

ガバナンス概念に関する一考察
～リーダーの役割を中心に～

亀川雅人

Masato Kamekawa

第1章 分業と協業を調整するリーダー

人間が豊かに暮らすにはいかなる仕組みが必要なのであろうか。我々は、豊かに暮らすために生産活動をしている。過去の経験や知恵を生かして、新たな生産活動に従事する。それぞれに得意分野を発見し、分業と協業により生産活動は効率化してきた。しかし、誰が、何を、どのような方法とコストで、誰のために生産するのか、この問題を決めるのが先決である。それは起業家的な意思決定であるが、価値判断を伴う政治的な意思決定でもある。

生産活動が分業と協業により担われている限り、個人によって決められる範囲は限られている。それは、資源配分問題として、経済学の主要なテーマとなってきた。そもそも人類の歴史上、完全な自給自足の生活があるとは思えない。個々人が完全に独立して、自分自身の生活のために活動するモデルは、ロビンソンクルーソーの世界である¹。隔離された世界の合理的経済人は、各時点で一番必要な財・サービスを自らの判断で決定し、生産しなければならない。その際の生産方法は、自分自身の能力を評価したうえで、最も効率的な生産方法が選択される。

ロビンソンクルーソーは、自分自身のために、自分が必要とする財・サービスを最も効率的な方法で生産する。身体能力に自信があれば、生産活動の助けとなる道具は必要ない。肉体的な力や繊細な技術に自信がなければ道具を使おうとするであろう。直接的な生産活動から道具を使う迂回的な生産活動、すなわち資本財の生産活動も、ロビンソンクルーソーが決める。このように消費と生産の活動が一人の中で完結される社会では、生産と消費の意思決定に乖離は存在せず、同一主体の同時決定と見なされ、特別な問題は発生しない。

しかしながら、人類は有史以前から分業と協業により生活をしてきた。自分の欲求や考えは、共同生活のメンバーとは必ずしも一致しない。狩猟などの生産活動には危険を伴い、自分の能力と乖離する活動もある。組織的な狩猟活動が、獲物を捕獲するための効率的活動であることを知り、個々人の狩猟能力の単純な総和でないことを理解する。

たとえ、狩猟の成果が個人の能力に帰する場合であっても、メンバー間への分配が必要になる。偶然を除き、特定の個人が獲物を獲得し続けることはない。不運な日が続けば、飢えによる生命の危機に陥る。組織としての狩猟活動とその分配は、一種の保険的な活動であり、人間が生きるための生活の知恵でもあった。

メンバーは、自分自身の欲望を抑えることを学び、共同生活のルールに従うことになる。

それぞれに役割が与えられると、文書による契約は交わさなくとも、暗黙的に権限や責任の意識が生まれる。ルールを作り、これを実行するには、メンバーを統率する長が必要になる。長は、狩猟の能力に長けた体力に自信のある者かもしれない。狩猟能力は、生産能力の高さであり、狩猟の意思決定と実行力を伴っている。しかし、猟の先頭に立つ者にとって、意思決定のための判断力と実行力は重要であろう。危険な猟は、メンバーの生命を賭けた活動であり、長となる人物には、機敏な判断力と危険に対処する実行力が要請される。

メンバーに対する貢献度は、狩猟の能力により評価されるが、それは単独の狩猟活動を想定した能力ではない。組織的な狩猟活動のなかで評価され、組織的狩猟の成果と効率性、そして安全性を総合して評価される能力である。狩猟が組織的活動になれば、こうした能力に秀でた人物が長になり、リーダーシップを発揮するのは自然であるⁱⁱ。

分業と協業の体系は、目的を達成する手段である。抽象的な目的は、この体系の中の「誰か」の豊かさを追求するものである。「誰か」とは、独裁者や一握りの権力者かもしれない。あるいは、構成員のすべてかもしれない。いずれの目的に関しても、必要とするモノや改善すべき問題を発見し、そのニーズに応える方法や問題解決の仕組みを提案し、これを実現するリーダーが必要になる。それは、歴史を超えた普遍的な真実であり、政治家を含む組織の長に求められる部分である。

社会が必要とするモノや問題点は、容易には見つからない。人間は、現在の生活を肯定し、常識の世界をつくる。社会が一番重要と見なす活動は、最も常識的な活動であり、疑うことなく日々の生活の中で繰り返されている。狩猟生活の時代は、食料の確保が一番重要であり、猟はその解決手段であった。それゆえ、狩猟の能力が問われる。封建時代は、土地を所有する者が水稻耕作によって食料を確保し、豊かさを享受できた。土地を確保する方法は、戦国武将の世界である。

常識的な世界が確立するのは、ルールが作られるからである。様々な契約関係が制度として定着すると、それが常識的な世界観を形成する。目的は所与となり、これを疑う人は少ない。人々は、目的を最大化することに関心を持ち、その方法を追求することになる。それは、管理・監督するマネジメントの世界である。

他方、新たな問題が発見されると、それまで非常識な世界であったものが常識化する。稲作技術が導入されると、狩猟採集社会の常識が農耕社会の常識にとって代わる。この変革を生み出すのは、管理・監督のリーダーではなく、新たな社会を生み出す起業家的なリーダーである。

起業家的リーダーは、狩猟採取社会の常識を破壊し、新たなルールを作り上げねばならない。人々の役割分担が大きく変化し、各人の契約関係が一変する。分業と協業の体系が見直され、その調整が必要になる。

狩猟採集社会で高い能力をもつ人材が、農耕社会では能力を発揮できなくなるかもしれない。多くの狩猟を経験し、狩猟技術を蓄積した優秀な人間が、農耕社会への移行期に自ら

の技術を捨てることができたであろうか。経験と技術により尊敬されていた人々が、新たな社会に適応できないお荷物となる。他方、狩猟の経験や技術もない若者が、稲作の技術を取得し、時代の寵児となる。おろらく、最初に導入される技術は高度なものではないが、狩猟技術の劣位を挽回するには十分なものかもしれない。狩猟能力から水稲耕作能力が求められ、人間の評価が変化し、社会の人間関係が見直されることになる。古い常識が新しい常識に変化するとき、人間関係は大きく変化する。リーダーにとって最も困難な調整問題である。

時代の変革期は、マネジメント的リーダーから起業家的リーダーに地位を譲る。しかし、必ずしもリーダーの人格が入れ替わるわけではない。企業のライフサイクルは、創業期と成長期、成熟期、そして衰退期に分けられるが、創業期の起業家的なリーダーが、成長期や成熟期にもリーダーに留まる事例は多いⁱⁱⁱ。

第2章 資本主義経済における分業と協業

世界観の変化は技術革新に強く影響されるが、宗教や道徳教育による影響も大きい。ルター (Martin Luther) の宗教改革が中世ヨーロッパの共同体組織の中心にある教会の秩序を破壊し、近代社会に導く思想となるように、キリスト教が資本主義経済に与える影響は大きい。マックス・ウェーバー (Max Weber) の『プロテスタンティズムと資本主義の精神』 (*Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*) は、こうしたキリスト教の職業倫理が資本主義の発達を支える要因と考えている。その他の国々でも、仏教の禅思想、イスラム教やヒンズー教宗教が社会のあり方に大きく関わっている。

封建社会から資本主義社会への歴史的発展は、その原因に関わらず、分業と協業の体系を激変させた。地主階級から資本家階級へのパラダイムの転換が生じ、社会の隅々まで波及し、個々人の役割の変化が社会の摩擦要因ともなった。土地を所有する者が享受する富は、相対的に小さくなり、資本を所有する者が多くの富を享受する社会に移行する。

アダム・スミス (Adam Smith) は、資本家による私的利潤の追求が社会的利益に適うと考えた^{iv}。中央集権による計画的な財・サービスの生産ではなく、市場の「見えざる手」による分権的な資源配分である。社会が必要とする財・サービスは、市場に参加する個々人の投票、すなわち商品の購入によって決定する。ニーズに対して相対的に少ない財・サービスが高い価格を付け、相対的に過剰な財・サービスの価格が低くなる。個々人が利潤を追求することで、価格の低い商品から高い商品の生産に資源が流れ、ニーズを満たす生産が行われる。

顧客も生産者も、自らの私的財産を守らねばならない。売買という交換により不利益を被ることは財産を棄損させる。そのため、顧客は最も質が高く、価格の安い商品を購入しようと努力し、生産者は、自らが得意とする分野に特化し、最も効率的な生産方法を選択することで利潤を得ることができる。

資本主義経済は、将来の生活に備えるための資産を、個々人に所有権を与え、私有財産と

いう形で分散所有する分権的な制度である。資産は、個々の所有者の権限と責任に委ねられ、その結合と集合により、社会の財産を形成する。

財産という概念は、私的には貴金属や金融資産の形態をとるとしても、社会全体としては明日以降の豊かさに貢献できる有形・無形の生産手段、すなわち資本である。資本家は、私有財産である生産手段の維持・拡大のために利潤を追求しなければならない。換言すれば、資本主義社会とは、自立した個人が、私有財産を守るために、自らの権限と責任によって利潤を追求し、資本の維持・拡大を図る制度である。

しかし、資本家は、自分自身の消費のために彼の所有する生産手段を利用するわけではない。分業が発達しているため、当該生産手段は、他人が利用する財・サービスの生産に用いられる。

分業経済は、生産と消費が、人格的に分離している社会である。生産者は、社会が必要としているものを私有財産の視点から判断し、何を生産すべきかを定める。その決定権を持つのは、社会のリーダーではなく、個々の生産者の判断で決める。アダム・スミスの「見えざる手」という言葉が示すように、社会全体を意識的にまとめあげる人格は存在しない。資本主義社会における意思決定者は、私有財産に基づく個々人の意思決定が、社会全体の豊かさにつながるようにコントロールされている。「見えざる」メカニズムは、分業と協業の全体系を鳥瞰し、個々人の意思決定が社会の利益に繋がることで、私有財産の価値を高める。各人は、社会的な利益を意識せず、利己心により経営戦略や計画、管理という「見える手」による意思決定を行う。すなわち、起業家的リーダーやマネジメント的リーダーとして、調整を図らねばならない。

この調整は非常に難しい。生産者と消費者が人格的に分離していても、生産問題は、同時に消費問題である。しかし、生産活動には時間がかかるため、消費者の欲求を瞬時に満たすことはできない。それゆえ、消費に先立ち、生産の準備をしなければならない。この時間的な隔たりが資本家を要請する。

資本家は、事前に生産手段を準備し、消費されることを予定して生産活動を行う。生産と消費の時間的な乖離は、予測に基づく計画的生産となり、両者の一致は偶然にすぎない。その結果、多かれ少なかれ、需給のギャップが生まれ、供給不足や供給過剰が景気を変動させる。

過剰生産による意図せぬ在庫の増加や過剰サービスが希少な資源を浪費する。供給過剰は、収益を上回る費用を意味し、自らの財産を棄損することになる。それゆえ、生産者は、顧客の欲するものを認識しなければならない。顧客の望むべき製品やサービスは、市場の価格シグナルに委ねられる。

第3章 市場以外の調整機能

顧客の望むモノとは何か。最終的な顧客である消費者は、豊かな生活を享受しようとする。消費生活の豊かさは、数量化可能な物質的評価基準で測定されるものだけではない。経験

や知識の賜物でもある。経済的な成長とともに、生きるための消費は満たされ、楽しむための消費が増加してきた。衣食住は、最低の生活をするための財・サービスから、精神的な豊かさを考えられるようになった。衣類はファッション性やブランドが重視され、食は文化となり、住まいは生活を楽しむための時間を消費する空間となった。人々の経験や知識が、消費を創り出しているのである。

こうした消費欲求は多様であり、市場価格のみから判断できるものではない。生産者の需要予測は、小売りのみならず、B2Bであっても、最終的には消費者の需要に関わっている。レコード盤がCDに代わり、今や音楽はダウンロードする時代になった。音楽にかかわる様々な企業は、取引相手を変化させ、新たなビジネスと廃業を生む。フィルムを使うカメラが無くなり、デジタル・カメラの時代となり、カメラ機器の部品やフィルム・メーカーの事業領域を一変させた。ガソリンエンジンの自動車が電気自動車に変化すれば、同じように部品や原材料の取引が変化し、技術者の入れ替えが起こる。

新たな技術は、労働と資本の結合方法を変える。一般的には、技術革新によって、熟練の職人技を必要とした生産が、不熟練の単純労働で可能になる。この生産方法の変化は、財・サービスの量的・質的な変化を生み、これまでの価値体系に変化を及ぼす。たとえば、T型フォードは、大規模な生産設備を準備して、フォード生産方式のもとに自動車の価格低下をもたらした。その結果、自動車の普及のみならず、大幅な物流コストの削減と、様々な財・サービスの価格低下に導いた。家電製品の普及は、家事労働の大幅な軽減に導き、女性の社会進出を可能にした。技術革新が必需品価格を押し下げると、奢侈品や個性を重視した財・サービスに資源を振り分けることが可能となる。

分業と協業の体系は、新たな製品やサービスの誕生、生産や販売に関する新技術の登場で変化する。その調整が「見えざる手」により可能であれば、分業と協業の体系をまとめることは難しくない。しかしながら、自動車の排ガスによる大気汚染が問題になっても、私有財産との直接的な関係が問われなければ解決策を講じない。法律による排気ガス規制により、問題解決のための分業と協業の仕組みを作らせる。化石燃料の希少性が問われ、ガソリン価格が多少高くなっても、ガソリンエンジンの生産は続く。税制によりガソリンの節約を促進する自動車づくりや電気自動車の開発を推し進めるための補助金の支給、充電スタンドの設置、充電用のプラグや電圧、電流、安全面の統一規格などにより、分業と協業の体系に人為的な方向付けをしなければならない。

技術的な制約が解決されても、資本や労働には制約がある。大量輸送の需要があり、鉄道技術が発達しても、資本に制約があれば鉄道事業を興すことは難しい。株式会社という制度の利用で、資本を集める制度設計が分業と協業の体系を変化させる。自立した個人企業から組織化した企業となり、分業と協業の体系は、市場と組織の取引によって説明されるようになる。組織化した生産は、需要予測の精度を高め、市場の価格メカニズムを補完するようになる。無秩序な「見えざる手」から経営者による「見える手」が必要とされる時代になる^{vi}。

分業と協業の体系の変化は、必要とされる労働者の知識や経験、技術などに変化を生じ、労働需給の不均衡を生じる。すなわち、失業問題と新たなニーズに適する人材育成の問題である。この不均衡は、小さな一時的な不均衡もあるが、影響力のあるイノベーションが大きな長期的な不均衡を生む可能性をもつ。技術進歩のスピードに応じて分業と協業の調整を行わねばならないが、人間の学習時間や教育の制度変更、関連する産業分野の人材育成にかかる時間などが、スムーズな調整を滞らせ、最適な資源配分を阻害している。

市場の調整機能は、時間にわたる不均衡問題を簡単には解決してくれない。技術進歩が速ければ速いほど、労働需給の調整は遅れ、貧富の差は拡大し、社会が混乱する。リーダーによる人為的な対策を講じなければ、分業と協業の体系は維持できなくなる。

加えて、私有財産の交換に不向きな取引がある。道路や上下水道、電気、ガス、郵便、空港やダム、公園、警察、消防など、私有財産とすることで発生する長所と短所を比較検討する必要がある。表裏一体の関係にあるのが公務員問題である。様々な省庁が存在し、そこで働く人々の仕事は、市場が機能しない領域である。

社会のインフラ事業などの管理・運営、あるいは修繕工事などを民間会社が担うとしても、道路や上下水道そのものを民間所有にすれば、独占の弊害が生じる。国防や宇宙開発、外交、裁判所を民間に託すには多くの問題がある。私有財産と見なすべきものと社会的な共有財産と見なすべきものがある。それは、私的利潤や私的損失と見なすべきものと、社会的な便益や社会的損失と見なすべきものを区別する。需要と供給による価格メカニズムに委ねられない資源配分は、「見えざる手」ではなく、リーダーによる「見える手」が必要になる。

資本主義社会は、資本家による利潤追求が、社会の欲する財やサービスを効率的に生産する仕組みを実現し、分業と協業の体系を変化させる。しかし、資本家が、社会の必要とするモノを見つけ、その問題解決に資するという思考回路は単純ではない。市場に任せればすべてがうまくゆくというのは、市場機能を強調するためのレトリックである。

市場は、社会の欲するすべてのモノを網羅できない。貧富の差がある社会では、低所得の人は市場の投票機会が制限されている。最低限の必需品を購入できない人々がいる一方で、高額な奢侈品を購入する所得階層が存在する。1人1票ではなく、支払う金額により市場は資源の流れを変更する。人間とは何か、人間のあるべき姿や人間の価値について、市場は答えを持たない。市場は万能ではないのである。

衣食住のみならず、防衛、警察、消防、治水などの国土の保全、道路や港、教育、医療、介護、その他、スポーツや娯楽、芸能など、あらゆる生活を設計し、これ実現しなければならない。誰が、こうした社会の目的を決め、誰が実現するのか。目的と実際の結果をチェックし、新たな目的に活かすにはどうしたらよいか。風俗産業に対する規制やパチンコなどの娯楽、競馬や競輪、競艇、それにカジノなどの産業と違法賭博の問題、これらの解釈は市場に委ねるのか、市場以外の組織に委ねるのか。

身分制度による意思決定と同様に、貧富の差による意思決定は、社会構成員の豊かさにい

かなる影響を及ぼしているのか。資本主義経済においてリーダーシップを発揮し、目標に向かって社会の構成員をまとめる仕組みはどうあるべきか。我々の社会では、企業という組織とその集合体としての市場、そして政府という組織が分業と協業を調整している。国家の予算審議は、まさにこの調整問題の一つの断面である。

これは経済学の問題であると同時に、政治学の問題であり、それゆえ、政治経済学の問題である。

第4章 機能と人格の不一致

ロビンソンクルーソーの世界では、企業と家計は一体のものである。彼は、自ら欲する消費財を生産するために、自らの労働力と土地（自然資源）、そして生産手段を結合して、生産活動を行う。

資本主義社会の資源配分は、その多くを市場における私有財産の交換、すなわち、貨幣を媒介とする売買に委ねる。合理的経済人は、交換を通じて私有財産を維持し、増加させようとする。家計は労働力や土地、資本といった生産要素を提供し、その報酬として賃金、地代、利子・利潤といった所得を稼ぎ、この所得で現在および将来の財・サービスを購入する。企業は、家計から調達した生産要素を用いて、他企業の財・サービスに価値を付加して販売する。企業は、生産要素を需要し、これを生産物に変換して供給する経済主体であり、家計は生産要素の供給者であり、生産物を需要し、これを消費する経済主体である。

生産活動は時間の関数である。最終的な消費財の生産は様々な工程に分かれる。漁をするために網が必要になれば、生産活動は、魚を捕る消費財生産と網を作る資本財生産に分類される。また、家計の消費も、現在の消費と将来の消費、すなわち消費と貯蓄に分けられる。ロビンソンクルーソーは、生産者であり、消費者である。また、投資の主体であり、貯蓄の主体となる。

分業の成立は、経済活動の諸機能を人格から切り離す。生産活動と消費活動は、異なる意思決定主体が担うことになる。特定企業に労働力や資本を提供する者が、その企業の生産物を消費するとは限らない。漁師と魚の消費者が遠く離れた場所で生活し、漁師と漁網を編む生産者が会うこともない。食品メーカーが食品を生産するとしても、食品工場を建設しないし、工場の工作機械も生産しない。分業経済が発達することで、生産と消費、貯蓄と投資の人格的な分離をもたらすことになる。

時間的には、現在の消費と現在の生産は一致しない。工作機械の生産や工場の建設など、人は、所得の中から貯蓄をし、これを投資して将来の消費に備える。貯蓄は、各家庭で保存される消費財だけでなく、将来の生産活動に備えて、新たに作り出される生産手段の形をとる。しかし、食品メーカーは、自らの貯蓄により他人が生産した資本財を購入できる。

貨幣経済が発達し、金融市場が形成すると、他人の貯蓄を利用した投資活動が可能になる。今期の消費を抑える貯蓄者は、将来の消費を増やすための生産活動、すなわち投資活動に従事する人々の生活を支える。現在の消費を担う消費主体、現在の消費を耐忍して所得の

一部を貯蓄する貯蓄主体、そして、現在の消費活動のために生産を行う生産主体、貯蓄を利用して将来の生産活動に備える投資主体という分類である。いずれも、同じ人間を異なる機能の側面から見るものである。

資本主義経済は、個々人の自立を前提としている。家庭では、勤め人として会社に出勤し、会社から給与をもらい、消費生活を営む。給与の一部は貯蓄し、銀行預金や債券の購入、保険契約を結ぶ投資家になる。他方、会社では、従業員となり、他人の消費財の生産や企業に販売する資本財の生産に関わる。

人は、賢く消費をしたいと思う。また、自分の財産を増加させる投資先を考える。企業は、家計の消費欲求に応えるために、低価格で高品質の製品やサービスを提供しなければならない。家計は賢く、1円でも安く、少しでも性能や品質の良い製品を購入しようとする。家計が賢くなればなるほど、生産者は過酷な競争を強いられる。投資家である家計は、1円でも収益の高い投資対象を選ぼうとする。この投資家としての家計の選好のために、生産者としての人は、投資効率を最高に高めようと努力する。

いずれも、自給自足経済では、ごく自然の行為である。一番良い消費生活を送るために一番良い生産方法を選択する。しかし、多くの人格が異なる機能を同時に兼ね備えている。労働者であり、資本家であり、消費者である。民間企業で働き、税金を納める納税者となり、政府の様々なサービスも受け取る。様々な機能を持つ人格が、自らの役割に応じて活動する仕組みは、どのように構築されるべきなのか。

分業と協業の仕組みは、我々が生活するための仕事の分担であり、様々な人間が持つ機能を束ねたものである。誰が、何を、どのような方法とコストで、誰のために生産するかを決めねばならない。

第5章 国家のガバナンス

分業と協業の仕組みが構築されると、1人の人間が、様々な経済単位として認識される。それは、資本主義経済に固有のものではない。分業が成立する社会では、様々な機能を様々な人格が担い、誰が、何を、どのような方法とコストで、誰のために生産するのか、という基本問題に答えなければならない。

社会制度の相違は、分業と協業の仕組みや役割分担に表れる。たとえば、社会主義国家では、企業と家計という分類が意味を持たない。家計は、消費者であり労働力の供給主体であるが、土地や資本は国家の所有である。それゆえ、利子や地代となる所得は家計の意思決定には委ねられない。労働力と土地、そして資本が結合して生産される財・サービスの種類や大きさは国家が決め、その所得は国家が分配する。消費の大きさや種類などは国家の生産計画に託されるため、貯蓄と投資の決定主体も家計ではない。すなわち、消費と貯蓄の比率や消費財と資本財の種類や生産方法を決めるのは国家になる。国家が集権化された一つの意思決定主体であれば、ロビンソンクルーソーの意思決定と同じである。

分業と協業の仕組みが、国家のあり方によって決まるとなれば、国家内部の組織も国家の

あり方に従わねばならない。国家の目的が与えられると、これを達成するための組織を作り、目的達成の手段が選択され、上位目的から下位目的まで目的と手段が階層化する。この目的と手段の連鎖は、人々が役割を分担する組織の階層化を伴う。それは、国家の統治機構を意味する。

法律に基づく国家や政府の統治は、ガバメント (government) という言葉が用いられるが、日本語ではガバナンス (governance) という言葉も統治と訳される。いずれも、支配、管理、統制などの意味がある。ガバメントは、主権者が国家や国民を支配し、これを治めるというようなときに使う言葉であるのに対し、ガバナンスは、法的根拠に拠らず、企業組織など様々な目的を持つ集団や組織に対する支配、管理、統制の意味をもつという。もちろん、ガバナンスは、ガバメントに基づかねば意味がない。国家が略奪を禁止しても、国内に略奪を目的とした組織が存在するとなれば問題である。

いずれの統治概念も、まとめ納めることを意味するが、誰が何をまとめるのか、誰が誰を治めるのか、その方法は有効な手段なのかが問題となる。社会のビジョンや目的を決めるのは誰か。この目的は誰のためにあるのか。これを実現する仕組みは目的に対して有効なのか。すなわち、ビジョンとこれを実現する仕組みは整合的であるのか。格差社会、失業、社会保障、富の分配ルールなどは利害関係の調整である。歴史を振り返れば、主権者をめぐるさまざまな対立が戦争や内乱、革命、テロなどを起こしている。企業組織の利害関係者間の対立も主権を巡る争いである。

人は、自分たちでテリトリー (territory) を作る。同一の価値観を持つ仲間が集う場である。家族や友人などの狭い範囲から地域や州、国家という広い範囲まで、様々なレベルでのテリトリーが成立する。テリトリーは内部と外部で情報の非対称性が存在し、このことが利害対立を生み出す。一方で、テリトリーを形成するのは、情報を管理し、共通の価値やビジョンなどの形成に役立つ。

統治は、大なり小なり情報の管理である。テリトリーの形成に有用な情報を有することで、考え方や方針、意見表明ができる。それは統治者による情報として被統治者に伝達される。その結果、テリトリー内部の価値観が形成されることになる。これが権力を維持する源泉なのである。

国家の主権 (sovereignty) とは国家を統治する権力である。主権を実質的に有する統治者が、国家のあり方や政治の仕組みを決める。君主制 (monarchy) や共和制 (republican) などの政体は、主権のあり方に基づく国家体制の相違であり^{vii}、憲法 (constitution) の制定は、こうした国家統治の基本的な原理・原則を定めたものである^{viii}。

近代的な立憲主義は、民主主義 (democracy) の思想に基づくが、民主主義は、国民が自らを統治するという自己統治の思想であり、主権在民による多数決の原理が働く。多数の国民が自由に情報を取捨選択し、自らの価値観の形成や社会のあり方について判断する。主権者の意思は、選挙により代理人 (agent) に委ねられる。主権者の意思は、選挙により表示される。これに対し、独裁者は、多数意見を無視し、自分で自分の地位を決める。

多数決の原理は、多くの意見を尊重することだが、同一の意見への収斂を意味しない。多くの異なる意見の中から許容可能な差を発見し、共通部分を探りながら最終的な決定へと導く。すなわち、少数意見の存在が民主主義の証であり、これを無視ないし軽視することは、民主主義の精神を崩壊させ、個人の自由を奪いかねない。思想信条の自由を保障し、職業選択の自由や財産権などの基本的人権を守ることが民主主義にとって必要になる。

少数意見の排斥は、自由な思想を排除し、特定少数の権力者による国民不在の政治的な意思決定になる。多数意見は、既存の利害関係の中で成立しており、分業と協業の体系に変化を与えない。他方、少数意見は、新たな社会秩序を生み出す可能性を持ち、そのことで既存の利害関係を破壊する可能性がある。それゆえ、社会の発展の原動力となるイノベーションを引き起こすには、少数意見を吸い上げる仕組みが必要になる。

このことは、民主主義における多数決原理が矛盾を内包していることを意味する。しかし、この矛盾を解決できなければ、民主主義は社会発展を阻害することとなり、民主主義自体の価値が問われることになる。民主主義を支え、国民の政治的自由を保障するには、既存の利害に執着せず、新たな社会秩序に変革させる仕組みが必要になる。そのためには、権力の分立が必要となる。それは、自立した個人を前提とする社会の成立要件でもある。

わが国では、国家の権力を、立法、行政、司法の三権に分け、立法権が法の定立を、行政権が法の執行を、そして司法権が法を適用する権力を持ち、異なる人格で各権力を担うことで権力の乱用を防止するようにしている。大統領制の国でも、その権力は制限されており、すべてを決定する権力を持たない。議会と首長の関係、議会のあり方として、二院制や議院内閣制など、さまざまな仕組みを作って、国のあるべき方向性や人々の暮らし方、豊かさの追求などを検討している。

各国の制度はそれぞれに異なり、一長一短がある。普遍的に適応可能な政治体制というものはない。選挙方法や首相の公選制、衆議院や参議院のあり方やその人数など、依然として試行錯誤が続いている。国民の意識変化やICTの発達など、様々な環境変化が統治の適否に影響を与える。

たとえば、集権的な意思決定システムと分権的な意思決定システムの選択は、ICTの発達により異なるであろう。それは、中央集権と地方分権のあり方を変え、主権を巡る支配関係の問題に関係する。政治家は国民の人気に支えられることがある。他方、不人気だが必要な改革を進める政治家もいる。官僚を上手に使える政治家と官僚に使われる政治家がいる。優れたリーダーは、平均的な政治家とは異なる仕組みを求めるであろう。形式的な国民主権を謳っても、国民が統治者としての主権を行使できなければ、主権者とはならない。主権者に統治権を行使できる仕組みを構築することが統治の主要なテーマとなる。

民主主義的な意思決定の仕組みは、分権的な市場による資源配分メカニズムに共通する。多数決原理は、多様な意見を交換させながら、一つに収斂する過程である。しかし、一つの結果が出されると、そのプロセスは見えにくい。市場は、多様な意見が交換する場であるが、企業間の情報交換の場であると同時に企業組織内部の情報交換と競争する。市場で

は、いかなる商品を作るべきか、必要なサービスは何か、いくらで、誰に販売すべきか、という情報が価格メカニズムを通して伝達され、多くの貨幣票を集めた商品が生き残る。市場は、個々人が自らの財産を守る自立した個人によって成り立っている。他方、企業の組織内の情報は、いくつかの階層化された組織に分かれ、経営者が最終的に決断する中央集権的な意思決定の仕組みである。

第6章 国家から企業のガバナンスへ

国家体制は、経済と切り離せない。誰が、何を、どのような方法とコストで、誰のために生産するのか、この解を求める制度を設計しなければならない。社会のビジョンに基づき、これを実現するための下位組織を作らねばならない。社会のビジョンや目的を共有できないと個々人は役割を認識できず、モチベーションの低下をもたらす。

国のビジョンは、国家のリーダーに委ねられる。あるいは、国民の意を反映したリーダーが選ばれる。リーダーは国民の代表者であり、宗教や道徳、他人を理解できるか否かというような共感(sympathy)など、社会的な価値観や感情を身にまとう。価値観と感情を持つ人間が、その目的を達成するために様々な組織を作り、ビジョンを実現することになる。

組織編成は、私有財産として個々人の管理に委ねる領域と社会が管理すべきものに峻別しなければならない。国が直接管理・運営する行政機関から、民間の管理にすべて委ねるものまで多様な組織が存在する。私企業の国有化や国有企業の民営化は、社会におけるガバナンスの問題であり、いかなる組織形態が社会のビジョンや目的の遂行に相応しいかが検証される。株式会社が株主による出資により利潤追求を許されることや、財団である職業訓練法人や医療法人、学校法人などが、出資ではなく寄付行為に基づくことの意味、独立行政法人の意味を確認し、それぞれの仕事を遂行する仕組みを構築しなければならない。

各組織の形態は、上位組織である国家との関係が異なる。個々の自立に委ねる放任主義的な管理を行い、問題が生じたときに事後的に介入する組織から、上位組織への従属的な組織として位置づけられ、事前の介入と継続的な干渉が行われ組織、そして、両者の中間的な組織形態など多様である。

上位組織の干渉の強弱は、下位組織のリーダーに対する任免権で決まる。干渉の程度が強い場合には、実質的に上位組織が下位組織の責任者を決める。任命された下位組織のリーダーは、上位組織の目的を忠実に履行する役割を担う。上位組織は、選挙によって選ばれた国民の代表ということで権力を付与され、その権限に基づいて人事を行う。

国家による干渉が弱い株式会社の経営者は株主によって決められる。株主は、1人1票ではなく、1株1票の原則で経営者を選任する。個人投資家の多くは、零細な株主であり、実質的に株主を決定することはできない。これは政治家の投票と同じである。しかし、多数の株式を所有する支配株主は、過半数の株式を所有することなく経営者を選任することができる。所有と経営の分離が進むことで、多くの株主は経営者の選任に関心を持たなくなったが、そのことが経営者支配を可能にする状況を生んでいる。

経営者を選任できる力は、株式会社の支配権を意味する。株式会社の支配権は、個々の株主から金融機関や株式持合による事業法人、投資ファンドなどに移行している。選任された経営者が会社のビジョンや目的を決め、その実現のための組織を編成する。それは、企業の活動領域と役割を決め、社会の分業と協業の体系に影響を及ぼす意思決定となる。

経営者の交代は、創造的破壊には必要不可欠である。大統領選挙のように、選挙によって、国の在り方が大きく変化するように、経営者の交代で、過去の経営を捨てることができる。イノベーションのための組織は、過去の組織を破壊することが必要であり、経営者の交代は、新しい経営には必要なのである。それゆえ、経営者の任免権を誰が持つかは社会の発展に大きな影響を及ぼすことになる。

第7章 ガバナンスは時代とともに変遷する

日本は、第二次世界大戦を含む不幸な時代があった。軍部主導による政治が行われると、社会の目的は戦争に勝つことになり、資源の多くが戦争のために費消される。1941年12月の英米開戦に始まり45年8月までの約4年間は、思想などの統制もあり、社会のあり方は大きく変化した。しかし、国民一人ひとりの意識がどの程度変化していたかは定かではない。この4年間に教育を受けた若者にとっては大きな価値観の変化を経験したが、すでに成人となっていた社会人の価値観については、4年間でどのように変化するかはわからない。

戦後の日本経済は、高度経済成長期を迎え、欧米にキャッチアップすることが目的となっていた。戦争により破壊された生産手段の再形成が必要であり、貯蓄が奨励され、零細な資本が銀行預金を通じて集められた。マル優制度などもあり、高い貯蓄率であったことは周知の事実である。キャッチアップ経済は、欧米の産業を模倣することにある。投資目的が明確であり、ニーズのある財・サービスの生産が行われる。したがって、ビジネスリスクは相対的に低かった。資本を調達することができれば、機械化した大規模生産により競争に勝つことができる時代である。それゆえ、金融資本の中心にあり、貸出先を決めることができる銀行の影響力は強いものとなった。高度経済成長期のモデルは、銀行が中心になり、規模の利益を追求する企業に資金を分配する構造になっていた。この基本的モデルは、キャッチアップが終焉した80年代まで継続する。

すなわち、戦後30年以上にわたり同じようなモデルの中で、社会的な分業と協業の仕組みが継続していたことになる。戦争の期間に比べると、はるかに長期に及び、社会構成メンバーの価値観は強固なものとなっていたと推測できる。教育は、こうした価値観を支え、社会の求めるべき人材を輩出する役割を担う。模倣経済に適合する人材育成は、問題が所与で、この問題の最適な解答を選択することになる。分業と協業の体系は、目的が与えられた生産体系であり、効率性の追求が課題とされていた。リーダーは、効率性の追求を管理する能力が求められた。マネジメント的なリーダーである。

しかし、80年代には、日本のキャッチアップは成就していた。先頭を走り始めた日本の企業は、これまでと同じモデルでの事業計画が適合しない。財やサービスは社会的なニーズ

を満たし、規模を追求した生産は利益にはつながらず価格低下や在庫の増大をもたらす。余剰資金は土地や金融商品に向かいバブルを形成していく。バブル崩壊は高度経済成長期の旧来型モデルとの決別を意味していたのである。

日本が先頭集団に入ること、企業の生産活動は模倣や規模の追求からイノベーションへと変化する。求められる人材は、定められた目的を効率的に達成する人材ではなく、目的を発見する人材、すなわち、問題解決型から問題発見型人材へ変化した。こうした背景の中、教育も集団志向的な教育から個性を重視した教育へシフトする。常識となった世界観を変革する問題発見型の個性を追求することになる。しかし、教育者のほとんどが、問題解決型の人材であるため、問題発見型の教育方法や評価手法を認識できず、社会構造の変改に人材の育成がついてきていない。求められる人材は、新たな分業と協業の仕組みを創り出す起業家型リーダーである。

i ロビンソンクルーソーは、航海中に嵐で難破し、無人島に漂着して独りで暮らす隔離された世界の物語である。経済学では、合理的経済人のモデルを論じる際に、ロビンソンクルーソーを使うことがある。ロビンソンクルーソーによる説明例としては、亀川(1998)がある。

ii もちろん、本稿は、過去の歴史に遡り、狩猟の世界におけるリーダーの人物像を問題とするわけではない。それは文化人類学のテーマであろう。しかし、人類が意識して分業と協業の仕組みを作っていたのであれば、この体系を導くリーダーの存在を仮定できる。

iii KAMEKAWA Masato(2012)

iv アダム・スミス (1776)

v 私的利潤追求が社会の富を増大させるというのは、因果関係としては逆転している。社会的な富を高める活動を選択したからこそ、私的利潤を増加させているのである。社会を豊かにせずに、私的利潤が増大するとなれば、これは搾取や詐欺的な行為であり、何らかの不正義がある。私的利潤に関しては、亀川 (1993) (2006) (2009) を参考。

vi コース (1937) の取引コストの理論と考えてよい。

vii 君主制は、君主の権力に制限を設けない絶対君主制（専制君主制）や憲法により制限される立憲君主制がある。周知のように、近代以降は絶対君主制のみならず君主制の国は減少している。1人の自然人の能力には限界があることを社会構成員が認識したためであり、世襲による権力の継承も困難になっている。日本は、世襲による天皇制の国家ではあるが、諸外国の立憲君主制とは異なる象徴として存在し、権力を独裁しない国民主権による民主国家である。

共和制の国家は君主を置かず、民主主義に基づき、選挙による代表が国を統治するのが一般的である。しかし、選挙の仕組みなどによっては、独裁体制の国家を築くこともある。また、共和国が主権国家とも限らない。たとえば、旧ソビエト連邦は15の共和国からなる連邦国家である。

viii 1946年に公布された日本国憲法では、国民主権、象徴天皇制、基本的人権の尊重を目的にして、国会、内閣、裁判所といった国家の組織体制を定めている。

参考文献

- Adam Smith (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* 山岡洋一『国富論 国の豊かさの本質と原因についての研究 (上下巻)』(日本経済新聞社, 2007年)
- Coase, Ronald H. (1937). "The Nature of the Firm." *Economica*, N.S., 4(16), pp. 386-405.
- 亀川雅人 (1993) 『企業資本と利潤－企業理論の財務的接近』 (第2版) 中央経済社
- 亀川雅人 (1996) 『日本型企業金融システム～日本的経営の深淵～』 学文社。
- 亀川雅人 (1998) 『新版 企業財務の物語』 中央経済社。
- 亀川雅人 (2006) 『資本と知識と経営者－虚構から現実へー』 創成社。
- 亀川雅人 (2009) 『ファイナンシャル・マネジメント』 学文社。
- Kamekawa Masato(2012) "Leadership and innovation ~The present situation and problems of the Japanese economy ~", *Journal of Management Science* Vol.3,Dec.2012.
- 久米郁男・川出芳枝・古城佳子・田中愛治・真淵勝 (2003) 『政治学』 有斐閣。
- Clayton M.Christensen(1997) *The Innovator's Dilemma ~When new technologies cause great firms to fail~* Harvard Business School Press (玉田俊平太監修伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ～技術革新が巨大企業を滅ぼすとき～』 (増補改訂版) 翔泳社)
- Joseph A. Schumpeter(1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2.Aufl., (塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論』 上・下 岩波書店)
- David Harvey(2005) *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press (渡辺治監訳 森田成也・木下ちがや・大屋定晴・中村好孝 翻訳(2007) 『新自由主義-その歴史的展開と現在-』 作品社。
- Joseph Heath(2009) *Filthy Lucre: Economics for People Who te Capitalism*, Harper Collins. (栗原百代訳 (2012) 『資本主義が嫌いな人のための経済学』 NTT出版)
- Robert B. Reich(2007) *Supercapitalism*, Knopf (雨宮寛／今井章子訳 (2008) 『暴走する資本主義』 東洋経済社)

本研究は、文部科学省私立大学戦略的基盤形成支援事業（平成21年度～平成25年度）の成果の一部である。