

現代経営における「事業」の位置

——〈資本〉主義・〈組織〉主義から〈社会〉主義へ——

小笠原 英 司

I. はじめに —— 問題の提起と限定 ——

われわれは、いま、20世紀の終末を迎えている。それは単に、時間的世紀末という意味にとどまらず、今世紀を特徴づけてきたほとんど全ての要因が、あるものはその歴史的使命を終えつつ、またあるものは次代に継承されるにふさわしい形に変容をとげながら、その意味をさまざまな形で審問されているという事態の総括的表現にほかならない。

現代経営もまた、いま激震に大きく揺らぎながら、今世紀初頭に生成し、その半ばで「近代経営」から「現代経営」へと衣替えしてこんにちに至る、慌ただしくも激動の一世紀を自己省察する必要に迫られている。

後世の人々がこの世紀をいかに評価するか知る由もないが、この世紀をどのように表現すると、その中心に「産業」が位置していることは、おそらく誰の目にも明らかであろう。その認識が正しいとすれば、20世紀を語り、現代経営を問題にすることは、「産業」という要素を中心に論ずるということの意味するであろう。

「産業 industry」ということを経営(学)の立場からいえば、「事業 business」ということになる。現代経営の現今の呻吟は、事業経営をめぐる諸問題にほかならず、それは畢竟、「事業」の歴史的・現代的意味を問う課題に回答する苦悩にほかならない。そして、言うまでもなく、かかる現代経営の自己省察の課題は、そのままわれわれ経営学徒に課された問題でもある。これを避けて通るならば、経営学は理論的にも実践論的にも、自己の「20世紀経営学」が抱える限界を次代にそのまま遺すことになろう。小稿の論題を「現代経営における『事業』の位置」とする所以である。

さて、山本安次郎によれば、「経営体」の構成因は、「事業」「企業」「経営」の三要素である。⁽¹⁾

すなわち、「事業」とは企業および経営の客体的要素であり、経営体の活動対象（活動内容）たる財貨・サービスを生産・供給する諸過程それじたいを指し、「企業」とは、資本結合の組織として事業経営の意志主体たる地位にある。そして「経営」とは、かかる企業意志の実現を図る事業の行為主体にはかならない。

かかる三者の概念的関係からすれば、事業はあくまでも客体的、对象的、手段的であり〔企業→経営⇒事業〕の構造から開放されることはない。歴史的に見て、経営体は投資のための資本結合として（資本意志によって）組織され、事業の経営がなされる組織体であった。そこでは、事業は企業の投資対象であり、同時に企業目的に対する手段であった。〈企業による事業の経営〉——〔企業・経営〕の構造——こそ、〈資本〉主義経営の基本構造であった。

しかし、歴史はかかる構造を変容させ、しだいに経営が企業に代わって経営体の意志主体の座に就き、企業は経営の背後に後退して、〈経営による事業の経営〉——〔経営・経営〕の構造——が現代経営の基本構造となった。それは、組織体の存続という本来的には副次的な経営目的が、資本利潤の獲得という一次的経営目的に優先させる構造が一般化したということの意味し、その背景には「組織の時代」という20世紀の第二の特性が、急速かつ高度に顕現化したという現実がある。「組織社会」としての産業社会にあつて、事業経営は経営組織体の存続を図る専門機能となり、事業は組織存続の手段となった。〔経営・経営〕の構造は、〈組織〉主義経営の基本構造なのである。

〈資本〉主義経営から〈組織〉主義経営への移行。それによって克服しえたもの、しえなかったもの。獲得したもの、失ったもの。そして新たな矛盾……。およそ人智の生み出すシステムに万全のものはないという諦念をもつとしても、「産業の世紀」がその生成・成長・成熟の時代を経ていまそのライフサイクルの第四段階を迎えつつあるなかで、現代経営は、なお〈組織〉主義経営を保守すべきであろうか。

いま、さらに歴史は反転しつつあるのではないか。東西冷戦構造の終結以後の国際政治経済システムが未構築のまま、日米関係の変容、EC統合、東アジア経済の台頭、バブル経済の崩壊と平成不況、そして超円高・ドル安という基軸通貨の不安定、etc. といった、かつて経験したことのない状況が連続的に発生し、現代経営をとりまくマクロ環境は否応なく事業経営の基本原理（パラダイム）を変革させずにおかない。そして、それ以上に、地球環境の破壊とそのミクロ状況としての生活環境の破壊という人類未曾有の経験に直面していること、事業経営がそこに直接関与してきたことへの認識が拡大しつつある状況は、従前の経営構造を根底的に省察する契機として十分であろう。

われわれは、これを「事業」の復権という角度から、現代経営の基本構造が〔事業・経営〕という構造となるべきこと、それは、事業の客体性・手段性を超克し、むしろ事業の主体性・

目的性を強調しうる論理として要請される〈社会〉主義経営の経営構造であることを主張する。⁽³⁾

II. 企業と事業

経営体——山本経営学説の用語法に従う——の（第一次）意志主体要因たる「企業」の本質は、資本投下（投資）の動機のなかにある。これを資本の「論理」と呼び、その自己増殖の不可逆的運動原理の超主観性を主張する資本「主義」論があることは、周知のとおりである。われわれはこれを探らないが、企業動機の人格的主体たる「資本家」は、資本利潤の利得を主動機として企業（起業）し事業経営する、という一般図式を否定するものではない。企業の実体が資本組織であるかぎり、企業の利潤目的による事業支配の構図は、基本的に〔企業・経営〕構造の理念型である。

われわれは、資本家の利潤動機それ自体を悪と否定する立場には立たない。しかし、「産業の世紀」の一時代を支配していたパラダイムがかかる〈資本〉主義による事業支配であったことは、無数の歴史的事例によって知ることができる。そして、いまもなお、その残滓を色濃くとどめている事例を目にすることがしばしばある。したがって、われわれにとっての問題の第一は、かかるパラダイムの基本特性を明らかにし、そこでの「事業」の位置がいかなるものであるかを問うことである。

他方では、われわれは、以上のような資本優先・事業従属の構造としてのみ〔企業・事業〕構造があるとは考えない。事業に資本を投下する者の意図は利潤動機優先であるはずだとか、そうならざるを得ない、という解釈は採らない。資本家のなかに、事業家——事業の創始、事業への没頭、事業目標の実現、事業の成功など、事業活動それ自体のなかに人生の喜び、幸福感、満足を追求する人々——を見出すこともできる。そして、そのことの意味を考えるのが、われわれの第二の問題である。

まず、資本および資本家の意味を確認しよう。経営学的「資本」概念は、会社の財産 (assets) の帰属関係を示す概念であり、貸借対照表の借方（資産の部）に対する貸方（負債及び資本の部）を意味している。すなわち、広義の資本概念は自己資本と他人資本の合計であり、狭義には自己資本に限定される。したがって資本家は、出資者と債権者に区別され、あるいは出資者に限定される。このうち債権者は株主議決権を持たない点で、出資者に比し経営支配権が弱いと見られがちであるが、その間接行使が可能であるかぎり大きな差は無いと解釈しうる。むしろ、ここでは資本を動機面から、(a) 大株主を典型とする機能資本、(b) 株主利得＝配当を主動機とする持分資本、(c) 株価利得を主動機とする投機資本、(d) 債権利得＝利子を主動機とする金融資本、に区分したうえで、機能資本の投資動機に焦点を当てるのが便宜的であろう。⁽⁴⁾

経営史的にいえば、機能資本の第一形態は19世紀産業化時代までの商人ないし企業家であり⁽⁵⁾、これに対応する利潤概念は「企業家利潤」であった。それは商人ないし企業家という資本家的個人の投資動機にもとづく私的利潤の性格を持つものであった。

やがて、機能資本の第二形態として株式会社企業が登場し、伝統的企業家資本（所有経営者）の周辺に投機資本と金融資本が寄生して大資本結合が形成され、〈資本〉主義経営の現代的形態が整えられていった。この段階の利潤概念が「企業利潤」である⁽⁶⁾。この利潤は、もはや企業家個人の私的利潤たる性格を脱し、会社という機関に帰属する組織体利潤たる特性を有するものとなった。その点、株式会社企業の経営構造は、すでに〈資本〉主義経営と〈組織〉主義経営とが混淆する複合的経営構造を形成していると言いうる。

以上の粗述から描かれるデッサンは、機能資本たる企業家の純粋性が企業家経営から〔企業・経営〕に進展するにつれて希薄化し、利潤概念が企業家利潤から企業利潤へと変質するに応じて、企業家の事業家的側面がしだいにその「資本家」的側面の背後に退いてゆく、という構図である。

それはどういうことを意味するかといえば、次節で述べるように、「企業利潤」の機能が組織体としての経営体の存続、わけても内部メンバーの厚生を長期的に実現するための経営資源的機能に変質したということであり、資本利潤が本源的に持っていた危険負担も利得機会も、経営体それじたいの存続に対するリスクとゲインに置き換えられたということの意味する。

もはや事業は、個人企業家の野心的情熱に発するベンチャーでも、大組織企業者の革新的市場創造でもなく、たんなる営業機会（ビジネス）でしかありえないのであろうか。

われわれは、ここで事業家精神（entrepreneurship）ということの問題にしなければならぬ⁽⁸⁾。

のちに再度論ずるが、われわれは山本経営学説にしたがいがい、行為的主体存在論の観点から、経営体という組織体を「経営存在」としてとらえる⁽⁹⁾。経営体が一個の主体的存在としてそこに在り活動するものであれば、われわれ個人がそうであるように、経営体もその存在証明（identity）を自己確認し自己主張するであろう。アイデンティティーの自覚こそ主体的存在の核心である。これを自己確認しえない経営体は、真に主体性ある——つまり、存在価値のある個性体として生きる——経営体たりえないばかりではなく、存続の基盤を失うことにならざるをえない⁽¹⁰⁾。

存在証明は、主観のみでは自己満足、唯我独尊であろう。逆に客観のみでは没主体的となる。主観と客観の統一としての自己形成こそ、主体的存在性を確実なものとすることができる。客観的側面は後節で論ずるとして、ここで強調しておきたいことは、まずはその主観的側面（事業家精神・職能）の問題である。

すなわち現代経営の第一の課題は、事業家精神の横溢する協働組織として経営組織を改造すること、それは下位単位に活性化と創造力発揮を要求することによってではなく、経営陣みずからの事業家資性と事業家職能を（経営人事の刷新を含め）開発することによって推進されるべきこと、である。大組織企業者であればそのチャンスは大きく残されている。専門経営者の場合には、まずは経営管理職能を十全に果たすことが期待されるのは当然である。だがその場合でも、経営者組織として事業家職能と経営管理職能の適切な分業システムを形成する余地がある。大組織官僚制を組織革新するために経営管理職能を優先させ、しかるのちに事業家職能を発揮するという発想は、おそらく本末転倒である。正しくは組織革新と事業革新の同時的推進、ないしその逆転であろう。事業創造は、組織プロセスとしては確かにミドルアップ・ダウン・ダイナミクスであろうが、経営職能としては、あくまでも経営者（トップ）の専断的職能であるほかない。⁽¹⁾以上のことを錯誤すれば、シュンペーターが指摘したような未来——事業家精神の空洞化による資本主義の崩壊——はそのまま妥当しないとしても、⁽²⁾少なくとも、猥雑にして活力に満ち溢れた「産業社会」は、ただ猥雑なだけの退屈な「消費社会」に安定することになる——これを是とするか非とするかは、また別問題——であろう。

これまで、経営学があまり重視してこなかった——マイノリティー分野にとどまっていた——事業家〈精神〉の問題に、われわれは今後もっと注目すべきではないか。ここでこれを詳細に考察する余裕はないが、企業家、企業者、経営者、その立場は異なれ、その内部に宿す「事業」への情熱、夢、野心、挑戦心、冒険、生きがい、楽しみ、etc.、という動機要因の果たす意味は大きい。それは、リーダーシップの人格的側面の重要性ということであるが、より限定して言えば、経営者リーダーシップ＝ヘッドシップ（headship）の倫理的基盤を形成する諸要因として重視されるべきである。

Ⅲ. 経営と事業

20世紀が「組織の時代」であることを、最も早く正確に予測したのは誰であろうか。スペンサーか、テンニェスカ、あるいはウェーバーか。

19世紀産業化時代を経て、アメリカを先進とする「産業の時代」は、すでに1920年代までに、鉄道、鉄鋼、通信、銀行、保険、石油、油脂、砂糖、酒類、食品、小売、等の産業でビッグビジネスを誕生させていた。⁽³⁾そして今世紀初頭という時代は、テイラーやファヨールといった専門経営者・管理者が自らの経営実践を理論化することによって、経営管理論を生成させた時代でもあった。マネジメントの研究、すなわち組織管理の実践的課題が、いよいよ時代の要請として、とくにその実践者たる経営管理者の職能上の要請として自覚されたのである。

かくして、われわれがよく知るところの組織管理学の系譜が、経営学の主要な領域を形成することになったが、ここで強調しておかなければならないことは、この組織管理学の原理が〔経営・経営〕学の原理であったということである。それは、すなわち事業・企業・経営の主体的統一構造たる経営体を「経営」要素を中心にとらえる思想の一種であり、経営体の「存続」を「経営」——その中心に「管理」がある——の至上目的とする〈組織〉主義経営の理論的パラダイムである。

われわれは、バーナードの経営管理論をこの理論系譜の頂点に位置づけることができる——バーナード理論は、実は同時に、この〔経営・経営〕学の限界をのりこえる可能性を有していることを後に述べる——と考えている。

バーナードは主著『経営者の役割』の冒頭で次のように述べている。

家庭、二人以上の人々からなる事業、さまざまな地方自治体、自主的、半自主的な政治機関や部門、同業者団体、クラブ、協会、友愛団体、教育機関、宗教団体などを含めて、アメリカの公式組織は無数にあり、その数は総人口より多いかもしれない。五つや十以下の組織にしか属していないような人々はおそらくほとんどなく、多くの人々が五十以上の組織に所属しているであろう。これらの人々の個人的行為はこのような諸関係によって直接に支配され、規制され、条件づけられている。⁹⁴

さらに、「現代文明の特徴は、どの期間をとってみても数多くの組織が存在しているということである⁹⁵」と言うバーナードの時代認識が、組織時代を読み取ったものであることは明らかである。

そのうえで、バーナードの関心は組織＝協働⁹⁶の短命さという点に向けられる。

たいていの協働は計画の途中で失敗したり、初期に死滅したり、短命であったりする。西欧文明のなかでは、ローマのカトリック教会のみが長命をほこる唯一の公式組織であるにすぎないし、二、三の大学や、ごくわずかな政府とか国家が二百年以上の寿命を保っているだけである。都市のなかには多少とも長命なものも多いが、他の法人組織で百年以上も存続しているものはほとんどない。協働の挫折や失敗、組織の解体、崩壊、破壊そして再組織は人類の歴史の顕著な事実である。⁹⁷

たしかに、かかるバーナードの問題関心は経営学的である。人間協働＝組織の成功は決して自然的、予定調和的ではありえず、むしろ意図的にして有効な努力の蓋然的結果であるほかない。すでに明らかなように、そこに「管理」と「リーダーシップ」の意義が認められるのであり、組織の存続条件を問うバーナードの探究が組織と管理の考察に向けられたのは蓋し当然であった。

人間は個人的動機の満足を求めて行為する。しかし、個人的目的がかれの個人的行為のみでは達成困難なとき、協働を選択する。協働とは、複数の人々が何らかのかたちで個人動機の満足につながるような共通目的を設定し、その実現に向けて活動を相互に調整しあう状況を意味

する。そこに成立する協力的活動の相互作用のシステムを、バーナードは「組織 organization」と表現し、組織を中心として形成されている協働の具体的構造を「協働システム cooperative system」と呼んだのであった。協働システムの一典型形態がわれわれの対象たる経営体であることは、説明を要しない。

協働システムの構造は、物的、個人的、社会的要因をサブシステムとして含み、その中心に組織が位置する形で構成されているのであるが、組織こそ、協働システムの中核として諸要因を有機的に結合し、諸要因を全体システムに総合する機能を果たしている要因である。そして、かかる組織の機能こそ協働システムが自らを主体的に存続させる働きたる管理の機能を意味しているのである。要するに、組織は協働システムの本質的要素であるとともに、協働システムの動的過程を発生させる主体的要因にはかならない。

こうして、バーナードは、協働システム（経営体）の存続＝管理機能を果たす要因たる組織に理論的焦点を合わせ、組織成立と組織存続の条件を考察しつつ、管理の機能分析と管理職能の特性を探究する「組織論的管理論」を確立したのであった。⁴⁸

バーナードが示したように、協働システムには個人目的、協働目的、管理目的という三種類の目的が複合されている。すなわち個人目的は、協働を組織しあるいは協働に参加する個人の動機であり、協働目的とは、異なる個人動機を有するメンバーが協働して達成することが期待される作業目的である。管理目的が協働システムの存続にあることはすでに明らかである。われわれは、こうした目的類型において、個人目的を「企業」目的に、⁴⁹協働目的を「事業」目的に、管理目的を「経営」目的にそれぞれ対応させてとらえることができる。そして、組織管理学たるバーナード経営学の主眼が、まずは〔経営・経営〕論にあったことを知ることができるし、以後の（アメリカ）経営学の主要な系譜が「経営」中心の〈組織〉主義経営論であることも、先に指摘したとおりである。

おそらく理論動向は、その現実背景の理論的表出であろう。「競争」主義経済体制において、経営体の存続という経営課題は専門経営者の共通の職能命題であるばかりではなく、「組織の時代」に生きる個人にとっても、他方では「組織化社会」を発展的に国富増大に具体化しなければならない国家的要請としても、等しく時代の課題であった。〈組織〉主義経営は、すでに指摘したように、〈資本〉主義経営と対抗し、闘争し、融合して、〈組織・資本〉主義という今日的な経営形態を現象させている。

それは、是認せざるをえない現実ではある。組織存続は〈生きる〉ことであるから、生きたいと願い、生きる努力をすることじたいに難はない。問題は、存続目的と事業の関係にある。

経営体は弱肉強食、優勝劣敗の世界で存続を賭けて競争している。損失、不名誉、失職という耐えがたい痛手を避けるためには、敗北、死滅は許されない。存続命題の正当化は〈生きる〉

ことを至上とする倫理によって、それに寄与するすべてを手段化する。

象徴的に言えば、経営体の存続にとって、事業は手段以外のなにものでもない。われわれは、その論理をサバイバル戦略としての事業戦略に見る。

存続、しかも当面の環境状況へのカメレオンの適応を目論めば、事業領域の選択は、成熟本業の棄捨、代替事業の探索という“革新”に向かう。60年代以降の一見華々しい多角化の経営戦略とその理論によって、「多角化」は事業経営の常識となった。いまや事業革新のアイデアを“創造”することが「組織」メンバーの最大の貢献となり、創造が勤勉にとってかわって組織忠誠の価値となった感がある。

だが、それは所詮〈利己→排他〉の倫理に立つ「差別化」と「理念なき多角化」に過ぎなかったとは言えないか。横並び多角化、ばら蒔き多角化、受け皿多角化、副業・内職多角化の氾濫——そのすべてを否と言わないまでも——は、詰まるところ過当競争と失敗、そしてリストラに帰結したのではなかったか。

事業の手段観の極みは、バブル時代の事業外営業に見ることができる。事業経営体が事業以外の手段によって収益を図ろうとする行為は、事業経営の自己否定であろう。それは文字どおり“濡れ手で粟（泡）”の生き方に等しく、「まじめに働くのが馬鹿らしくなる」愚行であろう。事業が閑却される道理である。

事業経営は、〔事業・経営〕の原理によって遂行されるべきである。それはどのような経営原理であるか。

IV. 事業と社会

われわれは、いま「産業の世紀」の転換点に立っていると行って過言ではない。この認識は、おそらく産業・経済、政治・行政に係わる者のほぼ共通した時代認識であろう。この地点に立って、われわれは来たるべき21世紀がどのような時代であるかを、可能なかぎり予測すべきであろうが、それを確実なものにするためには、現在と過去とを冷静に見極めておかなければならない。

すでに見たように、この世紀は「産業の世紀」であるとともに「組織の時代」でもあった。今世紀初めに成立した「近代工場経営」の基本原理は、19世紀から受け継いだ伝統的〈資本〉主義経営の原理であったが、やがてそれは、急速に近代化した社会構造としての「産業の組織化」のなかで〈組織〉主義経営のなかに包摂され、〈組織・資本〉主義経営という現代的原理に変質をとげてきた。戦後の現代経営は、〈組織〉主義経営をその本質として成長し発展してきたのであった。

乱暴に言えば、〈資本〉主義であろうと〈組織〉主義であろうと、本稿の主題である「事業」が、それぞれのなかで正置を占めているならば問題は少ない。しかし、すでに見たように、〔企業・経営〕構造と〔経営・経営〕構造、どちらも事業経営でありながら、それは事業をつねに従たる、手段たる地位に置く構造であった。

はたして事業は、そのようなものであろうか。手段的事业によって、はたしてわれわれの産業社会は、健全な社会構造と生活環境をこの世紀を通じて作り上げてきたと言いうるであろうか。

事業の客体性、手段性に何の疑問も抱かず、事業をそのようなものとしてのみとらえる発想は、人間をその客体性・手段性においてのみとらえる発想、あるいは動植物をそのようにとらえる思想と同型である。人間はもちろん、動植物も経営体も、主体性と客体性、目的性と手段性の統合された存在であろう。

われわれは、事業の主体性と目的性を回復しなければならない。事業は企業と経営からみればたしかに客体的、手段的であるが、事業を経営体というシステムを包括する〈社会〉との関連でみれば、企業と経営が客体化され、主体・客体関係、目的・手段関係は逆転する。〈事業と社会〉、これが事業復権の道である。

事業経営の社会性という観点は、——その実践はすぐれて現代的な課題でありながら——すでに早い時代に、フォードとシュルドによって提示されていた。

周知のように、フォードはみずから設立したフォード自動車会社で実践したフォード経営の基本原則を「奉仕動機 service motive」に求め、経営体は生産するために存在するものであり、「高賃金・低価格、高品質」の原則を具体化することによって社会に奉仕する機関であると位置づけた。

事業経営者としてのフォードの前半生は、資本家との闘いであった。フォードは投機家も銀行も「営利動機 profit motive」によって経営に干渉するものとして排除したばかりではなく、事業家としての本分を貫くために自社株を次々と買い取り、経営支配を自らの手中にしたのである。フォードによれば、営利主義は事業を営利の手段とみなし、経営体を「金儲けの機械」とする反社会的、反公衆的原理にはかならず、それは職業倫理 (professional ethics) に悖る資本家的動機にもとづくものにすぎない。²¹⁾

かかるフォーディズム (Fordism) の基本哲学は、現代にそのまま通じる事業経営の実践哲学であり、事業の主体化・目的化というわれわれの主張と軌を一にする経営思想と言える。

つぎにシュルドンは、経営学史上おそらく初めて「哲学」という言葉を題名とした『管理の哲学』において次のように述べている。²²⁾

社会との関係において、管理は産業を全体として代表するものである。(中略) 産業の生産物の価値

を評価するのは、産業ではなく社会である。産業の目的は単なる商品の生産ではなく、社会の全体または一部からみて一定の価値をもった商品の生産なのである。管理がかかる生産の統制に係わるかぎり、管理は社会と密接な関係のなかで動かなければならない。

シェルドンによれば、産業の管理すなわち事業経営は社会への「奉仕動機 the motive of service」を倫理的基盤としてもつという思想が、管理の専門職化の流れのなかで台頭しつつあり、産業を社会への奉仕に向ける社会的勢力こそ産業管理であるとの観念が普及しつつあるという。経営管理という現代的職能は、一方ではかつてのように資本に従属し、他方では労働組織に迎合するのではなく、あるいは双方の中間に位置するのでもなく、第三地位すなわち社会的観念に立脚するものであることを主張したのであった。

このように、フォードは事業家として、シェルドンは専門経営者として、今世紀初頭のしかも「科学的管理運動」たけなわの時代に、当時の産業界と経営の実態を踏まえて事業経営の社会性を強調したのであった。

近代経営から現代経営への移行期に、効率性 (E)、人間性 (H) という二大経営原理に加え、社会性 (S) という第三原理が唱導されたことは、経営思想史上とくに注目に値する。すなわち、私見では現代経営の指導原理は、まずは有効性という組織の原則と満足性という人間の原則から、E と H という二大原理が成立する。仕事と人間、生産と労働、組織と個人、論理と倫理の、対立の問題と統合の課題である。現代経営の歴史としては、この E と H のバランスは、E → H という流れのなかで、E の優先、H の対抗、という構造として図られてきたと言える。

ここに、理念的には早くも 20 年代初頭に、S の原理が追加されたのであった。S 原理は経営体の歴史的成熟にもなう H 原理の発展原理として位置づける。しかしながら、S 原理が、たとえば E 原理と拮抗するほどの経営指導原理として確立されているかと問えば、それは先覚者たちの啓蒙にもかかわらず、H 原理と共になお困難な課題にとどまり、こんにちに至っているというのがわれわれの認識である。

こんにちの事業経営の課題性をとらえる上で重要なことは、事業経営の社会的責任問題が一時的トピックスとして議論されていた 60 年代に、経済的・社会的経営環境の動向に対する変化適応の必要が自覚され、周知の経営戦略の技術論や環境適応論——〔経営・経営〕論の発展——が勃興して、適応性 (A) の第四原理が組織有効性原理たる E 原理の発展原理として位置づけられたこと、そして 70 年代、80 年代、さらに一段と事業・社会関係が繁密化するとともに政治経済・社会環境が大きく流動化するにつれて、S と A とが見境なく混淆してしまっていること、この両者の同時の実現が探求されているように見えながら、A 原理のなかに S 原理を埋没させてしまう構造があることである。

社会性原理は、あくまでも人間（広義）範疇の原理——H が対内的であるのに対し S は対外的——であることに注意する必要がある。すなわち、生活者としての市民、地域社会、国民社会、地球社会の厚生的要請であって、顧客（生活者）=市場（社会）はその範疇における経済的・記号的表現である。

経営体の事業活動は、経営体の主観的存在証明であるとともに、その存在と活動を経営体を包括する「社会」システムによって認知され、承認され、支持された——客観化された——客観的存在証明にほかならない。それが成立しなければ存続基盤を失うことになるが、自己の存続を実現するための「社会適応」は、しばしば顧客や社会を自己流に解釈し、ときには操作し、その機会主義的成功と失敗に置き換える現状がある。

前節で見たように、自己の存続を至上目的とすれば、その手段はすべて正当化される。しかし、いま個人レベルでも「豊かさ」の内実を問い直し、「生きる」ことや「働く」ことの意味を内省すべき段階に来ているように、事業経営も、「生きる=存続」ことから「生きる=生きる」ことへの意味転換が求められているのではないか。存続を至上善とするのではなく、その上位価値の実現による存続保証こそ、意志主体存在であるとともに社会的存在たる事業経営体の生命力（経営活性）が表現される、真正の「生きて生きる」経営形態と言えるであろう。

存続価値をうわまわる上位価値とは何か。それを端的に言えば、事業の「使命 mission」ということになる。どのようなものが自己の使命であるかの理解と応答は、経営のあくまでも自由意志であるほかない。むしろその解釈と選択と決定こそ、経営の個性を表現することになる。だが、重要なことは、個性の自覚は普遍性の認識に立脚し、普遍性の認識は個性の自覚を基盤とするという、知性と感性の、自利と利他の直観的統一によって、はじめて事業選択の主観と客観が統合される——アイデンティティーの確立——ということである。

〔事業・経営〕の構造は、基本的には以上のようなものである。事業の社会的使命を事業経営の倫理的基盤として自覚すれば、事業経営の方位は「社会貢献」に定位されることになる⁶⁷⁾。事業活動それ自体による「社会利潤」——「社会」の厚生的効用——の増大に貢献すること、これなくして経営体は、少なくとも「社会」的存在理由を失うことになる。そして、社会的存在意義を自覚的に創造しえない経営体は、仮にその「適応」戦略によって一時的に存命を図れたとしても、「社会」的には無縁の、自己の利害を中心とする醜悪なビジネス団体にすぎず、早晚その命運は挫折せざるをえないのである。

「事業」の手段観から目的観へ、存続命題から貢献命題への転換。それは〈組織〉主義経営から〈社会〉主義経営（ないし〈社会・環境〉主義経営）への転回を意味する⁶⁸⁾。組織の内包的・外延的拡張、それによる個人と社会と自然の侵食。それは事業経営が無自覚的に犯してきた最大の「随伴的結果」である。事業を「資本利潤」や「存続」に従属させるのではなく、事業

の基盤と背後に「社会」をとらえ、社会目的を事業目的とし、社会貢献を事業使命として自覚することから再構成しなければ、経営体は自らが作り出した自己撞着の網の目から逃れることはできない。

V. お わ り に

事業経営の社会性というテーマは、一見常識的であろう。本稿の論旨をその限りで言えば、陳腐な議論を一つ付け加えただけに過ぎない。

しかしながら、組織存続は至上か、という問題は、組織のなかで生き、生きざるを得ない個人と、組織存続を職能的課業とする経営者・管理者にとって、おそらくほとんど「問題」とはならなかったのではないか。それを問うことは、自己の生活基盤に疑問を提起するばかりでなく、自己自身をも「問題」にすることを意味するからである。

われわれも、〈組織〉主義経営（ないし〈組織・資本〉主義経営が）容易に崩れない現実をよく承知している。競争環境の一層の厳しさのなかで存続を図ろうとする努力はますます総力化し、微細化し、先鋭化するであろう。それは「生きるものが生きる」必死の自己保存本能であろう。これを安易に否定することは、現実——それがどのようなものであれ——を無視する空論であろう。

しかし逆も言える。事業経営の現実——そこに大きな瑕疵と醜態があっても——を安易に容認し迎合することは、これも実践理論学たる経営学の理論的实践としては虚論であろう。空論を避け虚論を排することは容易ではないが、本稿はその序論として、現代における事業経営の理念構造を、主として山本経営学説に依拠しながら、可能なかぎり歴史的かつ理論的に整序したものである。³⁰⁾

われわれの問題と関連深い経営の社会哲学論を、村田晴夫の考察に見ることができる。³¹⁾すなわち、氏は20世紀を「管理の時代」と呼び、20世紀という時代の社会秩序様式を「管理」においてとらえている。「管理の世紀」は4期に区分され、70年代以降今日までは「有限の時代」という第IV期に相当するという。

興味深いことは、第I期（19世紀末～第1次大戦）を機能的個人主義と機構的全体主義の趨勢が確立した「支配から管理への移行期」とし、第II期（両大戦間）をその趨勢への「有機体主義の反動の時代」、第III期（～70's）を「システムによる合理主義回復の時代」、そして第IV期へと接続するのであるが、第I期と第III期が、第II期と第IV期とがそれぞれ同型的に対応する時代とみなされている点である。それによれば、機能的個人主義と機構的全体主義が高度化した帰結として顕現している第IV期のさまざまな「有限性」に応答しうる管理の形態は、そ

れまでの価値増殖機構のための管理形態ではなく、価値創造のための管理であるという。しかも、「創造的管理」の理論原型はすでに第Ⅱ期に、フォレットとバーナードの管理論⁶⁾、そしてホワイトヘッドの有機体哲学として提示されており、いま再び創造的管理の思想と理論が求められているというのが、氏の論点であった。

この論旨からわれわれが学べきは、未来閉塞の時代状況においてこれを打開するには、創造的管理の思想を発展させる道を進む以外にないということであろう。

〔事業・経営〕の構造を経営体（経営存在）の内部に確立し、〈社会〉主義経営を実践する道を切り拓くこと、そのために、〔経営・経営〕という「経営」の肥大化（管理の自己目的化）の構造を改築し、〈組織〉主義経営からの解放を可能にする経営思想を探究すること、これがいまわれわれに課せられている主題であれば、まずは〈組織〉主義経営の理論的パラダイムの頂点に位置するバーナード経営論のなかに、その克服の論理を探る作業を当面の研究課題とする道がある。村田が言うように、われわれもバーナード理論の基本哲学が「価値創造的管理」という方位で成立していると見るからである。その全面的展開は他日を期したい。²³⁾

注 (1) 山本安次郎『経営学本質論』森山書店、1961年、p.237。同『経営学要論』ミネルヴァ書房、1964年、第三章。同『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、1967年、第七章。山本・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂、1982年、第3章。

(2) 山本によれば、「企業」はアントリプリズ (entreprise, 仏) の訳語で、英語の undertaking (enterprise は仏語の英語読み) や独語の Unternehmung もアントリプリズを直訳したものであるという。また、その意味内容としては主体面（企業）と客体面（事業）とが混淆しており、読み分ける必要があるという。山本『経営学要論』前掲、pp.55-56。

(3) 〔企業・経営〕〔経営・経営〕〔事業・経営〕という類型概念は筆者の独断によるものであって、山本学説にその責はない。また〈資本〉主義経営、〈組織〉主義経営、〈社会〉主義経営という類型モデルも、通例の「資本主義」「社会主義」概念から意識的に区別されている。

(4) 金融資本が同時に大株主資本を兼ねる実態については、周知のとおりである。

(5) 「企業家」と「企業者」については、経営史上ほとんど区別がない。以下を参照。小林袈裟治他編『西洋経営史を学ぶ(上)』有斐閣、1982年。鳥羽欽一郎『企業発展の史的研究』ダイヤモンド社、1970年。池本正純『企業者とはなにか——経済学における企業者像——』有斐閣、1984年。

本稿では企業家、企業者、経営者を、まずは史的類型概念としてとらえ、株式会社以前の経営前史における所有事業家（企業家）、前期株式会社経営における経営支配出資者（企業者）、そして現代株式会社経営における専門経営者（経営者）に区別する。

(6) 山本は経営形態を企業形態との対応で発展史的にとらえ、企業者経営、企業経営（株式会社経営）、事業経営または経営者経営（巨大株式会社経営）に区別し、利潤形態もこれに対応して企業者利潤、企業利潤、経営利潤ないし経営成果に区別しようという。山本『経営学要論』前掲、p.263。

なお、山本は企業者利潤としているが、本稿では注(6)で区別したように企業家利潤とする。

(7) 抽象的には企業家利潤も企業利潤も資本利潤に変わらないが、その帰属が企業家個人から企業に変化したということは、営利原則の適用においてその実体は大きく異なる。次を参照。山本『経営学要論』前掲、pp.267-268。

ただし、企業家から企業への移行によって利潤概念が一挙に変化したというよりは、株式会社企業

の成長にともなう漸進的変化としてとらえるべきであろう。

- (8) entrepreneur は一般に企業家（または企業者）と訳されているが、本稿では敢えて事業家と表現する。それは注(6)で示した企業家、企業者、経営者という史的概念との混同を避けるためもあるが、事業概念との結合を重視するためである。しかし、ここでマーシャルやシュンペーターらの企業者論を吟味するつもりはない。それらについては、さしあたり次を参照。池上、『企業者とはなにか』前掲。
- (9) 山本『経営学本質論』前掲。
- (10) わが国の例で言えば、最近の松下電器や本田技研、ソニーといったがつつの事業家型企業の迷走ぶりは、事業家経営者が体現していたアイデンティティーの喪失によるものと見えなくもない。
- (11) 「組織は戦略にしたがう」であろうし、「戦略は組織にしたがう」であろう。したがって組織化と戦略化は相互的であり、両者を統合的にとらえるというのが正解であろう。また、戦略化のプロセスは組織化のプロセスのなかから発生するという組織論的戦略化論が正しいことも知っている。しかし、それはあくまでも第二段階での話であって、「戦略はみんなで作るもの」だからといって、トップのそこで果たす役割を平板なものにしてはならない。事業創造はトップの専断的職能なのであって、「企業家的ミドル」や従業員が新アイデアを創出したり革新的行動をとるといった二次（承）・三次（転）の組織プロセスをはさむ〈起〉と〈結〉は、あくまでもトップみずからの任務であると言っはかない。
- (12) J. A. シュンペーター（中山伊知郎・東畑精一訳）『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1962年、第12章。
- (13) H. E. Knoos & Charles Gilbert, *American Business History*, Prentice-Hall, Inc., 1972.（鳥羽欽一郎他訳『アメリカ経営史（下）』京洋経済新報社、1974）Glenn Porter, *The Rise of Big Business, 1860-1910*, Davidson, 1973. A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.（鳥羽欽一郎・小林袿装治訳『経営者の時代（上）』東洋経済新報社、1974）M. G. Blackford & K. A. Kerr, *Business Enterprise in American History*, Houghton Mifflin, 1986,（川辺信雄監訳『アメリカ経営史』ミネルヴァ書房、1988）
- (14) C. I. Barnard, *The Functions of The Executive*, Harvard Univ. Press, 1938, p. 4.（山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968, p. 4）
- (15) Barnard, *op. cit.*, p. 5.
- (16) cooperation は、通常「協同」と訳されるが、バーナードの『経営者の役割』以来、経営学文献では「協働」と表現されている。
- (17) Barnard, *op. cit.*, p. 5.
- (18) バーナード理論が、協働論—組織論—管理論という三層構造理論として経営学的であるとするのが山本であり、バーナード理論はあくまでも管理論であり、組織論を基盤とし組織論的方法論による「組織論的管理論」であると位置づけるのが、飯野春樹である。山本『経営学の基礎理論』前掲。飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978。
- (19) ここでの「個人」には「協働」を形成するすべてのメンバーが含まれるが、経営者・管理者・従業員は「経営」に、取引先は「事業」に関連づけ、残る出資者が「企業」を構成するとみなす。
- (20) たとえば日本企業115社のトップの本年年頭スピーチを特集した企画によれば、21世紀を目前にした現在の情勢は、「混沌とした変革期の世界」であり、未来は「不透明」であるが、模索の中で「新たな秩序と枠組みづくり」をめざす「構造改革」途上にあるというのが、共通の現状認識であるという。北沢栄編著『'95社長のメッセージ』「毎日ムック」毎日新聞社、1995。
- (21) Henry Ford, *My Life and Work*, Doubleday and Company, Inc., 1922.

㉒ 山本は、本書の題名にかかわらず内容は管理論であり、「哲学」の濫用であるという。たしかに本書は哲学的思弁の書ではない。しかし管理の日常の「哲学」を素材としたことは、学史的に評価されて然るべきである。山本安次郎『経営学本質論』前掲, p.276。

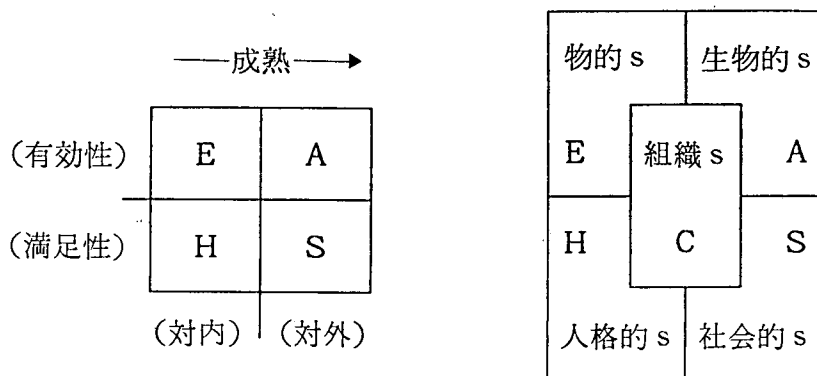
㉓ Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Prentice-Hall, 1923, p.73.

㉔ Sheldon, *op.cit.*, p.75.

㉕ *Ibid.*, p.40.

㉖ われわれは〈E・H・S・A〉を経営〔学〕の四大原理と定義する。本文で述べたように、まず E と H が経営の二大原理である。やがて経営はその成熟とともに経営の対外原理を自覚するようになり、S と A を追加することになる。経営史を概観すれば、各原理の自覚化の順序は、およそ E→H→S→A という経路をとるようみえる。

つぎに、われわれはこの四原理をバーナードの協働システム（経営体）構造に対応させて捉え直すことが必要であると考えている。すなわち、周知のようにバーナードの協働システムは、物的、生物的、人格的（心理的）、社会的サブシステムの複合体である。各サブシステムの基本原理は、図のようになろう。



重要なことは、組織という中核的サブシステムの存在と他の四要素との関係である。組織は物的・生物的・人格的・社会的要素を統括し、協働システムの存続機能をつかさどる動態的要因である。したがって組織の原理は E・H・S・A を全体として統合する原理としての創造性 (C) である。

この点から本文で述べた 60 年代以降の環境適応論をみれば、その適応性 (A) の原理は必ずしも創造性の原理によって、そのレベルと方位を定められた創造的適応性であったとは言えないのではないか。それは有効性の範疇に大きく傾斜したものであったように見える。

なお、この議論において忘れてならない問題は、経営体と自然環境との関係である。庭本佳和は、バーナードの協働システム構造には生物的要因がとらえられており、「経営の論理の中に生物的・自然的要因を組み込みえる枠組みを提示した」ものとして評価している。われわれもこの解釈に同意したうえで、われわれの言う適応性原理のなかに自然環境に対する創造的適応という行動倫理を確立する必要を強調しておきたい。次を参照。庭本佳和「自然と人間のための経営学」『大阪商業大学論集』第 60 号, 1981 年。同「意味と生命システム——経営環境倫理確立の基本的視角を求めて——」『経済論叢』(京都大学) 第 152 巻第 3 号, 1993 年。山本・加藤編『経営学原論』前掲, 第 17 章「経営存在と環境の問題」(庭本稿)。

㉗ 社会貢献と言えば、いわゆるフィランソロピー (philanthropy) を意味するのが通例だが、われわれは、これをあくまでも事業貢献においてとらえ、事業外貢献は「社会奉仕」として区別する。ま

た、いわゆる「社会(的)責任」は社会貢献と同義とみなし、反社会的行為を犯してはならないという意味での「責任」をその下位概念とする。

- ㉞ 「社会」とは何か、が改めて問われることになる。「社会」の外延は地域社会、地方社会、国民社会、国際社会、世界社会と空間的に拡張する。現代の事業経営はそのそれぞれの局面を場とし、したがって多重・多元的に「社会」の事業経営である。

「社会」の延長には自然環境がある。ただし「社会」と自然とを区別しておく必要がある。「社会」の論理と自然の摂理とは未だ目的・手段関係を克服していないからである。人間と「社会」は自然の一部を生活環境として切り取り、人間の論理で自然を利用し、あるいは保護しようとする。そのかぎりにおいては、自然と「社会」は対時的であろう。〈環境〉主義経営の課題は永遠である。

- ㉞ 三戸 公『随伴的結果——管理の革命——』文眞堂、1994年。
 ㉞ 特に次を参照。山本・加藤編『経営学原論』前掲、第2章「経営存在論」(山本稿)。
 ㉞ 村田晴夫「時代と管理」、経営哲学学会編『経営哲学』(経営哲学論集第1集)1985年。
 ㉞ 本稿は前稿で提示したわれわれの経営哲学体系に基づく経営哲学考である。次を参照されたい。拙稿「経営哲学の体系——経営学的経営哲学の構想——」『経営論集』明治大学、第42巻第1号、1995年。同「経営哲学の基礎」島袋嘉晶編著『経営哲学の基礎』中央経済社、1985年。同「経営存在と経営哲学」『経営教育』日本マネジメントスクール、第58号、1984年。

また、本稿と関連するわれわれのバーナード論については以下を参照されたい。拙稿「Collectivism と Individualism ——バーナードの方法——」『経営論集』明治大学、第38巻3・4号、1991年。同「〈官僚制問題再論〉」『立正経営論集』立正大学、第20巻第1号、1987年。同「バーナードの組織構造論——官僚制問題をめぐって——」『立正経営論集』第23号、1981年。同「バーナードの組織概念とその管理論的視座」『立正経営論集』第21号、1980年。同「バーナード理論と官僚制——バーナード研究の視座をもとめて——」『立正経営論集』第19号、1978年。