

経営者支配と利潤動機

——ハーマンの所論を中心として——

村 田 和 彦

1 序

われわれは、企業の支配者に関して変更があったのかなかったのか、企業の支配者の変更は、企業の活動動機を変更させるものであるか否か、という問題に関心をもつのであるが、本稿においては、この問題をハーマン (Edward S. Herman) の所論⁽¹⁾を手がかりにして考察することとする。本稿においてハーマンの所論をわれわれが取り上げる理由は、何よりもまず、それが一方で企業の支配形態 (control form ; pattern of control) の変更、すなわち「所有者支配」(ownership control) から「経営者支配」(management control) への変更を是認するとともに、他方で、にもかかわらず企業の基本的活動動機は、依然として「利潤動機」(profit motive) であると主張しているところにもとめられる。それのみではない。ハーマンは、現実に存在している社会問題を企業改革 (corporate reform) を介して克服しようとする試みを検討した上で、これらの試みが企業の目的と行動 (corporate ends and behavior) を変更することに成功しておらず、むしろ諸種の企業関係者と企業との間の取引交渉という伝統的経路 (traditional channels) の活用のうちに社会問題の克服の鍵を

見出している。

それでは一体、(1) ハーマンは、どのような根拠に基づいて、経営者支配への企業の支配形態の変更を主張しているのであろうか。また(2) ハーマンは、どのような根拠に基づいて、経営者支配の下にある企業の活動動機が、依然として利潤動機であると主張しているのであろうか。さらに(3) ハーマンは、どのような根拠に基づいて、各種の企業改革案の有効性を疑問視しているのであろうか。以下、こうした問いに対するハーマンの解答を手がかりにして、現代企業の支配形態の内実と、それと企業の活動動機との間の関係について、考察していくこととする。

- (1) 本稿で、われわれが取り上げるハーマンの所論とは、つぎの著書で展開されているものである。

Edward S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power, "A Twentieth Century Fund Study"*, Cambridge University Press, 1981.

2 企業の支配形態の変更

——所有者支配から経営者支配へ——

本節では、われわれは、所有者支配から経営者支配への企業の支配形態の変更、したがってまた今日の企業の代表的支配形態は経営者支配であるとハーマンが主張する根拠を明らかにしていくこととする。

ハーマンは経営者支配論を展開するにあたっては、まず(1)「支配」概念を整理し、ついで(2)「支配形態」の分類を行い、(3)自己の分類に基づいて、1900-1901年、1929年、1974年の三つの時点における支配形態を明らかにした上で、1974年の時点について「経営者支配」が代表的支配形態であることを確認し、さらに(4)経営者支配へと支配形態を変更

させた要因, (5) 支配の基礎としての「戦略的職位」(strategic position) の重要性, (6) 最高経営者による取締役の選出過程, (7) 「戦略的職位」による支配の安定性について, 分析を試みている。そこで以下, こうした順序にしたがって, ハーマンの所論を跡づけていくこととする。

(1) 「支配」の概念⁽¹⁾

ハーマンによれば, 「支配」(control) という概念は, 「権力——すなわち, 直接的な意思決定権限をもっている人々に対して, 直接にか, あるいは影響力を行使することによって, 行動を開始させたり, 制約したり, 枠をはめたり, あるいは終了させる能力」(power——the capacity to initiate, constrain, circumscribe, or terminate action, either directly or by influence exercised on those with immediate decision-making authority, p. 17)⁽²⁾ にかかわっているが, これには, 「文字通りの支配」(literal control) と「制約」(constraint) とが区別可能な形で含まれている。ここに「文字通りの支配」という言葉でハーマンが表現しているのは, 「会社の重要な決定を行う権力」(the power to make the key decisions of a company, p. 19) であって, これには, 製品, 主要市場, 投資の量と方向, より重要な商業上・政治上の戦略の選択, および「最高人事の選出」(selection of top personnel) が含まれている。これに対して「制約」という言葉でハーマンが表現しようとしているのは, 「新しい設備に投下されたり, 配当に支払われる貨幣額に上限を設定するという形での, ある種の決定上の選択に制限を加える権力 (the power to limit certain decision choices), あるいは人事上の決定を拒否する権力 (a power of veto over personnel choices)」(p. 19) である。もっともハーマンは, この二つの用語が, 必ずしも相互に排除しあうものではないことについては, これを認めて, つぎのように述べている。「制約は, たとえそれがただ消

極的にのみ行使されるものであっても、選択範囲を限定することによって、行われる決定を形づくることになるので支配の一形態である。多くの場合に、拒否権には、協議権と、なされるべき事柄についての積極的発言が付随している。制約は、また、それが能動的経営者を解任させる権力に及ぶときには、支配に合流することになる。」(p. 19) ただし、ハーマンによれば、「制約は、通常は、企業活動のうちただ一つの領域、あるいは狭い領域の対する権力を含むものであるので、それは、重要な決定の全領域に対する支配というよりは、むしろ部分的な支配 (partial control) に結局のところなる。」(p. 19)

以上において、われわれは、ハーマンの支配概念には、広義の「支配」概念と、「制約」から区別された狭義の「支配」概念すなわち「文字通りの支配」があることを明らかにした。⁽³⁾ ここで、われわれは、われわれの問題意識との関連で、「制約」概念に関するハーマンのつぎの論述を看過してしまうことはできない。

「取締役会構成員、大口所有者、金融界、および組織自体の、活動している構成員が、利潤、危険負担、および成長に対してもっている期待——規則と計画への形式化され、そして経営者の目標と理解へと内面化される期待 (expectations that may be formalized into rules and plans, and internalized in managerial objectives and understandings) から生ずる、経営者にとっての重要な制約もまた存在する。もしも制約の体系 (the system of constraints) が、株主の利害もしくは債権者の利害と両立可能な狭い範囲の利潤機会 (profit opportunities) の内部において政策を選択することを強制するならば、企業の目標と活動を決定するにあたって経営者に与えられている特定の裁量的選択 (discretionary choices) と同一の、もしくはそれより大なる重要性を、制約がもつようになるとも論じることができる。もしもこれらの制約が増大するならば、支配集団の

自由裁量 (the discretion of control groups) は、時の経過とともに、実際に縮小することとなる。この本の主要な論題の一つは、経営者革命 (managerial revolution) は、増大しつつあるが、しかし明確に制約された経営者支配のそれ (one of increasing, but sharply constrained, management control) であって、そこで支配を行っている経営者は、時の経過とともに拡大することはなかった行動境界 (behavior boundaries) の枠内で活動している、とするものである。」(p. 20)

(2) 支配形態の分類⁽⁴⁾

ハーマンは、支配形態をつぎの七つに分類している。すなわち、(1) 「経営者支配」(management control)、(2) 「過半数所有者支配」(majority ownership control)、(3) 「少数所有者支配」(minority ownership control)、(4) 「会社間所有者支配」(intercorporate ownership control)、(5) 「政府支配」(government control)、(6) 「金融業者支配」(financial control)、および (7) 「管財人管理会社」(companies in receivership)、がそれである

このうち「経営者支配」は、「重要な決定」(key decisions) に対する権力が、相対的に小さい所有者利害 (a relatively small ownership stake) をもった内部者集団 (an insider group) によって保有されている場合であって、しかもこの内部者集団は、何らの重要な外部への帰属関係 (outside affiliations) ももたず、かつ戦略的職位 (strategic position) を通じて支配している場合」(p. 45) である。ここで「相対的にわずかの所有者利害」としてハーマンが実際に把握しているのは、支配集団の株式所有率が「5% 未満」であることである。また「重要な決定に対する権力を保有する者」としてハーマンが実際に把握しているのは、「株式会社の最高執行役員を任命したり解任する権力」(the power to name

and displace the top executives of the corporation, p. 54) である。

「過半数所有者支配」としてハーマンが把握しているのは、「議決権のある株式のうち 50% を超える株式を、個人、家族、あるいは小集団が保有しているすべての場合」(p. 55) である。ただし、ひとつの会社が他の会社の株式の 50% を超える株式を保有している場合については、これをハーマンは、過半数所有者支配には含めていない。その理由は、この場合には、被支配会社は、もはや独立の実体 (a separate entity) としてはみならずことができず、親会社のもとに包摂されているからである。⁽⁵⁾

「少数所有者支配」としてハーマンが分類しているのは、原則として、「支配集団が 5% 以上の議決権株式を所有している場合」(p. 62) である。ただしその際、株式所有 (holding) が支配手段 (a vehicle of control) としてどの程度の重要性をもつかは、考慮の外におかれている。

「会社間所有者支配」としてハーマンによって分類されているのは、一つの会社が少数所有者利害を手段として他の会社を支配している場合に限定されている。この場合に、他の会社による少数所有者支配に服している会社は、直接的には、所有者支配として分類されるのであるが、しかし究極的には、支配会社を特徴づけている支配形態でもって分類されることとなる。

「金融業者支配」としてハーマンによって把握されているのは、商業銀行、投資銀行、他の債権者、もしくは金融投機業者によって支配されている場合である。

(3) 支配形態の変遷

ハーマンは、以上の支配形態の分類基準を用いて、1900-1901 年、1929 年、および 1974 年の三つの時点について、企業の支配形態の解明につとめ、その結果を最終的につぎのような表にまとめている。⁽⁶⁾

経営者支配と利潤動機

支配形態	1900-1901		1929	1974		
	上位40社		上位200社	上位200社		上位100社
	直接的支配	究極的支配		直接的支配	究極的支配	究極的支配
完全所有者支配			5.0			
経営者支配	18.75	23.75	40.5	81.0	82.5	78.0
過半数所有者支配	12.5	12.5	4.5	1.5	1.5	1.0
少数所有者支配	30.0	32.5	32.5	12.5	14.5	20.0
会社間所有者支配	7.5	—	4.8	4.0	—	—
金融業者支配	31.25	31.25	11.8	0.5	0.5	0.0
政府支配			—	0.0	0.5	1.0
管財人管理会社			1.0	0.5	0.5	0.0
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

その上で、この表から発見されうる事項として、ハーマンはつぎの5点⁽⁷⁾を指摘している。(1)所有者支配と金融業者支配に比較して、経営者支配が着実に増大している。(2)所有者支配は急激に減少している。(3)巨大株式会社に対する金融業者支配は減少している。(4)巨大株式会社に対する会社間支配については、1900年の時点で、増大がみられたがそれ以後減少している。(5)巨大株式会社の「所有と支配の分離」(the separation of ownership and control)は、既に20世紀への転換点までに十分に進展をみている。

(4) 支配形態変遷の基礎にある要因⁽⁸⁾

それでは、経営者支配へと企業の支配形態を変更させている要因は、何であろうか。こうした要因として、ハーマンは、まず、(1)最大企業の変動率の低下(the declining turnover rate of the largest firms)と(2)所有の分散(diffusion of ownership)とを指摘する。ついでハーマンは、

(3) 支配手段としての「戦略的地位」(strategic position)の重要性の増大, さらにそれに基づく(4)取締役会に対する最高経営者の優位性, と(5)戦略的職位による支配の安定性(stability of control via strategic position)を指摘している。

まず第1の最大規模会社の変動率, すなわち最大級層への新規参入による会社の代替率(the rate of displacement of companies by new entrants into the top-size class)については, ハーマンは, 20世紀を通して, それが次第に緩慢となっていることに注意を向ける。というのは, 「株式の主要部分が企業者の家族(entrepreneurial families)の手中にあるような, 実質的所有者支配は消失してしまっているが, その理由は, 旧来の成熟した巨大会社の所有の漸次的分散が, 新規の企業者の会社(entrepreneurial firms)による巨大会社層への, 十分高率の参加によって相殺されていないからである」(p. 68)と解されるからである。こうした長期的要因は, さらに合併の波によって周期的に加速されており, 合併の波の中で, 企業者の会社は, 結合されるか, 吸収されるかしてしまって, 大量所有(large holdings)の即座の減少と, かつての支配家族による頻繁で完全な所権権放出(divestments)となっている。最大会社の変動率の減少の原因については, 見解が分かれているが, ハーマン自身は, 「規模が大きいこと(great size), 多角化(diversification), および高い市場支配力(enhanced market power)がもっている利点が構図の重要な部分であった」(p. 69)と考えている。

第2の「所有の分散」については, ハーマンは, 企業規模の拡大にともなう株主数の増大と, 株式所有の分散の事実, さらに20-30年間最大規模の会社の多くを支配していた主要な家族集団の株式所有が1929年から1976年を通して一貫して低下している事実を確認した上で, こうした株式所有の分散の傾向の基礎に, つぎのような諸種の事情があることを指摘

している。

(1) 一つの会社が急激に成長して、公開株式市場を開拓しなければならない場合に、支配的な大株主は、彼らの相対的な株式所有比率を維持するの(9)に足るだけの追加資本を投入する意欲と能力をもたない。

(2) 多くの場合に、会社に対する家族支配は、「財団」(foundation)の支配を介して保持されたのであるが、財団のあるものは、被支配会社の権力軌道に吸引され、また他の多くのものは、多角化され、独立もしくは半独立的なものとなった。また財団による企業支配の機構は、単一会社における財団所有に対する法的制限と財団資産に対する高い配当率(a high payout rate on foundation asset)の要請によって、最近はなはだしく弱体化させられて(10)いる。

(3) 高度のレベルの企業者的能力と経営者的能力がもはやなくなるや否や、株式会社の家族支配の利点は、不明確となる。支配目的が家族構成員にとって重要でなくなればなくなる程、投資の分散の目的のために資本を引き揚げようとする、誘因がますます大きくなる。家族は第一級の経営者を雇うことを試みつけるが、しかし投資対象が十分に分散されたポートフォリオへの移行のうごきが、ますます分別に適ったものであると思われるようになる。こうした見地からは、「資本の引揚げと投資の分散」(divestment plus diversification)が、(11)経済的に合理的な進路となる。

(4) 会社の将来に対する悲観的評価、遺産に対する税金の負担、および慈善事業への寄付に対する株式の税制面での利便性が、多額の家族所有の放出(divestment of large family holdings)へと向かわさせて(12)いる。

(5) 多くの大規模株式会社の成長にとって、「合併」(mergers)はきわめて重要であったのであるが、この合併は、一方で「市場の集中と経済集中」(market and aggregate concentration)の程度を増大する傾向をもつと同時に、他方で「所有の集中」(the concentration of owner-

ship) の程度を減少させる傾向をもっている。というのは合併の主要な目的の一つは、株式に対する公衆の新しい関心、予想される独占利潤に対する市場の楽観的資本化、および個人の富の多様化の機会を、かつては内に閉じこもっていた経営者に利用させることでまさにあったからである。ただしその見返りは、支配の減少もしくは喪失と引換えに得られた、富と安定の⁽¹³⁾一層の増大であった。

(5) 支配の基礎としての「戦略的職位」⁽¹⁴⁾

会社の株式が閉鎖的に所有されているか、あるいは過半数所有者支配の下に会社がある場合には、支配的所有者がみずから最高管理職位をしめるか、あるいはそれを占める人を選出し、かつ容易に解任することが可能で、その結果として、「最高管理職位の占拠という形態での戦略的職位」(strategic position, in the form of occupancy of high office) は、独立の権力の重要な源泉ではない。しかしながら、巨大会社の所有が分散するにともなって、最高管理職位の占拠は、権力の独立の源泉となり、しかもそれは、周到な戦略によって構築されて、後継者へ譲渡されうるものとなる。

それでは、戦略的職位はどのようにして獲得されるのであろうか。またそもそも権力基礎 (power base) としての戦略的職位が重要性をもつようになる理由は何なのであろうか。戦略的地位が獲得される方法ないし経路については、ハーマンは、つぎの四つの経路を挙げている。すなわち、(1) 大量の株式所有者という地位の本来の所持、もしくは過半数株式の獲得、(2) 組織内での役割と昇進 (これは、時々、重要な株式保有の獲得と連動する)、(3) 重大な財務上の困難にともなう経営者の交替、あるいは相当大規模な組織変更、および (4) 組織内部からの権力の漸進的累積、がそれである。

支配の基礎として「戦略的職位」が重要となる根拠については、ハーマ

ンは、「(組織の専従の最高管理役員であって、そのうちのある者は、通常、取締役会の構成員である) 経営者の戦略的職位と権力の大部分は、(1) 日常的活動に対するその権限と支配 (its authority and dominance over day-to-day operations), (2) 会社の資源の処理 (the disposition of company resources), および (3) 会社の計画と長期的決定 (the planning and long-term decisions of the company) に由来する」(p. 28) と考えている。

「最高管理役員とその部下である被用者は、会社の事業を遂行し、会社の問題と見通しを評価し、そして会社の改革についての計画を策定し実行することに、すべての時間を傾注している。こうした集中的努力 (concentrated effort) と現場への居合わせ (presence) とによって、彼らは、会社の諸問題の理性的考察に不可欠な技術的細部についての専門的指揮権 (special command over the technical details essential to an intelligent consideration of company problems) をもつことになる。彼らは、また、必然的に、経験 (experience) と知識 (knowledge) と現場への居合わせ (on-the-spot presence) とを要求する非常に多くの即時的決定 (immediate decisions) を行わなければならない。日々の業務に含まれている特定の決定の多くは、中間管理者によって行われるが、しかし最高管理者は、方向 (tune) を決定し、選択が行われてる範囲 (parameter) を設定し、そして(階層的管理組織の中の彼らより下位の者の報酬・昇進・解任を含む) 重要な特殊な決定を行う。これらのことは、最高経営者の内在的優位 (the built-in advantages of top management) であって、この優位が、彼らに、組織の内と外 (顧客と供給者) の両方における従属構造 (a structure of dependence) を与えて、そしてこのようにして最高経営者に権力 (power) を与える。この権力は、取締役会の選出過程と取締役会の意思決定にまで及ぶ。取締役会と株式会社の議決権委任機構

(proxy machinery) の支配 (domination) は、経営指導者の実際上の権力と、分散した所有者の法的ではあるが名目的権力との連結環 (the link between the de facto power of the managerial leadership and the legal but nominal power of the diffused ownership) である。」(p. 28)

ところで、もしも会社の業績がよくて、被用者の志気が高く、そして巨大な機構の多様な歯車の歯が互いにかみ合って秩序が機能しているならば、その時には、経営者の権力は一層高められることとなる。というのは経営者との衝突、あるいはその解任は、能率と利潤の重大な喪失を伴うものとなるからである。したがって、「事業の成功が、経営者の行動の自由を拡大する。」(Business success enlarges managerial freedom of action. p. 29) 逆に、経済的困難は、組織の内外の潜在的権力をもった集団と個人の不満を増大させる一方で、経営者の解任の損失を減少させることにより、経営者の地位を弱める。しかしながらこの場合でさえも、ハーマンのみるところによれば、「社外取締役および外部の金融業者への情報の流れについての経営者の支配、個人的ならびに事業上の関係から得られた、取締役会構成員に対する経営者の影響力、および混乱と公然たる衝突に対する恐れは、証明済みの経営者の不手際の条件のもとで、なお、経営者の残存と後継者選出過程に対する持続的支配をしばしば許す」(p. 29) ことは見落されてはならない。

ところで、ハーマンによれば「支配とその進化についてのどのような理論もその重要な支柱をなすのは、支配は貴重なものであって、それを獲得し、保持できる能力をもつ人々によって求められ、強固にされるとする認識である。」(p. 29) したがってまた、最高経営者もまた支配の保持、拡大、強化をもとめることになるが、「安定した経営者支配にとっての明白な脅威は、真に独立した強力な取締役会 (a truly independent and str-

ong board of directors) であろう。」(p. 29) それ故に、「支配を維持することを望む内部経営者集団による合理的行動とは、取締役会の体質が友好的で従順になる (The complexion of the board becomes friendly and compliant) ように配慮することである。」(p. 29) このことは、ハーマンによれば、常に可能なわけではなく、あるいは、自信に満ちた内部者によって必要であると考えられてさえいないのであるが、しかしながらハーマンの見るところでは、「取締役会の選出過程と実践の仕組みと伝統とは、従順で経営者支援的な取締役会 (a compliant and management-supportive board) を、アメリカ合衆国の巨大株式会社における支配的傾向にさせている。」(p. 29)

それでは、取締役会を、従順で経営者支援的にさせている「取締役会の選出過程と実践の仕組みと伝統」として、ハーマンはどのような内容のものを考えているのであろうか。

(6) 取締役会と経営者支配⁽¹⁵⁾

「会社の諸事柄を支配する法的権力は、取締役会 (と究極的には株主) にあるので、企業支配 (corporate control) のどのような分析も、その要は、取締役会の動態の分析でなければならない。このことは、所有者の権力 (ownership power) が明らかに衰微しつつある時代、すなわち取締役会の過半数に対する所有者の明確な指揮 (definitive ownership command over a majority of the board) が通常不在で、権力の所在 (locus of power) が潜在的により複雑な一連の規定要因に依存している時代においては、特に真実である。」(p. 30)

取締役会の動態の分析においては、ハーマンは、何よりも、「『社外取締役』 (outside directors) の大部分が、内部者への結びつきと義務 (ties and obligations to insiders) をもっており、このことが彼らの独

立性 (independence) を微妙に侵害する傾向をもっている」(p. 45) ことを重要視する。すなわち社外取締役として一般に位置づけられている人々のかなりの部分⁽¹⁶⁾は、通常、内部の経営者と個人的結びつきと事業上の関係もっており、しかも内部の経営者によって「お客」(guest)として『招待され』、もてなしを受けている。「取締役会へ『招待された』外部者は、より永続的な最高層の経営者に匹敵する権力をもつものではない。しばしば用いられる『招待された』という言葉は、外部者の客としての、そして一時的な地位 (a guestlike and transitory status of the outsider) を示唆するものであり、そして招待は非常にしばしば最高経営者の側から言い出されるものであるので、会社指導者に対する取締役会の批判は、もてなしの慣習 (the laws of hospitality) に背くものとなる。」(p. 31)

大会社の取締役会がはたしている役割について、精緻な観察を試みている人々によって同意されている事項として、ハーマンは、つぎの三点を挙げている。⁽¹⁷⁾

(1) 社外取締役は、会社を「運営する」ため、あるいは基本政策について決定するために、主要な株式会社の取締役会に参加するように招待されているのではない。

(2) 社外取締役は、通常受動的で、経営者が彼らにやってもらいたいと望んでいることをしている。

(3) 経営者が取締役会に望んでいることは、ある種の限定された職能の遂行、原則的には能力のある領域に関する助言、重要な外部の会社関係者との関係の強化、社外取締役の存在によって、組織がよき人々の手中にあることを、外の世界に得心させること、および危機の時に緊急に利用することの可能な予備的便宜を提供してもらうことである。

さてこのように、個人的結びつきと、取引上の関係の強化とにもとづいて、最高経営者によって社外取締役が現実には選出されていることは、社

外取締役の独立性を侵害することになる。こうした取締役会の選出過程を生成せしめているのは、ハーマンによれば、一つには、最高経営者が親しくて、うちとけることのできる人を選択し、かかわりを持つようとする傾向をもっていることである。それのみではない。それは、会社の権力の中核にいる人々が、自己の支配を確立し、強化することに対する関心をもっていることの結果でも確かにある。すなわちこうした関心が、会社、その支配的人物、およびその影響範囲から独立していない社外取締役をもとめてやまない⁽¹⁸⁾のである。

つぎにハーマンは、社外取締役が「情報格差」(information gap)によって、その行動を制限されていることを重要視する。すなわち、「社内取締役と社外取締役との間の経験と詳細な知識の不均衡は、外部者が創意を発揮したり、効果的に反応することに対する権力を非常に弱める。」(p. 47) こうしたこととの関連で、最近では、社外取締役に提供される情報を拡大する動きもみられ、かつ社外取締役の側でも、重要な問題について積極的に取り上げようとする動きもあるが、しかしながら同時に、規模の持続的成長、多角化の一層の進展、国際化の一層の拡大は、それ以上に関係する知識量・情報量を増大させている。したがって、依然として社外取締役の情報格差は縮少をみてはいない。さらに見落されてはならないのは、「社外取締役の大部分は、他の場所で、重要な職位の専従者 (full-time occupants of important positions) であって、そしてそうした取締役の一人の言葉によれば、『歯をみがく時間もほとんどない』ほどに多忙である」(p. 47) という事実である。これに対して、「内部者は、会社の諸事柄に全時間をささげて取組んでおり、組織、その技術、および企業の諸問題についての深い知識をもっているので、社外取締役は、これに挑戦できる立場にない。」(p. 37)

さらにハーマンは、取締役が経営者に対して異議を唱える可能性が、取

締役会における取締役の行動に関する伝統的規則と慣行によっても制限されていることを挙げている。⁽¹⁹⁾ ハーマンによれば、取締役会の行動に関する第一の規則は、「議論は集団の内部で行われねばならず、取締役会の頭越しに、世論に訴えるものであってはならない」(p. 47) とするものである。このことは、より広い公衆の関係者のための代弁者が、取締役会の他の構成員に対して外部から圧力を加える権力を弱めることになる。こうした脅威ははまだ存在してはいるけれども、しかしながら経営者による外部の会社関係者の注意深い選出によって、最小のものとされている。取締役会の会合を小集団を設定して行うことでもって、最高経営者は、(1) 通常承認されている指導者兼執行者の役割、(2) 審議事項を準備して議事を進行させる責任、(3) 計画と創意に対する専従の責任、および(4) 会社の諸事柄についての卓越した知識に基づいて、普通、取締役会における議論の流れを支配する。ハーマンによれば、最高経営者は、また、小集団の相互作用過程の他の特徴からも、優位を獲得する。すなわち、人は愚か者と思われることを好まないし、外部者が、浅薄もしくは無能と思われることなしに、事情をよく知っている人に対して挑戦的な問題を提出することは、むずかしい、というのが、その一つである。また、動機や能力や誠実さについての疑念を人に抱かさせるような疑問を提出したり、あるいは、事前に最高経営者と問題について議論すことになしに、だしぬけに重要な問題を提出し、挑戦すること、あるいは、経営者の背後にまわって、経営者に敵対する党派を組織することは、よくないやり方だと、一般に考えられているというのが、他の一つである。社外取締役が、にもかかわらず、こういったやり方で行動する場合には、恐らくは新たに認められるようになった利害対立の故に、解任されたり、不快にされたり、最終的には辞任をもとめられる。

これを要するに、ハーマンによれば、最高経営者は、取締役の選出、情

報格差、および取締役会内の小集団形成によって、取締役会に対する優位を獲得し、かつ強固なものにしているのである。

(7) 戦略的職位による支配の安定性

支配的株式群が分散させられて、経営者と取締役会の連合体 (a management/board collective) が効果的な支配を確立したところでは、ハーマンによれば、権力の初期の法的堅固さ (legal solidity) は、安定性のより少ない支配基礎となってしまったように思われる。これに代って、より有効な支配基礎として登場をみた、戦略的職位による支配の安定性の程度は、(1) 企業の規模の大小、(2) 企業の業績の良し悪し、(3) 企業の不祥事の有無とその程度、および (4) 内部の最高経営者の在職期間の長短によって影響を受ける。

ハーマンのみるところでは、典型的な主流の経営者支配の巨大企業においては、規模、多角化、支配を脅かすような持続した損失がまれなこと、および最高経営者の戦略的職位は、一般的に高度の「支配の安定性」をつくり出している。内部の最高管理者の連合体は、通常、後継の経営者の選出過程を管理している。このことは、企業の混乱期についてさえ、通常は真実である。不安定性は、例外的である⁽²⁰⁾。

以上、われわれは、現代企業の支配形態の特徴が、「経営者支配」のうちに見出されるとするハーマンの主張を跡づけてきた。

これをハーマン自身は、つぎのように総括している。「戦略的職位は、巨大株式会社の経営者支配の重要な支柱である。それは、人事と資源に対する経営者の日常的で直接的指揮、知識、経営的・組織的熟練の重要性、および直接的指揮にもとづいて生まれてくる構造的・社会的関係に、依拠している。所有の分散によって放置された権力の間隙 (power lacunae)

は、日常的基礎で権力を行使している人、そしてそれによって時の経過にもなつて権力を強固にするのに十分な位置にある人によって次第にうめられている。経営者の支配は、取締役会の選出過程に対する経営者の統治(domination)とその結果として取締役会を友好的で従順な機関につくりあげる最高役員能力とによって促進される。社外取締役の数と比率の最近の増大と取締役会の構成の変更も、こうした傾向を意味ある程度に変更させるものではなかった。」(p. 52)

- (1) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 17-20.
- (2) 以下、ハーマンの著書からの直接引用については、括弧の中にその頁数のみを示すことにする。
- (3) 「文字通りの支配」と「制約」というハーマンの区別を示唆を得て、北原勇は、「支配」を「コントロール」と「制約」の両者を包括する上位概念として、規定している。北原勇、現代資本主義における所有と決定、岩波書店、1984年3月、32頁。
- (4) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 54-65.
- (5) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 55.
- (6) この表は、ハーマンの著書にある Table 3.1., Table 3.2. Table 3.3., Table 3.4. および Table 3.5. にもとづいて筆者が作成したものである。
- (7) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 66-68.
- (8) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 68-85.
- (9) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 79.
- (10) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 81.
- (11) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 82.
- (12) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 82.
- (13) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 82-83.
- (14) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 26-29.
- (15) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 30-48.
- (16) 1975年に最大100社の取締役、1438人についてみるならば、外部取締役

は、805人（56%）である。この中から、かつての被用者、重要な内部者の親戚、取引会社と密接な関係をもつ者、重要な内部者もしくは取引会社の関係者が取締役となっている外部の会社の取締役をのぞくと、社外取締役の割合は、24.1%となる。Cf. Herman, *op. cit.*, pp. 38-46. & p. 45.

(17) Cf. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, p. 31.

(18) Cf. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, p. 45.

(19) Cf. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, pp. 47-48.

(20) Cf. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, pp. 48-52.

3 経営者支配と所有者利害

——制約された経営者支配——

さて、「最大規模の株式会社における直接的な所有者支配の衰退は、所有の影響（ownership influence）から自由な自律的経営者集団（an autonomous management group）の可能性を示唆する。その結果、こうした自体の展開は、多かれ少かれ実質的に所有者利害（owner interest）と利潤極大化（profit maximization）という伝統的仮定とから逸脱した、経営者の目標と政策に関する仮定に立脚して構築された、『経営者論の多くの子孫』（a large progeny of managerial theories）を誕生させることとなった。」（p. 85）

ハーマンによれば、「巨大株式会社の最高経営者が相当な裁量の権限（considerable discretionary authority）をもっていることについては、何の疑いの余地はないのであるが、しかしながら、ただたんにこうした裁量の外的限界（the outer limits of that discretion）についてのみならず、さらに、そしてより一層重大ですらあるのであるが、裁量が普通行使される、その選択の範囲を決定するものは何か（what it is that deter-

mines the range of choices over which discretion is normally exercised) については、疑問が存在する。」(p. 85) それだけではない。ハーマンによれば、「経営者の裁量の程度 (the extent of managerial discretion) に関する疑問の他に、さらに、所有者と経営者の間の利害の重複あるいは衝突の程度 (the degree of overlap or conflict of interest between owners and managers) という主要な問題もまた存在する。」(pp. 85-86)

さてこうした問題に対するハーマン自身の結論を示すならば、つぎのとおりである。「経営者支配は、……所有者の利害 (ownership interest) をその主根 (taproot) としてもつ、一つの強力な圧力と制約の体系 (a system of powerful pressures and constraints) の内に依然として存在している。……利潤のある成長 (profitable growth) こそが、50 年前あるいは 75 年前の大会社と同様に、今日の巨大な経営者支配の株式会社 (managerial corporation) の第一次目標の理に適った総括 (a reasonable summary of the primary objective of the large managerial corporation today) である。」(p. 86)

それでは、一体、こうした結論をハーマンは、どのような根拠のもとに導出しているのだろうか。ハーマンは、「利潤のある成長」という目標をもたらす経路として、いずれも究極的には、所有者の利害と権力 (the interest and power ownership) に基礎づけられているつぎの三つものを挙げている。⁽¹⁾ すなわち、(1) 取締役会における所有者利害の代表 (ownership interests represented on the board of directors), (2) 市場的ならびに社会的圧力 (market-based and social pressures), および (3) 企業内の構造的・組織的変革 (structural/organizational changes), がそれである。以下、ハーマンの説く所を順に追ってみていくこととする。

(1) 取締役会における所有者利害の代表

ハーマンによれば、取締役会には、三つの異なるレベルの所有者代表 (three distinguishable levels of ownership representation on boards) が存在する。⁽²⁾ すなわち、(1) 取締役会の構成員一人一人が当該会社の株式の直接的所有者として所有者利害を擁護するレベル、(2) 取締役会の構成員が自ら当該会社の株式の直接的所有者である同時に、他の会社株主および機関株主の代表者として所有者利害を擁護するレベル、および (3) 同時に取締役会の構成員でもある最高経営者自身が当該会社の株式の直接的所有者として、所有者利害を取締役会で擁護するレベル、がそれである。

このうち第1の取締役会構成員による株式の直接的所有の状況についてみると、ハーマンによれば、1975年では、最大200社（非金融会社）のうちの28社（14%）、最大100社（非金融会社）のうちの19社（19%）は、取締役全体が直接的に保有する議決権付き株式の比率が5%以上となっている。⁽³⁾

これに、第2の間接的に保有している株式を加えると、議決権付き株式の5%以上を所有している取締役会の割合は、最大200社では52社⁽⁴⁾（26%）、また最大100社では32社（32%）となる。

以上のデータは、ハーマンによれば、これらの会社については、取締役会における所有者代表が量的に重要性をもっていることを示すものである。すなわち、取締役会の構成員は、直接的にか間接的にか、会社の業績と投資に対して利害関係 (stake) をもっており、熱心さの程度にちがいはあるにしても、ともかく「所有者利害」を擁護し強化することをもとめるのである。⁽⁵⁾ こうした株式所有者としての取締役の存在 (presence)、威信 (prestige)、および所有者（と債権者）の主張との明確な結びつき (definite connection with ownership (and creditor) claims) は、ハーマンによれば、「所有者中心の期待、規則、および評価基準の体系」(a sys-

tem of expectations, rules, and criteria of evaluation that are owner oriented) の創出を助けることとなる。⁽⁶⁾

第3の、同時に取締役会の構成員でもある最高経営者による株式の直接的所有状況について、5%以上の株式保有率をもつものを、ハーマンにしたがって、みるならば、最大200社では17社(8.5%)、最大100社では10社(10%)である。これに対し、0.5%以下の株式保有は、最大200社では147社(73.5%)、最大100社では65社(65%)である。⁽⁷⁾ただし、ここでハーマンは、「非常に巨大な株式会社における株式所有比率の小ささは、絶対額では巨額になり、しかも最高管理役員の個人の富の中では大きな部分を恐らく占める」(p. 93) ことを注意している。さらに注意されるべきは、巨大会社の最高経営者については、直接的な株式所有以外に、株式買入れ選択権(stock option)、および株価と利潤業績にその所得を連動させる報酬制度も存在していることである。⁽⁸⁾これらのことが示唆しているのは、結局、ハーマンによれば、「所有と支配の実質的分離、および最高管理役員の低い株式保有比率にもかかわらず、経営者の所有(managements' ownership)と所有に基礎をもつ所得(ownership-based income)とが絶対的に巨額で、そのことが経営者の利害と所有者との利害とを相互に連結する」(pp. 93-94) ことである。

なお、経営者の行動動機を、「成長それ自体」(growth per se)にもとめて、所有者の「利潤動機」との異質性を強調する見解に対しては、ハーマンは、つぎのような一連の根拠を挙げて、これを否定している。すなわち、「成長を望む経営者は、成長を許す利潤を必要としており、したがって『成長と利潤とは、投資計画の選択基準(the criteria for the selection of investment programs)としては同等になる』。威信(prestige)とか権力といった他の可能な選好もまた、利潤と緊密に結びついている。経営者が規模を拡大することを望むのも、それによって経営者の賃金

(managerial wages) が増大するからであり、逆に利潤の成果なき成長 (growth without a profit payoff) は、不成功の成長 (unsuccessful growth) として企業社会 (business community) ではきわめて一般にみなされている。企業の成功と経営者の成功を特徴づけるのは、利潤のある成長 (profitable growth) である。そして利潤のある成長における経営者の成果は、成長それ自体を十分に越えている。」(p. 98)

(2) 資本市場と投資家社会からの圧力

さてもしも多くの大会社において、経営者の直接的株式保有が僅かであって、大株主集団が存在していなかったり、取締役会に所有者代表がいなかったり、あるいは、いても直接的介入によって会社の行動に影響を及ぼすために株式所有が普通は使われていない場合には、それでは、戦略的職位に基づいて支配をしている経営者に、なおかつ「利潤のある成長」を志向させることのできる諸力は、何であろうか。

報酬と直接的所有以外に、経営者の活動境界 (managerial boundaries) を確定して、「所有者に適合的目的の追求」(the pursuit of owner-consistent objectives) へと経営者に圧力をかける要因として、人々によって強調されているものの中から、ハーマンは、つぎの四つを挙げる。すなわち、(1) 財務的制約、(2) 乗っ取りによる解任の脅威、(3) 組織の内部および同僚集団、さらに外部にある所有者利害によって創り出されるイデオロギーのならばに社会経済的圧力、および (4) 企業の構造的・組織的変更、⁽⁹⁾ がそれである。ここでは、まずはじめの三つについてのハーマンの見解を取り上げることとする。

まず第1の財務的制約についてのハーマンの見解をみていくこととする。当該事業の有する機会に照らして業績の悪い会社は、市場の罰則 (market penalties) を被り、信用は利用しにくくなるか、費用のかかるもの

となり、株式価格は下がり、このようにして外部資本市場からの資本調達計画が制約を受けることとなる。しかしながら、内部からの資本調達が十分であるか、それに近い状態にあたり、その信用上の地位が、第一級ではないにしても、依然として高い場合には、外部からの資本調達上の困難は、大会社の経営者の支配地位にとって、それほど重要な脅威とはならない。したがって、会社の危機を別として、会社の株式価格と信用上の地位の低下とは、経営者の自律性にとっては、直接的挑戦とはならない。その規律づけは、ハーマンによれば、むしろ、乗っ取りの脅威への貢献を介して、また同僚集団、債権者、株主、組織内部の威信と支援の喪失の中に含まれている損失という形で作用する。

しかしながら別の角度からみるならば、優秀な利潤業績に映し出された市場での成功、高い株式価格、および高い信用格付けは、会社の強さと経営者の権力と裁量、そして所有者と債権者の繁栄を追加するものである。ハーマンによれば、それらは、経営者の利害に奉仕し、このようにして経営者によって好意的に把握されるようになる。⁽¹⁰⁾

第2の業績の悪い会社の「乗っ取り」の脅威については、「経営者支配と市場の能率の調停者」(a reconciler of management control and market efficiency)として、非常に多くの注目が注がれてきた。最近、会社の株式の公開買付制度(the corporate takeover bid)が、所有権移転(ownership transfer)のためのより重要な機構となっているが、それは、ハーマンによれば、(1)市場における新たな、より独立した権力主体(power entities)の出現、(2)新しい主体を痛みなく吸収することをより容易にさせた、巨大会社の多角化と組織変更の持続的拡大、および(3)1970年代後期のインフレーション経済と株価の低下を、反映したものである。株式公開買付制度は、議決(voting)と委任状争奪戦(proxy fights)といった厄介で非能率的な内部機構を回避して、非常に具体的に

かつ実践的な形で、外部者が株式保有者に訴えることを可能にする。したがって、失敗と破産とを別にすれば、ハーマンのみるところでは、株式公開買付制度は、「戦略的職位によって支配している経営者の、市場による解任のための唯一の直接的経路」(the only direct route for market displacement of a management that is controlling by strategic position)である。

このようにして、「乗っ取り」は、経営者をして株式価格と利潤増大 (share price and earnings enhancement) に焦点をあてさせる一つの要因となるのであるが、ここで、ハーマンは、この「乗っ取り」が、他方で、経営者をして、「乗っ取りから自由な規模への成長」(growth to takeover-free size)へと向かわさせ、しかも最大規模の会社に対する乗っ取りの規律づけ作用は、小さいことを注意している⁽¹¹⁾。

ハーマンは、さらに「乗っ取り」に関して、二つの逆説が存在していることを指摘し、注意を喚起している⁽¹²⁾。その一つは、乗っ取りによる「企業支配市場」(market for corporate control)の出現が、中小規模の会社を犠牲にして、多分に、より競争的で、進歩的な市場構造 (more competitive and progressive market structures)をもさらに犠牲にして、より大きく成長し、他社を合併しようとする誘因を増大させることである。他の一つは、経営者が、株主に関心に細心の注意を払うことを強いられて、「過度に利潤志向」(too profit oriented)となり、しかも所有者が「短期的株価」(short-run stock prices)を強調するかぎり、経営者は「即座の利益」(quick gains)に焦点をあてるように強いられて、より安定した在職期間が与えるにちがいない「リスクの負担と長期的投資」(risk-taking and longer-term investment)を犠牲にすることである。

これらの二つの逆説は、アメリカにとって等閑視することができない問題が存在していることを、ハーマンに、看取させる。すなわち、「経営者

資本主義 (managerial capitalism) は、巨額ではあるが不確実な長期的利潤をはなはだしく割引し、(そして、長期的見地とリスク負担とがもっている積極的な社会的外部性 (the positive social externalities of the longer view and risk taking) を無視する) 効率的資本市場 (an efficient capital market) へ自己をよりよく統合することによって、社会的非能率 (social inefficiencies) を創り出すことにもなる。これが、業績中心の機関投資家、株式市場への専心の拡大、乗っ取りの脅威、および不安定な経営者といった環境の中で進展してきたアメリカ方式 (the American Way) の真の社会的費用 (a real social cost) であろう。」(pp. 100-101)

さて、第3のイデオロギー的ならびに社会経済的圧力として、ハーマンによって取り上げられているのは、多くの最高経営者と社外取締役が、いずれも、機関投資家と個人投資家によって構成されている「投資家社会」(investor community) の一員であって、この投資家社会の利害が、多様な方法で、会社の態度、イデオロギー、および標準 (corporate attitudes, ideology, and standards) に浸透していることである。すなわち、それは、直接的には、取締役会における実質的な代表を通じて、またある場合には公然たる支配によって、浸透しており、間接的には、金融的利害との取引、および所有者、債権者、そしてブローカーや証券アナリストといったそれらの代表者からの継続的問い合わせと提案を通じて、浸透している。もしもこれらの人々のすべてが経営者を低く格付けするならば、ただたんに地位の喪失のみならず、さらに、重要な会社関係者からの支援の消失が生じて、会社にとって手痛い失敗となり、経営者を脅やかすものとなる。通常は受動的な社外取締役は反抗的となり、銀行家は非協力的となり、機関投資家は株式の売却により大きな関心をもつようになり、そして「投資家社会」は一般的に経営者に対して批判的となり、人事の一新 (house-

cleaning) に対する要求を支援することに傾くようになる。「このようにして、市場アナリストと投資家の評価の基準が、株式所有が分散している時であっても、経営者支配の会社にとって、社会的重要性と同様に実質的な実践的重要性をもつことになる。」(p. 102)

所有権は、さらに、ハーマンによれば、もっと微妙なイデオロギー的作用をもつものである。すなわち、所有権とその利害とは遍在的 (omnipresent) であるので、取締役会、執行委員会の計画部会、およびポートフォリオ投資管理者の評価における談話は、すべて、収益と危険の二者択一関係 (return-risk trade-offs) に集中する。ハーマンにしたがうならば、「所有者の権力は、体系的評価の基礎として、利潤 (profit) 以外のいかなる基準の適用も、議論の対象から排除させるようなものである。しかもこの利潤志向の価値体系 (profit-oriented value system) は、所有者兼経営者に対してよりも、経営者としての非所有者に対してより大きな適用可能性をもつものである。『というのは、経営者の制度上の役割については相当な不確実性があり、そして、経営者、言うならば専門家が、……彼の個人的利害のうちで、規範的準則の内に暗黙裏に内在する期待に最も沿わないような局面に専心する傾向がより大きいからである。』」(pp. 102-103) それのみではない。それに加えて、利潤志向的価値体系以外の、いかなる他の強調も、経営者を投資家社会の代表者と衝突させることになるからである。

ところで、ハーマンによれば、「もしも利潤性 (profitability) が、会社の計画および人事の評価の大前提であるとするならば、このことは、規則と自己評価という形態における利潤志向的基準の内面化 (internalization of profit-centered criteria in the form of rules and self-appraisals) を示唆する。」(p. 103)

(3) 企業の構造的・組織的変革

つづいてハーマンは、アメリカ合衆国の大会社の長期的な組織変革が、会社の目的設定と行動に著しい影響を与えたことに注目する。すなわち「規模と複雑性の増大、より良く、かつより即座に利用可能な知識の必要性、および支配と調整の改善、これらはすべて、より官僚化され、規則によって支配され、そして非個人的構造による、個人化された場当りの管理の漸次的代替 (the gradual displacement of personal ad hoc management by more bureaucratized, rule-dominated, and impersonal structures) へと導いた。」(p. 103)

ハーマンは、こうした組織変革のうちで、事業部制 (divisional organization) への組織変更にとくに注目するとともに、所有者支配と経営者支配の対比という視点から、つぎの2点を事業部制に関して特筆すべき事項として挙げている⁽¹⁴⁾。

その第1点は、比較不可能な職能別部門の場当りの業績評価 (ad hoc evaluations of noncomparable functional parts) に代えて、多様な事業部門への標準化された財務的目標の賦課 (the imposition of standardized financial goals on the various divisions) を可能にさせたことである。「目標の形式化」(formalization of goals) そのものが、「利潤と収益率に対する考慮」(profit and rate-of-return considerations) の重要性を高めるものであった。というのも、ハーマンによれば、「利潤なき成長」を公式の事業部門の目標として割当てるとはほとんどできなかったからである。このようにして、「利潤のある成長」が、委託された資源についての収益率への多大な強調と並んで、形式化された制度の焦点となった。1950年代と1960年代における事業部制の一層の拡大には、ハーマンによれば、個々の事業部門への割当てられた投資についての収益の体系的計算 (systematic calculation of return on the investment allocated to

each division) と並んで、分権化された利益責任センターの利用の増加 (a proliferation of the use of decentralized profit-responsibility centers) が、平行してすすんだ。こうした取り決めにもなって、利潤極大化目的 (a profit-maximization goal) が各事業部の経営者に課せられ、彼らの報酬と昇進機会とは、「利潤業績」(profit performance) にはなはだしく依存させられた。こうした支配と報酬の体系は、また、最高経営者が利潤極大に向けて大きな圧力を創出することをも可能にする。このようにして創出された圧力は、ハーマンの見るところでは、実際、企業間の競争的闘争 (the competitive struggle among firms) によってひき起された圧力よりもより大きなものでありうる。

企業の目的と行動に対する事業部制の作用としてハーマンが目する第2点は、「事業部制の下では、最高経営者の中核職能の一つは、資本の配分 (the allocation of capital) であって、この過程の一部として、大なる注意が、事業部の利潤業績と利潤計画、ならびに会社の資源の最善の全般的利用のための基準に向けられる」(p. 105) ことである。高い収益率が見込まれる事業部門は、会社の資金の多くのものを獲得し、これに対して機会が縮減している事業部門は、わずかしか、あるいは全く獲得できず、事業部門の全般的収益見通しが、必要とされる投資を正当化しない場合には、その部門は完全に閉鎖されることさえあるのである。ハーマンによれば、こうした「内部資本市場」(internalized capital market) の存在が、販売高あるいは市場占拠率それ自体の成長 (growth in sales or market share per se) ではなく、収益率重視思考への偏向 (a bias toward rate-of-return considerations) を創り出す。というのは、販売高の成長あるいは市場占拠率は、会社の乏しい資本に対する事業部門の要求の間の決定のための基礎を提供するものではないからである。このようにして、ハーマンは、つぎのような見解に到達する。「資本主義は、企業目的を達成する

ための合理的な手段の探求が、持続的で強力であるような体制である。企業会計 (business accounting) がより体系的な利潤追求 (a more systematic pursuit of profits) を促進したのと同様に、事業部制 (divisionalization) は、合理的計算の規則の遵守を確保する能力の増大でもって、多角化した巨大株式会社における利潤追求の一層の精緻化 (further refinement in the pursuit of profits) へと導いた。」(p. 106)

「目標の明確化と資本配分手続きの形式化にともなって、また、業績の合理的基準が利益センターに課されるにともなって、これらのすべてが、『最高経営者における利潤選好 (a profit preference) をも抽出する』会社の目的の形式化 (a formalization of corporate objectives) にともなって、所有者の持続的権力とイデオロギー的支配 (the continued power and ideological dominance of ownership) が浸透することとなる。というのは、それが、企業社会の内部の、唯一の一般的に受容されうる業績基準 (the only generally acceptable criteria of performance within the business community) を定義するからである。」(p. 106)

以上において、われわれは、経営者による支配が所有者利害によって制約をうけているとハーマンが主張する際に、その根拠として提示されているものを明らかにした。経営者支配が展開されている企業の活動動機が依然として「利潤動機」であるとする自己の主張を、ハーマン自身は、つぎのように総括している。

「これを要するに、多くの巨大株式会社における経営者支配の勝利 (the triumph of management control) は、株式会社を中立的な専門技術者 (neutral technocrats) の手に委ねはしなかった。これらの組織の支配集団は、過去および現在の企業者的会社 (entrepreneurial companies) と所有者支配の会社 (owner-dominated companies) の指導者と

同様に、利潤のある成長に対して献身的である (devoted to profitable growth) ように思われる。しばしば仮定されている利潤に対する経営者の関心の低下は、恐らくは直接的な所有者支配 (direct owner control) の重要性の減少から生じたと推定されるのであるが、実際には、証明されはしなかった。このことは、企業目的の変化 (a transformation in corporate objectives) のためにもち出された論拠の脆弱性を考えるならば、何ら驚くべきことではない。この論拠は、これまでだけって存在することのなかった、不動の利潤志向の企業者の株式会社 (unswervingly profit-oriented entrepreneurial corporation) と、別の過度の単純化された仮定によって現実から等しくかけ離れた経営者支配の株式会社像 (a vision of a managerial corporation) との比較に基礎をもつものであった。実際、組織変更、持続的な技術進歩と競争圧力、および所有者利害の『のしかかるほどの遍在』 (the “brooding omnipresence” of ownership interests) は、市場と非市場的諸力の双方を通じて機能しており、会社の精神と巨大経営者支配株式会社の諸規則への利潤のある成長という基準の内面化 (an internalization of profitable growth criteria in corporate psyche and in the rules of large managerial corporations) へと導いた。支出選好の傾向と利潤性基準からの他の重要な逸脱が、経営者支配株式会社の活動に存在するが、しかしそうした逸脱は、所有者支配の下でも存在したし、今でもなお存在している。」 (p. 113) まさしく「この本の主題の一つは、経営者革命は、増大しつつあるが、明白に制約された経営者支配という革命であって、支配している経営者は、時の経過とともに拡大しなかった行動境界の内部で活動している、というものである。」 (p. 20)

(1) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 86.

(2) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 86.

- (3) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 87-88.
- (4) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 88-91.
- (5) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 91.
- (6) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 91.
- (7) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 91-93.
- (8) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 93.
- (9) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 98-99.
- (10) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 99.
- (11) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 101.
- (12) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 100.
- (13) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 101-103.
- (14) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 105-106.

4 制約された経営者支配と会社体制の不動性

——ハーマンの企業改革案批判——

ハーマンは、一方で所有者支配から経営者支配への企業の支配形態の変更を認めるとともに、他方で経営者支配の下にある企業の基本的活動動機は、依然として利潤動機であることを強調する。そのみではない。ハーマンは、さらに、われわれが直面している社会問題のほとんどが、「過去の巨大な生産性の向上を創り出したのと同じ、利潤のある成長志向の動機に組み込まれていて、そして累積しつつある否定的側面」(the built-in and cumulating negatives of the same drive for profitable growth that produced the huge productivity advances of the past)であることを力説している。しかも、ハーマンによれば、これらの問題のうちのあるものは、「株式会社が利潤目的を追求するために利用する手段の、望まれざる二次的効果」(the undesired secondary effects of the means

corporations employ to pursue profitable ends) であり、また他のものは、「取り込まれうる問題とそれらを社会が処理する権能とを、株式会社が制限する権力」(the corporations' power to limit the problems that may be addressed and society's power to deal with them) から生じているものである。⁽¹⁾

いまわれわれが直面している社会問題としてハーマンが取り上げているのは、つぎのものである。すなわち、(1) 経済成長と産業革命・科学革命にともなって重大性を増してきた職場と環境全体の外部性 (the externalities of workplace and total environment)、(2) 一人当り純産出高の成長率の低下の予測と社会的地位象徴商品 (positional goods) の供給上の制約、(3) 外部性を克服し、世界的規模の競争を増強させるための費用の増大、(4) 急速の技術変革の社会的費用の重大性と、企業の大規模化と可動性の増大とが、労働の性格・質・安定性、労働力の適応可能性と失業の問題に及ぼす作用、(5) 多国籍的経済・金融統合、およびそれに伴う政府の権力と主導力の弱体化、(6) インフレーションの圧力、(7) 国際的軍備拡張競争、および (8) 第三世界の極度の貧困と、富める国と貧しい国⁽²⁾の間の不平等の拡大、がそれである。

さて、「資本主義の最も根本的特質と必要から生れているように思われるこうした厳しい問題を、資本主義が処理できるかどうかは、議論の余地のあるところである。」(p. 250) ハーマンの見るところでは、「そもそも巨大株式会社の成長と『経営者革命』に対する関心のほとんどは、会社体制 (corporate system) の行く末に対する不安、現代の諸問題を会社体制が処理する能力に対する疑念、そして会社体制を内から、あるいは、外からの介入によって改革できるか否かについての関心から派生している。」(p. 251) また実際に、「株式会社の利潤追求衝動と、善行で鋭敏な会社体制の要請との間の間隙」(the gap between the corporation's drive for pro-

fits and the requirement of a well-behaved and responsive corporate order, p. 250) に架橋することを企てる提案も行われている。

そこでハーマンは、こうした提案を取り上げて、会社体制がかかえている社会問題に対するその処理能力、すなわち経営者支配の企業の目的と行動を変更させる能力の有無と程度とを分析し、その結果として、「会社体制」の不動性 (immobility) という結論に到達している。なおこの場合に、ハーマンによって取り上げられている「企業改革」(corporate reform) 案は、つぎの四つである。⁽³⁾ すなわち、(1) 経営者による「社会的責任」(social responsibility) の遂行、(2) 企業に対する「社会的圧力」(community pressures) の負荷、(3) 情報開示 (disclosure)、および (4) 取締役会の構成の変更 (changes in board composition)、がそれぞれである。以下、順を追ってハーマンの分析を明らかにしていくこととする。

(1) 会社による社会的責任の遂行

——ハーマンのバーリ批判——

社会問題の解決のための重要な手段として、財貨の生産と法律の遵守を超えて、社会全体に対する責任の遂行を、企業の指導者にもとめる見解については、ハーマンは、「経営者革命の結果としての会社の責任の高揚を主張する唯一の令名高い提唱者」(the only reputable proponent of enhanced corporate responsibility as an outcome of the managerial revolution) は、今日でもなお、依然として、バーリ (Berle, A. A.) であるとして、彼の見解の徹底的批判を試みている。以下ハーマンによるバーリ批判を跡づけていくこととする。⁽⁴⁾

『近代株式会社と私有財産』(The Modern Corporation and Private Property) の中で、バーリとミーンズ (Means) が提起した問題は、経営者は、伝統的な所有者支配から隔離されて、その新たに見いだされた権

力をどのように行使することになるのか、という問題である。彼らは、三つの可能性に注目した。すなわち、(1) 権力のない株主の利害 (the interests of the powerless stockholders) に献身的な受託者 (trustees) として奉仕しつづける、(2) 経営者の利害 (the managerial interest) のために会社を略奪 (plundering) する、あるいは (3) 社会全体の利害 (the interest of society at large) に奉仕する、がそれである。最終的には、バーリとミーズは、第三の可能性に対する支持を表明するにいたったのであるが、それは、経営者資本主義 (managerial capitalism) に特有の現実の機能としてではなくて、将来に現われそうにみえるものとしてであった。彼ら自身の言葉で述べるならば、つぎのとおりである。

『考えられるのは、——実際、もしも会社体制 (corporate system) が存続しようとするならば、それはほとんど必須のように思われるのであるが——巨大株式会社の支配が、純粋に中立的な技術主義 (a purely neutral technocracy) へと展開していき、地域社会の多様な集団による要求の多様性の均衡をはかり、そしてその各々に、私的貪欲というよりはむしろ公共政策に基づいて (on the basis of public policy rather than private cupidity)、所得の流れの一部を割り当てることになろう。』

それに続いて、国家と巨大株式会社との間の権力をめぐる態様についてのバーリとミーズの思索が展開されるのであるが、この思索においては、株式会社による国家の支配が、一つの可能性としては提示されるが、しかし基本的な推論は、企業の実践が、『次第に経済的政治家 (economic statesmanship) の様相を帯びようになる』、とするものである。これは、真に分析的な処理ではないが、しかしにもかかわらず、その経済的要素は、つぎのような構成要素に分解することができる。すなわち、(1) 所有と支配の分離が経営者に多様な方向へ動くための裁量的権力 (discretionary power) を与え、(2) 利己の利害 (self-interest) がこの新しい権力を経

営者が彼ら自身の利点のために行使することを可能にさせるけれども、所有者あるいは経営者の要求のためのいかなる道徳的基礎ももはや存在しないので、社会全体（community at large）の要求が優勢となる傾向がある、とするのがそれである。このことがどのようにして生ずるのかについては、彼らによっては述べられてはいないが、しかしその出現は、それが会社体制の存続のために必要であるという事実から生ずると推論されている。

バーリのそれ以後の著作は、『必要な』変化が起こることについて、もう少しより確信的になってはいるけれども、それらの著作は、細部と機構については全く何もつけ加えてはいない。『20世紀資本主義革命』（The Twentieth Century Capitalist Revolution）において、バーリは、「会社の良心」（a corporate conscience）をもち込んでいるが、しかしながら、それは、公衆関係、世論あるいは政府による圧力や脅威に即応する行動、および会社体制の存続に対する経営者の長期的関心のあいまいな合成物である。ここで考慮されている「良心」の機能の仕方については、何も述べられてはおらない。経営者は、外からの圧力、あるいは利己的計算（self-interested calculations）に反応するものとされている。『財産なき権力』（Power Without Property）においては、バーリは、非所有者経営者は、所有者兼支配者よりも、公衆の意見により多くの注意を払うことを示唆しているけれども、バーリのもち出した「良心」は、所有と支配の分離とは何らの関連ももっていないように思われる。法律家であるにもかかわらず、バーリが、私的会社における所有者兼経営者が有するより大なる権利に対比させる形で、株式の公開された会社の資源に対する経営者の利用についての法的負担（legal encumbrances）に関する陳述を怠っていることは、驚くべきことである。

ハーマンによれば、会社の責任と会社の良心に関するバーリの所見は、

未成熟なもので、結局のところ、それは、重要な分析というよりは、むしろ、イデオロギー的立場の表明にすぎない。この主題に関するバーリの最初の著作である『近代株式会社と私有財産』において、彼は、ハーマンの解釈では、恐らくはより劇的な結論を創り出そうとする関心のためであろうが、「株主の権力の喪失」(the loss of stockholders' power)と「経営者の分離と裁量」(the separation and discretion of managers)を過度に誇張した。百歩譲って、極度の分離仮説が妥当するとしても、株主から独立した経営者が私腹を肥やすとする他の代替的推論を拒絶するだけの何らの根拠も、バーリは提供してはいない。さらに、もしも経営者の権力が所有者と債権者の利害によって大きく制約されているとするならば、社会全体に対する新しい責任を会社が負担・遂行するというバーリの予測の重要な前提が侵害されることとなる。程度はさまざまであるが、寡占の世界で厳然として存在している「競争的圧力の衝撃」(the impact of competitive pressures)についても、バーリによっては、何らの言及も行われてはいない。ハーマンによれば、ここで見落されてはならないのは、これらの制約と圧力とは、全体としての組織の利害と同様に、「持続的な利潤志向」(a continued profit orientation)の方向に向っていることである。

ハーマンは、さらに、「個人の価値を、全体としての組織の必要と利害の内に埋没させる大規模化と官僚化の、長く論じられた可能な作用」(the long-discussed possible effects of great size and bureaucratization in submerging individual values to the demands and interests of the organization as a whole, p. 259)について完全に無視してしまっていると、ハーマンは批判する。

ここで、ハーマンは、自己の見解を、つぎのように表明している。「官僚制的圧力(bureaucratic pressures)と全体的な会社目標の規律ある追求(the disciplined pursuit of overall corporate objectives)とは、大

組織において一層大きくなる傾向がある。地域社会の圧力と利害は、個人的にあまり感取されなくなり、市場志向の損益計算 (a market-based profit-loss calculus) によって支配された官僚制過程の中で失なわれる傾向がある。大規模化、複合事業化、多角化、および多国籍化の利点の一つは、まさしく、動きまわる能力、より安価でよりよく訓練された労働とより有利な税環境を利用できる能力である。競合している政治単位 (地方・州・全国) の世界においては、資本の可動性の増大 (increased capital mobility) が意味するものは、会社の運動を誘発 (もしくは阻止) するような税金およびその他の譲歩を引出す能力の一層の増大である。資本の可動性の増大は、さらに、他の立地への脅迫上ならびに実際上の移動を通じて、賃金と労働条件を改善しようとする労働側の企てを阻止することをも許す。利潤動機 (profit motive) と競争圧力 (competitive pressures) をそのままにしておいて、市場の諸力 (market forces) は、全体としての会社利潤のために (in the interests of company profits as a whole)、個々の工場と地域社会を放棄することを構造的に許すような組織を創り出す。重要な意味で、大規模株式会社の成功は、その一部は、小さな地方企業よりも、より少ない責任しか負わないようにそれが設計されていることから生じている。」 (pp. 259-260)

ところが、こうした事実が存在しているにもかかわらず、バーリは、会社の経営指導者は、所有者の圧力や、債権者の圧力や、組織の圧力にも、また自分自身のやむにやまれぬ利害にも応じることなく、むしろ世論と政府の刺激に反応すると仮定しているのである。すなわち、会社の経営者は、バーリ自身の言葉によるならば、「財産を所有し、財産に関心がある企業者の集団よりももっとより多く職業的行政事務官」 (a professional civil service far more than a group of property-owning and property-minded entrepreneurs) に似ていると考えられている。バーリによって

構想された公平無私の受動的受託者 (the disinterested and passive trustee) と対照的に、ハーマンによれば、経営者は、第一次的に、環境保護が利潤に及ぼす衝撃に関心をもっており、世論を変更したり、環境保護立法の制定や強制を阻止するために金を使ったり、よりよい投資環境への移動 (あるいは移転の脅迫) によって、環境保護を回避することに一生懸命なのである。

さらに等閑視することができないのは、ハーマンによれば、「所有者兼企業者よりも非所有者経営者の方が、公衆の利益 (public good) により適格的であることを示唆する詳細な分析、もしくは経験的証拠をバーリが提供していない」(p. 260) ことである。ハーマン自身は、バーリの主張が経験的証拠に欠けていることを示すものとして、つぎの五つの事項を取り上げている。すなわち、(1) 企業の寄付行為、(2) 工場の移転、(3) 公害、(4) 職業病、および (5) 消費者の健康と安全、がそれである。以下、順を追ってハーマンの見解をみていくこととする。

(1) 支配形態別の会社の寄付行為についての経験的証拠は利用可能ではないが、しかしハーマンによれば、会社の寄付は、会社の規模が増大するにつれて、利潤に対する比率としては減少している。このことは、会社の財布のひもをゆるめて、より大きな社会的必要に奉仕することのためには、経営者のいかなる裁量的権力も行使されてはいないか、あるいは対抗的要因を打ち負してはいないことを、示唆する。

(2) 企業の移転が地域社会と労働者に与える損害に対する企業の配慮の程度については、いくつかの調査結果に基づいて、「巨大な経営者支配会社は、小さな地方会社よりも、より即座に地域社会と労働者を見捨てて、彼らのより大なる可動性 (flexibility) を利用している」(p. 261) という示唆をハーマンは得ている。しかも、このことは、ハーマンによれば、「社会的意味においてではなくて、私的意味において能率的な市場の機能

(the workings of a market) の論理的帰結」であって、しかも、「競争の圧力の下にある巨大利潤追求会社は、放棄 (abandonment) による社会的費用の外部化 (externalization of social cost) の能力の一層の拡大という意味で、無責任へと向かう構造的傾向 (a structural bias toward irresponsibility) をもっている」(p. 261) ことを意味する。

(3) 公害を制御するという領域における訴えや圧力に対するこの十年間の巨大経営者支配会社の反応は、ハーマンのみるところでは、利潤防衛的 (profit-protective) であって、非産業的価値 (nonindustry values) ないしより大きい地域社会価値 (larger community values) に対する平均的な関心よりも大きくは展開しなかった。

(4) 職業病の領域においては、最近の最大の不祥事は、ハーマンによれば、経営者支配会社と所有者支配会社の間で、かなり均等に分布している。

(5) 消費者の健康と安全を高めるために敢えて売上高と利益を犠牲にしようとする意志に関しては、ハーマンによれば、経営者支配会社と所有者支配会社の間で、ほとんど違いがない。

さて、バーリをはじめとして、企業による公平無私の政治家活動 (state-manship) の遂行を期待する論者は、近代経営者の新しい専門職業意識 (professionalism) とその長期的見地をとる能力 (capacity to take a longer view) を指摘し、そしてこれらが企業が活動している全体的環境に注意を払わせると主張した。しかしハーマンのみるところでは、「新しい専門家が彼の能力を発揮する必要性は、かなり短時間で『商品を産出する』(delivering the goods) という要請によって、無視されている。」(p. 263) すなわち、生態系に対する関心、大気の呼吸可能性、あるいは、破壊的兵器の現実的使用の可能性、あるいは、地方の都市社会の保全さえも、巨大企業の計画化の計算法 (planning calculus) の外に置かれてい

る。その際、その理由として挙げられているのは、まず、これらの事柄については、巨大企業は何らの支配ももっていないことである。それのみではない。他の理由は、公害、労働被害、消費被害、一般的環境被害といったような外部費用（external cost）に対する責任は、公共領域において、いまだ係争中の問題であって、企業は、自己に押しつけられようとしているこうした外部費用の内部化（the internalization of external cost）を阻止するために、精神的に戦っている」（p. 263）ことである。

外部費用の内部化に係わる費用は巨額にのぼる可能性があり、企業に対する圧力は強まったけれども、他方で、企業の抵抗もまた度を強めた。ここでハーマンが強調するのは、「この領域における企業の反応（reaction）は、私的利害に動かされる党派（an interested faction）のそれであって、バーリが提案したような公平無私の政治家（disinterested statesmanship）のそれではなかった」（p. 263）ことである。このことが意味しているのは、「利潤を保持し、拡大しようとする衝動は、経営者支配会社において、依然として支配的なままであって、そして競争の圧力によって、強化され続けている」（pp. 263-264）ことである。しかも、バーリは、会社の政治家的行動に対する制約としての競争圧力（competitive pressures as a constraint on corporate statesmanship）に十分注意を払うことに失敗しているのである。

以上において、われわれは、社会全体に対する責任の遂行を企業に要請することによって、企業の目的と行動を変更させ、社会問題を克服しようとする改革案に、多くの成果を期待することはできないとするハーマンの所論を明らかにした。今一度、ハーマン自身の総括を示すならば、つぎのとおりである。

「これを要するに、経営者支配会社は、社会的圧力あるいは社会的必要

に躊躇なく黙従するという仮定は、事実においても、あるいは理論においても、真の裏づけをもつものではない。それらは、少くとも所有者支配会社と同様に、精力的に抵抗しており、両者とも、公衆関係・訴訟・陳上・贈賄・政治家と地域社会への脅しといった、地域社会の圧力に対する、伝統的様式の抵抗のさまざまな組み合わせに頼ったり、あるいはもっと性分にあった地域へ移動したりしている。しかも、このことは、すべて、金の卵を生む鵞鳥の安寧を保つことが、社会の長期的利害に適っている (the long-run interest of society in preserving the well-being of the geese that lay the golden eggs) という根拠づけのもとに行われている。バーリは、企業自身の戦略的重要性とその主動性を保護する必要とに対する企業の訴えよりも、新しい政治的手腕 (new statesmanship) と会社の良心 (corporate conscience) の方に好意を恐らくはもったのであろうが、しかし、会社と所有者の利己的利害 (corporate/owner self-interest) が、容易に、長期的な社会的利害へと変質させうることを認識することに失敗した。」 (p. 264)

「利潤のある成長への伝統的衝動と競争の力とは、依然として強力でかつ強制力をもっており、自発的な会社の責任の遂行と会社の良心とを、現在の社会経済的問題の解決するための希望を基礎づけるには、きわめて弱い葦にし続けている。」 (p. 265)

(2) 企業に対する社会的圧力の負荷

「世論」という外的圧力が会社の行動に実質的変更を導入することができるとする考え方の妥当性については、ハーマンは、第三世界における「調合乳」(infant formula) の攻撃的販売政策の変更をもとめる社会運動と、人種差別政策をとる南アフリカ共和国への融資と投資に反対する運動とを取り上げて、検討した結果、「道徳的会社関係者 (moral constituen-

cies) による訴えと圧力とは、会社の行動にごくわずかの影響しか及ぼさなかった」(p. 277) とする結論を導き出している。

いま南アフリカ共和国の人種差別政策に加担する企業行動に反対する社会運動についてのみ取り上げるとするならば、この運動は、具体的には、アメリカ企業に対して、(1) 南アフリカ共和国からの撤退、(2) 南アフリカ共和国に対する新投資の拒否、(3) 南アフリカ共和国の政府との売買活動の停止、および(4) 南アフリカ共和国の政府と企業に対する融資の停止をもとめるものであった。こうした運動に対する公衆の支援は、つぎの二つの理由から非常に強いものであった。第一の理由は、南ア共和国の人種差別政策は、西洋の信条によって支持された「人権」という価値 (the “human rights” values espoused by the western credo) に背反することである。第二の理由は、人種差別の犠牲者に対して、アメリカの黒人社会が同情を寄せたことである。

これに対して、アメリカ企業は、ハーマンによれば、南アフリカ共和国を自己に開かれた巨大市場、しかも成長市場として把握し、この魅力ある機会を利用するために、多大の利害関係を構築するにいたった。その結果、公衆に支持された、相対的に力強い「道徳的」会社関係者は、他方で、アメリカ企業の側の途方もなく大きい既得利害 (vested interests) とアメリカ企業によって途方もなく大きいと受けとめられた利潤機会 (profit opportunities) とに直面せざるをえないこととなった。そして結果的には、積極的な社会運動の圧力も、過去数十年にわたるアメリカの直接投資、販売、購買、および融資のかなり着実でかつ相当の拡大を停止させるには、ついに到らなかった。

その際のアメリカ企業の言い分は、ハーマンによれば、第一に、南アフリカ共和国におけるアメリカ企業の存在とその精力的参加が、むしろ南アフリカ共和国の人種の平等と民主化の実現に貢献しており、第二に、南ア

フリカ共和国は、アメリカ企業にとって、実質的な利潤機会に満ちた領域であるので、外部から圧力によって、そうした利潤の追求から逸脱させられるつもりは毛頭ない。というものであった。⁽⁵⁾

(3) 情報開示⁽⁶⁾

「情報開示」(disclosure)は、ハーマンによれば、会社の行動を改善することを目的とする自由な改革(liberal reforms)の中では、最も重要なものと一般に考えられている。というのは、株主も、労働者も、一般市民も、そして政府も「事実」なしには、十分議論することはできないし、論点、もしくはその重要性を発見することさえできないからである。

ただし企業による情報開示それ自体は、企業の行動上の重要な変更を含むものではない。その効果は、不利な世論の回避ための行動の誘発、もしくは開示された情報の受取人による行動を媒介として現われるにすぎない。したがって、このかぎりでは、「情報開示は、行動を変更させる何らの強制力を含んではおらず、イメージに敏感ではない経営者によって無視されることにもなる。」(p. 280) ハーマンによれば、「究極的には、情報開示によって惹起されるイメージの損失の恐れについての関心は、基本的な利潤衝動(basic profit drive)によって、完全に圧倒される。」(p. 280) 乳児の調合乳が第三世界に与えた健康と安全上の重大な被害の事例は、会社がまったくあきらめることなしに追求しうるさまざまな逃げ道があることを示している。また南アフリカ共和国の事例は、利害関係が大きいところでは、人権の重大な侵害に反対する多数の道徳的会社関係者ですら、実質的な変更をもたらすことができなかつたことを示している。「会社の利害が十分に重要なところでは、会社側からの反撃運動(counter-publicity)が強化され、主要なメディア機関と政府が大きい制限を行使して、企業利害の関係者に暗黙の支援を与えることとなっている。したが

って、結局のところ、情報開示は、経営者の社会的良心への訴え（an appeal to management's social conscience）以上の効果は、ほとんどもっていない。」（p. 280）

ハーマンによれば、少数者や女性の雇用、職業病の被害、環境への作用、政治的支出、商業上の特別支出、および外国での企業活動（売上、販売実践、利潤、賃金、労働条件、政府関係）について、会社の資料の開示をもとめる圧力が展開されたことは、まちがいない。しかしながら、「企業は、これらの圧力に対して、機密保持（confidentiality）、不利な競争上の効果（adverse competitive effects）、誤用の容易性（ease of misuse）、および文書作成費の増大の恐れ（potential cost of the paperwork）といった理由を挙げて、勢力的に抵抗した。」（p. 279）

（4）取締役会の構成の変更⁽⁷⁾

取締役会は、株式会社の法的政策形成機関（the legal policymaking body of the corporation）であるので、こうした取締役会の構造を変革することによって、会社の行動を改善しようとする提案と試みが存在する。これらの提案と試みの背後には、つぎのような基本的考え方が、ハーマンによれば、存在する。「もしも経営者が取締役会を支配しており、破綻した民主的機構を手段として用いて自己の支配を永続させているとするならば、なぜに（取締役会の——村田）選出過程を変更しないのか。もしも巨大株式会社が準公的組織（quasi-public organizations）となっており、その責任がその権力と見合っているべきであるとするならば、取締役という職（directorship）は、もっと広い基盤を反映するべきではなかるうか。もしも経営者が疑問のある政治的支払い（political payments）に従事しているとするならば、準監査人（quasi-auditors）ないし行政監察官（ombudsmen）として奉仕することを独立的取締役役に要請することによって、

こうした問題に取組むことはできるのではなからうか。」(p. 281)

具体的な改革案としては、まず、取締役会の中に経営者を真に取締役、かつ解任することのできる独立した社外取締役 (independent, outside directors) をできるかぎり多く用意することである。ただし、ハーマンのみるところでは、経営者からの取締役の独立性を判断する条件が明確にされていないために、すなわち経営者の「親近」者 (an “affiliated” person) の定義が厳密になされていないために、しかも取締役の選出が事実上、支配を行っている経営者集団の手中に依然としてあるために、真に独立した社外取締役を選出すること事態が、容易なことではない。さらに、かりに多数の社外取締役から構成された取締役会が構築されたとしても、「不法で非倫理的企業実践」(illegal and unethical business practices) は、社外取締役から隠されたり、あるいは、もしも会社の指導者がこうした企業実践が企業の繁栄 (corporate welfare) に重要であると感じるならば、社外取締役の承認を得ることさえある。したがって、ハーマンは、つぎのような結論に到達している。「伝統的方法で選出された社外取締役が、外部性の悪弊 (externalities abuses) という意味で『反社会的』(antisocial) な企業政策に実質的に影響を及ぼすということを信ずる理由はない。」(p. 283)

さて、社外取締役よりも企業行動を変更させる可能性をより多くもつ改革案は、ハーマンによれば、取締役会のある部分を、会社の活動に重要な利害関係 (an important stake) をもつ社会集団の構成員から構成されたものにするという提案、すなわち「会社関係者代表取締役制度」(constituency directors) の提案である。(pp. 283-286) この場合に、会社関係者として考えられているのは、会社の被用者、所有者、債権者、販売業者、供給業者、顧客、政府、および会社が位置している地域社会である。これらのうち、伝統的に、所有者、債権者、大口の供給業者と販売業者は、

すでに取締役会に代表者をもっている。また地域社会についても、若干は存在している。これに対して、被用者代表取締役と政府代表取締役については、アメリカ合衆国は、きわめてまれである。ただし、この十年間では、女性・黒人といった自己意識の強い「少数派」(minority) 集団の構成員の取締役会への参加の増大もみとめられる。

会社関係者代表制度 (constituency representation) が会社の行動に与える衝撃の強さは、外部者の数と比率、その同質性、選出方法、および意思決定においてはたしている役割に、依存している。ハーマンによれば、より控え目な改革案では、広い性格の会社関係者代表を体系的に追加し、しかもこれらの代表者が「取締役会の少数派」(a board minority) を構成することが要求されている。こうした解決法には、ハーマンによれば、多数の弱点が存在する。その一つは、そもそも代表されるべき会社関係者を確定することそのことが大問題で、取締役選出手続の作成と実行が、消費者と地域社会にとって、さらに、供給業者や被用者にとってさえ、きわめて困難で費用のかさむことである。その二は、もしも会社関係者がそれぞれ少数の代表者をもつとするならば、取締役会はついに構築不能な「バベルの塔」となり、「丸太乗り」(logrolling) が奨励される。またもしも全体として会社関係者が少数派であるとするならば、彼らは、取締役会の会合を不快にさせるが、しかし会社の行動には何らの重要な影響を及ぼさず、このようにして、現在以上に、会社の事業を、取締役会の関与なしに内部者によって指揮されるままにしてしまうことになる。

逆に、もしもこれらの会社関係者が、個別的にか全体としてか、真の権力をもっているとするならば、ハーマンによれば、組織の目的は、会社関係者と経営者との間の交渉の蒸留物 (a distillation of the bargaining among the constituencies and the management, p. 284) となる。この場合には、会社の活動は、利潤のある成長という目的を中心としては、も

はや統一されないで、そして目標は定期的変更を被ることになるので、事業の能率が傷つけられるという事態がおりそうである。このことは、もしも見返りとして得られる成果が、外部性 (externalities) と、全般的な地域社会の長期的必要と選好 (overall community long-run needs and preference) とに対してよりよい注意を払うような「価値選択」(value choices) であるとするならば、反対すべきことではない。しかしながら、ハーマンによれば、会社関係者代表制がこうした成果を達成するかどうかは、明らかではない。すなわち、「弱い会社関係者代表は無視されるにちがいないし、共通の利害をもったより強い集団の連合体は、他の利害を蹂躪する。このことは、相当の程度に、現在、労使団体交渉制度 (labor-management collective bargaining arrangements) において起っていることで、ここでは他の利害はめったに考慮に入られない。多様で、かつ衝突し合っている利害が代表されているシステムにおいて、各々の利害 (あるいはいずれの利害であろうと) 適切に格付けられて、会社の意思決定の中へ組入れられると信ずるべき理由は、どこにもない。」(pp. 284-285) このことを、ハーマンは、環境保護団体の場合を例にとりて、つぎのように説明している。「取締役会に環境保護主義者 (environmentalist) をもつことは、満足のいく会社の環境政策を保証するものではほとんどない。たとえ環境保護主義の会社関係者によって選出されたとしても、能力 (competence)、視野の広さ (breadth of vision)、会社の実践と戦略についての知識 (knowledge of corporate practice and strategies)、些細な交換条件の譲歩の選択もしくは受容の可能性 (possible cooptation or acceptance of minor trade-off concession)、そして権力の欠如 (lack of power) といった問題が必ず存在する。環境への衝撃は、複雑で、相互作用的で、かつ加成的である。環境を保護するためには、個々の会社の政策は、他の会社のそれと同時に決定されるべきであるが、しか

しながらこのことは、全般的な計画化戦略を必要とし、しかもこの戦略は、個々の会社のレベルでの会社関係者代表制度の採用の普及からさえ、自動的に生ずるものではない。」(p. 285)

このようにして、ハーマンによれば、巨大株式会社の取締役会における過半数会社関係者代表制度の実用性を仮定したとしても、会社の意思決定の内部への、新しくかつ正当な価値の、均衡のとれた組入れ (a balanced incorporation of new and valid values into corporate decision making) を期待できる理由はどこにもない。「むしろ、もっとも妥当な期待は、しばしば反社会的でさえある譲歩を求めての連合体交渉にもとづく恣意的な性格をもつ影響である。しかもこのことが、産出高と事業の能率に対する会社の焦点の喪失を十分に補うものであるかどうかは、議論の余地のあるところである。」(p. 285)

これに対して、会社関係者代表取締役が少数派の位置を占めているところでは、ハーマンによれば、会社政策の伝統的焦点は、ほとんど侵害されたり、変更されたりしそうにはなく、会社の行動に対する会社関係者代表取締役の影響は、恐らく小さく、かつ高度に不安定である。このことがとくに起りそうなのは、取締役の選出が、経営者の手中にある場合である。というのは、取締役会という「ボートを揺らす」ことをしそうにもない個人を選出する傾向があるからである。しかし、ハーマンによれば、ボートを揺らす力を潜在的にもっている人でさえも、取締役会という環境の下では、つぎのような理由のために、非有効的である。すなわち、少数派という地位、知識の欠如、愚か者のように見えるのを避けたいという欲望、譲歩その他の恩典との引換による選出の可能性、および株式会社の職能についての取締役会・経営者の概念を外部者が承認する傾向、すなわち、利潤のある成長を手段として組織の利害を擁護し、促進させようとする傾向、がそれである。

いまこのことを、取締役会における労働者代表制度について、より具体的にみるならば、つぎのとおりである。すなわち、『経営者の経営能力は侵害されなかったし、全般的企業目的 (overall enterprise objectives) も変更されなかった。生じたように思われる過程は、労働者代表の志向 (workers' representatives' orientation) が、経営者信奉者的色合い (a managerialist coloring) を帯び、彼らの活動が次第に経営者の戦略と目標を支援する (supportive) ものになり、……最も権力のある、そして権限構造の最高位にいる人々の利害が、受容された価値の性格 (a character of accepted values) を呈するようになっていく過程である。』(p. 285-286)

このことは、ドイツ企業の労資共同決定制度 (the German codetermination system) についても、ハーマンによれば、妥当する。ハーマンは、ドイツの労資共同決定制度について、「会社の問題の全領域が論議される、意思決定への関与が、労働指導者をして経営者の見解に対してより一層の理解をしめすものにさせたこと、そして労働組合が労働者に対して会社の立場を代表することが、共同決定制度という装置の一部であった」(p. 287) ことを、とくに注目する。「もしも労働者代表が経営者との何らかの利害の一致 (solidarity) に到達して、(長期的な職務保障との関連で) 会社の繁栄 (company prosperity) のうちに共通の利害を感じるようになるとするならば、彼らは、経営者と協働して、より攻撃的で急進的労働運動拡散させ、場合によっては、技術進歩あるいは市場変動から生ずるところの、必要な雇用削減を促進するようにすらなる。」(p. 287) したがって、ハーマンのみるところでは、ドイツにおいても、「監査役会における大規模な労働参加は、会社の目標、経営者のイデオロギー、あるいは会社の行動の自由に大きな影響を与えてはいない。」(p. 287)

これに対して、アメリカ合衆国においては、労働陣営が、取締役会にお

ける労働者代表制度をもとめることは、きわめてまれである。それは、ハーマンによれば、「対決型」の労働関係制度 (the “confrontation” labor relations system) に特徴的な「独立性」(independence) を犠牲にするに値するだけの価値をもつ目的 (あるいは手段) とは考えられてはいない。組織労働 (organized labor) は、「交渉」(bargaining) によって日々の生活の糧を獲得することを志向している。労働者代表取締役制と経営者との緊密な協働を回避することは、労働組合の「自助の利害」(self-serving interests) を反映するものであるが、しかし対決型の代表者は、彼らの地位が、むしろ少数派の労働者代表取締役制度の価値の欠如に依拠していると主張している。法律もしくはその他の方法で、一人もしくは数人の労働者代表を取締役会にもつことは、労働陣営を「経営者の側」(a “part of management”) にさせるが、しかし、常に多数派に打負かされるという見通しに直面させられることとなる。しかも「取締役会への参加は、経営者の利害と他の会社の利害を考慮に入れる責任、そしてこのようにして労働陣営の交渉能力を制限する責任を内蔵する。」(Board participation entails the responsibility of taking management and other corporate interests into account and thus qualifying the bargaining capabilities of labor. p. 289) その際、少数派の地位を介して得られる取締役会という窓と声の利点が、労働の観点からの組合の行動の自由の、結果としての喪失よりまさっているということは、確かに明らかではない。また、そのような代表制度から社会全体にとっての利点が生れるかどうか、等しく不確かなのである。

さて、政府によって選出された代表を取締役会の構成員に加えること、すなわち政府代表取締役制度 (government directorship) の導入を通じて、社会全体の利害の見地から、企業の行動を変更しようとする提案に対

しては、ハーマンは、政府による取締役の選出が理論的・実践的利点をもっていることを、まずは認める。すなわち、「政府は民主的に選出されており、したがってそれによる選出は、このようにして少くとも間接的には、全体としての地域社会に責任を負っている。また政府は、地域社会を、地域社会の諸集団によっては接近不可能な、伝統的にかつ受容された機構（民主的投票）によって代表している。政府の代表、あるいは政府による選出は、また、補助金、税の免除等の形で、政府が企業を直接、間接支援していることから、しばしば正当化されうる。実践的立場からまた、政府の任命と選出は、会社関係者による選出と比較して、相対的に費用がかからない。政府は、また、相対的に強力で、永続的実体であって、ある種の条件の下では、他の会社関係者代表よりもより独立的であって強力である。」(p. 289)

今、議論のために、政府が企業から独立していて、その潜在的権力を十分に行使でき、そして巨大株式会社に自己の意思を押しつける決意をもってしていると仮定すると、つぎに生ずる疑問は、政府は、はたして、過半数以下の取締役を選出する権利で満足するだろうか、ということである。ハーマンによれば、もしも取締役会構成員の過半数が、政府によって選出された人々であるとするならば、このことは、明らかに、維持されてきた私的過半数所有制度と所有者に対する責任と両立しないことになる。

これに対して、政府によって選出された人々の決意の固い集団による少数代表制度は、ハーマンによれば、政府に対して、「窓」と、交渉とより実質的介入の脅威とに基礎づけられた何がしかの「影響力」とを与えるが、しかし、政府代表は、体系的に、数で打ち負かされ、無視されることとなる。そしてその際、政府代表が、利潤のある成長にあてられている標準的な会社の焦点に矛盾するような、会社の目的と責任に関する構想を実現しようと試みると仮定するならば、取締役会室は、闘争の場 (a scene of str-

uggle) と化することとなる。しかし、ハーマンによれば、これまでのところ、どのような代替的基準も、体系的な基礎の上に定式化されていない。もし定式化されたとしても、そして社会的費用の内部化 (internalizing social costs) といった事柄が政府代表取締役によって提出されたとしても、外部者は議決で負かされてしまう。

仮定をより現実的なものにして、政府選出の少数派取締役は、社会的費用と社会的便益の新しい基準の担い手ではなく、そして企業の影響から自由な政府を代表しないとするならば、この場合には、少数派取締役による実質的影響の見込は、明らかに消失する。政府当局によって全取締役が選出されている、政府支配会社ですら、私的株式会社とかなり似た行動をする傾向があるというのが事実である。私企業が圧倒的に支配的であるアメリカ合衆国においては、例外的ではあるけれども、例えば、Tennessee Valley Authority は悪名高き汚染者であったし、他の政府支配会社は、同様に収益志向 (bottom-line oriented) であった。

以上、取締役会の構造改革案に対するハーマンの見解を跡づけてきたのであるが、ハーマンがとくに強調するのは、「現代の会社体制 (corporate system) においては、少数派取締役は、重要な決定の作成に対してわずかの発言権しか通常もっていない」(p. 291) ということである。金融機関の利害と少数所有者の利害が、時々、相当な影響力をもったり、拒否権その他が特殊な決定に影響を及ぼしたり、特に金融上の困難や経営者の欠点や混乱の条件の下で、後継経営者の決定にまで影響を及ぼすことがないわけではないが、しかし、ハーマンのみるところでは、金融上の利害、あるいは大所有者の利害は、取締役会に職席がなくても行使されうるものであり、逆に、取締役会における金融的利害の代表は、影響力を行使するために執拗にもとめられた手段であるというよりも、むしろ、しばしば会

社へ奉仕するものとなっている。また、労働側の権力は、組織と交渉力に依拠しており、交渉過程で実現されうる。一時解雇あるいは組織変更計画に関する決定に先立って事前に意見を聴取される権利でさえ、取締役会代表制度なしでも、協定されうる。「取締役会少数代表制度 (board minority representation) は労働組合 (あるいは銀行や政府) の権力もしくは知識にごくわずかしか、あるいは全然何も付け加えないし、労働組合に関して示されているように、交渉過程における行動の自由を侵害することにすらなる。」(p. 292) 内部情報を所有している金融機関は、この情報を取締役制度とともに使うことにおいて、そしてこのようにして会社株主への受託関係において、骨抜きにされてしまうことになる。それゆえに、ハーマンは、つぎのような結論に到達する。「少数派取締役という経路は、会社の目的と行動に実質的に影響を及ぼすための手段として非常に有望であるようには思われぬ。もしも取締役の選出が既存の経営者の手中にあるとするならば、会社関係者少数取締役制度は、何の見込みももたない。しかし取締役が外部から選出されるとしても、とくに労働組合あるいは政府当局によって選出されるとしても、少数者という地位は、実質的変更の道においてほとんど何の見込みも与えない。労働組合の権力と政府の立法とは、伝統的経路を通じて、より多くのことを強要することができるし、より多くの影響力を行使することができる。」(p. 292)

さて、このようにして、企業改革案は、いずれも、企業の目的と行動を変更する力をもつものではないとなると、このことは、ハーマンによれば、「経済変動における企業の主導性の持続的卓越性、利潤のある成長に適合しない変革に対する企業の抵抗の強力な力、およびその結果としての政治的不動性の傾向」(p. 295)、したがってまた「会社体制の不動性」を意味する。すなわち「『見えざる手によって導かれるかのように』、自律的でな

おかつ相互依存的な企業という単位の連合体は、同一の広い視野と利潤のある成長という目的を共有しながら、社会と政府を、自己自身の選択と選好の方向への押しやっている」(p. 297) ——これが、ハーマンの所有である。

- (1) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 250.
- (2) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 248-249.
- (3) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 251.
- (4) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 257-264.
- (5) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 271-277.
- (6) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 278-280.
- (7) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 281-294.

5 経営者支配と利潤動機

——ハーマンの所論の意義——

われわれは、前三節において、ハーマンの所論の跡づけを行った。ハーマンは、彼の著書の課題を、つぎのように述べている。「この本は、アメリカ合衆国における会社体制 (corporate order)、および、その特性のうちのいくつかもの、すなわち政府との関係、改革能力、外的圧力への反応、そして可能性のある短期・長期の進化に影響に及ぼす (会社体制の) 特性に関するものである。これら問題は、それらが、巨大株式会社の支配、巨大株式会社を支配している人々の利害と目的、およびその目的の形成に寄与している、会社の内と外の制約と結びつきによって、どのように影響されているか、という視点から取り組まれている。ある意味でこの本は、『経営者革命』という公準の再評価 (a reappraisal of the postulate of a

“managerial revolution”)であるが、この主題に関する初期の著作の多くに現われているよりも、より明示的な関心を、経営者の自由裁量を形成し、そして制限する諸力 (the forces that shape and limit managerial discretion) に向けるものである。」(p. xiv)

こうした視点と関心にもとづく研究の結果、ハーマンが導き出した結論、しかも、企業の支配形態と企業の活動動機との間の関係の解明に関心をもつわれわれにとって等閑視することができない結論が、既述のように、つぎの三つなのである。すなわち、(1) 巨大株式会社の支配形態は、経営者支配へと移行している、(2) 経営者支配という支配形態をもつ巨大株式会社の活動動機は、「利潤のある成長」(profitable growth)であり、したがって依然として利潤動機である、および(3) 企業の目的と行動を変更させるために、いろいろな企業改革案が提示されているが、これらの改革案でもってしても企業の行動の変更は期待できず、そのかぎりではアメリカの会社体制は不動である、がそれである。

以下、本節ではこうしたハーマンの結論が、われわれの課題の解明にとってもっている意義について考察していくこととする。

(1) ハーマンの支配形態変化論の意義

既述のように、ハーマンの結論の第一は、「1900年以來、巨大株式会社の支配形態には重大な変化があった。すなわち一方で実質的な所有者の利害と金融業者の利害の双方による直接的支配の衰退があったと同時に、他方で相対的にわずかの株式しか所有していないで、なお相当な意思決定権限を保有している経営者による直接的支配の増大があった」(p. 244)とするものである。この結論がもしも妥当性をもつとするならば、その際直ちにわれわれにとって問題となるのは、そもそも、いかなる要因が企業の支配形態を変更させたのか、また、企業の支配形態の変化そのものは、企

業活動に対してどのような作用を及ぼしているのか、ということである。

企業の支配形態を変更させた要因として、ハーマン自身は、つぎの四つの要因を指摘している。⁽¹⁾ すなわち、(1) 次第に多角化されている大会社の間の変動率の低下 (the lower turnover rate among the increasingly diversified large companies), (2) 会社の規模や合併活動に伴う個人の所有の分散と、家族所有の大量株式の消散 (the diffusion of individual ownership with growth in company size, merger activity, and the dissipation of large family blocks of stock), (3) これらの複雑な巨大組織における経営者職能の重要性の増大と、それによる専門家による家族経営者の代替への刺激の追加 (the increased importance of the management function in these complex giants, adding impetus to the displacement of family managers by professionals), および (4) 会社支配に対する戦略的職位の重要性 (the importance of strategic position for corporate control) が、それである。これらは、一方で新しい事業領域への新規の参入が、資本的にも管理能力の面でも困難となり、かつ他方で既存の企業の間での熾烈な競争に打ち勝って市場地位の維持と拡大をはかっていくためには、企業の指導者に専門的経営能力がもたせられ、「戦略的職位」につくことそのことを、企業支配の重要な手段とするような企業状況の存在が、企業の支配形態の変更を生ぜしめた要因であることを、われわれに示している。

こうした企業状況は、ハーマン自身によって、つぎのようにも表現されている。「会社の目標設定と行動に重要な影響を及ぼしたところの、アメリカ合衆国の大会社の長期的な組織変更があった。それは19世紀にまでさかのぼりうるが、しかし重要な展開は、1920年代およびそれ以後である。規模と複雑性の増大、より良質の、より即座に利用できる知識、に対する必要、および支配と調整の改善、これらはすべて、より官僚化された、

規則によって支配された、そして非個人的な構造による個人化された場当りの管理の漸次的置換」(the gradual displacement of personalized ad hoc management by more bureaucratized, and impersonal structures)へと導いた。」(p. 103)「巨大株式会社は、20世紀におけるそれらの規模と複雑性の増大とともに、個人化され、場当りの、散漫な構造から、より体系的に組織化された実体へと進化してきた。」(The large corporations, with their growth in size and complexity in the twentieth century, have evolved from personalized, ad hoc, loose structures into more systematically organized entities..... p. 245)したがって、こうしたハーマンの表現を用いるとするならば、「個人化され、場当りの、散漫な構造から、より体系的に組織化された実体」への株式会社の構造変化が、企業の支配形態を所有者支配から経営者支配へと変更させた要因として解されることとなる。

それではこうした支配形態の変化は、どのような作用を企業活動に及ぼしたのであろうか。この問いに対する解答は、これを、われわれは、ハーマンのつぎの主張の中に端的に見出すことができる。「経営者革命の主要な衝撃は、より大きい、より官僚的な、そして合理的な利潤追求体の創造であった。」(The main impact of the managerial revolution has been the creation of a larger, more bureaucratic and rational profit-seeking entity. p. 248)

以上のことは、ハーマンの所論に依拠するならば、企業の支配形態の変化の原因と作用に関して、つぎのことが言えることを意味している。すなわち、企業の支配形態を所有者支配から経営者支配へと移行させた推進力は、究極的には、企業の規模と複雑性の増大であるが、より直接的には、個人的、場当りの、散漫な利潤追求体から、非個人的で、規則に従う、官僚化され、より体系的に組織化され、合理的な利潤追求を志向する実体

への株式会社の構造変化であり、かつこうした構造変化の発する要請にこたえて、合理的利潤追求体 (rational profit-seeking entity) を創出し、より強固なものにするのが、「経営者支配」である、というのがそれである。

さて以上においては、われわれは、企業の支配形態が所有者支配から経営者支配へ移行したとするハーマンの主張が妥当性をもつと仮定したのであるが、この仮定をはずすと、ハーマンの「経営者支配」の概念と分類基準、さらには「支配」概念そのものに関して、見落すことのできない不明な点があることをわれわれは指摘しなければならない。

ここで、ハーマンが「経営者支配」として理解しているものを今一度彼にしたがって示すならば、「重要な決定 (key decisions) に対する権力が、相対的にわずかの所有者利害 (a relatively small ownership stake) をもった内部者集団によって保有されている場合であって、しかもこの内部者集団は、何らの重要な外部への帰属関係ももたず、かつ戦略的職位を通じて支配している場合」(p. 54) であった。また、支配形態を実際に分類するにあたってハーマンが用いた分類基準は、「重要な決定」については、「最高執行役員の任免」であり、「相対的にわずかの所有者利害」については、「5% 未満の株式保有率」であった。そして実際に「最高執行役員の任免」に関する決定を行っている者が、5% 以上の株式保有率をもっている場合には、これを「少数所有者支配」とハーマンは分類した。そこで「5% の株式保有率」という分類基準の妥当性と、実際に最高執行役員の任免についての決定を行っている者の確認方法の妥当性に関して、検討を要する問題点が潜んでいることになる。

ハーマン自身は、5% という株式保有率が、利害の絶対的の大きさ、およびそれが支配者の個人資産に占める相対的重要性をはかる尺度として不完全であることは認めつつも、巨大会社に対するかなりの投資利害を意味す

るものと考えている。さらに自己の考えを補強するために、5—10%の株式保有率は、その所有者に主要な株式会社の支配を与えるものではないとしても、1—2人の社外取締役の選出、やがては強化されることの可能な弱い権力地位の確立、を許し、現行の支配集団の支配を強化する力をもっていることを指摘している。⁽²⁾

また最高執行役員を実際に任免しうる力をもっている人を確認する作業については、ハーマン自身は、つぎのように述べている。「これは、所有の集中と取締役会の構成といった基本的な構造的事実からしばしばかなり明白であり、取締役会の最近の歴史と、大所有者と大債権者による参加の証拠とによって補われうる。」(pp. 54-55)

他方「支配」概念そのものに関して、ハーマンは、「文字通りの支配」と「制約」とを区別し、しかもこのうち「文字通りの支配」の中には、「最高執行役員の任免」のみではなくて、それ以外の最高管理職能も含まれている。そこで一体、「文字通りの支配」の担い手と「制約」の担い手との間の関係、「最高管理者の任免」者と「最高管理者」ととの関係が問題となる。もしも「制約」が「支配」に対して優位であるとするならば、「制約者」が当然に「支配者」よりも優位となり、「企業支配」の形態とは別個に、「企業制約」(corporate constraint)の形態が解明されねばならなくなる。また「文字通りの支配」の中に最高管理職能も入る場合には、最高管理職能の担当者が、ただちに「支配者」となってしまうこととなる。

それのみではない。ハーマンは、「文字通りの支配」と「制約」の区別と平行させて、「能動的権力」(active power)と「潜在的権力」(latent power)の区別も行っている。⁽³⁾そして「潜在的権力」の保持者に関して、「……彼らの権力は直接的には維持されない。背景に一層退いて、時々、何か重大な事態が生じた時にのみ介入する。彼らの権力は、その時、潜在的であるが、しかし制約として依然有効である。」(p. 20) それゆえ、支

配形態の調査の時点で、調査対象として選ばれた企業が、「危機」の状況にあるのか否か、「危機」の状況が生じた時を想定して、最高執行役員を任免する権力をもつものを「支配者」として考えるのか否かといった問題が出てくることとなる。

(2) ハーマンの制約された経営者支配論の意義

経営者支配の行われている企業の活動動機、あるいは経営者支配が企業の目的と行動に及ぼしている作用については、ハーマンによって取り上げられたバーリ等の見解によれば、三つの可能性があった。⁽⁴⁾ すなわち、(1) 権力のない株主の利害に献身的な受託者として奉仕し続ける、(2) 経営者自身の利害のために会社を略奪する、および(3) 社会全体の利害のために奉仕する、というのがそれであった。

このうちバーリ等は、第三の可能性を力説したのであるが、ハーマンは、既述のように、その理論的・経験的根拠が脆弱であるとして、バーリ等の主張を拒絶した。これに対して第二の経営者による会社略奪の可能性については、ハーマンは、その可能性、とくに経営者の「支出選好」(expense preference) については、ひとまずこれを認めるのであるが、しかしこれは、「新しいものでも、経営者支配の会社の固有な特性として証明されたものでもない」(p. 247) として、これも拒否した。

その上で、残る第一の可能性については、ハーマンは、経営者による支配に対しては、所有者の利害と債権者の利害によって「制約」が付されているとして、この第一の可能性をむしろ現実的なものとして把握している。ただし、既述のように、恣意的な・場当りのな・個人的な性格の利潤追求から、ルールに依拠する・非個人的・制度化された利潤追求へと性格が変質していることを、ハーマンは強調する。

ここで今一度、経営者の自由裁量に大枠を与え、これを制約している要

因に関するハーマンの総括的論述を取り上げるならば、つぎのとおりである。

「経営者の目的 (managerial objectives) は、所有者・債権者の権力 (owner-creditor power) によって相当程度形成され、制約されており、しかもこの権力は、その影響力を、多くの経路 (channels) を通じて行使している。こうした経路には、株式・債券市場の価格形成 (stock and credit market pricing), 取締役会代表制 (board representation), 大口所有者による問い合わせと提言 (large-owner inquiries and suggestions), 同僚集団の評価 (peer group rating), および内部の権力の再編成あるいは外部からの乗っ取りによる、根源的な解任の脅威 (the underlying threat of displacement by internal power realignments or take-overs from the outside) が、含まれている。所有者・債権者の権力は、企業イデオロギーとゲームの規則の根底にあって、このイデオロギーと規則とが、成功を定義し、そして自己増殖 (self-aggrandizement) に限界を画している。会社の昇進の階段を上昇していく際の選出過程も、経営者能力の市場と同様に、利潤関連の変数 (profit-related variables) に決定的重要性を与えている。経営者は、自己をこうした基礎に基づいて評価するし、同様に、彼の同僚達、すなわち同輩の役員、社外取締役、銀行家、および大株主も、こうした基礎に基づいて経営者を評価する。

巨大株式会社における経営者の自由裁量 (managerial discretion) は、また、集団的意思決定 (group decision-making), 官僚制化 (bureaucratization), および事業部制化 (divisionalization) によって限界を画されている。多くの巨大会社においては、単一の個人がしばしば卓越した権力をもつ一方で、多数の最高管理者が重要な決定の作成に貢献しており、そして非常に多くの決定が、組織の内部からの圧力 (pressures from within the organization) に基づいて行われる。集合的意思決定 (collec-

tive decision making) は、決定を指導している価値 (the values guiding decisions) を表面に押し出し、そしてその過程で、これらの価値を、条件に合った経路へ無理に押しつける傾向がある。経営者の自由裁量はまた、所有者であれ、雇われ経営者であれ、支配している非所有者経営者であれ、大規模で複雑な組織における標準化と秩序化の必要 (the need to standardize and bring order in organizations of great size and complexity) によって影響を及ぼされる傾向がある。こうした必要は、統制過程、行動規則、および評価基準を要請し、そしてこれらが、(経営者の——村田) 自由裁量を制限し、(経営者の——村田) 行動を支配の合理的規則と一致したものへと導くことに貢献する。

このようにして多数の基本的諸力、この中のあるもの (すなわち、規模、事業の分権化、経営者の専門職業化) は、経営者革命それ自体と歩調を同じくして進化してきたのであるが、独立的経営者を制約し、彼らの自由裁量の範囲を制限し、そして彼らを、所有者兼経営者のそれと少なくとも同様に疑う余地のない利潤志向 (a profit orientation) へと強要する傾向があった。」(pp. 246-247)

以上のハーマンの論述に関して注目すべきは、経営者の自由裁量を制約する諸力には、企業の外部にある諸力と、企業の内部にある諸力があること、しかもいずれの諸力も、特定の個人によって行使されるというよりも、むしろ、仕組み・制度・構造・機構・規則・行動期待・行動規範・評価体系・評価基準といった非個人的な性格のものであるということである。換言すれば、特定の個人というよりも、むしろ企業の外部構造そのものと企業の内部構造そのものとが、経営者に対して、利潤追求に向かわさせる圧力を及ぼしているのである。このかぎりでは制約の主体は、非個人化された構造、なかんずく価値体系・評価体系ということになる。すなわち、経営者は、こうした非個人的性格の価値体系・評価体系に即応した決定を行う

ことを要請されているのである。

以上の考察から、企業の支配形態の変化と企業の活動動機との関係について導き出さうことは、何よりもまず、企業の大規模化と複雑性の増大とが、それらに伴って発生する諸問題を処理しうる意欲と能力をもった専門技術者による企業の決定をもとめて、企業の支配形態を「経営者支配」へと変更させ、専門技術者ではあるが非所有者である「経営者」に自由裁量を認めるのであるが、しかしこのことは、所有者の存在と債権者の存在の消失、したがってまた所有者の利害と債権者の利害の消失を意味するものではけっしてなく、むしろこれらの利害は、一方で市場機構として外部化し、他方で価値体系・評価体系のうちに内面化するという形で、非個人化・制度化・構造化され、経営者の自由裁量に対して企業の外部と内部の両方から、枠を設定していることである。その際見落されてはならないのは、企業の大規模化と一層の複雑化とは、企業の運営に対して、個人的・恣意的運営を許さず、これに代えて非個人的な規則（ルール）に基づく運営をもとめるのであるが、この規則（ルール）そのものの中に、所有者と債権者の構造的利害と構造的期待とが内面化しているということである。

これを要するに、企業の大規模化と複雑化とは、制約要因なかんずく所有者と債権者の利害を非個人化・構造化させ、この制約要因の非個人化・構造化が、利潤追求の仕方に関して、個人的で恣意的なそれではなくて、規則（ルール）にもとづく、「非個人的利潤追求」(impersonal profit-seeking), すなわち、「利潤追求の一層の精緻化」(further refinement in the pursuit of profit, p. 106) と「より体系的利潤追求」(a more systematic pursuit of profit, p. 106) をもとめ、「経営者支配」を展開させているのである。

今一度ハーマン自身の言葉で述べるならば、「経営者支配」下の企業の活動動機は、「より制度化された利潤志向」(the more institutionalized

profit orientation, p. 235), あるいは「より大なる, より官僚的, そして合理的な利潤追求体の創造」(the creation of a larger, more bureaucratic and rational profit-seeking entity, p. 248)である。

ただし, ここでわれわれが看過することができないのは, 専門的経営者の視点が長期的であるとはけっして言えないこと, むしろ逆に短期的であって, 自己の任期中に業績をあげることに懸命であることを, ハーマンが指摘していることである。

「経営者支配は, 会社の指導者の側に, より長期的な計画化の地平 (a longer planning horizon) を創り出すというのが, 一般的見解であった (例えば, Chandler, *The Visible Hand*, p. 451) が, しかし, それを支持する証拠は, ほとんど提示されていない。こうした見解は, アメリカ合衆国の相対的な生産性上の利益と国際的競争力とにおける最近の低下でもって, 愛顧を失っており, 人々の注意を, 経営者がもっぱら短期的な所得利益と株価の動向に憂身をやつしていることへと向けさせた。」(p. 358 注74)

「……経営者資本主義は, 能率的資本市場へ自己をよりよく統合することによって, 社会的非能率 (social inefficiency) をつくり出すこととなる。というのは, 能率的資本市場は, 大きいかもしれないが, しかし不確実な長期的利潤をはなはだしく軽視し, (そしてより長期的な見地と危険負担とがもっている積極的な社会的外部性 (the positive social externalities of the longer view and risk taking) を無視する) からである。このことは, 業績中心の機関投資家, 株式市場への没頭の拡大, 乗っ取りの脅威, そして不安定な経営者といった環境の中で進展してきたところのアメリカ方式 (the American Way) の真の社会的費用 (social cost) であろう。」(pp. 100-101)

「バーリと他の新しい政治家主義 (statesmanship) の主張者達は, 現

代の経営者の新しい専門職業主義と、現代の経営者が長期的視点をとる能力について指摘し、そしてこれらが、企業がその中で活動している環境全体への配慮を要請すると主張している。しかしながら、新しい専門家が相当地に短期間で『商品を生産すること』(delivering goods)によって自己の能力を示す必要性は、無視されている。」(p. 263)

「De Lorean 氏によれば、『今日の General Motors を運営している人々は、短期的な専門経営者である傾向がある。彼らは、ほんの短期間のみ最高職位についている。10年ということはない。ある意味で、彼らは、彼が職を去らねばならない頃に、やっと彼らの仕事を学ぶ。それで今日のトップの関心事は、会社の短期的健康(the short-term health of the company) についてである。これらの専門経営者は、彼らが在職している間により業績をあげることを望んでいる。』」(p. 403, 注69)

以上の論述は、合理的・非個人的・制度化された・官僚化された・体系化された・精緻化された利潤追求が、あくまでも所有者あるいは債権者の非個人的・構造的利害に即応するものであって、これらとは異なる会社関係者の利害にまで配慮を払うだけの包容力・包摂力をただちにもつものではけっしてないことを意味する。すなわち企業がかかわっている資本市場が企業の業績を短期的評価する場合においては、支配者である経営者の視点も短期的となり、その活動動機も短期的となり、企業活動が創出する「社会的費用」についても、それを内部化する余地は、消失することとなる。

(3) ハーマンの企業改革案批判の意義

ハーマンは、経営者支配への企業の支配形態の変更にもかかわらず、事実としていろいろな「社会問題」が企業を発生源として生じていることを、認めている。そしてこの事実を、諸種の企業改革案を構想させることとなった。こうした企業改革案に対するハーマンの批判の中には、われわれが

等閑視することのできない主張が含まれている。

その第1点は、経営者には、「利潤機会」の徹底的活用が構造的に要請されており、こうした要請と抵触するような会社関係者の要求に対しては、経営者は、あらゆる利用可能な手段を総動員して、精力的に抵抗するということである。したがって、経営者の良心に訴えて、企業行動を改善しようとする試みも、また企業の外から世論の圧力を動員する試みも、さらに企業に情報の開示をもとめる運動も、企業の行動を変更させるまでにはいっていない。

第2点は、経営者の法的任免機関・法的監督機関としての取締役会に着目して、この取締役会の構造改革を通じて、企業の行動を変更しようとする試みに対して、すなわち、会社関係者代表取締役制を導入する試みに対して、もしも彼らが少数者であれば、期待された役割をはじめから果たことができず、逆に、その独立性を侵害され、いたずらに経営者支援集団と化してしまい、逆に多数者であれば、この多数者と経営者の間の妥協の産物として、企業的意思形成が行われ、企業活動の一貫性の欠如と事業能率の低下が発現するとハーマンが考えていることである。

第3点は、上記2点を踏まえて、社会問題の克服策としては、会社関係者が会社と取引き関係を結ぶか否かの交渉過程において、その独立性を保ちながら組織力・交渉力にもとづいて、自己の利害を主張する「伝統的経路」のうちに、いまだ企業の行動を変更させる力があると、ハーマンが考えていることである。

- (1) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 244-245.
- (2) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 62-63.
- (3) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, pp. 20-23.
- (4) Cf. Herman, Corporate Control, Corporate Power, p. 257.

6. 結

企業の重要な意思決定、すなわち最高管理職能の遂行者の決定と最高管理職能の遂行にかかわる決定を行う権力あるいは自由裁量を、「支配」と概念規定した上で、こうした支配を、相対的にわずかの株式所有しかもっていない、「専門技術者」である「経営者」が行っていることを、ハーマンは肯定する。しかしながら、経営者によって行われる支配は、「利潤動機」から自由なものではけっしてなく、むしろ「利潤追求の精緻化」努力として把握されうるし、把握されねばならないとするのが、ハーマンである。

その際ハーマンは、経営者の保有している「知識」、「能力」、「情報」が、経営者による取締役の選出をただたんに可能にするだけではなく、むしろ必然にすることを指摘する一方で、他方で、企業の精神と規則への「所有者利害の内面化」と非個人的利潤追求を強いる「競争圧力」の存在に対するわれわれの注意を喚起する。

「経営者支配」の下での「利潤追求の精緻化」の努力は、社会的費用を会社関係者に転嫁させ、このことが社会的費用の内部化を企業にもとめる諸種の企業改革案を登場させることとなる。こうした企業改革案、なかんずく取締役会の構造改革案、すなわち社外取締役制および会社関係者代表取締役制については、経営者を取締る能力の構造的欠落、さらには結果としての対抗的会社関係者の独立性の喪失を根拠として、多くのことを期待できないと考えている。むしろハーマン自身は、それぞれの会社関係者がその組織的独立性を堅持した上で、会社と取引きをする際に自己の固有の利害を取引条件の中に盛り込んでいく「伝統的経路」の方に、社会的費用の内部化の見地から企業の行動を変更させる潜在的力があると主張している。一般に、企業活動に起因する社会問題を克服する経路としては、企業

の内部組織を変革する経路と、企業の外部の市場機構を通ずる経路、すなわち組織の構造改革と市場の機構改革があり、今日のコーポレート・ガバナンス⁽¹⁾（企業統治）論議では、焦点は、企業の内部組織の変革にあてられているのであるが、ハーマンの主張は、企業の内部組織の変革を介して、企業行動を変更させようとする努力には、限界が画されていることを、われわれに訴えるものであり、このかぎりにおいて貴重なものである。

ただし、一方で、広義の「支配」概念を、「文字通りの支配」と「制約」に分け、他方で、現実の企業の支配形態を「制約された経営者支配」として位置づけるハーマンの主張については、制約主体と（文字通りの）支配主体との関係について、いまだ検討する余地が残されている⁽²⁾。

(1) ハーマンの著書は、1981年に出版されたものであるが、この著書の中に、Corporate governanceという言葉が、少くとも2箇所（242頁と251頁）使われている。

Special attention will be given to corporate responsiveness to social issues, both voluntary and under various forms of community pressure; fuller disclosure; and some major proposals for altering the machinery of [corporate governance], as devices for solving problems in this age of dominance by the large corporation. (p. 242)

In this section I review briefly some of the main contemporary proposals for liberal reform of the managerial corporation, which stress either voluntary changes from within, the possibilities of change through community pressures, or legislatively imposed rules, focusing on modes of board selection and [corporate governance]. (p. 251)

(2) 北原 勇は、ハーマンの概念規定に示唆を得て、「支配」を、「コントロール」と「制約」に分けているが、この「コントロール」と「制約」との関係について、すでに検討を試みたことがある。以下を参照のこと。

村田和彦、株主支配と「会社それ自体」支配

——北原 勇の所論の検討——，一橋大学研究年報 商学研究 42，2001年9月。

(完)