# 法と経営（Law & Management）の基本的な考え方

作成開始：2017 年 8 月 26 日
更新：2017 年 12 月 12 日
名古屋大学名誉教授・明治学院大学名誉教授　加賀山　茂

## 目次

はじめに ..... 2
1. 問題の所在 ..... 3
2.「法と経営学」の着想 ..... 4
3. 法学および経営学における発想の違い ..... 6
(1) 法学における定性分析の優越，定量分析の先送り ..... 6
(2) 経営学における定量分析の優先，定性分析による補完 ..... 7
4.「法と経営学」における定性分析と定量分析との両立 ..... 9
5.「法と経営学」の目標としての法学と経営学の融合 ..... 11
6. 結論と今後の課題 ..... 12
おわりに ..... 15
参考文献（著者 50 音順） ..... 18

### 図目次

図 1 わが国で最初の「法と経営学」研究科の創設（2015 年 4 月 1 日） ..... 2
図 2 経営学の学問分野（[伊丹=加護・ゼミナール経営学（2003）10 頁]参照） ..... 5
図 3 経営学の学問分野に対応する法学の学問分野（「経営六法」の基盤） ..... 5
図 4 フォロワーの定量分析に基づく分類 ..... 8
図 5 フォロワーの定性的階層分類 ..... 8
図 6 フォロワーの類型と分布 ..... 10
図 7 法と経営学の目標 ..... 11
図 8 法学，経営学，経済学の関係 ..... 13
図 9 法的能力による差別化と緩和の必要性 ..... 14
図 10 フォロワーの動機による類型化とスタイルによる類型化の融合 ..... 17

### 表目次

表 1 フォロワーの定性的マトリックス分類 ..... 9
表 2 フォロワーの定量分析を考慮したマトリックス分類 ..... 9

## はじめに

「法と経営学」研究科という名称が大学院の正式名として認められたのは，わが国では，2015 年 4 月 1 日に創設された明治学院大学大学院「法と経営学」研究科が最初である。

2014年(平成26年)11月17日(月曜日)

日経産業新聞

# 経営・法学融合し新学科

## 明治学院大 来春、大学院に開設

明治学院大学は2015年4月、経営学と法学を融合させる「法と経営学研究科」を大学院に開設する。企業や非営利組織を効率的で健全に運営するには両方の知識を兼ね備えた人材育成が欠かせないと判断した。他大学の学生や社会人も受け入れて、組織のリーダーとして活躍できる即戦力の養成を目指す。

新設の研究科では、経営学の企業統治や財務会計、経営組織、マーケティングなど主要6部門について、企業組織法や金融・労働の関連法、経済法などの法律論を組み合わせて学ぶ。定員は20人。

鵜殿博喜学長は「両学問を融合させる学科は国内では例がない」と説明する。

実務家の養成に力点を置き、2年間の修士課程のみを設ける。必修のビジネス総論などは経営学と法学の2人の教員が同時に教壇に立つ。同じ課題に対し、異なる観点を融合させて解決策を探る能力を養う。

ケーススタディーのほか、協力してくれる中小企業の現場に足を運び、問題解決策などを議論する実地教育も行う。会社組織の効率的な運営や利益の追求を目指す経営学の視点に加え、法学の視点も重ねることで、不正を防ぎ、法令順守を徹底する経営姿勢も身につけてもらう。大学院生が博士号の取得を目指す場合は経営学か法学の大学院に進学する。

明治学院大は成績優秀な大学生が3年修了時点で大学院に入ることができる飛び級制度を導入している。この制度が適用される学生は新学科でも5年間で修士号を取得できる。

**図 1 わが国で最初の「法と経営学」研究科の創設（2015 年 4 月 1 日）**

筆者は，わが国で最初の「法と経営学」研究科の創設準備段階から積極的にコミットし，[加賀山・法と経営学研究序説（2013）]という論文を作成して，「法学と経営学の融合」の意味することころを明らかにしつつ，以下のように，法学と経営学の専門家に対して様々な働きかけをした。

一方で，経営学に対しては，法的思考方法（アイラック(IRAC),トゥールミンの議論の図式（[トゥールミン・議論の技法（2011）]））の考え方（[加賀山・法教育の必要性（2012）]）を導入することの必要性を強調した。

他方で，法学に対しては，従来の六法（憲法，民法，商法，刑法，民事訴訟法，刑事訴訟法）の狭い枠組みを取り外し，経営六法（①会社法・NPO 法，②金融法・保険法，③労働法，④契約法・知的財産法，⑤経済法・経済刑法，⑥税法・行政法・憲法）という考え方を導入することの重要性を強調した。

さらに，「法と経営学」研究科の初代の委員長として，その運営に当たり，2 年間の務め

を果たして，2017 年 3 月 31 日に明治学院大学を定年退職した。

退職によって講義や学内行政の負担から解放されたのを機会に，筆者は，その専門である民法の学習目標，民法の全体像を明らかにする作業と並行して，研究領域の拡張に努めた。

まず，民法の隣接科目である①会社法，②金融法・保険法，③労働法，④知的財産法，⑤消費者法を含めた経済法・経済刑法，⑥税法の教科書を読み直すことができた。次に，経営学の基本的な教科書を読み込んで，「法学」との対比において，「経営学」の特質を把握する機会を得ることができた。今回，これらの成果を踏まえて，「法と経営学」の基本的な考え方，その全体像と内部構造，その有用性，さらに，今後の課題を明らかにすることを通じて，「法と経営学」の発展に寄与しようと考えた。

「法と経営学」は，新しい学問であるだけに，「法学」と「経営学」とをどのような観点で融合するのか，一般には，知られていないことが多い（なお，先進的な研究としては，[境・法と経営学序説（2005）]がある）。本稿によって，そのような疑問が解消され，「法と経営学」が「法と経済学」と同様，縦割りの学問の弊害を克服し，学問分野横断的な思考方法が活性化することを願うものである。

## １．問題の所在

法学も経営学も実践的な学問である。しかし，それぞれの学問が目指すところ，および，社会的な評価には，差異が存在する。

法学は，医学が病気の予防と治療に寄与する学問であるのと同様に，社会的な病理現象とされる紛争の防止と解決に寄与する学問である（[司法制度改革審・意見書（2001）]）。その成果は，最終的には裁判の場において決着を見ており，国民にあまり気づかれていない司法の腐敗の実態（[瀬木・絶望の裁判所（2014）]，[瀬木・ニッポンの裁判（2015）]など参照）を除けば，その実用性に疑問は持たれていない（なお，学問的な問題点については，[川島・科学としての法律学（1964）]，[ペレルマン・法律家の論理（1986）]参照）。

それに対して，経営学は，組織の健全な経営に寄与する学問を標榜する割には，経営学を修めた人々が経営に成功しているわけではない。しかも，[クリステンセン・イノベーションのジレンマ（2001）]が，破壊的イノベーションの脅威に晒された場合には，従来の経営学の知見を忠実に実行することこそが失敗の原因となることを実証的な研究によって明らかにしている。さらに，経営学を修めた人々による努力の甲斐もなく，次々に組織の不正や破綻が生じており（[深町=山口・内部告発の時代（2016）]），経営学の有効性は，常に，疑問を生じさせている。

その原因は，法学が破産を見越した体系を有している，つまり，不正や破綻を盛り込み済みであるために，学問体系の破綻を免れているのに対して，経営学は，経営破綻した場合の再建・整理を含めた経営全体を通じた理論体系が欠如しており，そのような体系的な理論の欠如のゆえに，国民一般の信頼性を勝ち得ていないといえよう。

もっとも，体系性を誇る法学も，それに安住する傾向にある。このため，社会の変化には

対応できず，体系の改善・修復が後手・後手に回ることが多く，常に，現状の法の体系が現実にそぐわないとの批判にさらされているのも事実である。

そこで，現状分析の確固とした基盤を持つ経営学の知見の上に，社会的病理現象を解決するための体系を有する法学を重ね合わせ，お互いの学問の弱みをカバーしつつ，強み(経営学の定量分析の手法と法学の体系性)を生かせば，社会・経済の変化に迅速に対応し，病理現象に対する予防と解決を実現できる学問体系を構築することが可能であるように思われる。それが，「法と経営学」という学問を創設した目的である。

それでは，「法と経営学」とは，どのような基盤の上に，どのような体系と構造を有しているのであろうか，それを明らかにするのが，本稿の目的である。

## ２.「法と経営学」の着想

筆者が，「法と経営学」という学問分野を創設すべきだと考えたのは，経営学の専門家との交流を通じて，以下のことを実感したからである。

一方で，経営学の専門家は，法律を「建前」としては理解しているが，「本音」では，まっとうな経営に障害をもたらす「敵」のように感じており，それを学習し，法律家の思考方法としてのアイラック(IRAC)とか，トゥールミンの議論の図式を「味方」として使いこなす努力をしていないことを発見した。

他方で，法学の専門家は，「経営学」を「建前」としては，あらゆる組織のあり方の指針とすべき重要な学問であると理解してはいるが，「本音」では，経営学の専門家は，確かに立派な学説を唱えてはいるものの，自らの組織の経営を改善することには無頓着であるか，実際の経営改善には寄与しておらず，その学問自体も，雑多な知識の寄せ集めにすぎず，体系性を欠いた未完成のものであると考えていることを実感した。

そこで，「法学」と「経営学」を同時に学習すべきであるといい始めた民法研究者である筆者が，「まず魁より始めよ」ということで，専門外の経営学を一から学習することにした。それまで，ドラッカーの著書の一部（[ドラッカー・非営利組織の経営（2007）]）を読んで感銘を受けてはいたものの，経営学の体系書には触れたことがなかったため，経営学の入門書として，[伊丹=加護・ゼミナール経営学（2003）]を選んで読み始めることにした。この本を読み始めてすぐに，そこで見つけた，「市場の中の企業」という図（10 頁の図 1）にくぎ付けになった。

この図（**図 2** 参照）を基盤にして，経営学の学問分野と法学の学問分野をマッピングすれば，複雑な経営上の問題を法学と経営学を双方の視点から分析できるようになり，ゆくゆくは，法学と経営学の融合が可能となるのではないかとの着想を得ることができた。これが，私が「法と経営学」の学問を創設できると確信した瞬間であった。

私が注目した経営学の学問分野の 6 つの領域とは，①組織自体，②金融市場，③労働市場，④原材料市場，⑤財市場（商品・役務市場），⑥政府関係である。

次の図（**図 2**）は，[伊丹=加護・ゼミナール経営学（2003）10 頁]の図を，経営学の学問

分野を表現したものと解釈し，法学の学問分野とマッピングできるように描き直したものである。

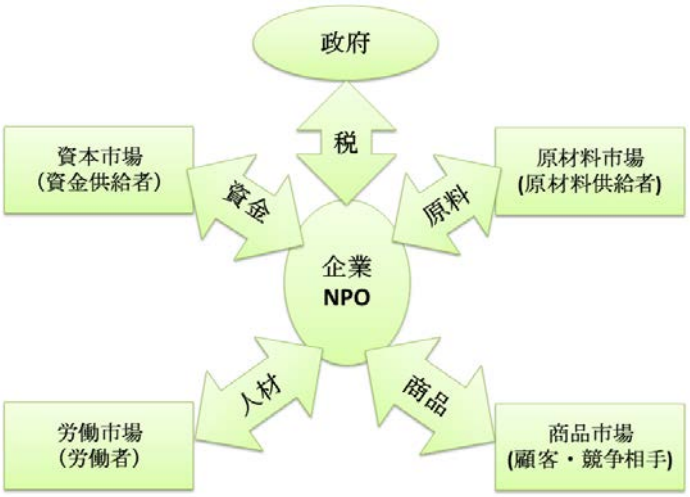


**図 2 経営学の学問分野（[伊丹=加護・ゼミナール経営学（2003）10 頁]参照）**

上記の**図 2** に，法学の学問分野を重なるように再配置すると，以下の**図 3** となる。

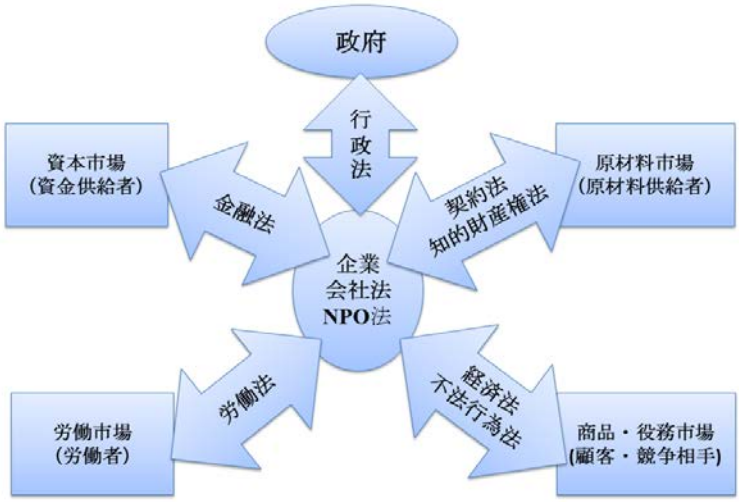


**図 3 経営学の学問分野に対応する法学の学問分野（「経営六法」の基盤）**

このように，経営学の学問分野にマッピングするように法学の学問分野を再編成すると，経営学との関係で重要な法分野は，①会社法・NPO 法，②金融法（金融商品取引法，保険

法)，③労働法，④契約法，知的財産法，⑤不法行為法，経済法，経済刑法，⑥税法，行政法，憲法という「経営六法」にまとめることができるように思われる。

伝統的な法学では，「六法」といえば，憲法，民法，商法，刑法，民事訴訟法，刑事訴訟法である。しかし，経営学にとって必要な法律というのは，従来の法学においては，六法の基本からは外れた特別法と思われてきた分野がほとんどであり，法学部のカリキュラムでは，そのほとんどが必須科目ではなく，せいぜいのところが選択科目であり，余り力を入れられていない科目が多いことがわかる。

上記の図（**図 2** と**図 3**）を作成してみて，現代社会においては，従来の「六法」（司法試験の必須科目）とは異なるが，このような「経営六法」の教育にこそ，重点を置くべきではないかとの発想をえることができた。むしろ，実務上重要な金融法・保険法，労働法，経済法，税法を知らずに社会に出るのは，法学部の卒業生の名にそぐわないともいえよう。

法学は，従来は，主として「六法」を活用する法曹養成に目を向けてきたが，法学部の大部分の卒業生のうち，法曹になる者はごく少数であり，法学部の卒業生の大半が一般企業に就職することを考慮するならば，法学教育において必要とされるのは，従来の「六法」よりも，むしろ「経営六法」であることが明らかである。これだけでも，「法と経営学」を創設することが，従来の法学教育に対して非常に大きなインパクトを与えていることが明らかであろう。

「経営六法」の発想は，従来の経営学にとっても刺激的である。経営学の学問分野が上記のような 6 分野にまたがっているにもかかわらず，このような分野に必須の「経営六法」については，経営学では全くといっていいほど研究・教育の対象となっていない。これでは，コーポレートガバナンスとかコンプライアンスとかの重要性が強調されている時代に，経営学も遅れをとることになろう。

## ３．法学および経営学における発想の違い

法学と経営学との違いは，定性的思考と定量的思考との差であると思われる。法学部に入学する学生の一般的傾向は，一部の例外を除いて，数学が苦手であるということである。法学部の教員も同様であり，一部の例外を除いて教員も数学は苦手である。法学部が重視するのは，歴史と論理であるが，純粋な論理学には，四則演算は含まれていないことも，原因の一つであろう。そうすると，法学の理論研究も，定量的分析は少なく，定性分析に終始することが多い。

### (1) 法学における定性分析の優越，定量分析の先送り

筆者の専門である民法学を例にとると，裁判による適用例が最も多いことが明らかにされている（[加賀山・ひゃくみん（2017）]11 頁），不法行為法の分野においても，本来ならば，故意又は過失（帰責性）における法と経済学分析，定量的な部分的因果関係（ベイズの統計学の応用），損害額の認定（将来の損害を含めた現在価値の分析）というように，すべ

ての要件・効果において定量的な分析が可能であり，そうでなければ，一貫した体系を構築できないはずである（[加賀山・不法行為における定量分析の必要性（2011）]　）。

それにもかかわらず，民法学の通説は，定性分析を優先し，定量分析が必要な損害論は，定性分析とは切り離して，後回しにしている。すなわち，故意又は過失，因果関係については，定性的な分析のみを行い，最後の損害論については，具体的な損害賠償額を算定する必要があるため，仕方なく定量分析を行っている。しかし，定性分析と定量分析との間の連携は切断されたままである。

損害賠償論について，全体を通してみれば，定性的とされる因果関係も，故意又は過失と損害との因果関係なのであるから，そもそも，因果関係と損害額との関係を切り離すことができないはずである。それにもかかわらず，数学が苦手な民法学者は，定性的な因果関係と定量的な損害論との間の関連性をつなぐことができず，ちぐはぐな理論を展開しているのが現状である（詳細は，[加賀山・不法行為における定量分析の必要性（2011）]参照）。

### (2) 経営学における定量分析の優先，定性分析による補完

ここまでは，法学の一分野（不法行為法）における定量分析の欠落についての批判であるが，ここからは，法と経営学という観点から，検討の対象を経営学の組織論として重要なリーダーシップ論を例にとって，法学的思考と経営的思考との違いをより詳細に検討する。

経営学の最近の傾向として，リーダーシップ論をフォロワーシップ論の観点から見直そうとする傾向がある（例えば，[竹中・リーダーシップからフォロワーシップへ（2009）]，[チャレフ・フォロワーシップ（2009）]など参照）。

その先駆者である[ケリー・指導力革命（1993）89 頁以下]によれば，次の**図 4** のように，横軸で，関与の消極性から積極性への程度を測り，縦軸で，依存的・無批判的思考から独自の批判的思考への程度を測り，それぞれの程度をアンケート調査によって集計し，得点によって分類すると，フォロワーは，以下の 5 つの類型に分類できるという。

1. 消極的フォロアー : 依存的・無批判な考え方しか持たず，消極的な関与しかしないフォロアー（フォロアーシップのスキルが未熟で何もしない）
2. 順応型フォロアー : 依存的・無批判な考え方しか持たずに，積極的に関与するフォロアー（自由をおそれる人である。心ならずもイエスマンになっている人も多い）
3. 模範的フォロアー : 独自の批判的思考を持っており，積極的に関与するフォロアー（独立心が旺盛で，独自の考え方を持ち，革新的かつ独創的で，建設的な批判を産みだし，リーダーにもものおじせずに接する人）
4. 孤立型フォロアー : 独自の批判的思考を持っており，消極的な関与しかしないフォロアー（以前は模範的なフォロアーだったのに，いつの間にか何かに嫌気がさし，不当な扱いを受けた犠牲者だと感じて，うちにこもってしまう）
5. 実務型フォロアー : 関与も独自の考え方もほどほどの人（リーダーの決定に疑問を

挟むが，そうしょっちゅうでもないし，そう批判的でもない。要求される仕事はこなすが，要求以上の冒険を冒すことはまずない）

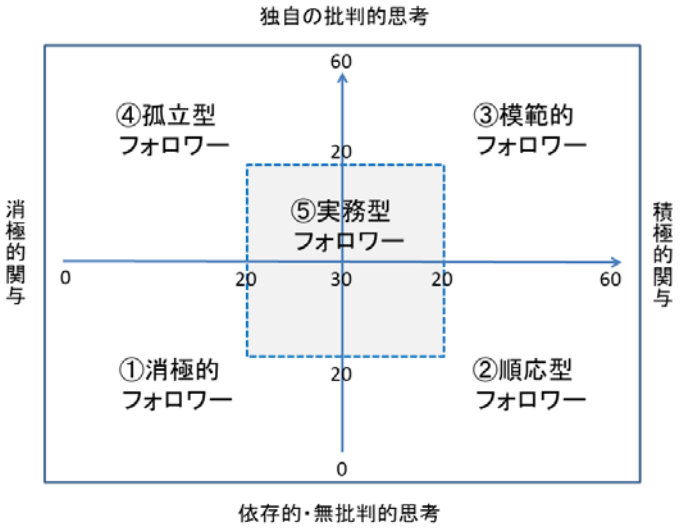


**図 4 フォロワーの定量分析に基づく分類**

[ケリー・指導力革命（1993）99 頁]

しかし，法学者であれば，フォロワーの分析結果を定性的にのみ分析し，以下のような階層図に分類すると思われる。

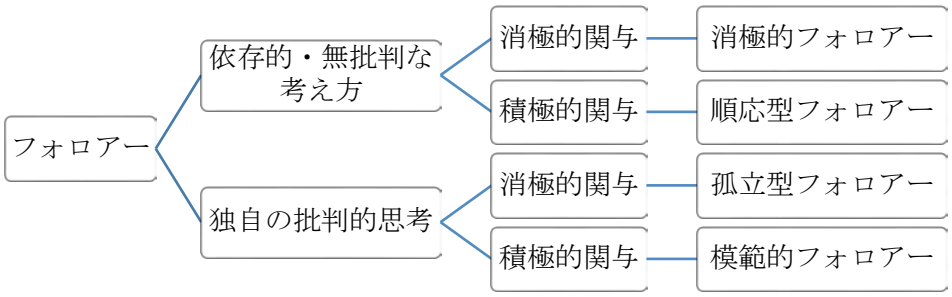


**図 5 フォロワーの定性的階層分類**

または，「漏れなくダブりなく」の原則（MECE: Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive）（[グロービス・基本フレームワーク 50（2015）14-17 頁]）に従って，以下のようなマトリックスに整理するかもしれない。

**表 1 フォロワーの定性的マトリックス分類**

| | 消極的関与 | 積極的関与 |
|---|---|---|
| 独自の批判的思考 | 孤立型フォロワー | 模範的フォロワー |
| 依存・無批判な考え方 | 消極的フォロワー | 順応型フォロワー |

いずれにしても，フォロワーシップ論の著者のように，アンケートに基づいた定量分析をしていないと，上記の階層図や比較表では，それらのどれにも属さない実務型フォロワーを分類することは困難であろう。

もっとも，そのような類型があることが分かっている場合には，定性分析においても，中間領域を作成することによって，実務型フォロワーを位置づけることが可能である。

**表 2 フォロワーの定量分析を考慮したマトリックス分類**

<table>
<tr><th></th><th>消極的関与</th><th>中立</th><th>積極的関与</th></tr>
<tr><td>独自の批判的思考</td><td>④孤立型フォロワー</td><td rowspan="3">⑤実務型フォロワー</td><td>③模範的フォロワー</td></tr>
<tr><td>中途半端</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>依存・無批判的思考</td><td>①消極的フォロワー</td><td>②順応型フォロワー</td></tr>
</table>

しかし，「漏れなく，ダブりなく」という定性分析の基本を学んだものにとって，いずれでもないとか，ダブりがある概念を思いつくことは非常に困難である。定量分析の利点は，アンケート結果を散布図にしてみることによって，通常は気づかない特徴のある類型を発見することができる点にあるといえよう。

## ４.「法と経営学」における定性分析と定量分析との両立

[ケリー・指導力革命（1993）89-157 頁]のフォロワーシップ分析においては，フォロワーがどの類型に属するかが，フォロワーに対する周到に用意されたアンケートに答えると，関与の積極性，考え方の自主性の 2 つの観点から合計点（60 点満点）が計算できるように周到な仕組みが準備されている。そして，アンケートによって得られた得点を散布図にプロットすると，そのフォロワーがどの類型に属するのかが明確に判定できるという優れた定量分析となっている（**図** 4）。さらに，それぞれの類型に属するフォロワーが，なぜ，その類型に該当するのか，その類型に帰属することにどのような問題点があるかを理路整然と論じ，すべての類型に属する人が模範的なフォロワーになることの効用が示されている。

就職したばかりで，何をすべきか戸惑う新入社員にとって，このフォロワーシップの考え方は，自分の位置づけをアンケートに答えるだけで知ることができ，どのような目標に向かって，どのように行動すべきかの指針を与えてくれる点で，非常に有益であると思われる。

しかし，人権に配慮すべき法学的な視点からすると，それらの類型は，生身の人間としては，習熟度に応じて，消極的フォロワーから順応型フォロワーへと成長していくものとも解

釈できる。しかも，たとえ，模範的なフォロワーとなったとしても，配偶者や自らの出産や育児の期間は，実務型とか孤立型のフォロワーにならざるを得ない。また，病気になるとか，年齢を経たりするとかによって，同様の事態が生じる。したがって，ある時点で切ってみると，個人の努力とは無関係に，フォロワーの 5 類型の人数比は，常に，ほぼ一定の割合のままであると思われる。

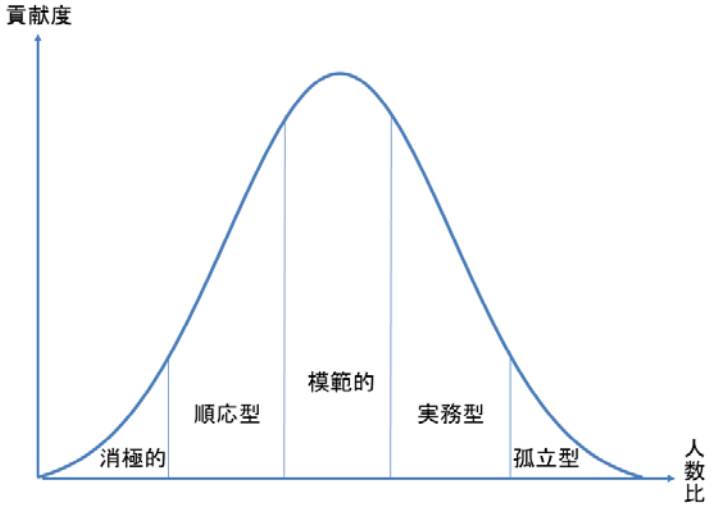


**図 6 フォロワーの類型と分布**

これは，筆者によるケリーのフォロワーシップ論の一解釈に過ぎないが，この考え方は，経営学の 2-6-2 の法則（働きアリの法則）([グロービス・ビジネスの基礎知識 50（2016）110-113 頁])という考え方にも，また，パレート分析（2-8 の原則）([大垣・金融アンバンドリング（2004）169-170 頁，222-228 頁])の考え方にも通じるものであると思われる。

これらの経営学的思考に共通するのは，組織運営の効率性を重視する考え方であり，組織の人間の内，2 割（リーダーとか模範的なフォロワー）が 8 割の成果を上げており，残りの 8 割は，組織への貢献度が低いという考え方である。しかし，この法則は，優秀な 2 割の人材を取り出すと，やはり，2-6-2 の法則が妥当することになる。反対に，優秀な 2 割が欠けると，残りの 8 割でもって，2-6-2 となって欠けた 2 割を補完するという皮肉な結果をも生じさせている。

筆者の考え方によれば，一人のメンバーに注目すると，そのメンバーは，組織を構成する人間の成長のプロセスに応じてそれぞれの類型を移動するのであり，さらに，模範的フォロワーへと昇り詰めた人間であっても，出産・育児，海外への出張，病気や老いによるブランクは必ず生じる。したがって，全体として，2-6-2 の法則が妥当しているならば，組織としては，それをすべて受け入れる寛容性が必要であろう。むしろ，後に論じるように，それぞれの類型に属するフォロワーが，その類型に帰属することの問題点を自覚し，対外的な事故

が生じた場合に，どのような責任を負うべきかを知っておくことが重要であると思われる。

## ５．「法と経営学」の目標としての法学と経営学の融合

これまで，経営学の組織論の中でも，重要な地位を占めているリーダーシップ論，フォロワーシップ論について，その先駆的業績である[ケリー・指導力革命（1993）]に沿って，経営学的視点と法学的視点の相違点を検討してきた。そして，一方で，法学は，定性的分析に終始し，定量的分析を軽視してきたが，経営学は，定量的分析を重視しており，このような考え方を法学においても採用すべきであることを論じた。

他方で，経営学は，組織の維持発展のために，利益を得ることを重視し，組織が社会規範を遵守することについてはあまり重視してこなかったが，法学は，まさに，規範を遵守するという前提の下で，自己実現や幸福追求をすべきであることを重視してきた。経営学においても，このような法学の考え方を積極的に採用することが求められている。

法と経営学は，**図 7** のように，法学の利点（体系性）と経営学の利点（定量分析）を融合し，双方の観点から組織の持続的発展と人類の平和を維持することを目指すものである。

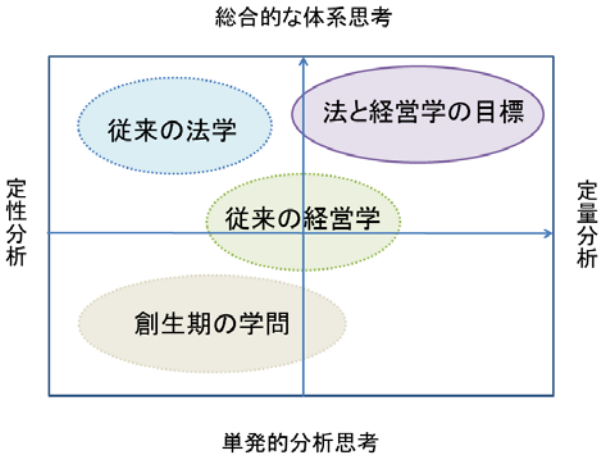


**図 7 法と経営学の目標**

「言うは易く，行うは難し」であり，現実の困難な問題に直面した場合に，どのように対処すべきかは，そう簡単な問題ではない。

ここでは，［ケリー・指導力革命（1993）160，188 頁]において，以下のように，経営学の視点から,「フォロワーの責任」について触れている箇所を引用しつつ, 法と経営学では, この問題にどのような対処が可能となるのか検討し，法と経営学の対応についても論じることにする（なお,〔　〕内は，筆者が追加したものである)。

〔1〕消極的フォロワーは，モラルに従って行動するのは，誰かに尻を叩かれたときだ

けであり，**動機の怠慢**を犯している（188 頁）。

〔2〕順応型フォロワーは，自分が負うべきモラルの判断をリーダーに委ね，命令を二つ返事で実行するのであるが，それは，**知的怠慢**を犯している（188 頁）。

〔3〕実務型フォロワーは，不正に気づいても阻止せずに目をそむける，現状を打破して，実行されてしかるべき価値のある行動をおこすことに二の足を踏むのであるが，それは，**行動の怠慢**を犯している（188 頁）。

〔4〕孤立型フォロワーは，優秀さを誇示したいため，自分のアイデアや行動にケチをつけられるのを黙って見過ごせなくなることが往々にしてある。自己中心的孤立型フォロワーには自分しか見えないのだ。自分に役立つことイコール正義というのは，**モラルの怠慢**にほかならない〔モラルの怠慢を犯している〕（188 頁）。

〔5〕模範的フォロアーは，組織を共有地とみなす。組織を犠牲にしたり，自分のことだけ考えて仕事という列車にタダ乗りしたりするのではなく，組織の中での**相互責任**ということをわきまえて行動する（160 頁）。

組織の一員が組織または第三者に損害を及ぼした場合，組織のリーダーが責任を負うのは当然としても，フォロワーが組織又は第三者に対してどのような責任を負うかについては，企業の社会的責任ばかりでなく，法律上も，困難な問題である。

法律も，組織内部に対する責任と第三者に対する責任を分けて考え，リーダーは，対内的にも（会社法 423 条 1 項），対外的にも責任を負うが（会社法 429 条，430 条），フォロワーには，対外的な責任を負わせるのではなく，まず，組織自体が責任を負担し（民法 715 条，国家賠償法 1 条 1 項），後に，組織がフォロワーに求償するという構成をとるのが通常である（民法 715 条 3 項，国家賠償法 1 条 2 項）。

その場合でも，求償の額がいくらになるかという問題は法的にも大きな問題となっている。リーダーとフォロワーとが相互に責任を分担するという，経営学上のフォロワーシップの考え方に即して考えると，リーダーと模範的リーダーとが共同で責任を負うほか，すべてのフォロワーも，先に述べたように，動機の怠慢（消極的フォロワー），知的怠慢（順応型フォロワー），モラルの怠慢（孤立型フォロワー），行動の怠慢（実務型フォロワー）に応じて，責任を分担することになる。

このように，組織の一員が組織や第三者に損害を与えた場合の組織自体の責任，組織のリーダーとフォロワーの責任の有無，責任の範囲については，法学の知見だけでなく，経営学の知見をも加味して，責任の適切な分配原理を明らかにする課題が残されているといえよう。

## ６．結論と今後の課題

法学は，人類の正義を実現するために私たちは何をすべきかを問う学問である。これに対して，経営学は，組織を継続的に発展させていくために，組織のメンバーはそれぞれどのよ

うな行動をすべきかを問う学問である。経営学と隣接する経済学は，地球規模の資源の配分と再分配を最適化するにはどうすべきかを問う学問である。したがって，これらの関係を図示すると，以下のようになる。

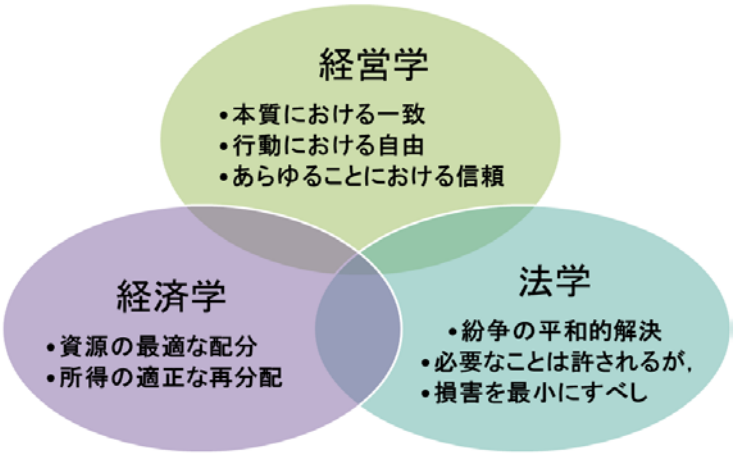


**図 8　法学，経営学，経済学の関係**

本稿では，このうち，法学と経営学との関係，特に，組織運営のキーとなるリーダーシップ・フォロワーシップに焦点を当てて，法学と経営学の融合の可能性を探求した。

法学は，全人類を対象とすることもあって，その焦点を個人の尊厳と平等，取り扱いの公平を実現すべきことを目標として掲げている。子どもであろうと，男であろうと女であろうと，皮膚の色が何であれ，平等・公平が実現されることを目標とする。

これに対して，経営学は，組織を維持・発展するために，特に，その前提となる収益を確保するために，平等化とは反対の差別化の戦略を採用する傾向が強い。例えば，顧客に対しても，「パレート分析」を用いて，売上高の多い順に，上位 20%（売上げ高が約 80%を占める）の顧客を「優良」顧客と名付けて人的な接触頻度を高める優遇戦略を用い，次の 30%（売上高が残りの約 20%近くを占める）の顧客を「戦略」顧客と名付けてマスセールスを展開し，残りのローヤリティが低く入れ替わりの激しい顧客は，「効率化」顧客と名付けて顧客の回転で売り上げの伸長を図るというように，差別化を促進する傾向がある[大垣・金融アンバンドリング（2004）222-228 頁]。組織自体についても，経営者と従業員とを明確に区別し，従業員もリーダーとフォロワーとを区別し，リーダーを優遇するというように，差別化戦略を採用する傾向にある。

これでは，法学と経営学を融合することは不可能ではないかと思われるし，実際に，法学と経営学とは，お互いに協力することなく，独自の道を歩んできたといってよい。

しかし，一方で，法学においても，必ずしも，かたくなに，平等・公平に執着しているわ

けではない。人間の一生（例えば，90 歳と仮定すると）をほぼ 2：6：2 に分けて，18 歳までは選挙権を与えず，20 歳までは，法律行為能力を制限し，高齢者となる 65 歳からは，年金を支給している。この 2:6:2 という数字は，経営学の「働きアリの法則」に連なるものであり，先に述べた「パレート分析」にも通じるものとなっている。

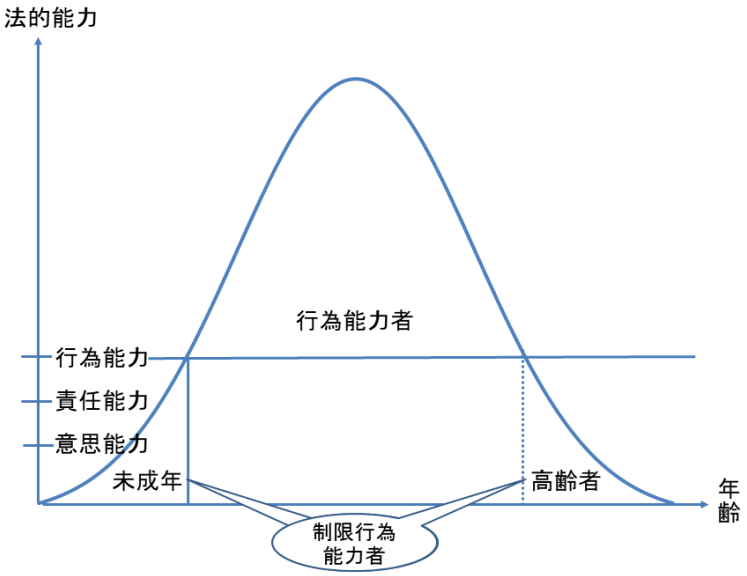


**図 9 法的能力による差別化と緩和の必要性**

もっとも，法学は，人類の自由・平等を促進しつつ，紛争の平和的解決をめざす学問であるため，障害者の権利を尊重するという観点から，法的能力による差別化については，緩和すべきであるとの議論が活発になされている。

筆者も定年退職を経て，高齢者の仲間入りをしており，経営学における 2-6-2 の法則を実感しつつも，法学的観点からは，制限能力者である未成年，それと同等の扱いを受ける方向へと向かいつつある高齢者の役割を「経営上の効率性」の観点から位置づけることは，問題があると感じている。組織のメンバーの位置づけについても，個人の能力は流動的であることを忘れてはならないと思われる。

他方で，経営学においても，収益を上げるためという理由で行ってきた差別化戦略の行き過ぎについては，大企業にまで不祥事が続出という事態に対応するため，公平なルールを遵守しなければならないという考え方へと修正する動きが出始めている。

「はじめに」でも述べたように，優良企業と考えられてきた企業の不祥事が多発するにつれ，企業の責任だけでなく，悪いことと知りながら，上司の不正行為の依頼に手を貸す従業員の責任についても，見直しが必要とされるようになってきている。

このような問題を解決するためには，リーダーやフォロワーの収益に対する寄与の割合

ばかりでなく，不正な行為を推進したり，見逃したりするリーダーおよびフォロワーの寄与の割合を算定することが必要となる。

法学の分野では，これまで，定性分析に終始し，定量分析をおざなりにしてきたという傾向があり，経営学における知見を参考に，集団における責任のあり方について，再検討をする必要があると思われるが，その際に，個人の尊厳と両性の本質的平等を確保するという法学の使命を無視することがあってはならないであろう。

つまり，経営学における組織運営に関する従来の理論も，リーダーばかりでなくフォロワーの収益に対する寄与の割合，不祥事の場合の組織や第三者に対して生じさせた寄与の割合の算定について，定量分析の制度をさらに高める方向で研究を深める必要がある。また，法学においても，組織が生じさせた第三者に対する損害について，誰が責任を負うべきなのか，組織自体なのか，その場合の求償はどのように算定するのか，組織のリーダーやフォロワーの個人責任はどのように考えるべきなのか，連帯責任なのか，個人の分割責任なのか，個人の尊厳を前提としつつ，定量分析を取り込んだ根本的な改革が必要となっている。

法と経営学の研究は，先に述べたように，6 つの研究分野のそれぞれについて，従来のような経営学，法学がそれぞれ単独で研究を進めるのではなく，法学の定性分析および体系性の重視，並びに，経営学の定性分析と定量分析の両方の視点を融合することを通じて，組織の継続的な発展と組織内部，市場との関係で生じる紛争を合理的に解決する方法を探求するものである。

今回の論考は，その中で，組織の運営に関する問題を中心に取り上げたが，今後は，6 つの分野のそれぞれについて，法と経営学の視点から，従来の理論の足らざる部分を補う知見を明らかにしていくことにしたい（なお，法と経営学に関する海外の研究動向については，今回は取り上げていないが，最近の論文としては，[Masson=Bouthinon-Dumas, Law & Management(2011)]が参考になる）。

## おわりに

「法と経営学」の基本的な考え方を論じるにあたって，「民法」の専門家である筆者は，不勉強な「経営学」について，教科書，専門書等をできるだけ多く読んでみることにした。

慣れ親しんだ「法学」と学習中の「経営学」を比較することを通じて，両者の強みと弱みとがかなり鮮明になってきたように思われる。

「法学」の強みは，紛争解決のための推論の根拠となる「法文」が民主主義的な手続きによって一義的に定められており，しかも，それを解釈するための「判例」を含めて，著作権がなく，これらの一義的な紛争解決の根拠（法文と判例）がパブリックドメインに置かれている点にある。つまり，法学の強みは，一言でいえば，法的紛争を解決したり，予防したりしようと思えば，誰もが，紛争解決の根拠となるルール（一義的な条文や判例）を何の制限もなく，自由に利用できるという点にある。

これは，医学において，病気の治療と予防に関して，現段階でのすべての病名が明らかに

され，その治療方法と予防方法について，共通理解があり，実際の患者の病状から病名を推論し，その病名に適合した治療方法・予防方法を推論できるのと同様である。

法学の弱みは，研究者も学習者も，そのほとんどが，数学が苦手な人々の集合体であるため，定性的な分析にはたけているが，定量分析が苦手であり，定量分析がほとんどなされていないという点にある。現代は，コンピュータ，特に，表計算ソフトの進展が著しく，法学部の人々が苦手とする数式も，エクセル等の表計算ソフトを利用すれば，数式を図として理解できる時代になっているのであるから，「はじめに」で述べた因果関係についても，損害論と同様，定量分析を行うなどして，定性分析から定量分析へと学問のスタイルを徐々にシフトしていく必要があると思われる。医学がすでにそのようなスタイルを確立していることからも，法学についても，そのような努力が求められているといえよう。

これに対して経営学は，定性・定量分析のバランスがとれているのが，強みといえよう。経営学の弱みは，法学に比較して，学問の体系化が貧弱であるという点にある。経営学の分析方法は豊富であり，個々の分析方法は優れているものが多いが，全体として体系化がなされていないため，経営上の現実問題を解決するために，どの分析手法を用いて，どのような対処をすべきかが明確でないのが現状であると思われる。

この状況は，法の体系が出来上がっていない時代に，個々の優れた法諺（法のことわざ）が紛争解決に使われていた状況を想起させる。わかりやすい例で比ゆ的に説明すれば，「善は急げ」ということわざと，「急がば回れ」ということわざは，個々のことわざとしては，有用であるが，ある場面で，どちらのことわざを優先させるかについては，メタルールがないため，どちらを使うかわからない状況が生じているのと同様である。

この点，法学は，個々のルールの適用に関するメタルールを作り上げることを通じて，法の体系を創造していったのであり，経営学についても，様々な分析手法を束ねるメタルールの検討を通じて，経営学の体系を創造していることが必要であると思われる。いくら立派な分析手法があっても，それぞれの分析手法をどのような場合に，どれを優先して利用すべきなのかがわからなければ，実際の経営判断を下すことはできないからである。

先に検討した「フォロワーシップ」に関する先駆的研究である[ケリー・指導力革命（1993）]のフォロワー分析においても，先に紹介したフォロワーのスタイルに着目した類型論（**図 6**）のほかに，以下のように，フォロワーを動機によって類型化した 7 分類（見習い，信奉者，弟子，仲間，忠臣，生き方，夢を持つ人）が紹介されている（[ケリー・指導力革命（1993）49 頁]）。

1. アプレンティス（見習い）：技術の習熟が目的という個人的目標を実現するためだけにフォロアーとなっている人
2. ディサイプル（信奉者）：技術だけでなく，人間の生き方を含めて学ぶためにフォロアーとなっている人たち
3. メンティ（弟子）：良き師・相談相手からマンツーマンですべてを学ぶために，フォロアーとなっている人

4. コムラド（仲間）：フォロアー同士の協力・切磋琢磨をするためにフォロアーとなっている人
5. ロイヤリスト（忠臣）：リーダーの片腕となり，リーダーに殉じる覚悟をもってフォロアーとなっている人
6. ライフウェイ（生き方）：自分のライフスタイルとしてフォロアーであることを選択している人
7. ドリーマー（夢を持つ人）：組織のミッションという明確な目標を実現するという目的だけのためにフォロアーになっている人

しかし，スタイルによる類型化と動機よる類型化とが，どのような関係にあるかという相互関係，または，それぞれが全体の中でどのように位置づけられるのかという体系化はなされていない。筆者の解釈によれば，スタイルによる体系化と動機による類型化は以下のように図示されると思われるが，これも想像の域を超えるものではない。

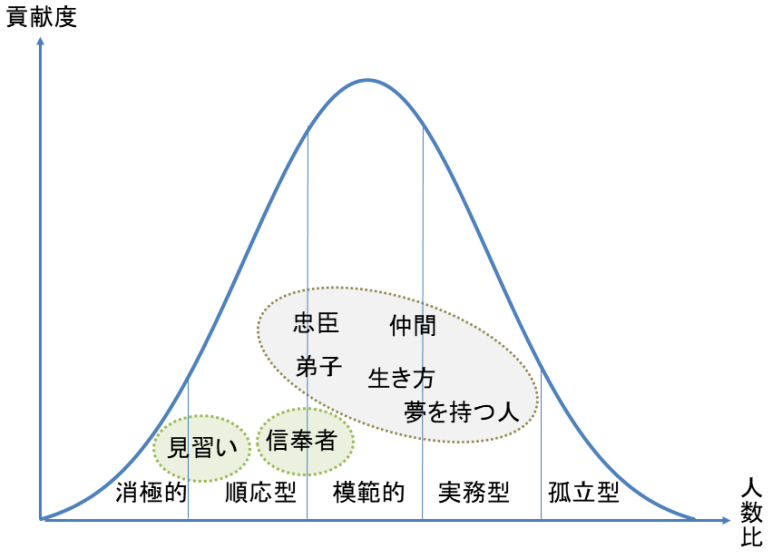


**図 10 フォロワーの動機による類型化とスタイルによる類型化の融合**

法学と経営学との融合を目指す「法と経営学」を発展させることが，両者の弱み（法学における定量分析の不十分さ，経営学における体系的思考の不十分さ）を克服し，ひいては，それぞれの強みをより発展させるために，大きな貢献をすることになると思われる。

組織にかかわる解決困難な問題について，法学と経営学という複眼的な視点から，問題解決の道を切り開き，法学と経営学とを融合させる体系的な理論を打ち立てることが，ひいては，法学と経営学の発展に対しても最大の貢献をなしうるというのが，「法と経営学」という新しい学問分野を創設する意義であると，筆者は考えている。

## 参考文献（著者 50 音順）

[伊丹=加護・ゼミナール経営学（2003）]
伊丹敬之=加護野忠男『ゼミナール経営学入門』〔第 3 版〕日本経済新聞社（1989,2003）
[大垣・金融アンバンドリング（2004）]
大垣尚司『金融アンバンドリング戦略』日本経済新聞社（2004/10/25）
[加賀山・不法行為における定量分析の必要性（2011）]
加賀山茂「故意又は過失，因果関係における定量分析の必要性 ー過失に関する「ハンドの定式」の誤解の克服，および，因果関係におけるベイズの定理の応用を中心にー」明治学院大学法科大学院ローレビュー15 号（2011/12）17-58 頁
[加賀山・法教育の必要性（2012）]
加賀山茂「法教育の必要性とその実現方法 ーアイラック（IRAC）を考慮したトゥールミン図式の特殊化とその応用ー」明治学院大学法科大学院ローレビュー16 号（2012/03）3-36 頁
[加賀山・法と経営学研究序説（2013）]
加賀山茂「『法と経営学』研究序説」明治学院大学法科大学院ローレビュー 19 号（2013/12）1-11 頁
[加賀山・ひゃくみん（2017）]
加賀山茂『民法条文 100 選ー100 ヵ条で学ぶ民法（ひゃくみん）』信山社（2017/2/20）
[川島・科学としての法律学（1964）]
川島武宜『科学としての法律学』弘文堂（1964/5/20）
[クーター=ユーレン・法と経済学（1997）]
ロバート・クーター= トーマス・ユーレン，太田 勝造（訳）『法と経済学』〔新版〕商事法務研究会（1997/10）
[クーン・科学革命の構造（1971）]
トーマス・クーン，中山 茂 (訳) 『科学革命の構造』みすず書房(1971/01)
[クリステンセン・イノベーションのジレンマ（2001）]
クレイトン・クリステンセン（玉田俊平太=伊豆原弓訳）『イノベーションのジレンマー技術革新が巨大企業を滅ぼすときー』〔増補改訂版〕翔泳社（2001）
[グロービス・基本フレームワーク 50（2015）]
グロービス・嶋田毅『グロービス MBA キーワード 図解 基本フレームワーク 50』ダイヤモンド社（2015/11/6）
[グロービス・ビジネスの基礎知識 50（2016）]
グロービス・嶋田毅『グロービス MBA キーワード 図解 ビジネスの基礎知識 50』ダイヤモンド社（2016/3/10）
[グロービス・基本ビジネス分析ツール 50（2016）]

グロービス・嶋田毅『グロービス MBA キーワード 図解 基本ビジネス分析ツール 50』ダイヤモンド社（2016/6/30）
[ケリー・指導力革命（1993）]
ロバート・ケリー（牧野昇=安瀬高志訳）『指導力革命－リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社（1993/11/27）
[境・法と経営学序説（2005）]
境新一『法と経営学序説－企業のリスクマネジメント研究－』文眞堂（2005/4/10）
[司法制度改革審・意見書（2001）]
司法制度改革審議会『意見書－21 世紀の日本を支える司法制度』（2001 年 6 月 12 日）
（和文）http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/index.html
（English）http://www.kantei.go.jp/foreign/judiciary/2001/0612report.html
[瀬木・絶望の裁判所（2014）]
瀬木比呂志『絶望の裁判所』講談社現代新書 (2014/2/21)
[瀬木・ニッポンの裁判（2015）]
瀬木 比呂志『ニッポンの裁判』講談社現代新書 (2015/1/16)
[竹中・リーダーシップからフォロワーシップへ（2009）]
竹中竜二『リーダーシップからフォロワーシップへ』CCC メディアハウス（2009/09/28）
[チャレフ・フォロワーシップ（2009）]
アイラ・チャレフ（野中香方子訳）『ザ・フォロワーシップ－上司を動かす賢い部下の教科書－』ダイヤモンド社（2009/11/27）
[トゥールミン・議論の技法（2011）]
スティーヴン・トゥールミン（戸田山和久，福澤一吉訳）『議論の技法（The Uses of Argument(1958, 2003)） トゥールミンモデルの原点』東京図書（2011）
[ドラッカー・非営利組織の経営（2007）]
P.F.ドラッカー（上田惇生訳）『非営利組織の経営』ダイヤモンド社（2007/01/26）
[深町=山口・内部告発の時代（2016）]
深町隆=山口義正『内部告発の時代』平凡社新書（2016/5/13）
[ペレルマン・法律家の論理（1986）]
カイム・ペレルマン，江口三角 (訳) 『法律家の論理—新しいレトリック』木鐸社（1986/07/10），（2004/10）
[Masson=Bouthinon-Dumas, Law & Management(2011)]
Antoine Masson = Hugues Bouthinon-Dumas, "L'approche 《Law & Management》", pp.233-254, RTDcom, April/Juin 2011.