

# 千葉商大紀要

第58巻 第1号

2020年7月

## 論 説

建物の価格マネジメント理論…………… 土 屋 清 人 ( 1 )

生々する理想としての現在

—遠藤隆吉の生々主義哲学について—…………… 枡 岡 大 輔 ( 19 )

関西電力のコンプライアンス違反事件の事例研究

…………… 樋 口 晴 彦 ( 31 )

## 研究ノート

人間間の意思疎通と組織能力

—ルーマンのコミュニケーション論研究序説—…………… 影 山 僖 一 ( 55 )

千葉商科大学国府台学会

(通巻188号)

# 執筆者紹介

影山 僖 一	産業政策論	千葉商科大学	名誉教授
土屋 清 人	会計学	商経学部	専任講師
枘岡 大 輔	哲学	基盤教育機構	専任講師
樋口 晴 彦	経営学 (経営倫理・リスク管理論)	警察庁長官官房人事課 (警察大学校兼務)	人事総合研究官

## 〔論 説〕

# 建物の価格マネジメント理論

土 屋 清 人

## 1. はじめに

原価計算基準では、除却損は「非原価項目」に規定されているため、大規模修繕工事を想定した場合、適正な原価計算ができない。原価計算の目的には、経営管理の目的がある。管理会計においても原価計算は重要である。正しい原価分析ができなければ、企業のトップは経営を管理掌握できていないことを意味するのではなかろうか。つまり、管理会計においても大規模修繕工事の「非原価項目」である除却損の問題は看過できない。

建物は、償却資産の中で高額な資産である。その建物に行われる大規模修繕工事の額は、竣工時の50%といわれている。したがって、除却損の額も高額になるため、適正な会計処理ができなければ、経営判断を誤らせることになる。

そこで本論では、この問題の打開策を検討するものである。どのような打開策かと言えば、大規模修繕の際に除却損、厳密に言えば「一部除却損」の額を抑制させる理論である。換言すれば、一部除却損が発生する前に、減価償却で償却し未償却残高を抑えておけば、一部除却という会計処理は不要になるという理論である。

実は、建物の価格は、500年前の価格設定法が使用されている。この中世の価格設定を行っているのは建設会社である。つまり、価格設定の主導権を建設会社から建物を購入する顧客に移行させるのが、本論の考え方である。

つまり、価格を顧客のニーズに適した価格に建設会社に設定してもらえばよいのである。すなわち、管理会計、原価計算を行う顧客が、建設会社にどのような価値を備えた建物を要望するかによって、価格を変えることが可能となる。建物を購入する顧客が満足する価格設定を建設会社に要望することにより、一部除却が発生する前に、適正に減価償却で処理すれば、上記の問題の多くは解消されるのである。この点を本論では言及するものである。

なお、建物の定義は、『建築工事標準仕様書・同解説5鉄筋コンクリート』（日本建築学会）に規定されている総合耐久性を備えたものをいう。原価計算を論じているからと言って、工場を想定する者も多いかも知れない。しかし、ここでは敢えて事務所ビルを想定し話を進める。理由は、本社等の建物の方が、価格が大きく、大規模修繕工事の額も高額であるためである。

## 2. 建物資産の特異性と減価償却

### 2.1. 一部除却は大規模修繕工事のどこから発生するか

建物の躯体（RC造）に関しては100年間の物質耐用年数があることは建設業界の常識である。ただ、建物をそのまま使用し続けていると、物質耐用年数は100年には至らない。

建物を100年間使用するためには、建物機能（電気設備、空調など）の部分を約20年ごとに更新する工事が必要不可欠となる。

同時に建物の価値を維持するために、建物勘定に計上されている部分も工事の対象になる。この工事を「道連れ工事」といい、古い床・壁・天井などを新しくする工事をいう。

この道連れ工事が付随して発生するため、建物勘定を実体に符合させる会計処理が求められる。つまり、一部除却という会計処理を行う必要がある。一部除却とは、建物勘定から古い床、壁、天井の未償却残高をマイナスし、損益計算書の特別損失に計上する会計処理である。この会計処理をしなければ、貸借対照表の建物勘定に架空資産が発生し、不必要な法人税等の額を支払うことになる。

上記のことを考察すると、減価償却を行うにあたり、建物の取得原価をはじめから少なめに設定し、その分を建物附属設備の取得原価に加算させておけば、架空資産の額は抑えられ、不必要な税額も少なくなるのではないかと。

減価償却の償却スピードの視点から考えると、建物勘定に計上し減価償却するより建物附属設備勘定に計上し減価償却すると、およそ3.3倍早期に償却が可能となる。したがって、建物の架空資産化の額は、その分低減することになる。

すなわち、建物附属設備の取得原価を建物の取得原価より大きくする理論を構築できれば、この建物の架空資産化等の問題解決に役立つため、その理論を論究するものである。

## 2.2. 減価償却の考え方と計算ポイント

会計学では、企業はゴーイング・コンサーンを前提に、取得した建物等の資産は、費用配分の原則により、使用または時の経過などにより価値が減少していくため、各会計期間に価値減少分を費用として損益計算書に計上しなければならない。この費用配分方法を減価償却という。土地や借地権、美術年鑑に掲載されている絵画や骨董品は永久資産といい、減価償却の対象外資産となる。

減価償却の計算要素としては、①取得原価、②残存価格、③耐用年数の3点が挙げられる。①の取得原価は、減価償却の基礎となる重要な項目である。これは、取得方法によって決定されるものである。取得方法には、購入の場合、時価建設の場合、現物出資の場合、交換の場合とそれぞれの場合において取得原価の算定方法が異なる。建物という資産は、基本的に購入の場合が多いため、本論では購入の場合を想定し論を進める。購入の場合の取得原価の決定要素は、購入代価であるという点である。実は、建物という資産は、簡単に購入代価を決定することができない資産なのである。この点は、後ほど詳細に説明する。

②の残存価格は、現在では税法基準を援用しているため備忘記録1円となっている。この1円まで減価償却することが認められていない時代は、財務省令の規定に従い取得原価の10%が通例であった。

③の耐用年数は、企業がその資産の取得時点において将来の使用可能期間を恣意的に見積もることが可能である。しかし、一般的には税法で規定された法定耐用年数を準用する。理由は、企業は決算報告だけでなく、最終的には税務申告をしなければならないため、減価償却方法を統一しておけば、修正の手間が省けるからである。

減価償却の計算方法は、定額法、定率法、級数法などがある。建物の減価償却は定額法であり、また、建物附属設備の減価償却も税法では平成29年度より定額法しか使用する

ことができなくなったため、本論では定額法に限定して論を進める。定額法とは、減価償却費の額が原則として毎年同額になる償却方法である。

もちろん、会計（財務会計）では、定率法という減価償却方法も選択可能である。しかし、減価償却においては、税法の方が、力関係が強いため、会計も税法の基準を準用する。これを逆基準性という。

先にも説明したが、基本的には、会計において耐用年数は、企業が自由に決定してよいものであるが、税務申告時の調整を省く意味で、法定耐用年数を代替的に使用している現状がある。したがって、逆基準性を考慮すると、以下のように取得原価に償却率を乗じて減価償却費を計算する。

$$\text{減価償却費} = \text{取得原価} \times \text{定額法の償却率}$$

法定耐用年数に基づいて計算される減価償却費は、税法において損金と認められるものである。これを償却限度額という。この法定耐用年数は図表1「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」によって規定されているものである。この省令においては、法定耐用年数ごとに償却率が定められている。したがって、上記の算式のように取得原価に償却率を掛けて、減価償却費を計算することになる。

また、税法で指定された償却率よりも大きな率を使用して減価償却費を計算した場合は、過大な減価償却費部分（償却限度額を超えた部分）は、税務申告上損金と認められず、所得と見なされ課税される。

本論で論じている問題は、経営者のマネジメントにかかわる問題である故に、単に会計上で減価償却費が認められれば是とする範疇の話ではなく、不必要な税金は支出しないよう策を講じることが肝要であるという認識の下で論じる。

理由は、株主から委託された資金を有効に活用することが経営者の責務であるからに他

図表1 減価償却資産の耐用年数等に関する省令

種類	構造又は用途	細目	耐用年数	償却率
				定額法
建 物	鉄骨鉄筋コンクリート造又は鉄筋コンクリート造のもの	事務所又は美術館用のもの及び下記以外のもの	50年	0.020
		店舗用のもの	39	0.0260
		病院用のもの	39	0.0260
建物附属設備	電気設備 (照明設備を含む)	蓄電池電源設備 その他のもの	6	0.167
			15	0.067
	給排水又は衛生設備及びガス設備	15	0.067	

資料：「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」より一部抜粋

ならない。したがって、本論で論じるマネジメント理論は償却限度額を有効活用するためのものであることを、ここで確認する。

### 2.3. 建物という資産の特殊性について

減価償却の計算要素の①取得原価のところ、建物という資産は、簡単に購入代価を決定することが難しい資産であることを指摘した。購入代価の主たる部分を占めるものは、建物の価格ということになる。実は、建物という資産を購入し、減価償却を行う際には、1つの建物という資産を2つの資産の分類し、それぞれの価格を計算し、それぞれの価格を建物の取得原価と建物附属設備の取得原価に分類する必要がある。

つまり、図表2のように建物は1つの資産でありながら、建物の取得原価を構成する「躯体部分」と建物附属設備の取得原価を構成する「附属設備部分」という2つの資産に分類する必要がある。

この考え方について、建築基準法第2条から確認する。建築基準法とは、建物を設計する者や建築する者が、守るべき法律である。建築基準法第2条では、建築物の定義として以下のように規定されている。

#### 建築基準法第2条 (建築物の定義)

土地に定着する工作物のうち、屋根及び柱若しくは壁を有するもの（これに類する構造のものを含む。）、これに附属する門若しくは扉、観覧のための工作物又は地下若しくは高架の工作物内に設ける事務所、店舗、興行場、倉庫その他これらに類する施設（鉄道及び軌道の線路敷地内の運転保安に関する施設並びに跨線橋、プラットホームの上家、貯蔵槽その他これらに類する施設を除く。）をいい、建築設備を含むものとする。

専門家ではない者が、建物がどのような部分から構築されているかを理解するために、建築基準法第2条の建築物の定義を換言すると、「建物とは、土地に定着する工作物のうち、屋根及び柱若しくは壁を有するものであり、また建築設備を含むものとする。また、門や外壁、緑化施設、看板などは、建物定義から除く。」となる。つまり建物は①土地に定着する工作物のうち屋根及び柱若しくは壁を有する部分、②建築設備の部分、2つに分類することが可能である。①と②をコンパクトな言葉で表記すれば、①は「躯体部分」となる。②は「附属設備部分」といえる。したがって、建物とは、躯体部分と附属設備部分から構築されているといえる。

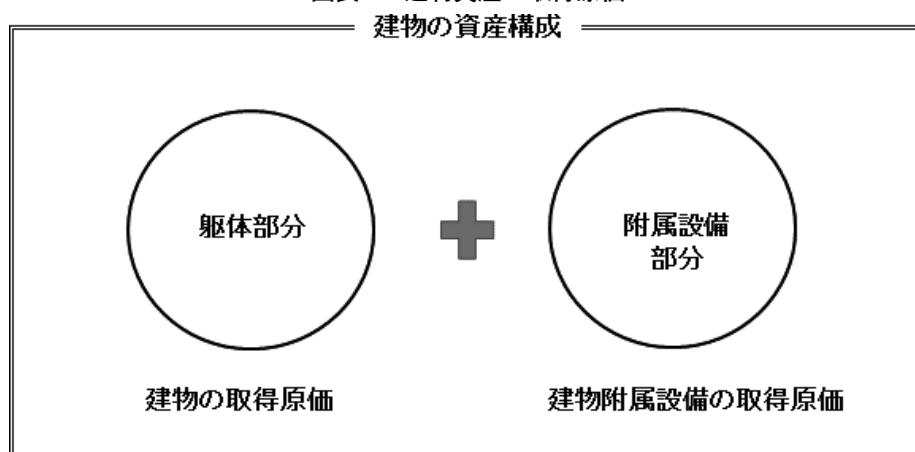
それでは、「躯体部分」と「附属設備部分」とは具体的にどのようなものか、確認する。「躯体部分」とは、工事内訳書の工種別書式でいえば、土工、地業、コンクリート、型枠、鉄筋、防水、石、タイル、木工、金属、左官、木製建具、金属製建具、ガラス、塗装、内外装、カーテンウォールなどである。具体的にいえば「躯体部分」とは、基礎、外壁、屋根及び柱・壁・天井・床などと捉えることができる。

また「附属設備部分」とは、工事内訳書の工種別書式で示せば、電気設備、給排水設備、

空調設備，衛生設備，昇降機などとなる。「附属設備部分」に該当するものは，「躯体部分」に該当するものより，具体性が高いので理解しやすい。したがって，「附属設備部分」以外のもので，門や外壁，緑化施設，看板などを除いたものが「躯体部分」に該当すると認識することが肝要である。

すなわち，建物の躯体部分の価格とは，基礎，外壁，屋根，柱，壁，天井，床などの合計額である。また附属設備の価格とは，電気設備，給排水設備，空調設備などの合計額をいう。これら2つの価格が，それぞれいくらになるかが，減価償却を行う際に重要なポイントとなる。

図表2 建物資産の取得原価



### 3. 会計・税務における建物と建物附属設備の取得原価

#### 3.1. 会計・税務における建物と建物附属設備の範囲

実は会計・税務における建物の定義の仕方は，建築基準法第2条とは異なる。会計・税務においては，建築基準法第2条の建築物を，次のように分類する必要性が生じる。

法人税法施行令第13条

一 建物及びその附属設備（暖冷房設備，照明設備，通風設備，昇降機その他建物に付属する設備をいう。）

二 構築物（ドック，橋，岸壁，栈橋，軌道，貯水池，坑道，煙突その他土地に定着する土木設備又は工作物をいう。）

したがって，会計・税務においては，建築物を建物，附属設備，構築物の3つの資産に分類することが求められる。本論で扱う「建物」とは建物と附属設備をいい，門や外壁，緑

化施設、看板などなどは構築物に該当するため「建物」の範疇には含まれない。つまり建物は建築基準法第2条の文言から抽出すると次の2つに分類することができる。①土地に定着する工作物のうち屋根及び柱若しくは壁を有する部分、②建築設備の部分、に分類できる。

①をコンパクトな言葉で表記すると、①は「躯体部分」となる。②は「附属設備部分」といえる。したがって、会計・税務では、①の躯体部分を「建物」勘定として資産計上し、②の躯体部分を「建物附属設」勘定として資産計上することになる。

### 3.2. 償却スピードが異なる建物と建物附属設備

利益追求を目的とする企業は、建物ように長期にわたって利用できるものは資産に計上することが義務付けられている。そして、法人税法施行令第13条によって区分した「建物」勘定と「建物附属設」勘定は、減価償却の償却率が異なるため、償却スピードに大きな差がでる。「建物」勘定と「建物附属設」勘定とに分類することが1つのポイントとなるが、分類するための証憑である「工事内訳書」が更なる問題を内包しているのである。その点は順次確認していく。

仮に50億円の建物を購入した場合、1年で全額50億円を費用化することはできない。なぜなら、建物などの有形固定資産は1年を超えて長期間使用し続けることが可能であり、収益に対応させて計算する必要性があるためである。したがって、1年で費用化することは、会計学や税法では許されていないため、減価償却という方法で年数をかけて費用配分していく。

RC造りの本社ビルであれば50年間かけて、減価償却することになる。簡略的に説明するため、50億円のRC造の建物の減価償却を想定してみる。図表3「建物の減価償却(例示)」を参照されたい。躯体部分が35億円、建物附属設備が15億円とする。建物の躯体部分の減価償却費は、 $35 \text{ 億円} \times 0.020$  (定額法償却率) = 7,000万円。つまり、1年のうちに償却できる金額は7,000万円となる。50年間毎年7,000万円を建物の減価償却費として費用計上できる。

一方、建物附属設備の法定耐用年数は何年であろうか。建物附属設備とは、空調設備、電気設備、給排水・衛生設備などをいう。これらの建物附属設備の償却期間はおおむね15年間(償却率0.067)となる。つまり、建物と建物附属設備では、償却スピードが3.35倍も異なるということである。

それでは、先の例で建物附属設備の減価償却費を計算してみる。

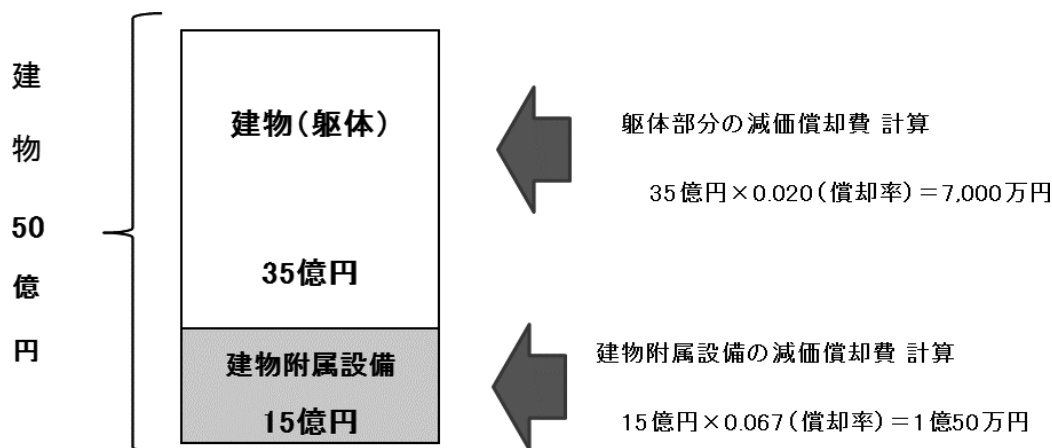
計算式は、 $15 \text{ 億円} \times 0.067$  (償却率) = 1億5000万円となる。15年間毎年1億5000万円費用計上できる。

つまり、建物の価格を躯体部分価格と附属設備部分価格の分類の仕方によって、償却スピードが大きく変化するわけである。資産計上の分類の仕方がポイントとなることが理解できる。

そうであるなら、建物(躯体部分価格)と建物附属設備の価格は、なぜ35億円と15億円となるのであろうか。つまり価格比率にすると70:30になる。



図表3 建物の減価償却（例示）



※RC造り、事務所ビルを想定 躯体部分 法定耐用年数50年  
(償却率0.020) 建物附属設備法定耐用年数15年(償却率0.067)

#### 4. 建物の取得原価を決定する価格の問題点

##### 4.1. 建物の価格比率

なぜ、建物（RC造）の価格比率は、70（建物躯体部分）：30（建物附属設備部分）になるのでしょうか。この点を深く研究した文献は少ない。その中でも元大成建設株のFM推進部長であった大沢の理論は一見に値する。図表4「建築物の原価構成」を参照されたい。「中規模のRC造事務所ビル（6階建て、延べ3,000㎡程度）を例にとります。まず、建築物の原価（取得価額と考えてください）を100とすると、建物と設備（建物附属設備）の比率は、建物70：設備30程度になります<sup>(1)</sup>。」と記述している。もちろん大沢も、構造や用途、規模やグレードによって比率は変わることはあるとしながらも、建築物の原価構成は重要であることを明記している。

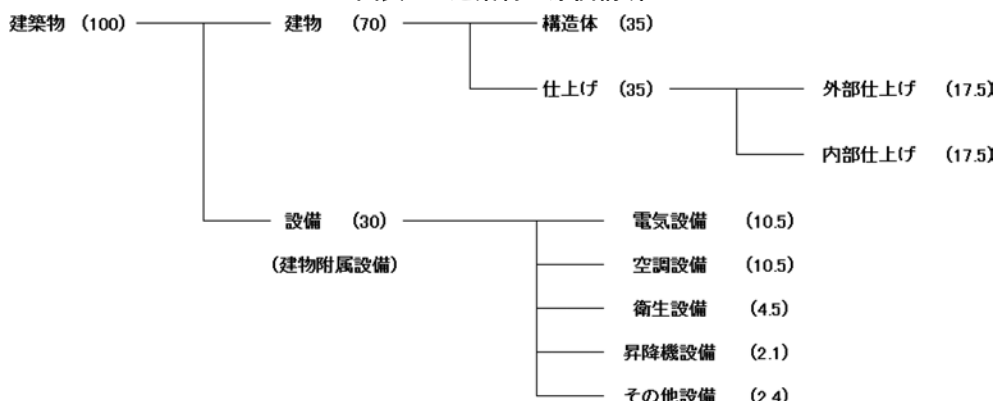
筆者も、多くの建物工事内訳書を処理してきた経験から言っても、また建物の減価償却における逋脱事件において、被告側の専門家証人として2回出廷した際に、検察側が証拠資料として提示された10棟以上の建設工事内訳書（RC造）を見たが、全て建物附属設備の占める割合は、大沢の図表と大差ないものであった。少なくとも建物勘定は7割を超えるものばかりである。もちろん、工場などは異なることは想像に難くない。

##### 4.2. 建物の価格を示す工事内訳書と建設会社の利益計上の仕方

建物は1つの資産でありながら、減価償却の視点で考えると「躯体部分」と「附属設備

(1) 大沢幸雄『建物の「除却」活用』中央経済社、2008年、74頁

図表4 建築物の原価構成



出典：大沢幸雄『建物の「除却」活用』中央経済社，2008年，75頁

部分」という2つの資産に分類しなければならない。したがって、2つの資産に分類することを鑑み、建物の工事内訳書を分析する必要がある。

工種別内訳書とは、一般的に使用されている工事内訳書のことをいう。工事内訳書は、建物を会計処理するにあたって重要な証憑資料となるものである。

それでは、この工種別内訳書とは、どのような特徴があるのか、図表5「工種別内訳書式による工事費の構成」を参照されたい。工種別内訳書は、基本的に建築工事費と設備工事費の2つに分類し、その下に共通仮設費、現場経費、一般管理費を明記したものである。工種別の意味とは、工程順に直接関係する材料・労務・外注・機器・運搬等の全てを1つの科目に集計・計上することである。

専門書によれば、建設会社の利益は一般管理費に含まれて計上されていると明記されている。建物を購入した際には、この工種別内訳書を基に、建物の取得原価と建物附属設備の取得原価の算定を行う。もちろん、間接費も建築工事費の合計額と設備工事費の合計額を基に配賦して、それぞれの大本になる取得原価を決定することになる。

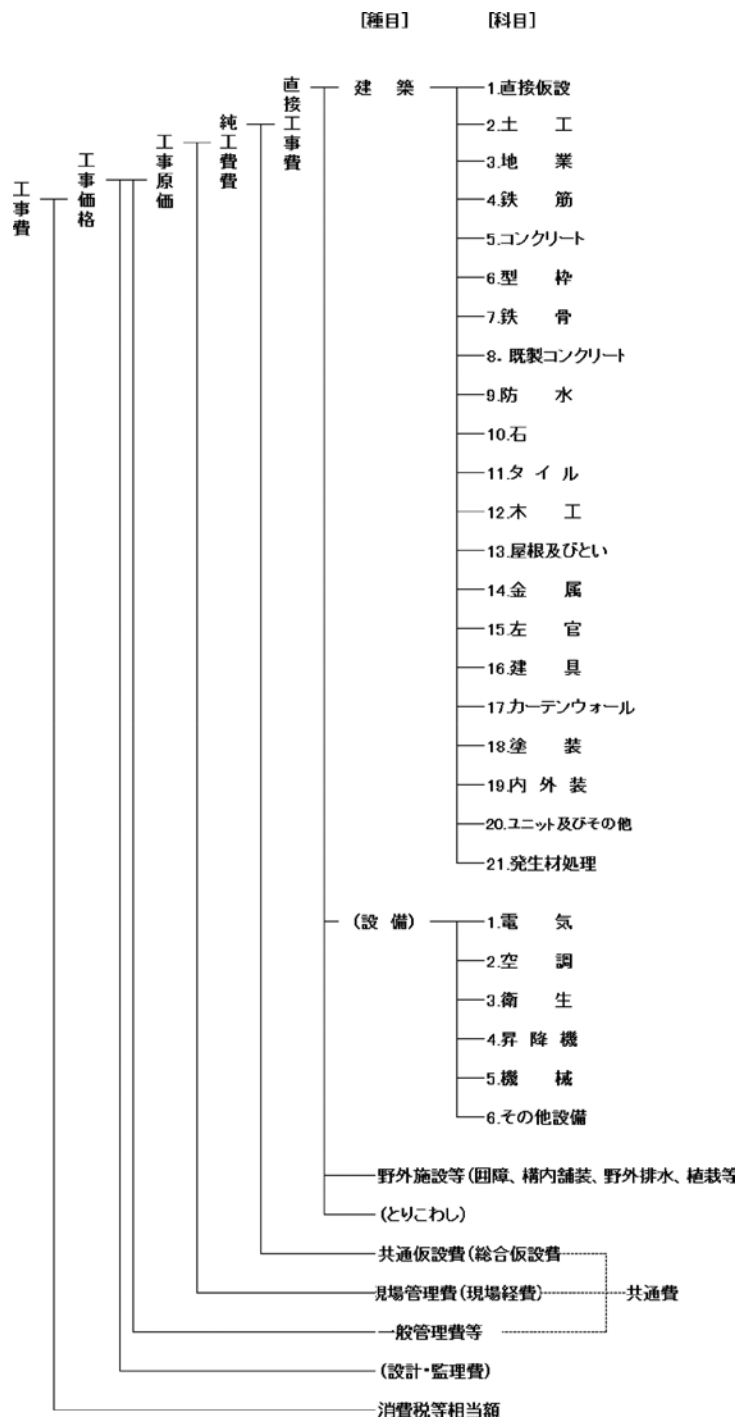
ここで重要な点は、建設会社の取り分である利益も間接費である一般管理費の中に計上されているという点である。本来、利益は企業の自由裁量に任せるべきものであろう。どの部分に利益をいくら乗せようが自由であるはずである。

だが現実的には一般管理費の中に計上されているため、按分計算することになってしまう。実務の世界では、建設会社は自社の利益を不明確にするのが慣例である。したがって、一般管理費の中に含まれているものとして取り扱う。つまり、その他の間接費と同様な手続により、按分計算を用いて配賦することになる。本論で提示する理論は、この建設会社の利益を建物勘定に振り分けるマネジメント理論を構築することである。

#### 4.3. 統制経済と建物価格

先の工事内訳書は、建設会社が作成するものである。この工事内訳書を作成する前に、建設会社は原価計算を行う必要性が生じる。理由は、利益を追求するには原価計算が不可欠であるからである。

図表 5 工種別内訳書式による工事費の構成



出典：建築工事内訳書標準書式検討委員会制定『平成 15 年版建築工事内訳書標準書式・同解説』（大成出版社、2007 年）12 頁

この原価計算の基準を定めたものは「原価計算基準」と呼ばれるもので、昭和37年(1962年)に大蔵省企業会計審議会により報告されて以来、令和元年(2019年)まで一切変更されていないものである。

実は、建物の価格構造が建物と建物附属設備が70:30になっている原因の一因は、原価計算基準の大本の基準が戦争の影響によって70:30に至ったのではないかと、筆者は推察するものである。

諸井によれば、わが国の原価計算制度は、昭和12年(1937年)に商工省産業合理局財務管理委員会が制定した「製造原価計算準則<sup>(2)</sup>」が基に作成されたものであるとしている。

日中戦争を契機に昭和13年(1938年)に国家総動員法が公布され、翌年には価格統制令も勅令されることになり、戦争のために製品や商品の価格をコントロールする必要性があった。

価格統制を製品の製造の視点から見ると、もっとも重要な点は、原価計算が適正に行われ、適正な利益しか乗せていないか、チェックする必要性があり、先の「製造原価計算準則」が陸軍の「陸軍軍需品工場事業場原価計算要綱」と海軍の「海軍軍需品工場事業場原価計算準則」に至ったと明記されている。

この両軍の「要綱」と「準則」は、それぞれ計算方法や用語等も異なって使用されていたため、企画院により「製造工業原価計算要綱」という形で統一化され、戦争のための統制経済管理の強化に影響を与えたようである。

その後、敗戦により企画院により制定された要綱は力を失った。しかし、復興に向けて製造業はわが国にとって重要な産業であるため、昭和23年(1948年)に総理庁令により「製造工業原価計算要綱」として復活した。そして、現在の「原価計算基準」に至るのである。

諸井は、先の論文の中で「戦時下の軍国主義体制のもとでの原価計算制度が、戦後の平和主義体制のもとでも一時期、あまり手直しされることなく政府の経済運営にとって利用価値を有したことは興味深いといわねばならない。」と記述している。

上記のような経過を踏まえて、建物の価格構造が70:30になっているかを考察した場合、統制経済という戦時中の状況を鑑みると、建物(建物附属設備を含めたもの)の価格を統制するという絶対的使命の視点から、ことさら建物の価格と建物附属設備の価格を分けて考える必要性はなかったのではない、かと推論できる。当然に、その当時は、設備と呼べるほど価値ある設備はなかったのが現状であろう。したがって、建物の価格構造70:30が建設業界の慣習として残ったものと考えられる。この建物の価格比率70:30は、会計学上、税務上、大きな問題を発生させることになる。したがって、この価格比率を変える必要があるのではなからうか。

## 5. 建物の価格マネジメント理論

### 5.1. 建設会社の利益を建物勘定から建物附属設備勘定へ移動させる

本論で提示する価格マネジメント理論とは、附属設備部分の価格比率を70:30から脱

---

(2) 諸井勝之助「わが国原価計算制度の変遷(前編)」LEC会計大学院紀要、2007年

却させる理論である。図表6「建物の価格マネジメント理論」を参照されたい。一般的に建物の価格比率は70：30であるが、その比率をこの図表では50：50にしている。50：50という比率は、70：30というこれまでの慣習から脱却するためのスタートラインとして目指すべき比率として明記した。まずは、50：50が可能なことを証明する必要があるからである。

70：30から50：50という比率にするには、何を移動させれば可能であるかを検証する。建設会社の利益を移動させるのである。先に工事内訳書を分析したときに、原則的には建設会社の利益は一般管理費の中に含まれていることに言及した。その利益を全て建物附属設備に移動させれば、50：50になるのである。この点を固定資産税の評価額の考え方を用いて証明することにする。

## 5.2. 利益移動に関する正当性の検証（1）

ここでは、価格マネジメント理論の正当性の検証のステップとして、はじめに建物の「市場価格」と「正常価格」の視点で見ていく。

固定資産税評価額は「適正な時価」（地方税法341条5号）として一般的に認められたものである。相続税の申告の際に建物評価額を求めるときには、固定資産税評価額を用いても何ら問題はない。つまり、税務署という時価に敏感なところでも認められているのが固定資産税評価額ということになる。

裁判においても固定資産税評価額が「適正な時価」であることは判例（最高裁判所平成15年7月18日、判例時報1839号96頁）を見れば明白である。実は、この「適正な時価」とは、「正常価格」を意味している。

（財）資産評価システム研究センター「固定資産評価基準に関する調査研究—実務面からの解説—」平成18年3月を見ると、「固定資産税の課税標準は「適正な時価」であり、評価によって求められるべきは「正常価格」である。正常価格とは、……家屋は再建築価格を基準として評価するものとされている。」と明記されている。

この文章の裏には、市場の取引価格には建設会社のそれぞれの事情による利益額が付加されているため、家屋についての正常価格は再建築価格を用いて算出する、つまり建設会社の利益額を排除した価格という意味である。

建設会社が作成する建築工事の請負契約書に記載される金額は市場価格である。一方、固定資産税評価額とは、建築物等に対して、市町村が固定資産税を算定するための価格である。

正常価格である固定資産税評価額は、市場価格より通常3割から4割低く設定されている。つまり、「市場価格－正常価格＝建設会社の利益」という考え方ができるのではないか。

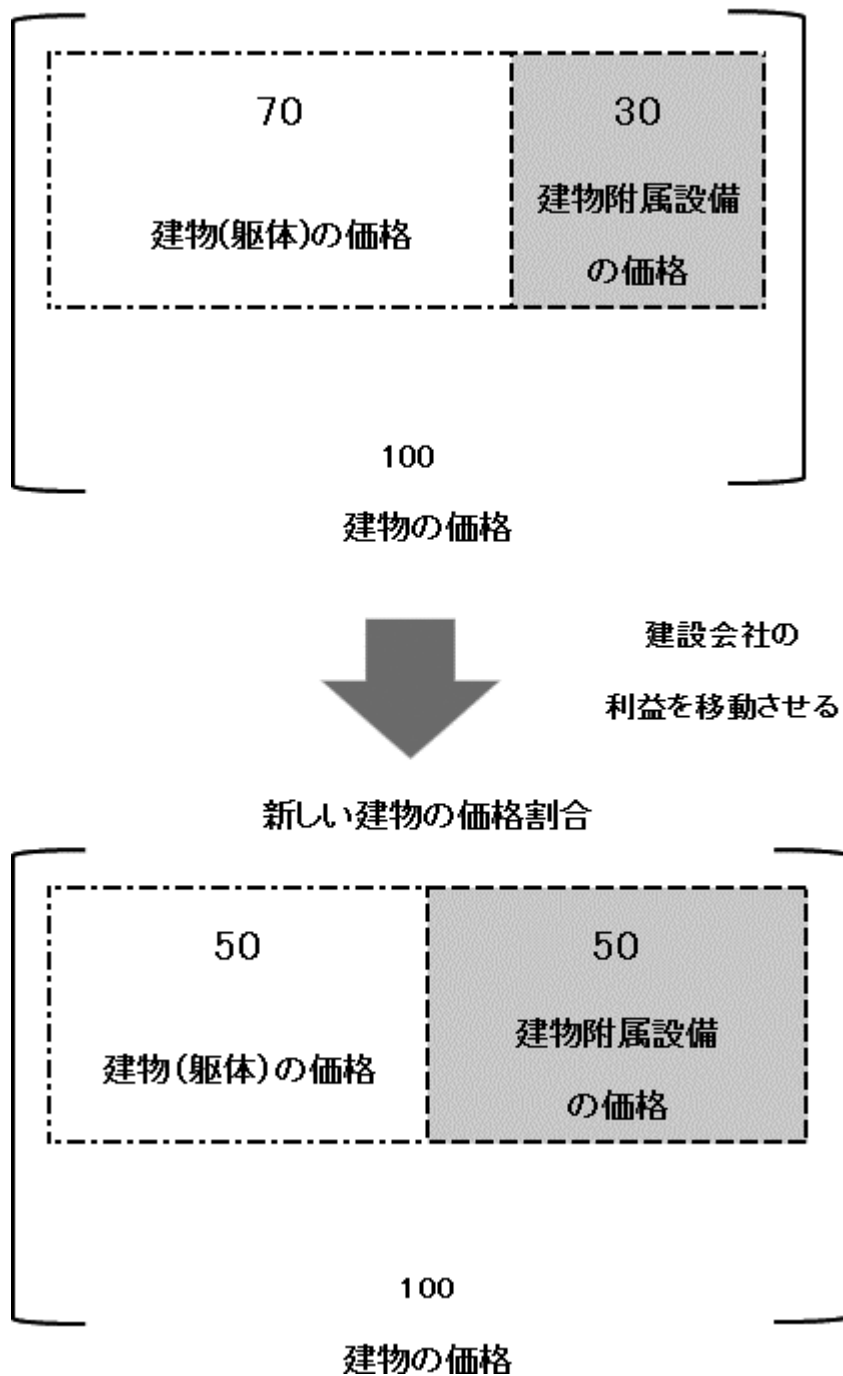
裁判所も税務署も固定資産税評価額を正常価格と認識しているのであれば、市場価格と正常価格との差額3割（建設会社の利益）は、建物の取得者としては、直ちに費用化したものである。

## 5.3. 利益移動に関する正当性の検証（2）

次に、建物の「再建築価格方式」と「建設会社の利益」の視点で見ることにする。

家屋の固定資産税評価基準は、再建築価格方式が採用されている。この方式以外にも、

図表6 建物の価格マネジメント理論  
現状の建物の価格割合



取得価格を基準として評価する方法、賃貸料等の収益を基準として評価する方法など考えられるが、再建築価格方式は昭和 26 年度から継続して使用されているものである。

なぜ長い間採用され続けているのか。昭和 36 年 3 月の固定資産評価制度調査会の答申によると、再建築価格方式以外の方法は、家屋取得の際の個別的事情による偏差やはなはだしい格差が生じるので、再建築価格方式が適当であると述べている。判例でも再建築価格方式が適正な時価であると判示している。(京都地裁昭和 50 年 12 月 12 日)

それでは、ここでいう「家屋取得の際の個別的事情による偏差やはなはだしい格差」とは如何なる意味であろうか。

再建築価格方式のポイントとなる点は、この方式を支えている再建築費評点基準表が純工事費レベルの経費を基準に作成されているところにある。すなわち、「一般の請負工事において建築費に含まれている利潤、営業費等の一般管理費等負担金額及び現場管理費等の現場経費などは含まれていません。」つまり、建設会社の利益が各社異なるため、恣意的な利益を除外したものが、固定資産税評価額ということになる。

したがって、建設工事請負契約書の市場価格と再建築価格方式によって算出された建物の固定資産税評価額には 3 割から 4 割もの開きが発生するのである。つまり、市場価格と固定資産税評価額との差額が、建設会社の利益と考えることが可能となる。

#### 5.4. 利益移動に関する正当性の検証 (3)

利益配分の正当性の総括的検証を「市場価格－正常価格＝建設会社の利益」という考え方を基に行う。

正常価格である固定資産税評価額は、市場価格から主に建設会社の利益を差し引くことによって算出されていることは、既に確認した。また、一般的に固定資産税評価額は市場価格より 3 割から 4 割も低いことは周知の通りである。したがって、この 3 割から 4 割が主に建設会社の利益であると断定できる。

このように推察すると、建設会社の利益であれば、この利益分は建設会社が自由裁量に設定することができるということを意味する。すなわち、建物の躯体の原価の部分に利益を上乗せすることもできるし、また建物の附属設備の部分に利益を上乗せすることもできるということである。もちろん両方の原価に利益を配分することも可能であろう。つまり、建設会社は自由に利益の配分ができるということである。

3 割から 4 割が建設会社の利益であるならば、躯体部分と附属設備部分の価格構造比率を 70：30 から 50：50 にすることは、さほど難しい問題ではない。躯体部分に上乗せしていた利益を附属設備部分の利益にシフトすれば可能である。

建物に関して行政が建設会社の主な利益は市場価格マイナス正常価格分であると証明しているわけである。この利益をどの部分の原価に付加すべきかは、建設会社の自由裁量の範疇にある。

したがって、建物の価格マネジメント理論とは、躯体部分と附属設備部分の価格構造比率が 50：50 になるよう、建設会社が利益の乗せ方を調整し、市場価格が記載された建築工事請負契約書を作成することを意味するものである。

つまり、この利益分を建物勘定ではなく建物附属設備勘定に配分することにより、大規模修繕工事に発生する一部除却の問題を少なからず解消するものではないかと考察する。

しかし、この作業は、建物を発注する際に、建物を発注者（建物取得者）が建設会社に建物附属設備に価値がある建物を依頼しなければならない。もちろんその価値は、価格によって示されていることが重要であることは言うまでもない。

#### 5.5. 現在の建物の価格設定法はコストプラス法

建物の価格比率は、一般的な建物の場合 70 : 30 であることを確認した。では、建物の価格設定はどのような考え方の基に設定されているのか、マーケティング理論を見ることにする。

価格設定の方法には大きく分類すると3つの設定方法がある。①コストを基礎にした価格設定法、②需要を基礎にした価格設定法、③競争を基礎にした価格設定法である。

現在の建物の価格設定は、①のコストを基礎にした価格設定法に該当する。この設定法は、コスト（原価）に基づいて価格設定を行うものである。つまり、原価に対して一定率、一定額のマージン（利幅）を定めて価格を設定するものである。これをコストプラス法という。

なぜ、建物はコストプラス法によって価格設定が行われるのであろうか。まず、第1に業界の慣習と考えられる。基本的に建物は積算（部材の数量計算）を基に原価計算等を行う。しがって、原価に対して一定率・一定額のマージンを乗せる価格計算は効率的といえるからである。

先に原価計算基準の歴史に言及したが、戦時中の統制経済の影響がそのまま建物の価格構造比率に残っているのではないかという点を指摘した。まさに慣習といえるものではないだろうか。

第2に建設業法の存在ある。建設業法第20条1項にて「建設業者は、建設工事の請負契約を締結するに際して、工事内容に応じ、工事の種別ごとに材料費、労務費、その他の経費の内訳を明らかにして、建設工事の見積りを行うように努めなければならない。」と規定されている。この条文をクリアーするには、原価を把握してから、マージンを一定率・一定額積み上げる価格設定が無難のように推察できる。

第3に顧客に疑念を抱かせないためです。価格設定に原価を使用しているので過度の利益は乗せないという安心感を与えるためである。

それでは、コストプラス法が引き起こす問題点は、如何なるものなのか。この点について、サイモンは「この価格設定方法（コスト・プラス法）はその名の通り、企業目標よりもコストに主に依存する。そして、少なくとも顧客や競合他社の行動を無視しているのは間違いないだろう<sup>(3)</sup>。」と指摘している。

このセンテンスからコストプラス法の問題点が明白になる。それは、企業の目的をないがしろにしている問題である。企業の目的とは、顧客満足度である。顧客が満足しなければ、企業から顧客が離れ利益も減少する。つまり、顧客の満足度を上げる価格設定になっていないという問題点が浮上する。

顧客も建物を購入する際に、建物附属設備に価値をおいたものを購入したいと建設会社

---

(3) ハーマン・サイモン『価格の掟』中央経済社、2016年、143頁



に要求しても、コストプラス法では、この顧客の価値の要求を建物附属設備の価格に転嫁することはできない。本来、価値は価格に反映されてはじめて価値があることが明確になるが、コストプラス法では、原価に対して一定率・一定額のマージンを乗せる価格計算のため、顧客のニーズを価格に反映できないのである。

しかし、これまで誰も不思議に思わなかったのは、建設業界では、この比率が常識と思われてきたからに相違ない。しかし、マーケティングの理論をとおして考えると、何か違和感を覚えるものである。本来、価格設定は自由であるべきではなからうか。

## 5.6. 価格の決め方は自由であるべき

物の値段、つまり価格はどのように決定されるべきか。一般的には原価があって、これに利益を乗せたものが価格と考えられているようである。それでは、原価を基に利益はどの程度上乗せしてよいのであろうか。無制限に利益を乗せることは可能なのか。法律で規制されているのであろうか。

ブランド商品を考えてみる。ヨーロッパのブランド商品は、ブランドのロゴやデザインが商品に転嫁されると、財布やカバン、スカーフ、何から何まで高額になる。いわゆるブランド力である。原材料は、基本的に大衆が使っている財布やカバンと大差ないものが、ブランドという価値が付加されると、驚くほど高額になるわけである。

つまり、原価に利益を乗せる上限は無いといえる。もちろん高額過ぎれば買い手がつかない状態になるため、売れなくなる。いわゆる経済学でいう需要と供給のバランスというものである。

利益の乗せ方について、興味深い記事がある。2017年11月15日の読売新聞で伊藤忠商事の岡藤正広社長（現在同代表取締役会長 CEO）へインタビューした記事である。

インタビューの中で、ヨーロッパの高級婦人服は1着150万円するが、その生地を納めている日本の会社は、1万5千円しかもっていない。つまり、材料費は売価の1%。材料費の100倍利益を乗せているというのである。「なぜ、こんなことが起きるのか。日本は原価を積み上げて値段を決めるけど、ヨーロッパは原価なんか関係ない。「この商品にはこれだけの価値がある。」という“マーケット・イン”の発想で値段を決める。」と記述されている。

つまり、物の値段、価格を考えると原価なんかに縛られる必要は全くないといえる。したがって、建物における躯体部分の価格と附属設備部分の価格も自由な発想で設定すべきである。

中世の価格設定法であるコストプラス法に執着しては、躯体部分価格と附属設備部分価格の比率は、いつまでたっても70:30になってしまう。これでは、まともな原価管理も経営管理もできないのではないか。既存のコストプラス法の考え方から脱却することが必要不可欠である。すなわち、建物の価格にマーケットインの発想を取り込んだマネジメント理論が必要と考察するものである。

## 6. 結論

現在の建物価格を基にして減価償却を行うと架空資産が発生し、不必要な法人税等の額

が生じ、また原価計算基準では、除却損は「非原価項目」に規定されているため、大規模修繕工事を想定した場合、適正な原価計算ができない。これを打開するためには、建物の減価償却の取得原価を小さくすること、つまり建物附属設備の取得原価が大きくなることで、建物の未償却残高が圧縮されるため、建物の架空資産化は是正されることになることを論究した。

したがって、建物を取得する経営者が、建設会社に建物附属設備に価値をおいた、またその価値が反映された工事内訳書の提出を求めることが重要となる。この理論を実践するためには、本論で問題となっている原価計算基準や架空資産の問題を経営者が知る必要性がある。しかし、多くの経営者は、建物は減価償却しておけば、何ら問題は生じないという慢心がある。原価計算基準の「非原価項目」の問題解決と同時に、経営者の日々の問題意識の向上が必要なのかも知れない。

#### [参考文献]

1. 大沢幸雄『建物の「除却」活用法』中央経済社、2008年
2. 小川孔輔『マーケティング入門』日本経済新聞社、2016年
3. ジャグモハン・ラジュ、Z・ジョン・チャン『スマート・プライシング 利益を生み出す新価格戦略』朝日新聞出版、2011年
4. 土屋清人『建物の一部除却会計論』中央経済社、2015年
5. ハーモン・サイモン『価格の掟』中央経済社、2016年
6. フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング、恩藏直人『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版、2014年

(2020.5.20 受稿, 2020.6.25 受理)

〔抄 録〕

建物の大規模修繕工事を適正な会計処理で行った場合に一部除却損が発生するが、原価計算基準では、除却損は「非原価項目」に規定している。これでは、適正な財務諸表も作成できない。また正しい原価分析ができなければ、企業のトップは経営を管理できない。

この点を打開する新しい理論が必要となる。その理論を建物の価格マネジメント理論として本論で提示した。この理論は、減価償却を行うにあたり、建物の取得原価をはじめから少なめに設定し、その分を建物附属設備の取得原価に加算させておけば、原価計算基準が抱える一部除却損の問題を緩和させ、架空資産の額は抑えられ、不必要な税額も少なくなるという趣旨の考え方である。

現在に建物価格比率 70：30 を 50：50 にするためには、建設会社の利益を移動させれば可能である点を固定資産税評価の視点から検証した。また、現在の建物の価格設定法がコストプラス法であり、この 500 年前の価格設定が問題であることも指摘し、建物もマーケットインの価格設定にすべきである点も付け加え論じたものである。

〔論 説〕

生々する理想としての現在  
—遠藤隆吉の生々主義哲学について—

栞 岡 大 輔

はじめに

遠藤隆吉は日本の社会学を牽引した研究者と知られ、世間においては、私財をなげうって自身が構想した教育に一生を賭した「治道家」として知られるところの人である。しかし、そのあまりに膨大かつ広範な研究量のために、その内実は判然としないまま埋もれていると弟子の蛭名賢造が指摘するところである<sup>i</sup>。

本稿では、準備的研究として、遠藤の最晩年期に結実した『生々主義哲学』（蛭名編著）の内実を大づかみに紐解くことを目指し、遠藤の哲学の本質に接近することを試みてゆく。

遠藤哲学の核心「生々示」の難解さについて

「パンタライ (Ta panta rhei)」<sup>ii</sup>。かつて古代哲学者ヘラクレイトスは、この世のあらゆるものが絶えず流れゆきとどまることのないことを川の流るに例えて語った。万物流転とは、いわばいのちの時の流れの不可逆性、その明滅である。

万物流転、いのちそのものながれは、遠藤が主張する生々主義哲学の中核に据えられる「生々」を示す言葉である。それはあらゆる定義（むしろより本質的には存在者）を生み成すことを可能にしつつ、かつ、それが解消されうるところの流動性そのものを指す。

だがこれを定義しようとすると困難に突き当たる。存在の「隠れ」と構造的に同じ問題、いわゆる諸原理の原理についての存在論的先構成の問題<sup>iii</sup>である。

こうした問題がある人は「形而上学」的にすぎると棄却し、またある人はそもそも相手にもしないだろう。

だが、「生々」解釈の問題の本質は、存在の「規定」や「定義」あるいは歴史的な諸説の比較による原理の「根源性」にあるのではない。また、諸問題の設定前提を崇拝するた

i 「根本的な理由は、遠藤隆吉の哲学思想があまりにも膨大な著作の蓄積の上に築きあげられてきており、それらのものの、いまだ十分に整理され得ず、この世にその残された思想体系の全貌がいまだ明確にされていないということによる」。(蛭名賢造『遠藤隆吉伝 巣園の父、その思想と生涯』、西田書店、1989年、p.4)

ii 「万物流転」と訳される。ギリシャの古代哲学者ヘラクレイトス (Heraclitus) の哲学として語り継がれる。panta は「一切のもの」、rhei は「流れる」を意味し、「人は同じ川の流るに二度はいることはできない」等を意味するものとされる。こうした解釈は主にプラトンとアリストテレスに依っている。だが、その意味の本質は遠藤哲学においては特に、宇宙生成の生命の展開そのものを意味すると同時に、いま現われてある個々の生命の明滅の意味を問うための指標として、各人において考究するべきものとして説かれていることが重要である。

めにあるのでもない。遠藤における「生々」は、単なる理論上の先構成の問題でも信条の問題でもなく、各自がおのれ自身の存在了解を生み出す個々の認識にとっての本質概念と考えられなくてはならないのである。なぜなら、生々の了解仕方によって、個々の実存の認識可能性の内実が異なってくるからだ。

遠藤は、哲学そのものの現前性の場面を「現象」あるいは「世界」という言葉ではなく、「生々」という言葉で考えようというのだ。そこにまず、「生々主義」哲学の、第一義の意味がある。だからこそ、一度立ち止まって、各自の実存或いは存在の本質としての生々が考えられる必要がある。そして、それなしには、実学教養の教育の目的に適わないのである。

とはいえ、このように切り出してみても、わかったようで、わからないものになってしまう困難さが「生々」にはある。というのも、それは日常生活に従事しおのおの世界を過ごす私たちがことさらに見出そうとするところのものでは、普通、ないからだ。

藤子・F・不二雄が描いた漫画『ドラえもん』の中で、エリートロボの身から挫折し、トラウマを抱きながらも少年の未来を案ずる猫型ロボット・ドラえもんは、いつもいじめられて泣いてばかりの心優しいのんびり屋・野比のび太と暮らし、彼の諸々の世話をしたりする。ある時ドラえもんはあまりにも昼寝ばかりして過ごすのび太の墮落ぶりを問題視し、未来道具を使って「時の流れ」をのび太に感じさせる。その時の流れのあまりにも激しいエネルギーにのび太は恐怖を感じ、自身の時の損失とその限りない価値について反省するのだが、結局またぐうたらに戻ってしまう、という話がある<sup>iv</sup>。

私たちはいわば日常生活の裂け目に際しては、おのれや他者のいのちの有限性を直観し、祈ることもある。だが、それは良いか悪いか、まれなことだといわねばならない。

平和は危機感を鈍らせる。まるで何事もなかったかのように、人々は自分自身の生が死の上にあることを忘れてしまう。人々は危機の無知に居座ることを暗黙裡に望んでいるかのようである。人は存在の切実性を忘却する。逆に、忘却が機能しない精神においては苦

iii 特に欲望論的現象学者・竹田青嗣による指摘が知られる。筆者の解釈ではおよそ次のとおりである。ハイデガーは『存在と時間』のなかで存在の「隠れ」と常識的認識による「隠蔽性」を指摘し、存在の「本来」的な了解のために存在の存在論的な解釈による存在の「暴露性」と「開明性」への探究という問題を設定した。それは師エドムント・フッサールの現象学を「理論的」「伝統的」認識論として批判するものであった。その結果、一方では現象学的な現存在分析による世界了解の実存論的な解釈の可能性を鮮やかに示したのだが、他方では、その「本来」的な了解としての「存在」了解—いわば存在そのものへの開け開け、存在の初源性への通路の指示—のための議論を生み出した。このようなわけで、一方ではフッサールが意識還元主義とみなされ、他方ではハイデガーが存在還元主義とみなされるような事態が起きる。しかし、二人の哲学の眼目はそもそも「主義」をうむことにはない。いずれにせよ、そこから派生するものが存在論的先構成の議論であり、これを紐解くと「卵が先か、鶏が先か」という議論と同様、その求めるところは要するに、諸現象の根源的メタ原理は何かをめぐる終わりなき議論である。「万物の原理」論は古代ギリシャ哲学においては哲学の端緒としての価値をもつが、その歴史的帰結はソフィストの懐疑主義と相対主義の台頭であった。(そこからソクラテスも生まれるのだが)しかし、哲学の端緒の本質は、異なる文明圏の相互交流の中で、より普遍的な世界説明を求めることにあるのであり、相互の共通了解を生み出すことにあった。これに対していわゆる先構成の議論は、帰結の超メタ性をめぐること終始し、相互の共通認識や存在了解を自由な個々の認識から導き出そうとする「言語ゲーム」としての公開性を欠くリスクをもつ、ということである。

iv 藤子・F・不二雄『ドラえもん』第34巻『「時」はゴウゴウと流れる』の巻、てんとう虫コミックス、小学館を参照のこと。

悩を抱き続けるのである。そして人々は忙しい日々の中でそうした問題をことさらに意識し、苦悩する他者に同情することもない。同情する余地がないのだ。日常性とはそういうものだ。

だが、その本性はおのおのの存在危機において暴露される。ハイデガーが指摘したように、その時日常は瓦解し、死の暴露性が世界の裂け目からこちらをのぞき込む。死の切迫性を感じる経験を持つことがない限り、私たちは普段から「生々」そのものについてなど気にも留めないし、止めることができないのである。

### 生々の素描の試みとその困難

だが、今この時代、この時期というのは、人々が己や他者の存在の意味や、世界や社会、未来について考える上で重要な分岐点にあることを教える。世界の裂け目でわれわれは、自身の存在の危機から死の切迫性を直観する。生々がここにあるのである。

「生々」とは宇宙そのものの生成のなかに地球の生成を觀じ、地球の生成の中に自然と人間の生成を觀じ、人間の生成のなかにおのおのの精神の生成するのを觀て取ることである。そしてこれを遠藤は一つの「事実」であると強調している<sup>v</sup>。

自ら歩みを進めて、おのれ自身を通じて生々を現存に觀るとき、あわゆる言葉で理解され、あるいはあらゆる常識において区切られた世界の（世界認識の）枠組みは瓦解する。そして、いっそう、眼前には、思考する自身において創造されうる可能性が、未既定の領野としての生々が再発見されうるのである。この地平を世界の無限性あるいは生々の無限性と呼ぼう。遠藤は、生々のあらわれとしての世界の無限性に、各自が自覚的に立つべきというのである。遠藤の言う実学と天職の追究とはまさにこのことを前提とする。それは、他者から解釈された世界の在り様に自分を没入させることを差し止め、自ら思考し、宇宙や生命や世界や自身の存在の意味を問い直すことよってのみ始まるというのである。

世界の認識可能性のみならず、その質実の善たる可能性の探究、そしてその実現としての実践可能性を自らの世界に見出すこと。そのうえで、普遍的な善の可能性の連帯者として、自らをあらしめるべきところを自覚するものとして、立つこと。それが天道に至る道であり、そこに見出される使命こそ天職であり、そのための実学でなければならないのである。

遠藤の教育は、各人がおのれの生々の無限性を自覚することを要求する。そこへ至るには、東洋のみならず西洋からも学び（人文東洋主義）、おのれにおいて相反する両者を結束させ、ある場合には融合させながら、人類繁栄のため、翻って地球の生成発展に資するところに向かって、有用の道としての学術を修め、これを実践する姿勢が求められるのである。

一人の人間が現在に生成する動力を遠藤は「理想」と呼ぶ。理想が生々を開展すると言

---

v 「Becoming is a fact, not a philosophical creed. 生々は事実である。哲学上の信仰ではない。すなわち星霧より天体の生じ、生物の中に精神の生じ、精神の上に理性の生ずるは事実である。その事実は今日眼前に行われつつある。動植物の生々、人類の生々、理性の理想をつくる。事実でないものはない。この事実を指して「生々」(Becoming) というのである」。 (蛭名『遠藤隆吉伝』, p.275)

う。この見方においては、仮に現実が、それを見ている本人にとって「最悪」なもの映るとしても、にもかかわらず、それは自らの「理想」に照らして最悪な様相をあらわすものとみるのである。それゆえ、遠藤はヘラクレイトスの「万物流転」を標語に置きながら、プラトンが語る「イデア (Idea)」という言葉を引きつつ、生々の本質を、理性が創造する理想として語るの<sup>vi</sup>。

遠藤の言う「生々主義」とは、万物流転の生々そのものにありながら、その内なるあらわれとして、宇宙および地球にある存在者の存在としておのれの本質を了解することを意味する。より個人における生々主義という点でいえば、おのれという存在者の存在に向かって了解しつつ、おのれを生々する存在として実存することを意味する、と考えたらよい。

とはいえ、ここで重要なことは、いわゆる「実存主義」の問題圏に足を踏み入れながら、かつ、それがいわゆる個人の<sup>vi</sup>実存可能性の「企投」領域が、いわゆる「実存主義」的な問題圏に限定されるべきではない、ということだ。つまり、遠藤の生々主義は単なる実存主義ではない。(そもそも単なる実存主義などなかりうが) 要するに個人の信条を問うものではない。

遠藤は、おのれが見出す自己の存在の可能性(おのれを生成すること)においては、「天職」に資するところへ赴くべきである<sup>vii</sup>と考える。それは、個別の実存可能性が、同時に、他者の存在の可能性に結び付く形で見出されることを意味している。だから、おのれの生成に向き合う中で、その行くところが、他者の生々を救くところにあるのでなければならぬ、と遠藤は言うのである。この意味で、「生々」をどう認識するのかが最重要の問題なのである。なぜなら、その意味を問うのでなければ、それが天道に至る道であり、「天職」を全うすべしとすることの本質を了解することは甚だ困難だからである。

したがって、「生々」とは端的に激流であるような「時の流れ」だけを意味するものではない。それは存在のあらわれをも意味するものと捉えられる必要がある。

だが、それは狭い意味での、意識の対象としての現象ということだけを意味しないし、世界内存在の世界性といった実存範疇だけを意味するものでもない。生々をことそのものとして、現象一般として、私たちが問題に取り上げることのできる定立可能性の原理と捉えることも一概に間違いとは言えない。あるいは、様々な憶見や仮説を保留し、自身の認識の成立を問題にし、意識の現前化の場面に注視しようという立場にあっては、自身の意識の現前化として生々を自ずから観ることが可能であるとも言えよう。これを言い換えて、その存在論的地平として問題圏そのものを「場」と考える立場等々もありうるだろう。

だが、遠藤は「生々」について「理性的」「知識的」「学問的」にすぎる解釈を採ることは、「知識の一面に偏」するものとなると警笛を鳴らす<sup>vii</sup>。生々は「場」や「ゆらぎ」等々、時空間の観念に寄った解釈や、あるいは存在そのものと捉えてもよいだろうが、それにと

vi 「idea というでも ideals というでも同じだけれども、普通 idea を観念と訳し、ideal を理想と訳する。観念というと外物の心的写真をも包含するが、理想というと理性の造り出した全然外界にないものを意味する。」(蛭名『遠藤隆吉伝』p.269)

vii 「生々そのままであればあるいは理というも可、また道というも可ならんというものもあるが、……理または道は科学的、あるいは学問的の名であって、全精神を打ち込まんとする対象としては智識の一面に偏している」。(蛭名編・遠藤隆吉『生々主義哲学』、西田書店、1992年、p.13)

どまらない。存在についていえば、パルメニデスが否定するところの幻想としての「存在者」（規定的存在）一般をも包摂するところのものである。

### 生々そのものがそのまま「示」であるということの困難

こうして生々の前にわれわれは、より厳密に、より正式に、その定義や真の理解等を求めようとする限りいつでも弾き飛ばされることになる。加えて、遠藤は「生々」といっても、「全精神を打ち込まんとする対象」（遠藤『生々主義哲学』p.13）として見出さねばならないと言っている。これはいったいどういうことか。

キルケゴールで例えると、要するに、関係が関係に関係するだけでは単なる（つまり人間都合の）相互認識にすぎないのである。遠藤が「生々」というだけではなくむしろ「生々示」として捉えねばならないと言うのは、ここにその理由がある。

つまり、「生々」とは、自己と他者が二者関係として成立することそのものを支える「第三」の関係、すなわち「関係が関係に関係する関係」として、見出される必要がある、ということなのである<sup>viii</sup>。

つまり「生々」とは単なる自然現象ではなく、また単に人間的な尺度で定義づけた諸観念にとどまるものでもない。相互に関係し合うことによって「理想」を生成し続ける関係性それ自身のこと—これを普遍性ないし「むすび」と呼んでよいと思われる—なのである。そしてそれが「第三」者的にとらえられるということは、つまり、生々を自らの本質として自覚することを意味するのであり、普遍性や「むすび」を自己の本源であると同時に自身の目的であると意識しつつ、自らを現在に生成する自己として、自分自身の存在の本質を即且つ対自的に宇宙そのものの本質と同義において（本質的同一性において）直観することを意味するのである<sup>ix</sup>。

意識と無意識が対応するように、時間と存在が応答するように、種々の生々に対して生々そのものが即応する。この意味で、遠藤は「生々示」そのものをとらえねばならず、そのために、われわれはこれを「まつり」において人々に意識付けし、そこからしかりと尊重し、またそこへ合一しようとしなければならない、というのである。そこには「神」の観念が含まれる。同時に神を含みつつ、同時にいずれの「神」でもないと言遠藤は言う。「生々示」はしたがって実際のところ極めて弁証法的である。

こうした「神」に関する認識は今日そうとう扱いづらいものになっている。「神」を語りだした瞬間、古い形而上学的な解釈にすぎないと聞く耳も持たれぬ次第である。このような状況下で、遠藤の「生々示」を考えることはなお困難を極めることになる。

言葉はその生成主体の意志によって編み上げられる。それゆえに、言葉がもたらす世界了解もまた新たな言葉によって編み変えられなければならないことをヘラクレイトスは喝破していた。その原理が「ロゴス」であり、万物流転の原理であって、生々の本質でもある。遠藤が生々主義を語る上でヘラクレイトスを顧みるのもこのことによっている。

viii キルケゴールは『死に至る病』において、絶望を徹底的に克服しうるのはこの第三の關係のうちに自覺的に自己を位置づけることが肝要である、と言っている。

ix だから遠藤は自然と神と人間の合一への意志と実践として生々主義哲学を建てている。



## 現代的な課題としての「心」、その意味

哲学とは、ある問題についてのより普遍的な認識可能性を問う技術である。昨今話題となっている「心の哲学」も、煎じ詰めれば、やはり普遍的な認識可能性を問うものである。しかし、そこでもいまだ主客問題或いは解釈の不可能性ないし差異性言論の希求が問題となっているように思われる。「心」が問題であるにもかかわらず、言語的にその実体の実在性が問題視されるといったことが、やはり続いている。

マルクス・ガブリエルは『新実存主義』のなかでおのれの立場はいわゆる「実存的虚妄」にとらわれた一群とは異なる<sup>1</sup>と述べているが、その心は、そのような差異の言明によって言い尽くされることを拒否する権利ないし態度のうちにある。

端的に言えば、それは自然科学と非自然科学、「自然種」と「心」といった主客両極項を「精神」において考えることで「一者」（全体主義）的な認識を断固拒否する、ということに尽きる。その手法は、ある意味でポスト・モダン的な「ズレ」を援用することによって、相互を巻き込む問いを立てる。それが「新実存主義」と呼ばれるのは、要するに、自己ないし心を固定化すること、言い換えれば、定立を目指さない方向性をあえてとる態度、ということの意味するからであろう。

実はその結果、わかることは、「対話」が対話でなくなりつつある、ということである。そして、実際に新実存主義が訴える「心の問題」というのは、心のありかはそれとしてたずねる限り見出されない、ということである。

だが、私たちが問わなければならない問題は、実際のところは、私たち自身にとって「心」を問い合うことの可能性なのではなからうか。

哲学や科学の探究は普遍的認識や了解可能性を求めて展開されてきた。その帰結として、より強固なフレームワークを構築することによって、かえってわれわれ自身が相互了解を望まぬ時代になりつつあるのではないのか、と新実存主義は訴えているように思われる。その問題提起は、言葉の語り口を問題にしながら、眼目としては、語りを目指す本質的な了解の可能性に対する科学的見地への「揺さぶりをかける」<sup>2</sup> 懐疑という一点にある<sup>x</sup>。

実は、遠藤の「生々」問題も、ガブリエルの「新実存主義」的な問題圏に抵触している。つまり、現代においては、「自然」が「自然」ではないところに置かれるということである。両者に共通するのは、自己の認識可能性が、認識の足場を離れて抽象化された諸形式ないし伝統的な見の中<sup>3</sup>に構造的に飲み込まれてはならない、ということである。これは、かつてハイデガーの師・フッサールが『諸学の危機』の中で訴えようとしたまさに認識問題だった。皮肉にも、それを弟子は学的に過ぎる理論的見地として批判したのであったが、その後、いまだ主客一致の「ギャップ」問題を乗り越えることができないままだであることが、かえって新実存主義によって明るみに出されているのである。

x 「現代の科学的世界観の一部を生んだ枠組み全体に揺さぶりをかけることにしよう。……新実存主義とは、「心」という、突き詰めてみれば乱雑そのものというしかない包括的用語に対応する、一個の現象や実在などありはしないという見解である」。(マルクス・ガブリエル『新実存主義』、岩波新書、2020、p.16)

## 現象学的に、あるいはもう少しリラックスして「生々」を考える

わたしたちが言明し問題化する様々な出来事そのもの—「できごと」として、イベントがたち現れることをまさに意味するが—の本質概念、それが「生々」であり、遠藤隆吉が自身の生々主義哲学の中核におこうとするところのものにはかならない。

人はそれを様々な仕方で言葉にする。様々な「言葉」を介して私たちは、私たち自身の生、あるいはそのいのちの発現について、直接的あるいは間接的に考えることができる。

ヘーゲルでいえばそれは普段気づかれることなく淡々と歩みを進める「必然性」であるかもしれないし、キルケゴールに言わせれば無精神的な無垢の「質的飛躍」の発現にかかるところの「弁証法的なるもの」かもしれない。

だが、生々を「何」と定義しようとすることは、上に見てきたように、適切とは言えない。それでも生々を、今までに見た様々な類別群をすべてカッコに入れて保留して反省すれば、およそ共通的に言い表しうるところのものを私たちはちゃんと想像することができるのではなからうか。

生々は、日本においてはヘラクレイトスの語りを知る前に（時間的には後だが、西欧思想が日本に入り込んでくるよりも前に）、同様に、いのちの明滅の本質として知られている。日本では古文・古典の時間に『平家物語』を学ぶ。

祇園精舎の鐘の音 諸行無常の響きあり  
沙羅双樹の花の色 盛者必衰の理をあらわす  
おごれる人も久しからず ただ春の夜の夢の如し  
たけき者もついには滅びぬ ひとえに風の前の塵に同じ

これはパンタライ、すなわち生々を詠うものであろう。

世界規模の閉鎖的・危機的状況は私たちが置かれている現実の本質を一層厳密に教える。それは、単に認識のみならず、諸々の存在様態や形式、いのちそのものが絶えず入れ替わり、とりとめなく、つねに新たなものへと移り変わりゆくことを思い当たらせる。それは、私たち自身と私たちが依存する他者とが結び難く、密接かつ厳密に、間接的にも直接的にも関係し合い、生命の円環とその連鎖の明滅を織りなしていることを告げ知らせる。

危機に際して、改めて私たちは生々に出くわしているのである。

## 生々示の意義について

「神の字には従来慣用の種々の連想がある……我等は生々そのままを尚びこれに合一せんことを期するのである。この意味を端的に表すには神の字以外の字を用いるのを適当と考え……我等の意味を表さんとした。特別の神ではない、神そのままということ、すなわち色彩のない、換言すればなんら特別の連想を伴わない神を表さんとしたのである。」（遠藤隆吉『生々主義哲学』、p.13）

遠藤によればいっさいは生々示の発現である。だがそれを観るためには、各人において

種々の生々のシンボリックな発現に遭遇されなければならないと遠藤は言う。

遠藤はかつて自らの生々主義哲学を修養する場として「生々示宇」修養場を建設し、そこで人々に生々主義哲学を教えた。その土地の小山に小さな結界をつくり、いわば芽吹き庭のように自然の草花が自生する領域を設けた。そこには手を入れずにおき、自然の生々そのものを見ることとした。生々のシンボリックな発現とは、要するに、人間にとって「目に見える形で」「わかりやすく」生々が生命としてあらわれる現象と考えたらよいだろう。だが、その本意を「生々示」であると言うのである。

生々は自然の命の連鎖を生み成すおおもとである。そこから地球上のすべての存在者の歴史が発現しているという意味で、あらゆる地域において言葉にされた神々を生成させているところのものである。したがって、それは人々にあっては様々な諸観念として、同時に、様々な人々の持つ諸理想のあらわれにおいて現れる。

それゆえ、思考することにおいて、生々そのものに神の意味を含めつつ、同時に、何らかの「神」を意味しないものとして、神という語ではなく「示」という言葉を用いているのである。

遠藤によれば、「生々示」は単なる「生々」とは異なる。「生々そのままであればあるいは理というも可、また道というも可ならんというのものもあるが、……理または道は科学的、あるいは学問的の名であって、全精神を打ち込みとする対象としては知識の一面に偏している。生々そのままというてもこれに帰敬し、これに合一することによって吾人の活力を促がし、歓喜の情に充たされるのである」(同上, p.13-14)と遠藤は言う。

つまり、「生々示」とは、いわゆる自然現象としての「生々」であるだけではなく、そこにおのおの全精神を打ち込み、それに帰敬し、そこに合一する対象としてあるのではない、というのである。

しかし、「生々」が、万物の存在の宇宙的生成そのものを指すのだとしても、それに対し、「全精神を打ち込み」「帰敬し」「合一する対象」と観なければならぬというのは、いったいどういう理由によるのか。

遠藤哲学においては、神は「生々そのもの」である。「一面から見れば生々は一切神の様に発揮せられつつある所の作用である。一切神の本体如何といわば、すなわち生々そのままなりというべきである」(同上, p.14)と遠藤は言っている。

遠藤は神道に深い造詣をもち、また、家族にキリスト者がある影響もあって、和洋を問わず神を畏敬すべきものとして、また各々の存在を発現し受け継ぎ来った祖先もまた含めて、人々が願い求める理想の形としての神々を認める。だがそのどれと限るものでなく、どれをも尊いものとして生々そのものが(神そのものとして)あると言おうとしているのである。生々は人間の理想とする形を生み成すもとであり、同時に、われわれはそこにおいて生み出されている当のもの自身でもある。(それゆえ、天道の自ら至る、人の大なるところのものとは、生々における存在者の存在の神性を認めること、あらゆる存在者の本質のうちにその可能性を観ることにあるのである)。

遠藤は例として、「ご神体」に観る日本人の認識について次のように取り上げている。神は山ではない。山一般でも、この山でもない。神自身のあらわれとして、その山上に草木の生えるところこそ、神自身のいわば身体化、その存在の象徴がある、という。「まつり」は自然のうちに神性を認め、これを畏敬すべきものとする。ここに生々示があると

ということが語られているのである。

生々そのものをもって区分なきところに区分けをして、山をして育つ草木の生々を祀るのは、そのことによって人々が自然を介して存在の尊さを意識し、それを尊び大切に、翻って、自分たちの命とその社会生活もそれによって育まれるところに適するものとすべからんというのである。そのために、あえて神社の例をもってきて説明しているのだが、だからといって、生々示というのは汎神論やご神体に限った話ではないというのである。

### 生々示は結局「神」を前提にするのか？

遠藤は次のように語る。「本示宇は特殊の神を祭るにあらず、神その者を祭るのである。……神とは何んぞや。すなわち生々である。わが国の神道の根本思想はここに在る。生々は宇宙その者の実相である」(同上、p.15)。

生々主義哲学は日本の神道の根幹に同じだと遠藤は言う。その中心概念を整理すると、〈生々＝神そのもの＝善＝その発現＝天国・神の国〉ということになる。

では結局、遠藤哲学は汎神論で、「神」を前提にするもので、その合一を人に強いるような体にすぎないものなのだろうか。

このような疑念や誤解について遠藤はきっぱりと否定する。

そうではなく、哲学的態度でもって考えることで、誰もが、事柄の本質を問い尋ねることができなくてはならないというのである。あくまでも、生々主義の志すところは、哲学によって、各人が自ら宇宙生々の意味を問いたずねる地点に立ち、自ら反省的におのれの存在の本質へと立ち返ることを説くのである。そして、各人が思考することによって万物流転の生々が生々示として、現在があらわされたものとして再発見されうることを期するのでなければならない、ということである<sup>xi</sup>。

生々主義哲学にあっては、あの神、この神、ではなく、神と人々が思う全ての神について、また人々が絶えず生そのもののうちに神々を必要としてきた経緯において、人々において生み成される観念として、そのように思考せらるるものとして、神々はある。それゆえ、人々が想い描き望む理想の発現として、生々を神そのものと観るのである。その上で、さまざまな伝統的解釈にとらわれないようにするために、あえて「示」という言葉を用い、むしろ、それら神性の発露を可能にする現在として、神そのものを「生々そのもの」とするのである。

この意味で、生々主義は現象としての生々に諸「神」の起源を観る。それはいわば、概念の分母を指示するものである。その上に展開される諸分子を分母概念は自ら否定しない。もっと言えば、生々は概念の母なのである。したがって、「nature」(自然、生む)という語においては、古代の人々の志向に生々主義はまさしく合致しているのである<sup>xii</sup>。

---

xi 「もし吾人が生々の過程を如何に認識するかを考察すると、あるいは客観的にこれありともいえるし、あるいは主観的にかく思われるのみだとも見らるるし、そこから始めて哲学となるのである。すなわち生々の過程は経験的事実であるからそれはそれとして以て宇宙を總つかみにする。さてその宇宙はどんなものかと考える時哲学が起る。すなわち宇宙の本質問題および認識問題(Ontologisches und erkenntniss theoretisches Problem)である」。(遠藤隆吉『生々主義哲学』、p.53)

## 宋代の哲学者・程明道の生々一元論との違い

遠藤は、宋代の哲学者である程明道を取り上げて、生々主義哲学との違いを説明している。その哲学は得るところ大である、しかし、生々主義哲学とは違うと主張する。というのも、遠藤によればこれは中国の伝統を前提にしているからだという。

以下、ここでの要諦をまとめておく。

- (1) 北宋の程明道の哲学。生々一元論。万物は「理即氣」仁、天、帝、道、心、命、性、神等。「倫理の根本原理が同時に宇宙の根本であり、すなわち生であるとしたのである」「生々之を易と謂う」「万物をしてその所を得しむる」「天人合一」…等々は「実践哲学として大に推奨」されるとしている。
- (2) 以下、程明道の哲学と遠藤の生々主義哲学とのちがい。
  - a) 明道の「宇宙法則＝倫理法則」, 「理即氣」は不合理。(同一性の根拠が不明)
  - b) 「理即氣」を仮定しているが必要ない。
  - c) 天人合一を特別の境地にしていないが、それこそ「天の国」, でありその方向性が修養。
  - d) 哲学と信仰の違いが明記されていない。志那(中国)の伝統信念を前提にしている。
  - e) 理即氣を「身体」化することについて何も触れていない。
  - f) 明道は純然たる哲学的知識だが、遠藤哲学は「一層具体的感情的の意味」を附す。
  - g) 「生々はすなわち理想の展開」なのだが、明道は生々そのものをとらえず、「理即氣」「仁・道」ということで(叡智的・学說的に)前提的なものにしてしまっている。

## おわりに

本稿では遠藤隆吉の生々主義哲学の予備的考察を試みてきた。生々主義哲学では「生々そのもの」としてあらわれ(そのものと同時にその展開としての現在)を観ることが重要とされる。それは人間の生命も、自然の生命も、そして神々をも包摂する宇宙の「事実」として捉えられている。その事実にもとづいて、同時に、それへの反省的・哲学的な思考において発見せられたものとして、生々そのものは「理想」のあらわれであると考えられている。生々そのものは神々の源流であり神々の理想であると同時にわれわれの理想のあらわれ(現前化)としてあるということになる。生々そのものが理想の顕成態なのである。したがって、それは今を生きる一人一人の哲学的認識に基づいて見出されうる各人の理想の実現を目指すものでなくてはならない。だからこそ、実学教養においては、各人がおのれの理想を実現するという意味で自身を生成するように、他者の生成をも助ける働きとして天職を全うすべきと説いた。そして、現に遠藤はそれを実現しつつあるのである。

---

xii 「古代の人は宇宙を以て絶えざる生々発展の状態に在るものとした」。(同上, p.35)

枅岡大輔：生々する理想としての現在

以上

(2020.5.18 受稿, 2020.6.29 受理)

〔抄 録〕

万物流転、いのちそのもののながれは、遠藤隆吉の主張する「生々主義哲学」の中核に据えられる「生々」を意味し、あらゆる定義を生み成すことを可能にしつつ、かつ、それが解消されるところの流動性そのものを指す。その定義には困難がある。生々主義哲学では「生々そのもの」としてのあらわれ（そのものと同時にその展開としての現在）を観ることが重要とされる。それは人間の生命も、自然の生命も、そして神々をも包摂する宇宙の「事実」として捉えられている。その事実にもとづいて、同時に、それへの反省的・哲学的な思考において発見せられたものとして、生々そのものは「理想」のあらわれであると考えられている。生々そのものは神々の源流であり、神々の理想であると同時にわれわれの理想のあらわれ（現前化）としてあるということになる。生々そのものが理想の顕成態なのである。したがって、それは今を生きる一人一人の哲学的認識に基づいて見出される各人の理想の実現を目指すものでなくてはならない。だからこそ、実学教養においては、各人がおのれの理想を実現するという意味で自身を生成するように、他者の生成をも助ける働きとして天職を全うすべきと説いた。そして、現に遠藤はそれを実現しつつあるのである。

〔論 説〕

## 関西電力のコンプライアンス違反事件の事例研究

警察大学校 樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，自己正当化，閉鎖的人事，企業統治

### はじめに

本稿は、2019年に関西電力で発覚したコンプライアンス違反事件の原因構造について分析した事例研究である。関西電力内で組織的な対応がなされず、問題が長年にわたり放置されていた背景として、不正行為の自己正当化、業務の特殊性による閉鎖的人事、ローカルトップ企業ゆへの客観的視点の欠如の3件を抽出した。また、同社が事件認知後の危機管理に失敗した背景として、調査委員会・相談役・監査役会の機能不全を指摘した。

### 1. 事件の概要

本事件が発覚した契機は、2018年1月に金沢国税局が原発関連業者を法人税法違反容疑で調査したところ、架空の経費計上に関連して高浜町元助役のM氏（2019年3月死去）への多額の支払いが判明し、その用途として関西電力幹部への金品提供を示すメモが発見されたことである。当初、関西電力は本事件を非公表としていたが、2019年9月にマスコミに報道されたため、経営幹部が多額の金品をM氏から受け取っていたことを明らかにした<sup>(1)</sup>。

### 2. M氏と関西電力の関係

M氏は1928年生まれで、工業専門学校を卒業後、1949年に京都府庁に就職した。1969年に高浜町役場に転職後、1970年に民生課長、1971年に総括課長、そして1974年に企画課長に就任した。当時、高浜町のH町長（2005年死去）は、高浜原発3・4号機の誘致活動を進めており、企画課長は関西電力との折衝窓口であった。M氏は1975年に収入役に就任し、さらに1977年から87年まで助役を務めたが、引き続き原発対応に従事していた。

その活動状況については、「M氏は、高浜町議会議員、地元住民や漁業協同組合に対する根回し、県知事に対する陳情を含む福井県との折衝等を行い、その経過を関西電力の担当者らに逐次報告し、高浜発電所3号機及び4号機の立地に向けた協議を行っていた。（中略）関西電力担当者らは、自らも福井県知事や県職員、地元関係者らと面談を行い、高浜発電所3号機及び4号機の増設に向けた申入れや協議を行っていたが、地元対策経緯資料

(1) 本稿の事実関係については、関西電力の調査委員会が2018年9月に発表した報告書（以下、「調査報告書」）及び第三者委員会が2020年3月に発表した報告書（以下、「第三者委員会報告書」）に主に依拠している。



より、これらは多くの場合、H氏やM氏の根回しを前提にしており、各関係者と最も密接に折衝を行っていたのは、H氏及びM氏であったことが確認できる。中でも、H氏及びM氏が最も尽力していたのは、高浜発電所3号機及び4号機の増設に反対する一部の漁業協同組合等の地元関係者の説得であった」(第三者委員会報告書68頁)とされる。

## 2.1 関西電力の弱みを握る人物

M氏は、関西電力と地元とのトラブルを解決するトラブルシューターの役割を果たしており、その中には公にできない性質のものも含まれていた。関西電力が1988年に作成した資料には、M氏の貢献として、「高浜3号機の格納容器給気ダクト内での業者の圧死事故に際し、警察・地元関係に対する無言の圧力により穏便に済ますことができた」、「原子力関係者の町内における交通事故等のトラブルに対し、素早く行動して地元から批判がでないよう措置してくれた」(第三者委員会報告書70頁)などの記載が見受けられる<sup>(2)</sup>。

この点について第三者委員会報告書は、「当時高浜発電所3号機及び4号機の増設・運営に腐心していた芦原会長・内藤副社長<sup>(3)</sup>体制にとって、これほど頼りがいのある人物はいなかったと思われる。上記の地元対策には関西電力の資金を必要としたに違いないが、経営トップの意向を受けて、M氏が資金の流れを含め多種多様な地元対策を行っていた可能性は否定できない。歴代経営幹部も当時こうした陰の動きがあったであろうことは否定しておらず、ある経営トップ経験者は「当時の地元対策には領収書のいらぬ金も使われていた。」と述べている」(同200頁)としている<sup>(4)</sup>。

そのことが「関西電力の弱み」となった<sup>(5)</sup>。実際にも、対応に当たる関西電力の担当者(以下、「対応者」)に対しM氏本人が、「発電所立地当時の書類は、今でも自宅に残っており、これを世間に明らかにしたら、大変なことになる」(調査報告書4頁)と恫喝していた。

## 2.2 人権研修を通じた権威の浸透

M氏は、1970～71年に部落解放同盟福井県連合会及び高浜支部の書記長を務めた経歴を持つ<sup>(6)</sup>。1987年に関西電力で同和関連の差別事件が発生すると、M氏は、取締役や執行役員などを対象とした人権研修を実施するように働きかけ、自らその講師を務めた<sup>(7)</sup>。

- 
- (2) その中で、状況が比較的判明している案件がフナクイムシ問題である。高浜原発近傍の貯木場に木材を保管していた某企業が、原発の温排水によってフナクイムシによる食害が発生したと主張したため、当時助役であったM氏が仲裁に当たり、当該企業の保有する不動産を、市場価格に約4億5千万円も上乗せした金額で関西電力に買い取らせた。原発関係のトラブルを土地取引の形で解決したものであり、不透明な決着と言わざるを得ない。
- (3) 「具体的な内容までは不明ではあるものの、芦原氏及び内藤氏とM氏の間には何らかの密接な関係があったことが推察される」(第三者委員会報告書74頁)。ちなみに、芦原氏とその女婿の内藤氏は、ワンマン経営が目についたことから、1987年に取締役に緊急動議が提出されて解任された。
- (4) 第三者委員会報告書格付け委員会(以下、「格付け委員会」)の國廣委員は、「関電は単なるM氏の「被害者」などではなかったことを示している。すなわち、関電側もM氏の暴力的性格を認識しながら、逆にこの関係を利用してという、双方の「持ちつ持たれつの関係」(格付け委員会評価5頁)と分析した。
- (5) 「関西電力の役職員において、各人に程度の差はあれ、M氏を「関西電力の弱みを握る人物」として認識していた」(第三者委員会報告書75頁)。

1988年から毎年開催された幹部人権研修に、副知事などを来賓として招聘することで、M氏は地元に対する自らの影響力を見せつけるとともに、研修中に関西電力幹部を罵倒・叱責して、自分に対する畏怖の念を植え付けた。第三者委員会報告書は、「この人権研修が、関西電力において、M氏の「先生」としての地位を関西電力役職員に広く知らしめ、かつ、根付かせることとなった一面があることは否定できない」（同78頁）としている。

## 2.3 M氏の恫喝と関西電力の対応

M氏は、原発誘致の功労者であるだけでなく、町役場退職後も地元にも多大な影響力を有していたため、関西電力では良好な関係を保つべく腐心した<sup>(8)</sup>。やがて関西電力側は、「関西電力の弱みを握る人物」「人権研修で幹部を叱りつける先生」であるM氏に頭が上がらない状態に陥っていった。

原子力事業本部の役職者は、M氏に就任の挨拶や時候の挨拶をすることが慣例となった。さらにM氏の接待のため、関西電力側では年始会、お花見会、お誕生日会等を開催し、多数の幹部が出席していた。記録が残っている2009～2017年の間だけでも、これらの行事は計421回に達し、接待交際費として8,952万円が支出されていた。

その一方で、M氏は、「些細なことで急に怒り出し、長時間にわたって叱責・激昂することが多々あるなど、感情の起伏が大きく対応が非常に難しい人物」（調査報告書3頁）であった。その言動の具体例は、以下のとおりである（調査報告書4頁）。

- ・「M氏は、対応者に対し、頻繁に面会を要請し、面会時間が長時間に及ぶことが多々あったほか、対応者からの連絡が暫く途絶えたり、休日であっても電話が繋がらなければ激怒した」
- ・「少しでもM氏の意に沿わないことがあると、急に激昂し「無礼者!」「おまえは何様だ!」「横着者!」「お前みたいな者がわしに歯向かうのか」「ごちゃごちゃ言うな」と長時間にわたり叱責・罵倒することが多々あった」
- ・「発電所運営の妨害を示唆する恫喝として、(中略)「発電所を運営できなくしてやる。」といった発言があった」
- ・「人事異動や解雇に影響を及ぼすことを示唆する恫喝として、「お前のいい加減な仕事ぶりを社長に言ってやる。今すぐ、この電話を社長につなげ。ぐずぐずするな。早くつながんかい。」「お前なんかいつでも飛ばせるし、何なら首も飛ばすぞ」などといった発言があった」<sup>(9)</sup>

(6) この件について部落解放同盟中央本部は、「(1970年に)M氏は県連書記長(同時に高浜支部書記長)に就任。2年間書記長の要職に就いている。しかし、その言動が高浜町への厳しい指摘であったり、福井県に対する過度な指摘等が問題とされ、2年で書記長職を解任されており、(中略)それ以後は、解放同盟福井県連や高浜町支部の運営等において関与することはない、もっぱら高浜町の助役として原発の3号機・4号機の誘致と増設に奔走したと思われる」としている（「福井県高浜町元助役から関西電力幹部への金品受領問題に関する部落解放同盟中央本部のコメント」(2019年10月7日)）。

(7) M氏は、1971～2018年に福井県客員人権研究員、2009～2018年に同人権施策推進審議会委員に就任している。

(8) 関西電力子会社の関電プラントは、助役退職後の1987年から2018年までM氏と顧問契約を結び、年額200万円(手取り)の報酬を支払っていた。また、H氏も、町長を辞めた1983年から2005年に死去するまで関西電力子会社の顧問に就任していた。

- ・「自身やその家族の身体に危険を及ぼすことを示唆する恫喝として、「お前の家にダンブを突っ込ませる」などといった発言があった」<sup>(10)</sup>

以上のとおり M 氏の言動は度を過ぎていたが、関西電力側はそれに屈従することが習い性になっていた。「関西電力の役職員は、面前で取締役クラスの上席者が M 氏から罵倒・叱責を受ける姿を目の当たりにするとともに、それらの上席者が M 氏を大事にすべき存在又は脅威として丁重に扱っている事実と直面したり、M 氏による罵倒・叱責の体験談や M 氏の取扱いについての引継ぎを受けることで、M 氏を大事な存在又は脅威と捉える認識が連鎖と受け継がれ、結果、全ての者が M 氏を丁重に取り扱うようになっていった」(第三者委員会報告書 79 頁)とされる。

### 3. M 氏への情報提供及び発注約束

関西電力は、遅くとも 2000 年代から、M 氏に発注関係の情報を提供するとともに、M 氏と関係を有する企業に発注を約束するなどの便宜を図っていた。特に M 氏と密接な関係を有していた企業(以下、「特別関係企業」)は、以下の 4 社である。

- ・吉田開発(福井県高浜町) 土木建築工事を受注。M 氏は同社の顧問に就任し、後述するように同社から約 3 億円のリベートが支払われていた。
- ・柳田産業(兵庫県高砂市) 原発の定期検査等を受注。M 氏は同社の相談役に就任し、多額の報酬を受けていた<sup>(11)</sup>。また、同社は京都市中京区所在のマンションの 2 室を借り上げ、事務所及び社宅として M 氏に提供していた。
- ・オーイング(福井県高浜町) 警備業務等を受注。M 氏は同社の株主(10.6% 保有)で、1997 年の設立時から 2018 年まで取締役役に就任していた。
- ・塩浜工業(福井県敦賀市) 土木建築工事等を受注。M 氏は同社の顧問に就任し、月額 50 万円の報酬を受けていた。

#### 3.1 情報提供の状況

原子力事業本部の総務部長等が、工事計画の情報(発注・施工の時期、工事内容、工事概算額、元請の社名など)が記載された資料を M 氏に提供していた。関西電力側は、地域重視の姿勢を理解してもらうために提供したもので、情報の内容も精度の低い概算額に

---

(9) 実際にも、M 氏は関西電力の人事に介入していた。「高く評価している役職員について M 氏と接点のある役職に留まらせるよう働きかけ、あるいはこうした役職員の異動に際しては厚遇するよう働きかけることがあった。実際に、関西電力が M 氏に配慮して当該役職員を通常の人事周期よりも長期間当該役職に留まらせることや、当該役職員を当該役職から異動させる際には M 氏の意向を踏まえて社内慣例よりも高い役職に任命することがあった」(第三者委員会報告書 79-80 頁)とされる。気に沿わない人物に対しては、人事面で不利になるよう働きかけていたことは想像に難くない。

(10) その他にも、M 氏から「お前は娘が可愛くないのか」(家族に危害を加える旨を示唆する恫喝)とすごまれた、過去の対応者には鬱病になった者・辞職した者・左遷された者・身体を壊して半身不随となった者がいるなどの情報(真偽不明)が、関西電力社内で語り伝えられていた。

(11) 「(柳田産業から)相談役の報酬として相当の金額を受領しており、本件ヒアリングによれば、報酬額は年数千万円単位だったと聞いたことがあると述べる者も存在する」(第三者委員会報告書 63 頁)。

すぎなかったと説明しているが、「M氏に対しては、他の立地地域の情報提供先に比べて、工事内容に関する、より詳細な情報が提供されている」（調査報告書 15 頁）とのことである。

情報提供の面談に M 氏が特別関係企業の幹部を随行させるケースもあり、関西電力側では、情報が特別関係企業に流れることを十分に予測できた。たとえ概算額程度でも、入札や価格交渉の場面で特別関係企業にとって有益な情報になる（= 他の業者に対して不公平になる）とともに、入札業者間の談合を助長するおそれもあり、コンプライアンス的に不適切なことは明白である<sup>(12)</sup>。

### 3.2 発注約束の状況

関西電力は、特別関係企業に業務を発注することを M 氏に約束していた。この発注約束は、個別の案件で発注を約束するケースと、年度ごとの発注予定額（総額）を約束するケースに大別される。

前者の具体例として、フォレンジック調査により発掘されたメールによれば、2012 年度の吉田開発への発注案件について、M 氏との間で以下のやり取りがなされていた（第三者委員会報告書 102 頁）。

（2012 年 4 月 22 日のメール）

「最近、（M 氏から）再三にわたり吉田開発に工事を持って来いとこの要求。上期にカンソウ（関西電力子会社）経由で 4000 万円の A 工事を約束したが、それでは物足りない？様子。明後日会う時には、更に 6000 万円程度（事業本部に予算を交渉中）の B 工事を出す予定。これで今年は計約 1 億円」

（2012 年 4 月 25 日のメール）

「B 工事（H24 年度下期、4000 万円）を提案し、（M 氏は）了解。この程度か、との感触を示されたが、とりあえず今回はこの程度にしておいてやる、とのこと」

後者の具体例として、フォレンジック調査により発掘された「計画折衝経緯」によれば、柳田産業に対する発注予定額について、年度ごとに M 氏との間で以下のやり取りがなされていた（第三者委員会報告書 104-106 頁）。

（平成 16 年度分）「（若狭支社<sup>(13)</sup>幹部の報告によれば、M 氏との会談で）16 年度 34.5（単位は億円、以下も同じ）で手打ち」

（平成 17 年度分）「（若狭支社幹部との打ち合わせによれば、）相談役（M 氏）に H17 について 34.5 とすることを通知する予定」

---

(12) 「吉田開発への直接発注工事については、工事実施会社が吉田開発に決まった後、購買部門において、吉田開発と契約交渉を行い、契約金額等を決めていくものであるところ、契約交渉に先立って、M 氏にあらかじめ当社側の「工事概算額」を示し、仮にその情報が吉田開発に渡れば、精度の低い概算額とはいえ、契約交渉に悪影響を与えるおそれがある。また、競争入札案件の場合、取引先間の談合を誘発・助長するおそれがあるとやむを得ない。さらに、総合建設会社等を元請とした間接発注工事（競争入札・特命発注）について、「工事概算額」や「発注先」を情報提供する場合も、総合建設会社等の発注プロセスに与える影響は同様であり、このような行為は不用意であったと言うべきである。また、「工事概算額」等に関する情報提供それ自体が、第三者から見て、他の工事業者との公平・公正に関し疑義を招きかねない行為であるとの指摘を受けてもやむを得ない」（調査報告書 15-16 頁）。

(13) 福井県内の原発を統括管理する部署。2005 年に原子力事業本部と統合。

(平成19年度分)「(執行役員からの電話によれば,)M氏との打ち合わせ結果, H18年度と同様に35.5と決定した。18日までにM氏宅に35.5の内訳を発送するとのこと」

(平成20年度分)「(副事業本部長との打ち合わせによれば,)10/6に相談役(M氏)と敦賀自宅で会談。本年並(35.5)ということをお願いした。11/30にY(柳田産業)事務所にて35.5の1枚ものを渡す予定」

(平成23年度分)「(X2副事業本部長(当時)がM氏と交渉して,)37.0案を提示。37.5で妥結」

このように年間34.5~37.5億円の発注予定額が約束され, 実際にもそれと同規模の発注が実行されていた。ちなみに, 「発注予定額に関しては, 美浜発電所, 高浜発電所及び大飯発電所の担当者とも必要に応じて共有され, 原子力事業本部(当時の若狭支社)から各原子力発電所に対し発注予定額の「未達」がないようにする旨の指示が出されていたことが認められる。そして, 特に「未達」が大きいとされた大飯発電所については, 柳田産業の幹部に提案するよう連絡までなされていた」とのことである(第三者委員会報告書106頁)。

### 3.3 発注状況の分析

以下では, 吉田開発とオーイングに対する発注状況について分析する<sup>(14)</sup>。関西電力によれば, 発注価格は社内ルールに基づく査定の範囲内とのことであるため, 発注価格の適否については論じない<sup>(15)</sup>。

#### 3.3.1 吉田開発に対する発注

関西電力(子会社を含む)から吉田開発への直接発注の総額は, 2012年度の約1.5億円から2017年度には約3.4億円に増加した。この6年間の総計は約11.6億円で, そのうち特命発注の比率は77%であった。その一方で, 信用調査機関によれば, 吉田開発の売上は, 2013年8月期に約3.5億円, 2018年8月期に約21.8億円であり, 6年間の総計が約74億円に達している。したがって, 直接発注よりも元請業者を通じた間接発注の方がはるかに大きかったことになる。

先ず直接発注としては, 2014年9月から2017年12月にかけて吉田開発が受注した工事は22件(競争発注工事12件・特命発注工事10件)で, このうち16件についてM氏への情報提供が行われていた。

競争発注工事では, 経営状況・施工実績などの審査に合格した登録企業を対象に指名競

(14) 特別関係企業のうち柳田産業については, 前述のとおり発注予定額が約束されていたが, 原発の定期検査という高度な専門性を有する業務に従事していることから, 発注内容の分析は困難である。また, 塩浜工業については, 2012年度にM氏の強引な要請によって関西電力子会社から28億円も受注するなどM氏の関与は明白であるが, 年間売上額が300億円超の大企業で, 原発以外の業務の比重が大きい。

(15) 第三者委員会報告書も, 「本調査において, M氏の要求に応じたり, 発注予定額を確保したりするために, 関西電力が個別の工事の発注金額を恣意的に増額等した事実は確認されていない」(同145頁)としている。その一方で, 格付け委員会の齊藤委員は, 「原子力発電の関連事業が, 巨額の裏金を運用できるほどに, 受注が利益を生む構造となっていたことを推認させる」(格付け委員会評価8頁)としており, たとえ社内ルールに基づく価格でも, 受注側では十分な利益を確保できたと解される。

争入札を実施しているが、「(原子力関連の発注では、) 地域共生、地域振興の観点から地元企業(立地町に本店を構える会社)を優先している」(調査報告書9頁)とされる。高浜町で土木工事全般の対応能力がある登録企業は吉田開発だけであり、同社が指名されやすい構造であった。

特命発注工事については、「ヒアリングによれば、関西電力の吉田開発に対する特命発注案件の中には、一般的な建設業者であれば吉田開発でなくても施工可能な工事が含まれていた」「ヒアリング対象者の中には、吉田開発に特命発注されている土木・建築工事の中には特命理由に疑義があるものが存在する旨を述べる者もいた」(第三者委員会報告書119頁)とされ、合理的理由がないにもかかわらず特命発注にしていたケースが認められる<sup>(16)</sup>。

特に問題なのは、京都支社(地域対応の拠点)が、社宅・社屋等の工事8件を吉田開発に特命発注していた件である。京都支社では、土建エンジニアリングセンターに毎年要請して、高浜町からの距離や工事内容を勘案の上で「高浜町の地元企業」が受注できる工事を見つけてもらい、さらに契約を担当する調達本部にも、「高浜町の地元企業」の活用に配慮してほしいと要請していた。ちなみに、調達本部側は、「役職者の引継ぎの中で、過去からの慣行として、京都支社から上記意見具申があった場合の発注は、運用上、吉田開発へ特命することと伝達・認識していた」(調査報告書12頁)とのことである。

次に、同時期に元請業者を通じて吉田開発に間接発注された工事は91件で、このうち67件についてM氏への情報提供が行われていた。この件について関西電力側は、「当社が総合建設会社等に対して、個別の地元企業を下請先として使うよう指示したことはなく、下請先の最終決定は総合建設会社等が行っていた」(調査報告書10頁)と説明している。しかし、関西電力からの直接発注額だけでは、後述する巨額のリベートを吉田開発側が捻出することは不可能である。関西電力から元請業者に対して、吉田建設への間接発注を増やすように何らかの働きかけがなされていた可能性が高い。

### 3.3.2 オーイングに対する発注

関西電力からオーイングへの直接発注額は、2012年度の約22億円から年々増加し、2017年度には約38億円を超え、2012~2018年度の発注総額は約215億円に達した。金額的には、その96.2%が特命発注によるものである。

発注額が増加した事情について関西電力側は、新規制基準を受けて警備員を増員したことに加えて、各種安全対策工事の関係で交通誘導業務が増えたと説明しているが、副事業本部長(技術部門統括)のX3氏が、2015年度のオーイングへの発注予定額(約29億円)をM氏に約束したメールが発掘されている。また、交通誘導などの専門性を要しない業務は競争入札にすべきところ、特命発注の比率が非常に高いのは不可解である。発注予定額の約束を達成するために、特命発注とせざるを得なかったと推察される。

その一例として、M氏の要求を受けて、2016年に京都支社で2個所の事業所の清掃業

---

(16) フォレンジック調査で発掘された調達関係者のメールでは、大型案件なので吉田開発を競争入札に参加させようとの提案に対し、「特命理由をつくることも不可能というレアケースでない限り、先生(M氏)の噴火リスクを回避の方が賢明」(第三者委員会報告書123頁)と回答している。

務を特命発注の形でオーイングに切り替えた件が挙げられる。事業所の清掃に専門性は必要とされず、しかもすでに他企業が手掛けていたことから、特命発注にする理由がないことは明らかである。この件についての京都支社の議事録には、「現行取引先でもない、O社（オーイング）が急に特命にて契約となるのは、おかしいと思われる。入札をもって、O社にしないと理屈がたたないと思うがどうか」「入札するのがきれいだが、（現在の発注先の某企業が）見積を頑張ってきた場合、O社がさらに安価な見積額を持ってくるのは想定しづらい」（第三者委員会報告書139頁）とのやり取りがあり、オーイングに発注するために敢えて特命発注にしたと認められる。

#### 4. M氏からの金品受領

調査委員会は、八木会長・岩根社長など20人がM氏や特別関係企業から約3億2千万円の金品を受領していたと報告した。その後の追加調査で3人、そして第三者委員会が対象範囲を広げて調査すると、さらに52人の受領者が判明し、関西電力及びその子会社（2社）の計75人が総額約3億6千万円の金品を受領していたことが明らかになった。

問題の金品提供は、M氏が高浜町助役を退職した1987年から始まった模様である<sup>(17)</sup>。当初は、福井県内の各原発及びそれらを統括管理する福井原子力事務所（後に若狭支所に改称）の幹部が主な提供先で、1回の金額も5～20万円程度であった。2005年に原子力事業本部が若狭支社と統合されて福井県美浜町に移転すると、同事業本部の幹部も提供先に加わり、1回の金額も20～50万円程度に増えた。そして、2011年に福島原発事故が発生してから金額が急増し、1回に100万円以上が提供されることも珍しくなくなった。

2010年以前の受領分については、情報が不足しているとともに、金額も相対的に少ないことから、以下では調査報告書で判明した2011年以降の受領分について分析する。

##### 4.1 金品受領の状況

調査報告書で判明した20人が受領した金品の内訳は、現金1億4,501万円、商品券6,322万円、米ドル155千ドル（1,705万円相当）、金貨365枚（4,949万円相当）、小判型金貨3枚（24万円相当）、金杯8セット（354万円相当）、金500g地金1枚（240万円相当）、スーツ券75着分（3,750万円相当）となっている。個人別には、合計額100万円以下が8人、100～500万円が5人、500～1000万円が4人、1000万円以上が3人であった。ちなみに、八木会長の受領額は859万円、岩根社長は150万円である<sup>(18)</sup>。

個人別では、原子力事業本部の幹部の受領額が突出している。事業本部長（代表取締役副社長）のX1氏は1億1,057万円、事業本部長代理（常務執行役員）のX2氏は4,060万円、副事業本部長（技術部門統轄・執行役員）のX3氏は1億2,367万円、副事業本部長（発

(17) 同年に前述のとおり芦原氏と内藤氏が解任され、M氏が関西電力との太いパイプを失ったことが契機となった可能性がある。

(18) 八木会長は、2006年に原子力事業本部の事業本部長代理に就任して以来、お中元・お歳暮の他に、年に1、2回くらいM氏と面接した際に金品の提供を受けていた（朝日新聞2019年9月29日朝刊）。また、岩根社長の金品受領は1回だけであった。

電部門統括・執行役員)のX4氏は720万円であり、4人の総額は2億8,204万円(全体の88.6%)に達した。年度別の受領額は2013年に1,101万円(この年だけX4氏除く)、2014年に3,400万円、2015年に5,126万円、2016年に4,763万円、2017年に1億160万円となっており、金額が急激に増加している<sup>(19)</sup>。

金品の提供は、M氏との面談や会食の機会に、あるいはM氏からの郵送等の形で、手土産や昇進祝いという名目のもとに行われていた。菓子などの土産物の袋の底に金品を入れて渡すというケースが多かったとされる。受領を断ろうとした者もいたが、M氏が「お前、誰に向かって言うてんねん、そんなことを言わんと受け取れ」「なぜワシの志であるギフト券を返却しようとするのか、無礼者。ワシを軽く見るなよ」(調査報告書6頁)などと激昂するため、仕方なく受け取っていたとのことである。

受領者の多くは、M氏に返却するつもりで問題の金品を個人的に保管し、異動や退任の際に御礼などの形で返却していた。実際にも、2017年末までに計1億2,450万円の金品がM氏に返却されている<sup>(20)</sup>。金沢国税局の調査は2018年1月であり、本事件が発覚する前から返却が続けられていたと認められる<sup>(21)</sup>。

## 4.2 金品の原資

提供された金品の原資は、特別関係企業からM氏に支払われた報酬やリベートであった。「M氏は、報酬、謝礼、手数料、付け届け等の名目で、少なくとも、本件取引先(特別関係企業)等の一部から、これまでの総額では数億円単位の金銭を受領し、年単位で見ても多い年は数千万円程度の金銭を受領していた」(第三者委員会報告書98頁)とされる。その中でも、金沢国税局の調査により吉田開発からM氏に約3億円が支払われていたことが判明しており、前述のように同社の売上が急増した見返りと推察される。

受領者は、「(金品の)出所について詰めて考えたことはなかった」(調査報告書5頁)と証言しているが信用できない。これほど多額の金品がM氏のポケットマネーであるはずがなく、原資が何処なのか疑問を持つのが自然である。特別関係企業が直接あるいはM氏と連名で金品を提供したり、M氏が金品提供をする場に特別関係企業の役職者が同席したりしたケースも散見され、特別関係企業が原資を提供していたことを受領者側も認識可能であった。

## 4.3 金品提供の理由

M氏が多額の金品を提供した理由について、受領者は、「1) M氏独特の権威誇示(多額の金品を相手に渡すことで自分を大きく見せようとしていた)、2) M氏が重視する「礼儀」の実践、3) 自分を中心とする人的ネットワークの維持(周囲から人が離れるのを止

(19) 東京新聞 2019年10月12日夕刊。

(20) そのまま返却するとM氏が激昂するおそれがあるため、問題の金品を換金して別の金品で返却していたケースも多かった。

(21) その一方で、「M氏等から渡された金額、時期を特定できないものも多く見受けられた」「スーツ仕立券付生地、商品券等については、儀礼の範囲内のものとして一部費消されたものもあった」(調査報告書6頁)とされる。



めようとしていた)」と説明した上で、「自己顕示欲の表れ」と総括した(調査報告書5頁)。そうした側面が存在したことは否定できないが、それだけとは考えられない。

情報提供や発注約束の対価という形で金品が提供されたケースは一部にとどまるが、総体として見れば、特別関係企業への特別な計らいに対する謝礼ととらえるのが妥当である。M氏としては、コンプライアンス的に問題があると承知の上で、金品提供を通じて『共謀関係』という構図を作り、受領者の弱みを握ることで関西電力との関係を継続させようとしたと推察される<sup>(22)</sup>。前述のとおり原子力事業本部の幹部の受領額が突出しているのは、特別関係企業への発注に関するキーマンであったためだろう<sup>(23)</sup>。

また、M氏側からすれば、金品の提供は「関西電力の弱み」の再生産でもあった。この点について第三者委員会報告書は、「このM氏と関西電力の構造には、時が経てば経つほど抜け出しづらくなる恐ろしさが内在していた。(中略)金品を受領してきた年月及び発注要求に応じてきた年月が長くなるにつれ、いわば共犯関係とみられかねない期間や関係者が増大する」(同162頁)と指摘した。

#### 4.4 金品を受領した事情

受領者側は、高収入の関西電力幹部であるため、こうした由来の金品に手を出す必要はなく、むしろ対応に苦慮している様子がうかがえる。それでも受領を続けた事情として、福島原発事故後に地域の同意取り付けがさらに重要になったこと、慣行として定着していたこと及び組織的対応が欠如していたことの3件が挙げられる。

##### 4.4.1 人質とされた原発

2011年の福島原発事故の発生により、日本では原発の稼働数が一旦はゼロとなったが、2015年以降に原発再稼働が進められ、もともと原子力への依存度が高かった関西電力では、2018年度に原子力発電の比率が29%に回復していた。同社では、高浜原発1~4号機、大飯原発3・4号機、美浜原発3号機の計7基の原発を運営しているが、2019年12月時点では、高浜原発3・4号機と大飯原発3・4号機の計4基が稼働している。その一方で、新規規制基準で必要とされる「特定重大事故等対処施設<sup>(24)</sup>」の工事が遅延し、このまま

(22) 「(M氏は、)ひとたび自分が工事等の発注を要求すればこれに関西電力の役職員が応じざるを得ないような仕組みを維持するために、換言すると、そのような意味において関西電力の役職員を自己の支配下に置くために、関西電力の役職員に対し長期間かつ多数回にわたり多額の金品を提供し続けてきたものと認めるのが相当である。(中略)関西電力の役職員に対し、取引先の関係者から社会的儀礼の範囲をはるかに超える金品を受領してしまったというやましさ・罪悪感を抱かせ、M氏と関西電力との不正常な関係を露見させれば、自らの悪事も露見してしまうという、いわば共犯関係に持ち込むことを意図した「毒」でもあったと考えられる」(第三者委員会報告書156-157頁)。

(23) M氏は、109人の福井県庁職員に対しても、就任祝い・饗別等の名目で金品を提供していた。その一方で、金額的には大半が1万円以下(最高でも20万円)にとどまり、関西電力のケースとは大きく異なる。県庁では一般競争入札への切り替えが進み、特別関係企業への発注を操作できなくなったためと考えられる。ちなみに、福井県庁から吉田開発への発注額は、2000年頃には年間7~8億円に達していたが、その後は急減して2017年度はゼロ、2018年度は43百万円であった。

(24) 航空機衝突やその他のテロ行為によって原子炉格納容器が破損した場合に放射性物質の放出を抑制するための施設。格納容器への注水設備、フィルタ付ベント設備、電源設備、緊急時制御室などで構成される。

は高浜原発3・4号機が2020年、大飯原発3・4号機が2022年にそれぞれ停止し、残る3基も2021年に予定していた再稼働が遅延しかねない状況である。

関西電力は、電力の安定供給には原発の運営が必要との見解である。また、原発は発電コストが安く、同社の経営にとっても重要な位置を占めており、もしも原発が稼働停止に陥ると、「高浜原発3、4号機の場合だと年間1,080億円、大飯原発3、4号機は年間1,440億円の収益悪化につながる」<sup>(25)</sup>とされる。同社の2019年3月期の経常利益は1,305億円であるため、大幅な赤字に転落することは避けられない。

関西電力では、安全対策工事を早急に完成させた上で、地元の同意を取り付けて再稼働を実現することが喫緊の課題であった<sup>(26)</sup>。そのため対応者は、地元の有力者であるM氏の機嫌を損ねるわけにはいかないと意識していた。いわば原発を「人質」に取られていたため、M氏に迎合せざるを得なかったのである。

この点について調査報告書は、「原子力事業運営には、立地地域の理解が不可欠であるところ、とりわけ立地地域の有力者は、地域の世論形成に大きな影響を与える存在である。そして、当社役員・社員は、M氏のような地域の有力者がいったん反対に回ると原子力発電所の運営や再稼働に重大な影響を与えるおそれがあると考えていた。このような当社役員・社員の意識が、長年に亘り、M氏に対して強い姿勢を示すことができなかつた背景として存在する」(同18頁)と分析している。

#### 4.4.2 定着した慣行

M氏への迎合的対応は、長期にわたって継続され、慣行として定着していた。この点について調査報告書は、「対応者は、M氏に関する問題について、前任者や同僚から、長年に亘って各人が我慢を重ねて対応してきたものであり、個人で何とか対応していくしかない旨の引継ぎ・助言を受けていた」(調査報告書5頁)としている。

問題の金品受領も慣行の一環と位置付けられ、「対応者個々人が、M氏からの金品を拒否する、あるいはM氏金品を直ちに返却することは、現実の対応上、歴代対応者が積み重ねてきた対応実績も踏まえると相当困難であった」(調査報告書6頁)とされる。ちなみに、個人的に保管して後日M氏に返却するという運用についても、前任者から引継ぎを受けていた者が多かった。

#### 4.4.3 組織的対応の欠如

M氏による金品受領の強要に対し、組織として対応する必要があることは明らかであった<sup>(27)</sup>。しかし実際には、「M氏への対応については、前任者からの引継ぎや、周囲からの助言等に基づいた、個々人ベースの対応が基本とされており、金品を渡された際の対応要

---

(25) 週刊ダイヤモンド2019年11月09日号92頁。

(26) 関西電力OBは、「原発を動かすためなら、何をやってもよいという雰囲気が社内にあった」(週刊ダイヤモンド2019年11月09日号89頁)と証言している。

(27) 具体的なやり方としては、一定額以上の金品を受領してはならないという会社側の基本方針を定めた上で、コンプライアンス部門がM氏にその旨を説明し、さらに各人が受領した金品を一括して返却することが考えられる。

領や、渡された金品の取扱・返却方法など、会社として対応者を支援する仕組み・体制はなかった」(調査報告書6頁)とされる。このように「個人ベース」でM氏に対応していたため、不安感や恐怖心など個人としての弱さが露呈し、毅然とした対応を取ることができなかった。

その一方で、受領者の1人が、原子力事業本部長(X1氏と推定される)や総務担当幹部に対し、「M氏等から渡された金品を会社として管理してもらえないか相談したものの、個人で何とか対処するしかない、との回答があった」(調査報告書7頁)とされる。この点を勘案すると、「個人ベース」の対応が事実上の会社方針であったことがうかがえる。おそらくM氏との関係で何か問題が生じた際に、「対応者が個人的にやったことで、関西電力は承知していない」と弁明できるように備えていたのではないだろうか。

## 5. 問題が放置された事情

受領者はいずれも関西電力の幹部であり、自らイニシアティブを揮うべき立場にあった。前述のとおり「個人ベース」の対応が会社方針であっても、コンプライアンスに違背している以上、その是正に向けて行動すべきであった。しかし実際には、コンプライアンス部門への相談さえ行われず、長年にわたり問題が放置されていたのである。その背景として、以下の諸点が挙げられる。

### 5.1 不正行為の自己正当化

筆者の過去の研究では、以下の5事例に関して、「不正行為を自己正当化する事情が存在するために、心理的抵抗が軽減されて不正行為の実行が容易になるリスク」を抽出し、「不正行為の自己正当化のリスク」と定義した。

- ・労働者健康福祉機構の虚偽報告事件(樋口(2016a)参照) 歴代の担当者が虚偽報告の手続きを淡々と進めていた事情として、「前例踏襲」・「上司の沈黙」・「組織防衛」の3件を指摘。
- ・日本交通技術の外国公務員贈賄事件(樋口(2016b)参照) 外国公務員に不正なりべトを提供した事情として、会社の存続のために海外事業を受注するにはりべトが不可欠という「組織防衛」を指摘。
- ・東洋ゴム工業の免震ゴム等性能偽装事件(樋口(2016c)参照) 免震ゴム事件の公表時に関係者が別の性能偽装事件の存在を知らず沈黙していた事情として、「不正による実害が小さいこと」及び「組織防衛」の2件を指摘。
- ・東芝不正会計事件(樋口(2017)参照) 不正な会計処理が継続された事情として、不正のルーティン化という「前例踏襲」、前任者の不正により今期の目標達成が難しくなったという「被害者意識」及び「当期利益至上主義の組織文化」の3件を指摘。
- ・DeNA著作権侵害事件(樋口(2019a)参照) 著作権侵害のリスクを関係者が認識していたにもかかわらず、問題を放置していた事情として、「DeNAは「永久ベンチャー」だからしょうがない」という「成長優先の意識」を指摘。

関西電力側には、前述のとおり原発再稼働をスムーズに進めて電力供給と経営を安定させるために、また、「関西電力の弱み」を暴露されないために、M氏と良好な関係を保た

なければいけないという「組織防衛」の意識が存在した。さらに、長年にわたって M 氏との不適切な関係が続けられて慣行化していたという「前例踏襲」や、事後的に M 氏に返却すれば金品を受領したことにはならないという「事後回復」<sup>(28)</sup>も加わった。

その結果として、「不正行為の自己正当化のリスク」が発現し、M 氏への迎合が続けられて多額の金品受領にまでエスカレートするとともに、組織的対応が一向になされず、問題が長年にわたり放置されたと認められる。ちなみに、自己正当化により M 氏への迎合を続けることで、「関西電力の弱み」が再生産されるとともに、慣行がより強固になって自己正当化がさらに進行するという負のスパイラルが成立していた。

## 5.2 業務の特殊性による閉鎖的人事

東芝不正会計事件では、経理部門に配属された社員が退社まで継続して同部門に配属されることが通例だったため、経理畑の人間関係が濃密となって内部統制環境が悪化し、前任者がルールを敷いた不正な会計処理を盲目的に継続していた。これを受けて樋口(2017)は、「業務内容の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」を抽出し、「業務の特殊性のリスク」と定義した。

本事件で多額の金品を受領していた原子力事業本部の幹部 4 人は、いずれも原子力畑の技術者である。X1 氏(1978 年入社)は、2003 年に副事業本部長、2009 年に事業本部長代理、そして 2010 年に事業本部長に就任した。X2 氏(1979 年入社)は、高浜発電所長を経て 2009 年に副事業本部長となり、2013 年に事業本部長代理に就任した。X3 氏(1984 年入社)は、大飯発電所長を経て 2013 年に副事業本部長(技術統括)に就任した。X4 氏(1984 年入社)は、2013 年に副事業本部長(発電統括)に就任し、2014 年から高浜発電所長を兼務していた。

原子力事業の特殊性により人事の継続性が求められることは理解できる。その一方で、生え抜き技術者が、副本部長→本部長代理→本部長と順繰りに幹部ポストを固め、人事の流動性が低く閉鎖的になっていたために、思考の転換ができずに問題が長年にわたり放置されたものであり、「業務の特殊性のリスク」が発現したと認められる。

ちなみに、2019 年 6 月には、退職する X1 氏の後任に X2 氏、そして X2 氏の後任に X3 氏がそれぞれ昇任する玉突き人事異動が行われた。これまでの流れからすれば順当な人事であったが、彼らが多額の金品を受領したことが社内で認知されていたにもかかわらず、このような人事が行われたことは不可解である<sup>(29)</sup>。関西電力では、原子力事業本部が一種の「独立王国」と化し、その人事に介入することが社内政治的に困難であったと推察される。

その背景として、原子力事業の特殊性から容喙が困難である上に、前述のとおり原子力

(28) 「受領金品についてはいずれ返せばよく自らに利得は生じていないという考えが免罪符となって、(中略) M 氏との関係断絶を図る決断力を発揮できない構造となっていた」(第三者委員会報告書 162 頁)。

(29) 本事件が報道されたのは内部告発によるものであるが、その内部告発が行われた契機は、この人事異動に対する失望であったとされる。なお、事件公表後の 2019 年 10 月に X2 氏・X3 氏・X4 氏は揃って退任し、事業本部長にはそれまで原子力部門の経験がない松村氏が新たに就任した。

事業本部が関西電力の経営のカギを握る状態が続いていたことが挙げられる<sup>(30)</sup>。また、1994年の美浜原発事故(配管の破裂で作業員5人が死亡)を契機に関西電力が「地域との共生」を強く打ち出し、2005年に原子力事業本部が福井県美浜町に移転された結果、地理的に他の本社機能と切り離されたことも「独立王国」化を助長した可能性がある<sup>(31)</sup>。ちなみに、原子力事業本部長のX1氏は、長期にわたり同事業本部の中枢に位置し、社内で強大な権力を有していたとされる<sup>(32)</sup>。

### 5.3 ローカルトップ企業ゆへの客観的視点の欠如

本事件が報道された時の在京上場企業の反応は、「コンプライアンス感覚の違いに啞然」「東京では考えられない話」といったものであった。21世紀に入って企業の社会的責任(CSR)やコンプライアンスが強調されるようになり、不適切な関係の解消が進められた。言い換えれば、そうした時代の流れに関西電力が取り残されていたことになる。

東京であれば最先端の経営情報を入手しやすいが、地域密着の公益企業である関西電力は、情報収集の面で不利は否めない。それに加えて、東京には様々な大企業が集結しているため、自然と自社を相対化して見ることができ、関西電力は関西圏では飛び抜けたローカルトップ企業であるため、周囲から何かと忖度されがちとなる。かくして自らを客観視できずに「井の中の蛙」と化し、世間の常識から乖離してしまったことが、問題を長年にわたって放置した要因の一つと考えられる<sup>(33)</sup>。

## 6. 危機管理の経緯

関西電力の経営幹部は、国税局の調査を認知した後も、以下に示すように本事件を公表

- 
- (30) 「この背景には、技術的に特殊であるという点、政治問題・社会問題になりやすいという点、また、その再稼働や安定稼働が関西電力の経営に絶大な影響を与えるという点においても、関西電力の中で特殊性を有する原子力事業本部において、その特殊性に起因して閉鎖的な村社会が形成され、正しい意見が実現しづらくなっていたことが見受けられる。現に、ある現役の経営幹部は、本件ヒアリングの中で、原子力事業本部の者の大半は、長年同部に所属し続けてきた者であり、他の部門との人事交流も乏しい旨を述べた。また、ある元経営幹部は、原子力事業本部にはモンロー主義(孤立主義)的なところがあったとも指摘した」(第三者委員会報告書184-185頁)。
- (31) メルシャンの循環取引事件(樋口(2012)参照)では、循環取引を実行していた水産事業部が九州に設置されていたため、東京の本社では実態把握が困難になっていたことが、不正の発覚が遅れた原因の一つとされている。
- (32) 「X1氏がいかに強大な権力を握っていったか。それを印象づけることばを聞いたことがあります。私(大阪放送局谷川記者)が八木誠前会長に取材したときのことで。部下であるはずの原子力部門担当のX1元副社長のことを「X1先生」と呼んでいたのです。なぜ経営の実質トップである会長が副社長を先生と呼ぶのか。この強烈な違和感のはちにX1元副社長が元助役から1億円を超える金品を受け取っていたこと、さらに業績不振でカットされた役員報酬の一部が退任後にひそかに補填されていた事実を知って合点がきました。X1氏こそ、原発事業のトップにとどまらず、会社本体にも影響力を行使する存在、いわゆる「ドン」だったのではないですか」(NHK News Web「関西電力 原発に巣くう「閉鎖性」」(2020年3月20日))。<<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200320/k10012337381000.html>>
- (33) この点について第三者委員会報告書は、「外部的な視点を十分に意識できない内向きの企業体質」(同163頁)と分析した。

せず、また、社外取締役にも説明しないなど、隠蔽と言われても仕方のない対応を重ねたため、危機管理に失敗して大きな批判を受けることになった。

## 6.1 経営幹部の対応

吉田開発に対して金沢国税局の調査が行われていることを関西電力側が認知したのは、2018年1月30日のことである。2月5日にX3氏が顧問税理士に相談したところ、問題の金品を返却すべしとの助言を受けたため、同月中に八木会長・岩根社長・X1～X4氏が受領していた金品をM氏に返却した。

2月20日以降、関西電力に対しても国税局の調査が行われ、X1氏などが事情聴取を受けた。岩根社長がコンプライアンス担当常務に指示して、法務部門に社内調査事務局（以下、「事務局」）を設置し、国税局に調査結果を逐次報告した。X1～X4氏は、「受領した金品の一定範囲が所得税の対象に該当する」との国税局の指摘を受け、修正申告と追加納税を行った。

その一方で、岩根社長は、同社のコンプライアンス委員会の社外委員である小林弁護士を委員長とする調査委員会を6月22日に設置し、事件の調査・原因分析と再発防止対策の提言を委嘱した。同委員会は9月11日に調査報告書を作成した。

調査報告書の受領後、八木会長と岩根社長は、相談役の森氏と相談の上で、本事件を公表しないとの方針を9月中に決定した。その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたこと及びM氏（この時点では存命）に原子力事業の運営を妨害されるのを懸念したことが挙げられている。ちなみに森氏は、2005～2010年まで関西電力社長、その後は2016年まで同会長を務めた人物である。

10月中に八木会長と岩根社長は、やはり森氏と相談の上で、情報漏洩のリスクを避けるために取締役会に報告せず、個々の取締役（特に社外取締役）にも説明しないとの方針を決定した。

## 6.2 常任監査役の対応

10月1日、事務局担当者が常任監査役の八嶋氏に本事件について報告した。八嶋氏は、岩根社長に監査役への報告が遅いと指摘するとともに、詳細情報の提供を要請した。その後、八嶋氏は他の常任監査役と一緒に資料確認や事務局へのヒアリングを進めた。

10月30日に事務局が弁護士に相談したところ、本事件について取締役会に報告することが望ましく、少なくとも社外取締役を含む全取締役に説明することが必要との助言を受けた。しかし11月7日に事務局がヒアリングを受けた際、常任監査役から、「本件問題について取締役会に報告する法的義務及び社外取締役に報告する法的義務があるとまではいえないという示唆を受けた」（第三者委員会報告書169頁）とされる。

11月9日、常任監査役の反応等について事務局が八木会長と岩根社長に説明したところ、取締役会や個々の取締役への報告を行わない旨の指示を受けた。この指示は弁護士の助言に反していたため、「法務部門の中では異論も生じた」（第三者委員会報告書170頁）とされるが、事務局は従わざるを得なかった。

常任監査役は、10月24日から4人の社外監査役と個別に面談し、本事件について説明するとともに監査役会としての意見を調整した。11月26日付けで作成された監査レポー

トは、執行部の一連の対応について「概ね妥当」と結論付け、本事件を非公表とする方針を追認している。また、会社法第382条に基づく監査役会から取締役会への報告についても、その必要はないとの認識が監査役の間で共有されていた。その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたこと及び八嶋氏が社外監査役の土肥孝治氏（弁護士）と相談して、取締役会に報告しなくてよいと確認したことが挙げられている。

### 6.3 関係者に対する処分

2018年9月25日、本事件に関する社内処分が下された。八木会長及びX1氏は報酬月額額の2割を2か月返上、岩根社長は同2割を1か月返上、X2氏・X3氏・X4氏は嚴重注意という内容であった。

2019年6月の人事異動では、前述のとおりX1氏が退職して常勤嘱託（エグゼクティブフェロー）となり、X2氏が原子力事業本部長（代表取締役副社長）、X3氏が同事業本部長代理（常務執行役員）にそれぞれ昇任する玉突き人事が行われた。X4氏は原子力事業から外れたものの、水力事業本部長（常務執行役員）に昇格している。X1氏は2010年から事業本部長に在任し、その退職はかねてから予定されていたことであり、その他の人事にも社内処分による悪影響は特段認められない。

しかも、X1氏に対する常勤嘱託の報酬は月額490万円に達している。その内訳は、前職（代表取締役副社長）と同等の基本報酬（月額370万円）に加えて、①本事件に関連してX1氏が追加納税した分の補填（月額30万円）及び②東日本大震災後の役員報酬カットに対する補填（月額90万円）がプラスされていた。①については、八木会長及び岩根社長が相談役の森氏と相談した結果、本事件で追加納税を行ったX1～X4氏に対し、その納税分を役員退任後に5年間かけて会社が補填するとの方針を決定したものである（今回の人事で退任者はX1氏だけであった）。②については、2015年に森氏（当時会長）と八木会長（当時社長）が相談して、東日本大震災後に経営難に陥っていた際の役員報酬カット分について、役員退任後に補填するとの方針を決定していたものである<sup>(34)</sup>。ただし、①②の補填がなされることは社内でも秘密にされていた。

### 6.4 第三者委員会の設置

かくして本事件は非公表とされ、取締役会（特に社外取締役）にも説明されず、受領者に対する処分も軽く、関西電力社内で実質的に隠蔽される形となった。ちなみに、2018年10月9日に取締役・常務執行役員等を対象とした役員研修が開催され、調査委員会委員長の小林弁護士が本事件について講話を行ったが、「調査報告書が出席者に配布されることはなく、配布された研修資料は終了後に回収され、さらに、研修資料及びそれを基にした説明においても、M氏や吉田開発といった関係者名は匿名化され、金品受領者の氏名は明らかにされず、その受領金額の規模が億単位であったことも共有されないなど、本件問題はかなり抽象化・矮小化されていた」（第三者委員会報告書167-168頁）とのこと

(34) 2016年7月以降、森氏を含む18人（いずれも常務執行役員以上）が、すでに総額約2億6千万円を受け取っていたとされる。

である。

その後、2019年9月26日に共同通信が配信したことで本事件が公にされた。翌27日に岩根社長が記者会見を行ったが、受領者の氏名や受領金額等の情報公開に消極的な姿勢を示したことから火に油を注ぐ結果となった。10月2日、八木会長と岩根社長が再度の記者会見を開き、調査報告書を公開するとともに謝罪した。また、調査報告書の内容が会社寄り、調査範囲も狭いと批判されたことから、中立・公正な社外委員で構成される第三者委員会の設置を決定した。

当初、八木会長と岩根社長は辞任を否定していたが、世間の厳しい批判を受けて、八木会長は2019年10月に辞任し、岩根社長も翌年3月14日の第三者委員会報告書の発表に合わせて辞任した。関西電力では、企業統治を強化するために、前経団連会長の榊原氏を会長に起用するとともに、指名委員会等設置会社に移行する方針を発表した。

## 7. 危機管理に失敗した事情

関西電力の「コンプライアンス・マニュアル」は、「贈答や接待については、節度をもって良識の範囲にとどめます」と規定している<sup>(35)</sup>。そのQ&Aでは、「頻度が高く、価格も高額であり、良識の範囲を超えたものであると見られる可能性がある行為は、避けるべきです」「昨今、民間どうしの接待といえども、社会からの目は厳しいものになっています。関係構築は節度を持って行い、常に、第三者であればどう見るかという意識を持って行動するようにしましょう」と解説している。

関西電力の役職者が多額の金品を受領したことが、コンプライアンス・マニュアルに違背していることは明白である<sup>(36)</sup>。さらに、金品受領と発注に関連性があれば、受領者が会社法第967条（取締役等の贈収賄罪）に該当するおそれもある。

関西電力としては、本事件を速やかに公表するとともに、社外取締役など外部の力を活用して実態の解明に当たることが必要であった。しかし実際には、前述のとおり本事件を非公表としたばかりか、取締役会（特に社外取締役）にも説明せず、受領者に対する処分も軽くしたために、関西電力に対する不信感を一層強め、厳しい批判を受ける結果となり、不祥事の収拾という危機管理に失敗したと言わざるを得ない<sup>(37)</sup>。

本事件を公表すれば、真相の徹底解明を求められるのは自明であった。言い換えれば、公表するかしないかの判断こそ、危機管理の成否を分けた分岐点であった。自らも受領者である八木会長と岩根社長に、「できれば事件を非公表にしたい」とのバイアスがかかる

(35) 筆者が事情聴取した上場企業（複数）では、対象者1人当たりの接待費の上限を年間5万円としており、この辺りが現時点における「良識の範囲」と認められる。

(36) 「渡された金品の大部分は返却済である。とは言え、対応者は、多額の金品を、各個人の管理下で不明朗な状態に置いていたものであり、かつ一部の者については費消したものもある（中略）会社にとっても工事業者への工事発注等の適正性に疑義を生じさせたこと、さらには司直の調査が入るなどして重大な社会問題に発展する懸念もあったことからすれば、単に個人の不適切行為というだけにとどまらず、会社全体を大きなリスクに曝すことにもなりかねない行為であった。このような状況に照らせば、M氏に金品を返却することが困難との事情があったからとはいえ、コンプライアンス上、不適切との評価を免れ得ない」（調査報告書14頁）。



のは当然であるが、その判断ミスを助長した背景として、調査委員会の機能不全と相談役の不適切な助言の2件が挙げられる。また、本事件が取締役会で報告されていれば、社外取締役が公表を迫る公算が高かったと考えられ、監査役が取締役会への報告を懈怠したことも問題と言わざるを得ない<sup>(38)</sup>。

## 7.1 調査委員会の機能不全

公企業である関西電力の役職員が、発注先の関係者から多額の金品を受領していたことが重大な不祥事に該当するのは当然である。さらに、受領者がコンプライアンスを率先して追求すべき立場の者であったことを勧案すると、その責任は一層厳しく追及されるべきである。

しかし調査報告書は、「原発の運営のために、M氏の無理な要求に従わざるを得なかった被害者」という情状を強調し、「関係者の取った行動は不適切であるが違法ではなく、情状面を勧案するとそれほど重大ではない」と認定した<sup>(39)</sup>。この調査報告書の見解を受けて、八木会長と岩根社長は本事件を非公表とする方針を決し、また、監査役会が取締役会に報告の必要なしと判断した際にも、やはり調査報告書が扱った所とされた<sup>(40)</sup>。このように調査委員会が社会常識と乖離する見解を出したことが、危機管理の失敗の重大な要因となっている。

この他にも調査委員会は、調査の時間的範囲と人的範囲を相当に絞り込んだこと、まだ存命だったM氏にヒアリングしなかったこと、社内のヒアリングの多くをX5氏を通じて実施したが、同氏は原子力事業本部の副事業本部長（企画部門統括）で、自身も受領者（商品券30万円）であったこと、吉田開発以外の特別関係企業との取引について調査しなかったこと、M氏への発注約束を看過したことなど数々の問題点が認められる。そのため、あらためて第三者委員会を設置し、本事件の再調査を行わなければならなかった。

率直に申し上げて、調査委員会側に徹底した調査を行う意思が存在したか疑わしいと言

(37) 格付け委員会の國廣委員は、「金品受領という重大な不祥事を企業が把握した後、関電には適切な危機管理(有事対応)が求められていた。危機管理の失敗は企業に対するステークホルダーの信頼を致命的に毀損する二次災害になるので、関電経営陣には、善管注意義務の観点から、最大限の注意深い対応が求められていた。しかし、関電は(中略)3つの不適切行為(=意図的な隠ぺい行為)によりこの二次災害を引き起こしている」(格付け委員会評価5-6頁)と認定した。

(38) 当時の社外取締役は、井上礼之氏(2003年就任、ダイキン工業会長)、沖原隆宗氏(2014年就任、元三菱UFJFG会長(旧三和銀行系))、小林哲也氏(2015年就任、近畿日本鉄道会長)で、いずれも関西財界の重鎮である。

(39) 特に調査委員会委員長小林弁護士は、「所感」として、「不本意な形ではあっても誠実な対応を続けた挙げ句、税務当局との関係でも多額の出捐を余儀なくされた担当者らの境遇には、むしろ同情さえ禁じ得ない」とまで述べている。

(40) 非公表方針に関与した者たちの間では、「違法性の問題はなかったとの本件社内調査の結果を前提にして、「違法ではなく実質的には大きな問題ではないにもかかわらず、世論やマスメディアに大きく取り上げられてしまう」ことを回避したいとの考え」(第三者委員会報告書187頁)が存在したとされる。

これと同様のケースとして、東洋ゴム工業の免震ゴム等性能偽装事件では、「(関係者間で)不適正製品の出荷による実害は小さいとの認識が形成されていたが、不正を公表した場合に東洋ゴム工業が受けるダメージは極めて大きいと予想された」(樋口晴彦(2016c), 74頁)ことが、国土交通省への報告の遅れ、ひいては危機管理の失敗につながった。

わざるを得ない。その背景として、弁護士3人・関西電力の執行役員3人の計6人で調査委員会が構成され、第三者的立場を担保していなかったことや、委員の人選に問題があったことが挙げられる<sup>(41)</sup>。近年、不祥事調査のために設けられた機関が会社側に忖度して調査結果を歪めてしまう問題が散見されることから、この機会に猛省を促したい<sup>(42)</sup>。

## 7.2 相談役の不適切な助言

八木会長と岩根社長は、相談役の森氏に相談の上で、本事件を非公表とする方針、本事件を取締役会（特に社外取締役）に報告しないとする方針、X1～X4氏の追加納税分を会社が補填するとの方針を決定した。言い換えれば、これらの方針について森氏が不適切な助言をしたことが、八木会長と岩根社長が判断を誤った一因である。

森氏に相談したのは、かつて関西電力の社長・会長を歴任した先達であるからだろう。現実の日本企業では、元経営幹部が相談役あるいは顧問などの立場で強い影響力を行使しているケースは珍しくない。

もともと日本には年長者を尊敬する文化がある上に、終身雇用制度により経営幹部が生え抜きであることが多い。そのため、元経営幹部と現経営幹部の間に、先輩と後輩、上司と部下という人間関係が染みついており、元経営幹部の相談役や顧問に経営上の重要事項についてお伺いを立てるといふ慣行が形成されがちである。しかし、現経営幹部側に経営責任の自覚が不足するおそれがある上に、そもそも相談役や顧問のように経営責任を問われない「鵜」のような立場の者が実質的な影響力を行使することが、企業統治の面から不適切であるのは言うまでもない。

この点について経済産業省のCGS研究会報告書も、「株主等に対して責任を負っていない相談役・顧問が、社長・CEOの選解任や経営に不当な影響力を行使している事態が生じている場合には、現役の経営陣が社内で適切なリーダーシップを発揮するという観点から問題であり、改善する必要がある。このような事態は、相談役・顧問の中でも、経営トップであった社長・CEO経験者が相談役・顧問として会社に残る場合に、特に問題となり得ると考えられる」（同38頁）と指摘している。

本事件のように過去の経緯を引き摺った問題に対処する場合、元経営幹部は現役時代に関与あるいは黙認していたなど、自身の経営責任を問われるおそれもあることから、問題の矮小化さらには隠蔽を使啖する可能性が少なくないと考えられる。そこで、この問題を「元経営幹部の相談役等のリスク」と整理し、「元経営幹部が相談役あるいは顧問などの経営責任を問われない立場で、現経営幹部に対し実質的な影響力を行使することが、企業統治の形骸化や経営判断の失敗を招来するリスク」と定義する。

経営実践上の含意としては、内規や申し合わせの形で、元経営幹部を相談役・顧問等の

---

(41) 委員長の小林弁護士は、かつて積水ハウス地面師事件の調査対策委員会の委員であった時に、会社寄りとの批判を受けた人物である。

(42) 「(第三者委員会や社内調査委員会の中には、) 真実追求、責任追及の熱意といったものが影をひそめ、経営者の法的責任を否定するための免罪符的な役割を担っているのではないかと首を傾げたいようなケースも出てきたように思える」(格付け委員会「優れた第三者委員会報告書の表彰について」(2018年4月25日)5頁)。

役職に任用しないことを原則とすべきである。その一方で、元経営幹部の知見や人脈が求められるケースも否定できず、彼らを例外的に相談役・顧問等に任用する場合には、社外役員の同意を得る、業務内容・報酬（待遇）等について情報開示する、任期を最高2年程度に限定するなどの措置を取ることが望ましい。

### 7.3 監査役会の機能不全

当時の関西電力の監査役会は、3人の常任監査役と以下の4人の社外監査役によって構成されていた。

- ・土肥孝治氏（2003年就任、弁護士・元検事総長）
- ・榎村久子氏（2011年就任、元京都女子大学教授、都市計画・環境問題の研究者）
- ・十市勉氏（2015年就任、元日本エネルギー経済研究所専務理事、エネルギー問題の研究者）
- ・大坪文雄氏（2017年就任、元パナソニック社長）

会社法第382条によれば、監査役は、取締役による不正行為やそのおそれ、法令や定款に違反する事実、あるいは著しく不当な事実を認識した場合には、遅滞なく取締役会に報告する義務がある。しかし彼らは、本事件について説明を受けていたにもかかわらず、執行側の非公表方針に同意し、取締役会にも報告しなかった。

その理由として、調査報告書がコンプライアンス上不適切だが違法ではないと整理していたことに加えて、常任監査役の八嶋氏が社外監査役の土肥氏に相談した際に、取締役会に報告しなくてよいと確認したとの説明を受けていたことが挙げられている。しかし、会社法第382条は個々の監査役に報告義務を課しているのであり、他の監査役が土肥氏の見解に安直に依拠することは許されない。

ちなみに、土肥氏自身は、第三者委員会のヒアリングに対し、「まずは執行部が検討し判断すべきことという趣旨で賛同したが、その前提として、社内で調査委員会が設置され調査報告書が作成されるほどの対応がされている以上、社内、社外を問わず全ての取締役に報告されている状況にあるはずだと考えていた」（第三者委員会報告書176頁）と弁明している。しかし、監査役は取締役会に毎回参加しており、取締役会に本事件の報告がなかったことを土肥氏も承知していたはずであるが、それに対して特段の措置を取った形跡は認められない。前述のとおり常任監査役は、取締役会への報告の必要なしと事務局に示唆していたが、土肥氏も同様の考えであったと推察される<sup>(43)</sup>。

上場企業が良質な企業統治を確保するための指針として、経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」が作成した「社外役員等に関するガイドライン」（2014年6月30日）<sup>(44)</sup>は、社外役員に最長在任期間を設定することを求めている。在任期間が長くなるとマンネリ化が避けられない上に、執行側との人間関係が濃くなって、緊張関係が失われてしまうためである。土肥氏も2003年から社外監査役に就任しており、

(43) 土肥氏と調査委員会委員長の小林弁護士は共に検察OBである上に、2017年4月に土肥氏が積水ハウスの社外監査役を退任した時の後任者が小林弁護士であるなど、両人が個人的に親密であったことが認められる。

(44) <[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/pdf/140630\\_corp\\_gov\\_guideline.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/140630_corp_gov_guideline.pdf)>

関西電力側との交流が深くなりすぎていたことが障害となった可能性がある。

横村氏と十市氏については、経歴的に経営知識が不足していたため、問題の重大性に気付かなかつたのではないだろうか。その意味では、この2人を社外監査役として選任したこと自体に問題があったと言えよう<sup>(45)</sup>。その一方で、元パナソニック社長の大坪氏が本事件の重大性を看過したことは不可解である。

ちなみに、2019年度の役員人事では、土肥氏が退任した一方で、横村久子氏が新たに社外取締役役に就任し、十市氏と大坪氏はそのまま社外監査役に留任した。しかし、本事件のように重大な案件で判断ミスをした人物を社外役員に留め置くことは問題であり、適当な機会に退任を求めるべきである<sup>(46)</sup>。ただし、関西電力ほどの大企業となれば、相当に高名な者でなければ社外役員は務まらないが、関西財界の中では候補者がどうしても限られてしまうことにも配慮する必要があるだろう。

## 8. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる（図1参照）<sup>(47)</sup>。

### ①直接原因

原因 A 関西電力が M 氏との不適切な関係を長期にわたって継続し、また、事件認知後の危機管理にも失敗したこと

### ② I 種潜在的原因

原因 B 組織的対応を取らずに問題を放置したこと

原因 C 調査委員会・相談役の機能不全

原因 D 監査役会の機能不全

---

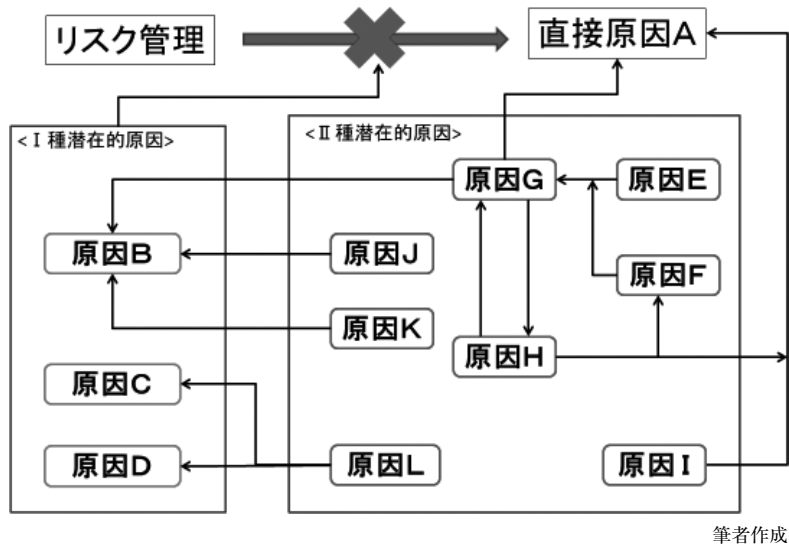
(45) 横村氏の場合、積水ハウスの社外監査役や、国や自治体の審議委員、財団理事長など様々な要職に就任しており、多忙であったことも障害となった可能性がある。ちなみに、LIXILのCEO解任事件でも、企業統治が機能しなかった理由の一つとして、社外取締役のK氏が、マスメディアのコメンテーターとして活躍するとともに、LIXIL以外にも3社の大手企業の社外取締役を務めるなど多忙で、十分な活動時間を確保できなかった点が指摘されている（樋口（2019b）参照）。

(46) 土肥氏と横村氏の後任には、佐々木茂夫氏（弁護士、元大阪高検検事長）と加賀有津子氏（大阪大学教授、都市計画・環境の研究者）が選任された。これは、社外役員の選任が必ずしも人物本位ではなく、「元検事の弁護士」「女性の教授」という「枠」を埋める形で行われている可能性を示唆しており、企業統治の形骸化が懸念される。ちなみに、東芝の不正会計事件では、社外取締役が機能しなかった理由の一つとして、弁護士・経営者・元外交官・学者各1人が「枠」として固定され、人物本位の選任がなされていなかった点が指摘されている（樋口（2017））。

(47) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口（2011）で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口（2011）を参照されたい。

図1 事件の原因メカニズム



③ II種潜在的な原因

- 原因 E 電力供給や経営の安定のため早期の原発再稼働が必要とされたこと（原因 G の背景）
- 原因 F M氏が関西電力の弱みを握っていたこと（原因 G の背景）
- 原因 G 関係者の自己正当化（原因 A・B・H の背景）
- 原因 H M氏への迎合のエスカレートとその慣行化（原因 A・F・G の背景）
- 原因 I 特別関係企業への発注と共犯関係の構築を意図した M 氏の強要（原因 A の背景）
- 原因 J 業務の特殊性による原子力事業本部の閉鎖的人事（原因 B の背景）
- 原因 K ローカルトップ企業ゆえの客観的視点の欠如（原因 B の背景）
- 原因 L 調査委員・相談役・社外監査役の不適切な選任（原因 C・D の背景）

おわりに

筆者は、本事件後の2020年春に関西電力の役員研修会の講師を務め、企業体質の改善と信頼回復に向けた現経営陣の強い意志を感じとった。しかし、その道のりが長く険しいことは言うまでもない。特に懸念されるのは、現場の士気の低下である。

コンプライアンスの徹底のため努力を積み重ねていた現場にとって、経営幹部による金品受領が発覚したことや、マスコミにスクープされるまで1年半も本事件を秘匿していたことは衝撃であった。さらに、本事件と直接の関わりはないものの、東日本大震災後に経営難に陥っていた際の役員報酬カット分を退任後に補填していた件が暴露されたことは大きい。

一般社員も給与カットや賞与停止の形で痛みを分かち合っていたにもかかわらず、密かに経営幹部にだけ補填したことには何の理も認められない。まさに背信行為であり、経営

陣と現場の間に大きな亀裂が入ったことは疑いを挟む余地がない。現場の心が冷え切ったままでは、どのような施策を打ち出しても機能するものではない。現経営陣は、まず現場とのコミュニケーションに努め、社内の信頼関係を再建することに注力すべきであろう。

#### 〔参考資料〕

- 経済産業省 CGS 研究会（2017）『CGS 研究会報告書 実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引』（CGS 研究会報告書）
- 第三者委員会（2020）『調査報告書』（第三者委員会報告書）
- 第三者委員会報告書格付け委員会（2020）『第 22 回格付け』（格付け委員会評価）
- 高浜町元助役関係調査委員会（2019）『高浜町元助役との関係にかかる調査報告書』（福井県報告書）
- 調査委員会（2018）『報告書』（調査報告書）
- 樋口晴彦（2011）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18 事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』30 号, 13-24 頁
- 樋口晴彦（2012）「メルシャン循環取引事件の事例研究」『千葉商大論叢』50(1), 71-83 頁
- 樋口晴彦（2016a）「労働者健康福祉機構の虚偽報告事件の事例研究 —「天下り」問題を中心に—」『千葉商大論叢』53(2), 187-207 頁
- 樋口晴彦（2016b）「日本交通技術の外国公務員贈賄事件の事例研究」『千葉商大紀要』53(2), 107-126 頁
- 樋口晴彦（2016c）「東洋ゴム工業の免震ゴム事件等の事例研究」『千葉商大紀要』54(1), 57-98 頁
- 樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 —不正を正当化する心理と組織—』白桃書房
- 樋口晴彦（2019a）『ベンチャーの経営変革の障害 —「優れた起業家」が「百年企業の経営者」となるためには—』白桃書房
- 樋口晴彦（2019b）「LIXIL・CEO 解任事件に見るガバナンス強化の課題」リスクマネジメント TODAY117 号, 11-13 頁

(2020.5.8 受稿, 2020.6.12 受理)

—Abstract—

Study of the Compliance Violation Case in Kansai Electric Power Co.

The study focused on analyzing the Compliance Violation Case, exposed in 2019, in Kansai Electric Power Co. Without systematic response, the problem had been left for many years, due to the risk of self-justification, particularities of nuclear business causing the closed division, and lack of objective perspectives derived from the local top position of the company. Additionally, it pointed out the malfunction of the investigative committee, the counselor who once served as the president, and the audit board, as the reason why the company failed in crisis management after the case was recognized.

〔研究ノート〕

## 人間間の意思疎通と組織能力

### —ルーマンのコミュニケーション論研究序説—

影山 僖 一

#### はじめに：困難を極める意思疎通

人間の生存にとり必要不可欠な衣食住の確保は人間間の協力による労働によって確保される。そうした衣食住を中心に人間生活にとって他人との相互協力と理解とは基本的に重要な活動である。人間同志の協力の成果として、すでに多様な産業が登場し、活躍して人間の生活を支援している。しかし、人間間の意思疎通（コミュニケーション）の在り方についての解明は遅れている。ここでは社会学者であるルーマンの発想を紹介して、コミュニケーション解明の一助とする。

#### (1) 困難な人間同志の意思疎通と協力関係

人間相互の協力関係の役割は、誰もが常識として一応は理解していることではあるが、こうした協力の前提をなす人間間のコミュニケーションということが人間にとっては意外に難しいことであり、その成立原理を克明に深く探求した研究は極めて少ない。それは、生物としての人間の持つ自己中心性と自己完結性という特性が大きな障壁をなすものである。多くの人々が慣習として他人との話し合いや人間関係は自動的かつ円滑に行なわれるものと前提している。しかし、人間は自己中心的で他人との協力を好まずに、個人として孤高な行動を推進するものである。本来的に人間は自己中心性と自己完結性という性格をもっている。いわゆるオートポイエーシス（APE）という生物特有の性格である。だから、自然に人間同志が仲良くなり、コミュニケーションを自動的に遂行して、コミュニティを形成して、円滑な共同生活を送るものと考えすることは出来ないし、他人とのコミュニケーションも円滑には進行しないことが多いのである。

最近になって、マスコミなどでも不登校の学生の多いことと、中高年者のひきこもりが多数に上がることが報道されて、世間を驚かせている。こうした人間の自己中心性と自己完結性を総称してオートポイエーシスなる言葉でルーマンが表現している。継続して、ルーマンは、コミュニケーションを行なう場合の人間の姿勢についても細かい解説を試みている。さらに、コミュニケーションもオートポイエーシス的になされるということを実証している。世間の常識に比較して極めて厳格に人間間の意思疎通と協働作業の困難さを訴えている。こうした社会システム理論の提案は、一考に値する重要事項とみられる。

#### (2) 人間間における協力関係の困難さ

そうした人間の複雑な意思疎通にもとづく労働活動を支えてきたのが、人間間の協力関係である。すなわち、そうしたヒトとヒトとの間の協働作業を推進してきた重要な手段



が、労働者間の意思疎通と意見交換である。そこには人間相互のより良いコミュニケーションの推進により、人間の間でのより良い協力関係が推進されてきた。人間間のコミュニケーションは人間の生活にとり最も重要な労働過程を初めとして、人間の生活にとり不可欠の意義を有する活動の基盤をなすものとなる。しかし、そうした人間にとり最も貴重な意義をもつとみられるコミュニケーションの役割が必ずしも、従来は、十分に解明されてきたわけではない。

そこで、本稿では、コミュニケーションの意義をルーマン社会学の発想を敷衍してさらに詳細に観察するものとする。そうした複雑なコミュニケーションの本質を確認したうえで、従来の常識とは異なる観点から人間の労働過程における理想的形態を観察するための前提条件となるルーマンの発想を紹介する。特に、より高度な形態の生産性の向上や技術革新を通じた労働過程を求められるコミュニケーションの性格を検証していくための基盤を提供したい。

### (3) 意思疎通が協力の前提条件

人間の間における正確で真実のコミュニケーションを推進するものは、正しく他人を理解する方式と具体的な人間の所属する組織の意見交換の方式、そして、社会における人間の行動を縛ることのないシステムである。本稿で解説の目的とする正しいコミュニケーションの解明に至る目標は以下の三点にある。

第一は、人間間の究極の意思疎通（コミュニケーション）の在り方に関する解明が待たれる。ルーマンは、究極に近いコミュニケーションの在り方の解明を意図している。本稿は、そうしたルーマンの意図を再現するための初歩的な試みを行っている。

第二に、人間の所属する具体的な組織におけるリーダーの言動を含めた意思疎通の方式が課題となる。日本人は組織における他人の言動を過度に付度するとされている。その理由と解決方法の解明が待たれる。そこでは、組織の命令系統の在り方が解明されるべきである。人間の構成する組織の成立原理と人間を拘束する命令機構と意思決定方式の解明は未だ闇に包まれており、解明の手がかりも与えられていない。

そして第三点は、ハーバーマスの指摘する官僚制度や経済力、資本主義という外圧が如何に人間の生活と活動を苦しめてきたかの解明である。それは、人間の発想や行動に制約を加えているのみではなく自由な意思疎通にも大きな制約を課してきた。社会における個人の言動や生活を左右する重大な課題となってきた。これら三点の解明により、ようやく人間社会の成立原理と人間の人権の本格的な開放に向けた準備がなされるものとみられる。

これら三点の解明なくしては人間の言動の真の説明はありえない。本稿は、この第一の難関を克服すべく着手された試論的な試みと位置付けられる。

### (4) 筆者の能力不足で解説書頼りの研究に留まる事

せっかく着手したものの、残念ながら、筆者の力不足で、ルーマンの原著を十分に読みこなすことなく、ルーマンの解説者による所見にすがって本稿を構成することとなった。そこで本稿は残念ながら研究途上にある研究ノートとして掲載をさせて頂くものとした。

なお、本稿では、人間間のコミュニケーションの社会性を確認した上で、労働過程などの人間間の協力関係の在り方の理想型を探求する基盤を提供するものである。いしかえれ

ば、本稿で指摘する意思疎通方式は、人間の本質とか日本人の特色、また、飛躍的な向上を期待した労働形態の在り方の特色を探求するための前提条件をなすものとなる。

## 第1章：ルーマン社会学の特色

ルーマンによる社会理論は、人間を重視し、人間を中心とする社会のシステム性と個人の自由な活動を重視するということを明確にした学説である。そこでは、現代社会のシステム性を評価するとともに、今日では高度に複雑なシステムが形成されている現実の社会システムの把握と解明に力が注がれてきた。さらに、個人の自由な言動が多く分野で少なからず浸透していることも重視している。社会の複雑性、システム性を重視し、さらに、そうした中での個人の自由がある程度は浸透している事実を強調する。逆に、そこでは、多くの制約に苦しめられている国民も多い。そのギャップには多くの国民の強い関心が寄せられている。社会のシステム性と個人の自由な思想と活動とそれにかかわる多くの矛盾と問題点を解明し、人間にとっての本来の自由を獲得する方式を解明したいと考えた上で問題提起であるといえよう。

### 1：社会と人間個人の関係性

ルーマンの発想による社会システム論とコミュニケーション理論の特色は以下のように指摘される。

#### (1) 人間相互が社会の環境を形成すること：複合的社会システム

人間は社会の一部ではなく、社会における環境の一部を構成する重要な部分であるものとみるのがルーマン学説の特色である。人間は、社会の価値や規範に対して対応するために形式的にはそれ相応の自由を有する。

#### (2) 論理的整合性のある社会理論システム

論理的整合性をもつ社会学理論をルーマンは信奉している。社会的なシステムに関する普遍的な理論を構築して、ルーマンは、社会学の学問分野として人間と社会との関係の統一性を確保してきた。

#### (3) 社会の複合性探求

従来の社会科学は客観的な存在論的な思考から脱却できずに主体の呪縛から逃れられずにいる。近代的行為理論の限界はそこにあり、複合性と飛躍的な変動性を捉えきれないところに問題があるものとみられる。そうした理論的空白を埋めるためにルーマンの社会システム論とコミュニケーション理論は大きな寄与をしてきているものとみられる<sup>(1)</sup>。

### 2：組織の本質と問題点：個人の活躍に対する期待と制約

生物は、群れをなして生活するとされている。グループは、人間にとって大きな環境であり、そこから人間も社会性を獲得して、集団の中の個人としての修業が積まれる。人間は生物の一種であり、人間関係からは離れられない。しかし、近年には、こうした集団に

よる人間関係の学習方式に大きな問題が発生している。それは、人間個人が組織の奴隷としての隷属性を強めていることである。個人が組織の奴隷となりつつある現実を探求して、その解決策を提示することが重要な課題となる。さらに、人間は形式的には集団的な行動をしているが、本来は孤立性が強く、自己中心的で自己完結性が強力であるという性格が確認されている。いわゆるオートポイエーシスとしての人間がいかに他人と協力して社会性を強めるのかという問題がある。それは、人類の解放にとり極めて重要な課題である。また、それは、個人としての組織からの独立を目指すための大きな提言であるが、ここでは人間個人が組織から受ける制約に関する問題点が特に指摘される。

### (1) 生活のための個人による組織の利用

ヒトは、生活のために組織に参入し多様な活動を余儀なくされる。生活のための組織参加とそこでの組織による制約があり、多くのヒトは組織の中心人物になるための自己犠牲と欺瞞、裏切りなどを繰り返して、一部のヒトは権力を手中にする。権力を獲得した後は、権力の拡大のためにテクノクラートとして、組織の中で他人に対する抑圧の操作に没頭する。情報操作の繰り返しや地位を利用したメンバーに対する恫喝により、人間は、権力を強め強大な権力を手中にするが、それは、権力の代理人であって、自己の利益を優先することにより、世間を裏切り、また世間から仕返しを受けることとなる。権力の永遠の獲得は困難を極める<sup>(2)</sup>。

### (2) 個人に対する圧力

そこでの最も大きな問題は、個人生活における家庭という基礎集団の利益が一家の働き手としての個人の行動に対する大きな制約要因となることである。さらに、組織の中では、官僚化が進展して、組織構造の硬直化が発生する。それは、官僚組織のみではなく、人間の組織全般に共通していえることである。

官僚の主導権が行き過ぎると、社会組織全体に大きな問題を発生させる。判断の主体と責任不在が起り、組織と個人との軋轢が発生する。特に、こうした制約の多い組織の中での人間の言動が蓄積されて多くの組織人がストレスを抱えて、人々を苦しめることが多いのだ。

### (3) 個別組織とそこでのコミュニケーション

個々のケースからいえることの一つは、個人を制約する多くの組織や言動の中で、特に大きな意味を持つものは、個別の組織、集団と家庭である。人間の所属するこれら個別の組織が人間の判断基準と思考や言動に対して極めて大きなインパクトを与えてきた。個別組織と家庭の研究が今後は極めて重要な社会制度研究の対象となり、かつ、そこでの人間のコミュニケーションの在り方も大きな意味をもつものとなる<sup>(3)</sup>。

## 第2章：自我と他我による自己準拠：社会システムとの関係

ルーマンは社会システム理論と概念の革新を意図しているが、一般の社会学者の理解を得られない事が問題だ。その理由はいくつかある。実社会では複雑な出来事は同時に進行していることと、その解明が困難であることだ。そのうえ、ルーマンの学説が他の社会学

の概念とはかなり異なるものであることにある。とくに、人間の意識を社会システムの環境として捉えることが問題だ。また、システムは自らで自らを維持する統一体であると考えていることである。自我と他我との関係性と自己準拠に基づく他我の類推とその上で一つの活動を起こして、他我の反応をみきわめつつ、それを基盤としての自我の活動を重ねていくという発想がある。そうした活動の相互作用を積み重ねて、他我を理解することにつきるということになる。自我の類推した他我の活動は、自我の一方的な思い込みに終わることもありうる。あるいは、自己準拠に基づく類推が正しくないこともありうる。ともかく、自我と他我の対応の連続が意味のあるコミュニケーションの成立に不可欠となる。その際に、自己の徹底的な観察がなされて、自己準拠が確認されるものとなるという<sup>(4)</sup>。

### (1) 自己準拠と社会観察

ルーマンによれば、社会的なものは個人の意識のみに還元できないという。しかし、自我の経験は社会的なものの自己準拠を経験すること以外の何物でもない。自己準拠というオペレーションは意識という形式でのみ遂行されているのではない。社会的なものは、それに特有の形式で自己準拠的オペレーションを営んでいるために個人の意識のみに還元されえないものであるという。

### (2) 自我と他我の相互依存性

意思疎通は、人間 A と人間 B との連関過程である。それは、自我と他我との相互依存性と連鎖的対応関係ともいえる。人間の言動は、相手の反応を見ての活動、相互の自己準拠性とその理解の連続的な反応の連鎖、相手との相互依存性の成果となる。絶えざる相互配慮の結果で相互作用の成果がきまる。意識、身体、物質などなどという要因に加えて、A と B との間の選択連関がどのように接続するのかが不可欠の原因として作用している。選択連関がどのように生起するのかを規定する要因の領域が当の選択連関の自己準拠的な継起が継続されることを通して、他に還元不可能な独自の領域として生み出されるものとなる。

### (3) 他我観察と社会システム

相手の反応により自己の行動を他の連関システムに連動させることも重要となる。一方の行動が他方に作用して、それを多少の量的なインパクトを及ぼすことにより継続的なコミュニケーションが整理されている。そこでは相互にインパクトを与えていることに意味がある。互いに相手を他者として扱わざるを得ない人々が、どのようにして相手の選択活動に自らの選択活動を接続させているのかという問題を、ルーマンは、自他の選択活動の連動という事態における自己準拠を手掛かりとして考察する。要するに、自己準拠の過程において、他者の意識に配慮することとそうした過程を繰り返すことこそ、社会システムを成立させる要因となる。

### (4) 自我のオートポイエーシスと社会システムとの関係性

社会システムの自己再生産についてルーマンが語る場合には、そのシステムを結果として産出した原因の全てをも当のシステムがコントロールしていることが見出されているわけではない。ある社会システムは関与者の意識及び身体、コミュニケーション、空

気、音波などなど無数の原因の作用の結果として生み出されている。社会システムが把握しているのは、そうした原因の一部に過ぎない。だが、それはそのシステムの環境だけに還元しえない原因なのである。こうした原因を当のシステムが統御しているという意味で社会システムは自らを自らで産出しているのだという解釈が出来る。

社会システムは、コミュニケーションという要素の再生産を通して、自らと環境とを区別し、みずからを再生産する。ルーマンは、このように要素の再生産に焦点を合わせてシステムの再生産をいいあらわす概念としてオートポイエーシス (APE) という概念を用いる。そのシステムを成り立たせる要素はそのシステムそのものによって再生産されるシステムをオートポイエーシス的とよぶこととしたい。

そうしたシステムを統一体として用いているもの、すなわちそのシステムの要素、過程、構造、システムそのものは、そうした統一体によってシステムの中で初めて規定される。このシステムは、その自己準拠的な構成を通して統一体たりうる。ルーマンはこうした要素における自己準拠を基底的自己準拠と呼んでいる。

#### (5) 社会的なものとの関係性

ルーマンからすれば、社会的なものはまさしくシステムという概念を適用しうる対象にほかならない。互いに相手を他者として扱わざるを得ない人びとが、このように相手の選択活動に自らの選択活動を接続させているのかという問題を、ルーマンは自他の選択活動の連動という事態における自己準拠を手掛かりとして考察する。その帰結として関与者の間の選択連関の自己準拠的な継起がシステムとして把握されて関与者も意識や身体がそれにとっての環境にほかならない事が明らかにされる。

### 第3章：観察と理解：徹底した理解活動

自己閉鎖性の人間にとり、相手の考え方や意見を推理して、相互理解を促進するためには多くの方式で他者の発想、意見を深く理解して推理を重ねることが必要不可欠である。そのためには、相手の発想を推理し、しかも一定の仮説を立てたうえでの相手の考え方を理解することが不可欠となる。それは、社会的なるものの連続性を確認する作業に取り組んでいるものといえる。

現実には個々の心理システムが独立した中でオペレーションの閉鎖性により、一方が他方の思惑を、また双方が同時に相手の心理を見渡すことができないという厄介な現実がある。そこで当事者双方が人間関係においてさしたる不都合を生じさない程度に相手の意向を想定し、理解することが可能か否かということが問題となる。相手の意向を先方を傷つけない程度での深い観察に向けた努力で確実に理解するという行動が不可欠なのである。それは、社会の創発を考える際に端緒となる大問題でもある。相手を理解することがコミュニケーションという課題の前提となる重要事項である<sup>(5)</sup>。

従来は行為と行為との連関でコミュニケーションが生み出されるというのが社会学の常識となる発想であったが、それとは反対にコミュニケーションにより初めて行為が行為として構成されてゆくとの発想をするのがルーマンの特色ではないかと考えられる。そのため理解促進こそが社会生活の出発点となるというのがルーマン独特の考え方となる<sup>(5)</sup>。

要するに、行為が別の行為と連関することでコミュニケーションが生み出されるという一般の発想をルーマンは採用しない。それとは逆に、相互の理解が先行してコミュニケーションの前提が成り立ち、それによってはじめて行為が業績として構成されるという立場をとる。行為を観察して、それに多くを依存して他者の理解を深めるとというのが、これまでの常識的な発想法であつたものとみられる。ルーマンは理解を深めることで初めてコミュニケーションが正しくなされるということとなる。相手の立場や発想の理解があつてはじめて正しいコミュニケーションが成立するということになる。そこで初めて正確なコミュニケーションが成り立つという考え方に特色があるようだ。はじめに理解ありきであるといえるということだ<sup>(6)</sup>。

### (1) 他我のシステム理解と自己準拠への配慮

そこでは、観察されるシステムがそのシステム自体をその環境とその環境との差異においてどのように取り扱っているのかが問題となる。このことを理解する側が相手を克明に観察することが前提となる。理解される相手が自らの環境をどう考えているかを考慮に入れて相手の発想を観察することが理解にとっての大きな課題となる。他人の考え方が十分に解らないときには、相手を理解することがまずは必要となる。

### (2) 観察のヒント：相手のシステム環境の中での自我の位置付け

観察に際しては、理解する側の特別の種類を観察たとえば二項図式などが考えられる。理解しようとしている自我は、自分自身をそのもう一人の自我からみたもうひとりの自我であるとみなすことになる。理解するシステムは自分自身を相手のシステムの環境の中に位置付けることが肝要である。理解しようとしている自分を含めたシステムはそのシステム自体を理解の対象となる相手のシステムの環境の中の一システムとして取り扱う。換言すれば、理解している自我が、そのシステム自体を、理解の対象たるシステムの環境の中の一モメントとして経験しているといつてよい。

### (3) 理解をめぐる自我と他我の振動

理解しようとする自我が自我とされる他我との関係では振動がある。両者の間の擦れ違いである。理解するための相手のシステムは、自らが理解の対象となっているシステムによってどのように観察されているのかを観察しなければ、相手の振る舞いを理解することはできないのである。

そこでは、理解する側と理解される側との相手に対する連関が問題とされる。それを相互の理解過程の固有の流動性、一種の振動とよぶ。こうした双方の振動の相互作用こそ理解をめぐる問題状況の特徴といえよう。こうした自己準拠システムによる行為とか振る舞いを理解することは、自然現象の理解とは異なるものとなる。相手が固有のパースペクティブを有したシステムであることを考慮に入れることなしにおこなわれる観察の場合には、このような振動はみられない。

理解というものは、自我、他我の関係性の中で初めて可能となるものであり、理解する側の自我だけの懸命の努力だけでは成り立たない。理解がコミュニケーションにおいて初めてなりたつものである<sup>(7)</sup>。

#### (4) 正確な情報発信と受信者の理解力向上

移転の媒体によるコミュニケーションの把握について、ルーマンは以下のような考え方を排除する。すなわち、ニュースが送り手から受け手へと円滑に移転されているという考え方である。そうした単純なことではなく、より一層複雑なプロセスを想定することが求められているというのだ。

第二に強調するのは、情報の移転では、発信者による発信の方法も大きな問題となる。また、受け手の対応の仕方で正しい処理の仕方が決まるといえる。受け手の理解の仕方が正しくないと情報の伝達が不可能となるというのである。

第三には、送り手と受け手の情報の意味と内容の理解にへだたりのある可能性である。そうしたへだたりに対する理解が求められている。

#### (5) 三極の介在効果と情報移転

かくて、正しい情報の送受には二極ではなく、第三極の介在が必要だという。情報は多くのレパートリーの中の一つの選択である。システムの中の一つに過ぎない。すなわち、大きなコミュニケーション・システムの中の一つの選択である。伝え手の態度で情報は間違っって連絡されることになることはわれわれが日常に体験する事実であり、留意すべきことである。情報の選択制がコミュニケーションにとり極めて重要なものとなるということとなる。とくに、受け手にとっても情報の理解が重要となる。受け手が情報の性格を理解しない場合には、正確な情報発信も受信者にとり正しい情報の理解とはならない。受け手の情報に対する理解が大きな意味をもつというのである。情報は、送り手、受け手の意識の一致が意味をもち、さらに第三者の支持を得ることが必要となる。

#### (6) 相互理解と相互浸透

互いに相手の考え方が不透明であるなかで、相手の心理が不透明であることを前提として、如何にして両者の関係が成り立つのかという問題にも配慮すべきである。そこで、両者の情報授受に関する正しい関係が成立するために必要な程度に事前の十分な理解を進めることが肝要だとしている。一般には、発信する側の意図が正確に受け手に理解されることは希である。しかし、そうした相手の不透明さを多くの事実から推理して理解に努力することが求められている。理解ということは実は大変に難解な問題である。

### 第4章：構造カップリング：相互理解と共鳴

コミュニケーション過程における理解に関しては、1980年代には、ルーマンにより構造カップリングという概念が提示された。それは、二つの閉鎖的で自律的なシステムが相手のシステムの環境条件を造り出すというような関係性のことを指す。相手からは情報は受け取らないという意味で、双方は閉鎖的な関係にある。しかし、相互のシステムが互いの環境条件になつているという意味で両者は相互依存的な関係にある。そこでは、他我は自我にとりあくまでも環境条件に過ぎない事の確認が重要である。自我があくまで他我を徹底的に観察し、他我の徹底的な理解を深める活動が求められている。それが、本格的なコミュニケーションの前提となるものである。

さらに、従来は、コミュニケーション・システムが主として人間の意識の問題に限定されていたが、ルーマンは、それを拡大して、コミュニケーション間の問題にも拡大している。すなわち、人間の意識をコミュニケーション間の関係性の問題に発展させている。これらが構造カップリングの課題となる。そうした概念の理解には以下の四点が特に重要事項となる。

- (1) 自己中心的で自己完結的、かつ自律的なオートポイエーシスによる環境との係わり方とコミュニケーション：相互浸透の作用
- (2) 外部との係わりと外部からの刺激への対応：期待と期待の変化による刺激と自律的意識内容の転換
- (3) 共鳴、期待、刺激による間接的意思疎通システムの変化
- (4) 人間の意識とコミュニケーションの理解、意識と心理システム

発信者と受信者との情報に対する正確な理解を相互浸透という言葉で表現されるということも注目すべき大問題となるようだ。そこで、最近では構造カップリングという概念を用いて、当該問題を解明することもある。さらに、社会システムと心理システムのオートポイエーテック（自己中心性）のシステムとして互いに他方に関係することが出来るとするルーマンの発想もある。そうしたルーマン理論の解明こそは、近代における社会と個人の解明をもつてその基本的課題とする近代の社会学にとっての重要な概念の中心となるものであるといえよう。相互の考え方に関する克明な理解と自己の発信に対する回答まで予測した行動は相互理解にとって大きな助けとなるものである。

ルーマンによる社会システム理論の特色とされていたものは、自己準拠的システム概念を軸としていたが、さらに新たに社会システム理論を見直すことが課題とされていた。そうした過去の狭い概念規定から、ルーマンは生物学者マトラーナなどの概念を応用してオートポイエーシス概念を導入して要素レベルの自己準拠を考慮しうる徹底した自己準拠的社会システム理論の構想を目指すこととなった。コミュニケーション・システムをオートポイエーシス・システムとして定式化するということは、意思疎通の方式が徹底的に閉鎖システムとして自律的なシステムとして把握されるということとなる。そこで、コミュニケーション・システムが自己準拠的に閉鎖的なシステムであるならば、そのシステムが環境と如何にかかわるのかという問題に直面することになる。双方は相互浸透の関係にある。

#### (1) 意思疎通システム：問題提起

意思疎通システムとしては、過去にルーマンは相互浸透、共鳴、自己準拠、さらには理解という概念を提起していたが、1980年代後半には新たに構造カップリングという概念を提起した。過去における人間間の意思の相互浸透については、意思疎通と人間（とりわけ、意識システム）との関係を把握しようとしており、また、共鳴に関しては、エコロジー問題を背景として、コミュニケーション・システム（とりわけ、諸機能システム）が固有の構造を通して環境の出来事に反応できるものとして提起されてきた。1980年代の後半には、これら二つの概念に代わり、構造カップリング概念がシステム、環境関係をめぐる主要概念としての地位を占めるものとしてルーマンにより提起された。その意義は、相互浸透概念がコミュニケーション・システムと人間の関係という異なるシステム類型間の関



係ばかりではなく、コミュニケーション・システム間の関係において積極的に展開されている。

また、それぞれのシステムがそれ自体の構造にもとづいて環境の出来事に反応するという共鳴概念が担っていた課題にも構造カップリングが行うシステムの内部で生起している刺激及び刺激を甘受する能力という概念によって引き継がれている。

構造カップリングは、これによりかなり広い概念となったものとみられる。その課題が、社会システムと人間の関係をはじめとして、社会システムと他の社会システム、更には自然という多次元的な関係として、システム、環境との関係を守備範囲におさめるという意味ではルーマン理論におけるシステムと環境関係に関する一層総合的な概念となったものとみられている<sup>(8)</sup>。

## (2) 意識システムの環境配慮とオートポイエーシス

意識システムは、絶えず生成して消滅する出来事としての思考を更新して、それが継続的になされることによって、自らを自らが構成している一つのオートポイエーシスのシステムである。意識は観察を通してみずからの活動をそれ自体に示しながら進められる過程として捉えられてきた。意識のオートポイエーシスとは、明確な思考を次々に作り出していることになる。意識システムの活動には APE 的なシステムの特色である活動の閉鎖性がみられる。

情報が外部からそのまま簡単にもちこまれたり、外部にそのまま持ち出されたりすることはない。その意識システム自体の自律的な力関係のもとで、その意識システム自体に先立つ思考や表象に接続している。そこで、システムの閉鎖性が問題となる。

それぞれのオペレーションの閉鎖性が、先行するオペレーションに接続することを通してそれ自体を新たに再生産するというシステム自体の自己構成の自己準拠的な閉鎖性のことである。意識システムのオペレーションの閉鎖性ということもまた、その一例にほかならない。

その働きは三概念で提示されている。すなわち、情報、伝達、理解という選択の三つの選択を構成要素とする統一体である。

情報は、新たな期待や刺激が加えられることで活性化すると考えられる。新しさや予期せぬことが新たな情報として伝えられて、刺激をうけることとなる。

伝達は、情報の意味や特別な伝え方において受け手に刺激を与えるように作用することが肝要となる。たとえば、他人の行為も通常の行為手順であれば何らの刺激もないが、人間の行動の変化には、人間の意識の変動が込められている。ふとした以前とは異なる活動があれば、情報の多くの受け手は何らかの関心を示すものとなる。伝達の仕方には多くの意味が込められるものとなる。職場の習慣に対する賛同、抗議、反対などの多くの意味が含まれる。こうしたなんらかの情報が伝えられて、情報の受け手により、それに対する対応策がとられることで、コミュニケーションは活動し、継続するものとなる。情報伝達において受信者の体験のみではなく、他我に対する鋭い観察こそが、もの言わぬ行為者の行動の意味を察知できるものとなる。

### (3) コミュニケーションと環境への依存性と働きかけ方

問題は、オートポイエーシス（APE）がいかに関係と結びついているかということである。APEは、閉鎖的であり、いかに関係問題と結びついているのかという問題がある。

それには、二つの問題が登場する。一つはコミュニケーション内部の課題である。それぞれの機能と活動とのかかわりである。他の問題は、コミュニケーション・システムとの関係性である。自らのオートポイエーシスと知性との関係を維持することが求められている。これらの困難な課題に対する答えの一つが構造カップリングだとみられる。

### (4) 構造カップリングの閉鎖性と意思決定

閉鎖的で自律的とされるコミュニケーション・システムは、環境との関係性にはいかなる特色があるかが問題となる。構造カップリング概念はAPE概念の創始者であるマトラーナに由来する概念であるとされる。

ルーマンによれば、この概念、すなわち、オートポイエーシス・システムが目指すのは、それ自体のオペレーションの自律性と閉鎖性にもかかわらず、それがいかに関係と結びついているのかという問題である。すなわち、コミュニケーション・システムに関する構造的問題はその自己準拠的な問題に閉鎖性という条件のもとに如何に関係とのかかわり合いを持つかという点が重要だ。こうした問題は、次の二つの分野において配慮されるものとなる。

第一は、コミュニケーション内部の問題である。そこに貫徹する秩序像が課題となる。

第二は、コミュニケーション・システムと他のオートポイエーシス的システムとの関係性である。細胞、神経システム、意識システムのAPEシステムをも破綻させないような関係を如何に形成するかという問題でもある。一つの意識は環境の多様な課題を解決するものとみられる。意識のみがその広大な環境からの刺激を受けてその中で方向転換に踏み切れるのである。

### (5) コミュニケーションにおける意思決定

コミュニケーション・システムにとって、意思疎通過程と並んで、情報収集の過程では様々な物質的心的過程とが同時に生起していることがみいだされる。そこでは、コミュニケーションが刺激された時にのみ内部に変化が起こることとなる。内部への刺激が変化を起こすのである。コミュニケーション・システム自体の物質的環境に対する自律性独立性の根拠が、コミュニケーション・システムの自己準拠にある以上、コミュニケーション・システムが自らの心的、有機体的、物質的な環境についての知見を得て、かつそれについて何らかのアクションを起こす。あるいは、起こさざるをえなくなるのは環境のなんらかの事態によりコミュニケーションが刺激されたときである。ルーマンは、その際の意識がコミュニケーションと心的、有機体的、物的に新たな刺激になるとしている。

### (6) 理解の劇的变化：期待の変化と刺激

構造カップリングに対するシステム内部で対応する概念が刺激である。刺激は、それぞれのコミュニケーション・システムにおいて予期せぬこと、攪乱、期待外れ、などの状態として生ずるのであるが、そうした刺激は構造化している期待が形成されることが前提と

なる。期待構造が形成されていないと出来事がコミュニケーションの過程において予期せぬモメントを伴って情報として生じたり、コミュニケーション過程におけるしかるべき接続のパターンが裏切られて、コミュニケーションが攪乱されることはないからである。

期待はコミュニケーション・システムのオペレーションの可能性の範囲を限定することを通して成立しており、それはコミュニケーションにおける限定された働きにほかならない。コミュニケーションの期待構造は、オペレーションの可能性の検定を行なう一方で、同時に次のような効果をもたらしている。コミュニケーション・システムの構造には次の二つの働きがでている。

第一は、コミュニケーションのオペレーションに蓋然性の高い可能性の範囲が設定されている。

第二は、可能性の範囲が設定されることで、そこからの差異が新しさであり、離反的なものであれ、コミュニケーション・システムが感知されることが意味をもつものとなる。

こうした予想や期待に対する差異に対応して通常との格差を感知して反応が起こるのである。そうした変化を通してシステム自体のオペレーションのネットワークにもとづいて、システム自体によってさらなるオペレーションへと変換されることとなる<sup>(9)</sup>。

#### (7) システムの自律性と環境変化の自己認識

構造変動の途上でも、コミュニケーション・システムは、それ自体の構造にもとづいて自律性を保持しているということである。それは、刺激や情報はそのシステム自体の構造を手掛かりとして感受された差異のことだからである。

その意味で、コミュニケーション・システムは、環境とのかかわりにおいてそれ自体が変化する場合においても、そのシステムの構造にもとづいて、一貫して自律的でありうる。コミュニケーション・システムは、先行するコミュニケーションに新たなコミュニケーションを自己準拠的に設定させていく自らのオペレーションの遂行において、そのシステム自体の構造に寄与しながら次々と生起する出来事を感知している。そうした出来事の連鎖が、コミュニケーションの構造に変化をもたらすこともありうるのである。

既存の構造によって感知した刺激により既存の構造が活性化されたり、それが廃棄されて、新たな構造が形成されるという動的なプロセスがコミュニケーション・システムの生きた環境開放の機能そのものをなすということとなる。

#### (8) 期待形成の意義：環境変化とオートポイエーシスの活動

期待はコミュニケーション・システムのオペレーションの可能性の範囲を限定することを通して成立している。期待はコミュニケーションにおける限定の働きも示している。

コミュニケーション・システムにおける期待は人間の活動の限定を行うと同時に、期待が形成されると、出来事がそれに反した場合には、期待の攪乱を起こすという効果が生ずる。それは、二つのことを意味する。一つは、コミュニケーション・システムに蓋然性の高い可能性が設定されることだ。第二は、可能性の範囲が設定されることで、そこからの乖離を発見するという機能である。こうした差異を感知することでコミュニケーション・システムは刺激を甘受することとなる。すなわち、構造カップリングがオペレーションを生み出しているのではなく、システムへの刺激すなわち予期せぬ出来事をうみだしている。

そうした刺激はシステム自体のオペレーションのネットワークにもとづいて、システム自体により、さらなるオペレーションへと転換されることとなる<sup>(10)</sup>。

#### (9) 求められる行為への配慮：ルーマン理論の補完

構造カップリングとは、ルーマンにとっては構造の選択制に基づく刺激の感受をとおしたシステムと環境との選択的な相関性である。それだけでシステムと環境との関係性の説明に充分といえるのではない。それは、コミュニケーション・システムの選択的な環境相関性のことだからである。

社会の活動は、コミュニケーションだけで十分ではない。コミュニケーションは社会の活動の一部であり、それだけでは社会全体の説明とはならない。人間の活動は社会活動のかなり多くの分野を網羅しており、コミュニケーションはその一部に過ぎないのだ。

人間はあくまでも社会システムの環境を構成するメンバーであるに過ぎない。コミュニケーションも社会環境の一部にすぎないのである。社会の中では、その一部分を構成するに過ぎない事とルーマンの軽視した「行為」の役割を見直すべきことが銘記されるべきである<sup>(11)</sup>。

### 第5章：心理システムと意識のオートポイエーシス

社会システムを意味構成的システムの一つの形態として捉えて、それをもう一つの形態たる意識のシステム（心理システム）と並列対比させるという捉え方に、表示されてルーマンの発想の一部が提示されている。ルーマン理論は、社会システムと意識のシステムとは互いに不可欠な環境として相互に侵透する関係にある。しかし、それだけでなく、何よりもオートポイエーシス的な意味構成的システムとして同類のシステムなのである<sup>(12)</sup>。

#### (1) ルーマンの意識に関する捉え方：意識のオートポイエーシス

ルーマン理論における人間と社会という問題設定における二項的構図は、心理システムにおける意識と社会システムという問題設定に置き換えられる。それは、より一般的に考えれば、人間の存在は身体的なものとして存在しており、それを心理システムに限定することには無理がある。ルーマンも人間を心理システムだけに限定せずに総合的に把握しようとしている。ルーマン理論の最重要課題は、人間の意識とその意味であり、意味構成的システムを分析の対象としてきた。そこで意味を持つのは、意識の構造と社会システムである。意識は、自己中心的に、すなわちオートポイエーシス的に再生産されるものとなる。

まずは、意識の形成は人間の脳裏にぼんやりとあることが表象として意識されるものとなる。それが徐々にしっかりとした輪郭を持ったものとなる心理システムとなる。表象は統一体として、完成度において輪郭がよりあいまいであり、潜在的に可能性の豊富な表象と輪郭がより曖昧で潜在性の豊富なもの、すなわち想念と観察される特色が明確で前後の接続が明確な表象との区別があるという。

システムの更新に基づく要素としての個々の表象の加工はシステム全体の観点からの調整作用である以上は、要素の基底セルフ・レフェレンス（自己点検）の一時的流動的な在り方に比較して持続的固定的である。ルーマンは、システムにみられるそうした持続的、

固定的な局面を構造として把握する。しかし、構造の持続性もあくまでも相対的ものといえる。その性格も環境に対応して変化するものとなる。このような再編成の仕組みをもったシステムが、オートポイエーシスのシステムとなるものといえるものだ。

## (2) 表象から意識・知覚と意思

オートポイエーシス的なシステムとしての心理システムは以下のように記述される。はじめに外界に関する知覚体験を通して人間の内面に生起する多様な想念が体験の蓄積に伴い、次第に細分されて、より明確な表象へと加工される。そうした表象が接続して連関することにより構造が形成される。構造の形成は更なる表象の産出を容易にして、外界把握の形式として妥当な表象システムの構築を促す。表象の妥当性が再確認されて、外界との差異体験もフィード・バックされて、知的ストックの形成に資することとなり、システムの内容を豊かなものとする。

心理システムにおけるオートポイエーシスの基本形式は、個々の表象の自己認識が下地となり、その基盤の上に、環境との間の閉鎖性に立脚したシステム全体の相互関係が覆いかぶさるように作用して、要素としての表象とシステムの構造との両局面が形成され、それらが引き続き再構成されていくというものである。ルーマンのいう意識とは、以上のような心理システムにおける表象産出の自己中心的な枠組みが中心となることである。

## (3) 意識とコミュニケーション

社会学では意識の扱いが手薄であつたことから、その記述が有意義となる。意識のオートポイエーシスは社会システムのオートポイエーシスとの比較対照の関係で意義を帯びてくるのだ。

コミュニケーション・システムにおいて再生産される言葉や生き方のモデルが心理システムの表象の産出を誘導して、自己学習過程として心理システムの構造形成に寄与するというのである。ルーマンは、この論点を初めとする問題領域について相互浸透というテーマのもとに議論する。

社会システムは定義上、個々の構成員の意識から成り立つのではない。社会システムそれ自体があたかも一つの意識であるかのように把握されるのである。すなわち、要素としての表象と同じく要素としてコミュニケーションも、意味の指示作用のミクロな統一体である。そうした統一体が基底的な自己連関によってそれぞれの意味を確定、接続して複合体となり、プロセスやシステムを形成していく。つまり、上位の自己連関としての反応の発生である。そうした反響と熟慮（リフレクション）が作用することにより、システムと環境の差異が観察され、要素間の接続関係が一層明確となる。

## (4) 人間行為重視によるコミュニケーション論新展開

ルーマンの研究では人間の心理や行為に関する記述は必ずしも多くはない。むしろ少ない事が問題となる。意識もコミュニケーションも現象を意味付け、観察対象を構成する決定的に重要な要因である。それは、意識とコミュニケーションの適切な分化とその対象構成能力を飛躍的に向上させた。とはいえ、現実はかならずしも意味構成的システムのみ還元されるわけではない。社会システムの要素の構成は意識とコミュニケーションには限

らないのである。オートポイエシスの視点は行為や社会的事実を含めた多元的複合的構成体にこそより適合的である。

そこで、行為こそは、そうした事態を構成する要素的な統一体として位置づけられるべきである。ルーマンの行為理論はコミュニケーション・システムの水準を強調するために過度に限定され、現実には、矮小化されているものと考えられる。行為が人々の活動によって編み出された多元的に構成された表現形式であるがゆえにオートポイエシスの視点は有効なのである。ルーマンの理論には、今後は行為に関する記述が一層補完されるべきであろう<sup>(13)</sup>。

## 課題：組織における意思表示

ルーマン理論は独特の発想に溢れていて、かつ難解である。そのうえ、理解力の乏しい筆者による解説でルーマンの真意は読者の方々に充分には伝わらなかったものと推察される。筆者の理解力の不足を詫げるしか道はない。たとえば、自我と他我の間の区分、自己準拠、意識と心理のオートポイエシス、理解、そして構造カップリングなど常識では聞かない新たな概念が次から次に飛び出してくるのがルーマンの解説である。その上、常識とされている情報移転、推理や行為などの十分な説明が欠落しており、その発想の独特さに加えて言葉使いも馴染の薄いものである。

このような難解な発想と用語を用いた結果としてそれだけ理解不能なコミュニケーションということが、ここでさらに極めて困難な課題であるという事が印象として残された。

### (1) 官僚制、資本による弱者支配

人間の正常な意見交換を妨げる多くの要因がある。たとえば、利益優位の供給者精神とか、人間を抑圧することを社会的な使命とする官僚制、パワハラを生き甲斐とする組織における経営者の役割などが、人間の正常な意思疎通を妨げてきた。こうした分野での人権侵害が如何に強いものかを確認するための研究が大きな課題としてわれわれに残されている。真に人間のコミュニケーションを推進するためには、今後は、こうした分野の深い研究が重要な課題として残されている。

資本主義と官僚制によるコミュニケーションに対する侵害と個人の生活を左右する個別組織の原理、すなわち、組織の階層制と個人の意味疎通の歪みなどの研究を進めることなくしては、正しい正常な人間間の意思疎通は考えられない。コミュニケーションの研究にとって意義のあることは、資本主義と官僚制が如何に通常の人間の意思疎通を妨げているのかという課題と個別組織における意思決定に関する個人の活動とそこでの権利確保の方法を研究することである。国家と個別組織による人間個人に対する抑圧と制約を研究することが人間の生活とコミュニケーションの正しいあり方を解明することにつながる。

### (2) 個別組織における意思決定の現代化：命令方式変更と新リーダー養成

特に、個別組織における意思決定とそこでの個人の役割りを研究し、そこでは個人の自由な意思伝達が階層制で如何に妨げられているが研究対象となる。

経営学の分野における組織の研究は現段階では、特に遅れている。企業経営における会

計学や、労務管理論などの研究はかなりの進展をみせているが、人間の意見交換に関する理論は、かなり研究の遅れた分野に止まってきた。組織における意思決定の研究とそこでの参加者個人の意見表明の権利に関する研究は、組織の命令系統の研究やリーダーの意見交換の在り方の研究と共に、研究の特に遅れた分野である。また、日本の組織における個人による過剰な付度の在り方が問われている。日本人による過度な組織に対する忠誠心とボスに対する付度の研究は、日本型組織研究と併せて、コミュニケーション論における残された重要課題となっている。

### 〔注 釈〕

- (1) 佐藤勉 (1997年) 『コミュニケーションと社会システム：パーソンズ、ハーバーマス、ルーマン』 恒星社厚生閣。

影山僖一 (2018年) 「自己中心性の人間に対応した教育理念—コミュニケーションとより良い人間関係」 千葉商大紀要, 第56巻第1号, 2018年7月。

#### @オートポイエーシスによるコミュニケーションという発想の解説

過去の筆者の論稿においては、オートポイエーシスについて若干の解説はされているが十分ではない。ここでは、ルーマンの発想の特色である自己中心性によるコミュニケーションの個性的な発想を簡単に紹介するものとする。

生物としてのヒトは他人とは孤立した存在であり、その活動は自己の生存に向けた欲望充足のための配慮で占拠される。まず、自分の生存に必要な食糧を確保し、さらに、子孫を残すために異性を求める。その言動は自己生存のための活動が最優先される。ここでは、人間個人の徹底的な自己中心性と自己完結性がみられる。やがて、ヒトは他人の協力を効果的に得ることの重要性を認識して、他人との意思疎通、すなわちコミュニケーションの方法を真剣に考え始める。コミュニケーションはオートポイエーシスである人間にとり生存の不可欠な手段である。ここでは、当初の自分中心の発想と言動である自我に反省を加え、他人の発想と行動を徹底的に観察の上で自我の意思を他人に伝達するために意思疎通の方法が真剣に配慮されるようになる。他人の心理を推察して、他人の賛同を得られる言動と自己の行動戦略を真剣に研究する。他人の意向を観察し、理解する段階で、相手の意向を聞く以前に相手の意向を理解する方法を研究したのがルーマンの発想である。

以下の項目に留意して頂きたい。

- (1) 他人の観察、理解、共鳴と反発、構造カップリング、環境との相互浸透
- (2) 自己理解による仮説から他人の観察と理解
- (3) ヒトはヒトにとつての環境であり、ヒトは社会環境を形成すること。
- (4) 他人の行為のすり合わせでなく自己と他人の発想の徹底的な観察、理解が優先される。

ここでの記述の前半の趣旨は、筆者による過去の論考に提示されている。

影山僖一 (2018年), 「自己中心性の人間に対応した教育理念—コミュニケーションとより良い人間関係—」 千葉商大紀要, 第56巻第1号, 2018年7月。

- (2) Edmondson, Amy C, (2012), *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and*

- Compete in the Knowledge Economy*, Hoboken, NJ, US, John Wiley & Sons, Inc.  
野村智子訳（2014年）『チームが機能するとはどういうことか』英治出版。
- (3) 村中知子（1996年）『ルーマン理論の可能性』恒星社厚生閣。
  - (4) 佐久間政弘「社会システムの形成における自己準拠の問題：ルーマンの社会システム概念について」, 佐藤勉（1997年）『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣, 254-274頁。
  - (5) 佐藤勉監訳（1993年）『社会システム理論（上巻）』恒星社厚生閣, 56-57頁。  
小松丈晃（1997年）「コミュニケーションにおける「理解」の問題」, 佐藤勉編『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣, 293頁。
  - (6) 小松丈晃論文, 297頁。
  - (7) 小松丈晃論文, 306頁。
  - (8) 高橋徹「構造カップリングの問題性」佐藤勉『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣, 310-312頁。
  - (9) 高橋徹論文, 319-327頁。
  - (10) 高橋徹論文, 312-317頁。
  - (11) 高橋徹論文, 328-330頁。
  - (12) 村田裕志「意識のオートポイエーシスをめぐって」, 佐藤勉『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣, 336-353頁。
  - (13) 村田裕志論文, 349-351頁。

(2020.1.9 受稿, 2020.5.28 受理)



〔抄 録〕

本稿は、人間の間における意思疎通の困難さを明確にしたドイツ人の社会学者であるルーマンによるコミュニケーションに関する業績の解説を試み、人間間のコミュニケーションの正しいあり方を探求し、今後の重要課題を提示しようとするものである。人間間の意思疎通は、社会における人間の共存と協力関係にとり最も貴重なプロセスである上に、従来、良好な個人間の意思疎通が当然に推進されているものと誤解されてきた。しかし、最近に至り、人間間の意思疎通が本来は極めて困難なことであり、しかも人間間の意思疎通が正しい形式を踏まえては行なわれることはないという指摘がなされている。ここでは、ルーマンにより提示されている正しい手順を踏んだコミュニケーションの在り方を紹介し、今後の課題を提示する。

(1) そこでは、自我と他我、自己準拠、他者の徹底した理解、構造カップリングと相互浸透、意識と心理のオートポイエーシスなどという何とも理解の困難な概念が提示されている。そうした難解な発想と用語を用いた解説で初めて正確な意思疎通が出来ると提案するのがルーマンである。それは、同時にコミュニケーションが極めて困難な課題であり、現実には正しく実行されることが少ないことを物語るものである。

(2) そのほかにも、人間の正常な意見交換、すなわち、コミュニケーションを妨げる多くの要因も他の社会システムの研究者により指摘されている。たとえば、利益重視の供給者精神とか、国民の抑圧を社会的な使命とする官僚制などの人間行動を規制する多くの権力が個人間の正しいコミュニケーションを抑圧してきた。それはハーバーマスにより国民生活における意思疎通の植民地化として警告が発せられている。加えて、最近、日本で声高に非難されている個人の職業生活の基盤となってきた個別組織におけるパワハラを生き甲斐とする組織における経営者の欠陥などが、組織のメンバー間における正常な意思疎通を妨げている。今後は、こうした分野での人権侵害を如何に抑制するかを確認するための研究が大きな課題として残されている。人間の間での情報交換は、本来は、平等な関係の下で、自由な立場での意思疎通が理想とされてきたのだが、今後は、真の自由で平等な人間のコミュニケーションを推進するためには、こうした分野の一層深い研究が迫られている。

(3) さらに、意思疎通の手段となる用語と言語の不完全性が正しい意思疎通を妨げる大きな要因となる。今後は、関係各位の努力で人間間のコミュニケーションのプロセスが徹底的に点検されることが期待されている。コミュニケーションの正しい遂行方式は、意思疎通の正しいシステムとして明確にされており、さらに、人間間の平等で自由な立場で行われる理想的な姿が今後は、ルーマンやハーバーマスなどの学説を参考として明確にされるべきである。また、今後は言語の正確なあり方の解明と人権尊重と共に、ルーマンの指摘するコミュニケーションの正しいあり方が推進されるべきであろう。

千葉商科大学国府台学会

運営委員会委員

(ABC順)

---

荒川敏彦(商経学部)  
藤井紘司(人間社会学部)  
藤田輔(国際教養学部)  
五反田克也(国際教養学部)  
平原隆史(政策情報学部)  
○小杉亮一朗(商経学部)  
久保田俊介(基盤教育機構)  
松原日出人(人間社会学部)  
仲野友樹(サービス創造学部)  
西井真祐子(商経学部)  
新田耕平(商経学部)  
小川亮(商経学部)  
大下剛(サービス創造学部)  
◎相良陽一郎(商経学部)  
田中信一郎(基盤教育機構)  
戸川和成(政策情報学部)  
土屋清人(商経学部)  
山内真理(商経学部)  
趙軍(商経学部)

---

◎委員長

○副委員長

©

---

2020年7月31日発行

千葉商大紀要 第58巻 第1号

(通巻第188号)

編集発行者 千葉商科大学  
国府台学会

発行所 千葉県市川市国府台1-3-1  
(〒272-8512)  
電話 (047) 372-4111(代)

---

印刷所 株式会社 CUC サポート  
ドキュメントセンター  
千葉県市川市国府台1-3-1  
(〒272-8512)  
電話 (047) 710-4672

# CHIBA SHODAI KIYO

(The Journal of Chiba University of Commerce)

Vol. 58 No. 1 July 2020

## Articles

Management Theory of Building Prices ..... *TSUCHIYA, Kiyoto* ( 1 )

The Present as the Becoming of Ideals

—On Ryukichi Endo's Becoming-ism Philosophy— ... *MASUOKA, Daisuke* ( 19 )

Study of the Compliance Violation Case in

Kansai Electric Power Co. .... *HIGUCHI, Haruhiko* ( 31 )

## Notes

Organizational Power and Human Beings

—Communication by Niklas Luhmann— ..... *KAGEYAMA, Kiichi* ( 55 )

**KONODAI INSTITUTE**

**Chiba University of Commerce**

**Konodai, Ichikawa, Chiba, Japan**