



## 「会社」という企業組織の再生へ(2)

富山和彦

前回の弊社パートナー石井に引き続き、21世紀に向かって会社という企業組織の抱える根本問題とその再生の道標について、「会社」の機能、そしてその基本構成要素である人と資本の関わり方に光をあてながら、さらに考察してみたいと思います。

### 会社とは

複数の人間が協働して社会活動を行う法律的・社会的な道具として、人類はさまざまな手法を編み出してきました。現在の民商法体系だけを見ても、個々の自然人の姿がよりはっきり見える協働形態である「組合」、それがより法人化された「合名・合資会社」、最も法人が自然人から切り離され、会社としての実体性が非常に強化された「株式会社」と、私たちの社会経済活動において、これら「会社」的な協働手法は今や不可欠な「道具」となっています。これらの仕組みはそれぞれに古い起源を有し、最も高度化した株式会社でさえ、初めて制度化されたものとしては1602年のオランダ東インド会社が知られていますが、それ以前には、かつてベネチアなどの商人が、リスクの大きい遠方海洋交易のために出資を募る方法として利用していたスキームにまでその起源を遡れるようです。また我が国においても、古くから社中とか講とかいった形で、いわば日本的な「会社」形態は存在していました。会社を英語でcompanyと呼びますが、会社がそもそも「仲間」同士と一緒に協力して社会経済活動を行う仕組みとして始まった原点をよく表現していると思います。

しかるに、産業革命、エネルギー革命を経た20世紀に至り、会社はそれを道具として利用していた生身の人間の次元をはるかに越え、その道具自体がより実体的な存在として一人歩きし巨大化していきます。これは言うまでもなく、生産単位がヒト・モノ・カネの全てにおいて巨大化し、その規模もリスクもはるかに大きくなった仕組みを機能させる上で、会社、とりわけ会社の経営母体(出資者/経営者)の有限責任原則と、出資の単位と権利を株式として均一化・抽象化することを旨とした株式会社の仕組みが、非常に便利だったからにほかなりません。換言すれば、資本集約産業の世紀であった20世紀において、企業組織はそれ自体が独立の法人格としてより実在化し、そこに様々な形(出資者として、従業員として、あるいは取引先として)

で関わる人々が、その大きなプラットフォームに対し信頼を寄せたり、身を委ねたりすることにより、それぞれの欲求（経済的・物質的欲求自己実現に至るまで）をより高い確率で充足できたわけです。スタンフォード大学の青木昌彦教授の wording を借りるならば、株式会社は company（仲間）から corporation（法人）へと、より高度に進化した。そしてこの株式会社という人類史上まれにみる大発明と、わたしたちの社会経済的な進化レベルが見事にシンクロし、素晴らしく機能したことが、会社という企業組織への信頼感、そこに関わる人々の生气や元気を生み出してきた根本のように思えるのです。だとすれば、次に問われるべき根本課題は、この20世紀的な成功モデルは、今後の経済社会、とりわけ日本の企業社会においても有効なモデルたりうるのか？という問いでしょう。

### 株式「会社」という仕組みの21世紀的な役割とは

先号で石井パートナーが指摘している通り、私たちが突入した21世紀、とりわけ日本にとっての21世紀は人類史的にみてもまさしく未曾有です。社会人口学的に見れば、我々の社会は決して米国の方向に向かって進化しているわけではなく、むしろ気がついたら、はるかにそれを通り越して、別の次元に入りつつあるように思います。いわゆる「失われた10年」を語るとき、それがもしもっと早く前世紀的な成功モデルの米国版に日本版のそれを転換しておけば…と言うような脈絡で語られているとしたら、この国で、現実の経営問題の最前線にいる者として、私もやはり大きな違和感を持たずにはられません。ここまで述べたように株式会社という企業組織の成功が、優れてその背景にある人間社会の実態との適合の産物であるとすると、我々はまず眼前にある日本における人間社会の実態をリアルにそして高い解像度で見つめなおさなければなりません。それを捨象して、一足飛びに米国モデル、あるいは日本と米国の中間に最適解があるかのような幻想を抱いている学者や経営評論家がこの国に跳梁している様は滑稽でさえあります。

あらゆる社会システムは、まずその機能性において優劣を測るべきでしょう。20世紀後半の「日本的な会社」という企業組織の多くが採用していた「年功制」や「終身雇用制」についても同様で、安易な文化論や風土論に訴える前に、現実の市場や競争の実態、そこで働く人々の価値観や求められているスキルセットの特性に鑑みて、当該システムがよりよく機能するものか否かという事こそをまず問うべきなのです。その次元において、たとえば競争の現実が、極めて短いサイクルでのスキルセットの陳腐化と、ちょっとした社内トレーニングでは補えないほどの大きな変化とを要求するような産業において、年功制や終身雇用を前提としたシステムを固持することは、そこで働いている人たちにとっては、それこそむしろ非人道的で、人間の尊厳を傷つけるような偽善的な職場環境を強制することになってしまいます。それでは、それが単に米国的なモデルの能力主義、成果主義を導入することで、この不幸な状況を通り越して大いに元気が出るころまで到達できるかということ、これも石井が問題提起しているように、現実にはそう簡単なものではない。ここでまさしく、今日的な日本人、日本社会の実相において、私たちが持っている価値観、幸福観が、米

国モデルが想定しているそれと同じかどうかリアルに問われざるを得ないので。また、もっと根源的な問題として、21世紀が産業的進化段階において、もはや資本集約産業のフェーズから知識集約型へと移行しつつある、その中で、資本集約型モデルとして大成功した従来の株式会社の仕組み、なかでも資本集約という観点では最も純化された仕組みである米国型corporation&capitalmarketmodelが、今さらより良く機能するのか、という疑問も提起されてしかるべきでしょう。

### さらば法人実在説

法律学の世界に、法人や法人格というものをどう捉えるべきかという、やや法哲学的な論争があり、法人をより積極的に、自然人と同じような実在感のあるものとして法律上も位置付けていこうとする立場を「法人実在説」と呼びます（具体的には法人自体に刑事罰を積極的に課すべきか否かといった問題で顔を出す議論です）。ところが私たちの社会生活は、この法学論争をはるかに通り越して、会社という法人をより実在化する方向で突き進んできました。おそらく日本ではそれを「擬人化」あるいは「擬家族化」するような方向で、また米国では会社を株主の所有物であるという意味で「擬物化」する方向で。しかしむしろ今、問い直さなければならないのは、多くの領域で過度の実在化が、本来、主役である人間からかえって元気を奪っていないか、場合によっては不幸にはしていないか、ということです。

過度な擬人化は、競争の結果としての「企業の死」、すなわち倒産や再編を、倫理的観点から悪とみなし、あってはならない事としてしまう。そうなるとイノベーションの根源たる競争自体を否定してしまったり、瀕死の会社を、人間にたとえるといわゆるスパゲッティ状態で、非人間的な延命を図ることをむしろ是としてしまう社会的ムードを生んでしまいます。実際に倒産企業の再建・再生に少なからず取り組んできた経験で言えば、むしろこうした風潮が、事業体としても、またそこで頑張ってきた人々にとっても、手遅れになり疲弊し荒廃しきった再起不能なぼろぼろの状態を数多く作り出しているように思います。また過度な擬物化は、どうしても物質的な体系を希求しますから、そこに関わる現実には様々な人間像（投資家であれ、経営者であれ従業員であれ）を、およそ常に際限なく経済的動物であり、そのためならリスクを取ることをいとわないというモデルに非常に抽象化・単純化する傾向があります。いわゆる株主主権論的な極端な米国型経営モデルはこれをさらに一元主義的に単純化した考え方です。現実にはこのモデルにはまる人が少数に過ぎない場合、これはかなり使い勝手の悪い「道具」だと言わざるを得ません。

### さらば後進性仮説…人と会社、人と資本との関係の再構築

我が国の経営論の地平においては、概ね米国先進性仮説が暗黙の前提だったように思います。しかしここまで述べてきたように、今や私たちは、その社会的実相において、ある意味ではその先の未曾有のフロンティアに立ち、すぐれて21世紀的な経営課題に真っ先に取り組まざるを得ない状況におかれています。その意味で、日本と日本に生きる企業人こそが人と会社、人と資本の新しい関係についての新たなパ

ラダイム構築について、マクロからミクロにいたる様々な次元で真正面から取り組んでいかなければならないのです。それはもちろん私も、経営・戦略プロフェッショナルに課された根本課題でもあります。そしてこの問題を考えていく第一歩は、「法人実在説」からも、「後進性仮説」からも離れ、この社会で21世紀を生きていく生身の人間の次元に立ち戻り、私たち自身の現実を見つめなおしながら、もともと legalfiction に過ぎない会社という仕組みを私たちがより良く生きるための道具として、もう一度ゼロベースから再構成していく姿勢だと思えます。

この基本命題に関して、ある意味で最も極端な知識集約業態であるコンサルティング会社の株式公開問題をきっかけに、弊社のパートナー間で社内メールの往復書簡という形で交わされた議論を、下記にご紹介します。読者の皆さんで、興味のある方には是非ともeメールやfaxを介してこの議論に参加していただき、これをもっと深みと広がりのあるものにしていきたいと希望しています。異論、反論も含めて幅広いご意見をお待ちしています。その中でご本人の了解を頂けるものについては、差しつかえのない範囲で、できるだけ本誌や弊社H.P.などを利用してご紹介する機会を作る努力も試みたいと思っています。

#### パートナーA

---

最近監査法人はいろいろな理由があってコンサルティング部門を Split しています。Splitされたコンサルティング部隊はその後、かならずM&AやIPOで資金を得ているようですね。これまでは第三者性の問題でタブーとされて来たコンサル会社の新規公開もいま常識に…CDIも上場・公開して一気に知名度を上げる戦略展開を検討してみたらどうでしょうか？

#### パートナーB

---

資本家の奴隷になるのはいやじゃ…!?最近の私の根本的な問題提起として、人類の経済的パラダイム(すなわち基本生産手段)が土地&労働集約から資本集約へ、さらには知識集約へと移る中で、それに応じて、世の支配者は、土地所有者から資本家へと移ってきましたが、さて知識集約の時代にはどうなるのか?について、実は世界の誰も答えを出せずにいるように思います。知識集約産業においては、生産手段は人間の頭の中にあり、そこに参加する個々人が、自らと不可分かつ排他的にそれを所有しているわけです。組織と個人の関係で言えば、ドラッカーが指摘しているとおり、雇用はあくまでも対等の契約関係にならざるを得ず、それは結局、「ナレッジワーカーは本質的にボランティアとして扱わねばならない」という結論に近づいていきます。現在の株式会社制度や株式公開制度は、結局は20世紀的な資本集約システムに適応した構造になっており、したがって「株主価値の最大化」という資本家を頂点とするヒエラルキーの擬制に非常に親和性を持っています。おそらくそれと知識集約産業へのシフトとの溝を埋めるテクニックとして、ストック・オプションのようなエクイティーインセンティブが考案されてきたわけですが、欧米ではエンロンを始めとして連続する不祥事、国内では時価総額経営の破綻の兆候など、私は

どうもこの程度では埋めきれない構造矛盾がそこにある、言い換えれば、会社をそこに関わる人々がより良く生きるための道具に過ぎないと定義するならば、非常に知識集約性が高い事業体が、もろに20世紀的資本主義メカニズムに乗っかって公開するというのは、結局、我々自身や仕事を通じて我々と関わる多くの人々を必ずしも幸福にしないのではないかという疑問を感じ始めています。もちろん公開メリットもあるのは確かですから、もしやるにしても、たとえば議決権のない株式や永久劣後債みたいなものを発行してそれだけを公開するとか、何がしかの工夫が必要でしょう。

## パートナーC

---

Bさんの議論に頷かされる点が多かったので、主旨が違うかもしれませんが、思うことを…

「労働集約的」と「知識集約的」、考えてみるとこの両者はいずれも「人間」に生産活動の基軸を置く、という点では共通しています。しかし、それでも両者には決定的な違いがある。つきつめるとそれは、そこで想定されている「人間像」が異なる、ということになるのではないかと思います。ところが、経済システムや社会システムの進化は議論されることが多くても、その根本的な起動因となっている「人間」の欲求については、不問に付されているか、相変わらず原始的・根源的欲求に結び付けてしか、問われていないのが現実なのではないでしょうか。実際世を見渡してみたとき、「知識集約的」産業に関わっている（気分の）人々の、「出口」に立ったときのその姿が（あるいは「出口」としてめざすその姿が）、「土地&労働集約」「資本集約」の時代のその姿と何ら変わっていないことの多いことに驚かざるをえません。「成功」や「幸福」といった概念の対象（言葉の指示内容）自体が、たいへん「前世紀的」と言ったらよいのでしょうか…。行き着く先について、あまりに無批判に、あるいは（犯罪的に）天真爛漫に、受け入れられ、信じ込まされ、そしてある意味では封印されているように思えてなりません。その封印を解かない限り、社会や経済はいくら成熟化しても、「人間」の側の「成熟」は進まない、場合によっては、経済的苦境に紛れてまた原点回帰して「幼児化」していつてしまうのではないかとそんな気にさせられます。しかしそれでは、「幸福」になるために「膨張」を強いられていた過去の世紀から、一步も出られないのではないのでしょうか。Bさんの指摘のとおり、「知識集約」ということの意味が、「頭を使って、ひと儲け」に毛が生えた程度にとどまっているのであれば、それは、その果実を前世紀的なシステムの中に求めるという点で、従来と根本的には何も変わっていない、と言わなければならないでしょう。「労働」に対する対価が「賃金＝生活水準の向上」であり、「資本」に対する対価が「収益＝物理的富の蓄積」であるならば、次に来る時代の、「知識」の対価は何なのか？対価を受ける側が、この問いに慄然と向き合わなければならないように思います。少なくともそれが、やはり物理的富の蓄積という形にしか還元できないようなら、結局「知識」を「資本」に変えるだけ、あるいは、「知識」を売って「資本家」になろうとしているだけ、ということになりそうです（ただ、「高邁な理想」か、結局は「カネ」か、みたいな議論をしているわけ

ではないので…念のため)。Bさんの表現を借りるなら、あえて『幸福』（と呼ばれる亡霊）の奴隷になるのはいやじゃ」とさえ言ってみたい（言わなければならない？）気がします。

（とやまかずひこコーポレートディレクション代表取締役社長）