

企業の影響力と倫理的課題

トーマス・ドナルドソン
イワオ・タカ

目次

- 一、企業の経済的・社会的影響力
- 二、企業の政治的影響力
- 三、企業における責任の空洞化
- 四、国家的存在としての企業

現代企業を「個人的な小規模経営」と「官僚的な大規模経営」に分け、そのどちらが社会的に大きな影響力をもっているかと尋ねれば、誰もが大規模経営と答えよう。たとえば、二〇世紀末におけるアメリカの企業総数はおよそ九〇〇万、日本は二五〇万と言われているが、そのうちの上位一〇〇社の資産規模は、いずれの国においても全産業資産の二〇パーセントから三〇パーセントを占めていた¹⁾。言葉を換えれば、いずれの国においてもほんの一握りの企業が、国民経済の大きな部分を占めていたわけである。正確に言えば、アメリカでは、〇・〇一パーセントの企業が三〇パーセントの資産を、日本では、〇・〇〇四パーセントの企業が二〇パーセントの資産をそれぞれ占めていた²⁾。

資産規模のみならず、大規模経営組織は、それが雇用する従業員数でも圧倒的な数を誇っている。たとえば、

二〇世紀の中盤まで、GMやAT&Tは一〇〇万人を超える従業員を抱えていた。その後、組織改革などにより、その数は数十万規模にまで減少したが、それでも膨大な数の従業員を抱えていることに変わりはない。アメリカ企業と比べ、日本の大企業が抱える従業員数は若干小さくなるが、それが国民経済全体に与える影響は、依然、大きいと言わざるを得ない。かつて、八幡製鉄や日産自動車が大幅の人員整理を行なった際、それは地域の経済に壊滅的な打撃を与えるほどの影響力をもっていた。こうした事実は、大規模経営組織がもっている影響力の大きさをはつきりと示しているのである。

一、企業の経済的・社会的影響力

さて、国民経済の中で大きな位置を占める大企業が事業を展開すると、ほとんど必然的に強力な権力を獲得することになる。言うまでもなく、企業は、法や定款が定める権利から派生する権限の範囲内で行動するわけであるが、企業は定款あるいはその管轄区内の制定法が認める以上の権限を手にすることはない。現実の企業は法的に規定された権限以上のものを獲得し、意図しようとしまいと、それを経済的・社会的・政治的な場面で行使することになる。

非対称的な依存関係

企業の抱える資産が増大し、雇用する労働者の数が増えれば、それだけで企業の影響力は大きくなる。仮に寡占的な市場で指導的な役割を果たしている企業が、突然、既存事業を縮小するとしよう。これにより、同企業の扱う財・サービスの価格が高騰し失業者が増え、場合によっては、市場の購買力を低下させることで景気そのも

のを失速させてしまうかもしれない。こうした経済的影響はよく知られているが、大企業はこの他にも様々な問題を引き起こす可能性をもっている。

今、地域に根づいた企業が事業を大幅に縮小するとしよう。こうした企業行動は、地域社会における労働機会の減少、法人税の激減、地域商店街の閉鎖、人口流出による学校経営の破綻など事業に直接関係のない社会的な問題まで引き起こすことになる。この種の影響は、一般に企業と社会の「非対称的な依存関係」からでてくると言われる。

ある地域社会が大企業を誘致しようとする場合、行政当局は、誘致企業の利便を考え、優遇税制はもちろんのこと、土地・道路・電気・ガス・水道・労働力・情報通信網などのインフラストラクチャーを整備していく。企業がこれらの条件を評価すれば、当地への進出が決定される。ひとたび、企業が進出しそこでの操業を開始すると、地域の労働力・資本・情報がその企業を中心に再編されていく。地域社会と企業の相互依存関係は、こうしてできあがっていく。だがしかし、完成した依存関係は決して対等なものではない。地域社会は地理的に限定されるが、企業は基本的に地理的限定を受けないからである。企業が賃金水準、流通事情、気候などの様々な要因を考慮し、その立地を比較的自由に変更するのに対し、地域社会はそうした自由をほとんどもちあわせていないからである。否、もっていないどころか、企業の自由な決定により大きな打撃を受ける不利な立場にたたされるからである。これを力関係から見れば、その「非対称的な依存関係」のゆえに、企業は地域社会に対して絶大な経済的・社会的影響力をもっているということになる。その典型は、座間市からの撤退を決定した日産自動車の例に見ることができよう。

座間市と日産自動車

一九九三年、日産自動車は、神奈川県座間にあった同社工場の閉鎖を決定した。座間工場の閉鎖は、バブル崩壊後の不況下であり、日産がやむなく選択した同社再建策の一つであった。当時、過剰な生産能力を抱えていた日産は、工場閉鎖などにより九五年までに、従業員総数を五六〇〇〇人から四八〇〇〇人にまで減らし、二〇〇〇種以上と言われた車種を三五パーセント縮小、さらに部品数も四〇パーセント削減するという計画を発表した。この計画の実施は、まず約四〇〇〇人の労働者を抱えていた座間工場から始まった。^①

計画そのものは、日産という私企業の再建に欠かせないものであったかもしれない。しかし、撤退される側の座間市は、これをどのように受けとめたであろうか。

一九六〇年代、座間には、ほんの僅かの工場しか稼働していなかった。ここに、日産が進出を決定したため、次々と工場が建設された。その数は増加しつづけ、九〇年代初頭には、日産関連の工場だけでも二七〇社を数えるまでとなった。この時、座間市の全産業生産高に占める日産関連事業の割合は、七〇パーセント、日産が収めていた法人税も、同市税収の二〇パーセントを占めていた。^②

これらの数字から言えることは、座間市が、二〇年間、日産を受け入れ支える町として機能してきたこと、そして日産と運命をともにする地域共同体にまで発展していたという事実である。こうした依存関係にもかかわらず、日産は自社の生き残りをかけて座間工場閉鎖の決定を下した。この決定による影響は、日産で働く労働者はもちろんのこと、日産の下請業者、下請業者の労働者、労働者の家族、労働者家族に消費財や教育・福祉などのサービスを提供してきた地域の商店街・教育機関・行政機関など、座間市のありとあらゆるところに及んだ。

二、企業の政治的影響力

企業が手にする影響力は、経済的・社会的なものにとどまらない。大企業あるいはその幹部は、容易に政府の政策担当者や官僚、有力国会議員などに近づくことができる。たしかに中小企業の経営者が上京し、予約なじに同郷の政治家を訪ねる時、その政治家は都合さえつけば昼食などをともにしよう。しかし、ワコールや京セラのような会社の経営者が関西出身の政治家を訪ねる場合、政治家たちは可能なかぎり自分の予定を変更し、彼らに面会しようとする。それは、そうした企業の経営者が有権者たちによく知られているからであり、またたとえ顔が知られていなくとも、その社名が通っているからである。さらに彼らは選挙運動を支援してくれる中心的人物にもなりうるからである。このような理由から、大企業は政治的な影響力をも手になることになる。

企業の政治献金

では、企業の政治的影響力の源泉はいったい何にあるのであろうか。それは、企業が政治家に提供できる資金的な援助にあると言ってもよからう。しかしながら、企業の政治献金は、アメリカでは、一九〇七年のティルマン法 (Tillman Act) により、またそれが基本となつてきた一九七一年の連邦選挙運動法 (The Federal Election Campaign Act) により禁止されている。その後、同法は部分的な改正をへて今日に至っている。具体的には、銀行・会社・労組が正副大統領・上下両院議員などの選挙において献金すること、それを約束すること、あるいは立候補者がその事情を知りながら資金的援助を受けることなどを禁止している。^③

この点からすれば、たとえ大企業であろうと、政治的な影響力は少ないと言わざるをえない。ところが、アメ

リカでは、例外規定として、企業が分離独立の基金である「政治運動委員会」(PAC)を設け、これに献金勧誘経費や運営経費を支出することは認められている。このため、企業あるいは経営者は、特定の立候補者を支援する目的で企業内に政治運動委員会を設け、彼自身の個人的献金はもちろんのこと、従業員との協力や仰ぐことで、彼らの給料の一部を政治運動委員会に融通することができる。たしかに、制度上、政治運動委員会は会社とは別組織になっているが、それは、実質的に企業の重要な政治戦略のかなめとなっているのである。

日本でも事情はこれとよく似ている。戦後すぐに政治資金の流れを明らかにするため、「政治資金規正法」が制定されたが、これは思うように機能しなかった。そこで、一九九〇年代に入り、同法は大幅改正され政治家個人への企業献金は五〇万円までとされた。ただし、ここにもいくつかの抜け道が残されている。たとえば、政治家が設ける「資金管理団体」に対するものであれば、また政党に対するものであれば、献金は会社の規模に応じて一定額まで認められている。またアメリカにおけるPACの場合と同様に、企業の経営者は、従業員や取引先などに個人として働きかけ、ある候補者への寄付や支援を呼びかけることができる。こうした迂回的な資金援助の道が残されているため、日本でも、企業には依然として絶大な政治的影響力が残されているのである。

経営判断の原則

しかし、大規模組織やその経営幹部が政治的影響力―さらには経済的・社会的影響力―をもっているとしても、果たして経営者はそれを用いて行使することができるのであろうか。政治家の場合であれば、規定上、自己の行政上の役割と利害集団の代弁者としての役割を明確に区別しなければならぬ。政治家自身の党派的目的のために公的資金を運用することはかたく禁じられている。これに対し、民間企業の経営者はどうであろうか。

アメリカでは、経営者は法律上会社に対し「注意義務」と「忠実義務」を負うとされている。前者の注意義務は、経営者が誠実にその職にある通常の慎重な人間であれば誰でも払うであろう注意をもって行動することを要請し、後者の忠実義務は、会社と自己の個人的利害が対立する場合、会社の利益を優先させることを要請する。基本的に、後者の忠実義務に違反した場合、経営者は救済の余地を失ってしまう。しかし、前者の注意義務違反の訴えについては「経営判断の原則」という考えかたをもって自己をかかなりの程度まで弁護することができる。「経営判断の原則」とは、経営者が誠実に仕事に取り組み、合理的な経営判断を下しているかぎり、司法当局は経営者の行動および判断に干渉しないという原則である。

日本でも、経営者はこれに似た二つの義務を負う。一つは、会社に対し善良なる管理者として、従事する職業や地位に対して通常期待される一般的・抽象的な注意を払う義務であり(善管注意義務)、他の一つは、法令および定款の定めにしたがい、また総会決議を遵守し、会社のために忠実に職務を遂行する義務である(忠実義務)。アメリカの場合と同様、ここでも善管注意義務違反に関しては「経営判断の原則」をもって自らの正当性を主張することができる。

たとえば、一九九〇年代初頭、顧客企業の有価証券取引によって生じた損失を野村証券が事後的に補填していたことが明るみにでた。この事実を知った野村証券の株主は、補填行為は会社に損失を与えるもので善管注意義務違反にあたるとして野村証券幹部を訴えた。これに対し、司法当局は「経営判断の原則」に照らし合わせ、当時行なわれた損失補填は「著しく不合理」ではなかったと判断し、経営陣の善管注意義務違反の訴えを退けた。

また状況によっては忠実義務違反の訴えさえも退けられる可能性がある。かつて八幡製鉄の経営者が自民党に数百万円の政治献金を行ない、同社の株主らがその献金行為を定款違反であり、したがって忠実義務違反である

として訴えたことがある。これに関し、最高裁は献金が会社の社会的役割を果たすために行なわれたものであり、定款には違反していないとの判断を示した。⁽¹²⁾

このような判例からも推測できるように、企業およびその経営者は、一方で忠実義務・善管注意義務のような制約を負いながらも、他方で経営判断の原則あるいは社会的通念などによって、かなりの自由裁量を与えられている。この意味で、民間企業の経営者は、政治家などとは比較にならないほどの自由をもって、企業の政治的・または経済的・社会的影響力を行使することができるのである。

企業業績と役員報酬

ただし、企業の政治的影響力が実際に機能するためには、何はともあれ、企業に資金的余裕がなければならぬ。経営状態が悪化し資金的余裕がなければ、政治的影響力は行使しにくくも行使できないからである。しかしもしそうだとすれば、資金に余裕のない企業は、政治的影響力をまったく行使しないのであろうか。答えは「否」である。たとえ資金に余裕がなくとも、実際には政治的影響力を行使している企業は多数ある。余裕がないのに、政治的影響力を行使するというこの現実はいったいどのように説明したらよいのであろうか。

新古典派の経済学者たちは、企業家が利潤を極大化する形で最適の行動をとると説明するが、組織論者であり経済学者であるハーバート・A・サイモン(Herbert A. Simon)は、この考えかたを全面的に否定する。現実の経営者は、むしろ利潤がある程度満たされれば、たとえ利潤増大の余地が残っていたとしても、そこそここのろで利潤追求の手を緩めるというのである。⁽¹³⁾ またたとえ利潤極大化が現実にも可能だとしても、利潤を極大化することだけが経営者の動機ではないとも指摘する。経営者は、利潤に加え、イノベーション、多角化、市場占有率、

友好的政治環境など無数の要因に目を向けるため、結果的に「最適行動」から逸脱してしまうというのである。⁽¹⁴⁾

もし新古典派が想定するように、企業が常に最適行動をとっているとすれば、企業の業績に応じて経営者への報酬が厳密な形で確定されることになる。業績があがれば、その上昇分だけ報酬が増え、業績が下がれば、その下降分だけ報酬が減るといふように、企業業績と役員報酬との間に厳格な比例方程式が成立することになる。ところが、ほどほどの関係しか成立しないのが現実である。両者は相関することもあれば、極端な場合逆比例することさえありうるのである。

たとえば、一九八〇年代のアメリカ企業の業績と経営者報酬の関係を見てみよう。この時期、多くの上場企業がストック・オプションを含む経営者の「取り分」を拡大しつつづけたのに対し、企業業績は全体として横這い状態にあった。また、ある企業では業績が悪化したにもかかわらず、経営者の報酬だけは上昇の一途をたどっていた。⁽¹⁵⁾ もっともこのような個別的な事例は説得力がないと言われるかもしれない。ならば、アメリカ経済全体としてはどうだったのであろうか。

アメリカでは、一般に、企業業績が悪化すると、労働者を解雇するという人事政策がとられる。また逆に業績が順調であれば、より多くの労働者を雇用し、あるいはより多くの賃金で良質の労働者を確保しようとする。これを国家全体の所得構造とのかかわりにおいて考えれば、企業業績が良好な場合、経営者という高額所得者層の所得が増加するとともに、労働者という低額所得者層の所得も増加することになる。しかし、経済が比較的良好であった一九八〇年代、これとはまったく逆の状況が現われたのである。⁽¹⁶⁾ 一九七七年から九二年の期間中、高額所得者上位五パーセントは所得を五五パーセント増加させたが、下から二〇パーセントの低額所得者は、それを一一パーセント減少させていた。所得格差のこの異常な拡大は、企業業績と役員報酬が強い相関を持たないとい

うことを物語っている。¹⁷⁾

経営者と労働者の所得格差が比較的少ないと言われる日本企業の場合でも、経営者の受け取る報酬と企業業績との間に強い相関関係があるとは言えない。¹⁸⁾ 日本企業は、基本的に経営者の企業に対する貢献を長期的・総合的に評価し、退職金や特別待遇などをもってその功績に報いようとする。しかし、長期的・総合的評価と言っても、経営者の貢献度を明確に測定し、それに基づいて報酬額が厳密に決定されているわけではない。むしろ、日本企業では、学歴・年功・性別などの外在的・属人的要素が伝統的に重視されており、経営者の会社に対する貢献度は正しく評価されていないというのが現状であろう。¹⁹⁾

これらの事例をもって強調したいのは、新古典派が想定するような企業の最適行動など実際にはありえないということである。企業が常に最適行動をとっているとすれば、経営者の報酬は業績に応じて厳格に決定されるはずである。だが、こうした厳密な関係は存在せず、あってもそれは緩やかな関係に過ぎない。実は、企業業績と経営者報酬がこのように緩やかにしか関係していないということが、経営者にかんがりの自由裁量を与える根拠となっているのである。

さらに言えば、経営者や企業は、新古典派経済学が想定するような「完全な合理性」を備えていないため、つまり最適とかけ離れた行動をとるため、不合理と思われるような行動でもとりつづけてしまう。たとえば、ある企業が政治的な資金援助を毎年行なっている場合、経営状態が相当悪化しなかり、それが業績に結びつかなくとも、企業は例年通り資金援助をつづける。経営者にかんがりの自由裁量を与えられているため、資金的余裕があるかないかはあまり関係なく、経営者はほとんど儀式的にこうした決定を下してしまうからである。

三、企業における責任の空洞化

経済的・社会的・政治的影響力をもった企業がそうした力を意図的に行使する場合、それが受け入れられる行為なのか、それとも受け入れ難い行為なのかを、企業あるいは会社役員は比較的容易に自覚することができる。ところが、企業は時としてそれが組織体であるがゆえに十分な自覚をもたずしてあやまった行動にはしつづまう。そこで働く個々人の良心とは無関係に、あるいは個々人の良心を無視して、企業は非道徳的・非倫理的な行動をとってしまう。²⁰⁾ 企業のあやまった行動がでてくる背後には、おおよそ二つの組織ならではの弊害がある。その第一は、企業が時間の経過とともに官僚制化することである。

官僚制化がもたらす弊害

企業が大規模化し官僚制化が進むと、より精緻な規則とそれを実行に移すための手続きが発達する。この規則や手続きはできるだけそれを適用する人の恣意的な解釈や運用を排除する方向で発達する。規則や手続きが精緻化されるのは、ひとえに業務の効率化にある。たとえば、ある職場で働く人が突然退社したとしても仕事の内容が規則化されていれば、組織全体としての効率はそれほど低下することもない。²¹⁾

だがしかし、組織効率の改善をねらったはずのこの規則化は、他方で各人の道徳的責任を曖昧にする傾向をもっている。仮にある労働者が規則にしたがって行動していたにもかかわらず、意図せぬ結果を招き社会に多大の被害を与えたとしよう。この時、彼は「ルールにしたがっただけで自分には非はない」と主張するかもしれない。とくに管理者と労働者の関係がおもしろくない職場では、規則や手続きだけにしたがうという態度がよく見られ

る。そこでは、たとえ労働者はある規則が現実にはそぐわず、いつか大きな事故に発展すると感じていたとしても、それをあえて口になだそうとはしない。彼らは「その問題を管理者に言ったところで無駄だ」と思い、また管理者も「現場労働者の意見などたいたことはない」と軽視する。そして、「こうした職場で実際に事故が起こると、労働者は「その責任は問題のある規則を押しつけた管理者にある」と言い、管理者は「問題があると知りながら、それを行なった労働者に責任がある」と主張する。ここに「責任の空洞化」という問題が表面化してくるのである。²³

官僚制化の弊害はこれだけにとどまらない。それは組織の階層化を進め、命令をだす者とそれを実行する者との間の距離を広げていく。ここに現われる距離は、空間的なものにとどまらず、心理的な距離まで作りだす。時として、この地理的・心理的な距離が、中央からの情報にうとい遠隔地の人々に無責任な行動をとらせてしまうのである。²³

官僚制化は、中央の意図が末端に伝わらないというこの問題に加え、末端の情報が中央に伝わらないという逆の問題も生み出す。たとえば、現場で時間を争うような緊急事態が発生し、その対処方法に関して中央からの指示をおおぐ場合、まず問題が正しくかつ迅速に伝えられなければならない。組織の伝達経路が複雑で長すぎれば、時間ばかり使い、適切な措置もとれず、事態は結局收拾のつかないところまで悪化してしまう。かつて、ピーター・ドラッカー(Peter Drucker)がGMを批判した時、その最大の問題点として顧客の要望が経営側に届いていない点をあげたが、実はこれも官僚制化が進んだために生まれた弊害の一つであった。²³

官僚制化とBFグッドリッチ・スキャンダル

一九六〇年代、アメリカのBFグッドリッチ社は、空軍のA7D型機に搭載するブレーキを開発しその模擬実験を繰り返した。実験の結果、ブレーキに構造的な欠陥があることが判明したが、責任者たちはその実験結果に手を加え、偽りの報告書を作成した。このため、数ヶ月後、本格的なテスト飛行が行なわれた時、犠牲者はなかったものの、ブレーキが熱で溶け、飛行機も一五〇〇フィート横滑りするという最悪の事態を招いてしまった。

この事件で最初に責任を問われなければならないのは、偽りの報告書を作成した従業員である。しかし、彼らは個人的には決して犯罪を犯すような人物ではなかった。皆、善良かつ尊敬に値する従業員であった。では、どうしてそのような従業員が報告書を偽るといふ無責任な行動をとったのであろうか。

事件当時、BFグッドリッチ社は、様々な官僚制組織の弊害に悩まされていた。とりわけ、階層間のコミュニケーションはうまくいっておらず、技術関連の決定を下す階層は、全社的な政策決定を行なう階層とほとんど関係をもっていなかった。会社上層部は、「どんな犠牲を払ってでもブレーキ契約を獲得する」という決定を下し、その旨を技術部門に伝えた。この「どんな犠牲を払ってでも」という表現はやがて一人歩きし、技術部門はこれを「どんな手を使ってもかまわないから売り込まなければならぬ」と解釈した。上層部はそれがどのように解釈されたか知るよしもなかった。また会社幹部はこのスキャンダルが発覚するまでブレーキに欠陥があること自体を知らなかったのである。

もともと「設計に欠陥がある」として再検討を訴えた現場従業員もいた。しかし、複雑な組織構造の中でいったい誰が責任を負うのかはつきりせず、その訴えも組織のどこかに消え去ってしまった。たとえば、設計再検討の申し出が技術部門の管理者に対して行なわれた時、その管理者は自分がエンジニアでなかったため、設計技術者の意見を尊重し、現場従業員からの訴えをまともに聞こうとしなかった。

こうした組織ゆえの過ちは、BFグッドリッチ社だけにかぎられるものではない。大規模化する企業であれば、

いずれの組織であろうと、常に規則化やコミュニケーション・ギャップによる責任不在という落とし穴にはまる危険性をもっているのである。

慣習化がもたらす弊害

責任の所在が曖昧になってしまふのは、官僚制化のためだけではない。業界全体あるいは企業全体にある考えかたが定着し慣習化されると、それ自体が力を持ち、各人の思考パターンを支配するようになる。たとえば、バブル経済華やかりし頃、日本の金融業界や不動産業界には「ほかの企業でもやっているのだから、借金してでも投機的事業を積極的に行なうべきだ」という「暗黙の了解」が形成されていた。

こうした「了解」あるいは「慣習」がひとたび確立されると―規則や手続きも単なる建て前と見なされるようになり―、企業で働く人々はただそれにしたがうだけとなり、たとえその慣習に何らかの疑問を感じていても、それを公の場では批判しなくなる。いわゆる「裸の王様」現象が現われてくるのである。

では、なぜ慣習化の進んだ企業で働く人々は、これに疑問を投げかけないのだろうか。その理由として第一にあげられるのが、慣習が抱えている問題が問題として見えてこないという認識上の限界である。とくにある特定の職場で長年勤めた管理者などはこうした傾向を強くもっている。しかもこのタイプの管理者にかぎって、新入社員や若手社員がある商慣習に疑問を感じ問題提起すれば「君はまだまだ分かっていない、早く学生気分から抜けだしなさい、世の中はそんなに甘くない」と言つて、これをできるだけ早いうちに受け入れるよう指導する。

第二に、こうした組織では、慣習の受け入れ自体が企業内の共同体メンバーになるための「儀式」となっている。そこでは、慣習の受け入れ自体が「踏み絵的な役割」を果たしている。このため、組織で働く人々は、たと

え慣習に内在する問題に気づいたとしても、共同体のメンバーとして認めてもらえないよう、できるだけ問題そのものには触れず、ただ「周りに合わせる」という八方美人的な態度をとろうとする。とりわけ、ある企業からの退職が、実質的に別企業への再就職を困難とするような社会では、この種の儀式が定着する傾向を持っている。

加えて悪いことに「周りに合わせる」という態度は、官僚制化の場合と同様に、慣習にしたがって行動した場合にでてくる結果については、個人的責任を負わないという無責任な組織風土をつくりあげてしまう。もちろん、ある特定の地位に就く人がその責任を一人で担うことを組織の慣習が求めている場合には、その個人が社会的・道徳的責任を負うことになる。ところが、自己の良心からではなく、組織の慣例から責任をとるといった形式的な事後処理は、かえってより一層無責任な従業員や会社役員を生みだしかねないのである。たとえば、一般の従業員は「たとえ問題の行為に関与していても、慣習で、その責任は自分ではなく上長が負うようになっていくのだから、自分は結果を恐れることなく、とにかく会社の利益になるよう行動すればよい」と考え、また重役は「会社を代表して責任をとると言つても、それは対外的な措置に過ぎず、かえってかかる犠牲的行為は社内で評価され自己の将来も保証される、したがってとにかく会社の利益となるよう行動すればよい」と了解する。こうした慣習は、明らかに他人任せの無責任な体質を組織内に醸成することになる。

たとえば、建設業界の談合体質が厳しく攻撃された一九九〇年代、公共工事を発注する側の「慣習」にも批判の目がむけられた。その慣習とは、発注する時にあらかじめ業者団体に工事の「設計価格」を伝え、業者団体内部での「落札価格」の決定を助けるというものであった―業者団体は設計価格に基づいて落札価格を決め、落札しない業者にはそれを越える値段で請負価格をだすよう調整していた。この発注側の談合支援体質について、関係者は「過去からずっと価格を教える習慣ができており、おかしいと感じても流れにしたがわざる」をえず、また

「価格漏らしは所長も次長も黙認していた」と語っている。ここには、慣習のゆえに正しい行動がとれなかったという組織の弊害が明らかに見られるのである。²⁶⁾

さて、企業における官僚制化や慣習化が責任の空洞化をもたらすという点を見てきたが、企業が経済的・社会的・政治的影響力をもてばもつほど、責任の空洞化はゆるしがたいほどの大災害をもたらす危険性をもっている。幸い大惨事にはいたらなかったものの、一九九七年、動力炉・核燃料開発事業団は使用済核燃料のアスファルト充填作業中に火災・爆発事故を起こし、放射能漏れという事態を招いてしまった。この事故には様々な要因がらんでいた。しかし、その多くは官僚制化と慣習化の進んだ動燃の組織体質からでてくるものであったということができよう。繰り返しになるが、大企業は想像を絶するほどの影響力をもっている。しかし、もしそれが官僚制化や慣習化により、事業体としての健全な「理性」をうしなつたとすればどうであろうか。そうした組織はまさに凶器をもった怪物にもなりかねないのである。

四、国家的存在としての企業

企業の影響力を国家との関係でもう一度整理しておこう。歴史上、企業は、国家や国王の許可を得ることでその存在を認められてきた。言葉をかえれば、それは国家利益に貢献するという視点から設立を認められてきたわけである。ところが、企業の影響力がかつてとは比較にならないほどの大きさとなった今、企業は国益に貢献するどころか、それに反する行動さえとるようになってきている。たしかに、それは国家の中から現われてきた。しかし、国家に対抗できる力をもつたという意味で、国家と同じような存在になっているのである。

国益との対立

クラレンス・ウォルトン (Clarence Walton) は、このような大企業を「国家内国家」と呼んだ。国家内国家とは、国家の中に拠点を置きながらも、中央政府の力に匹敵する影響力をもつた企業を指す。国家と企業がともに利益を共有できる場合、両者の間に深刻な問題はでてこないが、ひとたび利害が対立すれば、企業は国家にとって非常に扱いにくい存在となる。この点は、アメリカ系穀物メジャーのマーケティング戦略を見れば、一目瞭然であろう。

一九五〇年代、アメリカ農業は過剰な生産力という深刻な問題に悩んでいた。アメリカ政府は、この問題を解決するため、それまでの戦中・戦後復興期の一時的・緊急的食糧援助政策をあらため、社会主義勢力に対抗し自由主義圏を再編するという長期的・継続的な計画を策定した。こうしてできあがった新食糧援助計画は、外交戦略の観点からのみならず、国内経済を活性化するという意味で世論の高い支持を得た。同計画は「一九五四年農産物貿易開発援助法」(PL四八〇号)の施行とともに本格的な実施に移された。²⁷⁾

アメリカ系の穀物商社は、この国策にのることで、たいしたリスクを払うことなく事業展開し、売上を着実にのばしていった。たとえば、ミネアポリスに拠点を置くカーギル社は、穀物輸出事業に専念することで莫大な利益をあげたと言われている。それは、同族企業でありながら、一九八〇年には、年商約一三〇億ドルの巨大企業にまで成長した。しかも、その輸出事業を通して国際的なネットワークを構築し、穀物貿易にかかわる多くの経験を積みあげていった。為替や金利の変動、天候や地域紛争などが穀物価格にどのような影響を与えるか、またそれら要因をどのように組みあわせれば、より多くの利益を生みだすことができるかなど、穀物ビジネスの様々な手法やメカニズムを学んでいたのである。²⁸⁾

約すれば、カーギル社はアメリカの国策のお陰で大きく成長したと言ふことができよう。ところが、これがひとたび巨大化すると、今度は国益に反するような行動をとり始めたのである。八〇年代前半、アメリカは、旧ソビエト連邦の拡張主義に対抗するため、「強いアメリカ」の再建に乗りだした。これを実現するため、軍事に関しては「戦略防衛構想」がねられ、経済に関しては高金利・ドル高政策がとられた。言うまでもなく、高金利・ドル高政策はアメリカ産穀物の価格競争力をいっきに奪い去った。しかも、一九七九年にアフガニスタンに侵攻したソ連を抑え込む目的で穀物禁輸措置がとられたため、当時、最大の穀物輸入国であったソ連のアメリカ離れを引き起こしてしまった。ここに、穀物商社の利害と国益が真正面から対立することとなった。

アメリカの国益を重視するならば、アメリカ系穀物商社はソ連への穀物輸出を控えなければならなかった。ところが、穀物商社はこれをむしろビジネス・チャンスに変えてしまった。ソ連の穀物需要は、アメリカからの輸出が政治的に抑えられたため、一気に増大し、それに対応する形で穀物価格が急騰した。この需給のインバランスに注目し、穀物商社はアメリカよりも安く調達できる南米諸国に目を向け、そこで大量の穀物を買付けした。そして、そこから、アメリカを経由することなく、直接、ソ連に穀物を輸出し、莫大な利益をあげた。²⁸⁾

国家とのこうした利害対立は、企業が巨大化しそれ自身の論理にしたがって動き始めることではつきりと現われてくる。企業の誕生は、本来、国家を豊かにするということにあった。しかし、企業の設立は免許主義から準則主義へと移行し、しかもその活動はほとんど国家の干渉を受けないところまで自由化された。企業に与えられたこの自由は、今や国益を無視しても許容されるところにまできたのである。

企業に対する忠誠

大企業は時として国益に反する行動をとる。この意味で、企業は「国家内国家」と見なされる。ただし、それは利害が対立するという理由だけで国家内国家と呼ばれるわけではない。企業は、そこにかかわってくる多くの人や組織の「忠誠」を手にするという点でも、国家と非常によく似ている。

たとえば、二〇世紀後半まで、GMは、垂直的な組織構造を維持し、多い時には約七〇パーセントの自動車部品を自社組織内でまかなっていた。この結果、全盛期には一〇〇万人を越える労働者を雇用し、雇用契約の範囲内ではあったが、彼らの忠誠をえていた。他方、GMと比べれば、組織規模は若干小さくなるが、日本のトヨタ自動車も、長期にわたり、トヨタ従業員、さらにはトヨタ関連企業の忠誠に支えられてきた。

また、企業は、状況に応じて、忠実な株主、債権者、消費者、地域住民からも支援を受けることができる。やりかた次第で、企業は、投資家や債権者の信用を獲得し、消費者の商品に対する信頼をえ、さらには豊田市のトヨタ自動車のように、地域住民から歓迎される企業となることができる。これらの信用、信頼、歓迎は、見方をかえれば、いずれも企業に対する忠誠と捉えることができる。しかも、それは、ある場合には、国民の国家に対する忠誠よりもはるかに身近で強力なものとなる。かかる意味で、つまり、企業はそれを取りまく利害関係者の忠誠をえるという意味で、国家と非常によく似た存在となるのである。

企業の優位性

企業が国家にとって抜きさしならぬ存在と見なされるもう一つの理由は、それが効率という点で、政府をはるかに凌いでいるからである。かつて、ある政治学者は「計画に関する公式的な技術の運用という点においては、政府よりも企業の方が勝っている」と評したが、その根拠として、次の三点をあげている。²⁹⁾

第一に、政府は選挙のたびにその計画を中断する可能性をもっているが、企業は業務を中断することなく、長期目標にむかって合目的な行動をとることができる。たしかに、企業経営者も株主総会という「選挙」に臨まなくてはならない。しかし、事業が軌道にのっているかぎり―また日本のように株式相互持合いが定着しているところでは―、株主総会のたびに、経営陣や事業計画が大幅に変更されることはない。

第二に、政府は重要な価値ではあるが非常に面倒な「民主的手続き」に煩わされる。これに対し、企業は、そうした手続きに強く縛られることなく、かなり自由に目標を追求することができる。先に見た「経営判断の原則」が保障しているように、経営者は、とりわけ緊急時には、他人と相談することなく、機動的に事業の方向を修正することができる。その迅速さは、政府のそれとは比較にならないほどのものである。

第三に、政府の官僚は、基本的に競争や効率という感覚にうとい。ところが、企業で働く人々は、常に競争状態に置かれているため、高い効率性を求めて行動しようとする。ここに両者の大きな相違が生まれてくる。しかも、この相違は企業对国家に対する優位として現われてくるのである。

企業の多国籍化・情報化

穀物商社の例でも見たように、国家的存在としての企業が強く認識されるのは、それが多国籍化した時である。かつて世界経済や国際政治は「国家」を単位として議論されていた。国家間の経済競争や国家間の政治的利益の調整というように、世界的な場面における主要なプレイヤーは常に「国家」であった。ところが、二〇世紀を通じて、状況は大きく変わってきた。

それぞれの国や州によって法人格を与えられた企業が、事業の拡大とともに、製品輸出、技術・ノウハウの移転、海外子会社の設立などを行ない、世界本部や国際的なロジスティクスを確立するようになった。こうした多国籍企業の多くはこれまで友好的な関係をもたなかった他国の企業とも積極的に業務提携し、国境を越えた連合によるシナジー効果を享受し始めたのである。

このような新展開は、二〇世紀の情報通信革命によって推進されたといっても過言ではなからう。情報関連機器や通信ソフトの普及に加え、地球規模の光ケーブル網の発達、人工衛星ネットワークの形成、インターネット網の拡大などにより、従来乗り越えがたいと思われていた地理的・時間的障害は簡単に飛び越えることのできる低いハードルとなってしまったからである。今や、国境を越えた商談は、サイバー・スペースにおいて行なわれるような時代に入ったのである。

ともあれ、こうした現実の変化が国家単位で考える伝統的な思考パターンを根底から突き崩している。従来の「国家」だけでなく「企業」や「企業連合」のような国家とは異なるプレイヤーたちが次々と世界の舞台に登場し、しかも、そのプレイヤーたちが国家を一つの「駒」として扱い、自己の利益に結びつくよう国家を動かそうとしているのである。日米貿易交渉で、繊維、鉄鋼、自動車、半導体、スーパーコンピュータ、携帯電話、フィルム、保険などの問題が取りあげられた時、その背後で個別企業が動いていたことはよく知られている。こうした影響力を行使できるという意味で、企業は、まさに国家に匹敵する国際舞台のプレイヤーとなっているのである。

ミドリ十字における構造的無責任

危険な非加熱の血液製剤によるエイズウイルス感染が問題視され始めていた一九八〇年代前半、大手血液製剤会社の「ミドリ十字」が「血液製剤は血友病以外の肝臓病の治療にも有効」との文献資料を使うなどして、患者の「症例探し」などの販売戦略を展開していたことが、関係者の証言などで明らかになった。その後、投与患者について社内の一部で感染の危険性を懸念する声もあがったが、結局調査などは行われなかった。

問題の血液製剤は第九因子複合濃縮製剤の「クリスマシン」。本来は血友病患者の治療に用いられる製剤だが、同社は八〇年前後から「重い肝臓病の出血にも有効」「肝機能障害者の術後出血傾向に適應してもよい」という内容の文献資料を関連会社に製作させ、全国の支店などに配布していた。各支店では、営業担当者らが販売会議などでこの説明を受け、医療機関などに非血友病患者への投与例を紹介していった。複数の社員の証言によると、当時この血液製剤の販売に関して、各支店、課、個人ごとに月単位と半年単位の販売目標が決まっていた。目標達成のため、この血液製剤の効果が期待できる重い手術のケースや、重い肝臓病患者、新生児出血症など血友病以外の患者の「症例探し」も行われたという。

米国では八二年七月以降、血液や血液製剤を通じてのウイルス感染の危険性が指摘されるようになり、八三年三月には感染の恐れがある非加熱処理から完全な加熱処理の製剤に切り替わった。日本でも同年七月、加熱製剤の緊急輸入が検討されるなど非加熱製剤の危険性が指摘され始めたが、安全な加熱製剤への切り替えは八五年七月以降と大幅に遅れてしまった。社員の一人は「切り替わるまで文献資料をコピーし、販売促進に使った」と証言。別の社員も「資料の説明を販売会議で受けた。達成率が昇進にも影響するので、売り込みに工夫が必要だった」と打ち明ける。さらに、同社では八四年一二月末の時点でも危険な製剤の販促を呼びかけていた。血友病以外の患者の感染を懸念する幹部社員らも複数いたが、同社は何の措置も取らなかった。ある幹部社員は「パニックになることが心配だった。何とかしなければと思いつながら時間が過ぎてしまった」と話している。

血友病以外の治療に非加熱血液製剤を用いた背景について、製薬会社の社員らが語り始めた。加熱製剤に切り替えられてすでに一〇年。「命の重さと思うと、あのときちゃんと対応すべきだった」という反省の声も聞こえてくる。血友病以外で感染した人の存在は昨年七月、初めて明らかになったが、中堅社員の一人は「なぜそれまで判明しなかったか不思議なくらいだった」と振り返る。「ある程度知識がある社員なら、危険性を認識していたはず。でも社内ですべてを口にするのができなかった」という。⁽²⁾

一九八二年末、ミドリ十字の米国子会社に出向中の役員が、エイズに関するまとまった報告をもたらした。「血友病患者にエイズが発生、七例中五例が死亡。未知のウイルス。治療法は見つかっていない」。血液製剤の危険性が指摘され、翌八三年三月には、社内「エイズ問題検討会」を開催した。自社製剤の使用者にもエイズ前駆症状で入院中の男性がいることが説明された。しかし「下手に動く製品は購入が停止される危険性がある」という理由で販売を優先する意見が出され、なお加熱製剤の販売までは、危険な非加熱製剤をできるだけ多く売る「在庫処分」が図られた。

利益優先の体質は、製薬会社の安全管理義務とはかけ離れた虚偽宣伝を生み出した。八五年春の常務会では、ある役員が「クリスマシンの原料の大部分は国内血しょう」という誤った発言をきっかけに「クリスマシンは国内血で安全」という虚偽宣伝が始まった。この誤りに気づいた最高幹部らは、善後策を協議したが「訂正は虚偽宣伝を公にすることになる」との論理がまかり通り、最高責任者も「すでにそういうやり方で販売しているのなら、そのままいくしかない」と、これを容認した。⁽³⁾

- (1) アメリカの資産比率は、*Statistics of Income: Corporation Income Tax Returns*, Publication 16 (Rev. 11-89), Washington D. C.: U. S. Department of the Treasury, U. S. Government Printing Office ;
よび *Forbes* から算出。日本の資産比率については、公正取引委員会編「公正取引委員会年次報告」独占禁
止白書、公正取引協会、一九九一年、七六―八三頁を参照。会社総数については、合衆国商務省センサス局編「現代アメリカ・データ総覧一九九五」(鳥居泰彦監訳)原書房、一九九六年、五五一頁。総務庁統計局編「日本統計年鑑」日本統計協会、一九九五年、一九二―一九三頁。

- (2) 確かに、アメリカの比率と比較した場合、大規模組織の資産割合が若干低いと言わざるをえないが、この事実は、一面で、日本企業の資産価値の評価が取得時の価格にしたがうのに対し、アメリカのそれが市場価格にしたがうこと、また日本企業の方が、巨大組織型(GM型)よりも系列型(トヨタ・グループ型)を好むこと、などから説明することができよう。
- (3) "The Forbes Assets 500: Jobs and Productivity," *Forbes*, 151(9) (April 26, 1993), pp. 250-279. また大企業一社一社ではなく、大企業の集合を全体的に見ても、大規模企業が抱える労働力の割合は大きい。たとえば、一九九二年、アメリカ企業上位五〇〇社は総数で二〇四〇万人の労働者を抱えていた。これはアメリカの労働力人口の一七・三パーセントにあたる。ただし、上位五〇〇社が雇用する労働者の割合は一九七六年の二二パーセントから減少してゐる。"The Forbes Assets 500: Jobs and Productivity," p. 250.
- (4) これは、座間工場の労働者四〇〇〇人のうち約二五〇〇人を、二年間で九州工場と東京村山工場に移転させるものであった。Hidenaka Kato, "Plant Closure Bares Severity of Auto Recession," *The Nikkei Weekly* (March 1, 1993), p. 1 and p. 27.
- (5) この数字は、一九六三年の工場数の約二倍にあたる。Hidenaka Kato, "Zama Looks to Uncertain Future after Nissan Pullout," *The Nikkei Weekly* (March 22, 1993), p. 1 and p. 8.
- (6) 中原俊明「会社の政治活動の限界—米国の政治献金規制を中心に」『シニリスト』(一九九四年八月一—五日号・一〇五〇号)一一九—一二〇頁。
- (7) 一九九〇年時点のPAC数は、会社関係が一七九五労働組合関係が三四六であった。中原俊明「会社の政治活動の限界—米国の政治献金規制を中心に」一一〇頁。
- (8) 相澤光江・北沢義博・山川萬次郎・藤本美枝著「理論と実践—株主代表訴訟」清文社、一九九四年、一三三—一三六頁。
- (9) 相澤光江他著「理論と実践—株主代表訴訟」七〇—七三頁。松尾 眞・勝股利臣編著「株主代表訴訟と役員賠償責任保険」中央経済社、一九九四年、七七一—七二二頁。
- (10) 相澤光江他著「理論と実践—株主代表訴訟」七〇—七三頁。松尾 眞・勝股利臣編「株主代表訴訟と役員賠償責任保険」七七一—七二二頁。
- (11) 相澤光江他著「理論と実践—株主代表訴訟」一〇〇—一〇四頁。
- (12) 当時の会社の規模、経営実績、寄付の相手方などを考慮すれば、三五〇万円という献金金額も合理的な範囲内にあつたとの判断を示した。相澤光江他著「理論と実践—株主代表訴訟」三二八—三二九頁。
- (13) サイモンの理論体系に関しては、高 巖「H.A. サイモン研究」文真堂、一九九五年を参照。
- (14) 満足化原理に関する基本的な考え方は、まず「経営行動」で示され、次に「オーガニゼーション」で精緻化され、さらに「人間の問題解決」において「コンジュニタ・シムパトーション」の鍵概念を通じて具体化された。Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1976) [H.A. サイモン「経営行動」(松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳) タンキョウ社、一九八九年]。James March and Herbert Simon, *Organizations*, 2nd ed. (Cambridge, Mass.: Blackwell Publisher, 1993) [「J. G. マーチ H. A. サイモン『オーガニゼーション』(土屋守章訳) タンキョウ社、一九八九年]。Allen Newell and Herbert A.
- (15) Simon, *Human Problem Solving* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972).
- (16) John A. Byrne, "Executive Pay: The Party Ain't Over Yet," *Business Week* (April 26, 1993), pp. 56-79.
- (17) 一九八〇年代、多くのアメリカの経営者たちは、企業の業績があらなければ、短期的視野に立つて、労働者を解雇し労働者の取り分を削りつゝきた。R. T. Hayes and W. J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, (July-August 1980), pp. 67-77.
- (18) K. Pennar, "The Rich are Richer and America May be the Poorer," *Business Week* (November 18, 1991), pp. 85-88. 経営者取り分を無制限に増やせば、労働者の取り分は、たゞそれと対称的な形で法制化されたとしても、経営者の所得と企業業績との間に顕著な相関関係がなくなる。S. F. C. Will Require Fuller Stephen Labaton, "S. F. C. Will Require Fuller Disclosure of Executive Pay," *The New York Times* (Oct. 15, 1992), p. A1 and D10. Kathryn Jones, "Tax Law Expected to Bring Little Shift in Executive Pay," *The New York Times*

- (August 24, 1993), p. D1 and D7. Robert D. Hershey Jr., "IRS Outlines New Rules to Govern Executives' Pay," *The New York Times* (December 16, 1993), p. D1 and D6.
- (18) 一九九二年時点で、日本の上位三〇社の経営陣の平均年間所得が五二万ドルであったのに対し、アメリカの上位三〇社のそれは三三〇万ドルであった。Stephen Labaton, "S.E.C. Will Require Fuller Disclosure of Executive Pay," p. A1.
- (19) たとはは、日本の特殊法人や認可法人の経営幹部の給与は、組織業績とはほとんど関係なく、天引き前の序列にしたがって決定されている。属人的要素を加味するところから、この傾向は特殊法人だけに限定されるものではない。「特殊法人への給与」『読売新聞』(一九九七年三月二十八日)一頁。
- (20) たとはは、日本と韓国の管理者たちは、個人的な価値と対立するような非倫理的決定を「すべからざる」ことがあると云う。Chong-Yeong Lee and Hideki Yoshihara, "Business Ethics of Korean and Japanese Managers," *Journal of Business Ethics* (Jan. 1997), pp. 7~21.
- (21) Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, translated by Ann Henderson and Talcott Parsons (New York: Macmillan, 1947). Max Weber, *Basic Concepts in Sociology*, translated by H. Secher (New York: Philosophical Library, 1962).
- (22) Paul Kurtz, "The Individual, the Organization, and Participatory Democracy," *Problems in Contemporary Society*, edited by Paul Kurtz (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969), p. 193.
- (23) 企業組織とは異なるが、第二次大戦中の日本軍の海外における行動は、これに似た組織現象であったと言われる。John Lachs, "I Only Work Here": *Media-tion and Irresponsibility*, *Ethics, Free Enterprise, and Public Policy*, edited by Richard De George and Joseph Pichler (New York: Oxford University Press, 1978), pp. 201~213.
- (24) Peter Drucker, *Concept of the Corporation*, rev. edition (New York: John Day Co., 1972), p. 88.
- (25) 「業界に設計価格教えた」『朝日新聞』(一九九三年六月二十七日)一三頁。
- (26) 関下 稔『日米貿易摩擦と食糧問題』同文館 一九八七年 一九一~一九六頁。
- (27) ゲン・モーガン『巨大穀物商社』日本放送出版協会 一九七九年。森永和彦・篠原 孝『飽食のかけの星条旗』家の光協会、一九八二年。リチャード・ギルモア『世界の食糧戦略』TBSブリタニカ、一九八二年。
- (28) 馬場宏二編『国際的連関』御茶水書房、一九八六年 三〇〇~三〇一頁。
- (29) Charles E. Lindbloom, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems* (New York: Basic Books, 1977), p. 320.
- (30) たとはは、二〇世紀終盤におけるIBMのアップル社・シーメンス社・東芝との提携や、フォード社とマツダ自動車との連携などがある。
- (31) もつとも、多国籍化・情報化を進めることで、事業の安定的発展が必ずしも保証されるわけではない。多国籍化には、カントリー・リスクといった政治不安などの不確定要因がたねに残されているからである。情報化により、リスクに関する情報をできるだけ早いうちに入手し回避することも理論的には可能であろうが、情報のコストを考へれば、これとして決して万能ではない。山崎 清・竹田志郎編『国際経営』有斐閣ブックス、一九九四年、二六三~二七三頁。
- (32) 「非加熱血液製剤なお売り込む」『夕刊読売新聞』(一九九五年一〇月二三日)一九頁より若干修正して引用。
- (33) 「危険知りつつ利益追求」『読売新聞』(一九九七年三月二五日)三九頁より若干修正して引用。