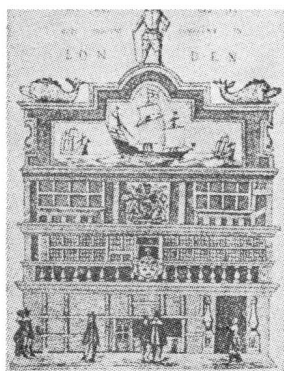


経営の本質と課題

芦澤勝春著



法律文化社

著者略歴

大正六年六月 静岡県に生まれる

昭和一六年三月 東京帝国大学経済学部卒業

現在 新田ベルト株式会社常務取締役

ユニッタ株式会社マネージング・ディレクター



1973・6・20 発行

経営の本質と課題

¥ 1,000

著者	芦澤勝春
発行者	中村朱作

発行所	株式会社 法律文化社
-----	---------------

京都市北区上賀茂岩ヶ垣内町71
振替 京都 10617 番

共同印刷工業株式会社・池田製本

3034-203005-7729

序

1 序

世の中には大小種々様々な企業が無数といってよいほど存在し、日々盛んに企業活動をおこなっている。ところが、企業の活動の重要性は一般には意外に認められていないように思われる。おおむねの人々は伝統的観念に従って、きわめて常識的な、皮相な理解でましましている。たとえば、企業の部外者にとっては、それは単なる金儲けのためのものであるとしか写っていないかもしれないし、その中で働く人々にとっても、それは単に生活の糧をうるための場であるというように考えられているに過ぎないかもしれない。企業をどのように考え、企業経営あるいは企業活動をどのようにあるべきかと考えるのは人々の自由である。しかし、私には企業が社会で演じている役割は非常に重要なもののように思われる。

実は、私は相当古くから、そういう感じを抱いていたので、かなり長い間、「企業とはどういうものか」、したがって、「経営はいかにあるべきか」というようなことについて折りにふれて考えていた。しかし、それほど強く意識的にこの問題を追求していたわけでもなかったもので、それはどちらかといえば断片的な漠然とした想念のような形で私の頭の中に存在した。ところが、最近になって自分が実際に経営の責任の一端を担う立場になり、自分の属する会社の経営に全力投球しなければならぬと決意するに及んで私はどうしても経営にかんする自分の理論を必要とす

ることとなった。自分の納得のゆく理論をもたなければ、徹底した行動ができないと感じたからである。

そこで、私は自分の考えを意識的に追いつめ、できるだけ理論的に矛盾のない一つの体系（体系という名に値するかどうかは別として）に纏めるという作業にかかることになった。その結果、今まで頭の中にあつた断片的な想念が互いに結びつき、脈絡ができて、どうやら体系らしいものが骨格をなしてきた。その輪郭が明らかになるにしたがつて、企業の社会における役割の重要性、その意義がはっきりしてきて、それが、私の理論の土台に坐ることとなった。

私の思想の中で重要なことは経済の営みをどのように把えるかということである。一言にしていうならば、それは人間が生活するための営みであり、さらにいうならば、物質的進歩のための営みであつて、それは人間の幸福の不可欠の前提をなすものである。企業はそういう経済の営みを担い、経済的進歩を推進するものである。ただ幸か不幸か営利という仮面を通じて、企業はそういう役割を演じているので、企業活動は複雑な様相を呈し、企業はある時は善玉となり、またある時は悪玉となつたりするのである。現在、公害の発生や自然環境の破壊などが重要な問題として提起されており、そのことの重要性のゆえに、社会の関心は一斉にこれらの面に注がれている。しかし、それと同時に経済的進歩の重要性はその陰にしぼんでしまつているようにみえ、企業のごときはあたかも悪人のようなイメージすら与えられようとしている。経済的進歩は人間の幸福のためにおこなわれるものであるから、人間の健康を害したり、生活環境の悪化を伴つたりするような経済発展というようなことは本末転倒である。したがつて、公害の排除、自然環境の

維持は当然になさなければならないことである。だからといって経済発展が不要だということにはならない。経済的進歩はいぜんとして社会の進歩の基礎をなすものであり、それと同時に、公害の防止とよい環境の維持が達成されなければならない。むしろ、経済的進歩の余力をもって、公害を排除し、生活環境の悪化を防ぎ、そういう形で、全体として人間生活の進歩が達成されるのである。それがなされえないなら、人類には望みがないといってもよいであらう。であるから、経済の営みや経済的進歩の重要性はいぜんとして変わらないし、それを支える企業の重要性も少しも失われることはないというのが私の考えである。本書はそういう意味での経営の本質を明らかにすることを意図している。

経済的進歩という観点からみたばあい、日本経済の現状をどのように評価すべきであらうか。私はそれを単なる数字や一部の支配的地位にある人々の生活感覚からすべきではないと感じている。現実の勤労階級の生活に則して判断されなければならない。結論的にいうと、日本経済は中進国の水準からようやく脱け出そうとしている段階に過ぎないとかみられないのである。それらの点は第一章において分析され、今後解決すべき問題が提示され、そこから、「日本経済がさらに経済的進歩を遂げるためには、企業は何をなさなければならないか、いかにあるべきか」という本書の基本テーマが導き出される。

企業は一体何をなさなければならないのか、そのためには何が重要なのかということは第二章から第四章で取り上げられる。第二章において企業活動の分析をおこない、企業の目的、極大利潤の追求に至り、そのために重要なこととして、第三章で「革新」について、第四章で「勤労」

について述べることとなる。世の中は滔々としてレジャーに向かいつつあり、他方色々な面で企業の社会的責任が激しく問われている（私はこれらのことは極めて当然なことだと考えているのである）ので、今まで企業経営を支配してきた行動原理はその価値を否定されているかのようにみえる。しかし、それに代わるものが提示されているわけではない。このままでは企業経営が虚無主義に陥る恐れすら感ぜられる。私は企業経営において重要なことは「極大利潤の追求」、「革新」、「勤労」などであって、このことは時勢のいかんにかかわらず何ら変わらないということを強調する必要を痛感するのである。このような旺盛な企業活動によって、社会の生産力をさらに高め、それに従って、労働時間を短縮し、レジャーの割合を多くしてゆくのでなければならぬ。生活を楽しむことは人生の目的だといってもよいかもしれない。しかし、経済的進歩の裏付けがなければそれは貧相なものにしかたない。今後、日本経済は福祉重点型に移行してゆくものと思われるが、これは国全体のあり方の変化あるいは政府の政策の変更を意味し、それによって、企業活動に新しい規制あるいはルールが設定されることになる。しかし、その枠の中でおこなわれる企業活動の原則は何ら変わらないのであって、新しい規制あるいはルールに従って、企業経営がその原則を一途に追求することによって全体としての福祉がよりよく達成されることになるのである。

私の考えでは、特に「勤労」と「革新」とは企業活動において、したがってまた、経済の営みあるいは経済的進歩において、戦略的重要性をもっているようにみえる。そこで、これからの企業経営のあり方を考えるばあい、これらの要素が充分にその力を発揮できるように形態が構想さ

れることになる。その理論的側面が第五章において、具体的側面が第六章において展開される。それは企業で働く人々の個人的幸福の達成を基礎とし、各人の主体性を軸とした「近代的集団主義」とでもいふべき形態である。そこでは広範な知的能力をもつ中間層の成立を予期しており、それが企業の、したがってまた社会の、中核として、経済的進歩を推進することを期待しているのである。それが牽引力となつて、勤労階級全体がその社会的地位を高め、比較的、所得の平準化された社会の実現が意図される。それは「働くこと」が報いられる社会である。そのような企業の制度、社会の状態の成立を可能ならしめるのは日本人のもつ倫理的・精神主義的要素であり、それが充分に作用するならば、同じ資本主義ではあつても、「日本型資本主義」あるいは「勤労型資本主義」とでもいふことのできる特異な資本主義の成立さえ期待できると私は考える。こういう意味で、本書は今後の経営の課題と取り組むことになる。

私は日本人が勤勉で、革新を遂行し、経済的進歩に成功しつつあるのは全く日本人の国民的資質と努力の賜物であるから、経済的進歩を徹底的に追求して、その果実を獲得したらよい（その処分の仕方は別として）のであつて、それはわれわれの生き甲斐でもあるのであるから、それが国民的福祉を目ざす体制のなかでおこなわれる限り、その営みをいささかも緩める必要はないと考える。緩める必要がないどころか、いっそう生産性を高めなければならないとさえ感じているのである。日本の国民の生活、特に勤労階級のそれはその働きに比べて、決して充分なものとは思われない。私はこのような考え方にもとづいて、自分の理論を通じて自分の重要だと思ふことを主張することになる。

それらの多くのものは時流に反したものであるかもしれない。私はもちろん基本的には資本主義の有効性を信頼しているが、必ずしも現在の制度とそのあり方に満足しているわけではなく、私の理論のある側面はそれを大きく変えようとしているのである。それは現代資本主義のいつその修正を企図しているといってもよいであろう。さらにそれによって、国民の福祉がいつそう達成される体制の成立することを予想しているのである。しかし、それは大多数の人々の所得の増大と経済的進歩が両立する時代に入りつつあるという認識にもとづいている。というわけで、私の理論のうちには、ある種の主張が込められることとなったので、これを世の人々の前に提示し、単なる問題提起としてでも受け止められることを願って、本書を世に出すこととした。私は企業を第三者の立場で眺めるのと、その中にある行動する人間として考えるのでは、いささかの違いがあるように感じている。企業の中にある、多くの人々と苦楽を共にし、悪戦苦闘している人間の一人からの提言という点に多少の意味を認めていただければ望外の幸いである。

私の理論の基礎的部分はたしかに普遍的なものを含んでいる。しかし私にとっては現在の日本経済の問題とそれとの関連における企業経営がさし迫った重要事であるので、その解決のために私の理論が作り上げられたといってもよい。本書はこの意味では純然たる理論の書ではなく時代の問題の書でもある。本書は私の基本的関心のあり方のゆえに経済分析あるいは経済理論をふまえて成り立っている。しかし、本書はあくまでも経営の理論についてのべているのであって、経済学の書物ではない。さらにこれは企業行動の立場からの理論であって、社会の経済体制、あるいは経済政策には何ら触れるところはない。これらのものは先にのべたように、企業経営が従わ

なければならぬ規制なりルールなりを設定するものであって、本書の領域外のことである。本書は、それらのものが、どのような枠組をとろうとも、資本主義経済であるかぎり、生産力の根源的起動力となっている企業の活動の分野をとり扱うものである。しかし、ここで述べられている見解はあくまでも私個人のものであって、それほど大きな隔りがあるとは思われないが、とにかく、私の奉職している会社の見解とは必ずしも一致するものではない。ただ私にとって、今後、このような考え方で、最大限の努力をしたいと思うようなものである。私の任務はあくまでも経営の実務に専念することであって、物を書くことではない。したがって、この書物も書きものとしては全ゆる面で不充分であろうと思われる。読者はこの点を諒とされ、御寛容を賜わらんことを乞う次第である。

また、通常の経営書に従って、生産企業を典型として扱え、それを中心に叙述しているが、その他の種類の企業をないがしろにしているわけではない。それに準じて考えていただければ全て自ら明らかであろうと思う。本書ができあがるについては、経営の理論や実践について常に私のよき相談相手である新田祐一氏（新田ベルト株式会社取締役副社長）から多分の教示を得ている。また、原稿作成あるいは校正業務について、これも職場を同じくする渡部俊文君と畝本憲子嬢に大変御世話になった。これらの人々、また本書が世に出るについて御援助をいただいた多くの方々

に深甚の謝意を表したい。

昭和四八年二月

芦

澤

勝

春

目次

序

第一章 緒論 1

一 「古い型」から「新しい型」へ——日本経済の転換 2

二 日本経済の成長性 9

三 日本経済における問題の所在 15

第二章 企業 30

一 現代社会と企業 30

二 生産力の根源的推進力としての企業 34

三 企業概念と行動 40

四 「企業の大規模化」および「寡占」と「革新」との関係 55

第三章 革 新 65

一 革新の経済理論 65

二 革新の社会的意義 73

三 「革新」におけるアメリカの優越性 81

四 アメリカにおける革新の精神的源泉 89

第四章 勤 勞 103

一 プロテスタンティズムの倫理 103

二 日本における勤勞 119

三 アメリカ的勤勞と日本の勤勞 128

四 経済と勤勞 135

第五章 企業経営のあり方（その理論的側面） 144

一 企業の現代的意義 144

二 企業概念の修正 151

三 企業經營にかんする基本的思想 169

第六章 企業經營のあり方（その具体的側面）…………… 186

一 近代的集團主義 186

二 主体的企業活動 198

三 高収益高所得主義の經營 205

第七章 總括…………… 221

一 企業單位の幸福追求 221

二 經濟的社会的含意 228

第一章 緒 論

企業活動と国民経済とは密接不可分の関係にある。第一に国民経済は企業活動にとって環境あるいは条件という役割をなしている。われわれの企業活動は日本経済という環境あるいは条件のなかでおこなわれる。資本蓄積の大きさ、工業化の程度、雇用水準、国民の生活水準、所得の分配状態、労働力の量と質、等々という諸々の要素によって、日本経済の内容および水準が決定されているが、このような日本経済が前提として存在し、それが、企業活動のおこなわれる環境あるいは条件をなしているのである。しかし、日本経済の内容および水準は長年月の間に著しい変化をとげており、企業活動はこの変化に対応しておこなわれているのであり、したがって企業経営のあり方もまたその変化に応じて変更されなければならない。このような観点から、眼前の日本経済を眺めると、それがまさに重大な変化に直面していることに気づくのである。

第二に国民経済は企業活動の結果をなすという関係にある。国民経済はもちろん企業活動の直接の目的ではないが、その内容および水準は企業活動の結果として形成されるという関係にある。もちろん、その全てが企業活動に依存しているというわけではないが、その関係はきわめて大きい。先にのべた国民経済の内容と水準を決定する諸要素の非常に多くのものが企業活動の結果として形成されるのである。こういう意味で、企業活動は国民経済にたいして決定的な影響をもつ

ことになる。したがって企業活動は国民経済の問題を解決し、その量的質的向上に最も効率的に役立つ方向において営まなければならないであろう。日本経済の現段階は必ずしも満足すべきものではない。そこには重大な問題が存在する。

本書のテーマは「企業とは何か」「企業経営はいかにあるべきか」ということである。上記のように国民経済は企業活動にとって前提であり、同時に結果であるという関係にあるので、このテーマを追求するための導入部として、日本経済の分析から始めることとなる。

一 「古い型」から「新しい型」へ——日本経済の転換

日本の戦後における周知のように驚異的な高度成長の過程において、あるいはその結果として、資本主義の欠陥とみなされる（正確にはみなされてきた）多くのものが克服あるいは解決された。

貧困、疾病、飢餓、売春、これらのものは、もちろん資本主義に固有なものではないが、封建制から資本主義に移り、社会の生産力がとみに増大し、一部に富裕階級の発生をみたにもかかわらず、長い間社会の底辺の多くの人々が、これらの災厄をこうむったのは個人責任と自由放任を原理とする資本主義体制に必然的であったといつてよいであろう。社会の底辺ではなく、社会の人口の大部分を構成する勤労階級も長い間、低賃金のゆえに、十分な文化生活を享受することもできず、耐乏生活を強いられてきたが、これは基本的には社会全体の生産力の低さにもとづくとはいえ、一方において、このような貧しい勤労階級の存在と他方における富裕階級の存在という貧富の差が、さまざまな不公正、悪徳、不幸の種をまいたことは争えない。その上、失業も長い間

多くの人々を苦しめ、あるいは脅かし、社会に大きな問題を提供してきた。好況と不況が継起する景気変動は不可避と考えられてきたし、さらに悪いことに経済の長期停滞すら予見されてきたのである。「貧困」「失業」「不況」は資本主義の発生の当初から、最近に至るまで資本主義経済と離れがたく結びついた欠陥であった。そればかりでなく、日本経済は、いわゆる「日本経済の特殊性」によって、色濃く彩られていた。一つは、日本の資本主義が戦前において、多分に封建的色彩のもとに発展せしめられたことからくる「封建遺制」の存在であり、もう一つは、過剰人口の圧迫によって生じた慢性的失業の存在、潜在失業、過剰就業などの現象を伴った低位雇用という就業構造であり、これがいわゆる「日本経済の二重構造」の原因をなしたのである。封建遺制もまたこのような土台の上に残存したのである。このように封建遺制と経済の二重構造が強く日本経済を特色づけたが、これらは同時に日本経済の「後進性」を示すものでもあった。

ところが、これらの欠陥、特殊性は、戦後の高度成長に伴って急速に解消しはじめ、現在ではほとんど問題にもならなくなった。現在では貧困は全くないといってよいほど影をひそめ、失業どころか、労働力不足の状態が現出し、完全雇用はすでに定着してしまったといつてよいであろう。景気変動は、全くなくなったとはいえないが、不況も調整の程度に止まり、恐慌のごときは予想だにされない状態である。そうすると従前、問題になった資本主義の主要な欠陥は現在ではほとんど解決されてしまったとみなすことができる。この意味において、日本経済は顕著に進歩し、みごとに変容したといつてよいであろう。そして、現在の日本経済はさらに進歩し変容を遂げる可能性を示している。