

市民化管理と企業メセナ

－ なぜ企業はメセナをするのか －

菅 家 正 瑞

Abstract

Every large corporation in the world, now, practices philanthropy, that is contributive activities to local communities, local countries and world-wide societies, especially in the field of culture and arts (mécénat). Japanese companies, of course, also make an organizational section of philanthropy work, for example, corporate citizenship office, and practice very wonderful mécénat.

Yet, corporation is an economic institution and its object is the maximalization of profit. Mécénat activities need high cost and this cost may result in reductions of profit. Here comes out a new corporate problem to be solved in regard to management. This paper explains that modern corporations have two activity fields, economic and uneconomic. The uneconomic field requires corporate mécénat as going concern and importance of balancing both fields.

Keywords: corporate mécénat, corporate citizenship, corporate citizenship management.

1 . 序

現在、企業による社会貢献活動の一つとして「メセナ⁽¹⁾」活動が盛んである。1990年に「企業メセナ協議会⁽²⁾」が多くの民間企業によって設置されて以来、当時のバブル経済による経済の好況もあり、企業メセナはまさにブー

ムとなった。しかし、バブルの崩壊とともに企業メセナブームもそれぞれバブルのようにしぼんだのである。ところが、バブルの崩壊による企業メセナの縮小は、企業とメセナ活動との関連における本質を我々に意識させることとなった。すなわち、企業の必要性に基づかない流行的メセナは、その企業の意義についての認識不足という欠陥を露呈せしめ、企業業績の悪化にもかかわらずその必要性を認識していた企業はメセナ活動を継続したのである。その後の経済の立ち直りは、再び社会貢献活動の興隆をもたらし、結果として現在、多くの企業がメセナ活動に取り組んでいる⁽³⁾。

それでは、現代企業はなぜメセナ活動に取り組むのであろうか。なぜ不況時にもかかわらず流行に乗らなかった企業はメセナ活動を継続したのであろうか。現在盛んになっている企業メセナ活動もかつてのブームの再来なのであろうか。あるいは、その興隆の陰には企業とメセナ活動との間に何らかの本質的变化が生じているのであろうか。

本稿は、以上の問題意識を念頭に置きながら、企業管理の観点から現代企業と企業メセナとの関連を明らかにし、企業メセナの企業の必要性を解明することを課題とする。

注

(1)(2) メセナの定義および「企業メセナ協議会」の設置については、次を参照のこと。

企業メセナ協議会『なぜ企業はメセナをするのか?』トランスアート、第1章 入門編 - メセナQ&A, 9頁 以下。

(3) 90年代以降における企業メセナの動向の概略については、次を参照のこと。

企業メセナ協議会『前掲書』17頁 以下。

同上『企業メセナ白書』ダイヤモンド社、1991年～2000年。

同上『「メセナ活動実態調査」報告書』2001年～、メセナ協議会ホームページ。

同上『メセナレポート』2001年～、メセナ協議会ホームページ。

2. 企業管理の成立と発展⁽¹⁾

(1) 企業管理の成立

産業革命以来、機械的生産を發展せしめてきた近代的企業⁽²⁾は、資本の集中と蓄積を促進することによって大規模化し、市場に対して影響力を行使しうる寡占的企業にまで成長したと解することができる。これらの企業を我々は「現代企業」と称することとする。企業がこのように發展してきたのは經濟の發展によるところが大きい、經濟の發展をもたらした大きな要因の一つとして実は企業それ自体の成長と發展が大であったと解することができる。經濟と企業は相互依存的に影響しあい、現在の高度に發展した企業をもたらしたのである。

科学的管理とファヨールの経営管理

それでは經濟の發展の他に、企業の成長と發展をもたらした要因は一体何なのであろうか。それは、企業活動の合理化を課題とする「企業管理」(management or administration of corporation or enterprise, business management or administration; Unternehmungs- od. Unternehmensführung, -verwaltung od. -leitung)の成立と發展であろう。企業管理の成立は、経営学における一般的理解として、これを1900年前後にアメリカで成立した「科学的管理」(Scientific Management)すなわち「テイラー・システム」(Taylor System of Management)あるいは「課業管理」(Task Management)に求めることができる。これは、機械技師であったテイラー(F. W. Taylor, 1856-1915)が企業管理の初歩的形態である「成り行き管理」(Drifting Management)を批判し独自の観点から作り上げた、工場における作業現場の合理化を目指す画期的な企業管理であった。成り行き管理は「賃金支払制度」の合理化によって能率増進を目指したが、そこでは管理職能と作業職能はまだ完全には分化していなかったと言えるであろう。科学的管理によって両者は完全に分化したが、それは成り行き管理と同じく、労働

問題を生産過程の合理化によって解決しようとする「企業管理の生産管理的展開」と位置づけることができるであろう⁽³⁾。

一方、フランスにおいて倒産寸前の鉱山会社を建て直し30年間同社の社長を務めたファヨール(J. H. Fayol, 1841-1925)は、経営者としての経験をもとに企業管理の重要性を認識し、企業のみならずあらゆる組織体に対応し得る全体的立場からの管理論を展開し、『産業ならび一般の管理』(*Administration industrielle et générale*)として公表した(1916年)。その理論は、管理職能論、管理原則論、管理制度論とに分けることができるが、その内容はテイラーの科学的管理論と好対照をなし⁽⁴⁾、現在ではテイラーと共に企業管理論の二大源流として評価されている⁽⁵⁾。

人事管理の成立

科学的管理は、必ずしも明確に分離していなかった企業の「管理職能」(management function)と「作業職能」(operation function)とを管理の原則を掲げることによって意識的に分化せしめ、管理の作業に対する支配を強化するものであった。すなわち、労働者が一日に為すべき仕事量を「課業」(Task)として「計画」し、作業条件を標準化して課業を「遂行」し、計画どおり課業を実現する(「統制」)という課業管理を作り上げたのである。そして、課業を計画するために、「時間研究」と「動作研究」を中心とする、今日の「人間工学」(human engineering)の母胎とも言うべき「作業の科学」(science of laboring)を作り上げたのである。このような「科学的管理」はそれ以降の作業管理に引き継がれ、今日における工場管理の基礎を形成していると言っても過言ではないであろう。

しかし、科学的管理はいわゆる能率屋(efficiency expert or efficiency man)が偽物の科学的管理を各企業に売り込んだこともあって、労使双方から誤解を受けることになり、特に労働者側は科学的管理を強力に批判し科学的管理排撃運動を展開した。アメリカ労働総同盟(A. F. of L.)は1913年と1914年の全国大会で科学的管理排撃決議を採択し、アメリカ議会及び政府もこの問題

に取り組みざるを得なくなり、ついには議会で1915年と1917年に科学的管理の実質的な採用を禁止する決議がなされたのである。しかし、1917年にアメリカが第一次世界大戦に参戦することによって、企業は生産能率向上の必要性に迫られ、科学的管理は再び採用されることとなったのである。

労働者側が科学的管理に反対した理由は多様であり誤解に基づくものも多数あるが、科学的管理に内在する固有の欠陥も指摘された。それらは、科学的管理は労働者の作業を機械作業と同一視する非人間的なものである、という非難と、科学的管理は科学的決定という名の下に一方的に管理者から労働者に課業を与える専制的管理である、というものである（藻利はこれらの欠陥を「機械化の拙劣性⁽⁶⁾」と呼ぶ）。これらの二つの欠陥は、労働の非人間化による人間性疎外をもたらし、労働者の勤労意欲を減退させるものであった。

そのため企業は科学的管理を導入する際に、発達しつつあった人間工学によって「機械化の拙劣性」から生ずる人間性疎外を改善し人間性を回復するための労働者対策を講ずることになった。これらの労働者対策は「人事管理」(personnel management)と称され生産管理の内容の一部を構成するもので、その本質は「機械化の精練化⁽⁷⁾」であり、これもまた企業管理の生産管理的展開の一つと位置づけることができる。

(2) 企業管理の発展

フォード・システムの確立

さて、企業管理はさらに発展し、画期的な企業管理が登場する。それはフォード(H. Ford, 1863-1947)による企業管理である。フォードは企業の指導動機として「利潤動機」(profit motive)を否定しそれに代えていわゆる「奉仕動機」(service motive)を主張した。企業は社会に奉仕しなければその生存基盤を失い社会に存続できない、と言う主張である(これを「フォーディズム; Fordism」と言う)。具体的なその指導原理は「低価格と高賃金の原理」(the principle of low prices and high wages)として示される。すなわち、従業員

には可能な限りの「高賃金」を支給し、製品は可能な限りの「低価格」で消費者に提供しようとするものである。この両者を実現するためには高い生産能率が要求される。そこでフォードが生産過程に導入したのが流れ作業を基本とする「同時管理」(Management by Synchronization)という生産管理方式である。さらに「高賃金」の支給という労働者対策は生産能率を高めるための手段としてではなく、生産過程から切り離された労働者の生活を豊かにするための手段として位置づけられる。したがってこの労働者対策は「生産管理」(production management)の一部ではなく、それとは明確に区別される狭義の「労務管理」(labor management)の一部として位置づけられる。すなわち、フォードが行った企業管理は、「最低生産費の原理」(the principle of lowest production cost)による「同時管理」(純粋な「生産管理」)と、生産管理から明確に区別される「高賃金支給」という労働者対策を内容とする「労務管理」とに分かれるのである。ここに我々は、生産管理的企業管理が発展した結果として、企業管理の二重体系化あるいは二重構造化を指摘することができる。

しかし、企業管理の発展はこれに止まらない。企業の発展はさらに企業管理を発展させ、企業管理の三重体系化あるいは三重構造化をもたらしたのである。

「市民化管理」の成立

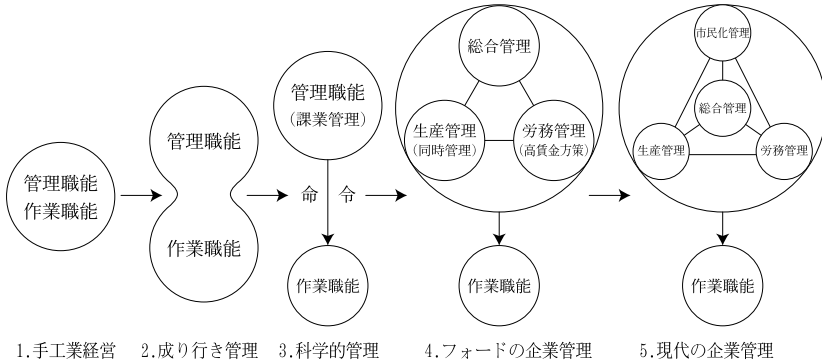
社会の維持・発展のために必要とされる商品生産機能を企業の職分(Aufgabe)として企業目的の一つとして受け入れている企業は、その限りでは商品生産の能率的生産と販売を志向する経済的存在であり、広く社会における経済的領域すなわち「経済社会」の一員である。しかし、現代社会において企業は経済的機能のみならず、商品生産を媒介として非経済的機能をも持つ存在として理解されなければならない。その契機となったのは企業の巨大化に伴う経済的企業権力の増大と、経済的権力を基盤とする企業権力の非経済的権力への拡大である。換言すれば、現代企業は商品生産という経済的機能

に関わる権力のみならず、それを土台として社会のあらゆる領域への影響力をも行使し得る存在になったのである。ヴァイトツィヒ(J.K. Weitzig)が指摘するように、もはや現代企業は私的存在ではなく「準公共的存在」(quasi-öffentliche Institution)として社会の公器と認識されるようになったのである⁽⁸⁾。従って我々は、現代企業を、経済社会の一員ではなく広く人間社会の一員として認識しなければならない。

我々の社会は個々の人々から構成される「市民社会」である。市民社会の構成員として我々は、市民として社会に対して何らかの責任を持ち社会に貢献しながら生活している。同様に、現代企業も「擬似的人間」たる法人としてその市民として受け入れられている。市民の一員たるためには、「法人市民」として、権力の裏返しである何らかの社会的貢献が求められる。現代企業は、経済的存在としての「商品生産」は当然として、それ以外に非経済的存在としての「社会的貢献」が今まさに求められているのである。

それらの企業活動を合理化するのが企業管理に他ならず、企業管理は今や商品生産という経済的職能に関連する「生産管理」と生産過程内で疎外された労働者の人間性の回復と向上を課題とする「労務管理」に加えて、企業の非経済的職能の合理化を課題とする「市民化管理」(corporate citizenship management)、そしてそれら三つの管理の統合を課題とする「総合管理」(general management)という三重構造を成していると解される。これらの関連を図示すれば、次頁のようになるであろう。

図2-1：企業管理の発展



このような企業管理の発展の背後には、企業における経営構造の発展・分化が進行していることを忘れてはならない。すなわち、手工業経営に代表される始原的経営から科学的管理に至るまでは経営構造は単一的経営構造を成していたのであるが、フォードの企業管理においてそれは「経営技術的構造」と「経営社会的構造」とに分化し、経営構造とそれらの合理化を課題とする経営管理の二重体系を成立せしめたのである。すなわち、経営技術的構造の合理化を課題とする生産管理、経営社会的構造の合理化を課題とする労務管理がそれである。しかし、経営構造と企業管理の発展はこれに止まらない。現代企業では経営構造がさらに分化し「経営市民的構造」を成立せしめ、その合理化を課題とする「市民化管理」が成立したのである。ここに我々は、現代経営構造の三重構造化と企業管理の三重体系化を認識することができる。

我々が今問題とする「企業メセナ」は、現代企業における市民化管理の中心的な内容をなしている。従って、企業メセナについて論ずるためには、まず、企業とは一体どのような存在として理解され得るのかを明らかにすることが必要であろう。「なぜ企業はメセナをするのか」という問題設定も、その検討の結果として必然的に明らかにされるであろう。

注

- (1) 本節の論述は、下記の文献に拠るところが大い。

藻利重隆 『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房、昭和40年、
第一章 経営管理の発展、第二章 テイラー・システムの本質、
第三章 フォード・システムの本質。

同 『労務管理の経営学(第二増補版)』千倉書房、昭和51年、
第一章 労務管理の発展とその本質、第二章 生産管理と労務管理、
第三章 人事管理と労務管理。

- (2) 近代的企業とは、産業革命を契機として機械的生産を中心とする企業を指す。

- (3) 成り行き管理と科学的管理については、以下を参照のこと。

藻利重隆 『経営管理総論(第二新訂版)』第一章 一頁以下。

- (4) テイラーとファヨールの管理論の比較については、以下を参照のこと。

拙稿「経営管理」佐々木弘・小松章(編著)『現代企業の経営学』八千代出版、1995年、第4章 経営管理、78頁～79頁。

- (5) ファヨールの管理論については、以下を参照のこと。

H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod 1925. (佐々木恒男(訳)『産業ならびに一般の管理』未来社、1972年)。

雲嶋良雄 『経営管理学の生成(改訂版)』同文館、昭和41年、第二章 経営管理学の源流としてのテイラリズムとフェイヨリスム 七三頁以下。

佐々木恒男 『アンリ・ファヨール』文眞堂、1984年。

- (6)(7) 「機械化の拙劣性」と「機械化の精練化」については、以下を参照のこと。

藻利重隆 『労務管理の経営学(第二増補版)』、一六頁～一七頁。

- (8) Vgl. , J. K. Weitzig, *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung* , Berlin und New York 1979, S.11 .

3 . 企業と社会

- (1) 環境適応的オープン・システムとしての企業

「オープン・システム」としての企業

現代企業は、「環境適応的オープン・システム」(open system as adaptation system to its environment)として理解されなければならない「社会的存在」(das soziale Wesen ; social being)である。

まず第一に、企業は環境⁽¹⁾に開かれた「オープン・システム」(open system)と理解される。企業はその環境からいわゆるヒト、モノ、カネ、情報など様々な経営資源をインプット(input)として取り入れ、それらを企業内部で結合したり、加工したり、変形したり、処理したりして新たな価値が付加された製品やサービスを創造し、それらを「商品」や「情報」というアウトプット(output)として環境に提供しながら暮らしている、あるいは環境と取引しながら生活しているオープン・システムなのである⁽²⁾。

「環境適応システム」としての企業

第二に、企業はオープン・システムであるが故に「環境適応システム」でもある。すなわち、現代企業はその環境変化に対応して自らを変化させ、あるいは自ら最適な環境を作りだし、その環境の中で生活していく「社会的生体」(das soziale Lebenswesen; social living existence)である。環境適応は、環境の変化に受動的に反応して自らを変えていく環境「順応」(Anpassung)と、自ら積極的に環境に働きかけ生活し易い環境を創造する環境「適合」(Einpassung)とに区別されるが⁽³⁾、いずれにせよ企業は環境に適応しなければ生存し得ない「社会的生命体」(social living thing)である⁽⁴⁾。シュテガー(U. Steger)は、このような企業と環境との関連を企業存続のための「流動的均衡」(Fließgleichgewicht)の維持活動と表現している⁽⁵⁾。

このように理解される企業が環境の中で持続的に生活していくためには、環境適応力を中心とするその「生活能力」を維持・増大していかなければならないであろう。

(2) 市民社会の一員としての企業市民⁽⁶⁾

市民社会と法人

企業の環境とは大きく言えば「人間社会」である。人間はロビンソン・クルーソーのように一人で生活できる存在ではなく、常に集団を作りその中で分業によりながら様々な相互依存的関係を結んで生活している存在である。

我々はそのような人間集団を「社会」(society)と呼び、その構成員を「市民」(citizen)と呼ぶ。社会の発展は、「自然人」のみならず、特定の目的達成のために組織された人間集団をも「法人」として市民の一員として認めることとなった。組織は「疑似の人間」たる法人として人間個人の持つ限界を超えた大きな社会的役割を果たし、社会の発展に貢献し得る構成員と解されるからである。

市民社会と企業

社会には様々な組織(法人)が存在するが、その中でも「企業」が果たす役割の社会的な重要性和その強い影響力を否定する者はいないであろう。企業は、市民が豊かな生活をおくり市民社会を維持・発展させるために必要な「商品」(財とサービス)を生産し提供することを、その社会的役割としているからである。企業の存在なしに我々の社会は存続し得ないのは明らかであるから、企業は市民社会にとって不可欠の構成員であり、既述したように我々は企業を市民社会との関連で「企業市民」(corporate citizenship)と称しているのは周知の事実であろう⁽⁷⁾。

(3) 企業の「社会性」

企業の経済的社会性

企業はしばしば「社会的存在」と呼ばれる。この言葉は、企業と市民社会との相互依存的関係を適切に表現していると言える。すなわち、社会なしに企業は存在できないと同時に、企業なくして社会も存在し得ないからである。社会が必要とする「商品」を生産し提供し得ない企業にはその存在意義は認められず、必要な「商品」が提供されなければ社会は維持され得ない。この関係を企業側から見れば、企業の存在意義は社会が必要としている「商品」を生産し社会に提供することにある。すなわち、社会的存在としての企業の「社会性」(社会の利益への企業の貢献性)は、商品生産という経済的職能にある。企業市民としての企業の役割はまずここに求められる。

企業の非経済的社会性

企業はもっぱら経済的社会性の高揚にその努力を集中し、その結果として市民社会を発展させると同時に、企業間競争や科学技術の発展を通して大規模化してきた。大規模化した企業は、他者に対する経済的影響力すなわち「経済的権力」(Wirtschaftsmacht)を集中すると同時に、それを基盤に政治的・社会的権力をも行使し得る存在となった。既述したようにヴァイトツィヒによれば、現代企業はもはや私的な存在ではなくて「準公共的制度」として理解されるべきものなのである。したがって、現代企業は商品生産組織体という「経済的存在」(economic existence)のみならず、「経済的権力」を基盤とする「非経済的存在」(uneconomic existence)でもあり、それ故に「非経済的社会性」をも要請されることとなったと解される。巨大化した現代企業は、市民社会の中で経済的職能のみならず非経済的職能をも要求される「企業市民」と見なされるに至ったのである。

(4) 現代企業と企業管理

企業管理の役割

企業管理とは、簡潔かつ抽象的に表現すれば、企業の合理化活動である。企業とは、これも簡潔かつ抽象的に表現すれば、「営利的商品生産」を目的とする組織体である。換言すれば、企業は「営利原則」(Erwerbsprinzip)を指導原理とする商品生産組織体とも称することができる。企業管理の役割は企業目的を合理的に達成すること、すなわち企業目的を効率的・能率的に達成することにあると言える。しかし、上に断ったように、このような企業および企業管理の概念は極めて抽象的であり、企業管理論を実践理論として展開して行こうとする観点から見れば、より具体的に企業および企業管理を分析し、得られた知識を統合し、一つの科学として体系化しなければならないであろう。

企業管理の環境志向性

現代企業の特質についてはある程度述べたので、ここではそれを基礎として、企業管理の特質について概略的に説明する。まず、企業は環境適応的オープン・システムとして把握されるから、企業管理の課題はいかに企業を環境に適応させるかに求められるであろう。

企業はその構成部分が強い相互関連性のもとで統合された一つの「システム」(a system)であるから、企業への環境への適応は企業の全体的観点から考慮されなければならない。すなわち、企業管理はその体系全ての中に「環境適応」という思考を中核として取り入れ、その思考を企業管理の全体に貫徹させ、そのような観点から企業の合理化活動がなされなければならないのである。シュテーターは、このような企業管理の特質を「横断職分」(Querschnittsaufgabe)と表現している⁽⁸⁾。すなわち、企業管理の全体を横断的に貫徹しているのは「環境保護」(Umweltschutz)の思考であり、それ故に企業管理は絶えず環境志向的であらねばならないのである。

「企業市民」の役割

現代企業は「商品生産」という経済的活動によって市民社会に貢献し、経済的「社会性」によって市民社会の一員として認められる「企業市民」である。しかし、現代企業と市民社会との関連はそれだけではない。企業の発展は企業の大規模化をもたらし、その結果として現代企業は商品生産という経済的職能(役割)のみならず、強力な経済的権力を保持するが故に、それを基盤とする非経済的職能(役割)をも市民社会から要請される「企業市民」となった。より具体的に表現すれば、企業の大規模化は、商品生産に関わる経済的「利害関係者」(stakeholder)あるいは「利害者集団」(interest group)のみならず、それ以外の非経済的「利害関係者」あるいは「利害者集団」を生みだし、結果として非経済的職能(役割)をも要請され、それらに対応せざるを得なくなったのである。

現代企業は、非経済的「社会性」をもが求められる市民社会を構成する一

員であり、「経済的職能」と「非経済的職能」とを有する「企業市民」として、その維持・発展を目指す「社会的生活体」と理解されなければならない。それは、現代企業に、「商品生産」という経済的職能の合理的遂行を課題とする企業管理（「生産管理」と「労務管理」）とならんで、非経済的職能の合理的遂行を課題とする「市民化管理」という新たな企業管理の必要性を認識させることとなる。

ところで、企業と経済の発展は企業とその環境の変質をもたらし、それは同時に企業の持つべき社会性の内容をも変質させることとなった。したがって、現代の企業管理を考察するためには、それらの変質について述べなければならない。

注

- (1) 「環境」の概念については、以下を参照のこと。
拙著『環境管理の成立』千倉書房、2006年、第2章 企業とその環境。
- (2) 伊丹・加護野『ゼミナール 経営学入門（第2版）』日本経済新聞社 1993年、2頁-3頁。
- (3) 環境順応と環境適合については、次を参照のこと。
藻利重隆『経営学の基礎[新訂版]』森山書店 1973年、54頁。
同「企業と環境」『国民経済雑誌』第142巻第2号 神戸大学経済経営学会 昭和55年、10頁。
拙著『企業管理論の構造』千倉書房 平成3年、161頁-162頁。
なお、トヨタ自動車の奥田碩前会長（前日本経団連会長）は「強者や賢い企業が生き残るのではなく環境変化に対応したものが生き残る」と口癖のように言う、と日本経済新聞社「社説」（平成16年11月1日付）で紹介されているが、これは企業の環境適応の重要性を実務体験に基づいて指摘されたものと解される。
- (4) 「社会的生命体」としての企業については、次を参照のこと。
伊丹敬之・加護野忠男『前掲書』、11頁以下 参照。
藻利重隆『前掲書』、54頁。
- (5) Vgl. , U. Steger, *Umweltmanagement - Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie* - , 2. Aufl. , Wiesbaden 1993 , S.58.
- (6) 以下の論述については、次を参照のこと。
梅沢正『企業と社会』ミネルヴァ書房 2000年、特に、7 企業の社会的存在意義（241頁 以下）。

なお、企業の社会性については、藻利重隆『現代株式会社と経営者』千倉書房、昭和59年、11頁以下、および、拙著『企業管理論の構造』千倉書房、平成3年、164頁-166頁 参照。

(7) 「企業市民」については、以下を参照のこと。

宮本悖夫『企業市民』日本能率協会、1991年。

田淵節也（監修）『コーポレート・シチズンシップ』講談社、1990年。

(8) Vgl. , U. Steger, *a. a. O.* , S.58 .

4 . 企業環境の変質

(1) 経済的環境の変質

市場経済体制の変質

企業はまず市民社会が必要としている財やサービスを生産する経済的制度として理解されるから、企業にとって最も重要な環境は「経営資源」を調達し「商品」を販売する「市場」(market)であり、それら企業の「調達市場」と「販売市場」と密接に関連する「経済的環境」(economic environment)であることに異論はないであろう。しかし、経済と企業の発展は、経済的環境の基本的枠組みを規定する資本主義経済体制の変質をもたらし、様々な形で企業活動に影響を及ぼしている。

経済的環境の変質を端的に代表する例は「市場」そのものの変質である。経済の発展は大企業を出現させ、それに伴って市場の寡占化を進展させた。寡占化の進展は、市場経済を「自由市場経済」(die freie Marktwirtschaft)から「管理された市場経済」(die gelenkte Marktwirtschaft)へと移行させたが、これは「自由経済」(die freie Wirtschaft)」から「拘束経済」(die gebundene Wirtschaft)への移行とも表現できるであろう⁽¹⁾。

資本主義経済体制は、その発展と共にその内在的な欠陥を様々な形で表面化させ、その欠陥を克服するために政府の果たす役割が重視されるようになった。例えば、私的所有制度の制限、公正な競争の確保、社会保障の充実、安定的経済成長への努力、生活者重視の経済政策、国際的経済協力の推進、

などに政府の果たす役割が期待されているし、現実においてもその役割は増大し実施されている。

「経済的社会性」の再検討

このような経済環境の変質は、ウルリッヒが述べるように、企業の利害と経済社会の利害が「神の見えざる手」によって自動的に調和するという自由放任経済体制の理念を非現実的なものとし⁽²⁾、結果として企業が持つべき「社会性」の動揺をもたらすこととなる。経済的環境の変質は、企業の商品生産活動が市民社会に及ぼす影響を、社会性を確保しその高揚を図る観点から改めて見つめ直すことを企業に要請する。

(2) 環境領域の拡大

企業権力の増大

大規模化した企業は現代における企業の代表的存在であり、それらは現代社会における経済活動の中核を占めることによって、我々の経済的・社会的生活に様々な影響を及ぼしている。先に指摘したように 現代企業は経済的・社会的・政治的な権力を持った存在であり、したがって、それはもはや所有者の私的な制度というより「公共的制度」と理解されなければならない存在である。

ヴァイトツィッヒによれば、権力とは抵抗に逆らっても目標を実現し得る能力であり、他人の評価過程への影響力も含む概念である⁽³⁾。現代企業は、市場における寡占的地位を確保することにより、経済的諸問題に対する強い影響力を集中させ、公正な競争を制限し排除する傾向を有している。同時に、大企業は、このような経済的権力を基盤として政治的権力を始め様々な社会の分野でも影響力を有し、それを行使し得るようになった。

「非経済的社会性」の必要性

現代企業が影響力を行使し得る領域は企業内外にまたがり、しかも経済的領域はもちろんのこと、人々を通して様々な社会的領域にも、さらには自然

環境（地球環境）にまで及んでいることはもはや周知の事実である。したがって、企業の環境領域は今や非経済的領域（社会的環境）のみならず生態系（自然環境）にも及んでいることを再確認しなければならない。しかも、経済活動のグローバル化によって、それらの環境は地理的にも拡大しているのである⁽⁴⁾。

このような企業環境の拡大は、企業が持つべき「社会性」を、経済社会のみならず非経済的領域をも有する「市民社会」全体においても確保することを要請する。こうして、現代企業は、「経済的社会性」のみならず「非経済的社会性」をも持つべき社会的存在として理解されなければならない。これは、現代企業はその社会性を確保するために、経済的目標のみならず、各種の社会的目標の達成をも要請されるということの意味する。

(3) 企業環境の組織化

「企業権力」と「対抗力」

大規模化した現代企業の市民社会への影響力の増大は、企業権力に対する社会的反作用とも言うべき現象を生み出す。企業権力の増大とその行使は、経済的・社会的弱者としての環境側に対し企業に対する意識を覚醒させ、企業権力を被る人々に自らの利害を主張し擁護しようとする運動を呼び起こす。企業環境とは具体的には環境主体、すなわち組織された「利害関係者」あるいは「利害者集団」として現れ、ガルブレイス（J. K. Galbraith）のいう企業権力に対する「対抗力」（countervailing power）が形成される。

環境の組織化

確かに、企業権力はガルブレイス自らが認めるように必然的に対抗力を生み出すとは限らないし、企業権力と対抗力が均衡するとは限らないであろう⁽⁵⁾。しかし、企業に対する潜在的対抗力の存在は企業にとって無視し得ない。その顕在化は、企業の自律性を脅かし企業行動の自由を拘束することにより、企業の生活能力を低下させるリスクを有するからである。しかも、既

にボールドィング (K. E. Boulding) が指摘しているように、現実には利害関係者によって多種多様な組織が形成され⁽⁶⁾、ドラッカー (P. F. Drucker) が述べるように数多くの NGO や NPO が組織され企業活動に関わっているのである⁽⁷⁾。

企業の自律性の低下

環境主体が掲げる企業に対する顕在的・潜在的な社会的要求は、企業環境の変質に伴って生ずる企業の「社会性」の内容を再検討する際に、重要な示唆を提供すると思われる。しかし、これらの要請が直ちに企業目的に取り入れられると即断してはならないであろう。目的とは設定主体が自らの必要性に基づいて自主的に決定するものだからである。しかし、我々は、現代企業がこれらの社会的要請を一切無視し、何らかの社会的目的も設定せず、あるいは彼らとは全く関連のない社会目的を設定しうる自由の余地が次第に失われつつある、という現実を忘れてはならないだろう。その理由は企業の発展によって生じた「企業の変質」に求められる⁽⁸⁾。

注

(1) Vgl. , E. Schmalenbach, *Der Freien Wirtschaft zum Gedächtnis* . 3 . Aufl. , Köln und Opladen 1958 , S.67 ff. (土岐政蔵・斉藤隆夫(訳)『回想の自由経済』森山書店、昭和35年、64頁以下 参照)。

Vgl. , K. Mellerowicz, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* , 14 . Aufl. , S.73 ff. 拙著『企業政策論の展開』千倉書房、昭和63年、77頁以下 参照。

(2) Vgl. , H. Ulrich, *Unternehmungspolitik*, Bern und Stuttgart 1978 , S.153.

(3) Vgl. , J. K. Weitzig, *a. a. O.* , S.51.

(4) 企業環境の地理的拡大は国際企業の発展と共に進展し、国際的環境管理の成立と発展を促すこととなる。この問題に関しては、次を参照されたい。

拙稿「企業の国際化と国際的環境管理」『東南アジア研究年報』第47集 長崎大学経済学部東南アジア研究所、平成18年。

(5) Cf. , J. K. Galbraith, *American Capitalism, The Concept of Countervailing Power*, Boston 1952, p.115 ff. (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)。

なお、ガルブレイスは日本経済新聞に掲載された「私の履歴書」(2004年1月19日掲

載)の中でCountervailing Power(「拮抗力」と訳されている)について触れ、拮抗力という考え方をいささか誇張しすぎたと思っており、これだけで巨大企業に対抗するのは無理がある、という旨を述べている。

- (6) Cf. , K. E. Boulding, *The Organization Revolution*, New York 1953. (岡本康雄(訳)『組織革命』日本経済新聞社, 昭和47年, 参照)。
- (7) Cf. P. F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, New York 2006. (上田惇生・田代雅美(訳)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年, 参照)。
- (8) 企業環境の変質については、次も参照されたい。
向井武文『フォーディズムと新しい経営原理』千倉書房, 昭和59年, 一〇〇頁～一二三頁。
拙著『企業管理論の構造』, 163頁-164頁。

5 . 企業の変質

企業の変質とは、「資本，労働，組織の固定化」(inelasticity of capital, labor and organization)をその内容とする「企業の固定化⁽¹⁾」(inelasticity of corporation)のことであるが，それは企業発展の必然的結果であると同時に，その発展を阻害する要因ともなり得るものである。

ウルリッヒは企業を環境適応システムとしての社会的制度として把握する。すなわち，企業は「生産的社会的システム」(ein produktives soziales System)として把握され，商品生産活動を営む人々の組織体として理解されると同時に，「開放的社会的制度」(eine offenen, gesellschaftsbezogenen Institution)として，環境たる社会との相互依存的関連性の中でその目標設定と行動の自律性が制限されているオープン・システムである⁽²⁾。我々は，環境適応的オープン・システムとしての企業の特質を忘れては企業の本質を見失うであろう。

そのような存在として企業は環境と交渉し発展して来たのであるが，その発展は企業の内部構造の変化をもたらしたと解される。その変化は，もとより環境適応システムとしての企業が環境との相互交渉の中で生じたものなの

であるが、直接的な契機は「企業の固定化」による企業活動の非弾力化である。そして、企業の固定化それ自体も実は環境との適応過程を通じてもたらされたものに他ならないのである。

(1) 資本の固定化

機械化の進展

営利的商品生産を目的とする企業が市場的競争の中で存続し得るためには、商品生産活動の能率を高め生産性の高揚を求めて止まないのであるが、近代的企業における能率の増進・生産性の増加は生産の機械化によってもたらされた。このような機械的生産を基礎とする近代的企業は、科学の発展や技術の進歩に伴ってその環境の中で存続し得るために、生産の機械化をますます高度化せざるを得ない。

機械化の進展は、まず物的生産力や人的生産力すなわち労働力の機械化という個別的機械化として現れ、ついで機械相互間に物的体系すなわち機械体系が形成されるに及んで組織的機械化として展開されるに至る。生産性を高めるための機械化はさらに企業のあらゆる領域にまで及び、機械化思考は経営的生産を指導する原理となり、企業におけるあらゆる生産的関連はそれに基づいて形成されることになる⁽³⁾。

資本の固定化

このような生産の機械化の進展は、企業に長期間拘束される固定資本を絶対的にも相対的にも増大させることとなる。いわゆる「資本の固定化」が近代的企業の特質をなすのである。生産性の増大という市場的要請は、特殊専用機械からなる機械体系を形成せしめ、科学技術の発展と共に投下固定資本の絶対額を増大せしめると同時に、流動資本と比較したその割合をも増大させる。

特定製品生産目的のための特殊専用機械は特定製品の生産にのみ使用価値を有するのであり、その流動化は極めて困難であると言わなければならない。

資本の固定化は、「製品選択の非弾力化」を高め、その結果資本回収の危険を高めていると解される。生産性の向上による環境適応力の強化という企業的努力は、その反面新たなリスクを企業にもたらすことになったのである。

(2) 労働の固定化

労働運動の進展

企業はその目的遂行のために人的生産力すなわち労働力を大量に雇用せざるを得ないのであるが、企業の発展は労働問題を発生させ、社会的弱者としての被用者側はその利害を擁護するために団結し労働組合を結成する。労働組合は企業の環境を構成する利害関係者であり、その発展に伴い企業は環境主体としての労働組合の要求に対応せざるを得ないこととなる。

その結果、一方において雇用量が生産量に対して弾力性を喪失すると同時に、他方において賃金水準が次第に引き上げられざるを得ないという、いわゆる「労働の固定化」が発現することになる。しかも労働の固定化は、労働組合の発展という企業環境に対する消極的適応として生じたものとしてのみ理解してはならないだろう。それは同時に、企業が環境の中で積極的にその生存を確保するための企業対応の結果生じたものとしても理解しなければならないのである。

労務管理の成立⁽⁴⁾

既に述べたように、企業は生産性を向上させるために生産の機械化を高度化せざるを得ないのであるが、機械化原理は人間労働にも及びそれを支配する。しかし、機械化原理は結局人間性とは相入れない原理であり、機械化の高度化は生産過程における労働者から人間性を喪失せしめ、人間性の疎外をもたらす。人間性疎外は労働者の勤労意欲を減退させ、それは生産性向上を阻害し企業の市場環境への適応を危うくする。

従って、企業の生存を確保するためには疎外された労働者の人間性を回復し、その実現によってさらに生産性を向上せしめなければならない。それは

生産過程の中で行われる労働力としての労働者対策(「人事管理」)では遂には不可能であり、企業内に成立している経営社会の中で、それを構成する生活者としての労働者対策としてのみ可能なのである。経営社会は非生産機能的な人々の関連をなし、そこでの生活者としての労働者の生活を安定させその向上を図ることが人間化の前提をなす。従って、労働者の雇用と賃金を保証することが企業にとって必要な方策となり、それは環境適応のための企業の対応として理解される。

賃金の固定費化

労働の固定化は賃金費の固定費化をもたらしそれを増大せしめるのであるが、それは資本の固定化による固定費の増大、企業組織の大規模化によって発生する固定費的性格をもつ組織維持費と一体となって、企業の固定費をますます増大せしめる。固定費の増大とその圧力は、資本の固定化に伴う「生産量の非弾力化」をますます増大せしめる。環境適応のために発現することとなった生産量の非弾力化は、逆に企業の環境適応能力を喪失せしめざるを得ないのである。

(3) 組織の固定化⁽⁵⁾

機械化の進展による企業の大規模化は企業組織の大規模化をもたらさざるを得ないのであるが、組織が大規模になると「組織の固定化」が進むことになる。現代企業における意思決定は分業による組織的意思決定が中心にならざるを得ないのであるが、それは組織の固定化あるいは意思決定の非弾力化の問題を発現させる。

意思決定の固定的反応

組織の固定化の要因の一つは、固定的反応による意思決定の非弾力化である。企業組織における意思決定の多くは常軌的意思決定であり、それは特定の状況に適合するように予めプログラム化された意思決定である。この意思決定が反復され行動が固定化すると、状況変化にもかかわらず以前と同一の

意思決定が行われることが多い。これが組織の固定的反応と称される意思決定の非弾力化である。

意思決定の長期化

その第二のものは、意思決定の細分化による意思決定の時間的硬直化である。意思決定が小さな部分まで細分化され、それらが専門的知識に基づいて決定され、再びそれらが結合されて全体意思決定が完了するのであるが、時間的硬直化とは全体意思決定に要する時間が長期化し、いわゆる「懐妊期間の長期化」と称される現象が発現することを指す。同時に、時間的硬直化は企業組織を構成する成文組織 (formal organization)・自生組織 (informal organization)・個人の相互間で生まれる目標・利害対立によっても生ずる。利害対立は組織間に緊張状況を生み出すと共に、対立解消のための調整を必要とするのであるが、それらは意思決定時間を長期化させる。

意思決定の不確実化

第三の要因は、組織の内部不確実性の増大に基づく意思決定の不確実化である。それは組織内の意思疎通体系 (a system of communication) における障害要因によって内部不確実性が増大し、状況に適合しない意思決定がもたらされることを意味する。これらの要因は、組織の固定化するなか組織的意意思決定の非弾力化を招く。

組織の固定化は、企業組織の大規模化に伴う意思決定過程の組織化によって発現するものであり、それは企業の環境適応の必然的結果と言えるであろう。ここでも、企業の存続のための環境への適応努力は新たなマイナス要因を発生せしめているのである。

(4) 新たな企業管理的対応の必要性

企業体質の脆弱化

以上のように理解される企業の固定化による企業活動の非弾力化は、企業の環境変化に対するその適応能力を著しく弱めざるを得ないであろう。向井

が述べるように、環境への企業の適応努力は皮肉なことに環境変化に対して極めて脆弱な企業体質を作り上げ、企業の環境適応能力をかえって逆に喪失させているのである⁽⁶⁾。もちろん企業はこのような体質を回避し、弾力性を高めるためのさまざまな対応を講ずるであろう。実践における企業の方策の多くは、企業活動の弾力性回復を目指す努力として理解され得る。しかし、それにもかかわらず、長期的には企業の固定化は避け得ない一般的傾向と解される⁽⁷⁾。

新たな企業管理の成立

組織の固定化は企業の大規模化に伴って生ずるものであり、それは現代企業の環境適応的行動の必然的結果である。ここでも、企業存続のための環境適応努力は新たなリスクを生み出していることが理解できる。特に、組織の固定化による意思決定の弾力性の喪失は「資本の固定化」・「労働の固定化」と相まって、企業の生活能力を著しく低下させる決定的要因である。意思決定こそが企業管理の中核であり、環境適応的行動の出発点だからである。ここに、現代企業がその存続を確保するためには、企業の固定化に対して何らかの新たな企業管理的対策が要請される。それは、企業管理の全てに「環境調和の思考」をとり入れ、環境適応のための企業管理すなわち「環境管理⁽⁸⁾」を構築すると同時に、企業の非経済的側面における環境適応を課題とする「市民化管理」の設立である。

注

(1) 企業の固定化については、次を参照されたい。

藻利重隆『経営学の基礎[第二新訂版]』、五三二頁-五三五頁。

向井武文『フォーディズムと新しい経営原理』、一二三頁 以下。

拙著『企業管理論の構造』、129頁 以下。

(2) Vgl. , H. Ulrich, *a. a. O.* , S.13.

(3) 藻利重隆『労務管理の経営学(第二増補版)』、昭和51年、一七六頁-一七七頁 参照。

(4) 藻利重隆『上掲書』、一六頁-一九頁、六〇頁-六二頁 参照。

- (5) 「組織の固定化」については、次を参照されたい。
向井武文『前掲書』、一三〇頁 以下。
拙著『企業管理論の構造』、131頁 以下。
E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1971. S.222 ff.
- (6) 向井武文『前掲書』、一三五頁～一三六頁 参照。
- (7) 「企業の固定化」がもたらすリスクについては、向井武文『前掲書』、一二六頁 以下を参照されたい。
- (8) 「環境管理」については、次を参照のこと。
拙著『環境管理の成立』。

6 . 市民化管理と企業メセナ

(1) 企業と環境

市民社会と企業市民

社会的存在としての現代企業は、市民社会において「経済的職能」と「非経済的職能」を果たすことによって存続し得る「企業市民」たる社会的生活体である。換言すれば、市民社会における企業は、「企業市民」として経済的職能（「商品生産」という経済社会への経済的貢献）と非経済的職能（「企業市民」としての市民社会への非経済的貢献）が要請されるその構成員の一員である。したがって、現代の企業は商品生産という経済的分野においては勿論のこと、非経済的分野においても市民社会において生活する企業市民としてその社会性を確保し高揚しなければならない。

企業管理と環境管理

大規模化し様々な権力を持つに至り、「公共的制度」あるいは「社会の公器」と言われるようになった現代の企業にとって、市民社会における経済的職能においても非経済的職能においても、環境主体との関連を改善することによってその社会性を確保・高揚し、その生活能力を維持・拡大することを目指す「環境管理」の構築は不可避である。

しかし、環境管理は、独立的で自律的な一つの完結的管理として企業管理の体系を構成する要素ではない。いわば広義の市民化を目指す環境管理の原理は企業管理全体を貫く基本的思考であり、企業とその構成員の活動を指導する基本的理念であり、環境志向の企業文化が具体化された価値なのである。企業を一つの生命体とすれば、環境管理は企業管理全体を網羅する血管とその中を流れる血液に相当し、その血管が「生産管理」、「労務管理」、「市民化管理」そして「総合管理」の内部に縦横に張り巡らされた全体が環境志向の「企業管理」の全体像なのである。シュテューガーがしばしば言及する、環境管理は「横断職分」であるという言葉は、環境管理をこのように認識することによって、初めてその本質的意味が理解され得るであろう。

(2) 企業の生活能力

企業の社会的存在構造

我々の以上の見解をここで総括的に整理して見よう。その基礎にあるのは、ゴットル(F. v. Gottl-Ottlilienfeld)の見解を基に、企業、企業管理および経済社会との関連を展開している藻利の「企業の社会的存在構造と企業管理」に関する見解である⁽¹⁾。

我々は、企業活動を経済社会を包含する「市民社会」におけるその存在性の維持活動として捉える。それはまた、市民社会における企業の「生活能力」の維持・拡大活動とも捉えられ、端的に表現すれば「企業維持活動」そのものに他ならない。企業の生活の場を「経済社会」に限定しないのは、ウルリッヒが述べているように、経済活動はそれだけを社会から切り離すことができる孤立的活動ではないから、企業活動は非経済的価値にも関連し、それらからも判断されざるを得ないからである⁽²⁾。

企業の生活能力は、市民社会において企業がどのような関連をもって存在しているかという「企業の社会的存在構造」の内に求めることができる。これは、経済的側面と非経済的側面を併せ持つ社会的存在としての、あるいは

「企業市民」としての企業の市民社会における存在の有り様を示すものである。

生活境遇と生活態様

企業の社会的存在構造は、企業の「生活境遇」(Lebenslage)と「生活態様」(Lebensstand)という二つの要因から構成される。「生活境遇」とは企業の対外的・対社会的存在構造であり、企業の環境への適応関係を表す構造であり、それは「経済的生活境遇」と「非経済的生活境遇」とに分かれる。「生活態様」とは企業の対内的存在構造であり、ここにおいてもそれは「経済的生活態様」と「非経済的生活態様」の二つに分かれ、当然、「経済的生活態様」と「非経済的生活態様」とは密接な関係にある。また、「生活境遇」すなわち企業の「環境関連」の変化は「生活態様」の変化をもたらし、生活境遇(環境関連)の改善は自律的には生活態様の改善を通してのみ可能である、とされる。

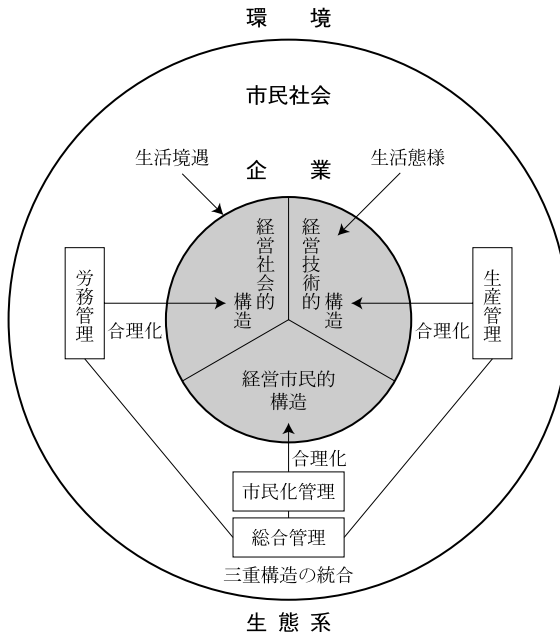
現代企業の生活態様は、「経営技術的構造」、「経営社会的構造」および「経営市民的構造」という三重構造から成り、「経営技術的構造」は商品生産活動に直接的に関連する経営資源間の商品生産機能的構造であり、「経営社会的構造」は商品生産活動を契機として労働者間に生まれた経営社会や労使関係に関連する非商品生産機能的構造である。両者は共に商品生産という企業の経済的職能に関連して構成される、市民としての企業の経済的構造である。

これに対して、「経営市民的構造」は商品生産という企業の経済的職能に付随して現れる企業の非経済的職能に関連する構造であり、企業と市民社会との間の非経済的関連を表す構造である。具体的には、「企業フィランソピー」(corporate philanthropy)⁽³⁾、「企業メセナ」、あるいは「企業の社会的責任」(corporate social responsibility)といった企業の社会的貢献に関わる非経済的構造である。

「経営技術的構造」を合理化するのが「生産管理」の課題であり、「経営

社会的構造」を合理化するのが「労務管理」の課題であり、「経営市民的構造」の合理化を課題とするのが「市民化管理」であり、これら三つの管理を統合するのが「総合管理」の課題である。ここに我々は、現代企業における管理を体系的に理解することができる。これらの関連は、以下の図のように示すことができるであろう。

図7-1：企業の社会的存在構造



(3) 市民化管理と企業メセナ

市民化管理の課題

現代の企業は「社会的存在」として社会の中で生活する「社会的生命体」であるから、経済的観点からも非経済的観点からも、市民社会の一員として受け入れられなければその維持・存続は不可能であり、ましてやその繁栄や発展などは思いもよらないであろう。市民社会の構成員（企業市民）として

社会から受け入れられ、さらにその存在が品格が漂う品位あるものとして社会から尊敬され社会の誇りとなることが、その企業の存立基盤を盤石なものとしその社会性を高めるのである。

企業管理の課題は企業の「社会性」を獲得しそれを増大せしめることにあ
るが、企業の持つ経済的側面（商品生産職能）の「社会性」の維持・向上に取り
組むのは「生産管理」と「労務管理」である。これに対して、企業の非経済
的側面における市民性を獲得しその向上に取り組むことによって、非経済
的な「社会性」の維持・向上を課題とする企業管理が必要であり、我々はそ
れを（非経済的）「市民化管理」と呼ぶ。

市民化管理の原理

「市民化管理」の課題から必然的にその原理が規定される。市民社会にお
ける企業は企業市民として、すなわちその一構成員として社会に貢献しなが
ら生活することを要請されるから、企業管理全体の原理は広く「市民化の原
理」(the principle of civilization)あるいは「社会化の原理」(the principle of
socialization)と解される。

しかし、企業の経済的側面（職能）における市民化は「生産管理」と「労
務管理」の課題であり、市民社会における現代企業には商品生産以外に非経
済的職能も要請されるから、「市民化管理」(正確に言えば「非経済的市民化管理」)
の原理は固有の（非経済的な）「市民化の原理」あるいは「社会化の原理」以
外にあり得ないであろう。

市民化管理の内容

「市民化管理」の課題は市民社会における非経済的職能を担当することで
あるから、その内容は企業そのものと市民社会そのものの特質や両者の関連
性によって多種多様なものになるであろう。しかし一般的にその内容として
受け入れられているものとしては、企業メセナ、企業フィランソロピー、企
業の社会的責任の一部がその代表をなすと解される。芸術・文化・教育・医
療・福祉・一般的な自然環境保護など、市民社会の様々な非経済的分野への

貢献活動がそれである。しかし、「市民化管理」についての研究はその緒についたばかりであり、今後なお一層の検討が必要であろう。

注

- (1) Vgl. , F. v. Gottl-Ottlilienfeld, *Wirtschaft und Wissenschaft* , 2 . Bd. , Jena 1931 ,
S . 745 ff.

藻利重隆「前掲論文」, 8頁以下および53頁以下 参照。

同『経営学の基礎[新訂版]』, 二五頁以下 参照。

- (2) Vgl. , H. Ulrich, *a. a. O.* , S.149 ff.

拙著『企業管理論の構造』, 20頁以下 参照。

- (3) 「企業フィランソロピー」については、以下を参照のこと。

長坂寿久『企業フィランソロピーの時代』日本貿易振興会, 平成3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。

島田晴雄(編著)『開花するフィランソロピー』ティビーエス・ブリタニカ, 1993年。

8 . 結

本稿における我々の課題は、企業と企業メセナとの関連を明らかにし、「なぜ企業はメセナを行うのか」を明らかにすることであった。我々は、現代企業の企業管理が二重体系から「市民化管理」の成立によって三重体系化し、市民化管理による社会貢献活動の一環として企業メセナ活動の企業的必要性を明らかにすることによって、その課題を果たそうと試みた。しかし、我々は残念ながらその課題の半分しか果たす事しかできなかった。企業による社会貢献活動の必要性については明らかにできたが、何故「メセナ」なのか、という問題については未だ明確な回答は提示し得なかったからである。

仮説としては、様々な理由をあげることができるだろう。例えば、芸術は人類の最先端の知的活動であるから、あるいは、芸術は人類に多くの精神的影響を与え知的成長と創造的刺激をもたらす重要な社会的制度であるから、または、芸術は社会を豊かにし個人の精神生活に豊かさを与える存在である

から、企業は人類社会の経済活動における中心的存在としてその維持・発展に貢献しなければならない、とか、芸術活動は莫大な経済的資源を必要とするから、多くの経済的資源を有する企業がかつての王侯貴族が芸術活動のパトロンであったようにそうあらねばならない、とか、その理由は枚挙に暇がなく、また確かな理由もない。

この課題を解決するために確かなことは、企業管理論という一つの科学での考察では不可能である、ということである。これは様々な科学からのアプローチが必要な、学際的問題である。企業管理論によるアプローチも多様であろうし、同時に企業メセナの本質的考察が不可欠である。そこで我々は次に、この問題の解決に少しで役立つために、企業と芸術に関する基本的な考察を試みることにする。

(本稿の執筆にあたっては、拙著『環境管理の成立』における関連部分を多分に引用したことをお断りしておく)

