

講座

経営理念について

大阪大学経済学部 高田 馨

経営信条とか経営理念とかいうことばが最近よくみられる。どういうことを意味しているのだろうか。アメリカでは Business Creed, Business Ideology ということばがよく用いられているがこれが経営信条に相当するとみてよい。日本でもアメリカでも、いろいろな経営管理技法が発展しいまではいろいろの略語で示され自社で用いる略語を覚えるのに一苦労するというほどになった。そのような技法の発展が生産性の向上を生みだしたことは事実でありその貢献は大きい。しかし、それだけでは不十分であり、技法をさらに生かすためには精神面を確立すべきことが自覚されるようになった。精神の確立ということをおしすすめるための原動力は経営者みずからの精神であることは当然のことであり、ここで経営者のもつ「ものの考え方」とか「信念」とかが問題となったのである。

経営者のもつ信念を経営信条とか経営理念とかいうことばで表現しているのである。よくいわれるように、信念は主観的であるから学問の対象として考えるときはそれに賛成するとか反対するとかの態度をとらずに叙述しなければならない。経営理念について第三者としてどのように理解すればよいかをつぎに数個の項目にわけて考えてみよう。

(1) 経営理念の必要

なぜ経営者は経営理念を確立しておかねばならないのだろうか。それには二つの大きな理由があるとみてよからう。

第一の理由は、目的意識的活動一般に共通の理由である。一般に目的を自覚してつくられた集団の活動は、目的が確立されていなければならないのであり、その目的のなかには必ず信条とか理念が含まれている。

企業を営むという活動は目的意識的活動の代表的なものであり、経営者は必ず「利潤」とか「売上」とか「市場占有率」とか「付加価値」とかの目標をもっている。そういう経営目標の背後にあって目標を規制し指導

しているのが経営信念であり経営理念であり、そういう経営理念がなければ、経営目標そのものが活動の原動力とはならないのである。

第二の理由は、企業の永遠性と企業成長の有限性の媒体として経営理念が必要であるということである。企業は永遠への維持と成長をめざして経営される。ところが企業のメンバーとくに従業員はせいぜい40年ぐらしか企業に直接関連をもたない。企業はたえず従業員を新陳代謝させている。さらに、従業員以外の環境主体——株主、消費者、労組、他人資本家、一般大衆、地域社会など——も変転つねなきものである。経営者みずからも数年間ないし十数年間で交替する会社が多い。このように、経営の主体と環境主体の新陳代謝がたえず行なわれているにもかかわらず企業が永遠をめざして存続できるためには、不動の指導理念がなければならない。もちろん、経営目標の内容は環境に応じて変化するが、その背後にある経営理念は抽象的であっても不動でなければならない。こうして、企業の(意図された)永遠性とメンバーの有限性の媒体となるのが経営理念であり、これあることによって環境条件の変化に即応しながら企業が存続できるのである。

ここで、参考のため、アメリカでは経営理念について代表的研究者はどう考えているかをみておこう。この方面でもっともまとまっている労作は F. x, Sutton and others ; The American Business Creed, 1956 であるが、これによると、ビジネス・クリード(経営信条)は経営者がその諸役割を果たす行動過程で生ずる心的緊張(Strains)に耐えて心理的能力(psychological ability)を維持するための支えとして必要であるという。これは社会心理学的説明である。しかも、経営者みずからの観点からの説明である。私の上記の説明はもっと高次元の企業存続の必要からの説明である。なお、サットンたちによると、ビジネス・クリードは一般につきのような性格をもつという。

1. 選択性(selectivity) —— 論議の主題の選択におい

て選択的＝恣意的である。事実の引証においてもそうである。用いる論理においてもそうである。クリードは他人の活動や態度に影響を与え左右しようとするのであるから、自分に都合の悪い事柄はすべて無視する。

2. 過度単純性(over simplicity)——つねに単純明快(simple and clear-cut)となる傾向をもつ。

3. 用語(language)——クリードは意味ありげなシンボルを用いるのを一つの特長とする。他人に影響を与えるためには、単に事実を知らせるだけではならずそれ以上のことをしなければならぬ。すなわち、聴衆の愛憎心をひきおこし、道徳的感情に訴えねばならない。

4. 一般承認性(public acceptability)——一般大衆のもっている価値観や感情を無視したり逆らうと納得されなくなる。たとえば「資本主義体制」というより「自由企業体制」という方がよい。

(2) 経営理念の源泉

どこから経営理念はできているのであろうか。私の調査したかぎりでは、その企業の創設者の企業者精神が源泉である。創業者の精神が現代経営理念の源泉である。もちろん、創業者の死後に時代感覚の変移にともなって当時のそれぞれの感覚に適應するため用語の解釈を改めることもあり、創業者の死後はじめて明文化することもあるが、基本的な形式や内容はやはり創業者の精神にもとづいている。ほんの一例をあげよう。ある有名な百貨店の社是は「先義而後利者栄」でありこれは「義を先きにし利を後にするものは栄える」ということであるが、これはその百貨店の前身である呉服屋を徳川時代に創設した人の遺訓である。そして、この「義」というのは徳川時代の「義」の意味では現代に通用しないから、現在は「義」とは「サービス精神」という新解釈を与えて売り手諸嬢に説明しているという。

さて、この創業者の精神そのものはまた大きく二つの精神によって培われている。第一は国民精神伝統である。日本の場合、神道、仏教、キリスト教、儒教など国民精神の源流は多元的であることは周知のとおりである。日常のわれわれの態度や考え方はこれらの多元的源流に影響されていて容易にその中心を見出すことはできない。しかし、企業の創業者は仏教とか儒教とか、しかも、その中でもある一派の思想に中心を求めているものと推定される。ついでながら、東南アジア地方や欧米を旅行してつくづく感ずることは「日本という国は、なんでももっているがなにも自分のものはない国である」ということである。こういうと「そうではない」と反論を受けるかも知れないが、正直にはやはりそういわざるをえない。なんでも吸収してしまうところが日本の特徴でありそれ

が日本の個性であるといっておく外はない。

第二は時代精神である。徳川時代の「士農工商」という差別的伝統が企業者精神にも作用している。明治時代の「士魂商才」とか「富国強兵」もそうである。昭和戦後の「民主主義」もそうである。

以上で企業者精神に作用するものとして国民精神伝統と時代精神をあげた。それからすぐわかることは、同じ「企業」といい「企業者精神」といっても、国が異なり時代が異なれば内容が異なるということである。したがって、経営技法を考へるときも、そういう文化的差異を考慮した上でなければ、実地にあわなくなるということになる。企業の経営における経済的合理性そのものの本体は万国共通、時代を越えて普遍永遠であろうが、経済的理性そのものの人生における位置づけ意味づけが国民と時代によって異なるのである。こういう問題は「企業と環境」の問題としてこれから本格的に説明を必要とするのである。

(3) 経営理念の浸透

経営理念は基本的に創業者の企業者精神であるとするとき、そこには、浸透の問題が生ずるのであろう。企業者精神は企業者の個人精神である。ところが、経営理念が、さきに述べたように、企業の永遠性と成員の有限性の媒体としての効果を発揮できるためには、個人精神にとどまらず団体精神(esprit de corps)とならねばいけない。すくなくとも、従業員には納得されねばならない。すなわち、個人精神→団体精神の転化が必要である。この転化のためには、経営者は不断にこの経営理念の浸透の努力を要求される。この浸透の方法には大きく分けて明文的方法と不文的方法がある。明文の方法の典型には、社是とか社訓とか家訓とかスローガンとか社歌によるものがあり、これを掲額、ポスター、社内報、社員手帖などの媒体を通じて浸透させる。不文的方法としては社長はじめ幹部の垂範、機宜の訓示、教訓、注意喚起などがある。そして、明文、不文の諸方法によって経営理念が浸透すれば、その結果は累積されて会社の伝習、習慣、社風、社格(会社の風格)が生まれ、これらがまた従業員に対する規制作用をもち経営理念浸透の役割をはたす。

(4) 経営理念の内容

経営理念ではどのようなことをいっているのであろうか、経営理念の明文的方法による表現を通して理解できるかぎりでは、経営理念の内容は、結局は、経営者が彼をとりまくもろもろの環境主体との間にもつ関係に対する考え方によって構成されているとみてよい。主要な環

境主体は従業員、株主(自己資本提供者)、金融機関(他人資本提供者)、労組、政府、消費者、労働手段提供者、地域社会、一般大衆である。これらを機能制に区別し整理するとつぎのようになるであろう。

経営者の環境主体(機能別)

1. 生産要素提供者

資本関連——①株主 ②社債権者 ③金融機関

労働力関連——④従業員 ⑤労働組合

労働対象関連——⑥提供者 ⑦下請業者

労働手段関連——⑧提供者

2. 製品の需要者——⑨販売業者 ⑩消費者

3. 企業基盤の維持者——⑪政府 ⑫地域社会

⑬ 一般大衆

このような機能関連は、企業との間の経済的取引関連でもあるから、それは財務諸表とくに損益計算書に示された項目に関係するとみるとなおよく理解される。

損益計算書(○印に機能関連を示す)

①←利潤	売上→⑨⑩
④⑤←賃金、俸給、福利費	
⑥⑦←材料費	
⑧←減価償却費	
⑪⑫←税金	
②③←利子	

さて、このような環境主体との関連において経営理念が主張していることはなにか、とくに注目すべきはつぎのような点である。

1. 利潤の優先性の否定

利潤が経営の唯一目標ないし最高目標ではないという。利潤は企業の社会的有用性実現の程度を結果として示す尺度にすぎないというのが大勢の意見である。

2. 消費者主権の容認

企業の運命を決するのは消費者であると認め、消費者にサービス精神をもってすることを強調する。

3. 労使の共益

利潤の優先性を否定することは、労使共益の思想に結びつく。消費者へのサービスを前提とし、その結果えられたものを「会社と従業員で分ち合う」という思想が強調される。この労使共益の思想は同時にまた階級斗争の見方を拒否することにも通じ、むしろ、企業主義の強調となる。

(4) 政府の機能についての主張

資本家的経営者のもついわゆる古典的見方では、政府は無能であるとし、政府の非生産性を攻撃し、自由企業

体制の基盤強化の機能のみに限定する。専門経営者の見方ではすでに現代は古典的自由主義の社会ではなく政府も積極的な生産者、消費者として重要な経済主体の一つであることを認め混合経済(mixed economy)の時代であるという。

以上(1)から(4)まで述べたことによって、経営理念といわれるものがどのようなものであるかが理解できたと思う。さらに、経営理念に関連する大きな事柄として「経営者の社会的責任」についてみておかねばならない。

(5) 経営者の社会的責任

経営理念の内容をよくみると、無視できない概念がある。それは経営者の社会的責任(social responsibilities of management)である。これは実は経営理念の内容の全体をおおうといってもよいほど広範な概念である。これについて要点をみておかねばならない。

1. その意味

経営者の社会的責任というのは実は経営者の体制的責任といってもよいものであると私はおもふ。もちろん、資本主義体制への責任である。資本主義体制という自由社会、民主社会、多元的社会的存続のため経営者が負う責任が経営者の社会的責任の本質であると思う。

2. 問題性

経営者はなぜ社会的責任を負うものとみなされるようになったのか。資本主義社会に特有の競争→適者生存の進行の結果、経済的作用力の大きな企業が生まれる。このことは非経済的作用力(文化的作用力)をも増大させる。そして、このことは資本主義社会本来の多元社会性、民主社会性を滅殺し独裁化に向い、資本主義社会の自己否定に向う。このような傾向に対して経営者の自覚と環境主体の批判が生まれる。こうして経営者の社会的責任の問題性が生ずる。

3. 責任の主体

経営者の社会的責任とよく似たことばとして「企業の社会的責任」(social responsibility of enterprise)がある。これらはどういう関係にあるのか。私はこれら二つは実質的には同一のものを指していると思う。企業行動の主導的担当者は経営者であり、企業の社会的責任は経営者が負担する外はないからである。もちろん、ここでいう経営者とは、経営職能担当者という意味である。所有経営者(owner manager)は出資職能担当者たる資格と経営職能担当者たる資格の兼有者である。このうち後者は経営者としてみる。専門経営者(professional manager)はもちろんそのまま全面的に経営者である。

4. 責任の客体

(以下18頁へ続く)

(42頁より続く)

経営者はだれに責任を負うのか、第一に資本主義体制そのものに対して責任を負う。しかし、こういうだけでははっきりしない。さらに具体化すれば、この体制のもとにある個人と集団⇒組織体のすべてに対して責任を負うべきであるといえる。さらに具体的にみると、企業に関連ある個人と集団に対して責任を負うべきである。これを経営者を主体として考えると、経営者はその企業の内外の環境主体に対して責任を負うものと解することができる。こうしてみると、経営者の社会的責任は実はその環境主体への責任であるともいえるのである。

5. 責任の内容

経営者はどのような責任を負うのか。さきに述べたように、経済的作用力の増大が非経済的（文化的）作用力をも増大させるのであり、そこから社会的責任が発生したのであるから、責任の内容も、経済的責任と文化的責任とに分けて考えることができ、しかも、経済的責任をはたすことによって文化的責任もはたすことができるということになる。一例をあげよう。「公害」は精神的害悪（心身の苦痛、美観の損壊）をも生ずるが、公害の発生原因を完全に除去するまで、煙や廃水やガスの有害性が完全になくなるまで経済的支出を企業が行ない経済的

責任を完全に果たすならば精神的害悪もしたがって消滅し文化的責任を果たしたことになる。工場や研究室から出される「廃水」はきれいな川や池をにごらせて山紫水明を過去のものにしつつある。この「廃水」を還元水にして出すのが工場長や研究室長の社会的責任である。

なお、責任の内容は経営者の環境主体によって異なる。株主に対しては利潤確保（→配当と積立金→株価上昇）により、従業員に対しては経済的および非経済的誘因の提供や職務遂行それ自体による精神的誘因の提供や賃金、俸給、福利厚生、作業条件による物的誘因の提供により、生産手段の提供者には適正利潤を確保する価格の支払により、政府には規定の租税支払により、地域社会には適宜の経済的貢献により、顧客には適宜の品質と価格とサービスにより、満足を与えるべきである。この満足は経営者がそれぞれの環境主体との交渉や説得によって確保する。

こうして、経営者の社会的責任の内容は環境主体＝利害関係者との間の利害調整により企業の存続を維持することにある。そして、企業の維持は資本主義体制の維持を意味するから、経営者の社会的責任の内容は冒頭に述べたように体制的責任に外ならないのである。