

## 経 営 と 正 当 性 (1)

奥 村 恵 一

### I. はじめに

かつて、経営学の礎石は何であろうかと考えたことがある。礎石とは、経営学を自信をもって研究できる依り拠といったものであり、逆にいえば、経営学を研究していて躊躇を感じないで済む後ろ盾といったものである。この礎石として、当初経営参加ないし経営の共同体思考を挙げ、後になって組織体の衝突・均衡ないし複合社会制度を掲げていた。

今思うと、この経営学の礎石は、経営（広義では各種の組織体、狭義では企業）の正当性（legitimacy）の論拠と密接な関係がある。経営を記述的に研究するさいには、対象としての経営の正当性は必ずしも直接必要とされず、経営が分析に耐えるだけの興味を引くものであればよい。しかし、経営を政策的に研究するさいには、この対象が社会からの批判に十分耐えるだけの正当性をもっていることが必要であろう。経営の世界は、正誤、善悪、合理非合理の概念で満ちているので、政策的な命題でなく、記述的な命題を求めなさいと述べる論者がいるのはそのためである。さらに、経営を規範的に把握するさいにも、経営の正当性が問われるであろう。むしろ、経営が正当性を一部欠くがゆえに、あるべき社会価値の方向へ経営が進むことを勧告するのである。

経営の正当性は、このように経営学の礎石として重要なものである。今考えると上記の経営参加ないし共同体思考は、後述する「経営の内的正当性」に当たり、組織体の衝突・均衡ないし複合的社会制度は「経営の外的正当性」に相当するのである。

さて、経営は、目標・手段システム、権限シ

ステム、および責任・統制システムから構成されている。これらのシステムのそれぞれを知覚し判断する基準が、合理性、正当性、および遂行性・負担性である。これらの基準のそれぞれは、経営の存続にとって重要であり、存続関数と呼ばれている。

他方、経営は、自己を内部に向けている部分と自己を社会に向けている側面とがあるので、上記の3つのシステムも、内部と外部との両面から分析することが必要であろう。まず、経営の内部的な3つのシステムを示す要素として、経営目標と部門化、権限の明確化と委譲、および責任の明確化といった公式組織の諸要素がある。これらの諸要素は、合理性・効率性の側面から整備されるだけでなく、経営の利害者集団に関する権限行使と責任の問題としても取上げられる。

他方、経営を外部との関連で、すなわち「経営と社会」論の問題として取上げることができる。このさい、社会から要請され設定される経営目標・価値・領域は何かという合理性の問題、社会から委任されている経営権限の行使が適性であるかどうかの正当性の問題、そして社会的観点からみて経営がその責任を果たしているかどうかの責任遂行度の問題が、重要なテーマとなるであろう。

合理性の概念については別稿において論じたところであるので、本稿では正当性の概念を取り上げ、経営を分析するための一助とすることにしたい。まず、正当性の概念を概観する。そして、政治社会学における正当性の理念型を検討し、統轄機構における権限行使と権限行使の監視が社会価値と合致するかどうかの接点に正

当性の問題が存在することを理解する。次いで、現代の経営制度の中心となっている統轄機構のモデルと現実とを対比して、正当性についての論点を浮き出させる。さらに、今日の官僚機構としての経営の権限の正当性、経営制度を形成する資本主義の諸要因の正当性、および経営の政治活動の正当性について論及することにした。

## II. 正当性の概念

### 1. 正当性の意味

#### (1) 正当性の定義

正当性は、*legitimacy* の訳語であり、この他に正統性、合法性、適法性、適性などと訳されている。正当性は、ある機関の行動が社会の目標・価値・規範・欲求と合致すること、すなわち社会的適性についての個人的信頼をいう。したがって、経営の正当性は、経営の行動が経営環境の目標・価値と合致すること、すなわち環境的適性についての個人的信頼を意味している<sup>1)</sup>。とくに経営行動が委任・受託関係に基づくときには、委任された権限の行使について、その正当性が問われることになる。

#### (2) 正当性が問われる時

それでは、経営の正当性が問われそしてその判断が下されるのは、何時、誰によって、何処で、経営のどのような側面について、そしてどのような方法によってであろうか。

経営の正当性は、これが環境的適性について他からの信頼であるだけに、この信頼感が崩れる機会が多い。すなわち、経営が正当性を問われる時期は、高度成長末期の経営破綻と粉飾決算、石油危機のさいの売惜しみと価格上昇、公害多発、消費者被害の続出、経営の過度な利

益追求、経営管理体制のずさんさ、経営者の業務上の注意義務の怠慢などがみられるときである。なお、大企業の権限の規模と集中化が問題とされるときがある。このときには、企業の正当性が消失しつつあると人々が感じこれを批判するのである。

#### (3) 正当性を問う環境

次に、正当性は、誰によって問われるのであろうか。ここでは、経営の正当性について問いを発する側と、正当性が保たれるように法とか機構を作る側と、経営の権限行使を正当化し戦略を構ずる経営の側とを区別しておくことが必要である。

経営の正当性について問いを発する側というのは、広くいえばその環境である。環境には経済的環境、技術的環境、政治的・法的環境、および社会的・文化的環境という一般的環境と、顧客、株主、従業員、供給業者、地域社会、競争者、系列企業、政府などの特殊的环境がある。前者は、社会一般の目標・価値・規範・欲求を形成しており、これとの合致を求めて、経営の正当性に問いを投げかける。後者は、個々の権利を付与された利害者集団であり、それぞれの立場から、広い意味で委任した権限について、経営がこれを正当に行っているかどうかを絶えず監視している。正当性は利害関係である (*interested*) と定義される<sup>2)</sup>のは、この利害関係者の権利を指すからである。伝統的には、経営の利害は株主の利害であり、この立場からみた正当性が論じられてきたが、今日では、その他の利害関係者からみた正当性も取り上げられている。

正当性は、この環境における価値との符合性についての信頼を指すが、この信頼とか価値とかについては次のような問題点がみられる。す

1) Epstein, E. M. and D. Votaw (eds.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility—Search for New Directions in Business and Society* (Santa Monica, California: Goodyear Publishing Co., Inc., 1978), p. 69. Epstein, E. M., *The Corporation in American Politics* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969), p. 254.

2) Berger, P. L., "New Attack on the Legitimacy of Business", *Harvard Business Review*, 59 (5), Sep.-Oct. 1981, p. 84. バーガーは、正当性の性格として、次の5つを示している。empirical, normative, plausible, artificial, および 'interested'. *Ibid.*, pp. 83-4.

なわち、正当性という信頼と利害関係とは、相互に関連し相互に影響し合うが、人間は複雑であり非合理的であるため、この関係を分析することは容易ではない。また、正当性という信頼感、利害者集団の経済的動機と密接に関連していたが、近年では宗教的、道徳的、身分的、情緒的動機なども強調されている。さらに、近年上述の環境の中に分類しにくい新たな階層がみられ、その価値感・欲求が必ずしも明確ではなく、正当性の議論が捉えにくいものとなっている<sup>3)</sup>。何れにせよ、正当性は社会の価値・規範に則ることをいうので、その性格は、定義としていえば規範的であるといえる。

#### (4) 正当性を整備する立法・行政

##### ——正当性と合法性——

次に、利害者集団の1つであるが、政治的・法的環境としての政府が、経営の正当性を確実にするために、立法、行政などの措置を構ずる。たとえば、わが国の昭和56年の商法改正は、経営の権力行使について大きな注意を払っており、われわれはこの立場を認識しておかなければならない。

ここで、正当性と合法性との関係について、簡単に説明しておくことが必要である。正当性は経営行動の環境的・社会的価値との合致についての個人的信頼をいい、他方合法性は経営行動の法との合致についての司法の判断を指す。両者が整合性を保ちうることは、法が社会価値を成文化したり、あるいは立法機関が経営の失なわれた正当性を回復するために措置をとったりする(団体交渉制度、証券市場規則、銀行制度改革)ことから、首肯できる<sup>4)</sup>。

他方、両者は完全に整合性を保つものではないことも、指摘しておかなければならない。第1に、法は社会価値の変化を追いかけて、これを確実に具体化するが、しかし法はこの社会価値の変化を創り出したり、この変化に完全に合致することはできない。この点から、経営行動

は、法が浸透していない場所であっても、一定の社会価値に合致しておれば、正当性を得ることができる。第2に、法はある程度不変的・固定的であるが、正当性は時・場所・対象によって同一の信頼を示すとはかぎらない。すなわち、正当性について、整合性のない社会価値が複数存在したり、公的セクターと私的セクターがみられたり、また権力の行使側と行使される側とがあったりする場合には、正当性の評価はそれぞれ異なる。法には、このような評価・適用の差異はほとんどみられない<sup>5)</sup>。

#### (5) 正当性を問われる機関

さらに、経営の正当性を問う側でなく、これを問われる側、すなわち経営側についてみることにしたい。経営は、その正当性を確保することがその存続にとって重要であり、正当性は存続関数の1つとして位置づけられている。経営行動が環境価値と合致しないときには、経営は環境における存在意義を失うことになるので、その環境的適性の信頼を常時確保することに努める。そのため経営は、積極的な正当化技術によって戦略的にその存続を図ろうとするのである。経営それ自体、経営者、業界などの当事者は、自らの正当性を擁護し、適性についての信頼を表明するのである。とくに、当事者の企業が大企業であって権限を集中しているときには、その権限行使の正当性を主張し、その論拠を経営理念として公けにすることが常である。

このような当事者による正当性についての戦略を指して、正当性は人工的(artificial)であるとされ、「もっともらしさ」(plausible)<sup>6)</sup>をもつとされる。前者は、正当性が戦略的役割を演じ構築すること、後者は、一定の社会関係においてみられるその外見性を指摘しているのである。後述する擬制カリスマ的正当性も、作られたカリスマ像を指摘する理念型にほかならない。

#### (6) 正当性が問われる場所

さらに、正当性が問われる場所について考えてみよう。多国籍企業の正当性が国際連合憲

3) Berger, *op. cit.*, pp. 85-6.

4), 5) Epstein and Votaw, *op. cit.*, pp. 76-8.

6) Berger, *op. cit.*, p. 84.

章<sup>7)</sup>に照らして検討されているように、今や経営の正当性は、地域社会とか国内にとどまらないで、広く世界の問題として取り上げられている。しかし、経営が国内では正当性を認められても、国外で認められないという問題があるように、国の間には価値観の違い、利害の相違といったものがみられ、問題解決は容易でない。たとえば、経営の巨大化は、消費者利益を侵害するとして国内的に批判されるものの、対外的行為については外資攻勢防御の面から批判されることはない。対外志向を重視して独禁法を緩和することになるのであろうか。他方、株主権を尊重するアメリカ的経営と、これを尊重しないで経営者権限を重視する日本的経営とが衝突するさい、正当性を判断するのに、経営者効率という基準を用いるのか株主権という基準を使用するのであろうか。

このような問題に直面すると、正当性が単に価値的とか人工的であるということと同様に、経験的なものであらねばならないし、事実その面をもっている。すなわち、正当であるかどうかは、経験的検証を受けてはじめを明確となる。この経験的調査によって、正当性という社会現象について理解を深めることができよう。また、社会体制と経営機関との関係を判断する能力を増大することもできる。なぜなら、社会の目標・規範とその構成要素である経営の目標・規範とを比較し、正当性とその動態について重要な情報を得ることができるためである<sup>8)</sup>。さらに、経験的正当性が必要とされるのは、正当性の論拠や社会価値を国別に比較・統合しながら、国際的な正当性を形成する努力を実りあるものにするためである。

## 2. 統轄機構の権限行使の正当性

さて、正当性を経営のどのような側面について問い、またこれをどのような方法で判断するかをみるために、正当性の問題が政治社会学に

7) Boulding, K. E., "The Legitimacy of the Business Institution", in Epstein and Votaw, *op. cit.*, pp. 95-6.

8) *Ibid.*, p. 77. Berger., *op. cit.*, p. 83.

においてどのように取扱われてきたかを検討することにしたい。

### (1) 正当性の4つの理念型

さて、ベンスマンとローゼンバーグによると、何れの政府も、その存在と行為の合法性について弁明 (justification) を行なうが、この弁明が一般的承認を得たときに、正当性を得たといえる。この正当性という言葉の起源は、1815年のウィーン会議にみられる<sup>9)</sup>。正当性が認められてはじめて、権力を揮い命令を発する法的権力すなわち権限がもたらされる。ウェーバーは、権力による支配が、必ず正当性の理論を必要とするとし、3つの支配の理念型を区別したが<sup>10)</sup>、ベンスマンとローゼンバーグは、ウェーバーの所説を基礎として4つの正当性を分類している。これらの正当性は、権力による支配が正当化されるべき論拠であり、社会価値の内容でもある。これらの論拠によって、たとえ擬装された正当性であっても支配者はその権力を正当であるとし、また権力を受け入れる側もこれらの論拠に基づいてその権力を正当なものと認めるのである。

(a) 伝統的正当性。ある家柄の子孫は、自然的支配者である。これが是認されるのは、遠い昔の先例、先祖の過去の実践、長期にわたる慣習に基づくのである<sup>11)</sup>。

(b) カリスマ的正当性。リーダーはカリスマ性 (非凡な精神力・能力) をもつとき、これが容認されることによって、正当な支配者と認められる。カリスマ的リーダーは、非凡な、不思議な、あるいは超自然の特性をもつが、この特性は、自然の霊、超自然力、あるいは神から導かれるとされる。しかし、この英雄の死によって、

9) Benschman, J. and B. Rosenberg, *An Introduction to Sociology—Mass, Class, and Bureaucracy* (New York: Praeger Publishers, 1976), p. 430.

10) マックス・ウェーバー著、西島芳二訳『職業としての政治』、岩波書店、1942、pp. 14-5. Parsons, T., *The Structure of Social Action* (New York: The Free Press, 1968), pp. 646-711.

11) Benschman and Rosenberg, *op. cit.*, p. 430-4.

カリスマは、子孫あるいはその一門に受け継がれ、伝統的リーダーシップが生ずる。さらに、通常のリーダーシップパターンが、選挙、選出、あるいは指名によって採用されるときには、事務局のカリスマが認められる。(例えば、ホワイトハウスといった執務室のカリスマ性。)<sup>12)</sup>

(c) 擬制カリスマ的 (pseudocharismatic) 正当性。ベンスマンおよびローゼンバーグによれば、これは、マスメディアや広告代理店のテクニックによって、傑出した個性を特徴づけるために企画された正当性をいう。スポーツ選手、対談家、ロックグループ、利害者集団、政党、官僚当局、その他誰でも、権力を確保できるように擬色される。注意深く作られたイメージが、注意深く選択された大衆に提示され、リーダーは、故ドゴールのように計算された冷淡な政策によって自らを演ずる。これは、純粹のカリスマと異なり、感情を高め、神秘を与え、英雄の特質を生み出す技術の展開において、さらに政治上・経済上の利益の計算において合理的である<sup>13)</sup>。

(d) 合理的・法的正当性。明示された、あるいは成文化された法システムによって裏づけされた正当性の型(合法性)である。政府とその高官は、その行為のすべてが正しく立法された法案に準拠しているという論拠にもとづいて、正当化される。この法の枠組みに留まるかぎり、その支配権は理論的に問題とされない。ただ、合理的・法的正当性は、実体よりも形式に焦点が当てられるので、その正当性の主張は有効ではなく、歴史的自由・正義・平等といった究極的理念の価値を減ずるといった批判がみられる。要するに法を、人、個性、およびカリスマ以上の水準に高めているので、目的より手段・過程が象徴となる。高官が法を犯すときには、その権限だけでなく、全体のシステムが危険にさらされる<sup>14)</sup>。

以上の4つが、ベンスマンおよびローゼンバ

ーグのいう正当性の理念型である。理念型であるため、実際の支配体制は、2つ以上の要素が交錯している場合がある<sup>15)</sup>。なお、3番目の擬制カリスマ的正当性は、今日の時代の演出されたカリスマ性を示すものとして興味がある。今日、正当性は、構築され維持されたものであって、実際に目撃することが困難な場合が多い。正当性は、人工的であり相対的であるので、場所・時間によって、その見解が変化することがあるといえる。

## (2) 正当性の説・理論

以上の正当性の概念は、4つの理念型を示すもので、歴史的に支配の型を検討して導き出したものである。他方、支配者の権限行使を弁明するために、各種の説と理論とが展開されてきた。これは、経営の領域における各種の経営理念の役割と類似している。ベンスマンおよびローゼンバーグによって説明を行なっていきたい。

(a) 王権神授説。王権神授説は、英国史とくに17世紀のステュアート朝に王たちが主張したもので、宗教的権限を自由に用いる司教によって権限の制約を受けるものの、王たちは、神の執事すなわち現世での神の代理人となっているため、王の権限を何人も正当に否定することはできないという理論である<sup>16)</sup>。

(b) 自然法説と社会契約説。王権神授説は、中産階級の市民が新しい正当性概念を提示するにつれて、攻撃を受けるにいたった。その新しい正当性概念は、自然法説および社会契約説にもとづくものである。すなわち、物理宇宙および経済関係の支配原理としての自然法の概念が、政府についても適用できると仮定される。そして、人権は自然に内在し、すべての人は平等に創られ、生活・自由・財産・幸福の追求において等しい権利をもつと信じられた。そして、政府は、これらの権利を保障するための存在であって、当初任意の契約によって創られた

12)~14) Bensman and Rosenberg, *op. cit.*, pp. 430-4.

15) 碧海純一『法と社会』, 中央公論社, 1975, p. 25. 16), 17) Bensman and Rosenberg, *op. cit.* pp. 434-6.

のであり、人々は、この社会契約を通してその必要性を満足することが可能になると論ずるのである。これらの思想は、アメリカ合衆国の独立宣言と権利章典、フランスの人権宣言、イギリス革命 (1830, 1867年)、18世紀以降のすべての民主主義革命運動に生かされ、その基礎となっている<sup>17)</sup>。

### (3) 正当性の近代システム

ベンスマンおよびローゼンバーグは、正当性の近代システムについて述べている。ある時代には、専制政治、独裁政治、および金権政治が自然であり、今日民主主義が思惟されるが、これは絶対的的命令でなく歴史的現象である。

この民主主義原理を実定法の中に根ざさせる試みをする哲学者がいる。両氏によれば、要求される立法から生ずる結果の可能性が判れば、最善の状態と整合する法を保証し、法の不合理を除去できると考えるのである。しかし、この合理的・法的正当性は、民主主義の価値問題を解決することはできない。つまり、代替的な法の結果を予測できるとしても、ある結果の善悪の判断は個人の選好ないし制度的コンセンサスの結果である。民主主義政府の正当性は、合理的・法的正当性ではなく、人権における個人的信念と信頼に依るものである。すなわち、最大可能な表現と成長の自由に依存するもので、この自由は、他の人の同様な自由と整合しなければならない。ただし、この信念は、他よりも優れていることを論証できるものではない<sup>18)</sup>。

ベンスマンおよびローゼンバーグは、民主主義政府の正当性を、法的正当性でなく、表現と成長の自由を意味する、人権における個人的信念と信頼に置いている。この点は重要であり、われわれは経営の正当性を定義するさいにも、適性についての個人的信頼と規定している。

なお、ベンスマンおよびローゼンバーグはファシズムと共産主義に関連して、他の型の正当性を取上げている。すなわち、ファシズムについて、ナチスが正当性ある権力を主張した<sup>18), 19)</sup> *Ibid.*, pp. 436-9.

のは、北段人種優秀原理とヒットラーのカリスマ的資質によるものである。委譲されることなく権限が人のカリスマ性に集中されるとき、その正当性は疑問視される。他方、共産主義においては、そのリーダーについて擬制カリスマ性を創り出す試みがなされ、また合理的・法的正当性とマルキシズムの神話の枠内で、当局のカリスマを維持する努力がなされている<sup>19)</sup>。このように、社会体制の正当性が正当性の理念型と関連づけて論じられている。

### (4) 政治社会学と市民性

ここでベンスマンおよびローゼンバーグが正当性を論じているのは、政治社会学といわれる領域においてである。すなわち、政治とは、政府にたいする影響力の行使をいい、政治学は、政治の内部構造、憲法・法律の枠組み、さらには行政・立法・司法の機構を、その範囲としている。他方、政治社会学は、政府の正当性の具備の過程を超えて、集団とか階級とかがその念願をどのように政府の行為に移していくかの方法を取扱う。そのため、政府諸機関が一定の社会的・経済的目的を達成する手段として機能するかぎり、これらの機関は社会学的関心の対象となるのである。したがって、政党は、政府に注ぎ込む社会的・経済的圧力の流れを日常化する機能をもっているため、政治社会学の対象となる<sup>20)</sup>。

さらに、政治社会学が対象とすることは、政治家と政府官僚との関係、経営の政治献金、経営の政治活動、行政決定と利害者集団との非正当的關係、産業団体の政治、複合社会における圧力団体、ジャーナリストの権力チェック機能、知識人の政治的影響力、民主主義と市民性といった事柄である。

最後の民主主義と市民性は、正当性を確保する論拠として重要である。すなわち、上記の両氏によれば、民主主義は、市民性概念に依存し

20) *Ibid.*, p. 439.

21) *Ibid.*, pp. 461-3. Pateman, C., *Participation and Democratic Theory* (Cambridge, London :

ており、教育された意見をもち、情報に精通した市民の度合いに応じて良く機能する。他方、市民の重要な役割は、政治、政府、政党、圧力団体へ参加する役割である。人は参加の機会を多くもつほど、市民の役割を十分に果たしており、これにたいして、個人の生活に専念するほど、市民性の対極にいることになる。株式会社市民性という言葉は、経営でさえもこの市民の役割を果たすべきことを意図している<sup>21)</sup>。

同様に、両氏によれば、地方市民性という言葉で、今日の地方の時代と中央権力の分散化が志向されている。それというのも、人間社会の規模の大きさが、国内的・国際的な経済と技術の領域において官僚機構を生み出しているためである。大規模産業社会の輻湊にたいして、人々は無力感を抱いているが、これの全面的解決とはいかないまでも、部分的な解決方法は、市民性を重ねることである<sup>22)</sup>。

### III. 経営の統轄機構

#### 1. 正当性が問われる経営の側面

##### (1) 経営の統轄機構の権限行使

正当性の概念について述べてきたが、まだ、正当性を経営のどの側面について問うのか、そして正当性をどのような方法によって取上げるのかについては、言及していない。おおい、これらを説明していくことにしたい。

ボールディングは、経営機関の正当性が脅かされているとして、その正当性を、経営機関の構成要素である社会制度としての市場、交換、利潤、私有財産、資本主義、および国際経営にわたって検討している。他方、エプスタインは、外的正当性に関連して、経営の政治活動につい

て、その正当性を問っている。

われわれは、前節の正当性の概念の検討とも関連させ、むしろ経営の統轄機構との関係で、経営の権限行使の正当性を問うことを中心としたい。市場、交換、利潤、私有財産などは資本主義制度の構成要因であるが、この資本主義と他方社会主義についての議論は、結局社会価値の選択にかかわる権限の分散か集中かの問題に行き着くためである。また、エプスタインの政治活動の正当性についての問題も、支配・被支配の議論はみられないにしても、複合社会を前提とした経営の政府への働きかけ(影響力)を、経営の社会化是認を論拠として肯定しようとする議論であるためである。

#### (2) フェイヨールの government 概念

目標システム(利潤システム)としてではなく統轄(governance)システムとして経営を分析するさいには、合理性ではなく正当性がその分析基準となる。かつて、フェイヨールは、administration と government の概念を区別した。前者の管理は、予測・組織化・命令・調整・統制を意味する。そして、後者の統轄(経営)は、企業が扱う全資産から、できるかぎり最大の利益の獲得を追求するという目標に向かって、企業を誘導する(conduire)ことであり、これは、技術・商業・財務・保全・会計・管理の6つの不可欠な機能の進歩を保障する(assurer)ことである。この統轄を実際に行なうのは、法的権限をもつ取締役会から委任を受けた機関としての全般的指揮層(direction générale)である。そして株式会社という社会体の主要機関について論じているが、これはいわば統轄機構を取上げているとよい。

フェイヨールの管理原則論には、権限の濫用を抑制する保障として責任者の道徳的価値を掲げるなど、正当性概念とみなしうる内容がみられるが、それは、彼の原則論が統轄組織を中心に展開されているからにほかならない。

他方、その原則論は、連合の成功と経済利益の満足を目指すものであり、フェイヨールが述

Cambridge Univ. Press, 1970). Dahl, R. A., *A Preface to Democratic Theory* (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1956). 奥村恵一『経営者経済学の基礎』, 下巻, 森山書店, 1975, pp. 373-7. 日本生産性本部『これからの経営理念と産業人の価値観——企業市民社会の概念を中心に』, 日本生産性本部, 1979, pp. 4-9.

22) Bensman and Rosenberg, *op. cit.*, pp. 461-4.

べるごとく、社会全体の道徳的・宗教的秩序の掟を示すものではない<sup>23)</sup>。その意味では、彼の議論は、内的正当性の議論が一部みられるものの、外的正当性について論じているのではないことが理解される。

### (3) 近代経営の統轄機構

ここで、近年における経営の統轄機構ないし支配機構について考察する。この考察にもとづいて、株主の権利、経営者支配、統轄機構が内外に及ぼす影響力、経営の権限行使の正当性、この正当性を保障する制度などについて議論を展開することにしたい。

経営の統轄機構という場合、統轄者の選任過程のみを指す場合と、これに止まらず、この選任過程を支える株式市場、会社法、公開制度などを一括指示する場合とがある。ここでは、後者の立場をとるヴァイスの枠組み<sup>24)</sup>にしたがって、経営の統轄機構を検討することにした。ヴァイスの枠組みは、正当性を支える制度の基本として興味あるものといえよう。さて、統轄機構については正当性が問われるのであり、この機構が創設されたときには、それなりに正当性の論拠が具備されていたはずである。つまり、統轄機構そのものが経営支配者に正当性を供与していたともいえる。すなわち、支配者は自らのために存在するのではなく、権限を委任した人々にたいしてその権限行使について説明できなければ、社会によりそのポストに留まることが許されない。まず考えられる古典的な正当性の論拠は株主である。経営支配者の権限行使は、株主に役立ち株主に説明できる限りにおいて正当性をもち、この正当性を論拠に経営の統轄機構が形成・整備されていたとみることがで

きる。この株主主権説は、古典的な社会価値観ともいうべきものであるが、この株主の観点にもとづく経営の統轄機構は、経営者の選任過程、株式市場、会社法、および公開要求によって支えられている。

## 2. 経営者の選任過程

### (1) 選任過程のモデル

ヴァイスによれば、株主によって適切に選任されるということが、取締役の正当性の論拠となる。民主的な選任過程は、年次株主総会における株主による取締役の選任をいう。民主的に選任された取締役は、経営管理者の管理と監督を担当し、選任にたえる要件をもって株主に報告責任をもたなければならない。この選任過程には、3つの前提がある。すなわち、①株主は、経営が可能なかぎりの利益を得るよう運営されることを願い、②株主は、取締役がその権限を利益最大化のために用いたかどうかの情報を得ることができ、そして③取締役がその権限を十分に行使しなかった場合に、これを更迭することができるという前提である<sup>25)</sup>。

### (2) 選任過程の現実

しかし現実には、この選任過程のモデルはほとんどの経営において無意味となっている。つまり、取締役がこの過程を支配し、自らが推薦する人を候補者としてこれを確実に選任することができる。これらの取締役となる人は、経営の内部者か、あるいは外部者であっても支配者と親しい人である。

株主がこの現実の経営者支配に挑戦する場合、どのような結果となるであろうか。①株主は、経営側が選任する取締役の不適性についての情報費用など、多額の資金が必要である。②この挑戦に負けたときはもちろん、勝ったときでも費用の十分な回収はむつかしい。得られるのは、平均的な、持分に応じた財務利益だけ

23) Fayol, H., *Administration Industrielle and Générale* (Paris: Dunod, 1916, 1962), pp. 5, 23, 47, 76. Fayol, H., Storrs, C. (translated), *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.), pp. 6, 22, 42, 61-2. アンリ・フェイヨル, 都筑栄訳『産業並に一般の管理』, 風間書房, 1958, pp. 8, 29, 56, 90.

24), 25) 26) Weiss, E. J., "Governance, Disclosure, and Corporate Legitimacy", in W. R. Dill (ed.), *Running the American Corporation* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1978), pp. 62, 65-7.



である。③代理投標の委任状を集めて挑戦するとき、この挑戦が会社効率の上昇に結びつくかどうか明らかでない。他のグループが、短期利益を求めて介入してくる怖れがある。④長期投資の株主は、不能率な経営者に挑戦する誘因をもつが、平均的株主は、経営者選任よりも配当と資本利得に関心をもち、これに不満足な場合には株式を売却するだけである<sup>26)</sup>。

### (3) 株主の「退出」と「発言」行動

経営者支配は、取締役選任権と基本方針設定権の2つを意味するが、今日株主はこれに挑戦することが極めて困難となっている。この統轄下において、株主行動を退出(exit)と発言(voice)とに区分したハーシュマンの見解は興味深い。すなわち、水準以下の効率で経営されている場合、これから生ずるスラックを減少させるためには、2つの方法が用いられる。1つは、経済専門家が行なうように、組織の成果さらには経営者資質の質の悪さに満足できず、株式を売却して組織との繋りを切断する方法(退出)である。このさいには、経営は、スラックを除去して呼応するか、あるいは能率の良い競争者に取って替わられる。第2の方法は、政治学者のように、組織内に留まり、代理投票機構を利用して状況を治癒しようと試みる方法(発言)である。これによって、経営支配者の積極的な反応が刺激され、あるいは新しいリーダーが生まれる<sup>27)</sup>。何れの方法をとるかは、将来の成功の見通しにかかっている。

経営者側からすれば、経営者の地位を脅かす民主的な「発言」の機構を避けて、「退出」を促進する傾向がある。経営者は、株主の「発言」を聞く新しいメカニズムを展開する必要はないとする。しかしながら、この「退出」は、経営

能率を促進する「発言」に代わるものとはいええず、統轄機構における経営者の正当性への関心を減ずることになり、広い立場から経営に呼びかけることができない<sup>28)</sup>。

## 3. 株式市場

### (1) 株式市場のモデル

次の統轄機構は、ヴァイスによれば株式市場である。統轄機構というよりも、株主正当性を実現できる前提という方がよいかもしれない。ここでは、株式市場の存在によって、経営者の選任過程の有効性が増大すると仮定される。すなわち、株主が権力を有効に使用する取締役を選任しないと、経営はうまく運営されず、その結果株式市場で株価が下落するとみるのである。株価が下落すれば、経営の資金調達が困難となるだけでなく、投票権を行使するのに十分な株式が購入され、いっそう適切な新しい取締役が選任される。このように、株式市場は、上述のように株主が選任権を有効に用いることができない場合の防御壁となるのである<sup>29)</sup>。

### (2) 株式市場の現実

このモデルは、ある真実性をもってはいるものの、株主正当性を希薄にするような株式市場の欠陥がある。すなわち、①巨大企業は、完全競争とはほど遠い株式市場で運営されている。そのため、たとえ無能な決定であっても、直ちに市場に反映されることはない。②株価は予想にもとづくが、情報は過去のものでありまた完全でないため、市場が必ずしも有効ではない。会社買収が成功するとはかぎらないのは、その例である。③経営の内部金融は、市場力の影響を希薄化し、「退出」にたいする経営者の反応を鈍くさせる。④経営者に対する報酬は、株価上昇と関係なく支払われ、株価にたいする経営者の個人的関心は薄い。⑤複数の会社が、たとえば経営者の質の悪さという同様な欠陥をもつ場合には、株式の売買をねらう「退出」は経営に何らの影響を及ぼさない<sup>30)</sup>。

このように株式市場の不完全さがみられる。

27), 28) Hirschman, A. O., *Exit, Voice and Loyalty—Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Univ. Press, 1970). [三浦隆之訳『組織社会の論理構造——退出・告発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房, 1975, pp. 16-21]. Weiss, *op. cit.*, p. 67.

29), 30) *Ibid.*, pp. 62-3, 68-70.

そのため、株式市場によって経営者の権限行使の適性をチェックすることは、極めて困難なものとなっている。それだけ、株主正当性の確保が、仕組みとして保証されていないことになる。このさい、経営者はその権限行使をどのように弁明するのであろうか。経営者は、利潤追求および効率性の面での卓越性を示すことによって、その正当性を保持するのであろうか。

#### 4. 会社法

##### (1) 会社法のモデル

わが国商法は、取締役の選任過程その他の基本ルールを確立している。株主総会における取締役の選任、取締役の任期、定期株主総会招集の回数、株主総会の決議による取締役の解任、取締役の義務、取締役の責任を追求する訴の株主による提起などである。

取締役の義務は、忠実義務と善管注意義務とがある。前者は、取締役がその権限を会社資源に行行使するのは、会社の目的に役立てるためであり、個人的関心のためではないという観点から義務づけているものと理解できる（信託の受任者の義務）。後者は、取締役が委任関係上の受任者として善良な管理者の注意を払うべきことを規定している。すなわち、取締役は、意思決定をするさいに理性ある注意を払い、目標はあくまで会社の競争的能率の向上にあることを指摘していると理解できる<sup>31)</sup>。

これらのことから、法体系は、上述の経営者の選任過程と株式市場とを補完しているとみることができ。すなわち、株主および株式市場の何れによっても十分に認められなかった不能率を、法が株主に基礎を置くことによって補完するのである。また、法体系は、会社権限の不能率的利用および個人的利用から生じた損失については、取締役がこれを会社に弁済しなければならないとする。さらに、法体系は、取締役が、自分のためとか第三者のために、会社が営んでいるのと同じ種類の取引を行うときには、取締役会の承認を受けなければならないとしている

31), 32) *Ibid.*, pp. 63, 70-2.

(競業避止義務)。なおこの取引については、今回の商法改正前には、株主総会で発行済株式の総数の3分の2以上の多数の認許が必要であるとされていた。

##### (2) 会社法の現実

ところが、株主志向の経営の統轄機構に関連して、法適用のさいの限界がみられる。1つは、株主がその法的権利を主張して訴訟を行なう場合、勝訴のさいには弁護士報酬の支払いを会社に請求できるという誘因があるものの、訴訟費用が大きかったり、勝訴の利益も単に持株相当分であったり、あるいは勝訴すること自体が困難であったりする。

またアメリカでは、例えばデラウェア州政府が、営業特権税収入増大の面から、株主にたいする経営者の責任と義務を減じている。さらに、忠実義務に関連して、アメリカでは自己取引の禁止にもかかわらず少数株主に不利益を与えることを許容し、また剰余金処分を経営者の相当な裁量を認めている。同様に、善管注意義務についても、裁判所は、取締役が義務のあるのは、その怠慢によって会社が蒙った損害を証明しうる時だけだとしている<sup>32)</sup>。

##### (3) 株主正当性と会社法の改正

法の規定にもかかわらず、実際に経営者の自由裁量が増大することは、それだけ伝統的な意味で経営者の権限行使について株主正当性が減少しているといわなければならない。ただし、わが国の昭和56年の商法改正では、株主総会の機関としての活性化をはかるために、株主提案権、株主総会における取締役・監査役の説明義務が規定された。また、独断的放漫経営の弊害を防ぐために、明文をもって取締役会が取締役を監督すべきこと、経営上重要な事柄の決定は取締役会で決定すべきことなどが規定された。さらに、監査役の権限について、これが取締役に

33) 中村一彦『企業の社会的責任——法学的考察』改訂増補、同文館、1981、pp. 206-12. 大住達雄・倉沢康一郎監修『商法（全訂版）』、自由国民社、1982、pp. 195-257.

とどまらず支配人その他の使用人にまで及ぶこと、監査役の報酬を取締役のそれと別のところで決定するなど、その強化がはかられたのである<sup>33)</sup>。これらの点で、経営の統轄機構は、正当性のある程度回復しているといえよう。

## 5. 公開制度

### (1) 公開制度のモデル

ヴァイスによれば、経営の正当性にとっては、経営権限使用に関する情報が必要であり、これが公開されることが望まれる。これを欠くときには、株主は取締役の再任か更迭かについて判断できないし、株主以外の人には会社の支配権を得てよいかどうか明らかでないし、さらに株主は取締役の義務不履行の時を決定することができない。アメリカの証券取引法（1934年）は、経営の統轄機構の基本的要件を確認した。すなわち、これは、経営者の選任過程に焦点を当て、公正な委任状懇請過程に必要な情報を会社に公開要求することを証券取引委員会に委ねたのである。同委員会が求めることのできた情報は、取締役選任候補者、経営活動および財務活動、取締役の意思決定、取締役と会社との間の取引および利益相反取引に関するものである<sup>34)</sup>。

### (2) 公開制度の現実と「あるべき姿」

アメリカ証券取引委員会の公開制度は、2つの機能を果たしてきた。1つは、経営支配機構の運営を容易にしてきたことと、2つは、公開要求によって、望ましくない会社行為を思いとどまらせてきたことである。他方、公開要求が全治癒的な能力をもっているわけではなく、情報だけで、効率の悪い支配機構を効率よくすることはできなかったし、とくに選任過程や善管注意義務を活性化することはできなかった<sup>35)</sup>。

この公開制度の現実において、会社公開諮問委員会は、1976年証券取引委員会の実務を検討し、3つの変更を求めた。すなわち、①多角的事業については、それぞれの事業について詳細な報告を委員会が会社に要求すること。②経営

成績の一層詳細な分析・評価を委員会は会社に迫ること。そして、③特来の財務業績の予測を公けにするよう委員会は会社に勧めることである<sup>36)</sup>。

また、ヴァイスは、①株式市場に関連して、株価を正確に決定できる能力をもつよう、また株主の株式売却に関して強力な決定ができるよう、公開制度の修正を求める。②選任過程に関連して、株主が取締役について判断できるよう、推薦候補者名、候補者推薦の手続・基準、取締役の組織・活動、および取締役辞任理由にわたって取締役会についての情報を、求めている。そして、③会社法に関連して、批判者の発言が届くようにするためには、また取締役の行為がもっと厳重な基準によって判断されるようにするためには、会社法の相当大巾な改正が必要であるとしている<sup>37)</sup>。

### (3) 株主以外の利害関係者正当性

アメリカにおいては、株主の側からの正当性を求める動きは上述のごとく極めて強い。わが国では、株主軽視と経営者重視の現実がみられるが、このさい正当性を何れに求めるのであろうか。長期的視点に基づく効率の良さといったものであろうか<sup>38)</sup>。

もう1つの問題は、現在の経営の統轄機構が、株主以外の利害関係者に対する正当性を保証していないということである。これは、選任過程、株式市場、会社法、および公開制度についていうことである。この社会的正当性の問題をどのように考えるべきであらうか。これは、共同社会合理性に関する問題でもある<sup>39)</sup>。

〔横浜国立大学経営学部教授〕

38) 奥村恵一「日本の経営投資の特質」, 日本経営財務研究学会『日本の経営財務の解明』, 中央経済社, 1982, pp. 109-26. 監査法人中央会計事務所『財務内容開示全書』, 中央経済社, 1978, 第2編, 第1章.

39) *Ibid.*, pp. 83-5. Epstein and Votaw, *op. cit.*, p. 78. 奥村恵一「長期利益と社会関連利益」, 『産業経理』, 37(12), 1977年12月, pp. 68-73.

34) Weiss, *op. cit.*, p. 64.

35), 36), 37) *Ibid.*, pp. 74-82.