

〔論 説〕

企業観と企業変容

池 内 秀 己

〔要 約〕

19世紀から，20世紀・21世紀と企業の性格・構造，役割・機能は大きく変容し，従来の企業観と異なる実態を示すようになった。バーリ，チャンドラー，ガルプレイス，ドラッカーなど，20世紀における企業変容に注目し，従来の枠組のみでは論じきれない現代企業の諸相を様々な観点から捉えようとする議論は少なくないが，それらの成果は一般的には共有の認識にはなっていない。それどころか，21世紀の巨大企業に対して，19世紀的な企業観に基づく企業行動を求める主張もなお多い。企業の新たな物的現実在即した新しい社会的信条が形成されていないのである。企業とは何かを根底から問い，21世紀型の企業観とは何かを探求することが経営哲学の現代的課題である。

1. 企業変容と企業観

経営哲学学会第24回大会の統一テーマは、『企業観・事業観の経営哲学』であった。⁽¹⁾ その時代，その社会において，企業のもつ位置と意味をいかに捉えるかが企業観であり，そこには企業の性格・構造，役割・機能についての基本的な理解が含まれている。そしてまた，企業を何らかの目的・役割の達成のための事業体と捉える限り，企業観と事業観は不可分である。企業観・事業観の差違は企業の活動や経営のあり方，すなわち戦略や組織・管理の選択の相違を生む。企業は誰のものであり，その事業は何のために行われるべきかという企業観・事業観は，企業の戦略・組織・管理を分析する上での前提なのである。

企業統治のあり方を論じるコーポレート・ガバナンス論の根底にある問題も，実は，現代における企業観を問うものに他ならない。欧米で70年代から議論が開始され，80年代より本格化したコーポレート・ガバナンス論の90年代以降の盛行は，アメリカでは機関投資家の台頭，日本ではバブル経済の崩壊をそれぞれ背景とした，株主軽視の経営に対する不満の噴出と企業の不祥事・業績の低迷を直接的な契機としている。とりわけわが国では，日本的経営の存続・変革・廃止の議論と直接・間接に結びつけられ論じられる側面もある。⁽²⁾ だが，コーポレート・ガバナンス論の出発点にあるのは「会社は誰のものか」という問いであり，その観点から，企

業の統治の問題＝企業権力のチェック・アンド・バランスと経営者支配の正当性が問われているのである。会社は誰のものかを問うことは、まさに企業観の問題に他ならない。

それでは、こうした企業観・事業観の問題を経営哲学の領域において問おうとするのは何故か。それは、第一に、20世紀以降の企業の大きな変容が、既存の企業観を自明のものとするのを許さなくなったこと。現代においては企業をめぐる「制度と実態の乖離」が生じているにも関わらず、その認識に意識的に立った戦略や管理の検討は必ずしも行われていない。第二には、まさに企業観の探求は、経営哲学の中核的な課題をなすこと、これである。

企業は時代とともに、その性格・構造、役割・機能を変化させ、それは国によっても異なることとなる。こうした企業を分析するためには多様な視点があり得るが、その主たるものとしては、(1)所有・出資の観点（経済的観点）、(2)法律的観点、(3)規模・活動範囲という観点、(4)業種・産業という観点、(5)組織・管理の観点、(6)経済体制の観点、(7)文化の相違の観点（日本の経営など）があげられる。これらのうち、従来の企業論はその多くが(1)～(4)の観点、すなわち経済的及び法律的観点から、分析・叙述を行ってきた。もちろん、こうした観点は企業とは何かを理解するために重要な視点であることは間違いないが、巨大化・複雑化した現代企業を、過去から未来にわたって重層的・構造的に分析していくには十分ではない。また、20世紀後半から、社会的責任論、社会貢献論、企業市民論など、企業に対して実に様々な要求・要請が向けられたが、こうした要求・要請が生まれたのは何故か、企業はこれらに従わなければならないかどうかといった、21世紀の企業像を探る新たな観点が必要になっているのである。⁽³⁾

以上は、20世紀以降の企業を分析する上で、企業そのものの大規模化・巨大化と、企業をとりまく外部環境の変化の2つの要因が不可欠であることを意味している。そのことが、従来の法律的観点・経済的観点に加えて、企業の内部はいかなる機能・構造を持っているのかという組織論的観点や、企業はいかに動かされるべきか、企業と社会の関係はどのようにあるべきかという社会的観点を、企業の何たるかを理解する不可欠の視点とたらしめているのである。筆者たちは、かつて、現代企業を見る視点として「6つの企業観」を提示した。「財・サービス提供機関としての企業」「株式会社としての企業」（19世紀の企業観）から「大企業としての企業」「組織としての企業」「家としての日本企業」（20世紀の企業観）、さらには「社会的器官としての企業」（21世紀の企業観）は、複雑かつ多面的な現代企業の諸相を捉えるとともに、それ自体、19世紀から21世紀への企業の変容を物語るものなのである。⁽⁴⁾

表1 6つの企業観

[I]19世紀の企業観 (基本的企業観 /古典的企業観)	①財・サービス提供機関としての企業	社会が求める財・サービスの提供	利潤原則
	②株式会社としての企業	企業は株主の私有財産 株主のために利潤追求活動=財・サービスの提供	
[II]20世紀の企業観 (大企業)	③大企業としての企業	「大企業化」による企業変容 広範なステーク・ホルダー 「株主の私有財産」から「社会的な制度体」へ	維持原則
	④組織としての企業	大企業は高度・複雑な管理を必要とする組織体 組織の維持・存続のためには専門経営者が必要	
	⑤「家」としての日本企業 (日本的経営)	日本企業は会社そのものの維持繁栄を第一 目標とする「家」 「会社の盛衰→従業員の盛衰」となる運命共同体	
[III]21世紀の企業観	⑥「社会的器官」としての企業	企業は社会を存続させるために必要な器官 しかし、肥大化は許されない。 個人・企業・社会・自然の調和	(調和)

2. 20世紀における企業の変容

19世紀の企業は小規模であり、市場競争における成長と淘汰が当然のことと考えられていた。企業がつぶれることも、解散することも、売買されることも当たり前であり、企業と企業家個人の行動は、本質的に差異があるものではなかった。だが、19世紀から20世紀にかけて、ベルトコンベアと部品の規格化・互換化による大量生産方式の確立と、鉄道・通信の発達による市場の拡大が、企業規模を急速に巨大化させた。こうした企業の巨大化は、単に量的な規模の拡大にとどまるものではなく、企業の質的变化、すなわち企業の性格・構造の変化をもたらした。大企業化による企業変容が惹起されたのである。⁽⁵⁾

第一に、企業の大規模化は巨額の資本を必要とする。資本調達のためには株式発行がなされるが、創業者やオーナーは急増する株式を購入し続けることが出来ない。株式分散により、大株主の支配力の低下がもたらされた。第二に、市場の拡大に対応して、企業は、高度・複雑な管理を必要とすると組織となり、経済・経営・商学・法学系の大学出身者に代表される専門経営者により動かされることとなった。第三に、企業活動が企業家の個人的行為から、複数の人々によってなる組織目的達成のための協働行為になった。「経営」の内容もヒト・モノ・カネの調達と結合から、組織の維持・存続・拡大(=管理)という性格を強めることとなった。第四に、大規模化した企業は一都市にも匹敵する従業員を雇用する。勤労者の大部分はサラリーマンとなり、企業は人々に所得のみならず、地位・機能・生きがい・人間関係を与えるなど、社会的機能を果たす場となった。第五に、企業の取引ネットワークは緊密化・複雑化し、企業相

互間の影響力も巨大になった。第六に、近代国家が人々に対して果たす機能やサービス(行政・教育・福祉・防衛・治安)も、企業が生み出す富なくしては行い得なくなった。⁶⁾

19世紀的企業に対して、20世紀は以上のような大企業の時代である。大企業は、その巨大さゆえに崩壊することが許されず、何よりもゴーイングコンサーンとしての存続が求められる。人類がかつてないほどの繁栄を誇るようになったのも、ひとえに企業が巨大化し、決定的な経済的パワーをもつようになったからであり、地球環境問題が現代の最重要の問題として表面化してきたのも、大企業の生み出した大量生産・流通・消費のシステムによる。このように企業が個人の生き方や社会のあり方を直接的・間接的に左右するようになった20世紀以降においては、大企業とは何かを問うことが不可欠の課題であるといつてよい。

大企業は、大規模な資本の集中と永続的な運用を可能とする株式会社制度の確立と普及に支えられて台頭してきた。だが、当初、所有者である資本家たちに巨万の富をもたらしてくれる私有財産という性格をもっていた株式会社は、規模の拡大により、様々な点で伝統的な企業観を打ち壊し、株式会社制度の枠組みにはとどまらない存在となった。株式会社制度の確立により成立した大企業が、逆に、現代株式会社の性格と構造を変え、制度と実態の乖離を生むまでになったのである。⁷⁾

3. 大企業における株式会社制度と実態の乖離

株式会社制度と大企業の実態の乖離は、これまでに様々な論者によって問題とされてきたが、その最も象徴的なものが「経営者支配」であることはいうまでもない。バーリ＝ミーンズの経営者支配論は「経営者革命」(企業の支配構造の変化)と「株式会社革命」(企業の性格の変化)を主張するものであった⁸⁾が、経営者支配の語を用いるか否かは別として、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーらの大企業論者も、いずれも彼らの視点から経営者支配の成立＝大企業化による企業変容を問題提起したものである。20世紀の大企業を、バーリは準公的会社の性格をもつ巨大株式会社、チャンドラーは複数の事業単位と階層的な経営者組織をもつ近代企業＝経営者企業、ドラッカーは大量生産原理の貫徹する産業企業体、ガルブレイスはテクノストラクチャーにより動かされる計画化体制と捉えた。そして、こうした企業の変容とその象徴としての経営者支配成立の背後に、バーリは近代株式会社制度の成立による財産の変革(積極財産と消極財産の分裂。さらには有形財産と無形財産)⁹⁾を、ガルブレイスは限界的生産要素の変化(土地・資本から知識・技術へ)による支配力の移行¹⁰⁾を、チャンドラーは財貨調整システムの転換(市場的調整から管理的調整へ)¹¹⁾を、そしてドラッカーは社会原理そのものの変化

企業観と企業変容

(市場原理から組織原理へ)を、従ってまた社会そのものの変化(商業社会から産業社会へ)⁽¹²⁾を見ていたのである。チャンドラーの主著がVisible Handと題されているのも象徴的である。Invisible Handの市場経済を研究対象とする経済学に対し、経営学はまさにVisible Handの主体である大企業と専門経営者を対象として、19世紀から20世紀への企業変容を契機に成立したのである。四者の議論を整理すれば、表2のようになる。

表2 バリー,ガルブレイス,チャンドラー,ドラッカーの大企業論(大企業化と経営者支配の成立を中心に)

	バリー	ガルブレイス	チャンドラー	ドラッカー
基本的視点	財産の変革	限界生産要素の移行	財貨調整システムの転換	社会(社会原理)の移行
私有財産・市場・社会の変化	財産の変革 =積極財産・消極財産の分裂 有形財産から無形財産へ	資本から 組織された知識へ 消費者主権から 生産者主権へ 産業国家	市場的調整 から (神の見えざる手) 管理的調整 へ (マネジメントの見える手)	商業社会 から (市場中心・市場原理) 産業社会 へ (産業企業体中心・組織原理)
大企業	巨大株式会社	大企業体制=計画化体制	近代企業 ①複数事業単位制 ②階層的経営者組織	産業企業体 大量生産原理 =専門化と統合の論理
企業の変容 /大企業の 性格	「会社=私有財産」から 「準公的会社」へ (会社の非財産化)	資本家による支配から テクノストラクチャ による計画化体制へ	経営者企業	決定的・代表的・基本的制度 ゴーイングコンサーン 経済的・社会的・統制的機能
大企業化と 経営者支配	巨大株式会社の登場 ↓ 財産の変革 =財産の分裂 {積極財産(経営者) {消極財産(株主) ↓ 専門経営者による 会社財産の機能 ↓ 会社の非財産化 (準公的会社)	技術の高度化・複雑化 ↓ 生産の長期化・固定化 ↓ 市場の不確実性の増大 ↓ {企業行動の計画化 {専門的人的資源の組織化 ↓ 限界生産要素の変化 ↓ 支配源泉の変化 (資本→知識・技術) ↓ 支配力の移行 ↓ テクノストラクチャ による計画化体制	技術革新・人口増加 ↓ 大量生産・大量流通 経済の大規模化・高速化 ↓ 市場の不確実性増加 取引の内部化 (事業単位の垂直統合) ↓ 近代企業の成立 ↓ マネジメントによる 管理的調整	商業社会 /市場原理 (市場中心・財産中心の社会) ↓ 産業社会 /大量生産原理 (産業企業体中心 ・組織中心の社会) ↓ 企業の制度化 =ゴーイングコンサーン化 ↓ 専門経営者による経営 企業維持原則
経営者の機能	積極財産 (有形財産・無形財産) の機能 広範なステイホルダー (会社関係者) の利害の調和	計画化体制の推進 売上高成長率の極大化 価格管理+需要管理	財貨調整機能の担い手 経済活動の大規模化・高 速化への対応	制度としての 企業の維持拡大 三重機能の遂行 未来費用としての利潤の獲得 経営者支配の正当性の 根拠は 「所有」ではなく 経営者の「機能」

バーリ、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーらの議論は、いずれも現代の巨大企業が特定個人の私有財産から「社会的制度体」へと変容したことを示すものであった。大企業の巨大なパワーは、特定個人のためではなく、企業に関わる膨大な人々や、さらには社会全体のために使われるべきという企業観がそこにはある。株式会社は、法的には、株式中心・株主中心の制度であり、所有者たる株主の私有財産・私的致富手段という性格をもつ。そもそも株主総会を最高意思決定機関とし、そこでの一株一票の議決権の行使により、取締役の選任その他の重要事項を決定するという構造自体が、そうした企業観の法的制度化である。だが、国家に匹敵するほどの巨大な経済力をもつとともに、極めて広範なステーク・ホルダーを抱え、それらの多様な利益を調整するための中立的なテクノクラートとして企業の維持・存続の機能を果たす経営者によって動かされる現代大企業は、特定個人の大株主の利害のために動かされる私有財産としての性格を超えた存在となっている。大企業においては、株式会社としての制度と実態との間に乖離が生じているのである。バーリ、ガルブレイス、チャンドラー、ドラッカーらの企業観は、こうした20世紀巨大企業の現実に立脚して形成されているのである。

4. マルクスとドラッカーにおける企業観・利潤観の相違

こうした企業の実態と企業観の変化にともない、利潤に対する見方・評価も変化することとなった。利潤を労働者に対する搾取の結晶と捉えたマルクスと、企業維持のために不可欠な未来費用と捉えたドラッカーの利潤観は対極にあるが、両者においては利潤分析の視点や利潤の源泉の把握が異なるだけでなく、それぞれの時代背景と企業観そのものが違うのである。

表3 マルクスとドラッカーの利潤観と企業観

	企業観	利潤分析の視点	利潤観	利潤の源泉	利潤拡大の方法	利潤追求の是非
マルクス	資本家の私有財産 (私的利益のため)	利潤はいかにして 生まれるか	搾取の結晶	肉体労働	労働時間延長 労働強化 労働生産性向上	利潤追求は悪 ×
ドラッカー	社会的制度(社会 の存続に不可欠)	利潤は何に使われるか	未来費用	知識労働	マーケティングと イノベーション (顧客の創造)	未来費用獲得は ○

19世紀の資本主義社会を、一握りの富める資本家をさらに富ませ、大多数の貧しき賃金労働者を貧困に陥れる社会的矛盾を孕んだものとして把握したマルクスにとって、利潤追求は悪以外の何ものでもなかった。生産手段を独占的に所有する資本家に対し、自らの労働力を売る以

外に生活のすべはない労働者が、労働の対価として受け取る賃金は、自らが働いて新たに生み出した価値の総体を下回るものでしかない。労働者に対する不払い労働部分こそが資本家にとっては利潤であり、それは労働者からの搾取の結晶である。より大なる利潤を獲得しようとする労働時間の延長・労働の強化・労働生産性の向上（分業と機械化）＝絶対的・相対的剰余価値生産の方法は、いずれも労働者の犠牲・苦痛の上に行われるものであり、その点でも、利潤追求は肯定されるものではない。それ故、マルクスは、私有財産制度を廃絶し、階級を廃止し、社会主義社会を建設しようとしたのである。

利潤はいかにして生まれるかという観点に立って利潤追求のメカニズムを分析し、これを悪であるとしたマルクスに対して、ドラッカーは、利潤は何に使われるかの観点からこれを分析し、利潤追求はむしろ社会的に善であるとして肯定する。マルクスにとって企業は資本家の私有財産であり、私的利益追求のための手段であるが、ドラッカーの時代の、従ってまた現代の産業企業体＝大企業は社会の決定的・代表的・基本的制度であり、社会の存続のために不可欠の役割を果たす社会的制度体であり、何よりゴーイングコンサーンとしての維持存続が求められるものとして把握される。利潤はこうした大企業の経済成果を測る尺度であり、企業維持のための未来費用であり、さらには社会的費用の原資という三つの機能を果たしており、これらのいずれにおいても、利潤の拡大は肯定されるべきものと捉えられる。こうしたドラッカーの企業観・利潤観は、ドイツ経営学の生成時にブレンターノらから「私的利潤に奉仕する経営学は、学問の堕落だ」と非難されたように、長らく蔑視されてきた企業の営利活動を肯定し、利潤追求を善とする世界観を切り開いた。それは、次節に述べるように、現代においてはドラッカーの意図を超えた展開をみせているといつてよい。

ドラッカーは、大企業においては利潤原則から維持原則へという企業原則の転換がなされたといいながら、その実、他の誰よりも有効な利潤追求の論理を展開している。現代企業に利潤をもたらすものはマーケティングとイノベーションであると、ドラッカーはいう。すなわち、企業の目標は顧客の創造であり、顧客の創造は、いかにして顧客の顕在的・潜在的需要を把握し、作り出すか、どのような手段・方法で商品を知らせ、購入させるか、いかに購入後の面倒をみるかというマーケティング活動と、企業活動の全般をどのように日常的に改善し革新していくか、資金調達・組織・購買先・製品とその製造方法・販売先・販売方法を改善していくかというイノベーションにかかっている。マーケティングとイノベーションによる顧客の創造によって、企業は存続・成長するのである。世界中のあらゆる規模と種類の企業が利潤を求め、自社の維持・存続・発展をかけたマーケティングとイノベーションのサバイバル競争におかれることとなる。ドラッカーによって、利潤極大化の新たな技法が打ち出されたのであ

る。⁽¹³⁾

マルクスは利潤創出の源泉を肉体労働に求めた。しかし、現代の企業におけるマーケティングとイノベーションを担うのは知識労働者である。知識労働者の生産物は情報であり、それゆえ、現代社会は情報化社会といわれる。それでは、知識労働者が主役となった現代大企業の組織は、いかにして管理されるべきであろうか。ここにドラッカー思想の真髄たる自由論（ドラッカーは、自由こそが人間の本質であるとする人間観をもつ）に基づいた管理のあり方、「自由と機能の統合」をベースとした管理論が展開されることになる。情報は、上からの強制的・抑圧的な状況のもとでは創出が困難である。むしろ知識労働者には可能な限り、自主性・自律性を与え、活動の自由を保証する組織作りをしなければならない。その具体的な方策がドラッカーのいう目標管理であり、連邦的分権制である。すなわち、各人がそれぞれに目標を立て、その達成のために自律的に行動するような自己管理・自己統制の体制（目標管理）こそが、知識の創造を活性化する。そして、そのような知識労働者の活動の自由を保証するためには、各人が担当する全職務への権限の賦与・委譲の体制（分権制）が求められるのである。その目指すところは全員経営者化の途に他ならない。肉体労働を利潤の源泉と捉えたマルクスにおいて、利潤追求は抑圧的な性格を持ち、X理論に基づく専制的な管理がなされることになるが、マーケティングとイノベーションに従事する知識労働者・精神労働者に対しては、知識創造を促すためのY理論的な動機づけのもとに、自由と機能性の統合を目指す管理論が展開されるのである。

5. 20世紀大企業の維持原則の功罪

だが、大企業を社会の決定的・代表的な制度体と捉え、これをゴーイングコンサーンとして存続させようとする20世紀的な企業維持原則は、現在では、そのままでは社会や自然環境との間に大きなコンフリクトを生むに至っている。巨大化により自らの性格・構造と社会のあり方を大きく変化させた大企業が、ますます強大なヒト・モノ・カネ・情報のパワーを有することで、その影響力を地球規模・全生命系に及ぼすまでになったからである。20世紀後半に登場した企業の社会的責任論、社会貢献論、企業市民論など、市場を通しての「財・サービスの提供」や「株主のための利潤追求」といった基本的かつ伝統的な企業活動や目標を超えた要求が叫ばれること自体が、もはや従来の企業観が自明のものでなくなったことを物語っているのである。

前節で述べたようなドラッカーの提言は、世界中の企業、とりわけ日本企業に導入され、多大の成果をあげ、現代社会を豊かなものとした。だが、企業のマーケティング活動は世界中を

より深く市場原理に組み込むものであり、イノベーションは新商品と情報を氾濫せしめ、自然環境と社会環境の両面で深刻な地球危機の状況を招きつつある。かつてドラッカー自身が人間の本性として捉え、ナチズムを告発する過程で主張した自由論も、今や、知識労働者の活動の創造性を高めるための条件として、手段的な価値を与えられるにすぎないものとなった。ここでは、人間は「人的資源」と把握される。

もちろんドラッカーは、こうした20世紀的な企業の維持原則の否定的な側面を軽視しているわけではない。企業活動の社会的衝撃と社会的問題に関する重要な指摘も忘れていないわけではない。だが、それは彼がマーケティングとイノベーションの意義と具体的な方法について費やした多くの議論に比べれば、質量ともに物足りないといわざるを得ないであろう。⁽¹⁴⁾

それでは、ドラッカーをして「私の提言を最も忠実に受け入れたからこそ成功した」といわしめた日本の状況はどうであろうか。それは、日本企業がドラッカーの提言を受け入れたというより、もともと日本企業において行われてきた管理の手法が、ドラッカー理論に合致していたという方が実状に近い。それはともかくとして、ここでは、バブル崩壊以降の日本的経営の変容を中心に述べることにしよう。

かつて、制度上の一特徴にすぎない「終身雇用・年功制」が強調されていた日本的経営は、戦後のわが国の驚異的な経済成長の原動力といわれながらも、バブル崩壊以降は疑問視され、経営環境の悪化に対して、その変革が叫ばれるようになった。だが、企業の維持発展を第一目標とし、その観点からあらゆるシステム（人事システム・株式会社制度・企業結合様式）を構築・再構築するのが日本的経営である。新規学卒一括採用と企業規模別賃金を人事システムの2大要因とし、基幹的な社員従業員として一括採用された新卒者に、長期的・計画的な企業内教育訓練を施すとともに、定昇制・ローテーション人事・厳しい人事考課のもとで、生き残りをかけた熾烈な競争下におくことで大きな成長を遂げてきた日本企業は、バブル経済崩壊以降の長期的な景気の低迷の中で、そうしたシステムの見直しを迫られ、雇用の流動化と成果主義の導入をキーワードとして経営のリストラクチャリングをはかってきた。

しかし、わが国で終身雇用的な処遇を受けてきたのは、大企業の大卒男子の一部であり、むしろ、①市場の動向や個別企業の動向に応じて、一方における新規学卒一括採用＋長期雇用と、他方における不要労働力の排除のバランスを取るとともに、②社員従業員と非社員従業員をかかえる多就業形態によって柔軟な雇用調整を行うことで、オイルショックや急激な円高による経営環境の悪化を克服し、バブル以降の長期的な不況に耐えてきたのが日本的経営である。株式会社本来の株式中心・株主中心の原則を逸脱し、株主総会・取締役会により掣肘されない社長中心の体制のもとで、低配当・高内部留保の利益分配政策（いわゆる株主主権論からは、こ

れが「株主軽視」の政策ということになる)をとる日本型株式会社制度についても、ワンセット主義の企業集団と親子関係の企業系列によってなる日本型企业結合様式についても、わが国大企業の成長を支えてきた点は同様である。日本的経営は、企業の維持発展のシステムとして、比類ない優秀性を持つのである。⁽¹⁵⁾

だが、日本企業の強みとなってきた日本的経営は、現在では、大きなコンフリクトを生むようになってきた。かつて日本企業の維持繁栄は、日本人と日本社会の維持繁栄に結びついていた。企業の成長発展が、戦後日本の経済と産業の発展を生み、敗戦からの復興と繁栄をもたらした。そしてまた、会社の繁栄度に応じて、給与・賞与・福利厚生・退職金・社会的威信が異なる企業規模別賃金が支払われ、他方、新卒採用・中途採用、社員・非社員の差別的雇用が存在する日本企業は、「会社の盛衰→社員（正規従業員）の盛衰」という運命共同体的な性格をもつ「家」といわれた。しかし、60年代の公害や狂乱物価に始まり、バブル期の地価高騰や、過労死・単身赴任、企業業績低迷下での中高年を中心とするリストラや、若年層におけるフリーター、ニートの増大は、日本企業の維持・存続・成長が、日本人と日本社会の幸福に無条件には結びつかなくなったことを物語っている。「日本企業の繁栄→日本人・日本社会の繁栄」という図式が崩れてきたのである。

6. 企業観と経営哲学

それでは、21世紀の企業はいかなるものとして動かされなければならないか。そこで求められているのは、まずは個人・企業・社会・自然の調和であろう。だが、具体的なイメージはまだ明確ではない。それどころか、すでに過去のものとなったはずの19世紀的な企業観に基礎づけられた企業目標や企業行動が、自明のこととして要求される論調すらみられるのが現代である。すでに20世紀の前半に、バーリの無形財産論やガルブレイスのテクノストラクチャ論（資本に対する組織・専門能力・情報の優位性）があったにも関わらず、コーポレート・ガバナンス論においては、これらに反するような株主主権論の主張が根強い。チャンドラーやドラッカーの企業把握・社会把握とは逆に、市場中心主義への回帰ともいべき状況も存在する。半世紀以上も前の大企業論により提示された「新しい現実」（企業の社会的制度化、財貨調整システムとしての市場と組織の機能転換、資本から知識・技術・組織へという価値創造の源泉の変化）に、経営学者は大きな異論を唱えていない。それなのに、大企業論者の議論は一般的な認識としては共有されていないのである。ドラッカー流に表現すれば、物的現実が新たな段階へ移行しているのに、それを機能させる新しい社会的信条がいまだ形成されていないというこ

とになろう。21世紀における企業と社会の実態を根底から問い、新たな企業観が模索されねばならない所以である。

企業統治のあり方を問うコーポレート・ガバナンス論の根底にある問題は、実は、現代における企業観を問うものに他ならない、と冒頭で述べた。今や現代企業を論じる主要領域のひとつと位置づけられているコーポレート・ガバナンス論だが、多くの論者が意識・無意識のうちに何らかの企業観に立ち、それが見解の相違や議論のすれ違いを生んでいるにもかかわらず、これまで企業観そのものの検討や、その前提となる企業変容の問題にまで立ち返った議論は十分なされてこなかった。何故、マネジメントや戦略のレベルの議論ではなく、ガバナンス論が必要なのか。そもそも、コーポレート・ガバナンス論の出発点にあったのは、企業変容によりもたらされた制度と実態の乖離（経営者支配と企業の社会的制度化）に対する認識と、そこでの新たな企業観の模索であったはずである。このような視点から、コーポレート・ガバナンス論の再検討と新たな方向性の提示がなされねばならない。

こうした企業観の問題を最重要の課題として取り組むことが求められているのが、経営哲学である。経営哲学には(1)経営の意味の探求、(2)経営学方法論の探求、(3)経営者の哲学の探究の三つの領域がある。経営とは目的の達成に志向した人間協働の営みである。そして、企業（大企業）が20世紀文明の担い手として、社会の決定的制度となっているのが現代社会であるなら、近代経営の意味を読み解くことによって人間の生き方を明らかにする経営哲学はまさに現代の学である。⁽¹⁶⁾ 一方において、20世紀は組織の時代である。経営学が対象とする経営とは今や管理＝マネジメントと殆ど同義であり、現代の管理が科学的管理である以上、経営哲学は科学的管理とは何かを問わざるを得ない。⁽¹⁷⁾ しかし、他方でこうした管理・組織の問題と並んで、企業とは何かを根底から問題としなければならないような状況に、現代社会はおかれているのである。経営の意味の探求と、経営学の方法論レベルでの再検討により、経営哲学は文明の将来についての見通しを与え、社会と文明を思想において切り開くことができる。その帰結として、企業経営に代表される現代経営の具体的展開が導出される。経営学の根底を支える思想は、実はそのまま経営者の実践につながっていくし、逆に経営者の実践哲学は経営学における重要な要素となる。⁽¹⁸⁾

現実の企業経営において、経営者の哲学としての経営哲学、実践理念としての経営哲学が成功するためには、その理念が時代の文明性をリードする思想性をもつとともに、人々に支持されることが必要である。⁽¹⁹⁾ その意味で経営の実践理念は社会と企業の状況に立脚したものでなければならない。21世紀における企業の位置と意味を考えた時、そしてまた地球環境問題を含めた21世紀文明の行方を展望する時、新たな企業観の提示とそれに基づく経営戦略・組織・管

理の方向性の探求は極めて重要な意義を持つ。経営哲学はこの問題の追求に資することを期待されているのである。

注

- (1) 経営哲学学会第24回全国大会，2007年8月31日～9月2日，九州産業大学。
- (2) 勝部伸夫「大企業としての企業」三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論 新版補訂版』有斐閣アルマ，2006年。
- (3) 三戸浩「現代企業を見る視点」前掲『企業論』
- (4) 同上
- (5) 同上
- (6) 同上
- (7) 前掲，勝部伸夫「大企業としての企業」
- (8) A. A. Berle, Jr. 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』文雅堂書店，1958年

(9) バーリは「近代株式会社制度と財産の変革」という観点から20世紀の企業変容と経営者支配を論じている。彼は、企業変容の契機としての株式会社制度に着目して、巨大株式会社における支配構造の分析を行い、財産の変革による経営者支配の成立とその正当性（経営者革命論）と、財産の変革による企業の性格・行動の変化（株式会社革命論）の問題を提起した。バーリによれば、大企業は近代株式会社制度と工場制度の結合により成立する。財産保有の方法たる株式会社は無数の人々の富を集中し、これらを統一された指揮のもとにおくが、この時、旧来の財産関係は事実上破壊され、新しい産業界の統治者が、その社会的地位ははまだ決定されないものの、誕生することとなる。巨大株式会社はまさに、小規模な個人企業にはない社会的意味をもつものである。

バーリ＝ミーンズの経営者革命論は、「株式会社制度の成立→経済力集中→株式分散→経営者支配の成立」と図式化される。近代株式会社制度は、経済力集中の手段として企業の大規模化をもたらすが、これとパラレルな現象として、多数の株主への株式の分散が進行し、その結果、所有者支配（完全所有支配・過半数所有支配・少数所有支配）にかわって、経営者が自らの任免力を掌握するという意味での経営者支配の成立＝支配構造の変革が行われるのである。バーリ＝ミーンズは、こうした株式分散による経営者支配の成立を論じた後、支配構造の変化による企業の性格・行動の変化をめぐる問題提起を行った。彼らは、経営者支配の成立により、企業の行動が私的致富動機による制約から脱却し、多様な集団の利害を平準化する中立的技術体へと変容することを示唆したのである。支配構造の変化による企業の性格・行動の変容という問題提起は、極めて大きな意義をもつものである。しかし、大企業の支配者はもはや所有者ではなく、経営者であるという主張の方が、1930年代当時としては衝撃的であったために、以後は、この支配構造の変革の問題そのもの、すなわち経営者支配の成立の当否それ自体が、様々な実証データや論理によって、激しく争われることになった。

しかしながら、株式分散による経営者支配の成立という命題は、実はミーンズの着想によるものであり、バーリはむしろ、こうした事態の進行の中で、「財産の変革」という画期的な変化が生起していることに注目していた。株式証券という新たな財産の登場による積極的財産と消極的財産の分裂がそれである。積極的財産とは、工場・土地・設備・組織など会社財産を構成する具体的なものであり、消極的財産は、株式・社債など、会社に対する利害関係を証明する権利証書によってなる。株式会社制度により引き起こされた企業の大規模化は、この両者を分裂させ、会社財産の実質的支配・運営と、法律的・名目的所有を分離せしめた。積極的財産の所有者、すなわち現実の企業に対する諸権限を有する人々には所有権や責任は帰属せず、消極的財産の所有者、すなわち株式や社債の保有者は、会社財産の機能に関与しない。ここに、財産の所有者が同時に支配者であり、諸権利はすべて所有者に帰属するという旧来の財産概念は崩壊したのであり、かつては同一の個人ないし少数のグループに一元的に帰属していた使用・収益・処分という財産に対する諸機能は、各々異なる集団に分化さ

れることとなる。このような産業用財産の変化は、バーリによって、私有財産の特質の喪失であると捉えられている。そして、企業の大規模化にともない消極的財産は多数の株主へと分散され、他方、積極的財産は、少数の所有者ならざるもの＝経営者の手に集中されていくこととなる。ミーゼスの株式分散による経営者支配成立の命題は、実は消極的財産分散の過程に着目したものであり、それと並行して、積極的財産の集中による経営者機能の増大が進行していたのである。「株式分散→経営者支配」の命題がミーゼスの着想であったとしても、この問題をバーリが取り上げたのは、こうした財産の変革にともなう権力構造の変化という観点を彼が持っていたことに他ならない。

バーリの議論は、経営者支配化や大企業化を論じる際の基本的な視点となるものであり、ミーゼスの分析手法と結びついて、その後の会社支配論の所有論アプローチの嚆矢をなすものであった。ミーゼスの手法は「所有＝支配」の原理に立つ株式会社制度に着目し、株式所有の集中・分散という数量的な分析から支配分析を行うものであり、そこから株式分散による経営者支配の成立という新たな支配の現実が提示されることとなった。しかし、より正確に言えば、ミーゼスの方法では、所有者の後退という事態は指摘できても、それに変わる新たな支配者が経営者であるということを、積極的に示しうるものではない。

バーリの議論も、第一義的には所有者の後退を示すものである。しかしながら、彼はこれを財産の変革、すなわち積極的財産と消極的財産の分裂、後者の分散と前者の集中として論じたために、会社財産の運営における経営者機能の増大が示唆されることとなった。ミーゼスの手法に立脚した「株式分散→経営者支配」の命題のように積極的な議論の展開こそなされていないが、所有者に変わる新たな支配者としての経営者登場の論理を、われわれはバーリの財産論の中に見てとることができるのである。分散化された消極的財産は、さらには機関財産化することにより、ますます所有者諸個人からの議決権・処分権の分離を推し進めることになり、他方、積極的財産は無形財産化（土地・資本から知識・技術・組織へ）することにより、支配の源泉や主体の変化を引き起こすこととなるが、これらはいずれも、財産の私的性格の消滅や経営者機能の増大という帰結をもたらすのである。会社財産の変革によるこうした帰結を、われわれは所有の非人格化、会社の非財産化と要約することができる。

以上のようなバーリの議論は、所有論アプローチの嚆矢でありながら、それ自身の中には、経営者支配の成立をもたらす所有以外の要因の存在を示唆しており、その上で、大企業における所有の意義の後退を主張するものである。では、「所有以外の経営者支配化要因」とは一体何か。それが次の問題となる。A. A. Berle, Jr., *Power without Property*, 1959. 加藤寛・関口操・丸尾直美訳『財産なき支配』論争社, 1960年。The American Economic Republic, 1963. 『財産と権力——アメリカ経済共和国』晴山英夫訳, 文真堂, 1980年。

(10) ガルブレイスは「限界生産要素の変化とテクノストラクチャ」の観点から企業変容と経営者支配の成立を論じている。バーリの財産論は、経営者支配の成立要因として、従来の株式分散による所有者の後退と同時に、会社財産の運営上における経営者機能の増大が作用していることを示唆するものであった。そこには、積極的財産の担い手こそが、支配力を掌握するという視点が既に含まれている。これをさらに積極的に論じたのが、ガルブレイスのテクノストラクチャ論なのである。ガルブレイスはここで「極めて広範な専門家集団による決定」という意味での「経営者支配」論を展開している。もちろん、その「経営者支配」の概念は、バーリと同一ではない。しかし、所有者にかわる新たな支配主体の登場を生んだ源泉とその結果としての企業行動の変容を積極的に論じているという点で、ガルブレイスのテクノストラクチャ論を経営者支配論の系譜にあるものとして論じても差し支えあるまい。

ガルブレイスはテクノストラクチャ論において、現代の経済体制は計画化体制（大企業体制）であり、その担い手はテクノストラクチャであるとの指摘を行っているが、ここでの基本的な主張は、次の4点に要約される。

- ① 計画化体制のもとにある現代社会は、巨大法人企業の社会であり、そこでは組織が人間に奉仕するのではなく、人間が組織に奉仕する。
- ② 計画化体制のもとにおいては、巨大企業がその顧客＝消費者を管理する（消費者主権から生産者主権へ

の移行)。

- ③ 計画化体制の成立にともない、企業の目標も、利潤極大化から組織的利益の全体的な組合せの極大化へと変化する(後者の追求は、前者の追求よりも、遙かに大きな支配力を行使する)。
- ④ 支配力は組織(官僚制)により行使されるのであって、資本によってではない。官僚制組織は高度の産業技術と不可分であり、この点で、資本主義・社会主義は同質である。

ガルブレイスの議論は、以上のような計画化体制の現実を示すことによって、既存の経済学説の限界の提示と新たな理論の展開を問題提起しようとするものであるが、ここでは、大企業化と経営者支配の成立というテーマに関わる限りにおいて、彼のテクノストラクチャ論を取り上げることとしよう。

ガルブレイスによれば、計画化体制=大企業体制は、技術進歩による変化への対応として成立する。技術の高度化・複雑化は、生産の長期化と資本の巨大化・固定化を生み、その結果、企業行動に対する市場の不確実性の影響を極めて大きなものとする。ここから、企業における計画化体制の導入が求められることとなる。価格や需要・供給の統制に立脚した計画的な企業行動をとることにより、市場の不確実性に対応しようというのである。この時、企業行動の計画化は、企業規模の大きさと重要な関係をもつ。大企業はそもそも、市場の不確実性に対する防御力が大きい上に、市場の止揚・市場の統制・市場機能の停止といった3つの計画化戦略を行う上で極めて有利だからである。それ故、計画化体制は、ガルブレイスにおいては大企業体制の別の表現なのである。他方、技術の高度化・複雑化は、これらを機能せしめる専門的な人的資源と、彼らによって形成される巨大な組織を必要とする。いわゆるテクノストラクチャであり、計画化体制はこれによって担われ、推進される。そしてまた、計画化の進展にともない、資本からテクノストラクチャへと企業における支配力の移行がもたらされる。高度な技術進歩が企業の大規模化と計画化を生み、さらには支配構造の変化を生んだのである。

それでは、テクノストラクチャとは何であり、その支配の源泉は何であろうか。ガルブレイスによれば、支配力は生産要素間で大きく移動するものであり、限界の供給が最も非弾力的な要素に賦与される。すなわち、最も希少な生産要素の担い手が、支配力を掌握するのである。最も希少な生産要素とは、かつては土地であり、続いては資本がこれにとってかわった。それ故、まずは地主が、次には資本家がその時々の支配者となった。ところが、技術の進歩と計画化の進展は、最も希少かつ代替不能な生産要素を、資本から「組織された知識」へと変え、その結果、支配力も前者から後者へと移行した。この組織された知識の担い手がテクノストラクチャである。テクノストラクチャは産業技術・計画化が必要とする専門的知識をもった人々の結合であり、集団による意思決定に参加するすべての人によって形成される。すなわち、経営者集団よりも広範な人々によって構成された専門家集団がテクノストラクチャなのである。最も希少な生産要素の変化を背景として成立したテクノストラクチャこそ、計画化体制における実質的な支配者集団にほかならない。

テクノストラクチャによる支配の成立は、企業行動に様々な変化をもたらす。第一に、金銭的誘因から一体感・適合へと個人の刺激誘因を変化させる。すなわち、金銭的報酬はテクノストラクチャにとっては、一定水準を確保すれば二次的となる。むしろ、個人の目標=企業の目標=社会の目標という関係を意識することが、個人が組織に奉仕する際の何よりも重要な誘因となっているのである。この時、個人の企業・社会の目的への共感(一体感)と同時に、企業・社会の目的を個人の目的に一致させる(適合)という側面があることに注意しなければならない。第二に、短期利潤の極大化から売上成長率の最大化へと、企業の目標が変化する。テクノストラクチャは高度な専門家集団であるため、所有者の個人的意思決定など外部からの干渉を受けた場合には、その信頼度や効率性が低下することとなる。それ故、テクノストラクチャの自律性を維持するための最低限の収益性の実現が目指され、これが確保されれば、テクノストラクチャの拡大(ポスト・報酬の拡大)と社会的目標(技術発展・生産性向上)達成のために、売上高成長率最大化が目指されるのである。そのための手段が、価格管理と需要管理であり、これにより計画化体制が維持されることとなるが、その結果、消費者主権から生産者主権へとという経済の究極的な方向づけの変化が引き起こされる。テクノストラクチャによる消費者行動の管理が行われ、その過程を通じて、社会的価値・通念の形成にまで影響が及ぼされる。企業と一体化したテクノストラクチャが、企業の維持・拡大のため、その内外の諸要素をコントロールするの

である。

ガルブレイスのテクノストラクチャ論は、経営者支配の成立という観点からは、どのような意義をもつてあろうか。前注（バーリ）において、「株式分散→経営者支配」という議論では、所有者の後退はいえても、それにかわる支配主体としての経営者登場の必然性は（バーリの財産論において、財産の分裂による経営者機能の増大に関する示唆がみられるとはいえず）、いまだ積極的には論じられていないと述べた。これに対し、ガルブレイスの議論は、経営者支配の成立を生産要素と支配力の関連において、積極的に説明しようとしたものといえるであろう。バーリの財産論において示された消極的財産の分散による所有者の後退と、積極的財産の集中による経営者機能の増大の平行の進行の根底には、ガルブレイスの主張する希少な生産要素の変化が同時に進行している。所有者から経営者へという支配主体の変化の過程は、資本から専門的知識へという支配源泉の変化の過程として読みかえることができるのである。

そればかりではない。所有者の後退は、株式分散によって、支配に足るだけの株式をもち得なくなったという消極的なものではない。一方において、支配に足るだけの所有の集中が見られなくなっただけでなく、他方において、信頼性・効率性の維持のために必要とされるテクノストラクチャの自律性が、所有者の利害によって損なわれてはならないという積極的な理由も存在しているのである。従って、大企業の所有状況が分散から再び集中化傾向に転じたからといって、これが所有者支配の復権に結びつくということとはできない。ガルブレイスの議論は、機関所有と経営者支配の関係を論じる際に有益な視点を提供することとなる。

ガルブレイスのテクノストラクチャ論は、支配力行使の主体が個人から組織へ変わったことを示すものである。その根底にある支配源泉の変化は、本稿では特に言及しなかったが、社会原理の変化と連動しているものであり、その意味で、組織社会という20世紀の新たな社会の到来を示唆していたのものであろう。社会原理との関連における経営者支配の成立については、ドラッカーの産業社会論において論じられることとなる。ここでは、バーリが会社財産における私的性格の崩壊という意味で、会社の非財産化・所有の非人格化を論じていたのに対して、ガルブレイスの議論は、支配力の行使が個人的な性格・形態・目標を喪失し、組織的な論理のもとで行われるという意味で、支配の非人格化・組織化を問題提起したものと述べておこう。J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967, 1971, 1978, 1985. 都留重人監訳『新しい産業国家（第3版）』TBSブリタニカ, 1980年。Economics and the Public Purpose, 1973. 久我豊雄訳『経済学と公共的目的』TBSブリタニカ, 1980年

(11) チャンドラーが問題としたのは「財貨調整システムの変革と近代企業」である。ガルブレイスのテクノストラクチャ論は、希少な生産要素の変化に対応した支配主体・支配源泉の移行という観点から、テクノストラクチャによる決定という意味での経営者支配の成立を論じたものであったが、これを財貨調整システムの変化という観点で論じたのが、チャンドラーの経営史である。チャンドラーは近代企業、すなわち経営者企業の成立を述べることによって、経営者支配の成立を論じている。ただし、彼の本来の議論の目的は、アメリカにおける生産・流通の変化及びその管理の歴史であり、生産・流通の変化の過程の遂行者である企業を中心に、分析がなされている。近代企業とその管理者の台頭に焦点をあてた彼の経営史は、その意味で企業制度と経営者階層の歴史といえる。そして「市場拡大・技術革新→近代企業の成立・発展→経営者資本主義の成立」のプロセスの論証が、そこでの問題とされているのである。ここでは、経営史の具体的な内容には踏み込まず、そのプロセスの背後にある経営者支配成立の論理をみていくこととしよう。

チャンドラーの議論のテーマを表明するキーワードは、“The Visible Hand”である。その語の意味するところは、第一に「管理的調整」という新しい経済機能の誕生である。すなわち、経済活動の調整と資源配分の主体が、市場メカニズムから近代企業へ、市場の「見えざる手」から管理者の「見える手」へと移行したことを述べているのである。こうした変化は、管理的調整の担い手としての新しい経済人の登場、すなわち、専門経営者層の誕生をもたらすこととなる。彼らこそが、現代の経営者資本主義において、最も影響力をもつグループなのである。

チャンドラーにおいては、大企業とは近代企業と同義であり、複数の事業単位と階層的な俸給経営者組織を備えたものをいう。大企業＝近代企業は、市場拡大と技術革新に対する組織的対応として成立した。すなわち、

市場の拡大と技術の複雑化は、生産・流通プロセスの複雑化・高速化・大量化を生み、従来の市場メカニズムによっては、これらを調整するに非効率となってきた。大量化・高速化した経済活動は、むしろ、生産・流通に関わる様々な事業単位の活動や取引を内部化し、統制することによる利益を生む。事業単位間の取引の恒常化による取引費用の低減、生産単位と流通単位の統合による市場情報の不確実性の低下、そして何よりも、各単位間の財貨の流れの調整が可能となるからである。こうした調整のためには、階層的管理組織が必要とされる。かくして、単一の事業単位のみによってなる小規模な伝統的企業から、複数の事業単位を内部化し、階層的な経営者組織を備えた近代企業へと支配的経済主体の交代が行われ、市場的調整から管理的調整へと財貨調整システムの変化が生じるのである。

こうした変化にともない、企業の支配構造はどのように変化するのであろうか。階層的管理者組織が形成され、管理的調整が成功すると、管理組織それ自体が企業の持続的成長の原動力となる。そしてまた、階層的管理組織の形成は、経営者のキャリアの技術化・専門化、訓練の制度化をもたらす。複数単位制企業の大規模化・業務内容の多様化・管理者の専門化は、所有と経営の分離を帰結し、その結果生じた経営者の職業化は、短期的利潤から、長期的安定・成長という企業戦略の変化を生む。そして、成長した近代的大企業が主要部門を支配するようになると、さらに経済の各部門及び全体の基本構造を変化せしめるに至る。

さて、以上の近代企業は、俸給経営者がトップ・マネジメントとミドル・マネジメントの双方を掌握している故に、経営者企業と呼ばれる。そうした階層的な俸給経営者組織による管理が、近代企業の決定的特質であり、これにより、複数事業部制や、さらには多角化・多国籍化といった経営戦略の完全な展開も可能となるのである。こうした管理構造の変化は、企業の大規模化・業務の複雑化・経営の専門化によって惹起された所有と経営の分離により成立する。チャンドラーにおいては、所有と経営の分離＝経営者支配の成立なのである。

しかし、所有と経営の分離がそのまま経営者支配の成立を意味する背後には、財貨調整システムの変化という原理的な変化がある。ガルブレイスは、支配力の移行を最も希少な限界的生産要素の推移に求めている。チャンドラーはこれを、財貨調整システムの変化によるものと捉え、これにより支配的な経済主体が交代し、ここから新たな意思決定主体が成立するとした。限界的生産要素の変化の基礎には、調整システムそのものの変化があると捉えたのである。そして、その背後には「技術革新・市場拡大→経済の大量化→既存システムの非効率性・不確実性の増大と、これに対する組織的対応としての大企業の成立」という論理がある。チャンドラーにおける大企業化＝複数の事業単位の内部化、ガルブレイスにおける大企業化＝計画化は、いずれも経済の大量化にともなう不確実性を吸収するための対応として捉えられる。このように考えると、まさに大企業化こそが経営者支配の成立をもたらしたのであり、パーリ＝ミーンズの株式分散論は、これを大企業化にともなう所有構造の変化という観点から、ガルブレイスとチャンドラーは、それぞれニュアンスの違いはあるが、大企業それ自体が意味している管理構造・組織構造の変化による技術的要請の観点から論じているといえよう。A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1977. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立(上)(下)』東洋経済新報社, 1979年。Stacy and Structure, *Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年

(12) ドラッカーが論じるのは「産業企業体と社会統合原理の変化」である。経済活動の巨大化・高速化に対応した既存の管理システムの変革の問題として大企業の成立を述べたガルブレイスやチャンドラーに対し、ドラッカーは、社会原理そのものの変化が、大企業化を生むと捉えている。大企業とは、ガルブレイスにとっては計画化体制を、チャンドラーにおいては複数事業単位を内部化した近代企業ないし経営者企業を意味していた。ドラッカーはこれを、産業企業体として捉え、その機能を分析することにより新たな社会＝産業社会の原理と構造の分析を行った。

ドラッカーは、個人を社会に統合する原理に注目することによって、その社会がいかなるものかを把握しようとした。ドラッカーによれば、19世紀の社会は市場制度中心の社会(商業社会)と捉えられる。すなわち、個人は市場において、財産の担い手・商品の所有者として互いに結びつき、社会に統合される。ここでの典型

的な人間結合の原理は、所有関係・商品関係であり、財産権こそが社会的な地位・機能の源泉なのである。これに対して、20世紀の社会＝産業社会は、この商業社会の物的現実の中で生まれ育ちながら、全く異なった社会結合原理に立脚している。この新しい社会結合の原理とは、大量生産原理、すなわち専門化と統合の原理である。これは生産の原理である以上に、社会的な原理であり、人間の組織原理である。それ故、この原理は社会のあらゆる局面に浸透し、社会的な変革をもたらすこととなる。そして、ドラッカーが分析の中心とする産業企業体こそは、新たな社会原理の制度的帰結であり、産業社会の基本的単位（構成的単位）に他ならない。個人は、この産業企業体を通して、すなわち組織における何らかの地位・機能の担い手として互いに結びつき、社会に統合される。所有関係に立脚した従来の原理にかえて、組織における管理・被管理の関係が、人間の結合関係となったのである。産業企業体の成立と発展は、そのまま、こうした新たな社会結合原理の進展を意味するものであり、こうした変化にともない、財産ではなく、専門能力を地位・機能の源泉とする専門経営者が新しい支配主体として登場することとなる。

大量生産原理の体现者としての産業企業体は、その必然的な大規模性の故にも、様々な帰結をもたらす。とりわけ重要なのは、この大規模化は量的な拡大にとどまらず、企業機能の多様化という質的な変化をともなっている点である。産業企業体は、まず、社会の物質的な基盤を支える決定的な量の財貨の生産を担う経済的機能の遂行体であるが、大規模であるが故に崩壊は許されず、その存続は社会的に要請されるものとなる。さらに産業企業体は、この経済的機能を遂行するために、その内部の諸個人に対して統治的な機能を果たす。企業内の諸個人にとっては、産業企業体による統治は、国家や自治体による統治よりも直接的・日常的であり、個々人の生活を決定的に左右するものである。また、産業企業体は大規模であり、多数の人間が集まることにより、必然的にひとつの共同体が形成され、諸個人に地位と機能を与え、社会的満足を得せしめるという意味での社会的機能を遂行することとなる。大量生産原理の進展により伝統的な地域共同体が崩壊せしめられているが故に、それにかわって企業が果たすに至ったこの社会的機能は、産業社会に生きる諸個人にとっては、何よりも重大である。

こうした機能の多様化・拡大をとげた大規模な産業企業体の社会的なインパクトは、極めて巨大なものとなる。ドラッカーは、それ故、経済的・社会的・統治的な三重機能を果たすに至った産業企業体を、産業社会の決定的・代表的・基本的（構成的）制度という。産業企業体の機能が、社会の存立を決定的に左右するからである。これにともない、産業企業体は新たな経済法則に立脚することとなる。損失回避の原則と産出高増大の原則が、それである。すなわち、企業行動の原則は、利潤原則から維持・拡大原則へと転換するのである。産業企業体の行動は、個人的動機とは関係なく、こうした法則に従っており、社会に対する責任は収益性を基準として表されるのである。しかし、産業企業体にとっては経済的機能の達成が第一目標であるが、これと統治的・社会的機能との矛盾が常に存在しており、そこから深刻な社会的・政治的問題を生むこととなる。

ドラッカーにおいては、専門経営者の出現は、産業企業体が産業社会の機能上の中心となったが故に、さらに重要なものとなる。三重機能を果たすゴーイング・コンサーン化したことにより、産業企業体は新たな経済法則のもとで自ら維持・拡大を目指す、その担い手が専門経営者なのである。産業企業体がゴーイング・コンサーンとして自律的な制度となっているという時、ドラッカーは所有と経営の分離という認識を、その基礎においている。産業企業体は所有者の手を離れ、専門経営者により運営されているのである。この所有と経営の分離は、企業がすでに特定の利害者集団だけのものではなく、社会の利益のために運営されるべき存在となったことを表明している。だが、これをもって、所有構造の変化が企業の性格を変容せしめたと把握すべきではない。逆に、所有と経営の分離は、社会原理そのものの変化を象徴すべきものとして位置づけられるべきである。産業企業体は、大量生産原理＝専門化と統合の原理という新たな社会統合原理の体现者であった。同様に、専門経営者もそうした社会原理に立脚したものであり、その存在そのものが、旧来の原理＝所有原理の後退を意味しているのである。ドラッカーの議論によれば、経営者支配は企業の制度化により成立したものと捉えられるが、それは企業内部の技術的要請によるもののみならず、社会における企業の地位・影響力の増大と、さらに根底的には、社会原理の変化そのものにより生み出されたものである。P. F. Drucker, *The New Society The Anatomy of the Industrial Order*, 1950. 村上恒夫訳『新しい経営と新しい社会』ダイヤモンド社、1972年。Concept

池内秀己

- of the Corporation*, 1946. 上田淳生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社2005年。*The Future of the Industrial Man*, 1942. 上田淳生訳『「新訳」産業人の未来』ダイヤモンド社1998年
- (13) 三戸公『現代の学としての経営学』文眞堂選書, 1993年。池内秀己「組織としての企業」, 前掲『企業論 新版補訂版』有斐閣, 2006年
- (14) 同上
- (15) 池内秀己「家としての日本企業」前掲『企業論』
- (16) 村田晴夫「経営哲学の意義」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂, 2003年
- (17) 三戸公「科学的管理革命—科学, 哲学, そして文明—」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂, 2003年
- (18) 前掲, 村田晴夫「経営哲学の意義」
- (19) 同上書

文 献

- A. A. Berle, Jr. 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』文雅堂書店, 1958年
- A. A. Berle, Jr., *Power without Property*, 1959. 加藤寛・関口操・丸尾直美訳『財産なき支配』論争社, 1960年
- A. A. Berle, Jr., *The American Economic Republic*, 1963. 『財産と権力—アメリカ経済共和国』晴山英夫訳, 文眞堂, 1980年
- R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1948 平井・森訳『ビジネス・リーダーシップ』東洋経済新報社, 1954年
- J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967, 1971, 1978, 1985. 都留重人監訳『新しい産業国家 (第3版)』TBSブリタニカ, 1980年
- J. K. Galbraith, *Economics and the Public Purpose*, 1973. 久我豊雄訳『経済学と公共的目的』TBSブリタニカ, 1980年
- A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1977. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立 (上)(下)』東洋経済新報社, 1979年
- A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年
- P. F. Drucker, *The New Society The Anatomy of the Industrial Order*, 1950. 村上恒夫訳『新しい経営と新しい社会』ダイヤモンド社, 1972年
- P. F. Drucker, *Concept of the Corporation*, 1946. 上田淳生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社2005年
- P. F. Drucker, *The Future of the Industrial Man*, 1942. 上田淳生訳『「新訳」産業人の未来』ダイヤモンド社1998年
- P. F. Drucker, *The Unseen Revolution; How Pension Fund Socialism to Come*, 1976. 佐々木・上田訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1976年
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫『企業論 新版補訂版』有斐閣, 2006年
- 池内秀己「大企業化と経営者支配—機能論アプローチによる会社支配論」日本経営学会編『90年代の経営戦略』千倉書房, 1990年
- 池内秀己「コーポレート・ガバナンスと日本の経営」経営哲学学会『経営哲学論集』第23集, 2007年
- 石井 耕『現代日本企業の経営者—内部昇進の経営学』文眞堂, 2004年
- 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社, 2000年
- 稲上毅・森淳二郎『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社, 2004年
- 今西宏次『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス—アメリカでの議論を中心として—』文眞堂, 2006年

企業観と企業変容

- 逢見雅人「企業経営に対する労働組合のチェック機構」小林俊治・百田義治編『社会から信頼される企業』中央経済社，2004年
- 勝部伸夫『コーポレート・ガバナンス論序説－会社支配論からコーポレート・ガバナンス論へ－』文眞堂，2004年
- 菊澤研宗『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣，2004年
- 菊池敏夫「コーポレート・ガバナンスにおける日本の条件の探求」『経営行動研究年報第8号』経営行動研究学会，1999年
- 菊池敏夫「最高経営組織と会社統治の構造－国際比較からみた日本の課題－」日本経営学会『経営学論集64』千倉書房，1991年
- 経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂，2003年
- 佐久間信夫編著『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社，2005年
- 貞松茂『株式会社支配の研究』ミネルヴァ書房，1994年
- 貞松茂『コーポレート・コントロールとコーポレート・ガバナンス』ミネルヴァ書房，2004年
- 鷹巢信孝『企業と団体の基礎法理』成文堂，1989年
- 中條秀治『株式会社新論』文眞堂，2005年
- 角野信夫・生駒道弘編『現代株式会社と経営財務』文眞堂，1995年
- 濱本泰編『現代経営学の基本問題』ミネルヴァ書房，2002年
- 平川克美「会社は誰のものでもない。幻想共同体としての会社という視点」『会社は株主のものではない』洋泉社，2005年
- 深尾光洋『コーポレート・ガバナンス入門』ちくま新書，1999年
- 正木久司・角野信夫『バーリ』同文館，1989年
- 正木久司『株式会社支配論の展開（アメリカ編）』文眞堂，1983年
- 正木久司『株式会社支配論の展開（イギリス）』文眞堂，1991年
- 三戸公・正木久司・晴山英夫戸公『大企業における所有と支配』未来社，1973年
- 三戸公『ドラッカー——自由・社会・管理』未来社，1973年
- 三戸公・上田鷲・齋藤貞之・麻生幸・晴山俊雄『ドラッカー 新しい時代の予言者』有斐閣新書，1979年
- 三戸公『財産の終焉』文眞堂，1985年
- 三戸公『現代の学としての経営学』文眞堂選書，1993年
- 三戸公『管理とは何か——テイラー，フォレット，バーナード，ドラッカーを超えて』文眞堂，2002年
- 三戸浩『日本大企業の所有構造』文眞堂，1983年
- 宗岡広太郎「日本におけるコーポレート・ガバナンスの現状と今後の展望」『第20回日中企業管理シンポジウム論文集』早稲田大学，2005年
- 村田稔『経営者支配論』東洋経済新報社，1972年