

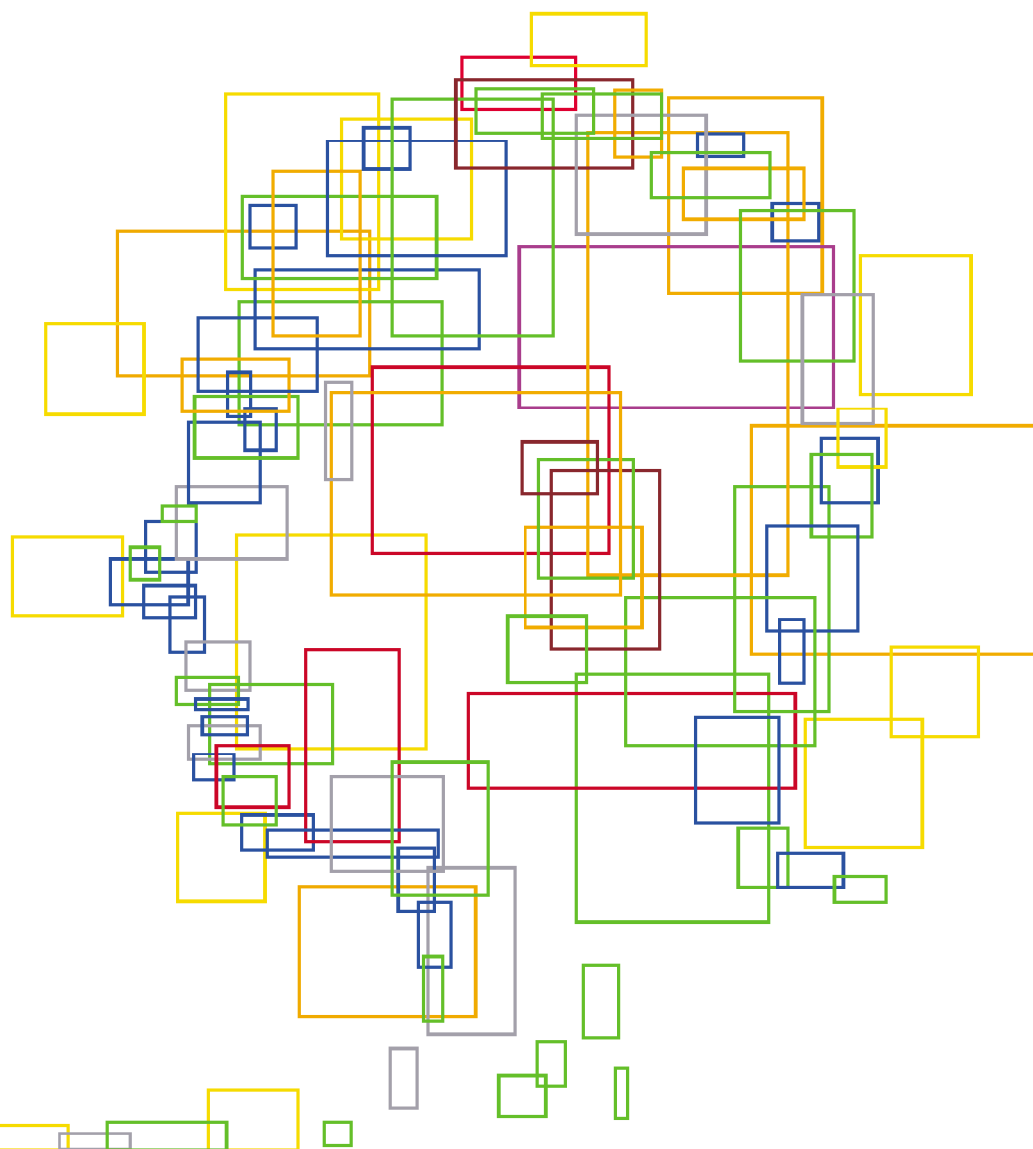
# Works

どうする、人と組織。こうする。

# 78

2006.10-11  
Works Institute

## 雇用・統治法制の新地平



RECRUIT

# Words of Works

「労働契約法とは、これまで日本に欠けていた『労働分野の民法』といえます」

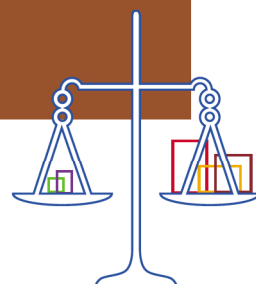
————— P6「雇用・統治法制の新地平」  
明治大学法科大学院教授 菅野和夫氏

「経営のブレーキ役だけでなく、アクセルの役割が重視されるようになったのです。私はこれを“イノベティブ・ガバナンス”と呼んでいます」

————— P18「雇用・統治法制の新地平」  
日本取締役協会専務理事 矢内裕幸氏

「契約は自己利益追求が基本原則ですが、契約志向が進めば進むほど、契約には還元できない要素として信頼関係が必要になってきます」

————— P52「著者からのメッセージ」  
東京大学経済学部教授 岩井克人氏

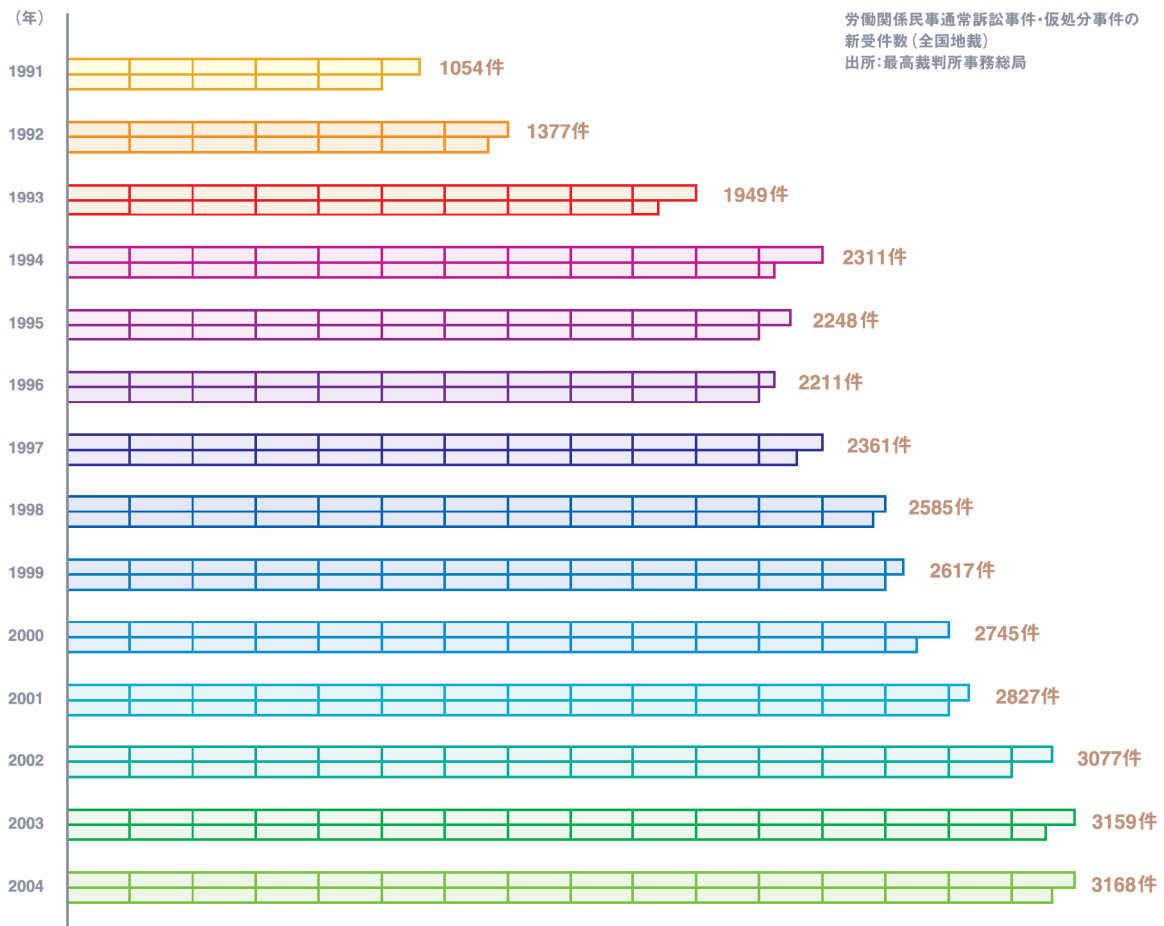


# Contents

## 雇用・統治法制の新地平

はじめに	共同体がなくなる日／編集担当 萩野進介(本誌).....	2
第1章	労働版の民法がもたらす衝撃.....	4
Part1	労働契約法 立法の背景とそのポイント..... 菅野和夫氏(明治大学法科大学院教授)	5
Part2	労働契約法 労使はこう考える..... 手続きが煩雑で現場の混乱を生むだけだ／伊藤雅人氏(東京商工会議所 労働委員長、オーデリック取締役社長) 就業規則は労働契約とは関係ない／長谷川裕子氏(日本労働組合総連合会総合労働局 総合局長)	8
Part3	会社と労働者の争いはなぜ増えるのか..... 山川隆一氏(慶應義塾大学法科大学院教授)	10
Part4	労働立法の流れと労働契約法..... 寺山洋一氏(香川大学法学部教授、平成国際大学客員教授)	12
第2章	役員は従業員の出世頭か.....	15
Part1	日本の企業統治はどう変わってきたか——経営のブレーキ役から価値向上のアクセル役へ..... 矢内裕幸氏(日本取締役協会 専務理事)	16
Part2	これからの経営に必要な3つの施策.....	19
I	役員報酬決定により一層の透明性・客観性・独立性を..... 阿部直彦氏(タワーズペリン マネージングプリンシパル 駐日代表)	
II	指名委員会は次の経営陣をどんな基準とプロセスで選ぶのか..... 川島いづみ氏(早稲田大学社会科学総合学術院教授)	
III	経営品質向上のための内部統制..... 八田進二氏(青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授)	
Part3	日本企業 新しい統治のかたち..... 社長交替に効果を発揮した 任意設置のアドバイザリー・ボード／帝人 委員会設置で社内が変貌 経営のアクセル役としての統治体制／パルコ 企業理念を定款に「理念による経営」を着々と進める／イオン	25
Part4	米英独仏の統治体制を比較する..... 高橋俊夫氏(明治大学経営学部教授)	30
Part5	もの言う株主が経営に求めるもの..... 年金通じ株主＝国民の時代に 企業は公器としての自覚を／矢野朝水氏(企業年金連合会 専務理事) 海外投資家にも理解される情報開示と説明を／マーク・ゴールドスタイン氏(ISS Japan 代表取締役) 「もの言う」個人株主 透明性と社会的責任を求める／森岡孝二氏(株主オンブズマン代表、関西大学経済学部教授)	32
おわりに	働き方モデルのあり方が問われる／工代将章(本誌編集長).....	36
■成功の本質	監修 野中郁次郎 第28回 アルビレックス新潟.....	37
■決断の瞬間	齋藤真織(テレウェイヴ代表取締役).....	42
■おもてなしの源流	第2回 花街.....	46
■著者からのメッセージ	『資本主義から市民主義へ』『企業ミシュラン』『江戸に学ぶ企業倫理』.....	52
■カタリスト	加藤源重(福祉工房あいち代表).....	54
編集後記	.....	55
奥付	.....	56

# 法制の新地平



はじめに

## 共同体が なくなる日

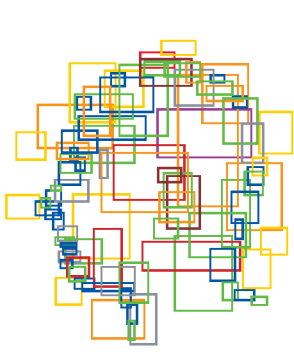
編集担当 萩野進介(本誌)

《私たちの勤務はわずか20年か30年でも会社の生命は永遠です。それを守るために、男として堂々とあるべきです。今回の疑惑、会社のイメージダウン、本当に申し訳なく思います。責任取ります》

これは、航空機発注を巡る汚職、いわゆるダグラス・グラマン事件に関連し、東京地検特捜部の事情聴取を受け、1977年2月1日、本社ビルから投身自殺をした日商岩井の常務取締役の遺書である。享年56。あて名は「日商岩井の皆さん」だった。

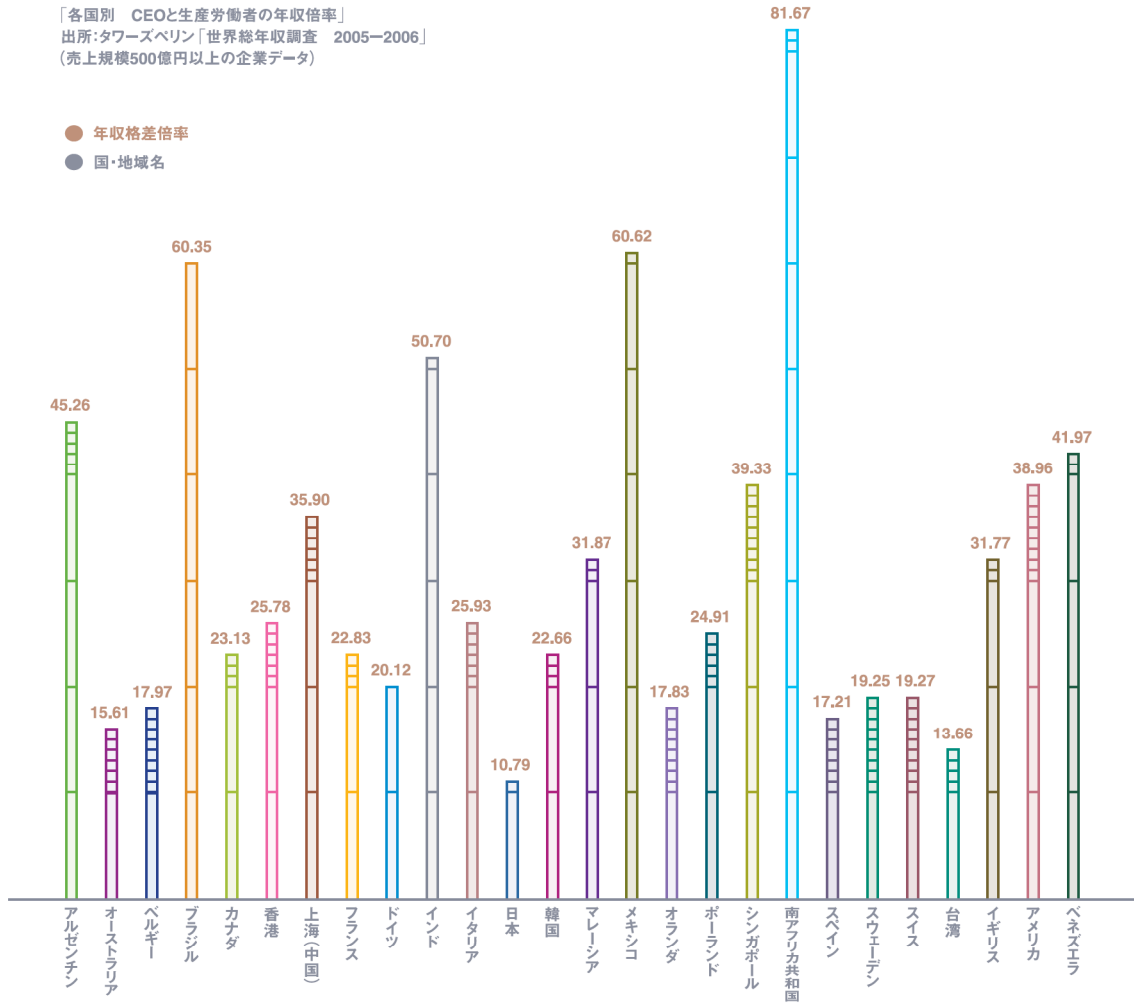
彼の言葉は、会社は人々が奉仕すべき共同体という思想で貫かれているが、それは特別なものではなかっただろう。『麗しき共同体』(菅野和夫・明治大学法科大学院教授)の中で、取締役と社員の区別も極めて薄かったのが当時だった。

それから約30年が経過し、現在、共同体が崩れつつある。上に掲げた表は労働関係の民事訴訟件数の推移である。集団紛争事件も含まれているが、多くは「働く個人」対「会社」の争いだ。ここ13年間で、その数は3倍にも増えている。これには、既に20%を切っている労働組



# 雇用・統治

「各国別 CEOと生産労働者の年取倍率」  
 出所:タワーズペリン「世界総年取調査 2005-2006」  
 (売上規模500億円以上の企業データ)



合の組織率の低下も深く関係している。冒頭の話に戻れば、彼は取締役であった。取締役とは企業活動を監督し、外部に対して責任を取る人のことだ。日商岩井は上場企業であったから、取締役が最も重視しなければならないのは株主のはずである。しかし、「会社のイメージダウン」という影響を最も被るはずの株主のことは一言も触れられていない。これも彼を責めるわけにはいかない。時代が一変したのである。

上のグラフは、各国・地域別に、CEOと労働者の年取格差倍率を調べた数字だ。26カ国・地域中の1位は南アフリカの約82倍、最下位は日本の約11倍である。昨今、株主価値の最大化、社会的責任、法令遵守と、経営者が目を配らなければならない経営領域が大きく拡大している。経営者の責任増加を考慮した場合、この数字は明らかに低すぎるのではないだろうか。

「麗しき共同体」が崩れたとき、必要になるのがルールとしての法である。この特集では、新たに成立あるいは成立が予定されている法律が、働く人と会社の関係にどんな影響を及ぼすかを探った。関係する法律は、従業員と会社の新たな関係を切り結ぶものとして労働契約法、同じく役員と会社の新たな関係を規定するものとして、改正商法と新会社法、さらに金融商品取引法である。

いかなる条件のもとで、どんな働きが求められるのか。役割期待関係の明確化がますます重要となる。

企業

1

Chapter

# 労働版の民法が もたらす衝撃

(旧)労働組合法 1945

労働基準法 職業安定法 労災保険法 1947

最低賃金法 1959

雇用保険法 1974

男女雇用機会均等法 労働者派遣法 1985

パートタイム労働法 1993

2001 個別労働関係紛争の  
解決の促進に関する法律

2004 労働審判法

200? 労働契約法

(※法律の公布年)

労働者

2007年の国会成立を目指し、労使間の新たなルール、労働契約法の立法化に向けた動きが続いている。背景には、人事管理や就業形態の多様化、個別化という流れがある。想定される内容、労使の声、立法の経緯を探ってみた。

構成 荻野進介（本誌）

# 労働契約法立法の背景とそのポイント

労働契約法といわれてもピンと来ない人が多いだろう。一言でいえば、経済社会の最も基本的な面を規定する労働版の民法であり、これまでの日本に欠けていた法律だった。厚生労働省が発足させた「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」の座長もつとめ、日本の労働法学界を率いる菅野和夫教授に立法の背景から解説してもらった。

菅野和夫氏（明治大学法科大学院教授）



菅野和夫  
明治大学法科大学院教授  
1943年生まれ。東京大学法学部卒業、司法修習修了。東京大学法学部教授、ハーバード・ロースクール客員教授、東京大学法学部部長を歴任。2004年に退官。現在、東京大学名誉教授、明治大学法科大学院教授、中央労働委員会会長代理。「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」座長。『労働法』（弘文堂）、『新・雇用社会の法』（有斐閣）など著書多数。

「ご存じのように、労働契約法という法律を制定すべき、との提案がなされて、その検討が行われています。2004年4月、厚生労働大臣が学識経験者による「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」を発足させ、会は翌2005年4月に中間取りまとめを発表、同9月に最終報告書を発表しました。これを受けて、労働政策審議会の労働条件分科会という労使が参加した場で審議が行われており、各界にもさまざまな論議を呼んでいます。これに労働基準法の労働時間法制の改正問題もからんで、審議は難航しており、来年の通常国会への法案提出にこぎつけられるか、予断を許さない状況にあります。

では労働契約法とはそもそもどのような法律でしょうか。各論に入る前に、それが必要になった背景から述べたいと思います。

働く人々の8割が給与生活者で占められる現代日本の社会を、私は「雇用

社会」と呼んでいます。この社会は従来まで、終身雇用制が雇用関係の支配的なモデルでした。従業員は配置転換、キヤリアパスなどみな会社任せで、その代わり減多なことでは解雇されない。雇用関係も法的には契約関係の一種ですが、実際上は密接な人間関係で結ばれた「麗しき共同体」の関係でした。労使は、権利・義務の意識が薄い共同体の構成メンバーだったのであり、その結果、法的な紛争は数えるほどしか起きませんでした。

ところがバブルが崩壊し、長期の不況が続くと、企業は生き残りのための人員削減を行いました。直接的な解雇だけでなく、事実上の追い出しを図りました。また、雇用が維持された従業員の報酬については成果主義を導入し、また人件費削減と雇用の柔軟性確保のためにパート、派遣社員、契約社員などの非典型雇用者を増加させました。そのような状況の中で、個人と企業との個別労働

関係紛争が鰻のぼりに増えました（※編注…その内訳と傾向はパート3の山川隆一氏の記事を参照のこと）。上司と部下、会社と従業員の間コミュニケーションが変化し、紛争が企業の中で決できずに外に出てくるようになったのです。「麗しき共同体」が変質したといえます。

こういう流れのなかで、2003年の労働基準法改正時に、「労働契約法について包括的な法律を策定するため積極的な検討を進め、必要な措置を講ずること」という附帯決議が国会でなされ、私たちの研究会が発足したわけです。

## これまで存在しなかった労働版の民法を作る

さらに法律面からも、この問題をとらえてみましょう。戦後の労働法制は、職業紹介や指導は民間による事業を排除し、国が主体となって行うことを基本と

した「職業安定法制」、賃金や労働時間など労働条件の最低基準を定めた「労働基準法制」、労働者が団結して使用者と対等の立場で交渉することを保障した「労働組合法制」の3つの柱で説明できます。今回、これら3つの柱と並んでもう1本、労働契約法制という柱を立てようとしているのです。

前の3つの柱が、労働関係の基準や枠組みを定めて、これらを労働行政の専門的な仕組みによって運営しようとしているのに対して、新しくできる柱は、問題が生じた場合、労使当事者自身が裁判所やその他の紛争解決機関において自主的に解決するためのルールそのものです。つまり、労働契約法とは、これまで日本に欠けていた「労働分野の民法」といえます。ですから、違反しても罰則はありません。契約関係が公正なものとなるように基本的なルールを法で定めること、そして当事者同士が契約でルールを明確にすることをねらった法律です。

なぜ労働法の民法がなくても、これまではやって来られたのか。戦後の日本社会民主化の動きの中で生まれた労働法は、上記の3つの柱を立てた上で、雇用契約における権利義務の問題は民法に委ねました。労働関係においては、労働基準法で労働条件の最低基準を確保すれば、あとは労働組合が適切な労働協約を労使間で結んでいくだろうから、それでうまく行くと考えたのです。事実、長い間うまく行きました。

もうひとつの要因は、労働関係の権

利義務の問題に関する判例法理の形成でした。それらの問題については、先述した終身雇用モデルに対応した契約関係の基本ルールが、法律に明記されていなくても、判例の積み重ねによって作り上げられたのです。

例えば、民法と労働基準法の規定では解雇は1カ月の予告手当てを支払えば自由にできましたが、「解雇には合理的な理由が必要」という基本ルールが判例によっていち早く成立しました。整理解雇が有効かどうかは、①人員削減の必要性、②解雇回避の努力、③被解雇者選定の合理性、④手続きの妥当性という4つの事項に即して判断すべしという判断基準も裁判例の積み重ねで形成されました。有期雇用契約における雇止めについても、反復更新などによって更新に関する合理的な期待が雇用者に生じているときには「更新しない措置にはそれなりの理由が必要」という判例ルールが成立しました。他にも、配置転換、出向、懲戒などについて、終身雇用モデルの判例が多数蓄積していったのです。雇用関係についての判例法理がこれだけ発達している国は珍しいといえます。

判例というものは、法律の素人はもちろん、弁護士にもその存在がなかなかわかりにくいという特徴があります。裁判や紛争が少ないときにはそれでもよかったです。ところが先述したように、個別紛争の数が飛躍的に増加すると、ルールがわかりにくくは困るということになります。

す。例えば、日本の民法を見ると解雇は自由だと書いてあるからその通りにやったら裁判で負けた、となると、外資系企業が、安心して日本にやって来ることができません。

雇用関係というのは経済社会の最も基本的な側面です。雇用関係が国際化し、終身雇用も変化するなかで求められるのが、雇用関係の民法としての労働契約法なのです。

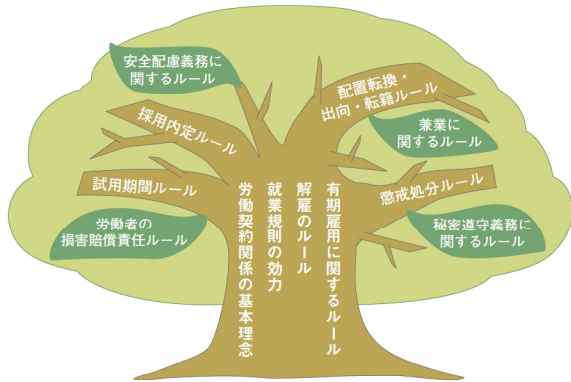
## 想定される労働契約法の内容

では、労働契約法はどんな中身になるか、という話ですが、大変流動的です。こういう法律が必要なのは労使とも一致しているのですが、どんな中身にするかで侃々諤々の議論が続いているからです。議論の対象となったのは雇用関係の成立から終了までの多岐にわたる事項ですが、中核の「幹」のような事項をあげるとしたら、労働契約関係の基本理念、就業規則の効力、解雇のルールといったものでしょうか。

就業規則の効力は、これを明らかにしないと労働契約法が成り立たないという基本的事項だと思います。というのは、雇用関係は会社対労働者という完全に1対1の関係ではなく、集団的な性格をもたざるを得ないからです。建前上は1対1の契約でも、どの労働者も就業規則で決められている制度に従うということが入社する。企業はある程度



【図表】想定される労働契約法の中身



以上に大きくなれば、従業員集団を公平に合理的に管理する制度が必要になります。その制度を決めているのが、就業規則なのです。使用者が制定・変更する就業規則が使用者と労働者の間の労働契約に対してどのような効力をもつか、企業と労働者という個別関係と、就業規則による集団的な制度をどう調整するか。ここが一番基本的で難しい問題だと思っています。

また、就業規則の制定・変更について労働者の意見を反映させる仕組みも重要です。労働組合がある企業では組合との合意がそれにあたりますが、組合のない企業については、「労使委員会という仕組みを任意で設置し、その決議に一定の効果を与えてはどうか」という提案を報告書で行い、特に組合側の反発を呼びました。

解雇に関しては、「解雇権は濫用してはならない」という労働基準法の第18条の2が最も基本ですが、この条項は労働契約法に移されることになると思います。最終報告書ではさらに、先述した整理解雇の4要素と、解雇の金銭解決の制度を提案したのですが、前者は経営側の、後者は労働側の反対にあっています。

これらの事項に加えて、期間の定めのある雇用関係に関するルールも幹の部分といえましょうか。そして、配置転換、出向、転籍といった人事、懲戒処分、採用内定、試用期間等に関して判例で樹立されているさまざまなルールを明らかに

かにすることが、主要な枝となります。これに対し、安全配慮義務、兼業禁止、秘密保守義務、労働者の損害賠償責任、等々に関するルールの明確化などは、その周辺の枝葉にあたると思います。

これらのうち、有期雇用の法的ルールは、非典型雇用増加の中で労使が厳しく対立する争点です。

法の基本的なねらいとしては、①契約関係としての雇用の法的ルールを基本原則と契約内容の双方について明確化すること、②基本原則については、労働者と企業との交渉力格差の中で雇用関係の公正さが確保されるように配慮すること、③雇用関係の多様化の流れの中で、それらのルールに個別ケースに対応できる幅をもたせたり、手続的なルールとしたりして、当事者の多様な選択にも配慮すること、④増加している個別紛争の防止と解決に役立つようにすること、などがあると思います。

## 労契法制定の背景にある 法化社会の進展

労働契約法の提案については、最初には労働契約法と労働基準法の違いがよく認識されなかったようで、企業側は「また規制強化か」と受け取り、組合側からは「罰則のない法律を作ってしまうのだ」という声が起きました。

私ども法律家は、「雇用関係も契約関係であり、契約が守られない場合は裁判所に訴えることで権利を獲得できる」と

考えますが、多くの日本人にとって裁判所は縁遠い存在であり、裁判所に訴えるよりは行政機関に面倒を見てもらうことを考えます。しかし、労働契約法は、従来のような労働行政機関に面倒を見てもらう法律というよりは、裁判所において自分たちで権利を実現するための法律です。それには裁判所がもっと身近な存在にならなければなりません。つまり、大きな枠組みでいえば、労働契約法の制定は、いわゆる司法制度改革を前提にした話なのです。

近年、司法制度改革が大きな流れとなりましたが、その一番大きな背景はグローバル化だと思います。戦後続いてきた談合社会から、法的ルールの明確化による法化社会への移行というところで、事前規制を少なくし、ルールを明確にした上で、公正な競争を実現する。商法改正による企業統治の強化、新会社法の制定、さまざまな取引法制の整備、みな同じ流れです。

明治維新の後、民法の制定というのは、近代国家となるための大事業でした。もちろん時代も法制度・法学の蓄積も違いますし、法の規模もはるかに小さなものですが、労働版の民法である労働契約法も新時代の労働関係の基本法を作るといふ事業であり、完成までにはさまざまな議論が起り、一定のプロセスを要するのは当然でしょう。まずは、基本的部分において誕生させ、その後に発展を図るといふやり方が、ひとつの選択肢かもしれません。

# 労働契約法 労使はこう考える

労働契約法については、厚生労働省が出した素案を巡り、労使双方が激しく反発、一時議論が宙に浮いていた。舞台は厚生労働相の諮問機関である労働政策審議会の労働条件分科会である。議論再開は9月11日。その直前に、使用者側として東京商工会議所、労働側として連合のキーパーソンにそれぞれ話を聞いた。

## 手続きが煩雑で 現場の混乱を生むだけだ

伊藤雅人氏（東京商工会議所労働委員長、オーデリック取締役社長）

われわれは「労働契約法はいい」という立場です。従来の判例法理を明文化し、就業規則や労働条件の変更などに新たなルールを課す内容が検討されています。かくも多岐にわたる内容のものと、趣旨はわかりませんが、いざ施行されたところで現場の混乱を生むだけです。「多発する個別労働紛争の数を抑えるために必要な法律だ」といわれていますが、昔と比べて労働紛争の本質が変わったとも思いません。労働基準法ほか、既存の労働法の内容を、労使ともに徹底させればよいことです。

最終報告書に基づき、厚生労働省が出してきた案は、現場の事情がよくわかっていない空論という感じがしますね。

## 有期雇用者はすべて 正社員になりたいのか

われわれが反対している案のひとつは、有期雇用契約に関する法規制です。これはパート労働者などが一定回数以上、契約更新を行った場合、期間の定めのない雇用に移行する、という内容です。例えば、パートでも5年勤めたら正社員にすることを実践している会社がありますが、それを法律で義務づけるのはやり過ぎです。正社員になれることを喜ぶ人はいると思いますが、「勤務時間が短くいい」と、望んでパートを続けている人の雇用を阻害することになります。

## 機敏な経営判断を 不可能にする危険

検討されている案で、唯一、賛成するのは、解雇の金銭解決制度です。例えば、解雇された労働者が解雇無効の裁判を起こし、勝訴したとします。その場

労働条件の変更には書面化が必要という事項にも賛成できません。大企業はともかく、従業員300名以下の中小企業は専任の人事スタッフなど、まづいないからです。煩雑な業務にどうやって対応しろというのでしょうか。ご承知のように、日本企業の9割は中小企業なのです。民法では、口頭による契約でも立派に契約として認められています。なぜこれを改めようとするのでしょうか。

また組織率は既に20%を切っているのに、労働組合の役割を過大にとらえて過ぎているところにも違和感を覚えます。代わりに検討されている労使委員会には労働組合が強く反発しています。

合、その人は元の職場に復帰できるように。会社の規模が小さいほど、気まぐしくなって、結果として会社を去らざるを得なくなると思います。労働者本人が、そのまま会社にとどまることを望まないケースも多いのです。こうした場合、金銭で解決することができたら、双方にとってどんなによいことかと思えます。われわれ企業の使命は、消費者に、



いとう・まさと  
東京商工会議所労働委員長  
オーデリック取締役社長  
1954年生まれ。獨協大学経済学部中退。79年にオーデリック入社、85年取締役、97年常務取締役、98年より現職。98年から東京商工会議所議員となり、2003年3月労働委員長に就任。

【図表】連合による労働契約法案要綱骨子(案)

＜総則＞	
1	<b>目的</b> この法律は、労働基準法の規定と相まって、労働契約の適正なあり方について定め、雇用の安定及び労働条件の明確化を図ることを目的とすること。
2	<b>労働契約の定義等</b>
(1)	この法律において、労働契約とは、その名称の如何にかかわらず、一方の当事者が相手方に対して労務を提供することを約し、相手方が賃金報酬その他の対価を与えることを約する契約をいうものとする。
(2)	この法律において、「労働者」とは、前掲の(1)の契約において、労務を提供することを約する当事者をいう。
(3)	この法律において、「使用者」とは、前掲の(1)の契約において、報酬を与えることを約する当事者をいう。
(4)	自己の危険と計算のもとに業務に従事している者が、特定の者との間の労務供給契約に基づき一定期間継続して専属的に当該業務に従事し、当該業務が他の者による代替が不可能である場合には、その業務の実態に即してこの法律の規定が適用または準用されること。

労働契約法に関しては、連合総研が研究会を設置して試案(図表)を作っています。私たち組合も労働契約法が必要なことは十分認識しています

が、問題は中身です。厚生労働省が今年4月に示した案は、私たちが目指すものからいえば、ほど遠い内容でした。

市民社会においては、契約の基礎にあるのは契約両当事者の合意です。労働契約も例外ではなく、企業と労働者が話し合っただけで合意することが基礎にあるべきです。ただ、現実として労働者は企業と比べて弱い存在です。その弱い労働者を保護するために作られたのが労働基準法と労働組合法です。今回の議論では、この2つの法律に加えて、力の弱い労働者が企業と対等に交渉できる法律を作るには、どんな内容であるべきか、を土台にすえるべきであるのに、それがまったくないがしろにされています。

今回の案は労働契約法というより労働契約に関する手続き法という色彩が強い。手続き法にすれば行政指導がし

ありません。審議の再開が決まり、厚生労働省が新たな案を出してくるはずですが、これだけ重要な法律ですから、2年、3年と時間をかけて審議してもよさそう

ありませぬ。審議の再開が決まり、厚生労働省が新たな案を出してくるはずですが、これだけ重要な法律ですから、2年、3年と時間をかけて審議してもよさそう

やすいという面もあるでしょう。労働契約法は民法の特別法なのだから、「労働契約とは何か」をもっと詰めて議論すべきです。

**労使委員会は労働者を代表しない**

私たちが真っ先に反対したのは、就業規則を労働契約の内容と位置づける考え方です。私にいわせれば、就業規則とは企業が一方的に決める社訓のようなものであり、労働者と企業が膝つき合わせて話し合い、合意したものではないのです。就業規則≠労働契約の内容とするのは、大いに無理があります。「契約は両者の合意」という原則からかけ離れ過ぎていきますから。

さらに問題なのは、就業規則を労働契約そのものにするために、就業規則の内容が社会通念上、合理的といえるかを、当該事業場の労働者の過半数が加入する組合がある企業では労働組合に、ない場合は労使委員会に判断を委ねようとしている点です。労働組合はその機能を果たせるかもしれませんが、労使委

員会は委員の選出方法を含め、かなり無理があると思います。組合代表は選挙で選ばれますが、労使委員会のメンバーは企業の指名だけで決まってしまうことが多いのです。そういう人が労働者の真の代表といえるでしょうか。さらに、労働組合と労使委員会が同じ機能を果たすならば、労働組合への加入や組合費を払い続けるインセンティブを削いでしまうし、企業が「組合でなく労使委員会を作ろう」と誘引する危険が十二分に予想できます。



はせがわ・ゆうこ  
連合 総合労働局総局長  
1950年生まれ。全通信労働組合中央本部婦人部長、同中央執行委員などを歴任した後、1999年連合(日本労働組合総連合会)労働法制局長に就任。同労働法制局長、雇用法制対策局長、2005年から現職。労働政策審議会・労働条件分科会、職業安定分科会、能力開発分科会などの委員も務める。

## 就業規則は労働契約とは関係ない

長谷川裕子氏 (日本労働組合総連合会総合労働局総局長)

品質がよい商品ができるだけ安く提供することです。でも、現場で煩雑な業務を発生させる法律が施行されると、ある地域の工場を閉めて別の地域に移すと

いう経営判断が機敏に下せなくなってしまう。こんな法律でいちいち縛られるなら、会社経営などしないほうがまし、という経営者が出てきてもおかしく

ありません。審議の再開が決まり、厚生労働省が新たな案を出してくるはずですが、これだけ重要な法律ですから、2年、3年と時間をかけて審議してもよさそう

なのに、短期間で何としても法案化したという役所側の思惑も伝わってきます。「角を矯めて牛を殺す」結果にならないことを願ってやみませぬ。

## 企業の濫用につながる 解雇の金銭解決制度

さらに問題なのが解雇の金銭解決制

度です。これは、気に入らない人は金さえ払えば解雇できるといふ口実を企業に与えるようなものです。解雇が「無効」であるのに会社がお金を払えば労働契約を終わりにできるとするのはドイツの

制度がモデルで、それをそのまま輸入しようとしています。しかし、ドイツでは解雇に関する問題は裁判に先立つ調停でほとんどが解決しており、金銭解決は減多に使われていません。現在の日本で

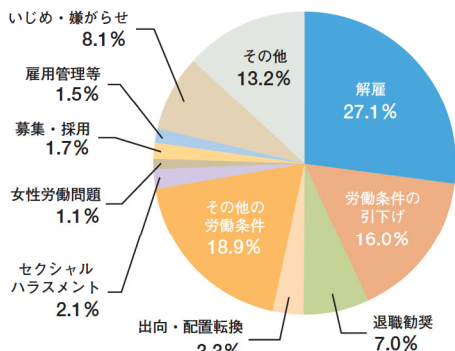
も、解雇を巡る争いのうち、裁判までに発展するケースはほとんどなくて、多くは調停による和解に落ち着いています。そうした状況なのに、何も仰々しく、こ

# 会社と労働者の争いはなぜ増えるのか

労働契約法の必要性が議論されるようになった背景のひとつに、個別労働紛争がここ10年あまりの間に激増していることがあげられる。確かにその数はバブル崩壊後、現在までに約3倍に急増している。その内訳と急増の理由、こうした状況を受けて企業人事が配慮すべきことを語ってもらった。

山川隆一氏（慶應義塾大学法科大学院教授）

【図表1】民事上の個別労働紛争相談の内訳



出所：厚生労働省「平成16年度個別労働紛争解決制度施行状況」

ここ10数年、労働組合が当事者になる集団的労働紛争が激減し、一方で、個人が当事者になって会社と闘う個別労働紛争が増えています。争議行為も一種の紛争ですが、その数が10分の1になり、労働争議のあつせん申請や、不当労働行為に対する救済の申し立ても3分の1に減っています。ところが個別紛争は、地方裁判所への提訴件数（通常訴訟と仮処分合計）だけでも、1991年に比べて、約10000件から約30000件へと大きく数を増やしま

した（図表2）。大まかにいえば、組合関係の集団紛争が3分の1になっているのに、個人が当事者になる紛争が3倍になっています。両者は鮮やかなコントラストを見せています。ではどんな内容の争いが起きているのでしょうか。民事上の個別紛争相談の内容（図表1）を見ると解雇が最も多い。これは以前と変わりません。次に多いのが労働条件の変更で、賃金の減額問題などが大きな原因となっているようです。「いじめ・嫌がらせ」も意外に多



やまかわりゅういち  
慶應義塾大学法科大学院教授  
1958年生まれ。東京大学法学部卒業、ワシントン大学ロースクール修士課程修了。同大学助手を経て司法試験合格。弁護士、武蔵大学専任講師、筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授などを経て現職。「国際労働関係の法理」（信山社出版）、「ケースブック労働法」（共編著、弘文堂）、「諸外国の労働契約法制」（共編著、労働政策研究・研修機構）などの著書がある。

## 労働審判制度とは何か

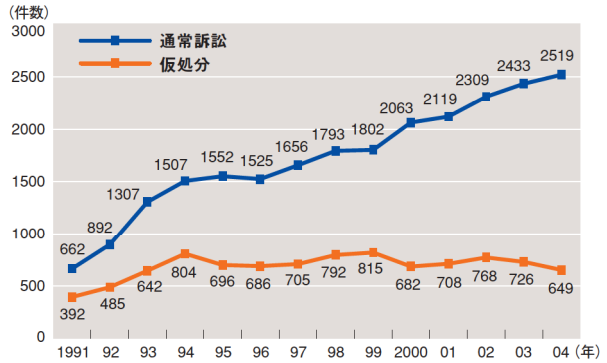
日本にはヨーロッパ諸国にあるような、通常裁判所とは別の労働裁判所がこれまで存在しなかった。従来は労働事件についても通常の事件と同じ手続きで訴訟を行うしかなかったが、個別労働紛争の増加という事態を受け、紛争のスピード解決を目指し、2006年4月から始まったのが労働審判制度だ。

具体的には、地方裁判所に労働審判委員会を設置され、1人の裁判官と、2人の労働審判委員（労使それぞれの出身者）、合

計3人で委員会を構成する。委員会は3回以内の審理で、話し合いによる調停を目指し、解決に至らない場合は審判を下す。当事者が異議を申し立てなければ審判は確定し、異議がある場合は通常の訴訟に移行する。

労働問題の専門家が関わり、短期間で迅速な結論が出されるという意味で、労働者、企業双方にメリットがあると考えられる。制度開始から2006年7月末までの4カ月で、全国で約360件の活用があった。

【図表2】地方裁判所における労働民事事件新受件数



出所：最高裁判所事務総局「労働関係民事・行政事件の概況」

### 個別労働紛争の増加 4つの原因

個別紛争が増加した背景として、4つの理由が考えられます。ひとつは企業行動の変化です。企業間の競争がますます激化する一方、長引く不況のもと、いわゆるリストラ（雇用調整）に加え、成果主義に代表される、さまざまな制度の導入・変更が行われました。さらに合併や営業譲渡で、組織が大きく変化する例もありました。こうしたことから、

く、4番目に位置しています。職場がますますすすんできてきているということでしょうか。

必然的にトラブルの種が増えたのです。もうひとつは労働市場の変化です。女性、高齢者、外国人といった多様な働き手が増えましたし、パートや派遣といった雇用形態の多様化も進みました。日本人男性の正社員を中心とする従来の雇用管理がうまく機能しなくなっているのです。

3番目は法規制の変化です。男女雇用機会均等法の改正など、法律による規制が強められた分野では、それが紛争の増加につながったという面も否定できません。

4番目は予防機能の低下です。もともと組合の労使協議による紛争予防が機能すれば、個別紛争がこんなに増えることはないはずですが、組織率の大幅な低下で、それが無理になってしまいました。さらに組合が防ぎきれなくても、昔は職場の上司がよき相談相手になり、紛争の調停役にもなっていました。ところが、「部下の管理より、まず業績を」という上からの要求が厳しいのか、上司が部下の不満に正面から対応できない事態が起こっているのだと思います。

予防機能の低下は雇用システムの変化とも関係があります。長期雇用と年功処遇のもとでは、少しくらいの不満があっても、「我慢すれば、後でいいことがあるから、表には出さないで働き続けろ」という選択肢にも合理性があったのです。ところが、長期雇用が保証されなくなつた上に、年功処遇も崩れたものですから、我慢する意味がなくなつてしま

つたと思うことも少なくないでしょう。

こうした事態を解決しようと、2000年1年には個別労働紛争解決促進法が成立し、①都道府県労働局における情報提供・相談制度、②都道府県労働局長による助言指導、③紛争調整委員会による紛争解決のあつせん、という3つの柱で構成される制度が創設されました。

これは行政上のシステムですが、司法上のシステムとして、2004年に労働審判法が成立しました（コラム参照）。

### 不満があるという前提で 紛争管理を

しかし、いくら仕組みが整備されても、従業員と会社とのトラブルですから、本来は会社の中での円満解決が図られるべきです。内部告発窓口を社内に設ける会社が増えていますが、同じような相談窓口を作るのも有効な対策だと思えます。

最近、アメリカでは企業内に苦情処理手続きを設ける企業が増えてきました。その中には、相談室を作つて、そこに専門相談員を配置し、従業員がいつでも相談できる体制を作っている企業もあります。コンフリクト・マネジメント（紛争管理）という名前の研修を管理職に課している企業も多い。

そういう苦情処理手続きの効果を測る重要な指標は、そこに寄せられた苦情件数だそうす。新たな手続きを作つて苦情件数が増えたことが、システムが有

# 労働立法の流れと労働契約法

労働契約法にとどまらず、最近、労働関係の法改正や新しい法律の制定が頻繁に行われている。

法律とはある目的を実現するために作られ、同じ分野の法律であれば、当然、相互に深い関連をもつ。

一つひとつの法律を見てみると見失いがちな「法律の流れ」を、立法学という見地から明らかにしてもらった。

寺山洋一氏（香川大学法学部教授、平成国際大学客員教授）

効に機能している証拠だということです。ね。いかにもアメリカ的だと思います。日本はまったく逆で、不満がまったくない組織が正しいあり方であるという認識

がまだ主流ではないでしょうか。

昔のような一枚岩の組織は逆に不自然であり、一定割合の従業員は必ず不満を抱くものだと認識した上

で、「どうしたら不満が解決できるのか」を考えるほうが自然でしょう。むしろ、従業員の不満を把握して有効に解決することこそ、組織の問題点を認識して改

善することにつながります。そうした意識変革を含め、コンフリクト・マネジメントという発想の導入が今後の企業人事の大きな課題といえます。

私が専攻している立法学は、裁判例を通じて法律を解釈するのではなく、どのような政策に基づいて、それぞれの法律が成立しているのか、法律と法律の位置づけはどのようなものかを、立法政策や立法過程、立法技術の観点から探る学問です。「どのような法律であるべきか」を語るのが法解釈学とする

しい動きを見せています。一つひとつの法律は精緻な法理論で組み立てられていますので、その内容に深入りしていくと、かえって大筋を見失いかねません。そこで立法学の見方から、労働立法の流れをたどりつつ、今なぜ労働契約法制や労働時間制度の見直しが議論されているのか、などについて明らかにしたいと思います。

いた働き過ぎの解消のために、年間総実労働時間1800時間を目指して、「労働時間を短縮しましょう」という法律でした。その方策は、週40時間労働制の徹底、所定外労働の削減、年次有給休暇の取得推進の3本柱です。

## 働き過ぎの解消から柔軟な働き方の実現へ

と、「いかなる法律をどのように組み合わせさせて政策を実現するのか」を考えるのが立法学といえるでしょう。

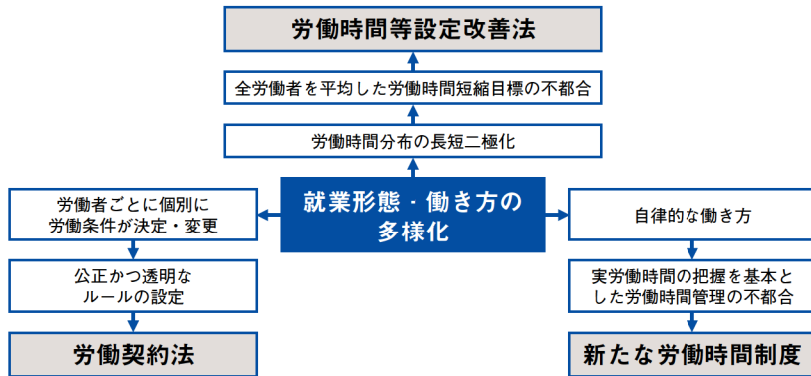
最初に取り上げるのは、1992年に成立した時短促進法（労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法）です。この法律は、当時、社会問題となつて

この法律は5年間の時短立法として成立し、実労働時間を平均的に下げるという意味で、効果をあげました。その

政策上の特色は全労働者の実労働時間を一律に扱っている点です。しかし、その後、10数年を経ると、新たな問題が生じてきました。働き方の多様化に伴って、パートタイム労働者や派遣労働者などの非正規雇用といった労働時間の短い人が増える一方、30代の働き盛りの正社員に仕事が集まり、その労働時間が長時間に及んでいたのです。

前者については、育児や介護、単身赴任、ビジネススクールに通う等の自己啓発、地域活動、ボランティア活動など、労働者が抱える多様な事情に対応

【図表1】就業形態・働き方の多様化をキーワードとする法的対応の流れ



てらやま・よういち  
香川大学法学部教授、平成国際大学客員教授  
1959年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。中央大学大学院法学研究科前期博士課程修了。その後、労働省（現在の厚生労働省）へ入省。2006年4月から香川大学法学部教授。立法学の立場からの論文を多数執筆。

### 就業形態・働き方の多様化 3つの方向性

実は、労働時間等設定改善法の背景を探っていくと、ある言葉が浮かび上がってきます。それが「就業形態・働き方の多様化」です。実はこの言葉こそ、最近の労働立法の流れの底辺にあって、個々の労働政策の大枠の方向性を示している重要なキーワードだと、私は思っています。このキーワードを軸として、既に法律ができた、二方面の立法化が検討されたりしています。以下、これら3つの方向性を順番に見ていきましょう。

まず、最初の方向性として、「就業形態・働き方の多様化」に伴って、労働時間分布の長短二極化という現象が進行します。こうした事態に対処するため

するという労働政策の流れにつながっていきます。

また後者については、長時間労働者の就業環境を良好なものにしていかなければなりません。そのためには労働時間のみならず、休暇や休日のあり方にも工夫改善が求められます。

そこで、健康や生活面の多様な事情を勘案しつつ、休日や休暇の問題も含めて、各人の働き方を柔軟で多様なものにしていくための法律が、2006年4月から施行されています。これが労働時間等設定改善法（労働時間等の設定の改善に関する特別措置法）で、時限立法ではなく恒久法です。

に定められたのが、これまで見てきた労働時間等設定改善法です。

次の方向性として、「就業形態・働き方の多様化」に伴って、会社側が用意した一律の対応にほころびが始めます。労働者ごとに個別の労働条件が設定され、あるいは変更されるようになること、個別の労働関係紛争も増加することになります。例えば、各都道府県労働局などに寄せられた総合労働相談件数を見てみますと、平成14年度は約62万6000件ですが、平成17年度には約90万8000件に伸びています。もちろん、これは相談件数であって紛争件数ではありませんが、個別労働関係紛争の増加を推測せずにはいられません。

これに拍車をかけているのが、労働組合の組織率の長期的な低下傾向です。平成17年労働組合基礎調査結果によれば、推定組織率は18.7%まで下がっています。以前でしたら、労働組合が個々の労働者が抱える悩みを肩代わりして会社と交渉していましたが、労働組合のない会社も増え、それが難しくなりました。多くの非正規労働者が労働組合の蚊帳の外に置かれている現状も問題です。

さて、個別の紛争が増えたら、それを解消する政策が求められます。この流れに沿って2001年に成立したのが個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律です。これは行政側の紛争解決システムです。さらに2004年、今度は司法側の紛争解決システムとして、労

働審判法が成立しました。

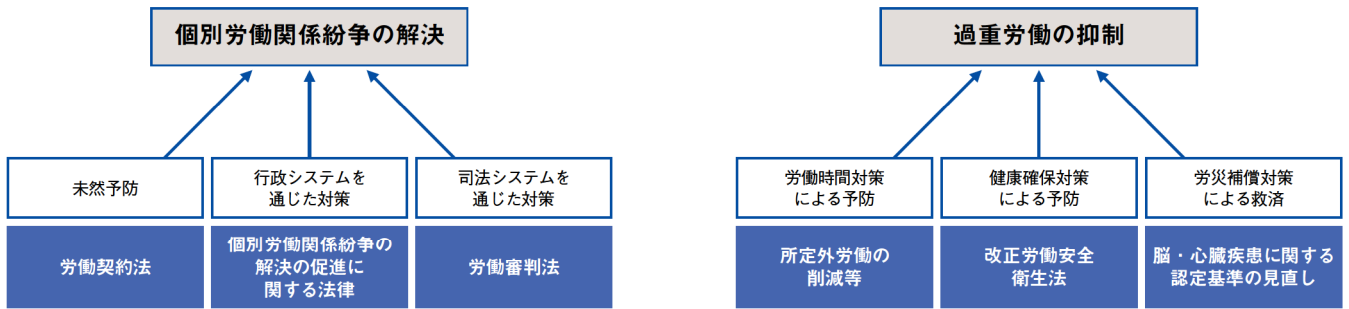
こうした一連の流れの中でとらえることができるのが、個別紛争の未然防止に役立つ労働契約法です。つまり、個別の紛争が起きてからその対処方法を考えるのではなく、紛争をなるべく未然に防止し、会社と労働者という当事者同士が実質的に対等な立場で、個々の労働者の実情に合わせて労働契約の内容を決定してもらおうと、発想の転換をするわけです。そこで、その当事者の拠り所となる公正かつ透明なルールとして、労働契約法が検討されることになります。

つまり、個別紛争の解決の促進に関する法律や労働審判法は、労働契約法と表裏の関係にあります。行政や裁判所へもめごとがもたまれても、何らかの基準がなければ、その解決の筋道はなかなか見つからないでしょう。

最後の方向性として、「就業形態・働き方の多様化」に伴って、従来の労働時間と賃金が比例するような働き方ではなく、賃金と成果が結びつくような自律的な働き方をする労働者が増えるようになります。こうした事態に対処する政策は、以前から見られました。すなわち、1987年の労働基準法の一部改正によって専門業務型裁量労働制が導入され、1998年の労働基準法の一部改正では、新たに企画業務型裁量労働制が導入されました。

こうした政策の流れをより進めた形で、自律的に働き、労働時間の長短で

【図表2】労働政策を規定する2つのサブキーワードと、それを実現する複数の法律・施策



「就業形態・働き方の多様化」が、個々の労働政策を大きく誘導していくメインのキーワードとすると、これを生活との関わりでとらえた「仕事と生活の調和」は、サブのキーワードになるでしょう。この「仕事と生活の調和」を「仕事時間と生活時間の調和」にまで落とし込むと、労働時間の問題としてとらえることができます。また、休暇の問題であれば、「仕事日と生活日の調和」として考えれば理解しやすいでしょう。こうしたとらえ方の延長上にあるのが、先にお話しした労働時間等設定改善法です。

もうひとつのサブキーワードは、「過重労働の抑制」です。これに関しては、時短促進法のあたりから、労働時間の側面から各種の対策が進められていて、

### 山と登山ルートで法律と政策を見る

はなく、仕事の成果や能力で評価されるのがふさわしい労働者のための制度が検討されています。これが、ホワイトカラー・エグゼンプション（※編注：ホワイトカラー労働者が従事する業務のうち、裁量性の高い業務について、労働時間制度の適用を除外するもの。アメリカに見られる制度）の議論です。

ご承知のとおり、これに関しては「今後の労働時間制度に関する研究会」報告書が、2006年1月、厚生労働省から発表されていて、現在、労働政策審議会で審議がなされています。

「就業形態・働き方の多様化」が、個々の労働政策を大きく誘導していくメインのキーワードとすると、これを生活との関わりでとらえた「仕事と生活の調和」は、サブのキーワードになるでしょう。この「仕事と生活の調和」を「仕事時間と生活時間の調和」にまで落とし込むと、労働時間の問題としてとらえることができます。また、休暇の問題であれば、「仕事日と生活日の調和」として考えれば理解しやすいでしょう。こうしたとらえ方の延長上にあるのが、先にお話しした労働時間等設定改善法です。

もうひとつのサブキーワードは、「過重労働の抑制」です。これに関しては、時短促進法のあたりから、労働時間の側面から各種の対策が進められていて、

### 山と登山ルートで法律と政策を見る

はなく、仕事の成果や能力で評価されるのがふさわしい労働者のための制度が検討されています。これが、ホワイトカラー・エグゼンプション（※編注：ホワイトカラー労働者が従事する業務のうち、裁量性の高い業務について、労働時間制度の適用を除外するもの。アメリカに見られる制度）の議論です。

ご承知のとおり、これに関しては「今後の労働時間制度に関する研究会」報告書が、2006年1月、厚生労働省から発表されていて、現在、労働政策審議会で審議がなされています。

「就業形態・働き方の多様化」が、個々の労働政策を大きく誘導していくメインのキーワードとすると、これを生活との関わりでとらえた「仕事と生活の調和」は、サブのキーワードになるでしょう。この「仕事と生活の調和」を「仕事時間と生活時間の調和」にまで落とし込むと、労働時間の問題としてとらえることができます。また、休暇の問題であれば、「仕事日と生活日の調和」として考えれば理解しやすいでしょう。こうしたとらえ方の延長上にあるのが、先にお話しした労働時間等設定改善法です。

もうひとつのサブキーワードは、「過重労働の抑制」です。これに関しては、時短促進法のあたりから、労働時間の側面から各種の対策が進められていて、

### 山と登山ルートで法律と政策を見る

はなく、仕事の成果や能力で評価されるのがふさわしい労働者のための制度が検討されています。これが、ホワイトカラー・エグゼンプション（※編注：ホワイトカラー労働者が従事する業務のうち、裁量性の高い業務について、労働時間制度の適用を除外するもの。アメリカに見られる制度）の議論です。

ご承知のとおり、これに関しては「今後の労働時間制度に関する研究会」報告書が、2006年1月、厚生労働省から発表されていて、現在、労働政策審議会で審議がなされています。



# 経営

# 2

Chapter

# 役員は従業員の 出世頭か

<商法改正事項>

取締役会制度  
代表訴訟制度

1950

会計監査人制度

1974

株主提案権

1981

株主代表訴訟の容易化

1993

ストックオプション

1997

監査役制度の強化

2001

委員会等設置会社制度

2002

株主総会のIT対応

2004

2005

会社法

2006

金融商品取引法

(※法律の公布年)

# 株主

この章は、会社統治と役員の問題を取り上げる。これまでの日本企業は役員と従業員の境界が曖昧で、取締役とは従業員の出世頭に約束された報酬的地位だった。しかし、それは過去の話となりつつある……。

構成 荻野進介・内田美代子（本誌）

# 日本の企業統治はどう変わったか —— 経営のブレーキ役から価値向上のアクセル役へ

日本企業のガバナンスは弱くよくいわれる。「ガバナンス＝法律に裏打ちされた経営の監督体制」ととらえるならば

その通りで、法治ではなく人治で事足りたのが、1980年代までの日本企業だったといえる。

戦後すぐから高度成長期、バブル期、そして現在、さらに未来に至る日本企業の統治体制史を概観する。

矢内裕幸氏（日本取締役協会 専務理事）



やないひろゆき  
日本取締役協会 専務理事  
1955年生まれ。慶應義塾大学  
文学部哲学科卒業。日本コー  
ポレート・ガバナンス・フォー  
ラムで、98年「コーポレート・ガ  
バナンス原則」、2001年「改訂コ  
ーポレート・ガバナンス原則」  
の策定に事務局局長として携わ  
る。02年3月中間法人日本取  
締役協会設立と同時に現職。  
「江戸に学ぶ企業倫理」（共著、  
生産性出版）、「取締役の条件」  
（共著、日経BP社）などの著書  
がある。

1990年頃までの日本企業には、業務執行者だけがいて、真の意味の取締役はいませんでした。取締役社長という肩書の人はいても、専ら業務の執行のみを担っていたのです。90年代以降、「経営の執行と監督の分離」が日本でもいわれ始めましたが、当時は経営監督機能そのものをもつ企業が大変稀でした。

では、日本企業にガバナンス体制がゼロだったかといえはそうではありません。戦後の長い間、監督官庁がその役目を担っていたのです。大蔵省や通産省、運輸省が金融や産業のポリシージャーだったため、彼らが基本的にガバナナー（統治者）として君臨しました。高度成長期に資金需要が旺盛になると、銀行が次なるガバナナーとして登場してきました。いわゆるメインバンクが融資や取締役の派遣を通じて、企業を統治していたのです。

労働組合の存在も今日とは比較できないくらい大きなものでした。労組は経営者の決定事項に異議を唱え、その結果、内容の変更が日常的に行われた企業がたくさんありました。いわば労働者管理企業というわけです。

その後、バブルの崩壊とともに、監督官庁の事前規制、メインバンクシステムも崩壊し、労働組合の影響力もほとんど弱まりました。これまでの三大ガバナナーが弱体化し、ガバナンスが希薄化したことで、法律による統治が必要になったのです。それはつまり、企業自身がみずからを厳しく律する時代が到来したということです。

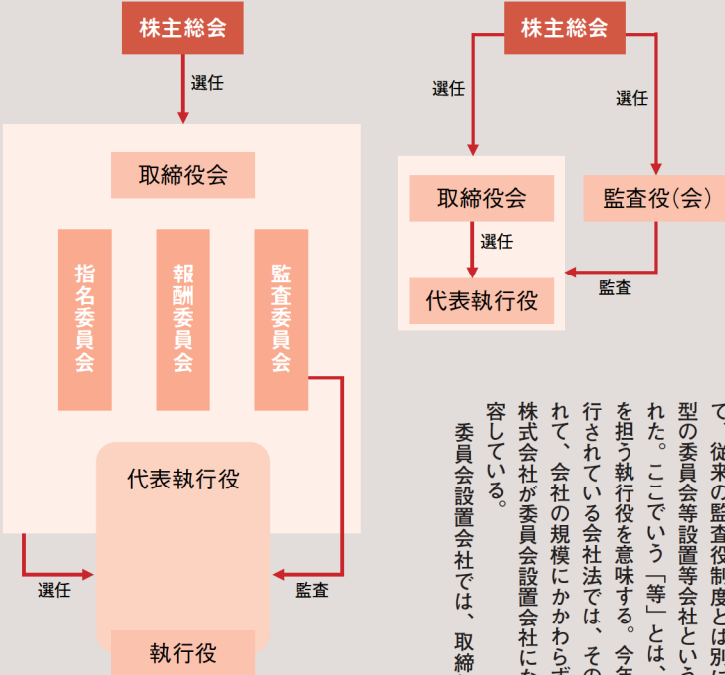
## 法律による 企業統治強化の流れ

まず1993年の商法改正で、「株主

の権利強化」の一環として、株主代表訴訟が容易になったほか、商法特例法上の大会社については社外監査役と監査役会の設置が法定化されました。1997年の改正ではストックオプションが導入され、役員報酬の改革が始まりました。しかし一番インパクトがあったのは、2003年の改正商法の施行です。アメリカ式の委員会等設置会社と従来型の監査役会設置会社と、2通りの企業統治スタイルが選べるようになりました（コラム参照）。

さらに今年になって会社法が新しく施行されました。ポイントは、経営の自由裁量の拡大と会社内部の規律づけです。何れにおいても、企業統治の問題が関わってきます。大きな影響があるのは内部統制システム（業務の適正さと効率を確保するための会社内部の仕組み）です。取締役の職務の執行が法令や定

【図表1】委員会設置会社(左)と監査役会設置会社(右)



# 委員会設置会社と監査役会設置会社

款に適合していることの確認など、内部統制システム構築の基本方針の明文化を義務づけています。取締役の任期、買収防衛策、役員報酬、社外取締役と会計監査人の問題など、実務上さまざまな

な変更を要する点が出てきています。また会社法施行規則として、「社外取締役に関する事業報告事項」が定められました。(図表2)。注目すべきは、④主な活動状況のうち、(ロ)取締役会での発

2003年4月の改正商法施行によって、従来の監査役制度とは別に、アメリカ型の委員会等設置会社という制度が生まれた。ここでいう「等」とは、日々の業務を担う執行役を意味する。今年5月から施行されている会社法では、その「等」が取られて、会社の規模にかかわらず、すべての株式会社が委員会設置会社になることを許容している。

委員会設置会社では、取締役会の中に、

株主総会で決議する取締役候補者の議案を決定する指名委員会、取締役の業務執行を監査する監査委員会、取締役と執行役の個別報酬を決定する報酬委員会という3つの委員会が設けられた。それぞれ3人以上の取締役で構成され、過半数は社外取締役でなければならない。取締役会は経営の基本方針を決定するだけで、重要な経営監督機能はこれら3委員会に委譲されている。

指名委員会、報酬委員会の権限は、従来なら会長や社長が握ってきた。その権限を社外取締役が過半数を占める各委員会に委ねるわけだから、人事の透明性の担保という効果が期待できる。取締役と取締役会は経営の監督にあたり、日々の業務執行を担う執行役を選出する。この執行役は、1997年にソニーが導入して一般に広まった執行役員とは別物で、執行役員は法律上の根拠がない任意の社内制度である。

今年5月現在、委員会設置会社の数はまだ67社で、日本企業の大部分は従来型の監査役会設置会社である。次のステップとして、委員会設置会社の普及を促すような法改正が求められる。

## ガバナンスは 企業の繁栄を実現する手段

言内容、(ハ)取締役会での発言による重要事項の変更事実、(ニ)不祥事が発生した場合、事前予防の身身と発生後の対応、という3つの項目です。来年からの遵守が求められる条項ですが、ここまでの詳細な項目の開示は世界でも類を見ない日本独自のものです。

ガバナンスは 企業の繁栄を実現する手段

そもそもコーポレート・ガバナンスとは何でしょうか。イギリスで1992年に作られたカドベリー報告書というものがありません。カドベリー・シユエップスという企業の会長エイドリアン・カドベリー卿が中心となり、ロンドン証券取引所や公認会計士協会の依頼を受けて作成した企業統治に関する報告書で、企業統治の問題を考える原点ともいわれています。

それによると、企業統治の定義は「企業の繁栄を達成するために、アカウンタビリテイ(説明責任)をしっかりと果たすこと」です。当時から最近まで、この定義の後半部分(アカウンタビリテイ)に着目して、経営に対するチェック機能やブレイキ役としてのガバナンスが重視されてきました。

ところが現在、世界的に風向きが変わってきています。経営のチェックやモニター役以上に、企業価値の向上といった面にスポットがあたるようになってきました。つまり、カドベリー報告書の

【図表2】会社法施行規則第124条に定められた、社外取締役に関する事業報告事項

① 他の会社の業務執行取締役等であるときはその事実
② 他の会社の社外役員を兼任しているときはその事実
③ 当該企業の役員の三親等以内の親族などであるか
④ 主な活動状況
(イ) 取締役会への出席状況、(ロ) 取締役会での発言内容、(ハ) 取締役会での発言による重要事項の変更事実、(ニ) 不祥事が発生した場合、事前予防の中身と発生後の対応
⑤ 社外取締役と会社とが責任限定契約を結んだときは、その契約内容
⑥ 社外取締役の報酬総額
⑦ 親会社や子会社からの報酬総額
⑧ 当該社外取締役の前各号に関する意見

※条文をもとに編集部が作成

定義の前半部分（企業の繁栄）に注目して、経営のプレーキ役だけでなく、アクセルの役割が重視されるようになったのです。私はこれを「イノベーター・ガバナンス」（企業の競争力を高める統治手法）と呼んでいます。

私が注目しているのがグーグルのガバナンスです。経営陣がもつ株はA株、一般投資家が所有する株はB株と区別し、企業の方向性を決める意思決定に関する議決権をA株だけに付与するやり方です。これまでの株主資本主義を真っ向から否定しているともいえます。この仕組みは黄金株と呼ばれ、日本でも法的には可能です。しかし証券取引所のルールで禁止されているため、この仕組みを採っている企業は上場ができません。

アメリカは徹頭徹尾、株主資本主義の国です。株式市場はアメリカ人の故郷、ホームグラウンドと呼んでもかまいません。そんな中で、グーグルは戦略的に、以上のような仕組みを採っているわけです。企業の意思決定は、創業経営者や知的労働者が行う。株主には金銭的報酬を与える。取引先とは正当な金額で取引を行う。雇用面で地域に貢献し、真つ当な額の税金を支払うことで国家への義務を果たす。コーポレート・ガバナンスを「当該企業の、各ステークホルダーに対する責任の取り方」と定義することもできますが、グーグルが目指しているのがまさにこれです。21世紀型の新しい統治手法だと思えます。

同様の企業として、これもアメリカで

ですが、ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）があります。顧客、従業員、地域社会、株主といった各ステークホルダーに対して、自社が果たすべき責任を明記した「我が信条」が有名です。

## 江戸時代の「三方よし」から21世紀の「六方よし」へ

もともと日本はアメリカとは異なる経営者資本主義でしたから、ジョンソン・エンド・ジョンソン、グーグルのような経営が本来の日本企業のモデルとならないのではないのでしょうか。

江戸時代の近江商人が遺した言葉に「三方よし」があります。商売を行うときは、売り手と買い手の双方にとってよい取引であることが望まれますが、さらに永続的に商売を続けようと思ったら、商売をさせてもらっている地域社会の利益も考えるべきではないか、だったら「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」という三方よしを実現すべきだという意味です。この「三方よし」があったからこそ、近江商人は全国的な成功を収めることができました。ステークホルダー経営あるいは理念経営といってよいかもしれませんが、そういう意味で、近江商人は世界の先駆者であり模範なのです。

この「三方よし」に対して、当協会は「六方よし」ということを唱えています。六方とは、6つのステークホルダーに対する責任という意味ではなく、経済的責任、倫理的責任、公共的責任、法的責任、文化的責任、それに理念的責任を指しています。企業は本来こうした6つの責任をまっとうする存在なのではないか、という理念に基づいているわけですから、「六方よし」は本業を通じた実践によってこそ近江商人の精神に合うものなのです。これこそが企業統治のハートである企業倫理の原点であり、本業をまっとうすることが即ち、CSR（企業の社会的責任）の実践なのです。

任、文化的責任、それに理念的責任を指しています。企業は本来こうした6つの責任をまっとうする存在なのではないか、という理念に基づいているわけですから、「六方よし」は本業を通じた実践によってこそ近江商人の精神に合うものなのです。これこそが企業統治のハートである企業倫理の原点であり、本業をまっとうすることが即ち、CSR（企業の社会的責任）の実践なのです。

昨年の株主総会でエーザイ、今年はいオンの2社が定款を変更し、それぞれの企業理念を定款に組み入れました。株主資本主義の立場では、経営者は、株主の代理人である取締役の監督のもとに、株主価値の最大化を目指します。ところが、グーグル、J&J、近江商人などの理念経営では「企業理念の実現が経営者の一番大切な役割」という立場です。エーザイやいオンが企業理念を定款に組み入れたということは、経営者や取締役は企業理念を実現する重大な責任を有する存在であることを社会に向けて宣言したということなのです。このことはグーグルと同じように、21世紀型の新しい統治手法だと思えます。

欧米では、通常の財務監査、業務監査以外に、経営理念監査というものが既にあります。専門の監査人が入って、経営陣が掲げられた理念に沿って仕事をしているかを監査するのです。こういう流れは日本でも強まるでしょう。これがイノベーター・ガバナンスのひとつの形だと思えます。

# これからの経営に必要な3つの施策

企業の経営を適切に監督するには、3つの方面からのチェックが必要だ。ひとつは経営陣の報酬決定の方法とその額であり、もうひとつは次期経営者(CEO)の指名・選考プロセス、三つ目は全体の内部監査については、2008年度からの施行が予定されている金融商品取引法(日本版SOX法)が大きな影響を及ぼすものと考えられる。それぞれの最新動向に詳しいコンサルタント、大学教授に、現状とこれからの方向性を語ってもらった。

## I 役員報酬決定に より一層の透明性・客観性・独立性を

阿部直彦氏 (タワーズベリン マネージングプリンシパル 駐日代表)

あべ・なおひこ  
タワーズベリン マネージング  
プリンシパル 駐日代表  
1961年生まれ。慶應義塾大学  
商学部卒業。タワーズベリンロ  
サンゼルス支店入社。東京支  
店に転勤の後、主に大手日本  
企業向けコンサルティング活動  
に従事する。経営者の報酬制  
度の戦略立案、制度設計・導  
入および大手企業数社の報酬  
(諮問)委員会へのアドバイザー  
を務める。著書として『会社  
を変える報酬改革』(東洋経済  
新報社)などがある。



2003年の改正商法の施行で、委員会等設置会社(新会社法下では委員会設置会社)という企業統治の仕組みが日本にも誕生しました。さらに委員会設置会社でなくても、任意の報酬諮問委員会(アドバイザーボード)を設ける会社も増えてきました。私を含め、弊社のコンサルタントも、いくつかの会社の報酬委員会のアドバイザーを務めています。以前は自分たちの報酬額を自分たちで全部決めていたのに、社外の人間も入れた機関で審議するわけですから、大きな一歩といえます。こうした報酬決定プロセスの透明性、客観性、独立性

は、今後ますます必要になるでしょう。アメリカやイギリスの場合、報酬委員会は全員、社外取締役で構成されています。CEOの評価と報酬を決めるのですから、CEOはもちろん、社内の人間がその場にはまじりたくないという事です。日本の場合、過半数は社外でなければいけません。最近では全員が社外という会社も出てきました。

このところ日本企業の業績が大きく改善されていますが、固定報酬の水準は増えていません。これはよい傾向だと思います。賞与は、業績がよければ増え、悪ければ減るという業績連動化が進ん

役員は監督側の取締役と経営側の執行役にわかれますので、それぞれ見ていきましょう。まず取締役ですが、賞与はなくて固定報酬のみという場合がほとんどです。株価に一喜一憂し過ぎると公平な監督ができなくなるので、エンロン事件以降、アメリカでは、ストックオプションではなく株式そのものを付与するやり方が主流になっています。同事件の後、アメリカ企業のガバナンス体制は非常に強化されました。社外取締役の場合、以前だったら、月1日、年間100時間拘束で済んだものが、現在は月1日半から2日、拘束時間は200時

でいます。退職金を廃止する会社は大変増えていきます。私どもの調査でその数は大手上場企業の4割強に上ります。

### 内部昇進か、外部招聘か 日米の違い





かわしま・いつみ  
早稲田大学社会科学総合学術院教授  
1985年早稲田大学大学院法学研究科博士後期課程満期退学。専修大学法学部助教授・教授を経て、2002年より現職。日本取締役協会CEO委員会副委員長。専門は商法(会社法)、証券取引法。著書に『商法総則・商行為法』(共著、有斐閣)、『21世紀の企業法制』(共編著、商事法務)、『現代商法講義II 会社法』(共著、北樹出版)など。

## II 指名委員会は次の経営陣を どんな基準とプロセスで選ぶのか

川島いつみ氏 (早稲田大学社会科学総合学術院教授)

2003年に改正商法が施行されてから3年たち、現在では委員会設置会社はおよそ100社あります。それでは指名委員会はその100社にしかないのかというと、そうではありません。監査役会設置会社でも、指名委員会に類似した委員会を任意で置く企業が増えてきています。

### 急速に進んだ 改正商法への対応

日本取締役協会CEO委員会では昨年9月に「サクセッションプランに関するアンケート」(対象…日本取締役協会正会員企業194社。回答企業…45社)を実施しました。このアンケートでは現在の役員構成や指名委員会についても聞いています。調査対象企業にはガバナンス改革に積極的に取り組む企業が多く含まれており、商法改正後にとこまで対応が進んだのかを知ることができません。

回答企業のうち委員会等設置会社は約30%に過ぎませんが、指名委員会をもっている企業は、類似の会議体も含めれば、65%に上っています。指名委員

会の平均的な役員構成を見ると、社外取締役が半数を占めており、約半数の企業では社外取締役が委員長を務めるなど、委員会の独立性も保たれています。形式的な基準で見ればかなり整備されてきたといえるでしょう。予想以上に企業の対応は速いようです。

一方で指名委員会がどの程度活動しているのかをしてみると、委員会の開催頻度は年平均4回、平均開催時間は1・2時間で、活発に活動しているとは言いがたい状況です。指名委員会はもっと活動すべきだと非難するのは簡単ですが、状況はそれほど単純ではありません。

もともと商法改正により委員会等設置会社制度を導入するにあたっては、報酬、指名、監査の3委員会の権限や職務が検討されました。そのとき報酬委員会と監査委員会については、求められる役割や業務が具体的に示されました。しかし指名委員会についての議論はあまり深まらず、指名委員会の法律上の権限は「株主総会に提案する取締役の選任案を決めること」にとどまっています。この権限以上のような役割を果たすのかは、各企業が自主的に検討し

試行錯誤を重ねているのが現状なのです。

### 取締役だけでなく 執行役員も対象

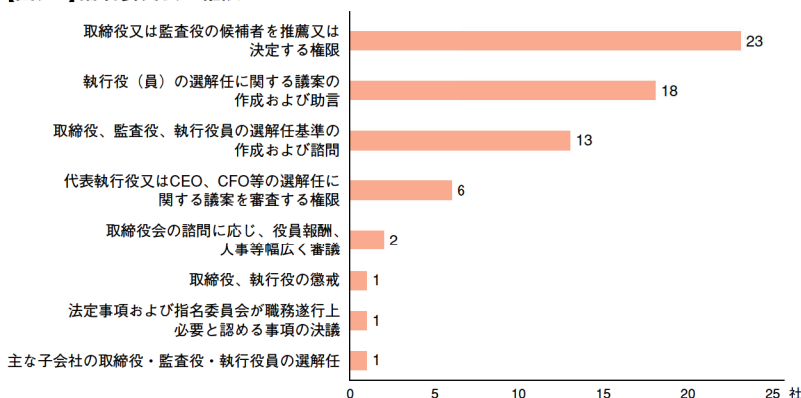
アンケートでは指名委員会とそれに類似する委員会の権限と審議事項についても尋ねています。その結果を見ると、法定の権限も含めた「取締役又は監査役候補者を推薦又は決定」をあげる企業は回答企業の45社中、23社ありました。他方、執行役(員)の選解任の議案作成や基準作成などに携る委員会も、合計で37社(複数回答を含む)に上ります(図表2)。

このように、法律で定められた取締役候補者の決定以外にも、指名委員会の活動の範囲を広げている企業も多いのです。実は欧米では取締役会の重要な任務はCEOを選ぶことであり、指名委員会は「経営をする人を選ぶ委員会」としてその中心的役割を担っています。CEO等業務執行者の任用は企業にとっては経営に直結する重要な問題ですから、日本でもこの点を重視するようになったのは自然の流れといえます。

### 社外取締役の導入で 基準の明確化が必要に

執行役の選任もするとなれば、社外取締役に次の執行役を選べるのかという批判も出てくるでしょう。社外取締

【図表2】指名委員会の権限



を巡っては、なり手がいない、社外の人が経営を判断できるのか、日本人の性格には合わないといった批判がなされていますが、社外取締役を導入する意味は別のところにもあります。それは社内の実情に精通していない社外取締役に判断できるように、候補者を選ぶ基準やプロセスを説明する必要があるという事です。

1990年代初めまでは現経営者が後継者を選ぶのが当然で、反対意見があっても誰も異論は唱えられませんでした。それでも日本全体が成長期にあったおかげで、経営に大きな支障もきたさずお済みしました。当時と比べれば今は外部の評価や市場からの評価、特に株主の目を意識するようになっていきます。なぜこの人が候補者なのかを説明するのに、「会社の人はみな、この人が優秀だと思っっている」では理由になりません。優秀だということはどういう観点から見ても優れているのか、経験なのか実績なのかを示す必要があります。現在は候補者を評価する基準をもっている企業は、アンケートでも約3割と多くありません。候補者を評価し選抜していくための基準とプロセス作りを取り掛かる必要があります。

社内取締役と社外取締役ではどちら

がいいのかは、取締役に求める機能によって違ってきます。独立性を高めようとして大半を社外取締役にしてみようと、彼らは提供された情報を見て客観的に判断するだけです。むしろ監査役に近づいていきます。しかし経営についての判断も求めるのであれば、社内の状況に通じていることが必要です。社外は半分ずつ程度にするのが限度でしょう。

### 取締役に求められるダイバーシティ

社外取締役を任用する基準では、現在は独立性の重要さが強調されていますが、今後はさらに、取締役会の構成としてダイバーシティが求められるでしょう。国際的に事業を展開している欧米の企業は既に性別、国籍、人種に配慮した構成にして、中には構成比率の数値目標を定めている企業もあります。日本の取締役会は男性が中心です。まずは女性の取締役が増えるといいでしよう。

現在の日本企業の指名委員会は過渡期にあります。まず取り掛かるべき課題は、役員・経営陣の指名基準の明確化です。今は明確な基準をもっていない企

業でも、文書化されていないだけでお互いになんとなく認識している基準があるはず。それらを意識的に明示化、文書化する必要があります。

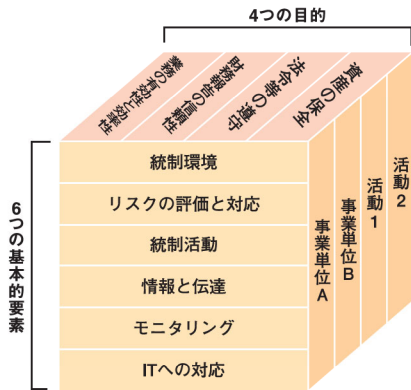
また日本ではCEOを社外から連れてくることは稀で、今後も社内から候補者を選ぶことになるでしょう。そうであれば、企業が自社の中から候補者をどう選抜するのか、長期的にはどう育成していくかを考えて、客観性のある方法を設計していく責任があります。

### 基準とプロセスの文書化し公表を

さらに今後はこれらの基準やプロセスを社外にも開示していくことが求められるでしょう。アンケートでは指名基準を社外に開示している企業は1社もありませんでした。しかし、株主は自分たちの代理人である取締役が、どういう基準で選考されたのかを知りたいと望んでいます。また現経営者に問題があるときに、新たな後継者が選ばれ選任されるシステムが備わっているかも、投資をする上での重要な判断材料となります。次の経営陣をどう選ぶのか、その基準とプロセスを明確にして開示していくことが求められる時代なのです。



【図表3】内部統制モデル



はった・しんじ  
 青山学院大学大学院会計プロ  
 フェッション研究科教授  
 1982年慶應義塾大学大学院  
 商学研究科博士課程修了。青  
 山学院大学教授を経て2005年  
 より現職。現在、金融庁企業  
 会計審議会委員（内部統制部  
 会会長）、日本監査研究学会  
 会長、国連ガバナンス改革運  
 営委員会委員なども務める。  
 著書に、『これだけは知ってお  
 きたい内部統制の考え方と実  
 務』（日本経済新聞社）など多数。

# III 経営品質向上のための 内部統制

八田進二氏（青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授）

小規模な会社なら経営者が組織の末端の様子まで把握できても、組織規模が大きくなれば、それは不可能です。組織内の状況を把握するには、何らかの仕組みを組織に張り巡らせ、人員を配置する必要があります。こうした一連のプロセスや仕組みが内部統制です。人間の体にたとえれば経営者は頭脳です。足の指が腐つているときに気がつかなければ命取りになりかねません。同じことが企業にもいえます。

内部統制が日本でも真正面から論じられるようになったのは、2つの事件がきっかけでした。2000年9月、大和銀行事件（※1）の判決を下した裁判所は、取締役にはリスク管理体制と法令遵守体制を構築する責任があると、して総額約830億円の賠償金の支払いを命じました。2002年4月に和解した神戸製鋼所の利益供与事件（※2）では、裁判所は異例の所見を出し、企業のトップが社内になされた違法行為を知らなかったということは、責任を免れる理由にはならないとの判断を示しました。これらの判決を受けて、2002年制定の商法改正で内部統制構築を義務づける規定が新設され、会社法で

内部統制体制の整備が要請されることになりました。

**守りの商法・会社法から 攻めの金融商品取引法へ**

商法と会社法が扱う内部統制は、違法行為を未然に防ぎ損失を最小限にとどめるために管理体制をいかに作るかという守りの議論です。しかし本来の内部統制は、経営責任を負った経営者が適切かつ健全に、効率的に事業活動を推進するために必要な一連の手続きや組織体系を会社の中に用意することで、もっと前向きに、経営戦略の一環として攻めの議論としてとらえるべきものです。例えばカナダの勅許会計士協会が策定した内部統制の評価規程は、経営品質賞の評価規程と同じで、「企業理念・経営ビジョン・指針など経営の方向性の明確化と浸透する仕組み」「経営計画・戦略立案と社員目標の整合性および業績評価への反映の仕組み」「業務プロセスの明確化と改善の仕組み」などです。

このように考えると、内部統制は経営そのものだとわかります。この前向きな

内部統制の考えを前提に制度化されたのが、金融商品取引法での内部統制報告制度だといえます（※3）。内部統制が経営そのものとするれば、本来は法律で規制する必要はないものです。しかし、公開会社が不正な情報を発信すれば社会への影響は甚大です。そこで、公開会社が公開し続けるために最低限守るべきルールとして、今般の制度の導入が図られたといえます。

**内部統制の4つの目的と 6つの基本的要素**

金融庁企業会計審議会が提出した内部統制報告部会では、金融商品取引法で制度化された内部統制報告実務の基準となる、内部統制の基本的な枠組みを示しています（図表3）。ここでは、内部統制は次の4つの目的を達成するために、企業内のすべての者によって遂行されるプロセスと定義しています。

- ①業務の有効性および効率性・事業活動の目的を達成するために、日常の業務の有効性と効率性を高めること。
- ②財務報告の信頼性・財務諸表、および財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報の信頼性を確保すること。
- ③事業活動に関わる法令等の遵守・事業活動に関わる法令、規則、倫理綱領などの規範遵守を促進すること。
- ④資産の保全・資産の取得や使用、処分が正当な手続きと承認のもと適切に行われるよう、資産の保全を図ること。

※1 大和銀行事件  
大和銀行ニューヨーク支店のトレーダーが米国債の不正売買で11億ドル(約1180億円)の損失を発生させたが、それに対して大和銀行本部とニューヨーク支店は事実を確認した上で隠蔽工作を営ったもの。

※2 神戸製鋼所事件  
簿外取引などを利用して裏金を捻出し、総会室に2億円あまりの利益を提供していたというもの。

※3 金融商品取引法  
市場の透明性の向上と投資家の保護を目的に証券取引法などを改正し、2006年に成立した。投資ファンドへの規制の強化や株式公開買い付け(TOB)のルール整備など幅広い内容を含む。このなかで、財務諸表の適正性を確保するための内部統制について評価した「内部統制報告書」を提出する義務を課している(第24条の4の4)。2008年4月1日以降から適用されるため、2009年3月期から内部統制報告書を提出しなければならない。

※4 COSO  
COSO=The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission。アメリカで経済社会からいかに粉飾をなくすかを調査研究するために設立された「トレッドウェイ委員会」を支援していた5つの民間団体によって設立され、内部統制に関する統合的な枠組みに関する報告書を提出した委員会。

※5 SOX法  
アメリカでの2001年12月のエンロン事件、2002年6月のワールドコム(の粉飾決算事件)を受けて、2002年7月に制定された法律で、日本では「企業改革法」と俗称されている。正式名称は「証券諸法に準拠し、かつ、その他の目的のためにおこなわれる企業のディスクロージャーの正確性と信頼性の向上により、投資家の保護をするための法」。

内部統制はこれら4つの目的を達成するために必要な次の6つの基本的要素によって構成され、これらの要素が内部統制の有効性を判断する規準にもなります。

(1) 統制環境…経営者の倫理観や経営方針など、組織の気風を決定し組織内のすべての人の統制に対する意識に影響を与え、他の基本的要素に影響を与える基盤のこと。

(2) リスクの評価と対応…組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析、評価し、そのリスクに適切な対応をとる一連のプロセスのこと。

(3) 統制活動…経営者の命令や指示の適切な実行を確保するために定める方針や手続のこと。権限や職責の付与、職務の分掌などの方針や手続も含まれる。

(4) 情報と伝達…必要な情報が適時かつ適切に識別、把握、処理されて組織内外および関係者への正しい伝達を確保すること。

(5) モニタリング…内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスのこと。

(6) ITへの対応…業務内で利用されているITについて適切な方針や手続を定め、脆弱性、危険を把握して対応をとること。

金融商品取引法はこれらの内部統制基準に則して、4つの目的のうち②の財務報告の信頼性に関する内部統制が有効かどうかを経営者が評価し内部統制

報告書として報告することに加えて、外部監査人がその開示内容を監査するよう求めています。

ただ財務諸表の信頼性を確保するには業務が有効かつ効率的になされる必要があるように、4つの目的は相互に影響しているため、すべての目的に取り組みする必要があります。経営者は6つの要素を組み込んだ内部統制システムを整備し、適切に運用する。そして仕組みがきちんと機能しているかチェックすると同時に、経営者自身もその仕組みによってチェックされることとなります。

## デファクトスタンダードになりうる日本モデル

この内部統制モデルは、現在国際標準となっているアメリカのCOSO(※4)が1992年および94年に公表した内部統制モデルを基礎に、最新化と国内化を図ったものです。アメリカのSOX法(※5)はあまりにも制定を急いだため実際の運用が進むにつれて問題が露呈してきています。エンロン事件で5大会計事務所(の一角が破綻し、保守的になった)が主導して必要以上に厳格に法を運用したため、業務の効率性や有効性に貢献しない無駄な部分も含まれ膨大なコストが発生しているのです。こうした状況から、わが国の内部統制基準の策定に当たっては企業と監査人が受け入れに合意できるよ

う配慮しています。従ってわが国の内部統制基準は、現在の状況に対応した内部統制の品質と信頼性の高い情報が担保でき、現実を受け入れ可能なシステムとして、日本発のデファクトスタンダードになりうると期待しています。

年内には実施基準が公表される予定ですが、おそらく各企業の主体的な取り組みが尊重されるよう、原則的な考えを中心にした内容のものが公表されると思われ。原則だけでは何をいいかわからないという批判が出てくるかもしれませんが、どう実施していくかを考えるのが経営者の仕事です。コンサルティング会社でもIT会社の仕事でもありません。

経営者は内部統制をうまく構築すれば、これまで気づいていなかった会社の弱みやリスクを把握して見直すことで、企業価値や競争力、営業力の向上といったコストを上回るベネフィットが得られます。それを活用できるか否かは経営者次第です。内部統制の第一の目的にあるように、まずは経営者がどういう意図で経営をしているのか、その考え方をすべての従業員に浸透させ、その意図に従って事業が健全に行われているかを常に確認できるような体制を整えることが必要です。脆弱な内部統制は結果として不適切で非効率な経営をもたらすことを肝に銘じて、経営者には有効な内部統制構築に向けたイニシアティブを発揮することが求められています。

# 日本企業 新しい統治のかたち

2003年の改正商法、今年の新会社法施行と、日本企業のガバナンスに関連する法的整備はほぼ終わり、後はそれぞれの企業の実行が待たれるのみだ。ここでは、改正商法施行前から、独自の経営諮問委員会を設けて成果を上げていた帝人、委員会設置会社のひとつとして、活発な委員会活動で知られる「バルコ」。「理念によって経営を監督する」という新たな試みを模索中のイオンを取り上げる。

## 帝人

### CASE 1 社長交替に効果を発揮した 任意設置のアドバイザリー・ボード

2003年の改正商法の施行で委員会等設置会社というアメリカ型企業統治の仕組みが日本でも導入されたが、それ以前の1999年に早くも、アドバイザリー・ボード（経営諮問委員会）という同様の仕組みを任意で創設し、実績をあげてきたのが帝人だ。

アドバイザリー・ボードは経営全般への助言と経営トップの評価を行い、5〜6名の社外アドバイザー（日本人3名、外国人2〜3名）と同社長および社長で構成される。役割は、委員会設置会社における指名および報酬委員会に近く、社長の交代および後継者の

推薦、社長の業績評価と報酬に関する助言を行う。現在のアドバイザリー・ボードのメンバーには外国人経営者、元外交官、日本の著名経営者などが名を連ねている。任期は2年だ。

あくまでアドバイザリー・ボードなので、ここでの評価や決定は最終的なものではなく、取締役会の決定を待つが、現在まで決定が翻されたことはないという。

#### グローバル企業に 不可欠の仕組み

この制度を作ったのは前社長の安居

#### 帝人グループ

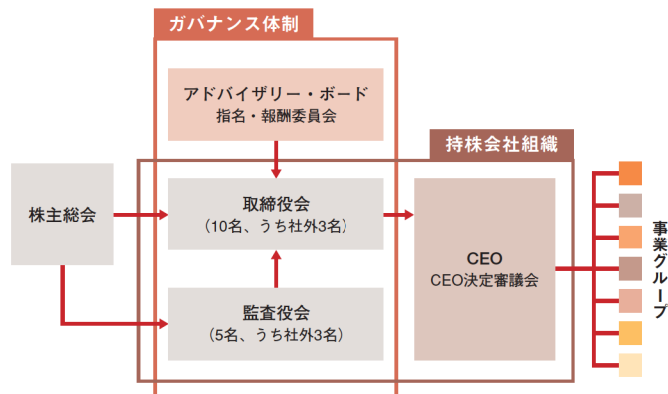
- 事業内容：合成繊維、フィルム、樹脂、医薬医療、IT
- 本社所在地：大阪府中央区および東京都千代田区
- 設立年：1918年
- 従業員数：18819名  
(2006年3月31日現在)
- 売上高：9381億円(2005年度)

祥策氏だった。帝人グループ常務執行役員の野口泰稔氏は話す。「当時、安居が経営陣の前に、今後、ローカル企業としてやっていくのか、それとも、グローバル企業として生きていくのか、問いかけました。みなへの答えは当然グローバル企業でした。そうであれば、グローバルに通用するガバナンスのしつかりした経営の仕組みが求められるということ、導入されたものです。それと同時期に取締役の数を24名から10名以下に減



帝人グループ  
常務執行役員 CSO補佐  
特別プロジェクト担当  
野口泰稔氏

【図表1】帝人の企業統治の仕組み



らし、執行役員制を導入して社外監査役が過半数を占めるようにしました。企業統治の基本的仕組みを整備したわけです。さらに2001年には事業グループ制を敷き、2003年に持株会社制に移行しました。ここまでやってはじめて、役員一人ひとりの責任と権限がはっきりし、経営のスピードアップが実現できたと思います」。

アドバイザー・ボードは春と秋の年2回開かれる。場所は日本および海外である。春には社長から前年度の実績報告と新年度の計画が説明され、さまざまな角度から助言がなされる。また、社長の業績評価と報酬案の決定が行われる。「指標はROA（総資産利益率）です。それに事業計画の達成状況、人材育成状況なども見ます。社長の評価を行うときは社長退席のもとで行い、終了後、本人に結果をフィードバックします」（野口氏）。秋には次期社長候補者リストのレビュー、育成計画、およびその進捗状況について審議する。「候補者は社長が選任しますが、ボードのメンバーにとって未知の人ではありません。候補になるような人は機会あることにボー

ドにオブザーバーとして参加し、事業概況の説明を行ったり、会食をともしたり、何らかの接点をもつようになっています。それとなく、能力や人柄が見られているわけです。外国人や元外交官の方もいるので、事業経験はもちろん、表現力、提案力、国際感覚なども非常に大きな要素になります。候補者は常時、数名います」。

帝人は部長クラスを対象にした「ストレッチⅠ」、課長クラスを対象にした「ストレッチⅡ」という独自の経営者候補群育成制度を設けており、執行役員・理事候補は主に「ストレッチⅠ」から選ばれる。

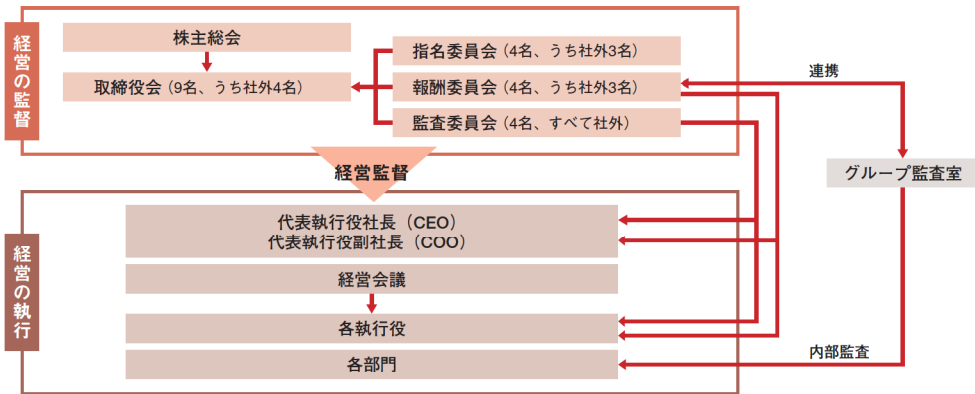
### スムーズな社長交替を実現するきっかけに

この仕組みが一番効果を発揮したのは、現在も社長を務める長島徹氏が社長に就任する際だった。「前任の安居は突然病気が発見され、任期半ばで退任することになりました。そのとき、安居はボードのメンバーに自分が退任する理由を告げ、後任候補者の選定に入って

もらったわけですが、その結果長島に絞り込まれました。それまでに何度か、長島はボードにオブザーバーとして顔を出していましたので、メンバーにもよく知られていました。ボードから推薦された長島は、2001年秋、取締役会です社長に選ばれました。長島は役員になってからの年数も短く、当時、世間からは意外に思われた節もあるようですが、アドバイザー・ボードのメンバーからは高く評価されていたのだと思います。通常の企業からいえば煩わしい手続きを踏んだわけですが、逆にこれがあつたからこそ、不協和音が出ることもなく、トップ交替がスムーズに進んだともいえます」（同）。

委員会等設置会社の制度が導入された商法改正が先にあったら、帝人はそれを採用したのだろうか。野口氏の答えはこうだった。「あくまでも個人的な見解ですが、あの法律が先にできていたとしても、安居をはじめとする当時の経営陣は思い悩んだあげく、同じ選択をしたような気がします。コーポレート・ガバナンスは唯一の正解があるわけではなく、その会社の歴史や風土、仕事のやり方などに沿って決めていくものですから」。

【図表2】パルコの企業統治の仕組み



CASE 2  
**パルコ**  
**委員会設置で社内が変貌**  
**経営のアクセル役としての統治体制**

パルコは2003年の改正商法で、ソニー、HONYAなどとともに委員会等設置会社に移行した会社のひとつだ。しかし、そこまでの道のりは平坦ではなかった。1990年代後半、バブル崩壊、競争激化による売上低迷に加え、子会社の赤字、非稼働資産の拡大などで業績不振に陥っていた。これを打開しようとして、2000年、現社長の伊東勇氏が就任と同時に打ち出したのが、「コアビジネスへの集中」と「意識改革」を二本柱とした「第二創業」だった。

就任の2000年、負の遺産と決別すべく、赤字決算を行い、翌年から経営構造改革をスタートさせた。そのひとつがガバナンスの再構築だった。2002年には、取締役を半数以下に削減、執行役員制を導入、任期も1年に短縮した。さらに社外の大学教授や弁護士を顧問として招聘、彼らをメンバーとする指名・報酬委員会を諮問機関として設置した。社長から執行役員、社員まで、業績目標を共有するミッション・カスケードという制度も導入した。

委員会事務局、事務局長の東房利彦氏は話す。「業績不振に対して、経営陣

への不信感が社員の間にありました。指名や報酬など、役員人事に関してもブラックボックス状態でした。そこで、社外の人に入ってもらい、役員の指名や報酬に関して客観的な視点を入れるとともに、情報のオープン化・共有化を進めることで、不信感の払拭と意識の改革を考えました。」

**おざなりではない  
 各委員会の活動**

2003年に改正商法が施行されたが、同様な試みを始めていただけに、委員会等設置会社への移行は半ば必然だった。「ガバナンス」というと、株主などの社外を意識しがちですが、私どもは違いました。役員・社員といった社内をまず意識し、社外取締役を入れることで、人事や業務の透明性・納得性を高めたのです。さらに、各人が共通の目標に向けて頑張ることで会社の業績も上がるよう、取締役会・委員会などのガバナンス体制を整備しました(東房氏)。

委員会等設置会社に移行し、執行役制度が導入された。取締役会は月1回、

開催され、経営の基本方針を決定、経営を監督している。現在、取締役は9名で、うち4名が社外である。執行役員がメンバーとなる経営会議は毎週開かれている。

では、指名委員会、報酬委員会、監査委員会という3つの委員会は、どんな役割を果たしているのだろうか。

指名委員会は社内取締役(社長)1名と社外取締役3名の4名で構成される。議長は社外取締役が務める。会社法の規定を上回る形で、取締役のみならず、社長をはじめとした執行役の候補者も、この委員会で選ばれる。指名委員全員が推薦権をもち、候補者を推薦する。執行役の定量・定性両面による評価も行う。ユニークなのは、取締役会・各委員会への出席回数、発言内容などを見る取締役評価があることだ。毎年、社外取締役や執行役候補者を選定しなければならないこともあり、委員会の開催回数は年10回と多い。

**パルコ**

- 事業内容:ショッピングセンター、専門店、総合空間事業
- 本社所在地:東京都豊島区
- 設立年:1953年
- 従業員数:1602名(連結、2006年2月28日現在)
- 売上高:2624億円(2005年度)



パルコ  
指名委員会 監査委員会  
報酬委員会 事務局長  
委員事務局 事務局長  
東房利彦氏

報酬委員会は社内取締役（副社長）1名と社外取締役3名の計4名で構成される。議長は社外取締役が務める。取締役報酬は業績に連動しない。執行役の報酬は固定部分と連動部分が半々である。連動部分は会社業績と個人業績に基づき決定される。報酬委員会の開催は年5回である。

監査委員会は社外取締役4名で構成され、議長は常勤の社外取締役が務める。議長は経営会議にも出席し、経営の執行状況をモニタリングしている。監査委員会は毎月開催され、四半期ごとに内部監査部門からの報告が行われ、各執行役も年1回、執行状況の報告を行っている。

## ガバナンス体制整備で 社内が活性化

東房氏は話す。「どの委員会も活発で、『1年間どうでしたか?』と新任の社外取締役に聞き取ると、『こんなにハードだとは思わなかった』という答えが返ってきます。1回の会議で、2時間、3時間かかることもよくあります。一般に、社外取締役が費やす時間は年100時間程度といわれていますが、うちの場合はその上ではないでしょうか。」

ガバナンス体制の再構築で社内はどう変わったのだろうか。「以前のような経営陣に対する不信任は払拭された」と

思います。社長をはじめ、全執行役のミッションも全社員に公開しています。社長も全社をまわりながら、社員と直接対話するミーティングを行っていることで、社内のコミュニケーションがよくなりました。委員会設置会社になってよかったと思います。ガバナンスという点、トップの暴走を防ぐブレーキ機能がいわれますが、当社では、経営の執行を後押ししてくれたり、スピードを速めたりしてくれるアクセル機能も果たしています。」

その一例として、日本IBMの内永ゆか子氏が社外取締役に就任し、その助言により、女性社員の活躍を後押しする新しい動き（パルコ・ウイメンズ・ネットワーク）がスタートした。

## CASE 3

### イオン

# 企業理念を定款に 「理念による経営」を着々と進める

イオンにとっての2003年は大きなターニングポイントの年だった。改正商法施行を機に委員会等設置会社に移行すると同時に、会社の形態も事業持株会社に移行した。これらは、2010年までに世界の小売業ランキングで10位

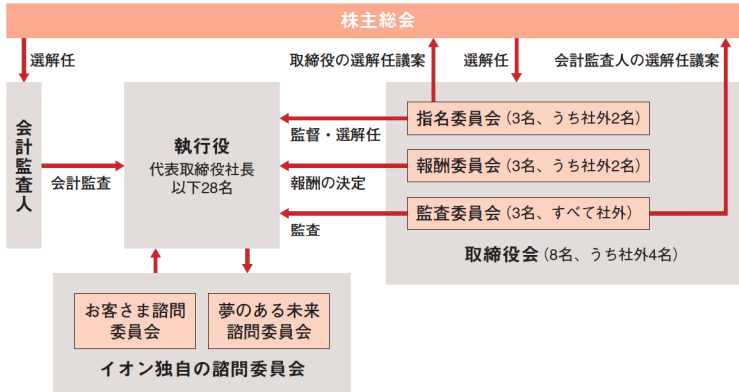
以内に入るといふ経営目標実現のための、「車の両輪」であった。ポイントをあげると、①取締役会は非執行の取締役会議長を選定し、社内取締役と社外取締役が4名ずつで経営の緊張感を高めている、②監査委員会は3名全員、

社外取締役で構成、③指名委員会、報酬委員会ともに、説明責任を果たすという実質性を重視し、社長の岡田元也

### イオン

- 事業内容：総合小売業
- 本社所在地：千葉市美浜区
- 設立年：1926年
- 従業員数：71171名  
(2005年2月20日現在)
- 営業収益：4兆4302億円(2005年度)

【図表3】イオンの企業統治の仕組み



イオン戦略部 入井啓之氏



イオン戦略部長 辻 晴芳氏

**一民間企業ではない 公共のものという意識**

氏が参加、といったところだ。

さらに独自の試みとして、お客さま諮問委員会、夢のある未来諮問委員会という2つの仕組みをスタートさせている。イオン戦略部の入井啓之氏は語る。「日々の仕事をしていると、どうしても内向きになってしまふものです。社外取締役の方のように、業務に立脚した、しかも監督機能としての立場からではない、純粹なお客様の目線で、あるいは小売業の未来といった大きな視点から、さまざまな方々の声を社内に入れようと思つたのです」。お客さま諮問委員会は、消費者団体の事務局長や経営学者、マスコミ人、さらに「お客さま店長」と呼ばれ、1年契約でイオン各店舗において顧客の声を収集にあたる人などがメンバーだ。一方、夢のある未来諮問委員会には環境学者、哲学者などが名を連ねる。一昨年のテーマは共通で「世界一感じがいいお店」、昨年のテーマは、前者が「団塊の世代」、後者が「まちづくり」であった。それぞれ2回、会合が開催される。同社戦略部長の辻晴芳氏が語る。「ご意見を聞いていますと、イオンに対する期待が年々、強まってきていると感じます。商品の品質や品揃えなどではなく、環境問題への取り組みや、(イオンは)地域のコミュニティ再興を目指すべきだとか、毎回、大変重い課題を頂

戴します。イオンは一民間企業ではなく、公共のものという意識を感じるくらいです」。

両委員会には、テーマに沿って、それぞれの分野の執行役も同席しているため、その場で出たアイデアがすぐに実行に移されることもある。ただ折角、意味のある議論が行われ、有益な提案がなされたとしても、すべてを実際の経営活動にうまく組み込んでいくことが難しいのが現実であり、発足して3年、次のステップに向けて諮問委員会のあり方を見直すことも考えている。

**多民族国家だからこそ 理念・価値観が重要**

イオンといえば、理念経営が有名だ。今年6月に行われた株主総会で、同社の定款が変更され、「イオンは、お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献するという不変の理念を堅持し、お客さま満足の実践と継続的な企業価値の向上を実現する」といった同社の基本理念が加わった。「1989年にこの基本理念が作られ、2001年にジャスコからイオンへの社名変更が行われ、2003年にはイオン行動規範が策定されました。ここで、イオンの価値観のプラットフォームが定まったのです。これを株主の皆様にも共有していただくということで、今回、定款に加えたのです」(入井氏)。株主総会では自然な形で受け入れられたという

ことだが、これはイオンが理念経営に本格的に舵を切ったことにほかならない。「定款に理念を加えたということは、『われわれはこうする』というコミットメントにほかなりません。株主だけでなく、取引先にも同じ価値観を共有してもらいたいと考え、行動規範にも同じ内容があります」(辻氏)。これは投資回収額にしか興味がない株主を牽制し、イオンの理念に共感してくれる株主を増やす効果もあるはずだ。現在、イオンには「お客さま株主」と呼ばれる個人株主が7万8000人いて、この数は2002年から比べて10倍強に伸びている。

こうした動きの背景に大きくあるのが「多民族国家」としてのイオンということである。「当社は旧ジャスコ時代まで遡ると、30数年間で30社あまりと業務・資本提携を繰り返して成長を遂げてきました。それぞれの会社に企業理念があり、個社の独自性は大切にするのですが、イオングループ全体を束ねる求心力が不可欠なのです。われわれは小売業ですから、ノウハウや技術、ましてお金は求心力にならない、やはり価値観であり、理念でいくしかないのです」(辻氏)。イオンで理念経営の大切さが鮮明になったのは世界的に企業不祥事が多発した2002年だったという。2章の冒頭で日本取締役協会の矢内裕幸氏が述べているように、欧米には経営理念監査という仕組みが既にあり、イオンでも同様の試みが実施されるのか、注目したい。

## 米英独仏の統治体制を比較する

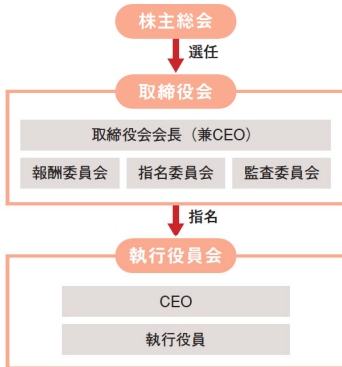
一口に企業統治といっても、国によってその形態はさまざまだ。その国の歴史、国民性、政策が各国の統治体制を作り上げてきた。本パートでは、日本で最も馴染み深いアメリカ型に加えて、歴史をひもときながらイギリス、ドイツ、フランスの体制を概観してみたい。

高橋俊夫氏（明治大学経営学部教授）

たかはし・としお  
 明治大学経営学部教授、経営学(博士)  
 明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。1968年明治大学経営学部助手、講師、助教授を経て現職。ドイツ経営学研究会会長。著書に「コーポレート・ガバナンスの国際比較」(編著、中央経済社)、「組織とマネジメントの成立」(株式会社とは何か)(中央経済社)など多数。



【図表1】アメリカ・モデル



ここ10年ほど、コーポレート・ガバナンスを巡る議論が盛んになっています。ここでいうコーポレート・ガバナンスとは、経営陣による不正を防ぐため監視体制をいかに築くかということです。しかし本来企業のガバナンスとは、資本主義が発達するなかで、企業を発展させるための企業経営の仕組みとして形成されてきたものです。ここではアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスのガバナンス体制について、歴史的な背景に触れながら比較してみよう。

日本で一番知られているのはアメリカ型でしょう。執行と監督機能をわけ、執行のトップ（CEO）が取締役会会長を兼務するのが一般的です（図表1）。CEOに権力が集中しているため、ストックオプション制度など、経営者利益と株主価値の向上を一致させる仕組みの導入に力が注がれてきました。その仕組みのひとつが社外取締役制度です。15人ほどいる取締役の60〜80%は社外取締役が占めています。ただ最近では社外

取締役の半分は他の会社の経営者を、残り半分には大学教員、消費者団体代表といった中立的な立場の人を選任するなど、取締役会そのものは極端な株主中心主義ではなくなっています。

### 資本主義の原型を色濃く残すイギリス

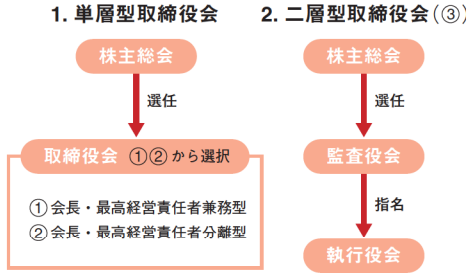
イギリスは、執行役会と取締役会を分離させたアメリカ型を採用しています（図表2）。ただしGCE (Group Chief Executive) と呼ばれる執行役のトップは、通常取締役会会長を兼任しません。イギリスの特徴はアメリカよりも株主の所有者意識が強い点にあります。株式会社制度は、資本主義の発展とともに発達を遂げてきました。その先頭にいたイギリスでは現在でも資本主義の原型が色濃く残り、会社は出資者である株主の所有物という意識が強く、株の有構造も取締役会の構成員も同族的で株主中心主義です。それは彼らが手に

する法外な報酬にも表れています。**ドイツでは銀行が介入 従業員が監査役の一員に**

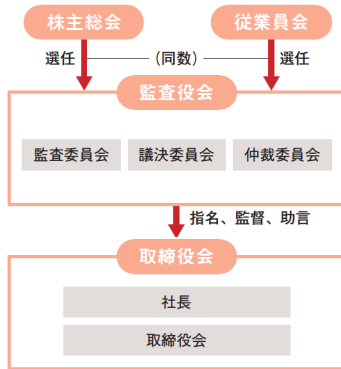
19世紀から世界の富を独占してきたイギリスに対して、ドイツとフランスは後発組として産業化の道を歩み始めました。そのため市場には企業が自力で成長できるだけの十分な資金がありませんでした。1870年代、普仏戦争の後には、銀行が介入しました。銀行は会社が発行した株を保有し、上場したら株を売却して利益を得る、ユニバーサル・バンク・システムと呼ばれる方式が採用されました。また株に株主の名前が記載されない無記名株が用いられたため、一般人は株を購入すると通常は銀行に寄託します。そこで株主総会への出席や議決権の行使も銀行が代行したのです。さらに企業に監査役会を設けると、銀行は監査役会の一員となり監視役と



【図表4】フランス・モデル



【図表3】ドイツ・モデル



【図表2】イギリス・モデル



\*GCE=Group Chief Executive

### 強大な権力をもつ フランスのトップ

フランスは、ドイツと同じ後発組でありながら違う経路をたどりました。1789年のフランス革命で自由・平等・博愛の精神を打ち立てた同国は、1864年には労働運動のストライキ権を合法化し、1884年にはすべての労働組合を合法化しています。この精神を基盤に、19世紀に産業化を推進する際は国家が主導権を握り、基幹産業は一時、すべて国有化されました。ルノも元は公団です。その代わりに5カ年

しても機能し始めました。しかもドイツでは監査役会が取締役を選任する人事権をもっていることが特徴です。20世紀半ばになると、監査役メンバーに労働者が加えられるようになります。この動きは炭鉱から始まりました。石炭産業は労働集約的産業であるため、彼らの意見を受け入れざるを得なかったからです。そして1976年には拡大共同決定法の制定により、当時500社ほどあった一部上場企業では、労働側、資本側の代表者が監査役会を半数ずつ占めることになりました(図表3)。ただこれは労働党政権が民主化政策の一環として導入したため、必ずしも経営改革には寄与しませんでした。また決議に時間がかかり過ぎて競争力を発揮できないとして、昨今では制度改革を訴える議論も出てきています。

フランスは、ドイツと同じ後発組でありながら違う経路をたどりました。1789年のフランス革命で自由・平等・博愛の精神を打ち立てた同国は、1864年には労働運動のストライキ権を合法化し、1884年にはすべての労働組合を合法化しています。この精神を基盤に、19世紀に産業化を推進する際は国家が主導権を握り、基幹産業は一時、すべて国有化されました。ルノも元は公団です。その代わりに5カ年

### ガバナンス体制は収斂 上場基準が鍵

計画や長期計画を策定するときには、デイリシズムと呼ばれる労働・資本・政府の協議体を設けて調整を図りました。同国の特徴は、強大な権力をもつフランス人統領と同じく、企業トップが絶対的な権力をもつことにあります。フランスでは「グラン・ゼコール」と呼ばれる高等教育機関を卒業したエリート人材が、卒業後行政官庁に10年間勤める義務を果たすと、その後は民間大企業トップとなり絶対的な権力を掌握して取締役会を仕切っている例が多いのです。実務経験が不十分という弱点はありますが優秀な人材が民間企業に來てくれるため、フランスではこうした天下りは歓迎されているのです。

ガバナンス体制は、元来は取締役会が執行と監督を担う「単層型取締役会」型を採用し、最高経営責任者が取締役会会長を兼務してきました(図表4①)。そして1966年の商法改正により執行役員と監査役会からなる「二層型取締役会」も選択可能となり、現在では大企業の約4分の1がこの方式を選択しています(図表4③)。ただ単層型取締役会の企業ではトップに権限が集中し過ぎるため、2001年制定の新経済規制法により、最高経営責任者と会長を分離できるようにしました(図表4②)。

ヒト・モノ・カネが簡単に国境を越

える現代においては、今後ガバナンスの体制はある程度は収斂していくでしょう。その際、鍵になるのは証券取引所の上場基準だと私は見えています。なぜなら株式会社設立に必要な最低資本金額が国によって異なるからです。フランスやドイツの資本金は高く、ドイツでは株式会社は1万5000社ほどしかありません。アメリカでは州ごとに会社法を定めています。一方日本では、1990年の商法改正前までは1株5万円、発起人は7人で、35万円円で株式会社を設立できました。商法改正により最低資本金額が1000万円に変更されましたが、新しい会社法により現在では1円でも設立可能となっています。この「1円会社」は資本に信用を置く株式会社にあつて大きな変化です。この「1円会社」まで株式会社として一括りに論じることが意味がなくなりつつあります。そこで代わりの基準として証券市場への上場が意味をもってくるのです。

企業は上場によって信用や名声、ブランドなど莫大なメリットを享受できます。これが今日の企業の信用の大きな部分を占めているのです。上場企業は市場で資本を集めるといふ社会性を利用して以上、企業みずからも私的要素を排し社会性を取り込むべきです。私はそれを脱私化と呼んでいます。組織に自浄能力を備えるよう求めていくことは肝要ですが、それに加えて、各国の証券取引所が連携して厳格な上場基準を国際的に揃えることが必要でしょう。

# もの言う株主が経営に求めるもの

近年、企業の株主構成比率は大きく変化してきた。今や日本の上場企業（ジャスダック上場企業を除く）において個人株主は20%、外国人は25%を占める。さらに意外と知られていないが、年金基金は10%以上を占めている。彼ら「もの言う株主」が経営者に求めるものを探った。

## 年金通じ株主＝国民の時代に 企業は公器としての自覚を

矢野朝水氏（企業年金連合会 専務理事）



やの・ともみ  
企業年金連合会 専務理事  
1945年生まれ。1969年京都  
大学法学部卒業、同年厚生省  
入省。厚生年金基金連合会企  
画振興部長、厚生省年金局長  
などを経て、2001年厚生年金  
基金連合会専務理事（2005年  
10月に企業年金連合会へ改  
名）。共書に『株主が目覚める  
日—コーポレート・ガバナンスが  
日本を変える』（商事法務）など。

現在、日本の株式市場の規模はおよそ500兆円。このうち約10%強が、公的年金や企業年金のお金です。企業年金連合会（以下、「連合会」と省略）も約4兆5000億円を日本株に投資しています。将来も確実に年金を支払えるようにするには、資本市場の安定的な発展が不可欠で、そのためには個々の企業の長期的な株主価値の向上を図る必要があります。

### 3年連続のマイナス運用で 「もの言う株主」に変わった

ところがバブル崩壊後に株式市場が冷え込み、特に2000年度からは3

年連続で株価が大幅に下落したため、企業年金の運用利回りは2000年度から3年連続でマイナスになりました。企業年金の解散や給付減額が相次ぎ、連合会の年金も2兆円の不足金が生じて倒産の危機に直面したのです。そのため、年金は国内株式に投資すべきではないという意見も出てきました。しかし

富を生み出すのは企業です。企業に投資をして経済成長を図り、その結果生まれた富によって年金も確実に支給できるのです。そこで連合会では国内株式への投資を続けると同時に、問題企業にはものを申ししていくことにしたので

まず初めに取り組んだのが、議決権の行使です。2003年には独自の議決権行使基準を定め、その中には「3期連続で赤字かつ無配の場合は取締役の再任に反対する」といった経営責任を求める条項も入れました。自家運用分だけでなく、委託先の運用機関にも同じ基準で議決権を行使するよう依頼し、

現在では反対比率は25%程度になっています。このように議決権行使を通じて企業の経営をチェックし、メッセージを送ることにしたのです。

### 長期的な価値向上を求め ガバナンス改革を訴える

年金資金は巨額にのぼるため、上場企業のほとんどに投資しています。また、年金は長期の資金ですから長期的な視点を重視しています。したがって、年金制度の安定のためには、日本企業全体が長期的な株主価値の向上を目指してパフォーマンスを上げてもらう必要があります。なお、株主価値の向上は、従業員などステークホルダーの利益と対立するものではありません。むしろ、長期的な株主価値向上のためには、従業員、消費者、取引先、地域社会など幅広いステークホルダーとのよき協力関係を築くことが不可欠です。また経営をチェックする仕組みであるコーポレート・ガバ

【図表1】コーポレート・ガバナンスファンド組み入れ企業名一覧(銘柄コード順)

明治製菓	日本精工	東京エレクトロン
アサヒビール	日立製作所	三菱商事
ローソン	東芝	伊勢丹
アスクル	三菱電機	ニッセン
ニウス コー	オムロン	パルコ
キッコーマン	日本電気	イオン
昭栄	沖電気工業	新生銀行
帝人	松下電器産業	スルガ銀行
ダイセル化学工業	ソニー	オリックス
花王	TDK	大和証券グループ本社
エーザイ	バイオニア	日興コーディアルグループ
参天製薬	スミダコーポレーション	商船三井
第一三共	横河電機	イー・アクセス
コニカミノルタホールディングス	ヤマハ発動機	JSAT
マンダム	良品計画	東京瓦斯
旭硝子	HOYA	メイテック
日本板硝子	パンダイナムコホールディングス	ベネッセコーポレーション
小松製作所	三井物産	

## 海外投資家にも理解される 情報開示と説明を

マーク・ゴールドスタイン氏 (ISS Japan 代表取締役)

日本企業の外国人株式保有比率は、この10年間で12%から27%に上昇し、市場全体の1分の1以上を占めるまでになりました(図表2)。海外の投資家の中には、特定企業の株を短期に売買

ナンス体制を充実することが必要なのです。ガバナンスがよくなれば株価は上がるかという点、短期的にはともかく、長期的にはプラスの相関関係があると言われています。またよいガバナンス体制が確立されていけば、不祥事や問題が起きたときに対応が早く、損害が最小限に食い止められると期待できます。

### ガバナンスファンドの創設で 具体的企業名を示す

それではよいガバナンスとは、いったいどのようなのでしょうか。ガバナンスについては証券取引所が具体的基準を定めている国が多いのですが、日本には具体的な基準がありません。そこで連合

会では、株主の目から見た望ましいガバナンスの具体像を示そうと、2004年にコーポレート・ガバナンスファンドを創設しました。

コーポレート・ガバナンスとは、株主価値の長期的な向上を目指して経営のパフォーマンスをあげるように経営を動機づけ、監督する仕組みです。その具体的な基準を「株主価値重視の経営」「情報開示・説明責任」「取締役会」「役員報酬システム」「コンプライアンスとリスク管理」の5つの項目にわけて作りました。この基準に照らして東証一部上場の約1600社を対象にアンケート調査とインタビューを行い100点満点で採点し、上位企業をファンドに組み入れました。初年度に43社を選定し、100億円を投じました。次年度には

10社、50億円を追加し、現在は時価ベースで約250億円となっています。ファンドに組み入れた企業名は、他の企業の参考になればとの思いから公表しています(図表1)。

連合会が株主価値の向上を重視するのは、国民のすべてが年金を通じて実質的な株主となっており、国民の老後は資本市場、最終的には個々の企業の株主価値によって左右されるからです。年金のお金が株式市場で運用されて、その運用成績次第で自分の将来の年金が変わることを認識している人は少ないかもしれませんし、経営者にもそうした意識は残念ながら乏しいようです。しかし経営者には、会社は国民の将来を左右するまさに公器であるという意識をもって経営にあたっていただきたいと思っています。

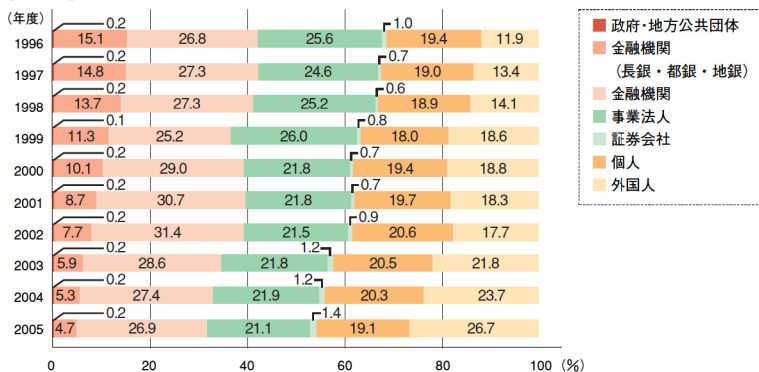
### 議決権を行使して 問題解決を訴える

するヘッジファンドもありますが、大半は年金基金や投資信託といった、インデックス運用で市場の株を幅広く購入し、長期的に持ち続ける機関投資家です。

彼らは受託者責任を果たすため、また運用益を高めるために企業のガバナンスの改善を訴え、議決権を行使して経営問題を解決しようとしています。しかし彼

らは数百社の株を保有しているため、提案される議案の数は膨大なものになります。検討する時間は長くても1〜2週間に限られ、また言葉の問題もあって彼らが議案すべてを分析することはまず不可能です。そこで私たちISS(インスティテューショナル・シェアホルダー・サービシズ、本社米国)が議案を分析し、機関投資家が株式保有先企業に対して議決権をどう行使すべきかを助言しています。賛成すべきか反対すべきかの基準は、その議案が株主にとって利益

【図表2】投資部門別株式保有比率の推移



出所：「平成17年度株式分布状況調査」



マーク・ゴールドスタイン  
Marc Goldstein  
ISS Japan 代表取締役  
1965年、アメリカ生まれ。ウエスレヤン大学東洋学部卒業。メリランド大学大学院修了、ミシガン大学ロースクール修了。1997年ISS米国本社入社。2002年東京オフィス設立と同時に駐在、現在に至る。

## 海外投資家の視点で見ると ガバナンス合格企業は1割

になると判断できるかどうかです。ストックオプションなどに関する国際的に共通の基準と、退職慰労金のような日本独自の制度に対応した国別の基準を設けています。

ISSは現在1600の機関投資家を顧客に抱え、その約半数が日本企業に投資して計約3000社の株主になっています。機関投資家の視点から数多くの日本企業を見続けてきて、この10年でガバナンスのよい約1割の企業はよりよくなったように見えます。しかしガバナンスに問題がある9割の企業には変化は見られず、改善を望みたい点がいくつかあります。

まず、株主総会開催日の分散や招集通知の早期送付といった形式的なことがあります。次に社外取締役については、日本でも導入する企業が増えてきましたが、ISSが求めるのはあくまでも独立取締役です。日本では利害関係者や親会社の役員が社外取締役に就任している会社も多く、一般株主を代表する監視役として機能しているといえません。

内部の実情に通じていることは強みになりますが、それだけで株主価値を十分に高められるとは限りません。MBAで学ぶような一般的な経営知識や、他の組織の経験や実情に関する知識も重要です。そこで独立取締役に、他社の成功経験や失敗事例から助言してくれることを期待しているのです。日本では社長を退任した後も会長や名誉会長、相談役に就いて会社にとどまる人も多いうのですが、彼らには積極的に社外に出て行って独立取締役として活躍していただきたいと思っています。

## 判断に足る情報なければ 議案には反対する

そもそも、ガバナンスの改善のために経営陣の考え方を改革する必要があるようです。まず日本では知名度を上げるために上場する企業や、上場しても資金調達の必要のない企業もありますが、上場している以上、既存株主や潜在的株主へのIR（投資家向け広報活動）やPRは経営者の基本的な義務です。

さらに透明性、公平性、説明責任の3つがポイントになります。つまり経営者は、議案が決まるまでの議論の過程がわかる透明性・公平性のあるルールを作成し情報開示をして株主への説明責任を果たさなければなりません。例えば取締役の選任案を出すときは、どういう基準で候補者を選び、なぜこの候補

者が適任だとするのかを示す必要があります。敵対的買収への防衛策を導入したいというなら、導入が必要だという結論に至るまでの議論の過程と、防衛策が株主利益にどのような影響を与えるのかを明らかにすべきです。

特に株主価値に影響を与える議案の場合、株主価値を向上させると判断できるだけの情報が開示されなければ、判断不可能として議案には反対せざるを得なくなります。第三者割当増資(※)などの重要な議案にさえ、増資する理由や意図が示されないことが現実には多くあり、経営陣はなぜ提示しないのか、私には理解に苦しみます。

企業は法律で定められた手続きを経る最低限の義務を果たせばいいというものではありません。株主は経営者の一挙一動に監視の目を光らせています。経営者は説明責任を果たすのは義務であると認識して、株主にいかに理解してもらい納得してもらおうかという観点から行動していくべきなのです。情報開示をしたくない、またはできないというのであれば、経営陣は上場廃止を選択すべきです。

※ 第三者割当増資  
業務提携の相手先や取引先、発行会社と関係のある特定の者に新株引受権を与え、新株式を発行すること。既存株主の利益を侵害する恐れもあるため、発行条件を含めて株主総会で特別決議を経るべきだとされる。

【図表3】株主オンブズマンが行った株主提案(抜粋)

総会年	会社名	提案内容	賛成率 (%)
1996	日本住宅金融	営業譲渡反対	29
1998	山一証券	責任追及委員会の設置	※
2000	住友銀行	役員報酬の個別開示	3.1
2002	ソニー	役員報酬の個別開示	27.2
		女性取締役の選任	17.5
2003	トヨタ自動車	総会開催日の集中回避	12.7
		役員報酬の個別開示	15.3
		役員報酬の個別開示	30.2
2004	ソニー	役員報酬の個別開示	31.2
		役員報酬の個別開示	19.6
2004	トヨタ自動車	役員報酬の個別開示	19.6
		政治献金の開示	5.4
2005	ソニー	役員報酬の個別開示	38.8
		トヨタ自動車	25.1
2006	ソニー	役員報酬の個別開示	46.7

※流会のため採決できず



もりおか・こうじ  
株主オンブズマン代表、関西  
大学経済学部教授  
1944年、大分県生まれ。1969  
年京都大学大学院経済学研究  
科博士課程退学、同年大阪外  
語大学助手、74年関西大学経  
済学部講師、同助教授を経て  
83年より現職。経済学博士  
(京都大学)。専門は、株式会  
社論、企業社会論、労働時間  
論。著書に、「働かざるの時代」  
(岩波新書)、『粉飾決算』(岩  
波ブックレット)、『日本経済の選  
択』(桜井書店)、他多数。

# 「もの言う」個人株主 透明性と社会的責任を求める

森岡孝二氏 (株主オンブズマン代表、関西大学経済学部教授)

株主オンブズマンは、弁護士や公認会計士などの専門家と市民が連携し、一株主の立場から企業の違法行為や不正を是正して、健全な企業活動を推奨することを目的とした市民団体です。設立は今から10年前の1996年。当時は破綻した住専(住宅金融専門会社)処理への税金投入を巡って、世論が沸騰していました。また住専最大手の上場企業であった日住金(日本住宅金融)に対して、経営者の責任追及を訴える個人株主もいました。こうした状況の中、株主オンブズマンは日住金に対して、営業譲渡反対や責任追及委員会の設置などを求める5つの株主提案を行いました。結果は営業譲渡反対の提案に29%の賛成を獲得。こうした個人株主の動きを、マスコミは「株主の反乱」と報じたのでした。

日住金への提案後も、株主オンブズマンではさまざまな株主提案を行ってきました(図表3)。これらの活動を通じてわかったのは、リターンだけに心がけるように見える個人株主の中にも、会社経営のあり方に関心をもち、きっかけがあれば意思表示をして行動に移す人がいるということ、そして個人株主でも

集まれば会社は変えられるということでした。

株主提案を行うには300000円(100株なら30万株)以上の株が必要ですが、とてもひとりの個人株主でもてるものではありません。そこで株主名簿の閲覧・謄写の権利を使って、名簿から抽出した一部の株主の方々に、「こういう株主提案をしたいと考えています。ご賛同いただけませんか」と手紙を送ります。するとこれまでの経験では100人に手紙を送れば、1〜2割の人が提案に賛同して委任状を送ってくれるのです。

## 株主提案の賛成10%が会社を動かす

こうした「もの言う」個人株主の動きに対して、企業の反応はどうかというと、中には積極的に意見を取り入れてくれる企業も出てきました。2002年、雪印乳業の子会社で起きたBSE対策制度を利用した偽装・詐欺事件を受けて、その2年前に牛乳集団食中毒事件を起こしていた同社に食品安全委員会を監視する社外取締役と食品安全委員会の設置を求める株主提案を行いました。するとすぐに同社の岡田晴彦副社長(当時)が株主提案を受け入れると表明。そして全国消費者団体連合会前事務局長の日和佐信子氏を社外取締役として迎え入れ、企業倫理委員会を発足させることになりました。

2003年のトヨタ自動車への総会開催日の分散の提案が12%の賛成を得ると、翌年から開催日が移動しました。株主提案で定款を変更させるには67%の賛成が必要ですが、実際にはある程度の賛成が集まれば企業も対応せざるを得なくなるでしょう。アメリカでは賛成比率10%がマジカルナンバーと呼ばれ、10%を超えれば株主の意見として企業は対応せざるを得ないと認識されています。

一方で、2002年からソニーに毎年行ってきた役員報酬の個別開示を求める提案は、年々賛成が増えて今年46・7%に達しましたが、同社は「総額の公開で十分」として、個別開示には至っていません。私たちが個別開示を求めるのは、報酬額の多寡を論じるためではなく、報酬がどのように決定されているのか、また業績と連動しているのを知りたいからです。そして同社が個別開示に踏み切れば、他の企業も追随するかもしれないという期待があるからです。

私たちが企業に求めるのは経営の透明性と社会的責任です。株主価値の尊重は株価向上だけではありません。企業の意思決定の内容とその過程に透明性を導入し、社会的責任を果たすことも株主価値の向上なのです。株主価値を尊重した経営をすることが、いざというときに会社を守ってくれる株主の育成につながると考えています。

おわりに

# 働き方モデルのあり方が問われる

工代将章 (本誌編集長)

今回とりあげた労働契約法は、会社と従業員の関係を新たに問い直すものだ。会社法や金融商品取引法も、経営責任や内部統制などについて定めており、間接的に取締役など経営層の役割に言及している。従業員と経営者が演ずるべき役割や求められる期待値、つまり「働き方モデル」がどのような「流れ」に乗って変化しているのか、法制に注目することで明らかにしようというのが、この特集の趣旨だ。

## キャッチアップ経済と 共同体的モデル

これまでの労働関係がどのように成立してきたか、戦後から90年代半ばまで概観してみよう。

戦後、社会資本の乏しい時代に、企業は教育機会から福利厚生、住宅、退職後のOB会に至るまで丸抱えで社員とその生活を担保する必要があった。これは高度成長期へと至る過程で、正社員中心の横並び型・長期雇用の人事シ

ステムへと収斂していった。

このような「共同体的働き方モデル」は企業に高い効率性や生産性をもたらし、キャッチアップ型経済のもと長く安定を保った。労働関係の法規や判例法理なども、解雇要件は厳しい一方で、配置など労働条件については一定の柔軟性を企業に認めるというように、共同体イメージを前提にしていた。現実の働き方と法理が織り成して、その時代に適合した社会システムを形成していった。

## 機能組織的モデルへ 90年代以降は変化

しかし90年代以降、このモデルの有効性はほころびを見せ始める。どの産業でも「選択と集中」「差異化」「イノベーション」が求められるようになった。社内の同質的人材だけではビジネスの状況を打開できず、商品開発やマーケティング、経営スタッフなど、あらゆる面で専門性のあるプロフェッショナルが求められるようになった。

人事システムも、顧客への提供価値や業務ミッションの大きさなどをベースとする価値指向型の処遇・報酬システムへと大きくシフトした。この時期、法制度でも裁量労働制の拡大や経営者へのストック・オプションが解禁された。機能組織的働き方モデルが志向されるようになったのだ。

## 労働契約法を契機に 新ビジョンを描け

つまり、社会の実態と法制とは表裏一体だ。実態にあわせて法が整備され、あるいは、法が社会をリードしていく。

いまその内容が検討されている労働契約法は、多様な雇用形態や就業形態への、企業の対応を求めようとしている。だが、多様な雇用形態や就業形態を認めることを通じて、どのような社会を形作るべきなのか、新法にどんな魂を込めるのかについての検討が、まだ十分ではないと感じている。

雇用形態の多様化は、実態として企

業の人件費抑制策として始まっている場合が多い。現在検討されている有期雇用ルールも、単に「有期雇用」安い人件費の労働力」という認識のまま議論を進めるのであれば、法によって却ってその認識を後追い固定してしまわないか。

雇用形態・就業形態の多様化は、新たな働き方モデルや価値観の創造につながらなければならない。賃金の高低だけでなく、能力開発機会や、次のキャリアへのチャンス、社会参加、ワークライフバランスなど、労働が持ついくつもの価値軸に光を当てることが必要だ。新法がきっかけとなって、より多くの人に能力発揮と活躍の場が提供できれば、企業にも働く人にも大きなメリットをもたらすだろう。

こうした次の時代へのビジョンは法整備だけでは成立しない。人事部には、実務家として新たな働き方モデルの開発が求められる。人事部の機能の一つは「チェンジ・エージェント」(D・ウルリッチ)なのだから。



野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

## 第28回 アルビレックス 新潟

©J. LEAGUE PHOTOS



## 「サッカー不毛の地」に Jリーグチームをつくる！ 「新潟の奇跡」を実現した 「神主」経営者の満員戦略

新潟市の郊外に建つ巨大なスタジアム、通称ビッグスワン。4万2300人収容のスタンドは、地元Jリーグチーム、アルビレックス新潟のユニフォームを着たサポーターで埋め尽くされ、オレンジ一色に染まっていた。圧巻は、得点を挙げるたびにスタンドで沸き上がる生き物のようなうねりだ。Jリーグ随一といわれる盛り上がりを目の当たりにすると、取材とはいえず、こちらも興奮を抑えきれなくなる。驚きは続く。取材に訪れた8月26日土曜日の対大分トリニータ戦は3対3で引き分け、午後9時終了。7000台収容の駐輪場から自転車で家路を急ぐ人々が道にあふれる光景はまるで中国だ。ユニフォーム姿の親子連れや中高年夫婦……このチームがいかに地元密着でファミリー層や幅広い年齢層に支持されているか、実感させられた。

当日の入場者数は満員の4万466人。J1ではほかに6試合が行われたが、平均して1万6000人と半分にも満たなかった。その差2・6倍。しかも、アルビレックス新潟のホームゲームは毎回、満員状態が再現されるのだ。昨年の平均入場者数は4万人を超え、年間68万人を動員、前年に自ら打ち立てたJリーグ記録を更新した。なぜ、これほどの動員力を持つのか。

「満員のスタジアム。それがわれわれの提供する一番の商品なのです」と話すのは、アルビレックス新潟の代表取締役会長を務める池田弘だ。新潟で23の専門学校を展開する新潟総合学院（NSC）の経営者として、その名を知られる。池田によれば、スタンドが満杯になるのは毎回、満員をつくり出しているからだという。

「人気カードは別として、通常はそのままでは満員にはなりません。その分は無料招待券を配布し、必ず満員にする。スタンドを4万人が埋め尽くす非日常的な空間はそれだけでも感動

します。満員だから価値が生まれる。その価値と感動を提供するのがわれわれの使命だと考えています」

約4万枚のチケットのうち、年間シートだけで2万枚が売れ、地元スポンサーと後援会で1万枚がさばられる。残り1万枚が前売りに出され、売れ行きに応じて無料招待券が配布されるため、その比率はさほど高くない。ただ、それは人気が沸騰してからで、少し前までは閑古鳥が鳴き、新潟は「サッカー不毛の地」といわれた。それを短期間で一変させたのは、この満員戦略だった。「新潟の奇跡」と呼ばれるドラマをたどってみたい。

## 市場を分析すれば 答えはノーだった

話は不毛時代にさかのぼる。90年代初め、日本が02年FIFAワールドカップ開催地に立候補したのを機に、新潟は国際都市への脱皮をねらい、開催都市の募集に手を挙げた。選ばれるには地元でJリーグ入りを目指すチームが不可欠と考えた関係



アルビレックス新潟  
代表取締役会長  
池田 弘氏

者の奔走により、94年、県内2強を統合したチームが発足した。Jリーグ入りには、「北信越リーグ↓全国リーグ↓JFL↓Jリーグ」と昇格しなければならぬ。しかし、2年続けて北信越リーグの決勝にも進めなかった。選手はサラリーマンや教員。資金援助もなく、移動のガソリン代も自腹を切った。本当にプロを目指すには、チームを法人化し、予算も大幅に拡充していく必要がある。「経営で生きるのはいくつかない」と白羽の矢を立てられたのが、後援会の中心を担っていた池田だった。

池田は、マーケティングサッカーを試みた。結果は散々だった。雪国新潟はもともとサッカーに馴染みが薄い。ましてやお金を払って観戦する意識などほとんど見られなかった。それでも池田は悲観せず、地元企業を回って出資を募り、後援会も規模を拡大して会社を設立すると経営に乗り出した。96年のことだ。池田が話す。

「市場調査の結果を分析すれば、答えは絶対ノーでした。ただ1つ可能性がありました。それは、間違いなく、人はいるということでした。ヨーロッパには地域の人々が少しずつ負担しながら支えるチームが各地にあって、100年前に先祖が買った指定席を代々引き継いで家の宝にしていたりする。住んでいる人がいれば、そんなファミリーを一つ一つ積み上げ、サッカーチームがまちの核になるような成

## 「サッカー愛好者相手では市場はない」 10万枚の無料招待券を配布せよ!

功モデルを生み出せる。なまじサッカー熱が高くなく、今は何もないから逆にそれができると考えました」

サッカーを核にしたまちづくり。この発想を持つことができたのは、自身の生い立ちと深い関わりがあった。池田は旧市街にある小さな神社の宮司の家に生まれた団塊世代だ。父親を手伝い、氏子から寄付を募って回った。しかし、時代とともに氏子は減っていった。高校時代、跡を継ぐことに悩み、反発した。番長グループに入り、学校をさぼって街をぶらつくようなこともした。

その一方で、自分は何のために生きるのか、人間とは何なのか、答えを求め、哲学書や偉人の伝記を読みふけた。宮司として一生を送るという運命に、自由を求める精神があらがう青春の苦悩……やがて、インドの民とともに生きたガンジーに引かれ、そのガンジーの活動を支援した貿易商の存在を知って、自分の生き方を見定めた。

宮司の仕事をしなから、地元のためになる事業はできないか。池田は大学の神職科を卒業し、修行期間を経て家に戻って跡を継ぐと、親と親戚

から資金を得て境内に校舎を立て、専門学校を始めた。神社には元来、寺子屋的な教育機能がなかったこと、当時、新潟は高等教育機関が少なく進学率も低く、「教育面で遅れていた」ことが教育事業に目を向けさせた。28歳のときだ。

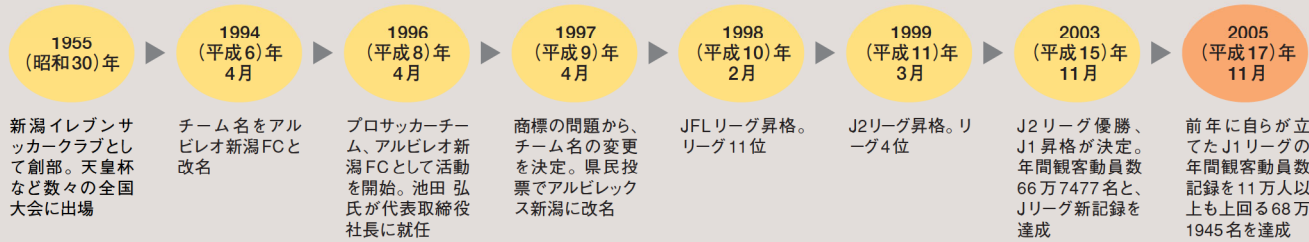
「ストップ・ザ・東京」——人材流出を抑え、「新潟のため」の人づくりを行う。池田は「ナンバーワンとナンバーワン」という独自の戦略を打ち出した。東京を目標にするのではなく、国家試験や各種資格試験の合格率で日本一を目指し、現実にそれを達成していった。あるいは、デザイン概念すら薄かった新潟にデザイン専門学校をつくり、世界ナンバーワンクラスの海外の学校と姉妹提携を結んで交流を図り、学生たちに国際的コンペティションで賞を獲得する実力をつけさせた。

## 私財1億円を投じ 債務超過を乗り越える

また、オンラインワン戦略では、アニメ・マンガ、スノースポーツ、アウトドア……等々、他に例の少ない独自



## アルビレックス新潟の軌跡



の専門学校づくりに力を入れた。だが、総学生数9000人を擁する日本最大級の専門学校グループを築き上げても思うに任せないことがあった。新潟のブランド力の低さだった。「住んでみたいまちではなく、できれば避けたいまちに入る。新潟出身だと話すと、なぜか大変ねといわれ、自分たちも口に出しにくい。そんなとき、衝撃的だったのはJリーグが始まって、鹿島アントラーズの人気が沸騰し、鹿島が若い女性の行ってみたいまちの4位に入ったことでした。サッカーにはそれほどの力がある。地域でチームを支えながら、地域のブランド力を高めていく。新潟のためにやるべき事業だと確信したのです」(池田)

しかし、ここから苦闘が始まる。問題はやはり人気の低さだった。3年目にJFLに昇格し、翌年から始まるJ2リーグ入りの資格を得ても平均入場者数は3000人に満たなかった。この間、新潟がW杯開催都市に選ばれたことから、「もうチームは必要ない」「つぶしてはどうか」と撤退論が噴出した。県も補助金カットの意向を見せた。池田は移動中の知事を持ち受け、交差点で1時間、補助金存続を訴え、「W杯開幕まで」の約束をとりつけたが、3年連続赤字を計上し、累積は6億円を超えた。5億5000万円あった出資



アルビレックス新潟のサポーターは老若男女、幅広い。試合ともなると、オレンジ色のユニフォームがスタジアムを埋め尽くす  
©J. LEAGUE PHOTOS

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

金は底をつき、債務超過に陥った。池田は私財1億円と個人保証の借入6000万円を投じてなんとか危機をしのぐと、J2で戦うため、意を決し、登録選手26人中17人を入れ替えた。強くなければ地域の支えも受けられない。苦渋の選択だった。「人切り池田」とマスコミに叩かれたが、逃げずに矢面に立った。

4年目、J2ながらJ1リーグ入りだ。平均入場者数は4200人に増え、リーグの分配金も入り、初めて黒字に転じた。が、5年目は黒字は続いたものの入場者数は減少。翌01年も3月の開幕から伸び悩む中で、その日が迫っていた。ビッグスワンの完成を祝うこけら落としの試合が5月19日に組まれていた。収容人数は従来の競技場の2倍以上だ。この一戦にチームの将来がかかっていると読んだ池田は戦略を大きく転換する。10万枚の無料招待券を配り、「新しいスタジアムを見に来ませんか」とビッグスワン見物を前面に打ち出した。その理由をこう話す。

「仮に入場数を3000人から毎年1割ずつ増やしていても、10年かかって7000人です。サッカーを觀みましょう」と呼びかけて、耳を貸す人たちが対象にしても市場はない。ほかに打開策はありませんでした」

5月19日当日、池田は目を疑った。新スタジアム見たさに3万2000

人がスタンドを埋めていた。「すごい！」その光景に思わず感動した。選手の動きにも変化が現れた。前はラスト15分くらいになると歩いていた選手が最後までトップスピードで走り、出なかったもう一歩が出る。試合は対戦相手の京都パープルサンガに逆転されたのを土壇場で同点に追いつき、延長戦で惜敗したが、選手たちの健闘に大声援が沸き起こった。意外なことに収益面でもグッズや飲食の販売が大きく伸び、利益は倍増した。

### バラマキ商法批判に耐え 最多観客動員記録を達成

池田はその後無料招待券の配布を続けた。「有料の観客に失礼だ」「サッカーの試合はタダで観るものと思われる」「バラマキ商法」……等々、内外で批判が渦巻いたが、意に介さなかった。無料招待券で来場した観客は初めて試合を觀て、その盛り上がりは驚く。「なんか面白そうだ」と噂が噂を呼び、また人が集まる。11月3日の因縁の対京都パープルサンガ戦では4万2000人と超満員になり、J2最多を記録するに至った。

注目すべきは、同時に有料客の拡大戦略も図ったことだ。無料招待券は町内会などを通して配布するが、配布先は毎回変えた。初めは無料で来場し、場内の雰囲気と一緒に応援する一体感に引かれ、次第にサッカー

「そのものの面白さを覚えていった観客は、待ちきれずに自分でチケットを買おうようになった。残り数試合分の「優勝祈願パス」「昇格祈願パス」を売り出すなどして、シーズンパスを購入するきっかけもつくっていった。当初は2割ほどだった有料客の比率が高まるとともに人気は急上昇。J2で優勝し、J1昇格を決めた03年にはついにJリーグ史上最多(当時)の総入場者数を達成した。

地域密着を実現した以降も、常に満員にする戦略は続けられている。驚くのは無料招待券の配布手法が高度化し、分析力を駆使した緻密なマネジメントが行われていることだ。対戦カード、気象情報、曜日、テレビ中継の有無、チームの成績など、あらゆる情報やデータをもとに、試合毎に満員に必要な招待者数を割り出し、これに、町内会や団体毎に算出した着券率(配布数に対する来場率)のデータを照合し、最適な配布の方法と数を決めるのだ。少なくとも2、3000枚は配るといふ招待券は今なお、「新規顧客の創造」の意味合いがある」と、池田はいう。

「毎年、転勤や進学などでサポーターの1割は自然減があります。新しい顧客に来て感動して、はまってもらう。常に新しい顧客をつくり出すためにも満員は大切な意味を持ちます。うちの担当部長などは来場者が4万人を切ると、減俸願いを出すほど強い

使命感を持っています。こうして1人、また1人とサポーターになってもらい、地域密着のチームをつくり続ける。それがアルビレックス新潟です」

サッカーを通じたまちづくりをいっそう進めるため、池田はサッカーの専門学校も設立し、18歳以上の学生はJリーグのサテライトリーグ(育成リーグ)に参加させる、傘下の高校と提携した高等部の生徒はユースとして活動させるといった、重層的な育成のシステムもつくり上げた。プロ女子チームも活躍する。

さらにサッカーだけでなくとどまらず、日本初のプロバスケットチーム、新潟アルビレックスBBも結成し、他のプロ組織7チームとともに新リーグを発足させた。ほかにも、チャリデーニング、スキー・スノーボード、ランニングと次々に地域密着型のプロチームを立ち上げ、すべてが「アルビレックス」の名前を持つことにより、「新潟のアイデンティティ」づくりを目指す。

## 胸には「亀田製菓」 背には「マイクrosoft」

その一方で、もう一つ力を入れてるのが起業支援だ。今年創設したビジネススクール、事業創造大学院大学では事業計画書を卒論として課した。ベンチャーの支援組織も主宰し、すでに80社の新規企業が新潟に立ち上がった。株式公開した企業に

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

は上場益を新たなベンチャーに投資することを求め、起業の循環を起こす。その視野には、環日本海経済圏の拠点都市としての新潟という未来像も見えている。

われわれは「新潟の奇跡」に何を学ぶべきか。とかく利益だけを追求すると、目先のデータや今ある市場だけに目を奪われがちだ。しかし、まちづくりという異次元の信念を持つと、別の目に見えないものが見えてくる。池田は、「教育面での遅れ」という逆境にあっても世界と結びつくことで東京を超える未来を描いた。「サッカー不毛の地」であったが故に逆に既存

のしがらみなしに地域密着の種をまける可能性を見つけた。そして、サッカーを非日常的な空間として演出し、感動の連鎖を広げていった。そのうねりが中央対地方の枠組みを超え、新潟への注目度を一気に高めた。

アルビレックス新潟のユニフォームの胸広告のは地元企業、米菓で日本の「亀田製菓」だが、背中は世界一のIT企業、マイクrosoftのネットワークサービス「MSN」のロゴが飾る。ローカルとグローバルの同居。あらゆる分野で既存の枠組みを超えた視点が求められていることをわれわれは胸に刻むべきだろう。(本文敬称略)

池田 弘氏 成功の本質



# 自らの生き方を確立しない限り 真のイノベーションは起こせない!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授  
野中郁次郎氏



## 環境に縛られるか 環境を変えていくか

世の中には自分の意思では思うに任せないものが数多く存在する。市場の構造などもその一つだ。そこで、市場を徹底的に分析し、最適なポジションをとろうとするのが、いわゆる競争戦略だ。すべては環境によって決定されるという考え方が根底にある。これは人間の生き方にも当てはまる。もし、池田氏が環境決定的な生き方をしていたら、「サッカー不毛の地」でプロのチームをつくらうなどとは思わなかっただろう。

一方、人間は、環境に対して能動的に働きかけ、環境そのものを変えていくとする自由な側面も持つ。新潟が構造的に持つ運命を逆手に取り、地域密着のサッカー

チームを核として、その運命を変えていく。池田氏がそう決断できたのは、若いころ、神社の跡継ぎとして生まれた宿命に悩み抜いた末に、「新潟のために生きよう」と自らの生き方を確立したからにはかならない。自由な意思で決定したから、危機に直面しても逃げず、リスクをとることができた。

自分は何のために存在するのか、何をやりたいのかと哲学的に問い、悩む中で生き方を見定める。自らの実存を確立していない限り、環境を変えるほどのイノベーションは達成できないこと、そして、真のリーダーになれる人材と、そうでない人材の境目は最終的にはその一点にあることを、池田氏の生き様は見事に物語っている。

池田氏がどのようにイノベーションを巻き起こしていったか、そのプロセスをつぶさに見ると、コアとなるナレッジ、あるいは、コアとなる事業を連鎖運動させ、次々とリンクを張りながら、独自の展開を進めていくという型が浮かび上がる。最初に、一度は反発した家業である神社と学校とをリンクさせることで、「運命と自由」という矛盾を乗り越えようと、以降、多

種多様な分野へと教育事業のリンクを張っていった。その際、東京に追随するのではなく、一つ上の次元で世界のナンバーワンスクールとリンクを結ぶことで東京を超えた。あるいは、マンガ・アニメやサッカーの専門学校など、独自の高い分野にリンクを広げ、オンラインワンを志向した。

## 理想主義とリアリズム 両面を併せ持つ

プロスポーツにおいては、サッカーの次世代育成システムや女子チームの結成など重層的に構築する一方で、バスケットボール、スノースポーツ、ランニング……と

横展開を仕掛け、アルビレックスと新潟のブランド力を相乗的に高めていく。地元経済に対しては起業家の育成と支援を進め、新潟に新しい事業の芽を連鎖的に増やしていく。その視野には、環日本海のアジア諸都市との結びつきも入っている。こうして縦横にリンクを張り巡らしながら、拡散と求心のバランスが絶妙にとられているのは、原点に「新潟のために」という絶対の「義」があるからだ。

ただ、ここで着目すべきは、「新潟のため」という理想を追求し、自らリスクを負いつつも、闇雲に負うのではなく、分析的な視点もしっかりと持っていることだ。無料招待券も漫然と配るのではなく、目標とする来場数に焦点を合わせ、緻密な分析や計算を怠らない。「商品が本物でないと支持は得られない」と、登録選手の半分以上を入れ替えるなど現実的な対応にも手を抜かない。単に理想を掲げるだけでなく、最善の方法を駆使して必ず実現する。理想主義とリアリズム、その両面を併せ持つのがイノベーターの真骨頂だ。

このケースは地域活性化の好例だが、最近思うのは、「今、地域が面白い」ということだ。地域は沈下するばかりだったが、ここへきて地域再生の多様な試みが成果を見せ始めている。それは池田氏のようなリーダーが次々と登場してきたからだろう。本連載でも注目すべき地域での取り組みを随時取り上げていきたい。



ここ1〜2年で、ネットショッピングが格段に利用しやすくなったと感じた経験はないだろうか？  
大手のネットショッピング・モールを経由しなくても大丈夫。ほしい商品のキーワードを検索すれば、直接商品を販売しているショップにつながり、簡単に商品情報を得ることも、買い物をすることもできる。たとえその店が地方の小さな町にあっても、である。品揃えや発送などの対応がよければ、本拠地がどこであれ、日本中と商売ができるのだ。

そんな状況を作り出した縁の下の力持ちが、齋藤真織氏が代表取締役を務めるテレウェイヴである。テレウェイヴは現在、ソリューション事業を主力事業として展開しているが、ITソリューション・ビジネスであれば、大手企業を中心にたくさんのお客様が参入している。テレウェイヴの特徴は、ビジネスの対象を中小企業に特化していることだろう。

もともと、テレウェイヴも最初から戦略的に中小企業に特化していたわけではない。同社は、創業者の村山拓蔵氏が1997年に設立した会社である。

「村山は96年に公衆電話の販売から事業をスタートさせました。当時、携帯電話サービスは始まっていたものの電波がつかない地域や、ビルの高層階や地下など圏外のエリアがまだ多く、そういう場所で店舗を開こうとする人たちには公衆電話が必要でした。ところがNTTの販売代理店の多くは携帯電話時代を見越して販売から撤退しており、NTTは山のような在庫を抱えている状況でした。

だから一介の若者にもいきなり販売のライセンスをくれたのでしょう。村山は丸井のキャッシングで10万円を借り、1台の公衆電話を仕入れて売り始めました。最初の1年で中小企業や商店に2000台売り、日本一の代理店になったのです。その頃から中小企業を対象にビジネスをするというDNAができたのかもしれない」

しかし、電波状況が改善されるにつれ、その事業だけでは当然立ち行かなくなる。齋藤氏がテレウェイヴに入社したのは2000年だが、当時は1999年に手がけたTメール(T-Mail)という事業を半年で撤退するなど、事業の方向性が定まらない時期だった。

## ソリューション事業を あえて中小企業に展開

齋藤氏はいえ、大学卒業後入社した日本長期信用銀行からアメリカへの留学も経験し、さらには外資系証券会社へ転職するなど、よりやりのある仕事を求めて模索していた。そんなときに村山氏と出会い、テレウェイヴに取締役経営企画室長として入社する。

「学生時代、海外輸入のベンチャーをやっていました。そのときにずいぶん資金面で苦労をしたため、大学を卒業するときは資金繰りにについてもっと勉強したいと思い、長銀に入ったんです。ところが1年目で上司と大喧嘩して札幌支店に異動になりました(笑)。地縁も血縁もなく、辞めようかと悩んだこともありましたが、結局ここで個人事業主と中小企業を対象とした営業を経験し、大きな財産を得ることができました。中小企業の社長のお話のほうが大企業の人たちの話よりもずっと面白かったし、納得できました。そのときからですね。私が中小企業が大好きになったのは」

テレウェイヴに入社したとき、齋藤氏が考えたのは社内の空気とは正反対のことだった。ソリューション事業のターゲットを中小企業から大手企業にシフトしようというのが社内の大勢だった時期である。会社がある程度大きくなってくると、必ず大手企業を対象に事業を展開したいと思うときがくる

# 齋藤真織

株式会社テレウェイヴ  
代表取締役

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”  
創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。  
「落ちているもの好き」を自称するテレウェイヴの齋藤真織社長。  
IT業界で敬遠されてきた400万社ある中小企業に、商機を見出した。

文・千葉望 / 写真・栗原克己

決断の  
瞬間  
と き

が、テレウェイヴもその時期を迎えていたのだった。しかし齋藤氏は競争が激しく消耗戦になりがちな大手企業対象ではなく、業界を特化し、もつと徹底して中小企業をサポートしようと考えたのである。

「以前半年で撤退したTメール事業では、継続的な課金上げを狙っていました。ところが5人や10人の会社のトップつて、技術がどれだけすぐれているかなんて興味がないんですよ。いいソフトウェアを売ったとしても、オーナーが忙しいとホームページ（HP）さえ作れない。そこでまずはHPを制作して納品することから始めました。その前はハードやソフトを売るだけだったからあとの成長がなかったんです。もちろん『HPを作るかどうかは客の自由、売っておしまい！』という企業もありますが、われわれはそのあとに人手をかけてみました。そうしたら半年で2億6000万円もの赤字。人件費が積み上がったのです。

そこで次は必要なモノをすべてパッケージにして業界ごとに販売することにしました。必要なツールとサポートをすべてつける。それが2000年の9月です。新生ソリューション事業のスタートでした」

## 業界ごとのパッケージソフトを リース方式で定着させる

最初にターゲットとしたのが小売業界。日本にある400万社もの中小企業のうち100万社は小売業である。次に60万の工務店、50万の飲食業、20万のクリニックと対象を決めた。フルラインのサービスを、それまでと同じく中小企業をターゲットに提供する。ただし業界を特化してソフトウェアをパッケージ化するというのが齋藤氏の戦略だった。もうひとつ重要だったのはサービスにリースを取り入れたことである。



# 中小企業に限定し 業界ニーズに特化した 支援サービスを提供

さいとう・まおり  
1966年生まれ。上智大学法学部卒。大学在学中から学生ベンチャーを手がけ、貿易会社を経営。卒業後、日本長期信用銀行（現・新生銀行）に入り、アメリカ留学（MBA取得）。テレウェイヴの事業がずっと成長していけるという見通しがついたら新しい仕事に移りたいという。「次はゲノム・ビジネスを、日本ではなくアメリカでやりたいですね」



## 他人が振り返らないもの 他人がやらないことに 面白いものがある

「われわれはパッケージソフトをすべてリース契約にしました。小さな会社や商店では月々数十万を払えないところはたくさんあります。しかしリースの手法を取り入れて、フルパッケージで月額2万〜3万円に価格設定すれば負担は少ないと考えました。当社としても、リースを使えばリース会社から営業コストなどもすべて一括で入金されます。また5年契約ですから、お客様は必ず5年間コミットしていただく。相見積もりをとられて消耗することもない。インターネットパッケージをリースで手がけたのは当社が初めてですが、オリックスさんに事業内容やサービスを熱心に説明し価値を認めていただいていたのでリスクもあつたはずですが、将来性を認めていただいたものと感謝しています」

ビジネスモデルはできあがりつつあつたが、大変だったのは社内の調整だった。齋藤氏は取締役経営企画室長として入社してきた落下傘部隊。だが従来の方向のほうが正しいと考える社員も大勢いたため、現場は混乱をきたし、一時は賛同者がひとりもないという状況に陥つたという。齋藤氏は新しい事業が失敗したら半年で退社することも覚悟したという。実際、新生ソリューション事業が軌道に乗る

前は、既存の事業を担当する部長クラスの社員が、ソリューション事業の社員に対して「おまえたちの給料はおれたちが稼いでいる」と言葉を吐いたこともあつたとか。

だが、半年たつうちに新しい事業は確実に成長していった。その理由は、他社が中小企業を対象とするビジネスに参入してこなかったことが大きい。

「ほかの会社がどこも大手企業をターゲットにしていくのを見ながら、あえてそちらに進まなかったことは大きな決断でした。私が中小企業好きということもあります(笑)、何より中小企業は営業コストが低いということが魅力でした。営業に行つて、メリットを説明して社長が納得してくれば即決断。社内への根回しなどは不要ですから。契約は順調に増えていきました。社長に対する営業トークはとてもシンプルです。『社長、売り上げを伸ばしたいですよ。でも営業担当者を一人雇うと一カ月30万円かかります。ほかに使っているのはチラシですか?一回につき10万〜20万円はかかりますよね。リターンは0・1%ぐらいですよ。それに比べるとインターネットなら月3万円のリース料にサポート経費が3000円から5000円。それで24時間365日働いてくれますよ。やってみたらどうで



すか?。これで社長は動いてくれました」。

大変だったのは導入後です。社内に技術者がいないのですから、パッケージソフトを開発する仕事は外部委託をしたのですが、バグがあるなどトラブルの連続。稼動させても動かない、購入したはずの商品が届かないなど、問題ばかりです。お客様が増えればますますクレームの嵐となりました。結局その問題を解決するためには、ひとつひとつ丁寧に問題箇所を洗い出し、つぶしていくしかないんです。土日でも当たり前のように私の携帯にはお客様からの電話が入っていました。かといって私は技術的なことがわからないので、自分では何もできません。できることといったらシステムを提供してきている会社を夜出かけていって差し入れをしたり、技術者の肩を揉んであげるぐらいのもの。社内人間には、『どんなに大変でも、絶対に俺の心は折れないから』と言って励ましました。半年ほどたった頃から少しずつ落ち着いてきましたね。

当時、私の心よりどころとなつたのはネットのショッピングモールを作ってくれたベンチャービジネスの社長さんです。『これからは大手ネット企業が運営するショッピングモールのサブモールとして

参加するのではなく、個々の中小企業が自分で店を開けるテレウェイヴさんのショッピングモールが絶対に対にスタンダードになるよ」と言ってくれました。私自身、当社が提供するオープン型のショッピングモールが最先端を行くと自負しています」

たしかに今のところサブモールだと、買いたい商品を探し当てるまでに手間がかかる。オープン型のショッピングモールに直接たどりついたほうがよほど簡単なのだ。中小企業にとってはビジネスの主体性を取り戻すきっかけになる。

「お客様の数も増えてきて社内に落ち着きが出てきたのですが、それだけ市場が大きくなってきても競合はまったく出てこないんですよ。中小企業相手の仕事は手間がかかって利益も上らないと思ってるからでしょう。おかげで、当社の顧客獲得成長率は55〜60%。営業は楽にテイクオフできました。小売業を対象とするサービスを開始して8カ月後には工務店向け、さらにその4カ月後には飲食業とクリニックなど医療関連業種向けへと展開していくことができました」

営業活動は順調に進んでいた。大変だったのは新しく手がけるパッケージソフト作りやサポートである。若い社員には技術的知識もなければ、各業界の知識も足りなかった。

## 若手社員を各業界に出向派遣 現場のニーズを肌で学ぶ

そこで齋藤氏が考えたのは、若手社員をそれぞれの業界に出向させることだった。美容室、酒販店、魚の卸売業、アパレルショップ……。何カ月も顧客の現場を経験させる。相手の会社の中で働いてみると、想像以上にさまざまな問題があることがわかってきた。

「実はインターネットを使っていないとか(笑)。そんなことは中に入ってみないとわからなかったと思います。また、成功しているケースについてはいろいろと教えてもらうようにしました。中小企業の経営者は、みな快く教えてくださいますから。それを社内に持ち帰って共有し、業界のプロトタイプを作るんです。その作業を進めるうちに、工務店やクリニックなどの顧客管理ソフトは、この順番だと入力しやすいとか、普段使っている会計ソフトと画面のレイアウトを似せると使いやすいなど、現場に即した開発ができました。」

そもそも市販のパッケージソフトって、機能が多すぎるものがほとんどと思いませんか？機能はシンプルなほうがわかりやすいし、文字は大きいほうが喜ばれる。これも現場に入っている社員が実感させられたことです。このようにソフトを改良しているニッチなソフトウェア製作会社は、なぜか地方にあるものですから、岐阜や和歌山の会社に協力してもらい、パッケージに入れていきました」

そのうち新しいビジネスも生まれた。インターネットのビジネスで受注が増えるのは嬉しいが、注文が集中しすぎる場合がある。母の日の生花店などである。大量に注文が舞い込み、仕事がこなせない店舗にテレウェイヴの社員が応援に行ったこともある。社長が忙しすぎて、注文メールに答えられないこともある。そこで考えたのがインターネット店長の秘書代行サービスである。実店舗の出店のために敷金保証金を立て替えることもある。そのためテレウェイヴは貸金業の免許も取得した。すべて、走りながら考えた、あるいは生まれたビジネスである。

あまりにも事業内容の変化が激しいからか、創業時と会社の様相はすっかり変わってしまった。「創業メンバーはほとんど残っていませんね。今活躍しているのは四世代目ぐらいです。当社の強みは

現場力で、変化するスピードもそれだけ速い。そのスピードを大変と思っただけじゃないですね。スピードを楽しめる社員が残っていくでしょう」

テレウェイヴは今春、新卒の大量採用にふみきつた。4月入社者は350名、来春は450名の採用を目標にしている。入社後もっとも早い例では15カ月でマネージャーに昇進。平均でも32カ月で昇進する。年ではなく月で数えるところがスピード感を物語る。

## 人が振り返らないものにこそ 大きなチャンスが隠れている

ここまでの成長を実現した原動力は何だったのだろうか。

「そうですね。まず隠れたニーズを掘り起こしたことでしょか。中小企業にフォカスしたことが最大の決断なのかもしれません。次にほかの企業がやらないことをやること。ほかのNTT代理店が手引いてしまった公衆電話の販売に創業者の村山があえて入っていった。その頃からのDNAが残っているともいえますね。最後に強い敵とは戦わないこと。大手企業と競っても意味がないですから。」

実は私は、子どもの頃から落ちているものが大好き。道を歩いているときに、落ちこちているものを拾い集めてきては母にまとめて捨てられていました(笑)。人が振り返らないものの中にこそ面白いものがある、と今でも思っています。この考えを徹底してみたのが当社のビジネスなんです」

自称「落ちていくもの好き」だった齋藤氏の育てた会社が、NTTパートナーで株式公開第一号になった。おいしそうな市場にわれもわれもと群がることが多い日本。齋藤氏の「決断」は、そんな現状にひとつの反証を突きつけたのである。

9 月2日。新暦の「重陽の節句」を1週間後に控えた京都・島原に、20代から60代とおぼしき男女が思い思いの装いで集まってきた。島原の揚屋「輪違屋」において、島原に4人残る太夫のひとり、司太夫さん（以下司さん）が主催する「こつたりの会」が開かれたのだ。幕末には佐幕派・尊皇攘夷派双方が会合を開いたといわれる花街・島原の歴史は長いが、現在営業されている揚屋（現在の料亭に近い、高級なもてなしの場）は輪違屋1軒だけになってしまった。しかし今でも祇園で遊ぶより数段高い金額を払い、お座敷遊びを楽しむ客が足を運ぶ。

毎回司さんが趣向を凝らして客を楽しませる「こつたりの会」は気軽に参加できる会費制。島原や太夫に興味のある人々、司さんのひいきの人々に参加し、2時間ほど共に過ごした。太夫を呼んで宴会を開くのは大変で尻込みしそうだが、こういう会で島原に親しんでほしいというのが司さんの願いだ。会はずろを従えた太夫道中に始まり、お茶の点

## 遊芸サロンの女主人は いかに育てられるのか

前や舞を披露していく。京の都で遊芸の最高峰を担ってきた太夫の、教養と力量の見せどころである。その後簡単な食事をはさんでさかすかのやりとりがあり、投扇興（台の上の的を立てて1メートルほど離れたところから開いた扇を投げて落とす。的と扇の落ちた形を「源氏物語五十四帖」になぞらえた図式に照らして採点する江戸時代の遊び。花柳界でかろうじて受け継がれている）など、昔から伝わるお座敷遊びを楽しむ時もある。

太夫道中。揚屋へと「内八文字」を踏んでゆつくりと歩いていく。



会の参加者は単に遊ぶだけでなく、伝統的な日本文化を楽しみ、支援する意欲のある人たちがばかりだという。太夫の衣装や簪などに興味を示す女性客も多く、太夫道中では枯梗だった簪が宴席では菊に変わっていることに気づき、喜ぶ姿があった。

島原の「太夫」とはどのようなおもてなしを提供する人たちなのだろうか。「遊芸でもてなしをする、芸妓の最高峰だと考えればわかりやすい」と司さんは説明する。かつて島原は太夫が中心となりさまざまな遊芸によってもてなす宴席が楽しめるだけでなく、詩歌や俳句などの文芸サロンとしての役割も果たしていた。なかでも俳諧に関しては「島原俳壇」が作られるほどであった。俳句愛好者が盛んに出入りし、太夫たちもすぐれた句を作っていたという。太夫たちはどれほど身分や教養の高い客がやってきても、自分の芸や会話術で相手を楽しませる力がないければならなかったのだ。

たとえば作家の橋本 治氏は昔の遊郭や花街には必ず性的サービスが伴うものという誤解を戒める。それらがあつたとしても、それは「遊び」のごく一部分に過ぎず、性的サービスはあつてもよく、なくてはもよかつたとした上で、「揚屋とは廓の中にあつて、遊女を呼んで遊ぶところである。『遊ぶところ』であ

# おもてなしの 源流

第2回

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではのともいわれるものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいえない。この連載では今もおもてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉望 企画編集 五嶋正風（本誌）

## 花街



って、『セックスするところ』ではない。これが矛盾でないのは、揚屋へ呼ばれて来る遊女が、『一流の遊女』だからである。(中略) 揚屋では『太夫』と呼ばれる一流の遊女を招いて、宴会が開かれる——と言うよりも『客が揚屋の一室を借りて開いたサロンの女主人となるべくしてやって来る』と言ったほうが正確かもしれない」と説く。(『ひらがな日本美術史 6』新潮社刊)

今では文芸サロンの賑わいは望むべくもないものの、かろうじて揚屋と置屋を兼ねる輪違屋が当時の文化を伝えている。

今回は島原、祇園に代表される京都・花街のもてなしについて考えていきたい。前回取り上げた「茶道」では、もてなす側の亭主、もてなされる側の客における「主客」の間、関係性が重要だったと書いたが、それは花街においても同様である。もてなす側に教養が求められるように、客にもそのもてなし

を感知し、共に参加する教養が求められてきた。今は少しずつもてなしの形が崩れているという声も聞くが、それでも花街の文化は日本が大切に守っていくべきさまざまなすぐれた点を持っている。もてなす太夫や芸妓・舞妓たちは毎日のようにさまざまなお稽古事に通い、芸を磨いている。若い舞妓であっても社会的地位の高い人々の宴席にはべるため、若さや美しさだけでなく、もてなしによって満足してもらうための努力が欠かせない。

花街におけるもてなしとは、そしてもてなす人材の育成とはどのようなものだろうか。その中に現代の企業が学ぶべきことは存在しているのだろうか。マニュアル化、レベルの平準化が進み、長期にわたる訓練の裏づけのない接客に私たちは慣れてしまったが、心の中に「本当のもてなしを体験したい」という願望は根強く残っているのではないだろうか。京の花街の中に、その姿を探してみようと思う。



帯は前に、「心」の形に結ぶ。べっこう製の簪の重さは約3キロ。かつての高貴な人の着物と同じで、十二単を簡略化したという衣装は約20キロある。



舞いしえを披露する司太夫。宴席の余興ではないため、太夫が舞い終わるまで料理や酒に手をつけることはできない。



## 両輪をなす「芸」と「座持ち」

京の花街のもてなしや人材育成について語るのに、司さんのもっともふさわしい人だろう。

祇園で舞妓として過ごし、年季が明けた後スカウトされて島原の太夫となった。祇園と島原、両者のもてなしについて語る事ができる数少ない女性である。以前は祇園の舞妓・芸妓になるには祇園で育った人でなければむずかしいといわれていたが、司

さんが舞妓になるころにはきちんとした紹介者がいれば、祇園の外からでも置屋に入ることができるようになっていた。

子どもの頃から芸事が好きで、さまざまなお稽古事に通っていた司さんは、舞妓さんや芸妓さんの姿に憧れて祇園の舞妓となった。7年間の年季が明けるとき、祇園を離れようと思っていた司さんに島原

からスカウトがかかる。

「島原とほかの花街との違いですけど、島原は公許によつて420年前に作られたものどす。よく吉原の花魁とごっちゃにしはる人がおいやすけど、吉原は遊郭。基本的には町人を対象とした遊郭でしたし、それほど芸は必要ない。島原は公家文化の中で生まれたもので、太夫は朝廷から正五位の位をいただいたほど、格の高い存在でした。お公家さんのおもてなしもする太夫の教養は大変なもの。歌舞音曲、茶道、華道、和歌、俳諧など文化的なことを幅広く身につけたんどす。島原の太夫は遊芸でもてなす、芸妓の最高峰だとお考えになったらよろしおすね」

## 人の間を取り持ち、洗練させる プロを育てる「花街システム」

西尾久美子（神戸大学大学院経営学研究科助手）

私は博士論文として「伝統文化産業におけるキャリア形成と制度——京都花街の芸舞妓の事例」をまとめました。京都の五花街（祇園甲部、先斗町、宮川町、上七軒、祇園東）の舞妓さん・芸妓さん、置屋さん・お茶屋さん・料理屋さんなど多数の関係者にインタビューし、「参与観察」として実際にお座敷にも20回以上あがってお座敷

遊びを体験、「衿替え」などのお祝いの会や踊りの会にも参加してきました。その結果見えてきたのは、芸舞妓のキャリア形成には実にさまざまなお稽古が関わっているということでした。舞や三味線、鳴物など基本的技能を教える学校のお師匠さん、お客さまのおもてなし方を身につける模範となる先輩芸舞妓さん、さらに言葉や化粧、花

島原では宴席を設けるための揚屋やお茶屋と、太夫や芸妓を抱える置屋が存在していた。これは祇園や先斗町などの花街と同じである。お茶屋や揚屋では客の指名に応じて、あるいは宴席の内容についておおまかな要望を聞いた女将らのアレンジによつて太夫や芸妓、舞妓を置屋から呼ぶ。こうした分業はほかの花街にも見られるシステムだ。

太夫は文化サロンの「女主人」でもあった。自分の持てる芸を披露し、またお客を魅了する「座持ち」の力を発揮してお客をもてなす。宴席には客自らが楽しむため揚屋や茶屋を利用する場合と、接待など宴席の主催者が招いた客と共に利用する場合があるが、その宴席の目的や主客の関係性を把握し、理解して、場にふさわしいおもてなしをすることが大切になる。これは芸舞妓にも共通する点だ。

「座持ちにも芸で楽しませる人、会話で楽しませる



つかさたゆう 職業として舞妓を志し、中学3年生で祇園甲部に入居する。年季が明けた後、舞妓時代からお客と一緒に「輪違屋」にスカウトされ、23歳で太夫に。現在日本に4人しかいない太夫の1人。





## 客ももてなしの育成・評価に参加

去年からはうちの企画でやる方法に戻しました。そのほうがお客さんも喜んでくれました」

事前の勉強不足、顧客ニーズとかけ離れた企画、場の空気を読めない運営。どきりとさせられるエピソードではないだろうか。

ところで、一口に太夫や舞妓、芸妓の「芸」といってもその内容は多岐にわたる。司さんが基礎を叩き込まれた祇園の場合、芸妓や舞妓に必要な技能とはどのようなものだろうか。

「まず舞、茶道、お囃子（三味線、鼓、太鼓）、これが必須項目。普通舞妓は置屋に入って仕込みの時期を経てからお座敷に出ます。祇園には『都をどり』などを披露する歌舞練場、女紅場という技芸学校があつて、そこで舞妓や芸妓はお稽古事に励むんです。基本のお稽古は月に7回ずつ。このほか選択科目と

して笛やお琴、長唄なども習えます。舞妓の間は舞が中心。まず舞えへんことには話にならないのどす。お稽古代は置屋が払うてくれます」

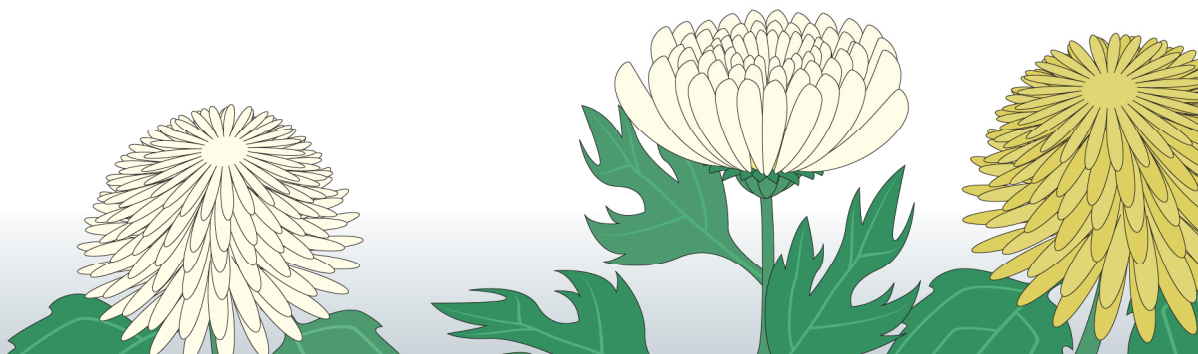
日本の芸能は、茶道を含めて口伝くでんが基本である。師匠と一対一で、師匠の言う通り、あるいは動きの通りに少しずつ覚えていく。その場でメモを取ることは許されず、集中して身体で覚えなければならぬ。司さんも置屋に戻ってから、舞の動きなどを必死で思い出してノートに取ったそうである。身体で型を覚え、そこから心を発見していくのである。祇園に入った同期同士の競争や励まし合いもあるし、教えてくれる師匠はみな当代一流の人々ばかり。やる気になればいくらでも勉強できる環境にある。

一方の「座持ち」は、先輩芸妓のもてなしを間近で見ながら学ぶのが基本となる。若くて綺麗な舞妓



「こったいの会」メンバーと六地藏めぐりをする司太夫。こうした京の伝統行事を味わうイベントも多数催される。

や芸妓の売り上げが多いかといえれば決してそうともいえず、座敷で地方（お囃子を担当する。舞を受け持つ立方に比べれば地味な存在）を勤めるベテラン芸妓のほうが花代をたくさん稼ぐこともよくあるという。どんな宴席でも座持ちがよく、お客を気持ちよく楽しませる能力が買われることの現われだろう。「以前は遅い時間にふらりとひとりでお茶屋にあり、ごひいきのお姉さんと呼ばはって、ついでのように若い舞妓も呼ぶというお客さんもおいやしたもんどす。お姉さんとの会話をそれとなく若い舞妓たちに聞かせて、勉強さしてくれはったもんどつしやるね。昔は自分で芸事を習はるお客さんもたくさんおいやしたので、お座敷にきはると『今日はお稽古やったから、ここでさらわして』と、お姉さんの三味線に合わせて小唄を唄わはったり、ご自分で三味線を弾かはったりすることもよくあつたもんどすけど、今はそういうお客さんは少のうなりましたねえ。芸がよくわかって、舞妓や芸妓を育ててくださるよくなお人をもっと増えろとええのんどすけど」





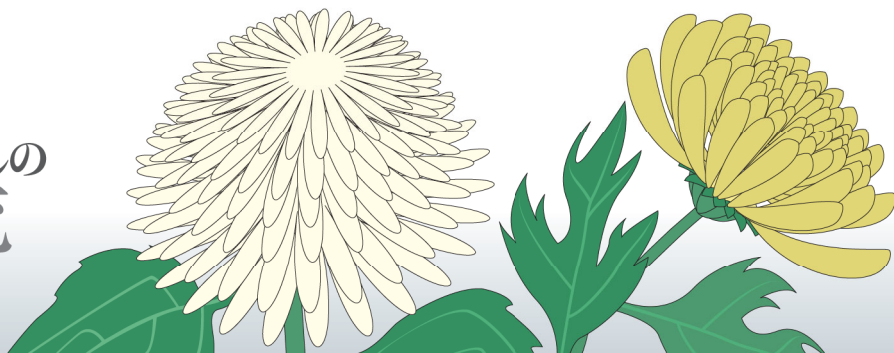
お座敷でお酌をする司太夫。場の空気を読むことに長けた「もてなしの心」が感じられた。

司さんの話を聞いていると、祇園など花街の客は一方的に自分がもてなされるだけでなく、将来ある舞妓や芸妓の成長を後押しし、見守っていく度量が要求されていたといえそうだ。もともと舞妓を預かる置屋では、彼女たちの衣食住から芸事まですべての育成を担ってきた。ある種の擬似家族とも言える。舞妓としてデビューするときは、花街の中での「お姉さん」が選ばれる。ヤクザ映画ではよく「義兄弟のさかずきを交わす」というシーンが登場するが、花街でも義理の姉妹としてさかずきを交わす。置屋の女将は「母」である。義理の母と姉に教えられ、引き立てられて舞妓は成長していく。もちろんここには客もサポーター、スポンサーとして関わっている。舞妓としてデビューするときなど、挨拶に引き回すのは「お姉さん」の役割である。口上は「お姉さん」が述べ、本人は「よろしゅうおたのもうします」と頭を下げるのみ。「お姉さん」の責任は重い。「もつとも最近では舞妓も現代っ子。あまり口うるさく注意するとふくれたり、あげくにはやめてしまう子もおるそうです」

企業に新卒で入った社員があつさりやめていくのと似たような現象が花街でも起きているらしい。舞妓としてデビューさせるには着物代など大変なお金がかかる。置屋としては、舞妓に3年は稼いでもらわないと元が取れない。また舞妓自身、置屋やお茶屋、先輩たち、客などすべての人々に支えられて成長していく喜びを得られないことになってしまう。

日本の花街では、茶道と同じく相互関係による育成やもてなしが重要視されている。「芸」や「座持ち」の技術を育てるために長い年月をかけて確立されたシステムと、それらの支えとして確かに存在してきた客のバトロネージ精神。こうして高いレベルを維持してきた京の花街のもてなしは、今後どれだけ受け継がれていくのだろうか。

## おもてなしの 源流



## 『資本主義から市民主義へ』

著者／岩井克人(新書館 1500円税別)

前著『会社はだれのものか』で著者は、資本主義は本来自己利益を追求するが、その中心にある会社では、経営者に信任という形で倫理性が必要とされることを鮮やかに描き出した。この関係をさらに一般化し、市民社会論に展開できないか、というのが本書の論である。

「資本主義と国家という仕組みが厳然としてありますが、実はそれぞれが矛盾や不安定性を抱えていて、自己崩壊しかねないものです。

資本主義の根底にある貨幣は、物理的にはただの紙切れです。道端に紙切れが落ちていても誰も気にしませんが、その紙に福沢諭吉の顔が書いてあれば人は足を止めてしまう。このように貨幣が社会的実体を持つのはなぜかと言えば、みな貨幣は貨幣だと思っているからです。この自己循環論法によって貨幣は貨幣として存在しています。」

国家の基礎である法律も同様に、みな法だと思っているから法としての効力を発揮する。簡単に乗り越えられるほど低い柵でも、入ったら罰せられると思うから人の動きを封じこめられるのだ。この自己循環論法によって貨幣と法が成り立つ以上、ハイパーインフレーションや、ワイマール憲法下のナチスを生み出すような不安定さを抱えざるをえないと著者は言う。しかし一方で貨幣と法は、人間にとつ

て必要不可欠なもの事実はだ。

「物々交換ではなく、貨幣があるから必要なときに誰とでも交換できる、あるいは使わないという自由が生まれました。また法があるから、やられたらやり返すという弱肉強食の関係ではなく、損害賠償の権利と義務が生まれました。このように貨幣と法が人間を人間たらしめていると言えるのです。」

## 国家と資本主義を支える市民主義

法と貨幣に加え、もう一つ人間を人間にするものとして著者が注目するのが言語だ。人間は言語を通して知らない人ともコミュニケーションをとれるようになった。以上を踏まえ、著者は、貨幣が資本主義の基礎をなしたように、言語に対応するものとして市民社会を置き、貨幣⇨資本主義、法⇨国家、言語⇨市民社会という二重の三角形を描いて市民社会論を論じる。

「市民社会とは言語を基礎にもち、法が支配する国家と、貨幣が支配する資本主義を補完するシステムです。市民社会の例にNPOやNGOがあります。例えば同性愛者同士の結婚の権利を確立しようとするNPOが活動し、その権利が確立されると、やがてそれは法として国家に吸収されます。市民社会は、それぞれの人間が他人を思いやったり自由を求めたり、さらに広く

いえば、倫理性をもった活動をする部分なのです。」

こうした倫理面が、21世紀に入った現在ますます重要になると著者は指摘する。

## 契約志向の時代に倫理性がより要求される

「ポスト産業資本主義の時代に、プロ化・専門化が進み契約志向が進んでいます。契約は自己利益追求が基本原則ですが、契約志向が進めば進むほど、契約には還元できない要素として信頼関係が必要になってきます。」

例に挙げるのが、医者と患者の関係だ。もし医者が自己利益の追求をし始めたら、患者は実験台にされかねない。医者は患者に、患者の利益のみを考えて手術するという信任義務を負っているのだ。

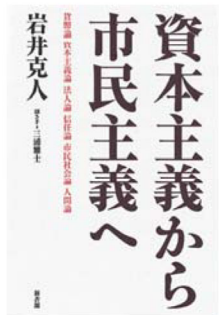
「資本主義は、本来契約社会とされていますが、契約関係を拡張すればするほど、必然的に倫理性を要求する信任関係も広がってくるのです。アダムスミス的な資本主義論では不安定性はなくなりませんし、法ですべてを縛ることは現実的には不可能です。資本主義と法の基礎に、倫理的な関係である市民社会を置く。こういうモデルを構想しなければ現代はうまくいかないと思います。」

市民社会論はまだ仮説と著者は言うが、「真理になっていない思想」と呼ぶべきものであろう。

プロフィール  
岩井克人

いわい・かつひと

東京大学経済学部教授。1947年生まれ。専門は経済理論。東京大学経済学部卒、マサチューセッツ工科大学Ph. D.。著書に『貨幣論』『会社はこれからどうなるのか』『会社はだれのものか』他多数。



# 『企業ミシュラン』

著者/渡邊正裕(幻冬舎 1500円税別)

年功序列・終身雇用の崩壊や成果主義の導入など、企業で働く人を取り巻く環境は激変し、これから社会に出ようとする者は自分でリスクを判断し会社を選ばなければならなくなりまし

小項目ごとに5点満点で採点し、総合点を出しています。元々はWeb上で始めた企画で、本書ではIT・サービス業編として23社の情報と評価点を掲載しました。評価が高い企業が全ての人に

見ても、掲載されているのは企業側の視点に立った情報ばかりで、都合の悪い情報は公開されません。これでは企業を選ぶほうにも判断し

ただでなく、企業にとっても不幸だけと言いがたないでしょう。しかし言いがたないでしょう。

## 働く側の視点から企業を採点する

そこで働く側の視点に立つて必要な情報を提供しようと出版したのが本書です。企業の広報は通さず、各会社の社員数人に直接会い、その企業の人なら誰もが知

必要な情報を提供しようと出版したのが本書です。企業の広報は通さず、各会社の社員数人に直接会い、その企業の人なら誰もが知



渡邊正裕  
わたなべまさひろ

株式会社My news Japan代表取締役。企業広告収入に依存せず、個人や生活者の視点に立った現場発のニュースサイト「MynewsJapan」(http://www.mynewsjapan.com/)を運営している。著書に「これが働きたい会社だ」など。

# 『江戸に学ぶ企業倫理』

編著者/日本取締役協会(生産性出版 2600円税別)

企業の不祥事が続発し、経営者の倫理観の欠如が嘆かれています。しかしそもそも日本人や日本企業の倫理観とは何でしょう

の姿は、企業倫理の原点とは社会から信頼される企業の構築だと私たちに教えてくれます。経営の効率性や株価といった市場経済の一面だけを強調した経営をすれば、企業は社会から信頼を失いかねないことは現実の世界が既に証明しています。

例えば、有名な近江商人の「三方よし」は、売り手と買い手に加えて、世間(商品を売買する地域)の利益も尊重しなければならぬとします。職人のものづくりの精神には、使い勝手や形の美しさ、丈夫さを追求すること

現在ではCSR(企業の社会的責任)の重要性が盛んに叫ばれていますが、環境問題への配慮や社会活動への貢献だけが求められているわけではありません。江戸の商人が実践していたように、実直に商売すること、つまり一人ひとりが商売を通じてより良く生きようとし、社会に役立つことを実践していくことが、倫理的であることにつながるのです。

は、農民とも肌を合わせる仲間として接し、嘘も言わず、何事も相談して決めることで信頼関係を築くなど、ステークホルダーを重視した現在に通ずるリーダーシップを発揮していました。そして石田梅岩は、実直な商売をすることがビジネスの基本であり、同時に物事の本質を知ることになるとして、商いを通じた人間修養としての商人道を生み出しました。私たちはこの商人道に日本人の倫理と社会的責任の源流を見出しました。

本書で取り上げた江戸の人々の実直に商売をすることが社会的責任を果たすこと



小林俊治  
こばやししゅんじ

早稲田大学商学部教授。博士(商学)。日本取締役協会企業倫理委員会副委員長、本書の監修を務める。専門分野は企業倫理。

人と組織の  
新・論・点

CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

加藤源重

介護補助具をローテクで製作する「三河のエジソン」

頭は使うもの  
知恵は振り絞るもの  
汗はかくもの



今は三河のエジソンなんて呼ばれているけど、特別な才能があるなんて思っていないよ。中学校を卒業してからは、ずっと町工場で働いてきた。でも56歳のとき、仕事中に事故にあって右手の指をすべて失ったんだ。

もう一度箸を使って  
ご飯を食べたい

食事のときはスプーンを使うんだけど、好物の刺身を食べても醤油がべったりついておいしくないんだ。もう一度箸でご飯を食べたくて義手メーカーに行ったけど、指が無いから無理だと全部断られた。それで帰りに、箸を使える道具を自分で作るって決めたんだ。

アイデアはあった。箸は持てないけど、手に補助具を付ければ残った親指の付け根でレバーを押して箸を開いたり閉じたりできる。左手も足も使って一年以上かけてアイデアを形にした。でもなぜか箸の先端が数ミリ開いてしまう。なぜだろうと考えて右手をしげしげと見ていたら、指は上下じゃなくて内

側に曲がると気付いたんだ。すぐにレバーを調整したらできた！針も掴めるようになったんだ。

それからは私と同じような悩みを持つ人の助けになるような道具を作ってきた。仕組みは自分で考えるんだ。リュウマチで指がうまく動かない人から、家の仕事を手伝うのに輪ゴムを一つずつ取れるような道具が欲しいと頼まれたときは、ティッシュのように取り出せないかと考えた。割り箸を立てて輪ゴムを組んでも最初はうまくいかない。でもとにかく手を動かす。いろいろ試すうちにヒントが見つかるものだから。

あの手この手を使っても、どうしてもできないときもある。そのときは奥の手を使うんだ。それは諦めないということ。頭を使って知恵は振り絞るもの。汗をかくて結果が出るまでやればいいんだ。

やろうと思ったってよく言うけど、思っただけじゃ駄目で、とにかくやるんだ。途中でやる気がなくなっていくって？ そんなことはないよ、今日一日を頑張るだけだもの。焦ってもしようがないからね。でき

ないときはなぜできないんだろうって考える。私にはそのときが一番楽しいんだ。

片手でも干せる洗濯ばさみは8バージョン目で、最初のものからは部品も少なく小さく軽くなって、使いやしくて壊れにくくなって。でもまだまだ完成形じゃない。改善できるところはまだある。当たり前といったら当たり前のようなローテクで、仕組みを聞いたらなるほどって言えるものを作らないとね。こういうのは頭がいいとかじゃなくて、頭を使うだけなんだよ。

できないとは  
絶対に言わない

要望は何でも受けて、絶対にできないとは言わないよ。今までできなかったことができるのが、どんなに嬉しいか、指を失くして初めて自分でもわかったからね。私が発明した道具で何十年ぶりに箸を使えたと喜んでくださる方の姿を見ると私も嬉しいんだ。今、たとえ手術で指を直せるとしても要らないと思っている。私の傷の手は宝なんだ。

文/内田美代子(編集部)

PROFILE かとう・げんじゅう

1935年、愛知県岡崎市生まれ。自助具制作の「福祉工房あいち」代表。三重大学非常勤講師。その他、早稲田大学、愛知産業大学など多数の大学、福祉関係団体、企業研修などでも講演。著書に「障害乗り越え発明人生」「自由への補助具」などがある。科学技術長官賞、特許庁長官奨励賞、東久邇宮記念賞など54の賞を受賞。



# 編集後記

1年間、マンション管理組合の理事をやりました。私の住んでいるところはもともとバイク置場がなく、「自転車置場」にバイクを置いてはいけない規則。駐車場や、敷地内のどこにも置けないのです（私はバイクは乗りませんが）。住み始めた頃は皆さん子供も小さく三輪車がたくさんあったのですが、いまや自転車も減少傾向、高校生、大学生が増えバイクにシフトし始めています。そして、やがて子供は独立するでしょう。ここは住人の流動性がわりと低いので、50代・60代の親世代だけになってゆき、そのうち、「階段にエスカレータを」という提案も出てくるかもしれません。プチ高齢化問題です。国も大変ですけど、地域も同じです。で、さきの問題はバイク置場新設のプランを出したのですが、コストや騒音などの反論も出まして、議論未消化。決定に至らず。やっぱり社会的コンセンサスを得るって大変です。（工代）

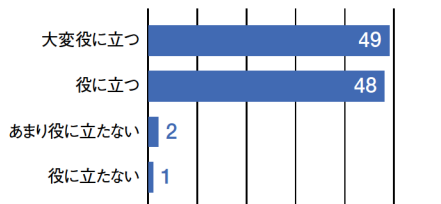
9月10日日曜日、朝刊を開いて目を疑いました。元一橋大学学長、阿部謙也先生の計報が掲載されていたのです。実はワークスでも2年前の夏、阿部先生を取材させていただく機会に恵まれました（64号企業内プロフェッショナルの時代）。ご自宅にお邪魔すると、先生はくつろいだ和服姿で取材に応じてくれました。私と当時の編集長の雑的な質問に丁寧に答えていただき、「欧州のプロフェッショナルの出発点は職人」でなく、「一般社会との関係を開いておこなばならない」などのお話を記事にまとめました。その後人事担当者を招いた勉強会にも講師としてお越しいただき、世間論について最近のお考えを聞くことができました。その阿部先生とも、今はもう著書を通じてしかお会いできなくなっていました。（Wister10）

前号に引き続き、ホワイトカラー・エグゼンプション（労働時間と賃金の直接的な関係を断つ）の話題を。最近よく読む、濱口桂一郎氏（政策研究大学院大学教授）のブログ（EU労働法政策雑記帳）によれば、そもそもホワイトカラーに残業や休日出勤手当がつくようになったのは、昭和18年に大蔵省が出した（改正）会社経理統制令がきっかけだということ。当時、ブルーカラーの「賃金」は厚生省の管轄であり、ホワイトカラーの「給与」は大蔵省の管轄、というのも初めて知った。昭和10年代の日本が国家総動員法（昭和13年）を嚆矢として統制経済に入り、事実上の国家社会主義体制を取っていたことはよく知られている。（中心人物は首相もつとめた近衛文麿である）。ホワイトカラー優遇もその流れだったのだ。こう考えると、エグゼンプションを認めるか否かという最近の議論も、別の様相を帯びてこないだろうか。（荻野）

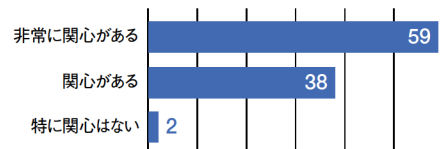
今号のカタリストにご登場いただいたのは、「三河のエジソン」こと、加藤源重さん。15年前、56歳のときに事故で右手の指をすべて失った。それでも人生に負けたくないと奮起して、右手で箸でもドライバーでも使える道具を自分で開発。それ以来、障害をもった人たちを助ける数多くの道具を発明してきた。あるとき地元中学校で講演をした加藤さんは、校長先生から「加藤さんは才能があるからできる」と言われると、「才能じゃない。やる気をだして諦めず、できるまでやるからできるんだ」と反論したという。そしてその言葉を証明するために、子供のときにはできなかった逆上りりを、1週間でマスターしてみせたのだ。もちろん鉄棒を握る指は、右手にはない。その加藤さん、次は一輪車に挑戦するという。「やらないうちから無理なんて言わないよ」と事も無げにおっしゃる。まさに不屈の人だった。（内田）

## 前号『Works No.77 働く人の心を守れ』2006.8-9へ寄せられた読者の声（2006.9.21時点）

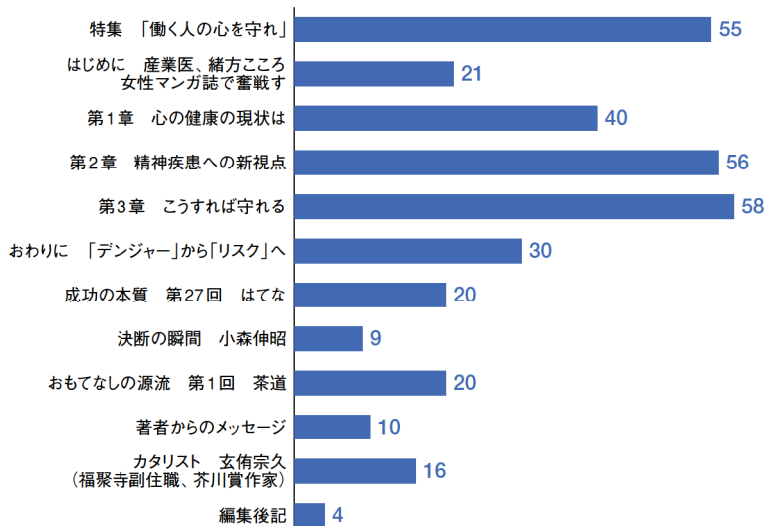
### ◆今回の特集内容（働く人の心を守れ）は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



### ◆貴殿は（または御社では）、従業員のメンタルヘルスについて



### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



### そのようにお答えになった理由

- やはり“減私奉公的”なDNAが根強く残る日本社会の問題。他の世界がいくらでものぞけてしまうネットの時代の問題など、多層的、多角的なアプローチが必要だろう。
- 職場のメンタルヘルスは単にうつ病対策ではなく、活き活きと多様な人が働く職場をつくることと、ポジティブにとらえてメンバー全員で考えていかなくてはならない課題だと思います。
- 多忙が要因であれば、人員数を増やせば心の健康を保てるのかということそれだけではないと思う。どこの企業も抱えている問題は同様だと思うので、今後も問題を掘り下げ、情報を提供してほしい。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)  
バックナンバーもご購読いただけます。

### お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

#### A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works (購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

#### B FAX

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先までお送りください。①『Works』希望  
②希望購読開始号および回数 ③〈個人の場合〉お名前・ふりがな 〈法人の場合〉

企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな  
④住所・郵便番号 ⑤電話番号 ⑥メールアドレス ⑦お支払い方法 クレジット  
または振込み 〈クレジットの場合〉カード番号16桁・有効期限・カード名義  
【FAX 宛先】0120-270-112 (24時間OK)

#### C 電話

【電話】☎0120-022-844

月～金(土・日・祝休)9:00～17:30

### 購読料

- 1冊 700円(消費税込み・送付無料)
- 1年間・6冊 4200円  
(消費税込み・送料無料)
- バックナンバー・No.1～22は、送料1冊100円のみで送付いたします

### お支払い方法

【クレジットカード】JCB、VISA、

MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

【振込み】商品初回発送約1週間後に振込み用紙をお送りします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアでお支払いください。

\*配達宅急便にてお届けします。まれに発売日以降のお届けになる場合がございます。御了承ください。

『Works』次号(79号)のテーマは「コンプライアンス=法令遵守?」  
発行は12月11日(月)です

## ■バックナンバー 一覧



No.68 2005.2-3  
若手を活かす



No.69 2005.4-5  
育て! ビジネス・プロフェッショナル



No.70 2005.6-7  
人材マネジメント  
これまでの10年  
これからの10年



No.71 2005.8-9  
OJTの再創造



No.72 2005.10-11  
企業組織のDNA

No.58 2003.6-7  
就職を科学する

No.59 2003.8-9  
揺れる正社員

No.60 2003.10-11  
取り残された福利厚生

No.61 2003.12-2004.1  
新卒採用の新たな潮流

No.62 2004.2-3  
人件費マネジメントの未来

No.63 2004.4-5  
中国一競争とマネジメントのダイナミズム

No.64 2004.6-7  
企業内プロフェッショナルの時代

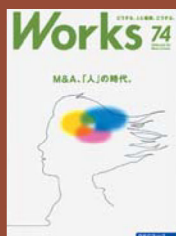
No.65 2004.8-9  
大卒フリーターの未来を探せ

No.66 2004.10-11  
教育研修の成果—  
何を、いかに測るべきか

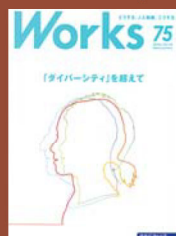
No.67 2004.12-2005.1  
イタリア企業の  
ネットワーク



No.73 2005.12-2006.1  
人事部とは何か



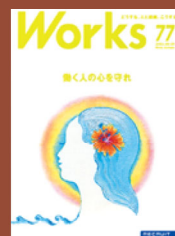
No.74 2006.2-3  
M&A、「人」の時代。



No.75 2006.4-5  
「ダイバーシティ」を超えて



No.76 2006.6-7  
人材マネジメントを  
視覚化する



No.77 2006.8-9  
働く人の心を守れ

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886