

株主重視型コーポレート・ガバナンスと企業民主主義との葛藤 韓国企業の事例から

李 旼 珍

はじめに

1990年代に、金融グローバリゼーションの急進展に伴い、多くの国でコーポレート・ガバナンスの改革論議が繰り広げられ、会社法などの関連法律・制度の見直しに拍車がかげられた。その改革論議の中心にあった理念が株主価値イデオロギーである。株主価値イデオロギーはアメリカとイギリスでは多くの企業のコーポレート・ガバナンスの原則として定着しており、ドイツ、フランス、スウェーデンなどのヨーロッパ諸国のコーポレート・ガバナンスの改革論議においても、また日本のコーポレート・ガバナンスの改革論議においても顕著になってきた(Lazonick and O'Sullivan 2000)。かくして、各国における会社法などの関連法律・制度の見直しは、多かれ少なかれ株主権利や価値をより尊重する方向で行われ、また企業も投資家との関係重視、株主への配当増大などの動きを見せている。こうした諸動きは韓国においても見られている。コーポレート・ガバナンスに関する論議が韓国で本格化したのは、1997年末金融危機以降である。金融危機をもたらした一因とされる財閥企業の不透明な経営構造、系列企業間の内部取引、系列企業間の債務保証、オーナー経営者の放漫経営、取締役会の経営チェック機能の不全などの改革の必要性から、コーポレート・ガバナンスの変革が政府主導で議論されたのである。韓国におけるコーポレート・ガバナンスの議論は、主にアメリカ型、すなわち株主価値最大化モデルを中心に行われ、政府の商法改正もアメリ

カ型コーポレート・ガバナンスに移行する内容となった¹⁾。

しかし、こうした株主価値イデオロギーに基づいたコーポレート・ガバナンスへの変化が雇用慣行や労使関係にいかなる影響を与えるかに関しては、いまだ確かな結論は出ていない。アメリカ企業は株主価値を増大するため、ダウンサイジング、すなわち人員削減を頻繁に実施している(Lazonick and O'Sullivan 2000; Cappelli 1999)。稲上(2000)は、日本の経営者を対象としたアンケート調査に基づき、コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係変数はゆるやかに相関する—すなわちシェアホルダー型企業観の持ち主のほうがステークホルダー型企業観の持ち主よりも、緩やかにではあれ、日本的雇用慣行に対して変革的である—が、互いにかんりの自律性を持って変動するという見方を示している。またドイツの場合、企業の株主価値重視への変化が労使関係制度や共同決定制度に及ぼす影響はいまだ見られない(Lane 2000; Engelen 2002)。

こうした議論を踏まえて、本稿は、韓国企業の事例研究を通じて、アメリカ型コーポレート・ガバナンスへの変化が労使関係、特に労組の経営参加にどんな影響を及ぼしているかを考察しようとするものである²⁾。

近年、日本においても、コーポレート・ガバナンスの変化が雇用・労使関係に与える影響についての議論が活発になっている³⁾。株主の利益より従業員の利益をより重視してきた日本型コーポレート・ガバナンスの下で、従業員の雇用保障を

優先した雇用調整や、労使協議を通じて労組が経営にかかわる事項に関して発言をする経営参加が進展したのである。こうした点から、労組の経営参加の深化が日本型コーポレート・ガバナンス、すなわちステークホルダー・モデルの一種である従業員主権型と密接な関係があるとされている(中村 1996; 鈴木 2000; 仁田 2000; 大内 2002)。しかし、近年、経営者は株主の利益を最大化するため資本効率を重視する経営をすべきであるという声が高まり、従業員重視型コーポレート・ガバナンスはその見直しを迫られている。さらに、アメリカ型コーポレート・ガバナンスを選択できる商法改正法が成立した(2002年5月)。日本型コーポレート・ガバナンスが従業員重視から株主重視へと大きく方向転換すれば、労組の経営参加のあり方にも変化が起こりうるであろう⁴⁾。

コーポレート・ガバナンスの要諦は誰が企業を統治するかであり、労使関係の観点からいえば、企業統治に労働者(あるいは労組)がいかに参加するかである。こうした観点から、本稿は、特に労組の経営参加に焦点を当てて、アメリカ型コーポレート・ガバナンスへの変化が労組の経営参加に及ぼす影響について考察する。

事例研究の対象企業は、韓国の通信企業A企業である。A企業は、以下の理由から選定された。

韓国の財閥企業で見られるオーナー経営者による経営とは違って、所有と経営の分離した経営体制の企業であったが、金融危機以降、ある財閥企業の資本参加によって支配株主が経営に関与する経営体制になった企業である。労組の経営参加が進んでいる企業である。ある財閥企業の資本参加以降、激しい労使紛争を経験している企業である。

A企業の経営陣と労組とのインタビューは計3回(2001年8月と2002年3月)行われた⁵⁾。

考察は以下の手順で進める。まず、韓国でのコーポレート・ガバナンスの改革論議を追い、その論議から浮き彫りになった韓国企業のコーポレート・ガバナンスの特徴やその改革の内容と方

向を描く()。次、事例研究の対象であるA企業とA労組を概観する()。では、民営化以降、A企業のコーポレート・ガバナンスの特徴と経営参加の深化について考察し、では、金融危機以降、A企業のコーポレート・ガバナンスのアメリカ型への変化と、その変化による労組の経営参加への影響について明らかにする。最後に、以上の考察から得られた知見をコーポレート・ガバナンスの諸議論と関連付けて吟味する。

韓国におけるコーポレート・ガバナンスの改革論議

1990年代初期からイギリス、アメリカ、ドイツ、日本などでコーポレート・ガバナンスの見直し論議が活発になり、関連する法改正が行ってきたのとは対照的に、韓国でコーポレート・ガバナンスへの関心は1990年代半ば以降ようやく広がり始めた。そしてコーポレート・ガバナンスの改革に関して本格的かつ具体的に論議し始めたのは、金融危機後であった。金融危機をもたらした原因を診断する過程で、財閥企業のオーナー経営者の放漫経営や不透明経営を取締役会がチェックできないというコーポレート・ガバナンスの問題がうきぼりになった。韓国の財閥企業のコーポレート・ガバナンスは、財閥企業の所有権はオーナー経営者やその家族に集中している。オーナー経営者やその家族の持株比率は10%未満であるものの、グループの系列会社の持株比率を含めると40%以上になる、こうした所有構造に基づき、オーナー経営者は財閥企業に対する経営統制権を保持し、経営の執行と監視に強大な影響力を行使する、オーナー経営者が取締役や執行役員員の任命・解任権を持っている、取締役会が経営執行と監視を同時に行っている、取締役会に社外取締役がほとんど存在していない、金融機関の経営モニターの役割はきわめて限定的である、などの特徴を持っている⁶⁾。要するに、韓国財閥企業のコーポレート・ガバナンスの問題は、オーナー経営

者の専横を取締役会も、金融機関などの外部機関もチェックできないというチェック機能の不全と経営不透明性に集約できる。

金融危機後、1998年2月28日に政権について金大中政府は、経済危機から脱却するために財閥改革が必要であるとし、その改革の最優先課題としてコーポレート・ガバナンス改革を掲げた。金融危機以降発足した労務政委員会では、財閥改革の課題として経営透明性の確保や経営責任の明確化についての合意がなされた。

コーポレート・ガバナンス改革の第一歩として、1998年12月に商法改正が行われた。コーポレート・ガバナンス改革と関連する商法改正のポイントは、以下の3点である。第1、少数株主の権益の保護と権限の強化である。そのために株主代表訴訟の簡素化が図られた。第2、取締役の責任の明確化と強化及び、取締役会の構成における4分の1以上の社外取締役の任命である。さらに、少数株主の利益を代弁する社外取締役が選出できるよう、集中投票制の導入を規定している（ただし、企業は定款によって排除できる）。第3、連結財務諸表作成の義務化と、四半期ごとの公表による経営透明性の確保である（OECD 1999）。この商法改正は、一般株主の権益重視、社外取締役によるアウトサイダー監視システムの導入などによって、アメリカ型コーポレート・ガバナンスへの移行を意図したといえる。

一方、法改正とは別途の動きとして、コーポレート・ガバナンス改革の方向性を示す、二つの注目すべき規準や勧告案が出された。ひとつは、1999年3月に設立された民間の「企業支配構造改善委員会」⁷⁾が同年9月に発表した「企業支配構造の模範規準（以下、模範規準）」である。もうひとつは法務部の諮問団が2000年6月に法務部に提出した「企業支配構造改善の勧告案（以下、勧告案）」である。

まず、「模範規準」について。「企業支配構造改善委員会」は「模範規準」の作成目的を以下のように述べている。

「委員会は、韓国企業が模範規準を参考とし自発的にコーポレート・ガバナンスの改善に努めることを望む。作成の際、韓国企業を取り巻く経営環境の特殊性を考慮しながら国際的基準に符合するコーポレート・ガバナンスの原則と基準を模範規準に盛り込もうと努力した。また、委員会は未来志向的観点から望ましいコーポレート・ガバナンスの方向を提示している」（企業支配構造改善委員会 1999）

「模範規準」は以下の5つの領域をカバーしている。

株主：株主の権利は保護されなければならない、またすべての株主は平等に扱われるべきである。したがって、企業は株主の権利行使に必要な経営情報を株主に提供しなければならない。

取締役会：取締役会は企業と株主の利益のために、企業の基本的経営方針を決定し、取締役及び経営者の活動を監督しなければならない。効率的な意思決定や監督のために、取締役会は経営者や支配株主から独立した社外取締役を中心に構成されるべきである。また、取締役会の効率的運営のため、取締役会の下に取締役推薦委員会、報酬委員会、そして執行委員会を設置することもできる。特に、取締役推薦委員会は社外取締役を中心に構成する。取締役の選任に一般株主の意見が反映されるよう、集中投票制の導入を勧告する。

監査機構：大規模の上場企業や金融機関は、取締役会の内部委員会として監査委員会を設置することが望ましい。この場合、監査委員会の構成は委員長を含め3分の2以上を社外取締役にしなければならない。

利害関係者：企業は、利害関係者との協力関係が長期的には企業の利益になると認識し、債権者、従業員、消費者などの利害関係者の権利を尊重し、保護しなければならない。また企業は環境保護などの社会的責任をおろそかにしてはならない。

市場による経営監視：M & Aが企業経営の効率性や企業価値を高める手段として活用できるよ

う、M & A市場の自由な形成が保障されなければならない。

上述した内容からわかるように、「模範規準」は、利害関係者の権利の尊重や保護、そして企業と利害関係者との協力関係の重要性についても言及しているものの、株主利益の重視を強調している。すなわち、一般株主の利益を優先するコーポレート・ガバナンスの確立を、そしてそのために社外取締役や市場による外部監視システムの構築を提案している。こうしたコーポレート・ガバナンスの確立によってこそ、従来の財閥企業の支配株主の不当な経営関与を防げるという。

次、「勧告案」について。「勧告案」の主な内容は、すべての上場企業に監査委員会の設置を義務化し、その構成は全員社外取締役にする。集中投票制を企業の定款によって排除できるようになっている現行の商法規定を削除する。株主の権益を強化するため、株主総会の承認事項を拡大する。株主の集団訴訟制を導入する、などである。「勧告案」は、「模範規準」よりも株主の権益をより強化する内容となっている。

以上の「模範規準」や「勧告案」は、一般株主の利益を優先するために、一般株主の権益を強化することと、企業の効率的経営や経営モニタリングのために社外取締役や市場による外部監視体制を整備することを提案していることから、韓国企業のコーポレート・ガバナンスをアメリカ型コーポレート・ガバナンスに移行させることを目指していたといえる。

韓国政府は、コーポレート・ガバナンスの更なる改革を目指して、「模範規準」に沿う形で、商法などの関連法の改正を図った。1999年12月に、社外取締役が3分の2以上を占める監査委員会の導入を規定する商法改正が、そして一定規模以上の上場企業の場合、取締役会に半数以上の社外取締役の選任および監査委員会の設置義務、社外取締役候補推薦委員会の導入などを盛り込んだ証券取引法改正が、行われた。

ところが、コーポレート・ガバナンス改革の当

事者である経済界は、金融危機後しばらくは政府のコーポレート・ガバナンス改革の方向に関して独自の意見を表明しなかった。金融危機をもたらした原因のひとつが財閥企業のオーナー経営者の放漫経営や不透明な経営をチェックできなかった韓国型コーポレート・ガバナンスであるという批判に直面して、経済界はコーポレート・ガバナンスの改革の推移を見守っていた。しかし、経済危機が落ち着き、韓国経済が回復の兆しを見せ始めた1999年に入り、経済界はコーポレート・ガバナンス改革に関する独自の意見や主張を表明し始めた。商工会議所が1999年4月22日に出した「企業支配構造改善方向に対する業界意見：建議」を皮切りに、全国経済人連合会が2000年8月に「企業支配構造改善の勧告案に関する検討意見」を、また同年10月に『企業支配構造改善方案の諸問題』という題の報告書を発表した。

これらの意見書を通して経済界が示したコーポレート・ガバナンス改革の基本方向は、以下のように整理できる。韓国の経済・社会状況に見合うコーポレート・ガバナンスを確立するべきである。政府のコーポレート・ガバナンス改革がアメリカ型コーポレート・ガバナンスへの移行として顕在化しているが、企業環境の違う韓国企業にアメリカ型コーポレート・ガバナンスを導入することは、むしろ企業経営の非効率と社会的費用を増加させる結果になる。コーポレート・ガバナンス改革に企業が自発的に取り組めるよう、そしてコーポレート・ガバナンス改革の諸手段を企業自ら選択できるよう、するべきである。規制によってコーポレート・ガバナンス改革を企業に強制することに反対する。集中投票制の義務化や集団訴訟制の導入は時期尚早である。少数株主の権益の強化は経営安定・成長を阻害する恐れがある。

要するに、経済界は、アメリカ型コーポレート・ガバナンス制度を闇雲に導入すること、またそれを法制度化することに反対し、韓国の企業環境 財閥企業における所有と経営の未分離 に見合うコーポレート・ガバナンスの確立が必要であ

ると主張した。特に、経済界が強い反対意志を示したのは、集中投票制の義務化や集団訴訟制の導入であった。全国経済人連合会は、『企業支配構造改善方案の諸問題』の中で、「集中投票制の義務化は取締役間のコンフリクトの高揚、国内企業の海外進出による産業空洞化、海外資本の国内投資の忌避などをもたらす。……また集団訴訟制の導入は、株主訴訟の乱発、訴訟された企業の株価暴落などをもたらす、企業の経営活動と資本市場を萎縮させる恐れがあるので、法制化は時期尚早である」と主張した。

結局、一般株主の集団訴訟制の導入や集中投票制の義務化は、経済界に配慮した野党の反対もあって、政府がその法制化を積極的に進めなかったことから、法制化されることはなかった。

以上からわかるように、金融危機以降、韓国のコーポレート・ガバナンスの変革は、法制度面においてはおおむねアメリカ型コーポレート・ガバナンスをモデルに進んだ。しかしながら、コーポレート・ガバナンスのあり方をめぐっては、アメリカ型へのさらなる転換を図ろうとする政府と、財閥企業の支配株主でもあるオーナー経営者の経営権を制限する恐れのあるアメリカ型コーポレート・ガバナンス制度の無条件の導入に反対する経済界との対立が表面化し、現在もその論議は続いている。

A企業とA労組の概観

1) A企業の概観

1982年に政府と民間の共同出資によって設立されたA企業は、1993年10月に政府系通信企業の所有する株式の売却によって民営化された。民営化によって、A企業の株式を10%所有することになったD。グループが経営権行使を表明したが、労組が「特定の財閥グループによるA企業の経営権支配反対」運動を激しく展開した結果、A企業は特定の財閥グループによる経営支配体制ではなく、所有と経営の分離した経営体制で出発す

ることになった。しかし、金融危機後、政府が通信企業の株式所有比率の制限(10%未満の株式所有制限)を緩和したことを契機に、LグループはA企業の株式を50%以上買占め、支配株主となった。2000年より、A企業は系列企業としてLグループの傘下に入っている。

A企業の主な事業内容は、市外電話事業、国際電話事業、インターネット事業、E-business事業、超高速国家網事業などである。会社資料によれば、全体売上げのうち、電話事業は1998年には60%を占めていたが、2001年には47%に減少し、その代わりインターネットデータ事業やE-business事業の割合が高くなっている(A企業2001)。

A企業はインターネットデータ事業やE-business事業を重点事業部門として位置づけている。

2001年4月現在、A企業の役員や従業員の数は2,900名である(A企業2001)。

A企業の1998年 - 2002年の経営状況は、表1の通りである。Lグループの系列企業になった2000年と翌年に売上高は増加しているものの、純利益は大幅な赤字になっている。

表1 A企業の経営状況(1998年 - 2002年)

(億ウォン)

	1998	1999	2000	2001	2002
売上高	6812	7516	9989	9971	10580
営業利益	848	224	25	872	961
純利益	155	169	-923	-688	238

出所：A企業の「企業説明会」資料(2001年4月、2003年4月)より

2) A労組の概観

A労組は1987年8月28日に設立された。韓国の多くのホワイトカラー労組と同様、1987年7 - 8月の「労働者大闘争」の時期にA労組も結成されたのである。

A労組の組織はA企業の組合とA企業の三つの子会社の組合(支部組合)からなっている。A労組はA企業とユニオン・ショッピング協定を結んでお

り、組合の組織対象は一般職、研究職などの全職種、一般社員と役職についていない管理職（課長や部長）である。そして、非正規従業員も組織対象としており、DS支部に10人の非正規従業員が加入している。2001年7月現在、A労組の組合員数は1,975名で、その内訳は、A本部組合員1,541名（77%）、DS支部組合員348名（18%）、DI支部組合員51名（3%）、KI支部組合員35名（2%）となっている。A労組の年度別組合員の推移は、表2の通りである。1999年と2001年に組合員数の減少が顕著に見られるが、これは金融危機後の希望退職の実施、そしてLグループの系列企業になった後の大規模の雇用調整（アウトソーシング、正規社員の臨時社員による代替など）による減少であるといえる。

A労組は、産業レベルとナショナルレベルの上部団体として、それぞれ公共連盟（全国公共運輸社会サービス労働組合）と民主労総（全国民主労働組合総連盟）に加盟している。

民営化以降：従業員重視型コーポレート・ガバナンスの確立と労組の経営参加の深化

1993年10月に民営化されたA企業は、金融危機以降Lグループが資本参加するまでは、特定の財閥グループから独立した経営体制を維持してきた。民営化以降、こうした経営体制が形成されることになったのは、A労組の「特定の財閥グルー

プによる経営支配反対」運動によるところが大きい。民営化当時、最大株主となったDoグループ（関連企業の株式所有もあわせて14.5%の株式を所有）がA企業の経営に乗り出すことを表明した。このようなDoグループの動きに対し、労組は大株主から独立した専門経営者による経営体制を主張し、Do財閥グループによる経営支配反対運動を展開した⁸⁾。労組の反対運動に直面し、DoグループはA企業の経営への介入（取締役の派遣）をあきらめることを表明した。

民営化以降（Lグループの系列企業になるまでの時期）、A企業のコーポレート・ガバナンスは、どちらかといえば、従業員重視型であったといえる。民営化以降のA企業におけるコーポレート・ガバナンスのあり方を、1)株式所有構造、2)取締役会の構造、経営の透明性、従業員の雇用保障の観点から把握していく。そして、労組の経営参加がどのように行われ、深化していったのかをも考察していく。

1) コーポレート・ガバナンスのあり方：従業員重視型

株式所有構造

A企業のコーポレート・ガバナンスを把握するにあたって、所有構造の考察は欠かせない。民営化当時、韓国政府は通信企業の公益性を重視し、支配株主の出現を抑制する観点から、財閥企業当たりA企業の持株比率を10%未満にするという制限を設けた。1999年5月に政府がその制限を撤

表2 A労組の年度別組合員の推移

(人)

年月	91.6	92.6	93.6	94.6	95.7	96.8	97.6	98.8	99.7	00.10	01.7
A	1285	1195	1283	1543	2033	2276	2456	1989	1786	1923	1541
DS								398	385	440	348
DI									37	10	51
KI											35
計	1285	1195	1283	1543	2033	2276	2456	2387	2208	2373	1975

出所：A労組「活動報告書」各年度より

廃するまで、A企業における株式所有構造は多数の大株主による分散所有構造であった。A企業の株式所有構造は、表3の通りである。Sグループ、Lグループ、Hグループ、Doグループのそれぞれの株式所有割合は年によって変動しているものの、10%以内にとどまっていることがわかる。

表3 A企業の株式所有構造(1993年-1997年)
(%)

年月	K ¹⁾	S	L	H	Do	D	J銀行	K ²⁾	その他 ³⁾
93.12	33.4	7.2	2.7	4.7	10.0			5.9	36.1
94.12		4.65	2.98	2.86	9.9		9.9	3.17	66.54
95.12		9.38	9.35	5.27	9.85	3.03		3.11	60.01
97.12		8.63	4.99	5.10	9.49	2.95		3.01	65.83

- 注：1) 政府系通信企業をさす
 2) 政府系放送局をさす
 3) その他は、国民年金基金、従業員株主、少数株主などの持株である。

出所：A労組の内部資料より

取締役会の構造

取締役会は常任取締役5人、非常任取締役8人と、あわせて13人から構成された。非常任取締役の内訳は、公益代表3人、大株主代表5人である。取締役会長は公益代表の中から選任された。公益代表として情報通信部の官僚、消費者代表が選任された。常任取締役は主に内部出身者から選任された(内部出身者の中には、情報通信部の官僚あるいは政府系通信企業の役員の出身が多かった)。民営化当時の初代社長は副社長から昇進した内部出身者であったが、元々官僚出身であった。1996年3月に、大資本から独立した経営体制を維持、かつ経営の透明性を高める目的から、労使合意によって、取締役会の下に社長推薦委員会が設置された。社長推薦委員会は、大株主の代表3人、取締役会長、退任する社長、情報通信部長官の推薦人1人、公益代表2人、少数株主の代表1人、計9人から構成された。

経営の透明性

経営の透明性について、外部の利害関係者や市場に対してと内部の従業員や労組に対してと、分けてみてみよう。まず、外部の利害関係者や市場に対して、A企業は取締役会に公益代表や大株主代表を入れることによって、経営の透明性を確保する制度的装置を設けていた。

次、内部の従業員や労組に対して、A企業は、人事考課の本人への公開と、労組の経営参加制度を導入することによって、透明な経営・人事を確保しようとした。人事考課の本人への公開は、人事考課の透明性を高める目的から実施された。また人事の透明性は、1995年に部下が上司を評価する360度評価制度を導入することによって、いっそう図られた。この360度評価制度による評価結果は実施初期にはただ参考資料として利用されたが、1998年に、360度評価によって人事考課が下位5%以内に入った管理職は役職のポストにつけないことが労使間で合意された。また同年、従業員による「役員評価制度」を導入し、評価結果は労組に無記名で通知し、役員の選任のときに参考にすることが労使間で合意された。また、A企業は独自の労組の経営参加制度を設け、労組に対し経営の透明性を確保していたが、これについては、2)で詳しく考察することにする。

従業員の雇用保障

A企業は、金融危機後の1998年に始めて希望退職を実施した。雇用調整を迫られたのは、1997年に初の赤字決算が出たからであった。経営危機に瀕して、労使は1998年3月に共同で「非常対策委員会」を設置し、経営危機の克服のため協力し合うことに合意した。この時発表された「経営危機の克服のための共同宣言」の中に、労使は従業員の雇用安定のために最大限努力することを盛りこんだ。「共同宣言」後、2四半期の定期労使協議会で、経営側の希望退職実施の提案があった。労使は、労働協約の希望退職条項に沿って、今回の希望退職が実施されることを明確にした。労組

は、労働協約の希望退職条項は雇用調整の手段ではなく、組織の活性化や生産性を高めるために長期勤続従業員に対し実施する長期勤続者優遇プログラムとして労使が合意したものであることを再確認した。つまり、労使は、希望退職の実施は雇用調整のためではないという認識を共にしたのである。労使協議によって、会社案に対する労組の修正案を経営側が受け入れ、146名の自発的希望退職が実施された。1998年に労使は、雇用調整の実施に際し労組と事前に合意することを盛り込んだ協約を締結した。

以上、民営化以降のA企業のコーポレート・ガバナンスのあり方についてみてきたが、A企業のコーポレート・ガバナンスは韓国財閥企業のコーポレート・ガバナンスといわれるものとは異なるものであったことがわかる。大資本から独立した経営体制、それを支える社長推薦委員会、取締役会における公益代表取締役の選任による経営透明性の確保、従業員による経営陣評価制度、雇用調整に関する労使の事前協議などから、A企業のコーポレート・ガバナンスは利害関係者モデル、特に従業員重視型であるといえる。

2) 労組の経営参加の深化

民営化以降、A労組の経営参加は深まってきた。A労組は法律に基づいた労使協議会以外にも、労働協約に基づいた労使協議会を通じて、経営の意思決定に発言をし、また従業員持株制度を活用し株主総会で発言してきた。以下で、これらについて見てみよう。

従業員持株制度による経営参加

A労組は、民営化直後、DoグループのA企業の経営への介入を阻止する手段として従業員持株制度を活用した⁹⁾。こうした経験から、労組は1995年末、従業員持株制度による経営参加の方針を決め、1996年に入って従業員株主組合の改革に乗り出した。韓国で、従業員株主組合は通常企業によって運営されていた。ご多分に漏れ

ず、A企業においても、従業員株主組合の理事や代議員は非組合員がほとんどであった。また、従業員にとっても、従業員持株制度は財産形成の意味しか持たなかったため、従業員に株主としての意識はほとんどなかった。そこで、A労組は二つの改革に取り組んだ。1つは、従業員株主組合の運営を民主化することであった。A労組は従業員株主組合の規約改定に取り組み、組合長の選出方式を代議員総会での直接選挙による選出方式に変えた¹⁰⁾。また、従業員株主組合の理事や代議員の中に、組合員理事や代議員が多数を占めるよう、組織活動を積極的に行った。こうして、従業員株主組合の9人の理事のうち、組合役員が6人を占めた。もう1つの改革は、従業員株主の議決権の集団的行使であった。つまり、代議員総会での決議に従って従業員株主の議決権を集団的に行使できるようにしたのである。

従業員株主組合の改革をめぐって、初期はA労組と経営側との対立があったが、組合が長年組織活動をした結果、1998年の代議員選挙の時には経営側との対立は起こらなかったという。

A労組は、従業員株主の議決権の集団的行使をバックにして、1999年の株主総会に参加し、経営不振に対する社長の責任問題を提起し、さらに会社案(6%の配当、少数株主の集中投票制の排除など)に対し反対の議決を行った。従業員株主の持株比率が4%くらいだったことから、会社案の通過阻止は不可能であったが、A労組は従業員持株制度を活用して、経営陣の経営責任追求など経営チェック活動を行っていたのである¹¹⁾。

労働協約に基づいた労使協議会を通ずる経営参加

A労組は、法律上の「労使協議会」とは付議事項を異にする、もう一つの労使協議会を通じて、経営参加を行っている。その労使協議会の名は「職場発展協議会」である。A労組は、上述したDoグループのA企業への経営介入企図を経験したことから、1994年の団体交渉の場で、A企業の経営

権安定化について労使が話し合う場の設置を求めた。その要求に経営側が応じ、「経営懇談会」の設置に労使が合意した。1996年の団体交渉では「経営懇談会」を発展させる形で、A労組と経営側は「職場発展協議会」の設置に合意した。「職場発展協議会」での主な協議事項は、経営権の安定化に関する事項、中長期経営計画、企業の健全な発展と社会貢献に関連する事項などである。「職場発展協議会」は上半期と下半期に1回ずつ、1年に2回開かれる。A労組の「活動報告書」によれば、1998年と1999年にかけて、「職場発展協議会」では、A企業の事業評価、事業部門のリストラチャリング、投資審議委員会の設置および運営、専門経営者体制の維持・強化対策などについて労使協議が行われた。A労組によれば、「職場発展協議会」では、「労使協議会」での経営事項の取り扱い(報告)とは違って、経営事項について深い水準の協議ができると、また労働協約に規定されているので、経営側が「職場発展協議会」で誠実に協議に応じない場合は団体行動によって圧力をかけることもできるという。こうした理由から、A労組は「職場発展協議会」を真の意味で労組が経営参加できる場であると捉える。実際、1998年の経営危機の時に、経営危機を克服するため労使共同の「非常対策委員会」を設置することについての協議は、「職場発展協議会」で行われた。

「労使協議会」を通ずる経営参加

A労組は、法律によってその設置が義務付けられている労使協議会を通じても、経営事項に関して発言をしている。労使協議会の法規定によれば、経営事項は報告事項となっている。A労組は、「労使協議会」は主に短期的あるいは懸案の経営事項に関する報告を聴き、それについて協議できる場であると捉えている。A労組の「活動報告書」によれば、「労使協議会」は1990年以降平均して1年に3回程度開かれていた。また「労使協議会」の会議録を見ると、経営側の報告事項についてA

労組が意見を述べており、意見の違いがある経営事項については今後さらに協議すると労使が合意するなど、「労使協議会」の法規定以上に経営事項について協議が行われていることがうかがわれる。

A労組と経営側は、1998年の団体交渉で、経営情報のうち、四半期ごと財務状況や投資内容を「労使協議会」での経営側の報告事項に加えることに合意し、「労使協議会」の付議事項を拡大した。

以上で見たように、A労組は、民営化以降、多様な経営参加チャンネルを通じて、経営意思決定に参加し、経営決定に影響を与えていた。言い換えれば、民営化以降、A労組の経営参加は深まっていたといえる。

民営化以降、A労組の経営参加が深化するようになった諸要因として、以下の点が指摘できよう。第1、A企業における所有と経営の分離した経営体制である。民営化直後、労組の反対によって特定の財閥企業株主のA企業の経営への介入が防がれ、所有と経営の分離した経営体制が構築されたことによって、労使のパートナーシップ意識、言い換えれば労使の運命共同体意識が芽生えたといえる。経営側がA労組の新しい経営参加制度の設置要求に応じたのも、そしてA労組に経営情報を積極的に提供したのも、こうした労使のパートナーシップ意識があったからである。第2、A労組はホワイトカラー労組である。組合員が会社の財務状況や事業計画などの経営情報を分析できるから、労使協議会で労組が戦略的発言をすることができたといえる。第3、A労組はユニオン・ショップ協定によって、役職についていない部長を含め、従業員のうち90%を組織している。A労組が組合員を通じて経営情報に容易にアクセスできることは、A労組の情報力の源泉になったといえる。

しかし、金融危機後、Lグループの資本参加によってA企業の所有構造や経営体制は大きく変貌し、コーポレート・ガバナンスのあり方も変わる

ことになる。A企業のコーポレート・ガバナンスはいかに変化したのか、そして労組の経営参加はいかなる影響を受けているのか、で考察する。

財閥企業の資本参加：株主重視型コーポレート・ガバナンスへの変化と労組の経営参加の後退

1999年に入って、Lグループは、情報通信産業への進出のため、A企業の買収意思を表明し、経営権の獲得に乗り出した。政府がLグループのA企業の持株比率の制限を撤廃したこと¹²⁾によって、LグループがA企業を買収できる条件が整ったのである。Lグループの動きに対し、A労組は財閥企業の資本参加によって今までの所有と経営の分離した経営体制が危ぶまれるとして、反対運動を展開した。労組はA企業の経営体制を維持させるため、従業員持ち株制度を活用し、株主総会で定款変更を提案することを決めた。従業員株主組合の総会での議決を経て、従業員株主組合の名義で定款変更の提案書¹³⁾を送り、また少数株主から株主総会での議決権の委譲を勧誘するなどの活動を行った。だが、株主総会で定款変更の提案は否決された。その後も労組の反対運動は多方面で展開されたが、Lグループは他の大株主の持ち株を買い占め、1999年11月22日に開かれた取締役会で会長のポストを手に入れ、A企業の経営権を獲得したのである。

1) 株主重視型コーポレート・ガバナンスへの変化 資本所有構造

表4からわかるように、1999年7月以降、LグループはA企業の支配株主となっていく。1999年11月にLグループの持ち株比率は50%を超え、Lグループはゆるぎない支配株主の座を占めることになった。かくして、A企業の資本所有構造は、従来とは違って支配株主の存在する資本所有構造に変化したのである。

表4 A企業の資本所有構造(1999年・2001年)
(%)

年月	S	L	H	Do	CSFB	その他
99.5	24.31	9.73	5.1	15.58		45.28
99.7	21.8	24.56		16.84		36.8
00.12	15.7	56.1				28.2
01.12	15.7	30.9			5.0	48.3

注：その他は、国民年金基金、従業員株主、少数株主などの持株である。

出所：A労組の内部資料より

取締役会の構造

LグループがA企業の支配株主になってから、取締役会の構成は、常任取締役4人、非常任取締役7人と、合わせて11人で、従来と比べ取締役会の規模は縮小した。非常任取締役の内訳は、公益代表2人、大株主代表5人である。また従来と違って、取締役会の会長に支配株主Lグループの代表が選任された。Lグループは、取締役会の会長は公益代表から選任されるという従来の運営規定を改定したのである。

しかし、A企業の実業取締役会の構造に大きな変化が見られたのは、2000年3月にA企業が「経営透明性及びコーポレート・ガバナンスの改善案」を発表した後である。この発表のきっかけは、2000年1月に経理担当役員による巨額の不正融資事件が明るみに出たことと、財閥企業のコーポレート・ガバナンス改善運動を推進してきた市民団体(「参与連帯」)がA企業をモニタリングの対象の中にいれ、コーポレート・ガバナンス改善案を提案したことであった。「参与連帯」の提案を受け容れる形で¹⁴⁾、A企業は、取締役の半数を社外取締役にすること、2001年より社外取締役の半数を少数株主の推薦に基づき選任すること、取締役会の会長と代表取締役を分離すること、社外取締役が3分の2以上を占める監査委員会を設置すること、などを表明した。こうした改善案に沿って、2000年に取締役会は常任取締役2人、非常任取締役1人、社外取締役3人から構成

され、社外取締役のうち2人は「参与連帯」からの推薦によって選任された。しかし、2002年に、「参与連帯」は社外取締役の推薦をしないことを決めたため、2002年の社外取締役の選任においては少数株主を代表する社外取締役は選任されなかった。2002年3月に、取締役会は社内取締役3人、社外取締役3人の構成になっている。社外取締役が半数を占める構成である。

取締役会はスリム化し、社外取締役が半数を占める構成になり、アメリカ型取締役に变身したといえる。こうした取締役会の構成について、A企業の新経営陣は以下のように捉えている。「社外取締役は経営を良く知らないの、賛成すべき議案に反対することがある。そのため、経営決定が遅れる恐れがある。しかし長所もあり、社外取締役の一人でも反対すれば、議案が決定されないことになるから、社外取締役に経営状況を十分に説明しようと努力をするし、そして取締役に議案を慎重に提案する。こうした構成は取締役会での経営決定に客観性を与えることになり、労組との関係においても良い結果をもたらす。」¹⁵⁾しかし、社長推薦委員会は廃止された。

取締役会とは別の経営意思決定機関として、A企業は経営委員会を設置している。経営委員会は、代表取締役、副社長、各事業本部長、財務担当役員、経営分析担当役員、会計担当役員、人事労務担当役員から構成されている。

経営陣の構成

LグループがA企業の支配株主になった直後は、取締役会が社内出身者を社長に選任したこともあって、経営陣の社内出身者という構成はほとんど変動がなかった。社内出身者が社長に選任された背景には、労組がLグループ出身の社長の選任に猛烈に反対したこともあるといえる。しかし、経営陣の構成に変化が起こったのは、上述した2000年1月の経理担当役員による不正融資事件の後である。LグループはA企業に経営陣の派遣を決め、副社長、CFO、人事・労務担当役員を

送り込んだ。さらに、2001年に当時の社長は2000年度の経営収益悪化と労組のストに対する責任を問われ、更迭させられた。新しい社長にはLグループ出身の取締役会会長が選任された。従来と比べ、A企業の経営陣の構成は社内出身者よりは外部出身者(Lグループ出身)が多くなった。

Lグループ出身の社長、副社長からなる新経営陣は経営方針として利益中心、顧客中心を掲げている。

経営の透明性

新経営陣は経営の透明性を高める方案として、取締役会や監査委員会に社外取締役を半数以上選任する制度を取り入れた。また、株主総会の議決事項と監査委員会の承認事項を増やした¹⁶⁾。さらに、新経営陣は、労組を経由せず、従業員に直接経営状況を説明している。Lグループ出身の社長は月1回の朝会で全従業員に投資進行状況を含む経営状況を説明しており、各事業担当役員も毎週事業現況についてチーム員に説明している。さらに、社長は社内誌を通じて、社長の接待費の使用内訳を公開した。経営側は、直接従業員に説明するため従業員が経営状況に関して熟知することになり、経営に関していっそう透明になったと捉える¹⁷⁾。

従業員の雇用保障

Lグループ出身が社長に選任された2001年に、大規模の雇用調整が行われた。新任社長は、就任挨拶の中で、A企業は経営危機に陥っており、その原因は内部の非効率、公企業体質、高い水準の賃金と福利厚生、組合の経営干渉にあると主張した(A労組2001)。経営側は2回にわたる希望退職募集や契約社員の再契約中止、事業の分社化、アウトソーシングを含んだ大規模の構造調整を実施した。経営側は人員削減の理由として、人員が余り、余剰労働力が存在することをあげた。227名の希望退職、346名の子会社への配置転換を含めて、842名の従業員の雇用調整が行われた。全

従業員の29%が削減された(「企業説明会」2001.9.)

経営側の雇用調整に対し、A労組は、2回目の希望退職を労組との協議なしに経営側が一方的に実施したことに、そして地方支社の組合員のソウル本社への配置異動は自発的退職を強要する一種の整理解雇であると抗議し、闘争を行った。約2ヶ月にわたる労使紛争は、経営側が労組案(経営側が地方支社の組合員の配置異動を撤回すれば、その代わりに労組は2001年のボーナスの削減と2001年の賃上げゼロを受け容れる)を受け容れ、7月25日に労組と経営側が「労使平和宣言」を採択することで終息した。A労組は、今回の闘争によって組合員の雇用を守ることができたと評価したが、経営側が雇用の柔軟性を高める雇用政策を表明しているため、今後も組合員の雇用保障をめぐる労使の衝突は起こるだろうと予想している¹⁸⁾。

新経営陣の雇用政策は、事業構造調整に基づいた人員調整、従業員のより柔軟な配置転換と再訓練、契約専門職の採用を含む非正規雇用の増加、職務に基づいた差別的賃金などに重点をおいたものである¹⁹⁾。2001年に大規模の人員削減と事業構造調整を実施したからこそ、A企業の株価は少し上向いたと経営側は捉えている。

以上から、A企業のコーポレート・ガバナンスは、Lグループの系列企業になった後、変質したことがわかる。すなわち、取締役会制度のアメリカ型への変身、利益重視や株価上昇を目指した経営方針とリンクしたダウンサイジングの実施などから判断して、株主重視型のコーポレート・ガバナンスに変化したといえる。

2) 労組の経営参加への影響

では、A企業のコーポレート・ガバナンスの変化はA労組の経営参加にいかなる影響を及ぼしているのか、みてみよう。

労使協議事項の取り扱い程度における変化
A企業の新経営陣は、A労組の経営参加は経営

参加ではなく経営干渉であると認識した。つまり、新経営陣はA労組の労働協約の内容が経営権の侵害に当たる水準であると認識したのである。その労働協約の内容とは、会社の合意義務：会社は休・廃業、分割、合併などに伴い組合員の身分に変動が生じる場合、組合員の身分変動や勤労条件に関して組合と事前に合意する、人事の原則：会社は人事制度及び関連規定を制定または改定する際、事前に労組と合意し決定する、という内容であった。新経営陣は、2000年の労働協約の交渉時に、上の協約内容の変更(労組との事前合意を、労組との協議に変更)やユニオン・ショップの廃止など労働協約の全面見直しを労組側に提案した。しかし、労組は経営側の提案は労働協約の改悪であるとし、経営側に提案の全面撤回を求めた。団体交渉は決裂し、A労組は11月8日から翌年1月26日まで79日間に及ぶストを行った。労組のストに対抗し、経営側は12月7日から翌年の1月26日まで職場閉鎖を断行した。A労組結成以来、初めてのストと職場閉鎖であった。1月26日に経営側の要請によって開かれた交渉で、労使は以下のような合意に至り、ストは終息した。すなわち、協議及び合意義務：会社は休・廃業、分割、合併などに伴い組合員の身分に変動が生じる場合、組合の身分変動や勤労条件に関して組合と事前に協議する。ただし、組合員に不利に変更される場合は事前に組合と合意する、人事の原則：会社は人事制度及び関連規定を制定または改定する際、事前に労組と合意し決定する。ただし、会社と組合は合意権を乱用してはならず、誠実に協議しなければならない。

上の合意内容は、経営側と労組側、いずれもが譲歩した内容になっているが、労使協議事項の取り扱いの程度についていえば、従来と比べ、低下した。すなわち、一部の労使協議事項の取り扱いが合意事項から協議事項に変わったのである。こうした変化は経営事項についての労組の交渉力を弱めることになりかねない。

労組の経営参加制度の縮小動き

新経営陣は「職場発展協議会」と「労使協議会」は同じ機能のものであると考え、「職場発展協議会」の廃止と経営委員会への労組代表2人の参加をA労組に提案した。こうした提案に対し、A労組は、「職場発展協議会」の廃止には同意できない、そして経営委員会に労組代表2人が参加しても、経営委員会の決定になら影響力を及ぼすことができないので、参加しない、ということを決めた。A労組の反対によって「職場発展協議会」は存続しているものの、経営側の運営方式の変更提案によって、「職場発展協議会」は2001年より四半期ごとに1回開催されることになった。従来の半期ごとの1回の開催と比べ、開催回数は増えているが、「労使協議会」の開催と同じ日に開催されている。経営側が「職場発展協議会」と「労使協議会」の付議事項は同じものであると認識しているのに対し、A労組は二つの協議会の付議事項を差別化して、それぞれの協議会に臨んでいる。

実際、2001年度1四半期の「職場発展協議会」と「労使協議会」での付議事項を見ると、前者では経営正常化対策、事業部門の構造調整、事業部門の分社化などについての協議が行われているのに対し、後者では従業員教育計画、長期勤続休暇、争議期間中の休暇の取り扱いについての協議が行われている(A労組「2001年度活動報告書」)。「職場発展協議会」では経営事項を中心に、「労使協議会」では従業員の福利厚生を中心に労使協議が行われていることが見て取れる。

A労組は、「労使協議会」より「職場発展協議会」を労組の経営参加制度としてより重視し、その存続にこだわっているが、経営側は、特別な事情がない限り「職場発展協議会」は「労使協議会」に統合されるであろうと考えている²⁰⁾。

結 び

Lグループの資本参加によって、株式所有構造をはじめA企業のコーポレート・ガバナンスは変

化したといえる。その変化とは、支配株主の存在、アメリカ型取締役会制度の導入、経営陣のうち外部出身者の増加、利益重視の経営方針の宣言、株主価値の重視などである。したがって、A企業のコーポレート・ガバナンスは従業員重視型から株主重視型、より正確に言えば支配株主重視型に変わったといえる。こうしたコーポレート・ガバナンスの変化は、A労組の高い水準の経営参加の基盤を切り崩すもの、よりくだけていえば、A労組の高い水準の経営参加の基盤となっていた労使のパートナーシップ意識を弱めるものである。外部出身の経営者らの利害は内部の従業員や労組の利害と一致するより支配株主の利害と一致している。そこで、新しい経営陣はA労組の経営参加の水準が経営権を侵害する水準だと捉え、A労組の経営参加の水準を切り下げようと、またA労組独自の経営参加制度を廃止しようとしたのである。さらに、A企業のコーポレート・ガバナンスの変化は従業員の雇用や労使関係にも影響を及ぼしている。新経営陣の利益重視の経営方針に基づいた大規模の雇用調整によって、A企業の従業員は30%も削減された。また、新経営陣の希望退職の一方的実施、労働協約水準の切り下げ攻勢に対し、A労組は労組結成以来始めてストを起こすなど、A企業の労使関係はかつてなく悪化している。

A企業の事例をもってコーポレート・ガバナンスの変化が労組の経営参加・労使関係に及ぼす影響について一般化することは困難ではあるものの、A企業の事例はコーポレート・ガバナンスをめぐる諸議論に対し以下の諸点で新しい知見を与えていると思われる。

第1、A企業の従来の従業員重視型コーポレート・ガバナンスはA労組の経営参加の深化に肯定的に働いたといえるであろう。民営化以降、A企業は、特定財閥の経営支配に対する組合の反対もあって、所有と経営の分離した経営体制を維持した。こうした経営体制の下で、従業員重視型コーポレート・ガバナンスが制度化された。したがっ

て、支配株主が存在する以前のA企業のケースは、日本型（従業員主権型）コーポレート・ガバナンスと労働者の経営参加との正の関係を明らかにする諸議論（中村1996など）に好例を提供する事例であるといえる。

第2、株主価値最大化のための雇用調整は、労組の抵抗にあえば、株主価値を下げる結果になりかねないことをA企業の事例は示している。D企業の株価は、経営側の雇用調整や事業リストラクチャリングの発表後上昇したものの、労組がストを行った期間中に、下がり続けた（「企業説明会」2001.9）。経営側がA労組に労使平和宣言を持ちかけ、ストが終了した後に、D企業の株価は再び上昇した。コスト削減と収益の改善のための雇用調整が株主価値を上昇させるとは限らない。雇用調整と株主価値の上昇との関係を解明するためには、雇用調整に対する労組の抵抗の有無など労使関係を媒介変数として入れて説明する必要があるであろう。

第3、第2の点と関係するが、株主利益は、従業員の利益が軽視され労使関係が悪化すれば、確保されにくいことが、A企業の事例からわかる。株主重視型コーポレート・ガバナンスへの移行によって、日本企業に株主利益の最大化の要請が徹底すれば、従業員の利益との抵触は避けられないであろうという議論がある（大内2002）。つまり、株主利益の最大化のために従業員の雇用が犠牲にならざるを得ないということである。しかし、雇用調整による労使関係の悪化が株主価値の低下をもたらしようということは、A企業の事例から見てきた。したがって、株主重視型コーポレート・ガバナンスにおいても、株主利益と従業員の利益はバランスの取れた形で調整される必要があるといえるであろう。

第4、企業民主主義は株主重視型コーポレート・ガバナンスの下で後退の危機におかれる可能性があることを、A企業の事例は示している。企業民主主義と効率的经营は両立できないという主張に依拠し、アメリカ型コーポレート・ガバナン

スは二つの政治的フォーラム 取締役会や株主総会 のみで構成され、労働者や労働組織に経営の意思決定への参加の機会を与えていない（Engelen 2002）。A企業では、株主重視型コーポレート・ガバナンスへの移行過程で取締役会や株主総会の機能が強化される一方で、他方では労働組合の経営参加の水準が低下したのである。しかし、効率性は意思決定のスピードだけではなく、意思決定の質にもかかわる。言い換えれば、従業員や労働組合が経営の意思決定に参加すれば、参加者は早速、また紛争を起こさずその決定に従って行動する。これもまた効率性の中身である。

注

- 1) 商法改正の主な内容は、社外取締役制度の導入、連結財務諸表の導入、系列企業間の相互債務保証の禁止、少数株主の権利行使の要件緩和および権利強化、などである。
- 2) 韓国におけるコーポレート・ガバナンスの変革をめぐる議論は、主に株主と経営者との関係に重点を置いたものであり、労使関係への影響を論じた議論は数少ない。金・ノ（2000）を参照せよ。
- 3) 稲上（2000）『日本労働研究雑誌』2002年10月号を参照せよ。
- 4) 中村（1997）は、労組の経営参加のあり方に変化をもたらす要因のひとつとして、コーポレート・ガバナンスの変化をあげている。
- 5) この場を借りて、A企業のK労務担当取締役と、労組のL委員長やH事務局長には心よりお礼を申し上げます。
- 6) OECD（1999）と金・ノ（2000）を参考し、筆者が整理したものである。
- 7) 「企業支配構造改善委員会」は財政経済部の後押しによって民間委員会として設立された。その構成は、経営者、金融機関の代表、大学教授、会計及び法律の専門家、経営コンサルタントなどからなっている。韓国では、コーポレート・ガバナンスを韓国語で企業支配と訳している。
- 8) 1993年12月14日以降、労組は民営化以降の経

営体制のあり方について論議をしてきたが、1994年1月22日にDoグループが経営権を確保する方針を明らかにしたため、1月25日に「生存権死守のための闘争本部」を発足させ、DoグループによるA企業の経営支配反対運動を本格的に展開した。Doグループのトップ経営者と面会し取締役の派遣を止めるよう要請する、また政府の関係部署を訪問する、さらに記者会見を開き労組の主張の正当性を訴える、などの反対運動を展開した(A労組1994)。

- 9) 韓国で、従業員持ち株制度が導入されたのは、1968年である。導入当時は、資本市場の活性化や企業の株式公開の促進を図ることが主な目的であったが、1980年代半ば以降は労働者の企業帰属意識の高揚や労働者の財産形成が主な目的となった。コーポレート・ガバナンスと関連して、従業員持ち株制度に関する関心が高まったのは、金融危機以降である。コーポレート・ガバナンスへの関与のひとつのチャンネルになれるという認識が労働組合側に広まった。複数の労働組合が、従業員株主組合の会社主導の運営方式を変え、その運営に深く関与することを表明した。代表的労働組合に現代自動車組合がある。
- 10) A企業は1992年12月に規約改定を行い、人事部長が従業員株主組合の組合長に選任されることにしたのである。A労組「1994年度活動報告書」。
- 11) A労組は、従業員持ち株制度による労組の経営参加について、以下のような限界があると指摘している。第1に、従業員株主間の利害関係の対立により、従業員株主組合が分裂する可能性があるということである。実際、1999年に従業員株主組合の代議員総会での議決を無視して、多数の管理職従業員株主が経営側の指示に従い株主総会に参加し、個別に議決権を行使したのである。第2に、従業員持ち株比率を維持、あるいは伸ばすのが困難であるということである(従業員持ち株比率の変化を見ると、1994年末5.7%、1996年末5.1%、1998年末4.0%、1999年11月末3.82%と、年を追って低下している)。従業員持ち株の長期的保有に対するメリットが少ないこと、また証券取引法の改正(1999年8月)により従業員持ち株の義務的保持期間が1年と短縮したことなどから、今後従業員持ち株比率を伸ばすことが実質的に不可能であると判断されるからである。第3に、従業員持ち株制度による経営参加は日常的経営参加が困難な経営参加の形態であり、株主総会に参加し、従業員株主として議決権を行使することも経営パフォーマンスに対する事後チェックに過ぎないということである。A労組の資料より。
- 12) Lグループは1996年にPCS事業への参入に伴い、A企業の株式を5%以上所有しないという誓約書を政府に提出したが、1999年5月にこの誓約書を政府が破棄した。破棄の背景には、金大中政権が財閥間の事業部門の交換というBig DealにLグループが協力したことがあり、その見返りであるといわれた。
- 13) 定款変更の提案書の内容は、1)非常任取締役の中に従業員株主組合の推薦者1人、少数株主代表1人、公益代表2人の選任を義務化すること、2)社長推薦委員会に従業員代表(あるいは労組代表)1人参加、などである。A労組の内部資料より。
- 14) 「参与連帯」の提案の受け容れについて、当時の社長はある新聞とのインタビューで、提案の受け容れ過程で紆余曲折はなかったのかという質問に対し、以下のように答えている。「快く受け容れた。参与連帯の提案はA企業の役員、職員が望む方向と一致していた」。ハンキョレ新聞2002.3.14.
- 15) A企業の労務担当役員とのインタビューによる。
- 16) 海外株式預託証書の発行、合併投資家に対する新株発行、転換社債の発行、そして一定規模以上の内部取引は監査委員会の承認事項となった。さらに重要な営業譲渡や譲受は株主総会の特別議決事項となった。ハンキョレ新聞2000.3.8.
- 17) A企業の労務担当役員とのインタビューによる。
- 18) A労組の委員長とのインタビューによる。
- 19) A企業の労務担当役員がA企業の雇用調整ポリシーや臨時職採用方針について話した内容をまとめたものである。

20) A 企業の労務担当役員とのインタビューによる。

引用・参考文献

Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press.

Dore, R. (2000) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press.

Engelen, E. (2002) 'Corporate governance, property and democracy: a conceptual critique of shareholder ideology', *Economy and Society* 31 (3): 391-413.

Hankyoreh, 14th March 2002.

稲上毅 (2000)「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」稲上毅・連合総研編『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社。

韓国ソウル商工会議所(1999)『企業支配構造改善方向に関する業界意見建議』(*kieopjibaekuzo kaeseonbanhyange daehan eopkyeyiken keonyi*).

Kim, Samuel S. ed.(2000) *Korea's Globalization*, Cambridge University Press.

金 ジェク・ノ ヨンジン(2000)『企業支配構造の変化と労使関係』(*kieopjibaekuzo benhwawa nosakankye*), 韓国労働研究院。

企業支配構造改善委員会(1999)『企業支配構造模範規準』(*kieopjibaekuzo mobeomkyujun*)

李 ソンボン(1999)『OECD 企業支配構造原則の制定と韓国経済に対する示唆点』(OECD *kieopjibaekuzo wonchikyijeongkwa hankukkengjee daehan sisajeom*) 韓国対外経済政策研究所。

Lane, C. (2000) 'Globalization and the German model of Capitalism-erosion or survival?', *British Journal of Sociology* 51 (2): 207-234.

Lazonick, W. and O'sullivan, M(2000) 'Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance', *Economy and Society* 29(1): 13-35.

全国経済人連合会(2000)『企業支配構造改善勧告案』に関する検討意見』(*kieopjibaekuzokaeseon*

kuonko an'edaehan keomtoyikyen).

全国経済人連合会(2000)『企業支配構造改善方案』の諸問題』(*kieopjibaekuzo kaeseonbangan'yijemunje*).

中村圭介(1996)「三つの疑問 日本における労働者の経営参加をめぐって (3・完)」武蔵大学論集第43巻第4号。

仁田道夫(2000)「コーポレート・ガバナンスの日本型と非日本型」稲上毅・連合総研編。

OECD(1999) KDI・MOFE 韓訳「OECD 韓国経済報告書 (OECD *hangukkenjepokoseo*).

鈴木不二一(2000)「コーポレート・ガバナンスと労働組合」稲上毅・連合総研編。