

# 経営者論の経営学的意義

——バリー・ミーンズおよびゴードンの主張の再吟味——

雲 嶋 良 雄

まえがき

経営管理学は企業活動の合理的遂行のために理論的拠り所を提供することを課題として成立したものであり、その意味でまさに企業の実践理論の解明を志向するものといふことができる。ところでこうした実践的課題を担わされた経営管理学は、その発展過程においてまず、企業指導に役立つ個々の管理技術および作業技術の合理化を問題とし、そこに技術論(Technologie)としての経営管理学を成立せしめる。テイラー(F. W. Taylor)によって開拓せられた「課業管理」および「作業の科学」に関する研究は、こうした初期の経営管理学の典型をなすものであったといふことができる。しかるにその後における企業規模の拡大と業務内容の複雑化は、このような各種技術の個別的合理化のみでは斯学の実践科学としての課題を達成するのに充分ならざることを明らかにすると共に、むしろ企業目的に対する各種技術の適合性を明らかにし、企業目的達成のために最適な管理技術を全体的に体系化することの必要を要請するに至った。そしてこうした要請に答えるために成立した経営管理学は、企業目的を所与のものとして受取り、この目的に対して最適な管理技術の体系化を志向するものであり、その意

味でいわゆる目的論 (Kunstlehre od. Teleologie) としての性格をもつものであった。フエイヨル (H. Fayol)、シールドン (O. Sheldon)、トームス (W. Thoms) その他多くの人々によって展開された経営管理学はまさにこのような目的論として特質づけることができるであろう。しかもその後における企業活動の一層の複雑化は、こうした目的論としての経営管理学をもってしても、なお実践科学としての新学の課題を充分に達成しえないことを明らかならしめるに至った。けだし各種管理技術の企業目的に対する適合性を判断し、それらを全体的に体系化するためには、目的論としての経営管理学において所与のものとして指定された企業目的そのものの具体的内容が明確にされなければならないからである。とりわけ株式会社の発展と共に表面化するに至った株式分散の高度化と専門経営者の擡頭は、これまで自明のものと考えられていた企業目的に関して更に立ち入った研究をなす必要を痛感せしめるに至った。かくて経営管理学は自らに課せられた実践科学としての課題を果すために、いまや企業目的そのものの解明という困難な問題に踏み込まざるをえなくなったのである。しからは経営管理学は企業目的の問題をどのような形でとりあげんとするのであるか。

この点についてわれわれがまず注目すべきは、いわゆる「経営者論」の展開であろう。けだしいわゆる「経営者論」は何よりもまず巨大企業における「所有と支配の分離」にもとづく企業指導者の変質を問題とするものであるが、こうした企業指導者の変質は何らかの意味において彼等の行動原理における変化をもたらし、それは同時に企業目的の変革をも意味するものと考えられるからである。そしてこのように企業指導者の変質という側面から企業目的の具体的解明を企てた代表的研究として、われわれはバリー・ミンズ (A. A. Berle and G. C. Means) の「会社革命論」<sup>(1)</sup> およびゴードン (R. A. Gordon) の「企業指導論」<sup>(2)</sup> をあげることができる。巷間しば

しばこれらの諸研究の主題が企業指導者の変質、つまり企業の実質的指導者は誰れかという問題の解明にあると解し、専らこうした見地からこれらの諸研究を検討しようとする試みがなされるのであるが——そしてこうした試みが一般に「経営者論」の名をもって呼ばれる所以もここにあるわけであるが——、われわれはこのような見解に直ちに組みすることができないのみならず、むしろこれら諸研究の究局的に課題とするものが、企業指導者の行動原理したがってまた企業目的の具体的解明にあることを見逃してはならないであろう。以下においてわれわれが両者の所論をとりあげ、その内容を吟味しようとする理由もここにある。それは実践科学としての経営管理学の発展の方向を見究めるためにきわめて重要な手掛りを与えるものと考えられるからである。

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

なお彼等の理論は次の著書において更に明確な形で展開されている。

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

A. A. Berle, *Power without Property*, 1951. (加藤・関口・丸尾訳、財産なき支配、昭和三十五年、論争社)

G. C. Means, *Pricing Power and The Public Interest*, 1962. (伊藤・北川・高野訳、企業の価格決定力と公共性、

昭和三十七年、ダイヤモンド社)

(2) R. A. Gordon, *Business Leadership in The Large Corporation*, 1945. (平井泰太郎・森昭夫訳、ビジネス・リーダーシップ、昭和二十九年、東洋経済新報社)

なお彼の理論は次の著作においても別の視角から展開されている。

経営者論の経営学的意義

R. A. Gordon and T. C. Koopmans, *Approaches to Business Cycle Analysis*, 1949.

R. A. Gordon, *Business Fluctuations*, 1952.

R. A. Gordon, *Current Research in Business Cycles. Business Cycles in the interwar Period* (*American Economic Review*, vol. 39, no. 3, 1949)

### 一、バリー・シーンズの会社革命論

#### (一) 問題提起

バリー・シーンズは、まず十九世紀末以降のアメリカにおける株式会社のめざましい発展、とりわけ株式分散の高度化にもとづく経済力の集中化傾向に注目する。けだし一九三〇年一月現在で彼等の調査した二〇〇の巨大非金融会社の合計財産額はじつに一八〇億ドルにおよび、アメリカにおける会社財産額のほぼ半ばを占めるに至っているからである。そしてこのような経済力の集中化が、株式会社制度をして国家および個人の経済生活を左右する程の強い力をもつに至らしめ、経済組織における最も基本的な要因たらしめるに至ったことを重視する。彼等が株式会社をもつて、かつての封建制度にも比すべき重要な社会制度 (social institution) として扱われるべきものとなし、又こうした事態を一つの革命 (a revolution) とも称すべきものと考え、所以の一端はここにある。

しかもこの点についてわれわれがとくに注意すべきことは、彼等が株式会社の発展を一つの革命—会社革命 (corporate revolution)—とも呼ぶ。所以は、'けつしてたんに巨大株式会社が国家および個人の経済生活を左右す

る程の力をもち、経済組織の最も基本的な要因をなすに至ったことのみによるものではないということである。けだし彼等は、株式分散の高度化がたんに経済力の集中化を通じて株式会社の経済社会に対する影響力ないし支配力を強化したのみではなく、更に株式会社そのものの構成および目的について重大な変革をもたらしたものと考えるからである。そしてむしろこの点にこそバリー・ミーンズの主たる関心が向けられており、又そこにこそ彼等が「会社革命」という概念を強調する真意があることを見逃してはならないであろう。

すなわち彼等によれば、株式分散の高度化はまず第一に、株式会社における「所有と支配の分離」の傾向を促進し、株主（所有者）から専門経営者の手へ会社支配権を移行せしめる可能性を生み出すものと考えられる。けだし株式分散の高度化に伴って増大する大衆株主の多くは、企業の現実的運営ないし支配についてはほとんど関心を有しないのが普通であり、むしろこうした問題の処理を会社の現実的支配者たる専門経営者に委ねることによって、たんなる配当の受取人となる傾向を生ずるに至るからである。換言すれば、株式分散の高度化に伴って、かつて同一人格の手中に掌握されていた「企業の支配」と「企業の所有」とは分解し、それぞれが別個の人格によって担当せられる傾向を生ずるに至る。そして一方には、もっぱら「企業の支配」のみを担当する人々を成立せしめ、その極限において、いわゆる専門経営者支配の形態を現出すると共に、他方では、もっぱら配当のみに関心をもつ多くの無機能株主を成立せしめる傾向を生ずるに至るからである。

ところで「所有と支配の分離」の傾向は、たんにこのような企業支配者の交替を生み出すのみではないことが注意されなければならない。一層重要なことは、彼等によれば、こうした「所有と支配の分離」の傾向が企業の目的ないし行動原理に重大な変化をもたらす可能性がある、ということである。けだし個人企業における如く所

有と支配とが同一人格の掌中に握られている場合には、企業の目的ないし行動原理は、一応「營利原則」ないし「利潤極大化原則」によって説明されうるものと考えられるのであるが、「所有と支配の分離」が進行し、企業の支配者が必ずしも所有者でなくなる時、企業の支配者は必ずしも所有者の利益のために、利潤極大化原則にしたがって行動するとは限らないと考えられる。そしてある場合には支配者が自己の金銭的および非金銭的な個人的利益のためにのみ行動し、又ある場合には所有者、労働者、消費者および国家をも含む広汎な社会的利益のために行動する可能性をも生ずるものと考えられるからである。これが株式分散の高度化に伴う第二の問題である。そしてわれわれが特に注意すべきことは、バリー・ミーンズの主題とするところが、たんに株式分散の高度化に伴う「所有と支配の分離」の問題のみではなく、むしろこうした「所有と支配の分離」傾向を通じて顕現する企業の目的ないし行動原理の変質に関する問題である、ということである。この点を彼等は次の如く述べている。「このこと（会社革命……筆者）はわれわれが通常、財産と呼んでいるものの実体を破壊し、また所有権を名目上の所有権と、以前にはそれと一体になっていた権力（つまり支配権……筆者）とに分離した。そしてこのような事態の結果として株式会社は利潤追求企業としての本質を変えたのである。この革命こそこの研究の主題をなす」と。もとより企業の目的ないし行動原理の変質を解明するためには、たんに「所有と支配の分離」に関する考察のみでは充分ではないであろう。この外に少なくとも企業の内部的諸問題——とくに労働者、工場組織、生産技術的諸問題等——、および企業の外部的諸関係——とくに消費者、金融業者および国家との関係等——が考慮されねばならないことは自明であり、バリー・ミーンズ自身もこの点を全く認識していないわけではない。しかしそれにも拘らず、彼等は問題をあくまで「所有と支配の分離」の傾向のみに限定し、こうした視角から企

業目的の具体的解明を企てようとするのである。<sup>(2)</sup>

以上がバリー・ミーンズの所論のうち、彼等の問題提起と考えられる部分の概要である。われわれはまず彼等のこのような問題提起の意味を重視しなければならないであろう。けだし株式会社の飛躍的な発展が企業構成および目的について、きわめて重要な変革をもたらしつつあることは何人も疑いえない事実であるにも拘らず、これまでの経済学および経営学においては、一部の例外を除いて、この問題に関する立入った研究はほとんどなされていなかったからである。すなわち、これまでの多くの経済学者が種々な経済的諸問題を論ずるにあたって前提とした「企業者」は企業の所有者であると同時に支配者でもある、いわゆる「所有経営者」を意味するものであり、したがって彼等の行動原理はあくまで彼等自身のための利潤極大化に求められていた。又多くの経営管理学的研究においても、もっぱらその重点は科学的な管理技術の開発におかれ、こうした管理技術を「誰れが」、「どのような行動原理」にしたがって運用するか、という点については全く不問にふせられていたといっても過言ではない。そしてこのような経営管理学的研究が暗黙のうちに前提としていたものが、いわゆる「所有経営者」による「極大利潤の追求」であったことは推測に難くないところであろう。このような点から考えるときバリー・ミーンズの問題提起はきわめて重要な意義をもつものといわなければならないのである。

しかも更に注目すべきことは、彼等がたんに株式分散の高度化に伴って成立する「所有と支配の分離」を問題とするのみならず、こうした「所有と支配の分離」を通じてあらわれる「企業目的の変革」の問題を重視し、むしろこの第二の問題に彼等の研究の主題を見出している、という点である。もとより「所有と支配の分離」は株式会社の発展に伴う重大な変革を意味するであろう。しかし「所有と支配の分離」が経営学において重要な研究

課題とされる最も大きな理由は、このような「所有と支配の分離」が企業指導者の行動原理したがってまた企業目的における重大な変革をもたらすところにあると考えられる。ただし企業指導者の行動原理ないし企業目的における変革は、企業活動の具体的内容に決定的な影響をおよぼし、ひいては企業の実践理論の確立を志向する経営管理学の理論的再編成をも要求する可能性を含むものと考えられるからである。この意味においてパーリ・ミーンズの問題提起はまさに画期的な意義をもつものといえることができる。

ただ彼等がこうした重要な問題提起をし乍ら、この問題に対する接近の視角をきわめて狭く限定し、株式分散にもとづく「所有と支配の分離」の問題のみに説明の手掛りを求めたことは納得しえないところである。もとより彼等がこのような限定をなし、企業の内部的諸問題および外部的諸関係の分析を排除したことには、それなりの理由が存するであろう。とくにこうした各種要因をとりあげることによって生ずる問題説明の複雑化と困難性を回避せんとする意図はわれわれも理解しえないわけではない。だがそれにも拘らず、このように接近方法を狭く限定することによって、彼等の主題とする企業目的の変革に関する問題が十分に説明されえないとすれば、こうした限定は彼等の研究にとって致命的な弱点となる可能性を内蔵するものといわなければならない。そしてまた、一般に「経営者論」とよばれるものの多くが、パーリ・ミーンズの所論を基礎としつつも、しかもたんに「所有と支配の分離」にもとづく企業支配者の交替の問題、いかえれば「企業支配者は誰れか」という問題のみを中心として展開されているという事態を惹きおこした種子も、その一部は彼等自身の手によって播かれていくといわなければならないであろう。<sup>(3)</sup>

しからば彼等はどのような形でこの問題を説明しようとするのであろうか。われわれは以下において、まず彼



等の主張する「所有と支配の分離」の問題をあとづけると共に、次にこうした主張を基礎として展開せられる「企業目的の変革」に関する彼等の所論を吟味することによって、彼等の業績の意義と限界を明らかにすることとしよう。

(1) A. A. Berle and G. C. Means, *op. cit.*, p. 7~8.

(2) A. A. Berle and G. C. Means, *op. cit.*, p. 8.

(3) バリー・ミーンズの所論に関して、「企業目的の変革」に関する主張をとくに重視した研究として次のものをあげることができる。

漢利重隆著、株式会社と経営者、昭和二十三年、同文館。

増地昭男稿、「経営者支配」と企業の法則、政治経済論叢第七卷四号別冊。

## (二) 所有と支配の分離

彼等はまず会社の諸活動に関する究局的決定が取締役会を通じて行なわれることに注目し、「支配」という概念を「取締役会を選出する実質的権限」と解すると共に、このような権限を掌握する個人または集団を「支配者」と規定する。そしてこうした意味での「支配」が、株式分散の高度化に伴って次第に「所有」から分離し、その結果、企業の支配に関して各種の形態を成立せしめつつある現実を、一九三〇年のアメリカにおける巨大株式会社二〇〇社に関する実態研究にもとづいて明らかにしようとする。そして彼等は実態研究の結論を次の如くに要約している。

	(社数における比率)	(財産額における比率)
私的所有支配 (Private ownership)	六%	四%
過半数所有支配 (Majority ownership)	五%	二%
少数所有支配 (Minority control)	一三%	一四%
法的手段による支配 (Legal device)	二一%	二二%
経営者支配 (Management control)	四四%	五八%
管財人の手中にあるもの (In hands of receiver)	一%	僅少
計	一〇〇%	一〇〇%

ここに私的所有支配とは、発行株式の全部または殆んど全部を、個人または少数の人々からなる集団が保有している場合であり、殆んど完全な所有にもとづく支配形態を意味している。ここでは所有と支配は未だ分離していない。次に過半数所有支配とは、発行株式の過半数を個人または少数の人々からなる集団が所有している場合であり、これらの大株主にとっては所有と支配は分離していないが、いわゆる大衆株主にとっては所有と支配の分離がみられる。その意味でこの支配形態は所有と支配の分離の第一段階をなす。更に少数所有支配とは、個人または少数の人々からなる集団が、発行株式の過半数に満たない少数の株式しか所有しないにも拘らず、かかる少数持株を核として大衆株主から議決権行使の委任状を集めることによって会社の「事実上の支配」を掌握する場合であり、所有と支配は高度に分離しているが、なお少数支配者において結合している。また法的手段による支配とは、持株会社、無議決権株、議決特権株、議決権信託等の法律的手段を利用することによって、過半数の

株式を所有しないにも拘らず、過半数の議決権を獲得し、会社の実質的支配を掌握する場合を意味している。最後に経営者支配とは、株式分散が更に高度化して、最大株主でさえもその株式所有により、あるいはそれを核として支配に必要な議決権の委任状を集めることにより支配を確保することができなくなる時、大衆株主からの委任状を受託する投票委員の指名権を実質的に掌握している経営者が株式所有にもとづくことなくして「事実上の支配」を掌握するに至る場合を意味し、ここに所有と支配は完全に分離する。

なお右の調査を行うにあたってバリー・ミーンズは各支配形態の分類基準を大株主の持株比率にもとめ、個人または少数の人々からなる集団が発行株式の八〇%以上を保有する場合を私的所有支配、五〇%以上を保有する場合を過半数所有支配、二〇%以上を保有する場合を少数所有支配、二〇%未満を保有する場合を経営者支配にそれぞれ含ましめると共に、持株会社によるピラミッド型支配に関しては究局的支配会社の支配形態にもとづいて分類をなし、また少数株主と経営者との共同支配の場合には半分は少数所有支配、半分は経営者支配に含ましめるよう再分類を行なっていることが注意されなければならない。

さてそれでは以上の如き実態調査からバリー・ミーンズはどのような結論を導き出すのであろうか。彼等はこれを次の如くに述べている。すなわち、「これらの比率は支配形態に関する静的状態を示すものではなく、また多くの点において慎重な推測を基礎とせざるをえなかったとはいえ、これらの諸会社の支配が所有以外のある要因に依存していること、および更に重要なこととして、経営者自身が支配者になる比率のきわめて大きいことを示している。じつに会社数の六五%および財産額の八〇%が経営者かまたはごく少い所有しか必要としない法的手段の利用によって支配されていると考えざるをえない、ということとは所有と支配の分離の高度な進展を物語る

ものである<sup>(1)</sup>。そして、「アメリカにおける巨大会社の株式分散が高度化するにつれて、これら諸会社の支配に関して新しい事態が出現したことは明らかである。これら諸会社の大部分における支配者はもはや所有者ではなく、むしろ支配は所有から大きく分離されている」<sup>(2)</sup>と。

これが所有と支配の分離に関するパーリ・ミーンズの調査結果とそこから導き出された結論である。換言すれば、彼等の結論は株式分散の高度化にともなう所有にともづく支配形態が次第にその比重を減少し、逆に所有にともづくかない支配とくに経営者支配の比重が増大するに至る傾向、すなわち「所有と支配の分離」傾向を明らかにしたものである<sup>(3)</sup>。しかも株式の分散は企業の大規模化と共にますます高度化の一途をたどることが予想される<sup>(3)</sup>ところから、このような経営者支配への必然的傾向はますます明確な形をとってあらわれざるをえない、と考えるのである<sup>(3)</sup>。

しからばわれわれはこのような結論をそのまま肯定しうるのであるか。われわれも株式分散の高度化にともなう所有と支配の分離が進行し、非所有者支配とくに経営者支配の可能性が増大することは、これを率直に認めなければならぬ。そして彼等の実証的研究がこのような可能性に対する有力な裏づけとなりうることもこれを肯定しなければならぬであろう。しかしそれはあくまで可能性の増大という意味においてであり、けっしてパーリ・ミーンズの主張する経営者支配の成立を必然的動向として肯定することではない。けだし株式分散の高度化にともなう大衆株主の増大は、必ずしも機能資本家としての大株主の消滅を意味するものではないのみならず、かえってこうした大株主による所有者支配の傾向を強化する可能性をも生ずるものと考えられるからである。

すなわち第一に、所有者たる企業支配者は発起人株の取得、企業人事の決定、取引関係の決定、企業の内部情

報の利用等を通じて巨額の利得を收受しうる地位にあるから、もし株式分散の高度化によって支配者たる大株主の支配権が危険にさらされる可能性を生ずる場合には、彼等は当然株式発行以外の資本調達——他人資本（社債・借入金）の調達、自己金融、および無議決権株の利用等——を行なうことよつて株式分散の進行を阻止し、自己の支配権を確保しようとするであらう。したがつてもしこうした方途がとられるとすれば、株式分散はどこまでも進行するものではなく、むしろ所有者支配の限度において停止される可能性がきわめて強いといわなければならない。<sup>(4)</sup>

第二に、もしかりに所有者たる企業支配者がこのような株式分散阻止の努力に失敗したとしても、そしてその結果株式分散が高度に進行したとしても、なお経営者支配が必然的に成立するとは考えられない。何故ならば、株式分散の高度化は発行株式総数に対する大株主の持株比率を低下せしめる傾向をもつにも拘らず、機能資本家としての大株主の発言力は、無機能資本家たる大衆株主の増大との関連において、かえつて強化される可能性をもつに至るからである。いわゆる少数所有支配の可能性がそれである。とりわけ持株会社制度その他各種の法的手段の利用は、このような少数所有支配の可能性を一層増大するものといわなければならない。<sup>(5)</sup>

しかも第三に、かりに株式分散が極限にまで高度化し、いかなる大株主も自己の株式所有にもとづき、あるいはそれを核として支配に必要な議決権行使の委任状を確保しえなくなつたとしても、なお経営者支配が必然的に成立するとは考えられない。けだしそこには未だ貸付信用を基礎とする金融業者の介入、すなわちいわゆる金融支配ないし金融業者支配の可能性が残されているからである。こうした金融支配は所有にもとづかない支配、すなわち非所有支配の一形態をなすものであるが、しかも経営者支配とはその性格を全く異にするものであること

が注意されなければならない。<sup>(6)</sup>

かくてわれわれは、バリー・ミーンズの主張する経営者支配への傾向を、一つの可能性として是認すると共に、それがあくまで、一つの可能性を示すものにすぎず、けっして経営者支配の必然性を論証するものではないことを指摘せざるをえない。<sup>(7)</sup>そして積極的に経営者支配の必然性を論証するためには、たんに株式分散の高度化という量的な分析のみでは充分でなく、所有者、経営者、金融業者等の間に展開される会社支配権をめぐる斗争において経営者が必然的に勝利をおさめるという、いわば質的な分析こそが要請されるにも拘らず、こうした質的分析は彼等の所論のうちについてこれを見出すことができないのであり、ここにバリー・ミーンズの主張の根本的な弱点が存在することを見逃してはならないのである。<sup>(8)</sup>

しかしこのような弱点を有するとはいへ、彼等が株式分散の高度化を論拠として経営者支配への一つの重要な可能性を明らかにすると共に、綿密な実態調査にもとづいてこれを事実によって裏づけんとしたことの意義はきわめて大であるといわなければならない。それはこれまでの経済学および経営学において暗黙のうちに前提とされていた所有者支配に対する重大な反省を要求するものであり、ひいてはこれら諸学の理論内容そのものについても重要な反省の契機をあたえるものと考えられるからである。なお、彼等の行った実態分析の方法に関しても、少なからぬ疑問点が存在する。例えば、少数所有支配を大株主の持株比率二〇%以上と見做すことの可否、持株会社によるピラミッド型支配を究局的支配会社の支配形態にもとづいて分類することの可否、少数株主と経営者との共同支配をそれぞれ半分づつに再分類することの可否、さらには法的手段による支配を非所有支配の一形態と見做すことの可否等がそれである。とりわけ法的手段による支配を所有支配に含ましめるか非所有支配に含ま

しめるかという問題は、これによって彼等の実態研究の結論にかなりの修正をもたらす可能性を含むものといわなければならない。しかしそれにも拘らずわれわれは、これらの諸点をいかに厳密に規定したとしても、なおそれは所有者支配と非所有者支配とくに経営者支配との比率における若干の修正をもたらすにすぎず、これによって経営者支配の可能性を全面的に否定することにはならないということに注意すべきであろう。

(1) A. A. Berle and G. C. Means, op. cit., p. 94.

なおバリー・ミーンズは「法的手段による支配」を「経営者支配」にむすびつけ、専ら後者を強化する手段として理解しているのであるが、この点については問題がある。ただし「法的手段による支配」は「経営者支配」を強化する手段としてのみでなく、むしろしばしば「少数所有支配」を強化する手段としても用いられるからである。

(2) A. A. Berle and G. C. Means, op. cit., p. 117.

(3) バリー・ミーンズが「所有と支配の分離」とくに経営者支配成立の傾向を主張するとき、こうした傾向をたんなる可能性と考えているか、あるいは必然性と考えているか、に関しては問題が存する。しかし次の如き論述から考えて、彼等の主張するものは、たんなる可能性ではなくして、むしろ歴史的必然性であると解せざるをえない。

「われわれはここに示された傾向が直ちにそのまま将来にあてはまるものと解することはできない。なぜならばこれらの数字は、一つの方向を示す以外には正確な尺度となりえないからである。つまりこれらの数字は発展の割合を示すものではない。しかしながら、こうした傾向が逆転する可能性は、われわれの慎重な配慮を必要としない程少ないものにすぎない。」(A. A. Berle and G. C. Means, op. cit., p. 65.)

(4) このような点からバリー・ミーンズの主張を批判している代表的研究としては、三戸 公教授の主張をあげることができる。尤も、教授は、このような見地から経営者支配の成立を否定し、積極的に所有者支配の必然を論証しようとして

いる。しかしこのような見地のみから明らかにしうることは、所有者支配の可能性のみであって、その必然性ではないことを注意しなければならない。したがってこのような見地のみからは、バリー・ミーンズの主張する経営者支配の必然性を否定することはできても、その可能性をも否定することは困難であるといわなければならない。(三戸 公稿、会社支配と株式の分散、立教経済学研究、第十六卷第三号) なお、この論文には内外における経営者論に関する詳細な文献目録と簡にして要をえた解説が行われており、きわめて重要な参考となる。

(5) このような見地に立脚するバリー・ミーンズ批判は、これまで多くの人々によって行われている。そしてこの場合にも、このような見地にもとづいて経営者支配を否定し、むしろ積極的に所有者支配の必然性を論証しようとする努力がしばしば行われている。しかしわれわれは、このような見地のみによって明らかにしうることも、少数者支配の可能性のみであってその必然性ではないことを見逃してはならない。したがってこのような見地のみからは、バリー・ミーンズの主張する経営者支配の必然性を否定することはできても、その可能性をも否定することは困難であるといわなければならない。そして真に所有者支配の必然性を論証するためには、企業支配権をめぐる各種利害者集団の闘争において、所有者が勝利をおさめることが客観的に解明されなければならないであろう。

(6) このような見地に立脚するバリー・ミーンズ批判も、これまで多くの人々によって行われている。そしてこの場合にも、このような見地にもとづいて経営者支配を否定し、むしろ積極的に金融業者支配の必然性を論証しようとする努力がしばしば行われている。しかしこの場合にもわれわれは、このような見地のみによって明らかにしうることは、金融業者支配の可能性のみであってその必然性ではないことを見逃してはならない。したがってこのような見地のみからは経営者支配の必然性を否定することはできても、その可能性をも否定することは困難であるといわなければならない。そして真に金融業者支配の必然性を論証するためには、更に企業支配権をめぐる各種利害者集団の闘争において、必然的に金融業者が勝利をおさめることが明らかにされなければならないであろう。



なお、すでに考察した如く、パーリー・ミーンズは企業的外部的諸関係の問題をその考察から排除しているのであり、そうした意味で、このような批判は彼等の所論に対する内在的批判たりえないことも注意されなければならない。いわゆる政府支配の問題も同様である。

(7) 経営者支配成立の条件として、古川栄一教授は次の三つをあげている。

(一) 株式所有者つまり株主構成の質的变化、(二) 他人資本の提供者とくに金融業者による経営支配力の存在しないこと、(三) 経営者機能にもとづく支配力の優位。(古川栄一著、新経営者、四四頁、昭和二十三年、森山書店)

(8) パーリー・ミーンズにおける量的分析と質的分析の混同という点も多くの人々によって指摘されているが、この点を最も強調しているものとして、われわれは漢利重隆教授の研究をあげることができる。(漢利重隆著、株式会社と経営者、昭和二十三年、同文館)

(9) パーリー・ミーンズの実態分析の方法に関する精緻な批判は、上林貞次郎教授の主張に見出すことができる。しかもわれわれは教授の「正しい整理分類方法」によっても、経営者支配が六五社 $\parallel$ 三二・五%に達していることを重視しなければならないのである。(上林貞治郎、現代企業における資本・経営・技術、第二章、第四節、昭和三十三年、森山書店)

### (三) 利潤動機の止揚

さて、株式分散の高度化にともなって「所有と支配の分離」の可能性が増大し、たとえ部分的にはあるとしても経営者支配の事実が表面化するに至るとき、そこに当然問題とされるべきは企業の目的ないし行動原理の問題であろう。ただし個人企業における如く、企業規模が小さく、所有と支配が同一人格の掌中に握られている場合には、企業の目的ないし行動原理は、広いわゆる「営利原則」ないし「利潤極大化原則」によって説明されるのであるが、企業規模の拡大にともなって「所有と支配の分離」が進行し、企業の支配者が必ずしも所有者

でなくなるに至るときは、企業支配者が必ず所有者の利益のために極大利潤を追求するという保証はどこにも見出しえなくなるからである。かくてパーリ・ミーンズは第四篇において、彼等の究局的課題たる企業目的の問題をとりあげる。そしてこの問題を、「いったい誰れの利益のために企業は運営されるべきであるか」、という形で検討しようとするのである。

彼等によれば、企業目的の問題に関して伝統的な二つの理論が存在する。その第一は主として法律学者によって主張せられる「財産の伝統的論理」(The traditional logic of property)とも呼ばれるべきものであり、その第二は主として経済学者によって主張せられる「利潤の伝統的論理」(The traditional logic of profits)とも呼ばれるべきものである。そしてこのような二つの理論のいずれをとるかによって、巨大株式会社における企業目的の問題について全く異った見解が成立することとなる。

すなわち、まず「財産の伝統的論理」は、財産に関する完全な利用と処分の権利を有するものは、その財産の所有者であり、こうした所有者の権利は法律によって保護されるべきものである、という基本的な考え方から出発する。したがって企業財産および企業財産の運用によって作出される利潤についても、企業所有者がその価値のすべてについて利用と処分の権利を有するものと考えられる。換言すれば、株式会社はその所有者すなわち株主の利益のために運営されなければならず、また作出された利潤もすべて彼等に対して配分されるべきである、とするのが「財産の伝統的論理」の基本的立場をなすのである。しからば、このような「財産の伝統的論理」は「所有と支配の分離」傾向をどのように説明しようとするのであろうか。これに対して、「財産の伝統的論理」は信託(trust)の考え方を援用することによって答えようとする。すなわち、ある個人または集団が他の個人または集団に

財産の管理を委託した場合に、後者は受託者 (fiduciaries) の立場におかれ、委託された財産の管理について前者の利益のために忠実に行動する義務がある。所有者から分離せる企業支配者はまさにこのような受託者にはかならない。したがって彼等はあくまで所有者の利益のために企業を運営する義務を負うと共に、作出された企業利潤も所有者たる株主に分配さるべきであると考へるのである。

これに対して「利潤の伝統的論理」においてはこれと全く異なる見解が主張される。すなわち伝統的経済理論の最も基本的な支柱は、人々が自己の利益を追求しようと努める時、最も良く他の人々の欲求を充足することができるという考え方に見出される。そしてこの場合、追求せられる利潤は二つの異った機能の遂行に対する報酬として理解せられている。その一つは個人の財産を企業危険にさらすことに対する報酬であり、いま一つは企業の運営にあたって人々の熟練を最高度に発揮せしめるための努力、つまり企業支配に対する報酬である。<sup>(1)</sup>ところで初期の個人企業においては、企業所有者が企業危険の負担のみならず企業支配機能をも遂行することによって、こうした二種の報酬を共にその手中におさめてきたのであるが、「所有と支配の分離」が表面化するに至った現代企業においては、企業危険の負担と企業支配機能とはそれぞれ異った集団によって遂行されるに至り、その結果、利潤の帰属について新たな問題を生ぜしめることとなる。すなわち、「財産の伝統的論理」が主張する如く、企業利潤がすべて株主に帰属すべきものであるとすれば、企業の支配機能を担当する人々にとって企業を効果的に運営してゆくための誘因はどこに見出さるべきであろうか、という問題がそれである。これに対して「利潤の伝統的論理」は次の如くに答える。企業にとって必要資本を確保することはきわめて重要であり、その限りにおいて所有者たる株主の遂行する危険負担機能に対して充分な報酬がなされるべきことは明らかである。し

かし利潤が株主を満足させる以上に作出され、必要資本を確保するための誘因たるに充分な額以上に達する時、かかる余剰利潤をすべて株主のために分配することの意義は少ない。それはむしろ支配者の活動に対する報酬として提供さるべきである。けだしかかる余剰利潤が支配者に分配されることによって、支配者は企業の合理的運営に専念するための強い誘因をあたえられると共に、こうした支配者のひたむきな営利追求活動を通じて自ら社会全体の経済生活の向上がもたらされるものと考えられるからである。換言すれば、利潤のうち危険負担に対する適正報酬のみが株主に分配され、その残余はすべて企業の効果的運営に対する誘因として支配者に分配さるべきである、とするのが「利潤の伝統的論理」を新らたなる事態に適用した場合の結論である。

以上が「所有と支配の分離」にもなつて生じた新らしき事態に関する二つの伝統的見解である。それではないが近代企業は誰れの利益のために運営さるべきであろうか。バリー・ミンズはこれら二つの見解のいずれもが新らしき事態に対する正しい方向を示すものでないことを主張する。けだし「財産の伝統的論理」の主張を容認するときは、所有者と支配者の間に比較的確實且つ安全な信託関係を設定することができるが、支配者の努力に対する強い誘因を欠如するために、企業の充分な発展を望むことは困難となる。また「利潤の伝統的論理」の主張を容認するときは、支配者に絶対的権力を賦与する結果、会社掠奪の危険をとまなうところの寡頭政治への可能性を認めざるをえないからである。かくてバリー・ミンズは第三の可能性の存在を指摘すると共に、この第三の可能性こそ最も正しい方向を示すものであることを主張する。すなわちバリー・ミンズによれば、財産の所有者はかかる財産の運営に対する支配と責任を委譲することによって、会社がかつばら彼等の利益のためにのみ運営さるべきであるという権利を放棄したことを認めなければならぬ。しかもこのことは必ずしも会

社が支配者の利益のためにのみ運営されるべきであることを意味するのではない。事実、支配者はその行動においても、またその言論においても、会社が自己の利益のために運営されるべきことを提言してはいない。むしろ支配者は、所有者および支配者よりもはるかに広い集団の要求を受容れるべき途を明らかにしたのである。支配者はいまや、労働者の福祉、公衆への奉仕、企業の安定等を含む「社会全体の利益」のために会社を運営することを要求されるに至ったのである。

これが「誰れの利益のために企業が運営されるべきであるか」という問いに対するバリー・ミーンズの解答である。換言すれば、彼等は「所有と支配の分離」が表面化するにつれて予想せられる三つの可能性を検討することによって、第三の可能性としての「社会全体の利益」こそが近代企業の追求すべき最も妥当な目的をなすことを主張せんとするのである。彼等はこの点を更に次の如くにも述べている。<sup>(2)</sup>「支配者集団はむしろ、所有者または支配者のいづれよりも、はるかに広い集団の要求を受容れるための途をきり開いたのである。彼等は現代企業が所有者または支配者のいづれかのためにはなく、社会全体のために奉仕すべきものであることを要求すべき地位に社会をおいたのである」と。

しからばわれわれはこのようなバリー・ミーンズの主張をそのまま肯定しうるのであろうか。われわれはまず、「所有と支配の分離」が進行するにもなつて予想せられる三つの可能性のうち、何故に第一の可能性を彼等が否定するかという論拠について疑問をもたざるをえない。けだし彼等は第一の可能性を否定する論拠として、企業が所有者のみの利益のために運営されるとすれば、支配者の努力に対する誘因が欠如し、その結果企業の充分なる発展を期待しえない点をあげている。なる程「財産の伝統的論理」を容認するときに彼等の危懼する如き事

態が生ずる可能性が充分に存在することはわれわれもこれを認めざるをえないであろう。しかし、だからといって、第一の可能性が現実に存在しえないという客観的証拠はどこにもない。むしろ現実には、彼等の予想する危険が存在するにも拘らず、企業が所有者の利益のために運営される可能性がきわめて大であることをわれわれは見逃してはならないであろう。したがってわれわれは彼等のこの点に関する主張が、客観的事実にもとづいてなされているのではなく、むしろたんに彼等の主観的な価値判断にもとづくものであり、その意味で充分なる説得力をもつものではないと考えざるをえない。尤も彼等のこのような主張の根底には、このような主観的価値判断の他に、「所有と支配の分離」とくに経営者支配の必然性を積極的に肯定しようとする彼等の基本的態度がひそんでいることも見逃してはならないであろう。経営者支配を前提とする限り、企業が必ず所有者の利益のために運営されるという保証は見出しえないからである。しかしすでに考察した如く、彼等の主張にも拘らず、経営者支配はたんに一つの可能性としてのみ容認しうるものである以上、経営者支配を前提とした右の立論もまた充分なる客観性をもつものとはいえないのである。

次に、「所有と支配の分離」にもなつて予想せられる第二の可能性と第三の可能性のうち、何故に彼等が第三の可能性のみを肯定するかという論拠について疑問をもたざるをえない。彼等は第二の可能性を否定する論拠として、絶対的権力を有する支配者が会社掠奪の危険をとまなう寡頭政治へ独走する可能性を指摘している。なるほど「利潤の伝統的論理」を容認するとき、そこに彼等の危懼する危険が存在することは、われわれもこれを認めざるをえないであろう。しかし、だからといって第二の可能性が現実に存在しえないという客観的証拠はどこにも見出すことができない。むしろ現実には、彼等の危懼する危険の存在にも拘らず、企業の運営が支配者の

寡頭政治にゆだねられる可能性もきわめて大であるといわなければならぬ。したがってわれわれはこの点に関する彼等の主張もまた、客観的事実にもとづいてなされているのではなく、たんに彼等の主観的ないし倫理的価値判断にもとづくものであり、その意味で科学的批判にたえることのできないものであるといわなければならぬ。しかも彼等が何故に第三の可能性のみを容認し、これを積極的に主張せんとするか、という点についても何等客観的事実にもとづく論証はなされていないのであり、ここでもたんなる主観的ないし倫理的価値判断のみがその基礎となっていることを注意しなければならない。支配者が彼等自身の利益のためにではなく、労働者および公衆をも含む「社会全体の利益」のために企業を運営するという必然性は、ついに彼等の所論のうちに理解することができないのである。<sup>(3)</sup>そしてこのことは、彼等がその研究の視角を「所有と支配の分離」の問題のみに限定し、企業の内部的諸問題および企業の外部的諸関係をその考察から排除したことから生ずる当然の帰結であるといわなければならない。

かくてわれわれは、「所有と支配の分離」が進行するにつれて支配者が「社会全体の利益」のために企業を運営する、というバリー・ミーンズの主張をそのまま肯定することはできないこととなる。しかしこのことは彼等の主張が全く無意味なものであることを意味するのではない。けだしわれわれが現実における企業の行動を顧みるとき、そこに企業の行動原理に関して何らかの重大な変革が生じつつあることは、これを否定しえない事実であり、その意味で彼等の主張は企業のための行動原理に関する重要な問題提起をなすものといわなければならないからである。たしかに彼等は、支配者が「社会全体の利益」のために企業を運営する必然性を論証することはできなかったし、また資本主義企業が果して彼等の主張する如く、單純に營利原則を放棄するものであるか

否かについてはなお問題が存するであろう。しかしそれにも拘らず、われわれは彼等の主張が企業目的に関する重要な反省の契機を与えたものであることを重視しなければならないのである。

(1) この場合バリー・ミーンズのいうところの支配概念は、彼等が冒頭に定義せる概念とは必ずしも同一でない。それはむしろ後述するゴードンの企業指導という概念に近き。

(2) A. A. Berle and G. C. Means, op. cit., p. 355~356.

(3) このようなバリー・ミーンズの所論における主観性ないし非客観性は、すでに藻利重隆教授によって明快に指摘されている。(藻利重隆著、前掲書)

## 二、ゴードンの企業指導論

### (一) 問題提起

バリー・ミーンズの会社革命論は、「所有と支配の分離」を問題とすることを通じて、企業目的における根本的変革を論証しようとしたものであり、その限りにおいて、現代企業の本質に関する重要な問題提起をなしたものであるといえる。しかしそれにも拘らず、彼等の論拠とする株式分散に関する量的分析のみをもってしては、「所有と支配の分離」とりわけ経営者支配成立の必然性を十分に論証しえなかったのみならず、企業の内部的諸問題および外部的諸関係に関する具体的な分析をその考察から排除した結果、企業目的変革についての客観的論証も充分になしえなかったものといわなければならない。かくてバリー・ミーンズの意図するところを生かし、彼等の提起した問題をさらに解きほぐすためには、何よりもまず、「所有と支配の分離」に関するむしろ質



的分析がなされると共に、何らかの形で企業の内部的諸問題および外部的諸関係に関する立入った分析が要請されざるをえないこととなる。われわれが次にゴードンの「企業指導論」をとりあげる所以は、彼がバリー・ミーンズの意図を踏襲しつつ、しかも彼等のとったこのような方法上の弱点を反省することによって、新たな視点から問題の解明を企てんとしていると考えられるからである。しからばゴードンはどのような視角から、どのような形で問題を解明しようとするのであろうか。

ゴードンはまず、バリー・ミーンズの研究方法を踏襲して、アメリカの巨大株式会社における経済力の集中の事実を明らかにする。そして国家資源委員会 (National Resources Committee) が二〇〇の巨大非金融会社について発表せる資料を手掛りとして、次の如くに述べている。<sup>(1)</sup>「もしわれわれが資産額をもって集中の尺度とするならば、一九三三年における二〇〇の巨大な非金融会社によって所有されていた会社財産の全会社財産に対する比率は、われわれがどのような資産数値を使用するかによって若干の差があるとしても、五四・八%から六四・二%におよんでいる」と。ところで、このような巨大企業への経済力の集中は、全体としての経済社会に対する企業の影響力の増大を意味するのみならず、さらにかかる巨大企業の指導者 (Business Leader) の担当する職能の重要化を物語るものであることが注意されなければならない。すなわち、まず企業に対して消費者の需要が集まる時、企業指導者はそれを評価して、労働力その他の生産諸要素の調達を行うと共に、何を、いかなる価格で、どれだけ生産すべきかを決定し、更に具体的な生産方法をも決定しなければならない。このようにして彼等は生産過程における最も中枢的地位を占め、生産に参加する多数の人々の努力に対して方向と統一を与えるべき責任を負わされる。しかもそのみではない。不断に変動し且つ不確実性をともなう経済社会において、企

業指導者はさらに重要な役割りを果すことを要求される。けだし需要が増加したり、あるいは新しい生産方法の開発が行われた場合、彼等はこうした変動にともなつて生ずる新たな状況を適確に探知し、評価することによつて、新しい情況に適應するための諸々の調整的活動をなさなければならぬからである。しかも更に注目すべきことは、このように変動する経済社会において、企業指導者に要求されるものが、たんにこのような経済の変動に対して自動的に適應するのみではなく、むしろ進んで新たな製成品および技術を開発することによつて経済的変動を創り出すと共に、積極的に新しい市場を開拓し、もつて企業競争に勝利をおさめる、という創造的な職能であるということである。こうして巨大企業の指導者は、たんに生産過程における中枢的地位を占めるのみならず、更に個人および国家の経済生活を含む全体としての経済社会を左右する程の重要な地位につくに至つたものといふことができる。ゴードンはこの点を次の如くにも述べている。「多くの産業は一つあるいは少数の巨大企業によつて支配されており、また数千万の労働者の生計が一つの企業の活動に依存している。そしてこれら比較的少数の巨大企業を指導している人々の双肩に、消費者、労働者、資本家、および価格や利潤關係を通じて間接的に利害を有する多数の小企業家達の経済的福祉がかかつている」と。

ところでゴードンにとつて最も不思議に思われることは、企業指導者のこのような重要性にも拘らず、企業指導者の担当する職能が現実には、誰れによつて、いかなる原理にもとづいて遂行されているかという点については、これまでほとんど充分な研究が行なわれていないということである。そして彼によれば、このような事態の唯一の例外をなすものこそ、バリー・ミーンズによつて行われた「所有と支配の分離」とくに経営者支配に関する研究にはかならない。かくて彼はまず証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission) の資料を基礎として

176 の巨大会社の普通株 183 銘柄のうち 20 人の最大  
級株主によって保有されている割合 (1937-39 年)

経営者論の経営学的意義

保有株式の 百分比(%)	銘 柄 数				
	製 造 業	鉄 道	電 気, ガス お よ び 水 道	そ の 他	全 会 社
0~5	11	5	—	3	19
5~10	15	4	3	5	27
10~20	27	3	4	2	36
20~30	14	—	8	8	30
30~40	9	4	4	3	20
40~50	10	2	3	1	16
50~60	4	1	5	1	11
60~70	2	1	2	1	6
70~80	2	2	—	—	4
80~90	1	1	1	2	5
90 以上	3	—	3	3	9
銘柄数合計	98	23	33	29	183
中位数(%)	18.52	18.33	33.75	25.63	23.17

株式の集中および分散の実態を明らかにし、バリー・ミーンスの論拠とする株式分散の問題を検討する。そしてその結論を上のように表示している。<sup>(3)</sup>

すなわち彼によれば、巨大企業における株式分散の傾向は否定しえない事実であるが、しかもバリー・ミーンスの主張よりもはるかに多い割合で少数株主への集中が目立っている。ただし右の表において明らかなる如く、巨大会社の発行せる一八三銘柄のうち二〇人の最大級株主が五%程度の社外普通株を所有していたのは僅かに一九例にすぎず、逆に二〇人の最大級株主が社外普通株の二〇%以上を所有する場合が一〇一例、二〇人の持株だけで社外普通株の過半数に達した場合が三五例にもものぼるからである。

しからはゴードンは、こうした検討を通じて「所有と支配の分離」とくに経営者支配の成立を否定しようとするのであろうか。われわれは彼が

ここで一つの重要な問題を提起していることを注意しなければならない。すなわち、彼は、このように株式所有にもとづく支配者集団が存在するとしても、これら支配者集団によって行使される支配とは一体何を意味するのであろうか、ということについて疑問をもつ。彼によれば、こうした支配者集団が存在する場合に推測されることは、支配者集団と経営者との間に利害の不一致が存するとき、支配者集団が彼等のために役立つ新らしい取締役(会)を選任するであろうということである。しかしこれは単なる推測にすぎない。かりに両者の利害が一致しないとしても、強力な経営者層をもつ会社において、支配者集団が現実には彼等自身のために役立つ経営者を選任するかどうかはきわめて疑わしい。なるほど支配者集団は取締役を選任する力(power)を有している。しかし力とは何事かをなす能力(abilities to do something)にはかならず、能力はそれ自体として何ら現実の行為を意味するものではないからである。力はあくまで潜在的でないものであり、そうした意味で消極的な性格をもつ。かくして彼は言う。<sup>(4)</sup>「最も重要なことは、少数者持株(substantial minority holdings)がいかに一般的であるとしても、かかる持株のたんなる存在や規模のみでは、株主集団が現実にとどの程度、企業指導機能(the function of business leadership)に参加しているか、ということについては殆んど何も示していないということである」と。したがって真にこの問題を説明するためには、たんに株式分散を基礎とする企業支配能力の分析のみでは充分でなく、むしろ現実における企業の指導(directing)の調整(co-ordinating)、つまり企業活動に重要な影響をおよぼす基本的諸決定の発案(initiation)、採択(approval)および調整(co-ordination)と、「企業指導機能」を現実に誰れが、どのような原理にもとづいて遂行しているか、ということを明らかにしなければならぬと考えるのである。彼が「企業支配」という用語をさけ、あえて「企業指導」なる概念を用いる所

以も、前者がこれまでたんなる企業支配能力の意味のみに用いられ、彼の主張する如き實質的な内容において使用されていないからにほかならない。換言すれば、彼は企業指導に関する質的分析を介して、経営者が何故に現実の如き行動をとるのか、という問題を具体的に解明しようとするものといふことができる。

これがゴードンの問題提起である。すでに考察した如く、バリー・ミーンズは株式分散に関する量的分析を唯一の論拠としたために、その主張する「所有と支配の分離」とくに経営者支配成立の必然性を充分に明らかにすることができなかつたのであるが、ゴードンはこのような彼等の研究の弱点をきびしく批判することによって、むしろ問題への質的接近を試みんとするものであり、その意味で彼の問題提起はきわめて重要な意義をもつものといふことができる。しかもこのような質的接近を通じて企業指導の具体的内容を明らかにするためには、何らかの形で、バリー・ミーンズの排除した企業の内部的諸問題および外部的諸関係をもとりあげざるをえない筈であり、そこに企業目的ないし企業の行動原理の変革に関する客観的把握への可能性も生ずるものといわなければならない。

じつにバリー・ミーンズのとりあげた問題をさらに具体的に解明するためには、何らかの形で会社支配に関する質的な分析がなされなければならないのみならず、企業目的の変革に関する客観的論証が要請されることは明らかであり、こうした点から考えてゴードンの問題提起はきわめて重大な意義をもつものといふことができるであらう。

(1) R. A. Gordon, op. cit., p. 22.

(2) R. A. Gordon, op. cit., p. 10.

(3) R. A. Gordon, op. cit., p. 32.

(4) R. A. Gordon, op. cit., p. 45.

なお、この点に関してゴードンは次の如くにも述べている。

バリー・ミーンズはその著『The Modern Corporation and Private Property』において、「会社を支配形態に分類するにあたり、やや機械的な基準を使用した。すなわち、一般に緊密な一集団が株式の半数以下、二〇%以上を所有する場合に少数所有支配が存在するものと考えられた。つまり少数所有者の利害が存在するならば、彼等は取締役会を選任する力を有するという意味において、少数所有支配が存在するものと考えられた。しかしこの少数所有者集団によって、各会社が現実にとどのような影響をうけているか、を明らかにしようとする体系的努力は行われなかった。

他方、『TNEC Monograph No. 29 (p. 99)』においては、「支配とは「会社を指導する広汎な政策を決定する力」と定義されている。しかるにこれまでの多くの著者達は、どの会社が所有者支配であるかを決定するにあたって、この定義を使用せず、バリー・ミーンズの使用したと同じ機械的な基準を採用した。その結果、ある会社が所有者支配として分類されるか否かは、少数所有者集団の持株の大きさ、残りの株式の分散程度、および、特に少数所有者集団による持株が少い場合には、同集団が経営者層に参加している程度に求められた。しかし乍ら、これらの著者達が所有者支配として分類した多くの会社において、少数所有者集団がその会社の広汎な政策を決定したり、あるいは政策決定に積極的影響をおよぼすという意味における支配権を行使していなかったことは確実である。彼等はそのような現実的力をもっていたかもしれず、またもっていないかもしれない。(R. A. Gordon, op. cit., p. 166, footnote.)

## (二) 企業指導の実態

しからは企業指導に関する質的分析はどのような方法によって可能となるのであろうか。ゴードン自身もこ

のことが容易なことでないことを充分に自覚している。しかしそれにも拘らず彼は、個々の注意深い事例研究 (case study) を忍耐強くおしすすめることによってこのような企てがけつして不可能ではないと考える。そして彼は一九三五年のアメリカにおける巨大株式会社に関する慎重な事例研究を基礎とし、これに信憑性における公表資料の分析と個人的面接を併用することによって、企業指導機能が現実に誰れによってどのような仕組みにおいて遂行され、且ついかなる行動原理にもとづいて遂行されているか、を明らかにしようとするのである。われわれはまず企業指導機能が誰れによってどのような仕組みのもとで遂行されているか、という問題からゴードンの研究をあとづけることにしよう。

ゴードンはまず、企業指導の現实的遂行について重要な関係を有する集団として、経営者、取締役会、株主、金融業者、政府、その他各種の利害者集団 (競争企業、供給者および顧客、労働者、専門的役の提供者等) をあげ、それら各集団がどのような形で企業指導に参加し、あるいは影響をあたえているか、ということを明らかにするという視角から、この問題へ接近しようとする。彼のこうした研究内容はきわめて詳細且つ多岐にわたるのであるが、その結論を要約すれば次の如くに述べることができるであろう。

#### 1 経営者と企業指導

彼によれば巨大企業における企業指導機能の現实的担い手は、多くの場合、経営者 (executive group) である。すなわち企業の重要事項に関する発案、採択および調整のいずれについても、他のいかなる集団よりもはるかに重要な役割りを果し、むしろその主導権を掌握しているのは経営者である。そしてこうした経営者の多くは、かつてのアメリカ産業史にその名をさせた、いわゆる所有経営者ではなく、むしろ専門的知識によって登

用された被用経営者 (hired manager) であり、いわゆる専門経営者 (professional executive) であることが注意されなければならない<sup>(1)</sup>。ただし企業規模の拡大と企業活動の複雑化にもなつて、たんに企業を所有し、もっぱら経験と勤にもとづいて企業をつくりあげてきた、いわゆる所有経営者の力のみをもってしては、充分なる企業運営が不可能となり、ますます科学的知識を有する専門経営者の力を必要とするに至るからである。

もとより企業指導機能のすべてがいわゆる最高経営者 (chief executive) —— 通常は社長であるが時には取締役会長あるいは取締役会の常任委員長であることも少くない —— のみによつて遂行されるのみではない。企業活動の複雑化は最高経営者から各種の専門分野を担当する下級経営者へ、各種権限の委譲を必要ならしめ、とりわけ価格および生産量の決定、調査および新製品の開発等の直接企業活動に密着せる諸機能の発案およびその採択について、大巾な権限の委譲が行なわれるのが普通である。かくてゴードンは経営者を、たんに最高経営者のみならず、さらに販売管理者、生産管理者の如き下級役付職員をも含めた集団として理解し、こうした広義の経営者集団こそが巨大企業における企業指導機能の実質的遂行者であるとみなすのである。この点を彼は次の如く述べている。<sup>(2)</sup>「最高経営者から販売管理者、生産管理者の如き下級役付職員に至る会社の役付職員の双肩に、現代の大会社における企業指導の主たる責任がかかっている。若干の例外があるとしても、集団としてのこれら経営者が、彼等の会社における投資の量と方向および価格を決定し且つ売価政策を樹立すると共に、更に、多くの経済学者が企業者職能 (entrepreneurial function) と呼び、われわれが企業指導機能と呼んできたものの核心をなす他の重要な諸決定を行っているということはすでに一般的通則である」と。

## 2 取締役会と企業指導



一般に株式会社における最高機関は取締役会であり、取締役会が少くとも企業の主要政策および主要な役付職員を選任ないし総括的監督に関する企業指導——提案、採択および調整——を行うもの解せられている。しかし乍ら現実における取締役会は、ほとんどこのような基本的問題に関する企業指導を行っていないことが注意されなければならない。むしろ現実には、これら基本事項に関する提案は経営者集団によって行なわれ、且つこのような提案を取締役会が採択する過程もきわめて形式的なものにすぎない。したがってこのように提案および採択の機能が実質上経営者によって行なわれるということは、同時に取締役会が調整機能をも効果的に果していないことを意味するものといわざるをえない。

ところでこのような事態は、何よりもまず現実における取締役の選出方法に起因する。けだし取締役の選任は、一般に考えられている如く株主によって行なわれるとは限らないからである。すなわち現実には、株主の票決に付される取締役候補者を経営者自らが指名し、委任状機構を通じて、彼等自身の指名せる候補者の選任を確保するのが普通であり、その結果、取締役会における経営者の発言力は必然的に強化されざるをえない。したがってこのような取締役の選出方法が存続する限り、かりに一人ないし二人の経営者しか取締役会に参加しない場合においても、経営者の指名にもとづいて選任された取締役が多数存在する結果、取締役会における経営者の実質的支配力は不動のものとなる傾向を生ずるのである。尤もこのように言うことは、企業指導に関して取締役会が全く無力であることを意味するものではない。個々の取締役および取締役会の常任委員会は、しばしば経営者の行う企業指導に対して重要な影響をあたえる。すなわち取締役個人はしばしば経営者の行なう企業指導に対して重要な助言者としての役割りを果し、また常任委員会は、ある特定の問題に関する採択および調整の機能に参加す

ることが少くない。しかしそれにも拘らず、全体としてみる限り、企業指導に対する取締役会の参加が、きわめて消極的ないし形成的なものとなりつつあることは否定しえない事実である。<sup>(4)</sup>

### 3 株主と企業指導

株主は株主総会における投票権を法律によって与えられ、こうした権利にもとづいて企業指導に積極的に参加するものと考えられている。しかし株式分散の高度化にもなつて、株主の有する権限は次第に現実的意義を失いつつあることが注意されなければならない。とくにこの傾向は、発行株式の1%以下しか保有しない小株主について最も明瞭な形をとつてあらわれる。すなわち株主総会の決議事項はその範囲をきわめて狭く限定されている上に、かかる決議事項の発案は多くの場合経営者によってなされ、更に発案された議題の採択ないし拒否についても、小株主における関心の欠如、情報把握の困難、投票権の有効な行使に必要な他の株主との連絡に要する手数と費用等の点からみて、これに継続的且つ積極的に参加することはきわめて困難である。まして企業指導の重要な要素をなす調整機能に参加することは、小株主にとって、不可能に近い。もとより、こうした小株主の有する力も時にはきわめて重大な影響を経営者の遂行する企業指導に対して与えることを見逃してはならない。経営者の方針に対する小株主の反抗ないし蜂起が直ちに実効を結ぶことは少いとしても、このような動きは、他の株主および公衆の支持のもとに、しばしば経営者の行動を修正せしめ、あるいは政府の介入を誘発することによって企業指導に対する強い圧力を加えることが考えられるからである。しかしそれにも拘らず現実には、このような事例はきわめて稀れであり、多くの場合、小株主の反抗は坐折するのが普通である。

しかも株式分散の高度化は、たんにこのような小株主の増大をもたらすのみではない。一層重要なことは株式

分散の高度化にともなつて、いわゆる少数株主集団による企業指導への積極的参加が可能となるという事実である。既述の資料によれば、一七六の巨大企業において、二〇人の最大級株主がじつに社外普通株の二三・一七%（中位数）を保有していたのであり、こうした少数株主集団が企業指導に対して重要な影響を及ぼすことは充分に予想されるところである。しかし乍らゴードンによれば、少数株主集団の企業指導に対する参加の仕方はきわめて多様である。あるものは継続的且つ高度に参加し、あるものは時折参加するにすぎず、更にあるものはほとんど参加していない。このうち少数株主集団による企業指導への積極的参加が最も明瞭にあらわれるのは、経営者の幾人かが少数株主集団の構成員たる場合である。そしてこうした場合には企業指導に関する発案、採択および調整に関する実質的権限が少数株主集団の手に握られているのが普通である。しかしこのように経営者の幾人かが少数株主集団の構成員であるような事態は巨大企業における典型的な事例をなすものでないのみならず、このような場合においても企業指導の実権が株主集団でない専門経営者の手中にある事例も少くない。次に少数株主集団が経営者層に列していない場合には、彼等の企業指導への参加はきわめて消極的であるのが普通である。けれど少数株主集団が企業指導に参加する目的は通常彼等の利益を確保することであり、こうした目的のためには必ずしも企業指導への積極的参加を必要としないからである。また、このような少数株主集団の一つの典型たるいわゆる同族所有者の多くは、すでに第二代ないし第三代の人々であり、このような持株の相続がすすむにつれて、彼等の事業に対する関心は次第に減退し、企業指導への積極的参加意欲が減少する傾向のあることも見逃してはならないところであろう。もとよりこのように少数株主集団が経営者層に列していない場合にも、彼等の企業指導への参加が全く消極的になるとは限らず、時には主要な財務的事項および経営主脳人事に関する事項

についてある程度積極的な参加をなすこともある。持株によって他の企業の支配下におかれている企業の如き場合がそれである。しかしこうした場合においても右の諸事項以外の問題については、経営者に大巾な自由裁量の余地が残されているのが普通であるし、また右の諸事項に関する少数株主集団の参加も、決定の発案よりもむしろその採択ないし承認に関するものが中心であり、しかも実質的採択というよりもむしろ形式的承認を意味していることが多い。

もとより、このように言うことは、少数株主集団の企業指導に対する影響が無くなったことを意味するのではない。有力な少数株主集団が存在する場合には、彼等がその力を現実に行使用すると否とに拘らず、経営者は常に何らかの意味において少数株主集団の態度および利害を慎重に考慮して行動せざるをえない。けだし少数株主集団は彼等の集团的投票力にもとづいて経営者の更迭を行う力をもつのみならず、彼等の所有する富にもとづいて金融業者の力を利用することも可能だからである。しかしそれにも拘らず力はいくまで力であり、彼等がこうした力をもつということが直ちに企業指導への積極的参加を意味するのではない。そしてむしろ現実には、少数株主集団の多くは、経営者が企業指導を遂行するにあたって常に配慮を要するところの強い制約的環境としての性格をもつに至っていることを見逃してはならない。

#### 4 金融業者と企業指導

一般に商業銀行、投資銀行および私的金融業者は、信用供与にもとづいてしばしば企業指導に対する積極的参加をなすものと考えられている。いわゆる金融業者支配がそれである。しからば金融業者は企業指導に対して現実にとどのような形で介入しているのであろうか。ゴードンによれば、金融業者が企業指導に対して積極的参加を

なす最も典型的事例は、(イ) 企業が急速な拡張を企て、あるいは他企業の統合を行わんとする場合および(ロ) 企業が財務的危機にある場合においてである。まず(イ)の場合、金融業者は企業の拡張ないし統合に要する資金を確保するために、新証券の発行業務を引受け、あるいは短期および長期の信用を供与することによって、企業指導に対する強い発言力を獲得することができる。しかしこのような場合にも、金融業者の介入する範囲は主として企業の財務的事項に限定されるのが普通であり、こうした事項以外の問題については企業側から助言を求められる場合を除いて自ら積極的に介入することはきわめて稀れである。次に(ロ)の場合、金融業者は企業存続の鍵を握ることによって企業指導に対する一層強力な介入をなすことができるのみならず、こうした介入がかなり長期間持続される場合が少なくない。しかしこのような場合にも、金融業者の介入は主として企業の財務的事項に集中され、時に経営首脳人事におよぶことはあっても、その他の業務上および業務外の諸事項に関しては経営者に大巾な自由裁量の余地が残されるのが普通である。更にこれら二つのいわば特発の場合の外に、信用供与を通じて継続的且つ規則的に金融業者が企業指導に介入することも少なくない。しかしこうした場合にも、その主たる介入領域はやはり財務的事項に関する発案、採択および調整に限定されるのが普通である。

このようにみると、金融業者による企業指導への介入ないし参加は、主として財務的事項に限定され、そうした意味で、彼等の介入はあくまで部分的なものにすぎないといわなければならない。しかもそのみではない。企業が順調に発展している限り、金融業者が信用供与をなすにも拘らず、企業指導に対して積極的に介入する力をもちえない場合が少なくないことを注意しなければならない。そしてこのような事態を生ぜしめる最も大きな原因は、第一に巨大企業における財務的自立性の増大とそれにもとづく金融業者信用への依存度の減少、第二

に保険会社の擡頭にもとづく金融業者信用への依存度の減少、第三に金融上の慣行に対する政府統制の強化にこれを求めることができる。もとより、このように言うことは、金融業者の企業指導に対する力が全く無くなったことを意味するのではない。彼等の力がしばしば企業の運命を左右する程の意義をもつものである限り、金融業者が彼等の有する力を現実に行使用すると否とに拘らず、彼等の態度および力は、経営者が企業指導を遂行するにあたって常に考慮せざるをえない重要な制約的環境をなすからである。しかしそれにも拘らず金融業者の企業指導への介入が、きわめて消極的なものになりつつあることはこれを見逃してはならないのである。

##### 5 政府と企業指導

巨大企業の社会に対する影響力が増大するにつれて、社会全体の福祉を確保せんとする政府が、かかる企業の運営に重大な関心をもち、何らかの形で企業指導に介入することはむしろ当然といわなければならない。ところで企業指導に対する政府の介入にも種々の形がある。第一に、政府は会社法、破産および更生法、度量衡法その他各種の法律の実施、および情報の配布、標準の設定、通貨制度の改革を通じて、企業活動に関する原則の設定を促進すると共に企業内諸制度の整備を要求し、さらに企業支配の圏外にある経済変動を操作することによって健全な企業の運営を助成 (Help) する。この介入形式は経営者の遂行する企業指導に対する助成を主目的とするものであり、そうした意味では企業指導に対する制約ないし干渉の機能を強くもつものとはいえないが、しかも企業指導の現実的遂行に重大な影響をおよぼす。第二に、政府は反トラスト法、公正取引法、労使関係法、労働基準法、証券法その他特定の企業活動を統制する法律を実施することによって、経営者の行動を制限 (Restrict) する。それは経営者に解放されている選択の範囲を限定するけれども、その限定された範囲内においては、

経営者が政府からの干渉なしに行動することを認めるものである。つまりこの場合、経営者は法律および行政官庁の裁定の範囲内では充分な自由裁量権を有し、個々の問題について政府の指示および承認をうける必要はない。第三に、とくに公益事業 (public utilities) の企業指導に関して政府は更に積極的に介入することができる。州際商業委員会、証券取引委員会、連邦動力委員会、連邦通信委員会等が経営者の行う企業指導を、彼等の自主的判斷および法律にもとづいて設定された基準に照らして評価 (verify) する場合がその典型である。これらの諸統制機関は、主としてそれぞれの管轄下にある企業の料金決定に関与し、各企業から提出される料金変更予定を承認、拒否ないし保留することができのみならず、時には料金の変更を命ずることもできる。しかもそのみではない。これら委員会の権限はますます拡大され、証券の新規発行、企業の拡張、施設の放棄、合併および買収、更生ないし清算等に関する事項についても介入する権限をもつに至っている。しかしこのような政府の積極的介入権も現実には必ずしもそのままの形で行使されていないことが注意されなければならない。すなわち各種委員会が企業指導の内容に関与するとしても、多くの場合それは料金、決定に関する事項に限定せられるのみならず、介入の形も決定の発案よりも採択ないし拒否の面に限定されるのが普通である。また時として企業の財務および組織に関して政府の介入が行われることもあるが、この場合にもその介入は、発案よりも採択ないし承認の面に限られ、しかもその承認はきわめて事務的なものであるか、たんなる事後承認にすぎないことが多い。

このように企業指導に対する政府の介入には各種の方法が存するにも拘らず、それらの多くはたんに経営者の遂行する企業指導を助成ないし制約するものによらず、企業における意思形成への積極的参加はむしろ例外的事

例をなすものといふことができる。かくてゴードンは政府の企業指導への介入が今後ますます重要化する可能性を認めつつも、政府が株主および金融業者と同じく、企業指導に対する制約的環境の一つを形成するにすぎないものと考えるのである。

#### 6 その他の利害者集団と企業指導

以上の諸集団の外にも企業指導に対して強い影響を与え、時には積極的に意思形成に参加するものがある。それらのうち最も重要なものは、競争企業、供給者および顧客、労働者、専門的役の提供者である。

まず競争企業は、競争という行為を通じて企業指導に大きな影響をあたえる。すなわち経営者は競争企業の行為を考慮することなくして、製品の価格、生産量、製品の質、広告その他の販売方法を決定することはできない。原料や用役に対して支払うべき代価の決定についても同様である。ただしある企業によって採用された経営政策は、遅かれ早かれ他の競争企業によって観測され且つ対策が講じられるから、経営者は常にこのような相互作用を考慮しつつ経営政策を樹立しなければならないからである。しかもそのみではない。競争企業は特定の問題に関する企業指導に対して、更に積極的な参加をなすことがある。共販制度、カルテル、および非公式な協議や暗黙の協定を通じて、同一産業に属する企業が価格、生産量、市場の割当等に関する重要な決定を行う場合がそれである。更に同種企業間に組織される産業団体が存する場合には、こうした産業団体がその産業の利益を伸長するために政府に対して圧力を加えることによって、法律、世論および諸統制機関の政策形成に影響をおよぼし、間接的にはあるがしかもきわめて重要な影響を企業指導にあたえることも少くない。

次に、顧客の企業指導におよぼす影響は、企業および産業の種類によって相違する。すなわち完成消費財を生



産している巨大企業においては、消費者が多数且つ無組織である場合が多く、したがって企業は消費者から直接に重大な影響をうけることは少い。但しこの場合にも経営者が彼等の嗜好、収入等を考慮して諸種の決定をなすべきことは当然であり、その意味ではこのような無組織消費者の影響力も無視しえざるものといふことができる。しかし顧客の影響が重大な意味をもつものは、むしろ資本財、原材料および半製品を生産する企業においてである。けだしこのような企業の顧客は比較的少数であるのが普通であるから、価格および売買契約に関して直接的な圧力を加えることができる立場にあるからである。

また供給者の企業指導におよぼす影響も、市場および産業の種類によって異なる。そして供給者が少数にして且つ大規模であるか、あるいは相互に提携して行動する如き場合には、彼等から購入する企業はたとい大企業であっても、かなりの圧力を加えられる可能性がある。とくに供給者の力が、特許権その他、供給に対する独占的支配を強化するような手段によって強化されている場合には、彼等から購入する企業は価格および売買契約に関して不利な立場におかれることも充分に考えられる。

更に、労働者集団の企業指導に対する影響は、最近の一〇年間にいちぢるしく増大されていることが注意されなければならない。すなわち、まず労働者は賃金、労働時間その他の雇用条件に関する経営政策の決定について、経営者に強い圧力を加えるのみならず、団体交渉を通じてこれら労働条件の決定に参加する。もとより経営者はこうした決定について最終的拒否権をもっているけれども、強力な労働組合は法律によって与えられた権利のもとに、しばしば経営者をして組合の要求する条件を受諾することを強制するだけの力をもっている。さらに労働者は労働条件以外の経営政策の決定にも参加することがある。いわゆる労使協同 (Labor-management co-operat-

(Johnson) はその典型的なものである。こうした意味における企業指導への労働者の参加は、今日ではむしろ例外的事例にすぎないが、今後はますます増大するものと考えられる。なお、労働者の圧力はこのように直接経営者に向けられるのみではない。さらに労働組合は政治的圧力集団として政府にはたらきかけ、各種の法律の実施および世論の支持によって間接的に企業指導に影響を与えようと努める。そしてこうした努力の結果、彼等が大きな成果をおさめてきたことも否定しえない事実である。

最後に、企業に対して専門的役を提供する人々、とくに弁護士、会計士、技術士等の企業指導に対する影響も無視することができない。すなわちまず弁護士は、裁判所や立法院にはたらきかけることを通じて特殊会社制度、トラスト制度、会社の更生ないし清算手続等に関する法律的機構の変更をもたらし、こうした努力にもとづいて経営者の行動する法律制度的枠を設定すると共に、このような法律制度的枠内で経営者が企業指導を遂行するにあたって直面する法律的諸問題に関して専門的助言をなす。しかもそのみではない。時にはこのような専門的能力にもとづいて彼等は積極的に取締役会に参加し、あるいは主要役付職員として企業指導に大きな影響をおよぼす。また会計士は原価計算、評価、減価償却、配当その他の事項に関して、専門的見地から企業指導に重要な助言をなし、更に技術士は巨大企業における物的施設の改善と科学的管理の実施に関して企業指導に重要な助言をなすと共に、時には、こうした専門的能力にもとづいて取締役会に参加し、あるいは主要役付職員となることによって企業指導に重要な影響をあたえるのである。しかしこれら各種専門家の企業指導に対する影響は、きわめて大であるにも拘らず、それはあくまで経営者の遂行する企業指導に対して、法律制度的枠を設定しないし変更するか、あるいは経営者に対する専門的助言を中心とするものであり、企業指導への積極的参加はむしろ例

外的事例をなすものであることが注意されなければならない。

かくてゴードンは、競争企業、顧客および供給者、労働者、専門的役の提供者が、企業指導に対して重大な影響力をもつことを認め乍ら、しかも一部の例外を除けば、彼等の影響はあくまで企業指導に対する制約要因としての意味しかもちえず、企業指導への積極的参加を意味しないことを強調するのである。

以上が企業指導の遂行について重要な関係を有する諸集団の影響に関するゴードンの論述の概要である。そして全体としてみる時、巨大企業における企業指導に対する主たる責任は、所有者とは異なるものとしての経営者集団の手中にあるとするのが彼の結論である。もとよりこのように言うことは、けっして他の諸集団が、企業指導について全く無力であり、そうした意味で重要な意味をもちえないことを主張しようとするものではない。彼がこれら諸集団の行動について詳細な分析をなす所以も、経営者がいかにして、なぜ、現実のような行動をとらざるをえないのかという問題を具体的に理解するためには、たんに企業指導の実権が経営者にあることを明らかにするのみでは充分でなく、さらに他の諸集団がどのような形で経営者の遂行する企業指導に影響をおよぼすかを明らかにすることが必要であると考えるからにはかならない。その意味でこうした諸集団の企業指導に対して有する制約的環境としての意義はきわめて重要であるといわなければならないであろう。換言すれば、彼は一方において、企業指導の実権が次第に専門経営者の手中に掌握されつつあることを主張すると共に、他方ではこのような企業指導の遂行を制約するものとしての各種利害者集団の役割りを重視し、こうした仕組みのもとに現実の企業指導が遂行されていることを明らかにしようとしたものといふことができる。

しからばわれわれはこのような彼の主張をそのまま肯定しうるのであろうか。われわれはまず彼が、各種利害者集団の企業指導に対する参加ないし介入の態様を綿密な事例研究にもとづいて明らかにすることによって、企業指導の実質的担い手を専門経営者に見出したのみならず、彼等の行動に重大な影響を与える各種利害者集団の行動をも分析することによって、現実における企業指導の仕組みを明らかにしようとしたことを重視すべきであろう。けだし彼の試みたこのような分析方法はバリー・ミーンズの行った量的分析に代えてむしろ企業指導に関する質的な説明を試みたものであり、その意味でバリー・ミーンズの努力にも拘らず一つの可能性としてのみ理解せざるをえなかった経営者支配の主張に強力な事実による裏づけをなすことができたものといふことができるからである。しかしそれにも拘らず、われわれはこのような彼の主張を直ちに肯定することはできない。何故ならば彼が専門経営者による企業指導権の実質的掌握を主張する場合、彼はその前提として会社支配の可能的能力とそれの現実的行使とを峻別すると共に、専ら後者のみに注目することによって考察をすすめるのであるが、こうした接近方法そのものにわれわれは大きな疑問をもたざるをえないからである。なる程、企業が順調な発展をとげつつある状態のみを予想する限りにおいて、このような彼の接近方法は一応その妥当性をもつものと考えられるのであるが、ひとたび企業が何らかの経済的危機に直面する時は、彼がたんなる可能的能力としてその考察から排除した株主、金融業者その他各種利害者集団の有する支配力が現実化し、企業指導の現実的遂行に重大な影響をおよぼすに至ることは必至であるのみならず、企業が何らかの意味において、絶えずこのような経済的危機にさらされつつあるのが資本主義経済のむしろ常態をなすものといわなければならないからである。もとより彼も、株主、金融業者その他の利害者集団が企業指導に対して実質的に参加ないし介入する場合のことを認

めてゐる。しかしそれにも拘らず、彼はこのような事例を、それがたんに企業指導の部分的領域に関するものであり、あるいは例外的事例にすぎないものであるという理由をもって軽視し、これら諸利害者集団のもつ力をすべて、経営者の遂行する企業指導に対するたんなる制約的環境をなすものとして把握するのである。しかし企業が何らかの経済的危機に直面するときは、たとえこれら諸集団の企業指導への介入が部分的であるとしても、こうした部分的介入を通じてこれら集団が実質的に企業指導の実権を掌握する可能性はきわめて強いものといわなければならず、また彼が例外的事例とみなしたこれら諸集団による企業指導への積極的参加がいつしか一般的事例に転化する可能性もきわめて強いものといわなければならぬであろう。そしてこうした点に関する限り、ゴードンは彼自身が目指した、問題への質的接近を捨ててたんなる量的分析に陥つてゐるものといふことができる。

しかもそれのみではない。彼の研究は一応順調な発展をとげつつある企業における企業指導の実態を明らかにしたものとして重要な意義をもつものではあるが、それはあくまで歴史的一時点における企業指導の実態研究をなすものにすぎず、こうした研究から直ちに経営者による企業指導の歴史的必然性を理解することは困難であるといわなければならない。彼自身も認めてゐる如く、経営者以外の各種利害者集団も企業指導に対して積極的に参加しないし介入する能力を有しているのであり、その意味ではこれら諸集団による企業支配の可能性もまた否定しえないところである。したがって経営者支配の必然性を論証するためには、何故経営者のみが企業指導の実権を握り、何故に他の諸集団が企業指導に積極的に参加しないか、という点に関する歴史的且つ論理的な説明がなされなければならないにも拘らず、彼の研究のうちこのような論証を見出すことはきわめて困難である。例えば彼が、企業指導に対する各種集団の影響に関して、「しかし乍ら過去数十年にわたつて一つの一般的傾向が目

立っている。株主および銀行の影響は減少し、政府のそれは大きく増大した。また労働者集団の影響も、それが関心をもち問題の範囲内では大巾に増大した。」と述べる時、こうした各種集団の影響力の消長に関する歴史的根拠が充分に明らかにされていないのみならず、これら集団相互の間に展開せられる企業指導の実権をめぐる闘争において、<sup>(6)</sup>いづれが、何故に勝利をおさめるか、という点は全く不問にふされているといっても過言ではないのである。

このようにみてる時われわれは、ゴードンの所論から直ちに専門経営者による企業指導権の掌握を必然的動向として肯定することはできず、たんに一つの強い可能性としてのみこれを是認しうるものといわなければならぬ。そして現実にはこうした経営者支配の可能性の他に、依然として大株主ないし金融業者による企業支配の強い可能性の存在していることを見逃してはならないであろう。しかしこうした弱点を含むとはいえ、彼がたんに企業指導の実質的担い手を経営者に見出すにとどまらず、さらにかかる経営者層の内部組織および各種利害者集団の行動をも分析して、企業指導の仕組みを具体的に把握しようとしたことは、きわめて重要な意義をもつものといわなければならない。それは彼が究局的課題とする企業指導の原理を解明するために不可欠な伏線をなすものと考えられるからである。

176 の大会社における経営者  
持株の割合 (1939 年)

経営者持株比率(%)	会社数
0~1	63
1~5	57
5~10	20
10~20	20
20~30	7
30~40	2
40~50	1
50以上	6
中位数 .....	2.11%

(1) チードンは TNEC Monograph No. 29 (pp. 379~531) を基礎

として経営者持株の分析を行い、経営者が議決権株のごく少部分しか

所有せず、調査した会社における経営者持株の比率の中心数は二%足らずにすぎないことを明らかにしている。(R. A. Gordon, op. cit., p. 27.)

(2) R. A. Gordon, op. cit., p. 114.

(3) R. A. Gordon, op. cit., pp. 121—122.

155 の大会社における役付職員の取締役会への参加割合 (1935 年)

取締役会において役付職員の占める比率 (%)	会社数
0~25	49
25~50	71
50~75	22
75~100	13
平均	35.9%

(4) このような事態は経営者の取締役会への参加割合がかなり高いことによつて一層強化される。この点をゴードンは、年次報告書および Poor と Moody の投資便覧にもとづいて上の如く示している。

(5) ゴードンによれば、業務上の決定 (operating decisions) と業務外の決定 (non-operating decisions) との区別は必ずしも明確ではないが、前者は主として製品の製造および販売あるいは用役の提供に直接関連するものを意味し、後者は財務、公衆関係、労働政策等の更に広汎な諸問題に関連するものを意味している。(R. A. Gordon, op. cit., p. 79.)

(6) このような企業指導の実権をめぐる集団相互の闘争に関する理論的分析について、われわれはバーナムの所論に注目すべきであらう。(J. Burnham, The Managerial Revolution, 1941.)

### 三、新しい企業指導の原理としての長期的利潤極大化

さて最後にゴードンは、以上の如き企業指導の実態とくに専門経営者による企業指導権の実質的掌握という事態を重要な論拠として、企業指導の原理ないし企業目的における変革を明らかにしようとする。ただし企業指導

権を掌握する人が交替するということは何らかの意味において企業指導原理の変質をもたらすものと考えられるからである。尤も、以上において考察した如く、われわれは企業指導権の実質的掌握者が専門経営者であるとする彼の主張をそのまま肯定することはできず、依然として株主ないし金融業者による企業支配の可能性を確認せざるをえなかつたのであり、こうした点から考える限り、企業指導の原理に関するゴードンの主張は、専門経営者による企業指導権の掌握という一つの可能性を前提とするものになお問題を残しているものといわなければならない。しかしそれにも拘らず、われわれはこの点に関する彼の主張を一つの強い可能性としては肯定せざるをえないのみならず、企業が順調な発展をとげつつある限りにおいて、彼の主張する如き事態が現実存在することも率直にこれを認めなければならないであろう。そこでわれわれはこうした限定を念頭におきながら、一応、彼の主張する新らしい企業指導の原理を検討することとしよう。

ゴードンはこの問題に関して、何よりもまず巨大株式会社における専門経営者の行動が必ずしも所有経営者のそれと等しくないことを指摘する。すなわち彼によれば、私的企業に関する伝統的理論は企業指導に含まれる経営上の諸決定がすべて所有者のために企業利潤を極大ならしめんとして行われるものとなし、また企業指導が所有者によってでなく被備経営者によって遂行せられる場合においても、被備経営者は同様な条件のもとで所有経営者が極大利潤の追求を目指して行うであろうところの諸決定と全く等しい行動をなす、との仮定に立脚していた。しかるに近代的株式会社における企業指導の実権を専門経営者が掌握するにつれて、こうした伝統的理論は現実における企業指導に関する正しい説明たりえなくなつてしまつた。そしてこのことは次の四つの事態を考へるとき自ら明らかとなるであろう。



まず第一に、専門経営者の教育および経験は所有経営者のそれといちじるしく異なる。すなわち専門経営者は初期の個人的所有経営者よりも、はるかに多くの専門的教育と訓練をうけているのが普通である。その結果、経営上の諸問題について科学的接近をなすことが可能となり、かつての所有経営者が把握しえなかつた利潤獲得の機会を有効に利用することができ得るであろう。しかしその反面において、このような科学的素養にともなう慎重な配慮は、彼等が企業指導をなすにあたって冒険よりもむしろ安全性を重視せしめ、利潤獲得の好機を積極的に開拓しようとする努力を減少せしめることによって、企業活動に非弾力性をもたらす強い傾向をもつに至ることを見逃してはならない。しかもそのみではない。一般的にみて専門経営者の有する経営上の経験は所有経営者のそれ程広くはなく、最高経営者でさえも意思形成における一専門家としての素養をもつにすぎないことが多い。したがって彼等は企業指導を遂行するにあたって、しばしば有力な取締役や銀行家の助言を仰ぎ、また助言的スタッフや各種の経営委員会の活動に依存せざるをえない。そしてこうした結果が彼等の行動を一層慎重ならしめ、利潤獲得の好機を積極的に開拓する創造的努力を減少せしめる傾向をもつに至ることも推測に難くないところであらう。

第二に、専門経営者の行動を動機づける誘因が所有経営者のそれとは本質的に異なる。すなわち所有経営者の行動を動機づけるものもっぱら持株にもとづく利得であつたのに対して、ほとんど持株にもとづく利得に依存しない専門経営者の行動を支えるものはむしろ、報給および賞与を中心とする直接的報酬ならびに彼等の有する權力欲、名声欲、競争および創造への衝動、集団に対する忠誠心、安定への願望、他の人々へ奉仕せんとする願望等がみだされることよつて生ずる各種非金銭的報酬である。そして直接的報酬が効果的企業指導に対する誘因

の最低条件をなすと共に、それが経営者の安定せる生活水準を確保するに充分である時は、むしろ非金銭的報酬こそが彼等の行動を支える最も強い誘因をなすのが現実である。かくて専門経営者の行動誘因がこのようなものである限り、彼等が利潤獲得の機会を積極的に開拓し、時には冒険をおかしてまでも、極大利潤の追求に努めるという保証はどこにもないものといわなければならない。

第三に、専門経営者のおかれている企業の内部組織が所有経営者のそれとは異なる。すなわちすでに前項の実態分析において明らかな如く、専門経営者を必要とする大規模企業においては、企業指導の内容が高度に専門化されると共に、企業の各階層にわたる権限の大巾な委譲が行われているために、諸決定の発案がしばしば職能別ないし部門別経営者によって行われ、また多くの下層経営担当者によって行なわれる。その結果、こうした部門経営者あるいは下層経営担当者による発案が、かつての所有経営者のそれと同じように積極的且つ創造的内容をもち、利潤極大化への強い志向を含むものであるかどうかきわめて疑わしいのみならず、このような発案が最終的に採択されるまでには、企業内の各種部門および各種階層との利害調整を必要とするところから、かりに当初の発案が積極的且つ創造的であつたとしても、最終的採択の段階ではむしろ消極的な内容をもつに至る可能性がきわめて強いものといわなければならない。しかもこのような可能性は、企業の大規模化にもなつて表面化する経営者の官僚主義的傾向によって一層強化せられることも見逃してはならないであろう。けだし、官僚主義的傾向は企業運営の積極性と弾力性を減退せしめ、変化に対する抵抗を惹起することによって、しばしば企業指導の内容を消極化するものと考えられるからである。かくてこのような企業の内部組織の特質は、専門経営者をして冒険よりも安全性を重視せしめ、利潤極大化の機会を積極的に利用することから生ずる不確実性と危険とを回避

せしめる傾向を生ずるものといふことができる。

第四に、専門経営者が企業指導を遂行するにあたって考慮すべき制約環境もまた所有経営者のそれとはいちじるしく異なる。すなわち所有経営者が企業を遂行するにあたっては、もっぱら彼等自身のために極大利潤を追求すれば足りるのであるが、すでに前項の実態分析によって明らかにされた如く、企業の大規模化を背景として成立せる専門経営者においては、たんに株主の利益のみならず、金融業者、政府、競争企業、供給者および顧客、労働者、弁護士その他の専門用役の提供者等各種利害者集団の利害ないし圧力をも充分に考慮して行動せざるをえず、その結果、単純に極大利潤の追求をなすのみでは効果的企業指導をなすことにはならない。もとより所有経営者の場合にも何らかの形でこれら諸集団の利害ないし圧力を考慮すべきことは申すまでもないが、しかもこうした考慮の比重は専門経営者の場合とは比較にならない程の軽微なものにすぎない。これに対して専門経営者は彼等が好むと好まざるとに拘らず、これら諸集団の利害ないし圧力を充分に考慮して行動せざるをえず、その結果、しばしば極大利潤の追求とは矛盾する如き企業指導を行うことを余儀なくせしめられるのである。専門経営者がその行動をなすにあたって冒険よりも安全性を重視し、利潤極大化の機会を積極的に開拓したり利用したりしない傾向をもつに至る客観的理由の一つは、このような諸集団のもつ制約力にこれを求めることができるであろう。<sup>(1)</sup>

ところで彼によれば、このように専門経営者の行動原理が必ずしも所有経営者のそれと同一でなく経営者が利潤極大化のあらゆる機会を有効に利用しなくなるにつれて、企業活動に非弾力性 (inflexibility) の要素が附加せられることが注意されなければならない。すなわち専門経営者が企業指導を遂行する場合、彼等は市場条件および期待利潤に関して継続的に生ずる短期的変動に対してはあまり敏感でなく、むしろ企業の競争上の地位、お

よび財務上の地位を維持しようとする長期戦略的考慮 (long-term strategic consideration) に専念する傾向をもつに至る。例えば、価格の維持ないし変更が、ある期の利潤を極大ならしめんとする目的よりも、むしろ長期にわたる競争上の地位を確保せんとする目的にもとづいてなされる場合が多く、また投資に関する決定が必ずしも費用と期待利潤との正確な比較にもとづくことなく、むしろ長期の財務的および戦略的考慮を基礎としてなされることも少なくない。更に長期的利潤計算においても、費用と期待利潤の計算がしばしば、企業の競争上の地位の確保、将来における発展、企業活動の弾力性の如き長期戦略的考慮に従属せしめられることがある。

しからは新らしき企業指導の原理としての長期戦略的考慮は利潤追求とどのような関連において理解されるべきであろうか。それが短期的極大利潤の追求を意味しないことは、上述のところからすでに明らかであるが、そのことは果して利潤追求の全面的否定を意味するのであるか。ゴードンはこの点に関して、利潤追求が依然として企業指導の遂行の上に重要な役割りを果たすことを強調する。すなわち彼によれば、本来、利潤は企業において二つ機能を果たす。その第一は、企業指導の成果に関する基本的基準ないし尺度としての機能であり、その第二は、利潤受領者をして必要な経済的機能を遂行せしめるための刺戟剤としての機能である。そして第二の機能は所有と企業指導の分離が進行し、株主がたんなる非契約利子 (non-contractual interest) の受取人となるにつれて、次第にその重要性を喪失するが、第一の機能は利潤が何人の手に渡るかということに関係なく、依然として企業指導の遂行にとって重要な意義をもつ。したがって政府その他の諸集団によって、価格引下げ、生産量増大、雇用の安定の如き、非営利的目的 (non-profit goals) の達成が、いかに強く、要求されるとしても、企業指導が利潤という基準にもとづいて遂行される限り、これらの非営利的目的の遂行はたんに第二義の意味しかもちえない

い。利潤はあくまで経営者が企業指導を遂行するに際して用いる最も重要な基準をなすのである。かくてこのよ  
うなゴードンの主張から考える時、彼のいわゆる長期戦略的思考は、決して利潤追求を否定するものではなく、  
これによってむしろ短期的極大利潤の追求に代えて、長期的極大利潤の追求を主張しようとしているものと解する  
ことができるであろう。

これが新しい企業指導の原理に関するゴードンの主張の要旨である。それではわれわれは彼のこのような主  
張をどのように評価すべきであろうか。われわれは何よりもまず、彼が新しい企業指導の原理を明らかにする  
ために、たんに専門経営者の経歴ないし行動誘因における特質のみならず、彼等のおかれた企業の内部組織およ  
び各種利害者集団との関係を詳細に分析していることに注目しなければならぬであろう。けだしすでに考察し  
た如く、彼がこの問題をとりあげるに際して重要な前提とした専門経営者による企業指導権の実質的掌握という  
事態に関して、われわれは重大な疑問をもたざるをえなかつたのであるが、彼が現実企業指導の新たななる原  
理を説明するにあたって論拠としているものは、けつしてたんに専門経営者による企業指導権の掌握ということ  
のみでなく、更に彼等のおかれた企業の内部組織および外部的諸関係の特質をも充分に考慮しているのみならず、  
むしろその重点は後者におかれているものと考えられるからである。尤も、彼が企業の内部組織および外部的諸  
関係を問題とする場合、彼はそれらをおくまで専門経営者に固有な特質をなすものとして理解しているのである  
が、こうした見解には問題が存するであろう。何故ならば、彼の主張する如き企業の内部組織および外部的諸関  
係の特質は、たんに専門経営者が企業指導の実権を掌握している場合にのみ発現するものではなく、さらに所有  
経営者その他の利害者集団が企業指導の実権を掌握している場合にも、企業の大規模化と共に必然的に表面化す

るに至るものと考えられるからである。換言すれば、ゴードンは専門経営者による企業指導権の掌握ということ  
を重視するあまり、企業指導の原理における変革を生ぜしめるあらゆる要因をすべて専門経営者にむすびつけて  
理解しようとするのであるが、彼がこの点に関して現実に展開している内容は、企業指導の実権を掌握する者が  
誰れであるかに関係なく、むしろ近代の巨大企業そのものもつ特質をその重要な論拠として展開されているも  
のといわざるをえない。そしてこのように解する限り、彼の主張は企業指導の原理を説明するためにきわめて注  
目すべき新らたなる接近方法を明らかならしめたものといわなければならないであろう。すでに考察した如く、  
バリー・ミーンズはこのような企業の内部組織および外部の諸関係に関する客観的分析を充分になすことなく、  
たんに経営者支配の成立のみを論拠として企業目的の変革を明らかにしようとした結果、彼等の主張はたんなる  
規範のない倫理的価値判断にもとづく独断としてしか理解することができなかつたからである。そしてこうし  
た点に関する限り、ゴードンの主張はバリー・ミーンズの研究のもつ方法上の弱点を克服し、新しい企業指導  
の原理を説明するための客観的な方法を提示したものであるといふことができる。

次にわれわれはゴードンがこのような分析方法を基礎として、新しい企業指導の原理を「長期的極大利潤の  
追求」に見出したことを重視しなければならぬ。すなわちすでに考察した如く、バリー・ミーンズは新らたな  
る企業目的を「社会全体の利益の追求」に見出したのであるが、その論拠がきわめて不明確でたんなる主観的価  
値判断にもとづくものであつたのみならず、彼等の主張する新らたなる企業目的は資本主義企業の行動原理を適  
確に把握したものととしてわれわれを十分に納得せしめるものではなかつた。しかるにゴードンの主張する「長期  
的極大利潤の追求」は、われわれが資本主義企業の現実を直視するとき、何人もこれを否定しえないところのも

のであり、近代企業の行動原理を適確に示すものといわなければならない。そしてこのことは今日の巨大企業において次第に表面化しつつある資本と労働の固定化の傾向が、何人の好むと好まざるとに拘らず、長期的利潤の極大化を要請してやまないという事実を考慮するならば自ら了解しうるところであろう。

もとよりこのようなゴードンの主張にも少なからぬ問題点が残されている。すなわち彼が彼のいわゆる長期戦略的思考したがってまた長期的利潤の極大化をもって新しき企業指導の原理となす場合、長期的営利の具体的内容については必ずしも十分な説明がなされているといえず、たんに企業の競争上および財務上の地位の維持強化という抽象的表現をもって示されているにすぎない。そしてこのような結果をもたらした最も重大な原因は、彼が企業指導の現実的仕組みのみに目をうばわれて、具体的な經營的生産の特質、とりわけ生産過程を構成する資本、労働および技術の内容的変化について充分なる考察をなしえなかつたことに求められるであろう。ただし真に企業指導の原理を具体的に説明し、企業が、何故に現実の如き行動をとらざるをえないか、ということを明らかにするためには、たんに専門經營者の特質、企業の内部組織の特質および各種利害者集団の行動を分析するのみでは充分でなく、何よりもまず經營的生産を構成する資本、労働および技術の内容的変化のもつ意味を、企業の内面的要請との関連において正しく把握することこそが要請されざるをえないものと考えられるからである。われわれはここにゴードンの研究における最も大きな弱点を見出すことができるであろう。<sup>(2)</sup>

しかしこのような弱点を含むとはいえ、彼が、バーリ・ミーンズにおける如く、たんに「企業支配者は誰れか」という問題のみに執着することなく企業の内部組織の問題および各種利害者集団の形成する制約的環境を客観的に分析することによって、新しい企業指導の原理を長期的利潤の極大化に見出したことは、企業目的の具体的

説明のための重要な緒をきりひらき、今後の正しい研究方向を示したものとして高く評価されなければならないであろう。

われわれがすでに考察した如く、バーリ・ミーンズはまず企業支配者は誰れかという問題を取りあげ、こうした考察のみを基礎として直ちに企業目的の変革を明らかにしようとしたのであるが、ゴードンの主張する如く、企業の内部組織の特性および各種利害者集団によって形成される企業指導への制約的環境もまた企業目的の変革を要請する重要な要因をなすものであるとすれば、かりに所有経営者が企業指導の実権を掌握しているとしても、彼等の追求すべき企業目的はかつての個人企業者におけるそれとはいちじるしく異り、むしろ何らかの形で長期的利潤の極大化を志向せざるをえないものと考えられる。換言すれば、企業支配者ないし企業指導者は誰れかという問題と、企業目的ないし企業指導の原理は何かという問題とは、無関係ではないにしても、しかも一応別個の問題をなすものといわなければならない。そして企業目的ないし企業指導の原理を具体的に明らかにするためには、たんに企業支配者は誰れかという問題を説明するのみでは充分でなく、むしろ経営的生産過程を中心とする企業の内部的諸問題および各種利害者集団によって形成される企業指導への制約的環境について精密な分析をなすと共に、それらのもつ意味を企業の内面的要請との関連において理解することが不可欠であるといわなければならないのである。そしてわれわれはこのような研究の方向がすでにゴードンの所論のうちかなり明確な形をとって示されていることを見逃してはならないであろう。

(1) この場合、ゴードンが所有経営者と呼ぶものはかつての個人企業におけるそれであって、今日の大規模企業におけるそれではないことを注意しなければならない。したがって彼が経営者の特質としてあげる第一、第三および第四の特質は、



前者との比較においてのみいいうることであり、後者との関連では必ずしも経営者固有の特質とはいえないであろう。しかも今日われわれが、問題とすべきものは大規模企業における所有経営者に対する専門経営者の特質でなければならぬのであり、この点に彼の主張における一つの盲点があることも見逃してはならないであろう。

(2) 長期的利潤の極大化に関する一層立入った研究として、われわれは漢利重隆教授の業績に注目すべきであろう。(漢利重隆著、経営学の基礎、改訂版、昭和三十七年、森山書店)

### あとがき

以上においてわれわれはバリー・ミーンズとゴードンの所論をあとづけ、経営者支配と企業目的の变革に関する彼等の主張を吟味してきた。そしてゴードンの主張のうちに企業目的の具体的解明のための重要な手掛りを見出すことができた。もとより彼の主張にも、すでに指摘した如きいくつかの問題点が残されている。とくに企業指導の実態に関する分析は重大な疑問点を含むものであった。しかしそれにも拘らず、彼の究局的課題とする企業指導の原理について、彼が現実を試みている方法と結論には、この問題に関する今後の研究にとってきわめて重要な示唆が含まれていることを理解することができた。かくてわれわれは、ゴードンのとった接近方法を更に純化し、これまでいわゆる経営者論の中でいわば附随的にとりあげられてきた企業目的の問題をそれ自体として正面から掘り下げることによって企業目的の具体的把握をなすと共に、かくして明確化された企業目的にもとづいて各種管理制度ないし技術の評価と体系化を試みることによってはじめ、実践科学としての経営管理学を確立するための道がひらかれるものということができるであろう。

(一九六三・四・一)