

立教大学大学院 21世紀社会デザイン研究科比較組織ネットワーク学専攻

2014年9月19日学位取得

博士論文

要約

エシカル・ビジネス概念とその事業モデルとしての従業員所有事業 Ethical Business Concept and Employee Owned Business as its Business Model

細川 淳

本稿ではエシカル・ビジネスの概念を提案し、その概念を実践に移すヴィークルとして事業モデル概念の再定義を試みる。その上でエシカル・ビジネス・モデルとしての従業員所有事業を検討し、その所有と経営の結節点に事業モデルとしての有効性の焦点を求める。

I エシカル・ビジネス

エシカル・ビジネスとは、デュアル・ミッション（社会性ミッションと事業性ミッション）の同時追求を通じて、全ステークホルダーへの貢献を目指す事業であり、それはゴーイング・コンサーンとしての組織によって運営される。

経営者は多様な社会的・環境的課題の中から選択して社会性ミッションを設定する。彼は事業性ミッションを通じてステークホルダーへの便益提供と責務を全うしつつ、事業採算性を保証し組織の持続性を企図する。その提供する財・サービスは常にコモディティ化リスクに晒される。

デュアル・ミッションは常に荷重変化し、経営者にユニークな優位性とジレンマをもたらす。

エシカル・ビジネス組織の順調な発展はやがて社会性ミッションの希釈化を起こす。その時点からその組織は、突出した社会性ミッション・ステークホルダーを持たないが、全ステークホルダーへの貢献と共生の中で存在を持続させて行く「なりわい化」の段階に入る。

II 事業モデル

デュアル・ミッションを追求するエシカル・ビジネス組織にはよくデザインされたヴィークルが必要である。筆者はそれを事業モデルとして捉える。

事業モデルとはその事業を特徴づけるストラクチャー（構造＝制度、しくみ）である（狭義の事業モデル）。ストラクチャーが設定されアプリケーション（運用）を開始すると、その構造が導くメカニズム（機能）が働き始める。メカニズムは組織や人々の動きを規定、誘導または制約する。それにより組織や人々の間にケミストリー（反応、利害、意識、文化）が醸成されてストラクチャーに対する潤滑油またはノイズや摩擦として作用し循環する（広義の事業モデル）。

III 従業員所有事業

上述に基づき、エシカル・ビジネス・モデルとしての従業員所有事業を取り上げる。

従業員所有事業では従業員がオーナーとなる事（ストラクチャー）で、経営レベルでは長期事業計画が策定・実行され、経営の透明性が促進される。現場レベルでは従業員参画と目標共有、協力的労働環境というメカニズムが働く。その中で「オーナーシップ・カルチャー（私達の会社だという所有・帰属意識と共有文化）」（ケミストリー）が育まれる。またステークホルダー意識が自然に生まれ、顧客、取引先との関係性再構築に始まり、地域社会、サプライ・チェーンを通じての広域な社会への意識、環境意識が高まり、倫理的な事業活動や貢献活動が促される。

「所有と経営の結節点」設計は「経営の専管性」と「ガバナンス」メカニズムを機能させる。現代の経営環境は高度で頻繁なイノベーションを経営者に要求する。そのため経営者に「経営の専管性」を付与することが必須である。この相対として、従業員オーナーが経営者に一定期間経営を委任しつつ監視を続け、必要な時には審判を下す「ガバナンス」の確保が必須となる。

ところが本稿で取り上げた諸事例を検討すると、従業員オーナーによるガバナンスが機能しない、または間接化、抽象化するという現象が見られる。これを「所有と経営の結節点」設計の瑕疵と見るか、あるいはそこに何らかの叡智が組み込まれているのか、以下の検討を通してその発見を試みる。

IV 米国の従業員所有事業

米国の従業員所有事業は ESOP（従業員株式所有制度）に支えられて成長、民間雇用の 10%を占める。ESOP 採用企業の 65%が過半数従業員所有会社となっている。

事例：シュワイツァー・エンジニアリング・ラボラトリーズ

従業員約 4 千人、100%従業員所有の電力制御システム会社。同社事例ではオーナーシップ・カルチャーの正負の二面性について考察する。

事例：ボブズ・レッド・ミル

自然派穀物製品メーカー。同社事例では、従業員株式所有組織と取締役会との議決権、任命権のループ構造が発見され、ガバナンスが機能しないことが明らかになった。

事例：ユナイテッド航空

同社は経営立て直しの一環として ESOP を採用、一時は従業員持株 55%となり、従業員選任取締役を設け、会長人事に影響を及ぼす迄になった。しかし事例分析によるとこの ESOP 化はオーナーシップ・カルチャーを全く育まず、従業員所有事業としての要件を満たさないまま業界の混乱と競争に翻弄され、同社は 2002 年に倒産した。

V 英国の従業員所有事業

英国では法制が未整備な一方民間での試行錯誤が活発に働き、株式直接所有方式、間接方式等、多様な形態の従業員所有事業が展開されている。クレグ副首相が従業員所有事業の後押しを宣言、2020 年迄に GDP の 10%に押し上げるという目標を掲げた（現在は 2%）。

事例：多様な形態を持つ英国の従業員所有事業

ジャム・メーカー、保育所、経営コンサルタント、投資ファンド等多数の事例を通して、多様な従業員所有事業の有り様を概観する。

事例：タワー・コリエリー炭鉱

同社は国営炭鉱会社による閉鎖宣言に対し従業員買収をして操業を再開。競争激化の環境下で新市場を開拓、生産量と雇用を増大、多様な地域貢献を果たした後、採掘を完了して清算した。労働組合、協同組合、株式会社の組合せで経営され、ガバナンスの機微が繰り広げられた。

事例：ジョン・ルイス・パートナーシップ（JLP）

現存の最古最大の従業員所有事業組織。百貨店、スーパー等 2 百店超を展開し 8 万人の従業員を擁する。

同社憲法には従業員による会長罷免権が規定されている。その中で JLP は大規模なリストラを断行した。従業員所有会社が所有者である従業員をリストラするという矛盾に JLP はどう対処したのかを見る。

事例：スコット・バーダー

100%従業員所有化学品メーカー。同社は従業員所有の進展とともに「所有と経営の結節点」に変更を重ね、ガバナンスを抽象化して行った。

VI 日本の従業員所有事業

日本では、有限責任会社による従業員所有事業は普及していない。従業員持ち株会制度は本質的に従業員所有事業とは無縁であり、経済同友会が提唱した日本版 ESOP 導入議論は立ち消えとなった。

筆者は会計・法務専門家と共に現行法制税制下での従業員所有事業化プログラムを策定した。企業への指導活動を通じて敷衍を試み、かつ今後の研究に繋げて行く。

VII 労働者協同組合

労働者協同組合は 18 世紀に英仏でその先駆的事例が見られたが、その後協同組合運動全体の流れで消費者協同組合が主流となって行く中に埋もれて行った。ただしその中でもスペインのモンドラゴンやイタリアの生産協同組合等、一部の成功例が見られる。

事例：モンドラゴン

モンドラゴンの驚異的成長は、多業種化、巨大化、国際化の渦に協同組合組織を巻き込んだ。その過程で直接民主主義から間接民主主義への道筋を設計し、所有と経営の結節点を変化させて行った。

VIII 従業員所有事業のガバナンス

ヘンリー・ハンスマンの主張および本稿事例を通して、従業員所有事業では従業員ガバナンス制度が機能していないか間接化、抽象化している事が確認された。しかし、筆者は日々の業務の中に強力なインフォーマル・ガバナンスが有効に作用している事を発見した。

ガバナンスに必須の要素は、経営者に対する監視力と権限行使力である。

従業員所有事業組織は圧倒的な監視力を備えている。従業員はその事業の全域で業務に携わっており、経営者の無能、失敗、専横を即時感知し共有するチャンネルを備えている。オーナーシップ・カルチャーに基づく監視力は、経営者に対する相当な圧力として作用する。(かつ最終手段としてストライキと会社法による株主の取締役罷免権を行使できる。)

ここで発見されたのは、従業員所有事業では経営の専管性とガバナンスが何らかのケミストリーを醸成するのではなく、オーナーシップ・カルチャーというケミストリーが経営の専管性を支え、強固なガバナンスの基盤となる、という事である。

IX 経営史の中に見られるエシカル・ビジネス・アントレプレナーの挑戦

最後に、産業革命期に従業員福祉を推進したロバート・オウエン、露骨な資本主義が跋扈した戦間期に従業員所有事業を確立したスピーダン・ルイス、戦後の国際化と競争激化の中で非暴力主義と会社の信託統治を実現しながらも独裁を通したアーネスト・バーダーの行状を記述して追い、彼らの中でデュアル・ミッションがどのように形成され、揺れ、消化され、または消化されずに行ったのかを見て行く。そうしてデュアル・ミッションの本質の浮彫りを試みる。

3人のうちオウエンのみが事業性ミッション一辺倒からデュアル・ミッション経営を経て、社会性ミッション一辺倒になって行くという一方向の行動を見せ、そして破綻した。ルイスとバーダーはどこまでも事業家だった。彼らは経営困難の時には社会性ミッションをかなぐり捨てて会社のサバイバルに腐心した。彼らは決して事業性ミッションを社会性ミッションの上位に位置づけなかったが、それでも「事業性なき事業に社会性を語る資格なし」という事を行動で示した。

彼らの中では、デュアル・ミッションは分かちがたいカードの表裏のようなものだったし、表裏の矛盾を矛盾のまま抱えて走り続けた。

そのアンビバレントな価値観の承継のプロセスでは、デュアル・ミッションを言語化して規定せざるを得なかった。その時点でデュアル・ミッションは「事業性」と「社会性」に二律化し、杓子定規なものに変容して行った。おそらくそれがルイスとバーダーには我慢ならなかったのだろう。彼らは後継者達を誹謗中傷し続けた。

あの素晴らしい事業を創造した人達が、かくもあさましく後継者をののしる。筆者はこの事に事業性と社会性の境界の不明瞭性、不可分性というデュアル・ミッションに元来備わっている本質の証左を見る。

以 上