

# 論 文

## 現代大企業の意義と機能

——ドラッカー経営思想研究——

三 戸 公

### 目 次

- 一 現代大企業の意義
- 二 現代大企業の機能
- 三 現代大企業の経済法則

以 上

現代大企業の意義について、ドラッカーほど、真正面からとりあげた者はいなかった。そして、現代社会における大企業の意義を、彼ほど重要視したものもいなかった。小論は、彼の見解の要約とその吟味からなっている。

### 一 現代大企業の意義

- 1 ドラッカー (P. F. Drucker. 1909-) の見解

現代大企業の意義と機能

「大量生産の原理」がどれほど浸透し現実化しているか、大量生産革命を経過しているかいないか、これこそ現代社会にとって最も基本的な問題であって、資本主義・社会主義・共産主義・ファシズム等は第二次的なものにすぎないと把握する彼に<sup>(2)</sup>とって、大量生産革命を経た社会である産業社会において、大量生産の原理の現実的拠点であり、大量生産の原理がそこにおいて典型的なかたちで展開せられる現代大企業こそ、決定的 *decisive* 代表的 *representative* 基本的 *constitutive* な制度であると、意義づけられることになる。すなわち、およそ社会が産業社会であるかぎり、その社会が資本主義的に組織せられていようと、社会主義的に組織せられていようと、また共産主義的に組織せられていようと、さらにはファシズムにより組織せられていようと、大企業はその社会の決定的・代表的・基本的な制度であり、はたまた中心的な制度 *central institution* であって、同じような形態をとり、同じように行動をし、さらに同じような課題と決定に直面しているのである。

このように現代大企業をとらえる彼にとりて、既存の語句のなかにこれを表現するものを見出しえず、彼らの概念づける現代大企業を表現するものとして、*Industrial Enterprise* をもってしようとする。すなわち、現代大企業をその所有ないし出資の形態を問わず把握するとき、*Big Business* とか *Corporation* とかの用語は、不適當となつてくるのである。<sup>(3)</sup>そして、現代大企業がこのようなものであるかぎり、産業社会における根本問題は一般に論ぜられているように「体制」あるいは政治機構という上部構造をかえることによって解決できるものではなく、真の問題は大企業体そのもののなかに存する。したがって、企業体の問題の解決のしかたにかんよって、体制が形成せられてくるのである。では、体制問題に決定的な力をもつイデオロギーはどうでもよい問題であるかというに、そうではない。イデオロギーが真にかかわるところは、現代大企業という新しい制度をどのように秩序づけ、それが抱える問題をど

のような仕方では解決するにかかわるものであり、現実的には決定的な意味をもつものである。現代大企業の問題を、どのような価値と信条にもとづいて解決するか、これを左右するものである。もちろん、彼は共産主義的な価値と信条ではなくして、自由主義的な価値と信条にもとづいて、この問題を解決しようとするものであることを、あきらかに表明する。とはいえ、大企業体そのものの分析ないし把握とそれぞれの信条とは一応無関係であり、この分析がどのような価値と信条をいざく人にとっても有効であることを付言することを忘れない。

産業社会において現代大企業が、決定的・代表的・基本的な制度であるということを、さらに言葉をそえて説明しよう。

現代大企業が決定的性格をもつということは、それが果たす経済的役割による。なるほど大企業は、数的には小部分か占めてはいない。だが、大企業は社会における戦略的中心をしめ、国民のうちそこで直接働いていない人々でも、これにたいする供給者ないし配給者として生計を直接に依存しているのである。また大企業の意志決定によってその国の経済すなわち、価格・賃銀・雇傭・需給・景気等々は左右されるのである。技術の発展も、大企業によってリーダーシップがとられ、労資関係のパターンがうちたてられるのもここであり、産業に対する政府規制ないし規制の目標としているものも大企業である。最後に、大企業体の内部にうちたてられる工場共同体という社会形態は、その社会全体の基準となるのである。このような意味において、大企業体は決定的性格をもつという。

次に、大企業体が産業社会における代表的な制度であることは、それが産業社会の基本的組織原理を代表的に体现しているということである。すなわち、産業社会においては、たとえば町角のタバコ屋をもって社会の典型と思わず、大企業を典型と考える。大企業体は、産業社会の基本的原理である大量生産の原理、換言すれば専門化と統

合の原理を、もっとも純粹明瞭なかたちで體現している。比喩的に言えば、産業社会があるいはそこに住む人々が、真の自己の姿を見ようと思つたとき、それをみせてくれる鏡のようなものである。大企業体は現代社会の秩序を真に象徴しているのであり、現代社会の真の問題はそこにおいて典型的・代表的なかたちでとらえることができる。だからこそ、現代大企業体の内部の問題をどのような方向において、どのような組織ないし構造によって解決するかという問題が、そのまま産業社会全体の構造ないし方向を決定することになるのである。決して、その逆ではない。

そして、大企業体が産業社会において基本的な制度であるということは、大企業体は産業社会においていかなる上部構造にも従属しない自律的なものとも基本的な制度である、ということである。大企業体は、小規模企業がその所有者から支配せられていたのとちがつて、若干の例外を除き所有者によって支配せられていない。アメリカ・ドイツなどの大株式会社においては、株主の手から支配がはなれ、専門経営者の手によって管理せられているし、イギリスの大企業たる英国石炭庁などの公共企業体においても、経営層は国家の統御から離れて完全に独立していることを実証している。ソヴェト・ロシアにおいても、経営者グループがこの国の権力中枢に次第に力を占めてきたことによつて、経営者が法的所有者たる国家の統制・支配から独立しつゝあることが示されるのである。このように、企業体は他の何物からも支配されず、他の外部から目標・動機・権力・構造を与えられるものではなく、それ自身内在的な法則をもち、本質と機能において独自のものをもつ自律的な制度である。

大企業体が自律的な制度であるからといって、国家が何等かの統制を加えることが不可能であるということを意味しない。むしろ、産業社会は強力な中央政府を必要とするのであり、それにより経営層と組合の力は制限せられ、その行為は規制せられなければならない。そして、国家主権の座が大企業体・大労組に篡奪されないように、またこの

両者を国民の福祉に適正に従属するよう、大きな注意が払われねばならない。そしてこのとき、国家と企業体はともに、同一の基本的信条と原理にもとづいて組織されなければならない。企業をみちびく価値と信条が社会のそれと矛盾する場合には、産業社会は存立しえない。社会全体の価値と信条が、その社会の基本的・代表的制度のそれと対立するものであるとすれば、その社会は合理性をなくすどころか、混乱と解体にいたるほかない。だが、社会もまた、企業体が機能しうるように組織されなければならない。もちろん、国家の経済政策や政治的統制はつねに公共の福祉に焦点をあわせなければならないのはいうまでもないが、もし公共の福祉のために大企業体の基礎的要求が拒否せられるとすれば、その社会はまた解体するの他ないであろう。

企業の機能のために自由を犠牲にすれば全体主義国家となり、自由のために企業の機能を犠牲にすれば無政府状態にならざるをえない。自由にしてしかも機能する産業社会こそうち建てられるべきこれからの社会でなければならぬ。しかるに、大企業体の出現は、中世の解体以来ひろまってきた自由の風潮を逆転するがごとく傾向を一方においてかもしている。全体主義国家の出現は、社会の唯一の中心・唯一の焦点・唯一の権力としての国家という傾向があり、それはまさに不条理にみちたものと断ぜざるをえない。なぜなら、近代政党政党や軍隊は近代国家のなから生れた制度であり、それは他律的な制度・第二次的な制度であるが、大企業体はそれらと異なってその起源においても機能においても国家とは根源的には無関係な制度であり、国家の機関ではなく社会の機関である。根源的に国家に従属するものではない。大企業体を国家権力に従属したものとし、大企業体の自律的制度たるの性格を無視するということは、不条理というわけである。したがって、現代社会における主動力は一つではなく、すくなくとも二つある。国家と大企業、これである。この両者は調和して共存しなければならぬ、さもなければともに存続することはできない

であろう。

## 2 その吟味

現代社会を大量生産社会すなわち産業社会であると概念づけ、資本主義・社会主義・共産主義等の社会体制の問題は、まったく第二義的なものであると把らえ、大量生産の論理より理論を展開するとき、彼が大企業体をもって、これを決定的・代表的・基本的な制度として論ずることは、それはそれとして見事な理論的展開であり、しかもその所論はかなり内容をもったものとして、充分首肯させられるものがある。

たしかに、彼の論ずるように、現代社会は大量生産社会であり、大量生産の拠点は大企業体であり、そこには大量生産の原理としての専門化と統合の原理が貫徹し、大企業体はその原理の典型的なかたちを標本的結晶体であり、しかもその原理は人間結合の原理でもあるから、社会のあらゆる面にまで浸透し作用しているのである。だから、彼の現代企業体をもって決定的・代表的・基本的な制度であるとする論述は、彼の説明をこえて——彼は大企業体の経済的機能・社会秩序の象徴、所有と支配の分離から説明している——これを補足することができる。戦後のわれわれ日本人の技術革新云々といわれたものの引きおこした諸変化の生活体験は、大企業体を拠点とする大量生産に縁由するものであり、食生活の変化、電化生活・節約的生活から浪費的生活・レジャーとその画一性、公害その他、われわれの生活は大きく変化した。また、大量生産原理すなわち組織原理の作用は、人間を独立した人間から組織的人間 *organization man* にかえ、かくして人間の思考様式や行動様式を規制するにいたっている。彼は組織の一員として生きる以外に生きてゆく道はないし、組織における地位と機能に限局されてしか思考し行動することは出来ない。そして、それは大量生産的教育とマス・コミュニケーションにより唇齒輔車されている。このように、思考様式・行動

様式・生活様式・社会的機能を一変させる大量生産の原理が、もっとも基底的・直接的・典型的に作用する場であり、拠点であるものが大企業体であるとすれば、大企業体こそ現代社会の決定的・代表的・基本的な制度であるといってもよいかもしれない。

以上のように、われわれもまた、「大量生産の原理」の進展にともなう社会的諸変化およびそのとき果す大企業の決定的役割その他について、認容するにやぶさかではない。おもえば、およそ、生産力の変化はつねに社会的変化を随伴せざるをえなかったし、生産力の段階的・飛躍的發展は社会の段階的・飛躍的变化をともしざるをえない。そしてまた、社会的変化は生産力の発展に大きな変化を与えてきた。現代におけるオートメーション的機械体系・装置体系を媒介として、ドラッカーのいう専門化と統合の大量生産の原理が高度に利用せられる高度生産力は、社会的状況に変化を及ぼすことはもちろん、生産をめぐる人間の諸関係、社会における人間の結合の様式について大きな変化を生ぜざるをえない。

ドラッカーにあっては、大量生産の原理が即人間結合の原理であった。だから大量生産原理の進展は、それが同時に従来の社会における人間結合の様式の変革を直接的に惹起するものとして把らえられていた。そのような側面のあることは、否定できない。だが、社会における人間の結合の様式ないしは生産をめぐる人間の関係には、生産手段の所有関係をめぐる関係もあり、それにもとづく社会の様式というものがある。奴隸社会とか、封建社会とか、資本主義社会とか、社会主義社会とかいうのが、それである。生産手段の所有者は、奴隸所有者であれ、封建的土地所有者であれ、あるいは資本家であれ、所有にもとづき労働せずして労働生産物を取得し、生産手段をもたないものは、生産手段の所有者に何等かの形で従属し、彼等の労働生産物の一部は生産手段の所有者の手に帰した。このような人間

の結合関係Ⅱ生産関係は、ドラッカーにとって、ことさらに無視・あるいは軽視されている。そして、現代大企業は、かかる所有関係の埒外に立たされている。そのとき、「所有と支配との分離」の理論が、都合よく利用せられているのである。資本主義・社会主義は、生産手段の所有関係にかかわる概念であり、この生産をめぐる人間関係たる生産関係は、生産力とは別個、相対的独自のものである。ドラッカーのように生産力（大量生産の原理Ⅱ技術的原理）即生産関係（人間結合の組織的原理Ⅱ社会的原理）として、生産関係を生産力のなかにすっかり埋没させてしまふといった把握や、あるいは資本主義・社会主義・共産主義は大量生産革命によって惹き起された二次的なものではないとして、生産関係を生産力に決定的に従属したもの、あるいは独自性をもたぬものとする把握を許さないのである。

すでにみたように、ドラッカーにあっては、不況と失業は「大量生産の原理」によるものであった。だが、これですでに指摘したように生産手段の私的所有と社会的分業という原理の上になり立つ資本主義的経済の宿命として存在するものであった。いかなる社会であれその社会が存在するためには、いろいろの質の生産物がそれぞれの量において一定のバランスをとって生産および再生産されなければならぬ。社会的分業において、部分的生産を担う個別的生産単位が自主的に独立的に各自勝手に生産するところに、不況と失業が生ずる。社会総生産が全部計画的になされるならば、もちろん、そのとき労働力の社会的配分もともなうが、不況や失業が起るはずがない。一方においてのどから手が出るほど品物が欲しいが買えない人々がたくさんおり、他方において品物が売れなくて不況になり失業を生ずるといふ矛盾は、資本主義的生産の矛盾であり、これを大量生産のせいにおしつけるのは、まったくの冤罪である。

不況と失業は、大企業の機能を制約し停止させ、社会成員の個人的な地位と機能を喪失せしめる。だから、彼もい



う。「社会もまた企業体が機能しうるよう組織しなければならない」と。資本主義も、生産力が決定的段階にならないうちは、自由・競争・放任的でありえた。不況をむかえ、失業があろうとも。だが、生産力がドラッカーのいう大量生産革命的段階になると、自由・放任的ではありえなく、強大な中央政府を必要とするようになると同時に、個別大企業が各自独立性を維持しながらも、社会的計画生産の度を歩一歩とすすめざるをえなくなってきた。ドラッカーは、資本主義のまま、すなわち生産手段の私的所有、大企業体それぞれの独立性の維持したままで、不況と失業のない、大企業体も機能し、個人個人もそれぞれ自分各自の価値と信条をいだいて、地位と機能をうる社会を「自由にして機能する産業社会」*free and functional industrial society* として夢想している。だから、彼は、大企業体が国家に従属せず、これと並びこれにあくまで独立した制度として、すなわち国家権力に大企業体が従属する。社会的主導力がただ一つの一元的社会に対して、多元的社会を規範的にいだいているのである。たしかに、資本主義的大量生産社会は、すくなくとも国家と大企業体の二者を主導力とする多元的社会である。ときには、その主導力は、国家と大企業体と加うるに軍隊の三者を数えるかもしれない。だが、およそ資本主義たるかぎり、不況と失業を回避することは不可能なのであって、したがって、大企業の機能と個人の地位と機能が脅かされることにより、「自由にして機能する産業社会」は、遂に空想ないし願望にすぎないものとなりおわらざるをえないであろう。大企業体による社会的計画的生産はますます進展するであろう。だが、大企業体が独自性をもつかぎり、計画の高度化にもかかわらず、それにはおのづから限度があり、生産力の巨大化はわずかの計画の不徹底ないし齟齬といえども生産と消費の量の矛盾をひき起すのであって、不況と失業は依然として姿を消すことはないであろう。

不況と失業を完全に克服し、大企業体の機能を克服することの唯一の可能な道は、大企業体の絶対的独立性をなく

し——もちろんそのときといえども相対的独立性は残りうるが——社会的生産と労働力の社会的配分を完全に計画化し、社会的生産と社会的消費のバランスをとる以外にはない。すなわち、社会的な巨大な生産力を個々の独立した個別企業の統御の下から、社会全体の統御の下におくことである。そして、それには、生産手段の私的所有を社会的所  
有にしなければならぬ。所有からの支配の分離がいかに進展しようとも生産手段の私的所有が制度的にあるかぎり、大企業はあくまで絶対的に独立的な制度たるの性格をうしなわず、大企業体のエゴから解放されることは、ありえないであらうし、それは真の社会的存在としての社会的制約を一〇〇パーセント受容することを拒否する制度たるの性格から脱却することは不可能であらう。

生産手段の私的所有の否定と完全な社会的計画的生産という不況と失業克服の道を名づけて社会主義というが、ド  
ラッカーには、これが「機能のために自由を犠牲にした全体主義」として理解され、その主義によって導びかれた社会を「抑圧することによって機能する産業社会」として把らえられている。社会主義国家は大企業体を完全に国家に  
従属させた国家であり、国家が社会において唯一の中心・唯一の焦点・唯一の権力として、犯罪的な・邪悪な・気違  
いじみた不条理 *absurdity* として、彼の眼に映ずるのである。このように社会主義が彼の眼に映じたのは、眼前の  
社会主義国たるソヴェト・ロシアの状況の部分的観察によるものであらう。唯一の政党たる共産党によって政権をと  
られた国家の指導統制のもとに、生産と消費が規制されることはもちろん、思想・言論・文化・芸術まで国家権力の  
強力な介入がなされた、あるいはなされている事実にたいして、これを自由の抑圧として激しい嫌悪をもよおしたの  
である。

では、われわれは「不況と失業のない社会」すなわち大企業の機能を保証する社会のなかに生きようとするとき、

換言すれば、社会の全成員の経済的保証をえようとするとき、そのときはかならず他方において思想・言論・文化・芸術については国家権力の強力な介入により逆に自由を失わねばならないのであろうか。貧乏と失業を形式的自由、貧乏と失業からの解放を實質的自由と把握して、そのような状態を肯定すべきなのであろうか。ドラッカーは、あらゆる権力が国家に集中する傾向を「不条理」と断じたが、大企業体が完全に国家に従属することの「不条理」をつぎのようにとらえている。すなわち、近代政党政党や軍隊は近代国家に随伴する第二次的制度であるから、それが国家権力にしたがうものとして存することは当然であるが、大企業体は起源からいっても機能からいっても国家から独立した制度であって、本来社会の制度である。したがって、もともと国家から独立した自律的制度である大企業が、国家に従属せしめられるということは、まさに不条理だといふのである。彼の立論はもっともなことと受けとれる。大企業体は本来社会的制度であるから、それを私的所有のもとに私的性格を賦与せられている矛盾から脱して、社会的所有のもとに社会的性格を一〇〇パーセント賦与させねばならぬ。だが、社会構成員全体の利害が完全に一致するかぎり、国家権力の生産への強力な介入は不必要であるが、社会を構成する諸階級ないし諸階層の利害が一致を容易にみないかぎり、国家権力の強力な介入をまたざるをえないであろう。そして諸階級ないし諸階層の矛盾の減少にともない、国家権力の大企業体への介入は後退・減少してゆくであろう。また、社会を構成する諸階級ないし諸階層間の矛盾が、少なくなれば、国家権力の暴力的な傾向は減少し、言論・思想・文化・芸術等に対する国家権力の介入は同時に減少してゆくにちがいない。あるいは、その国家権力を掌握している党が、形式的ではなく實質的に国民各階級ないし各階層の支持に立てばつほど、思想・言論・文化・芸術等各方面において自由であろう。

ドラッカーが標榜する「自由にして機能する産業社会」なるものが、勞せずして他人の勞働生産物を自由に享受す

ることを保証する産業社会であれば、単的に言って搾取を保証する社会の維持を望むものであるとするなら、われわれはこれに組みすることはできない。また、形式的ではなくして実質的自由を保証するという名目のために、言論・思想・芸術・文化が一党支配の国家権力のもとに強力に抑圧され、単一化的方向をよぎなくさせられるとすれば、われわれはまたこれを肯定することはできない。「自由にして機能する産業社会」の内容が、不況と失業を克服して企業の機能を発揮させ、しかも社会の各成員のおのおがそれぞれ独自の価値と信条をいだいて地位と機能を発揮する社会を意味するとすれば、われわれはこれを全面的に支持せざるをえない。それは生産手段の私的所有の維持のもとではなく、その社会的所有のもとでなければ不可能なのではあるまいか。

- (1) この項の敘述は主として P. Drucker, *The New Society*. First part: *The Industrial Enterprise*. 2. *The Enterprise in modern Society* によつた。
- (2) 「大量生産の原理」および彼の理論の成立展開については、拙稿「ドラッカー経営思想の研究」(『立教経済学研究』第十八巻第四号所収)を参照された。
- (3) ドラッカーは *The New Society*, 1949. において、現代大企業を *Industrial Enterprise* という新しい語でもつてとらえた (*Industrial* を略して単に *enterprise* として、使用している箇所の方がむしろ多いが) わけであるが、*Concept of Corporation*, 1946 では、書名そのものが示すように *Corporation* という語をあてており、そのイギリス版では *Big Business* となっている。The *New Society* の邦訳現代経営研究会「新しい社会と新しい経営」は *industrial enterprise* ないし *enterprise* を産業企業体とか大企業体とか訳しておられる。わたくしも企業体という用語を利用していただいた。
- (4) たぐいし *William H. White The Organization man*, 1956. 岡部慶造・藤永保訳「組織のなかの人間」上・下、創元社、昭和三十四年と *V. Packard, The Hidden Persuaders*, 1957. 林周二訳「かくれた説得者」ダイヤモンド・昭和三十三年、*V. Packard, The Wastemakers*, 1960. 南博訳「浪費をひくり出す人々」ダイヤモンド・昭和三十六年、など。
- (5) ドラッカーが生産手段の所有関係に規定せられる階級関係を無視しているという点については、「マルクスの内在的批判

によって一歩でも二歩でも超えようと意図する」社会学者ダーレンドルフによって、鋭く指摘せられている。

彼は、ドラッカーおよびメーヨーが「斗争ならびに緊張は、人間の態度や行動の正常なる状態からのたんなる逸脱であり、したがって教育によって除去できるしまた除去されなければならない」ものであり、また「階級斗争は統合と協働という正常状態からの逸脱というほとんど心理学的といっているような現象である」と把握していると指摘し若干の批判を加えたのち、つぎのように結んでいる。「ドラッカーならびにメーヨーの分析の不充分さと欠点を、経験的批判の水準で指摘することはむずかしいことではなかったであろう。しかしこれらのまたこれに類する他の人々の著作の最大の欠点は、その社会概念のメタ理論を検証するだけで十分明白になる。もしドラッカーとメーヨーが正しいなら、階級は存在しないばかりか、およそ歴史のうちにはそのような体系的な斗争集団はけっして存在しなかったことになるだろう。すなわち、構造的なる斗争現象それ自体が、その实在性と可能性とをうしなうのである。しかしながら、統合理論家は、やがてこの主張を自己の分析に適用することの困難に気づくことだろう。統合理論では説明できない問題はあまりに多い。だからわれわれは、もっと動学的な社会のイメージをつくりあげることが望ましいのだ、といたいのである」と。Ralf Dahrendorf, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, 1959. (初版は、*Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft*, 1947) 富永健一訳「産業社会における階級および階級斗争」ダイヤモンド社、昭和三九年、一五〇—一五七頁。

(5) 藻利重隆教授もまた、この点について次のように指摘しておられる。「けだし、大量生産原理にもとづく経済の、したがってまた社会のいわゆる産業化が、失業という社会的脅威の招来するところに、ドラッカーの理解する産業社会の特質を見出さなければならぬ。それは社会体制とは独立のものではなくて、資本主義社会の産業化において成立するものであり、彼のいわゆる自由産業社会としての社会体制にはかならないのである。それがはたして、彼の理解するように、資本主義と社会主義とを超越する社会として把握せられるかどうかはきわめて疑わしい。われわれはむしろこれを資本主義社会そのものの内面的変質として理解せざるをえない。だがわれわれはここではこれ以上にはこの問題には立ち入らないこととする」と。(藻利「ドラッカー経営学説の研究・第二増補版」森山著店・八八頁)

ドラッカー理論の特質と教授みづからとらえ、その点について見解を異にすると述べられながら、なぜ「ここではこれ以上には問題には立ち入らない」とされたのであろうか。ドラッカーが、大企業体に即して、この問題を展開しているのは、大量生産の原理および大量生産の原理によって惹起される革命的諸現象と(第一章緒論)と産業社会における大企業体の意義を論

じた(第二章)個所に集中的であるとみてよい。しかるに、その部分に関する教授の闡説が、この問題については単なる疑問の意志表示で終わっているのは、いかがなものであろうか。ドラッカー理論の特質こそ、よりつつこんだ説明こそ必要ではまるまいか。むしろ、この間に漢利教授の理論の特質が存するとみるのは、的を失うものであろうか。

渡瀬浩氏は、漢利重隆教授に対して次のような批判をしておられる。「いままでみてきた『全体的管理』の立場を基礎づけるものが漢利教授における『制度論』である。この場合の制度論というのは経営の全体観であり、自律的経営観である。ドラッカーの制度観にもそのように解釈されるものがあることはわれわれも認めるが、元来『制度』とは組織または集団とその環境としての社会との『関係』である。さらにいえば、社会からの『拘束』という関係である。関係概念であり、決して実体概念ではない。従って、経営を社会からの拘束関係の枠組みで把えるものが制度的経営でなければならない。しかも、ドラッカーの制度観の中にも、かかる理解を基本的にあるとわれわれはみるのであるが、教授はこの側面を無視して、つまり他律的<sup>(1)</sup>制度論を抹殺して自律的<sup>(2)</sup>制度論という立場でドラッカーの学説を着色してしまっておられると思う」(渡瀬「全体的管理論批判」、大阪府大『経済研究』第三二号、一四八頁) 渡瀬氏とわたくしの立場はかならずしも同じでなく、ここで氏がとりあげておられるところはわたくしがいまとりあげている問題とかならずしも一致していないが、それにもかかわらず、渡瀬氏のこの発言とわたくしのそれには、共通するものがあると考えられる。

## 二 現代大企業の機能

### 1 ドラッカーの見解

ドラッカーは、現代大企業はどのような機能をもつものであり、したがってどのような性格をもつものであるか、について次のように論じている。<sup>(1)</sup>

現代大企業は、専門化と統合の組織原理Ⅱ大量生産原理の典型的・代表的な体现者であるから、それは必然的に大規模であり、巨大なる物的様相を呈する。かって「ビッグ・ビジネス」という言葉で非難されたような規模は、すで

に現在ではスモール・ビジネスとしてとりあつかわれている。アメリカでは現在五千ないし一万の従業員の規模が、主要産業ではスモール・ビジネスとして取扱われているほどである。

この大規模という物的・量的状況それ自体が、企業体および社会に、不可避的に質的变化を招来し新しい性格を賦与することになる。大企業は大規模であるが故に、社会はその崩壊を許さない。その安定と持続が企業体にとつても社会にとつても、主要関心事となる。大企業の崩壊が惹起する社会的影響、失業・不況・崩壊の連鎖、生産および消費の体系の混乱・破壊、時には社会そのものの存在にかかわるであろう。だから、現在主要産業国では、大企業はゴースト・コンサーンとして、機械設備、人的資源からなる機構の維持が、生産者・債権者の権利主張より優先させる法的処置がとられている。

このように、大規模化により企業が単なる私人の私有物的存在から社会的存在に社会的制度に転化したことは、企業体に関して利害をもつどの集団に対してもなく企業体そのものに対して責任をもつ専門経営者 professional management の出現によって明白に証拠だてられる。経営層の構成、経営層による適正な機能の遂行、適正な資格をもつ重役の選任・育成・訓練・経営層のコードとエトスは、今や大企業それ自身にとつてばかりでなく、社会にとつても重要な問題となってきた。同様のことが、大労組の指導者にたいしてもいえる。彼等の責任は組合員に対するよりも組合という制度そのものにかわつてき、彼等の能力・エトスは経営者の場合と同様に社会の様相に大きな影響を与える重要問題となつてきた。

大企業体の出現は、このように、経営者と組合指導者という新しい階級に支配階級を生むと同時に、それと労働者階級との間にいま一つ新しい中間階級を生ぜしめた。この新しい階級は、ともに六〇年ないし七〇年前まではなかつ

たものであり、この新しい二つの階級の出現により、社会のパターンは急激にすっかり変化した。特に大量生産社会の発展あるいはその性格を決定づけるものは「新しい中間階級」である。大量生産革命は、旧支配階級——土地所有者・商人・銀行家・資本家の物的・経済的基盤をほりくずし、彼等の支配力は喪失せしめ、「金融資本主義」はイングランド銀行の国有化とモルガンの証券業から預金銀行への転換により終りをつげた。旧中産階級——独立小企業者・独立専門家・農家——は、すでに内容的には独立性を完全に喪失しており、数的にもきわめてわずかの比率をしめるにすぎない社会的存在になりつつある。

では、労働者階級はいかなる変化をとげたか。これこそ長期的にみてもっとも重要な現象であるが、この階級は絶対数においても相対数においても峠をこした。そして、将来ますます減少してゆくであろう。その減少に対応して、その分だけ増大するのは、新しい産業中間階級である。労働は単なる手先だけの肉体労働たる未熟練労働から工学的・化学的・会計的・管理的な知的能力をそなえた熟練労働へ移行して来た。労働者は、次第に技術者・技師・監督者・会計士・統計員・部課長等に転化してきた。この新中間階級の社会における質的・量的優越性の増大化傾向は、今後ますます進行するであろう。歴史のこの発展は、この階級——セクレタリアートの勝利にむかっていることをさし示している。だが、この階級はいまだ自己の地位ないし役割にたいして自覚していない。

さて、企業が以上のように大規模化という物的な様相にともなう企業体の制度化・社会構造ないし階級構造の変化に加うるに、企業体は従来の機能に内的変化をひき起し、さらには新しい機能がつけ加えられてきた。すなわち、大企業体は単なる経済的機能を果すという以上に、それは経済的制度化したのであり、さらに新たな政治的機能を果す統制的制度 *governmental institution* であり、かつはまた社会的機能を果す工場共同体 *plant community*



でもある。

企業体が経済的制度として経済的機能を果すということは、個々人ないし小集団が独立に生産を営むのではなくて、集合的な巨大な機械体系に結びつけられ、また相互に一定の關係に立つ龐大な人々の集団によって、生産がなされるようになっていくことを意味する。かつて個々人は生産者であったが、現在ではそうでない。大企業体のみがそれが一つの全体として生産者なのであり、産業社会は、制度的生産社会なのである。かくして、企業は巨大な長期的資本投下を必要とする。今日投下された資本は相当に長い期間を経てはじめて生産的に機能しうるようになるのであり、その回収はさらに長期の生産の継続期間の後にはじめて可能なのである。そのことは生産組織だけでなく販売組織、さらには人的組織についても、まったく同様のこととしていえるのである。だから、時間単位は前産業社会におけるように現在の市況中心の状況から、投資の回収時間単位でとらえられ、未来志向的となってきた。それに伴って、「利潤」とか、「所得」とか、「費用」とかの諸概念の意味内容が変化せざるをえなくなった。この点については、別個に（次節）論ずるであらう。

企業体は、第二に、統治的制度であり、必然的に政治的機能をおこなう。産業社会においては、大企業体の一員としてこれに参加することが、実質的に市民権 *citizenship* をうる典型的なあり方である。このとき、大企業体は市民としての生活をうるか否かを決定する大企業体への参加を支配する。市民としての生活を可能にするか否かを決定する生産手段への参加を支配する *control access to the citizen's livelihood* 者は誰でも、政治的支配力をもち、これを行使するのである。大企業体への参加を拒否された人すなわち失業者は、社会的有用性から切り離され、地位・社会との一体性・自尊心を失ない、名目的な市民権以外のすべてを事実上失ない、果は名目的なそれすら失なう

にいたるのである。

企業はその内部組織においてもまた、一個の統治体なのである。すなわち、産業的生産の組織は、権限と服従 authority and subordination すなわち権力関係 power relationships にもとづく内的秩序を不可欠のものとしているのである。かくして、企業体における権限所有者は正規の統治機能を遂行している。それは、立法機関として個々人の行動・紛争に関する規則を定め、司法機関として規則違反者に処罰を課する。刑罰は解雇（市民権の実質的剥奪）をふくむから、その権力は強大なものとなる。また、行政機関として、何時・何処で・何をするかを決定し命ずることにより、個々人の生活・将来・社会的経済的地位等に影響を及ぼす意志決定・政策をくだしている。企業体は無定形の群集を機能的生産的集団に組織化するのである。

統治機関はまず何より、その機能を果さなければならない。その機能が十分に果されてはじめてそれが善政であるかどうかが問題となりうるものである。ところで統治者たる経営者は、統治される人々たる従業員の利益になるようその権力をふるわなければならないにもかかわらず、彼等が何よりもまず責任をとらなければならぬものはその統治的機能ではなくして経済的機能 $\parallel$ 経済的成果に対するそれである。経済的成果と統治的成果（統治される者全体の幸福）は、必ずしも一致せず時として矛盾するものである。ここに労働組合の出現の根拠があり、労働組合の果す機能が規定せられるのである。労働組合は企業体統治機関に対して、本来対立的であり斗争的であり、かくしてはじめて機能を果し・存続し・結合を維持しうるのである。と同時に、労働組合は企業体の存在そのものにその存在の根源をおくものであり、それ自体絶対的な機能を果す制度ではないから、企業体の存続と繁栄に対する責任を負う「光榮ある野党」たるべきである。

第三に、大企業体は社会的機能を果している工場共同体であり、社会的制度である。かつて十九世紀末までの前産業社会においては、個人は独立の単位であり、個人として独立して社会内部に地位と機能とをもっていた。だが、大企業体の出現により、個人はその独立性をうしない、大企業体という社会単位 *social unit* においてのみ地位と機能を与えるようになり、社会全体においてかかってのように地位と機能をもつものではなくなった。従業員は、あきらかに社会的身分・機能に対する欲求を、経済的欲求より重視している。賃銀は疑いもなく重要ではあるが、従業員は同僚との良好な関係・監督者との良好な関係・昇進・人間としての認知・社会的満足・威信・身分と機能等について、はるかに大きな欲求と関心をいだいている。この欲求が充足されなければ、深刻な個人的・社会的不満足、緊張・欲求不満が生じ、企業体の社会的組織全体が毒されることになる。

企業体は、かくして、個々人のためにも自己のためにも、従業員個々人に適正な社会的な地位と機能とを賦与しなければならぬ。そしてまた、企業体が適正に機能するためには、従業員一人一人に、共同体の一員としての自覚すなわち臣民 *subjects* としてでなく市民 *citizens* としての自覚をもたせ、彼等一人一人に経営者的態度 *managerial attitude* をとるようにさせねばならない。そうすれば、個々人ならびに企業体は、いっそう生産的・能率的になるであろう。したがって、生産性・能率性への主要誘因は金銭的なものではなく、社会的・道徳的なものとなるのである。さらに言えば、大企業体は産業社会の代表的な制度であるから、そこにおいて従業員に市民が社会的身分と機能を与えられることによって、社会的信条と約束が充足されねばならない。そうでないとすると、社会のエトスと社会の代表的制度との秩序とは矛盾し、社会の道徳的崩壊ないしは企業体の機能崩壊の結果せずにはおかないであろう。

以上のように、企業体は経済的・統制的・社会的制度であり、この三者の同時的・一体的存在である。したがっ

て、企業体における問題はいずれもこの三つの側面において同時に満足せられ許容せられる解決策が見出されねばならない。そうでない解決策は企業体にうけいれられないし、無理にそれがとられたとき状況を一そう悪化する結果になること、あきらみかである。ところで、この三つの側面は、それぞれどのような関係に立つものであるか。統一的・社会的機能は従業員にとっては重要には違いないが、経済的機能はそれ自分にとっても社会にとってもかけ替えのないものである。したがって、経済的機能としての機能こそ他の二者に優先されなければならない。企業体は経済的成果を第一とした統一的・社会的制度であり、かかるものとして人類の歴史はじまって以来の制度である。

## 2 その吟味

現代企業は、まことにドラッカーの論ずるがごとく、必然的に大規模である。そして、彼は、大規模といういわば物的・量的なものが企業および社会に質的な変化を惹きおこし、新しい性格を賦与することを論じている。「その変化は、砂粒から砂の山への変化のようなものであり、それは粒の堆積には違いないけれども、それはまったく別の何かである」という比喻をあてている。それは見事な比喻であり、かつ、彼の論ずる質的変化そのものについて、多くの教示をうける。だが、ここでもやはり、若干の疑問が生じてくる。

彼は、企業規模の巨大化によって、新しい二つの階級が出現したと論ずる。かれは、第一に新しい支配階級 *the new ruling group* として、経営者と組合指導者が生じ、従来の地主・資本家階級の地位は大量生産革命によって破壊され、その支配力は喪失したという。たしかに、経営者ならびに組合指導者は、多数の企業従業員および多数の組合員の行動に関する意志決定を掌握している。その意味からすれば、大きな力をもっていることは、うたがいない。だが、彼等は、果して支配階級と名づけることができるであろうか。たとえば従来の資本家階級とか、封建的土地

所有階級とか、奴隷所有者階級とかのように。ドラッカー自身、新しい階級の出現というときは、class を用い、経営者ならびに組合指導者をいうときは group を用い、そして次の新しい中間階級の出現にたいしては、また the new industrial middle class と middle class を用いている。この用語法の彼自身による区別は、彼みずから、経営者・組合指導者を従来の支配階級とかなり異質のものとして把握していた証拠ではあるまいか。意志決定者即支配者ではない。意志決定は支配者の大きな属性ではあるけれども。

次に、彼は大量生産革命により旧来の階級は地盤を失ない、土地所有者・資本家の地位が破壊され、支配力は喪失し、旧中間階級は重要性を減じたという。旧中産階級はたしかに、量的にも、また彼等の社会的機能・地位は弱化したことはあらそえない事実である。だが、地主・資本家の地位が破壊され、支配力が喪失したと断ずるのは、性急のそしりをまぬがれまい。いわゆる自由主義国ないしは資本主義国なるものは、生産手段の私的所有をたてまえた社会体制であり、土地所有にたいしては地代を、資本所有には利子を、資本の機能には利潤を、それぞれその果実として帰着せしめられることが体制的に固定化せられており、したがって、地主および資本家階級の存在およびそれにもなう力は、否定すべくもない。ただ、問題は経営者グループと資本家階級との関連をどのように把握するかがもっと究明されねばならないところであろう。

ともあれ、彼のいう大量生産革命は、経営者・新産業中間階層・労働者階層の三つの階層を大企業体内につくり、したがって社会にこのような階層をつくりだした。そして、労働者階層は減少をきたし、逆に新中間階層が増大してきた。この三つの階層は、それぞれ、その機能性において、その経歴・教育において、収入において、したがってまた行動様式・思考様式において、それぞれ異なったものとして把握することが可能であり、そのような把握は有効で

あると思われる。だが、それは階級ではなく階層ととらえられるべき性質のものである。わたしは、ここで、階級というものは、階級間の根底には敵対的な矛盾が存在するものであり、階層の場合の矛盾は根底において非敵対的なものと區別してとらえるのである。もちろん、階層間の矛盾といえども、それが感情的になるとき、時と場合により敵対的なものとなりうることを排除しない。

さて、大規模化によってもたらされた企業の三重性格論にうつろう。彼のいうように企業は経済的機能を果す経済的制度であり、そして、大規模化は経済的機能の發揮の様式に質的变化をもたらしした。ここでは、それだけのことを、とりあえず容認して論をすすめることにする。経済的機能の質的变化の内容そのものについては、次節でとりあげることにする。

彼は、大企業体は、経済的制度であると同時に、さらに統治的制度でもあり、社会的制度でもあるという。企業の巨大化にともない、企業体が産業社会における代表的な社会単位であり、工場共同体たるの性格をもつことは否定できない。したがって、従業員はその一員たるということにおいてのみ、この社会で市民権を実質的には得るものであり、彼はここにおいて社会的身分と機能における欲求を充足するのである。したがって、大企業体が社会的制度たるの性格を有することはあきらかである。大企業体が社会的制度であるかぎり、それが一定の秩序をもって維持・存続せられるためには、そこに権威と服従の体系としての統治的機能を必要としてくる。企業体は一個の統治的制度たる性格を帯びてくる。

われわれは、彼が企業の性格を経済的制度・統治的制度・社会的制度と把握し、かつ経済的制度こそ三者のうち主導的なものであると規定したことについて、賛意を表する。だが、さきとその経済的制度としての内容について、若

千の保留をしておいたが、統治的の制度についてもその内部にたち入ってとらえたとき、全面的な賛意を表するわけにはゆかない。

企業体は、企業体という一個の社会の社会成員の行動・紛争解決のための規定を定め、それを適用し、成員の行動・生活に決定的な影響を及ぼす諸決定をなし、立法的・司法的・行政的機能が行使せられている。ところで、その統治の権限はどこから賦与せられたものであろうか。彼はそれについて触れるところがない。<sup>(2)</sup> 考えてみるに、もともと企業は経済的の制度であり、従業員は生産のための人的資源として、彼の生産的機能を賃銀と引きかえに買いとられたのである。従業員はもともと労働をより正確に労働力を賃銀と引きかえているわけであるから、労働力の支出たる労働すなわち従業員の企業内における行動したがってまた生活は、彼の自主的決定によるものではなく、賃銀を支払った者により絶対的に規制せられざるをえないのである。したがって、そこにおける統治権力は、原材料や設備機械と並ぶ生産要素たる人的資源を自由に処分する力としてふるわれるものであり、たまたま人的資源は機械や原材料と異って感情と人格をもつ特殊な生産要素たるが故に特別な配慮を要するといった性質のものである。統治者は被統治者たる従業員が人格的立場において選んだものではないことはもちろん、彼等は選出す何等の権限をもっていない。それは、まったく専制支配的な統治であり、したがってそれは彼のいうような共同体自治 community government は些末な分野においてはともかく根本的には存在しえようはずがなく、それは自治体でもなんでもない。だからこそ、彼はしきりに従業員に「経営者の態度」をとることを求めてやまないし、経営者が従業員に経営者の態度をとらせるような施策をなすべきだと説くのである。<sup>(4)</sup>

ドラッカーは、経済的の制度と統治的・社会的の制度との矛盾はたしかにとらえている。だが、資本主義制度という特

殊な条件をことさらに無視しているドラッカーにとっては、資本制的企業における統治的制度の性格、およびそこからする経済的制度と統治的制度との矛盾については、ついに触れるところがなかった。彼の立場からすれば当然といえは当然といえよう。だが、現実には資本制的企業のもとに生きる従業員にとっては、看過されてよいことがらではない。

(一) この項の叙述は、主として The New Society. First Part 3. The Anatomy of Enterprise による、Eight part The Principles of Industrial Order で補った。

(二) ドラッカーは The Future of the Industrial man, 1950 において「経営者の権力 managerial power は、今日、非正統な権力である」といっている。「経営者の権力は、権力の正統な基礎として、社会がうけ入れた基本的原則に基礎を置いていない。それは、そのような原則によって支配されも制限されもしない。さらに、誰にも責任を負っていない。個人財産は、社会的・政治的権力の正統な基礎として、社会にうけ入れられた基本原則であった。経営の権限・支配および責任は、共同的かつ各個別々に、その個人的財産権を行使している株主が課したものであった。西欧社会は依然として、正統な権力の権原として個人財産権を認めたがっている。だが、今日、経営者の権力は、株主たちから独立し、彼等に支配されず、彼等にたいして責任がない。そして経営者が実際にふるう権力の正統な基礎として、個人の財産権にかわるべき基本原則は他に存しないのである」(Drucker, Future, p. 66. 田代義範「産業人の未来」未来社・一九六五、八二―八三頁)

(三) ドラッカー自身つぎのように述べている。「経営者の第二の機能は、生産的な企業を、人的および物的資源からつくりあげることである」。「ただ人的資源だけが拡大可能的資源 the "resources" capable of enlargement であることもまた明らかな事実である」(Drucker, Practice, P. 12)

(四) 巨大株式会社を主要な手段として「二〇世紀資本主義革命」The 20th Century Capitalist Revolution を論じ、地上に「神の都」"The City of God" の来りくることの可能性を論じたバリーでさえ、企業の支配に関する問題にたいしてはドラッカーほど資本主義的要因を無視してはいない。バリーもまた、現代の大企業を制度として考えさらには政治的制度 a political institution として考えているが、その彼が次のようにいっている。「ここにおそらく、会社体制の現在における最



大の弱点があると考えてよい。実際には、制度的諸会社は小さな自己保全的な寡頭政治によって導びかれている。この寡頭政治は次第に、アメリカのごく小部分すなわち営利的・金融的共同体の意見によって引っぱりまわされまた審判されている。」(A. A. Berle, Jr., *The 20th Century Capitalist Revolution*, 1954, p. 180) 桜井信行「邦訳」一五五頁) そして、<sup>(1)</sup>「<sup>(2)</sup>バーリは、「経営者の経済的・社会的行為を指導ないし制限する唯一の眞の統制は、経営者となっている人々の眞の哲学——それは不確定で黙示的であるが——である」としている。

### 三 現代大企業の経済法則

#### 1 ドラッカー見解

現代大企業体の出現は、それ以前の社会すなわち前産業社会における経済法則に質的变化をもたらした。端的にいって、前産業社会における企業の指導原理は利潤原則であったが、現代大企業体のそれは損失回避の原則 *the law of avoiding loss* である。<sup>(1)</sup>では、なぜそのような変化が生じたのであるか、また損失回避の原則とはいったいどのような内容のものであるのか。<sup>(1)</sup>

大量生産原理の展開、大企業体の出現すなわち産業社会は、前産業社会とつぎのような相異点をもつ。第一には、生産の単位が個人ないしはそれに近い小単位の無数のあつまりによってなされていたのであるが、産業社会においては、<sup>(2)</sup> 绝大多数の個人々の専門化と統合によってつくりあげられた組織と巨大な固定資本の結合体たる企業体によって担われている。第二に、前産業社会においては絶えまのない交換によって生ずる取引 *trade* が中心の事項であったが、産業社会では非常に長期にわたる生産こそ決定的な事項となってきた。前産業社会においては、市場こそが中心であり、市場価格をめぐって生産がなされ個々の企業の転廃は社会にとって重大事ではなく、むしろ、それによ

て経済社会は支えられていた。だが、大企業体においては、その巨大な組織の形成・大量の固定資本の投下はそれが成果をあげるには長期を要し、その回収には更に長期を要する。その転廃は社会的混乱を生じ、企業の維持こそ企業がその社会から負わされた責任となってくる。このような状況になると、市場めあての利潤獲得的衝動にかえて、大企業体は企業維持のためには損失回避、コストないし費用の回収こそ絶対的必要性として迫られてくる。

回収せられるべき費用は、三つの範疇にわけて考えられる。第一には、当期費用 *the current costs, the costs of doing business* であり、第二には[未来費用] *the future costs, the costs of staying in business* であり、第三には社会的費用 *the social costs, the social burden of society, the social burden of noneconomic service* である。

当期費用は、原材料費・労務費等の会計学者の費用概念にあたるものであり、現在時における有形の費用 *the visible and tangible costs* であり、過去において実際に使用された費用である。だが、当期費用を回収しただけでは、大企業は単純再生産すら維持することはできない。大企業体の維持は、拡大再生産を現実化してはじめて可能なのである。ここにおいて、そのための費用たる未来費用の回収が必要となってくる。

未来費用は、当期費用が過去に属するものであったのにたいして、未来に属する。未来は、つねに未知で予定不能で不確実である。だから、未来費用とは危険 *risks* である。前産業社会において当期生産と当期費用との差額は剰余 *the surplus* であつたが、産業社会においてはその部分は未来の危険のための掛金 *premium* であり、企業維持の費用となる。この部分は、おなじく利潤 *profit* と呼ばれてはいるけれども、前社会とくらべて本質をまったく異にしているのである。未来費用が回収されないということは、「損失」ということであり、未来の危険を賄いきれない

いということである。これを社会的にみれば有用なる商品の生産能力の減少、潜在的生産力の縮減を意味する。損失回避こそ、産業社会の第一原則にならざるをえない。

では、未来の危険に対処するための費用として未来費用は、どのような機能を果せばよく、またそのようなものとして回収されねばならないか。それには、取替え replacement・陳腐化 obsolescence・本来の危険 risk proper・不確実性 uncertainty の四者がある。取替えと陳腐化は生産設備すなわち、社会の欲する商品を作り出す能力にかかわるものである。本来の危険および不確実性は製品にかかわるものであり、商品の欲求度に影響せられる。陳腐化と不確実性は、前産業社会ではまったく知られなかったものであり、危険と不確実性は産業社会になってますます増大し見積り困難となったものである。

取替えは生産施設の物理的寿命に立脚し、陳腐化はその経済的寿命に立脚する。産業社会における技術の進歩はこの二つの寿命間をますます乖離させる傾向をもつ。そして、この取替えと陳腐化の問題は、人的資源の上にも現われるのであり、企業はこれに同じように対処しなければならぬ。本来の危険は、ある製品ないしサービスの経済的将来が予見できないことから生ずる。かつてこの危険は物理的・自然的なもの（天候・牧畜の疫病等）が主であったが、現在では経済的なものとなった。だが路面電車の今日の不要性を予見したろうか。この問題は、計画経済の下においても、同じように存する。ないのは前産業社会における計画経済の場合においてにすぎない。不確実性とは、時間因子にかかわるものである。かつては、時間因子は自然サイクルを基準として問題とならなかった。たとえば、春種を蒔き、秋刈入れた。生産物も特に新しいものはなく、それが何時売れるかという時間因子がそれほど問題とならなかった。大量生産社会では、そうではない。新しい技術開発・新製品が何時出るか、それが出るまでどれほどか

かるか。それが売れるとして、売れる期間はどれほど持続するか。これこそ、企業の維持・存続にとって絶対に無視できないものとなる。この問題は、計画経済の場合には、はるかに重圧となつてのしかかつてくる。なぜなら、計画は未来にかかわるものであり、バランスのとれたものでなければならぬものであるから、個々の計画遂行の時間的確實性がどの程度確保されているかが重要となるのであり、不確實性の予測が大きくなるほど計画は絶えず変更されなければならぬからである。

ところで、未来費用は当該企業が自己の分だけ回収するだけで充分というわけにはいかない。社会全体の生産力を減退させないためには、成功している企業は他の企業が将来こうむるおそれがある損失をも分担しておかなければならないのである。その部分は個々の企業体のバランス・シートの上では利潤として計上されてはいるが、社会経済的にみれば純然たる費用なのである。

さらに加えて、企業体は社会的費用を負担しなければならない。教育制度・医療制度・軍事制度などの社会の維持存続のための費用、すなはち社会的費用を企業体は負担しなければならない。もし、負担しなかったら、社会の維持、存続が不可能であり、したがってまた企業体自身の維持・存続も不可能であらう。

以上のようにみてくると、損失回避の原則こそ企業体の第一原則であることが了解されるであらう。資本主義である、社会主義であれ、共産主義であれ、およそどの社会でも企業体の社会における機能と責任の第一のものは経済的成果である。そして、企業体の存続は、その機能の発揮いかんにかかわる。産業社会においては、損失をいかに回避するかということこそ機能の発揮を意味し、それは直接的に社会の利益につながる。企業体と社会の目的と利害は、対立せず相調和するのである。

現代大企業体にとっての第二原則は、産出高増大の原則 *the law of higher output* である。前産業時代の経済は内部的には不変であり、変化は外部からもたらされた。不変が規範であり変化は攪乱的であった。それにたいして、現産業社会の経済は変化を内蔵し、変化自体が現在の経済制度の基本的要因をなしている。変化すなわち拡大は経済内部からの新資源・新製品・新製法・新市場の発展を意味する。かつては、変化を予測しそれに対応するすべをもたなかった。だが、現産業社会は、拡大が日常であり、それに方向をあたえ・統御し・準備しているのである。それをするにただ企業が維持・存続させる道なのである。すなわち、企業体は産出高増大の原則に導びかれてはじめて、現社会において存在様式を与えられ、かつ存続が可能なのである。

かつて経済的变化・拡大は、戦争・征服・地理的発見・宗教運動等々の外部的要因によった。<sup>(3)</sup> 産業社会にはいつて、変化・拡大は生産性の向上 *expansion through increased productivity* によるようになり、それが恒常的なものとなった。生産性の向上は (1) より少ない資本で同じ財貨をより多く生産することを可能とし、(2) 価格を引き上げざることを可能とし、(3) 実質賃銀を引き上げざることを可能とし、(4) より大なる利潤として分配することも可能となるのである。だから、生産性を向上させてはじめて、いかなる社会体制であれ、社会進歩に貢献し、かつは自己の維持存続を可能にするのである。

われわれは、現代大企業体が損失回避の原則および産出高増大の原則という二つの原則によって導びかれねばならないものであることを知り、さらに財務諸表の上で「利潤」として表示されているものは、そのじつ生産性の増大によってつくりだされたものであり、それは未来の危険に対する準備金たる未来費用であることを知った。とすれば、一般に言はれる収益性 *profitability* こそは、企業がどれほど生産性を向上し、どれほど損失を回避したか、の唯一

の指標というべきである。すなわち、収益性は現在のところ経済に関する中心概念であり、経済的成果測定の唯一の尺度 *the only yardstick of economic performance* にほかならぬのである。

かくして、われわれは次のようにしめ括ることができよう。すなわち、産業社会における企業体の原理・政策・意志決定は、個人的な「利潤動機」とは何等関係なく、またその社会の法律的・政治的構造とも何等関係なく、さらには、利潤の分配方式とも関係なく、収益性を企業体の至高の基準・原理とし、かつ自己および社会にたいする責任をあらわすものとするのである、と。

## 2 その吟味

さて、ドラッカーの産業社会における経済法則論ないしは企業原則論は、大量生産革命の結果大規模企業によって社会的生産が支配的・決定的に担われる状況における経済法則論ないし企業原則論である。たしかに、社会的生産が老大な数にのぼる個人企業ないし中小の企業によって担われているような状況における経済法則と、社会的生産が少数の巨大企業によって担われている状況における経済法則とはまったく同じというわけにはゆかない。そのかぎりにおいて、彼がおよそ少数の巨大企業によって社会的生産が担われているような社会すなわち産業社会の経済法則を、それが資本主義社会であれ、社会主義社会であれ、体制をこえて貫ぬく法則として把握しているかぎりにおいて、その論述について多くの教示をうけるものである。<sup>(4)</sup>

まことに、大企業は産業社会の決定的な制度として経済的機能を果たすかぎりにおいて、資本主義社会であれ、社会主義社会であれ、損失回避の原則および産出高増大の原則を指導原理としなければならない。そうしなかったならば、企業体もその社会も維持存続することはできないであらうからである。そして収益性は、どれほど損失を回避

し、どれほど産出高を増大したかの最良のメルクマールとなるのである。ここ数年来の社会主義国ロシアの利潤論争の結着は、このことをはっきりさせている。<sup>(4)</sup>すなわち、一九六〇年九月二七日ソ連共産党中央委においてコスイギン首相が、「収益性の導入・利潤方式の適用をなすことよって企業を不必要な統制から解放つ」という画期的な経済改革に関する提案をおこなったことがこれである。およそ企業たるかぎり、資本主義的企業であらうと社会主義的企業であらうと、あるいはまた小規模であらうと大規模であらうと、利潤を獲得しなければならぬ。そして、企業が大企業となったとき、すなわち大きな固定資本が投下せられ、また大きな数の従業員が雇傭せられ、組織せられ、その企業体の活動の成果が早急には現われず、投下資本の回収が長期におよび、その企業体に直接・間接に関連して存在している企業が多数にのぼり、さらには社会的生産に大きなシェアをその企業が占めるようになってきたとき、企業体の維持・存続は企業自身にとっても、社会的要請としても、決定的事項となってくる。そして、利潤は企業維持原則と合体した概念としての内容を帯びてこざるをえない。ドラッカーは、このようなものとして利潤論を展開したのである。われわれは、そのようなものとしての利潤論を、それはそれとして、いちおう容認することができる。

産業社会一般という把握をなし、産業社会を超体的に把握するかぎりにおいての経済法則の存在をみとめるにやぶさかではない。だが、彼ドラッカーはこれまでも見てきたように、産業社会的アプローチに徹するのあまり社会体制の差、すなわち資本主義と社会主義との差や区別をまったく看過してしまっているという点については、大きな不満を表明せざるをえない。産業社会的経済法則もさりながら、資本主義社会と社会主義社会との経済法則の差異の問題も、それにおとらず大きな問題であり、資本主義的経済法則と社会主義的経済法則との相異は産業社会的経済法則のなかに決して解消してしまふことのできない性質のものだからである。

ドラッカーは、利潤という言葉をごさらにきらい、これを放逐して未来費用という言葉にかえようとしている。利潤とはいっても、その実、取替・陳腐化・本来の危険・不確実性に対処し企業を維持存続するための未来費用ではないか、あるいは未来費用であって利潤ではないというのである。たしかに、利潤は企業の維持存続のため、拡大再生産のために用いられる。資本主義経済であろうと、社会主義経済であろうと。だが、資本主義と社会主義とは、利潤が一人誰の手に入り、どのように再投下せられるかのメカニズムにおいて根本的に相異なるのである。

資本主義のもとでは彼がそれを未来費用と名づけようと名づけまいと利潤は生産手段の私的所有者の手に入る。資本の所有と機能の構造は、現代社会においては複雑であり、利潤の帰属・分配の態様も単純ではないことはいままでもないが、いずれにしても、資本の出資者・機能者たる私人の懐中に入り、彼の個人財産に転化するものである。もちろん、彼はそれを再投資するであらう。しなければ、彼の財産はさらに利潤を生んでくれないからである。だが、彼は別にそれをかならず、未来費用として投資しなければならないわけではない。そして、投資すればかならず、彼は何等の労働をなすことなく利潤をえ、彼の私有財産を拡大することができるのである。そして、利潤の究局の源泉は、ドラッカー自身も、「人的資源こそ唯一の拡大可能的資源である」ということはあきらかである」It is also clear that the "resources" capable of enlargement can only be human resources. (Practice, P. 12) と語っているように、人的資源＝労働力にあるわけであるから、利潤の私的な創出・取得のことを、それが小規模でだれの目にあきよらかであれば、大規模かつ複雑で誰の目にも容易にみえにくい状態であれば、それを搾取 exploitation, Ausbeutungと呼んでいるのである。そして、利潤追求がつねに倫理的・道徳的非難をとまなうのである。資本家の個人的な人格とはまったく無関係に、その非難はなされるのである。



ドラッカーは、資本主義体制を自由の体制と見做しているから、利潤概念につきまとう倫理的非難を追放しようとして、それを未来費用でもって代えようとしたのであらう。だが倫理的非難は言葉をかえたところでどうにもなるものではない。そのためには、そのような非難の生ずる物的基礎をとりのぞく以外に他に道はない。社会主義的生産体制がそれである。生産手段の私的所有が制度的に廃絶されて社会的所有になった体制である。したがってここでは、利潤が私的個人に生産手段の私的所有を基礎として帰属するようなことが制度的に廃絶されているし当然にまた利潤が個人財産に転化し、また新たに資本として投下され利潤を生んでそれが個人的所有となることの連続もない。利潤は社会的所有に帰し、それはふたたび社会的な生産計画にしたがって、再投下されるのである。まさに、利潤はドラッカーのいうように、未来費用に転化するのである。社会主義社会における利潤は、私的に創出され取得されるのではないから、それは倫理的非難から本来解放されているのである。だから、社会主義において利潤をとりあげ、これを論じ重要視することを、ただちにそれをもって資本主義の復活と早断するとすれば、それは資本主義と社会主義との何たるかの基本認識をかいた議論といわれても仕方があるまい。<sup>(5)</sup>

資本主義的利潤と社会主義的利潤との相異は、以上につきるものではない。利潤の究局の源泉はいずれの体制のばあいでも生産過程それも労働力の支出に基礎をおくといっても、それが具体的現実的に企業において取得される様式の上で、かなりな相違を生むのである。

ドラッカーの論ずるように、資本主義的巨大大企業は、自己の維持・存続のために、取替・陳腐化・本来の危険・不確実性のための未来費用を確保し、さらには他の企業が将来こうむるであろう恐れのある損失を分担するため、すなわち他企業のための未来費用まで確保しようとするのである。それを私的利潤の追求というかたちでおこなう。他

企業のための未来費用は、他企業を圧迫し没落させることによって確保しうるのである。ともあれ、未来費用の確保には限界はなく、適正限度は引きようはない。他企業を圧迫し他企業を危険にあわせればあわせるほど、自分は他人のための未来費用を確保しななければならないしまた確保できるわけであるから、未来費用の私的確保が企業の第一原則に据えられた状況下では、次のような施策が必然的なものとなる。すなわち、他の企業より低利子の資本を借り入れ、中小企業の商品を買い叩き、優良な労働力を可能なかぎり確保し、技術を独占し、他企業の技術・計画をスパイし、独占価格を設定し、誇大な宣伝広告をなし、不況と失業を梃子として低賃銀をしい、労働者・地域住民を犠牲にするような費用節約たとえば工場鉱山の諸種の防災設備の不備より労働災害や公害を生むなど、さらには国家から恒常的な注文をとるべく軍事予算を老대화する。

社会主義的利潤は、上述のような資本主義的な悪につきまとわれているのと性質をことにする。だが、社会主義になれば一切の社会悪から解放されるといった性質のものではない。社会主義社会における悪をすべて資本主義その他旧体制の残渣とか、あるいは過渡期の問題、あるいは修正主義とか何とかに帰せしめるわけにはゆかない。社会主義的利潤は、社会主義的悪を生む可能性をもっている。そこには、すでに生産手段の私的所有が廃絶され、搾取が廃絶されたからといって、人間の物的幸福が一举に保証せられるわけではない。すなわち、社会主義社会は計画経済である。社会的生産・分配・消費が社会的計画的になされるのである。したがって、この社会的生産・分配・消費の計画が、真に社会成員の物的幸福を保証するものとしてつくられていかなかったら、そこには必然的に社会悪が生ぜざるをえない。その計画が人民のためと主観的に観念せられていても、客観的にそうでなかったら、何の役にも立ちはない。資本主義社会では、需要が大であれば価格は高くなり、逆の場合は価格は下るといふ法則が作用した。そして需

給は調節された。だが、計画経済において、恣意的な計画（主観的にはそうではなくても）がおしつけられたとき、そしてその計画の弾力性が乏しいとき、必要な生産物が不足し、あまり必要でない生産物が過剰となるというような事態が生ぜざるえない。計画の決定者が権力的であり、官僚的であればあるほどこのような状況が生ずる。そこには、公定価格に対する闇価格が生ずるであらうし、過剰生産物の廃棄・隠匿が生ずるであらうし、不足生産物の計画外秘密生産等がなされるであらう。このような状況の出現を、資本主義の残渣さらには復活と誤認するは笑止である。それは計画の権力的・官僚的意志決定者の思考様式と根を同じうする。社会主義であり、そこにおける集中的な意志決定者のグループが人民の利益のみを追求するグループだからといって、ただちにその意志決定が常に人民の利益に客観的に合致し、それと相反することはないという保証はない。もろもろの質と量の生産物が一定のバランスをとって生産・再生産されなければ社会はなりたたない。それを計画的になすという作業は、絶えざる急速な技術的進歩の社会においては、たやすいものではない。それは、単なる人民のためという主観だけでなく、さらに人民の幸福を客観的に保証するように決定がなされ、生産性高く生産・分配がなされるための物的な機構・制度が整備されなければならない。<sup>(6)</sup> それには、分権制がおしすすめられることもさりながら、意志決定者層にたいする批判がどこまでも許容せられることが前提にならざるをえないであらう。

われわれは、以上によって、ドラッカーのように、産業社会一般における経済法則のまゝに資本主義的産業社会と社会主義的産業社会との差別を無視ないし軽視することができないことをあらためて確認するのである。だからといって、われわれは、ドラッカーの産業社会一般の経済法則の把握を無益であるといおうとするのではない。それは、さきにもそれなりに容認したとおりである。だが、現実には産業社会一般は地球上のどこにも存在しない。それは特殊

な産業社会としての資本主義的産業社会とか、社会主義的産業社会が存在するだけである。したがって、彼の把握した産業社会の経済法則ないし企業原則は、資本主義的経済法則あるいは社会主義的経済法則によって限定をうけたものとして再把握されなければならないのである。<sup>(7)</sup> そのようなものとしてドラッカー理論を取扱わぬかぎり、それは資本主義擁護論の役割を果すにすぎないか、あるいは逆にこれを頭から独占弁護論だとして超越的非難を浴せるに終るであらう。

論を閉じるにあたって、われわれもまた、「自由にして機能する社会」の招来を願うものであることを、表明する。だが、「自由にして機能する社会」の内容は、ドラッカーのそれと同じものであるかは知らない。われわれは、不況と失業と貧乏が根絶せられ、しかも社会の成員一人一人が自由に各自自身の価値と信条をもちそれを表明し、しかも各人が彼の能力において社会において地位と機能が保証せられる社会としての「自由にして機能する社会」を望む。そのような社会は夢想のものであらうか。

(1) この節におけるドラッカーの所説は、主として、The New Society, First Part 4. The Law of Avoiding Loss 5. The Law of Higher output 6. Profitability and Performance である。ドラッカーの利潤に対する考え方は、The New Society と The Practice of management では、必ずしも両者まったく同じだとはいえない。ドラッカーの利潤論として両者を一緒にして論じているものが多いが、それはとらなぬ。

(2) ドラッカーは、前産業社会を The New Society ではなく、trading economy と名づけ、The Future of Industrial man ではなく mercantile society of the nineteenth century と呼んでゐる。

(3) ドラッカーは、産業社会における第二法則として、産出高増大の法則をあげるさい、前産業時代における経済的諸変化はただ外部からもたらされるにすぎなかったとのべ、さらに「アダム・スミスは生産増加の方法としてたった一つ既存資源の節

約 the husbanding of existing resources しか知らなかった」、「マルクスは古典派経済学者とちがって、彼の生存時にや  
つてきつゝあつた新しい経済にとつて、拡大は必要なものであることを理解していた。だが、彼は拡大の可能性としてたつた  
一つ新しい領土の拡大だけしか知らなかった」とまでいうのには、まったく賛成できない。スマスは、分業の経済学者といわ  
れる学者であり、マルクスもまた絶対的・相対的剰余価値生産の方法として、生産力増大の方法・生産性向上の方法を克明に  
論じている。自説の展開の都合により、先学の理論をことさらに卑少なものに、あるいはまったく違ったものに歪曲するこ  
とは、許されない。

(4) フルシチョフは、一九六二年十一月十九日のソ連共産党中央委員会総会における報告「ソ連経済の発展と国民経済にたい  
する党の指導」の中で、企業活動の唯一の評価基準として収益率をもってすべきだというリーベルマン論文をめぐる論争（大  
島国雄「計画・利潤・賞与」、『経済評論』昭和三八年一月号所収、大島国雄「再びリーベルマン論文について——ソ連科学ア  
カデミーの見解を中心にして——」、『会計』第八三卷第二号所収、参照）を背景として、次のような発言をしている。

「社会主義経済制度において主要な目的をなすものは、社会の欲求をみたすことである。わが工業が生産物を産出している  
のは、利潤を得るためではなく、社会全体がそれを必然としてしているからである。しかし、個々の企業については問題はべつて  
ある。この場合には利潤の問題は、企業活動効率の経済的指標として重要な意義をもつ。企業がどのように活動しているか  
——欠損を出しているかそれとも利潤をあげているか、社会の資金を食いへらしているかそれともそれを増やしているか——  
は、絶大な意義をもっている。利潤を考慮することなしに、企業の経営がどんな水準にあるか、企業が社会的フオンドにどれ  
だけ貢献しているかを決めることは不可能である。社会主義経済制度を特徴づけるさいには、国民経済全体に適用した場合の  
利潤の概念と個々の企業に適用した場合のそれとを混同してはならない」（佐藤経明他訳『経済評論』昭和三十一年一月号）

このフルシチョフ発言とドラツカールの見解とが、あまりにも似ているのは驚ろくばかりである。フルシチョフが資本主義的  
見解の持ち主であるからではなく、ドラツカールが資本主義と社会主義とを両者包摂するところで理論をたてているからであ  
る。

(5) 岡総「ソ連に資本主義は復活したか」、「再びソ連の資本主義復活について」、「エコノミスト」昭和三九年一〇月六日号、  
および十二月八日号、参照

(6) ブラウダ（一九六四年八月十七日付）は、トラベズニコフの論文「弾力的な企業管理のために」を掲載し、これについて

意見をよせるようによびかけている。ソ連科学アカデミー会員V・トラベズニコフは、「(a) 非弾力的、逐条的な制限から経済諸作用(賞与・税・罰金・可変価格・資本利子およびこれらに類するもの)に移行するということを念頭において、企業活動の経済的刺戟体系をつくり上げること。

(b) 企業指導者の裁量権の拡大を規定すること。

(c) 弾力的な賞与形式を規定すること。

(d) ごく近いうちに一連の企業を試験的にこの体系に移すことについて提案すること。〔山本正美訳、『エコノミスト』、昭和三十九年十月六日号)の提案をしている。

(7) 武村勇教授も、「経済性の指標としての収益性——シュマーレンバッハ及びドラッカーの学説を中心として」(『神戸外大論著・第十一巻第三号)において、シュマーレンバッハとドラッカーの利潤概念を検対し、両者の近似点を総括するとともに、両者が体制無関連の把握であることを指摘・強調される。そして、「問題の本質は、今日の企業体が、経済原則の働く経済構造と私的営利性の働く企業構造との二重構造を形成し、これら二つの構造が対立しつつ、不可分離に結合して、一つの統一体をなしているという事実にどう対処すべきかというところにある」と論じておられる。