

講座経営経済学8

経営理念と企業責任

中川 谷 哲 郎
原 端 久 夫
実

編 著

ミネルヴァ書房

講座 経営経済学 8

経営理念と企業責任

中 谷 哲 郎
川 端 久 夫
原 田 実
編 著



ミネルヴァ書房

経営理念と企業責任

講座 経営経済学⑧

1979年3月25日 第1版第1刷印刷
1979年3月30日 第1版第1刷発行

<換印省略>

定価 1900円

編 者	中 川 哲 郎 原 端 久 夫 田 実
発 行 者	杉 田 信 夫
印 刷 者	中 村 勝 治

発 行 所 株式会社 ミネルヴァ書房

607 京都市山科区日ノ岡堤谷町1
電話京都(075) 581-5191(代表)
振替口座・京 都 8 0 7 6 番

© 中谷・川端・原田, 1979.

中村印刷・清水製本

3334-31320-8028

Printed in Japan

は し が き

今世紀初頭以来、大企業とその経営者は、経済体制の中軸をなす制度として、社会生活の隅々にまで巨大な影響を及ぼしてきた。その間、様ざまの経営理念が、あるいは経営者個々人やその団体の公然の見解として、あるいは経営学者の説く学説・技法に含蓄された指導原理として、創造・表明・論議されたばかりでなく、時としてそれら自身が大きな社会的圧力と化して企業の行動を制約し変容させることによって、経営史・経済史の画期を刻みさえした。最近十数年における企業の社会的責任をめぐる議論の膨大な集積と、その様ざまな反作用は、その集中的表現といえよう。経営経済学の第一義的課題は、現代大企業における資本の運動法則の貫徹様式を解明することであるが、経営理念と企業責任の問題は、まさにその具体的な形相を直接に反映しかつ増幅するイデオロギーであり、その科学的把握が、派生的ではあるが緊要な課題となってきた。

経営理念は企業活動を導く基本原理であり、対内的には従業員の様ざまの志向と行動を企業目的の下に統合する機能を果し、対外的には、当該企業が全体社会において果している、また果すべき役割＝責任＝使命の重大性を強調することによって、企業自体の存続と成長に好適な環境をつくり出す機能をもつ。したがって経営理念は、従業員や社会成員の共感や合意を取りつけ、積極的な協力や支持を引き出すに足るほどの、強力な価値観・信念に裏づけられた論理的一貫性を具えねばならず、事実、本巻で取り上げた諸経営理念は、程度の差はあれ、そのような資質を具えていた。他方、資本主義の現段階的状況のなかでの大企業の行動は、それ自体、矛盾にみちており、上部構造としての経営理念は、その事態を直接に反映せざるをえず、したがってまた、土台本体の矛盾の糊塗・弥縫の役割を演じざるをえない。従業員および環境諸主体、とりわけ社会公衆に対して、長期的にはともあれ、当面有効な弁護論を展開せざるをえない。ホンネはホンネとして、社会に支配的ないし目下流行中の価値ないし信

条を、よってもって企業の全活動を律すべき、かつ現に律しつつあるはずのタテマエとして取り入れ、それを核として、自らの政策を体系づけてみせねばならない。かくして、経営理念はしばしば欺瞞として機能する。しかも、欺瞞の最高の境地は自己欺瞞であるといわれるように、タテマエとホンネの余りに明確な乖離は、合意を調達しえない。また、あまりに通念的・常識的な価値観と事実認識に立つ経営理念は、人畜無害ではあっても、従業員を動機づけ公衆を誘導しうるほどの強い共感を獲得しえない。——広く受容されるほどに通念的で、革新的な経営実践を喚起しうるほどに異端的な、そのような至難の二重性を具えた経営理念のみが真に有効なのである。

かくして、諸多の経営理念は、それぞれが様ざまの価値と論理の複雑な組合せをなし、かつ、現代資本主義の危機連続的な推移につれて、ますます怪奇に絡みあい、不断の変貌をとげつつある。

与えられた主題の、以上のような複雑怪奇を予感しつつ、われわれは、経営理念についての従来の批判的研究がともすれば陥りがちであったところの、単純な欺瞞性暴露ないし、皮相な超越的批判を自戒し、能うかぎり広い視角に立ち、諸理念の論理構造に即して及ぶかぎり掘り下げた分析を心がけたつもりである。

第1編では、経営理念の主として対内的機能に関連して、その強力な想源をなしている経営理論のいくつかを取り上げ、それらに顕現・潜在する価値観およびその歴史的社会的根拠との絡み合いを追求した。すなわち、テイラーを教祖とする「科学的管理」の創生と普及、およびその進歩主義運動との接触という経過のうちに、いわゆる専門経営者の資本所有からの自立ないし分離がもつ歴史的意義の原型を確認し(第1章)、第1次大戦後、労働者階級の地位強化、労資同権思想の台頭に直面した企業陣営の、(1)多少とも正統的な対応(英)と、(2)抑圧と懐柔を組合せた欺瞞策(米)との理論構成を対照しつつ、後者の第2次大戦後における成熟形態に言及し(第2章)、ここに確認された①専門経営者の思想と行動の資本軌道への定着、②1950年前後における労働問題の一応の解決、産業民主主義の圧力からの企業経営者の一応の解放、を論理的前提として、

バーナード＝サイモン理論にはじまる没価値的・理論科学的な近代管理学の展開をたどり、それが究極において、経営者権力の最高度に洗練された正当化、企業の社会的責任の神話を要求する次第を論じた（第3章）。

第2編では、まず経営者の「社会的責任」および関連諸概念を「個別企業的責任」との対比（対立物の生成とその包摂の論理）において定義し、諸多的社会的責任論を規範的・目的的・手段的の3類型に分類し、われわれの手段的責任論の立場を表明した（第4章）。これに基づいて、そのような意味での本格的な社会的責任論の萌芽をシュルドンの『経営管理の哲学』に求め、その理論構造を概観（第5章）したのち、1950年代以後のアメリカにおける各種各様の肯定的・規範的な社会的責任論の集積をふまえて、焦点をフリードマンおよびレヴィットの社会的責任「否定」論（第6章）、チャンバレンおよびジャコビの「限定的」責任論（第7章）にしばって検討を加え、「否定」論の破綻と「限定」論の不徹底を指摘するとともに、「限定」論が究極的には手段的責任論に帰着する所以を明らかにした。第8章に取り上げた高田馨教授の所説は、現下日本の問題状況と対峙しつつ、アメリカにおける上述の経営理念と社会的責任論の全展開を消化吸収して成ったところの、真に経営学的な達成である。われわれは、その論理構造をやや詳細に検討することが、日本における理論としての社会的責任論の展開を総括し、われわれの批判的見地を鮮明ならしめるのに最も有効だと考えたのである。

第3編では日本の経営理念の特質に論及した。このテーマは近年おびただしく論議されて論点多岐にわたり、比較文化史的とでも形容すべき広大な問題領域を形成しつつあるが、本巻では戦後における経営理念の展開を概観（第10章）したのち、目下盛大な開発途上にある「日本的経営」論の特質を、今日までの最高成果とおぼしき津田真澄教授の所説に就いて検討するにとどまった。その要点は、(1)戦後日本の企業＝経営者は、経営環境の多分に他律的な激動のなかで、つぎつぎと新たな経営理念を生み出してきた、(2)にもかかわらず、それらは一貫して幻想の経営共同体を核とする前近代的・非合理的な支配機構の維持に収斂するところの、高度に欺瞞的で論理性的の低いものであった、ということ

であり、「日本の経営の論理」が透徹すればするほど、この特質は際立ってくるのである。

広大・複雑な主題に比して、われわれが論じた質量はいささか乏しい。アメリカにおける企業および経営者自身の見解（＝狭義の経営理念）を直接取り扱うに至らず、経営学者の所説（＝経営思想）のレベルでの跡づけに終始した。社会的責任論の主要な理論的前提をなす株式会社の構造変化の問題にも論及しなかった（これについては本講座の他の諸巻に期待している）。日本の経営論に至っては基本姿勢を表明したまでである。

こうした欠陥にもかかわらず、われわれは本巻が、(1)従来この主題の下では論じられることの乏しかった若干の問題領域を開拓し、(2)近年の異質する論議のなかで見失われようとしている、批判の基本的な見地を再確認することによって、ささやかではあるが確かな追加の一石となることを願っている。大方の叱正を期待する。

おわりに、本講座の刊行に格別の情熱を寄せられた杉田信夫氏はじめミネルヴァ書房の方々、とりわけ、われわれ執筆者の度重なる不都合によって多大の労苦を払われた高橋邦太郎氏に深謝の意を表したい。

1979年3月6日

編者	中 谷 哲 郎
	川 端 久 夫
	原 田 実

目 次

まえがき

第1編 経営思想の展開

第1章 管理技術者の登場とその思想

第1節	科学的管理の原理	1
第2節	組織的怠業と「科学」	7
第3節	「管理」の自立	11
第4節	科学的管理と進歩主義思想 ——社会的責任への萌芽——	16

第2章 産業民主主義と経営思想

第1節	O. シェルドン——イギリス, 1920年代	27
第2節	W. ウィスラー——アメリカ, 1920年代	39
第3節	P. ドラッカー——アメリカ, 1950年前後	51

第3章 近代管理学の経営思想

第1節	「協働」理念の確立 ——パーナード『経営者の役割』——	62
第2節	記述的意思決定論とそのイデオロギー ——サイモン『経営行動』——	70
第3節	意思決定モデルと「管理人」の合理性 ——マーチ＝サイモン『オーガニゼーションズ』——	74
第4節	組織の物象化と管理者の二重性 ——サイアート＝マーチ『企業の行動理論』——	80

第2編 社会的責任論

第4章 社会的責任論の基礎

第1節	社会的責任の捉え方	88
第2節	企業目的と経営者の職務責任	90
第3節	経営者の社会的責任	94

第5章 社会的責任論の萌芽

第1節	管理の確立	104
第2節	社会に対する責任	109
第3節	労働者に対する責任	112
第4節	相互関係	116
第5節	目的の二元性	118

第6章 社会的責任「否定」論

第1節	M.フリードマンの社会的責任「否定」論	122
第2節	T.レヴィットの社会的責任「反対」論	129
第3節	「否定」論の批判的吟味	135

第7章 社会的責任論の展開——アメリカ

第1節	N.W.チャンバレンの社会的責任論 ——一つの悲観的・あるいは『限定的』責任論の展開——	142
第2節	N.H.ジャコビーの社会的責任論	157

第8章 社会的責任論の展開——日本

——高田馨教授の社会的責任論——

第1節	社会的責任論の理論的性格	173
第2節	社会的責任の意味	175
第3節	自発性の問題	182
第4節	社会的責任の問題化	184
第5節	社会的責任の範囲	189
第6節	実行の基本原則——「協力原理」	192

第3編 戦後日本の経営理念

第9章 戦後の経営理念と社会的責任（Ⅰ）

第1節	経営理念の意義と時代区分	198
第2節	昭和20年代——日本の経営の再編成	201
第3節	昭和30年代——経済ナショナリズム	204

第10章 戦後の経営理念と社会的責任（Ⅱ）

第1節	昭和40年代——新しい経営理念	214
第2節	昭和50年代——今日の状況と総括	222

第11章 「日本的経営」論と経営理念

——津田真澄教授の所説をめぐって——

第1節	経営理念としての「日本的経営」	229
第2節	「集団主義経営の構想」	232
第3節	「日本的経営の擁護」	240
第4節	「日本的経営の論理」	248
第5節	日本的経営の理念と現実	253
	——結びにかえて——	

第1編

経営思想の展開

第1章 管理技術者の登場とその思想

第1節 科学的管理の原理

テイラー (Taylor, Frederick Winslow, 1856～1915) を最大の代表的人物とする
いわゆる科学的管理 (Scientific Management) ⁽¹⁾ の運動は、19世紀末葉から20世紀初頭にかけてアメリカ東部の機械工場を舞台とし、当時台頭しつつあった能率技師を主役とする工場管理システムの確立過程であったが、それはまた「管理職能」=マネジメントなる専門職の生成過程でもあった。それはまた、資本と賃労働という、既存のしかも激しく対立する二大階級に対し、「科学」ないし「法則に基づく知識体系」を権威の基礎とする新興中間階級たる技師、技術者の自己主張であり、能率よりも既得権の擁護を旨とする金融勢力および労働組合に産業をまかせてはいられない、われわれ科学の使徒が産業を支配すべきだという彼らの社会に対する認知請求運動であったともいえる。

もちろん、科学的管理は工場という局限された世界で、しかも生産能率を第1にとりあげており、その限りで極めて工学技術的であって、後代の経営学が身につけている洗練^{ソフィスティケーション}さを欠いている。しかしまたその故に極めて原生的な、素朴な管理概念を露呈しているわけであって、経営理念、経営思想を研究し批判する出発点としてこれを吟味しておくことは見当外れではないのである。けだし経営理念といい経営思想というも、多かれ少なかれ「マネジメント」なるものの自己意識なり、その存在理由にかかわっているからであり、マネジメントの自己意識はまた、専門職としての経営者の知識、能力——すなわち企業資本の所有ではなく、まさにテクノクラートとしての知識、能力の「所有」——

を基礎としているからである。

このような思想の原型として、われわれはテイラーの立場をまず総括的に眺めてみよう。

1911年、テイラーが一般大衆向けに執筆したといわれている『科学的管理の原理』の冒頭は、次のように始まっている。

「マネジメントの主たる目的は、事業主の最大の繁栄とともに従業員の最大の繁栄を確保することによってなければならない。

ここで『最大の繁栄』という言葉は広い意味であって、会社または所有者にとっての高額の配当を意味するだけでなく、事業のあらゆる部門を最高の状態に発展させ、かつ繁栄を永続せしめることを意味する。

同様に各従業員にとって最大の繁栄とは、同じ職種の平均的な賃金より高い賃金を意味するだけでなく、もっと重要なのは、各労働者を最高能率の状態にまで発展させ、彼の生来の能力が適している限りその能力が最高に発揮できる職務を与えることを意味する⁽²⁾」。

このテイラーの立場は、周知のごとく、彼が1895年、アメリカ機械技師協会(American Society of Mechanical Engineers, 通称 A. S. M. E.) に「一つの出来高給制度——労働問題の部分的解決への第1歩——」を発表した時から一貫している労資協調主義⁽³⁾である。それはたんに産業平和を説教することではなく、生産能率の増進によって労働者には高賃金を、資本家には低生産費をもたらすという具体的な管理技術、管理制度を伴っており、それら技術や制度の開発と実施はまた「科学的な」調査、分析、法則化の方法に通暁している専門的な管理者によって提供され、資本も賃労働もこの「科学」の命ずるところに従わなくてはならないことになる。専門家エリートによる支配である。

しかし、具体的なテイラー・システムは、必ずしもテイラーの意図したように受け入れられなかったばかりか、ウォータータウン兵器廠における科学的管理の導入に際して鋳物工組合のストライキが発生し、世間の耳目を集めるという事件さえ起った。このような労働組合側の反撥がアメリカ下院を動かして、1911年10月、「テイラー・システムおよびその他の工場管理システム」を調査

第1編 経営思想の展開

するため特別委員会が任命されるにいたる。この委員会でテイラー自身が1912年1月25日から30日にかけて延べ12時間近く証言しているのだが、そのなかから上記の点に関する部分を再現してみよう。この委員会の議長は下院議員ウィリアム・B. ウイルソン (Wilson, William B.) で、かつてアメリカ炭坑夫組合 (United Mine Workers) の書記であった人物である。⁽⁴⁾

「議長 産業が科学的管理、すなわち単一の中心的知能 (one central intelligence) によって指揮されるべきであり、そして労働者が幸福であるか不幸であるかという問題がその中心的知能によって決定されるべきだとすれば、そのことは、何が従業員の幸福であるかをきめる権力を雇用主の手に渡してしまうことになりませんか。

テラー 議長、科学的管理法が実施されますと、経営側の人びと、例えば工場長とか職長とか、または会社の社長とかいう人びとの勝手気儘な権力 (arbitrary power) というものは、こんにち旧式の管理法のもとで同じような地位を占めている人びとがもっている権力に比べてはるかに少ないといわなければなりません。重ねて申しますが、科学的管理を実施すれば、会社の役員も、経営側の職員も、労働者が従うのと同じ法則に同じ程度に従わなくてはならないのであります。たびたび申し上げてきたように、科学的管理の導入に際して最もわれわれの障害となったのは、経営側の人びとをこの法則に従わせることであり、また、労働者と協力して新たに職員側の義務となった実際の仕事をを行わせることであったのであります。従いまして、ここで私の立場をできるだけはっきり示しておきたいのであります。科学的管理のもとでは、専断的な権力とか恣意的な独裁というものは存在しません。どんな主題でも、ことの大小にかかわらず、科学的に調査研究して法則にまとめる問題になるのでありまして、それらの法則の発見とその実地適用におきまして、労働者は経営側と同じ程度に大きな責任をもっているのであります⁽⁵⁾」。

とはいえ、この労働者側の責任というのは、命じられたことをその通りに実行することにすぎない。やはり同じ『証言』の後半で、テイラーは次のように

述べている。

「機械工場に科学的管理が導入されるや否や、金属切削にかんする技術ないし科学が直ちに必要となります。経営側は、二つの問題、つまり機械の運転速度および送りを正確にどのくらいにすべきかという問題に答えなければなりません。従来は労働者が当て推量でこれを決めていたのでありますが、その代りにいまや経営側がこれに答える正確な知識を求めなければなりません。そこで一連の実験が始まり、金属切削の科学が生まれたのであります。作業のあらゆる要素を知悉しかつ細部まで指示することは、『労働者の責任』ではなく『われわれの責任』であるというのが管理者の新しい精神的態度でありまして、それは不可避免的に科学の発展に導くのであります。一群の事実について詳細な研究の結果は自ずと法則となり、規則となり、科学の発展となるであります⁽⁶⁾」。

専断的な権力の消滅を語る時には、労資は対等の責任を負うはずだったのがやや具体的に法則の定立と適用を語る時、労働者はただ「受身の道具」と化してしまっている。テイラーはもともと実務家であって、その著作や発言に厳密な論理一貫性を要求するのは無理であり、そのうえ議会特別委員会における証言はテイラー自身の自己弁護の色彩が強くあらわれているのであるが、いうまでもなく彼の本音は専門家の支配というところにある。彼の専門的な著作は、このことにささげられているといってもよいであろう。たとえば『工場管理』のなかで職能的職長制について次のように述べている。

「労働者はもちろんのこと、組長や職長も、可能な限り計画の仕事、多かれ少なかれ事務的な仕事から完全に解放されるべきである。あらゆる頭腦的な労働は工場長から取り上げて計画部に集中し、職長、組長には全く執行的な仕事だけを残すべきである。職長、組長の職務は計画室が計画し指示した作業が現場で直ちに実行されるよう監視することに限られるべきである⁽⁷⁾」。

また、『金属削りの研究』では、次のように要約している。

「要するにわれわれは工場の生産高に致命的な影響を与える重要な意思決定と計画をすべて労働者の手から取り去って、これを少数の人びと、これら

第1編 経営思想の展開

決定を下す術およびその決定が実行されるのを監視する術にとくに習熟した人びとの手に集中せよと提案しているのである⁽⁸⁾。

計画と執行の分離（より正確には執行から計画を分離抽出すること）、管理の集中、熟練の管理への移転などいろいろに表現されるが、これが科学的管理＝テイラー・システムの根本原理である。テイラーによる作業の科学の発見は労働者から管理への熟練の移転を意味したが、それとともに労働者が従来保持してきた権力の一部も新たな管理職能＝計画室へ移転してしまう⁽⁹⁾。一方が失ったものを他方が得るわけである⁽¹⁰⁾。

- (1) テイラー・システムないし科学的管理運動については、次の文献を参照せよ。

Taylor, F. W., *Scientific Management*, Harper ed., 1947. 上野陽一訳編『科学的管理法』技報堂, 1957年。

川崎文治『科学的管理批判』森山書店, 1958年。

山本純一『科学的管理の体系と本質』森山書店, 1959年。

橋 博『現代生産管理論』ミネルヴァ書房, 1963年。

島 弘『科学的管理法の研究』有斐閣, 1963年。

向井武文『科学的管理の基本問題』森山書店, 1970年。

Nadworny, M. J., *Scientific Management and the Unions*, Harvard U. P., 1955. 小林康助訳『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房, 1971年；新訳, 広文社, 1977年。

桑原源次『科学的管理研究』未来社, 1974年。

- (2) Taylor, *op. cit.*, p. 9. 前掲訳, 216ページ。

- (3) 三戸公教授は、テイラーの労資協調は結局「お題目」にすぎず、目的は低労務費・高利潤なのだから利潤追求のための労資協調であるという（三戸公『アメリカ経営思想批判』未来社, 1966年, 294ページ）。利潤追求に奉仕しう何らかの技術、制度を伴うがゆえにテイラーのは労資協調なのである。利潤追求に奉仕しない、それ自体としての「労資」協調がありうるのだろうか。

- (4) Nadworny, *op. cit.*, p. 60. 前掲新訳, 92ページ。

この下院の委員会での証言について、テイラーの直属高弟だったバース (Barth, C. G.) は、労働界出身の議長が、はじめはテイラーに対し敵意を示し邪推に満ちたいやがらせの質問をするので、テイラーは時々がまんしきれなくなったと述懐している（前掲訳書のバースの序文24ページ参照）。

- (5) Taylor, *op. cit.*, pp. 212-3. 前掲訳, 449ページ。

- (6) *ibid.*, pp. 234-5. 同上訳, 466ページ。

- (7) Taylor, *Shop Management*, Harper ed., pp. 98-9. 前掲訳, 117ページ。

- (8) Taylor, *On the Art of Cutting Metals*, ASME Transaction, 1906, vol. 28, p. 56.

- (9) 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房, 1977年, 第7章・第8章「テイラー・システムの原理(1), (2)」。

- (10) Haber, Samuel, *Efficiency and Uplift—Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920*—, Univ. of Chicago P., 1964, pp. 24-5.

第2節 組織的怠業と「科学」

1856年、フィラデルフィアの上層中産階級に生まれたテイラーは、1874年19歳の時、ハーバード大学法学部に「優秀」な成績で合格したが、過度の勉強のため眼を悪くして大学進学を断念し、同年、家族の知り合いが所有するフィラデルフィアのポンプ製造工場に木型工および機械工 (pattern-maker and machinist) の徒弟として産業界の第1歩を踏み出すのである。彼は4年で徒弟期間を終え、1人前の機械工として、1878年ミッドヴェール製鋼所 (Midvale Steel Works) に入り、わずか2カ月で組長 (gang boss) に昇進し、さらに1882年⁽¹⁾には27歳で職長 (foreman)、1887年にはミッドヴェールの技師長に出世している⁽²⁾。

このミッドヴェール時代に、彼はスティーブソン工科大学の通信教育によって工学士の資格を取り、工場では、やがて彼の管理システムとして発展することになる種々の研究、改善を開始するのである。

彼は晩年、次のように述べている。「徒弟の頃から、私は当時産業界をおおっていた憂うべき情況に注目していた。そして何とか改革できないものかと大いに頭を絞ったものだった⁽³⁾」。この「憂うべき情況」とは、いうまでもなく、「組織的怠業」=労働者がしめし合わせて、外見上は忙しく働いているように見せかけながら、その実、能率を2分1のないし4分の1程度に落していることである。

経営者は、自分たちが工場を動かしていると思っているが、実際に工場を動かしているのは労働者たちであったとテイラーはいう。それは経営側の管理者が、労働者たちの仕事の中身について詳細に知らないからだ、なにかんずく、仕事に要する時間について勘かせいぜい過去の記録に頼っているにすぎないからである。

このような見方、すなわち労働者が故意に、または管理側の無知ないし無責