

現代経営者とその理論

植 村 省 三

1. 企業構造把握の観点——序にかえて——
 2. 現代企業と現代経営者
 3. 現代経営者の基本的性格
 4. 現代経営者に関する理論
 - (1) テクノクラート論
 - (2) プロフェッショナル論
- む す び

1. 企業構造把握の観点——序にかえて——

一般に経営学で企業支配の問題が論じられる場合、明白に対照的な2つの見解が対立ないしは並存している。すなわち一方では、資本の所有関係こそが支配の基礎だとする見解があり、また他方では、Berle-Meansの「経営者支配」論以来の一般的な考え方として、所有とは無関連の独自の経営者の活動そのものが支配の力をもつという見解がこれである。いまここに企業の構造をとらえるということは、具体的には所有と経営の相互関係を明確にすることを意味する。

所有こそ支配だといい、また経営の独自の支配だというこれまでの論議は、必ずしも実りある成果をあげてきたとはいえないようである。これまでの所有支配論は、所有こそが支配の基礎だと無限定的にいうだけで、所有関係のあり方が常に変化・流動しており、現象としては次第に支配とは無縁のものとなっていくかのような状況をもたらしている事態を十分にとらえてきたとは必ずしもいい難い。しかしこの具体的な状況をとらえ、そのなか

で所有が如何にして支配の基礎たりえているかを明らかにしなければ、その主張は現実性をもたない。

一方また、「所有と経営の分離」の事態を背景として所有の支配からの離脱を説く見解は、経営者の現実過程での積極的な役割を認める点においてたしかに現実性をもつが、しかし資本主義企業において所有がなにゆえ支配の基礎ではなくなったのかということ、所有それ自体の論理のなかから明らかにしてこない限りやはり説得力をもたない。

この両見解にいうところとは異なって、「所有」と「経営」とは全く別個のものでも、またいずれかが他に優越し、これを包摂するような関係にあるのでもない。両者は現実に統一的な存在である。それらは、企業という1つの現実在のなかで分かち難く結合している。所有はたしかに支配の基礎であり、実体であるが、この支配力を現実に貫徹させ、機能させるものは具体的な経営活動である。「経営」こそ支配の具体的な行使過程であり、機能過程である。「支配」というのは単なる静的な概念であるだけでなく、同時に動的な機能概念でもある。「支配」の2側面として「所有」と「経営」は常に合一している。ただ、その合一の形態は、段階によってそれぞれ異なり、両者の結合関係が直接的なものから、次第に間接的なものへと展開していく。

「所有と経営の分離」といわれる状況の進展がこの変化の過程の内容をなしている。それは、支配の実体としての所有と、その機能過程としての経営がそれぞれ別個の人格によって担われているという状況を意味している。一方では所有構造が変化して所有者が次第に支配の直接的な行使の位置から離れていく過程と、他方では経営活動が次第に複雑にまた多様に分化していくことによって、それぞれに専門的知識・技術が次第に必要となっていく過程が同時的に進行していった、次第に明確な「所有と経営の分離」の事態があらわれるのである。

経営者は、一般的性格としては、「所有と経営の分離」の確立を通じて、その専門知識・技術にもとづいて企業支配の機能過程を現実に担うものとし

てあらわれたものである。この経営者の一般的性格は、それぞれの段階で企業構造が変化・発展することによって、現実のあらわれ方はそれぞれに異なっている。この稿では現代企業における経営者（以下これを「現代経営者」とよぶ）の基本的性格をとらえようとするものである。

2. 現代企業と現代経営者

現代企業とは現代社会における企業をいう。1950年代後半以降の「高度成長」の過程を通じて自ら新しい社会情況をつくりあげ、成長過程の終息する1960年代末期以降その社会情況そのものの提起する新たな諸問題に対応しつつ、現代社会の中核に位置してこれを支配する大規模独占企業、これがここにいう現代企業である。高度成長の過程はその現代企業の形成過程であり、確立の時期は1960年代末期ないし70年の時点に求めることができる。

さてこの「高度成長」というのは、巨額の利潤・資本蓄積、そして企業規模の拡大が急激に進展していった過程をいうが、急激で、しかも高次元への発展ということはこのことは、現代企業の特質を直接に規定するものとして重要な意味をもっている。もし成長過程がゆるやかに進展したならば、それによって生み出される企業内部の諸問題への対応、外部環境に与える影響への配慮をなすことも可能であった。内部システム・外部システムの全体的な均衡を維持しながら拡大過程をすすめていくことができたわけである。システムの均衡を完全に破壊する規模の限界に至っても、それは可能であった。ところが現実の成長過程はきわめて急激であったために、そうした配慮はなされうべくもなかったし、また現実に生み出されていった社会的問題の「問題性」それ自体さえ意識されることもなかった。ただ成長・拡大一途にすすんだ企業は、その過程でシステム均衡の決定的破壊をもたらす規模の限界をこえたことによって、現実の社会的規模での諸問題を生み出したのであった。現代企業とはこのような過程から形成されてきた新しい性格をもった企業である。それは、システムの全体的均衡を破壊するほどの過度に巨大な規模をもち、

そのことによって社会的・人間的諸問題¹⁾を社会的に普遍化させたところの、現代社会を支配する企業である。かかる意味での「社会的関連」こそ現代企業の基本的特徴なのである。

現代企業の特徴として一般にとらえられているところは

- (1) 高度産業技術の利用
- (2) 大量消費・大量販売の社会機構の形成とその利用
- (3) 巨大規模化の進展
- (4) 情報化の進展と情報技術の高度化
- (5) 国際的性格の明確化
- (6) 政治過程との結合関係の顕在化

などにまとめることができる。これらはたしかに現代企業の特徴をなすのではあるが、そのこと自体よりも、こうした個々の特徴のそれぞれが、多様な形での「社会的関連」の諸問題を直接に生み出していることの方がむしろ現代企業の特徴をより鮮明に示している。すなわち、(1)高度産業技術に関しては公害問題をはじめとする一連の社会問題、(2)からは消費生活自体が現代企業に管理されるという状況、管理価格の問題からもたらされる物価、そしてインフレ問題など、(3)では規模それ自体のもたらす問題として、公正競争抑制の問題、およびとくに企業内部における官僚制支配機構の拡大、強化の問題——いわゆる「管理社会」の社会状況がこれによってつくりあげられる。(4)に関しては「情報化社会」・「知識社会」の社会状況の形成へとそのままつながっている。(5)は直接投資による海外での企業活動の展開がもたらす現地の住民感情との対立、資源利用をめぐる現地政府の主権侵害の問題などがある。そして(6)では政治過程が現代企業の利害と結合してすすめられることに伴う政治体制そのものの問題を生み出している。

これら社会的関連の諸問題は、その影響を直接にうける社会各層の人間に

1) 現代企業の生み出してきた社会的次元の諸問題は社会的規模での人間生活の破壊を意味している。したがって社会的問題は同時にそのまま人間的問題である。

よって企業に対する種々の抵抗という形で提起され、現実企業に目的の円滑な遂行のために解決・克服すべき「問題」として意識し、対応策を講じなければならなくなった。このような状況におかれている企業こそ現代企業なのである。

現代企業をうごかす現代経営者は、こうした多様な社会的関連の諸問題への対応を余儀なくされている。それらの問題は現代企業の目的推進のための戦略問題をなしている。現代経営者はこの多様化した、社会的関連の問題に集約される戦略問題に関連する意思決定をなし、管理活動全体の方向づけを与えることから出発する多様な職能を現実担っている。この戦略問題は次の5つに区分される多様な内容をもっている。すなわち社会的関連問題全体への基本的な対応の方向を決定すべき「社会戦略」、企業内部の大規模な支配機構のなかに位置する人間の疎外状況、および外部の社会的な人間の日常生活に与える深刻な影響にそれぞれ対応すべき「人間戦略」、これまでの製品市場の拡大方策に加えて、そのこと自体がよびおこす社会的関連への問題への対応としての「製品市場戦略」、国際活動の場において生み出される社会的関連の問題への対応を基礎におくべき企業の国際活動のあり方に関する「国際戦略」、そして、政治過程との結合のあり方を根本的に検討すべき「政治戦略」がこれである。これらのうち最も中心におかるべきは「社会戦略」であり、また「人間戦略」である。多様な「社会的関連」の諸問題に対する企業の戦略的方向をどのように決定するか、長期的展望での現代企業の存立は、この1点にかかっているものといわねばならない。

3. 現代経営者の基本的性格

現代経営者は、現代企業における支配の機能過程たる具体的な経営活動を現実推進させているものである。その経営活動はすでに述べたように、多様化した戦略問題を基礎に非常に広汎な、また非常に複雑な内容をもっている。そしてそのそれぞれが非常に高度な専門的知識・技術に根ざしてはじめ

て推進されうるものである。現代経営者の存立を現実に基礎づけているものはまさにこの高度な知識・技術である。現代経営者はこの高度な、また多岐化した知識・技術によって現代企業における支配の機能過程を現実に担いるのである。この場合、現代企業はそれ自体巨大な規模をもつ組織＝支配機構をなしているのであるから、現代経営者はもはや個人として存在することはありえない。巨大な規模の組織をうごかすにはそれ自体大きな機構が必要だからである。現代経営者は個人ではなく、組織・機構こそが問題なのである。個人としての経営者は常に組織を背景にもつ限りで力を持ち、組織との関連を絶ち切った個人は、もはや経営者たりえない。そしてその場合の現代経営者の組織・機構こそ官僚制支配構造なのであって、これによって現代企業は現代管理社会の中核に位置しているのである。

かくて現代経営者は、現代企業における支配の機能過程を担う機構を構成するものとしてまずとらえることができる。現代経営者は現代企業の支配機構そのものなのである。

もっとも、このような経営者の組織としての特性は必ずしも現代経営者にのみ固有のものではない。そもそも経営者が社会的に普遍化した存在となったのは、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ローア・マネジメントという階層構造として確立したことによるのであるから、それはむしろ経営者の本来的な一般的特性とみらるべきであろう。しかしながら現代経営者の場合は、この組織としての特性が、以前の経営者に比して非常に特異な形であらわれている。その点こそ現代経営者の基本的特質なのである。そしてそれは、

- (1) トップ・マネジメントの支配権力の強化
- (2) 支配機構自体の変容

という2点において把握することができる。

まず第1点は、階層構造自体のなかにおけるトップ・マネジメント機能の比重増大、およびこれを基盤とした社会的次元にまでの支配力の拡大という

内容をもつ。

現代企業における経営管理の基本的特色は、すでに触れたように戦略問題の多様化にあるが、これは、全般的な企業活動の基本方向を規定するトップ・マネジメントの意思決定過程が、非常に多様な問題にかかわらなければならなくなっていることを意味している。そしてそれが企業活動全般のあり方に対して、よりいっそうの決定的な比重をもつようになったことを意味している。さらにまたそのことは、企業内の支配機構が、複雑・多岐な職能に基礎づけられたトップ・マネジメントの組織によってうごかされていることをも意味している。支配機構の拡大は、そのまま支配の頂点にあるものの支配力の増大を示すわけである。

ところでこのトップ・マネジメントの戦略問題は、現代企業の社会的関連の深まりという基本性格からくるものであるから、これに日常的に当面する現代経営者、とくにトップ・マネジメントの活動は、広く社会的次元に及ぶ範囲にまでの影響力をもっている。その活動のあり方如何は、ただに企業活動全般の方向を決定づけるだけではなく、広く人間の社会生活全般のあり方を現実に規定しているのである。そしてその規定の形態は、もとより社会的利益の観点からするものではなく、企業支配の機能過程を担う経営者の活動が、そのまま社会的次元にまで拡大したものとして、社会支配の貫徹を示すものにほかならない。現代経営者は、現実に現代企業の支配者であると同時に、社会の支配者としての基本的性格をもつに至っているものである。Berle-Means のとらえた経営者は、支配と結合したものであっても、せいぜい企業内部の支配の位置にあるにすぎなかったが、現代経営者はいまやその支配権力を社会的次元にまで拡大しているのである。

もっともこの社会的次元への支配権力は、企業内部でのそれと深く関連しむしろこれを基礎としてのみ可能となるのである。この両者は決して別個のものではない。その場合とくに重視すべきなのは、現代経営者の組織・機構としての存在である。現代企業の社会支配は、現実には、個々の企業のトッ

プ・マネジメントを中心に構成された経営者の組織たるいわゆる「財界団体」がその機能を推進させる1つの中心となっている。そのこと自体、組織による支配であるが、この支配組織はその構成員たる各企業のトップ・マネジメントを通じて企業内の支配機構と有機的に結合しているのである。企業内で多様な意思決定活動をなさねばならないトップ・マネジメントが、同時に社会的次元での活動を行ないうるためには、企業内の機構がその支配の意思を十分に貫徹させうるように構成されていることが必要である。日常的な末端事項にまでトップ・マネジメントが意思決定しなければならないような状況では、企業内部から外部にまで目を転じることとはできず、社会支配などできないことになるからである。企業内部の支配機構の十分な整備こそ現代経営者の社会支配の基礎なのである。

次に第2の支配機構の変容に関しては、現代企業の環境条件の複雑化にその原因を求めることができる。この環境条件の多様化が戦略問題の多様化をもたらしたものであるが、この戦略的決定に敏速を期するために、環境適応のための組織構造の新しい展開が現実の問題となってきている。これまでの官僚制組織構造をこえたいわゆる「有機的・適応的システム」としてのプロジェクト・マネジメントの方式の適用がこれである。官僚制的ピラミッド構造の、環境変化への対応が困難な硬直したあり方に代って、従来の縦の命令系統をこえた横・斜めのコミュニケーションを認容したところの、発生する問題へのシステムの対応のためのプロジェクト・チームによる新しい組織編成である。

一般には、このプロジェクト・マネジメントによって、組織における個人は官僚制の抑圧から脱して、それぞれの専門的技術・知識を駆使して積極的に自己の能力をふるうことができるものとされている。たしかにこの新しい組織は、形の上では官僚制機構の枠をこえたものではある。しかしこれは、官僚制機構にとって代るものではなく、むしろこれを前提としたものであり官僚制機構の再編ともいふべき意味をもっている。激変する環境の投げかけ

る諸問題に敏速に対応するためのこのプロジェクト・チームは、問題解決によって解体し、それによって各成員はもとのピラミッド構造の職位に復帰するというのが、この方式の1つの特色であるが、それにみられるように、トップ・マネジメントにのみ責を負うという一応独自のプロジェクト・マネジャーの活動も、その母体としてのピラミッド構造の存在によって保障される。またプロジェクト・マネジャーがトップ・マネジメントに直接命令をうけるということは、チームのとりくむべき問題がトップ・マネジメントの戦略決定そのものに直接つながっていくべき性格のものであり、トップ・マネジメントの活動のより円滑な展開をはかるといふ課題をもつことを意味している。それはいわば、トップ・マネジメントの支配貫徹のための1つの支えともいふべき役割を担うものである。「有機的・適応的システム」としてのプロジェクト・マネジメントの基本的性格はここにあるが、しかしそれにしても、官僚制構造それ自体の変容は、支配構造の複雑化とあわせて、現代経営者の活動がますます、高度な知識・技術への依存を深めてきていることをも意味している。

次に現代企業の環境条件の変化の1つである情報化の進展によって起る管理機構の変化に、ミドル・マネジメントの性格変化がある。トップ・マネジメントが常に新たにうち出す戦略決定をうけて展開されるべきミドル・マネジメントの職務は、その主要部分がルーティン的な内容であるため、情報処理技術の発展に伴ってそれがコンピューターによってなされるようになり、そのためにミドル・マネジメントは組織内における比重を次第に減少させている。このことは、高度成長期を経た昭和42～3年の不況の時期に、事業部制組織再編のうごきがあったなかで、一般的にみられた「課制廃止」のうごきにもよみとることができるが、要するに、ミドル・マネジメントの組織内の存在条件が変化し、いっそう不安定な状況のなかにおかれるようになったということである。しかしそのことはまた、一方でトップ・マネジメントの支配力の強化がそれだけすすめられていることを意味している。

このようにして現代経営者は、これまでとは異なった形の官僚制機構に依拠して現代企業における支配の機能過程を現実に進捗させている。そしてその支配はいまや社会的次元にまで拡大しているのである。官僚制機構とそれを構成する個々の経営者のもつ高度かつ多様な知識・技術こそ、その支配の基礎条件をなすものである。

4. 現代経営者に関する理論

現在一般にみられる現代経営者の性格規定に関する諸理論は、いずれもほぼ一定の範疇のなかで現代経営者をとらえている点で共通の特徴をもっている。すなわち、現代経営者を資本所有の影響から完全に独立した独自の存在とみること、およびその独自性の根拠を高度の専門的知識・技術に求めていることの2点がそれである。この2点はいずれも、Berle-Means 以来の経営者論のいわば「定説」となっている「専門経営者」論にすでに示されている観点であり、それと同一線上の理論だということができる。

その場合、Berle-Means が所有から完全に独立の経営者の性格規定をまず行ない、その上でこの経営者によって支配される企業が準公共的性格をもつに至ったことを主張したように、現代経営者の諸理論もまた、現代経営者の性格規定をまず無限定的に行ない、そこから現代企業をとらえ、その未来を展望していくという方法に立っている。現代企業の基本的性格を全体的な社会・経済状況からとらえ、そこからその現代企業の論理を体現してこれを行うべきものとして現代経営者をとらえるという筆者の見地とはまさに逆である。

現代経営者に関する理論は、こうして、企業の性格を規定する主要な要因を現代経営者の性格如何に求めるという見地をとるが、ただ、広い社会的視野から問題をとらえる J. K. Galbraith と、P. F. Drucker においてのみその例外を認めることができる。

次に、この2者をも含めた現代経営者論をテクノクラート論と、プロフェ

ッショナル論の2類型に区分してそれぞれ検討してみたい。これはすでに述べた共通の特徴点をもつ諸理論を現代経営者の支配とのかかわりをとらえるか否かの相違によって区分したものである。

(1) テクノクラート論

現代経営者を「テクノクラート」として把握する見地がこれであるが、ここに「テクノクラート」とは、技術者であることによって支配を行使する者と要言できよう。このテクノクラートによる支配の体制が「テクノクラシー」であるが、これらの概念は、科学・技術の発展とその現実的適用領域の拡大によって、技術者の役割ないしは社会的影響力が増大してきたのに応じていっそう重要な意味をもつようになってきた。科学・技術の発展とその成果の現実的担い手である技術者が、現実に政治をうごかし、また個々の組織をうごかす力をもつに至った状況を、1つの新しい支配機構ないしは支配者の形成としてとらえたのがこれらの概念である。とりわけ高度成長の時期には、高度産業技術の急速な展開を背景として、この理論はいっそう大きな現実的妥当性を主張しうる基盤をえた。高度産業技術の現実の適用の場としての企業のレベルにおいては、とくにそれは明白であった。現実にみられた技術者出身の経営者の出現と、その企業の高成長の事実は、その具体的なあらわれであった。

ところでここにテクノクラートが技術者であるという場合、その技術というのは、すでに明らかなように工学的技術であり、管理技術はもともと含まれてはいなかった。しかしながら、テクノクラシー——テクノクラートが技術者による支配体制および技術者的経営者を意味するとしても、それが支配にかかわるものである限り、工学的技術のみならず支配の行使にあたっての技術が問題にならねばならず、またテクノクラシーの体制も、技術者という主体よりもむしろ支配の方に比重のかかった意味をもつものとして問題にならねばならないはずである。したがってテクノクラシー——テクノクラートと不可分の関係において、官僚制とそこにおける管理技術を問題にしなけれ

ばならないのである。支配をいう限り、その主体が技術者であると誰であるかを問わず、そのための体制の整備と技術の行使が不可欠なのである。工学的技術それ自体はテクノクラートの支配とは直接のかかわりをもたない。ただ、テクノクラートが支配者である場合とそうでない場合とでは、支配技術の内容には若干の相違があることは考えられることである。しかしこの場合も、管理技術における工学的技術の応用を意味しており、管理技術が支配行使の技術であることには変りはない。

そこでテクノクラシー——テクノクラートという場合、2つの内容ないしは意味が考えられる。

A. 工学的技術者の支配者化

B. 工学的技術の応用をも含めての支配の技術＝管理技術の高度化とその体制＝官僚制機構のいっそうの整備

このうちAがテクノクラートの本来の意味であるが、しかしBの方がより重要な現実的意味をもつ。ただBを問題にする場合、管理技術ないしは官僚制についての一般的論述ではなく、工学的技術者の展開する管理技術、ないしはそれのとり支配体制の独自の性格を追及する理論展開がなされうるのであれば、AからBへの発展として独自のテクノクラート論が意味をもちうるであろう。一方、テクノクラートの技術の意味をAからいっそう展開したものとしてとらえ、Bの意味での技術を駆使する者とその体制をテクノクラート・テクノクラシーとするという見地もありうる。この場合はAとBとの連続性をみないが、現代経営者のテクノクラートとしての把握は、この意味で考えてみれば、まさに正当な指摘であろう。

ところが、実のところこのどちらの見地も経営学では問題にされていない。経営学の理論では、現代経営者論の主流はむしろ次に述べるプロフェッショナル論の方である。管理技術を問題にし、そのための専門的知識をとらえるとするれば、その主体が工学的技術者であるか否かはさして問題にはならないのであって、現代経営者は新しい意味で技術者であるわけである。そしてそ

の点において、後述の「プロフェッショナル」論と相通じてくることになる。

しかしすでに述べたように、プロフェッショナル論は支配とのかかわりをいっさいとらえないという点でテクノクラート論と決定的に相違している。このテクノクラート論がどのような意味においても経営学の論者によって問題にされていないのは、一般の経営理論で支配の概念がほとんど問題にされていないことによっている。Berle-Means の経営者支配論では、支配概念は経営者活動の独自性と企業の公共的性格を強調するために用いられていた。そこでは「支配」という語のもつ独自の意味はなにも含まれてはいなかった。そしてこの支配概念の変質とあわせて、専門経営者の概念がそれ以後次第に定着して現代経営者論へと展開しているものである。独自の利益・目標の追求という意味での支配概念はそこに入りこむ余地はなかったのである。J. Burnham の「経営者革命」論はそのなかでも全くの例外ともいえるべきものであった。資本主義から、経営者が支配階級となる経営者社会への発展を説く Burnham は、現実にその専門知識にもとづいて生産手段をうごかして経営活動を推進していくことのできる経営者が、その事実それ自体によって支配者となるという。その経営者が支配の基礎として生産手段を所有するに至るといふ主張を別にすれば、その理論はテクノクラート論とまさに軌を一にしている。

最近の状況を全体的にとらえることによって「現代大企業」の支配体制を「テクノストラクチャ」によるものとする Galbraith の理論は、テクノクラート論のいわば現代的な展開であり、また最も代表的な展開であろう。Galbraith は、高度産業技術を利用する企業はその活動のために大きな資本力を持ち、また大きな規模をもたねばならず、そのために生産・販売その他の諸活動を計画的に推進していかねばならなくなるという、かつての「市場システム」に代る「計画システム」の展開をとらえている。そしてその産業の計画化の主体としての現代大企業にあって、現実にその機能を推進しているものを「テクノストラクチャ」なる概念でとらえている。

Galbraith によれば、テクノストラクチュアとは、現代大企業を現実になれ自体の目標のためにうごかしている機構であり、その主体は高度な知識・技術を有する技術者＝テクノクラートである。「組織された知性」というのが Galbraith によるテクノストラクチュアの特徴づけである。それはいかえれば、現代大企業をうごかすテクノクラートの機構である。組織による支配、組織そのものの支配であり、その支配の基礎こそ知識・技術である。

Galbraith のとらえるこのテクノストラクチュアによる支配は、「所有と経営の分離」という状況のもとにおける新しい質をもった支配である。その点では Berle-Means のとらえる経営者支配論と同巧異曲であるが、支配の内容としてとらえるところは、テクノストラクチュア自体の利益・目標の追及ということである点、Berle-Means と決定的に異なっている。Galbraith によれば、現代大企業の行なう財の生産は、社会的必要に応じたものではなく、テクノストラクチュア自体の必要によって行なわれ、したがって現代大企業の利益と社会的利益とは一致しない。ここにテクノストラクチュア自体の必要というのは、意思決定の基礎としての自主性の維持、最大可能な成長率の達成、技術的優秀性、安全確実な収益率という4点に集約される目標の達成である。テクノストラクチュアはそのための第1の関心事たる財の生産と需要の管理それ自体によって現代大企業の社会的意義を主張し、社会的目標と企業目標との結合、さらにテクノストラクチュアの目標と個人の目標との結合関係、そしてこれら全体の一貫性を装うことによって、それ自体の目標・利益を追求しているという。これがテクノストラクチュアの支配であるが、この支配をより追求していくためにテクノストラクチュアは政府との結合関係をも同様にして利用していくと Galbraith はいう。

Galbraith は社会的利益の観点からこのようなテクノストラクチュアの支配の状況を批判するのである。ところでこのテクノストラクチュアは、Galbraith によれば、現代産業社会の指導者から一般労働力に至る直前の下級の地位までの全体を包括し、したがって非常に多数の人間の、多様な才能を含

んでいる。だとすれば、それは現実の現代企業における官僚制管理機構を指し示したものにほかならない。現実の官僚制支配機構がかかるものとしての確に把握されているその見地は非常に重要な現実的意義をもっている。ただその場合、Galbraith はテクノストラクチャの論理をとらえて、現代企業をその論理にいわばとらわれたものとして把握しようとしている。「現代大企業体制」をとらえようとしながらも、現代大企業それ自体の行動論理をとらえていないわけである。テクノストラクチャという官僚制支配の構造における支配の論理、いいかえれば組織の論理が現代大企業の行動を規定するというのはそれ自体としては真実であるが、それは現代大企業それ自体の論理が組織の論理としてあらわれ、また組織の論理がそのまま現代大企業の論理に結合するという、いいかえれば両者の同一性をとらえるものでなければならない。そしてその場合、経済組織としての現代大企業の、資本の論理との相互媒介的關係をも同時に把握するものでなければならない。Galbraith の見地は、テクノストラクチャの資本所有からの完全独立性を前提にしているのだから、そこまでの展開はなしえない。

(2) プロフェッショナル論

現代経営者を、高度な専門的知識・技術に裏付けられたプロフェッショナル（専門職業家）と規定し、これに社会的利害の調整者としての役割をおくのがこの理論の特色である。この特色によってこそそれは、テクノクラート論に対して経営学における現代経営者論として主流の位置を占めているのである。なぜなら、このような見地は、Berle-Means 以来の経営者論における最も基本的な思考に通じるものだからである。

この理論は、かつて、営利原則（business principles）に支配される企業（business enterprise）のあり方に対して、社会的利益の観点を貫く技術の論理（「インダストリ」の論理）の実現のために技術者の同盟の必要を力説した T. B. Veblen の思考が、すでに現実実現されたものとしてとらえる見地だといえよう。Veblen が鋭い資本主義批判の論理から、実現すべき基本

方向としてその到来を希求した技術者のうごかす社会が、すでに現実に実現されているというのである。その場合の技術の内容は工学的技術から管理技術までをも含む広汎なものとなっている点だけが Veblen との相違である。それは、経営者によってうごかされている現実の企業が、社会的利益を基本目的として活動していることを主張するものでもある。

このプロフェッショナル論に関して最初にとりあげなければならないのは、P. F. Drucker の経営者観である。企業を社会のなかに存在する社会の機関とし、企業目的をも社会との関連のうちにとらえようとして「顧客の創造」という経済的機能にこれを求める Drucker は、かかる企業目的にあわせて経営者の役割を理解する。Drucker によれば、現実に企業を担う経営者は、

(1) その組織に特有な目的と使命（企業の場合は、経済的な職能を遂行して業績をあげること）

(2) 仕事の生産性をあげて労働者に達成意欲を与えること

(3) 社会的衝撃と社会的責任を管理すること

という3つの課題をあげている¹⁾。この経営者の推進するマネジメントによって組織（としての企業）ははじめてその機能を達成できるというのであるが、その場合の Drucker の主張の特質は、現代社会をとらえる独自の見地にこそ見出すことができる。

Drucker は現代社会を、「あらゆる重要な社会的課題の処理が大規模な制度にゆだねられるところの組織社会」²⁾ととらえ、さらにこの多元的な役割を担う各巨大組織の相互依存によってうごかされる組織社会を構成する個々の組織を現実にうごかすものとしての現代社会は同時に「知識社会」であると

1) P. F. Drucker : “Management” 野田一夫, 村上恒夫監訳「マネジメント」ダイヤモンド社, 60ページ。

2) Drucker : “The Age of Discontinuity” p. 171.

する。³⁾ このような Drucker の見地からすれば、知識を現実にもち、それを駆使しうるものが、組織をうごかし、また社会をうごかすものだということになる。先にあげた課題をもつ経営者こそその能力をもち、現実に行っているものである。ただしその場合、組織をうごかし、社会をうごかすということは、組織・社会の支配を意味するものではなく、社会的利益の実現を指すものである。経営者の課題が、外部社会との関連のうちに見出された企業目的から規定されていることからして、それは当然の論理展開ではあるが、Drucker にあっては、かかる経営者は、知識に裏付けられた組織を現実存続せしめるところの「知識労働者」⁴⁾ (knowledge worker) であって、決して支配権力をもったテクノクラートではないのである。

Drucker のこうした経営者観は、一応その内容からしてプロフェッショナル論の範疇で考えることはできるが、しかし Drucker 自身プロフェッショナルの概念をさして重視していないし、またその見解が出されるに至る論拠も、広い基本的視点からするものとしてきわめて独自のものがある。その独自性は、経営者が現実活動する不可欠の条件として「品性の高潔」(integrity of character)⁵⁾ を強調する点に最も明瞭にあらわれている。これは、経営者の担う社会的次元での役割が、経営者自身の不断の主体的努力、ないしは資性によってのみ実現されうるものであることの主張であり、自由を強く希求する Drucker が、同時にその自由を裏付ける責任を提示するということにつながりを見地である。Drucker は、経営者がなんらかの主体的条件もなしに社会的役割をいわば自動的に推進しうるとは考えていないのであって、視野の広さからくる Drucker の経営者観の特徴はまさにここにあらわれているのである。もっともかかる「品性の高潔」を現実経営者が保ち

3) *ibid.* Part Four, The Knowledge Society はこの知識社会への移行の過程を論じている。

4) *ibid.* p. 119.

5) Drucker : "The Practice of Management" p. 334.

続けている条件は非常に見出し難いこと、そしてそれを許さない条件こそ経営者による支配の事実そのものであることは、この場合はっきりととらえておかねばならない。

Drucker のこうした見地に対して、プロフェッショナル論の主要な流れは、もっと端的に経営者の利害調整者的役割を主張している。その最も典型的なものは W. G. Bennis の見解であろう。Bennis は、W. H. Whyte によって定義づけられて以来一般化した「オーガニゼーション・マン」(「組織的人間」) の概念に対して「プロフェッショナル・マン」(「専門的職業人」) の概念を対置している。官僚制機構のなかで与えられた職務の枠を忠実に守り、もっぱら組織の価値基準だけで行動するオーガニゼーション・マンではなく、企業をとりまく環境の絶えざる変化は、高度な専門的知識に裏付けられた自らの価値基準で行動するプロフェッショナル・マンの出現を要請していると Bennis はいう。⁶⁾ プロフェッショナル・マンとは、要するになんらかの専門的知識の活用を職業とするものであって、他のなによりも自らの職業的価値基準にもとずいて行動する人間である。このようなプロフェッショナル・マンが組織のなかに広汎に存在するようになってくると、組織は次第に改変されていくと Bennis は考えるが、これがプロフェッショナル・マンの利害調整者的役割の評価につながっていくわけである。

Bennis のこの考え方をより敷衍してプロフェッショナル論の展開をはかっているものに佐藤慶幸氏⁷⁾がある。同氏によれば、高度な技術の利用による組織の拡大とそれに伴う官僚制化の進展は、組織による人間疎外をより深刻にするが、この組織の論理による人間の抑圧は、組織の論理から自由な行動論理をもったプロフェッショナル・マンが組織に対抗することによって

6) W. G. Bennis: "Beyond Bureaucracy" (formerly titled Changing Organizations) 1966. p. 25.

7) 佐藤慶幸「現代組織の論理と行動」お茶の水書房昭和47年は、Bennis の書名と同じ官僚制を超えてという副題が付けられ、全体としてプロフェッショナル・マンによる組織の改革を基本テーマとされているようである。

克服されうるといふ。このプロフェッショナル・マンの概念は、Bennisの規定に即して規定されているが、これらプロフェッショナル・マンはその職業的価値基準によって行動するのだから、これが組織内部で明白に位置を占めれば占めるほど、組織の論理はそれだけ力を失っていくというわけである。佐藤氏は、労働における疎外克服の道を「労働自体のプロフェッション化」⁸⁾に求められ、同様にして組織全体における疎外は各職位にある人々の職務それ自体、したがって全経営職能のプロフェッション化によってこそ克服されうるといふ。そのことは、それら経営職能を担う経営者自身のプロフェッショナル・マン化を意味することはいうまでもない。もっともその場合佐藤氏は、官僚制の論理とプロフェッションの論理とは常に対立し、絶えざる緊張関係にあることをとらえ、プロフェッショナル・マンの官僚化を1つの可能性として論じてはいる。⁹⁾この点でBennisとの問題意識の相違を一応みることができ、しかし氏は同じところで官僚のプロフェッション化をもとらえて、むしろこの方によりいっそうの現実性を認めることによって、組織における人間疎外状況の克服を展望しているのであって、結局はBennisの観点に重なり合ってくるわけである。

ところで佐藤氏によれば、高度産業社会の現代においてプロフェッショナル的職業はきわめて多様化し、それぞれの職業を担うプロフェッショナル・マンは社会的に広汎に存在するようになっている。経営者もその1つだと考えられるのであるが、現実にこの多様なプロフェッショナル・マンのうち組織とのつながりをもつものが次第に増大し、組織外部のものに比して大きな比重を占めるようになっている。しかしその場合、プロフェッショナル・マンは自らの職業価値の実現をねらって組織とのつながりをもつものであって、それが組織において不可能であるならば、その組織とのつながりを絶ち、別の組織へと転々と渡り歩くという。佐藤氏はこのことを根拠にしてプロフェ

8) 佐藤, 前掲書309ページ。

9) 同書, 295~303ページ。

ッショナル・マンの社会的流動性が高いとし、¹⁰⁾ Bennis も同様に、産業構造の変化の急進展からとらえるべき職業移動の増加の原因をここに求めている。¹¹⁾ また佐藤氏がプロフェッショナル・マンの官僚化を1つの可能性としてのみとらえているのもこの点の認識があるからである。

さて、経営者がプロフェッショナル・マンであるならば、その職業的価値とはなにであろうか。これを最も明確にとらえているのは、D. McGregor である。「あらゆるプロフェッショナルは、目標の達成のために知識を利用することに関心をもっている」とする McGregor は、続いてプロフェッショナルとしての経営者を、管理目標の達成のために社会科学の知識を利用するものとする。¹²⁾ この場合、Simon によって明示された記述科学の観点すなわち科学それ自体には善悪の価値判断を含めず、ただ事実の解明・記述を任務するという独自の科学論があり、そのような科学の知識の利用がプロフェッショナルの見地から十分になされるならば、最も望ましい結果がえられるであろうという前提がおかれている。ここでは、科学それ自体の公正・中立性と、プロフェッショナルの科学善用の役割が無限定的に示されている。このような前提に立って McGregor は、プロフェッショナルとしての経営者が活用すべき社会科学の知識として、いわゆる「Y理論」の人間観を提示しその適用としての「統合と自己統制による管理」の展開へと至るのである。McGregor の見地からすれば、それは、社会科学の知識としてのY理論がプロフェッショナルとしての経営者によって適用されることによってはじめて展開されるものであり、またかかるものとしてのみ意味をもつことになる。プロフェッショナルの手によってこそ個人と組織の「統合」が実現され、組織における人間の疎外状況の克服も可能になるというのである。この見地は Bennis にも、また佐藤氏にも通じるであろう。

10) 同書, p. 308.

11) Bennis : op. cit. p. 11.

12) D. M. Gregor : "The Human Side of Enterprise" 1960 p. 3.

その場合佐藤氏は、McGregorに通じるような「参加的管理」をプロフェッショナル・マンと結合させることによってその疎外克服という意義をとらえている。これに対して Bennis は、とくに組織動態化の問題をとりあげている。具体的にはプロジェクト・マネジメントとしてあらわれるこの問題は Bennis によってプロフェッショナル・マンをよりいっそう活用することができる組織として意義づけられている。プロフェッショナルとしての経営者がプロフェッショナルとしての構成員の能力を十分に生かすことによって、組織目的のより有効な達成をはかる新しい組織形態だということのである。

たしかに、組織が規模を拡大し、複雑な構成をとらねばならないようになると、その運営のためにはますます高度な知識・技術が必要となってくるのは事実である。そしてその知識・技術を身につけた者によってでなければ組織はうごかしえないこともまた事実である。現代企業はまさにその状況にある。しかしそのことは、かかる知識・技術の所有者が常にその科学的知識・技術を公正に組織運営に適用していくことを意味していない。大規模な組織ではまた大規模支配機構を要し、官僚制機構の整備をますます緊要なものとする。この官僚制機構のなかでは、知識・技術の公正な適用を保障するものはどこにも見出しえない。組織の論理はより高度な知識・技術をますます要請していくが、しかしまたその知識・技術を不断に組織に包摂していく。知識・技術はそれ自体の論理によって組織に適用されるのではなく、常に組織の論理に組み込まれていく。その知識・技術の所有者も不断に組織の価値を基準に行動するようになるのである。もともとプロフェッショナル・マンとしての性格をもつ人間であっても、ひとたび組織との関連をもつに至るや、次第にオーガニゼーション・マンとしての性格を付与されざるをえなくなってくる。個人によってこのオーガニゼーション・マンへの転化の程度はそれぞれ異なるとしても、この転化傾向に完全に超然たりうる人間はいない。組織は個人に対して、不断にこの転化を求めて働らきかけてくるのである。これが組織の論理なのであり、これと無関係に組織のなかで活動しうる人間は、

プロフェッショナル・マンといえどもありえない。いうところのプロフェッショナル・マンの職業的価値基準のみによる行動は、プロフェッショナル・マンの一般的な行動形態ではなく、むしろ個人の主体的条件にかかっているというべきである。

以上のことは、ひとり組織の内部にあるプロフェッショナル・マンの問題であるだけではない。組織の外部にあって組織に働きかける場合でも同じである。この点に関して富永健一氏の「知的エリート」論を最後に吟味しておこう。

富永氏は、高度産業化に伴う職業構造の変化を、生産工程従事者・事務従事者、および専門職業者のいちじるしい増大のうちにとらえ、さらにこの生産工程従事者の「知識労働化」および事務従事者の「専門職業化」といううごきをとらえて、全般的な職業構造変化の特徴を、「ノン・マニュアル」化と規定されている。¹³⁾ここにいう「ノン・マニュアル」化とは「専門職業化」・「知識労働化」をも含む包括概念であるが、それをいいかえるならば、「プロフェッション化」を意味するものであろう。富永氏はこの新しい職業構造のなかで企業をうごかす経営者を、非常に多数の人間と、巨額の金とを一手でうごかすような意思決定に従事するものとして、¹⁴⁾ 国家権力とならぶ権力（経営意思決定権力）をもったエリートとしてとらえられている。¹⁵⁾ このような経営者の支配者としての権力は、組織成員のみならず、市場の条件を支配する権力として社会的範囲に及び、経営者はそれ故経済全体の支配者となる可能性をもち、また条件次第によっては現代社会の一元的な支配者にもなるという。¹⁶⁾

13) 富永健一「産業社会の動態」東洋経済新報社昭和48年、92～106ページ。

14) 同書、126ページ。

15) 同書、117ページ。

16) 同書、129～130ページ。ここにその条件としては、対抗権力（拮抗力）と知的エリートによる抑制機能の程度、権限系列の意思疎通の程度、大衆の支持、昇進のルートの有無などが示されている。

富永氏のこのような経営者観は、支配者として経営者をとらえるものとして、むしろ「テクノクラート」論の範疇で考えるべきものである。それは Bennis や佐藤氏の見地とは明らかに異なるものであり、一定の現実性をもった理論ではある。しかし氏の理論は、この経営者の権力をチェックしていくものとして、組織の外部にあるプロフェッショナルを「知的エリート」の概念のもとにとらえるところに1つの特色をもっている。氏によれば、この経営者の権力を、外部からその専門的知識にもとづく行動によって多くの人々の指導的地位に立ちつつ、パブリック・コンセンサス（国民的合意）をえてチェックしていくという役割をこの「知的エリート」が現実には担っているという。それは、その力が組織に依存しないで知識にのみもとづいているという点で対抗権力とは異なり、しかもかかるものであるが故にこそ組織を変える力をもつ。¹⁷⁾ むしろ氏の経営者論は、かかる知的エリートと対抗権力によってその権力をチェックないしは抑制された存在として経営者をとらえるものと考えることができるであろう。

しかしながら、組織をはなれた人間が社会的にどれほどの力をもちうるのであろうか。組織には組織の力によって対抗する以外にはないのではないか。こうした問題に明確な答えが出されない限り、この理論は現実的な説得力をもちえないといわねばならない。たしかに知的エリートが既成組織に対抗する新たな大衆組織（これは氏の用いる対抗権力とは異なったものである）のなかで一定の役割を果すことはありうるであろう。しかしその場合でも運動の主体たりえず、むしろこれを促進する触媒的な役割であるにすぎない。ましてや知的エリートが決定的な役割を、しかも単独で果すことは考えられるものではない。組織の論理は、外部から組織にかかわりをもってくる人間をも、そのなかに包摂していくのである。

要するにプロフェッショナルの論理が、組織の論理をいかに抑え込むのかというその論拠が明らかにされ、またそれが具体的に例証されない限り、プ

17) 同書、234ページ。

ロフェッショナル論は、その形態を問わず、現実性を主張しうる理論とはならないであろう。

む す び

現代経営者の基本的性格を官僚制的支配構造と高度な知識・技術とにみとづく企業支配の機能過程の担当者とし、さらにその支配の力が社会的次元にまで拡大したものにとらえ、この観点から一般に論じられている経営者の理論を批判するというのがこの論稿の主題であった。ここでは現代経営者の現実には担っている客観的機能の解明に主眼をおいたため、その主体的側面にはほとんど触れるところではなかった。現代企業を現実にごかし、そのことを通じて現代社会の支配をも遂行しているのが現代経営者であるが、この現代経営者の一般的性格にもかかわらず、個々の企業によって、社会的に問われている問題への対応の仕方が異なっているのもまた現実である。この相違は個々の経営者の主体的側面をとらえることによって解明できるであろう。本論中で述べた Drucker の「品性の高潔」は、現代経営者に要請される主体的条件をとらえるものである。また、組織の価値基準にはいっさいとらわれない「プロフェッショナル・マン」の行動という論議も、経営者の客観的性格というよりも、常に志向すべき経営者の主体的姿勢として理解すれば、それとして意味をもってくる。よく論議される「社会的責任」なることも、個々の経営者の主体的な姿勢の問題と考えれば、現在の無内容な論議は展開されうべくもないわけである。この主体的側面の論議は、それ自体として一方的に強調されれば、およそ無内容な、倫理の展開としかならず、現実の問題をおおいかくす役割を果すのみであるが、しかし、現代経営者の客観的な存在条件を明確にふまえつつ、しかも現実を変えうる1つの条件をなすものとして位置づけるならば、1つの大きな意味をもつであろう。筆者の今後とらえるべき問題としてここではこれを指摘するにとどめておこう。

なお、現代経営者を現代企業の支配の機能過程を担うものとしてとらえな

がら、支配の実体としての所有構造との関連については、紙幅の関係で述べることができなかつた。この点でこの論稿は大きな欠陥をもっている。これについては他日を期することにせざるをえない。

(1974年9月稿)