法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

会社共同体のゆくえ

INAGAMI, Takeshi / 稲上, 毅

(出版者 / Publisher)
法政大学大原社会問題研究所
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
The Journal of Ohara Institute for Social Research / 大原社会問題研究所雑誌
(巻 / Volume)
599・600
(開始ページ / Start Page)
29
(終了ページ / End Page)
49
(発行年 / Year)
2008-11-25
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003868

■講　演

会社共同体のゆくえ

稲上　毅

はじめに
1　会社共同体は崩壊したのか
2　会社共同体を支えているもの
3　日本の経営見直しとコーポレート・ガバナンス改革
4　変わる利益分配構造（1）――株主重視経営への志向
5　変わる利益分配構造（2）――経営者報酬と賃上げ基準
6　日本の経営――この10年の変化
7　会社共同体の普遍性とその精髄
8　会社共同体の功罪
9　会社共同体をどうするのか

はじめに

きょうは一介の研究者として「会社共同体のゆくえ」についてお話したいと思います。

しかし，たちまち疑問が出されるかもしれません。いまどき会社共同体なんてあるのか，あるとしたってどこにどんな形で存在しているのか，という方がいるでしょう。もちろん私は，標題からお分かりいただけるように，日本の大企業を中心としていまでも会社共同体的なるものが存在していると考えています。これは空気のような存在という側面もあって，何かことが起きないと分からない，そういうところがあります。

会社共同体という言葉を耳にしてどういうイメージを浮かべられるかによって，あるとかないとかといった議論にもなるでしょうから，望ましくは言葉の正確な定義からはじめなければいけないとも思いますが，きょうはそうしたテーマについて専門的に研究しておられる方々ばかりがお集まりであるわけでもありませんので，そのへんは曖昧にしたまま話を進めたいと思います。

*法政大学大原社会問題研究所は，研究所の全研究員が一堂に会する機会を設け，そこで研究員の意見を直接うかがい，今後の運営・活動に活かしていくべく，毎年，研究員総会を開催している。稲上毅氏の講演は，2008年２月20日（水）に開かれた2007年度研究員総会に先立って行われた。本稿は，当日の講演内容に加筆・修正していただいたものである。（編集部）

会社共同体が絵に描いたような形で存在していることはありませんが，会社と従業員，正確には正規社員とはある特別な関係で結ばれているように思います。その関係を会社共同体という言葉で表現しようとしています。そして，それがなくなってしまえば，会社と従業員の関係は大いに変わることでしょう。もっとも，逆も真かというと必ずしもそうではありません。あとでお話しますように，会社共同体にはいくつかの種類があるからです。つまり，これまでの会社と従業員との関係が変わると，たちまち会社共同体がなくなってしまうのかといえば，そうではない。いいかえれば，会社と従業員の共同体的な関係には複数のパターンがあるということです。はじめに，こういったことをいうのは，多くの日本の経営者が会社共同体なるものを壊してしまおうとしているのではなくて，新しい会社共同体を再構築したいと考えているのではないか，そう感じているからなのです。

最近ときどき，会社共同体の「崩壊」に関する新聞記事をみかけます。何かことが起きていることを示唆しているのでしょう。ここでは，ふたつの記事を紹介したいと思います。最初のものは「規制緩和　『会社共同体』は崩れた」（『朝日新聞』2006年９月25日朝刊）という記事です。このなかで，「社員の待遇格差が小さく，職場の結束も固い『カイシャ共同体』は80年代まで，日本経済の強さの源と言われた」と書かれています。この記事はキヤノンの例を取り上げて，正規社員が少なくなって，派遣，請負労働者が多くなってきていること，そうしたなかで雇用慣行としての終身雇用がかなり崩れてきていると指摘しています。また，株主至上主義，株価至上主義が進み，会社のありようが大いに変わってきているとも書いています。そのふたつの力によって，ヘッドラインにあるように「会社共同体は崩れた」という判断をしているようです。

もうひとつは，「大機小機」というコラム欄に載った「企業罪悪論再燃は杞憂か」（『日本経済新聞』2007年３月１日朝刊）という記事です。ここでも，「日本の企業は戦後，多くの人々が帰属意識を抱く対象になってきた。いわゆる会社共同体である。分配構造の変化や終身雇用のゆらぎはこうした共同体の崩れにつながる」と書かれています。そしてその記事の最後の方で，「新しい会社共同体のありかたを模索する企業も出てきてほしい」というように書かれています。最初の朝日新聞の記事も，「カイシャと働き手の新しい『約束』の模索は始まったばかりだ」と締めくくっています。

私は，はじめにいいましたように，会社共同体が崩れた，なくなったとはみていません。そして日本経済新聞のコラムニストが述べているように，新しい会社共同体のあり方というものを日本の多くの経営者が模索しているのではないか，そういう印象をもっているものですから，そういったものが本当に構想されている，あるいは部分的に構築されてきているとすれば，いったいそれはどういうものなのか，それを知りたいと思っています。

---

*稲上毅（いながみ・たけし）　独立行政法人　労働政策研究・研修機構理事長（東京大学名誉教授）。法政大学社会学部教授，東京大学文学部教授，東京大学大学院人文社会系研究科長・文学部長，法政大学経営学部教授などを経て，2007年10月より現職。専攻は産業社会学，理論社会学。

1　会社共同体は崩壊したのか

20世紀後半を代表する世界的な社会学者のひとり，ロナルド・ドーア先生が2006年７月に『誰のための会社にするか』（岩波新書）という刺激的な本を出されました。その本のなかで，「静かな株主革命」が起きて会社共同体が壊れてきているということを，個別の事例だけではなくて，きちっとしたハードデータを根拠に主張されています。私はこれを「ドーア・ショック」と呼んでいます。表1がそれなのですが，ご覧のように，役員給与と賞与を足したもの，それから従業員給与，配当の，特に網かけをしている2001年から04年の動きをみてください。この時期は，日本の景気がいちばん難しい場面にあったときですけれども，役員の給与プラス賞与が2001年から３年間のうちに59％増え，従業員給与が１人当たりマイナス５％，配当が71％増えています。ドーア先生は，会社共同体が崩れて日本の経営者がもはや「同じ釜の飯を食う」従業員の長老ではなくなったといわれていますが，このデータがその基本的な論拠になっています。

私の理解では，ドーア先生のこの議論がひとつの重要なきっかけになって，その後各省庁の白書，とくに『経済財政白書』とか『労働経済白書』などいろいろなところで，日本で株主革命が起きているとか表現はさまざまですが，少なくとも株主重視の経営になることによって従業員への利益分配が減った，そういう現象に対する関心がめだって高まったと理解しています。「ショック」というのは，ドーア先生こそ現代日本の会社共同体というものを最も克明に解明してこられた方であり，『イギリスの工場・日本の工場』（原書の出版は1973年，山之内靖・永易浩一訳，ちくま学芸文庫，上・下巻，1993年）をはじめとして，かれの議論が会社共同体の分析としては最も洞察力に満ちたものであり，そうしたものとして，その研究は大きな影響力をもってきたからなのです。そのドーア先生がいま日本の会社共同体が崩壊しつつあるといわれたのですから，それは私にとってもかなりショッキングなものでした。それで「ドーア・ショック」という言い方をしています。のちにふれますように，私はドーア先生のこの議論については多少異論があります。しかしその問題提起はきわめて重要なものだったと考えています。

表１　「株主天下」への軌跡

（単位：％）

	1986-89年増加率			2001-04年増加率		
	全企業	大企業	小企業	全企業	大企業	小企業
売上高	19	29	7	3	5	10
付加価値	30	18	39	7	11	7
役員給与＋賞与	14	21	13	-4	59	-4
従業員給与	11	14	10	-6	-5	-7
配当	38	6	75	84	71	29
1989/2004売上高/経常利益率	3	3.8	2.1	3.1	4.8	0.9

（資料出所）ロナルド・ドーア『誰のための会社にするか』（岩波書店，2006年）152ページ。原資料は財務省『法人企業統計』。
原注１：売上高，付加価値および配当は１社当たり。役員給与＋賞与および従業員給与は１人当たり。金融業以外の全法人。
原注２：大企業は資本金10億円以上の企業。全国の従業員数1980年代約700万人，2000年代700万人。小企業は資本金1000万円以下の企業。全国の従業員数1980年代約1000万人，2000年代600-700万人。

では，経営者は会社共同体というものを本当に壊そうとした（している）のでしょうか。これが私のひとつの関心です。さきほど紹介した新聞記事でキヤノンの例がありましたが，キヤノンの御手洗冨士夫会長と伊藤忠商事の丹羽宇一郎会長の共著で『会社は誰のために』（文藝春秋）という本が，ドーア先生の新書が出たのと同じ2006年７月に出版されています。いずれも，会社は「誰のものか」という所有論ではなく，「誰のための（に）」という機能論のタイトルになっている点が興味深いですし，また重要であると思います。

その本のなかで御手洗さんは，一方で「終身雇用→愛社精神→会社と従業員のWin-Win関係の構築」という考え方を示し，しかし他方では，①社員の生活の安定と向上，②投資家への利益還元，③社会貢献，④先行投資に必要な資金確保のためには，「利益優先」と「実力主義」が欠かせないとも述べています。

ですから，御手洗さんの議論をやや乱暴にまとめますと，いま企業不祥事があいつぐのは愛社精神が衰えているためだ，その愛社精神がどこから生まれるのかといえば，それは終身雇用慣行からであって，その終身雇用があってはじめて愛社精神が生まれる，会社と従業員のWin-Win関係も出来上がるという図式になります。それほどに終身雇用は大切なものであるというわけです。しかし，いまあげた①から④を達成するためには「利益優先」と「実力主義」が欠かせないとも主張されています。果たして終身雇用と利益優先・実力主義というものがいつでもどこでも両立しうるのかどうか，どこかちょっと変だなとお感じになる方もいらっしゃるかもしれません。しかし，御手洗さんは，人材育成の機能も含めて終身雇用は大事だ，それを崩してはいけないとお考えのようです。おそらく現状についても，終身雇用は崩れていないとみておられるのでしょう。会社共同体を支えている大きな柱のひとつが終身雇用慣行だとすれば，日本を代表する経営者の一人である御手洗さんは，終身雇用を崩してはならない，さらにいえば会社共同体を壊してはならないとお考えである可能性が高い，と私は思っています。

ここで，最近私が関わった連合総研の調査（稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR――企業内コミュニケーションの現状と課題』（NTT出版，2007年）からいくつかのデータを紹介しておきたいと思います。お手許の表２なのですが，この表の下のほうの質問５，６，７，８に対する回答に注目してほしいと思います。この表でカッコの中の数字は，（注）に書いてありますように，従業員規模5000人以上の大企業とその企業別組合の回答です。そして表の左側が企業の回答，右側が企業別組合の回答になっています。

まず，質問５ですが，現状が「株主重視の経営になっている」かどうか聞いているのですけれども，会社側の回答は全体として３つに分かれており，一義的ではありません。しかし，5000人以上の大企業になると，その48.9%が株主重視の経営になっていると回答しています。

では，そうなって，質問６にあるように，「従業員の利益が軽視されている」のかというと，「あてはまる」と答えた5000人以上の大企業は驚くべきことにゼロです。４社のうち３社以上が従業員軽視になっているといったことはない，と回答しているわけです。そして質問７ですが，自分の会社の労使は運命共同体意識が強いかどうかと聞かれて，5000人以上の大企業の72.3%が「あてはまる」と答えています。さらに，質問８では社員の忠誠心が弱まっているかどうかを尋ねているのですが，5000人以上の大企業でみると，弱まっていると回答した企業は１割強しかありません。

表の右側にある，5000人以上の大企業の労働組合の回答をみてみると，会社共同体に対する見方は，会社側の回答に比べて大なり小なり落ち込んでいるようにみえます。それでも，質問７の「会社（わが社）の労使には運命共同体意識が強い」という回答は大企業の組合の５割程度を占めています。ただし，大企業の組合の38.4%は社員の忠誠心が弱まっていると答えており，企業側の回答（12.8%）を大きく上まわっている点は見逃せないでしょう。しかし，全体としてみれば，会社側と組合側の回答は基本的によく似ているのではないでしょうか。「従業員の利益が軽視されている」という回答は5000人以上の大企業の組合で１割ほどです。「あてはまらない」，つまり従業員の利益は軽視されていないという回答が大企業組合の5割にのぼっています。

このように，5000人以上の大会社の答えだけに注目すると，株主重視の経営という性格が強くなっているものの，従業員の利益が軽視されているわけではなく，運命共同体意識はいまも強く，社員の忠誠心も旺盛だといった像が浮かび上がってきます。組合の回答は，そうした像を多少薄めたものになっているだけではないか，そういう印象をもちます。

表２　企業社会は変質したか――企業と企業別組合の見方

（単位：%）

	(a) 企業の回答			(b) 組合の回答		
	1 あてはまる	2 あてはまらない	3 どちらともいえない	1 あてはまる	2 あてはまらない	3 どちらともいえない
1 企業は株主のものである，とみる社員が増えている	11.4（12.8）	44.2（27.7）	42.1（57.4）	5.6（8.2）	58.8（56.2）	34.2（34.2）
2 女性社員の有効活用がなかなか進んでいない	28.6（27.7）	28.3（38.3）	40.7（34.0）	49.3（35.6）	20.4（30.1）	29.0（32.9）
3 個人の成果が強調されるあまり，個人の努力やチームワークが軽視されている	8.2（2.1）	59.5（61.7）	30.2（36.2）	29.4（35.6）	36.0（32.9）	33.5（30.1）
4 株主，従業員，消費者，取引先などステークホルダー間の利害対立が深まっている	4.5（6.4）	75.4（72.3）	17.5（21.3）	7.5（2.7）	61.5（64.4）	28.9（28.8）
5 株主重視の経営になっている	29.4（48.9）	35.2（19.1）	33.1（29.8）	33.5（35.6）	29.9（24.7）	34.9（37.0）
6 従業員の利益が軽視されている	4.2（0.0）	68.8（76.6）	24.9（23.4）	31.5（9.6）	33.2（50.7）	33.7（38.4）
7 会社（わが社）の労使には，運命共同体意識が強い	62.7（72.3）	7.1（2.1）	27.0（23.4）	44.6（49.3）	19.5（21.9）	34.1（27.4）
8 社員の忠誠心が弱まっている	24.9（12.8）	23.5（36.2）	49.5（51.1）	46.6（38.4）	13.1（26.0）	38.9（34.2）

（資料出所）稲上毅・連合総合生活開発研究所編『労働CSR』（NTT出版，2007年）50ページ。
（注）無回答はすべての項目について１～２%であり，表掲していない。カッコ内は正社員数が5000人以上の巨大企業およびその労働組合の回答を示す。

ほかにも同じような調査があるとよいのですが，私がみかけたものでは，（独）労働政策研究・研修機構の『変革期の勤労者意識』（2006年）というかなり大部の調査のなかに，いくつか関連する項目がありますけれども，それくらいでしょうか。会社共同体とか忠誠心なんて，そんな古臭いものあるわけないと思っている研究者が多いせいかもしれません。

2　会社共同体を支えているもの

ところで，会社共同体を支えている柱は何でしょうか。さきほど取り上げた新聞記事やドーア先生の議論は，会社共同体を「崩壊」させつつあるものとして２つの要因を指摘しています。ひとつ

は利益分配の構造で，株主重視の経営になってきたために会社共同体が壊れてきたというわけです。もうひとつが終身雇用の「崩壊」です。いいかえれば，会社共同体を支えてきたのは，株主重視＝従業員軽視でないような利益分配構造，それと終身雇用慣行ということになります。

しかし，これら以外にもいくつも見落とせない大切なものがあります。とりわけ重要な役割を担っているのが経営者のキャリアと役割行動という要因ではないかと思います。といいますのも，利益の分配公正といい終身雇用といい，会社共同体の存続にとっていずれがより重要かという問題があるのですが――それについては，御手洗さんは終身雇用，ドーア先生は利益分配構造のほうを重視しているようにみえるのですが――，肝心な点はいずれがより重要であるかを最終的に判断しているのは誰かという問題です。いうまでもなく，それは経営者です。株主はいちいちそんな判断などしない。株主の多くはもっと多くの配当を，従業員や企業別組合であれば終身雇用をもっと大切に，もっと賃上げをというのでしょうが，どちらをどれほど重視するかの判断を下しているのは経営者です。その判断のなかに経営者の役割行動が体現されているのです。したがって，いまは株主重視の経営を行う必要があると決断しているのも経営者です。意図しない思わざる結果として株主重視になっている，というようなことではありません。

このように，日本の経営者が誰の利益をより大切にして行動しているのか。またどういうキャリアを歩んできた人か（そのことはきっと経営者の役割行動に大きな影響を与えていると思います），そうしたことが会社共同体のあり方に決定的な影響を及ぼしている，と私は考えています。

ちょっと別紙をみていただきたいのですが，これは会社共同体の形成に関する命題を書き出したものです。社会学でいう中範囲の理論になっています。そのなかの（2-2）に，「従業員に対する長期的生活保障（終身雇用，年功賃金曲線など）は会社共同体の形成を促す」とあります。これは，さきほどの終身雇用慣行が会社共同体を支えるひとつの要因にあげられていたことに対応しています。それから，（3）ですが，「成員と集団の利益分配が公正であれば，成員の集団帰属意識は高まり，成員と集団の利益共有関係は深まる」とあります。これはさっきの利益分配構造にふれたものです。さらに，（4）は「成員内部での広くかつ深い利益共有は集団の共同体形成を促す」となっています。私は経営者が会社共同体の最たる成員であり，その中心的存在だと考えていますが，社長が生え抜きで，その仕事と報酬に強い「従業員性」があれば，成員内部での利益共有は広くかつ深くなると思います。さきほど経営者のキャリアと役割行動が会社共同体にあり方に大きな影響を及ぼすといいましたが，その議論の根拠はこの命題（4）にあるといってよいでしょう。そして（8）も重要です。「成員の集団帰属が長期的であり，かつ成員の生活保障が集団の盛衰に大きく依存していれば，集団の困難は成員の忠誠心と集団の凝集性を高める」のではないかと思うからです。

この別紙にあるように，会社共同体のあり方に影響を与えている要因には多くのものがあります。さきほどみた新聞の記事やドーア先生の議論は，そのなかの２つの変数に焦点をあてていますが，それにくわえて，特に経営者のキャリアと役割行動という要因を強調しておきたいと思います。その理由はご説明したとおりです。

(1) 参入障壁の高い集団の成員になることができれば，成員の集団への帰属意識は高まる。
(2) 成員と集団の広くかつ深い利益共有は集団の共同体形成を促す。
(2-1) 成員の長期的な集団所属は成員と集団の利益共有意識を高める。
(2-2) 集団機能が拡散的であれば，成員と集団の利益共有範囲は広がる。
したがって，従業員に対する長期的生活保障（終身雇用　年功賃金曲線など）は会社共同体の形成を促す。
(3) 成員と集団の利益分配が公正であれば，成員の集団帰属意識は高まり，成員と集団の利益共有関係は深まる。
(4) 成員内部での広くかつ深い利益共有は集団の共同体形成を促す。
企業の場合，経営者の役割行動がいかなるものであるかが問われる。
(4-1) 経営者が株主の代理人であれば，会社共同体の構築は難しい。
(4-2) 経営者の「従業員性」（内部昇進型のキャリア，仕事と報酬における従業員との類縁性）が強ければ，会社共同体が形成されやすい。
(4-3) ホワイトカラーとブルーカラーの利益共有は会社共同体の形成を促す。
(5) 成員内部での利益分配が公正であれば，成員の集団への帰属意識は高まる。
(6) 優秀な成員のキャリア志向が内部昇進的であれば，成員の集団への一体感と帰属意識は高まり，集団関与は道徳的なものとなる。
(7) 多くの成員が集団の意思決定に参加できれば，成員と集団の利益共有関係は深まる。
(8) 成員の集団所属が長期的であり，かつ成員の生活保障が集団の盛衰に大きく依存していれば，集団の困難は成員の忠誠心と集団の凝集性を高める。
(9) 下位集団の規範と価値観が大集団の規範と価値観を反映していれば，下位集団内部の連帯感情は大集団への帰属意識を高める。

（資料出所）T. Inagami and Hugh D. Whittaker, *The New Community Firm: Employment, Governance and Management in Japan*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.15-6を一部修正したもの。

3　日本の経営見直しとコーポレート・ガバナンス改革

会社共同体を支えている重要な柱のひとつはパイ（利益）の分配構造だといいましたが，そのパイの分配というのは，じつはコーポレート・ガバナンスそのものだといってもよいのです。コーポレート・ガバナンスというと，狭くはコンプライアンス（法令遵守）のことだという考え方もありますけれども，法を守るのは当たり前のことだとすれば（といっても，なかなかそうなっていない日本の深刻な現実があるわけですが），会社のステークホルダー，つまり利害関係者のうち誰の利益をより重視した経営を行っていくのかという問題，これがコーポレート・ガバナンスの精髄にある問いだといってよいと思います。そういう観点から，簡単にでも，コーポレート・ガバナンス改革をめぐるこの間の日本の動きをふりかえってみようと思います。

まず，具体的な動きについてふれる前にひとつだけいっておきますと，日本のコーポレート・ガバナンス改革は，株主とか従業員や労働組合，顧客とか消費者あるいはサプライヤーといったステ

ークホルダーからの問題提起ではなく，経営者の強いイニシャテイブのもとで行われてきたということです。最近でこそ，外資系ファンドなどが株主利益の最大化ということで，その利権を公然と主張するようになってきましたが，90年代のはじめ，日本でコーポレート・ガバナンスということがいわれはじめたころはまったく違っていました。バブルが崩壊した直後，果たしてこれまでの日本の経営のスタイルでこれからもやっていけるのだろうか，そういう強い懸念をもった一部の経営者がいわば日本的経営の見直しというコンテキストに沿って，コーポレート・ガバナンス改革ということをいいはじめたのです。いまから15年ほど前のことです。そして改革のリーダーシップをとったのが日本興業銀行相談役だった中村金夫さんでした。

中村さんはそのときのことを，のちに，「1992年６月，経済同友会から企業動向研究会の座長として，今後の企業経営の基本的なあり方について意見交換を重ね，あわせて『第11回企業白書』をまとめるよう依頼を受けたとき，コーポレート・ガバナンスという言葉が真っ先に私の脳裏に浮かんだことをいまだに鮮明に記憶している。94年１月に公表した同白書の重点は，新しいコーポレート・ガバナンスの提唱にあった」と述懐しています（中村金夫「コーポレート・ガバナンスへの視座」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，356ページ）。92年９月，かれはこの研究会の座長になって15人のトップ経営者を集めました。そのなかには副座長となった牛尾治朗さんのほか，伊藤助成，今井敬，小林陽太郎，品川正治，鈴木忠雄，堤清二，那須翔，宮内義彦，諸井虔さんなどが含まれていました。この企業動向研究会の全体テーマは「新しい日本の経済システム・経営システムの構築」，第１回研究会のテーマは「新しい日本型資本主義はいかにあるべきか」というものでした。

同じ92年，経済同友会は『第10回企業白書』を公表しましたが，その「はじめに」のなかで，小林陽太郎さんは「日本企業にとっていまはまさに海図無き航海への船出の時であり，見習うべきモデルがない」と記しています。中村金夫さんも２年後の『第11回企業白書』（1994年）の「はじめに」で，「わが国は明治維新，第２次世界大戦敗戦に次ぐ第３の転機」に遭遇していると書きました。いまからすると，「第３の転機」という言い方は大袈裟であるようにみえますが，当時の指導的な経営者がいかに強い危機意識をもって，それまでの日本の経済システム・経営システムを改革しなければならないと感じていたかをうかがわせるには十分な表現だと思います。

『第11回企業白書』が出た翌月の94年２月，東京ベイヒルトンで企業動向研究会のメンバーが集まって「舞浜会議」が開かれ，３月にはそれを踏まえて，「新しい日本的コーポレート・ガバナンスの確立」という文書が発表されました。さらに，同年11月には中村さんが共同理事長のひとりになって日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムが立ち上げられました。こうした一連の動きをみれば，私は1994年を日本における「コーポレート・ガバナンス改革元年」と名づけてもよいだろうと思います。興味深いのは，さきほどもいいましたが，コーポレート・ガバナンス改革議論が，株主からの批判といったものからではなく，興銀の頭取を経験した人物が有力な経営者を集めて，本格的なグローバル時代が到来するなか，日本の経営・日本の経済を今後どうしていくのかと自問するなかから始まったということであり，それはいかにも日本的なことだったと思います。

ここで手短に，『第11回企業白書』の骨子を抜き書きしておきますと，第１に，日本的経営の見直しについては，マーケットシェアから収益性重視へ，閉鎖的系列から開かれた系列へ，固定的安

定雇用からフレキシブルな安定雇用へ，そして配当性向の引き上げ，経営に対するチェック・アンド・バランス機能を働かすための社外取締役制度の導入といったことが論じられています。第２に，新しいコーポレート・ガバナンスのあり方については，「ステークホルダーズとの緊張感のある相互信頼関係の再構築」という基本的な考え方が示され，自立した会社と従業員が「共創」（creating together）を通じてコーポレート・カルチャーを形成していくこと，ROEの引き上げなど株主重視の姿勢を明確にしていくこと，企業は地域社会の一員として活動すること，政府依存の体質から脱皮していくことなどが重要な課題になると書かれています。

さて，それから10数年たちまして，コーポレート・ガバナンス改革はどうなったのか。会社は誰の利益を優先して経営されるようになったのかということなのですが，制度改革という意味でいいますと，それはおおよそ一段落したのではないかというのが私の印象です。いわゆるアメリカ型の委員会設置会社は2002年の商法改正によって導入可能になりました。しかし，委員会設置会社の数はあまり増えておりません。なかには監査役設置会社に戻ったものもあります。そのアメリカ型ガバナンスの最も重要な行動指標といえば，それは，ケンブリッジ大学のブキャナンやディーキンもいうように，大きな権限をもった社外取締役が株主利益最大化という観点に立って経営者を有効に監視できているかどうかという点になります (J. Buchanan and S. Deakin, ”Japan's Paradoxical Response to the New 'Global Standard' in Corporate Governance,”European Corporate Governance Institute, *Law Working Paper*, No.87, 2007) 。かれらは日本の委員会設置会社などをヒアリング調査しているのですが，その結論をひとことでいえば，要するに，いろいろなコーポレート・ガバナンス制度改正を行ってきたが，結局のところ，日本型と呼ぶべきガバナンスの基本構造に変化はみられないというものです。私も基本的にはそう思っています。

その点に絡めてまことに興味深いのが，日本経団連が2006年６月に発表した『我が国におけるコーポレート・ガバナンス制度のあり方について』という文書です。なかなかの力作で，この報告書はあるいは日本の経営思想史にその名を留めることになるかもしれないと思います。そこで，その見解をいくつか拾い出しておきますと，第１に，まずコーポレート・ガバナンスの目的については，企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上という２つの観点に立って，長期的な企業価値（株主価値という表現は注意深く避けているように思います）を増大させていくことであると定義しています。第２に，コーポレート・ガバナンスの方法に関しては，“one-size-fits-all”モデル，つまりかつてよく使われた言葉でいえば，「グローバル・スタンダード」など成り立たないと書いています。アメリカのガバナンス制度を日本にそのままもってきても仕方がない。実質が大事であり，その方法あるいは制度設計については，最終的には個別企業の判断に委ねるべきだと記しています。ですから，政府や東証などがあるべき論として「ああせい，こうせい」というのはやめるべきだというわけです。第３に，「真の株主」をみつけて，「長期保有株主」つまり安定株主を大切にしようといっています。そして経営者だけでなく，投資家にも適切な倫理観と説明責任が求められると指摘しています。第４に，企業は「社会の公器」であって，CSR（企業の社会的責任）が大事だと主張しています。

この日本経団連の文書は，その論旨がいまいくつかあげましたようになかなか明快で，しかもその筆致にはどこか自信のようなものを感じます。コーポレート・ガバナンス制度改革の国際動向に

ついてもその記述にゆらぎがありません。その点まで含めて，私の率直な印象をいえば，いまから10数年前に中村金夫さんがリーダーシップをとって先鞭をつけた日本におけるガバナンス制度改革の動きは，この文書によってひとつの区切りを与えられ，「中間総括」が行われたのではないか，そういう感じがしています。しかも，『第11回企業白書』（1994年）で表明された考え方とこの日本経団連の文書のあいだには深く通底しあうものがあるように思います。

こうした日本の経営者の考え方は，国際的にみてどう位置づけられるのでしょうか。ごく簡単にその点にふれておきたいと思います。つぎの表３の「コーポレート・ガバナンスの３モデル」をみてください。ここにある３つのモデルはイギリスの通商産業省（Department of Trade and Industry）が出した報告書（*Modern Company Law for a Competitive Economy: The Strategic Framework*, 1999）に準拠して類型化したものです。この文書は，イギリス会社法の100年来の大改正にあたってその「戦略的枠組み」報告として作成されたものです。そこでは，（A）古典的な株主モデル，（B）洗練された株主価値モデル，（C）多元主義モデルという３つのガバナンス類型が提示されており，イギリスの今回の会社法改正の基本精神はこのうち（B）にあると論じています。類型（C）はドイツとか日本があてはまりますが，いわゆるアメリカ型というのは（A）に近いものだといってよいでしょう。日本経団連の立場は類型（B）というよりも（C）に近いものと理解することができます。しかし，面白いことですが，この表のように整理してみますと，類型（B）と（C）の区分が曖昧であることに気づかれると思います。（B）は最終的には株主価値最大化を企業目的として重視しています。もっと一般的な言い方をすれば，長期的な株主価値最大化をめざしているといってよいのですが，現実の個別具体的な場面ではステークホルダーとの協調が大事だというわけです。経済的関心ばかりでなく，トリプルボトムライン（経済と社会と環境）が大切だという考え方です。要するに，この（B）の洗練された株主価値モデルというのは（C）の多元主義モデルと実際場面ではなかなか見分けがつかない，明確に区別することがむずかしいということにもなります。

表３　コーポレート・ガバナンスの３モデル

	企業目的	準拠・協調・集団	時間の地平	優先的利害関心	利害表明行動
A．古典的株主モデル	株主価値最大化	株主準拠	短い	経済的	退出
B．洗練された株主価値モデル	（最終的）株主価値最大化	ステークホルダー協調	長い	経済社会的	発言
C．多元主義モデル	企業価値最大化	ステークホルダー準拠	長い	社会的	発言

（資料出所）稲上毅「株主重視と従業員重視」稲上毅・森淳二朗編『コーポレート・ガバナンスと従業員』（東洋経済新報社，2004年）４ページ

すこし古くなりますが，私は数人の友人たちと一緒に1999年に日本の経営者がどういう会社観をもっているかなどについて調べたことがあります（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）。東証一部上場企業の1,211人の常務取締役以上の方々から回答をいただきました。のちにそのデータを使って，これらの３つのモデルに対する経営者の支持率を推計してみたのですが，結果は，日本でも（B）洗練された株主価値モデル

という考え方がかなり浸透していました。推計した構成比は（C）多元主義モデルが6または5，（B）洗練された株主価値モデルが3または4，（A）古典的株主モデルが1という分布でした。（A）を支持する経営者はせいぜい1割という結果が印象的でした（稲上毅『ポスト工業化と企業社会』ミネルヴァ書房，2005年，第9章参照）。

4　変わる利益分配構造（1）――株主重視経営への志向

会社共同体を支えている要因のひとつが（株主重視＝従業員軽視ではないような）利益分配構造であるといいましたが，そのパイの分配は日本でどう変わってきているのか。たしかに，株主重視の経営という性格は強くなってきています。90年代はじめに先進的な経営者がコーポレート・ガバナンス改革ということをいいはじめたとき，すでに株主重視の経営という方向が示されていたことはすでにお話したとおりです。また現状については，さきほどの表1がその傾向を明らかにしています。

そういう現象が起きた背景として少なくとも4つのことがあげられると思います。第1に，長期デフレ不況下で利益重視あるいは資本効率重視の経営が立ち上がったことです。この傾向は，金融ビッグバンが動きはじめた97年以降のこの10年ほどのうちに目立つようになりました。経済同友会『第13回企業白書』（1998年）のサブタイトルは「資本効率重視経営」と銘打たれていました。

いうまでもないことですが，営業利益というのは売上高から販管費つまり販売費と一般管理費（そのなかでは人件費が大きな比重を占めています）を引いたものになります。しかし，デフレ含みの長期不況なのですから，売上高はなかなか伸びない。表1をみても，売上高はあまり伸びていません。売上高が伸びない状況で営業利益を出さなくてはならないとなれば，コストをカットするしかない。一般管理費の重要な部分は人件費なのでそれを減らす。それがこの間の総額人件費（削減）管理にほかなりません。日本の経営は80年代までの売上高主義から利益重視の経営に大きく方向転換したのです。重要な経営戦略の変化だったといってよいと思います。

2番目の要因は株主重視の経営へのシフトです。純利益に占める配当金すなわち期中，期末の配当金の合計を分子にして，当期純利益を分母にして割った値が配当性向になります。配当性向の上昇は経営者の判断によって起きることです。そこで，企業のトップに会うと，なぜ配当性向の引き上げなのでしょうかと聞くことにしています。かれらの表現はさまざまなのですが，多くの経営者が会社（共同体）のために株主を大切にしておく必要があるといった趣旨のことを口にします。新古典派の経済理論の考え方，つまり経営者は株主の代理人という考え方に立っているわけではないのですが（もちろん，公然とそういう経営者もいます），しかし株主利益重視の経営になってきていることは明らかです。

第3の要因として，こうした経営者の役割行動，つまりなによりも会社共同体を守ること，そのためには株主を大切にする必要があるという考え方があります。敵対的買収といった場面をみるとよくわかりますが，少なくとも主観的には，会社を守ることが経営者のなによりの役割であり，株主利益最大化ということを考えて敵対的買収に対応しようとしている経営者はほとんどいないように思います。この点は，さきほどのブキャナンとディーキンも同じような見方をしています。実際，

日本の上場企業ではまだ敵対的買収は起きていません。

新日鉄の三村明夫社長（現会長）がアルセロール・ミタル製鉄からの敵対的買収の可能性が出てきてだいぶ危機感を募らせていたときのテレビ番組を２～３ヶ月前にみたのですが，そのなかで，かれは多くの個人株主を製鉄所に呼んで，新日鉄を守るために，株価が急に吊り上がっても株は売らないでほしいといっていたのが印象的でした。経営者の意識としては会社共同体を守るため，この場合には個人株主ですが，株主を大事にしていく必要があると考えたのでしょう。もちろん，ただ大事にしていくといっただけではダメで，株主利益を大切にしていますということを具体的な数字で示さなければなりません。

第４の要因ですが，純利益は大きく分けると配当と投資等のための内部留保になりますが，日本の製造業の場合，不況のなかでも一貫してアメリカやイギリス，ドイツ，フランスなどに比較して高い水準で設備投資を行ってきました。その結果，株主の配当も低く抑えられがちだったといえます。しかし，多国籍企業化したグローバル企業になると，配当性向の産業別の国際基準のようなものが働いていて，それに準拠した行動を求められるようになります。たとえば，あるグローバル企業の場合，当期純利益の40%以上を配当金に回すといった目標を掲げているのですが，それがどこからくるかといえば，外国の証券取引所に上場している日本の多国籍企業であればなおさらのこと，同じ産業の外国の競合企業の配当性向といったものを考えざるをえないということだと思います。そういう力学が働いているわけです。

もっとも，最近の日本での動きとしては，この株主配当に通じる性格をもっている自社株買いというものがかなり増えてきています。しかも厄介なことに，これが株式の消却ではなく，いわゆる金庫株になっているものが相当あるということです。株価を高めるためとか，ストップオプションのためとかいった理由もありますが，この金庫株としての自社株所有が一方では友好的買収の資金となり，他方では敵対的買収に対する「兵糧米」にもなるといった性格をもっていること，したがって，自社株買いの急増といっても，株主のためだけではなく，会社（共同体）のためといった要素が含まれていることに注意しておく必要があると思います。

ともあれ，こういったいくつかの理由が重なって株主重視の経営になってきたということができます。

5　変わる利益分配構造（2）――経営者報酬と賃上げ基準

しかし，もうひとつの問いが残っています。このような株主利益を重視していく必要があるという経営者の判断が従業員軽視になっていないかどうかという点です。すでにお話したように，ドーア先生は，表1にもとづいて株主重視が従業員軽視になっていると主張されています。たしかに，客観的に数字はそうかもしれません。しかし，正規社員や企業別組合のリーダーは，こうした株主重視の傾向，あるいはこれからお話する経営者の報酬が高くなってきていることをどのように受け止めているのでしょうか。この点が「客観的な」数字の変化とともに，誤解を恐れずにいえば，それ以上に重要ではないかと私は思います。そうした「状況の定義づけ」が人々の意識と行動を方向づけていくことになるからです。

そこで，もういちど表２に戻ってみましょう。そこから読みとれたのは，要するに，たしかに株主重視の傾向は認められるけれども，それは必ずしも従業員軽視ではない。正確には，そのように解釈されてはいないようだということでした。株主を大事にしていくのは会社のため，ひいては従業員のためであるといった経営者のレトリックを，多くの企業別組合や従業員が鵜呑みにはしないまでも仕方がないこと，あるいはありうることだと受け止めているらしい，ということです。

では，経営者の報酬のほうはどうでしょうか。これについては，ひとつには報酬制度の変化があります。退職慰労金の年俸化，業績連動型の役員報酬制度の導入といったことが生じています。もちろん，大事なのは制度よりも中身のほうですが，いったい日本の社長の年収はどれくらいなのでしょうか。日本でも「太った猫」が大量発生しているのでしょうか。猫好きな方は怒るかもしれませんが，アメリカやイギリスでは，ろくに働かないで多大な報酬を手にしてブクブク太っている経営者のことを「ファット・キャット」と呼んでいます。アメリカ労働総同盟・産業別組合会議（AFL-CIO）のウェッブサイト「PayWatch」によると，アメリカの一般労働者に対する，トップ500社の経営者，正確にいうとチーフ・エグゼクティブ・オフィサーつまり社長あるいは最高経営責任者という人たちの最近の平均年収（ストックオプションやボーナス等を含めたもの）を比較してみると，だいたい400倍です。１年で15億円から20億円くらいもらっていて途中で解雇されるとさらに加算される，そういう信じられないような高額報酬を手にしています。

大急ぎで補足しておきますと，アメリカでもこうした極端に高額な経営者報酬が一般化したのは1990年代になってからのことです。株主主権論者の代表格のひとりであるリチャード・モンクスも書いているように，1970年代のアメリカに遡ると，一般のブルーカラー労働者と社長の報酬格差はせいぜい30倍程度だったのです（Robert A.G. Monks, *Corpocracy*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2008: 62）。そしてそのころは，株主から自立した力を経営者がもっていました。経営者資本主義の時代だったのです。内部昇進した経営者が多く，アメリカ流の会社共同体が成り立っていました。それがいまでは株主あるいは投資家資本主義に変わってしまったというわけです（R. Khurana, *Searching for a Corporate Savior*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2002参照）。

ほかの先進国についても，アメリカほどではありませんが，一般従業員とのあいだに大きな格差が生じ，所得格差が広がっています。では，日本の格差はどれほどのものなのでしょうか。フランスの新経済規制法のような情報開示義務が企業に課されているわけではありませんので，正確なことはわかりません。それでも，役員全体の数字になりますが，自動車産業などについては日本経済新聞などに時々その種の記事が出ています。

肝心の日本での格差ですが，さきほどふれました1999年の調査で，1,211人の常務取締役以上の方々に対して，あなたの年収は貴社の新規大卒初任給のおよそ何倍くらいでしょうかと聞いています。その結果は社長が11.3倍，役員全体の平均では9.2倍というものでした。初任給ですから，当時もいまもあまり変わらず，月収20万円，年ベースで350万円弱，その11.3倍ですから，多目にみても4000～5000万円でしょうか。これが1999年当時の東証一部上場企業の社長の平均年収です。

いまはどうかというと，かなり上がっていると思います。はっきりわかりませんが，ゴーンさんが２億5000万円などといわれています。しかし，これは例外でしょう。経営者とかなり親しくなっ

ても，あなたの年収はいくらですかとはなかなか聞きにくいし，数字まで教えてはもらえません。そこで，アメリカの同業他社の社長さんの何分の１ぐらいですかなどと聞きますと，20分の１かななどといった答えが戻ってきます。もしそうだとすると（ですが），だいたい15億円の20分の１ですから7,000～8,000万円かなと思います。ストックオプションは別で，役員の退職金を含めた報酬です。この7,000～8,000万円という年俸をどの程度のものとみたらよいか。組合員１人当たりだいたい30万円といっています。ですから，１%の賃上げというと3000円という計算になるわけですが，30万円だとすると年収はだいたい17ヶ月分で500万円。7000～8000万円というと，その500万円の15倍くらい。そう考えると，アメリカの400倍という数字がいかに法外なものであるかがお分かりになるかと思います。アメリカ国内でも「太った猫」に対する厳しい批判がありますが，なかなか現実は変わりません。こうした数字が大きく間違っていないとすると，日本でこの間「太った猫」が大量発生したとはいえないのではないか，というのが私の感触です。それでも経営者の報酬がめだって増えていることは，ドーア先生が財務省の『法人企業統計』からその数字を引いておられるとおりです。

他方，従業員へのパイの分配は減っています。従業員は「痩せて」います。その大きな理由のひとつは，いうまでもなく非正規社員がめだって増えたからです。いまでは，雇用者の３分の１が非正規社員として働いています。女性の雇用労働者にかぎっていえば，２人にひとりが非正規社員です。なぜこういうことになっているのか。さきほどもいいましたように，売上高がろくに伸びない状況で営業利益を出すとなれば，他の経費とともに人件費を減らすしかない。総額人件費を削減するため，いろいろな手法が動員されたのですが，なかでも正規社員を充当する必要がない（あるいは少ない）ものはなるべく非正規社員にやってもらう，あるいはアウトソーシングするといったことが行われてきたわけです。もっともいまは，団塊の世代が抜けはじめて総額人件費の削減圧力がだいぶ下がってきていると思います。

それから，マクロにもミクロにも労働分配率が下がっているという側面も忘れられません。労働分配率は分母に付加価値をとり，給与所得と福利厚生費を分子にして割ったものです。その労働分配率をみると，この10年以上にわたって世界の先進国のほとんどで低くなってきていることがわかります。同時に，所得格差も広がっています。いいかえれば，労働分配率の低下と格差拡大という現象はなにも日本に限ったことではない。働く人々あるいは従業員が「痩せる」というのは日本固有の現象ではなく，先進国に共通したものなのです。先進国の共通現象といえば，労働分配率の低下や所得格差の拡大だけでなく，配当性向の上昇とか経営者報酬の大幅アップなどもそうです。非正規社員の増加もそのなかに入れることができます。つまり，はじめに「ドーア・ショック」と呼んだ現象はじつは大なり小なり，先進経済に共通した動きであるということができるのです（R. Tomkins, "Profits of Doom", *Financial Times*, 14-5 October, 2006; IMF, *World Economic Outlook 2007*, Washington, D.C.: IMF, 2007; R. Freeman, *America Works*, New York: Russell Sage Foundation, 2007など参照）。

日本にかぎっていえば，春闘賃上げのことが気に懸かります。ポイントだけいいますと，ひとつは，いわゆる「JC春闘」は終焉しつつあるように思います。2001年以降数年間，JCレベルではいわゆる賃上げ要求というものを作れない状況が続きました。そのなかで「中小共闘」が2004年に立

ち上がり，「パート共闘」が2006年，さらに「有志共闘」が2007年に構築されました。JAMを中心として中小共闘が立ち上がった背景には，大企業と中小企業の格差がどんどん開いていくことに我慢できなくなったという事情があります。格差の縮小という点ではパートも同じです。しかし，中小やパートの議論ばかりやっていても春闘全体を再編できないので，それで有志共闘という議論が2007年から出てきたわけです。

問題の賃上げ要求ですが，いま日本の定昇を除いた賃上げ基準は過年度の物価上昇率（それが生活維持分）プラス生活向上分という立て方になっています。デフレですから，物価上昇率はゼロあるいはマイナスです。では，生活向上分はどうやって計算するのかというと，高木剛さんが連合会長になったころから出てきた議論であるように記憶していますが，マクロ生産性上昇率つまり実質GDPを就業者数で割ったものの伸び率をその目安にしています。最近だと１%強ですが，組合員の月収が30万円，その１%強ですから3000円の賃上げ要求ということになります（さらにいえば，企業業績の格差を配慮して2000円プラス・アルファといった要求になります）。では，このマクロ生産性伸び率による成果配分を賃上げ要求の根拠としてどこまで内需拡大が図れるかというと，それはなかなか難しいのではないかと思います。しかしその前に，このマクロ生産性と１人当たり人件費のあいだに大きな乖離が生じていること，その乖離がとくに2000年前後からめだつようになったこと，それはたしかに連合が指摘しているとおりです。

もうひとつ，成果主義と従業員内部の分配公正についてもふれておきたいと思います。成果主義は総額人件費削減という議論のなかで広がったものであり，実際には総額人件費削減の方法そのものであるといってもよいと思います。個別企業の実態はいろいろなので一概にいえないのですが，絵に描いた餅のような成果主義はほとんどなくて，制度運用の内実はそれまでのものとあまり変わっていないケースがたくさんあります。そのひとつの背景にもなっているのですが，従業員間の分配公正に関連して「望ましい」賃金格差イメージというものにふれておきたいと思います。ある年齢の男性大卒の平均給与を100としたとき，上から５番目と95番目の人の賃金格差はどのくらいが望ましいと考えられているか。結論的にいえば，上から５番目ならば130，95番目であれば80といった格差イメージなんです。平均から上へ３割増，下に２割減というのはなかなかのバランス感覚ではないかと思います。しかも興味深いことに，この望ましい格差イメージは世代を超えて共有されているということです。これが多くの日本人が考えている望ましい賃金格差だとすれば，これから大きく乖離した賃金管理はむずかしい。それを強要すれば，モラルハザードとかモラールダウンを招きかねないからです。

従業員のあいだの分配公正といえば，さらにもうひとつ，むずかしい問題があります。いうまでもなく非正規社員の処遇のことです。正規社員は長期雇用と年功賃金曲線による生活保障，賃金は月給制になっていますが，非正規社員のほうは短期雇用が中心，給与は時給であり，生活保障という考え方はありません。したがって，この両者のあいだには簡単に埋められない大きな溝があるということです。そうした身分意識を含み込んだ溝を私は「ウチなるデュアリズム（二重構造）」と呼んでいます。「均衡待遇」の全面的拡大には高い山をいくつも越えなければならないというのが率直なところです。きょうのお話のテーマに関連づけていえば，正規社員は会社共同体のメンバーですが，非正規社員はそうではありません。そしてその正規社員について，年功賃金から成果主義

へということが耳にタコができるほど聞かされてきましたが，しかし右肩上がりの年功賃金曲線に基本的な変化は生じていません。その点を見落としてはならないと思います。

6　日本の経営――この10年の変化

終身雇用が日本の経営の重要な構成要素であり，それがまた会社共同体のひとつの大きな支柱になっている（きた）ことについては，くりかえす必要はないでしょう。

その終身雇用慣行についてこの10年ほどのうちに起こった変化といえば，端的にいって，その「崩壊」ではなく「縮減」ということだと思います。2001年前後の不況真っ只中で，多くの有力企業が希望退職優遇制度を発動したという事実があります。その意味は決して軽くない。しかし，いまでも日本の多くの経営者が少なくとも中核的労働者については終身雇用でないとダメだと考えているように思います。いくつかアンケート調査をみていても，デフレ長期不況の谷だった2001～2年頃に比べて，終身雇用を支持する経営者がすこしずつ増えてきている気配です。労働者の意識のほうも若い人を中心にして終身雇用がよいという意見が多くなってきています（社会経済生産性本部「新入社員意識調査」各年；労働政策研究・研修機構「第５回勤労生活に関する調査（2007年）」2008年）。結局，めだった変化といえば，パートタイム労働者，登録型派遣労働者，契約社員など非正規社員の激増ということになるでしょう。そして終身雇用の実態のほうについては，『賃金構造基本統計調査』で従業員の勤続年数あるいは同一企業定着率といったものを追ってみると，年齢階層によって多少のバラツキはあるのですが，全体としては同一企業定着率は高まり，平均勤続年数は横ばいあるいは高止まりしています（労働政策研究・研修機構『ユースフル労働統計――労働統計加工指標集（2008年版）』2008年）。現実の姿はメディアが喧伝してきたようなものではありません。とても終身雇用の「崩壊」などということはできないのです。興味深い数字なのですが，この20年ほどの零細企業（１～４人）の従業員の勤続年数をとってみると，明らかに長期化の傾向がみられます。昭和60（1985）年の男女計の平均年齢が38.5歳，平均勤続年数が7.2年，平成19（2007）年が45.5歳，11.6年となっています。ちなみに，これら零細企業では年功賃金曲線がハッキリしてきている点も注目に値すると思います（『毎月勤労統計調査特別調査報告』各年）。

終身雇用についてはこれくらいにして，もうすこし視野を広げて，日本の経営のこの10年ほどをふりかえって，大きく変わったこと，あまり変わっていないことについて整理しておきたいと思います。

まず，変わったことですが，さきほどもふれましたように，「資本効率重視経営」に大きくシフトしたということがあります。それがさらに株主重視の経営にもつながっていく。その結果として，利益分配構造が変化したということです。2000年３月期決算から企業会計基準が変わって，本格的な企業グループ連結経営の時代に移行したということも見逃せないでしょう。

一方，あまり変わっていないことが数多くあります。まず，第１に，会社共同体の重要な柱として取り上げた経営者のキャリアと役割行動ですけれども，キャリアについてはほとんどめだった変化は起きていません。日本の大企業の経営者は依然としてそのほとんどが内部昇進型の経営者によって占められています。2002年の商法改正によって委員会設置会社が誕生したのですが（2007年12

月現在で110社。うち日立グループが17社。一部上場企業が53社），りそな銀行やソフトバンクテレコム，カネボウなど監査役設置会社に逆戻りした会社も10数社あります。また，社外取締役の登用ということがいわれ，多くの会社がそうしたのですが，かれらに期待されているのは株主利益を代表して経営者を監視するといった新古典派の教科書にあるような行動ではなく，専門的な観点からのアドバイスといったことが中心になっています。社外取締役の人材不足といったこともよく耳にします。そして経営者の役割行動のほうですが，これはすでにお話したとおりです。これについても軸足が動くような大きな変化は生じていません。たしかにこれまでに比べれば株主利益を重視していく必要がある。しかし，それは株主利益最大化が企業経営の目的になるということを意味していない。従業員はじめ他のステークホルダーの利益にも十分配慮しながら長期的な企業価値を高めていくことがなによりも大切である，という風に考えている経営者が多いからです。

それに関連があるのですが，第２に，敵対的買収に対する経営者の否定的な見方，考え方も変わっていません。敵対的買収に対する日本のトップ100社くらいの経営者アンケートをみますと，だいたい半分は反対，残りの半分が「仕方がない」という意見，積極的支持者はごく少ないという結果になっています。

第３に，終身雇用についてはすでにふれました。第４に，年功賃金ですけれども，成果主義が多くの企業で導入され，給与格差も多少は広がったりしたのですが，年功賃金曲線というものに基本的な変化は生じていません。くりかえしになりますが，その点が大切です。第５に，人材育成はますます強調されてきていますし，第６に，企業内における協調的労使関係は，集団的紛争が減って個別紛争が激増するといった注目すべき変化は起きているのですが，しかしだからこそ，いまあらためて職場レベルの上司と部下の意思疎通の円滑化を基盤にして企業内の協調的労使関係を再構築していく必要がある，そういう理解が経営側には強いように思います（日本経団連『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』2006年参照）。第７に，一部の（正規社員をめだって縮減してきたという意味で）「深爪した」企業が非正規社員の正規社員化を進めたり，改正パートタイム労働法のこともあって「均衡待遇」に対する関心を高めているといった動きはあるのですが，しかしデュアリズムへの内在的志向といったものが薄らいでいるとは思えません。

7　会社共同体の普遍性とその精髄

このように，日本の経営はこの10年，15年のあいだにいくつか注目すべき革新を遂げてきたのですが，しかし経営者のキャリアと役割行動をはじめ，とりわけ人的資源管理の領域ではその軸足を移すような基本的な変化は生じていないというのが私の見方です。そしてそのことは，新しい会社共同体への進化ではあっても，会社共同体の崩壊ではないということを示唆しているのではないかと考えています。

ここで，誤解があってはいけませんので，会社共同体というものはなにも日本に固有の存在ではない，日本の専売特許ではないということと，日本にかぎっても戦前の会社共同体と戦後のそれとはかなり違ったものだということ（松島静雄，氏原正治郎，ロナルド・ドーア，間宏などの仕事をみてください）を強調しておきたいと思います。あまり時間もありませんので，詳しいお話はでき

ませんが，このうち前者についてだけすこし触れておきたいと思います。

アメリカを例に取り上げますと，アメリカでも1970年代までは，そのメンバーがブルーカラーにまで広がることは一般的になかったのですが，大企業を中心にして立派な会社共同体が成立していました。その辺の事情を生き生きとしたタッチで描いた代表作のひとつに，ハーバード・ビジネス・スクールのロザベス・カンターの克明なモノグラフ『企業のなかの男と女』（R. M. Kanter, *Men and Women in the Corporatio*n, New York: Basic Books, 1977. 高井葉子訳，生産性出版，1995年）という作品があります。社会的類似性を重視した採用，長期雇用保障と内部昇進，管理職の頻繁な異動，企業に対する強い帰属意識と無限定の忠誠心，チームワークと和の精神，価値観の共有，社内だけで通じる隠語による意思疎通，さらには男性倫理（masculine ethic）にもとづく性別職域分離，会社生活の延長線上に広がる私生活といったことが丁寧に描き出されています。かつてW.H.ホワイトがいった「オーガニゼーション・マン」の世界です。この本でカンターは「会社人間」（company man）という言葉を使っていますが，当時実際にそういう言い方がされていたからです。会社共同体とか会社人間という言葉はカンターの造語ではありません。

このカンターの議論とよく似た調査結果がラトガース大学の社会学者チャールズ・ヘクシャー『ホワイトカラー・ブルース』（Charles Heckscher, *White-Collar Blues*, New York: Basic Books, 1995. 飯田雅美訳『ホワイトカラー・ブルース』日経BP出版センター，1995年）によって報告されています。この作品は1990年前後の数年間，アメリカの製造業8社の合計14事業所，延べ250人の中間管理職に対して行ったインタビュー調査の結果にもとづいて書かれたものですが，ヘクシャーの基本的な結論はつぎのようなものでした。第１に，ホワイトカラーの伝統的な会社共同体は長期勤続，内部昇進，企業特殊的熟練，会社の手厚い福利厚生施策，企業への深い忠誠心，仲間との紐帯と友愛，アイデンティティの源泉としての会社といった諸要素によって特徴づけられる。第２に，伝統的コミュニティの中核にあったのは中間管理職に典型的な企業への忠誠心であり，それを支えていた長期安定雇用と内部昇進慣行であり，また企業文化の内面化であった。第３に，この伝統的共同体は1980年代の激しいダウンサイジングとレイオフによってあえなく崩壊した。そして第４に，伝統的コミュニティが崩壊したあとに生まれたのが，個人主義的な「フリーエージェントの倫理」が支配する仕事世界といったものではなく，プロフェッショナリズムにもとづく「目的を共有するコミュニティ」であることなどです。これ以上立ち入ることはしませんが，私の経験では，会社共同体は日本に固有な存在であると思っている人が多いものですから，そうではないのだということをくりかえし強調しておきたいと思います。

さて，その会社共同体といわれるものの精髄とはいったい何なのでしょうか。いくつかの要因があげられると思います。第１に，経営者の「従業員性」という要素があります。仕事や報酬における従業員（正規社員）との連続性と会社観における従業員との類似性のことです。第２に，成員の生活保障という要素も大切です。では，いったい成員とは誰か。さきほどもふれましたが，最たる成員は経営者，それから現業職を含む正規社員です。しかし女性の位置づけが微妙です。女性の正規社員のほとんどが短期勤続であるような場合，その女性たちは準成員とみなされやすい。非正規社員はもちろん会社共同体の成員には含まれません。株主も同じです。第３に，会社の繁栄，会社共同体の繁栄が成員のしたがってまた経営者の最優先のミッションになります。第４に，運命共同

体意識というものがあります。この意識は，状況がきつくなるとかえって鮮明になります。「同じ釜の飯を食っている」「会社が潰れたら元も子もない」という深層意識と行動が表に出てきます。第５に，会社あるいは成員の社会的境界線をめぐるウチとソトの区別ということがあります。共同体というのは，定義上必ずこうしたウチとソトの峻別を伴っているものなのです。それがなければ共同体とはいえないといってもよいほどです。ここに，さきほどもふれたデュアリズム形成の内在的契機が埋め込まれています。

8　会社共同体の功罪

もうひとつ，会社共同体の功罪について簡単にふれておきたいと思います。そこには，どうしても価値判断的要素が入ってきますが，それはむしろ必要なことかもしれません。

はじめに，「功」のほうですが，第１に，成員に対する生活保障があります。終身雇用慣行と年功賃金曲線がその重要な制度になります。第２に，成員の人的資源開発という要素があります。第３に，ブルーカラーのホワイトカラー化とその成果でもある協調的な労使関係が考えられます。第４に，運命共同体が成員にもたらす精神的充足という要素も大切だと思います。第５に，企業との一体感，高い帰属意識による生産性向上。そして第6に，それらの包括的な成果である強い国際競争力とマクロ経済成長といったことを「功」としてあげることができると思います。

しかし，共同体にも多くの「罪」があります。第１に，成員と非成員の身分格差（ときに差別にもつながる）といってもよいものがあります。第２に，必ずしも日本にかぎらないのですが，女性の低い地位とか女性社員の職域・職位の限定といった側面があります。もちろん，こうした現象の背景には歴史的・文化的な環境というか，いまも根強い性別役割分業意識といったものがあると思います。第３に，最近はよくワーク・ライフ・バランスなどといいますが，現実には会社人間に象徴されるようなインバランスがみられます。ルイス・コーザーがいうように，およそ共同体というものは「貪欲な制度」であって，集団や組織への多面的な帰属を好まず，成員の時間やエネルギーを独り占めして集団への無限の忠誠心やコミットメントを求める傾向がありますが，会社共同体も同じです。第４に，企業エゴイズムが後を絶たないということがあります。山のような企業不祥事が発生（発覚）してコンプライアンス（法令遵守）ということがいわれているわけですが，そして企業は「社会の公器」ということがいわれるのですが，企業内の美徳が社会にとっての悪徳につながるといった側面を内包しているのが会社共同体である，そういう風に考えておく必要があるのではないかと思います。

9　会社共同体をどうするのか

最後に，これからの会社共同体のあり方について考えてみたいと思います。いまふれましたように，会社共同体には「功」もあれば「罪」もあります。そのことを十分念頭においておく必要があるでしょう。

第１のシナリオですが，最初にご紹介した日本経済新聞の「大機小機」のコラムニストが新しい

会社共同体のあり方を模索する企業が出てきてほしいと書いていたことを思い起こしていただきたいと思います。私自身の狭い経験でも，そういうことを模索している企業が少なくないという印象をもっているからです。その場合，会社共同体の「功」は継承し，「罪」は払拭するという考え方になるのでしょうが，果たしてそううまくいくものかどうか疑問があります。たとえば成員と非成員の身分格差をなくすといって，「はい，分かりました」というわけにはいかない。その格差の意味するところは，一方で正規社員には生活保障を与え，他方非正規社員にはそうしないということなのですから，事はそう簡単ではないでしょう。他の「罪」の側面についても同じようなことがいえます。しかし，経営者にかぎらず，多くの人がこの「罪」はなくしていく必要があると考えていますし，実際ある程度なくしていくことは可能だと思います。しかし，再構築されるものが新しい会社共同体であるかぎり，あらためてその全体像を示す必要があります。その新・会社共同体を成り立たしめている雇用制度，利益分配構造とコーポレート・ガバナンスのあり方，経営者のキャリアと役割行動・ミッションなどをはじめとして，さらには「罪」の解消あるいは緩和の方法といった点まで含めて，その制度の中身を明らかにしていく必要があります。しかし，いままさに形成途上ということなのかもしれませんが，この全体像はまだ描き出されていません。

第2のシナリオはドーア先生のものです。『誰のための会社にするか』という本の最後の部分で準共同体的な企業（これも一種のステークホルダー企業と書かれていますが）が壊れてきているいまこそ，それを「本物のステークホルダー企業」に作りかえようと主張しておられます。そしてそのためいくつかの提案もされています。たとえば，敵対的買収に対する防衛策として（株主利益だけでなく）すべてのステークホルダーの利益を代表しうる「M&A審査委員会」を設けるとか，株の持ち合いの再構築とか，準共同体的な企業の雇用インフラの発展的継承とか，中間管理職の意見反映の場として「企業議会」を作るとか，利益の分配公正のために「付加価値計算書」を作成するとかいったことです。傾聴に値することが少なくないと思いますが，しかしドーア先生の現状認識の基本は，「静かな株主革命」が起きて株主重視という方向に利益分配構造が大きく傾いた。株主と経営者が太り，従業員は痩せた。経営者はもはや従業員の長老であることをやめた。そしてその結果，準共同体的な企業が崩壊してきたという見方なわけですから，そうだとすると，株主主権を確立しようとする力に抗して「本物のステークホルダー企業」を作り上げる，この10年以上にわたって株主主権を促してきた変動力学を反転させるというわけなのですから，よほどの抵抗勢力が結集しないかぎり，とても実現できないのではないかと思います。

もうひとつ，準共同体的な企業と「本物のステークホルダー企業」との差がどこにあるのかを明確にする必要があるかと思います。これまでの準共同体的な企業では，従業員優先の性格が強すぎた，企業エゴイズムという欠陥があったといわれるわけですが，「本物のステークホルダー企業」のポジティブなイメージがもうひとつ判然としないように思います。

第3のシナリオとして，社会学者の間宏さんの議論が念頭に浮かびます。もう30年近くも前のことになりますが，『経営福祉主義のすすめ』（東洋経済新報社，1979年）という本のなかで，企業エゴイズムと会社人間の生きざま（たとえば「狂気の勤勉」）を批判して，半自律的な職場共同体を再構築していく必要があると書いておられます。時間をかけて会社共同体を解体していくべきだという主張です。しかし，この議論については時計の針を逆進させるようなところがあって，現実的

な根拠と実行可能性という点でむずかしさがあるように思います。

もちろん，同じ解体論でも，一方で会社共同体は壊しながら，他方で職場に半自律的な共同体を再生させるなどといった複雑なものではなく，もっとシンプルな別のシナリオがあるかもしれません。スポット的契約の束としてだけ企業を考える，それで十分だといった考え方や展望のことです。

新・会社共同体論，「本物のステークホルダー企業」論，そして会社共同体解体論という3つのシナリオをあげてみましたが，みなさんのなかにもそれぞれについて一定の支持者がいらっしゃるのではないかと思います。そうなると，これらのうち，いずれが望ましいのか，実現可能性が高いのかといったお尋ねがあるかもしれません。いくどかふれましたように，経営者のなかには第１のシナリオに親近感をもつ人物が多いのではないかと私は思いますが，いまはそれ以上のことは申し上げられません。みなさんの価値判断に懸かっている部分もあるように思います。

最後は大変駆け足になり，しかも愛想なしの締めくくりになりましたが，長時間ご静聴いただきましてどうも有り難うございました。

［主要著書］

『現代社会学と歴史意識』（木鐸社，1973年）
『労使関係の社会学』（東京大学出版会，1981年）
『転換期の労働世界』（有信堂，1989年）
『現代英国労働事情』（東京大学出版会，1990年）
『ネオ・コーポラティズムの国際比較』共著（日本労働研究機構，1994年）
『現代英国経営事情』（日本労働研究機構，1997年）
『現代日本のコーポレート・ガバナンス』編著（東洋経済新報社，2000年）
『企業グループ経営と出向転籍慣行』（東京大学出版会，2003年）
『コーポレート・ガバナンスと従業員』編著（東洋経済新報社，2004年）
The New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan, Cambridge: Cambridge University Press, 2005. Co-authored with D. Hugh Whittaker.
『ポスト工業化と企業社会』（ミネルヴァ書房，2005年）
『労働CSR』編著（NTT出版，2007年）など多数