

# 企業倫理をめぐる法と経営

有 岡 繁

## I 問題の所在

昭和57年施行の商法改正で株主権の行使に関する利益供与が294条の2によって禁止されるとともに、対応する罰則規定が497条に新設され、いわゆる総会屋と企業との長年にわたる慣行に刑事罰が適用されることとなった。明治以来、社会的に認知ないし黙認されてきたこの慣行（いわゆる総会屋に会社の金銭を支払い、株主総会運営上の協力を依頼する）が一夜にして「犯罪」とされることとなる画期的な法改正であり、新法への関係者の期待は大きなものがあつた。すなわち、(1)いわゆる経済大国に達したわが国において、経済活動の基幹をなす株式会社の株主総会運営が機能不全の重体であるとの認識が広くゆきわたっていた。自然治癒には期待がもてず、制度的、外科的手術により根治させる必要ありとされた。株主総会が会社の存立及び運営に関する意思決定機関としての本来的機能（株主総会を通して株主と、経営受託者としての取締役とが一定のコミュニケーションを果たし多数決原理による民主的手続きで重要事項を決する）を果たせずに形骸化、儀式化といわれる病弊に至った大きな原因がいわゆる総会屋の跋扈とそれに伴う会社、総会屋間の金銭授受慣行にあつたとされ、当時も多発した大企業の非行や不祥事に鑑み株式会社における自己統治、自己浄化能力を回復させるためにも株主総会運営の健全性を保障することが急務であるとされ、刑罰規定の導入となった。昭和30年代～50年代を通じ企業業績を順調に発展せしめ、生産、販売、財務、人事、研究開発等、各面での

経営管理手法やその実績が世界的にも称賛を受けたこともあるわが国の株式会社企業であったが、その反面では、企業倫理の面で経営者の管理能力を疑わせる実態もあったといえよう。(2)粉飾決算、贈賄など、企業の非行が後を絶たず、資本主義自由経済に対する国民大衆の信頼をつなぎとめるためにも、会社経営者の暴走、舵を失った経営の支配力を抑制する対抗力として株主権の活発な行使、特に株主総会の活性化が期待され、これは日本企業への投資活動に意欲的な諸外国からの要請にも合致するものであった。(3)暴力団あるいは地下経済の肥大化を憂慮する治安当局からは、これらへの資金源のひとつとして企業からいわゆる総会屋へ流出する金が無視できない規模のものとなっていた。(4)いわゆる総会屋の側においても、長年の「慣行」への安住をよしとせず、かかる慣行が否定され違法化されるのを機会として、より合法的な営業活動へ転進するとか、あるいは大衆株主からの支持のもとに経営監視のための株主活動に衣替えするとかの期待を抱いたものもあったと推察される。

このような各界の期待を集めて実効が期待された昭和57年施行の「株主の権利行使に関する利益供与禁止」規定であったが、その後12年間の運用をみると、毎年約2件の違反検挙事例が報道され、総会屋への金銭供与は依然として後を絶っていないことがうかがわれる。いわゆる総会屋の総数は昭和57年以後確実に減り続けていると言われている中で、業界での一流と目される企業を含め毎年のごとく会社の「幹部」役職が商法497条の犯罪者として摘発される現象を、どう理解すればよいのだろうか。商法294条の2及び497条が日本の社会において受容されがたい、無理なあるいは不自然な規定だとは思われないにもかかわらず、その違反事例があとをたたない事実を直視し、何が同「法の精神」実現を妨げているのか、将来にむけて建設的な展望は何か等につき、法の執行、遵守と経営組織との関係を軸に考察を試みたい。

## II サラリーマン犯罪としての利益供与

利益供与罪（商法497条）の一次的主体は「取締役・・・その他の使用人」、即ち典型的なサラリーマンである。サラリーマンが関わる企業犯罪としてよく知られているのは特別背任罪（商法486条）、業務上横領罪（刑法253条）、贈賄罪（刑法198条）等であろうが、これらと商法497条とを対比してみると、次の通り、犯罪類型としての後者の特徴が浮かび上がってくる。

|                  | 保護法益           | 私利私欲性          | 会社組織との特別関係  |
|------------------|----------------|----------------|---|
| 利益供与罪<br>商法497条  | 会社運営の健全性       | 想定せず           | 「取締役、監査役、・・・その他の使用人」、「会社の計算において」等、犯行と会社組織とに密接な関係を想定 |
| 特別背任罪<br>商法486条  | 会社財産           | 想定（自己又は第三者を利し） | 「取締役、監査役、・・・特定の・・・使用人」を想定                           |
| 業務上横領罪<br>刑法253条 | （会社等他人の）<br>財産 | 想定             | 想定せず  |
| 贈賄罪<br>刑法198条    | 公務の公正          | 想定せず           | 想定せず  |

ホワイトカラーの属する組織社会にみられるこれら犯罪のなかで、上に見るとおり特別背任と横領とは他人の財産を私し、あるいは侵害する点で反社会性、非道徳性が明白であり、また贈賄は賄賂供与によって公務を墮落させる反社会性が著しく、いずれも「汚い」行為という点で共通する。他方、保護法益の面では利益供与と贈賄の二つは人に賄賂等を贈ることにより社会の非財産的な価値（会社の運営ないし公の職務）を侵害する点で犯罪としての性質が共通しているといえよう。

利益供与罪に係わるサラリーマン（株式会社の役職員）は、本人の私利

私欲のためではなく、例えば「株主総会への出席や発言を控えるなどして議事の円滑な進行に協力することを依頼する趣旨」<sup>1)</sup>など、もっぱら「会社のため」に犯行に及んだとされる。この点、サラリーマンが贈賄罪の実行者として関わった場合も同じであろう。本人達が属する「社会」の規範や価値（法律）よりも本人の雇い主であるところの「会社」の価値を優先させるがゆえに起こる現象であろう。また、贈賄罪は株式会社企業において発生することも多く、そこでの役職員が行為の主体となる点で利益供与罪と類似し、その行為者は直接的な私利私欲でなく会社のために、あるいは会社の利益のために犯行に及ぶという点において利益供与罪と共通している。しかし同時にこの二つの犯罪は、贈賄罪に比し、利益供与罪の制定が時代として極めて新しいという年月の差もさることながら、著しく違っている点は、商法の罰則規定として利益供与罪が企業組織の犯罪であることを明確に想定していることであろう。即ち利益供与罪の舞台は「株式会社」であり、行為者は「取締役・・・その他の使用人」であり、行為は「株主の権利の行使」に関し「会社の計算において」なされるものである。他方、贈賄罪には構成要件上、企業組織や役職員の要素がない。

会社企業は、社是、社訓、経営理念等の明文で遵法精神をうたい、就業規則等、社内規律の面でも従業員の違法行為を強く戒めているところが多い。かような価値観を有する「会社のために」行なった従業員の行為は本来ならば社会規範や法規範と矛盾しないはずであるが、現実はこの図式が該当せず、会社の役職員による非行はあとを絶たない。ということは、法規範、社会規範、経営規範等、幾重にも敷かれた行動基準をとびこえて非行を行なおうとする動機が役職員に存在し、その動機が現実の違法行為にまで顕在化するのを会社組織が阻止できないということであろう。

利益供与罪は株式会社に特有で、かつ、わが国企業社会に独特ともいえる事情を背景としており、なによりもサラリーマン犯罪の類型として最も新しい。その意味で、この犯罪が依然として繰り返される現状をふまえ、

1) 資料版/商事法務No.123, 128頁。1994年。

行為の現場であるところの会社組織とその運動メカニズムに焦点を絞り、考察をすすめてみたい。このことは、株式会社運営の地盤を健全に維持するという法の目的実現とともに、現代の企業社会における組織と人間、会社と個人にまつわる様々な問題の解析にもつながると思料される。

### III 犯罪心理における組織と個人

犯罪防止のためには事実を摘発し刑罰法規を厳格に適用するという法の執行面が第一に肝要で、これは知能犯といわれる会社犯罪についても同様である。利益供与罪についても当局は一罰百戒的な検挙を含め、適切に法を執行してきたと言えるだろう。第二に肝要なことは犯行を生む素地、環境を変革し、その動機を解消することである。この点につき関係者の意見は、つまるところ利益供与犯罪防止のためには企業（株式会社）の実権を握る社長等トップ経営者の意識改革や企業倫理観念の高揚を待つしかない、ということに帰着することが多い。これは全く正論であろう。しかし、はたして世のトップ経営者と言われる人達には利益供与罪に関して正と悪とを判別し悪を排除するための規範意識ないし倫理感が欠如しているのだろうか。企業倫理の高揚を期待されている世の経営者からは、「かかる倫理感においては人後に落ちず、会社の部下に対しては商法497条違反は絶対に起こすなと常時言聞かせている」、ゆえに経営者の倫理感欠如や不足を指摘されるのは心外である旨の反論がなされるであろう。利益供与罪で検挙される実行犯の大多数であるところの会社の部課長等従業員にしても、いわゆる一流企業の「幹部」であり、遵法精神、倫理感ともに世の平均を下回るとは見られていないのが普通であろう。このように考えてみると、問題の企業犯罪を発生させる土壌は、経営者や従業員それぞれの個人としての倫理観とは別個に存在するところの、何かブラックボックスのような領域に根ざしていると考えられるべきなのかもしれない。このような問題意識でこれまでに検挙された事例をもとに、企業組織内部で生起したであろう状況

を推察してみたい。

「利益供与をしてはならない」と認識している「課長」がいたとする。いわゆる「総会屋」あるいは、そうと思われる者から面談の申し込みがある。企業と総会屋との絶縁を文字どおり目指す立場からは、このようなとき「課長」は一切の面談を拒絶するのがもっとも理想的な選択なのであろうが、他方において、地域社会の中で事業所を営み、株主、従業員、顧客等、多数関係者との接点をもつ社会的な存在としての会社の立場からすると、来訪者に一見明白な害意でも認められない限りは、話の内容は別として、とにかくは面談に応ずることになるのが普通であろう。このような対応は、開かれた役所を標榜する官庁その他公私の機関でもほぼ同様であろう。いわゆる総会屋は面談の際、世間話に終始することもあるし、また、当該会社に関連する産業、経済の動向につき知識、情報、意見の交換にも関心を示すかもしれない。かような面談においていわゆる総会屋が株主権にもとづく総会への出席や発言を示威して「課長」に畏怖感を与え、その結果として利益供与の約束を引き出すという経緯が一つの典型であろうが、実際例では総会屋とのつきあいが慣行化しており、暗黙のうちに利益供与が相互了解されるのではないかと推測される。明示的な要求がなくても、相手方の動静をもとに「課長」が「ほおって置けない」と自ら感じ、動き出すようである。このような動きは、企業組織における意思決定プロセスのうえで二つの問題を提示する。(1)「課長」等会社側の担当職が「その道」に経験深く情報も豊かで、来訪者の会社に対する、いわゆる株付けの状況はもとより、来訪者の属するプロ株主の世界にも通じており、仮に来訪者が世間話に終始したとしても、来訪の裏にある意図を専門的に感じ取り、違法と知りつつ会社あるいはトップ経営者のために不可欠と考える選択(利益供与)を決意する、というモデルが形成されているのではないか。すなわち、職能別分化組織のもとで、情報と経験の分量が豊富なデシジョンセンターにおいて、内容の当否を別にすれば、判断と行動とが効率良く機能する場面が想定される。(2)利益供与が決意された場合、会社の当該役職者

は直接的な私利私欲<sup>2)</sup>ではなしに「会社のため」と判断して行動したものと考えられるが、組織体としての会社の基準に反するそのような判断がうまれる組織環境とはどのようなものであるのか、詳しい検証に値しよう。(1)については、弁護士久保利氏の具体的な指摘がある。すなわち、総会屋担当職が属するような組織は仕事の性格上、違法行為を行なう可能性がある組織なのであり、従業員の定期的な異動が絶対的に必要だとされる<sup>3)</sup>。権力は腐敗する、の謂いもあるが、ある組織の機能を担当する個人が組織目的に沿った職能の発揮を続けうる期間には損益分岐点があり、一定期間後には専横、腐敗、非行のようなマイナス面のバランスになると考えるべきであろう。しかし現実には、総会屋担当窓口職なるものが人脈と経験量を取りわけ必要とする特殊な業務であるとされ、定期的人事異動の対象外と考えられている企業も多いようである。(2)については、経営論、組織論上、多分に日本の特殊性を含む問題であり、後述する。

#### IV 企業、総会屋、警察（司法当局）、それぞれのベクトル

利益供与罪の保護法益は会社財産の不正支出の防止を目的とした会社運営の健全性であるとするのが通説である<sup>4)</sup>。この立場からすると、営利法人たる株式会社において、オーナーたる株主と経営受託者たる取締役との間で、前者が後者を監督することにより（そのための法的メカニズムは会社法の諸規定が十分に提供している）当該法益は守られるべきであって、その意味ではプライベート・インタレストの領域と考えられ、仮にその法益が十分に守られていないからといって、必要以上に国家権力の介入すなわち刑

2) 利益供与の場合、私利私欲性が皆無とは言い切れない。「会社のため」に行動したことによって組織人としての評価を得たいとの動機はあるからである。また、特殊な例としては、利益供与の相手方総会屋を通して会社上層部に働きかけ、人事処遇上の利益を得ようとした役職もあったようである（N社関係日本経済新聞平成5-12-2記事）。

3) 久保利英明「弁護士からみた取締役の現実と課題」。商事法務No.1320。1993年。

4) 芝原邦爾「総会屋に対する利益供与罪」、法学教室No.164、1994年。

罰による是正を期待するのは筋違いだということになる<sup>5)</sup>。一方、利益供与罪の保護法益は私人間乃至私的利害の問題に止まらず社会的法益をも射程におくべきではないかとの考え方もあり、そこでは会社財産の不適正な使用(不当な流出)が現実の問題として暴力団の資金源に結びつくという事実が指摘される<sup>6)</sup>。

昭和57年以降、会社当事者は利益供与罪として違法とされた慣行を断絶すべく様々な経営努力をしたことが知られている。その一つは地域の警察署毎に管内の企業が団体を作り、情報連絡、研修会等により、意識と行動の両面において総会屋の締め出し体制を強化するものであるが、所期の効果をもたらしつつある反面で、現実問題としては、この種団体の有力幹部が所属する一流企業が利益供与罪の舞台となり摘発されるという事態もおこっている。つまり企業によっては、法の趣旨は知悉しており遵守はしたいが、それを上回るなんらかの動機が働くことにより、あえて法に抵触する利益供与行為に踏み込まざるを得ない、という現実があることを示している。

取締当局(警察)としては暴力団の資金源を断つための一連の施策の一つとして総会屋に対する会社からの利益供与事案摘発に注力してきた。毎年2-3件報道されるこれら検挙事例により、企業社会全体に与えた抑止効果には多大なものがあったと思われるが、他面において、改正商法施行後10余年を経た時点で、なおかつ、一流優良企業で大型の違反事例が発生しているという事実や、企業対象のアンケートによっても(平成5年)<sup>7)</sup>利益供与を行なっている会社はあると思う、との回答が78%に達している(前年調査比13.6ポイント増)こと、さらには、商法497条に抵触しない形で行なわれているといわれる、脱法的な利益供与も考え合わせると、警察当局の押さえこみ一本槍で違法な利益供与の絶滅を期待することには限界があ

5) 座談会/利益供与禁止規定のあり方をめぐって。商事法務No.1090, 11頁, 15頁。森本教授, 川又教授発言。1986年。

6) 同上。

7) 株主総会白書。商事法務No.1339, 132頁。1933年。

るのかもしれない。ここにおいて警察当局は、総会屋との縁切りを行い、すべての情報を提供する会社に対しては、あえて過去の詮索はしない、という形で企業側の決意を促したとも伝えられ、これに対応する決断をした企業もあるとのことである<sup>8)</sup>。もしその通りであるとすれば、現実を直視した柔軟な発想として注目に値すると言うべきで、法の目的実現のためには警察当局のみならず、企業、総会屋等関係者の全てが冷静に事実を見つめ、価値観を共有した上で現実的な方途を見つけだすことが望ましいことは言うまでもない。

いわゆる総会屋と呼ばれる者は企業が提供する利益供与を失うこととなる昭和57年施行の法改正により、どのようなインパクトを受けているのであろうか。

総会業を廃業するもの、総会業に踏み留まるが企業からの利益供与には依存しようとしなないもの、総会業に留まり、商法497条の脱法、迂回等を試みつつ、場合によっては同条違反による検挙をも覚悟のうえで、あくまでも企業から流出する資金に依存しようとするもの、等に分かれたようである<sup>9)</sup>。起源、沿革を明治、大正まで遡るといわれる総会屋（業）であるが、初期の形態は近代日本の資本主義とともに勃興してきた株式会社組織の企業において株主総会の演出指南としての役割が少なからずあったと思われる。即ち、現行会社法の原型が施行されたのは明治32年であるが、当時の株式会社経営者としては株主総会において出資者との意見の対立を、討論、多

8) 選択, 1994. 5月, 78頁。

9) 近時特に問題視されているのは暴力団の総会業進出と言われる現象で、これは平成3年のいわゆる暴力団新法のこともあり、財政危機を感じた暴力団が新たに資金源として総会業に着目しているといわれている(総会屋新勢力)。暴力団新法以前においても、総会屋と暴力団との関係は指摘されていたところであるが、それは必要に応じて暴力団を利用する関係が主体であったようである。いわば、接点はあるが活動領域は別個のものとして考えられていた。なお、右翼団体、右翼運動と総会屋に関しては、二重写しで取り上げられることもあるが、いわゆる右翼の幅はきわめて広いものであり、企業を対象とした行動をとるとき、一見総会屋類似の動きをすることもあろうであるが、その本来の行動原理からすればいわゆる総会屋とは区別して考えるのが相当であろう。

数決といった近代的株式会社制度にもとづき解決していく技法には多分に違和感を抱いたであろう。その結果、有力者の一声による全会一致での運営に満足感を得たい経営者の感覚が支配的となり、総会屋の形成を助勢したのではないかと想像される。このように特定の会社ないし特定の資本との依頼関係をベースに実力をたくわえてきた総会屋の間で次第に対立、抗争も生じ、会社荒らし等(商法494条)のイメージにも結びついていったであろう。昭和57年の改正法施行後も廃業せずに踏み留まった総会屋は、上記のように一方において会社からの資金供与に依存せずに活動をつづけようとする者と、他方において法律(商法497条)違反を覚悟の上で会社からの利益供与を求め続けようとする者に大別されるだろう。前者は法律違反を回避しようとの立場から、活動資金をいわば正業で稼ぐこととし、出版業、執筆業、セミナー業、物品販売業等の形態をとり、企業との間では対価を伴う通常取引関係を持つようとする。正業をしながらも、総会業をつづけようとする理由ないし動機としては次のようなことがいえるであろう。(1)粉飾決算、公私混同など企業経営者の反社会的行動を監視することに社会的正義を感じる。(2)たとえ金銭贈与が介在しない形であっても、会社の経営者や幹部との間で意見交流のチャンネルを保つことによって視野を拡げ、的確な会社批判につなげようとする。(3)なかには将来、商法の再改正により何らかの形で総会業的な活動がやりやすくなる日に備えての雌伏期間と考えるものもあるかもしれない。次に後者は、商法497条の罰則が比較的軽い(懲役6月以下又は罰金30万円以下)ことも手伝って、従前どうり会社からの資金提供を前提として株主総会その他の場において株主活動を続けようと考えたかもしれない。企業の「悪」が存在するかぎり、それに着目して批判をすることは社会正義に叶う、との自負のもとで、かかる批判を封殺するために企業から提供される利益供与が反社会的であり違法であることにはさほどの抵抗感を感じない意識であるのかもしれない。私人の非行、不道徳な行跡を種に強請った場合の恐喝罪(刑法249条)における犯人の罪の意識は希薄であるともいわれるが、たとえば企業に非行や不祥事が

あり、その始末に躍起となっているような状況下においては、企業が総会屋等から接触を受けた場合、彼等から刑法249条の要件に満たないほどの軽いタッチでの言及があっても企業によっては過敏に反応し（企業の組織防衛本能）、まずは金銭供与によって当面を糊塗しようとする企業は皆無ではないと思われる。刑法249条では恐喝して財物を交付せしめた者イコール加害者、財物提供者イコール被害者という図式であるが、商法497条の場合は、会社に接触してきて利益供与を受けた総会屋等が加害者であることは当然ながら、それよりもまず、利益供与をおこなった会社側役職員等を第一の加害者として位置づけており、財物提供者(会社の役職員等)=加害者、財物提供者(同)≠被害者である。ここでの加害者意識ないし道徳的な抵抗感が希薄になりやすいことは、外為法や政治資金規正法の違反の場合、いわゆる形式犯として反社会性、反倫理性が重く意識されにくいことと似て、当該犯罪現象の防圧上、特に考慮すべき問題があると思われる。

## V 会社犯罪防止へのアプローチ——法学と経営学

いわゆる会社犯罪のうち商法497条については大要次のような防止策が提起される。

その一は立法政策のアプローチで、(1) 商法497条の罪に両罰規定ないし三罰規定を導入するというもの<sup>10)</sup> 即ち実行犯となる会社の部課長等ばかりでなく会社自体を罰する(両罰)、あるいは両罰に止まらず会社代表者個人をも、第三の主体として罰する(三罰)ということである。(2) 商法497条の罰を懲役6カ月以下という軽い(利益供与者となる会社側の人間にとっては重刑であっても受供与者となるいわゆる総会屋にとっては抑止効果が少ないともいわれる) 現行規定でなく、例えば商法494条(会社荒らし等に関する贈収賄罪)並みの懲役1年以下に引き上げるというもの(参考: 収賄罪5年または7年、贈賄罪3年、恐喝罪10年)。(3) 取締、摘発の効

10) 芝原邦爾「会社と役員刑事責任」。ジュリストNo.1050。1994年。

果を上げるためには会社側の協力が不可欠であるとの認識にたち、利益供与者側は罰せず、利益供与を受けた側のみ罰する法規定にしようとするもの、等がある。その二は精神論的アプローチで、企業経営者、とくにそのトップにある社長等実権者に対し強烈な倫理感及び遵法精神の保持、高揚を求めるほかに解決の方途はないとする考え方である。まず、立法政策のアプローチであるが、現行法の下においては商法497条により法人たる会社自体を罰することはできないが、状況によっては経営者個人を罰することは可能である。ただし、それは当該経営者個人が利益供与行為に自らあるいは部課長等使用人と共同して関与した場合であり<sup>11)</sup>、そうでなくて、違法行為を行なった部課長等の上司として、あるいは雇用主たる会社の代表取締役たる資格で、従業員の監督責任があるという理由だけではこれを罰することはできない(民事における使用者責任、監督者責任とは異なる)。また、一般的に日本の会社にあつては、仮に社長等経営者レベルが利益供与行為を指示しあるいは黙示的に了解したケースであっても、一線の実行行為者たるサラリーマンがそれを自白することは殆ど期待できないのが実情であろう。現行法上の、あるいはサラリーマン意識に起因するかような制約への突破口として三罰規定の導入は大いに意味があると言えるだろう。

次に、刑罰を引き上げる策は、それなりに抑止効果を高めることが期待できる。しかし、いわばプロとして会社から利益供与を引き出そうとする総会屋と、普通のサラリーマンであつて、たまたま会社の人事配置によって総会担当職となり利益供与に巻き込まれた人間とに同等の重い刑罰を科することでよいのか、疑問もあろう。そこで立法論としてもっとも現実的と思われるのは、(3)の受供与者のみ処罰の考え方であろうが、これに対しては、商法497条及び294条の2の本来の立法趣旨が没却される、との疑問が生ずる。何故なら総会屋に対する無償の利益供与は会社財産の不正な流

11) 資料版/商事法務No.123, 1994年。164頁, 「利益供与禁止規定違反事件一覧」によると、昭和59年から平成5年の間の検挙数21件(21社)のうち、9社において会長、社長、専務、常務、取締役、監査役、などの役員が行為者であった。

出であるが、そのような背任的行為をした会社役職員を罰しないでもいいのかという問題が残るからである。

つぎに、倫理感強調の精神論的アプローチであるが、これはまさに正論であって強調しすぎることはないであろう。しかし、会社組織が肥大化するなかで組織の効率を上げるため権限や意思決定が分散し、あるいは専門職中心のネットワーク組織が多くなっている現状にてらして考えてみると、事はさほど容易ではないと想像される。経営トップの倫理感、倫理基準が組織の末端ないし業務執行の現場において適切に反映、実現されると確信できるためには、経営組織内部のメカニズムも含め、経営学分野の研究から検証の手がかりを探ることが有用であろう。

日本の経営風土については多くの研究がなされているが、組織内の上位者と下位者との間に働く、いわば磁場のような力に着目してみたい。小林忠嗣氏によれば<sup>12)</sup>、ホワイトカラー的仕事の職場においては、「優秀な社員ほど保険をかける」という現象が存在するとされる。この点に関する小林氏の論述を要約すれば次の通りである。

ホワイトカラー的でない仕事、例えば工場作業の従事者には仕事の成果たるべき製品の品質基準はきわめて明快に指示されており、したがって作業者はその品質基準に合った仕事をできるだけ能率よく実施することに専念すればよい。これに対し、ホワイトカラー的仕事の多くは、その仕事に対する期待成果を明確に表現することができるだけで、仕事の客観的な品質基準を明示することはできない。したがってホワイトカラーは、与えられた仕事の着手にあたって、まず最初に、達成すべき品質基準をみずから定めなければならない。例えば上司から、あるイベントのための企画を考えるように指示された営業企画担当者がいるとする。上司の期待している企画の品質基準はどの程度のものなのであろうか、これを明らかにして始めなければ、彼は大変生産性の低い仕事をするようになる可能性が高いこ

12) 小林忠嗣「ホワイトカラーの生産性向上と時短推進」ダイヤモンド社、1993年。42—45頁。

とになる。上司はあまり詳細で具体的な案は好ましくないと考えるかもしれない（上司の上位機関に出した場合、細かい部分につき異論が出てイベントそのものの実施が先送りされる危惧がある）。一方、あまり簡潔な案では、具体性がないとして、これまた上位機関決定が得られないというおそれがある。これらにつき、実社会では無頓着な人が意外と多く、日本の多くのホワイトカラー的職場では、上司の不完全な指示を受けたとき、上司の意向を慮って、いかに上司の無言の期待水準に合った仕事をするかが社員の優秀さを証明する尺度でもあるかのような雰囲気はただよっている、と小林氏は指摘される。そこで前出の、優秀な社員ほど保険をかける、ことになる。つまり、上司から受けた指示によれば、これくらいの仕事をすればよい、という一応の判断があり、それにより立案、報告はするとして、そのうえに必ずその周辺のこととか、もう一步踏み込んだ詳しい目のところまで調査したり企画したりの用意をしておく。報告時に、たまたま上司からその辺について質問があったときなどには、この保険が役に立って、優秀な部下との評価をうけることになる。だから無駄になることは多いのだけれど、保険をかける意味で余分な仕事をしておくことになる。いうまでもなく、かかる「保険」思想をはぐくむ風土をもつ企業組織においては保険の連鎖はトップ経営者から担当役員、部長、課長、係長、担当者まで及び、下へ行くほどどんどん過剰なサービスになってしまい、膨大な量の無駄な仕事をしていることになる。「(保険をかけている部下を優秀だと言って可愛がる) このような曖昧な評価基準がホワイトカラー達の悪しき仕事の慣習を形成させ、会社の生産性を低下させることにつながっている」として小林氏はホワイトカラー部門の生産性の低さの原因を鋭く指摘される。小林氏の論述で主題となっている生産性ないし時短問題とは全く別の次元であるが、本稿においてホワイトカラー犯罪としての商法497条を考察する際の視点においても、サラリーマンが組織内での仕事に際し重要視する「保険」思想が、利益供与罪の犯行という「悪しき仕事の慣習」を作り出す主因の一つであることを見逃しえないように思われる。例えば経営トッ

プが株主総会担当職にたいし、違法行為はするな、という指示を明示的に与えた場合、あるいはそのような明示的指示を待つ迄もなく法の遵守については一般に敏感な会社の場合を想定してみよう。担当職は優秀、有能な社員と評価されたい意欲が強いほど、上司の指示を単純に言葉通りではなく、言葉の裏あるいは上司の態度や黙示の意図を洞察し、上司の真の意図あるいは願望に応えることが自分の務めであり、かつ、自分の評価を高める所以であると感じて「いい仕事」を目指して、上司の描いているであろうところの品質基準ないし期待水準に是非とも達したいとして動くことになるものと想定できる。かかる品質基準は上司の発する明示的な指示をもとに解釈されることは当然であろうが、それに止まらず、指示の言外にあるもの、しばしばホンネと言われる期待水準をも把握かつ消化することがサラリーマンとしての甲斐性であると受けとめられている部分が少なくないと考えられる。このようにして、株主総会が総会屋によってかき回されることなく平穏無事に終わらせたいのが経営トップの究極のホンネであると担当職が解釈し受けとめた場合には、何としてでも（たとえ違法な利益供与を総会屋に提供してでも）、経営トップのホンネ達成を最高のものとして邁進する、即ち「悪しき仕事」の慣行に対する抵抗力を失う危険性があるものとみなしなければならない。

次に清水教授のいわれる「信頼取引」の視点からサラリーマン犯罪の土壌を考えてみたい<sup>13)</sup> 同教授は、経済取引には現金取引、信用取引、信頼取引の三つがある、とされる。現在の資本主義社会のほとんどの取引は信用取引であるが、それは現金取引と同様、一回、一回の取引で利益がえられることが前提となっている。これに対し、信頼取引は一回一回の取引で利益がでなくてもいい、多角的、長期的に取引して全体として利益ができればよいとの考え方のもとに発達した、日本独特の取引であるとされる。信頼取引の場は、ほとんど英語にならない言葉で表現されると同教授は指摘し、

13) 清水龍瑩「日本型経営「信頼取引」とそのグローバル化」。組織科学Vol.27, No.2。1993年。

「今回は泣いてくれ」、「そこをなんとか」、「カシ・カリの論理」、「談合」、「もたれあい」、「系列」などをあげられる。かかる信頼取引は平和が続いた江戸時代に武家社会の君臣倫理に始まり、商人社会に浸透、定着していったとされるが、この君臣倫理の基盤となったものは、戦乱の時代から江戸中期の平和な時代を経るにしたがい、武士の戦闘能力という実質価値が評価できなくなり、これにかえて滅私奉公という武士道の価値観が生まれたことにあるとされる<sup>14)</sup>。清水教授はさらに、欧米企業はその経営目的を長期の利潤極大化としており株主の立場に立っているのに対し、日本企業の経営目的は企業の長期の維持発展であり、株主というより企業自体の立場に立っていて、かかる企業の長期維持発展目的は信頼取引の考えを基本にしており、例えば「カシ・カリの論理」も相手企業が長期に存在し維持発展しつづけることが前提であるとされる。

注目したいのは、清水教授が続けて、企業構成員と企業との間にも「信頼取引」が存在し、それが企業の長期の維持発展目的をささえているとし、次のように述べられていることである。即ち滅私奉公型の会社人間は自分が一生懸命会社のために働けば、会社は自分の一生を面倒みってくれるだろうという期待で、過労死になるまで働いてしまう。まじめに定年まで勤め上げれば会社は面倒をみってくれるだろうという暗黙の期待があるから働く。会社にカシをつくっておけば、長期的にみればカシを返してくれると考えている、と。

現実には、このような心理状態を基盤とする、いわゆる日本型経営の崩壊は様々な理由をもとに説かれている。そのことは認めつつも、未だに滅私奉公の意識、即ち会社に対する信頼取引の考えは払拭されたわけではな

14) 前述小林氏と清水教授の所説から「仕事」に関してある種の共通項が見いだされることは興味深い。すなわち、ホワイトカラーの仕事に見られる品質基準、評価基準が曖昧であることと、江戸時代の武士が（首をいくつ取ったか）という戦闘能力では評価できなくなっていたこと、そしてホワイトカラーが上司の評価を得るために「保険」思想で無限定に仕事の範囲を広げていくことと、武士の滅私奉公という価値観、の対比である。

く、会社のためと称し、総会屋に金を出したり、不正融資をしたりして罪を負わされるエリート社員があとをたたない、との見方をされ、こういう会社との信頼取引を体のなかにまでしみこませた企業構成員が企業の長期の維持発展目的を支えている、とされる。

これまでみたように、商法497条及び294条の2の目的、趣旨を貫徹するためには法の執行と立法論に期待すべき面があると共に、経営者の企業倫理、遵法精神を具体的に発現させるにあたって当面する現実問題について<sup>15)</sup>、会社組織体内部の人間を中心とする意思決定や行動基準のメカニズムに即して考える必要がある。あわせて、相手方となる総会屋側の運動原理についても推論してみたい。

## VI 総会屋の行動原理と利益供与罪

ひとくちに総会屋といわれることが多いが、その形態や性格はいわばモザイクであり単純な図式では論じられないようである。あえて図式化すれば、次のように分かれるのではなかろうか。(1)明治、大正以来の伝統を僅かでも引き継いでいるもの、即ち儀式としての株主総会の準備、遂行に役割を果たそうとし、それに対し対価を期待するもの。この中には会社法に通曉し、一種の権威を自覚して会社の法的不備を批判したり注文をつけたりする者もあるといわれる。(2)専ら会社から金銭を引き出そうとの動機のもとで、株主権を拠り所として威圧的な行動をとるもの。この中には暴力団の資金源になっているものもあるといわれる。(3)右翼等、思想運動の一環として会社批判、攻撃を行なおうとし、その手段の一つとして株主権を用い、運動資金を会社から引き出そうとするもの。本来の暴力団が仮装右

15) 「仕事の客観的な品質基準」欠如の問題 (小林氏) 及び「信頼取引」から生ずる諸問題 (清水教授) を考察する際には安土敏氏が説かれる「言語化された経営」の視点が示唆に富む。津田教授もこれに注目される。安土敏「ニッポン・サラリーマン 幸福への処方箋」日本実業出版社、1992年。243頁。津田真激「日本の経営文化 二十一世紀の組織と人」ミネルヴァ書房、1994年。273頁。

翼として行動することもあるといわれている。これらいずれのカテゴリーであっても、共通して言えることは、会社というものはゆさぶれば金をだすところが多いという確信を抱いていること、そして会社という組織体は、叩けばホコリのでる部分をなにがしか抱えているとの信念を持っていることであろう。故に彼等の多くは、さほどの抵抗感もなく会社から金銭を受け取ろうとする。しかし、いわゆる総会屋のなかには、現状をもって必ずしも良しとせず、あるいは厳しい取締のもとで現状は永続しないものと見越して、新たな動きを模索するものもあるようである。その一つの方向は総会業以外に生業を求めることとし、総会活動はいわば趣味的、惰性的な傍業としていくもの、その二は、より積極的に株主運動家として自立しようとするものである。後者の場合、活動資金を会社に求めようとせず、正業の傍らボランティア的株主活動に徹するか、更には会社に不満をもつ、あるいは批判的な株主を糾合し、その中で資金面も合法的に組織化していく路線を目指しているかもしれない。かような方向でプロとして成果を上げるに見合う素質、素養を有している総会屋も少なくないであろう。

総会屋の脱皮あるいは発展的転回ともいうべき、後者のような路線が、もし現実ものとなってくるとすれば、株主総会の活性化、健全運営にもつながることであり、商法497条や294条の2の射程外の総会活動プロとして社会的にも認知されていく可能性があるだろう。そのための環境整備としては第一に、法律的环境として当然のことながら現行法すなわち商法497条の厳正な執行を継続することが必要である。あわせて前述の立法政策論（総会屋排除のための）も断念すべきではないが、「職業としての総会屋」に職業上の転回を促すための方策として十分とはいえない。売春防止法の例をあげるまでもなく、需要と供給のあるところ職業は在り続けようとするからである。そこで第二に、企業的环境即ち現行総会屋業をめぐる需要と供給の環境に着目し、需要の減衰を凶る方向での環境整備の面に注目しなければならない。多くの会社に内在するとみられ、経営トップからダウンの業務執行にまたがる特定の経営環境であってそのような需要と供給に関わりの

ある部分を治療することである。これを、順法精神の徹底や倫理感の高揚といった抽象的、一般的次元から下ろし、より具体的な経営行動として人間科学的、組織科学的視点にたつて究明すべきであろう。視点の一つは会社経営者の行動であり、もう一つは経営者と部下従業員相互間の運動原理である。

## Ⅶ 経営倫理と経営体の行動

### (1) 市民としての経営者

会社はスキャンダルに弱いといわれる。不祥事を嗅ぎつけた総会屋を封じるために止むなく利益供与する、という図式で言われることが多い。これは端的な例ではあろうが、実際には不祥事とは無縁な正規の経営判断事項であっても、総会屋が着目し、突っ込んだ質問が予想されるときは、経営者としては、できることならそのような場面を回避したい気持ちが強いようである。かような経営者の心情の説明として、総会議場における総会屋の常軌を逸した怒号、罵声、暴力等の脅威が言及される<sup>16)</sup>。近時、経営者はかようなプレッシャー、抵抗感を克服して時間の許すかぎり質問を受け、回答しようとし、そのような姿勢により、違法な金銭供与を伴う総会屋との安易な妥協に走らない姿勢を強めている。経営者、特にいわゆる法人資本主義のもとで、法人安定株主の賛成票を背景にもつ会社経営者の多くは、いわば企業社会における強者であり、他方、総会屋は、たとえ一匹狼的な

16) 河本教授は座談会で次のような指摘をされる。「総会に実際出て怒鳴られてみませんと、あの気分はわからない…。あれだけ万座の中でほろくそにいわれると人間の尊厳性がなくなる…。だから非常に嫌になるのです…。私も何遍か外国の総会に出ましたが、株主が議論はしているけれども、言葉にしても、ああいったように徹底して人間を冒瀆するような発言はしない。……。だから、普段偉い方々は、もうまさに耐えられないという気になるのも無理はない…。そこのところをうんと耐えて……。糧道を断ち切ることができれば……。その辺の正念場です…。」商事法務No.1354、「最近の会社経営をめぐる法的諸問題」 1994年。

凄味はあるとしても、資本主義法治社会のもとではいわゆる零細株主として弱者の立場にあることに鑑みれば、両者対面の場である株主総会において、後者がカウンターバランスをとるため本能的に居丈高になる部分があるとしても、それに対し必要以上に脅威を感じたり立腹したりする筋合いのものではない。このような社会的位置関係にある総会屋が、声なき多数の零細株主を代弁しているとして、トップ経営者と対等に議論を戦わすことそれ自体に充足感を持つとしても、ある程度自然な感情であるとしてこれに正対し耐えるべきかと思われる。このような意味合いでの総会屋との対面を回避しようとする経営者があれば、それは経営者としての社会的責任を放棄したものであるとしてその資格が疑われるのみならず、そのような姿勢自体が社会的にマイナスの効果、すなわち総会屋の活動原理を一段と補強する効果を生むものであることを認識すべきであろう。即ち、逃げるものは追い、隠したがるものは、剥がしたい、という単純明快な人間本能は経営者の「逃げ」、「回避」の姿勢が見えるほど総会屋の関心をふくらませ、会社の防衛線突破にむけた行動意欲を尚更加勢することになるのではないか。

企業経営にあって「不祥事」を皆無にできる保障はないであろうし、「みっともない」、「賞められない」、「どうかと思う」、「芳しくない」といったたぐいの事態が起こることは避けられないであろう。文字通り会社の死活に関する重大事態から、単に体裁が悪いといった程度のもを含めれば総会屋が追いかけてたい、会社のマイナス情報は常時少なくないであろうが、会社側がそれに対し情報開示に積極的な姿勢で対処すればするほど、総会屋（マスコミ、ジャーナリズムを含む世間一般についても同様）のエネルギーは収斂すると言ってよいであろう。企業とくに上場会社の情報開示については商法、証券取引法その他法令による部分とそれ以外の部分を含め、わが国企業の消極姿勢がしばしば指摘されるところであるが、この姿勢が総会屋に、後を見せる、話を避ける、という形で表れるとき、その企業は逆に総会屋を後援し勢いづけることになっていることを認識すべきであら

う。

社会的強者である大企業の行動は、企業自身にとっては当たり前のことであっても、一般社会の相対的弱者である一市民の目からみると、理解しがたい、ときには不公正、欺瞞的と言われてもしかたないようなものがある。例えばマスコミでも指摘されるような就職協定における大企業の言行不一致のことがあげられよう。その他、公害、政治献金、中小下請業者関係、労働差別等、各種の事例で時として大企業独特の論理や奢りが現われることがあり、そこで示される庶民感覚との乖離に対しては市民の立場から怒りを覚えたり失望するものも少なくない。零細株主である総会屋は、普通指摘される反社会性をもつ反面で、そのような庶民感覚の代弁者たりうる立場でもあり、企業や経営者の行動がいわゆる庶民感覚に違和感を与え続けるかぎり、総会屋は総会場の場あるいは場外で企業経営者批判のための追尾を止めないであろう。経営者の姿勢として庶民感覚ないし市民感覚が一層求められる所以である。庶民ないし市民の立場ということは制度的には情報開示であり、感覚としてはフランクなコミュニケーションに通じよう。総会屋というと、先入観が様々に脳裏を去来し、絶対会ってはならないものと身をすくめてしまう経営者もいるようであるが、このような敬遠姿勢は、会社組織をして、総会屋を近づけないことが至上命令であるかのような錯覚をもたせる結果、上述したようにかえって利益供与罪を呼び込みやすい「悪しき仕事」の企業体質を作ることにもなりかねない。逆説的ではあるが、経営トップは総会屋を苦手と考えるのであれば尚更に総会屋との対話に親しむべきであろう。総会屋と経営者間の真摯な態度での会話が多数の企業で慣行となった暁には総会屋のエネルギーは従来型の攻撃体質を変質、収斂し、同じく従来型のレゾンデートルは希薄となり、上述の市民型株主活動への転回を促す期待ももちえよう。

このような考えかたについては疑問や異論も多いであろう。特に会社側からすれば、例えば、(1)忙しい経営者に総会屋と対話する暇はない(2)特定の総会屋とだけ対話をするのは株主平等の原則に反し違法、(3)その世界で

百戦錬磨の総会屋相手との対話は議論にならない、あるいは、なにか言質を取られたり約束させられたりする恐れがある、等。しかし、これらについては、次のような視点を忘れてはならない。第一に、経営者は業務の多忙を理由に市民や株主が求める対話を拒絶してよいかという問題である。経営者の任務が利益と効率の追求であり、そのため利益に直結しない無駄な時間を排除することは必要であろうが、現代社会では、大企業の経営者は社会的強者であり、権力者である故に、社会全体と社会各セクターとの関係において、企業内論理である利益と効率、いわば物質的、機械的次元を越えて、企業もその構成員であるところの社会の論理、なかんずく倫理性のような精神的次元の価値を第一義として充足することが求められているということである。企業倫理へのアプローチとして最も基本的なことの一つは、経営者が日常の仕事では接点の少ない社会の諸セクターと交流し、偏狭でない倫理感を形成することであり、そのために時間を費やすことはこれからの経営者にとりますます必要性の高い社会的責任のひとつであると言えよう。

第二に、株主平等はたしかに重要な原則であるが、所要の時間、場所等について自ずから合理性の範囲というものがあり、その範囲内で対話を希望する株主を平等に扱うことは不可能とは言えず対株主コミュニケーションを避ける理由にはならない。第三に、総会屋であるが故の先入観にとられて怯懦になることそれ自体が株主総会を歪め、企業倫理の頹廢にもつながるものであることを再認識すべきであろう。

## (2) 経営者と企業組織原理の相克

経営倫理については、次のように企業内部の障壁除去という問題がある。経営者、とくにトップと言われるような経営者は、まず例外なく優秀な能力、倫理感、人柄等の持ち主であると言ってよいであろう。彼は会社組織を用い経営資源を活用して効率良く利益を上げるであろう。しかし会社組

組織が規模的、年数的にある程度以上に成熟した場合には、組織それ自体が自己固有の運動能力や判断能力を強め、分権組織化、独立事業部制、意思決定の迅速化のような潮流にも合う形で、トップの意思や指示といった大前提の遂行は意識しつつも、時として、結果的にはトップ経営者の意思とは別の行動をとる事態が起りうると考えねばならない。利益や効率の面では、かような行動は組織の活力としてプラスに働くであろうが、倫理という高次の精神活動に関しては、組織がトップの意思を正しく反映しない動きをすることは大変危険な事態であり、トップは企業組織を通じての合倫理的行動の維持につき誤りなきよう特に念入りな経営者行動をとる必要がある。具体的には経営者の言葉や指示はすべてホンネであると心底部下組織に信用させることから始めなければならない。上述したように、優秀な部下ほど、上位者の発言、指示の中からホンネ部分や隠された期待部分を探り当てようとするもので、これは日本の企業文化にたいへん根強く、かつ、組織構成員の同質性が維持されている前提のもとでは、いわゆるツーカーも成立し、効率がよく、経営者にとりプラス面があることも事実であろうが、事柄によっては経営者の意思に合致しない決定を下部組織が「経営者のため」と忖度、実行し、結果として利益供与や贈賄の犯罪者を生むという悲劇にもつながる。このようにタテマエとホンネが乖離することのある企業組織の土壌から、言葉と真実の意図とが一致する組織環境への移行を目指すことなくして企業倫理をトップ経営者の意思どおりに第一線組織で顕現することは困難であると言うべきであろう。

#### VIII まとめ；利益供与罪の廃絶に向けて——会社法学と経営学との共働

「1994年版株主総会白書」(商事法務研究会)によれば、総会屋との関係は「なくなると思う」と回答した企業が308社(回答企業の16.8%)に対し、「一部なくなると思う」が1064社(同58.1%)、「相当残ると思う」が69社(同3.8%)であった。同白書は、これについて「[なくなると思う]とい

った確信を持った回答が少数であり、「一部なくなると思う」といった曖昧な回答が過半を占めるといったところに、本質的な問題が存在する。質問は現実を問うているのではなく、改善されるかどうかについて問うているのであり、あれだけ世を挙げて暴力行為等との対決姿勢を強めている中であって希望的観測すらできないというのは、この問題の根の深さを物語るものといえよう。]と述べている。因みに同白書1993年版では、類似の質問で、利益供与を行なっている会社はなくなったか、に対し、「一部にあると思う」が1136社(65.6%)、「相当あると思う」が215社(12.4%)であった。

多くの企業関係者は、このようなアンケート項目それ自体が無意味となるような状況に到達すべく環境の変革に注力していると思われるが、その中で平成6年2月化学メーカーF社の専務取締役殺害事件に関しては、同専務が総会担当役員として利益供与の断絶を敢行したことが過激派総会屋の怨みをかっただのではないかとの推測も伝えられており、問題の根深さを想像させる。本稿では商法497条の犯罪が根強く繰り返される現実の中で、その当事者である会社と総会屋に働く運動原理はどのようなものであるかにつき、特に組織体としての会社側を中心に若干の考察を試みた。その過程で改めて感じられることの一つは、組織としての会社は人間集団であり、人間集団に働く力学は組織図や組織規定だけからは割り切ることの出来ない複雑なものがあるということである。

会社法は罰則規定を含め会社役職員において強行規定違反やいわゆる非行的な行動がありうることを前提に組み立てられているが、会社法学の実用的側面における研究開発を推進するためには、法律専門家的アプローチだけでなく経営諸科学とのさらなる連携が望まれるものと言えよう。そのような意味あいにおいても、最近いわゆるコーポレートガバナンスの議論に関心が高まり<sup>17)</sup> 会社法の理論、実務関係者ばかりでなく、官民学の様々な分野からの発言が増えていることは評価できる。

17) ジュリストNo.1050, 1994年における「コーポレート・ガバナンス」特集。1994年10月日本私法学会商法部会シンポジウムの主題もコーポレート・ガバナンスであった。

商法497条犯罪の絶滅に向けて関係者が実務的、具体的に取り組みやすい方策乃至考え方をあげてみたい。経営者の果敢なる意識改革に待つしかないとの考え方が一般的であり、正論であると考えられるが、その認識を理念として空転させないため、かつ、法と経営が交差するところの企業倫理構造を強化するための実験として、下記の諸点を日常の業務執行上着手してみることに意味があろう。

### (1)担当役職の在職期間の短期化

会社は渉外担当といった役名で総会屋対応のための役職を置くことが多い。仕事の相手方が普通の取引先、顧客とは異質であるという前提のもとで、渉外担当職は特殊な専門職とみなされ、相手方たる総会屋との渉外業務を遂行するためには、一定の資質に加え、とりわけ経験量や顔がものをいうとされ、結果として渉外担当職の在職期間は当該企業が人事管理上、標準設定する在職基準と無関係に長期化し、時として「余人をもって代えがたい」との理由で定年制をこえての在職もみられるようである。先述した日本の企業に特有の「信頼取引」と「保険思考にもとづく仕事の増幅」という環境要因が長期在職型の渉外担当職に働く結果として次のような事態が起こりうるということが想像される。すなわち、カシ、カリの関係が総会屋との間で多重に発生する。例えば総会屋の執拗な攻撃姿勢に対し「そこをなんとか」と説得し、利益供与することなく事態を一旦おさめ得たとしても、そこで作ったカリはいつかは返さなければならない、というような関係である。

経営トップと渉外担当職の間でもカシカリはありうるだろう。例えば予想された総会屋の攻撃を事前に收拾し、株主総会の無事進行に寄与した渉外担当職に対してはトップがカリを感じ、同担当職に対する指示や言動が寛容となり、一方、同担当職は、その「専門性」とあいまって、渉外業務はトップ等からの容喙なしに全て自分の権限と職責において取り仕切る

ものと考えに至り、業務の聖域化現象を作り出すかもしれない。

商法497条違反事例の判決内容は時々の「資料版／商事法務」に詳報されているが、そこから窺われるのは当該担当職業務が聖域化し、抑止力が働かなくなっている状況である。これを改める方策としては、まず、いわゆる渉外担当職を全廃することが考えられるが、それに準ずる、より現実的な形はその職にあたる人間を短期に交代させることである。人事異動によって渉外担当職を頻繁に交代させることで、カシカリの環境は極小化されるだろう。同時に仕事の専門性も失われる。いわば素人が総会屋の対応をすることになるからであるが、総会屋を伝統的な先入観で特殊な世界とみるのではなく、同じ社会で生を求める人間として、市民社会の、そして庶民生活の原理である正義と法、礼節と誠実を共有すべきものとする立場からすれば、カシカリに浸かり業務判断の選択肢が狭まった「専門家」ではなく、社会常識に素直に反応できる素人の担当職が最適と言うべきであろう。

## (2) 渉外担当職の職務達成基準明確化

上記のように、これまでに摘発された20件近い商法497条違反事例の判決文などから、当該会社の渉外担当職が置かれた業務環境を推察し、ほぼ共通して言えることは、違法であると知りつつ、会社のためには止むを得ないとして、あるいは、前任者の引継ぎにしたがって、利益供与に走った、ということである。株主総会を平穩無事に完了させることが渉外担当職の唯一かつ絶対的な職責であるとの価値観もうかがわれる。総会の議長という、異常な緊張を強いられることの多いトップ経営者が総会屋の攻撃によって立往生したりせぬよう、事前に総会屋に手をうつことが経営者の期待に応える部下の任務であり、それが出来ない担当職は失格である、といった業務感覚が支配的であったことから利益供与の犯行が生じたものと思われる。問題は、そのような業務感覚は当該企業のトップ経営者レベルにお

いて必ずしも同一ではなかったにも拘らず、渉外担当職のレベルでそれを持つに至った原因は何かということである。それはホワイトカラー組織にほぼ共通してみられる職務達成水準の不明確さであり、不明確であるが故に当該職務者が合格水準をクリアするため模索状態に陥り、その結果、目的のために手段を選ばない心理状態も生じうるということではないだろうか。組織の病理現象ともいべきこの状況は経営者が作り出したものであり、経営者はそのメカニズムを的確に把握したうえで是正を図るべきであろう。先にも述べたように、部下に対する仕事の指示が不明確で達成基準や評価基準が明確に定まっていなかったことが多いわが国企業のホワイトカラー組織においては、有能な部下であるほど上長の言外の意向を極限にまで察して行動しようとするのであるから、渉外担当職の上長、就中トップ経営者は担当職に対し、如何なる状況であっても利益供与をすることはしない旨を明示するだけでなく、利益供与をしない結果として総会屋が如何なる行動をとっても経営者自らが固有の職責としてそれに正対すること、そしてその職責遂行が経営者にとり如何に苛酷なものとなっても、渉外担当職が引責する筋合いではない旨を明言することによって担当職務の品質基準を明確化するとともに、平常の言動もそれと矛盾なく行なうことに留意すべきであろう。

### (3) 経営者の自己管理能力を公示

昭和57年の改正商法施行後、機動隊も交えた警官が株主総会場周辺に派遣され、総会を「守る」ことが常態化し、開催日の特定集中とあいまって異様な社会現象となり定着しつつある。警察当局は、暴力、テロの未然防止、総会屋への示威等のため企業からの要請を受けての警備行動としているようであるが、結果としては、株主総会が暴力等の犯罪が起る蓋然性の高い特異な場であるとの認識を社会に植え付け、改正商法が意欲的に目指したところの、開かれた健全な総会運営とは逆方向に株主総会を押しやっていると云わざるをえない。加えて、総会屋側においては、会社側が国家

権力を楯にして議事を強行するものと映り、その攻撃、批判姿勢が必要以上に硬化、過激化するという悪循環をもたらす結果となっているのではないか。特定総会屋の暴力的側面の排除については警察と企業とが密接に連携すべきことは言うまでもなく、また株主総会の実態について警察が観察や研究をおこない、防犯の実をあげることも必要であろうが、警察の威力で株主総会を守ることの異常性を正当化するものではない。資本主義自由経済のもとで、株式会社の運営という、本来私的利害調整の場が警察権力の介在なしには機能し得なくなっている、と社会が認識する現象は、もはや滑稽なもととして笑いとばせる域をこえて、日本の会社とその経営者の自己管理能力にたいする疑念、不信感を一層増幅するものであることを知らねばならない。企業は株主総会に警官派遣を要請しないことで自己管理能力の一端を社会に公示すべきであろう。

#### (4)経営行動としての株主対話

これは経営者にとって最も始動困難と思われる課題であろうし、かつ、会社と総会屋との癒着を断つために会社は総会屋との接点を一切持つべきではないとする立場からは当然批判もあるはずであるが、本稿においては総会屋の排除を刑罰の抑止力のみにも頼るのではなく、企業と同様に総会屋にも自己浄化力があるとの仮定のもとで企業に求められる経営行動モデルを考えてみたい。

総会屋の正常化と生業化を促進するという課題を、社会的責任を自覚する企業が重く受けとめるのであれば、経営者としては、総会屋との対話機会をもつことに積極的たるべしということである。具体的には、個別の面談という形もあろうし、株主総会終了後の懇談会のようなことも考えられるが、要は、頭から総会屋を特殊な目でみたり、恐怖を覚えるといった、幼児的感覚を脱して、当たり前のおトナ社会人間としての交流の場をもつということであり、その意味は総会屋が経営者に対して抱く謂われ無き不

信感と人間的交流がないゆえの不満感を取りのぞくことにある。ビジネスマンとして有能な経営者は世に多く、わが国産業の発展に貢献していることは言うまでもないが、他方において、これら経営者の関心は会社業績のみに集中しがちであり、それに反比例して、会社企業が存在を許容されている、企業周囲の市民社会に向ける関心の程度は少なくなりがちであって、そのような経営者としては総会屋との対話に時間を割くなどは、まず経営の非効率として否定したいところとなるのであろう。しかし、社会が求めているのは、一市民として社会が期待する経営行動をとることが出来るという意味での幅の広い有能さを兼ね備えた経営者であることを知らねばならない。市民の多数が求める価値は、利益と効率だけを追求する企業経営であるよりも、まず第一に違法または反社会的な行動をしないことであり、第二に、それらを助長する行動に加担しないことであり、第三には、それら広く反社会的なものの除去に向けて企業経営が前向き、ということであらう。その意味で企業経営者が総会屋から逃げの姿勢をみせるのではなく、まずこれに正対して彼我の立場や思考を認識しあうことが肝要となろう。それにより、経営者は企業批判を市民社会からのものとして受けとめ経営判断に反映させる機会をより多く持つことができ、他方、総会屋はいたずらに企業を攻撃しゆさぶって利益供与を得るという職業パターンがもはや許されないことを、経営者との直接の対話であればこそ、真剣に受けとめるはずである。そして、市民株主の利益代表として会社に正対することこそ、将来に向けて誇りある株主関係専門職業として採るべき方途であることを自覚するにいたるであらう。