

コーポレートガバナンス論と経済システム論

——議論の整理と現代日本への1つの評価——

伊 藤 修

要 旨

本稿は、まず前半で、コーポレートガバナンス論および経済システム論の主要な議論を概観し、またそれらの国際比較に関する実証分析の成果を若干紹介する。ここで特に言及しておきたいのは、通常高く評価される日本のメインバンクの情報生産能力についての疑問である。

後半では、1990年代に入って急激に露呈された日本の社会経済システムの問題点を、できるだけ優劣評価から離れて考察する。具体的には、環境条件の大幅な変化により既存のシステムとの齟齬が生じたケースとして、主として金融における裁量的行政指導システムの破綻と、組織トップの「無責任体制」（権限と責任の不明瞭さ）の露呈を取り上げる。前者では、裁量的行政が対象企業（金融機関）および国民（利用者・納税者）に受容されてきた条件が高成長にあり、その条件消失への対応の遅れが破綻の原因であることを論ずる。後者では、職務分担の比較的不明確なホワイトカラー組織において、権限と責任が上下および他組織との関係の文脈の中でのみ規定されるという曖昧さが、危機に際しての無責任な体制となって現れることを論ずる。

目 次

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| I. はじめに | 2. コーポレートガバナンス |
| II. コーポレートガバナンス論と経済システム論の
枠組み | 3. 経営者意識と企業行動 |
| 1. 視角 | IV. 現状における日本型システムの問題点 |
| 2. モデル | 1. 行政のあり方 |
| III. 国際比較に関わる若干の実証的情報 | 2. 権限と責任——組織トップの「無責任体制」 |
| 1. 所有構造 | V. おわりに |

I. はじめに

近年、各国の経済社会のあり方に対する評価は大幅に変動した。たとえば、1980年代には日本経済はおそらく確実に過大評価され、「優れたシステム」とされる一方、アメリカは「衰退する旧超大国」と見られるのが普通であった。ところがその直後の1990年代には、いつのまにか逆に、日本型システムは全面的に問題点を露呈して「閉塞」しており、アメリカは最強であると同時に普遍的なモデル＝目標（グローバル・スタンダード）とされるようになっていく。そしてこの転換の説明はない。

パフォーマンスの変動は明らかにある。しかし、ある経済システムそのものが短期間で「優良」なものから「劣等」なものに変わるというのは、通常の判断ではほとんど信じ難い。むしろ評価している側、経済論壇の主流の論調の側が、実体のない過度な振れ、いわばバブルを生ずることの方に問題があろう。目前の短期的な状態をその環境条件とのセットの関係から切り離してただちに普遍化する傾向、そして「国」どうしが競争関係にあると観念¹⁾、各国のシステムを「優劣」「強弱」で評価しようとする習性が問題なのである。この優劣評価は、「先進的－後進的」「近代的－前近代的」という尺度をあてはめてきた長い歴史をもっており、単一の線上で評価しようとする態度が共通する。

他方、このような論壇の潮流と別の次元で、システムの国際比較に関する視角の点での進歩がおきている。その1つの中心は青木昌彦氏を中心とする「比較制度分析」(comparative institutional analysis)である。この分析枠組みを用いて優劣評価につながる主張を行うこ

とも可能であるが、その本来のメリットは、優劣評価から離れてシステムのあり方の多元性を認める視角にあると考える。また、一国の経済システムを構成する要素のうちの重要な1つとしてコーポレートガバナンス (corporate governance) が注目され、その研究も進展している。

そこで本稿では、第1にコーポレートガバナンス論および経済システム論の骨子を整理し、第2にそれらの国際比較に関する実証分析の成果を若干紹介する。また第3には、日本の社会経済システムにおいて現在露呈されている問題点の考察を試みる。上記のように本稿は優劣評価から離れるべきであるという立場をとっており、日本型システムの「劣等性」を暴露しようというのではない。あるシステムは一定の局面において存在する特定の歴史的な環境条件に対応して生成・存続するのであり、環境条件の大幅な変化がおきたときには既存のシステムと齟齬が生ずる可能性があって、現代日本の問題点もその1つのケースにあたる、という視点に立ってのものである。具体的には、官民（政府・企業間）関係における裁量的行政の限界の露呈、および組織内構造におけるトップの「無責任体制」の弊害の浮上という2つの問題を取り上げる。

II. コーポレートガバナンス論と経済システム論の枠組み

ここではコーポレートガバナンス論および経済システム論の概観を行う。1. ではこの議論の基本的な視角、基盤となる方法上の枠組みについて、2. では特徴的なシステムとして取り上げられる「英米型」(Angro-American Model)

と「日本型」(Japan Model)の性格規定のされ方についてまとめる²⁾。

1. 視 角

同じ資本主義ないし市場経済体制とはいっても、そのあり方は単一である（あるいは単一のモデルが存在する）のではなく、国により時代によって、経済システムのあり方は多元的でありうる〔多元性〕。

それぞれの経済システムは、いくつかの主要な構成要素——サブシステムあるいはパーツと呼ばれる——から成り立つ。

各サブシステムは、構成する諸主体の行動が同一方向に揃う結果となるゲームの均衡として成立する〔このことを戦略的補完性 strategic complementarity と呼ぶ〕。それはたとえば、混雑した通路に右側または左側通行といった一定の型をもった流れができるようなことをイメージすればよい。

各サブシステムは独立ではなく、相互に適合し、支持しあい、そうして一組のものとして体系をかたちづくる〔このことを制度的補完性 institutional complementarity と呼ぶ〕。

こうした体系性のため、あるシステムが一度ある軌道の上に乗ると、いわば粘着性ないし慣性を獲得し、その軌道上を経過していく傾向をもつ〔このことを歴史的経路依存性 historical path dependence があるという〕。したがって体系性から独立に、1つのサブシステムだけを変更し他に置き換えるといったことは、容易ではないであろう。

以上のようなシステムとしての経済の中で、1つの重要なサブシステムを構成しているのがコーポレートガバナンスである。所有と経営の分離のもとで、経営者の行動を監視しチェック

する仕組みはどのように組み込まれているのか。さらに拡張するなら、現代の企業に関わる多くの利害関係者 (stakeholders と呼ばれる)——所有者、経営者、債権者、労働者 (従業員)、取引企業、地域社会、等——の利害はどのように調整され処理されているのか。こうした問題を対象とする概念である。ここにもまた国・時代ごとに特有のあり方の存在が想定される。

ここで、優劣評価ではない多元性の認識という基本視角は重要である。また、サブシステムのとらえ方や、それら相互間の補完性 (→体系性) という基本的なビジョンも、大筋で有用なものと認められる。

他方、いまだ検討の余地も残されている。たとえば香西泰氏は、諸主体の行動が同一方向に揃うという内容でのサブシステムの理解について、利益追求のための戦略として一部の主体が異なる (たとえば逆の) 行動を選択することも十分ありうるとし、日本の雇用は大企業部門では長期的であるが中小企業部門では異なっていて、しかもこの両者がセットになっている点に日本のシステムの特徴があるという例を挙げる³⁾。この指摘は理論モデルの領域に関するものであるが、その発想も、また評価も、事実認識の領域に属することがらである。この例が示すように、今後の主たる問題は事実の認定の領域にあると考えられる。

2. モデル

以上のビジョンにもとづいて各々の経済システムが性格づけられることになるが、そのさい青木らの研究では、アメリカと日本が特徴的なモデルとして取り上げられる。

なお以下で規定される特徴は、あくまでも相

対的な意味でのそれである。また、ここでは「英米型」と一括されており、たしかに通常取り上げられるサブシステムの相対的特徴を文章化すると英米は近似するとはいえ、経済学の限られた範囲を超えて見ると、歴史的要因による階層社会の契機を色濃くもつイギリスと、それをもたない（のみならず独自の特性を築き上げてもある）アメリカとを一括するのは、容易ではあるまい。このように、特徴づけは取り上げる要素に依存し、さしあたり部分的な像を描くにとどまる点も、留保しておきたい。

[Angro-American Model]

「英米型」は次のようにモデル化されている。

第1に労働市場については、(外部)労働市場の流動性が高い。また一定の既存能力を雇用する「職能」型雇用の性格が強い⁴⁾。企業内の上下階層は、さまざまな面で分断され、意志決定はトップダウン型である。

第2に金融システムについては、銀行は相対的に弱く、また企業と距離を置いた (arm's length) 存在である。これに対して証券市場がよく発達している。

第3にコーポレートガバナンスは分業のもとにある。企業経営に対する監視 (monitoring) は、投資プロジェクトが実行される前段階＝「事前 *ex ante*」の審査、実行中すなわち平常の営業時＝「期中 *interim*」の監視、プロジェクトの結果が出る時点（経営危機の場合を含む）＝「事後 *ex post*」の対応、の3局面に分けることができる。この分類を用いると、「事前」の審査は投資銀行や格付機関が、「期中」は外部取締役を含む取締役会（それは株主の利害を代理すると考えられている）が、そして

「事後」は株価低落による買収や乗っ取りの可能性など株式市場のプレッシャーが、それぞれモニタリングを担当するという分業になっている。

以上において、買収や乗っ取りによるドラスティックな企業再編がありうるというコーポレートガバナンスのあり方と、外部労働市場が整備されているという流動的な雇用システムとは、マッチしている（制度的補完）。

[Japan Model]

「日本型」は次のようにモデル化されている。

第1に労働市場については、雇用は長期的で（大企業部門の正社員・本工に主として当てはまる）、外部労働市場は発達していない。技能や知識は企業ごとの個性性が強く（firm specific であり）、働きながらの教育訓練（OJT: On the Job Training）を通じて蓄積される。このため教育投資の成果が企業内で回収されやすい⁵⁾。職務知識は周囲にも及んで広く、チーム生産が得意であり、上下階層間（および現場と開発部門等との間）の情報伝達がよい。経営陣、取締役会メンバー、監査役はいずれも内部昇進者で、事実上（序列をもった）一体である。意志決定はボトムアップ型になる。

第2に金融システムについては、銀行が中心で、証券市場の機能は弱い。とりわけ株式相互持ち合いの部分は、監視・チェックを相互に相殺することによって、モニタリング機能を弱めている。

第3にコーポレートガバナンスについては、取締役会や株式市場によるチェックは働かない。代わってメインバンクが3局面の監視をすべて担当する（統合的監視 *integrated moni-*

toring)。これをメインバンク・システムと呼ぶ。それは、複数行による協調融資と、代表する1行による集中的情報生産（モニタリング）からなる delegated monitoring の仕組みであり、情報生産の相対的効率性という点で合理性をもつ。メインバンクは企業が平常な局面では介入せず、危機の際にのみ強く介入する（状況依存の統治 contingent monitoring）。

メインバンクによる危機管理は、企業に存続の可能性がある場合には支援のかたちをとるので、アメリカのようなドラスティックな再編は少なく、このことは長期雇用システムとマッチしている。

Ⅲ. 国際比較に関わる若干の実証的情報

次に、経済システムの国際比較に関する実証的研究が提供している情報を簡単にまとめる⁶⁾。日本、アメリカ、そして大陸ヨーロッパの代表としてのドイツを主に取り上げる。

1. 所有構造

大企業部門における特徴的な所有構造は、米・独・日について次のようにいえる。

アメリカ大企業の株式保有は分散的である。個人の比率が高く、銀行をはじめとする金融機関の割合が低い。後者は、商業銀行の株式保有の禁止など、政治的要因にもとづく規制による部分も大きい。投資信託・年金ファンドなど、個人の資金をプールし専門業者が運用するタイプの機関投資家のウェイトが増加傾向にある（機関化）。

ドイツの大企業には大きく分けて2つのタイプがある。1つは、個人・同族会社や少数個人

の共同出資会社といった所有者型企業であり、これらの存在により全体として非株式会社や非公開株式会社が多数。他方、公開株式会社では大株主は企業が多く、日本よりも集中の度合いが高い。このうち上位株主を、3大銀行を中心とする大銀行の直接系列色の強い企業が占めていることが多い。この面では銀行支配の性格が強いといえることができる。

日本の大企業の株式保有は分散的である。法人・金融機関所有がきわめて進んでおり、ほぼ対等な取引企業どうしでは水平的で multilateral な相互持ち合いが、ある程度いわゆる親子関係にある企業間では垂直的な一方的所有が見られる。こうした縦および横方向の所有関係によって企業グループが形成されている。

2. コーポレートガバナンス

アメリカでは、さきのモデルでも述べられているように、「事前」の投資銀行・格付機関、「期中」の取締役会、「事後」の株式市場の圧力が、経営（者）をチェックする。また、近年ウェイトを高めている機関投資家は、株式保有企業の経営を不適切と認めた場合、株式売却という“exit”行動に出るが、株主として発言・要求する“voice”行動も目立つようになっていられるとされる。

ドイツでは、上記の所有者型企業を別にし、公開株式会社型企業では、主として内部者から構成される執行役会を監査役会がモニターする二層構造となっている。監査役会には2つの影響力の強い主体があり、その1つは委託議決権を集積している銀行、もう1つが共同決定制度にもとづく従業員代表である。

これに対して日本では、メインバンク（または親会社）がモニタリングの主体である。

以上が定説的な理解であるが、異論や疑問も提出されている。

まずアメリカに関して、マーク・ロー (M. Roe) 氏は、「期中」において取締役会が本当に強い監視力をもっているか疑問であり、外部取締役も形式的な例が多いと述べ、また機関投資家の“voice”行動も報じられているわずかな事例程度が例外的に存在するのみで、有力な流れとはいえないと主張している⁷⁾。だとすれば、アメリカにおいても実態は経営者の主権が強い (“strong managers, weak owners”) ということになる。また、結局主たるチェック役を果たすのは、そうした特定の主体ではなく「市場の圧力」であるということになる(ただしこの市場というのも完全に匿名的なものであるとは限らないが)。

ドイツにおける監査役会のチェック機能についても、その実効性に疑問が呈せられ、また少なくとも近年の弱化傾向が指摘されることがある。

日本の「メインバンク・システム」をめぐる論点は、メインバンクの情報生産能力の評価に関わる。問題はやや錯綜しているが、さしあたり次のように整理できるのではないか。

論理的また形態的には、1企業に対してスポット的にそのつど交代する1銀行が単独全額融資する方式、常に同じ1銀行が全額融資する方式、協調融資する複数銀行がそれぞれ重複してモニタリングを行う方式などに比べて、メインバンクの方式では、リスクを分散させながら、分業すなわち代表行へのモニタリング機能集中を通じて相対的に効率的な情報生産が可能になる⁸⁾。これには議論の余地がない。

問題は、メインバンクの情報生産の実際の水準にある。この点では、1980～90年代に、情報

生産は低レベルであって、その結果が膨大な不良債権として現われ、緊急時の救済(保険)機能も十分果たされなかったことが明白である。

その説明としては、①大企業部門の「銀行離れ」によって、情報蓄積のない中小企業部門に対象をシフトせざるをえなかった、②「バブル」期に審査部の機能縮小などにより能力が突如低下した、③保険機能の低下は、従来それを支えてきた保護的行政による超過利潤が失われたことによる、などが挙げられる。このうち①と③はほぼ受け容れることができる。これに対して②はにわかに信じ難く、論証も難しい。

そこで問題は、「バブル」期以前においてメインバンクの情報生産の質は高かったかどうかに着目することになる。これについては、メインバンクをもつ企業の成長パフォーマンスが相対的に良かったとする実証結果がいくつかある。ただしこれは、メインバンクのモニタリング機能の判定材料としては、あくまで間接的であろう。より具体的に、名声未確立の時代のソニーと三井銀行、本田技研と三菱銀行の関係のように、メインバンクの企業評価と積極的融資が優良大企業を育てた事例も挙げられる⁹⁾。これも上記の間接性を共有するし、以下でみるような別の解釈も可能である。これに対して、メインバンクの情報生産活動も、またその結果も、必ずしも良質でなかったとする実証分析がいくつか現われている¹⁰⁾。

議論の決着は上のような実証分析の進展にかかっているが、現時点での筆者の解釈は次のようなものである。——高度成長期から現在まで、メインバンクの情報生産能力および機能は、高くなかった¹¹⁾。全般的な成長という目前の事実、強気の主観的見通し、および保護的行政の最終的バックアップが、銀行の攻撃的拡張

行動を導き、高度成長期の実体経済条件のもとでは、それが結果として成長の実現という好成績をもたらすのに好適だったのである。

3. 経営者意識と企業行動

アメリカでは、経営者の意識において、相対的に重視する利害関係者は株主である（イギリスがこれに近い）。経営悪化時には、株式配当を優先し、逆に弾力的に人件費を削減するが、それは主に雇用人員の削減による（雇用の調整速度は速く、生産に対する雇用の弾力性が大きい）。そして給与制度は職務給的である。

これに対して、日本と大陸ヨーロッパ（ここでは代表としてドイツとフランス）は共通点が多く、米英と異なる。経営者意識アンケートでは、重視する利害関係者は一種に集中することなく、各主体に分散したものになる。給与制度は生活給＝生計費的性格が強い。また経営悪化時にまず削減する対象として、独仏では株式配当が、日本では経営者報酬が目立つ。米英に比して雇用の安定が優先される。日本は生産に対する労働投入の弾力性の低さ、しかも労働時間調整が優先され雇用人員調整が劣後する点でアメリカと対照的であり、独仏は両者の中間であるが、日本により近い。

全体としてはアメリカ（およびイギリス）が少数派であり、特殊性が強いといえる。

IV. 現状における日本型システムの 問題点

次に、こんにちの日本の経済社会システムに顕在している問題点を考える。ここで取り上げたいのは、行政指導に大きく依存してきた裁量型行政の弊害と、組織における権限と責任の不

明瞭性の噴出である。前者では、1990年代の金融破綻処理において特に明白に限界が露呈し、あわせて情報隠蔽や大蔵省・日銀での広範な接待スキャンダルといった不祥事が発覚した。後者では、破綻企業・金融機関におけるトップの保身行動がもたらす数々の弊害が目まぐるしくされ、特に「公的資金投入」をめぐるのは広範な国民の強い不満を呼んだ。

この2つの問題領域に共通の、ポイントとなる価値概念は「正当性」(justice, propriety)である。かつての環境条件のもとで形成され維持されてきたシステムが、条件の変化によって齟齬を生じ、それが正当性に関わる深刻な問題として発現したと考えられる。以下では金融行政に関係する事例を取り上げることが多くなるが、それは、近年実際に問題として特に顕著であったことと、他の分野にも共通する問題を典型的に示すことによる。

1. 行政のあり方

戦後日本の行政・官民関係のあり方の特徴は、行政指導に多くを依存したことである。行政指導は、明確な法的根拠をもたないか、唯一の根拠法が官庁設置法であるというようにきわめて間接的な場合が多い。したがって行政は担当部署の裁量に委ねられる。これが裁量的行政指導 (discretionary administrative guidance) である。大蔵省の金融行政は長くその典型であった。法的根拠の薄弱な行政指導が一定の有効性をもちえた仕組みは、次のようなものである¹²⁾。

高度成長期の条件のもとでは、金融機関の行動原理は最大限の規模拡大の追求であった。一方、大蔵省の第1の行政目標は金融システムの安定維持にあり、それを1つの金融機関も破綻

させないという経路を通じて追求した（いわゆる護送船団行政 *convoy system*）。余裕ある経営のために、超過利潤を保証し、リスク・テイクを抑制する事前的規制である。最大限の拡張行動をとろうとする（アクセルを踏む）金融機関に対して速度制限を課す（ブレーキを踏ませる）ような、ある意味で単純明瞭な規制であったといつてよい。

金融機関は、指導を無視して攻撃的に拡張行動に出た場合の利得と、そのときに予想される当局によるペナルティ——しかも出し抜かれたライバルたちは報復としてこれを積極的に支持するであろう——がもたらす損失とを比較衡量して、損失の方が多いと判断する場合には指導に従うことになる¹³⁾。

重要なのは、当局がもっていた多くの規制項目そのものがペナルティの手段ともなるという関係にあったことである。規制項目には、業務範囲の制限（他業進出抑止）、店舗行政（店舗新設等の許認可）、いくつかの経営指標ガイドライン（経営諸比率規制または比率行政）——經常収支率78%以下、預貸率80%以下、不動産比率40%以下、自己資本比率10%以上目標など——があった。規模拡大にとって店舗行政での不利な取扱いには特に損失として重大であったのははじめ、業務認可での不利化、諸比率指導における未達成時の資料提出・説明義務などは、有効なペナルティになりえたのである。

また、中小金融機関で散発的に発生した破綻の危機の際には、大蔵省・日銀はほぼすべて、より大手の金融機関への救済合併の斡旋で対応し、処理に成功した。拡大指向の大手金融機関に吸収のメリットがあり、引き受ける余力もあり、さらに店舗行政での有利化などのアドバンテージ付与が期待できたからである。

この行政スタイルは、金融機関にとっては保護基調であるうえ、利得には負担（ペナルティ）、負担（たとえば救済合併引き受け）には利得（アドバンテージ）というかたちでバランスがとられ、その限りで（内輪では）「公平」でもあったから、不満は生じなかった。また利用者にとっては、競争制限による利益機会の喪失、預金金利の低位規制などの「見えざる国民負担」をもたらしたが、情報が伝わらず理解しにくい上に、年実質10%という高所得成長のもとで問題は意識化されず、不満は顕在化しないままであった。

しかし、高度成長が終焉し、しばらくのラグを置いたあと、以上の条件のセットは失われることになった。

まず、金融機関が最大限の規模拡大を追求しなくなったので、それにブレーキをかける内容をもつ従来の行政の意味は失われた。容易にわかるように、それは同時にペナルティの手段も失うことを意味した。たとえば、店舗新設枠は使い残されるようになり、店舗行政そのものの意味も、ペナルティとしての意味もなくなった。

ブレーキ行政に代わって1980年代以降の金融行政の中心になったのは、次々に誕生する新金融商品・サービスの許認可といった分野である。かつては数値基準のある行政項目が多く、それなりに明確性をもっていたが、いまや判断・処理の基準が不明確なものに変わった。同時に、ペナルティとして利用可能な手段も、新商品・サービスの開始認可時期になにがしかの差をつけるというような、きわめて不明確なものにならざるをえない。こうして、自由化が強調された1980年代以降、かえって行政の裁量性は強まり、さじ加減の行政とさえいえるものに

なったのである。

また、危機時の救済合併斡旋方式も限界に直面した。合併のメリットも余力も、ともに消失したからである。

以上のことから、1990年代に入って、従来型の金融行政を続けることの限界が一気に露呈されることになった。第1に、行政がさじ加減的性格を強めたことは、対大蔵省接触、「MOF担」の意義を高め、過剰接待の温床をつくった。官僚のモラル低下等ということ以上に、この実体的条件変化の方が本質的であろうと思われる。いわば無理は最後に腐敗となって現れたのである。第2に、破綻対処のため、同一業界、同一地域、あるいは関係の深いと思われる金融機関に負担を求める「奉加帳方式」のような根拠の不明確化が進むとともに、その頻発と負担余力の低下のもとで、当局のシナリオが実現しなくなってきた。そのため第3に、公的資金投入や超低金利政策のような目に見える国民負担を求めざるをえなくなったが、国民は所得の低成長と高齢化の進展のもとで負担に敏感になっており、東京協和・安全信組、住専の問題以降、不満が表面化することになった。このようにして、裁量的行政が無言の信任を受けつつ「効率的」に問題を処理していく時代は終わった。

客観的にみて、行政スタイルの原則的転換は不可避である。いま行政担当者は、いかに根元的に転換し新しいスタイルを仕上げるかという点で能力が問われていると考えるべきであろう。転換のポイントは2つあると考えられる。1つは、受益と負担の根拠の正当性を常に明示することであり、もう1つは、そのようなルールを可能な限り事前に明示的に（また透明なプロセスを通じて）定めておくことである。

2. 権限と責任——組織トップの「無責任体制」

正当性という概念に関わる現代日本のもう1つの問題は、トップの「無責任体制」ともいべき、組織における権限と責任の不明瞭さである。この分析では仮説の確かめが難しいことは承知している。ここではさしあたり可能な作業として、参考にしうる既往の研究をピックアップし、それを手がかりに暫定的な考察を行うことにしたい。

まず、問題が近代の一般的な傾向である組織の官僚化に関連していることは明らかである。この点について桜井哲夫氏は『＜自己責任＞とは何か』の中で、スタンレー・ミルグラムの次のような文章を引いている¹⁴⁾。

「人間による行為が細分化されており、一人の人間が、悪質な行為を遂行する決断を下し、その結果に直面するわけではない。その行為全体の責任を負う者は蒸発してしまっている。たぶんこれが、近代社会の社会的に組織された悪の最も一般的特徴であろう。」

つまり、悪となる結果をもたらす行為が多くの部分から成り立つために、いかなる個人も限られた部分に関わっただけだとして責任を感じずに済ますことができるというのである。この要素が存在することは認められると思われる。

さらなる課題は現代日本に特殊的な要素である。ただ、日本の組織の問題といっても、領域によって様ではない。とりわけ現業・ブルーカラー部門と事務管理・ホワイトカラー部門とでは様相は大いに異なる。両部門とも、組織の日本の特徴として指摘される点、すなわちチーム生産が得意で、情報共有的であり、知識は自己の現在の直接の職務に限定されずに周囲に及ぶ、といった点は共有している¹⁵⁾。にもかかわ

らず、ブルーカラー部門ではそれがプラスに評価されるのに対して、ホワイトカラー部門では評価は低く、弊害さえ指摘される。

おそらく、ブルーカラー部門ではもともと各個人の職務分担は明確であって、そこに上記の要素が加わることで生産性が高まるということであろう。正確にはブルーカラー部門というより、製造業・非製造業を問わずそのように職務分担が明確な部門において、「日本型の強み」として評価されるのだと思われる。逆に、分析・意志決定・指示を仕事とするホワイトカラー部門——もともと個人の職務分担が客観的に明確でない面がある部門——では異なり、権限と責任の不明瞭さ等の問題点となって現われている。このことは、かねてから「兵は一流、士は二流、将は三流」などの評価がある点に通ずるのかもしれない。そこで以下では主にホワイトカラー部門を対象に考えることにしよう。

「無責任体制」といえば、戦後すぐに戦争指導者・指導体制について特徴づけを行った丸山真男氏の論考が思い起こされる。その最初の言及は、「超国家主義の論理と心理」における次の部分にある¹⁶⁾。

「全国家秩序が絶対的価値体たる天皇を中心として、連鎖的に構成され、上から下への支配の根柢が天皇からの距離に比例する、価値のいわば漸次的希薄化にあるところでは、独裁観念は却って生長し難い。なぜなら本来の独裁観念は自由なる主体意識を前提としているのに、ここでは凡そそうした無规定的な個人というものは上から下まで存在しえないからである。一切の人間乃至社会集団は絶えず一方から規定されつつ他方を規定するという関係に立っている。戦時中における軍部官僚の独裁とか、専横とかいう事が盛んに問題とされているが、ここで注意すべきは、事実もしくは社会的結果としてのそれと意識としてのそれとを混同してはならぬという事である。意識としての独裁は必ず責任の自覚とむすびつく筈である。ところがそうした自覚は軍部にも官僚にも欠けていた。」

ついで「軍国主義者の精神形態」で、次のように「無責任の体系」と規定された¹⁷⁾。

「(東京裁判——引用者) 被告の自己弁解をえり分けて行くとそこに二つの大きな論理的鉅脈に行きつくのである。それは何かといえば、一つは既成事実への屈服であり他の一つは権限への逃避である。……ほぼ以上のごときが日本ファシズム支配の歴大なる『無責任の体系』の素描である。」

この分析のすべてが正しいか、また現在にも当てはまるかを、全体的に判定する力は筆者にはない。おそらく、日本の問題性を取り上げるにあたって「欧米」が美化されている面がある等の評価は誤りではないと思うが、時代的制約をも考えれば本質的欠陥ではないであろう。

ともあれ、ここで重要なのは次の指摘である。ある地位(権限と責任)は、その上位および下位との関係として存在し、またそう意識されている。これは組織のトップにあっても同様である。そのためすべての地位(の権限と責任)は、上位階層および他組織との関係の中で、また前任者から受け継いだ所与の条件によって、「限定されたもの」との意識が強い。ここから、いざ責任を問われたとき、トップであっても、自分の責任は強く限定されたものであるという弁解となる。

丸山氏のこの指摘を敷衍して、桜井氏は前掲書で次のように述べる¹⁸⁾。

「法律は存在しても、統治者も国民も服すべき共通の原則というより、位階秩序を保つための手段にすぎない。上級者ほど法を無視して平気である。……自分の行為を正当化するため上の権力の正当化をつねに求める。上から正当化されれば、それは自分の責任ではない。……(また集団行動から離れることは——引用者) 仲間を道徳的に非難することを意味した。」

ここで「法律」とは、意志決定と行動、また権限と責任についての規定と受け取ってもよい。それは絶対的な規定でなく、文脈的なもの

になっているということである。

こうした仕組みの中で、自らをエリートと考える者はどのような心理にあるかを、小室直樹氏は『危機の構造』で次のように推定する¹⁹⁾。

「自分たちこそ自覚せるエリートであり、この点において自覚せざる大多数の国民とは根本的に異なる。そして日本（人民）の運命は自分たちの努力にかかっている。この努力は『特定の行動』の遂行という形でなされる。……『その他の事情』は自動的にうまくいき、日本（人民）は安泰となる。……この技術信仰が、共同体的所与性の中にリーダーシップによる決断の契機を埋没するとき、おそろしい無責任体制が出現する。……このような人々は、分業の部品としてみる限り最高の部品である。しかし、ひとたび全体のリーダーとなるや、最悪のリーダーとなる。」

すなわち、エリートは自分たちのみが組織（国家であってもよい）全体のことを考えていると意識している（すでにみたようにこれは事実ではない）。ただし自分の担当する仕事は限定されており、その中で最善を尽くすほかないし、それが組織にとっても最善となる（技術信仰）。最善を尽くすことの中には、目的＝任務遂行のためには手段を選ぶべきでない場合もありうることも含まれるであろう。このような意識の人であり続ける限り、有能な「官僚」（部分的技術者 *piecemeal engineer*）ではあるが、全体のリーダーとしては適当ではない。常に限定性の中でもものを考えるこうした官僚から構成された組織は、トータルな責任者をどこにも持たない、巨大な無責任体制となる。

さて、強い階層性をもった上下の関係は、どのような仕組みに支えられているのであろうか。経営学の立場からのケーススタディの結果を、森雄繁氏は『権力と組織』で次のように要約している²⁰⁾。

「日本の企業組織では人事制度が権力ベースになっている。……管理者特に上級管理者はトップの

権力者に選考される。しかも権力者の評価能力は低いことが見いだされている。こうして管理者は権力者になりやすい。しかも日本の企業においては権力行使者の知覚をにぶらせ、権力行使へと向かわせる制度として人事考課制度のあいまいさ、減点主義、人事異動、労働市場の閉鎖性がある。」

ここでの答えは人事制度である。閉鎖的な労働市場、曖昧な評価基準のもとで、上位者によって選考・指名される仕組みは、上位者の権力と下位者の依存を生みだし、維持する。

以上にみてきた諸点を参考に、われわれは以下で、1980年代の「バブル」期から1990年代の深刻な停滞期にかけての事態を想定し、その現実との対応を念頭に置きながら、全体像をまとめる仮説的考察を行おう。

巨大化した官僚的組織は、それぞれ限定された職務の多くの階層から成り立っている。そのため、いかなる個人も組織的行為の全体的責任を感受しにくい一般的傾向をもつ。現代日本の組織では、各職務が明確に規定される分野ではしばしば良好な成果を生むが、意志決定そのものが主たる任務で職務分担を明確にしにくい分野では、職務（権限と責任）が上下および他組織との関係の文脈の中でのみ規定されるという曖昧さが、さらに強まる。組織のトップでさえ、その権限と責任は「絶対的に」規定されているとは意識しておらず、状況の中で与えられた1つの役割にすぎない。その面で、分業下にある下位層と区別されるトータルな責任者であるとの意識が弱く、本来は別範疇である部長と取締役の間も単なる昇進の1段階と考えられるのが普通である。

エリートの満足は、第1に有能であると評価され続けることであり、第2にその有能さを発揮して下位者をはじめとする多くの人間に影響を及ぼすことにある。それゆえに昇進を望む。

自分はもちろん最善に選択された人間であり、またその能力と貢献に見合って、他の組織を含む同クラスの人々が受けているのと同等の生涯にわたる待遇が与えられて当然だと考える。しかし一方、地位・権限の根拠は、ただ上位者の指名にのみある。有能さを評価するのも上位者であり、その基準は曖昧である。技能がある程度普遍性をもつブルーカラーと異なり、ホワイトカラーの能力はこのような特定の上位者による評価という意味も含めて firm specific な性格が強い。トップの場合にも、同様に地位と権限の根拠は上位者の指名にあって、それは前任者の場合が多く、彼らはしばしば会長・相談役・顧問等の肩書きで居残っている。

日本企業では株主等のチェックは弱いので、トップは、指名者をはじめとする周囲が自分の排斥に動くといった特殊な事態に至らないという意味での一定のバランスの中にある限り、どこからもチェックを受けず、専制的な権限をもつ（親会社会的な存在に強く制約されている場合は別である）。したがってトップは、平常時にあっては無制約の専制者であるが、その責任を問われる特殊な事態に至ると被限定性の意識が顕在化し、与えられた役割に対して最善を尽くしただけだと主張することになる。日本の組織の問題点が（敗戦や経営破綻などの）危機において劇的に顕在化するの、このためである。

「バブル」期にトップ（たとえば社長・頭取）として攻撃的戦略を推進し、客観的にはその後の反動による経営悪化の全責任を負っている人物たちが、依然として会長や相談役として残り、その地位と報酬を享受し、なんらの責任もとろうとしない——また特別のケース以外には責任を問われもしない——広範な現象は、こうして生じた。このことは公的資金投入等に際

して（当然にも）国民の強い批判を生み、また組織内では経営の大幅な刷新（それは過去の批判を伴う）を阻害するとともに、下位者の士気を低下させ、多くのケースで危機を深化させた²¹⁾。

明らかにこれは弊害であり、正当性を高めるように組み換えが行われる必要がある。1つは平常時に関連し、職務・権限・責任を明示的に規定すること、人事評価・昇進の客観性を高めること、チェック機能を向上させることである。チェック機能では、まず株主が重要な主体であり、株主の意欲・能力向上（すでに一部の機関投資家等にその動きがある）と制度的改善（情報開示の推進等）がなされなければならない。現状では株主代表訴訟も大きな意義をもっている。また公的なルールによる外部からの強制的規律づけも欠かせない。加えて、日本の条件では従業員集団のチェック力がきわめて重要な地位を占めるように思われる。もう1つは危機時に際し、経営者と株主が第1に正当な責任を負う——第1順位で損失を埋めるのは株主の出資放棄である——という基本原則を遵守することである。

V. おわりに

最後に、いま日本の社会経済システムに必要とされている組み換えのポイントを再確認して、結びとしよう。

しばしばグローバル・スタンダードに合わせる、具体的にはアメリカの制度——しかもアメリカの固有な社会的文脈を無視して抽出されたそれ——を導入することが主張されているが、それはおそらく狙い通りに実現しないし、望ましくもない。「導入」に類することが必要

だとすれば、それは特定の事例を模倣することではなくて、ある基準からみて望ましいと思われる普遍的原理に向けて組み換えを図ることである。基準を考えるには、現在の環境条件と既存のシステムとの組み合わせがもたらしている成果を分析・評価することが役立つであろう。

そうしたものとして、本稿で提示した組み換えのポイントは、「正当性」である。誰が、いかなる根拠で、どれだけの益を受けるのか、負担をするのか、権限をもつのか、責任をもつのか。これらのことが、透明なプロセスをへて、納得ずくで、事前に、明示されたルールとして定められ、またその適用として運用されなければならない。低成長と高齢化という条件のもとでは、こうした組み換えがなされなければ、深刻なストレスが社会に充満することは避けがたいと考えられるからである。

注

- 1) この観念の誤りについては以下を参照。小宮隆太郎『貿易黒字・赤字の経済学』、東洋経済新報社、1994年。P. クルーグマン『良い経済学・悪い経済学』、日本経済新聞社、1997年。山家悠紀夫『偽りの危機・本物の危機』、東洋経済新報社、1997年。
- 2) 以下で主として参照したのは次の文献である。Masahiko Aoki=Hugh Patrick (eds.), *The Japanese Main Bank System*, Oxford University Press, 1994. 青木昌彦『経済システムの進化と多元性』、東洋経済新報社、1995年。青木昌彦・奥野正寛編『経済システムの比較制度分析』、東京大学出版会、1996年。鶴光太郎『日本の市場経済システム』、講談社、1994年。経済企画庁『経済白書』平成8(1996)年版。
- 3) 香西泰「書評 青木昌彦・奥野正寛編『経済システムの比較制度分析』」『経済学論集』(東京大学)第62巻第3号、1996年。
- 4) これに対応して学校教育も、どの企業でも「即戦力」となりやすいという意味での専門教育の色彩が強い。
- 5) これに対応して、学校教育は逆に一般教育的である。
- 6) 主な参考文献は次の通り。榊原英資編『日米欧の経済・社会システム』、東洋経済新報社、1995年。深尾光洋・森田泰子「コーポレート・ガバナンスに関する論点整理および制度の国際比較」『金融研究』(日本銀行金融研究所)第13巻第3号、1994年。伊藤秀史編『日本の企業システム』、東京大学出版会、1996年。橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』、東京大学出版会、1996年。

吉森賢「企業はだれのものか——日本・アメリカ・ドイツの比較」『1995年度横浜六大学連合学会学術大会報告』同学会、1996年。鶴光太郎・前掲『日本の市場経済システム』。経済企画庁・前掲『経済白書』。

- 7) Mark J. Roe, *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press, 1994(北條裕雄・松尾順介監訳『アメリカの企業統治』、東洋経済新報社、1996年)。
- 8) 伊藤修「メインバンク制および日本型金融システムの発展と展望」『成城大学経済研究所年報』第9号、1996年。
- 9) たとえば宮島英昭「企業集団・メインバンクの形成と設備投資競争」、武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』、東京大学出版会、1995年。岡崎哲二「戦後日本の金融システム」、森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』、岩波書店、1995年。
- 10) たとえば日高千景・橋川武郎「戦後日本のメインバンク・システムとコーポレート・ガバナンス」『社会科学研究』(東京大学社会科学研究所)、第49巻第6号、1998年。マーク・シャー(M. J. Scher)(奥村宏監訳)『メインバンク神話の崩壊』、東洋経済新報社、1998年。
- 11) 1つの参考材料にすぎないが、筆者の聞き取りの範囲では、日本の金融機関の能力について真剣に考えている実務家の間で、現在の時点でその最大の弱点の1つが調査(情報生産)能力の劣位にある——数理技術面での劣位はそれを補足するものである——というのが1つの有力な見解であるように思われる。そして、絶対水準に関して、これが「バブル」期以降の近年に突如として現われたことであるのとらえ方は有力ではない(すなわち以前から基本的に同じである)ように受け取られる。
- 12) この項については伊藤修『日本型金融の歴史的構造』、東京大学出版会、1995年、参照。
- 13) したがって利得の方が大きいと判断される場合には、行政指導は守られなかった。「特利」や「導入預金」による預金収集、拘束預金=「歩積み・両建て」による貸出実効金利引き上げ、「損失補填」による大口株式顧客優遇などがこれにあたる。
- 14) 桜井哲夫「＜自己責任＞とは何か」、講談社現代新書、1998年、117-118頁。テキストはスタンレー・ミルグラム(岸田秀訳)『服従の心理——アイヒマン実験』、河出書房新社、1975年。
- 15) さらに進んで、末端労働者でも周囲(ひいては組織全体)の事情を考慮し、必要なら本来の自分の職務を超えた仕事もするようになる。たとえば、周囲の支援に回る、自ら作業の進行を考慮して超過勤務を設定するなどである。これらは本来経営者・管理者の任務であるが、それが末端の個人に下りている。経営者意識が浸透しているとも、経営責任が転嫁されているともいえる。
- 16) 丸山真男「超国家主義の論理と心理」『世界』1946年5月号。引用は丸山『増補版・現代政治の思想と行動』未来社、1964年、23-24頁。
- 17) 丸山真男「軍国主義者の精神形態」『潮流』1949年5

月号。引用は丸山・前掲『増補版・現代政治の思想と行動』106頁, 129頁。

18) 桜井・前掲『＜自己責任＞とは何か』115頁, 169頁。

19) 小室直樹『危機の構造』, ダイヤモンド社, 1976年。

引用は中公文庫版, 1991年, 50-52頁。

20) 森雄繁『権力と組織』, 白桃書房, 1998年, 203-205頁。

21) 山一証券の元社員が破綻に至った組織面での背景を振り返った以下の2冊を参照されたい。石井茂『決断なき経営——山一はなぜ変われなかったのか』, 日本経済新聞社, 1998年。佐々木信二『山一証券突然死の真相』, 出窓社, 1998年。

(埼玉大学経済学部教授)