

經濟論叢

第152卷 第3号

飯野春樹教授記念號

献 辞	浅 沼 萬 里	
男女の3Lの充実と日本の経営	赤 岡 功	1
バーナードの文明論	村 田 晴 夫	19
意味と生命システム	庭 本 佳 和	34
企業の目的は何か	西 岡 健 夫	57
合意と目的	田 中 求 之	76
権威の理論の要点	磯 村 和 人	92
組織におけるインテリジェンス	日 置 弘 一 郎	108
医療・福祉におけるサービス技術	田 尾 雅 夫	126

飯野春樹 教授 略歴・著作目録

平成5年9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

企業の目的は何か

—新しい企業像を求めて—

西 岡 健 夫

はじめに

企業目的論においては目的の機能，目的の形成のされ方，目的の置換¹⁾など様々のテーマがあるが，本稿でとり上げるのは目的の内容（企業の目的は何か）である。資源・環境問題の深刻化をはじめ難問が山積する「時代の曲り角」を迎えて，原点に戻り「企業の目的は何か」を考えてみることは意義深いと思う。日常の企業活動においてはとかく目的は与件とし手段の探索にばかり血眼になる傾向があるが，時代の曲り角に際しそういう手段的合理主義²⁾の横行を放置することはできない。

I 目的の二つの側面

企業の目的は社会的には，社会で必要とされるモノの供給だと一応は考えられる。企業は社会的分業の一翼を担っており，その中でモノの供給という役割の遂行を社会から要請されているからである。これは定款の目的の項に端的に反映されている。

一方，企業の目的は利益追求だと言われることも多い。企業は自由経済システムの中で競争的に経済活動を行っており，そこでは利益をあげないと存続発展できないからである。この利益追求，それによる存続発展は勿論，私的欲求の充足と直結している。社会的要請に応じたモノの供給も，それは結局必要な

1) A. エツィオーニ「現代組織論」（渡瀬浩訳，至誠堂，1979），15～18ページ。

2) 村上泰亮「産業社会の病理」（中公叢書，1975），85～87ページ。

モノを相互に供給しあうことになるから、私的欲求の充足につながるが、利益追求と比べれば間接的である。

以上、企業の目的には、社会からの要請と私的欲求の充足という二つの側面があることがわかった。前者を社会的側面、後者を私的側面と呼ぶことにしよう。両側面ともに多様な要素を含むが、それは後に詳述する³⁾。

また、両側面が両立すれば（予定調和）話は簡単だが、現実にはそううまくはいかない。利益を増やすためには、過度の需要創造に走り資源浪費を招くこともあるだろう。逆に、社会の真の必要に応えるには、利益を犠牲にせざるをえないかもしれない（例えばシンプルライフ用の製品は低付加価値のため儲からないが、資源・環境の見地からは必要）。このように両側面は度々矛盾するのだが、それを何とか解消せんとする所に経営の要諦がある。以下、目的の二側面、矛盾の統合、新しい企業像の順に考察を進めていく。

目的の私的側面 企業の目的には私的欲求が反映される。企業は社会的には必要物の供給を期待されており、それを事業目的にしているが、単に社会的要請に応じて役割を果たすだけではなく、それを通じて成員の私的欲求の充足をはかる。前者は後者の手段だとの見方もあるほどである（私はそうは考えない）。

私的欲求としてまず挙げられるのは、利益追求による富の獲得、物質的豊かさの実現であるが、次のようなものも見落せない。

①権力・地位・名誉：富は豊かな生活を可能にするが、権力の源泉にもなり、他者との差異化のシンボル（典型例はステイタスシンボル）にも使われる。シンボルとしてのモノの割合は、社会が豊かになるほど高まる。また、事業あるいは経済力獲得の成功は地位向上や名誉ももたらす。以上の権力・地位・名誉は一括して関係財と呼ばれるが、関係財獲得の欲求は企業目的の背後にある重要な要素である⁴⁾。

3) 企業目的に関する種々の理論の整理は、後藤幸男「経営目的」（後藤幸男編『経営学総論』（税務経理協会、1989）、第1章第2節）参照。

4) T. J. Donaldson, What is Business in America? (Journal of Business Ethics (1982) 1) /

②仲間との一体化：他企業との競争は、それが激しいほど組織成員間の一体感を強め、仲間との一体化欲求を満す⁵⁾。また、組織での協働は一緒に働いて皆で一つのことを仕上げる喜びを成員に与える。企業目的の私的側面にはこういう一体化欲求も関係している。

③遊び・ゲーム：仕事は人にとって遊びともなる。遊びとはそれ自体が自己目的化していて、するのが楽しいことであるが⁶⁾、確かに人は仕事を遊ぶことがある。また、仕事のアウトプットが遊びであったり（典型的にはレジャー産業）、アウトプットに遊びや趣味が付加されることも珍しくない。

事業、仕事は競争場裏で行なわれるが、競争は苦しみとともにゲーム（勝敗を決める遊び）として楽しみも与える。競争ゲームが無ければ、張り合いも無くなり退屈してしまうかもしれない。

④時間埋め：仕事は空いた時間の埋め草にもなる。時間は有限ゆえ大事に使えばよいものを、人は退屈には耐えられず、することが無ければ、わざわざ仕事を創り出すことがある。仕事の創造は所得獲得（需要創造を通じ）、勢力拡大、親和促進のためにも勿論なされるが、単なる時間埋めのためのそれを見落すべきでない。時間埋めが各組織・各部署でもたれ合いで行われて波及すれば、乗数過程を経て組織は膨脹する。

⑤蕩尽：経済活動は蕩尽欲求とも関係する。蕩尽とはハレ（非日常）の機会にケ（日常）の期間のうっ憤をモノの浪費により一気に晴らすことである。それは人間が基本的に矛盾的存在であることに根ざしているように思われる。矛盾的存在だと言うのは、他者との関係の軸では、他者と張り合いつつ親和するという点で矛盾を内包しており⁷⁾、また時間軸上では、時間は有限ゆえそれを大事にしつつも、時間は有限なのに時間つぶしをしたり生き急いだりするという

\ p. 265. B. ラッセル『幸福論』（堀秀彦訳、角川文庫、1952）、46～58ページ。

5) 社会学では内部結合対外分離の法則と呼ばれる。高田保馬『社会学概論』（岩波書店、1922）、206～208ページ。

6) 遊びの要件は、井上俊『遊びの社会学』（世界思想社、1977）、3～10ページ、148～153ページ参照。

7) 例えば、愛するゆえに憎む、張り合う相手がいないと淋しくなるなど。

点で矛盾を内包しているからである。こうした矛盾のハケ口として蕩尽是意味を持つように思う。蕩尽是極端になると破壊（例えば戦争）につながる。

経済活動においては、スクラップ・アンド・ビルド、モデル・チェンジ（新製品ラッシュ）、都市の造り変え（再開発）などに、生産（日常）と蕩尽・破壊（非日常）のサイクルを見てとれるが、それらが行き過ぎると、破壊のために生産しているのかと疑わしくもなる⁸⁾。

以上、目的の背後にあって目的に反映される欲求のうち主なものを挙げた。欲求として物質的豊かさだけでなく、権力・地位・名誉、一体化、遊び・ゲーム、時間埋め、蕩尽を挙げたのは、それらを考慮しない限り、屋上屋を架けるような物質的豊かさの追求を説明できないからである⁹⁾。即ち、昨今はモノであふれるほど豊かになっているのに、資源浪費・環境破壊や仕事中毒のリスクをおかしてまで、企業は相変らずモノの生産販売競争に躍起になっているようだが、その原因として市場システムの問題点とともに、上記のような諸欲求を考慮せざるをえないからである。

これまで企業の目的と人間の欲求との関連を述べるのみで、各成員の欲求がいかん調整統合されて組織目的が形成されるかには触れなかった。個人事業なら組織=個人だからそれでもよいが、普通の組織ではそうはいかない¹⁰⁾。だが、この点は本稿では立ち入らないことにする。

目的の社会的側面 企業の目的には社会からの要請が反映される。企業は社会的分業システムの一翼を担う社会の公器であり、商品は大なり小なり公共性を帯びるからである¹¹⁾。社会的要請として第一に考えるべきはモノ（商品）の

8) 蕩尽・破壊に着目する著作としては、G. バタイユ『呪われた部分』（生田耕作訳、二見書房、1973）参照。

9) 欲求を制御するようなエトスの欠除も原因になっていると思う。

10) R. A. Buchholz, *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*, Prentice Hall, 1989, pp. 109-114.

11) ドラッカーが事業の目的を社会の中に求めている通りである。P. F. ドラッカー『現代の経ノ

供給であるが、それだけではない。昨今はことに、豊かな社会が実現してモノの供給という企業の本務があまり注目されなくなる一方で、資源浪費・環境破壊や会社人間化など企業のマイナス面が露呈するようになった結果、モノの供給以外の社会的要請が強くなってきている。

①対外的要請：資源・環境への配慮が最重要である。資源・環境問題は深刻な所まで来ており、企業は対応をおざなりにすれば自らの存在基盤を掘り崩してしまうことになる²¹⁾。省資源やリサイクルなど対策は講じられつつあるが、対症療法ではなく原因療法でなければ解決にならない。原因療法として考えるべきは、社会が本当に必要としているモノだけ供給するようにすること（物質主義の是正）である。具体的には徒らな需要創造や過当競争によって資源浪費・環境破壊を招かぬようにすることである。

また、企業市民、社会の公器としての自覚も重要である。企業は営利組織ゆえ経済のことだけ考え利益があがるように行動すればよい、そうすれば社会全体としても最善の結果が得られる（予定調和）という考えもあるが、もはやそれは妥当しない。なぜなら、市場システムにも欠陥があり、また企業は経済以外の領域でも外部社会と様々の関係を持っている（詳細は後述）からである。ここで企業市民の自覚と言ったが、何もメセナやフィランソロピーに努力せよと言っているのではない。それらも一つの道かもしれないが、原因療法的には、過度の営利主義や閉鎖主義（組織エゴイズム）を改めて自然・社会との共生をはかっていくことこそ肝要である。

②対内的要請：言い旧されたことだが、人間尊重が重要である。それは、職場の人間化・民主化といった人間関係論的なことにとどまらず、仕事の社会的意義を明確にして成員が自らの組織に誇りを持てるようにすることである。儲けるためだけでなく、社会に真に役立っているとの確信が持てれば、大きな生き甲斐になる。

「営」(野田一夫監修, 自由国民社, 1965), 63~68ページ。

12) 自由経済システムそのものの維持が危うくなるかもしれない。

以上、社会的要請につき述べたが、それが対外的、対内的の二面に分れ、さらにそれぞれの中に様々な要請が含まれることからわかるように、社会的要請は多元的である。

また、社会的要請は時代とともに変わる。物質的に貧しかった時代には、モノを効率的に生産し豊富に供給することが求められたが¹³⁾、物質的には豊かになった反面、資源・環境問題などが懸念される昨今は、それら問題への対応、より一般的には企業市民としての自覚が特に求められるようになった。

多元的で、かつ時代とともに変わるのは私的側面とて同じである。私的欲求の内容は先述のように多元的に扱えられ、また、どの欲求にウェイトがあるかはマズローの欲求段階説から見ても状況や時代により異なる。

このように多元的で、かつ変化する社会的要請、私的欲求はそれぞれ企業目的の社会的側面、私的側面に反映し、それらが合成されて企業の目的となる。かくて企業の目的は多元的な要素により構成され、どの要素にウェイトを置くかは状況、時代により変わる¹⁴⁾。

II 社会的観点の組み込み

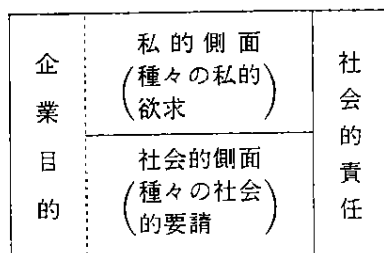
目的について今までに述べたことを図解すればA図のようになる。図には社会的責任が付け加えてあるが、そこでは目的を達成すべく行なった行為のすべてに対して社会的に負うべき責任という意味で社会的責任を扱っている。一方、企業目的、社会的責任に関してB図で示すような扱え方もあり、一般には広く普及しているようである¹⁵⁾。

B図においては、企業の目的は私的財を効率的に供給し、それを通して利益

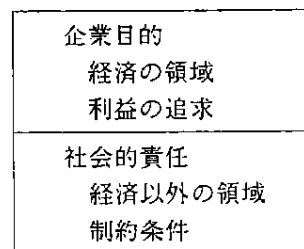
13) これを最もよく反映したのが水道哲学だろう。

14) 目的多元論の考え方については、S. J. Skinner and J. M. Ivancevich, *Business for the 21 st Century*, Irwin, pp. 16-17, J. G. Longenecker, *Principles of Management and Organizational Behavior*, C. E. Merrill Publishing, pp. 77-91 (特に p. 87) にも若干触れられている。

15) 例えば、河野豊弘『経営学原論』(白桃書房, 1977), 32-33ページ。



A 図



B 図

追求することだと捉えられる。そして、経済以外の領域（資源・環境，雇用，福祉，教育，文化など）は政府の担当領域であるが，仮に企業がそれら領域に踏み込めば，①企業に権力が集中し過ぎる，②企業の行動をチェックできない（私的財は市場でチェックできるが，公共財はそれができない。政府が担当すれば選挙によりチェック可能）という問題が生じる¹⁶⁾，しかし，経済以外の領域についても，社会から強く要請されるものは，社会的責任としてそれに応じないと，経済活動が円滑に行なえなくなるから，要請の範囲で応じていく必要がある，と考えられている。

B図の社会的責任は，目的達成の手段として功利主義的に捉えられている。また，企業目的とは別枠であり（従って，A図に比べて狭義），企業活動に対する制約条件として捉えられている。なお，A図の私的側面とB図の企業目的，A図の社会的側面とB図の社会的責任はほぼ対応している。

B図の考え方の背景には，次のような3つの前提があると考えられる。

- ①経済と非経済：経済領域と非経済領域（政治，社会，文化），私的財と公共財とは截然と区別できる。
- ②市場システム：市場システム下での私的利益追求は予定調和し，社会的にも最善の結果（パレート最適）がもたらされる。

16) 社会的責任反対論の手際の手際のよい整理は，高田馨「経営者の社会的責任」（千倉書房，1980）第II章を参照。

③人間性：人間は利己的、快樂主義的で、欲望に限界は無い。人間の行動はすべて利己的動機に還元して説明できる。

以下、これら3つの前提について検討してみよう（但し②、③については別稿で既に詳しく検討したので、詳細はそちらに任ねたい）。

経済と非経済 (a)~(c)3つに分けて考える。

(a) 現実の財がすべて理論上の公共財（非排除性、非競争性を持つ財¹⁷⁾）と私的財に截然と分かれば、公共財は政府に任せ、企業は私的財に専念していればよい。ところが、現実には様々の財を理論的に分類するのは難しいうえ、私的財として営利的に供給しうる財でも、公共性・公益性の観点が重視されるものがある。このようなグレイゾーンにある財を企業が供給する場合には、目的の中に社会的観点（公共性の尊重）が濃厚に組み込まれてくる。

そうした領域としてすぐ思い浮べられるのは公益事業や、福祉・教育・医療など価値財の領域であるが、ふつう私的財と考えられているものの中にも、次のような準公共財とおぼしきものがある。

①少量必須財：理論的には私的財だが、需要がまともまらないため、営利的供給は困難。しかし、社会的には不可欠の財。例えば、特大サイズ・左利き用の製品、毒へびの血清、難病の薬など。

②シンプルライフ財：シンプルな機能しか持たない省資源的な財。付加価値が低くて営利的観点からは魅力が無いが、資源・環境問題が深刻化する中で社会的には重要。

③長期展望財：短期的には利益を生まないが、百年の大計のためには欠かせない財。例えば、基礎技術の開発、人材育成サービスなど。

以上のような公共財・私的財のグレイゾーンにある財（準公共財）を民間企業が供給する時には、当然企業目的の中に公共的観点（社会的要請）が強く反映される。なお、純粹の私的財についても、営利を目的としない供給方式も

17) 本間正明「公共財の純粹理論」(岡野・根岸編『公共経済学』(有斐閣, 1973) 第2章)。

ある。生協など協同組合がその好例である。

(b) 私的財は、営利を目的としないでも供給しうるだけでなく、営利的に供給する通常の場合にも社会的観点が入り込んでくる。近年は特に資源・環境の観点が重要である。即ち、長持ちする製品（過度のモデルチェンジ、新製品ラッシュの回避）、省エネルギー機器、リサイクル可能な製品（設計・製造段階から廃棄物処理・リサイクルを考慮）が社会的に要請されている。

この場合、B図の思考でいくと、それら社会的要請は企業目的（営利）と矛盾対立するもので、それは制約条件と捉えられる。そこからは営利に反する社会的要請には必要最小限応じればよいという姿勢が出てくる。しかし、それでよいのか。企業の目的はそこまで社会と対立的なのか。仮にそうなら、果して企業人は誇りや生き甲斐が持てるだろうか。長持ちし、省資源になり、リサイクルでき、環境を汚さない製品を供給するのは、企業の仕事そのもの、企業の目的そのものではないのか。そうしたことは外部経済ではなく、経済内部の問題ではないのか。

元来、何を商品とするか、商品としてどんな条件が必要かは社会の中で定義され、その内容は時代とともに変わる¹⁸⁾。現代社会では、麻薬、売春、兵器などは商品として認められず、移植臓器なども商品化の対象にはならない。また、すぐつぶれる粗悪電器製品やトラ刈りの理髪サービスは社会通念上財・サービスの条件を満たしたことはない。そこへ資源・環境制約が強まった昨今、新しい条件が加ったと考えられる。即ち、自然をみだりに商品化すること（過度のリゾート開発など）は認められず、また商品の条件として長持ちし、リサイクル可能なことが追加されるようになった。

市場では、このように社会的に定義された商品が取引されるわけだが、それは経済の領域に社会的定義（社会的観点）が入り込んでくること、企業目的に即して言えば、目的に社会的要請が反映されることを意味している。目的は企

18) A. Etzioni, *The Moral Dimension (Toward A New Economics)*, The Free Press, 1988, pp. 77-81.

業サイド（私的側面）だけで決まるのではないのである。

いま長持ちしリサイクル可能と言ったが、長持ちするとか省資源になるとかは消費者にとっても利益になるから、その方向への転換は容易で、受益者負担も求めやすい。ところが、リサイクル可能とか環境負荷が小さいとかは消費者利益につながらない（一種の公共財）から、転換は困難である。しかし、環境（公共財）にフリーライドしても大海の一滴として済ませよう時代はとっくに過ぎ、今や天につばして我が身にふりかかる（共有地の悲劇¹⁹⁾）段階を迎えているのだから、功利主義的判断だけで行動するのではなく、社会全体を見て行動する姿勢が望まれる。

(c) 経済は他の地域（政治、社会、文化など）と密接不可分、相互浸透の関係にあり、経済だけを切り離すことはできない。そのため、企業は経済的組織で、その目的は経済にあると言っても、当然そこには他の領域への配慮が絡んでくる。

経済と他領域との係わりを見ると、経済活動は諸制度、諸規範、国民性、人口、風土などの基盤の上に営まれる。企業は整った諸制度、治安のよさ、教育水準の高さ、勤勉な国民性、豊かな伝統など社会の公共財を無料で利用でき、また社会から一定の資源を任ねられている公器である。一方、企業は外部社会に対し生活の豊かさ、文化の充実をはじめ様々の貢献をなすとともに、他産業・他企業には事業上の便宜という外部経済をもたらす。もっとも、公害、資源浪費、低俗文化などの外部不経済が伴うこともある。現代の企業は政治を動かし生活様式を決定してしまうほど強大化しているから、その影響力には目が離せない²⁰⁾。

また、財の需要は社会的基盤（例えば贈与の機会の多い社会か、国民性が横並び型かなど）に大きく左右されるし、私的財と社会状況のよしあし（一種の

19) G. ハーディン『地球に生きる倫理』（松井卷之助訳、祐学社、1975）、pp. 247-263.

20) イリイチはこれを radical monopoly と呼ぶ。I. Illich, *Tools for Conviviality*, Harper & Row, 1973, pp. 54-61.

公共財) が代替関係になることもある。後者の代替関係というのは、社会的なうっ憤晴らし(例えば子育て・介護・学歴社会・面白くない仕事・低い生活アメニティに対する)のために、その代償として私的財の消費が増える場合である。これは、コミュニティや宗教の無力化、人間性の問題 (Iの私的欲求①~⑤参照) とともに現代社会の物質主義の背景になっている²¹⁾。

私 的 財	商品 の 社会的 定義 (b)	経済 と 社会 の 相互 浸透 (c)
グレイゾーン (a)		
公 共 財		

C 図

以上のように、経済と社会は切り離すことはできず、従って経済に目的を置くと言っても、そこには当然社会も組み込まれてくる。以上の(a), (b), (c)について図解すると、C図の通りである。企業は私的財の供給(狭義の経済)だけでなく、(a)~(c)といった領域とも深く関わっている。

市場システム 経済領域に特化して財の効率的供給を行い利益最大化を目指すのが企業の目的だという見方は、企業が利己的に行動しても市場システム下では社会的にも最適結果がもたらされるという見方(倫理的利己主義²²⁾)と表裏をなしている。ところが、市場システムは万能ではない。その原因としてよく市場の失敗(公共財や外部不経済)が挙げられ、極力市場に内部化すればよい(税・補助金、排出権取引などで)とされる。しかし、「市場の失敗」のようにシステムが機能しないからではなく、皮肉なことにシステムがよく機能する(いわば「市場の成功」)ゆえにこそ問題が生じることがある。後者に限って簡単に述べる。(詳細は拙稿, Business Behaviour, Morality and Humanity, Otemon Economic Studies, No. 25, 1992)。

21) P. ワクテル【豊かさの貧困】(土屋政雄訳, TBS ブリタニカ, 1985) 第3章。

22) Ethical Egoism については, T. L. Beauchamp and N. E. Bowie, Ethical Theory and Business, Prentice-Hall, 1983, pp. 18-20 参照。

①貨幣経済を巡って：交換価値ベースでの経済活動は資源・環境的には非合理的な結果を伴うことがある。費用面と収益面に分けると、費用面では、使用価値があっても（まだ使えても）交換価値の低いモノは大事にしない。安い資材は使い捨てするし、回収すれば使えるモノも貨幣的に引き合わねばリサイクルしない。また、モノをなくすと資源の面では損失であるのに、保険金や賠償金がもらえれば貨幣的には損にならない。

収益面では、高付加価値化は貨幣利益を増やす上では合理的であるが、それにより原材料費や輸送費が相対的に割安になると、原材料や輸送用の資源エネルギーはそれだけ多消費され環境汚染も進む。また、製品の値下りを防ぐため折角つくったモノを廃棄することがあるが、それは貨幣利益面では合理的でも資源環境面では非合理的なこと言うまでもない。

市場システムは上記のような資源環境非合理的な行動をチェックできないばかりか、再生可能資源と不能資源の識別も十分にできない。原油などの価格は資源偏在国の大量供給によって押し下げられ、地球全体としてのストック枯渇状況が価格に反映されないからである。

②交換経済を巡って：交換経済下で競争に勝ち存続発展していこうとすれば、市場で売れるモノを供給することは勿論、より積極的に需要創造をせざるをえない。しかし、そこに行き過ぎがあれば、資源環境問題は深刻化する。ところで、行き過ぎでも各人が互に需要創造しあうと、マクロ的には均衡する。互に売り合ってお互様になるからである。この際、市場システム（需給原理）は需給を貨幣的には均衡させるが、均衡水準が水膨れか否かとか、GNPの中味におかしいモノが含まれていないかとかはチェックできない。

また、市場システム下では私的財に比べ公共財が立ち遅れる傾向がある上、私的財でも儲からないモノはいかに社会的に必要とされても（例えば先述の少量必須財やシンプルライフ財）、企業による供給は難しい。さらに、衣・食・住を見ても交通・買物を見ても企業によって生活様式が決められ、他の選択枝が封じられてしまう傾向が強い（例えば自動車社会ではバイコロジーの実践は

困難)。I. イリイチはこれをラディカル・モノポリーと呼んでいる。

③競争経済を巡って：競争は切磋琢磨を通して技術進歩を促し経済効率を高める。しかし、競争が過度になり、囚人のジレンマのような泥沼に陥ると、共倒れや「共有地の悲劇」といった悲惨な事態を招く。

また、経済の過当競争が新製品ラッシュ、新鋭設備・店舗競争、広告合戦のような形で現れると、資源浪費につながる。

さらに、競争ルールに不備があると、悪徳企業をチェックできないため、良心的企業は市場から駆逐されてしまう。これはまさにグレシャムの法則の貫徹である。例えば、リサイクルなどのルールが不備なら、平気で公共財（自然環境）のフリーライドをする横着な企業が適者生存する。

人間性 人間は利己的・快樂追求的存在であり、人間ないし企業の行動は利己的動機により説明可能だと見る人間観が、B図では前提にあるようだが、果してそうした人間観は妥当なのか簡単に検討してみる（詳細は拙稿「経営倫理学と社会観」（追手門経済論集、平成2年3月）参照）。

確かにゲマインシャフト中心の農業社会からゲゼルシャフト中心の産業社会に移行し、個人主義が台頭してくるにつれて、人間の行動を利己的動機により説明しうる余地が拡張したのは事実である。しかし、人間の行動はすべて利己的動機に還元して説明しうるほど単純ではない。人間は他者と張り合って利己的に行動しながらも、他者と一体感を持つことを欲し、時には利他的にも行動する矛盾に満ちた存在なのである。現に、親の子供のためにする行動、宗教家の犠牲的行動、使命感に満ちた行動など犠牲的・利他的・義務論的行動はさほど珍しくない。また、我々は自分ではなかなか踏み切れなくても、少なくとも他者の利他的行動には大いに感動し、賞讃の声を惜しもうとしない。

ここで、利他的行為と言っても結局は自分のためにそうするのだと見なし、何が何でも利己的動機に還元して説明しようとする立場があるが、それは正しくない。なぜなら、

- ①利他的行為（例えば自己犠牲）は法悦のような快感を伴うことはありえても、それは二次的なものに過ぎず、直接的には苦痛さえ伴う。
- ②利己的に追求する快樂には飽和点がある（限界効用てい減の法則）が、義務論的行為は神による永遠の絶対的命令であり、そこに飽和は無い。
- ③同じ行動（例えば寄付）をするにも、利己心による時と利他心による時とを比べると、行動内容に差が出る。
- ④利他的行為も自己の快樂追求のためとするなら、利他的行為により他者が受ける効用まで自己の効用のように認識することになり、自己と他者の区別が失なわれる。これは、各人が利己的に行動すれば見えざる手により社会全体も最適に調和すると見る自由放任理論を成り立たなくさせる。
- ⑤利他的行為まで利己的満足のためだとすれば、何が倫理的行為であり、何が賞讃すべき行為か識別できなくなる。即ち、あらゆる行為を利己的行為という概念に含めてしまうと、概念は説明力を失なう。概念は、現実を分節化し差異化してこそ、現実を記述し説明することができるからである²³⁾。

かくて、人間の利他的動機・行動も見逃せないことが明らかになったが、それは企業目的に即して考えれば、目的には私的側面（私的欲求の充足）だけでなく社会的側面（社会的要請の応諾）も入り込んでくることを示している。B図の思考のように、社会的要請は制約条件と見るべきでない。それは主体的に受け入れられて目的の一部となるものである。また、社会的要請を受け入れると、企業イメージが向上し企業にとって利益となるが、そのような功利的判断だけでそうするのではない。そうすることが正しいから（社会全体のためになるから）こそそうするのである。

23) 以上のうち①、②は安田三郎「行為の構造」（安田・塩原・富永・吉田編『基礎社会学』第1巻（東洋経済新報，1980）第1章）10～11ページ，③，④，⑤は A. Etzioni, 前提 The Moral Dimension, pp. 25-29 参照。

Ⅲ 新しい企業像

企業目的は、私的側面と社会的側面とに分れ、それぞれにはさらに種々の要素が含まれている。このように、目的は多元的要素から構成されているのだが、どの要素に重点があるかは時代や社会により異なる。また、社会的側面（社会的要請）は、企業活動にとって制約条件だと見られがちであるが、実はそうではなくて、企業目的の中に組み込まれると見るべきである。全体（社会）の要請が個体（企業）の目的の中に取り込まれる理由は前節で詳しく説明したが、システム論的に一言でまとめれば、およそシステムにおいては個と全とは相互浸透しており、個はホロンとして存在していると考えられるからである。

しかし、以上のように考えても、現実には多元的要素間の調整統合、なかでも私的側面（特に営利）と社会的側面（例えば資源環境問題への対応）との間の調整統合はなかなか難しい。

矛盾の統合 営利と資源・環境問題の関係を念頭に置きながら、両側面の統合を考えてみる。

①まず、両側面が両立するように工夫する。例えば、長もちする製品、省資源機器、リサイクルなどが採算にのるようにする²⁴⁾。これには企業努力だけでなく公的制度（補助金など）の整備、消費者の意識変革も必要である。

②しかし、両側面の両立は現実には容易ではない。早い話、長もちする製品を売ることは利益をあげることと矛盾しがちである。だが、それでも資源・環境への配慮は欠かせない。このような時、一つの対処法として上位目的、理念の設定がある。例えば共生という理念をかかげて、その下で経済と環境の調和をはかる。こうした対処法は、サブシステムは上位システムのホロンだと見るシステム論から当然に出てくる。

24) このような工夫をしている企業も出てきている。赤岡功「エレガントカンパニー」(有斐閣, 1993)、森孝之「人と地球に優しい企業」(講談社, 1990)。

③また、満足基準²⁵⁾で判定してみるのも有力な考え方である。利益額や体面(私的側面)、資源・環境保護や社会的貢献(社会的側面)に関しそれぞれ満足基準を設定しておき、それらをすべて超えればよしとする。但しこの場合、社会的側面については制約条件と把えて満足基準ぎりぎりにとどめ、私的側面について最大化をはかろうとするのが企業だとの見方があるとすれば、それは誤っている。逆に、私的側面を制約条件にし、社会的側面の最大化をはかるような企業もありうるからである。

④さらに、根本的には個体が自己のホロン性を認識することが重要である。それにより義務論的行為も理解できるようになる。ところが、現代社会では全と個の相互浸透、全即個が認識できず、全(他)からの要請即ち自己の要請だとは感じ取れなくなっている。それは、現代は個人主義的基調のもとに、企業は私的利益を追求するものだということが社会通念になっており、個人的成功が言わば社会的に強制されているからである。しかし、人間はホモシンボリカス²⁶⁾としてホロン性を正しく(個人主義にも全体主義にも偏らず)把えて行動する必要がある。

⑤状況によって両側面の矛盾が自然に統合されてくることもある。例えば資源・環境問題が一段と深刻化する状況下では、その克服を優先させるべきことは状況から見て自明だと言えよう。これは一種の「状況の法則」の貫徹である。

新しい企業像 企業は私的・社会的両側面の矛盾を調整統合して、資源・環境はじめ困難な問題に対応していかねばならない。具体的には過度の需要創造を避け社会が本当に必要としているモノだけ供給すること(物質主義からの脱却)、過当競争を避けそれに伴う共倒れ・資源浪費を無くすこと、事前によりサ

25) 認知的制約のため低く抑えられる水準ではなく、自発的に一まず満足できる水準という意味での基準。それには中庸など理念的なものが含まれることもある。

26) 人間は動物と異なり、事物に意味づけし、意味により行動する。ホロン性の意味づけが重要である。

イクルまで考えて製造を行うこと、長くもち省資源になり環境を汚染しない製品を供給することが要請されている。この際、こうした社会的要請を制約条件と受けとるのではなく、自らの目的の中に含めて把える姿勢が望まれる。実際、社会的要請を制約条件として利益を最大化するのではなく、逆に一定の利益を制約条件に社会的貢献を最大化する企業もありうるし、もっと増えてもおかしくない。また、企業目的としては「社会が真に必要とするモノの供給」とか、あるいは対内面も含めて「皆で楽しく働き真に必要なモノを供給する」とかが考えられてよい。そして、こういう新しい企業像を世界に向けて発信していく必要がある。これにより企業人の生き甲斐や誇りも倍加するだろう。

こうした企業像に近づくには、市場システムなど制度面の補正も重要だが、ここでは企業としてできることを二つ挙げておく。

①企業をもっとオープンにして外部社会の声が反映できるようにする。それにより第一に社会的要請を目的の中に取り込むことができ、第二に組織のチェック機構を強化できる。最近、チェック機構として社外重役や外部監査の必要性が喧伝されているが、それは一般的に言えば、企業への社会からの参加を促すことである。この社会からの参加は企業への一方的介入にはならない。なぜなら、どの企業の社員も他の企業に対して常時消費者・市民として、時にモニターなどの形で参加しており、各企業はお互様の関係にあるからである。このように、各人は企業に従業員あるいは消費者として、縦横に参加する結果、全体として言わばマトリックス社会が形成されることになる。

上記のことは、組織の本質を考えれば決して奇異ではない。組織とはバーナードの有名な定義によれば、複数の参加者（構成員）の提供する諸活動・諸力が意識的に調整されて成立するシステムであり、企業組織の場合、参加者として従業員、経営者はもとより、株主や取引先、さらに広く消費者や地域住民も含まれる（参加の程度・態様に相違はあるが）からである²⁷⁾。

27) C. I. バーナード『経営者の役割』（山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1968）、飯野春樹『バーナード研究』（文真堂、1978）。

このような「組織の本質」をよく認識すれば、第一に、目的の中に社会的要請が組み込まれると考えるのは不思議でなくなる。実際、消費者や市民が参加者として認識され、その声が企業目的に反映されれば、社会的要請（特に資源・環境への配慮）は制約条件ではなく目的の構成要素になる。第二に、組織のチェック機構に対する違和感も解消する。消費者・市民も含めて組織の参加者は誘因・貢献の関係により互にチェックしあっており、その意味で元来組織にはチェック機構がビルトインされている。もしそれが休眠していれば、活性化する必要があり、また近年の環境変化に対しては、外部監査などの制度を導入してそれを拡充する必要が出ている。

チェック機構の拡充（構造の変革）が必要なのは、構造機能論的に見て当然である。即ち、構造と機能は表裏一体であり、機能が変われば構造も変わるが、現実に企業に期待される機能は変化しており、それに伴ない構造の変革も求められている。具体的には、物質的に貧しい時代にはモノをどしどし供給することが企業の機能として求められたが、資源・環境問題が激化した昨今は、資源浪費・環境破壊を回避し真の豊かさと生き甲斐を考えて経営することが企業の機能として求められるようになり、その実現のためにチェック機構の拡充という構造の変革が必要になっている。

②社会の通念や風潮に踊らされることなく、確固たる信念をもって企業の理想像に近づく。ところが、社会の通念・風潮に影響されることが意外に多い。それはホモシンボリカスの宿命だろうか。①で組織変革について述べたが、組織は従業員と経営者のもの（取引先や消費者は構成員でない）と一般に考えられていれば、組織は閉鎖的になり、社会的要請は制約条件として扱われるだろう。また、企業は利益追求するものと世間一般で思われていれば、企業は利益追求だけを目的にするだろう。また、物質主義、競争主義が社会の風潮として定着していれば、企業も物質的豊かさと競争での勝利にばかり気を取られるようになるだろう。

なぜ社会通念・風潮に引きずられて行動してしまうのか。一つはあまり深く

考えずに（目的・理念は与件として）行動するということがある。また、通念に従う（大勢に従う）方が楽だからということもある。郷に入って郷に従うわけである。もっと極端になって、従わざるをえないこともある。一種の社会的強制である。例えば、新聞が利益額で企業のランキングをすれば、企業は利益追求をせざるをえない。また、競争の勝者ばかり優遇される社会なら、何が何でも勝たねばならない。

しかし、社会通念や風潮が「幻の規範」に過ぎないこともある。即ち、本当はそんな通念・風潮は無いのに、皆があると思い込んで行動する結果、現実には各人をしぼる規範に化する場合である。例えば、企業は利益最大化を旨とするという見方は神話に過ぎず、また人間の欲望には限界が無く、企業はそれに応えるものだという見方は幻の規範かもしれない。

企業は、「幻の規範」はもとより、一般に社会通念や風潮に引きずられてばかりはいられない。資源・環境問題をはじめ困難な問題に直面している昨今、特に物質主義・競争主義の風潮に流されず、社会の真の需要に応える経営を行う必要がある。その際、そうした経営を行う企業の数が一旦臨界点を超えると、後は一瀉千里に改善の方向に進むだろう。バスに乗り遅れまいとする同調行動に期待できるからである。しかし、何より重要なのは、もちろん経営者の正しいリーダーシップである。

*以上の他、次の文献も参照させていただいた（紙幅の都合で個々に議論できないが）。佐々木恒男『マネジメントとは何か』（文真堂、1992）、89～98ページ、高田馨『経営目的論』（千倉書房、1980）、高宮晋『現代の経営』（ダイヤモンド、1970）124～144ページ、三戸公『現代の学としての経営学』（講談社学術文庫、1985）、第2章。