

望ましいコーポレート・ガバナンスの仕組みを求めて

Searching for Better Corporate Governance Systems

小 野 桂之介*

Keinosuke ONO

1. 会社は誰のためのものか

「会社は誰のものか」という問いかけは、永年にわたり多くの書物・論文・エッセイ等で掲げられてきた。しかし、今日、我々は、「会社は誰のものか」ではなく「会社は誰のためのものか」という視点から経済活動のあるべき姿を真剣に考え直す必要性に迫られている。

そもそも、「会社は誰のものか」という冒頭の問いかけそのものが幾分の曖昧性を内包したものであることから、これまで行われてきたさまざまな議論がしっくりかみ合わなかったり、時には論旨の一貫性が乱れたりもしてきた。「会社（企業）は出資者たる株主のもの」と主張する人も、「企業は人なり」という主張には首肯するとしても、「企業の構成員たる従業員」まで「株主のもの」などと言うはずもない。一方、「企業は第一義的にそれを構成する従業員のものであるべきであり、株主の位置づけは金融機関と共に資金の提供者として第二義的なものでよい」とする従業員主権論者も、企業の純資産の所有権が株主に所属することに反対はしないであろう。

「会社は誰のものか」という問いにおける「会社」が貸借対照表にリストされるような「企業の物的・金銭的資産及び負債」のみを意味するのであれば、それは「株主のもの」とするのが妥当である。一方、「企業活動の場における従業員の基本的な人権」に関わる事柄の主権は、当然のことながら「従業員自身」に帰さなければならない。

しかしながら、問題はそれほど単純明快ではなく、これら二つの立場の中間領域が存在する。最も微妙かつ重要な問題は、企業活動の中核をなす「経営方針の決定権」さらに突き詰めて言えば「その意思決定を行う人材（経営者）の任免人事権」が誰に帰属すべきかという点である。これはコーポレート・ガバナンスの核心部分を成す問いかけであり、この権限は「企業活動の所有権」と呼ぶこともできよう。

*経営学科－経営政策

Department of Management – Business Policy

この「企業活動の所有権」が帰属すべきステークホルダーとして検討に値する候補は、上記の議論と同様「株主」と「従業員」であろう。経営者の任免人事権を「株主」と「従業員」のどちらに託すべきかというこの問題を、冒頭に掲げた「会社はだれのためのものか」という問いかけと共に考えようというのが本小文の主題である。

2. コーポレート・ガバナンスの現状

日本を含む多くの国において、株式会社に代表される企業のコーポレート・ガバナンスの仕組みは「企業（の経済的資産）はだれのものか」という視点を中心として形成されている。社会主義市場経済を標榜し個別企業の活動にまで共産党の影響力を染み込ませた中国の場合や、監査役会メンバーの中に従業員代表を含めることを法的に定めたドイツなどの例外を除くと、経営方針を決定する「経営者」及びその経営者を選んだり監視したりする「間接的経営者」の任免人事権は最終的には全て株主が持つように制度設計されている。

日本の会社法においては、周知のように、経営方針を決定しその実行に当たる従業員を任命・監督する取締役とその取締役等を監督する監査役（会）を置く「監査役会設置会社」の場合も、米国方式に倣って取締役会の中に指名・報酬・監査の3委員会を置く「委員会設置会社」の場合も、コーポレート・ガバナンスを構成する全ての役員を任免する権限は最終的に株主総会に与えられている。

2008年4月に会社法へ衣替えするまでの商法を含め、この20年余りの間に数度にわたって行われた会社法の改定は、株主代表訴訟制度の簡素化、株主の帳簿閲覧要件の緩和、監査役会の設置、外部監査役配置の義務化、社外取締役の配置を含む委員会設置会社の導入など、一貫して株主権限を保護・強化する方向で行われてきた。建前は株主主権を基本とする制度設計を採りながら実質的には雇用や福利厚生など従業員の便益を伝統的に優先してきた日本的経営が、事業活動・従業員・株主構成等様々な面における国際化が進む中でグローバルスタンダードへの調和を迫られたという事情がその背景にあった。

こうして株主の権利が強化される一方で、企業が経営陣まで関与し組織ぐるみで引き起こす不祥事は後を絶たず、大企業から中小企業まで、コンプライアンス違反や企業倫理にもとる企業行動が業種を問わず広く社会を賑わしてきた。次々と明るみになる不祥事の山は、テレビ等のマスコミで捜査・問題提起型の報道・バラエティ番組が増えたことや、内部告発者を保護する法律が整備されたことなどにより不正に関する社会的検出力が高まったことにもよるが、大本の火種である反社会的企業行動そのものが少なくなっていないことを物語っている。

企業の反社会的行動を通じて経営者が被害を及ぼす対象（ステークホルダー）は、

それぞれの不祥事によって、顧客、従業員、金融機関や供給業者を含むビジネス上の取引先、株主、地域社会など多種多様である。それらの不祥事において、それを指揮（時には自ら実行）する経営者は、いずれかのステークホルダーをなんらかの意味で犠牲にすることにより自らの利益を得よう（あるいは守ろう）とする。

こうした経営者の行動をより望ましい形で制御・牽制するためにはどのようなガバナンス上の改革が可能であろうか。そもそも、経営者の望ましい行動とは本来いかなるものであるべきなのか。現在のコーポレート・ガバナンスを規定する株主主権原則がこのままでよいのか、もしそこに改めるべき問題点があるとしたら我々はその問題点を具体的にどのような方法で克服すべきなのかという点について、もう一步踏み込んで考える必要がある。

3. 経済活動の本質

本来、経済活動は、社会を構成する各人がそれぞれ得意なこと（財やサービスの提供）をすることによって「互いに役立ち合う」行動である。現に、我々の日々の消費生活は他の多くの人々の仕事によって支えられている。

一日三食とる食事も、農家の人々によって作られる米・麦・野菜・果物や、漁業や酪農に従事する人々によって用意される魚や肉・乳製品といった食材のお世話にならないとままならない。便利な輸送や快適なドライブに使う車や日々の生活を効率的かつ豊かにしてくれる家電製品は、電機メーカーや自動車メーカー、それらに部材を供給する協力企業等で働く人々によって生産される。さらに遠くへ行こうと思えば、鉄道や飛行機のお世話になるし、病気になれば医薬品メーカーが作ってくれた薬と医師のお世話になる。そして、一日の仕事を終えた宵や週末には、プロスポーツの選手や歌手・音楽家の見事なプレーや演奏によって癒され元気づけられる。

こうして多くの人のお陰で便利かつ快適な消費生活を送る我々には、その見返りとして「誰か他の人に役立つ何か」を行う義務がある。そうでないとこの分業社会は成り立たない。この「広義の生産活動」こそが「仕事」と呼ばれるものの本質である。従って「仕事」というものは「人の役に立つもの」でなければならない。その意味で、企業の第一義的使命は「人の役に立つ『仕事』を組織的に行う場」なのである。

この「人に役立つ仕事」の中には、画家やピアニストのように個人プレーで行いやすいものもある。しかし、自動車の開発・生産、ビルの設計・建設、宅配事業、青少年の教育などの例を考えれば分かるように、大方の仕事は、一人一人バラバラにやるよりも、多数の人間が集まって組織を形成し、メンバーの間でそれぞれ得意な領域に専門特化して分業した方が効率的に遂行することができるし、そうすることによって仕事の成果の質についてもより良いものが期待できる。我々が今日多くの分野で行っ

ている企業活動の第一義的意味は、正にこの点にあると言っていい。

ここで、経済活動の本質を説くこの議論に「おカネ」という要素が登場しないことに注目する必要がある。上の記述からも明らかなように、我々が互いの生活を豊かにし合う経済活動におカネという要素は必須のものではない。おカネ（貨幣とその派生形態）は、そうした実物経済の活動を効率よく促すために人間が発明した道具であり、おカネは我々に「交換の利便性」「時間を超えた価値の保存」「余剰価値の集約・組織化」という3つの重要な便益をもたらし、経済活動の効率化に貢献してきた。その一方で、おカネは、強い効能を持つ薬と同様に重大な副作用も持っており、それが実物経済にしばしば重大な歪みを発生させる。この点は本小文の趣旨から外れるのでここではこれ以上深入りしないが、先に触れた不祥事の多くもこの歪みのエネルギーによって生み出されている。

4. 顧客への役立ちとコーポレート・ガバナンス

前節で述べたように、経済活動の本質的な意義は「互いに役立ち合う」ことにあり、企業は、そこに集まった人々（従業員）がそれぞれ個人として担っている「（人に役立つ）仕事」をする義務を組織的に行う場と捉えることができる。このことと、株主主権を基本原則とする現在のコーポレート・ガバナンスの仕組みは必ずしも矛盾するものではなく、むしろ本来は次のような意味合いで相互肯定的な関係にあるはずだと言っている。

株主も人間である以上それぞれ多様な価値観を持つが、不特定多数の株主が企業に対して共通的に求める価値は「出資した資本に対するより大きなリターン（利益：より厳密には正味収入価値）」とそれを背景とした「株式価値の上昇」である。そして、企業のリターン（利益）は「売上げ収益－費用」として獲得され、より大きな利益をあげるためには、取り扱う商品・サービス事業において「売上げ収益（＝売価×販売数量）」を増大させ、これに対応する「費用」を減少させなければならない。

この「売上げ収益（＝売価×販売数量）」を増大させるために必要な「売価の引上げ」と「販売数量の拡大」は、どちらも「市場において顧客に選んでもらう魅力（市場競争力）」を高めることによって実現する。その市場競争力を高めようとするならば、企業は、（競合企業に比べてより効果的に）「顧客に役立つ」べく努めなければならない。つまり、企業は、「株主によりよく貢献する」ためには「顧客によりよく役立つ」と行動しなければならない、その意味で、株主主権をベースとして設計された「現在のコーポレート・ガバナンスの仕組み」は「経済活動のあるべき姿」を促進するように作用するはずである。

それでは、何故に、顧客を欺いたり、顧客をないがしろにする企業が後を絶たない

のであろうか。考えられる状況は大別して2つある。その1つは、現実の経営方針を決定し企業活動を指揮する経営者が、本心では株主主権を尊重せず、顧客と株主の両方を欺くことにより自分（経営者自身）の利己的な利益を追求する場合である。その典型的な例は、長期投資を伴う研究開発や顧客サービス体制の整備を怠り、将来における顧客の便宜や会社の発展（企業価値）を犠牲にしながら当面の利益を水増しし、現役経営者として高額報酬を貪るというケースに見られる。（意識してこれを行う経営者は、厳密に言えば株主に対する忠実義務に違反していることになるが、その立証はきわめて困難であろう。）

もう1つは、「株主の利益に対しては忠実」であろうとしながら、「顧客への役立ち」については親身に考えないという場合で、現実にはこの種の例が多く存在するものと考えられる。株主に忠実な経営者がそのような行動をとる理由は、「顧客への役立ちを親身に考える努力とその成果」が必ずしも顧客に正しく伝わり顧客から正当に評価される（顧客に選んでもらい、売上げ収益と利益の増加につながる）という保証が得られないからである。この「努力→成果→顧客からの評価→売上げ・利益拡大」という連鎖の不確実性は、将来のことになればなるほど一層高まる。

こうした不確実性が支配する状況の下で、受け取る役員報酬額や在任期間の長さが当面の業績評価に強く影響されがちな経営者としては、どうしても「目の前の顧客に評価され、当面の売上げと利益を実現すること」に軸足を置いた企業運営に流れがちになる。証券市場が国際化し、当面の配当を強く求める外国人株主や短期保有株主の占める割合が高まり、四半期ごとの業績や業績見通しの発表と説明を公表させられる昨今の資本市場環境においては、こうした傾向がますます強まるものと懸念される。

上記では、紙数の制約上、経済活動の根本たる「顧客」との関係だけに焦点を当てて論じたが、その他のステークホルダーとりわけ企業不祥事でしばしば被害を受ける「地域社会（ないし一般社会）」との関係においてもほぼ同様のことが指摘できる。ここに、「（本来あるべき）顧客・社会志向行動」と「（現実に行われがちな）当面利益志向行動」のギャップを縮小し、経営者の行動をできるだけ「（本来あるべき）顧客・社会志向行動」の方向へ近づけるために「コーポレート・ガバナンスの仕組みをどのように変えたらよいか」という問題が浮かび上がってくるのである。

上の記述からも分かるように、このギャップを広げる主要な要因は株主による株式保有期間と経営者の在任期間の短期性にある。将来における顧客の便宜や企業の発展（企業価値）を犠牲にしながら当面の利益を水増ししようとする確信犯型の経営者も、顧客からの不確実な将来的評価よりも目の前の確実な利益の実現に走るリスク回避型の経営者も、常にこれから何年にもわたって自分がその任にあるという状況に置かれれば、その行動は「本来あるべき顧客・社会志向」型にずっと近づくはずである。また、彼らの任免権を持つ株主の株式保有期間が長期にわたって安定したものになれば、

その傾向は一層強まるであろう。

しかしながら、一般従業員や中間管理職として経験を積んだ後に就任する経営者の年齢水準と就任期間の短さ、いかなる経営者の残任期間も時と共に必ず短くなるという構造問題、短期保有株主や短期利益と高い配当率を求める機関投資家が主役となってしまった株式市場の存在を考えると、現在の株主主権だけに企業活動の所有権を帰属させるガバナンスの在り方に「本来あるべき顧客・社会志向」への変化を期待するのにはかなり無理があると思われる。

それにくらべると、もう一方の主権候補者である従業員、とりわけ基幹社員の人々は、経営者の（経営者としての）在任期間や多くの株主の株式保有期間に比べるとずっと長い期間同一企業に勤務し、かつ、企業活動に対して金銭的誘因以外の価値観まで求める傾向が期待される。そうした観点から、一般従業員や中間管理職をコーポレート・ガバナンスの仕組みの中に取り込むことが、前記のギャップを縮小するための有力なアプローチとして検討に値すると考えられるのである。

5. 従業員主権の導入を正当化するもう一つの側面

企業のコーポレート・ガバナンスに（株主主権だけでなく）従業員主権の要素を取り入れるという考え方を正当化するもう一つの理由がある。それは、従業員として働く多くの人々の人生において「仕事生活」が占める重要性である。

食生活の向上や医療・医薬品の進歩等によって我々の寿命は着実に伸び、近年日本では女性が約84歳、男性が約77歳という水準にまで達した。いまや「人生80年」という時代である。この80年を時間に直すと約70万時間に相当する。ただし、人生全体をならすとそのうち約3分の1（1日平均8時間）は寝ており、起きている時間はおよそ3分の2ということになる。

また、この世に生を得てから最初の十数年は物心もつかず、本格的な人生展開に向けた準備・勉学期間である。また、人生80年とは言うものの、多くの人にとって頭と体が言うことをききいろいろ活動できるのは（平均的に見て）75歳くらいまでと見た方がよからう。

これらを勘案すると、平均的な人の人生の活動時間は、

$$(75-15) \text{ 年} \times 365 \text{ 日/年} \times (24-8) \text{ 時間/日} = \text{約} 35 \text{ 万時間}$$

ということになる。

この総活動時間のうち、我々はどのくらいを「仕事人生」に投入しているであろうか。多少乱暴に、平均的な人の仕事人生の時間を、20歳～65歳、年間250日、1日平均8時間として計算すると、

$$(65-20) \text{ 年} \times 250 \text{ 日/年} \times 8 \text{ 時間/日} = \text{約} 9 \text{ 万時間}$$

ということになる。

これらの数値から、人生の活動時間に占める仕事生活時間の割合を単純計算すると、

$$9\text{万時間} \div 35\text{万時間} = \text{約}26\text{パーセント}$$

となる。もちろん実際にはかなり個人差があるが、我々は、活動時間の4分の1以上を仕事生活に投入してこの世を送る。（通勤時間や自宅での非公式残業を加えると、この数字はもっと大きくなる。）

もう少しよく考えると、人生において仕事生活が占める割合は、上記の単純時間計算で得られた数字よりもずっと重い。我々が仕事生活に投入する時間は、20歳前後から65歳前後という最もエネルギーレベルの高い期間であり、1日でみれば夜ぐっすり寝て心身の疲れを取り一番活動しやすい状態を回復した直後から（疲れて家路につくまでの）貴重な時間帯である。1週間のサイクルで見ても、同様に、週末の休日で癒されて心身のエネルギーを回復した月曜日の朝から（疲れて週末にたどり着く）金曜日の夜までの週日が仕事生活に投入される。

これで分かるように、人生の活動時間の約26パーセントに相当する仕事生活は、その数字が示すよりも遙かに重みのある重要な位置を占めており、この仕事生活をどのように送るかによって人生の充実度や満足度は大きく左右される。QWL（Quality of Working Life）は、QOL（Quality of Life）の中核的な一部なのである。本小文の冒頭で「企業活動の場における従業員の基本的な人権に関わる事柄の主権は、当然のことながら従業員自身に帰さなければならない。」と述べたが、仕事生活は、コーポレート・ガバナンスの面からこの主権を担保するよう配慮するだけの重要性を備えていると言っている。

以上2つの節で述べた理由から、経済活動を本来の目的である「人々のより幸せな人生」に資するものに近づけるためには、企業のコーポレート・ガバナンスの仕組みに、株主主権と共に従業員主権の要素を取り入れることを真剣に検討する価値があると考えられる。そこで、以下ではコーポレート・ガバナンスの仕組みと運用において株主主権と従業員主権をどのように統合・調和させていくべきかについて考えていく。

6. 株主主権と従業員主権の統合(1)：制度変更型アプローチ

それではどのように企業のコーポレート・ガバナンスの仕組みに、株主主権と共に従業員主権の要素を取り入れるべきであろうか。コーポレート・ガバナンスの仕組みは元々関連ステークホルダーの利害が複雑に絡むデリケートな問題であるうえ、多くの企業の活動が顕在的・潜在的にグローバル化しつつある今日、日本だけがドラスチックな制度変更を行うわけにもいかない。

筆者は以前この研究主題に取り組み、現行の株主主権型ガバナンス（監査役会設置

会社)の基本的な仕組み(機関構成)に従業員主権の要素を導入するという漸進・改良的型のアプローチから、次の4つの代替案を提案し予備的な検討を行った。^[注1](以下、図1参照)

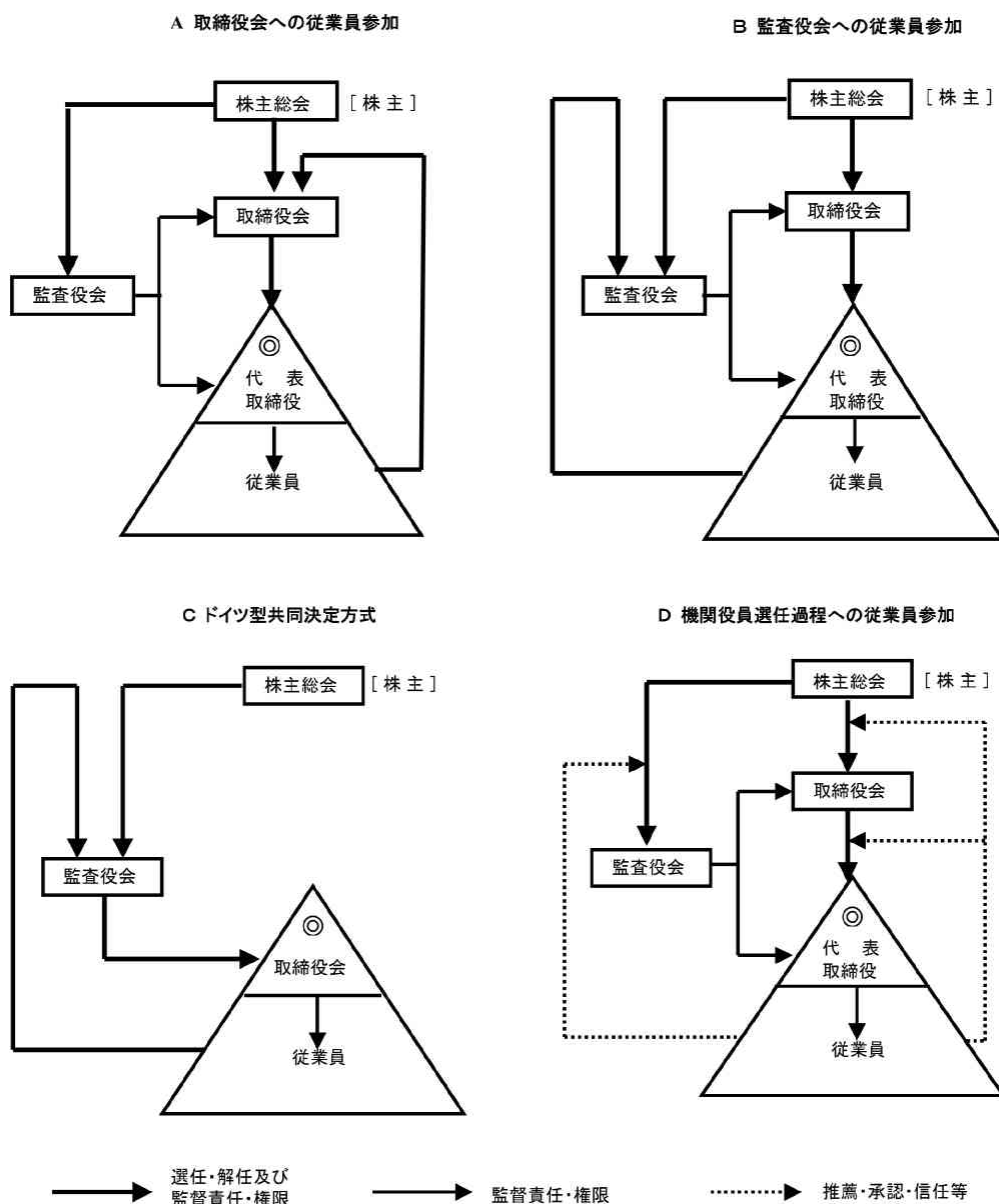


図1 株主主権と従業員主権の統合：制度変更型アプローチ

＜A. 従業員代表を「取締役会」のメンバーに加える方式＞

この場合、現行会社法を前提にすると、従業員代表は、取締役会の個別決議事項とされる株主総会の招集、代表取締役の選任・解任、新株・社債の発行のほか、重要な財産の処分・譲渡、多額の借財、重要な使用人の選任・解任、重要な組織の設置・変更・廃止、その他の重要な教務執行に関わる意思決定に参加することになる。

＜B. 従業員代表を「監査役会」のメンバーに加える方式＞

この方式を採用すると、従業員代表は、個別意思決定への直接参加はできないものの、取締役会に出席して意見を陳述できるほか、会社（子会社を含む）の業務や財産状況に関する調査権、法令や定款に違反する行為の差止め請求権、取締役に対する損害賠償請求を会社に代わって行う権利などを手にすることになる。

＜C. ドイツ型監査役会方式＞

ドイツの株式会社の機関も株主総会、監査役会、取締役会、代表取締役（取締役会会長）の4つによって構成されているが、日本のそれとの最大の違いは、経営執行機関たる取締役会メンバー（取締役会会長を含む）の任免権を株主総会ではなく監督機関たる監査役会が持っている点である。この方式を採用すると、従業員代表は、各種の監査関連権限を持つほか、取締役の任免決議にも加わることになる。

＜D. 機関役員選任過程に従業員を参画させる方式＞

これは、上記3方式のように会社制度上の機関に従業員代表を含めるのではなく、機関役員の選任過程に何らかの形で従業員を参加させるという方式である。取締役、代表取締役、監査役のうち1つないし2つ、あるいは全ての選任過程に参加するといういくつかの派生案が考えられる。また、参画の仕方についても、役員候補者の推薦・選任、承認、信任投票などのバリエーションが存在するし、どの範囲の従業員に参加させるか（職位、勤続年数などの資格要件）という点も問題になりうる。

これら4つの案は、いずれも現行の株主主権型ガバナンス（監査役会設置会社）の基本的な仕組み（機関構成）を前提とした漸進・改良的型のものであるが、それでも、もし実施されれば、トップ経営者に対するモニター機能という面から相当大的な影響力を持ちうるものと考えられる。中でもとりわけ、A案における経営方針決定への直接的参加、及び、A、B、Cに共通する経営中枢情報へのアクセスは、経営者にとって強力な牽制力を持つであろう。また、組織運営のあり方という点からみても、上記の諸案はいずれも企業組織の運営をより民主的な方向に誘導するように作用すると考えられる。

しかしながら、その一方で、上記の諸案は、いずれも企業活動にいろいろな問題ないし副作用をもたらす危険性を孕んでいる。例えばA案（従業員代表を「取締役会」のメンバーに加える）は、取締役会の内部に株主代表と従業員代表の色分けを生み、一種の合併企業的な性格をもたらす。その結果、海外生産進出や工場閉鎖といった経営上の重要な意思決定に際して経営陣の意志統一が機動性や一貫性を欠いたり、管理者層の人事問題が不必要に複雑になることなどが懸念される。こうした懸念は、B案（従業員代表を「監査役会」のメンバーに加える）やD案（機関役員選任過程に従業員を参画させる）の場合には仮に生ずるとしても比較的軽微なものとなろうが、C案（ドイツ型監査役会方式）を本格的に導入した場合の影響はA案に準ずるものとなるであろう。

また、A、B、Cの3案が所期の機能を果たすためには、取締役会や監査役会そのものが多くの企業で形骸化してしまっている現状から回復し、重要な経営問題に関する実質的な審議と意思決定・監査を行うようにならなければならない。その場合、従業員代表たる取締役や監査役は会社の様々な機密情報と直に接することになる。むろん、従業員を代表するとはいえ正規の取締役・監査役である以上厳格な守秘義務規定に従わなければならないが、（経営陣に比べると）遙かに多数でかつ流動性の高い従業員とこれら従業員代表との関係は極めて微妙なものとならざるをえず、そこには多くの潜在的风险が生まれることを覚悟しなければならない。

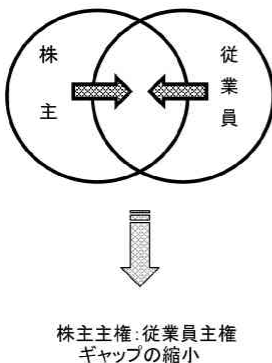
さらに、D案については、選任・承認・新任のいずれをとるにせよ、「投票」という手段そのものが正当に機能するかどうかという疑問や、こうした手続き自体が組織風土に及ぼす影響への懸念が伴う。投票権者の範囲が広いと乏しい情報に基づく人気投票やイメージ選挙になりかねないし、経営陣に関する直接情報を多く持つ管理者層の人々が（無記名で行うにせよ）投票で率直な意志表示をするかどうか疑問である。また、同一組織に働くメンバーが他のメンバーについて定期的に信任（承認）投票を行うことは、投票される側のみならず投票する側の心情にも作用し、組織風土に変化をもたらすであろう。

以上の議論からも察せられるように、株主主権と従業員主権の制度的統合は経営方針の内容ばかりでなく企業活動の機動性や組織風土に無視できない影響を与える。従って、その望ましい在り方は、それぞれの文化的背景を持つ国によっても異なろうし、一国においても人々の意識や社会構造の変化によって変わりうるものと考えられる。理論的に何が正しいかという静的な見方ではなく、これからの日本の経済社会にとってどのような姿が適切かという動的な見方で多面的かつ慎重な検討を重ねてゆく必要がある。

7. 株主主権と従業員主権の統合(2)：現行制度運用型アプローチ

株主主権と従業員主権を統合する方法としては、前節で述べた制度変更型アプローチとは別に、現行のコーポレート・ガバナンス制度には手を付けずその運用で接近しようとするアプローチが存在する。本節では、2つの興味深いアプローチについて、それぞれ具体的な企業事例を紹介しながら述べる。(以下、図2参照)

＜YKKグループ型アプローチ＞



＜関ヶ原グループ型アプローチ＞

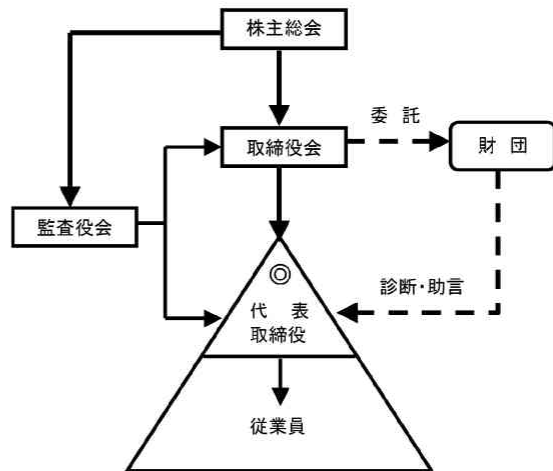


図2 株主主権と従業員主権の統合：現行制度運用型アプローチ

7.1 YKKグループ型アプローチ

現行制度の運用で株主主権と従業員主権の統合を図ろうとする興味深い事例としてYKKグループがある。よく知られているように、YKK(株)を中核企業とするYKKグループは、ジッパー分野で国内市場の90%以上、世界でも約70ヵ国・地域で事業活動を展開して約45%（金額ベース）の市場シェアをもつほか、建材分野でも国内トップクラスの地位を占める国際企業である。

YKKグループは、創業者吉田忠雄の掲げた経営哲学「善の巡環」、自らの使用する機械設備や材料まで内製する高度の垂直統合戦略などユニークな特徴を有する企業グループであるが、本小文の主題との関連では「従業員による株式保有促進」という経営方針を採用してきた点が重要な意味を持つ。

創業者吉田忠雄は、その経営哲学「善の巡環」の一環として「企業は本来そこで働く従業員が所有者（株主）となり、企業活動から得られた成果（利益＝配当）は株主でもある従業員が受け取るようにすべきである」という考えを持っていた。YKK(株)

及び同社を中核とするYKKグループは、創業初期の頃から、社内預金制度や社員持ち株制度など様々な仕組みを通じて従業員による自社株の保有を促してきた。

その結果、会社の歴史が長くなるにつれて元従業員の保有していた株が退職後多少外部者に拡散した今日でも、YKK(株)の株式の半分以上が現役従業員と元従業員によって保有されており、これに経営陣、創業吉田家（資産管理会社等）、奨学財団（吉田育英会）等の持ち分を加えると発行済み株式の大半が実質上同企業グループの内部関係者の手にある。現実には、毎年6月下旬に開催される株主総会に株主として出席するのは、ほぼ100パーセント同社の現役従業員と元従業員である。このようなアプローチで経営陣を含む広義の従業員が株式の大半を保有することになれば、「株主主権と従業員主権のギャップ」という問題設定そのものが縮小していくことになる。

7.2 関ヶ原グループ型アプローチ

現行制度の運用で株主主権と従業員主権の統合を図ろうとするもう一つの興味深い事例として関ヶ原グループがある。同グループは、精密機器、油圧機器、大型製品（船用クレーン、トンネル掘削機等）の3カンパニーを擁する中核会社関ヶ原製作所と各種サービス事業を担当する子会社セキガハラ・ゼネラルサービスからなり、合計約450人の従業員で年間約200億円の売上高を上げている。

この企業グループが持つ特徴の一つは、経営者が従業員を「顧客と並び株主以上に重要なステークホルダー」として位置づけている点にある。本小文の第5節で述べた「QWLは、QOLの中核的な一部」と同様の考え方を持つ同グループの経営者は、企業を「顧客に役立つ仕事をする場」とであると共に「人間ひろば：従業員が人間的に成長する場」と考え、「学習企業」を標榜している。

そして、「生きることは学ぶこと、学ぶことは変わること」という基本理念をことあるごとに従業員へ呼びかけ、この理念の実現に向けて、社内のいたるところに「学びと交流の場」を設け、業務に必要な各種技術・技能研修を促すのはもちろんのこと、絵画や彫刻を飾り、文化人の講演会なども催している。また、同グループの経営陣は日頃から従業員一人一人に「自らの成長」を説き、中堅幹部社員を中心に編成された学習企業委員会がこれを促進する活動に当たっている。

今年（2009年）の夏、関ヶ原グループは、その経営が将来にわたってこの基本理念に沿って行われることをより確実にするため「人間村における社会文化活動を展開・発信する」と共に「年4回同グループの経営診断と助言を行う」ことを事業目的とする財団法人（せきがはら人間村財団）を設立した。同財団の理事会・評議員会は理事長（矢橋昭三郎関ヶ原製作所会長）を除くと全て外部の有識者によって構成されており、同グループの経営陣・経営幹部を対象としてすでに3回、経営理念と業績実現両面にわたる経営診断・助言が実施されている。

株主によって選任される監査役（会）によって行われる会計・業務監査とは別の社外組織を設け、経営理念の遵守（及びそれを支える企業業績の実現）について診断・助言を受けるというアプローチはこれまでに例を見ない新しい試みであり注目に値する。

8. より良い経済活動の実現に向けて

第6節で述べた制度変更型アプローチの代替案には、それぞれ期待される効果と同時に無視できない問題点・リスクもあることが分かった。これは、丁度、いろいろな病に対して効能を持つ薬が副作用を伴うのに似ている。

第7節で紹介したYKKグループの例は、国際化した大企業でもこうしたアプローチをとりうることを実証しているが、必要な設備投資や研究開発の規模、企業発展過程の時代背景、現在すでに存在する資本・株主構成を変えることの難しさ等々を考えると、全ての企業に適用できるとは言えない。

また、関ヶ原グループのアプローチは大変ユニークで注目すべき先進的事例だが、これが企業活動における経営理念の担保にどれだけ有効な力を発揮しうるか、また、それを有効ならしめるために必要な条件は何かなど、その実証結果を見るのはまだこれからである。

資本主義の内包する弊害が説かれ、その対抗策として従業員主権の重要性が説かれるようになってからすでに久しいが、多くは概念論やべき論に留まり、具体的方策の検討や試行はまだこれからに残されている。

本小文で示した制度変更型アプローチや運用型アプローチのほかにもいろいろな具体策があるかもしれない。これから、YKKグループや関ヶ原グループのような独自の経営理念を本音のガイドラインとして経営に取り組む企業が少しずつ増え、それらの試行経験にもとづいて研究者が経済活動の新たな考え方や仕組みを提案していくことになるのであろう。

最後にもう一つ忘れてはならないことは優れたビジネスリーダー人材の育成である。いくら入念に制度を整えても、それに魂を吹き込み、実際に所期の効果を生み出していくのは経営者と経営者を支えるビジネスリーダーである。高い志と広い心を持ち、そこから生まれる経営理念を目的意識の根底に据えると共に、厳しい競争市場でそれを実現してゆく知恵と強さを備えたビジネスリーダー人材を育成することが、大学に課せられた重要な使命である。

〔注1〕 これらA、B、C、D案は理論的に相互背反関係になく、2つ以上の方式を組み合わせ採用することも可能である。詳しくは小野桂之介「コーポレート・ガバナンスの改革に関する基礎的考察」慶應経営論集第11巻1号（1993年）を参照。