

Title	「経営者支配」と「戦略的地位」(I)(野口祐教授退任記念号)
Sub Title	Management Control and Strategic Position (I)(In Honour of Professor Tasuku Noguchi)
Author	瀬川, 新一 (Segawa, Shinichi)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.1 (1992. 4) ,p.256- 263
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920425-04056159">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920425-04056159</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 「経営者支配」と「戦略的地位」 (I)

瀬川 新一

&lt;キーワード&gt;

E. S. ハーマン (E. S. Herman), 経営者支配 (Management Control), 戦略的地位 (Strategic Position)

## はじめに

E. S. ハーマン (E. S. Herman) の所説は、すでに多くの検討がなされ、高い評価をえている。彼の所説は、『戦略的地位』(strategic position)に基づく制約された「経営者支配」仮説と要約することができる<sup>1)</sup>。彼は、「経営者支配」仮説を支持する立場にたっているのであるが、「経営者支配」の生成にともなう『経営者』の中立なるテクノクラシー化」命題には否定的である<sup>2)</sup>。ハーマンの所説について、ある論者は、「ハーマンは、文字通り自律的な経営者支配ではないものを経営者支配の典型とみなしているようである<sup>3)</sup>。そして、「ハーマンの場合、経営者支配、過半数持株支配、少数持株支配等々といった支配形態の差異は、実は、企業の支配グループの内部構成の種差にすぎず、経営者支配型と所有者支配型との間に企業の追求する基本的目標や支配者の地位の点での本質的な相違がみられるはずはないとされているのである<sup>4)</sup>との了解を示している。ところが、ハーマンの所説は、他方で、「バーリ＝ミーンズの『近代株式会社と私有財産』にまで遡り、そこに戦略的地位の構想」を知覚し、「バーリ＝ミーンズ説を正統に発展させたものとして評価されよう<sup>5)</sup>との評価もなされている。

上述のような二つの見解にしたがうなら、バーリ＝ミーンズ (A. A. Berle and G. C. Means) の所説

---

1) E. S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge University Press, 1981, p. 20.

2) *Ibid.*, p. 14.

3) 松井一夫『現代アメリカ金融資本研究序説』文真堂, 167頁。

4) 同上, 230頁。

5) 正木久司『株式会社支配論の展開 [アメリカ編]』文真堂, 229頁-230頁。

を正統に発展させてゆくと、『経営者』の中立なるテクノクラシー化」命題に否定的で、「文字通り自律的な経営者支配」ではないものを典型とみなすハーマンの「経営者支配」仮説となる。もし両者の見解が正しいとすれば、こうした一見奇異にも思われる支配仮説が成立する論理をどのように考えたらよいのであろうか。

こうした問題は、「経営者支配」仮説に「経営者支配」概念や「経営者支配」カテゴリーの内在的な再検討の必要性を提起するものであり、そして、同時に「経営者支配」仮説に批判的な研究にも同様の問題を提起するものである。本稿では、こうした問題意識にもとづいてハーマンの所説を彼の理論的枠組みから検討してゆきたい。

## 1 ハーマンの問題設定

ハーマンの所説を検討するまえに、まず、彼の所説において主要な位置を占める「戦略的地位」概念に影響を与えたバーリ＝ミーンズの立論をみておきたい。

バーリ＝ミーンズが「戦略的地位」に基づく企業の支配について直接的に述べているのは、次のような論述である。

すなわち、「典型的な大規模株式会社では、支配は法律上の地位に依存しない。これらの会社では、支配は、事実的事であることの方が多く、戦略的地位に基づいている。こうした戦略的地位は、ある程度の所有権か、経営への参加か、あるいは、企業行動にとって重要な外部環境によって保障される<sup>6)</sup>」という論述が、それである。

周知の通り、バーリ＝ミーンズは、当時の典型的な大規模株式会社ではその支配形態が「所有者支配」から「経営者支配」へ移行したとしている。こうした論脈からすれば、彼らの「戦略的地位」に関するこうした論述は、このことに対応する支配基盤の「戦略的地位」への移行を指摘しているものと了解してよいであろう。ところが、彼らは、「戦略的地位」についてこれ以上の規定をおこなっておらず、この概念によって具体的に何が示されているのか、必ずしも明らかにされていない。しかしながら、こうした『「戦略的地位」に基づく企業支配』命題は、別稿で指摘したような、彼らの「所有者による個人的支配から社会化された支配への移行」仮説とも言える側面のなかで位置付けることができるように思われる<sup>7)</sup>。

バーリー＝ミーンズの「経営者支配」カテゴリーは、いわゆる「所有と支配の分離」を問題と

6) A. A. Berle and G. C. Means, *Modern Corporation and Private Property*, Revised Edition, Harcourt, Brace and World, Inc., 1968, p.74. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 100頁。

7) こうした点については、拙稿『「所有と支配」の経営理論——バーリ＝ミーンズの『経営者支配論』の再吟味——』『産業経理』Vol.48 No.2を参照されたい。

し、株主総会における議決を左右するような支配的大株主が存在しない限りで使用されている。彼らによれば、こうした「経営者支配」が成立するとき、「支配というものは、実際には、ある個人や小集団に部局的に限定されたひとつの明確な現象ではなく、解体され、種々の形態をとって現われるところの産業組織における一要素」となっており、「一方で所有権とは離れたあるものとして、他方で経営とは離れたあるものとして、事実上ほとんど定義されない新たな概念である」<sup>8)</sup>。バーリ＝ミーンズは取締役の任免力を会社支配のメルクマールとしたが、もともと会社支配の問題として「経営者」の任免力が問題とされるのは、本来的には所有者によって「人格的」に保有されていた会社資産に対する「支配力」が、いわゆる「所有と経営の分離」によって所有者から「外化」され、そして、これが経営権限として「客体化」されることによって、所有者ではない者がこうした「支配力」を占有することができるようになったためである。スコット (J. Scott) は、こうした会社資産に対する直接的な「支配力」の行使を「統治」(rule)と呼び、そして、こうした経営権限の行使をめぐる社会的関係を「支配」(control)と呼んだが<sup>9)</sup>、バーリ＝ミーンズの支配概念もこうした考え方にほぼ基づいているものと言える。周知の通り、現代の典型的な企業支配理論では、企業の主要な支配主体として「経営者」、金融機関、所有者などが想定されている。バーリ＝ミーンズは、こうした諸支配主体のうち、株式の高度な分散にとまなう、個人株主の「支配力」の低下を問題とした。所有者によるこうした「個人的支配力」の低下は、即座に「経営者」による「個人的支配」を意味するわけではない。なぜならば、先のスコットの「統治」・「支配」モデルに表されるバーリ＝ミーンズの理論的な枠組では、経営権限が体现された「経営機関」の単なる占有と「支配」とが区別され、「経営機関」の占有には「支配力」が反映されるという構造になっている。このため、所有者の「個人的支配力」の低下は、企業の外部環境ないし社会的経済機構などとの関連において、「経営者」による無制限な個人的自由裁量性を即座に意味するわけではないからである。こうした所有権に基づく「個人的支配」とも、あるいは、現に「経営機関」を占有しているということに基づく「個人的支配」とも異なる「支配」概念という意味において、上述のバーリ＝ミーンズの論述を理解してよいであろう。

企業の支配に関するバーリ＝ミーンズの上述のような状況認識、すなわち、企業の「個人的支配」が縮減し、これに代わって「非部局化された支配」ないし「社会化された支配」が典型的な企業の支配形態となったとする認識との関連で彼らの『『戦略的地位』に基づく企業支配』命題を理解するなら、「戦略的地位」とは、「所有と支配の分離」状態において種々の形態をとって現われる「社会化され権力」によって保障される支配基盤であると言ってもよいであろう。バーリ＝ミーン

8) A. A. Berle and G. C. Means, op. cit., p.111. 同訳書, 142頁。

9) J. スコット「会社を支配するのは誰か」(鵜川馨訳)『立教経済学研究』第42巻第2号所収, 159頁-160頁。および, J. Scott, Entrepreneurial Capital in Japan and Britain. 『立命館経営学』第27巻第2号所収, 34頁。

ズは、「戦略的地位」は、「ある程度の所有権か、経営への参加か、企業行動にとって重要な外部環境によって保障される」と述べている。こうした規定からは、「戦略的地位」は、株主にあることもありえるし、「経営者」にあることも、あるいは、その他の者にあることもありえることになる。そして、こうした考え方を延長してゆくと、「経営者支配」仮説に批判的であるが、例えばスコットの株式保有ネットワーク分析やB. ミンツ＝M. シュワルツ (B. Mint and M. Schwartz) の「金融ヘゲモニー」仮説に連なってゆくと考えられる。こうした問題の立ち入った検討は、紙幅の都合もあり、別の機会に譲らざるをえない。

ハーマンは、「戦略的地位」によって、「私は、組織における一つの役割 (role) と地位 (status) を意味する。こうした役割と地位は、通常、官僚的組織構造における高級経営執行職 (high executive office) や、取締役職や、高位な公式的委員会での地位 (high official committee positions) にともなうものであり、こうした役割と地位によって、その保持者は、基幹的な意思決定 (key decisions) に参加することができる」<sup>10)</sup>と規定しているように、「戦略的地位」は、(高級経営執行職、取締役職、高位な公式的委員会での地位などによって構成される)「経営機関」にあるという。ハーマンによれば、こうした「戦略的地位」は、閉鎖的に所有されているか、あるいは、過半数持株支配の下にある企業では独立した支配権力の基盤にならず、株式の分散によってこうした権力の基盤になる<sup>11)</sup>。そして、「支配というものは権力と関連しており、直接的な意思決定権限を有する者に直接的にか、あるいは、影響力を行使することによって行動を生ぜしめたり、制約したり、制限したり、終らせたりする能力である」<sup>12)</sup>という。こうした論述に示されるように、ハーマンの所説は、株式の高度な分散を基本的な論拠とする点、および、「支配」と「経営」との関係規定において、ほぼバーリ＝ミーンズの理論的な枠組みを継承していると言える。したがって、「経営者支配」仮説を展開する場合、「経営者支配」成立の論拠を単に所有者権力の縮減による権力の空白にもとめるのではなく、「経営者」の権力基盤の生成を積極的に展開するものでなければならず、「戦略的地位」は、こうした権力基盤をなすものとして位置付けられている。

しかしながら、この場合、バーリ＝ミーンズの「経営者支配」概念では、「経営者」カテゴリーは取締役を意味しているのに対して、ハーマンの所説におけるそれは、通常は数人が取締役会のメンバーでもあるが、取締役としてではなく高級経営執行者としての「経営者」(以下の叙述では、こうした「経営者」を「内部経営者」と呼ぶことにする。)を意味している。このため、ハーマンの立論では、「内部経営者」の「権力」の属性が特に問題とされなければならない。こうした問題を検討するにあたってハーマンがその出発点としたのは、株主や金融機関やその他の種々の主体が企業支配にな

10) E. S. Hermann, op. cit., p17.

11) Ibid., p.26.

12) Ibid., p.17.

んらかの「権力」を有しているという前提である<sup>13)</sup>。こうした前提のもとに、ハーマンの『「戦略的地位」に基づく経営者支配」仮説は、「経営者支配論の本質は、いかにして戦略的地位が権力をもたらすか、いかにして経営者がこの地位を統制下におくようになるのか、そして、なぜこの戦略的地位の重要性が時間の経過とともに大きくなってきたか」ということの説明でなければならない<sup>14)</sup>という問題の設定方法をとる。つまり、バーリ＝ミーンズの「経営者支配」カテゴリーでは、「所有と支配の分離」が問題とされており、この限りでは、こうした分離が生じていれば、「社会化された支配」の内容——例えば、金融機関などからの影響力の程度など——は問題とならないが、ハーマンの「内部経営者支配」仮説は、彼らのこうした支配カテゴリーを、経営者は支配しているか、あるいは、していないかであって、その程度または限度がまったく考慮されていないと批判し<sup>15)</sup>、なぜ「支配の社会化」の過程で「内部経営者」が「支配力」を持つようになるのかということが、問題として設定されることになる。

## 2 「経営者権力」と「戦略的地位」

### 2-1 「所有論的企業支配」仮説と「戦略的地位」

周知の通り、「経営者支配」仮説において、企業経営に要求される高度な経営的専門能力の必要性を論拠とする議論がある。こうした支配仮説では、「所有と経営の分離」が生じていれば、私的に所有された企業においても「経営者支配」が成立することになる。このため、こうした支配仮説は、所有者が「経営者」をいつでも解任できることを論拠として批判されることになる。こうした「経営者」の任免力を問題とする批判は、株式の高度な分散を基礎とする「経営者支配」仮説を含めて、さしあたり、企業の所有関係をその支配の規定要因としていると言える。既述のように、ハーマンによれば、閉鎖的に所有されているか、あるいは、過半数持株支配のもとにある企業では、「戦略的地位」の占有は、支配基盤とならず、株式の分散によってこうした基盤となる。そして、「経営者の戦略的地位と権力は、その多くの部分が日常の業務と、会社資源の処分と、会社の計画化と長期的な意志決定とに対するその権威と支配から由来する<sup>16)</sup>」という。ここでは、企業支配の論拠として「経営者機能」論的なものと所有論的なものが同居している。では、ハーマンは、こうした所有論的な論拠と「機能」論的なそれとをどのように関連づけているのだろうか。

株式の高度な分散を論拠とする「経営者支配」生成の論理は、株主総会にさいして、株主からの委任状を「経営者」が自己の統制下に置くことができるということが前提となっている。換言すれ

13) (こうした点は著書全体で散見されるのであるが、さしあたり) Ibid., pp.17-18.を参照されたい。

14) Ibid., p.17.

15) Ibid., p.14.

16) Ibid., p.28.

ば、こうした論理は、株主がその持株を基礎として本来行使すべき議決権の行使が、委任状によって「経営者」の統制下に置かれ、そして、こうして「経営者」の統制下に集中された議決権力を基礎とした「権力」が大株主のそれを上回るとき、「経営者支配」の生成をみるというものである。こうした論理にしたがえば、「経営者」は本来的には独自の「主体的権力基盤」をもたない。その「権力」は、株主間での持株の分布状況などの株主間の社会的関係性に規定され、そして、株主からの「権力」の動員力に依存していると言うことができる。

すなわち、近代株式会社制度における集中機構によって、資本集中の初期の段階では、大株主のもとに局所的に「支配力」が集中される。ところが、株式の分散にともなって、委任状機構の統制下におかれる議決権が、絶対的・相対的に大きくなってゆき、大株主の「個人的」な統制下におかれる議決権は相対化される。このことを媒介として、委任状機構の統制下に置かれる企業支配に対する「権力」が大きくなってくる。また、大株主間に意思の不統一性がある場合にも、大株主の個別的「権力」の相対化が生じることになる。資本の集中過程におけるこうした「権力の多極化」の進展を媒介として、「支配力」は、個別大株主から相対的に「自律化」しはじめる。株式の高度な分散を論拠とする「経営者支配」生成の論理は、こうした、株主は個別的には「権力」を有しているが、株主間の社会的関係性によってどの株主も企業の支配から「疎外」される状況の生成論理であると言える。そして「経営者」が有する企業の「支配力」は、こうした状況を前提として、株主からの「権力」の動員を可能とする委任状機構を統制下に置いているというその「地位」に基づいていると言える。「経営者」のこうした「地位」は、ひとつの解釈として先に述べたバーリ＝ミーンズの「戦略的地位」概念にほぼ相当するとも言える。ハーマンがバーリ＝ミーンズの所説から「戦略的地位」と「経営者支配」との関連性について着想をえたのは、直接的にはおそらくこうした点であろう<sup>17)</sup>。

しかしながら、このことによって、株主の有する「権力」から「経営者」が開放されるわけではない。「経営者」のこうした「支配力」は、あくまでも株主の有する「権力」を動員したものである。それゆえ、「経営者」は、こうした「権力構造」に対応する所有者の支持を必要とする。こうした支持が得られない場合、例えば、テイクオーバーを契機とする「経営者」の解任などの形態で、「経営者」がその「支配力」を失うことになる。スコットは、株主からの「経営者」の相対的自律性を認めながら、社会的な株式所有構造を強調した「所有的利権者のコンステレーションを通じての支配」(control through a constellation of interests) 概念によって「所有者支配」の貫徹を主張した<sup>18)</sup>。これに対して、ハーマンは、「権力の多極化」の下での「支配」問題として、諸「権力」保有

17) E. S. Herman, DO BANKERS CONTROL CORPORATIONS?, Monthly Review, Vol.25 No2, p.15.

18) スコットのこうした支配概念について、詳しくは、J. スコット「所有的利権者のコンステレーションを通じての支配——その定義についての評注——」(拙訳)『三田商学研究』第32巻第2号所収。およ

者からの「権力」の動員力に積極的意義をあたえる。スコットとハーマンの考え方の関係を誤解をおそれずに単純化して言うなら、次のようになる。

すなわち、スコットの問題は、「少数持株支配」の一種の変形であるために、大株主による「少数持株支配」を可能とする「権力」の集合体の存在を前提とする。そして、こうした「権力」による「支配」が貫徹されるさい、そうした集合体を構成する株主間の関係によって生じる「支配」現象の特色を問題とした。したがって、こうした大株主の集合体が「少数持株支配」比率をみたすことができなければ、彼の支配概念は成立しないことになる。これに対して、ハーマンは、「経営者支配」を可能とする「権力」の集合体の生成の論理を問題とした。と。

後の議論とも関連してくるが、ハーマンは、株主に限らず、金融機関、政府などの種々の者が、企業の支配に対してなんらかの「権力」を有しているということを前提に、こうした「権力」のうち企業の支配に関連性が弱いものを除外し、関連性が強いものを組み込むことによって、“クローズド・モデル”として企業支配モデルを構築している<sup>19)</sup>。こうしたモデルを前提に、ハーマンは、事業が成功しているとき、「経営者」の自由裁量性が大きくなり、逆に経済的にうまくいっていないとき、「経営者」の地位は弱くなるとしている。その理由として、ハーマンは、事業が成功しているとき、大株主や信用供与者のような「経営者」を更迭することができる力を潜在的にもった者が、「経営者」を更迭する必要性を他の者に納得させることが困難であること、逆に経済的にうまくいっていないとき、組織内において潜在的権力を持つ者の不満が増し、そして、潜在的権力を持つ者が「経営者」を更迭するコストが小さくなることなどをあげている<sup>20)</sup>。こうした考え方に示されるように、ハーマンは、「権力の多極化」という状況のなかで、株主や金融機関などの間に分布する「権力」が「経営者」支持に向かって集合させるメカニズムを問題とする。したがって、最初に「支配」を可能とする「権力」の集合体ありきではない。ハーマンの所説では、「権力」の集合体は、所有者による「個人的支配」から「経営者支配」への移行の過程で、「所有者支配」の「権力」基盤が再編され、「経営者支配」現象となって出現するように生成されるものである。ハーマンが「権力の多極化」に特有の「支配」の在り方——「権力」を有しているが、自己の「権力」を基盤としてだれも「支配」することができないという「支配」の在り方——のなかで「権力」の積極的な動員力をなすものとして位置付けているのが、委任状機構ではなく、「経営者」の「経営者機能」それ自体、つまり、「権力」の積極的動員力が構造化されたものとしての「経営者機能」である。「経営者」は、こうした「機能」を成功裏に遂行することによって、「権力」保有者の支持が得られ、「権力」を動員することができる。こうして動員された「権力」を基礎として、「経営者」の

ㄱ、拙稿『「機関株式化」現象と『経営者支配』仮説——J. スコットの所説との関連で——』『三田商学研究』第32巻第6号所収、を参照されたい。

19) E. S. Herman, op. cit., pp.18-19.

20) Ibid., p.29.



「支配力」は強まることになる。また逆に、「経営者」がそうすることができないとき、「経営者」は「権力」の保有者から支持が得られず、「権力」は、例えば、「経営者」の更迭の方向で結集されることになる。

ハーマンは、典型的には、次のルートによって、「戦略的地位」が獲得されるという。すなわち、(1)最初からの大株主であるか、あるいは、多量の株式の取得。(2)会社の創設時における一定の役割(ときどき、著しい株式の取得をともなう)。(3)深刻な財務的危機にともなう経営者の交替か、あるいはより徹底した組織の再編成。そして、(4)組織内部からの権力の漸次的拡大。である<sup>21)</sup>。

「戦略的地位」の権力基盤を単に委任状機構の統制にもとめるとき、ルート(1)から(3)によって一度獲得された「戦略的地位」は、「安定的」に占有されるものとして了解されることになる。しかしながら、「権力」の集合体として支配モデルを構築し、「戦略的地位」の本質的性格を「権力」の積極的動員力にもとめたハーマンにとって、こうした獲得された「戦略的地位」の占有者は、「権力の多極化」が進展するにつれて駆逐され、これに代わって、ルート(4)によって「戦略的地位」を獲得した「内部経営者」によってこうした「地位」の占有者が再編成されるものと了解されることになる。

(未完)

[宮古短期大学経営情報学科講師]

---

21) Ibid., p.26.