

グローバル経済体制下におけるわが国での企業倫理とガバナンス —米国型企业モデルの日本企業への適応性についての Barnard 的検討—

吉 川 紀 夫

要 旨

本論はわが国企業の米国型企业モデルへの体制シフトの是非に関し Barnard 理論（補論参照）をベースに検討したものである。米国型企业モデルには市場主義や株主主権の原理が内在しこのモデルの有する問題点も少なくない。市場主義による過度の格差拡大には対応措置が必要となること、米国型企业モデルと CSR との両立は本質的に困難なこと、企業倫理やガバナンスを国際的な統一基準で規定するのは無意味なことなどを論証する。市場参加者の増加や有効な市場競争促進のためには市場のルールや規制の強化ないし改革とそのための第三者的な市場の監視機構が必要になることも論ずる。欧米と異なる文化的・民族的・宗教的環境にあることを無視してわが国の企業が米国型企业モデルへの拙速な変革を図ることの危険性についても論及した。

〔キーワード〕 市場主義、米国型企业モデル、旧日本型企业モデル、農耕民族と狩猟民族、キリスト教文化圏

1. はじめに

20世紀末から今日に至る世界の経済体制の動きを見ると、de facto Standardとしての米国型企业モデルが日本や西欧・東欧、さらには表向き社会主義体制をとっている中国なども含めグローバリーに普及してきている。それは株主主権と市場主義に伴う競争原理が随所に組み込まれたエネルギー多消費型⁽¹⁾・高成長指向の企業体制である。

A. スミスは各人が自己の利益を最大化するような行動をとれば、結果的に社会全体の利益や効率化に繋がっていくとした上で、そのインフラとして「市場」の果たす重要性を説いた。市場参加者は国家政府の介入を排除した形での

競争原理を取り入れながら市場という場で取引を行うことによって適正な価格での取引が可能となり、結果的にはそれが国家・社会の発展に繋がっていくというものである。現実を見ても先進諸国はもとより、BRICsのような後発経済国などの急速な経済成長の陰には市場機能の有効な活用があったといえる。

1989年のベルリンの壁崩壊に象徴される東西冷戦の終焉は米国の軍事産業に従事していた有

(1) 総務省統計局（2007）によると、2003年の石油換算1人当たり最終エネルギー消費量は日本3653kg、英国3849kg、ドイツ3879kg、フランス4129kg、ロシア4336kg、中国796kg、インド324kgなどに対し、米国は7532kgと断実に多く、高成長指向の米国型企业モデルにはエネルギー多消費性が組み込まれていることがみてとれる。

能なロケット技術者を民間にシフトさせ、これが高度通信技術を普及させる一助となったが、1991年以降の米国は巧みな金融政策とIT産業の隆盛を牽引役として同国史上最長の10年にわたる景気拡大期に当たっていた。これとは対照的にこの期のわが国はバブル経済の崩壊期に当たり、銀行では不良債権が累増し大企業も含め多くの企業が破綻するなど、長期不況の中で日本の企業や国民は大きく自信を喪失した時期であった。それだけに世界に拡がりを見せていた米国型企業モデルを受け入れることはわが国にとって極めて容易なことであった。こうした動きはわが国の法制度にも波及し大陸法から英米法的な体系へのシフトを一段と促進する契機となった。

しかし、一方で国民や企業の中に、所得格差の拡大や弱肉強食社会への不安、株主重視と従業員軽視、雇用への不安、人間関係の悪化、競争社会への反発、日本の伝統文化・道徳の破壊、利己主義、拝金主義などが生み出されていった。

そこで本論ではわが国の企業体制の変化とその社会や人間との関係をBarnard (1936) の組織論を軸に据えながら学際的な視点から分析し、今後のわが国企業のあるべき姿を探ってみることとした。

2. 市場主義に対する批判と格差の発生

市場経済体制に対する批判として、市場機能は人々や企業間の競争を激化させ貧富や企業業績の格差拡大を加速化し、やがて人間関係の悪化や社会不安、さらには人間性軽視をもたらすといった問題点があげられている。因みに、わが国国民の可処分所得の格差の変化をジニ係数の推移(図表1)で見ると、70年代から90年代前半にかけて格差はいったん縮小したが90

年代後半以降再び拡大の勢いを増していることがわかる。

市場とは二者以上の者がそれぞれの有する異質の権利の交換レート(価格)をオークションという競争形態で調整していく場である。市場で競争が行われるということは同一質の権利の交換レートに格差を付けるということである。つまり、競争は格差を生み出すための手段であり、最終的には所得格差にも繋がっていく。格差の生まれない競争は競争ではなくなる。したがって、格差の発生を百パーセント否定するのであれば、市場経済体制そのものを根本から否定しなければならない。

社会主義経済体制が破綻した究極の理由は競争の欠如にあった。格差を作らないということは人間の経済活動上の大きなインセンティブを欠落させることを意味する。人間社会の中にある階級や格差の消滅を狙ったはずの社会主義体制はその中に命取りとなる要因を内包していたことになる。問題はどの程度の格差までが許容範囲となるかである。国民の厚生に大きな支障をきたさない範囲で競争心をあおる最適な格差を発生させることが大切なのでありその実現を図るツールをデザインすることが経済政策の課題なのである。

具体的には競争へのアクセラレーションだけではなく適切なブレーキの機構を市場の中に組み込むことが必要となる。これは格差が一定の範囲内に収まるような市場規制のルールを設計することなのであるが、このルールを設計する当事者が市場参加者自身では利害が対立してまともな可能性はある。こうなると、市場参加者から中立な専門家による第三者機関が市場参加者の意見を聞きながら市場ルールを設計していくしかなくなる。そして、市場が機能し始めた後はその動きを観察しながら市場ルールの修正・調整や監視機能を当該機関が行うことが肝要と

図表 1 勤労者世帯可処分所得のジニ係数の推移とその要因分解

(注 3)	ジニ 係数	寄 与 度				
		定期収入・ 臨時収入・ 賞与	配偶者の 収入	税負担	社会保険 純負担 (注 1)	その他 (注 2)
1955年	0.251	0.240	0.006	▲0.052	▲0.004	0.061
60年	0.264	0.273	0.008	▲0.031	▲0.006	0.020
65年	0.184	0.163	0.015	▲0.026	▲0.006	0.038
66～70年	0.178	0.154	0.018	▲0.023	▲0.007	0.036
71～75年	0.172	0.144	0.024	▲0.021	▲0.007	0.032
76～80年	0.171	0.149	0.029	▲0.027	▲0.009	0.029
81～85年	0.172	0.159	0.033	▲0.039	▲0.011	0.030
86～90年	0.178	0.170	0.036	▲0.042	▲0.011	0.025
91～95年	0.173	0.164	0.039	▲0.038	▲0.014	0.022
96～00年	0.178	0.172	0.044	▲0.035	▲0.020	0.017
01～05年	0.186	0.181	0.047	▲0.031	▲0.024	0.013
2006年	0.191	0.194	0.042	▲0.033	▲0.028	0.016

—原資料は総務省「家計調査」データ

(注 1) 社会保険料から社会保障給付を差引いた額

(注 2) 「その他」の中には「他の世帯員の収入」「家賃・内職収入」「財産収入」などを含む。

(注 3) 年次に期間記号 (～) のあるものは年平均の計数

(資料) 計表の計数は内閣府 (2007b) での計算結果を加工して作成

なろう。さらに、市場取引の結果出来た格差を最終的に適正な幅まで縮小するという最終調整のためには税制や社会保障制度などの機能の活用も別途必要となる。

図表 1 では税負担や社会保険純負担が可処分所得格差に対し縮小効果を持っている事実がジニ係数を要因分解した寄与度で示されている。これを見た場合、90年代後半以降の社会保険純負担の可処分取得格差縮小への寄与度が高まってきた一方、税負担寄与度は小幅化してきている（つまり課税による所得の再分配効果が薄れてきている）点には留意すべきであり、今後の税制改革によって格差が拡大しないように配慮する必要があることを示唆するものである。

3. Freer Market, More Rules

全ての取引を規制緩和の名の下に民間の自由

な市場に委ねれば競争原理を通じて経済はうまく運営されていくという認識に対する反論も少なくない。規制を緩和し自由化をすれば逆に独占力を強くし競争を排除する状態が生まれてくるとする見方である。Vogel (1997)⁽²⁾ は“Freer Market, More Rules”（「市場が自由化されればされるほど規制を多くすべきである」）と主張している。

また、企業は株主の利益だけを重視すべきなのか利害関係者全般の利益を重視するべきなのかについての議論も出てくる。米国型企业モデルでは株主利益重視の姿勢がとられているが、これはこれまでの日本企業の従業員重視の企業体制とは基本的に異なった立場である。株主重視・従業員軽視が日本の社会風土に合わない中

(2) Vogel は、米国人の立場から日本が米国型企业モデルに拙速にシフトしていることに警告を発しつつ、規制緩和ではなく規制改革というプロセスこそ日本に適した方法だと述べている。

で従業員をはじめとする利害関係者重視の旧日本型企業モデルの機軸を破壊することは日本社会そのものの崩壊に繋がる可能性もある。大陸ヨーロッパでのEU経済統合には米国型の株主資本主義体制への反発による欧州型利害関係者資本主義体制擁護論があった。

市場体制を米国型にシフトさせても企業体制全般にわたり米国型に変える必要まではないというのが筆者の基本的考え方である。市場は企業の中に内部化されているのではなく企業の外部組織なのであるから企業組織に独自の特性を織り込んでいってもグローバル基準の米国型の市場運営は有効に機能するはずだからである。

人間の合理性は限定された範囲だけに適用できるものだという考え方（限定合理性）を提示したSimon（1996）は、市場を組織相互間を繋ぐツールと捉えているが、バーナード的には、市場というツールそのものにも組織属性があるとみることが可能である。当該市場への参加者は、①共通の市場取引目的、②市場目的への貢献意欲、③市場関係者相互間の情報交換という公式組織成立の3要件を有しているからである。取引当事者相互間の情報の開示、説明やそれらの透明性の確保は③の機能の一部であるが、一般に市場も組織だという認識が薄いためこの公式組織の3要件が一部ないし全て欠落したまま市場運営がなされていることがある。これが市場内でのフリクションや不正行為に繋がり、市場の上部組織である社会へ害悪をもたらす要因となる。

また、市場参加者から独立した市場の調整・監視機能を担う第三者機関が必要となることは前述の通りであるが、この機関の存在が市場運営を疎害することもないはずである。これはバーナード理論からも裏付けられる。すなわち、バーナード理論を掘り下げていくと、「無関心圏（zone of indifference）」（補論参照）を超え

るような市場監視機関による市場への過度の権限行使は市場参加者の市場からの退出を促進するという考え方が含まれていることがわかる。監視機関が越権的リーダーシップを市場で発動したような場合には市場参加者がそれを拒否する形で市場から脱退し始めてやがて市場自体が自然に消滅してしまうという考え方である。したがって、市場に第三者的な調整・監視機関を置いてもそのことで市場での適正な自由度までは疎外されないということになる。

各種組織は複雑な位置付けを持っており組織の上部や下部あるいは外部に別の組織が重なったり分離したりしながら存在している。市場は国家や国家間に内包された下部組織であると同時に当該市場参加企業の外部組織でもある。したがって、市場組織を規定する力学は市場に参加する独立した個別企業のガバナンスではなく国家や国家間のガバナンス力学に依存していることになる。つまり、米国型を基準とした市場のグローバル化が進行しているからといって企業として百パーセントコピーの米国型企业体制を敷く必要があることにはならないということである。取引内容や取引先企業・取引先国家に応じた配慮をしながらも米国型企业モデルにこだわることなく臨機応変に対応できる弾力的な企業の組織設計をそれぞれの企業が行っても米国型企业を軸としたグローバリズムへの対応は可能なのである。

4. わが国の企業体制の根底にあるもの

ここで、旧来のわが国の企業体制を底支えしてきた背後にある要因は何だったのかについて改めて欧米との比較をしてみたい。次の5点をその要因としてあげることができよう。

①欧米の国家的基盤を作った民族の多くが欧州大陸を資源確保のための競争をしながら大移

動する狩猟・遊牧民族としての特性を有していた一方、アジア民族であり島国に居住する日本民族は一定の土地に縛られた農耕民族として周囲と協力し合いながら日々の食料を生産し生き延びていくという宿命にあった。このため、日本民族は競争よりも共存共栄を指向する傾向を強く持っていた。

②この結果、他人との差異が目立たず競争的・対立的ではないファジーな意思決定が好まれ、二分法的思考は忌避されることが多かった。また、政府機関も企業組織の上部組織として企業組織相互間の調整や統制を図る機能に重点が置かれ事前的・予防的な形での企業への介入が多くなった。

③日本人にはモノや金銭などに対するこだわりや「欲」を見せることは「恥じ」だという意識が根強くその分を精神世界の充足に振り向ける風潮が強かった。

④日本企業には個々人の個性的な価値の重みよりも組織内での融和を重んじる傾向が強かった。

⑤欧米の文化・経済体制に対する劣等感とその裏側にあるキャッチアップ・キープアップへの日本人の意識が明治維新以来今日まで続いてきた。

特に、①で示した特性は②から⑤までの特性を規定するものであり、欧米と日本社会とを峻別する構造的差異でもある。②で指摘したことは人間の行動とその責任関係を明確にすることであり責任の所在をはっきりさせるという欧米のドライな契約型社会とは相容れない面がある。③の日本人の特性は、対象によっては金銭的尺度での価値評価を忌避したり、他人や組織のために犠牲になることを美学として捉えている面にもみられる。④については自然を崇拜しながら人間はそこにひれ伏しながら生きていくという東洋的な思想がその根底にある。人間を

全ての自然界の上位に置き限りなく神に近い存在であると捉える欧米キリスト教圏での思想とは相反する考え方である。

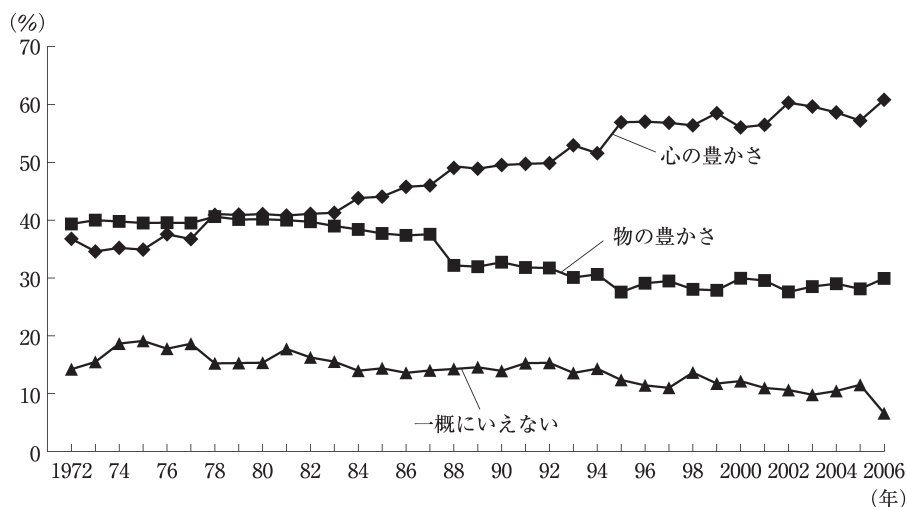
そして、⑤の劣等意識は欧米の方が文化や文明の面では上位、世界の中の田舎者としての日本人という意識が長くあったことによるものである。経済面でも欧米、特に戦後においては米国にキャッチアップ・キープアップすることが常に念頭からはなれず、いったん上位にランクされてもそこから少しでも遅れれば再び世界の田舎物に逆戻りしてしまうという強迫観念の下で長い間を過ごしてきた。この結果として、エネルギー多消費型の経済成長至上主義への絶対的な信仰を持つようになり、そのために必ずしも必要とされないものまで生産し過剰な商品群とゴミ問題を引き起こしているともいえる。現在、政府はこれからは高度成長の時代ではないと宣言しつつも高度成長を求めた体制作りをしている。

ただ、国民個々人の関心は既に80年代後半以降「物質的な豊かさ」から「心の豊かさ」に移ってきており（図表2）、政府の経済政策の基本方針とは乖離していることには留意する必要がある、この点からも米国型企業理念は日本国民の生活意識とは合致しなくなっていることが明確となる。

5. 企業倫理と民族性・宗教性

各国の企業体制のあり方に関しては経済理論体系の中の検証だけではなく、その外にある民族性や宗教性などの環境要因を加味した検討が大切になる。他国では有効な体制であってもそれがそのまま当該国で有効だという保証はどこにもなく時には不幸をもたらすことすらある。わが国の明治以降の近代的な経済体制確立へのプロセスは一面ではわが国の国民的劣等感の裏

図表2 心の豊かさ・物の豊かさ



(備考) 1. 内閣府「国民生活に関する世論調査」により作成。

2. 「今後の生活において、物の豊かさか心の豊かさに関して、次のような2つの考え方のうち、あなたの考え方に近いのはどちらでしょうか。(ア)物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活することに重きをおきたい、(イ)まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」との問に対する回答者の割合。

3. 「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活することに重きをおきたい」は「心の豊かさ」とし、「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」は「物の豊かさ」とする。また、「どちらともいえない」は「一概にいえない」とする。

(出所) 内閣府(2007b)第2図

返しであり、日清戦争から第二次世界大戦に至る諸外国との間の一連の戦争も欧米経済社会へのキャッチアップ・キープアップのプロセスの中で必然的に生じてきた国家組織内の軋みや摩擦であったという捉え方もできる。それだけに、今後は同じ不幸が繰り返されないようにしていくことが大切となる。

日本社会での人間関係は農耕民族として毎年同じ土地を周囲の人達と協力しあいながら耕していく中で育まれていった歴史的賜物なのであり、そこでは共存共栄のための協力が絶対的必要条件であった。また、それを維持していく上で国家政府も共同体組織の最上層機構としての指令を発することで国内にある組織間のバランスや統制を図っていく必要があった。これは、確固とした国家が成立するまでの間、独自の工夫・競争をしながら資源を求めて大陸を転々と

大移動していた欧州の民族とは大きく異なっているし、浅い歴史の中で世界の各種民族が混在し独自の理念の下で自由に活動してきた米国人とも違う。

日本の共同体には暗黙の了解があり、形にして明示しなくてもわかりあえる部分が多く、あえて明示しないことの方が人間関係の安定維持のために良い面もあった。こうした日本人の民族性からみると、これまでの日本では企業内で改めて企業倫理綱領のようなものを作らなくても自主的な倫理チェックは機能していたとみることもできる。欧米、特に米国には存在しない「許し合いの世界⁽³⁾」を日本人の民族性は遠い先祖から引き継いできたが、僅か十数年間の間でこれが否定されつつあるとの見方もあるが、長い間に培われていった民族性の視点からみて米国型企業モデルそのままの形では日本人の文

化に馴染めないことは現時点でも明確であろう。したがって、米国の企業で行っているからという理由だけで日本企業も同じような企業倫理綱領を作ろうとすることには疑念が生じる。

日本が神道を軸にした仏教圏にある一方で、欧米先進国の多くはキリスト教文化圏にある⁽⁴⁾。キリスト教では人は他の生命体の上にある神に近い存在であり自然界を含めたこの地球上を支配する権利を与えられているという人間観と、善悪・白黒・勝ち負けをはっきりと峻別する傾向がある。

一方、仏教をはじめ、インドや中国の哲学では人間を人間以外の生命体と同列に列し、ファジーで中庸な世界にこそその本質があるとみる。善の中に悪が、悪の中に善が隠れ、白の中に黒が、黒の中に白がそれぞれ内在し、勝ちの中に負けが、負けの中に勝ちが含まれているといった、単線的でない複合的・異次元の捉え方である。仏教経済学を唱えた Schumacher

(1973) は全ての人間が最高技術を使う必要はなくその国家の実情と自然環境、および人間の和や雇用を保持できる範囲で最高と最低の間にある適当な技術を使うべきだという「中間技術論」を展開した。このように、仏教経済学では成長論も含め人間と自然界とのバランスを重視し「中庸」という視点を強調している。前述した市場経済体制の中での格差論についても仏教経済学的視点からは極端に走ることもない中間的で適度な範囲内での格差の必要性が指摘可能となろう。

6. 米国型と旧日本型の企業モデル

ここで、グローバル経済体制が進展する中で、その de facto Standard としての米国型企业モデルが旧日本型企业モデルとどのように異なっているかを整理・検証しておくことは日本企業のモデルシフトの状態をみる上で有効だと思われる。むろん、両モデルを全ての面で画一的に二分化することに難はあるが、あえて二分法的手法で切り分けてみたのが図表3である。

旧日本型モデルでは利害関係者中心の共存共栄の思想が企業体制の中に組み込まれていた上、大陸法体系によって国家政府が民間経済運営の大筋を決める形で上から関与し国民や企業は安心感のある就業や企業運営を一定の制約の下で行ってきた。政府は経済体制に問題が起これば時には業界に代わって釈明し、当該業界全体の利益を均等化することに懸命になっていた体制だったと集約することができる。その結果として、旧体制下では政府のチェックも事前チェック的色彩が強かった。これとは対照的に米国型企业モデルでは政府の規制や事前チェックは極力排除され民間主導の競争的な市場経済での自己責任取引を標榜し政府の関与も事後チェックの形となる。強い企業はますます強く、弱

(3) 会田 (1976) は、四方海で囲まれた日本人は温室育ちで水と安全は無料だと思っているとし、欧米の国民のように常に危機に接してきた民族とは違う環境にあったとしている。また、日本人は水入らずの仲間だけで交際しているが、これは自分達が欠陥面でつながっていることが多いため、それは楽しいということよりも安心して裸で付き合えることを意味するとも述べている。これは時として保護されることを権利として要求するほか、許し合いの側面も持ち、悪くすると馴れ合いの世界を作る一方、欧米のキリスト教世界の中のピューリタニズムにおいて「悪は絶対許してはならない」という厳しく単純な倫理観とは相容れないものがあると指摘する。

(4) CIA “The World Factbook” によれば、国民の宗教割合について、日本人は仏教84%、キリスト教0.7%であるのに対し、米国はプロテスタント52%、カトリック24%、モルモン教2%でこれだけのキリスト教で78%を占めている。このほか、英国ではキリスト教は72%、フランスではカトリック88%、プロテスタント2%、ドイツではプロテスタント34%、カトリック34%となっている(翻訳資料は木本書店 <2007>)。

図表3 旧日本型と米国型の企業モデル比較

	旧日本型企業モデル（戦後から1980年代頃まで）	米国型企業モデル
企業体制の基本形	従業員重視の利害関係者資本主義	株主資本主義
他企業との関係	緩い競争関係下での共栄共存	排他的な強い競争関係
政府との関係	政府による保護主義的・事前規制（大きな政府）	民間主導型（小さな政府）・事後チェック
企業統治法令の考え方	大陸法体系重視の下での英米法融合	英米法的統治
経営戦略の策定	中・長期的	短期的
人の採用	コネ重視	公募重視
労使関係	協調的（企業別組合）	契約的・対立的（産業別組合）
給与体系	年功序列型	業績重視の能力型給与
雇用形態	終身雇用（安定型）	契約重視型、フレキシブルな企業間移動が可能（不安定型）
勤務形態	画一的な時間契約・サービス残業概念あり	厳格な時間契約・業績成果重視
従業員の職務教育	入社後のOJTや企業負担による教育	個人的な能力涵養・資格重視
内部組織率制体制	トップの意向に沿ったチェック者と政府の関与（事前チェック）や保護	成文化した倫理綱領とコンプライアンス体制によるガバナンス
モチベーション	情緒性・人間関係重視・非金銭的な面も含めた動機付け	合理性・効率性重視・金銭尺度による動機付け

い企業は当然のこととして淘汰されていくモラルハザードの発生を徹底的に排除した余裕（slack）を許さない厳しい体制であるともいえる。

バーナード的には、米国型企業モデルでは国家組織や地球組織に対する組織構成員の帰属意識が効率性や合理性のみによって左右される傾向が強いとみることもできる。その結果として効率的で合理的な行動によるのであれば自己のみのために飽くなき利益の追求をすることも善であるとする思想が一人歩きし始め、それが企業倫理にも影響を与えることになる。株主に対して高利潤がもたらされることであれば、それが結果として従業員の良好な人間関係や組織への貢献意欲、さらにはコミュニケーションを破壊しても否としない思考法である。組織の三要素の一つでも否定されれば正常な組織機能は存

立し得ず組織構成員の居場所もなくなってくる。それが企業内の不正や犯罪、さらには実践上の企業倫理の荒廃や社会犯罪の多発となって現れてくるが、米国型企業モデルではそうしたことへの配慮は少ない。

企業は人間の為に存在するものであり、人間が企業のために存在するのではないという認識は米国型企業モデルの中には殆どない。企業のオーナーである株主の利益のために企業があるとすれば、株主の利益のためには従業員の雇用を機械的に切り捨てることも辞さない。米国型企業モデルにも企業は一定の社会的責任（CSR）を果たすべきだという主張は並存しているが、これは企業が社会的責任を果たそうと明示することによって株価が上がるという株主主権の動機付けの中にその根拠を見出すことができる。

しかし、CSRを株価の底上げのために行うという動機付けを社会的行為に対する金銭的な価値評価を忌避する傾向にある日本人の民族性が容認できるとはとても思えない。わが国の中には旧日本型企业モデルを全面的に否定するような動きも少なくないが、そうした拙速の対応は日本企業の組織内にフリクションを発生させ破綻をもたらす大きな要因になる。企業の組織面からの構造改革はそれが本当に妥当なものであるのなら本来10年、20年さらにはワンジェネレーション30年という時間をかけ徐々に世代交代しながら変えていくべきものである。

米国型企业モデルでは企業内での不正を内部的にチェックする仕組みも重視されているが、その手段の一つとして当該企業とは独立した外部取締役を置く方法が採られている。これは一見有効なように見えるが企業の内部事情や専門知識に疎い外部取締役のチェックだけでは企業内に潜む大きな問題を見落とす公算は大きい。高名な学者や実業家などの立派な外部取締役を置いても米国でエンロン⁽⁵⁾やワールドコムのような大きな不祥事件は発生している。

これらの事件の中には公正中立であるはずの企業外部の監査法人自体が企業に買収され不正な会計監査を行っていたことも報告されている。わが国でも米国流の委員会設置型の企業体制をとることが法的にできるようになったが、どのような企業組織体制をとっていても外部取締役だけによる企業内チェックでは問題が残

る。また、企業倫理を強化し、コンプライアンスを含めたガバナンス体制を企業の内部に形式的に整備することで株価が表面上は上がっても実質的な統制効果には限界がある。

適正な監査機能を発揮するためには、現行の監査法人は解散し政府の付属機関として強権を持った独立性の高い監査機構に組織変換することである。それによって、外部監査機関と企業との癒着や従属性が排除できる。個別企業には監査人選択権を賦与させないほか、監査料も政府へ納入させる形をとらせれば良い。既に述べた市場機能の調整・統制を図るための公的市場監視機関設置とあわせ、米国型企业モデル内でのフリクション解消を図る上では強目の政府機能の介入がやはり必要となるのである。

7. わが国企業の体制変化とコーポレートガバナンス

今や、年功序列、終身雇用、企業別組合といったキーワードによって示される戦後の旧日本型企业経営は情緒的・非合理的要素を多分に内包している非効率な組織体制であるとみられている。東西冷戦の終焉とそれに続く高度通信社会の到来、89年からの日米構造協議でのわが国の価格構造・流通制度・系列取引・排他的取引慣行とその罰則規定適用の議論、2002年の米国企業改革法（サーベンス・オクスレー法）の成立などが国際的な企業構造改革の流れとしてわが国の企業体制にも大きなインパクトを与えている。

わが国では1991年以降のバブル経済の崩壊と長期不況の中、1996年から98年にかけての金融ビッグバン、2001年には監査役制度機能強化を狙った商法改正などが行われた。2003年には米国型コーポレートガバナンスに準じた委員会設置会社および社外取締役機能強化による監督機

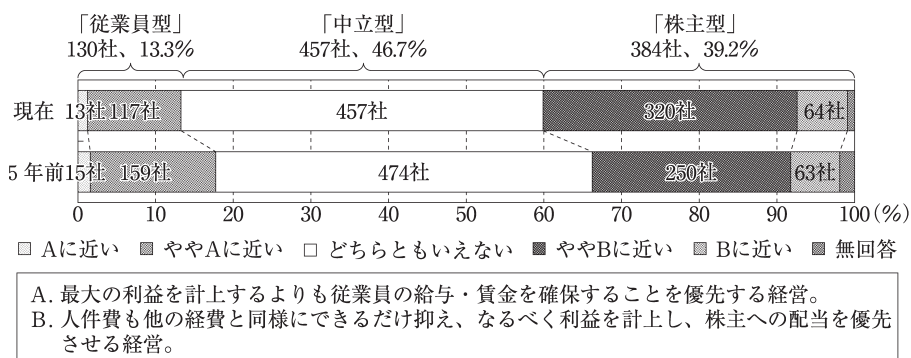
(5) 2001年12月、電力・天然ガスなどの仲介業者で全米売上第6位のエンロン（Enron Corp.）が連邦破産法第11条に基づく会社更生手続の申請を行い事実上破綻した。グループ全体の総資産額は5百億ドルに上るといわれ世界経済へ与えたその影響・衝撃は甚大であった。また、そこにはトップ経営陣の連携した不正な株価操作や売り逃げ、さらには監査法人であるアーサー・アンダーセンの不正への関与もあったとされる。

能と執行機能の分離を趣旨とした商法改正、2006年の商法から分離独立させた新会社法の施行など、一連の企業法制的改革が企業内部での企業倫理規定の整備やコンプライアンス体制確立などのガバナンスの強化とともに行われてきた。いずれも日本企業の米国型企业モデルへのシフトの動きである。

この間、従業員をはじめとした利害関係者への利益を重視していたわが国企業の経営意識も

株主利益重視の米国型体制へとシフト（図表4）してきている。さらに、大企業から中堅小企業に至るまで多くの企業が市場で勝ち残っていくために固定費削減などの財務面や情報取得やマーケティング面でのメリットなどを狙い企業規模や範囲の拡大を図る米国流の方策をとりはじめている。その結果、2000年頃から国内企業同志を中心としたM&Aに企業は積極的な動きをみせている（図表5）。もっとも、

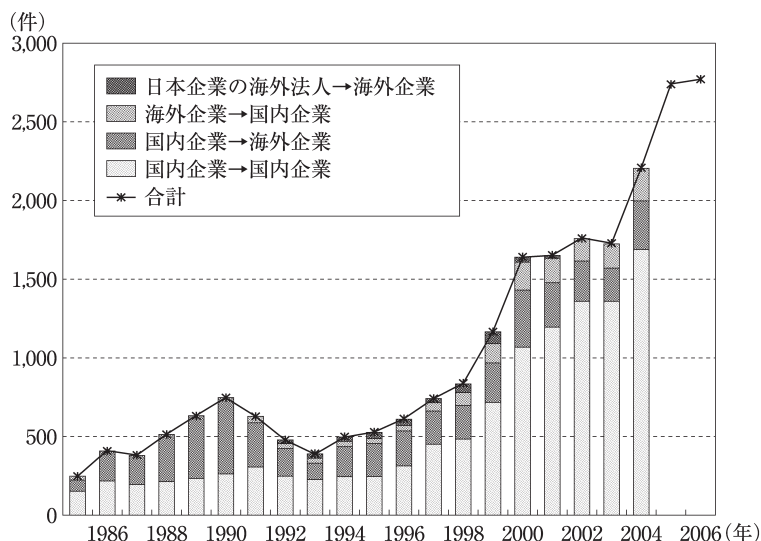
図表4 日本企業の「利益に対する考え方」（現在と5年前）



(備考) 内閣府（2007）「企業の新しい成長戦略に関するアンケート」により作成。

(出所) 内閣府（2007a）第2-2-19図を一部加工

図表5 日本における M&A 件数の推移



(資料) 蟻川靖浩・宮島英昭（2006）「M&Aの経済分析：M&Aはなぜ増加したのか」（「RIETI Discussion Paper Series 06-J-034」、独立行政法人経済産業研究所）、レコフ社 Web サイトから作成。

(出所) 経済産業省（2007a）第4-4-11図

M&Aは短期的には財務内容の改善やマーケティング上のメリットをもたらすが、異質の企業組織が合体することでバーナードのいう協働システムは一体化しても二つも三つもの意思決定主体やリーダーシップが同じ「場」としての組織内で独自に勝手な動きを始めたり、異なった組織からきた構成員の文化の違いや人事抗争など組織面でのフリクションが発生し、不効率性やコミュニケーションの崩壊が醸成されている事実は見落とされている。

第二次世界大戦後から1980年代までの日本企業でも、社是とか社訓といった形で社会に対する企業姿勢を示していたが、それは創業者の心意気を示すものであったり企業体としての形式を整えるためのツールとしての要素が濃く、従業員を厳格に縛るための道徳や倫理規定としての意味あいには薄かった。しかし、近時においては企業不祥事の高発や環境擁護指向の高まりを受けて社是・社訓を置いていた企業でも、従来の社是・社訓を見直し企業行動の倫理的側面を成文として整えている先が増加している。そうした先では株価に好影響を与える成文内容に変更したり、企業に問題が発生した場合に株主や社会に対し企業経営者として責任のある体制は敷いていたという言い訳にもなり得る内容の文面に変えている。世界的な大不祥事を起こした米国のエンロンやワールドコムにも立派過ぎるほどに成文化された企業倫理綱領・社是・社訓は存在していた。

現在、わが国の多くの企業では、企業倫理や法令を守るためのコンプライアンス室を作り、コンプライアンス要項を作って対応している先が多い。倫理要項については一部の大学でその研究がなされているほか、経団連などでも新しい「企業行動憲章」を2002年10月に発表している。また、国際標準化機構（ISO）では、2003年3月に組織の社会的責任に関する規格の作成

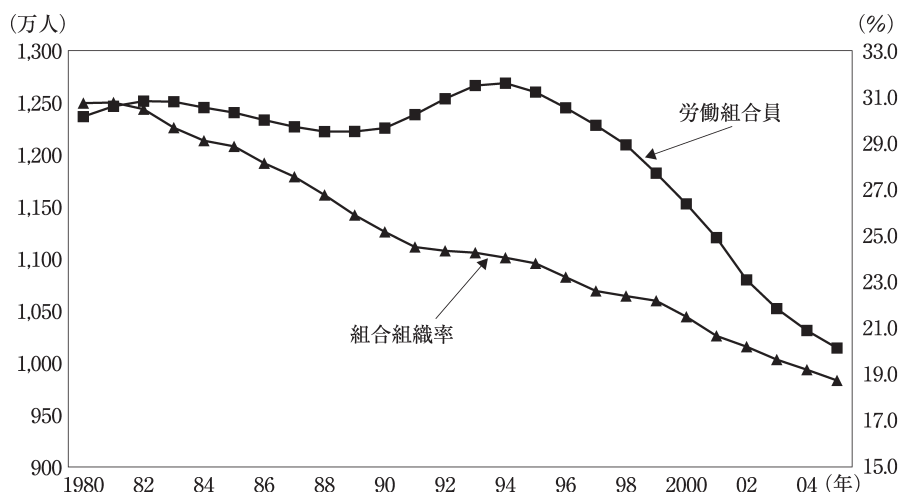
に関する戦略諮問会議を設置し国際的な立場から企業の倫理のあり方を検討してきた。しかし、国による企業文化の違いを克服することは難しい。民族・文化・宗教の違う各国にある企業が共通に満足できる確固たる企業倫理の国際統一基準を策定することが可能なことかどうかはこれまでの本論における議論からも明らかであろう。

8. グローバル経済体制下で変わってきたわが国企業の体質部分

現在進行しているグローバル経済体制という与件の中で、わが国企業はこれから何を捨て何を取ることが国益になるかを長期的視点から見極めなければならない。クロスボーダー取引の基本形態が米国型モデルに縛られることは与件であるだけにある程度は仕方がなく、それに伴って国内取引も間接的に従来方式からの変更を余儀なくされることもある。しかし、一方で国民の中に根付いてきた民族性や宗教性などを短時間の内に変えることは困難であり、またそれを無理に変えようとするれば従来の社会体制や慣習の中で生活してきた者の最も大切な精神的基盤を崩壊させることも起こり得る。その結果として大きな社会問題が発生することもある。したがって、グローバル化の流れに伍していくための方策は短期的課題と中長期的課題とを峻別した対応をしていかなければならないと思われる。

わが国の労働組合組織率や労働組合員数は減少傾向を辿っている（図表6）。企業別組合が主流のわが国では個別民間企業の多くが労使間の対立よりも労使間の協調の手段として労働組合を機能させてきた面が少なくなかった。それだけに労働組合や組合員の減少は従業員と経営者との意思疎通の手段を組織的に断ち切ること

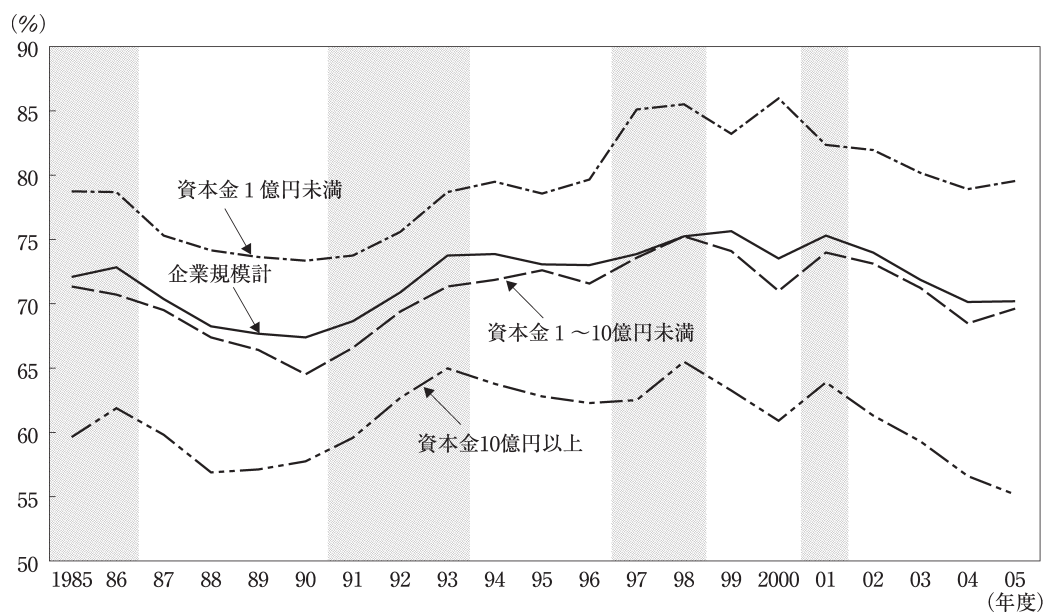
図表6 労働組合員数、組合組織率の推移



（備考）厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査報告」により作成。

（出所）内閣府（2006）第3-2-7図

図表7 労働分配率の推移



（資料）財務省「法人企業統計調査」

（注）シャドウ部分は景気後退期。

（出所）厚生労働省（2007）第1-(2)-10図

になり真の意味での労使間の対立激化と組織存立への亀裂をもたらす要因となり得る。さらに非正規社員であるアルバイトやパート社員の増加はその傾向を加速させる可能性がある。

労働分配率も全ての企業規模において2000年以降トレンド的な形で低下傾向（図表7）を示してきており、企業利益ないし株主利益優先の思想が浸透し始めてきたことを示唆してい

る。従業員軽視の姿勢は組織内での意思疎通の欠如をもたらし、長期的には企業組織のオーナーである株主に対し逆に不利益をもたらす元凶となる可能性すらある。短期的に増益になってもそれが長期的には不利益に繋がることを米国型企业モデルでは充分チェックできていない。

わが国の場合、年功序列や終身雇用の要素を一挙にかつ短期間に除去しようとしてきた組織の後遺症が既に色々な面で始始めてきており、それが組織内部の部分的崩壊現象を発生させ、今後日本の社会問題にまで発展する公算もある。精神的疾患や中高年自殺者の増加、将来のあるはずの若年がニートやアルバイト、ネットカフェ難民として増加していることなどは雇用面を含め日本の風土を考えずにオリジナルな形のままの米国型企业モデル体制へと多くの企業が急速に移行しようとしている結果だといえなくもない。

企業倫理は企業の利害関係者を取巻く地域性や文化的・宗教的要素、民族性などを土台として存立すべきものである。米国人が経済第一主義、契約主義、自己PRを喧伝する一方で、自己宣伝をするような人物は下劣とされ、発言は常に控えめにするという風潮が日本人にはあつ

た。常に自己アピールを心掛け、自分の権利は金銭的な具体的数字も含め正々堂々と主張することが正しいという思想が浸透してきた⁽⁶⁾のは事実であるが、そうした考え方の日本国内での定着は短期的には難しい。

企業が社会的な責任を果たすこと（CSR）と企業の収益力向上とは切り離された概念だと従来は考えられていたが、近年ではCSRは企業が社会に存在していくための単なる義務としてではなく、企業の長期的価値創造力を高める手段であるとの認識が広まってきた。しかし、そこには株価によって示される企業の収益力ないし価値（Value）はCSRと両立するのだという結論が先にあり、それを後講釈している面がある。仮に、企業収益や株価とCSRが両立しなくなった場合にはCSRは必要ないという結論になってしまう。米国型企业モデルがその土台を株主主権に置き従業員などの人間（株主以外の企業利害関係者）を企業のために存在するツールと位置付ける限りCSRとの両立は危機に晒されてくるといわざるを得ない。CSRの基本的理念はより多くの人々が豊かな気持で生活できる経済的基盤を企業が提供することにあるはずである。

(6) 徳島県のある企業の一技術者が青色発光ダイオード発明による膨大な利益報酬を会社側に請求した裁判を起こしたのは彼が米国の大学で教鞭をとるようになった直後のことである。その善し悪しは別として、人間の能力を金銭尺度で計る傾向は日本社会の中でも一段の高まりを見せている。自己の経済的利益のために正当な行動をとることは当然であり、誰もそうした行動を非難することはできない。しかし、一方で、それによる人間的融和の世界が否定される傾向が出てくる。米国社会ではそうしたことはないはずであるが、少なくとも日本の一地方都市での人間関係は崩れ、孤立してしまう。日本の社会には本来当然であるはずの金銭的行動に対する偏見が根強く残っている。

9. おわりに

以上、縷々議論してきたが、次のような結論を提示することで本論を締め括りたい。

①米国型企业モデルの前提である市場主義は企業や国民に格差拡大をもたらす社会体制全体を悪い方向へと導くものだという議論もあるが、市場そのものは競争原理実践の場として格差を付けるという面で逆に人間や企業への経済的インセンティブに対して有効な機能を果たしている。ただ、格差が極端に拡大することに対しては政策を含めた何らかの対応措

置をとる必要がある。市場統制ルールの強化・改革や監視機能強化などのほか、税制や社会保障制度改革などの手段がある。

- ②米国型企業モデルの中では個別企業が企業倫理やガバナンス機能を確保することの重要性が指摘されるが、そうした体制を充実させている企業にも不祥事は起こっている。このことに鑑みれば、企業監査や市場ルールの設定・修正や監視機能の中心に市場参加者である企業から人的にも資金的にも完全に中立の立場にある専門家を擁した第三者的な公的監視機構を設置する必要がある。この基盤を確保してはじめて個別企業のガバナンスも意味を持つ。

- ③米国型を基準とした市場体制はグローバル化した国際取引の要となるものであり、これに準拠した市場取引体制への準備をすることは企業として当然のことであるが、一方で企業の内部体制全般を寸分違わず米国型へとコピーすることは組織体としての企業にフリクションを発生させ組織を崩壊させる要因を内包させることになる。わが国にはキリスト教文化圏にはない企業理念があり、独自の長い歴史や民族性の中で培われてきた人間関係がある。旧日本型企業モデルの中に息づいてきたそうした要素まで拙速で捨て去ることは長期的な国益からみても損失となる。日本人の国民性を加味した独自の組織体制を工夫・設計

することが個別企業にとっては大切なことであり、そのことによってグローバル化した市場体制との間に矛盾が発生することはない。その際、米国型企業モデルの中にビルトインされた株主資本主義の思想は「企業は人間の為に存在する」という考え方とは相矛盾するため、わが国の民族性や宗教性からみて日本企業にはそぐわない。日本型利害関係者資本主義の実現へ向けた組織対応への軌道修正をすべきである。

- ④米国型企業モデルではエネルギー多消費型の高成長主義をとっているが、わが国政府は高成長時代は終わったと宣言しつつ、欧米へのキャッチアップの名残としての見せかけの成長主義⁷⁾すら未だに捨てていない。しかし、今後はそのために成長率が低くなったりマイナス成長となっても国民が精神的に満たされるような社会の実現に向け企業としてもイノベイティブな意識改革を図るべきであり、国民もそれを待ち望んでいることがアンケート調査結果には示されている。

(補論) C. Barnard の組織理論の概要

C. Barnard の組織理論は Barnard (1938) に詳しいが、彼の理論体系は今日のわが国の経済体制や企業体制を東洋的な視点から考える上で有効だと思われる。そこで、彼の理論を発展的に展開した H. A. Simon の理論まで含めこにその概要をレビューしておく。

バーナードは対象とする組織を単に「企業組織」に限らず、地球、国家から家族組織に至るまで、組織としての要件を満たしていれば全てを組織という同一線上で論ずる「組織の一般理論」を展開している。理論は静態理論と動態理論に分かれるが、静態理論では「組織」の定義として一般的な組織観とは異なる見方をする。

(7) 例えば、家庭の主婦が GDP に反映することのない家事労働の時間を企業労働へとシフトさせれば GDP の増加要因になる上、家で食事の支度ができず、外販されている高付加価値の加工食品を購入したり子供の世話も保育園に委託するなどすればさらに GDP の増加に寄与する。しかし、そのことがその主婦や家族の経済的厚生の上昇に繋がるか否かは別の問題であり、仮に厚生面の向上をもたらさなかったとすれば、GDP の増加は見せかけの経済成長となってしまう。

すなわち、その構造が目に見える「協働システム」と、それが様々な力を授受し機能する「場」としての「組織」とを峻別する。「協働システム」は、①建物・装置などの物的部分、②生物体としての人間、③人間の精神構造まで含めた一人格としての個人、④それらの人間が相互に関係しあいながら動く社会的な機能で出来ているとする。この協働システムの中で、情報の交換、意思決定、労働意欲の喚起、昇進・昇給など要素が組織目的と関連し合いながら大きな複合的な流れとして「組織」空間の中を動いていると考える。

その空間の中にある場としての公式組織 (Formal Organization) は「特定の目的に向けた二人以上の人の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義され、それは①組織が目指す目的、②関与する組織構成員の組織目的への貢献意欲、③組織構成員相互間の意思疎通 (コミュニケーション)、の3つの要素から成り立つとする。さらに、組織構成員には、当該組織が企業であれば、株主、経営者、従業員はもとより仕入先、販売先、流通業者、顧客、金融機関、役所など利害関係にあるところは全て含めて考えるべきことを主張する。今日的に言えば、ステークホルダー (Stakeholder) 的な考え方が彼の組織論の基本には既に存在していることになる。組織は重層化しており一つの上や下に組織が複合的に重なり合っているほか、一人の人間は同時に幾つかの組織の構成員として属している組織相互間の調整を図りながら動いていると見る。

新古典派経済学などが前提とする合理的な「経済人仮説」を否定し、組織の構成員は合理的な行動を必ずしもとるものではないことを強調する。人間行動は合理的要素以上に非合理的要素によって動かされている部分が多いとする限定合理的な「全人仮説」を前提にして組織の

動態理論を展開する。企業という組織も利潤極大化を前提して動くものではなく、その存続を究極目的とした組織構成員の満足化基準を前提にして slack (緩み、余裕) を伴いながら動くことを提示する。そして、各組織構成員の「組織目的に対する経済的・非経済的な貢献意欲 (これをAとする)」とその組織構成員の「組織から受け取る経済的・非経済的な利益ないしリターン (これをBとする)」を比べ、 $A \leq B$ の時には組織構成員は当該組織に参加し続けるが、逆に、 $A > B$ の場合には当該組織から退出・脱退するというのがバーナードの組織均衡理論の骨子である。ここで、非経済的な貢献意欲や利益の具体例として、前者では無給でのボランティア活動や人命救助、組織仲間への無償の利益供与などが挙げられようし、後者については、企業内の部長や役員への昇進による社会的地位の向上、表彰や勲章の受賞や色々な面での精神的満足感の享受などがあげられよう。

この間、組織構成員に明瞭な説明・説得をし、組織全体の調整をしていくパワーのことを「リーダーシップ」と定義し、組織はリーダーシップのある構成員によってリードされていくが、組織内でリーダーシップを発揮していく上では権限 (Authority) とコミュニケーションの有効性が関係してくる。リーダーからの命令権限を受容するかどうかはその構成員が組織から受け取るリターンの量により、無条件・無関心に受け入れることの出来る一定の範囲 (無関心圏 “zone of indifference”) が決まっており、これを超えた領域の権限は当該構成員によっては受容されないという権限受容説という考え方がとられる。

参考文献

Barnard, C. I. (1938), *The Function of Executive*, Harvard University Press

- Borio, B., Hunter, W. C., Kaufman, G. G., & Tsatsaronis, K., (2004), *Market Discipline across Countries and Industries*, The MIT Press
- John, K. (2004), *Culture and Prosperity, The Truth About Markets — why some nations are rich but most remain poor*, Harper Business
- Schumacher, E. F. (1973), *Small is beautiful, A study of Economics as if People Mattered*, Muller, Blond & White Ltd.
- Simon, H. A. (1945), *Administrative Behavior*, Mac-Millan Company
- (1996), *An Empirically Based Microeconomics*, Cambridge University Press
- Vogel, S. K. (1997) 「欧米との比較で見た日本の規制緩和の特異性」(『日本における規制緩和の推進』統計研究会1997年9月)
- 会田雄次 (1976) 『日本人の生き方』講談社
- 太田肇 (2004) 『ホンネで動かす組織論』筑摩書房
- 神田秀樹 (2006) 『会社法入門』岩波書店
- 神田秀樹編・財務省財務総合政策研究所 (2007) 『企業統治の多様化と展望』(社) 金融事情研究会
- 木本書店 (2007) 『2007年版 世界統計白書』
- 経済産業省 (2007a) 『通商白書2007』
- (2007b) 『コーポレートガバナンスと内部統制』
- 厚生労働省 (2007) 『平成19年版 労働経済白書』
- (財) 社会経済生産性本部 (2006) 『企業の公共への貢献に関する調査』
- 総務省統計局 (2007) 『世界の統計2007年版』
- 内閣府 (2006) 『日本経済2006～2007——景気回復の今後の持続性についての課題』
- (2007 a) 『平成19年版 経済財政白書』
- (2007 b) 『平成19年版 国民生活白書』