

## 経営体・経営者論

### 実践経営学的経営体・経営者論の諸課題

#### (1) 経営体・経営者論

ここに経営体・経営者論をとりあげる理由は、これこそまさに経営学の中心課題であり、基本問題であると解されてきたからである。しかし昨今の経営学では、このような理解がかならずしも経営学研究上、一般的であるといえないのであり、とくに新理論と称せられる立場の経営学（正しくは経営科学）はこれらを基本と考えない。もともと、以前から「企業・企業者論」を中心問題とする経営研究もあるから、経営体・経営者論が経営研究の学問、とくにわが国の学問研究分野における中心問題であるとは、あえて主張するつもりはない。しかし本稿でこれをとりあげるのは、私自身がとる経営学研究の立場が、

経営体・経営者論こそこの研究の中心課題であると理解するような学派であり、そのような研究態度をとっているからである。その学派的立場は実践経営学である。そしてその源流はアメリカに生来したマネジメント研究である。とくに「源流」といったのは次の理由によるのである。まず第一に、われわれの経営学はマネジメント研究をその主軸をなすとはいえず、ついにアメリカのマネジメント論そのものたり得ないからである。この研究をおこなうわれわれがアメリカ人でないこと、特に東洋人、日本人であることから、マネジメント的たらんとしてみついに（あるいは現在では）なりきれなかったものがあること、さらに戦前・戦時中十五年にわたり、すでにドイツ経営経済学の洗礼をうけたことから、とくにドイツとア

メリカを統一する意思はないにもかかわらず、マネジメントを源流としながら、ドイツ的なものが、にじみこんでいることを否定しえないからである。したがってマネジメントの立場に多くの支流を加えた実践経営学という本流を主張し、これにさおさしているという意味である。この実践経営学というのは、主流・源流がマネジメント研究にあるとしても、やはり、個人の主張であり、主張の責任は私自身にある。何学説、何某説といった外国人の主張としてここに経営体・経営者論を述べようとはおもっていないのである。

第二にマネジメントを源流としてわれわれが採用する理由はマネジメントがもつ実践上の意義である。会社経営の実践にマネジメントの経営が意味をもち、貢献するからである。このように実践に大きな意義をもつマネジメントを学として研究することにもまた大切な意義がある。学間にも実践的意義がなくてはならないのであり、それならば、この意義を決定的にもつマネジメントの経営研究をとるのも当然である。もとより、実践的意義とは無関係な無用の至上主義に立つ学や科学を考える立場もある。そこでは、マネジメント経営研究を無視す

ることもあろうが、いまや国際的にもこのマネジメントの実践上の意義がみとめられ、この研究はひろく世界的となっているのである。

実践上の意義をさきにのべたが、マネジメント論の意義はたんにその意義の「有無」などといった簡単なことではない。経営をマネジメント的に考えると、経営は仕事場であり、仕事場の論理をもってつらぬかれる。機能主義思想(後述)がこれであるが、仕事場は、競争の場である。しかも競争は「勝負」である。経営は勝負の場であり、実践的には、この勝敗に意義がかかっていると解するのである、まことにマネジメントは勝負の論理である。勝つか負けるかのきびしい実践的意義をもつものと解される。たとえば会社経営といっても、いわゆる「世俗の経営」なら、なんら経営学の勉強の必要もなく、誰にでもできるであろう。しかし「できる」という程度なら結構だれにでもできるが、上手にできるかどうか、特に勝負に勝つほどにできるかどうかとなれば、マネジメント研究をとらざるを得なかったのである。われわれがマネジメントの実践経営学をとる所以もここにある。そして本稿で経営体・経営者論をとりあげた理由もここ

### (3) 経営体・経営者論

にある。

学問研究はそれぞれ意義あるものであり、無意義なものはない。意義があり、なければならぬものとすれば、なにかに役立つものでなくてはならない。なにかを目的とし、その達成に役立つ意味をもたねばならない。しかし役立つといえば、学問研究においても、学者という学問研究の専門家にとって役立つという意義もある。これはこの専門家の研究そのものに役立つ研究という意味である。これは、この学者の研究成果が他の何らかの目的に手段として役立つと考えるのではなく、学者の研究そのものを自己目的とし、その研究のための研究や、学問のための学問として、学問研究に意義をみとめる場合である。しかし実践科学では、学問するものは学者だけでも考えないし、その専門家の専門自体の確立を自己目的とするだけでなく、さらにたえず、より高次化して発展することを目的とし、それへの意義を考えるのである。しかし専門研究を自己目的化する態度は、実践科学でもまた重大である。この目的の内在的反省とその自己目的化をはかることが、大切であって、まず実践活動の目的をもち、この目的はより高次なものへと発展すべきもの

と考えながら、そのために(一)ただ前向きに目的のみを追求するのではなく、この目的実現に意義を考え、そのための手段と方法に重点をうつして、(二)内在的にこの検討をおこなわねばならぬ。実践科学では目的をまず設定するとともにこの目的実現を考え、この実現は誰がおこなうか、という主体をあきらかにし、その主体の活動をさらに掘りさげて検討する。この主体の活動は、目的実現のための諸策を考案選択し、その意義を評定し、その実現活動の充実のため全力をかたむけることになる。主体が主力をかたむけるのは、目的よりもそのための手段活動そのものである。そこでその手段活動のやり方自体を自己目的として設定することになる。とくに手段活動を専門に分担する責任者が配置されると、この手段の責任者が主体となり、さらに彼が考える目的は、手段を自己目的化した目的、つまり下位目的、手段目的であり、ここに目的系列が生成し多目的の問題も生成する。

このように実践科学的な考察を展開するには、「目的論」が重大な課題であり、この目的達成の直接責任者たる「主体者論」がついで重大となる。しかし、目的の系列を考えると、目的手段系列と、それを実現する主体の

関係から、実践経営学における最高目的はなにか、また最高主体はなにか、が明瞭にせられる必要がある。下位部分目的と下位部分主体も大切であるが、しかし経営研究の中心は、なんといっても最高主体はなにか、の問題であるが、それが経営体・経営者(経営と略称)である。経営体・経営者目的(経営目的)とこの目的実現の責任主体たる経営体・経営者の「機能」が問題となる。経営学はこの機能を重視するのが特色であり、このような経営機能の考え方が「経営思想」ともいわれる。経営主体が、この思想によりながら、経営目的達成の活動をおこなう場合、この活動の行動指針となり抛りどころとなるものが「経営理念」といわれる。一種の行動目標であり、基準である。ところでこの指針が実際活動の場で、漸次具体化され、しかも一般化してきたのを「原理」という。

実践経営学の中心課題たる経営体・経営者を検討するには、このような諸点を注目せねばならないから以下、(一)経営研究方法、(二)経営研究対象、(三)経営主体、(四)経営目的、(五)経営機能、(六)経営理念、(七)経営原理などのそれぞれを勘案しながら経営体や経営者をいかに解するか、

検討しよう。

#### 経営研究における科学と学問

経営体や経営者を中心として研究する実践経営学に対しては、それが「科学的」でないという批判は当然あるであろう。科学 (Science) はもとより一つの学問であるが、昨今科学・技術偏重の学問意識がきわめて問題とせられているように、学問は科学の系統だけのものではない。科学という学問の研究方法が自然科学的であることはいうまでもないが、この自然科学系学問に対し *Nicht-Naturwissenschaft* といわれた自然科学系にあらざる学問の存在と確立のために、われわれでさえも、すでに三十四年をたたかい続けている。経営学はその生成の頭初から、ドイツ経営経済学にしる、アメリカのマネジメント研究にしてもそうであった。経営経済学において *Kunstlehre* は *Wissenschaft* なりやとわれ、マネジメントにおいては、*Art* は *Science* なりやとわれつつづけているのである。その間、意見の対立はあっても、ひきつづきこの学には、なおつよく、*Kunstlehre* と *Art* の方法的見地が残されている。かりに、経営学を *Wissen-*

(5) 経営体・経営者論

schaft や Science と主張し、さらにはこれを学として成  
立せしめたと主張する論者についてみて、その主張の  
内容は、けっして自然科学としての学問方法に立脚した  
Wissenschaft でもなく、また Science でもなかった。た  
とえば、文化科学的方法による経営学、人文科学、社会  
科学、歴史科学的方法による経営学などであった。われ  
われは同様に非自然科学的方法に立脚した「実践科学」  
的方法による実践経営学をとるのである。この立場こそ、  
もっとも経営学が生成し、また生成せざるをえなかった  
ところの、根本の理由にこたえうる研究方法と確信する  
からである。

もとより、経営研究を純粹に自然科学的な方法により、  
サイアンスとして確立することが不可能だというのでは  
ない。まさにその立場の経営学も現存するし、とくに昨  
今のアメリカにおけるマネジメント方法論争の特色は、  
サイアンス論をめぐるものである。あたらしいマネジメント  
批判論、いわゆる近代理論は、はっきりと自然科学  
的なセオリーと厳密性を主張する。このようなサイア  
ンスに立脚しないマネジメント研究はすべて古典派である  
とみているようである。これは古典か近代かの問題では

なく、きわめて重大な学問研究方法にかかわる本質的問  
題であり、簡単に、あたらしいから良い、といった安易  
さで理解しえないものである。

しかしわれわれも、このような新しい批判論には、重  
大な関心をもち、これを大いに尊重すべきであると考え  
る。もとより新しいものは駄目とするわけにいくもので  
もないし、学問の方法体系が異なるから、あれは異質な  
もので無関係だと断じようとおもわれない。しばしば昨  
今問題とせられる「Interdisciplinary」な研究態度は、わ  
れわれも大いに注目せねばならぬ。しかしインターディ  
シプリナリーに研究する学問態度とは、学問分野を無視  
し、どんな学問をも雑炊にしまい、学問成立以前に  
あともどりさせることではあるまい。これは、学問分化  
の道がさらに前進する姿である。後退してもとの混迷の  
状態にかえすことではない。経営学、その他の学が、そ  
れぞれ独立しながら、なおインターディシプリナリーで  
なくてはならぬ。この総合化関係はたんに実践科学系に  
属する諸学問だけのことではない。自然科学系、サイア  
ンスとしての学問分野に属するものと実践科学系諸学と  
もインターに考えることにより、経営学自体の充実と発

展をはかるといふ意味であろう。昨今の近代理論といわれる行動科学派、意思決定論派、システム論派、数理派等々は、以上の意味で経営研究自体の充実のために役立つ、補助・援助的研究として、経営研究のなかにも吸収せられねばならぬ。しかしこの吸収せられるべき部分だけを切離して、これが経営学の近代化であると主張したり、また研究の本体をなすべき基本を、あれは古典であって時代に即応しないなどと理解することは、まったくあやまりであろう。経営体・経営者論も、このような近代理論研究をインターディシプリナリーに吸収することにより、充実した立論をえることができる。しかし本来、古典といわれる立場のものが基本である。この基本を中心としてのみ、本質的なものがとらえうるのである。もとより、実践経営学の立場は、時間的に古典といわれるべきものでなく、現段階の経営を真正面からとらえようとするものであって、過去や、古い理論を追うていくわけではない。生きた経営体・経営者の現段階をとらえる方法としては、その履歴のプロセスを問うのは当然である。「今日」とは、このプロセスによって、古典から現代へと成長したものと理解すべきものだからである。

またこの現段階とは、この成長のプロセスにおいて、さらに将来への出発点をなすものと解せねばならぬ、この将来への道において、近代理論や今後さらに出現するであろうあたらしい理論も吸収し、これを糧としてさらに生成しようとするものと解するのである。経営体・経営者論も、現段階のそれについての理解であり、また将来への出発点においてこれを考えるのである。これからの活動にとっての行動の理念論や原理論として経営体・経営者論がとりあげられる理由はここにある。

#### 経営主体としての経営体・経営者

経営体ならびに経営者は、実践経営学でいえば、実践活動の主体である。実践の特色は生きた主体者が目的実現のための意思活動をいとむことである。生きた活動を、それが生きてあるままにとらえようとするものであり、この活動や主体をいわゆるサイエンス化したり、因果の関係におきかえたり、客観化したりしない。あくまで生きた活動を、目的論的に、そして主体的に判断する態度をとる。この場合重要なのは、「主体」であり、その主体の意思活動である。この主体活動の「目的」で

## (7) 経営体・経営者論

る。また目的活動の行動指針としての「理念や原理」である。これを順次経営的に究明せねばならないが、まず主体論からみよう。

まず、経営体・経営者が主体であって、なぜ他のものが主体ではないか、が、主体論の第一の検討課題である。これに関する評論は本稿のねらいではない。ここでは、われわれの研究の結論をのべるにとどめるが、ほんらいこの主体の研究が経営学における「企業体制論」であり、「企業体制発展理論」である。資本と経営の分離論もこの主体論を論証しようとするものである。私の「対境原理」もまたそうである。私はこの主体論の確立のため、つまり経営体・経営者論のため、「現代の企業」(昭三六)を公刊し、その十年前、「企業体制」(昭二四)「公企業」(昭二四)を世に問い、また「経営学原理」(昭四〇)でもこれを論究した。その要点は、従来の近代企業観における企業体・企業者観が(これは前近代の生・家業体、生・家業者から発展したものであるが)、客観的な状況変化と内在的な成長原理の相互関係のなから、漸次変質を余儀なくされ、経営体・経営者観に変化することである。たとえば資本と経営の分離論を主軸とする企業体制の

発展においては、資本と経営の両課題が問題であり、前者は外的客観的な変化を、また後者の経営は、内部からの変化と経営の生成の不可避性を論じたものである。とくに資本の側、たとえば、資本の分散、株式分布 (diffusion or dispersion of stock-ownership)、資本家支配等の研究は、企業体や企業が外部の変化によって変質をよぎなくせられた事情を究明するものである。私は、この外部からせまる変化の圧力は、たんに資本問題だけと解しない。さらにこの資本関係をもふくめつつ、「対境関係」を主張し、資本的な利害者集団 (Interest Group) のみならず、多くの諸インタレストグループと経営主体との対決関係、つまり経営自主と対境グループとの利害的支配圧迫の相互のもつれあいとしてリレーションズ論を研究した。これは「企業と環境」というような静的なりレーションズではない。対境的集団と表裏して経営の主体的・自主的な地位の生成と発展をむしろ説明するためにこそ、対外的問題をとらえたのであり、対境関係が明白になることは外の集団のみならず、対内的にあたらしい主体者の生成が明白となり、これとの関係があきらかになることを意味する。むしろ、対境関係は経営の主体者たる経

営業者や経営体が独立な地歩を獲得し、主体的活動をいとなむにいたる事情を説明するものである。経営研究は、企業体・企業者の内外にわたる変化についての発展理論から、あたらしい主体としての経営体・経営者の生成をとくのである。

ここにいう経営体・経営者こそ、ここに生成した経営の主体であり、経営研究の主体である。しかしこれは同時に経営研究の「対象」でもあるのである。経営研究は、経営体・経営者を中心課題としてとりあげるから、これは研究の対象ともいえるのである。しかしこの対象は同時に主体であるから、両者を分離し対立せしめる研究態度をとらない。このような態度こそ実践科学の本質である。われわれはむしろ「対象はなにか」と問うことよりも、主体を問うことによって対象の究明をはたすことになる。経営学の対象という表現をとらない。とくに、主知主義的な文化科学の方法として主張せられた認識対象 (Erkenntnisobjekt) 経験対象 (Erfahrungsobjekt) という用語や認識は、学問方法の根本においてとらないのである。経営学生成の初期、昭和初年頃は、このような方法論をとることにより、サイアンスや自然科学的方法を排

除して独自の経営経済学を樹立しようとした努力が強かった。増地庸次郎先生の昭和初期の著書はあきらかにこの方法論をとったし、現在でもなお、ドイツの経営経済学にこの流れは強い。

実践主体としての経営体・経営者研究は経営経済学の研究段階ですでに相当の成果をあげてきたが、マネジメント研究を内容とする経営研究(マネジメント経営学といっておく)においては、これが決定的意味をもち、実践科学としての研究方法も明瞭である。マネジメント研究が生成し、これが導入され、充実するにつれ、経営体・経営者の自主性はその内面から盛りあげられて主体者としての地位・関係・活動はきわめてはっきりするのである。このようなマネジメント時代をわれわれは「現代」とよぶ、現代とは、企業体・企業者を中心とした「近代」企業の段階を体質改善しつつ、マネジメント化した段階である。

しかしわが国企業の実状を研究するとき、いまだこの「近代化」もまことに弱く、多分に「前近代」性を温存していることを発見するのである。これが「企業以前」の体制としての「生業・家業」であり、企業体とも経営



(9) 経営体・経営者論

体とも、本質的に區別すべき異質なものである。この三つの発展段階、三つの特性はいまや後発国としてのわが国に「三重構成」をなして混在する。わが国の高度成長とは、この三つの異質なものを計画的に整理し、前近代をすみやかに排除しつつ、近代化と現代化を同時に達成することの、きわめて有効迅速であったことを意味するのである。つまり、現代的経営体・経営者論は、これと近代的企業体・企業者論と、前近代的生・家業体、生・家業者論の三者の關係のなかで問題を説明すべきである。この三者のうち、経営体・経営者観が、経営実践の目的ならびに理念あるいは在り方と解され、この理念の確立のために、企業体・企業者観については、一面では新企業者精神を育成し、他面では資本家・所有者支配を分離対境化する。また生・家業体、生家業観はできるだけすみやかに排除するという、三者の調整關係がとられてきたのである。

そこで当面のわれわれの課題は、現代マネジメント研究だけで十分でもなく、また近代資本家企業論のみを研究すればよいでもない。現存しつつける前近代的なわが国独自の生・家業的特色（たとえば、年功序列、永年雇

用、身分性、家族主義体制など）も十分考慮し、三者の調整された関係活動のなかで、このマネジメントの現代化を中心課題として推進すべきものである。

しかしそれにしても、マネジメントのなんたるかを検討しなければ、経営体・経営者という主体者の本質はつかめないことになる。もとより本稿はそのために多くの紙数を割くわけにいかない。拙著「経営学原理」(昭四一)や「経営学要論」(昭四二)にまかせるとして、ここでは、経営体・経営者を理解する必要最少限に説明しておこう。

経営体・経営者・マネジメント

ここに経営体・経営者といい、共通に経営とよぶものは、上述するように、通俗的、常識的な意味ではなく、「現代的経営」のことである。現代という段階であたらしく生成したマネジメントという内容をもつものである。したがって、経営や経営する者たる経営者を、家族主義的な家の家長と混同して温情や身分、年功、世渡りなどと同義に解してはならないし、人的、個人的な生活の糧をかしぐ場としての生業の意識で解してもいけないので

ある。さらに、前近代的な生・家等と混同していないだけでなく、近代的資本家企業とマネジメントも、厳に区別したものととして、理解せられた経営である。資本家は資本家・所有者であるが資本家すなわち経営者ではない。経営者は現代的なマネジメントの教育によって形成された異質なものである。ただ、資本家でもマネジメントの研究によって経営者となることも多いのであり、資本家が同時に経営者たることも、すくないことではない。資本と経営の能力を兼ね所有することはまことに有力な「力」である。資本の所有者と、経営能力の所有者とはほんらい本質的にことなるものである。したがって、資本の所有者であれば、それがただちに事業を運営する企業者と解されがちな近代企業観は、経営マネジメント観と根本において異なる。もとより近代企業観においても企業には、資本所有側面と企業者活動つまり企業能力の所有の側面があった。後者については、企業家精神と称せられ、きびしいバイオニヤ的、イノベーター的な先駆者活動の能力者が考えられていた。これは現代マネジメントの中に経営者(管理者ではない)機能として吸収せられ、さらに充実し拡大した内容をもって生かされるの

である。しかし現代経営は、これらの何れとも異なるものであって、マネジメント観とマネジメント技法を、その特色とするのである。このマネジメントの意味の経営体・経営者がここに課題とするものである。

マネジメントはしたがって、これを実践的に体得すれば、活動の能力として機能しうる機能(Function)である。いわゆるマネジメントの「思想」はこの機能主義思考であり、この機能主義を理念として実践活動をいとむところにマネジメントの特色がある。このマネジメントの思想や理念は後に検討するが、ここに機能については、経営学における経営職能論上の職能を検討してみると内容がはっきりするであろう。経営職能としてまず考えられるのは、経営構成要素としての資本と労働に関する財務職能と労務職能である。さらにこの要素を結合しておこなわれる経営活動のプロセスにつき、調達―製造―販売などに関する購買、資材、保管、製造、販売等々の職能がある。業種によりこのプロセスにいろいろのちがいはあるにしても、これらだけが、「経営職能」の中心問題とせられてきた。このような売り、買い、つくり、サービスを提供するなどの「仕事」が職能である。

しかし、現代においては、このような職能以外にいやマネジメントが「仕事」として理解され、それを体得し、能力たらしめるための研修がおこなわれるようになった。ここで体得して能力化する仕事とは、上述の職能論が主としてとりあげた、売り買い作るといった仕事とはまったく異なるものである。しかも仕事である。この仕事は、職能でなく、「機能」とよばれる。広義の経営職能論の中にこの狭義職能とマネジメント機能の両者が包含されるが、これらは、相互にきわめて異質であることに注意したい。

この機能的マネジメントの仕事はいかなるものか。これをわれわれは、リーダーシップの一種であると解し、リーダーシップという仕事であると説明する。これは説明の便宜であって、リーダーシップ論そのものがマネジメント論ではない。別に簡単に適当な用語があればそれをとってもよいのであるが、とにかく、マネジメント機能は、職能をさらに促進し有効化せしめるところの、職能とは別なものであり、しかも密着するものである。リーダーが、リードされる側の職能活動をリーダーシップ能力によってより促進するという、リードする側の仕事

である。このようなリーダーシップには家長や主人、封建君主などがとったような前近代的な権力や義理人情的なものもあるし、近代資本家的な金の力にたよるものもある。しかしマネジメントのリーダーシップは、これらと異なる現代的所産であり、思想と技法においてまったく異質である。そして、そのことを能力と解し、教育により身につけ、これを仕事として担当し、しかもこの機能の能力者が専門家としてこれにあたるという、「プロフェッショナル」な見方があらわれたのである。このマネジメントを体得したその道の能力者を「経営者」(管理者もふくむ)というのである。

しかしマネジメント機能の能力を身につけただけでは、いまだ経営者ではなく、「経営能力者」にすぎない。それが経営者といわれるのは、専門にこれを職業とし、しかも「経営体」の「機関」としてこれに所属して活動する場合である。経営体の経営者としてマネジメント機能を発揮する場合が経営者であるから、経営体・経営者は、ほんらい異なったものであっても、いつも一体の関係におかれるものである。経営者だけを抽象することもできるし、経営体だけを切離して論を進めることはできる。

しかし経営者、たとえば社長は、特定の会社の社長であり、会社がなくて社長だけがあるわけのものではない。経営者は経営体の経営者であるが、このような見方を経営の機関説とか、制度理論 (Institutionalism) という。この見方によれば、経営者は、リーダーである。リーダーとは集団のリーダーであり、集団とともにあるのである。集団を考えないリーダーは無意味である。この集団が一定の条件を充実にせしめると、これを「経営体」とよぶ。もとより集団はすべて経営体ではない。それは、リーダーがすべてマネジメント経営者といえないように、現代的に精度のたかいものである。それは集団自体が、経営自主体化し、独立体としての価値をもつものである。この場合の自主とか独立の意味については、すでに対外部からの自主として対境関係についてのべた。また、対内部の自主的主体化についても、マネジメントリーダーシップの徹底したあたらしい集団体制としての経営の自主独立化が研究せられ、この体制が経営体なのである。

経営体は集団であり、組織体であるから、経営体という具体的存在はわれわれの目や耳あるいは手でふれることのできないものである。しかし「会社はそこにある」

のであり、会社は生きた生命体として、五十年史・八十年史、をかくことができる。この会社は法律上、権利義務の主体としての法人である。またたとえば、学生は会社に就職するのであって経営者・社長に就職しかれに個人的に雇用されて使用人になるのでもない。まして資本家に就職して資本家の手先となるわけでもない。そこに会社があるごとく、そこに経営体がある。この経営体の存在性とその主体的活動についてはすでにいたるところで論及したのでありここではこれ以上触れない。とにかく、経営学はこのような「経営体」を中心課題として研究するものである。われわれの経営学の基本的特色はここにある。しかしして経営体と同時に経営者論をとりあげるところにまた特色がある。この経営者論も他の論考にまかせここではのべないが、要するに、経営者は経営体の機関 (Organ) である。本稿において「経営体・経営者」という表現をとる所以である。

#### 経営体目的論

経営体や経営者論を実践経営学的に究明するにあたってまず第一に重要なことは、その実践活動の目的をあき

らかにすることである。マネジメントの機能主義思想から、経営体は機能を達成するために形成され、機能を中心とする人集団である。経営体は人集団であるのはもとよりであるが、しかし、この経営体という集団ならびに組織体の特色は、あくまで機能、つまり仕事の集団であり、仕事の組織観を主軸として活動し、ここでの「人」ならびに人集団は「機関」と理解されるところにある。機関とは、仕事の一部を担当する担当機関としての人のことである。この担当者は特定人でなく、人中心でなく、機能中心であるから、その機能担当者としての適任者という「人」である。適任であり、その機能について能力を有する人ならば、一般的に誰でもその機能を担当せしめてもよいのであり、特に有能な人ほどよい。このような担当者という「人」は、つまり機関である。この人集団は機関としての担当者という人の集団である。したがってこの集団自体が機能中心に形成される。経営体はそのような制度的存在である。これは人を主軸とする共同体 (Gemeinschaft) とは異質であることは論をまたない。経営共同体を主張する立場と現代経営体のもつ制度論的立場の相違には十分注目せられたい。

この機能的経営体は、その機能の見地が徹底していくにつれ、やがて人間関係とかインフォーマルな見地を重視するにいたるのは当然である。人間関係論やインフォーマルなどの問題が重視せられ、また問題視されざるを得ないのは、実は、その根本が機能的だからである。機能や仕事を中心とする機能主義は理性に徹した合理的意思活動をまず根幹とする。この合理主義がさらに徹していけば機械主義的メカニズムの手段を徹底的に採用せざるを得ない。しかしこのメカニズムの文明はやがてその極度に徹底してくると、その内在的な反省として、むしろその逆な人間関係やインフォーマルなものを重視することになる。それはもとより、機能主義をさらに徹底しようとするものであり、これを否定する意味ではない。経営体は、たえず自らの充実と発展のため機能の立場を推進する。その機能の理念をつらぬくために、その手段として、機能とは逆な見地とみられる人間関係を考慮する。この考慮により、人間関係を考慮にいれた機能的実践が可能であり、機能活動は、より充実し、よりゆたかなものとして活動の円滑を期待しうるのである。

経営体は人集団として、より大きい集団たる世の中に

生存している。このような社会の中の存在でありながら、経営体は自らの独立と主体性を確保するのであるが、この独立と自主がどれほど十分であっても、社会の中で生活する意味の対境的利害者の利害の支配を、経営体の機能の見地を中心としつつ、しかもなお考慮にいれるべきである。これによって、経営体の機能の見地は、実践上の充実と発展をたかめることができる。この「考慮」するという場合の考慮とは、経営体における経営者の意思決定のなかに調整的に吸収され、経営体の活動意思に浸透していくことである。この点は目的と手段、下位目的の関係でさらに説明しよう。

以上のような経営体は機能的実践活動をいとむにあり、いかなる目的を設定するか。なにが経営体の目的であるか。これを結論から先に表現すると、経営体の目的は経営体自体の充実と発展をたかめることである。経営体が主体的存在であるならば、経営体以外、または以上にあるものの目的や、そのための手段としての任務を自己の目的として措定するわけにはいかない。経営体以外の近代的の目的、たとえば、資本所有の確保と充実としての営利的利潤追求が目的でもなければ、前近代的な

家集団の発展充実とも異なるものである。また、社会や公共のためにつくす目的そのものが経営体目的でもない。経営体という機能を担当する組織体そのものの充実と発展が経営体主体の目的である。このような目的がさらに高次な目的にとって効果をあげ、その手段として役立つ関係はもとより存在する。経営体の充実がやがて社会や公共へ貢献するものであるが、直接、この社会・公共への貢献が経営体の目的ではない。この社会・公共などのための貢献を一義的で直接目的とするのは、経営体でなく別な社会としての国や公共団体などである。経営の主体性とか独立性が主張されるが、その特色は、まさに、経営論以外のもの手段でなく、自らの目的に努力しようようになったこと、さらにこれが社会的に承認せられるようにも可能となり、充実した状態に達したことであり、主体的にも可能となり、充実した状態に達したことであり。経営体は自主的存在と解されるから、その自主性の目的も、また「自らの充実と発展」を指すものと解される。この自己の目的を達成するためには、機能の見地を批判する立場も、あるいは、公益的配分の主張も、公共の見地も、この基本目的のなかに消化し、手段目的あるいは下位目的として意思決定に反映するのである。営

利目的とか、公益性目的、人間的公共性目的などは、第一義的な、経営体の機能的見地を充実する目的のための手段目的たる下位目的として、さきにものべるごとく、経営体の最高意思決定のなかに織りこまれていく。

#### 経営者目的論

以上、経営体の目的を考察した。経営者の目的は、経営体と経営者が一体であるという意味においては、経営者目的もまた経営体の充実と発展であると解してよい。しかし両者は一体でありながら異なったものであった。経営者は経営体の機関として一体であるが、前者は後者の人集団組織における機能的分担のメンバーとしての機関である。しかししてこの経営者メンバーを、かつて私が主張したと評されている「全員経営者」論の見地から考えると、経営体と経営者との両者の一体性はむしろ同体性であり、その「目的」も、同様だと立論してもよいであろう。しかしここに経営者とは、経営体が仕事として遂行する広義経営機能のうち、まず狭義職能の担当者ではなく、機能としてのマネジメント・リーダーシップ担当の機関である。しかもマネジメントの階層理論からみれば、最高経営機能、トップマネジメント機能とくにゼネラル・マネジメント機能を担当する機関を経営者というのである。階層論からすれば、「経営——管理——作業」の機能——職能階層のうちの作業でもなく、管理でさえもなく、経営機能の担当者が経営者である。しかも経営機能と、さらに経営と管理機能を相互に生かす接触帯たるゼネラル・マネジメント機能もふくむ機能担当機関が経営者である。

このような経営体内の特定機能を専門に担当し、その遂行に全権をもち全責任を負う経営者は、経営体そのものの目的を自己の活動目的とし、経営体の充実・発展に全責任活動を傾注するのである。しかしこの経営者自体が、さらに主体的、独立的に機能を意識し、自己の職務権限を明確にし、その達成にうちこむことになれば、この経営者の主体的目的は、経営者自身の職務権限そのものでなくてはならなくなる。これを、経営体の見地からみると、経営体の発展・充実という上部目的達成のため下位手段目的と解してもよい。しかし経営者の見地から主体的にみると、経営体の目的は「経営者」自体の活動にとって、「理念」の役割をはたすだけであり、目的

はなくなる。目的は、経営者自体の機能としての、最高経営機能とゼネラル・マネジメント機能を十全に達成することであり、これを、主目的、上位目的とすると解すべきである。最高経営機能は最高意思決定であるといえるから、経営者の目的とは最高意思決定とゼネラル・マネジメント機能の達成であると解される。

このように、自己の機能を自己の目的と措定するのは、その自己たる機能担当者が、機関としての自分の主体的地位を確立し、この機能達成についてのプロフェッショナルともいふべき専門人となる場合である。ところがこのことはいまだ現状とはほど遠い状況であり、これらの考え方はすべて「在り方」であり、理念である。彼の活動が信頼され、かれに機能が委任され、その遂行を彼の自主にまかせられたとき、彼は、その機能を、行動の究局目的としてこれに徹することになる。この状況のもつでかれの機能がかれの行動目的として設定されるわけである。これは目的を活動理念として措定したものである。経営者目的理念論である。経営体についても、その充実・発展を目的と解するは、経営体の自主体としての理念論から措定されたものである。これまで本稿における

経営体・経営者論は、目的論にかぎらずその論攻のすべてにわたり、これを経営理念論(経営体理念・経営者理念)として展開してきたものである。そのような「理念的あり方」についてまず研究を展開し、さらに実践におよぶのが、実践経営学の学問方法の特色であるからである。そこで最後に、この理念としての経営者・経営観について附言しておきたい。

#### 経営理念論

実践科学においては、理念論が重要な意味を有する。理念とは実践活動の「行動指針」でありアクション・ガイドの意味をもつものである。この理念に拠ることによりその活動が、それ本来の活動を逸脱することなく、また本来の活動が推進せられうるものである。経営理念を指針とし、これに即しておこなわれる活動が、経営活動となり、経営以外の活動へ墮さざるようにすることができる。実践活動は目的を実現するために諸々の手段を考え、その手段選択をおこなない、また効果の評価をなすことにより、活動そのものを有効たらしめていくのであるが、この場合、この目的に対する手段の検討や、さらに、



手段選択の基準となり、さらに評価基準の役割をはたすのは、この理念である。しかもこの理念は、主体目的の指定のときにさえもその決定基準の役割をはたすものである。したがって目的達成の手段に対しても同様に、基準としての役割をはたすものとなる。しかしながら、理念は目的にとってその決定基準を意味するだけでなく、上位目的がやがて、その実現のための下位・手段目的にとって、理念的な意味を発揮するものである。

経営理念は、経営目的達成活動における手段の選択と評価基準をなすものであるが、さらに上位目的たる経営体目的は階層下位者の下位目的にとって、理念の意味を発揮する。たとえば経営体の充実・発展という経営体目的は、上位目的として下階層の経営者にも目的の意味を発揮するが、しかし経営者の活動にとり、これは理念としても役立つものとなる。経営体の充実・発展という「経営体」目的は、同時に「経営者」活動の目的ともなるものである。しかし、経営者固有の目的が自立的に、はっきりしてくると、経営体目的との関係はかわってくる。経営者目的が最高意思決定とゼネラル・マネジメント機能にあるとすれば、経営体の充実、発展という「経

営体」目的は、経営者にとって理念としての意味をもつ。つまり経営者が意思決定するときもゼネラル・マネジメント機能を担当するときにも、経営体を充実・発展せしめるという理念に拠り、それを指針として意思決定やゼネラル・マネジメント・リーダーシップをとるのである。この理念は経営者目的ではなくなる。経営者目的は別に主体的に存在するのである。

われわれはすでに久しく経営学の用語として「在り方」という表現をもち、経営体・経営者の在り方を問題としてきた。それは現実存在のことでもないが、さりとて「ゾレン」でもない。それはここにいう「理念」と解すべきものである。経営体・経営者論はまさに現代の経営理念であり、目的である。本稿にのべた経営体や経営者が現実にもそのまま現存するとはいえない。しかしすでにこれに近いとおもわれるまで充実した経営体もあるし、経営者も存在している。そのような経営体・経営者は、一般的な表現をもってすれば、「あれはよい会社だ」「あれは優秀な社長だ」といわれる部類に属するものであり、いわゆる代表的会社であり代表的重役である。しかし世の中には代表的でない会社ばかり現存する訳では

ない。大多数は、経営体・経営者のあり方、理念にてらしてみれば、「あまりかんばしくない」ものが多いのである。名前は会社であり、法律形態としての会社という衣服をまとっているが、現実はどうも「会社らしい会社」といえないものが多数である。

ここにいう「会社らしい会社」といわれるものが、まさに理念であり、経営体・経営者もその意味の在り方をここにとりあげるのである。しかしながらこの在り方や理念は、漠然と考えられるのではなく、また先験的ア・プリオリとしての所与であってはならない。この理念としての経営体・経営者観を明瞭に確立するまでの過程と研究は、経営学の研究体系上、重大なる分野を形成する。

この研究をわれわれは「企業体制論」とよんで、うちこんできたのである。拙著、「企業体制発展の理論」、同、「企業体制」、「公企業」から、「現代の企業」にいたる研究はこのような経営理念を検討したものであり、これに関する研究論文は昭和十五年頃以来枚挙にいとまがない。その間、この理念につき、理念として考え、在り方を考えるという研究態度は一貫して不変であったが、その内容については、たえず、充実と発展をこころがけた

のであって、固定した、普遍妥当性をもって語るわけにいかないものである。経営理念は現実活動の指針としての理念であるから、現実から遊離したものでなく、現実 に即してとらえられるが、しかし現実活動そのものではなく、その指針である。この指針は、生きて発展しつつある現実の「動向」のうちから、これをつかみとるのである。企業体制論において、生・家業から企業へ、そして現代経営へと発展・充実しつつあるという動向論から、現代経営を「活動指針」と理解するのである。現在この発展におくれている後進・後発的な地位にあるものは、このおくれた現実を出発点として、この現実の体質改善のために経営活動をいとなむのである。その経営活動の実践は、発展論上の先進・先発としての現代経営を、活動の指針とし、「理念」とするのである。われわれの企業体制論の研究態度はこのような研究方法をもって理念をとらえるのであり、これをたんなるゾレンたらしめず、規範論たらしめないための努力を長い間つづけてきたのである。

しかし理念論は固定的ではなく、さらに発展する。現実もすでに急速に現代経営化しつつある。あたかも暗夜

を航行する船のごとくであり、船はその活動のよりどころとして、燈台を指針とすることく、経営体・経営者観は理念であり燈台とみられる。この船がさらに前進していけば、さらにその先にある燈台を行動指針とせねばならないように、理念は、漸次、高度に精錬せられ、より充実したものへとたかめられねばならぬ。現実もたえず充実していくから、そこに相即的な発展があり、この発展は実践活動の常であり特色である。むしろこれを発展せしめ充実せしめるために活動をいとんでいる。この充実は外的、超越目的の展開と、内向的、内在目的の主體的自覚の方向との両方向についておこなわれるがこの点は述べない。(拙稿、経営理念と日本の経営、京都大学経済論叢 昭四二、一二)

経営理念は今後、さらにその精度をたかめ、充実・発展せしむべきである。そのため、その研究手段として、科学的、サイアンス研究の援助を大いにもとめねばならぬ。経営学上の昨今のいわゆる「近代理論」は、このような理念論の充実に役立つことまことに大であり、これを尊重せねばならない。しかしこれによって充実した理念論やいわゆる企業体制論は、けっして経営学の全分野

を形成するものではない。この理念を指針として活動する経営活動の全体を経営研究の内容とする。私はしばしば実践経営学の研究方法と内容をしめすのに「KAE」の原則という表現をとる。Kは知識、Aは能力、Eは経験である。(拙著、現代の企業、経営学原理 参照)この三者が、Aを中心とし一体的であるところに実践経営学の研究方法と内容がある。理念はKである。Kは理念の系列に属し、理念を内在的にさらに具体化して行動指針たらしめたものが、「原理」(Principles)である。Kはしたがって原理といってもよい。この原理は、現実活動にきわめて接近した理念のことであり、この現実活動の具體的指針となり、よりどころをなすものである。この「原理」と、Aという「実践」と、Eという「実際」の三者が、経営学の研究体系をなす。企業体制論や、経営体・経営者論はその理念・原理論に属し、現実への不完全な経営の現状を、この理念・原理にてらしながら、体質改善する実践活動の方法や技法論は、経営研究の実践論に属する。マネジメント技法といわれる経営計画論、経営組織論、経営情報論その他多数の管理技法などはいずれもこの実践的マネジメント技法である。

以上経営体、経営者論を実践経営学の研究方法から検討し、それは経営主体であり、また目的論であり、経営理念論たることについて言及した。この問題は、経営学の研究方法論の基本にふれ、しかも経営学内容の中心点である。小論のよくつくしうるものではないが、そのうちもともと根幹に属する数点をとらえ、これについても、詳細は私のすでに発表した研究論文や著書にまかせて、

ここではごく要約を総合的に展開するにとどめた。それというのも本稿が、昨今の経営学がきわめて混乱の相を呈し、クンツ教授流にいえば、セオリー・ジャングルである状況に鑑み、われわれの見解をここに明瞭ならしめたいという意図によるものだからである。またその意味のものとして本稿を理解されるならば幸である。

(一橋大学教授)