

# ゴードン「ビジネス・リーダーシップ」批判

三 戸 公

## 一 開 題

——バリー・ミーンズからゴードンへ——

## 二 問題の性質

——社会経済の・リーダーシップと企業のリーダーシップ——

## 三 ビジネス・リーダーシップの概念

## 四 ビジネス・リーダーシップと支配

## 五 ビジネス・リーダーシップの職業化

## 六 結

## 附 論

## 一 開 題

——バリー・ミーンズからゴードンへ——

アメリカにおける資本主義は、十九世紀末において、自由競争の段階から独占の段階へ進展していった。独占に対

ゴードン「ビジネス・リーダーシップ」批判

する反対の声は、独占禁止法 (1890—Sherman Anti-Trust Act, 1914—Clayton Act, Federal Trade Commission Act) となつて結実していったが、経済的必然である独占の進展を阻止することは、いかなる方法をもつてしてもできない。第一次大戦後の経済の飛躍的な発展へともなう経済力の集中—独占の一層の進展は、一九二九年恐慌によって、それが内包する矛盾をいよいよ明らかにするようになってきた。このような経済的背景のもとに、バーリー—ミーンズは経済力集中のすぐれた調査をなし、独占擁護の理論 (A. A. Berle, Jr., and G. C. Means, The Modern Corporation and Private Property, 1932.) をうちたてた。<sup>(1)</sup>

(1) 「こんにちみられるような、大規模な調査と統計を駆使した本格的な独占の研究がはじまったのは、なんといっても三〇年代以降である。その転機となった文獻、現在すでにわかき古典となったものは、バーリーとミーンズの研究であり、これが明らかにした大会社の支配とそこにおける経営者支配の概念は、すこしおくれ出て出たバーンズの R. A. Barns, The Decline of Competition, 1936 による競争の衰退という概念とともに、その後のすべての実態研究の土台となり、かつ出発点となった。」越村信三郎編「最近の独占研究」東洋経済新報社・昭和三四年・六頁。

彼等は、二〇〇の巨大非金融会社をえらび、それへの経済力の集中度を調べ、次のような表を得た。そして、その表を補足して、「更に留意されねばならないことは、これらの大会社のそれぞれの社のもつ影響力は、その会社の

大株式会社の相対的重要性 (一九三〇年一月一日現)

	実際の計算に より得た結果	可 能 的 限 界
二〇〇の大会社により支配される株式会社の富の割合	四九・二%	四五—五三%
二〇〇の大会社により支配される事業用富の割合	三八・〇%	三五—四五%
二〇〇の大会社により支配される国富の割合	二二・〇%	一五—二五%

直接支配下にある資産額をはるかに超えて拡大すること」と、「なお一層注意される点は、力の集中が進展してゆく速度である」「大会社は小規模会社の二・五倍以上の速さで増大している」ということを指摘する。そして、経済力の集中現象より、ただちに、資本主義は「競争の性格を変え」、「生産は販売のための生産から使用のための生産となり」、「資本の本質は変化し」、「生産が盲目的な諸経済力によって統御されるような社会からごく少数の個人の終局的支配下で生産が行われる社会にかわる」と結論し、大会社の支配が所有の分散にもなって所有者の手から経営者の手へとうつる、という「経営者支配論」を展開するのである。<sup>(2)</sup>

(2) バリー・ミーンズの「経営者支配論」については、さきに発表した拙稿「会社支配と株式の分散」立教経済学研究、第十巻第三号所収を参照されたい。

一九二九年より始まった深刻、広汎な恐慌にあえぐアメリカ経済は、ニュー・デールによってようやく回復したと思われた一九三七年秋、ふたたび恐慌が進行しはじめた。資本主義の矛盾、経済力の集中と独占の矛盾が一層露呈せられたのである。翌年四月、ルーズベルト大統領は議会にたいして、アメリカにおける経済力の集中の増大と、それが民主的生活様式、自由な個人的企業および人間的自由にたいして与える脅威とについて注意を喚起するメッセージをおくり、「アメリカ産業における経済力の集中および競争の衰退にたいする影響」について研究すべきことを要請した。その要請にもとづいて、TNEC (Temporary National Economic Committee 臨時国家経済委員会) が設立せられて、「経済力の集中の調査」 (Investigation of concentration of economic Power) に関する調査報告書が出された。その第二九集「二百の最大級の非金融会社における所有の分布」 (Monograph No. 29 The distribution of ownership in the 200 largest non financial corporations, 1940) 及び SEC (Securities and Exchange Commission

	Majority ownership	Predominant minority ownership <sup>P</sup>	Substantial minority ownership	Small minority ownership	No dominant interest group	Total
I Single family	9	13	13	8	—	43
II Two or more family	6	6	17	5	—	34
III Family and corporate	—	1	5	—	—	6
IV Single Corporate	22	14	6	—	—	42
V Two or more corporate	5	3	6	—	—	14
VI No dominant interest group	—	—	—	—	61	61
Total	42	37	47	13	61	200

証券および取引所委員会)のスタッフによっておこなわれたものであるが、その題名からもわかるように、パリー・ミーンズの研究と同じ方法による調査・研究であり、しかも一九五五頁にもわたる大部・精細なものである。<sup>(3)</sup>

(3) TNECの成立およびその調査の内容に関する研究書として、上林貞治郎「現代企業における資本・経営・技術」森山書店、昭和三年は要領をえたすぐれたものであり、多くのものを本文もおっている。

この報告書は、次にかかえるルーズベルト大統領のステートメントを第一章の冒頭に引用し、これをイントロダクションともコンクルージョンともするものである。<sup>(4)</sup>「会社資産および会社所得の集中の危険性は、それがしばしば論議せられるように、株式の広汎な大衆的分散によって、決して解消もしなければ、減少もしない。株式所有者の単なる数的増大それ自体は、経営に対して発言権をもつための所有形態のいとぐちとなるものでもなければ、経営に対する発言権の現実的能力をもつための手がかりを、何等与えるものではないのである。事実、国民のなかのごく一握りの少数の人々の手中への会社株式の所有の集中が、会社資産の集中とあい対応しているのである」(P. 1)

(4) なお、この報告書のなかで、次の「二〇〇の最大級非金融会社の支配利害者集団型別分類表」(Appendix xl Section I p. 1486—1487)は、代表的なものである。  
(Majority ownership—50%以上. Predominant minority ownership—50

APPENDIX XI  
CLASSIFICATION OF 200 LARGEST NONFINANCIAL CORPORATIONS BY TYPE OF DOMINANT INTEREST GROUP

*Distribution of 200 largest nonfinancial corporations classified by type of dominant interest group and industry*

SECTION I

Classification		Manufacturing	Railroad	Electric light, power, heat, water, and gas	Other	Total		
		Number of companies	Assets (in thousands of dollars)	Number of companies	Assets (in thousands of dollars)	Number of companies	Assets (in thousands of dollars)	
I. Single family interest group:								
A. Majority ownership	4	1,521,744		2	333,590	3	603,656	
B. Predominant minority ownership	9	2,154,192	1	114,446		2	359,312	
C. Substantial minority ownership	10	4,925,572		1	795,214	3	367,354	
D. Small minority ownership	5	825,787		2	1,228,901	1	177,545	
Total	28	9,427,295	1	114,446	5	2,357,705	9	1,507,867
II. Two or more family interest groups:								
A. Majority ownership	3	309,795	1	154,248	1	130,606	1	91,096
B. Predominant minority ownership	5	704,128					3	83,534
C. Substantial minority ownership	11	1,412,542	1	340,132	2	494,609	3	397,774
D. Small minority ownership	4	730,804					1	81,413
Total	23	3,157,269	2	494,380	3	625,215	6	653,817
III. Family and corporate interest groups:								
A. Majority ownership	1	68,090					1	68,090
B. Predominant minority ownership	4	1,047,667				1	71,894	
C. Substantial minority ownership								
D. Small minority ownership	5	1,115,757				1	71,894	
Total							6	1,187,651
IV. Single corporate interest group:								
A. Majority ownership	3	1,004,622	3	892,304	14	3,847,121	2	623,266
B. Predominant minority ownership	1	1,227,322	5	2,119,178	6	3,649,412	2	207,993
C. Substantial minority ownership					5	2,554,544	1	83,104
D. Small minority ownership								
Total	4	2,231,944	8	3,011,482	25	10,051,077	5	914,363
V. Two or more corporate interest groups:								
A. Majority ownership								
B. Predominant minority ownership	1	87,135	2	595,202	3	1,474,712	5	2,069,914
C. Substantial minority ownership	1	364,659		133,508	1	304,256	3	524,899
D. Small minority ownership					4	2,344,012	6	2,789,099
Total	2	451,794	3	728,710	8	4,122,980	14	5,383,912
VI. No dominant interest group (total)								
Grand total	96	25,198,929	29	16,017,495	45	19,094,693	30	8,691,342
							200	69,002,459

～30%所有。Substantial minority ownership——30～10%所有。Small minority ownership——10%以下所有)

また、前々頁に掲げた表は、上林教授が要約作成せられたもの（「前掲書」一二七頁）であるが要領をえた適切な表であるとと思われる。

さて、株式の分散にもとづき経営者支配を主張したバーリーミーンズ（一九三二年）、株式の集中にもとづき所有者支配を指摘したTNEC調査（一九四〇年）にたいして、ゴードンはTNEC調査に依拠しながらしかも実質的な経営者支配論を展開（一九四五）<sup>(5)</sup>したので年ある。

(5) R. A. Gordon, Business Leadership in the Large Company, The Brookings Institution, 1945 平井泰太郎、森昭夫訳「ビジネス・リーダーシップ——アメリカ大会社の生熊——」

東洋経済新報社・一九五四年

ゴードンは、TNEC調査の諸表を引用し、所有が高度に集中している事実にたいしては、これを卒直に認めながらも、「SECCが、TNEC Monograph No. 29 に公表した非常に多くの極めて有用なデータを解釈するにあたって慎重さを欠き、識別力に乏しかったことは不幸である。<sup>(6)</sup>現在のままの形では、SECCの資料は、不注意な人々に対する陥し穴で満ちている」と批判する。そして、「われわれは、大多数の巨大会社には実質的少数派持株利害関係者が存在するが、所有が支配と結びつけられている度合は、支配を消極的な意味に解してすら、SECCのデータを一見した場合に想起するほど大ではないと結論する。巨大会社の株式のおそらく五分の一以上でなくそれ以下が経営者に強力な影響をあたえる地位にある人達によって所有せられている。最も重要なことは、実質的な少数者持株がいかに一般的であっても、かかる所有の単なる存在や規模のみでは、株主集団が現実にとどの程度ビジネス・リーダーシップ職

能に参加するかを殆んどあるいはまったく示していないのである。リーダーシップ職能の遂行に積極的に従事している人々は、平均して大会社の株式の僅少部分しか所有していないことは、実際のところたしかである。後の諸章で見るように、会社の経営担当者達が、今日、大会社におけるビジネス・リーダーシップ職能の遂行に主たる責任を負っているのである。このことが真であるかぎり、リーダーシップと所有とはほとんど異なる人の手中にあるということに疑いはありえない」(p. 45, 四五頁) <sup>(7)(a)</sup> といいきるのである。

(6) このSECの資料のもつ落とし穴におちた不注意な人の例として、スウィージーをあげ、「ある非常に有能な経済学者が」「SECの所説を、何等疑いをなすはなまずに容認している。P. M. Sweezy, "The Illusion of the managerial Revolution" 1942. p5 を見よ」とうてうてう。

なお、ゴードンは一九四一年に著した James Burnham, "The Managerial Revolution" については一言もなない。

(7) ゴードンがハーバード大学の講師であったとき、一九三二年、バリー・ミーンズの「近代株式会社と私有財産」が発表せられた。彼が「はしがき」にも言っているように、爾来十年、会社支配をめぐる問題にとりくみ、その成果が「ビジネス・リーダーシップ」である。株式の分散にもとづく経営者支配論は、TNEC調査ですでに葬られたとすれば、他の側面からする経営者支配の提唱は生まれるべき状態であった。当時、ゴードンの属していたハーバード大学は、「取締役」についての研究に関する非公式の委員会をひくって、研究を推進していた。その成果は、Ralph J. Baker, "Directors and Their Functions, A preliminary Study, 1945. Melvin T. Copeland and Andrew R. Towl, "The Board of Directors and Business Management, 1947 となつて結実してゐる。しかる、Harvard University Press から Chester I. Barnard, "The Function of the Executive, 1938 田杉競監訳「経営者の役割——その職能と組織——」が出版され、しかる、Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert L. Smith, "Top Management Organization and Control — A Research Study of the Management Policies and Practices of Thirty-One Leading Industrial Corporations—1941. 岸上英吉訳「トップマネージメント——最高経営統制・米国主要三十一会社における経営の実態研究」等の研究が既に現われている。彼の理論は生れるべき必然性をもっていたといえよう。

(8) バリー・ミーンズからTNEC、さらにはゴードンへの「経営者支配論」の推移に関する研究としては、すでに、ゴードンの書物の訳者である森昭夫氏が、『経営者支配』に関する一考察」(『国民経済雑誌』第八九卷第三号所版) というすぐれた論文を発表しておられる。参照せられたい。なお、同氏は、『企業支配』の概念について」(『国民経済雑誌』第九四卷、第五号)において、バーナム、ゴードンを論究しておられる。

われわれは以下ゴードンの所説に即してその主張を吟味検討してみることにしよう。

(9) 植村省三助教授は、ゴードンをとりあげた論文のなかで、わたくしに対して、次のような発言をなさっておられる。「三戸公教授は、株式の分散がどこまでも進行するものであるとすれば、所有者支配は少数支配は経営者支配に転化するが、もし、株式の分散が所有者支配の範囲内で停止すれば、所有者支配が持続せられ、経営者支配は成立してこないであらう。(三戸公「会社支配と株式の分散」立教経済学研究第十六卷第三号一〇〇ページ)として株式の分散がある限度で停止することを主張され、これをもって経営者支配論への批判とされている。これは非常に注目すべき独自の見解であるが、しかしこの立場からはここにあげたゴードンのこのような結論はどのように考えられるべきであらうか。教授においては株式の分散が止まれば経営者支配はなくなるとされているのにたいして、ゴードンにおいては株式の集中から経営者支配が導き出されているからである。教授のいわれるように株式の分散がある限度で停止することが事実であるにしても、経営者の具体的な活動のあり方、特に本稿でとりあげている意志決定の過程そのものにまで立ち入らなければ経営者支配論を全体として批判しつくしえないといわなければならないのではなからうか」(植村省三「経営職能論の一側面——意志決定の主体について——」立命館経営学第二巻第一号、一〇六一—一〇七頁)

拙稿「会社支配と株式の分散」は、バリー・ミーンズの所説が株式の分散がどこまでも続くという仮定に立っての経営者支配論であったのにたいして、その仮定を理論的、実証的に誤りであることを明らかにしようと思図したものである。したがって、その論文が他の論拠からする経営者支配論にたいして、そのまゝ通用するはずがない。他の論拠からする経営者支配論にたいしては、その論拠に即して問題を考える以外に、他に道はない。ゴードンに対しては、ゴードンに即して問題を考えるまでである。なお、植村助教授は「ゴードンにおいては株式の集中から経営者支配が導き出されている」と書いておられるが、これは、ただ筆がすべった表現と思われる。ゴードンは株式の集中を認めながらも実質的な経営者支配論を展開しているので



あつて、「株式の集中から、経営者支配が導き出されている」（傍点筆者）のではない。このことは植村助教授自身、すでに御存知のことと思う。

## 二 問題の性質

### ——社会経済のリーダーシップと企業のリーダーシップ——

さて、ゴードンの所説は、もっとも要約したかたちにおいては、次のように紹介することができるであらう。すなわち、現代大企業におけるリーダーシップ（第一編）は、企業における経営者の掌握するところであり、（第二編）経営者は集団化し、職業化している、（第三編）と。

ところで、リーダーシップなるものが一般にどのようなものであるかを考えたとき、具体的に言えば、リーダーシップは本来集団の先頭にたつてリードすることにかかわる概念であることを考えたとき、ビジネス・リーダーシップは、企業のトップに立つ経営者が掌握しているということは至極あたりまえのことであり、経営者の集団化は企業の大規模化を考へてみればこれまた自明である。また、経営者の職業化については、経営者が所有者ではないこと、彼等の職能が専門化してきていること、彼等の所得がサラリー化してきていることが明らかにされているかぎり、とり立てて異を立てることはない。

さらに言えば、彼の所説の主要な論点は、「大会社におけるビジネス・リーダーは誰か」という点であり、彼の主張の主要部分は現代大企業のビジネス・リーダーは企業の経営者＝最高経営執行者であるということである。さきにも言ったように、リーダーシップはその一般的な性格ないし概念からして、それがフオーマル・オーガニゼーション

を問題とするかぎり、組織における長、ラインのトップにおいてとらえられるべきものであり、したがって、ビジネス・リーダーシップが企業におけるラインのトップである最高経営担当者の職能であるというゴードンの主張は、あまりにもあたりまえすぎることであり、長々と論じ、とりたてて主張しなければならぬものであるとは、考えられないのである。<sup>(1)</sup>

(1) 「以前にはリーダーシップの研究は、1、機関の首長 *headship* という制度上の地位の問題としてあつかわれるか、または、2、指導者に必要な資質ないし人格的特徴の研究に集中されていた」(丸山真男「リーダーシップ」政治学辞典、平凡社・昭和二九年・一三六四頁)という記述からもわかるように、また、リーダーシップは経営管理の一職能であることは経営管理論では自明のこととされているように、企業においてリーダーシップをとっているのは、企業の長である経営者であることは、フオーマル・オーガニゼーションをとりあげているかぎりにおいては、いまさら問題にならないところである。

ところが、彼はこの当然すぎるほど当然の結論をだすのに、書物全体のほぼ三分の二を費やしているのである。およそ、たいして問題にもならないことを問題としたのは何故か。彼は、問題にもならないことを問題とするという錯誤におちいつていたのか、あるいは、彼の問題意識はさらに一段と深いところに立っていたのであらうか。

ゴードンの問題意識は、はっきりしている。序論・第一章は、ずばり問題の性質 *The Nature of the Problem* と表題している。冒頭の文章を引用しよう。

「われわれの日常生活を支えている、限りなく複雑な経済組織において、ビジネス・リーダー *business leaders* の職能ほど重要な生産的職能はない。彼等は経済活動に参加する多数の人々の努力に方向と統一をあたえる責任を負っている。経済的努力を無数の消費者達によって欲求せられる特定の財および用役へと転化せしめるのが、彼等の職務である。逆に、消費者達の欲求を労働その他の経済的資源にたいする雇用機会に転化することも、彼等の職務であ

る。

私的企業制度の経済組織 a private enterprise type of economic system においては、われわれはこの経済のリーダーをビジネスマンとかビジネス・リーダーとか呼んでおり、したがって、彼等の指揮、調整の職能をビジネス・リーダーシップの職能と呼んでさしつかえない。この研究の目的は、このきわめて重要な役割が多く、点で合衆国における支配的企業形態となっている巨大会社において、どのように果されているかを検討するにある。大会社におけるビジネス・リーダーは、いったい誰であらうか。そして、彼等はいかなる状態のもとに、彼等のリーダーシップ職能を果しているであらうか？」

右の文章よりわかることは、彼が問題としようとしているのは、単なる企業のリーダーではなくして、現在の複雑な経済組織すなわち私的企業制経済のリーダーとしての企業のリーダーである、ということである。このことは、いま引用した文章につづく「ビジネス・リーダーシップの性質 The Nature of Business Leadership」という節において一段と明らかになる。そこにおいて、

「ビジネス・リーダーシップとは、企業を組織し指揮する職能であり、経営諸活動の進路を規定する諸決定をなす職能である。個々の事業を経営することによって、ビジネスリーダー達は、全一としての経済組織における活動の進路の決定を全体としておこなっている」

とビジネス・リーダーシップを概念づけている。これによってもさらに明らかのように、彼が問題の本質としてとりあげようとしているものは、私的企業制度という特殊な経済のリーダーないしリーダーシップである。そして、この社会経済Ⅱ私的企業制度の経済Ⅱ資本主義経済のリーダーは、企業のリーダーⅡビジネス・リーダーであると前提

して論をすすめている。彼は、この社会経済のリーダーはだれであり、その職能がどのような状況のもとに遂行されているかを問題としながら、すでに、社会経済のリーダーはビジネス・リーダーであると出発点において前提しているのである。そして、彼は大企業のリーダーは誰であるかを実証的に見てゆこうというのである。ここに、彼の立論の根本的な欠陥がある。

現在の私的企業制度の社会経済全体のリーダーは誰であり、そのリーダーシップ職能はどのようなものであるかという問題と、全体経済を構成している箇々の企業のリーダーは誰であり、企業におけるリーダーシップの職能はどのようなものであるかという問題は、同じ問題の異なった表現ではない。一つの社会経済のリーダーと一つの企業のリーダーとは、次元を異にする。社会経済全体のリーダーシップの職能と、それを構成する箇々の企業のリーダーシップの職能は、あきらかに異った性質・内容をもつ。かりに、社会経済全体のリーダーと個別企業のリーダーとが、人格的に同一人物であったとしても、また、二つのリーダーシップの内容に交錯するところがあったとしても、両者は本質的に異なるものであることは、言うまでもあるまい。リーダーがリーダーシップをとる集団が一方は全体経済であり、他方は部分経済である。そして、部分たる企業の単純な合計がそのまゝ全体経済となるものではないのである。

このようにみてくると、ゴードンは社会経済全体のリーダーシップと個別企業のリーダーシップの両者が異なるものであるということについて、はつきりした認識をかいでいたことがわかる。彼は、社会経済全体のリーダーを問題にしながら、しかもなお、それはビジネス・リーダーであると前提しており、そしてビジネス・リーダーは誰か、これを探そうというのである。

われわれは、ここにおいて、さきの疑問が一応氷解する。すなわち、ゴードンのビジネス・リーダーシップは企業の最高執行者集団がにぎっているという主張はあたり前すぎるほどあたり前であり、それが長々と論ぜられたのは何故かという疑問にたいして、それは彼のみづから提出した問題にたいする理解不足、あるいは混乱ないしは錯誤にもとづくものである、ということがわかった。もとより、現代の私的企業制度のもとにある経済全体のリーダーは誰であり、そのリーダーシップはどのようにとられているか、という問題は大きい問題となりうる。この資本主義経済なるものは、全体としての担い手をもたず、個別的企業はそれぞれ己れの欲するところに従って動かされているからである。全体経済の意識的統括者が具体的に存在しないかぎり、全体経済のリーダーシップの内容はどのようなものであり、リーダーは誰であるかは、十分に問題とすべき多くのものをもつ。リーダーないしリーダーシップの存在自体から問われねばならない。ところが、彼はこの点を問題として出発しながらもなお、すでに全体経済のリーダーはビジネス・リーダー、企業のリーダーであると前提し、もともと自明であるビジネスリーダーは誰であるかを、長々と問題としたのである。

以上で、彼において彼自身提出したビジネス・リーダーシップをめぐる問題意識の不明確・不徹底ないしは問題の性質に関する混乱が伏在するまゝに、本書が書かれていることが、ほぼあきらかにされたと思われる。

### 三 ビジネス・リーダーシップの概念

ゴードンは、リーダーシップ一般を指揮 direction と調整 co-ordination と考えている。このことは、さきの引用文からもわかるであらうが、第一章第一頁に二個所にわたって、はっきり記されている。そして、リーダーシッ

プの概念は、一般的にそのようなものとしてとらえられている。リーダーシップ一般をこのようにとらえれば、ビジネス・リーダーシップは企業における指揮・調整の職能であることが出来る。

ところが、前節でみたように、指揮・調整する単位が異なる社会経済全体とそれの構成部分たる企業のリーダーの二者は、本来範疇的に別箇のものであるにもかかわらず、ゴードンはこれを同一のものとして論を展開しようとしているのであるから、リーダーシップの概念を指導・調整の機能としてのみとらえて立論するとその矛盾は露呈されざるをえない。彼としては、独自のリーダーシップ概念をうちたてざるをえない。

注、「第三章ビジネスリーダーシップの実際」は、つぎのように書きだされている。「第一章において、われわれはビジネス・リーダーシップの職能を抽象的に叙述した。しかしながら、かくのごとき概括的な叙述は、近代的経営組織を特徴づけている錯綜の真只中にある「リーダーシップが現実、いかにして、誰によって果されているかを発見せんと試みるに先立って、リーダーシップの職能の概念を更に具体的にする必要がある」と。「錯綜の真只中にある」のは近代的経営組織ではなくして、ゴードンのビジネス・リーダーシップに関する理解にはかならない。むしろ彼が、リーダーシップの概念を錯綜の真只中に投げ込むのである。

彼はいう。「ビジネス・リーダーシップの職能はいかに定義されるべきか、あるいは、大会社においてはこの職能は誰が果すかについては、一般的な意見の一致は存しない」。「本問題を解決するに当ってのわれわれの鍵は、われわれがビジネス・リーダーシップの中に含ましめる種々の決定、および方策を誰が事実上行うかを見出すことにある。われわれは、これらの諸決定を現実に行っている人々を、名目上の権限の階層において、彼等より更に高い所に彼等を任免しようと思えば行いうる人がいるか否か、あるいは、これらの決定を行おうとすれば行うことのできる人がいるか否かにはかかわりなく、ビジネス・リーダーシップの一端を担っているものとして考察するであらう。ビジ

ネス・リーダーシップとは、従って、少くとも部分的には、ある会社の活動の一般的性格を限定する、やゝ広汎な諸決定を現実に行うことからなる」と。以上のように、彼は、意志決定 *making decisions* をビジネス・リーダーシップの概念の中核にすえる。ところで、およそ、組織においては、意志の決定とその執行 *do* とが存ずる。諸決定が所期のとおりに執行せられるか否かは、指揮、調整の機能が立派に果されるか否かにかかわるところが大である。指揮・調整の機能、すなわちリーダーシップは主として執行にかかわる概念である。<sup>(2)</sup> ところが、ゴードンはリーダーシップ一般は、指揮・調整ととらえながら、ビジネス・リーダーシップにおいては、意志決定ととらえるのである。あきらかに矛盾である。この矛盾の発生する基礎は、彼が現代の私的企業制度という経済にあっては、個々の企業の諸決定の総体がそのまま社会経済の活動の針路を方向づけると考えていることによる。だから、個々の企業の諸決定を行う人でもあり、指揮・調整の機能を果している人が、同時に社会経済の進路を決定している人でもある、すなわち、ビジネス・リーダー即社会経済のリーダーである、ということになるのである。ビジネス・リーダー即社会経済のリーダーとするためには、兩者の機能の共通する部分をとりださねばならない。それは、意志決定の部分である。企業を指揮し調整するということは、意志決定のように、それが全体として社会経済全体を指揮し調整するということにはならない。そこで、彼はビジネス・リーダーシップ概念の中核に意志決定をすえることになるのである。彼にとって、この概念の中味の転移の筋道は、意識的ではなくて、無意識的である。

(2) われわれは、リーダーという言葉において、具体的なものとして登山のリーダーを頭にうかべるし、これが日常リーダーとしても多くつかわれているものの一つであらう。山登りのリーダーは、登山の計画者・決定者というよりも、実際に山に登るグループの指導者である。また、軍隊においても、指揮官はリーダーであるが、作戦の決定者である参謀にたいしては、一般にリーダーという言葉は用いない。

意志形成について、彼はつぎのようにみている。「意志形成とは、発案 initiation と承認 approval の両者を意味する」。「われわれにとって強調さるべき要点は、発案が含まるべきか否かについてではない。重要なポイントは、ただ承認する権限 power だけならば、積極的 active リーダーシップ職能の一部として含ませないということである。もし承認する権限が積極的に actually に行使されないならば、われわれは、その権限を持つ人がリーダーシップ職能に参加するとは考えないのである。もしも、取締役会が配当決定を、何時も自動的に社長の勧告 recommendation に従って承認するならば、われわれは取締役会ではなく社長が、最終的な承認職能を果したものと考える。権限の保有だけではビジネス・リーダーシップを構成しないのである」。すなわち、彼は、リーダーシップとして、実質的な意志決定をさし、単に承認するだけでは意志決定としない。実効力ある発案、承認を採択し、拒否する力を伴った上での承認をリーダーシップと考えているわけである。形式的ではなく、実質的な意志決定をリーダーシップと考えているわけである<sup>(3)</sup>。

(3) ゴードンの引用文は大体、平井泰太郎、森昭夫氏の訳本によっている。ただし、若干あらためたところもある。この引用部分においては、approval という一つの語を平井、森訳ではただいつも承認するだけのものは承認と訳し、積極的に拒否をともなう場合もある承認を採択と訳している。苦心の訳と思える。しかし、前後の内容で意味は充分通じると思えるので、ここでは二様の訳語としなかった。

リーダーシップの中核的なものとして、以上実質的な意志決定を考えていることをみたわけであるが、この点は、とりあえず、指摘するにとどめて、さきにすすもう。

ビジネス・リーダーシップの中核的なものとして、意志決定を考えた彼は、「分析の方法」として、必然的に、つぎのように言うのである。「大会社において見られる様な権限、委任機構のもとにおいては、ビジネス・リーダーシ



ップの分析は、それに関する三つの問題——そのうち二つは意志形成過程に結びついている——を取り扱わねばならぬ。第一は、重要な経営上の諸決定がどこで生起するか、という問題である。この問題を解答することによって、われわれは、現実の経営管理の源泉を知ることができる。第二は、その他の誰が、もしありとすれば、決定を拒否ないし承認するかという問題である。この問題を解答することによって、われわれは、択一的な一連の行為の選択にあたって、最終的に真の意味における責任を負う人々を知ることができる。最後に、企業を全体として調整する権限が誰にあり、またこの権限はいかなるリーダーシップの要素から成り立っているかという問題である」と。

このように、企業における実質的な意志決定者（発案をつねに承認するだけの人ではなく、拒否したり承認したりする人）を見出そうとするにあたって、企業の内部のみを問題とし、企業の外部の諸集団は、はじめからビジネス・リーダーシップの外部におき、リーダーシップに単に影響を与えるにすぎないものとしてとりあつかうのである。彼らという。「各企業はそれぞれ種々の「外部」利害者集団と交渉しなければならぬ。これらの外部集団は、彼ら自身の利益を擁護するために、直接リーダーシップの任にあたっている人々に影響 influence を与えようと試みるかも知れない。また、しばしば試みる」。「強力な利害者集団によって及ぼされる影響についていうならば、これは、そのなかにおいて経営のリーダー達が経営を行う環境の一部分なのであって、リーダーシップ職能を構成する意志形成や調整ではないのである。意志形成者に対する影響と、意志形成への実際の参加との境界線は、殆んど感知しえないほど漠然としている。がしかしながら、この二つの概念——影響とリーダーシップ——は、区別しておかねばならない」と。

ビジネス・リーダーは企業においてその執行のトップに立つ人またはその集団であるから、ビジネス・リーダーに

対して企業外部の諸集団ははじめから、非ビジネスリーダーであり、企業の外部にある者としてとりあつかって、すこしもさしつかえない。しかし、企業において、実質的な意志決定者はだれかを問題にするとき、その者を企業の内部にあらはじめ限定し、企業の外部にある者は最初から影響者として取扱うことは、あきらかにただしい態度であるとはいえない。彼は、はじめから、企業における実質的な意志決定者を見出す作業において、誤った道をたどったといわねばならない。

#### 四 ビジネス・リーダーシップと支配

企業の内部において誰が実質的な意志決定者であるかを見出そうとし、企業外部の人はすべて影響者であると前提して、調査・分析しようとするとき、結論はおのづと明らかである。

「第二編経営者によるビジネス・リーダーシップと外部利害者集団 Part II Business Leadership by management and Outside Interest groups」は、<sup>(1)</sup>企業の最高経営担当者 chief executive である社長 president または取締役会長 chairman of the board が積極的リーダーシップの役割を果す、そして意志決定の権限は下部へ委譲・分散する（第四章、最高経営担当者と意志形成の分散）が、調整職能は委譲できず、意志決定の分散とともに重要化する（第五章経営担当者集団と調整の問題）、そして取締役会は最高経営担当者の決定をただ形式的に承認するにすぎない実情であるから、彼はリーダーシップ職能は担当していいとすべきである（第六章、取締役会）、というのである。以上の論述にたいして、だれも異論をさしはさむ者はあるまい。

（1）第二篇の題を平井、森訳は、「経営者および外部利害者諸集団によるビジネス・リーダーシップ」としているが、外部利

害者集団は影響を与えるものであって、リーダーシップには参加しないと主張しているわけであるから、「経営者によるビジネス・リーダーシップと外部利害者集団」とすべきであろう。

問題となるのは、利害者集団とビジネス・リーダーシップとの関係である。

彼は、「利害者集団とは、その集団が所与の会社の活動に、直接的に、そして強度に依存している集団を意味する」とし、(一)所有者(株主)、(二)資金の貸し手、(三)売買ないし貸借による財貨の供給者、(四)顧客、(五)同種あるいは関連産業の競争関係にある会社、(六)労働者、(七)政府、(八)組織に必要な主として財政的・法律的・技術的サービスの提供者の八つの集団を列記している。そして、最終的には、「種々の利害者集団の勢力は、会社によって異なるばかりでなく、時の経過によってもまた変化する。ニュー・デイルの財政改革に至るまでの半世紀において、金融利害者の力はそのピークに達し、以後下降しはじめた。一九三〇年代の初期以来労働者の力は加速度的勢いで着実に増加してきつつある。最も顕著なことは、政府の力が着々と、そして不可抗力的に増加してきつつあることである」と結論している。

労働者の力、政府の力の強大化はまぎれもない事実である。だが、彼のかかげる八個の利害者集団なるものは、同列に企業の外部の利害者集団として企業にたいして影響を与えるものにすぎないのであり、ただ、その影響力においてのみ差のあるものとして把握してよいものではない。彼自身、所有者については少数者支配 minority control を、金融者については銀行家支配 banker control を論じているのである。したがって、この二者、所有者自己資本の提供者と貸し手、他人資本の提供者と、他の六者、販売者、顧客・競争企業・労働者・政府・組織に必要なサービスの提供者とを同列に影響をあたえるものとして論ずるわけにはいかない。<sup>(2)</sup>しかし、後の六者はそれぞれ性質を異にす

るが、例外的な場合をのぞき影響を与えるものとしてとりあつかってさしつかえあるまい。

(2) 笛本正治教授は、「ゴードン批判」として二点を指摘しておられる。「その一は彼が経営管理（経営指導）について決定を行うことの機能にのみ注目し、その決定を執行又は実施する機能については殆んどふれていないという点である」。「その二は彼のいう利害者集団についてである。彼が利害者集団を分析したことは明らかに注目すべき試みである。しかし、彼の分析ではなお利害者集団がいわば羅列的に検討されている傾向が否定できない。それぞれの利害者集団のもつ質的な相異の分析がさらに望ましいといえよう。のみならず、彼が利害者集団としてあげる労働組合の吟味は必ずしも充分とはいえない」（「笛本」労働関係と経営管理・増訂版」森山書店・昭和二十九年・三四—三五頁）

ゴードンは、「株主の役割」（第八章）として、大会社の所有における株式の分散と集中を指摘し、多数の小株主は無能力であるが、「会社の議決権株の十五ないし二〇%を持つ少数持株利害関係者は、一般にある意味における実効支配 *working control* を持つものと推定される」といい、積極的でないし消極的少数者支配の事例研究のち、さらに「少数者支配の意義」をつぎのように論ずるのである。「積極的意思形成における少数者集団の役割が限られたものであるにしても、われわれは彼らの力 *power* および影響力を過少視してはならない。少数者支配は常に潜在的 *potential power* を意味し、通常相当の影響力を意味する。」そして、「少数者集団の力は、彼らの集合的投票力 *collective voting strength* に内在する会社の経営者更迭能力から生ずる。」「少数者集団の投票力に内在する力に加えて、その集団が持つ富がその集団に相当の力を賦與する。富は自動的にある程度の経済力と影響力とを伴う」。このような、「少数者支配に内在する力は、そのビジネス・リーダーシップに及ぼす効果について見た場合、二重の重要性をもつ。第一に、それはビジネス・リーダーの態度活動を制約する継続的影響の源泉となる。第二は、力は力として重要である。少数者集団には、決定を行う人々を改任する能力 *ability* および自分自身で決定を行う能力が内

在する」。「われわれは、この種の経済力の所有を記述するためには、窮極的支配 ultimate control という語を使用する。しかしながら、窮極的支配——経営者層の改任能力——は、われわれがビジネス・リーダーシップの概念に含ましめる現実の意志形成と同じものではないということを銘記することが肝要である。窮極的支配は、力と影響を意味する。それは意志形成にある程度参加を意味するかも知れず、意味しないかもしれない。大会社においては、それは決してビジネス・リーダーシップ職能の完全な引受けを意味するものではない」と、主張する。

もともと、一般的にいうリーダーシップと支配とは異ったものであり、したがって少数者支配とビジネス・リーダーシップとは、ゴードンのようにながと論ずるまでもなく、別箇のものであり、少数者支配はそれ自体としてはビジネス・リーダーシップではない。彼が、少数者支配をしてビジネス・リーダーシップとはかわりなきものとするためにながと論じなければならなかったのは、ビジネス・リーダーシップの概念の中核をして意志決定、それも実質的な意志決定としたためである。支配は自己の意志に他人を従わせる事をその概念の不可欠の要素とするものであるから、支配者はもともとつねに実質的な意志決定者である。だから、ゴードンのように、ビジネス・リーダーは企業における意志の決定者であるのとらえれば、少数者支配をなす少数の大株主＝所有者は必然的にビジネス・リーダーとならざるをえないのである。ところが、支配者はビジネス・リーダーではないという結論のためには、こんどは支配の概念を、一般的に通用する概念からかえなければならぬ。彼は、少数者支配をして、ビジネス・リーダーに影響をあたえる力ないし影響にすぎないものとするのであり、企業の外部からビジネス・リーダーシップに影響をあたえる供給者とか顧客とか競争会社とかと同じようなものとして同列にとりあつかうのである。支配にしる影響にしろ、いずれもその存在にともなう力にもとづくものである点においては同じであるが、その力の強弱の量的差は

決定的なものであり、量的差は質的差となつてゐることは、言うまでもない。

さらに具体的に見てゆこう。彼は、少数者支配を経営に積極的に参加する場合と積極的でない場合の二者としてゐるが、後者においてすら、「この場合支配とは、通常決定の発案というよりは、むしろ承認を意味するものであり、そして直接的承認ないし拒否というより単に間接的な影響を意味する。支配の目的は、普通、支配集団の特定利害を伸長ないし保護することであり、そしてこのことは多くの、おそらく殆んどすべての方策 policies の形成に参加せずに達成するであらう」といい、「会社支配の公準 criterion は経営者層の選改任能力である」としている。少数者支配をこのように把握するかぎり、それは経営者層の決定を実質的に承認することを意味する。それは、あくまで形式的な承認でもなければ形骸的な承認でもなく、実質的な承認であり、実質的な意志決定である。少数者支配は、もちろん企業におけるすべての意志決定に参加するものではない。だが、それは会社における最も重要な事項たとえば、発起および原初組織・経営者の選任・利益の分配・清算または更生等の意志の実質的決定者である。そして、ゴードン自身、「ビジネス・リーダーシップ職能に含まねばならない諸決定」としてつぎのリストを掲げているのである。

# I 発起および原初組織

## A 主要目的の決定

## B 原初組織の創設

- 1 規模、法律上の組織、財務的構成、内部組織、生産さるべき特定製品、生産および配給方法等の決定
- 2 首脳職員の選任

C 生産要素、なかならず資本調達に関する交渉

## II ゴーイング・コンサーンとしての事業継続

A 人格的リーダーシップ、および権限の継続的運用による組織の維持

B 次の諸事項に関する特に重要な決定

1 生産数量および生産管理、

2 価 格

3 売買（販売組織および販売方法、広告、購買等）

4 賃銀、およびその他の労働問題

5 資本構成の変更、運転資本の維持、新資本の確保等の財務諸問題

6 経営規模の変更（拡張ないし縮小）

7 会社自体あるいは主要支店の位置の変更

8 内部組織および諸手続の変更

9 製品および生産の（技術的）方法の変更

10 会社と外部諸集団との関係、消費者、銀行家、政府等の特定の集団との関係、および公衆一般との関係

（すなわち「パブリック・リレーションズ」の双方

11 利益金の分配

C 前記諸決定を行う人々、およびそれらの諸決定の実行の指揮の主たる任を負う人の選任

ゴードン「ビジネス・リーダーシップ」批判

### Ⅲ 再組織または清算

#### A 再組織（合併もふくむ）

##### 1 再組織の決定

##### 2 旧組織から新組織への転換に当つてⅠに記した諸事項の決定

#### B 清算

##### 1 清算の決定

##### 2 主として財産配分に関する清算条件の決定

しかも、さきに見たようにビジネス・リーダーシップの中枢としての意志決定は形式的なそれではなく、実質的なそれであるとしているのである。とすれば、彼の理論よりすれば、必然的に少数者支配は、同時にビジネス・リーダーシップとならねばならない。まことに明白な三段論法の帰結である。

支配はもととリーダーシップではない。<sup>(3)</sup>したがって、少数者所有支配はビジネス・リーダーシップではない。そして論ずるまでもなく、ビジネス・リーダーは経営者であるゴードンの調査の分析・結果なるものも、少数所有支配は存在するが、それはビジネス・リーダーシップに参加するものではなく、ビジネス・リーダーは経営者であるというのであった。ゴードンの調査の結論と一般に自明とされていることと同じであった。ゴードン御苦勞様というべきである。だが、そういってすますわけにはいかない。ゴードンのリーダーシップの概念はその一般的なものと異った特異なものであった。であるから、彼の調査の実態が誤まっていけないかぎり、一般的な結論とは異ったものが出ざるをえない。そして、ゴードンは実態を虚心にただしく見落しなくとらえているのである。その実態調査・分析には、



教示される多くのものがある。にもかかわらず、一般的な結論がえられたのは、リーダーシップに対応する概念である支配の本質を単なる影響力にすりかえるという二重の誤りをおかしたからであった。この錯誤は、どこまで意識的であり、また無意識的であったと理解すべきであらうか。個別企業のリーダーシップ即社会経済全体のリーダーシップとしてビジネス・リーダーシップをとらえて論を進めたことによる、必然的にたどらざるえなかった誤謬の展開とすべきである。では、何を主張しようとして、以上のきわめて特異なビジネス・リーダーは誰かという理論を展開してきたのであらうか。

(3) リーダーシップとは集団の成員が自らすすんで集団の活動に参加して集団の目的の達成に努めるように誘導し、しかも成員相互の連帯性を維持させるような集団生活における本質的な機能の一つを指し、それが支配と異なるのは、前者がその機能の遂行を被指導者の自発性に期待するのに対して、後者はそれを究極においては支配者側の物理的・心理的統制力におき、しかも支配者は代替を許されないものとして存在している点に求められる」大橋幸「リーダーシップ」(社会学辞典、九三二頁)

## 五 ビジネス・リーダーシップの職業化

ビジネス・リーダーシップを担う者は経営担当者集団であると論じてきた(第二編)ゴードンは、次にそれに立つて、ではいったい経営担当者はどうのようなインセンティブのもとにビジネス・リーダーシップ職能を果し、ビジネス・リーダーシップはどのような性格をもってくるかを論ずる(第三編ビジネス・リーダーシップのインセンティブとその職業化 Part III Incentives and The Professionalization of Business Leadership)のである。彼の言うところを聞こう。

「現在大規模経営のリーダーシップが反応を示しているインセンティブはいかなるものであらうか。そして、それ

は大会社において行われる意志形成の様式にいかなる効果をもつであらうか。

「経営者集団に効力をもつ報酬には広くいつて二つの類型がある。すなわち金銭的 financial なものと非金銭的なものである」。「重要な金銭的インセンティブは、数種類ある。すなわち、(1) 俸給 salary とボーナス、(2) 持株から生ずる配当、および元本の評価益（および程度は低いが社債からの収入）、(3) 適当な言葉はないが、「役得」gain of position とでも呼ぶべきものである。この第三のものはいくつかの形をとる。たとえば、自己の会社の証券を内部情報に基づいて売買すること、経営者が会社をして、彼が個人的に利害関係をもっている他の会社から購買せしめるようにしむける等々である」。そして、くわしい実態調査をかがげ、分析した結果として、「金銭的インセンティブは、現代経営のリーダー達がますます職業的、被<sub>レ</sub>備<sub>二</sub>管理者 professional "hired" managers の性格を帯びてきつ<sub>一</sub>つあるということを示している。経営者報酬 executive compensation は相対的に安定しており、ボーナスはリーダーシップ活動の成果にたいする報酬総額として密接に結びつけることができない。経営者の雇傭は高度に安定しており、経営者が退職する際に年金が与えられる例が増加しつつある。サラリーマン化したビジネス・リーダー達 salaried business leaders は多額の報酬をうけるとともに、さらに確実性と安定性の魅力が加わっているのである」と結論する。(第十二章ビジネス・リーダーシップにたいする金銭的インセンティブ)

次に、彼は、「経営者による彼らの会社における持株は、ドル額から見てもどの位の大きさか。彼等はこの持株からどれだけの配当をうけ、その配当は彼等の俸給・ボーナスと比べてどの位か、結局、正味のところ、所有による総所得——配当および元本の騰貴見込をふくめて——は、会社経営者の総収入中の直接的報酬とくらべてどの位にあたるのか」を問題とし、諸資料にもとづいて、「俸給およびボーナスが明らかに支配的な金銭的インセンティブである」、

「所有から期待される利得は、そのもつインセンティブが意味をなさないものとは言いえないが、おそらく報酬はど重要ではないであらう」と結論する。

さらに、彼は非金銭的インセンティブをとりあげる。「直接的欲求充足を目的とする財貨獲得の欲望以外の、経営者の行為にたいする最も重要な拍車は、おそらくつぎのようなものであらう。すなわち、権力獲得の衝動 *urge*、名声欲、およびそれに関連する競争の衝動、創造衝動、自己を集団と一体化する性向およびそれに関連する集団への忠誠心、安定への願望、冒険をおかし、ゲームのためのゲームをする衝動、他人に奉仕する願望等である」。「これらの動機は、貨幣的報酬によっても多かれ少かれ満しうるが、それらはまた、大会社がビジネス・リーダー達に提供する他の誘因によってもかなり満たしうるのである」。

そして、最後に「大会社のインセンティブ・システム」と題して、つぎのように総括するのである。「大会社が経営者集団にたいして、俸給やボーナス（主として俸給）から種々の非金銭的誘引にいたる広汎なインセンティブを提供していることは明白である。しかしながら、ビジネス・リーダーにたいする伝統的報酬である経営の所有から生ずる利潤は、われわれの最大級の諸会社の最高経営者達の大半にとっては、主たるインセンティブではない。多くの主として産業会社の高級役職員層の持株はドル額から見ればかなり多額であることは事実ではあるけれども、経営者達是一般に、貨幣的報酬としては、所有による利得よりも直接報酬の方にはるかに依存している。そして、経営者を動機づける個人的願望の点から見ると、大会社が提供する非金銭的誘因もまた、サラリーマン化したビジネス・リーダーに対するインセンティブとして、しばしば利潤より上位をしめる」。「貨幣的報酬は、大部分、大会社において必要なビジネス・リーダーシップの供給を誘起する為の最低条件となりつつある」。「十分な俸給が与えられれば、前記の

非金銭的インセンティブが、十分に強力な誘因となる」と。(第十三章・所有と非金銭的インセンティブ)

以上の経営者報酬、経営インセンティブについての実証的研究ならびに報酬の面からする経営の職業化の主張は、先駆的な意義をもつものであり、またそのように評価されている。

(1) 「経営の職業化についての主張としては、ゴードンとは別の理由から、すなわち経営職能の内容が科学化してきたことを根拠として、すでにジョーンズによって論ぜられた」。E. D. Jones, *The Administration of Industrial Enterprise, with Special Reference to Factory Practice*, 1916, new edition 1925. の「第一章新しい方法と新しい精神」I *The new method and the new spirit* において *The professional Administration* の出現を論ずるのである。「経営者の間に職業的なほころぎが生ずるにつれて、われわれは、彼等の職業的感情の基礎となっている二つの条件を確認するのである。第一には、経営の諸方法が諸原則の総体によって基礎づけられたものであるということであり、いま一つは、経営の究局の目的が社会奉仕の動機によって品位のあるものとされるところである」(P. P. 9—10)

なお、アメリカにおける現代の経営者の生活についての実証的な報告研究書である *The Editors of Fortune, The Executive Life, Dolphin Books, Doubleday and Company*, 1956. 古川栄一監修・内田幸雄訳「現代の経営者」は、アメリカ経営者階層の出身・報酬・移動・昇進・解職等の面から、かなりその職業化の側面を示している。また、Vance O. Packard, *The Pyramid Climbers, John Farrarherson*, 1962. 徳山二郎・原勉「ピラミッドを登る人々」も経営者の職業的側面を画っている。

さて、「大会社におけるビジネス・リーダーシップが、職業的経営者集団の手に委ねられた」ことを論じてきたゴードンは、所有者の経営者がおこなうリーダーシップと意志形成の内容と、職業的経営者がおこなうリーダーシップと意志形成の内容とが、どのように相異なるか、職業化とともにどのように変化してゆくかを見るのである。

第一に彼は、「結局、個人的経営から職業的経営への変遷は、一層形式的な、窮極的には一層組織の官僚主義的形式 *Bureaucratic patterns of organization* をつくりだす傾向があるということである」とのべている。経営者

が集団化し、経営が職業化すれば、官僚主義的諸傾向が引き起こされるのは、必然の筋道というべきである。<sup>(2)</sup>

(2) 経営者の官僚制化は、必然的に企業体全体の官僚制化を引き起こすし、またそれと対応するものでもある。経営における官僚制的傾向に関する研究は次第に盛んになってきた。たとえば、Alvin W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1955. 岡本秀昭・塩原勉訳編「産業における官僚制——組織過程と緊張の研究」

だが、問題は第二の論点にある。この点こそ、彼の最終的結論・主張点ともいふべきものである。すなわち、従来のビジネス・リーダーシップの目標たる利潤追求の変質、利潤経済の変容である。彼は言う。「簡単にいえば、大会社における利潤、動機は新たな様相を呈しているのである。ビジネス・リーダーシップの目標は、利潤創出、profit-making であるが、利潤収受、profit-receiving ではない」。そして、「利潤がリーダーシップの報酬でなくなつた」のであるから、「利潤は所有者による資本の供給ならびに危険負担にたいする報酬として考察されるべきであり」、「相対的に消極的な所有者にたいする配当金は、利潤というよりはむしろ非契約的、利子、non-contractual interest と名付けた方が適當であろう」。「われわれは、ますますビジネスリーダーにたいして、彼らが会社の最大利潤の目標以外の他の目標をも追求することを期待している。一層広汎にわたる諸基準——低価格、生産数量の最大化、そしてとりわけ雇傭の安定と保護のごときもの——が、政府の干渉や影響力ある利害者集団の圧力によって、ある程度おしつけられつつあるのである」と。(第十四章・ビジネス・リーダーシップの職業化)

大会社におけるビジネス・リーダーは実質的な意志決定者は、経営者であり、彼等は集団化し、職業化してきている。所有者は、ビジネス・リーダーではなく、諸他の利害者集団とともに、ビジネス・リーダーシップに影響を与えるものにすぎない。そして、経営者の所得は俸給化し、所有者の所得は利子化する。しかも、外部利害者集団のうち「人民に奉仕するために存在する」政府や労働者の力、影響力が次第に増大してきた。ここに、ビジネス・リーダー

シップの目標は、単に最大利潤の追求以外に低価格・生産の極大化・雇傭の安定等の人民の福祉追求に次第に向かわざるをえなくなってきた。ここに、社会経済全体のリーダーとしてのビジネス・リーダーシップの変質を見る。というのがゴードンの主張である。そして、われわれはここにいたって、ゴードンはこのことを主張したいばかりに、特異なビジネス・リーダーシップの概念を設定したり、あるいは長々とわかりきったことを論じたり、さらには綿密な調査・分析と結びつけたりしてきたのかと、はじめて了解するのである。

たしかに、ゴードンのいうように政府や労働者の力は次第に大となり、集団化し職業化した経営者はその影響を次第に大きくうけるであらう。そして、労働者集団の欲求は、「低価格・生産の極大化・雇傭の安定等」であらう。さらには、経営者の非金銭的インセンティブは次第に増大しつつあるであらう。だからといって、ビジネス・リーダーシップの内容が、最大限利潤の追求のなかに、非利潤的動機が次第に導入せられ、後者の側面が次第に増大してゆくという結論を、そのまゝ肯定するわけにはいかない。なぜなら、われわれは、経営者の集団化はそのまま認めるけれども、経営者の職業化についてはそのような側面が存在することを認めると同時に他の側面も存在すると考えるからであり、また、経営者とともにゴードンも否定することのできなかった支配者の存在を肯定するからであり、さらには政府をゴードンの言うように「人民に奉仕するために存在する」とはいちがい考えないからである。

ゴードンは、経営者の職業化をさきにも示したように金銭的インセンティブの実証的研究より導きだした。すなわち、経営者報酬の安定・雇傭の安定・ボーナスと成果との非関連性・年金制の普及化・所有より生ずる利得Ⅱ配当収入が経営者報酬よりはるかにすくないことを根拠として。たしかに、彼の指摘は頭から否定しざるべき性質のものではない。しかし、彼は、経営者報酬の分析において、安定とか、普及とか、関連とか、比較とか、数字をつねに相対

額においてとらえ絶対額において把握し、その面からの結論が何等引きだされていないことは、彼の分析の致命的な欠陥である。ゴードンの掲げる一九三六年における経営者の典型的な報酬を示す次の表 (John C. Baker, Executive Salaries and Bonus Plans, 1938, P. 181) をみよう。

個々の会社における経営者の地位	報酬	中位値
最高給の経営者	九三、〇〇〇ドル	
第二番目に高給の経営者	六三、〇〇〇	
第三番目に高給の経営者	五〇、〇〇〇	
その他の全経営者 (平均)	二四、〇〇〇	
全経営者 (平均)	三五、〇〇〇	

まず非常に高額であるということ、第三番目の五万ドル (千八百万円) という額をとってみても、それは賃銀という範疇をはるかに越えたものであることがわかる。それはどんなにぜいたくな生活をしても大きな残余を残す額であり、その残余は財産となり、現代における支配的な財産の形態である株式に投ぜられ、それは年々増大してゆくであらう。そしてその額自体は彼が高度の専門的な経営能力を発揮したことすなわち高級・複雑労働に対する賃銀部分と会社利潤の一部と理解するのが自然である。そして、この経営者報酬を構成する利潤部分と賃銀部分のうち、ある経営者にとっては、利潤部分が圧倒的に大であらうし、ある経営者にとっては賃銀部分が利潤部分をまさるであらう。このことは、前掲表が示すように最高級の経営者、経営者平均・低位経営者の報酬に非常に大きな格差が存在することからもわかる。そして、利潤部分が圧倒的な額の経営者報酬をうけとる経営者は、彼はまさに資本家以外の何物で

もない。彼は機能資本家であるとともに所有資本家でもある。そして、賃銀部分が主体をなす経営者報酬の取得者こそ、彼の規定する professional hired managers と呼ぶにふさわしいものである。

この経営者報酬の格差にともなう経営者集団の内部の階層化は、経営の意志決定の内容の重要性の格差であることは説明を要しないであらうし、権力・地位・威信・名声と比例するものであり、したがって非金銭的インセンティブとも相剋的關係にあるものである。したがって、非金銭的インセンティブの増大は、金銭的インセンティブと何等矛盾するものではない。

このようにみてくるならば、経営者は、とくに最重要の事項の意志決定者としての経営者階層の上層部は資本を機能させることによって利潤を取得するという面からみても、資本を所有するという面からみても資本家（機能資本家であり所有資本家）であって、彼等が利潤追求動機を弱めてゆく契機は内部的には毫も存在してはいないのである。

ゴードンが「現代のビジネス・リーダーは、彼自ら良いと信じている明確な諸目標をもたない」(p. 323)と言うのは、たわごとと言うべきである。では、外部の公共的性格保有者たる政府・労働者の圧力の増大を検討するに、たしかに両者の圧力の増大は認められるが、政府はゴードンの言うように「人民に奉仕するために存在する」という風に考えることはできないのであって、政府は「人民に奉仕するために存在する」がごとく表面的には見えながらつねにその社会の支配階級の利益に究局においては奉仕するためには存在することは、すでに明らかにせられたところである。労働者集団の要求にたいしては、経営者は、利潤追求に矛盾しないかぎり受け入れる。低価格はマーケット、シエヤーの拡大・大量販買を可能にし、高賃銀は有効需要の増大を結果し、完全雇傭化政策の導入も雇傭の安定・経営の安定となるのである。しかし、その道はどこまでもすすめられるものではない。以上は利潤追求と相反する側面を



もつのであり、高価格・低賃銀・首切りが必要と認められる場合は、経営者はそのような意志決定をすすんでとるであらうし、現にとっている。労働者の要求が強まつたとしてもそのことに変わりはない。ただ労働者の力の増大が、私的企業制度自体をうちこわすにいたったとすれば、そのときはじめて、利潤追求衝動は止揚せられるであらう。

(4) G・コルコは「果して、会社経営者が実際に現代の諸理論が描いているような受動的な、しかも為政者の人物であるかどうかを検討」して、「税金対策のために」所有の実態が歪められているが、「株主の権力も経営者の権力も少数のエリートがにぎっている」し、経営者は株式入手権の普及とともに配当に対してきわめて高い関心をもつ階層であり、「少数のエリートへの経済力の集中は、論議の余地のない事実である」と主張している。Gabriel Kolko, *Wealth and Power in America*, 1962. 佐藤定幸「アメリカにおける富と権力」第四章株式会社権力の集中

なお、経営者報酬と経営者の性格に関するすぐれた研究として、片山伍一「アメリカ株式会社における経営者報酬の問題」九大経済学研究第二十三巻第二号がある。

## 五 結

バーリミーンズが、経済力の集中・独占より、ただちに経済における大会社の支配的地位・利潤追求のもとにある多数競争企業の経済から大会社による社会的生産の需給の計画的調節への変容を唱い、それを大会社の経営者支配論で補強したのにたいして、ゴードンは、大企業のリーダー意志決定者は所有者ではなく経営者であり、彼等は職業化するとともに、増大する政府・労働者等の公共的勢力の影響を次第に受容することによって利潤追求目標以外の非利潤追求目標を達成するようになる。かくして、社会経済のリーダーシップである企業のリーダーシップの変化により利潤経済制度は変質してゆくと論じたのであった。いずれも、独占擁護の理論である。とくに、ゴードンのそれは、まことに地味なかたちで、あるいは手のこんだかたちでの理論というほかない。そして彼の理論は、理論をくみ

たてるための素材あるいは事実には、どこまでも忠実であり、真実を追求しながらも——企業における諸決定項目の整理・経営者層の集団化・経営者層の意志決定状況・調整機能の状況・取締役会の現状・諸利害者集団の状況・経営者への諸インセンティブ、いずれもすぐれたものであり、高く評価されるべきものでありながら——、理論構成において要めとなる諸概念の内容をすりかえ・歪曲することによって——ビジネス・リーダーシップ、支配など——、あやまった結論を唱導したものであるというべきであらう。ゴードンの所説に反対の意志を表明する多くの学者が存在したにもかかわらず、ゴードン批判としてまとめたものがあまり見られないのは、このような彼の理論構成によるのであらう。

(1) もちろんゴードン批判はないわけではない。そのうち、もつともまとめたものは、上村貞治郎・井上清「工業の経済理論」ミネルヴァ書房・昭和三二年・第七章第四節であり、その他・野口祐「経営管理論史」森山書店・昭和三五年・一四四——一四六頁、植村省三「経営職能論の一面——意志決定の主体について——」立命館経営学第二巻第一号などがある。鎌田正三「アメリカの独占企業」時潮社・昭和三一年は、バーリミーンズについては批判を加えているが、ゴードンは援用するにとどまっている。

さて、われわれは残された問題として、この社会経済全体のリーダーシップは誰によって担われ、どのように遂行されているか、果してゴードンの言うように企業のリーダー即社会経済全体のリーダーと把えてよいものかどうかを見てゆくことにしたい。

リーダーシップは、集団目的を達成するにあたって、リーダーが集団の成員を目的にむかってひっぱってゆく機能である。したがって、それは本来意志的・意識的なものというところ、私的企業制度とも資本主義制度とも呼ばれる社会においては、個別企業がそれぞれ利潤追求を目的として、経営者がリーダーとなり、リーダーシップ機

能を果しているにもかかわらず、社会経済全体はそれを構成する個別企業がそれぞれ利潤追求を目的とするという意味では利潤追求を目的としているが、全体経済それ自体は企業における経営者のような担い手をもっていないのであって、それは意志的でもなければ意識的でもない。

つぎに、リーダーシップ職能に不可欠の要素として調整という機能がある。もちろん、企業においては、従業員の全体を企業目的にむけ、遂行するための調整機能は、経営者にとって最も重要な職能の一つとなっている。ところが、個々の企業はそれぞれ意識的・決定目標に自己目的に向って進みながらも、全体としては意識的・統一目標をもたず、個々の企業を全体の立場から調整するものは存在しない。しかし、部分が意識的であり全体が無意識的であるとしても、部分がバラバラではなく全体として一つのまとまりが存在するとすれば、すなわち個別企業が全体経済の有機的な一環を形成するものであるとすれば、部分は意識的であれ無意識的であれ、何等かのかたちでの調整作用をうけなければならない。個別企業は、それぞれ利潤追求を目的として生産し販売する。しかし、一つの社会経済が一つのまとまったものとして成立存続するためには、各種の生産財と消費財がそれぞれ一定の質的量的バランスをたもって生産され、再生産されねばならない。個別的な生産単位である企業が、生産物の質と量において恣意的であるにもかかわらず、全体として前記のバランスがたもたれるためには、各個別企業のそれぞれに何等かのかたちの調整機能が働かねばならない。意志的意識的な調整者は存在しないとすれば、それは無意識的なものである。それは、スミスのいわゆるインヴィジブル・ハンドであり、需給法則をとおして貫徹される価値法則である。このように、私的企業制度のもとにある社会経済の全体の調整機能は、価値法則によって担われ、果されているのである。

以上のようにみるならば、社会経済全体におけるリーダーシップの人格的担い手は存在しないということがあきら

かである。

ところで、本節の冒頭で述べたように、経済力の集中⇨独占現象よりして、バーリミーンズはただちに需給の計画的調和・利潤経済の否定をおこなったのたいて、ゴードンは、職業的経営者集団をして企業および社会経済全体のリーダー⇨実質的意志決定者にしたてあげることにより利潤経済の止揚の可能性を説いたのである。経済力の集中⇨独占が利潤追求をやめるものではないこと言うまでもない。逆に、独占による利潤追求の矛盾の一層の増大が、バーリミーンズやゴードンなどの本質陰蔽の独占擁護論を生み出したのである。経済力の集中の内容は、巨大会社を構成単位とするカルテル・トラスト・コンツェルンである。カルテル・トラスト・コンツェルンの実質的意志決定者たる金融寡頭が大会社の経営者層の上に支配君臨するのである。この状態は資本主義の最終段階であり、私的領有と社会的生産の矛盾がその諸側面において極大化し、独占資本家が自己の存続をはかるために、政府をしますます高価⇨高税金たらしめ、国家権力をもって資本主義の末期を支えんとする体制である。<sup>(2)</sup>

(2) 拙稿「バーナム経営者革命論」批判下(立教経済研究・第十七卷・第三号)に若干この問題を論じておいた。

このように見るならば、支配者を隔つこの方におしやり、非所有・職業的経営者集団をおし出し、彼等こそ企業ならびに社会経済全体のリーダー⇨実質的意志決定者であり、彼等是非利潤的目標を追求してゆかざるをえない制度的環境にあると主張するゴードンの歴史的意義は、おのずから明らかといふべきであらう。

## 附 論

ビジネス・リーダーシップ論の實質的な発展としては、大企業の経営者が現代の二十世紀資本主義において、この社会のリーダーとして、「神の都」をつくりあげるといふ大いなるヴィジョンを画した Adolf A. Berle, Jr., The 20 th Century Capitalist Revolution, 1954 (桜井信行訳「二十世紀資本主義革命」)がある。<sup>(1)</sup>これについては、稿をあらためて論じたい。もろもろの経営ないし経営者の社会的責任論も、おなじくビジネス・リーダーシップ論の實質的な発展と把握してさしつかえないであらう。ジエナルエレクトリック社副社長 Ralph J. Cordiner の New Frontiers for professional manager, 1956 川村欣也訳「これからの経営者」はその代表的なものである。

経済力の集中＝独占の進行にともなう社会的経済的矛盾が増大すればするほど、独占体のリーダーの社会経済に対する積極的肯定的側面を拡大し、彼等を社会のリーダーとして是認しようとする議論はますます多くなることであらう。これらの論者は、すでに「独占の擁護者たち」(Apologists for Monopoly, 1955. Labour Research Association)と呼ばれている。

(1) 桜井信行「二十世紀におけるビジネス・リーダーシップ」(「PR」第九巻第六号所収) 参照

社会全体ないしは社会経済全体の矛盾の増大は、企業内部の矛盾の増大と対応する。経営者と従業員との基本的な関係は、資本の代理人としての経営者と賃銀労働者との関係であり、購買労働力の消費関係＝生産関係であるから、それは、支配関係であると同時に協働関係をなすものである。従業員の人間的自覚が強固になればなるほど支配関係を基礎にする管理態度は困難になってくる。経営者と従業員との協働関係にもとづく、すなわちリードする者とリー

ドせられる者との関係にもとづく管理が次第に要請せられてくるをえない。そして、指導関係を強化することによって支配関係を補強しようとするのである。Lyndall F. Urwick, *Leadership in the Twentieth Century*, 1957 (藤芳誠一・星野清訳「現代のリーダーシップ」経営を推進させるもの)は、リーダーの人間の資質を論じたものであり、リーダーシップ論を中核にすえた管理論として、Ralph C. Davis, *The Fundamentals of Top management*, 1951 がある。そして、この経営者をして支配者およびリーダーとしての二重性格をもたせることより生ぜしめる事態ないし矛盾に逢着した社会学的研究として、T. N. Whitehead, *Leadership in a Free Society*, A. Study in human Relations based on an analysis of Present-Day Industrial Civilization, 1936 などがある。

(2) 「指導関係はその集団目的の共通性や被指導者の服従の自発性の観点からしはしば支配関係と対蹠の意味にもちいられるが、支配関係のなかにもリーダーシップの要素で包含されているし、逆に政党や労働組合のように目的や利益の共同性が濃い集団の指導も支配関係に移行しやすいので、両者をあまり固定的に分離することは学問的分析のうえでも有効でないばかりか、ファシズムのばあいのように現実の支配関係を陰蔽するイデオロギー的役割をいとなみやすいことに注意しなければならぬ。丸山真男「リーダーシップ」(政治学辞典一三六五頁)

(3) 桜井信行「リーダーシップ」(古川栄一・高宮晋編「経営管理の理論と方式」所収論文)、桜井信行「経営者リーダーシップ論」(「PR」第八巻第一号所収) 参照

リーダーシップ論は、資本家的生産関係の矛盾の増大とともに今後、制度論的に、管理論的に、社会学的に、いよいよ盛行をみるであらう。そして、生産関係が支配関係的側面をなくし指導関係が純粹につらぬかれる社会である社会主義社会においても、その研究は決しておとろえないであらう。