

イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス改革と労働組合

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. コーポレート・ガバナンス改革の展開
 - 1. 企業スキャンダルの続発
 - 2. 「キャドベリー報告書」
 - 3. 「グリーンベリー報告書」
 - 4. 「ハンペル報告書」「統合規範」およびその後の展開
 - 5. 「マイナース報告書」
 - 6. 会社法の改正
- III. 取締役の報酬問題と労働組合
- IV. 会社法改正と労働組合
- V. 機関投資家の行動と労働組合
- VI. 企業の社会的責任と労働組合
- VII. 結 論

I. 序 論

イギリスの労働組合会議（TUC, Trades Union Congress）の「総評議会報告書」（General Council Report）において、コーポレート・ガバナンスの問題がはじめて議事項目として登場してくるのは、1995年9月のことであった。1992年には「キャドベリー報告書」が発表され、イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス改革の取組みはすでに開始されていた。議論はもっぱら使用者サイドで展開されてきたのである。ところが「過大な取締役報酬」の問題がマスコミで大きく取り上げられるところとなって、TUCも本格的にコーポレート・ガバナンス論議に参加してくる

* 広島経済大学経済学部教授

に至った。それが、1995年の TUC 年次総評議会であり、そこでは、取締役の報酬問題が重要議題のひとつとして取り上げられた。それ以後、コーポレート・ガバナンス改革の問題は、イギリス労働組合運動における中心的課題のひとつとなっていく。

イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス改革の大きな流れは、企業が遵守すべき「最善慣行規範」をガイドラインとして示し、それをモデルとして個別企業が自主的に改革に取り組んでいくという方向であった。ところが労働組合側は、こうした自主的規制だけでは改革は進まないとして、法的規制を強く求める立場を明らかにしてきた。

コーポレート・ガバナンス改革をめぐる自主的規制か法的規制かという方法論的論議が盛んに行われたが、その背後には、もともとコーポレート・ガバナンスをどう捉えるかという、最も基本的な問題において見解の違いが見られるのである。使用者側は、企業目的を株主利益の最大化におく伝統的企業像を基礎にしてコーポレート・ガバナンス改革を構想し、他方、労働組合側は、従業員を株主と並ぶ対等のステークホルダーとして理解する多元的な企業観に立って、コーポレート・ガバナンス改革を展開しようとしている。TUC は、これを「ステークホルダー・モデル」と称している。

本稿では、まず、イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス改革の歩みを展望する。次に、労働組合がこの問題にどう取り組んできたかを、「取締役の報酬」「会社法改正」「機関投資家の行動」「企業の社会的責任」という四つの問題領域にそって、時系列的に概観しつつ、コーポレート・ガバナンス改革に対する労働組合の基本的思考とその戦略について考察を試みる。

II. コーポレート・ガバナンス改革の展開

イギリスでは、1980年代すでに、続発する企業倒産に加えて、ギネス事件（1986年）、ブルー・アロー事件（1987年）などの企業スキャンダルが発生し、コーポレート・ガバナンスの現状に対して大きな疑問が提起されるようになった。さらに90年代に入って起こった一連の企業スキャンダル、ポリー・ベック事件、バーロウ・クラウド事件、BCCI 事件、マックスウェル事件は、コーポレート・ガバナンスをめぐる論議をいっきに高めるとともに、コーポレート・ガバナンス改革へ向かって、政府と産業界の本格的な取組みを推進させることになった。⁽¹⁾

1. 企業スキャンダルの続発

1990年、それほど大きくもない投資会社のバーロウ・クラウズ (Barlow Clowes) 社が倒産した。同社の倒産が大きなスキャンダルとなったのは、問題の多い投資政策もさることながら、倒産によって被害を受けた大衆投資家（ほとんどは高齢者）を救済するために、政府がおよそ1億5千万ポンドの損失補償を行ったことであった。コーポレート・ガバナンスの失敗をなぜ国民が税金で負担しなければならないか、というわけである。

1991年7月、イングランド銀行は、BCCI (Bank of Credit and Commerce International) のイギリス国内における金融業務の全面停止を通告した。急速に多国籍銀行に成長した BCCI は、大規模な利殖詐欺、巧妙な裏金づくり、贈収賄や汚職などによって以前からその犯罪性が問題視されてきたが、営業停止が通告されると、預金総額200億ドルに対して支払い可能な資産はわずか20億ドルにも満たないことがわかった。移民を中心とする大衆預金者のおよそ4億ドルの預金が凍結され、さらに約60のイギリス地方公共団体も預金1億6千万ドルが凍結された。BCCI の監査を担当してきた監査法人 Price Waterhouse の責任はいうまでもなく、イングランド銀行の監督責任も問われることになった。

1991年11月、マックスウェル・グループのオーナー、ロバート・マックスウェル (Robert Maxwell) が急死して、大規模な粉飾決算や不正な相場操作に加えて、MCC (Maxwell Communication Corporation) および MGN (Mirror Group Newspapers) 両社からの3億3千万ポンドの横領、従業員の年金基金からの4億5千万ポンドの流用が明らかとなって、彼が築き上げたマックスウェル帝国は瞬く間に崩壊してしまった。このため株主たちが巨額の損失を蒙ったのはもちろんであるが、元従業員およそ5千人の年金の約70%が支給不能になってしまった。年金生活者となっている元従業員たちは、政府に何らかの救済策を求めて、国会議事堂周辺でデモを行った。イギリスでは数多くの企業年金基金が設立されており、およそ1,900万人の人々が加入しているといわれている。それだけにマックスウェル・グループの倒産はセンセーショナルなスキャンダルとなり、会社機関の監視・監督機能のみならず、マックスウェルの不正と暴走を防止できなかった、監査法人、年金基金の受託者、機関投資家、関係金融機関、監督官庁の責任が大きく問われることになった。

こうした続発する企業スキャンダルは企業経営に対する不信感を一挙に高め、早急にコーポレート・ガバナンス改革を進めて、イギリス企業の信頼性を回復することが産業界の急務となった。その最初の本格的な取り組みが1992年12月に発表され

た「キャドベリー報告書」であった。

2. 「キャドベリー報告書」

1991年5月、ロンドン証券取引所、英国財務報告書評議会、公認会計士協会の指導者の提唱によって、「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する委員会」(Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)が設置された。委員長には、イギリス最大の製菓会社 Cadbury Schweppes 社の会長を24年間、イングランド銀行の理事を14年間務めたキャドベリー卿 (Sir Adrian Cadbury) が就いた。通称、「キャドベリー委員会」と称される。

キャドベリー委員会は、コーポレート・ガバナンスの基本問題について検討を加え、1992年5月に草案をまとめ、それについて各方面の意見を聴取した。そして同年12月に最終報告書「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する報告書」⁽²⁾ (The Report on the Financial Aspects of Corporate Governance)、通称「キャドベリー報告書」⁽³⁾ を発表した。

同報告書は、まずコーポレート・ガバナンスの望ましい規範を示した「最善慣行規範」(Code of Best Practice)を提示し、その次に長大な本文が入り、最後に七つの付録がついている、かなり分厚な報告書になっている。

本文では、コーポレート・ガバナンスにおける、取締役会、監査、株主の役割について検討が加えられている。株主については、株主に対する、取締役会の説明義務を強化することで、株主の監視・監督機能を高めようとしているが、とりわけ機関投資家は、その議決権の積極的行使によって、取締役会に対する影響力を強めることが期待されている。

「キャドベリー報告書」の特徴をまとめてみると以下のようである。

- 1) コーポレート・ガバナンスにおける非執行取締役 (Non-Executive Directors) (社外取締役、非執行役員)の役割を重視し、非執行取締役が、①経営執行部から独立していること、②公式の選任過程を経て任命されること、③取締役会全体としての承認を必要とすること、を求めている。
- 2) 執行取締役 (Executive Directors)の報酬について情報を公開するとともに、全員もしくはその大多数が非執行取締役によって構成される「報酬委員会」(Remuneration Committee)の設置を求めている。
- 3) コーポレート・ガバナンスにおける権力の集中と乱用を防止するために、取締役会会長と最高経営責任者(社長)はできるだけ同一人物にならないようにすることを求めている。すなわち、執行業務と監視・監督業務の分離を提唱し

ている。

- 4) 監査役の役割を強化するために、少なくとも3名以上の非執行取締役から構成される「監査委員会」(Audit Committee)を設置することを求めている。
- 5) 年次報告書・監査報告書の公正性・客観性を保持するために、①中間報告書には貸借対照表の詳細な報告と監査人の意見を含めること、②監査人を特定の監査法人に固定しないこと、③監査人が監査業務以外の業務(例えばコンサルタント業務)を行う場合はこれを公表すること、を求めている。

この「キャドベリー報告」からは、過去のスキャンダルを背景に生まれた、イギリス産業界の深刻な危機意識とコーポレート・ガバナンス改革への強い決意を読み取ることができる。

「キャドベリー報告書」は、イギリスの上場企業が「最善慣行規範」を遵守することと、その遵守状況を年次報告書に公表することを求めている。これを受けて、ロンドン証券取引所は、その公表義務を上場規制に採用した。他方、キャドベリー委員会は、「最善慣行規範」の遵守状況の実態調査を行い、1995年5月にその結果を報告している。これによれば、イギリスの大企業では概ねかなり高い比率で「最善慣行規範」は遵守されている。

3. 「グリーンベリー報告書」

イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス論議を高めた中心問題のひとつに「取締役報酬の問題」があった。1989年7月1日の Guardian 紙は、イギリスの最大企業100社の最高経営責任者について、その報酬額と上昇率を調査するとともに、「1株当たりの収益率」(EPS, Earning per Share)とこの上昇率がどう関係しているかを明らかにしようとした。また、同年7月12日の Financial Times 紙も British Airway の会長キング卿(Lord King)の報酬が一挙に3倍増額したことを報道した。いずれも大企業の最高経営責任者の報酬が過大にすぎるとは疑問を投げかけている。

こうした過大な取締役報酬に対する世論の高まりを意識して、すでに「キャドベリー報告書」も役員報酬の情報公開や報酬委員会の構成において明確な改革を指示していたが、1994年11月、British Gas の社長ブラウン(Cedric Brown)の年俸が75%アップしたことが報道されると、役員報酬の問題が再び大きく再燃化することとなった。British Gas がもともと国営企業から民営化された、きわめて公益的性格の強い企業であることも社会的反感を大きくし、やがて政治問題化して議会でも取り上げられるところとなった。

1995年1月、問題を重視した経営者団体、「イギリス産業連盟」(CBI, Confederation of British Industries)は、「取締役の報酬問題検討グループ」(The Study Group on Directors' Remuneration)を発足させた。このグループの会長には、イギリス大手流通企業、Marks & Spencer (M&S)の会長グリーンベリー卿(Sir Richard Greenbury)が指名された。通称、「グリーンベリー委員会」(Greenbury Committee)と称される。

同委員会は、1995年7月、報告書「取締役の報酬—グリーンベリー卿を議長とする検討グループの報告」⁽⁵⁾(Directors' Remuneration. Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury)を発表した。「グリーンベリー報告書」といわれるものである。

同報告書は、全体としては、「キャドベリー報告書」の内容を継承し、これを徹底しようとしたものであると解釈される。とくに新しい見解が展開されているわけではない。主要な強調点を見ると以下のようである。

- 1) 「キャドベリー報告書」では「報酬委員会」を「全員もしくはその大多数を非執行取締役によって構成すること」を勧告していたが、ここでは、当該企業から独立した、すなわち利害関係をもたない非執行取締役によってのみ「報酬委員会」を構成することが求められている。
- 2) 取締役の報酬政策、ストックオプションを含む、その報酬内容、その他「報酬委員会」の決定事項については、これを年次報告書・株主宛報告書で情報を開示することが勧告されている。
- 3) スtockオプションを中心とする業績連動型の報酬制度を採用する場合は、長期的に見て取締役と株主の間に利害対立が起ることがないように運用することが求められている。
- 4) 業績不振や経営破綻によって解任された取締役の場合、企業には契約破棄をもって損害賠償の義務が生じるが、残った契約期間の賠償については、企業に与えた損失分が何らかの形で反映されるように精算すべきことが勧告されている。

「グリーンベリー報告書」に提示された慣行規範は、次の「ハンベル報告書」(1998年1月)を経て、最終的な「統合規範」(1998年6月)に収められる。これはさらにロンドン証券取引所の上場規則に採用され、上場企業は1998年12月以降その遵守状況を年次報告書に開示することが求められるようになる。

4. 「ハンベル報告書」「統合規範」およびその後の展開

キャドベリー委員会は、その後の状況の変化に合わせて、「最善慣行規範」とそれに関する諸勧告が継続的に検討されていく必要のあることを述べていたが、1995年11月、その趣旨に沿って、イギリス最大の化学企業、ICI (Imperial Chemical Industries) の会長ハンペル卿 (Sir Donald Hampel) を委員長とする検討委員会が設置された。「コーポレート・ガバナンス委員会」とも称されているが、ここでは通称に従って「ハンペル委員会」(Hampel Committee) としておこう。

同委員会は、1997年8月「中間報告書」⁽⁶⁾を公表し、これについて各方面の意見を求め、それにさらに検討を加えて、1998年1月、一般に「ハンペル報告書」ともいわれる「コーポレート・ガバナンス委員会・最終報告書」⁽⁷⁾(Committee on Corporate Governance, Final Report) を公表した。

この「最終報告書」は、全体としては「キャドベリー報告書」および「グリーンベリー報告書」の内容を継承しており、とくに新しいものを付け加えているわけではないが、先行する報告書と比較していくつかの特徴をもっている。

- 1) 第1章の文頭で、「コーポレート・ガバナンスの重要性は、企業の繁栄とアカウンタビリティーの双方に貢献するところにある」(第1章, 1.1) として、先行する報告書が後者のアカウンタビリティーを大きく問題にしたのに対して、「ハンペル報告書」は、取締役の中心的な責任領域として、前者の企業の繁栄、すなわち企業の競争力・収益力に目を向けさせている。
- 2) このような基本的立場から、「健全なコーポレート・ガバナンスは、単に特定の会社機構を規定し、多くの厳格かつ不変の規則を遵守するという問題ではない。広範な原則が必要である。しかる後すべての当事者は、柔軟にかつ個々の企業の多様な環境に対する良識をもってこれらの原則を適用すべきである」(第1章, 1.11) として、「最善慣行規範」を遵守すべき規範として理解するのではなく、柔軟に適用可能な原則として位置づけようとしている。
- 3) 「取締役と株主との関係は、取締役と他の利害関係者との関係とは種類が異なることを認めることである。株主は取締役を選任する。・・・取締役は、取締役として、利害関係者との関係に責任を負っているが、株主に対してはアカウンタビリティーを負っている」(第1章, 1.17) として、従業員、顧客、供給者、信用供与者、地域社会、政府機関などのステークホルダーと区別して、株主の存在をコーポレート・ガバナンス形成の最も中心的な契機としている。ここには、株主主権論ともいべき伝統的企業観が表明されている。

ハンペル委員会は、「最終報告」に対するロンドン証券取引所の諸意見に検討を加えたうえで、これまで提出されてきた慣行規範を総括して、1998年6月「統合規

「⁽⁸⁾ Combined Code」を公表した。この「統合規範」は、ロンドン証券取引所の上場規則に付加され、1998年12月以降、上場企業は、「統合規範」の遵守状況を年次報告書の中で開示することが求められるようになった。

なお、この「統合規範」は2003年7月に改訂され、同年11月1日以降は「改訂統合規範」に基づいてその遵守状況を年次報告書に開示することになった。ここでも基本的に大きな変化はないが、取締役会と株主としての機関投資家との間のコミュニケーションをいっそう促進することが求められている。⁽⁹⁾

1999年9月、イングランド・ウェールズ勅許会計士協会（The Institute of Chartered Accountants in England & Wales）によって、「内部統制：統合規範に関する取締役のためのガイダンス」（Internal Control：Guidance for Directors on the Combined Code）が発表された。「統合規範」は健全な内部統制システムを維持する責任を取締役に求めているため、内部統制に関する取締役会・経営執行部・従業員の責任をそれぞれ明らかにしようとしたもので、とりわけリスク管理についての認識を強く求めている。⁽¹⁰⁾

アメリカにおける企業スキャンダルの頻発を背景に、2002年4月、イギリス政府は、コーポレート・ガバナンスのさらなる改革を促進するために、銀行家のヒッグス（Derek Higgs）に非執行取締役の役割について調査・検討を行うことを依頼した。その結果は、2003年1月、「非執行取締役の役割と有効性に関する調査報告書」（Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors）として発表された。⁽¹¹⁾ この「ヒッグス報告書」は、①取締役会のメンバーの少なくとも半数以上は非執行取締役とすること、②非執行取締役は当該企業から明確な独立性を保持していること、③取締役会の会長と最高経営責任者の役割は分離さるべきこと、などを強調したうえで、取締役の選任、報酬および就任期間、取締役の指名委員会の役割等について詳細な検討を加えている。全体として、経営執行部に対する、非執行取締役の監視・監督機能を強化しようとしたものであると理解される。

「ヒッグス報告書」が提示された同日に「スミス報告書」が発表された。2002年7月、政府は、財務報告書審議会（FCR, Financial Report Council）に監査委員会の役割について指針を作成することを指示し、FCRは、Weir Groupの会長スミス卿（Sir Robert Smith）を議長とする委員会にその検討を委ねた。その検討結果が「監査委員会に関する統合規範指針」（Audit Committee. Combined Code Guidance）、すなわち「スミス報告書」であった。⁽¹²⁾ 同報告書は、監査委員会の目的、構成と運営、役割と責任等について検討を加え、一定の指針を提示している。コーポレート・ガバナンスにおける監査委員会の機能強化をめざしたものと理解され

る。

5. 「マイナース報告書」

イギリスにおける大企業の所有構造は、個人株主の比率が後退して、年金基金、投資会社、保険会社などの機関投資家の持株比率が著しく高まっており、「キャドベリー報告書」(1992年)も株主としての機関投資家の積極的な議決権行使を求めているが、あまり大きな変化はなかった。その後、1995年には「年金法」が改正されて、受託者としての機関投資家の責任がより明確に規定されるようになった。しかし、状況はあまり改善されていないことから、財務大臣は、2000年3月、大手投資顧問会社の会長マイナース (Myners) にこの問題の検討を委ねた。2001年1月にその検討結果が「イギリスにおける機関投資家に関する報告書」⁽¹³⁾ (Institutional Investment in the United Kingdom. A Review.) として財務大臣に提出された。これはマイナース個人の単独作業によるものであった。

同報告書で中心的に検討されているテーマは、年金基金の受託者責任の問題である。年金基金の加入者の多くは労働者であり、しかも労働者の多くは労働組合員であるところから、TUC は、「マイナース報告書」に多大な関心を寄せている。同報告書の要点は以下のようである。

- 1) 機関投資家の積極的な議決権行使を求めているが、重要なことは「十分な情報に基づく熟慮された議決権行使」(thoughtful votes by well-informed investors) であり、そのためには投資先の企業との間のコミュニケーションを深め、問題の所在を的確に把握しておく必要がある。
- 2) 機関投資家において実際に資金の運用を担当しているのはファンド・マネージャーであり、ファンド・マネージャーは、運用実績を上げるために投資先企業の短期的パフォーマンスを重視する傾向がある。より長期的展望に立った投資決定が望ましいが、少なくともどのような原則に従って投資決定を行っているかについて情報を開示する必要がある。
- 3) 株主としての立場から機関投資家が投資先企業の経営に監視機能を働かせることは、受託者としての年金基金の責任である。ここでは、アメリカの従業員退職所得保障法 (ARISA, Employment Retirement Income Security Act) と同じ方向で、株主行動主義 (shareholder's activism) の原則が主張されている。

「マイナース報告」を受けて、「機関投資家委員会」(Institutional Shareholder Committee) は、2002年10月に「機関株主およびその代理人による責任に関わる原則ステートメント」を発表した。「機関投資家委員会」にはイギリス保険業協会、

投資信託協会、イギリス年金基金協会、投資マネジメント協会が参加しており、政府の規制強化を意識して、業界独自のガイドラインを作成しようとしたものであった。

6. 会社法の改正

イギリスの会社法の基本的枠組みは19世紀半ばに形成されたといわれるが、その後時代状況の変化に合わせてその時々断片的な改正が付け加えられてきた。しかし、法の近代化・体系化を促進する必要性が痛感されるようになって、1965年、「法律委員会」(Law Commission)の設置が立法化された。近年における会社法改正の検討もこの法律委員会によってリードされてきた。他方、キャドベリー委員会以後、コーポレート・ガバナンスの最善慣行規範が整えられる過程で、当事者の自主的規制を原則としながらも、現行の会社法を改正して法的規制も整備する必要性があることが強く認識されるようになり、イギリスの通商産業省(DTI, Department of Trade and Industry)は、会社法の基本的枠組みを抜本的に見直す作業に取りかかった⁽¹⁴⁾。

1998年3月、通商産業省は、「競争力ある経済のための現代的会社法」(Modern Company Law for a Competitive Economy)と題された諮問文書を発表し、会社法改正を審議する諮問委員会を発足させた。この諮問委員会には、各ワーキング・グループのリーダーとともに、イギリス産業連盟(CBI)、法律協会(Law Society)、労働組合会議(TUC)、会計士協会などから委員が加わっていた。

実際の見直し作業は、いくつかのワーキング・グループによって行われたが、その都度検討結果をまとめては諮問文書を作成し、さらに各方面の意見を反映させながら次の作業に進み、最後に最終的な改正案を提示するという順序で進められた。

DTIの最終的検討結果は、2000年3月、「競争力ある経済のための現代的会社法。基本的枠組みの展開」(Modern Company Law for a Competitive Economy: Developing the Framework)として発表され、これを基礎として2001年6月「最終報告書」が作成された。そして、このDTIの「最終報告書」を基にして、政府は、2002年7月に「政府白書」、「会社法の現代化」(Modernising Company Law)を発表し、さらに各方面の意見を求めたうえで、2002年11月、新しい会社法である「企業法」(Enterprise Act 2000)を制定した。

これまでのコーポレート・ガバナンス論議から見て重要と思われることは、2000年3月の諮問文書「基本的枠組みの展開」において、取締役は、株主以外のステークホルダーについても適切に注意を払うべきことを求めていることである。さら

に、「年次報告書」(Annual Report)の一部として「営業・財務報告書」(OFR, Operation and Financial Report)を作成することを求め、この中に営業・財務情報のみならず従業員など幅広いステークホルダーに関する情報も記載すべきものとしていることである。

通産産業省は、2004年5月、この OFR について諮問文書を発表している。この文書の前文で、OFR には、単なる財務情報だけではなく、従業員、環境、顧客、地域社会などのステークホルダーに関する情報についても、重要と思われるものはこれを開示することを求めている⁽¹⁵⁾。

2004年4月、イギリス政府は、「企業の社会的責任」(CSR, Corporate Social Responsibility)に関する取組みの基本的枠組みを示す文書を発表し、それに対して各方面の意見を聴取している⁽¹⁶⁾。

会社法改正とその後の展開を見ると、「キャドベリー報告書」以降の自主的規制の流れに見られる、株主中心の企業観が、株主以外のステークホルダーも視野に収めた、多元的な企業観へやや修正されてきたという印象を受ける。以下に見るように、コーポレート・ガバナンス改革論議の中で、多元的企業観を求めてきたのがイギリスの労働組合の立場であった。

Ⅲ. 取締役の報酬問題と労働組合

イギリスの労働組合会議 (TUC, Trades Union Congress) がコーポレート・ガバナンスの問題にはじめて本格的に取組み始めるのは、1995年9月に開催された第127回年次総評議会からであった。それまでにすでに「キャドベリー報告書」(1992年)が発表されていたが、もっぱら使用者側のリードで論議が展開され、労働組合側としてこの論議の輪に加わるには至っていなかった。ところが1995年1月に取締役の報酬をテーマとする「グリーンベリー委員会」が設置され、7月には同委員会の報告書も公表されたこともあって、この年の TUC の総評議会 (General Council) では、コーポレート・ガバナンスの問題がはじめて重要議題のひとつとして取り上げられた。

「1995年度総評議会報告書」(General Council Report 1995)には、この問題についてのそれまでの取組みと将来に向けての戦略および TUC の基本的立場が報告されている。しかし、同報告書の第8章「取締役の報酬、コーポレート・ガバナンスおよび公職規範」(Top Pay, Corporate Governance and Standards in Public Life)の大部分を占めているのは取締役の報酬問題であった。

グリーンベリー委員会の発足と同時に、TUC も取締役報酬の実態調査を行い、1995年5月、その調査結果と意見を報告書「報酬と臨時所得—ギャップを縮める」(Pay and Perks—Narrowing the Gap) にまとめて同委員会に提出している。

まず、TUC は、1980年代以来、イギリスでは貧富の格差、所得格差がますます拡大していることに注意を向けさせ、こうした傾向の中で、取締役の平均的報酬(ストックオプションその他の臨時所得を含まない、給与とボーナス)と正規従業員の平均的給与との格差もまた拡大してきていることを指摘する。1000社の調査では、1984年から1994年の10年間に、前者は115%(年10.55%)増大しているが、後者では34%(年3.1%)となっている。最大報酬の取締役50人を調査すると、1994年で、正規従業員の平均給与の62倍となっており、中には100倍以上の報酬を受けている取締役もいた。

TUC は、こうした格差は不公平であり、取締役の報酬は過大であると指摘する。「企業の業績は、トップの人々の貢献だけではなく、企業構成員全体の貢献に依存している」⁽¹⁷⁾からであり、その意味からすれば、取締役に過大な報酬を払うよりも「投資と企業構成員の教育にもっと有効に資金を使うべきではなかったか」⁽¹⁸⁾と批判する。

取締役の報酬と企業業績との間の相関関係については、TUC は、それまでになされてきた多くの実証研究を根拠として、これを否定する。⁽¹⁹⁾例えば、コンヨン(Martin J. Conyon)の研究によれば、1993年から1994年にかけての1年間における、British Gas, British Telecom など私有化された元国有公益企業28社のトップの報酬上昇率と株主資本利益率(Return on Shareholder Equity)の変化との間には、ほとんど統計的に有意義な関係はなく、企業規模との間にやや相関関係が見られるにすぎない。コンヨンは、「最高経営責任者の報酬の上昇率は、一般に、企業業績の上昇率をはるかに上回っている」⁽²⁰⁾と結論づけている。

TUC は、さらに取締役のトータルの報酬が一般に明らかでないことを指摘する。企業の年次報告書で取締役会長の報酬や最高の取締役報酬については情報が提供されることがあっても、それ以外の取締役についてはほとんど知ることができない。その場合も一般に給与とボーナスがわかるだけで、それ以外の付加的報酬は明らかにされない。しかもストックオプションから得られる利得がある。TUC の見解によれば、ストックオプションは、不利な場合にはその権利を行使しなければよいので、それによって得られた利得と企業の長期的業績を関連づけることは非常に困難であり、取締役に対する報酬形態としては望ましいとはいえない。前出のコンヨンもストックオプションを問題にしている。例えば、National Power 社の会長ベイ

カー (John Baker) は、1994年11月にストックオプションの権利を行使して、713,000ポンドの利得を得ている。年次報告書に記載されたベイカー会長の報酬は437,141ポンドであった。取締役の報酬を問題にする場合、全体の報酬パッケージが明らかにされなければならないとする。

このような問題意識に立って、TUC 独自の提案⁽²¹⁾を行っている。主なものを示すと以下のものである。

- 1) 労働組合を通して従業員代表を「報酬委員会」へ参加させること。
- 2) 「報酬委員会」は、取締役の報酬を決定するさいには、他の企業構成員の賃金水準と昇給率を考慮に入れること。
- 3) 企業の年次報告書に以下の情報を開示することを法的に規定すること。
 - ①「報酬委員会」の構成員各自についての諸情報（他企業での地位も含めて）。
 - ②取締役全員の報酬パッケージ（給与、ボーナス、手当、福利厚生、年金、ストックオプションなど）に関する情報。
 - ③ストックオプション・プランの計画・実施およびオプション行使に関する情報。
 - ④取締役の報酬水準を引き上げるさいの合理的根拠づけに関する情報。
- 4) 以下の情報は、株主総会において株主に開示されること。
 - ①取締役の3年契約と2年契約が連続してはならない。退職金を契約事項に入れてはならない。
 - ②取締役のインセンティブ・プランは、長期的業績に基づくべきであって、年度ごとのボーナスは撤廃すべきである。
 - ③「報酬委員会」の委員の選任・解任は株主総会によって行われるべきである。
 - ④「報酬委員会」の非執行取締役は、他企業の執行取締役であってはならない。
 - ⑤「報酬委員会」の活動についてはその情報が株主総会に開示されること。
 - ⑥取締役全員の報酬パッケージについては、これを株主総会の票決に付すること。

以上の提案は「グリーンベリー報告書」に先立って行われたものであるが、同報告書と同じ時期に、TUC は、「最高経営責任者と労働者の報酬格差—TUC の分析」(The Top Executive / Worker Pay Gap: A TUC Analysis) という調査報告書を公表している。ここでも格差が依然として拡大していることを指摘している。

1996年の末には、前年11月に設置されたハンベル委員会に対して、報告書「格差に注意せよ—コーポレート・ガバナンス委員会への TUC の証言」(Mind the Gap—the TUC's Evidence to the Corporate Governance Committee)⁽²²⁾を提出している。

格差がなお拡大していることを明らかにしつつ、二つの問題点を指摘している。

- 1) キャドベリー委員会もグリーンベリー委員会も最善慣行規範を提示して自主的規制を求めているが、それが遵守されていないことが問題である。
- 2) 両委員会は、株主に対する、経営責任者のアカウントビリティの強化に焦点を合わせているが、従業員やその他のステークホルダーの利益よりも株主の利益が優先されていることが問題である。

1998年1月、TUC は、報告書「ますます広がる格差」(Wider Still and Wider)を公表している。1994年から1997年の間に、最高給の取締役報酬は毎年16%増加しているが、被用者の平均賃金は4%しか上昇していないことを明らかにするとともに、統計的に把握される取締役報酬は給与とボーナスのみで、依然として全体の報酬は不明であることを指摘している。⁽²³⁾

さらに同年11月には報告書「お互いに支えあう」(You scratch my back)が公表されている。イギリスのトップ企業では、固く連帯した高所得のエリート経営者たちがお互いに巨額の報酬増大に協力し合っている実態を解明し、取締役報酬の問題を解決するためには、会社法を改正して法的規制を行うことが必要だと主張している。⁽²⁴⁾

1999年7月、通商産業省(DTI)は、「取締役の報酬：諮問文書」を公表した。TUC は、実態調査を行うとともに、それに基づいて提案を行っている。⁽²⁵⁾ 主な新しい提案としては以下のようなものが含まれている。

- 1) 非執行取締役のもっと広い貯水池が形成される必要がある。
- 2) インセンティブな要因が報酬パッケージの全体を支配してはならない。
- 3) インセンティブ目標は、とくに優れた業績のみを対象とすべきである。
- 4) 業績の評価基準には、とくにステークホルダーや環境インパクトとの関係といった、非金銭的な業績も含まれるべきである。
- 5) 取締役就任期間の自動継続あるいは解約告知期間は、当該企業の従業員に提示されたものを反映すべきで、6ヶ月を超えてはならない。
- 6) 報酬報告書は、毎年、株主総会の議決に付されるべきである。
- 7) 報酬委員会の委員長は、毎年、株主総会で選出されるべきである。

2003年3月、通商産業省は、報告書「失敗した取締役の報酬に対する対応—契約、業績、退職」(Rewards for Failure Directors' Remuneration—Contract, Performance and Severance)を公表した。この諮問に対して、TUC は、これまでと同じような基本的見解を表明している。

2002年3月、当時 TUC 副書記長(現在、書記長)のバーバー(Brendan

Barber) は以下のように述べている。「取締役の報酬問題の解決において、自主的規制の道は完全に失敗であった。グリーンベリー報告書と統合規範は、この問題領域における透明性を高めることには確かに有効であったが、もともとグリーンベリー委員会設置の動機となった、取締役報酬の過大な上昇という問題についてはまったく役に立たなかった。……われわれは、この問題を解決するためには立法化が必要である⁽²⁶⁾と考える」と。ここに、取締役の報酬問題に対する TUC の総括を見ることができよう。

労働組合は労働者の利益代表組織であるから、労働組合会議 (TUC) が取締役の報酬問題に一貫して関心をもち続けてきたことは当然のことであろうが、これまで提出されてきた諸提案をふり返ってみると、コーポレート・ガバナンスに関する労働組合の基本的立場がすでに表明されていると理解される。

まず第 1 に、顧客や供給業者など他のステークホルダーは別にして、少なくとも株主と従業員を対等のステークホルダーとして理解し、経営責任者は、株主に対すると同様に、従業員に対してもアカウンタビリティを負っているとする。

第 2 に、取締役の報酬について、その全体的なディスクロージャーと報酬決定の合理的根拠を求めることによって、経営成果の分配をめぐる取締役と従業員との利害対立の構図をより鮮明化させ、両者を対等なステークホルダーとして位置づけようとしている。

第 3 に、「報酬委員会」へ労働組合を通じて従業員代表を参加させるべきだとする主張には、報酬決定過程に対する労働組合の監視・監督機能を強化しようとする意図とともに、経営参加型のコーポレート・ガバナンスへの志向を読み取ることができる。

IV. 会社法改正と労働組合

1995年6月、イギリス工芸協会 (RSA, Royal Society of Arts) は、IBM イギリスの会長クレヴァー卿 (Sir Anthony Cleaver) を議長とする検討委員会を設置して、報告書「明日の会社」(Tomorrow's Company) をまとめた。この報告書の特徴は、株主以外のステークホルダーも視野に収めているところにあった。TUC は、すでにこの検討委員会に意見書を送っていた。しかし、この報告書は、労働組合についてわずかしが言及しておらず、TUC は大きな失望を味わわされた⁽²⁷⁾。

TUC は以下のように批判している。まず第 1 に、労働組合は、ステークホルダーとしての労働者の利益を代表する唯一の集団的組織であるという事実が考慮さ

れていない。第2に、ステークホルダー・モデルをコーポレート・ガバナンスの基礎とするかどうかは、企業の自主的判断の問題であって、会社法を改正する必要はないとしている。

TUC のこのような批判の中にすでにその基本的立場が表明されている。第1に、株主利益一元主義モデルに対して利益多元主義モデルを主張していることである。TUC は、これを「ステークホルダー・モデル」と呼んでいる。第2に、コーポレート・ガバナンスに労働組合が何らかの形で参加するという方向である。そのことはすでに「報酬委員会」に関する提案において見てきたところである。第3に、産業界の自主規制路線に対して法的規制の強化を求めていることである。会社法の改正問題において、TUC のこのような基本姿勢は一貫して保持されていく。

TUC は、ステークホルダー・モデルを検討するためにタスク・グループを立ち上げ、1996年5月、「何が企業に賭けられているか—企業における共通利益と利害対立」(What's at Stake—Common and Competing Interests in Companies) というテーマで公開討論会を開催している。同年9月には報告書「あなたは労働に賭けている—ステークホルダー経済に対する TUC 提案」(Your Stake at Work—TUC Proposals for a Stakeholder Economy) を発表している。これらの表題には、株主は企業に資金を賭けているが、労働者は労働を賭けているとする、いわば労資対等の思想が現われている。

1995年11月に設置された「ハンベル委員会」の諮問文書に対して、1996年末、TUC は以下のような諸提案を行っている。⁽²⁸⁾

- 1) 法律は、取締役は、株主以外のステークホルダーに対しても責任を負い、意思決定においてこれらステークホルダーの利益を考慮することを求めるべきである。
- 2) 多くの非執行取締役のバックグラウンドはきわめて類似しており、もっと広い人材プールを構築すべきである。労働組合、経営者団体、消費者団体、環境団体、地域社会など、各方面のステークホルダーの代表を候補者とすべきである。
- 3) 企業は、主要ステークホルダーとの関係について評価・監視・報告すべきである。また、社会や環境に対する貢献についても、財務報告と同じように報告義務を法的に規定すべきである。

1997年9月に出された「ハンベル委員会中間報告書」に対して、TUC は、「最善慣行規範」の実行には自主的規制だけでは不十分で法的規制が必要であり、そのためには会社法の見直しと改正を行わなければならないとコメントしている。⁽²⁹⁾

1998年3月から通商産業省（DTI）は会社法の見直しに着手し、会社法改正諮問委員会のもとに形成された各タスク・グループからそれぞれの検討結果が公表された。

1999年2月には「競争力ある経済のための現代的会社法—戦略的枠組み」（Modern Company Law for a Competitive Economy: the Strategic Framework）⁽³⁰⁾が出ている。これに対して TUC は以下のような意見を表明している。

- 1) 企業で最大のリスクにさらされているのは株主ではなく、従業員である。
- 2) 取締役は、株主の利益よりも、とくに従業員や供給業者など、他のステークホルダーの利益を重視すべきである。株主については、コストとベネフィットの関係を考慮すべきであり、各ステークホルダーについては、その影響力と企業との間の関係の密度によってウエイトづけを行うべきである。

また、1999年10月に発表された諮問報告書「競争力ある経済のための現代的会社法—株主総会と株主コミュニケーション」（Modern Company Law for a Competitive Economy: Company General Meetings and Shareholder Communication）⁽³¹⁾に対して、TUC は、従業員とその代表は株主総会に出席し意見を述べる権利が与えられるべきだと提案している。そのために株主総会に対するアクセスがもっと広げられるように会社法を改正すべきだとする。

2000年2月、DTI の会社法改正諮問委員会は、最終的検討結果を「競争力ある経済のための現代的会社法—基本的枠組みの展開」としてまとめた。これに対して、TUC は以下のような意見を表明している。⁽³²⁾

- 1) DTI 提案では、株主の利益と企業に重要な関係を有する他のステークホルダーの利益とをバランスさせることを取締役に求めているが、これはあくまでも取締役の自主的判断に委ねられており、強制力をもたない。しかし、これを義務化すべきである。
- 2) DTI 提案では、雇用関係や他のステークホルダー関係に関する情報の開示は、取締役の自由裁量に委ねられているが、これを義務化すべきである。
- 3) DTI 提案では、無形資産に関する情報を年次報告書で報告することを求めているが、その基準を作成する機関には、従業員、その他のステークホルダーの代表者も参加すべきである。
- 4) イギリス会社法は、取締役会の二層構造（two-tier board structures）の採用を可能にすべきである。
- 5) 取締役の大多数は非執行取締役であるべきで、取締役の3分の1は独立した非執行取締役であるべきである。

6) 企業の買収・合併は、公益に反しないように規制されなければならない。その結果について、買収企業と被買収企業においてそれぞれ従業員との間で協議をもつことを義務化すべきである。

2002年7月、政府白書「会社法の現代化」(Modernising Company Law)が発表された。これに対して、TUCは、株主価値の最大化を目的とするコーポレート・ガバナンスよりも、もっと広いステークホルダーの利益を考慮したコーポレート・ガバナンスのほうが、長期的に見て、国民経済の発展に資するのではないか、という意見を述べている。また、営業・財務報告書(OFR, Operation and Financial Review)は、株主のみをターゲットに作成されるべきではなく、従業員をはじめ他のステークホルダーも目標にすべきであるとしている⁽³³⁾。

2003年7月、非執行取締役に関する「ヒッグス報告書」が出る。これに先立って、2002年6月、TUCの書記局(General Secretary)は、ヒッグス氏と会って、その中間報告書に対する労働組合側の意見を述べている⁽³⁴⁾。

- 1) 非執行取締役の中に、雇用関係について経験があり、従業員の観点から企業の雇用戦略を理解できるような人物がいることが望ましい。
- 2) 非執行取締役の監視機能に照らして、それぞれ別々の役割を与えるべきである。
- 3) 「指名委員会」(Nomination Committee)には、労働組合を通じて従業員代表が参加すべきである。
- 4) 非執行取締役の候補は、取締役会にとって価値のあるような経験を有する組織体から広く募集する。また、これまでの非執行取締役としての経験と知識の提供を受けることによって、有効な研修プログラムを実施する。
- 5) 非執行取締役の研修プログラムには、雇用問題に関する情報が含まれるべきである。また、従業員代表との会合も含まれるべきである。
- 6) 取締役会は、取締役に要求されるスキルと知識を取締役会としてどのように習得しているかについて、毎年報告することを義務づける。

以上、イギリスにおける会社法見直しの取組みの中で、TUCがどのように対応してきたかを時系列的に概観してきたが、その主張を総括すると以下のようなだろう。

- 1) 株主中心に立った利益一元的コーポレート・ガバナンス構想に対して、株主以外の利害関係者の利益も視野に取めた利益多元的コーポレート・ガバナンス構想を展開している。TUCは、これを「ステークホルダー・モデル」と称している。

- 2) 「報酬委員会」および「指名委員会」における従業員代表の参加を要求している。
- 3) イギリスのコーポレート・ガバナンスの構造は、アメリカや日本と同様に、一層型を示しているが、TUC は、監視機能と執行機能を分化させた、ドイツ型の二層構造へも道を開こうとしている。
- 4) 従業員を株主と対等のステークホルダーとして位置づけたところから、雇用関係に関する情報を「営業・財務報告書」(OFR)に記載することを要求している。

V. 機関投資家の行動と労働組合

2001年3月に発表された「マイナース報告書」は、機関投資家が株主総会において積極的に議決権を行使する株主行動主義 (shareholder's activism) を主張しているが、これは TUC の立場でもあった。

1996年3月、TUC は、「利害関係を示す年金基金は行動的株主になろう」(Having a Stake—How Pension Funds can become active Shareholders) というテーマで研究会を開催し、これにはキャドベリー委員会のメンバーも参加していた。こうした株主行動主義を進めるために、TUC は、ファンド・マネジャーが議決権を行使するさいのガイドラインを年金基金受託者の側で作成することを勧告している。労働組合の年金基金受託者に対しては、すでに労働組合としてのガイドラインを作成していた⁽³⁵⁾。

2002年、TUC は、ファンド・マネジャー、年金基金、株主行動主義や社会的責任投資 (SRI, Socially Responsible Investment) に関心を寄せる諸団体との間で会合を重ね、コミュニケーション・ネットワークの形成に努めるとともに、機関投資家の行動に関する労働組合の戦略を策定しようとしていた。

同年、アメリカのエネルギー会社、Unocal 社の株主総会において、TUC が薦めた株主提案を機関投資家に支持させることに成功した。ビルマにおける同社の事業の継続と労働慣行に対して、TUC は、ILO の労働基本権に基づいた雇用政策を全社的に実施することを要求したのである。この提案は、株主投票の34.1%の支持を得ることができた。Unocal 社はアメリカの企業であるが、イギリスの年金基金も同社に投資しており、また、TUC はおよそ100の年金基金およびいくつかの大規模基金マネジメント会社と契約を結んでいるので、これらの機関投資家に議案の支持を依頼したのである。TUC のキャンペーンは功を奏して、Unocal 社は、ビルマの

問題についてイギリスの投資家と協議をもつことに同意した。¹³⁶⁾

2002年7月、TUC は、機関投資家に関する政策文書「行動する資本—労働組合の戦略」(Working Capital—Trade Union Strategy)を公表している。イギリスでは株式所有が機関投資家に集中してきていること、過去における機関投資家の行動が労働者に不利に働くような結果をもたらすことがあったこと、今後は、機関投資家の行動が労働者に有利な結果に導くような戦略が展開されるべきことが述べられている。

2003年2月、TUC は、「公正な株式 (Fair Shares) 会議」を開催している。およそ130名の参加者があり、財務省次官、TUC 書記局長、全国年金基金連合代表者、労働組合代表などが報告を行った。参加者に対して、TUC の戦略文書「行動する資本」が配布された。¹³⁷⁾ TUC からは以下のような議題が提出された。

- 1) TUC は、投資問題に関して、年金基金受託者のための研修会や会議の促進に取り組む。
- 2) シティの証券アナリストは、その企業評価において、労働における健康と安全、男女間の均等、国際労働基準、QWL (Quality of Working Life) を含む雇用問題を考慮すべきである。アナリストのために、TUC は、雇用問題についての評価基準を示すガイダンスを作成する。
- 3) TUC は、ファンド・マネジャーの議決権行使について実態調査を行い、年金基金受託者にファンド・マネジャーについての判断材料を提供する。
- 4) TUC は、年金基金受託者のネットワークを利用して、過大な取締役報酬に反対するキャンペーンを展開する。他方、許容可能な報酬パッケージについてのガイダンスを作成する。

2002年11月にはすでに会社法の改正が行われ、イギリスの上場企業は、取締役の報酬について株主総会の同意を必要とするようになり、TUC は、株主行動主義をさらに展開していく。

TUC は、Corus 社、HSBC 社、Glaxo-Smith-Kline 社の株主総会において、反対票を動員した。年金受託者ネットワークを通して、ファンド・マネジャーに対して、取締役会が提出している議案について警告を伝えたのである。Glaxo-Smith-Kline 社では、CEO の報酬パッケージ案が株主によって否決された。これははじめてのケースであった。Corus 社では、提出された報酬報告書が拒否され、取締役会長が辞職に追い込まれた。

TUC によれば、機関投資家のほとんどは「取締役会穏健主義の不承不承の擁護者」(unwilling champions of boardroom moderation) に止まっている。反対すべ

きところでもせいぜい議決権行使を棄権するに止めている。機関投資家は、もっとファンド・マネジャーの行動を監視すべきである、という。

TUC は、2003年7月、ファンド・マネジャーの議決権行使の実態について第1回の調査を行った。第2回の調査は、2004年5月に行われている。大多数のファンド・マネジャーが回答を寄せている。ファンド・マネジャーの議決権行使の結果を開示させることによって、機関投資家に株主行動主義を浸透させることを狙っている。

例えば、TUC 退職者協会 (TUC Superannuation Society) は、その年金基金の一部を Standard Life Investments 社に委託しており、同社のファンド・マネジャーがどのような投資決定を行い、また株主総会でどのような行動をとっているかについて情報を提供させている。2004年第1クォーターに TUC 退職者協会が作成した報告書には、Standard Life Investments 社の「コーポレート・ガバナンス原則およびガイドライン」と「2003年第3クォーターにおける議決権行使」が掲載されている。イギリス大手のテレビ会社、Granada/Carlton 社の取締役会長候補に反対意見を述べ、その候補者が辞退したことが報告されている⁽³⁸⁾。

TUC は、およそ900のメンバーから構成された「メンバー受託者ネットワーク」(Member Trustee Network) を構築している。900の年金基金受託者は、イギリス全体の年金基金資産の3分の1に当たる総額260兆ポンドを投資しており、それに対して責任をもっている。TUC が機関投資家に株主行動主義を迫るのも当然のことであろう。TUC 書記局長バーバーは次のように述べている。

「労働する人々は、その貯蓄が年金や保険の形をとることによって、間接的にイギリスにおける全体の資本に参加しており、こうした労働者の資本を管理しているのが機関投資家である。労働者の資本が、慎重かつ有効に、しかもその資本を創出した労働者に損害を与えないように投資されることを見守ることは、労働組合の任務である⁽³⁹⁾」と。

VI. 企業の社会的責任と労働組合

企業の社会的責任 (CSR, Corporate Social Responsibility) の問題が TUC によって取り上げられるようになるのは、比較的最近のことである。

2001年秋、DTI (通商産業省) は、EU が出した CSR 報告書を検討するために、研修会やフォーラムを組織した。TUC もこれらに参加するとともに、11月のフォーラムでは CSR に関する TUC の見解を表明することを求められた。また、EU

ベルギー議長によって招集された CSR 会議には TUC も招聘されている。

2001年12月、TUC 自体も総評議会の会合をもち、EU の CSR 報告書の検討を行って、以下のような意見を集約した。⁽⁴⁰⁾

- 1) 企業のトップにおいて積極的な従業員関係 (employment relationship) を形成することは、CSR の重要な課題である。
- 2) 社会的責任ある企業は、労働組合を承認し、企業レベルで使用者と労働組合のパートナーシップを築くことは、CSR の強力な基礎を形成する。
- 3) CSR の指針は、ILO の労働基準に基づくべきであり、中心的な労働基準をすべて包括すべきである。
- 4) 企業が与えた社会的・環境的インパクトについて報告書を作成すべきである。

2002年9月の第134回年次総評議会ではじめて CSR が議題として登場してくる。その議案書の中で、TUC は、CSR 促進には法的規制が不可欠であり、会社法を改正して、企業の年次報告書の中に社会的監査 (social audit) を含めることを提案している。⁽⁴¹⁾

2003年秋、DTI 長官のティムズ (Stephen Timms) は、CSR 技能育成を目的とする「CSR アカデミー」(CSR Academy) を立ち上げるための検討委員会を設置した。これには TUC からウィリアムソン (Janet Williamson) が参加している。同検討委員会は、CSR 資格能力習得のための学習要領を発表した。それには、ステークホルダーの参加過程の一部として、従業員およびその代表者との協議の仕方も学習課題として含まれている。

2004年6月、CSR に関する「ヨーロッパ・多元ステークホルダー・フォーラム」(European Multi-Stakeholder Forum) は、その最終報告書を採決した。これには TUC からは前出のウィリアムソンが参加している。この最終報告書には、CSR の実践に関して、各企業レベルで従業員および労働組合と企業との間で協議をもつことが提唱されている。しかしながら、使用者側では、社会的・環境的問題に関する報告を義務づけることに強い反対があって、TUC の主張の重要な部分が反映されない結果になっている。

近年、イギリスにおける CSR をめぐる動きについて、TUC 書記局長のバーバーは、以下のようなコメントを述べている。⁽⁴²⁾

- 1) CSR の促進について、自主的規制か、それとも法的規制かといった二者択一的論議が展開されているが、議論すべきは両者のバランスである。
- 2) 使用者としての企業が従業員に与えるインパクトほど大きいものはない。それにもかかわらず、企業は、自らの CSR 証書を誇らしげに見せびらかしてい

るときも、雇用関係についてはまったく言及しないのである。

- 3) CSR は企業外部へのインパクトを対象とするという考え方が一般化しているが、このような認識は変えなければならない。企業内部へのインパクトも等しく考慮されなければならない。最も重要なものが雇用問題である。
- 4) 雇用の多様性、従業員家族政策、従業員参加、労使協議制、パートナーシップ、健康・安全対策、責任ある従業員リストラ政策など、企業の雇用関係事項は、むしろ堂々と公表すべきではないか。地域社会プログラムや環境政策と同じように、使用者としての企業は、従業員とその家族に直接的かつ肯定的なインパクトを与えることのできる、実際的な可能性をもっているのである。

労働組合における CSR との取組みはまだ緒についたばかりであるが、その基本的立場は、このバーバーの主張の中に総括されている。

VII. 結 論

イギリスの労働組合会議、TUC は、68の産業別組合の連合組織であり、およそ650万人の組合員を代表している。1868年に結成され、150年に及ぶ歴史をもっている。その TUC がコーポレート・ガバナンスの問題にどのような角度からアプローチし、その改革についてどのような主張をなしてきたかを見てきた。すでに各節で総括を行っておいたが、最後にいま一度、TUC の基本的立場をふり返っておこう。

- 1) とりわけ従業員を株主と並ぶステークホルダーとして捉え、利益多元的なコーポレート・ガバナンス・モデルを展開している。TUC は、これを「ステークホルダー・モデル」と称している。
- 2) 経営執行部に対する取締役会の監視・監督機能を強化するために、取締役会に占める非執行取締役の数をできるだけ多くし、取締役全体の3分の1は、当該企業に利害関係のない独立した非執行取締役で構成することを求めている。
- 3) 取締役会によって設置される「報酬委員会」および「指名委員会」に労働組合を通して従業員代表が参加すべきであるとしている。
- 4) 監視機能と執行機能を分化させた、二層型のコーポレート・ガバナンス・モデルの導入を提案している。
- 5) 営業・財務報告書(OFR)に雇用関係の報告を含めることを法的に規制することを求めている。
- 6) 株主総会に対するアクセスを広げて、従業員とその代表が株主総会に出席して意見を述べる権利が与えられるように、会社法を改正すべきとしている。

- 7) とりわけ年金基金の受託者である機関投資家とそのファンド・マネジャーが、議決権行使や投資先企業とのコミュニケーション形成によって、株主以外のステークホルダー、とくに従業員の立場に立って、監視機能を強化する方向をめざしている。すなわち、TUCは、「株主行動主義」を主張している。
- 8) 企業の社会的責任の領域に雇用問題を含めることを要求している。
- 9) 以上のような改革を進めるためには、企業の自主的規制だけに期待することはできない、会社法の改正によって法的規制を加えることが必要であるとしている。

2002年11月に会社法（Company Law）が改正され、その名称も「企業法」（Enterprise Law）となった。名称の変更が単に形式的なものであるのか、それとも内容的なものであるのか、本稿では考察する余裕がなかった。あるいは労働組合の主張する「ステークホルダー・モデル」の方向へ動きつつあるのか。法学者の賢察を待ちたい。

[付 記]

本稿を作成するにあたって、Trades Union Congress Library Collections で収集した資料の一部を役立てることができた。2003年3月、ロンドン・メトロポリタン大学図書館内に設置された同コレクションを訪問して、資料の探索と収集を行った。末尾ながら誌上を借りて、ライブラリアンのChristine Coates氏に御礼申し上げる次第である。

注

- (1) イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス改革の展開とその背景については以下のような諸文献がある。

安達精司／ラーダ・ダハーティ「英国におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる論議（上）」『商事法務』No. 1300, 1992年10月, pp. 53-59.

安達精司／ラーダ・ダハーティ「英国におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる論議（下）」『商事法務』No. 1301, 1992年10月, pp. 24-31.

菊地敏夫「現代企業のガバナンス構造」『経営論集』（明治大学）, 第43巻第1号, 1995年11月, pp. 115-126.

出見世信之『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察』（文眞堂, 1997年）, 「第5章 イギリスにおける企業統治問題」（pp. 125-160.）

稲上 毅『現代英国経営事情』（日本労働研究機構, 1997年）, 「第3章 株主・取締役会・経営者—イギリスのコーポレート・ガバナンス」（pp. 64-164.）

平田光弘「英国における企業統治改革の実践」『企業統治の国際比較』（菊地敏夫・平田光弘編著）（文眞堂, 2000年）第5章, pp. 77-94.

「イギリスのコーポレート・ガバナンス」（共同研究, 文責：長岡和範）『企業法学』（企業法学会）第10巻, 2003年, pp. 303-323.

- (2) 「キャドベリー報告書」の邦訳は以下に見られる。

「キャドベリー委員会報告書」『英国のコーポレート・ガバナンス』（八田進二・橋本尚共訳）（白桃書房，2000年），pp. 3-110.

「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する委員会報告書」『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革』（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編）（商事法務研究会，2001年），pp. 259-311.

- (3) 「キャドベリー委員会」および「キャドベリー報告書」に関する文献としては以下のようなものがある。

安達精司／ラーダ・ダハーティ「英国におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる論議（上）」『商事法務』No. 1300，1992年10月，pp. 53-59.

安達精司／ラーダ・ダハーティ「英国におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる論議（下）」『商事法務』No. 1301，1992年10月，pp. 24-31.

「海外情報：英国の会社運営に関する模範規定—Code of Best Practice・キャドベリー委員会の最終報告」『商事法務』No. 1341，1993年12月，pp. 38-39.

北村雅史「イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス」『ジュリスト』No. 1050，1994年8月，pp. 76-81.

笹倉淳史「イギリスのコーポレート・ガバナンス論—キャドベリー報告書」『関西大学商学論集』第41巻第2号，1996年6月，pp. 53-80.

内藤則邦「イギリスのコーポレート・ガバナンス」『立教経済学研究』第53巻第3号，2000年，pp. 125-149.

関 孝哉「英国コーポレート・ガバナンスの展開（上）」『月刊 取締役の法務』2000年6月，pp. 38-46.

- (4) 「コーポレート・ガバナンスの財務的側面に関する委員会報告書：最善慣行規範に対する遵守状況」『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革』（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編）（商事法務研究会，2001年），pp. 312-331.

- (5) 「グリーンベリー報告書」の邦訳は以下に見られる。

「グリーンベリー委員会報告書—取締役の報酬」『英国のコーポレート・ガバナンス』（八田進二・橋本尚共訳）（白桃書房，2000年），pp. 111-167.

「取締役報酬—リチャード・グリーンベリー卿を委員長とする検討委員会報告書」『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革』（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編）（商事法務研究会，2001年），pp. 332-365.

なお、「グリーンベリー報告書」に関する文献として以下のようなものがある。

関 孝哉「英国の役員報酬とグリーンベリー報告書」『月刊 取締役の法務』1997年10月，pp. 102-103.

内藤則邦「イギリスのコーポレート・ガバナンス」『立教経済学研究』第53巻第3号，2000年，p. 136 以下.

関 孝哉「英国コーポレート・ガバナンスの展開（中）—リチャード・グリーンベリー卿に聞く」『月刊 取締役の法務』2000年7月，pp. 63-71.

- (6) 「ハンベル中間報告書」に関する文献として以下のようなものがある。

関 孝哉「英国のコーポレート・ガバナンス最前線—ハンベル委員会による中間報告書の公表」『商事法務』No. 1469，1997年9月，pp. 32-33.

関 孝哉「英国コーポレート・ガバナンスの国際性とハンベル中間報告書」『商事法務』No. 1471，1997年10月，pp. 23-29.

- (7) 「ハンベル報告書」の邦訳は以下に見られる。

「ハンベル委員会報告書—コーポレート・ガバナンス最終報告書」『英国のコーポレート・ガバナンス』（八田進二・橋本尚共訳）（白桃書房，2000年），pp. 169-239.

「コーポレート・ガバナンス委員会 最終報告書」『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革』（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編）（商事法務研究会，2001年），pp. 366-410.

なお、「ハンベル報告書」に関する文献としては以下のようなものがある。

「海外事情：英国におけるコーポレート・ガバナンスの検討状況—ハンベル委員会最終報告書」『商事法務』No. 1486，1998年3月，pp. 40-41.

関 孝哉「英国コーポレート・ガバナンスの展開（下）—ロナルド・ハンベル卿に聞く」『月刊 取締役の法務』2000年9月，pp. 54-61.

内藤則邦「イギリスのコーポレート・ガバナンス」『立教経済学研究』第53巻第3号，2000年，p. 143 以下。

- (8) 「統合規範」の邦訳は以下に見られる。

「ハンベル委員会報告書 統合規定」『英国のコーポレート・ガバナンス』（八田進二・橋本尚共訳）（白桃書房，2000年），pp. 241-268.

「コーポレート・ガバナンス委員会 統合規範」『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革』（日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム編）（商事法務研究会，2001年），pp. 411-427.

なお、「統合規範」に関する文献としては以下のようなものがある。

「海外情報：ロンドン証券取引所における合体規則の採用—英国におけるコーポレート・ガバナンスの動向」『商事法務』No. 1504，1998年9月，pp. 34-35.

関 孝哉「英国の統合コーポレート・ガバナンス規範とその特徴」『商事法務』No. 1511，1998年12月，pp. 4-8.

- (9) 橋本基美「株主との対話を促す英国コーポレート・ガバナンスの改訂統合規範」*Capital Market Quarterly*, 2003 Autumn, pp. 124-131.

- (10) 八田進二「対談 マーク・ストック氏に聞く：英国のコーポレート・ガバナンスの現状と今後の戦略—三つの防御体制を備えたガバナンス！」『経理情報』No. 993，2002年8月/9月，pp. 28-34.

- (11) 「ヒッグス報告書」に関する文献としては以下のようなものがある。

「海外情報：英国における社外取締役・監査委員会の役割—統合規範の改定などでレビュー」『商事法務』No. 1654，2003年2月，pp. 52-53.

平松那須加「英国における社外取締役の役割—コーポレート・ガバナンスに関する「ヒッグス報告書」について」*Capital Market Quarterly*, 2003 Spring, pp. 25-33.

「海外情報：英国におけるヒッグス報告書の評価と今後のコーポレート・ガバナンスの行方」『商事法務』No. 1666，2003年6月，pp. 30-31.

- (12) 「スミス報告書」に関する文献としては以下のようなものがある。

「海外情報：英国における社外取締役・監査委員会の役割—統合規範の改定などでレビュー」『商事法務』No. 1654，2003年2月，p. 53.

「イギリスのコーポレート・ガバナンス」（共同研究，文責：長岡和範）『企業法学』（企業法学会）第10巻，2003年，pp. 309-311.

- (13) 「マイナース報告」に関する文献としては以下のようなものがある。

関 孝哉「英国マイナース報告書と機関投資家のガバナンス責任」『商事法務』No. 1594，2000年5月，pp. 4-13.

- 関 孝哉「マイナース・レビューの背景と機関投資家の議決権行使—ポール・マイナース氏に聞く」『商事法務』No. 1665, 2003年6月, pp. 32–36.
- 関 孝哉「英国コーポレート・ガバナンスの環境変化と改定統合規範の公表」『商事法務』No. 1670, 2003年8月, pp. 56–66.
- (14) 会社法の改正については以下のような文献がある。
「海外情報：英国の会社法改正作業の動向」『商事法務』No. 1559, 2000年5月, pp. 96–97.
伊藤靖史「イギリスにおける会社法改正の動向」『商事法務』No. 1568, 2000年8月, pp. 50–57.
「イギリスのコーポレート・ガバナンス」(共同研究, 文責：長岡和範)『企業法学』(企業法学会)第10巻, 2003年, pp. 312–318.
- (15) 「海外情報：英国の事業・財務報告書に関する規則制定—英国会社法改正の動向」『商事法務』No. 1698, 2004年5月 pp. 42–43.
- (16) 「海外情報：英国における企業の社会的責任に関する取組み」『商事法務』No. 1696, 2004年4月, pp. 52–52.
- (17)(18) TUC, General Council Report 1995, p. 50.
- (19) 例えば, 以下のような文献がある。
Jensen, M. / Murphy, K., 'Performance pay and top management incentives'. *Journal of Political Economy*, 98, 1990, pp. 225–264.
Gregg, P. / Machin, S. / Szymanski, S., 'The disappearing relationship between directors' pay and corporate performance'. *British Journal of Industrial Relations*, 31, 1993, pp. 1–9.
Canyon, M. / Leech, D., 'Top pay, company performance and corporate governance', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 56, 1994, pp. 229–47.
- (20) Canyon, M., 'Directors' pay in the privatized Utilities', *British Journal of Industrial Relations*, 33, 1995, p.164.
- (21) TUC, General Council Report 1995, p. 51.
- (22) TUC, General Council Report 1997, p. 24.
- (23) TUC, General Council Report 1998, p. 77.
- (24) TUC, General Council Report 1999, p. 69.
- (25) TUC, General Council Report 2000, pp. 48–49.
- (26) TUC Deputy General Secretary Brendan Barber sets out TUC's initiatives on 'Corporate Governance', March 2002, p. 3. (<http://www.tuc.org.uk/economy/>)
- (27) TUC, General Council Report 1995, p. 53.
- (28) TUC, General Council Report 1997, p. 25.
- (29) TUC, General Council Report 1998, p. 77.
- (30) TUC, General Council Report 1999, p. 70.
- (31) TUC, General Council Report 2000, p. 47.
- (32) TUC, General Council Report 2000, pp. 47–48.
- (33) TUC, General Council Report 2003, p. 1. (<http://www.tuc.org.uk/congress/>)
- (34) TUC, General Council Report 2002, pp. 9–10. (<http://www.tuc.org.uk/congress/>)
- (35) TUC, General Council Report 1997, p. 252.
- (36) TUC, General Council Report 2002, p. 10. (<http://www.tuc.org.uk/congress/>)

- (37) TUC, General Council Report 2003, p.1. (<http://www.tuc.org.uk/congress/>)
- (38) TUC Superannuation Society, Corporate Governance and Social Responsibility Report, 1st Quarter 2004, p. 4.
- (39) TUC, Trade union must use their shareholder power to make companies more socially responsible, p. 1. (<http://www.tuc.org.uk/pensions/>)
- (40) TUC, General Council Report 2002, p. 8. (<http://www.tuc.org.uk/congress/>)
- (41) TUC, Agenda, Motions and Nominations for the 134th annual Trades Union Congress, p. 19.
- (42) TUC Deputy General Secretary Brendan Barber sets out TUC's initiatives on 'Corporate Governance', March 2002, p. 4. (<http://www.tuc.org.uk/economy/>)