

# 企業理論序説

—R. イールズの所説を中心として—

亀田光行

- 〈目次〉
- 1 まえがき
  - 2 問題の所在
  - 3 企業行動の実践過程
    - 1) 19世紀のビジネスと慈善
    - 2) 改革の時代のビジネス
  - 4 R. イールズの企業観
    - 1) 伝統的会社 (traditional corporation)
    - 2) メトロコーポレーション (metrocorporation)
    - 3) 協和的企業 (well-tempered corporation)
  - 5 むすび

## 1 まえがき

企業行動に関する批判的検討は、昭和40年代半ば以降顕在化し、特に我が国経済・国民生活が事例なき混乱に陥った昭和48年の石油危機を契機に、社会的批判が高揚したことは周知の事実である。

最近ではこうした企業批判は、以前に比べれば沈静化しているようにもみられるが、その底流には依然として根強いものがあると考えられる。殊に、いわゆる「企業の社会的責任」に関する論議は、これまで活発に行われてきたが、基本的な考え方に関し、未だ国民的合意が形成されるに至っていない。即ち企業にあってはその生成期より、現代に至る期間を通じて、軽重は別として、企業に関する「新しい」理論、いわば企業像ともいうべきものを模索

してきている。企業が要請されかつ自らのうちに要請する新しい企業像は、その内容、範囲、量的・質的側面において多岐多様である。

経済理論の分野においても前提条件の一つである企業に対して新しい角度から検討が加えられつつある。

こうした中で今後企業が安定成長経済下において、経済社会の健全な発展を確保していくためには、企業と社会の調和ある関係を求めて対話を推進し、現代社会における企業行動の在り方について国民的合意を形成するとともに企業がその合意されたところに従って不断の努力を重ねていくことが不可欠であると考ええる。

本稿は以上のような認識にもとづき、Richard Eellsの所論を中心に関連問題を整理しつつ、現代企業像を明らかにする一つの試論である。

## 2 問題の所在

およそ企業と社会は密接不可分の関係にあるということができ<sup>(1)</sup>る。そしてその関連プロセスは時代的变化を反映する。かつて企業制度が興隆してきたときに、現実のなかで企業活動が果していた意味と、今日のそれとの間には大きな実質的差異がある。企業が経済全体とか、社会全体のことを考えずに自己の利益追求のみに集中していたほうが、全体としてはむしろ効率的であるというような社会においては、いうまでもなく個々の企業は自分の意思で全体を変えることのできない程に十分に小さいものでなければならない。このような社会では、企業がいわゆる社会的責任をうんぬんすることはナンセンスだし、企業モラルといっても、それは公正かつ正直に自分の利益を追求していること、それ以外のものではありえなかったであろう。

しかし現代の大企業をとりあげて、それが全体に影響を及ぼすことができない程十分に小さいものということとはできない。ただ一社だけの製品の価格ないし生産量についての決定がその製品の市場の全体に重要な影響を及ぼすというような事は今日では数多いケースである。さらに企業の影響力は経済的側面に限らず、たとえば新製品の販売活動を通じて、多くの人びとの生活様式や嗜好

にまで影響を及ぼしている。こうした側面の全体的検討は、あまりに散逸的であつ本論の目的でもなくまた不可能であるからこれ以上ふれないが、これらに内在する問題は結局、企業をめぐる社会の価値観や産業秩序のあり方、経済体制や政治体制にまで全面的にかかわる問題であり、従来の経済理論や経営学理論ではとらえきれない内容を含んでいる。そのための接近方法はいろいろ考えられよう。

たとえば「企業の支配構造とその社会的影響力」、「産業組織の変容とその社会的影響」、「現代企業の政治行動」、「企業のディストロージャ——過去と現在、未来——」、「会計制度のエコロジカルな接近」、「大企業の官僚制の諸問題と社会的意義」、「内部労働市場の社会的意味」、の問題はその一例である。<sup>(2)</sup> このことは、いわば企業の多面化の複雑さの認識として理解されているものである。企業をとりまく環境は、今日経済的にも、政治的にも、社会的にもその厳しさを増しており、企業はあらゆる点で大きな変革を迫られている。経営者はいかなる指導理念をもち、いかなる社会的責任を果たそうとするのか。企業の社会的責任はいまや抽象的論議の段階をすぎて、定量的に扱う時期に達しているようである。確かに、個々の問題をみると、問題解決への具体的方策と各種の政策プログラムの確立が望まれている。しかしながら、最近の社会的責任論議とその具体化のなかには、とかく現象的、一時的な対応に流れて問題の本質を見失っていると思われるものが少なくない。その理由は、一部にはすでに陳腐化した理論や偏った理論に過度に依存したり、みずからの行為を正当化するためにさまざまな主張を便宜的に解釈したりしているところにあるが、より基本的には、生き生きとした企業哲学が欠如していることに基づいているといえることができる。

われわれは、現代の企業とは何か、またそれはいかにあるべきか、について基本的な合意がえられているとは決して思っていないし、そのための論議が必ずしも十分に為されているとも思っていない。その意味で現代社会における企業の在り方をいまいちど根源的に問い直す必要がある。もちろん、それが単なる言葉の上の遊戯に終らないよう、現実についての正確な認識と客観的、科学的分析を踏まえなければならないことはいうまでもない。

それゆえ、現代企業をめぐるさまざまな問題や概念。多様な観点を提示することによって、ビジネス制度のより良い理解を通して一つの企業の未来像を展望することこそ重要であると考えられる。

### 3 企業行動の実践過程

以上のように現代企業がさまざまな環境の中で、あるものは制約されながら、他方では制約しながら具体的な企業行動を実践してきた。いわゆる「企業哲学」に関する検討は、実践的企業行動の展開の中でなされなければならない。こうした認識は、典型的に M. Heald の著『The Social Responsibilities of Business — company and community —, 1900—1960』<sup>(3)</sup>によって展開されている。以下ではこれに依拠しながら史的展開を検討する。

ヘルドは次のような時代区分と特徴とにより、その実践内容の分析を試みる。

- 1) 19世紀のビジネスと慈善
- 2) 改革の時代のビジネス (1900—1920年)
- 3) 共同募金運動 (1918—1929年)
- 4) 5%修正案 (1929—1935年)
- 5) ビジネスと社会 (1935—1945年)
- 6) 企業の新しい責任領域 (1945—1960年)
- 7) 方法と手段 (1945—1960年)
- 8) 企業の社会的責任の理論 (1945—1960年)

である。

#### 1) 19世紀のビジネスと慈善

慈善と友愛は、19世紀のアメリカ人に対して強く求められた理想であった。啓蒙的な人道主義とキリスト教の教えとが、人びとにお互いの連帯と義務とを想起させた。産業革命をもたらした変化のため、人びとはこれらの価値を新しい社会環境に適応させなければならなくなった<sup>(4)</sup>。

当時アメリカのビジネスマンは、他の市民と同じ社会的関心と考え方をもつ

ていたと思われる。彼らはしばしば利潤のみを追求する人として描かれてきたが、事実は全く別であった。ビジネスマンには確かに、安定した健全な社会状況を望む特別の理由があったと考えられる。注意しなければならないことは、彼らが自己利益のみに導かれていたのではないということ、その反対に、同情と理解の模範であったことを示唆することにはならないということである。

ヘルドは、「労働力への需要が多い時にはアメリカでは労働者に対しなんらかの配慮を示すことが現実的にも望ましいことだった。一般大衆が投票権を持っているところでは、最も頑強な保守主義者にとつてすら、一般大衆の置かれている環境とそのムードが重要な関心事となっていたのかもしれない。<sup>(5)</sup>」したがって、自己利益は最初から理想主義と結びついており、それが実業界の社会的状況への感度を高めていたのである。

社会的状況についてのビジネスマンの思考の背後にあったこうした現実的動機と慈善的動機の混合物から、しばしば混乱した結果が生まれた。慈善は社会福祉の向上のための努力を促したが、同時に、他の人びとの欲求や願望について非現実的な認識を生むことがあった。

こうした様々な状況の中から、経験の積み重ねによりより広い自己利益の把握の仕方が生まれてきた。永続的に業績をあげるには、福祉はビジネスによってだけでなく、コミュニティ全体によって定義されるべきものであることも確認された。時間的経過と大規模企業の勃興は更にこれに拍車をかけることになる。

19世紀アメリカにおける企業とコミュニティとの関係は、たとえば隔絶した峡谷や鉱山地帯に生れた何百という会社町では当然、コミュニティと経済的利益がからむし、繊維工業、鉄鋼業、鉄道などがそうした土地に進出し、所有者となっていったから、そこでの社会状況の責任、依存の関係が生じた。その事例は散逸的で全ての提示はここでは不可能であるが、この時期に慈善と友愛の思想を背景に企業とYMCA運動の結合が発生した事実は興味あることである。またこうした経緯を経て新しい型の共済制度が発達した。即ち全米衛生委員会や全米キリスト教徒委員会である。その活動は民間の寄付によっており、寄付の大部分は個人からであったが、そうした中に企業も加わっていた。

鉄道、運輸会社、電話会社などはそうした組織に無償でサービスも提供した。その動機は十分明らかではないが、既に述べたような動機と源泉の混合物であったとみるのが適当であろう。

慈善とビジネスの思想という関係は、その理論的根拠は明らかでないにしても、アメリカにおいては、企業の生成・成長とともに古くから発生してきたことが例証される。

## 2) 改革の時代のビジネス

この時期では、アメリカビジネスマンの最大の特徴として彼らが仲間の市民に対する義務を認め、そこから……「何をしたか」というよりも、むしろ彼らが「しなかったことは何か」ということだと指摘する<sup>(6)</sup>。その背景には、工業化のもたらした不幸で破壊的な、経済的、社会的、知的な結果に対する抗議があり、多くの階層からの攻撃があった。たとえば農民、小企業ビジネスマン、組合指導者、労働者集団、教会、ジャーナリスト等、様々である。ヘルドはこの時期の問題類型を三つに集約して、改革時代の分析を行なっている<sup>(7)</sup>。

第一は、都市化に伴う諸問題

第二は、ビッグビジネスの影響

第三は、第一次大戦を経由する対応である。

上記のうち特に重要な点は、第一と第二であろう。

都市化は様々な形で使用者や商人の関心と意識を触発してきたようである。都市化により、労働力と市場の両方をもたらし、したがってそれが市民生活向上のための活動を支援する動機となったことは明らかである。

都市における困難な状況(たとえば雇用、住宅、社会的・文化的発展の問題)は、当然にビジネス(リーダー)の注目するところとなった。そうした例は、シカゴにおいて典型的にみられる<sup>(8)</sup>。

また、この時期のビッグビジネスの台頭と結合、組織的な権力集団間の闘争は、新しい理念の改革を必要とした。

こうした形で、時代的推移をみながら、企業とコミュニティの関係は深く、か

つ深刻な形で進展するのである。

1920年、30年代に企業の社会的対応の倫理がすでに形成され、確立されたとされる。たとえば、その当初の地位の不安定性とまた逆に自らの専門能力に対する自信とが入り混じって、20年代には「受託機能」の概念が主張された。経営者の機能は株主から信託されたということだけでなく、公共からの信託である。それゆえ、専門職としての高度の倫理基準にたつて、社会全体の利益を図らなければならないという思想が見いだされた。以降の推移は次のようにまとめることができよう。

30年代に入り、企業のいっそうの巨大化に対するニュー・ディールの、あるいはそれに先立つ革新主義にみられる公的規制の強化により、そうした、いわゆる社会的責任の倫理はよりはっきりと確立した。

具体的には社会関係のプログラムも、インダストリアル・リレーションズ、パブリック・リレーションズ、また50年代のコミュニティ・リレーションズと拡大していった。すでに企業はそれまでの私的所有物ではなく、多くの利害から構成された、いわゆる「社会的制度」として半公共的な場とみなされた。

企業はそれまでは成功した大実業家の慈善や博愛心により施しを受けていたコミュニティの諸機関にとって、もはや出現しえない第二のカーネギーに代る人びととなったのである。かつての個人の慈善活動に代り、社会のために企業がその活動を担うことになった。特に、50年代に実業界も後押ししていたA. P. スミス事件の判決において「目的による能力制限が外された時」、企業の慈善活動は正当化され、拡大した。その活動は公共的役割において正当化され、更により積極的に社会との関係を築くことが進められたのである。

#### 4 R. イールズの企業観

以上企業が実践してきた社会との対応的行動ともいえる側面を、部分的ではあるが史的展開として検討した。そこでの分析起点は単に経営思想、経営理念の流れからのみ捉えるのではなく、そうした思想の生ずる基盤あるいはそうした思想の、また時にはそれに先行する具体的行為——企業寄付といった成果の

分配をめぐる問題——に着目するわけである。そしてそれを通じて、たとえば社会的責任に対する考え方の流れを例証している。しかしながら、企業は制度や構造に対する根本的な検討をすることもなしに、実はその社会的領域を拡大してしまっている。確かにそこには、企業の社会化という資本主義における企業制度そのものの変革<sup>(9)</sup>がみられる。しかし経営者自身はそうした自覚を充分もたずに、即ち、企業は一体どうあらねばならないか、の認識をもたずにいるように思われる。

そこでいま、これらの問題に対して先駆的分析を行なっている R. Eells の著『The Meaning of modern Business — an introduction to the philosophy of large corporate enterprise — 1960』（ビジネスの未来像 — 協和的企業の構造 —）に準拠しながら、企業をめぐる問題を考察する。

イールズはその序説において、「人間の制度の存続は、神が決めるものではなく、人間によって決まるものである。しかし人間にはみずからの構築物を単に当然のことと考えるだけでなく、永遠に存在を保証されたものとする本性が潜んでいるようである。」したがって、「制度の最大の危険は、制度の形成期における存続の問題でなくて、ひとたび確立してしまっからの存続の問題である。」と述べている。この見解は彼が企業制度に対してもつ根本思想であるともみることができる。それゆえ、彼によれば、現代企業は哲学<sup>(10)</sup>を探究している一つの制度であるとみている。教会や国家は十分に発展した哲学を持っており、またこの哲学によって維持されている制度の一例である。したがって企業は、一方においてその運命を左右する諸条件をみだし、他方において、企業の内外の諸関係を統轄する実施基準をみだしてくれるような、いわば二重の目的をもつ「原理」(philosophy)を探究する制度である。

大企業においてさえも、企業体に関するそのような哲学は定式化されなければならない。こうしたことが達成されてはじめて、全体的な環境における多機能的企業に関する思想を獲得することが可能となる。

そのためにイールズは、modern business の分析にあたって、その goals は何か、利潤極大化、現代企業の威信、機能、グッド・ウィルなどを問題とし、現代企業の実態把握を起点として、その本質的意義を深く究明しようとする。そ



して重要な諸目的の不一致の場合の決定の問題とか、取締役会、経営管理スタッフ、株主集団などについて検討を加え、更に進んで政策策定方法、その合理的プロセス等にも検討を加えている。

企業目標を利潤極大化におく考え方は、古典的経済理論において継承されてきたが、今日そうした考え方に対するいくたの批判的見解が存在することは周知の通りである。高田馨教授はその著『経営目的論』<sup>(11)</sup>において、ニックリッシュ学説の「自由法則」と「形成法則」と「維持法則」とのいわゆる三位一体構成に示唆を求めつつ、その理論的展開を行なっている。その中で、経営目的と環境との相互作用を基底としてとらえ、その経営目的は、経営理念と経営目標の合成体であると主張しておられる。前者は、経営信条(management creed)、経営信念(management belief)、経営理想(management ideal)、の意味であり、後者は management goal, objectives の意味であるとして、両者を区分して分析している。一つの有力な説といえる。

しかし、イールズにあっては、そうした明確な分析はなされていないようであるが、目的(目標)を business creed としてとらえ<sup>(12)</sup>、考え方の時期を、1940年代に求めているのは誠に興味深い。

さて、イールズは、現代企業の分析にあたって、三つの会社モデルを想定する。

第一は、伝統的会社(企業)

第二は、第一の反対の極限としてのメトロコーポレーション

第三は、上記のいわば両極的モデルの中間に採用可能な会社として、ウエル・テンバード・コーポレーション

## 1) 伝統的会社 (traditional corporation)

伝統的会社(企業)においては、利潤追求という a single purpose をもち、会社は単一グループたる株主だけの手段 (an instrumentality of a single group, the stockholders) にすぎない。伝統的企業のモデルは、基本的には、経済自由主義や「通念」として、また「完全な資本主義」とか「古典的資本主義」の学説としてさまざまな形で述べられてきた社会理論に依拠している。伝統的企業

の経営者はみずからのビジネスを、基本的には個人的に所有され、管理されている事業体が市場の圧力以外のあらゆる外的圧力による干渉の最も少ない「自由企業体制」の内で活動する企業者活動の単位である、と考えている。

したがって、そこでの経営者は利潤生産者というきわめて厳格に規定された役割のうちで機能し、組織内のあらゆる職務を、税引後の純利益をまるまる受けとる権利を持つ株主のための収益性という目標に従属させている。だから企業が慈善活動を行なうための余地は存在していないのである。他人に与えるべきものは何もないのである。公共責任を有していない企業なのである。

結局、多くの利害関係者の存在を認め、社会と企業との関係を緊密化し、企業規模の拡大に伴う影響力の増大によって社会全体の利益に矛盾しないような手段としての企業を要請している現代社会においては、伝統的企業は、いかにかつての資本主義国の経済発展に大きく貢献したとしても、そのままでは今日の社会に受入れがたい存在である。イールズの指摘にもあるように、それは発見的モデルとして示されているものである。

社会の各セクターが次第に高度に組織化し、企業それ自体の規模と影響力を増加するにつれて、あらゆる組織が公共福祉の機関になることの要求は次第に高まりつつある。こうした要求に対する一つの反応がメトロコーポレーション(metrocorporation)の考え方である。

## 2) メトロコーポレーション (metrocorporation)

伝統的企業(概念)の反対の極限として、イールズはメトロコーポレーションの概念を導入する。上記のモデルが単一目標の企業であるのとは逆に、多様なグループの多様な要請をみたすために、多目的達成型のモデルとして考えている。いわば社会的に責任のある企業への強い要求として、より社会志向的で、より市民志向的かつコスモポリタンの<sup>(13)</sup>企業概念である。

やや比喩的だが、多数の子供らに対する母性的関心が強調されるモデルである。

伝統的企業は、法理論や経済理論でよく知られている。そこには多くの変形があることもあるが、それでもこの概念とは対照をなしている。

前述したように、メトロコーポレーションは各種の多様性を内容としている一見理解しがたいようにも思われるが、今、イールズに従ってさらに説明してみよう。

メトロコーポレーションは一市民としての企業の権利と義務、および社会にたいする関係を強調する。そこでの経営者は政治社会における一市民としての役割と、「企業市民」の代表者としての役割という二重の役割を持つ。また「公共的性格を持つ企業」というよりもさらに準公的な性格である。しかし自治体企業や政府企業といった公企業を意味するものではない。したがって、公的統治システムやその他の私的統治体とは対照的な、それ自体高度の自律性を有する私的統治体ないし準公的統治体である。

この統治体の概念は、イールズの所説の特徴をなすものであって、次のような区分説明を試みている。

- イ) {
  - 伝統的な企業統治体
  - 母胎的な企業統治体
- ロ) {
  - 企業統治体
  - 公的統治体

メトロコーポレーションは、伝統的勤儉的企業とは調和しない広範な社会的責任を有してさえいる。いうならば株主に対する収益性以上のものである。したがって、そこにいくら私的性格を主張しても公的活動と私的活動との間に正確な一線を描くことは次第に困難になってきている。メトロコーポレーションには奉仕すべき多数の「パブリックス」<sup>(15)</sup>が存在するのである。まさに『母胎的企業』としての性格が意味される。

さて、メトロコーポレーションにおいては、伝統的企業の局限された狭い企業目標とは反対に、全体社会として拡大された目標体系が考えられている。この目標体系は、従来の企業目標における経済的目標以外の「非経済的目標」までがそこに含まれてくるという、多様性をも意味される。

イールズは、こうした諸目標を企業政策、特に戦略的決定の領域問題との関

連で考察する。<sup>(16)</sup> 即ち、「企業政策は企業の主たる目的を達成するために計画された行動計画を将来に向けて投影する。これらの主目的は、ここで『目標－価値』とよぶ制度を支配する人間の基本的価値体系に照らしてのみ理解できる。」と主張する。この場合、個人的価値体系は次のように整理される。

個人的意思決定を支える価値体系	}	(1) 人の生物学的な安全性と福祉を求めることに 連する価値  (2) 他人がその人に対して払う「尊敬価値」
-----------------	---	---

(1)の内容は具体的に、

富 (wealth: 経済的所得)

安寧 (肉体的健康, 物理的安全性)

技能 (仕事または職業上の熟練度)

啓蒙 (enlightenment: 知識, 考察力)

存続 (自己及び自社の安全性)

(2)の内容は、

尊敬 (地位の承認, 威信, 名声)

公正 (法律を守る倫理価値, 善良かつ公正な人物)

共同 (帰属感, 友情, 同情)

影響力と権力 (他人の意思決定を左右する能力)

である。これらの優先順位は、人、場所、文化、時代によってまちまちである。

多くの企業が公表する目標 (目的) を検討すると以上の諸内容が投影された企業目的となっている。それらは経営実践上、何らかの形で一体化されなければならないし、次の広範囲な目標－価値を列挙している。

(1) 収益性と経済的成長

自明な目標であり、多言を要しないだろう。

(2) リーダーシップ<sup>(17)</sup>

企業の地位に関するものであり、権力や影響力とは区別された価値である。企業政策の主たる目標の一つはリーダーシップという名声をかちえることで

ある。業界最高の会社にするべく、すぐれた製品、サービス、賃金労働条件等を具備すること。

### (3) 高潔性<sup>(18)</sup>

企業の社会的責任の問題に対する関心が高まりつつある今日、ますます注目を集める目標—価値である。「倫理とビジネスの高潔性の最高の基準に則って全業務を処理すること」と、「良き隣人、良き市民」になることとは深い関係がある。具体的には慈善、教育、その他の寄付行為などが含まれる。

「すべての会社は、なんらかの実行可能で倫理的に責任を持った経営哲学に従って経営されるべきである」——これは産業界のリーダーの多くが表明している見解である。

### (4) 知識と技能

高度の技術力が必要な産業分野は、成長のためには当然に、財務、生産、法律、マーケティング、労使関係、PR、技術に関する研究、情報活動が計画され、実施されなければならない。

### (5) 友好性

「We must be a good citizen」という表現は、アメリカ企業では、よく耳にする言葉である。このいわば擬人的表現は、実は、「我々は愛されたい」と現代企業はいえないからだという。大会社の意識には、経済的な高い評価を受けるだけでは不十分なのであり、教会や学校等が社会の「統合された部分」となっていると同様の感じがほしいのである。それは友好性の感覚には尺度では計測されえないプラスの価値があるからである。

### (6) 影響力と権力

人間の権力とは、将来の明白な利益を入手するためにその人が現在持っている手段である。権力はそれ自体一つの価値であり、尊敬価値である。<sup>(19)</sup>

権力は一種の影響力であって、ただ影響力には権力よりも多くの価値、たとえば尊敬、安全性、愛情などが含まれると解される。<sup>(20)</sup> 組織の場合はむしろ影響力が一般的に想定されるが、その行使方法には、善—悪の二面がある。影響力ある地位の確立と維持という点で、基本的目標となる。

### (7) 存続

企業が going-concern（継続企業）と解されているのは周知のことである。存続は組織の目的として取り上げられていなくても、すべての制度に特徴的な暗黙の目標の一つであって、企業を動かす人間性も最も基本的欲求の一つの現われである。

以上、イールズが示す目標——価値体系を検討したが、その中には既に周知のもの、旧聞にすぎることがある。しかし、そこに貫流する本質的で且つ環境変化に対応しうる諸内容が、企業認識との関連で検討されていることは、充分評価されるものである。

### 戦略的決定の領域

以上のように現代企業にあっては、多元的目標—価値体系が認識されたが、その実践は具体的に企業政策の手段の決定過程のなかに実現される。それは戦略的決定として計画される。戦略的領域とは何かの把握については異論の多いところである。<sup>(21)</sup>

イールズによれば次の三点に考慮を払いながら企業政策が策定されるとしている。

第一 企業政策は主として競争的ビジネスの経営、すなわち、私的部門の企業者単位における意思決定との解釈。

第二 企業の運営には「ビジネス・ステイツマンシップ」が要求されている。

第三 あらゆる企業の決定は公的な決定で企業政策の最も重要な問題は準公共的な問題になってくること。<sup>(22)</sup>

さて、今、そうした前提でリストを示せば次のようになるろう。

### 企業政策の領域

#### I 企業の設立と最初の組織

##### A 企業目的と設定

（これは企業が存続している限り、実際に継続する主要な政策領域の問題である。）

##### B 最初の組織

設立時の規模、法律上の組織、財務構造、内部組織、製品ライン、生産

および流通の方法，要員配置などの問題。

C 生産要素 特に資本調達のための交渉

II 継続体としての企業の存在

A 組織の維持と改善

一 主要な職能(たとえば，財務，法律，製造，技術，マーケティング，研究，諸関係，管理)の分類。

二 集権化か分権化か，どちらかの選択された型および選択された企業政策の概念にしたがい，権限と責任の所在を明確化すること。

三 企業における意思決定過程

(a) 集権的な意思決定——会社全体の政策が決定される方法を確立すること，そこにはスタッフ職能の援助や下位の業務部門の参加をえるような方法を含む。

(b) 委譲 下位部門の自立性の程度と，それらがみずから決定すべき主たる領域の明確化。

(c) 外部の助言やコンサルタントなどとの関係

四 外部の条件や外的な力にたいする内部組織の方向づけ

B 法律

法への従属，司法やその他の法廷訴訟，企業の取引契約の作成など。

C 生産

一 製品の選択，製品開発，および製品の多様化

二 研究と技術

三 工場および設備

D 供給

一 購入経路

二 購入地域

三 供給源の開拓

四 供給業者との関係

E マーケティング

一 マーケティング経路

- 二 マーケティングの地域
- 三 販売促進, 広告, 販売組織, および販売方法
- 四 小売業者や卸売業者を含む顧客との関係
- 五 価格決定
- 六 競争業者との関係

## F 財務

- 一 資本構造
  - 他人資本対自己資本
  - 短期負債対長期負債
  - 自己資本の外部調達対内部留保
  - 賃借固定資産対所有固定資産
- 二 土地および資本の使用料
  - 地代
  - 利子
  - 配当
- 三 流動資産の構成
  - 棚卸資産
  - 現金, 受取勘定, その他の流動資産
- 四 危険および不確実性の準備
  - 保険
  - 引当金
- 五 税金
  - 連邦税, 州税の税率

## G 人事政策 (重役, 管理者)

- 一 賃金および給料
- 二 その他の給付. 報奨金, 賞与, 休暇手当, 退職金
- 三 事務所や工場の作業条件
- 四 職員間のコミュニケーション
- 五 団体交渉と労使関係



- 六 勤務時間, 週休, 休憩時間
- 七 レクリエーションや教養, 教育活動
- 八 組織の要求対従業員個人の自由

#### H パブリック・リレーションズ

- 一 企業のパブリック・リレーションズ機能の決定
- 二 企業にとっての主要な一般大衆の選択
- 三 これら大衆との適切なコミュニケーション・メディアの選択
- 四 コミュニケーションの内容の決定
- 五 パブリック・リレーションズの実施結果の測定

### III 組織再編ないし清算

- A 再編成の場合の継承の問題
- B 特に資産の配分に関する清算の問題

### 3) 協和的企業 (well-tempered corporation)

以上のように現代企業にかんし、二つの異なったモデルについてやや詳細に述べてきた。その一つは伝統的企業と称してきたものであり、もう一つのモデルは、メトロコーポレーションと称してきたものである。しかし既に検討してきたように、それらは現実には受入れられない企業概念の両極として理解した。

そこで、イールズは、その二つの両極的モデルの中間に採用可能な企業モデルが存在するとして、ウエル・テンパード・コーポレーション (well-tempered corporation)<sup>(23)</sup> という企業概念を提唱する。

ウエル・テンパード・コーポレーションは、企業を今後とも私的に所有され運営されるものとして継続させ成長させるため、株主の持分を保護し拡大せしめ、利害関係者のニーズを満足させるものでなければならない。

協和的企業を考察するに際し、イールズは企業にたいする貢献者—要求権者を列挙している。そうした者と調和のとれた状態で企業が存続することこそ、中道的だと考えるからである。

直接的貢献者—要求権者

株 主

顧 客  
 従業員  
 供給者  
 間接的要求権者  
 競争企業者  
 地域社会  
 一般大衆  
 政 府

以上の利害関係者は、それぞれの機能と権力が調和するよう調律することによって、環境的調整機能を企業とともに発揮する、そうした環境的要素なのである。

今、要約して協和的企業の要素を整理すれば、<sup>(24)</sup>

#### (1) 企業目標

企業は、自分の財産または生涯を会社にゆだねた出資者にたいする基本的な関心、ならびに社会にたいする企業の責任についての十分な配慮をもって、企業への投資にたいする長期的な利潤実現をめざすものである。

#### (2) 企業のエコロジー

企業というものはたとえそれが主として自分の財産または生涯を企業にかけた人びとの用具であるとしても、それはまた、全体の経済的、政治的、文化的環境と不可分に結びついたものである。さらに一つの組織として、企業は、完全な生態系の社会的プロセス、ことに経済的、政治的プロセスを支える責任を持っている。

#### (3) 政策決定過程

企業内部における意思決定は、利潤獲得機能を重視するとしても、その他の責任を度外視するわけではなく、また企業政策遂行上の全手段の最適利用を強調しながら、企業目標の多様性というものを考慮すべきである。

#### (4) 戦略的意思決定

協和的企業における戦略的決定は、基本的には経済的性格のものに、したがって企業の利潤獲得の目的に直接かかわっている。しかしそれはまた、企業の

成長率、社会的受容および組織の永続性を決定する。生態学的諸要因から生ずるその他の責務を果たすために必要な諸決定を含む。

#### (5) 企業統治法

協和的企業は、立憲制という自生的原則を持つ民間統治機構であり、立憲制というのは、企業の権限と責任とを適合させ、企業権力の濫用を防止し、個人と財産の権利を護るために、企業官僚主義に制約を加えるものである。

こうした諸要素によって、問題は、まず何よりも企業構造の内部におけるある特定の間人または人間の集団に向けられるべきであって、全体としての企業に向けられるべきでない。この見解はイールズによって強く主張されているところのものである。より具体的には、企業の統治形態とその決定過程を設定する会社の取締役および経営者たちこそその立場にいるとする。

## 5 む す び

以上、多元社会における現代企業の多目標価値体系というものを、主としてイールズの所説を中心に考察した。彼はその分析視点として、5要素を提示する。

(1)企業目的 (corporate goals), (2)企業生態論 (corporate ecology), (3)政策決定過程 (the policy process), (4)戦略的決定 (the strategic decisions), (5)企業統治機構 (corporate policy) である。

その考察において、彼は企業を社会的生態の一部とみなし、企業の未来像を「ウェル・テンバード・コーポレーション」の概念で環境論的に分析していることが理解できる。現代企業に期待される役割は多種多様であり、また、現代企業の経済社会的影響力は極めて大きなものとなっている。我々は企業のこうした多元的な現代企業像というべきものを社会に定着させ、確立してゆく時期にきているのではなからうか。だとすれば企業を言葉の正確な意味においてより完全な生態学的接近を試みる必要がある。イールズ説を手がかりとして、残された課題を解決するのが私に課せられた使命である。

## 〔註〕

- (1) 本稿において、企業と社会との関係に係る基礎的概念は、R. Marris『The corporate society, 1974』（企業と社会の理論、今井訳、日本経済新聞社）に負っている。
- (2) 諸井勝之助・土屋守章編『企業と社会』（1979、東京大学出版会）
- (3) M. Heald,『The Social Responsibilities of Business — company and community, 1900—1960』（企業の社会的責任——企業とコミュニティ。その歴史——、企業制度研究会訳、雄松堂）。
- (4) Heald, *Ibid.*, p. 1.
- (5) Heald, *Ibid.*, p. 2.
- (6) Heald, *Ibid.*, p. 23.
- (7) Heald, *Ibid.*, p. 24.
- (8) Heald, *Ibid.*, p. 25—p. 27.
- (9) マリス (*Ibid.*)によれば、企業制度を法人企業体制と規定し、a)交換体系、b)自由市場活動、c)投票手続、d)官僚制の四要素で説明している（第4章）。
- (10) R. イールズ著『ビジネスの未来像 — 協和的企業の構造 — 』, 1973, 雄松堂, p. 42.  
「哲学」とはいくつかの意味を持つ用語である。ここではウェブスターで示されている意味で使われている。すなわち、「学問もしくは重要な学問領域、宗教制度、人間活動などの基礎にある原理および普遍的概念の体系およびその応用」である。  
イールズは企業哲学のための言語形態は十年ごとに大きく変化していると考えている。そして永久的な企業哲学の言明を持つに至っていると考えるのは時期尚早だと述べている。
- (11) 高田馨著『経営目的論』, 1978, 千倉書房, (序文)。
- (12) イールズ, *Ibid.*, p. 27.
- (13) イールズ, *Ibid.*, p. 60.
- (14) イールズ, *Ibid.*, p. 63—p. 69.
- (15) 大企業には、コミュニケーションが維持されなければならない多数の「パブリックス」が存在する。パブリック・リレーションズ機能の範囲は、パブリックスの中身に左右される。
- (16) イールズ, *Ibid.*, p. 135.
- (17) リーダーシップ（論）は、現在、多くの研究がなされている。

例えば, O. Tead, 『The Art of Leadership』, 1935. / D. McGregor, 『Leadership and Motivation』, 1966.

イールズの見解とその比較研究は後日に期したい。

(18) integrity の訳語は難解である。

ここでは高潔性であるが, 他に統合, 誠実, 公正の意味もある。

(19) イールズ, *Ibid.*, p. 154.

(20) イールズ, *Ibid.*, p. 155.

(21) I. Ansoff, 『Corporate Strategy』, 1965.

(22) イールズ, *Ibid.*, p. 224.

(23) イールズ, *Ibid.*, p. 365.

well-tempered corporation の訳出については, 高田教授は, 両極の中道(a via media) を見出さねばならぬとして「中道的会社」と訳しておられる。

(24) イールズ, *Ibid.*, p. 400-p. 401.