

# 企業と社会

## 一 序

藻 利 重 隆

### (1) 企業と社会

資本主義社会における経済活動の単位はこれを二種に大別することができる。その第一は個人や個人の私的集団であり、第二は国家や地方公共団体などである。前者によって営まれる経済活動は「私経済」とよばれ、これに対して後者によって営まれる経済活動は「公経済」とよばれる。そのいずれについてもわれわれは生産活動と消費活動とを区別することができるのであるが、このうち生産活動を営む経済単位を総称して「企業」とよぶのである。したがって企業はまず二種に大別されうること

となる。その第一は私経済に属する「私企業」であり、第二は公経済に属する「公企業」である。もっとも企業にはそのほかに、公私合同の集団で生産活動を営むいわゆる「公私合同企業」の形態も存在することが見おとされてはならない。

資本主義社会における経済の特質は、私経済が支配的役割をはたすものであることを、その本質的属性としてもっていることに見出されうるであろう。公経済は、こうした私経済の円滑な営みと発展とを促進することによって社会の発展を期待することのうちにこそ、その第一次的な課題を求めなければならないわけである。ところ

で経済の全般にわたって能動的な役割をはたすものは、  
 いうまでもなく生産活動を営む企業である。そこで企業  
 のうちでもっとも重要な地位をしめるものは私企業であ  
 るということができるとなる。すなわち資本主義社  
 会においては企業は私企業によって代表され、おのずか  
 ら私企業の基本的性格が公企業や公私合同企業にも強く  
 作用するのみならず、その本質をも規定することとなる  
 のである。

企業、ことに私企業は資本主義社会において能動的か  
 つ支配的役割をはたすものである。そこでわれわれは、  
 企業と資本主義社会との間に密接な内面的関連が存在す  
 ることを認めなければならない。つまり一方において企  
 業の発展・変質は資本主義社会の発展・変質を招来する  
 とともに、他方においては後者の発展・変質が前者のそ  
 れをも要請し、また結果することとなるのである。した  
 がって両者の間にはまさに相互媒介的な関連が存在する  
 のと解せざるをえないわけである。それではこうした  
 関連はより具体的にはどのように理解されるのであろ  
 うか。ここではこうした意味における企業と社会との関  
 連性を一瞥することとしたい。

## 二 企業の社会的合理性

われわれはまず企業の特質を明確に把握しておくこと  
 を必要とする。企業が資本主義社会における経済単位で  
 あり、しかもとくに生産活動を営む経済単位として特質  
 づけられるものであることはすでに触れられている。  
 それのみならず企業が私企業によって代表されるもの  
 であることもまた明らかにされている。そこで問題は、  
 私企業によって代表される生産活動の経済単位そのもの  
 の特質を明らかにすることに見出されることとなるので  
 ある。

われわれはまず生産活動の意味を規定しておくべきで  
 であろう。ここにいわゆる生産活動とは「商品」を生産す  
 る活動である。したがって企業は商品の生産をその目的  
 とする活動単位体、つまり商品生産の組織体をなすわけ  
 である。おのずから、商品の生産を目的としない企業は  
 ついに理解されえないこととなるのである。ところで、  
 ここにいわゆる「商品」が他人に販売される財貨や用役  
 であることはいうまでもないであろう。つまり他人に販  
 売するために財貨や用役を生産する活動の組織体ないし

### (3) 企業と社会

事業体が企業をなすのである。ところで生産活動はもとより商品生産活動によってつくされるわけではない。商品生産から区別せられる生産は「家用生産」とよばれるのが普通である。商品生産は必ずその生産物の販売をともなうものであり、おのずから「生産」そのもののうちに「販売」が含まれるものと解せざるをえないのであるが、これに反して家用生産には販売は含まれない。したがって家用生産それ自体は独自では企業の意味をもちうるものではないのである。

商品は他人に販売される財貨や用役であるが、これをその反面から考察すれば、他人が買い取ってくれる財貨や用役でなければ、商品とはよばれない。すなわち、一般的な表現を用いるならば、商品は社会的に必要とせられる財貨や用役にほかならないわけである。ところで何が社会的に必要とせられる財貨や用役であるかは、資本主義社会においては原則として個々の企業がみずからの責任においてこれを説明していかなければならないのであって、決して初めから判明しているわけではない。つまり個々の企業が生産する商品はその企業がみずから調査・研究し、あるいは開発するなどの方法によって自

主的にこれを決定することを必要とするものなのである。ところで、個々の企業がみずからの責任において生産せられるべき商品を決し、したがってまたみずからの責任においてその生産に従事するということは、一体なにを意味するのであろうか。それは企業が独自の採算にもとづいて商品生産を営むものであることを表明しているものと解せざるをえない。そしてそのことのうちにわれわれは、商品生産目的とは異なる別個の企業目的を理解することができる。営利目的ないし利潤追求目的がすなわちそれである。つまり企業は利潤の獲得をその目的とする事業体にはかならないわけである。そこで企業には商品生産目的と営利目的との二つの目的が併存するものと解せざるをえないこととなる。それではこの二つの目的はいかなる関係において結びつけられることとなるのであろうか。

現代の資本主義社会における企業の代表的形態が会社に、ことに株式会社に見出されることは自明である。わが国の商法においてはこの会社は「営利法人」であり、「営利を目的とする社団」であることがその特質をなすものとして規定されている。ところで、こうした営利法人で

ある会社を設立するためには定款の作成を必要とするのであるが、この定款に記載されるべき絶対的必要事項の一つとして商法はさらに「目的」をかかげている。つまり「営利を目的とする社団」である会社の定款に、さらに「目的」の記載が要請されているわけであるが、その目的が営利目的とは異なる「会社の目的」でなければならぬことはいうまでもないであろう。それは会社がその目的として担当する「事業」の内容を意味するものである。つまり会社には営利目的のほかにさらに事業目的が存在するものであること、すなわち会社には二つの目的が存在するという事実が商法においてもまた明確にされていることをわれわれは知ることができるのである。ところがこの営利目的において意味せられる「営利」は「営利行為」を業としてなすことであり、「営利事業」を営むことにはかならない。そこで営利目的は「事業」をはなれて存在しうるものではないこととなる。つまり会社の目的として定款に記載されている「事業」のほかに、別個にその会社の「営利事業」が存在するわけではなくて、定款記載の会社目的としての事業そのものが営利事業として営まれるわけである。そこで会社の営

みについて営利目的と事業目的とを区別する場合には、前者は一般的にある特定の事業内容の遂行を「営利事業」たらしめる事業主体の客観的な意図、すなわち会社の客観的な意図であり、したがってまたそのうちに体现されている指導原理、つまり、会社の事業遂行を指導する客観的な原理であると解せざるをえないこととなる。換言すれば、営利目的という指導原理によって、したがっていわゆる「営利原則」によって営まれる事業内容が「営利事業」にほかならないのであるが、この営利事業がその事業内容そのものに即して把握されるとき、その目的が「事業目的」として「営利目的」とは別個に理解されることとなるにすぎないわけである。このようにして事業目的は営利事業の内容を規定するものであるから、営利目的はこの事業目的を欠如することはできないこととなる。また特定の事業目的は営利目的に指導せられることによってはじめて営利事業として現実に遂行せられるのであり、したがって事業目的もまたそれが現実には「会社の目的」たりうるためには、営利目的を欠如することはできないのである。しかもここにいわゆる事業目的が「商品生産」として一般的に規定されうるものであ

(5) 企業と社会

ることはいうまでもない。したがって会社は商品生産という事業内容と利潤追求という指導原理との両者を要件とし、その結合によって現実に事業を遂行する社団であると解されうるわけである。

こうした会社の特徴は企業の特徴を一般的に表現しているものと解してさしつかえない。つまり企業は営利目的と商品生産目的との二つの目的をもつものであるが、しかもこの二つの目的は企業の現実においてではなくて、遊離して別個に存在しているわけではなくて、完全に融合せられているのであり、したがって企業はまさに「營利的商品生産」の組織体をなすのである。つまり、営利目的を指導原理として、したがって営利原則にもとづいて商品生産目的を達成するところに「企業目的」の特質が認められうるわけである。営利目的の浸透した商品生産こそが企業目的としての營利的商品生産にほかならないことをわれわれは銘記するべきであろう。

ここでわれわれは企業における事業目的を軽視する見解に触れておくべきであろう。それは営利目的のみを企業の第一義的目的として規定する見解のうちに認められる。利潤追求目的こそが企業の本来の目的であって、商

品生産目的はそのための手段としての中間目的にすぎないとする企業の解釈がこれを代表する。それが、営利目的と商品生産目的との融合のうちに企業目的を把握するわれわれの見解といちじるしく相違するものであることは注意されなければならない。われわれの理解する営利目的はいうまでもなく資本主義社会の体制原理であるが、それはけっして単純な貨殖目的ではない。それは「企業性」ともよばれるものであって、企業の指導原理としてつねにその商品生産目的と融合して機能するものとして理解されなければならないものである。商品生産を営利目的に対する単なる手段と解する見解は、営利目的を商品生産目的から遊離させることによってこれを觀念的に把握するものであるが、それがやがてこれを卑俗な貨殖目的へと転落させるものであることは注意されなければならない。もっともこうした卑俗化の事態が、たとえ例外的ではあるにしても、現実に発現しているという事実もまたわれわれはこれを無視してはならないであろう。なぜならそれは、資本主義体制に由来するものとして理解されうる企業の墮落でもあり、さらにはこうした企業の墮落に起因するものでもありうるからである。

ところで企業目的は具体的には行動主体としての企業  
がみずから達成すべきものとして意識的に形成するも  
のであり、その意味においてはそれは主観的なものであ  
るが、しかし社会的存在としての企業が社会的制約のも  
とにみずから理性的に形成する目的は、原則として客観  
的な意味をもち、おのずから「社会的合理性」をもつもの  
たらざるをえないと解せられる。ここにいわゆる社会的  
合理性は社会の要請に対する即応性、したがって社会に  
対する貢献性を意味する。ただ企業目的に見出される社  
会的合理性には直接的なものと間接的なものと二種が  
区別されうることとなる。前者は企業が主体的に担当す  
るいわゆる社会的職能にもとめられるものであって、そ  
れは一般に「企業職分」の名でよばれるものにほかなら  
ない。これが社会の必要とする財貨や用役の生産、すな  
わち商品生産を意味するものであることはいうまでもな  
いであろう。企業に対する直接的な社会的要請はまさに  
商品生産にはかならないと解せられる。これに反して後  
者はこの直接的な社会的合理性の高揚、したがって企業  
職分の合理的な達成を促進し、確保することを媒介とし  
てその社会的合理性が認められるものである。われわれ

はこれを企業の営利的配慮に見出すことができる。そし  
てこうした意味において企業における利潤の獲得ないし  
利潤追求が間接的な社会的合理性をもつものであること  
はとくに銘記されなければならないことなのである。た  
だこうした社会的合理性の見地からする企業目的の直接  
性と間接性との関係は、企業それ自体の合理性の見地よ  
りするとき、逆転せられることとなる。そしてそのこ  
とのうちにわれわれは、営利目的が企業の指導原理とし  
て機能するゆえんを見出だしうることとなるのである。

ところで、企業そのものの社会的合理性が企業目的の  
社会的合理性に由来するものであることはいうまでもな  
いであろう。すなわち、社会的合理性をもつ企業目的の  
効果的な達成を実現する企業についてこそわれわれはそ  
の社会的合理性を確認することができるのである。もし  
てこうした企業の社会的合理性を高揚することそのこと  
のうちにわれわれは、いわゆる「企業の社会的責任」の  
本質的意義を理解しなければならぬ。それはけっして  
企業目的の達成をはなれて超越的に理解されるべきもの  
ではないのである。

さてこのような営利的商品生産の組織体としての企業

## (7) 企業と社会

の特質は、私企業において典型的に現われている。しかし資本主義社会においては公企業や公合同企業もまた、原則的には、私企業に典型的なこうした特質を基本的にそなえているものといわなければならない。なるほど利潤獲得の見込みのない生産分野には、私企業はおこりえない。公企業は公共的見地から主としてこうした分野においてこそ設立されなければならないこととなる。しかしひとたび設立された公企業の自律的指導原理は、私企業のそれと基本的に異なるものではありえないはずである。もとよりそこには多くの他律的制約が課せられることとなるであろう。だが、こうした他律的制約は、その程度の差を度外視するならば、私企業についてもまた当然に認められうるものなのである。そして同様のことが公合同企業についても妥当することに關しては、もはや多言を要しないであろう。<sup>(1)</sup>

(1) つぎを参照のこと。

藻利重隆、経営管理論(第二新訂版)、千倉書房、昭和四十年、二五—二五九頁。

藻利重隆(稿)、企業の目的とその指導原理(一橋大学産業経営研究所、ビジネス・レビュー、第十四卷第一号—

昭和四十一年六月号—所載)。

藻利重隆(稿)、企業の意義(藻利重隆編、経営学辞典、東洋経済新報社、昭和四十二年、六四—七〇頁)。

### 三 企業の発展・変質と社会の発展・変質

企業は營利的商品生産の組織体として特質づけられるものであった。ところでここにいわゆる組織体は多数の人びとが協働することによって継続的に反復して商品生産を営む事業体を意味する。つまり企業における商品生産は一回限りのものではなくて、継続的な商品生産なのであり、おのずから企業は工場や事業場などの物的組織と、これに媒介されて協働する多数の人びとの人的組織との統一的組織体として具体的に存立するのである。すなわち企業は一方においては長期的な耐用命数をもつ機械や装置などに対する投資を反復するとともに、他方においては多数の労働者を継続して雇用しながら計画的に商品生産を持続していく事業体をなすわけである。そこで企業はその営みにおいてこれを展望的に考察するとき、まさに無限持続的な事業体として理解されるのであって、われわれはこれを「無限事業体」ないし「継続事業体」として、したがっていわゆるゴイング・コン

サーン (going concern) として特質づけることができる。なるほど企業の倒産は決して珍しいことではない。したがってこれを回顧的に考察するときは、企業にも限られた寿命のあるものが少なからず存在することはもとより否定されえない。しかし企業の本質理解にとって最も重視されなければならないものは、事業運営の実践的見地からする展望的考察であるといふべきであろう。倒産しないという保証が絶無であるにもかかわらず、またこのことを明確に意識しながら、なおかつ商品生産を無限に持続させていくことに最善をつくすところにこそ企業の基本的特質が見いだされるのである。そして企業をゴーイング・コンサーンとして特質づけることの意義もまた、まさにこうした事実を指摘することのうちにとめられなければならない。企業を倒産しないものだと解することほど企業の本質をあやまるものはない。いわゆる「不沈艦意識」は企業にたずさわるものには断じてゆるされえないものであることが銘記されなければならないのである。

さて、企業の一般的な特質は営利的商品生産の継続的事業体として規定されるのであるが、しかしその具体

的・特殊的性格は決して不変のものではなくて、かえって歴史的に発展し、変質する。われわれは一般的にこれを「企業の変質」として理解しうるであろう。それは一方においては企業の実体に関する性格の変化として発現し、他方においてはこれに即応する方法で企業の指導原理に関してその具体的意味内容の変化として発現する。このうち後者をとくに「営利原則の変質」として理解するならば、「企業の変質」という概念によってわれわれは前者のみを理解しうることとなる。それは狭義における「企業の変質」であるが、ここでは「企業の変質」をこうした意味でのみ使用することとする。ところでこのような企業の変質はなにによって特質づけられるであろうか。われわれはこれを概括的に「企業の固定化」のうちにもとめることができるであろう。それでは「企業の固定化」とはなにを意味するのであるか。それはまず第一に企業の生産様式が労働集約的なものから資本集約的なものへと発展し、しかもその資本集約度、したがって労働の資本装備率、すなわち労働者一人あたりの固定資本が次第に増大していくことを意味している。そこでそれは、一方において企業の投下総資本がその絶対額



において増大し、企業が大規模化することを意味するとともに、他方においては投下総資本のなかで固定資本の占める相対的な割合、したがって固定資本対流動資本比率が増大することを意味する。われわれはこれを「資本の固定化」として特質づけることができる。それは同時に「資本の有機構成の高度化」とよばれる事態をも招来するわけである。なぜなら、いわゆる「資本の有機構成」は投下不変資本の投下可変資本に対する比率であり、しかもこのうち前者は投下固定資本のほかに原材料などに対して投下されている流動資本をも含んでいるのに対して、後者は賃金のために投下されている流動資本のみを指すのであるが、固定資本の流動資本に対する比率が増大する場合においては、生産性増大の帰結として、同時に、流動資本のうちにおける投下不変資本の投下可変資本に対する割合もまた増大するのが一般であると解されうるからである。

ところでこのような「資本の固定化」は、商品生産の技術が進歩・発展し、生産手段の機械化が高度化するこ

進展によって機械設備や装置が一方においてますます自動化の度を高めるとともに、他方において大型化することによって一段とその度を高めてきたことが注意されなければならない。現代の企業はその程度に差こそあれ原則的にはこうした「資本の固定化」を回避することはついにできない。なぜならこれを回避することはその企業がみずから競争的な経済社会における落伍者への道をえらぶことにほかならないと解せざるをえないからである。

ところが「企業の固定化」はけっして単にこれにつきるわけではない。すなわちわれわれはさらに「労働の固定化」を問題にしなければならぬのである。ところで、ここに「労働の固定化」とよばれるものは、一方において企業の雇用する労働者数とその生産量に対して弾力的なものではなくなることを意味するとともに、他方においてはこの労働者に対して支払われる賃金の水準が次第に引きあげられていかなければならぬという事実を意味する。つまりひとたび企業が採用した労働者に関しては、たとえその企業の生産量が削減されざるをえない事態が発現した場合においても、労働者の側にその責に帰せられるべき理由が存在しないかぎり、企

業は容易にはその解雇をおこなうことができないのである。さらにまた企業は容易にはその賃金水準の切下げを企てることができないのみならず、逆にこれを引きあげることを考慮せざるをえない事態が今日の企業には発現しているわけである。しかもこうした事態が自己の生活権を主張する労働者の労働組合運動の発展に由来するものであることはいうまでもない。ところで、今日の企業には、こうした社会の現実の事態を無視して、労働組合運動を阻止するような挙にでることははやゆるされえない。なぜなら、労働組合否定論や労働組合無用論は今日の社会では到底通用しうるものではありえないからである。そこで「労働の固定化」が発現している企業において、労働者の労働意欲を高揚して資本運用を能率化し、その有効性を高めていくためには、企業は一方において労働者の雇用を保障するとともに、他方において労働者の賃金水準を引きあげることによって、積極的に彼らの生活を保障することこそが第一次的に必要とせられることとなるのである。それが企業の変質を意味するものであることはいうまでもないであろう。

さて企業の歴史的発展は「企業の固定化」を招来する。

それは一般的には企業規模の巨大化を要請することとなるのであり、したがって巨大企業の発現によって典型的に象徴せられるものであると解してさしつかえないであろう。ところがこのような「企業の変質」は必然的にその指導原理の変質を招来することとなる。われわれはこれを「営利原則の変質」として把握し、短期的・一時的な利潤の極大化を志向する営利原則、すなわち「短期的営利原則」から、長期的・持続的な利潤の極大化を志向する営利原則、すなわち「長期的営利原則」への営利原則の発展・変質として理解するべきであると考える。それはまさに「営利原則の長期化」にほかならないわけである。だがこれに関してはもとより多くの異なる見解が認められる。そしてそれはこのような「企業の変質」にともなう資本主義社会そのものの発展・変質に関する見解の分裂に由来するのである。<sup>(1)</sup>

企業の発展・変質を促進したものは技術的進歩や労働組合運動の発展であり、ともに社会的性格をもつものであるが、しかもそれらが同時に企業の発展・変質によって促進されたものであることもまた否定されえない。つまり両者の間には相互媒介的な促進関係が認められうる

わけである。ところがこうした企業の変質はさらに進んで資本主義社会そのものを交質させることとなる。そしてそこにわれわれは人びとがしばしば「人民資本主義」(people's capitalism)の名において漠然と理解するものの発現を見ることとなるわけである。もっとも人民資本主義がなにを意味するかは必ずしも明らかではない。ただ企業の変質との直接的関連において理解されうるものとしてはバーリーとミンズ(A. A. Berle and G. C. Means)の「会社革命論」(corporate revolution)によって主張される「会社体制」(corporate system)なごし「会社資本主義」(corporate capitalism)、『バーナム(J. Burnham)の「経営者革命論」(managerial revolution)において提唱されている「経営者社会」(managerial society)、『ドラッカー(P. F. Drucker)の提唱する「自由産業社会」(free industrial society)などがこれに含められうるであろう。最近ではガルブレイス(J. K. Galbraith)の理解する「産業体制」(industrial system)——「大企業体制」とも訳されている——もまたこれに属するものと解しうるかも知れない。しかもこれらの見解に認められる共通の認識は、現代資本主義における巨

大企業の発現であるといいうるのである。巨大企業は株式会社の法律形態において発現するのを一般とするが、そこでは株式所有の高度の分散を媒介として、いわゆる「資本と経営の分離」という現象が発現する。つまり出資者に関して会社の運営に無関心ないわゆる不在所有者の発現し、会社の運営が典型的にはいわゆる専門的経営者によって担当されるという事態の成立を見るわけであるが、こうした事態の解釈に関して諸種の見解が分れることとなるのである。こうした問題を本格的に取りあげた最初のもものは、すでに一九三二年にその提唱を見た「会社革命論」であると解されるのであるが、この場合にはいわゆる「会社革命」による「会社体制」の成立は、バーリーおよびミンズの希望の見解として展開された。彼らの見解によれば、「資本と経営の分離」した巨大企業においてはいわゆる「経営者支配」(management control)が行なわれているのであるが、しかもこうした企業の運営に関しては三つの可能性があるとせられている。その第一は「**私有財産の伝統的な論理**」にもとづき、**会社を株主のものとして理解するとともに**、経営者は株主の受託者としてその利益のために会社の運

営にあたるものであり、第二は「利潤の伝統的論理」に  
 もとづき、経営者は会社をその支配者である自己のもの  
 として理解するとともに、自己の利益のためにその運営  
 にあたるものであり、第三は会社を社会全体のものとし  
 て理解するとともに、経営者は社会の各種利害者集団の  
利害を調整するという純粋に中立的な技術主義 (a pure-  
 ly neutral technocracy) に立脚して会社の運営にあた  
 るものである。ところで、この三者のうちで第一は資本  
 主義の純粋に伝統的な見地をなすものであるが、それは  
 経営者支配の行なわれている巨大企業の現実の事態に対  
 処するものとしては適切ではないものとして、また第二  
 は経営者が株主である所有者から会社を取りあげ、いわ  
 ゆる「会社略奪」(corporate plundering) を実現して私  
 有財産の原理を否定し、経営官僚独善主義 を実現するも  
 のであることのゆえに望ましくないものとして、ともに  
 拒否される。そして第三の中立的な技術主義の原理によ  
 る会社の運営こそが望ましいものとして選び出されるの  
 であるが、こうした原理によって営まれる経営者支配の  
 株式会社において彼らは「準公共企業体」(quasi-public  
 corporation) としての巨大企業の特質を理解するととも

に、このような準公共企業体によって支配せられる社会  
 を「会社体制」とよぶのである。パーリーは後に(一九  
 五四年)これを「会社資本主義」ともよんでいる。そし  
 てこうした体制の形成される過程がパーリーやミーンズ  
 のいわゆる「会社革命」にほかならないわけである。そ  
 の成立の根拠をパーリーは後には「会社の良心」や「經  
 営者の良心」に期待し(一九五四年)、さらには「社会  
 的合意」にもとめる(一九五九年)こととなっているこ  
 とが注意されるべきであろう。

パーリーとミーンズが私有財産原理を否定する「会社  
 略奪」であることのゆえに好ましくないとする第二の可  
 能性に関して、それが単なる可能性にとどまるものでは  
 なくて、歴史的必然性をなすと解するところに成立する  
 見解こそは、パーナムの「経営者革命論」であり、この  
 会社略奪、したがって経営者革命が完成することによっ  
 て発現する社会はもはや資本主義社会ではなくて、まさ  
 に「経営者社会」であると解するところに彼の見解の特  
 質がある。資本主義社会においては資本家が所有者とし  
 て労働者を搾取するのであるが、これに反して経営者社  
会においては経営者が所有者として労働者を搾取する。

ただしこの場合の経営者の所有は実質的所有を意味するのであって、経営者社会における主要生産手段の形式的な所有者、つまり名義人は国家であるとせられていることが注意されなければならない。つまりバーナムにおいては巨大企業の発展がやがてその国有化を招来するものであること、したがって巨大企業における不在所有者の消滅が必然的に予想せられているものであることを記憶しておかなければならない。そのみならず、バーナムの理解する経営者が、バーリーやミーンスのそれとは異なり、きわめて狭義のものであって「生産過程の技術的指導および調整」(the technical direction and coordination of the process of production)を担当する**生産担当の経営者**(operating executives, production managers or plant superintendents)だけに限られており、金融や製品の販売や原材料の購入などの問題を担当する「財務担当の経営者」(finance-executives)や「業務担当の経営者」は意識的に除外されていることも注意されなければならない。そして、それはこれらの経営者が主として利潤志向的機能を担当すると解せられていることによるのである。だが営利原則にかわる企業の指導

原理がなんであるかはバーナムにおいては必ずしも明らかではない。そのみならず、経営者が資本家に代位して労働者を搾取する搾取階級を形成することこそがバーナムの強調するところなのであり、彼はこうした経営者社会の発現をけっして希望するものではないが、しかしそれにもかかわらずその成立は歴史的必然性をもっていと彼は主張するのである。このような経営者社会がはたして人民資本主義に含まれるかどうかは問題であろう。ただわれわれはそれがはたして資本主義社会と本質的に区別されうるにたる特質をもつものであるかどうかに関して多大の疑いをいだかざるをえない。なぜなら経営者社会においては経営者は依然として実質的な所有者として所有者支配を展開するのであり、その関するかぎり、こうした経営者社会の資本主義的性格はついに否定されえないものと解せざるをえないからである。即ちそれは変質した資本主義の一形態をなすものとして理解されるべきであろう。<sup>(3)</sup>

ドラッカーの提唱する「自由産業社会」は「奴隷産業社会」(slave industrial society)から区別せられる独自のものであるが、「産業社会」そのものは「前産業社

会」としての「商業社会」(mercantile society)から区別せられるものであり、その成立は「大量生産革命」(mass-production revolution)によって社会が産業化することのうちにもとめられる。ところでこうした産業社会の典型的な特質を彼は「労働者と生産物および生産手段との分離」において理解している。しかもこの大量生産革命はフォード自動車会社における「T型」第一号車の製造(一九〇八年)にその端を発していると解するのがドラッカーである。そしてこうした産業社会のうちで巨大企業が単に中心的制度(central institution)をなすのみならず、さらに決定的で代表的でそして自主的な制度(the decisive, the representative and the constitutive institution)として存続しているものを彼は自由産業社会とよぶのである。ここにいわゆる決定的制度とは、企業における決定が産業社会の動きに決定的な作用を及ぼすことを意味し、またいわゆる代表的制度とは、企業が産業社会の鏡として、その内部的諸問題のうちに産業社会の特徴的な秩序および重大問題を象徴するのみならず、企業の組織原理のうちに社会の組織原理をも具現していることを意味し、そしてさらにいわゆる自主的制度

とは企業が自律的な制度であって、その方針、決定、行動の型は必然的に企業志向的(enterprise-oriented)なものたらざるをえないものであることを意味している。しかも、こうした企業の指導原理に関してドラッカーは営利原則を否定するとともに、これにかえて顧客創造主義を提唱し、企業の目的は利潤の獲得にあるのではなくて「顧客の創造」(the creation of a customer)にあるとするのである。ところでドラッカーはこのような自由産業社会が伝統的な「資本主義」とも伝統的な「社会主義」とも異なり、両者の彼岸に存立するものであることを強調するとともに、これがアメリカ資本主義の変質のうち<sup>(4)</sup>に展開されることを期待している。しかしわれわれはこの自由産業社会に関して、それが果して資本主義の彼岸に存立するものであるかどうかということについて多大の疑いを提起せざるをえない。それはいわゆる自由社会の一形態として依然として変質した資本主義社会をなすものというべきであろう。

さてこれらの諸種の見解がいずれも巨大企業における経済力の集中を重視していることは注意されなければならない。ここで問題とされる経済力の集中がいわゆる独

占と同一の概念でないことはいうまでもないであろう。両者の間にはつぎの三つの関係が見出されうるのである。

- (一) 経済力の集中をとまなう独占
- (二) 経済力の集中をとまなわない独占
- (三) 独占をとまなわない経済力の集中

これらのうち第二は単純な製品の差別化 (differentiation) において主として発現するものであって、社会に對するその企業の権力的地位は必ずしも大きいものではない。ところが、これに反して第一と第三とはともに、これを実現している企業の社会における権力的地位の重大性のゆえに諸種の問題を生ずることとなるのである。

ところで、企業の指導原理としての営利原則ないし利潤追求 (Gewinnstreben) は一種の「独占追求」(Monopolstreben) でもあることが注意されなければならない。製品の差別化もまたそのために発現するわけである。ただ企業の独占追求活動に関してはわれわれは二種を大別しなければならない。その第一は革新的独占追求活動であって、これは技術的進歩を促進し、合理化を推進することによって経済の発展を可能にする働きをもっている。これに反して第二は停滞的独占追求活動であって、これ

は技術的進歩を阻止し、合理化を阻害することによって経済の停滞を招来する働きをもつのである。前者は革新的であって、他企業との競争に打ち勝つことを志向し、そのためにあらゆる意味においてつねに新しい分野への進出を企て、また新しい方法の導入に腐心する。これに反して後者は現状維持的であって、他企業との競争を排除することを志向し、そのために諸種の老獪な手段を乱用することとなる。前者は公正競争を展開するが、後者は不正競争を駆使するようになるものと解することができる。前者において実現せられる独占は短期的・一時的であり、おのずから有効競争の展開される寡占の域をこえるものではありえないのであるが、これに反して後者において実現せられる独占は長期的・持続的であり、競争を完全に排除して完全独占を形成することが予想せられる。前者はあくまでも競争を前提とするのであり、おのずからそこに成立する独占はいわば競争の一形態として理解されうるものであるが、これに反して後者は競争の否定を志向するものであり、そこに実現せられる独占はまさに競争の対立物をなすのである。革新的独占追求が停滞的独占追求に転化するものではないという保証は

なんら存在しないのであり、おのずからその可能性はもとより否定されうべくもない。したがって安易な樂觀は許されないのであるが、しかもなおわれわれはこの両者を区別して考察することを必要とするのである。

独占はそれが経済力の集中をもたうものであるとき、革新的なものから停滞的なものへと転落する可能性を増大するものと解しうるのである。また経済力の集中は独占をとまわらない場合においてもなお、その社会における権力的地位の卓越性のゆえに諸種の問題をはらむこととなりうるものであることが記憶されなければならないのである。<sup>(6)</sup>

ガルブレイスのいわゆる「産業体制」もまた巨大企業を中核とする新しい資本主義社会を問題とするのであるが、そこではむしろ経済力の集中をもたう独占追求のうちに積極的意義が認められ、こうした巨大企業の管理的機構として彼が「テクノストラクチャ」(Techno-structure)という新しい名称でよぶ、広範囲の各種の専門家からなる意思決定集団の計画機能の重要性が強調されている。しかもこの計画機能はやがて市場的競争機能に代位しうることとなるものとして理解され、そのこと

のゆえに資本主義は変質して社会主義に接近するようになることが主張されるのである。そしてテクノストラクチャの管理するこうした巨大企業にあっては企業の指導原理はもはや利潤の極大化にあるのではなくて、かえって市場占拠率の増大をはかり、企業の安定と成長とを志向することそのことのうちにもとめられるようになる。と解せられるわけである。だが巨大企業の独占追求が競争の排除に関してはたして十分の成果をおさめうるかどうかにはなお多大の疑問が残される。われわれはここで、市場範囲の拡大、つまり封鎖的な国内市場の封鎖性を解除することによる市場の国際化がかえって競争原理の意義を高揚せざればやまないこととなる事情をこそ重視するべきではないかをあらためて考慮せざるをえない。独占企業による経済の計画化という思考には過度の誇張があるように思われる。なぜなら資本主義はいまや一國資本主義の時代ではなくなっていることが留意されなければならないからである。<sup>(7)</sup>

(1) 「企業の固定化」および「營利原則の変質」に関しては、つぎを参照のこと。

漢利重隆、経営学の基礎(改訂版)、森山書店、昭和三十



七年、一五一―二九頁および四九九―五二〇頁。

漢利重隆(稿)、企業の指導原理としての営利原則(漢利重隆編、経営学辞典、七一―七三頁)。

漢利重隆(稿)、営利原則の変質(漢利編、経営学辞典、八〇―八八頁)。

(2) 上記を参照のこと。

A. A. Berle & G. C. Means: 'The Modern Corporation and Private Property, N. Y., 1932. (邦訳、北島忠男、近代株式会社と私有財産、文雅堂、昭和三十三年)

A. A. Berle: 'The 20th Century Capitalist Revolution, N. Y., 1954. (邦訳、森井信行、二十世紀資本主義革命、東洋経済新報社、昭和三十一年)

A. A. Berle: 'Power without Property, N. Y., 1959. (邦訳、加藤 寛他、財産なき支配、論争社、昭和三十五年)

J. Burnham: 'The Managerial Revolution, What is Happening in the World, N. Y., 1941. (邦訳、武山泰雄、経営者革命、東洋経済新報社、昭和四十年)

(4) 上記を参照のこと。  
P. F. Drucker: 'The New Society, The Anatomy of the Industrial Order, N. Y., 1949. (邦訳、現代経営研究会、新しい社会と新しい経営、ダイヤモンド社、昭和三十一年)

P. F. Drucker: 'The Practice of Management, A Study

of the Most Important Function in American Society, N. Y., 1954. (邦訳、現代経営研究会、現代の経営

同統編、自由国民社、昭和三十一年)

漢利重隆、ドラスカー経営学説の研究(第二増補版)、森山書店、昭和三十九年。

(5) 「独占」の問題に関しては、われわれは製品の品種の問題と市場の範囲の問題との二つの問題を同時に考察すべきであることを忘れてはならぬ。

(6) 上記を参照のこと。

漢利重隆、株式会社と経営者、同文館、昭和二十三年。  
三戸公、アメリカ経営思想批判——現代大企業研究——、未来社、昭和四十一年。

(7) 上記を参照のこと。

J. K. Galbraith: 'The New Industrial State, Boston, 1967. (邦訳、都留重人他、新しい産業国家、河出書房、昭和四十三年)

#### 四 結——企業の営利性と社会性

企業は営利的商品生産の組織体であり、おのずからその「企業性」は、企業に対する社会的要請に即応しうるものである。利的商品生産を企業がみずから継続的に遂行することのうちに見出されなければならない。換言すれば

社会的合理性をもつ企業目的を効果的に達成して企業の社会的合理性を確保していくことこそが「企業性」の確保を意味するのである。おのずから、企業性を確保し、これを高揚することは同時に企業がその「社会性」を発揮することでもあると解することができる。そして、こうした意味においては企業の企業性とその社会性とは一体化しているわけであつて、両者の間にはなんらの分裂も乖離もこれを認めることができないはずである。なお「企業性」は狭義においては企業の指導原理としての営利目的の特質を表現するものとしても理解せられるのであるが、この場合においてはそれは企業の「営利性」ないしその「利潤性」を意味することとなる。前述の広義における企業性は実はこの狭義の企業性、したがって営利性のうちに端的にその具体的表現を見出すことができずであり、おのずから企業性の概念は一般的にはむしろこの狭義のそれを意味するものとして、したがって企業の営利性の意味において理解せられるようになってくるものといふのであろう。そこで企業の営利性に関するものともまたわれわれはそれをもとも企業性の社会性と一体化しているはずのものであり、両者の間に分裂や乖離

が発現することは原則的にはありえないことを推論することができるのである。

だが現実にはしばしば企業の営利性と社会性との分裂や乖離が問題とせられるのみならず、さらに進んで両者は二律背反的に矛盾するものとしてすら論ぜられる場合の珍しくないことが注意されなければならない。それはそれはなぜなのであろうか。これに関してわれわれのまず反省すべきは、企業目的の社会的合理性の問題である。特定の企業目的が社会的合理性をもちうるためには、それはつぎのようなものでなければならなかったはずである。すなわちこれを設定する企業が、社会的存在としての自己の特質を自覚するとともに、こうした社会的存在としての企業に対する社会的制約を、その慎重な、理性的判断にもとづいて正面から受けとめたうえで設定した企業目的であるというのがすなわちそれである。そこでは第一に企業が十分に理性的な判断を行なっているかどうか問題となるであらう。理性が惰性によって曇らされることは決して珍しいことではないからである。さらに第二には営利目的が商品生産の指導原理としての特質を忘却して卑俗な貨殖目的に転落してはいない

かが問題となるであろう。こうした卑俗化が反社会性を招来することは自明だからである。ところで企業目的のこのような情性化や卑俗化を阻止してその社会的合理性を確保して行くために必要とせられるものが経済社会における競争であることはいまでもないであろう。いわゆる公正競争が有効に展開されている経済社会においては、原則として営利性の発揮は社会性の高揚を意味しうるのであり、したがって営利性と社会性とは相互促進的関係において存立することができ、競争原理の意義はこうした意味において高く評価されなければならない。すなわち企業は本質的に「競争企業」であることを必要とするわけである。そしてそれは、競争企業においてのみ企業の社会的合理性に対する保証が期待されうることによるのである。

ところが企業の発展にもとづく巨大企業の発現は、競争原理を阻害し、あるいはさらにこれを排除する傾向をもつような独占や経済力の集中を招来する。こうした企業はその権力的地位に安住して反社会的行動に不感症となる傾向をもつことが注意されなければならない。社会的制約を無視することに由来する企業公害の問題もまた

ここに発現するのである。そこで競争原理が十分にその機能を発揮しえず、企業が競争企業としてのその本質的意義を軽視するようになるときは、営利性と社会性とはついに分裂し、乖離せざるをえないこととなる。それのみならず両者は相互阻害的に機能し、二律背反におちいらざるをえないこととなるのである。そこに国家の政治活動によるその打解が期待せられることとなるのはいうまでもないであろう。いわゆる私的独占禁止法を活用することなどの意義がここに見出されるわけである。ただ、いわゆる「社会性」において、われわれはひとり近視眼的な消費者大衆の利益のみならず、同時に長期的な国益の意義をも理解することを忘れてはならないであろう。一國資本主義を脱脚した現代においては、市場の拡大のゆえに長期的な国益を重視することの意義はいちじるしく増大しているものといわなければならないのである。しかも市場の国際化が巨大企業に競争原理を復活し、重視させるものでもあることは注意されるべきであろう。なお競争原理の阻害せられた巨大企業においては、「企業の利益」と「経営者の利益」との分裂が顕現することとなる傾向がいちじるしく、企業の利益の名において

てかえってこれを無視し、逆に自己の個人的利益を追求するような経営者が発現してくる場合のけっして珍しくないことも注意されなければならない。それは企業性、ないし企業の営利性を無視することにもとづく社会性の阻害を意味することにはかならないのである。悪い意味での官僚的経営者や利己的経営者の発現がここに見出されることとなる。そこでわれわれは巨大企業の経営者について、なおかつ中小企業の経営者に認められるような高度の勤勞意欲を期待しうる道を工夫する必要に迫られることとなる。企業の利益のうちに自己の利益を見出さうる経営者において、それははじめて可能なわけであるが、こうした経営者こそは革新的経営者とよばれるべきものであり、これこそが巨大企業においてもまた必要とせられるものなのである。そしてそうした経営者は、なによりもまず、競争企業としての特質を発揮しうる巨大企業においてははじめて発現しうるものと解しうるであろう。しかもこうした企業こそはまさに長期的営利原則を要請してやまないものであることが強調されざるをえないのである。

ドラッカーは企業の指導原理に関して一方において

「利潤の極大化」を否定しながら、他方において「機會の極大化」(maximization of opportunities)を提唱する。しかもそこで問題とせられている「機會」は、実は可能なかぎりでの最大の利潤を獲得しうる機會にほかならないのである。ところで利潤の極大化に関してこれを媒介するものとして「機會の極大化」をとりあげていることのように、むしろわれわれは、長期的営利原則の提唱をこそ理解するべきであろう。「顧客の創造」もまた実はこうした意味における「機會の極大化」を代表するものにほかならないのである。ガルブレイスの主張する企業の安定と成長もまた同様に理解しうるのではないであらうか。

シュンペーター(J. Schumpeter)は資本主義発展の原動力をなすものとして「企業者職能」を理解し、それが生産手段の新結合の遂行、ないし新しい生産函数の導入の意味における「革新」(innovation)であることを提唱したのであるが、資本主義の発展にもとづく企業者職能の陳腐化のゆえに、ついに資本主義は崩壊せざるをえなくなるという。しかもそこでいわれる企業者職能の陳腐化はその自動化にほかならないのであるが、しかし彼

の企業者職能陳腐化論は必ずしも説得的なものではなく、おのずからその資本主義崩壊論もまたわれわれを十分に納得させうるものとは思われない。われわれはかえって、巨大企業の経営者に関して、シュンペーターのいわゆる企業者職能の遂行を期待したのである。なぜなら、ドラッカーのいわゆる「機会の極大化」はまさに「新結合の遂行」であり、「革新」であると解しうるからである。そしてこれを遂行する経営者こそが真に革新的経営者の名に値する経営者であることを強調してやまないものである。こうした経営者こそが今日の巨大企業に期待せられる経営者であるといつてさしつかえないであろう。そ

してそうした経営者の営みのうちにはじめてわれわれは「企業性」ないし「営利性」と「社会性」ないし「公共性」との結合を期待することができるであろう。

(1) つぎを参照のこと。

藻利重隆(稿)、経営者の企業者的職能——ドラッカーの所論を中心として——(国民経済雑誌、第一一四卷、第二号——昭和四十一年八月——所載)。

藻利重隆(稿)、経営者の革新的職能——シュンペーターの所論を中心として——(古川栄一博士還暦記念論文集、現代経営学と財務管理、同文館、昭和四十一年、所載)。

(一橋大学教授)