

企業と芸術の将来

菅 家 正 瑞

Abstract

We have read and studied Ells 's research on the relationship between corporations and the arts, which was published in 1967 titled " The Corporation and the Arts. " The reason for taking up this book is to solve the problem, " Why do corporations do mécénat as a contribution to society? " by studying the relationship between the two. Now, we have reached to the final phase of this process, and can explain the problem plainly.

Simply put, corporate mécénat is a social investment to guard against attack of environment, to get goodwill from stakeholders, and to continue and develop corporations forever. The arts have been the most intelligent activity of human being from ancient. Although the arts are require a lot of money and human energy, the arts live out many crices and are now treasures of human being. We have already attained material wealth by economic development with dehumanization from machinization of production of material. Corporations are responsibilities for this dehumanization. Corporations must help dehumanization disappear from us. The arts have great powers. We can gain wealth of the art from the arts which are mécénat activities of corporations.

Keywords: corporate mécénat, corporate philanthropy, arts, dehumanization.

1. 序

我々は、「企業メセナ」の企業的意味を明らかにするために、イールズの所論を検討してきた。我々は、イールズの所論から多くの示唆に富む認識を得ることができた。それらの認識は幾つかの問題点を含んではいるが、それらを整理することによって、我々は多くの新たな認識を獲得し、認識の進歩に貢献できたと考えている^(注1)。

本稿は、イールズの所論の最後の検討にあたるものであり、新たな認識確保の締めくくりをなすものである。本稿の課題は、企業と芸術の関連は今後どのように進むのであろうか、そしてその関連の一部をなす「企業メセナ」は企業にとって如何なる意味を持ち、企業管理体系の中でどのように位置づけられるのか、という基本的問題を考察することである^(注2)。

注

(1) イールズの所論に関する我々の検討については、以下を参照されたい。

拙稿「企業は芸術とどのような関係にあるのか?」『経営と経済』第88巻第3号 長崎

大学経済学会 2008, 12.

- 「企業の社会的責任と芸術」『経営と経済』第88巻第4号 2009, 3.
- 「企業はなぜ芸術を求めるのか」『経営と経済』第89巻第1号 2009, 6.
- 「企業はなぜメセナをするのか」『経営と経済』第89巻第2号 2009, 9.
- 「企業フィランソピートと企業メセナ」『経営と経済』第89巻第4号 2010, 3.

(予定稿)

なお、次も参照のこと。

高田 馨『経営の倫理と責任』千倉書房 平成元年, 128頁 以下。

(2) 我々が検討するイールズの所論は、以下の著書である。

Richard Eells, “*The Corporation and The Arts*” The Macmillan Company New York

1967.

なお、この著書からの引用と参照については、本文中に()で示すこととする。

2．民主主義は芸術のパトロン

(1) 芸術と政治

イールズは、これまで企業 - 芸術関連について行ってきた検討を踏まえて、最後に総括的に今後の芸術支援に関する新しい指針を提示する。その前提として、まず民主主義と芸術との関連を考察する。彼によれば、民主主義は芸術のパトロンと解されるからである。

現在、既に政治的・経済的民主主義を芸術のパトロンとして評価することが始まっており、私的あるいは公的部門において、知的指導者達はその道を探しているし、その道は、教育において見つけられたように発見され得る^(注1)、と彼は確信している。公的教育においては、一世紀以上も前にマス教育 (mass education) を高い標準に導く試みがなされ、それはまだ進むべき長い道の途上にあるが、我々は引き返すことはないし引き返すべき考えもない。芸術においてもこれと同じような結果が予想されるが、公的支援を受け取るまでには長い時間が経過するであろう。また、多くのギャップが存在する私的部門では、私的助力と勇気によってそれらは埋められなければならない。したがって、未来の企業は、この重荷の持ち分を回避することはできない。ところが、我々は、社会的利益を科学・技術には見出すことができるが、「文化部門における社会的価値の問題については、有効な答えを持っていない」(*op.cit.*, p.251.) のが現状なのである。(cf., *op.cit.*, p.251.)

他国においては、なにがしかのガイドラインを見出し得る文化に対する政府予算があるが、これらは文化への国家的関与という大きな問題についてはほとんど何も言わない単なる数字にすぎない^(注2)。「我々は、その用意があり、意志があり、人間として政府の行動を通して文化に対してははっきりと言うことができる」(*op.cit.*, p.253.) と彼は主張するが、そうであるならば、どのようにして合目的に行動し、公的部門と私的部門にはどのような責任があるのであろうか。(cf., *op.cit.*, pp.252-253.)

(2) 芸術への政府支援

アメリカでは、1965年に、法律によって、芸術と人間性への国家基金が設置された^(注3)。彼によれば、この基金は、我々の多元的社会の特質とそこにおける芸術に対する政府支援の役割についての論争を思い起こさせるものである。例えば、私的部門にはどのくらい支援すべきなのか、公的支援は芸術家の表現の自由をどこまで危険にするのか、等の論争である。多くの人々が述べたのは、「この新法は、高い文化における必要不可欠な要素として、芸術と人間性の私的部門を認めることを促進するであろうが、これの承認を強調する私的部門の集団では政治の道を敷くだろうか - 特に企業が - 」(*op.cit.*, p.253.) ということであった。法案を提出したジョンソン大統領を始めとして、多数の関係者がこの法律と基金について述べている。法案に対して率直に反対し警告したのは、政府が理念の世界へ入っていく危険性であった。例えば、基金に強いられる「好みの専制」(*despotism of taste*) があるだろう、あるいは法案は「超現実的官僚的混乱」^(注4) (*surrealistic bureaucratic confusion*) を招くだろう、といった類のものである。しかし、未だ運命の予測は実現していない。法律で作られた芸術関連機関は、十分な資金が得られていない。しかし、原則は確立された。「USの政府は芸術と人間性への公的な関連に関与しない」(*op.cit.*, pp.255-256.) という原則が。法律を超えた論争は、我々の歴史の中で最初に行われた熱狂的なものであり、国民的目的のための芸術の意味への厳しい要求である、とイールズは見ている。(*cf.*, *op.cit.*, pp.254-256.)

しかし、この目的への私的部門の役割について極めて異なる観点が明らかになった。論争の方向は、表現の自由に衝突しないで決定されるだろう。この課題は、芸術の創造、その保護と解釈、その維持と拡大を含むものである。この方向は、誰も安全に回避することはできないものである。アメリカにおける公と私の間の権力のバランスの問題は、政治経済におけるよく似たテーマであり、芸術があまり理解されないテーマでもある。大恐慌時には一時的

な政府による芸術への侵入があった^(注5)。今日では、長期的計画が実行されなければならず、国民基金法はこの問題が長期的になるように処置するであろう。この国に芸術の成長に強く新しい負担者が有るべきならば、企業は予想された幾つかしか影響されないであろう。(cf., *op.cit.*, pp.256-257.)

(3) 芸術の多元性

芸術と権力

次に、イールズは芸術と権力の問題について考察する。芸術の実践家と保管人 (practitioners and custodians) は権力を持つので、より伝統的な権力保持者は、社会的・政治的権力としての彼等と仲間になる。「企業政策」 (corporate policy ; Unternehmungspolitik)^(注6)は、労働者の権力に対処しなければならなかったように、彼等に対処するであろう、とイールズは予測する。芸術の専門家と取引仲間の間にはギルド的な特徴が増大する傾向があり、結果として、個人の芸術家の自由は危うくなるかもしれない、という危惧がある。インサイダーはアウトサイダーに冷たいという傾向があるからである。芸術家でない権力の競争者はこのギルド的傾向に興味を持ち、企業と芸術家の間に経済的利害の崩壊が起きるであろうことは避けられない、と彼は推測する。(cf., *op.cit.*, pp.257-258.)

イールズが見るところでは、社会の複雑性は芸術の新たな権力に調和し、政治的問題が少しずつ引き入れられている。芸術の多元主義 (pluralism) は、自由にとって重要であるので、多元的経済構造として保たれるであろう。ビジネス指導者は多元的経済を作り上げることに真の利害を認め、明日の企業指導者は芸術に対する多元的文化的価値を実現するだろう。その場合、文化的自由に対して企業が支援することに、より基本的問題が存在することを彼は指摘する。革新、創造性、発見が維持される最適な社会的条件は、企業にとって死活的に重要な問題である。すなわち多元的社会の維持条件が。

「全体としての我々の文化的多元性には一種の計算された無政府状態があ

る；しかし同時に、共通の見方、普遍的理解の必要性が存在する」(*op.cit.*, p.259.)。芸術の領域への政府の動きは、この危険を感覚的に示している。それ故、両者には共通の行動が必要で、自発的行為が求められるときには、政府に「社会会社」(Society, Inc.)の法律が期待される。この共通の行為は、私的部門の生き生きとした役割の規則外にあるのではない。芸術では、保守的にも革新的にも、私的部門が必要である。私的部門は、伝統の保持、レベルの向上、革新にとって必要である。力強い経験もまた必要である。「失敗の機会」(chance to fail)は新たな成功にとって必要条件である。権力主義者の妨害者は、芸術にとって壊滅的である。(cf., *op.cit.*, pp.258-259.)

企業、政府と芸術

企業 - 政府 - 芸術複合体 (the corporate-government-arts complex) によって、多元主義の問題は常に起こる。この問題は、政府よりも切迫していないが、重要である^(注7)。それは、権威の集中化を招くからである。したがって、権威の集中化を考慮することは、政府でも私的団体でも必要不可欠である。権力はあらゆる団体に残されるかあるいは移転されるべきである。これらの団体の最大可能な自律性は、自由のみならず、これらの機能の専門的訓練にとっても必要である。これらの権力は人々を魅了するに十分強くあらねばならず、可能な限り財務状態は中央的権威から独立すべきである。私的部門における企業支援の多元論は最近になって利害が増大したので、議論は芸術の企業支援のためであることを確認し、もっと積極的に支援の理由付けを見る必要がある。「自由社会は多元社会であり、そこでは政府の権力だけでなく、お互いの権力のバランスを取る傾向があり、そのように沢山の組織や自己助力の集団を勇気づける」(*op.cit.*, p.260.)。賢明なる事業指導者は、多元的社会構造が維持されるべきならば、彼等自身の企業部門と同じように沢山の私的部門が保持されるべきことを知っている。企業基金で私的部門を支援することは、「啓発された自己利益」(enlightened self-interest)^(注8)としての市民の義務のようにには取り扱われない。これは環境から企業を守るため

の投資なのである(注⁹)。政府と企業は仕事を分かち合い、私的部門で失敗したならば政府は生ずる不利益に対し強制的に動く。これが芸術の真実である。多元主義は、社会理論として統一的に称賛されないのである。(cf., *op.cit.*, pp.259-261.)

多元主義社会では、自由は企業世界の実質的利益が創造的私的部門に有利であるという基礎の上に、企業の芸術への財務的支援の立派な事例が見られる。人は寄付に実質的利益を示さなければならない。企業の芸術支援は企業基金にとって良い投資であることを証明すること、芸術の世界の多元的構造は、寄付によって促進され維持されることを示さなければならない。保守的な寄付は、新しいこと、冒険的なこと、創造的なことは考えないで、企業は芸術の多元的構造に対抗するだろう。企業は、地域社会におけるその影響力から、芸術を妨げるか助けるかという多くの問題で地位を確保することによって、公的政策に影響を与える。「良き企業市民」(good corporate citizen)^(注¹⁰)は、文化的多元主義に関心を持ち芸術の生命力が脅かされるならば、この問題に中立でいることはできない。しかし、このような問題を回避することが、主要な企業では段々困難になってくる。その取扱は、一般的に「公衆関係」(public relations)で行われることが推測される。しかし、公衆関係は、芸術や地域社会における多元主義について何を知っているのか？そこで、芸術へ企業が関与する傾向は、このような新しい関係を取り扱う何らかの組織の設置をもたらすだろう。それらの中心的任務は、寄付関係でもなく公衆との関係でもない。それらは、芸術と企業の共通目的を含むから、高いレベルの注意が必要である。(cf., *op.cit.*, pp.261-264.)

注

(1) 芸術と教育との関連については、以下を参照のこと。

R. Eells, *op.cit.*, pp.225ff.

拙稿「企業はなぜメセナをするのか？」『経営と経済』第89巻第2号，2009/9，131頁

以下。

- (2) ここでイールズは、デンマーク、イギリス、オーストリア、スイス、オランダ、西ドイツ、フランス、イタリアの例を説明している。これらの国々で最も高い予算（率）を計上しているのは、オーストリアである。Cf., *op.cit.*, pp.252-253.
- (3) この法律の正式な名称は、the National Foundation on the Arts and Humanities Act of 1965.である。
- (4) この批判は、the Wall Street Journal によってなされた。
- (5) これは、ルーズベルト大統領による「世界大恐慌」に対処するニューデール政策の一部である。
- (6) 「企業政策」とは、最高管理が行うべき企業における最高レベルの意思決定を言う。これについては、以下を参照されたい。
拙著『企業政策論の展開』千倉書房 昭和63年。
- (7) 例えば、多元主義の量的問題、その必要性、社会的秩序の崩壊を招かない程度の問題などである。Cf., *op.cit.*, p.259.
- (8) 「啓発された自己利益」とは、企業寄付の理由として多く使われる言葉である。寄付は直接的には利益に繋がらないが、長期的には企業の利益に繋がる、という考え方である。
長坂寿久『企業フィランソロビーの時代 - よき企業市民への道』日本貿易振興会 平成3年、74頁 参照。
- (9) 筆者は、企業による社会的貢献を企業自身の維持・存続のために必要な企業活動として捉え、そこに「市民化管理」という新たな企業管理の成立を主張している。これについては、以下を参照されたい。
拙著『環境管理の成立』千倉書房 2006、第1章 環境管理の成立。
- (10) 「企業市民」については、次を参照されたい。
田淵節也（監修）『コーポレート・シチズンシップ』講談社 1990。
宮本惇夫『企業市民』日本能率協会 1991.

3. レジャーと芸術

(1) レジャー問題

イールズは、今日では「レジャー問題」(the leisure problem)という複雑な問題があるとして、芸術とレジャーとの関連を考察する。これは、自由

時間 (free time) について先例のない時代に近づいているという印である、と彼は考える。しかも、自由時間は、個人にとっても社会にとっても「悪」をもたらしかねないという恐れがある。自由時間を悪く使えば高度の文化を、例えば文明化をも覆しかねない。しかし、他方で、賢い政策は、民主的基礎の上で高度な文化への道を切り開くだろうという希望もある。彼は、企業 - 芸術の相互作用の中で、企業には、レジャー問題をあるいはその複雑性を、芸術との建設的な関係を通して解決できる方法があるのだろうか？、と問いかける。そこで彼はまず、レジャー問題について考察する。(cf., *op.cit.*, p. 264.)

イールズによれば、既に、自由時間は不健康の事態を促進する、と言う暗い予測がある。また、自由時間への適応能力に欠け、精神医学的観点が必要になり、それを楽しむ事が出来ず、経済的に必要な反応ではない対応を示すことがある。そこで彼は言う、「レジャータイム」では、人の内面的要因を発展させ、リラックスさせ、そのために何かを行い、金では買えない市場では売れない満足を探すべきである、と。しかし、彼は、「自由時間」への適応は、我々の沢山の文化によって妨げられている、とも考える。レジャー問題は、大きな次元と古代ギリシャまでさかのぼる長い歴史を持っている。(cf., *op.cit.*, p.264.)

偉大な社会は、全ての人々にレジャーを提供しなければならないし、我々は、仕事とレジャーを区別しなければならない、とイールズは主張する。現代社会では、レジャーの意味をどんなに注意深く考察しても、事態を混乱させる。企業が、労働者の自由時間における消費の巨大な新市場を発見したとき、「無為」(idleness) はレジャーという新しい名前を得た。気分転換の沢山のものが市場性ある商品になった。今や、自由時間は、欲しい物を買う十分なお金を得るために働くことで、失われる傾向になっており、レジャーを破壊するサイクルになっている。しかし、レジャーは幸福の追求をプラスの構成要素として持っている。問題は、この理想的レジャーは民主化され得る

のか、ということである。我々は新たなレベルの生活に達した。しかし、高い文化を持たないで低い娯楽を間違いなく探しそうだ。これは、想像的恐怖の行進である。しかし、そのような判断から離れてみると、我々が自由時間あるいはレジャーのどちらかを持つ機会は少なそうだ。悲観的見解よりはまだましであるが。レジャーの考えは危険で破壊的だ、と少なくとも不自由な人の自由時間が必ず揺れる沢山の人々によって攻撃される。しかし、レジャー生活が要求する肯定的な沢山の自由時間の危険はそんなに多くない。真の危険は悪い好みの生活ではない。むしろ見せかけの自由時間における不自由な生活である。もし人が自由時間シンドロームから逃れられないとすれば、どのように条件づけられ特質づけられのか？そのような性格づけと条件づけに対する標準は、明らかに創造的レジャー族によって設定され、これらの標準は政治と市場の民主主義によっても汚染されないだろう。(cf., *op.cit.*, pp. 266-270.)

(2) チャールスワースの見解

ここでイールズは、チャールスワース (James C. Charlesworth)^{注1)}の見解を検討する。彼は、レジャーの賢明な利用に関する分かりやすい計画を書き、「レジャー屋」(leisurists)と「レジャー利用者」(leisurites)という有用な言葉を導入した。前者はレジャー利用の新たな専門家であり、後者は自由時間を上手に利用する地位にある人々を指す。イールズによれば、彼のレジャー概念は「自由時間」に近く、古代ギリシャ人にあまり影響されていない。彼は、レジャー問題に何を為すべきか？、退屈さを克服しレクリエーションの標準を上げるためには何を為すべきか？、と言う問題に直面する。彼は、大人のレクリエーションは弱さのサインであり、改善された特徴であり、プロテスタントの倫理である信念を持った国民的エトス (ethos) を嘆いている。この基礎的エトスは、我々のレジャーを減らすように潜在的影響を及ぼし操作する、とイールズは分析する。そして、彼のレジャー哲学における明確な

点を幾つか下記のように示す。(cf., *op.cit.*, pp.271-272.)

1. レジャーの賢明な利用は仕事よりも健全で、創造的で、気品がある。
2. レジャーの賢明な利用の計画は公的で政府の責任である。
3. 現在の国民総生産や成長のための成長への没頭は拒否されるべきである。
4. 仕事は自分の利益であるという「陳腐で卑近な格言」(the copy book maxims)がある所では、我々はレジャーを楽しむために働くという教義(doctrine)を置き換えなければならない。
5. 我々のレジャーのパターンは模倣ではなく、むしろ我々の経済的収入、我々の文化的多元性、我々の品質の盲目的崇拜、我々の社会的知性と適合するレジャーの固有の哲学を基礎としなければならない。(cf., *op.cit.*, p.272.)

イールズは彼の見解に対して、次のように批判する。彼の見解は、企業 - 芸術関連に関心を持つ企業経営者に挑戦的である。何よりも、政府にレジャーの賢明な利用に対して中心的責任を取ることを求める。これは、レジャーのアメリカ的哲学の一部として、芸術に対して政府の責任が重いことを意味する。しかし、なぜこれが政府の責任なのか？チャールスワースの回答は明確である。それは極端な自由放任主義からの斬新である。例えば、政府は教育を自分の仕事として取った。次に、公的健康、公的福祉などがそうだった。レジャーもそのようになってしまったらう。彼は、連邦の集権化を避けようと、あらゆる州で財務的・法的地位を持つ「レジャー部門」が必要である、と主張する。州計画は「レジャー屋」によって発展させられた沢山の活動を含んでいる。(cf., *op.cit.*, pp.272-273.)

レジャー計画における目的は下記の要素を含んでいる。

1. 知的発展。
2. 審美的鑑賞。
3. 社会化における気品と容易さ。

- 4．運動ではないゲームにおける熟練。
- 5．審美的ゲームにおける熟練。人工的作品と共に自然の景観を覆う，観光。
- 6．自然研究とアウトドア生活。
- 7．競争的でない趣味やスポーツにおける熟練。
- 8．ぶらぶら歩くことと休息（なぜならばレジャーの実りある利用はそれ自身強迫観念になり得るから）（cf., *op.cit.*, p.273.）

(3) イールズの批判

チャールスワースはこのすべてを主として政府の責任にしようとしたが，彼は，私的部門の組織のスタッフが計画を調整する時間と努力を捧げることを望まなかった。彼は，レジャーに関連する組織を分類したが，企業はそのリストには載っていない。だれも芸術を強調しなかった。一般的な目的の一つは，「美的鑑賞」（*esthetic appreciation*）であり，芸術の実務家と保管人に対する論争の問題である。それでは，現代企業はレジャー者から除外されるべきなのか - レジャーの賢い利用におけるスペシャリストが？そして，芸術はレジャー者の計画の中で少数の要素として取り扱われるべきなのか？，とイールズは疑問を投げかける。（cf., *op.cit.*, p.274.）

チャールスワースが行ったシンポジウム（アメリカにおけるレジャー：祝福か災いか？）^{注2)}において，芸術は協議事項に含まれなかった。イールズは，多分，これは芸術が（人間性と科学のそのように）アメリカの生活では，基本的にレクレーション的役割を持たないので，シンポジウムの主要な関心事として取り扱われなかったからであろう，と推測している。シンポジウムでは，「社会的価値委員会」が設置され，委員会は，それは暗示されたことだが，レジャーの有効な利用のために理解できる計画を実現するために，芸術，ドラマ，文学，放送，音楽に対する批判と結びつけられ，リーダーシップを発揮するかもしれない。シンポジウムで，古代ギリシャ人の理想

は、必ずしも民主主義社会における現代人の含蓄あるレジャー目的ではないことが推測された、とイールズには思われた。民主的社会では、民衆の好みは、満足されなければならない。幸福の追求は、経済民主主義の我々の社会においては、エリートによって命令することはできない。しかし、レジャーの有効な利用を勇気づけることにおいて、雇用者の役割への言及があった。時代遅れの人情主義は述べられなかった。企業責任への直接的言及は、レポートではそれ以外には現れない。しかし、言われた沢山のことは重要な応用を持っていた。政府は、レジャーの賢明な利用の計画と実行においてわかりやすさとバランスに主要な責任を取らなければならない、という一般的な一致があった。このシンポジウムでは、事業会社を多分含むであろう熱狂的考察に自発的で私的部門の声があがった。レジャーにおける最高のゴールに到達され得るならば我々のエトスの再構築が必要であるこの理想は、そんなに発展させられなかった。しかし、何らかの制度的変化は意味された。関係者は、レジャーのより良い利用に関連するように、現在の社会的経済的傾向の解釈に賛同できなかった。保守的な見解は、必要な調整をするために確立した制度にそれを置いた。より革命的アプローチは、言ってみれば、グラジア (S. de Grazia)^{注3)}によって直面させられたレジャー生活のための計画を作るか壊すかできる何らかのねばり強い教義を即座に拒否した。拒否が必要な教義の幾つかは、この見解では、経営者に密接に関連するであろう、とイールズは推測する。(cf., *op.cit.*, pp.274-276.)

以上がこのシンポジウムに関する、イールズの総括である。

注

- (1) Cf., James C. Charlesworth, "A Comprehensive Plan for the Wise Use of Leisure," in *Leisure in America*, Philadelphia 1964, pp.30-40.
- (2) Cf., Paul F. Douglass, and Robert W. Crawford, "Implementation of a Comprehensive Plan for the Wise Use of Leisure," in *op.cit.*
- (3) Cf., Sebastian de Grazia, *Of Time Work, and Lesure*, New York 1962.

4．新たな企業 - 芸術関連

(1) 新たな企業 - 芸術関連の模索

イールズは、「企業 - 芸術関連は新しい光の中で眺められるべきである。」(cf., *op.cit.*, p.277.) と述べて、これからの企業 - 芸術関連の新たな位置づけを主張する。しかし、レジャーとの関係を見てきたようにこの関連は拡大して行くので、どのようにこの関連を適切に取り扱うかを見出すのは困難であるとも表明する。芸術は社会的複雑性の一部であるからである。そして、企業もまた、芸術がほとんど規定できないと同様に、「現代企業」という制度的複合体なのである。このような新しい展望で眺めると、企業 - 芸術関連は、芸術間の制度と企業のために政策を提案する一つである、と彼は認識する。ところが、彼によれば、社会的制度としての現代企業について研究する意志を持つ芸術の実践家と保管人は、未だにあまりにも少ない、というのも疑いもない真実である。生命力ある非ビジネスの領域から政策を注意深く定義し分析することは、我々にとって切に必要である。すなわち、資本主義的民主的社会における一般化された芸術の理論に代わって、様々な芸術の実践家を活動させる関係に関する厳格な思考が。このように、彼は、芸術家と企業世界との関係を強調する必要性について語る。ところで、芸術家の仕事は研究者の仕事とは種類が異なるから、芸術家がそれを試みても、我々が最も聴きたいことを正確に述べないのがしばしばである。だから、芸術家の声は、経営者にはほとんど届かない。その理由は、全て芸術家のせいではなく、経営者が芸術家にほとんどアンテナを向けないからである、と彼は推察する。自由裁量に任せられた企業統治の権限は、企業に対して大きな含蓄を持つものである。企業の統治は、収益性という単純な問題を遙かに超えた広い問題を展望して決定される。したがって、毎日経営者が直面する問題を展望すれば、象牙の塔に籠る研究者を驚かすだろう、とイールズは企業経営の実務家と研究者との間の乖離を嘆くのである。

(cf., *op.cit.*, pp.276-278.)

イールズによれば、ここで重要なことは、これらの問題は芸術の実践家や保管人が排他的に取り扱う目的に直接的なあるいは間接的な価値を持つ、ということである。しかし、事実は、「現代企業は、科学と教育を通して真実を、経済的財貨を超えた財の促進を、そして芸術を通した美の創造を追求することに関連し、関連する目的価値をもって実際には運営される。」(*op.cit.*, p.279.) ということである。企業は社会的制度を区分できないから、美学者と哲学者の間には意見の違いが見られても、芸術における企業の単独の利害は、芸術の実践家と保管者の利害と同じであることが多い。さらに、企業の統治者は、現代企業の性質とその統治者は多元的目的の探求者であるという事実が与えられるから、芸術をめぐる利害問題から逃れられない。(cf., *op.cit.*, p.279.)

(2) 芸術に対する企業の責任

企業統治者は広く規格化された価値体系の人々である必要があることは否定できないように、イールズには見える。彼等は、大衆的風刺画に見られるように収益性のみを追求する「経済人」(economic man) ではない。むしろ、多様な価値を持った人々である。したがって、彼等の心理、彼等の動機の理解、偉大な企業の統治をより一貫的に見ることへと進む。バーナード (C. I. Barnard) によれば、人の個人的価値体系と組織における「道徳性のコンフリクト」の複雑性は、分離できない問題である^(注1)。これはどんな企業の経営者の心にも吸い込まれる。一つの証拠は、「企業の社会的責任」^(注2) (corporate social responsibility) に関する現代的論争である。これは、企業経営者の頭の内部にある道徳性のコンフリクトである。また、社会的責任ではその対象が極端に変化する。そのような中で、現代企業の芸術に関する責任とは何か、という問題には明確に簡単に答えられない、とイールズは問題の困難性を指摘する。(cf., *op.cit.*, pp.279-281.)

イールズによれば、多分責任は少しもない。「企業 - 芸術関連への鍵はここに横たわっている」(*op.cit.*, p.281.)。芸術と企業に対する相互の責任があるだけである。企業の外部関係のマイナスの側面から離れて見ると、二つの制度の共通の目的の中で企業 - 芸術関連を探すことに有利である。これは、相互の責任は重要ではない、ということではない。相互の責任があるとしたら、両者は発見でき述べることができそうに見える。両者は、完全に一致せず共通の目的価値が衝突しているとしても、密接に関連している目標を探すだろう。衝突は両者の如何なる関係も否定するのではなく、薄い関係を両者の価値に発展させなければならない、と彼は主張する。(cf., *op.cit.*, p.281.)

それでは、新しい光の中で企業 - 芸術関連を見る人たちの新しい展望の見方では、どんな活動の方向が推奨され得るであろうか？、とイールズは問う。そして、この問題には二つの側面があると考え。それは、企業と芸術は活動しなければならない、ということである。まず、芸術にとって、賢明な活動の要求は我々の国を超えた大きな問題であるとし、我々ができる最大のことは、実践家と保管人が彼等自身の政策の枠組をより現実的に作るように、現代企業の性質を示すことである、と述べる。次に、芸術側では、実践家と保管人は政策のより現実的な枠を作ることである、と指摘する。芸術側のこれらの政策は、潜在的な寄付者としての企業への光が当てられた接近以上のものが含まれている。確かに、企業贈与は重要だが、それは全体の一部に過ぎない。これに集中することは両者にとって相互利益の沢山の機会を見失うことである、と警告する。そして言う。これからの芸術の必要性は、企業の費用増大が確かであるとしても、企業贈与だけでは満たされないし、芸術への攻撃的な企業者活動と一緒にあって、政府による沢山の補助金が必要になるのは避けられないように見える、と。より高い文化に上昇するように、我々の社会における芸術の実践者と保管人にとって、これらは関心が有る事柄なのである。(cf., *op.cit.*, pp.281-282.)

(3) 企業政策と芸術

イールズは、企業に関する限りではより明確に述べる事ができる、と述べ、企業政策を、それを芸術に関連させる限りでは、「手続き的局面」(procedual aspect)と「実体的局面」(substantive aspect)に分ける。

手続き的局面

手続き的側面は、芸術の世界との必要な関係を確立するには、企業管理にとって明らかなでない領域である。ただイールズにとって一つだけ確かであるのは、芸術の世界における流動的考えについての知識を持つ管理者はあまりにも少なすぎる、と言うことである。したがって、企業管理は、芸術を自分たちの地盤に合わせるために芸術の世界についてある程度の知識を持たなければならない。イールズは、手続き問題は批判主義(criticism)と結びつき、これは最も興味あることである、と言う。批判は教える能力と脅かす能力を持っている。批判がマスメディアに接近するならば、芸術家、芸術の新しい傾向、企業 - 芸術関連の新しい関係を作るかあるいは破壊することができる。そこでイールズが言うには、企業管理の最も重要な仕事の一つは独立の確保だが、批判の最適化とその利用もそうである。批判は必ずしも企業の最良のコンサルタントであるとは限らないのである。芸術の批判者とその能力は極めて必要不可欠であるが、今日、これらの質を備えた批判主義を見つけることは困難である。そこで、企業は、保管人が引き継ぐことができる新たな世代の批判者を慎重に教育する課題に直面するのである。(cf., *op.cit.*, pp.282-283.)

企業が立派で信頼し得る芸術批判主義を慎重に発展させることの主な理由は、大量市場は必要であるが大衆化された偽芸術に対抗する高い標準を防御する土台を脅かすのは同じく市場である、と言う企業のジレンマをイールズは指摘する。そこで、企業管理は、コンサルタントが持つべき批判的能力の発展を主張しなければならないことになるのである。彼によれば、批判主義は誤解をもたらす言葉である。今後数年間、企業は芸術に深く入り込むよう

に、企業はそれ自身の批判者を育成しなければならず、マスメディアから解放せしめなければならない。これらの批判者は、企業と芸術の両者を考えることに向けさせ、芸術家を作る才能を発展させる機会を提供しなければならない、とイールズは主張するのである。(cf., *op.cit.*, pp.283-285.)

以上の企業政策の手続き的局面から、芸術の世界で企業経営者と共通して考えるべき事柄を取り扱う実体的局面を区別することが必要である。

実体的局面

イールズは、芸術と企業政策との実体的側面について両者間には密接な関連があることを明らかにする。「実体的に、芸術への企業政策は実践的に企業の主要なあらゆる機能に触れる」(*op.cit.*, p.285.)。したがって、彼によれば、企業管理者は、これまで述べてきたように、芸術の実践者と保管人の両者との関係が必要な問題の中に入り込むことになる。そこで彼は、それらを要約的にレビューし、明確さが必要なものを付け加えようとする。(cf., *op.cit.*, pp.285-286.)

彼によれば、最も重要な実体的問題は、現代企業とその環境との関係である企業生態の基本問題に関連するものである。その際、企業環境における諸資源は高い文化に依存し、芸術はそれらの統合的部分であるということを念頭に置かなければならない。彼は、芸術は、企業を維持する人間と人工的環境との間にある基本的な物である、と考える。そして、以下のように将来の企業、経済、芸術について予測する。経済を持続させる自然と人工的生態システムに対して、ビジネスは近視眼的であったのは周知のことである。この一般的な生態学的事象の副次問題は沢山ある。例えば都市問題。都市の再生とデザインは美を要求する。企業は生態的都市問題に結びつけられており、したがって、その美的局面に結びつけられている。それ故、現代企業は、芸術の世界に関係する特殊な内部構成を設定するか、外部のコンサルタントを保持する用意がなければならない。結果として、企業政策の幅は広大になる。空気汚染の統制は費用がかかり、監視にかかる費用もそうである。田舎にお

いても同じ問題がある。しかし、自然美愛好者は破壊的製品をはき出す「流失」(effluent) 社会に対抗して立ち上がりつつある。美の探求は、直面する悲惨さから目を背け、狂乱の努力にまもなく落ち込むかも知れない。企業を超える経済問題と地球的な問題は一つになり、傾向として、企業は芸術に関する生態的問題にじりじりと進むであろう。環境の統合的部分である芸術のレベル低下は、ほとんど知覚されないか真剣に考えもされない危険がある。(cf., *op.cit.*, pp.285-287.)

(4) 芸術と教育

上述の事態を受けて、イールズは次に教育問題に触れる。専門的發展と教育とによる美のセンス間の因果関係的結びつけの失敗は、ビジネスマンと政治家に負わすことはできない。その責任は、教育者自身の盲目的政策に主な責任がある。地域社会の教育政策の会議で、芸術は重要でないかあるいは災いとして避けられ、復活したのはつい最近なのである。「教育過程は、全体のバランスをとって、芸術と科学を慈しむ社会に大人の的で透明的に続かなければならない」(*op.cit.*, p.288.)。非難に値する教育者には、ハイカルチャー (high culture) の実践者と保管人も含まれる。この広いセンスで教育に必要なで広い原則を、今やっと適用する世代に影響を与え始めた。社会における芸術の役割のこのより良い構想を見せなければならないのは、企業政策にこの理解を実行するであろう明日のビジネス・リーダーである。教育における芸術の役割を支配する基礎原則の変化に対して責任を取らなければならないのは、芸術家自身である。芸術の実践者と保管人は、私的保護として大衆にとってあまりにも高価な芸術を抱え込むことが許されるとしても、実行の困難性を見つけるであろう。教育過程に芸術を含ませることの敵は、馬鹿げた美的標準であらゆる作成者を非難する芸術家である。経済的で政治的な力の扇動で、芸術社会には標準を殺し合う戦争がある。芸術に必要な条件を維持し確立する努力は、芸術への社会的嫌悪と利得のつかみ取りによって脅かさ

れているのである。(cf., *op.cit.*, pp.287-288.)

注

(1) Cf., Chester I. Barnard, “*The Function of the Executive*” Harvard University Press, 1971, pp.17ff.

(2) 社会的責任に関する我々の見解については、次を参照されたい。

拙著『企業管理論の構造』千倉書房 平成3年、第6章 企業の社会的責任と企業管理 159頁以下。

拙著『環境管理の成立』千倉書房 2006、277頁。

5. 芸術と企業の関連の将来

イールズによれば、「芸術と企業の未来の関連の生態的局面は沢山ある」(cf., *op.cit.*, p.289.)。例えば、どのようなものがあるのであろうか。彼によれば、その一つは儲かる芸術という単純な問題である。しかし、彼は、芸術に値するビジネス・リーダーは少しも現れなかった、と言う。それでも、洗練されない形でビジネスに芸術を受け入れるのは、企業芸術コレクションである。コレクションは資本利得物 (capital gainer) になる。さらに、建設的な企業コレクションもある。反対に、笑い物の種になるのもある。「経営者集団による芸術の現代的目的は、必ずしも企業イメージを促進するとは限らず、成金のように述べるに値しないあざ笑いが高まるであろう」(*op.cit.*, p.289.)。他方、偉大な企業コレクションの幾つかは、芸術の企業パトロン制の強いケースを作る。純粋な財務的基盤上では、今日の国際的芸術市場は美的企業投資を正当化するように見える。プラスチック芸術、音楽、映画館、等における広い市場は、最高の物を再生産するために新しい問題を起こしている。例えば、音楽は缶詰にされる。しかし、利益が求められる地盤の上で、企業-芸術関連を攻撃するのは不適当であろう。イールズは、芸術ビジネスはここに留まるべきである、と注意を促す。芸術の実践と保管人制を強化す

る缶詰過程を利用し、彼等の活動は革新と創造性を要求する。我々は今いるところから出発しなければならず、魅力的な過去の音楽の世界に戻ってはならない。「芸術家構造と企業ビジネスとの間のこの関係は、未来の経営者と芸術家の両方にとって重要な領域になるだろう」(*op.cit.*, p.291.) (cf., *op.cit.*, pp.289-291.)

イー ルズは続けて言う。収益性に関して企業 - 芸術関連には別の関係がある、と。それは教育問題である。企業内教育と訓練に芸術と社会科学を通常の部分として導入する若い経営者との約束は、今や確立された指導的企業の実践である。企業は約束された男女を指導的大学に送り込む。彼等は様々な知識に晒され、問題に目覚める。しかし、テーマは不明確に上げられるであろう。ビジネスの世界では決してそのようではなかったが、広告の芸術は美学者の境界を越えるだろう。今や経営者の集団は、未来の企業 - 芸術関連の意思疎通論において前衛派の支持者達に、より良く耳を傾ける。美学のオーソドックスな標準によれば、それらは異端な考えなのである。オーソドックスであることには、経営者の集団も近代化された芸術家も今後の10年間にルールとして従わないであろう。宇宙時代は人間性ある科学的な言葉で、生活の新しい意味を与える。自然環境の破壊や核兵器が存在するこの時代に、我々が絶滅しないで一緒に生活することを学ぶことができるならば、我々は良い生活の入り口にすることができるであろう。彼によれば、今日、芸術、科学、人間性、ビジネスは同じテーブルを囲んで座っているのである。イー ルズは、その著書を閉じるに当たって次のように強調する。芸術の最も重要な機能が発揮される時、その革命的機能、人類の心の馬鹿げた限界を打ち破って我々を助ける能力、それで問題は解決できる、我々が真に望む美的モデルはやって来るであろう、と。(cf., *op.cit.*, pp.291-293.)

6．若干の吟味

以上のイールズの所論について、企業メセナの今後という観点から若干の検討を試みることにする。

(1) 企業生態学と現代企業

イールズは、企業理解の手段として「企業生態学」の確立を主張している。これはいかなる科学であり、企業理解にどのように役立つのであろうか。これに関する彼の見解をまとめれば、企業生態学とは、企業を一つの生命体とみなし、真の生命体が環境変化に上手く対応し生存を確保しているように、企業もまた環境適応システムとして、あるいは「継続事業体」(going concern)^{注1)}として、その環境に如何に適応し、企業の最高目標である持続的発展を達成するための、一つのアプローチを支援する科学である、と解される。このアプローチは、我々の企業管理研究のそれとほとんど変わらない^{注2)}。ただ、彼においては、このような思考方法を土台にして、企業の環境主体の一つである「芸術」に関して集中的に考察しており、それは我々の課題にとって極めて示唆に富むものである、と言えるであろう。

(2) 民主主義と企業メセナ

彼は、芸術の発展のためには政治的にも経済的にも民主主義が不可欠であることを強調する。それは、芸術の発展には「創造性と革新の自由」が保証されなければならない、それを保証するのが民主主義である、と解されるからである。この意味において、まさにイールズが主張するように、民主主義は芸術のパトロンなのである。

民主主義は政治と経済のみならず、社会のあらゆる分野で必要であろう。なぜならば、芸術は社会のあらゆる分野に関連しているからである。端的に言えば、芸術の発展のためには社会の民主化が必要なのである。この活動は、

先進的国家では既に始まっていると言えるであろう。それは民主的国家の実現であり、その代表的制度は政治への市民参加、すなわち立法機関への選挙を通じた間接的参加である。企業においても、民主化原理の導入が要請されている^(注3)。さらに、参加意識を向上させ立法機関以外の様々な国家機関や市民活動への参加は、我々が市民社会を創造し改善して行くのだ、という自我意識を向上させ、彼等の個性を発揮させることになるであろう。そのような背景の中で、芸術の発展が促進されると解される。

(3) 市民化管理と企業メセナ

我々がその成立を主張する「市民化管理」^(注4)は、企業の長期的維持発展にとって必要不可欠の企業管理であり、その課題は企業の環境主体（利害関係者）との間に良好な関連を構築し、「良き企業市民」として社会的貢献を通して市民社会の一員を構成することを目指すものである。社会的貢献として市民化管理は様々な活動を行うが、その中心は「企業メセナ」の実施である。多くの企業が企業フィランソロピーとして、様々な芸術活動に関与していることは企業メセナ協議会の調査資料によって一目瞭然である^(注5)。

それでは、なぜ企業はフィランソロピーとしてメセナを行うのであろうか。イールズは企業がメセナを実施することは当然とし、それを前提に企業と芸術の関連を考察しているので、我々のこの疑問に対する彼の直接的な解答はない。しかし、彼の論述を通して我々はこの問題の解答を引き出すことができる。それは、我々の主張する市民化管理に深く関連し、かつ市民化管理の論理とその具体的内容を明確化し深めるものである。例えば、イールズは、企業メセナの企業的意義として、企業による芸術の支援は環境から身を守るための投資である、と明解に述べているが、これは我々が主張する広義の環境管理^(注6)の本質であり、それが市民化管理において具体化されたのが企業メセナなのである。

(4) 芸術の非人間化

イールズが芸術と企業の関連について指摘し、我々が決して見逃してならない重要な問題は、「芸術の非人間化」(dehumanity of arts)である。この問題の検討から、我々は市民化管理におけるより具体的な課題と内容を明らかにできる(注7)。最も人間性に満ちていると思われる芸術が、なぜ非人間化するのであろうか。イールズはその原因を経済の発展とともに進展している、芸術の産業化と芸術生産の機械化に見出している。結果として、芸術の論理と機械化の論理が衝突し、機械化の論理によって生産された芸術が非人間化をもたらすのである。我々の市民社会には、そのような機械的に生産された芸術で満ち溢れている。

芸術の神髄に触れ、人間性を回復するためには、我々は、機械的生産による芸術作品ではなく、真の作品に触れなければならない。勿論、我々は機械化によって生産された芸術の無用論を主張する訳では決していない。機械的に大量に生産された芸術は、芸術を一般大衆に広め芸術作品の普及に貢献している。しかし、それらは「芸術もどき」であって「真の芸術」ではない。しかし、芸術の産業化は、芸術の論理とビジネスの論理の乖離を招き、芸術に対する誤解を招く。ここに、芸術家と一般大衆間のコミュニケーションの齟齬が生まれ、芸術の機械化による非人間化が生ずるのである。大量に印刷された絵画や缶詰にされた音楽は、芸術の論理によってではなく経済や印刷技術、録音技術の論理によって作られたものであることを我々は認識しなければならない。

(5) 環境管理の芽生え

イールズはもっぱらその著書の題名どおり、企業と芸術の関連について述べているが、我々は、彼の主張の中に企業環境に関する見解を見出すことができる。河川の汚濁、大気汚染といった自然環境の破壊のみならず、都市問題、市場、企業と地域社会のような経済的・社会的問題を指摘し、その解決

策をも暗示している。

我々は、ここに環境管理の萌芽を見出すことができる。しかも、その環境は上述したように、自然環境のみならず経済的・社会的環境をも包括するものなのである。彼の著書が刊行されたのは1967年であるが、彼は、既に企業の環境問題の重要性を指摘し、それらを専門的に取り扱う組織の必要性にも言及しているのである。芸術の非人間化のみならず、企業環境の破壊による人類の生存にまで考慮している彼の先見性を、我々は高く評価しなければならないであろう^(注8)。

注

- (1) 継続事業体（ゴーイング・コンサーン）については、以下を参照のこと。

河野昭三（編著）『ゴーイング・コンサーンの経営学』税理経理協会 平成8年、序章 ゴーイング・コンサーンの概念と現代的課題 1頁 以下。

- (2) 我々のアプローチについては、以下を参照のこと。

拙著『環境管理の成立』、第1章 環境管理の成立。

- (3) 例えば、ヴァイトツィヒは「民主的社会においては民主的でない企業は存在してはならない」と強く主張している。詳しくは、次を参照されたい。

J. K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*, Berlin/New York 1979.

拙著『環境管理の成立』、第6章 環境志向の労務管理、207頁 以下。

- (4) 「市民化管理」の成立と「生産管理」および「労務管理」の関連については、以下を参照されたい。

拙著『上掲書』、第7章 環境志向の市民化管理 243頁 以下、特に、7.市民化管理と企業管理 273頁 以下。

- (5) 企業メセナ協議会のホームページ（<http://www.mecenat.or.jp/>）を見よ。

- (6) 我々の環境管理の概念と体系については、以下を参照されたい。

拙著『環境管理の成立』、第1章 環境管理の成立。

- (7) 企業内の機械化とそれがもたらす非人間化、およびそれらに対する企業の対応策（労務管理）については、次を参照のこと。

藻利重隆『労務管理の経営学（第二増補版）』、第一章 労務管理の発展とその本質、

第二章 経営労務の二重性，一頁 以下。

拙著『環境管理の成立』，第 1 章 環境管理の成立，第 6 章 環境志向の労務管理，
207頁 以下。

(8) 例えば，次の文献を参照されたい。

拙著『企業管理論の構造』。

同 『環境管理の成立』。

7 . 結

「企業メセナ」は「市民化管理」の中心的活動である。現代企業は，商品生産とそれにとまなう労働者対策という経済的活動とそこから生ずる経済的権力に加えて，それを土台とする非経済的影響力である権力をも持つに至った。企業の権力の増大は，その利害関係者の組織化と反作用としての企業への「対抗力」(countervailing power)^(注1)を生みだし，企業の自律性を脅かしその生活能力を弱体化することとなる。ここに，企業管理が企業環境との関連を改善する環境管理へと志向する所以がある。

しかし，企業は，経済的な環境からの影響に対しては「生産管理」と「労務管理」で対応できるとしても，非経済的な影響力に対しては両管理では限界がある。ここに，新たな企業管理として「市民化管理」が成立する合理的理由がある。市民化管理は，様々な社会的貢献を行うことによって，企業を「法人市民」として市民社会の一員を構成することを目指す。すなわち，それは「良き企業市民」たることを課題とするのである^(注2)。

企業による社会的貢献の内容は，各企業の状況によって異なるが，その中心的活動は文化・芸術への支援である「企業メセナ」である。イールズの所論で示されたように，企業は芸術と強い関連を持ち，企業の維持・発展のためには不可欠な人間活動である。文化・芸術への企業支援は企業発展の礎であり，芸術の存在無くしてはもはや企業存続の道は閉ざされると言っても過言ではないであろう。

イールズが指摘しているように、企業活動を振り返って見れば、「企業メセナ」はもはや企業にとって不可欠な社会貢献の重要な部分をなしている。我が国に限定しても、1990年には民間企業が中心になって「企業メセナ協議会」が設立され、利益の1%を社会貢献にあてる「1%クラブ」が誕生し、さまざまな企業メセナを中心とする社会貢献が実施されている。企業と芸術の関連は、生産活動のみならずさまざまな企業活動分野で強化されているのである。我々はここに企業の非経済的側面に関する「市民化管理」の成立を認識し、その中心的活動として「企業メセナ」を位置づけることができるであろう^(注3)。

注

- (1) 「対抗力」とは、ガルブレイス (J. K. Galbraith) が主張した企業権力への組織化された利害関係者の権力を言う。これについて詳しくは次を参照のこと。

Galbraith, *American Capitalism, The Concept of Countervailing Power*, Boston 1952, p. 115ff. (藤瀬五郎 (訳) 『アメリカの資本主義』 時事通信社 昭和30年, 142頁以下参照)

また、次も参照されたい。

拙著『環境管理の成立』, 49頁。

- (2) 「市民化管理」については、次を参照されたい。

拙著『環境管理の成立』, 第1章 環境管理の成立。

- (3) 我が国における「企業メセナ」や「1%クラブ」などの企業の社会貢献については、先に掲げた文献と次を参照のこと。

島田晴雄 (編・著) 『開花するフィランソロピー』 TBS・ブリタニカ 1993年。

本間正明 (編・著) 『フィランソロピーの社会経済学』 東洋経済新報社 1993年。

また、「企業メセナ」についての識者の見解については、次を参照のこと。

佐々木晃彦 (編) 『企業と文化の対話』 東海大学出版会 1991年。

