

法化社会での「会社コミュニティ論」再考 コンプライアンス・会社法・労働法の 「法の知」による組織変革は可能か

西 尾 孝 幸

梗概

- 1、日本社会を覆う閉塞感は、個人が孤立化し、連帯を失ったことでさらに個人が公共性から遠ざけられていることが原因ではないか。それを救うには、人々が連帯感を感じる「コミュニティ」が必要だが、「地域コミュニティ」が成立する環境は極めて限られている。
- 2、日本人で働く人の大部分は「会社勤め」である。多くの人に身近なこの「会社」が、公共性を備えた中間集団になれば、それがコミュニティとなって個人を孤立化から救い、日本社会の閉塞感が少しは解消されるのではないか。
- 3、しかし現状の会社のままでは、法化社会のコミュニティになりえない。「公共性＝社会に開かれていること」をキーコンセプトにして、会社をコミュニティに変革しなくてはならない。そのための方法としてコンプライアンス・会社法・労働法の「法の知」を活用することを考えてみる。

第1、今「会社コミュニティ」を論じる意義と背景

一、中間集団と会社

1、日本社会の閉塞感、自殺の原因でもある「孤立化」

孤立を救うのが中間集団（国家と個人の間にある団体で、家族や地域社会、会社がその典型とされる）だが、現代日本では中間集団とされてきたもののうち家族や地域は崩壊している。デュルケムは孤独が自殺の原因であり、それを防ぐには職業集団・同業組合が適任であるとして、①常時存在する、②どこにでも存在する③影響が生活の大部分にわたっていること、をあげている。さらにデュルケムは、同業組居は十分な自立性を持っていて、現実の多様性を尊重しうが、個人を精神的孤立から救済するその影響力を行使するには現在のままではだめで、一定の今日の公的生活によって承認された機関となり、社会的役割を果たすことができるように構成されねばならないと強調している¹。これこそまさに、今日の日本の「会社」が果たすべき役割ではなかろうか。

2、日本人と中間集団

日本人は、中間集団の中で一番くつろぎ、かつ能力が発揮できた（江戸時代の五人組や企業のなかのQC活動などもその一環）。そして「主君押し込め」²や商家の「当主」（当面の主に過ぎない）という言い方にも見られるように、「リーダーシップ」の暴走を止め、共同体の維持そのものを優先するという江戸時代からの共同体重視の伝統は、西欧より明確に意識されてきた。

日本の場合は、この伝統を背景に、会社がメンバーシップという一体感のある集団を形成してきたという利点がある。江戸時代の商家は、当主個

1 デュルケム「自殺論」中公文庫

2 笠谷和比古「主君『押込』の構造」講談社文庫

人の人格から独立した法人的性格であり、いわば先祖からの「預り物」であった。それは「イエ」という異世代同族集団の総有の財産であり、従業員も含む全体のもものと認識されてきた。そこでは、支配人・番頭へなど上級雇用経営者への経営委任の慣行、雇用経営者の伝統があり、さらに主人や番頭の独断排除のため合議制による意志決定がなされ、幹部店員による衆議制の仕組みが整えられてきた。

日本企業の伝統は、このような江戸商家での雇用経営者と合議制を引き継ぐものであった³。日本で会社が、公器として定着した背景には、江戸時代から続いた「家」制度があったのである⁴。

3、法化と中間集団

もちろんいい面だけではなく、他方では会社には閉鎖的という非難があった。日本における中間集団という「共同体」には、個人の自立を阻害してきた、また、共同体内部でのオープンな議論という市民社会固有の経験がなされてこなかった、そういうマイナス面があった。その観点からは、日本の共同体はむしろ、公共性に敵対してきたとも言えるのである。

中間集団は、国家と個人の間にあるさまざまな市民社会の形態の中で、個人をある目的で結びつけている団体である。これは「法化社会」という観点からは、「普遍的秩序」を阻害する「集团的秩序」の温床だと批判されるのである。しかし他方、「個人主義的」とされるアメリカでは、「リベラル」対「保守」という単純な構図ではこぼれ落ちるものがあり、それを救うのが「共通善」の担い手たる「中間的集団」とされるのである。サンデルら「コミュニタリアン」によってコミュニティの価値が見直されている⁵。伝統的共同体の価値の尊重や、テイラーやウォルツァーらが提唱する

3 宮本又郎「日本型企业経営の期限」（『日本経営史・新版』有斐閣所収）

4 岩井克人「会社はこれからどうなるのか」平凡社ライブラリー

5 MJサンデル「リベラリズムと正義の限界」勁草書房、「これからの『正義』

「マルチカルチャリズム」によって、異なる集団相互間でそれぞれの複合的価値観を尊重しあおうという傾向が現れているのである。

そこで強調されるのは、リベラル派の主張するようなバラバラの個人の尊重ではなく、「自発的でないアソシエーション」に帰属する人間社会の基本構造に基づき、その出自となった集団の中の価値を見直そうとするものである。さらに、今日の法化社会にあっては、中間集団自体が「公共性」を担うのでなければ、返ってそのメンバーを社会全体から孤立させてしまうことも忘れてはならない。

ハーバーマスは、17～18世紀のヨーロッパには討議する公衆の場として、フランスにはサロン、ドイツには読書会、イギリスにはコーヒーハウスがあり、それらの場が市民的公共性を担ってきたと指摘している⁶。大衆化社会の波に呑みこまれて消滅してしまったが、そのような公共性を担う共同体が、中間集団としてこの日本に復活すれば、個人を孤立化とパターンリズムから救済する役目を担えるだろう。会社がこのような市民的公共性を担うようになるにはどうすればいいのだろうか。

二、中間集団としての会社コミュニティ

1、法化を阻止したかつての「会社コミュニティ」

かつての、経済成長まっ只中の時代にも「会社コミュニティ」が存在したが、それは閉鎖的な「企業社会」と表裏一体となったものであった。明治以来の近代工業化振興策によって、労働力が学校から直ちに企業に供給される「間断なき移動」が要請され、学生が卒業と同時に会社に入るといいう「就社」社会が誕生し⁷、それ以来歴史的に形成されてきたのが我が国の

の話をしよう」早川書房225

6 ハーバーマス「公共性の構造転換 第2版」未来社

7 菅山真次『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会

「企業社会」であった。

組織の営利のために個人の犠牲を求めた会社は、人生を守る集団でもあった。求心力があったし、相互信頼もあった。労働者の家族関係・私生活から市民としての政治活動の投票行動まで、すべて会社が面倒を見て、個人は会社に埋没した。これは一体感を持たせ、安心感を与えた。労働者は会社を信頼して人生を預けたし、会社の中は外の社会とは隔絶した別世界だった。

「企業社会」という非難は、会社が個人を取り込んで閉鎖的であったからであるが、会社が不当に個人を束縛し、社会から隔絶した全人間的な管理をしてきたことは改めねばならない。「集团的秩序から普遍的秩序へ」という法化社会のスローガンのもとでは、会社は開放的な組織となって、会社の外の「社会の法という普遍的秩序」と調和しなくてはならない。

2、日本型労使関係の成立とメンバーシップの会社

いわゆる「日本型」の労使関係の成立については、ゴードンが指摘しているとおり、まず、徳川時代の職人から明治時代の工業化へ向かうにあたって、全国的職人ギルドのない「職工」の不安定な労働があった。全国的職人ギルドのなかった江戸時代の伝統が、工場・職場単位の労使関係をつくった。そして、第二次大戦中の戦時生産を巡る官僚による賃金と雇用期間の安定化への統制がなされ、それが引き継がれ、戦後の労働運動の高まりにも関わらず経営者の反撃を経て、現在の日本型労使関係として定着し形成された⁸。

第二次世界大戦の戦時体制における挙国生産体制という政府の介入が、現在の日本型労使関係の基本となったことは、野口悠紀雄⁹もゴードンも指摘している。ゴードンは、企業の一員であることこそがポイントとなる

8 アンドルー・ゴードン「日本労使関係史1853-2010」岩波書店

9 野口悠紀雄「1940年体制 増補版」東洋経済

「組織志向的雇用形態」と評される過去の「工場コミュニティ」という企業共同体は、戦後生まれであると指摘するが¹⁰、これは確かに変質しつつある。齋藤純一は、終身雇用や年功序列で労働者の人生を丸抱えにする「会社共同体」が熾烈な競争の場に転じたとする¹¹。

サンデルの中間集団は学校・教会・職場などを指し、「政治的共同体」として「公的貢献のプラットフォーム」の役割が期待される。しかし日本の法化社会では、会社コミュニティを「政治的共同体」とすることはむしろ分裂と緊張を産むおそれがある。一時期は特に日本の「職場コミュニティ」の有効性に期待を寄せ、赤十字、クリスマスパーティや社内報などの「職場コミュニティ活動」を重視していたドラッカーも、後に否定的になっていった¹²。アメリカでの従来の「職場コミュニティ」の議論は日本では、当てはまらないし、コミュニティの基盤は日本の「メンバーシップ」に則して構築されるべきであろう。

3、「職場コミュニティ」再生の可能性

多くの論者は「会社コミュニティ」には批判的であり否定的である。前掲の「コミュニティを再考する」の中で吉原直樹は「日本ではカイシャのような疑似コミュニティが一貫してあり、その衰えは中間層の衰えではなく、自営業を含めた旧中間層の盛衰ではないか」とか「東電を見ていると会社コミュニティは健在だ」などと閉鎖性を非難するものであり¹³、積極的な評価のニュアンスはない。しかし「都市コミュニティ」を考えると、むしろ「地域共同体」の構築は地域社会が崩壊しているので容易ではない。

10 ゴードン前掲

11 齋藤純一「コミュニティ再生の両義性」（伊豫谷登士翁ほか「コミュニティを再考する」平凡社新書所収）

12 ドラッカーは「現代の経営」では積極的だったが「ポスト資本主義」で消極的になった。

13 吉原直樹「ポスト3・11地層から」（「コミュニティを再考する」前掲）

むしろ同書の「地域の共同体から意識の共同体」という志向が、国家に収れんするよりは、身近な「職場」を「意識の共同体」とすることができるのであれば、むしろ健全だというべきではないのか。

そこでは、会社という営利集団がコミュニティになるのか、が根本的に疑問となろう。しかし、かつて私生活を丸ごとかかえるから「工場コミュニティ」が成立したことからすれば、営利性はさまたげにならない。問題はそこには無い。

むしろ会社のメンバーシップという日本固有の囲い込みは、労働（レイバー）を仕事（ワーク）として労働の主人公となるという課題を、コミュニティとして解決したものであるという面を見逃してはなるまい。労働をギルド・職業組合で解決した欧米と比べれば、「正社員」「メンバーシップ」として解決した日本は、西欧と比較しても悪くない制度であると評価される（佐藤俊樹¹⁴）。

4、「開かれた」という「公共性」の獲得

しかし従来の「会社コミュニティ」に開放感はなかった。それは社会に開かれていないからであった。法化社会でのコミュニティは「公共性」=社会に開かれてあること、が不可欠なのである。

「公共性」には3つの意味がある。「公的である」、「共通のものである」、「開かれている（公共圏）」ことである。この三番目の「開かれた」という「公共性」とは、同質性・閉鎖性を求めない共同性と排除・同化に抗する連帯であるとされる¹⁵。かつての日本的経営は、山岸俊夫が批判するような、身内だけをひいきする「やくざ型」「集团的秩序」・「共同体の紐帯」であった¹⁶。会社が「信頼社会」の一員となるには「開かれた公共性」が

14 佐藤俊樹ほか編著「自由への問」6「労働」岩波書店

15 齋藤純一「公共性」（思考のフロンティア）岩波書店

16 山岸俊夫「安心社会から信頼社会へ」中公新書

必要である。

三、認知システムとしての会社

1、中間集団としての会社の人工性

社会に開かれれば、コミュニティとしての会社の求心力はどうなるか。会社はもともと会社法によって作られる人工的な組織であるから、工夫次第で求心力は保てる。

会社法は、会社という「組織」を成り立たせる基盤であり、会社という組織は法律によって作られる人工的なものである。地域や家族というコミュニティは自然的に成立し、いわば「社会学」的背景がある。これが「生活世界」の強みであり、逆に、法律で左右できないという限界がある。これに対して、会社という組織はまず、会社法という根拠に基づかねばならない。会社は登記によって初めてこの社会に誕生する。そして組織や運営、資金などの仕組みについて会社法に準拠しなくてはならない。逆に言えば、この人工的な性格を理解すれば、法律に従って組織を「作っていく」ことができるのである。

会社の求心力を高めるには、会社法における社外勢力である株主との関係を理解することが重要である。

また労働法は、会社が社会に通じるための社内秩序の基本となる。職場の人間関係を難しくしているのは、ルールの理解がバラバラだからである。職場の人間関係には、労働法という基本ルールがあり、そのルールを双方が了解しあえば、調整はそれを前提にすればいいことになる。そして法化社会では、コンプライアンスが会社という組織を、ひいては会社のメンバーを守る役目をする企業防衛上必要な「法の知」であり、会社コミュニティの成立に不可欠な前提となるものである。

2、「集団認知」の交流としての会社

青木昌彦によれば、コーポレーションとしての会社は、認知的行動の配分で集団活動を組織化するものである。認知集団には経営者と労働者があり、それぞれの集団が個人のレベルを超えた集合としての知見・知識、つまり「認知資産」を有し、その集合認知が相互に影響し合って、会社という組織が全体としての「集合認知」として発展する。

それぞれの集合認知がどう作用しあうかは、国や社会構造によって異なる。アメリカはヒエラルヒー型、ドイツは労働者主体型だが、日本は、国家志向型のもつて、経営者・労働者のそれぞれの認知資産は一体化している、とされる。理想的には、労・使が情報を交換する「相互不可欠型」が望ましいが、この情報交換がうまくいっているとは思えない。それはコミュニティとしての基礎が欠けているからではないか。その基礎を作るのが法の知識の共有である。

青木は、現代の株式会社の特徴として次の4つを掲げる¹⁷。①合目的な集団活動に従事する複数の自然人、②自発的永続的な結合体、③独自のアイデンティティ、④ルールに基づいた自己統制的組織化、である。②、③は後述の通りいずれもコミュニティの要素に通じる。そして④の「ルールによる自己統制的組織化」が、法化社会における会社のあり方として最も重要な要素ではなかろうか。「ルールに基づいた」と「自己統治」という二つの特性がガバナンスによって社会ルールと整合することが必要である。経営者と労働者のそれぞれの「集合認知」が相互に浸透しあうことで信頼感と求心力は高まる。法律知識を「集団認知的行動」の基礎にすることで、会社メンバー間の公平性を目指すことができるし、コンプライアンスの考え方で法律知識の共有を基礎に置けば、「社会ルール」と「組織ルール」の交錯・調整も可能となる。

また企業の構造を考える上では、「集合認知」という「組織アーキテク

17 青木昌彦「コーポレーションの進化多様性」NTT出版

チャ（経営者・労働者・投資家の三者間の集合認知システム）」という次元のほかに、①外部ガバナンス（企業金融と所有）、②内部ガバナンス（取締役会・経営陣）の観点が不可欠である。このような観点でみた場合に、欧米の「会社は株主の用具」論に対する日本の「会社はすべてのステークホルダーのための多元的用具」論も変質を迫られている現状を見落としてはならない（宮島¹⁸）。その理解のためには会社法の知識が不可欠であり、それは労働者にとっても必要である。

第2、会社をコミュニティにするための法の活用

一、コミュニティの要素と法律

1、コミュニティの要素

広井良典によれば、コミュニティの要素は「帰属感」と「連帯・相互扶助の意識」であり、コミュニティとは「帰属意識と連帯・相互扶助の意識が働く集団」である¹⁹。

会社の現状をコミュニティに変革するのはそう簡単ではない。いままでの「会社を変える」という本は、経営者が「いかに労働者を効率的に働かせるか」という観点で書かれ、労働者に主体性は無い。労働者が主体性を発揮でき、労働者が主人公となる改革でなくては、会社はコミュニティにはならない。社長から新入社員までが共通の認識や知識を持ちそれが基盤となれば、それがコミュニティに必要な「帰属感」や「連帯・相互扶助の意識」の基礎ともなると思われる。その共通の基礎となるのが「法の知」である。

18 宮島英昭編著「日本の企業統治」東洋経済新報社

19 広井良典ほか編著「コミュニティ双書 持続可能な福祉社会へ」勁草書房

2、コミュニティと法律

地域や学校・家庭といった「生活世界」は本来法律と無関係に営まれるべき場所で、その法律が侵入することは「植民地化」（ハーバーマス）であると敬遠された。しかし人工的に作られた会社は、もともと組織構成や対外的関係が法律で構成されている。会社コミュニティに関係する法的要素をコンプライアンス・会社法・労働法で分類してみると以下になるだろう（末尾別表参照）。青木のいうコーポレーションの特徴である「②自発的永続性」と「③独自のアイデンティティ」が「帰属感」の基となり、「④ルールに基づいた自己統制的組織化」が「連帯・相互扶助」を作る。青木が「社会規範は共通予想に支えられた協力的行動の基準となる」と指摘するとおり²⁰、社会ルールの受容によるコンプライアンスの認識の共有はその基盤となり、組織内の信頼を高め、求心力と帰属感を育む。コンプライアンスに支えられた組織内での安心感を背景に、内部の自由な意見交換がなされそれが「連帯・相互扶助」を助長する。会社法の対外的ガバナンスは求心力・帰属感を強め、きちんとした内部統制は連帯相互扶助を推進する。労働法の遵守は内部ガバナンスとして機能し、公平透明な人事制度は連帯相互扶助の基礎となる。

二、法の機能と法意識の変化

1、法の機能と日本人の法意識

法の特徴は「普遍性」と「貫徹性」である。つまり誰にでも適用されるものであり、その効力を拒否できない。法律は、平社員から社長まで、また会社内部の人から外部の人まで、誰もが使える「武器」であり、誰もを組み伏せる力がある。この力は、閉鎖的な集団の秩序で個人を縛ろうとする組織から個人を解放し、会社をコミュニティにすることを可能にする。

20 青木前掲

いわば会社改革の「道具」としてきわめて秀でている。

30年前に川島武宜が日本人に求めた「近代法意識」、つまり法律を尊重するという価値観によって市民行動が規律される意識は、いまだに根付かない。「法化社会」の「社会の法化」は、法律という基準が社会の人々の内面の行動基準となることだが、行動規範として法自体が尊重されるべきだという意識は、どうも日本人には定着しない。

川島は、日本的な義理と人情の世界は前近代で封建的だとするのだが²¹、「近代化」＝「法を使うこと」とする川島の図式は、日本には当てはまらないのではないか。日本は「法を使わない社会」であって、法を使わないから封建的で遅れていることにならない²²。

日本人は、川島の求めるような法自体に価値を認めるのではなく、法が「道具」として利用できるかどうか、という観点で法を受け入れたのである²³。こうして日本人の、法の「道具的理解」観点からも法を企業内に取り入れることは可能であり有効である。

2、コミュニティとローカルな秩序

会社という既にある中間集団の中に、外部から法という普遍的秩序を導入するに当たっては、すでにある会社の秩序を考慮する必要がある。そこには「ローカルな秩序」が成り立っているといえるからである。新入労働者が「メンバーシップ」という会社共同体に参加すると、最初の洗礼が「社内ルール」という「ローカルな」秩序への組み入れである。会社の中に入れば必然的に、その会社の組織のルールや慣習に遭遇する。まずは、それを知り、その「ローカルな秩序」に慣れる必要がある。

阿部昌樹によれば、諸個人は特定の解釈枠組の中で社会化され、アイデ

21 川島武宜「日本人の法意識」岩波新書

22 棚瀬孝雄「権利の言説」勁草書房

23 阿部昌樹「ローカルな法秩序」勁草書房

ンティティを築き、その解釈枠組みで社会の出来事を理解し、行動を選択するが、そのアイデンティティも解釈枠組みも、ある範囲の人々に共有された間主観的なものであり、集合行動の経験によって変容される²⁴。

そのメカニズムを新入社員に当て嵌めると次のような順序となろう。①会社への入社により、学校や家庭での秩序観と異なった新たな解釈枠組が与えられる。②それにより従来の解釈枠組みの変容を迫られる。③そこで会社とのアイデンティティとの合致を受容するかどうか、で分かれる。④アイデンティティを持てれば会社のインサイダー（メンバー）となる。

こうして、会社に入ればそれまでの家庭・学校・友人関係・地域という環境で形成された「解釈枠組み」が、会社という組織の中の集合行動によって変容を迫られる。

会社独自の文化によって新人が鍛えられる局面である。しかし、ここでは終わらない。

今度は、労働者として新たな「解釈枠組み」の提示ができないかを模索する番である。つまり、⑤インサイダーとなれば今度はそこから、会社に対して新たな解釈枠組みを発信できないか、を考える。⑥コミュニティにするための新たな解釈枠組の基本は、組織の「公共性」と「自律性」であり、それを支えるのが法律の知識と解釈である。

三、組織への法知識の機能

1、法の効力と会社という組織

組織内で働く力は、まず上下間の権力構造であり、経営者の解雇権や業務命令権が背景となって労働者への抑圧として作用する。そして、組織自体にはそれを安定化し固定化して現状維持しようとする力が働く。こういう組織の力関係を変えるには、法律の知識、特に労働法の活用が一番効率

的である。

また会社の場合は特に「株主」という外部からの圧力を理解する必要がある。それには会社法の知識が不可欠である。会社をコミュニティに近づける方法の一つとして、その基盤となる知識として、法律の知識を「法の知」として会社メンバーが共有することが不可欠な出発点である。

2、法の機能と「認知資産」としての会社の変革

現状のメンバーシップ型日本社会では、正社員は連続して経営陣へと昇っていく。正社員は一社員として出発するが、経営者予備軍であり、予備軍として正社員同士は競争関係にあるという矛盾を抱えており、経営者の集合認知と労働者の集合認知の境界があいまいとなっている。これが前記のとおり、渾然一体となった日本型の集合認知システムである。青木は、ダイナミックに組織を進化させるメカニズムとして「相互不可欠型」の集合認知を提案している。こういう仕組みの中では、それぞれの集合認知が相互に独立に成立した上で、お互いの認知に影響し合って進化する。そうなるには、まず対等で共通な認知資産の基盤が必要であろう。現場での労働者の作業や業務に関する集合知識と、経営者の経営に関する集合知識は、それぞれの層で独立して形成されるが、法律の知識、特に会社法・労働法の知識を共有すれば、もともとメンバーシップによって繋がっているのだから、会社内の集合認知の交流は活発化するはずである。

「法の知」を通じて、会社のメンバー全員が「社会に開かれた」という意味での公共性を意識して行動すれば、日本の会社は閉鎖性から解放され、個人の孤立を救う中間集団となることが可能ではないか。コンプライアンスの理解、会社法・労働法の知識が、コミュニティの基礎となって共有すべき「集団認知」の出発点となる。

3、「法知識」は組織の、どこに、どう働きかけるか

法知識は、「伝達」・「貢献意欲」・「共通目的」という組織の3つの基本

定義（バーナードによる²⁵⁾）のすべてを改善する。まず、法律は、伝達すべき事項のうち、その重要性は法知識によって明確に区別されて指示されることによって、「伝達」の適性さと効率が確保される。次いで法知識は、組織メンバーに組織行動についての適法性の安心感を与え、それによって組織への「貢献意欲」を支え向上させる。さらに、法律法知識による予測があれば、共通目的の実現に見通しを与え、「共通目的」は拡大し増進される。

次の問題は、法知識が組織の意見形成をどう助けるかである。意志決定の「満足化」ルール（限定された人間の合理性を前提にした判断）によれば、組織の意志決定は次の5つの要素によって決まる²⁶⁾。すなわち、①目標・②代替的選択肢の集合・③選択肢によって期待される結果の集合・④その結果の効用の集合・⑤意志決定ルール、である。

組織は、限りなく複雑な環境の中で限定された情報しか入手できない、そういう状況下でも早急な意思決定をしていかねばならない。どういう情報を抽出するかが、まず問われねばならない。法律知識があれば、そういう中から②の「代替的選択肢」のそれぞれを法的観点からその有利・不利をすばやく検証することができる。そうすれば、組織を取り巻く複雑で不確実な環境のうち、法化に対応する部分を「部分環境セクター」として取り出し、それに対して法務部門が行政規制や労働法などの法律に照らして、法化社会での必要な情報と対応に焦点を当てることができる。それによって組織にとっての複雑性を縮減できる。「複雑性の縮減」は、ルーマンのいう「社会システム」の重要な要素であり、法システムの機能が一番期待される場面である²⁷⁾。

25 桑田・田尾「組織論 補訂版」（第9章）有斐閣アルマ

26 同「組織論 補訂版」（第1章）

27 N.ルーマン「社会システム理論」（恒星社厚生閣）、「社会の法」（法政大学出版）

法知識が組織へ浸透することで、法化社会に適応した組織の活性化が図られ、ひいてはそれが開かれた会社コミュニティを作るのである。

第3、コミュニティへ向けて具体的に共有し活用すべき「法の知」

一、企業防衛策としてのコンプライアンス理解

1、法化社会の会社における内の法と外の法の交流と調整

今の会社の問題は法化対応ができていないことである。それはどの中間集団でもいえることだが、会社の場合法化が出来ていないと企業活動に支障が出るし、到底コミュニティとして労働者が安心して過ごす場所にはならない。法化対応ができていないということは、会社が閉鎖系システムでなくオープン系システムであることである。本来社会の中で会社が営利活動という形で社会にかかわる以上、完全に孤立した閉鎖的な集団はありえない。会社と社会との壁の厚さや高さには会社ごとに違いがあるが、社会との連携の仕方が、会社内部の居心地を左右する。まず、会社内部が閉鎖的な集団的秩序となっていず、普遍的秩序である社会に開かれていることが、内部のコミュニティ化にも必要である。なにが普遍的秩序かといえれば、それは法律である。これまでの日本には法律はあっても、それ以外でものごとが決まるというシステムであった。法化は何事も法律を基準で決めるという変化をもたらしたが、そのために返って法を操る官僚の力が増した。民間も法化への対応を迫られている。民間も「法」という舞台上に上がることが必要な時代になったのである。

2、防衛と求心力のためのコンプライアンス

まず会社が社会に開かれた存在であるためには、コンプライアンスを整え、組織としてガバナンスで内部を固め、かつ内部と外部の連絡通行がス

ムーズになされねばならない。コンプライアンスは、会社を法令順守によって不祥事から「防衛」するものである。問題は「過剰コンプライアンス」である。法的根拠もないのにいたずらに「問題回避」だけを目的として労働者を締め付けるだけの管理過剰のコンプライアンス体制が見受けられる。コンプライアンスは企業を「お上品にする」ものではなく、企業を不祥事から守るに過ぎないのであって、問題回避だけが優先するのは本末転倒である。

二、会社法と労働法の相互乗り入れ

1、クロスしない会社法と労働法

会社法と労働法はいわば会社の骨格を作る基本法である。会社の成り立ちを左右する根本的な法知識は会社に属する全員が共有すべきものであり、他の法律とは一線を画する。

会社法と労働法を社内の「共通知」「公的表象」として形成し²⁸、それが認知集団というコーポレーションの共通資産となることが望まれるのである。

しかしながら、会社の中での会社法と労働法の担い手は別とされてきた。管理職までは労働法の真ただ中にあり、経営陣となって初めて会社法を学ぶのが通例である。法務部門がある会社の部員はもちろん、双方の分野に目を配るが、それは担当業務として、業法や取引法などの他の法律知識と同じように対象の一部となるにすぎない。

労働法には「経営」は登場しない。事業所における労働者と経営者、あるいは現場管理者との関係だけである。他方会社法には「職場」は登場しない。経営者と資本家・株主の関係だけである。一般的な日本の大企業に

28 青木教授は、共通特徴を要約する安定的公的表象が、共通知識と予想の安定的結合をもたらす、とする。（青木前掲）

おける役員選抜は、平社員から主任・係長・課長・部長・役員と昇っていく。職場における労働者から、一挙に経営者になるのではない。会社法を学ぶのはおそらく役員になってからであろう。労働法は管理職にとって一番重要ではあろうし、労働者が管理職に対決する「武器」として知識を活用することあろう。しかし、経営者となっても、労働法は労務管理の問題だとして部下任せにできることではない。

2、コミュニティのために会社法と労働法をクロスさせる

労働者にとって会社法を理解することは、ガバナンスに目を向けることである。株主という所有者を意識することになる。他方、経営者が労働法を管理職に任せっぱなしにすることが会社自体を危機に追い込む。従来の会社法と労働法が「分断」した状態は、法化社会を理解しないからである。お上やお上に追随するマスコミでは法化が進むのに、企業の中では、法化対応が遅れている。

上村達男は会社法と労働法のボーダーレス化への試みにおいて、「会社は株主のもの」論は民法理論を会社法に持ち込むから隘路に入るのであって、会社は市民社会全体のものだから、労働者が経営目的、経営理念を達成する経営組織の中心に位置付けられたとしても会社法理論上まったく異和感はないとする。そしてコーポレート・ガバナンス論の観点から労働者の地位を検討することが必要であり、労働者は市民社会の代表だから、市民社会と一体の企業法制において重要な地位を占めるとしている²⁹。こういう会社外部からの視点から出発して会社の中を見通すことが、法化社会の会社コミュニティにとって不可欠なことである。

29 上村達男「会社法制と法分野間のボーダーレス」「融ける境 超える法3」所収 東大出版会

三、労働者から見た会社ガバナンス

1、ガバナンスへの労働者参加と会社法・労働法

会社法は、従来は一般社員には無縁の経営陣のツールであった。会社法が株主と経営者の力のバランスを図ったものであることの当然の帰結かもしれない。しかし日本の会社は「メンバーシップ制」であり、新入社員から経営陣まで「同じ組織メンバーだ」という意識が特徴であった。経営陣の不始末は会社という共同体を危うくし、労働者の失業の危機を招きかねない。新入社員も経営者の予備軍であり、会社のガバナンスは新入社員にとっても他人事ではないのである。

さらに、最近の株主の傾向は、経営陣を「配当優先、賃金抑圧」へ向かわせている。「株主反革命」に成功したとされた日本の企業がどう変化しているか、一般労働者にとっても会社がコミュニティとして成立し存続するには、会社法の知識と株主や証券業界、金融庁など社会の動向の把握は無視できないのである。

役員でないからといって、会社法を知らないと社外からの影響が見えなくなってしまう。会社法が求めるのは会社の透明性とガバナンスである。特に上場企業の場合は、金融商品取引法による開示規制が徹底している。株主の攻撃やガバナンス不足については、労働者としてのその動向と影響力を正当性に把握しておき、場合によっては会社法のガバナンスに社内から意見を述べるべき場合も出てくるのである。

また会社が配当にこだわるあまり、労働者への配分をへらすことにどう対応すればいいかも、配当の原理と手続きを知っておかねばならず、会社法の理解が必要である。

2、会社コミュニティにとっての労働法遵守のガバナンス

会社コミュニティにとって重要な「帰属感」をメンバーに持たせるには、まず、その会社にいることの「安心感」が必要である。自分が被害にあわ

ない場所であり、社会に対して存在感のある団体であって、その組織の一員であることを誇れることが必要ではなかろうか。そのためには組織の対外的な責任態勢が明確となるガバナンスの確立が不可欠である。また、これまでのガバナンスに直接の労働法の視点はなかった。ガバナンスにコンプライアンスが含まれる以上、コンプライアンス遵守の対象の一つとして労働法の順守が注目されるのである。

四、経営陣から見た労働法のコンプライアンス

1、労働問題と企業のリスク

労働法には「事業所」しかない、とされるように、企業の全体システムの中できちんと労働法が位置づけられていない。そこで、事業所の責任者である管理職にだけ、労働法と対立する経営陣の要請するすべての課題の重圧がかかっている。しかし労働法は実は役員が責任を負うべき、会社法が求める企業の内部統制の問題でもある。労働法違反が企業全体を危うくするのである。

2、管理職の地位と企業のリスク

日本の会社の管理職は、労働法上経営者としての立場で重要な役目を負わされている。それだけでなく、会社法上の役割・地位も重要であるが、この点は自覚的に意識されていない。会社法の大会社の義務である取締役の内部統制確立義務（会社法362条4項6号）において、「使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制」（同施行規則100条1項4号）の整備も求められている。そのキーマンとなるのが、中間管理職である。メンバーシップの会社においては、平社員から役員までが一体化するという組織の特性があるが、その中で中間管理職は「使用人」と経営陣との間の、言わば結び目に立って、使用人の一人でありながら、部下の使用人を内部統制に合致するようにコントロールする役目を負わさ

れている。中間管理職は上からの「会社法圧力」と下からの「労働法圧力」の狭間にある。経営者は会社法や経営指南本を読んでいて、労働管理は専門的管理職に任せっぱなしにしておけばいいと思うかもしれないが、労働問題は中間管理職に任せるにはあまりに危険な分野である。フランスの首相だったクレマンソー（1841-1929）は「将軍たちに任せておくには、戦争はあまりにも重大だ」と述べたが、これは労働の分野にも当てはまる。管理職が、経営陣のためにと頑張って頑張ることが、労災などの不祥事を起こしてしまい、かえって会社に害を及ぼすことは良くある。不祥事の会社名公表のリスクはネットの広がりによって倍加する。企業存亡にかかる事項を、経営者はたとえ練達の労務担当管理職といえど、部下任せにはいけない。

五、公正な人事と会社コミュニティ

1、人事部の機能と会社コミュニティ

また会社コミュニティとして「連帯・相互扶助」が生まれるには、会社の人事の公正さが不可欠である。従来は昇進・配転・出向など会社の人事権として広く裁量が認められていた分野も、労働法の観点から見直さねばならない。法を基準とすることで人事の公正さ実現に一步踏み出すことが、コミュニティに通じる道である。

これまでの人事部は、積極的面としては人材育成、消極的面としては労務管理、この両面での役割を担ってきた。昇進・配転の基礎となる人事評価については、本人評価と他者の評価が分かれるのは止むを得ないが、配転・昇進についての人事部が事実上決定する権限は強く、それに対する不満も根強い³⁰。水町勇一郎は、長期雇用の反面として、就業規則の包括的規定で経営者のイニシアチブが確保されるので人事権は強くなる、法的な

制約はあるが、ルールの明確化や内容の公正化などは裁判等で争われることなので「現場」とのギャップがあると指摘している³¹。労働契約法が一般的に権限行使の濫用を禁止し（3条5項）、特に出向についても「権利濫用禁止」を規定したのは（14条）、従来の経営陣の「自由な裁量」とされた事項に反省を迫り、いわば人事権行使の恣意性を法的問題とする道を開いたものだと評価されよう。

この「人事権行使の公平さ」を実現することは「メンバーシップ」という会社でのコミュニティには欠かせない。

2、公平な人事評価はどうすれば実現するのか。

公平な人事評価のためには、1. 分配的公正さ、2. 手続き的公正さ、3. 相互的公正さ、の三つの公平さが求められる（高橋³²）。

「分配的公正」とは、各人が受け取る結果の公平さであり、それにはドイツのいう「3つの分配原理」に従った分配がなされねばならない³³。すなわち、①衡平の原則、個人の貢献に応じて格差をつけて分配すること、②平等の原則、全員に一律・平等に分配すること、③必要の原則、必要・困窮の程度に応じて分配すること、である。

「手続き的公正」とは、組織の中で採用・評価・昇進移動などの意思決定の手続き過程の公平さのことで、これはレーベンタールのいう「公正判断理論」6つのルールに従うべきとされる³⁴。①一貫性として、いつでも誰でも一貫した決定をすること、②不偏性として、特定のグループや個人にだけ偏り・不利が生じないこと、③正確性として、正しい情報に基づき決

31 水町勇一郎「労働法入門」岩波新書

32 高橋潔「公平な人事評価のための3つの視点」ジュリスト24.5月号所収
有斐閣

33 加納郁也「組織的公正」（開本浩矢編著「入門組織行動論」中央経済社、所収）

34 加納前掲

定がさえる仕組みがあること、④代表性として、当事者のすべての意見が反映される仕組みがあること、⑤修正可能性として、誤った決定を正す仕組みがあること、そして⑥倫理性として、倫理的規範を逸脱しない仕組みがあることである。

「相互作用的正義」とは、意志決定のプロセスでの対人関係の公平さであり、①対人的公正として、上位者が礼儀正しく、敬意ある対応をすること、②情報的正義として、必要な情報を開示し、説明責任をもつこと、が要請される。

さらに、このような要素で現実に評価する方法の公正さも重要である。そのためには公正な知覚の対象とする方法が必要である。レーベンタールは「公正判断理論」として次の7つを掲げる³⁵。①意志決定者と情報収集者の選定、②評価基準の設定と周知、③評価にあたっての有効な情報収集、④意思決定構造の明確化、⑤決定に対する不服申し立て、⑥手続き参加者の行動に対する監視や懲罰手続きの確保、⑦正常に機能しなくなった場合の手続き変更、以上である。

このように、人事評価の公正さ実現にあたっては、分配結果か手続きかという二者択一ではなく、評価基準の選定と評価の方法が重要である。

感覚的に「公正だ」というのではなく、こういう緻密な理論によって検証された人事評価であれば、恣意性が排除され、誰もが納得せざるを得ないことに近づくのではないか。

おわりに～日本の法体制の宿命と限界

1、法は結局既得権の擁護に終わり、変革の力にならないのではないか。しかも「わが国にはいまだかつて法が支配的地位を占めたことがない」と

35 同上

いう皮肉な指摘があるとおり³⁶、現実には法が支配しているのではなく、行政（官）が支配しているという評価もあながち否定できない現状がある。しかし「法化社会」という掛け声の元で、行政レベルで法律執行が徹底していく動向のもとでは、少なくとも民間や企業で「道具」としての法を使うレベルにまでは達することが先決ではなかろうか。

2、そうはいっても、安定志向が常に経済活性化を求める自由に優越するという日本人の性向が、行政優位による法の無視を正当化する。安全・安心・安定という価値が何よりも尊重され支配する「安」治国家の日本では、自由や権利の価値実現は二の次にされる。その根本的解決なしにはコミュニティ実現は困難を極める。楽しく自由な社会の良さ、という理念が理解されることが無ければコミュニティ化も孤立化からの脱却も無理であろう。そのためまずは「法の知」の活用が望まれるのである。メンバー

株式会社の特徴とコミュニティの「帰属感」「連帯・相互扶助」の課題

課題		帰属感	連帯・相互扶助
株式会社の 特徴		自発的永続的な結合体・独自の アイデンティティ	ルールに基づいた自己統制的組織化
コン プ ラ イ ア ン ス	組織	労働者から見て信頼できる取締役 会と上司の選任の仕組 監査役が社会ルールの通路役	社内の自由な集まり（サロンなど） 互助的な社内労働組合 内部通報制度（自己組織化）
	ルール	法化に対応した防衛ルール 求心力ための理念のルール化	厳しすぎない現実的ルール
会社法		対外的ガバナンスの実効性（株 主や金融との関係認識） 短期的利得の株主からの防衛	内部統制への信頼（役員・上司） 労働者持株会・労働者のガバナンス 参加・発言
労働法		内部的ガバナンスとしての労働 法遵守	人事の公平性・透明性 差別・抑圧の撤廃

36 カレル・ヴァン・ウォルフレン「いまだ人間を幸福にしない日本というシステム」（角川ソフィア文庫）

シップを中心に据えたこの議論も、現在のように非正規が多くなった現状からすれば、限界はあるだろうが、まずは風通しの良さに法律が寄与するということを試す価値はあるのではなかろうか。