

追手門学院大学大学院経営学研究科

学位論文

論文題目

経営理念の本質的役割とその変遷に関する経営学史的考察

学籍番号：13NF002

氏名：蘇 倩

2016年3月

目次

第1章 序文	p.1-5
第2章 経営理念研究のための基礎的考察	p.6-27
I はじめに	
II 「企業」と「経営」の概念	
1. ドイツ経営経済学における企業と経営の概念	
2. アメリカ経営学における企業と経営の概念	
III 「企業の主体」と「経営の主体」	
1. 2つの「企業の主体」説	
2. 「経営の主体」と「所有と経営の分離」	
3. 「経営の主体」と経営目的	
IV 経営哲学の分類と経営理念の概念	
1. 経営哲学の分類	
2. 経営理念論としての経営哲学への注目	
V おわりに	
第3章 経営理念に関する学説概観	p.28-84
—経営理念と経営目的の相関を中心として—	
I はじめに	
II 企業主体型経営理念の学説概観	
1. R.C.デイビスの経営技術型経営理念	
2. D.マクレガーの人間関係型経営理念	
3. J.W.マクガイヤーの社会哲学史型経営理念	
4. H.サイモンの経営組織型経営理念	
III 社会関連型経営理念の学説概観	
1. P.ドラッカーの顧客創造型経営理念	
2. H.シュルドンの公共サービス型経営理念	
3. R.イールズの社会的責任均衡・調和型経営理念	
IV おわりに	

第4章 企業環境論の台頭と経営理念論の衰退

p.85-152

- I はじめに
- II 経営理念の衰退と企業環境概念の拡散
 - 1. 企業環境の概念
 - 2. 企業環境の類型
 - 3. 企業環境の重要性と経営理念の衰退
- III 企業環境論の台頭と経営理念論からの乖離
 - 1. 企業環境論の背景
 - 2. 企業環境論の台頭契機と内容的充実
 - 3. 企業環境論の現代的意味と経営理念との関係
- IV 経営戦略としての環境適応理論の出現
 - 1. ローレンス・ローシュの「条件適合理論」
 - 2. 環境適応の法則
 - 3. 環境適応の必然性とその方法
 - 4. 環境適応理論と経営理念の関係
 - 5. 環境適応と経営目的
- V 社会的責任論の主張と外延的内容の展開
 - 1. 社会的責任の必然性
 - 2. 企業の社会的責任の出現契機
 - 3. 社会的責任の定義と意味内容の拡散
 - 4. 社会的責任の主体と経営の主体の矛盾
 - 5. 社会的責任の類型
- VI 重層的環境概念と社会的責任の限界
 - 1. 重層的環境概念とその問題点
 - 2. 社会的責任の積極的主張と限界
- VII おわりに

第5章 「企業と社会」論の展開と経営理念の再構築

p.153-189

- I はじめに
- II 企業環境論と経営学的環境論の関係
 - 1. 経営学における環境の位置付け
 - 「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」 —

- 2. 経営学的環境論の主張と内容
- 3. 経営環境に対する経営学的分析視角
- III 資本主義体制の変化と経営者の役割
 - 1. 伝統的資本主義の崩壊と体制理念の変化
 - 2. 経営者資本主義の主張と経営者の役割
 - 3. 経営者意識の変遷と経営理念への課題
- IV 経営構造の類型化とその歴史的発展
 - 1. 共同体的経営構造の特徴とその変質
 - 2. 利益体的経営構造の特徴とその課題
 - 3. 協成体的経営構造の指摘と事例
 - 4. 共生体的経営構造への新展開と経営理念の役割
- V おわりに

第6章 結語にかえて

p.190-194

引用文献

p.195-202

第1章 序文

今日のような急激な環境変化と激動する社会・経済・技術の下では、企業はいかに進むべき方向性を決定し、どのように組織や管理を変えていったらよいかという企業の戦略的変革の問題を常に抱えている。ただ企業の戦略的変革といっても、やみくもにそれを行えば、企業の内部にいる人々を納得させることができないばかりか、人々を統合することができずに、いずれ離散してしまう。人間個人が行動判断をする場合にも、個々人のもつ価値観のあり方が重要であると同様に、経営者の経営理念は、企業のとるべき行動基盤として示され、その共有が強いほど経営成果も強く出てくると言われる。それゆえ、企業にとって、本来の企業目的を達成するためには、人々のエネルギーを結集させる経営理念の構築と浸透が重要である。ここでの経営理念とは、経営者個人が抱く哲学や信念だけでなく、従業員の欲求や動機、社会的環境の要請を含めた3つの要素が相互に作用することから創出される企業の価値観・目的および指導原理であると理解する。そして、現代企業において、経営理念は経営者のもつ哲学や信念を中核に、さらなる関連要素を加えることが不可欠であり、さらに深遠な吟味を通して内容の充実と進展をはからなければならないのである。

経営理念と経営目的は経営学研究にとっては基本問題である。企業に発生する経営問題を探究し、考えを突き詰めていけば、いつもこの経営理念にぶつかり、これについてなんらかの意見の調整なり、統合なりを行っていかなければならない。ときには、激しい意見の対立もあり、これを掘り下げていくと、つまるところ、経営理念の相違に帰することも多いのである。経営問題の研究に本格的に打ち込む際は、結局、その根本問題としての経営理念に直面せざるを得ないということである。要するに、経営理念および経営目的に関する研究こそ経営学研究の基本であるということを感じるのである。さらに、このような基本問題を、とくに近年における激動社会、また激しい環境変化に企業が直面する時、研究のテーマとして取り上げざるを得なかったのは、あまりにも基本的問題であるがゆえに、すでに議論され一応の結論が出されているとの前提から、しごく当然のこととして、多くの企業経営者や経営学研究者の興味対象からはずれてきたのであるが、いまや想像を越えたグローバルな変化が現われてきていることを思えば、再度この基本問題に立ち帰る必要があるのではないかという反省からである。すなわち、これまでどおりの経営理念でよいのかどうかという気持ち、少なくとも、この際もう一度、はっきりと経営理念を検討し直して、共有した経営理念のもとでの経営目的の再認識と行動基準を獲得し、迷うことのない経営実践ができるようにしたいという企業行動の構築に対する要望はきわめて強く、明確にあらわれてきているのである。

それというのも、経営理念の変化、反省はともかくとしても、経営の実践は、いまや、まったく過去の想像を絶するほどの激変をはじめており、急速なテンポで社会・経済環境の変化と発展が起こっていることが指摘できる。ところが、それにとまなう経営の革新が適切に対応し、適合することを同じように急速に実行することには困難な状況である。技術革新とも言われる変革、宇宙時代とも言われる新展開、コンピュータのユートピアとスマホなどの新興産業の台頭が問題となる時代は、さらに加速度性をもって急進展をとげつつあるのが世界の実情である。この段階において、経営の基本にある理念と目的をどのように評価し、変革すべきであるのか。理念および目的が哲学や信念を中核に構成された共有の理念であり、経営行動の基盤であるから、変化はなく、変化するのは単なる現象形態にすぎないとして、再検討の必要を否定できるものではない。逆に、世の中が変化したから経営理念も変更するべきであるとして、安易な新理念を持ち出すことも現実的ではなく、かえって危険をもたらすことになる。そこで、そうした矛盾を解決することから、経営理念の本質と役割を理解し、その成果を現代企業経営に役立てるためにも、歴史的な視点を基盤に、時代を代表する経営理念論を選択することから、その経営理念論をさらに理論的な視点からその特徴を明確にし、経営理念の理論的・歴史的視点からの進展過程を統合的に検討する必要があると考えられる。こうした考察を踏まえて、現代社会における企業経営を基盤として支える新たな経営理念とはどのような哲学や信念に基づき、どのような要素を加味することが求められているのかという過去・現在・未来を貫く経営理念の構築過程とその相関関係を研究課題の中心に置くことにしたい。

以上のような問題意識を持ちながら、本論文は次のような各章によって構成することから問題解決への接近を試みることにしたい。

第1章では、本研究の問題意識と全体構想を述べる。研究の目的と方法を明らかにする。そして、本論文の構成および要約について整理する。

第2章では、経営理念研究のための基礎的考察を検討したい。まず、「企業」と「経営」の概念を明確に区別するために、ドイツ経営経済学とアメリカ経営学の2つの領域において整理する。そして、「企業の主体」と「経営の主体」の内容とその変遷を明らかにする。それまでの論述としては、企業は体制関連的存在であり、その主体は株主あるいは所有者さらには企業自体であるのに対して、経営は体制無関連的存在であり、その主体は所有経営者から専門経営者へと移行していることから、企業の目的が利潤極大化であるのは当然であるとしても、経営の目的は、単純に利潤極大化そのものであると言えないことは容易に理解できるのである。それゆえに、専門経営者に追求される経営の単一目的であれ、多目的であれ、経営の主体として経営者が目的を達成する過程で持つ経営哲学、経営理念が

重要な役割を持つことになることを指摘しようとしている。なお、経営哲学の定義と分類とは何か、経営理念の概念は何かについての基礎的考察も行うことにしている。

第 3 章では、経営理念と経営目的の相関を中心として経営理念に関する学説概観について検討したい。経営理念は、それぞれの時代、その時代の現状を背景に企業の目的を達成するための経営の拠り所としての役割と責務を果たしてきたことは明らかである。歴史的な時間の流れにそって、代表的な経営理念に関する学説を企業主体型と社会関連型の経営理念に区分して概観することから、その内容と特色を明らかにしてみたいと思う。その場合、各学説の内容と特質を形成する基盤ともなる背景、すなわち、経営理念や経営哲学の形成に影響をあたえる歴史的な特殊性を持った経済的・社会的背景や著者の人生的・社会的経験との関連にも注意を払っていくことにしたい。さらには、学説ごとの内容と特質を整理するだけでなく、各学説間の内容的関連を考察することから経営理念に関する内包的充実と外延的發展を基礎に、経営理念に内在する安定性と変化という矛盾を克服する糸口を探りたいと思っている。それゆえ、企業主体型経営理念と社会関連型経営理念を分類にして、それぞれに代表的な人物の学説を概観することから、その特徴を検討し、明確にしたい。

第 4 章では、企業環境論の台頭と経営理念論の衰退について検討する。企業は、本来経営理念を基盤にして企業行動を行なってきたのである。経営理念をベースにしない企業行動は、経営の拠り所を失うことから、統一性を維持できなくなる。その結果、企業目的を達成できなくなると言える。ところがその傾向を示す典型的な事例が環境概念の拡散であり、流行的な社会的責任の主張であると考えられる。本来、経営者は企業の目的、つまり利潤を追求する過程で、企業の直接的利害関係者に対して社会的責任を負うべきであるが、今日にいたっては、社会的責任そのものに大きな注目が寄せられている。経営理念の衰退や企業の社会的責任の拡充などの問題は「社会の公器」と言われる企業経営の環境問題と密接な関連をもっているのである。そのためにも、企業活動の拠り所である経営理念の安定と変化という視点から経営理念論の衰退を企業環境概念の拡散と企業環境論の台頭を議論の対象に置き、それらを批判的な立場から検討することにしたい。

第 5 章では、「企業と社会」論の展開と経営理念の再構築について検討する。21 世紀における新しい資本主義社会において、社会構造や経営構造が変化しているということである。すなわち、従来の資本主義社会では経営利益体としての企業を前提として、企業の目的、経営理念、経営環境を考察してきた。ところが、企業環境論の台頭以来、環境自体に焦点が移動することによって、経営利益体としての企業経営との間に矛盾が発生することになったと言える。それゆえ、新しい資本主義と社会構造を基盤に、企業活動における経営理念の意義と役割を再認識し、考え直すことが不可欠とならざるを得ない。加えて、株主や

取引先、債権者などとともに共生し、地域社会と調和し、消費者に支持される「共生型企業」の創造が主張されることになる。それを実現する前提条件として、企業環境論を超えた「企業と社会」の関係についてさらなる詳細な検討を試みる必要がある。それゆえ、第5章では、資本主義社会の質的变化や社会構造の変化を基礎に経営構造の類型化を考察することによって、新たな経営構造の形成を支える企業価値の創造と共有、さらには経営倫理論や経営共生体理論の主張という視点から経営理念の本質的役割の安定性と再構築の必要性について検討する。

第6章では、結語にかえてである。企業の最高責任者である経営者は、経営の進むべき方向性やあり方といった重大な判断することから、この判断が企業経営の将来を決定することになる。その時代その時代の特別な背景を条件としながら理論的に説明される経営学説の歴史的な視点から見た時、企業の主体・経営の主体と経営目的は「所有と経営の分離」を基礎に「資本の論理」を無視することなく経営者の経営理念や哲学に変更を余儀なくしてきたと言える。そこに、経営理念が経営活動の決定に果たす役割の度合から見た連続と非連続あるいは継続と断絶が存在したと言える。

企業に中心を置いた企業からの論理、すなわち企業と社会の関係は依然として企業に重点が置かれてきた経営利益体社会に矛盾と限界が表面化する時、その解決策として学説的にも経営者資本主義の到来、企業環境論の台頭、企業の社会的責任論の強調などが浮上したと言える。経営利益体のままで、企業に対する社会からの強い要請がなされ、その内容が企業の存続と発展を決定づける要因であるとの認識は、当然ながら利益体概念の内容とは矛盾することから限界に直面することは必然的であった。資本の論理に基づく費用と収益のバランス概念から見れば、社会からの要請に答えることは多分に費用にあたるものであった。経営者資本主義の到来とともに経営構造や社会構造の変革がともなわないような企業と社会の関係は、ドイツの共同決定法でも問題視される損失や利潤が思うように実現できない場合に企業と社会の間に亀裂や争いが起きることになる。人間が構成する経営構造や社会構造、さらには契約であり約束ごとである制度や規則は、それ自体が意思を持って目的を達成するように主体的な判断をすることはあり得ない。そこにはかならずと言っていいほど、人間が介在しなければならない。資本主義経済の質的変遷や社会構造、経営構造の変化が利害関係者集団、企業環境、社会的責任といった概念を生み出してきたとはいえ、そうした要因をいかに認識し、理解し、判断することから、企業経営にどのように取り入れるかを意思決定するのは、経営者であり人間である。とすれば経営者はどのようにしてそうした決断をするのであろうか、社会が求めているから、社会が求めていると言われているから、それに従って経営活動を適合させてゆくのであろうか。そうした企業が継続的企業として存在・発展できないことは明白である。経営者資本主義や協成体・共生

体社会が指摘されるこれからの時代、経営者は経営活動の拠り所とするべき自己の経営理念や哲学がこれまで以上に必要とすることになる。

第2章 経営理念研究のための基礎的考察

I はじめに

経営理念を研究するにあたって、まず、次のような問題点に対して特に焦点を置いて考察をすることにしたい。

第1に、経営理念という場合の経営ということについてである。経営という概念は、しごく新しいものである。企業という従来の用語に対し、これがいかなる相違をもつのか、経営の主体と企業の主体は同じであるのかどうか、さらに経営という場合、経営者という主体者を同意に理解するかどうかとも明確でなくてはならない。それは、企業概念においても、企業者と企業そのものとの区別を明らかにする必要があるのと同様である。企業と経営、企業の主体と経営の主体の区別をはっきりさせることが、経営理念や経営目的に関する研究を進める上での問題意識としてまず問われるのである。

第2に、経営理念という用語の不明確性についてである。通念的に何となく理解されたように思われ、広く普及した日常用語として用いられるのである。近年、経営学に関する専門雑誌や書籍によく見られる用語でもあるが、一方では「経営哲学」という言葉が頻繁に使用されることもある。それでは経営哲学と経営理念にはどのような関係があるのか、その言葉の相違ほどには意味内容に違いはないのであろうか。そうした疑問を解決するためにも、経営理念とは何かを学問的に明らかにすることは決して簡単ではないにしても、経営理念の概念と役割の内容的解明が問われることになる。

第3に、経営理念の内容をどうみるかである。さしあたり、従来、理念の内容として理解されてきた、極大利潤の追求とか、営利性原理の追求を経営目的の問題としてその相関関係を詳細にみる必要がある。この利潤の追求に対して、現代企業ではしばしば経営の社会的責任が論ぜられる。また、社会性とか、公共性などという経営目的の問題が論議せられるが、歴史的に各学説の経営理念の内容と時代の流れと背景にともなって経営理念の変化を理解することが必要と考えられる。その上で、理論的視点と歴史的視点を基盤とした経営理念と経営目的の相関関係を明らかにすることが問われる。

以上のような問題意識を持ちながら、本章では経営理念と経営目的の相関関係に関する理論的・歴史的研究に焦点を置くための基礎的考察を試みている。この基礎的考察を基礎に、歴史的な経営理念の変化を理論的な経営理念の特性分析に結合することから経営理念のもつ本質的な意味を解明することができれば、今後の企業が将来にわたりゴーイングコンサーンとして継続的に発展・維持していくためにどのような経営理念と経営目的を模索し、持つべきかを考察する重要な判断基盤を提供することになるとと思われる。

II 「企業」と「経営」の概念

「企業」と「経営」はよく同じように使われる言葉であるが、実際はまったく異なる意味内容を持っているのである。両者は概念的に明確に区別されている。両者の間にいったいどのような違いがあるのかを、ドイツ経営経済学とアメリカ経営学の領域においてまず整理しておこう。

1. ドイツ経営経済学における企業と経営の概念

ドイツの経営学において「企業」と「経営」の概念をみる場合、企業概念は一義的であると言えるが、経営概念は多義的であると言える¹⁾。経営をめぐって概念規定がわかれ、それによって学派がわかれるのである。諸説は、経営を組織体とみる点ではおおむね一致しているが、それをいかなる組織体とみるかによって学派がわかれるのである。例えば、「処理の方法および合目的性」、「存在および事象」、「事象および関係」といった問題設定に従って3つの学派に分けられている²⁾。また、学説の根底にある科学観に基づいて、規範論学派、現実論学派（技術論学派、理論学派）に分類されている³⁾。

ところで、人々の目の前にまず具体的な組織として出現したのは、工場の技術的組織であった。それゆえ初期の文献においては、経営は技術の組織体と規定されることが多かった。W.リーガー（W. Rieger）によれば、『私経済学入門』（1928）において、資本主義の出現とともに生まれた歴史的・経済的概念である企業が私経済学の認識対象であり、経営はそれを用いて経済が行われる技術の単位であるとしている⁴⁾。企業は利潤を追求する仕組であり、経済の単位である。経営が経済体制を問わずに常に人類とともに存在するのに対し、企業の存在は資本主義経済体制に限られるのである。それゆえ W.リーガーにおいては、技術単位としての経営は経済学の対象から排除されることになることを主張している。

W.リーガーに対立する見解は H.ニックリッシュ（H. Nicklisch）に見ることができる。H.ニックリッシュは、自己の信念に立脚した人類愛に充ちた人間であり、規範論学派の代表者として評価されることから、経営経済学の対象は経営と称せられる経済単位の生活であるとする。経済単位とは家政と企業を意味しており、家政が本源的経営、企業は派生的経営であるとする。H.ニックリッシュは家政を中心において企業を考え、家政あつての企業という立場を貫いている。企業は特殊な経営であり、その特殊性の1つは、市場危険を負担することであるとしている。そして、「経営とは道具及び原料を備え、自己の欲求充当のため自ら設定したところの目的を実現せんとしている仕事場における人間である」とした経営に対する有名な定義を残している。また、「企業とは、経営が独立して、その目的を達成するのに果たして達せられるや否についての危険を蔵しつつ経営されるところのも

のである」としている⁵⁾。

F.シェーンプルーク (F. Schönpflug) は、経営は技術の単位でもなく、経済の単位でもなく、その他の単位でもないとする。しかし、技術の単位、経済の単位あるいはその他の単位は事情によって経営の形式をとるという見解である。さすれば、経営は何の単位であるのか。F.シェーンプルークは組織一般の単位であるとともに、経営を社会学の対象であるとしている。すなわち、経営は人間共同生活のすべての領域に例外なく存在するものであり、人間共同生活の如何なる過程も経営の緊衣をぬぐことができないものであるとして、経営概念を純粹形式的に規定されるべきものとしている⁶⁾。1956年版『経営経済辞典』の「経営」の項目では、この概念規定が採用されている。こうした F.シェーンプルークの経営概念が次第に一般的なものとして理解されるようになったと思われる。そこでは経営は英語のフォーマル・オーガニゼーション (formal organization) に近いものとなっている。それでは企業と経営との関係はどのようになっているのであろうか。F.シェーンプルークによれば、企業は内容であり、経済学的概念である。企業は事情によって経営の形式をとるのである。そして、経営の形式をとることによって、経営経済学すなわち組織経済学の対象となるとしている。

また、ドイツの有名な経営経済学者である E.グーテンベルク (E. Gutenberg) は、経営経済学に関する第一の著書『経営経済学原理』において、理論的経営経済学ないし経営経済的理論の原理的可能性を基本的に問題としている。グーテンベルク経営経済学の対象が何かを理解するためには、経営経済学の対象に関する E.グーテンベルクの論述に注意を払う必要がある。それは、「.....経営活動は、体制関連的事実からのみ、つねにその意味を与えられる.....」という主張である。この体制関連的事実が確認されるときにのみ、それぞれの経済体制がその歴史的発展とその現在の状況とのうちに提示する経営的形体の全貌が明らかとなる、ということである⁷⁾。E.グーテンベルクの著書の基本的思考は、経営経済的理論に関して一般に何が重要でありうるか、特に個別経済としての企業はどのようにしてそうした理論の対象でありうるかを究明することであったといえる。

E.グーテンベルクによれば、企業とは、市場経済、自由主義・資本主義体制にとって特徴的であり、典型的であり、そして代表的である経営類型を意味する。企業は、体制無関連的事実と体制関連的事実との結合によって特質づけられたある特殊な経営類型であるとしている。すなわち企業とは、市場経済体制下の経営類型なのである。企業は経済的、社会的、および技術的要素の単なる総合体ではない。むしろ類型として、それはその時代の精神的基礎から形成されているのである。それというのも、1つの経済体制にとって特徴的な経営類型は、つねに、その体制を基礎づける精神的ならびに社会的諸前提のあらわれにすぎないからである、と E.グーテンベルクは主張している⁸⁾。

さて、E.グーテンベルクによれば、体制無関連的事実(systemindifferente Tatbestände)および体制関連的事実(systembezogene Tatbestände)は、ともに経済体制、すなわち市場経済体制および計画経済体制と関連をもつ概念である。まず市場経済体制とは、個人主義・生産手段の私的所有を精神的・社会的基礎とし、価格機構の自由活動を介して生産と需要との調和が図られる体制を意味する。そこで E.グーテンベルクは、こうした経済体制の精神的・社会的基礎に依存しない経営的事実、ないし経済体制の如何を問わず存在する経営的事実を体制無関連的事実と称し、これに対して、こうした経済体制の精神的・社会的基礎に依存する経営的事実、ないし経済体制の如何に左右される経営的事実を体制関連的事実と規定したのである。さすれば、市場経済体制下の経営類型としての企業は、体制無関連的事実と市場経済体制関連的事実との結合によって特質づけられた、有意味な1つの機能能力ある経営的統一体にほかならないということになる⁹⁾。

個々の企業そのものが、自然科学の素材とは異なり、所与のものではなくて、人間の形成力と構成力との直接的創造物であり、しかもそれがすべて一回性ないしまさに個性的であることによって特徴づけられているところから、きわめてその存続と発展は困難視されることとなる。すなわち、現実には他の企業とその要素のすべてにわたって同一であるような企業が決して存在しないために、経営経済的生活の出現の可能性が測り知れないほど存在する。なぜかといえば、経営経済的生活の出現のこうした多様化と不規則化とも拘らず、そこに出現する諸事象のすべてにおいて、1つの普遍的範疇としてなんらかの形で経営経済的なものが存在することになるからである。これらの諸事象は、この普遍的範疇に所属することによってはじめて、経営経済的意味と性格とを付与されるのである。E.グーテンベルクによれば、認識対象の思考的形成を可能ならしめるものは、経営経済的諸事象のすべてがこの普遍的範疇としての経営経済的なものに関連をもっていることになる。言い換えれば、これらの諸事象は、経営経済を特徴づける究極的根源に基礎をおいていることによってはじめて、経営経済的意味と性格とを付与されることとなるのである。それではここにすべての経営経済的諸事象に経営経済的意味と性格とを付与する、究極的根源ないし経営経済的なものとは、そもそも何を意味するのであろうか。E.グーテンベルクによれば、経営経済が生きるためのいわば神経系統を形づくる「規則性」を主張している¹⁰⁾。この「規則性」は企業全体の展開を可能にする統一的基礎として要求され、企業が本質的にもつ経営経済的根本過程、すなわち経営そのものであると言える。

2. アメリカ経営学における企業と経営の概念

上述のドイツ経営経済学に対して、アメリカ経営学の対象は主に「経営」に置かれている。「企業」とは資本主義組織体制に持有の組織体であり、企業とは何か、企業の目的とは何かを問うことは無意味なものであると考えられてきた。まさに「企業」は体制関連的な

営利目的を持って設立される組織体としている。それゆえ、「企業」の概念よりも「経営」の概念が注目されることになった。このことに関して、後藤幸男教授は『経営学』の中で、「経営」に関する学説は昔からいろいろあるが、現在もっともよく使われている経営の概念の主張は、工場、会社、商店などの「生産的な経済活動を営む主体」のことであり、次のように述べている。

「ここで、「生産」という言葉も、以前と比べてみると内容がかなり変化し、かつ広範になっている。有形の財貨 (goods) をつくることばかりでなく、ホテルや飲食店などでのサービス (用役) の提供や交通機関での輸送、さらにはコンピュータのプログラム作成や情報通信システムの構築、その他知識やアイデアのシステム化等々、無形の財貨の提供も広く生産の範疇に入っている。したがって今日の生産とは、「物財やサービスの価値 (有用性) を増加させる行為」あるいは「消費者や利用者の満足や利便性を増加させる一連のプロセス」と定義することができる。わかりやすくいえば、「消費しやすくすること」「消費 (利用) に近づける一連の過程」、といかえてもよい。このように考えると、「経営」とは、この生産過程において営まれる経済活動の主体、もしくは個別の生産経済単位の行動のことであると言える。

人間は生活していくためにいろいろの財貨やサービスを消費するが、消費の前にまず生産をしなければならない。この生産単位または生産のプロセスが上述の経営にほかならないが、これは、どのような経済体制の下でも不変である。これは「経営」そのものが持つ重要な特徴の1つである。つまり、原始共産社会であれ、封建体制下であれ、あるいは資本主義経済体制下でも、さらには社会主義経済体制の下でも変わらない。ドイツ経営経済学において指摘されたように、これを体制無関連という。このようにいかなる経済体制とも関係なく、超歴史的に存在する単位体が「経営」であるということになる。

それでは、「経営」に対して「企業」はどのような位置と関連をもつのであろうか。「企業」は私利私欲の追求を広く認める資本主義経済体制下で現れた経営組織体のことであるとする。つまり営利経済の単位と言うことができる。この企業の特質についてもいろいろな見方が存在しているが、まず、全体経済または国民経済と対立する「個別経済体」として、全体経済の中で活動する独立の存在としての特質をもっている。さらには家計のような消費経済の単位体と対立的に捉えて、上述のような「生産」の機能をもつ「生産経済の単位体」でもある。そして、独立して経済活動を行う主体である以上、できるだけ大きい利益の獲得を目的とする「営利経済体」である。

ここでいう「利益」とは、言うまでもなく収益と費用の差のことである。「収益」は、資本や労働、情報といったいろいろの要素や資材などの経営資源を結合して生産活動を行い、その結果得られる「効用または満足」のことである。これに対して「費用」は、この収益

を得るために消耗される「価値の犠牲」のことである。したがって、利益＝収益－費用という式が成り立つことになる。企業は、この利益をできるだけ大きくするように合理的に意思決定をし、またそれに従っていろいろの行動をとる。現資本主義社会では、この計算が資本の論理によって行われることから、企業は、貨幣的利益の極大化を志向する個別の独立した生産経済体あるいは生産組織体と言い換えることができる。」¹¹⁾

「企業」と「経営」の概念を根源に立ち戻って振り返れば振り返るほど、現代社会における経営とは何かを知る必要は、いまわれわれにとって切実なものがあると思われる。しかし、いまさら経営論議をやるまでもなく、経営という概念は古くから存在し、常識としても理解されているし、事実、多数の経営者が現実に経営しているのではないかと考える人も多いであろう。ただ、このような経営という見方や現実の活動は、経営という言葉の普及ほどにはまだまだその中味が十分常識化されていないし、一般化されてもいないし、理解されてもいないである。経営という行為は、世界的にいってもその生成はきわめて新しいものであり、第1次世界大戦後、1920年代の所産とみるべきであり、さらに、ここ何十年来のものとも言える。したがって、経営を俗語的に解釈し、数百年あるいは2千年も前の兵書や伝記が経営学であるかのごとく誤解すること、すなわち、昔から使ってきた世俗で常識的な経営論はここでいう経営ではない、という主張がなされることにもなる¹²⁾。

「経営」には、新しく生成した経営であっても急速な発展と充実のためには変化が見られることから、この発展のプロセスにおける古い経営と、新しい経営との比較が存在することになる。とくに近年は、この新しい経営における新しい傾向を持った近代経営理論が展開され、これを、古典派とか伝統的経営学に対比して説明されることが多いのも事実である。このようにアメリカ経営学における「経営」の概念はまさに体制無関連的要因であり、その特徴として、多様性と発展性を持っているのであるが、その背景には経営を遂行する主体の論理が重要な影響と役割を果たしてきたのであり、今後も果たすことになるのである。

Ⅲ 「企業の主体」と「経営の主体」

1. 2つの「企業の主体」説

企業と経営の区別を明らかにすることから、その違いを理解することによって、両者の主体もそれぞれに相違し、同じものではないことを理解することになる¹³⁾。

企業は誰のものなのか。企業の主体は誰であろうか。この問題に関して、ほぼ2つの見解がある。ひとつは所有者あるいは株主主体説であるが、もうひとつは企業そのものが企業の主体という説である¹⁴⁾。本来、企業は所有者・出資者が資金を出して作られたもので

ある。資本主義経済社会の通念的な資本の論理に従えば、企業は資本を提供した所有者のものであり、企業の主体は所有者あるいは株主主体説をとることは、しごく自然であり、説得力のある主張と言える。それゆえ、企業の目的は、株主の利益を守ることを第 1 に、利潤の追求を目指すことになることも容易に理解できるのである。

ところが、企業規模を拡大させ、生産量を増大させるにともない、企業を運営するために必要な資金が膨大になってくることから、特定の出資者のみでは負担できなくなる。このため、たくさんの人から多くの資金を集めなければならない。つまり株式会社制度の出現と発展が多くの株主を生み出すことになった。企業は出資者、すなわち株主のものであるとすれば、企業の主体は莫大な数の株主のものということになる。こうした所有者である株主の総数が拡大することは、いかに特定の大株主が存在するにしても、総株主数に対する持ち株数の比率は低下することになり、従来の所有者という概念が通用しなくなるだけでなく、これまでのような所有者いわれる人々が事実上存在しない状態をもたらせることになった。企業は所有者である株主のものであることは拒否できない反面、莫大な数になる株主 1 人 1 人を所有者として認識し、企業の主体とすることは現実的とは言えない。こうした状況のもとで、所有者である株主の権利を守り、株主の総意としての企業それ自体の存続と発展に人格を与える企業主体説が主張されるのである。ゴーイングコンサーン（継続的企業）としての企業の存在と発展それ自体が、本来所有者たる株主の利益につながるということでは、企業の目的は、利潤の追求であることから、所有者（株主）主体説と相違はないと言える。

2. 「経営の主体」と「所有と経営の分離」

企業の主体とともに経営の主体は誰であるか。これはバーリ・ミーンズ (Adolphe A. Barle, Jr. and Gardiner C. Means) による研究「所有と経営の分離」が参考になる。バーリ・ミーンズがアメリカの 200 社を類型化し、その支配関係、所有関係を明らかにしたことは、あまりにも有名である¹⁵⁾。

一般に所有と経営の分離とは、単一または少数の資本所有者による経営支配から、資本所有者が分散し、経営機能を専門にする、いわゆるプロフェッショナルな経営者にこれを委ね、専門的経営者による経営支配へと移行するそのプロセスを意味している。

企業が小規模なうちは、企業家は企業の所有者であると同時に経営の支配者でもあった。企業家は利潤獲得の動機に導かれて経営を行ない、危険も同時に負うものであった。しかし、市場の拡大、競争関係の激化や複雑化が進展することから、企業は膨大な資金調達と運用を必要とし、そのために有限責任制を基盤とした譲渡可能な株式を発行することによって、資本を広く大量に外部より調達するようになった。発行された株式を引き受ける大多数の出資者たちは、少数の大株主は例外として、株価の上昇といった株式価値や配当に

のみ関心を寄せ、企業そのものに対する経営権や経営支配には関心を持つこともなく、干渉もしないという特徴を持ったのである¹⁶⁾。

そのため、大規模化した企業は単一または少数の所有者から多数の出資者たちによって所有されるということになる。いわゆる資本（株式）の分散といわれる現象である。しかし、株主たちは持分に応じて配当、増資その他経済的、財務上の決定に関しては株主総会を通じて法律的には議決権をもつことから、完全に経営支配から分離していないという主張もある。そこには法律的形式論ではあれ株主総会は経営者を任免する支配者としての地位を占めていることである。さらに実質的な支配者は、形式的な支配者である株主総会の議決を実質的に左右する株主であることが指摘される。加えて、企業の資本には、出資者資本（自己資本）のほかに債権者資本（他人資本）が存在しており、債権者資本は単に利息を受け取るに過ぎない無機能資本としてのみ留まらず、しばしば機能資本として企業の経営に介入することが行われる。資本（所有）と経営の実質的分離を主張するためには、経営者の出資者からの実質的解放のみならず、債権者からの実質的解放をもまた論証することの必要が主張される¹⁷⁾。

しかし、企業規模の拡大と経営の複雑化とともに、株式の分散が高度化すればするほど経営の支配は相対的に少数の資本所有者や経営能力に優れた者に集中する傾向になる。なぜならば多くの株主たちは、優れた経営者に経営を信託することによって、より多くの配当を期待するからである。

それゆえ、当初の企業所有者であっても相対的に資本所有の割合が低くなり、経営の才能に恵まれない者は実質的に経営支配力が弱くなり、経営に関与しない無機能資本家になってしまうのである。それに代わって経営能力のある者は株式が少数であっても、また株式を所有しなくとも経営者として指名され、株主の信託を受けて経営執行に当たることになる。それゆえ、現代企業においては、取締役会を構成する経営者たちは概してこれらの専門的経営者であり、それぞれの専門的能力を補完しあって経営の責任に当たっていると理解されている。こうした説明の流れは、J.バーナム（J. Burnham）の『経営者革命論』を取り上げざるを得なくする¹⁸⁾。J.バーナムは、株式会社における「所有と経営の分離」事実を重視するとともに、そうした事実の発展の中に、社会革命の進展を見出そうとしていた。J.バーナムの主張は、経営が所有から分離する必然性を強調するのではなく、逆に、所有者による経営の歴史的必然性を主張することにあつた。すなわち、経営を内容としない所有は不完全な所有であり、こうした不完全な所有の存在は、歴史的には一時的な異常事態の発現であり、社会革命の過程として理解するのである。そして資本家が所有し、経営者が経営する現代は、資本家が所有者として生産手段を管理する資本家社会から、経営者が所有者として生産手段を管理する経営者社会(Managerial Society)への革命の過程に

あり、経営者社会の成立によって、この社会革命は完成するとしている。J.バーナムは、所有を法律的・形式的所有ではなく、社会的・実質的所有として理解し、所有者の管理を肯定するとともに、所有者が資本家から経営者に移行することを主張するところに「経営者革命論」の特質を置いていたといえる。

バーリ・ミーンズの研究は、株式の高度な分散化により、経営者支配型として株式所有の比率が小さな専門的経営者によって指揮されている企業が著しく増加してきたことを明示したものであった。他方、J.バーナムは、所有者の歴史的変遷に関する歴史的・社会学的理論を基盤とした経営者社会の成立という社会革命を主張したものであった。こうした2つの研究理論が導き出した専門経営者による経営支配の形態が、今日の大企業経営の典型であることは言うまでもない。「企業の主体」における株主主体説から企業主体説への主体の変化傾向が見られることもうなずけるところである。

株式の高度な分散化が進むことから、現代企業の所有と経営の分離による専門経営者の役割が重要になればなるほど、また経営者社会の成立という社会革命が進むほど、経営の主体は企業経営を実質的に遂行する専門経営者ということになる。それでは、「経営の主体」としての専門経営者は、経営に対する意思決定をいかなる原則あるいはルールに基づいて判断し、遂行するのであろうか。資本主義経営たる企業の本質的指導原理は、あくまでも営利原則であることに変わりはないが、企業維持の原理を具体的な意味として内包する経営的営利原則を理解することになる¹⁹⁾。ここに「経営の主体と環境」という問題の出現を認識せざるを得ないのである。

経営者を取り巻く環境には、大きく分けては内部環境と外部環境が存在する。内部環境には、企業の経営活動の遂行に直接関係があり、経営者のコントロールが直接効く要因が含まれ、株主や従業員などの利害関係者が含まれる。一方で、外部環境には、取引相手である企業、労働組合、供給業者、販売業者、消費者、政府、地域社会および自然など、本来、経営者の直接的なコントロールがききにくいものが含まれる。もし企業を荒海の中で航行している船にたとえれば、経営の主体、すなわち、経営者は船の位置と方向を決めていく舵取りであり、船長とすることができる。内部環境は船長と船体そのものと船員、外部環境は海や波、天気などの要素と見なすことができる。まさに「経営」は企業の経営活動とその方向性を定め、企業という特殊性の根源、すなわち、利潤の追求を経営目標として求めることになる。そのためにはできるだけ視野の広い考察をする必要が求められることから、経営の主体である経営者に求められる基本的資質は環境を分析し、理解し、対応するための基礎的で基本的な考え方や見方を持つ能力、すなわち経営哲学と経営目標を明確にする能力ということになる。一人ひとりの経営者が持つ経営哲学と経営目標が相違するからこそ、同じ環境のもとであっても、それぞれの経営者の目から見た経営環境は同じ

ではないはずである。言い換えれば、企業経営の環境は主体の持つ考え方によって異なる意味を持つことになる。「企業の主体」における株主主体説から企業主体説への移行と、「経営の主体」の所有者主体から専門経営者主体への移行がもたらす「企業の主体」と「経営の主体」に見られる変化がもたらす影響と役割は、現代企業経営にとって非常に重要な意味を持つことになるのである。

3. 「経営の主体」と経営目的

企業を経営する目的、目標は何であろうか。これは企業、特に「経営の主体」が環境をどう見るかという考え方、すなわち、所有経営者であれ専門経営者であれ、いわゆる経営者による企業観や哲学の相違に大きく依存している。一般的には企業観や哲学に基づく経営の目的の分類については、主として次のような4つの説が主張される。

1) 株主の利益極大化説

この説は「企業の主体」を株主主体説に求める英米で多く主張されている説である。特に英米法の法人と個人を別人格と見なす考え方に由来している。つまり法人であれ、個人であれ、出資者ないし株主は、自己の富または投資価値、すなわち出資資本、株価の価値増大と配当の増加などをできるだけ大きくする目的で企業に出資している。一方、経営者は、そうした目的を持つ出資者や株主に雇われている使用人に過ぎず、彼らから委託された資本を効果的に運用し、また企業内部の管理をできるだけ合理的かつ能率的に行うことから、株主の富を増大させる責務を課されている、とする考え方に基づいている。ここには英米流の資本主義経済特有の合理主義的思考が顕著に表われている。

確かに英米における現行商法や株式会社法などの基本的な考え方はこのとおりであるが、企業は単に株主のものではなく、労働組合や取引先、金融機関、消費者等々、企業に利害関係をもついろいろなステークホルダーが多数存在する現在、企業はこれらのグループに対しても何らかの形での配慮を払わなければならない。また、企業が株主を中心とした自己の利益の追求に走り過ぎて公害の発生やその他の自然的・社会的環境破壊などを直接、間接に発生させるといういわゆる社会的に無視できない弊害をもたらすようになるに従って、企業の社会的責任を問う声も強く出てくる。このような状況をみると、現時点においてこの説に直ちに賛意を表することはできない。今日ステークホルダーへの対応や社会的責任論の重要性が強く主張されるのも、この株主の利益極大化説に対する厳しい批判の表われであると同時にその限界を示していると言える。

2) 企業それ自体の利益極大化説

この説は株主の利益を考慮する前に、まず企業それ自体の利益極大化を図るべきである、とする日本企業などに典型的な「企業主体説」にそった主張である。企業は決して1~2年で廃業する短期的な存在ではなく、ゴーイングコンサーン（継続企業）として長期的に経

営活動を行う存在であるから、まずその長期の安定的な利益の極大化を目指し、その上で得られた利益を利害関係者にその貢献度に応じて分配すべきである、とする考え方に基づいている。この考え方には、極論すれば他のすべてを犠牲にしてもまず企業の独占的な利益の追求をはかるというニュアンスも含まれているため、近年非常に強い非難を浴びたところである。その結果、公害防除投資が推進されたり、いわゆるエコ活動など環境への配慮が強くなされたり、また消費者の健康や福祉の増進等々にもできるだけだけの考慮が払われたりしているが、これらのことは、企業の長期的利益追求のために必要不可欠な制約条件であるから、企業は資本主義経済体制という現経済体制下では、これらの条件を満たすための各種の「社会的コスト」を支払って企業の社会的責任に配慮することから、結局は企業自体の利益極大化を目指して経営活動を行っているということが出来る。企業主体説であれ企業の存続と発展を目的に利潤の追求を極大化することは否定できないであるが、利潤の追求の方法として、経営の主体である専門経営者の哲学や理念を基礎に拡大される利害関係者に適切に対応する手段として社会的責任の遂行が、不可欠とならざるを得ないのである。

3) 付加価値極大化説

この説は、英米の文献ではあまり見かけないが、日本ではかなり強く主張されている。この考え方の基礎になっている思想は、経済学上で重要とされる問題が生産から分配に移っていることや、経営者の行動が現実には株主のためにのみなされているわけではないことに起因している。確かに企業は、資本や労働あるいは情報といった経営上不可欠の経営資源のほか、国や地方自治体による制度的な支援や制限、さらには生産設備の量と質といったさまざまな要因を合理的にムダなく活用して活動を行っていくことから、その結果得られた経営成果は、それぞれの要因の貢献度に応じて分配されるべきである、そして分配の前に、まず分配の資源となるべき付加価値をできるだけ大きくする必要がある、という考え方に基づいている。

しかし、この付加価値極大化を企業目的とするにはいくつかの難点が存在している。例えば、下請企業を上手に利用すれば、企業は労せずして付加価値を高めることができたり、赤字企業でもベースアップをして人件費が増加したり、経営に失敗して高利の借入れをして多額の利息を払っても付加価値が増加することになるし、金融機関などではどのようにして付加価値を測定するのか、という問題があるなど、不合理な面が多々存在していることが指摘される。日本では昔から利益 3 分法とあって、企業の利益は株主、従業員、企業それ自体の 3 者に等分すべきであるという考え方があり、実務の分野では付加価値説の同調者が少なくない。

以上のように株主の利益極大化、企業それ自体の利益極大化、付加価値極大化という 3

つの経営目標説を概観する時に見られる共通点は、企業を経営する目標の中心はただ1つとする考え方であり、利益とか付加価値とか、何か1つの目的値をできるだけ大きくする「極大化原理」に従っているところである。このような経営目的説は単一目的説と一般的に言われているものである。

4) 満足達成説

満足達成説というのは、満足原理を根拠思想として、企業は一定水準以上または以下の利益、成長、安定性、公共責任などの同時的達成を目的とする考え方である。満足達成説は単一目的説に対して多目的説と言われる。多目的説では、現実の経営者の行動から見て、彼らは必ずしも利益極大化のみを志向して行動しているわけではないし、どこに極大利益が存在するのか、何が極大利潤なのかを現実の不確実性の多い社会では事前にそれを知ることは容易ではないとする。それゆえ、経営者は企業の利益以外にも、その社会的責任や成長、安定性増加なども同時に達成しようとして行動しているから、単なる極大利潤ではなく、必要不可欠な満足利潤を目的として、各種さまざまな利潤獲得に必要な活動をも同時に遂行し、達成しようとするところから、経営目標は複数である、としている。

この場合利益をできるだけ大きくしようとして、例えば公害防除投資を削減すれば社会的責任を果たすことができなくなるし、資源のリサイクルのために人手やコストを余分にかければそれだけ利益を減小することになり、相互に矛盾する結果となる。したがってこういう場合、利益はこの程度で満足しなければならない、公害防除投資はここまで、リサイクルなどへのコスト支出はこれくらいまでというように、費用と収益のバランスを常に考慮しながら一定の水準以上または以下にその均衡をとりながら満足を追求することになる。利潤追求と社会的責任に代表される多目的を同時に達成するために、収益と費用の均衡をとることは現実には困難な作業と言える。満足する利潤の水準が社会的責任説の多目的に必要なとする費用を上回る状況では、専門経営者にとっても、この満足達成説は理想的な考え方である。逆に利潤の追求以上に社会的責任の遂行にかかる費用が増大したり、利潤の低下によって、社会的責任にかかる費用を削減したりしなければならないときには、企業経営に大きなマイナスの影響を与えることになる。今日、議論がはじまりかけた企業の果たす社会的責任（論）の限界がそれであり、満足利潤達成説という多目的説にも大きな欠陥が存在していることは否定できない。

以上のように企業は体制関連的であり、その主体は株主あるいは所有者さらには企業自体であるのに対して、経営は体制無関連的で、その主体は所有経営者から専門経営者へと移行しているとすれば、企業の目的が利潤極大化であるのは当然であるとしても、経営の目的は、単純に利潤極大化そのものであると言えないことは容易に理解できるのである。それゆえ、専門経営者に追求される経営の単一目的であれ、多目的であれ、経営の主体と

して経営者が目的を達成する過程で持つ経営哲学、経営理念が重要な役割を持つことになる。経営哲学は経営者の思想、考え方である。同じ企業であっても、経営者が異なれば経営哲学が相違する。昨今では、優れた経営者が成功する重要な原因の 1 つに、優れた経営理念を持っていたことが指摘される。経営者の経営哲学と経営理念が企業の経営行動と発展方向を決めることになるからであった。

それでは、「経営哲学」というのはどのようなものであろうか。「哲学」とは、つまりはものの見方・考え方である。「経営哲学」というのは、経営者の信念・理想であると言える。企業経営の最終目的を達成するためには、各実行段階での目標を作らなければならない。その経営目標の設定は経営の主体である経営者の経営哲学を基盤とした経営理念に依存するものなのである。

IV 経営哲学の分類と経営理念の概念

1. 経営哲学の分類

経営哲学、英語で言えば、**Philosophy of Management** または **Management Philosophy** である。経営哲学は、特定の経営者個人の経営観、企業観、市場観、社会観などと結びつけられた経営理念を包括してそう呼ぶことが多い。不確実性の高い今日、経営者のリーダーシップの必要性とともに、経営哲学の重要性は高まっている。ところが、経営哲学はひとつではない。経営哲学に含まれる範囲と内容によって幾つかの定義が見られるのである²⁰⁾。第 1 の定義は、経営者の経営哲学として、経営者の経営理念ないし経営信条に限定するもの。第 2 の定義は、主体を経営者に限定せず、経営の諸機能に関する原理的かつ実践的考究をするもの。第 3 の定義は、原理的研究の態度を実践性から中立させ、理論性に支点を置いて広く経営体の基本的原理を哲学的に考究するもの。第 4 の定義は、以上のような下位概念を包括し、新たな経営学として経営哲学を体系化するもの。これらの定義を概観するとき、経営哲学には「経営学の哲学」と「経営の哲学」、言い換えれば「学としての哲学」と「行動理念としての哲学」から成り立っていることが理解できるのである。実践の学としての経営学の性格上、理論と実践の統合を迫しなければならないことを考えれば、2つの哲学は重なり合うというだけでなく、統一的実在として理解しなければならないものでもある²¹⁾。こうした経営哲学の定義を基礎に、実践の哲学としての経営理念を考察するためにも経営哲学を一般的に次のような 4 種類に分けて説明することにしたい²²⁾。

- ① 経営学方法論としての経営哲学
- ② 経営技術原則論としての経営哲学
- ③ 経営理念論としての経営哲学

④ 経営実践そのものとしての経営哲学

1) 経営学方法論としての経営哲学

学問の研究には方法論が必ず必要であり、また存在している。方法論は、学問の研究手法そのものを論理的に考察し、真理を得るための妥当な方法を探求することを課題として、特定の研究の根拠をなす原理や哲学的前提を扱うことである。勿論、経営学にも方法論が存在している。経営哲学の研究においても、経営学方法論を根拠にすることはまずもって基本であると言える。

2) 経営技術原則論としての経営哲学

経営技術とは、経営目的とそれを達成するための手段・方策の選択と実行、さらにその実行における統制という諸要素を含んでいる。経営技術には則るべき原則が必ず存在するとされる。この原則は経営技術原則と呼ばれる。または、経営原理といってもよい。原則・原理の根底は法則である。経営技術原理は経営においては規範の役割をはたすため、経営哲学においては説明原理となる。

3) 経営理念論としての経営哲学

経営哲学と経営理念はよく同じように使われている。経営者が持っている経営理念が何よりも大切なことは周知のことであるが、経営理念とはいったい何を意味するのであろうか。まず、経営というのは、事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行なって実行に移し、事業を管理・遂行することである。一方、理念と言われるものは、純粹に理性によって組立てられる超経験的な最高の理想的概念である。言い換えれば、物事についての、こうあるべきだという根本的な考えである。それゆえ、経営理念によって事業管理を遂行する上で、深く思う道筋・きめごとを理解決定することができる考え方であり見方であることになる。それは、まさに経営者の信念であり、ものの見方・考え方であると言える。経営理念論としての経営哲学はそうした理解や把握、さらには、思考をする経営理念の論理ということになる。

4) 経営実践そのものとしての経営哲学

上記で述べた経営学方法論としての経営哲学、経営技術原則論としての経営哲学、経営理念論としての経営哲学を経営学における経営哲学の理論的範疇にあるものとして見る場合、経営実践そのものとしての経営哲学はそれとは異なり、独立の分野に属するものと言える。実践こそ、理論の真理を実行かつ検証する場であり、決め手であるから、経営原理や経営法則、経営理念が実践そのものの中に存在することになる。理論と実践の相関関係が経営学においても強く主張される原因でもある。経営学を実践的社会科学として把握する根拠とも言える。

2. 経営理念論としての経営哲学への注目

経営理念は経営者が企業を経営するときに意思決定の拠り所となるものである。さきに指摘した 4 種類の経営哲学のいずれにも経営理念の考え方が入っているが、それぞれの意味が異なっている。ここでは経営理念論としての経営哲学を中心に経営理念の概念をもう少し詳細に整理しておきたい²³⁾。

経営理念を把握・思考するために、まず過去・現在の経営理念と未来の経営理念に分けてみよう。過去・現在の経営理念を「已然」、未来の経営理念を「未然」という言葉で呼ばれることがある。なぜならば、経営理念の問題性は、経営者を取り巻く経営の内外環境の激しい変化のなかにおいて生じるからである。変革期には過去・現在＝已然の経営理念への関心のみならず、未来＝未然の経営理念への関心も持つことになる。その場合、その関心度は已然より未然のほうが高くなるのであるが、已然の経営理念に対する関心は未然の経営理念への予測あるいは糸口につながることを忘れてはならない。

また、未然としての経営理念にも 2 種類ある。ひとつは「経営者が持つべき経営理念」、つまり未然当為としての経営理念であり、もうひとつは、「経営者がもたざるをえない経営理念」、つまり未然必然としての経営理念である。言い換えれば、未然当為というのは、経営者が持ったほうがよいが、持たなくてもかまわないものであるが、未然必然というのは、経営者が持たなければならないものを指している。つねに経営理念は経営者にとって当然持つことになるにもかかわらず、ここでわざわざと区別した理由は、経営理念論そのものが実践に対して当為として要請されるものか、あるいは、単に必然として予定どおりにするものなのかを区別する必要があるからである。すなわち、結論として言えることは、経営者の経営理念の選択は自らの当為として認識すべきものなのである。

1) 経営理念の概念

経営理念の概念は、必ずしも同一解釈で一致しているとは思われないが、ほぼ共通の理解がすでに存在するともいえるのである。経営理念とは、経営活動に関して経営者が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導原理・指導指針であると言える。企業家や経営者は、望ましい企業像とは何か、どんな経営活動が理想的と言えるのかに関して一定の考え方や思想を抱いている。また管理者や一般社員は、自分たちの会社が望ましい企業像や理想的な経営活動のあり方を明示することを望む。そうでなければ、どのような姿勢と考え方で仕事を実践したらいいのか不安であるし、企業の将来についても展望を抱けないからである。企業が社会から認知され、良い評価を得るうえでも、経営理念が存在することは必要である。企業家や経営者が自らの経営信条や経営イデオロギーを明確に示し、それに社員が同意・共感し組織として共有すると、そこに経営理念が現実的で実践的な姿を表すことになる。それゆえに、経営理念は、企業が組織として保持

している行動基盤としての観念とすることができる。

企業のあるべき姿については、一方、「組織としての和を大事にする」とか、「社員は誠意をもって仕事にあたれ」といったように、組織としての統合や一体性をどう図るかに視点をすえた対内的な指導原理がある。他方、「地域社会の発展に寄与する」「海外との交流を積極的に行う」といったように、企業と社会との関係に視点をすえた対外的な価値観や指導原理がある。従来よく使用された社是は対外的な側面、社訓は対内的側面に関わるものと理解することができる。是は「道理にかなった」といった意味であって、社会的存在として認知されるような企業のあり方を、また訓は「教え、さとし、いましめ」といった意味であって社員を対象にしたものと理解することができる。

以上のように、経営理念は企業にとって経営行動を遂行するうえでの精神的な拠り所であり、深層部分でこれを規定しているのが経営哲学である。それゆえにこそ、企業経営を方向づける見えづらい羅針盤として機能することが期待されている。広い視点から見れば利潤観、市場競争観、対境関係観、労使関係観の4点について企業としての価値観を提示し、目標・計画・戦略等を設定していくうえでの具体的な指導原理として機能することが経営理念に期待される²⁴⁾。

2) 経営理念の構成要素とその関連性

経営理念が経営行動の指導原理としての機能を果たす場合、3つの構成要素に区別して検討することが便利である。もちろん、3つの構成要素は、それぞれ相互に密接な関連を持っているが、分析のうえからは一応区別してみる必要があると思われるからである。3つの構成要素として、次のものを指摘することができる²⁵⁾。

- ① 経営者の個人としての信条
- ② 経営者が経営者としての機能を遂行するうえでの信条ないしビジョン
- ③ 経営者がその指導者である企業そのものの信条

このうち、経営理念としての経営哲学がもっとも中心的な意義をもつのは、経営者がその機能を遂行するうえでの信条ないしビジョンである。経営者としてもっとも重要な機能は、いうまでもなく基本方針を決定するということである。経営者が基本方針を決定することは、要するに、いくつかの可能性の中から企業にとって最善と思われる1つの方針を選択し、意思決定することを意味しているにほかならない。その場合、この選択の基礎となるものが経営者の経営理念、すなわち経営者の信念ないしビジョンである。それは経営者の個人としての信条に立脚するものではあるが、それがすべてではなく、個人としてよりも経営者としての専門的経営機能を遂行するうえでの前提条件が優先することになる。また、経営方針の決定すなわち選択と意思決定をする際には事実判断が基盤となる。一方で、それ以上に経営者の価値判断が含まれていることに留意する必要がある。そして、

この価値判断に対して、企業に存在する理念や信条が経営者の行動に大きな影響を与えているのである。企業は経営者が中心であるといっても、それは経営者だけで構成されているのではなく、広く企業をとりまく、いわゆる利害関係者によって構成されている。したがって、企業の理念と信条は経営者の理念と信条ないしビジョンよりも、さらに広く複雑な意味と内容をもつことになる。経営者はこうした企業の理念と信条のもとに方針の決定を行わなくてはならないのである。言い換えれば、経営者が企業の理念と信条に無関係あるいは無関心であることを意味するのではなく、経営者も企業の理念や信条の形成に、大きな役割関連を果たすのである。むしろ、経営者は、利害関係者の異なる要求や利害を調整して、企業の理念や信条を形成するという点できわめて重要な役割を持っているのである。経営者が経営方針の決定を行う場合でも、企業の理念や信条がその前提あるいは基盤をなすという意味では、企業の理念や信条は経営者の理念や信条に大きな影響を与えとともに、同時にこの企業の理念や信条の形成には、経営者の個人としての、また経営者としての理念や信条が大きな影響と関連性を相互に与えているのである。

経営理念の形成には、以上のような複雑な構造からもうかがえるように、多くの条件ないし要素が関係している。また、いったん形成された経営理念は、経営者によって、できるだけ安定化されようとするのであるが、同時に経営理念は、企業を取り巻くさまざまな環境やその情勢の変化に対応してつねに新しさが要求されることも否定できない。現代企業の経営行動には、これまで以上に経営理念の安定と変化という、いわば矛盾した性格が要求されているのである。経営理念には常に古いものと新しいものとが併存ないし混合することが避けられないとすれば、逆に両者を明確に区別する能力と新たに新しい経営理念を結合する能力が経営者にますます求められることになる。

実践的社会科学である経営学という学問的見地からしても、現代の複雑な経営行動とその発展過程を理解するためには、経営理念と経営目的との相関関係の歴史的展開に極めて大きい関心を持たざるを得ないのである。原始的な経営活動を行っているような初期の企業が、経営理念の浸透と展開によってしだいに組織的にも、管理的にも、改善され、現代の経営構造を形成してきたのであるが、さらに、内包的にも外延的にも充実した企業行動の発展へと努力しなければならない時である。企業の維持発展にとって、経営理念の果たす役割と意義の重要性は否定のできない不可欠な要因なのである。

3) 経営理念と環境要因

現代経営の生成は、20世紀、特に第1次大戦後の社会経済的変化、つまり環境変化の厳しさにともない生成したものであるが、今日の企業経営は、さらに急速に促進されつつある新たな社会経済的変化に直面している。とくに企業はこの環境変化の中の厳しい競争市場において、絶えず自己充実をはかり、前進せざるを得ない状況にある。このような現代

の経営が生成し、量、質ともに発展するにつれ、企業の性格も様相もさらに急激に変化して、新たな経営組織体の生成が見られることになるのであるが、こうした循環が繰り返し起こることになる。それゆえ、次に直面する環境に対応するためにも、変化をしていかなければならない。環境と企業は、相互に関連しあいながら、しだいに、変貌しつつあるのである。さらに技術革新、宇宙時代の出現、市場革命、政府関係や労使関係の変化、地域社会関係の変化等々の環境の急変に伴い、企業自体の経営活動もいまや急激な変化を必要としている。こうした環境変化に対処するためには、まず何よりも大切なことは、経営理念の確立と浸透をはかり、経営体としての強化と充実をはかり、経営の専門家としての経営者の育成を心がけることが不可欠である。そうすることにより環境の急変に対応しうだけでなく、さらに直面する経営規模の巨大化、集団化、複合化を内包した国際的経営への展開も可能となる。とくに直面するグローバル社会の水平化という新しい概念理解や資本の自由化への対策もできることになる。

ここでいう直面する資本の自由化とは、実は、「経営の自由化」であるとさえ言われる。自由化とは資本に支配されたグローバル社会というよりは、グローバルな経営の分担化を意味する水平的なグローバル社会における経営の自由競争化のことである。この競争の相手は、たんに資本だけではない。この大資本を駆使して活動する経営者そのものが競争相手となる。すなわち、経営の自由化で目下重要視されるのは、資金の多寡というよりも、この経営理念に基づく経営者能力に見られるマネジメント・ギャップなのである²⁶⁾。

4) 経営理念と経営の本質

以上のような今日の企業が直面する現代化を背景とするとき、さらに新しく構築されるべき経営理念とはどのようなものであろうか。日本学術振興会経営問題第 108 委員会が、経営活動の目的として指摘した理念は次のような内容であった。「経営というものの本質的特徴を明らかにすること、つまり経営の概念を捉えることであった。経営概念という用語をもってしても差し支えはないが、より厳密には、理念と呼びたい。それは、概念も物事の本質的特徴をしめす思考形式であるけれども、われわれのとらえようとするのは経営であって、事物といえないものである。経営とは、経営体と経営者の活動であって静的な事物ではない、また、人や動物を具体的に取り上げる際にも、それが生きて行動する本質的特徴を捉えなければならない。それはいわゆる具体的概念でも、また抽象的概念でも捉えないものである。人の活動を、それらの関係において捉えたり、作用としてみたり、その状態を客観的にみるのでは、生物学的な生理現象の説明にはなるが、経営体や経営という実践主体の活動を生き生きととらえるものではない。このように生きて活動するものの本質的特徴をあらわすには、そのもの、つまり主体が、なにを達成しようとするかという目的を明らかにし、その目的をどのような思考態度をもって、どのようなやり方で達成

するかという特徴をもっとも重要視する必要がある。これを包括して、主体の目的達成のための活動の指針とってよかろう。つまり、それは理念であり、主体活動の理念こそ、その主体の本質的特徴をもっともよくあらわしてくれるものである。」²⁷⁾このような経営理念の概念が、経営のもっとも本質的特徴をあらわすものと考え、経営理念を研究の主題としているのである。理念つまり目的達成の指針の拠り所こそ、その主体の実践的特徴をもっともよく示すものと言える。経営とは何かを示すのに、単に外見的な共通の特色や種類を述べて、経営が「現実にはどのような状況にあるのか」を知るだけでは十分ではない。存続し、成長する経営の特色は、経営が現実にはどうあるかということ以外に、「どのように変わろうとしているか」、「どのようになりつつあるか」という点を捉えることが大切である。何を、どのような考え方や方法で実行しようとし、また実現するかという内容が重要なのである。それゆえに、どんなことをどんな指針・拠り所を持ってやろうとしているのか、やっているのか、という経営理念が注目されるべきなのである。もっとも「経営的」と言われるものは、経営理念という拠り所を基盤とした活動を実行している場合である。それゆえ「経営的」であろうとすればするほど、経営理念を指針として活動することが不可欠である。この経営理念こそ、経営者にとって経営が、「経営的であり」、また「経営的であろうとする」ことを示すことのできる基盤であり、経営の本質そのものであるとも言えるのである。

V おわりに

経営理念の概念規定は、今日においてさえ、その言葉の普及ほどには明確な定義が存在していないのが現実である。一方で、多くの経営者が、経営理念を“企業を経営する際の基本的指針である”と答えるのである。経営理念には、共通の一般的な理解が存在している部分と、不明確で曖昧な理解のままの部分とが混在しているといえる。そこには、経営理念の形成過程には多くの条件や要素が関連し、複雑な構造を持たざるを得なかっただけでなく、一度形成された経営理念を安定化させ、長期的に経営活動に反映させようとする反面、環境状況の変化に応じて新しい要求や要請に直面することから経営理念の変化を不可欠とするといった背景が存在している。経営理念の持つ安定と変化という性格的な矛盾が、経営理念の不明確で曖昧な部分を明確にすることなく、古いものと新しいものを併存させ、混合させることで対応してきた理由でもある。

企業が経済社会の中心的な位置と役割を占めるに従って、経営理念をいかに考え、経営目的をいかに設定し、経営活動の実践に繋げるかが経営者の重要な職務であり責任となってきた。そのためには、これまで経営理念の不明確で曖昧にされてきた部分に分析の焦点

を当てることが不可欠となるのである。経営理念を保守的理念と進歩的理念、あるいは、古典的理念と経営者の理念に区分することから経営理念の類型化や特質の分析・検討が行われ始めたことはその表れでもある。今日の企業を取り巻く経済的、社会的現状を踏まえた上で、経営理念の持つ安定と変化という矛盾を超えて、歴史的視点と理論的視点の結合から不明確で曖昧とされてきた部分を具体的に分析・理解するためにも、まずは、その基礎的考察として企業、経営、哲学・理念の概念とその行為主体を検討し、明確化してきた。こうした経営理念に関連する基礎的考察を基礎に、経営の本質を形作るともいえる本格的な経営理念研究への一步を踏み出したい。

[注]

- 1) 小林喜楽著、『ドイツ経営経済学』千倉書房、1980、pp.47-66.

結論として、資本主義経営は、資本の運用によって余剰を得ることを目標とする全経済過程における部分的な目的活動である。より簡単に言えば、個別資本における余剰獲得の目的活動である。また、企業が経営学の研究対象たる限り、それは経営の特殊形態もしくは特殊方面を指すものである。資本主義経済における特有の現象である価値余剰獲得の不確実性に対して、全面的にその活動の領域を展開する営利企業が互いに典型的企業であると認めるとしている。

- 2) 市原季一著、『ドイツ経営学』森山書店、1954、p.9.

「処理の方法および合目的性」には、シュマーレンバッハ、ワルプ、マールベルクなど、「事象および関係」には、シェアー、ニックリッシュ、オスパール、カルメス、パーペが含まれている。

- 3) 経営学史学会編、『経営学史辞典』文真堂、2002、p.13.

シェーンブルークは『個別経済学の方法問題』の中で、第2次方法論争の関連した7人の研究者を選択して分類している。

＊規範学派：シェアー、デイトリッヒ、ニックリッシュ

＊経験＝現実論学派

・技術論学派：シュマーレンバッハ、ライトナー

・理論学派：シュミット、リーガー

池内信行著、『経営経済学史』理想社、1955、p.12.

ドイツ経営経済学の動向に関して、池内教授は次のように顧みている。

「ひとしく科学の名のもとに、ホフマンは技術論としての経営経済学の自律性を要求し、

リーガーは経済学にたいして相対的に独立する理論科学を提唱し、ニックリッシュは規範科学としての、しかも国民経済学と併存する経営経済学を唱えてそれぞれの立場から経営経済学の体系を打ち立てている。いな、これら三つの経営経済学に限らず、いずれの経営経済学もひとしくみな科学の名において組み立てられている。」

- 4) 市原季一著、『ドイツ経営学』 pp.118-119.
- 5) 市原季一著、『ドイツ経営学』 pp.120-121.
小林喜楽著、『経営経済学』千倉書房、1980、p.14.
- 6) 市原季一著、『ドイツ経営学』 pp.72-73.
- 7) 池内信行監訳、『グーテンベルク 経営経済学入門』千倉書房、1972、pp.271-275.
- 8) 平田光弘著、『グーテンベルクの経営経済学』森山書店、1971、pp.7-8.
- 9) 平田光弘著、『グーテンベルクの経営経済学』 pp.10-11.
- 10) 池内信行監訳、『グーテンベルク 経営経済学入門』 pp.275-277.
平田光弘著、『グーテンベルクの経営経済学』 pp.31-36.
- 11) 後藤幸男著、鳥辺晋司著、『経営学』税務経理協会、2011、pp.3-4.
- 12) 山城 章編、『現代の経営理念』白桃書房、1972、pp.59-60.
- 13) 山本安次郎著、『経営学の基礎理論』ミネルバ書房、1967、pp.184-194.
山本安次郎は、「経営の本質」を捉えることに努力する中で、西田幾多郎の哲学を基盤に主体としての企業、客体としての事業、それを主体的に統合する経営、そしてそれによって統一的存在としての経営存在となる概念に到達したとされる。
- 14) 阪本安一著、『近代会計と企業体理論』森山書店、1970、pp.164-169.
- 15) A.A.Berle & G.C.Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.
(北島忠雄訳、『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年)を参照。
- 16) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.220-221.
- 17) 藻利重隆著、『経営学の基礎』森山書店、1970、pp.42-43.
- 18) J. Burnham, *Managerial Revolution, What is Happening in the World*, 1941.
(武山泰雄訳、『経営者革命』東洋経済新報社、1972.)を参照。
村山 実著、『経営者支配論』東洋経済新報社、1972、pp.57-67.
藻利重隆著、『経営学の基礎』 pp.47-48.
- 19) 藻利重隆著、『経営学の基礎』 pp.51-52.
- 20) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.163-165.
- 21) 「経営学の哲学」は、経営学方法論を経営哲学体系の中に位置づけているが、ドイツ経営学史において相当の蓄積を見ることが出来る。アメリカ経営学史では、クーンツの「マネジメント・セオリー・ジャングル」論を契機に継続的に展開されている。

「経営の哲学」は、理論的経営哲学論としてはバーナードの経営学説『経営者の役割』が始まりといえる。実践的経営哲学としてはシェルドンの『経営管理の哲学』を始まりとして、ドラッカーの経営論『現代の経営』、『マネジメント』が集大成といわれる。

22) 高田 馨著、『経営の目的と責任』日本生産性本部、1970、pp.8-12.

23) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.22-25.

24) 山城 章編、『現代の経営理念』 pp.17-28.

経済同友会（昭和 39 年）、企業原理研究会（昭和 40 年）、日本学術振興会経営問題 108 委員会（昭和 44 年）の調査報告では、おおむね 7 つの経営理念の類型が指摘されている。

1. 利潤に関する経営理念
2. 社会的責任に関する経営理念
3. 従業員に関する経営理念
4. 消費者（顧客）に関する経営理念
5. 政府の役割に関する経営理念
6. 競争に関する経営理念
7. 競争に関する経営理念

25) 山城 章編、『現代の経営理念』 pp.13-14.

26) 中西寅雄・鍋島 達編著、『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部、1974、pp.73-115.

27) 山城 章編、『現代の経営理念』 pp.62-63.

第3章 経営理念に関する学説概観 ——経営理念と経営目的の相関を中心として——

I はじめに

経営理念は、経営の主体である経営者個人の哲学や価値観に根ざした行動指針であり、企業経営の戦略とその実践過程において重大な影響を及ぼす諸概念の複合体であると言われる。こうした経営理念が、企業文化として従業員をはじめ企業内部に深く浸透することになれば強力な動機付けとなるだけでなく、社会通念に著しく離反するものでなければ、企業経営の独自性を主張できるとともに、企業を取り巻く各種の環境主体との良好な関係を持つことのできる有効な手段となり、経営目的の達成にとっても大きな原動力になることはよく知られている。ましてや、厳しい環境変化によって企業の戦略、組織、管理の変革を必要とするとき、経営理念はその経営変革の方向性を決める拠り所となるのである。

このような経営の本質とも言える経営理念は、その時代、時代の現状を背景に企業の目的を達成するための経営の拠り所としての役割と責務を果たしてきたことは明らかである。経営理念をその時代背景を基礎に分析することは、その時代の経営の本質とも言える特色を理解できるとともに、単なる現象としての経営ではない経営的な経営の姿を浮きぼりにすることができると言える。そこで、本章では、歴史的な時間の流れにそって、代表的な経営理念に関する学説を企業主体型と社会関連型の経営理念に区分して概観することから、その内容と特色を明らかにしてみたいと思う。その場合、各学説の内容と特質を形成する基盤ともなる背景、すなわち、経営理念や経営哲学の形成に影響をあたえる歴史的な特殊性を持った経済的・社会的背景や著者の人生的・社会的経験との関連にも注意を払っていくことにしたい。さらには、学説ごとの内容と特質を整理するだけでなく、各学説間の内容的関連を考察することから経営理念に関する内包的充実と外延的發展を基礎に、経営理念に内在する安定性と変化という矛盾を克服する糸口を探りたいと思っている。

II 企業主体型経営理念の学説概観

1. R.C.デイビスの経営技術型経営理念

アメリカ経営学といってもそこにはたくさんの流れがあり、いずれを代表とみるかは人によって異なるが、その伝統的立場を経営者の接近（executive approach）から職能的、組織的接近（functional or organizational approach）への発展とみるならば、R.C.デイビス

(R.C.Davis) はそうした伝統的アプローチに適合したアメリカ経営学の典型的な姿を見ることのできる 1 人であり、経験学派に属する学者と言われる。¹⁾

R.C.デイビスはオハイオ州立大学の経営組織論の教授で、かつ著名な産業技師や経営顧問でもあり、特に組織問題に精通していた。R.C.デイビスが 1951 年に出版した著書である『The Fundamentals of Top Management』の中で、経営技術の概念という経営哲学 (philosophy of management) の重要性を指摘していることから、経営技術型経営理念を提唱した先駆者と言われる。²⁾

さて、経営技術型経営理念はどのような意味なのか。経営技術とは、経営目的とそれを達成するための手段・方策の選択と実行、さらにその実行における統制という諸要素を含んだものとしている。経営技術というのは、要するに、経営目的に関する目的対応的 (合目的的) 行動のことなのである。通常、経営の過程と言われるものは、この経営技術過程を指しているのである。

そして、経営技術には則るべき原則がなければならない。この原則は経営技術原則あるいは経営原理と呼ばれる。さらには、原則・原理の根底には法則がなければならないのであるが、それが、経営理念であり、経営理念の役割ということになる。

R.C.デイビスは、「哲学」とは、問題を解決するために有効な思考の論理を提供する知識の統一体であるとし、経営技術型経営理念という哲学は企業における問題の解決の基礎を提供するものであると言う。³⁾

R.C.デイビスが主張する経営技術型経営理念は、経済的分権主義の哲学 (a philosophy of economic decentralism) とも言われる。その基礎となるのは、自由企業体制とその根底にある私有権を堅持することであった。当時のアメリカ社会の背景には、社会主義の哲学、いわゆる集権主義 (centralism) の哲学が旺盛で、過去 25 年間にしだいに私有権が侵害されつつあり、これに対して個人の自由や権利さらには創意の創出を妨げるため、経営者は防御的姿勢をとる必要があると考えられた。R.C.デイビスは自由企業体制を守るためには、経営者は消極的な防御行動ではなく、積極的な経営行動をとる必要性を強調するのである。

R.C.デイビスが問題とするのは管理問題、特に「トップ・マネジメントの基礎問題」を通して、「管理の科学」の実質的な展開を実践することであった。その目的とするところは経営指導の根底をなす基本問題、経営意思決定を条件づける思考の基礎、さらには「経営管理の哲学」の基礎の解明であった。専門経営者は問題の解決においては常に経営管理哲学を持たなければならないが、アメリカでも 1929 年～1932 年の経済大恐慌以来の経済的・政治的および社会的変化はその必要を一層明確にさせたと言える。経験に依存してきた経営者はこれまでの尊敬とは逆に管理哲学を欠くという理由からその経営能力に対する信頼を失うことになった。⁴⁾ 要するに、近代経営者に見られる無能力の原因は、多くの場合組

織問題についての理解の欠如にあったと言えるが、その本質的な原因は、健全な管理哲学が経営者の資格のうちで必要とされるにもかかわらず欠如していたことであった。それゆえ、経営理念を基礎とする経営目的の中味は、組織問題でありながら管理問題が中心となっており、管理論でありながら組織論ともみられうるほどであると言われている。

1) 反対の哲学と経営理念

R.C.デイビスの経営理念の中核には、反対の哲学が存在している。それは経済的分権主義の哲学である。即ち、社会主義の哲学、中央政府の過度の経済統制、独占、私的資本の形成を妨げる方策に対する反対である。社会主義の哲学とは、集権主義の哲学と言い換えることができるが、集権主義というのは、政治、行政、経済などあらゆる分野の権力と権限を中央政府に集中することに特徴がある。中央政府の過度の経済統制に反対するのは、そうした統制が私有財産権を弱体化させるからである。また、独占に反対するのは、自由市場経済を破壊するからである。私的資本の形成を妨げる方策に反対するのは、私的資本体制が破壊されるからである。R.C.デイビスは自由な市場経済というものは、私的資本主義のもとでのみ有効に作用すると考えているのである。

R.C.デイビスの主張する「反対の哲学」には次のような内容が指摘されている。⁵⁾

(1) 経済的分権主義の尊重

経済的分権主義は私有財産制と自由市場経済の概念を基礎とする。経済的分権主義に反対することは、結果として中央集権経済を主張することになる。中央集権経済というのは、政府、またはある特権を持つ人によって価格や生産量などが決定され、それに基づいて経済活動が行なわれることである。経済的分権主義と中央集権経済は両極端を表す言葉で、全ての財やサービスが市場で取引されているが、誰か特定の人意思によって行われてはならない。つまり、特別な権力を持つ人の存在を考えないという点を強調している。具体的には集権主義に対する反対内容と理由を次のように指摘している。

第一、社会主義あるいは集権主義に反対する。個人の自由や個人の創意の発揮を妨げるからである。

第二、中央政府の過度の経済統制に反対する。必要最小限度をこえる統制は私有財産権を弱体化させるからである。

第三、独占に反対する。資本にせよ労働にせよ、独占は自由市場経済を破壊するからである。

第四、私的資本の形成を妨げる方策に反対する。当時の没収的高課税とか、わざと「非貯蓄」や「計画的インフレーション」を育てる社会的圧力によって、個人の私的資本が消滅することになる。それらは私的資本主義を否定して国家資本主義を生み、社会主義的経済を育てることにつながり、私的資本体制を破壊することになる。「自由」な市場経済は私的

資本主義のもとでのみ有効に作動する。

(2) 企業の公共のために経済的サービスを提供する義務

私企業とその労使の第1の義務は国民の生活水準を向上させることであると強調する。企業の第1の目標は顧客が要求する経済的価値を提供することである。それゆえ、経営理念は、企業が公共のために経済的サービスを提供すべきことを強調する。

(3) 利潤の正当化

上記のように、企業は公共のために経済的サービスを提供する義務をもつことを認識することは、私的所有と利潤の獲得を正当化するために必要である。しかも、この認識は自発的である必要はなく、市場競争の圧力と最小限の政府統制によって達成されるものである。利潤はそうした自由な競争に勝ってサービス目標を達成することによって得られるのである。

(4) 進歩的保守主義

社会的・経済的な進歩を追求するために、企業の所有者と経営者が積極的に、企業活動を行なう必要がある。企業の所有者と経営者は拡大する私的所有そのものを認めることが社会や経済に貢献する社会的義務を持つことを認めるべきである。そして、保守主義というのは、企業が長期にわたって蓄積した技術的経営的なものを重視し保持して、実際の経験もなく、空論ばかりの主張をする政治家や理論家に任せないことである。

(5) 積極的動機づけ

この経営理念は大きな業績には大きな報酬を与えることが重要であることを認める。利潤、ボーナス、刺激的賃金、付加給与や非金銭的価値によって報酬を与える。それゆえ、積極的動機づけの経営理念とも言える。まさに、企業は私的所有と利潤の獲得を正当化する必要があるとした企業が利潤を獲得する目標を追求する根拠として、利潤は自由市場での激しい競争のもとで、企業は経済的サービスを提供すると同時に一定のリスクを引き受けた私的資本への報酬であることを主張している。企業は経済的サービスの提供という投資によって利潤を獲得できる。また、獲得した利潤は企業の再投資を刺激できるし、利潤の一部を内部留保として適切な機会に再投資として使われれば、企業規模の拡大や存続に役に立つことになる。そして、利潤の一部を報酬として所有者と経営者に加えて、従業員にも配分すれば、経営全体における積極的な動機づけとなる。

(6) リーダーシップ

リーダーシップとは、人を統率する力であり、人の行動を計画・組織・統制して共通の目標を達成するよう仕向ける能力であり、実行力である。この共通目標は、「顧客へのサービス」である。経営者の職務は、共通目標を達成するためのリーダーシップを発揮することである。企業や組織の運命はリーダーの経営的能力に依存することから、リーダーシッ

プが重要となるのである。

(7) 倫理的原則

企業が経営方策を決定する際には倫理的原則が重要であることを強調する。所有者と経営者の1つの任務としては、企業や組織のモラルを向上させ、あらゆる関係を健全に維持することである。このため、経営者が目的を達成する信念を持つことは重要である。その信念は倫理的原則に則らなければならない。

(8) 労使関係

企業の所有者と経営者が労働者との団体交渉権を認めることが必要である。団体交渉権とは、労働者団体が雇われた所有者と経営者に対して労働条件に関する交渉を行う権利である。同時に、一方で労働者はそれ相応の義務を負うことを認識しなければならない。つまり、満足な労働協約が双方の協力のもと成立した後、経営者が顧客へのサービスという目標を達成するために行使する経営権を労働者は支持し受け入れなければならない。

(9) 個人主義

企業における個人はそれぞれの個人目標を満足させる権利があるとともに、企業の目標とその所属する組織の目標を達成するために献身する義務がある。また、集団的な調整と協力の重要性を認めると同時に、個人の重要性も強調すべきである。

(10) 科学的経営哲学

企業は私的所有を認めた上で、企業を経営する過程で出現するさまざまな問題を解決するために有効な思考論理、すなわち科学的経営哲学を発展させる必要がある。

以上のような「反対の哲学」の内容を概観するとき、R.C.デイビスの経営技術型経営理念は当時のアメリカにおける社会主義の浸透に対抗するための積極的な経営哲学の必要要件を提示したものであったと言える。それゆえ、R.C.デイビスの経営理念の基盤となるのは明確に資本主義社会の維持と発展であった。つまり、資本主義社会という制度自体においてのみ、私有財産権の承認に基盤を置いた利潤追求の原動力が生まれることになる。それゆえ、R.C.デイビスが最も主張しようとしたのは私的所有権の維持と保護にあったと言える。

2) 経営目的論と経営理念

R.C.デイビスによれば、経営は「所有者と労働者との統合」たる組織であり、経済的制度にほかならない。組織や制度を統制し、運用するためには、経営目的が第一次的に重要性を持つことは明らかである。それは経営活動の遂行における思考と行為の出発点を形成するからでもある。それゆえ、彼はこれを目的性の原則として指摘している。経営目的を離れては経営も組織も管理も考えられない。ましてや、計画も政策も管理職能もすべて経営目的をめぐる発生する問題であるからである。

それでは、経営目的はいかにして規定されるか。彼によると、経営目的の究極の決定者は組織的社会であるとする。経営はあらゆる経済制度にも普遍的な現象であるが、しかしそれが自由競争的・私的資本主義の条件下に行われるか独占的・国家資本主義の条件下に行われるかによって顕著な差が生ずる。これを決定づけるのが組織的社会であるとする。

自由競争的・私的資本主義ないし産業民主主義においては、私的であれ公的であれ一切の事業経営に対する認識判断の源泉は組織的社会である。私企業の経営権は私有財産権の拡張解釈として組織的社会から認知を受けるのである。そして「自由企業」制度も同様にこの私有財産権に基礎を持つものであり、さらなる発展形態として組織的社会から認められたものといえることができる。社会は公衆のために商品や用役を生産し、配給するため財産を所有し使用する権利を個々の市民に移譲してきたのである。この財産の所有者は、社会の必要とする価値を競争価格で絶えず増加する質と量とにおいて提供する義務がある。財産の所有者は、この責任を専門経営者にさらに移譲することができることになる。要するに、R.C.デイビスの経営目的は私有財産権を基盤としながらも私的な経営目的ではなく、公的・社会的な経営目的として捉えることができることになる。ただ、この公的・社会的な経営目的は、私有財産権が認識されている資本主義経済体制のもとでのみ実現可能であり、この公的・社会的な経営目的の実現が、利潤の追求という成果として帰結することになるのである。⁶⁾

このように資本主義社会を堅持することに中心が置かれているとはいえ、R.C.デイビスの経営理念が意味する内容は広範囲にわたる総合的な見解を示している。すなわち企業の内部環境と外部環境、さらに社会体制にいたるまで幅広く取り上げ主張しているのである。そして、経営技術型経営理念として特徴づけられるごとく、経営目的とそれを達成するまでとるべき手段、行動を詳しく列挙している。その中で、私有権の尊重、所有者の重視、経営権の重視、労働者義務の強調、利潤目標の重視、労働者の利潤参加権の拒否、政府活動の制限などの主張が目立つのである。

以上のような R.C.デイビスの経営理念は個人主義、自由主義の色彩が濃く、所有者による支配的な性格が存在していることから、古典的経営哲学、古典的経営理念に属する特質をもっているものとも言える。さらに言うならば、R.C.デイビスの経営理念は一定の未来性を有して、今後における、社会主義体制の破壊、自由主義体制の台頭に対して経営者がとるべき経営理念と経営目的を指摘したものであったと言える。

2. D.マクレガーの人間関係型経営理念

D.マクレガー (Douglas Murray McGregor) は、マサチューセッツ工科大学教授で行動科学の研究者として有名であるが、特に統合原理および X・Y 理論の提唱者としてよく知られている。D.マクレガーの人間関係型経営理念の内容にあたるものは、1954 年、D.マクレ

ガーが The Management Forum of E. I. du Pont de Nemours Co. において行なった講演で最初に主張されている。そして D.マクレガーの M.I.T の同僚 W.G.ベニア (W.G.Veneer) により、彼が講演した内容と、彼のもう 2 つの論文「企業的人間的側面」(The Human Side of Enterprise) (1957 年) と「経営の新概念」(New Concepts of Management) (1961 年) の 3 論文が 1 つに整理されている⁷⁾。これら 3 論文が D.マクレガーの人間関係型経営理念の内容を示すものであり、経営者が企業の内部環境として重要な要因である従業員との関係においてあるべき原理および理論を提示したものであった。特に X・Y 理論と統合原理はそれを典型的に示すものであった。⁸⁾

南北戦争を境に、アメリカ産業革命の確立とともに工業化の進行、資本主義経済の発展や経済活動の拡大により、企業は経営資源を効率的に運用し、生産力を増強することを目指すようになった。そのような状況の下で、20 世紀の初め、アメリカの技術者である F.W.テイラー (Frederick Winslow Taylor) の「科学的管理法」をはじめとして、組織の合理化や能率化といった機能的側面に注目が集ることになった。ところが、科学的管理法に代表される合理性・能率性の追求は、実務作業者の仕事に関する基準仕事量と標準的な手順を合理的、科学的な方法で定め、管理者の下で計画的に活動を行うことで、能率・生産性を最大化しようという管理手法であり、人間の意欲、要望、感情などの主観的な要素を無視し、人間を物的資源と同様に見なしてしまった。その後、E.メイヨー、F.レスリスバーガー、D.マクレガーなどの学者たちが人間的側面を軽視する科学的管理法への批判から、組織内部の人間性を尊重し、人間関係や人間の持つ欲求、特に自己実現欲求に注目する「人間関係論」を提唱することになるのである。⁹⁾ 中でも、D.マクレガーの X 理論と Y 理論がよく知られる。

そこで、D.マクレガーの X 理論と Y 理論の内容を整理してみよう¹⁰⁾。

X 理論と Y 理論は D.マクレガーによって提唱された人間観・動機づけなど経営権にかかわる 2 つの対立的な理論を指摘している。X 理論は、命令統制に関する古典的、伝統的見解に立脚しているのに対して、Y 理論は、従業員個々人の目標と企業目標との統合という見解に立っているのである。

経営者が決定を下し、行動に移すからには必ずその背後に、人間の性質や行動に関して何らかの考え方が存在している。従来の古典的な経営管理論には人間に対する次のような考え方が一般的に存在していたと言える。¹¹⁾

- ① 普通の人間は、生まれながら仕事が嫌い、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- ② 普通の人間の特性は仕事が嫌いであるということから、たいていの人間は強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰されたりしなければ、企業目標を達成するために十

分な力を出さないものである。

- ③ 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したがりが、あまり野心も持たず、何よりもまず安全を望んでいるものである。

以上のような人間に対する考え方を D.マクレガーは「X 理論」と名付けた。X 理論は人間がこうした性質を持つという仮定にたって、人間をより働かせるためには、命令したり強制したりすることによる管理や、よく仕事をした者には高い報酬を与え、仕事をしない者には罰を与えるという「アメとムチ」による管理が行なわれてきたことを指摘するのである。D.マクレガーの著書である『企業の人間的側面』によると、X 理論の考え方を正しいとする論拠として、例えば、個人的怠業や組織的怠業が数多く存在した事実が X 理論の正当性を裏付けてきたことを挙げている。それは、企業内の人間行動を明確に説明するものでもあった。それゆえ、D.マクレガーの X 理論は、かなり広範なアメリカ企業経営者の経営行動の決定に影響を与えている伝統的な考え方であるといえることができる。¹²⁾

しかし、X 理論の考え方と人間性とは矛盾すると一見して分かるような現象が企業の内外にたくさん存在するのである。例えば、人間は絶えず欲求を持ち、追求する動物である。何か1つ欲求がかなえられると、すぐにまた別の欲求が頭を持ち上げてくる。人は自分の要求を満たそうとして努力し、働くといつてよい。A.マズロー (Abraham Harold Maslow) の欲求段階説が指摘するように、人間の欲求は低い欲求から高い欲求まで階層をなしている。¹³⁾ つまり、低い欲求——生理的欲求や帰属的欲求を満たすと、高い欲求——自尊欲求や自己実現欲求を追求する。X 理論は、組織の従業員が生理的欲求や帰属的欲求など低い欲求をもっていると仮定した論理であり、権限行使による命令・統制の見解に立ったものである。「アメとムチ」で従業員にやる気を起こさせる理論によく適合しているのであるが、一定の生活水準に達し、生理的欲求、帰属性の欲求より高い次元の欲求がやる気を起こす原動力となるとときには、そうした経営行動では全く効き目がなくなってしまうと D.マクレガーは述べている。このような X 理論に立脚する権威的な考え方は、基本的な欲求が問題になる状況下では有効であるとしても、高次の欲求が問題となる現代の企業経営では必ずしも適切とは言えない。

現代社会において、単なる命令・統制は社会的欲求と自我の欲求を重視する従業員に対して、やる気を起こさせることは不可能である。従業員が重要な欲求を職場において満たす機会が与えられないと、怠けたり、命令されたことしかやらなくなり、責任を回避し、現状を改めることを嫌ったり、無関心になったり、扇動者に付和雷同し、不当な賃上げを要求するようになるのである。また、現代においては労働組合が確固たる地位を占めており、以前と比較して労働者の地位は上昇し、その発言権は強化されてきている。他方では、能率のために仕事の細分化と標準化が技術的要請として促進されることから、仕事自体が

意義の感じられないものとなっている。そのため労働者は単に賃金などの経済的条件の改善だけでは満足できず、労働組合は労働者の欲求を基盤に経営権へのかかわりを深くしている。このような状況のもとでは、権威的な方法による管理は、労働組合の存在やインフォーマル・グループの行動を前提とすれば、その目標を達成できるとは限らないようになってきた。

X理論の考え方が経営活動を決定づけているかぎり、人間の能力を十分に活用することができないばかりか、初期の目的さえ達成することができない。人間行動に対する新しい考え方・見方が必要であるとし、Y理論が提唱されることになった。Y理論とはおおむね次のような考え方である。¹⁴⁾

- ① 普通の人間は生まれながらにして仕事が嫌いだということはない。仕事で心身を使うのは人間の本性であって、これは、遊びや休憩の場合と同様である。
- ② 外から統制したり脅かしたりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- ③ 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。
- ④ 普通の人間は、条件次第では、責任を引き受けるばかりか、自ら進んで責任を取ろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫を凝らす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のものではない。
- ⑥ 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか活かされていない。

Y理論の考え方は、経営者が戦略を立てる上で、X理論ときわめて正反対の意味を持っていると言える。Y理論は、人間には成長し発展する能力と可能性があり、命令や統制が唯一絶対のものではなく、その場その場に即応した適切な対応行動をとる必要があることを強調している。¹⁵⁾

企業内の人間がうまく協働できないのは、人間性がもともとそうであるというのではなく、経営者がうまく人間の持つ能力を引き出す力に欠けているためであることをY理論は指摘しているのである。

X理論は会社の業績が上がらなくても、それは経営者の責任ではなく、一緒に働く人間の性格に責任を置くことになる。対して、Y理論ではそのすべてが経営者の責任であり問題としている。もし従業員が怠けていて、無関心で責任をとりたがらず、非協力的であるとすれば、Y理論によればその原因は経営者による組織構造や管理のやり方にあることになる。

まさにX理論による組織づくりの中心原則は、権限行使による命令・統制であるが、Y理論によれば、統合の原則ということになる。ここでいう「統合」というのは、従業員が企業の成長と存続のためにその能力をそれぞれに発揮し、努力すると同時に、経営者がそ

これらの各目標を実現できるような条件をつくることである。すなわち、企業の目標と従業員の欲求や目標を明確な方法で調整し、目標達成に必要な権限と責任をできるだけ従業員に与えて、従業員が自分自身でコントロールできるようにするということである。

以上のように D.マクレガーが提唱した Y 理論は、人間は高い欲求を持ち、主体的・能動的に行動できる性格を持ち、そうした人間の性格に見合った管理の必要を主張することから、現代の新しい管理の基礎を示したものであった。D.マクレガーの理論は自ら Y 理論と名付けたもので、経営側が指示命令や権限行使によって従業員の行動を規制することをやめて、組織目標と従業員の欲求充足とを調整統合するようにすれば、従来の方法よりも効率よく企業目標を達成しようと考えたのである。D.マクレガーによれば、「仕事で心身を使うのは人間性に即しており、遊びや休憩と等価である。人間は自分が進んで採用した目標のためには進んで努力を払う。目標達成に専心するのはそれにより内的報酬（自己実現の喜び）を求めるゆえである。人間は自ら責任を負うことを好み、責任を負わされることを望まない。現代企業組織においては従業員の能力は小部分のみ利用しているに過ぎず、休憩部分を従業員自らが活用するよう配慮すべきである」と結論づけている。¹⁶⁾

さて、D.マクレガーが現代の産業界でとくに大切なのは人間関係の分野において経営の技法や手続きなどに影響を与える経営理念であるとする。この経営理念とは、第 1 に、経営者の職務を真に理解すること、第 2 に、経営者は人間について確固たる確信を持つことである。すなわち、D.マクレガーの経営理念は経営者がもつ経営観と人間観から構成されることになる。経営者の経営についての考え方と人間についての考え方の必要性和重要性を論じていることから、人間関係型経営理念として特徴づけることができるのである。

以上のように、D.マクレガーの経営理念は従来の経営観への批判に基礎を置いたものであった。D.マクレガーが言う従来の経営観というのは、基本的に 2 つの種類に分けることができる。1 つは強権主義的経営観 (Management by Force) である。これは「人的資源」と「物的資源」の相違を理解しながらも、人を物と同じように管理しようとする経営観である。もう 1 つは恩恵主義的経営観 (The Philosophy of Paternalism) である。これは恩恵とくに物質的恩恵を与えることから人間を刺激し、動機づけようとする経営観である。ところが、こうした科学的管理法の形成、福利厚生政策の提供や刺激的賃金制度の導入など、労働者に対する 2 つの経営観の実践はいずれも経営目標の達成には容易につながらなかったのである。なぜならば、従来の経営観の根本にあった人間観、すなわち X 理論の考え方に問題があったと言える。それに対して、D.マクレガーの主張する新たな人間観は人間の本性に順応した人間観であり、すなわち Y 理論の考え方である。この新たな人間観に基づくとき、これまでとは相違する新たな経営観が生まれ、従業員に自己命令と自己統制など自律を与えるような環境づくりをすることが最重要となるのである。それによって経

営者と労働者の間に、真の協力が実現し経営目標達成の効率が高まるとするのである。

D.マクレガーの経営理念は、従来の経営観の反省から、その根底にある人間観（X 理論的人間観）への反省、そして新たな人間観（Y 理論的人間観）を主張することから、効率的経営観の思考過程によってこれからの環境条件の変化に不可欠とする新たな経営理念を指摘しているのである。新たな人間観は将来の経営活動において経営者が持たなければならない理念であり、とくに経営者と従業員との人間関係にその中心を置くことに注目することが強調されていることから、D.マクレガーの経営理念は、人間関係に対する経営理論としての特徴を持ったものと言うことができる。

3. J.W.マクガイヤーの社会哲学史型経営理念

ワシントン大学の「企業と環境」(Business and its Environment) 講座担当教授であった J.W.マクガイヤー (J.W. Macgyer) が刊行した『企業と社会』(Business and Society) (1963 年) という著書は、はじめて経営者と環境の関係を広く取り上げ、企業と社会の関係を強調するものであった。その著書の第 4 章「経営哲学」(Business Philosophies) において、J.W.マクガイヤーは、経営者が哲学を持つべきであること、哲学がアメリカ近代経済の形成に重要な役割を果たしてきたこと、さらには、一連の信念あるいは哲学が経営者の態度と活動に影響を及ぼしてきたことを指摘している。さらに、経営者は経済哲学者の思想に必ず影響されているものと明言している。J.W.マクガイヤーは哲学が企業の経営活動にとって重要でありうるし、重要である理由として、哲学は社会の伝習と倫理を指導し、同時にそれを反映するからであることをあげている¹⁷⁾。J.W.マクガイヤーの経営理念が社会哲学史型経営理念と言われるゆえんでもある。そして、アメリカにおける経営哲学の流れを展望することから、経営理念との関連を説明している。その要旨を整理すれば次のようになる¹⁸⁾。

1) 「経済人」モデルによる古典的経済

重商主義が 18 世紀のアメリカに影響を及ぼしたが、これはやがてアダム・スミス (Adam Smith) の自由主義によって取って代わられた。アダム・スミスは、富の概念を従来の貿易による財貨の獲得という重商主義を批判して、労働の生産力の増大へ転換することから経済の発展を実現させようとしたのである。重商主義政策における貨幣政策・関税政策・租税政策・国債発行政策を批判し、自由主義の立場から人々がその欲求と窮乏の追求を通して無意識的に自らの国を発展させることになるとした「見えざる手」の概念を指摘したことはよく知られている。国富論の出版された 1776 年はまさにアメリカ独立の年であり、スミスの自由主義はアメリカにも影響を及ぼしたのである。特に、国富論の第 1 章から第 3 章に展開される分業論 (Division of Labor) の主張は、アメリカ企業における生産方式 (アメリカン・システム) の生成に大きな影響を与えるのである。さらに、J.ベンサム (Jeremy

Bentham) の実利主義の哲学、“正しい行い”とは、「効用」を最大するあらゆるものであり、正しい行為や政策とは「最大多数の最大個人の最大幸福」をもたらすものという基本的な考え方は、「経済人」の思想を強調している。また、D.リカード (David Ricardo) の哲学は比較優位理論による自由貿易の利益や機械の導入による労働者の利益を論証することから「経済人」モデルを理論的に強化し、それらはともにアメリカの経営哲学に影響を及ぼすことになった。ここでいう「経済人」モデルとは、すべての情報の完全性に基づき、合理的な意思決定を行う全知の人間であり、最適化を追求して客観的合理性に基づき論理的に行動し、人の感情的な部分を無視して、人を機械視する人間のことである。「経済人」モデルは利潤極大化や費用最小化といった目標達成行動に大きくかかわる概念であった。

しかしながら、J.W.マクガイヤーは「経済人」モデルのような古典的・伝統的経済は現実には存在していないとする。なぜならば、古典的経済を構成するための条件が十分に満たされていないからである。「経済人」モデルに代表される古典的経済を構成するための疎外要因としては、次のような事が指摘できる。①資源の移動に自由がない。資本と労働の流動性が失われている。②大企業の出現によって、多数の小規模企業間の競争が無くなっている。③自由な市場による需給法則がない。政府・労組・大企業・租税・関税などにより市場の自由性が失われている。

2) 社会進化論と自由主義

チャールズ・ダーウィン (Charles Robert Darwin) の生物進化論は環境適応の理論であり適者生存の理論である。『種の起源』の重要な部分は自然淘汰説と呼ばれるものである。すなわち、生物が持つ性質は同種であっても個体間に違いがあり、生まれた子のすべてが生存・繁殖することはなく、性質の違いに応じて次世代に子を残す期待値に差が生じる。つまり有利な形質を持った者がより多くの子を残す。それが保存され蓄積されることによって進化が起こるというものである。こうした考え方は、イギリスの H.スペンサー (Herbert Spencer) により人間社会に適用され、19 世紀後半、アメリカの経営哲学に影響を及ぼしたのである。南北戦争とアメリカ産業革命の確立を経たあと 1875 年-1990 年の間は産業分野での偉大な経営者達が活躍した時代であった。A.カーネギー (Andrew Carnegie)、J.ロックフェラー (John Davison Rockefeller)、S.グールド (Stephen Jay Gould) などの経営者がその代表であり、彼らは、小規模企業や公共の利益は第 1 次目的とはせず、大規模企業としての独占経営を目指して国の資源を運用し自己の富の蓄積に専念したのである。社会進化論はそうした時代に彼らの経営理念の中味に存在意義を提供したのである。巨大な富を獲得した経済支配者たちが自己の価値観を正当化するために社会進化論を適用したのである。すなわち、現在の支配者は現在の環境状況のもとで最適者であると正当化するとともに、最適者であるが故に最適の富を手に入れる経営行動は自然なことであるし、国家の

干渉を排除する根拠にもなったのである。社会進化論は自由主義と自由競争を正当化する哲学として認識された。

3) 実利主義の哲学

社会進化論による経済活動の過度な行き過ぎによって、それへの批判、やがて政府の干渉・統制を招くことは当然であった。その顕著なものが、独占禁止法の制定であった。20世紀初頭のアメリカは「改革の哲学」を求め、その要求に合致したのが W.ジェイムス(William James)や J.デューイ(John Dewey)が主張した実利主義であった。彼らは、「真理」とはむしろ「人々にとってより好ましく信じられるもの」として、社会的機能や社会関係の中における知識理論であり、それへのアプローチは、単線的なアプローチに対して、間違えることや迂余曲折を積極的に評価する複合的なアプローチを主張したのである。まさに実利主義の根本は変革の思想であると言える。それゆえ、実利主義者は環境を改変できるものと確信していたと言われる。社会進化論は受動的であり運命論的であり、「環境に適合する以外なるようにしかならない」とするにとどまるが、実利主義は、「われわれの持つ可能性に比べると、現実のわれわれはまだ半分の完成度にも達していない」、「困難といわれることはただちに解決できる。不可能といわれることは少し時間をかければ解決できる」、「私の世代の最大の発見は、人間は心の持ち方を変えることによって、人生をも変えることができるということだ」、「できるかどうかわからないような試みを、成功させるただ一つのは、まずそれができると信じることである」¹⁹⁾という表現からも理解できるように能動的であり、創造的であると言われるように社会進化論とは逆の考え方を持つものであった。実利主義者は環境をコントロールして社会の利益を最大化することができなければならないとし、人間の経験と知恵がそれを教えているとする。そして、この実利主義者によって現実に環境への変革が挑戦されたのである。そうした人物の典型として F.W.テイラーが指摘されることになる。彼の科学的管理法は能動的かつ科学的に作業活動を変革し、社会や企業に大きな利益をもたらせるという実利主義の哲学を具現化しようとした事例であったと言える。

4) E.メイヨーの人間関係論

科学的管理法の本質は合理主義・能率主義であり、「物」と「人」との相違を理解した上でかつ人間を機械と同じように取り扱おうとするものであった。1929年に始まる世界大恐慌以後、労働組合の台頭などにより、ようやく経営者は労働者を労働力そのものとしてではなく、労働力の所有者としての人間として認めざるを得ず、株主に対する責任のほかにも果たすべき責任があると自覚せざるを得なくなった。こうした企業環境の変化の中で、ハーバード大学の産業心理学教授 E.メイヨーは、企業の人的側面を掘り下げ、人間の行動理論に影響をもたらす人間関係論を基盤とした経営理念を企業に導入することを主張した

1 人であった。E.メイヨーが、「異なった環境の中で、均衡を維持し、継続しようとする自然の有機的な統一性、または制度として組織を研究しよう。組織のそうした見方が許されるならば、その一般的な効果が労働者にも企業にも満足のものではないとするなら、不均衡の本質と障害の根源を発見するものとして眺めてみよう」というように、この組織における不均衡の生成過程において産業文明の人間問題を捉えている。

E.メイヨーはロックフェラー財団の援助によって、ウエスタン・エレクトリック社でのホーソン実験（1927-1932）を通じて、工場労働者の生産性に与える要因とは何かという研究をした結果、経済的関心とか照明とか休憩時間といった物的な影響よりも参画感とかチームの一員であるという感情や仲間意識のほうが強力な動機づけになるとした結論を得ている。²⁰⁾ このように E.メイヨーは、部下に仕事をさせるためには、人間のモチベーションとグループの反応をインフォーマル組織の存在を基礎に理解することが必要であるという調査結果を出したのである。E.メイヨーは労働者の作業能率は客観的なフォーマルな職場環境よりも職場における個人の人間関係や目標意識といったインフォーマル組織に左右されることを発見して、生産性は労働者の態度の関数であることから、労働者を人間として対応することが重要であることを主張している⁷⁾。

F.W.テイラーは「科学的管理法の父」と言われ、E.メイヨーは「人間関係論の父」と言われる。ただし、E.メイヨーの人間尊重の思想が経営者に受け入れられる前提には、単に当時の科学的管理法に対する批判にのみあるのではなく、それが利潤に結びつけられることができるということから労働者を尊重するという意味であり、利潤の手段となっていたことは否定できない。

5) J.M.ケインズの「新」経済学

イギリスの経済学者 J.M.ケインズ (John Maynard Keynes) は、1936 年に発表した「雇用・利子および貨幣の一般理論」によって、不況や失業を克服するためには、政府が積極的に経済に介入するべきであるという思想を主張した。J.M.ケインズ思想の根幹は、有効需要の原理と呼ばれる考え方にあった。この原理は、供給量が需要量（投資及び消費）によって制約されるというものである。この原理を基盤に、有効需要の政策的コントロールを通じて完全雇用を達成し、「豊富の中の貧困」という逆説を克服することを目的としたのである。ここに総需要管理政策（ケインズ政策）が主張され、「ケインズ革命」とも呼ばれる。それはマクロ経済学の源流である J.M.ケインズの「新」経済学を誕生させるものであった。彼の主張に従えば、経営者にとっては、とくに自由への復帰、賃金＝購買力の考え方、政府支出の重要性について利するところがあり、それによってビジネスの機会・雇用・需要を作り出し、需給ギャップが引き起こす悪い効果を逆転できることから、経営者はマクロ的な観点に立って企業と社会を見ることが不可欠であるとするこの理論を受け入れる

ことを強調している。

以上のような J.W.マクガイヤーの社会哲学史型経営理念を概観することから理解できるように、J.W.マクガイヤーは社会に大きな影響を与えたであろう経済・社会思想家を中心に取り上げ、古典的哲学と言われるものから、現代的哲学にいたる流れを展望し、「経済人」モデルの伝統的思想から、環境変化に対して企業が適応していくという社会進化論へ、さらに企業が目的の達成を追求する過程で積極的に環境を変えるという実利主義への思想へと変遷する過程を社会哲学史の視点から後付けている。そして最終的には、狭義の利害関係者のワクを越えて、初歩的ではあるが社会的責任概念を導入することから、企業と社会の関係がもたらす重要性を確認していると言える。

4. H.サイモンの経営組織型経営理念

H.サイモン (Herbert Alexander Simon) は、C.バーナード (Chester Irving Barnard) と並び称される組織論の研究者であり、1978年には、組織における意思決定プロセスの研究でノーベル経済学賞を受賞している。H.サイモンの研究活動は、行政学から始まり、管理理論、組織理論、社会学、心理学、経済学、さらにはコンピュータ科学、システム論など広範囲に及んでいる。そうした研究における方法論として、如何なる理論も明示的あるいは暗黙裡に、何らかの哲学上・科学上の立場に基づいて構成されるという論理実証主義の考え方を基礎にしている。そして、実証的理論としての管理論の樹立を目指すのであるが、管理論の中心的課題は、組織における人間行動の解明、すなわち管理行動の分析に置かれた。それゆえ、組織における人間の選択行動、つまりは意思決定過程の検討が行われ、組織均衡の問題が指摘、検討されるのである。このような背景から、H.サイモンは、組織とは意思決定とその実行のプロセスを含めた、人間集団におけるコミュニケーション及び関係のパターンであるとし、経営組織における最も重要なものは意思決定であると主張している。しかし、完璧な意思決定をできる経営者、広くは人間などいないことから、H.サイモンは完璧を求めるのではなく、意思決定の合理性を高めるように行動すれば良いとしている。この基本原理は H.サイモンの著書『管理行動』(Administrative Behavior) (初版 1945年) の第2版 (1957年) の序文において、また、「人間のモデル」(Models of Man, 1957年) において、最大化原理と最小化原理に続く第3の水準原理である満足原理として説明されている。²¹⁾

1) H.サイモンと C.バーナードの組織概念

こうした H.サイモンの経営理念や組織概念をより理解するためには、C.バーナードの組織理論をまず概観しておくことが不可欠である²²⁾。というのも、組織のメカニズムを解明する本格的な研究は、C.バーナードによって初めて行われたと言われる。C.バーナードは、組織理論の在り方、すなわち、組織理論が如何なる分析の視野と視点を持つべきかに関し

て明確な方向付けを行い、それに基づいて管理者の基本的な機能を明らかにしようと試みたとされる。こうした C.バーナードの理論的思考を受け継ぎ、C.バーナードの先駆的ではあれ未整理な理論を整理、発展させ、組織のメカニズムを解明する体系的なフレームワークを確立させたのが H.サイモンであると言われるからである。

C.バーナードの組織論の基本的仮説として、協働システムの概念がまず設定され、公式組織の解明へと展開されるのであるが、協働の概念、協働システムの概念を簡単に説明すれば次のようにいうことができる。

特定の目的を達成するために複数の人々が体系的関係を持った集団として協働する仕組み、いわゆる組織現象は、人間の欲求の多様性を実現するために必要な協働の規模が拡大するにつれて、複雑化せざるを得ない。一方で、有効に利用される資源は限定されることから、それらを有効に活用する協働の仕組みをいかにすべきかが、特定の目的だけでなく、社会の進歩にも影響を与えることになる。このような考え方から組織という概念が認識され理論化されてきた。その組織理論を学説史的な展開に従って類型化すれば、①「仕事の組織」、②「人間の組織」、③「人間の仕事の組織」という3つの考え方になるとされている。

「仕事の組織」には、F.W.テイラーやアーウィンクなどに代表される伝統的組織論が含まれ、組織を管理の道具と認識することから、管理手段としての組織の合理的形成が中心的な課題となった。

「人間の組織」には、E.メイヨーや E.J.レスリマバーガに代表されるホーソン実験の結果から認識された「協働における人間」の発見、いわゆる、インフォーマルオーガニゼーション（非公式組織）に基づく考え方で、その後の人間関係論としての組織論が展開される。

「人間の仕事の組織」には C.バーナードや H.サイモン・J.マーチに代表される組織論がある。

現実の組織現象には協働目的を達成するための「仕事の組織」という側面と、協働目的を担い合う「人間の組織」という側面が同時に存在していることから、こうした2側面を統合的に結合した組織認識が必要であるとする。²³⁾

C.バーナードはこの「仕事の組織」と「人間の組織」の2つの側面を統合化した組織概念の必要を認識することから『経営者の役割』（1938年）を出版し、当時の経営者の欲求を満たす組織理論が存在しなかった時代に「人間の仕事の組織」という概念枠組みを用いた協働体系の統合的な組織の解明を試みた最初の人物であった。また、協働の目的には、協働する人々の観点から見て、①協働的側面、②主観的側面という2つの側面が存在することを指摘することから、公式組織（Formal Organization）と非公式組織（Informal Organization）の存在、そして、その両方の統合としての組織（Organization）という概

念枠組みから現実にあるがままの「人間の仕事の組織」としての組織現象を認識しようとしたのである。²⁴⁾ これによって、近代組織論の特徴とも言うべき「人間の仕事の組織」を強調する基盤が確立されることになった。そうした、C.バーナードの画期的な業績と成果を最も引き付いたのがH.サイモンということができる。

一方で、H.サイモンは重要な概念をC.バーナードに依存しているとともに、組織の定義や意思決定の考え方についてはC.バーナードの組織概念や考え方と相違する部分が存在していた。

H.サイモンの組織に対する考え方は、『経営行動論』やJ.マーチ(J.G.March)との共著『オーガニゼーション』(『Organizations』)に集約されている²⁵⁾。その考え方は3つの要因である「意思決定」、「組織均衡」、「影響力」を中心として成り立っていることは周知のところである。その中でも、特に「意思決定」の重要性はC.バーナードも指摘したものはあるが、組織概念の形成に中心的な位置を占めていたとは言えない。H.サイモンの場合、組織における人間行動は、行為そのものとして把握するのではなく、行為に先立って存在する選択すなわち意思決定として把握することから、この意思決定概念を軸に、組織に関する基礎理論を形成するという、いわゆる理念としての一貫性を見ることができるのである。

それゆえ、組織の定義をする時、C.バーナードは「複数の人々の調整された諸活動の体系」として、言い換えれば、構成員の行為体系のレベルで定義するのに対して、H.サイモンは「人間集団内部でのコミュニケーションのパターン」として、言い換えれば、意思決定を前提とした伝達パターンのレベルで定義するという相違が見られるのである。

2) 意思決定過程と満足原理の関係

H.サイモンが意思決定過程を中核とした組織理論を考察する中心においた背景には次のような考え方に理由が存在していた。

- (1) 人間が行う意思決定能力には重大な制限あるいは限界が存在していることを認識していた。
- (2) 経済人概念に基づく最適化を当然視するこれまでの現象に対して、満足化を妥当とする経営人概念の重要性を主張していた。
- (3) 組織が人間の目的達成の有益な用具である唯一の理由、人間の能力に重大な制約と限界があるからであり、認知能力の限界を補完するために組織を形成することがその基本要因であると考えていた。

こうしたH.サイモンの組織理論から導き出される重要な原理が満足原理ということになる。この満足原理の意味を理解するためには、むしろ、J.マーチ・H.サイモンによる共著『組織』(Organizations、1958年)によるほうが有益である。『組織』の第6章「合理性の認

識力の限界」で、経済学や統計学的意思決定理論において前提とされている経済人としての「合理的人間」の行なう「最適選択」と「経営人」のもつ限定的合理性とを比較して、経営人は意思決定において満足基準を取らざるを得ないことを主張し、2つの基準である最適基準と満足基準を比較している。²⁶⁾ もし、すべての代替方策が比較できるようなある基準が存在し、当該の代替方策がこれらの基準に照らして評価されて、他のすべての代替方策よりも望ましいと判定することができれば、これは「最適基準」である。また、最小限の満足をもたらす代替方策はどのようなものであるかを示すある基準が存在し、当該の代替方策がそれらの基準に適切に合致するか越えるならば、「満足基準」と言うことができる。簡単に言えば、「最適基準」は最適の選択肢を探すことであり、「満足基準」は一定の水準を満たしているかどうかを判断することである。通常、「経済人」は最適基準にしたがい、「経営人」は満足基準をとることになる。

満足原理が意味するものは、H.サイモンがこれまでの経営理念の根底に存在していた「経済人」モデルに対する修正を主張したものであったと言える。すなわち、「経済人」は最大目的の達成を追求して、利用できるかぎりの最良の代替方策を選び出すのに対して、「限定的合理性」をもつわれわれ人間である「経営人」は、満足的あるいは「まあこれでよからう」という判断行動を求めることになるとしている。H.サイモンは、最大化によって追求される目標は、現実生活においては実際のところ常に実現可能ではないとし、経営者は通常「満足基準」を基に意思決定をしており、満足原理が日常的・現実的な意思決定原理であることを組織の役割とともに、経営理念として論じたのである。

それでは、なぜ満足原理を主張するのか。満足原理の根拠は何かをもう少し詳しく見ることにしたい。この根拠を追求してみると、H.サイモンは、先にも指摘したように人間の合理性の限界にその根拠を求めている。人間の合理性には限界があるから最大化原理に依存することは困難であり、満足原理に依存することのほうがもっとも現実に即した姿を表していると説明するのである。すなわち、最大化原理は「万能の合理性」に依存し、満足化原理は「制限された合理性」に依存する。しかも、人間は事実上「万能の合理性」をもたず「制限された合理性」しか持ち得ないのであるから、目的達成を追求するにしても、その成果に対する最大化は期待できず満足するのみであるという論理が主張されるのである。

H.サイモンの経営組織型経営理念を特徴づける「満足原理」と組織の役割を規定する人間の意思決定過程における「合理性の限界」との関係をもっと詳しく整理しておくことにしたい。H.サイモンに先立つ人間観が「経済人」概念であることは言うまでもなく、ここでの意思決定は、常に客観的な合理性に基づいて判断され、決定されることを前提としてきた。

この客観的合理性には次のような3つの内容を前提としている。²⁷⁾

- ① 意思決定に先立って代替的諸行動を全体的に概観すること。
- ② それぞれの選択によって生じる複雑な諸結果の全部を考慮すること。
- ③ 基準としての価値の体系によって、全ての代替的行動のセットの中から、1つの行動を選択すること。

しかしながら、理論的にはそうではあれ、「実際的意思決定過程」では少なくとも次の点で客観的合理性を構成する内容は実現困難であると言わざるを得ないのである。²⁸⁾

① 知識の不完全性

客観的合理性は各選択が生む諸結果についての完全な知識と予測を必要とするが、実際には結果に関する知識は常に部分的なものにすぎない。実際には人間は彼の行動の条件について部分的にしか知らない。また、現在の知識から未来の結果を導き出すための規則性とか法則性についてほとんど知識を持っていない。

② 予測の不完全性

客観的合理性によって決定された結果は未来に属するものであるから、それら进行评估するには経験的感覚だけでは十分でなく、想像力を働かさなければならないが、結果に対する未来的な価値は不完全にしか予測できない。

③ 価値体系の不安定性

客観的合理性では可能な代替的行動のすべての中から最善の選択をしなければならないが、実際の行動ではきわめて少数の代替的行動しか思い浮かばない。個人ができる行動のパターンのすべてを考えつくほどの想像力を人間は持ってはいない。

上記のような人間の意思決定に際する制限要因を起因とする合理性の限界が満足原理の根拠となるのである。言い換えれば、人間は「経済人」概念として決定や成果を最大化する十分な知恵を持たないがゆえに「経営人」概念として「合理性の限界」のもとで満足するということなのである。

3) J.W.マクガイヤーの『企業行動の理論』との共通性

こうしたH.サイモンの意思決定過程を中核とした組織理論は、特定の組織に限定したものではなく、組織一般を対象としている。つまり、営利を第一目的とした組織に限らず非営利組織にも適用する一般経営論であると言える。企業という明確な目的をもった組織体に適用する場合も、常にこの組織一般、経営一般への理解が根底に存在している。H.サイモンの提唱する経営理念としての満足原理はいわば組織論的企業理論そのものと言うことができる。それでは、この組織論的企業理論、組織論的企業観の特徴はどこにあるのだろうか。

組織論的企業観に関しては、J.W.マクガイヤーの企業概念の指摘が非常に参考になる。

J.W.マクガイヤーは『企業行動の理論』において、企業概念を2つに類型化している。1つは「全体論的概念」と言われるものであり、もう1つは「行動論的概念」と言われるものである。この両者の特徴は次のように指摘されている²⁹⁾。

(全体論的概念の特徴)

- ① 集団内の個人の行動よりも、集団そのものの行動を強調する。
- ② あらかじめ決定された合理的行動パターンを仮定する。
- ③ 企業に明確な1つの目標を設定する。
- ④ 外部環境が行動の必要性を要求すると考える。

(行動論的企业概念の特徴)

- ① 行動するのは企業それ自体ではなく、むしろ企業内の各個人であると仮定する。
- ② 行動過程を吟味するときは、少なくとも各個人の認識、知覚、信念、知識を考慮に入れなければならないとする。
- ③ 報酬・目標は複雑多様であることがしばしばであるとする。
- ④ 行動は環境要因により規定されるとともに、個性によっても規定されるとする。

以上のような、J.W.マクガイヤーの指摘する2つの企業概念の特徴を比較したのが図1である。

図1 J.W.マクガイヤーの2つの企業観

	全体論的企业観	行動論的企业観
目標	単一	複数
行動主体	企業そのもの	企業成員
行動様式	合理的行動パターン	知情意すべてによる複合的行動パターン
環境関係	環境による規定	環境による規定に加えて、個人の主体性もある

J.W.マクガイヤーによれば、最大化原理の典型的行動パターンである利潤最大化原理をとる企業理論は、全体論的企业観に基づいていることになり、満足原理をとる組織論的企业観は行動論的企业観をもとにしていることになる。

満足原理をとる組織論的企业観が行動論的企业観に適合することは、J.W.マクガイヤー

によれば、次のような共通点においてである³⁰⁾。

組織論的企業観との共通の性格

- ① 企業は個人間の複雑な関連と行動様式をもつとすること。
- ② 伝統的で厳格な合理性概念の仮定をすて、制限された合理性の概念におきかえる。
- ③ 企業は継続的な存続と発展目標をもつ安定的・社会的・経済的組織とみる。

まさに組織論的企業観は、安定性 (homeostasis) と生存力 (viability) とを含むとともに、この2つの概念を内包する統一的上位概念として存続 (survival) を規定していると言える。企業の存続こそ組織論的企業観の本質的特徴の根源であると言えるのである。

J.W.マクガイヤーは、上記のような共通特徴をもつ組織論的企業観の代表者として C.バーナード、C.ガードナー (Chris Gardner)、H.サイモンを挙げている。

特に、H.サイモンの「合理性の限界」概念を軸にした組織論は、J.マーチ・H.サイモンの『オーガニゼーションズ』によって、さらに展開されている。マーチ・サイモンは、複数の組織構成員の相互依存的な組織的意思決定、とくに組織的意思決定のネットワーク＝合成的意思決定過程として組織ないし経営の行動を把握するという共通の問題意識と方法を発展させることになる。そして情緒的反応よりは認知的・合理的反応、すなわち「合理性の限界」のもとでの意思決定ではあれ、そうした意思決定の連続したコミュニケーションの結合としての組織全体を認識することから、行われる選択を組織内部におけるより意味ある経営行動の実行として強調することは、「人間の組織」としての限界を越えられないとする人間関係論を克服するものでもあった。同時に、各個人の組織的意思決定は、伝統的管理論さらには経済学において前提とされてきた「経済人」概念あるいは経済的刺激に機械的に反応する経済人を非現実的なものとして排除するものでもあった。そこでは限界のある合理性、すなわち、主観と限定を前提に合理的に選択するに止まる行動特性が強調されるとともに、組織が提供する多様な経済的・非経済的諸要因と自己の提供する貢献との比較において、すなわち“誘因と貢献”の理論を基礎に組織に参加する人間行動の意思決定が総合的に説明されているのである。

他方、組織におけるコンフリクト概念の解明を通して動機づけの理論ともいうべき分野にも大きな影響と変化をもたらせている。ここでも人間関係論に対する批判的克服と伝統的管理論への批判的意識を見ることができるのである。この場合には、組織における個人は、何らかの内面的欲求それもより高次の欲求に基づいて行動しようとする存在として扱われている。これに対して組織は、本来、分業の論理から成り立っているから、個々人のごく表面的な能力しか利用せず、組織と個人との葛藤が不可避に存在するとしている。このため組織が各個人に与える職務の再考慮、言い換えれば、職務拡大・職務充実を主張する一方で、それと結びつけて各個人の所属する作業集団の管理と再転換、すなわち、目

標決定への参加、詳細な管理より包括的な管理、部下の行動を処罰・統制するよりは支持する管理——をはかり、さらに管理者の組織上の位置と役割を戦略的に変えようとしている。このように、H.サイモンの経営理念は、「限定的合理性」を基にした組織論として特質づけられるとともに、個人と組織の関係、組織全体における意思決定とコミュニケーションのシステムとしての動的行動過程という内包的充実へと展開されている。

以上のように、H.サイモンの企業観、経営観を概観するとき、企業という特殊組織の主体は企業そのものではなく、組織内部の企業構成員であることが理解できる。また、企業を取り巻く環境の複雑性と「合理的限界」がある人間の存在ゆえにこそ、組織そのものの存在意義と役割があること、そして、経営組織は意思決定をする際に満足原理を適用することが適切であることをH.サイモンは強調している。そして、H.サイモンは、そうした近代組織論を主張することによって企業の本質的特徴は存続にあることを主張したのである。これらの主張から見て、H.サイモンの企業や経営に対する理念は経営組織型経営理念と呼べる特徴を持っていたと言える。

[注]

1) Harold Koontz ed., *Toward a Unified Theory of management*, 1964.

鈴木 英寿訳、『経営の統一理論』ダイヤモンド社、1971、pp.3-22.

ハロルド・クーンツは、「経営管理論の解明」という第1章で経営管理論のいろいろな学派を6つの主要なグループに分類している。

1. 経営管理過程学派 (The management Process School)
2. 経験学派 (The Empirical School)
3. 人間行動学派 (The Human behavior School)
4. 社会体系学派 (The social System School)
5. 意思決定理論学派 (The Decision Theory School)
6. 数理学派 (The mathematical School)

これらの学派は、本質的には同じ目標をもち、かつ本質的には同じ世界を論じているにも関わらず、経営管理論のジャングルの混乱をもたらせる原因として、①意味論のジャングル、②経営についての異なった考え方、③原理の誤解、④相互理解の嫌悪を指摘している。

2) R.C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951. を参照。

藻利重隆、山本安次郎、岡村正人、池田栄次郎著、『米国経営学（中）』東洋経済新報社、1957、pp.165-166.

野田信夫監修、『現代経営管理論のエッセンス』ペリかん社、1969、pp.100-101.

『トップ・マネジメントの基礎』は、企業の基礎的問題の解決に大きな影響を与える経営目的、方針、全般的な方法についての基本となるものを論じている。内容は企業の管理者及び経営者の育成者にできるだけ役立つと配慮したため、21章、825ページの書物になっている。

3) 岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ 科学的管理の経営学』中央経済社、1972、p.415.

4) 藻利重隆、山本安次郎他、『米国経営学（中）』 p.166.

岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ 科学的管理の経営学』 pp.415-417.

5) 高田 馨著、『経営の目的と責任』日本生産性本部、1970、pp.13-116.

6) 藻利重隆、山本安次郎他、『米国経営学（中）』 pp.169-172.

岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ 科学的管理の経営学』 pp.420-423.

デイビスは、企業目的を第1次目的、副次的目的、第2次目的の3つに区分している。

*第1次奉仕目的：経営の存在理由を示すもので、経営がそれを持って社会に奉仕すべき経済価値である。

*副次的奉仕目的：経営がその構成集団に全体として、あるいは部分的に提供すると期待せられる価値である。そこには社会的と個人的とに分かれる。

*第2次奉仕目的：第1次および副次的目的達成のため組織または特定の組織要素に必要とせられる価値である。

7) Bennis W.G., Schein, E.H., McGregor, Caloline (ed.), *Leadership and Motivation—Essays of Douglas McGregor, Part One : Management.* 1966. (高橋達男訳『リーダーシップ』産業能率短期大学、1967.を参照)

8) D. マクレガーの経営思想の特色は、マクレガー一家の家系と育った家庭環境に大きく関係しているとされる。曾祖父ジョン・マクレガーはスコットランド長老会派の牧師、祖父トーマスはトレドの実業家たちから資金を集め、浮浪者たちのための施設を作った。それがのちにデトロイトのマクレガー協会となり祖父の長男トレイシーが後を継ぎ、デトロイト地区での慈善事業を手広く展開した。このトレイシーが、D.マクレガーが大学院を出るまでの学資の面倒を見たのである。こうした家庭環境の中で、D.マクレガーは、1930年からデトロイト・マクレガー協会に関係するとともに、1932年からハーバード大学大学院で心理学を専攻し、1935年に博士号を得ている。その後、マサチューセッツ工科大学の教授、産業関係学部長、さらにはアンチオーク大学長の要職を務めるとともに、デューイ・アンド・アルミー化学会社の産業関係担当重役、社会科学協議会理事、心理学協会理事、人間

行動研究財団理事に就任している。

マクレガー家 3 代にわたる家庭環境の中で、深い人間愛から人間の潜在能力を信じ、極めて困難な社会情勢の中において人生に対する情熱と生への溢れんばかりの喜びを求めた成果が X・Y 理論を主張する D.マクレガーの経営思想の源になっているとされる。(高橋達男訳、『リーダーシップ』編者まえがき p.2、pp.10-13.)

- 9) 科学的管理法に対する批判にこたえるものが人間関係論であると一般的には理解される。アメリカ議会における特別委員会の議長も科学的管理法は命令と統制による“尻たたき主義”であると考え、X 理論に基づくものと批判的であった。F.W.テイラーは、それに対して外科医の若い弟子たちをどのように教育するのかという、外科医の手術例をあげて反論したことはあまり知られていない。F.W.テイラーの反論を要約すれば次のようになる。

優れた教育法は、まず現在知られている最高の技術と方法を完全に身に着けさせる。これが第一だ。オリジナリティを発揮してほしいのはそれからである。工場労働者も、科学的に設定された標準をまず学ぶ。これが第一。もっとすぐれた標準、もっとすぐれた方法を労働者が考え出すのはそれから先の話である。

上野一郎著、『マネジメント思想の発展系譜——テイラーから現代まで——』日本能率協会、1976、pp.54-56.

- 10) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学、1966 年を参照)
- 11) 高橋達男訳、『企業の人間的側面』 pp.38-40.
- 12) 車戸 寛編、『経営管理の思想家たち』ダイヤモンド社、1974、pp.306-307.

マクレガーは、「人間の行動の原因と結果に関する理論」として次の 3 つの根源を指摘する。

(ア)われわれの教養になっている言い伝え。

(イ)当人の経験と観察から学んだ理論。

(ウ)科学的知識 (直接の観察や経験からは導き出すことの不可能な仮説も含む)

マクレガーは、この 3 つの根源の前者 2 つから人間の行動の原因と結果に関する見方の一般理論、すなわち、現在主流をなしている原因・結果説 (X 理論) が生まれたとしている。

- 13) 柴田悟一・中橋國蔵編著、『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版、1997、pp.36-37. 上野一郎著、『マネジメント思想の発展系譜』 pp.179-182.

マズローは、「人間は、自己のあらゆる可能性をフルに発揮したいという欲求を満たそうとする基本的衝動を持っている」として、①生理的欲求、②安全の欲求、③所属と愛の欲求、④尊敬の欲求、⑤自己実現の欲求といった欲求段階説を指摘している。

- 14) 高橋達男訳、『企業の人間的側面』 pp.53-55.

- 15) 車戸 實編、『経営管理の思想家たち』 pp.308-309.
 マクレガーの Y 理論の根源となっているものは、「人間の行動の原因と結果に関する理論」で指摘された 3 つの根源の第三の根源である科学的知識であり、第一および第二の根源ではない。
- 16) 高橋達男訳、『企業の人間的側面』 pp.60-65.
- 17) McGuire, J.W., *Business and Society*, 1963, p.55.
 高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.18-19.
- 18) McGuire, J.W., *Business and Society*, 1963. を参照。
 高田 馨著、『企業の目的と責任』 pp.19-21.
- 19) McGuire, J.W., p.64.
- 20) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945. (村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題——ホーソン実験とその展開』日本能率協会, 1967 年を参照)
 車戸 實編、『経営管理の思想家たち』 pp.70-75.
 ホーソン実験は、主要な 3 つの実験から成りたっていた。
 ① リレー組立実験室
 ② 面接計画
 ③ バンク巻線観察室
 こうしたホーソン実験は、1924 年から 1927 年にウエスタン・エレクトリック社の技師ペンノック (George A. Pennock) が全国学術研究協議会の協力を得て、照明の方法並びに強度と作業能率の関係を調査する目的で行った「照明実験」の思わぬ結果から始まっている。照明の強度と作業能率の間に相関のない結果から、ウエスタン・エレクトリック社は、メイヨーに労働能率に対する物理的条件の影響についての包括的研究を委託したのである。
- 21) 工藤達男著、『経営管理論の史的展開』学分社、1976、pp.212-213.
 車戸 實編、『経営管理の思想家たち』 pp.153-154.
 H. I .Simon, *Administration Behavior; A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., 1965, p.45. (松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳、『経営行動』ダイヤモンド社、1965、p.45.)
- 22) C.I. Barnard, *The functions of the executive*, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年を参照) バーナード理論の中心的課題は、公式組織の論理的解明におかれているが、その理論体系は、①協働体系論、②公式組織論、③組織均衡論、④意思決定論として構成されている。
- 23) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.101-105.

- 24) 占部都美著、『近代管理学の展開』有斐閣、1971、pp.47-59.

バーナードは、組織を人の集団としてみならず立場は、組織概念を曖昧さと混乱と矛盾に導くものと断定している。組織は集団ではなく、協同の関係であり、それは人間の相互作用のシステムであると考え、「組織とは、二人またはそれ以上の人間の意識的に調整された行動または諸力の体系である」と定義している。

- 工藤達男著、『経営管理論の史的展開』 pp.193-198.

協同体系とは、「少なくとも 1 つの明確な目的のために、2 人以上の人々が協力することによって、特殊な体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的、構成要素の複合体である。」こうした協働体系の成立を探求するためには、人間の有している特性にまでさかのぼる必要があるとして、バーナードは、「人間の特性」を次の 4 つの視点から把握することを指摘している。①活動ないし行動、②心理的要因、③一定の選択力、④目的。(山本・田杉・飯野訳、『新訳 経営者の役割』 p.67, pp.13-16)

- 25) J.G. March and H.A. Simon, *Organizations*, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977 年を参照)

- 26) 高宮 晋編、『現代経営学の系譜』日本経営出版会、1973、pp.151-153, pp.228-230.

現実の合理性は、あくまで限られた合理性でしかありえない。経済人に代わる経営人のモデルは、そうした現実の合理性を反映したものである。その意味において、経済人と経営人との間には 2 つの点で異なっている。

- ① 経済人が最大化する行為、すなわち、可能なすべての代替的選択対象の中から最善のものを選択するのに対して、経営人はあるところで満足する、あるいは、満足しうる「十分よい」と思われる行為を求める。
- ② 経済人が複雑極まりないままの「現実の世界」を扱うのに対して、経営人は、自身の知覚する世界が、現実の世界を極度に単純化したモデルであることを認める。

- 27) 松田・高柳・二村訳、『経営行動』 p.103.

- 28) 松田・高柳・二村訳、『経営行動』 p.104.

占部都美著、『近代管理学の展開』 pp.182-186.

- 29) McGuire, J.W., *Theories of Business Behavior*, 1964, p.18.

- 30) McGuire, op.cit., p.30.

Ⅲ 社会関連型経営理念の学説概観

1. P.ドラッカーの顧客創造型経営理念

P.ドラッカー(Peter F. Drucker)は1909年にオーストリアで生まれ、オーストリアとイギリスで大学教育を受け、商社や金融会社さらには経済記者の仕事をしなが、フランクフルト大学で法学博士の学位を受けている。その後の1937年28歳でアメリカに渡り、新聞社の通信員として活躍する中で、アメリカの企業や経営者の自由で実践的な姿を直接見る機会を得たことから、実態調査やコンサルティングを通して、産業・企業・文化・経営者などを新たな視点から見直すことによって多くの成果を提供している。それ以来アメリカに定住し、ニューヨーク大学で経営学を教え、独特の経営理論や経営者論を展開し、アメリカ国内でも一流の経営学者・経営評論家として知られている。また、P.ドラッカーは始めてマネジメントという分野を理論的に体系化した創造者とも評されている。¹⁾

1) P.ドラッカーの経営理念の特長

P.ドラッカーの経営理念は、その名著『現代の経営』(1954年)の内容に見られるように、経営実践を踏まえた経営全体に関するものであり、現代社会を深く考察し、自由で機能する新しい社会を実現するための処方策を提示することにあつた²⁾。それゆえ、①その理論はきわめて鋭く現実の実態を貫く鋭利性を持っていること、②常に経営者の意識主体を忘れていないこと、③企業を取り巻く企業の外界と企業自体との相互関連性を重視することを強調している。すなわち、アメリカをはじめ広く世界の現実を注意深く観察し、実践のケースを通して、現実の経営者の行動を観察し、実証的に現代社会の経営事象を整理することから、これを理論的に体系化しているのである。そして、現在企業の存続と発展にとってダイナミックな方向づけが不可欠の要因であることを主要テーマとして捉え、その生態のメカニズムを理論化し、法則化することを試みている。P.ドラッカー自身も、『現代の経営』は「経営者の経済的課題を体系化し提示しようとした最初の試みであり、また企業体の経済的成果達成能力を高めるための学問樹立に向かった最初のためらいがちな歩みである」³⁾と言っている。

その上で、P.ドラッカーは企業の管理は何を要請するのか、企業における経営者は何をするものであると考えられているか、また、これをどのようにするべきであるかということはこれまで見過ごされてきたことを指摘している。その理由として「企業に関する優れた経済理論」の欠如を指摘するとともに、経営者の果たす各種の管理に関する技術を求めるのではなく、その概念を求める必要を強調するのである。まさに、技術そのものは何も仕事をしない、経営者の必要とするものは基本的概念であるとの考え方を基礎に、P.ドラッ

カーは「経営者の職能的課題」として「事業の経営」、「経営者を管理すること」、「労働者と仕事の管理」の3機能を指摘するのである。

「経営者を管理すること」は、後の『マネジメント』の中で「社会的責任——社会的衝撃と社会問題の管理」に置き換えられているが、この経営者の3つの職務は「変わらぬ経営の本質」としてP.ドラッカーの経営理念を形成するものであったと言える。そこには、顧客創造のための事業目的、存続のための経営目的、労働者や経営者による目標管理、経営者の品性と資質、経営全体や職務間と労働者間の均衡、権限の分散と適正化、社会と人間と経営の相互的發展などが具体的な内容として提示されている。⁴⁾そして、その後においても、社会環境の変化に対応した形で経営者の職務に関する基本的概念の主張を続けてきたのである。こうしたP.ドラッカーの経営理念は、現代社会を深く洞察し、自由で機能する新しい社会を実現する処方箋としてのマネジメント理論とすることができるのであるが、その根底にはドラッカーが直面してきた社会環境や人生経験が大きな背景として存在し、影響を与えているのである。

ドイツが全体主義により非経済的産業社会化を進めるナチス時代となる中で、最初の著書『フリードリヒ・ユーリウス・シュタール、保守政治理論と歴史的展開』（1933年）が発禁処分となるのを契機にイギリスへ移り、さらに新聞社の通信員としてアメリカに渡っている。そして、ファシズムとは何かを分析することからナチスを告発する『経済人の終り』（1937年）を出版している。⁵⁾H.サイモンの近代組織論でも指摘したように、経済人の時代が終っていたにもかかわらず、次の新しい社会を裏づける原理が見出せないことが、全体主義が拡大する原因であるとして『経済人の終り』を皮切りに次々と著作を出版することから、新しい社会を創造するための実践原理を提示してきた。P.ドラッカーの行きつく実践原理、すなわち経営哲学・経営理念は、次のように要約することができる。

「現代社会の主要課題である経済財の産出（生産活動）、安全保険衛生、福祉、社会保守、教育などは、企業や病院、政府自治体や学校などの営利・非営利組織に付託されている。こうした組織がそれぞれに機能し、業績をあげなければ、社会は機能することができない。しかも、それが専制的権力によってではなく、個々の組織の責任ある自律性のもとで機能しなければならない。責任ある自律性のもとで業績をあげることによって、多元的な組織社会が機能をすることができ、同時にそうした社会に生きる各個人の自由と尊厳を守ることができ、そうした組織が、責任ある自律性のもとで業績をあげるよう実践することがマネジメントであり、その中心となるのが経営者に他ならないのである。」⁶⁾

まさに、産業社会は株式会社制度と大量生産体制という、所有機能と物的現実の二つに支えられてきたのであるが、新しい社会では制度としての産業的企業概念を打ち出し、企業を近代的な産業社会の代表的な制度として捉えるのである。それが、①企業の社会的

な重要性を強調する「決定的な制度」、②社会の価値観や信条を左右する「代表的かつ構造的制度」、③社会の政治や法律機構とは無関係に、自己の勢力や機能や理念を持つ「自律的制度」の指摘であった。⁷⁾こうした制度としての産業企業を基礎とする新しい社会を創造するための実践原理の追求が経営者の果たす役割の重要性をもたらすことから、「経営者の課題」である3つの職務を具体化させる内容と実現のためのマネジメントを生み出す過程と哲学的思考は、企業経営を社会の一機能要素として把握する新しい視点からの経営理念を示すものであると言える。

2) P.ドラッカーの基本的意思決定

P.ドラッカーのいう経営者による基本的意思決定に従えば、経営者は現状を分析し、自社の実態を把握するとともに、あらゆる角度から自社の現在の製品・サービスの収益性を検討し、評価し、絶えず将来への前進と、発展と新境地開発の機会を逃さないように細心の注意を怠らないことであるとしている。そしてこれらの職務をフルに活用して効果を発揮させるためには、その能力を1つの計画達成過程の中に統合しなければならない。

そのためにも、経営者は、現在の企業をさらに効率的なものへと方向づけるべき、ある特定の行動を選ばなければならない。選択した特定の行動は、企業の将来を規制することにもなる。また逆に、将来を想定してある特定の行動を行うことを決意しなければならない場合、この行動は、現実の状況全般に変革や革新といった重大な影響を及ぼすことになる。⁸⁾こうした選択や決断を必要とする主要分野は、企業の種類、経済状態、企業の規模などとは無関係に同一であるとして次のような8つの主要分野を挙げている。

- ①市場における企業の地位
- ②革新
- ③生産性
- ④物的資源と財政資源
- ⑤収益性
- ⑥経営者の成績と育成
- ⑦労働者の成績と態度
- ⑧公共的責任

また各種の分析と選択から得られた結論（目標）が互いに矛盾する場合には相互に調整し、バランスを図らなければ成らない。当然に、現在と将来との間にもバランスを保たなければならない。この点に関して、矛盾する複数目標相互間の釣り合いの問題に対する適格な原理を明確にしているとは言えないのであるが、設定される目標の時間的な幅という考え方から「近い将来—2~3年先」と「遠い将来—5年ないしそれ以上」との間における釣り合いの必要を主張している。そこでは、目標の合理性は将来の予測の正しさに依存す

ることから、「近い将来」を「遠い将来」に対して釣合わせることを提唱している。⁹⁾

以上のような要因から、P.ドラッカーは企業における3つの経済的課題、すなわち現在の経営効率の向上、企業内の潜在機会の開発、将来への備えのすべてにわたって、①企業の理念、②理念実現に必要な特定の卓越性（優位性）、③優先順位、について経営者の基本的意思決定が必要であることを指摘している¹⁰⁾。

P.ドラッカーは①の企業の理念に関して次のように考えている。「常に企業の理念は企業が市場に提供する満足感または経済的業績中に有効化される知識を規定する。それによって、企業の理念はまた、企業がリーダーシップの地位を獲得し、かつ維持すべき領域をも規定する。」¹¹⁾すなわち、企業理念は企業に目的を与え目標と方向を示し、いかなる成果が期待されるかを告げるものであると理解できるのである。

企業の理念に密接に関連してくるのが、②の理念実現に必要な特定の卓越性である。それぞれの企業は、自己の企業を特徴づけているものは何かといった卓越性を見究めることが必要である。ところが、この卓越性を決定するのは、企業自体というよりは、従業員の能力に大きく依存している。したがって企業の卓越性をどこにおくかによって、その企業にとって真に重要な経営活動が何であるかが決まることになる。企業によって卓越性の内容が相違するのは当然であるとともに、また時代とともに重点が変わることも認識しておかなければならない。言うまでもなく、いわゆる何でも屋であることは、何れの点においても優れていないことを意味することになる。

さて、企業の支配しうる労力・資材・資金には限りがある。そして、一般的に見て、機会には常に機会を実現するための手段より豊富に存在する。そこで経営者は③の優先順位の決定、すなわち、何からやるべきかの順位の決定に迫られる。この順位が決定されると、優先順位の意図が明確になることから効果的行動を取りやすくなるとともに、基本的戦略が決定されることになる。

優先順位決定の原理は、機会および資源の極大利用の原則にあることは言うまでもない。こうした根本的な決定を常に適切に判断する公式はないとはいえ、偶然に任せて意思決定したり、決定の意義や重大性を認識しないで意思決定したりすれば誤った判断をすることになるとしている⁶⁾。

以上のように、P.ドラッカーは、経営者の重要な意思決定過程に関連して、企業が成果達成のための計画を立てるに当たって、次の4つの問題を慎重に検討する必要があることを指摘し、これらの問題の戦略的決定結果のいかんによって、現在の企業経営のやり方や考え方が適切か、不適切かが判断されることになるとしている。

- ① 企業はどの種の機会を追求しようとし、またどの種のリスクを進んで受け入れ、かつ受け入れ得るかを決定しなければならない。

- ② 企業の活動範囲と構造、そして特に専門化・多角化・一貫化との間の最適なバランスについて決定しなければならない。
- ③ 企業の目標達成のため、時間か資金か、創設か「買収」か、を選択決定しなければならない。
- ④ 企業の経済的実体、保有する機会、および成果達成計画に適応した組織構造を決定しなければならない。

このように考えれば、成果達成のための計画を実現してその目標の結果を手にするためには、計画実行の責任者を定め、端末作業にまで命令の一元化を実現させることや、計画を実行する仕事の流れを方式化することや、個々の従業員の職務や組織の精神にまでそうした計画を経営理念の明確化と共有化によって、企業全体に浸透させることが必要とされることになる。

3) P.ドラッカーの顧客創造目標

P.ドラッカーは、企業が社会の一機関であることから、企業の目的は企業そのものの外、すなわち、社会のうちに存在しなければならないとの考え方を基礎に、経営目標として顧客創造目標を設定していることは周知のところである。『経営の実際』(The Practice of Management)の第5章「企業の本質」において、企業は利潤追求体であるとする利潤最大化理論を否定して、企業の目標に「顧客創造」を主張している。つまり、企業にとって大切なのは「顧客第一主義」であり、顧客の集合体としての市場を創造することが企業の目的であるというのである。そして、顧客の創造を目的とする企業は、この目的との関連において「市場開拓」と「革新」という2つの基本的機能が不可欠であり、この両者とも経営者による「企業者の職能」を構成するものであるとしている¹²⁾。

このように、P.ドラッカーは歴史の流れと社会全体の中で組織を捉え、特に社会における制度としての企業に対する実践的な処方箋であるマネジメントのあり方を論じてきた。P.ドラッカーが顧客創造を企業の目標とする理由は、まさに「企業は社会内存在」であり、生産者主権ではなく、顧客の主権を認めることにあったと言える¹³⁾。その意味において、P.ドラッカーの経営理念は従来の企業の内部環境に存在する要素に注目してきた観点を変えて、企業の外部環境に存在する要素へとその注目を移行させたと言える。そうした視点を、すなわち、社会と市場を重視していることは、これまでの企業主体型経営理念とは明らかに区別されるものであった。それゆえ、社会関連型経営理念というべき学説であると言える。

P.ドラッカーの主張に従えば、企業が社会の1機関であるとする以上、事業の目的、存在理由は利潤の追求にあるのではなく、企業の外部に存在することになり、社会に求めなくてはならない。企業がいかに素晴らしい製品やサービスを作り出したとしても、顧客が買

おうと思うもの、顧客や社会が「使用価値」ありと考えることが不可欠なのであり、それこそが企業の本質と経営行動の結果と繁栄の成否を決定することになるのである。まさに顧客が企業の基盤であり企業の存在を支えるものである。こうした考え方が P.ドラッカーの顧客創造の概念であり、「顧客主権」の認容にほかならない。

4) P.ドラッカーの利潤概念

P.ドラッカーは、これまでの利潤動機や利潤最大化を経営目標とするだけでは不十分であるとして、顧客創造目標を採用したと言える。しかし、そのことが単に利潤や収益性を否定するものではなく、むしろ重要であることを認めている。「企業にとって利潤は存続のための必要物である。同時に企業の社会的責任の第一に数えられるべきものである。社会に対する第一の責任は、利潤を得て活動することである」といった言葉からもうかがい知ることができる¹⁴⁾。

その論拠として、P.ドラッカーは利潤には①測定尺度、②存続費補償、③成長費補償という3つの機能の存在することを主張している¹⁵⁾。

(1) 利潤の測定尺度

P.ドラッカーは利潤の尺度性と収益性の尺度性について次のように指摘している。

- ① 利潤は企業の努力の真の有効性と健全性を測定する。
- ② 利潤は企業活動の原因ではなく結果である。
- ③ 利潤は企業活動の検証用具であり、唯一の可能な検証用具である。

また、収益性の尺度性については、「いわゆる収益性は産業経済における意味深い概念である。それは、まさしく、産業経済の中核概念である。というのは、収益性は経済活動についてわれわれが使用できる唯一の測定基準であるからである。それは未来の費用に対する準備と生産性の増大とに関して、その規模と適正を測定する。」¹⁶⁾と指摘している。

すなわち、企業は損失回避と資源の生産性増大という2つの義務をもつことから、これらの義務の遂行度合は収益性の尺度を使用することによってのみ測定されることになる。また、P.ドラッカーは未来費用補償と生産性増大という2つの要因を重視しているのであるが、その2つの要因とも収益性という測定基準で測定できるとしている。このような考え方から、P.ドラッカーが利潤ないし収益性の概念を企業活動の測定尺度としてその存在意義を認め、高く評価していることが理解できるのである。

(2) 利潤の存続費補償

存続費補償は、利潤の第2の機能である。この機能に関して P.ドラッカーは、企業が経済的機能を如何なる経済原則によって実行するかという時の第一原則として「損失回避の法則」を指摘している。P.ドラッカーの産業経済における中心的関心は、利潤よりも損失にあったと言える。そこで P.ドラッカーは費用を当期費用と未来費用の2種類に区分する。

当期費用に含まれる内容は、原材料、賃金と俸給などであり、その性格は「企業を営む費用」であり、生産過程で費やされたものである。すなわち過去費用なのである。これに対して、未来費用に含まれるものは「企業を存続させる費用」である。未来費用に含まれる項目として次の4つが指摘されている。¹⁷⁾

- ① 取替え費用——生産設備ないし生産資源の物理的寿命に対する減価償却とか償還で示される周知の費用である。
- ② 陳腐化＝旧式化費用——設備や施設の経済的生命によって生じる費用である。
- ③ 市場危険と本来の危険費用——新製品や用役が購買者を見出しうるかどうかの経済的危険、旧来の製品、用役の寿命に関する危険についての費用である。
- ④ 不確実性費用——新製品や用役の成功する時期が不明かつ不確実である「時間の要因」に関する費用である。

P.ドラッカーは特にこうした未来費用を重視している。「未来費用はリスクである。」¹⁸⁾と認識することから、利潤はこの未来リスクへのプレミアムと位置づけている。つまり、利潤は必要最低限度の未来費用を補償すべきものなのである。それゆえ、企業の存続のためには必要最低限度の未来費用を補償するに足る利潤を確保しなければならない。利潤のゼロまたはマイナス（損失）および必要最低限未満（不足）という状況は回避しなければならないのである。「損失回避の法則」を言い換えれば、「損失・無利潤・不足利潤の回避の法則」ということになる。こういう関係を前提として P.ドラッカーは、利潤は未来費用補償の機能をもつというのである。すなわち、利潤は企業を存続させるために未来への危険負担（リスク）を補償する機能を負っていることになる。

(3) 利潤の成長費補償

P.ドラッカーは『経営の実際』第7章「企業の目標」の中で、新たな利潤機能を加えている。それは企業の革新と拡大への未来資本の供給という機能である。「社会に対する第一の責任は、利潤を得て活動することである。そして、成長が必要であるということは、その重要性においてわずかに劣るものである」という言葉がそれを示している。¹⁹⁾この未来資本を企業の成長費と考えれば、成長費の補償機能として把握できることになる。もちろん、未来資本と先に指摘した未来費用とは異なったものである。未来資本が未来費用と相違するところは、設備と市場の双方に対する革新と拡大への投資をするための資本を意味している。未来費用は、すでに述べたように、設備については取替え、旧式化の費用、市場については危険と不確実性への費用を含むにすぎない。それゆえ、未来費用は概して受動的なものであるのに対して、未来資本は積極的かつ挑戦的なものであるという対照的な性格をもつところに重視すべき特徴が存在している。

ところで、P.ドラッカーのいう利潤の3機能のうち、測定尺度機能に対して存続費補償機

能と成長費補償機能とは性格が異なっていることから、測定機能と補償機能とに区別することができる。そして、補償機能が測定機能の根拠になっているとすることができる。なぜなら、未来費用・未来資本の補償が企業の存続・成長に必要不可欠な条件であることから、それを補償する利潤がさらに必要不可欠なのであり、そのために、必要な利潤を企業活動によって獲得したかどうかを測定することが重要となるからである。こうした利潤概念を基礎とすると、P.ドラッカーが企業の最高目標は顧客創造であり、利潤目標は第一義目標ではなく、利潤目標は手段目標としての関係をもつというのも理解できることになる。すなわち、利潤を必要最低限度以上に確保すれば、それは同時に必要最低限度以上の最高目標を達成したことになるという考え方である。

このように、P.ドラッカーの経営理念には、未来費用の中に企業の「存続」概念が含まれていたが、さらに進んで企業の存続と繁栄を現実化するために必要な経営目標としての「成長・発展」概念に注目している。すなわち、「企業の諸目標はその活動と成果が企業の存続と繁栄に直接に致命的に影響を及ぼすような領域のすべてにおいて必要となる」²⁰⁾。また、「企業も他の制度と同様に、自己保存を第一義としなければならない」²¹⁾ことを指摘することから「損失回避の法則」を強調している。こうした一連の企業の存続や繁栄・成長の概念は P.ドラッカーの経営理念に基づく経営目的として根本的なものであると思われるが、それゆえにこそ、顧客創造目的とどのような関係にあるのかを理解・認識しておくことがさらに必要であると思われる。

P.ドラッカーは企業の存続と繁栄にとって重要な 8 領域を指摘している²²⁾。それらは、①市場における地位、②革新、③生産性、④物的資源と資金、⑤収益性、⑥経営管理者の活動と育成、⑦作業者の活動と態度、⑧公的責任である。企業が本質的な経営目的を達成するためには、性質上、多目標の設定を必要とするということであれば、この 8 つの領域のすべてにおいて活動と成果の目標を設定することが必要となる。ここで重要なことは多目標の設定とそのバランスをいかに考えるかということである。

以上のように、企業の存続・成長のためには、多目標の選択と設定、さらにはその均衡化を必要とするのであるが、そうしたことと顧客創造目的との関係、すなわち、顧客創造目的と企業の存続・成長に関連すると諸目標との関係をどのように説明するのであろうか。

まず、顧客創造目的は企業が社会の中に存在する一組織体であることから設定されたものであることから、顧客創造は、企業が社会で果たすべき第一の職務であるということになる。つまり、企業の外部、言い換えれば企業の存在する社会からみれば、顧客創造は企業の社会的職務である。それゆえ、顧客創造目標は企業がその目標を実現するために設定したり、実行したりするための職務・目標を正当化し統合する根拠となるべきものであると言える。だからこそ、企業の内部からみれば、顧客創造目標は最高の経営目的となるの

である。また、P.ドラッカーによれば、8つの領域が企業の存続と成長という根本目標の実現には不可欠なものとして指摘されているが、そうした諸目標の均衡をとることによって企業の存続と成長の欲求が満足されることになる。さらにいえば、そうした諸目標は顧客創造という最高の経営目的によって正当化され、均衡化がとられ、それによって必要最小収益性を確保し企業の存続と繁栄を可能にするという構図が P.ドラッカーの経営理念の本質的特質ということができるのである。

以上のように P.ドラッカーの経営理念を顧客創造型経営理念としての特徴を持つものとしてみてきた。企業が社会の中に存在する一組織体であるとする P.ドラッカーの企業観は、企業の最高目標を決定づける主体は企業内部にあるというよりは、企業の外部にあるべきであることを主張している。つまり、その結論が企業の最高の経営目的は顧客創造であるということになる。それゆえに、P.ドラッカーは企業の存続と成長に不可欠とする諸目標を設定し、実現することを重視することにもなったと言える。これはまさに未来志向の経営観を内包するものであると同時に、顧客創造を最高の経営目標とする経営理念は、これまでに検討してきた経営技術型、人間関係型、経営組織型経営理念と比較する時、企業は社会に存在する一機関であるとの前提から、企業の社会的存在の性格を一層重視し、強調していることは大いに注目すべき主張ということが出来る。このような企業の社会的存在たる性格を強調する視点や考察は、企業と環境概念の拡充や企業と社会の関連的価値観の進展にもなって、やがて企業の環境論や社会的責任という言葉の使用や職能の形成へと理論的に強化され、より外延的に展開する糸口を提供するものであったということが出来る。

2. O.シェルドンの公共サービス型経営理念

O.シェルドン (Oliver Sheldon) は、1894年イギリスのチェシャー州に生まれた。1914年オックスフォード大学を卒業後、サリー州の東部サリー連隊の将校に任命されている。1919年に退役し、ヨークシャー州のヨーク市でチョコレートと菓子を製造していた B.S.ラオントリー (Benjamin S. Rowntree) の個人的な助手になった。B.S.ラオントリーは、同族会社のラオントリー会社の労務担当重役として、労務管理制度の確立に努力し、中央労使協議会を設立した人物であった。O.シェルドンは、B.S.ラオントリーの管理運動や管理者教育、労働管理制度に関する研究の補助をすることが仕事であった。そして、経営問題に取り組もうとする人々と 1921年産業経営者協会を設立し、経営問題や管理運動への本格的な第一歩を踏み出している。1931年には、ラオントリーの社長となった。²³⁾

O.シェルドンの経営理念や管理哲学を形成した背景には、B.S.ラオントリーとの出会いとともに、第一次世界大戦後のイギリス経済・社会情勢にあった。100万人にのぼる復員兵の雇用問題は、イギリス政府にとって最大の社会問題であることから、戦時中の

国有化企業を継続させ雇用を維持したことから、一時的な戦後ブームがもたらされていた。その結果、工業生産指数は急落し、失業率は急上昇したのである。自由放任主義による経済状況の改善に期待する産業界に対して、戦中・戦後のその地位を向上させた労働者は、もはや無責任と見える私企業に自己の生活を委ねることを否定するとともに、国家の責任を主張し始めたのである。緊迫した失業問題にともなう産業不安の激化は、同時に社会不安へと発展する中で、労働組合は強大な勢力として成長していったのである。こうした状況の下、企業は労働者の主張を受け入れ、労働者と協働してそうした諸問題の解決に当たらざるを得なくなったのである。言い換えれば、これまでの自由放任主義に基づく資本家では扱いきれない問題であり、彼らが任命する専門経営者の手に委ねられることになったのである。²⁴⁾

O. シェルドンの個人的経歴と彼を取り巻く第一次大戦後の特殊な経済的・社会的・政治的状況を背景に経営理念や哲学が形成されるのであるが、O. シェルドンには次のような思考的信念が存在していた。

「少なくとも、産業の主な特徴の発達について大まかな観念を持っていなければ、産業の現状の意義を理解しようと望むことはできない。」「歴史的発展の過程を観察すると、人は他の時代の中の一時代としての然るべき眺望の中で、特有の理想と関心を有する彼の時代を眺めるようになる」と G. M. トリベリヤン (G. M. Trevelyan) は述べている。「すべての側面を観察しないで、産業生活のある一つの側面を調査することも確かに十分でない。管理の哲学を考究しようと試みることができるには、われわれは全体としての産業の概観を理解しなければならない。」²⁵⁾

O. シェルドンはこうした思考的信念を基礎に、今後マネジメントを実践していくためには、一種の信条といったものが絶対に必要になってくるとして、1923年に『経営管理の哲学』(The Philosophy of Management) を発表している。この『経営管理の哲学』は、O. シェルドンが「広く管理と呼ばれている職能の指導は、第一に科学的、倫理的な原則の問題であり、そして二次的にのみ、このような原則の適用によって起こる細目の問題であると信じて本書を著述するに至った。したがって、その結果生ずるものは、ある特定部門の管理の詳説と考えるべきでなく、むしろ全体としての管理の実践を支配すべき目的、成長の方向、ならびに原則を解明する試みと考えるべきである」²⁶⁾と述べているように、経営者が則るべき哲学・倫理と経営者の社会的責任に関する原理を論じたものであり、数少ないイギリス経営学書のひとつとして貴重な意義をもつ著書とされている。そして、「社会の公の意思」のみを管理の主人として認識し、同時に社会の理想、目的に従属させることから、企業目的が利潤の追求から社会奉仕の動機へと変化してきたことを強調している。それゆえ、O. シェルドンのいう原理の根底にあるものは、「公共へのサービス」であり、この原理

そのものが O.シェルドンの経営理念なのである。また、経営者の社会的責任についても経営学書として論理的に指摘した最初のものが O.シェルドンの『経営管理の哲学』であったと言われている。

一般的に「経営者の社会的責任」の問題を考察するのは、「経営者と環境」の関係が明確に取り上げられ、その関連的影響や問題点が議論されることから始まることになる。O.シェルドンの「経営者の社会的責任」にも経営者と環境の関係が示されていた。具体的には、企業外の主たる力として今日の企業構造の進展に最も大きな影響を与えていると思われるものを要約すれば、第一は国家の行為、第二は消費者や批評家としての一般大衆の態度、第三は教育、第四は外国の競争勢力や貿易条件、第五は金融事情である。また、内部から企業に影響を与える主要な力としては、第一に労働階級の立場とその進歩、第二にマネジメントや組織や製造技術などの学問的進歩などが指摘されている。²⁷⁾ニューヨーク大学の A.レイス (Alex W. Rathe) 教授は、「シェルドンは環境が個々の企業や産業全体におよぼす影響を論じている。環境の作用は経営者の関心事としてますます重要性をもつにいたっているが、シェルドンは環境作用について考察した最初のひとりである」²⁸⁾と評価している。要するに、O.シェルドンは『経営管理の哲学』において奉仕の動機を原則に「公共へのサービス」を経営原理の根底として示すと同時に、経営者とその環境との関係を論じることから、「経営者の社会的責任」へとその主張を展開させてゆくのである。

以上のことから、O.シェルドンの考え方の概要は理解できるのであるが、さらに詳細に O.シェルドンの経営哲学あるいは経営理念に接近するためには、『経営管理の哲学』という著書の表題でもあるマネジメント (Management) の内容が意味するものを考察しておく必要がある。

1) O.シェルドンのマネジメント概念

O.シェルドンは、第一次大戦を契機に表面化する現代社会の新しい動向を概観することから、企業目的と経営管理目的の具体的な検討を試みている。すなわち、シェルドンは、第一次大戦を契機に急速に表面化し、当時の企業経営に重大な影響を与えた最も基本的な動向を 4 つに整理して指摘している。²⁹⁾

- ①企業に対する社会的関心の増大 (公共性)
- ②労働者の人間的自覚の増大 (自我の発展)
- ③労働者の集団的傾向 (集団化)
- ④生産の科学化 (科学化)

こうした企業をめぐる新しい動向が、企業の直面する諸問題の複雑化をもたらせ、問題処理をするべき経営管理主体、さらにはその行動原理に重大な変革をもたらせることは言うまでもない。結果として、複雑化する経営活動の合理的運営のためには、資本から分離・

独立した職業としての専門的経営者の出現を必要とすることになる。そして、この専門経営者を特徴づけるものが、単なる利潤動機ではなく社会奉仕の動機であると強調している。さすれば、企業は、地域社会の健全な営みに必要とする商品やサービスを必要なだけ供給するために存在するのであり、また、この商品やサービスは、それぞれの目的に適合した品質のものが最低価格で提供され、しかも直接または間接にその地域社会の最高目的の達成を促進するにふさわしい方法で流通されることが要求されるのである。企業におけるマネジメントとは、上記のような目的の達成に向かって企業を引っばっていく責任のある人であれば誰でも、またどのような階層においても遂行される機能のことであるとしている。加えて、O.シェルドンは、企業における一つの包括的な区分のマネジメント階層は、一方において資本家とも異なり、他方においては労働者とも異なるものでなければならないとして、3つの主要機能（経営、管理、組織）に分割しているのである。³⁰

以上のことから、O.シェルドンは、「management とは administration により設定された範囲内で政策（policy）を実行し、与えられた特定目標を達成するために組織（organization）を活用することに関する機能である。」と定義することになる。すなわち、マネジメントは administration と organization に密接に関連するものであると言える。そして、「administration とは企業の政策の決定、財務—生産—配給の調整、組織に与える指針の決定、ライン管理者への最終統制に関する機能である」と規定している。さらに、「organization とは、個人または集団が遂行すべき仕事を、その遂行に必要な能力を効率よく職務遂行ができるように職務と結合する過程であるとする。」結局、「組織は効率よい機構を形成することであり、マネジメントは効率よく職務を遂行させることであり、アドミニストレーションは効率よく指揮することである。アドミニストレーションは目標を設定し、マネジメントはその目標に向かって努力する。組織はマネジメントがアドミニストレーションにより与えられた目標を達成するために活用する機構である。」³¹という関連性が存在することになる。

上記のことから、O.シェルドンのマネジメントには広狭2つの内容が存在していると言える。広義のマネジメントには狭義のマネジメントのほかにそれと密接な関係をもつアドミニストレーションと組織が含まれることになる。さらには、「経営者の社会的責任」が主張されそこにおいてもマネジメントが問題となる原因は、マネジメントが広義のマネジメントとして人間技術（human art）として把握されるからである。この人間技術の意味については、「マネジメントは単に機械、配置、勘定、科学的方法などに関連した職能ではない。それは本来技術——「指揮ないし規制によって統御する技術」——である。なかんずくそれは、人間的技術である。実際管理は何よりも、仲間の物質的要求の満足、および自分自身の物質的要求ならびに道徳的、精神的能力の満足と発展のために、その覚醒時間の

大部分にわたって、人間の活動を指揮し規制する技術である」³²⁾と説明している。

一般的に経営は人間と生産手段とを結合する技術であるとされるが、そのことを O.シェルドンも認めたとあって、特に「人間という要因」に重点をおくのである。しかも、人間要因についても、職務に直結した要因だけではなく、人間の目的、理想、精神、人間相互の関係をも関心事とすべきであるとしているところに特徴が存在していたと言える。

O.シェルドンによるマネジメントの意味はまさに人間技術であることから、そこから導き出される一つの結論は、経営者の「責任」の内容は「人間責任」であるということである。すなわち、「経営者の責任は人間責任である。それはテクニックの適用から生まれるというよりも、むしろ、人間を統制することから生まれるものである。」³³⁾ということになる。

マネジメントは人間技術であり、マネジメントの責任は人間責任であるとする O.シェルドンの考え方は、この人間責任を次のような理由からさらに 2 つに類別している。「経営者の責任は、彼が指揮する産業が物的要因からのみならず、人間要因からも成り立っているという事実のなかにある。さらに、この責任は、産業は人間欲求の満足のために存在するという事実によって高められる。だから、経営者は、産業内部の人間要因に対する責任のみならず、産業が仕える人間要因に対する責任をもっている。」³⁴⁾すなわち、産業内部の人間要因と産業外部の人間要因との 2 つの人間要因への責任を考える必要を指摘しているのである。

そして、O.シェルドンはこの経営者の責任類型を「経営者の関係」類型として次のように主張している。「したがって、経営の社会的側面を考察すると 2 つの大きな分野がある。第 1 に、産業の統一的指揮的要因としての経営者が公共全般に対する関係であり、第 2 に、産業に働いている人間要因に対してもつ関係である。前者では、経営者は産業全体としての責任を負う。なぜなら、経営者は産業の支配者であるからである、後者では経営者は彼の指揮下にある人間に対する責任を負う。」³⁵⁾ このことから O.シェルドンの考え方に従えば、「公共全般」が意味するものは産業内部の人間以外の人間すべてを含めてさしていると言える。すなわち、O.シェルドンは経営者が公共全般への責任をもつと同時に、従業員への責任も持つべきであるとし、その両方への責任を強調しているのである。

2) 公共全般への責任（経営外部的責任）と「サービス（奉仕）精神」

O.シェルドンがいう公共全般に対して負う責任の基本概念は、「サービス精神」(the spirit of service) であるといつてよい。このサービス精神とは、「公共へのサービス」の精神を意味している。すなわち、「公共のために」なる行動であり、「隣人のために義務を果たす」ことであると言える。さらに言えば、サービス精神は、「経済的進歩によってどのような混乱がもたらされたとしても、企業および経営管理が基本的には社会に従属すべきものであることは明白である。そしてこの事実こそが、“社会への奉仕”をもって企業の第一動機と

なす理論の基礎である」³⁶⁾と主張するように、サービス精神は、産業を社会への奉仕に向ける社会的勢力としての経営管理の観念であり、それは経済的見地よりもむしろ倫理的見地を強調し、企業所有者の金銭的営利よりも社会全体の福祉を重視する特質を持つものであった。O.シェルドンのいうサービス精神をよりよく理解するためにもう少し整理をしておこう。

第1は、サービス精神は利潤動機や私益追求と対置されるものであるが、O.シェルドンは利潤動機を否定しているわけではないことである。利潤動機は副次的なものとし、サービスを第一義とするのである。さらに、「産業が経済的サービスを公共に対して提供することは疑いのなかったことである。新しい哲学は、そのような経済的サービスにより利潤を得ることよりも、そのサービスによって公共の利益を促進することが重要だと考えるのである」³⁷⁾と指摘しているように、O.シェルドンは「経済的サービス」という言葉を使用していることにも注意を払う必要がある。この「経済的サービス」という言葉が、財貨と用役を提供する行為それ自体をさしているとすれば、そうした「公共に対する経済的サービス」は「サービス精神」にいうサービスとは同じ意味ではないことになる。つまり、経済的サービスは経済行為（財貨・用役の提供）であり、サービス精神は「公共の利益」を志向する精神であることから、この2つのサービスを区別して理解することが必要となる。

第2は、倫理の概念である。サービス動機は「倫理的動機」に大きく依存する特質がある。この倫理的動機、倫理的思考それ自体の意義は公共の利益を志向することに求められる。ところが、「サービス精神は、サービスされる人間や公共の利益を得る受益者利益を、サービス提供者の得る利益よりも上位におくのであるから、単純に経済的または物質的なものととどまることはできない。性格は経済的であっても、動機においては倫理的である。この動機こそ産業の行うサービスに関する近代的解釈の特質である。」³⁸⁾と主張するのである。ここでいう「産業の行うサービス」とはまさに「経済的サービス」のことであり、それを規制するのが公共利益志向を特質とするサービス精神であるということになる。このサービス精神が「倫理的」であるということは、結果として公共の利益志向が産業の第一次的目的であることを意味しているということになる。

第3は、「福祉」の概念である。サービス精神は「公共の利益」を志向することを特質としているのであるが、より具体的にいえば「公共の福祉」を志向することになる。「サービスの理想は、事実、富の創造と分配を福祉——各個人の福祉ではなくて、公共のあらゆる構成部分の福祉——というより高い必要に従属させる。」³⁹⁾ことであるとしている。

以上のことから、O.シェルドンのいうサービス精神・サービス動機の意味するところは、個人の物的・金銭的利益あるいは利潤をこえた公共全体の利益を志向することをサービス精神と理解することができるのである。

O.シェルドンはそうしたサービス精神が、経営管理によって指揮、統制される産業の努力すべき理想を決定するものであるとすれば、産業には三つの具体的目標が存在するとしてS.ロントリー（Seebohm Rowntree）の言葉を借りて指摘している。⁴⁰⁾

- ① 産業は社会に有益な種類のみならず分量の商品を作り出し、また、その種類と分量の用役を提供しなければならない。
- ② 富の生産過程において、産業は社会の一般的福祉に最大可能な注意を払い、社会にとって有害な方策に従ってはならない。
- ③ 産業は生産の最高目的が最も良く達成されるような方法で生産した富を分配しなければならない。

これら 3 つの経営目標から言えることは、生産すべき富の質と量は公共の利益の観点から決定し、しかも、生産過程においても分配においても公共の利益の観点をもって行なうということになる。要するに、サービス精神の理想は、富、その創造、及び分配を一層高度な福利、それも特定個人の福利ではなくて社会の構成分子すべての福利の必要に従わせることであった。公共の利益の観点から経営目的を達成することができてはじめて、経営者は「産業の支配者」、「産業の代表者」としての責任を果たすことになる」と主張するのである。

3) 従業員への責任（経営内部的責任）と社会的責任

経営者が産業代表者として公共に責任を負うのに対して、産業指揮者としての経営者が指揮される者（従業員）に対して負う責任がもう一方に存在している。つまり、経営者が従業員に対してもつ責任である。この責任に関する O.シェルドンの中心概念は「経営者の社会的責任」（the social obligation of management）として表現されている。O.シェルドンは経営者の公共責任については「サービス責任」を主張し、従業員への責任については「社会的責任」を主張しているのである。しかも、これら 2 つの責任は関連をもつというだけでなく、サービス責任から社会的責任が導き出されてくるという主張をしている。

ところで、産業における労働者という具体的人間は 2 つの機能を兼有しているとよく言われる。すなわち、O.シェルドンの場合、産業における人間・労働者は、産業における生産担当者を意味すると同時に、「市民」、独立主体、公共の成員を意味する二面性を持っているとする。そして、市民としての独立主体、公共の成員という側面については、経営者は直接に経済関係・財貨供給関係を通じてではなく、公共の進歩に役立つ人間を供給するという責任によって公共への責任を負うことになるとしている。社会への人間供給の責任、言い換えれば、労働者を産業の所有者のためではなく、公共の改善のために産業に貸与された独立主体として認識するところに、「社会的責任」という言葉が使用され、そうした内容を持つものとして理解することになる。そして、「社会的責任」は従業員に対する人間責

任であり、この責任も「公共」に対する責任であることに変わりはないことから、公共との関係において考えられる責任といえることができる。まさに、経営者の公共責任において、サービス責任が経済的サービス（経済活動）と密接に関連していたと同じく、経営者の従業員責任において、社会的責任は経営者の管理責任と密接に関連しているのである。こうした従業員に対する捉え方、理解の仕方から、O.シェルドンの経営管理の二重構造、あるいは、管理構造の二重性と呼ばれるものが指摘されることになる。

4) 経営構造の二重構造—生産管理と労務管理—

O.シェルドンは、公共全般への責任と従業員への責任とをサービス精神を基礎に経営理念を形成することから、経営における管理対象を二つに区分している。その理由として、生産は人的要因と物的要因の結合物として理解するのであるが、両者はそれぞれ異なる論理によって支配されることから、これを管理する場合にはそれぞれ全く異なる原理を必要とすることを挙げている。そして、人的要因に関して発生する管理を労務管理、物的要因に関して発生する管理を生産管理として捉え、これらの二重的構造から経営管理が体系化されるべきであると主張するのである。⁴¹⁾

生産管理は、企業における非人的要素と、単に生産要素としてのみ認識される人的要素を、最も経済的に利用するための完全な生産機関を完成させることにある。O.シェルドンは、生産管理を経営における物的要因、あるいは、単に生産要素としてのみ理解せられたる人的要因の最も経済的な利用を確保するための科学的方法の使用と規定している。そして、生産管理を指導する原理を科学的方法に基づく「科学化の原理」に求めているのである。この科学的方法は、F.W.テイラーの科学的管理法にその基本的根拠を置き、行動の基礎を単なる信仰・伝統・慣習などの非合理的なものの上に置くのではなく、あくまで分析・測定・総合という科学的研究に基づいて実証された客観的事実の中のみ求めるという態度、すなわち、科学的態度（scientific attitude）を重視することを意味している。O.シェルドンは、この科学的態度の基盤として「科学化の原理」を理解しようとしたのである。そして、この「科学化の原理」を生産管理の実践にいかにかに具体化するかに関しては、「生産における物的要因を有効に利用するための第一の方法は、比較の職能を発展させることである。すなわち、研究、標準設定、および実績評価の職能がそれである。言い換えれば、科学的研究に基づいて標準が設定され、この標準を基礎として実績の評価がなされなければならない」と指摘している。⁴²⁾研究に始まり、評価に終わる科学的生産管理の方法といえることができるのであるが、O.シェルドンが中でも強調したのが原価計算を科学的基礎とする価値的管理制度と、時間研究を科学的根拠とする時間的管理制度であったことは、能率増進運動から科学的管理法へと生産の合理性や能率性を追求してきたアメリカ経営管理の発展という側面からも興味深いところである。

一方、労務管理の必然性に関しては、「経営管理はなによりもまず人の管理である。最近、管理に関する科学的研究が進歩した結果、しばしば管理が人間的要素を無視するという非難を受けるに至った。もとより最近における管理の発達、技術的な面で科学的な幾つかの補足的役割を付加したことは否定できない。しかし、同時に多くの面で管理から人を管理するという最も重要な仕事を奪ってしまった」、「今日おける企業の行きづまりは、物的要素に対する人間の従属に起因している。我々は機械から能率を勝ち取ったにも関わらず、労働者からの能率を失ってしまった」⁴³⁾といった指摘から明確に理解することができる。すなわち、経営管理における「科学化の原理」の一方的な強調によって、人的要因と物的要因の相違を認識しながらも、実際には人的要因を物的要因と同様に扱おうとすることから、企業における人的要因の重要性を見失い、人間をも「科学化の原理」によって取り扱うことが可能であると錯覚したことが、経営管理の直面する最も重大な問題をもたらしていると指摘している。企業における管理は、その大部分が人間の管理であることを思えば、管理が労働者の人間性を理解しない限り、また、労働者の人間性を誤って評価することになれば、管理は非能率になるだけでなく、企業にとって重大な危機をもたらすと主張は理解することができる。ここに労働者の人間性理解こそ、管理にとって第一の仕事であるとした O. シェルドンの労務管理が形成されることになる。そして、労務管理は、人を人として取り扱うことであり、人間の本質を認識することから、労働問題は物質的であるというよりは、むしろ倫理的な性格を持つものとして規定している。⁴⁴⁾それゆえ、生産管理の指導原理が「科学化の原理」であったのに対して、労務管理の指導原理を「人格化の原理」あるいは「人間性の原理」に求めることから、労務管理の体系化を主張しているのである。この「人格化の原理」は、労働者を単なる機械を超えた人間存在として把握する態度であり、企業内で発生する種々の人間集団が形成する人間的態度を管理者と労働者との新しい関係として捉える精神、すなわち新産業精神 (the new sprite of industry) として規定されることになる。⁴⁵⁾

このように、O. シェルドンは、経営での物的要因と人的要因の二元的構造から、生産管理と労務管理という経営管理の二重構造を指摘し、それぞれに適用される指導原理を「科学化の原理」と「人間性の原理」とした。とはいえ、こうした二つの指導原理が、並列的に、あるいは、対立的に存在意義を持つのではなく、また、相互に補完的な関係を果たすものとして存在するものでもなく、新しい人間観とそこに形成される「新産業精神」を基盤に指導されるとすることに注目しなければならない。すなわち、人間性の原理を科学化の原理の上位に位置づけ、科学化の原理を人間性の原理のもとで規定し、限定するものとしているのである。ここに科学的管理法を中核とした経営技術型の経営理念とは、根本的に相違する経営理念が主張されているということができるのである。

以上、O.シェルドンの公共サービス型経営理念の特徴を整理してきた。O.シェルドンは第一次大戦後のイギリスにおける特殊な経済状況や雇用と失業といった労働問題を実践的に経験することから、経営者の公共全般への責任、すなわち、企業の外部環境に対して負う責任があると同時に、従業員への責任、すなわち、企業の内部環境に対して責任を負うことを主張している。企業の外部環境に対しては、「サービス精神」を基本とし、企業の内部環境に対しては、「社会的責任」を基本としている。しかしながら、従業員の二面性を理解することから、経営者にとっては二重責任を意味することから生産管理と労務管理という管理の二重構造を指摘することになるのであるが、「社会的責任」はサービス精神から導き出されたものであるとすることによって、経営の目的と責任の一体化と体系化を試みたのである。それゆえ、O.シェルドンは「社会的責任」は産業内部の責任・従業員への責任の基本であるとしながらも、同じ人間が公共の進歩に役立つ人間として、産業外部に輩出する責任として認識していることから、すべて公共サービスとの関係で思考していると言える。まさに、O.シェルドンの経営理念をして公共サービス型経営理念と呼ぶゆえんでもある。

3. R.イールズの均衡型経営理念

R.イールズ (Richard Eells) は、1960年から1970年代にかけてコロンビア大学を拠点に活躍した経営学ないし企業論の研究者である。産業社会と現代的企業について、技術論的よりも哲学的な考察に加え、自由の問題や利害の集結体の意味を論じている。特に、社会的責任の観点から「良く調和した会社」の提唱がなされている。⁴⁶⁾その成果を代表するものが、1960年に出版された『現代企業の意味』(The Meaning of Modern Business)である。この著書はその副題からも理解できるように巨大企業の哲学序説 (An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise) であり、全体がいわゆる経営哲学の書であると言われている。とくに「社会的責任」に関する経営哲学の書と言われる。さらに、R.イールズはC.ウオールトン (Clarence Walton) との共著として1961年に、『企業活動の概念的基礎』(Conceptual Foundations of Business) を出版している。この著書も同じく経営理念ないし経営哲学の書である。ここでは1960年の『現代企業の意味』の中で主張された R.イールズの企業観を中心に社会的責任に論及する経営理念の内容を考察することにした。

R.イールズの企業観は、企業を伝統的会社、母体的会社、中道的会社の3類型にモデル化することから、それぞれの企業特性を整理していることにまず特徴がある³⁰⁾。そして、それぞれの企業モデルの特性を基盤に、それぞれの特性に適合した経営責任を指摘することから、いわゆる社会的責任へと発展する経営責任を主張する経営理念の形成を指摘しているのである。以下、R.イールズの指摘する3類型の企業モデルに従って、その特徴と経

営責任の内容を整理しておこう。⁴⁷⁾

1) 伝統的会社モデルと特徴

R.イールズが類型化する会社モデルの第1は「伝統的会社」と呼ばれるものであるが、この「伝統的会社」が他の2つの類型モデル（母体的会社、中道的会社）と異なる特性としては次の3点が指摘される。

① 利潤単一目標

伝統的会社モデルの特徴は単一目標であり、しかもその内容は利潤の追求であり、しかも利潤の最大化であるとする。一般に組織集団の特性はその目標の性格によって規定されることから、利潤最大化のみを目標とするところに伝統的会社の特質がある。

② 株主の経済的手段

利潤目標という単一目標をとるということは、企業は資本の所有者である株主のための経済的手段であり株主のみに奉仕する存在であるという理解に連なる。

④ 経済人モデル

株主の経済的手段であり利潤最大化を目標とするという伝統的会社の類型化モデルは、その目標を達成する方法としては、いわゆる経済人モデルをとることになる。

上記のような伝統的会社に特有の3つの特性が、そこでの責任の性格をも制約することになるのは当然と言え当然である。

R.イールズは、伝統的会社の経営責任を、第一次責任と第二次責任とに分け、第一次責任は「会社の株主の所有権の利益に奉仕すること」であるとする。つまり、株主への経済的手段としての責任である。第二次責任として、債権者、従業員、顧客その他への責任を認めてはいるが、第一次責任が何よりも重視されるとしている。

それゆえ、伝統的会社において行われる社会的責任は、いわば「利潤のための社会的責任」であり、利潤責任たる第一次責任に従属した社会的責任にすぎないことを指摘することになる。言い換えれば、伝統的会社モデルの責任の特質は、社会的責任そのものを否定することにあるのではなく、それを第二次責任として、第一次責任（株主への責任）に従属させるところに存在しているといえることができる。

2) 母体的会社モデルと特徴

R.イールズが伝統的会社モデルの対極に存在するものとして対比させる企業モデルが母体的会社である。母体的会社の特性については、次の4つの特徴が指摘される。

① 目標の多目標

伝統的会社の目標が単一目標であったのに対して、母体的会社の目標は多目標であるとともに、この多目標には2つの意味が存在している。すなわち、①主体の多数性、②内容の多様性である。主体的にみて、会社への貢献者、あるいは利害関係者が多数となり、そ

れらの人々に応える必要から当然多目標となる。さらに、内容的にみて、経済活動上の目標と非経済的目標を考えたときの多様性がある。しかもこの2つの要因(多数性と多様性)は相互に結びついていることから、結局、企業は多数の主体の多様目標に奉仕しなければならないことになる。

②多数利害関係者の保護者

母体的会社は多数の利害関係者すなわち多数の貢献者を保護するための会社である。伝統的会社のように、単に資本の所有者である株主だけの利益に奉仕するだけでは、その責任を果たせなくなるのである。

③全人モデル

伝統的会社は単一目標との関連において経済人モデルに依存するのであるが、母体的会社は多目的・多様性との関連から全人モデルを取るようになる。

④専門経営者の職務

R.イールズは母体的会社を説明する段階において専門経営者の概念を用いている。母体的会社のモデルは、その対象として大規模企業を想定していることが原因であると言える。それゆえ、母体的会社の社会的責任を論ずるとき、大規模企業の経営主体は専門経営者であるということになれば、言い換えればそれは経営者の社会的責任とみることができる。また、R.イールズの指摘によれば、母体的会社というのは、つまり母なる会社であり、多種多様の利害関係者グループを保護する任務がある。それゆえ、その専門経営者の職務は多数の要求を異にする利害関係者の利益均衡を維持することであるということになる。

以上のような母体的会社の特性から理解できるように、母体的会社は広範囲の社会的目的をもつ社会的会社であると言い換えることができる。この社会的会社という意味は、多数の利害関係者を内包する会社であるということである。そして、多数の利害関係者を内包することは、そうした多数の利害関係者の間で納得することのできる利益均衡を図らざるを得ないことを意味することになる。R.イールズはさらに、母体的会社には多数の利害関係者の福祉に奉仕する社会的責任があるという。すなわち、多数の利害関係者の利益の均衡をとること自体が経営者の社会的責任内容であるが、均衡をとるということは多数の利害関係者の福祉をも考えることになるとしている。すなわち、多数の利害関係者がもつ諸要求は単に経済的要求だけでなく、非経済的要求も存在することから、多数の利害関係者の要求の均衡をとるということは、経済的要求と非経済的要求を含む包括的意味での均衡をとることを意味するのである。

まさに、母体的会社は社会における一市民と同じような位置関係にあり、その経営者は、社会における市民としての責任を負うだけでなく、会社市民としての母体的会社の代表者として会社市民が負うべき社会的責任を果たさなければならないのである。⁴⁸⁾

3) 中道的会社モデルと特徴

R.イールズは伝統的会社と母体的会社という両極的モデルを類型化し、その特性を明らかにしたあと、中間的なモデルとして中道的会社モデルを類型化している。伝統的会社はその目的・目標に株主の経済的利益を中心におき社会的機能を手段や方法として使用するのに対して、母体的会社は会社市民・小社会としてすべての社会的機能を考慮の中に置いていた。ここでいう中道的会社はそうした内外の環境に対して調和を維持しながら、会社の存続を保つモデルとして指摘されている。

R.イールズが中道的会社モデルを主張する意図はどこにあるのであろうか。それは、株主への経済的利益を考え、利潤最大化だけに目標を限定した伝統的会社モデルは非現実的であり、結局は姿を消すであろうし、反対に、広範な社会目標を受け入れる母体的会社モデルは資本主義社会における競争経済において非効率的かつ非能率なことから企業としての経営機能を失うであろう、という矛盾が潜在するからであった。要するに、伝統的会社はその目標の限定性ゆえに生存力をもたず、母体的会社はその目標の広範性・包括性ゆえに私的企業性を失うことになるのである。このような矛盾が潜在するのは、変化する経営の内外環境に会社が適応する能力をもたない、すなわち、均衡化と調和性を欠いていることが原因であるとしている。そこで、中道こそ調和的であるとして中道的会社モデルが主張されることになるのである。

R.イールズの主張する中道的会社の目標は多目標であり、その内容には、株主の経済的利益への奉仕＝利潤目標と、利害関係者の利益への奉仕が含まれている。中道会社の特性は、伝統的会社のように利潤目標単一・利潤目標偏重でもなく、母体的会社のように社会的責任偏重でもなく、利潤目標と社会的目標の双方を尊重するという考え方にあった。

それでは、中道的会社における社会的責任とはどのようなものであり、また、その社会的責任の主体と客体をどのように理解すれば良いのであろうか。言うまでもなく中道的会社においても、専門経営者が社会的責任の主体であることは言うまでもない。ただ、経営者の責任は分権管理の進行によって、広く従業員に分散されるところに一つの特徴があると言える。その上で社会的責任の客体となるのは利害関係者全体を意味することになる。

中道的会社においてはじめて利潤目標・利潤責任を基本的・第一次責任として認めるとともに、利潤の手段ではない社会的責任をも認めることになる。このような論理は一見矛盾があるのであるが、R.イールズの主張によれば、社会的責任を理解し実行することが会社の地位を強化し利潤責任をよりよく果たすことになるというのである。社会的責任に対する「慎重な配慮」というのはアメリカ社会での理想主義と公共利益との融和を意味するものであり、それと利潤増大との因果関係をより強固にするための考え方なのである。ま

さに、中道的会社での経営理念を基礎とした利潤責任と社会的責任とは矛盾・衝突するのではなく、むしろ相互に補完しあい、調和するという促進関係にあるとしている。⁴⁹⁾

以上のように、R.イールズは企業の利潤目標と社会的責任との関係を、企業を3類型化することから、社会的責任均衡・調和型経営理念を明確に主張しようとしたと言える。すなわち、経営者は企業活動を遂行する場合、企業の存続と発展のために利潤目標を第一次責任として認識しなければならないが、同時に、企業の社会的責任を果たすことも必要不可欠となる。それゆえ経営者は、極端な利潤極大化の単一目標を追及するのではなく、また、多目的の追求の中で極端に社会的責任の重要性を主張するのでもなく、利潤目標と企業の社会的責任との均衡的・調和的な関係を維持しなければならないのである。そのための方法と手段を適切かつ迅速に決定することが経営者の最重要な責任となるのである。

ここまで経営理念に関する7つの代表的な学説を取り上げ、企業主体型経営理念と社会関連型経営理念とに大まかに区分することから概観してきた。その特徴と内容を整理・比較したのが表2である。

表2 各学説にみる経営理念に関する特徴と内容の比較

学者	特徴	内容	
R.C.デイビス	経営技術型 経営理念	資本主義の尊重、私有財産の承認、問題解決型の経営技術の重視	企業主体型経営理念
D.マクレガー	人間関係型 経営理念	X・Y理論と組織内人間関係の重視 公式組織と非公式組織の存在	
J.W.マクガイヤー	社会哲学史型 経営理念	社会哲学の内容的発展による利潤の極大化から社会的責任観の導入への展開	
H.サイモン	経営組織型 経営理念	経営組織の尊重、満足原理、経済人概念から経営人概念へ、合理性の限界	
P.ドラッカー	顧客創造型 経営理念	顧客創造の追求、経営の内部環境と外部環境の区別	社会関連型経営理念
O.シェルドン	公共サービス型 経営理念	公共全般への責任の重視 サービス責任と社会的責任（人間責任）	
R.イールズ	社会的責任均衡・調和型経営理念	3つの企業観に基づく利潤目標と社会的責任との均衡と調和の保持	

[注]

- 1) 車戸 實編、『経営管理の思想家たち』 pp.112-114.
- 2) Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper, 1955. (野田一夫監訳、現代経営研究会訳、『現代の経営』自由国民社刊、上・下、1957)を参照。
三戸 公著、『アメリカ経営思想批判—現代大企業論研究』未来社、1972、p.197。
「ドラッカーの思想は、自由でしかも機能する産業社会を建設しようというものであり、しかも産業社会の代表的・機能的制度は大企業であり、その大企業においてそれに「生命をあたえるダイナミックな要素」こそ、経営ないしは経営者であると把握したのであるから、必然的に『現代の経営』を論ぜざるを得ないのである。マネジメントを産業社会における基本的な制度であるとし、その機能と役割を①経済的任務の達成、②人的物的資源より企業を形成する、③管理者を管理すること、④従業員とその職務を管理すること、⑤時間の問題を考慮することであると捉え、そのおのおのに具体的・実践的内容を盛り込んでいったのである。」
- 3) 野田一夫監修、現代経営研究会訳『現代の経営』自由国民社刊、上、p.5.
- 4) 『現代の経営』は見事な経営管理論であり、いわば制度論的経営管理論を打ち立てた業績といわれるが、『マネジメント』との比較をすることから、ドラッカーの経営観・経営思想に関する発達過程を見ることができる。(車戸 實編、『経営管理の思想家たち』pp.115-117.)
 - ①『現代の経営』がアメリカ国内のマネジメントを主に意識していたのに対して、『マネジメント』は世界各国に通用する国際的マネジメントを意識している。
 - ②『現代の経営』は私企業経営を専門対象としていたのに対して、『マネジメント』は政府・公企業・病院・学校・団体などの「ノン・ビジネス」にまでマネジメントの対象が拡大されている。
 - ③『現代の経営』ではほとんど触れられていなかった企業の社会的責任についての評価と分析が『マネジメント』では追加されている。
 - ④『現代の経営』にもまして、『マネジメント』では企業は社会の一制度・一機関である以上、企業内部を見つめるよりも、企業の外部を見つめよという、外部指向性の強調がなされている。
- 5) 三戸 公著、『アメリカ経営思想批判』 pp.182-186.
- 6) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 p.303.
- 7) 高宮 晋編、『現代経営学の系譜』 pp.376-379。
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、1968、pp.62-68.

「ドラッカーは企業を近代的な産業社会の代表的な制度として把握するとともに、その企業について“三重性格”を論じている。この三重性格論は、企業が果たす“機能”の観点から分析することによって明らかにされる。それゆえ、“企業の三重性格”はまた“企業の三重機能”と呼ばれている。すなわち、企業には同時に一つの「経済的・統制的・社会的制度」をなすものと解せられる。」

- 8) 池田・山本・安倍・岡村・藻利著、『米国経営学（中）』 p.36.
- 9) 池田・山本・安倍・岡村・藻利著、『米国経営学（中）』 p.37.
- 10) Drucker P.F., *Management for Results, Economic Tasks and Risk-taking Decision*, Harper, 1964. (野田一夫・村上恒夫共訳『創造する経営者』ダイヤモンド社, 1964年を参照)
- 11) Drucker P.F., *Management for Results, Economic Tasks and Risk-taking Decision*, Harper, 1964, p.289.
- 12) Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper, 1955, p.37.
野田一夫監修, 現代経営研究会訳『現代の経営（上）』 p.73.
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』 pp.38-59.
- 13) 高宮 晋編、『現代経営学の系譜』 pp.376-379.
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』 pp.62-76.
池田・山本・安倍・岡村・藻利著、『米国経営学（中）』 pp.26-27.
- 14) 藻利重隆著、『ドラッカー経営学説研究』 pp.24-26.
「ドラッカーは利潤が企業の存立にとって必要なものであることを強調する。企業が利潤を獲得するということは、同時に企業の社会的責任の第一に数えられるべきものであるとしている。」「企業は適正な利潤を得て活動しなければならない。これは企業自身及び企業の労働者に対する企業の責務であるとともに、企業の第一の社会的責任でもある。」「適正な利潤とは、必要最低利潤、または、最低必要利潤として理解される。こうした必要最低利潤としての適正な利潤は、具体的には 3 つの内容からなるものとして理解される。①企業自身の危険を保証するために必要かつ十分な利潤、②社会的費用を負担するために必要かつ十分な利潤、③企業の将来の発展のための資本を生産するのに必要かつ十分な利潤である。」
- 15) Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper, 1955, pp.76-77.
野田一夫監修、『現代の経営』 p.110.
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説研究』 pp.27-28.
池田・山本・安倍・岡村・藻利著、『米国経営学（中）』 pp.5-9.
- 16) Drucker P.F., *The New Society*, 1949, p.68.

- 現代経営研究会誌『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、1957、p.81.
- 17) Drucker P. F., *The New Society*, pp.55-58.
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』 pp.26-27.
- 18) Drucker P.F. , *The New Society*, 1949, p.54.
高田 馨著、『経営の目的と責任』 p.43.
- 19) Drucker P.F. , *The Practice of Management*, 1955, p.65.
藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』 pp.24-25.
- 20) Drucker P.F. , *The Practice of Management*, p.52.
野田一夫監修、現代経営研究会誌『現代の経営（上）』, 1957, p.87.
- 21) Drucker P.F., *The New Society*, p.61.
現代経営研究会誌、『新しい社会と新しい経営』 p.73.
- 22) Drucker P.F., *The Practice of Management*, 1955, p.53.
野田一夫監修、『現代の経営（上）』 p.88.
- 23) 岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ』 pp.235-236.
イギリスにおける経営問題についての実務的研究は、1795年以來のボルトン・ワット会社のソホ鑄造工場での資料を基礎にしたものと、企業とは何の直接的な関係を持っていなかったチャールズ・バベッジ (Charles Babbage) によって行われたのが最初といえる。バベッジは数学者であったが、1832年に『機械と製造の経済について』(On the Economy of Machinery and Manufacturers) を出版し、経営の合理的側面に注目した成果を発表している。この2点を除いて経営問題を学問的な視点から研究したものは、オリバー・シェルドンに至るまで皆無であったと言われる。
- 24) 岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ』 pp.238-239.
- 25) Sheldon, Oliver, *The Philosophy of Management*, 1924. reprint edition, 1965.
田代義範訳、『経営管理の哲学』未来社、1999、pp.15-16.
- 26) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.4.
- 27) 上野一郎監訳、『経営思想変遷史』産業能率短期大学出版部、1971、p.320.
- 28) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.103-104.
1924年に出版されて以来、久しく絶版であったが1965年にリプリント版が再版されている。その折序文を書いたのがニューヨーク大学のレイス教授であった。そこでは、レイス教授は、シェルドンの著書の中心的内容はテクニクというよりも、そのテクニクを用いる心情、態度、哲学、信念であるとしている。
- 29) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 pp.17-25.
雲嶋義雄著、『経営管理の生成』 p.136.

30) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 pp.42-43, pp.283-284.

経営：それは会社の方針の決定、財務、生産、および配給の構造の決定、並びに業務担当者の終局的統制に関係する。

管理：それは経営によって示された範囲内での方針の遂行、及びあてがわれた特定目的にたいして組織を使用することに関係する。

組織：それは個人または集団が遂行すべき仕事をその遂行に必要な能力と結合する過程であり、作り上げられた職務は、利用できる努力を能率的、体系的、積極的、調整的に適用するための最善の道筋を用意する。

31) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.42.

上野一郎監訳、『経営管理思想変遷史』 p.327.

32) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.79.

企業における広義のマネジメントの機能は、地域社会に対するサービス精神に根差した 2～3 の原則にのっとっていなければならない。

第一は、企業の方針や環境や手法といったものは、公共の福祉に貢献するものでなければならない。

第二は、この種の倫理的評価にあたっては、マネジメントを担当するものは、グループとか階層とかの利害関係者からではなく、その地域社会全体の道徳的観点から広く認められるにはどうすればいいかを判断しなければならない。

第三に、その結果、地域社会というものが正当な賃金と利潤といった問題を解決する場合の最高権限保持者であり、率先して倫理基準や社会正義という考え方を高めていくのは、その地域社会に絶対必要な階級、しかも高度の教育を受けた階級としてのマネジメント階層の人に他ならない。

企業における狭義のマネジメント機能としては、

第一に、製造業務を開始するのに絶対必要な機能：購買、設計、装備。

第二は、実際の生産を扱う機能：原材料を完成品に変えるための技能や努力。

第三は、製品の製造を促進するのに必要な仕事から成り立つ機能：輸送、計画、対比、労務。

第四は、製品の流通（販売）に必要な仕事から成り立っている機能：販売計画、販売の実施。

33) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.79.

高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.108-111.

34) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.79.

35) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.79.

36) 雲嶋良雄著、『経営管理学の生成』 pp.137-138.

37) 雲嶋良雄著、『経営管理学の生成』 p.138.

田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.81.

38) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.81.

39) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.113-114.

40) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 pp.82-83.

雲嶋良雄著、『経営管理学の生成』 pp.138-139.

シェルドンは、「社会奉仕動機」の特質を、それが経済的見地よりもむしろ倫理的見地を強調し、企業所有者の金銭的営利よりも社会全体の福祉を重視している。また、「社会奉仕動機」は、決して単に企業ないし経営管理の一般社会に対する関係においてのみ主張されているのではない。シェルドンは、「社会奉仕動機」の具体的内容を、社会的全体に対する経営管理の関係において理解するのみならず、さらに企業内の社会とくに労働者に対する経営管理の関係においても理解しようとしている。

41) 雲嶋良雄著、『経営管理学の生成』 p.155.

42) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 pp.215-219.

43) 岩尾裕純編著、『講座経営理論Ⅱ』 pp.254-255.

44) 田代義範訳、『経営管理の哲学』 p.33.

45) 雲嶋良雄著、『経営管理学の生成』 pp.159-160

「人格化の原則」を具体的に施行する方策として、シェルドンは労務管理の制度に雇用、訓練、雇用の安定、福利、賃金、労資協同の諸業務を含めている。中でも「人格化の原則」の展開として労務管理の核心をなすものは労資協同の問題であるとしている。

46) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 p.281.

47) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.151-162.

48) Eells Richard, *The Meaning of Modern Business—An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise—*, 1960, pp.51-52.

高田 馨著、『経営の目的と責任』 p.8.

伝統的会社モデルにおける「利潤に従属した社会的責任」「利潤のための社会的責任」の概念は、「利潤に従属しない社会的責任」「利潤のためではない社会的責任」の存在を前提にしており、それこそが本格的社会的責任であるとしている。この本格的社会的責任の特徴は、多種多様の要求を均衡化させ、調整させる責任であると言えるが、それだけではなく、社会的責任には倫理の問題が含まれている。それゆえ、社会的責任とは、「支配的な倫理規範」に従う責任として規定されることになる。

49) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 p.162.

IV おわりに

企業目的が利潤の追求にあることを否定することはできない。一方で、極端な単一目的説を強調し続けることも不可能である。そこに複数目的説が主張され、目的の複雑さが増大するにつれ、企業の目的とは何かという本質的な内容が曖昧になってきたのも現実である。本章では 7 つの学説を取り上げ、企業の目的は利潤の追求であることを根底に、その本質的目的を達成させる責任を負う経営主体である専門経営者が如何なる経営理念や哲学をもって、それを実行すべきであるかの考え方あるいは拠り所を理論的かつ歴史的な視点から概観してきた。その過程において、企業目的を達成するための考え方あるいは拠り所となる経営理念は、企業を取り巻く時代の経済的・社会的状況の変遷に伴って変化するとともに、経営の主体である経営者の考え方、すなわち、人生哲学や経営哲学によっても経営理念が相違していることが理解できた。

R.C.デイビスの経営理念は社会主義の台頭から資本主義を守ること、そして、企業所有者の私有財産権を守ることを重視するものであった。その役割を果たす中心的な対象を企業に求めることから、企業の存続と発展が第一であり、利益の追求が大事なことを主張した。この利潤の追求こそが資本主義社会を守り、企業の社会的責任を果たすことになるとしている。それゆえ、企業の社会的責任の内容はともかく、それを無視したものではないが、個人主義、自由主義の色彩が強く、資本による支配的性格が存在していることから、古典的経営哲学、古典的経営理念と呼ばれるところでもある。R.C.デイビスの経営理念の特徴は資本主義と企業の存続のための利潤の追求手段を目的とした経営技術型経営理念であったと言える。

D.マクレガーの経営理念は、「機械化の原則」による極端な合理性と能率性の追求の結果として「人間性の無視」が世論として拡大される中で、従来企業観と経営観の反省から、その根底にある人間観(X 理論的人間観)を反省し、そして正当な人間観(Y 理論的人間観)を考えることから、効率的経営思考による新たな経営理念を主張するものであった。それゆえ、D.マクレガーの経営理念はこれまでのような企業所有者に対する尊重のみならず、企業内すべての人間、すなわち労働者をも重視するものであったと言える。ただ注意すべきことは、「機械化の原則」そのものを否定したのではなく、経営活動の合理的・能率的な追求には「機械化の原則」を基盤に、このような新しい人間観を、将来の経営活動において経営者が持つべき理念であるとして、企業内部での人間関係の果たす役割とその重要性を重視したのである。D.マクレガーの経営理念が人間関係型経営理念と言われるゆえんで

ある。

J.W.マクガイヤーは企業重視と同時に、企業は社会の中の存在物であることに注目をし始めた初期の人物である。企業の発展に伴って、企業を取り巻く環境は企業の内部環境、すなわち所有者、労働者、企業そのものだけでなく、企業の外部環境、つまり企業と社会の関係も重視すべきことを強調したのである。それゆえ、J.W.マクガイヤーの経営理念はそうした企業を取り巻く環境変化を説明する方法として経済・社会思想家を中心に引き上げ、古典的なものから現代的なものにいたる経済・社会に対する考え方の流れを展望し、「経済人」モデルの伝統的思想から、環境に適応して企業が変化してゆくとする社会進化論へ、さらに企業が環境を変えるという実利主義への思想の変化への展開を指摘した。さらに社会的責任観の導入により、企業と社会の関係を考慮した経営理念の不可欠性を主張している。それゆえ、J.W.マクガイヤーの経営理念の特徴は社会哲学史型経営理念であると言える。

H.サイモンは、C.バーナードの近代的組織論を根底に置きながら、企業という特殊組織の主体は企業そのものではなく、組織内部の企業構成員であることを主張する。企業を取り巻く環境の複雑性と「合理的限界」を持つ人間の存在を前提とするとき、それを補完し、解決する手段としての組織の必要を強調することから、企業組織内での人々の結合と協力が重要であることを主張した。企業を強くするために、経営者は「合理的限界」を持つ人間の意思決定過程としての組織を重視した経営観を持たなければならないと、H.サイモンは強調している。そうしたことから、H.サイモンの経営理念は経営組織型経営理念と呼ぶことができる。

P.ドラッカーはファシズムの台頭と脅威に対抗する新しい社会の形成を追及するという強い信念をもって新しい経営を考察することから、企業は社会内における 1 つの存在であり、企業の最高目標の対象は企業内部ではなく、企業の外部にあることを主張した。つまり、企業の最高目標は企業外部に存在する消費者、すなわち市場であり、顧客創造にあるとした。企業が発展するためには、単に企業組織の内部環境に焦点をあて対処するだけでなく、企業の外部環境に対する重視、特に、市場を形成する顧客に注目する市場創造によって企業の外部から強い力を内部に入れることの重要性を指摘した。そこには、P.ドラッカーが企業の存続と成長を重視する未来志向的経営観が存在したことが示されている。それゆえ、P.ドラッカーの経営理念は顧客創造型経営理念と呼ばれるのである。

O.シェルドンは第一次大戦後のイギリスにおける特殊な経済状況に伴う雇用や失業といった労働問題を直接経験することから、経営者には公共全般への責任があるとともに、従業員への責任も負うことを主張した。前者は企業の外部環境に対して負う責任であり、「サービス精神」を基本としていた。後者は企業の内部環境、言い換えれば、従業員に対して

責任を負うことで、「社会的責任」という言葉で表されている。この「社会的責任」はサービス精神から導き出されたものであり、社会に有益な従業員を育成する責任を果たすという意味を持つものであった。それゆえ、O.シェルドンの経営理念は公共サービス型経営理念ということができる。

R.イールズは企業の利潤目標と本格的な社会的責任との関係を明確に主張しようとした。すなわち、経営者は企業活動を行うときに、企業の存続のために利潤目標を第一目的として認識することになるのであるが、同時に、企業の社会的責任を果たすことも必要不可欠であるとする。R.イールズは企業の形態を3つのモデルに区分し、それぞれの企業モデルの特徴を指摘することから、伝統的企業モデル、母体的企業モデルに対して中道的企業モデルを理想的企業モデルとして示すことから、経営者は利潤目標と企業の社会的責任との均衡・調和的な関係を維持しなければならないことを強調している。そうしたことから、R.イールズの経営理念は社会的責任均衡・調和型経営理念であると言える。

以上、20世紀において代表的な7名の経営学者の経営理念を概観・整理してきた。R.C.デイビスやD.マクレガー、J.W.マクガイヤー、H.サイモンの学説は別の言い方をすれば、企業主体型経営理念と呼ぶことができる。すなわち、企業と企業内部の諸要因に焦点を置き、利潤の追求が経営者の第一の経営目的であることを前提として、企業そのものや企業組織の内部環境を経営技術、人間関係、組織的措置などそれぞれの側面から強化・充実させる考え方を重視したものであった。これに対して、P.ドラッカー、O.シェルドン、R.イールズらの学説は社会関連型経営理念と呼ぶことができる。P.ドラッカーの顧客創造の観点をはじめ、O.シェルドン、R.イールズは、特殊な人生経験や社会経験を通して社会における企業の果たす意義や存在位置を認識し、社会的責任観の導入を不可欠の要素であると主張することから、はじめて企業と社会の関連性を強調したと言える。企業が社会の中に存在する1つの組織体であるという認識は、消費者である顧客や社会の価値観に適合しなければ企業は利潤の追求はおろか、長く存続し、発展できないという考え方を基盤とする経営理念に繋がっていくのである。

究極の企業目的である利潤の追求にとって、その実現のための考え方や拠り所を提供する意義と役割を果たす意味において、経営理念は安定性を持ち続けなければならない。一方で、時間的に変化する経済的・社会的状況の中で、その時代背景を形成する諸要因を考慮し、適合した経営理念や経営哲学を基盤に経営目的の策定と達成のための考え方や拠り所を提供するという意味においては変化を余儀なくされることになる。経営理念に関する安定性は、利潤の追求という企業目的に対する考え方と拠り所、加えて、経営資源である物的要因と人的要因に対する絶え間ない考え方に見ることができた。特に、人的要因に対する考え方には継続的な安定性と同時に、絶え間ない内容的変化が見られるのである。そ

して、人的要因に関連する経営理念の変化が企業の社会的責任という言葉を生み出し、そこに含まれる内容と意味に発展的な相違をもたらせることから、企業と環境を重視した「企業と社会」論や社会的責任論へと展開することに繋がることになるのである。

現代企業にとって、企業と社会はさらに緊密な関係へと発展してきている。優れた経営者は往々にして企業を社会との調和と融合、共存共生的な経営理念をもっていると言われる。ただ、このような経営理念論を代表する学説を基礎に、企業主体型経営理念から社会関連型経営理念への進展を理解し、さらなる将来的な環境に適合した経営理念を策定するためには、企業を取り巻く環境を明確に分析し、把握することが必要となる。資本主義経済社会における企業にとっての環境とは何か、いかに企業環境を有効に類型化し、理解するのか、そして、企業と環境（社会）との調和と均衡をいかにとるのかなど、企業の社会的責任論を含め、企業の経営環境論と経営理念との関連に関する考察が次の課題となる。

第4章 企業環境論の台頭と経営理念論の衰退

I はじめに

企業にとって、本来の企業目的を達成するためには、人々のエネルギーを結集させる経営理念の構築と共有が重要である。ここでの経営理念とは、経営者個人が抱く哲学や信念が中核を形成することは当然であるが、それだけでなく、従業員の欲求や動機、社会的要請をも含めた3つの要素が相互に作用することから創出される企業経営の拠り所となるべき指導原理のことを指している。

ところで、近年、企業と社会・自然環境とのかかわりがクローズアップされている。企業行動の決定にそうした環境からの要請が大きな影響を与えてきているのである。一般的に、企業経営の戦略策定上影響を与える経営環境としては、マクロ環境としての政治環境、経済環境、社会環境、自然環境、さらにミクロ環境としての競争環境、市場環境、技術環境等が挙げられるが、従来は主に競争環境、市場環境、技術環境など企業目的である利潤の追求に直接関係のある環境分析が重要視されてきた。しかし、現代企業の現状や現代経営学では、社会的存在ひいては世界市民の一員としての企業のあり方への関心の高まりに伴って、社会環境や自然環境と企業のかかわりへの関心が高まってきている。それゆえ、現代企業は自然環境や社会への配慮といった多様な利害関係者を視野にいれざるを得ず、そのことが本来の経営理念にどのように関連するのかを十分に考えず、社会に要請されるとされる多岐にわたる様々な環境要請を重視する傾向を示しているのである。

企業は、本来経営理念を基盤にして企業行動を行なってきたのである。経営理念をベースにしない企業行動は、経営の拠り所を失うことから、統一性を維持できなくなる。その結果、企業目的を達成できなくなると言える。ところがその傾向を示す典型的な事例が環境概念の拡散であり、流行的な社会的責任の主張であると考えられる。本来、経営者は企業の目的、つまり利潤を追求する過程で、企業の直接的利害関係者に対して社会的責任を負うべきであるが、今日にいたっては、社会的責任そのものに大きな注目が寄せられている。1990年代からグローバルに広がってきた企業の社会的責任を求める潮流は企業に大きな影響を与え、社会的責任を果たすべき企業のあり方について本格的な議論が始まっている。そこでは企業は社会を構成する一員として果たすべき、あるいは果たさざるを得ない社会的責任への理解を深めていくことが不可欠とされてきた。それゆえ、社会が要請するとされる多くの環境要素を配慮して、企業行動を実行してゆくことになるのであるが、一方で本来拠り所として、企業が持ってきた経営理念の意義や役割が弱くなり、ついには機能していないのが現状である。

混沌とした 20 世紀末から 21 世紀における現代社会において、経営理念の衰退や企業の社会的責任の拡充などの問題は「社会の公器」と言われる企業経営の環境問題と密接な関連をもっているのである。それでは、企業とそれを取り巻く環境との間にどのような変化が生じているのであろうか。企業と社会の関係を明らかにするためには、何よりもまず、企業と環境について客観的な分析を試みる必要がある。そのためにも、企業活動の拠り所である経営理念の安定と変化という視点から経営理念論の衰退を企業環境概念の拡散と企業環境論の台頭を議論の対象に批判的な立場から検討することにしたい。

II 経営理念の衰退と企業環境概念の拡散

従来、企業環境という場合、株主、従業員、顧客などの単純に企業と直接に緊密な関係を持っている要素を指していたが、企業規模が大きくなるに従い、企業の直接的利害関係者の拡大にとどまらず、間接的利害関係者も環境要因に取り入れられてきたことから、企業を取り巻く環境は複雑多岐にわたってきた。

ここでいう「企業環境」は、経済的環境や自然環境だけでなく、政治や法律的な諸制度さらには、より一般的な国民意識のあり方いわゆる世論などをも含む、まさに企業を取り巻く諸環境全般を指すことになるのである。それゆえ「企業環境」と「経営環境」とは同じ意味ではないことにまず注意しなければならない。「経営環境」は、通常、企業の経営戦略上の観点から分析の対象となってきた。これに対し、「企業環境」は、企業の社会的位置の観点から分析の対象として、「企業とそれを取り巻く諸環境」との関係に着目するという視点において大きな相違が存在しているのである。

このように「企業環境」と「経営環境」の相違に注目するには理由が存在している。その第 1 の理由は、企業観の変化である。すなわち、企業の経営活動が利潤の追求という唯一の目的のために行われる「所有者主体」・「企業主体」の観点から、企業は社会の中に存在する 1 つの組織体であるとして、企業と社会の関係を重視する「社会関連主体」の観点へと進展しているからである。

第 2 の理由は、現在解決を迫られている多くの社会的問題が、「企業」を社会的にどのように位置づけるかという問題と密接に関連していることに起因している。例えば、いわゆる「地球環境問題」は、その多くが深刻化する環境破壊への対応という人類史的課題を企業の日常的な利潤追求活動の中にいかに矛盾なく取り込んでいくかという問題に行きつくことになる。そして、それは結局のところ、企業と行政、企業と消費者、企業と地域住民といった「企業とそれを取り巻く諸環境」との間にどのような関係を構築していくかという問題に行きつくことになるのである。こうした諸問題の現実的な解決の方向を見出そう

とすれば、「経営環境」への視点を超えて、「企業環境」という視点がむしろ不可欠とならざるを得ないのである。

1. 企業環境の概念

企業環境は、文字通り企業を取り巻く社会的な情勢、状況のことであり、企業の経営に関するすべての要因の総合を意味している。企業経営は真空の中で行われるのではなく、必ず企業を取り巻く複雑で総合的な環境の中で行うことを不可欠としている。例えば、特定の地域、社会、時代を背景としながら、自然的、社会的、経済的、政治的、文化的などの環境の中で、企業経営は進展していくことになる。

2. 企業環境の類型

企業環境の概念を、その経営を取り巻く要因の総合として見るとき、企業環境の問題は社会情勢や社会構造の変化に代表される経営の外部状況の変化、経営の組織的・管理的構造の変化に代表される経営の内部状況の変化によって引き起こされることになる。具体的には技術革新の高度化と内外市場構造の変化が企業環境の中心的な問題になることは言うまでもない。そして経営主体にとって、これら2つの構造変化をいかに的確に理解し、いかに対処するかが問題となる。それゆえ企業環境は、まずは、外部的、内部的環境に類型化されることになるのである。

企業環境の類型化を検討するとき、R.A.ゴードン（Robert. A. Gordon）によって示された企業をめぐる利害関係者集団（interest groups）、いわゆる企業の社会関係に関する構造に注目することは企業環境の類型化とその構成要因の理解にとって非常に参考になる。

R.A.ゴードンは経営者の果たすリーダーシップ職能の重要性を主張したことで知られている。¹⁾ R.A.ゴードンのリーダーシップ論は意思決定と調整という2つの要素によって構成され、経営者は経営の外部諸関係に関する考察と経営の内部諸問題に関する考察を行い、社会経済機構との関連から、最終的な意思決定と調整を実行することであるとしている。R.A.ゴードンがそうしたリーダーシップ論を展開する中で利害関係集団に関して、次のような8つの構成要因を指摘し、そこでの基本的利害関係を主張している²⁾。

- ① 自己資本家（株主）——投下資本の価値の維持、増大と資本報酬（利益配当）の増大
- ② 長短資金の提供者——貸付資本の回収と利子支払の確実性
- ③ 販売や貸与による財貨の供給者——取引関係の安定、公正と受取対価の適正と確実
- ④ 顧客——提供される財貨、サービスの質の優良と価格の低廉
- ⑤ 同一、または関連産業部門の競争企業——競争の公正
- ⑥ 従業員——雇用の安定、賃銀、給料、労働時間、その他労働条件の適正、改善、向上
- ⑦ 政府——地域社会の公共福祉に関する利害関係者の代表として福祉の維持と徴税者として企業に適正な租税収入の確保の要求

⑧ 地域社会——企業に必要な財務的、法律的、技術的サービスの提供者として地域社会の一般福祉の増進

企業は以上のような 8 つの構成要因に関連した利害関係のなかで、一定の社会関係を維持していかなければならない。そのためにも企業は各構成要因との間での納得と協力を得ながら生産活動や販売活動、さらには利潤としての成果配分を行い、各構成要因の要請に応える必要がある。視点を変えれば、各構成要因の納得と協力はそれぞれのもつ利害関係に依存することから、企業への影響力には相違や矛盾をもたらすことになる。

そうした意味において構成要因は圧力グループ (pressure group) であるが、それは単純に敵対関係を示すものではなく、むしろ企業の存続、発展のために協力する関係にあるとすることもできるのである。まさに、構成要因は企業経営の遂行にとって不可欠の要因なのである。仮に、ある構成要因が他の構成要因のもつ要請や非難によって否定されるならば、その否定された要因は企業を取り巻く他要因の社会関係としての協力関係を解消し、企業関係から離脱することになる。このことは、同時に否定した要因自体も否定されることとなるので、企業の全構成要因の存在自体が危険となることを意味している。これが競争社会における現状であると言える。そこで企業による構成要因間の利害関係の調整が必要となることになる。ここでいう調整とは他を肯定しながら、同時に自己を他に肯定させるという関係を作ることである。言い換えれば、対立に対する納得と協働の実現である。すなわち、調整は個における「十分なる満足」に取って替わることのできる関係集団における「不十分なる満足」との調和の状態として考えられる。このことは、構成要因のもつ「満足の程度」は決して画一的なものではなく、それは構成要因の存在する社会の状態、特質、動向等により異なり、さらに時間的、場所的、空間的意味においても決して同じではないという考え方が根底に存在している。³⁾

R.A. ゴードンの利害関係者集団の指摘からもわかるように、いまや企業環境における内部的環境と、外部的環境の分類的存在を否定することはできない。これを経営者、ないし経営責任者の立場よりみる場合、次のように区分することができる。

企業環境：

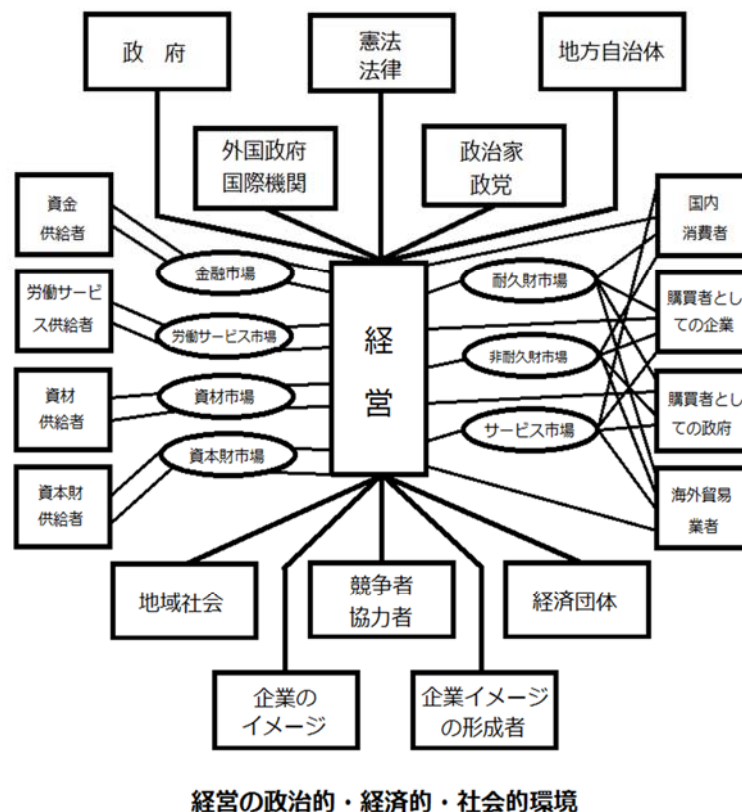
- a. 外部的環境——資金提供者、供給者、顧客、競争企業、政府、地域社会、労働組合
- b. 内部的環境——自己資本家、従業員
- c. 統合的環境——精神的環境

このように環境を区別する根拠は、とくに内部的環境を組織し、統制する経営者とともに自己資本家と従業員が、実践において企業の存続発展に直接的・間接的に責任を持たざるを得ないことから、企業責任を負担する立場にあり、しかもいかなる経営活動も、つねに、従業員をはじめとする人的資源を介して外部的環境に適応しなければならないことに

存在している。

1) 企業の外的環境

企業環境は企業を取り巻き、かつこれと接触を保つ社会的、文化的、制度的、および法制的関係である。しかしそれは主として外的環境における一般的意味での理解であるとも言える。⁴⁾ そうした諸関係は企業の内部的環境にも同様に理解されるものでもある。というのも企業経営は一般社会の縮図として考えられるからである。それゆえ外的環境は広義の社会的環境と法制的環境として理解することができる。前者に関わるものとして社会、経済、政治、倫理、教育、宗教、芸術等の社会関連の側面とそれらの影響が指摘される。その後者に関わるものとして法律の思想的变化、現実の社会の変化、国家の公共保護の法制関連の側面とその影響が考えられる。このように企業の外的環境は企業の存続と発展に緊密な関係があり、大きな影響を与える外部要因の総和であることは言うまでもないことである。こうした経営の外部環境要因の相関を詳細に示しているのが S.D.ウォルトン (Scott D.Walton) の“経営の経済的・社会的・政治的環境に関する図”である。⁵⁾



(Walton.S.D;American Business and it`Environment,1966,p.2.)

2) 企業の内部的環境

企業の内部的環境は人間間の理解として注目し、その人的秩序体系として理解することが重要であると言える。その場合、経営の内部的環境は、経営者の経営理念、経営方針、経営目的、経営計画、経営手続、経営における作業、ならびに管理の技術や行動の体系等の統合として形成されることに注意しなければならない。

しかし、特に、経営者の公式組織における理念、態度、行動と、これに対する従業員の理解の度合や態度との間に生ずる心理的要因に影響を受けた人間関係が大きく内部的環境を支配することになる。これが従業員の潜在的能力の発揮に大きく影響することは言うまでもない。この場合、内部的環境は経営者と従業員との上下関係、とくに両者の依存協力関係によることになるのであるが、この依存協力関係を支配するのは従業員に受容される反応を左右する経営者の態度である。端的に言えば従業員が「いかに管理されているか」を示す態度と見ることができ。そこで注意すべきことは、経営者により、とくに、①公平なる取扱い、②部下に対する信頼と依存の関係等が明確に存在する場合は経営者によって良好な内部的環境が作られていることを示している。⁹⁾また、D.マクレガーのいうように、経営者と従業員との間で生まれる環境は、多くの場合、日常の行動上に見られる経営者の従業員一般についての考え方や、無意識のうちに発せられる言動によって決まることが多いということである⁷⁾。このように企業の内部的環境は企業内部に存在する人的要因、物的要因および文化的要因の総和であるということが出来る。言い換えれば、それが人間関係の「環境」を決定するのである。そこでは、毎日の経営者の考え方や態度が、会社の一員として部下が目標を達成し、欲求を満足させる能力についての、部下の期待に影響を及ぼすのである。公式の方針・計画・手続が実施され、受け取られるのは経営環境の中においてである。経営環境（内部的環境）こそ第一であり、管理のメカニズムは二の次ということになる。

3) 企業の総合的環境——精神的環境

以上のように、内部的・外部的環境を理解するとしても、企業環境自体は決して明確に2つの環境要因に区分されるとはいえないのである。それはこの2つの環境が主として経営者と従業員の活動を媒介として区別されながら、常に、相互に密接に関連することによって、そこに経営活動の遂行が可能となるからである。経営者と従業員はこの2つの環境の相互依存関係を有効に結合させるのに必要不可欠な担い手であると言える。それゆえ、内部環境と外部環境を統合させる第3の環境区分として2つの環境に共有する要素を基礎とした統合的環境、言い換えれば、精神的環境が指摘されることになる。

(1) 精神的環境の経営学的意味

企業の内部的・外部的環境における共有的、基本的な環境構成要因は何かという考え方

から、統合的環境類型として精神的環境が指摘される。精神的環境とは、人々が形成、維持、発展させてきたある種の精神的伝統を意味し、それが経営においては経営理念、経営目標、および種々の経営活動に影響するものであるとされる。⁸⁾逆に言えば、精神的環境を通して経営内部にある従業員を対象としながら、かつ従業員を介して経営の外部環境を統制することを可能とするものでもある。まさに精神的環境は政治的、経済的環境にその存在の根拠を与えるとともに、そうした外部環境を包括的に規制する基本的性格をもつものとして理解することができる。その意味において、統合的環境として新たな精神的環境が主張されるのである。

(2) 精神的環境の特質 (J.C.アベグレンの学説を中心として)

欧米において精神的環境の特質を構成する要因としては本人主義、職務中心主義、能率主義が指摘される。これに対し日本においては垂直主義、家族主義、全体主義が主張されるのである。ところが、この日本の経営における精神的環境はこれまでの家族主義の長所を維持し、同時に欧米の、とくに職能主義の長所を導入する傾向を示している。それは日本企業においても精神的環境の特質が個人主義、機能主義へと移行していることを意味している。『日本の経営』(The Japanese Factory, 1958)の著者であるJ.C.アベグレン(James C. Abegglen)が、日本青年会議所東海地区協議会主催の講演会で「アメリカからみた日本の経営」——国際化時代における経営者のあり方——というテーマの中で日本の精神的環境に関する興味深い指摘をしている。⁹⁾J.C.アベグレンの専門分野が、心理学、人類学であることから文化人類学の立場から雇用慣行としての終身雇用や年功制、稟議的意思決定に関する実証的研究を基礎に、日本の経営での人間関係に注目し、人間が企業の最重要な要素であるという観点に立つことから、J.C.アベグレンは日本経済成長の特質を日本特有の歴史社会的伝統の上における①独自の思考習慣、②独自の社会関係、および③卓越した技術能力の3要因に求め、これらが相互に社会的調和を保持しながら欧米の工業化精神を導入し、かつ、それを消化してきたことを指摘している。そしてJ.C.アベグレンはそうした日本独自の歴史社会的伝統——経営家父長主義の容認——をもつ社会経済の体制を、西洋のそれとも、全体主義国のそれとも異なる「第3のパターン」と呼んでいる。この「第3のパターン」に関してJ.C.アベグレンの書物の序文を書いたE.ヘーゲン(Everett Einar Hagen)は次のように記述している。¹⁰⁾「たしかに、アメリカの経営者の視点から判断すれば、日本の人事管理の方式は非能率である。にもかかわらず、実際にはそれは能率的であり、しかも高度に能率的である。プディングの味は食べてみなければわからない。」言うまでもなく、それは終身雇用制→年功序列制を基礎に企業への従業員の忠誠心を育成する社会体制であり、日本独自の家父長的意味をもつ精神的環境の発展を意味していたのである。

J.C.アベグレンは、日本の精神的環境の特徴を次のように指摘している。¹¹⁾

①政府と企業の友好的な協力関係の形成——欧米ではこの両者の関係はそれほど密接的、友好的ではないが、日本では独自の仲間意識による協力関係（partnership）が存在し、これが経営成長を促進させている。さらに今後、政府の福祉政策ないし社会保障に関する政策の発展により政府と中小企業との関係は、ますます積極的な協力化を促進させることから、これがまた経済成長に役立つことになる。

②金融面における企業援助関係の形成——一般的に、産業資本の構成比率をみるとアメリカでは全産業の平均で自己資本約 70%、他人資本約 30%、日本では前者約 20%、後者約 80%である。この日本の自己資本比率の低さはアメリカ経済社会では破局的財務リスクの状態を示している。ところが、日本企業が維持・存続でき、むしろ、安定と繁栄を可能とするのは政府と金融機関と企業との 3 者関係において経営家父長主義が貫かれており財務援助、財務保障が制度化されていることによる。

③雇用関係——日本における雇用関係の特徴は、終身雇用制、年功序列制にある。これが日本の経済成長、ないし企業の経営にとって有利な条件となっている。この制度のもとでは成長企業は、一般に、大量雇用の傾向となり、そのため経営は雇用中心の労務管理をとることになる。このことは、一方では人件費の限界が低賃金を必然化することになるが、他方では大量仕入、大量生産、大量販売等による規模を基礎とした経営活動は「規模の経済」による高能率と成果拡大をもたらし、逆に高賃金を可能にする。加えて、経済成長の下で、中小企業における労働力不足は高賃金を不可欠とする。かくして大企業と中小企業間の賃金格差は縮小傾向となる。また労働組合は日本企業のもつ歴史社会的特質を反映して主として企業別組合の形態をとるため、ストライキの規模も比較的小さく、経済成長の重大な阻害要因とはならない。これに対して、アメリカの労働組合の形態は職業別、産業別組合の形態をとることから、ストライキの規模も比較的大規模となり、その影響はきわめて大きいのである。さらに終身雇用制、年功序列制のもとではアメリカに比べて労働移動は一般に少なく、職務遂行の安定化だけでなく、労務費の抑制をももたらすことから、これが経済成長の有利な条件となっている。

このように、J.C.アベグレンは日本経済、日本企業の成長的特質を日本独自の精神的環境に求めている。とくに家父長制度のもとにおける終身雇用制、年功序列制を基礎とした忠誠心に求めているのである。しかもこの忠誠心は従業員においては能率の向上を、経営者においては社会的責任への対応行動として表面化するとしている。こうした J.C.アベグレンの指摘する日本独自の精神的環境は、企業環境における連続概念として存在するものとして理解されると同時に、P.ドラッカーの言う断絶概念に対応するものでもある¹²⁾。P.ドラッカーは、『断絶の時代』の中で、「今日の卓越した経済的な実績、先進国の豊かな大量消費、先進国の生産性・技術力は、実は、ビクトリア時代及びエドワード時代の経済的・技

術的な約束ごとを果たした結果であり、いわば当時の経済的ビジョンをその後立証したようなものである。しかしながら、我々は今や世界経済や技術の面で“変化の時代、不連続の時代”に直面している」と強調している。¹³⁾すなわち現代日本の経済成長においてさえ、①労働力の需給の逆転、②労働対象の変化、これに伴う労働力の質の変化、③労働移動の増加と迅速化、④民主主義の定着、⑤社会意識の向上、⑥技術革新の生活文化への貢献等の社会的構造における変化の事実とそこにおける年功序列制や終身雇用制に対する必然的な変革過程という事実は否定できないことになる。それでは、J.C.アベグレンの言う日本の精神的環境の連続性はどのような形で継続しているのか、あるいは継続できるのかが問題となるのである。

(3) 精神的環境の影響と役割

精神的環境は経営者の信念、イデオロギーを変化させ、これに基づき経営目標、さらには、経営活動のあり方を変えることになる。そうした精神的影響の変化による経営理念の変化は経営目標（経済的目標と非経済的目標の均衡）の変化へとつながっていくことになる。そのことは経営理念がたどってきた歴史的過程が次のように適切に示しているのである。¹⁴⁾

- ① 利潤目標は初期の経営目標であり、もっぱら所有経営者による自己資本増大目的である。そこには家長独裁による家長主義的経営家族主義がもっとも明らかに貫かれている。
- ② 売上目標は専門経営者による売上増大、市場占有率増大、経営者地位の上昇目的である。そこには一般に、いまなお、家長主義的色彩が濃厚である。
- ③ 経営成果の目標は自己資本家、経営者、および従業員の3者による共通の目的である。そこには労働組合の発達が経営者と従業員との共同関係を促進させ、さらに経営者の社会的責任の自覚がこれを、いっそう必然化させることになる。しかし経営成果の目標が自己資本家の利益と従業員の利益の統合を示すことは、その意味において家長的独裁の崩壊と後退を示すことになるのであるが、この経営成果の目標には依然として、終身雇用制、年功序列制が容認されることから経営家族主義の存在とすることができ、この経営成果の目標と経営家族主義との結合物が、実際的には、労使共同体的利己主義と呼ばれるものである。そして、この両者の調和と共同をはかるものとして外部的環境への社会的責任の自覚が取り上げられることになるのである。その結果として経営者は精神的環境を基盤としながら内部的環境においては経営家族主義を維持し、外部的環境においては社会的責任を果たすことが期待されることになるのである。

3. 企業環境の重要性と経営理念の衰退

企業と環境は緊密な関係で繋がっていることは否定できない事実であるとともに、環境

は企業が存続していくための基礎であり、基盤である。それゆえ、企業経営に関係するすべての経営要素は環境の中で獲得されることになる。例えば、人材、材料、エネルギー、資金、技術、情報など、これらの経営要素がなければ、企業は経営活動を日常的かつ継続的に遂行することはできない。そして、企業の生産した製品やサービスは市場に提供し販売されなければならない。市場が存在しなければ、顧客が満足しなければ、製品やサービスの価値は社会に認められず、企業も長く存続できないのである。

他方、環境は企業にとって機会を与えると同時に、脅威も与えることになるのである。その際にもっとも重要なことは、企業はいかに環境を認識するのか、そこからどのように機会を把握し、脅威を回避することができるかということである。また、企業は経営資源と経営能力を結合させる能動的な組織体でもある。それゆえ企業は単に環境に支配されるものではなく、環境に適応し、さらには環境を変化させるほどの影響を与えて、社会の発展と経済の繁栄を促進させることにもなる。

このように、企業と環境との基本的関係は、部分と全体という社会・経営構造の中で相互に依存しながら、均衡関係を持って存在しているのである。それゆえ、企業は存続と発展をしていくために、適切に環境の変化と内容を理解し分析し、さらに積極的に環境に適応しなければならないのである。こうしたことから企業の存続と発展を左右するものとして企業環境の重要性は十分に理解しなければならないのである。しかしながら、企業環境の重要性を強調すればするほど、逆に、これまで経営活動の中核的な拠り所としての役割を果たしてきた経営理念の存在意義はその役割と重要性という意味においてその主体性を失い、衰退してゆくことになるのである。

[注]

- 1) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, p.3.

平井泰太郎・森昭夫訳、『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社、1954、p.3.

R.A.ゴードンは、ビジネス・リーダーシップを「企業を組織し、指導する職能であり、経営の諸活動の進路を規定するところの諸決定をなす職能である。そして個々の事業を経営することによって全体としての指導者は全一体としての経済機構における活動の指針を導くこと」と定義している。

- 2) R.A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, pp.147-267, pp.67-115.

平井泰太郎・森昭夫訳、『ビジネス・リーダーシップ』 pp.157-286, pp.71-105.

ゴードンにおける外部的諸関係としては、利害者集団（株主・金融者集団・政府機関・そ

の他) とのビジネス・リーダーシップの結びつきを分析している。内部的諸問題としては、最高経営担当者・経営担当者集団・取締役などとのビジネス・リーダーシップの結びつきを分析している。

3) R.A.ゴードンの利害者集団や環境要因に対する批判としては、次のものがある。

「その一つは、ゴードンが経営管理（経営指導）について決定を行うことの機能にのみ注目し、その決定を執行または実施する機能については、ほとんど触れていないという点、その二は、ゴードンのいう利害者集団についてである。彼が利害者集団を分析したことは、明らかに注目すべき試みである。しかし、彼の分析ではなお利害者集団が、いわば羅列的に検討されている傾向が否定できない。それぞれの利害者集団の持つ質的な相違の分析がさらに望ましいと言えよう。のみならず、彼が利害者集団としてあげる労働組合の吟味は必ずしも充分とは言えない」（笹木正治著、『労資関係と経営管理』 pp.38-35.）

「労働者の力、政府の力の強大化は紛れもない事実である。だが、彼の掲げる 8 個の利害者集団なるものは、同列に企業の外部の利害者集団として企業に対して影響を与えるものにすぎないのであり、ただ、その影響力においてのみ差のあるものとして把握して良いものではない」（三戸 公著、『アメリカ経営思想批判』 p.90）

4) Webster's College Dictionary, Fifth Ed., 1945, p.334.

ウェブスター（Webster）によれば、“環境は生活体あるいは有機体の発展に作用するすべての外部条件と影響力の総体である”と定義されている。この一般的定義を経営の外部環境に適応すれば、経営の外部環境とは“経営の活動や発展に作用する全ての外部条件と影響力である”と言い換えることができ、無限に近い外部環境が存在することが考えられ、その全てを吟味することは不可能に近いことになる。それゆえ、一定の秩序を形成するためにも何らかの方法で外部環境を分類する必要がある。

5) Scott D. Walton, American Business and its Environment, 1966, pp.11-15.

S.D.ウォルトンは、経営に対する外部影響力の主要領域として経済的環境、社会的環境、政治的環境の 3 領域を示すことによって、外部環境の性格区分を指摘している。

6) S. D. Walton, American Business and its Environment, p.2.

7) ダグラス・マクレガー著・高橋達男訳、『企業の人間的側面』1970, pp.156-170.

8) 西尾一郎著、『企業環境論』中央経済社、1973、pp.39-40.

9) 1969.6.15.日本青年会議所第 20 回東海地区会員大会における講述によるが、名古屋商科大学教授であった西尾一郎氏のまとめによって同年 8 月 18 日中部経済新聞に掲載したものである。

10) James C. Abegglen, The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization , 1958.pp.1-2. （占部都美監訳、『日本の経営』ダイヤモンド社、1958、pp.1-2.）

11) J. C. Abegglen, *The Japanese Factory*, p. vii. (占部都美監訳、『日本の経営』 p. vii.)

日本の工業化に関する外国人学者の見解や評価に関しては、尾高邦雄著、『日本の経営』中央公論社をはじめとして、多くのものを参照することができる。

12) 西尾一郎著、『企業環境論』 pp.40-41.

13) P. ドラッカー著・林 雄二郎訳、『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集3』ダイヤモンド社、1972、pp.197-198.

14) 尾高邦雄著、『日本の経営』 pp.9-27.

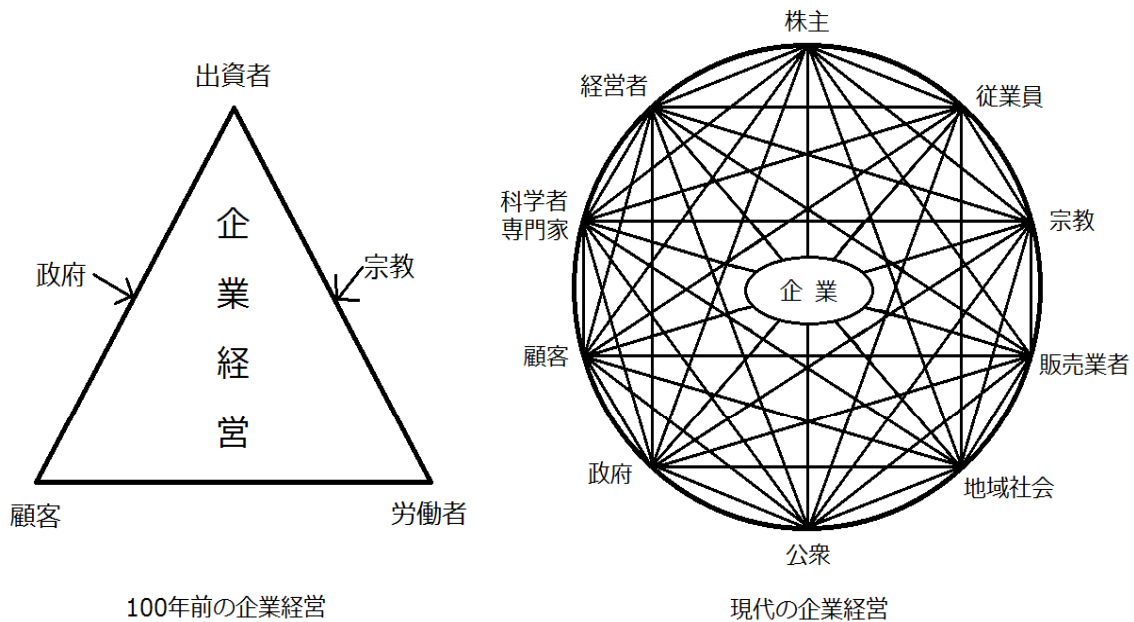
III 企業環境論の台頭と経営理念論からの乖離

企業環境の複雑化と企業経営に対する重要性の理解は、企業環境論の出現を必然的なものとしてきた。もともと、経営学は企業の環境論であるとも言われる。というのも企業経営は環境を理解せずには経営はできないし、説明をすることもできないからでもある。特に、企業環境論が注目される理由は、従来の経営学との比較においてより明確に指摘されることになる。

従来の経営学は、当初、「所与の環境」のなかで「存在する企業」の体質改善を問題としてきた。そこでは企業の背景をなす環境は所与の要因、ないし条件として受け取られ、その背景は与えられる情況 (situation) として理解することから、その因果関係の分析理解にまでは至らなかったと言われる。ところが、現代社会において、この所与の要因ないし条件は量・質ともに大きく変化し、拡大することから、企業は環境との関係を理解するために、その内容や因果関係の分析を行ない、その成果を基礎に新しい環境状態への変化を迅速に認識し、理解することが不可欠となってきた。すなわち、企業を取り巻く背景が環境として理解され、その量的にも質的にも拡大した内容が分析理解され、評価され、適応されることになる。具体的には科学技術の発展 (技術革新の進歩)、社会経済の発展 (内外市場構造の変化)、そして政治行政の進歩 (国際的社会意識の向上) 等は企業が意思決定の基本的要因として検討せざるを得ない環境要因を構成することになるのである。

K.デイビスと R.L.ブルームストロム (Keith Davis and Robert. L. Blomstrom) は、このことに関して次のように指摘している。¹⁾「100年前には現代企業の持つ社会性は、ほとんど問題にならず、当時の社会関係は単純で、多少存在した複雑性さえ、あまり問題とはされなかった。経営者の意思決定は明確であった。科学、教育、文化、生産性といった領域の革新が進展し、人間の知識が発展・増大するにつれて、制度や各種の利害関係集団

は経営環境に積極的に参加するところとなる。したがって、今日の経営は関係する多くの利害者集団との調整が大きな仕事となっている。」こうした経営環境の現象を次のように図式化している。



(K.Davis&R.L.Blomstrom;Business and its Environment,1966.p.5)

以上のような背景から、企業環境論は企業と環境との因果関係を論ずる特質をもった理論であり、実践的即応の経営学として理論と政策の一体化を指向するものとして出現してきたと言える。しかもその相互関係の理解をこれまでの経営理念にかわって、企業経営の管理行動の拠り所とすることから、経営学における企業環境論が果たす位置と役割は重要性を増大させるとともに、さらにはそれを原因とした経営問題の展開を見ることにもなるのである。

1. 企業環境論の背景

企業環境論は経営学において経営管理論的立場に立った企業と環境との関係論であると言われる。換言すれば企業環境論は自由主義体制の下において、企業と環境との体系的展開を意識することであると言える。P.ドラッカーは、1946年のゼネラル・モーターズ社の研究の中で、「我々は企業と社会の間の機能的な調和という政策的問題のみならず倫理的調

和に関する政策的問題をも有している。企業をより強化し、一層有効にする手段は正にわれわれ社会の基本的信念と基本的約束とを実質的に実現しうることを約束するものでなくてはならない。われわれの最も急を要する仕事は、この新しい社会的制度が効果的にかつ生産的に機能し、その社会的・経済的能力を実現し、経済的・社会的問題を解決しようとするところである」と述べている。²⁾さらに「現代の企業は、単に経済上の制度に止まらない。経済上の機能を果たすためには、その背後に概念や組織・構造がなければならない。企業は社会的制度であるとともに、また共同社会であるとすれば、そのように管理し、研究されなければならない」³⁾とも指摘している。

したがって、所与の要因、ないし条件を吟味し、そこに現状との不適合が存在する場合、新しい要素を加えて従来の経営管理の理論を修正し、新しい管理理論を発展させることになる。このことは企業環境論が環境変化の多様化とその変化速度に対応する意思決定にかかわる経営管理の立場を重視したものとして理解することを意味しているのである。こうした管理的視点からの企業環境論の台頭する背景をさらに詳細にみておくことにしたい。

1) 現代経営の現状と環境概念

企業環境論では、実践的にも理論的にも、これまでの経営の認識対象は「単一の環境」における「単一の企業」の体質改善を問題にしてきたとされる。したがって、そこに内在する管理職能は、主として企業の内部的管理の職能ということになる。「マネジメント・セオリー・ジャングル」で良く知られる H.クーンツと C.オドンネル (H. Koontz and C. O'Donnel) が指摘する計画、組織、調整、指揮、および統制の管理機能による管理の展開も、主として経営の内部的環境に対応したものであり、その領域を出ないものということになる。また現在、実践的にも理論的にも、経営の新しい認識対象となっている人間関係、行動科学、意思決定、および経営組織等の研究も、時間的、空間的、場所的にも固定化された企業の環境領域を対象とし、その体質改善を問題とし、解決しようとしたものとして理解される。

そうした従来型の研究とその実践の成果によって、経営が認識せざるを得ない対象を明確にし、経営の能率向上に大いに貢献したことは言うまでもない。すなわち、これまでの経営学における環境概念は、主に企業内部の環境要因に置かれ、今日的な文化や経済といった異なる環境における企業間関係の諸問題はそれほど認識し、また問題とするほどではなく、経営の実践も理論もその中心は企業内部の問題に注目し、その質的・構造的改善の問題を解決することで企業の存続と成長が図られてきたと言える。こうした点に関して、カリフォルニア大学 (UCLA) の B.M.リッチマン (Barry M. Richman) は現行の経営学、ないし管理学は企業のもつ外部的環境に注目せず、いわゆる「管理という名の貼られた黒い箱」のなかの質的・構造的改善の研究のみが課題となったのであると指摘しているのであ

る⁴⁾。そこにはいまだ企業に対する外部的圧力、ないし変化要因は考慮されていないことが主張されるのである。⁵⁾

こうした経営学の展開に対する批判が正当性を持つかどうかの議論は後に譲るとして、今日における技術革新の高度化、国際化と一体化の進展、市場構造の質・量的変化、社会的責任の問題、経営理念の変化等の社会・経済・文化における新しい問題の発生は、企業を取り巻く環境を複雑に変化させることから、従来のな経営理念とその経営的方法そのままの状態では、そうした複雑化する環境条件に適切に対応して、企業の経営に課せられた本来の目的を達成することが困難であることは言うまでもないことである。

このように考えれば、従来型の経営学を基礎に、企業に対する外部的環境、あるいは新しい変化要因を認識し、分析し、整理することから、従来の環境概念との比較を行ない、その結果を基礎に、経営者の拠り所でもある経営理念の転換、さらには経営管理の高度化を検討する必要があることは否定できない。こうした視点を重視しながら従来型の経営学を基盤にアメリカ企業の生成以来約 100 年以上にわたる外部環境適応の歴史を整理すれば次のように指摘することができる。⁶⁾

(年代)	(外部環境の変化)	(外部環境関係の決定)	(構造変化)
～1870	全国市場の形成と都市市場の発展	地理的拡大・生産的拡大の戦略	現場組織を管理するための管理構造
1870～1910	国内市場の外延的拡大の終了とそれに伴う競争と過剰生産	吸収・合併と垂直的統合の戦略(企業規模の拡大戦略)	中央集権的職能別部門組織の構造
1910～1945	人口増加と技術革新 2度の世界大戦	経営多角化の戦略(規模の経済から範囲の経済)	事業部制組織の構造
1945～	一部産業の比較優位の消滅、国際化の動向	海外直接進出の戦略 (国際化の戦略)	多国籍的管理組織の構造

このように、企業環境論は、従来の経営学を古典的理論、伝統的理論として無用化するのではなく、現代に適合した新しい理論に不可欠な要素を提供し、しかも新しい理論を構築する上で企業環境の流動性に注目し、対応するための重要な役割を持っているものとして位置づけることになる。言い換えれば、企業環境論は古いとされる経営の中に、新しい経営の意義と役割の存在を認識させ、そうした考え方が新たな経営の環境理解をもたらすことから、未来につながる経営理念や経営の発想を具体化させることになると主張してい

るのである。

2) 現代経営のジレンマ—F.X.サットンの緊張的環境関係—

既存の経営理念論を概観するとき、企業主体型経営理念であれ、社会関連型経営理念であれ、議論されてきた内容には、経営の内部的環境だけでなく、外部的環境も含まれていた。そこでは、経営の主体たる経営者がどのような経営哲学や経営理念を拠り所として、それらを判断し、評価することになったかが理解できたのである。

ところが、内部的環境と外部的環境という2つの企業環境は、環境概念の拡散に伴って、異質の要因としての緊張関係をもつことになり、企業の環境論が議論の対象とするものは主に、そうした経営の内部的・外部的環境における緊張関係を内容とするものへと展開されてきた。そこでは、企業は国家、自治体をはじめ直接、間接の利害関係者集団から効率的経営を期待され、ときには、そうした利害関係者集団による積極的介入が企業経営に対する「社会的圧力」として経営活動に大きな影響を与えることになるのである。こうした緊張的環境による「社会的圧力」の存在は、必然的に経営の質的变化を要請することになる。こうした環境との緊張関係に関して、経営者の役割の視点から経済と福祉という両者の満足を期待される経営のジレンマと緊張を述べた F.X.サットン (Francis X. Sutton) の指摘は非常に参考となるものである⁷⁾。

(1) 職務関係のジレンマ

①企業経営者の経営理念と現実の関係

経営者一般の役割は、仕事に対する権限と責任を持ち、組織を代表して意思決定し、組織の各部分を代表することであり、かつ自分の業績に対してのみならず、他人(部下)の業績にも責任を負う。ここに一定の緊張が存在することになる。そして、期待される新しい経営理念と現実の経営者の役割を支える考え方や実践との間における不一致がさらに緊張を生ずる。

②企業業績の量的基準と質的基準の関係

企業の業績第1主義が緊張を生ずる。一般的にも業績を得るには競争相手と争わなければならない。そして得た業績に対する判定基準を利潤性、市場占有率、企業規模、成長率等のような量的一般基準に求めるとき、その基準自体が明確ではないばかりか、量的なものにのみ関心を持たせ、他方において経営活動の拠り所となる理念や哲学、その方法と内容に対する軽視を生ずる。この企業業績に関する量的、ないし形式的基準が緊張を生ずる。

③経済と技術の関係

量的あるいは形式的基準を基礎とした行動の基本原則に従うとき、そこに存在する技術の良心(技術の社会性)と利潤目標との間に衝突が起こり緊張や矛盾を生ずる。

④不確実性と能力・責任の関係

不確実性のもとにおいてさえ経営者が行う意思決定はその業績の成否にかかわらず職務的責任を伴う。経営者に求められる資質の一つに意思決定能力が強調される理由でもある。それゆえ、統御不可能な予測外の結果に対しても責任を持たざるを得ないところに緊張を生ずる。

⑤不確実性への反応の関係

不確実性のもとでは統制不能や予知不能の要因によって、努力目標と結果とは一致しない。この不一致を最小化する対策としては、一つには独占やカルテルを形成して自由な競争を避ける、もう一つの対策としては意思決定自体を回避することである。この回避も一種の意思決定であり、そうした経営者の無作為は経営者の役割である権限と責任の放棄であり、逆に大きな混乱と緊張を生ずる。

⑥階層体系の関係

経営者は環境適応のために新しい方針をもって適合した組織を作らなければならない。また、中間管理者は新しい方針を基礎とした創意工夫をし、統制不能の事項にも対処する責任を有することになる。ところが、そうした管理階層間における業績判定に従った昇進・昇格の基準は不明確である。ここに管理階層間での緊張を生ずる。

(2) 人間関係のジレンマ

①正当性関係

企業が資本主義経済特有の形態であり、資本の論理に従って利潤の追求をするものである以上、企業外部の人々や社会に対しては企業中心的な関係や考え方が求められることになる。しかしながら、その限界が明確でないことから、この企業中心的な考え方や行動関係の正当性を納得させることは非常に困難であり、逆に道徳性を強調したりすることから緊張を生ずる。

②自己矛盾の関係

経営者の社会的地位が次第に評価され、また地域社会においては中心的地位に評価されるとともに、そうした評価に対して満足観を認識することになれば、経営者は本来の職務に対する積極的態度が期待されるにもかかわらず、保守的態度・保守的反応を示すことになる。ここに経営者自身の自己矛盾といった緊張を生ずる。

F.X.サットンによる以上のような緊張関係の指摘は、企業の役割、とくにその担い手たる経営者の役割にみられる権限と責任から出現する緊張関係を示すものであった。言い換えれば、企業の立場から経営の主体である経営者の役割に関連した緊張関係を指摘したものであり、今日的な経済変動、技術革新、市場構造の変化等の外部環境要因との影響関係については、間接的であり、従来の経営管理論の領域にとどまるものであったとも言える。

一方で、F.X.サットンの指摘した緊張関係とジレンマの考察と展開は企業環境論といった新しい企業理論の必要性とその台頭の契機をもたらす内容を指摘するものでもあったと言える。

2. 企業環境論の台頭契機と内容的充実

企業活動において環境が問題となるのは、経営目的達成のためには、企業の内部的・外部的環境に適切にかつ迅速に適応し、かつ新しい経営理念の構築とその発展を必要不可欠としなければならないところに存在している。すなわち、企業における環境の問題は社会の発展に伴う社会的要請と企業経営における管理の発展の結合物と言える。今日のような絶えまない企業環境の変化が経営の構造的変化を促進させ、さらに経営の抛り所としての役割を果たす経営理念の変化をも不可欠とする現実的事実が存在している。それゆえ企業環境の問題は管理の問題であり、その問題解決は管理的側面からの理解を無視しては解決できない問題とされることになる。そこで、企業環境の問題を経営の管理的発展と社会の歴史的発展との関連から概観し、企業環境論の台頭とその特徴を見ることにしたい。

1) 社会の歴史的発展

一般に、企業における環境問題の研究は当初、資本主義経済の発展に基づく経済環境の変化に求められてきた。例えば完全競争から寡占競争への移行、新しい競争条件の成立、経済構造の複雑化とその不安定性、さらには企業規模の拡大化、多数の利害関係集団の形成などとの関係においてであった。こうした経済環境の変化に対して、管理の発展と経営の主体である経営者の役割を歴史社会的発展のもとに位置づけしたのは第2章でも取り上げたバーリ・ミーンズ⁸⁾やJ.バーナム⁹⁾の指摘である。そこでは大規模経営の発展に伴う資本と労働の分離、および株式会社制度の発展に伴う資本と経営の分離の出現、さらには所有者支配に対する経営者支配の社会的出現が主張されている。とくにJ.バーナムによる専門経営者の経営職能が積極的に企業における経営者支配の確立をもたらせることから、社会に対する企業的支配から将来の社会的支配に移行する契機を示唆するものであったといえる。このようにバーリ・ミーンズやJ.バーナムによる所有と管理の分権、資本と労働から区別される経営者支配の指摘は企業環境論と管理にとって重要な出発点であったと言える。

それでは、企業環境の変化要因、とくに、企業に影響を及ぼす一般的環境要因とは何であろうか。これについては、次のようなものが指摘せられる¹⁰⁾。

①先進国の技術水準と自国の技術水準、②自国の自然資源、③労働者の技能、訓練、経験等に影響を及ぼす教育制度、管理専門家グループの能力、人事管理の技能、組織能力、適性能力、④人口水準、年齢分布、および人口増加率、⑤資金の調達や補助金制度の適応度など。

しかしこれら一般的環境要因のすべてが企業に影響を及ぼす直接的環境要因とは言えない。それゆえ、企業に直接関連する環境要因ということになれば、次のような要因を指摘することができる。①経済成長に関連した経済の危機的状況の発生、②労働組合の拡充と労働者発言の強化、③国家の介入、④顧客との関係の深化、⑤新しい意思決定の必要。

以上のような一般的環境要因や直接的環境要因を基礎に企業環境論の台頭を現在の企業を取り巻く環境変化にその原因を求めるとすれば、次の 3 つの観点に要約することができる。

第 1 は、社会的、公共的、公益的思考の変化である。ここに含まれる環境要因としては、激しい技術革新、市場革命、資本の自由化ないし経営の自由化による国際的競争、経済社会の急激な変化、政府と企業との関係、労働組合運動と企業との関係、所有権絶対主義に対する制限の傾向、所有権に帰属する公害問題などを指摘することができる

第 2 は、企業形態の量的変化である。ここでは経営規模の巨大化、経営組織体のグループ化とその複合形態の発生、国際企業の出現などを指摘することができる。

第 3 は、企業形態の質的变化である。ここでは資本と経営の分離、新しい専門経営者の出現と育成に基づく新しい人間観、組織観、倫理観の成立などを指摘することができる。

2) 経営成果概念の発展

現代的経営において経営の主体を専門経営者にのみ求めるのではなく、資本家、経営者、労働者の 3 者であると理解する場合、経営成果はこれら経営の主体である 3 者による経営的貢献に基づいて発生すると言える。すなわち、経営成果は資本と労働と管理の結合物であることから、経営成果の問題はその獲得とその分配の問題ということになる。現代的企業はその存続と成長という基本的経営目的の実現のためには、そうした経営成果の適切な獲得と公正な分配を考慮した上で、資本家、経営者、労働者間の利害関係の調整を計ることが求められるのである。従来の経営成果の概念が資本家のための利潤や専門経営者の業績向上のための売上額という概念から、これら 3 者の共有的満足を指向する概念へと発展するとすれば、企業の主体、経営の主体の質的变化は、必然的に今日的な企業環境論を台頭させる契機となる¹¹⁾。まさに、企業環境論が台頭する契機は「企業の社会的作用力の巨大化」が「企業の社会性への自覚」をもたらし、さらにこの「企業の社会性への自覚」が「経営目的達成の可能性」へ展開されるとする一連の考え方に存在しているのである。

3. 企業環境論の現代的意味と経営理念との関係

企業環境論は、社会経済的ならびに企業経営的背景の下、いかなる企業経営も、空間的、場所的、および時間的機会をもつと同時にその制約を持つところとその存在意義があると言える。とくに、社会経済的立場における空間的制約が場所的、時間的機会を制約し、そこに新しい環境の問題を発生させることになる。具体的には、技術革新の進展

と市場構造の変化、および要請せられる社会的責任の問題等の一連の社会経済的事象⁷⁾が経済の自由化、高度成長、国際化を基盤に企業経営に大きな影響を与え、さらには経営理念の変化を求めることになるなど、今日問題となる経営理念の問題とも関連することになるのである。まさに企業環境論は、そうした社会経済的背景の存在と影響力に焦点をあてることから現代的意味を持って台頭してきたと言えるのである。¹²⁾

その社会経済的背景は企業の主体さらには経営の主体に対して新しい問題として経営理念、経営目標、社会的責任、および従業員関係などの多岐にわたる経営問題を提起することになる。このうち、とくに、社会的責任と呼ばれるものは株主、従業員、労働組合、消費者、地域社会、政府等に対する経営者の社会経済的な新しい関係を要請する問題であった。また従業員関係は従業員が経営理念や経営目標を企業環境に結びつける媒体となるとともに、内部的環境を形成する企業経営的な新しい関係の問題として主張されることになるのである。

以上のような2つの背景の中で、企業は環境に適応した新しい経営戦略を考え、もって環境適応的企業を検討せざるを得ないという問題に直面することになる。

このように企業環境論を環境適応理論として考えるとすれば、その理論的基礎として生態学的接近が主張されることになる¹³⁾。特に、1970年代以降に著しい発展を示している生物科学の成果によって組織理論の統合を意図する理論的再生運動が提唱されている。それは生物が環境から影響を受け、これに順応して成長するとする理論の企業経営への適用である。しかし生物と企業が相違することは言うまでもない。生物の環境適応理論における環境は所与のものとして理解され、そこには環境を変革させようとする努力はなく、単に環境への順応が存在するにすぎないとされる。これに対し企業の環境適応論においては必然的に経営主体による企業環境に対する積極的変革の努力が順応とともに実行される点である。そのゆえ、企業環境の問題に関しては、生物界に見られる環境適応理論の応用だけでは不十分であり、環境順応と環境適応の区別をよく理解することが不可欠と言える。

一般に、企業に関わる企業環境としては社会的、文化的、制度的、法制的関係等が指摘される。こうした企業環境が企業経営にとって直接的に解決せざるを得ない問題となるのは、とくに外部的環境である社会や経済の変化と進展、政府の役割や一般企業ならびに産業の影響力が企業に対して外部的圧力を形づくり、経営理念や経営手法に変化を要求することから、従来とは大きく相違した経営政策を要請し、長期経営計画の変更を不可欠とするときである。このように企業経営が社会や経済から新たな問題を要請され、これを自らの課題として認識するとき、企業にとって真の環境問題が存在することになるのである。その意味において歴史的な視点から見れば、環境が社会経済的、ないし企業経営的背景を基盤としてまず問題となったのは、技術革新と市場構造の変化であったと言える。

技術革新の高度化は企業自体の規模の拡大化をもたらし、同時に大規模企業間の関係を密接化させ強化させることになった。それは技術提携、協業化、コンビナート、共同出資、合併・合同等による企業集中、さらには、系列企業の選別化とその系列化の強化等に見ることができる。そうした状況の中で、各企業はさらなる技術開発、研究開発の競争を行ない、その結果、技術革新の高度化は、やがて購買力の増大と市場構造の変化をもたらす重要な要因となっていったのである。

特に、市場構造の変化は、先進国と後進国との関係を通じて経済機構や企業間関係における新しい国際化時代をもたらしている。それは国内企業の海外進出、資本の自由化や経営の自由化の展開等に見ることができる。そして市場構造の変化にともなう競争の激化は経営理念の変化、経営技術の開発、マーケティングの研究などを必然的に発生させることになる。

こうした技術革新と市場構造の変化という 2 つの環境要因に注目するとき、特に、次のような点に着目しなければならない。

第 1 は、そうした環境要因の変化が従来全くと違っていいほど考慮外とされ、かつ無関係とされていた異業種企業との間に新しい経営関係が急速に重要になってきたことである。具体的には、取引機関、取引経路、取引方法等の変化を契機とした想定外の状況変動をすることである。想定外の環境は、想定外の関係を生み出すことから、企業間関係は多種多様となり、経営の複雑化とその対象範囲の拡大化を不可欠とし、さらに企業間競争の激化をまねくことになる。

第 2 は、環境要因の変化は、一方で産業資本と同時に社会資本の充実を必要とすることから、そこに政府、自治体の役割の増大、政府と企業との相互関係の増大とその複雑化をもたらせ、他方では企業活動の意欲的拡大とその成長に伴い経済主義、いわゆる生産第一主義を指導原理とすることから一般社会、地域社会の生活に大きな影響を与えることである。例えば都市化の問題、人口過密・過疎の問題、土地利用の問題、交通の問題、消費者保護の問題、産業公害の問題、環境破壊の問題、および老人問題等の発生を指摘することができる。こうした一連の問題は結果として企業に社会的問題を認識させ、これが新しい経営理念や政策への変更を要請することになるのである。加えて、企業の環境要因の変化は次のような新たな対内的問題を提起することになると言える。

- ① 企業の社会的問題の拡大が社会的費用の増大問題をもたらし、これが企業の経営理念、経営政策の問題を不安定にする。
- ② 企業の意識的発展が国民経済に大きな貢献を果たすことになるが、社会資本の増大を企業が補完することは、企業の費用負担を増大させ、国民生活の観点から別の新たな問題を出現させ、これがさらなる社会問題となる。それゆえ、企業の社会的問題は経

営の理念とそれに基づいた戦略的経営の確立を基礎とすることによって将来の経営革新とその経営的成果を生み出すという意味において意義を持つことになる。

- ③ 企業環境の問題は社会、経済、企業に関連することからも、その作用力や影響力には大きいものがある。言い換えれば、企業環境論は“国家や公共活動からの規制と助成”と“企業自体の自生と協力”に関する調和と統合の問題とすることができる。それゆえ企業環境論の直接的主体を経営者に求めるとき、経営者は従来とは相違した環境への多面的認識と体系的理解を基礎とした環境適応のための意思決定を必要とすることになる。

このように企業環境論は経営の主体である経営者による意思決定と価値概念、さらには利潤性と社会性の相関関係の究明をその本質的課題としているとすることができる。

第3章の経営理念論の学説概観で指摘したように、これまでの経営学、ないし管理学は、主として企業の内部環境に軸足を置いて、企業の体質改善と強化を問題とし解決することをその目的にしてきた。それは、アメリカ経営学の主要な特質であり、発展の過程そのものであったと言える。ところが、環境適応を問う企業環境論は、そうした経営学の発展に立っただけで、経営の軸足を一方で、企業の外部的環境変化の現実と動向に、他方で経営の内部的環境の変化と発展を把握するという2つの領域に軸足を置くことから、その結果として経営理念の変化とその発展を図るものであった。まさに企業環境論は「現在どのような状況」にあるから「どのようにすればよいのか」を追究する実践的機能主義の立場に立って環境要因、経営理念、改善活動の一体化をはかり、それをもって企業の存在と方向性を確立させることを目的としていると言える。ただ、ここで注意すべきことは、経営の主体たる経営者が経営の方向性や戦略を決定する際に拠り所としてきた経営理念や哲学は、企業環境論の主張と台頭とともに、その本質的役割とは大きく相違する単なる1つの要因にすぎなくなっていることである。ここに企業環境論と経営理念論との関係理解が経営学の分野においても根本的に重要な問題となることは避けられないことになる。

[注]

- 1) K. Davis and R.L. Blomstrom, *Business and Its Environment*, 1966, p.5.
- 2) P. Drucker, *The Concept of the Corporation*, 1964, p.117.
P. ドラッカー著、『会社という概念、ドラッカー全集1』ダイヤモンド社、1972、pp.642-643.
- 3) P. Drucker, *The concept of the Corporation*, p. xii.
P. ドラッカー著、『会社という概念、ドラッカー全集』序文.
- 4) B. M. Richman: “A Model for Research in Comparative Management”, A Reprint from

California Management Review, 1964.

西尾一郎著、「企業環境論」 pp.3-4.

- 5) 占部都美著、『経営戦略の展開：経営学の発展課題と隣接諸科学』日本経営学会編、pp.166-167.

占部教授は経営学においても、今までの伝統的経営学が一般的に言って内部志向型経営学であり、近代的理論が初めて経営学を外部志向的経営学に方向付けるものとしている。そして内部志向的経営学というのはテイラーにおける科学的管理法のように作業研究を主体にしたものであり、労働者の作業能率をいかに上げるかということに関心を集中したものであり、外部環境の変化にいか企業を適応させるかといった外部環境適応の理論を書いているとしている。

- 6) 吉原 秀樹稿、「企業の環境適応のライフ・サイクル」組織科学, Vol.7, No.1, 1973.から作成。

- 7) 高田 馨監修、『アメリカの経営理念』日本生産性本部、1969、pp.300-329.

- 8) A. A. Berle & G. C. Means, The Modern Corporation and Private Property, 1932.

(北島忠雄訳、『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958.) を参照。

- 9) J. Burnham, The Managerial Revolution, 1941.

(武山泰雄訳、『経営者革命論』東洋経済新報社、1972.) を参照。

- 10) クリス・アージリス著・三隅二不二・黒川正流共訳、『新しい管理社会の探求』 pp.17-18.

西尾一郎著、『企業環境論』 p.10

- 11) こうした経営の主体を資本家、経営者、労働者の3者に求める考え方の原型は、すでに F. A. ハルセーの「割増賃金制度」に見ることができる。

ハルセーの「割増賃金制度」は、Henry R. Towne の「分配金制度」の欠点を修正するとともに、賃率の切り下げを排除し、さらに賃率の切下げから生ずる対立を阻止し、労働の生産性を上げることを目的としていた。この制度は、一定の仕事をするのに要する時間＝標準時間を職員の過去の実績と経験を基礎に決定する。職員は日給ないしは時間給を与えられたうえで、この標準時間を短縮した場合、その短縮時間に対して日給・時間給の金額の二分の一あるいは三分の一を割増として支払うものであった。

標準時間を超えた割増金額の全てを労働者に支払うのではなくその三分の一であり、残りの三分の一は資本家に、さらに三分の一は経営者を含む管理者に配分するという考え方が取られていた。(三戸 公・鈴木 辰治・上田 鷲訳、『タウン、ハルセー、ローワン 賃金論集一分益制・割増賃金制』未来社、1967、pp.118-119.)

高田 馨著、『経営成果の原理』千倉書房、1969、p.12.

- 12) 米花 稔著、『経営環境論』丸善、1970、pp.7-12.

- 13) 経営学史学会編、『経営史辞典』文眞堂、2002、p.233.

田杉 競編、『経営管理総論』 p.65 以下参照。

組織に対する生態学的接近の代表者としては、M. T. Hannan と J. H. Freeman があげられる。彼らは、組織理論における適応的視座または現実の組織にみるエコロジー要素の重要性を積極的に承認し、人間社会組織の研究に生態学モデルを適用した。組織の内的要求や組織行動に対する外的要求に起因する構造的慣性圧力に注目して、「組織—環境関係」の過程を同型性原理に基づき、生態学的な競争理論と適応理論によって論理的かつ実証的に説明している。

IV 経営戦略としての環境適応理論の出現

1. ローレンス・ローシュの「条件適合理論」

企業環境論の台頭を象徴するものとして、第一に何を置いてもローレンス・ローシュ (Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch) に代表される環境適応理論あるいは条件適応理論 (コンティンジェンシー・セオリー) を指摘せざるを得ない。1960年代、これまでの伝統的組織論に対して、環境と組織を統合することができれば業績はおのずと成果をもたらすと主張する研究が出現することになった。こうした研究手法や動向を総称して、ローレンス・ローシュは、「条件適応理論」と呼んだのである。その代表的著作が、「**Organization and Environment Managing Differentiation and Integration, 1967**」(吉田 博訳、『組織の条件適応理論 コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部、1977.) である。この書物の序言の中で「今日、組織理論ならびに組織の構造や慣行に関する文献は実に多種多様なものが紹介されているが、複合組織の構造的特性とその対処する環境条件との関係については、体系的な研究が欠落している」、「本書の研究の目的は、企業が様々な環境変化、とりわけ技術や市場の変化の種類やスピードの違いに効果的に対処するために必要な組織特性を解明することである」と述べている。²⁾ まさにこれまでの組織論が、直接に組織そのものを対象にして環境の問題と切り離して考察されがちであったが、今日のような環境の変化の激しくかつ多様化する時代の転換期にあっては、環境の問題を抜きにして組織問題を考えることが不可能になってきたことを主張するのである。そして、組織はもともと環境の中に存在しているものであるという事実と理解があらためて認識され、組織が本質的に環境に開かれたオープン・システムであることを強調することから、組織と環境との関係を論理的に究明し、かつ実証的研究から具体的なフレームワーク、言い換えれば、環境に適合する組織デザインの在り方を提示しているのである。³⁾

どこのいかなる組織にもあてはまるようなマネジメントの唯一最善の方法 (One・Best・

Way) というものは存在しないことから、組織の形態も、用いる技術や文化的背景に適合するものを選ばなければならないことになる。⁴⁾ ここで言う環境が、「組織内の諸個人が意思決定を行う際、直接考慮に入れるべき物的・社会的要因の総体」を意味しているとすれば、その環境定義の内容として、次のような特徴を指摘することができる。

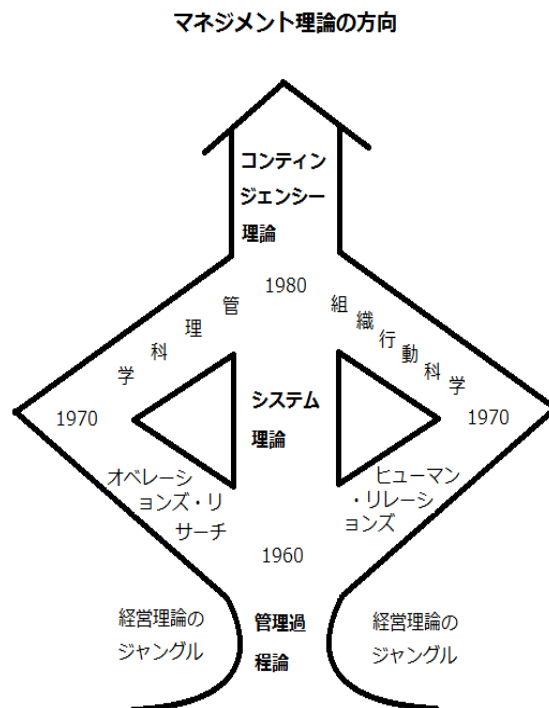
- ①環境とは、組織が何らかの問題に直面して、決定を行う際に生じるものである。
- ②環境とは、組織にとって間接的なものではなく、直接的に考慮に入れざるを得ない諸要因であるという点。

こうした条件適合理論での環境は、第1に内部環境、第2に特定の外部環境、第3に全体環境に分類され、そうした環境の不確実性に問題の焦点があてられることから、不確実性が高ければそれに対処する組織も複雑になることが主張されるのである。⁵⁾ それゆえ、ローレンス・ローシュの条件適合理論では、情報の不明確さ、結果のフィードバックの期間の長さ、因果関係の不明確さによってもたらされる課業の不確実性が、特に組織の分化と統合に次のような影響を与え、この分化と統合の両者が課業環境の不確実性に見合っただけでなく、適合した時により高い業績が得られることを指摘している。⁶⁾

- (1) 課業環境は、科学、市場、経済の3つの下位環境に分割され、それぞれに研究開発部門、販売部門、生産部門への分化によって対処される。
- (2) 課業環境の不確実性が高ければ、分化（目標、時間、対人関係、構造度）の程度が高くなる。不確実性が高くなれば、時間志向は長くなり、対人関係志向は課業志向→社会志向→課業志向となる。
- (3) 分化が高くなるほど統合が困難になるので、複雑な統合メカニズムとコンフリクト処理が必要になる。

一般的に、環境の不確実性と組織の構造過程が適合することによって高い業績をえることができる」と結論づける、こうした理論行動をローレンス・ローシュは「条件適合理論」と名づけたのであるが、一方で環境から組織への影響をもっぱら扱ったものであり、静的で、環境決定論的であるとの批判が存在していることも事実である。具体的には、環境の不確実性に着目し、それへの対処システムとしての組織に焦点をあてることから、環境条件が組織の在り方に与えるインパクトを明らかにした特色に対して、人間が組織を作るという側面ではなく、組織構造が人間の行動や活動を規制するという側面が強調されることになる。また、オープン・システム・アプローチを基礎概念として、組織と環境の相互作用を問題にすることによって、環境に適合した組織デザインの在り方を明らかにすることから「条件適応理論」をはじめて定式化したのに対して、環境から組織への影響が中心の議論となることから、環境→組織→人間というマクロ的な因果関係を問う一方で、人間→組織→環境というミクロ的な因果関係は無視されている点が指摘されるのである。⁷⁾

とはいえ、企業環境の理論は、ローレンス・ローシュに代表される条件適応・環境適応の理論であることは否定できない。すなわち、環境適応理論は企業組織と、それに影響を与える条件変数（環境条件や組織成員の行動特性）との対応関係を説明する理論であり、その目的は、それらの間に最適の適合関係を見つけ出すことから、企業組織の適応力を高めることに求められる。加えて、環境適応理論は、クーンツ・オドンネル（H.D.Koontz & C.J.O'Donnell）が「マネジメント・セオリー・ジャングル」と名付けたごとくジャングルのように乱立するとされるさまざまな経営理論を整理し、それぞれの経営理論や経営技法が企業組織の中で適用できる範囲を限定し、条件づける役割をもっているとしている。ネブラスカ大学の F.ルーサンス（Fred Luthans）教授によるこれからのマネジメント理論の方向性を指摘した図は、まさにそのことを示すものであると言える。⁸⁾



(Fred Luthans; The Contingency Theory of Management : A Path Out of the Jungle, in Readings in Organizational Behavior, 2nd ed., 1977, McGraw-Hill, Inc. ただしこの論文そ

のものは、1973年に発表されたもの。)

極論すれば、企業環境論の典型的理論をなす環境適応理論は、従来のマネジメントの理論研究面に画期的な影響を与え続けるだけでなく、マネジメント理論の方向性を示すもの、すなわち経営理念、経営管理、および経営組織などに影響を与える統合的経営戦略としての役割と展開を果たすものであると位置づけているとも言える。

2. 環境適応の法則

環境適応理論は、先に指摘したように生物と企業は相違するものであることを認識した上で、生物社会における生物ではなく、企業社会における企業を一種の生き物と見て生物におきかえることから生態学的思考を展開しようとするものである。

J.ストアラー (John. H. Storer) によれば、生態学とは、生物と環境との関係、生物相互の関係、さらには自然界のすべての事物の間における複雑で微妙にして、また緊密な相互依存関係というものを研究する学問であるとしているが、「複雑微妙かつ緊密な相互依存関係」という表現にその本質的性格が内在化しているように思われる⁹⁾。個々の生物、個体群、コミュニティ、縄張りの場等の諸概念を基礎とする相互依存関係は、一般には、喰うか喰われるかの弱肉強食の姿が想定されるのに対して、生態学はその背後に一種の秩序 (order, Ordnung) が潜在化していることを強調するのである。それは自然界ないし生物社会におけるいわば「法則」(生活の法則) が存在していることを示している。したがって、もしこのような法則ないし秩序が、人為的にせよ、自然的にせよ、破壊される場合、予想外の反作用が起きることになる。そうした現象の中で自然界ないし生物社会の法則を理解することによって、企業の事業活動を維持・存続させるために不可欠な前提条件を見出す糸口が見出されることになるのである。

そこで適応 (adaptation) とは、その生物の構造や生活態様がどのように環境条件に適応しているかに関する法則を意味している。その適応の基礎は、利用できる食物 (food) や隠れ場所 (shelter) をめぐる争いにおいて、競争相手を打ち負かすことのできる体の構造および生活態様に依存している。こうした適応の法則を企業社会で考察するとすれば、適応の法則は、現代企業がその特定環境に適応できる統合体としての企業組織体を環境適応的に整えているかどうかの問題ということになる。生物界では、受動的な環境適応的行動に制約されるが、企業社会においては、たとえ厳しい環境変化が起こった場合でも、思い切った経営構造の改革 (資本構造・労働構造両面におよぶ) すなわち大幅な体質改善を意識的かつ積極的に実行することが可能である。ここに、自然界における環境変化に対する受動的適応と企業社会における能動的かつ意識的な適応との相違の存在を明確に認識しておく必要がある。

3. 環境適応の必然性とその方法

環境適応理論においては、企業は動・植物と等しく存続と成長のために、絶えず環境適応のための経営努力を行なうことになる。環境に適合した企業のみが存続と成長を可能とするのであり、企業はあらゆる環境に対して適応してゆかねばならない。そうした環境は企業にしてみれば、直接的にも、また間接的にも、市場的意味をもつことから、市場における競争の度合が環境適合の度合を決めるとも言われる。そこで企業は環境適応のための基本的目的や方針を決定し、実行することから、企業自体が環境適応を追求する環境と目的との複合的結合物であるとも言われることになる¹⁰⁾。

しかしながら、企業が環境に適応し、自らの目的や方針等を効率的に機能するとはいえ、いかなる環境の変化も自然界の基本的法則を基礎に理解すれば、あらゆる局面に適合しうる不変的な企業経営が存在しないということは容易に理解することができる。

これまで組織の内部機能を効果的かつ能率的に組織化することによって、いかなる組織にも通用する最善の方法が存在するとして、それを追求する傾向があったことも事実である。そこでの効果的な組織と言われるものは、外部環境の変化や相違に応じて、内部の組織特性や行動パターンも違ったものを必要とするという問題を軽視したところに、その原因が置かれるのである。それゆえ、環境適応理論と対比される従来型の経営学研究には、次のような問題点が存在することが指摘されるのである¹¹⁾。

- ① それぞれの組織が直面している環境の諸要求の相違性、また、環境からの諸要求が、効率的組織の内部機能といかに関連しているかという認識の問題。
- ② 環境が確実ないしは安定している組織は、公式の管理階層を活用して統合を達成するという理解、もしそうであるとすれば、それはなぜかという疑問。すなわち、確実で安定した環境条件のもとでは、高度の組織的統合を必要としないのであろうか、それとも、環境が確実であれば、相対的に公式な組織構造によって効果的に意思決定できるからであらうかという疑問。
- ③ 異なる企業環境に対処するそれぞれの組織間で、経営者や管理者の考え方や部門の構造が同じように、かつ同じ程度に構造化・機能化していることは非現実的であるという問題。
- ④ いろいろな業種のなかで、とくに職能部門間に高度な分化が必要な業種があるとすれば、そのこと自体が、各職能部門の統合という問題に影響を与えるのではないか、また、そうした高度な職能的分化が統合を達成するための組織化の手段に影響するのではないかという疑問。

こうした問題を指摘することによって、企業環境論、特に環境適応理論では企業組織に

関するこれまでの多くの理論家や研究者たちの問題提起が間違っていたことを示すことによって、組織化の最善の方法と成果は存在しないことを主張するのである。それゆえ、企業は環境条件の変化と相違に応じて、組織を設計し、構築し、また運営することは必然の結果であるとする企業環境論の台頭、特に環境適応理論の必然性が強調されることになるのである。

さて環境適応理論の必然性を認識し、環境適応的管理の導入を目指す時、環境に適応していくための方法が指摘されることになる。具体的な方法論の内容としては、生態学的接近（Ecological approach）、行動科学的接近（Behavioral approach）、システムの接近（Systematic approach）をあげることができる。ここでは、企業環境論をシステム思考からシステム理論を基礎としたシステムの管理の体系的展開を追求するために、その環境適応の過程においてまず生態学的視野と接近を根底として、同時にこの生態学的接近をベースに行動科学的研究を採用する方法論が主張されている。¹²⁾

こうした企業環境論に特有の方法論を基礎に、企業の環境適応を考察するとき、企業と環境との間に存在するジレンマ、すなわち F.サットンが指摘したような緊張の認識と展開が新しい問題提起を生み出し、結果として現代的経営としての未来論的構想の展開へとつながることが強調されるのである。その場合、環境適応理論の形成と発展について 2 つの基本的前提が指摘されている。1 つは経営活動を形成する基盤としての経営組織の確立、2 つは、経営活動の統合と発展の基盤としてのシステム管理である。このシステムとは組織の確立を前提として諸活動の個々の発展とその有機的関係の発展を志向し、さらに全体経営の積極的統轄と発展を意図する努力を意味するのであり、まさに環境適応理論による経営は経営内部的理解（組織論）と経営外部的理解（システム論）の結合物という 2 つの土台を持っているとされることになる。その意味では、環境適応理論とはいえ、これまでの経営理論を基礎として展開されるものであり、環境適応理論が単独で存在できるものではないことは明らかなのである。

4. 環境適応理論と経営理念の関係

以上のような環境適応理論の立場に立てば、企業は変化する環境のなかで生存しており、それゆえにこそ、企業は経営理念を設定し、経営活動を実践する前に、企業環境への配慮と分析が必要であり、環境に適応しながら経営活動を展開しなければならない。言い換えれば、環境適応が経営の主体としての役割を持つとともに、経営理念の基本的前提になるということができる。

経営理念は経営主体としての経営者による目的達成のための経営活動を決定する拠り所であり、指針である。経営理念が特に注目されるのは、目的活動の拠り所となる「考え方」を示すことによって経営活動に妥当性を与え、企業の存続と発展を図ることにあつた。経

営理念の安定性の側面が重視されるゆえんである。しかしながら、激動の社会の変わりゆく現実には、つねに経営理念の変化に影響を与えてことになるのであるが、その根拠は企業環境に対する新しい価値観の発生であったと言える。それゆえに経営理念は企業環境との関連においてその変化と未来的展望を併せもつことを不可避的に求められることになる。言い換えれば、環境適応のために、環境変化の現実を理解し、それに基づいて従来の経営理念の吟味とその変更を検討することから、環境適応への対応行動を正しく把握することが要求されることになる。ただ、経営理念の「安定と変化」が問われることになるとはいえ、経営理念の本質的役割や意義にかわりがないことには注意しなければならない。

このような環境適応理論に従って、新たな経営理念を確立する場合、現代的企業のもつ2重性格的な理解が問題となる。企業は①利潤性の追求を第一に考え、同時に②人間性の尊重、すなわち社会性をも併せ考える必要がある。企業環境論においてはこの両者は相互矛盾するものではなく、相互に同時存在するものであると理解していると言える。それは利潤性増大が社会性充実につながり、社会性の強調が利潤性の増大をもたらすとする相互関係において理解されるのである。現代的企業はこうした矛盾の同時存在と、その調和のもとでのみ企業の存続と発展を確実なものにすることになる。まさに企業は共同体社会の一環としての存在と同時に有機的存在としての位置と意義を持っていると理解されることになる。そこで環境適応理論における企業性と社会性の関係については次のように整理することができる¹³⁾。

第1に、本来的に企業は利潤の追求を目的とした企業性をもっている。その企業性は「有機体性」において把握することが不可欠である。ここでいう有機体とは、企業が企業目的を持ち、その目的の達成のために個々の部分活動を機能させることから、結果として目的と部分の有機的統一を図ることを意味している。こうした有機体性を統一させる媒体としての役割を果たすのが利潤であり、その限りにおいて利潤は有機体を貫く基本的原理であるということになる。

第2に、企業は社会性をもつ。この社会性は企業が共同体社会としての経済の一構成要素として存在することにある。それゆえ企業は「個は全体のために」という考え方のもとで、共同体的経済の全体に関与せざるを得ないのであり、さらには、企業は共同体的経済の全体を企業経営の内部に内在させることになる。ここに企業の社会性、さらには社会的責任の主張がなされる根拠があると言える。具体的には、企業は社会に存在する一構成要素として、他の構成要素である各種の利害者集団との持続的調和を計り、その納得と協力によって存続発展することになるという主張が展開されることになるのである。

第3に、環境適応理論のもとでの企業のもつ企業性と社会性は異質的同時存在のものとして理解される。ここで求められる経営理念はそうした両者の理解に関連したものとなる

ことから、必然的に目的、目標、社会的責任等に及び、それらを総合した広範囲の内容を含むことになる。その意味では、従来の経営主体としての経営者による経営理念の視点や内容とは大きく相違し、変化していることは明らかであると言えるのである。

5. 環境適応と経営目的

企業が環境適応を第 1 に考え、これを経営活動の行動基準に導入するとき、そこから発生する経営内部の変化とその発展が新しい経営理念を構築する基になる。しかも構築される経営理念は環境適応を第 1 に考えることから、経営目的や目標の設定において、今日言われるところの社会的責任をも内包させなければならないことになる。企業環境論の台頭、特に環境適応理論の主張は、これまでの経営理念と経営目的との関係を改めて検討しなおすことを余儀なくさせることになる。その場合、次のような視点から経営理念と経営目的の関係を理解することが重要となると言える。

環境適応理論のもとで構築される経営理念は、経営目的と経営者目的との関係は明確に区別されることになる。言い換えれば、この両者は異質、別個の存在となる。経営目的は経営の利害関係者に関連した目的の結合による存続と発展を求めるものである。これに対して経営者目的は個人的目的であって経済的、非経済的目的の提供を求めるものである。それゆえ、経営目的と経営者目的は本質的に異質的であると言えるのである。ところが企業の環境適応を基礎とすると、経営は利害関係者集団のもつ目的を統合し、結果として経営の存続と発展を実現することになるのであるが、そのため経営者は自己の目的を経営目的に統合させなければならないこととなる。そこで異質の目的が同質の目的となるのである。このことは環境適応では経営目的と経営者目的との同一化を志向することによって、経営と経営者をともに経営の主体とすると説明されている。そこではじめて経営者は経営の主体となり、経営の 1 機関として認められ、経営の最高代表機関として認識されることを主張している。そうした環境適応を中核に意思決定を行なう環境適応理論における経営者は、第 2 章で検討してきたこれまでの経営理論において経営の主体として認識されてきた経営者とは相違する概念を内包するところに大きな特徴が見られるのである。

そして、環境適応理論に従えば、当然に、経営目的は単一ではなく複数となる。この複数目的の根拠は環境適応が従来の経営目的である利潤の極大化から、多数の環境要因に対する満足基準への移行を不可欠とするところに存在している。環境適応を基礎にすれば利潤極大化という単一目的の追求は不可能であり、多数目的への満足を充足することが企業の存続と発展にとってより現実的であると考えるところにある。

要するに、複数目的の主たる根拠として、①環境変化、とくに、経営の利害関係者集団の多様化による経営者責任の領域拡大化とそれに基づく新しい経営責任の発生、②「人間の原則」に基づく従業員や利害関係者に対する全人性の考慮の必要などが指摘される。そ

れは人間を単なる経済人として理解することから、自己実現を介して企業への貢献を行なう社会人として理解する認識への移行が、より企業の合理化の原則に応え、経営の存続と発展に不可欠であるとの考え方によっている。

複数目的説は、経営の利潤目的を肯定しながらも従来の利潤極大化目的を否定し、これに代わって多目的間の調和と適応の実現を目指すものであると言える。このことから利潤概念の内容的拡大は、企業の責任ある経営活動という意味において価値創造や付加価値といった概念を展開させ、さらには社会的責任の遂行において公正な分配が不可欠であるとする公益性概念をも出現させることになるのである。こうした複数目的性は経営の主体として認識されてきた経営者が経営の拠り所とする経営理念の意義と役割に大きな変化を与え、経営者の果たす役割と機能をも変化させることになるのである。まさに、経営主体としての経営者がその拠り所とする経営理念の本質的役割は希薄化し、結果として経営者の果たす役割は環境適応という考え方の下で、複数目的の達成に関係する人々、ないし利害者集団との協調と調和のための調整という従来とは異質の位置と役割になるのである。

以上の様に、経営の環境適応理論は企業が社会経済的環境の変化に適応していくためにも、各種利害関係者集団との関係を再検討し、より適応的な関係をいかに形成してゆくかが主張されていた。現代企業が直面する環境適応問題としては、地域関係、消費者関係、経営参加をめぐる労使関係、株主関係など、企業と利害者集団との関係の再検討を求める問題が多く指摘され、しかもそうした問題の解決過程が、企業における内部的な経営革新をもたらす機会と領域を提供するものであると考えている。

ところが、そうした企業と地域関係、消費者関係、労使関係、株主関係に加えて、自然環境関係、国際関係、社会関係などの問題が追加されてきた。多種多様な領域にわたる広義の利害者集団への環境適応概念の拡散は、企業の新しい社会関係の確立をさらに模索することを不可欠とするのである。この結果が企業環境論の台頭を構成する中核的内容の一方に位置づけられる社会的責任論の主張であったと言える。

[注]

- 1) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment Managing Differentiation and Integration*, 1967. (高宮 晋解説・吉田 博訳、『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部、1977)
- 2) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 p.15.
- 3) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 pp.1-5. pp.8-9.
高宮 晋による「本書について」の中で次のような解説をしている。

「本書は組織と環境との関係を具体的に実証的に研究し、組織が環境によって現実にごのような影響を受け、どのように適応しているか、組織そのものの中に環境の要因が決定的に内在して、組織の構造と過程の形成と運行をどのように統合しているのかを具体的に明らかにしている。」

「実証的研究を行うにあたって組織をシステムとして捉えている。組織はオープン・システムであって、その中のメンバー行動は相互に関連しあっている。それは公式組織、遂行するタスク、他の人々のパーソナリティ、組織の一員として期待される行動の不文律などの諸要因と相互に依存している。本書は組織をこのようなシステムとしてとらえ、二つの重要な側面から分析をしている。その第一の側面は、システムが大きくなると、それは幾つかの部分に分化し、同時にシステムが全体として生き続けるために、個々の部分機能を統合する必要があるという側面である。第二の側面は、あらゆるシステムは外界の動きに適応してゆくという側面である。組織は分化と統合において、いかに環境に適応してゆくか。また環境は組織の分化と統合に対していかに影響を及ぼしていくかが中心問題となる。本書はこのようにして、環境と組織の関係を、組織における分化と統合に焦点をあてて具体的に究明するのである。」

4) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 pp.2-5.

5) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.105-106.

環境の不確実性と組織デザインに関して、初めて体系的にコンテインジェンシー理論を構築したとされる J. D. トンプソン (James D. Thompson) は、不確実性をもたらす源泉として技術と課業環境の 2 つを上げている。そして次のように指摘している。第 1 に、環境が安定的である時には中核技術を最大限に活用する職能部門制組織が適している。第 2 に、環境が変動的であれば、独自の活動領域をまとめて事業部制組織へと展開することが適切である。第 3 に、技術変化が速く、環境が複雑で動的であれば、職能部門制によって通常業務を遂行しながら、特定のプロジェクトや製品のためにタスクフォースへと展開することが必要である。

また、J. R. ガルブレイスも情報処理という視点から不確実性が低い場合には、組織は階層、ルール、目標設定によって対処するが、不確実性が増大すると、情報処理の必要性を減らす方法、あるいは情報処理の必要性を増大させる方法が採用されること。そして、不確実性が極めて高い場合には、技術的な問題に対処するための職能部門制組織の上に、環境変化への柔軟な対応を行うための水平的関係を重ねあわせるマトリックス組織が適切であるとしている。

6) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.106-107.

吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 pp.6-22.

- 7) 高田 馨編著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975、pp.3-5.

経営学史学会編、『経営学史辞典』 pp.107-108.

組織 (Organization) は、Organizing と Organized から成り立っているが、条件適応理論は組織の環境適応の 1 側面、すなわち環境に適合する組織デザインを明らかにすることによって、後者の Organized の側面を分析し、環境→組織→人間というマクロの因果関係を明らかにした理論であり、もっぱら環境から組織への影響を扱う特徴を持っている。

経営学の視点から環境をいかに把握すればいいのかに関しては、“環境無視の経営学”と“経営無視の環境論”として問題提起がなされている。

- 8) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 p.11.

R. ルーサンズのマネジメントの方向性を示した図は、「訳者まえがき」の中で紹介されている。なお、出典文献は、「The Contingency Theory of Management : A Path Out the Jungle, in Readings in Organizational Behavior, 2ed. , 1977.」である。

- 9) 環境適応に関する法則とその方法に関しては、高田 馨編著、『実証分析 企業の環境適応』の第 4 章：経営学におけるエコロジー概念の応用(pp.56-69)を参考にしている。なお、John. H. Storer に関しては The Web of Life, 1953. (浦本昌紀訳、『自然と生命のパレード』、1961.) を参照。

- 10) メイソン・ヘアー編・今坂朔久、井上省吾、今井敬二共訳、『現代の企業組織アクションと実際』1963、pp.107-109.

- 11) 吉田 博訳、『組織の条件適応理論』 pp.19-20.

- 12) 西尾一郎著、『企業環境論』 pp.367-381.

本書の第 6 章：結論において、企業環境論の影響として、その方法論であるシステム思考のもたらす意義、役割、問題点が整理・指摘されている。

- 13) 山城 章編、『現代の経営理念』(理論編)、1969、pp.5-7.

V 社会的責任論の主張と外延的内容の展開

社会の急激な変化は、社会制度全般に影響を与える各種の新しい社会勢力を生み出している。この結果、社会の変化によって新たに作り出される環境により良く適応するためには、新しい意識と新しい社会構造に対する認識を必要とすることになる。こうした社会の変化が企業経営に関連した典型的な現象としての言葉と形態が社会的責任の出現とその展

開であると言える。

1. 社会的責任の必然性

企業は、いま国内外の厳しい競争のなかで、その存続と成長のためには、多種多様化した利害者集団に対して、「多面的適応」をあらかじめ経営計画の中に包含しなければならないという難しい環境条件におかれている。

すなわち、一方では技術革新の短サイクル化、それと相互関連をもつ国内外の市場構造の量的・質的变化といった経営環境の変質が、経営計画の実現に不可欠な変化への対応を必要とするとともに、他方では、不可避的に政府や地方との関係を拡大させ、その影響と役割を増大させてきている。また企業活動の影響が地域社会、一般社会との関係を直接・間接に密接化させ、かつ複雑にし、多種・多面的な経営政策の展開を経営に強く要請してきている。前者の問題は、長期的視点からの利潤意識の認識に関係するものであるが、後者のそれは、いわゆる企業の社会的責任と言われるものに関係をもった内容として認識されることになるのである。

まさに今日の企業経営は、いわば経営責任、業界責任、社会的責任といった重層的な経営問題に直面し、解決せざるを得ない環境条件におかれているということが出来る。そこで主張される環境条件の幾つかを指摘しておくことにしたい。

1) 技術革新の進展と市場構造の変化

技術革新の進展は、大企業に対して、経営のスケールメリット（規模の経済・範囲の経済）を拡大するだけでなく¹⁾、大企業と関連中小企業との関係を、リスク回避のための緩衝的な関係から、選別化を含む系列的な関係として相互に責任を求めることから、さらに中堅企業を含んだ系列化の形成へと展開してきた。しかも、技術革新の担い手としての自らの技術開発、研究開発においてもきびしい国際競争に直面している。

このような技術の進展と、それに対応した市場構造の変化が、先進国と後進国の関係、言い換えれば、南北問題などの新しい国際関係を構成することから、経済や産業の国際化時代をもたらしてきたことはよく知られている。このような「国際経営問題」を含む新しい企業競争が、海外においては企業進出として、国内においては資本の自由化として展開され、経営者にこれまでとは相違する新しい視点からの技術開発やマーケティングにかかわる経営的認識を強く要請していると言える。

さらに国内環境においても、技術革新が、いつの間にか生産分野において異業種間の結合を促進させることから、取引機関、取引系統、取引方法を予想以上に変化させ、展開させている。こうした環境変化が改めて利潤意識の再認識をはじめとして、企業経営そのものに対する再検討を必要とすることになってきたのであるが、その中核となるのが環境概念の内容的変化との関係においてであった。

2) 社会的責任の要請

以上のような技術革新や市場構造を中心とする環境変化は、企業活動にとって、社会資本の必要性和充実をこれまで以上に必要とさせることになる。このことは必然的に、政府と企業、公的活動と私的活動との調整の必要性を拡大し、その調整内容はますます複雑化することになる。技術開発自体においても、その大型化にともなって、社会との関連や政府の役割に対する再認識が求められることにもなる。

このような企業の成長過程において、規模の拡大と成長スピードの速さが、一般社会や地域社会の生活に無視できない大きな影響をもたらしてきた。具体的には、都市化の問題、人口集中の問題、過疎化の問題、土地利用の問題、交通の問題、消費者保護の問題、さらには典型的なものとして指摘される産業の公害問題などが、いわゆる企業の社会的責任を重視する契機となるのである。

こうした企業活動と一般社会や地域社会との関係は、企業の経営活動がもたらす社会的費用の問題として、企業の経営理念や経営政策の課題として取り上げざるを得なくなってきた。それゆえに、企業の行動に関連するとされる社会的諸問題を、経営計画の策定と実践のなかに取り入れ、かつ解決できるような経営理念の確立と、それに基づく実行的な経営政策が問題とされ、要請されるのである。まさに、社会的責任とは、このような意味を持つものとして理解されている。言い換えれば、社会的責任としての問題意識のなかには、経営者が経営活動の拠り所とするべき経営理念が内包されるとともに経営革新の源泉が存在するとされることになるのである。

さらにはこうした社会的責任の問題は、単に経営の環境問題のレベルを越えて拡散することから、企業経営の問題にとどまらず、企業経営の社会的位置づけや社会的評価に関連した重要な社会問題を、企業経営に直面させ、要求することになるのである。

このように見れば、今日の経営問題は、激動する環境条件と経営との相互依存関係を中心として展開しているということが出来る。したがって、経済と経営、社会と企業の関連から発生する問題を通じて、企業経営は社会的責任の問題を考察することが必要不可欠となるのである。

さらに言えば、こうした企業の社会的責任は、国やその他の公的活動との規制と助成という関連的手段をもつことからも、必然的に自制と協力という手段をもって相互的接近をはからざるを得ないというのが今日の実情であるとも言える。しかしながら、このような企業の社会的責任には、法律的にも財政的にも制約と限度があり、企業としての私的活動においても社会的責任に対する積極的姿勢が求められるとは言え、おのずと限界があることは言うまでもないことである。A.ミラー(Arjay Miller)は、「企業と社会的責任(The Social

Responsibility of Business)」の中で、「企業は企業でないふりをすべきではない。企業は企業であって慈善団体ではない。企業の行動は、本来、ビジネスの面、つまり利潤追求の面から評価すべきであって、抽象的な道徳や倫理の面から評価すべきではない。企業が企業でないふりをすることは、かえって企業に対する不信感を助長させるだけである。したがって企業のリーダーは、あれもこれもと公約すべきではない」、「もし、一般の大衆があまりにも非現実的な期待を企業に対して持ち、他方、企業が自ら成しうることの限界を見失うようなことにでもなれば、結局、企業に対する期待は失望と変わり、その結果、企業に固有の役割すら損なわれることになるだろう」と明確に忠告をしている。²⁾

3) アメリカにおける社会的責任の概念

企業の社会的責任という概念については、いまだ厳密な意味で定義されているものはないとも言われる。しかしながら、この不明確な概念の底流となっている考え方やその必然性は、根強く存在し続けているという意味において、特異な意味と役割を持っていることも事実である。³⁾ それでは企業の社会的責任という概念は、なぜこうも強く主張されるのであろうか。

「企業は、市場概念を越えた経営外部における問題についても、市民一人一人に対し責任をもっている」という言い方がされる。こうした言い方は、企業が直面する複雑な市場システムをほとんど理解できない人々にさえ、何がしかの説得力や納得感を感じさせるとともに、一種の満足感をもたらすことになる。また、政治的権力を獲得しようとしている人たちにとっても、経済上の費用とか市場競争とかいった退屈極まりない概念を、アメリカの一般国民に説明するよりも、企業の社会的責任といった抽象的な概念を説明し、主張するほうが、政府の役人にとっても、極めて好ましい効果があると言える。それゆえ、企業が大衆に対して果たすべき社会的責任を主張するとともに、企業の本質的目的である利潤の追求を抑制する新しい法律が多数提案され、成立することになるのである。

企業が社会的責任を果たさなければならないという考え方は、政府や一般市民の立場に立って見るとき、公共の利益を追求し、その重要性を主張するだけで、それに伴うコストの増大や、長期的視点から見た反社会的影響については特段の責任をとらないですむという点でしごく都合なものであったとさえ主張されるのである。⁴⁾

こうした政府や一般市民に加えて、企業の社会的責任を強調する人々として経済人、特に大企業のトップを指摘することができる。一見矛盾しているように見えるその背景には次のような幾つかの理由をあげることができる。⁵⁾

- ① 彼らは一般大衆に比べれば経済理論に通じているといえるが、ただ流行のイデオロギーとして社会的責任を支持しているにすぎないのであり、自分たち自身にとって、企業の社会的責任が何を意味するかということほとんど何も知らないのに等しい。

② 企業の社会的責任という概念が、実業家は神の選民であるというアンドリュー・カーネギー的な考え方から、彼らを喜ばせ、満足させていることにある。すなわち、実業家は、赤ん坊のおしめのホックや波形の金属板や、岩砕機をつくることのみには責任があるのではなく、彼らより弱く貧乏な人たちの面倒もみななければならないという考え方である。それゆえ、もし実業家たちが経営活動に努力せず、企業の経営倫理にも従わず、他人のために尽くそうともしないならば、大学は崩壊し、空気は呼吸できないほど汚れ、文明は失われると、信じて疑わないことになる。

とはいえ、このように企業が果たすべき社会的責任を大企業の経営者達が支持するのは、イデオロギー的あるいは心理哲学的な理由のためだけではなく、むしろ経済的・経営的理由によるものと考えerほうが妥当である。言い換えれば、企業の社会的責任は、会社のPRや企業イメージの高揚になるという意味において、また、より大きな企業ほど社会的責任に支出する負担は、その全体としての平均費用にわずかな影響しか及ぼさず、かつその費用を吸収できることから得をすることになる。まさに、大規模企業にとっては費用と収益のバランスという資本の論理に照らしても企業の社会的責任の支持は、良いビジネスであるということができるのである。⁶⁾

2. 企業の社会的責任の出現契機

1) 社会的責任の契機の理論的源泉

企業の社会的責任は社会の発展との関連において経営活動の実践的必然性から出現してきたと考えられてきた。

一方で、社会的責任の出現契機は、理論的には、すでに第3章で取り上げたのであるが、O.シェルドンが『経営管理の哲学』において指摘したように、社会経済の発展に伴う資本と労働の分化、資本と管理の分化、経営者社会の出現、そこにみられる利害者集団の形成とその機能の中で、企業の主体、さらには経営の主体としての経営者が社会に貢献するあるいは貢献できる労働者の育成と輩出という経営理念の中に見ることができる。このことは、端的には、経営主体と環境要因との社会的関係の形成を経営者が経営活動の拠り所とする経営理念の視点から捉えたところに、その契機をみることができる。さらにいえば現代社会の特質をなす技術革新の高度化や国際的距離の短縮化を背景として、企業が社会における中心的役割をもち企業活動が時間的、空間的、地理的に拡大されることから、ますます企業の社会に及ぼす影響力の大きさが改めて経済と社会との関係を再検討することにつながるものであった。社会的責任の出現契機は、企業環境の複雑化と企業活動の社会性の拡充を経営主体である経営者がいかなる経営理念を持ってその影響力と重大性を認識するかに依存していると言えるのである。

2) 社会的責任の出現に対する否定論と賛成論

このように経営理念を中核として社会的責任の出現契機を考えると、次のような社会的責任自体に対する否定論と賛成論が存在することになる。それぞれの立場から見た主張の相違をもたらす原因を指摘しておこう。⁷⁾

①社会的責任論に対する否定論の理由

- i. 一般的には、否定論は古典派経済学の理論を背景としていると言われる。人間は本能の1つとして自由なる利己心をもち、この自由な利己心が自由競争心を生み、それが人間の利潤動機の追求と発展を促進させるとする。そして、この人間の利潤動機が企業にもち込まれることから、企業の利潤動機が確定され、追求されることから社会経済の発展が可能となるとするのである。言うまでもなく人間は社会の対人関係において自己の利潤の追求とともに他人の利潤をも考え、これに貢献することが求められる。とはいえ、この利潤動機にかわる考え方は現在のところ見出すことはできないことから、いまだ社会的責任そのものが主体的に存在するとは言えない。
- ii. 自由な利己心に基づく利潤動機を基盤とする制度が私有財産制度である。バーリ・ミーゼンズが指摘したごとく私有財産制度は自由社会の基盤であり、社会的価値を示すものとして認識されることになる。ここに私企業の経営的存在理由があることを強調すれば、いわゆる社会的責任は私有財産制度という論理内容からは乖離するものであり、主体的存在を否定することになる。
- iii. 経営者は経営の主体として専門的機能を発揮することが職務である。その本来的機能は、主に、資本の保全と拡大を実践することであり、いわば資本の所有者である株主等の期待する利益を追求することにある。ところが、そこでの経営者の専門的能力もその意思決定も必然的に限界が存在している。それゆえ、社会的責任への配慮は経営者にとってさらなる限界を持った問題をもたらすことになる。
- iv. 社会の諸制度は多くの機能的要素の均衡の上に成り立っている。それゆえ、仮に特定の機能的要素の力のみが強大となれば他の機能的要素が抑止力として台頭し、それを規制することになる。企業のもつ影響力の増大に対する政府の規制措置などはそうした典型的事例である。また経営者の経営の主体として果たす経営機能の影響力の拡大と拡充に対する社会的反発の出現も同様の現象といえることができる。言い換えれば、企業のもつ機能的役割のうち社会性に関する機能が過度に増大、強化すれば、社会制度の機能的均衡が崩れ、そのために経営者は、その行動の自由を失い本来の経営的機能さえも発揮することが困難となる。こうした視点に立てば、企業の社会的責任を安易に、また過度に強調することは社会制度上の不均衡を生じさせることになる。

②社会的責任論に対する賛成論の理由

- i. 否定論は古典派経済学の理論を前提に人間の利己心→利潤動機→私有財産制度へとつながる一連の関連性を根底に置いている。そして結果として、人間の利潤動機が他人の利潤動機に結びつくと考えることから、社会的責任の位置や役割の不必要性を主張することになるとしてきた。ところが、現代の社会制度では、人間は自己の利潤動機を満足させるためには、はじめから他人の利潤動機の満足をも考慮に入れなければならない、それゆえに、経営活動においても経営者の意思決定にははじめから社会的責任を考慮せざるを得ず、この観点から企業そのものが評価されることを強調することになる。
- ii. 否定論では私有財産制度が社会制度の根底に置かれることから、そこでは企業の資本所有者への忠誠と、これに対する経営者の貢献性の関係が形成されることになる。この両者の関係は、バーリ・ミーンズによって指摘されるごとく、株式の高度な分散化が「所有と経営」の分離をもたらせ、企業活動の権限は主として専門経営者に委譲され、資本の所有者たる株主は単に一定の配当を受け、また株式価値の高騰のみを考え、自己の利己的判断に基づいて、いつでも所有株式を自由に売買し交換することになる。こうした所有者支配にかわる経営者支配の出現はおのずと企業の社会的責任を対象とする環境条件を整えることになるのである。
- iii. 否定論では経営者は自己の専門的機能を資本の保全と拡大のために発揮し、結果として株主への貢献をはかるとしているが、いまや経営者の専門的機能は単なる株主への貢献に限定されるものではなく、多くの利害関係集団への配慮を必要としてきている。経営者機能の拡大、拡充そのものが、おのずと社会的責任を肯定する必然性を高めることになる。
- iv. 否定論では社会的制度の均衡が成り立っている状況では、極端な経営者による影響力の増大、強化がその均衡を破壊すると考えていたが、今日の企業は社会における経済的・社会的・政治的・文化的意義と機能の多くの側面をすでに包含している。このような傾向のなかでは経営者の果たす機能の拡大、強化を社会制度上の機能的な不均衡要因としてみるよりも、経営者機能の重要性と影響力を認識することからこの現実を容認し、その経営者機能をより良い社会制度の形成のために発揮させることが必要となる。その方向性の1つとして社会的責任が位置づけられる。

以上のように、否定論は資本主義経済社会における企業活動の維持と発展に中心を置いた視点が強調されていると言える。その意味においては、社会的責任そのものの主張が企業の成長と発展に満足な解答を与えるものではないことから否定論が展開されている。こうした否定論の典型的な主張を M.フリードマン(Milton Friedman)に見ることができる。M.フリードマンは、「もし経営者の中に“企業の関心は単に利潤の追求だけではない。望ま

しい社会的目標を追求することも等しく重大な関心事であると発言することによって、はじめて自由企業体制を擁護することになる”と信じているものがあるとするれば、そのような経営者は、まさに、純粹で正真正銘の社会主義を口うつしに言っているにすぎないことになる」として、経営者は株主の代理人であり、経営者は法律や社会規範を守ったうえで、株主のために効率よく事業活動を行うことが唯一の社会的責任であると結論付けている。これに対し賛成論は逆に現代社会における機能の流動的結合性を強調し、資本主義体制自体のもつ大きな変化を経営の外部要因として重視し、その上に立って企業と社会の関係を理解することから社会的責任の必要性を強調するものであった。企業の社会的責任論の基本原理として慈善原理と受託原理を上げ、企業が自発的に貧困な人々への援助を行い、公共の受託者としての役割を担うことを指摘する W.C.フレデリック(W. C. Fredrick) は、その代表と言える。⁸⁾社会的責任の否定論、賛成論のどちらを取るにしても、また、社会的責任そのものの賛否よりも、社会的責任を企業の主体あるいは経営の主体の概念との関連においていかに考え、かつ実践的な社会的責任の主体とこれまでの経営理念論との考え方との相違と展開をいかに理解し、認識するのが今後の企業経営にとってより重要な問題であると言える。

3. 社会的責任の定義と意味内容の拡散

1) 社会的責任の定義

企業の社会的責任に対する否定論と賛成論が存在している事実を理解するにしても、企業の社会的責任論が現象的には一般化され、言葉として頻繁に使用されていることは事実である。その事実は無視できない所であり、そこで主張される内容と意義を検討することがまずは必要であることから改めて企業の社会的責任の定義を整理することにしたい。

まず、権力-責任-均衡の法則を提唱する K.デイビスと R.L.ブロムストロームによる社会的責任の定義を指摘することができる。ここでは「社会的責任とは自分の意思決定と行動が社会体制全体に及ぼす影響を考慮する義務である」(Social responsibility refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system.)⁹⁾「社会的責任の本質は、その行為の結果が他人の利益にどのように影響するかを配慮することから生ずる」(The substance of social responsibility arises from concern for the consequences of one's acts as they might affect the interests of others.)¹⁰⁾と定義している。

このような K.デイビスと R.L.ブロムストロームの社会的責任の定義を言い換えれば、「経営者の社会的責任とは、経営者による意思決定と行動が公共の利益に及ぼす影響を配慮する責任である」ということになる。「公共の利益」に及ぼす影響というのを言い換えれば、「他人の利益」(interests of others) への影響であり、これは「社会体制」への影響という

ことになる。

この「他人の利益」「公共の利益」の意味内容に関連して、K.デイビスと R.L.ブロムストロームは次のことを指摘している。すなわち、「他人の利益」というとき、個人と個人の関係に限定する傾向が一般にあるがそれは誤りであり、また、個人と所属集団との関係に限定するのも誤りであり、個人と集団と社会全体との関係において、個人が社会全体に及ぼす影響を考えなければならないとしている。これを経営の主体たる経営者に適用していえば、経営者は自分の意思決定と行動が企業そのものの意思決定と行動を通じて企業を含む環境である社会全体に及ぼす影響を考慮すべきであるということになる。まさに、「社会的責任という考え方は、自分の行動が社会全体に及ぼす影響のどんなことにも配慮することを要求する」「ある組織のための行動であっても、それを全社会体制と関わらせて考慮するときには、社会的価値を彼の行動に内在化することになる。これが社会的責任の本質である」¹¹⁾と定義されることになる。

2) 社会的責任の意味内容の拡散

現代企業における社会的責任は、経営の主体である経営者が拠り所とする経営理念に基づく活動の中で、特に、利害関係者集団との間に発生してきた問題ということができる。ここでいう社会的責任の「社会的」という意味は、経営の主体である経営者の持つ経営理念に基づく活動の中で直接的あるいは間接的に関係をもつ利害関係者集団の主体性を尊重することであると言える。すなわち人間を尊重するという意味である。この尊重に対して企業の責任が問われることになるのである。それゆえ、社会的責任を考慮するということは、企業の経営理念を拠り所とした経営活動とその中核的な環境を形成する利害関係者集団との関係をこの尊重という意味を介して結合することが求められることなのである。このことは、R.アマロ(Roy Amara)が、「企業の社会的責任について(An Overview on the Social Responsibility of Business)」の中で、「企業の社会的責任とは、企業とその主要な利害関係者——株主、債券保持者、従業員、消費者、政府、大衆、原料供給者、競争相手——とが接触する場において、企業に期待される責任の事である」と定義していることから理解できるのである。¹²⁾

このように社会的責任の中核概念として利害関係者集団への尊重を主張することは、必然的に、社会的責任が経済的責任のみならず広く環境主体のもつすべての欲求を満足させるべきであるとした全人的責任の尊重という広義の社会的責任として拡大、理解され、展開されることになる。今日、社会的責任というとき、この包括的意味内容の理解、すなわち、環境責任＝包括的責任こそ社会的責任の本質であるとされるゆえんでもある。それゆえ、社会的責任は、つねに、経営に対して全般的意味内容を持つことになり、決して部分的、限定的性質を意味するものではないということになる。それゆえに、企業にとって社会的

責任は重要な経営的課題として強調されることになるのである。具体的には企業は地域社会に対する会社市民的責任、公害に対する責任、政府に協力する責任、労働組合の主体性を認める責任、労使の対等関係を認める責任、顧客や消費者の主権を認めこれを尊重し、奉仕する責任等多くのものが課題として含まれるのである。

このように企業の社会的責任が包括的意味内容をもつことによってのみ、自由社会の存続、さらには資本主義体制の存続という責任を果たせることになる。まさに、現代企業はその経済的影響力を基盤に固有の経済的問題と同時に派生的な非経済的問題、例えば政治、文化、教育等にも影響を及ぼすことから資本主義体制自体にも関係せざるを得ないことから、この体制責任を果たす過程において経営の内外における非合理性や権力等の問題領域の解決に社会的責任が関与することになる。このことに関して、K.デイビスが、「社会的権力は社会的責任を伴う。このことは社会的責任が社会的権力に伴うことであり、また社会的責任を回避すれば社会的権力を失い、逆に社会的責任を有すれば社会的権力をうる」¹³⁾と指摘しているように、企業が持つ社会的権力と企業の社会的責任の均衡の問題がさらに問われることになる。

言うまでもなく近年の社会的責任を論じる場合、特徴的なこととして指摘できることは、企業環境論が経営外部の環境主体の視点から主張されてきたのと同様に、企業の社会的責任も経営外部の社会的視点から理解され主張されているということである。

言い換えれば、社会全体は異なる部分の総合体として形成される1つの全体であり、その異なる部分には異なる役割、ないし責任が存在している。しかもそうした異なる位置、役割、責任はそれぞれになんらかの行動を行なう方向性をもっているのであるが、この行動の方向性が社会によって納得され認識されている規範と乖離するとき、そこに社会的責任が生ずることになる。このことは経営の主体である経営者の役割と責任についても同様のことが言える。すなわち、経営者は企業の代表責任者として認められ、社会の規範の中で位置、役割、責任をもって行動するとき社会的責任が発生するということになる。ただ、企業活動と社会の規範との乖離から社会的責任が発生するとすれば、また社会の変化に限界がないとすれば、社会的責任の意味内容は拡散を続けなければならないという宿命をもつことになる。このような環境条件の中で、はたして今後もこれまでの様なやり方や考え方で企業の社会的責任は続けられ、成果を生み出せるのかという疑問が当然指摘されることになる。それゆえ新しいルールの下で企業が取るべき社会的責任の一つの考え方として、A.ミラーは次のような考え方を示しているのである。¹⁴⁾「社会全体のためには、社会の主要機関が、自ら最も得意とするところに努力を集中し、不得意とする分野での時間や資源を浪費しないことが必要である。たとえば企業は、少数民族の雇用と訓練、新技術の導入や技術水準の向上、製品の品質や能力の改良、企業の操業から生じる有害な空気や水の汚染

の速やかな除去などに努めるべきであって、その他の活動は、政府との協力によってのみ処理するか、いっさい手を付けるべきではない。」

4. 社会的責任の主体と経営の主体の矛盾

以上のように企業の社会的責任が拡大・拡散されることによって包括的意味内容をもつ新しい社会の機能になるとすれば、誰が社会的責任を負うのか。これについては、社会的責任の「三重性」、すなわち、企業と経営者と従業員の三重主体の考え方が指摘されている。

一般的には、社会的責任の主体として通常は企業と経営者の 2 者が問題となる。これについて企業の主体と経営の主体の相違を考えれば、「企業の社会的責任」と「経営者の社会的責任」とは異なるものであることは容易に理解することができるのである。しかし、「企業行動」を具体化する「経営活動」の責任者は経営者である以上、「企業の社会的責任」は「経営者の社会的責任」とならざるを得ないことから、両者は実質的には一体化することになる。世論による企業への批判が高まり、企業の社会的責任への要請が高まり、それを企業が受けとめるということは、現実的には経営者がそれを受けとめることを意味している。また、企業が社会的責任を認識し実行するというのも、経営者が認識し、意思決定し、実行することなのである。このように見れば、「企業の社会的責任」と「経営者の社会的責任」は基本的には相違する個別のものであるとしながらも、現実的には一体化の関係にあるということができるのである。

さらに、経営者と従業員との関係に注目する必要がある。というのも経営者が従業員に対して経営上の実質的権限委譲を行なうとすれば、権限—責任—均衡の法則によって従業員も社会的責任を負わなければならないということである⁵⁾。経営上の権限委譲や経営参加が議論され、重要視されてきているとはいえ、経営者の社会的責任の第 1 歩は従業員への責任であったし、現在の経営者の社会的責任のなかには従業員への責任も含まれているのであるが、その関係に加えて、従業員は経営者の社会的責任の客体であると同時に、経営者が従業員以外の社会的責任の客体に対して負う社会的責任の共同主体になるということである。従業員との関係が経営者にとって特に重要な意義をもつのはこの社会的責任の共同主体としての関係ということが出来る。すなわち、従業員は経営者の内部環境主体のひとつとして、経営者の社会的責任の客体であるとともに、経営における分権・参加を基礎とするとき、同時に、経営者の外部環境に対する共同責任主体となる。こうして、経営者の社会的責任と従業員の社会的責任とは経営における分権・参加の過程で一体化することになる。

このような考え方を基礎とすれば、結果的には、社会的責任の主体は、企業、経営者、従業員の三重主体によって構成されることになる。しかしながら、現実的には、経営の主

体である経営者に社会的責任の主体が存在し、依存していると言って過言ではないことを考えれば、社会的責任を果たす主体に関する三重主体説には論理的矛盾が存在していることは否定できないことになる。

5. 社会的責任の類型

企業の存立基盤である資本主義体制を存続させ、企業の地位を維持するためには、企業経営の経済的目標に統合される社会的責任を不可欠とするとすれば、当然のことながら、社会的責任にも類型が存在することになる。この類型を指摘する場合に、有効なモデルが第3章でも取り上げた R.イールズの3つの会社モデル、言い換えれば、社会的責任の3モデルである。すなわち、伝統的会社における社会的責任、中道的会社における社会的責任、母体的会社における社会的責任の3類型である。¹⁵⁾この3類型を基盤とするとき、常に問題として取り上げられるのが、伝統的会社における社会的責任と中道的会社における社会的責任との関係である。

さて、R.イールズの会社モデルに従ったこの3類型の社会的責任の特徴は次のように指摘することができる。

- ①伝統的会社における社会的責任は利潤の手段としての社会的責任である。
- ②中道的会社における社会的責任は利潤と同格の社会的責任である。
- ③母体的会社における社会的責任は利潤を手段とする社会的責任である。

①では社会的責任は利潤に対して第2次的な位置にあり、利潤の追求に対してプラス効果に加えて、マイナス効果をもたらす可能性を前提としている。この点は社会的責任が第1次的な位置にある③と同じである。しかし、②では社会的責任は利潤を相互補完的に促進する可能性に注目しているのである。社会的責任を負うことによって利潤が増大する。また利潤を増大するためには社会的責任を負わなければならない。このように、①は利潤に貢献する限りにおいて社会的責任を問題とするのに対し、②は社会的責任を最初から問題としなければならないのであり、社会的責任は常に利潤を相互補完するものと理解することができる。そして①と③とは、利潤と社会的責任が相互背反関係にあることを前提としているが、②は相互補完関係を前提としているのである。①と②の差が、ここに求められることになる。中道的会社のもつ特徴を理想的な会社モデルとして考察する R.イールズの主張を基礎とするならば、理想的な社会的責任とは、利潤と統合された社会的責任を主張することは容易に理解できるところである。すなわち、中道的会社の社会的責任は利潤と統合された相互補完的な社会的責任であり、利潤と統合された社会的責任をとることが中道的会社の特質であるといえることができる。

社会的責任の類型を考える時、R.イールズに対比される T.レビット (Theodore Levitt) の社会的責任反対論の存在が無視できない。T.レビットによれば、R.イールズの指摘する③

の社会的責任は企業経営そのものに危険な結果をもたらすことを指摘したのであるが、社会的責任を負う必要はないことを主張したのではなかった。「利潤に匹敵する社会的責任だけは負担せよ」というのであるから、結局は①の社会的責任類型を主張したことになる。このような T.レビットの社会的責任反対論を否定論 (no-responsibility) として一般的には分類されるが、T.レビットは社会的責任そのものを否定しているのではなく、社会的責任の性格と負担の仕方を問題とすることから、全面的かつ包括的社会的責任に反対していると理解することができるのである。

社会的責任の類型を考察する中で、R.イールズが指摘する①の社会的責任はもはや現実的妥当性を持たないとされ、③の社会的責任は結果として企業の自己否定に陥ることになる。そこで、②の社会的責任こそ経営者が負うべき、そして、負わざるを得ない社会的責任であるという結論にいたるのである。こうして、企業環境論の台頭、中でも環境適応理論に続く社会的責任論に注目が集められ、経営環境主導型経営とも呼ぶべき経営と社会的責任との相互補完関係を超えた、また経営の主体である経営者の拠り所とされた経営理念とも切り離されたところの社会環境を主体とした社会的責任論として拡充されていくのである。

[注]

1) 経営のスケールメリットとしての「規模の経済・範囲の経済」と「管理・組織・戦略」との関係に焦点をあてた、Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, 1990.を参照。

2) ホワイトハウス産業社会会議編 (経団連事務局訳)、『企業の責任と限界』ダイヤモンド社、1974、pp.6-7.

R.ミラーは、企業に過大な期待を抱いているとする代表的な言葉を幾つか紹介している。

「企業と産業こそ、我々に残された最後の希望である。それは、我々の社会における最も現実的な存在である。たとえば、政府・学校・教会・労働組合など、いずれも黒人問題を処理できないできた。今やこの問題の解決も、企業の手にかかっている。」

「もしあなた方、企業ができないのであれば、この問題は決して解決されることはないだろう。」

3) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 p.82.

アメリカでは H.R.ボーエンが、1953年にキリスト教倫理を背景に社会的責任論を展開した『ビジネスマンの社会的責任』を出版している。そして、1960年代における社会運動を背

景にして企業の社会的責任に対する関心が高まり、1971年、アメリカ経済開発委員会が経済的機能を能率的に遂行する責任、社会的価値観の変化などに敏感に業務を遂行する責任、社会的環境の改善に積極的に取り組みを行う責任を内容とする『企業の社会的責任』を公表した。「企業の社会的責任」に関する肯定と批判の双方が存在したが、企業と社会との相互作用に関するアメリカ社会の認識は、「企業と社会」の理論、「経営における社会的課題事項」の研究として定着してきたとされる。

4) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 pp.58-59.

5) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 pp.60-61、 p.68.

ヘンリー G. マン(Henry G. Manne)は、「企業のパラドックス」として次のように述べている。「企業の社会的責任なる問題の周辺にはいくつかの特異な現象が見られる。一つは、この問題について、極めて多くの対話・討論がなされてきているという事実である。もう一つは、経営者自身が、この考え方を支持しているということである。経営者の中には、資本主義の競争の原理とは全く相いれない政府の介入を認めるものさえいる。さらにもう一つは、それにもかかわらず、真の意味で慈善的な行為と言えるものを、企業の世界で目撃することがほとんどないという事実である。ここに企業責任という概念のパラドックスがある。」

6) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 pp.61-63.

7) 西尾一郎著、『企業環境論』 pp.174-176.

8) 経営学史学会編、『経営学史辞典』 p.82.

ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.8.

否定論者：M.フリードマン、R. W.アッカーマン・A. A. バウアー。

肯定論者：W. C. フレデリック、G. A. スタイナー、E.M. エプスタイン、A.B. キャロル。

9) Keith Davis and Robert L. Blomstrom, *Business and its Environment*, 1966, p.167.

10) K. Davis and R. L. Blomstrom, *Business and its Environment*, p.168.

11) K. Davis and R. L. Blomstrom, *Business and its Environment*, p.168.

高田 馨著、『経営の目的と責任』 pp.178-179.

12) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.34.

13) 高田 馨著、『経営の目的と責任』 p.203.

14) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.11.

15) R.イールズの社会的責任論と T.レビットの社会的責任反対論に関しては、高田 馨著、『経営の目的と責任』の第8章、第9章を参照。

VI 重層的環境概念と社会的責任の限界

企業の社会的存在としての環境的概念が問題とされるとき、先に検討したように、環境の性格変化とともに経営の環境課題として環境適応理論や社会的責任論が浮上してきた。そして、そうした現象は従来の経営者が意思決定の拠り所としてきた経営理念に対する本質的役割と意義に大きく影響を与える要因となるのである。

企業環境が単純かつ静態的であれば経営において環境はほとんど問題とならず、経営学においても所与の要因と考えることができるとする企業環境論では、逆に、環境が複雑かつ動的になればなるほど、環境は所与の要因ではすまされなくなる。積極的で適切な経営活動の決定は、その企業の環境に関連した機会と危険を認識し、検討することから始めなければならない。¹⁾例えば、経済成長の高度化に対応した急速な経営成長や技術革新によって、企業環境は変化の時代、革新の時代、激動の時代、断絶の時代などと呼ばれるように、技術的、経済的さらには社会的に見て経営構造や経営環境の変化には著しいものがあり、その変化を見定めることが不可欠となっている。経営成長のための経営構造の変化は経営計画の結果であるとも言われる。それゆえに経営成長のためには、正確で動的な経営計画が要求され、しかも長期的な計画を可能とするような戦略的要素を探求することが必要とされる。このような環境との相互関連性を増大させる経営にとって、環境変化の現実的事実を無視できないだけでなく、環境を適切に分析かつ理解することから、成長をもたらす経営要因を利用した経営政策を設定することが企業経営にとって不可欠となってきたと言える。環境を経営の戦略的要素と考えることから、環境が経営を変化させる（経営が環境に適応する）だけでなく、経営が環境を変化させる（環境を経営に結合させる）政策対象とする考え方が指摘されることにもなるのである。

そうした意味において、現代企業を取り巻く企業環境の中身は内包的充実と外延的発展という 2 つの側面において複雑に、かつ拡充してきている。ここで言う内包的充実というのは、企業本来に存在する環境要素、例えば資本、株主、労働者等の数が拡大することによって起きる量的・質的变化を示している。企業は最初、ごく小規模な店舗として、所有経営者が一人で店の仕事や運営に従事するとき、企業環境は極めて単純であるが、企業規模の拡大にしたがって、出資者である株主や経営者、従業員、取引会社、競争相手などの利害関係者の数は多くなってゆくとともに、その関係は複雑化することになる。こうした状況の量的・質的变化を企業環境の内包的充実ということができるのである。一方、外延的発展というのは、それまでにはない新しい環境要素を取り入れてゆくことによって起きる環境の拡大のことである。近年における企業国際化の進展によって、経営活動は国境をこえて活動領域を拡大している。このため、企業が配慮しなければならない環境要素は本

国のみならず、海外進出をした国々の経営環境要素、さらには全世界の経営環境をも考える必要がある。また、自然環境破壊、公害問題などはすでに国際的問題となっており、どの国でも、どの企業でも、地球の一公民として重視しなければならないことは言うまでもないことである。

それゆえ、企業を取り巻く環境は時代の変遷と社会の進展に伴って変化し、複雑に絡み合ってきている。特に 21 世紀の初頭に入った現代において、環境要素は企業経営に大きな影響を与えていることは否定できない事実である。企業を取り巻く環境を理解せずに意思決定や経営活動を行なうことは経営者にとって許されないことでもある。したがって、変わりゆく企業環境を明確に把握することが重要であるとともに、経営者の責任でもあることは否定できないことは言うまでもないことなのである。

1. 重層的環境概念とその問題点

近年、人類環境という広範な観点から環境問題が国際的に提起され、新しい視点からの環境問題への挑戦が始まっている。そこには、この問題を考えるうえで、企業に最も関係の深い社会的変化として、R.アロマは「企業の社会的責任について」の中で、次のような 4 つの基本的な環境変化を指摘している。²⁾

- ① 経済重視から社会重視への変化
- ② 工業化指向から脱工業化指向への変化
- ③ 技術指向から脱技術（知識）指向への変化
- ④ 国家中心から国際化への変化

これらの社会的変化における傾向は、相互に補完あるいは相互に対立しながら企業経営に影響を与えることになる。例えば技術を取ってみても、社会の関心を経済中心から社会的なものに向けさせるような環境を作り出したと言える。しかし一方、社会的関心を満足させるような技術進歩の方向と、増大する国際競争市場に対処するのに必要な技術進歩の方向とが、まったく相反する場合もありうるのである。とは言え、これら 4 つの基本的な社会的変化の動向は、重なり合い相互に関連しあう、まさに重層化した環境条件を形成することによって今日の社会が新たな段階的变化を起こしている証拠を示すものであるとしている。そうした意味において、企業環境論の中核を形成してきた環境適応理論や社会的責任論に対しても、こうした重層的環境概念を基礎に再検討の必要性を不可欠とすることになるのである。

1) 経済重視から社会重視への変化

社会的変化の現象自体は認識しているとはしても、社会で起こっている価値観や期待の変化を一言で適切に表現することは困難である。それらの特徴は、若者の文化、新しい意識、機会均等、生活の質などさまざまな言葉で語られており、それを単体的に示す事例は

無数と言えるほど数限りない。例えば、物質的な成功指向の減少、成長重視から人間重視への移行、自然環境の質に対する関心、人間の精神的豊かさの強調、労働に対する対価としての利潤を労力と忍耐によって追求するピューリタンの倫理観の敬遠、レジャーや娯楽に対する人間の権利、価値観の多様化など、さまざまなものを指摘することができる。

このような変化が起こる背景には、現在の経済的繁栄が、今後も継続するという期待が前提として存在しており、それが大きな役割と影響を与えていると言われる。

しかも、こうした価値観や期待に見られる変化の傾向はますます強まると思われる。なぜならば、これらの変化は、社会の大多数の人々の行動に深く根ざしている価値観として基本的かつ根本的な変化をもたらしているからである。したがって、このような基本的な社会的変化は、これまでの経済的な価値観や個人的な価値観に関心を強く持ってきたのとは対照的に、ますます社会的・公共的なことへの関心に興味と意識を持つという傾向を示すことになるのである。

こうした経済重視から社会重視への転換を論理的に説明した学者としては J.K.ガルブレイス(John K. Galbraith)を上げることができる。J.K.ガルブレイスは、『ゆたかな社会 第二版』で次のように指摘している。³⁾

「誰もが貧しい社会では、貧困について特に注目すべきことはない。それが注目すべきものとなり、また許しがたいものとなるのは、大多数の人々が裕福である社会においてである。そして裕福な社会における貧困の説明は、その問題の特殊な面ではなくて一般的な面に求められねばならない。すなわち、貧しい人たちの社会の性格にではなく、一部の人を貧しいままにし、またそうさせておくところの、ゆたかな人々の社会の性格に求めなければならない。こう考えてくると、われわれが生産に夢中になっていることや、貧しい人々(ないしその子供たち)が現状から抜け出すべきよすがともなりうる政府のサービス—教育、保健、福祉、都会生活一般など—が軽視されていることに思い至ったのである。」

さらには、経済の中心的要素が疑いもなく生産であり、この生産が依然として文明の進歩と質の尺度であるという歴史的・心理的な強い観念が定着していること、そして、その強い観念から逃れるには、さらに強い意志が必要であることを強調している。生産は、確かに経済思想・社会思想・経営思想の中で非常に大きな地位を占めてきたのであるが、J.K.ガルブレイスは、生産に対する我々の態度がいかに因襲的かつ伝統的で非合理的なものであるかを示すことから、物質的生産による経済成長、すなわち私的財生産優先の豊かさに関する疑問を投げかけたと言える。⁴⁾J.K.ガルブレイスが描いた「豊かな社会」とは、悪趣味や不道徳のための私的財生産が抑制されることから、質の高い公共サービスが提供され、貧困が都市や発展途上国からも追放され、自然の景観が美しく、人々の暮らしに安全網が完備した社会であり、まさに経済重視から社会重視への社会的変化という民主主義の基本にか

かわる問題を提起しているのである。⁵⁾

2) 工業化指向から脱工業化指向への変化

経済活動を歴史的な発展過程として見る場合、農業時代、工業時代、および脱工業化時代の3つの時期に区分することができる。農業時代は、経済活動の中で農業活動が圧倒的に高い比重を占めており、かつ一人当たりの所得が低水準であったという特徴をもっている。工業時代は、古くはイギリス産業革命に始まり、アメリカではアメリカの生産方式と呼ばれる生産の機械化が完成する南北戦争の時期にアメリカ産業革命として確立され発展することになった。この時期は、農業従事者に対して製造業労働者の数の優勢と、生活水準の上昇ということによって特徴づけられる。そして現在指摘される脱工業化時代の特徴としては、①生活水準の向上と製造業の重要性の低下、②サービス産業や知識産業の台頭と発達、③富の生産源泉としての教育的役割の強調と、その重要性、④情報への接近とその伝達に関する個人的責任、⑤社会全般における情報伝達技術の重要な役割。⑥政治活動への市民の参加能力の増大、⑦政治への市民の意見反映の機会増加などが挙げられる。⁶⁾

以上のような特徴を持つ脱工業化時代においては、技術の応用や情報のネットワーク化が進展する結果として知識社会が形成されることから、社会的・政治的勢力が根本的に再編成されることになる。特に、情報を適切に収集・分析する市民グループ、消費者グループ、学生などがより社会体制に対して影響力を発揮し、究極的には、社会形態を基本的に変化させてしまうことになることが指摘されるのである。

ところで、脱工業化という言葉は、否応なくダニエル・ベル (Daniel Bell) の『脱工業化社会の到来』を思い起こさせることになる。⁷⁾脱工業化社会という言葉は、1962年ごろ、ダニエル・ベルによって定式化されたと言われる。ダニエル・ベルは従来の伝統的社会と産業社会という社会学的歴史区分である2分法では、当時の社会変化を説明できないとして第3の区分である脱産業社会を指摘したとされる。そして、ダニエル・ベルは、アメリカの社会が1960年代末から1970年代初頭にかけて、情報、知識、サービスを扱う産業がそれまでの工業に代わって社会での重要な役割を担うことから社会の支配構造に変容が見られることを理由に「脱工業化社会」に移行したことを指摘している。⁸⁾すなわち、脱工業化社会とは、財の生産からサービス(情報サービスを含む)に経済活動の重心が移行し、論理的知識が社会の中軸原則となって、改革や政策の策定源泉となる社会を意味している。それゆえ、脱工業化社会では、社会計画を策定する場合、必ずしも合理性の原理で遂行できるとは限らず、最終的には効率性を追求するテクノクラート集団、特にその代表である政治との調整を不可欠としている。こうしたダニエル・ベルの「脱工業化社会」の特徴は、①工業からサービス産業、特に教育・保険部門への主要産業の転換、②専門技術との関係で権力を行使する専門職の増大、③それに伴う非官僚制的組織の登場、④「所有と経営の

分離」の拡散、⑤大学・大学院への進学率の上昇として整理することができる。

こうした工業化社会から脱工業化社会への変化と特徴が、特に政治、経済、教育に与える影響として今日の社会において完全に浸透しているとはいえないまでも、①市民の自覚が高揚してきたこと、②社会の重要問題を決定するうえで市民参加の機会が増大していること、さらに③国家目標の再評価に対する大衆の主張が強くなっていることなど、変化の存在を感じることができる。そして、いかなる社会の構成部分も、こうした影響を受けざるを得ないことは言うまでもない。そして、その結果として実現する社会は、「論理的知識の体系化」と「科学とテクノロジーとの新たな関係」を基盤とした参加型の市民によって構成され、教育水準も高く、サービス指向型で、情報も十分行き渡った知識社会としての特質を持つことになると言える。

3) 技術指向から脱技術（知識）指向への変化

技術はこれまで以上に慎重に開発され、使用されるべきであるとの認識が、高まってきている。なぜならば、技術は、社会や企業に利益をもたらす反面、直接的にも間接的にもリスクを及ぼす潜在性を持っているからである。

というのも、新技術が開発された場合、その新技術を長期的に利用することによって、どのような影響を社会に及ぼすかという観点についてはほとんど検討されてこなかった。すなわち、技術のもたらす未来的不利益や危険性に関してはほとんど顧慮されず、技術を使うという短期的な収益性と利便性が先行していたのである。一般的に、新技術を採用するか否かという個々の決定は、短期的な経済的利益によって判断されてきたのである。しかし、最近では、問題は技術そのものの高度化ではなく、社会に広範な影響をもたらす要因として、むしろそれをいかに評価して使うか使わないかの判断をする知識こそが重要であると、理解されるようになってきた。

脱工業化時代の特徴でも指摘されたバランスのとれた、かつ選別された技術の適用を行なうためには、技術の二次的、三次的な波及効果と、その未来をも含めた社会的コストの評価が必要不可欠であった。このことは、技術の複雑性が急速に増大し、技術の複雑性や問題性を新たな技術によって解決し、統制することがさらなる技術の複雑性と問題性を増大させることから、技術が社会制度上の諸関係を極度に不安定にする原因となってきたからである。こうした考え方は、企業における経営活動にも通じるものがあると言える。

P.ドラッカーは、『断絶の時代』の第4章：知識社会において、経済・社会・産業における知識の果たす役割と意義を次のように指摘している。⁹⁾「財やサービスではなく、創意と情報を作り出し、流通させるのが“知識産業”であるが、この知識産業の生産額は、1955年にはアメリカの国民総生産額の四分の一を数えた。・・・70年代の終わりにはそれは国内総生産の二分の一を数えることになるだろう。アメリカ経済の収入と支出の二ドルに一ドルは、

創意や情報を作り出し流通させることから生じ、創意や情報を得るのに費やされることになる。アメリカ経済はつい最近の第二次大戦までは財中心の経済であったが、今や“知識経済”へと変身した。」

こうした P.ドラッカーの主張は、生産性、競争力、経済発展の中心的課題はもはや工業産業の生産力ではなく、知識産業の生産力にあり、知識がいまや先進的かつ発展した経済における中心的生産要素となったことを示している。そして、現代の経済の基礎は、“科学”ではなく“知識”であり、とにかく今日、財界、産業界、政府、軍事、国際関係の場で重要な役割を果たしていない知識分野があるとすれば、それは例外に属するものであるとさえ強調している。¹⁰まさに情報の体系的でかつ目的的な学習と、情報の体系的な応用力とが結合した知識が、これまでの科学や技術に取って変わって職務、生産性、労働などの新しい基礎となる社会的需要は世界的な現象といえることができる。

このように技術や科学に全面的に依存してきた技術志向の社会から脱皮して、その潜在的危険性を避ける脱技術志向の社会へと変化するためには、技術のもつプラス効果だけでなく、マイナス効果の分析を意思決定過程に組み込むことが不可欠となる。このことは、技術が、短期的にはきわめて利便性の高い、非常に価値のあるものであったとしても、長期的には社会的に、また経済的にも高いコストを支払うことになるかもしれないという潜在的なリスクを常に意識することのできる創意と情報を作り出せる知識が必要であることを示しているのである。それが知識社会ということになる。

4) 国家中心から国際化への変化

企業環境の変化の中でも最も顕著なことは、経済的かつ、社会的な交流が国境を越え、世界的な広がりをもつようになってきたことである。

通信、交通、生産、流通システムは、国と国との距離を時間的にも、空間的にも、地理的にも短縮してきた。伝統的な政治、経済、あるいはイデオロギーなどによって設定されてきた国境は、人口増加、輸送、情報コストの低下、さらには経済交流の新しい形態の出現と発展によって、いまや形式的な意味しか持たないものになってきている。

このような世界の水平化現象によって平坦な相互関係が促進する結果、各国の経済、技術開発、社会的進歩は、ますます相互に分業化・分担化を基盤としながらも全体として絡み合うようになってきている。¹¹⁾

こうした国際的分業と分担化の増大に伴って生じる重要な問題として、先進国と後進国の間に顕在化する格差、繊維・皮製品・衣服といった低技術水準の産業における競争力の低下、原材料および燃料についての海外依存度の増大と安定的な供給と購入などが指摘される。いわゆるサプライ・チェーン・マネジメントの問題である。こうした国際化に関連する環境変化は、これまでの企業環境論の領域を超えた内容を当然ながら含むことになる。

それゆえ、企業経営においても新たな国際化に対応した経営理念や経営哲学を再検討するとともに構築する必要に迫られることになると言える。

2. 社会的責任の積極的主張と限界

企業の発展に伴う利害関係者の増加と社会体制の変化に従って、経営者の視点は企業の内部環境にとどまらず、企業の外部環境にも拡大されていった。特に所有と経営の分離によって、従来の単一または少数の資本所有者による経営支配から、経営職能を専門にする経営者に経営が委ねられてきた。加えて、企業を取り巻く環境はますます多岐にわたり複雑になってきた。とくに近年、事件・事故・不祥事などが起こるたびに企業の危機管理に対する対応が問われ、消費者、投資家、従業員など企業を取り巻く利害関係者の経営者に対する評価に大きな影響をもたらしている。そこには企業も社会の一員として、社会に対して適切な責任を果たすべきであるとした考え方が一般的になってきたことが指摘される。ところが、企業が長期的かつ継続的に発展するためには利潤を追究しなければならないことと、社会の一員として社会から求められる社会的責任を果たすこととは、一見矛盾することになる。すなわち、過度に社会的責任を重視すれば、企業自体が財務上存続できないことになるからである。逆にあまりにも利潤の追求を重視し、公共の利益を無視すれば、社会に理解も納得もされないし、受容されないことになる。このように企業の経済的責任と社会的責任の遂行には、相方に限界が存在することになることから、経営者にとってはそうした限界をどのように把握するべきかという困難な意思決定が求められることになる。そこで、そうした相方の限界と均衡をいかに考えるかの糸口となる幾つかの視点を提供してくれるのが、先に指摘した急速な社会変化をもたらす4つの基本的な環境変化要因を基礎とする重層的環境概念ということになる。

1) 企業は社会的存在としての役割

企業が存続していくためには、明確な存在意義を提示し、社会に対する責任を遂行しなければならないと言われる。すなわち、企業は、社会や消費者には製品やサービスを提供し、従業員には労働力を提供してもらう代わりに、生活の糧を得るための経済的手段としての存在でなければならない。まさしく企業は、社会において人間が生活していくために必要不可欠な存在であると言える。

また企業は、外部環境の変化に適応しつつ、その存続と発展を実現するためには、外部環境にすばやく適応し、変革していく必要がある。ところが、企業が社会に及ぼす影響力は、無視できないほど大きくなっていることを考えれば、企業が外部環境を無視し、利己的な経営活動に走れば、社会に弊害を及ぼすとともに、外部環境である社会から孤立し、反発を招くことになる。そこで、短期的には利益を得ることができても、長期的には社会に受け入れられなくなり、社会での存在意義を失うことから存続できなくなることは言う

までもないことである。

このように考えれば、企業が大規模化するにつれて社会での存在意義を高めることは、権力と責任の均衡からも、従来の経済重視から社会重視の価値観への変化が強く期待されることになる。言い換えれば、求められる社会的責任の領域は増大し、さらなる積極的な社会貢献が求められることになる。そして、企業は、存続するかぎり社会から期待され、要請される多くの願望に答える責任を負っているとも言える。それゆえ、企業は社会の構成員として、社会とともに共存していかなければならない。つまり、企業の責任は、財やサービスを提供し、単に業績をあげるといった経済的なものだけにとどまらず、その経営行動をより社会のルールや規範に適合させ、積極的に社会に貢献をするという倫理的なものを含むことになるのである。¹²⁾

それも企業の規模が大きければ大きいほど、その影響力は大きいことから、その経営行動には確固たる倫理観や行動規範が必要となると言える。まさに、社会における「個」として良き企業市民（Corporate Citizenship）であることが求められることになる。

企業が経済的な利益を私的な目的のためにのみ追求することで、資源の浪費、環境破壊や地球温暖化、エネルギー問題、産業廃棄物によるゴミ問題、不正取引などの不祥事といったさまざまな弊害をもたらすとすれば、企業は人間に必要な製品やサービスを生み出し、提供するといった経済的・社会的機能を果たしながらも、さまざまな弊害による逆経済的・社会的機能を生み出してきたということになる。

そうした背景が、企業の社会的責任を問う中心的な原因でもあった。それゆえ、企業の社会的責任には、概略 2 つの主張が存在することになる。第 1 は、企業は顧客のニーズにあった製品やサービスを開発・生産・販売することが基本的な社会的責任であり、これとかけ離れた付随的な社会貢献をする必要はないというものである。第 2 は、企業は短期的な利益を犠牲にしても、社会の良き企業市民として公正・公平な行動をとり、積極的に社会貢献をすることで、長期的な観点からみると、社会に支持され、存続可能な利潤を得ることができるという主張である。

現在では、人が社会の中で社会人として責任を負うように、企業も社会の中で社会的責任を負う存在であるという主張が大勢を占めていると言える。そして、企業のもつ影響力の大きさからも、積極的に社会的責任を果たすことが望まれていることは否定できないところである。さらに、環境汚染やエネルギー源が問題視されるにしたがって、地球環境問題に対する企業の社会的責任も問われるようになってきている。それは、かつては公害を出さない、言葉を変えれば、社会的に最低限、迷惑をかけないという消極的な意味でのものがあった。しかし、現在では、さらに一歩進んで、企業として社会的環境問題に取り組むとか、具体的に何かを行なっていくべきであるという積極的な意味のものに変わっているこ

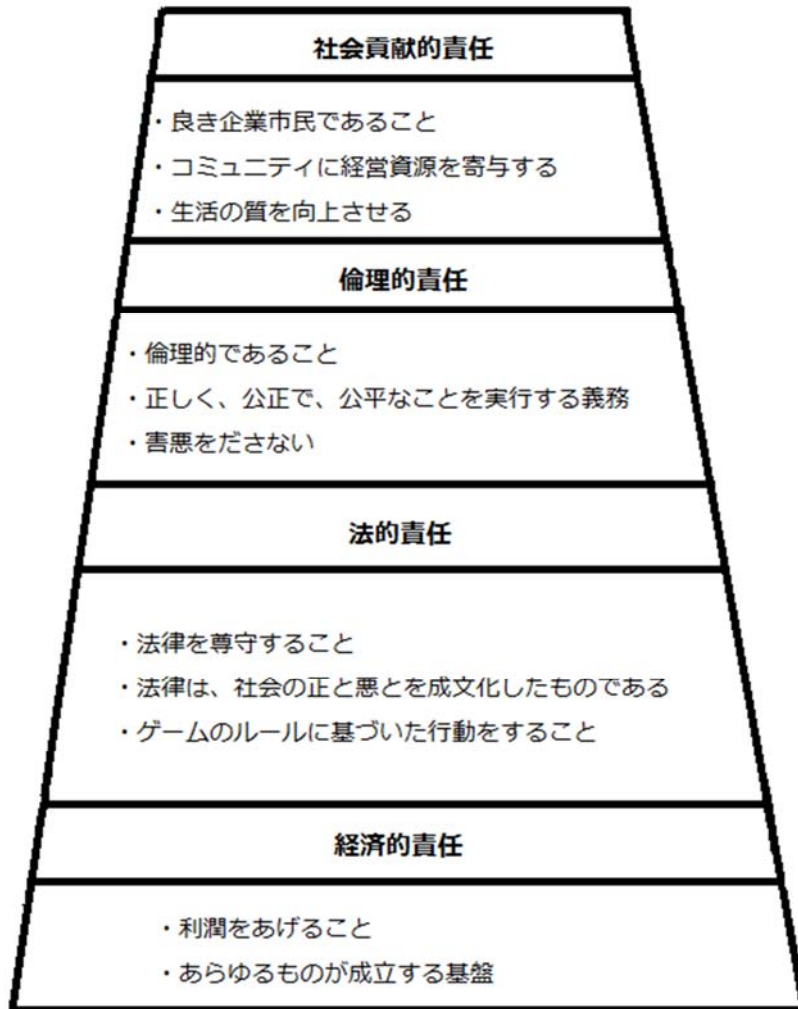
とも事実である。こうした企業の社会的責任に対する思考の変革は、M.ポーター (Michael E. Porter) と M.クラマー (Mark R. Kramer) による「競争優位の CSR 戦略」と題した論文の中で、「受動的 CSR」を超えて「戦略的 CSR」を推し進めるという内容が指摘されている。¹³⁾

ここでは、これまでの企業の社会的責任論を支えてきた理由は、「道徳的義務」「持続的可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」であったが、この4つの理由には①企業と社会の相互依存関係ではなく、対立関係に注目している、②全般的な理由を指摘しているだけで、その企業の戦略や業務プロセス、事業展開している地域に関しては脇において、といった共通の弱点があるとしている。¹⁴⁾そのうえで企業の社会的責任活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならないとして、「周囲への迷惑を減らす」というレベルにとどまることなく、「社会をよくすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきであると主張している。そこに受動的社会的責任に代わる戦略的社会的責任を推進する原因を強調しているのである。¹⁵⁾企業と社会の接点を受動的ではなく、積極的・戦略的にとらえる企業の社会的責任の考え方は、独創的で新しい視点を指摘したものと言える。ただこの論文の中には、「如何なる企業であれ、全ての社会問題を解決したり、そのコストを引き受けたりはできない。それゆえ、自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるを得ない。そのほかの社会問題は、体制が整っている他の産業、NGO、政府機関に任せることにしよう」という記述がある。¹⁶⁾この内容は、先に引用した1972年のA.ミラーの「企業の社会的責任」の中にも同様の内容のものを見ることができるのである。¹⁷⁾こうした社会における企業の存続と経営行動を認識することから積極的で、戦略的な社会的責任を果たす重要性を強く指摘することが企業の存続と発展にとって不可欠であるとしても、企業の本質的な経済的目的との均衡あるいは結合を誰が主体となり、どの範囲まで、いかに対処すべきかの問題解決には依然としていたっていないという事実も見逃せないところである。

2) A. B. キャロルの“企業の社会的責任モデル”

重層的環境変化を基礎とする社会的変化を考える時、企業の社会的責任の重要性は否定できないとしても、いまだに企業の社会的責任の内容自体は言葉の使用ほどには整理かつ理解されているとは言えないのである。そこで、M.ポーターが指摘するような企業の社会的責任のあるべき姿、さらにはその限界や問題点を探るためにも、ここでA.B.キャロル (A.B. Carroll) の主張する企業の社会的責任モデルとして指摘される「社会的責任のピラミッド」を参考にその内容を検討してみることにしたい。¹⁸⁾

図1 企業の社会的責任のピラミッド



出所:A. B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, July-August, 1991, p.42.

A.B.キャロルの「社会的責任のピラミッド」によれば、企業は、基本的に「経済的単位」であり、社会の欲求する製品やサービスを開発・生産し、利益を得るために販売するという「経済的責任」を第1の基本として有しているとしている。そして企業は、社会の構成員に対して、製品やサービスを生産し、提供することで利益を得ることから、従業員や株主にその利益を還元し、国には税金を払うのである。このように見れば、企業は社会的責任のピラミッドの基礎となる底辺（土台）に、この経済的責任を負っていることになる。

この経済的責任のうえに「法的責任」が位置づけられている。この位置づけの説明とし

て、社会は、企業の「経済的責任」を果たす具体的な経営活動を遂行する上で、法的責任を遂行することが要請されていることが指摘される。企業は社会の構成員として法律を遵守し、法律に基づいた行動をしなければならない。社会における人々と同じように、社会の構成要素である企業もその行動において、法律を守り、ルールをおかさないことが求められるのであるが、「法的責任」は企業が「経済的責任」を果たす上で、果たさなければならない義務的な社会的責任なのである。

さらにこの「法的責任」の上部に位置づけられる「倫理的責任」は、社会の構成員が企業に対して期待する付加的な行為や役割を基礎に生ずる責任として指摘される。社会は経済的責任や法的責任をこえた期待と要求を企業に対してもつことになる。特に企業の活動がボーダレス化・グローバル化していくなかでは、お互いに相違する経済的・社会的・文化的環境に直面することから、これまで以上に企業倫理が問われるという状況に直面することになる。「法的責任」を果たしながら利潤の追求という「経済的責任」を追求する経営活動をすれば何の問題もないはずであるが、「法的責任」を超えた企業行動に対する企業倫理という付加的な責任が主張されることになるのである。実際に法律的には問題にならない企業行動でありながら、企業の倫理的責任が問われる事例を多数見ることができる。「倫理的責任」は企業が必ず果たさなければならない責任ではないけれども、社会において果たしたほうが良い社会的責任とすることができる。

さらに、最上位に位置づけられる「社会貢献的責任」とは、企業が社会からの要請に応えた形で社会的責任を果たすとしても、それはあくまでも企業自体の自由裁量や自発的行為に基づく意思決定の結果であり、企業の自主的で・主体的な社会的責任を示している。すなわち、企業が経営者の主体的な意思決定を介して積極的に社会貢献しようとする姿勢を示したものとと言える。¹⁹⁾

以上のように、企業が社会の要求する製品やサービスを提供し、利益を獲得し、「経済的責任」を果たすことは、企業の成長と存続の基盤であり、ゴーイング・コンサーン（継続企業）であるためには必要最低限の条件である。しかしながら、企業が「経済的責任」を遂行し、その責任を果たしたとしても、さらに要請される「法的責任」や「倫理的責任」、「社会貢献的責任」を果たしているとは必ずしもいえないのである。中でも、「法的責任」は企業が「経済的責任」を果たす上で、その前提として果たさなければならない必要不可欠な社会的責任であり、残りの 2 つの社会的責任とは性格を異にするものである。その上で、社会からは公正で公平な企業行動が求められており、とくにグローバル時代の国際社会ではその傾向が顕著となっている。このような状況において、法律の枠を超えた社会的責任として「倫理的責任」や「社会貢献的責任」の主張がなされ、いわゆる企業の社会的責任の重要性が指摘されているのである。企業は、さまざまな意味での社会的責任を望ま

れ、そして担っているのであるが、A.B.キャロルの「社会的責任のピラミッド」を検討することから、社会が要請するもの、あるいは要請しているとされるもの、要請はしていないが必要なものを区分し、判断することから企業が果たすべき、果たさなければならない社会的責任を意思決定する経営者の役割の重要性を再認識することになる。社会の要請という抽象的で流行的な言葉に流されず、企業の社会的責任を的確に判断するためには企業すなわち経営者の経営理念や経営哲学に再び焦点が集められることになる。

3) 社会的責任が直面する課題

企業の社会的責任が強調されるに従って、行政、社会活動家、マスメディア、および市民活動団体など多くの利害関係者集団が企業に対して積極的かつ広範囲にわたる影響力や圧力をかけてくることになった。これらの影響力や圧力は、多岐にわたる社会問題に関する責任を企業活動に関連づけて、その責任を企業に負わせようとする傾向を強く示しているとも言える。

こうした、企業の複雑で多様な環境状況に対して、利害関係集団の要求を無視することはできないが、逆に利害関係集団が社会的責任と称して要求する内容を吟味する時、その企業の経営能力、市場でのポジショニング、生産性と収益性の状況などについて十分に理解しているのかという疑問が存在することになる。実際、利害関係集団からの要求や圧力が激しいからといって、その問題が企業にとっても社会にとっても、必ずしも重要とは限らないことが存在している。社会的責任を圧力団体に対抗する手段とする企業は、場当たりの自己防衛を繰り返すことになり、結果的には大きな費用と損失を発生させることになる。結論的には、社会的責任は労働問題に対して導入された福利厚生制度に類似するところが多分にあると言える。社会的責任そのものが重要であるのではなく、社会が要請するとされる社会的責任をいかに理解し、評価することによって、それをどのように基本的な経営活動に取り入れるかといった経営の主体である経営者の経営理念や経営哲学がより重要であることを再認識することが課題となるのである。

M.ポーターと M.クラマーが「競争優位の CRS 戦略」のなかで指摘しているように、企業と社会環境は対立関係でもなく支配関係でもなく、相互依存関係であることが理想である。それゆえ企業がさまざまな社会問題に責任を負わざるを得ないとしても、その企業の経営活動とはまったく無関係な社会的責任領域の活動や慈善活動が強調されるとすれば、そこからは企業にとって社会的意義のある成果や結果は得られないばかりか、長期的に見ても企業競争力の強化に貢献しないことになる。

ましてや社会的責任に関する業務や各プロジェクトの多くが通常の経営活動とは組織的に分離されており、また慈善活動とも切り離されている場合が多いのである。そうした課題に個別に対応する分散的な社会的責任の取り組みは、企業の経営能力に限らず社会的影

響力をも分散してしまうことになると言える。

このような経営組織や経営資源の分散化は「経済的責任」を果たすうえで機会の損失をもたらすことになる。このような観点からも企業における社会的責任には限界が存在していることを理解せざるを得ないのである。ここにも社会的責任といわれるものに対して、いかにその限界を理解し、効果的に経営活動に導入するかを決定するかが、ひとつの重要な課題として検討せざるを得ないことを示している。すなわち経営活動の方向性や戦略を決定する際の拠り所となる経営者の経営理念や哲学との関連において検討することが課題となるのである。こうした点において、A.ミラーの新しいルールの中の企業における社会的責任に関する次のような経営者への提案は、非常に興味深いものがある。²⁰⁾

- ①企業の経営者は、社会的目標を会社の基本組織に組み込み、通常の企業活動を行う場合と同じように、これを取り扱っていくべきである。
- ②企業の社会的目標を設定する際には、散弾銃ではなく、ライフルを用いて目標に接近することである。
- ③企業の経営者が個人として、地域、州および国家レベルでの各種の公的組織に積極的に参加することを提唱したい。
- ④企業人・経営者は、世間の問題についてもっと発言すべきである。
- ⑤企業が、自分だけでは立派なプログラムに取り組むことができないと思われる場合は、その目的達成のために、業界団体をはじめとする各種の団体を大いに利用すべきである。
- ⑥企業は積極性に重点を置くべきである。

そして、A.ミラーは、外からの圧力・要求に反応することのみをもって満足してはならないと言っている。今後の産業世界は、この国の企業人（経営者）が、新しい環境にどのように答えていくかによって、大きく左右される。しかし産業界のリーダーは、自分たちの役割の重要性を認識し、その役割を大胆かつ建設的な方法で遂行していくであろうと結論づけているのである。

4) 利潤の追求と社会的責任の両立論——関西経済同友会の提言をめぐって——

企業が利潤の獲得なしに存立し得ないものである以上、負わざるを得ない社会的責任の遂行と利潤追求との両立を図ることは、企業にとって欠くことのできない条件となる。この考え方を端的に関西経済同友会は次のように述べている。²¹⁾

「自由経済体制下での公正な競争と企業の利潤追求の姿勢なくして、企業の活力の発揮は期待できず、企業の社会への貢献の可能性もまた消滅する。企業の存続発展と、豊かな福祉社会を実現するために、企業は社会的責任を自主的に負担したうえで利潤の確保に努力すべきである。」

この提言を基礎として、利潤の追求と社会的責任の両立に関して指摘される幾つかの項目を検討してみたい。

(1) 企業行動の自主規制

企業行動に対して外部からの規制が加えられる前に、企業が自主的に行動をコントロールすることによって、社会との摩擦を避けると同時に、企業自体の自主性を確保しようとする考え方が指摘される。例えば経済同友会の提言では、「社会から速やかな解決を迫られている問題、たとえば公害防止、資源の有効利用などについては、企業が主体的立場に立って、法規制が課せられる以前に積極的に処理する。そのためには、必要に応じて各業界で企業行動基準を作成し、それを実行する」と、かなり明確に企業による自主規制の主張を掲げている。²²⁾企業が公的介入をできうる限り避けたいという考えがあり、自主規制によって企業に有利な行動支配を維持しておきたいとする意思が存在している。多くの大規模企業が自主的な行動基準を設定している状況は、利潤の追求と社会的責任の両立を追求するという視点の評価から見れば重要な意味をもっているように思われる。

(2) 対話の重要性

これまで企業は、マス・コミュニケーションを利用して、ほとんど一方的に情報を提供してきたのであるが、相次ぐ事故や不祥事による企業批判に直面することから、ようやく対話を通じての社会との意思疎通の重要性を認識しはじめたことは極めて重要な変化と言える。この点について、関西経済同友会は、次のように述べている。²³⁾

「告発は企業の反社会的行為の歯止めとして、有効に働いたことも事実であるが、一部においては、問題を一面的・感情的に導き、ともすると企業と社会との間の不信感を増幅する結果にもなっている。(中略)このような相次ぐ告発による企業不信ムードを吹払うとともに、企業への正しい理解をうるためにも、企業は、いままでの企業をとりまく社会に対する閉鎖的な姿勢をあらため、日常的な意思疎通への意欲的な行動により、社会との相互理解・相互信頼を回復しなければならない」

こうした主張は、従来、企業と社会との間のコミュニケーションを「知らせる」といった一方通行であったものを「共有する」という相互通行にしなければ、今後の企業と社会の相互依存関係を両立することはできないとする企業側の社会に対する認識姿勢の変化とみることができる。

(3) 企業活動の開示

本来、私企業の経営活動には企業秘密がつきまどってきた。また他企業との競争関係を前提とするかぎり、企業活動の全貌を開示することは不可能に近いと言われる。ところが、こうした企業活動の社会に対するブラック・ボックス化が、事故や不祥事を起こすたびに、一般大衆の企業不信を促進させてきたことから、企業は経営内容を可能なかぎり開示する

ことによって不信感を排除しようと努めている。

言うまでもなく、株式上場企業は、投資家保護のため財務諸表等の開示を義務づけられているが、それさえもしばしば疑惑の対象とされることが少なくなかった。ましてや企業の経営活動の意思決定過程を含んだ詳細について、企業外部の人間が十分な情報を知ることができないのが現実である。

経済同友会が「営業報告書の刷新」を唱え、「従来の売上高や利益率などの経済的指標とともに、環境・公害問題、地域社会との調和の問題、消費者や従業員の問題などに対する取り組み方、実績、将来の行動目標等を、できれば指標化などを図りつつ社会に提示していきたい」²⁴⁾と述べているのは、企業が社会の中に存在する組織体であり、社会との両立を不可欠としているという現実に関して理解と認識を持ちはじめた証拠でもあると言える。

(4) 企業内組織の対応

企業が社会的責任を遂行する目的から、新たな企業内組織を形成してきていることも無視することのできない新しい変化である。例えば、ある企業では消費者や地域住民を対象にした特定の部門、また他の企業では環境対策を対象とした部門などが設置されたりしている。しかし、こうした組織づくりにもかかわらず、それらがいまだ十分に機能していないということも事実である。既存の組織構造に追加された新たな組織が構造的に見て十分機能しない原因としては次のことを指摘することができる。

第1は、これらの部門が組織構造上追加的に位置づけられたとはいえ、消費者と企業との間のコミュニケーションをその組織部門がいかに適切に行なうかに努力を傾けているとしても、その方法が必ずしも組織全体としては十分に理解されておらず、かつ完全に整備されているとは言えないという点である。

第2は、重要な問題が、企業の内部に存在していることである。多年にわたる生産主導型の企業組織の中に消費者部門や環境対策部門というこれまでにない異質な部門が位置づけられ、それらの部門が機能的に活動できるためには、当然のことながら、企業の既存部門との調和と協力態勢の確立が組織論の視点からも重要な課題になると言える。

すなわち、経営者が真に社会とのかかわり合いを深め、いわゆる社会的責任を達成しようとするならば、単に組織構造的な視点から新しい担当部門を追加するだけでなく、むしろ明確な経営理念を提起し、既存の職能部門との間に共有する価値観を創造することによって、そうした新たな部門が機能できるような体制作りが不可欠な段階にきていると言える。

(5) 利潤の社会還元

最近の企業の社会的責任論のなかでとくに注目されるものが、いわゆる利潤の還元という言葉である。企業が利潤を社会に還元するという一見もっともらしい表現の裏に幾つか

の問題が指摘されることになる。福祉関係への寄付や財団の設立などが盛んに行なわれているのであるが、そうした現象が果たして企業の得た利潤を社会に還元し、社会的責任を果たしたことになるのであろうか。利潤を寄付することが真の社会的責任であるとするれば、利潤を寄付できないその他の多くの企業は、社会的責任を果たしていないことになる。

個々の企業が利潤を福祉関係等に寄付する行為を否定するものではないにしても、こうした寄付行為自体が、本来の意味での企業の社会的責任を果たすことになるとは言えない。

確かにアメリカの企業では、盛んにこうした企業利潤の社会的還元が行なわれ、またそのことが社会的責任を果たす企業の重要な役割であるという考え方が存在していることも事実である。例えばアメリカの経済開発委員会（CED）は、企業の社会的活動の広がりを積極化させることを主張した提言のなかで、次のように述べている。²⁵⁾

「社会環境改善を目指す企業の自発的活動は個別のもの、共同のものを問わず、依然としてわが国の社会問題の大きさと、それに振り向けることのできる産業界の持つ資力から見れば、散発的なもので内容も貧弱である。これらの自発的な努力は今後いっそう拡大、強化されなければならない。自発性こそがわれわれの多面的・民主的社会の改善と運営に対し、常に大きく貢献してきた原動力である。産業界は社会に対する責任を果たす上で、この自発性を最大限に活用すべきである。より大きなイニシアティブとリーダーシップを発揮することによって、企業はその社会環境の未来を望ましい方向でより効果的に形づくることができる。かくして企業は、現状維持に汲々とする防衛の役割に閉じこもることなく、むしろ変化を先導し、企業の活動範囲を拡げ、柔軟な適応能力を高めることができるのである。」

このようなアメリカ経済開発委員会の提言に従えば、企業はより積極的に利益を社会的開発のために投入することによって、社会的責任を果たすべきであるという考え方が、積極的に主張されることになる。ところが、より厳密により包括的に社会制度を考える時、例えば福祉関係に対して、それぞれの企業の個別的な判断に基づいて多額の寄付が行なわれるとすれば、そのことは企業利潤の社会的還元として評価できるものであるとしても、一国の福祉資源を合理的に配分するという観点からすれば、必ずしも最適とは言えないのである。とくに福祉資源の配分は、通常、市場メカニズムにだけ委ねていたのでは合理的な配分、適正な配分がそこなわれるという性格があるとされる。それゆえ福祉資源の配分は、国家のレベル、または地域社会のレベルで計画的に配分されることが望ましいのである。

以上のように、経営の目的と社会的責任の両立に関連して指摘される項目それ自体にも、解決しなければならない問題、困難な矛盾が多く存在していることが理解できるのである。

そこから導き出される結論としては、企業の社会的責任は良質で安価な財およびサービ

スを社会に提供するという原則に基づいて遂行されるべきものであり、そのことによって外部に損害や悪影響を与えないということが基本的な原則でなければならないということである。いずれにせよ、今日言われるところの社会的責任論は、その言葉の普及に比較して、その意味内容には極めて多岐にわたる対象物が含まれ、かつその対応策に混乱が見られることから抽象的であるとともに、不明確な点を数多く持っていることを理解しておく必要があると言える。

5) 利潤追求と社会的責任の将来像

経済同友会の提言「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」の中に、次のような言葉が見られる。²⁶⁾

「企業の社会的責任とは、理念においてはわれわれ経営者の社会的責任と同義と自負しなければならない。したがって、経営者は単なる利潤追求を越えて、積極的に社会的目標との調和を実現する方向で意思決定を行なうことが必要である。」

この提言の中で注意を引くのが、「単なる利潤追求を越えて」という言葉である。なぜなら、最近の社会的責任論には、先に述べてきたように、企業の利潤追求と社会的責任との関連について、矛盾や混乱が存在しているからである。例えば、企業の利潤追求は本質的に反社会的な行為であって、社会的責任の遂行とはもともと両立しないものである、といった矛盾的論議も存在している。また、企業活動の非市場的な分野を社会的分野として特定し、その分野での企業行動を社会的責任だと主張する人もいる。

しかし、もし企業の利潤追求が本質的に反社会的行為であるとすれば、社会的責任論に関する論議はいっそう混乱を深めることになる。なぜならば、企業は本質的に利潤を追求する合目的な組織体であるという認識を前提として考えれば、企業の存在そのものが反社会的な存在であるということになるからである。そして、企業は本来的に社会的責任を果たしうる存在ではなく、そもそも企業の社会的責任を論議すること自体が無意味なことになるのである。

こうした利潤の追求と社会的責任の矛盾を解消するためには、現実存在する企業の持つ反社会的側面をいかにして排除し、企業が本来の意味で社会の構成要素として、また、社会の一員として容認された存在となりうるのかという問題意識に基づく経営活動が実践されないかぎり、企業の社会的責任を論ずる大前提が崩れてしまうことになると言える。ここに改めて、企業の目的・経営の目的に対する経営の主体たる経営者の経営理念の果たす重要な役割関連に気づかざるを得ないのである。

また、企業の社会的責任にある範囲を定めようという考え方にも、再検討の必要が存在している。例えば、企業の経済的責任と社会的責任を分離する考え方は、企業行動を評価する1つの有効な方法であるとされる。しかし、企業の経済的責任の追求活動には、同時

に人間と人間の間を規定し、また地域社会と企業との関係を規定するなどの社会的関連性の性格をもっているにもかかわらず、社会的責任と言え、むしろ経営活動の外部的な側面のみを重視する可能性があることも否定できないのである。

極端な言い方をすれば、資本主義経済社会における企業は利潤追求という企業活動そのものに専念すればよいのであって、そこから分離された外部的存在である社会的責任を果たすという論議自体が意味を持たないとする見解も指摘されることになる。アダム・スミス流の考え方によれば、市場メカニズムという「見えざる手」に導かれた経済の法則によって調和と統合が達成されることになる。アダム・スミスが言うように、ビジネスマンは「自分自身の利得のため」に企業を運営するのであるが、にもかかわらず「彼らは・・・見えざる手に導かれて、自分では意図してもしなかった目的を促進することになる」。さらにアダム・スミスはこれに続けて、「社会の利益を増進しようと思いついでいる場合よりも、自分自身の利益を追求する方が、はるかに有効に社会の利益を増進させることがしばしばある」と述べているのである。²⁷⁾こうした考え方に立てば、企業の利潤追求活動自体が企業の全般的責任であるとして、企業の責任範囲を経済的責任に厳密に限定することができることになる。

こうした考え方にもある種の説得力が存在している。しかしながら、アダム・スミスが「見えざる手」という経済法則を主張した時代の資本主義経済社会と今日にいたる資本主義経済社会とはその内容に大きな相違が見られるのである。例えば、A.D.チャンドラー(Alfred D. Chandler Jr.)は『経営者の時代』の中で、「経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムにとってかわったという点にある。経済の多くの部門において、マネジメントという“目に見える手”が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の“見えざる手”と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源であるが、しかし、今や近代企業は、生産と流通の既存の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また、将来の生産と流通のための資源と人員を配分したりするという機能を、市場に代わって引き継ぐに至った」と指摘している。²⁸⁾すなわち、企業経営を導くものは「見える手」(The Visible Hand)であり、この「見える手」を実践するのが専門経営者による意思決定であるとして、現代を経営者資本主義と呼んでいる。まさに経営活動は「見えざる手」において経済的に調整されるのではなく、「見える手」によって特定の目的に向かって組織され、管理されるのである。企業の主体である株主から経営の権限を委譲された経営の主体である経営者は、自己の経営理念や経営哲学を拠り所に経営活動に対する意思決定を行なうとすれば、A.D.チャンドラーの指摘する「見える手」も経営者の経営理念や哲学に大きく依存し、影響を受けることになると言える。

このように資本主義の変遷、経営者による「見える手」の存在を認識する時、利潤の追

求と社会的責任の未来像は、相互に分離した要因として、一方を極端に主張するものでもなく、両者の融合を漠然と主張するものでもないと言える。新しい資本主義への移行、新しい社会構造への変遷、そして、経営活動の拠り所となる経営理念や哲学の再構築を基礎に歴史的かつ論理的な視点から再検討することが必要とされているのである。

[注]

- 1) オープン・システム概念を、社会科学の領域で初めて本格的に導入し、新たな方法を築いたとされるフレドリック E. エメリー(Frederick E. Emery)は、環境の状況を、simple-complex, static-dynamics の組み合わせから、① placid-randomized, ② placid-clustered, ③ disturbed-reactive, ④turbulent に区分し、環境への適応を問題にしている。(F. E. Emery and E. L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environment*, Human Relations, 1965, vol.18, pp.21-32.)
- 2) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 pp.34-40.
- 3) ガルブレイス著・鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』岩波書店、1972、p.xxxi.
(John K. Galbraith, *The Affluent Society* Second Edition, 1969)
- 4) 鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』 p.118-119.
- 5) 日本経済新聞社、「やさしい経済学—巨匠にまなぶ」、ガルブレイスの4. ゆたかな社会 (2002.11.20) p4.
- 6) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.37.
- 7) Daniel Bell, *Coming of Post-industrial Society*, 1962. (『脱工業化社会の到来—社会予測の一つの試み (上・下)』ダイヤモンド社、1975) を参照。
- 8) フリー百科事典『Wikipedia』脱工業化社会から。
- 9) 林 雄二郎訳、『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集 3』 pp.500-501.
- 10) 林 雄二郎訳、『断絶の時代』 pp.503-504.
- 11) 斉藤毅憲・石井貫太郎編著、『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房、2002、pp.2-11.
- 12) こうした行動に対して、ジョセフ・シュンペーターは、『資本主義、社会主義および民主主義』の中で、「会社が成長し、官僚的になるにつれて、経営者は企業者精神に基づいて物事を考えたり、行動することをしなくなってしまう。その結果として、彼は資本主義を守護することを止めてしまうことになる」と論じている。(ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.67.)
- 13) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿、「競争優位の CSR 戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2008、pp.36-52.(Michael Porter and Mark R. Kramer,

“Strategy and Society—The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social responsibility”, Harvard Business Review, 2006.)

- 14) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿「競争優位の CSR 戦略」 pp.40-41, p.47.
- 15) ここで言う外部の声に対処する受動的 CSR は、2つの要素からなる。第一は、善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応することであり、第二は、事業活動の現実や未来の悪影響を緩和することである。（「競争優位の CSR 戦略」p.47.）
対して戦略的 CSR とは「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを意味する。（「競争優位の CSR 戦略」 p.48.）
- 16) マイケル・ポーター&マーク R. クラマー稿、「競争優位の CSR 戦略」 p.43.
- 17) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 p.11.
- 18) Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, July-August, 1991, p.42.
- 19) 斉藤毅憲・石井貫太郎編著、『グローバル時代の企業と社会』 pp.15-16.
- 20) ホワイトハウス産業社会会議編、『企業の責任と限界』 pp.17-21.
- 21) 壹岐晃才著、『企業の自由—利潤追求は“悪か”』日経新書、1974、p.57.
- 22) 壹岐晃才著、『企業の自由』 p.58.
- 23) 壹岐晃才著、『企業の自由』 p.59.
- 24) 壹岐晃才著、『企業の自由』 p.60.
- 25) 壹岐晃才著、『企業の自由』 p.67.
- 26) 壹岐晃才著、『企業の自由』 p.71.
- 27) アルフレッド D. チャンドラー Jr. 著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 上』東洋経済、1980、p.29.（ Alfred D. Chandler, Jr., The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business, 1977.）
- 28) A. D. チャンドラー著、『経営者の時代』 p.4.

VII おわりに

現代企業が直面している環境問題は歴史的な発展と時間の流れの中で拡充・拡散されることによって多種多様となってきた。企業が社会の一構成要素として認識されればされるほど、社会に要請され、配慮した経営が、企業本来の目的とする利潤の追求に結びつくためには、戦略的な経営活動の遂行を必要とするのである。それゆえ、一般に戦略とは、企業の経営判断を環境に適応させることを意味してきた。また、激しい変化に直面する社会では、企業の真の社会的責任、社会貢献を見直し、再検討することも必要とされることになった。その顕著な現象が、企業環境論の台頭であり、特に環境適応理論や社会的責任論の主張であったと言える。企業環境論の台頭と強調は、その議論の中味を企業経営そのものから分離させ、手段の目的化の様相を呈するほどになってきた。このような状況をもたらせる歴史的な背景と原因を十分に理解した上で、企業とは何か、経営とは何かを改めて考察する時に来ていると思われる。

その意味において、21世紀における企業が社会の構成要素として存続発展するためには、「共生」という言葉がキーワードである。「共生」という言葉は、共に生きることによって、「自分も相手も、皆がHappyで利益のある『Win-Win』の関係」という意味でもある。新しい資本主義の到来を基礎とした利益体社会から共生体社会への移行を根底として、経営者の拠り所である経営理念や経営哲学を基礎とした企業行動を模索することができれば、企業環境論の台頭による矛盾やデメリットを解消できる可能性が存在することになる。

その上で、企業が有効な社会的責任を果たし、社会貢献を継続していくことは、従業員にとっても仕事に誇りを持ち、モラルが高まり、新しい企業文化や社風づくりにつながることになる。そして、株主や取引先、債権者などとともに共生し、地域社会と調和し、消費者に支持される「共生型企业」の創造が可能となると言える。それを実現する前提条件として、企業環境論を超えた「企業と社会」の関係についてさらなる詳細な検討を試みる必要がある。

第5章 「企業と社会」論の展開と経営理念の再構築

I はじめに

企業環境論が強調するまでもなく、企業と社会が密接不可分の関係にあるということは否定できない。企業は社会から資本や労働力等の経営資源を調達し、生産活動と販売活動を通して社会に対してその必要とする財貨・用役を提供することを本質的な役割としている。これを社会の側からいえば、社会は企業から資本の対価として配当や利子を、また労働力の対価として賃金・給料を受け取り、これらの収入を支出することによって企業の提供する財貨・用役・サービスを購入することになる。まさに、企業と社会はこうした経済活動を媒介として密接不可分の関係を持っているのである。そして、企業が大規模化し、経済が高度に発達した現代社会においては、企業と社会との関係はますます緊密となり、両者は極めて複雑な形で絡み合い、結合されているといえることができる。

企業と社会がこのような緊密な関係を持っていることを前提とすれば、両者が相互に大きな影響を及ぼし合うことは極めて当然のことと言える。例えば、そうした相互作用は、企業の必要とする資本や資金を社会が直接的に供給するか、それとも金融機関を通じて間接的に供給するかによって、企業の受ける影響は大きくかわることになる。また、労働力について言えば、企業によって労働力がどのように利用されるか、言い換えれば企業が人材をいかに雇用し、配置するかによっても、社会は影響を受けざるをえないのである。しかしながら、企業は一方的な合理性を追求することを目的としてのみ労働力の利用の仕方を決めるのではなく、その利用の仕方には社会からの影響を強く反映しているということもできる。同様に、社会は企業による資金の調達・運用・配分のあり方を規制する反面、企業による資金の調達・運用・配分の方法と結果によっては社会に大きな影響を与えることも事実である。まさに企業と社会は、大きな意味での経済社会という一つの領域に存在する相互依存の関係にあると言える。

ところで、これまでも指摘してきたように、近年、環境や自然環境と企業のかかわりへの関心が高まってきている。企業行動の決定にそうした環境からの要請が大きな影響を与えてきているのである。今日にいたっては、環境変化への対応に過大な注目が寄せられている。その極端な結果として、残念なことではあるが、経営理念が果たすべき企業経営の拠り所という意義や役割が衰退するだけでなく、ついには機能していないのである。

言い換えれば、経営者は企業本来の目的である利益を追求するための拠り所としての経営理念を持って経営活動を遂行してきたのであるが、環境概念がますます拡大化し、複雑化することから、経営者はいつの間にか変化する環境に素早く適応することにのみ夢中に

なり、本来あるべき経営理念に沿った企業活動を行っているとは言えない状況なのである。経営の拠り所は経営理念にあるのではなく、「環境」そのものに移っている傾向があると言える。こうした環境主導型経営に限界が存在することは明らかなのである。とはいえ企業が環境を無視して、これまでのような経営主導型経営を押し進めることも不可能である。ここに企業と環境さらには企業と社会の関係を再検討し、新たな企業と社会との相互依存を探ることが不可欠となってきた。このような状況をもたらせる根本原因を指摘するとすれば、社会の基盤である社会構造の変化、さらには経済の基盤である資本主義の内容的变化をあげることができる。21世紀における新しい資本主義社会において、社会構造や経営構造が変化しているということである。すなわち、従来の資本主義社会では経営利益体としての企業を前提として、企業の目的、経営理念、経営環境を考察してきた。企業環境論の台頭以来、環境自体に焦点が移動することによって、経営利益体としての企業経営に矛盾が発生することになったと言える。それゆえ、新しい資本主義と社会構造を基盤に、企業活動における経営理念の意義と役割を再認識し、考え直すことが不可欠であると言える。本章では、資本主義と社会構造の変化を基礎に経営構造の類型を考察することによって、企業価値の創造と共有、さらには経営倫理論や経営共生体理論の視点から新たな経営理念の再構築の必要性について検討することにしたい。

II 企業環境論と経営学的環境論の関係

1. 経営学における環境の位置付け

— 「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」 —

(1) 「環境無視の経営学」

周知のように、経営活動は真空の中で行われるのではなく、必然的に一定の環境の中で、その影響の下で行われることになる。その一定の環境というのは、一定の国土（場所的領域）、一定の時代（時間的領域）を基盤として、それに特有な自然的、社会的、経済的、政治的、文化的な環境要素が含まれているのである。それゆえ、企業環境論の台頭時に使用された環境無視の経営学という表現は奇異に感じる言葉であるとも言える。

一般的に指摘される経営の環境である4つの領域、すなわち購買、販売、金融、労働に関する研究は相当に進歩しており、それらの領域研究を環境論そのものということもできる。また近年における技術革新との関連から環境変化の質的問題や環境適応戦略が問題とされてきたことも事実である。しかしそうした環境概念は経済的環境に限定したものであるとしても、その軸足は経営の内部に置いたものであり、広く解釈したとしても経営構造や経営過程の変化を問題としたものであった。要するに、それらは今日問題とされている

意味での環境論とは全く異質のものと言うことができるのである。言い換えれば、これまでの経営学は環境を前提として考えてきたとされる。それは環境を所与の要因として静態的に取扱い、環境を動的な意味を持つ重要な環境概念として正面から取り扱ってこなかったとされる意味では環境無視の経営学であったと言える。それゆえ、高田馨教授も「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」という言葉を指摘することから、今後の経営学はまさにこの点を反省することから、前進の契機とする必要があると言われる。¹⁾ それでは、「環境無視の経営学」を反省する場合、当然として環境はなぜ今日改めて経営の問題とされなければならないのか。経営学において、環境論とはどのような位置と意味を持つのであろうか。そもそも経営学的環境論とは何かといった疑問を改めて解決することが要求されることになる。

(2) 「経営無視の経営学」

1960年代が成長と革新の10年と言われるのに対して、1970年代はその成長と革新の副作用である公害対策と、環境の10年とさえいわれる。自然環境の汚染や破壊、公害の拡大は人類の危機をもたらす大問題となってきた。経営にとっても今や環境は単なる所与の静態的な要素ではなく、むしろ動的で重要な経営問題であるという認識が次第に普及し、特に企業や経営における構造変動論、あるいは企業成長論の視点から経営環境問題が経営の社会的責任の問題として強く理解されることから、環境論が急速な進展をしてきたことはすでに指摘したところである。しかもその環境論は経営の経済的環境論を構成する市場論や景気論といった限定的なものではなく、企業の社会的評価と関連した社会環境概念を含んだ広い意味での環境論となってきた。²⁾

その意味では、環境論ほどインタディシプリナリー・アプローチに適した研究領域は少ないと言える。第4章で指摘したように、それは生態学の問題であり、また社会学の問題であり、さらには政治学や政策学、とくに都市政策学の問題でもあった。加えて、経済学の問題であるばかりでなく自然科学や工学の問題でさえあると言える。このように、環境論が学際的な特質を持てば持つほど多くの場合、経営と環境との関係は、主として経営そのものではなく環境の側に重点がおかれ、専門的になればなるほど経営とは分離された純粹に環境論として議論されることになる。経営と環境、組織と環境をテーマとする場合においてさえ、経営や組織が忘れられ、環境そのものが主題となって、一般の環境論と大差ない議論と内容になってしまうことが多く存在している。そこには経営無視の環境論が出現することとなり、高田馨教授の言う「経営無視の経営学」という言葉が生まれることにもなっている。環境論が本質的にかつ必然的に経営を無視するものであるとすれば、「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」の矛盾や問題を解決する経営学的環境論の構築は無理な要求なのかと言った疑問に答えることが経営学の研究に求められていることにもな

るのである。

2. 経営学的環境論の主張と内容

(1) 経営学的環境論の必然性

第4章において、J. エメリー (J. A. Emery) が指摘したように環境が単純で静態的であれば、企業環境論では、経営において環境はほとんど問題とならず、経営学においても所与の要因と考えることができ、環境無視の経営学であっても、経営学として存立を許されたとする。ところが、環境が複雑で動的なものに変化することから、もはや環境は所与の要因ではすまされないことから、「企業に適切な戦略の決定は、その企業の環境における opportunities and risks を確認することから始めなければならなくなる」³⁾ として環境の重要性が主張されることになる。しかも1960年代以後の経済成長の高度化とともに、経営の成長は特に急速となり、技術革新が相次いだことから、変化の時代、革新の時代、激動の時代、断絶の時代などと言われ、技術的、経済的にはもとより社会的に見ても経営構造や経営環境の変化は著しく、厳しくなったことは周知のところである。

経営成長（経営構造の変化）は経営計画の結果であり、経営成長はさらに正確でダイナミックな経営計画を要求し、しかも、長期計画を要求することから、その戦略的要素が求められることになった。環境に対応するということは、環境を危険とのみ認識するのではなく、逆に機会をもたらすものとして認識することなくしては経営政策を策定し、実行することが難しくなったと言える。まさに、環境が経営を変化させる（経営が環境に適応する）だけでなく、経営が環境を変化させる（環境を経営に適応させる）政策対象として認識するのである。1970年代顕著に表面化した環境問題、例えば、汚染、公害、自然破壊、資源涸渇などの経営環境の問題は、環境の性格の変化、言い換えれば、環境を単なる消極的な対象的存在から積極的な主体的存在へと変化させ、いわば環境の主体化現象ともいうべき傾向をもたらすことになった。⁴⁾ 経営の社会的責任や経営に対する新しい理念の要求などの問題もそうした環境構造変動の結果として企業が「社会の公器」と言われることと密接な関連をもっているのである。経営の社会的責任は経営の環境責任と言われるのもそうした背景からである。⁵⁾

以上のように見れば、「経営革命」ともいうべき構造変動を経験してきた経営は、環境変動を基盤とした経営環境にいや応なしに直面し、対応せざるを得ないのである。その意味では経営学が経営環境を経営問題とするのは歴史的必然といわなければならないのであるが、環境問題の中心はあくまで経営にあるのであり、環境そのものにあるのではないことを理解する必要がある。そのためにも「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」を超えた経営学的環境論が求められることになる。

(2) 経営学的環境論の可能性

経営学的環境論の歴史的必然性を主張すればするほど、経営学研究としての領域における固有の問題として取り扱うことが可能かどうかという疑問が出てくる。この問題を解決するためには、問題となる環境の性質や経営学そのものが持ってきた視点や理解の仕方、さらには環境問題に対する特殊なアプローチの仕方など多くの根本問題についての理解がまず必要とされることになる。例えば、第2章でも取り上げたように経営経済学や企業経済学、経営管理学などの学問領域においてさえ、経営学の研究対象や経営の主体論に対する可能性の程度は異なり、否定説さえも考えられることになる。

そこで、経営学的環境論の可能性を考える時、経営学を文字通り「経営の学」と捉えることから、経営を主体的構造と客体的構造との主体的統一と考え、環境の問題も経営本来の問題として、また経営本来の問題との関連においてある程度まで考慮されるものであることから、経営学的環境論の可能性を見出すことができるのではないかと主張されている。

⁶⁾ これまでの伝統的な経営学において積極的には取り扱ってこなかったとされる環境論も、今日の経営学では、むしろ新しい経営問題として取り上げざるを得ないし、また取り上げなければならないことは言うまでもない。しかしその場合においてさえ、経営学は環境論の展開と導入によって主体的な経営学の新展開を目指すのであり、環境論に主導された経営学に陥るものではないことを忘れてはならないということである。「環境無視の経営学」と「経営無視の経営学」という矛盾を超えた経営学の学問性を追求するという意味において、経営学的環境論の可能性をもたらす環境問題は経営学理論に対し1つの根本問題を提起していると言える。

(3) 経営学的環境論の課題

以上のように、経営学的環境論が歴史的に必然であり、理論的に可能であるとすれば、経営学に主体を置いた固有の環境論とはいかなる課題を対象とするものであろうかという問題に直面することになる。経営学的環境論の課題に関連して次のような3つの指摘がされている。⁷⁾

第1は、これまで種々の視点と視角から考慮されてきた環境論を参考に、経営学的環境論の問題領域を明確にすること。

第2は、経営環境の構造と特質を解明すること。

第3は、それぞれの経営環境の機能ないし作用がどのようなものであるかを分析すること。

こうした指摘を基礎に経営学的環境論の意義とその存在理由を説明することがまずは必要であると思うのである。まさに、経営学的環境論を問題とすることは、既存の経営学を基盤として、その歴史的・理論的展開との関連において、新しい時代における経営とは何か、構造変動を遂げた現代の経営はどのようなものかを問題とすることであり、それはま

た経営学そのものの主体的学問性の新展開にほかならないといえるのである。

3. 経営学的環境論に対する分析視角

(1) 経営史的環境論の視角

経営学的環境論の根本課題を考察する方法としては、2つの視角からの分析が考えられる。1つは経営史的な考察、他の1つは国際的比較経営的な考察である。環境論を議論する場合に、経営史的な考察が指摘されることは奇異に感じるかもしれない。なぜならば、環境は空間性の問題、歴史は時間性の問題であるから、歴史は一般的には非環境的と考えられやすいからである。しかし現実には時間は空間化され、空間は時間化されて、両者が同時に問題とせられざるを得ないと指摘されるように、歴史も時間的空間的であり、時代時代の環境を問題とし、環境と関連しているのである。まさに歴史と理論の融合と言われるところである。一方の国際的比較経営の考察が環境的であることについては特に異論はないと言える。

そこで、経営史的な考察の有効性を考えてみよう。経営史学とは何かについてはハーバード大学を中心として議論されてきた。一般的には、広く経営の歴史的变化の過程を取扱い、歴史的時代の経営の特色とともに、その歴史的社会的変化の中心に立つ企業者や経営者の役割の歴史的意義を解明しようとするものとされる。⁸⁾ もちろん経営史の研究者によっても見方により重点のおきどころが相違することになるが、企業や経営の歴史的発展と発展の諸要因ないし原動力に対する研究が中心となることは共通したところである。その際、そうした原動力を外的・環境的要因に求めるものと内的・主体的要因に見るものとの2方向がある。後者が企業者史、経営者史的経営の研究視角であり、前者は事業史、産業史、経済史の研究視角とされる。

このように、経営史的な考察は内的・主体的であるとともに、外的・環境的見方も無視していないと言える。言い換えれば、反対に産業史的考察をする場合にも内的・主体的な要素を無視しては一方的となってしまうことになる。このような特性を持つ経営史的な考察は、経営学的環境論を課題とする場合にも、時代の環境を歴史的な視点から説明することによって、環境論の必要性和可能性を提示するという意味において有益な手法であり方法と言えるのである。

(2) 国際経営論的環境論の視角

環境論はある意味では国際的比較経営研究の産物であると言われる。すなわち、直接的には現代的な経営比較、例えば、先進国と発展途上国との比較、発展途上国間の比較などの成果と言える。風土という環境がそれぞれの諸国民の経済、社会、文化などの制度の確立に影響を及ぼすことは否定できない。風土を出発点として、環境の問題は国際的比較を通して最もよく把握され、理解されることになる。国際的比較研究には種々のものが指摘

されるが、ここでは R. N. ファーマー & B. M. リッチマン (R. N. Farmer & B. M. Richman) が指摘したファーマー & リッチマンモデルの特色に焦点を当てて、国際的比較経営論の環境の見方の特質を指摘することにした。⁹⁾

ファーマー & リッチマンモデルでは、第 1 に行動科学的見地から経営構造論を考え行動変数を規定している。第 2 に経営環境論を展開する際に、経営の構造的、過程的行動変数と環境的変数または制約的要因の関数として見ている。第 3 に、行動変数と環境変数とのマトリックスから、環境と経営者能力との関係、また経営者能力と経営構造や過程との関係を決定し、経営能率や国民所得の計測を可能とする一般的国際比較経営学の理論化を試みている。

こうしたモデルの最大の特徴は、①企業経営は環境的制約の関数であるという仮説、②環境的解決策は計量化できるという仮説、③環境的制約の影響力は分析できるという仮定に立っていることである。そして、これらの仮説自体が問題となるのであるが、このモデルの特色、すなわち結論は、ある国の経営や経営者はその環境的制約の所産である点にある。その意味では、伝統的な経営学とは対照的に環境の影響力を一方的に強調する点にあると言えるのであるが、経営学的環境論に接近する一つの視角を提示するものであることは否定できない。

(3) 経営学的環境論の特徴

以上、経営史的環境論と国際比較経営的環境論における環境の見方の特色を指摘した。環境論の本来の立場は人間生活の立場から環境を問題とするものであると思われるが、本論文で対象とする環境論は、主に経営の立場から環境問題を考えるまさに経営学的環境論である。それゆえ経営史的視点と比較経営学的視点との統合としての経営と環境、環境と経営との相互作用を問題とする立場、いわゆるこれまでの企業環境論や組織環境論を考察の基礎とすることになる。具体的には、C. バーナードの組織理論に見られる「意思決定の環境」や「機会主義の理論」、さらには、これと対比する C. ライス (C. Rice) の環境論の理論的枠組などが、経営学的環境論の特色を理解するのに参考になるということができる。¹⁰⁾

それでは、経営学的環境論の具体的内容と考えられる環境問題とは何であろうか。定説があるわけではないが、ここでは 1 つの参考として K. デイビスと R. L. プロムストロムによる『Business and Society: Environment and Responsibility』新¹¹⁾ 旧¹²⁾ の著書内容を比較して見ることにしたい。1966 年に出版された旧著は第 1 編で「アメリカのビジネス・システム」の起源と発展を取扱い、第 2 編では「経営における現下の諸問題」を分析し、第 3 編は「経営とその公共関係」を問題とし、これを「経営と政府関係」「所有権の要求」「経営と消費者」「経営と地域社会」として説明している。第 4 編では「国際的世界における経営」を問題とし、これを「国際的経営」「文化的変化と生産性」「将来の展望」として説明

している。ところが5年後の1971年に出版された新著においては対象とする問題点がより体系的に整備され、編別も改良されている。まず旧著第1編は削除され、その第2編が第1編となって「経営と社会との接点」¹³⁾を取り上げ、第2編で「経営理念」を、第3編で「経営とその公共関係」を取扱い、これを「経営と国民的利害」「政府規制と支配の問題」「所有権の要求」「経営とその顧客」「経営と労働」に整理分説され、旧著の「経営と地域社会」は第4編として独立させている。そこでは「地域社会活動への経営の関与」「都市と日蔭の市民問題」「経営と高等教育との関連」「文化問題やコミュニケーション・メディアへの経営の関与」「エコロジーと環境汚染」が取り扱われ、ここで初めて新しい環境問題に着目しているのである。第5編は旧著とほぼ同じである。

このK. デイビスとR.L. プロムストロムによる新旧著書に見られる内容比較から言えることは、真に経営学的環境論の内容にふさわしいものとはどのようなものであり、どうすればその課題に答えることができるかを真剣に考えることが経営学の発展にとって不可欠であるということである。それは今後の研究に大きく依存することになるが、その前提としての段階ではあれ経営環境の分析を試み、その構造と機能を詳細に検討することから経営環境の意義を一層具体的に考えることが不可欠であることは言うまでもないことである。そのためにも、一般常識化されている資本主義体制や経営構造の類型化を再検討し、再認識するためにも歴史的、かつ理論的に顧みることから、経営学的環境論の内容理解への接近を可能にする糸口をさらに探っていくことにしたい。

[注]

- 1) 高田 馨著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975、pp.12-16 参照。
- 2) 高田 馨著、「経営学的成長・発展の理論序説」田杉編『転換期の企業成長』経営出版、1973、pp.5-19 参照。
- 3) Andrews.K.R.,The Concept of Corporate Strategy,1971,p.59.
- 4) 環境問題の新しい意味は、コンシューマリズムや市民運動や地域社会運動などのごときに見られる環境の主体化現象にあり、経営の対応とか適応も、技術や経済ばかりではなく、むしろこのような social assessment を中心とするといわなければならないのである。(高田馨著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975、p.12 参照。)
- 5) 経営は economic institution として経済的責任を負うだけでなく、social institution として社会的責任を要求され、social audit さえ問題となっているのは、環境の主体化現象による圧力である。(高田馨著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975、p.13 参

照。)

- 6) 高田 馨著、『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、1970、p.141.
- 7) 栗田真造著、『経営史学』丸善株式会社、1971、p.97.
- 8) 高田 馨著、「経営の理論と歴史—経営理論学と経営史学」『経済論義』第 99 巻第 1 号 (1967.1) 参照。
- 9) Farmer,R.N. and Richman,B.M.,Comparative Management and Economic Progress,1965; Farne, International Management,1968. p.62 以下参照。
- 10) Barnard,C.I.,The Functions of the Executive,1938.山本・田杉・飯野『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、山本・田杉編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社など参照。
- 11) Davis,K. and Blomstrom,R.L., Business and Its Environment,1966,p.72 以下参照。
- 12) Davis,K. and Blomstrom,R.L., Business,Society,and Environment, Social Power and Social Response,1971.これについては、米花稔稿、「経営環境論の変容」『経済経営研究年報』第 22 号、1972、参照。
- 13) これは、①動的な社会における企業経営、②多元社会、③ソーシャル・ビジネスにおける企業経営、④技術と社会的変化、⑤経営者の役割、⑥社会的権力と社会的責任の諸問題を含んでいる。経営問題を広い社会的環境の中で考えていることは明らかである。

III 資本主義体制の変化と経営者の役割

1. 伝統的資本主義の崩壊と体制理念の変化

(1) 伝統的資本主義の崩壊

第 2 章ですでに取り上げ議論してきたように、企業の主体（支配者）が資本家であるか経営者であるかは、経営にとっても、社会にとっても、重要な問題である。これまで長い間、企業を支配するものは資本家であると思ってきたのであるが、いつの間にか、それが労働者でもある専門経営者になってきたのである。これはある意味において資本主義社会の変革を意味するとともに、経営者資本主義とも言われる一種の官僚主義ないし管理主義の社会が成立しつつあることを意味している。経営者支配による管理主義社会は、これまでの資本主義社会にもみられなかったような新しい内容と矛盾を含んでいるといえる。すなわち、資本家階級と労働者階級といった古典的な階級制度が崩壊しても、労働者階級の中に支配的労働者である経営者と中間管理者層およびブルーカラーの出現、大企業の組織労働者と中小企業の未組織労働者の分離、みずからも肉体労働者である末端

の下請中小企業主など、労働者の中にも新しい階層が発生することになる。資本の論理による支配が崩壊したとしても、それに代る新たな問題や矛盾が起ってくるのである。世界の資本主義国と社会主義国の両方ともに、官僚主義社会あるいは管理主義社会の方向へと進みつつあるとされる今日、資本主義体制の変革と矛盾は企業環境として大きな問題とならざるを得ないと言える。

ところで資本主義体制の変革を象徴するものとしては、経営者の企業支配力としての人事権が挙げられる。ここでいう人事権は、部長、課長、支店長、工場長などの中間管理者に対する人事権のことではなく、最高経営責任者である経営者そのものの人事権についてである。言い換えれば、だれが次期社長を決めるかということである。たとえ所有と経営が分離している場合であっても、経営者そのものの人事権を実質的に大株主である所有者が握っている場合には、経営者支配ということはできない。経営者が企業と経営を支配しているということは、何よりも、経営者自身が経営者自身の人事権を握っているということの意味するのである。ここにこそ、今日言われるところの経営者資本主義という新しい資本主義体制を表す言葉の意義が存在しているとも言えるのである。

(2) 体制理念の変化

近年、世界の経済体制や企業経営において見られる顕著な変化は、単に経済領域のみならず、政治、社会、宗教等…の多くの領域と密接に関連してきている。この変化が、資本主義体制に変革をもたらせ、ひいては企業の「経営者の役割と意識」を問題としているのである。

このような状況に直面することから、新しい「企業概念」や「経営構造」への対応を企業、特に経営者に要求することになったと言える。

そうした変化や課題に答える特効薬を提示することは難しいのであるが、いくつかの問題提起は行われている。例えば、経営者の意識として、①今日の「多極的かつ流動的な現状」を身をもって認識する必要がある、②そのためには従来からの“古い衣（意識）”を捨てる意識が不可欠であり、③それによって、新しい「経営資源の組み合わせ」による新しい構造を見出すこと、などである。¹⁾ こうした新しい問題に対して確固たる「理念や哲学」を持って行動する経営者が今求められているのである。

さらには資本主義体制の変革をもたらす「新しい資本主義」の基本的特徴として、いくつかのキーワードも指摘されている。²⁾

- ①「東西・南北という軸の崩壊」
- ②「リーマンショックと先進諸国の不安定化」
- ③「“BRICs 型”の資本主義」
- ④「自律的発展」

⑤「スピードの経済」

⑥「多極・流動化の進展」

これらのキーワードから言えることは従来からの意識にあった経済問題は経済の視点から、政治問題は政治の視点から、社会問題は社会の視点からといった領域別の思考が通用しなくなってきたことである。すなわち、経済や企業経営の諸問題は、いまや政治や個々の国の社会の有り方と密接に絡み合っ発生し、影響しあっていることを基礎としなければならないことから、企業の主体であり、経営の主体でもある経営者の役割に改めて焦点が置かれることになる。その意味において資本主義体制の変革は、経営者が経営の拠り所とすべき経営理念の果たす役割を再認識するとともに、その再構築を要請する大きな原因とすることができるのである。

2. 経営者資本主義の主張と経営者の役割

(1) 経営者資本主義の主張

ロビン・マリス (Robin Maris) が『経営者資本主義の経済理論』で述べているように、経営者資本主義とは、20 世紀中期におけるアメリカやヨーロッパにおける先進諸国に見られる経済体系の名称であり、経済の生産活動が巨大な株式会社に集中されている特徴を持つ経済体系を示している。³⁾そこでは、経済活動の多くの分野から、古典的とも言えるそれまでの所有を根底としたいわゆる企業家は実質的に消滅し、近代的な法人企業における企業家の地位は、かつての資本に支配された「単なる管理者」とは機能を異にする、優れた経営階層にとってかわられることになる。これらの経営者階層は、すでにバーリ・ミーンズが『経営者革命』で指摘したように必ずしも株式を所有せず、また利益の分配を得ることも、危険を負担することもなしに強力な権限と権力を揮うことができる人々なのである。

とは言え、「資本家に対する経営者による経済的革命があったわけではない。いわゆる伝統的資本主義から経営者資本主義への発展は緩やかに経済組織が置き換えられた過程の結果を示しており、その過程は現在も続いている」⁴⁾と言えるのである。伝統的な資本主義においては、所有者たる企業家は私有財産権を手段として持つことから、独占的な経営権の行使および享有権をもち、常に、経済的にも道徳的にも利潤を追求するよう行動をしてきたのである。

A. D. チャンドラーも歴史的な視点から経営者資本主義に関して次のように述べている。

「20 世紀の初頭においては、アメリカの経済制度は、まだ金融資本主義と家族資本主義の要素を残していた。そして、経営者資本主義はまだ十分に支配的となるには至っていなかった。」⁵⁾「1950 年代までに、アメリカ経済の主要部門においては経営者が管理する企業が、近代企業の標準的な形態となった。かくして、近代的な複雑単位制の企業が支配的となった経済部門においては、経営者資本主義が家族資本主義あるいは金融資本主義に対す

る優位性を確保するに至った。」⁶⁾「これらの産業においては新しい経営者階層が、現行の財貨とサービスの流れを調整し、将来の生産と流通のための資源を割り当てるといった任務を担当するようになった。」⁷⁾

こうした、経営者資本主義における経営者階層は、法律上の最高意思決定機関である株主に対して依然として義務を負うのであるが、その程度についてはこれまでの企業家に比較して明確ではないと言える。例えば、企業の経済的利益の追求だけでなく、社会的利益をも重視することから、それを理由に利潤の極大化を拒否する経営者がいるとしても、法律上罰せられることはなく、むしろ社会的評価を得ることが多いのである。こうした状況を、経営者の社会主義と言い換えることもある。ただ、経営者資本主義と経営者の社会主義の大きな相違は、誰が決定のためのルールを設定するかにある。社会主義においては、ルールは政策当局によって設定されるのに対して、資本主義においては、あくまでも私有財産という概念に基礎をおき、徐々に発達し変化する法律や習慣全体の中から秩序ある連続と非連続を経過しながらルールが作られることに注意しなければならない。

まさに伝統的経済組織体の本質は、危険の負担、報酬の獲得、意思決定等の諸機能が所有者である個人に統合されていることにある。所有と経営が結合することから、多くの危険を負担する者が、その危険の程度をきめる決定を下すことになる。その結果から所有者として、成功の報酬を受け取ることになるので、意思決定の手腕と決断力を基礎とした大胆さと細心さのバランスを最適にするよう必然的に動機づけられることになると言える。そして、自ら危険を負担する個々の企業家は、主観的に、さまざまな不確実性を減少させる能力を直観的に持っていると感じており、最善で継続的な経験の価値を重要なものとするようになる。それゆえ、危険負担と意思決定を結びつけることにより、伝統的な資本主義は危険負担のコストを引き下げ、意思決定の効率を引き上げることになるかとされている。これらの特質が、伝統的資本主義の多くのものを今日においてさえ残存させている理由である。

しかし、一方で不利な点も存在している。すなわち、所有者による経営には規模に関するきびしい制約が課せられていることである。権限の委譲が難しいことに加えて、自己資金に頼りすぎるため、企業の成長にはおのずと限界がある。結果として、重要な経済的効果や機会に迅速に対応しないまま放置することになる。このような不利益を克服するために19世紀においては、公開された株式有限責任会社を作り、近代的資本主義を展開したのである。こうした規模に関する経営的制約は、集団的な所有権と権限の委譲によって克服され、資金的な制約は、金融市場で売買される制度の確立からその所有者は有限の責任をもつにすぎない株式の発行によって解決されたことは周知のところである。

こうした資本主義体制の変化に適応してきた現代企業における組織の行動は、つね

にその重要な構成メンバーである経営者の合理的な判断と行動によって起こされるものであると考えられることになる。そして、経営者の効用は、その社会的地位の結果であり、経営者を取り巻く社会と、その社会が経営者の精神を形成する仕方を反映した結果であるとされる。経営者資本主義の本質が法人資本の存在、言い換えれば株式資本の高度な分散化にあるとすれば、その経済的・制度的な本質は、管理と所有の分離というよりはむしろ組織と資本の分離にあるということになる。経営者資本主義の出現と発展につれて、社会全体としては組織を担うべき知識と能力の必要性が増加することから、専門経営者としての「経営者の役割」はますます重要性を増し、焦点があてられざるを得ないのである。

(2) 経営者資本主義と「経営者の役割」

経営者資本主義における企業経営者は、これまで以上に経営理念を持って、企業の将来を洞察し、経営戦略を策定し、日常の業務を執行することが求められる。その意味では、21世紀における企業経営者には、C.バーナードの『経営者の役割』で指摘される以上の新たな役割が付加されることになると言っても過言ではないのである。⁸⁾

例えば、企業価値を創造する源泉は、人的資源、物的資源、財務的資源、情動的資源からなる経営資源であるが、これらの諸資源は、グローバル化の進展と情報技術の発達に伴い、そうした諸資源が相互にスピーディに作用し合い、影響することから経営活動を一層複雑かつ不透明にしている。このような経営環境の下で、企業の経営者は明確な理念と哲学を抛り所として、いかに経営活動を方向づけるのか、さらには、社会経済システムをどの方向に導いているかを認識していくことが、重要な問題となるのである。

経営者資本主義における企業経営者は、従業員を日常的に管理し、企業経営を維持・発展させることだけでなく、経営に関する専門的な知識を身に付け、他の人間の持つ固有の強みを理解することが不可欠となる。そして専門的知識と異分野の知識との結合とバランスを単に生産的に認識するだけでなく、それを実行に移さなければならないことになる。⁹⁾ こうしたことから、経営者資本主義における経営者の役割を果たす条件としては、明確な経営理念と哲学を基礎とした高い倫理観、洞察力、情報分析力、論理的思考、戦略的思考、起業家精神、品性などが指摘されることになる。

①高い倫理観

個人であれ組織であれ、価値の創造および増大が重要な課題である。価値には倫理的価値と非倫理的価値があり、すべての価値に倫理的部分が包含されているわけではないとされる。例えば、個人ないし組織の欲求には、金銭、名声、地位、幸福、自由が含まれるのであるが、これらの欲求は倫理的行為に結びつくとは限らず、逆に非倫理的行為を促進させることもある。とはいえ、一般的に、倫理的価値の中味としては、正直、尊敬心、信頼性、公正性、他者への思いやり、正しい行為、良き市民などが指摘される。¹⁰⁾ 今日、企業

が社会的存在として認知されている以上、倫理的価値を追求する企業倫理が、企業活動に欠かせない要素になってきていることは否定できない。

この場合にも、どのような企業倫理の必要性をどのように理解するかは、経営者の経営理念と哲学に大きく依存することは言うまでもないことである。

②洞察力

大きな決定権を持つ経営者資本主義における経営者には、将来を見通す洞察力が要求される。洞察力は、ものごとの流れや構造の変化と現状の中から本質を見出す力である。¹¹⁾ものごとの本質は、単なるデータの分析よりも人間の知恵と経験の集大成としての「直感」から見出されるとも言われる。¹²⁾

ところが、直感力を養うマニュアルは存在しないとすれば、直感力の優れたリーダーとは、本人が直感力そのものを意識しているかいないかは別にして、他の人以上に豊かな経験と知識を積み重ねてきた人であり、個人としての信念や考え方、言い換えれば、経営者としての経営理念と哲学を持った人であると言える。

そして、経営者のそうした洞察力の対象は、価値ないし富を創造する事業に向けられ、経営者が、限定された人的資源、物的資源、財務的資源、情動的資源に代表される経営資源を経営理念や哲学を拠り所に有効に活用することによってよりよい価値や富の創造がもたらされることになるのである。

③情報分析力

急速な情報技術の発達企業が経営に大きな影響を与えてきたことは周知のところである。それゆえ企業が情報技術を如何に活用するかが大きな問題となっている。グローバルで正確な情報を迅速に活用することができれば、経営者は迅速に経営活動の実態を把握できるばかりか、競争企業の経営活動を含めた経営環境に関する多様な最新の情報を入手することが可能になるだけでなく、競争優位の位置を得ることにもなる。

そうした情報技術を活用することによって、従業員が情動的資源を同時にしかも多重に利用できることから、さらなる新たな情報が生み出されることになる。反面、多量の情報を分類し、整理し、処理する能力とともに、それらを判断する、まさに直観力が不可欠となる。ここにも経営者が経営活動を意思決定する拠り所とするべき経営理念と哲学が必要とされることは否定できないことになる。

④論理的思考

組織を有効に機能するためには、目的や目標について従業員や利害関係者に対して説得力を持って説明することが必要である。ある意味で、企業経営は論理の積み重ねであると言われる。¹³⁾不確実な経営環境の下でも、単なる現象に流されることなく、論理的思考を積み重ねることによって、結果的に企業の内部および外部からの信頼を獲得し、リーダー

としての役割をはたすことが求められている。

そのためには、経営者は日頃から組織の情報を丹念に収集し、情報を整理分類し、論理的に分析することから必要不可欠な情報を取り出すとともに、その価値を判断しなければならない。人々を納得させる説明や情報を適格に分析し、判断する論理的思考は、考え方や見方にぶれが生じない確固とした経営理念と哲学に基づくものであることは言うまでもないことである。

⑤戦略的思考

経営者は、自らの経営理念に基づき目標を定め、その目標を実現するために戦略的計画を策定しなければならない。戦術的計画は中間管理層および現場管理者が日常的な特定の経営活動を効率よく進めるための基本となる方策であるが、それに対して戦略的計画は企業の追求べき方向性と長期目標を決める一連の手続きであり、判断である。

それゆえ、戦略的計画は、単に策定されるだけでは十分な役割を果たすことにはならないのである。経営者は、経営理念に基づく洞察力を持って、戦略的計画を策定し、それに沿って方針を設定し、目標を作成しなければならない。同時に、経営者は、謙虚に結果としての業績の評価や反省点を受け入れて、次の戦略的計画の策定に生かす発展的能力が要求されるのである。¹⁴⁾

⑥起業家精神

企業の将来を決定する重要問題に関する決定は経営者の判断に依存することになる。なぜならば、企業の将来の全体像を洞察できる立場にある者は、経営者を除いて存在しないからである。もし多数決に従ったり、確実な結果が予測できる方策であれば経営者以外の誰にでも判断が可能であり、そうした確実な結果が予測できる方策の判断と実行のみでは企業間競争を勝ち抜くことも企業価値を創造することもできないと言える。¹⁵⁾ その意味では、経営者には絶えず独自の経営理念に基づく起業家精神が要求されることになる。

特に、経営者資本主義に求められる起業家精神の必要条件是、独自に新たに事業を創造し企業価値を高め、社会との共有価値を創造する精神である。当然ながら、そこでは失敗を恐れず新たな事業に自ら挑戦し、自らリスクと責任を負うとともに、社会に対して奉仕する精神を持たなければならない。そのためにも、経営者はこれまでの資本主義社会における経営者以上に、また相違した確固たる経営理念や哲学を持つことが不可欠であるということになる。

⑦品性

経営者が社会における重要な意思決定の中心的役割を果たす経営者資本主義においては、経営者には、先に指摘したような高い倫理観、洞察力、情報分析力、論理的思考、戦略的思考、起業家精神などが要求されることになるのであるが、それに加えて品性が備わって

いなければならないとされる。優れた経営者は、個人的な謙虚さとプロフェッショナルな強い意志とが相矛盾して混ざり合い、¹⁶⁾ その品性は、法律や規則を遵守することのみでなく、日頃の経営行動によって示される人間としての資質が要求されるのである。

そして、以前にもまして経営者は多くの利害関係者との間で良好な人間関係を確立し、自らも人間として正しい生き方を学ばなければならない状況におかれているとされる。京セラの名誉会長・稲盛和夫氏は、リーダーに求められる条件として、第一に「立派な人格を備えていること」であり、「頭がよくて才能があり、弁舌が立つこと」はむしろ第三の条件であるとする指摘はこのことを端的に示したものと言える。¹⁷⁾

以上のように、経営者資本主義における企業経営者の役割は、企業利益の追求だけでなく、顧客に対して優れた製品・サービスを提供し、従業員に対して質の高い仕事を提供し、その過程で全ての人々の生活がより豊かになるための優れた組織を構築しなければならない。したがって、経営者は、大きな権限を持って自ら帰属する社会経済システムに対する責任を絶えず認識するとともに、企業の従業員をはじめとする利害関係者に対して明確な経営理念を提示し、共有するとともに、高いビジョンを示し、経営者に対して人間的な魅力を感じることで、また感じながら仕事に従事できる環境づくりに努めるべきであるということになる。

3. 経営者意識の変遷と経営理念への課題

資本主義体制は一般的には「資本の論理」によって物事が判断され、決定されることになることから資本の所有者あるいは資本の所有者の代理者が「企業の主体」あるいは「経営の主体」として大きな権限を持って意思決定をしてきた。今日までに資本主義そのもの自体は、小資本主義、商業資本主義、産業資本主義、金融資本主義、そして経営者資本主義へと資本主義体制が変化してきたとは言え、「資本の論理」は依然として維持され続けてきたと言える。ところが、いま問題とする経営者資本主義への移行によって、これまでの「資本の論理」の中で求められたものとは相違した経営者の役割や企業経営の意義が問われることになったと言える。そうした資本主義の変遷を基盤に、経営者意識の変化と経営理念の役割を整理すれば次のように指摘することができる。¹⁸⁾

(1) これまでの経営者の意識

- ①「縦割・自社完結の意識」
- ②「目的単一主義」
- ③「横並び意識」
- ④「伝統と習慣の意識」
- ⑤「キャッチアップ思考」
- ⑥「生産主導型の意識」

- ⑦「安定的環境調和の意識」
- ⑧「産業構造の意識」
- ⑨「経営理念と経営哲学の希薄化」
 - (2) これからの経営者意識と経営理念への課題
 - ①「多極・無極的流動化の意識と方向性の確定」
 - ②「経営資源・成果を結合する能力」
 - ③「創造・シナジー能力」
 - ④「素早い意思決定の意識」
 - ⑤「新しい産業構造と企業価値の創出と共有」
 - ⑥「哲学（夢）や理念を語ることのできる経営者の育成」

[注]

- 1) 経営学論集第 83 集『新しい資本主義と企業経営』、大平浩二著、「新しい資本主義の現実と日本企業の課題——経営者の意識を巡って——」千倉書房、2013.9.1、p.55.
- 2) 経営学論集第 83 集『新しい資本主義と企業経営』、大平浩二著、「新しい資本主義の現実と日本企業の課題——経営者の意識を巡って——」 p.56.
- 3) ロビン・マリス著、大川勉・森重泰・沖田健吉訳、『経営者資本主義の経済理論』東洋経済新報社、1971、pp.12-32.
- 4) ロビン・マリス著、大川勉・森重泰・沖田健吉訳、『経営者資本主義の経済理論』 p.39.
- 5) Chandler A.D., Jr. 著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 下』東洋経済、1980、p.840. (Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, 1977.)
- 6) Chandler A.D., Jr. 著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 下』 p.843. (Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, 1977.)
- 7) Chandler A.D., Jr. 著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 下』 p.851. (Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, 1977.)
- 8) Barnard C.I., *The functions of the executive*, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968、pp.135-167、参照。)
- 9) Drucker, Peter F. *Managing in a Time of Great Change*, Truman Tally Books /Pume. 1995. p.14. (邦訳：上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳『未来への決断——大転換

期のサバイバル・マニュアル』ダイヤモンド社、1995、p.18、参照。)

- 10) Bradburn, Roger, *Understanding Business Ethics*, Continuum, 2001, pp.11-13. また、和辻哲郎訳『倫理学・上巻 [改版]』岩波書店、1965、pp.12-13、参照によって、和辻哲郎は、倫理は「倫」と「理」の二語からなり、「倫」は「なかま」を、「理」は「ことわり」「すじ道」を意味し、したがって倫理は人間の共同的存在をそれとしてあらしめるところの秩序、道にほかならない、と言う。
- 11) 清水龍瑩著、『社長業の鉄則』日本経営合理化協会出版局、1995、p.44.
- 12) 清水龍瑩著、『経営者能力論』千倉書房、1983、p.50.
- 13) 小倉昌男著、『小倉昌男経営学』日経 BP 社、1999、pp.271-274、参照によって、ヤマト福祉財団理事長・小倉昌男は、経営リーダーに一番必要な条件として論理的思考を挙げ、論理的思考のできない人に経営者となる資格はない、と言う。
- 14) 清水龍瑩著、『大企業の活性化と経営者の役割——大企業経営者インタビュー・サーベイを中心に——』千倉書房、1990、pp.192-193. 参照によって、ビジョンや経営理念は比較的安定しており毎年の業績の評価によって変更されるべきものではないが、経営環境の変化の激しい大競争時代においては、経営戦略は毎年の業績の評価によってある程度の変更を余儀なくされる。つまり、戦略計画の策定、方針の設定、年度目標の作成と実行までの過程は、一方通行的な過程を辿らず、試行錯誤の過程を経て、当然ながら業績の評価が次期の経営戦略に反映することになる。
- 15) 清水龍瑩著、『中小企業のための社長業の条件』税務経理協会、1997、pp.164-168.
- 16) Collins, Jim. *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Random House. 2001. pp.12-13. (邦訳：山岡洋一訳、『ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則』日経 BP 社、2001、p.18.)
- 17) 稲盛和夫著、『リーダーシップにおける人格の重要性』稲盛和夫責任編集『リーダーの資質』PHP 研究所、2001、pp.168-169.
- 18) 経営学論集第 83 集『新しい資本主義と企業経営』、大平浩二著、「新しい資本主義の現実と日本企業の課題——経営者の意識を巡って——」 pp.58-59.

IV 経営構造の類型化とその歴史的発展

資本主義の変遷が経営者の役割を変化させ経営理念や哲学に再度その焦点をあてることになったのに加えて、社会構造や経営構造にも重要な変化をもたらせたことに注目しなければならない。資本主義の発展は「資本の論理」を基礎に共同体社会から利益体社会を形成してきた。経営者の役割がこれまでも強調されてきたのであるが、そこには利益体概念が依然として前提となっていたと言える。経営者資本主義への変遷は、この利益体概念の前提を問題視するものであると言える。そこで、経営者資本主義における企業と社会との関係を理解するため、また新たな経営者の役割とそれを導き出す経営理念の再構築のために、経営構造の類型化とその特徴を社会構造概念の視点から検討することにしたい。

栗田真造著『経営構造の類型的研究』には、そうした経営構造の変化を社会的構造概念の視点から検討するのに重要な内容が多く指摘されている。そこでは、経営の社会的構造が経営共同体から経営利益体へ、経営利益体から経営協成体へさらには、将来的には経営共生体へと移りゆく過程を理想型的発展の形として描き出しているのである。

以下、栗田真造著『経営構造の類型的研究』に従って、それぞれの経営構造を取り上げ、その特徴を整理してみよう。¹⁾

1. 共同体的経営構造の特徴とその変質

(1) 共同体的経営構造の特徴

経営共同体理論といえ、まずは H. ニックリッシュ (H. Nicklisch) があげられる。H. ニックリッシュは、『組織——向上への道』の中で議論しているように、経営を構成する基本的要素である労働と資本それぞれの担い手はひとしく人間であることに着目し、この人間の結合体が経営であることから、そこに H. ニックリッシュ独自の経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) 理論成立の根拠が置かれているとされる。すなわち、経営が共同体として特徴づけられることによって、その目的は欲求充足 (Bedarfsdeckung) であり、人間は組織体 (Organismus) である経営を媒介としてその欲求を充足することになるのである。²⁾

こうした経営共同体論には、資本要素の優位性すなわち資本家の経営上に占める支配的地位の絶対性は、経済社会の発展にともなって次第にその客観性を失うことになったとする考え方が背景に存在している。それゆえ、H. ニックリッシュは、資本家による経営での独裁主義を乗り越えるためにも、経営内部における社会関係を指導者 (Führer) と協働者 (Mitarbeiter) の関係として認識する指導者原理を主張しようとしたと言える。しかも、指導者である経営者が多数の労働者を協働者として一定の方向に導く指導力の根源を先の経営者資本主義における経営者意識でも指摘した要素に求めているのである。まさに、経

営者の持つ良識とか人格においているのである。こうした指導者原理を基礎とした経営共同体においてこそ、労働者は協働者として労働給付に対応する公正な成果の配分にあずかることができることを強調するのである。

ただ、労働者にも経営者とともに経営上の主体的地位を認めることから、経営それ自体を有機的な組織体であるとする認識は、現実の経済社会の発展という歴史的現実には適合しているか否かという疑問がなげかけられることになる。この点について、H. ニックリッシュの経営共同体理論は、その経営共同体論の主張に主な焦点を置くことから、その前段階に位置する現実社会での経営利益体 (Betriebsgesellschaft) そのものの分析と批判を軽視することから、労資の階級対立という現実の認識を超越した観念論であり、規範的経営学の一典型であるとの痛烈な批判が存在することは周知のところである。このように経営構造発展の論理を展開する理論的基礎を H. ニックリッシュの経営哲学のなかから学びとるとともに、資本の支配を根拠とする資本家独裁を中核とする経営利益体の存在という現実問題が存在していることを理解することが不可欠なのである。

H. ニックリッシュとともに経営共同体理論の主張者としては、R. ハルトマン (Robert S. Hartman) の「資本と労働のパートナーシップ」(Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, 1958.) があげられている。R. ハルトマンのパートナーシップとは、資本と労働のジンテーゼ (Synthese) を意味している。それは労働を人間的に度外視する資本の制度でもなければ、また、これとは逆に、資本を排除する労働の制度でもない新しい制度としてのジンテーゼとして指摘されるのである。したがって、それは資本家を否定する社会主義でもなく、また、労働者を道具視して資本のパートナーとしては見ない従来の資本主義とも異なるものと言える。つまり、パートナーシップとは、資本所有 (Kapitalbesitz) を労働者を含めた全協働者に広げることによって、資本主義を社会主義化し (den Kapitalismus sozialisiert)、また、社会主義を資本主義化する (den Sozialismus kapitalisiert) ものであり、この二つの制度のジンテーゼとして定義しているといえることができるのである。

こうしたパートナーシップの主張は資本主義制度を基礎として築かれる新しい制度であるとともに、社会主義制度とは全く異なる新しい制度であるとしている。そこには資本主義制度を所与の前提として、その中での労資の協力態勢を樹立することを意図しようとした意味を含んだ新しい表現といえることができる。

また、藻利重隆教授は「経営共同体」(Betriebsgemeinschaft) ないし「職場共同体」(Werksgemeinschaft) の成立とは、まさに経営社会的構造の共同体化のことであり、これを実現することによってはじめて、従業員は経営人として全体的に主体性を確立し、そのことから非人間化を克服して、みずから人間化することが可能となると述べている。この

場合の経営社会的構造の形成原理が、「共同体化の原理」(das Prinzip der Vergemeinschaftlichung) にほかならないとしている。³⁾

すなわち、藻利教授によれば、経営の一つの部分構造として存立する経営技術的構造の形成原理が機械化原理であり、他の一つの部分構造として存立する経営社会的構造の形成原理が共同体化原理であるとしている。それゆえ、経営共同体とは、経営の社会的構造に関する表現であるとすれば、技術的構造と社会的構造とを総合的に統一化した全体的な経営構造は、どのようなもので、どのように表現することになるのかといった点が指摘されることになる。

以上、栗田真造著『経営構造の類型的研究』をもとに、H. ニックリッシュをはじめとする経営共同体学説の若干を概観してみた。それぞれの主張の根拠には相違が存在しているのではあるが、その中に相通じるものを見出す糸口になりえるものとして、F. パッペンハイム (F. Pappenheim) の『近代人の疎外』⁴⁾ という書物が指摘されるのである。

『近代人の疎外』は、歴史的過程としての社会に焦点をあわせている F. テンニース (Ferdinand Tönnies) の『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』から多くの示唆を得ることから、歴史的現実のなかに含まれている社会構造を、その現実から切り離さずに、分析できるようにしてくれるものであり、近代社会の動いてゆく方向について重大な洞察を試みているものとして有名な著物として知られている。

F. パッペンハイムの『近代人の疎外』に多くの示唆を与えた、F. テンニースの主張は、歴史的発展という観点からすれば、社会はゲマインシャフトが支配的であった時代から、ゲゼルシャフトが優勢を占める時代へ向かって動いてきていることを指摘したことである。⁵⁾ F. テンニースは、私的所有制度が一つの歴史的な制度であることを明確に認め、私的所有を基礎とした法的小よび社会的秩序が、数世紀にわたる技術的進歩と経済的な富とその成長に大きく寄与したことを否定することはできないとして、近代世界では意味を失ってしまったゲマインシャフトの形態を再度復活させようとする試みには大きな危険があることを指摘している。それゆえ終局的には社会の新しい段階、すなわちゲゼルシャフトやゲマインシャフトよりもより高度な形態が展開され、両者が相互に結合されるような段階へ移行してゆくことを期待することになるのである。言い換えれば、F. テンニースにとって近い将来に出現する社会では、ゲマインシャフトとゲゼルシャフトとの特質が統合されるだろうということだけが、かすかな希望の光であったと言われている。

経営共同体学説を吟味する上で有力な示唆は、H. ニックリッシュにしる、R. ハルトマンにしる、既存の経営学の枠内において表現としての客観性をえているのは経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) のみであったと言われる。しかも、経営共同体を主張する学説のほとんどが観念論であり、規範的であると言われる原因が、主として経営共同体に対応

する経営利益体 (Betriebsgesellschaft) そのものの内容分析を軽視している点にあった。それゆえ、経営利益体という歴史的現実の観察と分析が不可欠とならざるを得ないのである。このことを基盤としながら、かつ、共同体的思考を取り入れたものとして、新たに構築される新しい経営構造が、復古的・前近代的な性格をおびたこれまでの経営共同体ではなく、前進的であり、将来への発展を内包した意味での現時的な性格を織り込んだ経営構造ということになる。

(2) 共同体的経営構造の変質

以上のような経営共同体は全体としての経営の実在性を中心に構成され、その個別である構成員は明確な自我意識をもたず、全体に対する部分として経営の背後に存在する形態を示してきた。そこでの各構成員は単一の人格者としては理解されないのである。このような経営共同体はいわゆる血縁団体あるいは地縁団体としての性格を強く持ち、その成立は自然発生的であることが通例であった。

それゆえ経営共同体のなかに部分たる個人が帰属するのは絶対的な事柄であり、この帰属関係は全人格をあげて、生涯を通して維持される。言い換えれば、人々は何の打算も計画もともなわない非合理的必然性をもって全体の部分となり、その権威に服従し、全体と融合し、これと一体化することになる。加えて、全体の内部における各構成員の相互関係は人間に本来的な性格の一つである親和性によってむすばれ、そこにはいまだ明確な自我意識は芽生えず、ともに苦楽をともにしつつ日常生活を営み、深い共同意識を持って仕事に携わることになることから、経営共同体はそれ自体が生活共同体 (Lebensgemeinschaft) であると同時に労働共同体 (Arbeitsgemeinschaft) となるのである。⁶⁾

このように経営共同体は生活共同体であると同時に労働共同体であるとするれば、その所有形態も総有 (Gesamteigentum) の概念が基本となり、経営共同体は人々の帰属する唯一の団体であり、人間生活上に一切の機能を発揮する主体であり、経済活動はもちろんすべての人間活動はこの単一の集団である経営共同体によって営まれることになる。言い換えれば、生活場所と目的場所とが完全に融合された未分離の状態の社会構造であり、経営構造の特徴を持っているのである。

このような経営共同体が原始的な家族経済にはそのまま妥当するとしても、それ以後の社会経済、さらには都市経済に妥当性をもち続けることができたのかどうかは、歴史が明確に示していることは周知のところである。企業の経営構造においても同様ということがができる。

原始的な家族経済を代表する共同社会的経営構造の崩壊ないしその変質について、淡野教授は次のように指摘している。

「総有団体はその根本精神あるいは出発点においては、確かにうるわしい人間社会を具

現するものであろう。すなわち、成員は自己のためのみならず、団体のために存在し、団体もまた自己のためのみならず成員のために存在する。それはまことにユートピアであるときえ思われるであろう。しかし、それが外に対して城壁を高くして自らを閉鎖し、内に対しては運命づけられた身分関係を土地の関係のなかへ固定して頑強に保持しようとするとき、本来主体性を生命とする人間は窒息への一途をたどるほかはないであろう。この身分の桎梏を破壊して公私未分のなかから新たにうまれでた独立自由なる私が、それぞれ自己の意志にもとづく契約によって自由なる活動の天地を実現しようとするとき、そこにいわゆる身分より契約への推移が行われ、総有に対して私有がその絶対性をふりかざして登場することになる。しかして、それとともに公私未分の世界から公私分離の世界への一大性格転換が遂行されることになるのである。」⁷⁾

淡野教授が指摘するように共同社会的経営構造が崩壊するということは、従来の生活場所であると同時に目的場所であったものが、その生活場所としての性格を分離させることから、目的場所化していく過程を意味することになる。経営が純粹に目的場所としての性格を持つ時、そこに現代の資本主義社会を典型的に特徴づけることになる経営利益体の構造を見ることになると言える。従って、経営利益体はそれ自体のうちに何ら生活場所としての性格を備えていないのが前提なのである。言い換えれば、経営共同体とは異質の経営構造である経営利益体が作り出され、かつ、個人的活動の範囲が広まるにつれて、既存の経営共同体は社会的構造体としての中心的な存在意義を失い、それはただ生活場所にのみ妥当性を残す一方で、異質の経営構造である経営利益体は次第にそれ独自の活動領域を拡大することから、資本主義経済社会の中心的構造体として発展し、進化することになるのである。

2. 利益体的経営構造の特徴とその課題

(1) 利益体的経営構造の特徴

経営内部の社会的構造を考察する時、歴史的には、人間に本来的な性格の一つである親和性によって結ばれたもの、そうした自他の共同に基づいて自然的に成立する経営形態が共同体的経営構造であった。これに対して、近代的な経営は、形式的には表面上親和関係を維持しているように見えても、その内実は各自の利益を追求することを目的に人為的に作り出されたものであり、このような経営形態を利益体的経営構造と呼んでいる。

このように経営構造が二つに区分されるのは、前者の共同社会的経営構造は全体としての経営が部分たる個人に優先するのに対して、後者の利益社会的経営構造は個人によって始めて全体が形成される経営であるという性格上の相違からである。すなわち、先にも指摘したように、共同体社会を「持続的かつ真正な集合生活であり、一つの生命を備えた有機体」として、また、利益体社会を「一時的かつ外見的な一つの機械的合成物」として理

解する F. テンニースの分別法を基礎とすれば、共同体的経営構造を経営共同体 (Betriebsgemeinschaft)、利益体的経営構造を経営利益体 (Betriebsgesellschaft) と呼ぶことによって、それぞれの持つ社会的性格の特性を理解することができるのである。

このような経営共同体から経営利益体への歴史的な移行は、現実的な経済的かつ社会的進化の発展過程である反面、人類の文化的発展といった精神的側面にそくして理解すれば、それは悲観的な一つの兆候であるとも言われている。このような意味では、先に指摘した H. ニックリッシュの規範的経営学の流れをくむ経営共同体観が現代社会において主張され、経営活動にそうした倫理的価値を加味しようとする考え方が存在することも納得せざるを得ないところである。

しかしながら、文化が高度に発達し、経済生活が豊かになり、かつ複雑となるにつれて、真の親和関係は次第に背後におしやられ、これにかわって個人と個人とによる合理的な契約に基づいて行動する利益体的社会関係が前面に出てくることになった。

そして、経営利益体に関与する人々は、相互に個人として契約を基礎に対立関係にあり、かつ個々人は平等の関係におかれるのがその前提なのである。ただ共通的な目的である利益を追求する基になるものが資本であり、その資本の所有者が特定の個人や集団に集中する場合、そこには資本に支配される社会構造が確立されることになり、利益体社会的な特性が展開される原因となるのである。すなわち、自己の所有する資本力を基礎に労働者を雇用する資本家と、資本をもたずに自己の労働力によって生計の資を得なければならない労働者とに分離されることになる。まさに、個別的人間という意味では両者はともに平等であり自由であるとはいえ、労働者は唯一の資源である労働力を資本家に商品として売却するほかはなく、結果として労働力の所有者である労働者は経営利益体においては被傭者として雇主である資本家の支配のもとで行動するように仕向けられるのである。

このように、経営共同体における支配は全体による個の支配であったことから、多数人による内面的服従に支持されて強力な実効性を発揮することができることになる。他方、経営利益体においては各人は根本的には平等の立場にあることから、個人に対する個人の支配は原則としては認めず全体は個のために存在することになる。ところが、資本主義経済の発展と私有財産の正当性が追求されるにつれ、全体を構成する中核となるものが資本そのものであることから、実質的には資本による支配が明確となり、かつ、その資本の所有量が決定的に支配力に影響を及ぼすという特徴をもつことになるのである。

(2) 利益体的経営構造の課題

このように経営利益体は個人の利益を目的とする経営構造であるとすれば、それが私的資本を中核として形成される経営である以上、これを構成する各個人に対立する全体として個人を支配する位置にたち、個人に優越して存在することになる。言い換えれば、経営

共同体が親和性に基づく実在的存在であったのに対して、経営利益体は目的追求のための「資本の論理」に基づく形式的存在とすることができるのである。

まさに、経営共同体が自然発生的であったのに対して、経営利益体は人為的計画的に作り出されたものである。この点に関して、左右田喜一郎博士は利益体社会を定義して「ある一個特定の目的のために人格の核心にふれることなしに多数決の容認されるべきような社会なり」、また「多数決を内容を十分にふくましめた意味における便宜問題、技術問題として解釈を許すべきような個人の集成、個人活動の集りを指す」と述べている。⁸⁾

このように経営利益体における個人の帰属関係は個人の目的に応じて便宜的に変更される可能性があり、かつ、その目的に役立つ限りにおいて個人はそれに帰属するにすぎない存在となる。加えて、個人は経営利益体以外にも種々の生活領域をもち、そこでは経営利益体の拘束をはなれて独立した自由人として活動するのである。この点においても経営共同体が唯一かつ単一の生活体であったのとは事情は大きく相違していると言える。

そして、経営利益体の概念は、経済的には近代資本主義の発達と密接に結びついた経営構造とすることができる。すなわち、近代資本主義の発達にともなってそれまでの経営共同体としての経営構造は根本的に変革されることになるのであるが、その端緒は経営共同体のもつ封鎖的性格を打破した商業活動によってもたらされたとされる。そこでは、本来交換手段であった貨幣が経営利益体内において生産活動のために蓄積されて資本に転化されることから、経営利益体は資本構成体としての性格をますます明確にすることになる。それゆえ株式会社は、経済上の利益を目的として純粹かつ人為的に構成された利益体社会の典型的な姿なのである。こうした過程こそが、小資本主義→商業資本主義→産業資本主義へと資本主義が量的にも質的にも変化する姿そのものを示しているのである。

以上のような、経営利益体のもつ普遍性の特徴 (Form der Allgemeinheit) はその内部組織においても、事情はなんら変わらないのである。『近代人の疎外』の中で、F. パッペンハイムは次のように指摘している。「機械が道具に代位しうるところでは機械は手工業を解体させ、古い拘束された職業身分は廃滅し、それによって形づくられた社会は資本主義的カテゴリーである資本と労働でもって変形させられた。増加する不変資本部分と減少する可変資本部分をもつ技術的に進んだ経営は中小経営を解体させ、同時に中小経営に残存する労働関係の家長的温情的様式を破壊した。機械の専門化ならびにその集成は熟練した手工業者に不熟練労働者を代位させた」と。⁹⁾ この F. パッペンハイムの指摘は、経営共同体と経営利益体との間に存在する歴史的社会的相違を端的に表現しており、その結果が近代的な大規模企業を支える経営組織であるとしている。そして、そこでは、「理想的極限においては生活場所としての性格を失い、全く作業場所 (Werksraum) となっている」¹⁰⁾ とするのである。

このように純粋に目的場所化された経営利益体の本質的特徴について赤松要博士は次のように述べている。「生産単位が所有単位と生産活動単位、形式的生産単位と実質的生産活動、換言すれば、所有または貨幣資本と労働とに分裂し、生産成果の一切が前者に帰属する。この場合上層の形式的生産単位にとって実質的生産活動はただ生産活動としてのみ意味をもち、その背後にある消費活動自体としては何らの意義ももたない。生産単位の内部においてその生産獲得の配分にあずかるものは所有と労働であり、所有は生産のアプリオリとして労働の上層に立っている。また、労働も感性的直観的労働より上層の概念的労働に向って段階を形づくり、この感性的直観的労働が消費単位の個別的概念として経済単位を構成するとき、社会の最下階の生活階級として現われる。所有と上層の概念的労働とが消費単位と結合するところに、上層の生活階級が現われるのである」。¹¹⁾

このように、経営利益体が利潤を追求し、その目的を実現するためには多数個人の協力を必要とし、近代的大規模経営になればなるほど「単に多くの労働力を量的に結合して行う同質労働の域を越えて、全く異質の労働を相互補足的に組織して行う異質労働を必要とする。しかも、この異質労働は特殊化された作業に従事すべき個性の発揮をうながし、すでに個人のそれぞれ分離分岐しつつ共働することによって企業の生産能率を増進する」¹²⁾ことになる。しかしながら、そうした生産の成果が経営全体に帰属するのではなく、結果的には個人の手へ帰し、個人によって消費にあてられ、または、個人によって蓄積されるものであることが重要なところである。すなわち、経営共同体にあつては所有の基本形態は総有であったが、経営利益体では個人所有 (Privateigentum) が絶対性をもつことになる。さらに、こうした経営利益体が進めば、私的所有の絶対性を保証する新たな機構、すなわち、金権支配の社会を出現させることになる。こうして、物にかかわって貨幣が物と同等の取扱い、あるいは、それ以上の働きを発揮する点にこそ経営利益体を中核とした資本主義的精神の真髓が存在していると言える。まさに金融資本主義と呼ばれるものである。

貨幣は経営において生産的に蓄積されることによって資本となり、これを中心として経営の秩序が維持されることになる。ただ、資本を中心として構成される経営の秩序ならびに階層関係は非人間的 (unperson-lich) である点に留意する必要がある。このことは「商人または資本家は利益社会の自然の支配者であり命令者である。利益社会は彼らのために存在する、彼らの道具である」¹³⁾ との栗田真造教授による記述が経営利益体が金権支配の社会であることを端的に物語っている。

こうした経営利益体の特性が資本主義経済社会の発展と変質に大きな影響を与えてきたことは否定できない事実である。その背景には経営利益体のもつさらに別の一面が存在していたのである。すなわち、経営利益体では、「単におのずからなる事実のままに身をゆだねるのではなく、人間が自己の意志によって単なる事実を超越して相互の権利確保の秩序

をつくりあげたところに契約のもつ積極的な創造的機能を認めるものである」¹⁴⁾ という側面であった。まさにアダム・スミスの“見えざる手”から A. D. チャンドラーの“見える手”への移行である。とはいえ、同時に、身分より契約への移行が促進されるにともなって、人々はその独立性と自由とを維持できたのかと言えば、逆に人間社会にとって重大な危機をもたらせる事実を認識せざるを得ないのである。

経営共同体から経営利益体への発展はそれ自体が理想構造体への発展とは言えない所が存在している。なぜならば、人々がその個性を十分に発揮することができず、ただ資本の支配に従って平均化された行動を余儀なくされる社会は理想的社会とは言えないからである。経営利益体に内在する危機の根本原因は「おのずからなる事実の世界から人間を抽象的にひきはなして純粹につくられた機構的関連のみによって人間社会を結成せんとした点にあり」¹⁵⁾ と言われるように、実は人々が個性を独自に発揮した姿ではなく、それはただ資本の権力と威力にほかならないとも主張されるのである。このように、人間本来の存在価値を無視して、その絶対性を行行使する資本支配の社会は、本来主体性をその本質とする人間の手によって、その内部から変革されるべき歴史的運命を担っているものとも言われるゆえんである。その歴史的経済の帰結が資本主義社会の変化と変質、特に経営者資本主義の到来であり、経営利益体を超えた新たな社会構造を形成する模索であると言える。こうした変化や変質が当然のことながら、企業の主体、経営の主体さらには企業と環境の關係に重大な影響を与えることになる。ここにも希薄化されてきた企業経営に対する経営者の拠り所とすべき経営理念や哲学の重要性に焦点があてられるべき原因が存在していると言えるのである。

3. 協成体的経営構造の指摘と事例

(1) 経営構造の歴史的発展——協成体的経営構造の出現

経営学の研究対象である経営の概念規定は第 2 章ですでに取り上げたように、これまでも経営、企業、経営経済など種々さまざまな表現や分別法がなされてきたが、それぞれの拠って立つ歴史的社会的な基盤を考慮しないでいては、その概念規定を理解することは不可能であり、そのなかに実質的な内容を盛ることはさらに不可能であったと言える。この点に着目する時、経営概念の歴史的、社会的な認識態度を重視することから、経営共同体と経営利益体とを比較対照すれば、それぞれが経営の前資本主義的な在り方と現資本主義的な在り方の相違点を指摘することができるとともに、経営利益体に内在する歴史的社会的な制約と矛盾を認識する時、経営の将来につながる発展の方向を模索するためにはさらに相違した経営構造の構築を求めざるを得ないことになる。

このような経営構造発展の論理に関して、左右田博士は次のような指摘をしている。

「当初は大家族経済のもとに広義の家族に加うるに奴隷の力をもって自足経済をいとな

み、さらに都市経済にいたるも一のツフト、座のごとき制約によって相互に牽制して都市以外の村落と区別してのほとんど独立せる経済組織を形づくっていたが、近世の経済組織はこれらの制限をことごとく撤廃して、営業の自由、契約の自由によって分業はいかなく行われるにいたって個人的企業は極端まで押し進められんとしたときに、これらの個人的企業の全部をあげて合同することはその経営を昔時にかえさんとするものなるをおもって、その企業の一方面すなわち主として投資の形において一の合同がおこなわれ、現今の経済組織の主潮を指して株式会社時代とするも過言ではない時代を現出しつつある。個人はこの場合なんらの独立的存在を失うものではない。この個人主義時代の徹底した合理主義の最後は資本労働の衝突をひきおこし、これを解決せんとするものが社会主義となり社会政策となる。この経路を考えると、初期の学問的社会主義者が主張したごとき単純に協同体 (Gemeinschaft) をもって個人主義を超越した後にきたるべき理想の境地なりとしたり、または、労資協調の理想によってわが国の淳風美俗たる家族制度をもつてこの解決に資せんとしたりするものごときは、ことごとくこの歴史を知らざる、この論理を解せざる實際家の、事實はすこしも實際を知らざる迂論にすぎない。¹⁶⁾

こうした主張を言い換えれば、「協同体や社会の総合概念 (Synthese) としての協同体社会は、人格と人格とが相対立して各個人の持つ意義を発揮しながら、その行為が昔の協同体の場合のように単純に自己を犠牲にして協同体のためにのみ奉仕するのではなく、各個人それぞれの人格の表現として見られると同時に、それが同時にかつ同じ意味において全体そのものの行為として見られものとして考えることができれば、昔の協同体の思想や概念ならびに近世の個人主義の確立によって特定の意味を持つことになる資本主義社会を確立しえた利益体の思想と概念の両者をもつてその構成要素とする特定の意義を持った社会構造を考察する必要がある」¹⁷⁾ ということになる。

以上のような経営構造に関連する歴史的発展のあとづけを概観する中から一つの推論として理想型的発展 (idealtypische Entwicklung) の姿が指摘されている。

栗田真造著『経営構造の類型的発展』では、経営共同体、経営利益体、経営協成体という一連の経営構造発展の理想型的発展の姿とそれぞれの持つ特異性が論じられている。

そこでは、これらの理想型的発展の姿は、経営を形づくる社会的構造を歴史的発展の各段階において把えることから経営共同体、経営利益体、経営協成体というそれぞれの表現が用いられているのである。そして、このことは「理想型的発展は自己みずからの非現実性を表明することによって自己の論理的目的を果たすものである」¹⁸⁾ と M. ウェーバー (M. Weber) が言うように、現代の社会生活において現存する各個別の経営のもつ特殊性を見定める際にも有力な拠り所となる概念を提供してくれているのである。

(2) 協成体的経営構造の指摘と特徴

経営利益体のもつ歴史的な性格は近代資本主義の発達そのものでもあり、特に近代を代表する企業形態である株式会社は利益体社会の典型であると言える。こうした歴史的経過を認識しながら、将来につながる糸口として、個人の自覚を前提とし、しかも、そこに多数個人の共同社会関係が維持されるような新しい経営構造を歴史的な視点にたって構築する必要に迫られている。言い換えれば、個人は経営を構成する一員であることによって自己の存在を自覚し、経営は個人の参画をえて始めてその存立を可能とするとの経営と個人との相互補完関係に立った社会的構造を、経営の歴史的発展の過程においてとらえようとするものであると言える。

それゆえ、経営共同体は個人に先行して存在し、個人を部分として規定するのに対して、経営利益体は独立自存する個人が特定の目的のために作り出した経営構造と規定されることから、経営共同体では個人の存在価値が軽視され、経営利益体では全体としての経営が個人によって手段視されることになる。このような両者の極端な偏向を是正し、全体としての経営自体の存在価値を認識し、これを構成する個人々の存在価値を重視する新たな経営構造として経営協成体 (Betriebskorperschaft) の概念が指摘されることになる。

ところで、経営共同体が直接的自然的に備えている精神は生活性原理であった。一方で、経営利益体にあっては生活性原理は単に仮象であり、営利性原理がその指導精神として登場することになる。すなわち、経営利益体の営みを統制する価値尺度となるものが営利性原理であるが、今日のような社会的価値尺度の変化は、いわば生活場所としての性格を称賛する傾向から、目的場所化した経営利益体の存在に限界や矛盾を表面化させれば、させるほど経営共同体や経営利益体の概念を超えた新たな指導原理をもった経営構造の構築が不可欠となる。とは言え単純に従来の経営共同体への回帰を意味するのではなく、営利性原理に立脚して発展してきた経営利益体のなかに社会性原理を導入することによって、経営における新たな社会的構造を導き出そうとするのが経営協成体の概念であったと言える。すなわち、経営協成体においては構成員である各個人は明確な自覚と自己の判断と意志によって経営に参加し、経営そのものを自己の目的として経営のために活動するのである。そして、そこでは全体としての経営も部分としての各構成員も単独には実在せず、経営は個人を通じて、個人は経営に参加することによって始めてそれぞれの存在の意義をもつことになるとするのである。“個は全体のために”という経営共同体、“全体は個のために”という経営利益体に対して、“個と全体は協成のために”とするのが経営協成体ということになる。

それゆえ、生活性原理に代って台頭した営利性原理が経営利益体の指導原理であったが、さらに、その中に社会性原理が導入されることによって、経営は経営協成体の構造領域に

まで理想型として高められることになる。そして、その根拠とする社会性原理は、経営共同体における生活性原理に見られた経営内部の人々の生計維持を目途とする閉鎖的な内容ではなく、経営を取り巻く一般社会への積極的な役立てを目的とする開放的な意味内容をもつことになるのである。まさに、経営共同体と経営協成体との間には歴史的かつ、概念的内容に大きな相違が存在しているのである。言い換えれば、経営利益体の段階から前段階である経営共同体に回帰するといった時代逆行的な経過をたどるものではなく、現実の経営利益体を基礎に、その上に新たな指導原則を加えて構築され、かつ将来につながる新しい経営構造として強調されるものが経営協成体であると言える。

(3) 協成体的経営構造への展開

経営共同体ならびに経営利益体では、実在の中心は全体としての経営または部分としての各個人のいずれか一方に傾けることから、経営共同体では部分たる各個人の盲目的無自覚な服従の上に全体が存在していたのに対して、経営利益体では部分たる個人が絶対の実在者として経営を手段視していた。

これに対して全体たる経営も部分たる多数の個人も共に実在的であり、経営は自覚した個人の相互依存関係によってその実在性を発揮し、個人はまた絶対の個人としてではなく、全体たる経営に内在する部分たる地位に立つことによって、本来の経営における実在性を維持できるような経営の社会的構造が経営協成体と呼ばれるものであった。まさに、経営なくして個人なく、個人の力に依存せずして経営の活動もありえないところに経営協成体における全体と部分との協成的相互関連が維持されることになるのである。

その意味において、経営協成体の根本原理は経営における個人の自覚にあり、この自覚を通して経営の自己実現をはかることになる。そして、経営協成体を構成する各個人は、経営共同体に見られた無自覚に経営に内包された部分ではなく、特殊な個性と自己自律の意思をもって行動する個別の人格者と見なされることになる。それゆえ、経営利益体のように、自己の個人的存在に最終の目的と意義をおくのではなく、経営協成体の一員として経営に参加することから自己を越えてさらに自己を実現することが求められることになる。このような人的特性にこそ、将来にわたる経営協成体の実在性を基礎づけることができる本質的意味と役割が存在しているとされるのである。

これまでに指摘してきたように、経営共同体は前資本主義時代における典型的な経営構造であり、経営利益体は近代以後の資本主義を発展・成長させた中心的な経営構造であった。これに対して、経営協成体は今日形成されつつある新しい経営構造と言える。その成立過程には二つの経路を指摘することができる。第1は、経営共同体がその自己発展と自己拡大によって合理性原理を自らのうちに取り入れながら経営協成体の構造に接近する経路である。第2は、経営利益体の利益的社会化がその極限に達し、結果として経営協成体

の構造に転移する場合である。

どちらの経路をとるにしても、経営協成体内部における各個人の相互関係は、全体としての経営の実在性を構成する点においては経営共同体に相通じるものがあり、個人の自覚に重点をおく意味においては経営利益体の場合に類似している。それゆえに、このような経営協成体内部の各個人の相互関係は、共同社会的関係と利益社会的関係が交替する中で、次第に相違した独自の概念を形成することによって、経営協成体としての完全な姿に接近していくことになると言える。

その背景には資本主義の発展が「資本の論理」を強化させることから、本来的には自由と平等とを主張する市民社会も現実の経済生活の面においては資本家のための経済的手段の道具となり、無条件に服従を強要する社会的現実を直視しなければならない。ところが、これまでの「所有権は絶対にして侵すべからず」との私的所有の絶対性が、いまや歴史的時代の要求として資本主義の変化、特に経営者資本主義の出現と変質によって、「所有権は義務を負う (Eigentum verpflichtet)、所有権の行使は同時に公共の福祉のためにすることを要する」¹⁹⁾ との革新的な考え方をもたらせる事実に着目しなければならないところに原因が存在している。

それでは、そうした経営協成体の目指す目標は何であろうか。左右田教授は、G. ラードブルッフ (G. Radbruch) の指摘が非常に参考になるとしている。そこでは、G. ラードブルッフは個人と社会との関係を個人的、超個人的ならびに超人格的の三つに区分し、およそ人類の考えうる最高の価値は各個々人、人間全体、人間労作の三つに基礎をおく個人的人格価値、超個人的全体価値、超人格的労作価値の三つに整理している。その上で、「個人と社会」が追求すべき次のような三つの目標を指摘している。²⁰⁾

- ① 個人の倫理的人格完成にあり、国家の重大な任務は個人の自由を基礎とした倫理的人格の形成にあるとしている。
- ② 超個人的思想にしたがえば、人生の最高の課題は国民の榮譽であり、国家の最高の任務はこの国民的榮譽を保持することにある。
- ③ 超人格的価値にしたがえば、人生の最高の課題は人生の内になく、すなわち、一個人のまたは全体のうちにあるのではなく、彼らの造出する理念の中にある。言い換えれば、文化の中にあるゆえに、国家の最高の職責は文化に対する構築の確保にある。

こうした、G. ラードブルッフの 3 つの目標とすべき見解にしたがえば、最高の目標、第一は自由、第二は権力、第三は文化となるのである。²¹⁾

このような G. ラードブルッフに代表される社会と個人との関係を経営協成体という概念に置き換えて理解するとすれば、次のように言い換えることができる。まず、個人の倫理的人格の完成によって個性の発揮がなされることになるのであるが、それは各個人が自由

に自己の利益を追求すれば、そこに“見えざる手”が作用して、おのずから社会全体の繁栄がもたらされるとしたアダム・スミスの自由主義思想がそのままの形で現代に復活することを意味することではないということである。“見えざる手”が主張された初期資本主義時代と現代の資本主義の変革期、特に、経営者資本主義が指摘される今日との間には無視できない大きな歴史的時間の経過と社会的環境の相違が存在しているのである。「必ずしも現物のうらづけを必要としないことをむしろ特質とする貨幣は無限にその所有欲を駆りたてることができ、いわゆる無制限な利潤の追求は資本主義の発生とともに現われた著しい現象であり、従って、それは決して人間の免れることのできない宿命なのではなく、資本主義の弊害の超克とともにまた克服されうるものなのである」²²⁾と指摘されるように、社会的環境は“見えざる手”の支配に任せて一切を資本の論理に依存するというよりは、現実の社会はあまりにも冷酷かつ、貪欲になりすぎてきたと言える。それゆえ、その限界と矛盾を認識することから新たなる体制のもとにすべての人々が協力できる機構や経営構造が強く要求されることになるのである。

その意味においても、経営協成体では、人間の主体的な働きを発揮させ、各個人がそれぞれおかれた位置や立場でおもう存分に創意工夫をめぐらし、各個人の職分を十分に果たすことを追求するのである。まさに、経営協成体の指導理念は職分原理であり、経営共同体での自然的かつ有機的関連を基礎とした営利追求とも異なっているということができるのである。

以上のように、自然的存在であった経営共同体から資本主義の中核としての経営利益体を経て、将来的な形成体としての経営協成体へと経営構造の理想型的な発展過程を概観してきた。全体としての経営と部分たる個人とが調和して実在できる経営協成体は、その純粋な形においてはいまだ一つの指標であり、現実の経営形態の何にこれを明確には見ることができないとも言われる。とはいえ、純粋な経営共同体さらには経営利益体もすべて非現実的であり、理念型的存在であるとも言える。とはいえ人間の主体的な働きを強調し、これを発揮させる場こそ経営協成体であるとすれば、この意味において経営協成体という経営構造はこれまでの経営共同体ではなく、言うまでもなく経営利益体とは大きく相違した自由で意欲的な人々の共同集団としての性格を端的に示すことのできる新しい構成体であることは否定できない。

本章では、資本主義の発展による経営者資本主義への変質を前提にして経営構造の理想型的発展の過程として経営共同体、経営利益体、経営協成体という三つの構成体を指摘・分析することに焦点を置いてきた。歴史的発展の視点から見る時、そこには実在型と理想型との相違や混乱が出現するとはいえ、理念型が現実態と一定の対比関係におかれることになったときにこそ、始めてその理論認識のための機能が有効に発揮することになると言

われる。そうであるとすれば、経営共同体や経営利益体に対して、同じく経営協成体という理念型は非現実的であるが、この非現実性のなかに現実態との近似性を見出すことができれば、この理念性と現実性との相関関係から実在認識を確認することができることになる。そうした実在認識の過程においても、本論文の中心テーマである経営者資本主義における「企業の主体・経営の主体」としての経営者が経営の意思決定に際して、拠り所とすべき経営理念や経営哲学に関する再認識と再構築が不可欠であり、かつ大いに役立つことになると言える。

4. 共生体的経営構造への新展開と経営理念の役割

社会は本来助け合い、相互依存する人々から成り立っているとされる。しかし、資本主義経済社会の発展に従って、「資本の論理」のもとで個人がそれぞれに成長発達するとともに、自立・自己実現することが強く求められてきた。

その結果として、現代社会において、企業はグローバルな市場経済競争に打ち勝つ効率的で、経済合理的なシステムづくりを目指し、その激しい競争に対応できる人間の強さを求めてきたと言える。それゆえ、企業の経営は、何よりも、市場経済中心の自由主義的な考え方に基づく経済効率的システムづくりを優先し、利潤の追求を実現化する利益体社会を形成し、発展させてきたことは先に指摘したところである。

ところが、資本主義の変遷や社会構造の変化が現実のものになるに従って、企業は市場経済的競争社会で営利性や効率性の原則に従いながらも、新たな役割が求められることになってきた。企業がグローバルな経済活動を展開し、多元的な価値観や文化の中で存続していくためには、企業環境論や企業の社会的責任論といった企業が社会を管理する、あるいは社会に貢献するという位置関係ではなく社会とともに生きる共生の理念が必要とされてきたのである。先に述べた経営協成体の概念はこの前兆としての理想型であったが、経営者資本主義や企業統治、さらには社会的責任論をはじめ企業環境論に限界や矛盾が表面化してきた現実が新たな原則や理念を企業に求め、経営者の役割を再認識させてきているのである。

それゆえ、近年では協成の概念とともに、“共生”という言葉が多くの分野で頻繁に使用されてきている。共生という言葉は、もともとは生物学の用語の *symbiosis* の訳であり、相利共生、片利共生として用いられてきたと言われる。そして、共生の概念は、一般には、二者以上のものが共に生成発展し、共に生きるために、大きな多元的な秩序の中で協調することと定義されている。²³⁾ このように別々の主体にとって共に利益があるという意味で共生が捉えられるとすれば、共生は誰にとっても望ましいものということができる。しかし、人間は現実には共生できずに、個々の利益を追求するためには、相手と対立し、排除することによってそうした問題を解決してきたと言える。それが資本主義社会の本質的な

一面でもあった、しかしながら、共生は異質の人々がどのようにして共に生きることで、相互に利益があるようにするかという営みを基本としている概念であるところに、これまでとは相違した意義が存在しているといえることができるのである。

経営協成体の概念以上に理想的な意義と役割を持っているのが経営共生体の概念であると言えるが、この共生という言葉には、さらに2つの種類の意味が存在しているとされる。すなわち、人々の水平的な差異の異質性と、差別し差別される垂直的な差異の調和あるいは一体化の意味である。このことに関して次のような指摘がされている。

「共生は、異質なものに開かれた社会的結合様式である。それは、内輪で仲良く共存共栄することではなく、生の形式を異にする人々が、自由な活動と参加の機会を相互に承認し、相互の関係を積極的に築き上げてゆけるような社会的結合である。異質の人々が関係の結合を求め、共に利益が生じる共生こそ、今日的な共生の課題である。これは水平的差異としての異質性をもった人々の共生の問題なのである。しかし共生は垂直的差異としての差別する人と差別される人との共生の問題がある。そして共生の問題はこれらが複合しているところに、その解決が困難なのである。」²⁴⁾

さらに、狩俣正雄教授も『支援組織のマネジメント』の中で、共生を「水平的共生」と「垂直的共生」の2種類に分けている。水平的共生というのは、「異質の人々が関係の結合を求め、共に利益を求めることである」、垂直的共生とは、「差別する者と差別される者、弱者と強者、多数者と少数者の対立を解決することで共に利益を得ることである」。そして、共生の利点として、「水平的共生は異質の人々の相互作用によって創造性やイノベーションを生み出すことである」、「垂直的共生の利点としては、差別、抑圧、排除などを解決しようと努力する過程で新たな社会の仕組みやシステムを創造できることである」と指摘している。²⁵⁾ 言い換えれば、真の共生は、異質のものが同質のものになって融合するわけではなく、異質のものを混在させながら共に生きるという意味で、水平的共生と垂直的共生の統合を図ることが、狩俣教授の主張といえることができる。

まさに素材そのものの形を壊して融合させるミックスジュースというよりは、素材そのものの形や特性をそのまま生かしながらその調和をはかるサラダボールの中のサラダにたとえることができる。

資本主義の発展が「資本の論理」を基礎に進展すればするほど資本家と労働者という人間間の水平的差異、さらには、富の蓄積による格差の拡大と貧困による垂直的差異の問題は共生の概念が対象とすべき本質的な問題であると言えるのである。経営者資本主義への移行や経営利益体での限界と矛盾の表面化は避けられない現実の中で、理想型ではあれ経営協成体の概念が指摘されていることはすでに述べてきた。しかしながら、経営協成体が対象とする領域は社会性の原理を導入するものの、ある組織内あるいは集団内での全体と

個の協同を追求するものであったとすれば、共生体の概念は、さらにその対象領域を拡大させたものであり、全体と個の一体化と共生を追求する意味において、より理想型ではあれ、経営協成体とともに経営利益体の限界と矛盾という問題に現実的な問題解決をもたらす糸口となる社会構造であり、経営構造の概念として注目すべき指摘であると言える。

そして、資本主義の質的変遷や経営構造の変化を歴史的な視点からたどる時、そこには「資本の論理」が根底に存在し続けていたとはいえ、またアダム・スミスのいう“見えざる手”に導かれてきたとはいえ、現実的な経営活動の意思決定を行ったのは経営者であった。その場合に経営者の意思決定の拠り所となるものが経営理念や経営哲学なのであるが、歴史的時代背景の中でその果たす役割とその評価は強く表面化したり衰退したりしてきたと言える。とはいえ、経営者が拠り所とする経営理念や哲学の果たす役割とその重要性は、歴史的時代背景の中で連続と不連続を繰り返しながら、その役割を継続してきたことは否定できない。

現代における経営者は新たに共生的な経営理念を持ち、企業内部においては労働者との協成を確立し、企業外部においては他の利害者集団との共生に努めることが不可欠とされ、期待もされている。経営共生体という新しい経営構造が企業経営の主流となるとすれば、それに適合した経営者の役割、さらにはそれを根底で支える新たな経営理念と哲学を再構築することが求められることにならざるを得ないことになる。

[注]

- 1) 栗田真造著、『経営構造の類型的研究』森山書店、1967、pp.1-62、参照。
- 2) Nicklisch,H 著、鈴木辰治訳、『組織——向上への道』未来社、1975、pp.32-40、参照。
- 3) 藻利重隆著、『労務管理の経営学』千倉書店、1958、p.223.
- 4) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』岩波書店、1960、pp.7-15、参照。
- 5) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 p.77.
- 6) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 p.27 の参照によって、テンニースはこの典型として家族をあげ、その編成は家計として、すなわち、編成の経済的様相においては、ともに働き、ともに享樂している共同社会として第一に重要である、と述べている。
- 7) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 pp.101-102.
- 8) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 p.447.
- 9) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』岩波書店、1960、p.4.
- 10) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 p.12.
- 11) 赤松 要著、『ヘーゲル哲学と経済科学』同文館、1931、p.252 から参照。

- 12) 赤松 要著、『ヘーゲル哲学と経済科学』 p.410.
- 13) 栗田真造著、『経営構造の類型的研究』森山書店、1967、p.22.
- 14) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』岩波書店、1960、p.108.
- 15) 栗田真造著、『経営構造の類型的研究』 p.114.
- 16) 左右田喜一郎全集、巻第四、p.457 から参照。ただし、左右田博士は共同社会を協同体、利益社会を社会と呼んでおられる。
- 17) 左右田喜一郎全集、巻第四、p.461、参照。
- 18) Weber,W.Gesammelte Aufsätze zur wissenschaftslehre.1922.富永祐知、立野保男共訳、『社会科学方法論』岩波文庫、p.92.
- 19) ワイマール憲法第 153 条第 3 項。
- 20) 左右田喜一郎全集、巻第四、p.474 から参照。
- 21) 左右田喜一郎全集、巻第四、p.481 から参照。
- 22) Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』 p.136.
- 23) 水口弘一編、『日本企業の競争力』東洋経済新報社、1992、pp.220—235.狩俣正雄著、『共生社会の支援システムー21世紀企業の新しい役割』中央経済社、2000、p.212、参照。
この symbiosis はギリシャ語の sumbiosis から出ており、sum=sym とともに、bios=bios 生きるを意味し、sum、sym は、together、with、alike 「共に同時に、似た」の意味を表す接頭辞である。また bios は、live 「生活、生命」を意味すると言われる。
- 24) 井上達夫・名和田是彦・桂木隆夫共著、『共生への冒険』毎日新聞社、1992、pp.8—35.狩俣正雄著、『共生社会の支援システムー21世紀企業の新しい役割』 p.212、参照。
- 25) 狩俣正雄著、『支援組織のマネジメント』税務経理協会、2004、pp.185—186.

V おわりに

時代の変遷や社会の進展にともなって資本主義体制が変化してきた。これまでの伝統的資本主義から現代における経営者資本主義と呼ばれるものに変化してきたということは、同時に、経営者の役割や経営理念もこれまでのような状態では存続できず変化せざるを得ないことを意味している。加えて、資本主義の発展は「資本の論理」を基礎に共同体社会から利益体社会を形成してきた。しかしながら、それぞれの構成体のもつ貢献と限界が歴史的時代背景のもとで、経営構造は共同体的経営構造から利益体的経営構造へ、利益体的

経営構造から協成体的経営構造へ、さらに共生体的経営構造へと新たな展開を見せてきたのである。このような状況を認識するとき新しい資本主義と社会構造の出現基盤に、企業活動における経営者が拠り所とするべき経営理念の意義と役割を改めて考えて、再構築することは非常に重要である。そこでは、これまでの「企業と環境」といった問題意識を超えて、「企業と社会」論への展開が求められることになる。そして、内容的には、企業価値の創造と共有、さらには経営倫理と経営道徳、経営哲学を基礎とした経営協成体理論や、経営共生体理論の視点から経営理念の再構築の必要性についてさらに検討することが必要不可欠とされるのである。

第6章 結語にかえて

近年、企業の内部的課題よりは外部的課題、いわゆる環境に注目がそそがれてきた。特に、企業環境や企業の社会的責任に関して活発化な指摘がなされてきた。しかし、経営利益体を基礎とするかぎり、企業の社会的責任は企業が社会に対して行う提供であり、寄付であることから、依然として企業に中心をおいた経営行動の一部である。とすれば、企業の社会的責任は費用を構成する要因であることから、その量・質の拡大とともに限界と矛盾が生まれることは否定できないものであると言える。それゆえ、今や資本主義体制や経営構造の変化とともに、社会的責任の要求者であり、享受者でもある社会は、企業に対して単なる「支援」を超えた「変革」を求めることになってきた。M. ポーターが使用する言葉である「企業の社会的責任の呪縛」から脱却し、「変革」への転換を基礎づけることができる新しい経営理念や経営哲学が構築できるかどうか、今後の企業の競争力を左右することになるのである。

「企業の社会的責任の呪縛」とは、日経ビジネス社が M. ポーターに行ったインタビュー記事のタイトルに使用されているフレーズである。この中で M. ポーターは、「CSR (Corporate Social Responsibility) (企業の社会的責任)」に替えて「CSV (Creating Shared Value) (企業の価値創造)」という言葉を使う必要性を主張している。

M. ポーターが、2006年に出版した『Strategy and Society』(邦訳『競争優位の CSR 戦略』)において、これまでのような企業の社会的責任の限界や矛盾を指摘するまでもなく、企業活動を通じた価値創造や社会変革こそが企業の本質的な役割となるべきことは、第5章で議論した諸要因が明確に示しているのである。

環境に対応した企業の社会的責任という受動的な企業活動ではなく、経営者の新たな経営理念や経営哲学を拠り所とした本来の企業活動を通じて新たな経済的・社会的価値を生み出し、価値を共有することによって社会の発展に貢献できることこそが、企業活動の本質であり、新しい時代を切り拓くことができることになると言える。ここに企業価値の「創造と共有」という概念が再び注目されることになるのである。

企業の価値創造という言葉を持ち出すとき、過去数十年にわたり使用されてきた時代遅れの概念であると言われるかもしれない。すなわち企業の財務業績を短期的に最適化あるいは最大化するための狭い意味で理解されることが多いのである。

しかしながら、資本主義の変遷や経営構造の変化を要請する背景には、これまでとは大きく価値を相違させる背景、例えば、顧客の幸福、社会の豊かさ、事業に不可欠な天然資源の枯渇と不安定化、主要サプライヤーの存続と消滅、あるいは生産や販売を行う地域社会の経済的・構造的な変化が存在している。

企業の「価値創造」を単に企業間競争に打ち勝つ戦略的手法としてのみ考えることは不可能な状況となってきた。「所有の権利」を中心とした「資本の論理」に基づく資本主義の発達が企業を成長させ、経済を発展させてきたことは事実であるが、そこでの行動はあくまでも経営利益体として利潤の追求を達成させるための企業環境論であり、社会的責任論であることは否定できないところであった。費用と収益のバランスが崩れ、限界と矛盾が明確に表面化すればするほど、企業にとっての中心的課題は、経営問題であり、社会問題は経営問題の一部、あるいは、その他の課題とならざるを得ない。こうした新たな局面に直面しているところにこそ、企業の「価値創造」の概念が再び問われることになるのである。

新たな企業の「価値創造」の概念は、「共通価値」の原則にあるとされる。これは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として、経済的価値が創造されるという考え方である。企業の成功と社会の進歩は、経営活動によって再び結合されるべきものである。それゆえ、共通価値の原則は、企業の社会的責任でもなければ、フィランソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもなく、経営活動が経済的に成功するための新しい方法そのものであるとしている。それは、企業活動の周辺の活動ではなく、まさに、本質的な企業の役割として中心に位置づけられるものなのである。

そうした認識を持つことによって、社会と企業の経済的業績が関係し合う部分をあらためて認識することから、共通の価値を創造する取り組みを押し進めることになる。

「資本主義は、人間の欲求を満たし、効率を高め、雇用を創出し、富を築き上げるための唯一無二の手段である。しかし、資本主義を偏狭に考えてきたせいで、社会のさまざまな課題の解決において、企業の潜在能力を十分引き出せずにきた。そのチャンスはずっと目の前にあったにもかかわらず、だれも気づかなかった。そして、現在直面している喫緊の社会問題に対して、慈善活動ではなく、あくまで事業として取り組むことが何より効果的である。」¹⁾と指摘されるように、資本主義や社会構造に関する理解と認識を新たに考えるとき、それを誰がどのように判断するかが企業と社会の行方を大きく左右することを考えれば、経営者の果たす役割は大きくそのよって立つ理念や哲学は言うまでもなく不可欠なものとして再認識せざるを得ないことになる。

こうして、企業本来の目的は、単なる資本の論理に基づく経営利益体における利益の追求ではなく、経営者資本主義に対応できる経営協成体と経営共同体における共通価値の創出にあるということになる。こうした動向の背景には、急速なネットワーク化・グローバル化が進展する現代社会における、「企業と社会」の関係性にも当然のこととして変化をもたらすことは言うまでもない。

企業とは、本来的に社会・環境からもたらされる人的資源や物的資源を活用し、価値を

再生産する行為を意味する。特に、産業革命以降、人々に富と繁栄をもたらしてきた企業は、現在に至るまでその規模をますます拡大してきた。その規模の拡大過程における経営活動と経営資源の関係性は、企業が経済的価値を生み出すために、地域の社会的・環境的価値を犠牲にしてもある程度は黙認することができた。まさに、二律背反の関係であったと言える。

経済的に発展をしていない社会においては、そのトレードオフにおいても、まず優先をされるのは当然ながら経済的価値となる。近年、インドやベトナムといった「高度経済成長の真っ只中」にある経済新興国が、先進国の要求する環境規制に対し難色を示すのも、環境価値を優先する結果、経済成長が阻害されることを懸念しているからにほかならない。

しかしながら、成熟した経済社会へと発展することから、この二律背反の関係のもと、社会的・環境的価値が常に劣位におかれ続けているかと言えば、必ずしもそうとは言えない状況になってきたことは明白である。

「企業と社会」の関係は、「企業が生み出す経済的価値と地域における社会的・環境的価値との間における二律背反性」と「社会・環境価値とも言うべき共有価値の外部不経済性」という一見矛盾する価値の認識と調和が前提に存在することになるのである。

このことは、経営利益体において、社会からの要請とされる企業の社会的責任を利潤の追求を実行する一つ的手段として、企業の立場から環境に対応して決定するといった単なるコストとしての企業の社会的責任ではなく、企業の経済的価値と地域の社会・環境価値が共存しうる「企業と社会」の構造と概念を構築することが、これからの企業が進むべき経営活動の方向性であると主張しているのである。M. ポーターは、このような主張に関連して「単なるフェアトレードの推進という CSR 活動ではなく、サプライヤーへの技術革新支援、品質向上への共同プロジェクトの推進といった共有価値を創造することで、企業側への経済的メリットが確保される」²⁾ことを強調している。

「企業の社会的責任へのコスト」という言葉に対して、「経済的価値との共存への投資」という言葉の響きは心地よいものといえる反面、歴史的視点から考察する時、企業経営の現実には、必ずしもすべての時代と領域において企業と社会の共有価値を創出してきたとはとうてい言うことができない。

しかしながら、経営者資本主義や経営共同体の主張は、今まだ現実的というよりは理想型ではあれ、これまでの企業の社会的責任論の限界と矛盾を超えた新たな概念を求めることは必然的であり、今後の「企業と社会」が向かうべき方向性や関連性を考える上で重要な転機であることに間違いはないと言える。しかし、それにはあくまで企業の経済的価値の向上、すなわち利潤の獲得が不可欠であり、「経済的価値の向上に資することのない」社会的・環境的価値が存在する場合、企業はどう反応し、対応するのであろうかという疑問

は依然として残ってはいるのである。その時にこそ、新たな「企業と社会」のあり方をいかに考え、いかに見ることによって、企業経営の進むべき方向性と実践性を意思決定するかに関して経営者が拠り所とする確固たる経営理念や哲学がますます不可欠となる。「企業と利害関係者」、「企業と環境」さらには「企業と社会的責任」といった言葉の組み合わせは、資本主義社会それも金融資本主義までの時代における経営利益体において使用され、意義をもってきたと言える。常に企業が中心におかれ、経営活動の意思決定権をもつ経営の主体は経営者ではあったが、その時代背景を強く形づくる要因によって、経営者の経営理念が相違した形で概念化された結果でもあった。企業であれ、経営であれ、組織であれ、制度としていかに完璧に整備されたとしても、それを実際にいかに動かし、目的を達成させることができるかは、人間そのものであることは言うまでもないことである。

特に、企業の最高責任者である経営者は、経営の進むべき方向性やあり方といった重大な判断をすることから、この判断が企業経営の将来を決定することになる。その時代その時代の特別な背景を条件としながら理論的に説明される経営学説の歴史的な視点から見た時、企業の主体・経営の主体と経営目的は「所有と経営の分離」を基礎に「資本の論理」を無視することなく経営者の経営理念や哲学に変更を余儀なくしてきたと言える。そこに、経営理念が経営活動の決定に果たす役割の度合から見た連続と非連続あるいは継続と断絶が存在したと言える。

そして、企業に中心を置いた企業からの論理、すなわち企業と社会の関係は依然として企業に重点が置かれてきた経営利益体社会に矛盾と限界が表面化する時、その解決策として学說的にも経営者資本主義の到来、企業環境論の台頭、企業の社会的責任論の強調などが浮上したと言える。経営利益体のままで、企業に対する社会からの強い要請がなされ、その内容が企業の存続と発展を決定づける要因であるとの認識は、当然ながら利益体概念の内容とは矛盾することから限界に直面することは必然的であった。資本の論理に基づく費用と収益のバランス概念から見れば、社会からの要請に答えることは多分に費用にあたるものであった。経営者資本主義の到来とともに経営構造や社会構造の変革がともなっていないのである。企業と社会の関係は、ドイツの共同決定法でも問題視されるように、損失や利潤が思うように実現できない場合に企業と社会の間に亀裂や争いが起きることになる。人間が構成する経営構造や社会構造、さらには契約であり約束ごとである制度や規則は、それ自体が意思を持って目的を達成するように主体的な判断をすることはありえない。そこにはかならずと言っていいほど、人間が介在しなければならない。資本主義経済の質的変遷や社会構造、経営構造の変化が利害関係者集団、企業環境、社会的責任といった概念を生み出してきたとはいえ、そうした要因をいかに認識し、理解し、判断することから、企業経営にどのように取り入れるかを意思決定するのは、経営者であり人間である。とす

れば経営者はどのようにしてそうした決断をするのであろうか、社会が求めているから、社会が求めていると言われていたから、それに従って経営活動を適合させてゆくのであろうか。そうした企業が継続的企業として存在・発展できないことは明白である。経営者資本主義や協成体・共生体社会が指摘されるこれからの時代、“見えざる手”ではなく“見える手”を「企業と社会」のために駆使するには、経営者は経営活動の拠り所とするべき自己の経営理念や哲学をこれまで以上に必要とすることになる。

[注]

- 1) Michael E. Porter 著、「共通価値の戦略」日経ビジネス社、Diamond Harvard Business Review, 2011. 6, p. 11.
- 2) Porter M. E., and Mark R. K. 稿、「競争優位の CSR 戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2008. 1, pp. 47-48. 日本総研編、「CSR を巡る動き：CSV は CSR を過去のものとするのか」ESG リサーチセンター、2011. 10. 1.

引用文献

A

Abegglen J.C., *The Japanese Factory : Aspects of Its Social Organization*, 1958, pp.1-2.

(占部都美監訳、『日本の経営』ダイヤモンド社、1958.)

Abegglen J.C., *The Japanese Factory*, p. vii. (占部都美監訳、『日本の経営』国民経済雑誌、1982.)

Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, 1971.

赤松要著、『ヘーゲル哲学と経済科学』同文館、1931.

B

Barle A. A. & Means G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. (北島

忠雄訳、『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958.)

Barnard C.I., *The functions of the executive*, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968.)

Bell D., *Coming of Post-industrial Society*, 1962. (『脱工業化社会の到来—社会予測の一つの試み (上・下)』ダイヤモンド社、1975.)

Bennis W.G., Schein, E.H., McGregor, Caloline (ed.), *Leadership and Motivation——Essays of Douglas McGregor, Part One : Management*. 1966. (高橋達男訳、『リーダーシップ』産業能率短期大学、1967.)

Burnham J., *Managerial Revolution, What is Happening in the World*, 1941. (武山泰雄訳、『経営者革命』東洋経済新報社、1972.)

C

Chandler A.D., Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, 1990.

Chandler A.D., Jr.著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 上』東洋経済、1980.
(Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, 1977.)

Chandler A.D., Jr.著、鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳、『経営者の時代 下』東洋経済、1980.
(Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American*

Business, 1977.)

Carroll A.B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, 1991.

D

Davis K. and Blomstrom R.L., *Business and Its Environment*, 1966.

Davis R.C., *The Fundamentals of Top Management*, 1951.

Douglas M.G., *The Human Side of Enterprise*, 1960. (高橋達男訳、『企業の人間的側面』産業能率短期大学, 1966.)

Drucker P.F., *Management for Results, Economic Tasks and Risk-taking Decision*, Harper, 1964. (野田一夫・村上恒夫共訳、『創造する経営者』ダイヤモンド社, 1964.)

Drucker P.F., *Managing in a Time of Great Change*, Truman Tally Books /Pume. 1995. (邦訳：上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳、『未来への決断——大転換期のサバイバル・マニュアル』ダイヤモンド社、1995.)

Drucker P.F., *The Concept of the Corporation*, 1964. P.ドラッカー著、『会社という概念、ドラッカー全集1』ダイヤモンド社、1972.

Drucker P.F., *The New Society*, 1949. (現代経営研究会訳、『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957.)

Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper, 1955. (野田一夫監訳、現代経営研究会訳、『現代の経営』自由国民社刊、上・下、1957.)

ドラッカー P.F.著、林雄二郎訳、『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集3』ダイヤモンド社、1972.

E

Editors of Webster's New World College Dictionaries, *Webster's College Dictionary*, Fifth Ed. , 1945.

Elton M., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945. (村本栄一訳、『新訳 産業文明における人間問題——ホーソン実験とその展開』日本能率協会, 1967.)

Emery F.E. and Trist E.L., *The Causal Texture of Organizational Environment*, *Human Relations*, 1965, vol.18.

F

Farmer R.N. and Richman B.M., *Comparative Management and Economic Progress*, 1965; *Farmer, International Management*, 1968.
笛木正治著、『労資関係と経営管理』森山書店、1958.

G

Gordon R.A., *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945.

H

Harold K.ed., *Toward a Unified Theory of management*, 1964. (鈴木英寿訳、『経営の統一理論』ダイヤモンド社、1971.)
林雄二郎訳、『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想、ドラッカー全集3』ダイヤモンド社、1969.
平井泰太郎・森昭夫訳、『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社、1954.
平田光弘著、『グーテンベルクの経営経済学』森山書店、1971.
ホワイトハウス産業社会会議編 (経団連事務局訳)、『企業の責任と限界』ダイヤモンド社、1974.

I

池内信行監訳、『グーテンベルク 経営経済学入門』千倉書房、1972.
池内信行著、『経営経済学史』理想社、1955.
池田・山本・安倍・岡村・藻利著、『米国経営学 (中)』東洋経済新報社、1957.
市原季一著、『ドイツ経営学』森山書店、1954.
岩尾裕純編著、『講座経営理論□ 科学的管理の経営学』中央経済社、1972.

J

Jim C., *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*,

Random House. 2001. (邦訳：山岡洋一訳、『ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則』日経 BP 社、2001.)

K

クリス・アーギリス著・三隅二不二・黒川正流共訳、『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部、1969.

ガルブレイス著・鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』岩波書店、1972. (Galbraith J.K., *The Affluent Society Second Edition*, 1969)

狩俣正雄著、『共生社会の支援システム—21世紀企業の新しい役割』中央経済社、2000.

狩俣正雄著、『支援組織のマネジメント』税務経理協会、2004.

藻利重隆著、『経営学の基礎』森山書店、1970.

藻利重隆、山本安次郎、岡村正人、池田栄次郎著、『米国経営学 (中)』東洋経済新報社、1957.

藻利重隆著、『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、1968.

藻利重隆著、『労務管理の経営学』千倉書店、1958.

栗田真造著、『経営構造の類型的研究』森山書店、1967.

栗田真造著、『経営史学』丸善株式会社、1971.

車戸寛編著、『経営管理の思想家たち』ダイヤモンド社、1974.

雲嶋良雄著、『経営管理の生成』国民経済雑誌、1965.

経営学史学会編、『経営学史辞典』文真堂、2002.

経営学論集第83集『新しい資本主義と企業経営』、大平浩二著、「新しい資本主義の現実と日本企業の課題——経営者の意識を巡って——」千倉書房、2013.9.1.

小林喜楽著、『ドイツ経営経済学』千倉書房、1980.

工藤達男著、『経営管理論の史的展開』学分社、1976.

後藤幸男著、鳥辺晋司著、『経営学』税務経理協会、2011.

M

March J.G. and Simon H.A., *Organizations*, 1958. (土屋守章訳、『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977.)

McGuire J.W., *Business and Society*, 1963.

McGuire J.W., Theories of Business Behavior, 1964.

マリス R. 著、大川勉・森重泰・沖田健吉訳、『経営者資本主義の経済理論』東洋経済新報社、1971.

メイソン・ヘアー編・今坂朔久、井上省吾、今井敬二共訳、『現代の企業組織アクションと実際』1963.

松田・高柳・二村訳、『経営行動』ダイヤモンド社、1989.

三戸公著、『アメリカ経営思想批判—現代大企業論研究』未来社、1972.

三戸公・鈴木辰治・上田鷺訳、『タウン、ハルセー、ローワン 賃金論集—分益制・割増賃金制』未来社、1967.

村山実著、『経営者支配論』東洋経済新報社、1972.

N

Nicklisch, H 著、鈴木辰治訳、『組織——向上への道』未来社、1975.

中西寅雄・鍋島達編、『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部、1974.

野田信夫監修、『現代経営管理論のエッセンス』ペリカン社、1969.

野田一夫監修、現代経営研究会訳、『現代の経営（上）』自由国民社刊、1956.

西尾一郎著、『企業環境論』中央経済社、1973.

日本経済新聞社、「やさしい経済学—巨匠にまなぶ」、ガルブレイスの4. ゆたかな社会、2002.11.20.

日本総研編、「CSR を巡る動き：CSV は CSR を過去のものとするのか」ESG リサーチセンター、2011.10.1.

O

小倉昌男著、『小倉昌男経営学』日経 BP 社、1999.

尾高邦雄著、『日本の経営』中央公論社、1984.

P

Paul R.L., and Jay W.L., Organization and Environment Managing Differentiation and Integration, 1967. (高宮晋解説・吉田博訳、『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』産業能率短期大学出版部、1977.)

Pappenheim ,F.著、栗田賢三訳、『近代人の疎外』岩波書店、1960.

Porter M.E.著、「共通価値の戦略」日経ビジネス社、Diamond Harvard Business Review,2011.

Porter M.E.,&Mark R.K.稿、「競争優位の CSR 戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2008.1.

R

Richman B.M.,: “A Model for Research in Comparative Management”, A Reprint from California Management Review, 1964.

Richard E., The Meaning of Modern Business—An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise—, 1960.

Roger P.B., Understanding Business Ethics, Continuum, 2001.

S

Simon H.I., Administration Behavior; A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 2nd ed., 1965. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳、『経営行動』ダイヤモンド社、1965.)

Scott D.W., American Business and its Environment, 1966.

Sheldon O., The Philosophy of Management, 1924. reprint edition, 1965.

左右田喜一郎全集、巻第四、岩波書店、1930.

阪本安一著、『近代会計と企業体理論』森山書店、1970.

柴田悟一・中橋國蔵編著、『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版、1997.

斉藤毅憲・石井貫太郎編著、『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房、2002.

清水龍瑩著、『社長業の鉄則』日本経営合理化協会出版局、1995.

清水龍瑩著、『経営者能力論』千倉書房、1983.

清水龍瑩著、『大企業の活性化と経営者の役割——大企業経営者インタビュー・サーベイを中心にして——』千倉書房、1990.

清水龍瑩著、『中小企業のための社長業の条件』税務経理協会、1997.

鈴木哲太郎訳、『ゆたかな社会 第二版』岩波書店、1970.

T

- ダグラス・マクレガー著・高橋達男訳、『企業の人間的側面』、1970.
- 壹岐晃才著、『企業の自由—利潤追求は“悪か”』日経新書、1974.
- 高田馨監修、『アメリカの経営理念』日本生産性本部、1969.
- 高田馨著、「経営学的成長・発展の理論序説」田杉編『転換期の企業成長』経営出版、1973.
- 高田馨著、『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、1970.
- 高田馨著、『経営成果の原理』千倉書房、1969.
- 高田馨著、「経営の理論と歴史——経営理論学と経営史学」『経済論義』第99巻第1号、1967.1.
- 高田馨著、『経営の目的と責任』日本生産性本部、1970.
- 高田馨著、『実証分析 企業の環境適応』中央経済社、1975.
- 高橋達男訳、『企業の人間的側面』産能大学出版部、1970.
- 高橋達男訳、『リーダーシップ』編者まえがき、産業能率短期大学出版部、1967.
- 高宮晋編、『現代経営学の系譜』日本経営出版会、1973.
- 狩俣正雄著、『共生社会の支援システム—21世紀企業の新しい役割』中央経済社、2000.
- 田代義範訳、『経営管理の哲学』未来社、1999.
- 田杉競編、『経営管理総論』有斐閣、1981.

U

- 上野一郎監訳、『経営思想変遷史』産業能率短期大学出版部、1971.
- 上野一郎著、『マネジメント思想の発展系譜—テイラーから現代まで—』日本能率協会、1976.
- 上野一郎著、『マネジメント思想の発展系譜』日本能率協会マネジメントセンター、1976.
- 占部都美著、『近代管理学の展開』有斐閣、1971.
- 占部都美著、『経営戦略の展開：経営学の発展課題と隣接諸科学』日本経営学会編、1971.
- 浦本昌紀著、『自然と生命のパレード』白揚社、1961.

W

- Weber W., *Gesammelte Aufsätze zur wissenschaftslehre*.1922. (富永祐知、立野保男共訳、『社会科学方法論』岩波文庫、1936.)

ワイマール憲法第 153 条第 3 項。

和辻哲郎著、『倫理学・上巻〔改版〕』岩波書店、1965.

Y

山城章編、『現代の経営理念』白桃書房、1972.

山本安次郎著、『経営学の基礎理論』ミネルバ書房、1967.

山本・田杉・飯野訳、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968.

稲盛和夫著、『リーダーシップにおける人格の重要性』稲盛和夫責任編集『リーダーの資質』
PHP 研究所、2001.

吉田博訳、『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部、1977.

吉原秀樹稿、「企業の環境適応のライフ・サイクル」組織科学, Vol.7, No.1, 1973.

米花稔著、「経営環境論の変容」『経済経営研究年報』第 22 号、1972.

米花稔著、『経営環境論』丸善、1970.