

D・グラニツク著 『ヨーロッパの経営者』
中山一馬 訳

米川伸一

歴史研究の重心が市民革命期以降に移動しつつあることは最近の著しい現象であるが、このような動向の中にあつて経営史研究も漸次新しい期待をもつて成果を問われつつあるのである。無論、このこと自体が学としての経営史学の成立を保証するものではないが、少なくとも資本主義社会の史の実態を解明する上で、今までの経済史研究の手のとどかない重要な分野の存することは誰れしも認めざるを得ないであろう。一例をあげよう。古典派経済学の成立以来彼らの前提としたものは資本主義社会における人間類型である「経済人」であり、ヴェーバーの理解したヨーロッパ社会も、彼によれば特にそのような経済合理性によつて行動する極めて個性的な史的産物であり、近代の経験科学はその上に始めて成立し得ると考えたのであった。このような偉大な先学の前提は、言うまでもなく、現実のヨーロッパ社会から抽象せられた産物であり、その限りについて

架空の産物では決してない。と同時に、それは亦現実そのものではないことも多言を要しまい。それにも拘らず、近代経済史研究の未発達はややもすれば、理論の中におけるヨーロッパ近代像を余りにも現実に密着せしめて理解し、それを唐突にもわが国の現実と比較してゆがみを論ずるという方法が採られていたように思えてならない。私はこのような主張がかつて持った実践的意味を充分念頭に置いた上で、なおかつ事実を追求する歴史家として、これを常日頃痛感せざるを得ないのである。ここには、今後わが国の経済史研究者の姿勢は如何にあるべきかという極めて切実な問題が存するのであるが、それは本稿では問わないとして、少なくとも経営史研究の中心的領域である個別企業の史的考察は、比較経営史研究という経路を通じて、わが国企業ひいては資本主義の位置づけに一つの有力な手懸りを与えてくれるであろう。

二

本書はヴィスコンシン大学のD・グラニツク教授が、現代ヨーロッパ企業の担い手たちを対象としてインタビュ形式を通じて、当該社会における企業のあり方をあらゆる角度から解明せんとした貴重な労作である。その際、グラニツクの関心の出発点は国際的な企業の出現、特に、アメリカ企業の海外進出である。合弁会社或は現地法人会社の発展はその陰に多くの誤算と摩擦を生み、そこからアメリカ社会と異質的な世界各国における企業環境の認識が生まれそれを解明する必要が叫ばれるに

至ったのである。本書では、それが専ら各国における「価値体系」value systemの相違という観点から、西ヨーロッパの四国（イギリス、フランス、ドイツ、ベルギー）を対象にして個性的に把握せんと試みられている。このように、著者の問題意識は、かの「企業者史」の生誕におけるそれと甚だ類似している点をわれわれは注目したのである。経営史を研究する学徒にとり、本書はそれが比較史研究にとって必須な条件である現代ヨーロッパ企業の実態把握を助ける上で見逃し得ない収穫であると考えられる。何故ならば、産業革命以降の歴史研究にとり現代社会の正確な認識こそ何にもまして研究者の視角形成に必要なものであるのだから。

本書は何分インタビュー形式を採って成立したものであり、そこに盛られた逸話、比喩は数限りなく、むしろそれが余りにも豊富なために全体としての印象を薄くしているような感じさえも抱かせるのである。本稿ではそれを出来るだけ著者の意を汲んで紹介し、最後に歴史学徒の立場から二、三の論点を提示したい。なお本書は英・独両国語にて発行せられたが、最近わが国においても良訳を手にすることが出来た。引用部分はこの訳書に負うものである。

(一) D. Granick, *The European Executive*, 1962; *Der europäische Manager*, 1962; D・グランニク『ヨーロッパの経営者』一九六三年。

三

目次

- 第I部 背景
- 第II部 テクノクラットと相統人
- 第III部 企業家精神
- 第IV部 労働組合と企業
- 第V部 経営の概念
- 第VI部 所有者と経営者
- エピローグ アメリカの社会と限界行動

本書の構成は以上のようなものであるが、それについて若干説明をする必要がある。私の通読したところでは、本書の構成は必ずしも論理の展開の序列に沿うものとは思われないが故である。

最初に「背景」においては、ヨーロッパのビジネスを理解するにはまずもってその伝統的な社会関係の骨組の中で検討する必要があるという考えから、当該社会におけるビジネスの位置づけから筆が起こされる。そしてこれに触れられたのち、「テクノクラットと相統人」においては、企業内部の問題に入り、それを第一にアメリカにおいて馴染まれた「経営者」階級の擡頭という視角からヨーロッパ企業の現状を見て企業の支配者を比較検討する。次に、これら企業の支配者の相違は当然各国に支配的かつ特徴的な「企業家精神」と密接な関係を持つわけであるが、これは第III部で論ぜられる。他方、企業の存立・発展は決して企業家の一人相撲ではなくそれに対応する労働者の意識が当然問題とならねばならない。そして、これを論ずるに当り労働組合の企業に対する態度と言うものが基軸的な意味を持

つ。何故なれば、個々の労働者の意識は組合の対企業政策の中に典型的に反映せられるからに他ならない。これを説明するのが第IV部「労働組合と企業」の課題である。

ところで、第I部で提示せられたヨーロッパにおけるビジネスの風土の差異は、ビジネスという概念そのものに對する著しいニュアンスの差を生んでいるのであり、これは本書の基本テーマとして著者がとりわけ強調して止まないものである。第V部「経営の概念」で著者はヨーロッパの多くの実業家との接触を通じてこれを感じとり、この理解の仕方が経営教育という面に明瞭に反映していることを指摘するのである。最後に、今まで論議の対象となつたものは非同族的な典型的近代大企業であったが、ヨーロッパの企業を俯瞰する時、むしろアメリカと比較して著しい特徴はヨーロッパに根強く残っている多数の同族会社であり、それは伝統的なヨーロッパ企業の問題を抽出する上で好箇の対象なのである。「所有者と経営者」ではかような同族会社の諸特色を今までの分析との関連において整理し、「アメリカの会社と限界行動」と題するエピソードにおいて、アメリカとヨーロッパの企業的風土が如何に異なっているものであるかを再び強調するのである。この際、著者の言いたい点は、ヨーロッパ社会においても戦後その価値体系のアメリカ化が進行しているが、その国民的な諸特質が歴史的なヨーロッパの風土に根ざしたものである限り、依然として支配的なものとして残っているものであり、それが早急に変化するとは考えられないということなのである。これらの風習はヨーロッパに

において「オーガニゼイション・マン」の成立を阻んだプロクルステスのベッドであったが、「プロクルステスのベッドにも長所があることを忘れてはならない」と言う筆者の言葉は、彼の評価の一端を示しているものと解せられる。

以上のような諸点について、本書では既述四カ国がヨーロッパ諸国の代表として論及せられているのであるが、本稿ではその全部を紹介することは到底出来ないで、イギリスとドイツの二国についてそれを行ないその責を逃れることにしよう。更にその際二国を併列しながら本書の構成を追うことはせず、それぞれの国を全体として概観することにしよう。

四

イギリスのビジネスを理解する上で最大の眼目は、この国においてはビジネスが極めて低い評価しか受けていないという点である。この国の人たちにとり最も榮譽ある出世コースは、例のバブリック・スクールからオックスフォードかケンブリッジのいずれかの文科系大学を経ていわゆるプロフェッショナル（専門職）につくことにあり、秀れた背景を持つ者でビジネスの世界に身を置いている者は「いろいろな事情で夢が消えた人たち」であった。イギリスの紳士録を繙いてみるとビジネスマンは僅か一〇名中一名の割合に過ぎない。これをもう少し客観的に裏付けているのが、戦後行なわれた代表的企業の経営者の経歴に對する全国的調査で、これによれば大学教育に關しては僅かにトップの四分の一から三分の一が大学卒業の肩書を持って

いるに過ぎないが、これを更に前記二大学に限定すれば七％に低下してしまう。(もつとも、これには特に戦後ビジネスの世界に入る大学卒業者が著しく増大していることを保留しておかねばならないのであるが)。

これは逆に言えば、伝統的に立派な背景を持たない人たちにとつても、実業界での成功が可能であるということになるのである。然りである。ヨーロッパ大陸では現場の職工が辿り着く最高の地位は職長であるのに対して、この国ではその一つ上の工場経営者にまで登り着くことが出来る。しかし、それは同時に彼らがソサイティの仲間入りをすることを意味するものではない。始めからビジネスの評価自体が低いわけであるから、彼らが如何にそこで昇進しようとも成上り者と見做されるのが関の山である。むしろ彼らが上級階級の仲間入りをしたのなら、企業経営に専念することから漸次身をひきその他の道——例えば政治——に手を染めることが必要なのである。さて、高度のリスク負担は高度の威信と連なるといふ因果関係とは逆の、即ち、ビジネスに対する低評価は企業経営に対する冒険の回避——企業家精神の欠如を生み出していると言うのがグラニツクの指摘である。前述のコースをはずれた二流エリートは大胆な意志決定にしり込みをし、たたきあげた職工上りでは視野が狭く、同じようなことが第三の経営者類型である公認会計士についても言えるのである。

ところで、かようなビジネスに対する社会的評価は、実は、その奥にビジネスという概念に対する特異な理解を伴なってい

ることが一層重要なことなのである。一口に言えば、イギリスにおいては経営原理は、アメリカ式のように教え込むことが出来ないという考えがあり、これは企業経営に対する固有な理解というより、一般にこの国では高等行政は教育のある人間に委ねるべきであるがその人の実務教育は仕事を通じてのみ得られるという考え方から演繹されたものである。とすれば、どの学科を卒業したかは問題にならない。人格の形成は、ある学科に深く身を入れることによって自ら生まれて来るものであって、むしろそれには、実際的で、ない、学問が望ましい。更に成績は余り問題にならず、必要なのは「人格」と「調和力」である。彼らは職につくと実地訓練と先輩を見習うことで仕事を身につけるのである。このような文官制度を範としたイギリスのビジネスの世界では、技術者を含めたスペシャリストは最初は好遇されるが先行は短かい。「アマチュア経営説」と呼ばれる所以である。

他方、イギリス労働組合の著しい特色は、単一政党支持という点であり、これを通して、組合活動は社会主義的性格を提示している。彼らの組合の共通の歴史的理念は「新しい社会」の創設にある。二六年ゼネストの失敗は政治活動の重要性を組合員に知らしめたのである。しかしそれと同時に、支配階級内部に存在したこの国の身分重視の伝統が労働者の中にも厳存することに注意せねばならない。労働者の苦情や賃金要求を巧みに処理する人物よりも、高い道徳性を備えた真に労働者階級に属する人物こそ組合の欲する人なのである。この理念の上に、現

実的には部門別の地域組合が多数割拠的に存在し、非合法ストが統制なく続けられているというのが現状である。

ひるがえって、ドイツにおけるビジネスはその価値体系において如何なる地位を占めているのであろうか。ドイツにおける特色は、ここにおいてのみ過去の二大戦の破壊の中でその社会的因襲の絆をたち切ることが出来たという点に求められる。二大戦間の時期においては、ビジネスの社会的地位の上昇にも拘らず、軍部と結合したユンカーの地主階級が依然としてその頂点に座を占めていた。ところが、ドイツは今や「実業の社会」でありしかもそれは広く門戸を開放した社会なのである。

しかし、ドイツにおける経営者は企業家——自己の金を賭ける人——に比較すると極めて低い評価しか与えられておらず、彼には根無草的な暗い影がつきまといっている。これは、財産の基礎の上に始めて自由も責任も生まれるとするジョン・ロック流の考え方にもとづくものであり、所有権の伴なわない経営者は所有者を兼ねた経営者、即ち企業家の持つ特質——人格の延長としての会社という概念——に欠けているに違いないと信ぜられる。真の企業家の地位は一つの天職でありそれは伝統的な企業家の家系に見られるとされる。これはドイツ人のビジネスに対する考え方の一端を提示するものであるが、このような考え方は当然経営教育に対する否定的な態度を生むことになる。

そんなわけで、たとえドイツの企業所有家族は実際に経営にたずさわっていない場合でも、なおかつ非常に広範な支配権を

持っており、同族或は個人の支配が重化学・消費財生産において支配的である。ただこの場合でも、特に戦後消費財製造産業の同族会社銀行の勢力が滲透し来ったことを忘れてはならない。それは失敗した同族経営陣を容赦なく追放したのであるが、これも一因となって、ドイツにおける同族支配はフランス流のともすればことなかれ主義に陥ちいる危険から逃れることが出来た。戦後同業組合の機能が著しく低下したことも、これら企業の支配者が安易な経営に落ち込むことを不可能にしたのであった。更に外国貿易が重視せられたことと相まって、イギリスその他ヨーロッパ諸国に見られるマーケティングに対する軽視が存在しないという点でも、この国は戦後面目を一新したかに感ぜられる。

過去において、ここでも亦一般的に家系や階級の背景が最高経営者選定の基準と考えられていたようであるが、戦後の伝統的破壊によりその椅子を狙う人間に著しい移動が起こりつつある。以前は所有権を握った経営者が企業家として会社を支配していたのが、今では最高経営者の移動が相次ぎ、企業外からの招聘が盛に行なわれている。大銀行の同族会社への融資がこれを進めたことは言うまでもないが、しかし、この国の企業では、このような最高経営陣が企業の支配権を掌握していないことを忘れてはならない。取締役会は常勤の最高経営者で構成せられてはいるが、彼らの上には所有者とその代表者、銀行家などから成る監査役会があり、これを通して所有者一族と銀行は真に重大な決定に対しては拒否権を行使することが出来るのである。

る。分散株主の委任状は企業の取引銀行に与えられるから経営担当者が過半数を与えられることは不可能なのである。この監査役会の強力な権限は、戦後縮小せられることなく統一している。そのため大規模な同族会社の雇われ経営者は依然として擬似企業家である。所有権に基づく権力および適法性を持つ企業家との一線には相変らず越え難い溝が存するのである。

他方、ドイツの組合活動は一つの大連合によって統合せられており、賃金自制方針を打ち出し政治的ストの放棄という自主規制を採用している。個々の会社が単独に労働交渉を行なうことはまずなく、全国的・地域的労働協定に従って行なわれる。又、組合員代表が監査役会と取締役会の中に席を占め、労働者の経営参加が進められていることも大きな特色といえよう。しかし、かような非政治的性格と組織の壮大化は組合の潜在的組合員に対する影響力を漸次低下せしめ、六〇年にはその組織率は三〇％に低下してしまった。

五

ヨーロッパ企業の「秘密主義」は広く知られている。それをグラニックがインタビュー方法を採用することによって克服せんとした企画は高く評価されて然るべきであろう。無論、筆者の本書に盛り込まれている主張はたしどの程度客観的妥当性を持つものであるかに関しては、史料批判の道の残されていないかような方法では、その信憑性は筆者自身の表現を借りれば、「読者の鼻」に待つ以外にないのである。しかし、筆者の

成果が全く根も葉もないものとは到底思われないのであって、少なくともイギリスに関しては将にさもありなんと考えられる興味あるデータが提示せられているように解せられる。ただこのような方法を採用したにせよ、調査のアングルが各国によって余りにもまちまちであり基本的な視角がはっきりしていないのは本書にとりマイナスと言つてよいであろう。それは本書の構成にも影響を与えているように見受けられる。本書の章別は著者の意図を私なりに汲んで整理説明してみたのであるが、やや把え処のないものであり、少なくとも説明不足の非難は免れない。これと関連して、その叙述はどれを取り出してどの章に入れても通用するようなものである。第Ⅱ部のイギリス・フランスを対象とした部分では主としてトップの学歴が問題になっているに対し、ドイツ・ベルギーについては統計資料の欠如のためかそのような叙述は見当らない。第Ⅱ部第八章「経営者教育」は、内容的な関連性という点ではむしろ第Ⅴ部「経営の概念」に入れた方が読者の理解を助けたのではあるまいか。

次に、グラニックは戦後ヨーロッパ各国のビジネスにおける「変化」をいうのであるが、その時その内容となるものは専ら大学卒エリートの経営者コースへの就職を指している。(それは当然経営者層——テクノクラット——の出現を指すが両者は必ずしも同じではない。)しかし、この変化が今まで伝統的なビジネス概念にどのような影響を与えたのか。それは変貌したのか。したとしたらどのような方向をむいているのか。この辺の事情がどうもはつきりしない。換言すれば、変化の側面が意

識から現象面に至るまで相互関連的に把握されていないのである。問題の整理を期待した読者はあっけない幕切れに不満を感じるであろう。

そんなわけで、本書をあきず精読するには読者の側に主体的な問題意識がなければならぬ。ヨーロッパそのものを歴史的な個体として把握せんとする歴史家には、その現代の基軸的断面を知る点で無限のソースを提供するであろう。経営学・経済学の国籍を問う学徒にはそれを支える背景を明らかにしてくれるであろう。経営史家には各国における特異な史的発展の帰着点を語ってくれるであろう。それが歴史から断切された個体ではなく資本主義の発展とともに形成されたものであることが、

具体的にその連続性において理解し得るであろう。一例をあげれば、イギリスの企業とそのエリートについての考え方は、単に企業について妥当するばかりかイギリス市民社会に根を下した経験主義と個人主義の産物であり、そのエリートに関する理想像は、近代イギリス社会における地主的価値体系が二〇世紀に入り地主階級の投資階級（利子所得階級）化を通じてビジネスの世界に滲透したものと解せられる。ケインズの攻撃したのは将にこのビジネスの世界であった。

かように史的発展の帰着点としての現代企業の証言とも言える本書は、矢張り他に類書のない貴重な収獲と言えよう。

（一橋大学講師）