

〔論 説〕

経営者の企業支配と統治の正当性

—ステイクホルダーの利害調整の観点から—

鈴木 辰 治

はじめに

企業の経営者支配と統治に関するこれまでの論述は枚挙にいとまがないほど多数にのぼっている。しかしながら、これらの論述の不可欠で基本的な枠組とその内容は、すでにバーリー／ミーンズの『近代株式会社と私有財産』とドラッカーの『新しい社会と新しい経営』において明示されており、それらに関する彼らの所説は環境変化の激しい現代においても依然として不変の理念・原理を提示していると思われるから、支配と統治の問題を論じる場合には、彼らの所説、つまり「原典」に帰らなければならないのである。私がこれまで刊行した若干の論考におけるこの種の問題の取り扱いについては、彼らの所説を基底とするものであった。そこにこそ問題を解く鍵があったからである。

ドイツにおいても、支配と統治の問題にはもちろん無関係ではなく、多くの研究者がこれらの問題を取り扱ってきた。特に、エアランゲン—ニュルンベルク大学のシュタインマンを中心とする、いわゆるニュルンベルク学派はバーリー／ミーンズの手法を駆使し、広範囲にわたってドイツ企業の支配状況を分析し、経営者支配の正当性についても詳細に言及してきた。このことが契機となって、ドイツにおいてもこの種の問題が広く論議されることになったのである。

事象の科学的考察の理論的展開の基礎となる理念とそれに基づく原理は演繹的方法や帰納的方法、あるいはそれらに類似した方法によって形成されるが、いずれにしろ、形成された理念と原理はその後の論理的・理論的展開を規制する。理念と原理の真実性は現存の事実からの批判にどこまで耐え得るか、その後の論理的展開が矛盾なく行われるかどうか、によって検証される。これからの本稿における論述はこのような方法論を基礎にしている。

このような方法論的観点からすると、ドラッカー理論は演繹論と機能論との統合理論（二つの方法論の統合の問題は非常に難しい。さらによく考えてみたい）である、というべきかもしれない。

ドラッカーはオーストリア人（ドイツ人）であり、大学等では、カントやヘーゲルの哲学を継承する諸教授から多くの影響を受けた。その後ナチスを嫌って、自由の国アメリカに渡り、「自由とは何か」について学んだのである。彼は、特にカント哲学に依拠して、ドイツにおいて「規範的経営経済学」を大成させたニックリッシュとまったく同じように、「拘束のある自由こそ真の自由である」という概念を思考基準にしたのである。ニックリッシュとドラッカーは学問的にもまったく交流がなく、ただカント哲学によって結びついているだけである、と思われる。この自由概念がドラッカーの企業経営論の根幹である。この概念が、特に自由な意思決定に必然的に伴う社会的責務として、経営者の統治機能のなかにも反映されているのである。

バーリー／ミーンズとドラッカーの所説には、直ちにはくみし得ない若干の問題点があるが、それらを踏まえながら、彼らの所説を深化し、拡大することによって、経営者の支配と統治の正当性に関する私見を開陳し、私のこれまでの種々の論述を補完したいと思うのである。

ドラッカーは2005年11月に逝去された。これまでの私の研究においてきわめて有意義な示唆を得たことに感謝すると同時に、ご冥福をお祈りしたい。

I 主要概念規定と内容の概要

現代の大企業は経営者によって支配されているということはバーリー／ミーンズ（Berle Jr, A. and Means, G.C.）以降の一般的な見解であり、また企業の実態もそのようになっている。従来の経営者支配に関する論議は、所有者支配に代わって株式の分散や意思決定の専門経営者への移転によって企業の経営者支配が必然的に成立するという実態的な分析から抽出された論理とそれを巡る種々な批判から構成されていたが、現在ではこの論議には終止符が打たれ、経営者支配は、現在ではほとんど疑問の余地がないほどに、一般的に是認されるにいたっている¹⁾。

ところで最近、「企業統治」（Corporate Governance）の視点から、企業の所有と支配の形式的ないし実際的な関係、さらにはそれとの関連で、これまで、一般的には当然のこととみなされてきた「経営者支配の正当性」が、社会的環境から大きな影響を受けている経営者行動の変化によって、改めて問題にされるようになってきた。

それでは、「統治」とはいったいどのような意味をもっているのであろうか。「統治」とは元来すぐれて政治的な概念である。それには種々な解釈があるであろうが、ここでは、主権者（支配する最高の権力をもっている者）が国土および国民を統合し、全体としての利益を増進するように支配すること、つまり全体の利益増進のために他者の意思や行為を束縛し規制することである、と規定する。企業統治の根幹は、この概念を企業経営に適用すること、つまり企業経

営において機能させることにある。

所有者支配においては、経営者は形式的な支配者・主権者（所有者の代理人）として、経営者支配においては、経営者は実質的な支配者・主権者として支配権を機能させているが、それが依拠する基盤は何であろうか。その基盤によって、支配権の機能の正当性の一側面が左右されるのである。換言すれば、基盤の正当性が支配権の機能の正当性の一方の側面を決定するということである。もう一方の側面は支配権の機能そのものである。これらの両側面の正当性が確保されてはじめて、支配者の支配権の正当性が得られるのである。

上記の私見による規定に基づくと、支配権の機能の基盤の正当性は①本源的正当性（三戸公によると、これは「原権に基づく正当性」となるであろうが、ここでは本源的正当性という言葉を使用する）と、②機能的正当性の二つに区分することができるであろう。①の本源的正当性は所有権という法的基盤に基づくものであり、所有形態との関連でいえば、所有者の正当性に関わるものであり、②の機能的正当性は、どの領域において、どのような方法と内容で、どのような目標に向かって支配権を機能させるのかということに関する正当性であり、これは特に所有権に基づかない経営者支配に適用されるもの（経営者支配の場合には、この正当性しかない）であるが、所有者支配の場合にも同じように適用されなければならないものである。

これまで、経営者支配の正当性についてはかなりの論議がなされてきたが、必ずしも十分ではなかったようである。また、所有者の正当性は、当然のこととして前提にされ、ほとんど問題にされてこなかったようである。

本稿では、前述の規定を受けて、所有と支配に関する諸概念をもう少し細部にわたって再規定し、それを基軸として「所有と支配（→統治）の正当性」の諸問題を取り上げる。所有形態は基盤とともに支配権の機能にも連動してくるから、必然的に「会社は誰のものか」という古くて新しい問題が常に提起される。したがって、この問題を取り上げた諸論者の見解を批判的に検討してその実態と本質を明らかにし、そしてそれに基づいて、経営者（所有者支配企業と経営者支配企業の双方の）の支配権の正当性を、前述の②の機能的正当性の側面から位置づけようとするものである。

当然のことながら、経営者の支配権は法令に違反しないように機能させられなければならない。法令は社会生活における最低基準を定めたものである。支配権の機能は法令の枠組を越えて社会的に広範囲にわたっている。したがってここに、経営者には社会的に正当な支配権の機能が要請されると同時に、それに伴う厳しい倫理観も要請されることになるのである。

企業は各種のステイクホルダーの貢献と忠誠心によって維持存続されるから、そのために経営者は、ステイクホルダーの「利害調整」を円滑に行い、企業との一体化を図らなければなら

ない。経営者は、このように支配権を機能させることによって、②の機能的正当性、さらには企業統治においても、その正当性を得ることができるのである。

Ⅱ 企業所有形態と支配

1 所有と支配の概念と正当性

資本主義社会においては、私有財産権が法的に認められている。所有には当然その所有物に対する専断的な支配権、つまり自由処分権が伴っている²⁾。このように、法的に保障された所有権の保有と支配権の機能はまったく正しく、いわゆる道義にかなったものである。つまり法律は、一般的となっている社会通念を反映したものであるから、正当性があるのである。前にも述べたように、われわれはこれを「本源的正当性」と規定したが、これはいわゆる「法的正当性」である。この正当性は、過去に容認されてきた一般的事実や社会的通念を追認した法的規定によって正しいとされた「系統」に基づいているから、「正統性」を同時にもっているのである。

ところで、「支配」という概念を個々人を超越してもっと広く社会的観点、例えば企業の場合を考えてみると、具体的には、次のようになるかもしれない。支配には、自由処分権をもつ所有物があるということの他に、①業務を配分・指揮・処理し、人びとを統制すること、②統治すること、③一者の意思決定者が他者の意思決定を規制し、拘束すること、等々の要素があげられる³⁾。

一つの事例として、これらの関係をみてみると、①と②の支配は③の支配にその基盤をもち、そこから派生する支配権の機能に関する意思決定に関連するものと考えることができる。したがって、支配概念は支配権・自由処分権を伴った所有と意思決定という二つの要素から構成されることになる。意思決定とその機能が全面的に所有者に依拠しているならば、これらの二つの要素からなる支配は本源的正当性をもっていると、上述の正当性の規定から形式的にはいうことができる。

しかしながら、そこには看過することのできない次のような問題点が生じてくる。機能に関する意思決定とその実際の機能が所有者によって行使される場合や、「所有物の機能という支配の部分的権利が、法理論上、双務契約ないし個人的交換契約によって他者に委託された場合」⁴⁾、あるいは所有にまったく依拠しない場合でも、法的観点ばかりではなく、それとは次元を異にする社会的観点から、支配権の機能の正当性であるところの「機能的正当性」をもち得るかどうかということである。

2 企業の所有形態と支配の正当性

周知のように、バーリー／ミーンズは、株式の所有と分散の程度を基準として、企業の支配形態について、表1のように分類した⁵⁾。ドイツにおいては、代表的論者であるシュタインマン (Steinmann, H.)、とシュライエク (Schreyögg, G.) は、ドイツ (当時の西ドイツ) の最大300社を対象にし、バーリー／ミーンズの方法を踏襲して、それらの所有と支配の実態を分析し、そしてまた他の研究者の成果を参考にして、所有と支配の関係をおおよそ第2表のようにまとめている⁶⁾。

表1については、これまで種々論議されて周知のものとなっているので、これ以上は言及しない。表2は、株式分散中心して、バーリー／ミーンズとほぼ同一の支配形態を示しているが、重要なことは、シュタインマン／シュライエクが経営者支配を「完全」と「条件つき」の二種類に分けていることである。この「条件」という言葉を借用して、これを「経営者支配を巡る条件」として使用するならば、この条件が変化すると、経営者支配の性格が変質してしまう可能性が生じてくる。環境の変化とともに経営者支配を支えている条件もまた変化する。その条件を生み出すのはステイクホルダー、広くは社会一般である。それらに支持されなければ、経営者支配企業は存続することはできない。したがって、経営者はそれらの利益を損なわないような意思決定をし、それを機能させなければならないのである。

後に詳細に論述するが、所有者支配か経営者支配かはそれほど重要な問題ではない。いかなる意思決定をし、それを機能させるかが決定的に重要なのである。ゴードン (Gordon, R. A.) が、支配の本質は積極的ビジネス・リーダーシップとしての意思決定とその運用にある⁷⁾といったのは、このような意味を込めてのことであった。確かに、所有者企業よりも経営者企業の経営者の方がステイクホルダーの利益増進や社会一般への奉仕を顧慮する意思決定とその機能を行っているようである。ドイツにおいては、企業形態とは関係はないが、業種によって経営者支配の比率には高低があり、概して経営者支配企業では、以上のようなことを反映してか、所有者企業よりも売上高が多いし、経営面においても有利である⁸⁾、といわれている。

アメリカや日本とまったく同じように、ドイツにおいても圧倒的に経営者支配企業が多い。しかし中小企業では、完全所有支配、過半数持株支配および少数持株支配という所有者支配が多い(以下では、バーリー／ミーンズのいう名称を用いる)。従来、支配の正当性が問題になったのは主として経営者支配の場合であり、所有者支配の場合には、所有に基づく支配であるから、その正当性は当然のこととして前提にされていた。それでよいのだろうか。まずこれを検討しよう。

前掲の二つの表によると、「完全所有支配」には、ある株主が全株式を所有している場合と

表1 バーリー/ミーンズの企業支配状況

支配形態	支配要件
完全所有支配	大株主が全部または大部分（80%以上）の株式を所有している
過半持株支配	株式が分散し大株主の持株比率が低下しても、50%所有している
法的手段による支配	順次に他の会社の過半数の株式を所有している会社株式の過半数を取得する
少数持株支配	株式がさらに分散し、少数の大株主が50%以下、20%以上の株式を所有している。中小株主は議決権を行使せず、委任状を提出する。大株主は持株を核として多くの委任状を集めることができる
経営者支配	株式がなおいっそう分散し、少数大株主の持株比率が極端に低下（10～5%）したため、少数大株主は持株を核として多くの委任状を集めることができなくなり、経営者が支配権をもつようになる

表2 シュタインマン/シュライエクの企業支配状況

支配範疇	操作方法	その他の事項	支配範疇
I 完全所有者支配	$x \geq 75$	私人あるいは法人が企業の重要な議決を有効に支配できる多数の自己資本を所有していること。少なくとも75%以上。阻止可能な少数派がないこと	所有者支配
II 多数所有者支配	$50 < x < 75$ あるいは $25 < x \leq 50$, 残りは全体に分散	有効多数が必要でないかぎり、いつでも企業を支配できる多くの基本資本を所有していること。大体50%を少し超えれば十分。バーリー/ミーンズの場合は $50\% < x \leq 80\%$, プロスの場合は $25\% < x \leq 80\%$, 残りは分散している	
III 少数所有者支配	$\sum x_i \leq 50$ あるいは $25 < \sum x_i \leq 50$ その前提：残りは全体に分散 ※. 共同で行動する少数者があまり多くないこと	若干の少数者の資本持分の合計が50%以上必要とされる場合もあるが、残りが分散している場合には、全体として25%を若干上回る程度でよい。しかし、この基準は明確でないので個々の事例で判断する	
完全	$\sum x_i \leq 25$ すべてのiに対して	株式の高度分散。1%以上所有している株主はいない	経営者支配
IV 完全経営者支配 条件つき	$\sum x_i \leq 25$ 残りは全体に分散。 この前提はIIIの条件と合致しないこと	ある程度まとまった株式を所有しているが、共同して阻止少数派を形成することはできない。協同組合も資本の分散所有。この点で、バーリー/ミーンズとは異なる	

注) : $x(i)$ は基本資本ないし基礎資本の(iによる)持分

※は個々の場合に不可欠な前提

出所：鈴木辰治『現代企業の経営と倫理』文眞堂，1992年，158ページ。ただし，大幅に簡略化した。

80%（バーリー／ミーンズ）と75%（シュタインマン／シュライエク）以上を所有している場合がある。ある株主が全株式を所有しているときには、それに基づく支配権を機能させることができるという本源的正当性をもっていることになる。しかし、80%～75%を所有しているときには、残りの20%～25%は分散しているということになる。この場合でも、企業経営に関する支配、つまり、意思決定がすべての所有者の参加と合議による一致とか、あるいは委任状による委託をとおして行われるならば、100%所有支配の場合と同じように、所有者は本源的正当性をもつことになるという反論が生じるかもしれない。しかしながら、ゴードンがいうように⁹⁾、意思決定は「発案（initiation）と採択（approval）」から構成されるが、発案だけが支配に直結し、単なる採択・承認だけでは支配にはならないとするならば、採択・承認には、実質的には、支配権の機能がないことになる。さらにまた、分散株式の所有者は、物理的条件・無関心といった何らかの理由によって形式的な支配権を放棄するとか、20%～25%の所有者と利害が衝突しても、多数決の原則で自己の利害が無視されるか、あるいは、あまり重視されないといった事態に落ち入ることになる。したがって、分散株式の所有者は形式的な支配者から、配当取得者か利鞘を求める単なる投資家になり、ハーシュマン（Hirschman, A. O.）がいう「退去」を繰り返すことによって、自己の利益を守るという防御策をとることになる¹⁰⁾。

ここで確認しなければならないことは、「完全所有支配」でないかぎり、所有に基づく支配権には完全な意味では正当性はなく、80%～75%の正当性しかない、ということになるのである。というのは、80%～75%の株式所有者はその限度内での正当性をもっているが、残りの20%～75%については支配権がなく、その意味での支配の正当性、つまり本源的正当性がないからである。

これに対して、別の考え方がある。例えば、20%～25%の株式所有者は、80%～75%の株式所有者である大株主に、法的支配権を保持しながらその支配権を個人契約によって大株主に委託しているから、大株主による支配権の行使には何ら問題はない、という主張である。契約による支配権の委託という考え方には、論理上、必然的に契約の解除によって、再び支配権を取り戻すことができるということが前提になっている。しかし、またこれは非現実的であり、また現行制度上ではほとんど不可能である。

しかし、ここで大事なことは、後に詳細に論述するように、本源的正当性は自動的に支配権の機能の正当性、つまり機能的正当性にはならないということである。「完全所有支配」の企業でも、その意味での支配の正当性は必ずしも保証されてはいないのである。そこで、機能的正当性は何によって、何を目標にすることによって根拠づけられるかという問題が生じてくるのである。以上のことは、過半数持株支配、少数持株支配にはそのままあてはまり、経営者支

配の場合には、この機能的正当性が全面的に浮び上がってくるのである。

上述の完全所有支配に引き続いて、さらに所有に基づく支配の正当性の問題を考えてみよう。表1と表2によると、過半数持株支配では、支配者は50%ないし75%~50%の株式を所有しているから、正当性は50%ないし75%~50%であり、残りの50%ないし25%~50%には正当性がないことになる。少数持株支配では、正当性は50%~20%ないし50%~25%であり、残りの50%~80%ないし50%~75%には正当性がない。経営者支配では、経営者は株式をほとんど所有していないから、そこにはまったく正当性がないのである。群小株主は株式を保有していても、その支配権、つまりその議決権を経営者に委託せざるを得ない状態になっており¹¹⁾、実質的な支配権は機能できないようになっている。それにもかかわらず、支配権を機能させようとするならば、株式の売却によって企業から退出するか、あるいは支配権を機能させることができる企業の株式を購入して参入するか、あるいはまたボイス（発言）で請求するしか道は残されていないのである。

バーリー／ミーンズは支配と株主の関係について次のようにいっている¹²⁾。「取締役会選出に際して、株主の採る道には通常三つある。つまり、株主は議決権の行使を差し控えることができる。また、定例株主総会に出席して、自ら株式議決権を投ずることが出来る。また株主は会社の経営者によって選出された特定の人々、即ち委任委員会に対して、自分の議決権を委託する委任状に署名し、これを送ることが出来る。株主の個人的議決権は、彼が極めて大量の株式を所有しているのでなければ、株主総会では全く効果がない。従って、株主は、実際には、全く議決権を行使しないという道を探るか、さもなければ、自分の議決権を、彼には支配力のない、またその選出にも彼が参加しないような人々に委せて了しまう…。この二つの場合ともに、株主は少しの支配力も行使出来ないであろう。更に、支配は、委任委員会を選出する人々の掌中に握られる傾向にある。」

以上のようなバーリー／ミーンズの指摘はきわめて重要である。このようなことはなにも経営者支配に特有なものではなく、過半数持株支配や少数持株支配にもみられるものであるが、経営者支配では、それが完全な形で現われてくるのである。過半数持株支配では、委任状の収集は本来必要ではないが、支配力の強化や支配力の円滑な機能および資本調達のために必要とされる場合もある。経営者支配では、それらのために委任状の収集が必要不可欠なものになる。委任状の収集は、株主の支配権を所有から実質的に切り離し、支配権を経営者に移転させる重要な手段なのである。

以上で検討してきたように、完全所有支配を除き、過半数持株支配や少数持株支配においても程度の差はあるが、多数の株主が実質的な支配から排除されているということはまぎれもな

い事実である。したがって、所有に基づく支配という法的観点からすれば、「所有支配」では完全な意味では正当性がなく、経営者支配ではまったく正当性がない、といわなければならない。

それでは、支配の正当性はどこにあるのであろうか、否、どこに求めざるを得ないのであろうか。この問題を巡って種々論議されてきたが、その根源に遡った論議は少なかったようである。この点をふまえて、これまでの所説を整理して一つの考え方を提示するが、その前に、この問題と密接に関係する、最近改めて論議されている「会社は誰のものか」という問題について、新聞紙上に掲載された諸主張を検討する。それらの主張には、短いながらも論者の率直な見解と信念が表明されているからである。

Ⅲ 「会社支配を考える」

1 会社の所有者と支配者

(1) 「株主価値追求が責任」

若杉敬明はおおよそ次のようなことを主張した¹³⁾。

株式会社の所有者は個々の株主であり、そして株式会社は法人としての人格が法的に認められているが、株式会社全体としての所有者は存在しない。株式会社においては株式を所有している株主には支配、つまりガバナンスが与えられている。事業活動には種々なリスクが伴い、また売上高から種々な費用を差し引いた利益にもリスクが伴うが、株主はそのリスクを負担しなければならない。業績が悪化すると、株主ばかりでなく、他のステイクホルダーもリスクを負担しなければならないが、通常は株主がリスクを負担する。会社は、それぞれ自己の目的を達成するために、会社と取引するステイクホルダーから成っているから、その意味で会社は皆のものであり、社会の公器である。しかし、株主だけがガバナンスをもち、その下で株主利益追求が行われても、法令を順守し、市場原理に基づいて対等で公平な競争をし、また他のステイクホルダーと取引する場合にも彼らの利益を尊重するならば、社会的に公平であることになる。

株主はガバナンスをもっているが、種々な理由から直接会社を経営することは効率的ではなく、また事実上不可能である。そこで、法律的に会社の所有者であると認められている株主のガバナンスによって取締役を選任し、会社の経営を委託するようになる。受託者である経営者は、法令順守に基づいて、すべてのステイクホルダーを尊重し満足させながら株主利益の最大化、つまり株式価値増大化の経営を行うことになる。これが企業の社会的責任ないし経営者の社会

的責任である。企業収益が低くなり、株価が下落した場合、投資家や企業がその企業の過半数の株式を購入し、株主がガバナンスによって経営者を代えたり、経営を改善したりして低下した収益性を回復させれば、株価は上がり、株主価値が創造され、増大する。これがM&Aの役割である。M&Aは株主がガバナンスを他の企業に移動させることによって、その企業の（株式）価値の創造と増大を図り、国の経済の効率化に貢献することになる。

(2) 「『株主利益最大化』に例外」

基本的には若杉敬明の場合とほとんど同じであって、「株主利益最大化」が株式会社の経営原則であるが、経営者の例外的な行為について裁量を認める範囲を具体的に定めるべきであるとの立場から会社支配を論じたのが、近藤光男である¹⁴⁾。その要旨を私なりにまとめれば、次のようである。

現在の会社法によると、経営者は株主の最大利益を追求しなければならないことになっている。この原則は「会社は誰のものか」という問題と密接に関連してくる。株式会社は株主の出資によって成立するから、株主利益の最大化という基準は法的には経営者の行動規範としては合理的である。しかし、この規範を例外なく貫徹させることには、他のステイクホルダーの利益を考慮しなくてよいのか、経営者は企業買収において株式の買い占めを黙認してよいのか、という問題が生じる。経営者が株主利益の最大化のために経営するさいにとられる政策には、株主利益とは直接的には関係しない自由裁量の余地が認められるべきである。例えば、子会社の救済は親会社の価値が高まり、また慈善事業や社会的貢献のための寄付および被災地への支援等は損失をもたらす行為になるが、それらは企業の社会的評価と信用を高め、株主の間接的・長期的利益に連なってくるから、経営者にはこのような政策的に自由な裁量が認められるべきであるし、したがって、それが正当化されることになるのである。しかし、この裁量にはどのような政策や行為なら認められるかという合理的基準を設定することが不可欠になる。

企業防衛は必要である。経営能力のない者が会社を乗っ取る場合に、それが成功し、企業価値が著しく減少するときには、企業や株主を守るために防衛策を講じることは正当である。企業防衛には潜在的な利益相反があり、また経営者の地位を堅固にするという側面もある。防衛策が正当化されるためには、防衛策を講じる企業は脅威の存在と防衛の合理性およびその判断が公正であることを明示しなければならない。

(3) 「資源配分機能の重視を」

以上二つの主張と関連するが、異なった視点から株主の意思決定権と利益や資産の受益権を

改めて強調したのは、小幡 績である。小幡 績の主張は次のようになる¹⁵⁾。

従業員は賃金という形で、株主には配当や株価上昇という形で利益の配分が行われる点では、前二者と同じではあるが、社会的には従業員は重視され、株主が軽視される基底的理由は日本の平等主義にある。従業員の能力・労働力は比較的に移転不可能で、従業員個人にはある程度の賃金の差がつくが、能力と労働時間には限界があるから、その差は無限には拡大しない。これに対して、貨幣は交換・移動・蓄積が可能であるから、それが一部に蓄積・偏在され大きな力をもつようになる。これを独占し、利用する投資家・資本家は社会から攻撃され、「会社は株主のものではない」といわれることになる。

経済が順調に進展せず、例えば、経営者と従業員、経営者・従業員と株主の利害対立が生じたとき、「会社は誰のものか」という問題が生じてくる。利害対立が予想されるときに備えて、株主に意思決定権を与えておかなければならない。株主は、持株比率に応じて、意思決定権と受益権をもつことは理論的・実証的にも支持されている。というのは、資本は人的資源に比べて低いコストで企業間を移動し、企業の価値増殖機会について中立的な判断ができるからである。しかし、資本間の競争は激しく、企業には、超過利潤を得る機会が少ない。意思決定権をもつことと、利益を独占することはまったく別のものである。

「会社は誰のものか」という問い自体が誤りである。会社は誰のものでも、有機体でもない。会社はビジネスを行う上での便利で役に立つ「箱」である。会社を守るということは「箱」ではなく、構成員なのである。

(4) 「自己資本は株主だけのものか」

加護野忠男は次のようにいう¹⁶⁾。

株式会社にとってリスクを負担する株主には大きな法的権限が与えられている。最近、株主のモラルハザートが深刻な問題になっている。その原因になっているのが株主の有限責任制度である。自己資本は株主のものであるという観点から、この制度の下では、出資分をできるかぎり早く回収しようという傾向が生じている。過度な還元要求によって、会社は必要な自己資本の維持が困難になり、長期利益を目指す株主やステイクホルダーが迷惑をこうむることになる。過度な要求は不当であり、株主の利益にはならない。

内部留保利益は自己資本であるが、このなかには従業員持分が含まれているから、この内部留保を株主の要求によって株主に還元すれば、株主による従業員持分の搾取になる。自己資本は経営安定化の基金である。この基金があるから株主は有限責任しか負わないのであり、他のステイクホルダーも安心して取引をすることができる。この基金に対して過大な還元要求をす

ることは、権利だけを主張し、義務を果さないのは、株主のモラルハザートである。

日本の従業員の大部分は、自己資本は自分のものと思っている。このような意識は自己資本の増大と資本の効率的な活用の誘因となる。証券市場が健全に機能しているならば、過度な還元要求は株価を低下させるが、短期的な損得を重視する証券市場では、過度な還元要求が株価を上昇させることになり、その結果、他の株主もこれに同調すると、株主のモラルハザートはいっそう深刻なものになる。

2 株式会社における株主の地位

以上において、四者の主張を概観してきたが、ここでは所有と支配ないしガバナンスとの関連において要点だけを整理し、若干の論評を行うことにする。

若杉敬明の見解は次のように整理できる。

若杉敬明は、所有に基づいた株主の支配権ないしガバナンスの受託者である経営者が法令を順守しながら、市場原理に基づいて他のステイクホルダーと取引するという前提のもとで、株主利益追求・株式価値増大・株主価値最大化のために経営を行うことが企業ないし経営者の社会的責任であり、M&Aもこの目的のために行われる、といったが、さらに次のようにもいう。

「株式会社自体に、法的には所有者はいない。株主が所有者であるというのは、法制度ではなく、経済的実態である」、「顧客は生活を支える製品を買うために、供給業者は事業を行うために、債権者は財産を殖やすために、というように各ステイクホルダーは自らの目的達成のために企業と取引をしている。その意味で企業は皆のものであり、社会の公器である。どのステイクホルダーが欠けても企業は存続しない」と。このような考え方それ自体はまったく正しいのである。ところが若杉敬明は、株主（一般株主か、大株主か、それとも両者を含めてのことか、不明である）のガバナンスの下で「ステイクホルダーと市場原理に基づいて取引するなら、ステイクホルダーを尊重していることになる」として株主によるガバナンスの優位性を認め、「社会の公器」を「株主利益追求機関」に変容させている。すでに述べたように、所有に基づく支配の正当性、つまり本源的正当性は、完全所有支配を除く他の支配形態には貫徹されておらず、経営者が法令を順守して実際に経営を行う場合には、その正当性とは別の正当性、つまり機能的正当性が必要になる、ということである。

以上の見解の基底にある「株主＝所有者＝支配者」という法的規定を根拠とする公式は、完全所有支配を除く、過半数持株支配、少数持株所有支配には、法形式的にはともかく、実質的にはほとんどあてはまらず、まして経営者支配にはまったくあてはまらない。現実を「株主＝所有者＝支配者」の状態に戻すことは不可能である。その理由の一端については、前節の当該

箇所において、詳細に述べたとおりである。

近藤光男の場合をみてみよう。また、近藤光男は次のようにもいっている。

会社法における株主利益最大化の原則・基準は経営者行動の規範としては合理的で明快である。しかし、経営者が株主利益のために行動する場合に、経営者に、株主の直接的な利益にはならないが、間接的に利益になるような意思決定や行動をする裁量を認めるべきである。この裁量はあくまでも株主利益最大化を図るためのもので、他者の利益を考慮する例外的な基準を具体的に設定することは、株主利益最大化基準を空洞化させないためには不可欠である。「個々の株主の意見を常に反映させなければならないものではなく」、それは、最終的には、株主の多数派が信任した取締役の地位と裁量で決まる。

このことから容易に推察されるように、この主張は、若杉敬明の場合と同じように、過半数持株支配と少数持株支配を前提にし、それが正当であるとしたものであり、経営者支配の場合にはあてはまらない。支配権を特定株主からの委任によって、経営者に「広い裁量を与える」ことには、本源的正当性が形式的には生じるが、完全な意味での正当性はないのである。その隙間の一端を埋めるのが、裁量行使の機能的正当性である。

近藤光雄の見解も、上と同じように、「株主＝所有者＝支配者」という公式に立脚して、経営者は株主利益最大化の原則に従わなければならないということであるが、群小株主を無視し、また株主だけがステイクホルダーであるとして、他のステイクホルダーの存在と利潤創出への寄与を等閑したことに問題点があるのである。

小幡 績の場合にも、本質的には、近藤光雄の場合と同じような問題点が指摘されるが、ステイクホルダーの利害対立の解決は株主最優先で行われなければならないという点で、近藤光雄はよりいっそう徹底している。株主にはそれぞれの株式持分があるが、加護野忠男が、従業員にも「持分」がある、としたことはきわめて重要である。従業員ばかりではなく、すべてのステイクホルダーにも「持分」があるということが、後で述べるように、私の基本的な考え方である。

若杉敬明の主張は、基本的には、伝統的な資本主義理論に基づき、近藤光男のそれは純粋な法理論に依拠し、「株主＝所有者＝支配者」という公式に立脚して「株主利益最大化」を目標とするものであった。若杉敬明は、ステイクホルダーの意義を十分に認めて、「会社は皆のもの」、「会社は公器である」といったが、これと「株主利益最大化」はうまく符合していない。これに対して、加護野忠男は経営の実態を検討することによって、株主の有限責任という法的規定に起因する株主のモラルハザートがもたらす経営維持の問題に言及するものであったが、そこでは、前三者に共通していた「株主＝所有者＝支配者」という公式がかなり否定され、広い意

味で「会社は皆のもの」という枠組の萌芽を、自己資本の概念規定から育成するものであった。

ここで、認識しなければならない重要なことは、本源的正当性と機能的正当性の概念的な区別とその関連性である。加護野忠男の場合も、それらが不明であるが、経営実態に鑑みて、機能的正当性を重視しているようである。このような考え方は究極的に企業維持に連なってくる。

IV 企業支配を巡る従来の正当性

これまで論述してきた諸問題の根底に伏在する問題点は、過半数持株支配、少数持株支配、経営者支配という所有形態は従来 of 経済社会システムの変化とどのように関連しているのか、ということである。すでにみてきたように、現行法における基礎的な論理は、所有者である株主の資本リスク負担、支配権および利潤請求という三つの統一、換言すれば「所有、支配、責任の統一」という古典的な経済自由主義の原則に依拠している。しかしながら、所有と支配の分離と実態はこの原則とは合致しない。というのは、周知のように、生産諸手段の私的所有と支配権・管理権の直接的な結合を前提とした古典的命題の基盤はすでに失われているからである。したがってここで、所有者ではない経営者の支配権の正当性が問題になってきたし、また経営者は資本リスク負担、支配権と利潤請求という三つの原則には必ずしも従わないし、法律は株主の権限を時代とともに縮小してきた。このようなことから、経営者には、株主と同じような（形式的な）根拠に基づいた正当性はないということが、アメリカやドイツにおいては、古くから主張されてきた¹⁷⁾。

1 バーリー／ミーンズとゴードンの所説

バーリー／ミーンズは次のようなことをいった¹⁸⁾。

株式・社債といった消極的財産の所有者である株主は、経営の管理上の観点から、設備・機械・暖簾・組織という積極的財産に対する支配と責任を放棄することによって、会社は株主の利益のために運営されるべきであるという私有財産権の原理に含まれている権利をも放棄し、支配者集団の利益追求の道を開いたが、それが支配者集団のために新しい支配権が行使されるべきであるという要求権の基礎を作るものでもなく、株主が納得するような弁護はその行動や言語においても示していないし、どのような伝統もこのような前提を示していない。「**支配者集団は、むしろ、所有者、または、支配者のいずれよりもはるかに広い集団の権利に対して道を開いたのである。彼らは、近代株式会社は所有者だけでもなく、また支配者だけでもなく、全社会に対して役務を提供するものであると要求する地位に、この社会を置いたのである**」か

ら「所有権の主張も、また支配のそれも、社会の最高の利益には対立することは出来ない」のである。

株主の利益から社会全体の利益への移行に関するバーリー／ミーンズの主張の論理的な根拠づけには若干曖昧なものがあるが、これについては後程詳細に論述することにして、支配権の機能にとってきわめて重要な意味をもつ彼らの見解の要点だけをあげておこう。

「会社の指導者達が、公正な賃金、従業員の保全、その公衆への合理的役務、及び、事業の安定化、などを包含した計画を樹立する時には、これらすべてが消極的財産の所有者から利潤の一部をふり向けることになり、また、社会が一般に、このような計画を論理的、人道的な産業問題の解決策として承認するならば、消極的財産の所有者の利害はこれに道を譲らねばならぬのである。…大会社の『支配』は、会社の種々な集団の多様な請求権を平準化しながら、その各々に、私的貪欲よりもむしろ公的政策の立場から、所得の流れの一部を割当てる純粋な技術体に発達すべきである」。

以上から明らかであるように、バーリー／ミーンズは、企業は支配者のものではなく、社会全体のもの、皆のもの、社会的制度＝公器としてとらえ、経営者は、各種の利害者集団の利害を調整するということが、経営者支配の正当性があり、それが企業ないし経営者の社会的責任の一環であると、理解しているのである。以上のことは、バーリー／ミーンズが経営者支配における経営者の役割との関連で述べたものであるが、このことは、支配形態とは関係なく、すべての企業の経営者にあてはまるのである。

ゴードンはおおよそ次のようにいった。

大企業の経営者は特に積極的リーダーシップを掌中におさめることによって、強大な権力をもつようになる。彼においては、株式所有による私的な「利潤動機」は減少させられる¹⁹⁾が、彼は有形・無形の利益によって行動するようになる。その上、多数の小株主を無視し、さらには少数の大株主をもしばしば部外者として無視し、「企業それ自体」のために経営するようになる²⁰⁾。そして株主の利益は社会的制度・継続事業としての企業それ自体の観点から調整されることになる²¹⁾。

ゴードンは経営者支配の正当性については明確には言及していないが、「企業それ自体」の維持は、各ステイクホルダー協力があってはじめて可能になるから、彼らの利害を調整することに、正当性の根拠を見出そうという意図がみられるのである。

2 ドイツにおける見解

企業の利潤追求に関して、所有者支配企業と経営者支配企業とは明確な対象をなし、後者で

は利潤追求が希薄になって、社会に対する奉仕機関としての性格が濃厚になるという見解があった。「利潤追求の希薄化＝利害者集団の福祉」という公式がそれである。バーリー／ミーンズの場合もそうであった。これに対する反論は、例えば、「企業それ自体」の維持存続には利潤追求が不可欠であるというゴードンのものがあり、三戸 公も、資本主義社会であるかぎり、利潤追求は決して消滅しないし、それは体制無関連的なものである、というような主張をしてバーリー／ミーンズを批判した²²⁾。

ドイツにおいても、シュタインマン／シュライエクからも同じような疑問が提起された。前にも指摘したように、彼らは、種々な調査の結果、利潤追求については所有者支配企業と経営者支配企業との間にはほとんど差がみられず、むしろ「少なからず、憶測とは逆に、経営者支配企業は所有者支配企業以上に利潤志向的である」²³⁾と指摘した。

所有と支配が分離し、所有者が支配権を放棄している現代では、経営者の支配権の正当性は、所有者の伝統的な行為と一致するように支配権を機能させることによって根拠づけられない。程度の差こそあれ、企業の利潤創出に貢献しているステイクホルダーの利害が自動的に調整される「自由主義的理想」に復帰できない現状では、素直に現実を認め、かつての理想に近づけるように、適切な利潤創出と利害調整を人為的に行うことが必要になる。そうすることによって始めて、経営者支配の正当性が獲得されるのである。したがって、さきの「利潤追求の希薄化＝利害者集団の福祉」という公式ではなく、「利潤増大化＝利害者集団の福祉」というより高次の公式によって、利害者集団は統合されることになるのである²⁴⁾。

以上のような考え方とは逆に、資源の効率的配分との関連で、経営者の支配権の正当性を問題にする立場がある。ポスナー (Posner, R. A.) の立場がそれである。彼の主張はおおよそ次のようである²⁵⁾。

これまでの支配権の正当性は、法的に認められた企業所有者の権威は所有と支配の統一に基づいた自己利益追求によって、資源の全体経済的配分の最適化が達成されるという伝統的・古典的・自由主義的な根拠にある、ということに由来するものであったが、株式の高度分散と大衆化は資源配分上最も効率的であり、この点で経営者の支配権はとりたてて問題にはならず、逆にそれによって、間接的ではあるが、自動的に経営者の支配権が正当化される、というのである。

ポスナーがいうように、所有と支配の分離は株式の高度分散と大衆化に基づいているが、所有者が放棄した支配権を掌握し機能させる経営者は何によって正当化されるのかということは、ここでは、本格的には問題にされてはいない。所有と支配の分離は「支配それ自体」の正当性を決して意味するものではなく、また、資源配分の効率性のみが正当性の本質的な要因ではな

いのである。

ほぼ同じような観点から、正当性の問題を取り扱ったのがピコー (Pcote, A.) / ミヒャエーリス (Michaelis, E.) であった。彼らは、所有権理論を敷衍し、自由意思と契約を構成要素とする処分権理論に基づき、さらにまた、ハーシュマンにも依拠した彼らの主張は次のようである²⁶⁾。

現行の企業制度においては、株主が株式の売却によって企業から退去しても、他の人が株主となり、企業的意思決定に対する裁可と監視という機能が引き継がれるから、資源配分が損なわれない点で、経営者の支配は正当化される。株式の購入は実質的には支配権の経営者への委譲であり、そこでは、自由意思によって常に有利な方へ決定を変更できるような市場機能が前提になっている。

ピコー / ミヒャエーリスの問題点はポスナーの場合とまったく同じであるが、さらにその他に、二つの問題点がある。その一つは支配権の「委譲」である。委譲は原則として撤回可能なきにのみ正当性がある。株主の経営者への支配権の委譲は、前にも述べたように、撤回不可能であるから、経営者の支配には正当性がないことになる²⁷⁾。他の一つは「市場の統制」である。彼らは、経営者の自由裁量に任される行為範囲は究極的には無視できるほど狭いので、彼の支配権には何ら問題はないというが、それは、所有と支配が分離し、経営者が強大な権力もっている実態と現在の「市場の統制」とはまったく符合しない。彼らの市場統制に関する考え方は、いわゆる「自由競争」(完全競争)、つまり、適正利潤の追求が行われ、それに貢献したステイクホルダーの利害調整および資源配分の効率化が自動的に実現されるという「自由経済」を前提にしているのである。これに関して、グーテンベルク (Gutenberg, E.) は次のように述べている²⁸⁾。

市場経済体制においては、「企業が永続的に可能な最大の利潤をその投下資本について得ようと試みる場合に、国民経済的には最上の配慮が財貨と給付について達せられ、…そのときには一定の全体経済的、自動的現象が発展し、これが国民経済的生産力を…指導して最大の社会的生産物が生産され…、しかもこの社会的生産物は購買者の欲求と願望に最も良く適合するものとなる…。さらに、この体制は同時に生産要素たる労働、土地、資本を完全に用いる傾向をもつ…。…自由市場—企業家経済の体制は完全競争の理念によってつくられた。」

完全競争は理論的極端、仮説である。それでは、完全競争はどのような要因ないし条件から構成されるのであろうか。モクスター (Moxter, A.)²⁹⁾によると、それは①経済主体からの価格の独立、②財の完全な同質性と代替性、③経済主体の非優越性、④経済主体の合理的行為、⑤経済主体の市場に対する完全な見通し、等々である。

以上のような特質をもつ自由競争(完全競争)を前提にすることは現実的ではない。したがって、現体制においては、「適正な利潤創出とステイクホルダー利害調整」および「資源配分の効率化」が自動的に実現するという論述には当然にくみすることはできないのである。

V 現代社会における企業の基本的性格と経営者の統治的機能

1 ドラッカーの統治機能論

ドラッカーは、周知のように、現代大企業の性格を次のように規定した³⁰⁾。

産業社会においては、大企業は数こそ少ないが、そこでの賃金形態が現行賃金に影響を与え、その価格政策等は経済政策を支配し、その労使関係が社会的労使関係の形態を決定し、そこで新製品が開発され、新生産方法が発展し、また大多数の人びとがそれと直接的・間接的に関係し、さらにそれは人びとの価値・信条・社会的満足、社会的価値観を決定するし、政府の産業統制や規制の目標となる決定的な制度である。さらに、大企業は現代社会の最も純粋で明確な形での組織原理、つまり現代社会の縮図を表している代表的な制度であり、そしてそれは本質的にあらゆる産業社会に同一の形態で存在し、政治的信条や原理からではなく、産業生活上の必要から生じた自律的な単位で、独自の法則と社会的形態をもつ構成的な制度である。

このような性格をもつ大企業では、所有と支配が分離し、経営者がその支配権を掌握して経済的・社会的にきわめて大きな影響力を及ぼしている。つまり、経営者はあらゆる領域に対して社会的機能を及ぼしているのである。広義の社会的機能とは、本来的には、社会の構造や成員に対して人間の行為や事象および制度などがもっている調整ないし適用の作用³¹⁾をいうのである。ドラッカーは経済的機能と統治的機能を峻別しているが、私の観点からすると、経済的機能と統治的機能は広義の社会的機能に包摂され、経済的機能は最も重要な機能として具象してくることから、それは、広義の社会的機能から相対的に独立した機能として位置づけられるのである。統治とは、本質的には、本稿のI「主要概念規定と内容の概要」で述べたように規定されるのであるが、ドラッカーは統治機能について次のように規定している。

経営者は正規の統治機能を行っている。「経営者は他の統治者と同様に、合法的でなければならない。つまり、統治される人々の利益になるように権威を行使しなければならない。しかし、経営層の責任はまず第一に経済的成果に対する責任である。…経済的機能と統治的権威は基本的に食い違ってくる。」³²⁾「企業体の主たる機能と目的は商品の生産であって人々の統治ではない。…統治的権威は常に、…経済的成果と責務に従属させられなければならない。…統治的権威それ自体が自律的機能とか目的とされることは決してない。したがって人々に対する

企業体の統治的権威は、企業体が支配する人々の利益になるように振われることは決してあり得ない。…企業体の統治権威は、従業員のためではなく、また経営層の利益のためではなくて、企業体および社会の経済的利益のために振われるべき性質のものなのである。…企業体の統治権威は、企業体の法律的・政治的・経済的因子から生じているのではなく、企業体自身の性質と目的から生じている」³³⁾。

以上のドラッカーの主張には、一見すると、経済的機能と統治的機能との間には明らかに矛盾があるようである。ドラッカー自身も両者の矛盾・食い違いを素直に認めている。これに対するドラッカーの主張を敷衍して改めてまとめてみると、次のようである。

本来的には、統治的機能は統治される人びとの利益になるように行われなければならない。しかし、企業にとっては経済的成果獲得が目的であるから、それとの関連においてのみ統治的機能が問題となるのであり、政治とは異なって、統治的機能それ自体が目的とはなり得ないのである。このような意味においては、統治的機能は経済的機能に下屬・従属する。社会的機能についても、まったく同様である。このようにして、ドラッカーはそれなりに論理的整合性を確保したのであった。しかしながら、この矛盾・食い違いは本質的には解決されていなかったようである。

ドラッカーが述べたように、統治機能は合法的に行われなければならない。「合法的」とは、さきの叙述との関連で再度言及するならば、行為等が法令に抵触しないことと、社会的規範ないし社会的信念、つまり統治的機能が被統治者の利益にかなっていること、である。ドラッカーは経済的機能と統治的機能のうち前者を重要視しているが、後者は前者と同等の重要性をもっているのである。企業および社会の経済的利益のために、経済的成果、つまり、収益性を可及的に追求する経済的機能はそれだけ統治的機能と社会的機能の質を脆弱化することになる。経済的機能が強化され、その領域が拡大されるにつれて、本来の意味での統治的機能と社会的機能が行われる領域は減少し、矛盾・食い違いがいつそう露呈するという事態が生じてくるのである。この問題をどのようにして解決すればよいのであろうか。

2 会社は「皆のもの」!

前述したように、ドラッカーによると、統治的機能と社会的機能は経済的機能に下屬・従属するものであった。しかし私見によると、これら三つの機能は同等か、あるいはそれに近いものでなければならないのである³⁴⁾。このような見解は、経済的成果達成には、同僚間・上司一部下の良好な人間関係、身分と機能、昇進、人間としての認知、責任という社会的機能³⁵⁾と個人的行動の軋轢・紛争解決に対する規範、個人の生活・将来に関する意思決定や政策等の統治

的機能は不可欠である、ということに基づくものである。

また経済的成果は従業員のみならず、各種のステイクホルダーの貢献によって獲得され、どのステイクホルダーが欠けても、経済的成果は達成されないことになるから、経済的成果はステイクホルダー全体の協働の所産であり、ステイクホルダーにはその貢献度に応じて成果の一部が配分される。

ステイクホルダーは、それぞれ性格は異なるが、その持分によって企業に参加している。持分という概念は「所有する部分」、「受けもつ部分」を意味し、特に株式会社の株主、あるいは合名会社や合資会社の社員の出資部分に対して用いられている。若干の論理的飛躍があることは否めないが、このような持分概念を他のステイクホルダーに敷衍すると、ステイクホルダーはそれぞれ固有の持分をもっていることになる。これらの持分は、株主は資本の拠出、従業員は労働の提供、消費者は購買力の行使、経営者は経営・管理、政府は監視・監督・規制といったようなものである。加護野忠男が主張したように、「自己資本には株主資本だけでなく、従業員持分も含まれる」から、従業員には「自己資本は従業員皆のもの」という意識が生じるだけではない。すべてのステイクホルダーは、それぞれ期間的な長短はあるが、その持分によって「会社は自分のものだ」という顕在的ないし潜在的意識をもって会社と取引していることから、「会社は皆のもの」という意識が生じ、それが実感・実態として具現しているのである。

「会社は公器である」といわれてから久しいものがある。前にあげた若杉敬明も「会社は公器である」から、ステイクホルダーの利益を尊重して、株主価値の最大化を図ることが経営者の社会的責任である、と主張している。この論理に含まれている若干の問題点については、前述のドラッカーの経済的機能と統制的機能および社会的機能との関連において指摘したとおりである。屋上屋を重ねるようであるが、「会社は公器である」ということについてもう少し詳細にみてみることにする。

一般的な解釈として、「公器」とは「公（おおよけ）のもの」、「公共の機関」、「社会大衆の機関」³⁶⁾等々と定義されている。「会社は公器である」ということを具体的に規定すると、おおよそ次のようになるであろう。

それは、一般市民の利害関係が、企業規模に関係なく、企業の性格や政策に直接的・間接的に密接に関連している、ということである。特に、大企業の場合には顕著である。すでに述べたように、大企業は経済的・統制的・社会的に大きな影響力を及ぼしている。中小企業は大企業のこのような影響の下でそれぞれの政策を施行し、一般市民に直接的・間接的に影響を与えているのである。このような観点からすると、企業には、所有形態・支配形態や規模の大小を問わず、すべて「公器」という性格が付与されなければならないのである。要するに、「公器」

の源泉は企業の経済的・制度的・機能、統治的・制度的・機能、社会的・制度的・機能に求められるのである。

VI 経営者支配の統治的正当性

1 統治的正当性の根拠

これまでドラッカーはじめ多くの論者によって主張されてきたように、所有に基づく支配は、本来的には本源的正当性(正統性)をもつものであるが、すでに本稿のIで述べたように、「完全所有支配」でないかぎり、過半数所有支配、少数所有支配という所有者支配には部分的な本源的正当性しかなく、まして経営者支配にはそれがまったくないのは当然のことである。ところが、完全所有支配は別にして、過半数所有支配、少数所有支配は部分的にしる所有に基づく本源的正当性をもっているから、その支配権の機能は正当であるという短絡的な公式は、現在では、ほとんど無意味である。というのは、肝要なことは支配権それ自体をもっていることではなく、それを機能させることである。支配権をいかに正当に機能させるかが間接的に所有を正当化するからである。このことはすべての支配形態にもあてはまるのである。極端にいうならば、重要なことは「所有者は誰か」ということではなく、「誰が誰のためにいかに支配権を正当に機能させるか」ということである。支配権の機能の正当性を根拠づける基盤は、所有とは異なった、別の基盤、つまり規範的な機能的基盤に求められなければならないのである。

このような観点からすると、「単なる会社支配論」はさほど有意義ではなく、「統治機能論」が重要な問題点として浮かび上がってくる。このことから、最近よくいわれている「企業支配論から企業統治論」への筋道が開けてくるのである。

支配権を機能させるということは、統治機能を行うことでもある。ドラッカーは「経営者層は企業体の一器官であり、いかなる器官の本質も、その器官が奉仕する身体の機能の中に見出だされる…。企業体の統治機関としての経営者層は、その企業体の存続と繁栄に対して責任を負わなければならない」³⁷⁾という。ドラッカーは経営者層の責任として企業存続への努力、販路の確保、製品の生産、人的資源組織の形成、資源の有効活用、後継者の育成、等をあげている³⁸⁾。これらはすべて経営者の重要な職能であり、また企業の存続と繁栄のためには、ステイクホルダーがそれぞれ固有の役割を果たすように、支配権に基づく権限を機能させるという意味での統治である。このような統治機能は究極的には経済的機能に包摂されるが、そこには、前に述べたように、ステイクホルダーの利益が経済的機能によって損なうものであってはならないという合法的・倫理的な側面が付随している。つまり、両者は同時的・相即的であれば

ならないのである。

ドラッカーは倫理的側面に言及することはなかった。これについては、後程論述することにする。前述したように、ドラッカーは「経営者層は他の統治者と同様に、合法的でなければならない。つまり、統治される人々の利益になるように権威を行使しなければならないのである。しかし、経営者層はまず第一に経済的成果に対する責任である。この点からして、企業体の経済的機能と統治的機能は基本的に食い違ってくる」³⁹⁾といった。そしてこれを是正するのが労働組合であるという。

ドラッカーが以上のように統治機能の二側面を指摘したことは重要なことであるが、両者の食い違いの是正が労働組合の役割であるとした点に若干の問題点があるのである。というのは、**支配権の「機能それ自体」においては正当化されない**と前提にしているからである。私見によると、前にも述べたように、ステイクホルダーの利益を調整的に増進させる機能によって両者の矛盾・食い違いが是正されなければならないのである。要するに、ステイクホルダーの利益調整に正当化の根源があることになる。

ちなみに、勝部伸夫も、ドラッカー理論の深遠な理解に基づいて、ドラッカー理論が立脚する基底的原理を「自由と機能」に集約し、それを基軸として現代企業の性格を究明した三戸公によりながら、「ドラッカーは、自由で機能する産業社会にあっては、企業は決定的、代表的、構成的な制度となっており、企業内外の諸個人に地位と機能を付与することではじめて、経営者支配の正当性を確立することができる」と考えた。つまり、経営者支配の正当性の根拠は『所有』ではなく、経営者の『機能』にあるとした⁴⁰⁾、と述べている。

「自由と機能」はドラッカー全著作に貫徹する理念であり、それは、カントの「自由概念」や「定言的命令」に依拠するものである⁴¹⁾。私は、経営者の企業統治の根拠をカントの「自由概念」と「定言的命令」（「汝の意志の格率を、常に同時に普遍的立法の原理として妥当するように行為せよ」という絶対的命令）に置き、それに基づいて、支配権の機能の正当性をステイクホルダーの利害調整に求めたのである。「求めた」という表現は、現在では「それが当然のこととして行われていない」ということの裏返しであり、「当然そうなされなければならない」という「規範的言明」なのである。

これまで、ステイクホルダーの利害調整については種々論議されてきたが、それらは大綱的な理論的枠組についてのものであり、それを具体的に実施する基準や方法に関する論議はほとんどみられなかった。それでは、ステイクホルダーの利害調整の基準はどのようにして確定されなければならないのであろうか。

すでに述べたように、企業は本来的に公器である。「公器とは皆のもの」であるが、ステイ

クホルダーはそれぞれの立場において企業と密接な利害関係を持ち、またそれぞれ相異なる主張や要求をもっている状況の下で、どのようにして「利害調整基準」を作っていけばよいのであろうか。この問題の解決は大変難しいが、それには、少なくとも次のような手順が必要になるであろう。

まず最初に、利害関係に関する社会一般の思考の傾向を確認することである。これとの関連で、所有者による富の支配の放棄は所有者が富から生じる諸利益を全部収受するという利害関係に適用される論理を変えたことにならないか、というバーリー／ミーンズは、「これらの質問に対する答は、法律それ自体の中に見出だされない。それは、法律の経済的社会的背景の中にこそ見出だされなければならないのである」⁴²⁾と述べている。この論理の基盤を補完するドラッカーの次のような見解がある。

「企業体が充足させている信条と価値が、社会の公言している信条と価値と矛盾する場合には、産業は存続しない。市民は、社会の支えとなっている誓約を十分に果たすよう、社会の代表的制度である企業に要求している。もしも企業が社会の信条を拒否したり、十分に果たさない場合には社会はその結合性を失うであろう。すなわち、社会の信条それ自体が無意味になってしまうか、社会は衰退して、市民の忠誠を失うに至るかの何れかであろう。」⁴³⁾

バーリー／ミーンズのあげた論理は所有者（株主）や経営者ばかりでなく、すべてステイクホルダーにも適用されなければならないことは、論理的な必然である。

第二には、どのようにして「利害調整基準」に関する情報を収集するか、である。それには、次のような手順が必要である。

- ① それぞれのステイクホルダーが、企業のどのようなことに対してメリットないしデメリットを感じているのかを調査して、企業評価に関する情報を収集する。
- ② 収集した情報を会社の当該機関において分析・評価して、ステイクホルダーの総意を集約する。
- ③ 集約された総意を最高意思決定機関において、再検討して最終的に全社的な「利害調整基準」を確定する。確定された基準といっても、それはその時どきのステイクホルダーの種々な環境が反映されたものであるから、環境の変化に応じて柔軟に修正できる余地を残しておかなければならない。そして、全社的な「利害調整基準」から「実行基準」を策定する。
- ④ 「実行基準」に従って具体的に実行する。

全社的な「利害調整基準」や「実行基準」の確立ないし「実行」では、前にも触れたように、「法令順守」、つまり「合法的であること」が前提になっている。「合法的」とは、すでに述べ

たように、法令に違反しないという意味で一般的に用いられ、そのかぎりにおいて正当性をもっているが、法令はすべての人間行為や組織ないし制度を規定しているものではなく、それから漏れる領域が広範囲にわたっている。社会的利益に重大な支障を及ぼす行為に随時に法令の網を被せるとしても、激変する環境の進展によって、現状と法令との乖離はますます拡大する。したがって、現行法令には違反しない行為が、社会全体の信条や価値観からすると、合理的でなく、正当性をもたない場合が多く生じるのである。「法令に違反しないから正当である」という考え方には、社会的利益に致命的な打撃を与える可能性があるのである。

ステイクホルダーの利害の調整は、上述したように、①全社的な基準の確立、②具体的な実行基準の確定、③実行という手続によるのであるが、それらはすべて(a)法令の領域と、(b)法令を超えた領域、つまり倫理的領域⁴⁴⁾という二つの側面において合理性をもたなければならない。(a)は法律の領域であり、(b)は企業倫理(経営倫理)の領域である。利害調整で法令を順守するのは当然の義務であるが、倫理的領域においては、どのような原理や論理によってそれを行えばよいかについては、それほど明確にはなっていないようである。この問題はきわめて重要である。

すでに述べたように、利害調整はすべてのステイクホルダーに関連するものであるから、ドロッカーのいう「工場共同体における社会的機能」を超えた広範囲にわたる社会的機能、つまり「企業統治」の対象領域としても位置づけられなければならない⁴⁵⁾。社会的機能としての利害調整機能、つまり統治機能は具体的には経営者によって機能させられている。支配を放棄した所有者(株主)に代わってその地位についてのがステイクホルダー(他のステイクホルダーと同様になった株主を含む)である。経営者の統治権の機能の基盤もまたステイクホルダーにあるのである⁴⁶⁾。

VII 倫理的組織と利害調整

利害調整は法的側面よりも、むしろ倫理的側面に広く関係している。というのは、利害調整には、法的には解決できない多くの問題があるからである。したがって、利害調整では、いわゆる「倫理委員会」の役割が参考になる。

利害調整による経営者の企業統治は、具体的には、各種の組織や制度をとおして行われる。その役割は、ステイクホルダーの利害を代弁してそれを企業経営に反映させ、それぞれの利益を損なわないように、全体として調整することである。その組織や制度における利害調整を論じる前に、「調整」の心構えや要件について述べておくことにする。これらのことは重要であ

るので、それに関するこれまでの私やシュタインマン等の著書・論文等を要約的に整理して、特に倫理的側面に焦点をあてて簡潔に言及する。それらは、次のようになる⁴⁷⁾。

- ① 社会的問題を包含する利益コンフリクトを抑圧したり無視したりするのではなく、オープンにし、それと対決し解決しようとする積極的な姿勢をもつこと。
- ② 会社の組織全体にわたるコミュニケーション・ネットワークを確立し、それへの参加の機会と自由な意見表明の機会が保障されていること（そのことによって、利害調整の倫理的な決定への参加の機会が確保され、対立する利害の調整方向が見出だされることになる）。
- ③ 経営者あるいはそれと同等の能力のある権威者が、倫理委員会等の利害調整に関する委員会の助言・勧告に基づいてしっかりした評価をすること（これによってステイクホルダーの信頼感と会社への帰属意識が確保され、彼らの理解と承認が可能となる）。
- ④ 上司の根拠のない命令や禁令とは関わりなく、確実に重要と思うステイクホルダーの利害関係に関する情報を収集すること（このような情報の収集と評価によって、ステイクホルダーの利益が確保され、企業の存続が図られることになる）。
- ⑤ 相互に食い違う情報を人間の価値、自由、平等ないしカントの「定言的命命」のような普遍的妥当性をもつ原理によって、できるかぎり自己のレベルで調整し、解決する能力を育成すること。
- ⑥ 能力に応じて情報収集の責任を割り当て、収集した情報に対して説明義務を課すこと。

以上のような心構えや要件を備えることが経営者の任務となるが、これらには企業内の教育・訓練ばかりでなく、産業界全体の倫理的なレベルアップが必要になるであろう。

主として、アメリカ、ドイツ、日本の種々な文献に表れ、また広く実践化されている倫理的な組織・制度は概略的に二つに類型化することができるであろう⁴⁸⁾。その一つ①は、既存の組織構造を前提として、その内部に倫理的問題を委託するために設置された特殊な制度としての社内組織であり、もう一つ②は、既存の組織の権限とは無関係に、社外に倫理的問題を委託するために設置された社外組織である。

① 社内組織

これには例えば、現在では、企業によってその名称は異なるが、従業員保護のための制度として職場委員会、苦情処理制度等があり、また、消費者保護のための制度としては、オンブズマン制度、消費者相談室、等がある。また、アメリカにおいて多くに見られるように⁴⁹⁾、文化的・社会的貢献に寄与する部門（責任者は取締役）がある。以上のような組織・制度の他に、突発的に生じてくるコンフリクトを解決するために、各種のプロジェクトチームを設ける場合

もある。

そこでは、基本的には、それぞれの部門レベルで諸問題进行处理することが原則となっていて、各部門で解決できないと思われる問題が生じないかぎり、上位レベルの部門には具申されない。下位レベル部門での諸問題の重要性の不十分な認識や適切でないとした問題処理は企業に甚大なダメージを与えることになる。というのは、周知のように、各部門の業務目的は企業目的が分割されたものであるが、それぞれ有機的に結合しており、逆にいえば、それらが総合されて企業目的が構成されているからである。したがって、下位レベル部門を管理する、強力な権限をもつ「統括部門」が必要になるのである。

ステイクホルダーの利害をめぐるコンフリクトの問題は深刻である。その調整には、上述と同じような部門別の役割が必要になる。それぞれの役割を果たすためには、まず第一に、関係者の「対話」によって、各ステイクホルダーの利害が調和するような全社的な基準（規範）が確立されなければならない。それに基づいて、下位レベル部門の具体的な基準が同様に「対話」によって決定される。下位部門には専門の部署を設け、担当ステイクホルダーの問題を他のステイクホルダーの利害を考慮しながら解決しなければならないが、解決困難なときには、上述の統括部門に具申することになる。そして、各部門においては、前述の調整の「心構え」や「要件」に基づいた「対話」によって問題を解決することになる。そのさい、「対話」は次のような原則に基づかなければならない⁵⁰。

- (a) 利害コンフリクトを関係者の対話によって解決しようとする基本的な姿勢があること。
- (b) 相手の主張を傾聴する態度をもち、相互容認原則と相互批判原則に立つこと。
- (c) 自己の立場に固執しないこと（対話者が自己の職務や部門の利害に固執すると、対話は成立せず、コンフリクトは解決しない）。
- (d) 自己の立場を相手に押しつけないこと。
- (e) 自己のドグマや先入見をもって、相手を説得したり、強制的・威圧的な言動をしたりしないこと。
- (f) 対話で使用する諸概念は相手理解できるように、一義性をもっていること。
- (g) 自己の主張の根拠が明らかになるような言明をすること。
- (h) 自己の主張の正当性と根拠が受け入れられるように一般化すること。

② 社外組織

この組織は社内の支配—服従の権力関係から解放されているので、自立的責任制度とでもいうべきものである。これは、社内におけるステイクホルダーの利害調整は社内の権威者によっ

て左右される危険性があるから、それを阻止する組織である。これの代表的なものとして、ムスキー・コミッション (Muskie Commission)⁵¹⁾の助言によって、インドにおける住民との利害コンフリクトの解決のための「対話フォーラム」としての、ネスル社の社外倫理委員会が設置された。それは成功をおさめ、同社の繁栄の礎を築いたのであった。その役割は、おおよそ次のようなものである⁵²⁾。

- (a) 倫理委員会は企業の倫理基準を順守を監視する公共の受託者、つまり一種の公共監査人の役割を果たす。
- (b) 倫理委員会が自己義務 (倫理) を守っているかどうかを定期的に監査し、判定する一種の法律家の役割を果たす。
- (c) 倫理委員会は企業の倫理的努力を鼓舞し促進させると同時に、企業に対して各種の倫理的な要求をする。倫理委員会の委員は、複雑錯綜する論議においてエキスパートとしての役割を果たし、競合する事実 (事実コンフリクト) を自由な対話によって解消し、各利害関係者が承認できるような具体策を提案する。

このような役割を果たす、倫理委員会に倣って、社内利害調整委員会・社外利害調整委員会 (仮称) を設けることは、公正な利害調整をするためには有効となるであろう。そしてまた、以上のような特質をもつ社内組織と社外組織によって、ステイクホルダーの利害調整という経営者の支配権の機能の正当性がなおいっそう強化されるであろう。

おわりに

企業における経営者支配とその統治の正当性について、既存の諸所説を参考にし、また現状を考察することによって、種々論述してきたが、所期の目的を十分には達成することができなかった。経営者支配とその統治を巡る社会的環境は刻々と変化している。それに応じて、法令も、かなりの遅延はあるが、しだいに整備される傾向にある。

経営者の支配権の機能としての経済的機能と広義の統治機能は、現代の産業社会にとって、きわめて重大な意味をもっている。それは社会に大きな影響を及ぼすからである。ドラッカーのいうように、経営者の収益性追求という経済的機能はきわめて重要である。それが現代社会、つまり資本主義体制の根幹を形成しているからである。企業がステイクホルダーと公正な取引をし、適正な利潤を追求する企業の生存存続を図ることは、経営者ばかりではなく、すべてのステイクホルダーの願望である。利潤は、すべてのステイクホルダーの協力や忠誠心によって、創出されるものである。そのような意味において、「会社は皆のもの」なのである。

「完全所有支配」でないかぎり、支配者は所有に基づく「本源的正当性」、つまり「正統性」をもっていない。また、それをもっている場合、その支配権を機能させる場合に、はたして「社会的正当性」をもっているかどうか問題となる。したがって、正統性もつ支配者も、もたない支配者とともに、「社会的正当性」をもつように、その支配権を機能させる社会的義務を負うことになる。そこに、経営者支配の正当性があり、それはすべてのステイクホルダーの「利害調整」によって根拠づけられるのである。

本稿は、私が「経営者支配」の諸問題を取り扱った著書・論文を補完するものである。本稿には、論述の不整合や誤り、あるいは文献の不足等の問題点が種々あろうと思われるが、それについて、改めて熟考して、検討したい。

注

- 1) 経営者支配が一般的になっていることについては、アメリカ、ドイツ、フランス、日本等の先進資本主義諸国におけるこれまでの諸研究にみられるように、まったく議論の余地がない。例えば、バーリー／ミーンズとはほぼ同じ手法で最大300社を分析したラーナー (Larner, R. J.) は、経営者支配は44%で、「経営者革命という静かな革命が進行中である」といったバーリー／ミーンズとは異なって、1963年の時点で経営者支配の企業数は80.5%にも達し、いまや「経営者支配は完了した」と主張した (Larner, R. J., *Mnagement Contorol and the Large Corporation*, 1970. くわしくは、鈴木辰治編著『経営学の潮流』第2版, 中央経済社, 2002年, 14ページ)。また日本においても、三戸 公・正木久司・晴山英夫『大企業における所有と支配』未来社, 1973年や三戸 浩『日本大企業における支配構造』文眞堂, 1983年もバーリー／ミーンズやラーナーの方法を用いて経営者支配の圧倒的な優位性を主張している。さらにドイツについては、鈴木辰治『現代企業の経営と倫理』文眞堂, 1992年の第5章「企業の経営者支配とその正当性—ドイツの事例を中心として」を参照のこと。経営者支配は株式分散を基礎として、企業的意思決定権を掌握することによって強固なものになる。
- 2) Berle, A. A. and Means, G., *The Modern Corporation and Private Property*, the Macmillan Company, 1950. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行社, 1950年, 148~149ページ。バーリー／ミーンズは、企業における所有者と支配者の概念を次のように規定している。「主要な諸権益を持ち且つ法律上、法的権利を持つ者だけが所有者と呼ばれる。同じように、支配者なる語も、実質の意味からして、企業の権能についての主要な諸要素を有する人々に限定されねばならない。」本来的には、所有と支配は一体化しているから、本文のように考えなければならない。
- 3) 若干の事典と鈴木辰治『現代企業の経営と倫理』, 前掲, 157~158ページを参考にした。
- 4) 双務契約・個人契約・交換契約については, Steinmann, H., Schreyögg, G. und DÜthorn, C., *Managerkontorolle in deutschen Großunternehmen—1972 und 1979 in Vergleich—*, *ZfB* ., 53. Jg., 1983, S.6を参照。
- 5) Berle, A. A. and Means, G. C., 前掲訳書, 89~112ページ。
- 6) この表は, Schreyögg, G. und Steinmann, H., *Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältniss in deutschen Großunternehmen*, *ZfB* ., 51. Jg., SS. 540-541を参考にして, Steinmann, H., Schreyögg, G. und DÜthorn, C. の前掲論文7ページの表を修正したものである。
- 7) Gordon, R. A., *Business Leadership in the Large Corporation*, the Brookings Institution, 1948. 平井泰太郎・森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ—アメリカ大会社の生態—』東洋経済新報社, 1954年, 40, 54, 61ページ。

- 8) Schreyögg, G. und Steinmann, H., a. a. O., S. 546. Steinmann, H., Schreyögg, G. und Dühorn, C., a. a. O., S.16.
- 9) Gordon, R. A., 前掲訳書, 54ページ。
- 10) Hirschman, A. O., *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organization and States*, 1970 の第1章 Exit と第2章 Voice を参照。三浦隆之訳『組織社会の論理構造』ミネルヴァ書房, 1974年。
- 11) バーリー／ミーンズは次のようにいっている。「株主の個人的議決権は、彼が極めて大量の株式を所有しているものでなければ、株主総会では全く効果がない。従って、株主は、実際には、全く議決権を行使しないという道を探るか、さもなければ、自分の議決権を、彼には支配力のない、またその選出にも彼は参加しないような人々に委せて了う、というような法的制度になっている。」Berle, A. A. and Means, G. C., 前掲訳書, 109ページ。
- 12) 同上。
- 13) 若杉敬明「株主価値追求が責任」『経済教室—会社支配を考える1』, 日本経済新聞, 2005年3月22日。
- 14) 近藤光男「『株主利益最大化』に例外」『経済教室—会社支配を考える2』, 日本経済新聞, 2005年3月23日。
- 15) 小幡 績「資源配分機能の重視を」『経済教室—会社支配を考える2』, 日本経済新聞, 2005年3月25日。
- 16) 加護野忠男「自己資本は株主だけのものか」『正論』, 産経新聞, 2005年7月18日。
- 17) Steinmann, H., Schreyögg, G. und Dühorn, C., a. a. O., S. 6.
- 18) Berle, A. A. and Means, G. C., 前掲訳書, 448~450ページ。ただし、太字体は私のもの。
- 19) Gordon, R. A., 前掲訳書, 439ページ。
- 20) 同上訳書, 332ページ。
- 21) ゴードンは非金銭的インセンティブ動機として「権力獲得の衝動, 名声欲, およびそれに関連する競争への衝動, 創造活動, 自己と集団を一体化する性向およびそれに関連する集団への忠誠心, 安定への願望, 冒険を冒し, ゲームの為の『ゲームをする』衝動, 他人に奉仕する願望」をあげている(同上訳書, 328ページ)が、これらのうちの若干のものが、企業の維持存続とステイクホルダーの利害調整に具体化される。
- 22) 三戸 公『アメリカ経営思想批判』未来社, 1973年, 44~45ページ。
- 23) Schreyögg, G. und Steinmann, H., a. a. O., S. 552.
- 24) 鈴木辰治『現代企業の経営と倫理』, 前掲, 181ページ。
- 25) Posner, R. A., Unternehmungskorporation in: Assmann, H. D, Kirchnen, C. und Schanz, E. (Hrsg.), *Ökonomische Analyse des Rechts*, Kronberg, 1978.
- 26) Picot, A. und Michaelis, E., Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmungen und Unternehmungsverfassung, *ZfB*., 54. Jg., 1984.
- 27) Steinmann, H. und Schreyögg, G., Zur Bedeutung des Arguments der “Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt”—Eine Erwiderung—, *ZfB*., 54. Jg., 1984, S. 277.
- 28) Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1, Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg, 1995, S. 330. 高田 馨・溝口一雄訳『経営経済学原理』第一巻, 生産編, 千倉書房, 1957, 345ページ。
- 29) Moxter, A., *Methodologische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Köln und Opladen, 1957, S. 67. 池内信行・鈴木英壽訳『経営経済学の基本問題』森山書店, 1967年, 105ページ。なお, シュマーレンバッハは自由経済の標識として, ①企業者自由, ②企業者責任, ③評価基準を自動的に確立する統制機関としての自由価格機構, をあげている。Schmalenbach, E., *Der Freien Wirtschaft zum Gedachtis*, 1949, 3. erweiterte und verbesserte Auflage von Richard Bauer, Köln und Opladen, 1958, SS. 16-39.
- 30) Drucker, P. F., *The New Society—The Anatomy of the Industrial Order—*, 1950. 現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1987年, 39~58ページ。
- 31) 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』文眞堂, 1996年, 166ページ。
- 32) Drucker, P. F., 前掲訳書, 56~57ページ。

- 33) 同上訳書, 115, 116ページ。
- 34) ドラッカーは、「企業体は経済的・統制的・社会的制度であって、この三つは同時的存在である」という。同上訳書, 61ページ。
- 35) 同上訳書, 58ページ。Herzberg, F., *The Managerial Choice: to be Efficient and to be Human*, Dow Jones-Irwin, 1976. 北野利信訳『能率と人間性』東洋経済新報社, 1978年, 85～88ページ。
- 36) 新村出編『広辞苑』(第五版) 岩波書店, 1998年, 885ページ。
- 37) Drucker, P. F., 前掲訳書, 232ページ。
- 38) 同上訳書, 232ページ。
- 39) 同上訳書, 57ページ。
- 40) 勝部伸夫「第3章『大企業』としての企業」, 三戸 浩・池内秀紀・勝部伸夫『企業論』, 有斐閣アルマ, 2004年, 153ページ。より詳しくは, 勝部伸夫『コーポレート・ガバナンス—会社支配論からコーポレートガバナンス論へ—』文眞堂, 2004年を参照。
- 41) ドラッカーとカントの関係については, 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』, 前掲, 148～152ページと三戸 公『人間の学としての経営学』産業能率短期大学出版部, 1977年, 47ページを参照。
- 42) Berle, A. A. and Means, G. C., 前掲訳書, 430ページ。
- 43) Drucker, P. F., 前掲訳書, 447ページ。
- 44) 「法と倫理」の関連については, 鈴木辰治編著『企業倫理としての経営学』ミネルヴァ書房, 2000年, 74～75ページを参照。「倫理は法律の構造的補完物」とでもいうことができる。
- 45) 社会的機能について, かつて, 私は次のようなことを述べたことがある。社会的機能とは, 「社会の機能の構造や成員に対して人間の行為や事象および制度が有する調整ないし作用」であり, そしてそれは, 人間と社会を維持存続させることにその目標をもっているとするならば, そこには, 個人と社会を相即的に維持存続させる機能があることになるが, そのさい, この三つの機能がバランスよく遂行されることが肝要である。」鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』, 前掲, 157ページ。
- 46) 三戸 浩は「企業統治の内容は, 企業は誰のものか, 誰のために存在するのかという問題と, 企業経営者をどのように監視し, 評価し, コントロールするかという問題に焦点が合わされている。英米においては, 経営者が株主の利益のために適切な経営を行っているか, どのようにすれば経営者を適切にコントロールすることができるかということが問題になっていた」というようなことを述べている。三戸 浩・池内秀紀・勝部伸夫, 前掲書, 264～265ページ。
- 47) 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』, 前掲, 129～131ページ。
- 48) Steinmann, H. und Löhr A., *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart, 1992, SS. 112-113.
- 49) Eilibrith, H. and Porket, J. R., The Corporate Responsibility Officer, in: *Business Horizons*, Feb. 1973.
- 50) 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』, 前掲, 20～21ページ。
- 51) Muskie, E. S. and Greenwald, D. J. III, The Nestle Infant Formula Audit Commission as a Model, in: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, 1986, p. 23.
- 52) Steinmann, H. und Löhr A., a. a. O., S. 116. 鈴木辰治『企業倫理・文化と経営政策』, 前掲, 14, 132ページ。