

経営学における制度論的思考

植 村 省 三

は し が き

一、制度論的思考の特質とその背景

二、制度的経営学の系譜

三、アメリカ経営学と制度経済学

む す び

は し が き

戦後現在まで、大規模にわが国に導入されてきた種々のアメリカ的経営技術は、現在ひとつの反省期にあるといわれている。しかしそれにもかかわらず、このアメリカ的経営技術とそれを支える経営理論への全面的依存は現在もなお変ることなく続いているのがわが国の学界、実業界何れもの現状であることは否定できない。そこでこのアメリカ的経営技術と経営理論の、アメリカの現実の中での役割と本質を深く究明することはきわめて重要なことと思われる。本稿の意図はここにある。

現在、こうしたアメリカ的経営管理技術は、アメリカの巨大独占企業の実践的要請としてきわめて高度な、近代的な技術として、広範囲にわたって展開されている。しかもこれら経営諸過程における各部門管理活動は、それぞれ有機的な関連のもとに総合的に体系化されることによって、企般的な経営管理活動として展開されねばならない。それはもとより各部門の諸活動が、企業の唯一最高の目的としての利潤の最大限の追求に統合されねばならないからだ。だが、その場合、こうした企業の目的諸活動が統合されるべき企業目的の規定において、あるいはそれと不可分の関係において、企業の社会的性格、社会的責任なることがとえられるのが一般である。このことは単に理論の問題としてのみならず、何よりも、現実の企業目的の規定においてみられる（これは後に本文で例示する）ところである点特に注意を要する。もとよりこのことは、利潤目的を真に否定するものでありえず、その円滑な遂行のためにこそ特にそれが唱えられねばならないものであることは後述のとおりである。ところでそれはともかくとして、こうした方向における企業目的の規定は、何よりも、現実の全般的企業管理活動を、企業の錯綜した内的・外的諸関係の中で効果的に遂行して真の企業目的たる利潤追求活動を推進しようとするための全体としての基礎づけをなすものであることはここで特に重視されねばならないだろう。こうした企業の実践における事態を反映して、経営理論においても、その理論的基礎として、企業の性格変化が説かれ、経営者の社会的責任が論ぜられるのである。こうした理論的・実践的な企業目的・性格規定が相まって、全般的な企業管理活動の展開がバック・アップされ、利潤追求目的の遂行が基礎づけられるということができるわけである。こうした意味をもつ企業、経営者の社会的責任の理論は、周知のように、企業がかかるものとして性格づけられ、かかるものとして持続的に存立するという、つまりかかるものとしてのいわゆるゴウイング・コンサーン、ない

しは制度(institution)として規定するところの制度論的思考に多少とも根ざしている。したがって、この制度論的思考は、現在の経営理論、さらにはその現実的基礎としての企業の諸実践活動（具体的には経営者の意識的諸活動）における最も重要な基本的思考といえるであろう。そこで、これを批判的に、その根源にまでさかのぼって検討することは、経営管理の問題にとりくむためにも不可欠になってくると思われる。以下、こうした問題意識からこの経営学における制度論的思考について検討してみたい。

なお、以下では筆者は、理論を理論それ自体としてではなく、現実の企業管理活動、さらにはそのあり方をそれぞれの段階で規定する資本の運動との関連において、その反映としてとらえるという基本的立場から問題を展開したつもりである。

一 制度論的思考の特質とその背景

制度論的思考の特質を一言でいえば、企業を制度(institution)として把握する立場だということにつきる。企業という、現実のきわめて具体的な存在を、制度というそれ自体きわめて莫然とした、何れとも多様に解釈されるような概念において、しかも政党、労働組合、その他の団体組織と同列に把握するというのである。制度論的思考の特質はまさにこの点だが、こういつてしまえば何ら重視されるべきものもなく、きわめて常識的ともいえる思考にすぎない。しかしながら問題は、この「制度」という概念の意味・内容と、企業がここでのような「制度」としてとらえられているかという点にある。これを明らかにしなければこの制度論的思考が現実にも果している役割を理解することはできないであろう。「制度」概念の検討は第三節にゆずるとして、ここでは後者の問題につ

いて先ず簡単にみておこう。

周知のように、経営学における制度論的思考は、企業の利潤追求という目的を否定し、それを社会的目的・性格をもった「制度」として把握する。そしてそれはかかるものとしての企業を代表するものとして経営者を論じ、その社会的責任を説く。企業を「社会的機能」を遂行する「制度」として把握するのがかくて制度論的思考の立場である。さらにまたそこでは、こうした企業の、社会的目的を遂行するための各成員の「協働」(cooperation)——経営者のみが制度としての企業を代表するものとされるところから、それは経営者の指導による、経営者中心の協働にはかならない。——が最も重要な意義をもつものとして論じられる。J・R・コモンズにおける「制度」概念の中心理念である「集団行為」(collective action)の概念は、経営学においてまさにかかる、成員共通の「客観的」目的——制度そのものの目的のための「協働」という概念に具体化されているといえるのである。したがって、例えばP・F・ドラッカーにおいて「工場共同体」(plant community)という呼び名が用いられているように、経営学における制度論的思考は、企業ないしはその単位部門の共同体的把握の立場として特徴づけることもできるわけである。⁽¹⁾

なおこの経営学における制度論的思考は、こうした論述を通じて、「制度」としての企業を中核とする資本主義そのものの性格変化にまで説き及ぶことによつて、最近のいわゆる人民資本主義論、資本主義革命の理論等、一連のいわゆる現代資本主義論の理論的基礎となつてゐることは特に注意されねばならない。こうしたものであるからこそ、この制度論的思考の立ち入った検討は一層重要性をおびてくるものといわねばならない。

さらに重要なことは、この制度論的思考が現在単に経営理論として重要であるばかりではなく、何よりも現実

の巨大企業を動かす経営者の日常的観念として企業活動の実践に具体化されているということである。⁽²⁾ このことはこの制度論的思考が単なる空論ではなく、一応それなりの現実性をもっていることを意味するもので、われわれとして深く考えなければならぬことである。もとよりこのことは、企業の最大限の利潤追求を何ら真に否定するものではなく、むしろ巨大独占企業が、現在の複雑な内的・外的諸関係のもとでそれを持続的に遂行してゆこうという実践的意図によるものにほかならないのであるが、一時的な最大限利潤ではなく、長期的な最大安定利潤の獲得こそ現在の独占企業がめざすものにほかならない（藻利重隆教授が「營利原則そのものの制度化」⁽³⁾といわれるのもこのことを意味するものといえよう）。制度的経営理論が利潤を企業目的から排除しながら、それを「制度」⁽⁴⁾「ゴウイング・コンサーン」としての企業の、かかるものとしての存続のために不可欠のものとして、再び企業目的と不可分に結びつけるのはまさにこれを示しているといえる。

それではこのような制度論的思考が経営の理論と実践において一般化するに至った背景は何であろうか。ここでは最も基本的な問題の考察を試みよう。

経営の問題に対しては、じめて制度論的なアプローチをみせたのは、よく知られているように、経営管理問題の総合的体系化を試みたW・ウィスラー(W. Wistler; Business Administration 1931)であり、巨大株式会社企業そのものの具体的分析から経営者支配を論じたバーリ・ミンズ(A. A. Berle jr. and G. C. Means; Modern Corporation and Private Property 1932)であって、ともに一九二九年恐慌直後のことである。

周知のようにバーリ、ミンズは、「アメリカの会社はもはや私的な事業の手段たることをやめ、ひとつの制度となつてゐる」⁽⁴⁾として企業の私的性格の後退、その「準公共的会社」(quasi-public corporation)への変化を論

じむのだが、この主張の基礎をなすものが、かれらの研究の具体的内容をなす「所有と経営の分離」——「経営者支配」(ないしはその背景としての企業の巨大規模化)の現象である。またウィスラーは、「企業経営および産業管理の諸問題に関する研究の新方向」⁽⁵⁾をうち出すという問題意識をもって経営管理の諸問題を制度論的思考によって——「企業の制度化」(institutionalization of business)を背景として——体系化しようとする。そしてここに盛られた理論内容は、当時までに展開されてきた経営管理の問題をすべて包括し、その総合的な見地からの体系化がなされているのである。この二つの文献であらわれているところの、所有と経営の分離現象および経営管理の諸側面の総合化という問題のうちに、経営学における制度論的思考形成の現実的基礎をつかむ手がかりが存するものと思われる。そこで、次に一九三〇年前後におけるアメリカ資本主義の経済情勢と、ここにおける独占企業の実践的問題について概観しなければならぬ。

第一次大戦後一九二〇年代のアメリカ資本主義は、「二〇年代の繁栄」といわれるような非常な好況の時期として、相対的安定期として特徴づけられることは周知のところである。また、その繁栄の基礎となつたものは、フォードシステムによる新しい管理方式の展開を中心としたいわゆる産業合理化運動であつたこともよく知られている。こうしたアメリカ資本主義の繁栄もやがては行き詰り、一九二九年恐慌という破局を招くのだが、二九年恐慌に至るこの合理化運動の過程を通じて大規模な集中、集積がすすみ、⁽⁶⁾「中小企業の滅亡と大企業の優越ならびにそれへの集中」がいちじるしく進展した「独占形成のもっともさかんな時期」としてもこの時期は特徴づけられている。こうしてこの時期に独占の支配はますます強固になり、この少数の巨大独占企業は、銀行資本と結びついて(合理化過程を通じて銀行の役割が大いに増大したことは銘記される必要がある)金融資本の支配力

をいちじるしく増大させた。ところで、このような情勢においていちじるしく巨大な規模をとるに至った独占企業の内部構造はきわめて複雑化し、パーリ、ミーンスの目に映じたような株式所有の分散⁽⁸⁾所有者支配の後退は、一応現象的には一層はつきりした姿をとるようになり、企業の社会的性格の増大⁽⁸⁾「準公共会社」への変化という現象は一層明らかになってきたのである（その間の具体的事情はパーリ、ミーンス自身によって何よりも明示されている）。この巨大独占企業が全資本主義経済を支配するという現実において、その独占企業の諸活動の社会的影響はいちじるしく増大するのは当然だからである。このことは結局、基本的に「生産の社会性と占有の私的性質」という資本主義の基本的矛盾の一層の激化の一側面として把握さるべきであるのだが。

また他方、集中の進展による企業の巨大規模化によって、独占企業の活動は一層多面的になり、経営職能は一層広く分化するに至ったことも注意されねばならない。そのことによつて経営者の具体的諸活動（管理活動を中心とする）は一層複雑さを加え、その有効な遂行はますます企業目的にとつて重大なものになってきた（管理制度の領域拡大と複雑化については後述）からである。

かくてこの段階の独占企業の、以上二つの面（所有と経営の分離現象の一層の明白化と経営活動の複雑化）によつて経営者階層のよつて立つ基盤は現実にはきわめて明確なものとなつたのである。パーリ、ミーンスが企業の「準公共的会社」への変化を論ずるのは、まさにかかる現象そのものを基礎としてのことにはかならない。もとよりこれは、先述のような二〇年代を通じてのアメリカ資本主義の変化⁽⁸⁾「独占の支配のいちじるしい強化という事態の現象形態をとらえたものにすぎず、」資本・独占資本・金融資本の寄生化、その寄生的性質の発展をしめしているものであつて、決して資本の支配の減少・否定をしめしているものではない⁽⁹⁾ことを知らねばならない。

ともあれ、こうした一九二〇年代末期のアメリカ資本主義を支配する巨大独占企業内部における以上二つの事態は、まさに経営学における制度論的思考が展開する可能性を提供するところの現実的基礎だといふことができるであらう。

しかしながら、これはまだ経営学における制度論的思考形成の可能性を意味するにすぎず、その必然性を示すものではない。こうした現象のもとにおける独占企業の実践的要請においてこそその必然性がとらえられねばならない。この実践的要請によってこそ制度論的思考による経営理論の整備が必然化され、それを現実に可能にしたのが先の二つの現象形態にほかならないのである。それではその実践的要請とは何であらうか。われわれはこれをこの段階における経営管理の新たな展開にこそ求めなければならぬ。

一九二〇年代のアメリカ資本主義を特徴づける合理化過程を通じての集中、集積のいぢるしい進展は、その反面において、合理化の進行によりぼう大な失業者（一九二二—二六年の一年平均失業者数は一、一四九千人を数えた）を生んだ——このこと自体二九年恐慌を招く一つの要因ともなった——が、そのことによって二〇年代末期になつて労働運動を再び昂揚させずにはおかなかつた。この事實は、恐慌前の時期におけるフォード的管理の行詰り、およびそれに代るべき人間関係論とそれにもとづく新たな管理方式の形成と不可分に結びつくのだが、これによつて経営管理の新しい展開は必然化されたのである。また、恐慌要因の成熟とともにアメリカ資本主義の市場問題——独占企業の実践課題としての販売の問題も一層重要性をましてきたことも見逃すことはできない。すでに二〇年代のはじめに相次いであらわれていたマーケティングの新しい技術（例えば P. T. Cherington: *The Elements of Marketing* 1920, C. S. Duncan: *Marketing: Its Problems and Methods* 1920, P. W. Ivey: *Principles of Marketing* 1923,

W. D. Moriarty; Economics of Marketing and Advertising. 1923 etc.) は、一八九〇年代のフロンティア消費によりて現実化され特に第一次大戦後にはげしさを加えた国内市場狭隘化の傾向と無関連には考えられないが、二〇年代末期の恐慌要因の成熟とともにそれが一層の重要性を加え、企業管理における不可欠の分野をなすに至ってきたのである。⁹⁾ さらにまた、同じ二〇年代初頭に形成された管理会計 (McKinsey; Budgetary Control 1922, Managerial Accounting. 1924 etc.) も第一次大戦後のアメリカ経済の情勢と無関係では考えられないものである。しかもそれらのみならず、集中・集積の進展とともに支配力の増大する株式会社企業としての巨大独占企業においては、株式会社固有の財務的諸問題は企業管理の一分野としてこの段階でますます重要性を加えてくることは当然であろう。独占企業の増大する内部矛盾の反映として把握しうるそれらの諸事実は、全体として経営管理の領域の拡大としてとらえることができる。そしてこれらは、何れも最も基本的には企業諸過程において利潤追求という目的遂行の円滑化をめざすという実践的意図からあらわれてきたものであり、またかかるものとして運営されねばならないことはいうまでもないであろう。つまり、これら新しく展開した経営管理の諸分野は、個々ばらばらにはなく、利潤追求という企業のただひとつの目的に統合され、総合的に運営されねばならないものである。もとよりこれは当然のことなのだが、規模の巨大さの故にこの当然のことが特に実践において問題にされねばならないのである（最近よく論議される経営機構の官僚制化とはまさにこのことに関連する問題である）。ここに実践の要請をうけて理論の面においても経営管理の総合的体系化の方向が出されなければならないことになるわけである。

しかしながら他方、ここに経営管理の諸活動が統合されるべき利潤追求活動の反社会性に対して広く反対の声がおこっている¹⁰⁾ というこの段階の社会的状況のもとでは、もはや公然とこれを表明することはできなくなつてい

る。そこで独占企業（その機能代人としての経営者）はこの利潤追求活動の円滑化のためには、現実の反社会性とは逆に「生産の社会性と占有の私的性質」という資本主義の基本的矛盾において「社会性」のみを一面的におし出さなければならないことになるのである。⁽¹¹⁾そしてこの「社会性」の主張に一応の現実的妥当性を与えるのが、先述の所有と経営の分離＝経営者支配という現象にはかならないわけである。

かくてここに経営学における制度論的思考形成の必然性を理解することができる。それは、経営管理の総合的体系化を企業の社会的性格の主張による全般的見地からなすという独占企業の要請にかならない。われわれはウィスラーにおいてかかる経営管理問題の制度論的体系化を、バリー、ミーンズにおいて経営管理の現実的担い手である経営者の地位の制度論的基礎づけをみることができ、ここに制度的経営理論が二つの方向において形成されることになるのである。

制度論的経営理論は、このように現実の巨大独占企業における経営管理問題ないしはその現実的担い手としての経営者の理論的基礎づけという本質をもち、その意味でまさに「専門経営者の経営管理学」（古川栄一教授）というアメリカ経営学の特質を明瞭に示しているのである。

(1) 企業（経営）の共同体的把握という点で、それはドイツ経営学の典型としてのニックリッシュの「経営共同体論」、あるいは一般にドイツ経営学的思考にも相通するものがあるといえることができる。ただドイツ的な「経営共同体」観が、経営者のみを特に重視することなく、各成員全体による文字通りの共同体を考えるのに対して、アメリカ的な制度論的思考では経営者のみが「制度としての企業」を代表するものとされ、他は外部からこれに協力するにすぎないと考えられており、その経営者中心の、経営者指導による「協働」を説き、かかるものとしての共同体への志向を示している。この点、ドイツ的思考とアメリカ的思考との対照的な相違として注意しなければならない。

しかしながら、アメリカ経営学がこうした共同体的な把握の立場をうち出しているという点、明らかに管理論的具体的思考の抽象的理論化への方向をみせており、アメリカ経営学の重要な変化として重視される必要がある。

(2) 例えば、アメリカ、ニューポート・ニューズ造船会社は、「会社の目的」として次のように公言している。

「当社は、良い船を造るものとする。できれば利益をえたいが、やむをえなければ損をしてもよい。しかしつねによい船を造ることを念願とする。」（新版 C・C・S 経営者講座、日通連経営管理研究会訳編四頁より）。

また、医薬品、衛生材料の大企業であるジョンソン・アンド・ジョンソン会社の掲げている「われらの信条」(Our Creeds) もこのことの一つの典型とみられる。すなわちそれは、一、得意先に対する責任、二、男女従業員に対する責任、三、管理に対する責任、四、地域社会に対する責任、五、株主に対する責任の五つの責任（企業ないしは経営者）をうたい、これを公言することによって企業活動を遂行している（鹿内信隆「アメリカの労使関係」六三九—四〇頁による）。

これらの事例は日常の企業活動での制度的思考の具体化ともいうべきものであらう。

(3) 藻利重隆「経営学の基礎」二六二頁、教授はここで「企業の制度化は、企業が体制、したがって資本主義とは無関係な存在となることを意味するものではないのである。けだし、営利原則とは無関係に理解せられる収益性は、もはや資本主義経営たる企業の指導原理ではありえない。われわれは、企業の制度化において、営利原則そのものの制度化ないし客観化をこそ理解しなければならない」（同書二六一—二六二頁）として、この「制度化し、客観化せられた営利原則」の意味を「利潤の持続的極大化」—「利潤率の持続的極大化」に求められている（同書三一五—三一六頁）。教授のこの見解はわれわれにとつてきわめて示唆に富む指摘である。これはここでわれわれの考える「長期的な最大限安定利潤」を意味するものにはかならないのである。

(4) A. A. Berle jr. and G. C. Means; *Modern Corporation and Private Property* 1932 Preface p. v.

(5) W. Wistler; *Business Administration* 1931 Preface p. vii

(6) 一九一九—二八年の十年間に各産業における被合併会社総数は七、一五九、合併件数一、二六八、消滅会社総数五、九一社を教えたことは、集中、集積のこの間におけるいちじるしい進展のひとつの指標である。

(7) 神野璋一郎、宇治用富造共著「アメリカ資本主義の生成と発展」一九五—二〇二頁。

(8) 株式所有の分散がこの時期に特にいちじるしかったことは、次の主要独占企業における株主数の推移をみても明らかであらう。

	1902年 (独占段階への 移行期)	1913年 (第一次大 戦直前)	1919年 (第一次大 戦直後)	1927年 (恐慌直前)	1931年 (恐慌直後)	1933年
American Telephone and Telegraph Co.	12,000	57,000	120,400	423,580	642,180	680,939
Pennsylvania Railroad	28,404	88,586	117,725	143,219	241,391	238,876
United States Steel Corporation.	24,636	46,460	74,318	96,297	174,507	235,360

(数字は1933年のみ古賀英正「支配集中論」105頁より、他は Berle and Means; op. cit. p. 55より)

(9) 上林貞次郎「現代企業における資本・経営・技術」一三四頁。

なお、ここではバーリ、ミーンズの分析方法その他についてある意味では決定的とも思われる批判が下されている。われわれの立場もまた基本的にはこうした立場である。

(10) 例えば独占の対抗勢力としての労働運動は、A・F・L、C・I・Oという巨大な二組織に統合され、絶対的には一層その力を増大させている。こうした労働運動を中心に、独占に吸収、併合されてゆく弱小企業者、あるいは一般消費大衆等による独占の反社会性への批判は、独占の支配が強化されるほど強大なものとなる。これは当時における重要な現象として注目されねばならない。インタナショナル・ハーヴェンスター事件(一九二七年)、『アルミニウム(Aluminium Company America)

事件（一九三七年）、アメリカン・タバコ事件（一九四六年）等数々の独禁法違反事件の摘発も、こうした背景においてのみなされたものといわねばならない。

(11) 山本安次郎教授は、これを「営利性と合理性」の関係としてとらえられ、「両者が乖離するに至ればそこに営利性に対する社会的批判が起り、営利性の捨象、従って合理性の一般化が行われざるをえない。近代経営管理論に於ける営利的合理性は、営利性の批判という歴史的社会的根拠によつて、一般的合理性という反対の方向に進まざるを得ない。」（山本安次郎「経営管理論」二六頁）といわれている。こうした関係をわれわれは、この社会性の一方的強調ということにみるのである。しかし、それはまさに、「主観的に営利性に対して如何なる態度をとろうとも、それには関係なく社会的客観的に見る限り営利性が貫徹していることは否定出来ない」（同書二四頁）のである。

二 制度的経営学の系譜

一九三〇年代初期にウィスラー⁽¹⁾およびバーリ、ミーンズにより二つの方向で形成された制度的経営論のその後の展開について次にみよう。

すでに明らかかなように制度的経営論が現実の経営管理問題ないしは経営者の制度論的基礎づけをなすという本質をもつ以上、その発展は、現実の経営管理方式の展開と株式会社企業の一層の高度化に照応したものであることは当然である。それ故われわれは、制度的経営学の系譜をたどるために、この時期以後の経営管理方式の展開について先ずみなければならぬ。

その場合何よりも先ず注目されねばならないのは、いわゆる人間関係論とそれによる新しい管理方式の展開、ならびにその重要性の増大である。テイラー——フォードにおける科学的管理の合理的思考に対する批判として、

メイヨ、レスリスバーガー等を中心とするいわゆるホーン・リサーチを通じて生み出されたこの新しい管理方式は、三〇年代後半以後経営管理の諸方式のきわめて重要な一環として実践に適用されるようになった。特にそれは、第二次大戦の過程を通じて、その重要性をいちじるしく増大させた。それは具体的には、提案制度、人事相談制度、態度調査等の管理制度としてあらわれるが、近時ますます必要視される企業内諸訓練制度も、この原理と無関係には考えられない。しかしながら、この人間関係の原理は、単にこのような労務管理、人事管理における基本原理であるにとどまらず、経営管理の全体系における最も基本的な、不可欠なものにまでなっている。それは、現実に経営管理の実践にたずさわる経営者の觀念に「科学の中で、経営管理学ほど、人間という要素に左右されるものはまずないだろう。というのは、人間——人間の知識、人間の技能——は、経営管理の用具だからだといえる。だからそれは、経営の問題を解決する重要な点となっている。」⁽³⁾という意識があるからにほかならない。また人間関係の原理が、共通の目的のための組織成員の協働体制の実現という方向をうたっているからだともいえる。かくて、二〇年代を通じてその領域を拡大し複雑化してきた経営諸過程の管理方式は、この人間関係の原理の形成によってその総合的な具体的展開の基礎を得るに至ったといってもさして過言ではないであろう。人間関係の原理が当初からかかるものとして生れたものではないにしても、三〇年代の後半以後管理方式への適用が次第に普遍的になるにしがってこうした意義をもつようになったのである。かくてこの人間関係の原理の形成によって経営管理方式はまさに決定的な新展開をみせたのである。

そこで制度的経営学は、それが前述のような本質をつらぬこうとする限り、こうした事情を反映して、ウィスラー以後はこの人間関係の原理を含めての、あるいはそれにもとづいての新展開をみせねばならなかった。われ

われはこれを、C・I・バーナードからH・A・サイモンへとつらなるいわゆる組織理論の展開にみ出すのである（C. I. Barnard; 'The Functions of the Executive 1938, Organization and Management 1948, H. A. Simon; Administrative Behavior 1945, J. G. March and H. A. Simon; Organizations 1958⁽⁵⁾）。それらの組織理論は、人間関係論を制度的思考に体系化ないしは合一させたものと特徴づけることができる。例えばバーナードが、経営（企業）を一つの組織とし、それを「共通の目的を達成するために進んで貢献しようとして、相互間に意志を伝達する人々がいる場合に組織が生ずる」⁽⁶⁾と考えることによって制度的思考の展開を明示し、「とくに産業組織に関連して、非経済的な動機、関心、および過程が、経済的なそれらとならんで取締役から最後の一人にいたるまで基本的なものだ」とすることによって人間関係論の原理をそこに包括しようとしているということを知ることができる。なお、最近M・H・ジョーンズが自らバーナード、サイモン理論をうけついでものと明言して新しい組織理論を展開している（馬場敬治教授によつてもこれはバーナード、サイモン理論の発展として評価されている）。ことは、バーナード、サイモンの影響力と同時に組織論的思考の現実的重要性を示しているように思われる。

何れにせよわれわれは、以上のような人間関係論の実践的重要性からして、このような一連の組織論的思考においてウィスラーの制度的経営学の新展開を理解しなければならないのである。

一方、バーリー、ミーンズに発するもう一つの方向は、独占の支配の一層の強化を背景とする株式会社企業より高度な発展（株式所有の分散、経営者の「独立」という現象の一層の明確化）に照応して種々展開をとげる。その最新の形態としては、同じバーリーによる「二十世紀資本主義革命」の理論をみることができ（A. A. Berle jr.; 'The Twentieth Century Capitalist Revolution 1955）。バーリー自身以前には、「経営者支配」論を基礎にして、制度化し

た企業の準公共的会社への変化を説いたのがここではさらに進んで社会的制度としての会社 (corporation) が「二十世紀資本主義における基本的な革命の手段 (essentially revolutionary instrument in twentieth century capitalism) となつてゐることは議論の余地がないであらう」⁽⁹⁾として、その会社を中心とする資本主義そのものの性格変化——革命にまで議論を進めてゐることは注意されねばならない。この背景には、先に制度的経営学形成の基盤として述べたような事態がますます明確化しているという現実があることはいうまでもないであらう。ところで、バーリ自身によるその理論の新展開がみられるまでも、種々の形態でのバーリ、ミーンズの見地の展開がみられたことも当然ながら忘れられてはならない。経営者が資本家に代つて新しい社会の「支配階級」になるといふ、経営者社会への構想を示したバーナムの「経営者革命」の理論 (J. Burnham; Managerial Revolution, 1941)——これはマルクス主義の影響もあり、一応きわめて特殊なものであるが、やはり制度論的思考の一つの展開としてとらえられるべきである。⁽¹⁰⁾——あるいは企業経営者の明快に制度論的な理解から、大会社における取締役会の勢力後退とそれに代る「経営者」によるリーダーシップの掌握を、バーリ、ミーンズの方法により実証的に説くゴードン (R. A. Gordon; Business Leadership in the Large Corporation 1945) 等、一連の経営者の地位、職能に関する所論においてそれを見ることが出来る。

なお、以上のような二つの方向における制度的経営学の流れを、一つの理論体系のもとに総合して制度論思考の新方向を示し、オートメーション下の現代独占企業の経営管理活動を全般的に基礎づけたのが P・F・ドラッカーであることは以前にすでに明らかにしたところである。⁽¹¹⁾

しかしながら、以上の二方向での制度的経営学が、ウィスラーやバーリ、ミーンズなどによつて突如としてう

ち出されたわけではなく、前段階にすでにその先駆的なものがあつたことはいうまでもなからう。それは前述の制度的経営学形成の現実的基盤が一九三〇年前後に突如としてあらわれたものではないことからして当然であろう。それは、多かれ少なかれ資本主義の独占段階に固有の事態といえるからである（例えば、独占形成が大きく進んでいた十九世紀末期に、労働組合を中心とする社会的規模の反トラスト運動が展開されていたことはその一端を示している）。

先ず、ウィスラーのめざした経営管理問題の総合的体系化は、必ずしも始めての試みではなかつたことが注意されよう。例えば、同じ三〇年代の始めに出た P. White; *Business Management, An Introduction to Business* 1931 など、必ずしも制度論的思考に根ざしてはいないにしても、「経営者の観点から」(from the standpoint of the executive, from the executive point of view)⁽¹³⁾とせうした方向をめざしたものであつた。また、特に一九二一年にすでに L. C. マーシャルによつてそれがなされていたことは重要である (L. C. Marshall; *Business Administration* 1921) 特にそれが、明瞭な形ではないにしても、ウィスラーのそれに通じるような制度論的な観点からなされてきたのだから一層無視できない。マーシャルは、かくて経営管理問題の制度論的総合化の方向をはじめてうち出したものとして、次代のウィスラーに承継されるべき要因を多分にもつていたといふことができる。

さらにまた、このマーシャルと同時代にあらわれて二〇年代の合理化運動の中心となつたフォード・システムの基礎理念にも、非常にプリミティブな形ながら制度論的思考が示されているのも重要である。ヘンリー・フォードのいわゆる「経営奉仕原理」——「高賃金・低価格の原理」(principle of "high wage and low price")⁽¹⁴⁾がそれである。フォードが経営 (business) を公衆 (public) に対する service organization, service instrument⁽¹⁵⁾ あるいは public service institution⁽¹⁷⁾ と規定するとき、そこに明らかに制度論的経営学と同じ「社会的企業観」が

みられるのであり、その先駆的形態と考えることができるのである。それは、フォードの基本理念のうちに「経営に関する制度論的思考が伏在していること」⁽¹⁸⁾を指摘される藻利教授をまつまでもなく、フォード自身経営(business)をゴウイング・コンサーンと考えて「business as a going concern」として「business as a going concern」⁽¹⁹⁾を考へ合せてみるとよく知られるところである。フォード・システムが二〇年代の合理化運動の中心であったことと関連して考えた場合、フォードのかかる理念はきわめて重要な役割を果たしたといわねばならない。

ところで、このようなフォードの基本理念にもとづくフォード・システムが、前段階の科学的管理法(テイラーシステム)の諸原理の、第一次大戦後の新しい生産技術的基礎における発展であることは周知のことである。とすれば、そうである限り、フォードの基本理念を問題にする場合、当然テイラーにまでさかのぼらなければならぬことになる。

先ず何よりも、テイラーが現代の経営管理の基本原則を最初に確立したものとしてアメリカ経営学の始祖となつたことはすでに明らかなることである。また事実、テイラーの所説を検討すれば、その基本理念に、制度的経営学の先駆としてのフォードのそれに発展すべきものがあることが知られるのである。例えば、テイラーが当初よりその基礎理念として、労資兩利、労資協力の思想(その最後にゆきついたものが、テイラーのいわゆる「労使双方の完全なる精神革命」という主張である)を明示していたことは、アメリカ経営学を一貫する基礎理念を最初にうち出したものとして、制度論的思考の基礎としても重要である。また特にテイラーが晩年の著作その他で消費者(consumer)ないしは民衆(people)をきわめて重視するという立場を示しているのは、非常に重要である。「当初われわれは、取引について労働者と使用者という二つの集団しかみていなかった。われわれは第三の大きな集

団、すなわち先の二つの集団の生産物を買ひ、究局において労働者の賃金と使用者の利潤を支払うところの消費者をのみがしている。それ故にこれらの人々の権利は、労働者、使用者の何れよりも大きい。この第三の大きな集団は何らか特別の利益の分け前を与えらるべきである。⁽²⁰⁾——テイラーは例えばこのようにいつているが、こうした社会的企業観へと発展すべき考えは、テイラーの最後にゆきついた基本的立場として、まさに先のフォードの「経営奉仕原理」に直接につながるものといふことができる。このことは、すでに明示したような制度的経営学形成の基盤が、この時期に早くも芽生えていたことによるものにほかならない(例えば、前述の反トラスト運動もそうであるし、一九一〇年前後におけるテイラーシステムそのものに対する労働組合の大規模な反対運動もその一つである)。経営学における制度論的思考の先駆は、かくてテイラーにまでさかのぼることになるのである。

このように考えてくると、経営学における制度論的思考の系譜を辿るとすれば、結局アメリカ経営学の主流と目されるすべての論者にふれざるをえないわけである。

(1) ウィンステッドについては例えば占部助教は、それがアメリカ経営学で占める地位は小さく、その後継者も見出しえないとして他の制度論者と同じ系列には入らないことを主張されている(占部都美、「アメリカ経営学と制度経営学」PR、三一年六月号四三頁)。しかし、現実の管理問題の総合的体系化というその理論内容から、われわれはウィンステッドの当時もつていた現実的役割は大きいものがあり、したがって学史的見地からも重要視されるべきものと考えるのである。

(2) ウェスターマン・エレクトリック・ホーソン工場におけるこの実験は、一九二四年の第一回実験の結果をうけて、二七年に第二回が行われるようになったと一応されている。しかしながら、二七年以後におけるこの一連の実験は、二九年恐慌の兆がみえ始め、フォード的合理化がゆきづまりをみせてきたこの頃の情勢と無関係には考えられない。それに代る新しい労働能率向上の方法をうち出そうという実践的要請をうけてメイヨー一派によってなされたものと考えなければならぬ。

(3) L. A. Appley; Management in Action 邦訳・浦田宏昭・後藤友彦訳「経営は変る」一九頁。

(4) 例²⁴ F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson; Management and the Worker 1939, p. 553.

なお人間関係論のまさにこの点こそ、それが制度論的思考と結びつくことになる基礎ともなるものといえることができる。

(5) このサイモンの組織理論は、最近数学的手法を適用しての新たな展開をみせていることは注意を要する。これはまた、現在経営技術に数学的手法が広く適用をれてきていることの反映でもあらうか。(H. A. Simon Models of Man 1957)。

(6) C. I. Barnard; The Functions of the Executive 1938, p. 82.

(7) *ibid*: Preface p. xi.

(8) M. H. Jones; Executive Decision Making 1957, Preface p. x.

(9) A. A. Berle jr.; The Twentieth Century Capitalist Revolution 1955, p. 8

(10) 占部助教教授は、特にウェンレンにおける技術者がバーナムの経営者観において発展させられていることを論じられている(占部都美「制度経営学」現代経営学基礎講座第五巻Ⅱ現代の経営学説一八頁)。このことは、バーナムの支配の概念が「生産手段への接近」ということにおいて考えられていることから理解できる。しかし一層基本的なことは、バーナムの立場がマルクス主義の一応の影響をうけながら、むしろそれからはなれていったという点で、ウェンレンのそれに近づいて行ったということにあるといわねばならない。

(11) ゴードンの次の言葉は、これを明示している。なおこれは、ゴードンの所論展開の出発点となり、基礎となるもので、その基本的思考を示すものである。

「——経営指揮者の職能ほど重要な生産職能はない。彼らは経済活動に参加する多数の人々の努力に対して方向と統一とを与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つて欲求される特定の財および用役へと転化せしめる計画ならびに決定を行うのが彼らの任務である。逆に、消費者達の要求を労働その他の経済資源に対する雇用機会へと変形せしめ

るのも彼らの任務である。」(R. A. Gordon; Business Leadership in the Large Corporation. 1948. 邦訳、平井泰太郎、森昭夫訳「ビジネス・リーダーシップ」三頁)

(12) 拙稿、「現代経営の理論的基礎——その典型としてのドラッカー理論——」(下)立命館経済学第七卷第一号、九五—九六頁。

(13) P. White; Business Management, An Introduction to Business 1931. Preface p. v, p. 3.

(14) 中村常次郎教授もすでに早くからこの点を次のように指摘されている。

「マーシャルは）管理の諸問題を内面的繋りをもつ全体として見、且つ恐らくはこれらの諸問題の解決に導くであろう所の研究の諸方針を指示すべく試みようとしている。」(中村常次郎「エドワード・ジョーンズ及びレオン・カロール・マーシャルの経営学論」経営学研究会編、米国の経営学、二六四頁)

(15) マーシャルが「経営活動を内部作業と外部作業との相互関連において捉え、結局経営者の生活を制度的生活 (Institutional Life) であるとす、(ウイスマラーのそれと軌を一にする) 特別な人々はこの制度的生活を改訂し、自ら新しき出発をし、新しき生活を創造することも可能であるが、大体はそのあるところの制度的条件下に活動する外はないと述べているところは、後続する制度的経営学の先駆をなすところがあるとも考えられる。」(村本福松「アメリカ経営学の展開」)大阪府立大学経済学部、経済研究、創刊号四七頁)

村本福松教授はマーシャルの制度論的思考についてこのようにいわれているが、われわれは、こうしたマーシャルの理論内容が、前述のウイスマラーと同じ現実的役割を当時もっていたと解するが故にこそその学史的的重要性を評価したのである。

(16) Henry Ford; My Life and Work p. 161, Today and Tomorrow. p. 26, p. 27.

(17) Ford; Today and Tomorrow. p. 175.

なお、ここにすでに制度 (institution) という語が用いられていることは、フォードのこの基本理念と関連して非常に重要

である。

(18) 藤利重隆「新訂経営管理総論」一〇二頁。

(19) Ford; Today and Tomorrow, p. 25, p. 152, My Life and Work pp. 263~264.

(20) F. W. Taylor; Principles of Scientific Management 1911 P. 136

なおこれと同様な主張は ibid. P. 143, Taylor's Testimony before the Special House of Representatives Committee P. 32 等々にもみえる。

三 アメリカ経営学と制度経済学

1

アメリカ経営学の全潮流を一貫するともいうべきこうした制度論的思考は、その基礎概念としての制度概念を、いわゆる制度経済学わけてもその創始者たるT・ヴェブレン、完成者とされるJ・R・コモンズのそれから援用していることはすでに明らかなるところである。そこで制度的経営学とその源泉としての制度経済学との関連を明らかにすることはきわめて重要な問題である。ここではその第一段階として、特にヴェブレンの経済学を中心にこの問題を見ることにする。

先ず、ヴェブレンの制度概念からみよう。

後述のようにヴェブレンは、集団心理学、行動心理学に基礎をおいての人間そのものの分析から人間の経済行為の分析に入り——親性本能・工匠本能・好奇本能というヴェブレンの人間本能の規定は有名である——、そこ

から制度概念を導き出し、それぞれの物質的段階における人間の行為を規制するところの一般的な「思考習慣」(habits of thought)を制度と規定している。またコモンズはこれを発展させて、「制度とは人間の個人行為を規制し、解放し、拡大する集団行為である」⁽¹⁾。「われわれの制度とは現実にゴウイング・コンサーンであり、ゴウイング・コンサーンは組織である」⁽²⁾として制度概念を人間の「集団行為」において規定する。

このような制度概念は、経営学にもそのまま適用されていることはいうまでもない。しかしながら、以下で問題にするヴェブレンの経済理論に関しては、「制度化した」(institutionalized)企業がどのような性格なのか、つまりどのような「思考習慣」による制度なのかということになると、経営理論との間には少なくとも表面的には異っていることは非常に重要である。すなわち、経営理論では何れも企業は「社会的」な性格・目的をもった制度であり、かかるものとして私的な利潤追求とは何の関係もない(この利潤目的の否定は、一方では経営維持のためには利潤そのものは不可欠であるという考えと不可分に結びついている)と考えられるのに対して、ヴェブレンのいう制度としての企業(business enterprise)は「利潤のための投資」(investment for profit)⁽³⁾をその特質とし、利潤追求を目的とする。「営利原則」(business principles)によってのみ導かれるものと規定される。その場合こうした企業における一般的な思考習慣は、ヴェブレンによれば「金銭的思考」(pecuniary thinking)＝「金銭的利益」(pecuniary gain)⁽⁴⁾の獲得としようことに求められている。この「金銭的思考」が企業活動の基底的動機として習慣的に固定し、一般化した場合、そこに企業は一つの制度となるというのがヴェブレンの見解である。ヴェブレンは、このことをそのいわゆるインダストリーとの対応において論じているが、本来社会福祉の増進に役立つべきインダストリーが、かかる営利原則に導かれる企業によって動かされ、支配されているのが現実だと主張する

のである。そしてこの企業（営利原則）によって支配される社会を「資本主義体制」(capitalistic system)⁽⁶⁾としてこれを社会福祉、社会改良主義の立場からはげしく批判しつつ理論を展開するのがヴェブレンである。こうしてヴェブレンの考える企業そのものには何らの社会的性格も付与されてはいないのである。

営利原則に導かれる制度としての企業の認識、はげしい資本主義批判の精神を示した改良主義的社会理念、そしてそこからくる現実否定的態度、もとよりおのずから限界がある（後述）とはいえヴェブレン経済学にこのような特質が一貫していることは注目されねばならない。ところがこのような諸特徴は、経営理論にはもちろん、ヴェブレンに続く種々の制度経済学者にもみることができない。特にこれは、当面の問題である経営学における企業の利潤目的の否定、現実肯定的態度とはいちじるしく対照的である。それでは、このように一見全く対立的にさえみえるヴェブレン経済学と経営学との結びつきはどのようにして可能になったのだろうか。この点を一層深く検討することがここでの中心である。

まず、最も基本的な問題として、ヴェブレンにいわば二元論的な思惟方法がみられることが注意されねばならない。ヴェブレン経済学の一つの基本的特質は、制度の累積的進化過程の研究（後述）ということであるが、これは、「制度」によって人間の行為、社会のあり方が規制されるといふ、その基本的思惟からよってきたものである。ヴェブレンの観念論的な思惟は、ここにおいてこの制度という概念の意味・内容が、社会に一般的な「思考習慣」という観念形態に求められていることによって明らかに知られる。つまり制度をかく重要視するということは、思考習慣という一つの観念形態の変化を社会進歩の基礎とすることにほかならないからである。しかしながら、その反面では、その制度＝思考習慣の変化は物質的諸要件によって規定されるといふ見方をとることに

よつて、ヴェブレンは全体として二元論的な思惟方法⁽⁷⁾を示すのである。前述のビジネスとインダストリーの対応関係にそれを見ることが出来る（例えば、機械過程 machine process の形成に応ずるところのインダストリーは、その機械過程そのものからもたらされる「機械的能率」 mechanical efficiency という技術者の思考習慣に支配されるといふ考へ方では、⁽⁸⁾基礎的な要素としての「機械的能率」といふ思考習慣——精神的要因と、それを規定する機械過程——物質的要素が示されている）。しかしその思惟方法の特質を最も明瞭に示しているのはヴェブレンの次の言葉である。

「平和的文化段階と掠奪的文化段階との本質的な差異は、精神的相異であつて、機械的なそれではない。精神的態度の変化は、集団生活の物質的諸事実における変化の結果であつて、そのような変化は、掠奪的態度にとつてのぞましい物質的諸条件がうまれてくるにしたがつて進行する。」——一定の社会形態を他のそれと本質的に區別するものは物質的要素ではなくて精神的なそれであるが、その精神的要因は物質的諸条件の変化によつてもたらされるといふのがここでの主張である。⁽⁹⁾——觀念形態を基底におきつつ、それを徹底させることなく物質的要素との関係をもち出すというヴェブレンに特徴的なこの思惟方法は、この場合非常に重要である。このような思惟方法は、経営理論におけるそれに相通するものがあると思われるからである。例えば制度的経営学が、企業が「社会的」制度となり、社会がこうした企業の動きに大きく影響される（ヴェブレンにしたがえば「思考習慣」に規制される）と論ずる場合、その背景には企業の大規模化（それによる経営者階層の成立）という「物質的要素」が考えられているのが常である。前段階では通用していた「私益・公益の予定調和」の理念（「みえざる手」に導かれて、私益の自由な追求が同時に公益の実現をも意味するといふ）が大規模化によつて妥当しなくなり、特に社会的利益を考慮しなければその存立が保障されなくなつたといふ考へがここで前提されているのである。こうして一般化するようになった社会的利益の実

現という「思考習慣」によって社会は規制されているというこの制度経営学の考えには、右に示したヴェブレンの思惟方法が明らかに認められるであろう。

ここにみるように、最も基本的な歴史観において共通の特色をもつということが、ヴェブレンの企業理論がコモンスの集団行動の理論を経て、きわめて対照的にみえる経営学にとり入れられる基礎だといわねばならない。なお、この点は後述するプラグマティズムの思考方法の特質として考えることもできるであろう。

(1) J. R. Commons; *Economics of Collective Action* 1950. p. 21.

(2) *ibid.* p. 34.

なお、コモンスがこの集団行為の概念から制度を規定する場合、その人間の集団行為の基礎に人間の思惟をおいていることに注意しなければならない。つまり行為それ自体ではなく、行為する人間の意志、観念が制度の概念規定の際の基礎になつてゐる。例えばコモンスが「人間の行動 (human activity) を本質的には人間の意志の活動 (human will in action) と考へ (ibid. p. 21, *Legal Foundation of Capitalism* 1924. p. 70. etc.) その人間の意志のゆきあうところに彼のいわゆる「取引」(transaction) が形成されるとして (Economics of Collective Action p. 21.) ことにそれが明示されてゐる。コモンスの制度概念はこの点で明らかにヴェブレンのそれと基本的に同じものといふことができる。

(3) T. Veblen; *The Theory of Business Enterprise* 1904. p. 1.

(4) *ibid.* p. 319, p. 20.

(5) 「近代文明の物質的枠組」として把握されるいわゆるインダストリーは、近代機械産業の成立に応じて機械過程 (machine process) をその特質とする (「この思考習慣は機械的能率 mechanical efficiency」)。このように考へるヴェブレンは、このインダストリーが本来社会福祉の実現をめざすべきものと考えが、現実にはインダストリーが「営利原則」に導かれる制度としての企業—ビジネスに支配されているとする (これはよく論議される合理性と営利性との対応関係と同じと

みてよかる)。このようなインダストリーとビジネスとの対応において、インダストリーのビジネスからの解放をめざして、機械過程をになう技術者にそうした進歩への期待をかけるという点にヴェブレンの特質がある。

(6) 近代文明の物質的枠組は産業体制(industrial system) Ⅱインダストリーであり、この枠組を動かすところの指導力(directing force)は企業であるとするヴェブレンは、この営利原則にもとづく企業に支配されたところの経済組織を「資本主義体制」(capitalistic system)または近代産業体制(modern industrial system)とよんでいる。

(7) 二元論といえは、思维方法において、唯物論的観点と観念論的なそれとが混合した立場としてとらえられるが、観念それ自体を基底におく限り、こうした二元論的思考も基本的にはやはり観念論にほかならないといわなければならない。

(8) T. Veblen; op. cit. p. 309.

(9) Veblen; The Theory of Leisure Class, An Economic Study in the Evolution of Institutions 1899 邦訳、陸井三郎訳「有閑階級論」(世界大思想全集第17卷)一五—一六頁(傍点、植村)

2

小原敬士教授は、ヴェブレンの経済学ないしは一般に制度経済学の特質として次の四点をあげられている。

「(一)個人心理学に基く古典派の機械論的世界観に対して、集団心理学若しくは行動心理学を基礎とする有機的世界観を主張したこと、(二)制度の累積的進化過程の研究を重視したこと、(三)そのために単なる演繹的理論的分析の代りに、帰納的歴史的な研究方法をとったこと、(四)つねに社会福祉の増進を意図する社会改良主義的理念によつて導かれていたこと。」⁽¹⁾

右の第四点については制度経済学一般の特質というよりも、むしろヴェブレンにおける固有の特質とみる方が妥当とも思われるが、要するにこれら四点はたしかに制度経済学、したがってヴェブレン経済学の特質を示して

いる。以下この小原教授の特質規定を検討しつつ、このそれぞれを経営理論との対応においてみてゆくことにしよう。

先ず第一の集団心理学的ないしは行動心理学的な基礎ということだが、後述のようにこのこと自体、プラグマティズムの思考方法に通ずるものとしてヴェブレン経済学——制度経済学の基本的特質であることは明らかである。また、こうした一般に心理学的な基礎は、最も基本的な制度概念そのものが「思考習慣」という觀念形態（人間そのもの、人間本能の分析からもたらされたところの）⁽¹⁾ によつて規定されることからして、ヴェブレンの最も重要な特質であることは否定できない。これはまた、前記の二元論的思考そのものからくる当然の帰結ともいえよう。制度概念そのものがそれに根ざしているからである。そこで、制度的経営学にもその二元論的思考に相通ずるものがある限り、この集団心理学・行動心理学的基礎は、経営学においても重要な意義をもつものといえる。例えばC・I・バーナードが、理論展開に當つて「人間の特性こそこの書物の基本的な公準である。協働体系すなわち組織の理論を樹立し組織の行動、すなわち管理者、組織参加者の行動の意味を明らかにするには、人間行動の心理的な力に多少とも依存しなくては何ごともなしえない。」⁽²⁾ として、人間そのものの分析から出発するのはその好例である。ここに典型的に示されるような、経営でとりあげられる人間は、単なる個人としての人間ではなく、組織における「協働する人間」であることはいうまでもないが、そこに制度経済学におけると同様な集団心理学の基礎を見出すことができるのである。まさにこの点で、制度的経営学が制度経済学の基本的思考の経営問題への適用であることは明らかに知られる。またこの点で前章で論じたような、人間関係論の原理を他の管理分野とともに総合的に体系化せしめるといふ実践の要請のためには、こうした特質をもつ制度経済学の思考方法はまさ

に好適のものであったということができよう。両者の最も直接的なつながりは先ずここに求めることができる。

しかしながら第二点以下については、経営学に少くともそのままにはうけいれられておるとはいえないであろう。(二)制度の累積的進化過程の研究、(三)帰納的、歴史的研究方法は、ともにヴェブレンの歴史的分析の立場、歴史的観点を示したものである。制度というものを一時点において静的のみに把握するのではなく、その発生から問題をおこし、それと発展と衰退、さらには新しい制度の形成にまで説きおよびふという歴史的・動態的分析の方法がそれである。これは「有閑階級という制度」を原始段階から近代に至るまでとらえてそのあり方を追求する「有閑階級論」(The Theory of Leisure Class, An Economic Study in the Evolution of Institutions 1899)においてその最も大規模なものをみることができるとも、また、主著 The Theory of Business Enterprise においても、制度としての企業 (Business enterprise) の発生を近代機械産業の確立に求め、その活動内容を説き、それを中核とする資本主義経済の構造を論じ、さらにはその衰退にまで論を運んでいることにも明らかにみることができよう。こうした歴史的・動態的研究方法は制度経済学、特にヴェブレン経済学の大きな特質として注目する必要がある。ここに着目して制度経済学ないしはヴェブレン経済学を、ドイツ歴史学派のアメリカの變種とする見解³⁾があるが、これはたしかにそれ自体としては妥当な見解といえるであろう。

しかしながら、ヴェブレンのこの歴史的観点は、そのよって立つ二元論的思惟、心理学的基礎からして、企業とそれを中核とする資本主義の、生成・発展・消滅の過程をその法則性においてとらえるという、真の歴史的観点にはなりうべくもなかったことは注意されねばならない。それは、制度という観念形態そのものの変化の歴史にすぎず、生成・発展・消滅の過程を分析するといつても、結局はそうした観念形態そのものの自然的な進化過

程にはかならなかつたのである(ヴェブレン自身も自らの経済学を進化論的経済学 evolutionary economics と名づけてゐる)。このことは当然ながら、ヴェブレンの歴史的観点そのものの限界として見逃すことはできない。ヴェブレンがはげしい資本主義批判をうち出しながらも、その資本主義を支配する企業の営利原則が、人間の福祉に反することによって、人間の動機(humanitarian motives)との相剋の結果やがては「自然的に」衰退する(それをヴェブレンは「営利原則の自然的衰退」natural decay of business principle⁽⁵⁾と主張しているのはその一例にすぎない。しかしながら、もとよりこのような限界はあるにしても、ヴェブレンにおける一応の歴史的分析の立場はそれとして重要視する必要がある。

ところが、制度的経営学ではこの特色はほとんどみることができない。もとよりバリー、ミーンズの分析方法にはそれは若干みられ、また例えばハーバード大学におけるグラーズを中心とする経営史(business history)の諸研究において若干こうした特質がみられるともいえようが、それらは特殊な例で全体としてはほとんどみることができない。もつとも制度経営学が前述のような役割をになうものである限り、そうした歴史的観点は不要だともいえようが、ここでは、社会的目的・性格をもつた制度としての企業が、そうなるに至つた過程はかえりみられず、現在企業がかかるものとして存在するという認識がそこにあるにすぎない。前述の、企業の大規模化とそれによる「私益・公益予定調和の理念」の非現実化という論拠も、ただそれだけとして前提されているにすぎず、その企業の大規模化が何によって、如何にしてもたらされたかはほとんど問題にされない。現在巨大企業が存在するという認識それ自体から出発しているというわけである。歴史的観点の欠如、この点制度経営学の経済学からの大きな退歩といえよう。

次に、第四の改良主義的社會理念という特質は、前述のようなヴェブレンのはげしい資本主義批判の精神にみることができ、それはヴェブレンの理論体系を一貫して流れる現実否定的態度である。ところが経営学における制度論的思考は前述のようにきわめていちじるしい現実肯定的態度を示している。それはすでに明らかかなうに、利潤目的を否定し、企業を「社会的」制度とするのだが、これはつまり、ヴェブレンの意図した社会福祉は、社会的機能を遂行している現実の企業によつて現に実現されている、あるいはされつつあるという所論にほかならない。この点で制度的経営学は、ヴェブレンが改良主義的な社会福祉の理念から指し示した進歩の方向（前述、技術者によるインダストリーのビジネスからの解放）を現にある企業の姿だと規定するものといえるであらう。

こうみてくると、制度的経営学はヴェブレンの経営学からは、基本的な二元論的思考を基礎として、その集団心理学、行動心理学的な基礎という点を中心にその特質をうけ入れたものといふことができる。しかしながら、このことから直接に制度概念が出てくるのであつて、まさに最も基本的な思考方法において両者は結びつくことが明らかになるのである。この点は非常に重要である。たしかにヴェブレンが企業を営利原則においてのみ把握する限りでそれは利潤を企業目的から排除する制度経営学の立場とは異つてゐる。しかし基本的な「制度」の概念を「思考習慣」といふ觀念形態において規定することから、企業の利潤追求を資本主義的生産関係における法則として把握しないで、人間の心理の問題、観念的・主観的なものとしてのみとらえる点において両者はかたく結びついてゐるのである。つまり、このような方法でのヴェブレンの利潤目的の規定は、容易にその否定といふ反対の見解にも変ることができ、すなわち、利潤追求が人間の思惟如何によつてきめられるとすれば、逆に人間の思惟においてそれが否定されることもできるわけである。またそうなつたとしても、ヴェブレンの基本的

思考の立場からすれば何の矛盾もないであろう。ここにおいて、ウェブレンのはげしい資本主義批判も、容易に制度的経営学における利潤目的の否定へと転換していったのもうなずけるのである。⁽⁶⁾ 経営理論のもつ現実の経営管理の実践活動の全体的基礎づけという役割のためには、このような制度経済学の立場はまさに恰好のものといえるわけで、基本的な点において両者は結びつくべくして結びついたといえることができる。

こう考えてくるとウェブレンの改良主義的立場の限界はもはや明らかであろう。われわれはこの点を無視することはできない。しかし他方、そうした限界を十分認めながらも、その理論内容における一応の進歩性とそのもつ進歩的役割をも評価しなければならぬ。ウェブレンと同じ制度的立場から科学的管理法の批判を展開した例の R・ホクシー (R. Hoxie; Scientific Management and Labor 1918) など、当時の A・F・L を中心とする科学的管理法反対運動をバック・アップするものとして、当時果たした一応の進歩的役割は評価さるべきものがある。

- (1) 小原敬士「アメリカ経済思想の潮流」二〇〇頁。
- (2) C. I. Barnard; op. cit. p. 14.
- (3) 例を以て L. E. Dobriansky; *Veblenism, A New Critique* p. 291. など、ウェブレンのビジネスとインダストリーとの対応関係が、ソートメントにおける *Wirtschaft* と *Betrieb* の関係と同様のもと考えられ、その他両者の若干の共通点があげられている。要するに制度経済学が歴史学派とかなりの共通点をもっていることは一般にいわれているところである (例えば坂本藤良「経営学史」六六頁、I. G. Bijlman; *Grundriß der Modernen Bürgerlichen Politischen Ökonomie* der U. S. A., S. 46, S. 47. 等) の見解がみられる)。
- (4) Veblen; *The Theory of Business Enterprise*, p. 379, pp. 374~400.
- (5) *ibid.* p. 374, Chapter x. その標題が付けられている。

(6) ヴェブレンの技術者論を中心とする諸見解に対する批判としてスウィージーの次の言葉はきわめて注目されよう。

「(1)それは、資本家が自分の財産の消費ではなくその拡大を基本的には求めているという事実を無視するか、ないしは軽視している。(2)それは、資本家による蓄積が、生産手段の不断の拡張と労働雇用の増加をとおしてのみ実現できるものであることを完全に見失っている。(3)したがってそれは、資本家自身が実際は工業技術家の存在を可能にし、かれに報酬を与えてその仕事を指図するものであることを見失っている。そして最後に、(4)それは技術家と資本家の関係が、実際は前者が後者に依存しているにもかかわらず、それを逆立ちさせた上、一種の対立関係をなすかのようにしてしまっている。このようにみえてくると、このヴェブレンの理論が、かれほどの深い歴史知識も洞察も全然もたぬ『後継者たち』の手中において、さまざまの左巻きのないしはファシスト的でさえある計画案の基礎となったことは、われわれにもうなずかれるところである」。(P. M. Sweezy: The Present as History 邦訳、都留重人監訳「歴史としての現代」三四九頁)

これはヴェブレン理論に対する決定的批判の一つであるように思われる。しかし、こうしたヴェブレン理論のもつ弱点は、一層基本的にはまさに利潤追求を人間の思惟の問題としてとらえるというヴェブレンの観念的立場からくるものといわねばならない。この点こそがヴェブレンの「後継者たち」(ここでは制度的経営学もその重要な一つと考えねばならない)によって表面上全く対立的ともみえる見解が出されるに至った根源とみななければならない。

3

ヴェブレンの最初の著書 *The Theory of Leisure Class, An Economic Study in the Evolution of Institutions* が出たのは一八九九年であり、以後一九二九年の死に至るまでヴェブレンはきわめて多くの著書をあらわしている。この事実からヴェブレンの制度経済学が、十九世紀末から二十世紀初頭にかけてのアメリカ資本主義を背景として形成されたことが理解される (*The Theory of Business Enterprise 1904, The Instinct of Workmanship and the*

State of the Industrial Arts 1912 etc.)。ところで、この時期はまさにアメリカ資本主義の独占段階への移行完了の時期であることは周知の通りである。例えば、一八八二年スタンダード・オイル・トラストの形成、一九〇一年U・S・スティールの成立等、この時期にはトラストの形成が嵐の如き勢で進み、その過程を通じて一九〇〇年代初頭に至り独占段階への移行は完了するのである。こうした集中、集積の進展、巨大独占企業の確立は、また当然ながらその対極としての巨大な組織的労働運動の進展をもたらした(一八八六年A・F・L、一九〇四年I・W・Wの結成等)、これによって労資の階級対立は新しい段階を画するに至ったということが出来る。そしてさらにまた、この労働組合を中心とする大規模な、国民的ともいべき反トラスト運動が進められていたこともこの時代の特徴である(一八九〇年シャーマン反トラスト法制定、一八九二年オハイオ裁判所、スタンダード・オイル・トラストに解散を命ず、一九一一年、スタンダード・オイル・トラスト、最高法院よりの解散を宣告される、等の事件はこうした反トラスト運動の反映にはかならない)。このような情勢において、新たに成立した独占企業の実践的要請にもとづいて企業管理方式の新たな展開が科学的管理法として示され、これがアメリカ経営学の始祖となつたことは周知のところである。ヴェブレンの経済学はまさにこの時期に形成されたのであつて、科学的管理法によるアメリカ経営学の成立と共通の地盤の上に開花したものであることはきわめて重要である。この点にこそ、制度経済学と経営学が後にその基本線において結びつくに至る最も基礎的な根拠が求められるのである。もとよりアメリカ経営学が、当初より独占企業の経営実践と不可分の関係において成立したのに対して、ヴェブレンの経済学(それ以後の制度経済学の諸論者は別として)⁽¹⁾は必ずしも独占のイデオロギーとは断定できないことは、その理論内容からして明らかであろう。それにもかかわらず両者が結びついたのは、前述のようなヴェブレンの観念論的思惟によるもので

あるが、このことは換言すれば、両者がともにこうした時期のアメリカ資本主義を背景としてのみ形成されたところの、真にアメリカ的な内容・特質をもった知識体系だということにはかならない。すなわち、それについてはどう一つ、この時期が、C・パース、W・ジェイムズ、J・デューイなどによつて、「アメリカ的思考方法」といわれるプラグマティズムの思考方法が哲学において体系化された時期でもあるということが考えられねばならない。いわゆる進化論思想、社会改良主義の理念もこれを基礎としてこの頃に一般化してきた。このことについて小原教授は、「これらの行動主義ないしはプラグマティズムの哲学、進化論思想、社会主義乃至は社会改良主義の社会観等はいずれも、第十九世紀末から第二十世紀初頭にかけてのアメリカ資本主義の危機を反映した革新的思想であつたが、そのような思想界の新しい潮流の中から、ソースタイン・ヴェブレンを創始者とする『制度主義経済学』——古典派理論若しくは限界理論の最も決定的な批判・止揚であり、固有のアメリカ的経済学といわれるもの——が発展してきた。」⁽³⁾といわれているが、われわれはここで同じ時代の科学的管理法（アメリカ経営学）もこうした新しい潮流の一つとして考えたいのである（科学的管理法もまた、それが「科学的」たることをいう限り、ある意味ではまさに「革新的」なものといえる）。ここにヴェブレンの制度経済学と経営学が、「アメリカ的思考方法」としてのプラグマティズムを基礎に、結びつくべくして結びついたことが明らかになつてくる。プラグマティズムの思考方法はもとより、単に哲学的思考というに止まらず、当時の地盤の上に結実したアメリカ人の一般的な日常的思考方法（制度論的思考が独占企業の経営者の日常的経営活動に具体化されているという前述のことはこのことにはかならない）であり、ヴェブレンの経済学あるいはテイラーに始まる経営学的思考もその各々の分野での具体的な形態として考えられ、それが特に哲学において全体として体系化されたものと考

えるべきであつて、⁽⁴⁾ とうである限り、ヴェブレンの思考が基本的な点で経営学にうけ入れられたのもいわば当然といえるであらう。

(1) I・G・ブリュニングは、ヴェブレンにおいて成立した制度経済学を全体として独占資本のイデオロギーとして把握し、ヴェブレンにおける資本主義批判のもつ一応の「進歩性」を評価していない(例えば I. G. Bjuring; a. a. O. S. 51. ではヴェブレンを「最も強力な改良主義のイデオロギー」として、それを「改良主義の旗の下におおわれた形態で帝国主義を擁護するもの」と規定している)。

(2) すでに明らかにしたようなヴェブレン自身の方法論的限界から、客観的には独占のイデオロギーとしての役割を果たしたといえるのであるが、それにしてもヴェブレンのはげしい資本主義批判はそれとして評価すべきであり、前記ブリュニングのような見解はヴェブレンに関する限り妥当とはいえない。その理論内容からしてヴェブレンは、この当時の労働組合を中心とする国民的な反トラスト運動そのものにその基盤をもっていたとも考えられる。

(3) 小原敬士、前掲書、一七八頁。

(4) 山本晴義「プラグマティズム」一七頁、二九頁参照。

4

最後に、ヴェブレン理論の個々の点について、経営学において発展させられるべき論点を指摘して本稿を結ぶことにしよう。それは次の諸点である。

一、近代的公司(m^odern corporations)の社会的地位といった問題について検討し、これをそのいわゆる企業(business enterprise)の具体的形態としてとらえ、近時におけるその「典型的・特徴的な形態」(the typical characteristic form)と考へてゐること。⁽¹⁾——それは例えば、「大企業体は現代社会の秩序を真に象徴して

る⁽²⁾とし、それを社会の「決定的・代表的・構成的な制度」⁽³⁾だとするドラッカーの考え——またこれは多少とも制度的経営学一般にみられる見地でもあるが——に発展すべき論点である。

二、「所有と経営の分離」の問題を論じていること。それは、経営は大所有者の手に集中しているとの論議であるが、⁽⁴⁾前述のように、インダストリーを代表するものとしての技術者による「営利原則」の排除を進歩の方向として説くことによって、この技術者の所有者支配からの解放という方向を考える点で、明らかにバリー、ミーンズ、バーナムへの一連の経営者理論へと展開すべき論点であるといえる。⁽⁵⁾

三、経営者 (businessman) を営利原則 (business principle) との結びつきにおいて考えながら、一方ではその社会的役割について考えていること。例えばヴェブレンは経営者を「産業における統制力」(a controlling force in industry)⁽⁶⁾とし、「大経営者 (large businessman) は一般社会 (the community) が営んでゐる生活の危急をコントロールする。それ故彼およびその運命の上に文化人の永遠の利害が集中している」と⁽⁷⁾いう。この論点は明らかに経営者職能の社会的性格を論じ、先の二点に関連して後に経営学の経営者論において開花さるべき重要な論点である。

四、経営倫理、企業の「奉仕性」 (serviceability) を営利原則に従属させながら、一応インダストリーとの関連で問題にしていること。⁽⁸⁾——この点もまた制度的経営学の根本的立場をなす企業の「社会的性格」の主張へと発展すべき考えである。

五、経営者の企業における活動に対する誘因・動機⁽⁹⁾といったことが論議されていること。ここでは、経営者の行為の基本的動機と、そこから出るところの職務内容を考えたもので、例えばバーナード、サイモンにおけ

る、組織への参加の主観的動機と客観的動機およびそれに対する誘因ということ、一般にいわゆる組織論的思考に直接に通ずる論点である。

六、機械過程 (machine process)——ここからはヴェブレンの技術者の論理が出てくるのだが——という考え方、その標準化⁽¹⁰⁾、さらにはそれに関する生産性の問題⁽¹¹⁾が提起されていること。これはまさに、生産過程における管理の問題であり、それ自体経営学の一中心問題にほかならない。またこの論点は、特にウィスラー以後の制度的経営学の流れにおいてうけつがれているといつてよいであろう。

以上の諸点において、ヴェブレンがかなりの程度まで経営学的問題を考えていたことをうかがうことができる。このことは直接的には、ヴェブレンが企業(制度としての)を理論展開の中核においていたことからくるものであるが、一層根本的にはヴェブレンの基本的思考の特質からくるものとして当然の結果ともいえるであろう。

- (1) 例へば Veblen: *The Theory of Business Enterprise* p. 140.
- (2) P. F. Drucker: *New Society*. 邦訳「新しい社会と新しい経営」四三頁。
- (3) *ibid.* 邦訳三九頁。
- (4) Veblen: *op. cit.* pp. 174~176.
- (5) 占部助教もこの点をひとしく指摘されている(占部都美「制度的経営学」現代の経営学説一八一~一九頁)。
- (6) Veblen: *op. cit.* p. 2.
- (7) *ibid.* p. 3.
- (8) *ibid.* pp. 39~43. etc.
- (9) *ibid.* p. 36.

ただしここで経営者の活動の動機を「金銭的利益」ということにおいては注意を要する。

(10) *ibid.* pp. 10~11.

(11) *ibid.* p. 23. etc.

む す び

以上、本稿での主要な論点を要約すれば次のとおりである。

一、一九三〇年代の始めに、ウイスラー、バリー及びミーンズにおいて経営問題への制度論的アプローチが形成されたこと。これは二〇年代の合理化過程を通じての集中・集積のいちじるしい進展を背景として、株式所有の高度な分散——経営者階層の基盤の強化、経営者の具体的諸活動の一層の複雑化という現象によって可能となったものであること。そしてその制度的経営学は、企業の「社会的性格」を論じて利潤目的を否定し、「社会的」目的を遂行するものとしての「制度化」をと見え、結局企業の共同体的把握の立場として特徴づけられること。さらにそれは、こうしたことを通じて独占企業の経営管理活動の総合的体系化によりそれに理論的基礎を与えるという役割・本質を担うものであること。

二、制度的経営学がこうした役割を担う以上、それは現実の独占企業における経営管理活動の変化、発展に応じて一層の展開を示すものであること。そしてその発展は現在のドラッカーの如き総合的見地が出されるまで、管理問題の総合的体系化（ウイスラーに発する方向）とその現実的担い手としての経営者の地位の基礎づけ（バリー、ミーンズに発する方向）という二つの方向において種々展開をとげたこと。さらにその先駆的なものをみれば、結局においてアメリカ経営学の主要な流れをすべて問題にしなければならなくなること。

三、この経営学における制度論的思考とその源泉としてのヴェブレンの制度経済学とは、最も基本的な思惟方法（二元論的思惟）において共通のものをもっていることが両者の結びつきを可能にした基礎であること。その場合最も問題にされるべきは、ヴェブレンが利潤追求を法則的に把握せず、「思考習慣」（≡制度）という觀念形態において把握した点であること。その他ヴェブレンの個々の論点においても経営学において展させられるべき多くの点があること。そしてこの両者はともに、結局においてアメリカ的思考方法としてのプラグマティズムの一形態として、独占段階への移行の時期におけるアメリカ資本主義を共通の基礎として形成されたという点が、両者が後に結びつく根本の基礎であること。こうしたことを明らかにすることによってこの制度論的思考が現実に果している役割を明示するというのが本稿の意図であった。このことが日本の現在の実状からしても現実的意味があるであろうことは先に示したとおりである。その意図がどれほど具体的に達成できたかは疑問であるが、要するに本稿の問題意識はこの点にあることを最後にくりかえしておきたい。