

# 日本企業における経営者の解任

## ——労働組合やミドルマネジメントが果たした、果たすべき役割

吉村 典久

(大阪市立大学大学院教授)

「企業経営（マネジメント）」とは、各企業の目的達成につながる様々な戦略や戦術の選択に関わる行為である。経営者が最終的にそれらの行為の責を負うが、この経営者の選解任を具体的行為の「1丁目1番地」とするのが「企業統治（コーポレートガバナンス）」である。現在、「株主重視」を前提として、社外取締役の導入などの統治改革が進められている。しかしながら、その成果は未だ明確ではない。また改革の「原典」とされた英国の取り組みも、議論の前提が「株主重視」から、より多元的な利害関係者の利益を重視するものに移行するなど、揺れ動きを見せている。小論では、従業員集団による統治の実態を再検討する。メインバンクによる統治については研究者・実務家の関心が集まってきたが、従業員集団によるそれにはそれほど関心は払われてこなかった。三越伊勢丹ホールディングスを舞台とした近年、そして過去の具体的な事例などを観察すると、従業員集団が統治に重要な役割を果たしてきたことが分かる。彼・彼女らが持つインセンティブ、情報に鑑みれば、それが果たされてきたことは納得的である。統治における社外取締役の役割が強調される現在であるが、現在においても統治に必要な情報を持つ従業員集団の存在は重要である。それが持つ情報を上方に伝える仕組み、あるいは、提案される従業員代表の役員会参加など、「あるべき姿」については真摯なる検討がさらに求められよう。

### 目次

- I はじめに——「1丁目1番地」たる経営者の解任
- II 現在——「物言う株主」
- III 過去——「物言う銀行」と「物言う従業員集団」
- IV 未来——誰と「対話」すべきか

### I はじめに

#### ——「1丁目1番地」たる経営者の解任

- 1 「企業経営」と「企業統治」——目的そのものを問う

「企業経営（マネジメント）」とは、各企業の目的達成につながる様々な戦略や戦術の選択に関わる行為である。経営学の古典たるチェスター・I・

バーナードの『経営者の役割』には「経営者のしっかりした倫理に裏打ちされた責任感とリーダーシップが企業経営の戦略的に重要な要である（土屋・岡本 2003：109）」と、企業経営における経営者の役割の重要性が語られている。

小論では、日本企業の「企業統治（コーポレートガバナンス）」の実態と規範、「あるべき姿」について議論する。その具体的行為の「1丁目1番地」は経営者の選解任である（Jensen and Ruback 1983；ドーア 2006；伊藤 2015；齋藤・宮島・小川 2017；Miyajima, Ogawa and Saito 2018；富山 2018）。企業経営の要たる経営者を必要とあれば牽制、そして選解任する。これが企業統治である。この選解任が「誰の利益」に沿った基準で為されるのか。これが企業統治の根幹にある問いであり、それゆ

え（「企業経営」なる概念の前提となる）企業の目的そのものの決定に関わる概念ともいえる。

## 2 会社観の多様性——「株主用具観」と「多元的用具観」「会社制度観」

近年、その基準は「米国では、株主の利益のためであることがほぼ自明の前提（江頭 2016：97-98）」とされ、株主の意思や期待を企業経営に反映させるための仕組みと企業統治の概念が狭く定義されることがある。一方、本稿では狭くは取らず「株式会社（コーポレーション）がより『よく経営』されるようにするための諸活動とその枠組み作り（加護野・砂川・吉村 2010：2）」と定義する。

会社を「株主のもの」と考え、株主利益の最大化が「よい経営」のメルクマールとなる。これは「株主用具観」と呼ばれる会社観である。こうした会社観は米国、そして英国でも定着したものと考えられている。しかしながら、「労使共同のもの」あるいは「多様な利害関係者のもの」と考え、共同利益の最大化がメルクマールとなる、あるいは「よい経営」の目的が交渉により形成される。こうした「多元的用具観」と呼ばれる会社観もある。くわえて「誰のものでもない」、会社それ自体として存在意義を持つ社会的制度と見なす会社観もある。「会社制度観」あるいは「独立制度観」である。会社をあらゆる利害関係者の利益を目指す用具と見なす多元的会社観と会社制度観とは収斂させうる。皆の用具であるというのは、誰の用具でもないということの意味するからである。収斂しうる2つの会社観は日本のみならず、ドイツをはじめとする欧州大陸諸国にも定着を見せてきた。周知のようにドイツなどでは、会社観に沿った労使による共同決定制度が長きにわたり法制度化されている（海道 2013；前田 2016；高橋 2018）。

小論で注視するのは、経営者の選解任、とくに解任に果たした労働組合やミドルマネジメント（従業員集団）の存在である。「物言う株主」ならぬ、日本企業に観察された「物言う従業員」の役割に目をこらしていく。株主用具観に沿って「あるべき姿」、規範的な検討をするのではなく、「1丁目1番地」の実態を再度、注視したうえで「あ

るべき姿」を検討していく。

## II 現在——「物言う株主」

### 1 英国におけるCGコード改訂——「株主用具観」から「多元的用具観」へ

株主用具観が支配的な位置を占めている。それゆえ日本企業の実態に再度、目をこらすことに意味はない。こうした意見には与しない。2018年7月改訂、財務報告評議会（The Financial Reporting Council：FRC）が公表した英国のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）を見てみよう（奥乃 2018；鈴木 2018；須磨 2018；一ノ澤 2019；林 2019；小松 2019）。英国のCGコードは、1992年に公表されたいわゆる“Cadbury Report”（キヤドベリー報告書）以降、四半世紀を超える改訂の歴史を持つ。各国における企業統治のあり方を巡る議論の「世界的な潮流の原点（須磨 2018：24）」である。2015年6月に適用開始、3年後に一部改訂された日本版CGコード策定においても、「原典」の“Principles-based”の考え方や“Comply or Explain”の対応方法がそのまま日本のそれに採用されている。

株主用具観が定着を見せる英国におけるコードであるが、その改訂版では従業員の意見や期待を取締役に届けることが求められている、つまり、多元的用具観につながる仕組みの構築が求められているのである。英国の企業統治の仕組みは元来、“Shareholder Primacy”（株主優位主義）に立脚してきた。しかし近年、社会全体の意見としては従業員や供給業者をはじめとして広範囲な利害関係者に対して取締役会の責任が及ぶとの考えに移行し、こうした意見に沿ったのが2006年改正の英国会社法（The Companies Act 2006）の172条である。ただし172条の取締役による遵守に関わる説明は不十分であり、それに実効性を持たせることを改訂版のCGコードは考えたとされる（George 2018）。取締役会は雇用政策・実務が会社の価値と一致し、会社の長期的・持続可能な成功を支えるものとなるよう確保しなければならない<sup>1)</sup>、としたうえで従業員とのエンゲージメン

トのために「従業員から指名された取締役の選任」「正式な従業員諮問機関の設置」「特定の非業務執行取締役の選任」のうち1つあるいは複数の組み合わせの採用が求められている<sup>2)</sup>。1点目は、従業員取締役 (employee director) が各層・各事業所の従業員と同僚として対話し、各所の取り組みや課題の情報収集を進め、取締役会に従業員の視点を取り入れることである。2点目は例えば、従前の産業・職業別組合を通じた情報収集の仕組みなどとは別に、自社の従業員から直接、取締役が意見や助言を求める正式な場を設置することである。3点目は、既に就任している非業務執行取締役に従業員と対話する新たな役割を与えることである (江木 2018)。なお、取締役会がこれらを採用しなかった場合には、採用された代替手段とそれを実効的と考えた理由についての説明が求められている。

株主用具観のみがコードの柱となっているわけではない。「原点」とされる「英国のコーポレートガバナンスが、株主利益最大化モデルからステークホルダー・モデルに接近した (神作 2019: 26)」とも評されており、改革の「あるべき姿」の柱となる会社観が株主用具観に収斂されたわけではない、揺れ動きを見せているのである (Mayer 2013; 中村信男 2018; 山口 2018)<sup>3)</sup>。

## 2 日本における統治改革——「多元的用具観」から「株主用具観」へ

### (1) 「株主用具観」の台頭

英国のCGコードが潮流の原典ともされる企業統治の改革については世界各国で議論が活発である。日本もちろん、例外ではない<sup>4)</sup>。CGコードとともにスチュワードシップ・コードのさらなる改訂に向けての検討も進められている。

1960年代に拡大した株式の政策保有は相互保有の形式を取り「株式持ち合い」と呼ばれてきた。これが相互に「物言わぬ株主」を生み出し、投資効率を必ずしも意識しない企業経営の温床となった。経営者の任免・監視の「緩み」、それが非効率な経営につながりバブル崩壊後の経済停滞の主因となったと、「ガバナンス不況」との表現もなされた (渡辺・山本 1992)。企業業績の低迷、そ

して政策投資ではなく特に海外の純投資の機関投資家の持株比率の向上を背景に、「企業は株主のものであり、経営者は株主の代理人なのだから、株主の利益を最優先しなければならない。すなわち、経営者は企業の市場価値 (時価総額) を最大にすることが最大の責務」との「株主用具観」が台頭を見せる。これは当時、統治改革について活発に発言のあった中谷徹の言である。中谷は一橋大学教授を退任し、1999年から2005年までソニーの社外取締役、そのうち2003年からは取締役会議長を務めた人物である。続いて「それを可能にするために、社外の独立取締役による経営監視の仕組みが不可欠 (中谷 2006: 187-188)」との考え方が、統治改革の前提として台頭を見せる。

株主用具観を反映した仕組み、制度改革の潮流は現在にも続いている。経営者の任免・監視などを主に担うとして期待され続けているのが、社外取締役である。2018年には、東京証券取引所の上場企業の97.7%で選任されている (独立社外取締役の選任も93.6%)<sup>5)</sup>。10年前の2008年は45.4%、同程度が続くが2014年は6割、2016年は9割をそれぞれ超え、2018年の数字となっている。より広範囲の企業が調査対象となる「企業活動基本調査」でも2014年度以降、上場企業における社外取締役の急増が確認される (森川 2019)。

### (2) 一律の統治改革への疑問

こうした普及の背後には、2013年の「日本再興戦略」に統治改革が盛り込まれ、これを受けての翌2014年の会社法改正 (翌年施行)、翌々2015年のCGコード適用開始との連々たる制度改革があることは論を俟たない。この間の、成長戦略の柱として「稼ぐ力」が掲げられた「日本再興戦略」の改訂版では、企業統治の強化とCGコードの策定が提言された。改訂版が公表された2014年6月24日は、日本の企業統治の「近代化が本格始動した日」として、恐らく歴史に残るだろう (ベネシュ 2014: 29) とまで主張された。2018年6月改訂のCGコードの「原則4~8」で求められる2名以上の独立社外取締役の選任は71.8%の会社で実施済みであり、2年前よりも10%以上増加している。

近年、導入が進んだこうした制度であるが、「近代化」の成果はどうか。こうした制度改革という「社会実験（北川 2017：iii）」「自然な実験（森川 2019：6）」の成果測定は容易ではない。今後の分析を待つ必要はあり暫定的な意見となろうが、一律に上場企業に課される制度改革の手法などには疑問を呈さざるを得ない。例えば個別事例を見る限りにおいて、統治改革の「優等生」とされた企業で経営者が深く関与する大規模な不祥事が発生している。代表的な事例は、2001年の段階で社外取締役3名の体制とし、2003年には（当時の）委員会等設置会社に移行など改革の先頭を走るとされてきた東芝であろう（吉村 2016；亀岡 2019）。同社が証券取引等監視委員会から工事進行基準案件に関わる開示検査を受けたのは2015年2月のことである。これが数多くの不祥事発覚の始まりとなった。不祥事防止を主眼とする「守りのガバナンス」上の問題である、あるいは、個別・特殊な事例である、との意見もあろう。しかし「近代化」を先駆けていた「優等生」の同社の事例は、「守り」そして（その後の業績悪化を見るに）「攻め」に向けての現在の制度改革が唯一の手法ではない、との見方を想起させよう。

また、非上場企業も含めた約3万社が対象となる「企業活動基本調査」の大規模データに基づいた実証研究でも、制度改革の長期的な成果を分析しうる段階ではないとの断りがあったうえで、一律の制度導入への疑問が呈されている（森川 2019）。「近代化」の動きの後の2014年度、2015年度の社外取締役の増員が翌年度と翌々年度の投資行動（対売上高の設備投資と研究開発投資）と経営成果（ROA：総資産営業利益率、TFP：全要素生産性）に及ぼした効果が分析されている。その結果は、上場企業において社外取締役の登用・増員が前向きな投資行動や経営成果の向上にはつながっていない、とするものであった。また、制度的な圧力が存在しない非上場企業の場合、増員が翌年度の経営成果の向上につながっているが、その背景にあるのは独立社外取締役の増員ではなく、親会社をはじめとする関係会社の社外取締役の存在であった。こうした結果を受けて、社外取締役の導入・増員の要請、また、会社法改正の議

論の過程での義務化の主張など、一律の制度改革には疑問が呈され、最適な取締役会の構成については各社ごとに慎重に吟味されるべき課題とされている。

小論で注目する経営者の選解任そのものを分析した研究ではなく、短期的な影響しか分析し得ない状況ではある。しかしながら、個別の不祥事事例の観察も踏まえると、「近代化」の重要な装置とされる社外取締役の導入・増員、特に一律のそれが企業経営に一律に貢献しうるとは結論づけがたい<sup>6)</sup>。

### III 過去——「物言う銀行」と「物言う従業員集団」

#### 1 「物言う銀行」の存在だけか

##### (1) 「メインバンク」の果たした役割

企業統治のあり方については未だ、結論が出ていない。これ以降、日本企業の統治の実態に今一度、目をこらしてみよう。範を取った英国で「多元的用具観」や「ステークホルダー・モデル」が評価されつつある。過去あるいは現在においても、そうした見方が定着していた日本の実態から学びうる点があろう。

法が期待する取締役や監査役にかわって過去、日本企業の経営者の任免・監視に大きな役割を果たしてきたとされるのが銀行、特に大口の株主かつ債権者であったいわゆる「メインバンク」である。財務状態に応じて「状態依存型ガバナンス」を為してきたとされる（Aoki 1994；青木・奥野 1996）。財務状態が「危機」となった場合などに、メインバンクが経営者の交代を促してきたことも実証されてきた（Kaplan 1992；Kang and Shivdasani 1995；Abe 1997；宮島 1998）。「物言う銀行」たるメインバンクの果たした役割については研究、社会からの注目ともに大なるものがあった。ただしバブル崩壊後、銀行自体の統治に関わる不祥事や経営不振の発生、くわえて大口の株主かつ債権者としての地位の低下は顕著である。

(2) 従業員集団の果たした役割への注目——三越伊勢丹グループの事例から

一方、メインバンクに関わる研究に比すれば少数の研究となるが(仁田 2003), 従業員集団たる企業別労働組合(小池 1994; 2004; 2015; 2018; 稲上 1995; 鈴木 2000; 仁田 2003; 稲上・森 2004; 荻野 2004; 宮本 2014)あるいはミドルマネジメント(吉村 2007; 2008; 2009; 2012; 2017), それぞれの果たしてきた役割も重要とされてきた。こうした従業員集団は法的な任免権は手にしていない。しかし、団体交渉, ストライキ権, 労使協議制といった権利や仕組み, くわえて経営者に直接的に, あるいは(社外)取締役を通じて間接的に, それぞれ「発言」することで経営者の任免・監視に一定の役割を果たしてきたとされる。最近においても, そうした集団が実質的な解任に関与した事例もある。以下, 具体的に見ていこう。

事例: 三越伊勢丹グループ<sup>7)</sup>

1673年創業の「越後屋呉服店」に始まる三越と1886年創業の「伊勢屋丹治呉服店」の伊勢丹の経営統合により2008年4月, 三越伊勢丹ホールディングス(HD)が誕生した。店舗の「暖簾」として三越, 伊勢丹, 丸井今井, 岩田屋を擁する, 連結売上高1兆5千億円超の国内最大の百貨店グループの誕生であった。

2017年3月7日に同グループから正式発表されたのが三越伊勢丹HDの社長辞任であった(吉村 2017)。辞任を表明した社長は従来からの百貨店事業だけに依存するのではなく, 企業戦略のレベルではプライダ事業などへの多角化, 事業戦略では自主企画商品の強化など仕入れ構造の見直しなど, 大胆な戦略転換を企ててきた。しかし, 社長自身が掲げていた2018年度の営業利益500億円の目標達成が2年, 後ろ倒しを余儀なくされたことなどを理由に辞任となった。

述べてきたように昨今, 経営者の選解任を主導する者として社外取締役が期待されている。しかし各種の報道から判断するに, この事例では彼らの役割は限定的なものであったようである。最終的に社内昇進者の会長から社長に向けて辞任が迫られたと報道されているが, 会長が辞任を迫っ

た, 一方で迫られた社長が辞任せざるを得なかった背景には, 労組からの強い「発言」があったとされているのである。2016年末から, 複数の店舗撤退も選択肢とされた計画が社内よりも社外に先にアナウンスされ, 具体的な地方店舗名をあげての報道が続く状態となっていた。年明け, 会長・社長と労組が定期的に参加する経営懇話会の席にて経営層の責任追及, 続いて, 組合員に配布された春の労使交渉に向けた議案書にも責任追及, 批判が盛り込まれた。くわえて, ドラスティックに見直された戦略はミドル層や役員層にも十二分な説明がなされなかったとされている。辞任を余儀なくされた社長自身も後に「個人的には続投する気持ちもありましたが, 社内の中間層を中心に厳しい声があったことを受け, 自分が社長を辞任することが最善だろうと判断したのです(大西 2017: 136-137)」と社内の「発言」が辞任の背景にあったことを認めている。社内が混乱状態に陥り戦略実施には到底, 至らない, そこに業績悪化, 利益目標未達となり, ミドル層の不満も含めて労組が社長の進退を問う申し入れとなったとされているのである。

2 事例: 三越(1982年)<sup>8)</sup>

(1) 創業から日本初の「デパートメントストア」へ, そして問題発生

急速に統治改革が進められるなか, 期待される社外取締役よりも社内の従業員集団が統治の重要なプレイヤーとなっていた。こうした事例は, 経営統合遙か以前の三越にも観察された。1982年9月22日, 当時の岡田茂社長が取締役会にて解任された。日本における経営者退任の事例のうち「もっとも劇的な事件(仁田 2003: 206)」とされ, 三越が世に知られた名門百貨店であったこともありマスコミなどで, 大きく報道がなされた。解任をリードしたのはメインバンクたる旧・三井銀行, そこから派遣された社外取締役(元頭取)と認識されている事例であるが実際には, 従業員集団の「発言」が存在しての解任であった。

三越は1673(延宝元)年, 戦前の三井財閥, 戦後の三井グループの源となる「三井家の家祖」たる三井高利により開業された。源流ともなる名門

企業であった三越は「現銀掛値無し」のスローガンから始まり、1904（明治37）年には「デパートメントストア宣言」、日本初の百貨店となった。業界のフロントランナー、長年、他の百貨店にとっての手本とされる会社であった。「東洋のハロックス（ロンドン）に」を目指す経営は実を結び、業界、日本を代表する企業の1つにまで成長した。

しかしながら時が経るにつれ、その業績も乱高下を見せることとなる。ライバル百貨店も並走する実力をつけ、また、新たな小売り業態としてスーパーマーケットも台頭する。ただし内部要因、つまり1972年の岡田茂の社長就任が業績低迷の根本的な要因であった。『創造する経営』（1973年刊）なる著書を持つ岡田は、社内外にてアイデアマンと評された人物であった。消費のいわゆる「モノ離れ」の広がりに対しては、現在でいうところの「コト消費」の路線を切り開く。この路線については後にライバルも追随する。しかし、その意思決定は「ワンマン経営」「乱脈経営」と批判される、重要案件であっても周りに諮らず独断専行のスタイルであった。「岡田天皇」とまで呼ばれた。手がけた案件の内容自体にも、問題山積であった。たとえば本業においては、新たな顧客層の開拓を目指して「ヤング路線」を標榜した。しかしこれは、従来の得意客の離反を招いた。また本業とは無関係の事業、たとえば別荘地の販売などにも乗り出し、それも実は結ばなかった。さらにコンプライアンスの面でも問題があり例えば、親密な関係にあったとされる女性の経営する会社を三越の仕入れ先に指定し、女性の会社に不当に膨大な利益を落とす仕掛けを作り上げた。後にこの女性は所得税法違反、脱税の疑いで逮捕され、実刑がいい渡される。

## (2) 問題深刻化、取締役会での解任へ

三越の「私物化」が目に見えぬものとなるなか、岡田社長の命に唯々諾々とは従わなかった取締役やミドルもいた。しかし彼らは、岡田社長により左遷や退店を余儀なくされた。有能な人材であった彼らは、他の大手小売企業にスカウトされた。結果、取締役会は岡田社長の「子飼い」とされる人々で占められ、独裁体制は磐石なものとなって

いく。

しかし就任して10年の1982年、岡田体制を揺るがす事案が間断なく起こる。まずは同年2月期の決算で利益が激減し営業利益で業界1位から一挙に3位に転落、これにより業績悪化が一気に表面化した。1980年度までは無借金であったのが翌8月期の中間決算で150億円の借入金を計上、それが1981年度末には239億円にまで増加する。また6月17日、公正取引委員会で審判が継続していた三越の独占禁止法違反事件が3年半余を経て決着を迎える。岡田は当初、公取委に対決姿勢を取ったが最終的には、いっそうのイメージダウンを恐れて同意するにいたる。

岡田体制を揺るがす事案は発生を続ける。翌年7月の三越本店の売上高が前年同月比5.2%減と過去最高の減少率を記録、これが8月半ばに発表される。その直後の月末には本店で開催の「古代ペルシア秘宝展」にて偽物展示の疑いのあることまでが新聞報道されてしまう。報道の通り、その大半が贋作であることがすぐに判明する。9月10日には、8月中間決算にて三越の経常利益が約30億円と激減、前年同期に比べて半減、となってしまふ。

「ワンマン経営」「乱脈経営」「私物化」などと形容された岡田体制には最後、9月22日に終止符が打たれる。三越の定例取締役会が、岡田社長を含む17人の取締役、4人の監査役、役員全員の出席で開催された。5件の審議の後、「岡田側近」とされてきた専務取締役から社長解任要求が提出される。側近からの提案に岡田社長は驚き「なぜだ!!」と発言、そのまま採決に持ち込まれ、結果は「賛成16対反対0」（当事者である岡田社長を除く）で解任が決定された<sup>9)</sup>。「子飼い」で固められていたはずの取締役会にて、「反対0」との結果に岡田は再度、「なぜだ!!」と声を荒げたとされる。こうして岡田は、10年にわたった社長の席から降ろされることとなった。後に特別背任の容疑で逮捕され、懲役3年の実刑判決を受けることとなる。

## (3) ミドル層や労組の活躍

この解任は、メインバンクから派遣された社外

取締役が主導したとされ、社外取締役が経営者罷免に深く関与した希有な事例として、繰り返し語られてきた。しかし実際には、社外取締役の活躍だけではなく、ミドル層や労組の水面下での解任に向けた活発な動きが、「子飼い」で固められていたはずの社内取締役を解任賛成に向かわせた点も見逃せない(仁田 2003)。水面下の動きは、親子二代で三越の顧問弁護士を務めた河村貢の著書にまとめられている(河村 1985)。同書によれば、三越の将来を憂う河村はそれゆえに岡田から疎まれ、顧問弁護士ではありながら三越の経営とは距離を置いていた。そうした立場にあった河村のもとには同じく将来を憂うミドル層が集まり、河村は彼らの活動のまとめ役、また、社内取締役にそうした活動を伝えるなど、社内の動きを支援していた。こうしたミドル層の動きもあり、長年、「御用組合」と揶揄されてきた三越労組も例えば、解任に先立って「私たちが経営に期待するのは、役員が私たちの総意を真に感じ、三越人としての良心をもって経営刷新に向けた決断をされることであります」との文面を社内に掲示するなど、解任に向けての後押しをしていた。こうした背景があつての解任であつたのである。

### 3 「物言う従業員集団」の他事例

#### (1) 「物言う労組」

経営統合した伊勢丹の歴史を振り返っても、労組が社長退任を迫った事例がある。1993年6月、創業家出身の社長退任の事例である。当時の同社は不動産会社による株式の買い占め問題、経営者の独断専行な決定などで経営が混乱し、その責任を取るよう労組が迫つての退任であつた。

こうした労使間の意思疎通が経営者の解任への具体的なスタートとなった、労組が(実質的な)解任劇の幕を開けた事例は他にもある。近年でも、2008年の大手外食チェーンの「すかいらーく」の社長解任に際しても労組の重要な関与があつたとされる(小池 2018; 横川 2018)。以下、その具体的な事例である。

事例：ヤマハ

そうした事例として実質的な解任当時、世間の

耳目を集めたのは1990年代初頭に起こったヤマハでの事例である(鈴木 2004; 吉村 2012; 小池 2018)。同社では、ごく短い期間を除いて、(創業家出身者ではない)親・子・孫の三代で60年超の長きに渡り経営者の席が独占されてきた。二代目は「足元の明るいうちにグッドバイ」とのセリフを残し、いったんは経営者の席を一族外の人材に譲った。しかし、程なくしてそれを解任に追い込み、その後任には自らの息子を任命した。息子は、成熟した主力事業の立て直し、新規事業のてこ入れを目指して、人事改革、組織改革に着手した。しかし、それらはいずれも裏目に出て、主力事業そして新規事業ともに当初の成果は出せず、の状況へと陥った。バブル景気で「史上最高益更新」との発表が相次ぐなかで同社は、一族外の人材が経営者の時代に達成した業績には足元にも及ばない業績しか達成できない状況に陥った。早期退職優遇制度という形での実質的な人員削減も実施される状況となった。

同社の労組が実施した社内アンケートは、社内に漂う停滞感、経営者の手腕への疑問を色濃く映し出す結果を見せていた。こうした危機的状況下で経営者解任に動いたのは、同社の労組であつた。労使経営協議会などの場で、社内に渦巻く従業員の不満などを伝えるとともに、それで埒が明かないとなると経営者に向けての「出処進退を問う」との申し入れ書を作成するに至つた。こうした労組の動きが三代目の辞職(実質的解任)に至つたとされている。

事例：大隈鉄工所(当時)

1992年のヤマハの事例に先だつて、1988年の大隈鉄工所の社長の辞任劇(解任劇)もあつた(ドーア 2006; 小池 2018)。同社は1898(明治31)年創業の名門工作機械メーカーで、数値制御(NC)旋盤ではトップ・クラスの会社であつた。当時の大隈武雄社長が退陣したのは、同年1月のことであつた。円高不況で経営が悪化、同社の世襲人事の問題もからみ、協調路線にあつた労組から実質的な退陣要求が提出された上での退陣であつた。この退陣要求が話し合われたのは、労使での経営協議会の場であつた。

## (2) 「物言うミドル」

こうした労組にくわえて、従業員の中でも特に部課長レベルを核とするミドルマネジメントが経営者の任免に関与した事例もあった(吉村 2008: 2012)。日本を代表するコーポレート・ローヤーである久保利英明はそうした事例を受けて、彼らを持つパワーについて「日本の会社では部課長、特に課長クラスが存在が大きいことを考慮に入れる必要があります。今回の野村証券の一件でも、部長らが代表取締役全員の退陣を要求して受け入れられている(中略)バンダイの合併撤回を見てつくづく思ったんですが、部課長クラスが『これはおかしいぞ』と思った時に発揮するパワーはすごい。よかれあしかれ従業員主権がこの国では機能しているんですね(『日経ビジネス』1997年7月7日号: 44)」と述べている。

事例：野村証券・第一勧業銀行・住友銀行(当時)

上記の野村証券の事例とは、1997年3月に表面化した同社による、いわゆる「元総会屋」の親族企業への利益供与事件に端を発した不祥事である。不祥事の発覚は、同社でミドルの入口、「法人営業管理部課長代理」の席にあった人物の内部告発にあった(大小原 1999a: 1999b)。この事件では、社長を含め3名の取締役が逮捕されるに至った。不祥事発覚後、経営陣の責任を明確化する声が社内に高まり、新聞報道によれば有力な部長を中心とする「裏の取締役会」が代表取締役全員の退陣を主張するに至った<sup>10)</sup>。この主張は受け入れられ、当時の代表取締役の全員が退任することとなった。この不祥事は第一勧業銀行にも広がる。利益供与を受けていた元総会屋に対して、同行も巨額の融資と利益供与を実施していたことが公となった。同行からは11人の逮捕者を出してしまう。不祥事を受けて経営陣の入れ替えが進められたが、入れ替えに際しては「四人組」と呼ばれた者達を核に部次長クラスの声が大きな影響を及ぼしたと報道されている。彼らの声があったん決定された人事を覆したと報道されている。

こうした不祥事に先立つ1991年に発覚、大規模な経済事件となったのが、いわゆる「イトマン事件」である。メインバンクたる住友銀行の「中

興の祖」「天皇」などと呼ばれた当時の会長が事件への関与を深く疑われていた。彼を辞任に追い込んだのも、当時のミドル層が集めた辞任を迫る「血判状(西川 2011: 127; 奥 2019: 44)」の存在であった。

事例：バンダイ(当時)

1997年初に発表された当時のバンダイとセガ・エンタープライゼスの合併計画が同年5月に撤回された一件も、ミドル層のパワーを見せつけるものであった。撤回の全容は明らかにはなっていないが、バンダイ側の動きに撤回の原因があったことは明白であった。合併計画を押し進めた創業家出身の当時の社長の経営手腕そのものへの不満、合併後の組織運営の見通しの悪さなどから、バンダイ社内には合併への疑問が充満するに至った。その結果、まずは部次長クラス、ついで課長クラスから合併撤回の嘆願書が提出される状況となり、バンダイ側からの申し入れで合併計画は撤回、社長は職を辞することとなった。

事例：セイコーインスツル

精密機器大手のセイコーインスツル(非上場)における、創業家出身で大株主でもあった社長の解任に際しても、ミドルの声が大きな役割を果たしたとされている。2006年11月、同社の臨時取締役会の場において社長解任の緊急動議が提出され、社長の解任が行われた。社外取締役を含めて取締役を解任に向けて後押ししたのは、同社の部長級幹部50人の手による社長解任を求める「嘆願書」の存在であったとされている。

## IV 未来——誰と「対話」すべきか

法定された任免の権利を手にしない従業員集団が任免に関与してきたことは、小池の一連の研究でも指摘されるように、日本企業の経営慣行を振り返れば自然なことである。労働市場の流動性が低く、企業の安定的な成長が自らのキャリアを左右するとなれば、「発言」に向けてのインセンティブは自ずと高まる。また、キャリアの積み重ねのなかで従事する事業にまつわる内外の情報、



また、それなりの立場のミドルともなればトップマネジメントの「人品骨柄」や「出来」「不出来」についての情報も直接、間接に得られる。

一連の統治改革の過程では、社外取締役や機関投資家に代表される株主などの外部の「発言」を傾聴し、それとの「対話」を真摯に重ねることが求められてきた。「従業員主権」の統治・経営が「まかり通っていた」ことへの反省として、「株主主権」を実現する術が唱導、導入されてきた。

しかしながら、「あるべき姿」の議論の「原典」とされた英国のCGコードは、「従業員から指名された取締役の選任」など、従業員をはじめとする多様な利害関係者の利益、それらの関与に議論の焦点が移っているのである。商品市場、顧客と日々「対話」し、サービスを含む商品を送り出す仕組みを動かしているのは従業員である。彼らの声、進退を問う以前の例えば、事業の現状を多少なりとも憂う声が迅速かつ豊富に組織階層の上位に届く、そして彼らと上位者の真摯な「対話」が積み重ねられる。日本企業の統治の過去を振り返れば、従業員集団の統治に果たすべき役割を再度、重視すべきではなからうか（齊藤・木村・苗村 2017；山口 2018）。労働市場の流動性が以前よりは高まっているとはいえ、三越伊勢丹HDの事案でも「退出」ではなく「発言」に向かった集団があったわけである。

従業員集団による統治の大きな問題は、その遅れである。観察してきた事例の大半では、業績などが相当に悪化した後に（実質的な）解任に至っている。法定された権利を持つ社外取締役に迅速かつ豊富に問題の所在が伝わることは、彼らによる統治の実効性を高めるのに有効であり、遅れの問題の解消にもつながるであろう。株式市場からの「発言」のパイプ役だけではない。社内の従業員集団からの「発言」のパイプ役をいかに果たしていくのか。

無論、従業員の声を鵜呑みにすることはない。それまでの見識をもってしての情報の取捨選択や判断、また、社内情報をより獲得し得る常勤監査役との不断の連携も不可欠となろう。この点において、日本企業に根差す監査役制度が果たすべき役割は大なるものと指摘できよう。「実効性のあ

る社外役員とは、（中略）社内の会議にも出席し、現場での意見をも聴取する活動を積極的にする役員である。（中略）本来、社外役員は、社内取締役とならば権限では遜色がないのだから、自分が役員を務める企業の社内役員と同等の情報量を得るよう努力（稲葉 2017：170）」すべきであり、それを可能とする各種の仕組み構築が急がれよう（江川 2017）。くわえて現行の法制度の見直しも含めて、近年の提案では例えば、小池（2015；2018）、ヴォーゲル（2018）、小松（2019）にある従業員代表の役員会参加や経営参加の仕組みも検討に値しよう<sup>11)</sup>。

株式市場や政策当局などとの「対話」に過度に重きを置き、あるいは置かざるを得ず、「チャレンジ」なる過大な目標を各部門に課したことが東芝の会計不祥事の原因の1つとされる。その際の「チャレンジ」の意味は「過度な目標を強いる」「業績を取り繕う」であった。同社に「チャレンジ」なる用語を持ち込んだのは、経営者たる土光敏夫であった。しかし土光が目指したのは、目標未達の際に事業部に「説明の要求」をする、「参加を促す議論、呼びかけ」であり、「チャレンジ・レスポンス」という対話の過程をそう呼んだとされる（土光 1986）。「物言う株主」だけではなく、「物言う従業員」（あるいは「発言」せず「退出」する「物言わぬ従業員」）との「建設的な対話」をいかにしていくのか。不満のある組織への個人の対応には退出がある。しかし組織に対して発言し、それを組織が受け止める。そこで忠誠心が生まれることとなれば組織の衰退を回避でき、双方が発展する（Hirschman 1970）。こうした「対話」をいかに生み出すか。統治改革から実を生み出すには看過すべきではなからう。

※ 小論の脱稿直後、小池和男先生の計報に接した。従業員集団の役割に注目しての研究は、小池（1994）に接したことが始まりである。分野も異なり、また直接、ご挨拶などもさせていただいたことのない関係であったが、小池先生には拙稿を先生のご著書の参考文献に掲載いただくなどした。その後、人を介して拙著をお送りさせていただいた際には、先生からは直接、丁寧なお返事、そしてご著書などを頂戴した。こうしたやりとりをさせていただいたことは、研究を進めていくうえでの大いなる励みとなった。

心よりお悔やみ申し上げます。ありがとうございました。

- 1) Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance, July, 2018, Board Leadership and Company Purpose, Principles E. (<https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f44f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>)
- 2) The UK Corporate Governance, supra note 1, Provisions, Paragraph 5.
- 3) 米国においても「株主用具観」を正面から否定する“Accountable Capitalism Act”（責任ある資本主義法）が提案されるなど議論は続いている（岡田 2018）。
- 4) 改革の流れを概観したものに例えば、胥（2018）がある。また各種の法改正、規則、指針が定められた過程を、国際政治・経済の動向や税制などの問題の観点から批判的に検討したものとして、仮屋（2018；2019a；2019b）がある。経営学者の立場からCGコードの限界を議論したものに、三品（2016）がある。
- 5) 以下の数値はいずれも『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2019』及び隔年版（東京証券取引所上場部）より。
- 6) 「近代化」以前の期間を対象とする諸研究は例えば、宮島（2017）に多数、含まれている。同書の第9章やMiyajima, Ogawa and Saito（2018）では、ランダムサンプリングされた東証一部上場500社について1990年から2013年にかけての、社外取締役が経営者交代に与えた影響が分析されている。社外取締役の人数により、業績悪化に伴う交代への影響が異なるとの結果が報告されている。2014年以降は、制度改革の圧力で社外取締役の導入・増員を余儀なくされた企業も多数、存在しよう。森川（2019）を含めて、そうした企業も含めての大規模な実証研究が現在、精力的に進められている。それらの成果を踏まえての制度改革が求められよう。
- 7) 以下の具体的な事例については『日本経済新聞』や『日経ビジネス』など、代表的な経済紙（誌）の情報が基礎となっている。
- 8) この事例については吉村（2012）に詳細がある。
- 9) 解任された岡田の側からの説明は岡田（1984）にあり、「なぜだ!!」は同書のタイトルとされた。
- 10) 『日本経済新聞』1997年6月22日付朝刊の特集記事「企業——問われる統治」。
- 11) それまでに提案されてきた、従業員の統治への積極的関与を促す仕組みについては、吉村（2007）にデメリットなども含めて議論の整理がある。デメリットについては中村隆之（2018）にも議論がある。

#### 参考文献

青木昌彦・奥野正寛編著（1996）『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。

一ノ澤直人（2019）「英国におけるコーポレートガバナンス改革とCGコードの改訂——わが国の今後の会社法制改革への示唆を求めて」『西南学院大学 法学論集』51巻3・4号, pp. 327-360。

伊藤邦雄（2015）「経営の『質』高め低収益打破（経済教室）」『日本経済新聞』4月1日付朝刊, p. 33。

稲上毅編（1995）『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構。

稲上毅・森淳二郎編（2004）『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社。

稲葉陽二（2017）『企業不祥事はなぜ起きるのか——ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中公新書。

ヴォーゲル, S.（2018）「日本型制度の強み生かせ（経済教室）」『日本経済新聞』8月10日付朝刊, p. 25。

江頭憲治郎（2016）「コーポレート・ガバナンスの目的と手法」『早稲田法学』92巻1号, pp. 95-117。

江川雅子（2017）「社外取締役の役割——取締役会改革、女性社外取締役の現状分析」『証券経済研究』100号, pp. 37-54。

江木聡（2018）「（企業統治）：英国コーポレートガバナンス・コード改訂に見る『従業員重視』」『年金ストラテジー』268巻, pp. 4-5。

大小原公隆（1999a）『裏切り——野村証券告発』読売新聞社。

——（1999b）『野村告発者——ガリバーを震撼させた男、ひとりぼっちの闘い』KKベストセラーズ。

大西洋（2017）「三越伊勢丹前社長 沈黙を破る わが改革は挫折した——会長と話し合う時間を持つべきだった」『文藝春秋』95巻8号, pp. 136-143。

岡田功太（2018）「米国の社会及び環境に対して説明責任ある資本主義法案」『野村資本市場クォーターリー』秋号, pp. 1-12。

岡田茂（1984）『なぜだ!! ——いま三越岡田商法は生きている』徳間書店。

荻野博司（2004）「経営危機における労働組合の機能」稲上毅・森淳二郎編『コーポレート・ガバナンスと従業員』第3章, 東洋経済新報社。

奥乃真弓（2018）「イギリス社会の長期的な持続的成長を目指すコーポレートガバナンス・コードの改訂」『国際商事法務』46巻11号, pp. 1505-1513。

奥正之（2019）「（私の履歴書 22）ラストバンカー——西川さんは裏切らない、『よろしく』の一言に安堵」『日本経済新聞』4月23日付朝刊, p. 44。

海道ノブチカ（2013）『ドイツのコーポレート・ガバナンス』中央経済社。

加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久（2010）『コーポレート・ガバナンスの経営学——会社統治の新しいパラダイム』有斐閣。

亀岡恵理子（2019）「平成の大型不正会計事件史——カネボウ事件、オリンパス事件、東芝事件」『企業会計』71巻5号, pp. 44-49。

仮屋広郷（2018）「グローバル化とコーポレート・ガバナンス改革」『社会イノベーション研究』13巻2号, pp. 61-82。

——（2019a）「時計、青いバラ、そして、コーポレート・ガバナンス——機械論に覆われる世界」『法学セミナー』769号, pp. 37-40。

——（2019b）「コーポレート・ガバナンス改革をロングで見ると——今の改革は日本の未来に資するのか?」『法学セミナー』773号, pp. 59-64。

河村貢（1985）『解任——三越顧問弁護士の証言』講談社。

神作裕之（2019）「企業の持続的成長と会社法・金商法上のいくつかの論点——欧州からの示唆」『商事法務』2198号, pp. 18-30。

北川哲雄編著（2017）『ガバナンス革命の新たなロードマップ——2つのコードの高度化による企業価値向上の実現』東洋経済新報社。

小池和男（1994）「『ひと』の面からみたコーポレート・ガバナンス」『商事法務』1364号, pp. 11-18。

——（2004）「企業統治と労働者の技能」稲上毅・森淳二郎編『コーポレート・ガバナンスと従業員』第2章, 東洋経済新報社。

——（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。

——（2018）『企業統治改革の陥穽——労組を活かす経営』日本経済新聞出版社。

小松章（2019）「日本株式会社社の再設計——生産共同体への回帰」日本経営学会編『経営学論集第89集』日本の経営の現在——日本の経営の何を残し、何を变えるか』千倉書房。

齋藤卓爾・宮島英昭・小川亮（2017）「企業統治制度の変容と

- 経営者の交代」宮島英昭編著『企業統治と企業成長』第9章、東洋経済新報社。
- 齊藤真紀・木村孝行・苗村博子 (2017) 「『鼎談』企業法務の視点——2017年第2四半期の話題」『商事法務』2145号, pp. 4-20.
- 胥鵬 (2018) 「企業統治改革の到達点と展望」徳本穰・徐治文・佐藤誠・田中慎一・笠原武朗編『会社法の到達点と展望——森淳二朗先生退職記念論文集』法律文化社。
- 鈴木不二 (2000) 「コーポレート・ガバナンスと労働組合」稲上毅・連合総合生活開発研究所編著『現代日本のコーポレート・ガバナンス』第6章、東洋経済新報社。
- (2004) 「リストラのもとで揺らぐ企業社会と労働組合の課題」稲上毅・森淳二朗編『コーポレート・ガバナンスと従業員』第4章、東洋経済新報社。
- 鈴木裕 (2018) 「将来、日本でも議題に? 英国コーポレートガバナンス・コード改訂案の要点」『企業会計』70巻6号, pp. 95-100.
- 須磨美月 (2018) 「英国コーポレートガバナンス・コードと改訂の概要——日本企業は英国コーポレートガバナンス・コード改訂から何を学ぶべきか」『資料版 / 商事法務』414号, pp. 24-53.
- 高橋英治 (2018) 『日本とドイツにおける株式会社法の発展』中央経済社。
- 土屋守章・岡本久吉 (2003) 『コーポレート・ガバナンス論——基礎理論と実際』有斐閣。
- ドーア, ロナルド (2006) 『誰のための会社にするか』岩波新書。
- 土光敏夫 (1986) 「私の履歴書 22」チャレンジ経営』日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人 20』日本経済新聞社, pp. 411-414.
- 富山和彦 (2018) 「CEO 選解任こそガバナンス改革の1丁目1番地」『企業会計』70巻7号, pp. 26-33.
- 中谷巖 (2006) 『愚直に実行せよ! ——人と組織を動かすリーダー論』PHP ビジネス新書。
- 中村隆之 (2018) 『はじめての経済思想史——アダム・スミスから現代まで』講談社現代新書。
- 中村信男 (2018) 「英国会社法におけるステークホルダー利益の取扱いと会社法制改正構想の行方」徳本穰・徐治文・佐藤誠・田中慎一・笠原武朗編『会社法の到達点と展望——森淳二朗先生退職記念論文集』法律文化社。
- 西川善文 (2011) 『ザ・ラストバンカー——西川善文回顧録』講談社。
- 仁田道夫 (2003) 『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。
- 林順一 (2019) 「英国コーポレートガバナンス・コード改訂に関する一考察——カルチャープロジェクトの影響とステークホルダー重視の動き」『国際マネジメント研究』8巻, pp. 1-34.
- ベネシュ, ニコラス (2014) 「独立役員3分の1以上に (経済教室)」『日本経済新聞』8月8日付朝刊, p. 29.
- 前田重行 (2016) 「監査役会の監督機能」早川勝・正井章彦・神作裕之・高橋英治編『ドイツ会社法・資本市場法研究』第2編第3章、中央経済社。
- 三品和広 (2016) 「経営学からみたコーポレート・ガバナンス改革」『商事法務』2109号, pp. 57-64.
- 宮島英昭 (1998) 「戦後日本企業における状態依存型ガヴァナンスの進化と変容——Logit モデルによる経営者交代分析からのアプローチ」『経済研究』49巻2号, pp. 97-112.
- 宮島英昭編著 (2017) 『企業統治と成長戦略』東洋経済新報社。
- 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。
- 森川正之 (2019) 「社外取締役と投資行動・経営成果」RIETI Discussion Paper Series 19-J-030.
- 山口幸代 (2018) 「取締役会と従業員——英国企業統治改革における従業員の経営参加」徳本穰・徐治文・佐藤誠・田中慎一・笠原武朗編『会社法の到達点と展望——森淳二朗先生退職記念論文集』法律文化社。
- 横川寛 (2018) 「(私の履歴書 28) 解任——500億円集め銀行団説得 再建かなわず 残った借金返済」『日本経済新聞』9月29日付朝刊, p. 40.
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治——神話と実態』NTT 出版。
- (2008) 『部長の経営学』ちくま新書。
- (2009) 「日本の組織における『発言』の慣行にかんする一考察」『経済理論』351号, pp. 175-201.
- (2012) 『会社を支配するのは誰か——日本の企業統治』講談社選書メチエ。
- (2016) 「企業不祥事の原因分析——経営戦略の立案・実施のあり方を切り口として」『ジュリスト』1498号, pp. 30-35.
- (2017) 「社外取締役・監査役連携を、従業員集団の関与限界も (経済教室)」『日本経済新聞』4月3日付朝刊, p. 13.
- 渡辺茂・山本功 (1992) 「(90年代資本市場への提言②) 日本企業のコーポレート・ガバナンス——戦後最低のROEから」『財界観測』57巻9号, pp. 2-25.
- Abe, Yukiko (1997) “Chief Executive Turnover and Firm Performance in Japan” *Journal of the Japanese and International Economies*, 11, 1, pp. 2-26.
- Aoki, Masahiko (1994) “Monitoring Characteristics of the Main Bank System: An Analytical and Developmental View” in Aoki, Masahiko and Hugh Patrick (eds.), *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press. (白鳥正喜監訳・東銀リサーチインターナショナル訳『日本のメインバンク・システム』東洋経済新報社, 1996年.)
- George, Paul (2018) “Blog: A Code Fit for the Future” (<https://www.frc.org.uk/news/july-2018/a-code-fit-for-the-future>)
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Mass: Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005年.)
- Jensen, Michael C. and Richard S. Ruback (1983) “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence” *Journal of Financial Economics*, 11, 1-4, pp. 5-50.
- Kang, Jun-Koo and Anil Shivdasani (1995) “Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan” *Journal of Financial Economics*, 38, 1, pp. 29-58.
- Kaplan, Steven N. (1992) “Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the U.S.” *Journal of Political Economy*, 102, pp. 510-546.
- Mayer, Colin (2013) *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing us and How to Restore Trust in it*, Oxford: Oxford University Press. (宮島英昭監訳・清水真人 / 河西卓弥訳『ファーム・コミットメント——信頼できる会社をつくる』NTT 出版, 2014年.)
- Miyajima, Hideaki, Ryo Ogawa and Takuji Saito (2018) “Changes in Corporate Governance and Top Executive Turnover: The Evidence from Japan” *Journal of the Japanese and International Economies*, 47, pp. 17-31.

よしまら・のりひさ 大阪市立大学大学院経営学研究所教授。主著に『会社を支配するのは誰か——日本の企業統治』(講談社選書メチエ, 2012年)がある。企業統治論, 経営戦略論専攻。