

経営における二重構造と日本人

——経営のチェック機能との関連において——

鈴木 勝美

本稿は、前の大学で行った最終講義の要旨をまとめたものである。ただし、読んで理解しやすいようにするために、そしてまた講義の際には時間的な制約があって表現上省略したところもあったために、ここでは整理・修正・補足を加えたところがある。今回の執筆の際に、予め届け出た題名と異なることになったが、新たに着任した当大学において、自己紹介の意味からも、このような原稿を読んでいただくのも意義があるのではないかと、ふと考えついて変更させていただくことにした。

本稿の題名については、「経営」の「二重構造」とか「日本人」などのように、それ自体膨大な研究を必要とする用語を軽々しく使用することになったが、これは、私の研究が、主として経営におけるチェック機能を対象としているために、それとの関連で取り上げたものであることをご理解いただきたい。

1. 題名の解釈について

本日の講義の題名ですが、「経営における二重構造と日本人」ということにさせていただきました。

1.1 「経営」と「二重構造」

通常、「経営」の意味には3つくらいあるといわれますが、ここでは「活動している企業」というぐらいに理解していただきたいと思います。つぎの「二重構造」といいますと、何かまことしやかに聞こえますが、「表と裏」「本音と建て前」という表現になりますと、なにか日本人らしい解釈になるような気がいたします。ここでいう「二重構造」は、これらを含んだ広い意味に理解していただきたいと思います。

もっと具体的にいいますと、一般的に、日本人が広く二重構造ないし多重構造的な考え方に慣れてしまっているために、至る所に二重構造が認められるという説もあります。たとえば、日常使われている日本語自体、漢字を使う一方で、文法的には漢字を使う国から

影響を受けていないわけでありまして、そのために「返り点」などをいれて語順を変えながら読んだりしております。この意味において、日本語自体が二重構造のままでも調和した形で使われている、ともいえるわけです。

これほどうまく融合していなくても、こうした二重構造は、経営面でも、たとえば、終身雇用制度と年功序列制度という旧来の雇用・昇進制度に対して、最近能力主義的な人事評価が重要であるといわれるようになっております。結局これらは、現在の日本の企業においては併存する形で適用されておりますが、本質的にはかなり異なるものの併用による二重構造になっているとすることができます〔日経ビジネス（1997）9月22号参照〕。たとえば、日本の企業には定年制度があります。これは終身雇用制度と結びついて存在するわけですが、能力主義制度が完全に適用されるものとすれば、近年のアメリカのように定年制度も廃止されなければならないこととなります。

そんなわけで、経営においても二重構造になっている側面はたくさん認められますが、今回は特に、チェック機能との関連において三つの二重構造とそこにおける問題点を指摘してみたいと思っております。

その一つは、とくに私の研究テーマと関係するわけでありまして、業績評価における二重構造、いかえますと短期利益志向と長期利益ないし存続思考に関する二重構造、二つには、アメリカの方から入ってきたマネジメント経営と日本に古くからあった稟議制度による経営の二重構造について、三つには、外国風の商法の取締役規定に対する日本の経営の実情との二重構造、などについてお話ししたいと思っております。

1.2 「日本人」

題名の最後にある「日本人」ということですが、「日本人」は経営上の問題に関連しましても、いろいろな特徴を持っているようです。まず、言語からして機械的な処理には不向きであるといわれております。つまり、情報量が多い。たとえば「香大」と書けば、日本では一つしかない大学であることがわかりますが、Kagawa Universityの略として「KU」と書けば、同じ二字でも、神戸大学もあれば高知大学にも当てはまり、その他にも、更に多くの大学が思い浮かぶはずで

また、たとえば、あることをするのが「困難である」という話をしたとしても、その話の調子によって、別に他の何かをすれば、そうではなくて可能になるといった意味を言外伝えることもできるようです。言い換えれば、「嫌いだ」といいながらも、言葉の調子によって、「好きだ」ということも相手に伝えることができるわけです。したがって、日本

語は誤解されることも多いから、事務的な伝達の場合には、お互いが向き合った対面的な伝達が必要であるとされ、事務室や仕事部屋も、アメリカのような仕切られた個別の部屋から電話などで行うのではなく、お互いが顔や姿が見える大部屋制度が必要になるという解釈もあります。このために、アメリカなどに比べて、準備ないし調整段階では非常に時間がかかるが、実施する段階では、意見の対立もなく円滑に行なわれるといわれております。

あるいは、平等とかフェアという点の解釈についても特徴があるようです。たとえば、アメリカ人は進歩を生み出す根元であるということで競争を重視しますが、その時にフェアであるかどうかが問題になります。日本のフェアは相撲方式ですがアメリカのフェアは柔道方式です。両方式とも、同じように競技上のルールはあります。しかし相撲方式は、重量別の競技ではありません。アメリカなどのフェアは、ハンデをつけて相互に対等に競争できるようにすることがフェアなのです。

柔道は、日本の競技として誕生しましたが、それが東京オリンピックを機会に世界的な競技となったとたんに、重量別になりました。アメリカでは教育や商業活動における競争にも、能力別にクラス分けをしたり、大きい会社にはハンデを課するような傾向があります。日本の場合には、ルールが同じであれば競争がフェアであると考えますが、アメリカなどでは、ルールを変更しても競争そのものをフェアにできるようにしようとする傾向があります。このように、フェアということについても考え方の相違があるように思われます。

わが国において現在頻繁に行われております「人員の削減」などにしましても、仕事を少なくしてその分人員を減らすのではなく、人員を減らしてから減らす仕事を考えるという傾向があります。

このような点から二重構造についてみますと、幾多の異質のものをとり入れ、二重構造として柔軟に使い分けることによって、日本ないし日本人は発展してきたのではないかと思うのですが、この点は時間もありませんし、とくに詳しく分析をしているわけでもありませんので、これからお話しする中から、その点をお酌み取りいただきたいと思っております。

1.3 「チェック機能」

また、なぜチェック機能を問題とするかといいますと、これまで、「ゼネコン汚職」から「住専」の問題、そして最近に至りましても、ニューヨークでの大和銀行や住友商事の銅取引の不祥事の問題が生じております。このような問題に関連しまして、日本の経営の

チェック機能にはどこかに問題があるのではないかと、あるとすればどこにあるのか、私なりに考えてみたいと思ったからです。

そこで、チェック機能が、今回の一つの共通的なキーワードになるわけですが、私は、経営におけるチェック機能（期間的なもの）は、次のような3つの形で存在するのではないかと考えております。

- | | | |
|--------|-----|---------------------------------|
| チェック機能 | 業務的 | ① 計数的（スタッフ的）チェック機能—内部牽制制度，予算統制， |
| | | ②（ライン的）チェック機能—監督機能などによる。 |
| | | ③（スタッフ的）チェック機能—委員会などによる。 |

これらの内、特に日本では、③の業務的なスタッフ的チェック機能を行行使するシステムが無い、あるいは有効に働かないために、これまでもいろいろな問題が出てきているように考えられます。

その原因としては、これからお話する二重構造を中心としていろいろ考えられるわけですが、これを改めるとなると、日本人の考え方そのものの変革が必要になるような気が致します。

たとえば、アメリカでは、消費者運動が盛んです。このような消費者運動は、いわば企業を批判する意味もあるわけですが、しかしアメリカでは、批判される企業の方から、そのようなところへ運動資金を出すというところがあります。つまり、企業がそのようなところへ運動資金を出すことによって、逆に、企業自体が公正な活動をしているということが認められるというわけです。企業内においても、ある活動をチェックする委員会などがあって、初めてその活動が公正であることが認められるというような感覚です。日本には、こうした感覚が少ないように思われます。とくに、個人的または個別的なチェックは嫌われる傾向にありますし、その評価自体もなるべく公表しないようにする傾向があります。

したがって、こうしたことから、一時は題名を「経営における二重構造とチェック機能」にしようかと思ったのですが、内容的にはあまり変わらないようにも思われましたので、このままの題名にしました。

2. 二重構造 1—短期利益志向と長期利益志向

これから本題に入りますが、まず第一の点は、短期利益思考と長期利益思考ないし存続

思考との二重構造についてであります。この点は、私のこれまでしてきました研究活動と関係がありますので、とくに取り上げておいた方がよいと思ったわけです。

2.1 簿記会計と研究活動

私は、家業が商業であったものですから、高校は商業高校へ入りました。そこで、簿記会計を習ったのですが、大変興味を持つようになりました。従いまして、私の研究は、簿記会計からスタートしたわけです。

それが、経営学の方へ進むようになりましたのは、今から考えますと、「利益とは何か」ということに興味を持ったからであると思われま

す。ご承知のように、簿記では、取引を仕訳し、元帳に転記して、最後に損益計算書と貸借対照表を作ります。この最後の作業を「決算」といっております。この決算が、簿記会計では一番面倒なところであることはご承知のとおりであります。

このような決算がどうして行われるのでしょうか。それは、一般的には、企業が継続企業になったからだといわれております。そこで、これとは逆の、一時解散的企業を想定すると、その意味がよくわかるように思われます。たとえば、資金を出してラーメン屋を開店するとします。その後、将来の見通しが悪かったりして、4～5年で閉店し、すべての資産も売り払って現金化したとします。この場合、出資した時の現金額と、解散したときの金額を比べて、後者の金額が多くなっていれば、その差が一応利益として認められるわけです（厳密に言えば、インフレなどの貨幣価値の変動の問題がある）。

ところが、現代のように、企業が継続するgoing concernを前提にして考えますと、企業は解散しないわけですから、利益も確定できなくなるわけです。そこで、利益を確定するために、解散を仮定したものが、「決算」ということになるわけです。

簿記的には、損益計算書と貸借対照表が作られ、損益計算書の方は、どのように利益（ないし損失）が生まれたかを示して、その期の役目を終わります。そして、貸借対照表の方で、将来に続く企業の財産が示されるわけです。この場合の損益計算書と貸借対照表の利益は全く同じように示されますので、二重構造ではなく一体的であるようにみえます。ところが、このように一体的であるように示されるには、そこにかかなりの苦心がなされているわけです。

たとえば、資産が費用化されるための減価償却費の方法（定額法、定率法、取替え法等）や、資産の評価方法（時価主義：購入時価・売却時価、取得原価主義、低下主義等）、在庫の評価方法（先入先出法、後入先出法、移動平均法等）によって、そのうちのいずれ

かの方法を採るかによって、毎期の利益額は異なってくるわけです。あるいは、インフレによる影響をどのように除去するかという問題もあります。

そこで、会計原則を設定して、それによって処理された結果生じた利益を公正な利益とすることになったわけです。

しかし、企業側にとってみれば、期間利益は、一般的に企業の業績としてみられ、企業の善し悪しの判断にされますから、業績の悪そうなときにはよく見せたいし、良いときには内部充実のために低く見せたいということがあります。

それに加えて、我が国では「横並び方式」といわれる行動パターンがあります。他の企業がやれば、自分の企業もやらなくてはという気質がありますので、先のバブルの時代に経験したような華々しい結果がある反面、現在経験しているような急激な落ち込みもあるわけです。

2.2 長期的利益志向の重要性

これまでは、会計的な利益の側面を中心としてみてきましたが、このような状態を頭に入れて、実際の経営活動は行われます。たとえば、利益が出そうにないときは、あらかじめ従業員を解雇したり、外注の価格を引き下げたり、いろいろな意味の合理化が行われます。

最近では、わが国の不況を反映して、特に事務系の中間管理層が解雇されたり配置転換が行われたりしています。しかし、他面において、我が国の経営上の強みは中間管理層にあるともいわれてきました。たとえば、「HOYA」という会社がありますが、そこで売り出した眼鏡の「バリラックス」というのは、フランスで開発されたものであるといわれます。ところが、中間管理層が手薄のフランスでは、製品化が難しかったということです。つまり、短期的な利益を上げるために、長期的な利益の源泉を犠牲にすることもあるわけです。

このような点については、このほかにもいろいろあげることができます。たとえば、機械化をするためには、人間が行ったことを手本にして、その生産過程を機械に移し替える作業が必要ですが、短期的には、移し替えられた時点で、手本となった技術者は必要なくなるわけです。しかし、その後も、改良とか作り直しとか全体的な組み替えの段階になると、長期的には、また必要となることもあるわけです。

このように、会計的には短期的な利益と企業の長期存続とは矛盾がないかのようにですが、その内のどちらを重視して経営活動をするかによって、矛盾する面が出てきます。そこで、

企業としては、短期利益を志向する経営と同時に、長期存続を考えながら行動するという二重構造が認められることになるわけです。

このことが、実は私が経営学をすることになった理由と関係するわけです。もし企業が、継続企業を前提とし、その存続成長を考えるならば、短期的な利益を追求することによって損なわれるものも配慮しなければならないのではないかと考えられたわけです。より具体的にいいますと、企業の存続のためには、時代の進歩に適合して、当然あるべきものも考慮されなければならないのではないかと、ということです。

企業が存続するということは、企業が、それぞれの時代にあったものになっていくということです。たとえば、昔はワラジをはいていたものが、現代では靴になっている。昔は、歩いて手で運んでいたものが、現代では荷車になり、自動車になり、航空機になっている。昔はなかったものが使われるようになって、それが通常のように思われるようになっていくわけです。

もちろん、これに相当する資産の高度化した部分は費用になって回収されるわけですが、このようなものをどのように効果的に使いこなすかというところ、すなわち、これらに関連するノウハウの部分は、時代とともにますます大きくなっていきます。しかし、それにもかかわらず、このような側面は、企業の財産ないし資産としては、無視されてきています。

昔から何回も聞かされていることですが、経営は、「企業の大規模化と複雑化」によって困難になってきたとされています。「困難になってきた」ということは、企業の業績評価の中で、何か重要なものが見落とされてきたことになるわけです。しかも、今後ますます「大規模化と複雑化」は進行していきますので、できるだけ早いうちにこの点を明らかにしておかなければならないと考えられたわけです。

企業の存続には、これらをうまく使い、適用させるノウハウの価値が認められなければならないというわけです。これまで経営学を勉強してきましたが、これは大変難しい問題で、結局私としては、このような点を意識的に充実させるようなチェック機能を、マネジメントのコントロール機能として制度化すべきことを主張することになりました。期間的な成果としてではなく、企業の存続のための経営目標の達成度をみるために、毎期の成果や活動を評価し、チェックする機能としてコントロール機能を考えたわけです〔鈴木(1993)〕。

しかし、なにしろ現代では、期間的な会計的利益が業績を示すものとして社会的制度的

に定着しておりますので、実際に日本でこのように手数のかかる機能が実施されることはなかなか難しいように考えられます。

2.3 わが国の特徴

ところで、このような二重構造は、日本の企業ばかりでなく、企業であればどの国の企業にも存在するわけです。しかし、二つの志向のうちどちらを重視し優先しているかというパターンは、国によって異なるといえるかもしれません。

たとえば、アメリカの企業経営は株主重視のために短期利益志向が優先され、日本は長期利益志向が優先される、とよくいわれます。しかし、日本でもかつてのバブル期にとった企業の行動は、決して長期利益志向からということはいえません。またアメリカでは、経営戦略の研究が盛んですが、経営戦略そのものは、短期利益志向ばかりとはいうことはできません。まして、アメリカでは、職務分析や職務評価などに関する長期的な調査・分析活動も盛んにおこなわれております。日本の企業が長期利益志向といわれるのは、むしろそこで採られている終身雇用制とか、毎期計上される利益が低いとか、社長の任期が長いとかの現象からきているものと考えられないこともありません。

それよりも、より重要と思われることは、アメリカでは、情報の公開を基調とする長期利益志向の経営につながるようなチェック機能のシステムが、ある程度社会的に確立しているために、かえってそれを離れて短期の利益志向を追求できるのではないかという点です。日本の場合には、国内に資源が少なく、経済的な基盤も弱く、しかも情報については閉鎖的であるがために、長期的な存続に結びつくようなチェック・システムが機能していないために、日常の活動においても絶えず長期的な志向に配慮しなければならないような状態にあるものと考えられるわけです。

もしそうであるとしますと、安心して短期利益を追求できるような、そしてそのことが長期利益志向につながるような、チェック・システムの確立こそが急がれるところといえます。これまで、日本の企業経営が長期利益志向であるとする根幹をなしてきたと考えられます終身雇用制や年功序列制も、現在大きく揺らぎ始めているところでもあります。

3. 二重構造2—マネジメントと稟議制度

このようなチェック機能の実施がわが国において困難である一つの原因として、二番目の、わが国におけるマネジメントによる経営と、稟議制度による経営との二重構造が考えられます。

3.1 マネジメントによる経営

マネジメントは、アメリカから導入され、計画・組織・統制の機能的手法により、経営目的を達成する方法でありまして、わが国でも一般的に行われ、経営学の本でも、これを基礎にして展開されているものが多いのはご承知の通りであります。

アメリカの経営では、トップで計画を立てますと、この実現ということで組織の末端までその計画を実現するような活動をするのが一般的です。たとえば、ユニオン・カーバイトに勤めている人と話をしたことがあるのですが、社長の成果は3年くらいで問われることとなりますので、その期間の成果いかんではやめさせられることにもなるといわれます。したがって、計画の実現には必死になるわけです。

また、ブローバーというアメリカの時計会社と代理店契約をした友達の話では、代理店でさえも、示した売上目標の実現に関連して販売方法にまで細かく言ってくるそうです。

3.2 稟議制度

ところが、日本の場合には、活動面を中心として、稟議制度による経営が行われております。この制度が、いつから日本に定着したかについてはいろいろな説があります。たとえば、古くは、大化の改新の際に真似をした唐の制度とともに入ってきたとか、徳川幕府の封建体制を維持するための方法として生み出されたとか、明治維新があつて明治元年から5年にかけて発布された太政官布告に基づいて制度化されたものである、などの説があります。

ともかくも稟議制度は、古くから日本で行われてきた方法であることは確かです。そうして、当初は官庁における行政事務の有力な手段であったものが、次第に企業や一般的な集団の運営にまで浸透し慣行化していったわけであります。この基盤のもとに、後からマネジメントが導入されるわけですが、それは、大枠として、これまでの稟議的方法を包み込むような形で、適用されるようになったと考えられます。したがって、日本の経営は、マネジメントと稟議制度との二重構造になっているといえることができます。

稟議制度というのは、あまり耳慣れない人もいられるかも知りませんが、「根回し」とか「ハンコ行政」とかが、稟議制度に関係したもので、この方がむしろ有名のようです。稟議制度では、基本的には、起案—回議—決裁・承認—記録という4つのプロセスをとります。最初の「起案」では、下層の方から「お伺い」として「起案書」が作成され、これを上層ならびに関係部署に回して「回議」が行われます。この間に、起案に関して上司や関係部署との会議がもたれたり、説明・検討・折衝・説得などのいわゆる「根回し」が行

われ、それぞれのところで「ハンコ」が押されることによって「決済・承認」が完了することになります。

もちろん、この制度でも企業には稟議規程というものがあって、各部署ごとに決裁金額・決裁内容別に種類が定められ機動的に実施されます。このような方法は、下層から起案して実施されますので、ボトム・アップ的ないし集団主義的経営を意味するとされております。したがってまた、上層者の能力がなくても、それを下から支えて体制を維持することができる日本の「オミコシ経営」の基盤になっているともいえるわけです。

この稟議制度によると、中間管理層が多くなるし、回議などで時間がかかるものの、実施面は迅速で比較的問題もなく実施されるといわれております。しかし、バブルの時代のようなときには、この活動が膨らんで、全体の計画に影響を与えることもあります。

3.3 稟議制度におけるチェック機能

とくに特徴的なのは、チェック機能であります。回議によって多くの人たちにハンコを押されたことが実行されるわけですから、直接の上司はもちろんのこと、すべての関係者が周知のこととして実施されます。このように周知されて実施するということは、関係者に見守られているという意味において一種のチェック機能が働くという解釈ができると思います。ただし、このようなチェック機能は、計画とその実施された結果を比較して、差異があれば検討するような、マネジメントのコントロール機能におけるチェック機能に比べるとかなり不完全であるといえます〔山城（1976）207頁以降参照〕。そのような意味において、さきあげた業務的スタッフ的チェック機能はほとんど機能していないといえます〔日経ビジネス（1997）10月13日号参照〕。

いいかえますと、稟議制度においてもチェック機能はあるけれども、それが極めて不完全なために、一度実施が決まれば、その実施の途中で変更したり取り止めることが難しくなるし、稟議のループ以外からのチェック機能も働きにくくなるわけです。

したがって、このようなチェック機能は、回議が正常に行われなかったところでは、機能しないこととなります。たとえば、大和銀行のニューヨークにおける金融取引の失敗や住友商事の銅取引における不祥事などはそのために生じたものと考えられます。また同様に、このループを外れた上層においても、正しく機能しないこととなります。その典型が、3つ目の二重構造の問題です。

4. 二重構造 3—商法の取締役・監査役規定と実際の経営活動

そこで、三番目に、わが国の経営層に関する商法の規定と現実の活動との間の二重構造についてお話ししたいと思います。

4.1 商法上の取締役と監査役

わが国においても、企業の実務上の取締役の選任や役割は商法に規定されております。しかしその内容は、必ずしも日本の実情から規定されたものではないように考えられます。その証拠には、わが国の企業において一番権力のあるのは社長であります。不思議なことに、商法では社長の規定はありません（日本の社長は、「代表取締役社長」のように、通常「取締役」と「社長」の二つの側面を持つが、ここでいう社長は、後者の側面を意味している）。この意味において、商法と実情とは二重構造になっているといえることができます。そうして、この二重構造から生まれる問題のしわ寄せは、監査役制度に現れていると考えられます。

まず、わが国の商法はどのように作られたかといいますと、明治時代に、最初は必要なすべての法律を体系的に作って、一度に施行しようと考えていたようですが、それが間に合わなくなりまして、個別に実施するようになったようです。

とくに、商法については、西南戦役後の混乱を受けて、ドイツ人のお雇い外人であるヘルマン・ロエスレルという人に作成を依頼しました。彼は、明治14年4月から17年1月までの2年9ヶ月かけて商法を作成しましたが、その後、延期法案が出たり、改正されたりして、結局、明治32年3月9日公布、6月16日に施行されました。

つまり、国際的な視野で商法が作成され、それ以降今日まで幾多の改正も行われたわけですが、日本の企業において一番権力のある社長そのものに関する直接的な規定は取り上げられなかったといえることができます。

そこで、現在の日本の商法ですが、「会社の機関」として第230条の10項から、株主総会、取締役ないし取締役会、監査役の規定があります。それによりますと、株主総会で取締役と監査役が選ばれ、一番重要な社長については直接の規定はありません。

アメリカでも大体同じようになっておりますが、株主総会で取締役が選任された後に、社長は、通常取締役会で選ばれます。したがって、取締役会で社長を決定するわけですから、取締役会、とくにその会長は社長より偉いわけです。

たとえば、最近でもウォルト・デズニー社で、会長のマイケル・アイズナーが、社長のマイケル・オービックを今年の1月末に解任するということが話題になっておりました。

このオービック社長は、ハリウッドのスーパーエージェントといわれたほどの大物で、1年半前（95年10月）に社長になったばかりです。このほかにも、AT&T社のマンデル社長は昨年8月の解任と、アメリカでは大会社でも、社長の解任は茶飯事のことであります。

4.2 わが国における「社長」の重要性

ところが、日本では、まったく無いわけではありませんが、社長の解任は極めて異常といえるほどのことです。以前に、「三越」でそんなことが行われましたが、社会的にはかなりセンセーショナルな出来事とみられました。その後、いくつかの会社でも行われましたが、やはりそれは、社会的には正常であるとは考えられていないと思います。なぜかといいますと、わが国では、一般的に社長の権力が極めて強いと考えられているからです。

そうして、このように社長を中心とした経営者グループによって経営が行われるということは、アメリカよりも「資本と経営の分離」が進んだ形になるといえなくもないわけです。アメリカの場合は、株主の意向を受けて取締役会が形成され、これが決定機関となって、社長以下を選任し、その執行を見守るわけでありますから、どうしても短期的な成果を期待し、配当を高くするような活動傾向になるといわれております。つまり、経営それ自体の維持・成長を考える方向からそれることになるというわけです。

これに対して、日本の場合は、株式の保有が分散し、しかも、株式の相互保有すなわち株式の「持ち合い」によって、大株主は他の機関（他会社）となる場合が多いのです。そのため、自社の株式を保有する他会社との話し合いによって、すでに株主総会が開かれる前から、選任される具体的な取締役が決められよう形になっております。したがって、株主総会における取締役の選任は、社長を中心とする経営者の意向に沿って行われるということができます。そのために、経営者の志向する企業存続の長期的立場から経営が行われやすくなると考えることができます。

しかし、この場合の問題は、社長を中心とする経営者の行動が、会社の発展に常に正しく行われるという前提に立っているということであります。社長をはじめとする経営者も、やはり人間でありますから過ちはあります。そこで、社長をはじめとする執行機関の活動をどのように有効にチェックできるか、ということが重要な問題となります。これは、より具体的にいえば、監査役が果たしてうまく機能するかどうかという問題になると考えられます。わが国では、会計士制度の創設の発端となった明治42年の大日本製糖事件以来、もう何回となく監査役制度が問題となっております〔鈴木（1975）〕が、いまだにこの問題が繰り返し蒸し返えされているということは、実は商法の規定と実情との相違によって

生じる問題が、ここに現れているからであると考えられます。

4.3 二重構造の問題点

日本における取締役の選任は、株主総会に社長を中心とする経営者側が、「案」として提出する名簿によります。この名簿からの選任は二者択一ではありません。通常は、その一つの案がそのまま決まることとなります。したがって、その名簿に記載されなければ取締役になることはできません。つまり、社長を中心とする経営者の意向によって、誰が取締役になるかが実質的に決まる、ということが出来るわけです。

さらに、その名簿の中に監査役もあるわけです。監査役は、経営者の不公正な活動がないかどうかを高所から監視しながら、そのようなことがあればただす役割があります。しかし、監査役に誰を選ぶかどうかは、実質的に社長を中心とする経営者側の意向いかにあるということが出来ます。

このような実情にある監査役を、「人数が少ない」とか「会社と直接関係のない適任者を選ぶべきだ」「独立性が無い」などという論議で片づけるとすれば、またこれからも同じように、問題が生じてくることは明かです。

わが国の現状では、社長を中心とする経営者が、実質的に取締役を決め監査役を任命するようになっているとすれば、商法においては、むしろ社長を中心とする経営者の選任と役割に関する規定を行い、取締役や監査役の規定は無くてもよいことになると考えられます。あるいは逆に、わが国の実状ではなく、商法の規定の主旨の方を貫こうとすれば、わが国の慣行そのものをアメリカのように改める必要があるように考えられます。とくにその時には、ドイツのように、社長その他の執行機関のメンバーと決定機関である取締役（ドイツの場合は監査役）との重任をできないようにすれば、さらに完全なものになると思われれます。

いずれにしましても、第三としてあげた二重構造は、昔から論議されている古くて新しい問題であります。今日のような国際化の影響が強い中で、特に緊急かつ賢明な解決が望まれるところであります。

5. おわりに

これまで、わが国の経営における二重構造との関連において、問題になっているチェック機能を、三つの側面について考えてきました。

日本人は、これまで、わが国にふるくからある知識や考え方や制度を保ちながら、しか

も、海外からの新しい知識を積極的に導入してきたように考えられます。そのさい、これらを二重構造としてとらえることによって、弾力的かつ有効に適用できることとなります。そしてさらにそのために、すべての物事を二重構造としてとらえることによって、感覚的にも、安心したり、合理的であるような気持ちになる傾向があるのではないかと考えられます。

ところが、最近では、企業との関連においていろいろな不祥事が指摘され、後を絶たないこともありまして、とくにチェック機能の点で国内外の批判がうるさいようになっています。このように多くの問題が指摘されている今を契機として、これまで述べてきたようなわが国の経営上の特性を自覚しながら、さらに根本的に再考していくことが重要ではないかと思われま

参考文献

- [1] 日経ビジネス：「実力主義の錯覚」(1997) 9月22日号。
- [2] 鈴木勝美：『経営の管理と統制機能』白桃書房(1993)。
- [3] 山城章：『日本的経営論』丸善株式会社(1976)。
- [4] 日経ビジネス：「稟議書の呪縛」(1997) 10月13日号。
- [5] 鈴木勝美：「わが国会計士制度の由来」『香川大学経済論叢』第47巻4・5・6合併号(1975)。

Three dual structures in the business administration of Japan

—In the Relation with the Checking Function of the Management —

Katsumi Suzuki

This paper is the one that arranged the contents of the final lecture in the university which I was working for before.

In the relation with the checking function that is a hard problem in the present Japan, we can recognize three dual structures in the business administration of Japan : (1) short term profit thinking and long term profit thinking, (2) the management which was introduced newly and the Ringi system which was in Japan from old times, (3) the provisions of the Commercial Code regarding the directors and the actual management custom in Japan.

The Japanese have introduced new knowledge from the developed countries heretofore, while leaving the peculiar sense of values and the custom of Japan. It is conceivable that by these causes dual structures have come to settle in Japan today. However, putting into the progress of recent sharp internationalization a lot of problems get to occur even in business administration.

This paper explains those structures and be pointing out the necessity of reforms for them.

高松大学紀要

第 28 号

平成9年12月18日 印刷
平成9年12月25日 発行

編集発行 高松大学
高松短期大学
〒761-01 高松市春日町960番地
TEL (087) 841-3255
FAX (087) 841-3064

印刷 株式会社 美巧社
高松市多賀町1-8-10
TEL (087) 833-5811