

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.

近代的ビジネスの実践哲学

土 屋 好 重

- (一) デモス教授の「企業と好い社会」
- (二) 近代的ビジネスの指導原理
- (三) 五箇条の提案の妥当性の吟味

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。経済や企業分野にも、それが取り入れられ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、企業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ものである。かくて自分の経済的利益だけを唯一の目標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。

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

がある。ランディン著「試験済みの経営管理哲学の事例研究」(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 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「経営管理者の信条と哲学」(Stewart Thompson: Management Creeds and Philosophies, 1958) デイモック著「経営哲学」(Marshall E. Dimock: A Philosophy of Administration, 1958) ヤンクマン著「経営管理者のための道德哲学」(Benjamin M. Selkman: A. Moral Philosophy for Management, 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扱っ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。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 (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 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) も出版せられている。

(一) デモス教授の「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・道德哲学および国家行政学の諸講座を担当している。そしてギリ

シヤ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ゝと云われている。彼は哲学者であるばかりでなく登山家であつて、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」(Raphael Demos: Business and the Good Society—Harvard Business Review, July-August, 1955)と云ふ標題のものである。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、高い土地に昇つて自分の周囲の景色を眺めると云う才能を発揮している」と述べている。しからば高い土地に昇つて近代적ビジネス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 and 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) (d)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 (Conclusion) 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と思う。

(a) 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る方が適當であらう)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)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(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

的であり変革的である。如何となればインディビジュアリズムの立場は、古い論理を常に訂正し、新しいものを展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ゐることが出来ないであろう。インディビジュアリズムの精神は企業家活動に対しても、新しい財貨の創造を要請し、斬新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) インディビジュ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おいては、すべてが独断的で、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。

(b) 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、偉大なる経済的發展を実現することが出来、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し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。『米国の動態的資本主義は多くの利益をもたらしたが、同時に不満をももたらした。米国式の経済制度が心の平和に役立つのか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いる。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やえしている。』 (Ibid. p. 36) 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れているようである。そこで左のように綴つてゐるのである。『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て厳格なことではない。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に安定を見出すと言う移動性を失なうようなことがあつてはならない。』 (Ibid. pp. 36-37)

(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「ビジネスと好い生活」(Raphael Demos: Business and the Good Life—Yale Review, Summer 1932, p. 771) の中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ずしも、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・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、心理的な社会的な概念で把握すべきものである。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、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)

(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ッション(宗教家・法律家・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らう)とビジネスとを厳然と区別することにしてゐる。プロフェッ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プロフェッショ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る。そこで次のようにその所説を述べているのである。「昔からプロフェッションにおいては、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

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德的目的を全く持たぬと言ふものではない。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とし入れることになる。権威主義がビジネスに必要な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ぬ。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ッションと異つて各種の制限を受ける必要があると言ふ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德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だからなければならない。外部からの承認に関してはプロフェッ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らう。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ぬ。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

からである。”(Ibid. p. 41)

(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。
「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定することが出来ない。しかしそれに関しては、一言付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ふことである。」(Ibid. p. 34) 「自由と責任のバランスを図る必要があると言ふことは、ビジネス以外の世界においてもビジネスの世界においても本質的には何等異なつていない。「自由」の言葉によつて「過度の行き過ぎ」を認容するようなことになる、数百万の人達が「規準」と「規律」の支持者になつてしまふことは当然のことである。若しもビジネス人が、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人に対しても大きな貢献をなすことであろう。」(Ibid. p. 44)

(二) 近代的ビジネスの指導原理

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。デモス教授は自からをビジネスの門外者と考へて、これに対する完全な回答は与え得ぬと言つてゐる。これはビジネス人がビジネスの内部事情の實際から、經驗的に考へ出すべきものであると考へられているからである。しかしそれに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。

「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来るであろう。

(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ましい。強制によつて善いことが行なわれても、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るならば、その善は価値を増すのである。生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言うことが忘れられてはならない。法律に代るものとして、我々はますます教育の力に頼ることが必要となる。

(b) ビジネスにおける利潤 (profit) に関する基本觀念が、社会的善の要素によつて補足されなければならない。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なければならない。例えば、他の地方に工場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。

(c) 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（例えば営業時間外に）果たさるべきであろうか、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い状態にある。

(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献するだけでなく、文化又は精神的福祉の面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、援助的な態度を持つてと言うことではない。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。

(e) 職場は人生の重要部分を占める。職場外でどんなふうに生活しても、我々は職場において望ましい生活が出来なければ、好い生活をしているとは言い得ないのである。働らくすべての者が幸福であるために必要な要素となるものは、自由の存在と重視されていると言う意識ならびに企業に参加していると言う意識であると言える。ビジネスは働らくものにそれ等を確保してやるようにすべきである。しかしながらこれは我々を矛盾に落と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せられるからである。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。しかし私(デモス教授自身)には、その解決方法が見出せない。いずれにしても現在のビジネスの制度が、決して最終的に満足なものでないことは明らかなことである。そこでたとえ労働者に経済的な面での満足を与え得ても、それで不満がすべて解消せられたものと考えてはならない。”(Ibid. pp. 44-42)

(三) 五箇条の提案の妥当性の吟味

進歩的な近代的ビジネスは、デモス教授の提唱する指導原理の提案を甘受せんとするものであると考えられる。何となれば米国を中核とする近代的ビジネス人の中には、デモス教授の五箇条の指導原理に類する精神を既に実践に移しているような進歩的なものが少なくないからである。例えば日本にもその名を知られているモンサント化学会社(Monsanto Chemical Company)の如きが、その一例をなすものであると言うことが出来る。モンサント会社の信条は最も進歩的なものの一つと称せられているが、それは次の如き内容のものである。

「幾多の男子・幾多の女子・幾多の制度体が金銭を投資し、幾多の個人が労働・知識・才能などのサービスを提供

し、政府が法律によつて保護を与えようと言う、集団的な努力から成つてゐるものがモン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ゐる。

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。そこで最適度とは必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、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 Thompson: Management 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、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。

(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ゐるものである。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ゐるのである。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を図ろうと努力してゐるものであると言ふ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ゐるものである。これに対しては、それ

そ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。

(c) 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。これに関しては、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」*の目的が、けだし望ましい回答を与えるものになつてゐることであろう。*「収益は、顧客・株主・従業員・納入者ならびに一般公衆のために、均衡化された最良の利益をもたらしように、使用し配分する。」* (Ibid. p. 122)

(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、学校の自治性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。

(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否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ゐるようである。しかし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、ビジネスの権威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儘な独裁によるものではあり得ないものになつてゐるからである。即ち従業員への命令は、経営者によつて、顧客や従業員や一般公衆などの利益の均衡化のために必要であると判断せられたことについてのみ発せられるべきものだからである。若しも命令がそのような根拠の上に立つてなされる非権威主義的なものであるならば、それは従業員に説明して納得してもらふことになるであらう。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

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言えることであらう。