

日本のコーポレート・ガバナンスと従業員主権

— 伊丹敬之氏の所説を中心に —

門 脇 延 行

I

バブル崩壊とともに日本経済は長期に渡り低迷を続けている。それに伴い、近年コーポレート・ガバナンスの議論が喧しい。長期低迷をもたらした張本人があたかも日本型経営にあるがごとくに、日本型の従業員重視のコーポレート・ガバナンスからアメリカ型の株主重視のコーポレート・ガバナンスへの転換の必要性が声高に叫ばれている。現実には、日本の大企業において執行役員制の導入、外部取締役の採用、監査役会の強化、ストックオプションの導入など一連の動きが見られる。その基本的な方向はアメリカ型の株主重視のコーポレート・ガバナンスの実現に向かっていているように見える。日本型コーポレート・ガバナンスはもはや時代にあわないのであろうか。

伊丹氏は新著「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、2000年）において「日本型ガバナンスは決して時代遅れではない。」「グローバル資本主義の不安定性の危機の時代になってきたからこそ、かえって従業員主権の意味が高まっていると思われる」（334頁）と力強く主張する。

日本型コーポレート・ガバナンスの基本理念は「従業員主権」にあるとする。「主権論的にいえば、日本企業のコーポレート・ガバナンスは、建て前は株主主権、本音は従業員主権（あるいはより正確には従業員メイン、株主サブ）というものであったと思われる」（49頁）。法制度はともかく「慣行としての従業員主権」、それが日本型コーポレート・ガバナンスの特徴であるという（50頁）。

旧ソ連・東欧の社会主義企業システムを研究してきたものとしては「従業員主権」企業システムという概念には関心がある。本稿の問題関心は、伊丹氏の

言うように、日本企業が建て前は株主主権でも、現実に従業員主権になっているか、そもそも従業員主権とは何か、どのように理解すべきか、を問うことにある。従業員主権の考え方、つまり「働く人々の権利」を重視する考え方そのものに異論があるわけではない。これまでも日本企業は、ヒトを大事にする従業員中心（重視）の企業であるといわれることはあった。しかし、実質的には従業員主権の企業がガバナンスが日本企業の特徴である、といいきれるであろうか。それが疑問である。この問題について考えてみたい。

II

まず、伊丹氏の主張に耳を傾けることから始めよう。伊丹氏は、「コーポレートガバナンスを深く議論しようと思ったら、株主と働く人々との関係を議論する必要がある。その上で、企業を所有するとはどういうことか、企業を統治するとはどういうことか、抽象的なことを深く考える必要がある」（3頁）というところから出発する。この問題関心には共感できる。このように考えるに至った原点の一つは、ポーランドにあったという。1989年9月、ベルリンの壁崩壊直前のポーランドで深く考えさせられたことの一つが、「『所有』という概念の歪みが社会に与える傷の深さ」であった。問題の核心は、「誰が何を実質的に所有していると思えるのか」（4頁）にある。「所有の意味をゆがめたことが共産主義のもたらした最大の病患だ」（5頁）というポーランド人の言葉も紹介されている。

伊丹氏がポーランドで見たものは、社会主義のもとで、主人公である筈の勤労者が主権者になっていない現実であったろう。社会主義的所有といえども、形式的に財産を所有しているだけが所有ではない。問題は所有の中身である。所有の実質化、機能化を図ることが必要だったのである。企業のマネジメントへの勤労者の主体的な関わりが必要であった。まさしく、社会主義の問題は、所有の捉え方にあったのではないか、という伊丹氏の指摘は的を射ていると考える。所有はマネジメントの場で実質化されなければならない、と私も考える¹⁾。

1) 拙稿「体制転換後の新しいコーポレート・ガバナンスの模索」（林 昭・門脇延行・ノ

社会主義的所有は結局法律上の形式的所有に終わっていて、勤労者が主人公として所有を実質的に機能させることができなかった。企業レベルで言えば、主権者である勤労者が、いうところの plan-do-see のマネジメントの全過程をわがものにできなかった。つまり、社会主義は勤労者国家であり、勤労者が企業の主権者であるにもかかわらず、実際には主権者ではなかった。そこに最大の²⁾問題があった。

翻って、日本はどうか。わが日本は社会主義国ではない。資本主義国家である。「ポーランドで、『所有』という一見抽象的な観念が経済の仕組みをおかしくしている根本原因の一つだとすれば、じつはそれは日本にとっても他人事ではないのだ。企業の『所有』の実際と実感の問題を、そこで働く人々から遠いものにしてはならない」(6頁)。この問題意識も重要である。商法の規程に基づけば、株主が主権者であり、従業員は主人公ではない。にもかかわらず、働く人々の権利は、日本企業の方がポーランドなどより遙かに実質的に保証されているのではないか。しかしながら、形式上、制度上の保証は何もない。それでも、実際にはかなりの権利が従業員に委ねられているように見える。この現実を見て、伊丹氏は、日本の企業は「建て前は株主主権、本音は従業員主権」であるという。

III

伊丹氏はコーポレート・ガバナンス概念を次のように定義する。「企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、企業の『市民権者』による経営に対する影響力の行使」であるという(10頁)。ここでは二つの問題領域が存在する。一つは、「市民権者」は誰か、に関する「主権論」であり、もう一つは「経営に対する影響力の行使」に関する「メカニズム」論である。メカニズ

、酒井正三郎編著『体制転換と企業・経営』ミネルヴァ書房、2001年参照。

2) 社会主義的所有の捉え方の問題は、かなり以前に片岡信之氏によってすでに指摘されているところでもある。詳しくは片岡信之『新しい社会主義』(千倉書房、1979年)『集権的社会主義の成立』(千倉書房、1980年)と『現代企業の所有と支配』(白桃書房、1992年)を是非参照されたい。

ムは主権のあり方に規定される。その意味ではまず主権者は誰かが問題である。

私も主権論の問題にこだわりたいと思う。伊丹氏がいうように、「主権論とは、企業の主権は誰が担うのがもっとも適切か、という議論」であり、「企業の主権の問題は、結局、権力の問題である。だれが企業を統治する上でのより大きな力つまり権力をもつか、という問題だからである」（25頁）。

まず、企業の『市民権者』とは何か。ここで、伊丹氏は、国の統治とのアナロジーでコーポレート・ガバナンスを論じる。国の統治は誰によって行われるか。現代の民主主義国家では、国の統治は主権在民で行われている。その国の市民権者が統治の主体であるとすれば、企業の統治の主体たるべき市民権者は誰か。

それは、株主と従業員（経営者を含めている）であるという。両者は、企業主権者になるに相応しい条件を備えているからである。その条件とは、一つは、企業が生まれるのに不可欠な資源を提供していること、今一つはその企業の盛衰によってもっとも大きなリスクをこうむり、コミットしていることである。

（著書の後半ではコミットメントとリスクをそれぞれ独立させて三つの条件としている。）この二つの条件を満たすのは、「『逃げない資本』をリスクを負って提供している株主」と、「その企業に長期的にコミットしている経営者や働く人々（この人たちをまとめて「コア従業員」という）」（28頁）であるという。つまり、株主は「逃げない資本」を提供し、コア従業員は「逃げない労働」を提供する。従って、「企業のステークホルダーといわれる人々の中で、株主と従業員（厳密にはコア従業員）だけが、コーポレート・ガバナンスの参加者になる市民権者としての資格を持っていると思われる」（28頁）ということになる。

近年、企業との利害関係者という意味でのステイクホルダーによるコーポレート・ガバナンス論も耳にする。株主と従業員だけではなく、顧客、取引先、銀行、地域社会等も企業との間で、何らかの利害関係を有することは間違いない。だとしても、彼らを株主や従業員と同じ意味において企業内部者として取り扱うことにはやはり問題がある。株主と従業員がいなければ、企業がそもそも存

在し得ないが、彼らがいなくとも企業は存在し得る。彼らは主権者となり得ないことは明らかである。伊丹氏も言うように、ステークホルダーを企業のマネジメントの上で大切にするという考え方は説得的であるが、ステークホルダー全体を企業のガバナンスに参加させることには無理がある(31頁)。「企業の市民権者・内部者としてはステイクホルダーと呼ばれる人々はふさわしくなく、株主と従業員だけが市民権者たりうるということが理解できるであろう」。(22-23頁)

確かに、企業を構成するのに必要な「逃げない資本」と「逃げない労働」という本源的な資源の提供者を企業の内部構成員とみなすことはできる。しかし、株主と従業員がもっとも基本的な資源提供者であるとしても、そのことが直ちにその提供者が主権者であることを保証するものであろうか。企業の内部構成員であり、長期にわたって企業にコミットし、リスクを負うからといって、それだけで企業の主権者になれるとは限らない。かつての共産党支配下の旧社会主義国では、共産党は、決して企業内部者ではない。所有者でもない。企業の外部にあって、労働組合や青年同盟、婦人同盟などと同じように社会組織の一つにすぎない。にもかかわらず、旧ソ連・東欧の社会主義国では、共産党こそが企業の支配者であったことは紛れもない事実であろう。共産党が全ての組織のトップの人事権を掌握していたからに他ならない。勤労者主権国家とはいいながら、実際には勤労者は企業の主権者ではなかった。

また、企業の内部構成員であり、企業に長期にコミットし、リスクを負っているのは、何も日本の株主と従業員に固有ではない。アメリカやイギリスでも同じことがいえる筈である。それ故、そのことだけで、従業員を主権者とすることはできない。しかし、伊丹氏は、日本の企業では、従業員が主権者で、しかもメインであり、株主が主権者としてサブであるという。従業員が主権者であるような企業を、伊丹氏は「人本主義企業」³⁾と呼ぶ。では、なぜ日本の企業

3) ここでの「人本主義」という概念は、「ヒトが経済活動のもっとも本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者達のネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方を求めようとする考え方である」(71頁)。古典的な資本主義の企業システムがカネのつながり方を基本に経済組織を編成しているのに対して、人本主義はヒトのつな

では、従業員主権がメインで株主主権がサブとなるのか。

とりあえず、従業員もまた主権者候補として、次の問題は、株主とのどちらがメインの主権者であるかである。「株主と従業員（特にコア従業員）を主権者候補と考えれば、コーポレート・ガバナンスの主権論の問題の本質は、この二つのグループがどのようなミックスで主権を持つか（どちらがよりメインの存在となるか）ということになる」（30頁）。

結論的にいって、何を根拠に従業員がメインの主権者になるのか、について説得力ある答えが用意されていると思われない。「日本企業の多くの人々の暗黙のうちの主権概念は従業員主権であると、私は考えている」（42頁）という。ドイツでは、共同決定法という法制度のもとで、株主と従業員とが形式的に主権を等分に分ちあっているが、日本では「慣行としての従業員主権」でしかない。ただ、日本には、ドイツと同じような共同体感覚が背後にあって従業員主権的な考え方に社会的親和性がある（49頁）。建て前は株主主権、本音は従業員主権という捉え方が、多くの企業人の実感と合うと思われるし、日本企業の実態を分析しようとする研究者にも少なくとも類似の観察が見られるのが一般的であるという（49-50頁）。例えば、稲上氏らによる、現代日本のコーポレート・ガバナンスの実態調査⁴⁾や、深尾・森田氏らの調査からも、伊丹流の解釈として「慣行としての従業員主権」が読みとれる、という。そして、「さまざまな証拠が、従業員主権が暗黙のうちにせよ日本企業の基本原理になっていることを示している」⁶⁾（61頁）と主張する。結局、株主主権をメインとするよ

り方を基本に据える。カネのつながりを基本にする「資」本主義の企業システムに対して、人のつながりを基本にする「人」本主義の企業システムというわけである。これは伊丹氏の造語である。（参照『人本主義企業』筑摩書房、1987年）なお、人本主義企業企業、「それは古典的な資本主義企業の進化した一つの新種と見ることもできる」。また「広い意味での資本主義からの一つの発展形態としての人本主義、それが私の表現したいことである」（69頁）という。この概念も興味深いものがあるが、本稿のテーマはコーポレート・ガバナンスと従業員主権であるので、日本型コーポレート・ガバナンスの基本理念としての従業員主権が人本主義企業システムの根幹をなす原理である、としている点の紹介だけにとどめて、ここではこれ以上触れない。

4) 稲上毅・連合総合生活開発研究所編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社、2000年。

5) 深尾光洋・森田泰子『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社、1997年。

りも従業員主権の方がメインとみなす方が日本企業の現実に沿っていると感じられる、というものである。

そのような実態にはそれなりの理由があるという。伊丹氏のユニークさは、慣行としての従業員主権に「深い論理的支持」があり得ることを詳しく説いている点にある。伊丹氏は、「企業主権の社会的受容の三つの論理」を提起する。それは「企業の主権のあり方が社会的にどのような論理で存在意義を持ち、人々に受容されていくのか、という問題を議論することが、コーポレート・ガバナンスの主権論の主たる内容になる」からである。その三つの論理とは、「経済合理性」、「制度的有効性」そして「社会的親和性」である。それぞれがまた二つずつの側面を持っている。経済合理性は公正性と効率性、制度的有効性は現実的機能性とチェック有効性、そして社会的親和性は歴史状況と権力の正当性である。

主権のあり方の経済合理性が一番大切であることはいうまでもないが、社会的受容を考えると、より多面的な思考が要求され、それが制度的有効性と社会的親和性であるという。社会の中で、どのような主権でも制度的に有効性を発揮できる条件がないと長く機能し得ないし、常識的な通念との親和性があり、歴史的状况が許すようなものでないと定着しないからである。結論的に言うと、それぞれ三つの条件について、株主主権の場合との比較をした上で、制度的有効性のある部分（特に経営者のチェック機能）に弱点はあるものの、株主主権よりも経済合理性があり、社会的親和性もあるので、従業員主権原理は総合的な判断として論理的にも支持できるというわけである。

ここで、従業員の方に主たる主権があるといっても、あくまでも「実質的な主権者、実質的な所有者」というほどの意味である。法律上は株主が会社の所有者であることにかわりがないから、「日本企業の従業員主権とは、従業員の主権がメインで株主の主権はサブ、という位置づけである」と断っている（59頁）。

6) 例えば、「株主への配当を削っても従業員の雇用の確保を優先する企業行動、外部からの乗っ取り的買収に対する労資共同しての反対運動」等がその例である。

IV

そもそも「従業員主権」とは何か。伊丹氏によると、従業員主権とは、「企業はそこにコミットして長期間働く人々のものであり、彼らが企業のメインの『主権者』である、という意味である」（59頁）という。「会社は働く人々のもの」という考えが、従業員主権の考え方である。

カネという資本をリスクを負いながら提供している株主を企業の主権者と考えるのが、株主主権であり、「会社は株主のもの」とみなされる。このような考え方が、アメリカ企業に代表される典型的な資本主義の企業概念である。それに対して、日本では、企業、特に大企業に働く人々の潜在的な意識とも思える一般的な観念は「会社は働く人々のもの」というものであるという。確かに、「会社は誰のものか」と問われたとき、「株主のもの」と答える日本の企業人は少ないようである。ここで、「会社で働く人々」という「働く人々」には従業員だけではなく経営者も含まれていることに注意しなければならない。ここに、伊丹氏の仕掛けがある。

それでは、次に、従業員が企業の主権者である、とはどのようなことか。主権とは何か、その中身を問わなければならない。再び国の市民権になぞらえて、企業の主権の内容は、次の三つの権利からなるという。それは、（1）基本政策の最終決定権、（2）経済成果の優先分配権、そして（3）経営者の選任・罷免権である。

「ある国の市民権者は、国の政策を最終的に決める権利を持ち（国会による決定であれ、国民投票であれ）、国のサービスの優先的受益権を持ち（たとえば国防サービス）、さらに為政者の選挙権を持っているのである」（p.23）。それと同じように、企業の市民権者は上の三つの権利を持つというわけである。

この三つの権利を何らかの形で持っている人々を企業の市民権者・主権者と定義する。コーポレート・ガバナンスとは企業の市民権者による望ましいパフォーマンスを実現するための影響力の行使であった。望ましいパフォーマンスとは付加価値が効率的・効果的に生み出されることであり、その様な付加価値を生

み出すための基本政策の決定とその付加価値の分配の決定、それが企業主権であるともいう。さらに、その政策の決定・遂行・果実の分配の全てのプロセスは、経営者層にその任務の多くを委託して行われる。従って、その経営者の選任と罷免の権利が主権の第三の要素となる(23頁)。しかも「それは、主権の第三の要素というより、実質的には主権のもっとも大切な内容というべきである。経営者への委託が実質的にはじつに広範で普遍的だからである」(23頁)という。

伊丹氏は、国の統治の類推から主権概念を用いて説明しているのであるが、その議論には疑問なしとしない。国民が諸権利を有するのは、主権在民であるが故ではないか。国民は、主権者であるが故にそれに伴う諸権利を有すると考えるべきであろう。国民に主権があるというのは、世襲制の君主ではなく市民が自分で自分のリーダーを選ぶ(罷免する)権利を有するというを意味している。伊丹氏自身も、民主主義社会の統治者の正当性の議論において、当然のことながら、非統治者が統治者の選出に参加しているということにその正当性の根拠があることを認めている(145頁)。主権者の主権者たる所以は、その国の首長(大統領や首相)を選ぶ権利を有することにこそあると考えるべきではないか。それと同じで、企業についていえば、トップマネジメントの人事権を有するもの、それがその企業の主権者である。トップの人事権にこそ主権のエッセンスがあるというべきである。主権者であるが故に、そのものが基本政策の最終的決定権や経済成果の優先的配分を受けることができるのである。そのように考えれば、上記三つの権利は同列であるのではない。(1)と(2)の権利は、マネジメントに関する権利であり、その多くは経営者に委託される。三つ目の経営者の任免権こそ主権の問題、権力の問題であり、コーポレート・ガバナンスのエッセンスである。他ならぬ、経営者の任免権を有するものこそが他の二つの権利を支配すると考えるべきである。

V

次に、コーポレート・ガバナンスのもう一つの問題領域である「経営に対す

る影響力の行使」に関するメカニズムに移ろう。これは「経営者のチェック」の問題である。コーポレート・ガバナンスのメカニズム論の本質は「権力のチェック」, 「経営者のチェック」にある（35頁）。「私のコーポレート・ガバナンスの定義の中で、もっとも本質的に重要なのは株主と従業員による経営者のチェック、ということになる」（24頁）。本来、主権のあり方をきちんと反映したメカニズムが必要である。結論的に言えば、日本の企業には、従業員主権に相応しいチェック・メカニズムが制度的に用意されていないという。

「従業員主権を機能させるためのチェックメカニズムが十分に用意されているわけでもない。そのため、経営者のチェックメカニズムが空洞化し、コーポレート・ガバナンスのメカニズム論としては機能不全が見られる。・・・つまり、日本では、主権のあり方とチェックメカニズムが mismatches の状態にあるのである。アメリカでは主権は株主主権、メカニズムもそれにマッチしている」（42頁）。日本のチェックメカニズムは、株主主権を前提にしたものなので従業員主権の実態に合わないというわけである。

経営者のチェックよりももっと本質的なことは経営者の選出である。⁷⁾ 経営者の選任についての日本企業の現実には、「多くの企業で、日本企業のトップの実質的な選任者は社長である。新しい社長の選任は先代の社長が行うのが通例である。つまり、社長はトップ人事の独裁者になる。これは企業内の権力構造として、極めて強い構造である。しかも社長自身をチェックする機構が実質的にほとんどない。したがって、一種の独裁になる」（196頁）という。この現状認識については意見を全く同じくする。しかし、次期経営者の実質的な選任権が現経営者にあるような企業が、なぜ実質的に従業員主権企業といえるのか、理解に苦しむというほかはない。

経営者の選出とチェックという点では、日本のコーポレート・ガバナンスは大きな欠陥を持っている。「従業員主権であれば、経営者の選出に従業員たちが参加しているということが、正当性の大きな源泉になるはずである。したがっ

7) 伊丹氏は、経営者の「選出」と「チェック」をそれほど厳密に区別していない。本来同じではないが、ここではそのことは問わない。

て、従業員主権のチェックの有効性の大きな部分は、経営者の任免に従業員がどのように参加できるか、に依存することになる。そこが制度化されていないのが、日本のコーポレート・ガバナンスの大きな弱点なのである」(144-145頁)。

もともと、従業員主権が制度化されていないのであるから、従業員主権のために経営者のチェックメカニズムが制度化されていないのは当然である。問題は実質的な面にあるのではなかったか。コア従業員が経営者を実質的にチェックできているか否か、それが問題の筈である。

経営者のチェックメカニズムとしての、株主総会と取締役会はいずれも株主主権を前提としたものである。しかしながら、株主総会は形骸化し、取締役会は無機能化して、制度が現実に機能不全に陥っているのは周知の事実である。なればこそ、コア従業員が制度的にはなにも保証されていないけれども、「実質的に」経営者をチェックするために「影響力を行使」できなければならない。従業員がチェックできて初めて従業員主権と言えるのではないか。それでなければ、従業員主権が泣くというものである。経営者のチェックにこそ主権の本質があるというのが伊丹氏の主張だからである。

従業員主権であるにもかかわらず、誰も経営者をチェックできず、経営者独裁がまかり通っているというのはどういうことであろうか。ここで、伊丹氏の仕掛けが生きてくるのかもしれない。経営者をもコア従業員の中に含めているからである。現経営者(コア従業員)が次期経営者を選ぶことが可能となる理屈である。この限りで、経営者独裁と従業員主権は同居するという奇妙なことになる。

なぜ一種の経営者の独裁になるのか。その本質的理由の一つは、「従業員主権の原理が、制度的な裏付けを持たないまま実質的に実行されてきたことの副作用に求められると思われる」(196頁)という。はたしてそうか。制度的にはもちろんのこと、実質的にも従業員主権でないから経営者独裁になっているのではないか。一番大事な人事、トップ人事において経営者の独裁があるのは、経営者主権だからではないか。経営者主権であれば経営者独裁になるのは当然というべきである。

株式の持ち合い、株主総会の形骸化、取締役会の従業員からの登用など日本の企業が株式会社の仕組みを骨抜きにしていると非難される点の多くは、経営側の試みであったという。その試みゆえに、形式的にきちんと存在する株主による経営者のチェックメカニズムが、機能しなくなっている。つまり経営に対する影響力の行使のメカニズムが機能不全に陥っている。しかし、経営者に対するチェック機構が何も働かないように経営側が試みたとすれば、それこそが支配のあり様を示しているというべきである。つまり、経営者支配が行われており、従業員主権でないことを物語っているのである。

しかも、日本の経営者支配は、バーリ＝ミーンズのいわゆる古典的な「所有と経営の分離」に基づく経営者支配よりももっと徹底した経営者支配になっていると考えられる。日本の経営者の場合、通常、大株主から首を切られる心配はあまりない。そのような大株主は殆ど存在しない。日本の指導的な大企業の多くは、株式を相互に持ち合い、経営者は互いに互いを信任しあう形を取っている。経営者はプリンシパル（株主）— エージェント（経営者）の関係でいう単なるエージェントではない。株主の支配からかなり自由になっていた。労働組合からのチェックもない。そのような意味において、日本の経営者は遙かに徹底した経営者支配を行ってきた。

上に見たように、日本の企業は、従業員主権というよりも日本型ともいうべきより徹底した経営者支配にあるといえる。ここで、私の考える従業員主権とはどのような状態を指すのかを、伊丹氏の枠組みを用いて、示しておきたい。先にも触れたように、主権の基本はトップの人事権にある。そこで、コア従業員だけではなく、ノンコアの普通の従業員、つまり平の従業員もトップの人事に直接であれ、間接であれ発言権があること、つまり制度的に主権が保証されること、そのことの上に立ってマネジメントにおいても主人公になれる、つまり *pla-do-see* の全過程をわがものにできる状態にある時、真の従業員主権が存在すると考える。基本はなんといってもトップの人事権である。これが保証されない限り主権はない。それが私の立場である。

VI

そもそも、問題は、伊丹氏が経営者を従業員の中に含めていることにある。その従業員という場合厳密にはコア従業員のことを指している。コア従業員とは「企業にコミットし、希少な資源を提供し、競争力の源泉へのもっとも本源的な貢献をし、リスクを負担している」(102頁)従業員のことである。主権はそのコア従業員のみが持つべきであるという。具体的に、そのコア従業員とそうでないノンコア従業員とをどこで区別するか。その線引はむづかしい。働くヒトとしての企業への貢献とコミットメントの大きさが鍵となる。そこで、一般論としては、貢献は企業組織の人事評価で、コミットメントは勤続年数で代用するしかないとして、例えば、「管理職という人事評価を企業から受けている人と長期勤続者をコア従業員と定義する」(295頁)という。

管理職以上を広義の経営者と考えれば、企業の主権者となるべきコア従業員は、経営者と長期勤続従業員ということになる。前者と後者を同じ主権者として位置づけることは妥当であろうか。

企業のマネジメントのレベルでは、株主に対しては、確かに、経営者と従業員はともに企業内部の構成員として同じ位置に立つ。株主はマネジメントに直接タッチしないという意味では、このレベルでは今度は、株主は外部者となる。企業の実際のマネジメントにおいて、株主と外部のステイクホルダーとの関係においてのみ経営者も従業員も同じ位置に立つにすぎない。それだけのことである。それ以外に意味があるとすれば、本来株主にある主権を、経営者が従業員と”ぐるになって”奪取する、という位である。いずれにしても、経営者も、従業員と同じく、企業に対して逃げない労働を提供し、長期にコミットメントし、そしてリスクを負っているという、そのことは何も経営者を従業員に含める理由とはならない。

経営者も、企業内で働く人々であり、企業の盛衰に運命をともにするという点でも従業員と基本的に変わらないことは事実であろう。とりわけ日本の大企業経営者の多くが、従業員出身者からなり、内部昇進の「上がり」として経営

者になっていることを考えれば、経営者を従業員と同じ隊列に含めたくなるのも判らなくはない。日本の経営者自身も、欧米の経営者に比べて、従業員意識が強いように見える。そのことが、いわゆるリストラよりも、雇用を守る姿勢の強さに現れているといえるかもしれない。

しかしながら、「企業に働く人々」といっても、その「働きの中身」が経営者と従業員とは異なる。経営者は、資本の自己増殖運動のもっとも忠実な担い手である。つまり、資本のもっとも巧みな運用者、機能資本の人格的な担い手なのである。そこに、経営者は、他の誰にもできない固有の機能を果たす自己の存在理由を見い出すことができる。経営者が支配権を恣にできるのも、そのことの故である。それ故、仮にコア従業員としても経営者を、従業員概念に含めることはできない。

ましてや、「働く人々の権利」というときには、そこに経営者を含めることはできない。なぜなら、従業員の人事権は、株主ではなく、経営者にあるからである。それが長期勤続のコア従業員であっても、経営者は、彼を雇用することも、昇進させることも、解雇することもできる。逆に、従業員は、たとえコア従業員であっても、経営者を雇うことも、やめさせることもできない。両者の権限は明らかに非対称である。その様な関係にあるものを同じ企業の主権者として扱うことができるであろうか。

トップの人事権を持たないものがどうして企業の主権者になり得ようか。経営者こそは、従業員に対して主権者として振る舞いうる支配者である。この点に関する限り従業員は決して経営者と同じ主権者ではない。経営者をコア従業員としてでも従業員の中に含めることは、企業の実質的な主権者、つまり支配者が誰であるかの問題を混乱させるだけである。

経営者を従業員の中に含めると、次のような疑問がでてくる。伊丹氏は、「コーポレート・ガバナンスは、企業のマネジメントとはちがう。企業のマネジメントは、経営者をはじめとする経営管理職層によって行われる、事業活動

8) 従業員出身者は従業員代表を意味するものではない。両者は必ずしも同じではない。この違いについては奥村宏氏が色々な機会につとに強調している点である。さしあたり、奥村 宏『日本の株式会社』（東洋経済新報社、1988年）を参照のこと。

の制御行為である。その制御行為を、企業市民権者は経営管理職層に託している。その制御行為の担当者たる経営層、とくに経営者に対するチェックが、コーポレート・ガバナンスなのである」(p.18)という。確かに、コーポレート・ガバナンスとマネジメントとは、相互に重なる部分はあるが、異なった概念である。問題は次のところにある。伊丹氏によると、マネジメントは事業活動の制御行為であり、それは、「企業市民権者」によって「経営管理者層に託される」ものであるという。この市民権者は、株主と、経営者を含むコア従業員とからなっているから、従業員も経営管理職層に事業活動の制御行為を託すことになるが、一体、どのような意味においてであろうか。何を根拠に託せるのか。株主が経営管理職層に託すのと同じ意味合いで従業員も託せるのであろうか。さらに、経営者は自らも市民権者であるから、自分で自分に事業活動の制御行為を託すのであろうか。加えて、マネジメントは経営管理層に託されるとすると、一体従業員はどこで実質的に主権を発揮するのか。

伊丹氏の議論の問題点は、結局のところ、次の二つの点に帰せられる。一つは、従業員の範疇に経営者を含めていることである。一連の論理矛盾はここから生じている。二つ目は、主権概念である。主権の問題は権力の問題であり、その本質は経営者の選出とチェックにあるとしながら、実際はそのとおりに展開されていないことにある。トップの人事権、これを誰が握っているか、主権の本質はここにある。にもかかわらずその点での一貫性が見られない。

VII

最後に、伊丹氏は、新しいコーポレート・ガバナンスのあり方の構想を大胆に提示していることにも触れておかねばならない。現状の株式会社制度の枠内でのものと、その枠そのものを越えたまったく新しい従業員主権に基づく企業制度を提案している。「コーポレート・ガバナンスの本質を考えた新しい企業制度の構想を練るといふ思考実験は、ぜひともあちこちで行われるべきであると私は考える」という。私も全く同感である。将来的な課題としての従業員主権の制度を考える作業は重要である。伊丹氏は極めて刺激的な構想を展開して

いる。それは、「企業総会」、「従業員総会」、「株主総会」、「役員会」（あるいは「取締役会」という四つの機関で、三つの権利（政策決定権、分配決定権、経営者任免権）を分有する、という考え方」（293頁）である。とてもユニークである。働く人々の権利を保障する方向でのコーポレート・ガバナンスの改革の提言は大いに議論されてしるべきであると考ええる。ただ、残念ながら、紙幅の関係でここでは触れられない。改めて取りあげたい課題である。

以上、日本のコーポレート・ガバナンスと従業員主権について伊丹氏の所説を中心に見てきた。株主重視の企業ガバナンスが改革の主流となりつつある中で、コーポレート・ガバナンスの議論は本質的に主権論、権力の問題であることを指摘し、「働く人々の権利」がしかるべく評価されるべきであるという観点から、コーポレート・ガバナンスの基本理念に従業員主権をおこうとする同氏の議論は多くの示唆に富んでいる。しかし、私は、将来的な課題としてならともかくも、日本企業が現実に実質的に従業員主権企業である、ということには同意できない。すでに触れたように、一つはやはり経営者を従業員概念に、仮にコア従業員にであっても、含めることには無理があること、二つ目は主権概念のエッセンスがトップの人事権にあり、それを握るものこそが主権者、支配者であることが一貫性をもって展開されていないと思われるからである。