

經營目的論

高田 馨著

經 營 目 的 論

高 田 馨 著

千 倉 書 房

著 者 紹 介

略歴 大正4年7月 福井県武生市に生まる。

彦根高等商業学校卒業，大阪商科大学卒業。彦根経済専門学校教授，名古屋大学助教授，大阪大学教授を経て，大阪大学名誉教授。経済学博士。

現在，追手門学院大学教授。

著書 経営共同体の原理—昭和32年（森山書店）

経営の職能的構造—昭和34年（千倉書房）

ドイツの職務評価—昭和40年（千倉書房）

経営成果の原理—昭和44年（千倉書房）

成果分配論—昭和46年（丸善）

経営の目的と責任—昭和45年（日本生産性本部）

経営者の社会的責任—昭和49年（千倉書房）

訳書 グーテンベルク・経営経済学原理，第1巻，生産論，昭和32年，第2巻，販売論，昭和33年，いずれも溝口一雄と共訳（千倉書房）

ロジオール・公正賃金の原理，昭和40年（千倉書房）

その他

『経 営 目 的 論』

昭和53年7月20日 初版

昭和55年4月20日 2刷

検 印

省 略

著作者◎

発行者

印刷者

豊中市上野東 3-18-23

たか だ かおる
高 田 馨

東京都中央区京橋2-4-12

千 倉 悦 子

東京都文京区小日向2-18-4

誠之印刷株式会社

104 東京都中央区京橋2-4-12 京橋第一生命ビル

発 行 所 千 倉 書 房

TEL. 03 (273) 3931 (代) 振替・東京 2-978

3034-0347-4606

序 文

経営学の基本問題を「計算」と「組織」、または、「価値の流れ」と「組織」に見る2問題説に対し、私は、かねてより、3問題説を主張してきた。すなわち、従来の2問題に、さらに、経営目的という基本問題を付加すべきことを主張してきた。本書は、この経営目的に関する私見の要約である。

私が3問題説を抱いた契機は、ニッケリッシュ研究にあった。その研究結果は拙著『経営共同体の原理——ニッケリッシュ経営学の研究——』（森山書店、昭和32年初版、昭和42年第2版）となった。ニッケリッシュにおける「自由法則」＝「目的設定法則」と「形成法則」と「維持法則」のいわば三位一体構成が私に3問題説を示唆したのである。もちろん、従来の2問題説の背後には、いわゆる構成主義があり、これは、ニッケリッシュのもつ直観主義とは異なる。しかし、〈問題性〉という概念を導入しこれを媒介として考えれば、両者は根底において連結するというのが私の理解である。私見では、「形成法則」は「組織」、経営組織の問題に照応し、「維持法則」は「計算」、「価値の流れ」、経営経済の問題に照応する。これに、「目的設定法則」に照応する経営目的の問題を付加し、結局、経営目的、経営組織、経営経済の3基本問題の三位一体として経営学の認識対象を構想するというのが私の持論となったのである。

そして、経営組織に関する研究結果は拙著『経営の職能的構造』（千倉書房、昭和34年）となり、経営経済に関する研究結果は拙著『経営成果の原理』（千倉書房、昭和44年）および拙著『成果分配論』（丸善、昭和46年）となった。

経営目的に関する研究結果の一部は、すでに、拙著『経営の目的と責任——経営の主体・環境論の根本問題——』（日本生産性本部、昭和45年）および拙著『経営者の社会的責任』（千倉書房、昭和49年）となった。後者については栗山盛彦氏の紹介（日本工業新聞、昭和50年2月24日）、中谷哲郎教授の書評

2 序 文

（『北九州大学商経論集』11—2，昭和50年11月），および，米花稔教授の書評（『国民経済雑誌』133—1，昭和51年1月）を頂いた。ここに，改めて，深い謝意を表する。

本書は，経営目的に関する上掲2拙著の要約を含み，さらに，補充分をも含んで，私見の要約を示したものである。

本書のⅠ．〔経営目的論要説〕では，経営目的の問題性（論理的および実践的）を明らかにし，経営目的が経営理念と経営目標の2つを内容とすることを主張し，経営学の認識対象が経営目的と経営組織と経営経済の三位一体であることを主張し，経営学はその性格（理論，技術論，規範論）のいかにかわらず経営目的論を不可欠の要素とすることを確認した。こうして，Ⅰでは，経営目的論の存在意義と経営学上の位置を明らかにしたことになる。

Ⅱ．〔経営理念の変化〕では，経営目的のうち，とくに，経営理念に注目する。しかも，とくに，社会的責任理念が重要性を増加してきたことに焦点を合わせている。

Ⅲ．〔経営目標論〕では，経営目的のうち，とくに，経営目標に注目する。そして，上記Ⅱで明らかにした社会的責任理念の重要性増加に照応させて，経営目標の多元性と統合課題に注目する。もっとも，そこでは，〈経営者個人的目標の経営目標への転移〉をも組みこんで考察しているが，中心的関心は，やはり，経営者の社会的責任目標の多元性と統合課題にある。そして，この問題について，質的側面と量的側面の両面考察，個別的考察と総合的考察を試みている。

以上によって，本書は，経営目的に関する私見（および，それに関連して，経営学に関する私見）を要約したものとなっている。もちろん，関説すべき多くの問題を残していることは，よく自覚しているつもりである。しかし，本書は，一応，経営目的（および，経営学）に関する現在までの私見の要点をまとめたものとしての意味をもっている。

私も，はや，還暦を越えた。昭和51年9月には，還暦記念論文集〔『大阪

大学経済学』第26巻1・2合併号〕を頂いた。ありがたいことである。数十星霜を願みて、多くの方々から忝うしたご指導とご厚情を想い、感謝の念を新たにす次第である。

最後に、本書の出版を快諾された千倉書房の千倉悦子女史、千倉孝氏、高山雄一氏、校正その他でお世話になった秋本敬助氏、鈴木敏也氏、塚越俊治氏に深く感謝する。

昭和53年早春

高 田 馨

目 次

I. 経営目的論要説	1
A. 経営学の基本問題	1
1. 問題と学問	1
2. 問題性と学問	3
3. 2 問題説	4
4. 3 問題説	5
B. 経営目的の問題性	6
1. 2 問題の結合要因としての経営目的	6
2. 意思決定の原点としての経営目的	7
a. 意思決定過程と経営目的	7
b. 経営過程と経営目的	9
c. 環境適応と経営目的	10
(1) 目的が環境を決定する	10
(2) 環境が目的を決定する	11
(3) 目的と環境の相互作用	11
3. 経営目的の根本的改革への要請	12
a. 環境変化に関連して	12
b. 目的主体の変化に関連して	13
C. 経営目的の内容と構成	14
1. 経営理念と経営目標の合成体	14
2. 経営理念の内容	15
3. 経営理念の経営目的性	15
4. 経営理念の存在意義	16
a. 経営の統括原点	17
(1) 経営目標への規制作用	17
(2) 経営経済への規制作用	17

2 目 次

(3) 経営組織への規制作用	17
(4) 経営経済と経営組織の統括作用	18
b. パーナードの「理想」	18
c. エイコフとエメリーの「理想追求システム」	20
d. 実態調査にもとづく見解	23
(1) サットンたちの見解	23
(2) S. トンプソンの見解	25
(3) 学振108委員会の見解	26
5. 経営理念と経営目標の相互作用	27
D. 経営学の対象の構造	28
1. 基本問題, 認識対象, 経営活動の関係	28
a. 基本問題と認識対象(論理的関連)	28
b. 認識対象と経営活動(論理的関連と事実関連)	29
2. 認識対象・経営活動の概要	30
a. 規制と制約の相互作用	30
b. 経営動態と環境変化	31
3. 諸論の相互浸透関係	31
4. 制 約 関 係	32
a. サイアート=マーチの目標決定論	32
(1) 交渉による目標形成	33
(2) 目標の安定と精細化	33
(3) 経験による目標変化	34
(4) 私 見	35
b. サイモンの組織体目標論	36
(1) 目 標 と 制 約	36
(2) 組 織 体 目 標	37
(3) 階層的構造での組織体目標	38
(4) 要 約 と 私 見	38
5. 経営理念の改新の困難性	40
a. 経営理念の保守性	40
b. 保 守 的 制 約	40
E. 経営目的論と経営学性格論	41

1. 研究成果の類型	41
a. 類型ワク組みの多様性	42
b. 研究成果の性格の多元性	42
2. 技術論と目的措定	42
a. 技術論の特徴	42
b. 目的措定の必要	43
(1) 「所与目的」と目的措定	43
(2) 「選択原理」と経営目的観	44
(3) 要 約	45
c. シュマーレンバッハの経営目的論	45
(1) 技 術 論	45
(2) 目 的 措 定	46
3. 理論と目的措定	47
a. 理 論 の 特 徴	47
b. 目的措定の必要	48
c. リーガーの経営目的論	48
(1) 価値判断の排撃	49
(2) 営 利 目 的	49
(3) 公 私 益 一 致	49
4. 規範的経営学の問題	50
a. 規 範 論 の 2 種	50
b. 「実践的・規範的」経営学の技術論的性格	50
(1) 技 術 的 批 判	50
(2) 「経験的」目的の重視	50
c. 「信条的・規範的」経営学の理論的性格 (ニックリッシュについて) ...	51
d. 規範的経営学における経営目的	52
5. 経営目的措定の必要性	53
6. 技術論の問題	53
a. 技術論と理論	53
b. 手段批判と目的批判	54
F. 要 約	54

4 目 次

1. 経営目的の基本問題性	54
2. 経営目的の問題性	55
3. 経営目的の内容と構成	55
4. 経営学の対象の構造	55
5. 経営目的論と経営学性格論	55

Ⅱ. 経営理念の変化

A. 経営理念の類型

1. 「古典的」と「経営者の」(サットンたちの主張)	57
2. 「古典的見解」と「経営者の見解」の比較	58
a. 体 制 観	58
b. 企 業 観	59
c. 経 営 者 観	59
d. 労 働 者 観	60
e. 消 費 者 観	60
f. 政 府 観	60
g. 「経営者の見解」と社会的責任	60
h. 経営理念類型と経営者類型との交錯関係	61
3. 現代的経営理念の典型 (マッキンジー講師連の主張)	64

B. 利潤理念から社会的責任理念への変化 (ペティットの主張)

1. 利潤倫理から社会的責任倫理へ	68
2. 経営倫理と経営理念	68
3. 経営倫理の自己矛盾, 経営の「道徳的危機」とその解決	69
4. 経営理念の変化過程	71
5. 「古典的」と「現代的」	74

C. 社会的責任理念の革新性

1. 経営理念の変化様式の把握	75
2. 現代的理念の特質把握	76
3. 社会的責任理念の革新性	77
4. 利潤理念と社会的責任理念の意味	78

5. 社会的責任理念の問題性と賛否両論	79
D. 経営理念の将来	80
1. 社会変化	80
a. 経済性志向様式と社会性志向様式（ダニエル・ベルの主張）	82
b. 利害関係者集団多元主義	84
c. 政府の役割の増大	85
2. 社会的責任理念の重要化	85
a. 経済性志向と社会性志向	86
b. 利害関係者集団多元主義	87
c. 政府の役割の増大	92
d. 社会的責任理念の重要性増加	95
E. 要 約	96
Ⅲ. 経営目標論	97
A. 経営理念と経営目標	97
1. 社会的責任理念	97
2. 経営目標の多元性（多目標）	98
a. 多元的目標の意味と原因	98
b. 経営者個人目標と経営目標	98
c. 経営者の社会的責任目標と経営目標	100
d. 要 約	101
B. 経営目標の質的側面	102
1. 多目標の内容	102
a. 経営者個人の多目標	103
b. 社会的責任目標の多元性	104
(1) 「社会的サービス」の動機	105
(2) バウエンの社会的責任目標論	105
2. 多目標の体系	108
a. 経営目標体系の動的個別性	108
b. 基本的体系	109
(1) 経営目標体系に関する諸主張	109

6 目 次

(2) 経営目標の包括的体系（私見）	109
(3) 基本的経済目標指定の多様性	112
(4) 根本目標としての「企業の存続と成長」	112
3. 「手段—目的—連鎖」	113
a. 目標の二面性	113
b. 「連鎖」と「階層」	114
c. 制約目標の体系	115
(1) 上位制約目標と下位制約目標	116
(2) 制約目標と優先目標	117
(3) 「制約条件」と制約目標と「与件」	118
4. 要 約	119
C. 経営目標の量的側面	121
1. 経営目標水準原理の多様性	121
a. 最大化原理 (Maximization Principle)	121
b. 最小化原理 (Minimization Principle)	123
c. 最小原理 (Minimum Principle) = 必要最小原理 (Required Minimum Principle)	124
d. 満足原理 (Satisficing Principle) = 必要最小以上の原理	124
(1) 意 味 と 根 拠	124
(2) 私 見	125
(a) 代替性の主張について	125
(b) 予見力について	126
(c) 市場行動について	126
(d) 最大化原理への帰着について	126
(e) 環境状況について	127
e. 適 正 原 理	127
(1) 性 格 と 根 拠	127
(a) グーテンベルクの所説	127
(b) ディーンの所説	129
(2) 適 正 水 準	129
f. 諸水準原理の関係	130
(1) 3 原理への収束と関係	130

(2) 満足原理の根拠の多様性	131
2. 多目標と水準原理	132
a. 目標階層体系と調整課題	132
b. 単 独 使 用	133
c. 複 数 使 用	133
d. 「不確実性下の意思決定基準」と水準原理	134
e. 満足原理と多目標と社会的責任	135
3. 要 約	137
D. 多目標の統合課題	137
1. 統 合 の 意 味	138
2. 統 合 の 必 要	138
3. 統 合 の 方 法	139
a. 定性的方法と定量的方法	139
b. 定量的方法と効用理論	139
(注1) 等効用曲線(無差別効用曲線)	(142)
(注2) 「企業への応用」	(142)
E. 多目標の妥協的統合	143
1. 個 別 的 考 察	143
a. 経営者個人目標の転移と妥協的統合	144
(1) 利 潤 と 余 暇	144
(a) ヒギンス・モデル	144
(b) その他のモデル	145
(c) 満足原理の応用(ブロンフエンブレナー・モデル)	146
(2) 利 潤 と 優 越	147
(3) 要 約	148
b. 従業員関係における妥協的統合	148
(1) 雇用安定性と賃金	149
(a) ジョンソン・モデル	149
(b) 批 判	150
(2) 所 得 と 余 暇	150
(3) 賃 金 と 利 潤	151
c. 消費者関係における妥協的統合	151

8 目 次

d. 地域社会関係における妥協的統合	153
(1) 寄付金と利潤	153
(2) 公害防除と利潤	154
(a) 通説的モデル	154
(b) 原点防除モデル(私見)	156
2. 総合的考察	158
a. 全目標の比重づけ	158
b. 一部目標の優先目標化	161
(1) ボーモル・モデル	161
(2) 私見	164
c. 全目標の優先目標化	165
d. 逐次的・限定的意思決定(Muddling Through)	166
(1) リンドブロム主張	166
(2) 私見	168
F. 多目標の促進的統合	170
1. 短期的排反と長期的促進	171
2. 経営者の個人目標の転移と促進的統合	172
3. 従業員関係における促進的統合	172
4. 消費者関係における促進的統合	173
5. 地域社会関係における促進的統合	174
G. 統合課題に関する要約	175
[文献]	1~25
事項索引	1~3

I. 経営目的論要説

A. 経営学の基本問題

1. 問題と学問

経営学の成立過程においても方法論的問題について苦闘がみられた。この苦闘は、とくに、ドイツ経営経済学の成立過程において明らかである。19世紀の末端1898年、ライプチヒにはじめて商科大学が設立されて、以後、相次いで各地に商大が設立されたが、この商大が経営経済学確立への努力の足場となったといわれる。コジオールによれば、「入念な細目研究により建築用石材を選び集め、集められた素材を理論的に整理し、一步一步、普遍的な認識に近づいていったのである。」〔132—S.16〕*。この商大の努力に呼応するかのように、ドイツの経済学界において注目すべき主張が現われた。それは、ヴァイエルマン＝シェーニッツの「科学的私経済学の基礎づけと体系」〔240〕である。これは、要するに、商科大学の経営学を「私経済学」として学問の世界における地位を認めよと主張する。しかし、これに対して、ルヨ・ブレンターノはその論文「私経済学と国民経済学」〔36〕によって、私経済学の学問性を否定する。彼は私経済についての研究の重要性は認めるが、私経済学の学問性を拒否する。その理由は、学問は国民の全体利益（Gesamtinteresse）の立場からなすべきであるのに、私経済学は私的利益の立場に立つからといるところにある。エーレンベルヒも私経済学を危険な迷路として拒否する〔75〕。

上記のような「私経済学論争」のあとに出た注目すべき主張とみられるの

*〔 〕内の番号は巻末にかかげた文献の番号である。以下同じ。

は、ゼルハイムの個別経済学の主張である〔217〕。くわしくは、池内信行〔303〕、拙稿〔517〕を参照。

上記のヴァイエルマン＝シェーニッツとゼルハイムの両主張は、ドイツ経営経済学成立過程の方法論の特色を明示している。その特色とは、要するに、ドイツ西南学派哲学の影響のもとにあるということである。ヴァイエルマン＝シェーニッツは「私経済学」の基礎づけとしてリッケルトのいう価値関連（Wertbeziehung）の論理を援用する。国民経済学の欠点は「経済人の具体化」（Konkretisierung des homo oeconomicus）の不十分さにあり、この「具体化」を私経済学は固有の任務とするというが、その際、「不毛の金もうけの学」（öde Profitlehre）という非難を回避するために価値関連の論理を援用する。すなわち、私経済学は収益性（Rentabilität）を選択原理として、収益性に関連させて、経済人の行動を説明するにとどまるのであり、収益性を賞賛または非難する（価値判断，Werturteil）ものではないという。この「近代的認識論」はブレンターノらの理解するところとならず反論を招いたのである。ゼルハイムの個別経済学の主張においても、リッケルト流の認識論が用いられているが、彼がとくに強調するのは問題的把握の方法である。認識対象（Erkenntnisobjekt）と経験対象（Erfahrungsobjekt）を区別し、認識は模写（Abbildung）ではなく改造（Umbildung）であると強調する。そして、現実＝経験対象に対する「改造」は「問題」（Problem）を形成することであり、この問題が認識対象であり、問題＝認識対象の独自性によって学問の独自性が基礎づけられるとする。ゼルハイムは、ヴァイエルマン＝シェーニッツが国民経済学→国民経済、私経済学→私経済という「領域」（Gebiet）の区別を重視するのは不十分であると批判し、みずからは「問題」的把握の重要性を強調する。ゼルハイムは、こうして、個別経済学固有の問題＝認識対象として費用問題（Kostenproblem）をとり出す（中西寅雄〔419〕参照）。

このような極めて簡単な回顧によっても明らかなように、ドイツ経営経済学の確立過程においてみられた価値判断の拒否、価値関連の重視、構成主義

的方法の重視は、とくにリッケルト [194]、マックス・ヴェーバー [238] に負うとみられる。そして、上述のような方法論は現在の経営学にも受けつがれている。ドイツ経営経済学の文献に依然として「選択原理」(Auswahlprinzip)ということばがよく用いられている一事をもっても、上述の構成主義の伝統の根強さを知ることができる。

2. 問題性と学問

ヴァイエルマン＝シェーニッツが「理論的経営経済学の最初の提唱者であった」[池内, 303—166頁]とみると、そして、彼らとゼルハイムの価値関連の論理、構成主義的方法論が現在まで受けつがれているとみると、注意しなければならないことがある。それは、とくに構成主義的方法論についてである。構成主義的方法論においては、経験対象から認識対象を抽出することは「問題」を発見するのと同義である。認識対象は問題そのものである。そして、認識対象＝問題は経験対象の「一側面」ないし抽象的全体像であり、具体的全体ではない。同一の経験対象から多数の認識対象が抽出されるのであり、それが諸個別科学を成立させることになる。

しかし、この「問題」＝認識対象は認識主体によって作り出されるものと理解されているようである。しかも、どのようにして認識主体は「問題」をとらえるのかについては構成主義的方法論は答えていない。ここに構成主義的方法論の欠点があるように私にはおもえる。私見では、認識主体が問題＝認識対象を構成するとき、その背後には、認識主体にその「問題」(Problem, Probleme)を形成させる「問題性」(Problematik)が存在していなければならない。問題性とは、要請ないし関心であり、これは実践的要請と論理的要請を含むとみてよい。

まず、実践的要請としての問題性の概念を導入することによって、はじめて、理論と現実、理論と実践の架橋ができる。問題＝認識対象は突如として天空から認識主体に与えられるものではないはずである。必ず、認識主体に