

[最終講義]

コーポレート・ガバナンスの日独比較

増田 正勝



I. はじめに

本日こうして無事、最終講義を迎えることができたことを、山口大学、とくに経済学部教職員の皆さんと学生諸君に深く感謝申し上げたい。経済学部長の平野充好先生からは心温まるご挨拶をたまわり、また米谷雅之先生からは身に余るご紹介のことばを戴いた。衷心より厚く御礼申し上げます。

今日は、私が大学時代から関心を寄せてきたドイツの共同決定制度の問題に関らわせながら、この後期に「経営学総論」と「労務管理論」を受講して

いる学生諸君を対象に、表記のようなテーマで最終講義を準備させていただいた。「経営学総論」の受講者には、第12講の「コーポレート・ガバナンスの基本問題」で学史的展望を行い、また「労務管理論」の受講者には、第8講の「経営参加と労務管理」でドイツの共同決定制度について基本的な考察を加えておいた。以下では、それらと若干重複するところがあるかもしれないが、お許し願いたい。

さて、“ジャパン・プレミアム”ということばがある。欧米の銀行が日本の銀行に資金を融通するさいに、通常のレートに上積みして貸し付けるのである。この上積み分がプレミアムである。それだけ日本の金融機関に対する信用度が低いというわけである。プレミアムというと、割増賃金や特別給与のように、普通はプラスのイメージであるが、この場合は逆のマイナス・イメージである。70年代、80年代の日本経済から見れば誠に耐え難い屈辱である。しかしながら、それが現代の日本経済の姿であり、日本企業の現実である。

なぜそのように国際的な信用が低下したのか。それには日本の政治システムや経済システムなど全体的な問題が深く関わっていることはいうまでもないが、何よりも日本企業自体が抱え込んでいる様々の問題が信用の低下をもたらしていることは否定できない。

バブル時代における投機的経営や巨額の不良債権のつけで、倒産企業や損失企業が増加し、未だに経済力を回復できないでいる。その上、企業スキャンダルが跡を絶たず、企業倫理の欠如が大きく指摘され、さらに信用の低下に拍車をかけている。

このような問題状況の中で、経営者に放漫経営や無責任経営を許してきたのは、日本の企業システムには何か根本的な欠陥があるのではないか、日本の企業システムの健全化を図るにはどうすればよいのか、という問題をめぐって、広く産業界・学界を巻き込んで盛んに議論が交わされるようになったのが、90年代も後半に入ってからのことであった。それが、いわゆる「コーポレート・ガバナンス論」「企業統治論」であった。

ここで、このコーポレート・ガバナンス論の全容を見る余裕はないが、いっ

たい何が問題になっているのか、また問題解決の方向をどこに求めたらよいのか、について、日本とドイツのコーポレート・ガバナンスを比較しながら、考察してみたいと思う。

## II. トップマネジメントの日独比較

資本主義諸国の企業のトップマネジメントの制度的仕組みを大まかに分類すれば、大きく「日本型」「英米型」「ドイツ型」に区別することができるだろう。

### 1. 日本のトップマネジメント

日本のトップマネジメントの基本的な仕組みは、図1のようである。制度というものは運用のいかんでどうにでも性格を変えていくので、日本のトップマネジメントの特質を認識することは一筋縄ではいかないが、ここでは基本的な仕組みを簡単に見ておく。

#### 1-1. 取締役

株主総会は取締役を選任する。取締役の任期は2年で、大部分の取締役は常勤の取締役であり、また大半の取締役は従業員出身で、欧米に比較して、取締役の数が著しく多い。ある総合商社などでは、80人に近い取締役がいた時代もあったという。近年、日本では、取締役の数を減らす企業が増えている。

取締役会の基本的機能としては、①代表取締役の選任・解任、②経営方針や重要な取引の決定、③会社執行部（代表取締役）の会社経営の監視、がある。

#### 1-2. 代表取締役

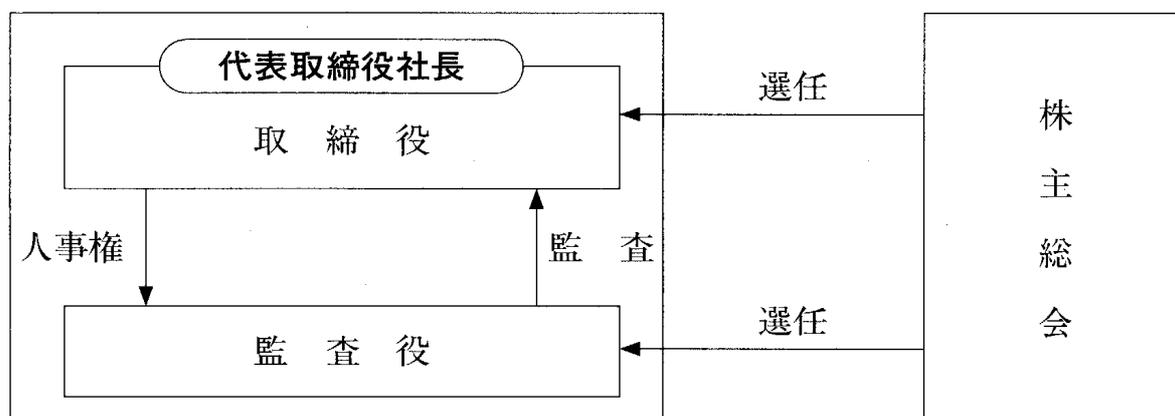
取締役会は、会社経営を担当する代表取締役を選任する。その中から、社

長、副社長、専務、常務などの、いわゆる“役付き取締役”が決定される。これらの代表取締役は、社長をトップに会社を代表して対外的な取引を行うことができる。すなわち、俗にヒト、モノ、カネ、情報といわれる経営資源を活用して、どのように会社を経営するかについて意思決定を行う権限と責任が委ねられる。

### 1-3. 監査制度

代表取締役（会社執行部）が有効な経営を行っているかどうかをチェックするシステムが監査制度である。これには、①取締役会、②監査役、③会計監査制度、がある。「監査役」は、株主総会によって選任され、大企業では3名以上とされ、そのうちの1名は「社外監査役」でなければならない。取締役がこの監査役を兼ねることはできない。

図1 日本のトップマネジメント



### 2. ドイツのトップマネジメント

会社の執行機関（取締役会）とこれを監視する機関（監査役会）を制度的に明確に区別しているところに、すなわち、トップマネジメントを二層で構成しているところに、日本型や英米型のトップマネジメントと違って、ドイツのトップマネジメントのもともとの特徴があったが、これに労働者の経営参加制度が加わって、きわめてユニークな「ドイツ型」トップマネジメント

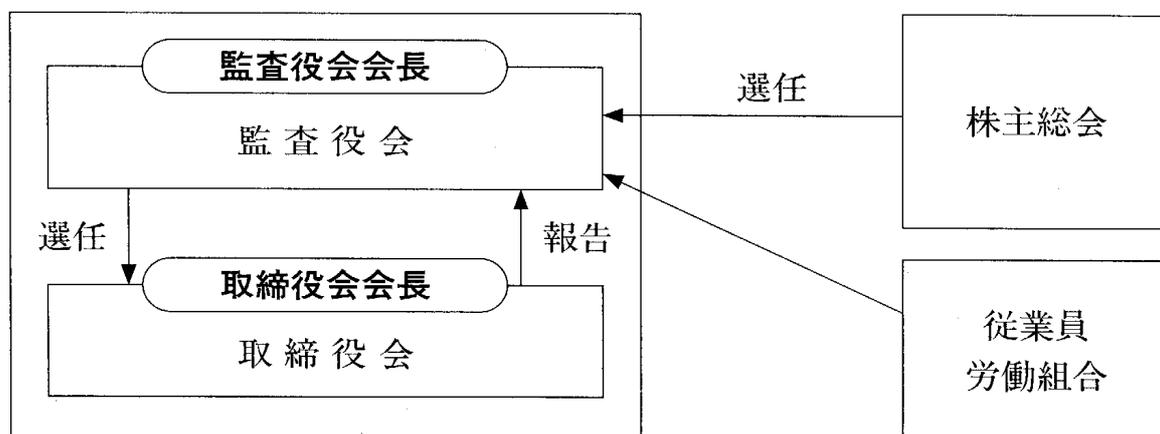
が形成されている。

ドイツのコーポレート・ガバナンスの大まかな制度的仕組みは、**図2**のようであるが、その最も大きな特徴は、そこで労働者の経営参加が行われていることである。すなわち、「共同決定」(Mitbestimmung)の制度がそれであり、これを抜きにしてドイツのコーポレート・ガバナンスについて語ることはできない。

共同決定制度が導入される以前は、株主総会が監査役を選任し、「監査役会」が企業経営を担当する取締役を選任し、この「取締役会」が会社執行部を形成するという仕組みになっていたが、第2次大戦後、この「監査役会」に労働者代表が参加する制度が生まれたのである。

ドイツのコーポレート・ガバナンスの特徴を見るために、労働者の経営参加を定めた法律を概観しておこう。

図2 ドイツのトップマネジメント



### 2-1. モンタン共同決定法 (1951年)

従業員数1,000人以上のモンタン産業(石炭・鉄鋼産業)の企業に適用される。

「監査役会」(Aufsichtsrat)は、「労資同権の原則」によって構成される。監査役の数に資本規模によって違いますが、奇数で構成され、例えば11人の場合、議長(中立的人物)1名を除く10名については労資同数で構成されるのであ

る。

この場合、資本側監査役5名は、株主総会によって選任される。労働側監査役5名の中2名は当該企業の従業員の中から、残りの3名については労働組合から選任される。

監査役会の機能としては、①取締役の選任・解任、②重要な投資決定や経営計画の決定、③取締役会の監視・監督、がある。通常、年に4回開催される。監査役と取締役を兼任することはできない。

ドイツの「取締役会」(Vorstand)の取締役の数は、日本に比べるときわめて少なく3名から5名程度である。その中の1名が代表取締役となる。日本の社長に相当する。営業担当取締役、技術担当取締役、労務担当取締役という三者構成が一般であるが、財務担当取締役が加わって4者構成になる場合も多い。各取締役が経営活動の「経済的側面」「技術的側面」「社会的側面」についてそれぞれ権限と責任をもって担当する仕組みになっている。きわめて論理的な役割分担となっている。取締役の任期は最長5年。

モンタン共同決定法は、「労務担当取締役」(Arbeitsdirektor)について、監査役会の労働側代表の多数決に反して選任・解任できないことを特別に規定している。

監査役会を「労資同権の原則」に従って構成し、労働組合の参加を受け入れ、しかも労務担当取締役を労働側に有利に位置づけているところに、「モンタン共同決定法」の大きな特徴を見ることができる。

## 2—2. 経営組織法 (1952年)

「経営組織法」では労働組合側は大きく敗北を喫した。「労資同権の原則」は後退し、監査役会の労働側代表の割合は3分の1となった。

事業所レベルで「経営協議会」(Betriebsrat)を設置できる。経営協議会は、3か月に1回「経営総会」(従業員総会)を開催して、社会的事項・人事的事項・経済的事項について会社側から報告を受け、協議を行う。福利厚生に関する事項については共同決定が行われることが多いが、人事的事項や経済的

事項ではせいぜい協議権が認められているにすぎない。

経営組織法は、労使間の信頼ある協働と経営平和の維持を義務づけている。経営協議会は、団体交渉の場ではなく、労使協働の場であるが、労使の利害が対立することもある。

経営組織法による経営参加は、労使間の労働協約によって導入が行われる。法律自体は拘束力をもたないが、ドイツの全被用者の3分の2以上は、経営組織法を受け入れた企業で働いている。

### 2—3. 新経営組織法（1972年）

旧経営組織法をほぼそのまま引き継ぐとともに、「労働の人間化」について新たに労働者の共同決定権を拡大した。すなわち「人間に適合した労働の形成」について、経営協議会に情報権・同意権・否認権を認めている。

### 2—4. 新共同決定法（1976年）

労働者の共同決定権の拡大を要求する、長年にわたる労働組合運動の結果、新共同決定法が制定された。

従業員数2,000人以上の、モンタン産業を除く全産業の企業に適用される。

モンタン共同決定法と比較すると、監査役会の「労資同権の原理」は維持できたが、全体としては労働組合側は大きく後退を強いられる結果となっている。

監査役会の構成人数は偶数となっている。例えば全体が12人で、労働側が6人の場合、4人は当該企業の従業員の中から（そのうち1名は管理職層の従業員）選任され、2名が労働組合から選任される。監査役会の議長を選挙する場合、第1回目の投票で決まらなかったときには、議長は資本側から、副議長は労働側から選出する。監査役会における議決で賛否同数になった場合には、議長がもう1票投票できることになっている。労務担当取締役についての特別の規定はない。

1951年のモンタン共同決定法に比べると、全体として資本側に有利にでき

ている。

労働者の共同決定を規定した法律は上記以外にもあるが、ドイツのコーポレート・ガバナンスの特徴を知るには、以上の諸法律で十分であろう。「英米型」のトップマネジメントの仕組みについては、簡単に付記しておいたのでご参照願いたい。

### III. 日本のコーポレート・ガバナンスとその問題状況

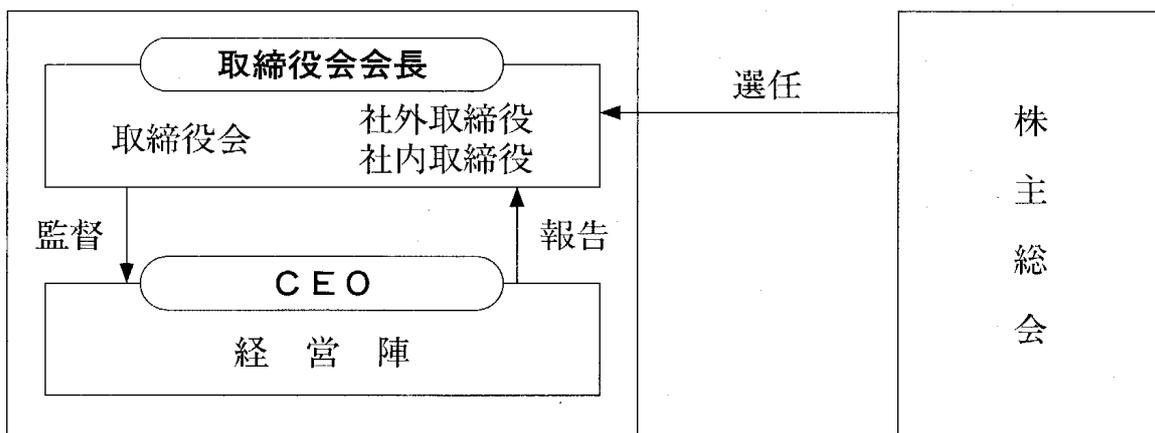
大企業の倒産、不祥事件の多発、企業のパフォーマンスの低下、リストラによる雇用不安の増大など、日本企業とその経営責任者に対する信頼性が著しく低下する中で、日本の企業システムはこのままでよいのか、経営者の行動を監視・監督するシステムがちゃんと機能していないのではないか、企業の自己統制機能が麻痺しているのではないか、と多くの批判が提起されてき

#### 1) アメリカのトップマネジメント

株主総会が取締役を選任する。取締役会は、取締役会会長と数名の常勤取締役を選任する。そして、取締役会と常勤取締役が企業経営を担当する経営執行委員 (Officer) を選任する。この経営執行委員の長が、いわゆるCEO (Chief Executive Officer) であり、日本の社長に相当する。CEOが取締役会会長を兼任する場合が多い。

取締役会の主たる機能は、経営執行部の監視・監督にある。取締役会には、常勤の社内取締役とともに、非常勤の社外取締役が多く含まれている。取締役会の中に、経営を担当する取締役以外の取締役から構成された「監査委員会」を設けて、経営執行部に対するチェック機能をさらに強化している。

図3 アメリカのトップマネジメント



た。いくつかの問題点を挙げると以下のようである。

- 1) 株式の相互持ち合い：これによって、企業集団の形成、企業系列化、資本提携や業務提携が大きく促進され、日本的経営のパフォーマンスを強化してきた。また敵対的な買収から企業を防衛する役割も果してきた。しかし、アウトサイダーによる監視を排除する結果となり、日本企業のチェック機能を著しく低下させた。
- 2) メインバンク制の問題：内部留保と間接金融（増資・起債）に依存する度合い高まってくると、銀行借入の重要度が低下し、株式の相互持ち合いと同じく、関係を維持することに重点が置かれ、監視機能が働かなくなった。もっとも今日、不良債権を抱えた銀行の財務内容が悪化し、メインバンク制も大きく見直されようとしている。
- 3) 市場の監視機能の低下：株式の相互持ち合いやメインバンク制では、関係の維持が重要な政策目標となっているために、株式の売却によって当該企業のパフォーマンスを監視・批判するという行動が展開されない。ウォール・ストリート・ルールが働かず、いわば一種の保護主義が支配している。
- 4) 機関投資家の行動：アメリカでは、機関投資家（年金基金や保険会社など）が株式の売買と株主としての発言力の強化によって、投資先企業に対する監視機能を高めてきたが、これまで日本の機関投資家はほとんど監視的行動を展開してこなかった。
- 5) 大蔵省等監督省庁の監視体制の甘さ：厳しくチェックすることよりも、保護・育成に重点が置かれ、そのことが日本企業に甘えの体質を育み、自らの統治機能を整備することを遅らせる結果となった。
- 6) 内部昇進制の弊害：大企業の経営者の多くは、いわゆる「生え抜きの経営者」である。内部昇進をめざす従業員たちは、会社の方針や活動を批判するような行動を自ずと回避しようとする。その結果、経営組織全体に「事なかれ主義」が定着して、内部的なチェック機能がいつそう低下する。

- 7) 監査制度の無機能化：①取締役のほとんどが「内部取締役」であるためチェック機能が働かない。②監査役の1人は「外部監査役」でなければならないとしているが、他の二人の監査役は「内部監査役」であるためにチェック機能が十分に働かない。③企業会計について監視・監査機能を遂行すべき「会計監査制度」がほとんど機能せず、むしろ不祥事の温床になってきた。
- 8) 日本的雇用慣行の弊害：終身雇用制や年功制は、「従業員中心主義」の経営理念を醸成してきたが、企業と従業員の過度の一体化の結果、「会社人間」「会社主義」が支配的イデオロギーとなり、会社に対する従業員の監視機能を弱め麻痺させる方向へ導いてきた。
- 9) 日本的労使関係の弊害：労働組合の組織形態が「企業別組合」であるため、労使関係が企業内に封鎖され、「会社あつての労働組合」という視点で、組合員にとって明らかに不利益な経営政策ですら甘受せざるを得ない立場に立たされてきた。そのため従業員の利益代表の立場から会社を監視・批判するという機能が喪失し、むしろ企業の労務管理機能を遂行する「延ばされた腕」になってきた。

#### IV. コーポレート・ガバナンス論の展開

このような問題状況の中で、日本企業のコーポレート・ガバナンスをどう改革していくかについて多くの論議が展開されてきた。その全容を捉えることは、ここでも断念せざるを得ない。本講にとって重要と思われる議論を一部紹介するに止める。

##### 1. 株主主権の主張

「会社は誰のものであるか。いうまでもなく株主のものである。ならば、会社は株主のために経営されるべきである。したがって、株主から経営権を委ねられた経営者は、そのように会社を運営するのが当然の義務であり責任

である。その義務と責任をどうチェックするかがコーポレート・ガバナンスの中心的問題である。」すなわち、株主の主権を擁護し、その主権を確立しなければならないという主張である。

そのために以下のようなことが提唱されている。①株主総会のアクティブ化、②株主への情報公開、③I R (Investor-Relations) の促進、④監査制度の強化：社外取締役の導入、外部監査制の強化、会計監査制度の再構築、⑤株主代表訴訟の簡易化、⑥株式の相互持ち合いの解消、など。

このような株主主権論は、会社法学において主張されるところが大きいですが、経済学や経営学の分野においても多数の支持者を見いだしている。

これは、株主軽視・株主不在といわれる日本的コーポレート・ガバナンスを批判し、株主の復権を主張する立場である。これに対しては、すでに過去のものとなったと思われていた伝統的企業モデルを復活させ、「所有と経営の分離」「経営者支配」というこれまでの歴史的発展を逆戻りさせようとするものではないか、という批判が向けられている。

## 2. 市場志向型コーポレート・ガバナンス論

株式市場の監視機能を重視する立場である。株主の中心的関心が株価にあるとすれば、この立場も株主主権論の一種であるといえる。市場における企業価値の最大化を心がけない経営者は、ウォール・ストリート・ルールによって自ずと排除される、あるいは排除されなければならない、とする。

改革の方向は、上述の「株主主権論」とほぼ同じであるが、株式市場の市場原理をそのままコーポレート・ガバナンスの中心原理につなげている点において、いっそう市場志向的であるといえよう。それだけいっそう経営者は、株式市場の短期的動向に焦点を合わせて、経営資源を最大限に利用しようとするであろう。

このような主張に対しては、以下のような批判が向けられている。経営者は短期的視点にとらわれて長期的視点に立った経営戦略を展開することができず、かえって株主に損失を与えてしまうのではないか。また、あたかも意

思決定主体が単独であるかのような企業モデルから出発しており、企業の内部組織との関連が無視されており、完全に効率的な内部組織が前提とされているのではないか。

### 3. 長期コミットメント型コーポレート・ガバナンス論

近年、日本のコーポレート・ガバナンスをアメリカ型に近づけよ、グローバル・スタンダード化せよ、という主張が多く聞かれるなかで、これまでの日本のコーポレート・ガバナンスを再評価して、日本の企業は、その企業風土にマッチしたコーポレート・ガバナンスを探究し構築すべきである、という主張も行われている。

このような立場を、加護野忠男氏の論文「企業統治力と競争力」(『一橋ビジネスレビュー』2000年, SUM.-AUG.)に見ることができる。加護野氏の主張を要約すると以下のようなものである。

企業の競争力の源泉は、その企業の成長に長期的にコミット(貢献)しようとする人材の存在である。そのような人材の育成・開発に力を注いできたのが、日本的経営であり、より多くの長期的コミットメントをもった個人や集団に大きな価値を認め、それをコーポレート・ガバナンスの基本としてきた。これを「長期コミットメント主義」という。

この立場に立つならば、終身雇用、年功制、内部昇進制、株式の相互持ち合い、企業集団や企業系列の形成、メインバンク制などは、けっしてそれ自体として諸悪の根源なのではなく、長期コミットメント主義に立って日本企業が展開してきた戦略行動の結果にすぎないと理解される。

競争力の源泉は、長期的な視野をもった株主、従業員、経営者の存在であり、これらをもってコーポレート・ガバナンスの中核としなければならない。短期的視野に立つならば競争力は失われるとする。「日本の企業統治の基本的な思想は、長期的なコミットメントをもつ人々に企業統治を委ねるという考え方をもとにしている<sup>2)</sup>。」「アングロサクソン・スタンダードに合わせるだけでは、日本企業の競争力を高めることはできない<sup>3)</sup>。」

このような主張は、「株主主権論」や「市場志向主義」に対する批判を内包しており、きわめて論争的なテーゼを提起している。この加護野氏の主張に対するコメントは、後述することにする。

#### 4. コア従業員による監視システムの構築

株主主権もさることながら、日本のコーポレート・ガバナンスの再構築にさいして、コア従業員の主権がもっと尊重されるべきではないか、という主張がある。

このような主張を、日本的経営の特質を人本主義に求めてきた伊丹敬之氏の論文「コア従業員による経営者の牽制」（『国民経済雑誌』第180巻第1号、1999年7月）に見ることができる。

現行の株式会社制度の下では、株主だけが経営者の任免に制度的に関われる仕組みになっている。経営者層以外のコア従業員が監視・批判機能を発揮しようとする、「抗議行動」や「内部告発」という行動をとる以外に方法はない。これらはそれなりに効果をもつだろうが、そこまでもっていくためには相当の時間とエネルギー、そして勇気が必要であり、個人のイニシアティブではなかなか踏み切れない。

そこで、伊丹氏は、「告発の制度化」として、経営者の選任過程にコア従業員が参加できるシステムを考案しようとする。

まず、次期経営者の「候補者指名委員会」を設置する。これにはコア従業員代表が参加することを妨げない。次に、「候補者指名委員会」によって指名された候補者について、コア従業員代表が「信任投票」を行う。その結果は株主総会に報告される。しかし、これはあくまでも参考意見で、株主総会は、それ自体として経営者を選任する。

この「信任投票」について、伊丹氏は、「抑止力としての牽制を狙ったものである。もし大量の不信任票が出るようであれば、それが公表されることで

---

2) 3) 加護野忠男「企業統治と競争力」『一橋ビジネスレビュー』2000年, SUM.-AUG., p.54.

経営者の統治能力に大きなマイナスになるであろう<sup>4)</sup>」と述べられる。

日本のコーポレート・ガバナンス論の中で、このように従業員参加を正面から取り上げた議論は珍しい。伊丹氏は、さらにドイツの共同決定制度と比較しつつ、ご自身の提案について考察を加えられる。これについては、後に、われわれの見解と合わせて、検討しよう。

## V. ドイツのコーポレート・ガバナンスと共同決定制度

### 1. 企業体制論の展開

ドイツでは、モンタン共同決定法(1951年)が制定されて以来、コーポレート・ガバナンスの問題は、「企業体制」(Unternehmensverfassung)の問題として、盛んに論じられてきた。現在日本でコーポレート・ガバナンス論として論じられている多くのテーマは、ドイツではほとんどすでに論じ尽くされてきたといっても過言ではない。

ドイツの企業体制は、共同決定制度によって基本的に規定されているので、コーポレート・ガバナンスの問題も、日本とは違ったコンテキストの中で論じられてきた。何よりも労働者の共同決定権をどう正当化するかという論争が中心にあり、その論争は今日までなお依然として続けられている。

株主主権の立場を主張する「伝統的企業観」と、企業を多数の利害関係者(ステークホルダー/Stakeholder)から形成された社会構成体としてとらえ、経営者の正当性の根拠をステークホルダーからの信任に求める「近代的企業観」とが正面からぶつかり、激しい論争が展開されてきた<sup>5)</sup>。また、

---

4) 伊丹敬之「コア従業員による経営者の牽制」『国民経済雑誌』第180巻第1号、1999年7月、p. 25.

5) この論争については早くから関心を寄せ、いくつかの論稿を残してきたが、1999年9月に出版した『キリスト教経営思想——近代経営体制とドイツ・カトリシズム』(森山書店)では、その第3部「共同決定思想と所有参加思想の展開」において、ネル・プロイニングの主張を中心に、企業体制をめぐる「保守派」と「近代派」の論争点を整理するとともに、企業体制についての基本的観点を提起している。

共同決定反対論者は、共同決定は憲法によって保障された私的所有権や結社の自由を侵害するものであるとして、憲法裁判所に訴えたが、違憲判決は出なかった。

## 2. 共同決定制度の現実

表4は、ドイツを代表する世界的企業、総合電機メーカーのシーメンス(Siemens)社の「監査役会」を構成する監査役の具体的な姿である。先に言及した伊丹氏の論文に掲載されていたものを使わせていただく。

そこでは、1976年の「新共同決定法」が適用され、監査役会は20名で構成され、労資双方から各10名の代表者が任命されている。議長は資本側から、副議長は労働側から出ている。

これを見ると、資本側監査役は、ほとんどが他の大企業の監査役会や取締役会のメンバーであることがわかる。

労働側監査役10名中、3名は労働組合代表で、いわば外部の人間である。残りの7名がシーメンス社の従業員である。法律によれば、従業員代表の少なくとも1名は管理職層の従業員でなければならないことになっているので、おそらく工学士の監査役がそれではないかと思われる。他の6名は熟練工たちである。

監査役会の機能は、企業経営を担当する取締役の任免と重要な投資や経営方針の決定である。資本側代表はともかく、労働側代表は、果してこのような重要な意思決定を行えるだけの見識や経験を有しているのだろうか。そのような心もとない労働側代表にコーポレート・ガバナンスを任せていいのだろうか。ドイツの共同決定制度の現実にはじめて接した者はだれしもこのような素朴な疑問を抱くであろう。

伊丹敬之氏は、ドイツの共同決定制度の現実を見て、以下のような見解を表明される。「長い努力の果てに作られた制度は、“対立構造の法的固定化”とでもいうべき皮肉な結果をもたらしてしまった面が少なくないと思われる。対立とは、資本対労働というマルクス経済学風の古い階級対立である<sup>6)</sup>。」

表4 シーメンス社の監査役会の構成 (1991年現在)

| 資 本 側 代 表 (10 名)   | 労 働 側 代 表 (10 名)       |
|--------------------|------------------------|
| 議 長 (肩書きなし)        | 副議長, 機械工               |
| 副議長, アリアンツ保険取締役会代表 | 技能工                    |
| ドイツ銀行取締役           | マイスター工具工               |
| ドレスナー銀行監査役会議長      | 金属労働組合 (IG Metal) 執行委員 |
| バイエル化学監査役会議長       | 通信架設工                  |
| バイエルン銀行監査役会議長      | 工学士                    |
| フンボルト財団理事長         | 金属労働組合ミュンヘン地区長         |
| 肩書きなし              | 精密機械工                  |
| スイスユニオン銀行取締役会代表    | 電気技能工                  |
| ティッセン製鉄取締役会代表      | 金属労働組合ベルリン地区長          |

「ドイツ方式はなかり政治的色彩が濃い制度に見える。経営を不必要に政治化する危険ももっている。シーメンスの監査役会の株主代表がドイツの大企業を代表する人々で占められ、従業員代表にドイツを代表する労働組合のナショナルセンターである金属労連の人々が3名も入っていることは、シーメンスの監査役会がまさに“総資本対総労働”という対立図式を象徴しているものと見える<sup>7)</sup>。」

ドイツの共同決定制度を「階級対立の制度化である」とする主張は、すでに「モンタン共同決定法」が成立する前後からドイツでも日本でもなされてきた。

しかしながら、共同決定の本質がそのようなところにあつたとすれば、労資間の激しいパワーゲームと妥協に至るまでの膨大な時間とエネルギーの浪費で、ドイツ企業の競争力は著しく損なわれてきたに違いない。しかし、現実には、この50年間にドイツ企業が高い国際競争力を培ってきたことを示して

6) 伊丹敬之, 前掲論文, p.34.

7) 同上論文, p.35.

いる。

共同決定の現実を説明するためには、やはり共同決定制度が企業経営について一定の合理性をもっていることを明らかにしなければならない。この課題に取り組んできたのが、ドイツの経営学であり、またドイツの経営に関心を寄せる日本の経営学者たちであった。そして、かく言う私もその一人であった。その課題とは、一言でいえば、「ドイツの共同決定制度には、対立を統合へ向かわせる何らかの原理が内包されているのではないか」ということである。私のこれまでの研究も、このテーマに取り組んできたといえる。

### 3. ドイツのコーポレート・ガバナンスを支える思想

では、シーメンスの監査役会のメンバーたちを基本的に支え、かれらによって共有されている基本的思想は、何であろうか。

#### 3-1. 社会的パートナーシップの思想

それは、資本主義的市場経済のもつ欠陥を認識しつつも、それを改革・改良することによって、労働によって生活の糧を得ている人々(労働者)にとってより豊かな経済社会を築いていくことができるという思想である。労働組合の市民権を認め、労働と資本を経済社会の同権的・有機的担い手、パートナーと理解し、社会経済過程における労資の協働がなければ、生産性を向上させることはできないという思想である。このような思想は、一般に「社会的パートナーシップの思想」と称されているが、経済民主主義(産業民主主義)の思想の発展したものとも考えられる。

ドイツの共同決定制度は、経済力の独占とヒトラー独裁政権との結合が民主主義を破壊し全体主義をもたらしたという、深い歴史的反省から生まれてきた。経済力の集中と暴走を国民全体が常に監視するシステムのひとつとして、共同決定制度が認識されてきた。

バーリ／ミーンズは、その古典的名著『近代株式会社と私有財産』(1932年)の中で、所有と経営の分離、株式の分散化、経営者の出現、大企業への財産

(経済力)の集中, という現象を明らかにするとともに, 近代的大企業は, もはや私的企業ではなく, 「準公的企業」として認識し, 統治されなければならないと主張した。

現在, 日本におけるコーポレート・ガバナンス論では, バリー／ミーンズのこの古典的な問題意識がやや欠落しているように思える。ドイツの共同決定制度の出発点にこのような問題意識があったことを忘れてはならない。

国民経済の分配過程において労資間に利害の対立があることは誰しも否定できない。しかし, 国民経済の生産過程においては労資の協働が必要である。労資双方を社会経済過程における有機的肢体として認識する観点が成立していなければならない。このような観点は今日なお完全に形成されているとはいえないかもしれないが, 共同決定50年の歴史は, 少なくともこの社会的パートナーシャフトの思想が対立を統合へ導いてきたことをもの語っている。

### 3—2. 経営的パートナーシャフトの思想

経営の分配過程において労資間に利害対立が起こることは誰しも否定できない。しかし経営の生産過程において労資の協働が確保されなければ, 分配の源となる経営成果を大きくすることはできない。「資本なくして経営は成立せず, 労働なくして経営は成立しない」という思想である。これは「労資共同体の思想」「労資協働の思想」などといわれることがあるが, 経営においても労資双方をパートナーとして理解するということで, これを「経営的パートナーシャフトの思想」と称しておこう。

しかし, 「経営的パートナーシャフトの思想」だけでは, 経営では対立が統合へ向かったとしても, 企業エゴイズムが先行して, 社会的存在としての企業がないがしろにされる恐れがある。「社会的パートナーシャフトの思想」が「経営的パートナーシャフトの思想」を下から支えていなければならないのである。監査役会における労働組合代表の存在にドイツの労働組合が執拗にこだわってきたのも, 私企業に対する社会的監視を労働組合の重要な役割のひとつとして理解してきたからに他ならない。

### 3—3. 社会的パートナーシップと経営的パートナーシップの思想史的 淵源

これらの思想は、少なくともマルクス主義的社会主義の産物ではない。19世紀ドイツの社会思想を回顧するとき、自由主義と社会主義の対立を大きな流れとしつつ、この両者を批判し独自の社会思想を形成しようとする流れがあったことがわかる。ドイツ・ローマン主義やドイツ歴史学派の講壇社会主義などの流れがそれであったが、同じ時期に形成された社会的カトリシズムの流れも無視してはならない。

社会主義系の「自由労働組合運動」に対立して生成・発展した「キリスト教労働組合運動」は、社会的カトリシズムを基盤としつつ、社会的パートナーシップの思想と経営的パートナーシップの思想を基礎として自らの行動プログラムを展開していった。そこから労働者の経営参加、共同決定を主張してきた。

このような思想の展開を、第2次大戦後の共同決定論争とからみ合わせながら、思想史的に追求したのが、拙著『キリスト教経営思想——近代経営体制とドイツ・カトリシズム』（森山書店、1999年）であった。また、このような思想が経営政策、とくに労務管理政策の思想としてどのような学説を形成していったかを学説史的に追求したのが、拙著『ドイツ経営政策思想』（森山書店、1981年）であった。

## VI. コーポレート・ガバナンスの日独比較

### 1. 経営者の選任

ドイツの経営管理職層の転職率は日本に比べるとはるかに高い。したがって、内部昇進による経営者の比率も日本と比べるとはるかに低いであろう。しかし、それだけ経営者の選択範囲が広がり、取締役の選任という監査役会の機能もより有効に果せるとも考えられる。

## 2. 監視機能

ドイツの共同決定制度では、監査役会のメンバーは取締役会のメンバーを兼任できず、資本側監査役は、すべて社外（外部）監査役である。また、労働側監査役の労働組合代表も社外（外部）監査役である。したがって、日本のコーポレート・ガバナンスと比較すると、監視機能と執行機能が制度的に分離され、しかも社外監査役が多いので、より客観的で公平な監視が可能であろう。

## 3. 従業員参加

日本では、「内部昇進制」による、いわゆる「生え抜きの経営者」が多い。そのため、株主の利益よりも従業員の利益を優先的に考える者が経営者へ昇進する傾向が強かったことは否定できない。そのため日本的経営は「従業員中心主義」であるという理解がしばしば行われてきた。したがってそれは実質的な従業員参加ではないか、という解釈が成り立つかもしれないが、従業員による監視機能が制度的に整備されていないので、本当に従業員の利益が尊重されているのかどうかを判断するのは難しい。

## 4. 労使関係システム

ドイツの共同決定制度を外から支えている産業別労働組合の存在は、日本の企業別労働組合に比べて、きわめて強力なコーポレート・ガバナンス機能を発揮している。

経済同友会の品川正治／牛尾治朗編『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』（商事法務研究会，2000年）では、ステークホルダーとして、株主、従業員、顧客、取引先、社会、政府があげられているが、労働組合それ自体はまったく登場しない。従業員の背後に隠れているのか、それとも議論に登場しないほど企業別労働組合の存在は希薄化してしまったのか。日本のコーポレート・ガバナンス論ではもっと労使関係システムの再構築が論議されなければならないのではないか。

## 5. 長期コミットメント主義

加護野忠男氏のいう「長期コミットメント主義」は、ドイツでもコーポレート・ガバナンスの原理として働いているだろうか。これには簡単に答えることはできないが、長期雇用や年功制は、日本的経営の売り物ではない、欧米の企業でも存在する、という主張が労働経済学者の小池和男氏などによってすでに久しく行われてきた。

従業員の長期的なコミットメントが競争力の源泉であるという認識は、ドイツ企業においても存在するといってもいいのではないかと思う。

例えば、H. サイモンの『隠れたコンピタンス経営——売上至上主義への警鐘』(*Hidden Champion. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*) (トッパン, 1998年)を見ると、そこには多くのドイツの企業が登場する。そのほとんどの企業が70年から100年以上の社暦をもち、優れた従業員を採用してその能力を育成・開発して、ほとんど長年雇用するという政策を維持している。しかも経営者の在職期間も10年から20年ときわめて長い。優良企業が長期コミットメント主義に立っていることを証明している。

しかし、長期的なコミットメントは、もっと社会経済全体のシステムとして捉える必要があるのではないかと思われる。日本企業の現状が示しているように、一つの企業に封鎖された長期コミットメント主義は、その企業の業績が悪化してリストラを余儀なくされると、もろくも崩れ去っていく。労働者が安心して働ける外部環境が整ってはいじめて、一つの企業における長期コミットメント主義も意味をもち得るのではないか。そのためには、社会経済全体で長期コミットメント主義が原理として働いていなければならない。それは、どのような企業であれ、どのような職業や職務であれ、そのときどきに個人のコミットメントを尊重し期待するような社会の存在である。

ドイツの共同決定制度は、企業内に封鎖された長期コミットメント主義を経済社会全体に開放するシステムとしても働いているのではないかと思われる。ドイツに比較して450時間も長い日本の年間総労働時間の問題は、企業中心の長期コミットメント主義では解決できないのである。

## VII. むすび

元山一証券企画室部長の石井茂氏の著『決断なき経営——山一はなぜ変われなかったのか』（日本経済新聞社，1998年）を興味深く読んだ。これはまさにコーポレート・ガバナンス論ではないか，というのが読後感想であった。

山一証券崩壊の原因が多角的に検討されているが，とくに重要な原因として，「主体性の欠如」「自分の頭で判断して行動しなかったこと」「自分以外の人間に判断を依存する傾向があったこと」などが指摘されている。

石井氏によれば，山一の人間には悪い人はいなかった。多くは善人であった。善人には「気を配るタイプ」と「物事を善と悪に単純に分けて，善を取るタイプ」がある。そのいずれのタイプも問題解決に作用しなかったという。

前者はちゃんとした主張をしない。後者は，行動力があって，その意見が通る可能性が高かったので，かえって問題が大きかったという。「本人は心から正しいと思っているのであるから，自分の主張に対して疑うことがない。場合によっては，自分の主張から外れる人間は誤っているという独善的な部分もある。山一証券のもっとも決定的なときに個人の独走を許し，それが命運を大きく左右した<sup>8)</sup>」と述べている。

そして，山一証券の企業風土に「なぜかと問う」主体的な判断が欠如していたという。「なぜかという問いに答えられなかったのは，思考力の弱さであり，必要な情報を求める積極性と，勇気を欠いていたからである<sup>9)</sup>」という。石井氏は，山一証券の崩壊から学んだもっとも重要な教訓を「主体性の確立」に求めている。

いかに効率的なコーポレート・ガバナンスの仕組みを作ってみても，それを動かすのは人間である。その人間に主体性が欠如しておれば，問題は解決

8) 石井茂『決断なき経営——山一はなぜ変われなかったのか』日本経済新聞社，1998年，p.208.

9) 同上書，p.188.

できない。

シーメンス社の監査役会の労働側代表監査役は、企業経営について資本側代表監査役と同じ程度の見識や経験をもっていないことは誰の目にも明らかである。社会的に地位の高いビジネス界のお偉いさん方を目の前に同じテーブルについている熟練工や労働組合代表は、どのようにして自らの主体性・自立性を確立・維持しているのだろうか。どのようにして「自分の頭で判断し行動しよう」としているのだろうか。まったく同じ場面を日本の大企業で想像することができるだろうか。

このようなことを考えるとき、ドイツ的な共同決定制度を生み出してきた、その歴史的背景と文化的風土を思わないわけにはいかない。もし労働側代表の熟練工たちがしっかりとした主体性と自立性をもっているとしたら、ビジネス界のトップに対して、自分たちの職業や仕事を卑下することなくむしろ大いなる自信と誇りをもっていなければならないだろう。このような職業意識の形成が土台となっただけで、共同決定という制度もこれまで運営されてきたと考えられる。こうした労働者意識の形成に、ドイツの労働組合運動、とくにキリスト教労働組合運動が果してきた歴史的役割が十分に評価されなければならないと思う。

思想や理念といわれるのものは、雑多な具体的現実を一定の意味ある全体へまとめあげる働きをするものである。共同決定においても何らかの共有された理念や思想がなければ、テーブルをはさんで対峙する相手側の具体的現実には惑わされ、混乱と対立が生じるだけであろう。思想や理念は、時間をかけて紆余曲折を経ながら培われてくるものであり、いく度もの試行錯誤を重ねながら徐々に形成されていくものである。一言でいえば、その社会の歴史と文化の所産である。

こうしてコーポレート・ガバナンスの日独比較をしてくると、どうしても文化的風土の違いに行き着いてしまう。日本の文化的風土、日本の企業文化は、果して人間の主体性の確立にプラスに働いてきたのだろうか。改めて問わざるを得ない。「主体性の確立」を促すような企業文化の構築をコーポレー

ト・ガバナンスの重要なテーマとして視野に収めていくことも必要ではないかと思う。

### あとがき

山岳部の仲間に誘われるままにたまたま入ったのが市原ゼミナールであった。市原季一先生は、まだ40の手前であったが、すでに『ドイツ経営学』（森山書店、1954年）『ドイツ経営政策』（森山書店、1957年）『西独経営経済学』（森山書店、1959年）を上梓され、新進気鋭のドイツ経営学研究者として学界において確固たる地位を築いておられた。山登りに熱中していた当時の私は、そのようなことをほとんど認識していなかった。経営学総論のテキストがこれら三つの著作であったことを知っていたにすぎなかった。

ゼミは、はじめから大学院並みに、自分で研究テーマを設定して、順次発表を行っていくという方式であった。何をしたらいいか、西宮甲東園のご自宅にお伺いすると、逆に何をしたいかと尋ねられ、西ドイツの経営参加制度に興味がありますなどと、適当に答えたばかりに、ドイツの共同決定制度と生涯つき合わされることになってしまった。

じゃあ文献をもって帰りなさいと、先生は十数冊の洋書を書庫から出してこられた。ほとんどがドイツ語の文献で、しかも分厚い。よく見ると、一番上にやや薄めの英語文献が乗っかっていた。それが、W. M. Blumenthalの“*Codetermination in the German Steel Industry*”（1956年）であった。ブルメンタルは、アメリカの労使関係研究者で、1953年から1954年にかけて西ドイツの鉄鋼企業10社について実態調査を行い、それをまとめたものがこの本であった。100ページ余りのものを全訳して、3年生の6月に報告した。これがドイツの共同決定制度との最初の出会いであった。

その後もドイツ語文献を敬遠して、もっぱら英語文献を探しては、ゼミ発表を行っていった。ちょうど学部学生の論集『神戸経営』が創刊されること

になり、それまでの研究成果を「西独の労使関係」というテーマでまとめて、その創刊号（1962年6月）に掲載してもらった。自分の書いた論文がはじめて活字になって、何度も読み返した。

4年生の夏になって、一度某メーカーの本社を訪問したが、海外登山への思いを断ち難く、就職活動にもいっこう熱が入らない。そんなとき知り合いの神父が、さるベルギーの大富豪が日本人学生にヨーロッパ留学のチャンスを提供したいといっている、というビッグなニュースをもってきてくれた。しめしめこれでヨーロッパ・アルプスの登山ができるぞ、と市原先生にご相談すると、修士課程ぐらひは日本の大学ですませてから留学したほうがいいのではないかと、といわれる。そんなものかと、素直に先生のご助言に従ったあたりから、人生が思わぬ方向へ向かいはじめた。

大学院の試験にはドイツ語もあるというので、卒論研究も兼ねて読みはじめたのが、O. Blume編の“*Zwischenbilanz der Mitbestimmung*”（『共同決定の中間報告書』）（1962年）であった。全体が3部からなる、400ページ近い文献であった。第1部は、E. Potthoffの「共同決定の歴史」であった。第2部は、Blumeの「共同決定の10年」で、総合的な実態調査に基づいてそれまでの歩みを総括しようとしたものであった。第3部は、H. Duvernellの「共同決定の今日と未来」であった。卒論をまとめるよりも、この文献の全訳にほとんどのエネルギーを費やしてしまったが、共同決定の歴史、その実態、そして今後の方向について広く学ぶことができた。

西ドイツの共同決定制度についての、当時の欧米や日本における大方の見方は、労資対立が激化して、資本主義的市場経済とはうまく調和しないであろう、企業経営の運営をひどく妨げるのではないかと、いうものであった。しかし、少なくとも共同決定10年の経過を見るかぎり、どうもそのようにはなっていない。むしろ労使関係の安定化と労使協働の促進、そして生産性の向上に大きく寄与しているのではないだろうか、というのが、当時の私が抱いていた感想であった。

ドイツの共同決定制度を知るためには、その歴史とそれを支えている思想

を研究する必要があると思い、大学院に入ると、19世紀から労働者の経営参加を提唱してきたドイツ・カトリシズムの経営思想に着目し、その研究に取り組んだ。修士論文は、「経営理念の研究——ドイツ・カトリックの経営理念」であった。ふり返って見ると、結局、このときの研究構想がそのまま今日に至るまで私の研究を規定してきたように思う。

共同決定の思想史的研究と並行して、共同決定の思想がドイツの経営学説の中にどのような形で定着しているか、という問題を設定して、学説史的な研究も進めてきた。ニックリッシュの経営学説に大いに惹かれるものがあったが、すでに恩師の市原季一先生によって総括的な研究がなされているし、日本にはニックリッシュ研究者も多いこともあって、ドイツ経営学におけるキリスト教的経営学説の研究に焦点を絞っていった。

山口大学の経済学部に移ってから、ドイツにおける経営労務論・経営社会学の生成・発展に大きく貢献したブリーフスとその学派の研究に取り組んだ。ブリーフスの名は、日本の学界においてつとに知られていたが、彼の拠って立つカトリシズムとの関連についてはほとんど研究が行われていなかった。およそ7年かけて、『ドイツ経営政策思想』（森山書店、1981年）を完成することができた。

痛恨の極みは、このささやかな研究成果を恩師市原季一先生にお見せすることができなかったことであった。先生は、1979年8月、急逝された。享年57歳であられた。墓前にご報告するしかなかった。

1999年9月になって、ようやく長年の研究を『キリスト教経営思想——近代経営体制とドイツ・カトリシズム』（森山書店）としてまとめることができた。最初の著作から18年の歳月が流れている。この間、学部や大学の運営にいろいろな形で関わり、そのため多大の研究時間が奪われたとはいえ、やはり易きに流れて、怠惰な時間を過ごしてしまった。その気でやっておれば、おそらくその半分の年月でできた仕事であろう。誠にじくじたる思いがする。

お前にはサラリーマンは勤まらないだろう、登山や探検が好きで未知の世界に憧れる性格が強いから、ひょっとしたら研究者に向いているかもしれな

いと、市原季一先生は、この世界に私を誘われたのだらうと思う。その道は、私にとって誠に歩き甲斐のある道ではあったが、よそ見や寄り道が多く、とても先生のご期待に応えることはできなかった。しかし、幸いにも、退官後もさらに広島経済大学において研究生活を継続する機会を与えられているので、何とかご期待に添えるところまで頑張って、少しでも学恩に報いなければならぬと思っている。

山口大学経済学部では、本当にのびのびと自由に研究をさせていただいた。経済学部と同僚の先生方に深く感謝申し上げたい。研究者を育てるということは、大学の最も重要な使命のひとつであろう。これからも山口高等商業学校以来のアカデミズムの伝統を大切に守り育てていただきたい。退官に当たり、そのことをとくにお願いするとともに、この新しい世紀において経済学部が大きく発展することを衷心よりお祈り申し上げる。