、企業経営がうまくいかなかった場合に一番深刻な打撃をこうむる人、この人たちが一番よく会社を律する者だという原理で、今の商法の体系は組み立てられている。これは、常識でも考えられることです。ある出来事によって一番深刻な打撃を受ける人は、そのことについて一番一生懸命考え、建設的な提言をする人であろう。けれども、それは果して株主のみに妥当することなのでしょうか。従業員もまた、企業のなかで株主と同様にリスクを負っているのではないかと。むしろ、従業員のリスクの方が、あるいは分散投資ができる株主よりもずっと大きいのではないかと思います。

久保利先生にご質問なのですが、そのような従業員が企業の意思決定に絡んでいくことは、負っているリスクゆえに、企業のコンプライアンスとか、資本効率の向上という点に照らしても有効ではないか。労働組合は当然の権利として経営参加を求めますけれども、それは企業法務の上でも、あるいは企業経営の上でも、一定の根拠があるのではないかと思います、いかがでしょうか。

先ほど山路副会長から、このように労使協議を通じての従業員との話し合いは、経営にとっても非常に有効であったという、経営者としての経験によるお話がありましたが、その根拠は、私のように理解することでよろしいのかどうかをお伺いしたいと思います。

久保利　では、私の方から、まずお答えします。

要するに、今、マーケットの時代になっているということは、違法行為をすると会社がつぶれるわけです。連合とは関係がないかもしれませんが、山一証券がなぜつぶれたか、他の三大証券とどこがどう違っていたかといえば、ひとつは、もちろんエクイティーがちょっと小さかったこともありますが、大きな失敗を3つしたわけです。

総会屋に対する利益供与は、四大証券全部がやりました。それから、損失補てんというのもどこもやりました。しかし、シンガポールの市場で飛ばしをやったのは山一証券だけです。大和証券はやろうとしたけれども、法務課長が頑張って——これは、弁護士資格をもっている人ですが、そんなことをしたら私の資格がなくなるといって、絶対にやらせないと頑張ったために、ついに大和証券はやらなかったと、いわれています。

そういうコンプライアンスが守れるかどうかは、実は、会社が存続できるかどうかという、まさにコンプライアンス・イズ・バイタル・トゥー・サバイブ、会社生存の命綱といわれているわけで、逆にいうと、最も命綱につながっている従業員、自分の人生をかけている人たちが、なぜ違法行為に対してきっちりといわないのか。監査役が社外から出ているのは、不思議というか、怒りをおぼえるというか、大事な人生を会社にかけている人が、やり切らないからです。それをやり切らないような体制が会社にあるならば、そのようなものこそ闘う対象であって、闘わないでは労働組合たり得ないではないかという思いがあります。そういう意味では、一番のリスクをかけている従業員が、コンプライアンスの点でいうのは当たり前の話です。

会社経営についても、いろいろなことが発言できていいと思います。現に私は、弁護士になってから十数年間、会社更生ばかりやってきました、その場合、従業員の解雇はどうしてもせざるを得ないだろうと感じます。しかし、それでも最大限——私は、早川種三さんという管財人のもとでつづけてきたのですが、できるだけ解雇はしない。ある企業などは、それまで第1組合、第2組合に分かれていたのを、倒産したあげく、その2つの組合を握手させ、合体させて、両方とも生き残ったという経験があります。そういう時代的背景は、もちろん事務局長のおっしゃる通りにあるのですが、つぶれそうになる前に、経営者の経営のあり方がおかしければ、なぜそれをいわないのか。

最後のリストラの段階になるということは、かなり苦しいわけですから、だれを残すかみたいな、船からだれを逃がすかというときに、労働組合に全部お任せするわけには経営者もいかないと思います。そんなわけのわからない状態になる前に、危ないぞといって警鐘を鳴らして、そんな経営者はけしか

らんというのが、むしろ労働者の権利を守る組合として、労働者自身として当然ではないか。その権利は、本来的に雇用契約に内在されています。私は労働法の専門家でも何でもないのですけれども、商法の専門家としてみたって、一番利益に関係する人が、一番強い権限をもって当然ではないか。今日、4日ごとに株を売り買いするような、インターネット取引をする投資家よりは、従業員の方がよほど重い利害関係をもっているのは間違いないので、今の鈴木さんのご発言に全く賛成です。

コーディネーター　　ありがとうございました。

山路さん、お願いします。

山路　私からは、経験に基づいて申し上げます。先ほどは申し上げなかったのですが、実は組合の役員の方々は、会社のあらゆるところから出ているわけです。したがって、非常にたくさんの情報をもっておられます。おそらく取締役よりも情報は多いと思います。社長をやっていたときの私よりも、もっておられる情報は多いわけです。日本のあらゆる事業所の隅からの情報を全部つかんでおられますし、いいことも悪いこともつかんでいます。

それから、海外における情報もつかんでいる。それだけのネットワークが組合にはあるわけです。実は、それを利用するといったら悪いのですけれども、社長として利用しない手はない。そうしないと、間違った判断を下すことがある。あるいは、悪いことを見逃す場合があり、政策の問題だけでなく、日常起きている困ったことも、その場に出てきますので、それを利用する。だれが何をいったとか何をしたということは絶対に伏せましたが、情報を利用するという意味からも、大変価値があると思います。

同時に、情報を利用して、組合幹部の方々の勘に基づいてやると、なかなかいいアイデアも出てきて、経営のひとつの武器になるのではないか。このような考え方でやっておりますと、労使協議会は活発化しますから、法制化しなくても社長の考え方でできる。これをやらない社長というのは、本当の情報逃しを逃してしまって、実につまらない思いをします。

もうひとつつけ加えますと、従業員の方々は、企業グループとして連結決算をする子会社の内容も知っていますし、それだけではなく、同じ業界の他

社の情報にもよく通じておられる人が多いのです。機密情報まで聞くことはしませんでしたけれども、業界における自社の地位とか、いいところ、悪いところもわかりますし、本当によく利用させていただいた。したがって、労使協議会というのは、やりようによっては非常にいいので、ぜひ進めていくべきだと思います。

コーディネーター　　ありがとうございました。

まだ、たくさん議論の余地はあると思いますが、あと10分に迫りました。お一人ずつ、これはというご発言を願ひまして、最後に笹森事務局長のコメントで締めさせていただきたいと思います。

それでは、森先生から、よろしく願ひいたします。

会社法の役割

森　　きょうは、従業員とコーポレート・ガバナンスという、これまで我が国で取り組まれなかった新しいテーマについて皆さんとお話する機会を与えられ、とてもうれしく思っております。

いろいろお話を聞いていまして、結局、経営者は、本当に経営のことを考えてきたのか。従業員は、本当に自分の生活基盤を守る努力をしてきたのか。そういう厳しい問いかけ、あるいは反省があったと感じました。そして、私は会社法学者として、会社法学者というのは結構罪なことをやってきたのかもかもしれないと思っております。つまり、株式会社の基本的なルールは、みんな会社法に任せてくれという形ですべて会社法が仕切ってきて、いってみれば、非常に大きな顔をしていた。しかし、その果たした役割は非常に小さい。そういう状況があったと思うのです。

そうではなくて、会社法というのは、最小限度の役割をすればいい。株式会社のもつ意味は、やはり社会的に価値を生み出す最大の装置だと思うのです。その装置が本来の機能を発揮するために、それぞれの利害関係者、株主は当然そうすけれども、経営者、それから従業員もそれぞれの役割を果た

す。そういうところから出発しなければ、価値を生み出すという本来の役割を果たせないのではないかとの印象をもちまして、それを確認できただけでも、きょうのシンポジウムはとても意味があったと思っております。

コーディネーター ありがとうございます。

稲上先生、お願いします。

組合の力量をどうやって高めるか

稲上 間もなく21世紀を迎えるに当たりまして、日本の経済社会がどういう資本主義の社会を選ぼうとしているのかが、厳しく問われていると思っています。

89年にベルリンの壁が崩壊し、資本主義対社会主義といった対抗図式は、いつの日にかあるいは復活するかもしれませんが、なおしばらくの間、資本主義対資本主義という対抗図式のなかで、どのような資本主義社会を構築していくかが問われていくでしょう。そのときに、一番ミクロの単位は企業のあり方で、コーポレート・ガバナンスは、まさにその中心問題だと思います。

日本のこれからの経済社会のあり方をどういうものとして作り上げていったらいいのかという重い問題が問われている。このコーポレート・ガバナンスのありようについて、何か回答を出すということは、そういう重い問題だと思っています。

その場合、組合の組織率のことはよく話題になりますが、経営者組織率も非常に大事だということです。経済同友会なり、日経連国際特別委員会のご説明にありましたご報告の趣旨は、それなりに理解できるものです。もう少しいいますと、評価できるものだと思っております。

今、山路さんからお話しいただきましたようなものが、広く日本の経営者に訴えかけて——その形跡が全然ないといいたいわけではなく、組合組織率と同時に、経営者組織率が問われていいというのがひとつの印象です。

もうひとつは、産業民主制という言葉が出されましたけれども、この言葉と、例えば福祉国家、あるいは労働組合というものが、20世紀博物館に封印

されてはならないと強く思っています。個人だけで企業と対峙するのは全く不可能ですし、個人が自立した個人として存在しうるためには、集団の力が絶対に必要です。

したがって、問われておりますことは、企業の健全な発展を担保する社会的制度です。久保利さんがお話になりましたことでいいますと、企業の内からの個人の発言というのは、どうしても内部告発といった表現になってしまうのです。これは、日本企業、とりわけ大手企業が、企業コミュニティーとしての性格をもち続けていることとか、山路さんのお話では、二君にまみえずということと関連のあることで、言葉だけではなかなか解消し切れない。そうなると、専門性、中立性の強い外部の声をどうにかして招き入れる必要があり、森先生にお話いただきましたことは、検討に値する大事な論点のひとつだと思います。

それにしても、どういう制度をつくりましても、最初にお話しさせていただきましたように、魂を入れるのは組合の力だと思います。そのところが欠けますと、どういう法律をつくっても、結局だめになる。いろいろ勉強してきて、そういう思いが強い。

例えばある会社の組合に行って、「あなた、お幾つですか」といったら、「30歳です」。中央本部の書記長です。「これから何年くらいやられますか」といったら、「専従であと4年です」と。「どうしてですか」といったら、「そうじゃないと、管理職のルートに乗れませんから」と。20歳台後半から5年ほどが組合の、しかも三役として専従です。その人たちはみんな33、34のところまで職場復帰する。その人数は、専従5人です。1人が100人分くらい働かないと会社に対峙できない。

組合の力量をどうやって高めるかは、心構えの問題ではなくて、お金と時間と人を用意することがとても大事で——在籍専従制度がいけないなどと全然思いませんけれども、45歳の委員長がいて、40歳の書記長がいて、専従歴15年だという人たちがいるようなところは、大体きちんとしています。ところが、突然専従になりましたという人で、30代の前半で職場復帰するといった場合、入れかわり立ちかわりですから、組合の力量は知れていると思うの

です。そういうところをきちっとこ入れすることが、大切ではないかと思っています。

コーディネーター ありがとうございました。

山路副会長、よろしく願いいたします。

日本的経営の再構築

山路 いい残したことを申し上げたいのですが、先ほど久保利先生から、日本的経営は官が守り、ようやくうまくいったのではないかというお話もありました。聞き違いだったかもしれませんが、それに対して、私はこう考えています。

日本的経営は、85年くらいまではうまくいっていたと思うのです。日本株式会社が上昇している間はうまくいった。これは、官に守られている国内市場だけでなく、官に全く守られない輸出産業でもうまくいっており、官に守られなくても、いろいろな製品で世界を席卷いたしました。ところが、バブルが膨らみ、つぶれた段階で、日本的経営もつぶれてしまったのではないか。ここ10年くらいは日本的経営がなかったのではないか。日本的経営があれば、こんなに長期に不況が続くはずはないように思います。

ですから、今は、日本的経営を再構築する時期だろうと思います。人間尊重の経営については、生きがいのある職場を従業員の方に差し上げるというような方向でやらなければならないし、長期的視点に立つ問題、例えばリストラについては長期展望のもとに立ってリストラをすることです。5年かかってリストラをやろうと決心したら、1人の脱落もなしに、リストラというものはできると思います。

それから、同志的結合という問題になりそうなのが日本的経営にはあったのですが、これも国際競争力を高めるために、同志的結合でやろうではないかという前向きの日本的経営の再構築をやっていきたい。

もうひとつ、言葉としてうれしくなかったのは、笹森さんがいわれた、経営者は性悪説だと……。

笹森 いや、全部ではないですよ。2割くらいです。

山路 そう認められない経営者となるように、私たち経営者の仲間としては頑張っていきたい。内部告発等されなくても、清く正しくやっていけるようにしたいと思っております。

コーディネーター ありがとうございます。

久保利先生、お願いします。

代表訴訟は変えなくてもいい

久保利 最後に、代表訴訟のことだけお話ししたいと思います。日本のコーポレート・ガバナンスのなかで、代表訴訟というのが、実は異常に突出しているという感があります。

それは、先ほど申し上げたコーポレート・ガバナンスの、狭い方の効率的経営の部分ではなく、実はコンプライアンスの部分で代表訴訟が非常に使われている。正直申し上げて、日本の大企業、上場会社、公開会社の代表訴訟で、経営判断を間違えたために負けた事件というのは1件もありません。裁判所は、それを全部救っております。

負けた事件というのは、刑事罰のある違法行為を取締役が行ったケース、ほとんどこれに限定されています。それに当たらないのは、今回の大和銀行の事件。これは、甲事件、乙事件と2つあるのですが、ニューヨーク支店でチェックをするときに、預けてあった銀行からの証明書を、現物をとらないでコピーをチェックした。そのコピーを行内の犯人が偽造してしまっていたということで、甲事件部分についてチェック不十分といって負けさせられた。これは監視義務違反行為にすぎず、刑事罰があるような行為ではなかったけれども、負けたケースなのです。

大和銀行事件で、もうひとつの方のFRBに対してうそをついた、あるいは報告が2カ月おくれたというのは明らかに刑事事件であります。刑事罰でアメリカに対して3億4,000万ドルの罰金を払っているわけで、端的にいいますと、刑務所に10年とか20年という刑事罰だったので、お金を払って勘弁して

もらった。その株主のお金を払って勘弁してもらったという事件ですから、こちらの事件については救済のしようがない。

では、さっきの監視の方はどうなのかというと、銀行でチェックをするときに、現物をみるときには現金を数える。債券だったら債券の現物を数える。もし、どこかに預けてあるなら、預り証の現物をみるのは当たり前の話で、相当ぼんやりした取締役のチェック方法だったのだらうと思います。

いずれにしましても、日本の裁判で、違法行為のそういうケース以外は全く負けていないというのが1点。したがって、免責だとか、2年間に軽減しましょうというのは何の意味もなく、この大和銀行事件は、仮にそういう法律があったとしてもだめなケースです。

そういう意味では、代表訴訟というのは違法行為の部分しか機能しない。本当に問題なのは、むしろ経営そのものが非常に質の悪い経営をしていて、刑事罰とまではいかないのですが、わけのわからない経営をした結果としてバブルに染まり、従業員の首をたくさん切らなくてはならなくなるような経営を、どこでどうチェックするかという方が大事です。

代表訴訟にそんなに期待したり、代表訴訟をどういじるかということばかり議論する今の経団連や自民党のやっている話は、本当はコーポレート・ガバナンスの本筋とは違う。もっと質の高い経営のための立法を教えてほしい。あれは、あくまでもコンプライアンスの部分であって、そんなことは会社であれば当たり前の話だにご理解いただきたい。そうしないと、本当の意味のコーポレート・ガバナンスの重要ポイントを外してしまう気がいたしますので、あえて代表訴訟については、今の法律を変えるも変えないも大した問題ではなく、むしろ変える必要がないと思っています。少なくとも、あのような違法行為をすれば、必ず破産することは間違いないので、その認識だけは、ぜひ正しくおもちいただきたいと思います。

コーディネーター どうもありがとうございました。

それでは、最後に笹森事務局長、お願いいたします。

人のために企業や国家がある

笹森 今、久保利さんが最後に触れられた部分について、連合としても、株主代表訴訟制度は、現行の制度を維持するというのが基本的な考え方です。それから、監査役については、労働組合の代表、従業員代表も組み込んで、機能強化と制度の整備を図れというのが政策的な基本要請になっております。

稲上先生の触れられた21世紀の日本のあり方については、連合は21世紀へのビジョンという運動方針を出してあります。これは、82.7%を占める給与生計世帯、いってみればサラリーマン層の家庭、この部分に焦点を当てて、理念として労働を中心とした福祉型社会を21世紀のあるべき姿に位置づけ、そのなかで経営と労働組合の役割、そして果たさなければならない責務について明確にしました。具体論としては、今、労働組合が何をするかを、自分たちみずからつくっているところであります。

商法、あるいは会社法の改正問題からいうと、それぞれがチェックし合わなければならない部分のなかで、ひとつは、公正取引をきっちりさせることが必要だと思います。きょうは、この部分はあまり論議になりませんでした。従業員代表と組合員代表は全く違うし、組合員代表というのは、法整備をしなくても、これからこの問題が進んでいけばある程度できると思います。従業員をどのように組み入れていくかとなると、数が圧倒的に少ないところ、第1部にも2部にも株が上場されていない企業が圧倒的に多いわけで、これをカバーするためには、法でなければ守れないという部分がある。

こここのところは、もうひとついうと、グループのなかでどうするか、特に中小、下請に対する単価の問題とか、納品の納期の問題に対して、きわめて劣悪な状況を私たち自身も押しつけていることについて、経営の責任だけでいえるのかどうか。公正取引の観点からどう整理するか、法と実態としての問題がひとつあります。

2つ目が、守られていない部分。ここが大変申しわけありません、山路さんがちょっと触れられた性悪説の部分ですが、法で決めても守らない。例えば、労働時間の猶予期限等は完全にそういう問題です。それから、ILOの中核的

労働基準8項目、これすらも全く守らないところが多い。したがって、こういうものについての遵守をどのようにお互いに監視し合うのかということ。

3つ目は、企業の社会的責任。パネラーの皆さん方からもいろいろ出たのですが、国民生活に対して納品をし、供給をしているなかで、製造したもの、あるいは管理しているものに対する安全と環境の問題について、どう責任をとるかという社会的責任がある。全部ではないと思いますが、今、完全に後ろ向きになった。だから、この安全と環境への責任を労使がどう分かち合い、それぞれの役割を果たすか。ここの部分については労使協議、あるいは今ある機能を強化して、役割分担をお互いにはっきり確認し合う必要がある。

企業の存続、国家の存続については、連合の初代事務局長の山田さんがよくいっていたのですが、人間は、そして勤労者は、企業や国家のためにあるのではない、人のために企業や国家があるのであって、そこのところを逆にしてはいけない。雇用を守ること、つくり出し広げるのは、企業の責任としてやらしてもらわなければいけないし、それに対して、私たちが雇用維持のため、労働組合としてどういう役割を果たすか、これが4つ目です。

5つ目が、経営と労働の関係で、お互いに情報開示をさせ、それに対して責任をもつことが、一番求められているのではないか。今までどちらかということ、労働組合側は企業内に閉じこもって、外の人たちに対してあまり影響力をもたなかったけれども、この影響力を発揮していく場合、他力本願から自力本願に、自分たちの運動をみずから変えなければいけない。

どういうことかということ、官から民へといいます、これはやれると思います。しかし、今一番いけないのは、官主導から政治主導へという国会機能のあり方で、これはきわめて危険です。今の国会は、衆参合わせてもそんな能力はもっていない状況ですので、自力本願になった場合に、私たちが政策実現するために何が必要かということ、究極的には、政治的パワーをもち合わせる事が最大の武器になるだろう。何党がいいとか、そんな問題ではありません。欠けている部分についての保護策をつくり、みずからが経営と労働の役割のなかで何をやるか。そのことが盛り込めるような法律の改正と、それぞれの運用の仕方ができると、きょうのシンポジウムのタイトルに、「労働

組合の責任」というのをつけ加えたことに、ぴったりするのではないかと思います。

コーディネーター ありがとうございました。

以上をもちまして、きょうのシンポジウムを終わりたいと思います。会場の皆さんには、長時間、ご参加、ご協力、ありがとうございました。そして、すばらしいディスカッションを展開していただきました先生方に、改めて盛大な拍手でお礼を申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。
(満場拍手)

司会者 大変ありがとうございました。コーディネーターを努めていただきました野口さんにも拍手をお願いしたいと思います。(拍手)

まとめは、今、事務局長が皆さんに提起いたしましたし、それぞれの先生からポイントを得た提起もいただきました。私たち、労働組合に対して、やるべきことはやっていると、外に向かってしっかりシグナルを出しなさいという激励があったように受けとめております。今後とも、それぞれの方が、それぞれの場で活躍されますことを祈念いたしまして、このシンポジウムを閉会したいと思います。大変ありがとうございました。(拍手)

Ⅲ. 会社法改正をめぐる諸問題

－ヒアリングの記録－

第1回 商法改正に関する審議経過と
会社法改正の重点課題

第2回 コーポレート・ガバナンスと従業員
－会社法の見地から

第3回 日本型雇用システムとコーポレート・ガバナンス
－労働法の視点から

第4回 コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム

商法改正に関する審議経過と会社法改正の重点課題

東京大学大学院法学政治学研究科

教授 神田 秀樹

きょうは、今後の会社法改正の重点課題についてお話させていただきます。

最近、会社分割法制が注目されましたが、実は会社法と労働者、あるいは労働組合との接点は、会社法（商法）の条文上では3箇所しかありません。しかし、倒産法等のように直接に影響をするわけではありませんが、間接的に影響があるという事項は多数あると思います。そこで、次のような順番でお話をさせていただきます。

第1に、商法改正の会社法にかかわる部分について、これまでの経緯と現状、第2に、今後、何が起こるのか、第3に、今後起きるであろうことの主要項目を別添の資料に沿って敷衍してお話します。最後に「その他」と書いてあります。私は、今回のお話をお引き受けするにあたって、労働者や労働組合の立場からみて、日本の会社法は世界の会社法と比べてどういうところで、労働者からものをいえそうなところがあるのかということを考えてみました。それについて、若干の感想を申し上げたいと思います。

1. 商法改正作業の経緯と現状

まず、これまでの商法改正作業の経緯を簡単にお話します。

日本の商法のうち、会社法にあたる部分は、明治時代にできたものですが、このときはドイツ法を参考につくられました。戦後は、昭和25年に改正されましたが、このときにアメリカ法を大幅に輸入しました。根底はドイツ法ですが、その上にアメリカ法が接木のように導入され、両者の混合形態といえるかたちになっています。

日本の法制度は、商法でも民法でも外国法をモデルにしてつくられてきたわけですが、その後、何度も改正が重ねられています。明治32年に制定された商法は、戦前、明治44年、昭和13年の2回の大改正が行われています。戦後も、昭和25年の会社法部分の大幅改正以後、昭和37年、41年、49年、56年と大きな改正があり、平成に入ってから矢継ぎ早に改正が行われています。いずれも輸入品の改正ではなくて、すべて日本の現実のなかから改正案が出されたものであり、日本型対応をして今日に至っています。

したがって、現在存在している日本の商法の姿、特に会社法部分の姿は、ベースはドイツとアメリカのミックスですが、その具体的なところをみると、外国にはないような、日本の特殊なニーズのなかから生まれた制度も結構あります。今日でみると、日本の会社法は輸入品がベースではあるのですが、かなり日本独自の歴史を背負って今日に至っているといえます。

資金調達面の規制緩和

さて、その内容は大きく3つに分けられます。第1が資金調達面。第2が会社の組織・機関、取締役や監査役等。第3が分割を含む企業再編、合併や分割です。

この会社法の歴史は非常に簡単です。戦後の会社法の歴史は、第1の分野は規制緩和、第2の分野は規制強化、第3の分野は未整備の分野の整備。これは、今年で一応完了したといえます。

企業の資金調達面に関する規制緩和とは、それまでできなかったことをできるようにするよう商法を変えてきたという歴史です。あるいは、できるだけもやりにくかったことをやりやすくするように商法を変えてきたという歴史です。

例えば昭和25年改正前の戦前の商法では、増資として株を新たに発行する場合は、株主総会の決議が必要でしたが、昭和25年の改正で「授権株式制度」が新設され、株主総会で株だけを決めて、取締役会で増資（新株発行）ができるようになりました。昭和49年の改正では、転換社債について、それまで株主総会の決議が必要だったものが取締役会決議だけで発行できるようになりました。昭和56年改正では、ワラント債と呼ばれる「新株引受権付社債」が発行できる制度が新たにつくられました。また平成2年改正では、発行しにくかった「優先株」を発行しやすくしました。また、社債法の改正等もたびたび行われました。そういう意味で、この規制緩和の歴史は、企業が株や社債を発行して資金を調達する面について、やりやすくする歴史であったといえます。

背景としては大企業を中心に、新しい資金調達手段の導入や資金調達手段の多様化等を求める声が具体的に要望として強く出されてきたことがあります。商法改正は平成9年まではすべて法務大臣の諮問機関である法制審議会・商法部会で審議をし、それを基に法務省が法案のたたき台をつくり、政府提出法案として閣議決定を経て国会に法案が提出され、成立してきました。資金調達分野では、そのような形で経済界の要望が取り入れられたということです。

会社の組織・機関の規制強化

これに対して、第2の会社の機関や組織の面については規制強化の歴史です。ただこれは戦後にかぎっていうと、「監査制度の強化」ということだけでした。これはいろいろな意味で大企業に不祥事が起きて、それに対応するために会社法、特に監査の面を強化したという歴史です。

不祥事にもいろいろありますが、昭和49年改正の引き金になった不祥事は、山陽特殊鋼の大型倒産事件でした。粉飾決算が行われていたことがわかって、それが引き金になって昭和49年に商法の大改正が行われました。この改正で、初めて商法上「公認会計士監査」が導入され、大会社（現在日本には4000社程度）については、公認会計士の監査を株主総会の前に行う、それを受けて監査役がその会計士の監査は問題ないという意見を付けて監査報告書を株主総会に出し、そこで株主がそれでいいかどうか判断をするということになりました。そしてまた、公認会計士監査のほかに会社の経営が法律を守ってきちんと行われているかどうかをチェックする「業務監査」の権限を監査役がもつことになりました。これは昭和25年改正で監査役の業務監査権限をなくしたものであったことから、昭和49年改正では「業務監査権限を復活した」と呼んでいます。いずれにしても監査役の権限を強化しました（小会社を除く）。その後、昭和56年改正、平成5年改正等、いずれも監査役の権限と独立性の強化が行われました。大会社では必ず社外監査役を置かなければいけない、監査役会を形成しなければいけない等の内容が盛り込まれました。

この間の企業不祥事は、必ずしも大型倒産事件ではなく、総会屋に対する利益供与等さまざまなタイプの事件が起きました。いずれにしても、そういう事件を未然に防止するために監査制度を強化したという歴史があります。

企業再編の整備

第3の柱である企業の再編については未整備でした。なぜ未整備であったのかというと、ひとつには、整備を求める声が挙がらなかったということがあります。これは資金調達分野の規制緩和とは大違いです。他方、あまり不祥事とも関係のない分野です。

しかし、90年代、ちょうどバブルがはじけた前後から、企業はいろいろな意味でのリストラに乗り出しました。日本ではリストラというと、人員整理という意味にとられますが、英語でいうリストラクチャリングとは「組織の再編」を意味しているのです。したがって、そうしたリストラの動き、ある

いは規制緩和として従来禁止されていた持株会社が解禁されたこと等を受けて、合併や分割など企業組織の再編をもっとやりやすくしてほしいというニーズが高まってきました。これがちょうどバブル経済後の産業再編とトーンが合って、平成9年に合併に関する規制の改善（簡素化）がなされました。平成11年には、「株式交換・株式移転制度」という、持株会社をつくるための制度ができました。そして今年（平成12年）5月、企業分割（会社分割）についての商法改正が成立したのです。これで企業再編についての法整備は一通り終わりました。ただ、会社分割制度については、税制の手当が間に合わないために、早くても平成13年の4月1日施行といわれています。

これに対して、第1の資金調達の方はまだまだニーズはあると思われます。したがって今後も規制緩和の方向での改正が続くと予想されます。

第2の会社組織・機関については、「コーポレート・ガバナンス」と呼ばれている分野ですが、これはなかなか難しいところです。つまり、監査制度を強化したけれども、不祥事はいつまでたってもなくなる。この悩みをどうしたらいいのかわからないという問題があります。監査制度のなかで「監査役」という制度はあまり機能しないからやめた方がいい、社外取締役など別の制度を考えた方がいいという意見もあります。私はそうは考えませんが、企業の健全性をどうやったら確保できるのかということは、いずれにしても非常に難問です。

現状をまとめると、3本柱のうち、企業再編についての商法改正はほぼ終わった。資金調達については今後もニーズがあって、それに応じて法改正は続くであろう。第2のガバナンスについてはどうしたらいいのかという議論が出されているというところです。以上が経緯と現状です。

2. 商法改正作業の今後

実は、商法改正作業は、平成9年ごろから複雑なものになってきました。平成9年にストックオプション制度が導入されたのですが、これは、明治以来は

じめて、商法本体の改正が「議員立法（議員提出法案）」というかたちで成立したもののなのです。その後、議員立法での商法本体の改正は出ていませんが、株式消却特例法等、商法の特別規定が、やはり議員立法で平成10年に成立しています。そういうなかで、商法改正作業のプロセスが非常にわかりにくく、また予測しにくくなっています。とはいえ、従来の唯一のプロセスであった法制審議会商法部会の議論をベースとする法改正が、今後も主流であるということ間違いありません。

法制審議会商法部会での審議経過については、「今後の商法改正について」（巻末参考資料①、P174）と題する文書を参照ください。新内閣で法務大臣に就任した保岡議員は、実はストックオプションの議員立法を提出した議員です。この保岡法務大臣が、7月11日、2年を目途に会社法について全面的な改正をするようにという指示を法務省に出したのです。「2年を目途に」とは、2年後の通常国会に法案を提出するという意味です。いま2000年ですから、2002年3月に法案を提出する。国会に3月に提出するということは、前年の11月には法案の内容が固まっていなくて出せません。したがって、いまから計算すると、2年といっても、実質的には1年と2、3カ月しかないということです。

法制審議会は、倒産法部会や、商法部会など各部にわかれており、その下に小委員会や準備会等がおかれています。会社法に関しては、「会社法小委員会」が設けられています。「今後の商法改正について」と題する文書は、最初、7月12日の会社法小委員会に提出されたものです。7月12日の会社法委員会では、これについて若干の意見が出されましたが、基本的にはこの線に沿ってすすむものと推測されます。正式には法制審議会の商法部会の決定を待たなければいけません。次の商法部会は9月6日に予定されています。9月6日になれば、正式に2年を目途に何を取り上げてやるのかが決まります。私の判断では、そう大幅な変更があるとは思えませんが、7月12日以降、動きがないわけではありません。

法制審議会以外の場として、「規制改革委員会」でも会社法改正を取り上げています。とりわけ「IT対応」ということで、株主総会における電子投票等

を認めるべきではないかという議論があります。規制改革委員会のなかに、「ITタスクフォース」を設けたこともあって、重点はITにおかれています。規制改革委員会の論点公開は、7月26日に公表されていますので、その法務分野の会社法関係部分をご覧いただくとわかるのですが、テーマとしてはほとんど法制審議会の内容とオーバーラップしています。

ところが、沖縄サミットの前後から、森総理大臣が「IT」ということを叫びはじめ、各省庁に「IT関連は早くやれ」という指示が出されました。総務庁は、各省庁に対して、紙でなければいけないもの、電子はダメといっている法律を全部洗い出すためのアンケート調査をはじめています。これは総理大臣の指示によるものです。もし紙でなければダメだといっているものがあつたら早急に電子でもよくしようということで、たいへんな意気込みのようです。ですから、法制審議会での議論のなかでもIT対応の部分は前倒しになるかもしれません。また、「IT戦略会議」が設置されて、規制改革委員会とも連携をとって議論をすすめるよういわれているのですが、どう連携をとって何をやるのか、私は委員でありながら、よくわからないというのが現状です。

そういうことで先が読めないところもあるのですが、おおむね今後のスケジュールは次のとおり進むと思われまます。

9月6日の法制審議会商法部会で、この2年を目途に何をやるのかという大枠が決まります。内容は、参考資料にある論点に沿ったものになるでしょう。ただし、例外として、5つの柱のうちのひとつに挙げられている「IT関連」は前倒しになる可能性が高い。これは政府として、あるいは総理大臣としてそういう意向があるということです。

ただ、現在の内閣は、来年の省庁再編のときにはまた変わります。そういう意味では1月6日までの命であり、法務大臣が同じだという保証はありません。ですから、現時点で予測されるペースが政治状況によって左右される可能性はあります。

さて、9月6日に大枠が決まるとします。法制審議会の従来のやり方は、問題点をならべて、「中間試案」などというかたちで、世の意見を問うというプロセスを必ずふみます。いつもは夏にやっていたのですが、それでは間に合

いません。したがって、おそらく来年の4月ころには「中間試案」を世に問い、1カ月くらいで意見を集めて、ゴールデンウィーク明けくらいから審議を再開して、秋には成立のメドをつけるというスケジュールですすむのではないかと思います。

3. 今後の商法改正の主要論点

今後の商法改正の主要論点は、「今後の商法改正について」をみていただければと思います。

これは、2年後の通常国会に出すということですが、例外が2つあります。「社債決済」と「コマーシャルペーパーのペーパーレス化」は、来年の通常国会に出す。それから商法はいまだにカタカナで書いてあって読みづらい。商法のような基本法がいまだにカタカナであるのは問題だということで、これをひらがなにするということが挙げられているのですが、これは技術的な作業があるため1年遅らせて、3年後の通常国会を目途とするということです。

5つの柱とは、①コーポレート・ガバナンス（企業統治）、②IT対応、高度情報化社会への対応、③資金調達手段、④企業活動の国際化への対応、⑤商法典の近代化（カタカナからひらがなへ）。4番目と5番目は少し系統が違いますが、そういう内容です。

まず、企業統治の実効性の確保については、従来は不祥事対応という面が強かったのですが、ここでは国際的な整合性もかなり重視されている。株式会社の経営の効率化をはかるという面も出ている。ここは、私にいわせればますます難問だと思います。

「IT対応」は、先ほどいったようなことで非常にわかりやすい。紙でやってくれという人にまで電子化を強制するのは行き過ぎですが、紙でなければいけないものを紙でなくてもよくする。3番目の資金調達は、従来から規制緩和の歴史でしたが、なお現在の商法でもやりにくいという要望はありますので、これも改善を検討する。

4番目の国際化への対応については、これまで商法の規定はまったくこの部分については見直しをしていません。それでは不都合だという指摘がありますので変えようということですが、それほど大きな問題ではないようにも思います。5番目は繰り返しになりますが、ひらがなにするとということです。

改正検討事項

それぞれについて、改正検討事項として具体例が挙がっています。

企業統治については、「会社の機関のあり方：機関全体のあり方、権限分配、執行役員制度」が検討項目となっています。権限分配とは、法律家しか使わない言葉ですが、主として株主総会と取締役会の権限分配という意味です。何を株主総会で決め、何を取締役会で決められるのか。資金調達の間では、だんだん株主総会の決めることが減ってきて、取締役会の決めることが増えてきたという歴史があります。それでも、アメリカの会社法と比較すると、日本の会社法は株主総会で決めるべきことが多い。ですから、産業界のなかには、もっと取締役会に委譲していいのではないかと、もっと株主総会で決めなくていいことにしている事項があるはずだという意見があります。具体的には利益配当や役員報酬です。利益配当もアメリカでは取締役会が決めます。日本は株主総会が決めます。取締役、監査役の報酬も、アメリカでは取締役会が決めます。日本は株主総会が決めます。合併や分割等の重要事項は株主総会が決める。これはどこの国でもかわりません。しかし、利益配当や役員報酬等については、権限を取締役会へ譲ってもいいのではないかと。さらには取締役会で決めるべき事項のなかにも、代表取締役に譲っていい事項もあるのではないかとという人もいます。通産省の資料には、取締役会で決めるべきことを代表取締役にまかせていいのではないかとという論点も出ています。

「執行役員制度」とは、現在の商法にはない制度ですが、最近、たいへん普及しはじめています。ここ2、3年の間に、上場会社2300社のうち200社以上の会社で採用しているといわれています。執行役員とは、取締役ではない

けれども役員級の人ということです。会社は取締役会のメンバーの数を減らすという戦略に出ている、そのために執行役員制度を採用しているようです。従来、日本の大企業では取締役が40人ほどいたのですが、取締役は15人にして、25人は執行役員にするという会社が増えている。いずれにしても執行役員制度は、法律上はまったく定義がありませんので、これを商法上明確にすべきではないかという議論です。

「株主総会制度のあり方、定足数等の見直し」は、大規模な企業にしかあてはまらないことですが、現在株主総会で、合併、分割、定款変更等の重要事項を決める場合には特別決議が必要です。その特別決議の定足数として半数、そして多数要件は出席した株主の3分の2の賛成がないと決議が成立しません。最近、会社は定款変更や合併決議をする場合が多いのですが、定足数を満たすことがだんだん困難になっている。大企業の場合、一般株主は書面投票制度があって、株主総会の招集通知を送るのですが、統計によると、書面投票をしてくれる人は、「NO」という人も含めて3分の1くらいしかいないのです。これまでは日本の大企業は、安定株主といって、金融機関や他の事業会社で持ち合いをしてきたので、定足数割れという心配はなかったのですが、だんだん株式の持合解消等がすすんで、一般株主の数が増えつつある。100%にはなりません、仮に90%が一般株主になって書面投票が3割しか返ってこないとすると、安定株主の10を足しても40です。半数という定足数に足りないこととなります。そこで一般株主が増加しつつある大企業からは、定足数を下げてほしいという要望が出ているのです。

これには株主の利益保護に反するという反論もあるのですが、機会を与えているわけですから、書面投票用紙を返してこない人が悪いのではないのかという議論をしています。ただ、面白いことに、アメリカも半数が定足数なのですが、個人の株主はみんなサインをして委任状を送り返しているらしいのです。日本は、なぜ送り返さないのかをインタビューしてみましたら、面倒くさいからゴミ箱に捨てているというのです。なぜゴミ箱に捨てているのかを考えてみたのですが、日本は届出印を押して送り返さなければいけないという実務になっているようで、届出印がどれか探すのも面倒だということ

で送り返さない人も少なくないようです。ですから、サインで済めばサインでいいのではないかと思います。

これは、実はITにも関連しているのです。電子投票でもいいということにすれば、電子メールでイエスかノーかをいえばいいわけです。あるいはファックスでもいいということであれば、投票率は上がるはずなのです。本人確認という問題がありますが、それは会社がやるべきことです。私は、定足数を2分の1から下げること自体は、それほど間違ったことではないと思いますが、IT対応の方がもっと重要ではないかと現時点では感じています。いずれにしてもまだこれから検討しなければいけないことです。

「ストックオプション制度の改善」。これは、特に子会社の取締役または従業員に、親会社のストックオプションを与えてはどうかという議論があります。現在の商法では、自分の会社の役員、従業員にしか自分の会社のストックオプションを与えられません。その考え方は、自分の会社のストックオプションをもつから一生懸命働くインセンティブがあるというもので、親会社のストックオプションをもったら子会社の取締役や従業員は子会社のためではなくて親会社の利益のために働く。そうすると、子会社と親会社が一心同体の場合はいいのですが、子会社にほかの株主や債権者がいる場合、子会社の利益を犠牲にしてまで親会社の利益のために働くのはまずいのではないかとというのが従来の考え方です。この考え方を変えないかぎり、親会社のストックオプションを子会社の役員、従業員に与えるわけにはいかない。こういう問題を議論しようということです。昨年成立した産業再生法等の法律等では、それを認めているのですが、商法の議論として議論していこうということです。

なお、従業員と会社法が直接かかわる部分は、商法の条文では2つしかありません。ひとつは、このストックオプションで、平成9年改正で入れたものです。もうひとつは商法295条にある「従業員の先取特権」です。この2つだけが直接かかわっていたわけです。今回は分割法制の新設にともなって、商法

上も一応規定を置いた上で、労働契約承継法ができたので、それも含めると、会社法上、労働者あるいは労働組合が直接的にかかわりをもつ規定は3つということになります。

大きな2番目の柱である、「高度情報化社会への対応」は簡単な話です。今まで紙でやっていたものを電子でいいということにしようということです。

「公告の電子化」。会社は必ず貸借対照表の要旨等を官報や日刊新聞紙に公告しなければいけないことになっていますが、これもインターネットでいいのではないか。これは証券取引法が今年5月に改正され、来年6月から、「公衆縦覧」として誰でもみれるものはインターネットでいいということにしたのです。インターネットを使わない人は、役所（財務局）のモニター画面、あるいは証券取引所、会社の本店でみることができると。だから、商法上の規定も、インターネットでもみれるし、会社や登記所等の役所でみられるようにするという話です。

「会社関係書類の電子化」。貸借対照表や損益計算書は、現在は紙にしなければいけない。株主総会の議事録、取締役会の議事録は、紙で作成して代表者が署名し、押印して保存しなければいけない。これも、もう電子データでいいということです。今年、「電子署名法」という法律ができていますので、代表者も電子署名でいいのではないかとということです。株主総会の招集通知も、電子メールでいいという人には電子で送る。電子投票も認める。株主総会の会場探しに苦勞するような大企業では、テレビ会議システムを利用した株主総会も認めようということです。

3番目の柱である「資金調達手段の改善」は、繰り返しになりますが、従来からの流れの延長で、その要望に合理性があるならさらなる規制緩和をしようということです。このうち、「社債と短期資金調達制度の整備」は、来年の通常国会に法案を提出する方向で努力するということが政府レベルで決まっています。これもある意味ではIT対応です。

社債については、現在「社債登録制度」という紙（有価証券）がない状態

で社債を流通させる制度があるのですが、これは実は昭和17年にできた法律で、戦時中の紙不足に対処するために臨時につくられたものです。それが戦後も引き続き使われてきたという経緯があって、非常に使い勝手が悪い法律なので、この社債等登録法を廃止してそれに代わる新しい制度をつくろうというものです。これも、基本はペーパーレス化です。CPと社債の2つはもう法改正へ向けた作業をしているのですが、株式制度についてはいろいろな要望を聞きながら必要な部分を変えていくということになります。

4番目、「企業活動の国際化への対応」。外国会社と取引するものの保護の制度の見直し。これはどういう問題かということ、商法479条という古い条文があって、「外国の会社で日本で継続して営業をしようとする会社は、日本における代表者と営業所を設置して登記しなさい」と定めている。これに違反すると過料の制裁がある。ところが、これがIT時代にはよくわからなくなっている。例えばインターネットで外国から本や洋服を売っている。日本の消費者には、けっこう買っている人がいるようですね。しかし、これは日本で継続して営業をしているのかしていないのか、よくわからない。そういう外国の会社は、もちろん日本の代表者も定めていませんし、営業所も置いていないし、登記もしていません。もしこれが商法479条違反だとなると、彼らはみんな違反していることになります。このへんをどう整理するのかという問題があるのです。

なぜ商法479条がそういう規定を置いたのか。これは、日本で例えば消費者が被害を被ったという場合に訴訟を起こせるようにしたいということです。日本に営業所と代表者がいれば、日本の裁判所で彼らを相手に訴訟が起こせる。裁判管轄といわれていますが、これが狙いです。もしそうだとすると、外国からインターネットでものを買った日本の消費者が何か被害を被って訴えようと思っても、日本に何の跡形もないときは、日本の裁判所に行っても裁判を起こすことができない。外国の裁判所へ行ってくださいといわれてしまうでしょう。それでは、日本の消費者は保護されない。こういうことが、ここでいう、「外国会社と取引をする者の保護の制度の見直し等」の意味なので

す。

では、どのように479条を変えたらいいのか。これは、考えてみるとたいへん難問だと思います。

このほかに、7月12日の会社法小委員会で指摘されたことは、大きくいうと2つあります。ひとつは、検査役の調査制度の簡素化です。検査役の調査制度は非常にコストがかかるので、簡素化してほしいという要望が出されました。これは4月の時点では挙がっていたのですが、7月の段階では落ちていたので、これを盛り込んでほしいという強い要望がありました。これは規制改革委員会の論点公開では、第2項目として取り上げられていますので、商法改正の論点としても取り上げられることとなります。実は「今後の商法改正について」では、すべての項目に「その他」と書いてありますので、何でも要望があれば取り上げられるようになってはいます。

もう1点、7月12日の会議の席上出されたことは、ここに挙がっている項目は大企業ばかりを念頭に置いている、もう少し中小企業向けの改正も必要ではないかという意見です。とりわけ中小企業には、会社法の厳しい強行規定をそのまま適用するのではなくて、もうすこし自分たちで自由な組織のかたちを会社の定款で定めることができるように、「定款自治の原則」を認めるべきではないか。そういう意見が一部の学者委員から強く出されました。おそらく、これは、2年間という時間のなかでは取り上げている余裕はないかもしれませんが、検討はされるかもしれません。

論点の内容を簡単にみてきましたが、ここに挙げられた項目だけでも実質1年3カ月でやることは相当に厳しい状況だといわざるをえないと思います。会社法小委員会は、月1回・1回3時間のペースで開催されていますので、時間は非常にかぎられています。そこで、伝統的にはどう審議をすすめてきたのかというと、法制審議会の外に研究会等のインフォーマルな会合を設けて、そこで荒ごなしをして、それを法制審議会に上げるというやり方をとってき

ました。56年改正のときもそういうやり方でした。今回も、法制審議会の下に商法改正研究会というようなインフォーマルな会合を設け、さらにこれを3つのグループに分けて議論をすすめることになっています。第1グループが会計関係、第2グループがガバナンス関係、第3グループが資金調達関係。これは、それぞれ月3回ないし4回の会合をもつ。そうすると、来年の年明けくらいまでに合計40回以上の会合をもって、月1回の会社法小委員会を支えながら、来年3月か4月を目途に中間試案ないし何らかの意見紹介の案を出すということですすむのではないかと予想します。

現在の商法改正は、官邸の意向や政治の意向に非常に左右されますので、自信をもって予想を申し上げられるような状況ではありませんが、現時点における私の予測は以上のようなことです。

4. おわりに - 従業員・労働組合の観点から

最後に、従業員や労働組合の観点からみて、商法・会社法改正に何かいうべきことはないのかを考えてみます。

ひとつは、直接かわりがあることとしてストックオプション制度の改善というテーマです。商法は「使用人」という用語を使っていますが、従業員という意味と同じです。ここで、子会社の従業員に親会社のストックオプションを付与することを認めるかどうかといった議論においては、直接影響が出てくると思います。

もうひとつは、労働法的な話ですが、商法295条の「従業員の先取特権」という規定です。この規定はこれまで労働者に不利に解釈されていて、最近の判例では、社内預金には商法295条の適用はないという判断が示されました。したがって、半ば強制的に社内預金をさせられて、その会社がつぶれてしまったという場合、商法295条の適用はないということになります。適用があるとした判例もあるのですが、最近は否定説が強くなっています。労働法上かつては強制的であったものを任意にした等、細かい議論はあるのですが、学

者の間では、私自身も含めて社内預金も当然295条で保護されてしかるべきではないかという見解の方が多いと思います。これについては、検討する余地はあるのではないかと思います。

さらにもうひとつ、日本ではあまり問題にされたことはないのですが、EUの加盟諸国が行っている、会社法の調整（ハーモナイゼーション）です。そのプロジェクトはもう何十年も前からあるのですが、そのなかの大きな争点のひとつは、労働者と経営者との関係、あるいは労働者の保護ということです。

ご存知のように、ドイツでは、従業員数が500名以上の会社では、日本でいえば取締役会にあたる半数は従業員代表者が選び、残りの半数は株主の代表者が選ぶという有名な制度があります（共同決定制度）。イギリスはそういう制度をとっていません。また、フランスは選択制で、ドイツ型をとってもいいし、そうでなくてもいいということになっています。

EUでは、これをめぐってイギリスとドイツが鋭く対立し、結局調整案ができないまま、暗礁に乗り上げているのです。ただ、ある種の「妥協案」といいいいのかどうかわかりませんが、90年代に入って、「ワークスカウンシルディレクティブ（従業員評議会指令）」というものが最終的には採択されました。これはクロスボーダーでということもあるのですが、考え方だけを簡単にいいますと、一定人数以上の従業員を有する企業は、必ず労働者評議会を設けて、経営者はその評議会に対して会社の状況を報告しなければいけない。そして必要な重要事項については協議をしなければいけないという指令が、94年に採択されるに至ったのです。これはヨーロッパの特殊といえば特殊な事情があるのですが、制度論の背景としてはドイツとイギリスのまったく違う制度の対立があった。日本の場合は、会社法制としてはアメリカやイギリスと近いのですが、労働組合は企業別組合という特徴がある。

ヨーロッパの場合、ドイツとイギリスのようなぜんぜん違う制度をもっている国をどう調整するのが大問題となったなかで、やや妥協的に出てきたことはいなめないのですが、ただ考え方としては、商法改正は、グローバル

スタンダード、つまり諸外国がどういう制度をとっているのかということが非常に重視されています。そういうなかにおいて、このヨーロッパの「ワークスカウンシルディレクティブ」は、わが国でも研究するに値するのではないか。少なくとも労働組合の立場から見ると、そう思われます。

はなはだ雑駁で申しわけありませんが、一応このあたりで終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

コーポレート・ガバナンスと従業員
—会社法の見地から

九州大学大学院法学研究院
教授 森 淳二郎

ただいま、ご紹介いただきました九州大学の森です。

私は、会社法の研究をしている者ですが、他の多くの会社法の学者と違って、その原理論的な研究をしてきました。そのなかで、これまでの理論とは違う理論のあり方に至り、現在、コーポレート・ガバナンスで大事な役割を果たすべきものとして、「従業員」を考えるようになりました。この考え方を会社法学者に話しても、孤立無援の感がありましたが、きょうは「従業員」を代表される皆さんがいらっしゃるので、大変心丈夫な思っています。

1. 現状分析と方向性

はじめに

最初に全体像を申し上げます。従来、商法と従業員のかかわり方にはいろいろなパターンがありますが、整理すると4つのパターンになります。

ひとつは、営業譲渡や会社分割で、従業員が別の組織に移る場合、その地

位をどのように守るかという問題です。最近、会社分割に関連して労働契約承継法ができました。これがまさに第1のパターンです。

第2は、従業員持株制度で、これは従業員が株を持ち、株主そのものになるというものです。株主の地位をあわせ持つという形であり、当然、株主としての権利も持つことになります。

第3は、従業員参加というドイツにある制度です。ドイツでは監査役会に、株主を代表する監査役と従業員を代表する監査役の両方が入っていて、その監査役が取締役を選ぶ「共同決定」という形があります。

第4として、「取締役の従業員利益考慮義務」が挙げられます。アメリカでは90年代に入ってから、「会社関係者法」と訳される法律がつくられています。これは、取締役は株主の利益だけでなく、従業員あるいは消費者等の利益を考慮できるというものです。「考慮しなければならない」ではなく「できる」と規定している法律ですが、これを「義務」と解する学説もあります。

本日の報告の目的は2つあります。ひとつは、この4つとは異なるパターンをつくることで、それは従業員とガバナンスのかかわりにおいて重要なものだということです。

もうひとつの目的は、従業員とガバナンスのかかわりが、会社全体のなかでどういった位置づけにあるのか、部分だけをみるのではなく、全体のなかで位置づけないといけない。会社法とは、一種のミクロコスモスとしてまとまっているので、一カ所いじると全部に手を入れなければならない。それをわかっていないと、会社法がよく理解できません。

そういう意味で、私の新しい提案が、全体のなかでどういう役割、位置づけにあるのか、それもわかるようにお話ししたいと思っています。

コーポレート・ガバナンスは多様な意味に解釈されていますが、ここでは一般的に最近の会社法学者の通説的な立場でお話しします。

そうすると、「従来の企業経営の効率性の確保」、「企業経営の公正性の確保」、この2つの面で考えることになります。従来は、経営の公正性だけを強調していたのですが、最近では効率性を重視する考え方も、一般化しています。

なぜ会社法に従業員は登場しないのか

従業員は会社法のなかに基本的に出てきません。それはどうしてなのかを考えてみます。

現在の会社法の考え方は、「出資者である株主は、会社の実質的な所有者であり、その実質的所有者たる株主が株主総会（最高意思決定機関）で取締役を選任し、会社の経営を委任するのであって（『所有と経営の分離』）従業員は、法的には取締役の手足にすぎず、利害調整の対象にならない」というものです。

従業員は、その経営者に雇われた者にすぎないと位置づけられ、会社法は、取締役と株主の関係だけを重視しています。一言でいえば、「所有の論理」で会社法が組み立てられているため、従業員という問題が顔を出してこないことになるのです。

現行会社法におけるコーポレート・ガバナンス

現行会社法で、コーポレート・ガバナンスは、どのような仕組みで成り立っているのか。その特徴と弱点をまとめてみます。

仕組みとしては「機関の分化と権限分配」、「民事責任制度」、「株主の監督是正権」、これを3本柱としてガバナンスは成り立っています。

会社の機関を分化するときの機関とは、その人の行った行為意思が、会社の行為意思となるような立場にある者を機関といいます。例えば、取締役も監査役も株主総会も、すべて会社の機関ですが、そういう会社の機関のそれぞれに権限を分配するのが「機関の分化と権限分配」です。株主総会には、取締役を選ばせたり辞めさせる権限を与える。取締役で取締役会という機関をつかって、今度は代表取締役を選ぶ。実際には社長のことですが、それを監督する。それから監査役が社長を監査する。会計監査人に会計監査をさせるというわけです。

そういう形で、実際に会社を動かすのは代表取締役ですが、それぞれの機関が監査、監督する形になります。それがガバナンスの基本的な、第1の柱です。

第2の柱は、民事責任制度です。仕事をきっちりしなかった者には、責任を負わせる。刑罰を与えるのではなく、民事的な責任を負わせる仕組みです。今、代表訴訟が責任追及制度の柱になっています。

第3に、株主は経営に口を出さないが、いざというときには監督是正権を持っています。帳簿を閲覧したり、違法行為に対して差し止め請求や提訴ができる。

この3本柱で、ガバナンスにおける効率性、公正性を確保しようとしています。

ところが、経営者を選ぶのは株主総会といっても、経営者が株主から委任状を貰って株主総会を意のままに動かしているのが現実です。となると、実際には効率性も公正性も経営者の意識に任せるしかない。意識のある経営者ならきっちりしますが、意識のない経営者はいいかげんなことをする。そういう意味で、非常に脆いガバナンスの仕組みだといえます。

現行会社法のコーポレート・ガバナンス体制の問題点

問題点として主に4つ挙げておきます。それは「規制の形骸化」「規制の過剰化」「規制の硬直化」「規制の適用範囲の狭さ」です。

「規制の形骸化」とは、規制をつくっても形骸化していて、機能しない。監査役にしても、取締役にしても、経営者・社長を監査監督できていないということです。

「規制の過剰化」とは、規制がうまく働かないので、さらに規制をどんどん重ね強化していくことです。

「規制の硬直化」とは、会社法がダイナミックにかつ多様に変化していく株式会社の現実に柔軟に対応できていないということです。

「規制の適用範囲の狭さ」とは、今、会社法で決めていることには、大事な

部分が抜けているということです。

株主に視点を合わせた改革案

最近になって、抜本的に会社法を改革しようと、いろいろな改革案が出ています。

まず、株主の利益になるように、もっと規制を強めようと、自民党案、コーポレート・ガバナンス・フォーラムの案、あるいは法制審議会でも改正案が検討されようとしています。

しかし、これらの案は、基本的にこれまでの会社法と同じで、期待するものはほとんどないといってもいいものです。

従業員の利益を考慮した改革案

一方、従業員の利益を考慮した改革案も出ています。これは、経済同友会や日経連等の経営者団体の提言です。経営者団体が、従業員を大切にしようというのは、当然かもしれませんが、意外に感じられるかもしれません。

一般的には、ステークホルダー（利害関係者）と表現されますが、会社と利害関係を持つのは株主や債権者に限りません。従業員も消費者も利害関係があり、その利益も考慮しなければいけないという報告が出ています。OECDの報告もそうですし、イギリスのハンペル報告もそうです。しかしながら私からみれば、それは総論だけであり、以前からあったものを化粧直したものにすぎません。

「株主価値モデル」と「多元主義モデル」

株主の利益を大事にしようという「株主価値モデル」と、ステークホルダーの利益を大事にしようという「多元主義モデル」、この2つの考え方は、従来は対立すると考えられてきました。しかし最近では、両立させていこうと

いう考え方が有力になっています。私もそれに反対ではありませんが、スローガンにすぎないのではないかと感じています。

理論がないまま、多元主義でステークホルダーの利益を顧慮しようというのは、非常に危険です。なぜなら、そのステークホルダーの利益を調整する役割を、すべて経営者に任せてしまい、経営者に、いっそうの絶対権限を与えることになり、結果的に現状より後退する可能性すらあるからです。

根本的改革の視点

では、改革はどのような視点に立つべきか。ひとつには、基本的に国際競争力のある企業システムでないといけない。もうひとつは、そのコーポレート・ガバナンスの裾野を広げるものでなければいけません。

『現代日本のコーポレート・ガバナンス』という連合総研の報告書のなかで、鈴木さんが、「企業観を見直さなければいけないのではないか」と書いておられます。実は、それこそがとても大事なことです。どのような企業観で会社法がつくられてきたのか、問い直す必要があります。「お見合いの写真修正もう限度」という川柳がありますが、今はそういう時期だと思います。

いろいろな修正が、各国で始まっており、特にアメリカ、ドイツではかなり早い段階から始めています。

「SEC」とは、証券取引委員会というアメリカの巨大なマーケット監視機構です。日本でも証券取引等監視委員会がありますが、アメリカのSECは比較にならないくらい巨大な組織です。それから「機関投資家」という新しいタイプの株主が登場しています。SECも機関投資家も専門家集団で、いい換えれば、専門家がガバナンスを支えているのです。

また、「会社関係者法」という新しい仕組みができています。アメリカでは、80年代に乗っ取りが頻繁に行われ、叩き売りされた会社がつぶれていきました。従業員が生活の場を失ったり、地域がさびれては困るということで、この会社関係者法ができました。これは州レベルでつくられている法律です。

ドイツはさらに進んで「共同決定制度」をもっています。監査役に従業員

代表も入れるという制度を早い段階でつくっています。

では、日本の選択としてはどうすべきか。以下の三つの方向性が大切といえます。

企業とはヒエラルキーの世界です。効率性を達成するためにそういう組織にせざるを得ない。そのため、企業ヒエラルキーのなかで、機能しうるガバナンスの体制を築かないと意味がありません。これが、ひとつの方向性です。

同時に、公正性、効率性を抜本的に改善していく方向性が必要です。ヒエラルキーの組織が効率よく動いているのか、公正性を実現できているのか、きっちり問い直し、実現できる仕組みをつくらないといけません。

第3に、そういう企業ヒエラルキーの組織を機能させるために、従業員と専門家（弁護士、会計士等）が力を合わせないといけない。

これらが新しい日本の選択肢になるべきだと考えています。

2. 具体的提言

中立監査役

何をまず会社法の実策として実現すべきか。第1は、「中立監査役」制度の導入です。現行監査役は、取締役の職務執行を監査しうる地位にあり、大きな権限を有しているけれども、企業ヒエラルキー、組織の頂点にある経営者をチェックするには適していません。現在の監査役の実態をみれば、その限界は明らかです。

企業内部に中立的な拠点を築くことで、その企業ヒエラルキーのなかではこれまで対処できなかった問題を、私的自治の枠内で解決できるようになります。つまり、企業のなかで解決できるような仕組みをつくるということです。

株式会社は株主総会の多数決で決めますが、その多数決は一人一票の多数決（頭数多数決）ではありません。株主総会は、株をたくさんもっているも

のが多数決を決められる「資本多数決」です。その資本多数決を動かせる者を本報告では「資本多数決管理者」と呼んでいます。

一般的には、「支配株主」を想定されるかもしれませんが、そうではありません。資本多数決管理者には経営者も入ります。経営者も委任状を貰えば資本多数決の管理者になれる。あるいは、株の持ち合いをしていれば、委任状なしで資本多数決を管理できます。総会が取締役や監査役を選ぶというのは、多数決を握っている者が選ぶということであり、多数決を握っているのは、日本ではいまだに経営者ですから、自分で自分を選ぶことになる。こうした資本多数決管理者が経営者を実質的に選んでいるのであり、この資本多数決管理者と経営者がチームを形成して企業運営を行うことになる。この企業運営チームに入れぬ株主はアウトサイダー株主になる。この企業運営チーム対アウトサイダー株主の利害を調整するために「中立監査役」が必要となる。ここでいう「中立監査役」とは、総会に任せぬ監査役という意味です。

では、誰が選ぶのか。それは、もっとも企業と一体化している者です。私は、もっとも企業にコミットメントしている者として、従業員を考えています。従業員といっても、本当に会社のことを考えている人たち、中間管理職くらいがいいのではないかと思います。

基本的には、中立監査役は従業員が外部の専門家から選ぶ形で考えています。弁護士や会計士等は、企業の内部の人間ではないので、補完的役割にとどめた方がいいと考えています。

中立監査役の役割として、現在の構想を以下の5点にまとめてみます。

「企業運営を担う機関（企業運営チーム）とアウトサイダー株主の利害調整役（企業全体の奉仕役）」。

すなわち、実際に企業を動かしていく立場にある企業運営チームと、株主の利害調整をする役割を担います。企業全体の立場から、それを調整する役割です。

「現行監査体制の支点役」として、現在の監査監督体制を補佐する役割をする。

「現行監査役の能力・資質向上のための補佐役」。

現在の監査役のなかには、監査役の職務の中身をきちんとわかっていない人も少なくありません。そう

いう監査役に必要なノウハウを提供する役割です。

「内部統制機能の保証人」。内部統制機構を再編成することは、とても大事ですが、その内部統制機構がきちんと働くためにも、この中立監査役が保証人役をしなければなりません。

「従業員救済の受け皿」。従業員救済制度については後で述べますが、その受け皿になりうると考えています。

また、中立監査役には、それに伴う権限を与えます。具体的には「監査・調査にかかわる権限」、「利害調整にかかわる権限」、「経営の妥当性判断の権限を有さず」、「告発権限有さず」というものを考えています。

中立監査役は、基本的に資格を持った弁護士や会計士から従業員が選ぶ。そういう人たちの専門知識を基礎にして、現在の会社にある監査監督機能が本来の役割を果たすように、サポートする役割を果たさせるということです。

従業員に対するリスク分配の保障

従業員に対して、どのような具体的制度を考えるのか。従業員は人的資本です。株主は資金を出しますが、従業員は自分そのものを出しています。この人的資本は、企業にとって重要な意味を持つにもかかわらず、従業員の立場からいえばリスク分散ができません。株主は、あちこちに投資できるけれども、従業員はひとつの企業に投資することしかできない。そういう立場にある従業員のリスク分散を考えなければいけないと思います。

これまでの法制度としては、主に「ドイツの共同決定制度」、「アメリカの会社関係者法」、「従業員持株制度」が挙げられます。

伝統的な会社法の理論は、所有の論理でつくられるために従業員が無視されます。ここに挙げた従業員を重視する制度も、実は同じく所有の論理の上に立っているといえる。つまり所有を制限するという論理です。所有の論理を貫くか、制限するかの違いにすぎないということです。

それでは、どういうフレームワークを考えていけばよいか。

まず、「従業員の利害の中身の吟味」が必要です。これまでは、所有の論理

で従業員を無視するか、あるいは所有の論理を制限して従業員の参加を容認するかというだけでした。そこでは、非常に抽象的な従業員をみているにすぎません。そうではなくて、従業員の利害の中身をみていかないといけない。リスクという利害、リスクを負担するという利害については、今までまったく触れてきませんでした。

それから「所有の論理の妥当領域の限定」。これまでは所有の論理が幅を利かせていましたが、その論理が本当に効果をもつ領域はどこまでなのか。

「株式会社の特性に適合した仕組みの構築」。株式会社は、その特性に適合した仕組みをつくる。新しい仕組みは、株式会社の現実を無視するようでは困ります。

そして「従業員重視の効果・意義」として、新しい仕組みをつくるなら、やはり大きな効果があるものでないといけません。

一方、企業の危機にはいろいろなパターンがあり、典型的なものとして経営者の違法行為により企業危機になるというものが挙げられます。例えば、総会屋に利益供与する、あるいは山一証券のように簿外で債務処理をするという違法行為で企業をつぶすパターンです。

次に、企業の内部規律がゆるんで企業危機が起こることがあります。これは、最近問題になっているもので、東海村の核燃料事故を起こしたJCOや、雪印がそうです。

また、不適切な企業ぐるみの行為があります。

第4としては、経営者の判断能力が足りないだけで起こる危機。違法行為とすぐにはいえないけれども、いつのまにか違法行為になってしまい、企業危機が迫る。薬害エイズはこのケースでした。

そういう企業危機から、最終的にリスクをこうむるのは、やはり従業員です。企業危機をどのように克服するか、そこから従業員を救済する仕組みを持たないといけない。

私は、企業危機を感じた従業員が、どこかに情報を伝達できる仕組みが必要だと思います。今はそれがないので、相談できる受け皿が必要です。その受け皿となるのが「中立監査役」だと考えました。弁護士、あるいは会計士

であれば、専門的な知識をもって正確に受けとめ、きっちり対応できます。当然、従業員が情報を提供した場合、報復措置もありえますから、それについても考えないといけません、そういう仕組みとして「従業員救済制度」をつくらないといけません。

アメリカでは、敵対的企業買収が横行して、従業員が非常に苦しい目に合った例がたくさん出ています。日本でも、敵対的企業買収が少しずつ起こりつつあります。その規制をする法律が、現在、わが国では証券取引法しかない。証券取引法は、情報開示を求める法律ですから、非常に弱い法律です。それを会社法に持ってくれば、違反による行為は無効にするという強い効果を与えられる。

敵対的企業買収は現実には深刻な問題をもたらすにもかかわらず、伝統的な理論では、それは株式譲渡の自由の当然の結果にすぎないと考えています。しかし、私の理論では、株式を譲渡することと、会社の支配の取引きをすることとは、連続する面もあれば非連続の面もあると考えることになります。今の伝統的理論では、この非連続面を捉えきれないのです。

従業員は、会社のことをわかっているようで、実はわかっていない。自分の部署については知っていても、企業全体はみえていません。企業全体をみせるものとして、有価証券報告書等がありますが、それは財務局や財務省でないとみれない。そうではなくて、従業員がすぐにデータを受けとれる仕組み、つまり情報開示、アカウントビリティ（説明責任）が必要です。

中立監査役、従業員救済制度、敵対的企業買収に対する利害調整の仕組み、それから透明性の確保という4本柱、これが従業員保護のあり方に重要な意義をもつと考えています。

3. 会社法における理論と実践

伝統的会社法理論の場合

会社法では株主が所有者だといいました。伝統的理論は、同じ力をもっている株主「等質株主」が寄り集まってできている株式会社を株式会社の典型像だと考え、会社法をつくっているといえる。

新たな理論（管理モデル理論または柔構造理論）の場合

しかし、株式会社はそういうものではない。非常に力をもった株主と、まったく力をもたない株主、この両者によってつくられるのが株式会社という仕組みだと考えます。その設計コンセプトで会社法の理論をつくると、これまで申し上げたものが理論的に導かれてきます。

公正性確立のための抜本的改革

私の考え方でいけば、企業ヒエラルキーの世界に「ハード」のバランス装置をつくれます。ハードとは、制度そのものという意味で使うことにします。ハードのバランス装置として、以下の5つが考えられる。

第1に「チームとしての規律」。その企業を実際に運営していくものをチームとして捉え、チームの規律性を高めることが、私の理論では可能になります。

第2に「内部統制機構の整備」。「内部統制機構の整備」とは、そのチームが自立するために、内部統制機構をこれまでの論理をより発展させて再構成できるといことです。つまり、情報のやりとり、リスク管理の仕組みをきっちりチームのなかに組み立てないといけない。

第3に、先ほど言及した「中立監査役」。

第4に、「情報開示の抜本的改善」。株主に対しても従業員に対しても、情報

開示をするという形になる。

第5に「会社支配取引の適切化」。これは、敵対的企業買収を合理的に利害調整できる仕組みをつくるということです。例えば、企業買収が行われると社長が入れかわりますが、本当にいい企業をつぶすことになっては困る。だから、有能な社長は残し、無能な社長は切れるような仕組みをつくるという意味です。

こういった5本柱で、ヒエラルキー組織のなかにバランス装置をつくることができます。

もうひとつのバランス装置は「ソフト」のバランス装置です。ソフトとは、いくつかの制度が組み合わさって生じる効果をいっています。

まず「中立監査役と従業員の連携」。これは、中立監査役と従業員が情報交換する場をつくることで、ガバナンスの可視範囲が飛躍的に拡大します。

次に「中立監査役と既存の監査・監督体制との連携」。今のガバナンスの機構は支点がないためにつぶれやすい。中立監査役に支点の役割をさせれば、今の機構でもいろいろな効果が期待できます。

「中立監査役と内部統制機構」。内部統制機構は、現在は従業員統制で考えていますが、取締役会、経営者もまきこんだもの考えるべきです。この機構が中立監査役によって担保されれば、その効果は、ハードの効果よりもはるかに大きいと思います。

さて、今、マーケットにすべて任せろといわれています。マーケットの果たす役割は少なくないけれども、限界があり、基本的には事後的な機能だと思っています。マーケットに出てきた時には、企業のなかでの処分が終わっている、既に企業は負けているという場合もあります。そうではなく、その前に企業の内部でケリをつけないといけない。そういうバランス装置を考えていけば、ガバナンスの仕組みは、抜本的に改善できるのではないか。

経営者に対するバランス装置だけではありません。資本多数決管理株主に対応するバランス装置をもつくりだすことが可能になります。

そういうことで、ガバナンスのあり方が非常に変わってくることになります。

日本型コーポレート・ガバナンスの模索

ここでは、会社機関のことに限定して、会社機関に従業員がどうかかわっていくのか幾つかの選択肢を考えてみたいと思います。

「①案 従業員代表取締役制」。従業員が意思形成システムに入っていく方法があります。その場合、従業員代表者が取締役になる方法があります。

「②案 ドイツ型従業員代表監査役制」。ドイツの共同決定制度のように、監査役に取締役を選ばせる制度にして、その監査役に従業員が入っていく制度もあります。

「③案 従業員代表監査役制」。これは、従業員代表がモニタリング体制に入っていく方法です。従業員代表、あるいは従業員が指名した者が株式総会で監査役として選任されるというものです。

「④案 従業員選出監査役制」。これはロナルド・ドーア氏が提案されているもので、従業員に監査役を選ばせるという方法です。

「⑤案 中立・資格監査役と従業員選出監査役の二頭体制」。これが、私の提案です。従業員に監査役を選ばせるという意味ではドーア案と同じですが、二頭体制で考えています。ひとつは、中立でかつ資格を持った監査役、もうひとつは従業員が選んで、従業員を監査役にするものです。

以下、それぞれの案を検討してみます。

「①案」は、いわゆる従業員代表が取締役に入る制度ですが、結局、従業員代表が経営に介入するわけです。これはやはり好ましくない。今の取締役も、内部昇進制のもとで従業員から選ばれた人がなっている。取締役を選ぶなら、そのシステムのなかで選べばいいのです。

「②案」は、労使関係からみれば、ドイツの実績からも雇用保障という点では意味があります。しかし国際競争力のない仕組みであり、ドイツでも足枷となっていて、むしろ企業の成長を阻んでいるという指摘があります。ただ、ドイツは厳然たる階層社会であり、ブルーカラーとホワイトカラーはまったく違うので、従業員と経営者が一緒になるという統合はドイツでは意味がある

ともいえます。

日本はそういう階層社会ではなく内部昇進制度ですから、それ以上にどのような意味を求められるのか、誰も指摘していないようです。

「③案」は、従業員の指名した者が監査役の一人になる。これは、現行の監査役制度と同じです。

「④案」は、従業員が選ぶという点では賛成します。しかし、その監査役は何をするのか、どのような効果を狙っているのかが具体的に指摘されていませんので、逆に弊害の恐れがある。例えば、企業の運営上、企業を守ることと雇用を守ることが対立することもあります。その時に、会社法の仕組みで考える限り、企業を優先せざるを得ない。そこで従業員代表が、一方的に雇用優先を主張する恐れがなくはないので、そうはならない形を考えないといけません。

結局、残るのは「⑤案」です。この二頭体制は、資格をもっている専門家である弁護士か会計士を、従業員が監査役に選ぶ一頭と、「④案」でいう従業員選出監査役で選ばれるもう一頭から成り立っています。この2頭が補完関係に立ち、お互いの長所を発揮できる提案が大事になります。

次に、コーポレート・ガバナンスの担い手を検証しないといけない。これまでの考え方では、会社の機関である取締役会や監査役、あるいは株主がガバナンスの担い手ということになっています。しかし、これはほとんど機能していない。

マーケットが担うとしても限界があります。

アメリカでは、SECや機関投資家という専門家が登場しています。ドイツでは、従業員が登場しています。日本では、メインバンクがそうだったといわれましたが、現在、廃れつつあります。

日本でも能動的な担い手をつくり出さなければいけない。そのためにはまず、専門家の意識改革をしなければいけません。現実には妥協している専門家がたくさんいますので、中立監査役制度等が活かされれば、常識・正義を活かせると思います。

次に、従業員です。企業危機回避のために、従業員が意識を持って働くこ

とが大事です。日本では「TQC」がありますが、それはモノだけでなく経営体についても必要だといえます。

結局、能動的な担い手になれるのは、日本では専門家と従業員なのです。両者が連携してガバナンスの体質改善をする必要があるというのが、私の提案です。

そうなれば、どのように変わるのかという提案を、以下に示します。

「時点的・サンプリング的コーポレート・ガバナンス体制からの脱却」。監査役がどれだけ頑張っても、ごくわずかな部分しかみえない、会計士もサンプリング調査をするだけです。それでは、いくらでもほころびが出てきます。

ですから、「持続的・プロセス的コーポレート・ガバナンス体制の整備」をしなければいけない。

「補完的であるが、能動的なコーポレート・ガバナンス体制へ」。弁護士、専門家や従業員のガバナンスへのかかわり方は補完的です。上からガバナンスするわけではありませんが、きわめて能動的なガバナンス体制になりえます。

「企業を守ることを通じて従業員の生活基盤を守るシステムの確立」。労働法は、経営者と交渉して生活を守るという方法ですので、企業概念がない。そういう従業員を守る方法も必要ですが、もうひとつの方法として、企業を守るという形で自分の生活を守るという、新しいチャンネルを開発していただきたい。

それは「従業員のモラルハザードを防止するだけでなく、ロイヤリティーを高める」ということにつながります。

しかも「わが国のアドバンテージを活かす仕組み」になる。かつて日本的経営は、輝いていました。それが今、攻撃されている。輝く日本的経営を支えていたのは、従業員なのです。そういう従業員の質の高さが、わが国のアドバンテージなのです。それを活かさなくてはならないと私は思います。

4. コーポレート・ガバナンス・センター（NPO）の立ち上げ、 インフラの整備

会社法の仕組みを変える、あるいはその裾野を広げることを考えたとき、それをサポートできるインフラを整備しておかなければいけない。そういう意味で、コーポレート・ガバナンス・センター（NPO）のような機構を立ち上げるべきだと思います。

また、立法いきなりぶつかって、うまくいくのだろうか。例えば、法制審議会に入っている神田先生の考え方も基本的に私と違います。そのため、法制審議会が変わるのを待っていても仕方がないかもしれない。

しかし、できることはたくさんあります。中立監査役という制度を法律で認めてもらわなくても、実際に立ち上げられます。私は、それを「中立サポーター制度」といっています。法制度化しなくても、いろいろ法制度化に至る条件整備をできる。そこを支える仕組みとしてコーポレート・ガバナンス・センターが必要になるだろうと、現在は考えています。

結局、これまでの日本のガバナンスは、ごく一握りの人間に任せていたきわめて他力本願のガバナンスだったと思います。そうではなく、自分たちでガバナンスをつくり、支えていかないといけない。それが同時に、国際競争力のある企業システムづくりになると考えています。

そういうなかで、連合の果たす役割は重要になると、期待しています。以上で私の話を終わらせていただきます。

日本型雇用システムとコーポレート・ガバナンス —労働法の視点から

筑波大学社会科学系大学院企業法学専攻

教授 山川 隆 一

1. 「社員」とは何か

コーポレート・ガバナンスについては、企業に対するチェックや公正さの確保等が重視されていますが、より根本的な意味では、企業の支配構造、つまり会社は誰のものか、誰が支配すべきかという問題が中心になります。

以前、ある商法の先生が「会社法は哲学である」といっておられました。これは名言だと思います。企業が大きな役割を占める社会において、会社や、会社をとりまくさまざまな利害関係者をどのように位置づけるかは、まさに現代社会のひとつの哲学ではないかと考えるからです。

日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方は、「社員」という言葉に典型的に表れています。商法における「社員」、つまり会社の構成員とは、「株主」を意味します。株式会社の場合、「株主」という言葉そのものも出てきますが、理論上は、有限会社や合資会社を含めて、会社に対する出資者を「社員」と呼んでいます。

例えば、株式総会で株主が投票をする権利は「社員権」のひとつとして位置づけられ、小さい合名会社、合資会社等では、無限責任「社員」・有限責任

「社員」という言葉が使われています。

これに対して商法典のなかでは、従業員は「従業員」という言葉ではなく、「使用人」という言葉で記されています。「使用人」は必ずしも労働者とは限らないのですが、商法の条文には使用人の例として、「番頭、手代その他使用人」と書いてあり、「番頭、手代」という言葉が残っていることから、商法は現代的でないといえます。

このように、商法には「労働者」という言葉がほとんど出てこない。会社分割法制に伴う改正で、はじめてかどうかわかりませんが、附則のなかに「労働者と協議する」という表現が出てきました。ごくまれな例として、労働者という言葉が商法典に入ったということです。

もちろん、これは商法上の話です。一般的用語としては、「社員」は「従業員」のことを示します。例えば「社員株主」という言葉がありますが、株主はもともと社員のことですから、「社員社員」あるいは「株主株主」というおかしい意味になり、理論上は「従業員株主」と呼ばれるべきだと思います。以上のことは日本の企業の実態を象徴的に表しております。すなわち、「株主」が会社の構成員（社員）としてイメージされてこなかったということです。

これまで商法や経営学では、コーポレート・ガバナンスが盛んに議論されてきましたが、労働法の分野ではあまり議論されませんでした。きょうは、日本型雇用システムあるいは労働法制とコーポレート・ガバナンスの関連について焦点をあててみたいと思います。

2. 日本型雇用システムの3つの要素

長期雇用

日本型雇用システムの伝統的なスタイルについて、簡単に申し上げておきます。

まず、長期雇用については、伝統的には日本はその傾向が強いとみられて

いたのですが、これは日本に限ったことではなく、特にホワイトカラーについてはどこの国でも長期勤続の傾向があります。もっとも、他の国では、ブルーカラーとホワイトカラーの違いが大きく、日本の場合はブルーカラーにも長期勤続傾向がみられるという特色があります。

しかし、日本でも、中小企業での労働移動率はかなり高いという現象もあり、高校卒業後に就職した者の半数が、3年ほどで転職するといえます。逆に大企業では、中高年になると出向や希望退職という形で社外に出る確率が高くなっており、さらに人員整理もないわけではありません。

このように、いわば程度問題という側面はあるのですが、会社が人件費を減らしたいときに、どういった手段をとるかという調査をみると、アメリカ等ではドラスティックなレイオフや解雇という措置をとる確率が高いのに対し、日本はどちらかといえば希望退職や出向、新卒・中途採用の縮減という形で対応しています。厳密な意味での終身雇用ではないのですが、日本型雇用システムのもとでは、そういう形で哲学として雇用を重視してきたと思われれます。

年功賃金・人事

年功賃金についても、賃金カーブが右上がりになるのはどこの国でもある程度みられます。しかし、カーブが中高年にいたるまでは比較的急であること、ブルーカラーでもかなりの右上がりの傾向がみられることは日本の特色だといえます。また、賃金については、純然たる年齢給や勤続給の比率が最近では少なくなり、いわゆる職能給が広く導入されています。

職能給は、建前としては能力を基準とした賃金体系で、これが中・大企業では一般的です。ただ、現在までの職能給制度のもとでは、能力といっても、契約上の職務特定がはっきりせず、勤続に応じて能力が開発・蓄積されるという発想のため、運用上は職能給も年功的な賃金になっています。人事についても、資格の上昇、あるいは昇進昇格がゆっくりと年齢に応じて進むという「遅い昇進」、いわば長時間かけて競争・選抜を行う仕組みが定着してきた

ということです。

企業別組合・労使協議

集団的な労使関係の面でいえば、わが国では、企業別組合がもうひとつの特徴です。組合は、その職場の従業員代表という性格をもっています。団体交渉は企業別で分権的な構造があり、さらに労使協議という、いわば対決型ではない労使間のコミュニケーションと情報共有といった手段の重視が指摘されています。

3. 労働法制との関係

解雇回避

では、日本型雇用システムと労働法制との関係はどうなっているのか。ほとんどの法律が戦後間もない頃にできたのですから、必ずしも日本型雇用システムを前提につくられたわけではありません。しかし、判例や近年の立法を考慮に入れると、かなり日本の雇用システムを反映しています。

長期雇用との関連でいえば、雇用継続のための解雇回避というポリシーがさまざまなところに現れてきています。代表的なものとしては、「解雇権濫用法理」、つまり合理的な理由がない限り、解雇は権利の濫用として許されないという判例法が確立しています。そのひとつの類型が整理解雇の法理であり、人員削減の必要性、解雇回避努力、解雇基準が公正であるか、手続きとして労働者側との協議を経ているか等、整理解雇について厳格な判断枠組が設定されています。

他の多くの国にも解雇制限がありますが、アメリカでは現在でも、解雇自由の原則がとられてきています。日本では人件費は固定費という発想ですが、アメリカでは流動費に近いものと位置づけられ、それを反映しているのが解

雇の自由であろうかと思ひます。もちろん差別禁止法制がありますから、実際には簡単に解雇できません。例えば人員整理をしようとする時、年齢差別禁止法に違反するかどうか実務上の深刻な問題として出てきます。しかし建前としては解雇自由であり、資本主義を徹底するとこのようになると思ひられます。

ヨーロッパ諸国には解雇制限法制があります。アメリカでも労働協約を結んでいるときは、正当な理由がない限り解雇は許されないのが通常です。これは個人的事情を理由とする限り、かなり厳しいものとなっています。整理解雇に関しては、日本に近いといわれるドイツでも人員削減の必要性については日本よりも緩やかです。つまり裁判所としては、基本的に経営判断に介入しないということです。

日本の場合、倒産必至の状況までは必要としないなど若干緩やかになってきましたが、裁判所は、バランスシートをみたり、経営者として合理的な行動をとっているかをチェックします。それは労働者側に責任のない整理解雇だからという理由によるのですが、外国では企業の経営方針の問題、つまり企業活動の自由の問題として整理解雇をとらえています。ヨーロッパでは手続き的に厳しい制約がありますし、アメリカでも60日前の予告という要件を課している場合もありますが、一般に整理解雇における経営判断に関しては緩やかだといえます。

また、日本では、オイルショック以降、解雇回避を目的とする立法が現れました。典型的なのは雇用保険法における雇用調整助成金です。つまり過半数組合や過半数代表等の労働者代表との協議の上で、出向や教育訓練の措置をとった場合には賃金を助成する。これは、経済学者から批判を受けており、最近改正される方向にあるようですが、解雇を回避するために雇用保険制度のもとで助成を行い、金銭的なインセンティブを与えていくということです。

このような解雇回避の判例や立法政策の背景にあるのは、長期雇用です。より具体的には退職したり解雇されたりすると、同じような条件での就職が非常に難しいといった、年功賃金と長期雇用が結びついた雇用システムが背景にあるといえます。

使用者の裁量

その反面、使用者の裁量、特に人事面での裁量が広い。これは両刃の剣のようなものです。企業の業績が変動したり、組織上、事業活動上の変化に合わせて柔軟な人事をする必要が生じる。それが判例上、広く認められています。

それから、企業内部で人材を養成するといった企業の方針に対して、あまり制約を課さない法政策や判例法理がとられています。その第1が配転や出向に関する法理であり、適材適所で人事配置を行えます。それを通じて、非常に汎用性のある能力開発を進めるのが、伝統的なポリシーであったと思います。これは業種によって違っており、例えば商社等では分野によって専門性が強まりますから一般化はできませんが、配転に関しては使用者の裁量権が広く認められています。

また、不況になると、余剰人員を受け入れ可能な部門や別の会社に移動させる必要が生じますので、いわば解雇回避策としての配転・出向も用いられています。判例も、そのような使用者の広い人事権、あるいは労働者の配置に関する権限を承認してきました。単身赴任をもたらすような転勤でも、通常の場合、社会通念上受忍すべきだという判例も出ています。

もうひとつは時間外労働です。忙しい時に従業員を採用すると、不況時には解雇せざるを得なくなることがありますが、解雇制限があるとそれは困難です。そこで忙しくても残業で対処し、景気が悪くなると残業を減らす等の手段をとって、なるべく人員削減をしないことになります。

アメリカの場合は、景気変動と人の雇用・解雇が比較的リンクしている傾向があります。労働市場が流動的でもあり、そのような企業パフォーマンスについて“hire and fire”と表現されています。つまり解雇も簡単に行うが、採用も簡単に行うということです。日本はそうでないかわりに、時間外労働に関する使用者の一方的な命令権が、判例によって基本的に承認されています。

使用者の裁量の広さを示す第3の例が、就業規則の変更法理です。原則からいえば、労働条件は労働契約で決まりますから、使用者は一方的に変更することはできません。労働者の個別の合意や、労使の集团的合意によって労働条件を変更するのが本筋ですが、判例は「原則としては認められないが、合理性が認められる場合には労働条件の変更が就業規則の変更という形で可能になる」という法理をつくっています。

最近の学説では、そのように就業規則の変更の拘束力を認めるのは、解雇制約の反面だといわれています。長期雇用のなかでは、労働条件を変更したいからといってただちに解雇することは許されません。そのかわり一定の場合には、労働条件の変更を一方的に認めるという位置づけがなされています。しかし最近、行きすぎも出ているようです。

例えば、みちのく銀行事件の最高裁判決では、中高年をターゲットとする賃金の4割強の削減といった措置は合理性を欠くという判決が出ました。変更といっても、(特に一部の者への)不利益が大きいきには限界があるという判決を、最高裁は歯止めのような形で出しています。

労使の区別の不鮮明

また、日本の労使関係の特徴として「労使の区別の不鮮明」という現象があります。

ヨーロッパでは伝統的に、例えば役員食堂と一般の従業員食堂が分離されています。あるいは管理職が工場で作業服を着ることはない等、使用者側と労働者側の二極分化の現象があります。法律上も、特に英米においては、労働者側と使用者側は区別されるべきものと考えられており、これは双方の利害は対立するという位置づけに基づくものです。利害が対立している以上、双方は独立した存在でなければいけないとの考えです。

日本の労働組合法でも、管理職は組合員になれない、より正確には、一定の場合、管理職が組合に入ると組合としての保護が認められないという労組法の条文があります。これも、労使が区別分離されるべきものという哲学に

立っていると思われます。

これはアメリカの影響を受けて改正強化された条文ですが、日本では労働者と使用者をはっきり区別分離すべきであるという発想は、それほど強くないようです。例えば、組合員資格が失われる使用者の利益代表者をみると、実際上は、それほど上級でない管理職でも労働協約によってはずしている場合が多いのですが、判例等では、課長クラスでも組合資格をもちうとするものも多く、課長クラスで管理職組合をつくって保護を求めるケースがいわばボーダーラインとなっています。このように、判例上は利益代表者がかなり狭く解されています。ちなみにアメリカでは、タフトハートレー法による改正により、監督者は「被用者」に当たらないとされ、一般に組合員の資格をはずされています。

労使の区別がはっきりしないもうひとつの例として、労組法7条の禁止する経費援助という不当労働行為の解釈があります。例えば、専従役員に賃金を払ってはならないとされますが、その他の問題については、日本の判例ないし多くの学説は、形としては経費援助にあたっては、実質的に組合の機能が阻害されなければ不当労働行為にならないという解釈をとっています。チェックオフ等も、そもそも経費援助にあたらないとされたり、あるいは組合が勝ち取ったものは経費援助にならないとされる等、規定を厳格に解釈していく傾向があります。

そもそも労使は区別されるべきものである前提に立つのであれば、経費援助をもっと形式的にとらえてわりきることは難しくありません。しかし、多数説はそのような解釈はとっていません。

また、日本では問題になりませんが、アメリカでは、苦情処理委員会や従業員委員会等の従業員参加のシステムを、使用者側のイニシアティブでつくと不当労働行為になるという判例があります。労働者団体は労働者が独自につくるものであり、使用者側のイニシアティブでつくるものではないという考えに基づくものです。あらゆるシステムが駄目だというのではなく、労働条件について何らかの協議・折衝をする場合のものですが、それを使用者が一方的につくと不当労働行為になるという判例法理があります。

以上のように、日本型雇用システムあるいは労使関係は、労働法制、特に判例法理に影響を与えてきたといえます。

4. 背景としてのコーポレート・ガバナンス

日本型雇用システムの歴史性

日本経済が好調であった頃、日本型雇用システム一般について、日本の文化に基づく固有のものという位置づけがありました。日本固有の文化であれば、昔から伝統として日本型の雇用システムが存在したはずですが、いうまでもなく、そうではありませんでした。戦前はより資本主義的な社会であり、労働市場もより流動的でした。

20世紀初頭の『職工事情』という本には、日米の工場労働者の比較がなされています。そこで紹介されている米国勤務の経験のある技師の指摘によると、アメリカの職工の方が、日本の職工よりも2倍は仕事をする。これは体が丈夫なことと、勤労意欲が盛んなためであろうと分析されています。「日本の常用工はとかく監督者の目を盗んで怠ける者が多い。教育のある日本の職工は長期に勤続することを好まず、種々の仕事に手を出すことを好む。これに対して、米国の職工は10年1日のごとく同じ仕事をしている」という話も書いてあります。また「アメリカの職工に比べて日本の職工は貯蓄の観念はない」ともいわれています。日本で今いわれていることと逆のことが、20世紀初頭にいわれていたのがわかります（中馬宏之＝樋口美雄『労働経済学』を参照）。

商家の番頭等は、長期雇用の末に独立することはあったかもしれませんが、日本で産業化がはじまった頃には、より資本主義的な世界が存在していたようです。賃金についても大学間で格差があって、どこの大学なら初任給はいくらということになっていました。

このように日本型雇用システムは、一種の歴史的産物であり、最近の理解

では1960年代から70年代にかけて確立したと指摘されています。それはどのような構造をもっているか。こうした雇用システムそのものの背景は、すでにいろいろ議論されていますので詳しくは申し上げません。

第2次大戦後のキャッチアップ型経済のもとでの経済成長のなかで、企業は長期的な観点から、先進国やそこでの企業に追いつけ追いこせと発展しました。従業員の育成についても、学校の職業教育が不十分だったこともあり、企業の内部で訓練をしてきました。そのためには定着の必要性があったといえます。

人口構造としても若い人が相対的に多かったため、年功賃金により、若いうちは人件費を抑え、後で取り返させる方式で定着がはかられました。労働者側についても、生活費の上昇に伴う金銭の必要性に適合した賃金形態だったといわれています。

株主（不）支配の構造

以上のように、日本型雇用システムには、さまざまな要因が歴史的に存在しますが、おそらく最も大きく基礎的な要因は、今回問題になるコーポレート・ガバナンス、あるいは企業の支配構造とでもいうべきものです。というよりは「株主が支配していない構造」といった方が、正確かと思います。

英米でも、長期的な利益を重視する株主がいないわけではありませんが、どちらかというと、株価の上昇や配当といった短期的利益を重視する構造・傾向をもっています。従業員の利益は、あまり重視されないということです。

これに対して日本は、株主価値をまったく重視しないわけではありませんが、より多元的に利害関係者（ステークホルダー）、特に従業員の利益を重視する傾向があります。また利益の内容としても、企業にとっての長期的な利益を考える傾向があります。

なぜ、日本では長期的な利益を考えるのか、逆に英米では株主の価値を重視して労働者の利益が重視されないのか。「図1」と「図2」をみていただけると、ある程度の説明が可能かと思います。

図1 株主支配企業と労使関係

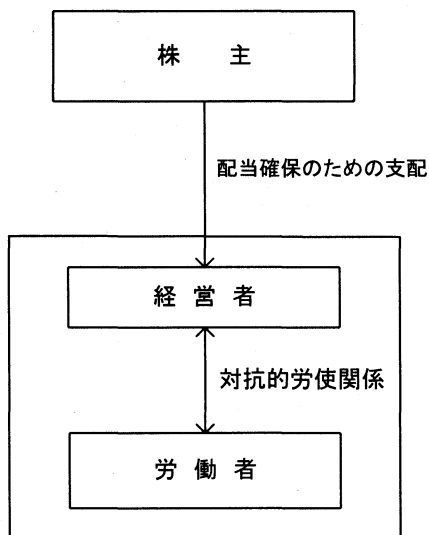
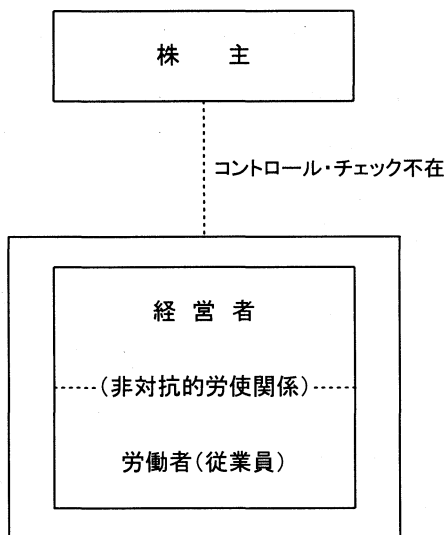


図2 従業員共同体の企業と労使関係



英米型の資本主義のもとでは、会社の所有者は株主であり、純粋に投資目的で株主になった場合、配当や株価を上げたいという目的があるわけです。日本の商法もそうした構造ですが、そのために株主が総会等を通じて取締役会という経営者を支配していく。経営者は株主の代理人である以上、株主の要求通りにしなければいけない。だから利益を上げるために解雇もやむを得ない。その結果、経営者と労働者の区別が非常に明確になってきます。逆に経営者は株主の意向で動かないと、取締役会で解任されます。したがって経営者の至上目的は、株主利益の最大化になってきます。

株主価値についてはいろいろな考え方があって、証券市場・資本市場におけるごく短期的な株価をみる場合や、企業の長期的な発展をみていく場合があります。最近、アメリカの株主のなかにも、環境を重視する企業により多く投資する等、社会的目的をもった株主行動がみられるにいたっています。

アメリカでは「会社関係法」という法律をつくった州があるそうですが、ここでは、経営者が従業員や地域コミュニティの利益を「考えることができ

る」こととされる場合があります。ここで、経営者が株主の価値以外のことを「考えることもできる」と、わざわざ法律で決めることは、逆に、法律で決めないと、従業員や地域コミュニティのことを考えてはいけないという発想がみられます。要するにこれも、基本は株主のことを考えているということなのです。

いまだにアメリカではそのような考え方が一般的ですが、最近、株主価値の最大化一辺倒の原則に対する反論が、少数ながら理論的に出ています。それは、投資家としての株主だけではなく、人的資源の投資をしている従業員等も重視したコーポレート・ガバナンス論です。

これに対して日本型の資本主義では「株主が所有者」という感覚がそもそも乏しい。法人株主や相互持ち合いで、利益を上げるよりも経営安定のために株主として参加・出資している傾向が、これまで多くの大企業では一般的だったと思います。そうすると、株主が経営者に支配を及ぼすことがあまりなくなってくる。

会社における「所有と経営の分離」が指摘されていますが、ここでは所有と経営が分離するのみならず、所有と支配も分離している。所有と経営が分離しても、所有者たる株主が経営者を支配することは十分ありうるのですが、日本の株主は、所有はしているけれども経営はしないだけでなく、支配もしない傾向がある。支配は誰がするかといえば、経営者あるいは従業員を含めた会社そのものです。

所有と支配が分離していくと、株主によるチェック、あるいはコントロールがなくなってくるので、会社の運営は経営者や従業員の手任せになります。株主の代理人という位置づけをするか、従業員集団のトップという位置づけをするかで、経営者の行動パターンも変わってくる。経営者にとっても、長期的に自分の地位が安定して会社が発展することが望ましいから、従業員の利益を重視しつつ、企業の長期的発展をめざすことになります。

もちろん、企業のなかでのチェック機能が不在であれば、ときに問題を引き起こします。会社内部での最近の不祥事をみると、少なくとも外部からのチェックがあって、株主が本来の姿で参加・支配を行っていたなら防げたよ

うにも思えます。総会屋問題や交際費問題もその一環かもしれません。

ここでは、英米と日本を主に対比していますが、ドイツ等ではどちらかという日本に近い傾向がみられます。金融資本が、大株主として参加していることもあって、いわゆる短期的利益を追求する株主重視といった構造は、必ずしも大陸ヨーロッパではとられていません。また、図は、日本の公開大企業を中心にしたモデルです。もちろん大企業でもさまざまですし、中小企業では必ずしも役立たないかもしれませんが、日本企業のあり方をモデルとしてイメージづけたものであり、逆に労働法や判例に影響を及ぼしたといえます。

システムへの影響

問題は、なぜ株主が支配しなくなったのかということです。戦前はより資本主義的な社会が存在しました。1930年に『株式会社亡国論』（高橋亀吉著）という本が出ており、「その場主義の大株主の横暴と事業の基礎をむしばむその貪婪なる高配当意欲、そのため事業が著しく衰弱する」と指摘されています。つまり、株主が利益を求めることが事業の妨げになる現象があったようです。

また、1929年の『ダイヤモンド』という雑誌には「日本の企業は利益のほとんど全部を金融資本に配当してしまっている、新規事業は新たに資金をどこからか入手するしかない」と指摘されていて、特に財閥が他の会社を支配し、その配当によって利益を上げるパターンが非常に多かったようです。これは株主が、法律上の建前通りの行動をとっていたということです。

しかしその後、1940年代の戦時統制経済のなかで、株主資本に対する制約がはじまり、おそらく決定的だったのは財閥解体と資本の自由化でした。財閥解体によって、古典的な意味での資本家としての株主が弱体化しましたし、資本の自由化により、外資の参入可能性が80年代頃から強まり、買収を防ぐために相互持ち合いを強化していくという株式支配・所有の構造がつけられました。つまり株主の所有の目的が、戦前のような配当とか株価の利益を上

げることではなく、経営の安定を求めるという目的に変化したといえます。

その付随的な背景になるのが、資金調達の方法です。戦後の日本では、銀行からの借入れという間接金融による資金調達が中心でしたので、資本市場をそれほど重視しなくても済むようになりました。もちろんそれだけではありません。「戦後の大争議の教訓」ともいえるべき戦後の労使関係の推移も、要素として挙げられます。戦後しばらくは、敵対的な労使関係が日本でも一般的でしたが、大争議の経験により、労使が犠牲を払っていろいろ学習してきました。

対立的な労使関係のもとで争議が頻繁に起こることは、日本に限ったことではありません。しかし、それにより学習しない国もあるのですから、争議を繰り返して学習するといった基盤には、別の原因があるのではないかと考えられます。企業別組合だから平和的、あるいは協調的な労使関係になるという理解もないわけではありません。それはひとつの要素としては挙げられますが、企業別組合でも敵対的になることはある。戦後にできた組合は企業別組合が中心ですが、当初は敵対的な労使関係が存在したからです。

また韓国では、おそらく「日本型」を考えて、ある時期企業別組合を法律で義務づけたのですが、労使関係は協調的にはなりません。ですから組織形態は必ずしも決定的な要因ではなく、むしろ企業別組合のもとでの労使協議は、日本型の企業システムがあったからこそ、非常によく機能したのではないかと考えられます。

5. 最近の状況変化

雇用システムの変化

最近の状況についてですが、雇用システムの変化については、ここでは詳しくは申し上げません。

個別人事処遇、能力主義・業績主義、雇用形態の多様化・流動化、あるいは

は労使関係でいえば組織率の低下等を挙げることができます。特に流動化という点でいえば、不況下で人員削減等が行われていますが、ドラスティックな解雇が頻発しているというよりは、早期退職や希望退職の募集、出向等、それほどドラスティックではないリストラの方が一般的には多いと思います。これらを含めた非自発的な失業が増えていて、転職の増加がいわゆる労働者側も、流動化をしようと思っても不況だからできない。もっとも、若年者の失業が増えているのは自発的な部分も多いようですし、将来的には流動化すると思います。

新聞等では「終身雇用が崩壊した」と書かれていますが、必ずしもそうではありません。崩壊したという表現は当てはまらないと思います。しかし年功賃金は相当変化していて、日本労働研究機構で調査した結果では、年功賃金について「原則として維持する」という労働者は5%程度にすぎません（日本労働研究機構『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』）。これに対して終身雇用については、「原則として維持する」は2割、「若干修正の上維持する」が6割あり、なお支持は多いということです。ただ、規制緩和や国際国内の競争の激化等によって、会社自体が倒れてしまうことがあるので、それにとまなう失業問題は大きく出てくると思われれます。

また、これまでは企業の「勝者・敗者」がはっきりしませんでした。敗者を出さないように規制を行ってきたからですが、規制緩和や国際競争の激化により、勝者と敗者が比較的是っきり現れてきた。同一の産業部門でも勝者・敗者がはっきりしてきている。それは、労働市場の流動化あるいは失業問題にも影響をもたらすと思います。

企業経営の変化

企業経営そのものの変化については、日本労働研究機構の調査、あるいは連合総研での調査によると、ひとつの傾向として企業経営をスピード化・スリム化していこうとする動きがうかがえます。意思決定を迅速化して本社機能をなるべく小さくする、あるいは、連結会計のもとで、関連事業を統合し

たり、整理したりすること等が挙げられます。もうひとつの大きな変化は利益志向の強化です。売上高やシェアよりも経常利益そのものを経営指標として重視する傾向が出ています。

さらに資本市場の重視があります。伝統的には間接金融、銀行の借入が重視されてきましたが、社債や株式を通じた資金調達が重視されるようになり、資本市場のなかでも機関投資家や証券アナリスト等への情報提供、株主への情報開示が重視されています。資本市場の重視は、逆に間接金融を重視しなくなってきたということです。これも企業によって違っていて、中小企業では銀行等に頼らざるを得ない。ところが貸し渋りがおきて、資金繰りが苦しくなるという現象が起きています。

財政的な面では、株式持ち合いの解消傾向がみられます。これは各所で指摘されていますが、調査によれば、この株式持ち合い解消はそれほど急激に進んでいません。ただ、時価会計等のいろいろな制度的枠組みの変更があるので、この1年くらいで持ち合い解消が進んでいるかもしれません。

以上が変化の部分ですが、変化していない部分もあり、それは「経営者のあり方」とでもいうべきものです。改革はなされています。取締役を減らし、取締役ではない執行役員を導入する動きも出ています。また、役員報酬のなかで業績に連動した部分を増やしていく方向や、ストックオプションの導入等、経営者の処遇とその規模については若干の変化がみられます。しかし経営者の選抜方法、選任方法については見直しは進んでいません。伝統的な、会長や社長が後任を指名して株主総会でオーソライズする構造は変わっていない。社外取締役が若干入っていますが、経営を左右するような大きな役割はまだ果たしていないと思います。つまり、経営者が会社で支配力をもっている構造がなお強いということです。

本来、商法では、取締役会が代表取締役の活動を監視することになっており、取締役には、法律上の監視義務があります。本来、取締役会が代表者を監視する構造になっていますが、内部昇進で取締役に昇進するため、社長を監視するのではなく、社長が普通の取締役に監視するという状況になります。これは基本的に変わっていないと思われます。

コーポレート・ガバナンスとの関連

では、コーポレート・ガバナンスの関連で、このような企業経営の変化をどう評価するか。これは、株主主権の強化ということではなく、市場での競争力の問題として改革が進められていることを意味すると思います。経営者自身のイニシアティブによる、例えばスピード化やスリム化をはかるといった、競争力強化のための経営改革と位置づけられます。

また、企業は株式市場、社債市場での格付けを気にするようになっていきます。ただ、この格付けがアメリカ的基準で行われており、例えば長期雇用重視の方針を発表するとその会社の格付けが下がってしまうのは、日本人の感覚からいえばおかしいことです。銀行等の自己資本比率が低いのも、昔からそうであって、当時は別に気にしていなかった。最近、企業が資本市場の格付けを気にしはじめたのは、資金調達を資本市場から直接行わざるを得ないからだといえます。

山一証券が倒産したのも、ごく短期的な資金調達が市場でできなかったからであり、大企業は心胆寒からしめられたと思います。市場の力によって、資金調達ができなくなることを痛感したのです。

ところで、経営者は株主主権といっていますが、株主の方がそれをいい出して経営者がそれに従うのが株主重視の本来の姿です。今の日本の状況はいわば経営者からの片想いであって、株主を重視したいと経営者がいっているだけで、その企業の株主が経営者をより積極的にコントロールしようとする傾向はまだ強くみられません。むしろ、資本市場や株式市場における動きに経営者が反応している状況ではないかと思います。

株主重視という傾向は、少なくとも今のところは漸進的であり、調査でも安定株主志向が残っています。株主が本来の制度上の主権者としての力を発揮して、例えば取締役を解任するようなことはさほど起きていないと思います。ただ、企業買収が盛んになっていますから、変化は漸進的ではありますが今後進んでいくかもしれません。

6. 法制面との対応

コーポレート・ガバナンスはどう変わるか

最後に法制面での対応をお話しします。最近ほとんどの分野で労働法制が変化を遂げています。これは主に労働市場や雇用システムの変化に対応するものであって、コーポレート・ガバナンスという視点はあまりありません。コーポレート・ガバナンスからみた雇用システムと労働法理のあり方は、説明がしやすいということはありますが、実証的に証明することはなかなか困難です。そういうことから、労働法あるいは労働政策のなかでコーポレート・ガバナンスを位置づけるという作業はあまりなされてきませんでした。

労働省の人事労務研究会では、それに取り組んでいるのですが、そこでの調査でも、そもそもコーポレート・ガバナンスがどのように変わっていくのか、まだ必ずしもはっきりしない。先ほど述べましたように、今、起きている変化は、株主が主権者としての力を行使しはじめたからとは必ずしもいいにくいのです。

商法中のコーポレート・ガバナンスにかかわる規定がどのように変化するか、それもはっきりしていません。法改正のポイントとして、例えば取締役会の力を強化するといわれていますが、株主の力を強化することと、どのような関係があるかよくわからない。最近では、監査役制度の強化や代表訴訟等、株主の力を強化する方向に動いているのは確かです。しかし、そのように会社のあり方が変わっているとは必ずしもいえない。さらに今後株主の力を強化する方向に動くのかもわかりません。

抜本の見直しといっても、企業のコーポレート・ガバナンスの基本的構造を変えるかどうか、現在テーブルに上がっている情報ではよくわかりません。

変化への選択肢

コーポレート・ガバナンスが変化して行くとすると、労働者の利益を反映

させる対応として、どのようなものがありうるか。現時点ではよくわからないのですが、選択肢として考えられるものをいくつか挙げてみます。

ひとつは商法における対応です。従業員自身が株主として経営に参加することですが、これは、従業員が株を取得することで実現されるものですから、法制の問題ではないかもしれません。もうひとつは、経営の監視になんらかの形で関与することです。ドイツ型のように従業員が選出した監査役を選任する等という方法で、森先生やドーア先生のご意見もある程度共通性がみられると思います。

その他に、労働法における対応も考えられます。これも2つに分かれますが、ひとつはコーポレート・ガバナンスそのものというよりは、コーポレート・ガバナンスの変化にともなう労働市場、雇用システムの変化への対応です。これまでなされた諸改正と、ある意味で連続性をもつものですが、労働移動の増加への対応、例えば能力開発や企業年金のポータビリティ取り扱い、労働契約の明確化、さらには紛争処理システムの問題等、これまでの方向性を強化する対応が考えられると思います。

もうひとつは解雇権濫用法理など判例法の成文化です。これまでの判例法理は、日本型の雇用システム、あるいは経営システムを大きな背景としているため、逆に、変化の可能性をはらんでいます。判例法は積極的に政策を実現していくというよりは、現在の一般的な常識や社会規範を反映させるものですから、そのような判例法理自体について今のうちに成文化しておくことも考えられます。

しかし、それは現状を固定化することでもあるので、柔軟性を許容するような形のものでないと、反論も出てくるかと思われれます。

制度化の問題

以上は実態の変化に対する対応です。もうひとつは新たなシステム、あるいは関与の仕方をつくりあげることです。情報提供の強化、情報提供を受けるシステムの強化により、労使関係や雇用関係における手続きの公正

さを確保するもので、苦情処理システムや査定の問題ともかかわってきます。これまでは経営者や管理職が、従業員共同体のなかで紛争の処理や苦情を吸い上げる役割を果たしていたのですが、経営者が株主の代理人としての地位を強め、管理職もその意向に従って動くとなると、紛争や苦情についてのバッファーという役割が果たしづらくなるかもしれない。そういった意味で、手続き、あるいは人事の透明性の確保が方向としてあり得ます。さらにそれを徹底すると、従業員の意見を反映する手段としての労使協議制が考えられるわけです。

これは、先ほどの判例法理と同じ面があり、労使協議がうまくいったのは日本型の労使関係や雇用システムを背景としていたからです。法律で労使協議が規定されていたのではなく、実態に即して発展していった。そうすると、一方では、変化が起こる前に制度化しておこうという考えもあり得ますが、他方で、さらに制度化するのはどうかという疑問が出てくると思われます。

このように、商法における対応、労働法における対応はいろいろあり得るかと思われます。もうひとつ、従来の商法の枠組み自体を変えないでおくことも考えられますが、そこにはチェック機能が欠如するといった問題もある。これは労働問題というより、社会的な指摘を受けていることで、現行法では、企業的意思決定がすべて内部だけで完結してチェックを受けないという問題が残らざるを得ない。

ただ、現在の商法そのものも、ある意味では株主主権を前提にしたところが多々あります。法律の問題というよりも市場の圧力によって、商法がその姿通りに活用される状況が、現在の法制の枠組みのなかでも起こりうるわけです。

私自身に、日本企業のコーポレート・ガバナンスがドラスティックな変化を遂げているという認識がそれほどないものですから、定見がなくして申し訳ないのですが、少なくとも日本型雇用システムや判例法理が、日本企業のコーポレート・ガバナンスを大きな背景にしていること、また、コーポレート・ガバナンスが変われば雇用システム等にも変化が生じうること等の事実認識について、私見を紹介したということでお聞きいただければ幸いに思います。

コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム

法政大学経営学部

教授 小池和男

「コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム」という演題は、私自身がつけたものですが、きょうお話ししようと思っていることは、「コーポレート・ガバナンスと日本の職場の技能」ということです。タイトルと少しずれるかもしれませんが、お許してください。

1. いいたいこと

ガバナンスへの発言の根拠

最初に、ここで一番申し上げたいことは、企業の統治機構（ガバナンス）に参加し発言する場合の根拠とは何かということです。

私が考えているのは、企業の構成員として大いに発言する根拠とは、その業績に貢献する力があるかないかということです。そのことを、「技能」というものの性質にたちいって考察してみたい。そういう点で、日本についての一般的なガバナンスの議論とは少し違っているかもしれません。

他国の状況の認識

他の国でも、日本の部課長クラスにあたる人たちは、企業の重要な構成員として、そのガバナンスに対して事実上発言していると推測します。日本の特徴は、それが生産職場にまで広がっているというのが私の考えです。

労働組合の立場からすれば、モニタリングの機構をどうするかということに、大きな関心があるのではないかと。ただ、具体的にどういう機構がありえるか、私自身はまだ徹底して考えておりません。

2. 不確実性をこなす技能

企業の業績への貢献の内容

「企業の業績への貢献の内容」とは、そこに働く人たちの技能が企業に貢献し、かつその技能が企業にいて向上して、ますます貢献度が高まるということです。日本の特色として、いわゆる生産職場にもそうした技能がかなりみられることが挙げられます。

ブルーカラー（一見技能不要な量産組み立て）

生産職場のことを申し上げます。私は、一昨年（1998年）にトヨタの関連の研究機関の依頼を受けて、30くらいの生産職場について調査を行いました。ひとつの職場は15人程度の規模です。そこから例を挙げます。

一般に量産組み立ての場合、技能が要らないと思われていますが、実際には相当の技能があり、企業業績への貢献に大きな役割を果たしています。

トヨタの高岡工場第3ラインの、最終組み立てに近い職場を例にとります。ラインは、通常1サイクル60秒で回っており、景気の悪いときは80秒や90

秒になります。その仕事は単純作業の繰り返しにみえますが、働いている人たちの動きを実際にみていくと、そうではないことがわかりました。

トヨタの用語でいうと「工程」、一般には「職務」になりますが、その「職務」をどのくらいこなせるかによって、15人のラインの作業者を、4つくらいのレベルにわけられます。

2つの軸があります。ひとつはいくつの職務ができるかです。ひとつの職務しかできない、両隣までできる、いくつかできる、職場のほとんどの職務ができるという区分です。もうひとつの軸はどの程度できるかです。60秒のサイクルになんとか遅れずについていくレベル、品質不具合があれば検出できるレベル、原因推定できるレベル、さらにモデルチェンジのときにその新しい生産方式（機械の配置、工程の設計、作業手順）等を考え、それを仲間に教えることのできるレベルというものです。

「レベル1」は、職場の言葉を借りれば、「まじめな期間工」に相当します。最近のアルバイトは無断欠勤が少なくないそうですが、そういうことのない季節労働者です。私のみる限り、期間工の比率は多いときでも4分の1くらいではないかと思えます。それを超えると全体の能率は非常に低下するようです。この数字は、企業のガバナンスに発言する人の割合にもかかわってきますが、調査をしたときは景気がとても悪い時期だったので、期間工はいませんでした。ただし、他職場からの応援者が2割程度いたようです。この応援者も「レベル1」に区分されると思えます。

「レベル2」は若手の本工というところです。つまり「レベル3」「レベル4」を養成する過程にある人たちです。職場で3つから5つくらいの仕事は一応できる。それから品質不具合があれば、みつけることができ、みつけたら赤紙を貼る。時間があれば直しますが、時間がない場合は赤紙を貼っておく。次の工程に行く前にはね出して、そこで簡単な手直しをする。

「レベル3」になると、職場の仕事はほとんど経験しています。どうしてそういう品質不具合や設備の不具合が生じたのか、理由もある程度推定できる。また、どこを直せばいいか、ある程度わかるというのが中堅の本工です。おそらくこのレベルの層の割合が、他の国ではずっと下がると思われます。

「レベル4」は、時間をかければ誰もが到達できるというレベルではありません。勤続10年以降はほとんど技能と相関なくて、そこまでいけるのは全体の1割くらいだと思います。かれらは、職場のすべての職務を経験するだけでなく、両隣の職場の仕事も経験します。自動車には、何年かごとにモデルチェンジがあり、それは機械の配置換えをする絶好のチャンスです。そこで、3つか4つくらいの職場から一人ずつベテラン選手が出てきて、エンジニアとチームを組み、どういう機械を選択し、どう配置して、どういう工程（職務）を組むか、その職務をどういった作業手順で構成するか等を考えるのです。

そういうことができるようになると、今度は海外の支援ができます。調査では、予想以上にこのレベルの人が多かったので驚きました。トヨタの場合、日本国内の雇用を「1」とすると、その7割くらいの雇用を世界各国に抱えています。しっかりとしたインストラクターを量の面からも送る必要があるのですが、送れるだけの人材がかなり豊富だということです。

私は、「レベル3」と「レベル4」が日本の生産性を担っており、現状ではこの割合が5割から6割だと推測しています。養成過程にある「レベル2」を加えると、従業員のほぼ4分の3は長期の雇用関係でなければ技能が保ちにくいといえます。

では、こうした人たちはどういう貢献の仕方をするのか。

普通の作業は、例えばタイと日本でそれほど変わりません。タイの人はむしろきびきびと働きます。どこで違いが出てくるかというと、いわゆる「何か起きたとき」です。もっともわかりやすいのは、品質不具合や設備の不具合です。例えばエンジンだけで70種類もあるほど数多くの部品を組みつけるわけですから、どうしても誤品、欠品という問題が起きる。しかし、最終の検査ラインではね出された数字は出ますが、その前に職場で処理した数字は表に出てきません。職場はなるべく出したくないので、会社は正確に把握していないと思います。

職場で不具合を発見・処理するか、最終の検査ラインで発見・処理するかは、職場の言葉を借りれば「直すのに2、3分で済むか、数時間かかるか」というほどの差が出ます。誤品を見逃すと上に部品が積み重なりますから、最

終検査でエンジンがうまく回らなくて、推理してやっと誤品を探し当てたとしても、直すために上に組みつけた部品をすべて取りはずさなければならない。だから、数分と数時間の差が出る。これが貢献内容の一番やさしい例だと思います。

また、職場の職長とベテランの方から、次のような話を聞きました。「つけ忘れが出たり、間違えるのはしかたない。それをすぐに次の工程の人がみつけるのが一番よい。そのためには、前工程の職務をある程度の期間やっておけば大丈夫」。なぜかという、サイクル60秒で作業しているわけですから、一目で「これはおかしい」とわからなければ誤品・欠品をみつけられないのです。一目で理解するためには、前工程の仕事をある程度経験していないとできない。同時に、後工程を経験していると、前工程でどういう不良が起こるかを身にしみて感じる。だから、不具合を出さないように気をつけるといえます。

その理屈を引き伸ばせば、その職場の15の仕事を半年ずつ経験するとしても、それだけで7、8年かかることになります。

そういう意味で、私は「幅広い経験」と昔からいっており、例えば組み立てラインがしばしば止まる、その止まったときに手をこまねているのか、何か手を打つことができるのか、どういう理由で止まったかの見当がつくのかつかないのかで、非常に効率は違ってきます。見当をつけるためには、過去の経験に加えて、設備の簡単な構造等の知識も必要になります。

先ほど、「レベル4」の人を集めて、モデルチェンジのための準備をするという話をしましたが、おそらくそういう仕事は、他の国ではプロダクションエンジニアが担当していると思います。いずれにしても新しい生産工程を設計するとき、具体的にどういう機械を選択するかは、当然エンジニアの意向が強いわけですが、その新しい機械をどう配置するかとなると、生産職場のベテラン選手の発言が強くなる。操作する機械・設備の間の距離についても、安全性と効率性を追求して決めなければなりません。日常に作業している方が発言しやすいといえます。

さらにひとつひとつの職務にどういう単位作業を分配していくか、それを

どう仲間に教えていくかも、生産職場の人たち自身が決めている。これが業績向上の要因になるという推論も可能だと思われます。こういう話をなせしているのかというと、企業のガバナンスについて発言できる人の割合が違ってくるからです。

損失（企業特殊性は小さい、しかし技能が高いと損失は小さくない）

景気には波がありますから、労働組合のある上場会社では、赤字が2年続くと雇用問題が起きるとい研究があります。つまり「解雇」を行うということですが、かなり確度の高い結果だと思います。ただし国際比較は難しい。例えば、日本とアメリカでは従業員の範囲がかなり違っていています。アメリカの企業は、日本の正規従業員プラスその倍くらいの人員を抱えているので、日本の企業とは簡単に比較できませんが、とにかく「解雇」というのは希望退職も含めてのことです。希望退職は現在先進国の解雇のいわば標準方式であり、希望退職を解雇でないとするのは日本の裁判所くらいではないでしょうか。基本的に希望退職は解雇です。

そうすると、日本の労働者はどういう損失を受けるのか。一般には、例えばトヨタで通用しても、日産に行ったらぜんぜん通用しない、というような企業の特特殊性を強調した議論になります。しかし私の推論では、数カ月の猶予期間さえおけば、「レベル3」の人は「レベル3」で、「レベル4」の人は「レベル4」で、同業の他社でも通用していくと思います。

企業の特特殊性はゼロではないけれども、技能の高さを100としたら10くらいだと思います。にもかかわらず、景気が悪くなって、企業が解雇した「レベル3」「レベル4」の人に与える損失は非常に大きい。つまり同じ大きさの車であれば、日産でもトヨタでも、ドアの取り付けの工程はそうかわりない。ところが、ドアの組み立ての人がエンジンの組み立てにいても使えない。塗装に行ったら、なおのこと使えない。そういう「職種特特殊性」、あるいは「業種特特殊性」があるということです。

例えば、トヨタの景気が悪いが、日産がいいということはあまりない。産

業として「景気の同時性」が存在します。そうすると、解雇された自動車産業の労働者は、例えば三菱電機やNEC等の電機産業に行く。違う業種だから、その技能が充分発揮できない。また、ある程度技能技術レベルが高い場合、同業の同種の職場に移っていくことは難しい。これはホワイトカラーも同じです。ついでにいえば、いわゆる「ミスマッチ」の議論は、私は怪しいと思っています。情報を整備さえすれば、失業者が減るというわけではありません。

3. 他国

おそらく professionals、どこの国でも

他の国の状況はどうか。これは常識に依存した話ですが、例えば、ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ等の比較的大きな企業を考えると、生産職場の労働者について、日本の「レベル3、4」にあたる割合は、ゼロではないけれども非常に少ないのではないか。技能の調査はないので確かなことはいえませんが、そう推定する根拠のひとつとして賃金があります。もしも「レベル3、4」の人が多ければ、経験年数や勤続年数に応じて賃金カーブがずっと右上がりになるはずですが、今のところ、欧米諸国ではブルーカラーに関してその傾向はみられません。

一方、日本の大卒ホワイトカラーにあたる層を「プロフェッショナル」と呼んでおり、その人たちの賃金は年功カーブを描いていて、あまり日本と変わらない。違う点は、歳をとってもストーンと下がらないことくらいです。

では、技能の中身でみるとどうか。私は1990年代中頃、10人ほどのチームでドイツ、イギリス、アメリカ、日本の、大企業のホワイトカラー、特に経理・営業企画部門のホワイトカラーに、また日本風にいうと「10年選手」を念頭において、聞き取り調査を行ったことがあります。

経理の仕事を例にとると、必要な技能の性質は大卒10年選手の場合、かなり共通性がある。大メーカーを考えると、工場をいくつか抱える事業部の予

算管理の仕事は、おそらく万国共通です。そういう仕事がないメーカーはないはず。経理担当者は6カ月ごとに予算を立て、毎月実績が出る。そこには必ずズレがあり、およそ実績の方が上回る、つまりコストが余計にかかっているということです。この問題についてベテランに尋ねると、断然難しいのがズレの原因の分析だといいます。

ズレに影響する要因は無数にあって、メーカーなら製造過程のどこかにトラブルがあれば、当然ずれます。組織のコミュニケーションに問題があれば、もちろんずれる。マーケット、客が予定以上にたくさんの注文を出すと、それだけでいろいろ手当てしなければならずコストが上がる。予定よりずっと少ない注文しかなければ、それはそれで手当てが要りますから、結局コストは上がる。つまり経理だけでは太刀打ちできないのです。

標準化できないから、簡単にコンピュータのプログラムに入れられない。これは、よくわかっていないことを推理するという意味では、先ほどの「問題や変化」に対応します。むしろホワイトカラーの方がそういうことを要求される場面が多い。

では、問題を処理するために、どのような技能を育てればいいのか。この人材育成のシステムは、日本の場合、半導体メーカーであれば工場のある製造課に配置し、その原価管理をさせます。次の年は隣の課に配置する、その次の年は2つの課を担当させるという形で、まず、現場を知ることからはじめるわけです。

原価管理上の対応とは、6カ月ごとの標準原価の設定と毎月の実績を比べて、製造過程のどこで何が発生したのか、いろいろな人に尋ねてまわり、そのギャップを解消する方法を考えるということです。トラブルを起こした機械を新たに変えた方が良いのか、それをだましまし使った方が良いのか、そういう判断が次の予算編成に影響します。

他の国もそういうやり方だったのですが、次第にビジネススクール等の卒業生が増えてきて、最初から良いポストにつけないとなかなかきてくれない。下積み的工作（グラウンドワーク）をやるとうとしない。工場の製造課で原価管理をしたり、支店の経理をやるのはグラウンドワークですが、それを経験せず

に、最初から本社の重要な予算管理の仕事につく「ファーストトラック（急行組）」と呼ばれる人たちが出てきたのです。

こういったトラブルシューティングは、企業特殊性があるもののようにはみえますが、やはりブルーカラーと同じで、例えば半導体ならば、東芝から日立に移ってもまず9割の技能は使えます。その技能について、企業の特殊性は案外少ない。しかし、業種の特殊性は非常に強いので、半導体の経理の人は原子力事業本部に移しても、すぐには使えない。違う品物をつくっている事業本部間の移動は、同業種の企業間移動よりもつらい面があります。

ということは、企業が困ったときに行う解雇、希望退職は技能の面からみても大きな損失であり、この人たちが企業について何らかの発言をする方が企業にとってプラスではないか。そうでないと、その人たちは十分に技能を發揮し、かつ向上させ、企業に貢献できないだろうと思うのです。

ちなみに「解雇」の形態は、西ヨーロッパもアメリカも基本的に希望退職です。ただ、希望退職という言葉は国によって違います。イギリスはボランティア・リダundance (voluntary redundancy)、直訳すると「自発的余剰」です。これは形容矛盾ですが、職場用語では「会社都合解雇」と意味します。アメリカではいろいろな言葉がありますが、ボランティア・セパレーション (voluntary separation) で日本の希望退職に近い。ドイツは「アウフヘーブングスフェアトラーク」、契約停止という意味です。いい方はさまざまですが、どこの国でも希望退職があり、肩たたきもするということです。

傍証（賃金の年齢カーブ）

賃金のカーブと勤続について、簡単にお話しします。古いデータで恐縮ですが、ホワイトカラー、ブルーカラー別にみるには、70年代のものしかないので。

20代前半の賃金を「100」とすると、日本だけが大きなカーブを描いていますが、これは賃金レベルが高いことを意味するものではありません。ブルーカラーをみると、日本はいわゆる年功カーブがあり、一定の年齢でストーンと

落ちます。ホワイトカラーはどの国も年功カーブがある。

最近のデータでは、イギリスの「ニュー・アーニングス・サーベイ (New Earnings Survey) をみると、ブルーカラーは多少山になっていますが、一番上がっても130です。ところがホワイトカラーは170、180まで上がります。それと日本のデータを重ねると、日本の大企業のブルーカラーは、ほぼヨーロッパのホワイトカラー並みのカーブで、ホワイトカラーはもう少し急です。

アメリカは、アメリカの80年国勢調査からデータをとりました。日本とアメリカは、高卒と大卒の普及率が似ていますから、ほとんど重なります。違うのは、日本は歳を取ると落ちる点です。ドイツでもプロフェッショナルの賃金カーブは、ほぼ年功カーブです。

そうすると統計の傍証のひとつは、ホワイトカラーの勤続年数をみて定着のかどうかをみればいい。しかしホワイトカラー、ブルーカラー別の勤続年数統計というものがなく、OECDが各国政府の調査を再集計したデータしかないのです。それでアメリカ、ドイツ、日本を比べると、日本とドイツがよく似たカーブを描いており、日本は50歳くらいでストンと落ちます。なお、この勤続年数は日本では出向等を通算した広い意味です。アメリカも、日本やドイツより山は低いけれど、上がって行って65歳を過ぎてからストンと落ちます。

雇用の流動化については、数字の上では明確ではありません。90年と96年について勤続1年未満の割合をみても、28.8%から26.0%にむしろ下がっています。もし流動化したのなら、この割合が増えるはずですが、増えていません。平均勤続も下がっているはずですが、7.2から7.4に上がっており、今のところ統計上では流動化しているとはいいいにくいのです。

もうひとつは、アメリカ、ドイツ、日本の行ったヒアリング調査の結果です。大企業の営業、企画、人事、経理等の部門の部課長に限定した3,000人規模の調査ですが、日本は他の会社を経験したことのない人が82%、逆にアメリカは20%弱です。大半は転社経験ありの内部昇進、つまり若いときは移動するということですが、学生時のアルバイトも転職と数えています。

アメリカの学生にとって、それはとても大事なことだといえます。私がスタンフォードのビジネススクールの教員をしていたとき、学生が熱心にどこそこのインターンに行きたい、その会社はどうだろうかと相談されました。当時は、日本の製造業に人気が集まりました。インターンで数カ月働くと、半分以上はそのまま就職します。

ドイツの1,000人以上の規模の企業もそういう形ですが、それでも4分の1くらいは直接外から課長部長を取っています。この層が増えるということは、多少の技能を犠牲にしてもしかたがないというシステムですから、「損失」の部分は少なくなるという意味で、企業の構成員としての発言力は下がるかもしれません。ただ、若いときに移動しても、その後はずっと務め続けるのが依然大勢です。そしてこの層は、企業に何らかの発言をしようとし、そうしてもらった方が企業業績にプラスかもしれないといえます。

4. 監視機構

最後にモニタリングの機構について、簡単に申し上げます。

仮に、今まで申し上げたことが妥当だとすれば、技能をもった労働者は、企業の業績に貢献し、かつ企業業績が悪化したときに損失を免れないわけですから、企業業績や仕事の仕方について何らかのモニタリングをし発言する必要があります。

これについてはまだ明確なアイデアがないので、このプロジェクトで講演された森先生のご意見をふまえて、2点だけコメントさせていただきます。

森先生は、ドイツの方法は国際競争上、少なからず重荷になっていると指摘されましたが、この点はやや微妙ではないかと思います。企業に対してプロフェッショナルであれ、ワーカーであれ、貢献の大きさは必ずしも強く認識されない。しかし、大きく貢献していることを前提にすると、その貢献を本当に活かし、引き出すためには、ある種の発言の機会を保障しなければならない。そういう意味で、国際競争力上マイナスなのかという疑問がありま

す。

現在、国際競争力ということが盛んにいわれますが、それを示す数字はなかなかありません。日本の名目賃金は、アメリカに比べてなお20%は高い。また、この間を通じて、日本の経常収支は黒字であり、アメリカは大赤字です。そうすると、簡単に競争力が少ないとはいいいにくい。ドイツも東西の合併という事情があるから、はっきりいえません。

もうひとつは、日本は社長も重役も、それから従業員も内部昇進ですから、ドイツ型のシステムを取り入れても、同じグループから別の人をわざわざ出すことはないという議論があります。果たしてそうなのか。つまり内部昇進というルートで企業に貢献している人の割合をみると、日本は、ドイツやイギリスやフランスより多いと思います。ブルーカラーのまんなかくらいまで入ってしまう。そうすると、より大勢になります。

より大勢であっても、経営の中枢機能に到達できる人は例外中の例外ですから、その他大勢がいる。そうすると企業に非常に貢献する人のなかで、役員なり何なりを通じてアクセスできる人の割合はむしろ減る。内部昇進だから必要ないというのは、内部昇進のなかの非常に多様な層を軽視することになるのではないか。もし、内部昇進というなら、ドイツもそうです。年齢別勤続のデータをみると、ドイツも日本も内部型です。

具体的な機構についての私自身の良い考えはありませんが、ひとつ挙げれば、従業員が何らかの形でフォーマルなガバナンスの機構に出るには、権限が何かないと効き目が薄いといえます。ドイツ型の良い点は、取締役の選任権をもっていることです。ドイツの経営組織法は、56年法か51年法か52年法かで違うのですが、監査役会の3分の1が労働者である場合の労働者代表は、実質的にはすべて従業員です。従業員以外の労働者は労働組合だけです。これを「監査役会」と訳すからわからなくなりますが、日本で考えれば、NHKの経営委員会だと思います。

NHKの経営委員会は、NHKの会長を決め、重要な番組の方針を全部決める。ただし、年に数回しか会合しない。それとドイツは似ており、いずれにしても「NO」といったら相当のインパクトを与える権限がある。そういう意

味では、何らかの権限を与えないと、モニターとして有効でないと思います。

ところがそれがあつたために、日本では非常に実現が難しいといえるのです。つまり既得権侵害です。ドイツでなぜその制度が実現したかについて、京都大学の久本憲夫教授が、徹底した研究をされています。要するに、敗戦時の4カ国占領のどさくさのなかでうまれたというのです。500人以上の普通の企業の場合、私は「最高経営会議」と訳した方が良いと思いますが、監査役会の3分の1が労働者代表で、従業員の内訳は実質的にはほとんどが各事業所の労働組合の委員長です。

そうなつてくると少し効果があるけれども、なかなか経営側としては「YES」といわないだらうと思います。

私の話はこれくらいにさせていただきますと思います。

〈参考資料〉

- ①今後の商法改正について
－第146回法制審議会商法部会提出資料－
- ②日本経営者団体連盟 国際特別委員会
「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向
－資本市場からも労働市場からも
選択される企業をめざして－」
- ③コーポレート・ガバナンスに関連する連合政策文書等
- ④企業と社会研究委員会「経営者アンケート調査の概要」

今後の商法改正について

－第146回法制審議会商法部会提出資料－

第1 基本的な方針

企業統治の実効性の確保、高度情報化社会への対応、企業の資金調達手段の改善及び企業活動の国際化への対応という視点から、商法、特に会社法制の大幅な見直しを行い、平成14年の通常国会への法案の提出を目途に検討を行う。

ただし、社債決済制度の見直し及び短期資金調達制度の整備（コマーシャル・ペーパーのペーパーレス化）については、平成13年の通常国会への法案提出を目指す。

また、商法典の現代語化については、平成16年の通常国会への法案提出を目指す。

第2 見直しの視点

1 企業統治の実効性の確保

企業の国際的な競争が激化し、また、国際的に整合性のとれた制度の構築が求められる中で、株式会社の経営の効率化とともに、その業務執行の適正を図ることにより、企業統治の実効性を確保し、また、国際的に整合性のと

れた制度を構築するという観点から、会社の機関のあり方、会社情報の適切な開示のあり方等について検討をする必要がある。

2 高度情報化社会への対応

コンピュータ・ネットワークの普及、情報技術の革新（IT革命）、商業登記制度に基礎を置く電子認証制度の整備、電子署名制度の整備等により、経済社会の高度情報化が急速に進展する中で、株式総会の運営、株主の議決権の行使、株主総会議事録等会社関係書類の保存、会社情報の開示（公告）の方法等のあり方についても、高度情報化社会に対応した効率的かつ確実な方法等について検討をする必要がある。

3 資金調達手段の改善

企業の資金調達方法における間接金融から直接金融への移行、新規企業の資金調達の需要の増大、株式等の証券についての店頭市場の整備等に伴い、企業の資金調達に関する環境整備が求められる中で、株式、社債、コマーシャル・ペーパー等について、資金調達の円滑化、流通性の確保、投資家の保護等の観点から、制度の見直しを検討する必要がある。

4 企業活動の国際化への対応

1から3までの視点に基づき商法を見直すに際しては、国際的に整合性のある制度の構築について検討する必要がある。

また、我が国において活動する外国企業の増加に伴い、これらの企業と取引をする者を保護するための商法上の諸規定について、見直しをする必要がある。

5 商法典の現代語化

我が国の商法典は、明治32年に制定された法律であり、片仮名の文語体で表記されている上、現在では使われていない用語が使用されている。このような商法典の表記を分かりやすい平仮名の口語体に改める必要がある。

第3 具体的な検討事項

1 企業統治の実効性の確保

(1) 会社の機関のあり方

ア 総論

- (7) 会社の区分（公開会社・非公開会社等）に応じて、機関のあり方を検討するか。
- (イ) 中小会社法制の整備を、どこまで行うか。
- (ウ) 機関相互間の権限分配について、どのような観点から、どこまで見直しを行うか。

イ 各論

- (7) 株主総会制度のあり方
 - a. 定足数を見直すか。
 - b. 株主提案権の行使期限を見直すか。
 - c. その他
- (イ) 取締役制度のあり方
 - a. 執行役員制度の導入を検討するか。
 - b. 取締役の責任に関する規定を見直すか。
 - c. 株主代表訴訟制度を見直すか。
 - d. その他
- (ウ) 監査役制度のあり方
 - a. 社外監査役の要件、員数等を見直すか。
 - b. 会計監査人の資格、責任等を見直すか。
 - c. その他
- (I) 完全親子会社における機関のあり方
 - a. 完全子会社の経営機構を見直すか。
 - b. 完全親子会社間の取引等についての開示を見直すか。
 - c. 自己取引規制を見直すか。
 - d. その他
- (オ) ストック・オプション制度の改善
 - a. 付与対象者の範囲を見直すか。
 - b. ストック・オプションの付与に関する株主総会の決議事項及び決議要件を見直すか。

c. ストック・オプションに関する事項の開示を見直すか。

d. その他

(2) 会社の計算及び開示のあり方

ア 計算

(7) 商法の計算規定と証券取引法の会計原則との関係

a. 両者の調整を行う必要があるか。必要があるとすれば、どのように調整するか。

b. その他

(1) 商法の計算に関する個別の問題点

a. 自己株式の資産性を認めるか。

b. 子会社株式について持分法を適用するか。

c. 暖簾の償却期間を延長するか。

d. 試験研究費等の繰延資産性を見直すか。

e. その他

(9) 株式消却特例法に関する問題

資本準備金を原資とする自己株式の消却の制度を商法上の制度として恒久化するか。

イ 開示

(7) 企業集団に関する情報の開示

a. 親子会社関係がある場合においては、どのような情報を、どのような方法で開示するか。

b. 商法上も、連結決算情報の開示を要求するか。どの範囲の会社について、これを要求するか。証券取引法上の連結財務情報開示との関係を、どのように調整するか。

c. その他

(1) インターネットを利用した計算書類の登記所公開

a. 開示の対象書類をどうするか。

b. 義務的な開示とするか、決算公告との選択を認めるか。

c. 開示を義務付ける会社の範囲をどうするか。

d. 証券取引法による電子開示との関係をどうするか。

2 高度情報化社会への対応

(1) 会社関係書類の電子化

ア 会社関係書類の電子的方法による作成、保存、閲覧等について、規定を設けるか。

イ 電子的方法による作成等をするを認める書類の範囲をどうするか。

ウ 書類を電子的に作成する場合において商法上署名が要求されているときは、電子署名によることとするか。

エ 電子的に作成した書類を登記申請の添付書面とすることを認めるか。認める場合は、どのようにするのか。

オ 商法上の通知、催告等を電子的に行うことを認めるか。

(2) 株主総会の改善

ア 招集通知の電子化

(ア) 電子的方法による招集通知を認めるか。

(イ) どのような方法による招集通知を認めるか。

(ウ) 添付が要求されている書面については、どのように処理するか。

イ 議決権行使の電子化

(ア) 電子的方法による議決権の行使を認めるか。

(イ) どのような方法による議決権の行使を認めるか。

(ウ) 議決権の行使を認める会社の範囲を、どうするか。

(エ) 株主の同一性については、どのような方法により確認するか。

(オ) 委任状の電子化についても、手当てをするか。

ウ テレビ会議システムを利用した株主総会の開催

(ア) 複数の招集地での株主総会の開催を認めるか。

(イ) 外国での株主総会の開催を認めるか。

(ウ) テレビ会議システムによる株主総会の開催を認めるか。

(3) 電子的方法による公告

ア 電子媒体による公告を認めるか。

イ デジタル・デバイドの問題については、どのように対処するのか。

3 資金調達手段の改善

(1) 株式制度の改善

ア 株式の単位規制の見直し

(7) 会社成立時に発行する株式の額面及び発行価額に係る規制を維持する必要性があるか。

(4) 会社成立後の株式分割及び抱合せ増資の際の純資産額による規制を維持する必要があるか。

イ 単位株制度の見直し

(7) 単位株制度を終結するか。

(4) どのような方法で単位株制度を終結するか。

(9) 端株主となる者の保護については、どのような手当てをするか。

ウ 株式併合制度の見直し

(7) 一株当たりの純資産額を5万円以上とするための株式併合の制度を廃止するか。

(4) 新たな株式併合の類型を認めるか。

エ 額面株式制度の廃止

(7) 額面株式制度を維持する必要性があるか。

(4) 額面株式制度を廃止する場合、実務上、どのような問題が生じるか。

オ 授権資本制度に係る規制の緩和

(7) 株式分割の場合、授権資本枠が分割比率に応じて当然に拡大することとするか。

(4) 譲渡制限会社について、授権資本枠に係る規制を排除するか。

カ 譲渡制限会社における定款自治の拡大等

(7) 譲渡制限会社について、定款自治の範囲を拡大することを認めるか。

(4) どのような事項について定款自治を認めるか。

キ その他

(7) 無議決権株式の発行限度枠を拡大するか。

(4) 会社が所在不明株主の株式を売却することができる制度を導入するか。

(ウ) その他

(2) 社債制度

ア 現行の社債登録制度を廃止し、口座振替により権利の移転等を認める新たな決済制度を導入するか。

イ どのような方法により社債決済制度の効率化、DVPの実現等を図るか。

(3) 短期資金調達制度の整備（コマーシャル・ペーパーのペーパーレス化）

ア コマーシャル・ペーパーを短期社債と位置付け、社債と併せて統一的な決済制度を導入するか。

イ 短期社債につき、取締役会決議に関する規定等の適用排除等、商法の特則を認めるか。

ウ どのような決済制度を採用するか。

4 企業活動の国際化への対応

外国会社と取引をする者の保護の制度について見直すか。

5 商法典の現代語化

(1) 商法典の全面的な現代語化を一度に実現するか、商法典中の「第二編会社」部分と有限会社法とを合わせて会社法という現代語化された単行法を制定するか。

(2) 手形法・小切手法、担保附社債信託法等の関連法律については、どうするか。

日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向 —資本市場からも労働市場からも選択される企業をめざして—

日本経営者団体連盟 国際特別委員会

はじめに

日経連は、創立以来、「企業内における正しい人間関係の樹立」、「企業活動を通じた国家社会への貢献」と共に、「経営道義の高揚」を三大使命の一つとして掲げてきた。

また、国際競争力を維持・強化し、雇用の安定と国民生活の質的改善を実現するため、昨年来日経連が提起しているブルーボードプランにおいても経営道義・企業倫理の確立を新たな日本型モデルの基礎をなすものとして掲げている。

今日、経済のグローバル化が進展する中で、内外でコーポレート・ガバナンス（企業統治）という観点から、企業経営・経営責任のあり方について議論が行われ、国際的にも評価されるようなあり方への模索がなされるようになった。

世界に通用する企業経営は、日本企業の経営者・従業員に何を要求するのか、従来から従業員重視をモットーとしてきた日本の経営はどんな変革を求められるのか。こうした視点から、日経連国際特別委員会では、昨年7月以

来、コーポレート・ガバナンスについての検討を行ってきた。これまでの検討に基づいて、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向と、それが提起する問題点についてとりまとめた次第である。

1. 日本においてコーポレート・ガバナンスのあり方が問題になった背景

(1) コーポレート・ガバナンスとは

コーポレート・ガバナンスを一言で定義すると、「企業は誰のためのものか」という視点に立って経営を遂行することといえよう。企業と利害関係を持つ主体（ステークホルダー）としては、株主、経営者、従業員、顧客、債権者、その他の取引先、地域社会、地方政府などの多様なものが挙げられる。今日では、地球・自然環境も含めるといふ考え方もある。従来の日本企業は、このような多様なステークホルダーの中で、企業構成員の利益を優先的に考え、相対的に資本の供給者である株主の権利をおろそかにしてきたのではないかという反省も生じている。

こうした観点から、現在展開されているコーポレート・ガバナンスの議論には、株主重視の姿勢を強めていこうという方向での様々な改革の提案が見られる。株主重視ということは、いうまでもなくガバナンスを改善することにより、効率のよい経営を行い、より大きな成果を挙げることで株主に報いていこうということを意味しており、経営の効率化をめざすものである。

あらためて整理すれば、今日、日本においてコーポレート・ガバナンスのあり方について真剣に議論がなされるようになった背景には、いくつかの経済・社会環境の変化が指摘される。

(2) 経済のグローバル化の進展と大競争時代の到来

- － 直接投資の増加（事業の国際化）
- － 資本自由化の進展（金融資本市場の国際化）

1990年代に入り、企業を取り巻く経営環境は激変した。とりわけ、国際関係においては、冷戦の終結で資本主義対社会主義という対立軸がなくなり、世

界経済が市場経済化という方向に収斂してくるようになった。

市場経済のもとでは、個々の企業の活動も多岐にわたるようになり、コーポレートエコノミーといわれるように、企業がいろいろな側面で多大な影響力を及ぼす存在となっている。その結果、企業が社会にどのような影響を与え、どのような役割を果たしていくべきかが世界の各所で論じられるようになってきた。

このような市場経済の拡大、すなわち経済のグローバル化の進展に伴い、資本移動が急増している。資本移動の中には、事業による利益獲得をめざした多国籍企業による海外直接投資と、先進国の年金基金に代表される外国企業の債券・株式に対する金融資産（ポートフォリオ）投資があり、直接投資も金融資産投資も、国境を越えた動きを拡大させている。

多国籍企業が海外でますます多くの事業を行い、資金運用機関が多くの国々の株式に分散投資することにより、企業間の国際競争は、製品を製造・販売する現場でも、また証券市場における評価をめぐるでも、いっそう激しくなっている。

こうした大競争時代の到来に伴い、国毎に異なる企業経営のあり方と国内市場の諸制度が世界各国で激しく問い直されるようになってきている。フランスの経済学者、ミシェル・アルベールは、著書「資本主義対資本主義」の中で、こうした違いを市場原理を重視するアングロサクソン型（英米のスタイル）と、長期目標を重視するライン型（日本や独仏のスタイル）との2類型に分けているが、グローバル経済の下では、こうした資本主義の種々の型に由来する企業システムの優劣も論議されることとなった。

そうした制度間の競争が世界的規模で展開されるようになり、直接投資をする側にとっても、金融資産投資をする側にとっても、いわゆる経営ルールの透明性の確保が、一層重要になってきているのである。

(3) 日本特有の制度に対する議論の高まり

1) チェック機能の不全

従来の日本企業のコーポレート・ガバナンスの特徴を要約すると、①内部

昇進者による取締役会・監査役の運営、②企業間の株式持合による安定株主化、③メインバンクによる支援体制、といった点が挙げられるであろう。こうした特徴を、外部からの経営に対する干渉を排除するという意味で、「インサイダーシステム（内部重視主義）」と呼んでも差支えないであろう。

これらの仕組みは、敵対的な買収を防止し経営の安定化を促進し、企業の長期的な戦略立案を可能にするなど、日本的経営が成功した要因の一つとして評価されてきた。

しかし、グローバル化の進展に伴い、企業を取り巻く経営環境が激変する中で、従来の日本企業を支えてきた仕組みに対する問題が指摘されるようになってきた。特に、近年続発した企業不祥事の一因が、上記のような日本の内部重視システムに基づくものとして、厳しい批判を招くようになった。

すなわち、社内のチェック機能の不全をもたらしているという点である。日本企業においては、取締役や監査役の大部分が内部からの昇格者であり、しかも社長が取締役と監査役の実質的任免権を持つ。本来であれば取締役会や監査役が経営をチェックしなくてはならないのであるが、取締役会や監査役も利害関係を共通にする者同士の集団にとどまっているため、時には経営トップの暴走を招いてしまうことになる。日本を代表するような大企業による総会屋への利益供与事件が多発し、とりわけ企業のトップ自身が不祥事に深く関わるような事件が明るみに出るにつれ、日本企業の経営に対するチェック機能の不在が深刻な問題として浮き彫りになってきた。

さらに、インサイダーシステムという仕組みと共に、会社至上主義という偏ったモラルの存在も指摘しておかなければならない。会社のためならルール違反も許されるという考え方がトップから一般従業員まで浸透している企業風土が、わが国における会社のためという意識の下での不祥事発生のおもな原因になったといえよう。

もう一つは外部からのチェックも十分に機能していないことであり、これには株式持合の影響が大きい。日本企業の多くは株式の相互持合をしており、安定株主化を図った結果、互いの経営内容について口を挟まぬ「物言わぬ株

主」を増加させ、株式市場からのチェック機能の不全化を招いた。

このような株式持合およびメインバンクによる支援は現在かなり解消されてきたというが、これはコーポレート・ガバナンスや企業不祥事防止を目的とした動きというよりも、金融機関等の不良債権、不良資産処理のための現象であろう。そうであるとすれば、一旦、金融機関等の債権が完了した時には再び同じ体制に戻る可能性が強い。従って、そのような体制に戻っても経営のチェック機能が正常に行われるように、なんらかの手を打っておくことが大切である。

2) 株主軽視に対する批判

上記のようなインサイダーシステムが強く作用していた結果、日本においては、相対的に株主を軽視しすぎていたのではないかという批判がなされている。

①不十分なディスクロージャー

日本企業は自社の情報についてのディスクロージャーが遅れているといわれるが、端的には、株主総会の開催及び運営の仕方に表れているであろう。毎年2,000社以上が6月下旬の同じ日に総会を開いているのが現状であり、しかも20~30分の短時間で株主総会を終了してしまう。そのような状況を招いている要因の改革が必要ではあるものの、経営者が株主に対して適切な情報を真摯な態度で伝達しようという姿勢が疑われるのも致し方ない。

また、株主総会の日時がたとえ分散したとしても、この場だけで十分なディスクロージャーを行うのは難しく、さらに別の機会や方法による情報の提供が求められている。

②日本企業の投資収益率の低さ

日本企業の配当性向は諸外国に比べて低い点が指摘されている。しかし、これまではその点について大きな不満が寄せられることはなかった。相互持合による安定株主を中心とした「物言わぬ株主」はもちろんのこと、そうで

はない一般投資家や機関投資家であっても、企業が積極経営を行い拡大路線が成果をあげていれば、株価が上昇し、一定以上のキャピタルゲインが得られたので、大きな不満にはつながらなかったのである。

しかし、日本経済が長期不況、低成長時代に入り、株価の急激な上昇が期待できなくなると、投資家から日本企業は株主利益率（ROE）が低く、資本の有効活用の面では不十分であるという批判が出るようになった。すべての株主が高い配当を求めているという訳ではないが、近年の日本企業の低収益と株価の低迷は、各国に日本への不信感をもたれる一つの大きな原因になっており、その結果、日本企業に対して、より効率的な経営による、より高い配当の実現を求める圧力が高まっている。

2. 日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の方向

(1) 多様なコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスとは、端的に言えば、企業とステークホルダー（利害関係者）との関係をバランスのとれたものとして見直していこうという動きに他ならない。そこにも、アルベールの資本主義の二類型に対応する形で、「シェアホルダー（株主）重視VSステークホルダー（利害関係者）重視」という考え方の相違がある。すなわち、伝統的に、資本市場重視の観点から株主の立場を絶対視する英米のガバナンス論と、経営者や従業員という多様なステークホルダーの立場を尊重し、シェアホルダーも多様なステークホルダーの一つということで相対化してみるという独仏等の大陸系ヨーロッパ諸国や日本のガバナンス論とがある。

従来の日本企業では、経営者や従業員など企業内部の構成員に対する配慮に比べ、シェアホルダー（株主）の権利は相対的におろそかにされてきたのではないかという反省がある。また、グローバル経済の下では、資本効率を重視して利益を上げ、利益を上げることによって企業の価値と企業への投資インセンティブを高め、有利な資金調達で積極的に事業を展開し成長していくことが必要になってくる。従って、これからの日本企業の経営姿勢とし

て、株主重視の姿勢を強めていこうという様々な改革の動きは妥当なものであろう。

但し、こうした動きを見て、英米流のコーポレート・ガバナンスのスタイルがグローバルスタンダードになり、世界各国ともそれに従わなくてはならないという考えを持つとしたら、いささか短絡的といえるだろう。

英米においても、行き過ぎた資本市場重視の姿勢が、持てる者と持たざる者の格差を拡大させ、社会の分断を促進し、社会不安を招く一因となってきていることに対する警鐘も打ち出されるようになってきている。また、ドイツやフランスなどのヨーロッパ大陸型企業では、ガバナンス論の中でも従業員との関係を強化して行くことが従来以上に求められるようになっており、英米型の企業統治論とは一線を画す姿勢が明確である。

本年4月に、OECDの民間諮問委員会がまとめた報告書「コーポレート・ガバナンス：グローバル市場における競争力強化と資本アクセスの改善」も、「コーポレート・ガバナンス基準は市場によって決定され、企業環境により常に変化していくべきものであり、唯一普遍のモデルはありえない。従って、それは国や文化を越えて多様化していくものであり、それだけに他国の経験から学ぶことも多いはずである」という認識に則っている。

従来より、日本企業は長期的な視野に立つ経営を行い、雇用確保を重視することに誇りを持ってきたわけであり、こうした日本的な経営のスタイルは、欧米各国でも美点として高い評価を受けてきた。グローバル化の中で、日本のコーポレート・ガバナンスにも多くの改革が必要になっているが、われわれは日本的なものすべてを否定するのではなく、日本的経営の基本精神である人間尊重や長期的視野に立った経営など良いものは守り、改めるべきを改めるという姿勢で、日本のコーポレート・ガバナンスを見直すべきである。

(2) グローバルミニマムスタンダード導入の必要性

このように、コーポレート・ガバナンスの改革には、多方面からのアプローチがあると思われる。先進国では、現在、国際的な金融市場の統合加速化の動きに対応して、投資家に対する情報開示の強化やROEの向上、株主総会の

運営改善などが企業統治改革論議の中心に位置づけられている。

ここで日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の方向性は、国・文化の違いによるコーポレート・ガバナンスの多様性を認めた上で、グローバルミニмумスタンダードに則るということであろう。

競争の舞台に立つためには最低限の共通ルールは守らなければならない。グローバル化の時代にあっては、国際的に通用するスタンダードということになる。しかし、何もかもが同じになっては競争における優位性は生まれてこない。最低限のルール、ミニмумスタンダードだけは踏まえておくという考え方が重要であろう。

先のOECDの報告書の中でも、多様な企業統治論の存在は認めつつも、基本的なパラメーターとして、①企業の目的は株主価値の最大化にあり、そのためには競争力の強化のみならず他のステークホルダーの要求にも応えていくべきである。②企業の透明性の向上と取締役会による経営の監視機能およびその独立性は、コーポレート・ガバナンス改善の中心課題である。③取締役会慣行は、世界的に了解されたミニмумスタンダードに対応して自主的に策定・進化されるべきである。④そのなかで会計基準などは国際的に統一した基準が望まれる分野である、という原則を打ち出している。

グローバルミニмумスタンダードとは何か、という点に関しては、主に以下の4点に集約できるであろう。

- － 企業の意思決定メカニズムの透明性の確保（取締役の選任と適切な身分保証、取締役会の運営方法の改革など）
- － 外部からのチェック・牽制（監査役の機能強化、社外取締役・社外監査役等の活用と適切な身分保証など）
- － 国際会計基準（時価評価、定額法による減価償却、発生主義会計、連結財務諸表など）
- － 情報開示の対象の拡大（特許権、研究開発、のれん等の無形資産、環境報告書など）

国際的に最低限の共通なルールの必要性は、日本企業も海外進出にあたって痛感しているところである。

こうしたグローバルスタンダードへの接近を目的として、日本においては、取締役会の機能の見直しのための社外取締役の導入やアドバイザリーボードの設置、効率的運営のための取締役会の人数削減や専門委員会の設置と同時に、監査役会の機能強化、そのための社外監査役の質的・量的な拡充が考えられる。現在、自民党で商法改正案が討議され、その中で監査役の独立性を高め、牽制機能を強めるという方向を打ち出している。こうした流れに従って、既に取り締役会、監査役会の改善の試みを始めている企業もある。

(3) グローバル化時代の日本型コーポレート・ガバナンス

1) 株主重視との関係

前述の通り、これまでの日本企業の経営において株主に対する配慮が相対的に少なかったのは否めない事実であろう。企業が国際的に厳しい比較と評価の目にさらされる時代にあっては、また、個人資産の持ち方が変化・多様化して個人株主が増えてくれば、株主に対する配慮を増さなければならないのは当然である。

しかしながら、こうした株主尊重の動きは、従来の日本企業が堅持してきた従業員重視と対立するものであろうか。

株主価値の最大化をどのようなタイムスパンで見るとにもよるが、長期安定経営と株主利益は相対立するものではない。両者の関係はゼロサムゲームではない。企業が継続してより大きな付加価値を生み出していくというゴーイングコンサーンとしての役割を十分に果たすためには、長期安定経営という視点は欠かせないものである。一面では、これまでの日本の企業は「存続しつづける」という最大の使命を実現することにより、長期安定的に株主利益を守ってきたともいえるであろう。株主への配当が少なかったのも、企業存続のための投資・社内留保に向けられてきたためであり、経営者や従業員が必要以上に潤っているわけでもない。これまでの経営は前述のような問題企業もあるが、一般的にはそれなりにバランスのとれたものであったという意見もある。

要は、企業をとりまく環境変化の中で、各種のステークホルダーに対す

る優先順位をどのように付けていくか、どのようにバランスのとれた公正な配慮を行うかということであろう。もちろんこれまで相対的に軽視されてきた株主利益に対して、それを尊重する制度的枠組みを作り、改善していくことは必要である。

さらに、株主もいろいろな側面を持っていることも考えなければならない。アメリカの株主総会では、利益が問題にされるだけでなく、人権問題、環境問題や、動物実験の問題なども議論に出てくると聞く。必ずしも、配当だけが株主への還元ということにはならないであろう。株主についても、お金の合理化を図る投資家、地球資源の限界を知りモノの消費を最小限に抑える地球市民、人としての良心を持った社会人などの諸側面を有する存在であることを考えれば、企業のめざすべき方向も利益のみということではなくなるであろう。

2) 重要な透明性

企業のミッションをどのように考え、各ステークホルダー間の優先順位をいかに付けるか、どこにウエイトを置くかは究極的には個々の企業の問題である。ここで、大切なことは、その時々の子社のコーポレート・ガバナンスに対する基本的考え方を内外にわかるように明示していくことである。最近の情報通信技術の著しい進歩により、情報開示もいろいろな方法が可能になっている。株主総会など従来の方法の改善に加えて、新しい手法を駆使して内外への情報提供を質量ともに高めることが重要である。

コーポレート・ガバナンスとは、企業の効率的経営に向けて、ステークホルダー間の権限と責任の関係をいかに構築し、いかに企業経営の成果配分を行っていくかということである。種々のステークホルダーの求心力となる企業ミッションと、それぞれのステークホルダーへのコミットメントの内容については、これまでの企業のインサイダーシステムの中で漫然と共有され、顕在化されてこなかった。しかし、機関投資家や外国人投資家の登場、株主や従業員の価値観の多様化などステークホルダーが多岐に亘るようになれば、当然のことながら、これまで顕在化していなかったものを明らかにし、

企業による個々の判断・行動が合理的なものかどうか判断する材料を提示しなければならない。こうしたある種の緊張関係をステークホルダーとの間に築くことが、今後の日本の企業経営に求められているのである。

例えば、付加価値の配分は、企業の富の創造に加わった各ステークホルダーへの分配であり、株主配当や総額人件費をはじめとする各ステークホルダーへの配分の割合が、個々の企業の有する優先順位の反映ともなる。配分に関する理念として、株主、従業員、将来への投資に対して、三分の一ずつの配分をするという方針を既に明らかにしている企業もある。自社の優先順位を明らかに提示した上で、その優先順位が資金調達に効果的に働くかどうか、それは市場の判断に委ねるということになる。そして、競争に勝った会社が、結局はコーポレート・ガバナンスにすぐれていたということになる。

従業員との関係においても、労使協議制を充実して、情報開示を進めることによって、適度な緊張関係の中で、労働組合あるいは従業員組織が健全な牽制機能としての役割を果たすことを期待できるであろう。

いろいろなステークホルダーが対等な立場で牽制を行うためには、情報の共有と、それに基づく合理的な判断が重要なのである。

3) 従業員重視の視点

従業員重視と株主重視は矛盾しないと述べたが、この従業員重視の中身についても、時代の変化に即して考えるべきであろう。これまでは、従業員重視という精神は安定的雇用によって具現化されてきた。しかしながら、今日、働く者の就業意識も変化しており、長期安定的雇用のみが本当に従業員重視の現われといえるかどうか疑問が生じる。これからは働く者の職務能力、エンプロイアビリティ（そのための教育・訓練などの支援を含めて）を高めることも従業員のニーズに応える一つの方策であろう。これは日本全体の人的資源・知識技能の最適配置といった観点からも必要といえるのではないか。

3. 労働市場の視点からのコーポレート・ガバナンス

前述のように、現在、日本企業でコーポレート・ガバナンスの議論が盛んに行われるようになったのは、主に資本市場からの要請によるものである。資本市場から選ばれる魅力的な企業にならなければ生き残りが図れないという危機感が、企業を経営システムの改革に駆り立てている。

しかし、改めていえば、日本の労働力は2005年でピークを迎え、その後は労働力が減少していくことが確実視されている現在、資本市場のみならず労働市場にとって魅力のある企業、労働市場から選択される企業を作るというコーポレート・ガバナンスの視点が必要であろう。

労働市場の視点からのコーポレート・ガバナンス論議にも、資本市場からの要請のアナロジーが通用する。この点は十分認識する必要がある。

まず、透明性の重要さがある。労働者にとって魅力のある企業を作っていくということは、決して高い処遇を保証して従業員におもねるということではない。無論、処遇が良いということは重要な要素ではあるが、企業理念やビジョンが明確でそれに共感できるか、その企業で働くことにより自己実現が図られるかどうか、魅力的な業務内容であるか、自分の仕事を通じて社会に役立っているという誇りをもてるか、評価システム等が公開され公平に運用されているのか、オープンで風通しの良い企業風土であるか、等々の要素も多分に影響するものである。

こうした要素についても、労働市場での企業評価からもよく判るように情報公開をするということが大切であろう。

労働市場も資本市場ほどではないにせよ、流動化が進みつつある。しかも、中には国境を越えた移動も発生している。国境を越えた労働市場における魅力ある企業作りと情報公開が企業の成長において不可欠になるはずである。

労働市場の視点からのコーポレート・ガバナンスと資本市場の視点からのコーポレート・ガバナンスを比較すれば以下のような表にあらわされるであろう。

資本市場並びに労働市場の視点からのコーポレート・ガバナンスの概念

	資本市場の視点	労働市場の視点
基本コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 資本の論理 	<ul style="list-style-type: none"> 労働の論理
透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会、監査役会改革（社外取締役・監査役の登用等） 企業経営と事業運営の分離（執行役員制度の導入等） IR（インベスター・リレーションズ）、ディスクロージャーの充実 アカウンタビリティ（説明責任）の認識 	<ul style="list-style-type: none"> 職務内容、評価基準、昇進・昇格基準、教育機会等の公開 社内紛争処理ルール of 明確化と紛争処理システムの整備 労使協議会の活用
重視すべき価値尺度	<ul style="list-style-type: none"> EVA（経済付加価値） ROE（株主資本利益率） DCF（ディスカウントネット・キャッシュフロー） 	<ul style="list-style-type: none"> 雇用安定への努力 従業員のモチベーション コミュニケーション、労使協力、労使関係の安定
国際共通ルール	<ul style="list-style-type: none"> ISO（国際標準化機構） IAS（国際会計基準） 	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重 国際的に承認された公正な労働原則

4. コーポレート・ガバナンス実践へのシステム作り

企業のミッションとして何を大事にするのかは、それぞれの企業で考えるべきと述べたが、そのようにしてできたコーポレート・ガバナンスに対する基本的考え方を実践にうつしていくには、それなりのソフトウェアというか仕組み作りが必要であろう。

従業員に遵法の精神を説くのであれば、まず初歩的な法律の知識に関する教育をすべての従業員に徹底するのが必要であるように、抽象的な言葉だけで行動を律するのは難しいからである。

コーポレート・ガバナンスのシステムとして提案したいのは、まず、企業ミッションを構築し、ステークホルダーに開示すること。ミッションには、環境問題や地域社会への貢献をとりあげることも必要である。明確に宣言することによって、企業が自らを律することにもつながり、また、自社の考え方に賛同するステークホルダーに会社の所有・運営に関わってもらうこと

につながる。すなわち、内外の各ステークホルダーが共通の目標のもとに企業の事業に関わり、一つの共通の座標軸に基づいて意思決定と監視を行うことになる。

その内容は個々の企業で異なって当然であるが、一例として、企業がステークホルダーに開示するミッションには、次のようなものが考えられるであろう。

・株主へのコミットメント

(例：日本的経営の良さ(人間尊重、長期的視野に基づく経営)を維持する

グローバルスタンダードに沿った会計報告を行う

取締役の選定理由を明らかにし、適切な身分保証を行う

経営活動について積極的に情報開示を行い、株主総会という
決議の場だけでなく、広く情報を提供する場を設ける

研究開発中心の事業展開を行う

・従業員へのコミットメント

(例：従業員個々の能力の向上と活用を重視する

活力をもたらす処遇を行う

労使の情報交流を積極的に行う

労使協議制を積極的に活用する

・顧客へのコミットメント

(例：安全な製品を供給することを基本により高いCS(顧客満足度)
を追求する

・地域社会へのコミットメント

(例：環境保全を第一として経営を行う
地域社会のよき一員となる

さらに、企業ミッションの達成度を測るために適確な具体的評価尺度も設けなければならない。これは企業経営のあらゆる分野で行われるべきである。評価尺度はお仕着せのものでなく、例えば、研究開発に対する投資比率や環

境に対する投資比率など、自社のミッションに合った具体的なものがふさわしい。従業員にも株主にもわかりやすい指標で評価できれば経営の透明性の向上につながる。こうしたシステム作りは、常に情報開示と歩を一にするものでなければならない。

補論 [今後の検討課題]

コーポレート・ガバナンス改革が労働分野に与えるインパクト

現在、コーポレート・ガバナンス改革の方法として考えられている様々な仕組みは、従来の企業と従業員との関係を大きく変えていく可能性がある。

そうした点を踏まえて、今後の人事管理、労使関係について以下のような点について検討が必要であると問題提起をしておきたい。

1) 労働力の流動化への対応

- ・労働市場が「市場」としての機能を発揮するためには、人材情報の開示や流通がなされなくてはならない。このためには、企業と労働者双方から詳細な情報提供が必要であるが、どのような範囲まで人材情報は流通しなくてはならないのか。
- ・人材の移動が円滑に行われるためには、客観的な人材評価の仕組みが重要である。日本企業で客観的な人材評価が難しい背景には、個々人の業務の範囲が明確ではないことが挙げられるが、どのような形で職務内容や業務範囲を明示できるか。
- ・市場で流通できる人材を作るためには、本人の自助努力と共に、企業としても従業員のエンプロイヤビリティ向上を支援することが重要である。そのために企業としてどのような教育訓練を実施すべきか。また、従業員の自立的な精神を涵養するために、どのような風土作りをすべきか。

2) 労使関係の変化

- ・社外取締役／監査役の一例として、労働組合幹部が参加するケースも出て

きている。明確な形ではないが、日本でもドイツのような労働組合の経営参加制度の端緒となるのか。新たな労使協議制の確立を期するのか。

- ・従業員持株会が大株主になるような企業があった場合、従業員代表制のような形での経営参加も検討しうるのか。
- ・労働組合や従業員組織が健全な牽制機能を果たすためには、企業からの十分な情報開示が肝要であるが、併せて、労働組合や従業員にも責任の自覚が求められる。労働組合が企業のミッションや経営課題への理解を共有し、その上で責任ある発言をしていくという労使関係はどのように構築できるか。

3) 従業員のキャリア形成

- ・社外取締役／監査役の導入、取締役と執行役員との分離といった動きは、従業員の社内キャリアの到達点としての取締役という位置づけを変化させている。こういう動きの中で、従業員のキャリアアップのインセンティブをいかに作っていくのか。

4) 従業員の報酬制度の変化

- ・ストックオプションを報酬や福利厚生の中核に据えることで、株主の利益と経営者・従業員の利益の方向性を同一にすることができる。しかし、報酬や福利厚生の大部分をストックオプションで運用するようなことにはリスクが大きく、報酬制度のあり方も要検討である。

5) 経営のプロの育成

- ・取締役の数が絞り込まれ、機関投資家等から経営判断が厳しくチェックされるような時代になると、社内／外取締役としては、一定の基準をクリアした人物だけが選ばれるようになる。取締役に求められる能力や資質は具体的にどのようなものか。そうした先見性やリスク管理能力を有した「プロの経営者」を、企業はどのような形で育成、選定、登用しうるのか。

以上

国際特別委員会における検討の経緯

平成9年7月30日

講演聴取「企業統治の改革－国際的な背景と課題」

株式会社野村総合研究所社会産業研究本部 主席研究員 福島清彦

平成9年9月19日

講演聴取「企業ガバナンス構造の国際比較と日本型システムの将来」

慶応義塾大学商学部 教授 深尾光洋

平成9年10月13日

講演聴取「コーポレート・ガバナンス改善のシナリオと司法」

聖橋法律事務所 弁護士 中島修三

平成9年12月2日

講演聴取「コーポレート・ガバナンスとグローバルな会計慣行

－共通なルールでのフェアな競争－」

青山監査法人代表社員・公認会計士 和食克雄

講演聴取「機関投資家から見たコーポレート・ガバナンス」

日本生命保険相互会社資金証券部長 川北英隆

平成10年3月3日

講演聴取「労働組合から見たコーポレート・ガバナンス」

日本労働組合総連合会 副事務局長 野口敞也

平成10年4月21日

報告「OECDコーポレート・ガバナンスに関する民間諮問委員会報告書
について」

日経連国際特別委員会委員長 立石信雄

報告書骨子に関する議論

平成10年5月20日

講演聴取「コーポレート・ガバナンスについて」

日経連国際特別委員会副委員長 山路敬三

報告書案に関する議論

平成10年7月8日

報告書案に関する議論

平成10年7月27日

報告書案の承認

以 上

国際特別委員会委員名簿（敬省略）

立石信雄	オムロン(株)	会長（委員長）
室伏 稔	伊藤忠商事(株)	会長（副委員長）
山路敬三	日本テトラパック(株)	会長（副委員長）
鈴木俊男	(財)日経連国際協力センター	専務理事（副委員長）
安藤奠之	日本経営者団体連盟	理事・参与
相島雅一	日本精工(株)	労政部長
大橋正博	旭硝子(株)	人事部海外人事担当 部長
梶谷芳文	オムロン(株)	コーポレートマネジメントセンター グループ人事総務センター長 取締役
上口 康	伊藤忠商事(株)	人事部人事企画室長
川寄 清	(株)ブリヂストン	人事本部主任部員
北村光一	三菱マテリアル(株)	取締役労働安全部長
(野田 眞	三菱マテリアル(株)	労働安全部長)
小越 勤	(社)日本建設業団体連合会	常務理事
小島 浩	IBM WTAC (World Trade Asia Corporation)	Director of Employee Relations
古中正昭	松下電器産業(株)	東京支社総務部長
(藤原淳二	松下電器産業(株)	東京支社総務部長)
近藤忠男	キッコーマン(株)	取締役経営企画部長
庄司哲也	日本電信電話(株)	人事労働部給与企画 部門担当部長
菅沼健二	(株)伊勢丹	グループ統括室海外事業 担当企画部長

(伊東弘泰	(株)伊勢丹	グループ統括室海外事業 担当企画部長)
田中禎三	日本郵船(株)	常務取締役
西山 均	トヨタ自動車(株)	人事部長
(小原恒司	トヨタ自動車(株)	人事部部長)
伴 俊雄	東京海上火災保険(株)	国際部業務グループ 副参与
松枝寛祐	日本酸素(株)	常務取締役経営人事 本部長
宮尾舜助	国際交流基金	参与兼日米文化教育 交流会議事務局長
守屋一博	川崎重工業(株)	人事本部労働部副部長
諸江昭彦	キャノン(株)	人事本部副本部長
山下勝也	(社)日本在外企業協会	専務理事
和田 敦	(株)デンソー	人事部海外人事次席 部員
(村瀬善郎	(株)デンソー	営業総括部長)

() は前任者。

コーポレート・ガバナンスに関連する連合政策文書等

a. 企業のあり方に関わる要求と提言

2. 健全な産業・企業体質を構築するために、労使協議の充実など労働者の意見反映システムや公正な取引ルールの確立をはかる。

(1)コーポレート・ガバナンス（企業統治）のあり方については、労働組合や従業員等を含むステークホルダー（利害関係者）の利益の確保や意見反映がなされるものとする。商法等の改正にあたっては、監査役の機能および権限の強化をはかるとともに、監査役の選任について労働組合代表を含めるなど、機能強化の制度整備をはかる。また、株主代表訴訟のあり方については、現行の制度を維持する。

(2)持株会社化（純粋持株会社化）やこれを促す連結納税制度（検討中）、会社分割などの企業組織再編、連結決算の新会計基準が、労働者の雇用削減、労働条件の低下につながることを防ぐために、労働者保護法（仮称）の制定、事前労使協議制の充実をはかる。

(3)持株会社による事業支配力の過度な集中を防止、下請取引における下請企業への不当なしわ寄せの是正のために、公正取引委員会や関係省庁担当部門の人員を拡充し機能を強化するとともに、独禁法、下請代金支払遅延等防止法を実効あるように運用する。

(4)職場、企業のあらゆる段階における企業経営への労働組合の参加をはかるとともに、持株会社における「使用者」概念を明確にする法整備をはかり、企業グループにおける団体交渉・労使協議をすすめる。

(2000～2001年度「政策・制度 要求と提言」総合産業政策より抜粋)

b. 労働組合の社会的責任の強化について

=安全確保、社会的事故防止のチェック機能・労使協議の抜本強化=

1. 問題状況についての認識

昨今、現場の労働者のみならず、近隣の住民、製品の使用者などの生命を害し、財産に毀損を与える重大な事故・事件が続いている。

これら重大な事故、事件については、グローバル化などの競争激化にかまけて、安全衛生や品質の安全確保の企業責任を疎かにした経営者・使用者の責任がまず厳重に問われなければならない。しかし同時に、労働現場での安全衛生問題については、労働組合の責任も軽視してはならない。また、組合員の労働が生み出す製品・サービスの品質や機能の安全をユーザーに保証する社会的責任について、労働組合は職業倫理として引き受けねばならない。さらに、環境保全や公正取引など社会的公正ルールを企業に遵守させる監視・チェック活動も、労働組合の社会的役割と言わねばならない。

これら事故・事件の調査をみると、作業の安全衛生規則が厳格に守られていない、安全衛生委員会が定期的開催されていない、事故・事件に対する労使協議が十分ではないなど、労働組合が行うべき基本活動が十分に果たされていない。また日頃から労使協議を行い、自らの製品・サービスの安全確保をはかり、環境改善など新たな社会要請に応え、企業の社会的責任をチェックする労働組合活動がきわめて不十分である。

さらに、事故・事件を引き起こしている企業には、労働組合がない例もみられるが、安全の確立とともに企業の社会的責任を確立するためには、労働組合の組織化と労使協議の確立が必要である。

2. 社会的責任を確立する取り組みの実施

職場の安全衛生の確保、製品・サービスの安全性確保と社会的事故防止、また企業の社会的公正ルール遵守のために、全ての労働組合は以下に取り組み、その社会的責任を果たす。

(1)すべての構成組織は、安全確保・事故防止、環境保全など企業並びに労働組合の社会的責任の確立に取り組む。

(2)すべての労働組合は、経営側との労使協議制を再構築し、職場の安全衛生の確立、および自らの製品・サービスの安全性確保・社会的事故の根絶について必ず協議する。また、安全衛生委員会の定期開催を実施する。

(3)すべての労働組合は、環境保全、公正取引など企業の社会的責任をチェックする活動に取り組み、企業並びに労働組合の社会的責任を確立する。

(4)連合は、構成組織と連携しながら事故報告を集約し再発防止策をはかる、社会的責任のチェック活動に取り組むなど労働組合の社会的役割の強化をはかる。

以 上

(第13回中央執行委員会／2000.9.14)

c. 企業の不祥事に関する談話

1997年5月29日

日本労働組合総連合会
事務局長 鷲尾悦也

1. 野村証券、第一勧業銀行といった日本を代表する企業が、反社会的存在である総会屋に、不正な利益供与、巨額の無担保融資を行うといった不祥事を起こしている。こうした不祥事は、企業行動に対する国民の信頼を損なうゆゆしき問題であり、極めて遺憾である。

2. 特に、国民の財産である証券市場の信頼を守る役割を担っているはずの大手証券会社、国民生活に不可欠の存在として行政の厚い保護を受けている銀行が引き起こした今回の不祥事は、企業倫理の欠如がもたらした根の深い問題と言わざるを得ない。早急に事件の全体像と経営責任、監督責任を国民の前に明らかにすべきである。

3. 一連の不祥事の根本には、日本の企業体質の問題があり、コーポレート・ガバナンスのあいまいさがある。こうしたことは、日本の企業に共通する問題であることを、全ての経営者が改めて強く認識し、再発防止に向け全力を尽くすべきである。

4. 改革の第一歩として、株主総会の在り方を含む有効な経営監視体制を早急に構築すべきである。労働組合にも経営チェック機能の強化が求められており、その任務を果たしていかなければならない。

以 上

d. 臨界事故被曝者の死亡にあたっての談話

1999年12月22日

日本労働組合総連合会
事務局長 笹森 清

1. 昨12月21日深夜、核燃料加工会社(株)ジェー・シー・オー (JCO) 東海事業所の9月30日の臨界事故で大量の放射線を被曝した同事業所員の大内久さんが、入院中の東京大学付属病院で放射線被曝による多臓器不全で死亡された。

このことは誠に残念であり、大内さんのご冥福を心からお祈りします。また、ご家族に対し心からお悔やみ申し上げます。

そして、このような事故が二度と起こらないように、関係者は万全な対策を講じなければならない。

2. 今回の被曝事故の原因は、JCOにおいて①国が許認可した設備および作業とは全く異なる作業を行った、②安全管理を国から許認可を受けたものとは異なる「手順書」で行った、③作業員に対し臨界についての十分な教育が行われていなかった、などがある。また、政府は①施設の安全審査を書類でのみ行い、「誤操作等」を想定していなかった、②JCOの施設および作業手順の実地検査をしていなかった、などの重大な問題があった。

安全を確保できなかった政府、事業者の責任は重大である。

3. 労働組合としても、職場における安全確保の取り組みが十分でなく被曝事故を防げなかったことは、率直に反省しなければならない。

職場における安全衛生の確保については、①安全衛生委員会を毎月必ず開催させる、②危険有害職場における「総括安全衛生管理者」「産業医」の選任

とその役割をチェックする、③安全確保の基本的な活動を再度、点検する等を行わなければならない。

4. 連合は、政府に対し①再発防止に向けた万全の総合的な安全確保対策と防災体制の確立をはかるとともに、②被曝者治療の抜本強化、③被曝者および地域住民の健康管理体制の整備を求める。

原子力事業者に対しては、①万全の安全確保のための施設、作業手順、安全管理体制の構築、②作業員に対する十分な安全教育の実施、③安全確保の人員配置への改善を求める。

労働組合には、安全衛生委員会の毎月開催の励行、職場における安全の確保・点検活動の強化など安全確保の取り組みを抜本強化するように改めて確認する。

政府・自治体、関係者、また労働組合は、このような事故が二度と起こらないように原子力産業における安全確保に万全の体制を再構築しなければならない。

以 上

企業と社会研究委員会 「経営者アンケート調査の概要」

1. 調査の実施概要

ここに収録する経営者アンケート調査は、連合総研の委嘱を受け、「企業と社会研究委員会」の研究委員が、東京大学稲上研究室の協力の下に実施したものである。その実施概要は、以下のとおりであった。

- (1)調査対象：東証一部上場企業1,307社の役付取締役（会長、社長、副社長、専務、常務等）からランダムに抽出した8,000名。
- (2)調査時期：1999年1～2月
- (3)調査方法：自記入式のアンケート調査票「コーポレート・ガバナンスについてのトップ・マネジメントの意識に関する調査」を個人名で各社宛に郵送し、回答を東京大学稲上研究室宛、直接返送してもらう方式とした。

(4)有効回答数・回収率

有効回答は1,211票（有効回答率15.1%）であった。なお、1社に複数の調査票を送付したことから、この中には同一企業からの回答がかなり含まれると予想される。そこで、企業属性（業種、資本金、創業年、従業員数、取締役数）ならびに企業業績の設問の組み合わせにより、推計を行った結果、同一企業からの複数回答と思われるものは794票（推計316社）であった。この推計をもとに、複数回答と推測される場合には、上位役職者を代表サンプルとして、推計731社の企業ベースの集計を行った。企業ベースでの有効回収率は55.9%と推計される。

経営者のキャリアを扱っている第3章を除き、本書で分析対象としたのは、この企業ベースの集計結果である。ただし、個人ベースの集計（1,211名対象）と、企業ベース集計（1社1名、731社対象）では、結果において大きな差はみられなかった。

2. 集計結果

次に示す数値は、前述の推計にもとづく企業ベースの単純集計結果である。数値の単位は、特に明記しない限り、構成比の百分率（%）である。また、各設問の末尾にある（N=・・・）の数値はサンプル数を示す。

Q1 (いまの会社への入社経路) 「いまの会社」への入社経路についてうかがいます。(N=731)

<A型キャリア>

- 1) 学卒直入 56.6
- 2) 社員として中途入社 17.1

<B型キャリア>

- 3) 取締役として入社 7.7 NA 2.3
- 4) 取締役として入社し代表取締役に 16.3



<B型キャリアの方に> 「いまの会社」にこられる以前に勤めていた「主たる会社」について(N=175)

Q2 以前勤めていた会社の性格

- 1) いまの会社の親会社 27.4
- 2) グループ内の他社・非金融系 11.4
- 3) グループ内の他社・金融系 9.7
- 4) その他の大株主 18.3
- 5) 官公庁 5.7
- 6) その他 22.3
- NA 5.1

Q3-1 その企業での通算勤続年数 29.2年(平均値)

Q3-2 その企業での最高ポスト

- 1) 社長 2.9
- 2) 専務 5.7
- 3) 取締役 19.4
- 4) 部長 29.1
- 5) 課長 5.7
- 6) 副社長 5.1
- 7) 常務 11.4
- 8) 監査役 2.3
- 9) その他 18.3

Q4 (いまの会社でのキャリア) 「いまの会社」でのキャリアについてうかがいます。(N=731)

- 1) いまの会社での勤続年数 28.3年(平均値)
- 2) はじめて役員(取締役あるいは監査役)になった年齢 50.6歳(平均値)
- 3) 役付取締役にになった年齢 56.7歳(平均値)
- 4) いまの職位

- 1) 会長 4.8
- 2) 社長 13.3
- 3) 副社長 15.2
- 4) 専務 27.6
- 5) 常務 37.8
- 6) 社内分社の社長・副社長 1.1
- 7) グループ企業の社長・副社長・専務 7.7
- 8) その他 1.6
- NA 1.1

5 主管している業務部門の有無

- 1) 複数ある 53.5
 - 2) ひとつ 26.8
 - 3) ない 16.8
 - NA 2.9
- 主管している業務部門数 平均 2.3 (N=587)

Q5 (他社での役員兼務) 現在あなたは、他社の役員を兼務していますか。(N=731)

1) 兼務している 58.4 2) 兼務していない 40.4 NA 1.2

(N=427)

<兼務している方に>

- ➔ 兼務している会社は、合計でいくつありますか。 平均 3.6 社
- ➔ その仕事(複数ある場合、主たる兼務)は、常勤・非常勤のいずれですか。

1) 常勤	7.7	2) 非常勤	89.5	NA	2.8
-------	-----	--------	------	----	-----
- ➔ その主たる兼務の職位は

1) 会長	11.5	6) 非役付の取締役	51.8
2) 社長	20.6	7) 監査役	10.8
3) 副社長	2.1	8) その他	0.5
4) 専務	0.5	NA	1.6
5) 常務	0.7		
- ➔ 役員兼務している他社(複数ある場合、主たる兼務) はつぎのどれにあたりますか。

1) グループ内の企業	82.9
2) グループ外で今の会社への出資企業	8.7
3) グループ外で今の会社の取引先顧客	4.7
4) その他	1.6
NA	2.1
- ➔ その主たる兼務に費やしている時間(日数)は、月平均で、2.8 日(平均値)
- ➔ その主たる兼務に伴う報酬は年収(株式配当除く)の、約 0.5 割

1) 0 割	69.8	5) 4~5 割	1.4
2) 1 割	13.3	6) 6 割以上	1.4
3) 2 割	2.1	NA	10.3
4) 3 割	1.6		

Q6 (役員人事) 貴社の役員人事について、以下のようなことがあてはまりますか。また、それは望ましいことだと考えますか。(N=731)

	現状					望ましいか				
	あてはまる	もいえない	どちらと ない	あてはまら ない	N A	望ましい	もいえない	どちらと ない	望ましく ない	N A
1 新社長の人選に大株主・親会社の意向が強く働く	29.5	12.9	55.4	2.2	24.2	56.8	16.8	2.3		
2 副社長以下の人事について、社長の意向が強く働く	85.8	10.3	2.7	1.2	55.0	38.2	5.0	1.9		
3 社長を含む役員人事に創業者やその親族の意向が強く働く	14.9	8.5	74.8	1.8	9.9	47.4	39.8	2.9		
4 社長を含む役員人事にはメインバンクの意向が強く働く	2.6	9.0	86.3	2.1	7.1	69.4	21.2	2.4		
5 常勤監査役(外部監査役を除く)には取締役経験者がなることが多い	47.9	29.5	22.0	0.5	18.0	66.4	12.4	3.2		
6 社長や副社長などの経営首脳については、しばしば抜擢人事がある	15.5	32.1	50.9	1.5	48.9	45.4	2.0	3.7		
7 社長や副社長などの経営首脳については、およそその任期が決まっている	35.6	24.1	39.1	1.2	59.9	32.1	4.8	3.2		

(注) 「望ましいか」に関する選択肢の集計は、「現状」について、「あてはまる」あるいは「どちらともいえない」と回答した人を対象にしている。以下同様。

Q7 (役員報酬および給与) 貴社では以下のことがあてはまりますか。また、それは望ましいと考えますか。(N=731)

	現状					望ましいか				
	あてはまる	もいえない	どちらと ない	あてはまら ない	N A	望ましい	もいえない	どちらと ない	望ましく ない	N A
1 事業本部長など主管業務をもつ取締役の場合、その年収のかなりの部分は事業本部長等であることによる所得が占める	58.5	18.2	21.9	1.4	40.3	47.4	9.3	3.0		
2 専務や常務以外の非役付きの取締役のあいだでは、その年収格差はあまり大きくない	74.0	16.3	7.8	1.9	20.3	44.4	32.1	3.2		
3 役員賞与は、たとえば社員が年間5ヶ月であれば、ほぼそれに準じたものになっている	22.3	17.8	57.2	2.7	23.2	48.5	25.6	2.7		
4 業績不振のとき、役員報酬・賞与をカットすることがよくある	77.8	12.3	9.0	0.8	72.7	21.4	3.5	2.4		
5 取締役どうしは、お互いの年収を大体知っている	38.4	30.2	30.1	1.2	39.2	52.0	6.2	2.6		

Q8 (役員報酬および給与―続き) 一般的にいつて次のようなキャリアの節目で、それぞれその年収はおよそどのくらい増えるものでしょうか。指数でお答えください。(N=731)

- 1 社員からはじめて取締役になるとき (直前年収=100として) 128.4 (平均値)
- 2 取締役から代表取締役になるとき (直前年収=100として) 138.1 (平均値)
- 3 代表取締役から社長になるとき (直前年収=100として) 140.5 (平均値)

Q9 (取締役会の実態) 貴社の取締役会等について、以下のようなことがあてはまりますか。また、それは望ましいことだと考えますか。(N=731)

	現状				望ましいか							
	あてはまる	もいえない	どちらと	ない	あてはまら	N A	望ましい	もいえない	どちらと	ない	望ましく	N A
1 経営戦略など重要な意志決定は、実質的に経営会議や常務会などで行われており、取締役会はそれをオーソライズしたり確認する場になっている	81.9	8.3	9.0	0.7	34.1	42.1	21.7	2.1				
2 経営戦略など重要な意志決定は、実質的に特定の人物(社長会長などトップ経営者)の判断に大きく依存している	48.7	31.7	18.2	1.4	17.2	52.0	29.6	1.2				
3 取締役会では反対意見も出され、活発な議論の場になっている	19.6	30.9	48.7	0.8	61.2	24.1	11.9	2.7				
4 会長や社長以外の代表取締役は、それぞれ主管業務をもっており、「無任所」の人はほとんどいない	73.5	7.7	14.5	4.4	47.6	35.4	15.5	1.5				

Q10 (取締役会の開催頻度など) (N=731)

- 1 定例の取締役会は、昨年度の場合、何回開かれましたか。 年 12.4回 (平均値)
- 2 臨時の取締役会は、昨年度の場合、何回開かれましたか。 年 2.0回 (平均値)
- 3 代表取締役など経営首脳による経営会議や常務会といったものがありますか。

1) ある 47.1 2) ない 8.2 NA 44.7

▶ 昨年度の場合、平均して月に何回ぐらい開かれましたか。(N=344) 月 4.6回 (平均値)

Q11 (安定株主について) 貴社の安定株主についてうかがいます。(N=731)

1 貴社には、いわゆる安定株主は存在しますか。

1) はい 98.4 2) いいえ 1.0 NA 0.7

<以下は、前問で「はい」と答えられた方におうかがいます。(N=719)>

2 その安定株主には次のようなものが含まれますか。(該当するものすべてに○)

1) 親会社	25.5	8) その他の外国企業	1.8
2) その他のグループ企業	30.9	9) 創業者やその親族	32.5
3) 主要な取引先・顧客	61.8	10) 経営陣	40.9
4) メインバンク	83.9	11) 従業員持株会	75.2
5) その他の日本の金融機関	79.1	12) 労働組合	1.4
6) その他の日本の企業	14.7	13) その他	3.2
7) 外国の金融機関	2.9	NA	1.0

3 貴社のすべての安定株主が保有する株式数を合計すると、それは貴社の発行済み株式総数に対してどのくらいの割合になりますか。 約 53.8% (平均値)

4 貴社は、それらの安定株主の株式を所有していますか。

1) ほぼすべての安定株主の株式を所有	39.2	3) 所有しない	8.5
2) ほぼ半数について所有	48.7	NA	3.6

5 今後の貴社の安定株主比率についてどうお考えですか。

1) 現状より増やした方がよい	12.9	4) 安定株主は必要ない	0.8
2) 現状程度がよい	61.3	NA	1.9
3) 現状より減らした方がよい	22.9		

6 前問で、「1 現状より増やした方がよい」とお答えの方におうかがいます。安定株主を確保するのはどのような目的からでしょうか。(N=93)

1) 株主総会の確実な運営のため	45.2	5) 長期的視点にたった経営のため	69.9
2) 敵対的な企業買収に対する防衛	54.8	6) 経営の自由裁量確保	32.3
3) 第三者割当増資の割当先確保	16.1	7) その他	5.4
4) 従業員を大切にできる経営のため	24.7	NA	1.1

2 前々問で「3 現状より減らした方がよい」または「4 安定株主は必要ない」とお答えの方におうかがいます。次の中から、その理由としてあてはまるものすべてに○をしてください。(N=171)

1) 安定株主との不利な取引など、会社に不利益を与えるような取引を避けるため	11.1
2) 一般株主の利益促進のため	33.3
3) 含み損の発生を避けるため	31.6

4) グローバルスタンダードにもとづく企業統治システム構築のため	62.0
5) 資本効率を高めるため	49.1
6) 経営の自由裁量を確保するため	36.3
7) その他	4.1
NA	0.0

Q12 (株の持ち合いについて) 貴社における株の持ち合いについてうかがいます。(N=731)

1 貴社における株の持ち合い比率は？と聞かれてどうお答えになりますか。 約 25.3% (平均値)

2 今後の貴社における株の持ち合いについて

1) 増やした方がよい	4.7	4) 持ち合いは必要ない	7.9
2) 現状程度がよい	52.5	NA	9.4
3) 減らした方がよい	25.4		

3 前問で「3 減らした方がよい」、または「株の持ち合いは必要ない」に○印をした方にうかがいます。次の中から、その理由としてあてはまるものすべてに○をしてください。(N=244)

1) 安定株主との不利な取引など、会社に不利益を与えるような取引を避けるため	13.5
2) 一般株主の利益促進のため	23.4
3) 含み損の発生を避けるため	43.4
4) グローバルスタンダードにもとづく企業統治システム構築のため	48.4
5) 資本効率を高めるため	61.9
6) 経営の自由裁量を確保するため	22.5
7) その他	1.6
NA	1.2

Q13 (メインバンク制と資金調達) 過去5年間をとった場合、貴社では中長期の資金調達方法としてどのようなものを重視してきましたか。また、今後についてはどうお考えですか。それぞれ主なもの3つまで選んで○をしてください。(N=731)

	過去5年間重視	今後重視
1) 普通株式	16.0	18.5
2) 優先株式	1.5	5.3
3) 転換社債	45.0	29.3
4) 新株引受権附社債	16.7	7.8
5) 劣後債	0.8	1.0

6) 劣後ローン	2.5	1.4
7) 永久債	0.3	0.7
8) 普通社債	30.4	43.1
9) 資産担保証券	2.3	7.0
10) 銀行借入	65.8	53.6
11) その他の借入金	12.7	10.8
NA	7.8	18.2

Q14 (株主等との関係) 貴社では以下のことがあてはまりますか。また、それは望ましいと考えますか。

(N=731)

	現状				望ましいか						
	あてはまる	もいえない	どちらと ない	あてはま り	NA	望ま しい	もい えない	ど ちら と	い い え ない	望 ま し く	NA
1 株主総会の形骸化ということがいわれるが、安定株主の利害が損なわれるといったことはない	72.1	15.6	10.4	1.9	56.6	33.2	6.1	4.1			
2 ふだんの経営について大株主の意向が表明されることはない	79.8	11.9	7.7	0.7	65.4	27.0	4.6	3.0			
3 株主総会の議決権行使にあたって、最近は大株主の判断が慎重になっている	10.7	30.6	57.3	1.4	32.8	61.3	1.3	4.6			
4 配当は、業績にリンクした配当というよりも安定的な配当を重視している	76.7	12.2	10.0	1.1	55.5	29.2	10.9	4.3			
5 余剰資金が生じたとき、優先的に配当に回している	6.2	38.3	53.6	1.9	20.6	72.3	2.5	4.6			

Q15 (企業不祥事) バブル崩壊後、多くの企業不祥事が生じましたが、その再発防止に関連して商法改正も検討されています。つぎのような意見について、あなたはどうお考えですか。(N=731)

	はい	もいえない	どちらと ない	いいえ	NA
1 企業不祥事の発生は制度面に不備があったというよりも経営者の倫理観や心構えの方に問題があった	81.8	16.4	1.6	0.1	
2 企業不祥事の発生には、メインバンクのコントロール機能がうまく働かなかったことに大きな原因がある	6.2	32.0	60.3	1.5	
3 企業不祥事の再発防止のためには、取締役会の過半数を社外取締役が占めるようにすべきである	5.1	48.7	45.3	1.0	
4 企業不祥事を繰り返さないためには、いまの監査役(会の権限を強化するとともに、監査の中立性・専門性を高めることが重要である	68.8	25.2	5.6	0.4	

Q16 (企業とステークホルダー) 企業経営のあるべき姿についてはいくつもの見方がありますが、あなたは以下のような意見についてどうお考えですか。(N=731)

	そう思う	もいえない	どちらとわかない	そうは思	N A
1 会社は株主の所有物であり、社員も生産要素のひとつにすぎない	8.5	23.5	66.1	1.9	
2 会社の利害関係者(ステークホルダー)は株主に限らない。従ってその経営もその複数の意向を適切に反映したものでなければならない	85.8	10.4	2.1	1.8	
3 経営者の基本的な役割は、資本効率を高めて株主の利益最大化に貢献することにある	49.9	37.6	10.7	1.8	
4 経営目標は同一である必要はなく、それぞれの企業の個性にみあって優先目標が決められ、それに基づいて経営されることが望ましい	84.1	10.7	2.6	2.6	
5 監査役会制度の改革にあたっては、従業員代表も監査役になることができるようにすることが望ましい	19.4	44.5	34.3	1.8	
6 企業別労働組合が自社株を持ち、株主として経営に発言していくことが望ましい	11.6	45.4	41.2	1.8	

Q17 (取締役会等の改革) この2~3年のうちに、貴社では次のような制度改革を行いましたか。また、今後の計画をおもちですか。(N=731)

	実施した	検討中	定なし	検討の予	N A
1 取締役の人数の削減	48.6	26.9	23.3	1.2	
2 執行役員制度の導入	4.2	37.8	54.9	3.1	
3 外部取締役の導入	22.7	17.1	57.0	3.1	
4 相談役・顧問制度の廃止や見直し	21.3	25.7	49.0	4.0	
5 役員定年制の導入	65.1	15.2	17.6	2.1	
6 業績査定による役員報酬格差拡大	18.3	41.6	36.3	3.8	
7 ストックオプション制の導入	5.3	34.7	56.4	3.6	
8 常務会など経営首脳会議の改廃	28.7	21.8	46.1	3.4	
9 社内分社・カンパニー制の導入	13.0	33.5	50.2	3.3	
10 持株会社の設立	2.7	27.9	66.1	3.3	
11 自社株式消却	21.2	39.5	37.2	2.1	
12 持ち合い株式の交換	9.6	24.5	61.1	4.8	
13 直接金融の比重増大	24.6	30.4	39.9	5.1	

Q18 (将来起こりうる事態) いまから 5 年後を考えたとき、貴社では次のようなことが生じていると思われ
 れますか。(N=731)

	考えられる	どちらともいえない	考えられない	すでにそうなっている	N A
(A. 経営関連)					
1 社長など経営首脳が特定の企業(グループ)で長く働いた人ではなく、株主からみて経営手段の優れた、外部から採用された人が多数を占めるようになっている	11.8	24.4	60.3	2.6	1.0
2 ストックオプションや株価比例賞与などが役員年収の半分以上を占めるようになっている	10.8	28.0	59.8	0.3	1.1
3 企業の業績評価基準として、売上高やマーケットシェアなどよりも、資本利益率を最優先するようになっている	60.3	26.8	4.5	7.0	1.4
4 社長の報酬が一般社員の平均年収の 50 倍以上になっている	2.7	12.9	82.1	1.0	1.4
5 外国のビジネス・スクールで MBA(経営学修士)を取得していることが役員になるための望ましい条件として重要視されるようになっている	5.1	33.1	60.7	0.3	0.8
6 企業グループの中に、持株会社が作られている	36.0	29.4	28.6	4.9	1.1
7 女性の取締役・監査役がかなり増えている	6.3	23.3	69.6	0.0	0.8
8 外国人の取締役が登用されるようになっている	13.4	25.9	56.8	3.1	0.8
(B. 雇用・労使関係関連)					
9 労働組合があってもなくても大して変わらないという意見が経営陣のなかで大勢をしめるようになっている	15.9	32.0	45.8	5.3	1.0
10 社内的にも社外的にも大きなトラブルなしに、かなりの規模の人員整理ができるようになっている	20.7	33.2	42.0	3.1	1.0
11 基幹社員についても、短期勤続の人がごく普通という状態になっている	11.6	27.1	59.4	0.8	1.1
12 社員の能力開発における企業の役割は低下し、それは基本的には社員個人の問題であるといった考え方がふつうになっている	28.3	39.3	29.0	2.6	0.8
13 雇用労働条件の決め方は企業と組合による集団的なものよりも、会社と従業員個人による個別的なものが中心になっている	35.8	33.0	27.9	2.3	1.0
14 労働組合の自社株取得がめだって増えている	5.2	29.3	63.9	0.3	1.4
15 役職昇進や資格昇格は実績本位に行われ、年齢や入社年次などを考慮しないようになっている	56.6	23.7	5.5	13.7	0.5
16 社員の報酬システムは事業分野や職種にそって別立てになり、全社的に多元化している	51.7	29.1	15.3	3.0	0.8
17 学歴・勤続年数が同じ 40 歳以上の社員の年収格差が、平均を 100 としたとき、最低が 50、最高が 200 といった水準になっている	33.5	29.1	35.0	1.5	0.8

Q19 (企業の業績と属性) 貴社の属性などについて教えてください。(N=731)

1 貴社の97年度の売上高、経常利益は、それぞれ92年度と比べてどうでしたか。

	売上高	経常利益
1) 20%以上の増加	24.8	30.9
2) やや増加	27.6	12.6
3) ほぼ同じ水準	12.2	8.8
4) やや減少	20.8	14.9
5) 20%以上の減少	12.6	30.4
NA	2.1	2.5

2 貴社には次のようなことがあてはまりますか (該当するものすべてに○)

1) オーナー経営	20.7
2) 企業グループの中心的企業	56.8
3) 企業グループの子会社・関連会社	20.2
NA	9.6

3 連結決算対象企業数 26.4社 (平均値)

4 貴社の従業員規模 3,250人 (平均値)

1) 千人未満	25.7	3) 5千人未満	14.2	5) 1万人以上	5.3
2) 3千人未満	45.1	4) 1万人未満	9.6	NA	0.0

5 産業分類

1) 水産・農林・鉱業	1.2	6) 不動産・運輸業	4.7
2) 建設業	10.8	7) 倉庫・通信業	0.8
3) 製造業	58.5	8) 電力・ガス・その他のサービス	4.5
4) 商業	10.4	NA	1.1
5) 金融保険業	7.9		

6 創業年

1) 明治維新以前	1.9	5) 昭和35年以前	25.7
2) 明治期	16.4	6) 昭和36年以降	8.3
3) 大正期	16.8	NA	5.5
4) 昭和20年以前	25.3		

7 資本金 266.3百億円 (平均値)

1) 50億未満	16.0	5) 1千億未満	6.0
2) 百億未満	23.4	6) 1千億以上	5.1

3) 3 百億未満	34.7		NA		4.1
4) 5 百億未満	10.7				
8 貴社の役員構成 (平均値)					
取締役総数		17.5 人	常勤監査役		2.1 人
代表取締役		2.8 人	外部監査役		1.7 人
生え抜きの常勤取締役		12.5 人	監査役		3.3 人
金融機関出身の常勤取締役		0.7 人	相談役		0.9 人
従業員兼務取締役		8.3 人	顧問		3.9 人
非常勤取締役		0.9 人	執行役員数		1.4 人
9 企業グループにおける持株会社の有無					
1) ある	17.6	2) ない	80.2	NA	2.2
10 貴社には労働組合がありますか。					
1) ある	87.1	2) ない	11.9	NA	1.0

— 最後に、あなたご自身についてうかがいます —

F1 性別

1) 男	96.9	2) 女	0.0	NA	3.1
------	------	------	-----	----	-----

F2 年齢 平均 60.9 歳

1) 45 歳未満	0.1	5) 65 歳未満	48.3
2) 50 歳未満	1.4	6) 70 歳未満	13.4
3) 55 歳未満	5.2	7) 70 歳以上	3.1
4) 60 歳未満	26.1	NA	2.3

F3 学歴

1) 大学院卒	3.3		
		1) 博士	20.8
		2) 修士	54.2
		3) MBA	8.3
		NA	16.7
2) 大卒文系	60.5		
3) 大卒理系	25.9		
4) 高専短大卒	1.1		
5) 高卒・中卒	5.1		

(N=24)

NA

4.2

F4 貴社におけるあなたの年収（お差し支えなければ、お教えてください）

- 1 あなたの年収総額（ただし、株式配当を除く）は、新規大卒者の年収の約9.2倍（平均値）
- 2 年収全体に占める自社株配当の割合は、約2.5%（平均値）

F5 労働組合の役員をされたことがありますか。

- | | | | | | |
|-----------|-----|-----------|-----|------------|------|
| 1) 中央本部三役 | 8.3 | 3) 支部三役 | 5.6 | 5) 役員経験はない | 64.6 |
| 2) 中央執行委員 | 7.3 | 4) 支部執行委員 | 7.0 | NA | 7.3 |

会社法改正・企業のあり方と労働組合の関わり方

2001年5月7日発行

定価1,890円（本体1,800円+税）

編集 日本労働組合総連合会

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3-2-11

TEL 03(5295)0550

(財)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

発行 労働問題研究会議（月刊労働レーダー）

発売 同盟出版サービス(株)

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町1-10-8

グリーンヒルビル

TEL 03(5623)3511

FAX 03(5623)3519

制作

生活広報センター

印刷・製本

(株)平河工業社

ISBN4-901426-21-4 C1032

〈 M E M O 〉

< M E M O >