	ory of Academic resources
Title	近代的ビジネスの実践哲学
Sub Title	Philosophy of practice for modern business
Author	土屋, 好重(Tsuchiya, Yoshishige)
Publisher	三田哲學會
Publication year	1961
Jtitle	哲學 No.39 (1961. 3) ,p.119- 130
JaLC DOI	
Abstract	Many books and essays concerning business philosophy are published recently in the United States. Among them an essay on "Business and Good Society" written by Rephael Demos, professor of Harvard University, may be said one of the illuminating studies. This is the reason why I have introduced general content of his essay and his recommending Guiding Principles. Analyzing each of his five Guiding Principles from the standpoint of the practical businessman, I have agreed that most of his proposals are adequate. There are some part of his proposals, however, that can not be agreed upon, for which I have tried to express my opinion as a business specialist.
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00150430-00000039- 0119

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって 保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

	 九							践哲学	近代的ビジネスの実践哲学	代的ビジ	沂
近代的ビジネスの実践哲学としての経営哲学に関して、近年発刊せられた著書の主なるものを掲げると次の如きも	のを掲げる	主なるも	た著書の	刊せられ	て、近年発刊	ロ学に関し	の経営哲	学として	の実践哲	ジネスの	近代的ビ
	る。	小たのであ	なつて来	か盛んに	最近、人間尊重的な近代的なビジネスの経営哲学についての研究が盛んになつて来たのである。	哲学につ	スの経営	なビジネ	な近代的	尊重的な	最近、 人間
となす排他的な搾取のビジネス哲学は、非近代的な時代後れのものになりつつある。ここにおいて米国を中心として	おいて米国	。とこと	うつある	のになり	代後れのもの	近代的な時代	は、非近	ネス哲学	取のビジ	的な搾取	となす排他
莱やビジネスの諸活動を徹底的に改変せしめなければ止まないのである。かくて自分の経済的利益だけを唯一の目標	的利益だけ	i分の経済:	かくて自	である。	止まないので	っなければ	変せしめ	低的に改	石動を徹	スの諸浜	莱やビジネ
て普及し浸透しつつあるからである。如何なる個人をも尊厳を有する人間として尊重して接することの必要性は、企	することの	重して接	として尊	う る 人間	も尊厳を有す	る個人を	。 如何 た	らである	つあるか	透しつい	て普及し浸
マニズムとかは、教育や政治の世界だけの目標ではなくなりつつある。経済や企業の分野にも、それが取り入れられ	も、それご	の分野に	済や企業	める。経	くなりつつち	1標ではなう	だけの目	治の世界	教育や政策	かは、教	マニズムと
民主精神とか人間尊重思想とかは、近代社会の進歩と共に普及し進展して行く。今日ではデモクラシーとかヒュー	デモクラン	今日では	て行く。	し進展し	と共に普及り	会の進歩	、近代社	想とかは	间尊重思想	とか人間	民主精神
					~	五箇条の提案の妥当性の吟味	木の妥当	条の提安			
·						導原理	ホスの指	近代的ビジネスの指導原理	近代	(⊐)	
						デモス教授の「企業と好い社会」	の「企業	ス教授の	デモ	(-)	
重	好	屋	土								
				「学	実践哲学	の	ネ	近代的ビジネス	代 的	近	
		•									•
					ţ						

哲 学 第三十九集	1110
のがある。ランディング著「試験済みの経営管理哲学の事例研究」(Franklin	(Franklin J, Lunding: The Case Study of a
Tested Management Philosophy, 1951) ボーエン著「ビジネスマンの社会的責任」(Howard R. Bowen: Social	ンの社会的責任」(Howard R. Bowen: Social
Responsibilities of the Businessman, 1953). (邦訳・日本経済新聞社・昭和三十五年参照) トンプソン著「経営管	聞社・昭和三十五年参照)トンプソン著「経営管
理者の信条と哲学」(Stewart Thompson: Management Creeds and Philosophies, 1958) ディモック著「経営哲	and Philosophies, 1958) ディモック著「経営哲
券」(Marshall E. Dimock: A Philosophy of Administration, 1958) や	1958) セレクマン著「経営管理者のための道徳哲
补」(Benjamin M. Selekman: A. Moral Philosophy for Management,	gement, 1959) などが即ちそれである。これらは
いずれもビジネス人や経営学の専門家による著作であるが、純然たる哲学者としての立場からビジネス哲学の問題を	る哲学者としての立場からビジネス哲学の問題を
扱つている研究家も無い訳ではない。例えばハーバード大学のデモス教授(Raphael Demos)の如きがそれである 。	ス教授(Raphael Demos)の如きがそれである。
なお 哲学と経営学との両分野に亘つての 専門家として 研究している人物には、ニューヨーク大学の ドラッカー教授	る人物には、ニューヨーク大学の ドラッカー教授
(Peter F. Drucker) がある。ドラッカーは「経営管理の実践」(Peter F. Drucker: The Practice of Management	ter F. Drucker: The Practice of Management
1954).(邦訳・現代経営研究会訳「現代の経営」・昭和三十二年参照)の著者として有名であるが、我が国においては)の著者として有名であるが、我が国においては
彼の訪日中の講演を集めた 「ドラッカー経営哲学」(野田一夫監修・日本事務能率協会編・昭和三十四年)も出版せ	・日本事務能率協会編・昭和三十四年)も出版せ
られている。	
* 	
↓ デモス教授の一企業と好い社会」	· ·
デモス教授はハーバード大学において自然宗教・道徳哲学および国家行政	国家行政学の諸講座を担任している。そしてギリ

•

.

近代的ビジネスの実践哲学	
義は一定の固定した信条に従属せんとするものである。これに反してインディビジュアリズムは、実験的であり試作	義は一定
(authoritarianism)であり閉塞的社会(closed society)である。彼はその主張を次の如く説明している。 ″権威主	(authorit
であつて 自由と創造を 重視するものである。個体主義や 開放的社会と ちようど反対の立場を取るものが、権威主義	であつて
る方が適当であろう)の立場を支持するものである。インディビジュアリズムの社会は開放的社会(open society)	る方が適
れている。しかし利己主義と混同される恐れがあるのでそれを避けるためには、個体主義あるいは個人尊重主義とす	れている
個体主義と変革。デモス教授は英米の自由主義やインディビジュアリズム(我が国では普通に個人主義と訳さ	(a) 個
から成るものである。以下順次デモス教授の所論を、その項目別に紹介することにしたいと思う。	sion) か
()企業のディレンマ (The Dilemma of Business) (E)社会的責任 (Social Responsibility) (f)結論として (Conclu-	(d) 企業の
Change) (b)米国の動態的経済 (Our Dynamic Economy) (c)活力を統御する必要 (Need to Control Vitality)	and Cha
はその論文「ビジネスと好い社会」を六つの項目に分けて 記述している。それは (a)個体主義と変革(Individualism	はその論
の在り方を説くデモス教授の経営哲学に関する思想は、どんな内容を持つものであるかをここに検討して見よう。彼	の在り方
て自分の周囲の景色を眺めると言う才能を発揮しているタと述べている。しからば高い土地に昇つて近代的ビジネス	て自分の
標題のものである。同誌はこの論文を評して『デモス教授は登山家としての哲学者の見地に立つて、高い土地に昇つ	標題のも
(Raphael Demos: Business and the Good Society——Harvard Business Review, July-August, 1955) い言い	(Raphael
ネス評論」は一九五五年七月 — 八月号に デモス教授の論文を 巻頭に掲載している。それは「ビジネスと好い社会」	ネス評論
山家であつて、その方でも名を知られている。米国のビジネス人に広く読まれているハーバード大会の機関誌「ビジ	山家であ
シャのプラトンの研究家として学生に大きな感化力を持つていると言われている。彼は哲学者であるばかりでなく登	シャのプ

.

٢

2言され重いアクチャン・アン・クラー ション・ション・	ドラスを見出っ
こそ言と見出すと言う多助生を失ようようなことがあってはならない。(Ibid. pp. 36-37)	こを言と見出す
はない。我々は動態的な生活を求めたので今更これを放棄することが出来ない。しかし我々はその中	て厳格なことではない。
〃米国人は簡素な生活を好まない。米国人は複雑な生活を求める。米国人の理想は愉快なことであつ	いるのである。
デモス教授は ギリシャの哲人エピクロスの平静の思想に憧がれているようである。そこで 左のように綴つて	p. 36) デモス数
かくて米国では 労働者のための安定とともに、ビジネスのための安定もが 叫ばれんとさえしている。〃(Ibid.	いる。かくて米
は疑問とせられる所である。広くなつた地平が想像を刺激せしめている。そして我々の神経系統を過敏ならしめて	かは疑問とせら
的資本主義は多くの利益をもたらしたが、同時に不満足をももたらした。米国式の経済制度が心の平和に役立つか否	的資本主義は多
めると言う欠点を示すものとなつた。デモス教授は、この点を次の如き語句をもつて表現している。『米国の動態	しめると言う欠
消費生活も物質的に豊かなものになつた。しかし、経済的な発達はその反面、米国の人々の心の平静を失なわ	出来、消費生活
神を十分に発揮している。そして広大な土地と資源を開発することによつて、偉大なる経済的発展を実現することが	神を十分に発揮
米国の動態的経済。米国のビジネスは、そのインディビジュアリズムの現われであるところの変革や移動の精	(b) 米国の動
てが独断的で、絶対的真理と信じている所を少しも改めようとしないと彼は考えている。	おいては、すべてが独断的で、
アリズムの社会の特長は、開放的で異端を受け入れ論争を尊重することにある。これに反して閉塞的社会制度に	ジュアリズムの
な形式の事業を要求しつつあるからである。〟(Harvard Business Review, July-August, 1955, p. 33) インディビ	な形式の事業を要
インディビジュアリズムの精神は企業家活動	が出来ないであろう。
開せんとするものだからである。資本家による企業家的活動も、単なる現に存在する財貨の増加に止まつていること	開せんとするも
如何となればインディビジュアリズムの	的であり変革的である。
学 第三十九集	哲学

	近代的ビジネスの実践哲学
以上に自分の利益の統御が行なわれ社会	いるのである。〃昔からプロフェションにおいては、ビジネスにおけるより以上に自分の利益の統御が行なわれ社会
る。そこで次のようにその所説を述べて	ロフェシヨンの如き調和が無い、ディレンマの状態にあるものと彼は見てい
ある。これに反してビジネスの世界はフ	る。そして自分の利益と社会的利益とが調和せられたものにされているのである。これに反してビジネスの世界はフ
かりでなく、社会的な責任が 重んぜられ	厳然と 区別することにしている。プロフェション においては 経済的利害ばかりでなく、社会的な責任が 重んぜられ
と解さるべきであろう)とビジネスとを	医師の如く主として専門的知識を要する業務のことであつて、専門家的業務と解さるべきであろう)とビジネスとを
授はプロフェション(宗教家・法律家・	(d) 企業のディレンマ。米国における一般的な考え方に従つて、デモス教授はプロフェション(宗教家・法律家・
uly-August, 1955, p. 37)	附随せらるべきであると言うことである。» (Harvard Business Review, July-August, 1955, p. 37)
べきことは、財貨の製造が人間の生成に	それは社会を破滅するものと言うことが出来よう。特にビジネス人の留意すべきことは、財貨の製造が人間の生成に
も好い一市民としての存在でなければ、	るものとせらるべきものである。要するに自然科学式なビジネス人が、若しも好い一市民としての存在でなければ、
であり、社会における好き生活を意味す	ものなのである。かくて繁栄とは人間的福祉を意味するものとさるべきものであり、社会における好き生活を意味す
、心理的な社会的な概念で把握さるべき	満足すべき売買を意味するものであると解する。しかしながら繁栄とは本来、
てそれが物質的な豊饒・十分なる雇傭・	だけである。世人は好く、繁栄と言うことを経済的な概念で把握する。そしてそれが物質的な豊饒・十分なる雇傭・
ることは、社会的な不消化の原因になる	も、人間的な満足と一致するものではない。過剰的な財貨が急速に提供されることは、社会的な不消化の原因になる
である。しかし 財貨の増産は 必らずし	のために役立つ財貨を作れば、それで 人間に満足をもたらすものと 考え勝ちである。しかし 財貨の増産は 必らずし
いるのである。〃我々は往々にして人間	で論及したことがある。しかしながら今回は、更にそれを次の如くに説いているのである。∥我々は往々にして人間
Review, Summer 1932, p. 771) 0年	ネスと好い生活」(Raphael Demos: Business and the Good Life-Yale
については、デモス教授は且つて「ビジ	(c) 活力を統御する必要。生産が不必要に急速に増大せられることの弊害については、デモス教授は且つて「ビジ

	哲学第三十九集 二二四
	的善の理想が守られた。しかし、ビジネス人も人間である。そこで他の職業における如き道徳的目的を全く持たぬと
	言うものではない。けれどもその場合ビジネスにおいては、二つの区別された別個の生活があるものと考えられる。
	即ちビジネスにおいては、その内部に向つては自己の利益が追求せられるのである。そして外部に向つては社会的衝
	動が表現せられるのである。〃 (Ibid. p. 40)
	(e) 社会的責任。デモス教授はビジネスがビジネスであるためには、この種のディレンマが必要不可欠のものであ
	ると見ている。そこで〃これは我々を矛盾に落し入れることになる。権威主義がビジネスに必要不可欠とされるから
	である。けれどもこの権威主義が悪いものであることは言うまでもない〃(Ibid. p. 42)と彼は説いているのである。
	しかし、ビジネスがかかる矛盾から何等かの方法で解放される方法を考え出すのでなければならない。そこでデモス
	教授はビジネスがその社会的責任を果たすために必要な指導原理なるものを提唱している。しかしながら彼はそれと
	ても完全なものとは思つていないのであつて、実行可能なよりよい方法が出されることを期待しているのである。そ
	して若しも、ビジネスが実行可能なよりよい方法を考え出さぬ限り、ビジネスはプロフェションと異つて各種の制限
	を受ける必要があると言うことを承認している。彼のそれに対する態度に関しては左の如き言葉によつて覗かれるの
	である。 ∥如何なる個体も毎日の生活の中で、欲望と 理性との対立あるいは 活力と 道徳との対立に 苦しめられてい
	る。好い生活を獲得するためには、如何なる個体も外部からの承認を得るのでなければならない。外部からの承認に
	関してはプロフェションの世界に対してよりも、ビジネスの世界に対してその必要が大なのである。ビジネスは良心
	的な存在にならんとして発展しつつあることであろう。しかし我々は、ビジネスの良心にのみ依存していることが出
•	来ない。外界からの牽制(政府ならびに組織労働者)および一般公衆からの輿論による牽制が必要であるとせられる

• •

近代的ビジネスの実践哲学	も拘らず彼は次の文章に示すような五箇条を、敢えて指導原理の一般的形式として提唱しているのである。人がビジネスの内部事情の実際から、経験的に考え出すべきものであると考えられているからである。しかしそれにモス教授は自からをビジネスの門外者と考えて、これに対する完全な回答は与え得ぬと言つている。これはビジネスビジネスが社会的責任の観念を果たすためにどのような方法が、その指導原理として挙げらるべきであろうか。デ	臼 近代的ビジネスの指導原理	人に対しても大きな貢献をなすことであろう。〃(Ibid. p. 44)	ビジネス人が、効果的な実施可能なバランスを自分の分野で樹立することに成功するならば、それはビジネス以外の	ようなことになると、数百万の人達が「規準」と「規律」の支持者になつてしまうことは当然のことである。若しもヒシネスの世界においてそえり自じしてなりて、シント	ビジネスの世界においても本質的によ可等異なつていない。「自由」の言葉によつて「過度の行き過ぎ」を認容するとである。» (Ibid. p. 34) »自由と責任のバランズを図る必要があると言うことは、ビジネス以外の世界においても	主的統制がなし得るならば、外部からの統制よりもそのような内部からの自己規正の方が望ましいであろうと言うこ	定することが出来ない。しかしそれに関しては、一言附け加えたいことがある。それは若しも、ビジネスが自から自	〃ビジネス的事業については、そこにもここにも規制や統制が必要とせられるのであつて、私としてはそのことを否	(f) 結論として。デモス教授は、その結論を次のような若干の語句によつて示しているものと言えるであろう。	からである。〃 (Ibid. p. 41)
一二五	ᄡ形式として提唱しているのである。 ると考えられているからである。しかしそれに 四答は与え得ぬと言つている。これはビジネスの指導原理として挙げらるべきであろうか。デ			ことに成功するならば、それはビジネス以外の	4つてしまうことは当然のことである。若しも	言葉によつて「過度の行き過ぎ」 を認容するこ言うことは、ビジネス以外の世界においても	うの自己規正の方が望ましいであろうと言うこ	こがある。それは若しも、ビジネスが自から自	られるのであつて、私としてはそのことを否	によつて 示しているものと 言えるであろう。	

•

ĩ

							- -												
	そこで援助者としてのビジネス人は、文化事業を支配すると言う誘惑から逃がれるようにしなければならない。	でも貢献しなければならない。しかし文化の援助者となれと言うことは	(d) ビジネス人は地域社会や国家のために、単に物質的福祉の面で貢	い状態にある。	それとも、ビジネス活動の中におけるものとして果たさるべきであろうか。この問題に関しては未だ解決が見出せな	らない。ビジネス人としての社会的責任は、個人としての資格で(例々	ので甘んじていてはならない。ビジネスは地域社会の物質的福祉のために、直接的な責任を持つて行動しなければな	○ 従来、ビジネスは間接的に一般公衆の生活水準を引上げるものであると推定せられていた。しかし間接的なも	なるであろうか。両者の間の利益が共に考慮に入れられて均衡が図られなければならないのである。	を移転した方が利潤が多い場合があるとする。しかしながら若しも工場を移転すると従業員やその地方の利益はどう	利潤の問題と社会的責任との問題との間に、何等かの均衡が維持せられ	(b) ビジネスにおける利潤(profit)に関する基本観念が、社会的善e	るものとして、我々はますます教育の力に頼ることが必要となる。	産者の自由は最大限に存続さるべきであるが、同時に一般公衆を守ると	も、それでは善の価値は下落してしまうのである。若しも喜んでなされ	(a) 法律も必要であろう。しかし自由による方が法律によるよりも好	「実行のための指導原理として、数個の一般的形式を暗示することが出	哲 学 第三十九集	
	とら逃がれるようにしなければならない。	しかし文化の援助者となれと言うことは、援助的な態度を持てと言うことではない。	面で貢献するだけでなく、文化又は精神的福祉の面		^か。この問題に関しては未だ解決が見出せな	(例えば営業時間外に)果たさるべきであろうか、	に、直接的な責任を持つて行動しなければな	あると推定せられていた。しかし間接的なも	なければならないのである。	を移転すると従業員やその地方の利益はどう	何等かの均衡が維持せられなければならない。例えば、他の地方に工場	社会的善の要素によつて 補足されなければ ならない。		同時に一般公衆を守ると言うことが忘れられてはならない。法律に代	なされるならば、その善は価値を増すのである。生	りも好ましい。強制によつて善いことが行なわれて	とが出来るであろう。	二二大	

•

哲 学 第三十九集	三天
し、政府が法律によつて保護を与えると言う、集団的な努力から成つているものがモンサント化学会社である。会社	サント化学会社である。会社
の目的は彼等の努力に報いるために、最も公正な最適度(optimum)の金額をその貢献者た	をその貢献者たちに与えることである。
なおそれに加えて、この集団的努力体は一般公衆と言う沈黙した受益者をも持つている。	0
当社としては、最適度とは 均衡化された最良(balanced best)と言う意味であると 解している。そこで最適度と	解している。そこで最適度と
は必らずしも最高度と同一なものになるとは限らない。例えば株主に対する最高度の報酬は	最高度の報酬は、納税後の純益益額の百
パーセントである筈であるが、そのような額は決して会社の究極的な福利のために最適度で	ために最適度であるとは言えないのであ
る。結局、そのような額は株主自身にとつても最適度にはならないのである。/ (Stewart 1	$^{\circ}_{\geq}$ (Stewart Thompson : Manageme-
nt Creeds and Philosophies, 1958, p. 122)	
モンサント会社はその信条を更に具体的に目的別に細分して述べることにしているが、そ	しているが、それらはいずれも最適度の
イデオロギーを一貫して取り入れているものである。今、モンサントの信条の精神に従つて	の精神に従つて、デモス教授の提唱にな
る五箇条の指導原理の一つ一つを検討して見ることにしたいと思う。そしてデモス教授の提	デモス教授の提案が、いかに近代的な進
歩的なビジネスによつて受け容れられ得る内容を持つものであるかについて吟味して見よう。	よう。
(a) 第一の提案は、ビジネスが自発的に一般公衆を守れと言うことを勧奨しているものである。しかしモンサント	のである。しかしモンサント
会社を始め、進歩的なビジネスは 自からその信条を作つて、それを 会社の内外に公表しそして 実践に移して いるの	しそして 実践に移して いるの
である。そこでこれらの進歩的なビジネスは、法律の強制によらず自主的に一般公衆の利益	一般公衆の利益を図ろうと努力している
ものであると言うことが出来る訳である。	
(b) 第二の提案は、企業利潤と社会的責任の均衡を図るべきことを勧奨しているものである	いるものである。これに対しては、それ

. .

• •

こしてもらえることになるであろう。かくて経営支 たしてもらえることになるであろう。かくて経営支 たしてもらえることになるであろう。かくて経営支 たいの面への貢献を要請しているのが第四の提案は を与えるものになつていることであろう。 たたそれは命令であると推測せられるのが第四の提案 にのの面への貢献を要請している。ただそれを鼻に、 たりするようなことがあつてはならないことに関い なっていては、デモス教授の立場は視野が狭ま たいの面への貢献を要請しているのが第四の提案 にのの面への貢献を要請しているのが第四の提案 については、デモス教授の立場は視野が狭ま たいのであるが、それを否定することはビジネロ たてかなのであるが、それを否定することに関い たいであると推測せられるのであるが、 たたそれを鼻に、 たたそれを鼻に、 たたそれを鼻に、 たたそれを鼻に、 たたそれをしているのが第四の提案 としてものであるが、 たたそれをしているのが第四の提案 については、デモス教授の立場は視野が狭ま たたるものではあり得ないものになつているからで たたそれなられているのであるが、 たたそれを についてなると推測せられるのであるが、 たたそれを して、 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たたそれを のである。 たた たたる たらすように、 た た た た た た た た た た た た た た た た た た た	
ある。若しも命令がそのような根拠の上に立つてなされために、均衡化された最良の利益を与えるものになつていることであろう。 キンサントの信条の細目中に続いて述べられている次 で化的の面への貢献を要請している。ただそれを鼻に、 りすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻に、 第五の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨して、 んとするものであるが、それを否定することはビジネロ んとするものであるが、それを否定することはビジネロ のこれについては、デモス教授の立場は視野が狭ま よのそれは命令であると推測せられるのであるが、 なれたりするようなことがあつてはならないことに関 を一般公衆などの利益の均衡化のために必要である。	こ納得してもらえることになるであろう。かくて経営者が常に好く 〃均衡化された最良〃 の立場を採り、十分に
一の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の「の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の「の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨して、」の面への貢献を要請している。ただそれを身に、この面への貢献を要請している。ただそれを身に、ころものであるが、それを否定することはビジネコーの提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨して、」」なものであるが、それを否定することはビジネコーの提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨して、」」なものであるが、それを否定することはビジネコーの提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨して、」」」というないでは、デモス教授の立場は視野が狭まで、ころものであるが、それを否定するのであるが、それを否定するのであるが、それを否定するのであるが、それを否定するのであるが、それを否定するのである。ただそれを身に、ころものである。ただそれをして、ころものであるが、それを否定するのである。ただそれをして、ためのであるが、それを否定するのである。ただそれを身に、ころものであるが、それを否定することはビジネローの提案は権威主義の無いである。ただそれをしているのである。	
儘な独裁によるものではあり得ないものになつているからである。即ち従業員への命令は、経営者によつて、顧客を確成主義のそれは命令であると推測せられるのであるが、そのような命令は近代的なビジネスにおいては経営者の気については、デモス教授の立場は視野が狭ま過ぎるのではないた思われる。デモス教授は権威主義を下(4) 文化的の面への貢献を要請している。ただそれを為にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金を言したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを為にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金を言したりするようなことがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。デモス教授は権威主義を下で4) 第三の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨しているものである。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金を言したりすることがあれている。ただそれを為にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金を言しているこの点については、デモス教授の立場は視野が狭ま過ぎるのではないかと思われる。デモス教授は権威主義を下を破壊したりするようなことがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。これに関したりすることがあれている。ただそれを為にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨校の自治ながらこの点については、デモス教授の立場は野が狭ま過ぎるのではないかと思われる。何となれば、ビジネスの定せんとするものであるが、それを否定することはビジネスには不可能なことであると見ているようである。しかいは、第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物質的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関しその回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	
	伝裁によるものではあり得ないものになつているからである。即ち従業員への命令は、経営者によつて、顧客や
ながらこの点については、デモス教授の立場は視野が狭ま過ぎるのではないかと思われる。何となれば、ビジネスのだしたりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治なしたりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治なしたりすることがあへてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。 (d) 文化的の面への貢献を要請しているのが第四の提案である。※国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金を出したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をはしたりすることがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。 これに関し、(d) 文化的の面への貢献を要請している。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をいしたりすることがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。ごれに関し、(d) 文化的の面への貢献を要請しているのが第四の提案である。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金をいたしたりすることがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。これに関し、そかしたりするようなことがあつてはならないことに関しているものであると見ているようである。これに関し、(d) 文化的の面への貢献を要請している。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治なのために、均衡化された最良の利益をもたらすように、使用し配分する。(lbid. p. 122) そのしたりすることがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。 を破壊したりするようなことがあつてはならないことに関しているものであると考えられる。デモス教授は権威主義を正 したりすることがあつてはならないことに関しているものであると考えられる。デモス教授は権威主義を にの前へいしたりするようなことがある。*国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金を したりするようなことがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。 とない、当時に、1000000000000000000000000000000000000	
に 定せんとするものであるが、それを否定することはビジネスには不可能なことであると見ているようである。しかり これに関し、 にの、第三の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨しているものであると考えられる。デモス教授は権威主義を正 たりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をい したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をい したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をい したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をい したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をい したりすることが感したりするようなことがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。 これに関し、 これた関し、 これに関し、 これに関し、 これに関し、 これに関し、 これたし、 に関い、 に ののであるが、それを否定することはビジネスには不可能なことである。 に ののののの言いである。 に ののための最適度 [®] の目的が、 い ののであると言えるである。 これに関し、 これに関し、 これに関し、 に ののののののであるが、 たれを否定することはビジネスには不可能なことである。 に ののののののののの言葉である。 に ののための最適度 [®] の目的が、 い ののののの言葉である。 に のののである。 に ののための最適度 [®] の目的が、 い に のののである。 に のののののののののであるが、 たれを否定する。 に ののののののである。 に のののののののののののののである。 に のののののののののののののである。 に のののののののののののののののののののののののののののののののののの	らこの点については、デモス教授の立場は視野が狭ま過ぎるのではないかと思われる。何となれば、ビジネスの
 (e) 第五の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨しているものであると考えられる。デモス教授は権威主義を下したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治さん。 (d) 文化的の面への貢献を要請しているのが第四の提案である。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金をいたし望ましい回答を与えるものになつていることであろう。 "収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般なしたりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をいたりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をいいすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、奨学金をいいましい可容を与えるものになつていることであろう。 "収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般ないましい回答を与えるものになつていることであろう。"収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般ないましい回答を与えるものになつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。これに関しているのが第四の提案である。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金をいいために、第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関し、これに関し、 	んとするものであるが、それを否定することはビジネスには不可能なことであると見ているようである。しかし
を破壊したりするようなことがあつてはならないことに関してはデモス教授の主張の通りである。(1)文化的の面への貢献を要請している。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治さたし望ましい回答を与えるものになつていることであろう。『収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般だし望ましい回答を与えるものになつていることであろう。『収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般には、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き『収入と使用の配分のための最適度』の目的が、いは、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き『収入と使用の配分のための最適度』の目的が、いたりすることで最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	第五の提案は権威主義の無い従業員関係を勧奨しているものであると考えられる。デモス教授は権威主義を否
したりすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治2位、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き"収入と使用の配分のためになっていることであろう。"収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般2位、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き"収入と使用の配分のための最適度″の目的が、2位、第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関しその回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	
 (d) 文化的の面への貢献を要請しているのが第四の提案である。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金を当然のために、均衡化された最良の利益をもたらすように、使用し配分する。# (Ibid. p. 122) に、 第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関し にの 第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関し その回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。 	りすることが盛んに行なわれている。ただそれを鼻にかけて、文化団体の自主性を無くなしたり、学校の自治性
衆のために、均衡化された最良の利益をもたらすように、使用し配分する。≠(Ibid. p. 122)たし望ましい回答を与えるものになつていることであろう。 ≠収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般は、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き ≠収入と使用の配分のための最適度≠ の目的が、→(ω) 第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関しその回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	文化的の面への貢献を要請しているのが第四の提案である。米国の会社では博物館を寄贈したり、奨学金を出
たし望ましい回答を与えるものになつていることであろう。 ″収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般は、モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き ″収入と使用の配分のための最適度″ の目的が、フ(ω) 第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関しての回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	均衡化された最良の利益をもたらすように、使用し配分する。∥
モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の(第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会のの回答として最も満足すべきイデオロギーを示すもので、	
() 第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関しその回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	モンサントの信条の細目中に続いて述べられている次の如き〝収入と使用の配分のための最適度〞の目的が、け
その回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。	第三の提案は、間接的にでなく 直接的に地域社会の 物資的福祉に 貢献せよと 言う提案である。これに関して
	回答として最も満足すべきイデオロギーを示すものであると言えるであろう。
ぞれの受益者や貢献者の利益のバランスを図つて、 〃均衡化された最良〃 を求めんとするモンサントの信条などは	の受益者や貢献者の利益のバランスを図つて、 〃均衡化された最良〃 を求めんとするモンサントの信条などは、

それを説明して従業員に協力を求めるようにするならば、従業員には命令に対する不満などは起らないで済むものと 哲 学 第三十九集

言えることであろう。