

W・ウイスラーの経営学説

古川 栄 一

いまから丁度二十年前、すなわち昭和二十三年五月に、拙著「アメリカ経営学」の初版を公刊した。そのときW・ウイスラーの経営学 (Willis Wisler: Business Administration 1931) をわが国に紹介し、アメリカの経営学に占めるウイスラー学説の特異性を指摘した。それはテイラーの科学的管理法にはじまる、アメリカの伝統的な経営管理学としての経営学にたいする批判であり、制度経済学の方法を導入した経営制度学としての新しいアメリカ経営学の方法を示さんとしたものであって、当時におけるきわめて意欲的な経営学説であった、ということが出来る。

その後アメリカの経営学は、量・質の両面においていちじるしい発展をきたしている。そしてわが国の経営学は、現在ではこのアメリカの経営学への偏向をさえ示すほどになっている。この過去二十年間におけるアメリカの経営学の展開につれて、わが国の経営学へのその影響を考慮し、今日ウイスラー経営学説の行方は、はたしてどのようなようになっていであろうか、について検討しようとするのが、この拙文の主旨である。

二

ウイスラーの経営学説が発表された当時は、いまだアメリカの経営学には十分にまとまった研究は、なお多くはなかった。その数少ないアメリカの経営学のなかにあ

って、当時の代表的なものとして、P・ホワイトの経営学 (Percival White: Business Management. An Introduction to Business 1928) があげられよう。

このホワイトの経営学は、その冒頭で明示されているように、「経営者の観点 (the executive point of view) から一貫して書かれた、いわゆる「経営者経営学」である。そして、この経営者的方法 (the executive approach)こそは、アメリカの経営学の発展過程からみて、伝統的な研究方法であるということができる。

ウイスラーの経営学は、この経営者的方法によって、経営管理の統一体系を確立しようとするアメリカの「経営管理学」にたいして、社会制度 (social institution) としての経営の基本的認識にもとづいて、よりひろい視野のもとに、「経営制度学」としての経営学を確立しようとする野心的な研究であった。それは伝統的な経営者的方法に代えて、新しい「制度的方法」(the institutional approach)の導入による経営学の展開の方向であった。

このような経営者的方法から、制度的方法への新しい展開について、わたくしはウイスラーの観点到に立脚して、当時、つぎの三点から伝統的なアメリカの経営学批

判をこころみた。(拙著、アメリカ経営学、新版一一二頁以下)

その第一は、伝統的なアメリカの経営管理学では、経営者は企業の責任管理者として、その創造的思考にもとづく独自の職能領域の担当者とされている。彼は出資と経営の分離によって、自主的経営の管理者であり、その精神的な存在でもある。企業の経営活動にたいする実施計画は、経営者によって設定され、その実施途上において調整され、またその実施結果が監督される。このようにして経営者は、文字どおり経営活動の中心であり、またその原動力でもあると考えられている。

ところが現代企業の大規模化につれて、その経営管理は従来の伝統的方法から離れて、次第に科学的原理に立脚して遂行されることが要請される。その結果、企業の経営管理はそれ自体が機構化され、かつ数量化されて、それは「自動的進行」の発展過程をたどらざるを得ないようになってくる。

このような経営管理の自主化過程は、経営活動の中心であり、その精神的存在たる経営者の観点とはたして融合され、問題なくその統一が可能であるであろうか。経

営活動における経営者の主導的役割から接近しようとする経営者の方法の経営学は、次第に自主化過程をたどろうとする現代企業の経営管理の研究にとって、はたして適当であろうか。

ウイスラーによれば、経営管理の自主化は、それ自身が活動する機構 (mechanism) として形成されていくことを意味している。それは経営者の個人的・人格的接触からますます離れて、それ自身はむしろ客観的な事実の分析と、その統合によって、みずからのすすむべき方向を見いだそうとすることである。そしてこのような経営管理の自主化過程がすすめばすすむほど、それにつれて経営者の個人的思考とその影響力とはますます薄らいで、精密な科学的方法がそれにとって代わるようになる。その究極なかたちでは、経営管理の中核は事実の調査と、その原理的操作の事務とになってしまうと考えられるようになる。

そのような現代企業では、経営者は経営管理の科学的方法と、その遂行にたいする原理の認定者にほかならないと考えられる。しかも、その極端な形態は、ウイスラーによれば、彼はわずかにこれを認める「ゴム判」の地

位におかれることになる。その場合でも、企業の経営活動は形式的には、経営者を中心として運営されているように見えるが、実質的にはもはやそれは経営者の手を離れてしまっているのである。それを現実にかししているものは、むしろ事実の科学的調査とその事務にすぎない。いいかえれば、それは経営管理の機構とその物的用具とにほかならない。このことは、経営管理そのものの創造的性質をけつして否定するものではないが、この場合には経営管理の創造的主体はすでに人としての経営者ではないことを意味している。

そのため経営管理の研究を目指すアメリカの経営学では、従来の経営者的方法では不適當であると批判されるのである。とくに事実を重んずる実践科学としてのアメリカの経営学では、それにとって代わる新しい方法的展開が要求される。この伝統的な経営者中心の考察方法から、さらに経営管理の自動的機構としての統一的な行動体系の観点への移行が、まさにそれである。

従来の経営者的方法にたいする批判としては、第二に つぎのことが指摘される。経営者的方法による経営管理 学では、経営機能の分化にもとづく、経営者集団と労務

者集団との関係を基礎として、経営管理の理解がなされている。すなわち管理者たる経営者と、被管理者たる労働者との二集団が、経営学的考察の中心をなしている。しかもこの場合、労働者集団は実行労働の担当者として、管理者たる経営者集団の管理機能にもとづいて実施機能を分担するものと理解される。それは経営者集団と労働者集団との協力関係を前提として、この両種集団による経営機能の分担関係が考えられているのである。

その意味では、この両種集団の機能的関係は対立的なものとしてではない。あくまでも相互に協力的な関係のものと考えられているのであって、それは経営活動の機能的分化に由来している。したがって経営機能の相互の分担をつうじて、これら両種集団の人間行動は調和の関係にあるものと理解される。

しかし、経営活動の機能的分化の観点から、このように企業の構成員の相互関係を考えることは、それはむしろ常識的な形式職能論にすぎないといわなければならぬ。そのような単純な形式的理解による経営者的方法は、実際の企業における複雑な経営者集団と労働者集団との相互関係をけっして正しく説明することにはならぬ

いからである。

これを経営者集団が担当する管理機能の範囲だけについてみれば、なるほど最高管理者たる経営者は、企業の経営規模の拡大にともなう管理事務の増加につれて、下位の管理者にその権限を委譲する。またその委譲を受けた管理者は、その権限の範囲内において、さらにその従属者に管理機能の委譲を行なう。この委任の形式によって生ずる経営機能の分化の延長は、同質的な管理機能の範囲内では、それはたしかに論理的に是認されるし、また実際にも可能である。

しかしながら、この委任の形式論理を管理機能とは異質な実行機能の領域にまで拡大して、はたして経営者集団と労働者集団との機能分化にもとづく両者の協力関係を理解することができるであろうか。そのような経営者集団と労働者集団との相互の関係を、たんに形式的に機能的協力として考えるだけでは、現実の複雑な事実をけっして正しく把握することとはならないであろう。それは経営者的方法における機能的な形式的理解にすぎないと批判される。

その理由は、むしろ労働者集団は経営者集団が遂行す

る経営管理の対象であつて、労務者集団の担当する実施職能は、そのたんなる延長ではないからである。この兩種人間集団の關係は、形式的な機能的な調和關係であるというよりは、実際には、その根底においてはむしろ管理者と被管理者との対立による抗争關係が存しているのである。この両者は、相互に利害關係を異にする企業の利害者集団 (interest group) であるとも考えられなければならない。

さらに企業の経営活動の遂行のためには、人間集団としては、この利害対立の兩種の集団だけではない。企業にとつては、さらに不可欠の資本提供者たる出資者集団があり、これとの相互關係もまた当然に考慮されなければならない。この出資者の投資關係をもふくめた意味で、経営者の遂行する経営管理を考へるならば、そこでは、これら各種の利害者集団の調和的關係を超えて、むしろ深刻な労資の対立關係が入りこむことともなつてくるであらう。

それゆゑに経営機能の分化、したがつてまた経営者機能の延長としての形式的な分担關係、または調和的關係から、企業の経営活動の全体系を理解しようとする伝統

的な経営者的方法による経営管理学では、現代企業の複雑にして多岐にわたる経営活動の实际的把握は、きわめて不十分であるといわなければならない。

これにたいしてウイスラーの制度的理解では、企業に経営者、労務者ならびに出資者の各集団とともに、さらに企業の経営活動に利害關係を有している、その他の債権者、取引先、消費者、政府など各種の利害者集団を考慮に入れる。そしてそれは、これら各種の利害者集団によって構成される社会的制度 (social institution) としての企業の全体的理解に、その基礎をおかんとするものである。

ウイスラーの経営学は、これら各種の利害者集団の相互間の対立、抗争の現實關係を直視し、それを十分に考慮した実質的な理解のもとに、新しい経営制度学としての経営学の展開を行なわんとするものである。それによつて、経営実践の行動科学としての地位を確定しようとする意図を有している。それは、たんに経営者の一方的な機能的分化とその統合という形式的な方法ではなく、むしろ実質的な実践科学の経営学として、それに代わらうとするものである。

三

ウイスラーの制度的方法では、すでに述べたように、社会制度としての経営の認識から経営学的研究が出發する。そのため従来の経営者的方法にたいしては、さらに第三の批判がなされる。それは経営者経営学では、経営活動の社会的關係についての理解が不十分であるということである。

もっとも経営者的方法では、経営者は企業資本の出資者としての所有経営者ではない。それは経営管理の専門経営者 (expert manager) の観点から、経営学的研究を行なうのであり、そこでは企業の社会的關係が重視される。経営者は経営活動の責任管理者であり、この専門経営者の観点からは、たんに出資者の下僕としてではなく、管理専門家としての職業的立場で、その職業倫理が要求されるからである。しかし、この場合にも経営者的方法では、社会的存在としての企業の客観的立場からではない。それは経営者の個人的・主観的態度に依存して考えられているのが、テイラー以来の科学的管理の研究方法であったということができる。

それゆえに経営者経営学では、たとえ企業の社会的關係が重視されているにしても、企業としての経営活動の社会性または公共性が、経営者の立場からその主観的態度によって考えられるだけでは、科学としての経営学の權威は確保されないのである。それには、より基本的な社会的存在としての客観的・統一的な企業が経営学的研究の出発点となり、そこにおける経営者の専門管理者が理解される必要があるといわなければならない。いいかえれば、経営者の観点に立脚する管理機能の主観的な遂行というよりも、客観的な社会的存在としての企業自体の立場から、社会的意義を有する経営者機能に重点をおいて、経営学の研究を行なう必要があるということである。

以上の三点は、ウイスラーの経営学説の研究をつうじて、すでに拙著において指摘したところであるが、さらにその後のアメリカの経営学の展開から、ウイスラーの制度的方法の再検討を必要とするにいたっている。それは最近のアメリカの経営学における行動科学的な接近方法 (behavioral science approach) からの批判にほかならない。それはまた見方によれば、制度的方法を媒介とす

る経営者的方法の展開を意味しているとも考えられるであろう。そのためには、新しい経営者的方法の基礎的理解となつている制度的方法について、とくにウイスラーの経営学 of 積極的主張の内容をすすんで吟味してみなければならぬ。

ウイスラーの経営学は、必ずしもまとまった明確な体系のあるものとはいわれない。それにしても、すでに述べたような「ゴイング・コンサーン」としての経営活動の全体的・客観的立場から、しかも企業の内部的関係からだけでなく、さらにひろく社会的諸関係を考慮した経営管理の研究を意図している。その点に、それは従来の経営者的方法による経営管理学とは異なる特長がある。ウイスラーの表現によれば、それは「経営管理への制度的方法」(Institutional approach to business administration)である。そのことから、これを経営者経営学にたいして、制度経営学と呼ぶことができる。そして、その積極的主張のよりどころとするところは、つぎのように要約されよう。(Wisler: *op. cit.*, p. 31 ff.)

ウイスラーによれば、企業の経営管理はひろく「人間の満足とその厚生」(human satisfaction and well-being)

とにかかわるものであって、その研究は当然に社会科学の領域と関連してくる。それはとくに心理学・経済学と密接な関係があるし、また社会学とも重要な関連がある。もっとも「事業は、事業そのものである」(Business is business)といふことができるから、それは企業者の福祉 (the advantage of enterprisers) の観点から考察されることは当然である。

しかし同時に、人びとはけつして単独で生活できるものではない。むしろ事業の成功は、きわめて漠然としてはいないが、一般に「公衆」(the public)と呼ばれている、ある一定の共通的感情をもっている一団の人びとの好意に依存しているものである。それゆえに経営管理の研究においては、その当事者としての経営者の個人的立場から、さらにひろく人間の厚生または公衆の立場を重んずることが要請されなければならない。

このようにウイスラーは、経営管理の研究を主題とする経営学では、経営当事者にとって直接的な重要性がないように思われるにしても、かえってそれに根本的な影響を及ぼす社会公衆の利害について考慮する必要のあることが、強調される。社会は、むしろ「世論」(Public

opinion)とか、法的規制力という形で訓練された、高度に組織化された武器をもっているのである。これらの社会的武器は企業の経営管理を制約もするし、または刺激も与えるのである。

それゆえに経営的行動においては、これらの社会理念にたいして、つねに感受性をもたなければならぬ。企業の経営管理は、それに大きな影響をもたらす世論や政治は、それがたとえその直接の目的ではないにしても、それによって社会理念や行動が維持されている。そのかぎり、企業の経営管理を遂行するための技術や方針にたいして、世論や政治の力を重要な要素として考える必要がある。

このように企業の経営管理において、それにたいする社会の諸力を高く評価するならば、たとえそれは個々の道徳的または倫理的標準とか、その結果の機能的責任を負うものではないにしても、経営管理の研究においては世論や国の政治の拘束力をけっして無視することはできない。いな、企業の盛衰は、社会的厚生(Social well-being)の水準と直接的な関係があるという事実を知る必要がある。それゆえに、この社会的関連性こそ、ま

に経営管理の研究において、その重点をなしていると考
えられなければならない。

この意味でウイスラーは、従来の経営者の個人的・主
観的立場からする観察方法にたいして、それを超えたよ
り高い、広い社会的、全体的立場からの研究方法を強調
する。企業の経営活動は経営者の個人的行動の延長とし
てではなく、むしろそれは社会的集団行動の連続とみら
れる。それは社会的に意義のある集団行動の連続として
の経営活動にたいする経営管理の研究であり、社会的行
動としての経営管理研究にはかならない。そしてそれが
制度経営学的方法的特長をなしているということができ
る。

四

ウイスラーの制度経営学は、アメリカの経済学におけ
る制度理論の導入である。とくにそれは、J・R・コン
モンズの理論の踏襲である。このウイスラーの経営学の
公刊されたときは、コンモンズの代表的著作である、
“Institutional Economics” 1936 および “The Economics
of Collective Action” 1950 ¹⁴⁾ はまだ公表されていな

いのである。したがって、それは主として当時既刊の“Industrial Goodwill” 1919 および“Industrial Government” 1921 に示されている制度理論に負っている。このうち“Industrial Government”には、ウイスラーはコンモンズと一緒に論文を載せていたのであって、その点からもコンモンズから大きな影響を受けていることが理解できるであろう。

このウイスラーの経営学説の基礎となっているものは、「経営の制度化」(Institutionalization in business) ということである。それは制度学派の他の一派をなしているS・ヴェブレンとは異なって、技術化過程に重点をおいて経営の制度的性格を考へるのではない。むしろ集団的行動の連続として、経営を一種の「ゴーイング・コンサーン」とみるのである。すなわち経営活動を人間集団の協同的行動に重点をおいて、それになりたい社会的グッド・ウイルの存在を高く評価している。それによって経営の制度的性格を肯定し、経営学的考察のよりどころにしていることが、その特長として指摘される。

ウイスラーによれば、経営の制度化はつぎの事実の展開のうちに理解される。今日、企業の経営活動がたんに

ある特定の個人活動の延長であると考えられてはならないのは、企業の経営方針も経営管理もきわめて複雑かつ多岐にわたっている。それは一個人がこれをつくり、またこれを統制し、維持しようとしても、けっしてできるものではないからである。個人だけの力で企業を自由にできたような、古い開拓者の経営の時代 (Old frontiers of business pioneering) は、すでに遠くすぎ去ってしまったのである。

最初は、たとえフロンティアの精神によって企業を創設した個人が、それを思うままに動かしたとしても、それはなおきわめてかぎられた範囲にすぎないであろう。時間が経過するにつれて、そのような企業の経営内容は次第に変質していくことが理解される必要がある。企業の経営は創設者の意思とは別個に、それ自身として発展するからである。すなわち時間の経過につれて、創設者の個人的色彩とは別個に成長し、それは特定集団の人間行動の構成体として、逐次に形成されていくのである。それゆえに経営の制度化は、このような経営自体として次第に形成されていくことの事実のうちに理解されるといふことができる。

そのことからウイスラーは、コンモンズにしたがって「制度」をたんなる「枠組」(framework)とは考えない。それは「期待される行動の画一性」(expected uniformity of transactions)と考へてゐる。(Wissler: *op. cit.*, p. 31) いいかえれば、経営の制度化は企業の経営活動が日々繰り返されているうちに、それが画一化され、かつその将来が予測されることを意味している。したがって制度化の内容としては、企業の日々における経営活動の遂行が一貫性をもっており、しかもそれが予測されるということである。

これを別の観点からすれば、企業の経営活動はもはや所有者の恣意や、経営者の気ままによつて左右されないようになったときに、経営が制度化されたということが出来る。このような状態のもとでは、企業の経営活動はその創設者や経営者の個人的性格を超えて、それはより高いまとまった全体(a higher entity)的な存在としての制度的性質を有するにいたつたと考えられなければならない。

このように制度化した経営は、それ自体が統一体としての計画をもち、その計画にしたがって行動するものと

すれば、その行動のプログラムは、いったいどのようにして作られるのであろうか。それは制度的経営の物的構造から自然に生まれるものではなくて、やはりその「精神」に帰因するものと考へられなければならない。これにたいして、ウイスラーは「制度的必然性から、それを方向づけるものは、経営者と見られる」(Wissler: *op. cit.*, p. 33)と述べていることは、注意を要する。

制度的経営の精神を、したがってその行動のプログラムの根源を経営者と考へるとすれば、この場合の経営者は従来の経営者的方法における経営者とはどのように異なるであろうか。それは経営者経営学で想定されているような開拓者の精神をもつ経営者とは、おのずから異なる性質のものでなければならぬ。制度的経営にあっては、その経営者はけつしてそれまで考へられてきたような、たんに自分だけの判断によるパイオニア的精神にもとづいて行動するものであってはならないからである。

制度化した経営の経営者は、むしろ経営の制度的要求にしたがって、その方向を示さなければならぬのである。したがってそれは、従来考へられていたものとは異

なつて、その行動の決定もまた制度的存在としての経営にもとづいて、行われる必要がある。ウイスラーによれば、そのような経営者の極限的形態では、それは「たんに一種のお飾り者、またはゴム判」(a mere figurehead or rubber stamp)の代用にすぎない、ということが指摘される (Wissler: *op. cit.*, pp. 33—4)

かくして制度化の経営にあつても、その統一的行動は一定の計画にしたがつて行われる。そしてその計画設定は、経営者精神の発現であると考えられるにしても、それは従来のような経営者の個人的なものではないのである。それは、むしろ経営者の個人的、人格的なものから離脱して、制度的経営に内在する法則と原理にしたがつて、それみずからのコースをすすむものでなければならぬ。その意味で制度化した経営は、「自分自身の足」(their own feet)で、独り立ちしているものということができる。

五

ウイスラーの制度経営学にあつては、経営的行動の精神、したがつてその根源に経営者が考えられているにし

ても、それは従来 of 経営者経営学における経営者とはいちじるしく性格を異にしている。そのことは、前述のとおりである。

それは経営者の個人的、主観的立場からではなくて、統一的、社会的な反応としての経営の総合的理解にもとづいてその経営者の地位が考えられている。そのため経営者の一方的な観察を離れて、出資者、労務者、取引先、消費者(公衆)の各種集団と相並んで、経営者をふくむ全一体としての経営的行動が、経営学の観察にとり入れられる。それによつて新しい経営学への転換が主張されていることは、十分に注目される必要がある。

それは形式的な経営者機能の分化にもとづく、経営内部に重点をおいた観察方法から、よりひろく企業の経営活動を構成する各種利害者の集団行動の実質的理解にもとづいてるのである。とくに、それは経営活動の社会的評価を基礎とした客観的、科学的方法の展開を示しているということができらるであらう。

このウイスラーの制度経営学では、企業の経営活動における出資者、債権者、労務者、取引先、消費者など各種集団の相互の利害の対立と、それにたいする経営者集

団の存在が考えられており、経営者もまたそれに所属する人間集団の一種である。そのためそこでは、経営者的方法に示されるような指導的地位にかわって、むしろゴering・コンサーンとしての統一的経営における経営者の制度的性格が表面化してくる。それは経営者を実践主体とする伝統的なアメリカの経営学を根底から変えるにいたったであろうか。

ウイスラーによる経営の制度的理解は、経営管理における経営者の主体的、一方的な立場からする経営学的観察を、統一的・社会的反応としての制度的経営に転換するにいたったとしても、経営者にはなおその精神または経営行動の根源としての地位が与えられている。それは経営管理の実践主体として経営学的観察の中心におかれていることは、経営者経営学の場合と変りはないのである。その意味では、経営実践の行動科学としてのアメリカ経営学の伝統が踏襲されているといわなければならない。

それゆえに制度経営学もまた、経営者を経営活動の実践主体と考えているものであって、それは行動主体の観点から経営学的考察を展開している実践的な経営管理論

にほかならない。その点で、制度経営学の目指すところは、統一体としての経営の経済法則を客観的に究明しようとするドイツの理論経営経済学とは、おのずから異なる性格を有しているものといわなければならない。

この場合、重要なのは経営管理の実践主体としての経営者の性格である。制度経営学において想定されている経営者は、経営管理の実践主体であるとしても、経営活動の創造的な原動力としてのそれではない。経営者は経営行動の精神であっても、創造的・開拓者的なそれではないということである。それは経営者的方法における経営者と同じく、資本と経営の分離にもとづいて考えられている専門経営者であるにしても、制度的経営の経営者は各種利害者集団の利害の対立的行動を前提として、その調整者 (coordinator) としての経営者である。そしてその極限形態では「ゴム判」的な存在として、またはたんなる「お飾り者」が考えられているのである。それでも経営者は、なお経営行動の中心であって、行動体としての経営の指導者とされる。

そのような意味で、はたして経営者が経営行動の実践主体として、実質的に経営学的観察の中心となりうるも

のであろうか。この点については、さらにすすんでウィスラー学説の内容を究明する必要があるであろう。

ウィスラーによれば、制度化した経営の経営者は、たんなる個人的恣意ではなくて、事実の調査と分析とを基礎とし、科学的原理にもとづいて経営活動の指導者として行動することが要請される。その経営者は、経営活動を指導する各種利害者集団の忠誠な擁護者であり、出資者、労務者、取引先、顧客など各種集団行動の対立する利害の調節者である。したがって、それにはまた制度的経営と社会的利害との調節者という、社会的観点が要求される。

その意味で制度的経営の経営者は、個人としての天才的創造力の発揮者であるよりも、何よりも経営の制度的機構に即して、集団的利益の存在を正しく理解しなければならぬ。そのことから、「経営者の指導原理とその行動内容とは、調査と研究とによって見出される」(Wisler: *op. cit.*, p. 40)といわれている。

それゆえに制度経営学は、経営者の存在をけっして否定するものではないが、それには経営者経営学の場合とはいちじるしく異なった性格のものが想定されている。

制度的経営の経営者は、経営活動のための経営管理の担当者であることにおいて変りはないにしても、彼はまず経営全体としての集団行動と社会的利害の調節を考慮し、変化してやまない経済事情の変動に対応して、経営管理の適応性を確保することが要求される。そのため経営者は過去の実績についての精密な調査と、将来の変化にたいする正しい見とおしを必要とする。それによって経営活動の調整をはかることが、経営指導者としての経営者の重要な任務となる。この場合、制度的経営の経営者としては、天才的・独創的態度よりも、より現実的な、正しい意味での機会的態度が要請されることになる。

ここにいわゆる機会的態度は、事情の変化に対応して実施可能な管理方法の適応性を敏速に發揮することを意味している。そのため経営者としては、経済事情の変化に即応して、経営全体の利益実現の正しい機会を逸してはならないのである。しかし、それはあくまで客観的・科学的な調査と研究とにもとづいて行われるものであって、けっして独断的であってはならない。その点で、経営者はよい意味での機会主義者であることが要求される。

が、これはあくまで現実主義 (actualism) に立脚していなければならぬ。

それゆえに制度的経営者は、何よりも事実を知る (fact-finding) ことが、第一に重要である。したがってウイスラーも指摘しているように、「経営者は現代の経済秩序を形成しつつある諸力を、感情のまじらない冷やかな対象として、——それは非人格的ではあるが、つねに適応性のあるものとして、それを利用するような理解をもち、かつそれを維持していく」(Wissler: op. cit., p. 440) ことが必要であるといわれる。

このようにして制度的経営者には、開拓者の、創造的行動よりも、むしろ集団的行動の継続のために、精密な経営管理の技術と、それにもとづく正しい判断とが要請される。その意味で、従来の経営者に比べれば、制度的経営者には経営行動の指導者としての刺激性と、躍動する人間性とがみられないであろう。この経営者にとって、その個人的意図よりも、むしろ集団的意図の洞察はるかに重要である。そのために天才的・創造的方法よりも、科学的方法による管理技術者であることが、その特長として指摘される。

六

企業における経営活動の総合管理の研究について、ホワイトによる経営者の方法の導入という、テイラーにはじまる伝統的なアメリカの経営管理学にたいして、ウイスラーはその批判的な意味で制度的方法による新しい経営管理論の展開をこころみたことは、以上に述べたとおりである。このウイスラーの研究は、制度経営学としてはなおおけつしてまとまった体系を確立したものでなかった。それにしても、その後におけるアメリカの経営学の進展にたいして大きな刺激を与えたことは、否定されないであろう。

わたくしは前掲拙著の結びにおいて、つぎのように述べておいたことを、いま改めて吟味してみる必要があると思っている。「今後のアメリカ経営学の方向としては、はたして制度的方法による「制度経営学」が完成されるか、また新しい意味の経営者的方法による「経営者経営学」が復位されるか。われわれはアメリカ経営学のすすむべき将来の道を注意ぶかく見守らなければならない。しかし、そのすすむ道については、それはまったく実際

の企業の経営活動における経営者の地位と、さらに全体経済に占める現実の経営者の役割のいかんということが、それにたいして決定的重要性を有することになるであらう。」(拙著、一九〇頁)

この結びを書いた当時から、二十年をへた今日、現代企業の経営活動における経営者の地位はどうなっているであろうか。さらに全体経済に占める企業の重要性にたいして、経営者の現実の役割はいったいどのようになっていると理解されたらよいか。そしてその理解にもとづいて、今日および明日の経営学的研究における新しい方法を考える必要があるであらう。

それについて卑見では、すでにしばしば述べてきたように、経営者的方法の経営管理学と、制度的方法の制度経営学とは、その観察方法のそれぞれの特異性にもかかわらず、両者は相互に対立するような異質性の経営学とは考えられないのである。それはアメリカに固有のテイラー以来の経営管理論の展開であって、実践科学としての経営学であることにおいては、両者はまったく同様である、ということである。その意味で、この二種のアメリカの経営学は、ドイツにおける理論科学としての経

営経済学とは異なる性格のものであるといわなければならない。

ただウイスラーによる制度的方法の導入は、経営管理の内部的観察に重点をおいた従来の経営管理学から、企業の経営活動をとりまく社会的、経済的諸関係にまでその視野を拡大し、企業の制度的環境を重視する経営管理学の展開とみることができる。それはより内容的には、企業の経営活動における経営者集団と労務者集団との機能的関係にとどまらず、さらにその観察を企業に密接な利害関係を有するあらゆる人間集団の相互関連にまでひろく及ぼすにいたった。とくに、それは企業の社会性を重視し、その経営活動の遂行における過去、現在、ならびに将来の推移にまで歴史的、動態的な考察を行わんとするのであり、その点にこの経営学の第一の特長があるといわれよう。

さらに第二に、経営者経営学と制度経営学とは同じく実践科学としての経営管理学であって、その点でそれぞれアメリカの経営学の伝統を引ついでいる。それにしても、その中心的存在をなしている経営者の性格について、両者はいちじるしく相異した見解であることが、注

目される必要がある。経営者的方法では、経営管理における経営者の積極的役割を重視しており、それがまた経営者経営学といわれる所以でもある。

これにたいしてウイスラーの制度的方法では、経営者の存在をけっして無視するものではなく、制度経営学においても経営者は経営の精神と考えられている。しかしこの場合、それは前者のように個人的に強力な指導者としての意義よりも、むしろ企業をとりまく各種利害者集団の相互に対立する利害の調節者としてであり、そのゴム判的役割を強調する。したがって、それは経営活動の遂行における集団行動の過去、現在から、それをとりまく制度的環境の科学的な調査と研究にもとづいて、期待される将来の行動としては、それに適応するような方向指示にとどまるにすぎないことが、注意されなければならない。

このように企業の経営活動の遂行に密接な関係がある各種利害者集団の調節者として、経営者の役割を考えることは、今日の企業の実態からいって、経営管理研究にとっては大して適当であろうか。ウイスラーの当時と、現在とでは企業の実態はいちじるしく変っている。とく

に企業をとりまく経済環境が激変化していることは、改めていうまでもないであろう。

経営学は企業の経営行動の研究であるが、その対象となる企業は絶えず成長し、発展するものである。したがって経営学もまた、そのような企業成長についての研究でなければならぬ。実践科学としての経営学は、本質的にはこの企業成長の原動力の究明を課題としているものである。経営管理学は、これをとくに経営者の主体的観点に立脚して行うところに、その特長がある。そしてそれがまた、実にアメリカの経営学の伝統をなしているということが出来る。それゆえに経営者が企業の実行行動においてはたす役割こそは、アメリカの経営学にとってはきわめて重要な意義があると考えられなければならない。

これにたいしてウイスラーの経営学も、経営者を制度的経営の精神と考えていることは、すでに述べたとおりである。ところが、経営者が責任を有する当時の企業の実態は、現在のように激動的、革新的ではなかったことが注意される必要がある。そのために経営者は、過去の実績の科学的調査と研究にもとづいて、利害者集団の

調節を中心にして、将来における企業の経営行動の方向を指示し、その制度的発展に貢献することが、その基本的な役割と考えられていた。ここでは経営者の革新的・創造的行動よりも、制度的な行動基準の設定がむしろ重視されたことは、当時の企業のおかれていた経済環境からは、十分に承認されなければならない。

しかしながら、経営者がその精神または原動力となる現代企業の経営実態と、それをとりまく経済環境とは、ウイストラの当時とはいちじるしく異なっている。それにつれて企業の経営行動にたいする経営者の役割もまた、重大な変化をきたしていることが、当然に考えられなければならない。この新しい経済環境に対応して、企業の持続的成長を実現するためには、経営者はあくまで事実の科学的調査と研究とにもとづいて行動する必要がある。

それにしても、それは制度的方法におけるような過去の実績に重点をおいて、各種の利害者集団の利害の調節というような消極的なそれであっては、もはや不十分である。それには、激変する経済環境に挑戦し、いなむしる企業の経営行動をつうじて新しい経済環境を創造する

ような、経営者のたくましい開拓者精神による革新的行動が要求される。それは過去の実績に重点をおくよりも、より多く将来に志向し、新しい将来を築くための創造的経営者としての役割である。

そうでないと、ますます激化する他企業との競争のもとに、企業成長を継続することは不可能となってくるであろう。しかも従来にもまして、将来はよりいっそうの技術革新、したがってまた新製品開発と、これにともなう市場開拓とを必要とするのである。それにはウイストラの提唱したような制度的方法における経営者の役割をつうじては、企業の持続的成長の確保はけっして期待されないのである。ここに新しい時代に処する新しい経営者が、経営管理の実践主体として、その指導的役割が考えられる必要がある。

それは経営者的方法における個人的、主観的な経営者にたいして、制度的方法の客観的な、社会的な観点のもとに、あくまで経済環境の変化にたいする科学的な調査と研究とにもとづいて行動する、より視野のひろい経営者である。しかもそれは、過去の実績に重点をおくよりも、より将来の創造的行動の指導者としての経営者であ

る。そのような創造的・革新的な経営者の主体的観点から研究する新しい経営管理学の展開こそが、まさに今後の経営学の方角を示しているものといわれよう。それには進展しつつある行動科学的な経営学は、今日なお未完

成であるにしても、それへの新しい方向を示唆しているものと考えることができる。

(昭和四十三年一月) (一橋大学教授)