

パネルディスカッション

日本の労働の未来とコーポレートガバナンスのあり方を考える

七つの疑問

鈴木宏昌 パネルのテーマに入る前に、論点の整理をしておきたいと思います。ジャコビイ先生の著書『日本の人事部・アメリカの人事部』（二〇〇五年、東洋経済新報社）は、人事部の

役割を通して日本とアメリカの大企業のコーポレートガバナンスのあり方を克明に調べ、総合的な全体像を描いた上で、両国の人事部を分析している興味深い著書です。経済学を基礎としつつ、歴史的、長期的な見方でコーポレートガバナンスを議論していることが印象的です。この本の最大のポイントは、日本企業のコーポレートガバナンスは変化しているが、アメリカの変化のスピードが早いため、日本とアメリカのガバナンスの距離は大きくなっているという非常に興味深い指摘です。



さらに、おそらく多くの人が海外企業と日本企業を比較したときに感じると思うのですが、日本企業の人事部が戦略的な役割を担うのに対し、アメリカでは財務部門が圧倒的に重視されている事象をアンケート調査などの手法で非常に細かく実証した点です。人的資

本の蓄積に基づく長期戦略と短期的に分権化された人事の機能の違いを明らかにしたことも記憶に残りました。そこで、ここでは次の七つの論点を中心に議論してみたいと思います。

①労働市場の流動化についての現状認識

ジャコビイ先生の研究では、日本の企業は株主重視の傾向が見られ、雇用も以前より市場化傾向にあるということです。つまり、大企業を中心に正社員が内部労働市場から外部労働市場に開かれていっていることとされています。しかし、日本の現状として、パートタイムや派遣労働者が使われている現場は、主に子会社、あるいはサービス業が中心であり、大企業、特に伝統的な製造業は従来と同じ正社員中心ではないかなと思っています。その意味で、労働市場が開かれたといっても、特に三〇、四〇代の部長、課長レベルで中途採用が行われているのか疑問に思うところがあります。

②複雑化する組織形態—海外分社化など

日本の変化はアメリカより遅く、雇用はより安定し、人事部の権限はより強く、ボトムは変化しているものの、上層部の所得配分も割合安定しているとの指摘に対して、大企業の場合、多

様な製品を生産し、事業部制を採用するなど組織が非常に複雑化している。また、分社化の進展や海外展開の中で、会社の数が増えていると思います。こういう多角化し、分社化した企業は、果たして本当に共同体といえるのか。トップは必ず、我々の会社は一つのコミュニティーですと言うけれども、海外子会社の労働者といった現場労働者を皆含めて企業が一つのコミュニティであるという見方がまだ成立するのだろうかという疑問を持っています。

③グローバル化の影響をどう捉えるか

日本の製造業は生産拠点をアメリカ、中国、EUなどに移し、グローバル化しています。この生産と市場との関係において、グローバル化の影響は、日本のコーポレートガバナンス、あるいはHR（人的資源）のモデルにどのようなに及んでいるのか。日本の組織、企業の大きな変革の要因は、グローバル競争にさらされていったことではないかと思う。こうしたなか、日本とアメリカの大企業のコーポレートガバナンスはどの方向に行くのだろうか。

④企業別組合の影響力低下の原因

日本はハイブリッドなシステムを展開しつつあり、株主の権利に配慮しながら他のステークホルダーズを認めているという指摘に対して、企業別組合

の影響力が低下しているのは、組織率の問題ではないと考えています。大企業ではユニオンシヨップ制があるので、それほど組織率は低下していないと考えるからです。むしろ積極的に労働組合の運動に参加する組合員が減り、能力があり献身的な組合リーダーが昔ほどいなくなっているのではないかと思います。

そうすると、従業員の要求をどう声にするのか。ほかのステークホルダーズとの関係で従業員が自分たちの要求を貫徹できるのかという問題があると思う。現場の労働者の声をどう伝えるべきなのだろうかという点もお聞きしたい。

⑤市場化の進展とステークホルダー型アプローチの有効性とは

ステークホルダー型アプローチに対して、株式市場の評価が介入してくるのが、日本の将来の姿になるだろうかという疑問について具体的に説明していただきたい。日本では、現政権は小泉政権と同様に市場化政策を継続しようとしています。このような政策とステークホルダー型の浸透によって結論づけられるものとの関係がどうなっているのか説明いただければと思う。

⑥資源ベースの人事政策はグローバル競争時代に有効か

国際金融市場の圧力のもとで先進国はステークホルダーズの価値を維持することができだろうか。また、日本の昔からある長期雇用を前提として、会社の中で訓練を中心として人を育成していく資源ベースの人事政策はグローバル競争の時代にひとつの選択肢として存続できるのだろうか。

⑦従業員代表制の法制化の可能性
日本企業のモデルは、社会的な規範に依拠しており、法制化されていないが、本当にそれは安定しているだろうかという疑問に対して、たとえば、日本の労使協議制は、一九五〇年代に法制化されることなしに発達したと例示されている。専門家の一部は従業員代表の法制化を考えているようですが、近い将来に実現の可能性はあるのでしょうか。

市場拡大と規制の動きは常にある

ジャコビイ 日本企業がパートや派遣社員の非正規労働者を使う傾向は高まっています。興味深いのは、それが構造的な変化なのか、循環的なものなのかということ。私はパートや派遣社員の採用は、正社員の仕事を守っているためのやり方で、循環的、一時的な



ものだったのではないかと思います。なぜなら二〇〇五年以降、非正規労働者の比重は変化しておらず、むしろ正社員の雇用が増えてきている。非正規労働者の仕事の一部が正規労働者に切りかえられる現象がおきています。株の持ち合いについても同様のことが言えると思う。

次に会社の中に本当のコミュニティがあるか否かという疑問について、その解答としては、法政大学の稲上毅先生の『コミュニティとしての企業』という本を紹介する。この本では、日立を詳細に分析しているが、複雑な組織を持ち、海外での活動も展開する日立がどう企業文化を保ち、企業としての一体性を保とうとしているのか、また経済的なプレッシャーに対してどのように取り組んでいるかを分析している。

従業員は、他のステークホルダーに対してどう発言して行くべきかについては、荒木先生に答えていただきたい。一方、ステークホルダーの価値を国際的な金融市場の圧力から守りうるのかという問題については、一九三〇年代から七〇年代にかけて、世界各国は金融化の最初の波に対して、市場の規制を確立することによって対応したのではないかと思う。カール・ポランニという有名なエコノミストが、『大なる変革』（一九四四年）という著書で、過去二〇〇年間の資本主義の歴史を書いた。市場が拡大する自由市場の理念と同時に、それに対してバランスをとるための市場に対する制限や規制が見られたという。こうした二重の動きは常にあらわれてきたというこ

とではないだろうか。

どこで振り子をゆり戻すか

昨今、自由市場は拡大しているが、規制がまったくない市場は問題を起こしている。したがって、規制緩和の問題は何かといえば、振り子をどこで揺り戻すかである。そこで大事なのは、ステークホルダーの価値に対して、もちろん発言していくけれども、よい社会とは何かに対して完全に規制を撤廃しようというリバータリアンの考え方と、人々のために市場は貢献すべきだという考え方の調和をどのようにとっていくのか、どちらを市民が求めているのかという問題に帰着するはずである。

人的資源型と市場型は競合できる

また、人的資源と人事、市場志向型の戦略については、企業のビジネス戦略によってかわってくるかと思う。産業界でコストが安い物だけをつくらうと考えていくのなら、市場志向型は非常にうまくいく。事例としては、ウォルマートをあげることができ。これに対して高所得者をターゲットにしている小売業者もある。こうした小売業者はウォルマートとは、違う従業員施策をとっており、ビジネス戦略が相当違う。従って、こうした資源ベースの戦略が競争できるか否かは、企業がどのようなビジネス戦略をとるかによって変わる。国際市場をみても明らかに資源ベースの経営が、ウォルマートの市場ベースと競合できる証拠が出てきている。トヨタとアメリカの市場型の取り組みをしているビッグスリーの自動車メーカーを比べてみると非常によくわかる。

日米における規制緩和の差異

アメリカでも規制緩和の時代があった。しかも、アメリカの規制緩和は、日本よりもラジカルで、大胆だった。アメリカと日本の違いは、アメリカはそもそも公社といった政府系の企業体が余りなかったので、民営化の対象が限られていた。

米型ステークホルダーモデルとは

荒木 ジャコビイ先生は、日本もアメリカもベクトルとしては同じ方向、すなわちステークホルダーモデルから株主価値モデルに動いてきているとみている。しかし、そのスピードが違う結果、両国の現在のポジションが違うという見方である。その一つの例証として、一九五六年にステークホルダーモデルを宣言した『アメリカン・ビジネス・クリード』の紹介があった。これは一九五五年の日本の生産性三原則と非常に似ている点で興味深いが、一九五六年当時にこれが出た意味を知りたいと思う。それはステークホルダーモデルが実現されていたからなのか、それともステークホルダーモデルがないから目指すべきものとして宣言がなされたのかという点だ。また実際、アメリカでは、ステークホルダーモデルは実現されたのだろうか。



労働法の視点からみると、アメリカは「随意雇用原則」(Employment at Will Doctrine)を維持してきた。労働環境が非常に敵対的で、日本のような従業員参加は、法律上禁止してきた。従業員が経営者と一緒に話し合っ

てきた。従業員が経営者と一緒に話し合っ

てきた。従業員が経営者と一緒に話し合っ

たいと思う。それはステークホルダーモデルが実現されていたからなのか、それともステークホルダーモデルがないから目指すべきものとして宣言がなされたのかという点だ。また実際、アメリカでは、ステークホルダーモデルは実現されたのだろうか。

労働法の視点からみると、アメリカは「随意雇用原則」(Employment at Will Doctrine)を維持してきた。労働環境が非常に敵対的で、日本のような従業員参加は、法律上禁止してきた。従業員が経営者と一緒に話し合っ

てきた。従業員が経営者と一緒に話し合っ

から見ると、アングロサクソン社会ではステークホルダー、とりわけ従業員の価値が法律によって十分に守られていない。そのために、ほかの方法で同じ価値を達成しようとするからこうした議論が起きているのではないか。ドイツや日本のように従業員の価値を正

面から認めていく国ではこういう議論があまり盛んにならない。そこで今後、ステークホルダーの価値を配慮したコーポレートガバナンスを考える場合、どういうアプローチをとるべきか。

ジャコビイ 一九五〇年代のアメリカ企業にステークホルダーモデルはあったが、穏健で日本よりも弱いものだったと思う。しかしアンチ株主的な要素は明らかに存在し、総体的に労働組合に対しては今より親和的、友好的だった。しかし、到底日本的なものとは異なる。

社会に対して責任ある投資行動をとるのは、アメリカでも大きな産業となってきた。しかし、市場の比重は非常に限られたものにとどまっています。率直に言うと、アメリカ国内で、社会的に責任ある行動をとっている投資家の多くは、従業員の扱いを余り気にかけていない。彼らが気にしているのは、地球に優しいビジネスかどうかという環境の問題、また、タバコなどの道徳的な問題、そして場合によって第三世界などの新興国で労働者の権利と結び付けられた持続可能な開発が行われているか否かということである。

社会的責任投資(SRI)などのファンドが、先進国の従業員の問題に関心を持っており、証拠は余りない。例外的に女性や少数民族などのグループに対しての差別の問題はあるが、目立つのはその程度である。

しかし、CSRについては、労働組合のナショナルセンターであるアメリカ労働組合総同盟・産別会議(AFL-CIO)が、コーポレートガバナンスについて非常に大きい関心を払っている。とくに従業員の報酬に焦点を絞り込んでいる。

従業員代表制の行方

荒木 鈴木先生の問題提起の中で、日本株主の権利に配慮しながら他のステークホルダーズを認めるハイブリッドなシステムを展開しつつあるが、組合は組織率を低下させているなかで、要求をどのように通すのか、また、その法律の役割を問われた。

ステークホルダーとしての従業員を考えると、従業員の利益を代表することが非常に難しくなっている。かつては労働者といえば壮年の男性、フルタイムで働いている人がモデルだったが、近年、非正規労働者がふえたことで、その利害も一つではないため、これを代表するのは非常に難しい。日本の企業別組合はこれまで正社員の利益しか代表してこなかったとも言われており、いま問われているのは、多様化した労働者の利害をどう代表し、システム化するかどうかである。そこで研究者は、ヨーロッパのようなワークス・カウンシル、すなわち従業員代表制度で事業場の労働者をすべて代表する制度を労働組合とは別につくることが必要ではないかと提案している。

しかし、これを導入できるかどうかは難しい問題だ。ヨーロッパでは労働組合は企業外の存在で、産業別に存在し、企業内には代表制の空白がある。

そこにワークス・カウンシルのような従業員代表制度をつくることは可能だった。ところが、日本の場合、企業別組合がある中で、どのように設けるかという問題がある。

話を広げて、コーポレートガバナンスとの関係でみると、従業員の声をどのように吸い上げるかということにつながる。ドイツの共同決定法の下では、株主と従業員代表で構成する監査役会が、取締役を任命する。こうしたモデルにすれば、ステークホルダーモデルを法律で強制することになる。

しかし、ジャコビエ先生の話にもあったように、各国のコーポレートガバナンスの実態は非常に多様で、日本でも商法がアメリカ・モデルの委員会設置会社という新しいガバナンスモデルを取り入れましたものの、強制しているわけではなく、伝統的なモデルとアメリカ型のモデルのどちらをとるか企業が自由に選択できる。たとえば、トヨタは日本型を維持し、ソニーはアメリカ型をとっている。したがって、どのガバナンスモデルをとるか当事者が決めるもので、法律が強制するものではない。お互い競い合ってよいというモデルを選び取っていく、そういう状況にあるのではないかと思う。

労働法はもともと労働者の利益を守るために市場に強行的に介入する制度といえる。例えば企業は労働基準法違反をしないように経営をしなければならぬといった枠を外からはめるのが労働法である。難しいのは、その労働法の規制を、ガバナンスモデルを規定するためにどこまで介入していくのかということだ。ガバナンスモデルに特定

のベストモデルはないといわれるなかで、一つのモデルを学者が頭で考えて押しつけるのは必ずしも賢いことではない。他方で労働者の利益はきちんと守らないといけない。どういう形態で法規制をすれば、当事者の選択の自由を維持し、新しい試みを活性化させながら、かつ労働者の利益を守ることができるのか。われわれが直面しているのはそういう課題ではないかと思う。

〈モデレーター・プロフィール〉

すぎき・ひろまさ（JILPT特別研究員／早稲田大学商学部教授）

一九六四年早稲田大学政治経済学部卒業、一九六九年フランスのルーアン大学で博士号取得。一九七〇～八六年ILO賃金・労使関係局にて研究に従事した後、早稲田大学商学部助教授を経て、一九九一年より現職。最近の成果として、『アジアの社会的発展と社会的対話：開かれたアジアの社会的対話』（鈴木宏昌・連合総研編著、日本評論社、二〇〇二年）、『Emploi du temps au Japon, futures, analyse et prospective』285, pp.51-58 (2003)、『Changing Employment Relations in four East Asia Countries (China, Japan, South Korea and Taiwan)』Waseda Business and Economic Studies, No.40, pp.1-23 (2004)、『二〇一五年の労働市場、成長の持続可能性』（商学研究科研究会（早稲田大学）、東洋経済新報社、二〇〇五年）など。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

2/3 No.559 FEB./MAR. 2007
特集 = 「学界展望：労働調査研究の現在／投稿論文特集2007」

4 No.561 APR. 2007
特集 = 「ここにもあった労働問題」

提言	後代にまで活用される労働調査を 労働調査研究の現在：2004～06年の業績を通じて	八幡 成美 梅崎 修・我野淑子・小倉一哉
論文 (投稿)	2度目の開業者が成功する条件 —失敗経験が与えるパフォーマンスへの影響について	川上 淳之
論文	鉄鋼生産現場における一般作業者の管理能力 —管理的業務の遂行状況と管理能力の特徴	田中 真樹
研究ノート	戦略的人的資源管理論の再検討	木村 琢磨
白書座談会	平成18年版労働経済白書をめぐって —就業形態の多様化と勤労者生活	石水喜夫・太田聡一 川口大司
書評	バーバラ・エレンライク著／曾田和子訳 『ニッケル・アンド・ダイヤモンド —アメリカ下流社会の現実』	森岡 孝二
	ポリー・トインビー著／標田直子訳 『ハードワーク—低賃金で働くということ』	森岡 孝二
	橋本俊昭／浦川邦夫著『日本の貧困研究』	駒村 康平
	黒田祥子／山本勲著『デフレ下の賃金変動 —名目賃金の下方硬直性と金融政策』	安井 健悟
読書ノート	萩原久美子著『迷走する両立支援 —今、子どもをもって働くということ』	柿 真木
	岡本浩一／堀洋元／鎌田晶子／下村英雄著 『職業的使命感のマネジメント —プレス・オブリジェの社会技術』	大木 栄一
論文Today	J.ディナルド／D.S.リー「近年の組合化は 企業に経済的影響を及ぼしているか？ —Regression Discontinuity Designによる推定」	横山 泉
フィールド・アイ	ドイツ社会の「変容」	高島 淳子

座談会	消費者であることと財・サービスの提供者であることの二面性を考える	島田尚信・元石一雄 山崎雅男・藤村博之
エッセイ	●インフラストラクチャーと労働 高品質な電気と停電の少なさ 鉄道の労働者が支える安全で正確な運行 ATM24時間稼働に見る「労働」 どこにでもある自動販売機	坂田 幸治 秋山 市朗 久保田章市 市川 英次
	●規制と労働 医師や看護師の人手不足が発生していること タクシー規制緩和と労働市場 トラック運輸産業を取り巻く環境と労働実態 役所に勤めたいの？	遠藤 久夫 玄田 有史 桜木 隆 中村 圭介
	●流通産業と労働 日本マクドナルドと人材マネジメント 「ヤマトは我なり」 セブン-イレブンのパート、アルバイトはなぜ高収益に貢献できるのか？	林有珍・江夏幾多郎 西村孝史・守島基博 江夏幾多郎・林有珍・西村孝史・守島基博 勝見 明
	●教育と労働 高校が就職斡旋をすること—高校がハローワーク？ 大学は本人のためだけでなく、社会のために役立っている 「リクナビ」の登場が新卒市場にもたらした光と影 キャリアアカウンセリングが近年盛んになっていること	石田 浩 矢野 興和 豊田 義博 山本 公子
	●働く場できていること 日本の経営者の所得が低いこと 単身赴任をともなう転勤を従業員が受け入れていること 日本の長時間通勤 ストライキは絶滅したか？ 日本の勲章 ボランティア活動の今日的問題	大竹 文雄 佐藤 厚 山鹿 久木 藤村 博之 久保 克行 小野 晶子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp