

# 企業統治論の新展開

生田 泰亮<sup>※</sup>

統治するというのはとにかく大変な仕事なのだ  
と、人はいうかもしれない。けれども、組織がほとん  
ど自動的に動いているときにそれをとりしきるの  
は、たとえば、「自分たちはこれからいったい何  
をすればよいのだろうか」とか、「自分たちはこれ  
からいったい何になればよいのだろうか」とか  
いった問いに答えることに比べれば、たいして難  
しいことではない。このような問いは、たとえそ  
れが個人の指針に関連して出されたとしても答  
えるのがむずかしいものである。ましてや、そこ  
に関連しているのが、ある政治体 (polity) の性格  
や進路とあれば、その答えはおそろしく複雑な  
ものになりうる。(Selznick(1957))<sup>1)</sup>

## 1. はじめに：問題の所在

これまでの企業統治論をめぐる議論の多くは、  
企業の所有者である株主と実質的かつ支配的影  
響力をもつ専門経営者の間での利害対立の問題  
として議論されてきた。そこでの論点は、私有  
財産制に依拠した権限、権力の問題であり、「企  
業支配論」「会社支配論」として議論されてきた。  
こうした流れは、今日、株主と経営者の間での  
エージェンシー問題、企業組織の所有、主権の正  
統性問題、あるいは経営者の暴走を防ぐための  
牽制・監視の問題等へと展開されている。

一方、企業統治問題を「利害関係者」という  
視座から捉え、利害関係者間の利害調整の問題  
として捉えるものも数多い。こうした議論は、  
「組織の環境適応」を主題とする経営戦略論の成  
果が大きい。端的には、前者は、企業組織の基  
本的性格である「企業」としての株式会社制度  
をめぐる問題であり、後者は、「組織」としての  
誘因と貢献をめぐる利害調整の問題であるとい  
えるであろう。いずれにしてもその課題は、企業  
組織の内外の安定、秩序の維持であり、企業統  
治論は、「統治」の「治」に重点が置かれていた

といえる。

しかしながら、北野 (1996) が指摘するよう  
に、統治 (governance) の本来の意味は、権力行  
使の問題である前に、社会を「方向づける」こ  
とであった。

・・・統治すなわち *gouvernement* ないし *gouverner*  
のラテン語源である *governare* は元来、舵を操って  
船を方向付けることを意味しており、そこからア  
ナログカルに、社会全体を方向付けるという意味  
が派生してきたのである。ラール辞典によれば、  
フランス語における第一義は語源どおりになって  
いる。しかしオックスフォード辞典では *governance*  
ないし *govern* の第一義から語源の意味は失われ、  
権威による支配となっている。ラテン語がフラン  
スを経てイギリスへ渡る途中で語源の方向付け  
の意味合いが薄れ、代わってその手段としての権力  
行使が表面化してきたと思われる。内容が失われ  
て形骸が残ったというべきである。<sup>2)</sup>

こうした統治の「本来の意味」からすれば、  
企業統治の中心的役割を担う経営者は、企業を  
構成する人々の意識を整合するために、「組織の  
基本的性格」や「事業活動の方向性、目的」を  
示すことが求められる。より具体的には、経営  
体の統合原理として、理念、基本的価値、目的  
を定めることである。これまでの企業統治論に  
おいては、統治の本来の「方向づけの意味合い」  
から議論されることは少なかった。その理由と  
しては、こうした課題は、主としてリーダーシ  
ップ論や戦略的経営論、経営戦略論として議論  
されてきたからであろう。

経営学における企業統治問題は、これまでの  
経営学における概念的な位置づけもまた明確に  
なされていないのも現状である。これまでの経  
営学における「統治の議論」は、「統」と「治」  
に分けられ、あるいは断片的に議論が展開され  
てきたといえるのではなかろうか。本論では、こ

※青森公立大学

うした「統と治の分断」の原因がどこにあるのかを探り、企業統治論の新たな展開を見出すことを目的とするものである。

以下、現代における企業組織の社会的意義の変容（「私益から公益へ」「株主の致富手段から社会的公器へ」）を踏まえつつ、経営者の役割の変容（管理から戦略、統治へ）を指摘し、そこで何が問われてきたのかを検討する。続いて、経営学において統治の「統」にあたる研究を明らかにするために、経営戦略論の変遷を概観していく。特に経営戦略論の起源である「Business Policy/Management Policy(事業政策/経営政策)」に着目しながら、経営学における戦略概念の混乱を指摘し、経営学における諸概念の整理、位置づけを試みたい。最後に、Selznick（1957）と北野の考察を手がかりとして、「管理」、「戦略」の概念に混在していた「統治」の要素を明らかにし、経営における「統治」の概念の位置づけを提示してみたい。

## 2. 企業組織の社会的意義の変容

企業統治論として議論を展開するにあたっては、まず、企業組織とは何かを議論しておかなくてはならないであろう。「経営とは何か」「企業とは何か」その本質を問い、展開したものととして、山本安次郎・加藤勝康編著（1982）『経営学原論』、同編著（1997）『経営発展論』が挙げられる。山本・加藤は、経営体を「企業」「経営」「事業」の3つの構造とその発展過程を論じている。以下では、山本・加藤の論説を援用しながら、企業組織の社会的意義の変容を整理していく。

### 2-1. 企業組織の発展過程

山本・加藤は、株式所有の分散を起因とする「経営（体）の諸機能の分化および事業拡大の過程」を説明する枠組みとして、「経営体構造と諸機能<sup>3)</sup>」を以下のように整理、図式化している（図表1-1）。

図表 1-1. 経営（体）の構造的契機と諸機能



出所：山本・加藤編著（1982），68頁。

図表 1-1 における (1) 企業構造とは、「経営(体)における資本結合の構造、主体的結合組織」である。これは、例えば、株式によって出資を行なう出資機能と株式による企業組織の所有機能からなる①資本供給機能 (capital supply function) と、経営体の所有機能をもって経営者を任免し、積極的な支配を担い、経営(体)の最高政策を指揮する役割を担う②戦略的支配機能 (strategic control function) からなる。ここで、「企業」とは資本供給機能と戦略的支配機能からなる「経営体の意思主体」として位置づけられる。

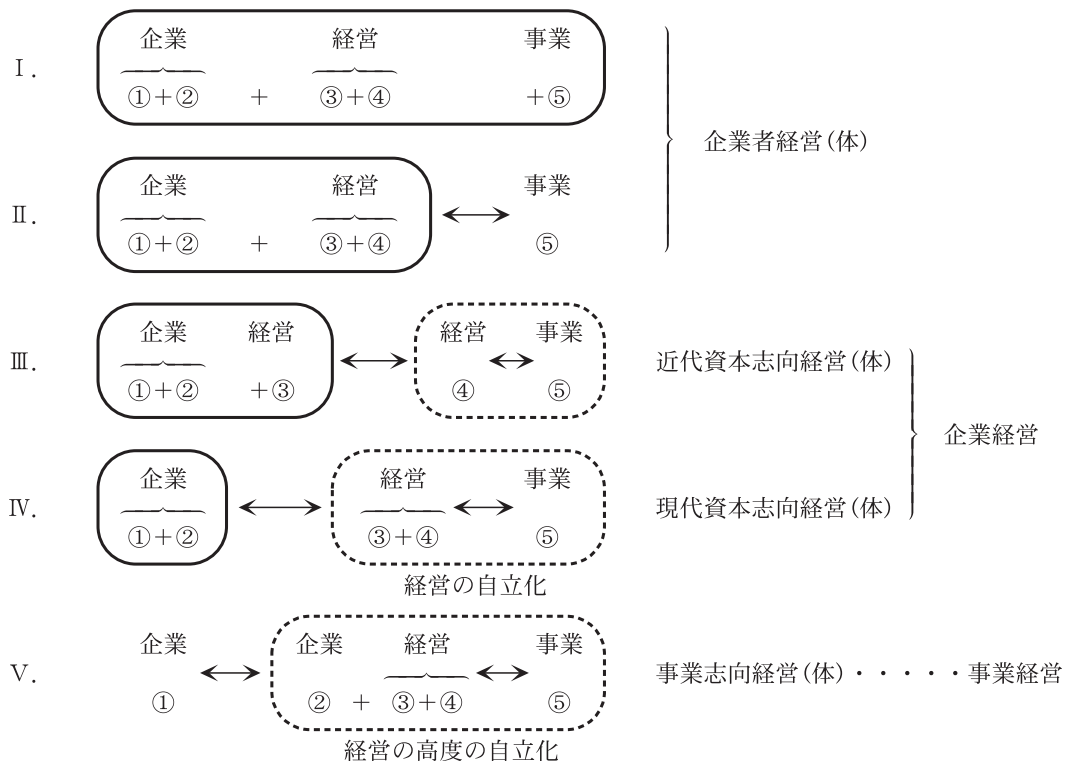
(2) 経営構造とは、社会的に要求される事業機能のうちから自己の事業を選択し、その固有の事業形態を見出して、これに適応するように、ヒト、モノ、カネを結合する作用ないし機能を示す。具体的には、組織および管理を通じて経営資源を展開することであり、事業目的の設定

および事業戦略を形成する③企業者機能 (entrepreneur function) と、設定された事業目的に基づき、経営体における、ヒト、モノ、カネという基本的な経営資源を有効に配分し、結合し、調整するという④管理機能 (management function) からなる。経営構造は経営体において「事業の行為主体」として位置づけられる。

(3) 事業構造は、財やサービスを提供する上で機能分化した財務、購買、生産、販売、人事労務といった各事業過程に対する諸機能として、⑤事業機能 (business function) または作業機能 (operating function) から構成される。事業は経営体においては、「意思主体の手段」であり「経営作用の対象」としての「客体的要因」として位置づけられる。

加藤は、上記のように「経営(体)の構造」についての予備的考察をした上で、企業組織の規模拡大の過程を5つの段階に整理している (図1-2)。

図表 1-2. 経営(体) 構造発展の五段階



出所：山本・加藤編著 (1982), 70頁。①～⑤は、図表 1-1 の諸機能を示す。

加藤は、図1-2において示されたⅠからⅤにいたる段階について、「経営（体）構造の発展は、企業者経営（体）から、資本的支配に重点がおかれた資本志向経営（体）へ、そしてさらに、経営諸機能の資本的支配からの自立化によって、しだいに事業志向経営（体）へと移行する。このような構造的変化によって、事業のもつ本来の社会性、公共性が強く前面に押し出され、経営の高度な自立化が確立されることになる」と説明している。<sup>4)</sup>

第Ⅰ段階、第Ⅱ段階である「企業者経営（体）」は、「所有」と「支配」、「所有」と「経営」が未分離であり、事業、企業、経営の3つの構造契機に関わる諸機能が同一人によって担われている状態である。特に、第Ⅰ段階は、「商人経営」や「所有者、経営者、作業員が三位一体」となった「一人経営」と称される状態である。第Ⅱ段階は、作業機能が分離し、従業員を雇用しこれを担っているという状態である。

第Ⅲ段階の「近代資本志向経営（体）」は、典型的には株式会社が成立した初期段階に当たると考えてよいであろう。事業機会の多様化、規模の拡大によって、管理機能と事業機能が専門化原理によって分離し、階層的組織が形成される。この段階においても、事業目的の設定を内容とする企業者機能や「所有」と「支配」は未分離であるが、「所有」と「経営」は不完全な形で分離している。その理由については、加藤は以下のように説明している。

株主は出資に基づいて経営に参加する権利をもつが、出資が株券という有価証券に証券化せられ資本の流動化が容易になることによって、継続的な事業運営を前提とする企業者機能および管理機能と株主との制度的結びつきは稀薄となる傾向をもつ。さらに、株式会社という企業形態は、不特定多数の投資家からの資本結合であるから、これらの多数の出資者が事業運営に直参加することは、技術的にも有効ではない。そこで株式会社においては、企業者機能および管理機能は株主に限定されずに出資者以外に広く経営の人材を求める重役制度によって担われることになる。…（中略）…重役制度が資本供給機能からの企業者機能および管理機能の分離、いわゆる「所有」と「経営」の分離を促進する重要な動因となるのである。<sup>5)</sup>

つまり、第Ⅰ段階、第Ⅱ段階と比較して資本供給機能を担う主体が増加するものの、大株主の所有率によって様々な場合が存在する。たとえば、全ての株主が企業者機能を担うことは不可能であるがゆえに、これを一部の大株主が担う「大株主即重役」となる場合である。個人、一同族が株式の80%を所有するといった「オーナー経営」、「同族経営」の場合は、資本供給機能と戦略的支配機能を担う主体は、ほぼ一致する。次に、一個人または一集団によって株式の過半数を占める場合は、「少数所有出資者支配」という状態となる。また、会社資本が大きく、株式が分散していても、全体の20~30%、あるいはそれ以下の少数所有でも戦略的支配機能は保持可能の場合もある。さらに、出資者支配において、「所有」と「経営」の分離が行われている場合でも、資本供給機能のうちに特定の支配者集団が存在していれば、そのような株主間で戦略的支配機能を保持することは可能となる。<sup>6)</sup>

第Ⅳ段階の「現代資本志向経営（体）」は、企業者機能が分離し、「企業」と「経営」が完全分離した状態である。事業構造の拡大に伴い、資本提供機能と戦略的支配機能をともに担う出資者経営者が、企業者機能（戦略策定）を担いながらも、日常的業務に没頭することによって、戦略計画や長期的資源配分にかかわる企業者機能を実質的に担う時間的余裕を失い、経営者への機能的負担が増加することになる。そこで、専門経営者（Professional Manager）が事業目的の設定、事業戦略策定といった企業者機能を担う状態となる。事業構造においては、垂直的統合と無関連多角化が進み、大規模な集権的機能部門別組織の形成および統合的管理機構が求められ、次第にミドル・マネジメントが重要となってくる。また出資機能を担う主体においても、株主や金融機関は、実質的には利潤の分配が中心的関心となり、大きな経営危機が訪れない限りは、戦略的支配としての任免権の行使は行わず、次第に無機能的な存在となっていく。そして、この段階では、もはや専門的かつ俸給経営者が専門的に企業機能を担うことが顕著となる。<sup>7)</sup>

最後に、第Ⅴ段階 事業志向経営（体）は、

企業的契機から資本供給機能と戦略的支配機能が分離し、戦略的支配機能は、経営的契機にかかわる諸機能と結びつくようになる。株式所有の分散化によって、もはや大株主による資本的支配が薄れ、企業的契機は資本供給機能のみとなる。つまり、「所有」と「支配」の分離、「所有」と「経営」の分離によって「経営の主体性の確立、経営の高度な自立化」がますます求められるようになる。事業構造においては、ミドル・マネジメントによって統制される独立性の高い「事業部制」や複数の事業を統括する「事業部本部制」が形成される。トップ・マネジメントは現業への偏重やその責任から解放され、全般的経営、戦略策定に比重が置かれることとなる。<sup>8)</sup>

上述の「経営（体）の構造的発展過程」から、現代における多くの大規模な企業組織では、資本供給機能と戦略的支配機能が分離し、これを専門経営者が担うようにならざるをえない状況にあるといえる。経営体が拡大していく上での大原則として「分業・専門化の原理」「統制の幅の原則」ゆえに、その経営環境や目的に応じて、諸機能を分化させ、その諸機能を他の主体に委任せざるをえないからである。そして、事業志向経営の段階においては、経営体における事業は、社会的文脈の中で位置づけられなくては、その目的を達成することは出来ない。この点については、節を改めて論じよう。

## 2-2. 「資本の運動体」から「社会的公器」へ

伝統的な私有財産制に基づく株式会社観では、株式会社は出資者である株主の所有物である。なぜならば、「企業」とは、出資という危険負担を担う者が出資することで「資本結合のシステム」として形成されからである。株式投資は、個人財産を負にする危険と同時に、事業の成功による受益を得る権利をもつ。私有財産としての企業に対する、使用・収益・処分の権利は株主に属し、彼らが自由に機能させることが法制度上、保証されている。したがって、経営体は、株主利益の最大化を目的とした「資本の運動体」「致富手段」としてみなされる。

また「企業」とは、経営体の設立に関わる資本結合と同時に、経営体の「意思主体」としての戦略的支配機能を担うことになる。資本の論理からすれば、経営者の役割は、株主の代理人として、企業組織を管理し、利益最大化のための合理性を追求しなくてはならない。経営者はその役割、責任として、委譲された権限を行使し、株主から要請される「株主利益の最大化」という所与の目的を忠実かつ効率的に達成することが問われる。

こうした議論の背景には、個人が「私益を投じる」ことによって企業組織は設立されるということから、そうした個人の「私益の保護と権利の問題」として解される。「会社は株主のものである」という株主優先、株主主権論の論拠はここにある。

しかしながら、実際の経営問題としては、加藤が示したように、経営体は、事業を継続し、大規模化していく発展過程において、多様な利害関係者がかかわるが故に、その社会的影響力の増大とともに「私益から公益へ」とその存在意義を変容させていかざるを得なくなる。事業が社会性・公共性を有することによって、経営体は私益追求の道具から社会的公器へと変容する。<sup>9)</sup> ゆえに企業は「資本の論理」を貫徹し、事業を経営していくことは事実上不可能となる。むしろ、「資本の論理」を保持するならば、事業経営における社会性、公共性という視点がますます要請されるようになったといえよう。<sup>10)</sup> その理由は、なぜか。次節では、事業経営における社会性、公共性の問題を経営戦略論との関係から論じていくことにする。

## 2-3. 事業経営における社会性、公共性と経営戦略論

経営戦略論および利害関係者論は、株主と経営者の問題を中心とした「狭義の企業統治論」から、「利害関係者」を視野に入れた「広義の企業統治論」へと議論が展開されていくことに少なからず影響を及ぼしたといえよう。「広義の企業統治論」は、社会という地平に立ち、従業員、顧客、供給業者、立法機関、地域社会等を経営

者の視野に入れることを強調し、これを「利害関係者」という概念から捉えようとするものである。換言すれば、経営体を「権限の階層関係」から「諸主体の機能関係」から捉えるというものである。また、こうした「企業と社会の関係」を捉えようとする流れは、企業の「社会的責任」の問題、コンプライアンス、企業倫理問題として展開されていくことになる。

利害関係者という概念の文献初出は1963年、スタンフォード研究所に由来する。<sup>11)</sup> Freemanによれば、利害関係者とは「企業の目的達成において、影響を与え、あるいは影響を受けるあらゆる集団や個人」であり、企業組織は株主のために存在するとしても、多くの利害関係者との関係なくしては存在し得ないことが指摘された。<sup>12)</sup> また、Ansoff (1965/1988) は、企業目的と利害関係者の要求との関係について、以下のように述べている。

自社目的はマネジャー、一般社員、株主、サプライヤー、ヴェンダーのような多種多様な利害関係者の、相互に矛盾する複数の要求の均衡を通じて導き出される必要がある。企業はこれらの広義の利害関係者のすべてに対して責任を負っているため、そのそれぞれにひとつの満足尺度を提供できるように自社目的を配置する必要がある。株主にとっての投資利益率に相当する利益は、そうした複数の満足尺度のひとつではあるが、自社目的の構造の中で必ずしも特別の優先順位を与えられるとは限らない。<sup>13)</sup>

Ansoffの指摘は、「資本の論理」は、唯一絶対的なものとはいえなくなり、事業経営の社会性・公共性を踏まえながら、企業の目的や使命を明確に打ち出すことが経営者にとって問われるようになったことを示している。経営者には、自らの役割を「資本の論理」を超えた責任、株主から与えられた権限の範囲を超えた社会的責任を達成することが要求されるようになった。経営者には、事業を経営する上で、事業の公共性、社会性を反映した経営戦略の策定がその役割として要請されることとなった。つまり、株主が企業目的を経営者に与えるという状況から、経営者自身が、企業の理念、使命、目的を設定する役割を担うこととなったということである。

こうした問題は、戦略的経営、経営戦略として重要視しされてきた。しかしながら、いわゆる「企業支配論」から「企業統治論」へ展開されてきた内容と経営戦略論との関係については、これまで十分に検討されてきたとはいいがたい。そこで、次節では、経営戦略論の展開を概観しながら「戦略」の意味を考えていく。

### 3. 「経営体を方向づける」：経営政策と経営戦略

#### 3-1. 戦略の意味

戦略はもともとギリシャ語の「將軍の術 (Strategos)」に由来した軍事用語である。「国家目的に関する軍事的手段の問題」であった。経営学においては、その主たる内容は、長期的なビジョン、諸目標の決定、経営資源の配分や技術的問題、組織と環境、市場との問題として展開されるようになった。

経営学における「戦略」という用語の本格的な登場は、1960年代前半とされている。その嚆矢としては、一般にChandler (1962) が挙げられ、彼は戦略を「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動方式を決定し、諸資源を割り当てること」としている。また、Chandlerは、総合本社が行う決定を「戦略的決定」とし、事業本部以下が行う決定を戦術的意思決定としている。<sup>14)</sup> また、Hofer & Schendel (1978) は経営戦略を「組織がその目標を達成する方法を示すような、現在ならびに予定された資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」と定義し、経営戦略には全社レベルと事業レベルの戦略があると指摘している。Ansoff (1988) の場合は、企業組織における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3つに区分している。

経営戦略という概念の意味は、多様な意味を含んで展開してきているといえよう。<sup>15)</sup> 戦略と戦略的意思決定の相異、意思決定主体や全社レベルか事業レベルかの相異、戦略の定義に含まれる要素として、「目的、目標、計画、行動方式、意思決定のパターンやガイドライン、資源の配分・展開」など、経営戦略の意味は多様性、あ

いまい性を含んでいる。

### 3-2. 「経営戦略論」の起源：ビジネス・ポリシー

経営学における戦略論の起源は、もともと軍事研究からの流用であるとされるのが一般的である。しかしながら、「経営学」としての理論的、内容的な起源は「事業政策 (Business Policy)」と定義されてきた学問・教育分野にある。これが、長期計画、企業戦略、戦略計画、戦略経営などとして発展してきたのである。<sup>16)</sup>

「事業政策」は、「全般的経営者、管理者の能力の育成」を課題として、20世紀初頭から研究がはじめられた。1911年、ハーバード経営大学院では、「経営者の役割と責任の問題および経営全般の総合化」を課題とする科目として「事業政策」が開設された。「事業政策」は、初代経営大学院学部長のE. F. GayとA. W. Shawが中心となって開設された科目である。その講義内容は、ケース・メソッドを中心としており、開設当初は、第1回目の講義で、実務家を招いて「生のケース」として、彼らの体験から経営問題を提示してもらい、第2回目の講義には、学生がその問題に対する分析と解答として、レポートを提出する。そして、第3回目には、講師の経営者が提出されたレポートを批評し、企業で実際に行われた解決法を明らかにするというものであった。

また、二代目学部長W. B. Donhamの時代においては、産業別のカリキュラム（銀行論、鉄道会計等）から、機能別のカリキュラム編成（マーケティング、工場管理、雇用管理）へと変更された。その理由は、「各産業・事業別に応じた専門家の育成」から、あらゆる事業に適用可能な「専門経営者の経営能力の育成」へと重点がおかれたためである。カリキュラム編成の変更はあったものの、依然として「事業政策」は、最高経営者が捉えるべき問題を示し、実際の経営問題に当たる行動指針として位置づけられてきた。<sup>17)</sup> 事業政策は「administrative policy」「management policy」という名称へと変化していくが、その内容としては、以下のようなものが含まれていた。

- ①上級経営者の機能、役割、技能、言い換えれば、全般経営者としての全体的な見方 (the perspective of the general manager) の学習
- ②目標を心に描く技能 (skill in envisaging goals) の育成、その目標達成のためにしなければならない機能と活動の説明、および目標達成に必要な機能戦略の決定
- ③「リスク」および全般経営者がリスクを考える重要性についての習熟。
- ④技術的能力と感情的能力をもった人びとを見分け、考え、生きる組織を造り上げるようにするビジネスへの誘引
- ⑤一定の権限で、個人的意思決定の発揮と協働の機会を与え、事業の業務を論理的で良く分かる役割に分割する能力の育成
- ⑥業務測定標準の設定の学習
- ⑦経営陣のメンバーが自分たちの満足を満たしながら、組織の必要に合致するようにその技能を適用するように動機づける方法の理解
- ⑧組織のリーダーシップを身につけるために、洞察力、自信、想像力の獲得。自分の意思決定の結果に対してのみでなく、リーダーとしての彼が権限を委譲した全ての人びとの決定と行動の結果に対して究極的な責任を進んでとろうとすることはリーダーシップと対になっている。
- ⑨投資家、労働者、原材料供給者、地域社会、および国などの組織の活動によって影響を受ける社会の種々のセクターに対するリーダーの責任と組織の責任の予測と受容。<sup>18)</sup>

(ビジネス・ポリシーとは)・・・経営管理の分野では、政策は経営幹部の役割と責任であり、これを無事に達成するためには、全社の成功に影響し、その未来を形成し、組織の方向性を定める意思決定の大きな問題についての研究である。

ビジネス・ポリシーにおける問題は、公共政策と同様に目的を選択しなければならぬことであり、組織のアイデンティティと性格の発展と理解、何をなされなければならないかを絶えず定義し続けることであり、競争や不利な状況や行動にもかかわらず目標達成にむけて資源を動員することである。<sup>19)</sup> (下線は筆者による)

専門経営者教育の意図した「事業政策」の目的は、最高経営者としての役割の理解、そして経営能力の育成であり、経営における「全体的な視野」「目的形成」「企業全体の方向性を決

定する意思決定」を含んでいた。こうした内容は、実業界からの強い要請ゆえに学問分野として成立が急務とされていた。しかしながら、概念・理論としての整合性については、十分とはいえない。おおよそ、最高経営者に求められる役割、能力を指摘し、概念化しようという経営学の発展過程の一途であったといえよう。

「事業政策」は、1950年代以降「経営戦略」「戦略的経営」として議論されるようになる。こうした名称変更および理論内容の変化について、Steiner&Miner (1977) は、戦略という用語は、ある意味では政策と呼ばれてきたものに対する今日的な用語であると指摘し、その意味は「会社の使命を設定すること、対外的ならびに対内的な諸力を照らして組織の目標を設定すること、目標を達成するための特定の方針と戦略を形成すること、および、組織の基本的な目的と目標が達成されるようにそのような方針と戦略の適切な遂行を確実ならしめること」であると述べている。<sup>20)</sup>

また、寺本・岩崎 (2004) は、政策と戦略の概念について「経営政策は、トップ・マネジメントが社内各部門間を統合、調整するために決める経営理念、経営目的、業務遂行の基本原則などの諸問題を扱い、他方、経営計画では企業が達成すべき目標と、そこに到達するためにとるべき行動案の策定プロセスを主に取り扱ってきた。ただし、これらの概念は、環境変化にかかわらず恒常的なものとしてとらえられてきた。これに対して、経営戦略は、第2次世界大戦後の激しい環境変化に柔軟に適應する概念として重視されてきた」と指摘している。<sup>21)</sup>つまり、政策から戦略への移行は、実践的な経営課題および問題領域が、「目的形成から環境適應」、「組織と市場の問題」へと移行してきたことが挙げられる。<sup>22)</sup>しかしながら、「組織の目的形成」と「組織の環境適應」という経営課題の相異は、強調されることは少なく、「戦略」という用語に包含されてきた。また、戦略という用語は、「経営戦略と競争戦略」、「全社戦略と事業戦略」、「機能別戦略（人事戦略、マーケティング戦略、財務戦略、情報戦略）など、経営学におけるあり

とあらゆる分野、問題において用いられており、時に問題に対するアプローチの新奇性や強調性を示す枕詞として乱用されているというのも現状である。

こうした「政策」と「戦略」の違いは、どれほど意識されているのであろうか。戦略という用語の流行と乱用によって、政策と戦略の相異は問われることなく、問題のすべてを戦略という概念に封じ込ませてしまったのではないだろうか。現代企業は、大規模で専門化した組織構造、多様な目的をもつ利害関係者からの要求、またこれに対する企業の社会的責任の問題が重要視されている。こうした情況全般を視野に入れ、目的を形成し、方向づけるための共有価値を政策として導き出すという経営者の役割は、環境変化に適應するという経営課題を超えたものである。「組織の環境適應」という経営課題を軽視するつもりはないが、「目指すべき目的」があるからこそ、「環境変化に適應する」という課題が重要なものとして認識されるのではなからうか。「組織の環境適應」という経営課題は、経営体の目的そのものではなく、目的を達成するための手段・技法の問題である。

「政策」から「戦略」へという流れは、経営体における目的を決定する、方向性を定めるといった意思決定を軽視し、目標を達するための手段、企業と環境の分析問題へと傾倒してしまったのではなからうか。その反作用として、大方「企業統治」という名称となって再登場してきたのではないかと、筆者には思われるのである。

#### 4. 経営における政治機能：Selznickの所論を中心として

##### 4-1. 組織における管理と政治

経営管理論においても、組織の目的形成や価値の側面よりも、目的達成の手段、その合理性に関心が向けられてきた。たとえば、Simon(1947/1976)は、事実前提に傾倒し、価値前提を所与のものとして不問にしたうえで、組織への忠誠心、一体化、能率の基準の徹底を管理課題とした。これは、手段、効率性の追求を前提とした「所与の目的を合理的に達成するための意思決定環



境の整備」であり、同時に「個人の全人格の完全なる組織人格化」となる蓋然性を孕む。規模拡大、高度な専門化、複雑化の傾向にある組織構造においては、意思決定環境の相異、多義的な意思決定環境は必然であり、むしろこうした画一的な組織人格の形成は危険である。

こうした手段合理性に傾倒した管理論を批判したのはSelznick (1957) である。彼は、こうした管理手法、手段合理性への傾倒を批判し、組織における「目的と使命の設定」こそ、経営者の役割であると提示した。Selznickは、経営者の役割、課題の対象は「手段ではなく、目的である」と主張し、価値や目的の社会的形成過程の中に経営者の役割を位置づけたのである。その中心たる課題は、最高経営者のリーダーシップと政策形成にあるとし、経営者には、ステーツマンシップが求められるという。またSelznickは、経営者には組織における政治的機能が求められるとし、管理機能とは明らかに次元が異なることを強調している。ステーツマンシップが必要となる経営状況をSelznickは、「組織と制度」という概念を設定し、説明している。

『組織』という用語は、ある種の赤裸々な姿、すなわち、赤身の、むだが全然ない、意識的に整合された活動の体系を示唆する。それは、一つの使い捨て可能な道具、つまり、ある特定の仕事をするために特別に考案された合理的器械をさす。他方、『制度』は、社会の必要や圧力から生まれた自然発生的所産—反応性・順応性をもった有機体—といったほうがよい。<sup>23)</sup>

「使い捨て可能な道具としての組織」が「社会的価値を反映した制度」へと変容する過程をSelznickは以下のように説明している。

1. 技術的・合理的・非人格的・課業志向的フォーマル体系（いわゆる「組織」）は、個人や集団の間で起こる応答的相互作用によって条件付けられる。
2. 時の経過に伴い、この応答的相互作用が型にはまっていく。一つの社会構造が生み出されたのである。この型は歴史的なものであり、それは特定の組織における特殊な経験を反映している。またそれは機能的であり、組織がその内外の社会的環

境に自己を順応させるのを助ける。さらにそれは動的であり、新しい活動勢力、ことに特定の職務あるいは政策にかかわりあいをもつ人人からなる利害関係集団を、組織の内部に生み出す。

3. 組織は価値を注入されたとき、すなわち、たんに道具としてばかりではなく、直接的に個人的充足の源泉として、また集団の一貫性を象徴する媒体として重要視されるようになる時に制度となる。この注入によって、組織ははっきりとした独自性がつくり出される。制度化がかなり進行しているときは、特殊なもの（見方、習慣、さらには他のかかわりあい）が統一されて、組織の生涯をあらゆる面で色づけ、それによって、フォーマルな整合や司令だけではとうてい達成できないような高度の社会的統合を組織に付与する。<sup>24)</sup>

Selznickは、特定の目的を合理的に達成すべく設計されたフォーマルな組織は、その発展過程において、さまざまな価値を含む「社会体」へと変容するという。また、この過程を彼は「制度化の過程」とあるという。組織は一面において、目的を合理的に達成するものの、その過程においては、「かかわりあい (commitments)」をもつ人びとや集団による相互作用が蓄積され、これがパターン化し、「単なる器械」を超えた「社会体」として形成される。つまり、当初掲げた目的以外の価値が、人々、環境からの要請によって組織に混入し、これが「組織性格」として一貫性、独自性、統一性を創発するようになる。Selznickは、こうした社会体としての経営体を導くことこそ、経営者のステーツマンシップが問われる局面であるという。

#### 4-2. 政治体としての経営体

Selznickはこうした制度を「政治体 (Polity)」と読み替えている。そして政治体としての組織における経営者の役割について以下のように指摘している。

制度を扱うリーダーシップを正しく理解しようとすれば、なによりもまず政治的観点をもたなければならぬ。しかし、このような観点をあまりに狭義に解して、権力闘争と同一視してはならない。すなわち「政治体 (polity)」と「政治 (politics)」の間の結ぶつきをつねに念頭におかなければならない。もちろん、政治過程には陰に陽に意地の張り合いがつきまとうものであるが、そこではまた、公益とはいったい何かについてたえず再定義がお

こなわれ、さらに、それらの定義を枢要な制度のうえに体现することが行われている。<sup>25)</sup>

制度化の過程においては、コミットする主体間で「意思力の抗争」「権力争い」が引き起こる。こうした混沌とした制度化の過程には「導きの手」が必要となる。この導きの手こそ、Selznickのいうステーツマンシップである。

Selznickは、制度を政治体として読み替えている点については、詳細に論及していない。しかしながら、彼の論旨からすれば、政治的機能および政策形成とは、経営体において「われわれは、いったい何をするのか、何になるのか」という制度の目的と枢要な価値が継続的に問われ、「公益とは何かの再定義」が行われることである。こうした「組織目的の自己決定機能」と、その体现の過程が組み込まれた社会体こそがSelznickのいう「政治体」であるといえよう。

Selznickは、経営者の政治機能を（1）制度の使命と役割の設定、（2）制度による目的の体现、（3）制度の一貫性の防衛、（4）内部葛藤の整理、という4つの課題に分けているが、これをリーダーシップ・ステーツマンシップとして経営者の属人的能力の範疇において彼は論じるのである。<sup>26)</sup> 政策が公共性を有した組織の価値表現として、また、これを体现するための権力行使の手段・方法が、組織成員に権威あるものとして受容されるためには、これを正当化していく「司法過程」や、政策を実行する際の手段合理性を追求する「行政過程」こそ、政策の体现のために重要視されるべきである。<sup>27)</sup>

Selznickの理論的貢献は、組織を「内外の諸価値が混入する制度」として捉え、経営体における価値の問題とこれを担う経営者の役割を「政治的機能」であると明示したことである。こうした彼の概念枠組みは、今日の企業統治問題における「利害関係者間の利害の調整」という問題に対して、また経営戦略論が十分に取扱ってこなかった経営体の目的・価値の問題を捉える基礎的な枠組みとして再評価できるのではないだろうか。

## 5. 結びとして

統治の本来の意味は、社会体を方向づけることであつたが、しかしながら、今日の企業統治論の主たる議論は、これをほとんど問わず、経営体の目的形成を不問とし、「企業支配論」の系譜のもとに、所与の目的を達成する手段合理性の追求と権力行使の問題を基本としてきた。また、「社会体を方向づける」という統治本来の意味は、一部、「経営政策」として着目されてきたのであるが、これは、「経営戦略」へと変わり、戦略論もまた環境変化に適應するという経営課題へと傾倒し、その手段・技法を問うことに比重が置かれてきた。こうした経営学的手段合理性への過度な傾倒が反作用として、今日、企業統治問題の名の下に、再び取り上げられている。

企業統治問題は、具体的問題としては多岐にわたるものだとしても、基本的な問題対象は、経営体における「手段の合理化」ではなく「目的の合理化、正当化」として捉える必要がある。こうした経営における統治課題について、北野は以下のように指摘している。

統治とは決して与えられた目的へと業務を導いていくことが任務ではなく、むしろ業務が統合されるべき目的を導き出していくことこそ、その本来の任務なのではないであろうか。…（中略）… アリストテレスによれば、ポリティアすなわち政治体とは局部的利益よりもむしろ共通善のために組織されるという意味で『正しい』構造をもつ社会体である。この意味で政治体は、経営の本質である目的合理性の持続的 pursuit を否定するものではない。ただ追求される目的が社会体を構成する諸個人の志向性を統合して導き出されるべきものであり、外部から与えられるべきものではない点で、社会体を超越するのである。すなわち目的に活動が適應するのではなく、活動に目的が適應するのである。人間の意識は本来、目的へ志向しようとする活動性をもつ。ただし、どのような目的を志向するかは個人の経験に支配される。かれらの経験に照らして志向するに値する共通の目的を導き出すことこそ、いわゆる『活性化』の内容であり、このような活性化を社会的に託された任務こそが統治である。<sup>28)</sup>（下線は筆者による）

経営者に問われる責任は、株主から委任された役割、委譲された権限の範囲での責任を超えたものである。企業にかかわりあいをもつ人々、集団にとって、「局部的な利害」よりも、優先される「共通の善（共通の目的）」を提示することこそ、「統治」の「統」の課題である。こうした目的を導き出し、明示化することこそ、経営体の意思としての目的を定める政策形成であり統治の役割である。つまり、利害関係者とのかかわりあい、社会的文脈の中から、組織の目的を導き出すことこそ、統治の最優先課題である。こうした指摘は、本論でも取り上げた山本・加藤の議論における「事業志向経営体」における社会性・公共性の問題を想起させる。そこで、これまでの考察で取り上げてきた諸説を整理すれば、その基本的枠組みは、図表1-3のように示すことができるであろう。

図1-3 経営体における整合化

経営体における整合化の対象	整合化の機能		
意思主体	企業	統治	政策
行為主体	経営	管理	戦略
客体要因	事業	課業	戦術

出所 山本・加藤（1982、1997）、北野（1996）を参考に筆者が作成

「事業志向経営」における社会性・公共性は、「企業構造」を担う出資者の意向・動機ばかりではなく、経営体における客体要因に位置する事業活動や日々の課業に従事する人びとの行為から導き出されなくてはならない。つまりは、経営体の意思主体としての出資者の意向と、経営体の発展過程にコミットする利害関係者を踏まえ、経営体における意思・行為・客体を整合化していくことが「経営の高度な自立化」であり、「政治体としての経営体」の条件となるであろう。

今回、企業統治論への新たな視点を検討するものとして、経営戦略論、戦略的経営論を概観しながら、Selznickの「企業とは政治体である」

という知見を、統治の本来の議論であると提示した。Selznickのいう「政策形成」は、決して政策を経営体において不変的なものとして捉えてはいない。むしろ、変化する環境との相互作用の中で、経営体が自己目的や価値を再形成する過程の重要性を主張するものである。それは、経営体の意思形成の問題であるといえよう。

目的形成の重要性よりも手段に傾倒した経営学を省みると、経営学が科学として展開しようとする過程の中で、議論の外に追いやってきた目的形成、価値の問題を同等に位置づけることが、企業統治論においては重要視されるべきであろう。なぜならば、経営体における目的、価値といった意思を形成することが経営者の役割だからである。こうした基本的枠組みを踏まえつつ、実践的課題、諸条件を導き出すことが、昨今の企業統治問題および新しい時代の経営学として、社会から求められているのではなかろうか。

（2006年6月15日受付、2006年6月20日受理）

#### 注

- 1) Selznick.(1957), p.65.
- 2) 北野（1996）, 174-175頁。
- 3) 山本・加藤（1982）, 67頁。
- 4) 山本・加藤『前掲書』71頁。
- 5) 山本・加藤『前掲書』74-75頁。
- 6) 山本・加藤『前掲書』4-75頁参照。
- 7) 山本・加藤『前掲書』76-80頁参照。
- 8) 山本・加藤『前掲書』80-84頁参照。
- 9) 今日、株主としての目的は、①出資・投資による事業経営に対する影響力の獲得、②株式配当ないし、株価差益を目的とする「投機」としての意味合いがある（小笠原（2004）、第5章を参照されたい）。こうした株主の行為の意味の相違を看過して「株主優先」「株主主権」を論じることは問題であろう。
- 10) 小笠原（2004）は、経営体における「事業」概念について、「経営体が社会的存在として自己の存在性根拠を問うならば、自己（私）と社会（公）とを結合する事業こそ経営体のアイデンティティを表現する要因にほかならない（42頁）」と指摘している。
- 11) Cf., Freeman(1984)., & Wren(1994).
- 12) Freeman., ibid .,p.25.
- 13) Ansoff(1988)., p.30.（邦訳 55頁）。
- 14) こうした用語法は、全社戦略、事業戦略という区別によってなされる場合もある。総じて、企業における行為主体の階層関係、目的と手段の連鎖関係において、相対的に捉えられることが多い。
- 15) 経営戦略について、その学史的変遷、概念の相違を検討したものとしては、加護野（1999）を参照されたい。

- 16) Cf., Wren., *ibid.*
- 17) 事業政策・経営政策に関する経営学史上の起源と展開については、村本(1984)、坂井 (1996)、吉原 (1999a, 1999b, 2006) を参照されたい。
- 18) Christensen, *et al.*(1985), p.1.
- 19) Bower, *et al.* (1991), p.2-3.
- 20) Steiner&Miner. (1977), p.19.
- 21) 寺本・岩崎 (2004), 19頁。
- 22) こうした流れを決定付けた研究としては、マーケティング論や産業組織論の成果を持って戦略論を論じたPorter(1980)が挙げられる。
- 23) Selznick. (1957), p.5. (邦訳書9-10頁。)
- 24) *ibid.*, p.39. (前掲訳書56頁。)
- 25) *ibid.*, p.61. (前掲訳書83頁。)
- 26) 北野は (1) (2) を「表出的政治機能」、(3) (4) を「力動的政治機能」として指摘している。(『前掲書』75頁。) Selznickのいう政治的機能は、政策形成と権力の問題を含むものである。しかしながら、表出的政治機能から力動的政治機能という過程ないし垂直的関係については、検討の余地がある。Selznick自身、力動的な政治機能を果たす手段として、特定の価値と強いかわりあいをもつエリートを権力中枢にあてようとする。これは、個人ないし特定集団のリーダーシップによる政策形成と、これを固守しようとするエリートの権力に組織がゆだねられた「寡頭支配体制」となる蓋然性を孕むからである。
- 27) 特に、Barnard (1938) の第17章を参照されたい。BarnardもSelznickも経営者に求められる統治機能をリーダーシップとして論じているが、この点については、別の機会に考察してみたい。
- 28) 北野『前掲書』204-205頁。

## 参考文献

- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy* (New York: Wiley).[中村元一・黒田哲彦訳 (1990), 『最新・戦略経営—戦略作成・実行の展開とプロセス』(産能大学出版部)]
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executives* (30th Anniversary ed.; Cambridge, Mass.: Harvard University Press). [山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1956), 『新訳 経営者の役割』(ダイヤモンド社)]
- Berle, A., & G. C. Means. (1932), *The Modern Corporation and Private Property* (Rev. ed.; New York: Harcourt Company). [北島忠男訳(1958), 『近代株式会社と私有財産』(文雅堂銀行研究社)]
- Bowen, W. G. (1994), *Inside the Boardroom: Governance by Directors and Trustees* (New York: John Wiley & Sons Inc).
- Bower, J. L., C. A. Bartlett., C. R. Christensen., A. E. Pearson & K. R. Andrews(1965 /1991), *Business Policy: Text and Case* (7 th ed.: Boston, Mass: Irwin).
- Cadbury, A. (2002), *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View* (Oxford,; Oxford University Press).
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Mass: M.I.T. Press). [三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社]
- Christensen, C. R., N. A. Berg., M. S. Salter. & H. H. Stevenson. (1951/1985), *Policy Formulation and Administration : A Casebook of Senior Management Problems in Business* (9th ed ;Homewood, Ill: R.D. Irwin).
- Demb, A. & Neubauer, F. F. (1992), *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*, (Oxford, Oxford University Press).
- 出見世信之 (1997), 『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』(文眞堂)。
- Eells, R.(1962), *The Government of Corporations* (New York: Free Press of Glencoe) .
- Freeman.R.E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman).
- Hofer,C. W. & D. E. Schendel(1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, West Publishing).[奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳(1981), 『戦略策定』(千倉書房)]
- 生田泰亮(2001), 「公式組織の定義をめぐる問題の検討」河野大機・吉原正彦編著, 『経営学パラダイムの探求—加藤勝康博士喜寿記念論文集』(文眞堂), 254-269頁。
- (2002), 「ガバナンス問題への制度論からの一考察—制度化のプロセス・モデルを中心として—」『大阪大学経済学』第52巻第2号, 294-309頁。
- (2004), 「プロセスとしてのコーポレート・ガバナンス—ガバナンス研究に求められるもの—」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想(経営学史学会年報第11輯)』(文眞堂), 155-165頁。
- 生田泰亮・小林敏男(2002), 「コーポレート・ガバナンスの理論的基盤と本質的問題を求めて」『大阪大学経済学』第52巻第1号, 109-122頁。
- 伊丹敬之(2000), 『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革』(日本経済新聞社)。
- 加護野忠男 (1999), 「経営戦略の意味」経営学史学会編『経営理論の変遷(経営学史学会年報第6輯)』(文眞堂), 76-90頁。
- 北野利信 (1996), 『経営学原論—新しい価値体系の創造』(東洋経済新報社)。
- Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch.(1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press). [吉田博訳(1976), 『組織の条件適応理論』(産業能率大学出版部)]
- March, J. G. & H. A. Simon.(1958), *Organizations* (New York: Wiley). [土屋守章訳(1977), 『オーガニゼーションズ』(ダイヤモンド社)]
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Free Press). [北野利信訳(1991), 『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』(ダイヤモンド社)]
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York, Prentice Hall). [中村元一監訳, 黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳(1997), 『戦略計画—創造的破壊の時代—』(産能大学出版部)]
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand. & J. Lampel. (1998), *Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management*, (New York. The Free Press). [斉藤嘉則監訳・木村充・奥澤朋美・山口あけも訳(1999), 『戦略

- サファリー戦略マネジメント・ガイドブッカー』(東洋経済新報社)]
- Monks, R. A. & N. Minow. (1995), *Corporate Governance* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers).
- 村本芳郎 (1984), 『ケース・メソッド経営教育論』(文眞堂)。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997), 『経営戦略－創造性と社会性の追及－』(有斐閣)。
- 小笠原英司 (2004), 『経営哲学研究所説－経営学的経営哲学の構想－』(文眞堂)。
- Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press).[土岐坤・中村治・服部照夫訳 (1982), 『競争戦略』(ダイヤモンド社)]
- Pfeffer, J. & G. Salancik. (1978), *The External Control of Organizations* (New York. Harper & Row).
- 坂井正廣 (1996), 『経営学教育の理論と実践－ケース・メソッドを中心として－』
- 桜井克彦 (1979), 『現代企業の経営政策－社会的責任と企業経営－』(千倉書房)。
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (L.A, Calif.: University of California Press). [北野利信訳(1975), 『組織とリーダーシップ』(ダイヤモンド社)]
- Simon, H. A. (1947/1976), *Administrative Behavior* (3rd ed.: New York.: The Free Press). [松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989), 『経営行動 (新版)』(ダイヤモンド社)]
- Steiner, G. A. & J. B. Miner. (1977), *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Case* (New York: Macmillan Publishing).
- Tricker, R. I. (1984), *Corporate Governance: Practice, Procedures and Power in British Companies and Their Boards of Directions* (Aldershot, Hants: Gower).
- 寺本義也編著(1997), 『日本企業のコーポレート・ガバナンス』(生産性出版)。
- 寺本義也・岩崎尚人(2004), 『経営戦略論』(学文社)。
- Wren, D. A. (1994), *The Evolution of Management Thought* (4th ed.; New York: John Wiley). [佐々木恒男監訳 (2003), 『マネジメント思想の進化』(文眞堂)]
- 山本安次郎・加藤勝康編著(1982), 『経営学原論』(文眞堂)。
- (1997), 『経営発展論』(文眞堂)。
- 吉原正彦 (1999a), 「ハーバード・ビジネス・スクールとウォレス・B・ドナム」『青森公立大学経営経済学研究』第4巻第2号, 2-23頁。
- (1999b), 「経営理論の追求とエルトン・メイヨ어의就任」『青森公立大学経営経済学研究』第4巻第2号, 24-40頁。
- (2006), 『経営学の新紀元を拓いた思想家たち』(文眞堂)。

# New Development of Corporate Governance Theory

Yasuaki Ikuta

## **Abstract**

This study attempts to present new development of corporate governance. As for time of beginning, Governance Theories as corporate domination and control were based on private property rights. But these theories cannot explain problems of corporation in today, sufficiently. Because, Corporations have understood from the view point of social and public: for instance, stakeholder theory. The reason is because Governance Theories were not questioned and constructed from original mean of governance. It means that making purpose and policy for directing society. But it was thought in derivative sense as problem of power and rights. On the other hand, original meaning of governance was argued as Strategic Management. So far, it was few to argue the relationship of both from original meanings. In this paper, it points out the confusion of important concepts: governance, strategy and policy. Finally, It proposed new conceptual scheme of management, that including corporation, policy and governance.