韓国における従業員経営参加 —従業員持株制を中心に—

梁 先 姫

本稿においては利益分配参加（アメリカ・日本の従業員持株制）と意思決定参加（ドイツの共同決定制度）という異なる経営参加のシステムを比較し、韓国企業における従業員経営参加の経緯と導入・活用についての課題を、韓国における労使関係の経緯をふまえた上で論議する。

キーワード：経営参加、意思決定参加、利益分配参加、共同決定制度、従業員持株制

はじめに

企業において従業員の個人的利害と経営者の組織上の利害は必ずしも一致するとは限らない。経営者は意思決定権をコントロールすることで、従業員は労働組合あるいはその他の方法により、企業または自身の利潤を最大化しようとする。ステークホルダーの利害と組織の利害を調整するメカニズムの一つとして従業員による経営参加制度があげられる。

経営参加は、一般的に、従業員が経営の意思決定に影響を与えることを可能にする制度として認識されているが、経営参加の内容および範囲は経営参加制度によって異なる。また、従業員と経営陣とが対等な経営参加はまれであるのが現状である。

丸尾直美(1965)は従業員による経営参加モデルを三つのカテゴリーに分別している。1) 所有への参加 2) 分配参加 3) 意思決定への参加 である¹。Ben-Nerらの経営参加論では、従業員経営参加を意思決定参加 (Participation in decision-making) と利益分配参加 (participation in profit-sharing) に分別しており²、所有と分配参加を利益分配参加にまとめている。

意思決定参加とは、産業民主主義 (industrial democracy)³の視点からみて、従業員による統制面での参加 (participation in control) であり、これは企業の意思決定に従業員が直接的または、間接的に企業管理に参加することを意味する。利益分配参加とは、個人または集団が自分たちの寄与に基づき企業経営の成果分配に参加することを意味し、これには従業員持株制 (Employee share ownership) ・利潤分配制 (profit-sharing) ・成果分配制 (gain-sharing) などが含まれる。

本稿では、所有と意思決定への参加に焦点を置き、アメリカ・日本の従業員持株制とドイツの経営参加制度の例を具体的にあげることにする。アメリカのESOP (Employee Stock Ownership Plan) は従業員の利潤分配に対する参加だけを許容し、経営上の意思決定の参加は認めておらず⁴、ドイツの労使共同決定制度は意思決定に対する統制面での参加だけを認め

ている。異なる経営参加システムをふまえた上で、韓国における労使関係そして経営参加制度導入の経緯をまとめ、従業員経営参加制度の導入と拡大における課題を論議する。

I. 意思決定参加：ドイツにおける共同決定制度

ドイツ型の企業モデルは、従業員の経営参加を始め、社会的側面にも配慮することを重視している。ドイツにおいては経済的な競争力と社会的な公正との両立をめざす「社会的市場経済」⁵(soziale Marktwirtschaft)という理念が社会経済システムの基礎となっている。ドイツの企業は、19世紀後半から20世紀初頭にかけて大規模化した。当時の社会的関心は如何に従業員から忠誠心を集め、労使協調による共同体思考に基づいて企業の一体化を図るかということにあった。従業員の生活や権利を保障し、社会的な公正を実現するための経営社会政策が打ち出された。

ドイツにおける共同決定制度の原型となるのは、1919年のワイマール憲法と1920年の経営協議会法である。ワイマール憲法は第165条にて「従業員は企業者と同等の権利を持って共働き、賃金および労働条件の決定ならびに生産力の経済的發展に参加する資格を有する」としている。また、経営協議会法は第1条において「従業員の使用者に対する共通の経済的利益を擁護し、かつ使用者の能率的な企業経営を支援するために20名以上の従業員を雇用するすべての企業においては、経営協議会を設置しなければならない」と定めている。しかし、ヒトラー政権時代の1934年に国家労働秩序法が公布され、上記の経営協議会法は失効する。ワイマール政権期の共同決定の理念が実現するのは、第二次大戦後の共同決定法の成立後となる⁶。

企業の社会的責任の確保のため、1976年に全面化された「共同決定法」(1951年モニター共同決定法・1952年事業所組織法・1976年共同決定法)は、利害の対立しやすい従業員と経営者の利益調整を目的としたもので、現在でもその法的枠組みは変化していない⁷。この法的措置により、ドイツでは出資者・金融機関・労働組合・従業員などの各利害関係者は制度的に監査役会を通して企業の意思決定に影響をもつことを可能としている。

意思決定参加のシステムは直接的参加と間接的参加に分別することができる。直接的参加とは、労使共同経営さらには経営決定執行機関へ労働側の代表を出し意思決定に参加する方式で西ドイツにおける労使共同経営を基としている。間接的参加は労使の協議会方式をとり労働者側は協議に参加するも経営に関する決定権はない。

ドイツでは、従業員の数によって、適用される共同決定制度が異なる。有限会社や株式会社では、2,000人以下の場合は経営組織法が適用され、2,000人以上の場合はすべての会社で共同決定法が適用される(〈表1〉参照)。

〈表 1〉従業員数別に適用される共同決定法

	500名未満	500名－1,000名未満	1,000名－2,000名未満	2,000名以上
株式合資	—	—	経営組織法	共同決定法
有限会社	—	経営組織法	経営組織法	共同決定法
株式会社	経営組織法	経営組織法	経営組織法	共同決定法
鉱山業企業	—	—	鉱山業共同決定法	鉱山業共同決定法

〈出所〉 チョンサムヒョン(2004)『ドイツの監査会と従業員経営参加』、p.77。

経営組織法上では、事業所協議会(Betriebsrat)・事業所総会(経営総会: Betriebsversammlung)・経済委員会(Wirtschaftsausschub)を通じて経営に参加することができる。雇用者5人以上で3人以上が選挙権を有するすべての私企業においても、「経営組織法」に基づき、監査役の3分の1を労働者側から選出ことが義務づけられている。しかし、3分の1では経営側の意思決定を覆すことができないので、協議会を通しての間接的経営参加ととらえることができる。このようなシステムは他の国でも導入されており、英国では国有企業の理事会に1名以上の労組の代表が参加することを義務づけている。

事業所協議会は従業員だけで構成されている独立機関であり、従業員全員が協議会の会員としての資格を持っている。従業員は事業所単位別に直接投票により代表を選出し、協議会に代表として参加する仕組みである。このような、事業所協議会は事業所別に設置することが義務づけられているが、事業所の従業員が5人以下である場合は設置しなくてもよい。従業員が5人以上勤務し、そのうち3人以上の被選挙権がある事業所の場合には協議会の設置が義務づけられている(経営組織法 第1条)。

事業所総会は工場全体の従業員が参加できる従業員総会であり(経営組織法第42条)事業所協議会の上部機構である。事業所協議会は3ヶ月に1度以上総会に対して活動報告書を提出することが義務づけられており、報告の際、事業所総会は協議会に対して主に従業員の法的地位を保護・改善するといった内容の事項を提案できる権限を持っている。しかし、事業所総会が政治的事案を提案しこれに対して批判することについては規制されている。

経済委員会は、従業員と経営者側の同数代表で構成される委員会であり、規模の大きい企業で経済委員会は職場単位ではなく企業単位で設置されている100人以上の従業員を持つ企業では事業所協議会とは別に経済委員会を置くことによって、企業内構成員間相互の協力関係を推進し、経済問題に関する情報と意見を交換することを主要内容としている。経済委員会は毎月1回開催される。主な協議事項は、①製造・作業工程、②生産計画、③企業の経営状態、④生産・販売状況、⑤年末決算書の説明などである⁸。

従業員2000人以上の企業、または、石炭業と鋼鉄業における雇用が1000人以上の企業では、「共同決定法」の導入が義務づけられている。監査役会の役員の半数と労務担当取締役とを労働者側から選出するため、経営組織法の要件に比べて意思決定に直接影響を与えることが可能な制度となっている。

1976年に成立した共同決定法（Mitbestimmungsgesetz）では、監査委員会の50%を株主側の代表、残りの50%を労働者側の代表で構成することを義務づけた上、労働者側の代表は従業員代表が3分の2を占め、3分の1は労働組合代表が占めるとしている。ドイツ式の意味決定参加による従業員経営参加制度は労使間の理解・関係を深めるのに寄与している。また、労働者側と使用者側からの同数の代表で構成されており、経営者から経営状況に関連した必要な情報や説明を受ける権利を保証している。企業に対するモニタリング機能が働きにくい日本の企業統治機構と比較して、ドイツの場合には企業の外部のみならず、従業員等企業の内部にもガバナンス機能が働くような制度設計がなされている⁹。

企業の最高意思決定機関として位置づけられている監査委員会で従業員代表が株主代表と対等な発言力を持つことは有意義であるが、監査委員会の形骸化が進んでおり、従業員の権限抑制のために、経営陣が制限された情報のみを監査委員会に提出したり、銀行などの主要ステークホルダーが水面下で調整を行っているのが現状である。

最近ドイツでは資本市場による経営者への監視機能が高まっており、また、企業が株主価値重視の経営手法を採用する動きが見られるようになったことから、ドイツ固有の共同決定制度の維持を難しくしている。たとえば、従業員の給与報酬について1990年代後半から個人や企業の業績に連動させる傾向もあり、それまでの均一的で安定した従業員収入の確保が困難な状況にある。しかし、積極的に共同決定を展開しているフェバ社のリストラ過程を分析したツァーゲヘア（R. Zugehor）の分析によれば、フェバ社の歴史上もっとも大胆なリストラも共同決定がマイナスに作用しておらず、むしろ労働者側の協力の下で円滑に進められたことを明らかにしている¹⁰。法的整備と共同決定システムの浸透性を考えると、ドイツにおける従業員意思決定参加のシステムが劇的に変化する可能性は低いと思われる。

II. 利益分配参加：日本とアメリカにおける従業員持株制

利益分配参加は所有参加と利潤分配制に分けることができる。所有参加が資本の一部を従業員が所有することによって分配および経営決定に参加する方式であるのに対して、分配参加は資本を所有しなくても、当該企業の利益または生産高の一定部分を自動的に従業員に分与させる方式である。制度としては、ラッカープラン（利潤の一部を分配する利潤分配制）や、スキャロンプラン（売上高の一定の割合を分配する制度）や、カイザープラン（現在良否などの費用節約部分を分配する制度）が用いられている¹¹。自動分配参加は団体交渉による分配要求と引き換えることが多く、労働組合の抵抗力を弱める戦略の一環として導入されることが一般的である。利潤分配制により労働意欲を増加させることが可能であるが、基本的には成果分配制の要素を抱えている¹²。

普及されている所有参加システムとしては従業員持株制（Employee Share Ownership Plan: ESOP）があげられる。「広義」の従業員持株制は、会社の長期的な計画と便宜提供ではないにしても従業員に恩恵を与えて従業員が勤務する会社の株式を含む一切の株式を有利な条件で購入させる制度を指すが¹³、「狭義」には会社の経営方針として従業員に便宜を提供し自

社株式の取得と長期保有を誘導することで会社との一体感を増進させ、労使関係の安定を図ろうとする制度を指す。

ESOPは、資本市場の外部統制によって企業の効率性を規律する効果があるだけでなく、経営権掌握に必要な持分を確保すれば、従業員管理企業への転換が可能であり、従業員管理企業を社会的に拡散させることができる手段と考えられており、「韓国の上場企業の多くが導入している自社株制度は、公平性に基づく経済的民主主義を発展させるための重要な従業員持株制であるといえる¹⁴⁾」との見解が強まっている。

従業員がドイツのケースのように意思決定に関与しない場合、従業員は労働組合によるストライキを背景としたバーゲニングパワーの行使または、自身が勤める会社の株主になることによって株主総会で議決権を行使し法律制度上の影響力を持って経営に関与するオプションがある。稲上毅・森淳二朗(2004)は「労働組合のバーゲニングパワーの低下が著しい中、従業員が過半数以上の株で議決権を持っていなくても、短期的利益を志向する短期大量保有株主一機関投資家の要求や圧力に対抗可能な従業員持株制への移行が望ましいとされている¹⁵⁾」としている。

「従業員の株主化によって、株主価値モデルの枠内で多面的価値を実現することは、株主価値という指標が客観的かつ明確であるだけに、経営者に明瞭な指針を与えるものとして注目され¹⁶⁾」、ステークホルダー間の協調をはかる要素、資金調達や株価の安定、或いは敵対的買収などの緊急時の防衛策としても注目されてきた。

従業員持株制の効果に関しては早くから、生産性の向上・従業員の経営への影響力・職務満足度・会社に対する愛着心などの点について先行研究がある。1970年代後半から1980年代末までの研究についてはJ. L. Cottonによって1993年発表された論文に要約されている。統計の結果、ESOPがもたらす影響について見解が一致していないのが現状である。上記の論点に与える影響が肯定的であるとするものもあれば、影響を与えないとする研究もある¹⁷⁾。Pugh, et. al(2000)によれば、統計の結果、ESOPは敵対的買収阻止に有効な反面、ESOPを導入している会社の賃金は導入していない会社の賃金より平均的に低いとしている。また、ESOPが利益上昇に貢献するものの、これは短期間のみの現象であり、長期的にみるとESOPが会社の利潤に影響を与える要素との証拠はないとの見解を占めている。

アメリカと日本では従業員持株制の形態はかなり異なっており、そのため問題点も異なっている。約95%の公開企業で従業員持株制が実施されているにもかかわらず、全国の企業平均における従業員の持株保有率は2%に満たない日本に対して、アメリカでは500大企業のうち少なくとも40社が10%以上の従業員所有持分率を持ち、130社以上で従業員の株式保有率が4%以上となっている¹⁸⁾。また、公開会社のうち従業員が多い会社上位50社では発行株式総数の50%以上がESOP(Employee Stock Ownership Plan)によって保有されている会社は10%以上で、上場企業と店頭登録企業のうち15%以上が25%以上の保有率を誇っている¹⁹⁾。

日本では、1968年以降日本型従業員持株制が発展・定着した。資本の自由化によって外国資本が流入することによって起こる国内企業の買収を阻止する方策として従業員持株制は注目を集めた。しかし、現在の日本の従業員持株制の実態は、貯蓄を目的とした従業員の資産形成

である。従業員による株主総会参加や、1960年代当時の目的であったM & Aの防衛手段や生産性向上における機能として期待に応えるものにはなっていない。

日本の従業員持株制の問題点は、先述した通り従業員の経営参加のためと言うよりは、実質的には貯蓄目的であることである。従業員拠出額は 5,000 円から 1 万円程度であり、自社株購入の主要資金は貸金で、奨励金の額は 250 円から 500 円相当にとどまっている。企業における従業員持株制の保有株式の比率は 1.36%に満たないため、株式購入の資金調達も自己負担という点から、資金調達に寄与する余地は薄く、株価形成にほとんど影響力をもたない上、M & A対策としての安定株主対策になっていない。また、自己負担の投資であるが、株数が少ないため、帰属意識を高める要素とはなっていない²⁰。

日本と比べて、アメリカでの従業員持株制の歴史は長い。1840年代にはすでにニューイングランド地方を中心に従業員持株制が存在していた。従業員持株制は、第一次世界大戦後には政府の支援下で多数の会社にとり入れられ、1929年の大恐慌までには 100 以上の会社で 100 万名の労働者が従業員持株制に参加していたが、大恐慌勃発後、持株の価値崩落によって制度の人気の落ち、制度の解体が進んだ²¹。

〈表 2〉日本・アメリカの従業員持株制の比較

	日本	アメリカ
参加の目的	実質的には貯蓄が目的	退職金・年金対策・資金調達・M&Aの対抗策としての安定株主
参加の形態	従業員持株会への参加は任意	原則として全従業員が対象
拠出額	5,000 円から 1 万円程度	従業員に支払われる給与総額の 15～20%
株取得の資金	給与とボーナスから一定額を拠出して株式取得金を積み立て	勤務先会社を保証人として、銀行から借入れを行う
奨励金・手当	<ul style="list-style-type: none"> 従業員拠出額の 5% 従業員持株会社の事務を行ったり、総務などの管理職を従業員持株会の役員に当たらせるなどして、資金以外の援助を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務先会社は、ESOP に対し、一定の上限枠の範囲で拠出する。(給与総額の 15-20%) ESOP は、勤務先会社からの拠出金を持って借入の返済をする
自社株の購入方法	従業員持株会社は、参加従業員の拠出金と会社からの奨励金との合計額を原資として自社株をドル・コスト平均法で定期的に株式市場から購入する	ESOP は、当該借入金を持って自社株を購入する
持株の引き出し	持分が単位株相当数に達した従業員は従業員持株会社から単位株相当数の自社株を引き出して処分することができる	<ul style="list-style-type: none"> 借入の返済に伴い購入した自社株は各従業員の口座に配分されるが、従業員は、原則として 59.5 歳の退職まで持分の株式の引き出しはできない 従業員が中途退職したり転職した場合に上記の原則の不都合を回避するために、IRA (個人退職勘定) などの乗り換えができる

従業員持株制による議決権の行使	議決権の行使はそれぞれの参加従業員の指示に従って行われるべきとされている	組織的な行動：勤務先会社の株主総会での議決権は参加従業員の多数意見に従って行使され、個別的行使は制限されている
-----------------	--------------------------------------	---

〈出所〉 稲上毅・森淳二郎(2004)『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社、p. 216 と p. 221 の内容をもとにして筆者作成。

1958年にサンフランシスコの弁護士であったLouis Kelsoが従業員持株制の導入を再度主張し、ルイジアナの上院議員であったRussell Longの支援で立法化したのが1974年の「従業員退職所得安定法」(Employment Retirement Income Security Act)通称ERISAである。この法律は退職所得の一部を株式で支給することとし、このような支給方法を節税支援するものである。節税支援は1974年、1984年、1986年、1989年に改定され強化されている。1984年と1986年は税金改革であり、1996年には中小企業保護法や1997年の税金納入者救済法、2001年の経済成長と減税調停法などもESOPの形成に関連している²²。

法律改正に伴い、従業員持株制は企業の資金調達の方法の一つとして、また敵対的買収に対するM & Aの防衛策として普及した。1970年中頃には1,600の従業員持株プログラムに24万名の加入者があったのが、1980年代末には1万以上のプログラムに1,100万人以上の従業員が加入している。現在、約1万1500のESOPがあり、約850万人の従業員が加入している。

1999年には「従業員所有権法案」がカリフォルニア州議員でESOPの支持者であったDana Rohrabacher議員によって下院に提起された。この法案は旧来のESOP制度よりも踏み込んだものであり、法案の内容としてはEOCC (Employee Owned and Controlled Corporation) という新しい会社を設立し、2010年までに30%のアメリカ企業で、議決権のある株式の50%以上を従業員が信託の形態で所有し、一年に1,000時間以上働いた従業員のうち90%以上が信託に参加できるようにすると言うものである²³。この法案は提議に終わっている。

アメリカの研究者ブラシ(Joseph Blasi)の調査によれば、フォーチュンの上位500社で従業員の持ち株比率が4%を超える企業は27.2%にのぼる。上位100社に限定すると、比率は33%にもなる。アメリカ公開企業全体の従業員持ち株比率の中央値(median)はほぼ10%レベルだが、上昇傾向にあるとしている。

このような比率上昇の背景には4つの要因があると考えられる。第1は従業員による株式購入が企業金融の重要な手段として認識され始めたこと、第2は固定賃金に代わって株式を用いた変動賃金制度が多用されるようになってきたこと、第3は悪質な買収から企業を防衛する手段となること、第4は従業員が企業統治に参加することで、より良い経営が出来るという認識がステークホルダー間で高まってきたことである。

アメリカ型従業員持株制の問題点として指摘されているのは、ESOPは退職金や年金の補完手段として広く使われているため、エンロンやワールド・コムの不渡りの際、自社の株式を保有していた従業員は、企業の株価崩落によって退職金の大部分を失っている。また、日本の場合と比べて、従業員の持株率が平均5%台と多いものの、ESOP基金の代表者を取締役に出席

させるまでの影響力はなく、また信託基金の管理者を取締役が任命するため、信託基金が持つ所有株式の議決権は事実上経営陣によって掌握されているのが実情である。

従業員が会社のオーナーになるという所有参加は、理論的には直接的な経営参加と考えられるが、実際には意思決定参加に比べて比較的間接的な経営参加のツールとして使われているのが現状である。従業員持株制が比較的普及しているアメリカの場合でも、従業員が少数株主であることには変わりなく、他の株主らの同意なしには経営陣の方針に影響を与えることは難しい。

Ⅲ. 韓国における経営参加の経緯と実施現況

韓国における従業員の経営参加を考える上で、労使関係は非常に重要な要素である。韓国企業における従業員による効率的な経営参加への高いバリアは財閥の膨張と労使関係の歴史にある。韓国における労使関係の特徴は、家父長的伝統社会の価値観が支配する垂直的な人間関係にもとづく、絶対的労使関係と親権的労使関係の混在型である²⁴。権威主義的な経営陣は韓国のコーポレート・カルチャーのベースともいえる。

このような伝統社会の価値観が支配する企業風土においては、すべての意思決定を経営者が独断的に決め、上意下達式にそのとおりに執行するのが慣行となっており、労働者による経営参加がまともに取りあげられる機会はほとんどないにひとしかった。

韓国は 1962 年から 1979 年にかけての朴正熙政権時代に急激な経済発展を成し遂げたが、それを支えてきたのは輸出主導型工業化と財閥中心の経済成長政策であった。しかし、1997 年初頭からの財閥の相次ぐ倒産と、同年末の「IMF（国際通貨基金）管理体制」への転換によって財閥改革が要求され、IMF危機後は労使関係の改善と財閥オーナーによる独断的な経営を阻止するための構造改革が焦点となった。政府による労使構造への介入と従業員持株制の拡大が図られたが、構造の改良は表面的ものとなっている。経済危機前後の労使関係と、韓国における従業員参加制度の経緯をこのセクションで考察する。

1. IMF危機以前の労使関係

日本の植民地時代を起点とし、使用者にたいする労働階層も形成されるに至ったが、長い間労働者自身が労働問題の重要性を認識することが困難な状態にあった。初期の労働立法は、労働組合の財政状況検査権・労働組合役員の改選権・労働組合解散命令権などで組合活動を厳しく制限することにより、政府の介入の可能性が潜在していた。一方、労働組合の自由設立主義・使用者による不当労働行為禁止・団体交渉権と労働協約締結権の保障・労働組合の対外的自主性と対内的民主性を規定している²⁵。

1948 年の大韓民国政府樹立後、李承晩政権下で労働運動は一方的に政権維持の手段として利用された。当時の自由党政権は、現在の韓国労総（韓国労働組合総連盟）の前身である大韓

労総（大韓労働組合連合会）を御用化し政府の機関団体化を図ることによって、一般労働者の不信を招いた。

1961年5月、軍事革命により実権を掌握した朴正熙政権は開発志向が濃い「官主導型資本主義」²⁶による経済開発を主導した。同政府は1961年7月、韓国経済開発計画を立案し、それを実施するための「経済企画院」（Economic Planning Board）を創設してトップ・ダウン体制を強化した。めざましい高度経済成長の影で朴正熙政権による開発独裁体制が着々と築き上げられ、1・2次経済開発の過程で軍事政府は少数の有力財閥のみを支援し、各種の特恵金融処置と重化学工業および総合貿易商社に対する政府支援は少数の財閥に集中する傾向を見せた。

独立直後の帰属財産また海外援助や経済計画の時期を通して、韓国財閥は軽工業から重化学工業に至るまで製造業の全分野を掌握し、証券・保険などの金融業を含め巨大な企業集団を形成した。各財閥が進出した各製品部分で独占的地位を構築することする一方で、経済開発計画は政府主導型開発計画による低賃金および労働者に長時間労働を強いるシステムであった。政府が労働者に対する保護者の立場というより投資者の立場になっていたことから、低賃金を維持しなければならず、低賃金をもたらすために労使関係は制限せざるを得なかった。また、朴正熙政権のもとでは、長期的な経済開発計画の目標を達成するため使用者偏重政策が採択された結果、労働者は経済開発の手段として認識されていた。

1961年の軍事クーデター後、国家再建最高会議が布告令を発表して賃金を凍結、労働争議を禁止し、数百人の労働組合幹部および労働運動家を拘束した。労働組合も解散させられたが、その3ヶ月後に韓国労総（韓国労働組合総連盟）が結成され、1963年には労働争議調整法の改定によって争議権が表面的に復活したものの、改定の内容は労働活動を強く規制するものであった。

朴正熙政権の労働組合にたいする法的統制の基礎となった集团的労使関係法の改定の主要内容は（1）労働組合法においては労働組合設立申告主義の強化・労働組合の政治的活動の禁止などが規定され、（2）労働争議調整法においては公益事業の範囲の拡大・争議行為の調整のための特別委員会の設置・争議以前における労働委員会による労働争議の適法性審査などが規定された。（3）労働委員会法においては労・使・公益3者の同数代表構成原則が破られ、公益委員の数と権限が強化されることによって、政府の影響力行使の拡大可能性が高められた。それと同時に国家保安法や集会示威に関する法律といった各種の規制立法を通じて労働組合にたいする統制が一層強化された。

1970年代に入り労働統制がさらに強化された。1971年に「国家保衛に関する特別措置法」が制定されたが、この法律によって団体交渉権と団体行動権の行使はあらかじめ主務官庁の事前調停を受けてその決定に従わなければならないようになり、事実上団体交渉の道が封鎖された。同法は国家非常事態下における超憲法的立法であったことから、それにたいする論難の余地は大きかった²⁷。また、これに先たち、1970年の外国人投資企業の労働組合及び労働争議調整に関する臨時特例法は、外国人投資企業内の労働争議を禁止した。

合法的労働争議が封鎖されていた時期であったにもかかわらず労働者たちは違法争議を通じて絶え間なく影響力を行使した。労使紛争の主な原因は賃金遅滞・解雇・不当労働行為など

の権利紛争的性格が強いものであり、圧力行使方法は主に罷業・職場占拠・示威などが多数をしめている。

1988年の盧泰愚政権の発足と民主化に先立って、1987年末の大幅な労働法改定により労働統制が緩和されたことから、産業現場では労働環境の改善、労働者の経営参加、賃金引上げなど労働条件の改善を要求する全国的に大規模な労働争議・労使紛糾が発生した²⁸。

民主化後、低賃金のため低生活水準を強いられた労働者たちの不満を沈着させる形で高率の賃金上昇による労働分配率の増加が相次いだ。しかし、労働生産性増加率は賃金増加率に及ばず消費者物価上昇率は1982年代には2～3%であったが、1988年には7.1%、1990年には8.6%を記録し物価安定に不安をもたらした。また、賃金増加の影響は輸出増加率にも及んだ。

財閥中心の経済成長と民主化にともなう大規模な労使紛糾は従業員による経営陣と政府にたいする不信感をあおり、経営側の経営権にたいする危機感をもたらす結果となり、従業員の経営参加の可能性を削減するものであったと考えられる。

2. IMF危機後の労使関係

韓国においては1997年末の経済危機後、労使間の構造調整が、IMFが要求する救済金融支援条件の一部として始まった。労働市場の柔軟性、特に整理解雇と労働者の派遣業の許容などを具体的に要求している。

(1) 労使協調の枠組み作り

1997年3月13日「労働者参加・協力増進に関する法律」が制定され、従業員が経営に参加できる法的な根拠が設けられた。同法は、従業員と使用者間の労使協議会を通じた経営参加と協力を通じて、従業員の福祉増進と企業の健全な発展を図るためのものであり（同法 第1条・第3条）、30人を超える従業員を雇用している企業は労使同数の労使協議会の設置を義務づけるものである（同法 第6条第1項）。

このような労使協議会は生産性向上と成果配分、従業員の採用・配置・教育訓練、労働争議の予防、従業員の苦情処理、安全・保健、その他の作業環境改善と従業員の健康管理、人事・労務管理の制度改善、経営上、また、技術上の事情による人材の配置転換・再訓練・解雇などの雇用調整の一般原則、作業・休憩時間の運用、賃金の支払い方法・体系・構造などの制度改善、新技術の導入または作業工程の改善、作業規則の制定・改定、従業員持株制などの従業員財産形成に関する支援、従業員の福祉増進を協議項目として規定している（同法第19条）。

また、労使協議会は従業員の教育訓練・能力開発基本計画の樹立、福祉施設の設置と管理、社内従業員福祉基金の設置、各種労使共同委員会の設置に関連した事項は労使協議会の議決を要するとしている（同法第20条）。

さらに、使用者は労使協議会の定期会議で、経営計画全般、そして実績に関連した事項、分期別生産計画と実績に関連した事項、人材計画に関連した事項、企業の経済的・財政的状況について誠実に報告・説明しなければならない（同法第 21 条第 1 項）。

従業員委員は従業員の要求事項を報告説明することができ（同条 第 2 項）、使用者が上記の報告・説明義務を履行しない場合には従業員委員は資料の提出を要求することができ、使用者はこの要求に誠実に応じるよう規定している（同条 第 3 項）。

（2）労使政委員会の設置

1998 年 1 月に発足した第 1 期労使政委員会では、政府・企業側が求める整理解雇法制化とともに、労働側が求める労働組合の政治活動許容・教員労働組合などの「経済危機克服のための労使政間の公正な苦痛分担に関する合意文」が発表された。同年 2 月、金大中の大統領就任直後に労使政委員会が開催され、労働組合と経営者の両方がそれぞれ譲歩するかたちで、労働市場全体の状況を改善するための枠組みが作られた²⁹。採択された、90 項目からなる「経済危機克服のための社会協約」には政府・企業側が求める整理解雇法制化、労働側が求める教員労組の認定・労組の政治活動許容が盛り込まれていた。これと同時に、IMFの要求通り、労使政委員会は緊迫した経営上の理由による整理解雇と直接生産過程を除外した 26 の職業で労働者派遣を容認する「派遣労働者保護法」を 1998 年 2 月に制定した。この他にも、職業斡旋の仲介業を自由化し、雇用情報網を新設するなどして労働市場の柔軟性推進を図った。しかし、大企業を中心に雇用調整が行われる過程において、賃金の切り下げや整理解雇に労働組合が反発し、労使双方が譲歩し得る構造が崩れた。1998 年 6 月に第 2 期労使政委員会が発足したが、現代自動車労組による整理解雇への反発などから、韓国労総（韓国労働組合総連盟）³⁰と民主労総（全国民主労働組合総連盟）³¹が委員会から脱退した。同年 8 月、経済改革、雇用失業対策、労使関係、社会保障小委員会を作り第 1 期の合意事項に対する履行及び推進方案を協議した。しかし、合意事項を法制化する過程において内容の変更や保留などの問題が発生し、両労総の反発で「労使政委員会」は保留状態に陥った。その後、政府が 1999 年 6 月に韓国労総と労働界の要求事項を一部受け入れることによって対話が始まり同年 9 月に第 3 期労使政委員会が発足した。

「労使政委員会」³²は大統領令によって大統領諮問機関として位置づけられていたが、機能強化のため、当時の金大中大統領は 1999 年 5 月「労使政委員会の設置及び運営等に関する法律」を、国会の議決を経て公布した。これにより、労使政委員会は法律に基づく機関として再設置されるようになり、労働組合側としては恒常的唯一の制度的な国政参加機関となった。

政府による労使構造への介入と改革への取り組みは、従業員による経営参加によって、危機を招く原因となった財閥所有経営者による独断的経営体制の改善につながると考えられていた。労働側として、労使政委員会は画期的な仕組みであると思われたが、結果的には労使政委員会は政府主導で行われたため、参加者の自発的参加と合意を引き出すのは困難である上に、合意事項にたいする委員会の法的拘束力は乏しく、「労使政委員会の設置及び運営法」第 17 条（協議結果の報告）と第 18 条（誠実履行義務）に規定されている条項だけでは合意事項の十分

な履行を強制することができない内容となっていた。労働側の労使委員会への参加と脱退は依然として繰り返された。また、労使政委員会での合意内容が主に労働条件や不当労働行為・失業支援対策などの個別的問題に集中したので、構造改革の内容や方法・労使政三者の役割や責任規定などの社会的合意の導出面ではあまり成果がみられなかった。

3. 韓国における経営参加と従業員持株制

IMF危機後に設置された「労使政委員会」は労働者を政府主導によって部分的に意思決定に参加させようという試みであった。しかし、長期的な従業員の経営参加を促す要素とはならなかった。それに比べて、ESOPはゆっくりではあるが韓国の企業カルチャーに取り込まれている。

韓国では、すでに1968年に労働者の経営参加制度の一環として従業員持株制（「自社株」制度）が施行されている。当時の従業員持株制は政府が企業公開のための予備的段階として拡大・普及したものであり、企業優先の労働政策に対する反感を和らげる目的もあった³³。

1972年には、「企業公開促進法」が制定され、同法では企業公開の命令を受けた法人が企業公開をする場合に、その法人の従業員の請約があるときは公開する株式総数の10%までは、その従業員に優先的に配当するように規定することによって従業員持株制の実施をバックアップした。しかし、具体的な実施方法は示されず、企業の自発的な制度導入と実施を誘導できる与件が作り出せなかったため、従業員持株制が実際に確立するには至らなかった。

それ以後、従業員持株制が一層拡大される契機は1987年9月、政府の従業員持株制の拡充案によって与えられた。この案によって同年10月には「資本市場育成に関する法律」が改定され1988年からの施行となった。こうした措置で注目すべき点は、従業員持分の上限を従前の10%から20%に大幅に上向調整するとともに、税制および金融支援を強化して従業員の株式取得を拡大したことである。

経済危機後、IMFの要求により、政府を中心に従業員の経営参加の促進がはかられたものの、いまだ、従業員持株の持分はきわめて低く、元来この制度の肯定的な目標である従業員の経営参加を通じた産業民主主義の実現は遼遠たるものがある³⁴。

IV. 韓国における経営参加の拡大の課題と提言

ドイツの企業システムが韓国企業に大きな示唆を与えているのは、「ドイツ企業システムの根底には長期にわたる資本・労働関係が定着しており、社会的勢力としての労働階級が存在が認められていることにある³⁵」。しかし、韓国の労使関係をふまえて考察すれば、従業員が経営上の意思決定に経営陣の一員として参加する制度よりは、所有参加のほうが、経営陣側からして受け入れやすいものと考えられる。特にESOP式の所有参加では、所有が分散されているうえ、従業員が日常的な意思決定に関与できるほどの影響を持つほど株を所有することはなく、経営側としてはほかの経営参加方式よりも従業員とのパワーシェアリングをさけることが

可能なため、導入に抵抗が少ないと考えられる。

また、労働統制や権威的経営陣を基盤とする韓国の労使関係において、経営陣が従業員に何らかの権利を与えることは実質的な経営方針への影響のほか象徴的な意味があるため、従業員持株制がパワーシェアリングの要素にならない場合にも、従業員の地位向上のシンボルとしてとらえることができる。

しかし、韓国における従業員持株制の浸透と普及への課題は従業員の経営参加を最小限に押さえたい経営陣だけではなく従業員の認識にもみられる。金大煥（1995）によると、60%を超える従業員回答者が従業員持株制の主たる目的は労働者の財産形成であると答えている。従業員持株制の主たる目的が労使関係の発展と答えた回答は16.8%にすぎない³⁶。これは、多くの労働者が従業員持株制を自己利益の観点から考えているという証拠である。

現在韓国で実施されている制度は狭義の従業員持株制であり³⁷、従業員持株はオーナー経営陣が従業員を経営陣に有利な経営構造へ誘導させるための手段として認識されている。従業員持株制をより多くの企業において有効に活用できるような環境を整えるには、長期的な利益の面でESOPの導入が、ステークホルダー全体の利益に関わる制度であるということ労働者に認識させることが重要である。そのためには、労使間の協力と関係の安定性が会社の発展にプラス効果をもたらし、どのようにESOPが労使関係に貢献できるかなどの知識を労働者が持つことがポイントとなる。

労働者による従業員持株制の認識改善に加えて、他の重要なファクターは複数の経営参加方式のコンビネーションと導入のタイミングである。韓国は財閥が主導権を握る経済システムであり、このようなシステムが長期的に続くということをふまえて、それに合った経営参加方式を考えるべきである。韓国財閥では経営陣が圧倒的な管理力と意思決定力を持っており、従業員の経営参加が経営陣の意思決定力を弱めると経営陣が認識する場合、政府主導による経営参加における法的介入は効果的ではないと考える。経営参加の環境が整っていない時点での早まった改革は浸透率が低く、経営陣と従業員の反発を呼ぶと考えられる。

韓国ではインセンティブ形式のボーナスなどを用いる分配参加が進んでいる。しかし、分配参加と引き換えに労組の破棄など従業員による経営参加への他のチャンネルが犠牲になっている。従業員が分配参加のために他の従業員を保護し、従業員の地位向上を助けるメカニズムを放棄しなければ畏敬なという状況は改善されるべきである。また、分配参加をベースとした所有参加へと進化させるパターンが考えられる。外国の多くの大手会社はボーナスの一部を会社の株で払うシステムをもうけている。

従業員の従業員持株制に対する満足度は制度の成功において大変重要であると考えられる。Klein and Hall（1988）によれば、従業員のESOPに対する満足度には5つの要素が関与している。1）個別の会社のESOPの特徴 2）ESOPにおける従業員の地位 3）従業員の価値観 4）ESOPの特徴と従業員の価値観との相互作用 5）従業員による組織へのコミットメントらの要素である。Klein(1987)によると、会社のESOPに貢献する金額と経営陣側による労働者に対してのESOPの説明と労使間におけるESOPに関するコミュニケーションの程度はESOPの成功に寄与するとしている。利害関係者の両側がESOPの利益を認識することは重要であり、ス

テークホルダーが相互の利害を理解することで経営参加制度の満足度と有効性が上がるため、コミュニケーションは不可欠である。

趙英哲(1997)は従業員持株制に関して次のように指摘している。「従業員の経営参加は、経営意思決定権を従業員に部分的に移譲することにより、従業員を企業経営に参加させる仕組みであり、これは、情報共有による労使間の信頼回復を通じて団体交渉過程を安定化させることに寄与する」³⁸。しかし、信頼関係の構築や、労使間の安定化は従業員持株制の目的として、韓国では浸透していない。従業員が自身の経済的利害関係を優先し、経営陣は経営の観点から制度を認識している韓国の企業社会において、政府としては経営陣と従業員、両側に対して経営参加の認識向上を高める役割がある。

おわりに

韓国企業社会において効率的な従業員持株制を実現させるためにはアメリカのように制度導入会社に対して税制上の優遇措置を取る方法が考えられる。韓国において従業員持株制に対する税制優遇は行われているものの、企業がそれを把握して制度導入や拡大につなげる契機にはなっていない。政府側からの詳細な説明が企業経営陣に必要である。

経営陣が経営利潤を優先する以上、制度の導入を促すには、ファイナンシャル・インセンティブが有効であると考えられる。従業員持株制は時には従業員に経済的損失を与えるデメリットもあるが、経営者と従業員が対立関係にある韓国財閥は、企業を存続させるために必要な利潤増加のための長期的関係を築きながら協調関係を維持することで財閥の改革にも役立つと考える。

註

-
- ¹ 丸尾直美(1965)、pp. 324-327。
 - ² Avner Ben-Ner, et. al(1996)、p. 209。
 - ³ Michael C. Jensen (2000)、p. 168。
 - ⁴ Avner Ben-Ner, et. al(1996)、p. 210。
 - ⁵ 山縣正幸(2009)、p. 173。
 - ⁶ 海道ノブチカ(2005)、pp. 96-97。
 - ⁷ 経済産業省編(2003) p. 43。
 - ⁸ チョンサムヒョン(2004) p. 92。
 - ⁹ 海道ノブチカ(2005)、p. 45。
 - ¹⁰ 風間信隆(2007)、p. 105。
 - ¹¹ 丸尾直美(1965)、pp. 324-327。
 - ¹² 趙英哲(1997)、p. 91。

-
- ¹³ D. Yoder(1950)、 p. 618。
- ¹⁴ 趙英哲(1997)、 p. 103。
- ¹⁵ 稲上毅・森淳二朗 (2004)、 pp. 213-214。
- ¹⁶ 荒木尚志 (2000)、 p. 258。
- ¹⁷ J. L. Cotton(1993)、 *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes* SAGE.
- ¹⁸ 尹辰浩(1995)、 p. 38。
- ¹⁹ 稲上毅・森淳二朗(2004)、 p. 218。
- ²⁰ 稲上毅・森淳二朗(2004)、 pp. 217-219。
- ²¹ 尹辰浩(1995)、 pp. 37-38。
- ²² NECO (The National Center of Employee Ownership) An Introduction of ESOPs. <http://www.nceo.org/library/history.html>。
- ²³ 国会図書館：トーマス <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c106:H.R.1462.IH> Congressional Record References, Bill Summary and Status. 参照。
- ²⁴ 孫昌熹(1995)、 pp. 3-4。
- ²⁵ 安秉萬(1989) 、 p. 366。
- ²⁶ 大野健一・桜井宏二郎(1997) 、 p. 242。
- ²⁷ 金致善(1988)、 p. 61。
- ²⁸ 労使紛糾は1985年から増加し、その年の発生件数は265件であったが、1987年には歴史上最高の3,748件を記録しており、同年の7月には大企業を中心に労使紛争が全国に拡大し、同年8月には全国192カ所で労働争議が行われた(前田康博1988、33)。
- ²⁹ 高安雄一(2005)、 p. 146。
- ³⁰ 「韓国労総」は1961年に創立された中小企業を基盤とする組織で、政府との協調路線を模索している。
- ³¹ 「民主労総」は1995年に創立され1999年に合法性を認められた、大企業を基盤とする組織で、政府との対立姿勢を鮮明にしている。
- ³² 韓国の「労使政委員会」は大統領の所轄の下に設置され、委員会は委員長と常任委員1人を含め、労働者を代表する委員・使用者を代表する委員・政府を代表する委員及び公益を代表する委員から構成される20人以内の委員を大統領が任命する。
- ³³ チョンサムヒョン(2004)、 p. 186。
- ³⁴ 金大煥(1995)、 p. 5。
- ³⁵ 民主主義社会研究所編 (2002)、 p. 306。
- ³⁶ 金大煥(1995) 、 p. 8。
- ³⁷ 金大煥(1995) 、 p. 1。
- ³⁸ 趙英哲(1997) 、 p. 103。

参考文献

(韓国語文献)

- [1] 金大煥(1995)「韓国の従業員持株制と労使関係」『韓国労使関係の現在』[日韓交流シンポジウム、発表論文] 法政大学、1月23日。
- [2] 金致善(1988)『労働法講義』[全訂版] 博英社。
- [3] 金亨培(1989)「労働統制」『労働経済 40 年史』韓国経営者総協会。
- [4] ベチンハン他 (2001)『国家と企業の民主的発展:韓国財閥を中心に』 忠南大學校出版部
- [5] 孫昌熹(1995)『韓国の労使関係』日本労働研究機構。
- [6] 安秉萬(1989)『韓国政府論』茶山出版社。
- [7] 尹辰浩 (1995)「アメリカの労働者経営参加に関する研究」『研究論文集』仁荷大校校産業経済研究所。
- [8] イウォントク(1995)『米国の高能率生産体制と新労使関係』韓国労働研究院。
- [9] 趙英哲(1997)「経済民主主義と企業の効率性」『立法調査研究』大韓民国国会図書館。
- [10] チョソンジェ (2002)「企業支配構造と労使関係」『企業民主主義と企業支配構造』ベクサン書堂。
- [11] チョンサムヒョン (2004)『ドイツの監査会と労働者経営参加』韓国経済研究院、p. 92。
- [12] 民主主義社会研究所編 (2002)『企業民主主義と企業支配構造』ベクサン。

(日本語文献)

- [13] 荒木尚志 (2000)「日米独のコーポレート・ガバナンスと効用・労使関係—比較法的視点から」『日本のコーポレート・ガバナンス』[稲上毅・連合総合生活開発研究所編著] 東洋経済新報社。
- [14] 稲上毅・森淳二朗 (2004)『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社。
- [15] 大野健一・桜井宏二郎(1997)『東アジアの開発経済学』有斐閣。
- [16] 海道ノブチカ(2005)『ドイツの企業体制—ドイツのコーポレート・ガバナンス—』森山書店。
- [17] 風間信隆 (2007)「外部監視とコーポレート・ガバナンス」『コーポレート・ガバナンスの国際比較』[佐久間信夫編著] 税務経理協会。
- [18] 高安雄一(2005)『韓国の財閥改革』NTT 出版。
- [19] 橘木俊詔 (1998)『日本の経済格差』岩波書店。
- [20] 深川由紀子(1997)『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社。
- [21] 前田康博(1988)『大転換期の朝鮮半島』教育社。
- [22] 丸尾直美(1965)『福祉国家の経済政策』中央経済社。
- [23] 吉森賢 (2001)『日米欧の企業経営』放送大学教育振興会。
- [24] 山縣正幸 (2009)「ドイツのコーポレート・ガバナンスの特徴と課題」『コーポレート・ガバナンスと経営学』[海道ノブチカ・風間信隆編著]ミネルヴァ書房。
- [25] 経済産業省編 (2003)『通産白書』経済産業調査会。
- [26] 日本経済新聞(2007)「新時代の企業統治」[経済教室] 7月 19 日。

〈英語文献〉

- [27] Avner Ben-Ner, Tzu-Shian Han and Derek C. Jones (1996), “The productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence” , *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. London: Routledge.
- [28] D.Yoder(1950), *Man’s power*, Economics and Labor Problems. New york:Wiley.
- [29] J. L. Cotton(1993), *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudess*, SAGE
- [30] Michael C. Jensen(2000), *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organization Forms*. Cambridge: Harvard University Press.
- [31] William N.Pugh, Sahron L. Oswald, and John S.Jahera Jr(2000), “The Effect of ESOP Adoptions on Corporate Performance: Are there Really Performance Changes?” *Managerial and Decision Economics* 21.
- [32] NECO (The National Center of Employee Ownership) An Introduction of ESOPs.
<http://www.nceo.org/library/history.html>