

經濟論叢

第九十五卷 第三號

經營理念について……………田 杉 競 1

戦後日本の社会諸階級と軍隊……………大 橋 隆 憲 15

ドイツ民主共和国における過渡期
経済の若干の問題について……………金 鍾 碩 39

オートメーションと間接的生産労働者(2)……小 谷 節 男 61

昭和四十年三月

京 都 大 學 經 濟 學 會

経営理念について

田 杉 競

I はじめに

激化する市場競争のなかで企業経営をさらに進展させるため、また企業規模の拡大とともに企業内従業員の協力を確保するために、大企業は近年各自の経営理念を樹立し、これを会社の内外に明示することが多くなった。他方、経営者の団体においても、たとえば経済同友会などが企業経営の責任を担うものとして、経営理念を共同に声明することがしばしば行なわれる。それはいずれも、企業経営に関する基本的理念ないし哲学を明らかにしたものであるが、前者は個々の企業の事情と経営者の考え方である程度差異をもつはずであるが、後者は多くの企業に共通する考え方を経営者の立場において主張することによって、多元的社会的なかにおける社会の理解と協力を得ようとするものである。

昭和39年11月13日に関西の経済同友会が倉敷市において第22回大会を開いた機に発表した新経営理念が話題をよんだ。それは「新しい情勢に対処する経営理念の展開」と題され、経営者が企業本来の目的である利潤の増大に最大の努力を傾注すべきであることを、かなり大胆に声明したからである。

この声明を若干検討することを通じて、経営理念のあるべき姿を考えてみたい。

II 関西経済同友会の新経営理念

「新しい情勢に対処する経営理念の展開」の全文は5段にわけて述べられている。

第1段は、わが国経済がいわゆる高度成長の時期を経過したのち、いまや真

の意味の開放経済体制に入り、従って先進国とは自由かつ公正な競争を行いつつ、低開発国の開発援助にも協力すべき責務を負うに至ったことを正しく認識し、それとともに、かかる内外の新しい情勢のなかで、経営者は過去の行動を反省し、かつ新しい事態に即応する確固たる理念と行動原理を求めねばならない、としている。

経営理念のなかには、容易に変化せざる確固たる信念が存在すべきではあるが、しかも企業が環境の変化に適応しなければならないとすれば、このような新しい情勢の確認もまた意味があるといわねばならぬ。

第2段は、過去の高度成長過程のなかにおける経営者の反省である。経済社会の各局面における「ひずみ」として、まず各企業がマーケット・シェアの拡大に専念し、主として企業の生産能力の量的拡大に重点をおいたことが指摘される。その結果は、過度の設備投資が行なわれ、資本構成の不健全化（過度の他人資本依存）と採算の悪化をもたらしたのである。ついで各種の産業公害を発生せしめ、生活環境や風土の破壊、さらに人間の価値観の混迷、モラルの低下をももたらしたとする。

他方、高度成長に関連した問題として、自主調整が必ずしも成功せず、ひいて政府の介入をまねき、自由企業体制の機能をみづから損う懸念もあるという。いわゆる新しい産業秩序の問題であり、これについてはかつて経済同友会自身が提唱したにもかかわらず、多くの産業において成功しなかったものである。

もとよりこのような経済成長の過程における「ひずみ」の問題は、産業基盤の整備と密接に関連し、政策当局の責に帰すべきものもあるが、経営者も社会的責任のひとつとして解決に努力せねばならぬとする。

ここでは高度成長期に招いた種々の問題を反省しているのであるが、企業自身の体質と収益力に関するものと、産業全体のなかにおける企業の態度に関するものと、さらにひろい社会に対して与えた問題が、ともに指摘されている。

第3段は、前記の反省と新しい情勢の認識を基礎として企業行動の一般的原理を主張する。第1には、合理性に徹した経営精神、第2は公正競争ないし協

調的競争原理の確立、そして第3に、自由企業体制のなかにおける市場経済の維持が述べられている。もとよりこれらは自由企業体制、すなわち競争経済のなかにおける基本原理であり、合理性を欠いては競争に耐えることができないし、競争がときに過度にわたって収益性を軽視し、あるいは他の企業に重大な損害を与えるのであれば、競争の秩序が維持されない。だが現実にはときにかかる原理が実践されないことがある。それゆえ欧米のごとく、われわれも自由企業体制に対する確信をもつとともに、経営者がかかる原理を実行すべきであるというのである。自由企業体制こそ経済発展への活力と経済変化への適応力を保つ、もっとも有効な経済体制だという確信が何よりも重要だといわなければならないだろう。

自由企業体制ないし市場経済というものをいかに理解するか、第4段にこれを述べて、結論的な提言へ導こうとしている。

ここで自由企業体制による市場経済は、かつての弱肉強食の自由競争と異なり、協調的競争という性格が強くなってきており、公正なルールに従った競争と協調がつよく要請されるとする。すなわち競争を原則としながら、ある程度の協調を是認しようとするのである。しかしつぎに、市場経済を機動させるのは利潤追求を目的とする企業の活動であるが、ただそれは消費者の選択の自由に制約される。企業利潤はかくて消費者の与える報酬であり、企業の社会的貢献によるものであるかぎり、正当性をもつばかりか、技術や経済の進歩を促進する作用をもつことを主張する。

自由企業体制の有効性を前提とし、その機動力たる利潤追及が正当性をもつのみならず、また経済社会の進歩を促がす役割をもつことを確認しようというわけであって、すなわち自由企業体制と利潤追及によって動く市場経済の合理性を開放経済下にあらためて再確認せんとするのである。

なおそれとともに、現代の大企業が、大衆資本を集め、多数の勤労者の創意と努力を組織する社会的有機体であり、かくて国民各層の有力な所得源であると同時に、人間能力の発揮の場となっていることをもあわせて指摘し、出資と

経営が分離し、企業が社会多数の人々の協働する組織体であるという現実の姿を認識している。

戦後の混乱期ないし復興期に、経営者もしばしば各局面における政府の援助を要求し、一方、革新的労働運動の強力であったときに、基本的には自由企業体制でありながら、企業の第1義的目的が自主的な利潤追求にあることを明言する姿勢をとらなかったことを思うと、今回の声明はかなり著しい変化ということができよう。

最後の第5段は、以上の認識ならびに主張にもとづく5つの提言である。第1は、さきの主張からの直接の帰結であって、経営者が利潤追求に最善の努力を傾注すべきこと、ただそのために経営者の創造的機能を発揮し、社会的に容認される手段をとるべきだとしている。第2、企業の構成員たる勤労者に対して、人間としての個性、能力の発揮の場を与え、創意と努力を結集させる組織をつくらねばならぬとし、人間性尊重の主張に合致する。第3に、開放経済体制のなかで国際的な慣行とルールを尊重すべきこと、第4には、地域社会に対する責任を遂行すべきことが指摘される。これらの関連において不公正な過当競争や産業公害などが反省されるが、さらに第5には、経営者がひろく社会全般の改善進歩に対して直接、間接の責任をもつに至ったから、政治、教育、文化の動きに対して積極的にその影響力を発揮せねばならぬとしている。

これら提言の中心は明らかに、経営者が企業利潤追求の努力を傾けるべしとする点であり、それとともに企業の構成員たる人間を尊重する立場を明言したことも注目してよい。さらに他方において企業活動の関連する種々の分野に対する責任、すなわち社会的責任にも論及し、それを遂行する態度を示している。従来、経済同友会の主張が社会的責任の重視にあったのに比較すれば、いわば重点が逆転した観を呈するが、しかし従来主張が利潤追求という当然の第1義的責任を明言しないところに、むしろ無用の遠慮が感ぜられ、問題の重要性を見失わせる危険が感ぜられたことを思えば、今回の新経営理念は当然のことを言ったまでもいえるけれども、経営者はその姿勢を正したと評することが

できよう。

Ⅲ 利潤追及の責任と社会的責任

経済同友会関西大会の新経営理念は企業の基本的目的が利潤追及にあること、従って経営者は社会的に容認される方法で利潤を確保することに努力を傾注すべきことを主張する点においては、まったく正当であるといつてよい。むしろこれを堂々と再確認することが遅きに失したときさえ言えるのではなからうか。

ここでは利潤は、企業の社会的貢献に対して消費者の与える報酬と解されている。たしかに消費者の満足する財貨とサービスを提供するのが企業の主要な社会的存在理由であつて、創造的活動によってその機能を果たしたことに對して与えられる報酬が利潤だということができる。それゆゑにこそ、利潤は（公正な手段によって得られるかぎり）社会の一部のものの搾取のうゑに成りたつのではなく、その正当性を主張しうる。

このように企業経営者の利潤追及の責任を主張するのは正しい。開放経済体制という新しい情勢に直面して、その認識がいっそう重要だといつてことができる。他方、この声明は行間にもしばしば、また最後には3・4の面に関して経営者の社会的責任をもあわせて指摘している。しかし前者に重点をおいただけに、企業の多目的性を理解し、多元的社会における経営者の社会的責任を認識することが軽く見られている感なしとしない。

數年前、イー ルズ (Richard Eells) が「近代経営の意義」という著書において大企業の経営理念序説を論じている。彼はまず伝統的企業の理念と近代化された理想的企業の理念と2つのモデルを提示する。周囲に多くの衛星都市をもち、その中心にある大都市をメトロポリスと呼ぶのに対応させて、後者のモデルをメトロ・コーポレーションと呼ぶが、もとよりこれは現実に存在するのではない、ひとつの理想の姿である。そしてそれら両極端の中庸のものとして調和的企業という第3のモデルを構想するのである。

イー ルズが伝統的企業と名付けるのは、たんに株主のために利潤を追求する

ことだけを目的とする企業である。企業は自由企業制のなかで、市場の作用以外にはなんらの制約・干渉をうけることなく行動する経済単位であり、従って社会的福祉の推進というような目的はまったく目指すことがないものと仮定している。現実の大企業は利潤追求を主たる目的としながら、地域社会、教育、その他に対する寄附、工場安全、人間関係の尊重、福利厚生施設の充実などを通じて若干の社会的責任を果しているものが多い。ただここで1つの極端なモデルとして企業の粋のなかに閉じこもって利潤追求のみに専念する企業を仮定するならば、このような社会の公器であるという理念をまったく捨てた企業は、自己中心的、孤立的、物質主義的な集団にはかならず、今日の多元的社会のなかでは明らかに時代おくれであり、社会の承認を得がなくなっていることを説こうとするのである。

たとえばアメリカ主要会社の経営者たち——みずから社会的責任を意識し、前記のような伝統的企業の経営理念を否定する人々——によって構成されている経済発展委員会 (Committee for Economic Development, CED) のごときも、経営者は次のごとき国民的重要性をもつ緊急問題に関心を払うべきだといっている。

1. われわれは国家の防衛に対してどのような適切な経済的用意をすべきか
2. 国際的発展に対してどのような国内的適応をはかるべきか
3. われわれの利用しうる資源をもって、いかにして経済成長、すなわち能率増進、あるいは財貨、サービス、余暇の最大生産を実現すべきか
4. はげしい不況という大きな危険にいかに対処することができるか
5. コスト・インフレーション、よりの確に言えば賃金インフレーションをいかに処理すべきか
6. 企業および労働における経済力の集中に対して何をなすべきか
7. 租税によって賄われる政府活動と、市場の消費者によって負担される私的活動とのあいだの適当なバランスをいかにして保つか
8. 人口の増加と地域移動に対して経済をどのように適応させるか

9. われわれの自由を保持する経済的諸制度（とくに自由市場）をいかにして維持することができるか

10. われわれはいかなる教育を必要とするか、そのための費用をいかにして賄うか

このような重要問題について経営者が重大な関心をもち、協力する責任があることは、責任ある経営者ならば、誰も否定しないだろう。すなわち国民生活全体の福祉と発展のために、社会の各分野は密接に関連しているのであるから、もし伝統的企業の理念のごとく、^{パブリック・セクター}公的分野の支配は政治的統治体に任せ、高度に専門化された企業の経営を支配するためにこそ企業経営者は設けられたものと考えても、かえって市場経済の分野への政治的介入がますます増大することは不可避となるであろう。このゆえに伝統的理念は時代おくれであり、とうてい維持できないと主張しているのは、まったく正しいといわなければならない。

しからは伝統的企業と対照的なメトロ・コーポレーションとはいかなるモデルとして構想されているか。それは、社会の一員としての権利と義務を遂行し、企業の社会に対する関係に十分な考慮を払うことに重点をおくものだとする。従って社会のうちの政府やその他の統治体に対して十分な自主性を保ちながら、^{プライベート・セクター}経済の私的分野の一部を担当し、しかも大きな社会のなかの関連する集団（利害集団）のかかえている問題の解決に協力する^{コンソシエート}共同体（あるいは連合体）と見る。すなわち共同体という場合、私的集団の自主性ととともに、他方、それらの相互依存関係と利害の共通を認める多元論的概念なのである。それゆえにメトロ・コーポレーションの経営者は財貨およびサービスを社会に供給する個々の企業の経営者としての問題はいうまでもなく、他方、社会経済のより大きな経済的問題をも取扱い、さらに社会の非経済的問題についても関連ある社会集団とともにその解決に協力しなければならないとされる。しばしば調停者として、

1) R. Eells, *The Meaning of Modern Business*, 1960, p. 38-.

あるいは調整者として種々の利害集団のバランスを図ることもあり、政府の種々の分野や段階の政治的、社会的問題にも組織的かつ積極的に参加する権利と責任をもつとされる。

メトロ・コーポレーションがこのようにひろい社会の問題にも参加すべきものとすれば、企業という殻のなかに閉じこもってもっぱら利潤追求のみを目的とすべきであるとする伝統的企業の理念とは対照的なものといわなければならない。

メトロ・コーポレーションが広範な利害の調整者として行動すべきだとしても、かかる社会的責任の領域は必ずしも明瞭ではない。それは法律や契約によって明記されているものでもなく、社会全般の理解の変化や、他の関連集団の行動理念いかんによっても影響される。かかる困難な領域にふみこむことは、一方に競争経済のなかで利潤をあげながら有効な生産活動を遂行する責任をもつ経営者にとって大きな負担であり、ディレンマに陥いることとなる。ときには、経営者がひろい社会的責任の遂行という点では相当の成果をおさめたとしても、今日ますます複雑化し、各方面からの圧力が加わっている企業経営についていよいよ大きな責任が課せられているとき、これに対する努力が不十分となり、企業を危機におとし入れる例も見られる。主たる責任は私的分野において財貨とサービスの提供、ならびに人々の技能や知識の増大を通じて社会に対して貢献すること——そのとき利潤の追求が必要となる——にあると考えることが、多元的社会構造のなかでも正しいのではないか。メトロ・コーポレーションはかかる重大なディレンマにおちいらざるを得ない、とイールズは説くのである²⁾。

今日社会の各分野の機能と利害が密接に関連し、どのひとつの集団もすべてを支配することが承認されなくなった社会、すなわち多元的社会においては、企業とその経営者の理念として以上2つのモデルはいずれも不適當といわねばならない。イールズはこれらを実はヒューリスティック・モデルとして現実

2) *Op. cit.*, p. 50-.

的な解決への接近を試みたのであり、最後に「調和的企業」(Well-Tempered Corporation) という経営理念を提唱するのである。

市場経済のなかで企業が完全な自主性をもち、部外からの干渉を排除すべきだという考え方が否定され、経済の分野に対しても政府が介入することは当然とされてきた。組織的経済あるいは混合経済は現実である。また企業経営の内部において、階層的な経営組織がとられ、経営者による意思決定は必要欠くべからざるものであるとしても、労働組合との団体交渉制度が確立した。さらに企業は地域社会に対して教育、文化、生活環境など多くの面において関係をもち影響を及ぼすが、地域社会がますます広い範囲に拡大するにつれて、企業の社会的責任はきわめて大きなものとなり、既存の地域統治体の機能と重複あるいは交さくする場合もでてくる。これらの現実的条件を前提とし、各種の社会集団との調整をはかりながら、企業本来の目的を遂行するところに調和的企業の経営理念があるとする。

従ってそこでは企業の目標は長期的な利潤の獲得であり、それが企業本来の目的であることは承認される。しかもそれだけでなく、企業に出資した人々と勤労を提供した人々に対する公正な報酬、またその企業の存続に依存している消費者、取引先、地域社会への協力、さらに国民経済の安定的成長への協力などの多目的を追求せねばならないとする。すなわち長期的な利潤の確保と他の社会集団の利害との統合機能を果たすことが、このモデルの経営理念である。さらに人々の自由と自主性という文化的価値を確保するために、企業内においても複数の意思決定センターをもつ種々の分権的支配一分権的管理のシステムをとることが望ましいとしている。民主主義的価値観が確立すれば、それを基礎とした組織、すなわち人々の自主的な協力体系をもって企業を運営管理しなければならないとするのである³⁾。

3) *Op. cit.*, p. 307-.

IV 若干の批判

今回の経済同友会の声明は企業および経営者の利潤追及の責任を強調していること、しかし同時に社会的責任にも触れながら、前者に力点をおいたものと考えられる。今日の大企業の経営者でこれら両側面を認識しないものはないと言ってよい。企業が利潤追及という単一の目的を追求するだけでなく、第1義的目的とともに、多くの目的ないし目標をもつことは、おうむね承認されている。しかるに数年前までは社会的責任のほうが強調されて利潤追及の責任がむしろそのかげに隠れた感があった。それに比べれば後者に力点をおいたことは今回の声明の大きな特徴である。

利潤追及という第1義的目的が、あらためて言うまでもない自明のことであるという一般の認識が徹底されて論及しないのと、何らかの勢力からの抵抗をおそれて発言しないのでは、企業活動の努力とその結果に相違をもたらすであろう。後の場合には利潤追及、生産性向上などの努力が十分でなく、社会の他の分野からの批判をさけることはできても、本来の使命を達成して社会の付託にこたえることにはならない。現に反省すべき諸問題を生じ、かつ開放経済という新しい情勢に直面したのであるから、第1義的認識はむしろ十分でなかったといわれても致しかたないし、この点はいくら強調しても、強調しすぎることはない。

だがそれとともに問題なのは、利潤追及の責任とその他のいわゆる社会的責任とのウェートのおき方であり、バランスの問題である。たしかに前述のごとく社会的責任は第1義的な利潤目的とときに矛盾するというディレンマがある。いまや新しい情勢に応じて第1義的責任に重きをおくべきだというのが、今回の情勢の変化にもとづく主張に違いない。しかし他方の社会的責任についての理解と、それについてのウェートのおき方と、その根拠となる企業の社会的使命について、上記のイールズの考え方は少なからぬ示唆を与えるものと考えられる。ここで指摘したいのは、多元的社会という理解と、そこにおける企業の

使命、それに基く経営理念のあり方はもっと真剣に取りくまねばならない問題だろう。

つぎに利潤についての理解、その正当性についても次のことを主張すべきではなからうか。すなわち利潤は競争経済のなかにおいて（それが不完全競争であっても）企業が社会的満足を与える能率の尺度たる役割をもっており、一定水準の利潤を獲得するだけの能率をあげなければ、競争から敗退するほかない。ようやく取支が均衡している企業は十分な能率をあげているとはいえない。けだし現代の経済は技術革新と経営革新が急速に進展し、市場もますます拡大を続ける、きわめてダイナミックな経済である。かかる現実的条件のなかでは、企業は新しい技術を導入して近代的設備投資を行い、市場拡大に見合うだけの革新と拡張を行なわなければ、競争力を維持できないのである。経営や経済を貫く理念は成長し変化する「過程」でなければならず、革新という新しい概念が必要だ、というドラッカーの考え方はこのような認識に立つものである⁴⁾。そこで一定水準の利潤をあげていない企業は、大衆からの出資を求めて増資を行うことも、金融機関からの借入を得ることも、いわんや社内留保によって資金の一部をまかなうことも、きわめて困難であろう。競争と進歩に適応して企業を維持存続することは、利潤なくしてはほとんど不可能なのである。企業が利潤をあげなければならぬ1つの大きな根拠がここにある。

他方、この点に関連してディレンマがあることも事実である。数年前の高度成長過程において、多くの産業分野できわめて積極的な設備投資が行なわれた。自主調整の声が聞かれながら実行は伴わず、一方において資本構成の悪化と、過剰投資からの低収益を招いた。このことはシェア拡大競争の結果であり、この声明も卒直に反省しているところである。しかし他方において、この果敢な設備投資が技術革新に対応する設備の近代化を実現させたことも事実であり、短期間に経済自由化を進めながら、多くの産業が外国商品とほぼ競争できるま

4) P. Drucker, *The Landmarks of Tomorrow*, 1957, 『邦訳「変貌する産業社会」』第1章および第2章。

でのコスト・ダウンと品質向上に成功したのはこのためである。設備投資はおむね新技術の導入と設備能力の増大と両面の作用をもつからである。実際、経済の発展が平坦な道をたどることは困難であって、ジグザクに進むほかないというのが、過去の多くの経験の示すところである。しかし2つの作用のバランスを考えながら進むこと、そこに自主調整の意味があるかぎり、もっと経営者の努力すべき余地があるというべきだろう。

最後に、新経営理念の実践ということである。思えば昭和39年2月白浜において生産性関西地方本部と関西経済同友会との共催によって第2回関西財界セミナーが開かれ、そこでは「開放体制下の企業」という共通テーマをめぐって関西財界のトップ・グループの人々によって意見が開陳され、活潑な討議が行なわれた。まことにそこで指摘された問題は今回の新経営理念に含まれたものほとんど同じであった。すなわち開放経済体制という新しい事態を迎えるに当って企業の合理性と利潤追及の心構えを論じ、若干の具体的方策が表明されたのである⁵⁾。しかし具体的な実践ということになると、種々のディレンマもある。急速に行動に移しがたい面もあることは明らかであった。ことに従来からのシェア競争という大勢のなかで、ある企業だけが率先して方針を転換するには多大の勇気を要することは事実であった。かくてセミナーは明確な具体的方策を打出すに至らずに終わったのである。

だがそのときにも表明された方向が半年余の時間を経て、しかも深化した不況が拍車を加えて、今回の経済同友会の声明にまで結実したと見ることができるようである。そのときの危機感と心構えがここまで結集するのに、若干の時間を要したのであろうか。いまやわれわれが期待するのは、かかる経営理念の実践であり、いかに勇気をもって実行するかである。

V む す び

現代の経済と企業経営は革新という概念をもって理解され、動かされねばな

5) 開放体制下の企業（第2回関西財界セミナー記録）参照。

らない。変化と進歩とがはげしいテンポで進行する。経営者にとっては、かかる変化と進歩という環境にたえず企業の適応をはかることが大きな責任であるが、そのためには利潤の確保が前提となる。

しかもいまや開放経済という新しい情勢を迎えたことが今回の新経営理念を表明した理由であろう。あまりにも自明のことではあるが、状況の変化に応じた経営者の責任の再確認だと解することができよう。

変化と進歩への適応は必ずしも合理的思考に貫かれずに実行され、数量的拡大、収益力低下と体質悪化という方向で現われた。もとよりそれにも相当の理由があった。けれども経済社会にも企業経営にも多くのディレンマがつねに存在する。利潤の確保という基準をもって、あい矛盾する問題を総合的に処理することが、自由企業体制における合理性にほかならないであろう。

しかしまた現代企業の経営は社会のなかの隔離された分野だけで行いうるものでなく、種々の分野、種々の集団と密接な関連をもつ。それらへの参加、協力という社会的責任をも軽視することはできない。この面に関して今回の声明には部分的にしか述べられていない。たしかにそれらの妥当な範囲、内容はいかにあるべきか、それについていまだ社会全般に明確な理念が確立していない現状であるが、経営者としてもこの点をもっと検討する必要がある。

最後に新しい情勢のひとつとして、若い世代の人々の価値観、もしくはもの考え方の変化をもっと重視すべきではなからうか。価値観の混迷を指摘してはいるが、そのほかに民主主義の浸透とともに、人々の自由と自主性を尊重し、他方、能力主義を重視するという合理主義的価値観が育ちつつあることも明らかである。年功序列制度を打破し、能力主義をとりあげ、管理組織や人事管理を近代化するという理念が主張されねばならないだろう。たしかに今回の声明のなかにも、人間性、人間能力の尊重という一項目があげられてはいるが、その意味するところが明確を欠いており、この面に関しては最近発表された、同じく経済同友会ではあるが、全国的な声明のほうが具体性をもっているようである⁶⁾。

6) 昭和40年1月20日発表、また鈴木治雄「新しい経営理念の方向」(経済同友会経営方策審議会報告、中央公論、昭和39年11月号)参照。

要するに、新経営理念は今後の検討と整備を望みたい部分もあるけれども、新しい情勢に対処するためには、おうむね時宜を得た主張と考えられる。しかし声明がたんなる声明に終ることなく、多数の経営者の実践によってこれを生かすことこそ、真の経営者の責任でなければならない。