

中小企業のコーポレート・ガバナンス、 その特性と資本主義変革への可能性



黒瀬 直 宏
(NPO法人アジア中小企業
協力機構 理事長)

< 要 旨 >

「株主資本主義論」から「ステークホルダー資本主義論」へのコーポレート・ガバナンスの転換が唱和されている。70年代にフリードマンによりのろしげな「株主資本主義論」が、新自由主義と共に資本主義による経済格差、気候危機を深刻化させ、資本主義の存続危機として跳ね返ってきたからである。中小企業も資本主義がもたらした問題と無縁であるはずもなく、社会的責任を意識したコーポレート・ガバナンスが問われている。そこで、先進的な中小企業に着目し、中小企業の主なステークホルダーである従業員、顧客、地域への貢献活動の実態を見てみる。

中小企業経営者は最重要のステークホルダーである従業員に対し、利潤原理から離れた「公正の感覚」に基づき、その労働条件、「働きがい」の向上を図っている。推進の柱になるのは経営者・従業員間の情報共有とそれがもたらす精神的共同性であり、中小企業の小規模性による成員の近接性を土台にしている。顧客、地域への貢献についても、「公正の感覚」とステークホルダーとの近接性に基づく同様の貢献活動が行われている。経営者・従業員関係を基軸に「公正の感覚」を基盤に情報共有・精神的共同性により経営を規律づけるのが中小企業のコーポレート・ガバナンスである。

「公正の感覚」は人の本性に基づく「同感原理」(スミス)が発生させている。それに対し、大株式会社の経営者は利潤原理に拘束され、社会的貢献もそれが利潤機会にならないと実施できない。現に、大企業のステークホルダー経営の本気度が疑われる状況が見られる。中小企業経営者は規制の少ないオーナー経営者であるために、人ならば誰もが持つ「公正の感覚」による行動がしやすく、「同感原理」に基づく根強さもある。個々の中小企業は微力だが、合成された力は大きい。中小企業には、資本主義の変革・脱資本主義の推進に関し、大株式会社にはない可能性がある。

目次

1. コーポレート・ガバナンス論の推移
2. なぜ、中小企業のコーポレート・ガバナンスか
3. 中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える
 - (1) 従業員への貢献
 - (2) 顧客への貢献
 - (3) 地域への貢献
- (4) 中小企業のコーポレート・ガバナンス・モデル、その背後にある「同感原理」
4. 大株式会社との比較、資本主義変革への中小企業の可能性
 - (1) 大株式会社の経営者と中小企業経営者
 - (2) 中小企業による資本主義の変革・脱資本主義の可能性

本稿の目的

資本主義の体制的な危機を背景にコーポレート・ガバナンスの転換が叫ばれている。コーポレート・ガバナンス論は元々大株式会社に関するものだが、今日、後述のような理由で中小企業もまたコーポレート・ガバナンス論から無縁ではありえなくなっている。

本稿は、中小企業をコーポレート・ガバナンス論のもう一つの対象と位置づけ、中小企業がステークホルダーの従業員、顧客、地域にどのような仕組みで、どのように貢献しているか、そこから見える中小企業のコーポレート・ガバナンスの特性はどのようなものかを検討する。そして、これに基づき、中小企業には資本主義の変革について、大株式会社にはない可能性があることを主張する。

(以下、本文右肩に付してある小数字1)、2) …は脚注、1、2…は本稿末にURLを記したウェブサイト上の資料によることを示す。)

1. コーポレート・ガバナンス論の推移

現在、コーポレート・ガバナンス論の主流で

あった、経営者は株主の代理人として利潤の最大化を目指すべきとする「株主資本主義論」から、経営者は多様なステークホルダーに貢献する社会的責任があるとする「ステークホルダー資本主義論」への転換が唱和されている。従来のコーポレート・ガバナンス論は、中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える基礎になるので、その背景を含め推移を振り返る。

バーリとミーンズ

バーリ＝ミーンズは1932年に刊行した『近代株式会社と私有財産』で、アメリカでは大株式会社に資産が集中し、絶大な力を持つに至っていること、その大株式会社の多くで株主が多数の小株主に分散し、経営に関与する力を失う一方、経営は専門能力を持つ経営者層にゆだねられ、企業支配者は資本の所有者である株主から経営組織の中核にいる経営者に移っていたとした。バーリ＝ミーンズはそこから、所有者が自分の資産を自分の利益のために運営するのは当然だが、所有者以外が資産の支配者になった場合、会社は「誰の利益のために運営されなければならないか」(バーリ＝ミーンズ [2014])

313頁)という問題が生じるとし、将来への期待として「巨大株式会社の『支配者』が、純粋に中立的な技術家主義(テクノクラシー)に発展を遂げ、コミュニティにかかわるさまざまな集団の主張にバランスをとり、私欲を基にするのではなく公共の政策に添って所得の流れを各集団に配分していく」(同書335頁)と述べた。この見解は、「ステークホルダー資本主義論」に他ならず、個人の所有権を重視する財産の伝統的な論理に基づき、「株式会社はその所有者たる株主の利益のために運営されなければならない、分配される利潤はすべて彼らに向けられなければならないとする」考え(同313頁)、つまり今でいう「株主資本主義論」に対置した。

フリードマン・ドクトリン、新自由主義

「ステークホルダー資本主義論」に対抗し、「株主資本主義論」を復活させたのが、自由主義者、ミルトン・フリードマンだった。フリードマンは1970年9月13日付ニューヨークタイムズにフリードマン [2008] (原著初版1962年)の一部を基に「フリードマン・ドクトリン—企業の社会的責任とは利益を増やすこと」¹という見出しを付けられた一文を寄せ、「自由企業、私有財産制度では経営者は企業所有者の雇われ人である。彼は、雇用主に対する直接の責任を負っている。その責任とは法律と倫理的習慣として体现されている社会の基本ルールに沿いつつ、できるだけ多くの金銭を得ようという雇用主の一般的な願いに沿って企業を運営することである」とした。また、経営者が社会的責任なるものの実行として、株主以外のステークホルダー

のために何かを行うのは、原理的に考えて本来公務員の仕事をを行うルール違反であり、行ったとしても専門外の仕事だからうまく行くわけではないとも主張した。

このエッセーは戦後の「株主資本主義論」の「のろし」ともいえる記念碑的一文となった(朝日新聞2022年1月28日付「強欲の代償 ポーピング危機を追う:4」)。

70年代、「スタグフレーション」や日本の追い上げで停滞したアメリカ経済活性化策として、競争市場原理に立つ新自由主義が力を増し、「株主資本主義論」もその一環として広まった。「株主資本主義論」を一段と浸透させたのが、アメリカで90年代に普及したストックオプションなど、株価連動の経営者報酬制度の導入だった。大株式会社の経営者は株主価値の最大化を名目に堂々と蓄財できるため、「株主資本主義論」を歓迎した。

BRT声明(1997)

「株主資本主義論」の浸透を示すのが、米国有数企業のCEO200人ほどが参加する経営者団体、ビジネス・ラウンドテーブル(BRT、1972年設立)の「コーポレート・ガバナンスに関する声明」(1997年9月)²である。その序章で「経営陣と取締役会の最重要の義務は企業の株主に対するもので、他のステークホルダーへの義務の重要性は株主に対する義務から派生する」とした。後段は、株主の長期的利益を確保するには他のステークホルダーへの配慮も必要で、その限りで、他のステークホルダーへの義務が生まれるということである。

人と自然の収奪

優勢となった新自由主義・「株主資本主義論」は、資本制企業に内在する資本蓄積の無制限的拡大の本性を全面開放し、人と自然に対する収奪を拡大した。アメリカ大企業のCEOは株価を吊り上げるため、人員削減と世界の低賃金利用を推進、貧困層を創り出す一方、彼らの収入を労働者の29.7倍（1978年）から311.7倍（2017年）に上げるのに成功した（Mishel = Schieder [2018] table 1）。富は集中し、アメリカではすでに資産上位10%の家計が全資産の54.9%（1990年12月31日）を占めていたが、30年後には全資産の63.8%（2019年6月30日）へと増加した³。新自由主義の世界化は格差構造も世界化し、2019年、100万ドル以上の資産を持つ世界人口（成人）の0.9%が全資産の43.9%を占めた⁴。経済格差は新型コロナ禍で命への影響を強め、新型コロナ禍による死者数は所得格差が大きい地域ほど多くなった（『日本経済新聞』2021年8月3日、英エコノミスト誌2021年7月31日号記事の翻訳）。

人への収奪の点では日本の資本主義は人後に落ちない。労働者の月間給与総額（事業所規模5人以上）はピーク時の1997年371,630円から2020年318,405円へと14.3%も低下⁵、雇用が不安定な非正規労働者も大量に生み出され、2019年の相対的貧困率は15.7%で（厚生労働省「国民生活基礎調査」）、OECD加盟国ではアメリカ、韓国、メキシコに次ぐ4位となった。非正規労働者の中からは結婚する経済力がなく階級としての再生産ができない「階級以下の存在（アンダークラス）」が現れている（橋本 [2018] 77頁）。労働者はまた、過労死・自

死に至る過酷な長時間労働、過酷な労働管理下に置かれている。労働者の働く意欲の喪失も著しく、勤務先に対する満足度、自己研鑽意欲等がアジア太平洋地域14の国・地域においてすべてについて最低となった⁶。大企業体制下で不利な価格、市場の縮小、経営資源の不足を強いられている中小企業は、ピーク時1986年533万社から2016年358万社へ、30年で175万、毎年6万も減少（『中小企業白書』2000年版、2021年版付属統計資料）、これと共に中小企業と共生関係にある地域も衰退した。

一方、富裕層（HNWI、居住用不動産などを除く投資可能資産が100万ドルを超える個人）の数は2020年3,537千人で、アメリカ（6,575千人）に次ぐ2位、しかも、新型コロナ禍の中、2019年3,387千人から増加している⁷。日本の一人当たりGDP（購買力平価、USドル）の世界ランキングは1996年16位から2020年33位と凋落した⁸。「衰退途上国」日本は衰退の犠牲を国民大衆におし付け、貧困・格差拡大等を生み出している問題に満ちた資本主義国である。

人への収奪は自然への収奪と表裏の関係にある。資本蓄積の無制限的拡大の本性を全面開花させた資本主義は、ソ連の崩壊により全世界を征服、人類が使用した化石燃料の半分を1989年以降のものとするほど自然収奪を拡大し（斎藤 [2020] 39-41頁）、もはや回復不可能とさえ思われる気候危機を引き起こした。世界の累計死者数が600万人を突破した（2022年3月9日6,014,690人）⁹新型コロナウィルス禍もまた自然破壊の結果である。人と自然への収奪の表裏一体化は、世界の所得階層上位10%が二酸化炭素の49%を排出していることに象徴され

る（斎藤 [2020] 81頁）。

事ここにいたって、現代の資本家たちも「株主資本主義論」の転換を表明せざるを得なくなった。

ラリー・フィンクの手紙、BRT声明（2019）

2018年1月、世界最大の資産運用会社で世界の主要上場企業の最大株主、ブラックロックのCEO、ラリー・フィンクは投資先企業のCEOに宛てた「目的意識 A Sense of Purpose」と題する手紙¹⁰の中で、世界金融危機以降、資本を持つ者は膨大な利益を手にし、他方、世界の多くの人々は低金利、賃金の停滞、不十分な年金制度といった問題を抱え、世界中に不満が蔓延している。しかし、多くの政府はこれに対応していないため、民間への期待が高まり、上場、非上場を問わず、企業に社会的な責務を果たすことが求められている。企業は優れた業績のみならず、株主、従業員、顧客、地域社会を含め、すべてのステークホルダーに恩恵をもたらす存在であることを示さなくてはならない——という主旨を述べた。

ヘンダーソン [2020] によると、この提案は宗教改革の口火となった、マルティン・ルターによるヴィッテンベルク城教会の門扉への95か条の論題の貼りだしのようなものだった（同書17頁）。

BRTも2019年8月、「企業目的に関する声明」¹¹（通称「パーパス文書」）で「ステークホルダー資本主義」への宗旨転換を表明した。

「私たちの企業はそれぞれの目的を果たす一方、どの企業もすべてのステークホルダーに対する基本的責任を持つものであり、次の約束を

する」とした（下線は原文）。「約束」は、「顧客への価値の提供」「従業員への投資」「サプライヤーとの公正な取引」「地元コミュニティの支援」「株主への長期的価値の創出」の順にあげられている。株主に関する項目が最後に置かれているのが意味深い。そして、「私達のステークホルダーのそれぞれが大切である。彼らのすべてに私たちの企業、コミュニティ、国の将来の成功のために価値を提供することを約束する」と結んだ。

経団連「。新成長戦略」

日本の財界も同じ動きを見せている。日本経済団体連合会は2020年11月、今後の活動指針として公表した「。新成長戦略」¹²の中で次のように言っている。

「資本主義は、『大転換期』を迎えている。『新自由主義』の流れをくむ、わが国を含む主要国での資本主義は、行き詰まりを見せて」おり、成長のためには持続可能な資本主義を確立しなくてはならない。そのために、企業は世界の潮流と同じく、マルチステークホルダーの多様なニーズを充足しつつ事業を展開すべきであり、「生活者」「働き手」「地域社会」「国際社会」「自然環境の変化に対する意識」の変化に対応しなくてはならない。（なお、「。新成長戦略」というタイトルは、これまでの成長戦略の路線にいったん終止符「。」を打ち、「新」しい戦略を示す意気込みを表わすとしている。）

バーリ＝ミーンズの「ステークホルダー資本主義論」はソ連型の中央集権的計画経済への対抗理念だったが、現在のそれは資本主義そ

のものに対する危機感から生まれた。「ステークホルダー資本主義論」に対する反発はもちろんある。例えば、CLL（機関投資家評議会）はBRTの「パーパス文書」に対し、経営者は長期的な株主価値に焦点を当て続けるべきだ。すべてのステークホルダーに責任を持つとは誰にも責任を持たないことであり、株主価値と関係のないような社会的目的は政府の仕事だ——というフリードマン・ドクトリンによる反論¹³を即座に寄せた。しかし、大きな流れは「ステークホルダー資本主義論」に向かっている。ただし、本稿末尾で言うように、大株式会社によるステークホルダー経営が実際に進んでいるかについては疑問がある。

2. なぜ、中小企業のコーポレート・ガバナンスか

コーポレート・ガバナンス論は、「所有と支配の分離」が進んでいる大株式会社の経営目的を巡る議論から始まった。中小企業の大部分は株式会社形態をとっていても経営者が個人で資本を調達し、所有する。中小企業庁 [2018] によると、中小企業の72.5%が株主と経営者が同一である「オーナー経営企業」であり、その内訳として外部株主（非同族の役員などオーナー経営者以外の第三者の株主）のいない企業が29.9%、外部株主のいる企業が42.6%である。外部株主の株式所有割合は分からないが、それが多企業は少ないというのが大方の認識だろう。

したがって、中小企業の多くでは「所有と支配の分離」が起こすコーポレート・ガバナンス

問題は原理的に存在しえない。中小企業のオーナー経営者は企業を株式会社形態にしても、会社資本の大部分の所有者だから、会社のもものとされている資産を誰に規制されることなく、利潤追求や贅沢などのために使える。これは私有財産制度に立つ資本主義社会の原理であり、オーナー経営者の自由を規制するのは資本主義の秩序に反する。しかし、オーナー経営者もコーポレート・ガバナンス論議と無縁でなくなりつつある。今問われているのは、新自由主義・「株主資本主義」が全開させた、資本蓄積の無制限的追及という資本制的企業の本性による人と自然への収奪の拡大だからである。バーリ=ミーンズは、資本の個人的所有者が経営を個人的に支配する企業は、大株式会社にとって代わられたという。確かに、現代の資本主義では大株式会社が圧倒的な力を持っている。だが、日本で非一次産業における就業者の68.8%（2016年）、付加価値額の52.9%（2015年）を中小企業が占めているように、大企業と中小企業の分業で成り立つ現代資本主義では、中小企業は大企業から種々の圧力を受けながらも、資本主義のもう一つの柱であることも間違いない。

大株式会社に視点をおく「ステークホルダー資本主義論」では、中小企業はステークホルダーの一つとして配慮されるべきものだが、中小企業も自身の各種ステークホルダーとの関係を通じ、体制的問題に主体的に対応しなくてはならない。中小企業も、社会的責任遂行主体として、コーポレート・ガバナンスのあり方が問われている。

3. 中小企業のコーポレート・ガバナンスを考える

以下では、コーポレート・ガバナンスを「経営を規律づける企業における仕組み」とし、中小企業が社会的責任遂行のため、主要ステークホルダー——従業員、顧客、地域——に関し、どのように貢献しているかを検討する。そして、その諸特徴を基に中小企業のコーポレート・ガバナンスをモデル化する。ここで述べる中小企業の行動は、種々の試練を経てマネジメントを改革してきた中小企業で見られるもので、中小企業一般を代表するものではない。だが、先進的企業の行動を見ることにより、必要とされる中小企業のコーポレート・ガバナンスが可視化されると考える。

(1) 従業員への貢献

①低い労働条件への取組：「労働条件ファースト」

「企業は人なり」とは言い古された言葉だが、特に中小企業では経営資源として従業員一人ひとりの比重が高い。だが、中小企業での労働条件は良くない。

賃金引上げ

資本主義では労働者は労働力という商品の使用权を企業に時間決めで販売する。企業は利潤の最大化、競争力強化のために労働力の価格が低いにこしたことはない。企業と労働者の賃金交渉では企業が圧倒的に優位に立っており、特に労働組合が弱体化している日本では、賃金は本来支払われるべき労働力の価値以下

に切り下げられがちである。日本ではピークの1997年から2020年に月間給与総額は14.3%も低下したが（前述）、その中でも、不利な価格関係の強制など大企業の圧迫を受けている中小企業での賃金低下は大企業以上で、大企業と中小企業の賃金格差はさらに広がった。日本における所得格差拡大は正規・非正規労働者間の格差と共に大企業・中小企業労働者間の格差拡大が大きな要因である。

中小企業の賃金引上げには大企業との対等取引が不可欠であり、大企業が真に中小企業を重要なステークホルダーとして配慮するならば、大企業の中小企業に対する優越的な地位の濫用を直ちに是正すべきだが、その動きは鈍い。

このような状況下でも賃金上昇に取り組む中小企業経営者は少なくない。中小企業庁「下請取引価格の実態調査」(2016年3月)によると、取引単価の引き上げにより収益が改善すれば「従業員の賃金を引き上げる」とする中小企業が71.6%に達した。中小企業経営者は社員の賃金を上げたいと思っていることがわかる。同一労働なのに大企業より賃金が低いのは不公正と考えるからである。そこで、次のような努力が見られる。

賃金アップを経営の目標として掲げ、付加価値生産性引上げのため従業員の力を結集する。経営者は企業のことを何でも知っているわけではない。生産や販売の現場で日々発生する情報を持っているのは従業員であり、その情報を賃金改善につなげる。ポイントは付加価値生産性が上昇したからそのおこぼれとして賃金を引き上げるのではなく、賃金アップのため付加価値

生産性を引きあげることである。これにより従業員も力を発揮する。労働条件向上を経営革新の先導役とするから、「労働条件ファースト」のマネジメントと呼びたい。

A社（従業員29人、プラスチックなどのプレス加工、2019年取材）は給与を業界平均の120%にする目標を掲げた。年間人件費＝一人1時間当たり付加価値額（人時生産性）×年間労働時間×労働分配率、である。目標賃金達成のため、人時生産性を毎月公開し、労働者の革新への参加を引き出している。結果、人時生産性は2015年度3,470円、16年度3,520円、17年度3,824円、18年度4,285円と着実に上昇、19年度の目標を4,500円に置いていた。目標賃金を達成したら、次は労働時間短縮を目指すとしていた。

同社は業界水準の120%の給与を目標としたが、地元の行政機関職員の給与や関連業界の大企業の給与を目標にする中小企業も見られる。

時短

「労働条件ファースト」で長時間労働を是正した中小企業もある。半導体や光ファイバー用の超高純度の材料などの開発・製造を行っているB社（1989年従業員数31人）は、1980年代末の人手不足激化の時、人材獲得のため労働時間短縮を目指した。毎年15分の時短を経営

目標として掲げ、その達成のために生産性上昇を図ることにした。だめだったら元に戻すという合意で始めたが、4年間これを続け1時間の時短を達成、所定内労働時間を6時間40分にすることができた。労働条件優先はこれだけではない。従業員は、年間の有給休暇日数の半分以上を年初に年間の取得予定として会社に提出し、会社はこれを見てから事業計画を決めるため有給休暇消化率は90%。完全週休2日制、ゴールデンウィーク、夏季、年末年始休暇はそれぞれ連続9日間。このため、1980年代末の「バブル景気」期においても理工系学生を毎年数名、10倍近い応募者の中から採用した（経営者会報[1989]）。優秀な従業員の獲得で高収益企業に成長し、2018年1月東証一部に上場した（2019年1月の従業員数は148人に）。

「労働条件ファースト」の本質

連合総研 [2022] では中小企業経営者に、このような「労働条件ファースト」についてどう思うかを尋ねたところ、「すでに行っている」「行いたい」をあわせると55.7%に達した（表）。アンケート対象の中小企業は発展性の高い企業が多く、この結果を一般化できないが、一部の中小企業では「労働条件ファースト」が広まっていることが伺える。

表 時短・賃金引上げを経営目的にし、従業員の努力を引き出すことについて

単位：%

すでに 行っ て	行 いた い	難 し い 行 う こ と は	な い 行 う べ き で	企 業 数
19.2	36.5	30.8	13.5	52

出所) 連合総研 [2022] 図表 I - 3 - 4

経営者の中には賃金引上げを目標に立てるのは、「金で釣って働かせているようでいやだ」との意見も見られるが、労働者は金に釣られているのではない。経営者が中小企業の低賃金を是正しようとし、是正に必要な力を持つ者として自分たちを認めている——こういうことを公正と感じ、生産性上昇の活動に主体的に参加するのである。賃金上昇はその結果であり、従業員を動かしているのも公正という非経済的動機である。「労働条件ファースト」が一部の中小企業とはいえ、広まりが見られるのは、このような公正という感覚のためだろう。

②働きがいの追求

「労働の疎外」

C社の社長は、就任した年、入社2～3年の仕事ができるようになった社員6人に辞められてしまった。賞与もかなりの額を支給していたので、社員に不満はないと思っていた。だが、「人は選んで、管理して、厳しくしごく、できて当たり前。」という発想でいたため、社員は夢を持ってずに辞めていったのだ。会社はただ仕事をして稼げばいいだけではないことに初めて気がついた。

このように、人は経済的報酬のみで労働するのではない。人の労働は動物の本能的な活動とは違い、自分で目的を設定し、目的実現のため労働力を合理的に支出し、成果物を事前に頭の中で描かれていたものの実現として確認、という合目的的活動である。この過程で人は自分が自分を統御し、自分が活動の主人公であるという感覚を味わい（「自律性への欲求の充足」）、

成果物の確認により自分が有能であることを確信できる（「有能感への欲求の充足」）。人の労働にはこのような一般には「働きがい」と言われる非経済的報酬がある¹⁾。

しかし、資本制的市場経済では労働力の使用権は企業に販売されており、労働力の支出である労働も企業のものだから、労働の目的は企業が設定し、労働の仕方も企業が決め、成果物も企業のものである。目的や労働の仕方の設定を「構想」と呼ぶと、労働者の労働からは「構想」が引き離され、行うのは肉体活動としての「実行」だけである（ブレイヴァマン [1978] 54、55頁）。「構想」が分離した「実行」だけの労働は強制労働化し、自律性は破壊され、有能感を味わうこともできない。このため企業における労働は非人間化し、自分の労働が自分に敵対する「労働の疎外」が基本的な問題として存在する。

「構想と実行の分離」の修復

「労働の疎外」は労働者の働く意欲の低下、欠勤や離職などを引き起こす。先に、日本の労働者における労働意欲の喪失を指摘したが、底流には「労働の疎外」があるに違いない。労働意欲の喪失は経営の目的である利潤追求の妨げになる。だが、この問題に取り組む中小企業経営者には、人本来の価値観に立ち、人の自律性や有能感への欲求をそれ自体として尊重することが社会的な公正であるとし、問題の改善に努力している人も多い。

例えば、中小企業家同友会全国協議会が1975年に打ち出した「中小企業における労使

1) 労働には「自律性・有能感への欲求の充足」以外の「非経済的報酬」もある。詳しくは連合総研 [2022] 第1部（黒瀬直宏筆）を参照。

関係の見解」は、「高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態」が正しい労使関係とし、そのためには「労使は相互に独立した人格と権利を持った対等な関係」と考えなくてはならないとし、その実現への努力を誓っている。ここに見られるのは、労働者を活気づけて利潤を拡大するという姿勢ではなく、労働者の自律性への欲求を尊重する姿勢である²⁾。

「労働の疎外」が労働力の商品化から発生する以上、その根本的解決は困難だが、従業員が部分的であるにせよ「構想」に参加し、労働における『構想と実行の分離』の修復を図る試みは評価されてよい。

経営計画、経営管理への参加

「構想」への参加の一つが経営計画作成への参加である。これについては中小企業が小規模で、成員が身体的にも精神的にも近接しうることが有利に働く。D社（従業員40人、機械製作、2017年取材）では、企業の最高方針決定の場に全社員が参加している。年2回、1泊2日の全従業員参加の「泊まり込み全体会議」を開き、重要事項は全部この場で話し合う。今期の総括と翌期の方針はもちろん、就業規則・退職金制度、給与・賞与の自己申告制度、週休2日制の決定など、同社の今日の姿はすべてこの会議を通して築き上げられた。これを始めた先代社長はその意義を次のように言っていた。「人は人を真に動かすことはできない。人は自分で動くのだ。そのために必要なのは情報の共有である。泊まり込み会議はそのためだけにあつたといってもよい」。この会議の意味を従業員参加

による情報共有としているが、「構想」の共有と言い換えられる。同社はこの「全社員参加型経営」を経営理念として公表している。

中小企業でも規模が大きくなると、従業員全員が最上位の経営計画には参加することは難しい。だが、計画作成から排除されるのではなく、一般の従業員も上位計画を念頭におき個人レベルの計画を作成し、「構想」と「実行」を統合していることがよく見られる。企業によっては業務に関する計画だけでなく、個人の能力アップの計画も立て、会社公認のもとで企業の施設を使って自己研鑽するケースもある。個人レベルの計画を企業の計画として包含しうるのも、上司・部下の距離が接近している中小企業の特性に基づく。

一般従業員が計画作成には参加しないが、各種の委員会活動を通じ経営管理に参加しているケースもある。イベント企画・運営を行っているE社（従業員175人、2021年取材）では、全員が参加する23もの委員会を設置している。その一つが「新卒採用委員会」で、普通は人事部という管理部門が行う採用活動を一般社員が担い、社長は採用には関わらない。社長は内定式のときに初めて内定者と会う。その他、入社者への入社記念品の企画などを行う「デコレーションギフト委員会」も通常は人事部門の仕事であり、社内行事の模様やコロナ関連商品の顧客とのやり取りなどを数コマの漫画にまとめている「MANGA委員会」は総務部広報担当の仕事だろう。社員は委員会活動でマネジメントへの参加の感覚を持つことにより労働の全体性を回復し、同時に、経営管理を企業による統

2) 詳しくは、黒瀬 [2015] 第2章第2節を参照

制的な機能ではなく、仲間同士の協働によるものとしている。

労働範囲の拡大

「構想と実行の分離」の修復は、現場業務における労働範囲の拡大よっても行える。その最たるものが一貫担当システムである。一貫担当は労働の各工程に関する知識と技能、工程の全過程を見通した構想力が必要である。

局所排気装置の設計、施工を行っているF社（従業員24人、2021年取材）では、注文が入ると、社長が社員のスケジュールを見て担当を決める。その後は、担当者が全工程を一貫担当する。自分の企画に基づき設計、施工し、顧客の反応もダイレクトに感じとる。同社社員は「お客様からの依頼をもらって、現場確認→打合せ、採寸→見積作成→設計→製作→施工→測定→メンテナンスまでを一貫して行っています。内容によっては何度も打ち合わせ、何回も見積りを書いたり大変なこともありますが、最初から最後まで一つの案件に関わることができるので、とても達成感があります。」と言い、自律性と有能感という「報酬」を受け取っていることが分かる。同社社長は、従業員は個人事業主的な感覚を持っていると言う。

中小企業の多くは多品種少量生産のため、一貫担当までいなくても複数工程の担当は普通であり、中小企業は労働の全体性回復に有利である。

経営計画作成や委員会活動への参加は労働の増加であり、一貫担当も分業で行うより労働時間を延ばすかもしれない。なぜ従業員が経営

者のこの方針を受け入れるかという、「働きがい」を生む公正なものと感じるからである³⁾。

③中小企業のコーポレート・ガバナンスの特徴

以上の中小企業における従業員への貢献活動から見えてくる中小企業のコーポレート・ガバナンスの特徴は次のとおりである。

「公正の感覚」

経営者が「労働条件ファースト」「構想と実行の分離の修復」により従業員の経済的・非経済的報酬を高めようとしているのは、企業の経済的利益のためではなく、それが公正と見なされるものだからである。ここでは、「公正」とは人（あるいは労働者、顧客、住民など）として、その「資格」にふさわしく処遇され、それにふさわしく行動することと定義する。前掲E社社長は父親から赤字企業を継承、赤字脱出のため、病院に救急車で何回か運ばれるほど必死で働き、会社の預金もたまり自分の給料も上げることができた。だが、社員は長時間労働で辞め、社内の雰囲気は最悪。「こんなのは全然幸せでないと思った。こんなことのために経営しているのではない。社員がこの会社で働いてよかったと、楽しそうに誇りを持ってくれる姿を見るのが経営者として一番幸せだ。その上で会社の業績も伸びるようなと思った」。そこで、長時間労働是正に取り組んだが、この「思い」は「公正の感覚」に基づく。生産性上昇のためにワーク・ライフ・バランスが必要とよく言われるが、実際には長時間労働是正を何かの手段とする中小企業経営者は少ない。

3) 「構想と実行の分離」の修復に関しては、詳しくは連合総研 [2022] 第1部（黒瀬直宏筆）を参照。

経営者は従業員の経済的・非経済的報酬の上昇は公正に即しており、従業員も同じ「公正の感覚」に基づきこれを受け入れる。中小企業も利潤追求の組織だが、そこに「公正の感覚」が侵入し、労使共通の解釈基盤として経営者と従業員を共に律するものとなっている。

情報共有、精神的共同性

従業員の経済的・非経済的報酬を高める前記の諸方策を概括すれば情報共有と言える。「労働条件ファースト」は労使双方の情報を結集する付加価値生産性向上の試みである。「構想と実行の分離の修復」は経営計画や経営管理に関する情報、労働現場における企画に関する情報など、通常では経営幹部の下にある情報を従業員が分け持つ情報共有である。情報共有は従業員の経済的・非経済的報酬を高めるのに有効である。同時に、「公正の感覚」を共通の解釈基盤としている労使の精神的共同性を高める。「公正の感覚」が精神的共同性の元となり、労使の情報共有活動がそれを醸成する。

情報共有は人員規模の小さい中小企業は大企業より容易である。中小企業では全成員が同時に同じ場所に存在し、身体的に近接しているから、情報共有に最も効果的なフェイス・ツー・フェイスという情報媒体を使える。また、事業が多部門化していないから相互理解が容易で、組織の垂直的・水平的分化の程度も低くコミュニケーションのための面倒な手続きもいらない。このため成員が精神的にも近接していることも情報共有を容易にしている。身体的・精神的近接性による情報共有の容易性は情報共有

に関する「中小規模の経済性」と言うべきもので、大企業にない中小企業固有の特徴である⁴⁾。

情報は権限の源泉の一つであり、従業員による情報共有はその地位を経営者に近づけるから、従業員を使用人と考えるような経営者には容認できない。情報共有には経営者が労使は人格的に対等という民主的な人間関係観を持つことが必要で、「公正の感覚」にはこのような人間関係観も含まれている。

以上のように、従業員への貢献活動から見えてくるのは、「公正の感覚」を基盤とし、情報共有と精神的共同性により推進されるコーポレート・ガバナンスである。

中小企業経営者がこのようなコーポレート・ガバナンスに向かうのは、前記C社経営者のように苦い経験が直接のきっかけとなることが多い。中小企業のオーナー経営者は「所有者の大権」をふるう専制的な経営者になりがちである。しかし、それでは従業員は定着せず、離職と採用を繰り返し、自分のやり方に間違いがあったことに気づく。労働組合の力が強い時代には労働争議に見舞われて誤りに気づくこともあった。そして、先輩経営者のアドバイスなどからこのような情報共有的経営が「従業員満足」を生むと認識し、コーポレート・ガバナンスの柱とする——というのが典型的なパターンである。

(2) 顧客への貢献

①取引の非人間化と中小企業の試み

取引の非人間化

人は役立ちあいながら生きており、お互いの

4) 詳しくは黒瀬 [2018] 第1部第2章を参照。

必要を満たしあうため生産物を交換する。しかし、自然発生的分業に基づく市場経済では人はバラバラに存在しているから、初めから自分の生産物が他人に役に立つか分からず、貨幣と交換されて初めて他人の必要を満たしたことが分かる。しかし、目にするのは貨幣であり、その背後に必要性を満たした人々の存在を想像するしかない。役立ちあうことによって生きている人間は、自分の労働の成果が人に役立ったことを実感した時、人間として確証された喜びを得る。生きるために貨幣は必要だが、人への役立ちを実感できない貨幣の獲得はその元になる労働もむなしくさせる。特に、大量生産化が進み不特定多数の人々が供給相手になると、人への役立ちの感覚は全く得られなくなる。代わりにより多くの金銭的価値の獲得が自己目的となり、人々の真の必要性を超えて生産を拡大させ、自然への収奪も強める。市場経済にはこのように取引の非人間化と言うべき根本問題がある。

G社の試み

子供のころから好きだったイチゴ栽培を事業としているG社の経営者もこのような問題に直面した。最初の3年は作り方を覚えるのに必死で、ようやく5年目に納得できるイチゴができるようになった。だが、農協の集荷場に“どさっ”と持ち込むだけで、客の反応は分からず、いつも、もやもやしていた。価格も決められない農業者同士で話すのは、収量が何トンということだけ。変化のきっかけは、経営者の勉強会で、顔の見えるお客の要望に応えることが商売の原点ということ学んだこと。1日のうちで一番

艶とハリのあるおいしい朝採りイチゴを昼からビニールハウスの横、地元の産直販売所、百貨店などで売るようにした。消費者に直に触れ、自分で適正と思った価格で売れるのが励みになった。次に、ケーキ屋、レストラン、和菓子屋、パン屋への販売も始めた。レストランにはシェフの好みの形、大きさのイチゴを選ぶなど、顧客ごとにふさわしいイチゴを提供した。さらにイチゴを使ったアイスクリーム、シャーベット、ジャムなどのスイーツを菓子店やアイスクリーム店と共同開発を始めた。商品開発のために消費者にサポーターとして試食会や農場見学に参加してもらった。以上に共通するのは、消費者や事業者と顔の見える関係をつくり上げ、イチゴの一粒ひと粒を大事に届けることである。顧客も自分に本当に必要なものを得ることができ、G社は顧客への役立ちを実感できる（2010年取材）。

H社の試み

下請け企業としてスリッパ、バレースューズ、ルームシューズなどを製造していたH社は、自社ブランドメーカーへの脱皮を模索していたところ、老人ホームを運営する知人から「高齢者が転ばない靴を作ってほしい」と頼まれた。調べると履物が足にフィットしていないことが転ぶ原因の一つだった。筋肉の衰えや病気などが原因で左右の足のサイズが違う人も少なくなく、片足を引きづって歩くため、片方の靴だけ痛みが早かったりする。2年間で500人もの高齢者に会い、足に合った靴を履きたいというニーズの根強いことが分かり、ビジネスを超えた使命感が沸いてきた。開発したケアシューズは

足に合わせるため左右のサイズが違う靴や片方だけの靴がある。つまずきを防ぐためつま先に緩いカーブをつけたり、開口部を広げられるようにして履きやすくもしている。購入した人が宣伝塔になってくれ、次々に注文が入るようになった。販売が軌道に乗り始めたところ、利用者の要望はもっと多岐にわたっていることに気づいた。「左右の足の長さが違うので、左だけ靴底を低くしてほしい」「右足がむくんでいるので、右だけ横幅を広げてほしい」…。初めは個別に別料金で対応していたがシステム化した方が効率的と判断。靴の品種ごとにパーツを選べるようにし、靴底の高さなら5ミリ単位で、足のサイズなら1.2cm単位でサイズを変えることができるようにした。

顧客から返ってくるアンケートはがきには、感謝の言葉や意見がびっしり書き込まれたものが多く、同社の宝だという（以上、星和 [2012] による）。

②情報共有、精神的共同性

両社とも「顧客の喜びはわが社の喜び」という、顧客との間に一種の精神的共同性を形成している。規模が小さく、大量消費市場を対象とするのではない中小企業は、個々の顧客との近接性を特徴としており、顧客との密着による提案、需要把握などの情報共有が容易である。それにより顧客に真に必要なものを届けて顧客に喜ばれ、その喜びを自分の喜びとする。顧客に真にふさわしいものを届け、役立つという「公

正の感覚」が基盤となり、その取引は貨幣を媒介としつつも精神的共同性で包まれている。

顧客との精神的共同性は顧客と顔の見える関係を形成できない大企業では困難である。トヨタ自動車のホームページを覗くと「トヨタウェイ2020/トヨタ行動指針」¹⁴が掲載されている。いくつかある標語の最初に掲げられているのが「『だれか』のために」。説明はこうだ。「人は人のために努力する、工夫する、頑張れる。今日もお客様の視点に立ち、まっているだれかの視点に立ち、自分を越えた自分になる」。

人への役立ちを行動指針にするのはよくわかるが、トヨタでは顧客一人ひとりの顔が見えるわけではない。「『だれか』のために」としか言いようがないのだろう。だが、「だれか」としか言えない人に本当の役立ちはできるのだろうか。行動指針の前書きには「100年に一度と言われる変革期。自らを変えながらこの変革期をリードし、次の100年も変わらず幸せを量産するために。トヨタ社員は動きます。」とある。量産される幸せとはどういうものか、幸せをトヨタ車の量産と同じに扱ってよいのか、考えざるを得ない。

本当の意味での顧客への貢献は、顧客と顔の見える関係を形成し、個々の顧客ごとに真に必要な製品やサービスを提供できる中小企業でこそ可能である。これはまた、人々の真の必要性を超えた大量生産・大量消費による自然破壊を防ぐのも、中小企業だからこそ可能なことを意味する⁵⁾。

5) 「(2) 顧客への貢献」に関し、詳しくは黒瀬 [2015] 第2章第1節を参照

(3) 地域への貢献

① 中小企業の地域への貢献

経済的共生に基づく貢献

90年代以降、日本では大企業が促進した「生産の東アジア化」により、地域で産業が空洞化し、中小企業の経営難、人口減少など地域の衰退が進んだ。大企業にとって、地域の事業所は数ある事業所のうちのひとつにすぎず、地域は利用の対象でしかない。それに対し、地域の事業所が本社である中小企業は、地域と経済的に密接な共生関係にある。

中小企業は地元の需要に依存しつつ、地元民固有のニーズに応える供給によって——標準的需要には大企業が応えるが——地域社会の生活の質を高めている。中小企業は、従業員の大部分が通勤時間30分圏内というように地元定住者に人的資源を依存する一方、地元民に貴重な就業先を提供し、それを責務として経営方針に掲げている企業もある。地域に形成されている産業集積や取引関係は中小企業の拠り所であると同時にそれを基に全国、世界向け生産を行い、地域経済の発展に貢献している。

中小企業は地域に依存し地域に貢献しているという、中小企業と地域との共生関係は大企業には見られない。大企業工場の生産した利潤が本社に吸い上げられるなど、大企業の付加価値の地域外への漏出率が高い。これは、大企業の企業城下町の市民一人当たり製造業付加価値額は他地域に比し格段に大量なのに、市民一人当たりの所得は決して高くないことに現れている。中小企業の付加価値額は大企業のように大量ではないが、地域外への漏出率は

低い⁶⁾。また、大企業のように全国的観点から数ある事業所の一つとして事業所を閉鎖することもなく、地域の人々の所得を着実に生み出している。中小企業は地域との強い共生関係に基づき、地域の安定的経済基盤として貢献している。

非経済的貢献

中小企業と地域の関係は経済的共生関係だけでなく、中小企業の経営者、従業員にとって地域は生活の場でもあり、彼ら自身が地域の一部である。経済的共生関係に加え、これらによる中小企業と地域との一体性が、中小企業による地域の生活環境改善など、非経済的貢献を呼び起こす。例えば、ある塗料卸売り企業は、街を明るくするため、地元小学校の児童が描いた四季、夢、宇宙をテーマにした絵をもとに従業員が道の壁を塗装するボランティア活動を行っている。ある金属部品企業は他のメンバーと共に大災害時に備え、地域の企業・商店にキューブ型の粉ミルク、おしりふきなどの入った乳幼児向けのボックスを置く「まちもりプロジェクト」を始めた。

各県の中小企業家同友会では地域の人材教育に取り組んでいる。大学生に対するインターンシップで、働くことの意味を考えてもらい、中小企業の魅力も訴える。「就職ガイダンス」を開催し、大学生、高校生に学校では伝えきれない産業の仕組みを伝える。県・県教育委員会と連携し、研修として小中学校や高校の教員を会員企業で受け入れ、職場を体験してもらっている。県内の小・中学校の主幹教諭（教頭、校

6) 詳しくは黒瀬 [2006] 40 - 44頁を参照。

長候補者)を対象にした企業研修に協力しているケースもある。小学生を対象に働くことの意義や地域・人とのつながりを考えるゲーム教材を小学校の教諭と共同開発した例も見られる⁷⁾。

以上のような多様な活動が各地で行われているに違いなく、その集積した成果をまとめることはできないが、決して小さくないと推測する。

②中小企業による地域社会建設の宣言

京都市「地域企業条例」

以上では中小企業による地域への経済的、非経済的貢献を述べたが、これを中小企業の付随的機能とするのではなく、地域貢献が中小企業の本来のあり方だとするのが京都市の中小企業経営者達である。

中小企業の課題を議論するため京都市が設けた「京都市中小企業未来力会議」(現「京都市地域企業未来力会議」)に集まった中小企業経営者の中から、2018年、自らのことを「規模の大小を基準とした中小企業ではなく、地域に根ざし、地域と共に飛躍する地域企業」と呼ぶことにしたいと決意が述べられた。これは「京都・地域企業宣言」として実り、続いて19年、「京都・地域企業条例(京都市地域企業の持続的発展の推進に関する条例)」が制定された。

「地域企業宣言」では企業には理念が必要とし、自分たちは「人と自然と地域を大切に、地域に根ざし、地域と繋がり、地域と共に継承・発展する『地域企業』である」とした。これを受けて「地域企業条例」は、「地域企業」の発

展は「豊かで活力に満ちた地域社会形成に寄与することを旨として」推進されるべきであり、これを「地域企業」の「責務」とした。「責務」は「役割」より強い表現であることに注目したい。「地域企業宣言・条例」は、地域への貢献を経営の付随的な機能とするのではなく、私的に経営されている中小企業の経営目的を地域への貢献とする——という重要な意味を持つ。

地域と中小企業の間を振り返る

「地域企業宣言・条例」の画期性は、地域と中小企業の間を振り返ることでわかる。

1970年代に重化学工業化による高度成長の負の側面(画一化した生活、公害問題など)の認識から、地域の文化的・経済的・行政的な自立を求める地域主義の主張が高まり、80年代には中小企業政策で地域単位で中小企業を振興する、地域視点に立つ施策が開始された⁸⁾。これは、地域と中小企業の共生関係に基づく合理性のある施策と言えるが、中小企業経営者に地域の主体としての意識は醸成されておらず、中小企業は単なる政策対象にすぎず、この時期の「地域主義」はいわば主体無き「地域主義」だった。

90年代に入り政府—地方自治体間での分権化がある程度進んだが、肝心の住民自治拡充の動きは見られず、やはり地域の主体は形成されなかった。

変化が始まったのは2000年代に入ってからで、中小企業家同友会による中小企業憲章と同会を中心とする中小企業振興基本条例の制定

7) 中小企業家同友会の活動について、詳しくは連合総研 [2022] 第Ⅲ部第1章(横山朋美筆)を参照。

8) 詳しくは黒瀬 [2006] 175-178頁を参照。

運動が活発化した。これは中小企業経営者が、地域と中小企業の共生関係という客観的事実を自らの事柄として捉え、自らを地域社会発展の主役と認識したことを意味する。

京都市の「地域企業宣言・条例」はさらに一歩進み、地域貢献を中小企業の経営理念とすることにより、中小企業と地域との共生関係を中小企業と地域の一体的発展の戦略へと高めた意義を持つ。中小企業による地域社会建設の宣言と言ってよい。

コーポレート・ガバナンスの観点から見る

これはコーポレート・ガバナンスの観点から見れば、地域住民でもある中小企業の経営者、従業員が、自分たちの誇りである地域社会に貢献すべきという「公正の感覚」に基づき、経営の方向を律することである。経済的な貢献、例えば地域に優良な職場を提供するという場合も、それにより優れた人材を獲得できるという経済的利益を意識するのは当然だが、それが直接の動機になっているわけではない。生活環境や人材教育への貢献に経済的な見返りはなく、経済的貢献も基本的にこれらと同質の行動である。そして、前述の従業員、顧客への貢献と同じく、地域との近接性に基づく情報共有、精神的共同性が地域貢献を推進していることは言を待たない。

(4) 中小企業のコーポレート・ガバナンス・モデル、その背後にある「同感原理」

コーポレート・ガバナンス・モデル

中小企業の3種のステークホルダーへの貢献活動から見えてくるのは、「公正の感覚」を基

盤とした情報共有・精神的共同性により規律づけられる経営である。その中でも柱になるのは経営者・従業員関係であり、これが確立してこそ、企業として顧客、地域への貢献活動ができる。「従業員満足」なくして「顧客満足」なしと言われるとおりである。

したがって、中小企業のコーポレート・ガバナンスは<経営者・従業員関係を基軸に、「公正の感覚」を基盤とする、情報共有・精神的共同性による経営規律化>とモデル化しうる。

「公正の感覚」をもたらす「同感原理」

だが、このモデルに関してはまだ肝心の説明が抜けている。中小企業のコーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」に基づくとしたが、このような「公正の感覚」がなぜ生じるかを説明しなくてはならない。そうでないと、コーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」に基づくべきという規範論になってしまう。「公正の感覚」が生じる有力な論拠として、アダム・スミスが『道徳感情論』で展開した「同感原理」をあげたい。

「同感」とは「観察者」が「当事者」の境遇を想像した時に「当事者」と類似の感情が生じることである。人間にとって「観察者」の「同感」を得られることは楽しく、逆はつらい。そのため、社会の中でしか生きられない人間は、自己利益で行動しても自ら「観察者」の立場に立ち、その「同感」を得られるように自己を律する。スミスは「観察者」の「同感」が得られるような行為や感情を「適宜性」と呼んだ。だが、人は自分にやさしい「観察者」を設定し、自分を騙すかもしれない。自然は自己欺瞞を防ぐ方

途を用意してくれた。人々は人々の行動を継続的に観察する中から、意識することなく適宜的な行動に関し皆が認める「一般的な諸規則」を生みだし、自分自身に対して設定する（スミス [2003] 328 – 329頁）。「一般的な諸規則」は自分に甘くも辛くもない公平（中立的）な「内なる裁判官」の役を果たす。

これは、人間が利己的であっても、権力によらない協和的な社会を成立させる原理として説かれたが、本稿の文脈では次の点が重要である。

資本制的企業の経営者は中小企業であろうが大株式会社であろうが、市場で生き残るには利潤の最大化を目指し、得られた利潤を資本に転化し、それをまた利潤の最大化に使う——こういう限りない資本蓄積の担い手でなくてはならない。経営者はそこでは価値増殖を本性とする資本の人格化されたものである。しかし、一方で、スミスの言うような、「同感」され「同感」する人々からなる社会の住人でもある。人は、目には見えないが相互的「同感」をつながりとする社会を形成し、「同感」しあえる欲求を満たしあっている。人は本来、こういう人の本性に基づく社会における存在である。このため経営者は「二重性」を持ち、資本の人格化であると同時に人の本性に基づく社会によって規制された存在でもある。中小企業経営者は後述の理由により大株式会社の経営者より人としての本性を貫きやすい。格差・貧困の拡大、危機的な自然破壊に対する人々の不安を「一般的諸規則」に合う「適宜性」のあるものとして「同感」し、それに対処することを人々から「適宜性」のある行動として「同感」される。この「一般的諸規則」に当たるのが本稿の文脈では「公正」

である。「公正」とは人（あるいは労働者、顧客、住民など）として、その「資格」にふさわしく処遇され、それにふさわしく行動することと定義した。公正を基準とする相互的「同感」を通じ、経営者はその行動に経済的利益はなくとも喜びや満足感を得る。このような人間社会に存する「同感原理」が背後にあって、「公正の感覚」に基づくコーポレート・ガバナンスが生まれるのである。

4. 大株式会社との比較、資本主義変革への中小企業の可能性

(1) 大株式会社の経営者と中小企業経営者 社会的責任遂行への経済的経路

中小企業のコーポレート・ガバナンスは「公正の感覚」を基盤とする。だが、多様なステークホルダーへの貢献は、このような非経済的経路によるものだけではない。本稿では多様なステークホルダーへの貢献を社会的責任の遂行と呼んでいる。社会的責任遂行への経済的経路の理論的根拠となるのが、ポータとクラマーの「共有価値の戦略」(Porter=Kramer [2011])である。この論文は、企業は社会問題に取り組み、社会的価値を生むことにより経済的価値も創出できると言う。社会的課題の解決は利潤の源泉でもあるという理論は、次のように経済的利益に導かれた社会的責任の遂行論を呼ぶ。

ヘンダーソン [2020] は「共有価値の創造」を「資本主義の再構築」の方法として推奨している。紅茶メーカーのユニ・リーバが、茶葉農家の化学肥料などによる茶葉生産の拡大をサステイナブルな生産に変えることで茶葉農家の所得を上げ、ユニ・リーバもブランド力を大幅に

強化し、売上も上げた（同書62－74頁）。同書によると、このプロジェクトを担当した紅茶リプトンのブランド開発マネージャーは、社内を説得するため自然の保全という「正しいことをする理由」を探した。それは、茶葉の供給を確保できる、ユニ・リーバのブランドを守れる、ユニ・リーバ製品の需要を増やせる、であった（同書64－68頁）。このような経済的利益があることを「正しいこと」をする理由とするのが社会的責任遂行への経済的経路である。

大株式会社の経営者、利潤動機

社会的責任を果たすため大株式会社の経営者が経済的経路に乗るのは、利潤動機に拘束されているからである。

株式会社では法形式上、現実資本の所有者は「会社それ自体」である。過半数株主のような大株主がいる場合、それは形式に留まっているが、大株式会社に見られるように、株式の分散化と共に、株主の現実資本への関与は株主総会を通じる間接的なものだけになり、「会社それ自体」による現実資本の所有・支配の実質化が進む（「所有と支配の分離」）。しかし、「会社それ自体」は法人格にすぎず、自然人が「会社それ自体」の代行者として現実資本を運営しなくてはならない。それが、経営管理中枢機構のトップに存在する経営者である。株主の現実資本への関与が間接化したといっても、株主は会社が最大利潤を追求し、配当や株価を上げることが期待し、出資する。それにより「会社それ自体」に利潤追求の魂を与え、その代行者たる経営者が利潤を追求しなければ株主総会で解任する潜在的な力を持っている。株式が分

散化しても他の株主をまとめ上げられる中核的株主がいるような場合は経営者に対する力は特に強い。大株式会社の経営者は「株主資本主義論」、「ステークホルダー資本主義論」とは関係なく、「会社それ自体」の利潤を最大化するという義務からは逃れられないのである（北原[1984] 115－117頁）。

また、見逃せないのは、大株式会社の経営者は大規模な中枢管理機構のトップに存在しつつもその一員でもあることである。バーリ＝ミーンズ[2014]は、巨大株式会社では軍隊と同じく個人の主体性は消え失せると言う。ただ、組織ヒエラルキーの頂点だけで「適度の自由な行動を許容される」が、「そこにおいてさえ、下に仕える者たちが上位者の意向を遂行するその意志と能力によって課せられた制約がある」とする（同書328頁）。そのとおりだろう。大規模組織運営に必要な官僚制では、職務はヒエラルキーに組み込まれ、仕事はトップから階層に沿って降りてくる命令により遂行され、職務担当者には、目的達成のため規則によって明確化された義務と権限が配分されている。こういう組織は大規模な機械設備と同じで、定形的な仕事は効率よく行えるが、目的や仕事の仕方を変化させるのは容易ではない。トップは強力な権限を持っているが、部品化している成員の価値観や能力は変えがたい。

したがって、仮に大株式会社の経営者が個人として「公正の感覚」を持ったとしても、大株式会社が社会的責任を果たすには、経営者の義務に沿い、部下にもなじむ、「経済的利益のあること」が必要となる。

中小企業経営者、経営合理性

一方、中小企業経営者も「二重性」を持つが、人の本性に基づく「同感原理」の社会の一員としての行動を貫きやすい。中小企業経営者は資本所有者であるがゆえに集中した権限を持ち、組織も小さいから、「公正の感覚」に基づくその意思を企業内に徹底しやすい。「同感原理」下の自省した資本所有者は、資本所有者であるために非資本家的に行動できる。

だが、中小企業も市場競争に生き残らなくてはならず、「公正の感覚」に基づく行動に経営的な合理性がなければ続けることはできない。幸いなことに、中小企業では情報共有・精神的共同性による活動が経営合理性と一体化している。中小企業では従業員の個々の経営資源としての比重が高く、精神的共同性もたらす従業員の主体的行動は企業の競争力向上に直結する。顧客との顔の見える関係による精神的共同性の形成は、顧客の固定客化であり、大量市場を対象としない中小企業には市場の確保と同義である。地域との精神的共同性形成は地域に経営資源を依存する中小企業の経営基盤強化と一体化している。「公正の感覚」に基づく中小企業の社会的責任の遂行は、利益を目的とするのではないが、経営合理性に支えられている。

以上のように、利潤創出の機会とするために社会的責任に取り組むのが大株式会社、「公正の感覚」から社会的責任に取り組み、経営合理性がそれを支えるのが中小企業である。

(2) 中小企業による資本主義の変革・脱資本主義の可能性

このように見ると、社会的責任の遂行は大株

式会社ではなく中小企業でこそ可能と思える。

大株式会社の経営者は利潤機会が他にあれば、自分の高額報酬も確保され、社会的責任への関心は言葉だけになる。実際、そのようなことが起きている。朝日新聞2022年1月29日付「強欲の代償 ポーイング危機を追う:5)」は大株式会社経営者の社会的責任遂行の本気度に疑問を突き付けた。BRTの「パーパス文書」が出た2019年は、米大企業の株主還元が頭打ちになった時期と重なり、文書の起草にかかわった米財界関係者の解説を紹介する。「コストダウンで利益をひねり出して株主に還元し、株価も最高値を更新し続けてきた。しかしそれも限界に近い。会社そのものが壊れかねないのに、株主の要求はやまない。そこで出てきた考え方が、ステークホルダー重視だった」。

本気度はコロナ危機で試された。ペンシルベニア大准教授タイラー・ライが20年春、「パーパス文書」に署名した企業の行動を調べた所、署名しなかった同規模の企業よりも、署名企業は2割多く株主に還元していた。人員削減した割合は2割高かった。物資増産や緊急支援、商品の値下げも、署名企業はむしろ消極的だった。

この記事は、経済格差や気候危機など「株主資本主義」がもたらした弊害に、大企業経営者達が本気で取り組むつもりはないと言おうとしている。日本経済新聞2022年2月28日付「ステークホルダー経営の虚」(フィナンシャルタイムズのブルック・マスターズ筆)も、米国では8割のCEOが「ステークホルダー資本主義」への転換が社内で進んでいると言うが、大半の企業は依然、株主を優先している。それはほぼ全ての企業でCEOの報酬が株主利益と連動し

ているからだとしている。

これに対し、中小企業経営者の利潤動機と無関係な「公正の感覚」は、「内なる裁判官」として誰もが持ち、それに基づく行動は人々との相互的「同感」に支えられた根強さがある。個々の中小企業は微力であっても、合成された

力が資本主義を変えていく。そのみならず、地域社会のために企業を経営するという京都市での動きは、市場経済を社会に埋め込む脱資本主義をも展望させる。中小企業には、資本主義の変革・脱資本主義の推進に関し、大株式会社にはない可能性がある。

【参考文献】

- バリー, A.A.=ミーンズ, G.C. [2014] 『現代株式会社と私有財産』 森 晃訳 北海道大学出版会
- ブレイヴァマン, H. [1978] 『労働と独占資本』 富沢賢治訳 岩波書店
- 中小企業庁編 [2018] 『中小企業白書2018年版』
- フリードマン, M. [2008] 『資本主義と自由』 村井章子訳 日経BP社
- 橋本健二 [2018] 『新・日本の階級社会』 講談社現代新書
- ヘンダーソン, R. [2020] 『資本主義の再構築』 高遠裕子訳、日本経済新聞社
- 経営者会報 [1989] 『経営者会報』 1989年12月号、日本実業出版社
- 北原勇 [1984] 『現代資本主義における所有と決定』 岩波書店
- 黒瀬直宏 [2004] 『中小企業政策』 日本経済評論社
- 黒瀬直宏 [2015] 『独立中小企業を目指そう』 同友館
- 黒瀬直宏 [2018] 『複眼的中小企業論 改訂版』 同友館
- Mishel, L. & Schieder, J. [2018] “*CEO compensation surged in 2017*”, Economic Policy Institute
- Porter, M.E. & Kramer, M. R. [2011] “*Creating Shared Value*” Harvard Business Review, January-February 2011
- 連合総研 [2022] 『中小企業を「働きがい」のある職場に』 連合総合生活開発研究所
- 斉藤幸三 [2020] 『人新世の「資本論」』 集英社新書
- スミス, A. [2003] 『道徳感情論』 水田洋訳、岩波文庫
- 星和ビジネスサポート発行 [2012] 『経営情報』 2012年5月号

【参考ウェブサイト】

1. 1970年9月13日付ニューヨークタイムズ：<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine>
2. 「コーポレート・ガバナンスに関する声明」(1997年9月)：
<http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2018/05/Business-Roundtable-1997.pdf>
3. ブルームバーグ「米国民の上位1%、超富裕層の富が中流階級の合計資産を上回る寸前」(2019年11月11日)：
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles>
4. クレディ・スイス「世界の資産総額は、米国と中国を中心に2.6%増加」(2019年10月25日)：
[https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/..](https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/)
5. 労働政策研究・研修機構（原データは厚生労働省「毎月勤労統計調査」）：
<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0401.html>
6. パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」：
<https://rc.persol-group.co.jp/news/201908270001.html>
7. キャップジェミニ「World Wealth Report2021」：
<https://worldwealthreport.com/resources/world-wealth-report-2021>

8. 世界経済のネタ帳（原データはIMF World Economic Outlook）：https://ecodb.net/ranking/imf_ngdppdpc.html
9. 新型コロナウイルス 世界の感染者数・感染者マップ | NHK 特設サイト：
<https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/world-data/>
10. 「目的意識 A Sense of Purpose」と題する手紙：<https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>
11. 「企業目的に関する声明」：
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation>
12. 「。新成長戦略」：https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108_honbun.html
13. CIIの反論：https://www.cii.org/aug19_brt_response
14. 「トヨタウェイ2020/トヨタ行動指針」：
https://global.toyota.jp/company/vision-and-philosophy/toyotaway_code-of-conduct/