

〈論 文〉

経営破綻と経営者責任

金 元 銖

目 次

- I. 序言——問題提起
 - 1 企業成長と企業倒産
 - 2 企業倒産動向の概観
 - 3 関連用語の検討
 - 4 企業支配とコーポレート・ガバナンス
- II. 企業倒産の原因とその影響
 - 1 企業倒産要因の分析
 - 2 外的企業倒産要因としてのバブル崩壊要因の検討
 - 3 企業倒産の影響
 - (1)企業環境集団としての利害関係者集団概念の検討
 - (2)各利害関係者群への影響
- III. 経営者の役割と意思決定
 - 1 経営者の役割
 - 2 意思決定の類型
 - 3 組織的意思決定の特徴とその構成要素
 - 4 トップの意思決定
 - 5 集団的意思決定と無責任構造
 - 6 倫理的意味決定と論理的意味決定
 - 7 社会的意味決定構造
- IV. 経営者責任とその範囲の検討
 - 1 企業責任と経営者責任
 - 2 経営者責任の内容
- V. 結言

I. 序言——問題提起

1 企業成長と企業倒産

企業は企業目的を達成するため企業活動を通じてその社会的役割を遂行し、企業にたいする社会的要求(socialneed)に応答しつつ存続・成長してゆく。そのためには企業は卓越な成果を持続的にあげないといけない。なぜなら企業経営の結果として得られる成果は次のように一定期間の間の産出と投入の差額で測定されるからである。仮に成果を付加価値としての利益とみるならばこれは収益と費用の差額($P=R-C$)によって測定される。したがって企業はすくなくとも次のような三つの条件のうち(1)の成果を達成せねばならない。なぜなら企業が目的としている付加価値としての利益は(1)の条件のもとでだけ実現するからである。

〈表1〉 企業成果の条件

(1) $P=R-C>0$	$R>C$	$P>0$ (利益発生)
(2) $P=R-C=0$	$R=C$	$P=0$ (費用補償)
(3) $P=R-C<0$	$R<C$	$P<0$ (損失発生)

かつてリープマンは出資と収益の関係により国家または地方公共団体が生産給付をするため出資して運営する社会化された公経営を次のような三つの類型に区分した。¹⁾

- ①費用補填経済——公営造物(消防署, 図書館, 学校, 道路等)
- ②費用補償経済——公経済(鉄道, 水道, 通信等)
- ③収益経済——公企業(専売事業)

このような三つの公経営の運営原理を先にみた企業の目的達成である成果と関連させてみると企業と公経営は実質的には同じ生産実体としての性格を持つ組織体である。このようにみると私企業と公経営ないし公企業を異るものと認識するのは矛盾である。

1) Cf. Liefmann, R. (1912), Die Unternehmungsformen, Stuttgart, pp. 253-257

①公営造物 $P=R-C<0$ $R<CP<0$

②公経済 $P=R-C=0$ $R=CP=0$

③公企業 $P=R-C>0$ $R>CP>0$

もし企業の成果がリープマンが区分した公経営のうちの公営造物や公経済のように運営されて費用の補填と補償しかできなかったとしたらその企業は経営破綻をしたのであろうか？ 倒産、または破産をしたのであろうか？

2 企業倒産動向の概観

“民間信用調査会社の東京商工リサーチが今年の1月19日に発表した2000年の全国企業倒産白書によると、同年中に倒産した企業の負債総額は前年比75.3%増の23兆8850億円だった。協栄生命保険、そごうなどの大型倒産が相次ぎ、戦後最悪の水準となった。倒産件数も前年比22.2%増の18769件と高水準が続いている。負債1億円未満の倒産が全体の56.6%を占めており、中小・零細企業の苦境がうかがえる。負債が1000億円を上回る大型倒産は中堅生保の千代田生命保険、信販会社のライフ、セゾングループの不動産開発会社である西洋環境開発など30件だった。上場企業の倒産も過去最多に並ぶ12件にのぼった。倒産件数を業種別にみると、建設業が前年比33.6%増の6214件となり、全体の33.1%を占めた。「地方自治体が財政難で公共工事を絞っており、地方の小さな建設会社が大きな打撃を受けた」（東京商工リサーチ）。逆に不動産業は「整理が一段落した」（同）ため、前年比7.7%減の629件にとどまった。12月単月の倒産件数は前年同月比2.1%減の1493件、負債総額は66.7%増の7794億円だった。”と報道されている。²⁾

別の報道では次のような展望がなされている。³⁾

“信用調査会社の帝国データバンクによると昨年の倒産件数は前年比23%増の19070件と戦後四番目、負債総額は同77%増の24兆円と戦後最悪を記録した。バブル崩壊後の不良債権処理、構造改革のきしみを伴った大型倒産も目立つ。今年はこれがさらに拡大するのか。帝国データバンク社長は昨年の倒産動向を

2) 日本経済新聞、2001年1月20日号、P.5

3) 日本経済新聞、2001年2月12日号、P.3

次のように分析している。

「1件で負債1兆—数兆円という大型倒産の続発が、昨年の負債総額を膨らませました。協栄生命保険、千代田生命保険の中堅生保2社と信販大手のライフ、これにそごうグループを加えただけで昨年の負債総額の半分近くに達します。長崎屋なども含め上場企業の倒産は12件と1965年の11件を上回って最高記録を更新しました。創業30年以上の企業が倒産企業の2割を超え、『老舗倒産』が増加したのも昨年の特徴です」

「地方銀行や第二地銀を含め、金融機関の体力が衰え地元の老舗を支え切れなくなったといえます。販売不振、需要低迷といった不況型倒産が全体の75%を占めており、倒産データから景気回復は感じられません」

「業種別には公共投資の抑制が響く建設業の破たんが増えて戦後2番目、小売業も84年に次ぐ高水準です。流通経路の短縮化などから卸売業も2年ぶりに3千件を超えました。そして今年には2万件を上回る恐れもある」

「企業規模別では、規模を問わず、全体的に増えています。特に中小企業については信用保証協会による『特別保証制度』を利用した企業の倒産が増えているのが特徴です。倒産件数は99年に98年の19200件から15500件へと一時減り、昨年再び19000件台に拡大したのですが、99年の減少については98年10月に施行された特別保証制度の恩恵が大きい。しかし、制度の効果は一時的でした。同制度の利用企業はもともと体質が悪化し銀行の貸し渋りをうけていた企業が多いからで、2000年になつて資金繰りが悪化して行きづまったという例が目立ちます。保証制度の期限は3月末に切れるので、中小企業の倒産が今後さらに増える公算は大きい」

「今年の倒産件数や負債総額は昨年を上回る可能性は十分あります。我々の調査では倒産予備軍は表面化している企業の数倍あり、年間2万件を突破しても不思議ではありません。昨年4月に民事再生法が施行されたことも、倒産の動きを促します。早期申請、早期再建を目指した同法は従来の和議などに比べ利用しやすいとあつて、施行後9ヵ月間で550件と従来の3倍の速度で増えています」

「ただ政府が激変を避け、問題を先送りする傾向が強まれば、倒産はそれほ

ど増えない。株価下落で償却原資となる銀行の含み益が減少し、体力が弱っていることも問題の先送り姿勢を強めがちです。現に12月の倒産件数は前年並みで、前月比では8%減でした。1月も同じ傾向で、株価対策や金融機関への公的資金再注入が論じられるなかで不良債権処理が当面、先延ばしされているとも考えられます」

2000年4月、1830年に創業された老舗の百貨店そごう(十合)が1兆8700億円の負債を抱えて民事再生法の適用を申請して経営破綻におちいつたと報道された。企業寿命説では一般的に企業の平均寿命を30年とみている。これを前提にすればそごうは寿命が100年以上をこえる長寿企業であつた。このような長い歴史を持つ企業が経営破綻に陥つて倒産するのは社会的にみて望ましいことではない。なぜなら企業の倒産は多数の利害関係者に多大な影響をおよぼすからである。創業された後合理的に経営された企業は成長して存続するが、そうでない企業は倒産してその実体が消滅してしまう。

そごうのような老舗の企業が経営破綻に陥り倒産してしまったのはなにが原因で、その責任はだれが負うべきであろうか？

このような倒産動向を誘発させた原因は果たして何であろうか？ これの詮索は本稿の論点を外れるものではあるが、次のように指摘されることもある⁴⁾ というのは参考にすべきではないだろうか？

“アジアで金融危機が発生したとき米国ランド研究所の顧問であつたチャールスウルフは、その主な原因は日本式発展モデル、後日アジアの諸国に伝播されてアジア発展モデルとも呼ばれるようになった経済成長戦略のためだとし、その直接的な原因は企業と銀行が短期借入金を長期投資と貸出しに使ったことからはじまったとしてアジアモデルの背面には情実と排他性、腐敗構造と意思決定過程の不透明性があってこれがこの地域の社会と政治に害悪を及ぼしたと指摘した。”

3 関連用語の検討

前にみた倒産動向の概観では暫定的に倒産という用語を使用したか、このよ

4)中央日報、1998年2月9日号、P.12

うな動向と関連しては倒産以外にも例えば企業失敗、破産、経営破綻、清算、整理等いろいろな用語が使われていて概念面で混乱がある。

倒産とは、広辞苑によれば“企業が不渡手形などを出して銀行取引の停止処分を受け、事業を継続できなくなること”⁵⁾としている。ある文献では次のように特定の企業の場合は倒産ではなく経営破綻であると規定している。⁶⁾

「一般の常識としては、倒産とは、営業活動を停止した状態と考えられがちである。しかしそれは間違っている。営業活動を停止しても倒産ではない場合もあるし、逆に営業活動を続けていても倒産している場合がある。したがって倒産とは、企業の営業活動がどういう状態にあるかを指すものではない。

「倒産した」というためには、次のような事実のいずれかが認められなければならない。

①手形、小切手の不渡りを6ヵ月以内に2回出し、銀行取引停止処分を受ける。あるいは1回目不渡りまたは不渡りを出さなくても債権者会議を開いて内整理に入る。これを任意整理倒産という。

②地方裁判所に会社更生法、和議、会社整理、自己破産、特別清算のいずれかを申し立てる。これを法的整理倒産という。

この事実該当して初めて「倒産した」と言えるのである。

例えば、北海道拓殖銀行、山一証券、日産生命、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行などは経営破綻してしまった。このうち拓銀と山一証券、日産生命はすでに事業を停止して解体され、長銀と日債銀は一時国有化されているが、まもなく解体される。しかしそれらは行政的な処分であって、倒産ではないのである。2回目の不渡りを出しているわけではないし、法的な申し立てもしていないからである。

また小規模な商店が不渡りを出さずに店を閉めて廃業する場合も、仮に負債を抱えていても、倒産ではない。

逆に、2回目の不渡りを出した後に取引先の支援で営業を続けていても、銀行取引停止になった以上、それは倒産したということになる。

5)岩波書店、(1998)、広辞苑、第五版、岩波書店、cdromによる

6)熊谷勝行、(1999)、企業倒産、平凡社。pp.153-154

また法的整理倒産のうち、再建型の会社更生法、和議、会社整理の場合は、当然営業を続ける。しかしそれでも倒産なのである。

このように倒産とは、一般の常識とやや異なっているので注意が必要である。

さらに、支払不能に陥った状態が倒産であるというのも間違っている。手形や小切手を一切使わないで、現金商売をやっている企業は、支払不能になっても不渡りを出さないから倒産しないのである。もちろんそうはいっても、現金支払いをいつまでも繰り延べるわけにはいかないから、そういう企業もやがては消滅していくに違いない。そういう場合でも法的な申請をしない限り、倒産とはいえない。

このように倒産というのはきわめて限定的な概念であり、企業活動停止あるいは続行の実態をすべて網羅しているわけではない。したがって“倒産というのは任意整理と法的整理という二つのうちいずれかの事実が認められた場合が倒産となる。”として、たとえば山一証券は倒産ではなく経営破綻と規定している。⁷⁾

倒産と経営破綻はどのような概念的な違いがあるのだろうか？

企業倒産とは広義には普通の経営方法では解決しえないほどの支払い不能の状態に陥った場合をいうが、狭義には法的倒産をいう。企業倒産は次のような三段階を経て進行するという。⁸⁾

①経済的失敗(economic failure): 収益<費用, 利益率<資本費用、実現利益<目標利益の関係が成立する場合である。

②技術的支払不能(technical insolvency): 総資産が総負債よりは多いが、支払期限になった負債を支払い得ない場合である。

③破産(bankruptcy): 総負債が総資産の公正な価値より多い場合であるが、これには次のような二つの場合がある。

(a)自発的破産(voluntary bankruptcy): 債務者が法院に申し入れて破産する場合である。

7)cf. ibid. , pp. 154-156

8)Weston, J. F. and E. F. Brigham, (1977), *Managerial Finance*, 6th ed. , Hinsdale, Ill. , The Dryden Press. PP. 892-897

(b)非自発的破産(involuntary bankruptcy): 債権者が法院に申し入れて破産する場合である。

このような倒産の進行段階のうち経済的失敗と技術的支払不能に陥つた場合は経営破綻といえるし、最悪の事態は実体が消滅する破産であるといえる。

4 企業支配とコーポレート・ガバナンス

ではだれがそごうという企業を支配・統治していたのだろうか？

一般的に企業支配(business control)とは特定企業の最高意思を決定し、またその決定に重要な服従的影響を及ぼす特定の個人、集団または機関の行為をいう。かつてパーリとミーンズは、“もしだれかが実際に取締役を選任しうる力を持っているか決定しようとすれば実際目的上彼を支配者とみなしても良い個人の集団を設定したのと同じ”⁹⁾としたし、ゴードンは、“経営者を選任または解任しうる力の所有”¹⁰⁾とした。これによれば企業支配とは意思決定権限の所有と実効的行使を意味するものと考えられる。

従来、米国の制度論的経営学の企業支配論上では企業、即ち株式会社の支配者をめぐって所有者支配論と経営者支配論のあいだで論争がくりひろげられてきた。¹¹⁾ 企業支配の正統性はもともと産業社会で存続されうるように調整された富と地位の所有により正当化された。¹²⁾ それゆえにいまだ所有者支配論は根強い支持をうけてきたが、近年にいたり株式会社の所有構造上、従来の個人株主の代わりに法人株主ないし機関株主の株式占有比率が急激に増大して彼らによる株式所有の集中化傾向が生じるにつれて、会社または企業自体論¹³⁾ とい

9) Berle, A. A. and G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, McMillan, p. 70

10) Gordon, R. A. (1945), *Business Leadership in the Large Corporation*, New York, Brookings Institute. (同日訳書) p. 40

11) 片山准一(1986)、“株式会社における所有と支配—北原勇氏の所論を中心として一、”日本経営学会編、現代経営学の新動向、経営学論集、第56集、東京、千倉書房。p. 187

12) Rex, J. "Capitalism and Ruling Class," in Castle, et. al., ed. (1971)., *Decisions, Organizations and Society-selected readings*, 2nd ed., Harmondworth, Middlesex, Penguin Books, Ltd.

う新しい見解も台頭してきた。

しかし企業支配を意思決定の脈絡と関連させて理解しようとするとはこれは企業統治またはコーポレート・ガバナンス(corporate governance)との概念上の整理が必要である。なぜなら企業支配論争上企業支配と企業統治は概念的に明確に整理されないまま展開されてきたし¹⁴⁾、また両概念は明確に区別する必要があると指摘されているためである。¹⁵⁾ それだけではなくスコットはコーポレート・ガバナンスと同義に理解される企業統治(corporate rule)という新しい概念を持ち出して企業支配との関係を次のように区別しているからである。¹⁶⁾

彼は企業支配を取締役会の構成を決定する権能とみるパーリとミーゼの古典的な概念を正統的に継承しながら、企業統治は取締役会が遂行する会社全般と関連する戦略的決定権限の行使とみて両者の関係を次のように明らかにしている。

「支配とは特定の行為主体がそれを通じて所有の法的な権能(power)の行使能力を持つ一つの構造的関係である。支配者たちは取締役会の構成を決定した会社業務に関わる票決の時優勢な権能を持っている。反面、統治とは意思決定に関わる権能の現実的行使である。支配者たちは……統治をする資格を持っている。実際に株式会社を統治する人たちは……支配者及び非支配者の両方で登用されている」。

モンクスとミノウはコーポレート・ガバナンスを「企業の方向性と活動内容を決定する際、ステイクホルダー(stakeholder、利害関係者)が互いにつく関係」と説明している。¹⁷⁾ このように企業支配と企業統治はいまだ概念的に明確に整理されていない問題であるが、本稿ではこのような問題は別稿に譲

13)片山准一(1986)、前掲論文、前掲書、pp.188-191

14)井上宏編、(1994)、現代企業の経営と戦略、法律文化社、p.93

15)島弘編、(1996)、国際化時代の経営管理、ミネルヴァ社、p.135

16)Scott,J.(1990),"Corporate Control and Corporate Rule:Britain in an International Perspectives," British Journal of Sociology, Vol.41 No.2. pp.351-373

17)Monks, R.A.G. and Nell Minow(1995), Corporate Governance, Oxford, Blackwell Publishers Limited,(ビジネスブレイン太田昭和訳(1999)、コーポレート・ガバナンス、生産性出版、)、p.4

り論外にして、以下では暫定的に同義語とみなすことにする。

ではだれが実質的な企業の支配者で統治者であつただろうか？ 企業支配類型は大きく分けて、①所有者支配、②経営者支配、③利害関係者支配の三つの類型に分けられるが¹⁸⁾、パーリはその変遷過程を、①所有者支配の段階、②少数支配の段階、③経営者支配の段階、④機関株主支配の段階の四つの段階に分けている。¹⁹⁾ 経済発展の初期段階で所有者支配が一般的なのは当然である。1966年度に調査された日本の企業の場合66% が経営者支配であった²⁰⁾と報告されている。これを前提にすれば2000年度にそごうを倒産に追い込んだ当時の支配者は当然経営者である。

報道によれば、“民事再生法適用を申請した大手百貨店そごうが同法に基いて水島広雄前会長ら旧経営陣19人を相手に申し立てた総額約112億円の損害賠償の査定で東京地裁は「取締役として注意義務に違反した」などとして、旧経営陣17人の賠償責任を認めたらうで、約60億円を賠償するよう命じる決定を下した。”²¹⁾ としている。これによれば当時そごうの経営意思決定には少なくとも十数人以上の経営陣が関与していたことが窺える。彼らがどのような意思決定をしたためそごうは倒産しなければならなかったのだろうか？

II. 企業倒産の原因とその影響

1 企業倒産要因の分析

企業を倒産させる原因にはどのような要因があるのだろうか？ (表2) でみるように米国と日本での倒産の原因を比較してみれば、米国の場合にはその原因の80%が経営者の責任、即ち非効率的な経営管理であるのに対して日本の場合には63%である。このように日米両国間で差異がある理由は、米国の場合に

18)野田信夫(1975)、経営学、東京、ダイヤモンド社、pp.53-60

19)Berle, A.A.(1959),Power without Property, New York, Harcourt,(同日訳書),p.97

20)水戸公、(1969)、“わが国における所有と支配、”組織科学、3-3、p.119

21)日本経済新聞、2000年12月9日、p.1

経営破綻と経営者責任

は企業外的な環境要因を統制可能な要因として経営者の責任とみているが、日本の場合にはそうでないためであるという。

〈表2〉企業倒産要因の比較（日・米）²²⁾

米 国		日 本	
事業の軽視	1.9(%)	景気変動による販売不振	11.1(%)
不正(詐欺)	0.9	輸出不振	0.4
特定業種上の経験不足	15.6	売掛金回収難	8.5
経営管理上の経験不足	14.1	大企業の進出	22.3
バランスがない経験	22.3	新製品・代替品・外国製品の 進出と過当競争	6.1
経営者の無能力	40.7	業界不振	8.9
災害	0.9	労働力不足	0.2
原因不明	3.6	系列下請の再編成	0.1
		放漫な経営	44.6
		経営計画の失敗	17.0
		経営者の病気と死亡	0.9
		災害	0.2
		その他	2.1

これよりみると企業倒産要因は大きく企業外的な要因と企業内的な要因の二つに分けられる。もちろん、企業は単一の要因だけによつて倒産するのではない。ではそごうはどのような要因により倒産したのだろうか？

2 外的企業倒産要因としてのバブル崩壊要因の検討

そごうの倒産を促した外的要因としてバブル崩壊は作用しなかったのだろうか？

「1990年のバブル崩壊から97、98年の大量・大型倒産時代を経て今まで企業倒産が続発している。その間に発生した企業倒産のパターンは、①不況型、②連鎖型、③貸し渋り型、④破綻銀行関連型、⑤価格破壊型、⑥ベンチャー企業型及び、⑦老舗企業型の七つである。」²³⁾

22)清水竜登、(1981)、現代企業評価論、中央経済社。P.71

そごうは100年以上の寿命をもつからこれの倒産パターンは老舗企業型に該当する。このパターンは業歴30年以上の老舗企業の倒産でその動向は次のようである。²⁴⁾

「97年は2524件で全体の15.4%、98年は3449件で18.0%へ増加して、戦後最悪を記録した。98年の老舗企業の倒産には、1911年（明治44年）設立の大倉商事（負債2528億円）、1917年（大正6年）設立の澱粉精製造の日本資糧工業（負債97億円）、1918年（大正7年）設立の津田鋼材（負債449億9800万円）、同年設立の繊維製品卸しの日下商事（負債17億3600万円）、同年設立のアサヒコーポレーション（負債1300億円）などがある。

業歴の長さが信用の高さに比例した時代は過去のものとなりつつある。土地などの資産を持っていることが信用のバロメーターになった時代も過去のものとなりつつある。変化とスピードが最大のキーワードとなる現代では、古さと伝統だけを頼りにしている経営方針や、長い間に沈殿した固定観念、因習やしがらみなどがんじがらめになっている老舗企業は、滅びていくのであろう」と分析されている。

では企業外的環境要因であるバブルとその崩壊はどのように評価されているのだろうか？ この評価には二つの相反する見解がある。以下バブルとは何でありその影響はどうであつたか検討してみよう。一つは肯定論でこの立場では次のように評価されている。²⁵⁾

「1990年以降しばらくの間、支配的であったことは官庁エコノミストや評論家、マスコミの多くは、バブル崩壊は“泡”がただ弾けただけであって、実体経済の動向には少しも影響しない、と明言していた。こういう呑気で無責任な意見に対して、強い反発を感じたものである。このバブル崩壊は、必ず行き着くところまで行って経済の根幹を揺るがすに違いない、そういう性格のものだ、という直感が我々にはあった」

「確かにバブル崩壊は、特に初めのうちは、株式仕手グループや地上げ業者

23)熊谷勝行、前掲書、pp.192-205参照

24)ibid. ,p205

25)cf. ,ibid. ,pp.9-17

などのバブル(泡沫)企業の倒産続発を最大の特徴としていた。負債額だけは500億円、1000億円と巨額であったが、会社の歴史も浅く、従業員数も少ない、いわば実体のない企業が多く潰れていった。それはバブルに乗って一攫千金を夢見た「バブル紳士」たちの自作自演にすぎないかのようにも見えた。荒つばい株の買い占めで上場会社を揺さぶったり、暴力的な手段で地価上げを行って都市に住む一般庶民を追い出したり、カネのためなら何でもする「バブル紳士」たちの社会悪の行為が、バブルの崩壊によって退治される過程のように思えたものであった。

しかしそのバブルの崩壊によって企業倒産が続発することになる。倒産は90年の6464件、91年には10723件、92年には14167件と、毎年およそ4000件ずつ、2年間で8000件近くも増えた。この件数の急増もさることながら、負債額の激増ぶりがすごかった。90年の1兆9445億4100万円から、91年には一気に7兆9600億2900万円と急増、92年は7兆5630億2900万円を記録した。件数、負債額ともに、これほどの急増は過去にはみられない現象であった。

倒産した企業の多くは債権者のほとんどがノンバンク、銀行、生命保険などの金融機関であり、そこからの借入が負債の80%以上を占めていた。大手の金融機関が横並びで、こんなひどい会社に億単位のカネを貸していたのかという驚きの連続でもあった。そしてバブルのなかで金融機関がどういう行動をしていたのかが明らかになっていった。

このようにともかく倒産の被害者は金融機関に集中していた。それだけに、倒産の実情をよく知らない人々にとっては、弾けたのは泡の部分だけであり、むしろ歓迎すべき現象であると映ったのも無理はなかった。バブル崩壊は、社会の正常化への動きという評価さえ飛び出したりしていた。中にはバブルというものは必ず弾けるものであり、理屈どおりに弾けただけであるとしたり顔で説く輩もいた。金融機関はどこまで行っても大丈夫という、何の根拠もない安心感があったのであろう。

しかしバブル崩壊による倒産と日々付き合ってきた人々の実感は違っていた。負債額に対する感覚を麻痺させるような超大型倒産の続発は金融機関の不良債権の急増そのものであるがゆえに、重大な問題であると身震いした。それ

は、バブルを演出した金融資本を中核とする経済の構造そのものを、あるいはその経済構造をささえている土台や大黒柱をくずしてしまうことにもつながって来るからだ。経済の表層の泡がただ弾けただけのものではないという危機感は、次第に大きくなっていった。

そもそもバブルとは何であったか。それは例えば、プラザ合意前後の円高不況下にあった85年からバブルのピークとなった89年にかけて、不動産担保、株式担保、果てはゴルフ会員権担保、絵画担保など、値上がりが見込めそうなものであれば何でも担保にとって、企業だけでなく個人にも財テク資金を融資するノンバンクが急増したことである。しかもノンバンクのほとんどが銀行や生命保険、証券などのダミー（迂回融資とリスクヘッジの機関）として生まれたものであった。借り手の企業や個人からみれば、必要な資金はいうまでもなく、当面必要な資金まで簡単に調達することができた。これがバブルの仕掛けであった。

こんな話がある。ある銀行員がある企業の経営者に隣接地の買収話を融資とセットで持ちかけた。担保は買収した土地である。そういう買収した土地を担保にすること自体がすでに行き過ぎである。経営者は濡れ手に粟で隣接地が手に入るわけだから。ついでにその経営者が本社ビルを建て替える気になれば、銀行はゼネコンから債務保証をとってそのゼネコンを紹介する。ゼネコンはそれ以前から、請負業からの脱皮を掲げて不動産開発へ乗り出していた。銀行はそれでもリスクがあると考えればダミーとしてのノンバンク経由の融資をする。そして土地買収と本社改築費用が例えば50億円だとすると、銀行やノンバンクは60億円を融資する。担保土地の掛け目は、不動産の値上がりを見越して時価の100%、あるいはひどいものになると120%に設定するケースもあった。そして企業は余った10億円でひと儲けを狙って株でも買う。

このように、銀行、生命保険、証券などの金融の本丸がノンバンクというダミー（住宅金融専門会社が典型的な事例である）を使って、実体企業を大々的に巻き込んでバブルを構成し、仕掛けたのである。

仮にその企業が何かの不祥事を起こして倒産したとしても、銀行やノンバンクは担保にとった土地をすぐに70億円で売り払ってしまうことができた。土地

経営破綻と経営者責任

が値上がりしている時は、担保の土地は「足が早い」。あっという間に利益を乗せた高値で売ってしまうのである。これがバブルの断面の一つであった。

しかも、バブル崩壊の前史のなかには、暴力団に食いつかれて、不動産開発や絵画取引などへ引きずり込まれたあげくに解体されていった繊維の名門商社イトマンの事件もあったし、リクルートコスモスの未公開株譲渡問題や東京佐川急便の暴力団企業への債務保証問題も起こっていた。このようなバブルに踊り狂った中堅有名企業の不祥事が、相次いで起こっていたのである。

バブルはまさにカネ余り、過剰流動性が引き起こした現象であり、それゆえにすべての産業と企業を巻き込んだ歴史的な一大イベントであった。

92年頃には、バブル崩壊によって生じた不良債権が100兆円、あるいは200兆円にものぼるといわれたが、しかしバブル崩壊の深刻さを理解していたのはまだほんの一部にとどまっていた。それでも株価が14000円台へ下落し、地価も続落するという資産デフレが鮮明になってくると、金融システム不安と個人消費の落ち込みからくる景気の下降がようやく意識されだした。

大蔵省は10兆7000億円の総合経済対策を決め、日銀が公定歩合を引き下げたりした。それにもかかわらず、景気は物価の下落を伴うデフレ不況の色合いを濃くしていった。その後政府は、財政の大幅出動による総計100兆円規模に達する景気対策を打ち続け、同時に日銀は公定歩合を臨時異例の措置として史上最低の0.5%まで引き下げた。この間、消費税率の引き上げや財政再建法案の成立など、政策の右往左往があったが、景気は一貫してゼロ成長からマイナス成長で推移した。

このような金融財政政策の下支えによって、倒産は93年から96年までは毎年ほぼ14000件で横ばいに推移した。金融財政による大盤振る舞いは、景気対策としては効果はなかったが、倒産抑制には一定の効果を上げたといえよう。しかしこの倒産抑制は、実は不良債権処理の先送り以外のなにものでもなかった。そしてその先送りに足を引っ張られる形で、財政と金融政策機能の破綻が明らかになった。

こうして倒産件数は抑制されたものの、大型倒産は依然として続発し続け、負債は94年の5兆4996億4800万円を底に、95年は9兆円、96年は8兆円と高水

準で推移した。しかも大型倒産は、93年の中堅ゼネコンの村本建設や94年の日本モーゲージ、そして95年の兵庫銀行の系列ノンバンクの大量倒産などにみられるように、時間の経過とともに、経済の根幹に迫る企業にシフトしてきた。つまりバブル崩壊がもたらした不良債権という炎が金融の本丸に迫ってきたのである。

当時の橋本内閣は、それまでの金融財政政策の無効と手詰まりから、これ以上不良債権処理を先送りできないと認識、金融ビッグバンと財政構造改革路線を打ち出し、危機と対決する姿勢を鮮明にした。これが一つの合図となって97年以降の大量・大型倒産時代が始まることになる。

ところが、これに対して小渕内閣は、不良債権を民間から公的部門に移し替えるという誤った方策を基調にして、懸命に軌道修正を図ろうとした。しかしすでに手の施しようがなくなったデフレのマイナス成長から脱却できる見通しは今のところ立っていない。それどころかもがけばもがくほど、危機はより深刻化し、拡大する。いま日本は、そういう泥沼に沈み込んでいく道に踏み出しているような気がする。

それにしてもなぜ日本経済はこのような泥沼にはまってしまったのか。それはバブル崩壊を軽視し続けたことに原因の一端があるのではないかと考えている。バブル崩壊の過程を追いながら90-98年に起きた一連の大型倒産劇の実相を明らかにしていこう。」と評価している。

これよりみれば、そごうはバブルが弾けたあおりだけで倒産したとはいえないし、バブル崩壊の過程でその影響をうけはしたが、それが主因ではないといえる。

なぜなら「東京商工リサーチではそごうの倒産の原因は次のような四つの複合要因のためである。」²⁶⁾としているためである。

一つ目は人的要因である。ここで重要なのは経営者の資質である。過去の成功体験に固執するあまり、時代の流れを読み違えて判断を誤る。バブル崩壊後、拡大から縮小に転じる判断を誤り、倒産した経営者が多かった。

26)東京商工リサーチ情報部、(2000)、なぜ、あの会社はつぶれたのか、株式会社 H & I, pp. 22-23.

二つ目は物的要因である。製品・商品は生成、成長、成熟、衰退のサイクルをたどる。現在、そのサイクルが短くなった。高級商品が売れなくなって潰れた企業もあれば、衰退商品にこだわり衰弱死した企業もあった。

三つ目は資金的要因である。天文学的な不良債権を抱え、金融機関の貸し出し姿勢は変わった。融資をストップする「貸し渋り」、融資を引き揚げる「貸し剥がし」が日常語になり、資金パイプを断たれた企業が倒産した。

四つ目は法的要因である。法律が変わっただけで市場環境は一変する。リゾート法の施行でゴルフ場建設ラッシュが起き、大店法の改正で全国に大型店が乱立した。規制緩和であらゆる業種で市場が一変した。その変化についていけない企業は淘汰されたが、一方では乱立の果てに倒産する企業もあった。

こういったさまざまな要因が重なって企業は倒産する。

そして「百貨店「そごう」(山田恭一社長)の倒産は、まさに複合倒産の典型的なケースである。」としてこの諸要因の誤りを次のように指摘している。²⁷⁾

「一つは人の要因。経営者、水島広雄氏がバブル崩壊後の読みを誤ったこと。二つは物的要因。40店展開を至上命題として、採算を無視した店づくりを進めた出店戦略の誤り。

三つは資金的要因。1兆8700億円という天文学的な負債を抱えた誤り。

四つは法的要因。新会計基準の導入で「選別」されることになったこと」

企業が経営破綻に陥り倒産するというのは結果的には環境の変化に創造的に適応するための効果的な意思決定をなしえなかつたためであるし、それは意思決定の職能を遂行する経営者に帰責するものである。

3 企業倒産の影響

では企業が倒産したらだれにどのような影響が及ぶのであろうか？

(1) 企業環境集団としての利害関係者集団概念の検討

現代の社会的機関ないし制度体としての企業が倒産したら影響を受けるのは広義の環境集団である利害関係者集団(interest group)である。これと関連する

27) ibid., p.46

環境集団を示す概念には従来公衆と大衆の両概念が主に使われたが近年にいたっては、利害関係者とも訳されるステークホルダー(stakeholder)概念も使われている。公衆、大衆及びステークホルダーの三つの概念はどのような関連を持つ集団概念であろうか？

企業と実際のまたは潜在的な利害関係をもち企業の目的達成能力に影響をおよぼす環境集団は公衆(publics)、また彼らとの間で形成される関係は公衆関係(P.R., public relations)と認識されているし、²⁸⁾ 公衆概念は群衆(mob)概念に対立する概念として提示されたが、大衆社会の進展による大衆概念の導入によりその存立基盤を失なつたとみる見解もある。²⁹⁾ 公衆には次のようないろいろな集団が含まれる。³⁰⁾

(a)外部公衆

- ①財務公衆
- ②媒体公衆
- ③政府公衆
- ④市民運動公衆
- ⑤地域公衆
- ⑥一般公衆

(b)内部公衆

ではこのような公衆は現代の大衆社会の主役である大衆(mass)と同じ人間存在であろうか？

従来大衆は大衆化(massification)の進展によって同調性ないし他同化意識(togetherness)を強く持つ他人指向的(otherdirected)な人間で、概して彼らは“凡庸で低俗で懐疑心を持つことができない存在”と認識されてきた。³¹⁾ しかし情

28) Kotler, P. (1997), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ., Prentice-Hall, Inc. p.671

29) 塩原勉、松原治郎、大橋幸、編、(1969)、*社会学の基礎知識*、東京、有斐閣、p.38

30) Kotler, P. op. cit., p.141.

31) 平林千春(1987)、*新しい消費を見抜く一場を生み出す発想が市場を創る一*、東京、PHP 研究所.p.36

報化社会への移行と関連する転換期に立ち入ってから消費者の個性化・多様化を前提に非大衆化(demassification)がなされてこれを分衆化とかまたは少衆化と呼んで従来大衆に束ねることができた消費者の分解化を示唆することもあった。しかし反面、ヒット商品の存在を前提に大衆市場健在論が主張されることもあったが、それなら果してこんにちの消費者はいかなる大衆であるのだろうか？

公衆と大衆を同義語にみる見解もあるが、両者を異なる存在と見る見解もある。後者の見解によれば公衆とは“銀の鎖”(silverchain)に縛られマスコミに操られず自律的に印刷メディアと接触しながら独自の意見と判断をもち行動する人間存在とみて19世紀には存在したが、メディアクラシイ(mediacracy)が支配している20世紀には大衆しか存在しないとみる見解もある。³²⁾どの見解が正しいのであろうか？ 後者の見解は次のような情報化の進展による知的大衆化の結果自立した消費者、即ち人間の誕生を強調する見解と一脈相通じる見解ではないだろうか？ それは機械論的人間観による受動的で他律的な人間ではなく自律的で独自の判断力を持ち、創造的な人間に対する信頼を表すものではないだろうか？

「米国自動車会社の社長だったラムニは1958年9月17日にひらかれた米国自動車協会の年次総会で、資本主義(capitalism)の概念はこれから消費者中心主義(consumerism)に代替される、として初めて消費者中心主義を主張した。そして彼はこのような主張に立脚して形成される社会を消費者中心主義社会(consumerism society)といった。そしてこのような社会を彼は自由と平等の両側面を合わせ持つ新しい民主主義社会と規定した。その理由は自由を基調にする資本主義社会と平等を基調にする社会主義(共産主義)社会は自由と平等の二律背反性ゆえに正しく発展するのは難しいとみたためである。事実上民主主義の土台になる人間性を喪失させないようにするには自由と平等二つが必要である。だから自由を重視すれば平等が、反面、平等を強調すれば自由が相対的に軽視されざるをえない。したがってこんにち資本主義諸国が社会主義的福祉国家への移行を強要されているのは平等の軽視のためであり、反面社会主義諸国

32)塩原勉、松原治郎、大橋幸、編、(1969)、前掲書、p.38

で人権擁護が強調されるのは自由の軽視のためであるとする。³³⁾

したがって二律背反的な自由と平等を同時に伸張させることができる新しい経済民主主義社会の建設のためには、自由と平等を自身の内にあわせ持つ人間自体が人間本来の姿の振り出しに戻って彼自身の中で真の民主主義の本質を探すべきだとする。そのためには、一面では消費者であり他の一面では生産者としての役割を経済的に遂行する公衆であり国民としての生活者である人間を経済的な概念としての消費者に把握し直す必要がある。すると彼ら消費者は当然おのおの主体的自我ないし主体的個我を確立して主体性を持った消費者として自主的に両者を結合することによって自由主義と平等主義の相互離反的な関係を自ら調和・融合させる機能を遂行することができる。とみる。

このような主張がまさに消費者中心主義の土台に敷かれている理念である³⁴⁾。

このような消費者中心主義社会は情報化の進展に支えられて形成されるようになるが、その理由は各種の同じ情報が同じ速度で同時に平等に伝えられるので国民全体が同じ情報により同時に行動するようになって必然的に経済界への影響力は数の多少に比例するようになり少数の指導者の意見より全国民的消費者の意見が世論化されて強い影響力を持つ大衆情報化社会が実現されるためである³⁵⁾。しかしそのためには知的平準化が先行されねばならない。

事実上企業と消費者が相互対立的に敵対視せず、相互理解と相互尊重(自由と平等)を土台に相互依存して有機的に結合することによって相互利益が増大する方向に運営される消費者中心主義社会が形成されるなら、両者の間に存在する情分的分離、意志疎通の分離というギャップ(gap)を埋めるための情報伝達の役割がより一層重視されざるをえないのである。

ではどのようにして大衆の公衆化、即ち知的大衆化が進展するのであろうか?

こんにちの大衆消費社会変質の最も大きい要因は一部の高感度の消費者や先端感覚をもった人々だけでなく大多数を占める普通人の変質のためだと指摘されている。³⁶⁾このように変質した大衆を知衆、すなわち知的大衆(intelligent mass)

33)西尾一郎(1977)、新企業論序説,東京、税務経理協会.p.217

34)cf. ditto.

35)cf. ibid., p. 218.

とも呼ぶが、ここでいう知的とは知性と感性を合わせ持ちそれを制御・操作することができる(handling)能力を持つことを意味する。

このような知衆化、すなわち知的大衆化(intelligentmassfication)現象は事物に対する判断力が増大するだけではなく、他の人との関係も深めるという二つの側面を合わせ持っていることを意味するが、これは人間の最も本源的な要求、すなわちマズローが指摘したところの自己実現要求の対象になる自己向上ないし自我の充実と関係性の制御の並立を土台とする知的判断力の向上である。

このような知衆化の進行は知的判断力の向上=消費行動の自立化を可能にさせ彼ら自らの価値観を基軸に商品や店舗の選択をするようになり、どれが自身の生活に最も必要なものであるか判断してそれによって行動するようになる。その結果、彼ら消費者の個性化ないし個体化が誘導されて、これに伴い消費者行動は多様化して多元化するようになるのである。

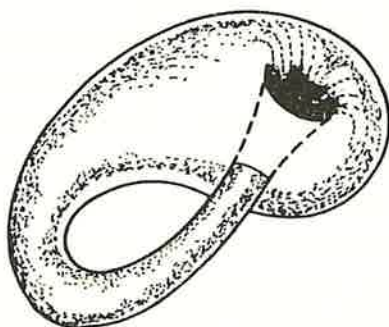
消費者が個性化して多様化するということはまさに同調性を持った大衆の崩壊ないし分裂と同じ意味であるが、これは大衆ひとりひとりが自らの生活と文化を追求するようになることを意味するのである。³⁷⁾ このように個性化されて多様化した消費社会において果して多数の大衆消費者に受容されうる製品開発をしようだろうか？ 消費者の個性化は差異の無限化に陥没するようにはならないだろうか？ 仮にそうならばマーケティングは注文マーケティングになるしかないのではなからうか？

消費者の個性化と多様化は遠心的ないし拡散的にだけ作用するのではなく求心的な方向でも作用するという特性を持っている。その理由は、一方では差異化の傾向を持つが他の一方ではより高い次元での同一化の欲求を持つようになるためである。人びとは個性化により自身を前面に押し出そうとするが、それはより大きい同一化の流れの中に合流するようになるのである。あたかも外側の方に逃げようとする流れが内側に吸いこまれてしまう〈図1〉のクラインの壺のように差異化と同一化は互いに連結しているものである。

36)平林千春、(1987)、前掲書、pp.52-53.

37)ibid.,p.15

〈図1〉クラインの壺



表裏がない曲面

したがって人びとの個性化・差異化が一つの流れになった時より大きい同一化という流れに同化されてしまう。より高い次元での個性化欲求がみたされれば低い次元での差別性は問題にならない。したがって差別化は新しい同一化を生じるようにしてその上での差異性をより一層要求するようになる。したがって差異化指向とはより大きい同一性の土台を形成するのである。このように差異化と同一化はクラインの壺のように4次元的な構造の下では連結している消費者行動の両側面である。したがって個性化した大衆消費者のより高い次元での個性化要求に相応する製品開発をしてこれに対応する目標マーケティング(target marketing)戦略を展開するならば企業は成功できるだろう。このような消費の立体性を理解できないならば現代的なマーケティングは成立するのが難しい。³⁸⁾

今後の時代はただ差異化や同一化で終わるのではなく互に対立的にみえる要素、すなわち個と全、分散と集中、自由と秩序、技術と文化、感性と知性、伝統と改革などをどのように調和・統合化するかが問題になる時代である。このような要素は決して互に対立的なものでもなく、二律背反的なものだけでもない。むしろ二律が共存・発展できるようにすることができるものである。それはまさに互に対立的なものを集約化して最適に制御できる能力を人びと

38)cf. *ibid.*, pp.62-63

が持つようになったためであり、このような二律共生の原則は今後の時代原理になるはずである。³⁹⁾ このような面をみる時、こんにち知衆化した消費者は“全体という衣を着た個”を意味する概念であるホロン(holon)的な性格を持っている、といえるのである。ではこのような人間はどのような特質を持つのであろうか？ いままで我らは知能(IQ)一辺倒であった。しかしいまはそれ以外にもゴールマンにより感情を制御しうる能力であるとする感性的知能(EQ, emotional quotient)、倫理知能(EQ, ethical quotient)、進んではハーバード大学のガードナー教授により提示された複合知能(CQ, complex quotient)などがもっと重視されねばならないという。

近年に至っては企業と関連がある環境集団である公衆、大衆以外に利害関係集団という新しい概念が登場した。利害関係集団(stakeholders)とは企業の政策と方針により影響を受けるすべての集団⁴⁰⁾で、例えば株主、顧客、従業員、納品業者、取引業者など企業が定義してその欲求を充足してやらねばならない集団をいう。⁴¹⁾

公衆、大衆、及び利害関係者の三つの概念は互いにどのような関連があり、またなぜ利害関係集団という新しい概念が使われたのかその理由を詮索する必要もあるが、ここでは暫定的にこの三つの概念を同義にみることにして論をすすめることにする。

(2) 各利害関係者群への影響

企業の倒産はかれら利害関係集団全般にいろいろな影響をあたえる、では具体的にどのような影響をあたえるのであろうか？〈表3〉はそごうがなした二つの代替的な意思決定により違う影響が及ぼされるのを示したものである。

39) ibid. , pp. 73~64

40) Frederic, W. C. and J. E. Post (1988), *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*, 6th ed., New York, McGraw-Hill Book Co., Inc.

41) Kotler, P. (1997), *op. cit.* , p65

〈表3〉そごう問題、負担、責任、及び影響⁴²⁾

	再建計画の場合	法的整理の場合
国民負担	実施時970億円放棄 今後12年 0-500億円 (担保保全分は全額回収と想定)	実施時1230億-1430億円* (担保保全分は全額回収と想定) 今後 0円
経営者責任	水島前会長退任・保有株の無償提供 旧経営陣の一部残留 経営責任調査委新設	旧経営陣は全員退任 管財人が民事・刑事の責任追及
株主責任	減資せず 一部の債務株式化により株数増加(株価下落)	株式は原則全額無価値に
貸し手責任	興銀1893億円放棄 その他金融機関3456億円放棄	興銀1960-2370億円放棄* その他7400-8200億円放棄*
社会的影響	債権放棄による預保・金融機関以外は将来そごうの経営が再び悪化しない限り影響小さい	商品券(発行額360億円)友の会積立て(180億円)カットの可能性も 中小企業9000社(そごうの負債額=1620億円)へ影響 1万人のグループ従業員の雇用への影響
再建計画	スポンサー、新経営陣不在 債務圧縮額は小さい	スポンサー、新経営陣出現可能性高まる 債務圧縮額は大きい
モラルハザード懸念	同様な放棄要請続発も	借り手・貸し手・株主が法的手続で損失分担

* は再生委・預保機構の試算

Ⅲ 経営者の役割と意思決定

1 経営者の役割

以上、企業倒産と関連して検討した結果、企業倒産の原因は企業で意思決定の役割を遂行している経営者の意思決定如何によるものであるのが明らかになった。経営者が経営管理職能を中心にして遂行する意思決定はどのような特徴があるのであろうか？ まず意思決定の類型と関連させてその特徴を検討して

42) 日本経済新聞、2000年7月11日、P.3

みよう。

2 意思決定の類型

①個人的意思決定と組織的意思決定⁴³⁾

近代組織論の創始者であるバーナード（Barnard, C. I.）は、「個人的意思決定」と「組織的意思決定」の二つを区別した。前者は個人が組織に参加するか否かを定める意思決定であり、個人目標の達成のために行う意思決定である。これに対して、後者は個人が組織目標の達成のために行う意思決定である。バーナードは、個人的意思決定を行う個人を「個人人格」とよび、組織的意思決定を行う個人を「組織人格」とよんだ。

②定型的意思決定と非定型的意思決定⁴⁴⁾

バーナードの後継者であるサイモンは、「定型的意思決定」と「非定型的意思決定」という二つの組織的意思決定を区別した。前者は、在庫管理のように同じルーチンが反復的に適用可能な意思決定である。

③ルーチン化された意思決定と革新的な意思決定⁴⁵⁾

サイモンの近代組織論を受け継いでそれを完成したマーチ＝サイモンは、「ルーチン化された意思決定」と「革新的な意思決定」の二つの組織的意思決定を区別した。前者は、サイモンのいう定型的意思決定に相当し、後者は非定型的意思決定に相当している。

3 組織的意思決定の特徴とその構成要素

(1) 特徴

企業での意思決定は組織的意思決定である。ではこの意思決定の主体はだれであろうか？ 例えば我々は「A社が新規事業を立ち上げた」、と当たり前のように表現するけれども、その主語であるA社は、本質的に意思決定者では

43)神戸大学大学院経営学研究室編、(1999)、経営学大辞典、第2版、中央経済社、pp.19-20

44)cf. ditto

45)cf. ibid., pp.19-20

ありえない」⁴⁶⁾とみて「生物学的、生理学的に還元すれば認知活動の主体は個人にいきあたるのだから、企業や組織体はある種のフィクションであると割り切つて、個人を主体とした分析に徹するのも一法である。事実、経営学分野の意思決定論に私個人的意思決定のみを対象としているものが少なくない。しかしながら、新製品の開発のような現象を、たったひとりの経営者や技術者の意思決定に帰属させるのは無理がある。だからそれは企業の組織的な創造活動として位置づけなくてはならない」として企業での意思決定は組織的意思決定であるとその特質を次のように規定している。⁴⁸⁾

「組織的意思決定は組織構成員間の関係性の中で初めて成り立っており、ひとりの人間が単発的におこなう意思決定とは多分に性格が異なっている。組織内部の意思決定は、その職務にあるトップ・マネジメントや担当者が単独でおこなう場合も多いかもしれない。しかしその場合でも、それに先立って他の組織成員から情報提供を受けたり、指示や助言を仰いだりするのが一般的である。会議のように複数のメンバーが一堂に会して議論して意思決定を下す場合は、なおのことメンバー間の関係性やコミュニケーションが決定的な役割を果たす。バーナードが組織の3要素のひとつにコミュニケーションを挙げたようにコミュニケーションなくしては組織は成り立たない。⁴⁹⁾

組織的意思決定は時間的、空間的な広がりを持っている。新規事業の創造を例にとると、成員のだれかが元になる漠然としたアイデアを思いついた時点から数えても、その人がアイデアを具体化し、同僚や上司に提案し、稟議に付され、企画案としてまとめられ、また企画会議に提案されたものを大勢で検討し

46)長瀬勝彦、(1999)、意志決定のストラテジー、実験経営学の構築にむけて、中央経済社。pp.22-23

47)このような立場と関連した組織観上の論争については吉原正彦、(1987)、「組織—実在か仮構か」、日本経営学会編、情報化の進展と企業経営、経営学論集57、東京、千倉書房。pp.279-280。参照

48)cf.長瀬勝彦(1999)、前掲書、p.23

49)Barnard, C.I., (1938), *The Functions of Executive*, Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press., Koontz, H. et al., (1984), *Management*, 8th ed., New York, McGraw-Hill Book Company, p.41.

て膨らませたり修正したりという道筋をたどるのであろう。それがあるとき担当役員に採用され、社長の決裁で、あるいは経営会議や取締役会で公式にオーソライズされた時点で組織としての公式的な意思決定と認められる、という具合である。

以上の流れには、一個人の意思決定、集団の意思決定、トップ・マネジメントの意思決定という3種類の意思決定が含まれている。理想を語れば、多階層にわたる意思決定の連鎖の総体が組織的意思決定であつて、それを直接に分析することが望ましいかもしれない。「複雑系」の研究などはそれを指向したものと考えられる。しかし実際は、時間的、空間的な広がりをもつ意思決定を直接に扱うのは至難の業であるか不可能に近い。⁵⁰⁾

また、この3種類の意思決定は明確に区別できるものではない。組織のメンバー間では連続的にコミュニケーションが交わされているので、組織内部でおこなわれる個々の意思決定現象について、それが個人的意思決定であるのか、それが集団的意思決定なのかを客観的に区別することは困難であろう。むしろひとつの意思決定の中にその両方が含まれているというのが近いのかもしれない。たとえば、ある企業が新しい工場を建設するという決定を下した場合、それを社長などトップ・マネジメントの個人的意思決定とみることはもちろん可能である。しかし、取締役会などで議論した上で建設を可決したならば、それは集団的意思決定とみなすこともできる。また、その案件がボトムアップ的に社内のさまざまな部署で折衝を重ねて持ち上げられてきたならば、その過程をまとめて組織的な意思決定と解釈することも可能である。ここでの区別は、ある程度便宜的なものである。⁵¹⁾

(2) 構成要素

長瀬はコーヘン、マーチ、オルセン等が提示した〈表4〉でみるような4つの要素を参考にしてこれを彼らの研究目的にあわせて置き換え、「問題の性質」、「意思決定状況」、「意思決定者」、「解の正当性」の4つを組織的意思決定の構

50)長瀬勝彦、前掲書、pp.23-24

51)cf. ibid., pp.24-25

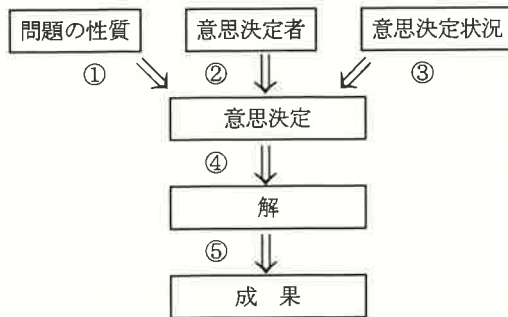
成要素として位置づけている。「問題」「意思決定者」「状況」の3要素は、「解」に対する先行要件である。その意味で、解は他の要素とはやや次元を異にしている。

4つの要素と意思決定との関係は〈図2〉に示されている。矢印①②③は、問題、状況、意思決定者の3要素が意思決定に影響を与える過程である。矢印④は意思決定と解の関係、矢印⑤は解と成果の関係を表しており、解の正当性は、④と⑤がリニアな関係にあるのかどうかなどを問題意識としている。⁵²⁾

〈表4〉組織的意思決定の構成要素

- ①「問題 (problems)」 → 「問題の性質」
- ②「解 (solutions)」 → 「意思決定状況」
- ③「参与者 (participants)」 → 「意思決定者」
- ④「選択機会 (choiceopportunities)」 → 「解の正当性」

〈図2〉組織的意思決定の要素間関係⁵³⁾



52)cf.長瀬勝彦(1999)、前掲書、pp.14-15

53)ibid., p.15

4 トップの意思決定

組織的意思決定とは、広義には、組織のすべての構成員、さらには組織外部の利害関係者までを含めた人々の意思決定とその相互作用の総体である。しかしもし仮に、組織を代表する個人またはチームはだれかと問うならば、答えはトップ・マネジメント以外にはあり得ないであろう。具体的に、「新製品を開発する」というひとつの決定を組織的意思決定とみなすために必要な条件は何かを考えてみよう。組織成員全員がその新製品開発について心から賛意を表明していれば、文句なしに組織的意思決定と認められる。しかし現実には、大勢の構成員を擁する企業ですべての構成員の意見が一致することは稀であろうし、ひとりひとりの心の内を覗き込むことは不可能である。理念ではなく、実際的な判定基準が必要なのである。

少なくとも企業組織においては、実質的な最高責任者または最高機関の決定を組織的決定とみなすのが最も妥当であろう。内部に反対者がいようとも、最高機関が決定すれば、現実のビジネスではそれは組織的決定とみなされるのである。だから、トップ・マネジメントの意思決定を特別なものとして扱う場合もある。⁵⁴⁾

個人、集団、トップの3者の意思決定の中で、トップの意思決定は他の2つのタイプ（個人と集団）とは次元を異にしている。実際、トップ・マネジメントの意思決定には、社長などの個人的な意思決定と、経営会議などトップ・マネジメント・チームとしての意思決定が両方とも含まれている。その点では、個人決定か集団決定かのいずれかに分類されうる。けれども、トップの意思決定のすべてが一般的な個人もしくは集団の意思決定に還元されるわけではない。トップは組織の代表者であり特別な権限を持つ特別な地位である。そこには一般の組織成員の意思決定からは際立った特徴があると考えられる。⁵⁵⁾

トップ・マネジメントは社長など個人を指す場合と、取締役会や経営会議などの会議体を指す場合がある。基本的に前者は個人的意思決定の、後者は集団的意思決定の延長上に位置するけれども、トップという地位に固有の特質もあ

54)cf. *ibid.*, p.29

55)cf. *ibid.*, pp.24-25

ると考えられる。

トップの特殊な地位に関連して、組織的な創造活動についてここで若干コメントしておきたい。新規事業などのアイデアは、企画や研究開発などの専門部署以外でも組織内外のどこにでも発生するし、アイデア生成のような創発的な事象を完全に計画下におさめたり、いつどこでアイデアが生まれるかを正確に予測したりすることは不可能である。一方で、漠然としたアイデアを形あるものにするためには、資金や人員などの経営資源を集中的に投入する必要があるが、その権限は原則としてトップ・マネジメントが所有しているため、アイデアの発現場とトップをつなぐ必要がある。そのためのシステムは管理よりもむしろ支援を指向していることが望ましいとされる。支援のシステムにはヒエラルキーの関係よりはネットワーク的关系が促進的に作用すると考えられるが、ネットワーク的な関係は、ヒエラルキー的关系と市場的关系の単なる中間形態ではなく独自の次元を持つ。また支援のシステムには、構成員の自由な活動を保証するシステム、そこで生まれたアイデアをトップにつなぐシステム、トップがアイデア実現のために資源を投入する決定を下しやすくするシステムの3つのサブシステムが含まれる。

以上のように、個人、集団、トップの3つの意思決定は、それぞれが組織的意思決定の要所を占める意思決定であると考えられる。

ではトップという意思決定者の意思決定に特徴的な要因にはどのようなものがあるのだろうか？ これには次のような要因がある⁵⁶⁾

(1) パーソナリティ特性

- ① 達成動機 (achievement motive)
- ② タイプ A (Type A)
- ③ リスク選好 (Risk preference)
- ④ 統制の所在 (locus of control)

(2) 地位に伴う特性

(3) 問題の性質

56) cf. *ibid.*, pp. 177-181

5 集団的意思決定と無責任構造

集団的意思決定とは、その場で複数の人間が直接にコミュニケーションを交わしあつて、合議によつて意志決定をおこなうことをさす。⁵⁷⁾ 会議がその典型である。集団的意思決定は個人的意思決定の延長上にあるので、個人的意思決定の特徴を有していることはもちろんである。しかし集団になって初めて現れる創発的なストラテジーもあると考えられる。

典型的な会議においては、集団の構成員間に、ある程度の上下関係が存在する。企業の部や課では、部長や課長といった公式のリーダーがいるのが普通である。部課の会議は、公式には部長や課長に権限と責任があつて、部課長が部下の意見を聞きたい、あるいは全員が意思決定に参画できる道を開きたいと考えて開催することもある。こうした場合は部課長の個人的意思決定と、部課の集団的意思決定の両方が混在しているとみることもできる。このような意思決定には、リーダーとフォロワー (follower) の関係が大きく作用するであろう。リーダーシップ研究は、それ自体が大きな蓄積がある。

しかしここでは、むしろメンバー間に身分の上下関係がない集団的意思決定に注目する。集団的な創造活動を促進する手法として知られるブレイン・ストーミングの標準的な手続きでは、参加者は互いの上下関係を無視することが求められる。集団的意思決定の分析にあたっては、まず平等なメンバーで構成された集団をみることに意義がある。リーダーのいる集団との比較などは今後の課題になる。ただし、集田や組織に対して責任を持つ者の意思決定ストラテジーでは、トップの意思決定として扱はれる。

なお、組織理論では、それほど多くない複数の人間の集まりについて、心理学等と同様に「集団」と呼称するのが普通であるが、必要に応じて、集団に代えて「チーム」という呼称を使用することもある。集団という用語は、たまたまそこに居合わせた人間の集まりにも使用されるなど適用範囲が広い。それに対してチームという用語は、もっと目的志向的な集団に限定される。企業のチームには部課のように現場に近い恒久的チームもあれば、プロジェクト・チームのように時限的なものもある。また前述したトップ・マネジメント・チームは

57) *ibid.*, p27

組織の中でも特別な位置を占めている。⁵⁸⁾

同じ課題について、一人で意思決定する場合と、集団で意思決定する場合には、どのような違いがあるのだろうか。集団と個人の関わりを考えるうえで、この問題についてもひととおりの知識をもっておくほうがよいと思われる。このようなことが問題になるのは、基本的にリスクの含まれた意思決定に関してである。即ちリスクを含むが大きな利益があるというような魅力のある選択肢とリスクは低く安全度は高いが利益も乏しく、魅力の低い選択肢のどちらを選ぶかという場面で、とくに、個人と集団の意思決定が問題になるものと考えられる。

この種の疑問に答えるための実験は、社会心理学で多くなされている。そこで用いられている実験課題は、次のようなものである。⁵⁹⁾

①ある電気技師が、まあまあ十分な給料のいまの会社にとどまるか、給料は相当高いが何年勤めさせてくれるかわからないから別の会社に転職するかの決定をしなければなりません。あなたなら、成功確率が何パーセント以上なら、転職しますか。

②重い心臓病の人が、窮屈で制約の多いいまの生活に甘んじるか、成功すれば完治するが失敗すれば命を失う可能性のある手術を受けるかの決定をしなければなりません。あなたなら成功確率が何パーセント以上なら手術を受けますか。

③ある会社の社長が、プラントを国内に増設するか、あるいは、政情が不安定ではあるが収益率は国内よりはるかに高く見込める外国に進出するかの意思決定をしなければなりません。あなたなら、成功の確率が何パーセント以上なら外国に進出しますか。

このような課題は、専門的には、人名をとって「コーガン・ウォラック型」の課題といわれている。このコーガン・ウォラック型の課題を用いた研究は、だいたい次のような構成になっている。その特徴は、冒険的だが魅力的な選択肢と、安全だが無難な選択肢からなっていることである。被験者は、まず、最

58) cf. *ibid.*, pp. 27-28

59) 岡本浩一 (2001)、無責任の構造、東京、PHP 研究所、p. 105}}

初は1人で、それぞれの課題を読み、自分なら成功確率がいくつならば冒険的選択肢を選ぶかを答える（討議前の個人判断）。次に、個人判断を終えた被験者複数名（たとえば6人）にチームになつてもらい、全員一致で答えが出るまで話し合つて答えてもらうように依頼する（集団討議による判断）。そのあと、もう一度、一人ずつに分かれ、その時点での自分の個人判断を答える（討議後の個人判断）。この三つの判断を比べることによって、個人判断と集団判断が比較できるわけである。

このようにして個人と集団の判断を比べると、集団の判断のほうが、冒険的な選択をより容易に選んでいることがわかった。すなわち、集団の場合のほうが、低い成功確率で、冒険的選択肢を選ぶという回答になつていたのである。

これを、社会心理学の用語で「リスクシフト」と呼んでいる。集団の意思決定のほうが危険性が高い（リスク）ほうにシフトしやすいという意味である。

さらに、討議後の個人判断をみると、討議前の個人判断よりリスクな判断になることも多くの研究で追試されている。すなわち、集団討議は、意思決定の選好をリスクなものにする機能を果たし、その効果はどちらかといえば非可逆な効果なのである。⁶⁰⁾

以上のようなことを総合的に勘案すると、集団討議をしたときの議論の流れをおおむね次のように予測することができる。

まず、複雑で高度な情報処理がしにくくなる。技術的な複雑さや難しさがある、議論に参加している人のうち、少数の人にしか理解できないようなことは、たとえ重要なことであっても、その重要性が過小評価される可能性がある。したがって、そのような技術的情報の処理が重要だとみられるときは、技術的情報を集団討議にさきだつて整理して、たとえば、「A」の選択肢のプラスとマイナスはなにで、「B」の選択肢のプラスとマイナスはなにかというようなことを、技術陣でまとめあげてから、決定者たちに情報提示することが必要になる。

次に、集団討議の場合は、個人の意思決定の場合よりも、相対的に冒険的な選択肢に傾く可能性が高い。このことは、「集団で考えれば慎重な結論がでる

60) *ibid.*, pp. 106-107

だろう」という私たちの一般的な了解とは逆だからよく銘記する必要がある。

集団の議論の建前上、拒否しにくい方針や教条(たとえば“利潤倍増”の方針など)があって、それがどれかの選択肢と結びついている場合、その選択肢が優勢選択肢となり、集団討議はそちらに傾く傾向がでてくるのである。このように集団討議には「無責任の構造」が潜在するのである。⁶¹⁾

ではなぜこのような「無責任の構造」がはびこるのであるのか？ この本を書いた著者は序文で次のような告発をしている。⁶²⁾

「組織のあるところには、必ず無責任の構造」がひそんでいる。

この問題は人間社会の、氷遠普遍の悩みであり、課題である。しかし、現在の日本の産業界をみると、バブル経済の時代にそれが深刻化して今日の大きなツケになつている観が強い。一連の証券会社の不祥事は、特定の顧客にだけ損失補填をしていたという「無責任の構造」を抱えていた。銀行の不祥事は、融資審査で本来はとおしてはいけない案件をとおし、不良債権化する可能性の高い融資案件は自社系のノンバンクに押しつけていたという問題に代表される。乳製品会社の不祥事は、品質管理に関わる管理基準を守らないことが日常化していたところに端を発する。自動車メーカーはリコール隠しをし、老舗百貨店の倒産は、無理な経営展開を大規模にしすぎ、ワンマン体制のため、それにノーを唱える人がいなかったという構造の結果である。

民間企業だけではない。警察までもが、刑事事件の被害者家族からの捜査依頼に対応せず、しかも被害届の改ざんまでしていたという。さらに、医療の現場も、投薬ミスで患者を死亡させるという、恐るべき「無責任の構造」を呈している。私が事故調査委員として関わりをもつた JCO の臨界事故(1999年)もじつは、この種の一つにすぎない。

これらも、まだまだ氷山の一角にすぎないだろう。

このような事例は、外形的には「不正確な状況判断」と「倫理規範違反」という形をとっているが、実際には、盲目的な同調や服従が心理的な規範となり、良心的に間違いを感じる人たちの声を圧殺し、声をあげる人たちを排除してい

61) *ibid.*, pp.108-109

62) *ibid.*, pp.3-4

く構造をもつ。これを本書では「無責任の構造」と呼ぶといっている。

「無責任の構造」は、人間社会が古くからもつ病巣の一つである。

一つ一つの社会的無責任には、その無責任に内部で声をあげようとして、さまじまな形で庄殺されてきた多くの声なき声がある。良心の喘ぎがある。

「無責任の構造」は、その構造を容認する人を飼い慣らす。飼い慣らされることを拒否した人は、自己の良心を鈍麻させて沈黙したり、あるいは、職場を去ることを余儀なくされたりして、システムから除外されていく。そのような形で、「無責任の構造」は静かに増殖し巨大化するのである。

このような構造は、いろいろな形で、じつは多くの読者の身近なところに散在しているに違いない。

6 倫理的意思決定と論理的意思決定

経営学史上でバーナード革命とよばれる業績を残したバーナードは、道徳的⁶³⁾ 行動(moral behavior)とは私利私欲や意思決定の直接的な結果とは関わりなく何が正しく何が過ちであるかと関連する信念ないし感情により支配される行動⁶⁴⁾ と定義して人間が道徳的に行動する理由は主体的に行動する自由が与えられているためだという。だから自由がないと道徳的行動もあり得ないとみる。遺伝・本能により行動パターンが決定論的に定められる動物や行動の自由をもたない奴隷には道徳や倫理はあり得ないとする。したがってバーナードは自由意思による選択力をもっている人間の側面を強調してこれを彼の理論の出発点にしているのである。⁶⁵⁾ 経営管理(management)の過程を意思決定とみて⁶⁶⁾意思決定理論を大成したサイモンは意思決定前提を事実前提と価値前提に分離したが価値前提は捨象した。⁶⁷⁾ そうして事実前提に立脚する論理的意思決定過程だけを

63)倫理と道徳は同義語とみなす

64)野中郁次郎(1990)、知識創造の経営、日本企業のエピステモロジー、日本経済新聞社.p.128

65)ibid.,p.131

66)ibid.,p.13

67)ibid.,pp12-13

追求した。しかし1980年代以後からは次のように価値前提も一緒に考慮する方向に既存の理論モデルを修正している。⁶⁸⁾

「意思決定は前提がないと結論もないといって意思決定は事実的内容と倫理的内容を二つとも持つという。したがって意思決定過程は与件として扱う倫理的前提より始めるべきだと主張する」。

これはすべての意思決定過程はまず目標選択と関連する倫理的意思決定をしたあと手段選択と関連する論理的・合理的意思決定をしなければならないのを示唆するものでこれは価値判断の復活ではないだろうか？

7 社会的意思決定構造

ポーターは企業発展要因を四つの主要因（要素条件、需要条件、関連・支援産業の存在様式及び企業の戦略・構造）、二つの追加要因（機会、政府）に分けている。⁶⁹⁾ これら六つの要因の条件はすべてその要因分野での意思決定者の意思決定の結果であるし、それは企業を中心にしてみれば互いに相互作用をする要因であるから、これら各要因分野での微視的意思決定のネットワークは巨視的な社会的意思決定と仮定しうる。例えばポーターは企業発展要因のうち政府要因を追加要因とみなしているが、いわゆるアジアモデルでは政府要因は主要因の比重をもつものと考えられる。報道によれば〈表2〉でみたように、そごうはメインバンクである興銀主導の債権放棄による再建計画を民事再生法申請による法的整理に意思決定を変更して計画を変えた。この意思決定はそごうの自主的なものではなく、金融再生委員会が預金保険機構による債権放棄を承認した翌日に政治圏で“私企業救済に税金は使えない”との批判が出てその検討作業を任された亀井政調会長がそごうの山田恭一社長に電話をして“自主的な債権放棄要請の撤回”を求めたという。⁷⁰⁾ その影響がそごうの意思決定の変化

68) Simon, H.A.(1983), Reason in Human Affair, Palo Alto, Ca. Stanford University Presss. 野中郁次郎、(1990)、前掲書、pp.13-14

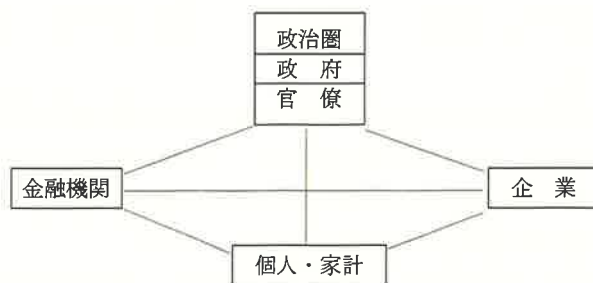
69) Porter. M.E(1990) The Competitive Advantage of Nations : Creating and Sustaining Superior Performance, New York. The Free press, pp.71-73

70) 日本経済新聞、2000年7月14日、p.2

をもたらしたのである。

このように社会の各要因分野領域での意思決定は互いに絡みあってなされるものであるから、巨視的な立場でみれば微視的な立場でなされるすべての意思決定のネットワークは社会的意思決定構造とみなしうるし、それは〈図3〉のように仮説的に示しうる。

〈図3〉 社会的意思決定構造の仮説的モデル



IV 経営者責任とその範囲の検討

1 企業責任と経営者責任

企業が倒産に追いやられるのはだれかが企業と関連した意思決定をして行動をした結果生じる否定的事態である。このような事態に対してだれが責任を負うべきだろうか？ 普通我々は企業の責任というけれどもそれは正しいのだろうか？ 法律的にみて企業は法人であるから責任を取りうるとみられるが、前でもみたように、企業それ自体は機能的な行為主体ではないから企業自体が意思決定をして行動をしようのではない。したがって、その責任は企業に代位して意思決定職能を遂行した経営者が負わざるを得ない。その理由は彼らは意思決定の権限ないし権力ををもちそれを行使するときそれを濫用しやすいから、

その権限が一定の範囲内で行使されるようにするため、これに責任を負わせるようにしたためであつた。そのためこれはとくに職責という。

責任には次のような三つの概念がある。⁷¹⁾

- ①責務(duties): 自から手を抜かず実行せねばならない義務である。
- ②責任(responsibilities): 質問や要請を受けたら反応ないし応答をしないといけない義務で、応答責任ともいう。
- ③結果責任(accountability): 望ましくない結果が発生したとき、どのような形式でも補償をしなければならない義務である。これは受任義務⁷²⁾または説明義務ともいわれるが、不祥事に際して説明だけで責任が果たせるのであろうか。

このような責任を負う人が経営者であるが法律上では彼らは取締役である。取締役は、株主総会で株主から委任を受けて、会社の運営をつかさどる人で、委任(法律行為の委任以外のいわゆる事務の委任である準委任を含む)については、民法(民法第643条、同656条)に基づくとされる。

委任を受けた者(受任者)は、委任の本旨に従って「善良なる管理者の注意をもって委任事務を処理する義務」がある(民法第644条)。これが取締役としての「善良なる管理者の注意義務(善管注意義務)」と呼ばれるもので、取締役としての基本的義務のひとつとなるものである。また、受任者には、委任者が請求したときはいつでも委任事務処理の状況を報告することが必要で、委任終了のときは遅れることなく、その顛末を報告しなければならない(民法第645条)。これが、いわゆるアカウントビリティー、即ち結果責任である。

これらが、取締役の責任の基礎をなす考え方であって、「出資してもらったカネはオレのもの」、業務の内容は「機密保持」を隠れ蓑にして隠す、ウソをつく、先延ばしする、粉飾するなどの行為は当然禁じられる基本的な考え方である。

商法でも取締役の株主への説明義務を課している(商法第237条ノ三)、また、

71)山田雄一他(1978)、職場の人間行動、東京、有斐閣 p.184

72)島村昌孝(2000)、知らなかつたでは済まされない取締役・執行役員の責任、インターワーク出版 p.59

会社の経営成果である財務諸表の、株主総会での報告が義務つけられている。さらに取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査役に報告することを義務づけられていて、損害を早い段階で見、通報、処置する責任を課されている（商法第274条ノ二）。

「歴史と伝統ある当社の経営破綻が表面化したら、株主、従業員、債権者などに多大な迷惑が及ぶので、あえて粉飾決算をせざるを得ませんでした」という倒産会社の社長の説明には、このような視点に欠け、いかに無責任な経営をしていたかの恥の上塗りをしているにすぎない。また、受任者が本来、委任者に引き渡さなければならない金額またはその利益を自分のために使ってしまったときは、その金額と、使ってしまったときからの利息を付けて委任者に払わなければならない、委任者に損害を及ぼしたとき“賠償責任がある（民法第647条）”となっており、これが取締役の株主に対する責任のひとつの原型となる。

「会社が儲かったから、増資資金が入ったから、出金伝票を書いてカネを引き出して愛人にやった。銀座のクラブに飲みに行った。家族に海外大名旅行をさせた」などという行為は、本来許されない。だが現実には、このような行為はあとを絶たない。

実は、これらは株主に対する立派な背任行為なのである。⁷³⁾「会社がだれのものか」という視点を抜きにしては、取締役や執行役員の実任の在り方を正確に論じることはできない。⁷⁴⁾

では株式会社の経営者は意思決定の権限をだれより受託しているのだろうか？それは「会社はいったいだれのものなのか」という昔からなされている議論と関連がある。1930年代にドドとバーリの間で意思決定の権限はだれより受託しているのかと関連して展開された論争⁷⁵⁾ ⁷⁶⁾以後、株主を経営者の権限の源泉

73) *ibid.*, pp.59-60

74) *ibid.*, p.59

75) Dodd, E.M. Jr. (1932). "For Whom Corporate Managers are Trusteed?" *Havard Labor Review*, vol. 45, pp. 1145-1157

76) Berle A.A. Jr. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trusteed?" *Havard Labor Review*, vol. 45, pp. 1365-1367

と見る見解⁷⁷⁾が主張されたが、実質的には所有と経営が分離して株主の数が多くなれば権力が分散されて株主の権力は弱くなる。したがってペティットは従来は経営者権力の正当性をかれらが所有者のための受託者であるとする見解が支配的であったが、いまでは株主をこのような経済的権力の核心とみる見解は消えさつたとしている⁷⁸⁾、ドラツカーは経営者権力は個人株主＝個人財産権ではなく機関所有に立脚するとしている。「会社はいったいだれのものであろうか」これと関連する見解には、大きく分けて二つの説がある。⁷⁹⁾

①株主のものだという説

②会社の役割として、自分の利益をはかることを目的とした権利である「自益権」と、公共の利益をはかる権利である「公益権」とがある以上、会社を株主のものとして限定するのは実情に合わない。会社をめぐる利害関係者である「株主」「取引相手」「債権者」「従業員」「地域社会」「自国」「外国」など、およそ会社と利害関係を共有する相手（ステークホルダー）すべてのものだという説

ドラツカーは支配に重点がおかれていた経営者の権限ないし機能である管理（management）からその重点は責任にシフトしたとして命令・指示の時代から責任の時代になったとしている。⁸⁰⁾そして、今日の教育は責任というものを学ばせていないと批判している。⁸¹⁾また彼は部下の存在を想定している管理者という言葉よりは責任を意味するエクゼクティブ（executive）という言葉を使いたいとしている。成果をあげるには、権限に代えて責任を中心に据えなければならないという。⁸²⁾

77)これが代理人説(agency theory)である

78)Petit, T.A.(1967), The Moral Crisis in Management, New York, McGraw-Hill Book Co, Inc. (J. tr.) pp.144-145

79)島村昌孝、前掲書、pp.58-59

80)Drucker,P..F(1998), On the Profession of Management.Boston,Havard Business School Press(上田惇生訳、P.F.ドラツカー経営論集—すでに始まった21世紀—、ダイヤモンド社)pp.129-146

81)ibid.,p..135

82)ibid.,p.147

経営破綻と経営者責任

彼はこの原因を会社における取締役会の弱体化とみている。なぜなら取締役会の弱体化は経営陣を強化するどころか、脆弱化した。そして仕事や成果についての経営陣の責任を曖昧にしたと指摘しているのである。これは取締役会のメンバーとして名を連ねている支配指向的取締役たちの戦略的無機能化のためではないだろうか？

2 経営者責任の内容

後者を前提にするとき企業の利害関係集団はすべての社会構成員であるから経営者の責任は社会的責任と同じ範疇のものともみることができる。

企業の社会的責任の内容に対する定説はない。しかし広義にみれば〈表5〉のように分けることができる。⁸³⁾

〈表5〉企業の社会的責任の定義とその例

経済的責任

規制や法律を順守して消費者要求(needs)に適合する商品やサービスの生産・供給を効率的に遂行して消費者利益、株主利益及び従業員利益を増進させる責任

[実例]

- 株 主：利益の拡大、適正な配当の実施、正当な権利の付与
- 従業員：労働関係法を順守して従業員の生活向上を図る
- 顧客：彼らの要求に適合する商品の生産・販売
- 取引相手：独占禁止法の順守
- 地域社会：雇用創出による地域経済の活性化
- 一般社会・国家：正しい納税
- 国際社会：直接投資による雇用創出、技術移転

83) 電通総研(1991)、企業と社会貢献—個人、企業、社会の共生—東京、日本経済新聞社、pp.161-170

受託者責任

企業の本来的活動の遂行により影響を受ける利害関係者の便益の向上に十分な配慮をすべき責任

1. 自己規制責任：社会の便益のためしてはならないことを法定基準よりもっと厳格な基準により抑制する。

[实例]

株主：大株主と小株主を差別しない
従業員：女性と外国人を昇進上差別をしない
顧客：価格差別と誇大広告をしない
取引相手：取引差別をしない
地域社会：法定基準以上の環境対策を樹立・実行する
一般社会・国家：貿易摩擦が生じないようにする
国際社会：現地経済を混乱させない

2. 積極関与責任、法定基準以上に利害関係者の便益の向上に関与するもので社会貢献活動の一部ともみられる

[实例]

株主：積極的な情報開示
従業員：積極的な福利厚生の実施
顧客：法定基準以上の製造物責任の履行
取引相手：積極的な技術提供
地域社会：地域で優先的に雇用をする
一般社会・国家：再循環システム(recyclésystem)の確立
国際社会：積極的な経済発展への寄与

企業の社会貢献

企業本来の業務と直接関係が無い分野でも公共の目的のため企業経営資源を活用する責任

[实例]

従業員：身体障害者の積極的な雇用
顧客：低所得者に対する赤字覚悟の低価販売
地域社会：施設の公開
一般社会・国家：福祉・文化活動の支援
国際社会：地球規模での環境問題解決の支援

V 結 言

以上で社会的機関としての性格をもつにいたった現代企業の経営者は社会的責任を負うべきだといった。企業の社会的責任を〈表5〉でみたように経済的責任、受託者責任及び企業のピランソロピー(corporate philanthropy)の三つとみると、社会的責任の核心になる責任は自己規制の責任の性格をもつ企業倫理責任である。なぜなら残りの二つの社会的責任を全うしようとするなら、これのため遂行される企業活動が倫理的意思決定に立脚してなされねばならないためである。例えば次のようないろいろな利害関係者集団に対して責任を負うとすると、非倫理的決定や行動をすればどのようになるであろうか？ このような面で責任を負う経営(responsible management)とはまさに倫理的・道徳的経営になるしかない。企業が負う道徳的責任には次のようなものがある。⁸⁴⁾

- ①役員会(株主の代表機関): 企業経営に関する現在の状態、計画、財務状況等に関する正確な報告をして情報を提供する。
- ②労働者・従業員: 雇用・評価・昇進面で公正でなければならないし、性、人種、宗教等職務外的な要素によって差別してもいけない、また労働者に適切な労働条件を提供して安全を確保すべきであるし、公民権や私生活(privacy)を侵害してはいけない。
- ③消費者: 商品が安全で欠陥商品であってはならないし、取引の公正性確保に不可欠な正確な品質表示と情報提供をして、商品が合理的耐久性を持って、消費者には有望だが企業には不利益になる製品開発も中断してはならない。
- ④一般社会と地域社会: 社会的に許容される水準を越える環境破壊(大気汚染、水質悪化、有毒物質、騒音等)をすべきではないし、事前の了解なしに近所の人々を危険に露出させやすい爆発物や放射性物質を使用せず、工場の開設・閉鎖による地域社会の経済的悪影響などを最小化しなければな

84) 大阪哲学学校編(1988)、企業モラルを哲学する—よく生きるにはどうする—東京、三一書房、pp.28-29

らない。

- ⑤競争業者：公正な競争をして産業スパイ、わいろ授受、談合、ダンピング(dumping：不当低価格販売)などをしてはならない。

このようにみると、企業が社会的責任を負う方向で経営をしようとするならこれは当然企業倫理風土管理ひいては企業倫理文化管理がその前提として成り立たねばならないといけな

い。企業倫理風土管理の目的は企業の自律的な倫理水準の向上でありその手段は企業内に倫理的気風があふれ出るようにする精神・風土(ethos)ないし環境を造成することである。気質・気風または精神を意味するエートス(ethos)はまさに精神的風土ないし気質を表すもので、倫理はこれを土台にして形成されるのである。

このような企業倫理風土管理の結果、倫理的認知発達(cognitive moral development)過程を経て倫理意識水準が高まって倫理的意思決定能力が培養され水準の高い倫理的活動が遂行されれば、企業と関係がある利害関係集団との間に信頼性が形成される。なぜなら企業倫理とはまさに企業の誠実さだともいわれるが、倫理水準の向上は誠実で正直な企業行動の遂行を支えてくれるためである。

企業の倫理水準を高めようとする戦略には企業内で意志決定と行為をする経営者(管理者含む)と従業員、すなわち行為主体の倫理意識水準の向上を図る側面と、彼ら行為者に影響を及ぼす企業倫理風土を制度的・組織的に整備・改善して倫理基盤の構築を図る側面の2種類がある。これは企業倫理風土管理の2つの領域とみることができるが、前者は人的戦略であって、後者は構造戦略である。

ところが協同的生産実体としての企業組織体の倫理水準は企業を構成する人的資源である人間の主体性と欲求を発現させることができる組織の精神的・心理的エネルギー(psychic energy)⁸⁵⁾の蓄積と利用水準が高度化されなければならないという面で見れば人的戦略が中心になるのである。その理由は企業活動を

85)伊丹敬之(1987)、“企業成長と物質観、情報観、エネルギー観、”日本経営学会編、情報化の進展と企業経営、経営学論集57、東京、千倉書房。p273参照。

媒介的に代位して遂行する企業内の人間、すなわち経営者と従業員の倫理意識水準如何が究極的に企業の倫理水準を高めてくれるので彼ら企業内の人たちの倫理意識革命によりそれが可能だと考えられるためである。これに対して構造戦略は企業文化ないし企業風土の一環になって企業内の行為主体である経営者と従業員の倫理意識水準に影響を及ぼす企業倫理文化自体の形成を助成する戦略としてこれは前者と補完的な関係を持っている。人的戦略と構造戦略の展開方向は次のようである。⁸⁶⁾

1) 人的戦略の展開方向

企業で意思決定と行為をする経営者と従業員が倫理的行為をするようにする動機づけ水準を認知的倫理発達水準に対応させてみれば、次のような三つの水準がある。⁸⁷⁾

- ①最低水準：人々は法律により義務づけられているという理由やまたは罰を回避するとか、そのような方法で行動することによって直接利益を得るために倫理的行為をする。
- ②中間水準：他の人の期待に応じて特定の方法で行動するように動機が誘発される。またそのような方式で行動することによって社会的義務を充足しまた彼自身が一部になっている社会システムの維持、存続に貢献するのである。
- ③最高水準：人々は利益、不利益と関連なしに自己自身のために沿わなければならない倫理原則があることを認めてこれに伴い行動する。

個人の倫理発達過程に照らしてみるととき彼らが準拠する倫理基準は漸次高度化されるので、彼らの道徳学習曲線が上昇するようにしなければいけない。⁸⁸⁾ そのためには次のような方向に管理が展開されなければならない。

86)拙著、(2001)、経営倫理論、大阪経済法科大学出版部、pp.163-166.参照

87)石井彰次郎(1992)、“企業における自主規制と倫理”駒大経済研究、23-1.2、1月、p.29,注77.参照。

88)cf. NASH.L.L.(1990), GOOD INTENTIONS ASIDE, A MANAGER'S GUIDE TO RESOLVING ETHICAL PROBLEMS(同日訳書),HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.,p. 36

- ①経営層：特に最高経営層の態度と新しいリーダーシップの発揮が必要であるが、最高経営層は倫理基準の明確な表明に賛成して従来のような執行経営層(CEO)の役割の匿名性を放棄し始めた。これは新しい道徳的リーダーシップの発揮であり、個人の誠実さを強調することであり、また卓越した業績達成に対する個人の道徳価値の意義を強調するものである。⁸⁹⁾
- ②従業員：従業員の倫理意識水準の向上のためには彼らが自発的に倫理的行動をするように彼らの動機を誘発(motivate)させなければならない。一般的にみるとき下向式管理(top down management)のもとでは上位層による下位者の指揮・監督と関連する問題が中心的に考察されるが、上向式管理(bottom-up management)ないし自律的経営体制の下では全員経営者論の観点で彼らも経営層と同じ次元での問題を持つものとみることもできる。

2) 構造戦略の展開方向

企業内の個人は単純に無人島で一人で生きていくようには行動しない。歴史が示唆するように個人は集団に統合されて行動をするときにはひとりでするときとは全然違った選択をするようになる。米国のウォール街で最も称賛を受けた人たちが顧客の利益にそむいて内部情報を悪用した。たぶん家では立派な父親だったある会社の管理者は米国全域にある原子力発電所の事故報告書を組織的に変造していた。大規模な食品加工会社を営みながら着実に教会に通う経営者は自社の濃縮フルーツジュースが100% 化学合成物という明確な指摘を受けても調査を怠っただけでなく、その後の連邦食品医薬局(FDA)の追及を避けるためにそれを売却しようとその化学合成カクテルをプエルトリコに船積みして送ってしまったのである。⁹⁰⁾

これは個人行動としての倫理的決定と組織人としての倫理的決定が違うのを示唆するものでその理由はまさに彼らが活動する作業倫理風土である企業倫理風土の集団力学(group dynamics)的な影響のためである。

したがって個人の企業での倫理的行動基盤になる企業文化の一環である企業

89) *ibid.*, P. 26

90) *Cf. ibid.*, pp. 46-41

倫理風土の構造的・制度的改善がなされなければならないが、これが構造戦略であるとするところのような構造戦略はどのような方向に展開されなければならないだろうか？

そのためにはまず倫理的組織基盤が構築・形成されねばならない。

企業の倫理的行動は企業の倫理風土、すなわち倫理文化⁹¹⁾よりはじまる⁹²⁾。したがって倫理文化への没入度(commitment)が高い倫理的組織基盤が形成されなければならない。

ではどのような組織体が倫理的企業ないし組織体であるのか？ それは倫理的企業⁹³⁾がその社会的役割を遂行する基盤がまさに倫理風土である。

組織とは広義には各々特定の機能を分担するいろいろな部分が結合して全体を形成しているものである。したがって組織の根本は全体と部分の間の、また部分と部分の間の関係である。したがって組織の意義はいろいろな部分の機能を統合して全体の活動を強化すると同時に部分間の調整を図って全体と部分の均衡化を図るところにある。個人の活動を統合して調和させる組織体は当然倫理的な性格を持たざるをえない。このために組織を人倫的組織体ともいうのである。⁹⁴⁾

しかし目的のための手段であった組織体はいつのまにかそれ自体が目的になって人間を支配する組織に変貌した。このような組織がブレイクなどが企業進化論で指摘したことがある制度的企業である。この段階の企業で人間は制度、すなわち組織にしばられて彼らのエネルギーを制度やシステムに吸収され、消耗されてしまい人間の欲求不満、緊張が生じて創造性ややりがいのないことだけ生じやすくなるのである。⁹⁵⁾

91)倫理的企業文化ともいう

92)MURPHY.P.E.(1989),"CREATING ETHICAL CORPORATE STRUCTURES," SLOAN MANAGEMENT REVIEW. WINTER. p.81

93)POSTIN,M.(1990), "LESSONS FROM HIGH-PROFIT, HIGH ETHICS COMPANIES: AN AGENDA FOR MANAGERIAL ACTION," IN HOFFMAN.W.M. & J.M.MOORE,ED(1990),BUSINESS ETHICS - READINGS AND CASES IN CORPORATE MORALITY,2ND,ED,NEW YORK, MCGRAW-HILL. p.628.

94)金子武蔵編(1963)、新倫理－現代倫理辞典一、東京、河出書房、pp.222-223

事実、組織体とは次のような面で必ず倫理的であるとはいえない側面があるのである。⁹⁵⁾

一つ、組織で技術的な合理化が徹底化されれば人間の立場では人間性が疎外されて非合理的なものになりやすい。

二つ、組織体とはいかなる目的に対しても能率的に作用するがそれ自体として何を目的とするのか決定することはむずかしい。組織の最高位層で目的を決定してそのメカニズムを操縦する人は組織に属しない。したがってだれがどんな目的でその組織を支配・操縦するのか検討する必要がある。

三つ、組織内部の人々は専門化により視野が狭くなって全体の目的や自身を引き受けた役割の意義を知るのが難しくなる。形式主義や無責任はこれより生じる。

四つ、とても難しい状況に処するようになれば自由な判断をする余地さえ大きな負担になりあきらめるようになって組織に対して全面的に同調する人間は自らその組織の部品である歯車のようになる。

五つ、同じ組織体に属する構成員の間に共通の利害がある場合には団結してお互いに弱点を覆いかぶせてくれて外部に対抗することもするがこれが組織(企業)利己主義である。

このように全体と個人及び個人相互間の関係構造の下に形成される組織体は必然的に人間関係の理法である倫理性を備えざるをえないのである。

このように企業での倫理水準を高めるには二つの戦略があるが、そのうち人的戦略を企業倫理教育とみなすとそれが持つ意義は次のようにもつと高く評価されうる。

近代化過程においては経済基盤の拡充のための工業革命とともにこのような変革の主体である人間の意識変化過程である倫理革命即ち精神革命が並行して進行されないと真なる近代化は達成され得ない。なぜなら企業とは社会が必要とする生産組織体であるがこのシステムを運営する主体は人間であるし、彼ら

95) Blake, R.R., W.E. Avis and J.S. Mouton, (1966) *Corporate Darwinism*, (同日訳書) Houston, Texas, Gulf Publishing Co. Inc. pp.13-18

96) 金子武蔵編(1963)、前掲書、p.226参照

は当然固有な価値観や理念を持つている。このような価値理念に立脚する行動規範が経営倫理と労働倫理である。経営者が明確な理念と責任感を持つて企業を運営するかしないかという問題と関連するのが経営倫理であるし労働者が旺盛な勤労意欲を持つか持たないかというのは労働倫理と関連する問題である。

では倫理の水準が低ければどのようにしてその水準を高め倫理革命が推進されるようにしうるだろうか？

それは人間意識の変化を制度的に追求する教育に依存するしかないのではなからうか？

米国のハーバード大学経営大学院では1927年に企業倫理(business ethics)が正規の教科目として教科課程に編成されていたという。⁹⁷⁾しかしこの時より約60年後である1993年にハーバード大学経営大学では「倫理は教えられるのか？ハーバード大学での観点、挑戦、及び接近」⁹⁸⁾というプロジェクトの研究結果が出版された。このプロジェクトは、1980年代末の米国で倫理的問題に対する国家的関心が高調された時機にその研究が進められたもので、その頃の新聞では企業はもちろん政府、宗教界、医療界、法曹界等いろいろな分野にまたがる道徳的に失敗した指導者に関する記事が奔流のごとく流れ出た。このように度を過ぎて、貪欲的で冷笑的な事例をみて当時米国証券委員会の議長であつたシャド(Shad, J. S. R)氏は、米国最大の経営大学と法科大学の卒業生たちがこのような不祥事とたびたび関連しているのを知って失望したあまり、その改善のための研究基金をハーバード大学に寄付したのであった。⁹⁹⁾この研究基金により倫理教育改善のため設定された研究プロジェクトがそれである。

このような事実はたとえカリキュラム上で倫理が正規の科目として設定されたとして倫理意識水準が自動的に高まるのではないのを示唆するものである。それは倫理改善のための制度が整備されたとして倫理意識革命が進展されるの

97)西岡健夫、(1990)、「バーナードの組織道徳論と経営倫理」追手門経済論集。25-2、8月、p.21注1

98) PIPER T. R. ET. AL., (1933) CAN ETHICS BE TAUGHT? PERSPECTIVES, CHALLENGES, AND APPROACHES AT HAVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON, MASSCHUSETTES, Havard Business School

99) ibid., p. 4

ではないのではないかという疑問を生じさせるし、このような疑問はやがては教育の効果に対する懐疑をも生じさせる。それは先にみた人的戦略の効果は、結局変革の主体である人間の意識革命に依存するものであることを示唆するものであるし、それは人間の自律的な変革に依存するものであることを意味するのではないだろうか？