

1. はじめに

時代の転換期の中で日本の雇用問題が試練を受けている。不況が続く中でリストラや倒産の嵐と立ち向かい雇用を守ることが急務である。石油ショック以後に失業率がどんどん高まった欧米では日本よりも雇用問題が深刻であったためにさまざまな方策が立てられてきたが、わが国ではこれからその仕組みを考えていかねばならない。

以下で述べるのは欧米各国で行われてきた従業員による雇用を守るための企業買収と、それと関連するがもっと広い問題である従業員所有の動きについてである。これらの流れは 1970 年代から始まったもので、今では新たな参加型企業システムのモデルを創造しつつある。最初は横を向いていた欧米の労働組合も今では無視はしていない。積極的に利用する組合や検討して支援する組合など前向きになっている。以下ではそれらの各国での実態について述べわれわれが対応すべき方向を考えたい。

2. 各国での実態

1) アメリカ

アメリカの従業員所有制度は今後世界中に影響を及ぼす可能性があるのでよく知る必要がある。現在の制度は 70 年代から急速に発展したもので、イソップ(従業員持株計画 ESOP: Employee Stock Ownership Plan)という制度が中心になっている。アメリカには従業員に株式を持たせる制度は多くあるが、イソップが株式オプション制度などと全く違う点は、従業員が株を購入するのではなく会社が従業員の自社株所有のために資金または株を抛出する制度である。トラストを通じて従業員が間接的に株式を所有し退職まで売却できない。イソップは無償で従業員が株式を手に入れる制度で、企業による確定拠出型で退職時に従業員がベネフィットを受け取る制度と考えればよい。年金に転換する企業も多くある。

イソップを考え出したのはケルソ(L.Kelso)という法律家であるが企業に受け入れられる従業員持ち株制度の法案を 1974 年以後次々と通過させ制度化していった。ケルソにはアメリカ社会における所有の不公平を是正しようとする考えが基礎にあったが彼は所有権に伴う決定権まで労働者に与えようとは考えなかった。だから制度の中では特に株式を公開していない企業の場合には、経営側はトラストの管理を通じて労働者の決定参加を回避しやすい仕組みになっている。

制度的欠陥はあるが税優遇が大きいためその後誰も予想しなかったほどこのイソップは発展することになった。思想的には右から左まで広範囲に支持されるようになった点が重要であろう。イソップが利用される理由はさまざまである。敵対的買収への対抗として、譲歩交渉における組合側の要求として、モチベーション効果や生産性向上をねらって、年金制度の代替として、経営危機での従業員買収の手段としてなど多くあげられる。現在では約 11,000 社がこのイソップ制度の適用を受けている。その内約 15%の企業では従業員持ち株比率が 50%を超えており、約 5%では持ち株比率が 100%となっている。大企業では株主が従業員の権限強化を嫌うために広がりにくい。イソップは従業員持株制としてはアメリカ固有の制度であるために直ちに他国には適用できないが、従業員所有企業が優れた面を持つことが知られるようになって基本的考え方は各国に広がり始めた。後に示すカナダの買収例もその 1 つである。

イソップ制度では借入金を利用(企業が債務保証する)することも可能であるためにこれが従業員買収を容易にさせた。借入金を利用した最初の 100%従業員買収は、1975 年にインディアナ州の旋盤会社(South Bend Lathe)が親会社から買収したケースである。赤字経営のために売りに出されたが失業の危機に直面した従業員は経営者と共同で 1000 万ドルで買収した。すべて借入金である。ローカル組合の上部組織 USWA からは支持されなかったが買収には成功している。その後の経営改善にも成功するがこの会社では労使関係が従来通り対抗的で参加が進まず 80 年には取締役会への参加を巡ってストライキが発生する。92 年に企業は売却されイソップ制度

は終了した。

大企業で従業員所有が採用された初期のケースとしては、自動車産業でクライスラーが倒産の危機を克服するために79年に賃金その他の給付カットと引き替えに1億6200万ドルに上る新株（全株式の25%）をイソップを使って取得したという例がある。しかし労使共に議会に説得されていやいや従業員所有を受け入れていたためにイソップを利用した労使関係の改善は何らなされずその後従業員の所有した株式は4億ドル以上で会社によって買い戻されイソップは終了した。

このように70年代から80年代半ばまでの初期の従業員所有の時期には労働組合は従業員所有には反対であり従業員所有は経営主導で行われ労使関係にも変化をもたらさなかった。従業員買収でも経営側の権限が失われないように巧妙に仕組まれていた。

しかし80年代に賃金切り下げの譲歩交渉を迫られるケースが増えるに従い労働組合も「賃金を出せないならせめて株式をよこせ」と主張する方向に変化し、不況産業や規制緩和産業など競争が激しい産業では特に従業員所有や従業員買収が進んだ。鉄鋼産業、トラック業界、航空産業などがそのいい例である。マスコミを賑わした例ではレンタカーのアヴィス(Avis)、ワートンスチール(Weirton Steel)、ユニテッド航空(United Airlines)などがある。従業員買収は従業員所有に転換する理由の中ではわずかな比率でしかないが、経営危機に直面した企業を取りえる選択肢の一部になったことの重要性が指摘されるようになった。94年に経営危機をきっかけに賃金カットと引換に過半数の株式の買収に成功したユニテッド航空の労働組合(8万人)はその後に多様な従業員参加を推進し、現在ではCEOの選出や取締役の報酬の決定にまで影響力を持つようになってきている。失敗例や成功例の蓄積が次第に多くなるにつれてその共通点が検討され一般化され新たな従業員所有の試みで利用されるといった学習課程が進んだために専門家の間では次第に従業員所有の将来性への信念や確信が生まれつつある。

2) イギリス

イギリスにおける近年の従業員所有の動きには、70年代から始まった雇用拡大をめざした労働者協同組合の設立運動と80年代サッチャー政権下で行われた公企業の従業員買収の2つがある。両者はめざす組織構造も違い効率性でもかなりの違いを持っている。

まず前者の協同組合設立運動は70年代から広がっていた産業共同所有運動(Industrial Common Ownership Movement)が失業率の増大を背景に急速に拡大したもので、労働党政府が78年に協同組合の支援機関を設立したのをきっかけに自治体レベルで同様の支援組織が100ほど設立された。これらの支援組織は情報、経営指導、融資などの面から協同組合の設立を援助する。イギリスでは労働者協同組合は無きに等しかったが80年代終わりには1300を超えるに至っている。10人未満の小規模組合が圧倒的で資本力も生産性も低い清掃、経理、修繕、手工業、食品、書店など雇用吸収の大きい分野に広がっている。

次に後者の公企業における従業員買収に移ろう。80年代におけるサッチャー政権の私有化政策は多くの国有企業や自治体企業を私有化したが産業によっては従業員に売却している。私有化が上の共同所有運動とつながったときにはグリニッチ市のレジヤ部門のように協同組合運営となるケースがある。しかしイギリスでは労働組合は協同組合化を嫌い従業員買収では株式会社形態をとっている。

従業員買収が集中しているのはバス産業である。国有バスと自治体バスが次々と私有化される過程で94年までには25の企業が従業員所有となった。産業に占める比率は約25%で従業員数は3万5千人に上る。私有化政策への防衛として労使の利害が一致する状況にあった。最初は経営側が51%、従業員が49%という比率で買収されていたが後になるほど従業員側が過半数を買収する形が生まれている。所有形態はトラストを通じた間接所有と従業員の直接所有の混合が多い。イギリスでは87年にアメリカをまねたイソップ制度が法制化されたのでこれを利用している。採用された経営形態は取締役会の中で経営代表と従業員代表が共同決定する形式に近いものが多い。取締役会の中での従業員代表は25-50%に上っている。イギリスでは労働者重役はかつて資本側の強

い反対でつぶれた歴史的経緯があるがバス産業における従業員買収は労使の利害の一致と労働組合の積極的支援により所有を介した共同決定システムを生んだ。従業員所有への転換後も労働組合の組織率は低下していない。ナショナルセンターの TUC も最近ではイソップ制度を通じて参加を推進することを明確に表明するようになった。

3) スペイン

ラテン系の国々では協同組合が発達している。スペインはその中でも労働者協同組合の比率が高い国である。モンドragon協同組合のように世界的に有名なものも含まれている。経済全体に占める比率は雇用面でせいぜい5%台と小さいが、協同組合や共済などを含む「社会的経済」といわれる領域は失業率の高まった80年代に政府の支援政策を受けて雇用創造で大きな役割を果たしてきた。

労働者株式会社(SALと略称されている)といわれる企業もその社会的経済企業の1つである。倒産の危機にある企業を従業員が買収してできた企業で、従業員は最低51%の株式の所有権を得ることを条件として税控除、融資などの特典を得る。現在スペインには約8千社ほどであると推測されている。失業の増大とともに70年代から類似の支援政策はあったが86年に政府が労働者株式会社の支援政策として正式に法制化した。労働組合は従業員買収には最初反対していたが次第に中立的か支援する方向に変わっていった。

労働者株式会社 SAL の設立時の特徴についてまとめてみよう。経営危機になった企業を SAL として再建するためには、上で述べたように従業員が51%以上の株式を所有せねばならないことに加えて1人の所有の上限が25%に設定されている。投票権は所有に応じた1株1票となるが従業員所有比率が高い企業では内部規約で1人1票の協同組合型に転換している場合が多い。転換には従業員が新会社を作って以前の会社の事業を買収する形か、一度倒産させて別会社を作る方法が採用されている。従業員は一旦失業した形をとって失業手当を一括して全額受け取り運営資金などに当てるのが可能になっている。また前企業の資産は引き継ぐが負債は引き継がないように工夫されている。買収された企業が SAL でなく協同組合として再建する場合にも同様な支援政策が適用される。

4) イタリア

イタリアでも雇用危機に対しては政府と協同組合運動が大きな役割を担ってきた。スペインと同様に協同組合が広範囲に発展している国であるが、共産党系の「全国協同組合・共済組合連合」LEGA、カトリック系の「イタリア協同組合同盟」CONFCOOPERATIVE、中間派の「イタリア協同組合総連合会」AGCIに分かれている。共産党系のレーガが最大で農業、漁業、住宅、消費、商業、文化、工業、サービス業などに広がっている。

1985年にマルコラ法という協同組合の支援法ができた。雇用政策を重要な柱としている。この法律を基礎として協同組合設立のための基金および経営危機に陥った企業を協同組合に転換する基金の2つの基金が作られた。後者の救済基金は上の3つの協同組合の連合体が共同して設立した産業金融会社(Compagnia Finanziaria Industriale)によって運営される。この基金によって87年以降は失業したはずの労働者が救済されその人数は90年代に入り毎年3千人を超え93年以降は4千人を超えるようになった。

5) カナダ

アルゴマ・スチール(Algoma Steel)は従業員数5千人でカナダで3番目の鉄鋼メーカーである。この企業は92年に過半数の株式を従業員が親会社から買収してカナダ最大の従業員所有企業となった。カナダの共同決定企業として知られている。全米鉄鋼労働組合(USWA)のカナダ支部が後押ししたこの従業員買収は今日のUSWAの従業員買収への積極的な姿勢を物語っている。またアメリカのような従業員所有支援法制が無くても買収できる例を示した点でも検討に値する。

アルゴマ・スチールのもとの親会社はカナダ最大の鉄鋼企業ドファスコ(Dofasco)である。90年代に入り経営

の悪化したアルゴマをドファスコは見限り始めた。トロントの北にある8万人の町は大騒ぎとなった。閉鎖されれば4軒のうち1軒は町を離れなければならない。町が動きだし従業員買収チームが作られた。アルゴマ経営者も従業員による14%の所有権を含んだリストラ案を提出したがUSWAはこれを拒否し、専門家チームを結成して代案を作成した。その内容には労働者が所有権の過半数を確保するという項目も含まれていた。今度は親会社ドファスコがこの提案を拒否した。しかしその後アルゴマ経営者が従業員による過半数の所有権を認める提案を出し、裁判所の仲介によりアルゴマ、ドファスコ、USWA、銀行、地方連邦政府の間で合意案が成立した。その内容は、従業員が株式の過半数を所有する、時間給賃金は16%カットする、給与賃金は14.5%カットする、2年間は休暇を1週間削減する、ボーナスは91年レベルに凍結する、労働力は1600人削減する、オンタリオ政府は1.1千万ドルの債務保証をする、ドファスコは3千万ドルの現金提供と1千万ドルの債務保証をするというものであった。

買収後のアルゴマでは14名の取締役のうち4名は労働組合の指名、1名はホワイトカラー従業員の指名、1名はCEOの指名で決まる。残りは独立のメンバーでその内には州知事が2名含まれている。アルゴマとUSWAは従業員所有に基づいた新たな「カナダの共同決定」と呼ばれる団体協約を結び、労使共同で職場参加開発委員会、訓練委員会、問題解決チーム、自立的作業グループなどを設置した。95年からは企業の戦略プランまでが企業レベルでの労使共同決定の対象になってきている。従業員は給与額に関係なく同数の株式をトラストを通じて所有している。従業員は1株1票ではなく1人1票で投票する仕組みが作られた。経営状態は買収後急速に改善され、破産後の1株5セントから94年には16ドル50セントまで急上昇した。職場の不満件数はほぼ消滅し、93-95年には従業員の317件の提案により700万ドルのコスト削減が可能になった。

3. 従業員所有企業の基本問題

欧米各国での従業員買収と従業員所有の実態を分析していくとさまざまな特徴や傾向が見いだせる。上で取り上げた従業員所有企業の具体例を整理してみよう。

1) 所有制度と企業形態

これまでに見てきたように各国の従業員所有企業の形態は大きく分ければ協同組合型と株式会社型に分かれる。協同組合型はさらに共同所有型と個人所有型に分かれる。共同所有型にはイギリスの共同所有運動によってできた労働者協同組合があげられる。また個人所有型としては、従業員所有が100%近いアメリカソップ企業や従業員が過半数所有するスペイン労働者株式会社SALなどがそれぞれ協同組合化した場合が上げられる。どちらも株式会社であるが組織の内部規約で協同組合化する。

協同組合型に対して株式会社型の従業員所有企業も所有形態で2つのタイプがある。1つは昔からあるタイプで個人による株式の直接所有型と呼べるだろう。最近はまだ一方の英米型のトラストによる間接所有型が注目を浴びている。日本企業の持株会もトラストと言えよう。昔から直接所有では従業員は株価が上がると株式を売却する傾向があるため直接所有型の従業員所有は崩壊する危険性が高い。これに対しトラストを通じた間接所有では退職まで売却を禁止する規定が通常設けられるために従業員所有が比較的安定的となる。比較的という意味は、労使が合意すれば前に上げたクライスラーのようにトラストを廃止することもできるし、大規模な投資が必要になったときは増資を通じて従業員所有が低下する場合もあるという意味である。アメリカのワートン・スチール(Weirton Steel)は親企業から買収した当時はアメリカ最大の100%従業員所有企業であったが、その後近代化投資資金が必要になり2度の株式放出をへて所有比率は24%にまで低下した。

2) 従業員所有の効率性

従業員所有企業の中では協同組合型と株式会社型とどちらが効率的だろうか。実証的には世界の流れは株式会社型の方が効率上有利であることを示している。特に大企業では協同組合型は難しい。個人の直接所有型も安定性がないために発展は難しい。従って今後はトラスト所有型の従業員所有が広がる可能性が高いと思われる。ア

アメリカにおけるイソップ企業の大きな支援NPOであるNCEO(The National Center for Employee Ownership)の調査では、イソップ企業では小企業ほど効率がすぐれ特に従業員所有参加と意思決定参加を結合するとそれらのない企業に比べ6~11%成長が高まると述べている。この種の実証は他でもどんどん増えており参加理論との整合性もあるだけに重要であろう。

協同組合理型従業員所有企業は単独では発展が難しいのは事実であるが、支援機構(融資機関、経営指導機関、ネットワークなど)を発達させると安定し発展性も高まることがイタリア、スペイン、イギリスなどで実証されている。日本でも労働者協同組合の法制化が実現すれば発展の可能性はある。民主主義と効率はトレードオフの部分があり、協同組合は民主主義を重視するだけに効率面は犠牲になる。支援機構はこの効率面をカバーするために必要だといえる。

3) 従業員所有企業と支援組織のネットワーク

経営危機を契機とした従業員買収というのは従業員所有への転換の中でわずかな比率でしかない。しかし雇用危機という状況の中で従業員買収が選択の一つに入っているかどうかは重要なことである。日本でも本年3月のNHKスペシャルで経営危機に直面した企業の従業員が会社を買収する例や子会社が親会社の株式を買収する例がいくつか取り上げられた。日本ではまだこのような例は始まったばかりであるがアメリカでは従業員買収はすでに20年以上の経験を経ている。しかしアメリカでさえ70年代の初期では従業員買収は考えることさえできなかった。

日本ではまず各国での従業員買収や従業員所有企業の実状の把握とそれらを成功させる方法があるかどうかの検討が必要だろう。各国の実例を見ていて感じるのは従業員所有を支える支援組織の重要性である。現在ではカナダやオーストラリアなど英語圏に浸透しつつある。ヨーロッパ各国にも既存の支援組織以外の支援活動が広がる可能性は十分考えられる。次に従業員買収を手がけているアメリカの支援組織を見よう。

アメリカで従業員買収を支えている支援組織には労働組合、NPO、大学などがある。労働組合にはまだ反対する組合もあるが80年代半ばから支援の方向に転換し始めた。USWAによるアルゴマ支援例で見たように積極的な組合も増えている。NPOの中で大きな組織には前に上げたNCEOやThe ESOP Associationなどがある。NCEOのホームページは世界の流れをつかむための情報が満ちている。大学の例では従業員買収を長期にわたって支援しているオハイオ州ケント大学がある。この大学の従業員所有センターは87年に設立されて以来すでに250件の従業員買収例を検討してきた。USWAとのつながりも深い。経営指導も行っている。従業員買収を成功させるための書物も最近出版された。さらにアメリカでは投資会社でさえ従業員買収を含む従業員所有を支援している。アメリカンキャピタルという資本金1億5千万ドルの投資会社は従業員買収を支援する従業員所有企業である。この企業はホームページで従業員所有の有無による企業間効率比較を行っている。その中には従業員所有企業の年々の株価上昇率の方が高いというデータも含まれている。これらさまざまな支援機構は最近では横のつながりが深まりつつある点が認められる。

従業員所有はもしかすると資本主義の変質過程の兆候かもしれない。労働組合にとって従業員所有企業は有利になる点もあるが不利な問題も抱える。時代を先取りする者は果実も得ることができるだろう。