

〔研究ノート〕

長期の競争、短期の競争 —人材 vs. ファイナンス（7）

小池和男

目次

- 第1章 長期の競争の重要性
経済志林 萩原教授記念号所収
- 第2章 コンビニエンス・ストアの革新
経営志林
- 第3章 ソフトウェアの開発者たち
同上
- 第4章 生産ラインの設計・構築
同上
- 第5章 投資銀行とヘッジファンド
同上
- 第6章 企業の統治機構
同上

第7章 長期の競争の要件

1. 従業員代表を役員会に

対策：長期の株主

これまでさまざまな産業のイノベーションをみてきた。その結果、イノベーションを生みだし、発明にとどまらず実際に産業化して市場の競争にうって出、成果をあげる主役は人材であることを知った。技術もまたそれを担うのは人材なのだ。そしてそうした人材の形成は概して長期を要することが明らかになった。長期の視野、長期の競争の重要性は疑いを容れない。問題はいかにしてその長期の競争を確保するか、その条件、そしてそれを実現する方策はなにか、である。

これまでの提案で考慮に値するのは、さきにもふれた Michael Porter [1992] の対策であろう。その中心的な内容はつぎの2点であった。a. 5年以上の長期保有株主の優遇、b. 取締役会へ

の従業員代表の参加であった。このうち a を強調するのはむしろ原 [2007] [2009] である。はるかに具体的に提示した。マイケルポーターは長期の株の所有者の「優遇」をいうにすぎず、「優遇」の内容にはあまりふれなかった。1992年という時点を考えれば、それも自然かもしれない。これにたいし原 [2007] [2009] ははっきりと5年以上株の所有者にのみ重要な株主権の行使をみとめるべし、と提案する。

両者とも研究開発という長期の競争力の根源を活かすために、この改革は企業に欠かせない、と主張した。ただし、はるか後年の議論だけに原 [2007] [2009] は格段に具体的である。みづからシリコンバレーでベンチャーキャピタルを経営し、数々のベンチャー企業に会長としてのりこみ、米の最先端の事業を経験しているがゆえに、その提案は迫真的である。そうした長期保有の株主にかぎった資本市場をたとえば日本でつくれば、世界から長期をめざす資金があつまってくる、と断言する。長期をめざす真の企業家は世界にすくないのだ、と。

また、従来の資本市場でも、内部留保をとりくずし配当に回せという短期株主の主張にたいし、それならば10年前までの株主をもふくめて配当せよと主張する。なぜなら内部留保は長年の株主の貢献でもあるからだ。その根本的な理由は、まさに真の研究開発が不確実で長期を要し、それゆえ長期の企業の研究投資をささえることこそ、真に社会に貢献するからだ、それこそが企業の意義だ、との強調にある。これらの点はわたくしのこのシリーズの主張とまったく一致し、ここから賛同する。¹⁾

賛同しながら、わたくしは a. 長期保有株主の優遇よりも、b. 従業員を役員会に、という

提案をさしあたり重視する。それはわたくしの知るかぎり、aの方策はどの国もまだ経験がとばしいことだ。²⁾ もちろん先に実践してわるいことはない。だが、世にはわからないことが少なくない。したがって多少の先例があると、その是非の判断に助かる。その資料の不足が、わずかな気がかりとなる。

対策：役員会へ従業員代表を

ポーターもb.従業員代表を少数ながら役員会に送り込む方を提案した。だが、米では一顧だにされなかった。提案時、範とされた日独経済、とりわけ日本経済がその後「低迷」した。他方、米経済はアップルなどを象徴として勢威を保ったからであろう。だが、冷静に米以外の先進国を見わたせば、この方策は、すでにそのすくなくならずの国が実践している。その分他に比してやや懸念のすくない方策ではないだろうか。bをここでよりつよく提案する直截な理由を、さらに説明しておきたい。

なによりも重要な理由から語ろう。長期の業績にもっとも直接影響するのは、それぞれの企業の資金配分である。短期の業績を重視し当期の配当をふやすか、それとも長期の競争力の礎、研究開発や設備投資に費用を投じるかである。それをきめるのは、ほかでもない、それぞれの企業の役員会である。まさにその決定の場に、従業員代表を少数ながら送りこむことが肝要と考える。

従業員一般はともかく、その代表ともなれば、長年その企業に働き、そこに職業的生涯をかけてきた人たちであろう。長期の雇用、したがって長期の業績を重視し、それゆえ長期の競争力を希求している。しかも競争力向上の具体的な方策に、それなりの知恵を持っている人も多かろう。役員会のなかで複数ならば少数でよい。従業員代表の参加こそ、と考えている。ときに、少数ならばなんの影響力があろうか、と疑問視されるかもしれない。だが、役員会が長期派と短期派にわかれるとき、長期派に、少数ながら数票の支持を見込めるのは、きわめて肝要ではないだろうか。

といえ、いまの日本のはやりの議論からは、

あまりの「現実ばなれ」、従業員重視にすぎる、と一笑に付されよう。従業員出身ならば、すでにほとんどの役員がそうではないか、それこそ企業一家主義の弊害がつよまろう、と反論されよう。だが、現状の役員と従業員代表とでは、大きな違いがある。それは社長が実質的に選ぶのではない、ということだ。現状の役員は、たとえ従業員出身であれ、法律上はともかく、実際上は社長が選んでいる。これにたいし従業員代表は、社長が実質的にも選ぶことはできない。とはいえ、さらに反論がでよう。企業の意味決定に遅れがでるのではないか、効率を損ねるのではないか、などの議論が続出しよう。それらの反論は、のちに他国の実績をみることで吟味しよう。

なによりもまず、これは世界市場で日本と競争する西欧、北欧の多くの国の、すでに長年実践してきたところなのだ。いわば先進国相場のひとつなのである。米しかみようとせず、それのみを先進世界と思い込んでいる日本の多くの論者には、それが見えない。

ほかにももちろん理由がある。ただし、他の理由にすすむまえに、いくつか注釈しておく。そうでないと、この提案の意味が具体的に理解されまい、とおもうからである。役員会とはなにか。とくに日本が範としやすい米があいまいなのだ。そして少数とは何人か、などである。

一元制と二元制

ここで役員会というあいまいな言葉を用いたのは、いま先進国の株式会社の役員会に2種あるからである。よび方はいろいろだが、要は一元制 one-tier board system と二元制 two-tier board system である。一元制とは managing board (執行役員会) のみ、二元制とはそのうえに supervisory board (監督役員会) を置くものである。いまの日本は一元制で、managing board を取締役会とよんでいる。

他方、二元制で分かりやすいのはドイツで、supervisory board を監査役会 Aufsichtsrat とよぶ。それが社長や取締役を選びきめる。また企業の経営の基本方針をきめる。その意味では最高経営会議とよんでもよいほどの権限を、法律

上はもつ。ところが実際には非常勤の集まりにすぎず、そうひんぱんには会合しない。ドイツの大企業のばあい、年4回、いや年2回のところがふえているという(吉森 [2001] p. 208)。したがって実際には経営の執行をゆるく監視するにとどまる。それでも社長、取締役の選任をにぎっているのは注目すべきである。いまの日本で役員を選ぶのは、法律上は株主総会だが、実際には現社長の意向であろう。

言葉づかいに当惑する。というのは、日本でよく参考にされる米は形のうえでは一元制で、それゆえ取締役会とよばれる。もとの言葉 board of directors からそう訳すのが自然である。だが、いまやその構成員の大半は社外取締役 outside directors つまり非常勤で、常勤役員は少数派として社長 CEO (Chief Executive Officer)、専務 COO (Chief Operating Officer)、財務担当 CFO (Chief Financial Officer) など執行役員の一部が入っているにすぎない。しかも社外役員が大半をしめるこの取締役会が、社長やおもな執行役員をきめる(もともと社外役員を決めるのは CEO のようだが)。つまり実質的にはドイツの監査役会にやや近くなる。

こうした点を考慮し、managing board と supervisory board という中立の言葉を使うべきかもしれない。だが、なるべく日本語で通したい。以下米など一部の国であいまになるのを承知のうえで、一元制の役員会を取締役会、二元制のばあい取締役会と監査役会とよぶことにしよう。

ここで役員会の言葉づかいにこだわったのは、従業員代表の割合にすくなからず影響するからである。もし二元制なら supervisory board の方に従業員代表が参加するのがふつうで、そのばあいなら少数とはいいながら3分の1でいど、という欧州の例が多い。なぜそうかは、あとでドイツの制度をみる際に説明しよう。というのは、ドイツがこの従業員代表参加制度のもっとも先行する国だからである。一元制ならば、そこに入る従業員代表は、2、3人、複数ながらより少数となろう。その人数も欧州で先例がある。

社外取締役とくらべて

いまの日本の多くの議論は、まるで神の声のように社外取締役に期待する。それをいかに増やすかに熱中している。他方、企業の従業員代表を入れる議論はほとんどない。³⁾ ごくあっさりとはあるけれど、このふたつを比較してみる。社外取締役に期待する理由は、ふつう、a. 企業の「外」の声、そして b. 他の企業を経営した深い経験や多くの企業をみた「識見」であろう。だが、まず企業の外の意見、すくなくともその代表の意見といえるだろうか。というのは、社外取締役を選ぶのは、ふつう社長である。なにも日本にかぎらず米でも同様である。企業の外の人に違いはないが、いわば社長の援軍、平たくいえば「お友達」であって、肝心のときにきちんと反論し反対できようか。自分を任命した社長に楯突くのは容易ではない。

そうした反対がなかったわけではない。日本でもっとも著名な例は、かの三越の岡田社長解任の際の、三井銀行会長であった小山五郎である。かれが敢然と社長解任を提案し、解任派をあと押ししたために、岡田解任が成功した。ただし、それは昨今いうところの社外取締役にあたらうか。まさしくメインバンクとしての、それこそ大株主の発言ではないだろうか。また、こうした解任、いや解任までいかになくともそうした深刻な問題がむしろまれにしか起こらないことがしめすように、大株主でもない社外取締役への期待は過大におもわれる。

それは社外取締役の見識が不足しているからではあるまい。なによりもその企業のことをよく知る時間がたりない。非常勤つまりパートタイムである。非常勤でも同業ならば、かなりその知識が生きようが、まずそれはありえない。競合相手の企業に、わざわざ自社の手の内をさらすポストを提供するはずがない。他産業の知識こそあれ、その事業の知識のとぼしい人、ましてや非常勤で事情をよく知る時間がない人に、よりよい提案をどれほど期待できようか。

これらの点で、従業員代表はむしろ、いや、はるかに優る確率が高い。その企業にフルタイムで長期につとめている。その企業をよく知る長い経験がある。しかも社長によって選ばれ任

命されたのではない。しかも社内での長年の仕事をみて仲間が代表に選出している。どうして識見がないといえようか。さらに、企業のなかのある分野で長年の経験がある。また取引先の他社ときびしい取引の経験をつんでいる。どうして企業内に埋没しているといえようか。こうした経験、知識があればこそ、従業員組織と企業の共働は、競争力を高める方策を考え実践しやすい。

企業、事業所レベルにおける労働者発言の生産性効果

その点に関連した計量分析がないわけではない。かなり前からいわゆる High performance work systems の研究の流れが連綿として米にあった。とくに 1990 年代半ばの Osterman [1994] 以来、堰を切ったように続々と現れてきた。なかでも最高と目される業績はかの Ichniowski, et al. [1997] である。ただし、その主眼は職場レベルの発言の効果の測定にあった。企業や事業所レベルの労使協議制 works council の生産性効果は、こと西欧、北欧に関するかぎり、事例の観察はあっても、計測はまだ少数にとどまる。ましてや企業の役員会への従業員代表の参加につき、その生産性効果を計測した研究は、さきに記したドイツの一例（このシリーズの第 1、5 章）をのぞき、寡聞にして知らない。つまり、この文章の主張を直接支持する数量分析の結果はまだとぼしい。

ではまったく数量分析の支持がとぼしいかといえば、かならずしもそうではない。ふたつある。第一、日本についての計測である。日本は西欧の多くの国と違い、企業や事業所レベルの労使協議を、周知のように法律で義務づけていない。にもかかわらず労使協議制がひろく普及している。それは多くの研究者たちの考えよりも、かなり前から存在するらしいのだが、いまその点は措く。おもに近時を計測した Kato and Morishima [2002], Kato and Owan [2011] はそれぞれでいねいにその生産性効果を有意に計測している。ともにアンケート調査で、前者は 2,107 社に質問をおくり 18% から回答をえた。後者はソフトウェアを作成、または利用する企業、3、

017 社から 12% の回答をえた。いずれも経済産業省関係の企業名簿からの調査である。

第二、米である。ただし、そこは労使協議制ではなく、労働組合の生産性効果を有意に計測している。おもなものをあげれば、Osterman [1994], Ichniowski, et al. [1997], Black and Lynch [2001] [2004] である。Osterman は 1992 年 649 事業所に電話で話を聞いた。Ichniowski, et al. [1997] は、鉄鋼産業の全米で 60 本ある仕上げラインのうち、45 本、21 社を尋ね、なかで月別にデータが得られた 36 ラインをとりあげた。めざましい方法というべきであろう。Black and Lynch は 3000 事業所に電話取材し 75% の回答を得た。逆に労働組合を明示的に計算の枠に入れながら、その生産性効果を否定した研究を知らない。つまり労働者の発言があると、その他の条件がおなじばあい、生産性が高くなる。日本ではあまり知られていないけれど、米の労働組合は基本的には事業所、企業ごとの組織が基礎にある。それゆえ、部分的に日本でいえば労使協議制にあたる機能をもはたしている、とみてよいであろう。

以上の点からいえば、この章のわたくしの主張は、計量分析の裏付けがないわけではないけれど、まだ充分ではない、といわねばなるまい。それゆえ第 2 節でドイツや西欧の事例をみていく必要がある。

ファイナンスは規制できるか

その前に、企業への従業員代表の参加を提案する他の理由を見のがすわけにはいかない。その重要な理由は、ファイナンスへの規制に効果的な方策がなかなか見つからないことだ。長期の競争方式を蝕んできたのは、これまでみてきたようにファイナンスである。それならば、ファイナンスを規制すればよい、従業員代表参加をもちだすのは筋違いではないか、そうおもわれるかもしれない。だがいったい、ファイナンスを効果的に規制できる方策があるのだろうか。

ファイナンスの短期化の主役は、すでに第 5 章でみてきたように、いまやヘッジファンドである。政府規制がとぼしかったからである。だが、ことはけっしてヘッジファンドに終わらな

い。やや長い説明になるが、その話を省くわけにはいかない。

ヘッジファンドがこれまでほとんど政府の規制を受けてこなかった理由は、個人の資産家のみを相手にし、一般大衆を取引相手としない建前からであった。これにたいし一般銀行はもちろん投資銀行また投資信託も、一般大衆が利用できるがゆえに、一般大衆を保護する必要が生じ、政府はそれぞれきびしく規制してきた。規制のおよばぬ分野にのりだしたのが、ヘッジファンドであった。

まず本社を税金逃れの地、バーミュエダ諸島やケーマン島などタックスヘブンにおく。したがって米のヘッジファンドでも政府への報告義務もとぼしく、実態がなかなか把握できない。いくつかの調査機関の部分的な「調査」結果によるほかない。さらに、とりあつかうカネの形態がどんどん多様化する。さまざまな証券類が取引される。あるいはさまざまな取引文書が証券化される。つまり規制しようとしても、その規制対象はおどろくほど多様になり、しかもつぎつぎと新手が登場するのである。

そのうえ、ヘッジファンドに流れる資金のかなりは、個人の資産家にとどまらない。「健全」で「堅い」はずの一般銀行にまでおよぶ。大勢の庶民から一般銀行のあつめたカネがヘッジファンドに投資される。もちろん日本の都銀も米のヘッジファンドに投資する。そして、カネはいまや瞬時に世界各地を駆けめぐり。いったいそれぞれの国民国家がこれを有効に規制できるものかどうか。これまでも多くの試みがなされたが、なかなか成功しなかった。打つ手がとぼしいことを示唆しよう。ファイナンスの規制に執心するよりも、他の方策に注目する方がはるかに効率的だろう。

2. 欧州の先例

ドイツの事情

役員会への従業員代表参加を推奨するおもな理由は、すでにふれたように欧州を中心にすでに多くの先例がある、ということである。米国だけを全世界と誤解しやすい日本のおもな議論

にとって、見逃しやすいが大事な理由である。それは対策の立案に役立つ資料の蓄積というにとどまらない。世界経済の先頭集団のひとつ、欧州がいわば国際相場をつくりつつある、といえる。

世の問題には答えのはっきりわからないことがたくさんある。そのとき、いわば右を見、左を見、近隣の相場を参考にしてとりくむのも、ひとつの方法と考える。身近な例をあげれば、春闘相場である。賃金決定に明確な理論はまだ確立されていない。そのばあい同業他社の相場や産業間に通じる一般相場にならうと、まあやむを得ないか、とおさまりやすいのだ。

先例のなかでも、とりわけ欧米で経済実績のよいドイツがその先頭を切ってきた。ドイツでは1951、2年からという歴史がある。いやさかのぼれば、ワイマール時代の法律からともいえる。そうすると1世紀近い。法律とまでいなくとも、そうした慣行や考えはもっと遡ろう(吉森 [1982] pp. 163-4)。そのドイツ経済の実績は、最近にとどまらず、第二次大戦後を通じほとんどの期間欧州でもっともよい。たんに量的によいのみならず、質の面でも、すなわち技術面でもしばしば最先端を切り開いてきた。

もっともドイツの方策についてはすでに日本語文献も相当あり(藤内 [2009] など)、またわたくしもかなり前ながら、その実際の慣行も、いくつかの事例につき立ち入って観察した(小池 [1978] 第2章)。だからといって、その記述をまったく省くわけにはいきまい。まずはドイツの、それも実際の方式を説明しないと、他の欧州の国の体制も理解しにくい。ドイツを参考にした国がすくなくないのだ。また、ここでの提案の意味もはっきりしまい。ただし行論の展開にとって必要最小限にとどめよう。

ドイツには従業員代表の役員会参加につき、現行3つの制度がある。a. 1976年新共同決定法、一般産業(鉄鋼、石炭をのぞく)2,000人以上規模の大企業に適用される。以下「一般大企業方式」とよぶ。b. 1951年共同決定法、鉄鋼と石炭1,000人規模以上企業に適用される。以下、「鉄鋼石炭共同決定法方式」とよぶ。c. 1952年(1972年改正)経営組織法、500人以上2,000

人未満企業に適用される（この規模の限定は役員会への従業員代表の参加のばあいであって、おなじくこの法律が規定する事業所従業員代表組織は5人規模以上）。以下「経営組織法方式」とよぶ。うち「一般大企業方式」がもっとも注目されるが、「経営組織法方式」も欧州各国またEUの推進する方式の原型でもあり、逸することはできない。「鉄鋼石炭共同決定方式」は、かつては重要な産業が対象であったが、いまは適用企業も少なく、ここではあまりふれない。

「一般大企業方式」

3つの方式のいずれも二元制で、監査役会 supervisory board への従業員代表の参加を法律で義務づけている。違いは従業員代表の割合と、そのなかに労働組合代表を入れるかどうか、である。「一般大企業方式」では、監査役会の半分を従業員代表がしめる（この点は鉄鋼石炭共同決定法方式も似る）。監査役会の人数は規模で異なるが、かりに20,000人規模をとると、労使それぞれ10人計20人となる。それでは労使が対立したときことが決まらないので、議長がさらに1票を投じる。他方、「鉄鋼石炭共同決定方式」は議長を別に一人おく。一応中立とはいうが、経営側、つまり大株主が議長につくようだ。⁴⁾ 「経営組織法方式」では、従業員代表は監査役会の3分の1となる。

労働組合代表は、一般大企業方式では従業員代表の一部に入る。人数は規模できまっており、10人の従業員代表ならばうち3人などとなる。つまり、その企業の従業員代表が多数を、労働組合代表が少数をしめる（鉄鋼石炭共同決定方式ではほぼ半々）。これにたいし、経営組織法方式は労働組合代表をいれるべしとの法の規定はなく、結果的にはその企業の従業員代表がすべてをしめるようだ。その違いの意味はやや込みいっており、通常の文献はあまりふれてなく、ここで説明しておく。

まず日本のふつうの常識にしたがえば、ドイツは典型的な産業別労働組合だから、企業の従業員組織とはまったく別、労働組合代表とは従業員でない外部のもの、という認識があろう。なるほど形式上はドイツの労働組合は、企業や

事業所レベルに表立った下部組織がなく、組合専従者をおいていない。他方、従業員代表はまさにその企業の従業員と考える。企業の内と外の人という感覚であろう。労働組合代表とはその組合の役員で、大企業ならば元従業員がいるかもしれないが、ひとまず外の人とみるのがふつうであろう。もちろんドイツの従業員も内の人をえらびたい。それゆえ「経営組織法方式」のように法の規定がないばあいは、全員がまさに従業員代表となるのであろう。

事業所従業員代表組織 Betriebsrat

だが、以上は法律の規定にすぎない。実際の組織と機能は話が別である。企業や事業所レベルに下部組織をもたない産業別労働組合は、そもそも機能できない。大工などの職能別組合は話が別だが（もちろん日本でも）、ふつうの産業ではドイツであれどの国であれ、当然に企業や事業所レベルに基礎組織をもつ。ドイツの労働組合はその事業所、企業レベルの基礎組織をあずかる職場委員 Vertrauensleute をおく。もちろん従業員であり組合員である。ただし組合の専従者ではない。

じつは代わりの組織がその人々に専従者のポストを提供し、むしろ組合組織よりもひろく企業、事業所レベルに普及している。事業所従業員代表組織 Betriebsrat である（企業レベルであると企業従業員代表組織 Unternehmensrat）。日本ではふつう経営協議会と誤って訳すが、経営側は入らず、事業所従業員代表の組織ということばがその実態にふさわしい。そのメンバーはしばしばさきにふれた職場委員であり、そこで組合と実際にはつながっている。そして監査役会の従業員代表は、ほぼ主要な事業所代表組織のリーダー、ドイツでは議長というが、かれが選ばれる。日本なら工場別労働組合委員長にあたろうか。日本もそうだろうが、ドイツでも長年の勤続者が多い。この事業所従業員代表組織の普及は、法律上は5人規模以上だが、実際は大きなところまでで、それでももちろん労働組合よりは存在範囲が広い。

このドイツの方式は、その経済実績が先進国のなかではなはだよかったからか、あるいは労

働者代表政党の伝統のゆえか、産業民主主義の旗印として、1970年代ごろから他の欧州大陸諸国へひろがっていった。さらにのちにみるように、ヨーロッパ連合 EU にも影響した。

ドイツ経済の実績のうち、第二次大戦直後の経済成長は、敗戦といういわば最低レベルからの立ち直りの面もあったろう。だが、そのめざましさはその後、そして今も続いている。ドイツ方式がかなりの欧州諸国に影響したとみられる 1970 年代も、成長率、失業率などはきわめて良好であった。

そのころのドイツの共同決定制度のいくつかの実態調査は、この従業員参加方式の効果として、つぎのことを挙げていた。職場で働く労働者たちに、企業についての信頼できる経営情報がくわしく伝えられた。なにしろ企業の最高経営会議からの情報である。売れゆき、その先行きの見通し、競争相手の状況などが伝わる。その結果、ドイツははげしいストライキなしに雇用に削減できた。

例をエネルギー革命への対応にとろうか。当時のエネルギー革命とは石炭から石油への移行であった。敗戦直後繁栄をほこったドイツ石炭業も、石油との競争に直面し雇用に削減しなければならない。ところが企業の状況、業界の状況がはやくから、しかも信頼すべき従業員代表たちから、それも企業の最高経営会議の情報として伝わる。ストライキの効果のとぼしさが前もってわかり、犠牲の少ない対処の基礎となる。

ドイツは第二次大戦後の全期間を通じ、スウェーデンとならび先進国中ストライキのもっとも少ない国であった。日本の通念は日本がもともと異様に平和な労使関係とみるが、それは事実誤認で、第一次石油危機まで日本のストライキは、労働者数 1,000 人あたりの労働損失日数でみて、ほぼ英仏なみであった（小池 [2005] p. 245）。そして、ドイツとは様変わり、エネルギー革命にともなう雇用削減では、かの 300 日を超える三井三池の大争議を要したのである。日本の労使関係をもともと極度に平和と描くのは、他国の基本的な統計すらみようとしない幻想であろう。

さらに、当時のドイツの研究者による調査で

は、企業の基本方針への決定にたいする、この方式の影響が認められる。企業の投資計画につき、株主側の監査役会メンバーがやや難色をしめすとき、むしろ積極的に経営側を応援した、というのである。長期の投資にリスクを感じる株主側にたいし経営者側がおしきるのを助けた。従業員代表たちは、長期の雇用の安定をつよく望む職場の中堅層の意向をよく反映した、とわたくしはみる。

満場一致

当然ながら懸念もあった。従業員代表が監査役会の半数もしめれば、たとい議長が経営側でもはたして企業が支障なく意思決定できるものかどうか。対立があってはことがすすまず、業績に悪影響がでないか、という心配である。しかし、当時のドイツの複数の調査によれば、監査役会は満場一致でことをきめる傾向が確かめられた。わたくし自身も 1970 年代ドイツ大企業の事例をいくつか聞きとりし、どのようにして満場一致をはかるのか、と尋ねた。

答えはまことにわかりやすかった。前もっての準備こそ、というのが経営側の答えであった。なにごとにも意見がいろいろあるのは当然で、前もって個別に役員を回り、その問題の背景や事情をていねいに説明する。そうすればまず満場一致が得られる、というのである。同じことを日本なら「根回し」などと卑下するのだが、それを堂々と「事前の準備」と説明するのがドイツであった。

しかもなお、満場一致が得られないばあいも稀にはある。有名な例はフォルクスワーゲンの米への工場進出の件であった。国内の雇用に心配して、従業員代表はなかなかイエスといわなかった。そうした際は議決を強行せず、説明をかきね翌年満場一致とした。つまり満場一致まで待つのである。それでも企業業績がよいのは周知の事実である。

以上 70 年代の事情は小池 [1978] 第 2 章におもにもとづく（ドイツの調査など元の資料はそこに記載されている）。

欧州諸国：義務制、二元制

欧州諸国へ影響した理由は、ドイツの経済実績もあろうが、まさに労働者政党の伝統でもある。労働組合が政権をとっている国がすくなくなかった。たとえばスウェーデンである。この方式の法制のはしり 1973 年法ときは社会民主党が長年政権にあり、労働組合がその主要な支持者であった。そして組合組織率はまことに高く、8、9 割にも達していた（いまも依然高い。他の北欧諸国も高い）。

以下、欧州大陸諸国の、役員会への従業員代表の参加を説明していきたい。事実の認定はもっぱら Wymeersch [1998] による。⁵⁾ 1990 年代とすこし古いけれど、従業員代表の参加を広く各国についてみている文献は少なく、またその後の変動もとばしいようで、これによっても大過なからう。

Wymeersch [1998] は欧州諸国の従業員参加制を 4 つのグループにわけた。a. 法律で義務づけている mandatory グループ、これをさらにわけて a1. 二元制の役員会のばあい、a2. 一元制の役員会のばあい、ほかに b. 任意の参加制度、c. ほとんど制度のない国、以上である。Wymeersch [1998] によってそれぞれのグループの国をあげれば、つぎのようになるか。

a1. 二元制で義務とされるのは、ドイツのほかには、オランダとオーストリアである（もうすこし広くみる文献もある。広田[2012]）。オーストリアはほとんどドイツの経営組織法方式に沿う。supervisory board への参加で、従業員代表は 3 分の 1 をしめる。従業員代表の選び方は間接選挙であって、事業所別従業員組織から選ばれる。間接選挙か、直接選挙かは、経験深い人が代表に選ばれるか、それとも経験が浅く「勇ましい人」が選ばれる可能性がやや高くなるか、に関連しよう。その意味でとりあげた。ドイツについては、のちにややくわしく立ち入る。

オランダは「間接的な従業員代表制」と Wymeersch [1998] はいう。わかりにくい表現だか、どうやら監査役会に従業員代表が直接参加するのではないようだ。従業員代表が入らない監査役会で、従業員の信頼を得ているメンバーを互選する、その人たちが従業員の意向を

も反映する、という方式らしい。その間接的な従業員代表から、「企業委員会」つまり企業レベルの従業員組織は意見を聞かれるが、めったに反対はない、という。なお企業委員会とは、Wymeersch [1998] では enterprise council と表記し、ドイツの事業所あるいは企業従業員代表組織、またのちにみるフランスの企業委員会 comite d entreprise にあたるだろう。

このようにみていくと、ドイツではもっとも微温的な「経営組織法方式」ですら、ヨーロッパでは例外的な少数とおもわれるかもしれない。だが、もうすこしみていくと、すくなくならずその範囲は広がる。

義務制：一元制、スウェーデンなど

a2. 一元制ながら法律で義務づけている国として、Wymeersch [1998] はデンマーク、スウェーデン、ルクセンブルグをあげる。デンマークは取締役会に 2 人の従業員代表が参加しなければならない。しかも 35 人規模以上のすべての企業に義務づけている。もっとも実際の普及のほどはわからない。なお、従業員代表とはいえ、従業員が選挙するのだが、選挙されるものが従業員かどうかの規定はない、との文章が Wymeersch にある。実際に従業員でない人がどれほど代表に選ばれているかは不詳である。

スウェーデンも一元制の役員会に従業員代表を参加させねばならない。1977 年法である。Wymeersch [1998] はふれてないが、1973 年からすでに時限つきの法律ができていた。77 年法で人数は 25 人以上規模の企業で 2 人、1,000 人以上規模となると 3 人、つまり少数派である。他の役員と同じ権限が規定されている。ただし、その実際の普及は不詳である。Wymeersch [1998] は、従業員代表はおもに企業経営の情報を得るのが主眼で、企業の意思決定に立ち入るのを嫌う、と付け加えている。この指摘とほぼおなじことを、1970 年代末スウェーデン経団連のスタッフからも、わたくしは聞いている（小池 [1978] pp. 92 - 3）。

ルクセンブルグは 1,000 人以上規模の企業で、役員が 9 人以上のばあい、3 分の 1 は従業員代表となる。従業員代表の権限は他の役員とかわ

らない。

任意など

ほかに任意の方式もある。フランスはながらく労働組合が従業員代表の役員会参加に反対であった。イタリアとならんで共産党の影響がつよく、資本と労働は相いれないとの考えから反対であった。それで北欧などにおくれたが、1982年国営企業から参加するようになった。フランスは国営企業が多く無視できない。1986年民間企業に少数の代表を任意でみとめた。そして1994年民営化された元国営企業では法的な義務となった。

1990年代ほとんどの企業に法的に義務となる制度もできた。フランスでは企業レベルの従業員組織 *comite d'entreprise* が普及しているが、その代表2名が役員会に出席できることとなった。ただし、オブザーバーで議決権がない。

ほかに任意の制度として2-4人、あるいは役員3分の1をこえない人数で、従業員代表が参加できる。こちらのほうは他の役員と同じ権限をもっている。ただし普及は雇用者数でいって7%ほど、と Wymeersch ([1998] p. 1150) はいう。

フィンランドの役員会は一元制と二元制の両方あって、選択制になっている。いずれも少数の従業員代表を参加させることができる。実際には300社が導入している、という。これがフィンランド企業の中でどれくらいの割合かは、規模もふくめわからない。ほかに任意の従業員代表の参加制度がスイスにもあるが、ごく一部の企業にすぎない。アルランドも一部の国有企業にあるだけで、民間にはみられない。

イタリアは従業員代表の役員会参加はまずない。共産党の影響のつよい労働組合が反対だからである。ごく一部の国有企業にみられるにすぎない。イタリア国鉄などで、そこは3名の従業員代表が組合からはいる。ポルトガルやスペインも任意の制度が国有企業にあるにすぎない。

そうじて欧州大陸のすべてではないが、すくなくない国に、強弱いろいろあるけれど認められる。しかも長い歴史がある。ドイツにいたっては前史を別にして60年余、スウェーデンな

どでも半世紀に近い。他方、役員会への参加がとぼしい国は、イタリア、スペイン、ポルトガルなど南欧であろうか。

企業レベルの労使協議

企業の役員会への参加ではないけれど、従業員代表が企業の情報を得てその意見を表明することならば、別の途もある。企業や事業所レベルの従業員代表組織と経営者側の協議である。これまでもこのシリーズの随所に顔をだしていた。呼び方はいろいろだが、ドイツの1952年経営組織法による事業所従業員代表組織の機能、経営側との協議ときわめて似ている。それゆえドイツのばあいをおもに説明しておく。ただし、ドイツと違い役員会への従業員代表が参加できないところでは、かえってドイツ以上の機能をはたしているかもしれない。

呼び名から説明しておく。それによって実態を誤解する向きがあったからである。なお、わたくし自身はそうした従業員代表組織を1970年代、90年代ドイツとフランスでたずねている。ドイツでは *Betriebsrat* とよぶ。Betriebは事業所、ratは人々があつまり協議することをいう。ブルーカラーだけでなく非管理職のホワイトカラーも入る。それぞれのグループから代表が選挙される。法によって規模5人以上の事業所に義務づけられているとはいえ罰則はなく、実際にどれほど普及しているか不詳だけれど、労働組合よりははるかに広がっている。

それというのも、その費用が会社もちだからである。規模によって専従者の人数も法できまっているが、その人たちや事務職員のサラリー、事務所、庶務などの経費は会社負担なのだ。なぜなら形式上は労働組合組織ではないからである。したがって争議は禁止されている。もっとも禁止されても争議はおこるが。

その機能

労働組合員が多い企業となると、つまりある規模以上となると、その従業員代表はほぼ労働組合の職場委員 *Vertrauensleute* から選ばれる。その人たちは労働組合委員としては非専従だが、その一部は事業所従業員代表組織として職

場の仕事からはなれ専従者となる。

経営側との協議は、法律上はいくつかのレベルにわかれる。こまかい労働条件や福祉事項などは「共同決定権」があり、従業員代表側の承諾がないと企業側は実施できない。だが、多くの人事事項については「協議権」をもつけれど、労働者側の同意がなくとも経営側は実施できる。労働側は不満ならば労働裁判所に提訴できる。日本でいえば労働委員会にでもあたろうか。ただし、解雇者の決定基準は事業所従業員代表組織の同意を要する。そして生産計画など経営情報については説明をうける権利がある。この説明をうける権利という点で、企業の経営情報を得、また労働側が意見を表明できる。

もっとも以上は法律の規定であって、実際にどれほど実施されているかは別である。かつて1970年代、90年代わたくしがわずかな事例をまわり、また当時のドイツの調査報告をみるかぎり、ほぼ規定どおり、ときにそれ以上に実行されていた。たとえば、解雇は決定基準をこえてこまかい点まで、事業所従業員代表組織の同意を得ていた。専従者の人数はしばしば法律の規定をうわまわっていた(小池 [1978] また藤内 [2009])。

このような労使協議の方式は、名はかわるが他の欧州諸国にひろく認められる。フランスは直訳すれば企業員会 *comite d'entreprise* である。その組織の機能のひとつが、企業の意思決定への参加ではないけれど、企業の経営情報を得、意見を表明することなのだ。

こうしたことをあえてわざわざ説明したのは、ヨーロッパ連合 EU の実施しつつある方式に近いからである。これまでの話はそれぞれの国内法のことであった。さらにヨーロッパ連合 EU も、この従業員代表との労使協議の分野にのりだしている。節をあらためてそれを見よう。

EUの制度

1970年代はじめEU(当時はECだが、以下わざわざしさを避けるために時期をとわずEUという)は、ドイツの「経営組織法方式」をほとんどとり入れた指令 *directive* 案を用意した。役員会の3分の1を従業員代表とする案である。

適用される企業はいわゆる「欧州会社」であった。EUで1,000以上規模、かつEU内の2か国以上でそれぞれ150名以上雇用する企業である。

「指令 *directive*」とはEUの法律の1種である。一段と規制のつよいのが *regulation* でEU法として加盟国に直接適用されるのにたいし、指令 *directive* はややゆるい。おなじくEU法ではあるが、その規定する結果をうみだすような国内法措置を、各国に要求するにとどまる。その案は、かなりの欧州諸国が役員会への従業員代表制を促進する傾向を、反映していたとみられる。だが、この指令案はEUの理事会をとおらなかつた。国により一元制、二元制の別もあり、いまにいたるまで成立していない。

かわりに企業の従業員代表組織と経営との協議が実現した。10数年の歳月をついやした議論のすえ、1994年欧州企業従業員組織 *European Works Council* の指令 *directive* が欧州理事会を実質的にとつた。実質的というのは、全加盟国でなく英をのぞく11か国の合意だからである。

ここに誤解をまねきやすい点がある。*European Works Council* は欧州企業の従業員代表組織である。ところが、しばしば「欧州労使協議会」と日本では訳される。最初にそう訳した人は事情をよく承知だが(伊澤 [1996])、この訳語だと労使が協議する会合のように聞こえる。そうではない。それはこの組織のひとつの機能にすぎない。「欧州企業従業員代表組織」と訳した方が実態にふさわしいと考える。

この組織がその機能のひとつとして、経営側と協議し、企業の情報を得、意見を表明する。この点はドイツの事業所従業員代表組織が、その機能のひとつとして、経営側と協議し経営情報の説明をうけるのとかかわらない。意思決定に参加しない点でもかわらない。役員会への参加より一段とよわい「参加」である。わたくしが知り得たところでは、現行では2002年と2001年の *Council Directive* が適用されているようだが、大筋でうえに説明したことと大差ない。ただし、実際の普及度はわからない。

日本の労使協議制との比較

機能面では、うえのEUの欧州企業従業員代表組織と、現行の日本の労使協議制とはすくなく似ている。また多くの欧州諸国の企業・事業所従業員代表組織ともかわるまい。経営情報、そしてその討議、従業員の意見表明という点である。意思決定におよばない点でもかわるまい。組織面でも、その企業の従業員代表組織という点で違いはない。

普及度という点では、おそらく日本の方が広いであろう。EUや欧州各国の普及度のよい資料を知らず明言できないけれど、日本は労働省「労使コミュニケーション調査」があり、そのめざましい普及がわかっている。労働組合の存在範囲をはるかにこえ、労働組合のない中小企業にも広がっている（小池 [2014]）。

その意味で日本は、役員会への従業員代表の参加よりていどは弱いけれど、企業の情報の獲得、討議、意見表明というレベルでは、従業員代表の参加はより普及している、といえよう。そのことは役員会への参加という一段進んだレベルでの参加への、大きな一歩となろう。

米の従業員持株制

これまで欧州中心にすこし日本にもふれたが、アメリカの話はまったくでてこなかった。アメリカはこうした制度と無縁なのだろうか。いやそうではない。従業員の役員会への参加とまでいかなくとも、経営への発言の機会には他にもある。そのひとつは株主としての発言である。すなわち従業員持ち株制である。欧州についてはよい文献を知らないけれど、米と日本を比べた文献がある。Jones and Kato [1995] である。1990年前後とやや時点は古いが、なにしろ世界の経済学界最高の舞台 American Economic Review 誌にのった論文である。日本につき従業員参加の生産性効果を計量分析するのが主題で、そこに米との短い比較がある。なにごととも他と比較してはじめて見当がつく。その短い行論からこのシリーズが関心をもつ点を参照しておく。

米の従業員持ち株制 Employee stock-ownership plans ESOP は、日本にくらべむしろ普及して

いる。1980年代末の数値だが、米の全上場企業の株の3%を従業員が持っている。株価の時価総額で測ったばあいの数値である。他方、これに対応する日本の数値は0.85%にすぎない。なお米でESOPとは、たんに従業員が株をもつ、というのではない。税の特典もあるひとつの制度なのだ。

ただし、米の従業員持ち株制は管理職中心である。非管理職をのぞくところが多い。つまり米の経営側からすれば、自分で創意工夫を発揮して働いてもらいたいのは主に管理職で、非管理職はマニュアルどおりに働いてくれればよい、という図式に沿う。他方、日本は非管理職、管理職の差はより少ない。つまり非管理職でも創意工夫を職場で発揮してほしい、という図式とみあっている。

もっとも米では従業員持ち株制がとくにつよい事例もあり、10社にはとどかないけれど、非管理職が従業員持ち株制の代表として取締役会に参加している、という (pp. 93-4)。ごく一部にせよ従業員の役員会参加もないではないのだ。ただし、どのような規模の企業かは不詳である。

Freeman と Lazear の理論モデル

うえでみた西欧、北欧の労働者の発言の効果を、簡明な理論でしめしたのが Freeman and Lazear [1995] である。まずはフリーマンと西欧の研究者 Rogers のふたりの、西欧の Works councils 聞きとり調査が先行する。それをきれいに理論化した。寡聞にして他の理論モデルを知らないの、ここで紹介しておく。日本のことを考え、さらに一般モデルを構想するばあいに重要と考えるからである。なお、欧州には a. 役員会への従業員代表の参加と b. 企業レベルや事業所レベルでの従業員組織との協議 Works council のふたつの形があることは、縷々のべてきた。その後者 b を念頭において理論を構築している。ただし、前者 a、役員会への従業員代表の参加の意味を推量するよい手がかりとなろう。

Freeman と Lazear モデルのみるべき主張の第一は、従業員の知恵の活用である。Works

council で従業員の発言があると、その智慧がひきだされ、それによって「レント」がうまれる、と想定する。ここでレントとは、生産性の上昇による、収益の相場をこえた上積みである。生産性の上昇はこれまでの多くの計測によって、かなり確かめられてきた。この点について異存はない。いやもっと強く主張できる、と確信している。それは生産性に影響する肝心の要素、技能などの内実の把握が、これまでの研究では西欧、北欧、米にとらわれすぎている。そのため、日本などの研究成果をよくとり入れず、職場の技能の真の核心に踏み込んでない。そこに踏み込んでいれば、生産性の上昇がさらに鮮明にわかる、と考えるからである。

第二、それはしかし労働者の発言が弱いばかりにかぎる、と二人は主張する。というのは、労働者組織の発言が強すぎると、そのレントの多くを労働者側がとってしまう。その結果、社会的に最適な生産水準より低くなる、というのである。そのあとをふたりの論文は書いてないが、研究開発や設備投資にまわらず、賃金にまわり企業の競争力をよわめるからだ、という筋となろう。

そこに多くの論点がある。まず二人は主張する。それにもかかわらず、労使協議制が西欧、北欧で長年成立しているのは、分配に関し、産業別労働組合の相場がつよく働くからだ。それが労働者組織の分配への歯止めになる。とりすぎを防いでいる。他方、米、英などアングロサクソンではそうはいかない。産業別交渉の相場がよわく、労使関係が「分権的」となっているからだ、という。この点は日本の、西欧、米、英を一括する認識と異なろうが、ともかくもその理由で法律により義務づけることが肝要だ、という主張になるのだろう。ただし、義務づけるという点の説明はやや不分明である。

わたくしのみるところ、これは米の現状擁護論で、ややあやしい論点をふくむ。まず、西欧や北欧の産業別レベルの交渉は、分配の相場を充分にはきめてはいない。企業や事業所ごとの上積みがすくなくない。すなわち「賃金ドリフト drift」である。そもそも賃金ドリフトとは、スウェーデンの言葉、その使い方からであった。

産業別の交渉にかなりの額を上積みするのは、ドイツでもスウェーデンでも、米英となんらかわるところはなかるう。

第三、かれらは、このモデルのどこに実態が落ち着くかは、従業員代表の性格、すなわちその選び方に依存しよう、とも主張する。もっともな主張で、もし短期を重視する従業員が代表をえらべば、おそらくは従業員側のつよすぎる場合となろう。長期の利を失う帰結となる。だが、もし長期を重視する人材を従業員代表として選ぶならば、Freeman たちのいう「社会的な最適点」をめざす意見が従業員側からも生じよう。

つまり、真の問題は長期をめざす従業員代表を選ぶか、それとも短期をめざす代表を選ぶか、となる。すなわち長期対短期、つまりは従業員代表の選び方の問題に帰する。その点を制度の設計として最終節で展開する。

3. 制度の設計

だれが従業員代表となるか

ようやく提案の内容をやや具体的に考察できる段階に達した。まず他国の規定上の情報からは学びにくい点から語ろう。それは従業員代表として、どのような人物を想定するかである。従業員でありさえすればだれでもよい、というわけにはいくまい。明日にでも会社をやめよう、という人ももちろんいる。これまで漠然と長期勤続で企業の実際をよく知る人、というイメージを描いてきた。そうでないと、長期の視野で企業の将来を描き、現在の政策決定に参加できない。

問題はそれをいかに具体的な規定におとしこむかである。すなわち被選挙権、選挙権の範囲をまず考察する。ついで、直接選挙か間接選挙かを考える。被選挙権は勤続5年以上などを考えている。理由は簡単で、長期を考える能力や知識をあるていど身につけている人でないと困る。それには10年以上としてもよいのだけれど、清新の気がやや注入しにくいかもしれない。他方、入社して3年までの離職率は、日本の大企業でもこれまでの実績でみるかぎり低くない。勤続別離職率統計は企業規模別ではなかな

かみつからないが、わたくしが個別企業をかつて回り歩いたときの状況から察すれば、3年をこえると離職率が激減する。そこで3年以上あるいは10年以上というイメージから、勤続5年以上者に被選挙権がある、つまり従業員代表に立候補できる、と提案する。

選挙権は勤続3年以上とする。うえでのべた離職率動向の理由からである。入社早々では企業の事情も知らず、したがって発言する内容、能力を身に付けていない。そうした人たちはのぞく。同様に、企業の実状も知らずとせず、たんに権力欲や激情にかられた人物もさげたい。なにしろ企業の長期を考え、長期の雇用の方策を考究するのが主目的だからである。

間接選挙の推奨

その主旨からすると、間接選挙がよりのぞましい。中小規模ではもちろん直接選挙でかまわない。おもな理由は、投票すべき人物をたんに文書上で知るのではなく、あるていど直接知る関係、いわゆる face to face の関係がのぞましい、というにある。いっしょに仕事したことがあれば最高だが、そこまでいかなくとも話したことがある、などという間柄である。選ぶ方も候補者の仕事の力、発言の力があるていどわかるからである。

その点はトクヴィルの古典的な指摘に沿っている。周知のように、トクヴィルは独立してまもない米社会を探検し、かの古典を書く。そのなかの重要な1節に、米議会では下院のメンバーよりも上院のメンバーが概して上品だ、と強調している。その理由は、当時の上院議員は間接選挙、他方下院議員は直接選挙だから、というのであった。たんなるスローガンや胸おどる文書よりも、人物を多少とでも直接知る方がより信頼できる結果が得られる、とトクヴィルは考えた。わたくしもその点同意する。

人数は一元制か二元制かによる。ドイツのようなはっきりした二元制なら3分の1がひとつの国際相場であり、一元制なら複数ながら2、3人などという少数が、これまたささやかながら国際相場である。そうした国際相場にしたがって一向に差支えない。なぜなら、従業員は

企業の業績へのまことに重要な貢献者ではあっても、貢献者のすべてではない。経営者、大株主それぞれも大きく貢献しており、少数となるのは妥当であろう。

なお、役員会が一元制か二元制かの区別は、実際には明確ではない。ドイツのようであれば、ことは明白である。監査役会には常勤はいない。逆に取締役には非常勤はいないようだ。ところが米のように、一応一元制だが取締役会のメンバーの大半が非常勤つまり社外役員であると、実態としてはむしろ二元制の監査役会に近くなる。そして社内の執行役員会こそがドイツの取締役にあたる、と見たほうが実際に近かろう。従業員代表の人数は役員会の実際の構成いかんによるところが大きい。

たとえば日本で、米に表面上ならって社外取締役が増加し大半の席をしめるならば、それは事実上監査役会となり、3分の1まで従業員代表をいれても、とくに国際相場をこえて優遇したことにはならないであろう。だが、依然社内取締役が大半をしめるならば、従業員代表は2、3人でいど、ごく少数だが一人ではない、という国際相場におちつのが無難であろう。

予想される懸念

従業員代表を役員会に入れるとは、よいことづくめではない。まったくの推量としてあえて展開すれば、人性の常として、あらたな権力の座をめぐる争いが、従業員内部でおきる可能性がある。それに部門間の争い、派閥間の利害、ときに政治や思想がからむ争いがありえよう。混乱の場が増える。それはある意味で必要なコストと覚悟するほかあるまい。その点も考慮して選挙権を勤続3年以上なり、企業の状況を知る人たちに制限する、と提案したのもあった。

常識的な弊害としては、企業の決定がおくれ機敏な対策がとりにくくなる、といわれるかもしれない。だが、この点はドイツの先例を参考にできよう。満場一致が得られるまで待ったりして時間をかけたが、ドイツの企業の実績はわるくなかった。おもうに、むしろ決定にあたり、より多くの情報をさまざまな方面からあつめ、また関係者に信頼できる情報を伝える利点こそ

大きい、というべきか。

経営側との対立がつづく、という心配もあたるまい。これもドイツの例が参考になろう。経営執行部の長期の投資計画を支援したのは、ドイツでは株主側よりも従業員代表であった。長期の視野をもつ点では、はるかに非常勤の株主たちよりもつよいであろう。

よく欧州のばあい、従業員代表は役員会に参加しても、企業の方針の決定にあまり発言しない。それというのも、その知識、能力の不足を自覚しているからだ、などという指摘がある。だが、この点は欧州とくらべ、むしろ日本により有利な点であろう。項を改めて説明しよう。

発言の能力

このシリーズがくりかえし指摘してきたことだが、日本企業の職場の中堅層の、技術レベル、知的レベルの高さ、またその層の厚さである。それは日常、職場で高度な仕事、問題や変化への対応をこなしているために、自分から技能を高め知性を磨くからであろう。前例のとぼしい問題処理には、自学自習が欠かせない。それが知性を磨き育てる。

そうした問題や変化をこなすのは、他国ならばホワイトカラー、それも米風にいえば exempt クラスとなろうが、日本の職場では生産労働者の技能上位半分層にまでおよぶ。職場の問題を処理するために、自分の仕事、自分の職場のことを知るだけではたりない。生産や仕事の流れを把握しておく必要がある。さらに企業全体の仕事の流れを知っておくと効果的だ。

たとえば、自動車の最終組立ラインをとろう。60秒ごとの単純なくりかえし作業をこなすだけ、とおもわれてきた。ところが、そのなかのえらばれた少数は「パイロットチーム」に入る。第5章でみたように、そこで生産ラインの設計、構築に参加する。しかも海外事業所での生産ラインの更新にあたり、その地に出張し教え手の役をつとめる。ひろい視野をもたないと、日常の仕事のなかの高度な部分が処理できない。

そうであれば、経営にたいし発言したい問題点はたくさん抱えていよう。あれも言いたい、これも言いたい、であろう。その内容を経営の

管理者たちがすでに知っている、とはとうてい思えない。しかも、発言する力、技術の背景をかなりつみあげてきた。この心配もあたるまい。

海外にも

要するに、従業員の役員会への参加は、西欧よりもとりわけいまの日本に適した、効果の大きい方策ではないだろうか。のみならず海外日本企業を通じ、西欧、北欧以外の国にもしだいに広がっていくのではないだろうか。海外日本企業が、日本の国内職場の仕事をとおして築いてきた方式を、しだいに他国の事業所にも実施していく。生産ライン更新をあつかうスタッフ、生産労働者のパイロットチームをつくっていく。パイロットチームとまでいかなくとも、職場で中位の難度の問題と変化をこなす中堅層も、しだいに厚くなっていく。しかも、海外の新興国も中等、高等教育が庶民に急速に広がっていく。日本の方式—中堅層の人材を形成し厚くする傾向は、ますます国をこえて広がっていくであろう。それに基づいた参加方式がおもわれる。

これほど日本にとっても有利な方策なのに、なぜこれまでこうした議論がそれほどつよくは表にでなかったか。同志はもちろんすくなくない。伊丹 [2000]、藤村 [2005]、吉村 [2007] などである。だが、あえてここにあらたな文章を書くさやかな理由がないではない。

第一、これらはやや「日本的」ないし「日本型」を強調する。もっともたとえば伊丹 [2000] はそうはいいながら、その一般普遍性をも追加していく。だが、日本型への強調は消えない。そうした傾向はおそらくはドイツなど西欧の方式への疑念にあるのではないだろうか。その先頭に立つドイツの方式を、企業外に広がる傾向、たとえば従業員代表よりも労働組合代表への過大評価におく。だが、2000人規模以上のふつう産業大企業での労働者代表のうち労働組合代表は、10人中3人にすぎない。しかも労働組合代表のすくなくならずが従業員代表の可能性がある。それにけっしてドイツだけの話ではない。すでに縷々のべてきたように、数なくないかなりの西欧、北欧の国ぐにがそうした方式をとつ

ている。

第二、つまりわたくしの議論は、その方式の一般的な普遍性をより強調している。それを市場競争の概念から説きおこしている。ふつう観念される競争は短期の競争で、実際に企業間の競争をきめるのは長期の競争だという、いわば自明に近いことから説明しようとしている。そのためにあえて古典派にさかのぼって説明しているのだ。そうした一般性があればこそ、新興国にもひろがっていく傾向を予測できよう。そうした動きを日本が先導しているのだ。

このような議論はありながら、なおこれまでの日本の議論はそれに組していない。おもうに、その最大の理由は左翼思想の残滓、そしてそれと裏腹の劣等感であろう。欧州でいえば、イタリアはいまだに資本と労働の対立という観念がつよく、役員会への従業員の参加に労働組合は反対してきた。フランスも同様な観念が根強かったが、それでも遅ればせながら1990年代からようやく役員会への参加がはじまった。いずれもかつて共産党が労働組合を主導したところである。

日本はこの両国よりも共産党の組合主導ははるかによわい。日本で共産党が政権に近づいたことはなく、社会党中心の左翼が政治をにぎったのもごく短い期間にすぎなかった。にもかかわらず、なおフランスにも遅れをとっている。なぜか。こうした議論が表にでなかったのは、おそらくはつよい劣等感のあらわれではないだろうか。西欧とちがひ、まともな「近代化」でなかったゆえに、日本はまずは資本、労働それぞれの確立、すなわち対立からことをはじめねばならない、そうした意識が存外につよかったのではないだろうか。左翼思想と遅れ意識の残滓の結果であったろう。つよい劣等感とそれを裏返した優越感、それから解き放たれた、己を知り他を知ることの枢要性を強調したい。

注：

1) 原 [2007][2009]はほとんど内容がかさなるが、わずかに前の本 [2007]がわたくしのみるところ説明がやや詳しく、両者を併記した。その主旨には心から賛同するけれど、こまかい

点でのわたくしの考えとの差異を記しておく。私見よりはるかにすばらしい点は、おこすべきあたらしい技術革新を具体的に提案していることだ。このわたくしのシリーズの遠くおよばないところである。

他の差異は、いわゆるブレークスルーの革新を重視する。もちろんその重要性は否定できない。だが、わたくしは冒頭の章で記したように、いわゆる「改良型革新」をも、いやときにブレークスルー型以上に、重視する。ブレークスルー型を重視する原説は、中小企業のいわゆるチーム型組織をきわめて高く評価し、大企業は上下関係がきびしく真のブレークスルーができない、と断言する。これにたいし改良型革新を重視するわたくしは、大企業をも重んじる。というか、大企業でないといけないことが結構多い、と主張する。それどころか改良型革新の多くのみならず、ブレークスルーもしばしばそこからでてきた。それはつよい上下関係などという、通俗的な理解とは別の世界が大企業内部にも結構あり、それなしには改良型はもちろんブレークスルーの革新もありえない、と考えているからだ。つよい上下関係とは異なる実態を支える肝要な力が、労働組合ではないだろうか。こうした違いはありながら、原説の主張に敬意を表するにやぶさかではない。ほかにも経営の短期化を憂える文献はないわけではない。たとえばKennedy [2000]などである。

- 2) フランスでは株の2年保有者は議決権が倍になるという（日本経済新聞、2014年2月26日「大機小機」。）
- 3) すでに同じような見解もある（伊丹「2000」他）。だが、それらはしばしば「日本型」と限定をつける。それでは一般普遍性を主張するのによわすぎないであろうか。もちろん伊丹 [2000]は日本型とはいいいながら、なおその一般的普遍性を主張するのであるけれど。
- 4) ドイツは英米仏ソ連4か国による分割占領のため、占領国間の対抗があり、第二次大戦敗戦後も西ドイツでは旧体制が案外に保持され、オーナー大株主が存続した。日本は米の一国占領のゆえに財閥解体、大企業の分割、経営者

の追放などがあり、オーナー大株主が消滅した。オーナー大企業は敗戦後の起業となる。ドイツとは異なる。

5) これほど広く欧州各国の事情をまとめて記した文献は、なかなか見当たらない。たとえばより新しいClarke [2007]はそのタイトルと500ページをこえる大部な本にも関わらず、観察範囲はこれよりせまい。

文献：

伊澤章 [1996] 「欧州労使協議会への挑戦—EU 企業別労使協議会制度の成立と発展」 日本労働研究機構、236p.

伊丹敬之 [2000] 「日本型—コートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革」 日本経済新聞社、354p.

稲上毅、連合総研「2000」 「現代日本のコーポレートガバナンス」 東洋経済

加藤隆夫 [2004] 従業員代表制の経営参加度とその決定要因—計量分析 「日本労働研究雑誌」 527, pp. 4-18.

小池和男 [1978] 「労働者の経営参加—西欧の経験と日本」 日本評論社、227p.

小池和男 [2005] 「仕事の経済学3版」 東洋経済、342p.

小池和男 [2014] 戦後労働史その2—労働者の生産・経営への発言 「経営志林」 未刊

恒川謙司 [1992] 「ソーシャル・ヨーロッパの建設」 日本労働研究機構、293p.

藤内和公 [2009] 「ドイツの従業員代表制と法」 法律文化社、482p.

トクヴィル、松本礼二訳 [2008] 「アメリカのデモクラシー」 岩波文庫、4巻

原丈人 [2007] 「21世紀の国富論」 平凡社、253p.

同 [2009] 「新しい資本主義 希望の大国・日本の可能性」 PHP 新書、PHP 研究所、189p.

広田真一 [2012] 「株主主権を超えて—ステークホルダー型企業の理論と実証」 東洋経済、338p.

藤村博之 [2000] 日本型 役員マジメントモデルの提案 役員マネジメン研究会編「経営改革を進める役員マネジメン」 経営書院、pp. 129-142.

宮本光晴 [2014] 「日本の企業統治と雇用制度のゆくえ ハイブリッド組織の可能性」 ナカニシヤ出版、268p.

吉村典久 [2007] 「日本の企業統治 神話と実態」 NTT 出版、352p.

吉森賢 [1982] 「西ドイツ企業の発想と行動」 ダイアモンド社、250p.

吉森賢 [2001] 「日米欧の企業経営—企業統治と経営者」 放送大学教育振興会、350p.

吉森賢、斉藤正章 [2009] 「コーポレート・ガバナンス」 放送大学教育振興会、271p.

Black, Sandra E. and Lisa M. Lynch [2001] How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity, *The Review of Economic and Statistics*, 83 (3) pp. 434-445.

Black, Sandra E. and Lisa M. Lynch [2004] What's Driving the New Economy?: The Benefits of Workplace Innovation, *Economic Journal*, 114 (Feb.) pp. 97-116.

Bloom, Nicholas and John Van Reenen [2007] Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 72 (4), pp. 1351-1408.

Clarke, Thomas [2007] *International Corporate Governance- A Comparative Approach*, Routledge, 518p.

Freeman, Richard B. and Edward P. Lazear [1995] An Economic Analysis of Works Council, in, Rogers and Streeck [1995], pp.27-50.

Hopt, K. J., and E. Wymeersch, [1997] *Comparative Corporate Governance—Essays and Materials*, Walter de Gruyter, 210+143p.

Ichniowski, Casey, Kathryn Show, and Giovanna Prunnushi [1997] The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *American Economic Review*, 87 (3) pp. 291-313.

Ichniowski, Casey, and Kathryn Shaw [2003] Beyond Incentive Pay : Insiders Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices, *Journal of Economic Perspectives*, 17 (1) pp. 155a/-180.

Jones, Derek, and Takao Kato, [1995] The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses : Evidence from Japanese Panel Data, *American Economic Review*, 85-3, June, pp. 391-414

- Jones, Derek C. and Takao Kato [2010] The Impact of Teams on Output, Quality and Downtime: An Empirical Analysis Using Individual Panel Data, *Industrial and Labor Relations Review*, 64 (2) pp. 215-240.
- Kato, Takao, and Hideo Owan [2011] Market Characteristics, Intra-Firm Coordination, and the Choice of Human Resource Management Systems: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 80, pp. 375-396.
- Kato, Takao, and Morishima [2002] The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data, *Industrial Relations*, 41 (2) pp. 487-520.
- Kennedy, Allan A. [2000] *The End of Share Holders Value, Perseus*, 酒井泰介訳「株主資本主義の誤算 短期の利益追求が会社を衰退させる」タイヤモンド社、2002年、306p.
- Osterman, Paul, [1994] How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? , *Industrial and Labor Relations Review*, 47-2, pp. 173-188.
- Porter, Michael, [1992] Capital Disadvantage: America's Falling Capital Investment System, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 65-82.
- Porter, Michael, and Mark R. Kramer, [2006] Strategy Society: The link between competitive advantage and corporative social responsibility, *Harvard Business Review*, Dec. pp. 78-92.
- Rogers, Joel, and Wolfgang Streeck [1995] *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago : Chicago University Press.
- Wymeersch, E., [1998] A Status Report of Corporate Governance Rules and Practices in Some Continental European States , Hopt, K. J., H. Kanda, M. J. Roe, E. Wymeersch, and S. Prigge, *Comparative Corporate Governance—The State of the Art and Emerging Research*, Clarendon Press, pp. 1045-1199

