

コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理  
—日本企業のCSR報告書にみられるガバナンス体制を手掛かりとして—

The Managerial Behavior of Chief Executive Officers in Japanese Corporate Governance

小 棕 康 宏  
(Yasuhiro Ogura)

『経 営 論 集』73 号 (2009年3月) 拡 刷

## コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理 —日本企業のCSR報告書にみられるガバナンス体制を手掛かりとして—

小 棕 康 宏

1. 問題の所在
2. 委員会設置会社と監査役設置会社における経営者の位置と理念
3. 経営者の自己統治論
4. 経営体における経営者の意思決定原理
5. 経営者の自己統治と社会責任
6. 結び

### 1. 問題の所在

21世紀の日本企業におけるコーポレート・ガバナンス (corporate governance ; 企業統治) はどのようにあるべきか。コーポレート・ガバナンスの経営実践学的意味は何かを問うことについては、きわめて重要な課題になっている。従来あった日本企業の「日本的経営」を新しい経営行動原理である「日本型経営」を構築することは、われわれに与えられた課題であるといってよい。この問題を解決するためには、本稿で展開する経営者論としてのガバナンス論を議論することが手掛かりとなる。

日本企業のコーポレート・ガバナンスにかかるトップ・マネジメントの組織は、平成13年末と平成14年5月の商法大改正および新会社法以降、とくに取締役会の変革のなかで、議論してきたといってよい。具体的には、これらの会社法の変革のなかで、委員会設置会社が生まれ、また従来からの日本企業の監査役設置会社が取締役会を中心にその中身を変革し、現代に至ったのである。

本稿では、日本企業の経営者が、コーポレート・ガバナンスをどのように考え、実践しているかを CSR 報告書 (社会・環境報告書、サステナビリティ・レポートを含む) あるいは同友会の提言を手掛かりにしながら、日本企業の実態に接近する。次にキャロル (Carroll, A. B.) とブックホルツ (Buchholtz, A. K.) の現代経営者論に基づくコーポレート・ガバナンス論をとりあげる。加えて、平田光弘のガバナンス論としての経営者の自己統治論、経営体の主体的立場を強調した山城章の社会的責任論を検討する。最後に、筆者の経営者論としてのコーポレート・ガバナンス論を展開することにしたい。

## 2. 委員会設置会社と監査役設置会社における経営者の位置と理念

ここでは、日本企業のコーポレート・ガバナンスの現状を委員会設置会社を採る株式会社東芝（以下、東芝）の事例と監査役設置会社を採る富士通株式会社（以下、富士通）の事例を CSR 報告書を使ってみてみよう。

## 2. 1. 委員会設置会社採用の東芝

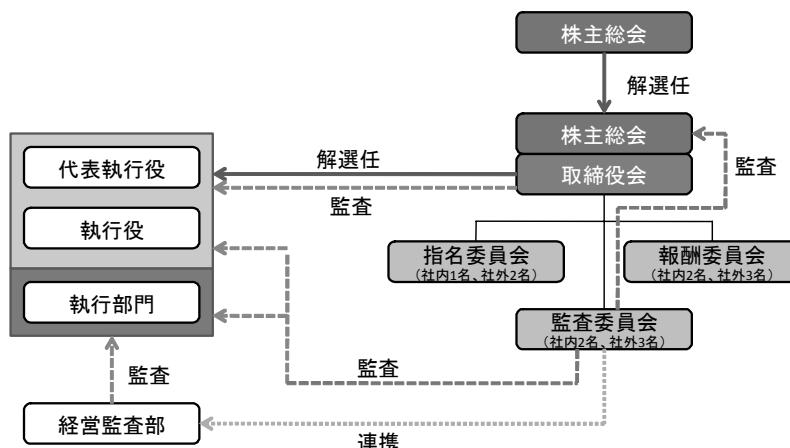
東芝のコーポレート・ガバナンスにおける基本的な考え方は次の通りである。

「東芝は、経営の効率性、透明性を向上させ、株主の立場に立って企業価値を最大化することを目的として、2003年6月に委員会設置会社に移行しました。取締役会は、取締役14名中、社外取締役4名に取締役会長、社内出身の監査委員（常勤）2名を加えた7名が執行役を兼務しない体制となっています。各委員会を構成する取締役の過半数は社外取締役で、指名委員会と報酬委員会の委員長は社外取締役が務めています。

法令上、委員会設置会社の指名委員会は取締役の選解任議案の内容を決定しますが、東芝では、指名委員会の権限を拡大し、執行役社長と各委員会委員の選解任議案の策定も行うこととしています。

また、社外取締役は決議案件について事前に担当のスタッフなどから内容の説明を受けたうえで取締役会に出席し、適宜必要な発言を行っているほか、毎月開催される執行役の連絡会議に出席することなどにより、当社経営に対する適切な監督に努めています。」(東芝、2008、p.27)

図表1は、東芝のコーポレート・ガバナンスの組織図を表したものである。



(出所) 東芝 (2008) p. 27より筆者作成

図表1. 東芝のコーポレート・ガバナンス体制

このように東芝は、委員会設置会社を採用して、経営の機動性と監督機能を高め、企業価値の向上をめざしているのである。取締役会内で、義務付けられた指名委員会の構成は社内1名、社外2名であり、監査委員会の構成は、社内2名、社外3名であり、報酬委員会の構成は社内2名、社外3名となっている。東芝は2006年4月の取締役会において、内部統制システムの基本方針を決議しており、また、役員報酬制度に関し、2006年6月をもって役員退職慰労金制度を廃止し、時代の流れに即応しているといえよう。

## 2.2. 監査役設置会社採用の富士通の事例

富士通のコーポレート・ガバナンスにおける基本的な考え方は次の通りである。

「企業価値の持続的向上を図るためにには、経営の効率性を追求し、同時に事業活動により生じるリスクをコントロールすることが必要です。これを実現するために、富士通では、コーポレート・ガバナンスの強化が不可欠であるとの基本的な考え方のもとに、経営の透明性と健全性を確保するため社外役員を積極的に任用しています。また、経営の監督機能と執行機能の分離を行うことによって意思決定を迅速に行い、同時に経営責任を明確にすることに努めています。監督と執行の2つの機能間での緊張感を高めることにより、経営の透明性、効率性を一層向上させていきます。

グループ会社については、①富士通の事業の機能を分担する会社、②富士通と戦略を共有しシナジーを追求する会社、という区分のもとに位置づけを明確にし、グループ運営を行っていきます。」  
(富士通, 2008, p. 21)

次に富士通のコーポレート・ガバナンスの体制の状況は次の通りである。

「取締役会は、富士通の経営監督機関であり、常務会に代表される配下の執行機能の経営監督を行います。

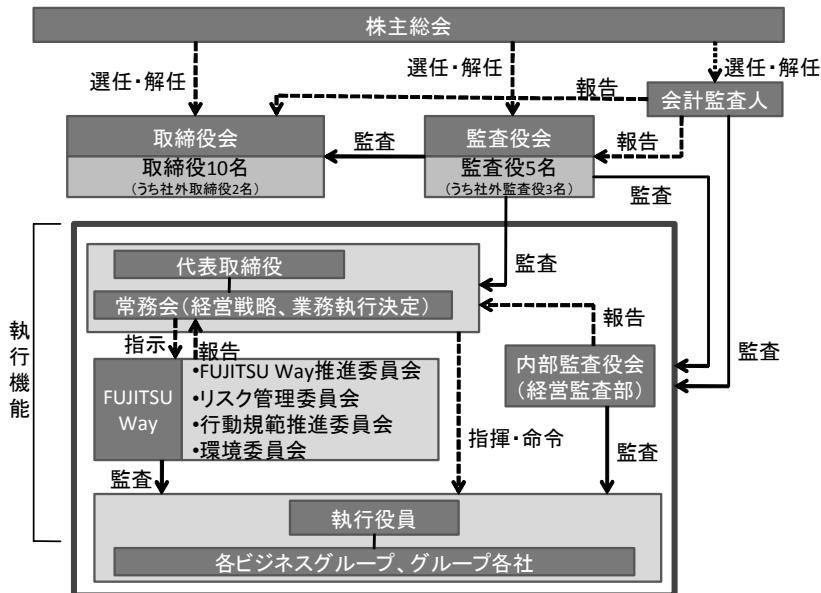
執行機能の中心を担うのが常務会です。常務会は、経営に関する基本方針、戦略など経営執行に関する重要事項を討議し、決定します。常務会に付議された事項は、その討議の概要を含め取締役会に報告され、そのうち重要な事項については、取締役会にて決定します。なお、常務会は、原則として月3回開催しますが、必要がある場合には随時開催します。

一方、監査機能を担うのが、監査役（会）です。監査役は、取締役会および常務会などの経営監督、執行における重要な会議に出席し、取締役会による経営監督機能および執行機能の監査を行います。また、内部監査組織として経営監査部を設置し、社内および関係会社の業務監査を行い、業務の改善提案を行うとともに、監査結果を常務会で定期的に報告しています。また、会計監査業務は新日本監査法人により実施されています。

なお、富士通では、指名委員会、報酬委員会のいずれも設置していません。」(富士通, 2008,

p. 21)

図表2は富士通のコーポレート・ガバナンス体制を表したものである。



(出所) 富士通 (2008) p. 21より筆者作成.

図表2. 富士通のコーポレート・ガバナンス体制

富士通は従来型である監査役設置会社を採用し、経営の健全性と効率性を追求するとともに、「FUJITSU Way」を実践する統治体制を強化している。

富士通では、2000年5月25日決議、2008年4月28日改定のもとに、取締役会において内部統制体制の整備に関する基本方針を決議している。これらは、富士通において、企業理念、企業指針、行動指針、行動規範を定めた「FUJITSU Way」の浸透、定着を一層加速させ、業務の適正性を確保するための体制と仕組みを構築している。

富士通では、執行機能の中に、経営戦略や業務執行決定を行う常務会を残している。取締役会に対し、社内監査役2名、社外監査役3名をもつ監査役会によって監査を行う体制をとっている点に特徴をもっている。

### 3. 経営者の自己統治論

#### 3.1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）と自己統治

コーポレート・ガバナンスに関し、根源的に経営者自身にある自己統治を主張する平田光弘の

「経営者自己統治論」をみてみよう。

まず、平田は、企業統治をコンプライアンスとガバナンス（狭義）からなるものとし、それぞれの役割を果たすことによって、企業価値向上を目指すことになると次のように説明する。

「企業統治は、一般にコンプライアンス（法令遵守）とガバナンス（狭義の企業統治）とからなる。コンプライアンスは、ガバナンスの基底をなし、企業不祥事の発生を抑止することによって、経営の健全化を図ろうとする。これに対してガバナンスは、企業競争力の強化を促進することによって、経営の効率化を推し進めようとする。コンプライアンスとガバナンスは、このように、それぞれの役割を果たしながら、ともに企業価値の向上を目指していく。」（平田、2008, p.51）

次に平田は、企業の自己統治について次のようにいう。

「企業の自己統治は、企業が自らの理念に自らの倫理観（ビジネス・エシックス）と社会倫理と社会的責任とを注入して、自らの行動規範を策定し、その行動規範に基づいて、自らの行動を、一方では法令遵守（コンプライアンス）に照らして律するとともに、他方では他者による管理・牽制に晒されながら統治（ガバナンス）することにより、可能となる。」（平田、2008, p.52）

平田は企業統治に関し、二つの意味とそれぞれの問題を指摘する。

「企業統治には、二つの意味と二つの問題とがある。一つは、「企業と利害関係者との関係」という意味である。この意味で使うとき、「企業は誰のために経営されるべきか」が問題とされる。もう一つは、「経営者の経営を監視・監督する仕組み」という意味である。この意味で使うとき、「経営者の経営に対する監視・監督は誰の観点からなされるべきか」が問題とされる。」（平田、2008, p.57）

### 3.2. 経営者の自己統治論

企業統治問題に関する平田（2008）の考えは以下の通りである。第1に平田は企業統治問題は経営問題であるという。

「企業統治問題は、端的に言えば、経営者問題にほかならない。したがって、企業統治問題の解説は、経営者論、ひいては企業論の充実・発展にとって不可欠な中核的位置にあり、そこに、企業統治論を構築する学問的意義がある。」（平田、2008, p.58）

第2に、平田（2008, p.58）が構想する企業統治論は、①市場経済体制と企業統治、②企業法制度と企業統治、③企業形態と企業統治、④企業支配と企業統治、⑤企業倫理と企業統治、⑥企業観・企業目的観と企業統治、⑦経営者と企業統治、⑧企業経営機構（運営機関）と企業統治、⑨株式所有構造と企業統治、⑩企業競争力と企業統治、⑪企業統治制度と国際比較という11の問題領域から構成される。

第3に、平田（2008, p.59）は企業観について、「社会から商品生産職分（消費者が必要とする、良質で安心・安全な財・サービスの提供）を負託された企業が、これを受託して遂行する見方（企業と社会の官益を負託・受託関係として捉える見方）が、企業統治問題を解くには、より現実的であると考えている」としている。

第4に、平田は、企業社会的存在の根拠を次のように示す。

「企業の社会的存在の根拠は、この商品生産職分という順機能の遂行にある。ところが、それが行き過ぎた利益第一主義と結びつくとき、社会の進歩・発展を阻害するような逆機能に転じる恐れがある。」（平田, 2008, p.59）

第5に、平田は、経営者の担当地位を説明している。

「経営者（top executive）については、意思決定や執行というライン活動のマネジメントに携わる取締役および執行役（執行役員）がこれに当たる」と平田（2008, p.60）は見ている。

第6に、平田は、企業の経営機構を英米型またはドイツ型を基礎に説明している。

企業の経営機構（株主総会を除くボード・システム）については、一層制（英米型）、二層制（ドイツ型）、選択性（英米型またはドイツ型のいずれかを選択可能）がよく挙げられているが、このような一層制・二層制という表現に代えて、一層制を一元一層制、二層制を一元二層制と平田（2008, p.60）は呼んでいる。また平田（2008, p.60）は「日本のボード・システムはいずれに入るのか。委員会設置会社方式を採る大会社等のボード・システムは、一元一層制であるが、監査役設置会社方式を採る大会社等のボード・システムは、二元一層制であるといえよう」としている。

第7に、平田は、企業統治の実践的意義について、経営者の経営に対する監視・監督を次のように考えている。

「企業統治の実践的意義はどこにあるか。もしその実践的意義が経営者の経営を監視・監督することにあるとすれば、これを監視・監督する主体としては、企業の外部者、内部者および経営者自身の三者が考えられる。」（平田, 2008, p.60）

しかし、平田は、企業の自己統治の重要性を主張する。

「つまり、企業統治は、根源的には、企業の自己統治であるべきであり、企業が他者統治に頼ろうとする限り、企業はいつまで経っても、その甘えや脆弱さから脱却できないであろう。」（平田, 2008, pp.60-61）

「企業の自己統治は、企業が自らの理念に自らの倫理観（ビジネス・エシックス）と社会倫理と社会的責任とを注入して、自らの行動規範を策定し、その行動規範に基づいて、自らの行動を、一方では法令遵守（コンプライアンス）に照らして律するとともに、他方では他者による監視・牽制に晒されながら統治（ガバナンス）することにより、可能となる。」（平田, 2008, p.61）

このようにして、平田は、企業の自己統治を自らの行動規範に求める。

第8に、平田は、大規模企業のガバナンスの重要さを次のように指摘する。

「ガバナンス研究の対象が拡大する中で、営利組織体である企業のガバナンスについては、そもそもこれが所有と経営の分離した大規模企業について問われてきたという事実関係が曖昧になりつつあるように思われる。」（平田、2008, p. 61）

そして、第9に、平田は企業統治がそれぞれの国と社会に適合しうる企業統治制度を考えることになる。

「企業統治は、歴史、社会、文化、制度、慣習などを異にするそれぞれの国に制度化され、その社会に根ざすものであるから、それぞれの国と社会に最も適合し得る企業統治制度が育まれていくことになる。」（平田、2008, p. 61）

第10に、平田は、企業統治の本質的意味を再度、主張する。

「企業統治は、違法経営の遵法経営化（不健全経営の健全経営化）の達成に向けて、企業不祥事の発生を抑止する機能を持つとともに、非効率経営の効率経営化の実現に向けて、企業競争力の強化を促進する機能をも有すると、日本でも、他の先進諸国でも、固く信じられてきた。」（平田、2008, p. 61）

「企業統治には、もともと企業不祥事の抑止力も企業競争力の促進力もないということ、したがって、企業統治の改革によって、たちどころに企業不祥事がなくなるわけでも、企業競争力が強まるわけでもない」ということを平田（2008, p. 62）は強調している。また、平田は、経営者の行動規範として次のように、2点を述べることになる。

「第一に経営者がなすべきことは、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経営にすることである。これこそは、まさに新たな企業競争力を創成し、もって「社会に信頼される企業」を実現するための基盤づくりなのである。」（平田、2008, p. 360）

「第二に、経営者がなすべきことは、企業理念も企業倫理も、また、法令遵守も企業統治も、さらには、企業社会責任も、それらが個々ばらばらであっては、企業不祥事の防止にも、企業競争力の強化にも、ある程度しか役立ち得ないということを認識することである。」（平田、2008, p. 362）

以上における平田のコーポレート・ガバナンス（企業統治）論が実践的には経営者の自己統治論として強く主張することになる。現代経営体のコーポレート・ガバナンスにおいて、プロフェッショナルである経営者の役割は重要である。経営体（経営者）の主体理論としてコーポレート・ガバナンスを考えることが重要なのである。

#### 4. 経営体における経営者の意思決定原理

##### 4.1. 経済同友会の経営者論

ここでは、経営実践家の集まりである社団法人経済同友会（以下、経済同友会）における経営者の意思決定原理が5点表明されている。

###### (1) 高い倫理観と価値観

「企業活動は、株主、顧客、従業員、地域社会などの様々なステークホルダーからの信認の上に成り立っており、その信頼を裏切ることは企業の存続を危うくする。ステークホルダーからの信認を得るためにには、単なる法の遵守という企業活動における最低限のルールを守るだけでは不十分である。経営者が常に高い倫理観に基づいた公正で誠実な意思決定を行い、もって「企業価値の持続的向上」を実現していくことによってのみ、企業の利益が社会の利益と一致してステークホルダーの信認を得ることが可能となる。」（経済同友会、2007、p.6）

ここでは、日本企業の経営者が高い倫理観と価値観をどのように保持していくかが問われることになる。

###### (2) 優れた判断力

「ここでいう優れた判断力とは、財務諸表や各種経営指標を判断する力に加えて、経営者自らが蓄積した、社会、経済に対する理解や歴史観などの様々なファクターを総動員して、現状と将来を多面的に分析し、最適解を見つけていく能力である。」（経済同友会、2007、p.7）

ここでは、優れた判断力が問われるが、理論的には経営者の意思決定力を問う必要がある。

###### (3) 勇気ある決断力

「経営とは答えのない問題に挑み続けることであり、岐路に立ったときに正しい決断をすることは、経営者の仕事の基本である。過去の事例や従来の延長線から最適解を導くことが困難な現在の経営環境においては、決断することには様々なリスクが伴う。しかし、いかに困難な決断であっても決して逃げることなく自ら決断し、結果についても責任を取ることが今日の経営者に求められている。」（経済同友会、2007、p.7）

ここでは勇気ある決断力が問われるが、前項と同様に理論的には、経営者の意思決定力を問うことになる。

#### (4) 構想力・先見性・感性

「先が見えない環境の中では、あるべき姿を見据え、他に先んじて具体的なビジネスプランを描く構想力と、それを可能にする先見性と感性がなければ、激しい競争を勝ち抜いていくことは困難である。多種多様な経験や幅広い知識・教養が経営者としての勘を磨き、先の読みにくい環境の中にあっても、明確なビジョンとその実現の道筋を分かりやすく示すことを可能にする。」(経済同友会, 2007, p. 7)

ここでは、日本の経営者が現在、不十分であると考えられる構想力・先見性・感性が問われている。とくに、経営者が明確なビジョンを提起することについては重要であると考えられる。

#### (5) 適応力

「生物の進化の歴史が証明しているように、必ずしも強い者や賢い者が生き残った訳ではない。多くの場合、変化に最も賢明に対応した者が生き残ったのである。経営の場にあっても同様のセオリーは概ね当てはまる。すなわち、企業もそれを率いる経営者も時代や環境の変化を先取りし、それに相応しい姿に自己変革していく能力が求められるのである。成功すればするほど自らの成功体験に拘泥し、結果として変化について行けなくなりがちであることを、常に戒めとして念頭に置いておくことである。」(経済同友会, 2007, pp. 7-8)

ここでは、経営の適応力が求められている。しかし、ここでは単純な適応力ではなく、経営活動の柔軟性が問われていると考えたい。

### 4.2. 経営者の意思決定原理

コーポレート・ガバナンスの論点を経営者を中心とする主要なステークホルダーにしぼって、その意思決定原理をみてみよう。キャロルとブックホルツ (Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz, 2006) によれば、「コーポレート・ガバナンスは企業体が支配されつつあり、指揮され、管理され、あるいは支配されることによる方法や企業体が支配されつつある目的を論及している。」また、「コーポレート・ガバナンスは所有者、取締役会、経営者、従業員やステークホルダーとして主張するその他のステークホルダーの相対的な役割、権利、説明責任と関連している」という。

キャロルとブックホルツは、正統性とコーポレート・ガバナンスの論点を十分に評価するために、企業集団組織の会社形態を構成する主要グループを理解することは重要である。なぜなら、そうすることによってのみ、われわれは、この制度が意図的な設計にしたがって遂行することに失敗するかどうかを評価できるのである。彼らによれば、4つの主要なグループは、株主（所有者／ステークホルダー）、取締役会、経営者および従業員である。図表3は、コーポレート・ガバナンスの権

限の階層にそって4つのグループを表している。



(出所) Carroll and Buchholtz (2006) p. 610より筆者作成.

図表3. コーポレート・ガバナンスの権限の階層

アメリカ会社法のもとでは、株主は会社の所有者である。株主は所有者として会社に対して究極的な支配権を持っている。この支配は第一義的に会社の取締役を選任する権利を明確にしている。

大規模組織では、何万人もの株主を抱えている。株主は、事業のマネジメントを支配し、監督するために取締役として知られる小グループを選任する。取締役会は、経営者が最初に所有者の利害（たとえば株主）におくということを確かめる責任を負っている。権限の階層における第3の主要なグループは経営者である。経営者は、会社を経営し、日常的な基準で会社を管理するために取締役会によって雇われている個々人の集団である。取締役会の意向に沿って、トップ・マネジメントは、全体の方針を確立する。ミドル・ロワー階層の管理者は、協働する従業員の日常の監督を実行する。従業員は現実の作業の仕事を遂行するために会社によって雇われている。

## 5. 経営者の自己統治と社会責任

### 5.1. 経営体の理論

ここでは山城章の全員経営者論と全員従業員論を中心にデモグラフィック・ファンクショナリズムとしての経営体の理論を明らかにしてみよう。

山城は、経営体の理論を経営自主体の理論として次のように説明する。

「これは目的関連的であるが、目的手段でなく、それ自体を主体とし、それ自体の存在ならびに

持続を積極的に充実・発展させることを自らの直接目的として活動するものであり、これは「自主体」である。目的実現は、結果あるいは効果責任として、経営自主体に課せられ任務・責務と解される。たとえばものを生産する仕事を目的とし、この生産によって社会の福祉に貢献するために構成された仕事の場としての経営体は、この社会のための生産を責務として活動するが、しかしそのために形成された制度的存在としての経営体は、その経営体の自律・維持・発展・充実そのことを自らの目的として制度化される。したがって、その制度そのものの充実・発展を直接目的と考える集団となる。それは、その制度を構成するマネジメント専門家、そのほかの職能専門家とが、一団となって経営体制度の確立を目的として活動し、その目的の達成を介し、その結果、その成果をもって社会貢献の責任を達成しようとするのである。」（山城、1982、p.168）

山城の経営理論は、以前「全員経営者論」あるいは「全員従業員論」であるといわれたことがある。この問題を経営体の理論のなかで山城（1982）を使って考えてみよう。

山城は全員経営者論について、次のように述べている。

「経営するもの、されるもの、あるいは管理者と管理されるものという関係が、対立的でも上下関係でもない同質的であるとは、両者がいずれもファンクションであることにおいて同質であり、対立的でないということである。つまり、どちらも仕事であって、とくに質的に区別すべきものでないのがマネジメントである。仕事自体はしかし、それぞれ内容を異にする。その担当機関の活動もそれぞれ仕事にしたがって、異なった行動をおこない、全体としての仕事場の仕事達成に貢献する。したがって各担当者は、全体としての仕事場、すなわち経営体の構成者として、すべての構成員がメンバーであり、仕事に差こそあれ、なんら経営体メンバーとして異質者でも対立者でもない。仕事の担当という同質者集団が経営体である。経営体の構成員全員が経営であるといってよからう。」（山城、1982、p.171）

また、山城は全員従業員論について、次のように述べている。

「社長も経営体の一員であって、経営構成員であるが、現場従業員も同様経営構成員である。経営構成員たる社長を経営体の経営者と称するならば、現場従業員も経営体の経営者とよんでよいのであり、その意味で全員経営者論との批判には、別に反対する理由はなかった。しかし私は積極的には全員従業員・仕事担当機関という説明に重点をおいてきた。」（山城、1982、pp.171-172）

以上みたように、現代経営体はプロフェッショナルな集団としてみるとことから、経営体の社会的存在としての地位を明確にしておかなければならぬ。

## 5.2. 経営者の自己統治と社会責任

### 5.2.1. 自主的存在としての経営体

山城は自主的存在としての経営体を次のように考える。

「このような機能活動を円滑にし、成果をあげるには、この機能活動の仕組み、組織を充実し、経営体を確立し、その自主活動を充実させる必要がある。経営体の機能活動は1回かぎりのものではなく、一定の期限をきった活動や組織でもない。一度経営体が形成されると、それは生きて存在し、発展・充実・成長する、それ自体、「自主的存在」となる。それ自らの集団が充実し、確たるものとして存在していなければ、目的であり、任務としての機能の十全な達成はできなくなる。そこで、仕事によって社会に貢献するためにつくられた経営体は、自主的、自律的な存在として形成せられ、とくに責任者としての経営者は、この経営体の自己充実をはかることを、なによりも重要な課題とせざるをえなくなる。経営体が充実しているならば、機能は、結果として自ら十分に成果をあげることができる。目的としての機能をあげさえすればよいという意図で経営するだけでは、機能も果たしえなくなることになる。」(山城, 1982, pp. 191-192)

「経営と一般にいう場合、われわれは①「経営体」と、その代表者、主体当事者たる②「経営者」と、その活動たる③「経営すること」の三者をふくめてつかっている。そのいずれであれ、経営をマネジメントという現代的事実と考えるかぎり、すでに繰返し説明してきたように、マネジメントとは『ファンクション』であり、「仕事」の1つである。経営という仕事があり、その仕事を担当する経営者がおり、この経営者によって経営され、また代表される経営体は、仕事を担当する構成メンバーによりつくりあげられた、仕事をするために一体としての組織づくりされた「場」であり、システム化された「仕事場」である。」(山城, 1982, p. 203)

「機能主義はやがて、その意味で、この仕事を担当する者すなわち機関は、それぞれのスペシャリストによって構成されていなくてはならず、経営体全体からみれば、このスペシャリストによって形成されたすくなくとも専門家集団としての経営体自体の充実が大切である。このスペシャリスト集団である最低基礎要件は、経営体の人間的側面で補完される必要が将来発生するが、それに対しても、経営体のねらいは、仕事を達成することにはあるが、そのためのしくみとしての経営体という手段、体系自体の充実と発展をまず直接的課題とせざるをえない。経営体目的論はこの意味で機能主義においては機能を達成するしくみとしての制度主義におきかえられる。」(山城, 1982, p. 192)

このように自主的存在としての経営体が機能主義を使いながら、経営体の自己充実をとげることになる。経営体は経営のプロフェッショナルの集団として活動するのである。

### 5.2.2. 経営の「社会性」社会責任

山城は、経営の社会責任を(1)社会性責任、(2)公益性責任、(3)公共性責任の3つに分けて説明する。

「経営社会責任を広義に解し、われわれはこのなかに、(1)社会性、(2)公益性、(3)公共性の三者があり、それぞれを区別して理解するとともに、相互が一体の関係をもって経営社会責任の内容を形成すると解する。しかしこの三者の統一的にして有機的な達成は、多くの困難をともなうものであり、経営者の能力は、それができるかどうかで社会的に評価されるといってよかろう。」(山城, 1982, p. 202)

### 5.2.3. 経営の「公益性」社会責任

「このような公益のため、つまり、みなのインテレストの要求をできるかぎり満足に満たしていくために収入をあげるという、出づるをはかつて入るを考えねばならない公益活動が、経営体の存続・発展の条件となってきた。このような関係が公益性である。」(山城, 1982, p. 212)

このように、山城のいう公益性社会責任は、ステークホルダーとの経営成果配分の問題であるといえる。

「公益とは、その経営体以外のインテレスト集団のみならず、その経営という集団自体のインテレストにも役立つことに注目したい。「みなのインテレスト」という際の「みなのなかには、経営体もふくまれている。経営体も生きる権利をもつ生存体であり、市民権をもつ他の集団が、生存のためにインテレストを要求するように、その経営体の生存のインテレストを要求することは当然である。」(山城, 1982, pp. 213-214)

ここでのインテレスト集団すなわちステークホルダーとの関係は、山城の「対境理論」とつながっているといえる。

### 5.2.4. 経営の「公共性」社会責任

「秩序ある社会のプロ経営者も同様であり、経営という機能に長じ、腕前ありとはいえ、経営する経営者が人間であるかぎり、人間としてプロに値する者でなければ、プロフェッショナル・マネジメントの仲間入りはゆるされない。プロ社会にはプロの行動規律と基準もあり、これに反する者はプロから排除される。プロ失格は、まことに決定的な罰則であろう。心情的な告発や反発・追及、さては裁判よりも、もっとプロにとって決定的宣言はプロの失格である。無能による失格だけが失格ではない。プロもまた人間である。人間失格にともなうプロ失格こそまことにきびしいものである。」(山城, 1982, p. 215)

このように、経営者の人間的責任自体は、今日のコンプライアンス責任の一部であると考えられる。

「とくに直接的なこの誘因をなすのは、公害問題、環境破壊などの事実であった。しかし、このような事実の反省だけでなく、すでに機能主義の成長・発展は、まえに述べたように、自らが立っている近代科学・技術への不満・反省、そして、その現代への適応化が問題とされてきた。そこに、社会性・公益性を補完し、前進せしめる。現段階的な公共性を考えるという経営観の展開があるのである。経営本質論はいまや人間としての経営問題を課題とせねばならないときとなっている。経営社会責任論もまた同様である。ここに公共性の問題の生成があるのである。」(山城, 1982, p. 216)

「この場合、経営者とは、(1)経営活動、(2)経営者、(3)経営体に共通するものとして使用しているが、「経営者も人間である」「経営者である前に人間である」という表現を私はしばしば使用してきたが、これは、この人間問題を加え、経営力あるのみならず人間としての立派さが、経営者のプロ資格であると解される意味である。「人間としての公共性」が社会責任の1つの内容をなすのである。」(山城, 1982, pp. 216-217)

ここでは、公害問題は、経営の「公益性」社会責任であると同時に、「公共性」社会責任の問題であると考えることができる。

## 6. 結び

以上にわたって、コーポレート・ガバナンスにおける経営者の行動原理を検討してきた。コーポレート・ガバナンスを経営者の経営意思決定の問題としてとりあげることが必要である。アメリカから導入した委員会設置会社や従来型の監査役会設置会社のメリット、デメリットについては、それぞれ重要な問題を提起している。しかしながら、ここではコーポレート・ガバナンスが経営者自体のコーポレート・ガバナンスにつながることが必要であり、経営者はステークホルダーと対境関係を営みながら、経営社会で主体的に活動するプロフェッショナルである。

経営者は経営を遂行し、その経営過程を通じて経営社会に責任を持つのである。今日の日本企業の経営者は、グローバル化した経営社会のなかで生きて活動する経営体をリードする推進者としての責任を負っている。

日本企業のCSR報告書のなかにみられる経営理念を実践活動に生かしているかどうかが重要なのである。山城は、経営の第1義的社会責任を「社会性責任」として強く主張してきた。われわれは経営の第1義的社会責任は、「企業価値創造」の遂行であると主張する。経営者が基本的に遂行する仕事の中身が重要なのである。

しかしながら、現代の経営体は、多くのステークホルダーとの対境関係におかれている。経営体

をリードする経営者は、それぞれのステークホルダーの要求と対応しながら、経営体を自らの経営目的に沿って統率することになる。現代のコーポレート・ガバナンスは、これらのステークホルダーの要求を経営意思決定にうまく組み込んだ行動原理が求められているといえる。

#### 【参考文献】

- 小椋康宏 (2006) 「経営力創成に関する一考察—企業競争力との関連で—」『経営力創成研究』第2号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp. 33-44.
- 小椋康宏 (2007) 「経営力創成と企業競争力」東洋大学経営力創成研究センター編『企業競争力の研究』中央経済社, pp. 1-20.
- 小椋康宏 (2008a) 「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」『経営教育研究』第11巻第1号, 日本経営教育学会, pp. 1-13.
- 小椋康宏 (2008b) 「財務力創成に関する一考察—企業競争力との関連で—」『経営力創成研究』第4号, 東洋大学経営力創成研究センター, pp. 67-77.
- 小椋康宏・柿崎洋一 (2007) 『企業論〈第三版〉(日本経営学基礎シリーズ2)』学文社.
- 経済同友会 (2007) 『経営者のるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナリズムとリーダーシップ』経済同友会.
- 小林秀之編 (2006) 『新会社法とコーポレートガバナンス—委員会設置会社 VS 監査役設置会社—(第2版)』中央経済社.
- 東芝 (2008) 『東芝グループ CSR 報告書2008』.
- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社.
- 富士通 (2008) 『富士通グループ社会・環境報告書2008』.
- 山城章 (1970) 『経営原論』丸善.
- 山城章 (1982) 『経営学[増補版]』白桃書房.
- 山城章 (1990) 『経営教育ハンドブック』同文館.
- Carroll, A. B. and A. K. Buchholtz (2006) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed., Thomson South-Western.
- Keasey, K., Thompson, S. and M. Wright (eds.) (2005) *Corporate Governance: Accountability, Enterprise and International Comparisons*, John Wiley & Sons.

(2009年1月13日受理)