

## 最終講義概要

## 経営学と倫理

- 教えられたことと教えること -

長谷川 光 圀

研究の出発点は、ドイツの経営経済学者シュマーレンバッハの「技術論としての私経済学 (Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre)」でありました。彼は、その論文で私経済学 (つまり、経営学) は臨床医学のようなものだと言っています。だとすれば、臨床医学の依拠する基礎医学に相当するものは、経営学では何にもとめられるのか、という疑問がおこります。実は、この問題の思索が、一つの研究生生活の課題であり、もう一つの課題は、経営倫理の課題でありました。

神戸大学には、我が国を代表する3人の経営学者がいました。一人は、恩師の市原季一先生です。先生は、資本主義体制では、特に自由競争社会ではそのままでは人々は幸せになれないとしました。そして、経営学的に思考して、人々を幸せにする方法は、共同決定の原理にあるとしたのです。共同決定の原理は、ワイマール憲法165条に由来します。ワイマール憲法165条は、「労働者および職員は、企業者と共に同等の権利をもって、賃金および労働条件の決定ならびに生産力の全体経済的発展に協働する使命を有する。双方の側の組織とその間の協約はこれを認める。労働者および職員は、その社会的・経済的利益を代表するために、経営労働者協議会 (Betriebsarbeiterrate)、経済的領域に従って類別された地方労働者協議会 (Bezirksarbeiterrate)、および全国労働者協議会 (Reichsarbeiterrate) における法的代表を保有する。地方労働者協議会と全国労働者協議会は、企業者およびその他の協力関係者の代表と共に、全国的任務を遂行し、社会化法の施行に際して協働するために、地方経済協議会と全国経済協議会を結成する」としている。つまり、強

者による弱者の収奪に代わって、弱者の保護と強者の抑制が、なければならぬとする。実際に、ドイツでは、共同決定法（共同決定法、経営組織法、石炭・鉄鋼共同決定法）が施行され、従業員500人以上有する企業はその対象になっている。この点に着目し、市原季一先生は、共同決定の原理に基づく経営学を提唱しました。

二人目は、占部都美先生です。占部先生の研究生活は、公的企業の研究から始まっています。その影響か、企業を財とサービスを提供する制度的実体として理解します。制度的実体としての理解は、資本家と労働者との利害の対立および抗争が繰り返されているなかで、それでも連带的に営まれる集団としての統一的経営活動が現れ、これを経営固有の原理とみなすところにある。それは、生産手段を持たない経営者や管理者層が実際の管理と成果分配において主要な決定権を有するというバーナムの経営者革命論（Managerial Revolution）につうじ、またバーナードのフォーマルとインフォーマルを融合した組織論につうじる。

三人目は、海道進先生です。海道先生は、ドイツの共同決定思考がアメリカや日本に大きな影響を及ぼし、それが経営参加としてアメリカや日本に定着し、実用化されていること、またテイラーの科学的管理法（Principles of Scientific Management）やフォード大量生産方式の原理（Principles of Mass Production System）がドイツや日本をはじめ世界的に影響し、普及し、実用化されていること、そして今日的にはトヨタ生産システムがアメリカやヨーロッパ諸国に大きな影響を及ぼし、部分的に実用化していること等から、国境を越えて普遍的な原理と原則を探求しようとしている。ただ、彼の史的唯物論と経営学の関係については、ここで、言及することはできない。

以上を小括すると、シュマーレンバッハのいう臨床医学に相当するのは、ドイツ経営経済学であり、アメリカ管理論であり、日本の経営学ということになります。対して、基礎医学に相当するのは、海道先生流の研究で体系化された普遍的な原理と原則ということになるが、これは、まだ未完成です。

さて、経営学には、ヤヌス（Janus）の神のように、もう一つの顔、つま

り経営倫理の問題があります。この経営倫理は、従来経営史、特に企業者史の中で部分的に取り上げてられました。ここでは、先の3人の経営学者によって教え、語られた経営者の社会貢献の物語（例えば、小林一三、兼松房治郎、鈴木岩治郎等）を敷衍して、経営者の社会貢献という問題に言及します。まず、アメリカン・ドリーム（American Dream）を取り上げよう。これは、アメリカ社会では人はその才能と努力次第で成功し、社会的に・経済的に限りなく上昇できるとする考え方ですが、私にはそれ以上の意味があると思います。最近「マイクロソフト社」社長のビル・ゲイツは、次のように語っています。彼は、2008年1月24日、スイス・ダボスで開催された世界経済フォーラムで「利益追求（Selfinterest）と社会貢献（Social Contribution）を両立させるシステム」を作ることを提唱しています。彼は、これを創造的資本主義（Creative Capitalism）と言っています。前者は、人間あるいは企業の本質であり、資本主義社会に有益で持続的な形で結びつきますが、後者は、資本主義社会の生む利益を享受できない「人々への人間あるいは企業の配慮」です。ゲイツは、1999年8月4日、世界の難病撲滅のために推定総額で「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」をつうじて11兆円を寄付すると公表しました。さらに、ここでは、American Heritage誌1998年10月号の「アメリカ大富豪」ランキング上位40位から、第一のジョン・D・ロックフェラーと第二のアンドリュー・カーネギーを取り上げたいと思います。ロックフェラーは、ペンシルバニア州で油田が発見されたのを契機に、1870年に「スタンダード・オイル社」を設立し、原油産出、原油輸送、石油精製、石油製品輸送、そしてその小売りという石油に関する全部門の統合化を目指して、買収に買収を重ね、やがて全米石油市場の90%を独占するに至った。世論の反独占運動が高まったこともあるが、敬虔なバプティスト教徒の母エルザの影響を受け、社会貢献活動を開始します。ただ、社会貢献活動に乗り出すのが、遅すぎたという意見もありますが。シカゴ大学の再建、ロックフェラー医学研究所の設立、そして1913年「ロックフェラー財団」を設立し、この財団をとうしてメトロポリタン美術館の寄付、リバーサイド・チャーチ建

設、国連本部の土地購入資金の寄贈、東京大学附属図書館の再建、近代美術館の創設等を行っています。さらに、カーネギーは、アメリカでは最も尊敬されている人物です。ニューヨークの「Soho地区」は、当時鑄鉄で出来ているビルで有名でした。ところが、この鑄鉄は硬いが脆い。鉄の硬さは、純粋な鉄に合金される炭素量の分量で決まる。炭素量が多いと硬いが脆い、逆に少ないと柔らか過ぎる。程よい炭素量、程よい硬さ、そして程よい柔らかさを持つ、鉄鋼（スチール）が高層ビル、橋、大型建造物に適している。このことに目を付けたカーネギーは、母国イギリスから「鉄鋼の大量生産方式（ベッセマー方式）」を導入して、1875年ペンシルバニア州のブラックドックに大型近代製鉄所エドガー・トムソン工場（Edgar Thomson Works）を建設した。彼は、ペンシルバニア鉄道の役員を大株主に迎え入れ、大量輸送と輸送運賃の割引、そして大型近代工場による低生産コストの実現により、全米最大の鉄鋼会社にまで発展させた。1899年には、鉄鋼のみならず、それを加工した最終製品事業に乗り出し、傘下の会社を再編成した「カーネギー製鉄社」を設立し、その生産量はイギリスの総生産量を上回るようになった。しかし、1901年、カーネギーは、突然に「カーネギー製鉄社」を金融王のJ.P.モルガンに売却し、それ以降社会貢献活動に力を注ぎ込んだ。その信念は、「裕福な人はその富を浪費するよりも、社会がより豊かになるために使うべきである」と言うことにあった。その結果、ワシントン・カーネギー研究所への寄付（2000万ドル）、カーネギー・ヒーロー基金への寄付（2000万ドル）、カーネギー教育年金基金の設立、そして1911年「ニューヨーク・カーネギー財団」を設立し、この財団をつうじて世界に向けて無料の図書館の建設と寄贈（その数、2509館）、カーネギー・ホールの寄贈（数不明）、カーネギー国際平和基金の創設、そしてオランダのハーグに平和宮殿（現在、国際司法裁判所）を建設し、寄贈等が行われた。ちなみに、アメリカでは、定期的に「米国内の慈善家番付50位」（米誌ビジネスウイーク誌）を発表している。

さて、私に加えて注目したい点は、ロックフェラーやカーネギーの社会貢献活動がアメリカのプロスポーツ選手にも浸透していることです。日米を単

純に比較するわけではありませんが、日本のスポーツ関係者は「選手はフィールド上でのプレーに集中することだけが自分の仕事と思っている」と、つまりフィールド外の活動は練習や休息の時間を奪うため、試合でのパフォーマンスに悪影響すると思っているのかも知れません。しかし、アメリカのスポーツ関係者は「選手はフィールド上でのプレーに集中することだけでなく、同時にシーズンオフには社会貢献活動に専念するのです」。なぜ、このような相違が生まれるのでしょうか。ただ、日本のプロスポーツ選手にも、少数ですが社会貢献活動を行っている人もいます。

経営者の社会貢献は、日本にも見られます。ここでは、第一に大原孫三郎と第二に田口利八を取り上げます。大原孫三郎は、倉敷紡績を営む父大原孝四郎から経営を任せられ、その後倉敷絹織会社、倉敷毛織会社、中国水力電機会社（現在の中国電力）を設立し、大原財閥を築き上げた。有名な言葉に、「わたしの眼は、10年先が見える」といい、その間に、彼は、次々と社会貢献活動を実行していった。まず、工員のために尋常小学校の設立(明治35年)、倉敷商業補修学校（現在の倉敷商業高校）の設立、大原奨農会農業研究所（大正3年、現在の岡山大学資源生物科学研究所）の設立、大原社会問題研究所（現在の法政大学大原社会問題研究所）の設立、倉敷労働科学研究所（大正10年、現在の労働科学研究所）の設立、倉紡中央病院（大正12年、倉敷中央病院）の設立、大原美術館の建設と開館（昭和10年）、学資援助のために大原奨学会を開設、戦争孤児を救済するための孤児院（主催石井十次）への多額の寄付等である。彼のそのような社会貢献活動への目覚めは、一説によれば戦争孤児の救済に立ち上がった石井十次氏の影響も大きかったとされています。田口利八は、軍隊生活の経験から物資や兵員を運ぶトラックの機動性や運搬力に注目し、トラック運送業を目指して昭和16年1月、トラック20台で西濃運輸株式会社を設立した。がしかし、戦時陸運統制令により強制的に集約合同された。再び、戦後になってから、西濃運輸株式会社を設立し、戦後の混乱期に先ず困難と思われた名古屋－東京間、続いて東京－大阪間の産業大動脈を結ぶトラック長距離輸送に取り組み、やがて日本一のトラック王

と言われるようになり、大きな富を築いた。田口利八は、常に「踏まれれば踏まれるほど、強くなる福寿草精神」を社員に謳い、この精神で1967年11月「社団法人田口福寿会」を設立し、資財を多額寄付（昭和42年250億円）し、社会貢献活動を開始した。育英事業（経済的理由により就学困難な学生、優秀な学生）、社会福祉助成費（老人福祉助成、身体障害者福祉助成、知的障害者福祉助成、児童福祉助成、母子福祉助成、日本赤十字社活動助成、災害救済助成等）、教育文化助成事業（図書の寄贈、体育振興助成、教育団体活動支援）、留学生助成等である。

経営者の社会貢献活動を日本とアメリカを比較しますと、非常に限られた資料ですが、寄付額において、人数的にも大きな開きがありそうです。勿論、アメリカの方が上であります。私の問題意識は、この経営者の社会貢献を経営倫理の問題として、例えば厚生経済学にならって厚生経営学として確立すべきではないかという提案であります。その狙いは、第一に、経営者の社会貢献を定着させ、その行為の社会的評価を高めさせること。第二は、経営者の社会貢献は、社内の社員にボランティア活動意識を目覚めさせることができること。第三に、スポンサー会社の経営者の社会貢献は、プロスポーツ選手の社会貢献やボランティア意識を目覚めさせることができること。第四に、社会貢献とボランティア活動の意義を教育することで、人間形成をはかる方法を教えることができることである。ちなみに、現在のように、行き過ぎた個人主義が支配し、社会的連帯が失われてしまった状況下では、健全な社会関係を回復すべくなんらかの手を打たなければなりません。その一つの方策になります。

著名な経済学者、J.M.ケインズの師であり、近代経済学の祖と言われるアルフレッド・マーシャルは、ケンブリッジ大学の政治経済学教授に就任する際の演説で、次のようなことを述べています。「冷静な頭脳と温かい心（cool head but warm heart）を持ち、周囲の社会的苦難と格闘するためにすすんで持てる最良の力を傾けるとともに、（中略）そのような人材の数が増えるように最善を尽くしたい」と。マーシャルのこの名言「cool head but warm

heart」は、経済学を修める者すべてに求められる資質として定着している。またこの名言は、経済学の範囲を超えて、人間社会に関わる様々な学問領域でたびたび引用されるようになってきている（最近では、工学系大学の学長や学部長の挨拶に、この名言が引用されています）。さて、経営学者の皆さん、温かい心を忘れ、冷静な頭脳にだけ傾注していませんか。このWarm Heartは、まさに先の経営倫理の問題であります。この話は、福井では学生に関心を引くことができました。というのは、福井は、禅寺の総本山永平寺があり、禅修行の僧侶がワラジを履いて、一軒一軒と托鉢修行をしています。従って、信仰心の強い土地柄でありました。勿論、本学経済学部でも、基礎セミナーで経営倫理の話はします。

次に、私の山口大学在職中の経営問題と研究の成果について、述べたいと思います。経営の問題意識は、社会組織の官僚化問題、つまり周知のように同調過剰、訓練された無能力、セクショナリズム、無責任体質、組織の肥大化等であります。この問題は、特に官僚の組織に固有の問題である。というのは、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス等の官僚組織にも共通してみられる問題だからです。例えば、官僚組織の非合理化についての指摘に「パーキンソンの法則（Parkinson's Law）」と呼ばれるものがある。これは、実際にこなさなければならない仕事量に関係なく、官僚ポストの数はどんどん増え続けていくというもので、官僚組織の肥大化の特質を示している。勿論、官僚ポストが増えれば、その分仕事がなければならぬが、それは実際に必要ではない仕事を創造することでまかなわれる。つまり、無駄な仕事ばかりが増えていくということである。また、官僚組織の無駄の象徴として、有名なのが石川県能登島の農業振興策である。例えば、建設省が1982年に55億円で橋を造ったが、それから10数年後農林水産省が63億円でその隣に2本目の橋を造り、農業振興策と称して、農道整備、水田干拓、土地改良等に300億円投入された。しかし、今日では、僅かな人しか住んでいない有様である。こうした問題に、解決の糸口を示そうとしたのが、昨年10月に出版した著書『組織進化論－自己組織化と事例研究－』です。ここでは、要点のみを述べ

てみます。

先ず、第一に、指摘したのは「思考が迷路に陥っている」ことである。つまり、エントロピーの法則（Principle of Entropy）に従うと、「完全な孤立系では平衡状態に向かって、究極的には“熱死”に向かってひたすら進化を続ける運命にある」ということになる。この自然法則に支配されると、人間の合理的行動も、生産性活動も空しいこととなる。ダーウインは、生物進化を突然変異と自然淘汰で説明するが、突然変異が起こる確率は、限りなく小さいという。最近の遺伝アルゴリズムの計算では、 $1/1000$ であるとされる。この計算では、大気汚染から日本人が生存できる人数は1億30,000,000人の内の130,000人ということになる。この生存確率が、人間の思考と活動に怠惰をもたらしているのである。だが、最近になって、プリゴジンはこのエントロピーの法則に挑戦し、熱死に至る前のカオス（Chaos）から新しい秩序状態が生じることを実験で明らかにした。彼は、このことでノーベル化学賞を受賞しました。また、カウフマンは、これに続いて生物も進化によって相当に高い確率で生存できることを仮想実験によって明らかにした。

第二に、進化で重要なのは、構造進化です。しかし、社会組織系には、構造進化の理論は存在しません。カウフマンは、次のように言っています。「系は、秩序とカオスの間のカオス辺縁に向かって、集団的自己触媒作用を営む系がかろうじて平衡を保たれた状態のまま、かつ遺伝可能な変異を伸縮的に受け入れることで進化する」と。そして、水に喩えて、固体の水は、凍結した秩序の状態では進化ができない。水蒸気は、カオスの状態で進化ができない。ただ、固体と水蒸気間の液体の水のみが、進化を遂げることができると。この仮説を、実証するために、我が国を代表するエクセレント・カンパニーとして、トヨタ自動車工業とソニーを取り上げた。また、その仮説を定量化するために進化値45%を設定した。これは、次のような意味である。単一グループ製品のSt時点の総生産活動にみられるゆらぎを伴う活動の総体内で、同グループの新製品あるいは新製品グループの総生産活動あるいは海外輸出活動にみられるゆらぎを伴う活動の総体が45%前後に達した時に、企業



組織の複雑性と多様性のなかでかろうじて秩序を保ちながら、カオスに直面しつつ、集団的自己触媒作用は組織システムの構造を進化に導き始めると。

第三に、実証の結果は、次のようになった。ソニーの事例では、仮説は妥当と証明された。つまり、下請け仕事量から、テープレコーダーの開発を経てその売上額が総収入の48%に達した時に、企業組織の複雑性のなかでかろうじて秩序を保ちながら、カオスに直面しつつ、集団的自己触媒作用を受けて構造進化がおこり、トランジスタ・ラジオの開発とその売上額の場合は、総売上額の42%に達した時に、そしてトリニトロン・テレビの開発とその売上額の場合には、総売上の46%に達した時に、構造進化が起っていたと。重要なことは、ソニーのように発展とタイムリーな構造進化が起ることによって、官僚化の問題が発生しなかったと言うことである。同様に、トヨタ自動車工業でも、国産小型車にまつわるゆらぎを伴う生産活動の総体がS t時点の総生産活動にみられるゆらぎを伴う総生産活動の総体内で、48%に達した時に、企業組織は複雑性と多様性のなかでかろうじて秩序を保ちながら、カオスに直面しつつ、集団的自己触媒作用を受けて構造進化がおこり、クラウンとコロナにまつわるゆらぎを伴う生産活動の総体が43%、カローラ、パブリカ、マークIIにまつわるゆらぎを伴う生産活動の総体が48%、大型トラックとランドクルーザーにまつわるゆらぎを伴う生産活動の総体が46%に達した時に、同様に構造進化が起っていたと。また、重要なことは、トヨタ自動車工業の発展においても、タイムリーな構造進化が起る場合には、官僚化の問題が発生していないと言うことである。

第四に、構造進化がタイムリーに起るには、条件があると言うことである。企業組織の発展とともに複雑性と多様性が増加し、その中でカオスが成長するが、進化にとって重要な要件は、創業者精神によって醸し出される社風（大きなゆらぎ）、と集団的自己触媒作用である。集団的自己触媒作用は、社風に強く依存しながら成長するが、最終的には危機感の共有化度と弾力的な意思決定に関係する。

この研究は、幸いにも多数の研究者から好評のメールを頂いており、この

意味で山口大学経済学部に関与したものであるが貢献できたのではと考えております。