

# A Prospect of Employee Stock Ownership Plans in the U.S.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/24095">http://hdl.handle.net/2297/24095</a>

# アメリカの従業員持株制度の可能性

— 経営参加論の視点から —

澤 田 幹

## 目 次

- I はじめに
- II ESOP の導入とその影響
- III ESOP 分析の視点
- IV 経営参加制度としての ESOP
- V 小 括

## I はじめに

アメリカで近年発展しつつある ESOP (Employee Stock Ownership Plans) は今や、スペインのモンドragon 協同組合企業などの形態と並んで、もっとも代表的な従業員株式 (あるいは持分) 所有形態として、世界的に注目されるにいたっている。その設立・発展の要因となっている諸側面については、これまで分析を行ってきたが<sup>(1)</sup>、ESOP は従業員が自社株を所有するという制度である以上、それが直接的であれ間接的であれ、また経営者側の提案、主導のもとで導入されたものであれ従業員側の希望によって実現したものであれ、従業員が主体として規定されることは異論のないところであろう。

しかし、現実の制度導入の契機となっているのは、工場閉鎖や第三者による買収の抑止、ならびに労務管理的側面あるいは財務管理的側面からの業績向上あるいは税制上の優遇措置の適用といったものであり、そこでは従業員が必ずしも本来の制度主体としての機能を果たしていないのではないかと

いう疑問が生じざるをえない。

事実、ESOPの参加者は生産手段の一部を所有してはいるが、生活のために自身の労働力を売却するという点では従来の資本主義企業における労働者と何ら変わることなく、また他人の労働力を直接的には統制する権利を与えられていない。従業員全体で相当数の株式を所有することが達成されている企業においても、彼らは個人的には大資本家たりえず、また、経営特権を排他的に有する専門経営者でもない。さらに、所有者としての側面をもっているという点からすれば、通常の従業員ではないのであるが、他方で株主総会における議決権行使を制限または拒否されているケースが非常に多いという点からすれば、一般の株主とも立場が異なる。このように非常に微妙で曖昧な立場におかれているのが、現在の従業員所有企業における労働者なのである。

筆者はこれまで、従業員による経営参加制度のなかで意思決定参加と対をなすものとして所有参加をあげ、とりあえずその一環としてESOPを規定しようとしてきた。従業員を主体とみなすのはそのためである。

だが、経営参加論のなかでESOPを論じるには、単にその運用の現状を理解するだけでなく、いわゆる経営参加論が目的とするところの「組織の民主化」が具体的に何を意味するのか、そして従業員による株式所有はその実現にどの程度貢献することができるのかについて、明らかにしていく必要がある<sup>(2)</sup>。

本稿では、上記の観点から、ESOPのなかで本来の主体たる制度参加者である従業員をどのように位置付けることが妥当であるのか、また、それは労働者側からの要求としての経営参加制度としてどのような可能性を持ちうるのかを検証し、この制度に一定の評価を与えていくことを目的としている。

#### 〔注〕

(1) 以下の拙稿を参照されたい。

「労働者所有参加制度と労務管理 — アメリカにおける従業員持株制度を中心に —」  
 『金沢大学経済学部論集』10巻2号、1990年3月、215-237ページ。

「アメリカにおける従業員持株制度の展開 — その財務的側面からの考察 —」  
 『金沢大学経済学部論集』11巻1号、1990年11月、181-200ページ。

(2) このような立場から分析を行なうには、若干の規範論的な視点が必要とされる。し

かし、従業員持株制度そのものの導入や運用は国や時代によって多様な展開を見せていることは周知のとおりである。1980年代のESOPは1920年代のそれとは明らかに異なっているし、また同時代のイギリスにおける制度とも、法律的、社会的、さらには労使関係の側面において相違点が少なくない。このために、これらをすべて「所有参加」として一般的に論じることには無理がある。本稿では、イギリスの論者の主張なども取り入れながら分析、評価を行なっているが、その対象はあくまで現代アメリカにおけるESOPに限定されていることをあらかじめ記しておく。

## II ESOPの導入とその影響

ESOPの本質について論じる前に、まず現状でのESOP導入とその運用の実態について認識しておく必要がある。ここでは主としてGAO（U.S. General Accounting Office：会計検査院）が1985年より行なった調査結果<sup>(3)</sup>をもとに、それが従業員の生活や企業経営にどのような影響を与えているのかについて紹介していく。

### (a) ESOP導入の理由について

ESOPの成功例が語られるとき、その対象となる企業は工場閉鎖防止、敵対的乗取対策などの理由から、非常に劇的な制度導入を行なっている場合が多いようである。VAG社、South Bend Lathe社、Rath Meatpacking社、Weirton Steel社などの事例はすべてこれにあてはまる<sup>(4)</sup>。しかし統計的にはこのような例はめずらしく、GAOの調査によれば、これらを理由としてあげている企業はそれぞれ4%、5%にすぎない。（表1）

ここでほとんどの企業があげている理由が「従業員の利益を守るため」というものである。これは一見するとESOP実施企業がERISA（Employee Retirement Income Security Act）の基本要件である「従業員の排他的利益確保」を遵守しようとしていることの裏付けとすることもできるが、逆に、ESOPを退職年金の代替物としての存在に留めようとする意図のあらわれとみなすこともできる<sup>(5)</sup>。そしてそれは、後に見るように、ESOPにおいても経営者側が従業員の即時的収入増大や投票権獲得に消極的であることの最大の理由となっているのである。

第二に多くの企業があげている理由が「税制上の優遇措置を受けるため」

表1 企業はなぜ ESOP を導入するのか

従業員の利益を守るため	91%
税制上の優遇措置を受けるため	74%
生産性改善のため	70%
大株主の所有株式を買い入れるため	38%
労働移動を減少させるため	36%
株式所有の過半数を従業員に移すため	32%
投資のための資本を増大させるため	14%
欠勤率を減少させるため	4%
労働組合を回避するため	8%
敵対的乗取に対して企業を守るため	5%
会社を倒産の危機から救うため	4%
貸金譲歩に対する交換条件として	3%
会社を閉鎖的 (going private) にするため	1%

出典：U.S. GAO, 1986b, p. 20.

である。この件については前に詳細に述べたのでここでは省略する。なお GAO は、企業の税制に対する関心が高いにもかかわらず、もっとも有利な制度であるレベレジド ESOP を利用している企業が比較的少ない(1983年現在で16%) ことを指摘しているが、1986年には比較的導入している企業の多かった tax credit ESOP が廃止されており、現在では若干変化があるものと思われる。

#### (b) 生産性、利潤性への影響について

前の質問に対する答えのなかで第三に多いのが「生産性改善のため」である。また、多くの ESOP 推進論者がこの面での効果を強調している。しかしその目的を達することのできるかどうかについては、かなり疑問視される調査結果が出ている。(図1, 図2) ここで GAO は、財務諸表など必要なデータがそろった ESOP 導入企業を抽出し(利潤性については102社, 生産性については44社), 各 ESOP 導入の2年前から3年後までの利潤性(投下資本収益率)と生産性(賃金と付加給付などを加えた総労働報酬が生産物に付加する価値量によって決定)を、それぞれにほぼ対応する業種、規模の ESOP を導入していない企業のそれと比較するという作業を行なっている。しかし、利潤性、生産性ともに ESOP 導入企業と非導入企業との間にほとんど差異は認められなかった。さらに、所有の程度(参加者一人当たりの持株数)や ESOP 全体

アメリカの従業員持株制度の可能性 (澤田)

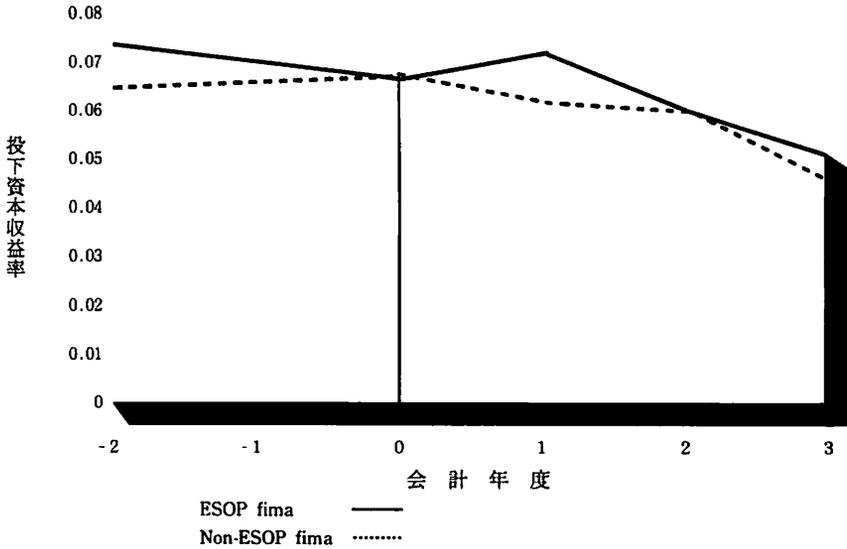


図1 ESOP 導入前と導入後の平均利潤率

出典：U.S. GAO, 1987, p.16

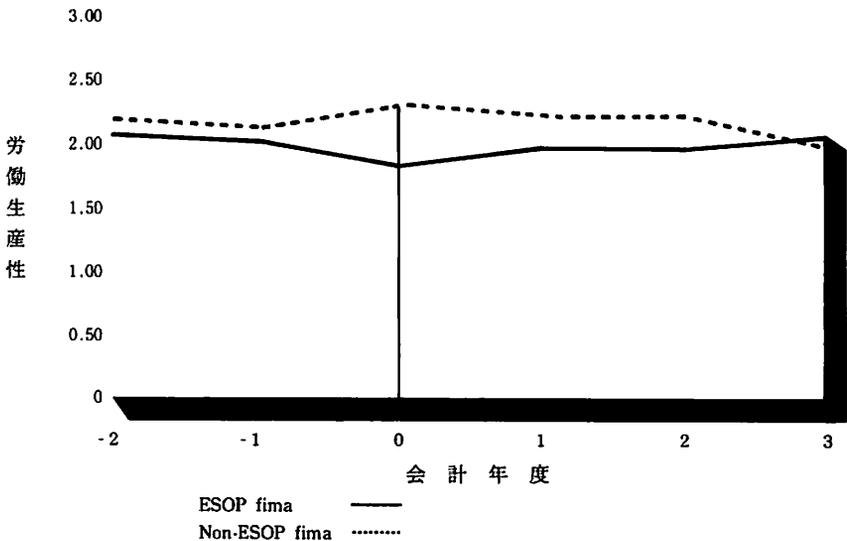


図2 ESOP 導入前と導入後の平均労働生産性

出典：U.S. GAO, 1987, p.23

で保有する株式の企業全発行株式に占める割合、参加者が議決権をもっているかどうかなどの変数がこれらにどのような影響を与えるのかについても調査が行なわれたが、この面でも顕著な差異はほとんどなかったのである。

生産性や利潤性を決定する要素は無数に存在し、それらが相互に関連しあっているため、このような結果を以て単純な結論を導くことはもちろんできない。しかし少なくとも、ESOP 導入—従業員の動機づけ—生産性改善という単純な図式が成立しないことが明らかである。

ただ GAO 調査における唯一の例外として、従業員の意思決定参加が盛んなほど、生産性の改善は大きいというデータが示されている。ESOP を導入しただけでは大きな変化が見られないとしても、これに意思決定参加制度を付加することによって生産性が上昇するのであるならば、この結果は注目に値するものである。ただし、ここでは ESOP を導入せずに意思決定参加制度を導入している企業との比較は行なわれておらず、その因果関係も必ずしも定常的なものとは断言できない。だが、我々はここに、労働者側の要求による「民主化」と経営者側の要請である「生産性改善」の両立の可能性を探る手がかりを、わずかながらも見いだすことができるといえよう。

次に労働者側にとっての長所と想定されている2つの点についての調査結果を示す。

#### (c) 従業員の収入増加について

ケルソーはかつて ESOP によって富の再分配の公平化が達成されるであろうと主張した。しかし GAO の調査によれば、ESOP に保有される株式の一人あたりの価値はわずか5200ドル平均（1983年現在）であり、その結果生まれる「副収入」は年間数百ドル程度のものであった。また、ESOP によって保有される株式の分についての配当を従業員に支払っていない企業が58%にも達していた。さらに、配当を支払っている企業のなかでも、これを毎年直接従業員に行なっている企業は8%にすぎず、残りのほとんど企業では個々の従業員の ESOP 勘定に振り込まれ、退職時まで引き出せないようになっていた。また、1984年の赤字削減法施行によって、ESOP に保有された株式の配当を従業員に直接支払う場合には、その分を課税所得から控除することとなったが、それでも新たに配当支払いを始めた企業はわずか5%である。

このように、経営者側は一般に ESOP による従業員の収入増加に消極的な姿勢を貫いている。これはやはり彼らが ESOP を年金制度の代替方策と見なしていることのあらわれといえるであろう。そのような収入増加は経営管理上とくに必要とされるものではないのである。ここで管理方策として期待されるのは、実質的な収入増加による動機づけではなく、「企業利益と従業員利益の一体化」というきわめて象徴的な側面である。つまり、たとえ上記のように即時的な収入増加がわずかのものであっても、ESOP に毎年拠出される額は企業利益の増減に連動しているため、従業員としてはこれに関心を抱かざるをえないというシステムが形成されるのである<sup>(6)</sup>。しかし、団体交渉において賃金譲歩などとの交換条件として ESOP 導入に踏み切った企業では、やはりこのような現状に対して従業員の不満が大きくなっている例があることは指摘されねばならないであろう。

#### (d) 従業員の意思決定参加について

再三指摘されているように、ESOP による株式所有は株主総会における議決権行使を伴わないことが一般的な傾向となっている<sup>(7)</sup>。その結果、組合あるいは従業員代表が取締役に選出される企業はわずか4%しかなく、株主になることによって従業員の発言権が強化される傾向はほとんど見られない。つまり、この点についても、多くの ESOP 支持者の主張が裏付けられていないことが明白となっているのである。

次に ESOP がいわゆる意思決定参加の拡大に与える影響についてであるが、GAD の行なったアンケート調査に対して、68%の企業では ESOP 導入以前と以後で従業員による意思決定参加の度合いはほとんど変化していないと答えている。以前よりも増大したと答えた企業は27%であったが、そのうちの76%は、主としてカジュアル・ミーティングや普段の会話などインフォーマルな方法によって増大したとしており、フォーマルな形態によっている企業は、インフォーマルな方法との併用を実施している企業も含めて、わずか23%(アンケート実施企業全体の6%)であった。また、全体の1%であるが、ESOP 導入後、意思決定参加の度合いが減少したと答えた企業も存在する。

このようにインフォーマルな形での関与が主流となっていることは、意思決定参加において議題とされる事項にもあらわれている。そのほとんどは、

表2 ESOP 導入企業において従業員が関与する事項

安全	42%
労働条件, 職務設計, QWL	34%
良好な労使関係の維持	33%
生産コスト削減	30%
QC	19%
新製品開発	14%
長期戦略計画の策定	13%
予算, 財務統制	11%

出典: U.S. GAO, 1986, p. 42.

安全や労働条件, 職務設計, 労使関係, 生産コスト削減など職場レベルでの問題であり, 長期戦略計画や予算財務統制などトップマネジメントレベルで決定される問題への参加はほとんど行なわれていないのである。(表2)

また, その参加の度合いについては, 95%の企業が従業員からの意見聴取程度と答えており, なんらかの問題について労使の共同決定が行なわれている企業は33%, 従業員独自の意思決定が認められているのは10%にとどまっている。

このように, ESOP が意思決定参加拡大に与えている影響も, 現状では非常に限られたものにとどまっている。すなわち, 一般に ESOP の導入によってもたらされると論じられているもののうちの大半は, 現実の企業経営のなかで実現されていないのである。

これは単に運用の面での問題(経営参加の問題については, 経営者側の态意的な ESOP の利用を含む)であるのだろうか。あるいは, ESOP を参加論と結びつけて論じることそのものの理論的問題であるのか。そこで, 次に ESOP が理論的にどのように捉えられてきているのかについて整理していきたい。

## 【注】

- (3) この GAO の調査結果は内国歳入庁などの有するデータに加えて, 各企業へのアンケート調査を行ない, 主に ESOP 導入の理由, 従業員の受け取る金銭的価値の額, そして利潤や生産性への影響について報告を行なっている。そしてその内容は, 次の3種の報告書にまとめられている。

U.S. General Accounting Office, *Employee Stock Ownership Plans : Interim*

*Report on a Survey and Related Economic Trends*, U.S. General Accounting Office, 1986. (以下, 1986 a と称する。)

—————, *Employee Stock Ownership Plans : Benefits and Costs of ESOP Tax Incentives for Broadening Stock Ownership*, U.S. General Accounting Office, 1986. (以下, 1986 b と称する。)

—————, *Employee Stock Ownership Plans : Little Evidence of Effects on Corporate Performance*, U.S. General Accounting Office, 1987.

- (4) これらの事例については前掲拙稿「労働者所有参加制度と労務管理」を参照されたい。
- (5) R. Russell, P.G. Grasso & T.J. Hanford, "Employee Stock Ownership Plans : Consequences for Participation and Performance", M.J. Roomkin (ed.) *Profit Sharing and Gain Sharing*, IMLR Press, 1990, pp. 92 - 93.
- (6) *Ibid.*, p. 83.
- (7) GAO の調査では, ESOP が保有している議決権つき株式はその会社の全株式の平均5%であり, 25%以上を保有している ESOP はわずか19%であった。また, 連邦法では株式公開会社に対してだけ完全な議決権の付与を求めているが, 実際に ESOP を導入する企業は非公開会社あるいは閉鎖的な会社が76%と, 圧倒的多数を占めていることも, 重要である。(U.S. GAO, 1986a, p. 19.)

### Ⅲ ESOP 研究の視点

既に述べてきたように, ESOP は様々な側面から分析されている。とくにその改正が頻繁に行なわれる税制面からのアプローチについては, 以前にも検討したため, ここではさておくとすると, それらはアメリカ経済全体を包括的に捉える視点, つまりマクロ経済的な側面からの分析と, 企業内の視点, つまりミクロ経済的視点および経営学的視点からの分析に大別される。そこでその研究の視点と動向について, 簡単に整理しておきたい。

マクロ経済学者にとって, ESOP は, 賃金に柔軟性をもたせることにより, インフレを統制し, 雇用率を増大させ, 富の分配を改善し, 究極的には経済的安定を導くための手段である。とくにケルソーはアドラーとの著作<sup>(8)</sup>において, 従業員持株による富の再分配が「資本主義経済の健全化」をもたらすと同時に, 労働者の収入を賃金依存型から利潤分配依存型へと転換させることにより, 団体交渉における彼らの賃金増加への固執傾向が減退し, このこと

がインフレの減少と経済の安定化が達成されるとしている。このように労働者の収入を二重構造にする理念を、彼らは二重要因理論 (two factor theory) あるいは二元的経済 (binary economy) と呼んでいる<sup>(9)</sup>。

また近年ではワイツマンが、労働コストと総コストとの関連に注目し、企業利益にあわせた賃金の柔軟化の実現が、労働コストの変動の製品価格への影響を弱め、インフレを消失させると同時に、結果的に大きな雇用成長と失業率低下を生み出すと論じ<sup>(10)</sup>、ESOP (あるいはその他の従業員持株制度、利潤分配制度) のマクロ的経済効果を積極的に評価している。

彼らの主張はいずれも ESOP の導入、展開を資本主義経済そのものの再生と関連させることにより、意義を見いだそうとするものである。しかしそこにはいくつかの大きな問題点が内包されている。

まず、ここでは各個人の収入を企業利益や株価と直結させることにより従業員側のリスクが増大することへの配慮がほとんどなされていない。にもかかわらず、ESOP の普及つまり従業員側による受容が進んでいる背景には、近年のアメリカ全体の労使関係における経営者側の攻勢に加えて、雇用不安の状況が広がるなかで労働組合側は「雇用安定」を確保するために、団体交渉において賃金や付加給付、労働条件などについての譲歩を強いられているという現実があることが看過されてはならないのである。

また、株式の配分方法については従業員側に何の打診もされず、その影響力の届かないところで決定される場合が大半であるため、独断的で不公平な性格のものとなるのではないかという批判も避けられない。現に、ESOP への参加者の急増にもかかわらず、アメリカにおける富の集中が改善される傾向はまったく見られないのである。

さらに、雇用やインフレへの影響についても、そのあいまいさが指摘されなければならない<sup>(11)</sup>。ワイツマンにおいては、賃金増大がインフレ発生の大きな要因として取りあげられていることそのものにも問題があり、議論の余地を残しているが、たとえそこに密接な関連があるとしても、ケルソーやワイツマンの提案するように労働者の収入を従来の賃金形態に類する部分と企業の利潤に連動する部分 (株式保有による「富の増大」を含む) の2つによって構成されるものとするならば、賃金そのものの増大要求は完全に消え

るものとはならず、そのインフレへの影響も残ることになるのである。また、雇用との関連については、ワイツマンの提示するような雇用増大=完全雇用の確保が、既存の従業員の収入の犠牲のうえに成り立つものであるし、他方経営者にとっても賃金や労働条件などの交渉において労働者側より不利な立場に立つことになるという意味では、必ずしも歓迎されるべき状態ではない。そしてマクロ経済学の立場からも、現在の経済体制を維持していくために本当に完全雇用政策は必要とされるのか、という根本的な疑問が提起されている。

しかし、彼らの理論における最大の問題点は、「富の再分配」を受ける立場にある従業員を資本主義体制のなかであくまで受動的な存在と規定し、その主体性を認めようとしないうところにある。例えば Kelso & Company の共同経営者である J. Schuchert は「我々のプログラムは職場民主主義に対するアンチテーゼである。我々は労働者にこれ以上の参加を認めないことを支持してきた。労働者は株主となっても、経営者になることはない、と我々は信じる。」と述べている<sup>(12)</sup>。また、ワイツマンも雇用や投資などの意思決定権を経営者が保持しつづけ、従業員がこれに関与することはないモデルを想定している<sup>(13)</sup>。このように労働者の発言権の拡大を認めないまま経済的リスクの負担を求めるモデルは、いわば「強制された結婚 (shotgun marriage)」の域を出るものではなく、長期的安定的制度としての確立は困難であるといわざるをえない。この点については例えば Brittan<sup>(14)</sup>や Nuti<sup>(15)</sup>も指摘するところであり、Meade<sup>(16)</sup>においては賃金方法を工夫し、雇用増大によって既存の従業員が不利にならないモデルを提案しているが、いずれにしろ彼らの関心が経済体制の安定化であり、個々の従業員の利益や関心、権利に立脚したものでないことは明白である。

ただ、既に指摘したように<sup>(17)</sup>、現状の ESOP 擁護者、企業経営者、そして連邦政府がこのようなマクロ的視点からの誘因によって制度導入へと踏み切っているのではないこともまた、大きな問題である。後述する経営参加論的な立場からも企業をこえたレベルでのマクロ的な視点は必要とされるのであるが、現状においては、そのような意識の成熟は見られず、大半の ESOP 支持者の関心は、ミクロ的な視点から、それが企業の管理にとっていかに有用性をもつかという点に絞られる。

多くの論者がとる企業内の視点からのESOP分析において、最終的に問題となるのは個別企業の労働生産性と利潤性である。そして、とくに社会学者や心理学者は、それを労働者のモラルやモチベーションの問題として規定しようとする。アメリカにおける調査、文献の多くは、こうした人的資源管理の観点からESOPを分析したものとなっている<sup>(18)</sup>ことから、この面への注目度が高いことがうかがえる。

ただし、この場合期待されるのは、従業員個々の生産努力への効果ではなく、あくまで全従業員の能率向上の社会的集团的誘因としての効果である。組織全体に基盤をおいているこのようなモチベーション・システムは、個々の従業員が能率向上の努力を避けることのできる余地を残しており、したがってこれを補助する管理方策、監督方法が必要とされることには留意しておく必要がある<sup>(19)</sup>。だが、多くの研究では従業員一般の動機づけと企業全体の業績向上などの視点からの分析・調査にとどまっており、監督方法や現場の監督と従業員との関係についての詳細な検討はあまり行なわれていない<sup>(20)</sup>。ここに、ESOP導入と生産性上昇との因果関係分析結果が実態調査によって相違する<sup>(21)</sup>ひとつの理由がある。実際には、両者の関係は直接的自動的なものとしてではなく、他の労務管理方策の補完によって成立するものとして捉えられる。そして、とくに職場レベルを中心とする意思決定への参加制度との併用による相乗効果に期待する総合的な従業員参加制度のなかでESOPが導入されるのもこのような理由によるものである。

ところで、企業内の視点からのESOP分析は、このように組織における個人の欲求や動機づけに焦点をあてて、個人の企業組織への融合過程を取り扱うことを主題とする人的資源アプローチにとどまるべきものではない。MossはBolman & Dealによる組織分析の手法を踏襲し、ESOPが人的資源からの分析に加えて、構造分析、政治的分析そして象徴的分析によって解明されるべきであると主張している<sup>(22)(23)</sup>。

彼によれば、構造分析とは、組織がその生存のために常に生産的でなければならぬことを強調し、様々な組織コンテキストの内部の調整、統合の手段とその効果に焦点をあてるものである。換言すれば、これは組織における統制権そのものの所在、とくに官僚主義と民主主義の関係についての問題で

ある。現在の ESOP 形態の提唱者であるケルソーの理念とは大きく異なるものではあるが、巨大化し、官僚主義化した企業組織における民主的統制の可能性について論じるとき、ESOP の導入がひとつの契機となるのかどうかは、これまでも民主主義論者の間で議論されてきたところである<sup>(24)</sup>。

政治的分析とは組織が個人あるいは集団の一体化の結果であることを強調し、様々な状況のもとでの対立 (conflict) を扱うのに有効な戦略、戦術に焦点をあてるものである。

労使関係学者にとっては、ESOP は経営者と従業員あるいは組合の関係に影響を与え、報酬の方法を再検討し、職場における対立や敵対を減退させるための手段である。そこでは労使関係の焦点は、全国レベル、産業レベルから企業レベル、職場レベルへと移行させられることになる。すなわち、各企業の利益、株価に大きな比重をもたせる ESOP においては、労使関係、団体交渉制度も各企業に内部化されることが必然とされているのである。

また、前述のように ESOP 実施企業においてはこれを補助する管理・監督方法の改善が要求されるため、とくに職場レベルにおける監督と従業員との関係のあり方が労務管理上の重要な課題となってくる<sup>(25)</sup>。

これを労働組合の立場から論じるならば、ESOP 導入は各企業の賃金や労働条件などに格差をもたらし、同一労働同一賃金の原則を崩壊させる契機となるものであり、全国組合 (ナショナルセンター) レベルでの統括が困難となることによる垂直的分断、そして従業員の企業への帰属意識、一体化意識の強化により労働移動が減退することによる水平的分断という2つの側面からの危機的状況を生むものということができる。さらに、GAO などの調査結果に見られるように、ESOP 実施企業の従業員は従来に比べて意思決定参加への要求が高くなる傾向にある。組合側としてはこの要求の変化にどのように対応していくのが大きな課題となる。かつてウェッジ夫妻は従業員所有や利潤分配が労働組合勢力あるいは団体交渉機能を減退させるものであるとして痛烈に批判した<sup>(26)</sup>が、企業によってはむしろ従業員側の経営側への反感が強まり、労使対立が激化した事例もいくつか報告されている<sup>(27)</sup>。したがって、長期停滞傾向からの脱却の可能性を探る労働組合論からの ESOP へのアプローチもますます必要とされてくるといえよう。

最後に象徴的分析とは、組織実体が人間の制限された認識によって社会的に構築されるものであることを強調し、組織内の人々が曖昧で不確実な組織実体を取り扱うために象徴を作り出す方法に焦点をあてるものである。モチベーションの手段としてのESOPの導入によって従業員が入手することのできるのは、「統制力の増大および金銭的収入の増加についての機会」という「象徴」であり、それらが具現化するかどうかはあくまで従業員側の努力と経営者側の姿勢にかかっている。Ivancic & Rosenの「従業員が実質的な投票権をもつようになるとき、その影響は企業方針の変更よりも、経営者と従業員が投票権というものをどのように感じるのかに大きく関わっている。」<sup>(28)</sup>という記述は、投票権獲得が従業員にとっての実質的な権力獲得としてよりも、その「象徴」としての意義の大きさを主張しているものである。この「象徴」をどの程度大きな存在とすることができるのかが、ESOPを用いた企業の経営管理における課題ということもできよう。

以上のように、ESOP分析には多様な側面からのアプローチが必要であり、それらを総合することによってこそ、伝統的企業の官僚主義的組織形態、管理形態に対するアンチテーゼとしての意義を見いだすことが可能となる。そしてその主題となるのが「民主化」の概念である。そこで次に、ESOPを民主的に設計することができるのか、またそれが産業民主化、経済民主化へ向けての手段となりうるのか、あるいはやはりそれはケルソーらの指摘するように、これらの概念からは無縁の存在でしかないのか、という問題について、改めて検証していきたい。

〔注〕

- (8) L. Kelso & M. Adler, *The Capitalist Manifesto*, Ramdam House, 1958.  
 (9) D. Ellerman, *The Democratic Worker-owned Firm*, Unwin Hyman, 1990, p. 120.  
 (10) M.L. Weitzman, "Profit Sharing as Macroeconomic Policy", *American Economic Review*, vol. 75, no. 2, May 1985, pp. 41 - 45.  
 (11) M. Poole and G. Jenkins, *The Impact of Economic Democracy: Profit-sharing and Employee-shareholding Schemes*, Routledge, 1990, pp. 4 - 5.  
 (12) D. Ellerman, *op. cit.*, p. 105.

- (13) M.L. Weitzman, *Share Economy*, Harvard University Press, 1984, p. 132.
- (14) S. Brittan, "Profit Sharing : the Link with Jobs", *Financial Times*, 25 February, 1985.
- (15) M. Nuti, "The Share Economy : Plausibility and Viability of Weitzman's Model", S.Hedlund (ed.) *Incentives and Economic Systems*, Croom Helm, 1987.
- (16) J.E. Meade, *Alternative Systems of Business Organization and Workers' Remuneration*, 1986.
- (17) 前掲拙稿「アメリカにおける従業員持株制度の展開」
- (18) 以下の文献などはその代表的なものである。  
 C. Rosen, K. Klein & K. Young, *Employee Ownership in America : The Equity Solution*, Lexington, 1986.  
 M. Quarry, *Employee Ownership and Corporate Performance*, National Center for Employee Ownership, 1986.
- (19) この点について、例えば Nuti は「ある程度の水準の個人的努力、他の労働者や経営者との協働、そして相互の努力・効率・協働の監視・監督の知的で効果的な利用の結果として、労働コストなしに、生産性の増加が期待できる。」というように、従業員相互監視制度の導入を主張している。(D.M. Nuti, "Profit Sharing and employment : Claims and Overclaims", *Industrial Relations*, vol. 26, no. 1, Winter 1987, pp. 18 - 29.)
- (20) G.Moss, "Employee Ownership in the USA : A Four-frame Perspective", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 12, no. 2, May 1991, pp. 187 - 202.
- (21) 廣井 孝「アメリカにおける従業員持株制度の今日的意義と課題」『経済集志(日本大学)』60巻4号, 1991年1月, 189-205ページ。氏はとくに ESOP と利益率・生産性の関係に関する諸調査研究の結果を表の形で簡潔にまとめておられるので、参照されたい。
- (22) G. Moss, *op. cit.*, p. 188.
- (23) L.G. Bolman & T.F. Deal, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass. 1987.
- (24) ESOP を労働者による経営参加の構造のなかで理解しようとする W. F. Whyte や「民主的 ESOP」の設立の可能性を検証する D. Ellerman などはこの典型であるといえよう。  
 W.F. Whyte, T.H. Hammer, C.B. Meek, R. Nelson & R.N.Stern, *Worker Participation and Ownership*, ILR Press, 1983.  
 D. Ellerman, *op. cit.*
- (25) Moss は、このような視点がこれまでの研究においては不足していると指摘したうえで、今後の ESOP 研究のための5つの指針を提示している。第一に、ESOP 実施企業の監督パターンが従来の企業とどの程度異なっているのか。第二に、どのような状況

でそのような相違が発生するのか。第三に、従業員所有に対する監督の反応が、その企業全体の構造、政策、文化に与える影響について。第四に、その反応が生産性や労働生活の質に与える影響について。そして第五に、所有者である従業員の監督はどうあるべきなのかという問題についてである。

G. Moss, *op. cit.*, p. 198.

26 S. Webb & B. Webb, *Industrial Democracy*, Longman, 1920. (邦訳、高野岩三郎監訳、『産業民主制論』法政大学出版局、1927年初版。)

27 詳しくは拙稿「労働者所有参加制度と労務管理」を参照されたい。

28 C. Ivancic & C. Rosen, *Voting and Participation in Employee Owned Firms*, National Center for Employee Ownership, 1986, p. 7.

#### IV 経営参加制度としてのESOP

労働者による経営参加制度は周知のとおり意思決定参加と所有参加とに大別される。そして、民主主義理論の観点からすると、それらはそれぞれおおよそ、権力の民主化と所有の民主化へ向けての手段と規定される。Simmons & Mares は意思決定参加と所有参加の程度をそれぞれ座標軸にして、様々な参加制度を整理している。(図3)また、Pooleも同様の座標を用いることによって経営参加の全体像を示そうとしている。(図4)このように、経営参加論を総合的に論じるうえでは、両者は密接に相互関連したものとして位置づけられる。Pooleによれば、従業員による所有参加や利潤分配、すなわち経済民主主義の達成度と、意思決定参加、すなわち産業民主主義の達成度というふたつの民主化過程それぞれのレベルの測定結果を座標にあてはめることによって、組織全体の民主化の程度が明らかにされることになる。そして、この所有の民主化と意思決定の民主化を包括的に扱う「組織民主主義(organizational democracy)」の理論構築の必要性が強調されるのである<sup>(29)</sup>。

ESOPの導入という所有参加形態を経営参加論のなかで位置付ける際にも、多くの楽観的な論者から、これに関連した権力の民主化のための諸手段との併用、両立による企業組織全体の民主化の可能性が指摘されている。それは第一に、株主としての地位を利用することによって、従業員の株主総会における発言権を確保し、会社経営への影響力を増大させようというものである。そして第二に、ESOP導入に伴う「民主化」の気運の高まりのなかで、企業

アメリカの従業員持株制度の可能性 (澤田)

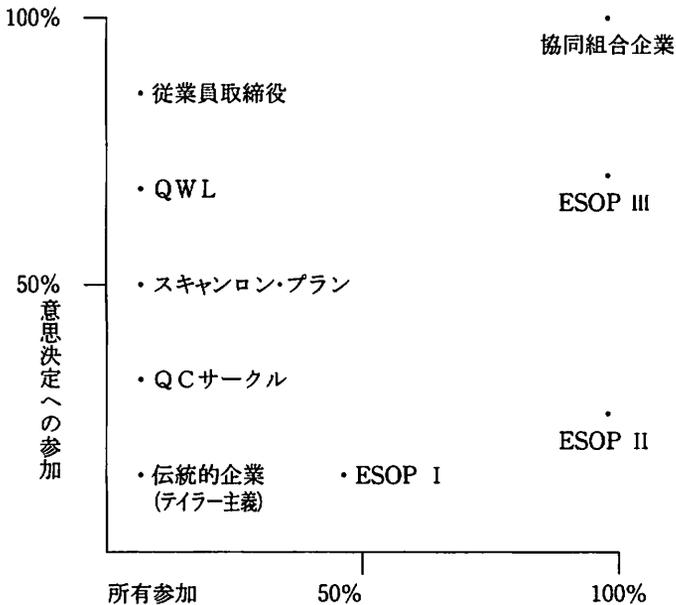


図3 経営参加の諸制度

注) ESOP I 従業員による普通株式の少数獲得  
 ESOP II 全従業員が株主となるが、主要な統制権は経営者にある  
 ESOP III 従業員が過半数の株式を所有するが、1人1票ではない。  
 出典: J. Simmons & W.Mares, *Working Together: Employee Participation in Action*. New York University Press. 1982, p. 186.

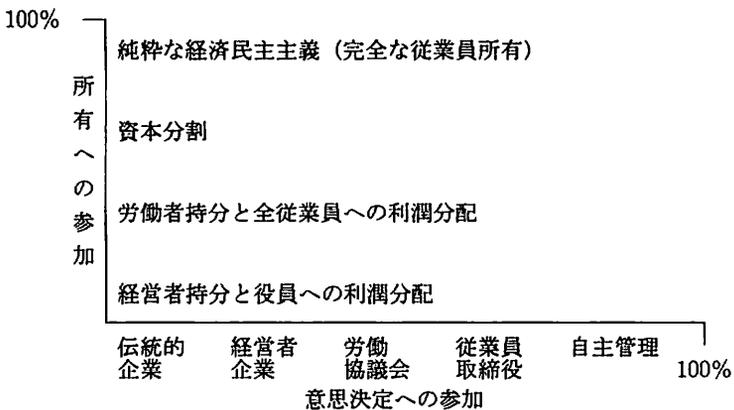


図4 企業の従業員による統制への参加の程度について

出典: M. Poole, *The Origins of Economic Democracy*, Routledge. 1989, p. 3.

レベルから職場レベルにいたるまでの労使協議、共同決定、自主管理などのいわゆる意思決定参加諸方策導入のための土壌づくりが容易になってくるといふものである。

しかし実際には、所有の民主化と権力の民主化とは必ずしも密接に連動しているわけではない<sup>(30)</sup>。例えば、今日まで労働者による完全な所有参加と自主管理との共存を確認できたのは、古典的な生産者協同組合企業など特定の形態に限定されている。そして、現在の大規模な株式会社の形態においては、これとは反対に、どちらもほとんど存在していないのが一般的となっている。

このような企業組織における民主化の過程を描くには、まず現代における民主主義概念と所有概念との関係について再検討を行なう必要があるであろう。

所有とは本来、ふたつの意味内容をもつ。第一は、その所有物に対する人間の関係についての社会的に承認された形式、すなわち法的な権利としての意味である。第二は、そのものの使用、処分、売買などについての実質的支配内容、すなわち経済的内容をもつ権利の行使過程としての意味である。したがって、中世の荘園制度に見られるように、根源的な意味での所有者とは実質的な支配者、統制者としての地位をもつ者であった。

このような政治制度のなかで一般大衆に相当の発言権、統制権を与え、民主主義理念の実現をめざすには、通常ふたつの手段が考えられる。第一は、所有権への統制権の付与を認めただけで、大衆の所有権を拡大することによって、その発言権を確保しようとするものである。第二は、大衆の人権そのものの拡大を主題におき、必ずしも所有権を伴わなくても社会への一定の影響力の行使過程を確立していこうとするものである。そして、近世以降の政治的民主化は、基本的には所有権の所在や移行とは無関係に、1人1票制の投票権確立をめざすことによって、推進されてきた。換言すれば、所有権と投票権（意思決定権）とを分離させ、投票権を所有権ではなく、市民としての基本的人権に基づくものとして確立することによってこそ、民主化は可能であると考えられたのである。

企業組織における民主化でもこのような論理が適用されるべきではないか

というのが、Ellerman の主張である<sup>(31)</sup>。確かに、近代的政治民主主義と投票制度とを企業組織においても当てはめようとするならば、この民主主義の論議には説得力がある。「組織民主主義」のめざすものが政治的民主主義のそれと同様のものであるとするならば、所有権と統制権は必ずしも直結する必要はない。そして ESOP に関するかぎり、それはあくまで伝統的管理形態をもった 1 株 1 票制の株式会社制度のなかでの所有参加の拡大にすぎず、所有権を基盤としているという点では近現代の政治的民主化の潮流に沿うものではないということができよう。すなわち、ESOP はあくまで労働者所有に関する概念、制度であり、たとえ経済面での民主化の要請にこたえることができるとしても、その導入そのものを産業民主化の達成のための直接的契機とすることはできないのである。したがってまた、それが自動的に意思決定参加の拡大を促すという仮説は成り立たないのである<sup>(32)</sup>。結局、近代の民主主義理論が統制権、発言権の民主化を基軸に発展してきている以上、経営参加論においてもこの側面（Poole が「産業の民主化」と呼称するところの側面）に重点が置かれざるをえない。そのなかで、所有の民主化（「経済の民主化」）はこれを補完し、その拡大のための土壌を作るためのものとして規定することが、より実際的な経営参加論の立場ということができ得るであろう。

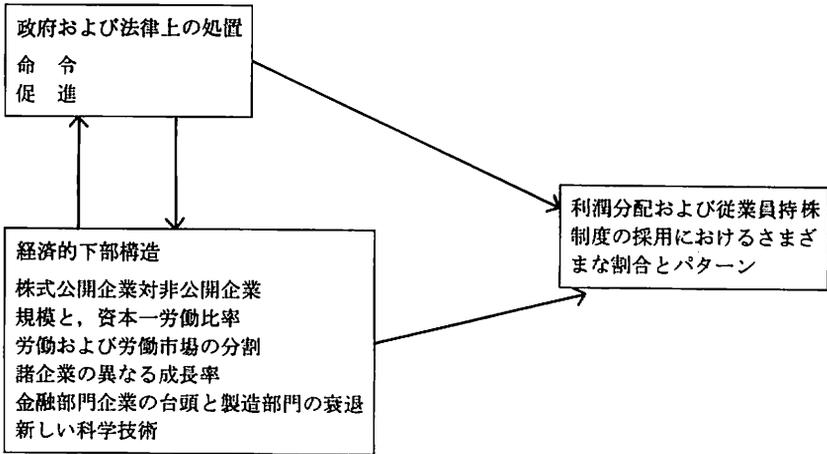
ところで、ここでの議論は「統制権が必ずしも所有権に付随したもとして現われなければならないというものではない」ということを明らかにしているにすぎない。ESOP などの導入により生じる所有権に株主としての統制権が付随すべきなのかどうかは別に論じられなくてはならないのである。意思決定参加方策の導入については ESOP と直接関連がなく、またアメリカの現行法においては何の規定もない以上、従業員の株主としての発言力強化の方向も、民主化過程においては有効な手段とされるからである。

GAO の調査にみられるように、多くの企業では従業員株主に一般の株主と同等の権利を与えることに消極的である。これは、多くの場合年金基金制度の代替策として ESOP を位置付けようとする経営者側の意図を反映したものであることは前述のとおりであるが、資金面からみても従業員側の金銭的負担を一切伴わないレベレッジド ESOP（実際には、会社業績不振にともなう賃金譲歩などの負担が生じることは珍しくない。）等においては「所有参加制

度」としての認識が欠如しがちであるという面にも注目しておくべきであろう。ここでは結局、経営者は従業員を株主とは考えていないし、ESOPの主体的参加者とも考えていないという結論に達することになるのであるが、部分的にはこれを是正しようとする動向もみられる。そのひとつの方法としては、1986年税制改正法において認められた instructed trustee モデルと呼ばれるものがあげられる。これはESOPの持ち分についてその参加者の代理人として議決権を行使するESOTがどのような投票を行なうのかについて、従業員が副次的投票を行なうものである。これによってESOTによる議決権行使には一定の影響を与えていくことが可能となる<sup>(33)</sup>。所有参加を間接的なものにし、個々の従業員の株式取得（売買自由権の獲得を含む）を退職時まで遅らせることにより、即時的な現金収入増大を妨げるばかりでなく、統制権あるいは意思決定参加権の獲得が困難な状況を作り出しているという批判を受けているESOTに対する監視体制は、参加論の立場からすれば、より一層強化されるべきであろう。しかし現状では、それはあくまで間接的なものにすぎず、ESOTに対する信任投票としての性格が強い、不十分な制度にとどまっている。

では、ESOP支持者の多くが指摘するような、その制度導入を契機とする従業員発言権拡大への可能性はまったく誤った推論なのであろうか。GAOの調査が示すように、ESOPと職場レベルの意思決定参加という2つの制度がむしろ同時に発展するような企業もある程度存在するものの、全体としてのESOPの意思決定参加促進への影響力は十分ではない<sup>(34)</sup>。だが他方、Pooleにおいては、「たとえば、団体交渉は、適切な労働組合運動の成長下においては、報酬の分配と意思決定参加の両方を内包する。対照的に、経営者は、十分な教育を受けた熟練労働力を保持し、彼らの能力を最大限に利用するために、従業員参加の一環として利潤分配はQCを拡大しようとする。」<sup>(35)</sup>というように、両者の発展がしばしば共通の背景、状況に依存することが示される。事実、Pooleはさまざまな事例をあげ、所有参加や利潤分配制度を導入する企業が、他の事項についても従業員を関与あるいは参加させる傾向が、一般の企業よりも強いことを認めている。そして、所有参加制度がどのように構築されるのかは、結局、その制度の提唱者、主導者の意図にかかわっている

モデルA：構造



モデルB：実践

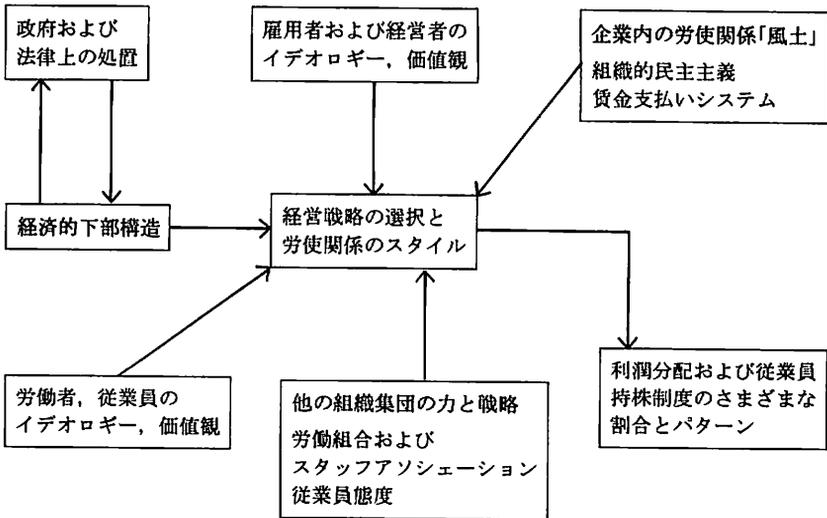


図5 M. Poole による「経済民主主義」のモデル

出典：M. Poole. *The Origins of Economic Democracy : Profit-Sharing and Employee-Share holding Schemes*, Routledge, 1989, pp. 26-27.

し、経済的状況や政府の立法、行政指導に受ける影響によって、大きく異なっている、とされている。Pooleはこのような主張のもとに、構造と機能の両面から所有参加制度形成のモデルを構築しているのである。(図5)すなわち、ここではESOPが民主的なものとして形成されるか、非民主的なものとして定着するのかは、制度導入の主な要因、当事者間の力関係および外的要因によって決定されるものであり、企業組織の民主化の手段として有効に機能する可能性が十分にあることが示唆されているのである。

これまで述べてきたように、ESOPには労務管理面や財務管理面、税制面など様々な側面があり、参加者の意図もまた多様であるため、そのうちのどこに重点を置くのかによって性格が相違してくるのは当然のことといえよう。その意味では、経営参加制度としての意味をもつことは事実である。しかしそれはまた、ESOPが無条件に参加制度の一環として認められることが困難であることをも指摘するところとなっている。

ただ、少なくとも従業員による株式所有は会社全体の運営や自らの仕事の方法についての意思決定への影響力行使あるいは意思決定参加権獲得の欲求を駆り立てる傾向が強いことは留意されなければならない<sup>(36)</sup>。Copemanらの指摘するように、そのような制度普及によって、たとえ資本主義生産力が高まり、参加者へ多くの収入がもたらされるとしても、高度の資本集中と権力集中は変化せず、それが資本主義体制そのもののアキレス腱となるのであるならば<sup>(37)</sup>、この問題は、単にESOPの形式的主体である従業員が実質的主体としての地位を獲得するかどうかの問題であるばかりでなく、経済体制の維持存続にかかわる重要な問題となる。そして、このような側面をもつがゆえに、制度の直接的当事者である経営者と従業員以外の第三者、すなわち連邦政府や州政府の機関、全国レベルの労働組合などもまた、ESOPの普及や発展、そして盛衰に関心をもたざるをえないのである。

〔注〕

(29) M. Poole, *The Origins of Economic Democracy: Profit-sharing and Employee shareholding schemes*, Routledge, 1989, pp. 7 - 8.

(30) *Ibid.*, p. 8.

(31) D. Ellerman, *op. cit.*, pp. 120 - 123.

- ③② しかし、資本主義企業としての歴史的特性を有する現在の株式会社形態において、組織構成員の基本的人権（成員権＝1人1票制）を基礎とする民主化が困難であることもまた自明である。これについてはスペインのモンドragon協同組合企業やアメリカ北西部における合板産業のいくつかの協同組合企業などでの経験を通して改めて論じる必要があるが、それらは少なくとも、現行のESOPの延長線上にある制度として捉えることはできないということは強調しておく必要があるであろう。
- ③③ D. Ellerman, *op. cit.*, p. 116.
- ③④ R. Russel, P.G. Grasso & T.J. Hanford, *op. cit.*, pp. 84 - 85.
- ③⑤ M. Poole, *op., cit.*, p. 8.
- ③⑥ M. Poole & G. Jenkins, *op. cit.*, p. 100.
- ③⑦ G.H. Copeman, P. Moore & C. Arrowsmith, *Share Ownership : How to Use Capital Incentives to Sustain Business Growth*, Gower, 1984.

## V 小 括 — 今後の議論のために —

以上のように、ESOPは現代の意思決定参加を中心とする経営参加あるいは産業民主化の推進のための基軸としての役割をもつことはないものの、当事者や外的環境によっては民主的な形態としての可能性をもつこと、そして産業民主化実現のための土壌づくりの役割は果たしうることが明らかにされてきた。しかしこのような「控えめな楽観論」<sup>(38)</sup>のみが語られているわけではない。最後に、ESOPの発展が意思決定参加への欲求を減退させる可能性のあること指摘している論者を紹介しておこう。

Hammer & Sternは、従業員所有者がその株式所有量に応じて、実質的な所有の認識、経営者とのパートナーシップの認識、そして意思決定権あるいは統制権の獲得への希望を多大なものにするであろうという仮説のもとに、アメリカ北東部にある従業員約200名の家具製造企業の事例研究を行なった。同社は工場閉鎖の危機に際して従業員所有を決定したものであり、従業員側の積極的な態度が予想されたのである。ところが、株式所有に基づく法的な権利や会社内での地位の変化にもかかわらず、ただ「工場閉鎖をまぬがれ、自分の仕事を守った。」という意識をもつ者が多かったこと以外には、従業員の心理的状況には顕著な変化の傾向はみられなかったのである。とくにブルーカラー労働者においては自らの持ち分が多いほど、つまり危険負担が大きい

ほど、逆に重要な意思決定を専門経営者に任せようとする傾向が強かった。ホワイトカラー労働者の場合は若干異なる傾向を示したが、それでもこれまでどおり経営者に経営を任せること、そして伝統的な分業形態の実質的な有用性への信頼は基本的には減退しなかった。彼らはこの原因を遂行される労働の性質や伝統的な労働価値観に求めているが、現に ESOP が導入される企業にはこのような保守的な地盤をもつものが少なくなく、単なる一社の事例としては看過することのできない内容を含んでいるといえよう<sup>(39)</sup>。

ESOP の導入を契機とする経営参加の実現、民主化の推進は、伝統的企業形態で働く経営者と従業員双方による大きな意識変革を梃子としてこそ成立しうるものである。それだけに、この事例研究での問題提起は重要である。将来における ESOP の展開をみるうえで、資本主義企業そのものの性質やその管理形態と権限委譲の実態、そして、そこで行なわれる労働の特質など、より広範な領域からの基礎的な分析が必要とされてくるであろう。

〔注〕

(38) M. Poole, *op. cit.*, p. 113.

(39) T.H. Hammer & R. N. Stern, "Employee Ownership : Implication for the Organizational Distribution of Power", *Accademy of Management Journal*, vol. 23, no. 1, 1980, pp. 78 - 100.