慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	企業統治と経営者報酬・従業員給料の公正な分配
Sub Title	Corporate governance and distributive justice between executive compensation and worker pay
Author	黒川, 行治(Kurokawa, Yukiharu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2016
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.59, No.4 (2016. 10) ,p.27- 44
JaLC DOI	
Abstract	本論文の目的は, 会計の利害調整の機能・役割に関連する経営者の報酬と従業員の給料の格差の問題, 労働対価の分配の正義を公共哲学の観点から考察することである。企業の統治形態, 取締役会の位置づけについて, 古典的・伝統的モデル(所有主指向モデル), 修正モデル(企業体指向モデル), 社会企業モデル(多様な構成員指向モデル)の3つのモデルを検討し, コーポレートガバナンス・コードは, 修正モデルを前提としているが, 社会企業モデルに依拠しないと経営者の高額報酬の問題は解決しないことを示す。次に, 公共哲学の諸理論を援用すると, 経営者の高額報酬・大きな格差を肯定する論理とそれを否定する論理がそれぞれ複数存在するが, 筆者の私見では, ロールズの格差原理およびジョンストンの新しいバランスのとれた相互性の理論に依拠し, 大きな格差の存在には否定的である。最後に, 会計の利害調整機能・役割と労働対価の分配の正義との関連性について言及し結論とする。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20161000-0027

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.

三田商学研究
第59巻第4号
2016年10月

2016年9月26日掲載承認

企業統治と経営者報酬・従業員給料の公正な分配

黒　川　行　治

＜要　　約＞

本論文の目的は，会計の利害調整の機能・役割に関連する経営者の報酬と従業員の給料の格差の問題，労働対価の分配の正義を公共哲学の観点から考察することである。企業の統治形態，取締役会の位置づけについて，古典的・伝統的モデル（所有主指向モデル），修正モデル（企業体指向モデル），社会企業モデル（多様な構成員指向モデル）の3つのモデルを検討し，コーポレートガバナンス・コードは，修正モデルを前提としているが，社会企業モデルに依拠しないと経営者の高額報酬の問題は解決しないことを示す。次に，公共哲学の諸理論を援用すると，経営者の高額報酬・大きな格差を肯定する論理とそれを否定する論理がそれぞれ複数存在するが，筆者の私見では，ロールズの格差原理およびジョンストンの新しいバランスのとれた相互性の理論に依拠し，大きな格差の存在には否定的である。最後に，会計の利害調整機能・役割と労働対価の分配の正義との関連性について言及し結論とする。

＜キーワード＞

会計の利害調整機能・役割，企業統治（コーポレートガバナンス），公共哲学，分配の正義，役員報酬と従業員の給料との格差

1．問題の所在――会計の利害調整機能と労働対価の分配――

会計の機能・役割は，大きく分類して3つの種類があると言われてきた。第1は，所有と経営が分離した会社では，資源の委託・受託関係にともない受託者としての経営者に，その資源（財産）の管理および効率的運用を行う責任（受託責任）が発生する。そこで経営者には，受託責任を全うしているのか否か，資源の管理・運用の顛末を説明する（account for）義務が発生する。受託責任とその顛末を説明する義務である会計責任（accountability）の履行によって，経営者の受託責任は解除される。会計の第1の機能・役割は，この資源の受託者に関わる会計責任（accountability）の履行である。第2は，資源の委託者に関わる会計の機能・役割である。証券の発

行市場では，株式の新規公開や増資，社債の発行が行われる。資源の委託者である投資者あるいは投資をアドバイスするアナリストには，これら新規に発行される株式や社債の購入決定，すなわち，どの企業にあるいはどの経営者に資源を委託すべきかを意思決定する際のファンダメンタル分析による企業評価は欠かせない。金融機関や機関投資家が私募債の引受や貸付決定を行う際においても，融資資金元利の回収可能性の判断に企業評価は欠かせない。一方，流通市場において，既発行の株式や社債の売買に参加することで，投資収益を狙う資源の委託者にとっても企業評価は必要である。会計の第２の機能・役割は，このような投資意思決定において重要な企業評価に有用な情報を提供することである。そして，第３の機能・役割は，会計情報を１つの指標として用い，資源の委託者および受託者間の利害，相異なる委託者または受託者内の利害，さらに間接的に企業に関連するステークホルダーも含めた各ステークホルダー間の利害を調整すること，すなわち，企業の財務資源の配分と財務成果の分配の決定に資するという利害調整機能・役割である。

しばしば利害調整機能の典型例として言及されてきたのは，配当決定を通じての株主と債権者との間のリスクの分担に関する利害調整である。配当を欲する株主は，分配（配当）可能利益を非保守的に測定することを望む一方，元利支払いのリスクの増加を望まない債権者は，保守的な（慎重な）利益測定を望むであろうと仮定されてきた。また，経営者と従業員との間の賃金交渉においても，利益を主とする財務指標は，交渉を行う当事者双方にとって重要な情報であった。従来の賃金交渉は，従業員の労働対価である給料が利益の算定上，費用としてのマイナス項目であることから，株主と従業員との間の利害調整の場であると思われていたが，現在，経営者の報酬が高額になり，経営者と株主との間の利害調整と，経営者と従業員との間の利害調整の問題に焦点が移った感がある。経営者は従業員の給料を低く抑えることで財務業績（利益）を増加させ，財務成果に正の相関関係にあると考えられる経営者の報酬を大きくすることができる。また，企業を投資対象と見ている株主にとっても，財務業績が良好であると，配当可能利益が増加するとともに，株式価値の上昇，社債の安全性の向上によって，流通市場での証券の売却利益の獲得可能性も高まる。このような仮説を想定すると，経営者と従業員の労務サービス提供への対価である報酬と給料との格差の現出が説明できそうである。

そこで，本稿の目的は，経営者の高額報酬の問題，労働対価の分配の正義を公共哲学の観点から考察することである。先ず第２節で，企業の統治形態，取締役会の位置づけについて３つのモデルを紹介する。次に第３節で，経営者の高額報酬・大きな格差を肯定する論理とそれを否定する論理を公共哲学の理論を参考に考察する。そして，第４節で，経営者と従業員の労働対価の分配の正義とコーポレートガバナンス・コードとの関係，この問題に関する会計の利害調整機能・役割について言及し結論とする。

2．どのように企業は統治されているのか

（2－1） 取締役会の位置づけをめぐる3つのモデル

企業は，雇用者，顧客，投資家・所有者，コミュニティその他の直接的および間接的なステークホルダーの利害ならびに概念的客体としての企業自身の利害を実現するために行為している。[1)] そこで，企業の内部にあって企業の行為とされるものを意思決定しているのは誰であると考えるのか。第1の「古典的・伝統的モデル（所有主指向モデル）」によれば，周知のように所有権を共有する投資家の集合である株主（株主総会）が最高位にあって意思決定をしていると見る。そこで，企業統治（コーポレートガバナンス corporate governance）の要である取締役会は，所有者の代理人として，具体的に企業経営を担う経営者を選任し，経営者をして所有者の利益になるように行為させるようにしなければならない。

これに対し，第2の「修正モデル（企業体指向モデル）」では，資源（財産）を使用することから利益を受ける権利は投資家たる所有者に帰属するが，資源の使用を制御する権利は経営者が握っており，所有者（株主）は企業の内部にもはや含まれないと見る。取締役会は企業のトップ経営陣（経営者）の代理人であり，経営者が支配する企業自身の利益になるように行為しなけれ

1） J・E・ポスト＝A・T・ローレンス＝J・ウェーバー著，松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳（2012上） 8－12頁によれば，ステークホルダー（stakeholders）とは，「組織の決定，政策および，運営に影響を及ぼし，あるいは，組織からの影響を受けることになる人々や集団」のことである。ステークホルダーは直接的ステークホルダーと間接的ステークホルダーに分類される。直接的ステークホルダー（primary stakeholders）とは，「製品とサービスを社会に供給するという重要な目的を遂行する能力に影響を及ぼしている諸集団」，企業との相互作用は通常，市場で行われ売買の過程を伴う。一方，間接的ステークホルダー（secondary stakeholders）とは，「会社の主要な活動や決定によって直接，あるいは，間接に影響を受けることになる社会のなかの人々や集団である。……間接的とは，企業活動を遂行していくという通常の活動の結果として生じるという意味である。」

ステークホルダーの種類，各ステークホルダーと企業との関係を列挙する。

（直接的ステークホルダー）

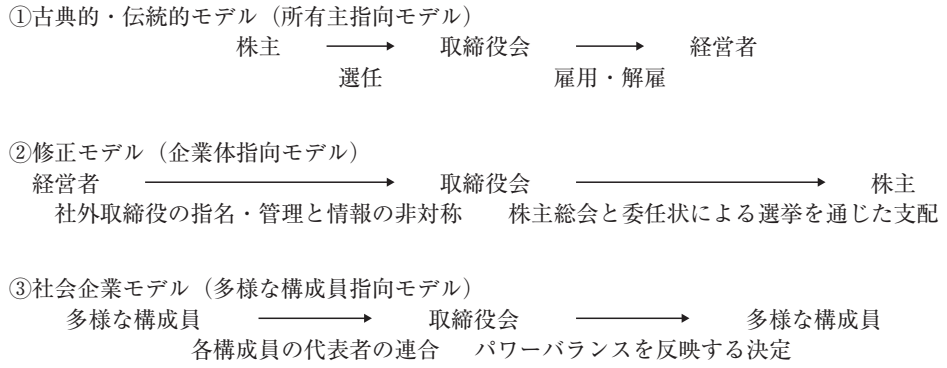
従業員（労働組合）：労働の販売
株主：資本の投下
債権者：資金の貸与
供給業者：材料の販売
顧客：製品の購入
卸売業者・小売業者：製品の流通

（間接的ステークホルダー）

コミュニティ：仕事，環境
連邦，州および地方政府：規制，税金
外国政府：友好的，敵対的態度
社会活動家：社会的要求
メディア：イメージ，広報
企業活動の支援グループ：助言，調査
一般市民：肯定的意見，否定的意見

なお，Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）pp.14-15では，Market Stakeholders と Nonmarket Stakeholders に分類されている。

図表１　コーポレートガバナンスの３つのモデル



ばならない。とくに，社外取締役の指名もトップ経営陣が行い，取締役会の管理は，経営者と取締役会との間の情報の非対称を通じて経営者が行っていると見る。

そして第３の社会企業モデル（多様な構成員指向モデル）では，意思決定主体は多様な構成員からなるものという見解であって，取締役会は自然人の利害の包括的集合とみなされる。例えば，ドイツの経営者と労働者の共同決定法は，この概念から生じている。取締役会は，企業内の多様な構成員の代理人であり，取締役会はこれらの構成員のパワーバランスを反映する行為をとる一種の立法体となる。これらの３つのモデルは，「図表１」に示すことができる。[2)]

（２－２）　自然人とは区別される企業（近代団体行為者）の社会的出現

古典的・伝統的（所有主指向）モデル，修正（企業体指向）モデル，そして社会企業（多様な構成員指向）モデルは，単なる概念構成物ではない。資本主義社会の発展に対応して出現してきた歴史を持っている。コールマンによると，「15－18世紀のメディチ家の繁栄は，自然人が本来的に帰属する「ある制度」の自主的な拡張物として近代団体行為者が発生する例示である。その制度とはメディチ家という家族である。……メディチ家とは関係ない代理人に運営される支店が各所にできたが，行為の究極的責任は，メディチ家およびその家長が引き受けた。[3)]」メディチ家の事業活動は海外の遠隔地に及び，その支店の行為は，その支店自身（団体行為者）の意思決定の結果とみなされる。なお，取引相手に対する最終的な行為責任はメディチ家にあった。また，「英国では13世紀から17世紀にかけて，都市への勅許状により都市が市民から独立した団体の地位を与えられ，ついで，貿易会社が勅許状を付与されることで，投資家から独立した団体の地位を与えられた。……家族から切り離されることによって，団体（法人）は自由な立場に立ち，自然人の個人的責任の観念と団体責任の観念が切り離された。[4)]」

2)　ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）365-369頁。James S. Coleman（1990）pp.561-564. およびJ・E・ポスト＝A・T・ローレンス＝J・ウェーバー著，松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳（2012下）12頁を参照。

3)　ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）359頁。James S. Coleman（1990）p.558.

4)　ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）360頁。James S. Coleman（1990）p.558.

議論したい第１のポイントは，まさにここにある。すなわち，企業（団体行為者）内部の自然人が，企業が出現する以前の社会の中で個人に関して存在してきた社会との関係に依拠し，利用し，そして自然人として法律や社会規範に従って企業の行為を行い，その責任を取るのか。あるいは，個人と社会との関係は分断されており，自然人が従うべき社会規範とは別個の社会規範（行為と行為の結果に対する責任）を意識して企業の行為は行われるのかということである。第１の所有主指向モデルと第２の企業体指向モデルとの違いを想像されたい。

企業が所有者によって制御され，その所有者がローカル・コミュニティの中に確保すべき地位を持つ場合には，企業はある特定のコミュニティや集団に対して多少とも責任を持って行為する。だが，企業が発達し，企業自体がその創設者とローカル・コミュニティの手から離れるにつれて，団体責任を生み出す手段としての上記のメカニズムの利用は低下する。「近代の大企業は，旧来の家族に基盤を持つ企業のオーナーが被る個人的コネと家族のコネを通じて生じる負担，責任，コミュニティへの非公式な義務のいずれも免れている[5]。」現代においても，社会的文化活動に熱心な企業は，オーナー経営者あるいは創業者一族の持株比率が高い会社のことが多いと思われるが，どうであろうか。

次に，前述した第３の社会企業モデルの出現を後押しするアイデアとして，地方にある「証券取引所」（例えば，札幌証券取引所）に，その地域に本社および主要事業所（工場など）がある会社が上場する意義を考えてみよう。このような会社ではその株主構成として，地方政府，地方銀行，取引先，地域住民，従業員などが主要株主となっていることが想定される。株主自体が多様なステークホルダーとなっているのであり，取締役会もそれら多様な構成員の代表者の集合である。このような統治機構を持った社会企業モデルにおいては，各種のステークホルダーからなるコミュニティの構成員と企業との関係（製品・サービスの販売，原材料の購入，労働力の確保（雇用)），労働サービス対価の分配（経営者と従業員の報酬格差，株主への配当など）の問題への対処として，前２者のモデルとの間にどのような相違が生じるであろうか。また，企業が上場する行為の意義や証券市場の存在理由と，ローカルな地域にとって「顔の見える会社」の性質との間には，根本的な矛盾があるのであろうか。すなわち，社会企業モデルでは，その株式の上場がなじまないのであろうか。

顔の見える会社と緊密な関係にあるステークホルダーであっても，各個人（自然人）のレベルに細分化すれば，その人の寿命には限りがあり，それぞれのライフ計画がある。相続を待たない構成員身分からの退出のニーズがある。非上場会社の課題は，この退出の自由が制限されることであり，また退出に際しての株式の公正価格での取引の実行可能性に疑問があることである。私は，社会企業を担う親密な関係にある構成員個々であっても，各自の都合による退出の自由と適正な取引の確保は重要であると考えている。証券取引所の世界的な統合の動きの中で，もし仮に，地方に存在する証券取引所が存続できるとしたら，その社会的使命は，このような社会企業の後援にあると思う。

---

5) ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）361頁。James S. Coleman（1990）p.559.

（２－３） 取締役会と社外取締役の役割

取締役会には，執行委員会，監査委員会，報酬委員会，指名委員会，企業責任に関する課題事項を担当する特別委員会などが設置される。ポスト＝ローレンス＝ウェーバーは，最良の取締役会であるための要件の一覧表を掲載している（「図表２　最良の取締役会」）。

これを見ると，修正モデルを想定して，経営者（トップ経営陣）に偏った権力の濫用を防止するためのさまざまな手段が具体的要件の一覧として示されていることが分かる。そもそも，経営者の権限の源泉は，求められた仕事を実行するために，経営の専門技能と組織上の責任を結びつけることであって，彼ら自身の私欲を実現するために存在することではない。しかし，インセンティブ政策にしたがって，専門的な経営者に多額のストック・オプションを与えた場合，経営者は企業の長期的健全性に寄与するよりも，短期的に株式価値を押し上げる行動をとる危険性があることが指摘されている。経営者（トップ経営陣）に期待される使命は，①企業の経済的な存続，②製品の革新，従業員の教育，研究開発の促進を含む経営資源の発展，取引市場の拡大などの手段を通じて，将来に向けて企業が存続する基盤・資源を充実させていくこと，そして③企業がその目的を達成するなかで利害関係を有するすべてのステークホルダーの欲求を均衡させることである。

そこで，外部利害を代表する代議員としての社外取締役の役割が重要となる。コールマンは，社外取締役の役割を大きく２つに分類している。

図表２　最良の取締役会[6)]

・独立した取締役から成る年次会合において最高経営責任者（CEO）の業績を評価する。
・最高経営責任者の報酬と個別の業績目標とを連動させる。
・長期的な個々の戦略と単年度の営業計画を見直し承認する。
・取締役会と個々の取締役の業績を定期的に評価するガバナンス委員会を設置している。
・取締役への就任報酬を株式で支払う。
・一定数の株式所有を個々の取締役に求める。
・内部出身の取締役は２，３人以下にする。
・70歳で取締役の引退を求める。
・毎年，取締役会全体の選任が行われる。
・取締役として他の企業で働いている場合にその数を制限する。
・監査・報酬・指名委員会がすべて独立した取締役から構成されることを保障する。
・取締役が直接的であれ，間接的であれ，企業からコンサルタントや法律関係の助言をすることで報酬を得ることを禁止する。
・「私はあなたの会社に，あなたは私の会社に」というような役員兼任を禁止する。

6) J・E・ポスト＝A・T・ローレンス＝J・ウェーバー著，松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳（2012 下）10頁。

（1） 法令遵守

「外部利害を代表する代議員（社外取締役のこと）というものは，企業が法の文言と精神に従うことを確保するために企図されている。そのような代議員は企業の行為が何らかの影響をもたらす社会内の行為者（雇用者，投資家，顧客，隣人）の利益を保護することを意図している。その意図は，企業を恩恵的ないし慈善的にすることではなく，企業が法律に違反せず，相手当事者に損害を与えないことにある。……違反の最も頻度の高い例は，開示法（ディスクロージャーに関する法）によって保護することが意図されている損害である。経営陣の上層部の地位を占める人々か，かれらに近い人々によるインサイダー取引はその主要な行為である。この法（インサイダー規制法）によって保護されている利益は他の株主のそれである。

談合により顧客（消費者）が主要な影響を受ける例もある。……このようなタイプの外部代議員の取締役会への参加の根拠は，企業が関与するさまざまな市場を支配するルールへの違反を禁じるために，企業の行為をより知れ渡らせることにある。そのような代議員の役割は，市場がそのもとで運営されているルールに違反することによって，企業に不当な利益をもたらす行為を事後に発見するか，事前に阻止するという外部監査役の役割に似ている。そのような代議員の背後にあるねらいは，ゲームのルールが守られることと，法に従う団体行為者は市場で罰を課せられないということである。[7]」

（2） 社会的監査（social audits）

社会企業モデルの実践を意図し，そのため，社外取締役がみずから社会的監査の意図を持って発言することである。なお，「社会的監査の背後にある考えは，企業が慈善的，ないし恩恵的，ないし，公共心に富む「善良な市民」であることを示すことにある。会計監査と違って，社会的監査は，不正を摘発し，不適当ないし不法な企業行為を外部の検閲にかけることを意図していない。[8]」

3．役員報酬の公正性をめぐる議論

（3－1） 役員報酬と一般従業員の賃金格差

米国の役員報酬（executive compensation：給与，賞与，退職給付の現在価値，インセンティブ制度，ストック・オプションの合計）は世界的にもその金額が高く，一般従業員の報酬との格差が大きいことが知られている。ローレンス＝ウェーバーによると，CEO の平均報酬は1990年代初頭に製造業の労働者の平均的賃金（production worker pay）の100倍を超え，1999年から2000年に至るとCEO の平均報酬は平均的労働者の500倍を超えた。その後格差は若干狭まっているとはいえ，2010年のそれは325倍となっている。[9]

このような米国における経営者と一般従業員の報酬の大きな格差は公正としての正義に相応し

7） ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）371-373頁。James S. Coleman（1990）pp.566-567.
8） ジェームズ・コールマン著，久慈利武訳（2006下）373頁。James S. Coleman（1990）p.567.
9） Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）pp.319-320.

いものであろうか。ちなみに日本の場合，公共社会が適当と思われる役員報酬の上限は，どの程度なのかを推測する事例がある。2010年２月に『企業内容等の開示に関する内閣府令（案)』が公表され，パブリック・コメントの募集後，成案となった。その項目の１つに「役員報酬」の個別開示問題がある。「役員ごとの報酬等の種類別（金銭報酬，ストック・オプション，賞与，退職慰労金等）の額」の開示が要求された問題である。ただし，役員個々の開示は，報酬の額が１億円以上である者に限ることができるとする例外規定がついている。報酬の個別開示規定は，投資者の投資決定に資する情報の提供というのが「金融商品取引法」から誘導される趣旨である。しかし，家族が犯罪に巻き込まれる危険性を無しとしない不安や周囲の人々からの嫉みを受けたくないという日本的慣習から，役員たちは役員個々の報酬の開示を回避したいと願うのが通例と思われるので，「１億円という数値が，実質的な役員報酬の上限を決定すること」になるという，ある種の大きな格差の防止効果をもたらす可能性がある。つまり，この内閣府令の規定は，日本人の傾向・慣習を逆手に取った，経営者と労働者の報酬格差の上限を画する為政者の意図を反映したものではないかと思うのである。[10)]

（３－２）　高額報酬・大きな所得格差を肯定する見解

（１）　バランスを欠いた相互性の容認

人間社会には古来から社会の成員間の権力，身分，富の不平等が一般的に存在してきたし，ジャン・ジャック・ルソーをはじめとする民主主義の理念が普及するまで，このような不平等は生まれながらの（所与の）ものであって，人々には疑問として不信を抱くことすら少なかったのではないか。そこで，デイヴィッド・ジョンストンの「相互性」の言説を援用し，さらに社会の成員間の格差の問題を経営者と従業員の格差の問題に限定して検討してみよう。

デイヴィッド・ジョンストンは，「関与するすべての人が自分が授けるものと等価の利益をともなうことを，「バランスのとれた相互性（balanced reciprocity)」の事例と呼ぶ（交換は２つ以上の集団をともないうるということ，また交換される「もの」は利益でも害でもありうるということを念頭に置いて)。この等価という条件を満たさないあらゆる交換については，「バランスを欠いた相互性（imbalanced reciprocity)」というフレーズを採用する。[11)]」「同等の人々にとっての正義が求めるものは，こうした人々が相互におこなう交換が少なくとも長期的にみればバランスのとれた相互性という性格をみせること[12)]」である。換言すると，「バランスのとれた相互性が正義の原理とみなされるのは，同等とみなされる人々の間でなされる交換に関する場合だけであった。人間の歴史の大半にわたって，ほとんどすべての社会がその成員を権力，身分，富において不平等な諸々のグループに分けてきたし，多くの社会ではこうしたグループがまた実績において不平等なものとみなされてきた。[13)]」「正義に関連するとみなされる変数（ふつうは身分か，実績とされるもの

10）　黒川行治（2012）458-459頁の内容を参照。
11）　デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）31頁。
12）　デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）31頁。
13）　デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）32頁。

か，あるいはその両方か）に関して同等でない諸々のグループに成員を分ける社会においては，主要なグループのそれぞれに身分による権原と責務を定める一連の役割規定によって解決される。こうした権原と責務は社会の「地勢図（terrain）」というような一種のマップを構成する。[14]」

上記の言説を企業の組織に当てはめれば，権原と責務に関する社会の地勢図は，企業内の職位・階級がその地勢図を示している。職階級別の賃金体系に見る格差に疑問を持つ人は多くはいない。同一の職位・階級の従業員が，ほぼ同程度の賃金を支払われる時に，それらの従業員が企業に提供する労働サービスとその対価としての賃金の交換は平等であると見る。これはバランスの取れた相互性の発現である。また，職位・階級が上位にある従業員が下位にある従業員よりも多額の賃金を得ることは，職位・階級の上位にある従業員の労働サービス提供が下位の従業員のそれよりも大きいという実態があるならば，やはりバランスのとれた相互性の発現であろう。

そこで，問題は，企業という集団内で，各職位・階級に対して誰を就けるのかに関する意思決定の公平性の有無・程度となるのである。同族会社においては，この意思決定に贔屓が存在するのが常態とまでは言わないにしても頻度は高いであろう。そもそも，人間社会においては古来より，人事の贔屓の存在の方が人間の行為として自然なものとみなされてきたに違いない。だからこそ，中小企業はほぼすべてと言ってよいほど家族や同族が経営陣の椅子を占める優先権を持っているのであり，この慣習を疑問視する人は少ない。家族・同族以外の従業員が多くいるような会社に発展した場合，あるいは，家族・同族以外から資本を調達し，多くの部分的所有者（株主）が生じた場合でも，このような家族・同族に関する人事の贔屓という慣行は，バランスを欠いた相互性の例となる。そして，このバランスを欠いた相互性を容認する社会の慣習は，それを通じての賃金格差の存在を消極的であるが肯定していることになる。

だからこそ，生まれながらに特権的地位にある人の美徳である「ノブレス・オブリージュ（noblesse oblige）」の原則にしたがった行為，すなわち貧しい者に対しての物質的な支援や害を受けやすい者の諸権利の保護は，強い者から弱い者への贈り物でありかつ義務ともなる。実際，こうした行為は，バランスを欠いた相互性を是正するために効果があるし，さらに言えば，強い者の特権的地位の維持を助長する効果も期待できるかもしれない。したがって，富裕層の人々が，社会的な貢献活動と称して多額の寄付をする行為は確かに美徳の発現であると思われるし，義務ともなる。しかし，一般の市民がそれを無条件に歓迎することは，（穿った見方をすれば）富の偏在を容認する社会的合意を助長するものである。

（2） 功績原理と自然権

会社内で高額な所得を得ている人は，努力が結実した人であり，その意味で立派な人である。そして，前述のバランスのとれた相互性からすれば，功績に見合った報酬を得るのが公平性に適っていると考えるのが「功績原理」である。職位や階級別の賃金体系，経営者の多額の報酬規定の作成は，功績原理を反映したものであり，それを認める限り道徳的（倫理的）に肯定できると考える。このような人間社会に不平等・格差をもたらす制度はどうして存在できるのであろうか。

14） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）35頁。

ホッブスは自然主義・唯物論を国家・社会に適用したことで知られている。「人間は各々「自然権」を持っている。この自然権が，その人に「自らの自然すなわち自らの生命の保存のために，自らの力を自らが欲するように用いる。……各々の人には自然によってこの広範な自由を享受する権原があるので，絶対的統治者を作り出し保持する唯一の方法は，これから成立しようとする国家の成員各人が，絶対的主権者を作り出すための道を開く契約を他の成員たちとの間で交わすことで，自らの自然権のいくらかを放棄することに同意することなのである。」[15)]

「コモンウェルスあるいは国家はその成員すべての合意に基づかなければならないのだから，ホッブスによれば，各々の成員は自分以外のあらゆる成員のことを，自然によって自分と同等のものとして認めなければならないことになる。」[16)] しかしながら，「彼の議論はむしろ，政治的，社会的不平等は人間の法律や制度の産物であって，前提条件なのではないというものである。各々の人間は他のあらゆる人間が持つ権利と同等の自然権を有しており，したがってすべての人々を統治することになるコモンウェルスがひとたび設立されてしまえば，その諸々の制度や慣行は強度に不平等であるかもしれないのである。……人間が自然によって賦与された素質において強度に（また通常は絶対的に）不平等であると想定された世界――したがって，バランスを欠いた相互性に基づいて裁き（justice）を割り当てるべく法律で成文化された地位や権利の不平等を，それ以上の議論を要することなく正当化できること――になる。」[17)]

ホッブスの自然権の存在，成員の合意による統治機関の必要性，そして統治機関の制度設計の容認の論理は，格差や不平等をもたらす経営者報酬や職階級別賃金体系の制度設計を企業統治者が設定することを正当化する論理となろう。

（3） 形式的功利主義とインセンティブ契約

経営者に対するストック・オプションの賦与や従業員の給与を企業業績に貢献した成果に応じて支払う成果主義は，経営者や従業員の金銭的欲求に働きかけ，企業に対する労働サービスを最大限引き出そうとするインセンティブ契約の手段である。経営者や従業員が自己の効用を最大化するために懸命に働くことが会社全体の経営業績を向上させるという前提があり，経営者や従業員が自分自身の効用を最大化するために生じる無駄遣いといったエージェンシー問題の解消の手段でもある。さて，この仮説の背景には，「形式的功利主義」の思想がある。

形式的功利主義は，エゴイズム，自己中心主義といえば分かりやすい判断（行為）規準である。おそらく，この規準を擁護するとすれば，ベンサムの「功利主義」として知られている「効用最大化原理」を持ち出すことになる。一人ひとりが選択肢の結果として予測される自己の現在および将来の利得と損失とを比較して，それらの選択肢の中で最大の純利得（効用）が期待できるものを選ぶ。各人がそのような行動をすることで社会全体として見れば最大多数の最大幸福がもたらされるという論理である。この規準にしたがえば，個人は自己利益が最大化するように，企業（企業人）は自社の利益が最大となるように，そして社会の在り様としては経済的効率に則して

15） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）110–111頁。
16） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）111–112頁。
17） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）112頁。

意思決定することになる。

経営者への高額な報酬は，企業の経済的な業績（利益）を最大に引き出すようなインセンティブを経営者に与え，経営者にエージェンシー・コストが発生するような振る舞いがないかぎり，企業業績を最大に向かわせる効果が期待できるために正当化されるのである。

（3－3） 高額報酬・大きな所得格差を否定する見解

（1） ニーズの原理

もっともシンプルなニーズの原理の定式は，「各人からは各人の能力に応じて，各人に対しては各人のニーズに応じて」というもので，19世紀の思想家で活動家であったルイ・ブランが作ったとされている。しかし，社会的正義の思想として，すでに18世紀の中頃までに見出されるという[18]。さて，ニーズの原理を経営者および従業員の関係に適用することにしよう。経営者は経営者の能力に応じてその能力を十分に発揮し，従業員はそれぞれ各自の能力に応じて彼らの能力を発揮すべきだが，労働サービスへの報酬は，各構成員がそれぞれ必要とする生活の維持に応じた金額が支払われることで，社会的正義が発現する。したがって，「ニーズの原理は，貢献の原理によって主張されている貢献と利益との間の結びつきを断ち切る[19]。」

ニーズの原理の背景にある原理には３つある。第１は，「あらゆる人間は，彼らの自然の能力や才能がどれだけ平等であるか不平等であるかにかかわりなく，厳密に価値において平等だという前提に依拠している[20]。」この原理にしたがえば，経営者と従業員あるいは従業員相互における報酬に格差を設定するそもそもの根拠がないことになる。

第２は，「根源的契約」の観念を用いたものである。「ヨハン・ゴットリーブ・フィヒテは，国家に居住する誰もが，自分の労働によって生活することができるように国家に保証させる権限を持つ。……国家がこの約束を果さない場合，その臣民は「絶対的に彼のものであるところのものを与えられていない」のであって，「彼に関してはその契約は完全に破棄される。」……「理性的」国家というものは，各人が同意できるような生活を行うのを可能にすることを目標として，さまざまな財がその市民たちすべてに分配されるように保証するものであること，さらに各々の市民は「権利によって」財の適切な取り分への権限を持つということを主張している[21]。」この第２の原理でいう国家を企業に置き換えてみよう。個人が企業と労働契約を結ぶということは，企業は，従業員が同意できるような生活を営むことを可能にする賃金の支払いを目標とし，一方，従業員は自分の労働によって生活できるような賃金の支払いを企業に保証させる権限を持つということである。

当然ながら，「ニーズの原理は社会（会社内部）のそれほど才能を授かっていない成員（従業員）たちに，すなわち，才能の欠如，あるいは（よりしばしば）彼らの才能を開発する機会の欠

18） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）197頁。
19） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）202頁。
20） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）199頁。
21） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）198-199頁。

如のせいで，または彼らの才能を生産的な技術に開発した場合でさえも才能のもたらす十分な利益を手に入れるための交渉力の欠如のせいで，彼らのもっとも運のいい仲間の市民（従業員）たちよりもはるかに後ろにおいていかれた人々に有利にはたらく。[22]」

第３は，功績原理への反論であり，アダム・スミスの洞察力ある見解に依拠するものである。「……分業そのものがほとんどすべての社会的生産物の源泉なのだとしたら，この意図せざる集合的発明こそが，さもなければ潜在的にとどまっていたであろう諸個人のさまざまな生産的才能を引き出すのにも，かつそれら各人の努力を実際の働きから見て圧倒的な生産力を誇るひとつの機械をなすものへと織り上げるのにも責任を負っているという意味で，そのときその社会の富は本質的に言ってひとつの社会的生産物なのであって，たんに大量の独立した生産者たちの生産物の集積したものではない。社会の富がこの意味で社会的生産物なのだとしたら，その生産物の正義に適った割り当てが，個人の功績の原理によって指令されるものであることは自明ではない。人々の生産能力やパフォーマンスが今あるものであるのは，他人の相補的で補助的な能力とパフォーマンスのおかげにすぎない。こうした他人がいなければ，どんな１人の個人の才能も努力も無に帰すであろう。[23]」

アダム・スミスは，社会的分業システムが社会的付加価値生産の発展の源泉であるとし，社会の構成員一人ひとりは，この社会的分業システムに参加しているという意識を持っていても持っていなくとも，自己の利益を最大化しようとする取引行為が，結果として，「神の見えざる手」によって社会的付加価値の増大をもたらすとする。この論理を企業に適用してみよう。企業の業績は，経営者や個々の従業員の労働サービスの結果であるが，各自の労働サービスの提供は，それ単独で企業の業績に貢献するのではなく，会社内部での他人の相補的で補助的な能力とパフォーマンスのおかげであると考えるものである。したがって，功績原理は社会的正義（公平な分配の正義）に相応しくない。

（２） 格差原理

ロールズの格差原理について見てみよう。ロールズは，社会を「ひとつの世代から次の世代へと時を越えて続く，自由で平等な人格間の社会的協働の公正な体系である[24]」とする。理想状態としての社会を構想するために，読者は，「社会の一人ひとりの成員が，ロールズが「原初状態」と呼ぶ状態の中で代理人によって代表されていると想像するように求められる。……（そして），当事者たちが理性的であることを保証するために，「無知のヴェール」の背後に置かれているものと想像することを求められる。無知のヴェールは，当事者たちが，彼らが代表する社会の成員たちの能力や社会的地位について，あるいは実のところ彼らのアイデンティティそのものについて，知ることを妨げる。[25]」そして，ロールズの有名な基本原理である社会的協働の条件（原初状態で当事者たちが合意するであろう条件）は，以下の２つの原理から構成されるのである。[26]

22） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）204-205頁，（ ）内は黒川追加。
23） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）205頁。
24） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）224頁。
25） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）229-230頁。

第１原理：各個人が最大限に平等な自由（政治的自由，言論の自由，良心と思想の自由，心理的圧迫と肉体的暴行や殺傷からの自由，恣意的逮捕や押収からの自由，個人的財産＝動産を保有する権利，自分自身には価値があるという感覚など）を持つことの保障

第２原理：社会的・経済的な不平等は次の２条件を充たすように編成されなければならない

(a) そうした不平等が最も不遇な人びとの期待便益を最大に高めること（「格差原理」），かつ

(b) 公正な機会の均等という条件のもとで全員に開かれている職務や地位に付随するものだけに不平等をとどめるべきこと（「機会均等原理」）

第１原理が第２原理に優先し，第２原理では，機会均等原理が格差原理に優先する。

このような格差原理の思想を前提にすると，経営者と従業員，および従業員相互の職階級の賃金体系の格差は，それらの職位に就ける機会の平等が確保されていることが条件である。そして，経営者の報酬をより多額にするという決定が正当化されるのは，報酬の増加というインセンティブによって，経営者の労働サービスの提供による会社の業績増加への追加の貢献が，報酬増加に伴うコスト増加よりも大きいことが期待され，それによってすべての従業員への給与が押し上げられる（すなわち，もっとも不遇な従業員の賃金が増加する）ならば，社会的正義に適っていることになる。無知のヴェールを前提にすれば，誰が経営者となり，だれが非正規雇用者となるのかも分からないのであるから，原初状態で合意に参加する当事者たちがリスク回避型の効用関数を持っているかぎり，あるいはマキシミン・ルールを意思決定規準として採用しているのであれば，経営者と従業員との極端に大きな報酬格差（米国の現状である300倍というような格差）は合意されないのではないかと推察できよう。

（３－４）　納税という社会貢献――条件次第で賛否が分かれる見解――

高額所得者は高額の納税者でもあり，その意味で公共社会に貢献している人である。したがって，経営者の高額報酬は，①格差を是正する累進所得課税制度の存在，②実効性のある過度な節税や脱税の防止施策，そして，③高質な社会保障制度の充実という条件が揃っているならば正当化されるとする論理を検討してみよう。

レッセフェール（自由放任派）の立場では，自発的選択が尊重され支持される社会こそ正義を実現する社会であると考えており，できるだけ小さな政府を指向することから，上記の条件①については累進性の緩和を主張し，③については自己努力による生活を目指すことから社会保障については消極的となる。また，②についても規制強化反対という名目をもって積極的な節税防止は期待できそうもないと考える。高額納税者にとっては，レッセフェールの思想は歓迎すべきものであり，だからこそ，米国はOECD諸国のなかで，国民負担率は群を抜いて低く，政府の社会保障（対GDP比）も低位に位置する[27]。高額所得者の納税による貢献という主張には，これら３

26）　山脇（2004）142－143頁。および，ロールズ著，川本・福間・神島訳（2010）84－85頁，114頁。John Rawls（1971, 1999）pp.52－54，p.72.

つの条件の完備が必要なことに留意しなければならない。

さらに，もしこれらの条件が一時的に完備していた場合，低所得者は，実績および意識の両面で納税の欠如にとどまらず負の納税（社会保障制度にもとづく補助金の受領）による勤労意欲の減退を招く一方，社会保障制度の財源確保のために導入される過度な累進所得課税制度は，富裕層の消費支出の減少による経済の停滞を招くと主張されることが予想できる。こうして，高福祉・高負担の大きな政府より低福祉・低負担の小さな政府を指向するという社会的合意の復活の可能性があるので，時間的にも空間的にも安定して，富裕層の納税への貢献論理が発現するとは言えない。

したがって，「高額所得者は高額の納税者でもあり，その意味で公共社会に貢献しているので格差は是認される」という論理は，レッセフェールに基づく小さな政府指向が存在するかぎり，ここで検討した条件の完備の程度次第で賛否が分かれるであろう。

（3－5） 新しいバランスを欠いた相互主義

ニーズの原理が想定するように「価値」が同等とみなされた人間でも，必ずしも「能力」において平等であるわけではない。格差原理もこの能力の不平等に留意している。そこで，ジョンストンは，「相互性としての正義の観念を，それが人間能力における不平等という事実をも含みうる形に修正できるかどうかを検討しなければならない[28]」として，「新しいバランスを欠いた相互性」の論理を提案している。

「人間関係の相互性への関心は，その感覚（正義の感覚）の一部なのである。他者よりも相当な利益を受け取った人間が，できることなら何らかの形で報いなければならないと感じる。人々がしばしば，害を及ぼした奴らにできるならば復讐したいと考え，たとえ彼らが被害者ではなく，しかも報復行為がコストを強いるとしても加害者に報復することは非日常的なこととは言えない。……人々は一般的に，相互性の考慮により動機づけられ，相互性の要求を満たすために自ら犠牲を払うことも厭わない[29]。」そこで，「古来の正義の思想では自明であった（対等でない者同士の相互性では，地位の低い人が地位の高い人よりも厳しく罰せられ，少なく受け取り，多くを与えねばならなかった）という優先順位を逆転させ，……能力において不平等な人間の間で，才能の違いに由来するにせよ，他の資源の違いに由来するにせよ，能力の劣った人々から要求，期待できるものが少なく，能力の優れた人々から要求，期待できるものが多いときに正義がなされたと考えることは，理に適っている[30]」と主張するのである。

27） 財務省『日本の財政関係資料』（平成28年10月）20頁の「OECD諸国における社会保障支出と国民負担率の関係（2011年）」を参照。

28） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）247頁。

29） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）246頁。

30） デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳（2015）247-248頁，（ ）内は黒川追加。

4．結論

（4－1） 報酬が高い理由と社会的正義

ローレンス＝ウェーバーは，報酬が高い理由を列挙しているので検討してみよう。

① 取締役会・報酬委員会で決定されるからという理由である。すなわち，報酬委員会の社外取締役は，CEO によって指名され，互いに社外取締役の場合に自己の報酬に影響すると感じている。また，報酬委員会は，報酬の相場の調査をコンサルタントの助言に過度に頼り，取締役会は，自社の役員に中間値よりも高く支払いたいと考えるからである[31]。この理由は，本稿で言及した，「バランスのとれた相互性」の論理で解釈できよう。対等な者同士の交換ではバランスがとれているときに正義に適っていると感じられるのである。

② 高額報酬を支持する別の論理として，「経営者報酬がイノベーションと危険負担のインセンティブをもたらすとされる[32]。」この主張は，「形式的功利主義」の論理で解釈できる。前述したように，形式的功利主義は，エゴイズム，自己中心主義といえば分かりやすい判断（行為）規準である。経営者への高額な報酬は，企業の経済的な業績（利益）を最大に引き出すようなインセンティブを経営者に与え，経営者にエージェンシー・コストが発生するような振る舞いがないかぎり，企業業績を最大に向かわせる効果が期待できるために正当化されるのである。

その他に，

③ CEO の仕事はこれまでになく困難となり，役員の任期は短期になっている，

④ 人材の不足により，有能な経営者を会社に留めるために報酬は上昇する，

などが指摘されている[33]。

高い報酬への批判もあり，ローレンス＝ウェーバーは，その論拠を３つ挙げている。

① 米国企業の対外的競争力を低下させる。なぜなら，事業へ投資，株主への配当の増加，一般従業員の賃金の増加に使うことのできる金融資源を転用することになる。

② 公正な分配を受けていないと感じている一生懸命に働いている中・下層の従業員の積極的参加をなくし，ときには流出を招く原因になる。

③ 法外な報酬を得ている役員は成功に対する責任と同様に失敗についても責任がある。首脳陣の報酬額は，業績と関連しているのか疑問である[34]。

②の批判の理由は，「バランスを欠いた相互性」が引き起こす不満の問題であり，③は「バランスのとれた相互性」から解釈すると，経営者が失敗した場合には，その失敗に相当するペナルティ（例えば，負の報酬）を課すのが「害を及ぼした奴らにできるならば復讐したいと考える」正義の感覚に合っているからである。

31） Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）pp.319–320.
32） Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）p.320.
33） Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）pp.320–321.
34） Anne T. Lawrence ＝ James Weber（2014）p.321.

（4－2）　コーポレートガバナンス・コードと取締役会の位置づけに関する3つのモデル

「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」が2015年3月5日に「原案」を作成し，（株）東京証券取引所が2015年6月1日に公表したわが国の「コーポレートガバナンス・コード」では，以下の表題が示す5つの基本原則が設定されている。[35)]

①株主の権利・平等性の確保

②株主以外のステークホルダーとの適切な協働

③適切な情報開示と透明性の確保

④取締役会等の責務

⑤株主との対話

わが国のこのコーポレートガバナンス・コードを検討すると，第2節（2－1）取締役会の位置づけをめぐる3つのモデルのうち，第2の修正モデル（企業体指向モデル）を前提として策定されているように思われる。会社の内部で経営に当たるのは経営陣幹部と取締役会であって，株主はもはや会社の外部にいる構成員のようである。であるからこそ，①の原則は，古典的・伝統

35）「コーポレートガバナンス・コード」での5つの基本原則は以下の通りである。

（1）株主の権利・平等性の確保

上場会社は，株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに，株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。また，上場会社は，株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については，株主の権利の実質的な確保，権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから，十分に配慮を行うべきである。

（2）株主以外のステークホルダーとの適切な協働

上場会社は，会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は，従業員，顧客，取引先，債権者，地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し，これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は，これらのステークボルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

（3）適切な情報開示と透明性の確保

上場会社は，会社の財政状態・経営成績等の財務情報や，経営戦略・経営課題，リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について，法令に基づく開示を適切に行うとともに，法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際，取締役会は，開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ，そうした情報（とりわけ非財務情報）が，正確で利用者にとって分かりやすく，情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

（4）取締役会等の責務

上場会社の取締役会は，株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ，会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し，収益力・資本効率等の改善を図るべく，①企業戦略等の大きな方向性を示すこと，②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと，③独立した客観的な立場から，経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと，をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。こうした役割・責務は，監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる），指名委員会等設置会社，監査等委員会設置会社など，いずれの機関設計を採用する場合にも，等しく適切に果たされるべきである。

（5）株主との対話

上場会社は，その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため，株主総会の場以外においても，株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は，こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け，その関心・懸念に正当な関心を払うとともに，自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い，株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と，そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

的モデル（所有主指向モデル）が示すような，株主の権利の最大限の発揮，各株主の平等な権利確保に努めることを，経営者に対して要請するのである。古典的モデルが想定されているのであれば，このような要請は必要ない。

また，社会を構成する多様なステークホルダー（従業員，顧客，取引先，債権者，地域社会など）によるリソースの提供や貢献によって企業が経営され，企業価値が創出されていることを，取締役会・経営陣は認識すべきであると②の原則は要請しているが，第３の社会企業モデル（多様な構成員指向モデル）のように企業の経営が現行では行われていないことから，社会企業モデルの指向を尊重するように要請しているように思われる。③および⑤の原則は，株主に対して財務情報，非財務情報を随時開示し，コミュニケーションに努めることを要請しているが，裏返せば，株主は会社の内部の構成員ではないことを示唆している。したがって，④の原則によって，社外取締役は独立の立場から，経営陣幹部および取締役の実効性ある監督が期待されることになる。

修正モデルでは，従業員の労働サービスへの対価である給料は，経営者の業績指標である利益の算定上，マイナス項目（費用）である。本稿冒頭の問題意識でも記述したが，古典的・伝統的モデルでは，賃金交渉は，株主と従業員との間の利害調整の場であると思われていたが，経営者と従業員との間の利害調整の問題に焦点が移った感がある。経営者は従業員の給料を低く抑えることで財務業績（利益）を増加させ，財務成果に正の相関関係にあると考えられる経営者の報酬を大きくすることができるのである。また，修正モデルが示すところの，企業を投資対象と見ている株主にとって，財務業績が良好であると配当可能利益が増加するとともに，株式価値の上昇，社債の安全性の向上によって，流通市場での証券の売却利益の獲得可能性も高まるので，従業員の給料を高額にしようとする動機は存在しない。修正モデルを前提とするならば，経営者と従業員の労働サービス提供への対価である報酬と給料との格差の現出が説明できる。

コーポレートガバナンス・コードは，権力が強くなりすぎた経営者が，株主の権利を無視して，自己の個人的効用の増加を目的とする行為，すなわちエージェンシー・コスト発生の防止に主たる関心があって，経営者の高額報酬も，その観点から問題視するのである。決して社会的正義の観点から，経営者と従業員の労働サービスの対価の格差について問題視するものではない。本稿の問題意識を解決するためには，社会企業モデル（多様な構成員指向モデル）に依拠した立論をする必要があるのである。

（４－３）　会計の利害調整機能

（１）　会計情報と労使賃金交渉

使用者（経営者）と労働者（従業員）との団体賃金交渉に会計情報が用いられる場合があった。これは，会計の持つ機能の１つである利害調整機能の典型例である。本稿で紹介した相互性の原理によって，この交渉と会計の機能との関係を解釈してみよう。賃金契約も他の多くの契約と同様に，ほぼ等しい交渉力を持つ雇用者と被雇用者の間で制約の自由の条件下で結ばれる合意は，社会的公正に適う可能性が高い。バランスのとれた相互性の正義を実現するためには，等しい交渉力という状況を作り出す必要がある。会計がこの条件の創出に寄与するとすれば，それは交渉

の当事者相互間に存在する情報の非対称性の解消であろう。経営者が保有する情報は，従業員個々が保有する情報よりも優位にある場合が多いと考えられるので，従業員は労働団体を結成し，そして情報を集め，交渉に臨むことで社会的公正の実現の可能性が高くなる。

（2） 役員報酬の開示の役割――バランスのとれた相互性の発現

経営者は，会社存続の高度かつ包括的な意思決定に携わっており，従業員およびその家族の生活は，かなりの程度，経営者の行為に依存している。したがって，有能な経営者の存在する会社にあっては，従業員は，その有能な経営者がもたらす膨大な恩恵を感じている可能性が高い。そこで，そのような経営者の報酬が相対的に高くなく，経営者から受ける恩恵に比べて，十分に経営者が報いられていないと従業員が感じる場合には，おそらく，この経営者は従業員から大きな感謝，高い尊敬という報酬を得ているに違いない。これも，バランスのとれた相互性の事例であり，金銭報酬は対価のすべてではないのである。したがって，経営者一人ひとりの報酬の開示は，このような有能な経営者から従業員への恩恵とそれに対する対価のバランスの程度を従業員に感得させる手段となるかもしれないのである。

引用および参考文献

黒川行治「終章　公共会計学の展望」大塚宗春・黒川行治編著『政府と非営利組織の会計』中央経済社，2012年。

コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議『コーポレートガバナンス・コード』原案資料（2015年３月５日）および（株）東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード』（2015年６月１日）。

ジェームス・コールマン著，久慈利武訳『社会理論の基礎』（上）（下）青木書店，2006年。

James S. Coleman（1990）: *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press.

財務省『日本の財政関係資料』（平成28年10月）。

マイケル・サンデル著，鬼澤忍訳『これからの「正義」のはなしをしよう――いまを生き延びるための哲学』早川書房，2010年。

Michael J. Sandel（2009）: *Justice*（*What's the right thing to do?*）, Farrar, Straus and Giroux, First paperback edition.

デイヴィッド・ジョンストン著，押村高・谷澤正嗣・近藤和貴・宮崎文典訳『正義はどう論じられてきたか』，みすず書房，2015年。

David Johnston（2011）: *A Brief History of Justice*, Wiley-Blackwell, Malden and Oxford.

アダム・スミス著，水田洋訳『道徳感情論』（上・下），岩波文庫，2003年。

Adam Smith（1759）: "The Theory of Moral Sentiments".

J・E・ポスト＝A・T・ローレンス＝J・ウェーバー著，松野弘・小阪隆秀・谷本寛治監訳『企業と社会――企業戦略・公共政策・倫理』（上・下）ミネルヴァ書房，2012年。

J. S. ミル著，川名雄一郎・山本圭一郎訳「功利主義（1861年）」『功利主義論集』，京都大学学術出版会，2010年。

山脇直司『公共哲学とは何か』ちくま新書469，ちくま書房，2004年。

ジョン・ロールズ著，川本隆史・福間聡・神島裕子訳『正議論――改訂版』紀伊国屋書店，2010年。

John Rawls（1971, 1999）: *A Theory of Justice*, Revised Edition, The Belknap Press of Harvard University Press.

Anne T. Lawrence＝James Weber（2014）: *Business and Society — Stakeholders, Ethics, Public Policy*, 14th-edition, McGraw-Hill International Edition.