

## 法人と感性・法人のひらめき …大規模法人の破綻について論点雑案…

大谷 毅\*

\*信州大学

### Sensitivity and Inspiration in Legal Entity (Companies)

— …Proposed Issues Regarding the Bankruptcy of Large Corporations…

Tsuyoshi OTANI\*

\*Shinshu University, 3-15-1 Ueda-shi, Nagano 385-8567, Japan

#### 1. 感性工学になじむか？

法人と感性・法人のひらめきが、感性工学のテーマになじむかどうかは、本稿において粗い吟味を試みる。

法人といっても広大無辺なので、本稿では、大法人の破綻あるいは不祥事を取り上げてみる。たとえば、東芝、日本長期信用銀行、ダイエー、あるいはLehman BrothersやEnronなどの会社のmanagementである。

発生当時有力媒体が取り上げ、それから数年経過し、信用のできそうな出版社から数冊の単行本が刊行され、また、紙媒体では伝えにくい情報がネット上で開示される。著者や編集者・プロデューサーの主観が入る。都合が悪いことは隠す傾向にあり、絶対に客観的で正確な情報は求めえない。2次資料から推論して、事実に近い事象に接しうらば、本課題の解明には有用であるとする。

#### 2. 法人と会社の経営者

とりあえず法人は会社(会社法による法人)を念頭に置く。規模は様々だが、とりあえずの関心の的を「大規模法人」に置き、破綻に至った事象を取り上げる。

法人はjuridical personの訳だが、juridical entityの訳でもある。法人の財(asset)は法人の所有者から独立を意味するとして、その境界は微妙だ。法人を州に委ねるアメリカでは、この境界は州法で異なり、デラウェア(より株主保護・衡平裁判制度)やカルフォルニア(従業員保護傾向)が注目される。

現実には、自然人が大富豪というには10の12乗の時代にはなったが、それでも大法人の資産規模を充足できるとは限らないし、寿命に限界があり、税法や会社法による制度的な限度もある。所有型の経営者が高い成果を実現することもあるのは、事業の足跡からみて当然の帰結である。

一方、大法人経営者の多くは、所有者でも債権者でもない。彼らのほとんど職務に忠実だ。そのmanagementはベスト

ではないが、何らかの程度に許容範囲に、つまりはおおむね他者の主観的合理性の範囲に収まる。しかし、ときに経営者は合理性の範囲に届かず、不祥事から法人それ自体の存続を危うくして、ときに破綻させる。なぜだろうか。少なくとも、「事業にリスクはつきもの」という説明では尽くせない。

#### 3. 「法人の感性」解明の必要性

自然人側と法人側の両面から考察する必要がある。法人は経営者に裁量を与える。裁量を与えられた自然人が裁量の行使によって法人を破綻させる。いささか比喩的にいえば、その自然人は法人を殺したことになる。自然人を殺せば殺人罪に問われるのに、法人を殺しても罪になるとは限らない。日本長期信用銀行の裁判が典型だ。合理的根拠で清算するならともかく、破綻には経営者個人の感性(感情やセンス・勘・思い込み・情念…)も作用している。

逆に、自然人のほうからアプローチする。法人にかかわり(雇用・委託・売買など諸契約を伴う)をもつ自然人は法人から影響を受ける。自然人の身体を、会社という法人が構成する空間に入れた場合、身体が法人が期待する行動を選択するように決定を強制される。それは身体が望んでその空間に入ったのではある。

しかし、容易にはその空間から抜けられない。自然人の身体は存続維持がかかっているからだ。ときに嫌な想いをしている。不祥事の過程ではそれが顕著になる。

が、なかには、逆により多くのside-paymentを享受する自然人もいる。それは必ずしも合理的に説明できるような状況ではない。法人がある自然人に委譲した裁量に起因するゆえに、法人の感性がとわれる。

管理論ではMotivationやleadershipの問題として、扱われる。一定の範囲で有効な回答が得られるが、それで本稿の課題がすべて解決されるわけではない。社会学だったらPatriarchalism(家父長主義)とかPaternalism(温情主義)

で説明するかもしれない。古の「日本的経営」を想起させ、説明が説得的である場合も多いが、しかしそれで本稿の課題は解決しない。

#### 4. ガバナンス強化策が有効に機能しない

取締役会のガバナンス強化策が機能しない理由には、独立性の欠如、監視機能の弱体化、CEOの権力集中、ステークホルダーのチェック不足、内部統制の形骸化などを挙げる。誰でも知っていることだ。問題は、なぜそうなるのか、そうならないようにするにはどうするのか。

エンロンの経営陣は強い影響力を持っていた、東芝の不正会計では、CEOの意向に逆らえない企業文化があったとか。経営者が強い影響力を持つのは当たり前だし、CEOの意向に逆らえない「企業文化」を持った法人がすべて破綻するわけではない。CEOが取締役の選任に影響を持ち、自分に都合のいいメンバーを揃えるのも当然である。所有者でもない経営者が権力を維持する肝心の tool は「人事権」であるからだ。

ガバナンス強化策が有効に機能しない原因は、おそらく法人の感性に問題がある。では、その場合、法人の感性とはなんだろうか。

#### 5. 「良い子」の集合と Weber 「近代官僚制」モデル

大法人の業務執行の多くは、すぐれて「合理的」とは言えないものの、存続する程度には「合理的」に執行される。「最適」ではないが、「主観的」には合理性が維持されている。

Simon が道具立てした Cognitive limits (認知的限界)、bounded rationality (合理性の限界)、そして Level of aspiration (要求水準) は管理論を豊かな内容にしたが、「価値」は証明できないからとして、logical positivism に立脚したため、事実との照合が必要になる。そのうえで、ほとんどの大法人の日常では、まずは法人が存続しているという意味で、management は「正常に」行われている。

そこでは、Weber の近代官僚制の主役である「官僚」が、まさに官僚の要件を充足している。そういう人材が、「正常」に職務を執行しているからだ。

その要件とは、20世紀初頭の Weber の理解だが、以下のようイメージされる。①人格的には自由だが職務には服従、②職務体系のある部分を分担、③職務に見あう権限、④選抜を経て契約による雇用、⑤専門的分野に相応の能力、⑥貨幣による給与年金の支給、⑦他に仕事をもたず専業、⑧年功や業績による昇進昇給、⑨職位は占有せず交替、⑩服務規律の遵守・・・とある。つまりは「良い子」の集合体である。

その「良い子」の集合体である大法人が、稀にはあるが、なぜ不祥事を起こすのであろうか。大規模な負債額を負うて破綻する例が、何年かに一回、確実に生起する。これについて、a なぜ起きる、b 防止する手法を問うことになる。ここで「あるべき論」は意味がなさそう。

有効に機能しないガバナンス強化論を掲げても無駄だ。原因が肝心なのだ。おそらく「良い子」がいつのまにか「悪い子」になるから不祥事が起きると見当をつけよう。「悪い子」とは官僚の要件、たとえば先述①～⑩の逆の存在である。

①人格的には自由だが職務には一部不服従、②職務体系にない職務の分担、③職務を超える権限、④選抜を経ない昇進、⑤専門的能力欠如、⑥貨幣によらない(規定以上の)給与年金の支給、⑦他に仕事をもつ(団体役員などの兼業)、⑧年功や業績によらない昇進昇給、⑨職位を占有、⑩服務規律違反・・・ある。

#### 5. 「系」と全体

「良い子」が「悪い子」になる事象は、冒頭の不祥事に係る著作に十分に描かれる。しよせん政治過程ゆえに裁量を得るまで登り詰める過程は何でも良い。問題はそこから先だ。「良い子」は「系」のなかで規則に従うルーチン集団だ。「系」の外界への適応にはあらたに規則が要る。ルーチンに従わない「悪い子」が登場しがちだ。

適応の典型は新規事業の計画と実行である。ルーチンしかできない「良い子」には無理だ。事業計画には「未来」を数字で描き、それを実行する集団を要する。そこにはあらたな裁量を委譲しなければならない。ルーチン(≒先例)はない。あるべき「官僚」のモデルから逸脱しなければ、職務遂行は難しくなる。

従前あった「系」と「全体」は、あらたな均衡を目指して、3つの不祥事事例に描かれる如く、激しく揺れ動く。「良い子」は住みにくくなる。

#### 6. slack と不確実・計算と結果の受容は別

「系」は余裕(slack)を内包している。損失が出てもすぐには破綻しない。内部留保や度を越えた残業である。たぶん残業規制は失策である。

一方、新規事業は先が見えない。見えなくても、時期が来たら、実施するかどうか、決定しなければならない。費用は比較的明確に把握できる(費用の推定ができないなら新規事業はしない)。問題は収益。相手があることだから、確率でしか表現できない。しかも10年分の計算が要る。10年分の未処理繰越損失がslackの範囲に収まるかどうか。それは主観確率や撤退optionの計算にもなる。まっとうに計算結果が出ても、法人の決定として採択するかどうかは、別の政治過程に委ねられる。不確実ゆえに「法人の感性」が問われる。

#### 7. impairment test と「法人の感性」

会社買収により測定された「無形固定資産」はimpairment testが要る。事実上の事業計画の開示である。東芝はこれを隠すため、無用な大混乱を起こした。混乱の拡散状態はentropyで表現できれば、対応策も浮かぶかもしれない。

未完 20250304 [biz88win@gmail.com](mailto:biz88win@gmail.com) 大谷