

〔研究ノート〕

労働者の企業経営・生産への発言 —戦後労働史 その2 (3)

小池 和 男

第6章 社長の進退への発言

1. 重要な指標

労使協議制は社長の進退に発言しているか

この章は企業のリーダー、社長の進退への労働者の発言に焦点をすえる。あまりに唐突の視点とおもわれよう。しばらくその意味を考える。

第4章でみた77年「労使コミュニケーション調査」は、まことに貴重なことを鮮明に示めた。圧倒的多数の労働者が、ホワイトカラーブルーカラーをとわず、企業の経営につよい関心をもち、大いに発言したいとおもっている¹⁾。その意向のつよさは、その具体的な方策についての回答にもあらわれている。すでにひろまっている労使協議制の支持にとどまらない。「企業の取締役会への従業員代表の参加」をも希望する声が、少数ながらしっかりと認められた。その点は84年調査からも読みとれた。

その意味はまことに大きい。役員会への従業員代表の参加は、労使協議制と異なり、まだ日本ではまったく実施されていない。それどころか議論も提案もされていない。にもかかわらず、あえて役員会への参加を希望する声の意味は重い。ではその重みはどこにあるのか。

もちろん長期の雇用に資する長期の投資の決定に参与する、という意味があるのはいうまでもない(小池[2015]第7章)。それならば、こうした希望がその後もつづいたかどうか、ぜひとも知りたい。だが、残念ながらこの質問は、それ以降の「労使コミュニケーション調査」から消えた。もっとも前章でみたように、のこる質問への回答から、労働者の企業経営への関心が、いったんは衰えながら、2000年以降盛り

返してきたかにおもわれる。

そこで、その関心のつよさをさぐるために、アンケート調査の数値にとどまらず、もうすこし具体的な内容や事例に入ってみたい。その観察対象として、あえて労働組合が経営協議会などで企業のリーダーの進退に発言しているかどうか、それをとりあげる。投資政策はもとより、企業の政策決定の要は社長にある。その進退に発言しているかどうかは、発言のつよさをみる重要な指標となろう。

それは一見唐突で奇妙な問題設定にみえよう。なるほど敗戦直後の混乱期であれば「経営民主化」の旗印のもと、社長など企業幹部の退任要求があいついだ。だが、それは占領軍の戦争責任者追放が財閥はもとより多くの大企業リーダーにおよんだこと、また敗戦による経営陣の崩壊という特異な事情にもよっていた。それにたいし、日本経済の安定期、成熟期はまったく状況が異なる。社長の進退についての要求などあろうか、とおもわれよう。

長期の雇用確保のために

日本の法律では役員をきめるのは株主総会だが、代表取締役をきめるのは取締役会すなわち役員会である。社長の選任は法律に規定がないけれど、もちろん役員会である。その意味をこめて役員会への従業員代表の参加を主張するのであれば、それは従業員のつよい希望といえよう。実際、企業のリーダー、社長が有能でないと雇用はあやうい。有能でも雇用があぶないときはもちろんあるけれど、それは不況のときであろう。それとは別に、同業他社は赤字ではないのに、あるいは同業内では売り上げはそれほど下がっていないのに、その企業のみ大幅に

売上減がそれも複数年つづくようでは、雇用があぶない。それならば、社長の進退への従業員発言の意味は、雇用をまもるためにむしろ当然かもしれない。

なるほど、いまのところ企業の役員会への従業員代表の参加は、西欧や北欧と異なり現代日本では、まったく法的には認められていない。それどころか議論もされず提案すらされていない。だが、雇用への関心がつよければ、すでに普及している労使協議制がこの問題、すなわち社長の進退をとりあげないのだろうか。その有無は、この労働者の意向のつよさをみる、ひとつの貴重な指標であろう。

もちろん日本の法律は労使協議制そのものすらなんら法認していない。義務づけていない。それが左翼観念にもとづく劣等感にもよることは、他で指摘した(小池 [2015] 第7章)。まして社長の進退への発言などまったく期待もしていない。実際にそうした事例があったとしても、企業一家主義、会社主義にとつぷりと浸かった企業別労働組合だから、という議論になる。労働組合のなすべきことにあらず、という議論になる。

だが、もし労働組合が組合員の雇用を重視するなら、企業のリーダーいかんはまことに重大な要件となる。けっして看過すべきことではあるまい。日本の労使関係を長年観察してきたわたくしからすれば、いくつもの事例が思いあたる。退任はもとより選任にも発言する事例が思い浮かぶ。それもいわゆる「お家騒動」がおりやすい中小規模—みやすい例は出版業界などであったが一ではなく、れっきとした上場企業の複数の事例である。それらの事例に立ち入って、その内実、論理を考察しよう。

資料のとぼしさ

しかし、面倒な問題がある。それを証する資料のとぼしさである。公刊資料でないと使えない。「怪文書」類では困る。いうまでもなく、このような微妙な問題は、公刊された文書には稀にしかでてこない。まず社史はそれをぼかす。たとえばのちにとりあげる大隈鉄工所の事例では、創業者一族の社長が高齢で、長男をその後

継者に擬した。それにたいし労働組合は反対し、結局その後任はメインバンクからであった。このとき以外の社長は、この事例ではいずれも生え抜きであり、メインバンクからの社長就任は異例であった。この事例は社史を堂々と出版するほどの大企業なのだが、社史はそのいきさつを一行も書いていない。しかもその社史は、社長の交代につき、このとき以外はすべてこまやかに書いている。しかも全国紙、日本経済新聞は数回にわたり記事にした²⁾。にもかかわらず、この社長交代の部分だけ社史は省く。それくらい公表されにくい問題なのだ。

もちろんそれは極秘というのではない。経営協議会は公開ではなくとも、組合員に報告され、まったくの秘密におわるわけではあるまい。だが、新聞やその関連分野の雑誌が書かないと表にでない。ふつう新聞や雑誌が書くのは、なにか裏事情がありそうだ、という時になる。広く週刊誌やフリーのジャーナリストがノンフィクション本を書くときに、さらにあらわになる。だが、さきの大隈の事例では、わたくしの知るかぎり週刊誌もとりあげず本も出版されなかった。ということは、そうした事例が表面化するのには、まことに寥寥としたものとなる。

残念ながら、こうした公刊資料、すなわち社史もともかくも言及し、新聞も書き、週刊誌ものせ、ノンフィクション本も書かれたのは、わたくしの知るかぎり1990年代のヤマハであろうか。もと日本楽器である。それゆえ、まずその事例を書く。ついで社史はふれないけれど、新聞が書いた事例、1980年代の大隈鉄工所もある。しかもたんに退任を迫るにとどまらない。あらたな社長の選任にも発言した。そして結局、その発言が通る。さらに2000年代に入っても、日本経済新聞の記事が10数本報じたすかいらくがある。この3例を書く。なお、仄聞するかぎりでは、上場企業で似た事例は他にもあるようだ。以上3例はいわば氷山の一角というべきかもしれない。

2. ヤマハの事例

3代つづく社長たち

1992年、ヤマハの社長川上浩は、ヤマハ労働組合の退任要求をうけて辞任した。こまかい経緯は、週刊朝日（1992年3月6日号 p.26）によれば、2月15日の経営協議会の席上労働組合が「川上社長の出处進退を問う申し入れ書」をだした。そのわずか4日後定例の取締役会で社長を辞任した。他の資料によれば、労働組合は定例の経営協議会でその経営責任を問う退任を要求する、との議題を経営側に告げていた。経営協議会当日、彼は体調を理由に欠席したが、それを聞き社長を辞任した、という。なお後任は前任者とはなんの家族関係のない、ヤマハ生え抜きの役員であった。このことは朝日新聞（92年2月19日朝刊）、上記週刊朝日、また坂口〔1993〕に記載され、広く知られた。

公刊資料がそろったのは、ふつうヤマハの特異な事情による、と受けとられやすい。特異な事情とは、オーナーでもないのに、祖父、父、その子とほぼ3代も社長をつづけたからである。「ほぼ」といったのは、途中わずか3年のみ、他者が入ったからである。祖父嘉市と父源一はそれぞれ22年、30年と長きにわたって社長をつとめた。創業者でもなくその持株は0.3%にもならず、とうていオーナーとはいえない。それなのに3代もつづいたのは、おそらくは祖父嘉市の「遺産」—カネとしての遺産ではなく、その業績がめざましかったからであろう。

いうまでもなくヤマハの創業者は山葉寅楠であって、つぎの社長天野は内務官僚から副社長に山葉がスカウトした人物であった。そのとき、かの日本楽器争議がおこった。それは戦前日本で最左翼、評議会系の指導した105日におよぶはげしいストライキであった。戦前最長の217日にわたる野田醤油のストライキにつぐ長さであった（くわしくは小池〔2012〕12章）。その責をとわれ天野は辞任する。その後任が川上嘉市であった。

その就任のいきさつが川上3代の礎ともなる。川上嘉市はそれまで日本楽器となんの関係もなかった。もちろんその従業員であったこと

はない。郷党浜松のほこる人材であった。浜松一中（いまの浜松北高）から一高、東大工学部を優等で卒業したようだ。社長就任を懇請されたとき、住友財閥の経営する基幹企業、住友電線（いまの住友電工）のわかい取締役であった。住友は別子銅山経営で江戸期からのびてきた。その銅をもちいて製造する会社は、別子とともに、住友系では主要な企業である。しかもまだ41歳、当時としては働き盛りながら、前途洋々の年頃であった。浜松の財界は、地元の大企業、日本楽器を惜しみ、その建て直しを期して、あげて郷党の秀才、川上嘉市に社長就任を懇請した。川上はあえて故郷のためと考え、住友本社とも相談する。住友はいざというときには相当の財政援助をすると確約をつけて、川上をおくりだす。

川上嘉市はその期待にそむかず日本楽器を再建し、しかも大いに業績をのばす。22年間社長をつづけ大病に倒れ、あとを長男、源一に託す。源一わずか38歳のときである。かれは甲南高校という、関西のかつての銘柄校に在学した。それは私立の7年制旧制高等学校、関東でいえば戦前期の武蔵、成城、成蹊などにあたる。当時のエリート校国立（当時のことばで官立）の旧制高等学校につぐ銘柄であり、ふつうそこから京大など旧帝大に多く進学した。つまり知力はかなり高かったろう。その旧制高等学校2年のとき、当時インテリ青年に流行した左翼学生運動に走り、退学となる。旧制高校卒でないと受験できない京大、東大への途はもはや閉ざされた。当時名もない私学、高千穂高商に移る。

ちなみに、こうした移動、エリート旧制高等学校から、学生運動で退学となり、当時の名もない私学に移るのは、気力も知力もある若ものに結構みられる傾向であった。たとえば敗戦後日本の最左翼をリードした日本共産党のNo.1徳田球一は、旧制七高のとき学生運動で中退、のち日大に移る。研究者も同様で、わかくして嘱望された西洋経済史家、戸谷敏之は思想問題で旧制一高の卒業をとりけされ、法政に移る。ただし、かれは第二次大戦で戦死した。似た経歴で戦後保守党で活躍した大臣たちも、河本敏

夫（旧制姫路高校中退、日大卒）などすくなくなかった。

川上源一は他社に数年つとめたのち、日本楽器に入社、社史などによれば、それなりの実績ものこし、1950年38歳で社長に就任、1977年65歳で社長を40歳代はじめの河島博にゆずり、会長となる。河島は会社の業績をさらにのびした。ところが、川上源一は方針の違いを理由に、1980年河島を社長から解任し、自身ふたたび社長にかえり咲く。そして1983年41歳の長男川上浩を社長とし、源一自身は会長のポストにすわる。川上浩は浜松北高という地元の一流進学高校を卒業、日大工学部にすすむ。ソニーに技術者として6年ほどつとめる。のち日本楽器に移り12年、社長となる。

以上のかいつまんだ紹介からでも、オーナーでもない3代目という特異な状況が読みとれよう。こうした3代目の社長をやめさせるために、社内派閥が労働組合を利用したとの見方がある（坂口 [1993]）。その点を否定も肯定もする資料は見当たらないけれど、ありそうな話ではある。

それにしても、労働組合にあるていどの発言力がないと、利用されることもできないだろう。

会社の業績

いったい、川上浩はどうして退任を迫られたのであろうか。週刊朝日(1992年3月6日号p.30)によれば、川上自身のことばとして「・・・業績不振に対する悲観があったけど、まあまあやっていたと思うし、先行きやっているとっていました。でも組合からあんな要求がでてびっくりしたんです。社員から辞めてほしいという気持ちが出てきたのに、それに耐えて社長を続けることは自分のポリシーに反するんですよ。」ということになる。労働組合の反対を重視しているかにみえる。

労働組合の反対は、うえの話にでてきたように、なによりも会社の業績不振への心配であろう。企業の業績をみる。表6-1は川上源一の第一回社長辞任の前後もみるために、あえて長期の業績を掲げた。売上高と経常利益である。

表からつぎのことがわかる。第一、川上源一

表6-1 売上高対前年増減率 経常利益
—ヤマハ

年次	売上高対前年増減率 (%)	経常利益 (百万円)	
1976	124.8	11,808	
1977	21.0	13,231	河島社長就任
1978	8.8	12,683	
1979	2.3	15,497	
1980	7.8	15,968	河島社長退任 川上源一社長に復帰
1981	8.5	14,885	
1982	5.1	13,175	
1983	-3.3	8,885	川上浩社長、川上源一会長
1984	1.2	10,581	
1985	5.5	13,933	
1986	-2.5	12,627	
1987	5.6	11,064	
1988	6.5	15,457	
1989	1.4	16,360	
1990	-0.8	12,192	
1991	-2.8	10,321	
1992	0.6	6,759	川上浩社長退任
1993	-14.0	2,791	
1994	-4.2	2,191	

出所：日経会社年鑑

が後任者河島博を解任したのは、すくなくとも会社の業績面ではまったく根拠がない。河島は1977年社長を引きついであと、会社の売り上げはむしろのびた。経常利益にいたっては過去最高ともいえるレベルであった。それなのになぜ河島を解任したか。その疑念が企業のメンバーにはひろがるはずだ。

その疑念は河島の以後のキャリアからも裏づけられよう。ダイエーの副社長にむかえられ、その後も他社のトップのポストにスカウトされる。河島の経営者としての仕事能力の高さを否定できまい。そうでなければ、どうして複数もの企業から経営者ポストの声がかかろうか。

そうまでして社長にすえた息子、川上浩の実績はどうか。表は80年代半ばに売上の対前年減を認めることができる。対前年減はこの日本楽器には、それまでほとんどなかった。とりわけ目立つのは1990年代はじめである。1990-91年には2年つづけて対前年マイナスとなった。92年もほとんど停滞、しかも辞めた直後の93年、実にマイナス14%の売り上げ減を計上する。売り上げの波がはげしい工作機械など資本財産業と違い、ピアノなど高級品ながら消費財がおもな製品の企業である。対前年減の意味は大きい。

さらに人員削減があった。1990年はことばどおりの希望退職、希望者をつのる早期退職のようであったし、人数も100人ほどと少なかったが、91年にはまさに「希望退職」と称する解雇であった。一般に日本企業の「希望退職」は解雇そのもので、西欧や米のホワイトカラーの解雇とかわらない。それを実施した。700人をこえた。当時の従業員の7%ほどだが、それにしても経営が赤字になったからではない。経常利益は表のように1990年以降94年まで、前年より減少したけれど、なお黒字であった。それにもかかわらず、企業は希望退職すなわち事実上の会社都合解雇を実施した。

なお日本楽器の労働組合は電機労連加盟であった。電機労連とはいまの電機連合、全国組織としては当時中立労連に加盟している。左翼系ではなく、さりとて総同盟系でもない。電機労連加盟とあれば、非活動の眠っている組合と

みるのはむづかしい。急進派ではないが、それなりにごくふつうに活動している組合とみてよい。労働組合の性格におもな原因を見出すのはむづかしい。

この過程を素直にみれば、この会社の業績悪化がもっとも肝心の理由であった、とおもわれる。それは現在だけでなく将来の雇用もおびやかす、その企業の労働組合、それもごくふつうの組合の反対をまねいた。そして、労働組合は社長の進退を実現させた。企業に働く人たちの、企業の構成員としての重要性をしめす、肝心の事象とみるほかあるまい。

3. 大隈鉄工所の事例

3代つづく同族経営

大隈も一見、ヤマハと似た点がある。同族経営である。むしろより濃いというべきだろう。ヤマハの川上初代は創業者でなかった。これにたいし、大隈鉄工所初代社長、大隈栄一は創業者であった。その前身、製麵機メーカーの明治の時代からの社長であった。1918年株式会社となったとき、もちろん初代社長であった。以後30年近く1946年大病で倒れるまで、そのポストにあった。長年の工場長村岡に社長を託し、その3年後、孫、大隈孝一の社長就任をみとどけ、この世を去った。

大隈孝一は愛知一中、八高という名古屋のエリート学校歴をへて、東京大学工学部卒、大隈鉄工入社、戦時ゆえすぐに軍務に服し、海軍技術大尉、復員して数年で社長に就任、以後29年にわたりその職をつとめた。辞めたのは健康面や老齡が理由ではない。

業績の悪化であった。第一次石油危機後の不況により、生産財である工作機械メーカーの多くが赤字となった。人員整理もあった。大隈も1975、6、7年と希望退職募集、人員整理がつづき、組合は抵抗したが、結局かなりの賃下げをみとめ、なんとかことをおさめた。社史では「労使紛争がつづき」とはいうが、ストライキの有無を記してない。とにかく、その責を取って孝一は職を辞した。60歳代初めで老齡がおもな理由とはいえまい。その後もながく地元の

私立大学の理事長を務めるなど、80歳代まで生をおくった。

後任は大隈武雄、孝一の義弟である。その際、当時の労働組合はなるべく同族経営をやめるよう武雄に要請した。10年後の社長交代のとき日本経済新聞がそう記している。同族経営はやめると武雄は答えた、とある。つまり10年後の紛争の火種のひとつがここにあったともいえよう（日経1988年1月14日朝刊）。義弟とはいえ武雄は孝一より年長で68歳の就任であった。88年武雄は社長の座を去った。社史は高齢であるし（78歳か）10年も社長をつづけてきたから「勇退」と記す。

だが、実際は、大いに異なるのである。労働組合は大隈武雄とその長男、副社長大隈一（はじめ）の退任を要求、結局メインバンク、東海銀行から後任社長を受け入れることとなった。東海銀行は3人の副頭取のうちのひとり、松谷昭雄を派遣した。

同族経営反対ということばで喧伝されたが、その理由は業績の悪化にある。その点を表6-2につき確かめる。さきの事例にならって売上高と経常利益、さらに従業員数も記した。解雇に近い退職者の有無をもみたいからである。78

年の社長交代の状況も観察するために、かなり長い期間にわたる。ただし、第一次石油危機後、ひとまず落ち着いたといえそうな1976年以降をみよう。

表はつぎのことを物語る。第一、1978年の社長交代は、業績の面では当然といえる。3年連続の赤字である。さらにその前75年にも従業員数のかなりの減があった。じつに対前年3割減におよぶ。また、77年には従業員数が対前年18%減となった。いかに工作機械メーカーが生産財製造産業で景気の波が大きいといっても、これだけ人員削減がつづけば、企業のリーダーの交代は当然であり、悪化をまねいたにもかかわらず同族に後任を託すことへの反発がでるのも、もつともといえよう。

第二、1988年社長退陣要求の時期をみる。経理上の理由は、まえの78年時点よりむしろよわいが、なお明白である。1987、88年と売上は2年つづけて減少する。マイナス16%とマイナス12%である。78年時点より悪化が少ないとは、経常利益が赤字でないことをいう。それで社史は、時の社長大隈武雄の高齢による勇退、という言い方をしたのであろう。

ただし、なお疑問がのころう。さきにふれた

表6-2 売上、経常利益、従業員数
—大隈鉄工所

年次	売上 (百万円)	経常利益 (百万円)	従業員数 (人)	
1976	10,621	- 2,674	1,627	
1977	13,314	- 1,585	1,340	
1978	17,069	- 1,277	1,349	社長交代、大隈孝一から武雄へ
1979	23,301	- 1,219	1,337	
1980	37,882	5,847	1,368	
1981	53,343	8,835	1,501	
1982	57,187	9,169	1,639	
1983	47,162	4,027	1,672	
1984	46,593	3,042	1,680	
1985	71,535	8,093	1,699	
1986	90,968	10,004	1,731	
1987	76,701	2,024	1,746	
1988	67,481	2,544	1,735	大隈武雄社長退任
1989	87,153	7,135	1,777	
1990	101,870	9,781	1,855	

出所：日経会社年鑑、ただし従業員数は社史

ように、工作機械産業は波が大きい。大隈の業績に波が大きくと、それは工作機械産業、一般化すれば資本財産業ゆえではないか。とすれば、大隈の社長解任の組合要求を企業の業績中心に理解しては事実誤認ではないか、という疑問である。そこで工作機械メーカーの企業業績を大隈とくらべてみる。なお、上場企業で1980年代末1,000人以上規模の10例をとる。1976—89年をみる。その公表業績で、売上高対前年減の年数と、経常利益赤字の年数をくらべる。大隈は売上高対前年減の年数は14年間で4年、経常利益赤字もおなじく4年である。これをこえるのは10例のうち日立精機1社のみである。ここは大きな親企業がある。

また、売上高対前年減がおなじく4年の事例は10社中5社、経常利益赤字の年が4年ないしそれ以上（日立精機）は3社となる。つまり、大隈はまったくの例外とはいえないまでも、波の高い方ではではあった。それゆえ他の要因が付加されれば、当然に起こり得る現象であった、と考える。

日経の記事

では、業績の波の激しいことはわかったとして、なおそれを押した要因はなにか。それを労働組合の行動を通じてさぐっていく。まず、なぜ労働組合が社長と副社長の退陣を要求したのか。1988年社長交代の具体的なプロセスについては、うえで言及したように社史は一切ふれてなく、労働組合史はその有無をふくめて、わたくしは把握できていない。唯一、参照できる文書資料は、日本経済新聞の数回の記事である。なお他の全国紙には記載がない。労働分野の専門誌にも、わたくしは寡聞にして関連した文章を見なかった。ましてや一般週刊誌、またいわゆるノンインクッション本も見出し得なかった²⁾。以下もつばら日経の記事によって、その過程をふり返ってみる。

記事はわたくしのみたかぎり7本ある。1988年1月14日朝刊1本、30日朝刊2本、31日朝刊1本、2月4日朝刊1本（社説）、2月11日朝刊2本である。それによれば組合の退陣要求は前年から出ていた。組合の要求理由はおもに

3点である。

第一、「同族経営批判」である。10年前大隈武雄社長が就任する際、「同族経営をしない」と「固く約束」しながら、長男を後継者含みで副社長にすえたことだ、という。第二、さらに労働組合に理解ある人物と組合が認める役員を、西ドイツ駐在に移動させたことである。これは第一の理由、長男を副社長に据えたことと関連するのであろう。長男の担当が海外本部長兼任であり、その人事を左右できた。第三、社長、副社長の「不明確な会社資産の利用」、つまり会社名義の山荘など、同族による会社資産の私物化をいうのである。

経理上の業績はなにもふれていない。これだけみれば、同族経営批判、それも同族による会社資産の私物化などで、まさにごくふつうの不祥事への対処ともみやすい。はたしてそれが主な原因であろうか。まずは駆け足で経過を追うことにしよう。

具体的な過程

労働組合の退陣要求が定例の経営協議会でだされたか否かは、記事の限りではわからない。ただ組合は退陣要求を組合で「機関決定」したようだ（日経1988年1月30日朝刊）。つまり組合の正規の会合できめた。また組合委員長と大隈武雄社長のトップ会談が複数回あったことは確かである。社長が自分は相談役に退くけれど長男の副社長を後任にという点まで「譲歩」したようだが、もちろんそれではおさまらず、両者はメインバンク東海銀行に仲介を頼むことで合意した。それをうけて東海銀行は、社長は退任、後任は東海銀行から副頭取をおくる、副社長はしばらく現職のまま、のち経営の新体制でその処置をきめる、との調停案をしめし、労使はそれをのみ実行された。なお大隈一は副社長の地位をその後も数年つとめ退任した。

以上の記事のかぎりでは、同族経営の弊、会社資産の私物化という不祥事が主な原因であるかにみえる。それらが原因のひとつであることは否定できない。だが、なによりもさきにみた会社の業績の悪化があった。それに「同族」とはいえ、ヤマハと同様にオーナー経営ではない。

大隈家の株の所有割合は、有価証券報告書のかぎりでは、正確にはわからない。というのは、その時点では、役員である大隈武雄社長、その長男一の持ち分しか記されていない。あわせてもせいぜい0.9%にすぎない。ほかにもともと創業者直系の大隈孝一系の持ち株がすくなくあろう。だが、それは有価証券報告書が掲げる10大株主に入っていない。1988年時点で10大株主の最下位の持ち株割合は2.44%であり、それより少ないことは確かである。

ゆえにとってもオーナー企業とはいえない。この主因は、あまり適切とはいえない人物の社長在任にあるのではないだろうか。なお不適任の指標を学校歴にもとめるのは、あまり効果的ではない。大隈孝一も武雄もいずれも東大卒であった。その後大隈の社長たちは、地元名古屋大学工学部出、あるいは経済学部出となる。というより生え抜きのなかの選り抜きがついていくようだ。

ふつうの労働組合

当時の大隈の労働組合がとくに急進派とはおもえない。産業別上部団体への加盟なしの無所属である。愛知の地方評議会組織に加盟しているにすぎない。なお、1970年代を通し80年代初めまで名古屋に在勤したわたくしの経験では、愛知の労働組合地方組織は、同盟系、総評系、中立労連系による差はむしろすくなくあった。たとえば、機械産業で急進派として知られた全国金属という産別組織にはいつているのは、そしてその支柱とみられたのは愛知では豊田工機であって、その実際行動はとて急進派ではなかった。当時わたくしはその組合を尋ねたこともあり、トヨタ本体の組合との違いはほとんどなかった。したがって、大隈の組合が愛知地方評議会加盟であることをもって、急進派かともみるのはむづかしい。

その傾向は1990年までつづく。組合の伝統をみても、組合史の有無を確認できずはっきりしないが、敗戦後はじめは総同盟に属し、のち脱退している。ただし、それも金属機械の産業別連合体に属するためである。多分、1978年、また1988年時点では、とくに発言力のつよい

組合とはおもわれない。

以後1991年無所属から金属機械産業労働組合に加盟、それを通じ連合に属する。それが全金同盟と合して1999年JAMとなり、当然大隈の労働組合もそこに入る。ちなみにJAMとはJapanese Association of Metal, Machinery, and Manufacturing Workersのことで、「ものづくり産業労働組合」と称する。それは以前の総評系の全国金属、同盟系の全金同盟、新産別系の全機金の合同、すなわち機械産業の分立してきた労働組合の合同であって、まったくの社内御用組合とはいえず、他方反体制の組合とはどうていいまい。ごくふつうの労働組合というほかない。

それに当時の状況をみれば、上部団体なしの無所属という労働組合の傾向は、工作機械メーカーではむしろふつうにおもえる。当時の工作機械産業の労働組合は、ひとつの産業別あるいは業種別の上部団体にまとまっていない。上部団体に入るばあいもあるが、それもさまざまで、やや急進派の全国金属（といっても愛知地方ではとて急進的とはいえない豊田工機などが主力なのだが）、やや非急進派の全金同盟、その中間ともいべき全機金などにわかれる。ただし、多くは大隈とおなじくは無所属であって、その意味でもふつうの組合とみた方が妥当であろう。労働組合の性格によって、社長の進退への発言を説明するのはむづかしいだろう。

また、オーナー企業への反発という説明も、それほど力をもたないだろう。というのは、工作機械メーカーは多くオーナー企業といわれるけれど（たとえば吉本、斎藤 [2003]）、株の持ち分からして当時すでに大半はオーナー企業とは言いがたい。大隈も同様である。

4. すかいらーくの事例

逆の状況

すかいらーくの社長交代への労働組合の発言は2008年であった³⁾。どうやらそれが決め手となって社長交代が実現したようだ。前2例と異なる注目すべき特徴がみられる。それは投資ファンドの関与、いや支配である。組合の態

度は一見ふつうの図式の逆にみえる。短期の収益を重視する投資ファンド側に反対し労働組合側が雇用をまもる、というのがふつうの図式である。ところがむしろその逆であり、しかも、先がみえにくい状況がながく続いたようだ。

その年、株の97%、取締役8人のうち5人をもつ野村系の投資ファンドは、社長兼会長CEO、創業者4人兄弟のひとり横川竟（きわむ）の退任を要求した。これにたいし労働組合は投資ファンド側支持を表明、日本経済新聞記事もこれが「流れを固め」、投資ファンド側の勝利となった、と報じる（2008年月9日）。いったいこれはどうしたことか。

とはいえ、わたくしは考える、組合側は雇用を守るという方針であり、そして、企業の重要な構成員としての労働組合の役割を確認できる、と。だが事態は依然流動的であり、はたしてそれをまっとうできたか、どうか、なお不詳である。以下説明しよう。

まずはもちいた資料から説明しなければなるまい。こうした問題は一般になかなか資料がとぼしいからである。ところが、この事例の資料は一面では他事例よりはるかに多い。日本経済新聞がおいかけ、かなりの記事にしている。日経本紙にかぎらず日経流通新聞もとりあげている。おそらくおなじ記者の筆であろう。この社長交代に直接かかわる日経本紙記事だけでも、わたくしの見るところ16本ある。間接に関連する記事なら、はるかに多くなる⁴⁾。それも経過を報じる記事にとどまらず、その解説、コメントの記事もある。全国紙の報道としては、前2例よりはるかに多い。

他面、その経緯を調べた公刊本を寡聞にして知らない。それ以前すかいらーくがのびにのびていた時期ならば、ノンフィクション本も（綱淵昭三 [1988] など）社史もある。だが、肝心のこの時期をも対象とした公刊本はみつからない。ネットが普及したため、ネット上での情報はいろいろあるのだろうが⁵⁾。

それに肝心の有価証券報告書が2005年とまりとなる。2006年には、のちにみるように非上場となったからである。「会社総鑑」や「帝国データバンク会社年鑑」など非上場の会社情

報をあつめた文献にもものっていない。すかいらーく自体が発表する数値、それもおもにネットのホームページ情報となるが、それでは会社にとって都合のわるい事情はでてこない。結局、日本経済新聞や日経流通新聞の記事をおもな資料とし、会社発表のニュースを参考にするほかあるまい。

企業業績の衰え

まずは基本的な数値から観察する。それは企業の業績である。それがなによりも組合員の雇用を左右するからである。表6-3はすかいらーく単体ではなく、グループの業績をしめしている。順風満帆の時期ははぶき、かげりがみえはじめた1990年代半ば以降を掲げる。

とはいえその前史を省くわけにはいくまい。というのは、そこで展開された大規模化構想が、あとあとまで業績の好悪につよく影響する、とおもわれるからである。大急ぎで一瞥しておく。すかいらーくは1962年小型食品スーパー「ことぶき食品」として発足、横川4兄弟あわせて100万円出資の共働である。繁盛したが、すぐに大型スーパーの勢力がのびる。それを重くみてアメリカ訪問時の見聞から、1970年外食レストランのチェーン店へ転換する。当初の波をのりこえ、あとは順風満帆、73年には8店舗、74年12店舗、創業時の地名からか（ひばりが丘）すかいらーくと改称する。1979年には外食チェーン店No.1の店舗数となった。82年東証2部上場、84年一部上場となる。そして88年茅野社長—横川4兄弟の二番目、母方の姓をついだ—は1兆円構想を決定、大規模化の夢を描いた。洋食、和食、中華などさまざまな分野の外食チェーン店はもちろん、持帰り、宅配、海外業務も視野においた構想であった（綱淵 [1988] p.13）。

ところが90年代のバブル崩壊後、業績は一転する⁶⁾。もっとも表の数値は、途中からの非上場もあって概算など不十分となるが、ともかくも業績を概観しよう。ここに掲げる以前でも、すでに91年経常利益は黒字ながら対前年減の傾向をみせていた。表に掲げた期間になると、業績はむしろ不振となる。1996年以降、最終損

益も対前年減、98年にはそれが多額な赤字となる。その理由は外食産業一般の状況悪化もあるが、とくにこの事例のばあい、あくまで大規模化の夢をおいつづけた拡大政策にあるのか。

その結果、創業者4人は社長を創業者以外にゆずる。表面上はオーナーたちの申し合わせで家族に継がせない、という一見きれいな言い分であった。新社長はまったくの生え抜き、伊東康孝である。かれは1972年東洋大学新卒入社、大卒採用3期生、外食レストランチェーン店発足の3年目入社である。のみならず労働組合の初代委員長でもあった(綱淵 [1988] pp.71、191、また、すかいらく [1987])。労働組合は1977年ゼンセン同盟流通部会加盟として発足した。当時ゼンセンは繊維以外の分野に組織をのばし、スーパー、外食などサービス業を日本でいち早く組合化した。すかいらくの組合はそのかなり早い加盟とみてよかろう。

生え抜き社長となったが、業績はかならずしも好転しない。2002年最終損益は赤字、翌2003年も売上、経常利益ともに対前年減であった。表向きにはこれを理由とはせず、2003年創業者たちは取締役を退任し最高顧問となる。4兄弟の3番目横川寛(きわむ)のみは、日本フード協会会長であったため取締役をつづけた。一見、生え抜き社員を重んじるかにみえた。

創業者の復活

だが、2005年売上、経常利益、損益もすべて対前年減となるや、創業者のひとり横川寛が2006年会長にもどる。No.1のCEOにもつく。伊東社長はしばらくその座にあったが事実上の降格すなわちCOOとなり、1年後副会長にたなあげされ、創業者の会長が社長を兼任する。

のみならず創業者たちは、依然つづいていたオーナー会議での相談をへて、2006年6月

表6-3 売上と利益—すかいらく—

(百万円)

年次	売上	経常利益	純損益	
1995	247,045	11,767	3,058	
1996	276,141	13,640	1,472	
1997	291,765	12,782	372	
1998	310,419	16,657	-13,987	伊東社長就任
1999	341,670	21,844	14,106	
2000	347,675	26,595	9,740	
2001	366,665	24,381	5,848	
2002	381,738	24,778	-1,161	
2003	373,217	18,450	4,824	
2004	383,448	19,769	7,338	創業者4人中3人取締役退任
2005	379,400	18,500	6,700	
2006	396,800	15,800	-11,000	横川きわむ会長就任
2007	198,400 ?		-13,000	伊東副会長、横川会長、社長を兼任
2008	385,175		-26,133	横川の社長、会長退任
2009	355,803		-9,572	
2010	343,101		-5,951	
2011	341,857		4,432	米系ベイキャピタルがオーナー
2012	329,500		6,840	

注:

- 1) グループとしての数字である。
- 2) 2007年の売上額は未確認。

出所: 1995 - 2004年まで日経会社年鑑、2005 - 2007年まで日本経済新聞、そのため億円単位の概数となっている。2008年以降はすかいらくのホームページ。

MBOをとらえ、すかいらーくを非上場とする。ややわかりにくい動きである。MBOmanagement buy-outとは、本来はあまり株をもっていない経営者がカネをだし、株主から株を買いあげ、みずからオーナーとなることをいう。ところがすかいらーくの創業者たちは、すくなくとも2005年までは18%の株をもっていた。そのうちのかなりは、つもる業績の悪化により借入金の返済にあてていたであろう。だが、おそらくはまだ相当の株をもっており、その持ち株をMBOに乗じて売って、かなりのカネを得ていたことになろうか。そうした推測を否定するデータはとぼしい。

MBOであらたにほとんどの株をもったのは、ふたつの投資ファンドである。野村系と英の投資ファンドである。投資ファンドは1株2,500円で株を買いとり、短期に業績を好転させ、株価を3000円ほどにあげて再上場しようとのみくろみのようであった。短期に収益をという狙いはもちろんあった。

ところが一向に業績は回復しない。表6-3のしめすように赤字は連続する。しかも増大する。その赤字3年目、投資ファンドは創業者のひとり横川社長兼会長の解任を要求する。赤字の表面化はまだ2年であったが、なお赤字が続くしかも増大する、との見通しがあったのであろう。これにたいし横川は5年ほどの期間をかけて再建する計画を提示したが、それを時間がかかりすぎる、いやむしろあやしい、とファンド側はみた。見方によっては、ファンド側の短期視野にたいする経営者側の中長期視野という対立にみえる。

これにたいし創業家の横川社長兼会長はさらに手をうってきた。サントリーへの出資要請である。数百億円の援助をたのみ、サントリー側も横川の留任を条件にそれをのむかみえた(日経2008年8月4日)。サントリーは長年の取引先なのであった。

きめ手は労働組合の発言

さらに面倒な事情がくわわる。それは融資した銀行団の意向がはっきりしないことであった。銀行団はMBOの資金を投資ファンドに貸

出すに際し、条件をつけていた。社長の退任には銀行団の了承を要するという条件などである(日経2008年7月31日)。その銀行団が社長退任への賛否を明確にしなかった。膠着状態となる。

その膠着状態をやぶったのが、8月4日のすかいらーく労働組合の声明であった。その声明が、翌8月5日の日経記事によれば、短いながら、「新体制」を支持したことは明白である。「新体制」とは横川の退任であり、投資ファンド側が推す新社長、生え抜きの谷真への支持である。理由は、表向きは職場環境の改善、とくに長時間労働の改善にあった。その理由はけっして口実だけではないだろう。契約店長の長時間労働問題がすでに労働基準監督署から指摘され、日経の記事にもなっていた(2008年7月18日)。正社員以外にも長時間労働問題がおよんでいることのアラわれであろう。なお、労働組合の声明がきめ手となったとみるのは、わたくしの推測にとどまらない。日経8月9日の解説記事も「(8月)4日には労働組合も社長交代を支持、流れは固まった。」と記す。

だが、はるかに重要な理由は雇用への心配だ、とわたくしは考える。2年3年と赤字がつづくようなら、それはなにも投資ファンドでなくとも、労働組合にとって雇用の面での臨界点であった。このままの体制では赤字がつづき雇用があぶない、との判断であろう。実際、数十年来日本では、上場会社で労働組合があるばあいでも、赤字が2年つづけば会社都合解雇がふつうであった。そうした傾向を解明した研究は、さまざまな産業におよんでいる(小池[1983]、村松[1986]、駿河[1997]ほか)⁷⁾。

労働組合が危機感をつのらせたのは、いうまでもあるまい。すかいらーく労働組合の歴史は1977年からすでに30年余におよぶのだ。しかもその労働組合が加盟したのはながい経験のあるゼンセン同盟、もともと雇用削減の多い繊維産業を本拠地にしてきた。雇用削減への対処の重要性は充分に知っている。すかいらーくの組合にとっても、いかに組合員の雇用をまもるか、それが最大の関心事であつたらう。

さらにいえば、これほど業績悪化をまねいたにもかかわらず、なお留任をはかろうとする創

業者たちへの反発であろう。それはまた投資ファンド側がうちだした新体制が、社長に生え抜きの1977年入社で谷真をすえたことへの賛同にもあろう。その点は、谷が社長就任後すぐに人事本部長で、元組合専従、元組合委員長の矢代秀己を常務執行役員から取締役に昇任させた人事からもうかがわれよう（すかいらくホームページ、2008年12月25日「役員人事の内定に関するお知らせ」）。

労働組合は同盟系

この労働組合の性格をもうすこし立ち入ってみておく。すでにふれたように、すかいらくの労働組合はゼンセン同盟加盟である。ご存じの方も多かろうが、ゼンセン同盟はもちろん繊維産業から出発した（ゼンセンとは元来全国繊維労働組合同盟の略称）。その初代委員長は戦前総同盟のリーダー松岡駒吉であった。かれはもともと旋盤工、繊維企業に勤めたことはまったくない。まさに戦前からプロの労働組合リーダー、青年時から生涯にわたるキリスト教信者であった。そのため、ゼンセン同盟の役員たちはプロ、すなわちもともと企業籍をもたないか（現UAゼンセン会長逢見直人は一橋大新卒で同盟専従スタッフとなった）、企業籍をもって労働組合リーダーとなると、その企業籍を捨てたひとたち（滝田全織同盟会長はもと日清紡社員、おなじくゼンセン同盟会長高木剛はもと旭化成社員など）であった。

そのゼンセン同盟は外食産業の分野でももっとも大きな労働組合であった。というより、ゼンセンはきわめて早くからさまざまな産業の組織化にのりだしてきた。1940年代後半という早い時期から、織物、染色など中小企業労働者の組織をつくってきた。浜松や泉南地帯など繊維産業の地場の中小企業群を組織し、地織部会をつくり、のちゼンセン同盟中最大の部会とした経験と自負からであろう。また、繊維産業だけでは雇用が減少していくことを直視し、のびゆく他産業に積極的にのりだす、という意図があったからであろう（小池 [1971]）。

さらにいえば、中小規模の事業所がやや多く、パートが多いスーパー業界などを、流通部

会としていちやく組織した。のみならず、ディズニーランドの労働組合など、パート労働者主体のところも、つまりいわゆる非正規者の組織化に他にさきがけてのりだしていた。そのいわば一環として外食産業の組織化に成功した。それらをスーパーなどととも「流通部会」と称しまとめた。すかいらくの組合はその設立時からそこに加盟したのである。まさに一般労働組合としての性格もあわせもつ産業別組合なのである⁸⁾。

のち「UAゼンセン」、141万人（2012年現在）、日本最大の労働組合となった。かつての商業労連などを合併したのである。製造、流通、総合サービスの3「部門」にわかれ、その総合サービス部門に「フードサービス」がはいる。ちなみにUはunion、AはAllianceなどを意味するという。その特徴は、中小規模組合が多いだけでなく、契約社員、パートなど非正規労働者が半分近くをしめている点にある（労働政策研究・研修機構、「メールマガジン労働情報」No.865、2012年11月9日）。

以上の構成、歴史からわかるように、ゼンセン同盟加盟組合は、雇用をおびやかされやすい分野、また中小規模の企業が多い。それゆえ雇用に敏感になる。それがこの組合の方針決定、声明へふみきりやすくする。とはいえ、これこそまさしく企業の重要な構成員としての働きそのものではないか。法律や世間の通念がまったく追いついていないだけなのだ。いやむしろ米モデルをお手本に、逆行しているのではないだろうか。

その後

だが、すかいらくの労働組合の選択が、組合員の雇用確保に成功したかどうかは、本稿執筆時点ではまださだかではない。なるほど目指すところはまさにそうであったろう。だが、投資ファンドの方はそうではない。残念ながら資料はすかいらく自体の発表するニュース—それは当然に自己に不利な情報はださないはずなのだが—、さらに日経流通新聞の記事にとどまる。

そのかぎりでもつぎのことがわかる。2011

年秋、株のほとんどをもっていった野村など日本系の投資ファンドから、米系の投資ファンドが買いとる。その点は会社ニュースも日経流通新聞も報じる(日経流通新聞 2011年10月24日)。さらに、日経流通新聞はすかいらーくの社長談話および解説で、このペインキャピタルがバーガーキングやダイキンドーナツなど米で飲食業の立て直しに実績があることを強調する(日経流通新聞 2011年10月31日)。そして、この米ペインキャピタルは取締役4人のうち3人をおくりこむ。もとの役員は社長、谷真一人となる。さらに、2013年1月、米国マクドナルドの元COOを、空席だった会長にすえた。

とはいえ投資ファンドである。当然にひとつのシナリオを予想させる。なるほど企業業績はなんとか黒字にもっていく。そのため、従業員を削減する。事実上労働組合の発言力を削ぐ。健全な雇用はあやうくなる。このシナリオは似た事例をふかく調査している中村圭介東大教授の示唆にもとづく。実際、2008年に就任した谷社長ははまだそのポストを保持しているけれど、雇用や労働組合の働きを危うくする可能性がないわけではない。他方、それと異なるシナリオは、さいわい業績が回復すれば雇用再生となり、労働組合をいかす道である。

いずれのシナリオが実際に近いか。それをさぐるひとつの指標は、従業員数を見ることであろう。もっとも外食産業のばあい、さまざまな従業員資格にわかれ、どのグループが増減したかまでわからないと、なかなか実態はつかめない。それにしても、そもそも従業員数を記した文書がなかなかみつからない。非上場の会社情報をのせている「会社総鑑」「帝国データバンク会社年鑑」にもでてこない。日本フードサービス協会のさまざまな文書にも見当たらない。

ただ日経流通新聞の記事などから察するに、2012年時点では前者のシナリオの可能性がやや大きいかみえた。店舗数は減少した。売上も2011年まではさがっている。ただ、赤字は6年つづいたが、2011年黒字となった。本稿執筆時点では、再上場の話もでており、後者の可能性がでてきた。ただし、従業員数がわからないかぎり、はっきりしたことはまだ言えない。

5. その意義

会社主義、企業一家主義の結果か

オークマ、ヤマハ、すかいらーくの3事例を通じもっとも素直な解釈は、企業に働く中堅層が自分たちの雇用の将来を心配して、経営悪化をまねくリーダーの交代をせまり、それに成功した、との見方であろう。その発言の時期はいずれも業績の悪化があり、市場競争の下では当然に雇用への不安、いや実際に削減をひきおこす。そして、つぎの社長の選任にも、ときに組合の意思を表明し左右した、という点にある。これこそ企業の従業員とりわけその中堅層が、企業の重要なステークホルダーのひとりであることを明証しよう。法律の助けがなにもなくとも、それを要求し実現した。

企業のリーダーの進退に発言することを、企業にとつぷり浸かった日本特有の「企業一家主義」「会社主義」の世界、と描くのが日本ではむしろふつうであった。だが、企業のリーダーの進退、選任に発言し決定に参加することは、ドイツはもちろん、多くの西欧、北欧の国にみられる。企業の役員会に従業員代表の参加を、法律が義務づけている国はすくなくないのだ。ドイツにいたっては、とりわけ2,000人規模以上の大企業では、社長、役員を選ぶ監査役会のほぼ半数を従業員代表がしめている。米しか目にはいらぬ日本の多くの議論のあやうさを示唆しよう。

その米でも労働組合委員長がのち企業の取締役についた事例は、わたくしのせまい見聞のかぎりでも、ないではない。もっとも知られた事例は全米自動車労働組合UAW委員長、フレイザーが委員長退任後、出身企業クライスラーの取締役についたことであろう。全米自動車労働組合は米労働組合の例外的な存在ではない。全米鉄鋼労働組合とならび、第二次大戦後長いあいだ米の賃金交渉をリードした。日本の春闘相場にあたる相場をつくり波及させたのは、このふたつの産業別労働組合であった。西欧、米の事象をも、いったい企業一家主義で説明しようというのであろうか。

日本でいえば、いまのトヨタの労働組合委員

長やかつての鉄鋼労連委員長にあたる。そして日本では、わたくしの知るかぎり、トヨタの労働組合委員長がのちトヨタの役員会のメンバーになった例はない。鉄鋼労連の委員長が出身鉄鋼大企業の役員になったことも、寡聞にして知らない。銀行などホワイトカラーが主体の労働組合役員が、取締役になる事例は少なくなかった。それはホワイトカラーを労働組合に組織した日本の先駆性をこそみるべきであろう。

ブルーカラーが主体の労働組合では、せいぜい電機連合の松下（現パナソニック）の労働組合委員長が、委員長退任後松下本社の取締役就任した事例しか思い浮かばない。それも、松下幸之助というカリスマの発言できる時期の話ではなかったか。かれならたんに創業者というにとどまらずその突出した実績から、他ではできないような決定ができた。どうしてこれを企業一家主義と言い切ることができるだろう。企業一家主義が日本企業を覆っているなら、松下のような現象は日本の多くの企業にみられるはずではないか。

もちろん、いまなら大卒が従業員の多くをしめる産業がむしろふつうで、その層からの組合役員が増えつつあるのは、むしろ当然の現象であろう。

いわゆる「オーナー」たちの存在

むしろ労働者やその労働組合が企業の重要な構成員であることを妨げてきた要因のひとつが、部分的ながらも存在する。それを妨げてきた要因のひとつとは、いわゆる「オーナー」の存在である。「企業一家」として日本企業をえがく議論と、現実に存在するふつうの日本大企業とはかなり異なるのだ。ふつうの日本の大企業は、敗戦でオーナーはかなり消え去り、その結果、社長が長く20年も30年もその座をしめることは、きわめて例外でしかない。かつての旭化成の大屋晋三などである。ふつうは、4年から6年ほどで交代する。1990年代の米のCEO平均在任期間より短く、上場企業ならば平均で5年余ほどいう数字がある（Kato and Rockel [1992]）。これにたいし米は10年弱であった。いまは米も短くなった（Lafley and

Tichy [2011]）。

話を日本の上場企業にもどして、5年前後でリーダーがかわるということは、リーダー選出の機会がふえる、つまりもし不十分なリーダーなら替える機会がかなり存在するということになる。あるいは適切なリーダーならば、その後継者に適切な人をえらぶ確率が高くなろう。そうであるなら、目に余る不適切なリーダーが長くそのポストを占め、雇用をおびやかす確率は低くなろう。それゆえ、交代がほぼ慣行となったごくふつうの大企業では、その労働組合の、社長交代への発言とその必要が表面的には少なくなるのであろう。それでも陰に陽に意見をもとめられ、おそらくは表面化しない形でその意見を、労働組合リーダーももっているであろう。

これにたいし、リーダーが長く在任しているばあい、不適切な人が居座っては雇用にマイナスとなる。それで企業の労働組合が社長の交代に発言する機会が表面化しやすいのだろう。そうした長く在任するリーダーは、もとはいわゆるオーナー型の企業にどうしても多くなる。全国紙に報じられるケースはまさにそうした事例となる。

そうした型の企業は、大規模ならば敗戦時にはかなり消え去った。米の占領政策による。経営者追放である。ただし、敗戦後、時がたった。戦後あらたに創業し大企業になった事例も続々出現する。そうである以上労働組合の、企業経営のリーダー交代選出への発言の必要性は、けっしてなくなるらない。

非急進派の労働組合こそ

こうした傾向を日本の労働組合のなかの急進派、あるいは反体制派の活動に帰すわけには、まったくいくまい。公刊資料が得られた上記3例の労働組合は、いずれも急進派ではない。もちろん反体制派ではない。1例はいわば無所属つまり、ことがおこったときに産業別の上部団体に加盟していなかった。地方組織にはいつにすぎない。また、のこる2例はゼンセン同盟や電機連合であった。電機連合はまさに当時中立労連の中核組合であり、むしろごくふつうの活動をする日本の労働組合であろう。他方、

ゼンセン同盟といえ、しばしば企業にとりこまれた、と議論されがちな労働組合であった。だが、これくらい企業の外に手足をのばした労働組合を、寡聞にして他に知らない。企業内に閉じこもっているかどうかは、表面的にふりまく言辞ではまったくなく、その行動にあらわれる。その行動の最たるものは、結局人とカネである。この2点で、すでにみたように、海員組合を別とすれば、ゼンセン同盟ほど企業の外に広がる産業別組織が日本にあるのだろうか。

日本企業のばあいは、企業の業績が悪化し辛くあぶないときに、労働組合が社長の退陣を要求し、しかも実現する。ばあいによってはさらに、つぎの社長の選任にも発言する。そのことが外からもわかることがある。ここで掲げるのはわずかに3例だが、それほど表にでにくい、ということではないだろうか。

しかも、敗戦直後経営陣が崩壊した、あの飢餓期の出来事ではない。そのときは「戦争責任追究」「経営民主化」の掛け声で、すくなくならずこうした例はみられた。今回とりあげた時期は、1980年代末、1990年代はじめ、2000年代という、経営陣がすでに長い間存分に主導権を握ってきた時代の話なのである。注目すべきであろう。

その最大の含意は、企業の業績にそのリーダー、社長が相当の影響をあたえるならば、とりわけマイナスの影響をあたえるならば、その進退に企業の重要な構成員が発言するのは、むしろ企業の業績を立て直す意味もあろう、ということである。なによりも直接的には組合員の雇用をおびやかす状況、そこへの発言である。

「労働市場流動化論」のあやしさ

その点をふつうの議論はすぐに「労働市場の流動化」という方策に逃げる。ある企業の雇用が悪化しても同業他社へ移ればよい、という話である。だが、くりかえし強調したように、不況期同業他社ははたして解雇しないまでも新規の採用、増員まででしょうか。つまり解雇されたら同業他社への雇用、すなわちこれまで培ってきた技能を生かす途はとぼしい。他業種へ移動するほかあるまい。市場経済が順調に機能する

かぎり賃金は技能通りとなろう。それならば、なれない他業種に移れば、どうしても待遇はさがる。理由は簡単である。それまで培った技能がつかえない。

それはいわゆる「企業特殊熟練」だからではない。そこに逃げるのが日本の議論、そしてそれがもつく欧米の議論の通弊であった。まったく企業特殊性がなくとも、それがさげがたい。この通弊におちいらぬよう、どうか冷静に判断してほしい。そして雇用を重視する労働者たちの考えを理解してほしい。

それだけ中長期勤続者が他企業に移動するコストがあるなら、企業のリーダーの選任に発言するのは、当然の帰結ではないだろうか。企業のリーダーの選任を決定するのはむづかしい。なぜなら労働者は企業の重要な構成員ではあるけれど、構成員のあくまで部分にすぎない。昔風の言い方をかりれば「プロレタリアート独裁」ではない。きわめて企業の重要な構成員のひとりにすぎないのだ。

ただし、従業員の発言がはたして業績を立て直すのかどうか。生産性を高めるのかどうか。その点につき推量としてのべてきたが、数量的な証拠をなんらあげていない。計測をここでおこなう用意はない。というのは、すでにそうした計測は、日本についても丹念な仕事複数ある。日本にかぎらない。欧米に結構存在する。いや欧米の方こそ、そうした計測は先行した。それらの計測のうちおもな研究を最終章で展望して、数量的な証拠としよう。ただし、なぜそうかという説明、また経営事項に関する労使の協議の、歴史にそった観察は、わたくしの知るかぎり、寡聞にして他にあまりみない。その意味でこのシリーズの意味があろう。

注：

- 1) 同様な指摘は他にもある。近時の文献からあげれば、宮本「2014」第4章がある。2005年、2009年の労働研究・研修機構調査を分析して、日本の企業規模100人以上の従業員が、従業員による経営の監視を重視する、と考えていることを明らかにした。それぞれ2,800人余、8,300人余のアンケート調査の解析であ

- る。ただし、「従業員による経営の監視」の内容、つよさはわからない。
- 2) 全国紙は確かめたが、大隈の地元紙中日新聞を調べていない。全国紙ではほぼ日経のみの記事かとおもわれる。なお、探しだすことができたのは、かつてその事例の社長交代につき労働組合が抗議した、との新聞記事を読んだ覚えがあったからである。その事例は記憶にのこっていたが、その時期までは記憶しておらず、その時期の確定に苦勞した。後任の社長が結局メインバンクの東海銀行からきたことは覚えていた。それで会社年鑑の役員名簿を繰ってみる。東海銀行から社長が赴任したのは1988年1時点にかぎられることを知った。いったん時期の見当がほぼつけば、あとはなんとか記事索引でたどりつくことができる。些事をわざわざ記したのは、案外にこうした事例はありそうなのに、その証拠を集めるのがいかにむづかしいか、それを知っていただきたいからだ。社史はそうしたことを、まず書かない。一般メディアに書かれても、一切ふれない事例もあることはうえにしめた。
- 3) すかいらーくの事例は畏友、萩原進法政大学名誉教授の貴重なご教示をいただいた。記して謝意を表したい。また、この草稿を報告した際、中村圭介東京大学教授から、見事というほかないコメントをいただき、貴重な対照事例と、この問題のふかい分析視角を教えていただいた。ありがたくお礼申し上げる。
- 4) 日本経済新聞の記事は、日経流通新聞などを別にして本紙だけでも、2008年つぎのものとなろう。
- 1月24日「すかいらーく 副社長・専務招く 筆頭株主の野村系から」
- 7月30日1面「すかいらーく業績不振 創業家社長に退任要求」
11面「すかいらーく社長退任要求 改革速度で路線対立」
- 7月31日「すかいらーく再建巡り 銀行団の意向 焦点」
- 8月4日「サントリーの出資 横川氏続投が条件 すかいらーく再建問題」
- 8月5日「野村など要求の新体制案を支持 すかいらーく労組」
- 8月8日1面「すかいらーく横川社長を解任 株主が退任要求 後任は谷氏」
3面「すかいらーく横川社長解任 投資会社主導も再建厳しく」
- 8月9日「すかいらーく横川社長解任 資本の論理 創業家退場」
- 8月12日「すかいらーく 2役員辞任へ」
- 8月13日「数百億円の増資必要 すかいらーく谷・新体制発足 来月めどに再建計画」
- 8月15日「すかいらーく創業家社長解任」
- 8月18日「すかいらーく、創業家の挫折 日本のMBO、変える契機に」
- 9月3日「創業家3氏が最高顧問辞職 すかいらーく」
- 9月11日「MBO企業は今 同床異夢のリスク 再建巡る食い違い表面化」
- 9月23日「すかいらーく 再建へ500億円調達」
- 関連記事
2008年7月18日「すかいらーく 契約店長の労災認定 春日部労基署 長時間勤務で過労死」
- もちろん他にも日経流通新聞の記事も多い。より詳しい。ただし、ごく一般的にあって、ほぼ同じ記者が書いたと推察され、ここでは本紙を中心とした。
- 5) 披見したかぎりでは松川孝雄氏の「ひばりは再びさえずるか」がもっとも詳しいようだ。
- 6) 外食産業一般の傾向については、1990年代半ばまでではあるが、岩淵 [1996] がいていねいに吟味している。エンゲル係数の一貫した低下傾向、他方、それをこえる外食率の上昇傾向という好条件が1990年代に入ると消える。それまで異常ともいえる外食産業の成長が減速するのである(岩淵 [1996] pp.69-78)。
- 7) 近時、これらの研究を否定する文献がいくつか発表された。それらは実証研究としてつぎの欠点がある。企業ごとの雇用の年々の減少率を、解雇の代理変数として用い計測している。それも5%ていどの対前年減少率を解雇現

象の代替指標とする。だが、自己都合退職率ですら、大企業で10%をこえる。1964年以後の「雇用動向調査」をみればわかる。それなのに、それらの研究は自己都合退職率の半ばの減少を解雇ととっている。これにたいし、ここであげた実証研究は、労働組合が解雇と認識しているばあいをとっての計測ないし観察である。もっと具体的にいえば、産業別労働組合の大会経過報告で「解雇」とされたばあいをとっている。計測のもとの数値は実態をよくみて選んでほしい。

- 8) 半世紀も前の労働省の一連の小さな会合での、わたくしの見聞をつけくわえておきたい。その会合のテーマは当時新興の業種の労働事情調査であった。当時新興とはスーパーや外食産業などであった。労働省の会合ゆえ3者構成で、経営者側は業種で出席者が当然に変わる。ところが労働組合側は、業種が違ってほとんどいつもゼンセン同盟流通部会のスタッフなのであった。ゼンセンの組織力をつくづく実感した。

文献：

- 岩淵道生 [1996] 「外食産業論—外食産業の競争と成長」農林統計協会、266p.
- オークマ [1998] 「オークマ創業 100 年史」オークマ株式会社、392p.
- 外食産業を創った人びと編集委員会 [2005] 「外食産業を創った人びと 時代に先駆けた 19 人」日本フードサービス協会、271p.
- 小池和男 [1971] 「全織同盟」、岡崎三郎ほか「日本の産業別労働組合—その生成と運動の展開」総合労働研究所、p.3 - 20.
- 小池和男 [1983] 「解雇からみた現代日本の労使関係」、森口親司他編「日本経済の構造分析」創文社、pp.109 - 126.
- 小池和男 [2012] 「高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた」日本経済新聞出版社、395p.
- 小池和男 [2015] 「なぜ日本企業は強みを捨てるのか 長期の競争 vs. 短期の競争」日本経済新聞分出版社、279p.
- 今終二 [3013] 「ファミリーレストラン “外食” の近現代史」光文社 278p.

- 坂口義弘 [1993] 「ヤマハ帝国が危ない」エール出版社、184p.
- 志村和次郎 [2006] 「ヤマハの企業文化と CSR」産経、194p.
- すかいらーく 25 年史編集委員会 [1987] 「すかいらーく 25 年の歩み」すかいらーく
- 駿河輝和 [1997] 「日本の雇用調整：企業利益と解雇」中馬宏之、駿河輝和編「雇用慣行の変化と女性労働」東京大学出版会、pp.13 - 46.
- 網淵昭三 [1988] 「すかいらーく’ 人間活性化’ の現場」講談社、232p.
- 中村元一、嶋田淑之 [2005] 「ヤマハ発動機の経営革新：異色の“世界” 企業はいかにブレークスルーしたか」ダイヤモンド、243p.
- 日本楽器 [1977] 「社史」日本楽器、
- 日本楽器 [2011] 「日本楽器株式会社の現況：山葉寅楠；山葉の繁り」ゆまに書房、社史でみる日本経済史、53 巻（1929 年、と 1936 年の社史の合本）
- 藤村博之 [2000] 「日本型’ 役員マネジメントモデル’ の提案」、役員マネジメント研究会編「経営改革を進める役員マネジメント」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.
- 村松久良光 [1986] 「解雇、企業利益と賃金—大手工作機メーカー 13 社に関して」『アカデミア経済経営学編』89、pp.339 - 435.
- 茂木信太郎 [2006] 「吉野家」生活情報センター、309p.
- ヤマハ [2005] 「Times of Yamaha ヤマハ発動機 50 周年記念誌」ヤマハ発動機
- 吉本曜子、斎藤禎 [2003] 「生産機器システム産業」、森谷正規「日本の産業システム 4 機械産業の展開」NTT 出版、所収、pp.152 - 195.
- Kato, Takao, and Mark Rockel [1992] Experience, Credentials, and Compensation in the Japanese and U.S. Managerial Labor Markets : Evidence from Micro Data, *Journal of the Japanese and International Economies*, 6, pp.30-51.
- Lafley, A.G. and Noel M. Tichy [2011] “The Art and Science of Finding the Right CEO,” *Harvard Business Review*, Oct., pp.68-74.

第7章 長期の競争力と労働者の発言

1. 国際相場のひとつ

役員会への従業員代表の参加

企業経営への労働者の発言、その重要性を強調してきた。日本の現状に即し、おもに労使協議制という形をとりあげてきた。だが、77年と84年「労使コミュニケーション調査」がしめしたように、日本の労働者たちは役員会へ労働者代表をおくりこむ方式も希望している。労働者の企業経営への発言というなら、この方がはるかに直裁である。もし労働者が長期の雇用の確保を重視するとしよう。それならば、この方こそ格段に効果が高いであろう。

理由は簡明である。市場経済では、長期の雇用は企業の長期の競争力に大きく依存する。長期の競争力を左右するのは、もちろんリスクをとまなうが、端的に設備投資であり、研究開発投資であり、人材形成である。それへの資金配分をきめるのは役員会であって、労使協議制ではないからだ。その肝要な場に少数ながら従業員代表をおくりこむ。

しかし、少数の従業員代表では少数ゆえに所詮効果はとぼしい、という労使対立に重きをおく伝統的な考え方もあろう。だが、経営者のなかには、いやむしろ多くの経営者は、いうまでもなく企業の発展をのぞむであろう。それはなにも経営者がその企業への固着があるからとはかぎらない。他企業への移動の可能性をねらっていても、そのために盛名を確保する必要があり、いまの企業の発展を実現させておかねばならない。それならば、長期の施策を必須とする。そのひとたちと組んで、もし株主たちが短期をめざし、設備投資や研究投資を削って配当にまわせというならば、それに対抗して経営者を支援することができる。

それは絵空事ではない。役員会への従業員参加に、もっとも長い歴史、短くみても半世紀以上の経験をもつドイツでは、さまざまな調査のかぎりでは、まさにそうであった。従業員代表はたとえ少数でも、それなりに力になろう。

つまり一種の国際相場がすでにできている

のだ。なにもドイツにかぎらず、それを先頭にして、西欧、北欧の多くの国がそれを実施してきた。アメリカしか目に入らぬエコノミストたちには、それが見えないのであろう。

その国際相場の内実、歴史上の経緯については、ここではあまり立ち入らない。すでにさまざまところで語ってきた（とくに最近の文章をあげれば小池「2015」第7章）。ここでは、そこで書きもらしたこと、さらに立ちいった計量分析の展望、その理論モデルの吟味などを書く。とはいえ、国際相場の内実のほんの要点だけでも触れておかないと、このシリーズの意味がご理解いただけまい。小池「2015」第7章とのすくなくない重複をお許しいただきたい。

ふたつの役員会

国際相場は役員会の性格によって、あらわれ方が異なる。先進国の株式会社の役員会に大別2種あり、そのいずれかにより、従業員代表の人数が異なる。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 のみ、2元制とはそのうえに supervisory board を置くものである。いまの日本はほぼ一元制で、managing board を取締役会とよんでいる¹⁾。

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が、法律上はある。ところが実際上は非常勤の集まりにすぎず、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。したがって実際上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、株主は多すぎ、実際上は現社長の意向であろう。

国際相場を説明するにあたって、米の制度に当惑する。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。だが、いまやその構成員の大半は社外取締役つまり非常勤で、常勤役員は少数

派として社長 CEO、専務 COO、財務担当役員 CFO 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（もっとも社外役員を選ぶのは實際上 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。

役員会の性格にこだわったのは、従業員代表の参加人数に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し、3分の1でいどという例が多い。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。

2. 国際相場の内実

先例の重要性

国際相場をみるには、重要な意味がある。世の中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、さまざまな国のとりくみや先例、その大まかな一般傾向を参考にするのも、思いのほか肝要な方法と考える。

先例のなかでも、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よう。法律とまでいかなくとも、そうした慣行や考え方はもっと遡ろう。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）、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くまい。まずはドイツの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。国際相場がわからない。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.「一般大企業方式」(1976年新共同決定法)、2,000人以上規模の大企業に適用される。b.「鉄鋼石炭共同決定方式」(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。c.「経営組織法方式」(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）。うちaとcが注目される。cの「経営組織法方式」は欧州各国またEUの推進する方式の原型なのである。

「一般大企業方式」

ドイツの方式はいずれも、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。a.「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。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。ただし、労使同数のばあい、議長がさらに1票を投じる。b.「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労働者代表の一部に入る。10人の労働者代表ならばうち3人などとなる。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、詳しくは小池 [2015] を参照されたい。

かつまんでいえば、ドイツであれ、どこであれ、典型的な産業別労働組合は企業や事業所レベルに事実上の基礎組織をもっている。そうでないとは機能しない。その説明ははぶく。ドイツは基礎組織のリーダーを職場委員とよぶ。その人々が、法律上は労働組合ではない経営参加の組織、「事業所従業員組織」のリーダーとなる。日本でいえば、企業や事業所レベルの組合組織のリーダーである。その職場委員のなかから役員会への従業員代表が選ばれるのである。法律上は、労働組合ではないので、事務所、経費、サラリーは会社もちとなる。

このドイツの方式は、その経済実績が欧米先進国のなかではなほだよかったからか、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り、さらにヨーロッパ連合EUにも影響し、一種と国際相場となった。

その効果

そのころのドイツ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、つぎのことを指摘していた。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。売れゆき、その見通し、競争相手の状況などである。その結果、ドイツははげしいストライキなしに雇用を削減できた、と。

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を削減しなければならぬ。企業、業界の情報がはやくから、しかも信頼すべき従業員代表たちによって伝わる。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、ストライキのもっともすくない国であった。それこそ、その制度の効果のひとつといえよう。スウェーデンも一元制の役員会へ従業員代表の参加を、小人数ながら法律でみとめている。

他方、日本はドイツとは様変わりであり、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、基本的な国際統計すらみようとしぬ幻想であろう。

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者側を応援した、というのである(小池 [1978] pp.48, 50)。長期の投資のリスクを避けようとする株主側にたいし、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。

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、対立があつてことがすまず、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。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。

しかもなお、満場一致が得られないばあいも稀にある。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。国内の雇用を心配して、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、説明をかさ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されている)。

その広がり

スウェーデンがつづく。役員会へのふたりの従業員代表を法でみとめた。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(いまも依然高く、他の北歐諸国も高い)。欧州大陸諸国に広がる。もっぱらWymeersch [1998] によって、1990年代をみる²⁾。それは欧州諸国の従業員参加制を3つのグループにわけ、a. 法律で義務づけているグループ、b. 任意の参加制度、c. ほとんど制度のない国、以上である。

a. のうち a1. 二元制はドイツのほかオランダとオーストラリア、a2. 一元制はスウェーデン、デンマーク、ルクセンブルグとなる。一元制はスウェーデンのように、2人など小人数となる。b. はフィンランド、フランス、スイス、アイルランドなど。なおフランスはおくればせながら、国営企業は法的に義務づけられ、民間も議決権は持たないながら、参加している。c. ほとんどないのは旧共産党の影響力の高いイタリア、そしてポルトガルとスペインなど南欧である。

これだけであれば、国際相場というのはやや

さびしいかにみえよう。だが、従業員代表との協議制の法認ははるかに広がる。さらに、EUはそれを「欧州企業」すなわち欧州二か国以上に展開している企業に義務づけている。

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による労使協議と、現行の日本の労使協議制とはすくなくならず似る。また多くの欧州諸国の企業・事業所従業員代表組織の機能ともかわるまい。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。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。経営の意思決定におよばない点でも大差あるまい。ただし、日本の労使協議会はときに社長の進退へ発言している。その点の差異があらうが。

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、第4、5章でみたように、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。

その意味で日本は、役員会への従業員代表の参加はないけれど、企業の情報の獲得、討議、意見表明というレベルでは、むしろ国際相場を一步ぬいている。同時に他の面では一步遅れている。遅れた面とは、役員会への参加というレベルである。だが、その前提が先行していることは、後段の展開への大きな一步とならう。

米の従業員持株制

これまで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。経営への発言の機会他にもある。そのひとつは株主としての発言である。すなわち従業員持株制である。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。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、その前おきに米との短い

比較がある。その短い行論からこのシリーズが関心をもつ点を参照する。

米の従業員持株制 ESOP Employee stock-ownership plans 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%を従業員が持つ。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、米の従業員持株制は管理職中心で、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、という図式か。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株制がとくにつよい事例もあり、少数ながら、非管理職が従業員持株制の代表として取締役会に参加している、という (Jones and Kato [1995] 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。

3. 労働者の発言の生産性効果—さまざまな計測

最高の計測でもむづかしい

これまでの議論は、企業レベルでの労働者の発言の制度が、わりと先進国に広がっていることをあきらかにした。ただし、その生産性効果については、推論にとどまり、証拠となる数値を提出していない。さいわい丹念な計測が1990年代から続々とあらわれるにいたった。もっとも、それらは企業レベルでの発言よりは、はるかに職場レベルでの発言の効果に焦点をおいてきた。そのため、はたして企業レベルの発言の効果の証拠になるかどうか、検討する必要がある。

その計測のむづかしさは、これらの研究のうち衆目の一致するところ最良とみとめられる Ichniowski et al. [1997] を一瞥すれば、ほぼ了

解されよう。この最良の研究をみるにあたり、まずはそのすばらしさを確かめておく。そうでないと、ここでとりあつかう企業レベル研究のむつかしさが、理解できまい。なお、Ichniowski [1997] の良さのすべてに言及するまでもない。その一部でも紹介すれば納得いただけよう。

わたくしのみるところ、なによりもその方法、資料がすばらしい。方法の見事さはとりわけて、まず対象となる職場にでかけ、そこで話をじっくり聞く。職場の慣行をみさだめて変数を選び、計測にとりかかる。つまりフィールドでの調査をおこなってから計測する研究 field-based study なのである。これはめったに現れないすばらしいことなのだ。

とりあげた対象は鉄鋼の最終生産ライン finishing lines である。当時全米で 21 社、60 本ほどあった仕上げラインのうち、じつに 45 本をたずねた。フィールドにでかけた経験をもつものとして、頭のさがる仕事というほかない。うち毎月の生産性データが得られた 36 本、しかもかなりの期間にわたり数値を求める。のべ 2,190 か月にわたる。平均すればそれぞれのラインの 5 年近くのデータをあつめた。その最終仕上げラインの製品のこまかい品種などはわからない。この論文は「鉄鋼最終工程のひとつの特定のタイプ one very specific type of steel finishing process」(p.299) というのみである。わたくしの推測では、おそらくは圧延ライン、あるいはときにみられる、そのあとの精錬のラインかとおもわれる。企業や最終ラインによって圧延製品はさまざまあろうが、製品をかなり限定している、とおもわれる。それでも製品品種はまったく同一ではあるまい。

そこでこの論文は生産性の測り方を工夫している。1 時間あたりの生産高やその価格表示ではない。それならば製品種類の差の影響をまぬかれない。その仕上げラインの稼働率とする。つまり稼働時間／操業時間である。稼働率もこまかくいえば、品種により準備時間、またトラブルの処理時間などが異なろう。だが、生産高や金額表示よりは、誤差がすくないとおもわれる。

その生産性に影響するかもしれない説明変

数の選び方が、またすばらしい。その職場を尋ね聞きとりし観察をかさねないと、よく把握できないような慣行をきちんととりだす。この研究の眼目は、人材活用方式の生産性効果の計測にある。ゆえに肝心の説明変数は労働慣行 HRM practice である。賃金 Pay から労使関係まで 8 項目におよぶ。それぞれがさらに 2、3 の小項目にわかれ、計 15 項目となる。たとえば賃金 pay ならば、利潤分配制を生産ラインの労働者にも適用しているか、つまり企業の業績に応じた賃金の支払い方を採用しているかどうかをみる。人材の採用ならば、念入りに選考するか、などである。とりわけ職場レベルに重点があつて、チーム制ならば、大多数の労働者が問題処理のチームに入っているかどうか指標である。ジョブ・ローテーションの有無も聞く。また訓練も聞いているが、この場合は研修 OffJT にとどまる。見やすさからすれば、やむをえまい。

企業や事業所レベルの発言の変数

多少とでも企業や事業所レベルの発言にかかわるかにみえる変数は、小項目計 15 のうち、7a、7c のふたつであろうか。7a とは情報の分かち合いであつて、具体的にはオペレーターや労働組合委員 union representatives が定期的に財務上の情報もふくめて知らされているかどうか、をいう。7c とは「労働組合委員 union representatives が管理者 managers としばしば会い、問題の解決を話し合うか」であつた。

この論文にはまったく記されていないし、わたくし自身は他で記したことだが、すこし解説しておく。そうでないと日本の通念で、米は産業別労働組合役員、それが企業の管理者と話し合う、などと誤解されては困るからである。米であれ西欧であれ、産業別組合の基礎組織は事業所や企業ごとの組織である。いま話を米に限定すれば、「local union」といい、まず事業所別の組織をいう。そのうえに企業別の組織もある。産業別はそれらの上のっているのだ。

鉄鋼や自動車のような一般産業では、産業別の労働協約はない。米で全国協約 national agreement というのは、大企業の企業ごとの労

働協約にすぎない。なお、米の事業所レベルの労働組合は、西欧とは違い日本とおなじく、れっきとしたフォーマルな組合の組織である。もちろん組合費を集め専従者がいる。

ただし7cの組合委員 union representatives がどのレベルかは不詳である。まず事業所レベルの可能性が高い。中小規模なら企業レベルの役員の可能性が高い。あるいは事業所のなかの部門別レベルの委員、つまり苦情処理委員の可能性もある。なお、この調査対象の36ラインには、ほとんど労働組合がある (Ichniowski, et al. [1997] p.294)。

そうであれば、7a. 情報の分かち合いでも、経営上の事項の討議そのものではないだろう。7c の話し合いにしても、経営上の問題提起とはとりにくい。しかし、それらに多少とも関連する事柄の討議をふくむ、とみることもできよう。

計測の方法については、考えられる重要な条件をもれなく考慮し綿密である。ここまでならば、ほんの一部にもせよ企業レベル、事業所レベルの討議の有無が、生産性を上げる効果があるかどうか、計測することができる、とおもわれよう。

だが、それを割り引かねばならない計測結果がある。それは7cなり7aなりをとりだして、その個別の生産性効果を見るのは無理、という事情である。というのは、この論文のつよい主張、また関連する多くの計測論文の主張が、あらたな労働慣行 HRM practices は個々のままでは有効ではない、これらをそろえて実施してこそ生産性効果がでる、というのである。つまり、生産性効果はたしかに有意に計測されても、それは職場レベルの効果と一括されたばあいとなる。企業レベル、せめて事業所レベルをとりだした計測ではない。そうであれば、7c、7aは2重の意味でよわまる。そもそも7c、7aそれ自体が企業レベルや事業所レベルの発言の多くをとらえていないだろう。しかも一括の計測だから、企業レベルの効果は不詳というほかない。

それでも、つぎのことは確認できよう。すなわち、労働者の発言が生産性をたかめる、その発言は一部ながら企業レベルもあり得る、さらにもともと企業レベルのパイの増大への提議な

どは職場レベルでの活動を基礎としている、という至極当然のことである。最高と目される研究でもこうした制約をまぬかれない。なお他の計測をみていこう。

労使協議制 Works Council の生産性効果

なるべく企業や事業所レベルにかかわる説明変数を取りあげている研究に集中しよう。そうすると Black and Lynch の2本の研究 [2001] [2004] となろうか。両者は資料の多くもまた視角もかさなるので、ここでは2時点にわたる資料を計測した2004年の論文をおもにとりあげる。

Ichniowski et al. [1997] と結論は似る。企業レベルについては、部分的に傍証をだしているにすぎない。その点でもかわりない。米を対象にしている点でも共通する。ただ、その資料の性質、方法がかなり異なる。それゆえ異なる資料、方法をもちいながら、似た結論への傍証を得たことに注目すべきであろう。

その資料は、Ichniowski [1997] とは違い、多数のアンケート調査であって、職場を尋ね観察をかさねたもの field-based study ではない。まったくの統計分析である。ただし Ichniowski [1997] と異なり、一産業にとどまらない。製造業の多くの分野を網羅する。すなわち米の大規模な政府統計調査の分析である。民間事業所3千におよぶ電話調査である。1993年と96年2時点にわたる。電話インタビューは最初の1993年は平均28分、のちの96年はより長く45分という。インタビュー項目は記されていないけれど、その所要時間からして、きまった質問にたいする回答とおもわれる。わたくしのいう聞きとりや Ichniowski たちの field-based study とはまるで違う。

しかし考察する説明変数に大差はない。なるほど違いがないわけではない。この Black & Lynch [2004] は、製造業の多様な分野を対象にしたため、業種による差異を考慮して、資本装備率などの変数をいれている。だが、おもな変数は、高業績の職場慣行 high performance work practices と従業員の発言である。前者には自律的な労働者チーム self-managed team な

ど5項目がはいる。後者にはふたつの項目がはいる。組合の有無、そして定期的な職場の会合に参加する労働者の割合である。その会合とは、明示されていないけれど、おそらくは職場の生産関連の問題を念頭におくか、とおもわれる。つまり Ichniowski [1997] とおなじく、企業や事業所レベルの経営問題、生産問題への発言を明示的にしめす変数はない。それを間接的に示唆するともとれる変数は、組合の有無にとどまろう。

それでも生産性効果は有意に計測されている。それに高業績の職場の労働慣行の変数も、労働組合とあわせると説明力が増す。そうじて、やや異なる方法による、事業所レベルの労働者の発言の生産性効果の傍証といえる。

できたら西欧についての計測をみたいのだけれど、残念ながら計測にもとづく丹念な研究を寡聞にして知らない。Bloom and Reenen [2007] が米のみならず仏、独、英の732企業を計測分析している。しかし、高業績職場の労働慣行の変数は、ないではないが、あまり有効につかわれているとはいえず、経営のごく一般的な変数について、その生産性効果をみているにすぎない。

以上で打ち切ると、あるいは疑問におもわれるかもしれない。というのは、他にも少なくとも論文があるからである。だが、それらはおもに職場レベルに焦点をすえ、事業所やましてや企業レベルへの含意があまりみられない。

日本についての計測

日本についての丹念な計測としては、Kato and Morishima [2002] がある。もっとも、この研究もうえの諸研究で指摘した、このシリーズの関心からややずれる難点を解消したとはいえない。すなわち企業や事業所レベルの労使協議それ自体の、生産性効果の計測はみられない。職場レベルの会合すなわち職場懇談会などとセットにしてその効果を確かめるが、それぞれを分離した効果の計測はない。それでも企業や事業所の労使協議制のある企業が、あきらかに他より生産性が高い。8、9%高い。だが、それは職場懇談会や利潤分配制や従業員持ち株制の

効果にもより、そのなかで労使協議制がどれほど寄与しているかは、なおはっきりしない。

そうした計測になった理由のひとつは、一点ではなく10年ほどにわたる長い期間を観察しよう、としたからでもある。1973年—92年にわたるパネルデータをそろえた。そうすると、数値の得られる企業数は126と少なくなる。とはいえ、その結果、このようなあらたな労働慣行HRM方式の効果の発現には長い時間がかかる、7年ほどかかる、というまことに興味ある結果を得た。

資料は、まずは著者たちによる企業へのアンケート調査である。1993年2,127社に質問票をおくった。郵送式である。回答は371社、回収率は17%、おもに高業績職場の労働慣行を聞いた。そのアンケート調査で得られなかった点を、他の政府調査でおぎなった。たとえば労使協議制については労働省の「労使コミュニケーション調査」、従業員持ち株制については証券取引所の「株式保有状況調査」、また利潤分配制などは労働省「賃金労働時間制度調査」などである。おそらくこれら政府調査の個票とあわせているのであろう。さらに10年にわたるパネルデータをそろえた。それで資料の得られた企業は126となった。これだけ少数になると、説明変数をすくなくせざるを得ない。

考慮する変数はもともと3グループであった。a.「トップレベル」すなわち企業レベルでの従業員参加、具体的には労使協議制の有無である。b.「草の根レベル」すなわち職場懇談会の有無である。c.カネの面として従業員持ち株制の有無と、利潤分配制というより会社の業績に応じたサラリー部分の有無をとる。

これらの要素をどれほどもつかで、4つのレベルにわけた。レベル1:最高のレベルであって、a.労使協議制もb.職場懇談会もある。そしてc.につき従業員持ち株制か、利潤分配制のいずれかがある。レベル2:a.労使協議制か、b.職場懇談会のいずれかがある。c.そして従業員持ち株制か利潤分配制のいずれかがある。レベル3:a.b.cの変数のうち、いずれかひとつのみしかない。レベル4:abcのいずれもない、とした。

その結果、レベル1の生産性効果を有意にた

しかめた。レベル4にたいし、8、9%生産性が高い。さらに、さきにもふれたように、生産性効果がでるにはかなりの期間がかかる、というまことに興味ある結果をしめした。7年目以降となるのである。

こうした方法のため、企業レベルでの労働者の発言の生産性効果は、直接には確かめることはできなかったが、職場レベルでの発言との合同の効果は有意に得られた。企業レベルの発言の寄与がこのうちどれほどかは、不詳のままのこされる。

ほかに Kato and Owan [2011] も丹念な計測だが、ややこのシリーズの関心からずれる。企業内での情報共有が大事だとみるけれど、その共有の仕方にこの研究のおもな関心がある。共有の仕方に大別ふたつある。職場レベルでのあたらしいチーム制を重視する「水平的な方式」と、企業レベルでの労使協議制を重視する「垂直的な方式」である。そのいずれがより効果的か、その吟味にある。そして、企業レベルの労使協議制は上意下達つまり、企業の経営側からの情報伝達、とみているようだ。つまり労働者の企業レベルの経営への発言をみよう、という視点がよわいかにみえる。

また Bae, Kiu-Sik, Hiroyuki Chuma, Takao Kato, Dong-Bae Kim, and Isao Ohashi [2011] は、韓国と日本を比較しながら、労働者の発言効果を計測している。しかしながら、もっぱら職場レベルを観察するとどまり、企業レベルや事業所レベルにおよんでいない。

そうじて米日を通じ、企業レベルないし事業所レベルの労働者の発言の生産性効果そのものを直接計測した論文は、寡聞にして見出すことができなかつた。もっとも職場レベルでの発言と一括した生産性効果は、ていねいな研究によって確認される。ただし、そのうち企業レベルの発言効果がどれほどかはわからない。とはいえ企業レベルの発言の効果を否定する研究を知らない。

5. フリーマンとラジアの理論モデル

パイの増大

残念ながら、企業レベルの労働者の発言の生産性効果を充分うらづける計測には恵まれなかつた。とはいえ、職場レベルとあわせると、その生産性効果は否定できない。その意味を考えてみる。その手がかりとして、西欧の事業所や企業レベルの労使協議制 Works councils をあつかつた、見事で簡明な理論モデルをとりあげたい。Freeman and Lazear [1995] である。この論文のおもな主張は、わたくしの視点からすれば、つぎの5点である。

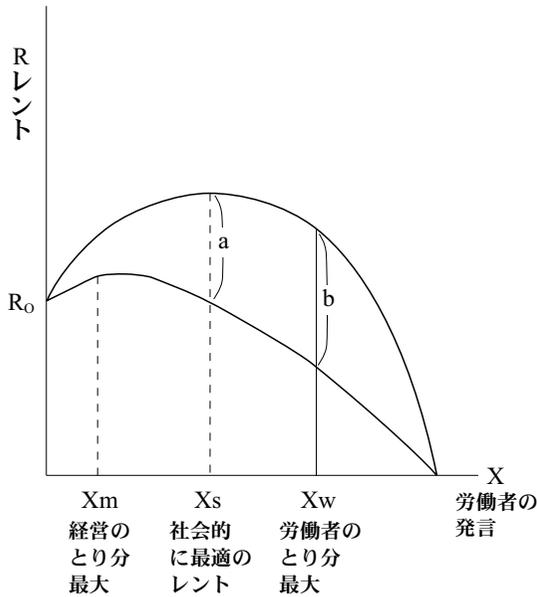
イ. 事業所や企業レベルの労使協議制は、労使の情報の分かち合い information sharing によって、その業種の相場をこえた収益を得る。パイを大きくする。それを「レント」とよぶ。

ロ. そのレントは、労働者の発言力がつよくなりすぎると経営側のコントロールが働かなくなり、小さくなっていく。図のしめすように、逆U字型となる。図は縦軸にレント=Rをとり、横軸に労働者側の発言力Xをとる。そうすると、発言力の低いうちは、あらたな情報をおたがいが得て生産効率は高まるが、発言力が強くなりすぎると、生産効率は下がりやがて消滅する、というのである。

ハ. レントの配分割合は、労働の発言力がつよくなるほど、労働側が経営側より多くなる。そうすると経営側の取り分が最大となるのは、労働者側の発言力がやや低い時になる。図でいえば X_m である。社会的に最適となる X_s よりも発言力が低い点であり、もちろん労働者にとって取り分最大となる X_w よりも、はるかに低いところになる。

その証明は、つぎのようになる。経営側の取り分が最大となるのは、いうまでもなく逆U字型の経営側のレントの取り分が最大のときにほかならない。その最大の点は、経営側の取り分が最大のとき、すなわちその微分がゼロとなる点をもとめればよい。もとの論文に式があり、ここで再掲しないが、ハを前提とする限り、それは全体のレントの増分 R' がプラス、つまりまだ $R(x)$ が右上がりのばあいとなる。

図 労働者の発言と、企業収益の上つみ、その配分



出所：Freeman & Lazear [1995] p.30

注：一部の表記を、もとの図から変えている。

つまり、経営側が得るレント最大点は、その企業が得るレント最大点 X_s より、どうしても左、図でいえば X_m となり、レントは小さくなる。いいかえれば、社会にとってもっとも望ましい状態からはずれる。

二、他方、労働者側のレントの取り分は、もちろんそれが最大の点となる。すなわち労働側の発言のよりつよい点、図でいえば X_w となる。そこでは総レント額は社会的に最適となるばあいにくらべ、一段とさがる。それを抑える手立てがないと、社会的に損となる。

西欧の賃金交渉は集権的か

ホ. それを抑える手立てはふたつある。フリーマンたちはそういう。ひとつは西欧のばあい、集権的な賃金交渉がふつうで、具体的にいえば産業レベルの賃金交渉があり、個別の企業ごとに労働者の取り分を最大にすることへの歯止めとなる。逆にいえば、日本や米のように企業ごとの分権的な賃金交渉では、その歯止めがなく、労使協議制は社会的に損となる、というのである。

もちろんフリーマンたちは、西欧の産業別交

渉が実際にはそれほど集権的ではなく、そこできまった賃上げ率ないし賃上げ額がすべてではなくて、企業や事業所ごとに上積みがあることを十分承知している。承知しながら、それでも分権的な賃金交渉よりも歯止めがある、とみるのだ。もうひとつは、西欧の法律が労使協議制の機能を制限しており、ある範囲内ではしか認めていない、というのである。

さらに、労使協議制を維持するには、経営側は費用がかかる。従業員代表の委員の選挙費用、また西欧の実際をいえば、従業員代表組織の事務費、人件費も経営側がはらう。そうした費用を考えると、法律で義務づけなければ、まず労使協議制は普及しまい、という推論になる。

実際、西欧の多くの国では、うえでみたように法律で労使協議制を義務づけている。設けなくとももちろん罰則はないから、その普及は実際上ある規模以上の企業、事業所となる。中小規模では、わざわざ労使協議制をもうけるまでもなく、小規模ゆえ情報はゆきわたるだろう、との含みか。

そしてまたこの推論は、なぜ米に労使協議制が見られないかをも説明しようとする。法律的な義務づけがなかったからだ、という筋になる。1920年代米大企業ではすくなくならず労使協議制が広まったのに、それがなぜ消え去ったか、それは法的な義務づけがなかったからだ、と説明することになる。また、分権的な賃金交渉だからだ、という理由もある。

日本をどう説明するか

この Freeman and Lazear [1995] 理論は簡明ですっきりしている。労働者の発言がよくなれば、レントの中の労働側の取り分が大きくなる、という仮定もまことに当然にみえる。それゆえ、労使協議制の理論といえば、まず引用されてきた。わたくし自身ふたりに面識がある。とりわけフリーマンは京都大学経済研究所にある期間滞在し(当時わたくしもそこに勤務していた)、その間いろいろ議論した。さらに他の機会にも意見をかわしている。わたくしの意見もよく知っている(わたくしの英文著書 Koike [1988] の書評の書き手でもある)。ラジアはス

タンフォードビジネススクールでは入れ違いであったが（わたくしは1992年離職し、その後ラジアが赴任した）、たまたまある小さな研究会でとりに座り、この論文につき話を交わした。両人のすばらしい才能、業績は充分に承知しているつもりである。

だが、このFreeman and Lazear [1995]の理論をとれば、日本の状況は謎となろう。第一、法律の義務づけがないのに、なぜ企業や事業所レベルでひろく普及し機能してきたのか。それがとけない。しかも賃金交渉は分権的、すなわち企業ごとの交渉に見える。

第二、しかもその労使協議制の機能はよわくない。なるほど、イ・経営側の情報を労働者側が得るに熱心で、その点は西欧の労使協議制、したがってフリーマンたちの理論にあう。だが、ロ・労働者側から経営側への情報は、フリーマンたちにとっては、おもに職場レベルの知恵にあるようだ。わたくしのふるい論文(Koike [1989])を引きながら、職場でより効率的な知恵を経営側につたえることを重視しているようだ。だが、それでは、このシリーズがみてきたように、もっとも基本的な経営方針への労働者側の発言の意味が説明しにくい。それは無駄だということであろうか。それに、第6章でしめたように、日本では肝心の時に労働組合が社長の進退へ発言している。その発言力の根拠をどう説明するのだろうか。

また職場レベルの労働者側の知恵の伝達ならば、米のように、なにも労使協議制はなくともかまわない。職場で問題処理を話し合う「あたらしいチーム」制など、いわゆる高業績の職場慣行 high performance work practices が米でひろがってきた。それが有意に生産性をあげる、という計測がすくなくみられる。その点はずでに指摘した。

やや長期的に労働者取り分を考える

日本の状況はかのFreeman and Lazear [1995]モデルのあの説得力と矛盾しよう。それをどう説明するのか、この問題がのこる。わたくしの考えでは、Freeman and Lazear [1995]モデルに即していえば、おそらくレントの配分割合を

さらに考察する必要がある。なるほど労働側の発言力がよくなるほど、その取り分が経営側より多くなる、という想定は、一見まことに説得的である。だが、もし労働側が長期の利を重視したばあいはどうか。説明しよう。ふたりのモデルでは、労働側の取り分は賃金、経営側は経営者報酬であるかにみえる。だが、もしつぎのふたつのことを考慮にいたら、どうなるか。

第一、レントからもまた、将来の設備投資や研究開発にカネをまわすことができる。そこで経営側の取り分をその裁量事項まで含むとする。つまり、その報酬のみならず、設備投資や研究開発の提案、事実上の決定まではいる、とみる。なぜなら、それらは経営側がおもに担当する事項だからである。

第二、労働側の取り分を長期の視野のもとに考える。短期の賃上げよりは、長期の雇用の維持向上、したがって企業の長期の競争力を重視する、と想定する。そうすると、労働側はレントの取り分を、短期の賃金サラリー増にまわすよりも設備投資、研究開発にまわすことを重くみる。とりわけ経験深い労働者、つまり従業員代表はそう考えよう。したがって、もし経営側が設備投資や研究開発を重視する提案をだしたら、労働者側こそが支持しよう。すなわち、企業の長期の競争力の維持向上方策を支持しよう。

もしそうならば、レントの配分割合は労働者側の発言力が高まっても、賃金をとくに多くしようとするとはかぎるまい。設備投資や研究開発にまわすことを重視しよう。それならば、労働者側の賃金としての取り分は短期には減っていく。そうすると社会の最適点と、労働側の最適点はそれほどずれないのではないか。こうした解釈であれば、役員会で経営側の投資方針を支持したドイツの経験をも説明することができよう。つまり、フリーマンーラジアモデルを長期の視野をいれて考え直してみるなのである。

日本企業はこのモデルを、ドイツの経験を知ることなく、ごく自然に敗戦直後の激しい対抗的な労使関係の苦しい経験から、採用してきたのではないだろうか。以上の推論が妥当なら、日本やドイツのつくりだしたモデルは、肝要な人材の長期形成を重視するかがり、かなりの一

般性をもつだろう。しかも、とりわけ、前世紀からの長い労使関係のしがらみの弱いいわゆる新興国に、わりと広がりやすいのではないだろうか。もちろん、その国が長期の視野をもつことが欠かせない条件となるが。

日本は職場レベルにとどまらず、企業レベルでもあるていど経営に発言してきた。その点は、このシリーズが資料を尽くして説明してきたところである。もっとも、その効果を十分な証拠といえるほどの数値ではしめてない。にもかかわらず、そう推測するにたる状況証拠を、日本についてこのシリーズは提示した、と考える。ではいったい、企業レベルの労働者の発言の経済にあたえる影響、その根拠は、あらためていえば、なんであろうか。

4. 長期の競争力

さまざまな懸念

これまで日本では懸念のみが支配してきた。労使協議制はともかく、従業員代表を役員会に入れるとは経済効率を損なう。企業の決定がくれ機敏な対策がとりにくくなる、と。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決定をま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、その協力を得る利点こそ、かえってその実施を早める、というべきか。

経営側との対立がつづき、ことをきめられない、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。長期の視野という点では、はるかに非常勤の株主たちよりもつよいであろう。

従業員代表の発言能力への懸念もあった。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。役員会に参加しても、情報の上意下達にとどまり、競争力を高めるにはいた

らない、という含意になる。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。

わたくしが他で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、米風に言えば 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、自分の職場の只知道りだけではたりない。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。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(小池[2008]第4章)。

そうであれば、経営に発言したい問題点を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充分知っている、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。発言する能力に欠けるとの心配もあたるまい。

社外取締役とくらべて

ところがいまの日本の多くの議論は、役員会への従業員代表参加をまったく無視している。他方、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。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、ふつう現社長である。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対することを期待できようか。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、さきにもふれたように、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るだろうか。たしかに彼は社外取締役であった。だが、近時もてはやされる社外取締役とは異なり、メインバンクとしての大株主の発言ではないだろうか。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ない。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。しかもその産業の経験がとぼしい。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。その企業のなかのある分野をよく知る長い経験がある。社外についても他社とのきびしい交渉、取引をつうじ、かえって社外の真実を知らされよう。どうして企業内に埋没しているといえようか。しかも社長が選び任命するのではない。社内での長年の仕事ぶり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。こうした経験、知識、交渉があればこそ、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。

企業特殊熟練は日本にとくに大きいか

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。志をかなりおなじくする見解もすくなくない。伊丹 [2000]、藤村 [2005]、加護野 [2014] などである。だが、あえてここにあらたな文章を書くささやかな理由がないではない。

これらの見解はやや「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する。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誤解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を過大評価するのだ。だが、2,000人規模以上の一般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でもありそうだ。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、北欧の国がそうした方式をとっている。

一般のエコノミストたちが日本をやや特殊視するのは、企業特殊熟練がとくに日本に大きい、という議論であろう。そのゆえに日本の労働者は異常に長期の雇用を重んじる、という筋である。とはいえ、日本の企業特殊熟練がとくに大きいという明白な証拠は、わたくしの知るかぎり、まったく提示されていない。そもそも企業特殊熟練という概念は、アメリカ製であって日本ではない。いわばどの国にもあるものだ。そして、それが技能のうちごく一部をしめるにすぎない、と想定されてきた。ところが日本のエコノミストたちは、それがとくに日本に大きい、と証拠もださずに主張する。

だが、解雇を好まないのはなにも日本だけではあるまい。第4章でみたかのフリーマン調査をふりかえってほしい。アメリカも多くが長期雇用なのだ。働く人はそれを欲しているのだ。それも当然だろう。解雇がおこるような不況時、いったい解雇はしないまでも、あえて増員するほどの同業他社があるものだろうか。もしそう

なら、解雇された労働者は他産業に職を求めざるをえない。それではこれまでつちかった技能を十分に生かすことはむづかしい。一片の企業特殊性がなくとも、賃金は当然に下がる。労働者が解雇を避けたいのは市場経済であるかぎり当然で、なにも日本にかぎるまい。

人材見極めの理論

その点をさらにつよめる理論がある。「人材見極めの理論」である。それによれば、一片の企業特殊性がなくとも、高度な技能の持ち主の同業内企業間移動は容易ではない。なぜなら、くりかえし作業をこなすレベルならともかく、職場でややむづかしい問題をこなす技能の持ち主はだれか、どれほどの技能なのか、それを見定めるのは容易ではない、という理論である。

そうした肝心なことが、いったい企業の外からわかるものだろうか。同じ職場でその仕事ぶりをみて、はじめて的確にわかるのだろう。わたくしたちの職業から例をとれば、10人前後の研究会で何回も議論をともにしないと、なかなかその研究者の実力はわからない。規格化されたりくりかえし労働なら、企業の外からもわかるだろう。いわゆる社会的資格の整備を強調する議論である。だが、労働のすべてを規格化しては、高賃金社会は国際競争にいきのこれない。規格化された労働なら、機械化の差がカバーしなにかぎり、賃金の低い国に高賃金国は勝てない。

やや古典的にハイエクの議論から例を借りようか。「その場のその人 the man on the spot」、つまりその職場で機械にトラブルがおこったとき、その人でないと直せない人である。そしてその人がだれかは、その職場でその人の仕事ぶりをみるとわかる。逆にいえば、その人の仕事ぶりをみないとわからない、ということである。ハイエクはもちろん日本のことをいっているのではない。どの社会にも通じる議論を展開している。けっして日本特有の事柄ではない。

そのことを「人材見極めの理論 learning theory」として、米大企業の貴重な個人人事データから実証した Baker et al. [1994a,b] の研究に、ここから敬意を表する。だれが企業の将来をになうきわめて高度な人材かは、長期、10年

ほども企業内で観察しないと見極められない、と実証した。わたくしはまったく同意する。

長期の雇用をめざすなら、長期の競争力を企業に期待するほかない。それには研究投資、設備投資などリスクをかけた、長期の投資決定しかないであろう。それを提案し決定するのは企業の役員会しかない。そこに長期の視野をもつメンバーを確保しふやすほかない。そうした人材をいかに確保するか。しかもそうした役員会を支える管理職人材をいかに形成かつ確保するか。それには長期の企業内の雇用経験以外に、いったいなにがあるのだろう。

注：

- 1)「ほぼ」とつけたのは、「委員会設置会社」などがあり、執行役員と取締役をわける企業もあるからである。
- 2)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。いまのオーナー大企業は多く敗戦後の起業となる。ドイツとは異なる（久本 [1986] 参照）。
- 3)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]「日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革」日本経済新聞社、354p.
- 加護野忠男 [2014]「経営はだれのものか 協働する株主による企業統治再生」日本経済新聞出版社、247p.
- 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 [2008] 「海外日本企業の人材形成」東洋経済、294p.
- 小池和男 [2015] 「なぜ日本企業は強みを捨てるのか 長期の競争 vs. 短期の競争」日本経済新聞出版社、279p.
- 藤内和公 [2009] 「ドイツの従業員代表制と法」法律文化社、482p.
- 久本憲夫 [1986] “西ドイツ共同決定制の形成” 「経済論叢」11/12月
- 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 “役員マネジメントモデル” の提案’、役員マネジメント研究会編「経営改革を進める役員マネジメント」経営書院、pp.129 – 142.
- 吉森賢 [1982] 「西ドイツ企業の発想と行動」ダイヤモンド社、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.
- Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom [1994a] “The Internal Economics of the Firm : Evidence from Personnel Data,” *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, pp.881-919.
- , [1994b] The Wage Policy of a Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, pp.923-955.
- Bae, Kiu-Sik, Hiroyuki Chuma, Takao Kato, Dong-Bae Kim, and Isao Ohashi [2011] “High Performance Work Practices and Employee Voice : A Comparison of Japanese and Korean Workers, *Industrial Relations*, 50-1, pp1-29.
- Black, Sandra E., and Lisa M. Lynch [2001] “How to Compete of Workplace practices and Information Technology on Productivity,” *The Review of Economics and Statistics*, 83-1, pp.434-445.
- [2004] What's Driving the New Economy? : The Benefits of Workplace Innovation, *The Economic Journal*, 114, pp97-116.
- 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.
- Freeman, Richard B., and Edward P. Lazear [1995] An Economic Analysis of Works Councils, in, Joel Rogers and Wolfgang Streeck, eds., *Works Councils Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, the University of Chicago Press, pp.27-50.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Prennushi [1997] The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines, *American Economic Review*, 87-3, pp291-313.
- Jones, Dereck C., 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.
- Kato, Takao, and Motohiro Morishima, [2002] The Productivity Effects of Participatory Employment Practices : Evidence from New Japanese Panel Data, *Industrial Relations*, 41-4, 487-520.
- 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 & Organization*, 80, pp.375-396.
- Koike, Kazuo [1989] Intellectual Skill and the Role of Employees as Constituent Members of Large Firms in Contemporary Japan, Masahiko Aoki, B. Gustafson, and O. Williamson, eds., *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, pp.185-208.
- Wymeersch, E., [1998] A Status Report of Corporate Governance Rules and Practices in Some Continental 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.

