

經濟論叢

第100卷 第5号

山本安次郎教授記念號

献 辞	出口 勇 藏	
Supercargo (上乘, 貨物上乘人) について	佐 波 宣 平	1
経 営 哲 学	高 田 馨	15
経営経済学と人間問題	市 原 季 一	34
経営管理における過程理論の性格 (3)	降 旗 武 彦	52
経営経済と維持計慮	鈴 木 和 藏	71
経営財務論の動向とその基礎構造をめぐる一考察	加 藤 勝 康	90
経営の基本理念と日本的経営	山 城 章	110
バーナードのリーダーシップ再論	田 杉 競	131

山本安次郎 教授 略歴・著作目録

昭和42年11月

京都大學經濟學會

経営哲学

——とくに経営理念論について——

高 田 馨

I 経営哲学の意味

経営哲学 (Philosophy of Management, Management Philosophy) という語を用いた論著は数多くはないが、最近次第に重要な主題となりつつあるようにおもわれる。私が英米の論著について読んだかぎりでは、経営哲学は論者の独自の解釈のもとで展開されているので、結局は多岐多様でありその整理は容易ではない。しかし、あえて整理してみると、つぎのようになるであろう。

(1) 経営学方法論としての経営哲学

学問には必ず方法論がつきまとう。方法論とは、学問の対象、方法を吟味し、その学問に最適の研究方法を措定し、さらに、その研究の結果として得られた知識の体系化を考えるのを課題としている。経営学にも方法論としての論著が多数あることは周知のとおりである。さて、経営哲学という語を用いる論著のなかに、その内容が実は経営学方法論であるようなものがある。最近の例としては、ヴォルトマンの労作¹⁾がある。その内容の紹介は紙巾の関係上省略する。

(2) 経営技術原則論としての経営哲学

経営哲学と称する論著のなかに経営技術の原則を説いているものもある。経営技術とは、経営目的とそれが達成のための手段・方策の選択と実行、さらにその実行における統制という諸要素を含んでいる。経営技術とは経営目的に

1) Max S. Wortman, Jr., "A Philosophy for Management", *Advanced Management*, October 1961, pp. 11-15, reprinted in William T. Greenwood (ed.), *Issues in Business and Society*, 1964, pp. 432-439.

関する目的照応的(合目的的)行動である。通常、経営の過程(management process)といわれるものはこの経営技術過程を指しているともてよい。

さて、この経営技術には則るべき原則がなければならない。この原則を経営技術原則と称する。これは経営原理といってもよい。これらは経営法則の主體的転換であるこというまでもない。原則・原理(principle, Prinzip)の根底には法則(law, Gesetz)がなければならない。このような経営技術原則、経営原理は経営実践においては規範原理となり、経営学においては説明原理となる。

上記のような意味の経営技術原則、経営原理を内容としているものが経営哲学という名称をもつ論著のなかにある。その好例はシェルドンの経営哲学²⁾である。本書の第3章「経営者の社会的責任」は彼自身もいうように信念(belief)であり理想(ideal)であるが、他の諸章は明らかに経営技術原則、経営原理を述べている。

(3) 経営理念論としての経営哲学

経営哲学というとき、経営者もっている経営理念の論を指すことがある。上記(2)で述べた経営技術原則論としての経営哲学においても、経営理念論としての経営哲学は含まれているのであるが、別に経営理念論としての経営哲学を抽出してとり上げる必要があるほど重要な意義をもってきたのである。

経営理念と経営技術とは密接な関係にある。経営理念は経営者の信念でありイデオロギーであり、抽象的ではあるが、これが根源となって経営目標を規制し、この経営目標に向って経営行動が行なわれるときそこに経営技術が成り立つと考えることができる。経営理念と経営目標は経営技術の前提であると同時に内在要因でもあるという二重性格をもっている。この関係を明らかにするためには、経営技術に広狭二義を区別して考えるとよい。広義経営技術は経営理念・経営目標・狭義経営技術を含む。だから、経営理念・経営目標は、広義経営技術では内在要因であり、狭義経営技術では前提条件=外在要因である。上記(2)で述べた経営技術は広義であった。だから、その経営技術原則論には経営

2) Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, 1924, reprinted in 1965.

理念と経営目標の論としての経営哲学も含まれていたことになる。しかし、この経営理念・経営目標の論としての経営哲学、とくに、経営理念論としての経営哲学は別に抽出しておかねばならないほど重要な意味をもってきたのである。なぜなら、経営者の信念・イデオロギーは経営目標を規制し狭義経営技術を規制するものであるから、結局、広義経営技術全体を規制することになり、もしそれが適切でないならば企業の存続を危うくすることになるからである。しかも、現在はこの狭義経営技術の場における諸要因が急速に変革されつつあり、それに照応して経営理念の再検討が要請されつつあるからである。

経営理念論としての経営哲学は、あとで述べる実践における経営哲学のなかにある経営理念、実践における経営理念とは異なる。もちろん、経営理念論としての経営哲学は実践における経営理念を対象とはしているが、両者は同じではない。経営理念論としての経営哲学はその論者が把握・思考する経営理念の論である。

しかも、論者が経営理念を把握・思考する際にも、既然としての経営理念と未然としての経営理念の二種類あるとみなければならない。そしてなお、後者（未然としての経営理念）にも二種類ある。すなわち、未然当為としての経営理念と未然必然としての経営理念である。未然当為としての経営理念は「経営者がもつべき経営理念」であり、未然必然としての経営理念は「経営者がもたざるをえない経営理念」である。前者は論者自身が経営者に要請する経営理念であり、後者は論者が経営者に要請はしないが経営者自身がその必然に屈服することを予定する経営理念である。

経営理念論としての経営哲学が既然としての経営理念だけにとどまらず未然としての経営理念をも含む理由は、経営理念の問題性が経営者の内外環境の激しい変革期において生じているからである。激変期には過去・現在＝既然への関心事のみでなく未来＝未然への関心事も大きくなるからである。いなむしろ既然よりも未然に重点がおかれるという方が正しいであろう。既然をみるのも未然への指針を得るためなのである。

なお、未然としての経営理念のなかに当為と必然とを分けたが、これはあくまで論者そのもの、論そのものが経営実践に対してもつ関係に注目したかぎりでの区別である。もともと経営理念は経営者にとってはつねに当為である。その意味では当為と必然とを対応させる必要はない。私が当為と必然とを対応させたのは、論者そのもの、論そのものが実践に対して当為として要請するか、単に必然として予定するかの区別である。経営者にとっては、要すればその論者の経営理念のいずれかをみずからの当為として受けとることになるはずである。

論者が当為として示した経営理念も必然として予定した経営理念も、いずれも未然であるから、それが既然となるためには実現可能性を確信し実践することが必要である。そしてこの実現可能性は経営理念論ではつねに根本の前提とされている。

経営理念論としての経営哲学は上記のような意味をもつのであり、それに關する代表的所説は改めてⅡにおいてみることにする。

(4) 経営実践そのものとしての経営哲学

1. 上記(2)で述べた経営技術原則論としての経営哲学においては、経営技術原則そのものの存在を前提としている。経営者に自覚されると否とを問わず経営技術を貫いている経営法則の存在とそれを根底にする経営原理の存在を前提としている。存在しないものは把握しようがない。経営学として経営原理や経営法則を把握できるものは、経営原理や経営法則が実践そのもののなかに存在するからである。このような、実践そのもののなかに存在する経営原理そのものを経営哲学というときがある。

2. さらに、(3)で述べた経営理念論としての経営哲学も経営理念そのものの存在を前提としている。そして事実そのようなものは存在する。端的には社是・社訓などがそれを実証している。そして、このような実践のなかにある経営理念そのものを経営哲学ということがある。経営者の「私の経営哲学」がそれである。

(5) 要 約

以上でわれわれは経営哲学という語の意味について整理を試みた。それを図式化して示すとつぎのようになる。

<u>経営実践そのものとしての経営哲学</u>	<u>経営学としての経営哲学</u>
	(1)経営学方法論としての経営哲学
(4) ₁ 経営技術原則そのものとしての の経営哲学 ←	(2)経営技術原則論としての経営哲学
(4) ₂ 経営理念そのものとしての経 営哲学 ←	(3)経営理念論としての経営哲学

さて、このうち(1)、(2)、(4)₁は、「経営哲学」という名のもとにはないにしても、すでに相当詳しく論ぜられている。もちろん、まだまだ解明すべき問題は残っているが、ここでは、これらは論じない。(3)と(4)₂はまだ比較的論ぜられるところ少ないのでこれについて考えようとおもう。なかでも、(3)に重点をおいて考えることにする。

Ⅱ 経営理念論としての経営哲学

経営哲学という語を用いる論著のなかには、経営理念論としての経営哲学に属するとみてよいものが相当にある。その代表的論著をみよう。

(1) R. C. Davis の経営哲学

さきに引用した Wortman は、経営哲学という語を用いた先駆者として R. C. Davis 教授を挙げている。R. C. Davis は、Wortman のいうように、その著書において³⁾ philosophy of management の重要性を指摘している。ただし、ここにいる Davis の経営哲学はむしろ経営技術原則論としての経営哲学である。Davis がそれ以後に示した論文⁴⁾こそまさしくここにいる経営理念論としての経営哲学に相当する。Greenwood 教授はこの論文と Wortman の論文とを比較して、「Davis の論文は個人主義・自由主義の色彩が濃いのにに対して、Wortman の論文は過度個人主義を戒めている」という趣旨のコメントを

3) R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951, pp. 6-7.

4) R. C. Davis, "A Philosophy of Management", *Advanced Management*, April 1959, pp. 5-6, reprinted in William T. Greenwood (ed.), *Issues in Business and Society*, 1964, pp. 427-431.

与えている⁵⁾が、私見によれば両者の論文の相違点は、Wortman の論文が経営学方法論としての経営哲学であるのに対しての Davis の論文は経営理念論としての経営哲学であるところにもある。

R. C. Davis は、「哲学」とはある種の問題を解決するために有効な思考の論理を提供する知識の統一体であるとし、「経営哲学」は企業における問題の解決のきそを提供するものであるという。そして彼自身が有効だと考えた経営哲学はつぎのとおりである。

1. この経営哲学は私有財産制と自由市場経済の概念をきそとする。したがって、経済的分権主義の哲学 (a philosophy of economic decentralism) である。したがって、つぎの哲学には反対の哲学となる。

a. 社会主義の哲学——これは集権主義 (centralism) の哲学であり、個人の自由や個人の創意の発揮を妨げるからである。

b. 中央政府の過度の経済統制——必要最小限度を超える統制は私有財産権を弱体化させるからである。

c. 独占——資本にせよ労働にせよ、独占は自由市場経済を破壊するからである。

d. 私的資本の形成を妨げる方策——私的資本体制が破壊されるからである。没収の高課税、わざと「非貯蓄」や「計画的インフレーション」を育てる社会的圧力などがあるが、これらは私的資本主義 (private capitalism) を否定して国家資本主義 (state capitalism) を生み、社会主義的経済を育てる。「自由な」市場経済は私的資本主義のもとでのみ有効に作動する。

2. この哲学は、私企業とその労資は国民の生活水準向上を促進することを第一の義務とすべきことを強調する。だから、この哲学は、企業の第一の目標は顧客 (customer) の要求する経済的価値の提供にあるとする。したがって、この哲学は、私企業が公共に対して経済的サービスをなすべしという哲学 (a philosophy of economic service by private enterprise to the public interest) で

5) W. T. Greenwood (ed.), *ibid.*, p. 426.

ある。

3. 上記のようなサービス義務を承認することは、私的所有と利潤を正当化するために必要である。しかも、この承認は自発的であることを必要とせず、市場競争の圧力と最小限の政府統制により達成されるものであってよい。利潤はこの競争に勝ってサービス目標を達成することによって得られるのである。だから、この哲学は知的利己主義の哲学 (a philosophy of intelligent selfishness) である。

4. この哲学は企業の所有者と経営者に社会的経済的進歩のための積極的活動をまかせるのであるから、進歩的保守主義の哲学 (a philosophy of progressive conservatism) である。

a. この哲学は所有者と経営者が「昔にもどる」ことを許さず、私的所有は拡大する経済に貢献する経済的社会的義務をもつことを認めるのであるから、反動的経営哲学ではない。

b. この哲学は私企業が長期にわたって蓄積した技術的経営的業績を政治家や理論家にまかせて彼らの空論にまかせる危険は冒さない。だから革命的経営哲学ではない。

5. この哲学は大きな業績には大きな報酬を与えることが重要であることを認める。利潤、ボーナス、刺激賃金、サラリー、賃金、付加給与や非金銭的価値によって報酬を与える。だから、この哲学は積極的動機づけの哲学 (a philosophy of positive motivation) である。また、この哲学はつぎのような根拠によって利潤目標 (profit objective) の正当性を認める。

a. 利潤は自由市場の競争状況のもとで経済的サービスを提供する際の企業危険をひき受けて成功した私的資本への報酬であると認める。利潤獲得は投資の重要な刺激である。だから、利潤は企業家の重要目標である (A profit is the principal objective of the businessman)。顧客へのサービスは企業の主要目標である (Customer service is the primary objective of the business organization)。

b. 利潤は私的資本の形成のため不可欠である。企業の成長したがって経済

の成長ができるか否かは利潤のうちから内部留保＝再投資することができるか否かによってきまる。

6. 組織の運命はそのリーダーの能力によって決せられる。経営者の職務はリーダーシップを発揮することである。すなわち、他人の行動を計画・組織化・統制して共通目標 (a common objective) を達成することである。この共通目標は「顧客へのサービス」である。したがって、スタッフとラインの目標もこのサービス目標であり、それを達成するために各級管理者は権限と責任が与えられている。そして、この哲学は、その権限の無制限行使は私益公益双方に合致しないことを認める。こうして、この哲学はリーダーシップの哲学 (a leadership philosophy) である。

7. この哲学はまた組織のモラル (morale) を向上させあらゆる関係を健全に維持するためには経営者がその目的に確信 (confidence) をもつことが大切であることを強調する。だから、この哲学は、経営方策を決める際には倫理的原則 (ethical principles) が重要であることを強調する。したがって、この哲学は道徳哲学 (a moral philosophy) である。

8. この哲学は企業の所有者と経営者が労働者の団体交渉権を認めることが必要だと考える。また、労働者はそれ相応の義務 (obligation) を負うことを認める。すなわち、満足な労働協約が双方の強圧なしに成立したあとは、経営者が顧客へのサービスという目標を達成するために行使する経営権を労働者は支持しなければならないと考える。だから、この哲学は労使関係の哲学 (a labor-management philosophy) である。

a. 所有権、経営権があってこそはじめて真の団体交渉権があり得る。社会主義国家では、生産手段を国有化したり統制するから、そこでは真の団体交渉権は存在しない。

b. この哲学は労働者の利潤参加権 (any right of labor to a profit share) は認めない。用役を売った者はその用役の処分権を失うのである。この哲学は、利潤や損失を処分するのは資本の権利であることを認める。

9. この哲学は権限委譲、分権管理、個人の創意、個人責任の諸概念を強調する。各個人はその個人目標を満足させる権利があるとともに、その所属する組織の第一の目標たるサービス目標に献身する義務があることを認める。また、集団的な調整と協力の重要性を認めるとともに、個人の重要性を強調する。だから、この哲学は個人主義の哲学 (a philosophy of individualism) である。

10. この哲学は自由企業経済体制下の経営問題をその具体的諸要素に分解し、経営過程における主要要素・諸力・諸結果を分析し、経営問題を解決するために有効な思考論理を発展させる。この点では、この哲学は科学的経営哲学 (a scientific philosophy of management) である。

以上 10 個の要件は、自由企業体制のもとで健全な経営哲学であるためには満たさねばならないものである。

R. C. Davis が上記のような経営哲学要件を示したときの問題意識は、彼みずからいうように、明らかに、自由企業体制とその根底にある私有権を保持するための思想的根拠を示そうとしたところにある。彼みずからいうように、アメリカでは過去 25 年間に次第に私有権が侵害されつつあり、それに対して経営者は防禦的姿勢しかとらなかつたのであるが、それでは不十分であり、積極的態度をとらなければならない。そのためには、社会から承認されるような確固たる経営哲学がなければならない。そのような意義をもつ経営哲学が満たすべき条件を示したのが上記 10 要件なのである。要するに、アメリカにおける socialism の浸透に対抗するための積極的な経営哲学の要件を示したものである。

上記の 10 要件を通じて、私有権の尊重、所有者の重視、経営権の重視、労働者義務の強調、利潤目標の重視、労働者の利潤参加権の拒否、政府活動の局限などが目立つのであるが、そのような Davis の主張の背後には上記のような歴史的背景と問題意識があつたのである。

企業のサービス目標、個人の重視、リーダーの権限の制限などもみられるが上記 10 要件のいわば支配的性格は、どちらかといえば、古典的経営哲学、古

典的経営理念たるところにあるとみてよいようにおもわれる。

そして、Davis のこの経営哲学は、さきに述べたような意味の未然当為の経営理念の論であることになる。自由主義体制が侵されつつあるとき経営者に対してその採るべき経営理念を示したものである。

(2) D. McGregor の経営哲学

D. マクレガー教授は統合原理およびY理論の主張者として有名であり、私も彼の原理および理論を経営者が従業員関係において採って然るべきものと評価し、別稿⁶⁾で詳論し批判している。さて、マクレガーも実は「経営哲学」という語を用いている。すなわち、1954年 The Management Forum of E. I. du Pont de Nemours Co. において彼が行なった講演が“A Philosophy of Management”であり、これは彼の死後 M. I. T. の同僚 W. G. Bennis その他により編集された彼の論文集⁷⁾の第3章として収められている。なお、この論文集では、マクレガーの他の二論文“The Human Side of Enterprise”, 1957年と“New Concepts of Management”, 1961年とあわせて計三つの論文が一括されて「第1部、経営哲学」(Part One: Managerial philosophy)とされている。まさしくこれら三つの論文はマクレガーの経営哲学を示すものであり、すべて経営理念論としての経営哲学に属し、彼の統合原理とY理論に関連しているのである。その関連については別稿⁸⁾で明らかにしておいた。

ここでは、とくに、彼みずから経営哲学という語を用いた論文(実は講演記録)“A Philosophy of Management”, 1954年についてみておこう。

彼はまず、現在の産業界でとくに人間関係の分野で「小道具」(gadgets)があまりにも重視されているぎらいがあるという。彼が小道具というのは技法や手続を指している。そうした現状に対し、彼は、大切なのはむしろ経営哲学であるとする。そして、この経営哲学とは、第一に、経営者の職務の真の理解で

6) 高田馨, マクレガーの統合原理, 大阪大学生産技術研究会編「生産と技術」第19巻第6号, 第8号, 昭和42年6月, 8月。

7) W. G. Bennis, E. H. Schein, Caroline McGregor (ed.), *Leadership and Motivation—Essays of Douglas McGregor*, The M.I.T. Press, 1966.

8) 高田馨, 上掲 6) 参照。

あり、第二に、経営者が人間についてもつ確信であるという。要するに、マクレガーのいう経営哲学とは、経営者がもつ経営観と人間観であることになる。経営者の経営についての考え方と人間についての考え方を論じているのであるから、まさしく経営理念論としての経営哲学である。

さて、マクレガーは経営観については、従来の経営観を基本的には二つの類型に分ける。一つは強権主義的経営 (Management by Force) である。これは人間を機械と同格とみて、機械に対すると同じ考え方で人間をも操縦できるしすべきであるという経営観であるとする。これは人間を罰の脅威(とくに失業の脅威)によって強制し命令に服従させる経営観である。第二の類型は恩恵主義的経営観 (The Philosophy of Paternalism) であり、これは恩恵とくに物質的恩恵を与えることによって人間を服従させようとする経営観である。さて、この二つの経営観は、いずれも経営目標達成の効率を高めるものではない。いずれも従業員にとっては他律であり、真の協力を生み出さないからである。なぜか。それは、従来の経営観の根本にあった人間観が誤っていたからであるとする。誤った人間観というのは、人間本性 (human nature) に順応していない人間観のことである。正しい人間観とは、人間本性に順応した人間観である。正しい人間観によってはじめて正しい経営観が生まれる。この正しい人間観と彼が考えるものを人間欲求体系観と Y 理論において示す。この正しい人間観にもとづくとき、従業員に自律 (自己命令と自己統制) を与えるよう条件づくりをすることができるようになり、それによって真の協力 (cooperation) が実現し経営目標達成の効率が高まるといふ。

マクレガーの経営哲学は、従来の経営観の反省→その根底にある人間観 (X 理論的人間観) への反省→正しい人間観 (Y 理論的人間観)→効率的経営観の思考過程によって将来の経営理念を論ずるのである。しかも、この新しい経営理念は諸種の環境条件の変化⁹⁾により必然だと考えているとみてよい。すなわち、さきに述べた意味の未然必然の経営理念の論である。ただし、所論の重点は経

9) 詳細は上掲 6) を参照。

営者と従業員との関連におかれていることに注意しておかねばならない。

(3) J. W. McGuire の経営哲学

マクガイヤー教授は矢継ぎ早やに数著を発表している¹⁰⁾が、いまここで問題とするのは *Business and Society* の第4章 *Business Philosophies* である。この著書は彼がワシントン大学の *Business and its Environment* 講座担当教授であったとき刊行されたものであり、経営者と環境の関係を広く論じたものであるが、そのうちの一項目として経営哲学を取扱ったのである。ここで彼はアメリカにおける経営哲学の流れを展望している。その要旨はつぎのようになる。

1. 経営哲学の存在

彼はまず経営哲学 (business philosophies) というような秘教的 (esoteric) テーマを取扱うことは読者を驚かすことであろうとし、さらに、経営者が哲学をもつとか、哲学 (philosophies) がアメリカ近代の経済の形成に重要な役割を演じたということも読者を驚かすに足るであろうとし、さらに、一連の信念 (a set of beliefs) が経営者の態度と活動に影響を及ぼしたことも驚きであろうという。しかし、彼は、事実、経営者は経済哲学者 (economic philosophers) の思想に必ず影響されているものと明言する。「哲学は重要であり得るし重要である。なぜなら、哲学は社会の伝習と倫理を指導し、同時にそれを反映するからである。」¹¹⁾

2. 古典的伝統 (The Classical Tradition)

まず重商主義が18世紀のアメリカに影響を及ぼしたが、これはやがてアダム・スミスの自由主義によって代位された。国富論の出版された1776年はちょうどアメリカの独立宣言の年であり、スミスの自由主義はアメリカにも影響を及ぼしたのである。さらに、J. Bentham の実利主義の哲学は「経済人」の思想を強化し、さらに、D. Ricardo の哲学は「経済人」のモデルを理論的に

10) J. W. McGuire, *Interdisciplinary Studies in Business Behavior*, 1962, (editor); *Business and Society*, 1963; *Theories of Business Behavior*, 1964.

11) J. W. McGuire, *Business and Society*, 1963, p. 55.

強化し、それらはともにアメリカの経営哲学に影響を及ぼしている。しかし、上記のような思想の基盤であった伝統的・古典的経済はもはや存在しないとマークタイヤーはいう。古典的経済の条件は今日ではもはや満足されていない。すなわち、a. 資源の移動の自由はもはやない。資本と労働の流動性は失なわれている。b. 小規模多数の企業間の競争もいまはない。大企業が出現したからである。c. 自由な市場による需給法則もいまはない。政府・労組・大企業・租税・関税などにより市場の自由性は失なわれている。

3. 社会進化論 (Social Darwinism)

Charles Darwin の生物進化論は環境適応の理論であり適者生存の理論である。これは H. Spencer により人間社会に適用され、19世紀後半のアメリカの経営哲学に影響した。南北戦争を経たあと1875—1900年の間は the captains of industry が活躍した。Vanderbilt, Carnegie, Rockefeller, Gould, Hill などがその代表であり、彼らは小会社や公共の利益は顧慮せず国の資源を濫用し自己の富の蓄積に専念した。社会進化論はこの時代に存在意義を発揮したのである。巨富を掌中にした経済支配者たちが自己を正当化するために社会進化論を利用したのである。すなわち、現在の支配者は最適者 (the fittest) であると正当化もできるし、最適者が選ばれる過程は自然 (natural) であるから good であるとされるし、国家の干渉を排除する根拠ともなる。H. Spencer がアメリカに対してなした功績は経済的個人主義の信条の延命に貢献したことにあ

4. 実利主義と科学的管理 (Pragmatism and Scientific Management)

社会進化論は自由主義と自由競争を正当化したが、この原理による経済活動の行きすぎによって、やがて政府の干渉・統制を招いた。20世紀初頭のアメリカは「改革の哲学」(philosophy of reform) を求め、その要求に合致するのが William James と John Dewey が完成した実利主義であった。実利主義の根本は変革 (change) の思想である。実利主義者は環境は改変できるものと確信していた。"Pragmatists believed that environment was something to

be manipulated.”¹²⁾ 社会進化論は運命論的であり「なるようにしかならない」(What will be will be) とするにとどまるが、実利主義は「困難といわれることは直ちに解決できる。不可能といわれることは少し時間をかければ解決できる」(The difficult we can do immediately; the impossible takes a little longer) という。実利主義者は彼の環境を統御して社会の利益を最大化することができねばならないとし、人間の経験がそれを教えているとする。そして、この実利主義者によって現実に環境が変革されたのである。そのような人物の典型が F. W. Taylor である。彼は若くしてすでに能率 (efficiency) を尊重した¹³⁾。実利主義はテーラーにおいて能率主義となり科学的管理法に具体化したのである。

5. メーヨーと社会的責任 (Elton Mayo and Social Responsibilities)

科学的管理法の根本は実利主義・能率主義であるから、それは人間を機械と同格視することを避けることはできなかつた。1920年代の終りから1930年代の初め(大不況)においてようやく経営者は労働者を人間として認めるようになり、株主に対する責任の外にも責任があると自覚するようになった。ハーバード大学の産業心理学教授 E. Mayo は社会的責任の思想を企業に導入した主唱者の一人であった。彼はホーソン工場の実験により、生産性は労働者の態度の関数であることを知り、労働者を人間として遇する (to consider the worker as an important human being) ことが肝要だと知った。F. W. Taylor は「科学的管理法の父」であり、E. Mayo は「人間関係論の父」である。ただし、E. Mayo の人間尊重の思想は経営者たちに受けとられたときは、利潤に結びつけられて「ソロバンに合う」(pay) から労働者を尊重するという意味で利潤の手段となっていた。

6. ケインズの「新」経済学 (Keynes and the "New" Economics)

12) J. W. McGuire, *ibid.*, p. 64.

13) F. W. Taylor は学生時代に野球投手の下手投げよりも上手投げの方が能率が大きいと考えそれを実行し、それ以来上手投げが主流となったのだという逸話がある。J. W. McGuire, *ibid.*, p. 65.

J. M. Keynes が 1936 年に出した *The General Theory of Employment, Interest and Money* は、経営者にとっては、とくに自由への復帰、賃金=購買力の考え方、政府支出の重要性について教えるところがあり、経営者はこの理論を受け入れた。

以上でマクガイヤーの経営哲学をみた。これでわかるように、彼は経済・社会思想家を中心にとりあげ、古典的なものから現代的なものにいたる流れを展望し、それがアメリカの経営者の思想との間にもった関係を確認している。マクガイヤーの論述は、さきに述べたような意味の「既成」としての「経営理念」の論である。未成の経営理念の論ではない。

(4) 結 び

1. 経営理念論の個性

以上でわれわれは「経営理念論」としての「経営哲学」の代表的論文の要旨を理解できたとおもう。「経営哲学」(Philosophy of Management, Management Philosophy) という語を用いた論文のうち、その内容が経営理念論であるものの代表的なものの要旨をみたのである。上記の諸論文は *ism* とか価値 (value) とかいうものを論じているのであり、経営理念論であること明らかである。それらは経営学方法論でも経営技術原則論でもなく、また経営実践そのものにおける経営理念でもなく、論者が把握している経営理念としての経営哲学である。

論者が把握している経営理念としての経営哲学である以上、各論者の個性がつきまとっているのは必然である。論者の数だけ経営哲学があることになる。これは、実践における経営理念が経営者の個性を反映していて、経営者の数だけ経営理念があるのと似ている。

2. 一般化・類型化の試み

経営理念論が論者の個性・主観を反映しているとしても、そのまま放置することはわれわれにとっては許されず、なんらかの一般化を試みなければならない。もっとも、一般化するとしても、経営理念論については一本化はできず、せいぜい類型化できるにとどまる。

さて、この類型化の意味での一般化を試みる時、私は経営理念論の④性格と⑤内容との二つの標識をとり類型化の枠をつくるのが適当とおもう。

ここで④経営理念論の性格というとき、そこにも二つの下位標識をとるのが適当とおもう。一つは、論者がとりあげる①対象（実践における経営理念）の時間的性格であり、他は、②論者がもつ対象への意図である。①の標識によると、過去・現在（已然）の経営理念と将来（未然）の経営理念とに類型化され、②の標識によると、当為としての経営理念と必然としての経営理念に類型化する。しかも、①と②の類型化は関連をもつ。已然はつねに必然であり、未然において当為と必然が分けられることになる。結局、つぎようになる。

標識④経営理念論の性格……経営理念論の類型

①対象の時間的性格 ②対象への意図

既述	———	必然……①	已然としての経営理念の論
未然	———	当為……②	未然当為としての経営理念の論
	———	必然……③	未然必然としての経営理念の論

この類型化はすでにⅠの(3)において述べておいたから参照されたい。

経営理念論としての経営哲学は上記①、②、③のいずれかの類型に属することになるであろう。すでにわれわれがみた経営哲学を類型別にするならば、まず R. C. Davis の経営哲学は②に属する。なぜなら、デイビスはすでにみたように将来の経営理念を論じしかも私有権や経営権の侵害という歴史的事実を背景にして「経営者はこの経営理念をもつべきである」とする意図をもっているからである。「社会主義体制にならないためには経営者にこうすべきである」という意図があるからである。彼の論文の冒頭のつぎの文章も彼の実践への意図を明示している。

The following is a highly condensed statement of the basis of a management philosophy that has been helpful to the undersigned. It has been suggested that it may be helpful also to the executive and students in developing management philosophies of their own. It is with this

purpose in mind that the following statement is made……¹⁴⁾

論著はすべて読者への助力の提供という意味をもつが、デイビズの論文は、さきに述べたような歴史的背景からして、社会主義化しないための助力の提供であり、経営者に当為として教える意図が明確に表面に出ている。だから私は彼の論文を未然当為の経営理念の論に数えるのである。

つぎに、D. McGregor の経営哲学は④に入れる。彼は過去・現在の経営理念が経営目標達成上あまり有効でなかったことを指摘し、より効果的な経営理念を導き出している。この新しい経営理念は新しい人間観によるものであり、この人間観は人間本性に順応したものであるとし、それは将来は経営者が採らざるをえないものであると確信しているのである。ただし、彼は自分の把握・思考した新しい経営理念を経営者におしつけようとはしない。

I am not going to try to impose my philosophy upon you. However, I am going to talk about some things I believe to be true about people and about the managers' job.¹⁵⁾

最後に J. W. McGuire の経営哲学は⑤の類型に入れる。彼はアメリカの経営理念に作用してきた経営哲学の史的叙述を行なっているにとどまるからである。

われわれがとりあげる3人の経営哲学の類型づけをすれば、上記のようになるとおもう。ただ、おそらく問題となるのは、未然における二類型すなわち未然当為と未然必然との区別であろう。これはあまり明確に区別できないという非難が予想される。経営理念論はすべて論者が経営者に対して当為として課する意図をもつのであるから未然当為と未然必然を区別することはできないし区別しても無意味であるという非難があるかも知れない。単なる叙述や文章の上から両者を区別するのは皮相的であるという非難があるかも知れない。

しかし、私はやはり類型化する以上は上記二つの類型は大切とおもう。これ

14) W. T. Greenwood (ed.), *ibid.*, p. 427.

15) W. G. Bennis, E. H. Schein, Caroline McGregor (ed.), *ibid.*, p. 33.

をさらにはっきりさせるためには、さきに掲げた第二の類型化標識①経営理念論の内容により分類してみるとよい。ここで内容というのは、論者が把握・思考している経営理念の内容である。これを標識とすると、古典的・伝統的経営理念と経営者の経営理念に分類できる。この「古典的」と「経営者の」の類型化はすでに F. X. サットンたちがアメリカの経営理念について試みている¹⁶⁾。彼らは「古典的見解」(classical views)と「経営者の見解」(managerial views)とに区別している。彼らは私のいう実践における経営理念そのものを整理・解釈することを中心任務としているのであって、みずからの思考による経営理念を展開しているものではない——この意味でマクガイヤーに似ている——が、古典的と経営者のという類型化は、われわれが経営理念論としての経営哲学について類型化を試みるときに、参考となるしこれを適用してよいとおもう。われわれは、論者が把握・思考する経営理念が古典的であるときその経営哲学を古典的経営理念論(古典的経営哲学)とし、経営者のであるときその経営哲学を経営者の経営理念論(経営者の経営哲学)としてよい。「古典的」とは所有経営者(owner manager)的ということであり、「経営者の」とは専門経営者(professional manager)的ということである。

類型化標識①経営理念論の内容 経営理念論の類型

古典的経営理念……………④古典的経営理念論
(古典的経営哲学)

経営者の経営理念……………⑤経営者の経営理念論
(経営者の経営哲学)

さて、「古典的」と「経営者の」とに類型化するとき、その内容差をどこに求めるかの問題がある。私は、サットンたちの類型説明を参考にして考え、すくなくとも二つの内容差を求めたい。それは、従業員観の差と政府観の差である。従業員を単に機械と同格視するのは古典的見解であり、従業員の人格を認めその主体性を尊重するのは経営者の見解であると解する。さらに、政府ない

16) F. X. Sutton et al., *The American Business Creed*, Harvard University Press, 1956, Schocken Books, 1962.

し国家を夜警視するのは古典的見解であり、「混合体制」を認め政府との協力を認めるのは経営者の見解である。

そうすると、われわれがみた3人の経営哲学はどこに属するか。R. C. Davisの経営哲学は④に属するであろう。このような古典的見解を主張することは、彼の経営理念論が現状を既往に戻そうとする意図をもつことを示し、それゆえにこそ未然当為の経営理念論という性格をもっているといつてよいのである。D. McGregorの経営哲学は⑤に属するとみてよい。彼の従業員観をみれば明らかである。J. W. McGuireの経営哲学は単に④→⑤の推移を把握したにとどまる。

以上のような④と⑤の標識を用いれば、経営哲学は一応の類型化ができることになる。われわれがみた3人の経営哲学について類型づければつぎのようになるであろう。

- J. W. McGuire の経営哲学……①—④→⑤
 R. C. Davis の経営哲学……②—④
 D. McGregor の経営哲学……③—⑤