

近代的経営者の社会的責任の問題

小 関 藤 一 郎

序

ここで近代的経営者というのは、英語でいう professional managers をさしている。この言葉は直訳的には専門的経営者というべきであろうが、専門的といったのでは professional の意味を十分に表明することはできない。そこで便宜上これを近代的としたのである。近代的企業の最高責任者である経営の主脳者は、最近の文献によると、すべて professional managers であると特長づけられている。例えば R. J. Coördiner は今後の経営者の任務を展望して、New Frontiers for Professional Managers (1956) をかいており、Harbison 編著の Management in the Industrial World (1959) の中においても経営者は Patrimonial なものから Political なものへと移り、さらに最近においては Professional なものと発展してきたという類型的把握がなされている¹⁾。このほか、Professional management または Professional managers という題目を扱った論文は非常に多い²⁾。これらの論者たちが主張するところは、結局近代的企業が真のその社会的役割を果たしていくためには、企業経営が professionalize されることが必要であり、そうなることによって企業が目標としている収益実現は、一部の人々によりきびしく批判されたり、あるいは憂慮されたように、たえられない社会的害悪をもたらすことなく、社会全体の生活水準の向上に寄与できるものであるということである。そうした見解は、当然予想されることではあるが、経営者が社会的責任の自覚をもつべきであるという強い義務感の強調を含んでいる。ところでこういう義務感が職責上とくに、強く要求されてきた一群の職業が従来か

らも存在している。それは専門職業 profession とよばれたものであるが、近代的経営者の職務がこれに接近してきているというのが上述の professionalization の意味である。しかし企業経営と専門職業とはその職務の本質はかなり隔っている。それ故経営の professionalization といってもそこに一定の限界がある。この点は明かにされなければならない。ことに profit (収益) の実現という点において前者は後者とは根本的に異なった様相を呈するのである。経営にとっては、ところが、この収益ということはその根本的性格に関するものである。このことと義務感とはどのように調和するのであるか、ここに一つの大きな問題が存在する。こういう点を明かにし、企業経営の第一次的目標である収益実現の意味を近代社会との関連において把えていこうとするのが、本稿の目的である。企業経営の職務が profession に接近していることは、すでに、1930年代において、英国の職業研究者によって指摘されている。本稿ではまず第一にこの問題をとりあげた Carr-Saunders の見解³⁾ や社会学者として profession と社会構造の問題をとりあげた T. Parsons の研究などを回顧することから考察をはじめていくこととしよう。

1

Carr-Saunders は将来の社会と professionalism と題する章の中で、企業経営の professions⁴⁾ への接近の動きについて概要次のようにのべている。まず professions の第一の特長としては、それが「長期にわたって、専門的な訓練をうけることによって獲得される知的技能 intellectual techniques を日常生活の領域へ適用していくこ

とである⁵⁾」という点が指摘される。ここにいう専門的訓練とは特殊な部門における訓練ということだけを意味するのではなく、一定の客観的基準によって真偽を判定することができる高度な体系的知識の一つの分野における訓練を意味する。そしてその訓練によって習得された知識、技能の実際面への応用ということが profession においては何よりも必要要件とされているのである。それは、換言すれば、常人が経験だけによって知り、身につけることができる技能とは明確に峻別されるものである。profession の特長についてはすでに別のところ⁶⁾で扱ったから、ここでは詳論はさげなければならないが professions はそうした特殊な性格をもつものであるから、これに従事する人々には高い水準の倫理が要請せられるのである。ところでこのような professions も社会分化の発達と技術の急速な進歩によって、その数もまし、これに従業する人員数も漸次増加している。従来はこれとは全く関係がないか、または、全く無縁と考えられた仕事も今日では professions として扱われるものが著しくまわってきている。このような professions の進展を Carr-Saunders は professionalism とよんだのであるが、企業経営の仕事がこの professionalism の拡大の中にとりいれられていくことができるかどうか、問題として登場してくるのである。彼はこの問題に対して、原則的には、企業経営は professions に接近しており、そうよばれることが認められない理由はないと考えている。その理由を要約すると、次のようである。「企業経営の仕事に従事する人といっても、その中に使用主側と雇用者側の二つを分けて考えなければならない。ところで後者の中には、多くの化学者・物理学者・工業技術者 engineers、会計士などが含まれるが、彼等は、すでに、professional なのであるから、問題はない。では、使用者側はどうなのであろうか。彼等の仕事は従来一般的にいつて何等特殊化されたものではなかった。使用者として必要な能力は professions にみられるように、特殊な方法によって養成されることはなかった。このため彼等の仕事はなかなか professions として認められるこ

とがなかったのである。しかるに、最近にいたって、企業経営の主脳的地位についている人々をみると、彼等はその地位につくためには所定の理論的研究と訓練、ならびに、実習の特別コースをうけたものが多くなってきている。そればかりではない。これら企業経営における高級職員は、漸次、使用者から権限を委譲されるようになってきているが、彼等が権限を行使するに当っては、彼等が昇進する前に会計なり技術の部門で professional として有していた技能と、企業経営における経験とをいかして発揮していることが多くなった。この結果、何等かの高度な専門的知的訓練をうけ、またそれにもとづく実地の経験をふまないで指導的任務に立つ人は極めて減少してきている。元来、単なる指導 direction だけという技能というものはないのであって、このように専門的な技能をもった人が指導的地位につくようようになったことは、企業経営の任務が professional となってきたことを証明する充分の根拠となるものである⁷⁾」。Carr-Saunders は、このように企業経営の高級職員ないし主脳者の地位には旧来の企業者 entrepreneurs が漸次姿をけし、これに代って新しい型の指導者が登場してくるという大きな傾向を指摘しているが、こうなってくると使用者側の人々についても、professions という地位を認めないでいる理由はうすくなるし、企業経営と Profession との両立不能論は成立しなくなってくるのである。しかし次に問題の中心となる収益の点はどう解されるのであろうか、この点についての Carr-Saunders の見解は以下のものである。「古い企業者 entrepreneurs に代って登場する企業経営指導に当る人々はほとんどすべて profit に対しては個人的関心を示さない。彼等を雇用している組織自体は依然として利潤を目標として活動することを続けているが、雇用者 employee である彼等はこれには直接何の関係もたなくなっている。このような指導的立場の人々が増加していることは Professionalism が企業経営の世界へ進出していることの証左である⁸⁾」こうして、今や professionalism が企業経営の世界へ大きく足をのばしていくことを阻止する何物

もなくなっていると Carr-Saunders は断じるのである。しかし、それでは企業経営の任務は全く profession と同一であるといつてよいのかというと、そうではない。彼はその後20年以上たってから発表し論文では本来の professions に対して、企業経営の仕事は would-be-professions とみるべきであると区別している⁹⁾。企業経営の指導的任務がこのように区別される理由は、それが理論的研究や正確な技能を必要とするのではなく、一般的な管現的業務に熟知することを必要とするにすぎないからなのである。ただ企業経営の指導者たちは、彼等と同一の組織の中で従業する多数の非肉体従業者の力を借りて、その圧力によって professional としての地位を要求しているのである¹⁰⁾と考えられるのである。

このように Carr-Saunders の見解は企業経営の高級職員はその学歴が漸次著しく高くなり、大部分は大学卒業者で占められるようになってきている事実にもとづいて、企業経営者が professions に近づいていることを指摘したものであるといえる。たしかにこの点は、たとえば M. Newcomer の統計的研究によっても明かで、米国の企業経営の指導者についてみると、1900年における企業主脳者中大学卒業以上の学歴を有する者の比率は 39.3%であったのが、1950年においては、それが 75.6%と著しい増加を示している¹¹⁾。しかもこの主脳者たちと大体同一年令にある全人口の中、大学卒業者の比率は1900年の主脳者に対応する人口では4.6%、1950年のそれで6.2%である。大学卒業者の多い点からみる限り、Carr-Saunders の指摘している点は首肯される。しかし企業経営の指導者たちは個人的には利潤に対して直接的に志向しなくなっているという Carr-Saunders の叙述は問題を含んでいる。なぜなら、経営者が直接的には利潤には志向しなくても、彼等がその中で従業する組織は、利潤追求を志向しているからである。彼等は この組織の指導者として活動する以上、利潤追求に対して個人的には直接関係しないとみることは問題を回避することであつて、企業経営指導者の任務を正面から把握することにはならない。この利潤と profession 的役割との関係

をどう解するかは、経営者の社会的責任の問題の中核となってくる。この点は以下においてふれることとして、つぎに T. Parsons の見解をみていこう。T. Parsons は上の註において示したように 1931年に発表した「専門職業と社会構造」と題する論文の中で、Professions と企業経営の職務の相違を比較している。T. Parsons はそこで、self-interest の追求を目的とする企業経営は近代社会の合理性のもっとも顕著な典型的な様相であるのに対し profession はその活動が非営利性 disinterestedness を基調とするものであることを対照的にとりあげる見方に反対して専門職業が従前の社会にその比を見ないほど高度に発達したのは正しく企業経営が支配的な地位をしめる経済によって特長づけられる社会であると考え。それ故にこの両者の関係を単に self-interest ということだけによって説明することは物の本質面を無視することになる。したがってこの問題はそういった次元でばかり見るのではなく、別の制度的な面において考えられなければならない。すなわち利益追求という行為者の動機づけの面からではなく、行為者の状況限定の面から把握されなければならない¹²⁾。このような点からみていくと、企業経営における貨幣収益は単なる個人的な動機によるものでもなく、また、それは経営者の地位の一つの symbol であることが唯一の特長となるものでもなくなってくる。貨幣収益は企業規模の拡大によって、企業そのもののみ帰属するものとなり、そこで働く個人にとって重要なことは第一次的にはそこにおける職務が何であり、それにもとづく報酬がどれだけであるかということになる。そしてこうした事態の発展は profit 収益という点からも企業経営と profession の間にみられた大きな隔りをだんだんと縮小させていくのである¹³⁾。T. Parsons はさらにこの問題についての考察を、その型変数 pattern-variables の発展である社会体系の機能的問題の図式においても、その図式特有のタームによって詳しくのべている。そのことはとくと彼の「経済と社会」においてふれられているが、機能的問題である適応 (A)、目標達成 (G)、統合 (I)、型維持 (L) の位相運動につい

ては、最近の論文においてもさらに、補足的な説明が附加されている。しかしここでは T. Parsons の理論を扱うのが主題ではないからそこに立ちいることはさき別の機会に論ずることとする。企業経営者の職能についての T. Parsons の説明の要点はつぎのようである。

第一に企業経営者の職能を考察するに当って、Profession との対比という形はすでにのりこえられている。上述したように両者の接近は近代社会の発展とともに否定できない事実として認められ、それよりは前進した形で企業経営者の任務が把握されている。

第二に Schumpeter によって企業者 entrepreneur の職能とされた生産要素の結合という革新の問題を体系の機能的問題として把握しようと試みられている。この点を T. Parsons の用語に従ってみていくこととする。企業者職能 entrepreneurship とは社会の適応的問題の局面である経済の中において営まれるものであるが、その中において統合という下位の局面において遂行されるものである。そしてこの統合とは生産的要素の新結合であり、企業者職能は第一次的にこの新結合を他の境界(統合的的局面)に投入することにおいて成立する。そしてこのような新結合こそは経済における連帯達成を意味するものなのである¹⁴⁾。

第三に profit の問題であるが、Schumpeter はこれを企業者の革新遂行に対する報酬であると考えたが¹⁵⁾、T. Parsons においてもそれは上述したような企業者職能遂行に対して行われる報酬であると考えられている。

第四に T. Parsons は、社会構造の組織化の level を扱って、これを四つの level にわけ、それぞれを技術的、経営的、制度的、社会体的 societal とよんでいる。この中経営的とよばれる level は分化した体系の単位である技術的 level の社会体系がより包括的な社会体系における他の単位と関節する面での組織化の level であって、この経営的 level における関節が行われるのは資源が著しく流動的であるときであるが、この経営的 level での三つの機能の焦点として、

(1)市場獲得の機能、(2)原料、資材、施設、人員獲得の機能、(3)技術的単位の統制、監督の機能があげられている。そして経営的単位の任務は技術的単位に対してサービスと統制を行うのであるとされるのである。そして T. Parsons があげたこの経営的単位の任務は正しく以上にのべてきた企業者職能に当るものと考えられるのである¹⁶⁾。

以上のように T. Parsons は企業経営の職務が Profession と全く類似したものになってきていることを認め、それに基いて、さらにその社会的機能を社会体系の機能的問題の図式によって説明したのである。そしてこの機能的問題の図式によると、企業経営の職務は企業者職能に重点をおかれているが、社会構造の組織化の level による考察においては、むしろ企業経営の経営的面を中心においてみられている。しかしながら企業経営の中心を企業者の職能としてみることは、それを経営的 level においてにみることはどのように関連するのかは必ずしも明かではないようである。こうした二つの面は一体どのように考えられなければならないのであろうか。この点は、企業経営の責任の立場に立つ企業者、経営者の両者の区別が充分なされていないことによるものと考えられよう。すなわち経営の職務は Harbison¹⁷⁾ が認めているように、企業が一つの hierarchy をなしていることについての考察が明かでないことによるものと考えられる。このことから、profit の解釈についても単に企業者職能に対する報酬と考えられているだけで、それが個人としての企業者職能遂行に対する報酬と考えられているのか、それとも企業体自身の営む生産的収益をも含めてなのかどうかも明かでない。企業者の職能は T. Parsons においては、Schumpeter の新結合による革新遂行というタームによって考えられている点からしても、また個人的職能遂行に対する報酬という用語からしても企業体そのものが実現する生産による収益を意味しているとみられる点は少いように考えられる。もちろん企業体そのものが実現する生産による収益といっても、それはこれを担当する人間の力によらなくては達成されないことは明かであるが、企業の代表としての資格で活

動する指導者によるのであればその収益はその指導個人が受けとる報酬とは区別されなければならない。Carr-Saunders は上述したように企業経営の規模の拡大によって profit は組織そのもの追求するところとなって、指導的立場に立つ高級職員は直接にはこれと関係しないといっているが、この点は明かに区別されなければならないところである。つまり企業経営が規模の拡大、資本の所有と経営の分離によって、非人格化してきている点についての考察がなされなければならないのである。これに伴って profit の問題についてもその非人格化の面が明かにされることが必要で、経営者の社会的責任という問題はこの点を明かにすることによって、その本質的な面が解明されるのである。

2

そこで経営者 manager と一口にいわれるが、具体的には企業経営におけるどういう地位または階層の人々をさしているのかということを開明にする必要がある。Harbison は経営の hierarchy という言葉を用いているが、複雑な今日の企業経営において、経営者といわれる人々はかなり広汎な範囲にわたっていることが多い。したがってその中具体的にはどういう職務を担当するものをさして経営者というのかあるいは主脳者というのかを開明にする必要がある。たとえば P. Drucker は経営者という用語において社長から職長にいたる全部をさしていることがある。しかしこういう余りにも広い範囲を一括して経営者といっても、科学的考察を行うことは不可能である。ところで経営者がその中で職務を遂行する今日の企業経営は従来の企業と異って全く個人的色彩を脱した経営体となっている。この経営体が遂行していかなければならない機能を分類して、Harbison はつぎの四つにまとめている。(1)危険に対する責任負担と不確実性への対処。(2)計画と革新。(3)調整 Coordination, 管理および統制。(4)日常的監督業務¹⁸⁾。この四つの機能が今日の大規模企業の経営においては分業によって異った経営担当者によって分担されている。ところで、この中(1)と(2)は Ha-

rbison によると Schumpeter などによってこわれてきた企業者職能に含まれるものである¹⁹⁾。これらの機能を担当する経営の成員として米国では一般に次の四つの階層が含まれると考えられる。第一は設立者、主脳管理者および取締役——彼等は所有者であることもあり、単なる雇用者であることもある。第二は中堅幹部、管理者その他ミドル・マネジメント階層。第三は科学者、技術者、弁護士、および人事、労務専門職員などのようなスタッフ機能をはたす専門家、技術関係者、第四は第一線監督者²⁰⁾である。この中上述の(1)と(2)の機能は第一の経営者により、(3)は第三の経営者、(4)は第四の経営者によって遂行されるものとみてよいであろう。経営者革命をといた Burnham はこういう階層的区分とは別に経営者とは誰かということについて次の四つを区別している²¹⁾。第一にあげられるのは生産の現実の技術的過程の責任者たち、すなわち、作業責任者、生産管理者、工場設備監督者たちである。Burnham が革命を推進する力となる経営者とみたのはこの人々である。第二は会社の最高の地位、最高の給与をうけている人々で、彼等は会社の profit への志向の指導者である。これらの人々は Burnham によると “finance-executives” または executives とよばれるべきであるとされている。第三は会社の取締役を任命する銀行家や大金融業者たちである。第四はその名義で株をもち、法的に正式の所有者である人々、つまり、株主群である。Burnham はこの中第一の類にぞくする人々こそ真の経営者であるとした。しかしこの区別によっては大規模な企業の経営における職能内容についての区別を開明にすることはできない。とくに Burnham 自身が認めている資本の所有と経営の分離にもとづく近代的経営の指導者たちの職務の具体的内容は把握できないし、また第一の生産の技術的過程の指導者だけを真の経営者であるとしたことは、問題の本題を見のがしたものであるといえる。その意味からいっても Harbison による階層的区分の方がすぐれていることはいうまでもない。そして Harbison がその分類の第一群にあげたいわゆる企業者的職能を遂行する人の群は、フォーチュン誌の編纂になる The Executive

life が区別したように主脳者 executives と経営者 managers の別ともほとんど一致しているから米国においては大体このような区別が一般的に認められているといつてよいであろう。もっともこの第一群の中でも主脳部管理者 top administrative officers が実質的には指導的役割を果たしているものとみてよいであろう。今日 professional managers と称せられるのはこれらの人々を中心に考えていくことができるのである。T. Parsons が企業者的職能の遂行者と規定したのも大体これらの経営者を指すのといつてもよいであろう。そして彼等が professional であるという意味は、彼等が法律専門家や医師の仕事が意味するようなものではなく、経営者の類型的な発展からみると企業経営における資本の所有も、主要な方針決定的地位も、その他重要な仕事の大部分が家族や親族によって占められていた家族的企業から漸次発展して、これら主要な決定を行うなどの重要な職務が、家族的関係や政治的關係とは全く独立に、技能や手腕によって選ばれた人々によって占められる様な経営における、指導者であるということである²²⁾。このような企業経営においては、経営者の中に化学者や技術者や弁護士など本来の professionals も相当多く参加している。たとえば Newcomer によると²³⁾、経営指導者中、このような professionals の経歴をもったものしめる比率は 1900年に 29.4%、1925年 32.1%、1950年に 39.1%と漸次増加している。もちろん今日では普通の職員から段々と上昇していくものの比率が増大していることも指摘されており²⁴⁾、その傾向は今日の経営者の任務を考慮する場合、一つの問題を提供するところでもあるが、professionals 出身者が 1950年において 40%近くをしめていることは注目しなければならない点である。しかし professionals の経歴をもったものが主脳者になってきているといつても、彼等は以前の職業とは全く関係なく、今日では全く経営指導者として職務を遂行していることも重視されなければならない。Carr-Saunders もこのような傾向をすでに指摘し、それが故に、企業経営の職務が professionalize されてくるとみたのであるが、そういったことよりは Harbison がいうよ

うに、——それは極めて類型的区別ではあるが——彼等が家産的経営や政治的経営に志向していないで、専ら企業経営に志向している点こそ重視すべきであり、professionalism の企業経営への拡大という意味はそのように解する方が適しているといえよう。

もちろん、経営者の資格が旧い家産的企業時代におけるように所有者であることを第一とされたり、あるいはロックフェラーなどのように勤儉力行による立身出世の途を辿ってなった人が比較的多かった時代と異って、今日の企業経営では大部分の経営者が大学を卒業したり、種々の専門的訓練をうけてきているようになったことは、R. A. Gordon²⁵⁾ も指摘しているように、近代的経営者の役割遂行の仕方に対してかなり大きな影響力をもっていることは否定できない。ことに Newcomer の研究が明かに示しているように²⁶⁾、世襲の財産や家系ということが大きな力をもっていた傾向が減退して、主脳者の地位の決定に対しては、大学卒業とか同一企業における長い勤務と経験とが物をいうようになり、経営者の選択がその限りにおいて生得的標準から、獲得的標準に基いて行われるようになったことは経営者の professionalization に対して大きな力となっていることは認められなければならないのはいうまでもない。しかしながら経営者への昇進の途がこのように教育と訓練という通路によるのが一般化していることは、その背後に、企業経営が規模を拡大しその構造が複雑化してきた結果、そこに企業と経営の分離という現象が生じてきたことによるのであるといえよう。山城氏はこの点²⁷⁾を指摘して、近代経営というのは生業ないし家業として成立した企業が近代化され、生成し、さらに、自己発展をとげた結果、株式会社という形態をとり、そこにマネジメントという要素が導入された形のものであるとされている。このような企業経営の近代化こそ、経営者の professionalization の背後にある条件であるというべきものである。こうした近代的企業においては、山城氏の指摘されるように企業と経営とは分離したのであるが、同時に近代的経営者はこの分離を新しい、従来より高いレヴェルで統合していかなければな

らないのである。ここに経営者の極めて困難な任務が存在するのである。経営者の社会的責任の問題はこの点と関連して理解されなければならないであろう。T. Parsons が企業者職能を経済における統合の機能として理解しながら、さらに社会構造の組織化のレヴェルで、経営的レヴェルということの問題にしたのも、こういう事情と深い関係をもっているものと見るができるようである。ところで、こうした経営と企業との分離ということからおこると考えられる経営者の professionalization についての最近のアメリカの主張には、こういう意味での経営の面に関するものが多い。そこには企業的面についての考察は忘れられているようにみえる。そのためか profit の問題よりは、むしろ経営における組織とその運営に対する人間尊重という点の強調が多いように思われる。いまその若干をとりあげてみることにしよう。まず Harvard Business Review にのった二三の論文からみていくことにする。F. E. Abrams は Profession としての企業経営者の職務の特長は何といっても義務感であり、経営者は一部の人々に対してだけでなくすべての人に対して責任をもたなければならないことを学んできていると主張している²⁸⁾。そして彼はそうした義務感、責任感にもとづいて経営者が企業運営を、株主、従業員、消費者、一般大衆など直接関係をもつグループの要求を公正に、かつ円滑に充足させるような仕方で行わなければならないばかりでなく、さらにそうした利害の関係者への均衡のとれた奉仕のほか、善良な一市民として、世界人類間に平和な関係と理解を深めるように積極的に努力する義務をもっているのであることを強調している²⁹⁾。こうした倫理的理想にもとづく責任感をさらに具体化させてとくに社長についての人格的要求を明かに示しているものに J. E. Janney の村長論がある³⁰⁾。Janney は社長の地位の独自性を強調して、社長は経営全体のモデルであるように努めること、そして常に自己批判を自己の価値標準によって行うことの重要性を指摘している。そして社長の当面する困難な課題に対処するための心得として、(1)重要な意志決定は、その最終的

帰結があらわれるまでにかかなりの時間的ずれをとまなうものであるから、忍耐強く、安定を失わない生活態度を維持すること、(2)他人の意見、い自分に対して創造的な聞き役になること、(3)他の従業員全体に対して率先模範を示すように努めること、(4)人材の養成に力を注ぐことに留意しなければならないことなどをあげている。Janney の見解は根本的には、“企業経営の技術(art)は結局のところ人間養成の技術である”という信念にもとづいている。企業経営におけるこのような人格の重視、人間育成の急務は、また A. T. Collier によっても別の形でとかれている³¹⁾。Collier は企業経営の指導者は創造的理想をもつことが必要だとして、社会における個人差を認めることは必ずしも対立を認めることになるのではなく、現実の個人差の認識、その尊重の上で理解が行われることが大切であると考え。そして最後に、経営者は人間の成長に対して信頼をもつことが窮極的な任務であり、経営者は一面において教育者であると結んでいる。

きわめて複雑な内容をもっている経営者の任務についてこれを明確に規定することは決して容易な仕事ではない。ことに企業経営が複雑となり、組織が拡大され、技術革新による社会情勢の急速な変化に対処する経営者の任務は一層多様化してくる。そういう情勢において、このような人間尊重を基調とした倫理的義務が論ぜられることは意義あることである。しかし、以上みたような主張は余りにも抽象的なものが多い。同じく人間尊重を、人間育成を中心としながらももっと具体的に企業経営の課題をのべたものに R. J. Cordiner の見解がある。それは近代的経営の当面する諸種の課題の解決等として経営組織の分権化 decentralization を強調したものである³²⁾。分権化を効果的に発展させるため経営者が答えなければならない重要な課題として以下に示す六項目をあげている。(1)人間の育成、(2)命令ではなく、納得による指導、(3)組織の緊密な協力関係、統合および均衡の達成、(4)業績の測定評価、(5)あらゆる種類の報酬の正しい使用、(6)各業務単位、または部門、あるいは会社全体の業績や内容を明確に明か

にするための効果的基準の設定³³⁾。すなわち、それらの点は企業経営が従業員の効果個々人の個性を発展、その自主性を尊重することにより、業績達成への協力関係を助成し、同時に業績に対する客観的基準による評価とこれに対応する報酬供与ということに努めるべきであることを主眼にしているのである。こうした考え方は米国の代表的な経営者論に一般的に共通にみられる点であといえよう。ところで、これらの見解においては経営の面はとりあげられているが、経営者の任務における企業者職能の問題は、含意的には扱われているが、明示的な形においてはふれられていない。この問題は、しかしながら、企業の生産収益である profit の問題とも関連し、極めて重要である。最後にこの問題に対する考察に移ることにする。

3

上述したように、T. Parsons は企業者的職能遂行に対する報酬として profit を理解している。すなわち profit は生産要素の新結合である革新を実現することに対する代償であるとされるのである。この見解は、すでに、Schumpeter によってなされたところのものと同様である。ただ T. Parsons はこれを社会の機能的問題の図式に従って、企業者職能を経済における統合的職能と解し、これに対する報酬としたのである。しかし、この企業者職能を遂行するものは企業者個人なのであるのか、企業体である一つの集合体なのであるかは T. Parsons においては明示的ではなかった。ところで今日において、個人としての企業者の存在は極めて稀であり、企業者的職能は企業体の一環として行われることは明白である。Carr-Saunders も今日では profit は直接には組織（ここでいう企業体）によって行われることを指摘している。しかし、このように企業者的職能は企業体の中において行われるものであるから、企業者職能遂行の報酬として profit を解することは、それが企業体内における企業者職能遂行者に対する報酬ということになってくる。そうすると、これによって経営者の収入ということは説明できても、企業経営自体の活動の目

標となる企業体の収益は説明されることはできない。この点が従来における profit 解釈についてのいろいろの混乱の源泉なのであるから、それを明かにしなければならないのである。Harbison は上にあげたように³⁴⁾、経営者の機能として、(1) 危険の負担と不確実性への対処と(2) 計画と革新(3) 調整、管理、および統制、(4) 日常の監督の四つをあげたが。そこには、経営者の機能の中に企業者職能が明かに含まれている。経営と企業との分離という現象がおこって以来、経営者の任務は主として(3)を中心として考えられる傾向が強くなってきている。そのため危険に対する負担とか革新という面は看過されてきている点がある。しかしそれらの任務は企業体という非人格的な組織においても遂行されていることが何よりも注目されなければならない。T. Parsons においてもこの点についての明示的な説明はなされなかった。こうした組織体によって遂行される——そして経営者はその代表者である——危険に対する負担とか革新の実行に対する報酬として profit を考えることができるとするならば、企業経営の活動目標である profit の真の意味は企業体内における職能遂行に対する報酬として解される profit とは当然区別されることができ、またそうならなくてはならない。このような企業体の立場において見られた profit はだから収益として、非人格的なものとして把握されることが必要である。しかも今日の社会においてはそうした収益の実現にむかって努力している企業体は制度的に一定の枠内において活動を認められた営利的団体である。したがって profit の追求も社会的制度または規範にしたがって、行われなければならないのである。フランスの Jean Marchal は profit について「企業者とは、生産に要する費用と販売の価格との差を実現する媒介者“disjoncteur”であり、しかも企業者はこの価格差を実現するため、(1)消費者に対し広告その他の手段により、(2)資本提供者に対し、(3)労働者に対し、圧力を行使するものであり、こうした圧力行使の代償として得られる収入が profit であり、彼等は一つの社会集団として他の人々に対してこの価格差の増大を実現することに

よって収入を得ているのである。だから profit は斗争し、また斗争することを好む人々の所得であり、それは販売によって得られるのではなく、企業者の団体としての勝利の報酬である³⁵⁾」とのべている。しかし profit が費用と販売価格の差によるものであることは認められても、それが制度の枠外において行われることは、少なくとも近代社会においてはおこることはないはずである。Jean Marchal のこうした profit 解釈を André Marchal³⁶⁾は経済現象についての社会学的解釈の一例としてあげているが、そこには企業の制度的面が全くみのがされているということができる。ともあれ profit がこのように企業体の収益であるとするならば、その実現に努力する経営者の任務は社会的に極めて重要な意義をもつものである。なぜならば収益の達成が制度的に、社会的規範に従って行われるならば、公正な分配が社会的に行われる限り、——またそのことを否定する理由も根拠も存在しない——それは単に経営者個人の収入ばかりでなく、国民社会の所得増加の基礎をもつものだからである。そして経営者はこの基礎の上になつて、あるいはこれと平行してその管理的面や監督の業務において人間尊重の精神に徹することができるのである。経営者の社会的責任の根元は、こういう点にあるとみることができであろう。こうみえてくると、Professional manager は正しくこうした課題課せられた経営者なのである。

ところでこの収益達成について残されたもう一つの大きな問題がある。それは Schumpeter によって指摘された企業者が資本主義の発展にもなつて組織内に雇用される経営者 manager と変質していくに従つて革新的機能を喪失していくという問題である³⁷⁾。このことは経営者が企業者職能を喪失していくことを意味し、そのことはひいては収益の減少をもたらす要因をつくるものとも考えられるのである。この点は R. A. Gordon においても³⁸⁾、とりあげられており、personal manager から professional manager へと移行するに伴つて、企業経営組織が形式化し、また官僚化しやすくなる傾向が憂慮されるとともに、革新への意欲の減退がおこりうるものが

懸念されている。Schumpeter の見解は収益達成が非人格化していくことを明かにみていない点があるが、R. A. Gordon はこの点を Professionalization の結果生じる欠点として指摘しており、それととくに官僚化の傾向は他の人々によつても指摘されている点である。収益の非人格化にともなう、これらの問題点の克服は近代的経営者の努力と責任感との成果に対する科学的な正しい判断と果敢な応用によつて可能であるが、こうした点にこそ真に経営者の使命が存するといつてよいであろう。このように収益の達成と人間性の尊重を同時に、調和的に実現していくことこそ、近代的経営者 Professional manager の社会的責任である。A. H. Cole は「経営者のいとなむ企業者の職能は、少なくとも非全体主義議国においては、全体としての社会、すなわち、社会の非経済的側面と人間の経済的資質を十分利用し、経済的欲望を可能な限り充足させるため設定された営利的制度 profit-oriented institutions との間の仲介役をすることである³⁹⁾」といっている。P. Drucker⁴⁰⁾が経営者の第一の任務は収益達成にあるといったのもこの意味において解さるべきであろう。

註1) Harbison and Meyers, *Management in the Industrial World* 1959. p. 68—80.

2) こうした見解をのべたものとして最近のもものでは次のものがあげられよう。
R. Niebuhr, *The Cultural Crisis of Our Age*, *Harvard Business Review*, Vol. 32. no. 1. 1954.

A. J. Collier, *Business Leadership and a Creative Society*, *Harvard Business Review*, Vol. 31. no. 1. 1953.

F. W. Abrams, *Management's Responsibilities in a Complex World*, *Harvard Business Review*, Vol. 29. no. 3. 1951.

R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporations*, 1945.

M. Newcomer, *The Big Business Executive*, 1955.

3) Carr-Saunders and Wilson, *The Professions* 1933年. とくにその中の Professionalism and the Society of the Future. pp. 491—503.

T. Parsons, *The Profession and Social Structure* 1939. (in *Essays in Sociological Theory* 1954.)

4) 専門職業と訳すべきだが、文脈上の都合からここでは原語を用いる。

- 5) Carr-Saunders and Wilson, *The Professions*, 491.
- 6) 拙稿, 「Profession の特徴と現代における一二の問題について」, アカデミア (南山大学) 十一輯。
- 7) Carr-Saunders and Wilson, *op. cit.*, p. 492—493.
- 8) *ibid.* p.
- 9) Carr-Saunders, *Metropolitan Conditions and Traditional Professional Relationship in The Metropolitan Modern Life* (edit by Robert M. Fisher p. 279—287.)
- 10) *ibid.* p. 281.
- 11) M. Newcomer, *The Big Business Executive* 1955. p. 68—69.
なおこのほか Warner and Abegglen, *Big Business Leader in America* の第三章においても企業経営指導者の学歴が著しく高くなっている点は実証されている。
- 12) T. Parsons, *Professions and Social Structure* (*Essays in Sociological Theory* p. 34—49.)
- 13) T. Parsons. *Motivation of Economic Activities* (*Essays in Sociological Theory*, p.64)
- 14) *ibid.*, p. 65.
- 15) *ibid.*, p. 78.
- 16) T. Parsons, *General Theory in Sociology*, (*in Sociology Today*) p. 10—12.
- 17) Harbison and Meyers, *Management in the Industrial World*. p. 73.
- 18) *ibid.*, p. 8.
- 19) *ibid.*, p. 8.
- 20) *ibid.*, p. 13.
- 21) Burnham, *Managerial Revolution* p. 82—85.
- 22) Harbison and Meyers, *op. cit.*, p. 75—76.
- 23) M. Newcomer, *op. cit.* 1. p. 90.
- 24) *ibid.*, p. 90.
- 25) R. A. Gordon, *Business Leadership in Large Corporations* p. 320.
- 26) Newcomer, *op. cit.*, p. 14—145.
- 27) 山城 章「近代経営と事務管理」日本事務能率協会編「経営近代化と事務管理」中, p. 142.
- 28) Frank E. Abrams, *Managements Responsibilities in a Complet World*, (H. B. R. 1951. May Vol. 29. n. 3. p. 29—34.)
- 29) *ibid.*,
- 30) Z. Elliott Janney, *Company Presidents Look at Themselves* (H. B. R. 1952. Mag. Vol. 30 n. 3. p. 59—70.)
- 31) Ahram T. Collier, *Business Leadership and a Creative Society*. (H. B. R. 1953. jan. Vol.31 n. 1. p. 29—38)
- 32) Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, p. 646.
- 33) *ibid.*, p. 71.
- 34) 註20) 参照。
- 35) Jean Marchal, *The Construction of a New Theory of Profit* (*American Economic Review* 1951. Sep. Vol. XLI. n. 4.)
- 36) André Marchal, *Pensée Economique en France depuis 1948*. p. 117—120.
- 37) J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* p. 137. シュンペータはこのことを企業者の社会的機能が重要性を喪失することと表現している。
- 38) R. A. Gordon, *op. cit.*, p. 319—320.
- 39) A. H. Cole, *Business Enterprise in Social Setting*, p. 27—28.
- 40) P. Drucker, *The Practice of Management* p. 239