

# 経営学原理における労働と商品

—村田和彦氏の見解を中心に—

渡 辺 敏 雄

## I 序

われわれは、村田和彦氏の経営学原理を、その対象と方法を巡って、前稿において取り上げた<sup>1)</sup>。

われわれは、本稿において、氏の書物<sup>2)</sup>の後半において展開される、生産労働ならびに社会における商品の意味に関する議論を取り上げ、氏の経営学原理の全体的特質を明らかにすることとしたい。

それ故、われわれは、まず、生産労働について、次に、商品開発と消費者に対する商品の意味について、さらに、それらに基づき展開される企業活動と市民生活について、氏の見解を跡づけ、その後、それらの特質と問題点を考察し吟味したい。

## II 生産合理化と生産民主化

### 1. 生産合理化

氏は、企業の生産合理化活動について、次のように論述する（54-111頁）。

---

1) 渡辺敏雄（稿）「経営学原理の対象と方法—村田和彦氏の見解を中心に—」、『商学論究』（関西学院大学商学研究会）、第60巻第1・2号合併号、2012年12月所収。

2) われわれの検討対象は、次の書物である。  
村田和彦『経営学原理』（中央経済社、2006年）。  
われわれは、本稿の以下の本文と注における引用では、特に断らない時には頁数のみを示すが、それらは全て上記書物のものである。

企業の対内的活動には、物的生産力と人的生産力を効率的に利用することを課題とする生産合理化活動と、人的生産力の所有者の意欲を高めることを課題とする生産民主化活動とがある。

企業にとっては、製品を作れば売れるという情況にも関わらず、大量の安定的需要を充足する供給能力と供給体制、従ってまた企業の生産技術的構造が構築されていないという問題を克服する必要がある。

そうした事態に対する努力は、機械制工場制度の成立から組織的怠業の克服を経て、成行管理、テイラーシステム、フォードシステムに見られる。

氏は、生産合理化の基本的指導原理については、次のように論述する。

企業の生産合理化活動の根底には、人的生産力を対象とする分業化の原理と物的生産力を対象とする機械化の原理がある（79-80頁）。

ところが、分業化と機械化に対しては、実際には労働者の抵抗がある。また、製品市場の変動は、それに対応できる分業化と機械化を要求する。

労働者の抵抗と市場変動の両者を考慮外に置く生産合理化の原理としては、労働の二極分解、つまり構想労働と執行労働の分離がある（79頁）。その原理に沿うならば、「構想」はできる限り少人数で担当され、「執行」は一層細分化される傾向にある。その上で、執行労働には分業化と機械化を徹底して適用しようとするのが、この原理の狙いである。

「構想」と「執行」の分離と、その上で執行を細分化する目的は、労働生産性の増大、労働過程に対する資本家の実質的管理強化、商品としての労働力の価格の低廉化である。

執行の細分化の理由は、労働者から個性的・主観的熟練を排除しなければ、製品市場の求める供給能力を持つ生産技術的構造を構築することは不可能であるということに求められる。

そうした見方からすれば、「テイラーの課業管理も、フォードの同時管理も、『構想と執行の分離』という『労働の二極分解』を基本的指導原理とする生産合理化活動として」（80頁）理解され得る。

### (1) 労働者の抵抗と生産合理化

氏はまず、生産合理化について、労働者の抵抗をそこに考慮に入れた場合に関して、次のように論述する（83-93頁）。

テイラーの科学的管理法は、労働組合の抵抗に遭遇し、その中には妥当な反論もあった。それを踏まえて、その後の実践で取り入れられた人事管理は、人間的原理に基づいて作業の能率化を企てようとした。

ただし、労働の基づく秩序に「知らしむべし、よらしむべし」を旨とする政策が成立するが、そうした政策は、依然として人間性疎外の克服には、十分ではなかった。

そこに登場するのが、人間関係論と行動科学なのである。

まず、企業合理化に必然的に伴う変更への抵抗それも感情的抵抗に対処し、これを取り除くために変更の速度について革命主義ではなく漸進主義を取ることを提唱するのが、人間関係論である。

次に、行動科学について取り上げられているのは、マズロー（A. H. Maslow）とマグレガー（D. McGregor）の学説である。それらの学説においては、統合と自己統制が強調され、企業の成功と人々の成功を達成することが目指される。

村田氏は、それらの学説において、一方で、自己統制と目標による管理の生成を確認するが、他方で、管理上の施策は傾倒（commitment）に依存し、管理上の施策は傾倒を作り出すことが目指され、こうした事態が、循環論法に陥っていることを指摘する。

行動科学の紹介とその位置づけにおいて、村田氏が言いたいことは、人事政策は、それに巻き込まれる人々に対する望ましくない帰結を取り除きながら、企業の順機能を維持しようとする施策であるということだと解され得る。

### (2) 市場変動と生産合理化

氏は次に、企業の生産合理化について、市場変動をそこに考慮に入れた場合に関して、次のように論述する（94-107頁）。

氏はその際、開放的社会・技術体系論、弾力的機械化、トヨタ生産システム、日本企業における能力主義管理、について取り上げる。

まず、開放的社会・技術体系論<sup>3)</sup>については、氏は、その理論においては、自律的作業集団の編成が目指されているが、作業集団にどの程度の自律性と責任を承認するのかは、企業の経営者によって一方的に決定されることを指摘する（94-98頁）。

この限りで、開放的社会・技術体系論においては、管理と労働の分離が完全には否定されている訳ではない。開放的社会・技術体系論によれば、企業は技術体系と社会体系から成り、それぞれ固有の編成原理を持つ。企業は、技術体系と社会体系の同時最適化の実現をみる場合にのみ、その全体的業績が向上するのである。

対環境的な企業の適応力は、技術の弾力性と企業構成員の自己規制能力に依存する。自己規制が可能かどうかは、かれらが主導性を発揮する場所が与えられていて、企業に対して献身的かどうかに依存し、この事態は、構成員の満足を充足するように社会体系が編成されている時に始めて可能となるのである。

開放的社会・技術体系論については、労働者の心理学的職務要件の充足に考慮をなすことが企業の全体的業績向上との関連で強調されていること、社会体系から技術体系への適応のみではなく、技術体系から社会体系への適応が強調されていること、ならびに企業の内部統制を企業構成員の自己規制に委ねる必要性が指摘されていることに特徴がある。労働者の労働への要求のみならず、市場の環境変化に対して適応を企画しようとするものが、開放的社会・技術体系論の特徴である。

次に、弾力的機械化については、氏は、ハーシュホーン（L. Hirschhorn）

---

3) 村田氏が、開放的社会・技術体系論について参照を求めるのは、次の論文ならびに書物である。

F. E. Emery and E. L. Trist, Socio-technical Systems, in: F. E. Emery (ed.), *Systems Thinking*, Penguin, London, 1969.

F. E. Emery and E. Thorsrud, *Democracy at Work*, Martinus Nijhoff, Leiden, 1976.

の見解<sup>4)</sup>を援用しながら、人的生産力ではなく物的生産力の汎用化の指針としてサイバネティック生産技術の投入を指摘する(98-99頁)。その上で氏は、このことによってまた人的労働が不必要になるどころか、不測の事態の知覚と是正策の策定に人的判断が必要になることを合わせて指摘して、労働の二極分解のうち、「執行」に「構想」的要素を注入する可能性が秘められることを示唆している。

さらに、トヨタ生産システムについては、氏は、以下のように論述する(100-105頁)。

引張り方式による生産において、機械が需要の質的変動に対応するためには、機械が汎用性を持つことならびに段取替えが必要となる。また、生産に流れを作ること、生産を平準化すること、同一車種の格別生産量の比率に考慮をなすこと<sup>5)</sup>、サイクルタイムを画定して作業の種類と順序を明確に定め作業を標準作業化すること、が行なわれている。合わせて、需要の量的変化に対しては、作業現場のレイアウトで対応することが指摘されている。

最後に、日本企業における能力主義管理については、氏は、次のように論述する(105-107頁)。

年功給から能力給になったのは、新しい市場状況や生産技術が人的生産力に求める能力の変化と、高学歴・高年齢・勤続年数の長期化が、人件費の総額を押し上げたからである。能力主義管理においては、能力考課(潜在能力)・業績考課(実際達成度)・情意考課(仕事意欲)からなる人事考課が重要になり、他人との比較ではなく、絶対評価が求められる所となったが、企業の支払い能力との関連で40歳前後を境にして処遇は相対化せざるを得なくなった。また人事考課は、主観的であり、さらにそれは構成員をして高密度・高速労働を強いて、また会社人間としての行動を強いる情意考課に転じる危険

4) 村田氏が参照するのは、次の書物である。

L. Hirschhorn, *Beyond Mechanization*, MIT Press, Cambridge・Massachusetts・London, 1984.

5) 同一車種の格別生産量の比率の考慮とは、例えば、車種コロナの中のセダン対ハードトップ対ワゴンの格別の比率を、2:1:1の割合で作ることを意味する(102頁)。

もある。

さて企業の生産合理化活動について、村田氏は、次のように要約している(108-111頁)。

人的生産力については、企業の組織化努力があり、物的生産力については、機械化努力があるが、組織化努力は分業の努力であり、そうした分業と機械化努力の目的は、両者を合わせて労働者の熟練にできるだけ依存せずに、製品市場の需要能力に適合した供給能力を確保することである。

組織化努力は、労働者から組織への熟練の移転を意味し、機械化努力は、労働者から機械への熟練の移転を意味する。

労働者からの個性的・主観的熟練の取り上げは困難な場合もあり、こうした場合にも企業は、熟練への依存をできるだけ縮小しようとする。企業の生産合理化の努力は、①企業が直面する製品市場の状況、②企業が利用可能な物的生産力と人的生産力の質と量、③労働者に企業が認める発言力、④企業を構成要素とする全体社会が企業に突き付けてくる要請・期待、以上が変化すれば変化する。

つまり、それらの変化に適応する形で、組織化努力である分業と機械化努力の具体的形態は、変化するのである。

製品市場の多様性と変動への対応との関連では、人的労働力と物的生産力についても弾力性が求められることとなる。これは人的労働力については再び総合性・多面性を労働の特質に付加することを意味する。また物的生産力としての機械に完全事前予知能力を組み込めないならば、それに就いている労働者に不測の事態への対処能力が求められるが、総合性・多面性と不足事態処理との関連で必要となってくる学習能力の育成については、あくまで企業側が主導性を保持し続けなければならない。その限りで自律性・学習能力の両者には企業から枠が掛けられる<sup>6)</sup>。

---

6) 自律的で多面的な労働形成には訓練を必要とし、その投資が必要とされることと、それが非正規社員の存在を前提としていることも指摘される(110頁)。

## 2. 生産民主化

村田氏は続いて、生産民主化について、次のように論述する（114-143頁）。

組織化努力である分業と機械化努力の徹底は、労働の生産性の上昇、労働力の低廉化、生産過程に対する管理権の管理者への集中という3つの目的の達成を課題として行なわれる。

村田氏は藻利重隆氏の見解である所の、生産合理化の原理は広義の機械化であり、それが2つの悪を伴うということを、次のように記す。

その悪は、まず、機械化の進展が対象の労働者を物的化し、非人間化し、労働者の生産意欲・勤労意欲を根源的に減退させ、次に、機械化による節約の進展により労働者を生産過程から排除し解雇することを言う。前者の労働者の生産意欲・勤労意欲の減退を導く物的化と非人間化においては、個性の減却と自由性の疎外が理解されるべきである。

こうした人間性疎外と、後者の解雇の危険が放置される限り、企業の生産合理化努力は、能率的商品生産を達成し得ないので、何らかの施策が必要となる。

氏によれば、「このために企業によって導入されることが必要となるものが、生産民主化活動、より具体的には、企業における労働者の経営参加制度なのである。」（117頁）

ここに、村田氏が、生産民主化運動の手段として、経営参加の導入を考えていることを明確に窺い知ることができる。

経営参加には、企業の利潤に対する参加、企業の資本に対する参加、企業の管理に対する参加があるが、村田氏は、企業の管理に対する参加を取り上げる。

その際、参加は、その方法、対象、程度という3つの基準により区別されることとなる。

村田氏は、日本における生産民主化について、トヨタ生産システムに関し現状を確認し、今の所、労働者の総数、作業内容、作業範囲の広狭、作業速度、作業密度といった作業内容上の重要な決定は、管理者の管理下にあり、

管理者に自由裁量が認められている反面、労働者には管理者が決定した枠組への適応が要請されているのみである、と記す。

これが、氏の認識する参加についての日本の現状である。

われわれの見解によれば、参加に関しても氏は、資本主義体制を前提とした上で、その中での参加を主として考え、その現状を確認し、その意義を強調している。

村田氏はさらに、ドイツの経営参加制度を中心にして、経営参加制度一般に通じると思われる問題点を次のように論述する（138-139頁）。

まず、経営参加はあくまでも資本家ないし経営者の存在、従って企業の存続と発展を前提としていることから、労働者の経営参加が持続的に成立するためには、労働者代表が企業の存続と発展を志向する必要がある。このことに関して、労働者の短期的志向が企業の長期的存続を脅かす可能性があるが、これを防止するためには、企業の管理機関が市場の変化に即応して機動的に企業管理を行なうことを保障する制度的措置が講じられなければならないのである。

また、労働者の関心は職場の安定であり、かつ、対外的関心は企業管理と同一化しているのであるから、労働者には消費者および地域住民に対する経済的権力の乱用の防止をなすことを期待できない。これをなさしめるためには、市場機構の円滑な機能を促進させることと、消費者および地域住民の利益を擁護するための制度的措置が講じられなければならない。

さらに、労働者には野党的立場が要請されるが、それは、労働者が経営責任を自ずと負わされ主体化し与党化することによって損傷を与えられる危険がある。野党的立場を堅持するためには、経営参加の方法、対象、程度のそれぞれに対して制度的措置が講じられなければならない。

さて、村田氏は、以上のように、生産合理化と生産民主化についての議論をなすのであるが、これらは画定された商品を前提とした上で、その生産方法と労働者の要求実現に関わる議論であった。

これとは別に、企業は、商品を画定する行動をも行なう。



村田氏は、商品の画定の行動と市民との関連に議論を進めるので、われわれは、氏のそうした議論を次に見よう。

### Ⅲ 企業の市場創造活動と市民生活

#### 1. 市場創造活動と市民生活

村田氏によれば、企業活動は、商品の画定の仕方に従って、市場適応活動と市場創造活動に分けられる。

このうち、氏がより注視し、市民生活との関連を考察するのは、市場創造活動である。氏が、企業の市場創造活動を注視する所以は、市場創造活動の特質が、「生産者主導の下に新しい生活様式を創造する活動であって、企業が消費者の必要に適應するのではなくて、むしろ企業の必要に消費者を奉仕させようとする性格をもっていることである」(186頁)という事態に求められる。

われわれは、市場創造活動についての村田氏の見解を見たい。

氏はまず、シュムペーター (J. Schumpeter) の見解<sup>7)</sup> に依拠しながら、一方での企業者職能による新商品押し付けの事態と、他方での生活水準の向上が相俟って、どのような方向の消費生活をもたらすのか、という疑問を抱く(161-164頁)。

氏は次に、ガルブレイス (J. K. Galbraith) の見解<sup>8)</sup> に依拠しながら、次のように言う(166-167頁)。何が生産され、どのような価格と量で販売されるのかに関する決定は、企業のテクノストラクチャによって決められ、一方で、市場の説得の管理がなされ、他方で、生産資源市場も計画化によって置き換えられている。

ガルブレイスが描く企業行動が成功するためには、十分高い水準の所得・

7) 村田氏が、主として参照するのは、次の書物である。

J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Third Ed., Harper & Row, New York, 1950.

8) 村田氏が参照するのは、次の書物である。

J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Fourth Ed., Houghton Mifflin, Boston, 1985.

雇用機会の保障が確保されなければならない、さらにそのためには雇用機会を保障する総需要の確保がなされなければならない。そのために、国家が動員され、国家は産業国家となり、また国家は産業に物資を発注して重要な顧客となる。

産業国家では、市民が生産組織に奉仕している姿が浮かび上がる。

つまりわれわれの社会は、生産者主権の特質を帯びているのである。生産者主権は、次の3点で成立している（168-169頁）。

①財貨の生産優先によって生活の中での審美的次元が軽視・無視されて、自然破壊、健康・生命の侵害、文化・芸術の墮落が生じている。②教育の崩壊が生じる。③市民の個性、消費者の主権、審美的生活領域の擁護、多元的価値観・批判精神を育成する教育制度の推進に努めるべき国家それ自身が、生産機構の必要性に奉仕する存在になっている。

われわれは、ここで気づいたことを記す。

氏が拠って立つ所の多元的価値観は、産業化の前提である社会的統合を破壊する可能性がある。

社会が産業社会として発展していくために人々に共有されるべき価値としては、個人主義・手段的能動主義があるが、さらに、社会全体についてこれらの価値による統合を作る必要がある<sup>9)</sup>。

このことを前提すると、われわれは、氏は多元的価値観の存在を薦めることによって、社会的統合に反する方向へ社会が進む意見を表明していると言わざるを得ない。つまり、われわれの見解によるならば、村田氏は、反産業的価値を標榜する社会を理想としていると解され得るのである。

さて、村田氏の見解の要約に戻ろう。

生産者による消費者管理は、シムペーターの言う新商品押し付けと軌を一にする。最後に見落とせないのは、市民の低次元欲求からの解放とラジオ・

---

9) 産業社会化の条件として、社会の中の人々の心性にどのような特性が必要であったか、またその条件中に社会的統合が必要であったことについては、次を参照のこと。  
村上泰亮『産業社会の病理』（中央公論社、1975年）、特に第五章。

テレビ等の消費者説得手段の発達、生産組織による消費者管理を可能にさせていることである（169頁）。

氏は、石井淳蔵氏の見解<sup>10)</sup>に依拠しながら、情報格差の創造と異文化の創造を論じ、とりわけ、企業による消費者との意図的な情報格差創造戦略に注目する。その戦略には、①製品に纏わる全ての情報が生産者に独占されている新製品の導入と、②思考の枠組を変更させてしまう上で有利な立場に立てるという意味での、製品機能の強調点の変更、製品のシステム化とソフト化、システム化を予定した単品化・素材化とがある。

これらの戦略は、消費生活にどのような影響を与えるのだろうか。

この点に関して、氏は、次のように言う。

企業が新たな生活課題を提供することと、企業による生活提案に従わざるを得ない消費者ができてしまうことが重要である、と（172-173頁）。

本来、消費者というのは、自己責任において主体的に自己の生活課題を設定して、その克服についても自立的に解答を模索すべきであるという立場からは、市場創造戦略は、消費者の自立的・主体的生活能力を低下させるという重大な問題を孕む。

ただし、村田氏は、この点に関して、留保点を挙げる（172-173頁）。

まず、市場創造戦略は、それ自体で顧客の情報レベルを高めてやがて市場適応戦略に取って代わられる。

次に、競争は価格面でも品質面でも消費者との間のパワー格差を縮小する。この限りで生活能力の低下は、一時的過渡期的かも知れない。

氏は、市場創造戦略の中で企業と消費者の間に作られる情報の格差について、次のように論を進める（176-178頁）。

①情報格差創造は、生産者の生活課題を生活者に受け入れさせ、その上でその克服にも生産者の提案を受容させるようにする企業活動である。こうし

10) 村田氏が、石井氏の見解を取りまとめるに当たって参照を求めているのは、次の書物である。

石井淳蔵『日本企業のマーケティング行動』（日本経済新聞社、1984年）。

石井淳蔵『マーケティングの神話』（日本経済新聞社、1993年）。

た戦略は消費者の生活能力を低下させる。なぜなら、情報格差創造戦略によって、市民自らが自分の生活課題を発見し、その解決方法を自分で探す意欲が萎縮させられるからである。

②情報格差創造は、異文化創造によってもなされ、消費者は自らの文化を捨てて企業の提唱した文化を受容する訳であるが、このことによって消費者は個人的・集団的アイデンティティを企業主導で再構成することが意味されているのである。

③情報格差は、企業自身の方針によって埋められ、また競争によっても埋められる。さらに交換の偶然的特質が存在し、また個人的・集団的アイデンティティを自省的に構成する有能な消費者もいる訳であるから、以上の危機は相対化される。

われわれの見解によれば、以上の論述には、村田氏の消費者生活についての理想像が出ている。

それは、消費者というのは、自己責任において主体的に自己の生活課題を設定して、その克服についても自立的に解答を模索すべきである、市民自らが自分の生活課題を発見しその解決方法を自分で探す、という言明に表れている。

しかし、われわれの見解によれば、氏の言う生活課題の意味については、必ずしもそれが明確ではないと解され得る。氏は、消費生活とは、生活手段(消費手段と消費対象)と生活労働とを結合して、生命と労働力を生産する営みであると言った<sup>11)</sup>。このように消費生活については、労働力の再生産がその主目的ならば、生活課題とは、より良質の労働力維持手段の探索と解され得る。われわれの見解によれば、その方向とは別の理想像が氏によって示唆されていて、しかもそうした理想像が明確ではないという恨みがある。

われわれは、この疑問については、本稿「V 経営学原理における企業社会像の特質」でも触れる。

---

11) 渡辺敏雄、前掲稿「II 経営学原理の対象と方法」を参照のこと。

さて、氏は議論を進め、野中郁次郎氏の見解<sup>12)</sup>に依拠しながら、環境創造と知識創造について個人知から組織知へ変換された商品が消費者に提供される過程を確認する。その際、氏は、企業が創造する環境とは、企業が提案した「志」を受容する顧客のことであることを確認している（179-181頁）。

氏はさらに、ドラッカー（P. F. Drucker）の見解<sup>13)</sup>に依拠しながら、いつでも買おうと待ち構えている顧客を作ることが企業の目的であることを確認する（183-184頁）。この見解は、企業が消費者に奉仕すべきであるという理念よりも、むしろ、生産者が消費者を適宜に創造するという、上記において確認された発想に通じる。

## 2. 小括

われわれの見解によれば、村田氏が石井氏ならびに野中氏の見解の紹介をする見地は、企業が商品によって消費者を操作する、ないし消費者をして買わしめるような商品を創造するというものであることは明白である。

しかし、石井氏ならびに野中氏の議論の本筋は、いかに商品開発過程を説明するのか、ないしこうした理論的枠組に基づいていかに企業にとって有意義かつ有効に商品開発をなし得るのかについて提言するという、理論的・技術論的関心である。

大半が企業の市場創造戦略の観点において内容が提示されている理論的枠組を、その副作用的な面からも解釈され得るという観点から紹介することは、われわれにとって確かに了解可能ではある。

つまり、氏は、生産者主権と消費者行動ならびに情報格差・知識創造と消費者行動との関連について理論的枠組ないし仮説作りをしようと試みている。この方向は、氏の採ろうとする市民に対する企業の影響論の内容をなすものと解され得る。それは、氏の言葉で言えば、企業行動の帰結についての「企

12) 村田氏が、主として参照するのは、次の書物である。

野中郁次郎『知識創造の経営』（日本経済新聞社、1990年）。

13) 村田氏が、主として参照するのは、次の書物である。

P. F. Drucker, *Management*, Harper & Row, New York, 1974.

業以外の人間」の観点からする説明の努力として認められる。この説明こそが、企業行動の帰結の法則的説明に当たるのである。

## IV 企業活動と市民生活

### 1. 企業活動と市民生活

生活労働には、一方で、手段的準備作業的特質を持つ営みと、他方で、最終目的的性格を持つ営みがある（189頁）。

このうち、前者つまり手段的準備作業的特質を持つ営みを消費者はできるだけ他者に代行させようという、生活労働の外部化の性向が見られる。この外部化によって消費者は、当該の部分の労働に必要とされていた熟練を失い、消費者の生活能力は低下・萎縮化する（190頁）。

生活手段のみならず、生活労働もまた企業によって商品として生産されている所に、資本主義社会における消費社会の特徴がある。

「つまり商品としての生活手段と生活労働から商品としての労働力がつくり出されているところ」（190頁）に資本主義社会における消費生活の特徴がある。

村田氏によれば、生活手段と生活労働の商品化は、それが消費生活の質を規定することに問題がある。その事態は、次のことを意味する。

①企業の見地から商品が作られるので、消費者にとっての安全性・良質性・機能性が軽視される。

②量産化・機械化・低コスト化・低価格化により品質が劣化した商品が提供される。

③使い捨ての商品が提供される。

④耐用年数の意図的短縮化が行なわれる（191頁）。

次に、消費者が購入し得る生活手段商品と生活労働商品の総額は、労働力という商品に対して企業が支払う価格に制約される。

さらに、消費生活を営むための熟練の範囲と質が、企業の作り出す商品によって規定される。

「ここでとくに問題となるのは、企業による画一的商品の量産化によって、生活労働に関する熟練を基礎にして成立しているところの家庭、地域社会、国に固有な伝統的・個性的・民族的生活文化が解体することである。」(191頁)

また熟練が不必要となるに伴って、それに関わる生活能力の萎縮が発現する。生活労働の熟練は、家庭・地域社会における人間相互の結び付きと学習、連帯、協力を前提しているが、生活労働の商品化は、それらの個人的・私的消費を可能とすることによって、家庭と地域社会における人間的結び付きが解体することに導く可能性を持つ(191頁)。

さらに企業による商品生産活動は、生活労働から市民を解放し自由時間を与え得るのであるが、この自由時間が商品を購入するための追加的資金の獲得を目的とした企業内での生産労働に使われたなら、市民生活の中において生産生活が占める割合が大きくなる。他方、この自由時間が自由時間として使われたなら、そこにはそこで、企業のお仕着せの画一的商品、特にレクリエーション・娯楽・教養に関わる商品による企業主導の画一的消費生活が展開を見ている(191頁)。

その上で氏は、資本主義の発達と消費生活との関連について、次のように論述する(192頁)。

①生活手段と生活労働の全面的独占的商品化というのは、商品化の対象範囲がますます拡大していき、市民が自給生産者の要素を全く持たなくなり、また、消費者は商品知識を持たなくなり、商品の判定能力を喪失することである。

②市場適応行動から市場創造活動への企業活動の転換というのは、市民の側の商品の必要性ではなくて、消費者教育を通じて企業が欲求を作り出す需要管理のことである<sup>14)</sup>。これとの関連で重要なことは、商品がそれを通じて

14) 村田氏の言明には定義か、現実に関する仮説かが判然とし難い言明が含まれる。

①生活手段と生活労働の全面的独占的商品化というのは、商品化の対象範囲がますます拡大していき、市民が自給生産者の要素を全く持たなくなり、また、消費者は商品知識を持たなくなり、商品の判定能力を喪失することである。

市民が個性・自我を確立する手段となるにつれ、確立されたと称する個性・自我は、実は、企業により操られているという傾向である。企業による欲望管理との関連では、市民が発見する問題と問題の解決方法を企業が提供して用意してしまうことに問題が潜んでいる。また企業が情報上有利な立場に立ち、情報格差を利用して、消費者に対して取引上有利な立場を取ることが問題になる。

以上が、村田氏の見解における、消費生活との関わりから見た企業活動の特徴と、それとの関連で発生した問題である。

村田氏によれば、そこで挙げられた問題にも関わらず、留意点が以下のようにある（192-193頁）。

①自給生産物と比較すると商品は、多様性、快適性、利便性、専門性、経済性に優れる。

②生活手段と生活労働、特に家事労働の商品化が、長時間の肉体的家事労働から市民、特に女性市民を解放した。

③雇用機会を市民に与え独立の生計を立てる道を開いた。

④市民の商品選択能力は外部化されたが、科学的分析を専門とする外部の専門家によってその能力は回復できる。

⑤現代の消費生活が抱えている問題は、全てが企業に起因する訳ではなくて、手っ取り早く最終消費のみを享受する消費者の性向にも問題がある。

このうち①から③は、企業が市民生活に与え得る利益である。④は、企業が市民生活に与える副作用には緩和され得る道もあることを言う。⑤は、企業が一方的に市民生活に副作用を与えるのではなく、副作用を受ける立場の市民の性向上の問題が副作用を増幅し得ることを言う。

---

②市場適応行動から市場創造活動への企業活動の転換というのは、市民の側の商品の必要性ではなくて、消費者教育を通じて企業が欲求を作り出す需要管理のことである。われわれの見解では、「ことである」というのは定義であって、提示された傾向が現状の社会で成立しているのかどうかは明確には言い切られていない。従って、村田氏の見解においては、全面的独占的商品化と企業による需要管理が現代社会で見られる傾向なのかどうか、が言い切られていないと解され得る。



引き続き村田氏は、生産生活と市民生活との関連について、次のように論述する。

管理と作業の分離は、直接的生産活動の担当者の立場から生産活動に関する管理労働を取り上げ、市民に執行労働のみを担当させる傾向にある。これは、供給能力が熟練労働による支配によって制限されている事態を解除し、市場の需要に即応できる供給体制を確立することを目的としている。このためになされるのが、組織化努力としての分業の努力と機械化努力なのである（194頁）。

管理労働の垂直分化は、市民に管理労働に関与する機会を増やし、管理労働の水平的分化は、同様に事務労働に関与する機会を増やすが、事務労働そのものが合理化の対象にあるので、事務労働の分業と機械化の進展に巻き込まれて、事務労働の熟練は、市民から取り上げられる（195頁）。

## 2. 企業の価格設定行動と社会

村田氏はさらに、盛田昭夫氏の見解<sup>15)</sup>に依拠しながら、日本企業では、競争に耐え抜くための価格設定が戦略的に決められ、その後コストが決められて、さらにその後利益が決まってくるという方式が取られていることを紹介している（216-217頁）。

氏の見解によれば、日本企業では、価格設定について欧米企業には見られない特徴がある。それは、競争価格が先行して決められ、そこから利幅を算出し、利幅を全て差し引いて原価を算出し、これを標準原価とする方式なのである。

こうした価格設定方法を採用故に、日本企業は、企業が自己負担する原価項目をできるだけ狭隘に限定し、負担しなければならない項目については、負担額を切り詰める原価管理を実行する。

これが「経営者に要請する営利原則として、日本企業の具体的・実質的指

15) 村田氏が、主として参照するのは、次の論稿である。

盛田昭夫（稿）『『日本の経営』が危ない』、『文藝春秋』（1992年2月号）所収。

導原価の内実」(221頁)を構成することとなる。

ここから株主への低い配当性向、労働者の低い労働分配率、長時間労働、高い労働密度、労働力構成の多様化と流動化、リストラ、部品供給業者への短い納期と低い買入れ価格の要求、公害対策費の節約と言った、市民にとっての一連の社会問題が発現する(221頁)。

標準原価方式の価格設定方法においては、株主・労働者・部品供給業者・地域住民が企業に対して突き付ける要求を無視もしくは軽視して、企業がこれらを削減できなければ、そうした価格設定方法は、実現できない。つまり、その実現は、株主・労働者・部品供給業者・地域住民の企業に対する要求が日本では弱体化している事態を前提しているのである。

### 3. 企業の発展と資本主義社会の変質

氏は、企業の発展と資本主義社会の変質について、次のように論述する。

企業の動きを通して資本主義社会の動きを究明することが、企業学としての経営学の究極の課題である。氏によれば、企業の発展に現れている資本主義社会の変質は、次のとおりである(224-225頁)。

氏は、企業の発展について、次のように論述する。企業の発展とは、生活手段ならびに生活労働が商品化している事態すなわち「生活手段と生活労働の商品化の進展」と、企業内分業の拡大であり、企業の発展に関して特に所有について確認されるべき事項は、所有・支配機構の非個人化の進展である。自己資本の提供者の主要部分が非個人すなわち他の会社や機関投資家になっているという進展は、企業結合が進んでいることを示す(226頁)。

われわれはこのうち、村田氏の企業支配観については前稿<sup>16)</sup>において取り上げたのでここでは割愛する。

---

16) 渡辺敏雄、前掲稿「Ⅲ 企業における支配の問題」ならびに「Ⅳ 経営学原理の特質と課題」を参照のこと。

#### 4. 企業と消費生活様式

氏は、生産者主導の消費生活様式の進展について、次のように論述する。

まず、氏は、生活手段と生活労働の商品化の進展と、企業による市場適応活動から市場創造活動への転換が、資本主義社会の特質についてもたらした変化を、自らの議論を要約する形で、確認する（228-229頁）<sup>17)</sup>。

さらに、氏は、管理者主導の労働生活様式の進展について、次のように論述する。

市民の生産活動は、ますます企業の中で行なわれるようになり、その際の至上目的は「消費者のもとめる商品を、できるかぎり低価格で、かつできるかぎり速く、必要とする量だけ確実に生産する」（230頁）ことである。このことを達成するために企業は、他企業と熾烈な競争を繰り返す。

こうした事態の中から、次のような資本主義の変質が、特に企業で働く人々について生じる（230-231頁）。

まず、消費者の求める商品を、できる限り低価格で、かつできる限り速く、必要とする量だけ確実に他企業に先駆けて消費者に手渡すという至上目的によって、働く人々が、ゆとり、連帯、仕事のやり方に関する決定権を持つという意味の職場共同体ないし職場社会の要素が、企業から喪失する。

次に、働く人々にとって、職場は生活空間から目的空間になる。この特質の変化は、生活手段と生活労働の商品化の進展が、市民の生産生活が展開される場面として企業以外の場면을排除する故に、一層深刻化する。

---

17) 氏は、この関連で次の傾向を提示する。

①企業が商品に組み込んだ発想ないし物の見方をそのまま需要し、企業が構想し提案した消費生活様式をそのまま需要する消費者が増大することは、生産者が主導する消費生活様式が進展することを意味する。

②生活手段と生活労働の商品化の進展は、市民が自給生産者としての性格を喪失し、必要とする生活手段を自ら作り出す能力すなわち「生活能力」を喪失することを意味する。

③生活手段と生活労働の商品化の進展は、また消費生活にとっての必需品を連帯して作り出す努力を断ち切ることで、家庭および地域社会の崩壊をもたらす。

④市民が消費生活を営むために身に付ける必要のある生活技能が、商品を使いこなす技能に転化する。

さらに、人件費の節約の名目の下に労働力構成が多様化することは、労働者間の連帯を困難にし、労働力の流動化は、労働者の生活権の保障問題が発現を見ることに繋がり得る。

以上でわれわれは、労働と商品に関する村田氏の見解を若干の位置づけを交えて紹介した。

われわれは次に、氏の見解の特質をまとめよう。

## V 経営学原理における企業社会像の特質—結びに代えて—

### 1. 経営学原理の方法論と企業社会論の内容—経営学か社会学か—

村田氏は、科学の課題として説明を採用し、従って企業学の特質を説明の科学として措定した。

この中で、村田氏は目的論的説明を重視しながらも、法則的説明も場合によっては適用しようとしていた。説明方法と密接な関連を持つのは、氏の企業行動の見方であった。

それに関して、氏の見方を要約すれば、企業は、①自らにとって望ましい帰結を意図に取り入れ、自らにとって望ましくない帰結を未然に防止しようとする、②自らにとって望ましくない帰結であっても、企業以外の人間から望ましいと評価された帰結については、その実現を意図に取り込む場合がある、③自らの帰結について、企業以外の人間から望ましくないと評価された帰結については、その発現を未然に防止することを意図に取り込む場合がある、ということであった。

村田氏の特徴的態度は、企業によって意図された帰結についても、ならびに、企業によって意図されざる帰結についても、こうした帰結が、企業以外の人間からの評価を通じて企業に与える反作用が企業によって意識される場合には、やがて何らかの形で、企業の意識的活動の中に組み入れられていき、その限りで、企業行動について「目的論的説明」が及び得ることとなるという形にまとめられた。

ここには、目的論的説明を重視する氏の立場が表れている。

しかし、氏は法則的説明も援用しようとして、次のように言っていた。

説明の科学は、市民が企業との関わりにおいて直面している問題を研究対象として取り上げ、こうした問題状況を引き起こす原因ならびに仕組みを明らかにすることを課題とする。この意味において、市民社会において企業との関連で問題が生じた時に、その原因を究明するのが、説明の科学の意味である、と。

ただし、このことに関する氏の触れ方は簡素であり、法則的仮説の確立と、企業活動に関わる諸現象の説明が可能な限り試みられなければならないと論述されるのみであった。

こうした氏の態度を前提すると、われわれの疑問は、法則的仮説の確立と企業活動に関わる諸現象の説明についての氏の見解においては、一方で、法則的仮説の確立がどのように行なわれ、それに基づいて説明がどのように進められるのかの意識が希薄であり、他方で、企業に纏わる事態のどのような部分の説明にそれが利用されるのかが指定されていない、というように要約された。

氏は、われわれが取り上げた本稿の範囲で、生産管理の労働者への影響と、さらに明確な形では、企業の商品供給と消費者生活との関連について、学説を援用しながら、仮説と考えられる言明を提示していた。

つまり、「企業による商品提供と生産者が主導する消費生活様式の進展との関連」、「企業による商品提供と市民の生活能力の喪失との関連」、「企業による商品提供と家庭および地域社会の崩壊との関連」、「企業による商品提供と市民の生活技能の商品使用技能への転化との関連」の指摘は、いずれも企業の商品提供と市民生活との関連についての仮説として捉えられ得る。

この限りでは、氏は、企業と社会における市民生活との関連についての仮説作りをする努力をなそうとしている。

ここに、元々の氏の説明の方法論の中心は、目的論的説明ではあったが、氏は、法則的説明も使用する姿勢も見せたのである。

ただし、法則的説明の対象は、氏の方法論からして、市民が企業との関わりにおいて直面している問題、市民社会において企業との関連で生じた問題、であって、より重要なことは、企業によって意図されざる帰結であって、企業に反作用を与える帰結に絞られざるを得ない。

ここで、われわれの見解によれば、労働者への分業の影響とその対策としての民主化の施策は、内容的にこの方向に沿うものとなっている。

こうした氏の方法論の流れで考えれば、消費者への影響に関して言えば、上述の帰結とは、消費者にとって害悪と認識される帰結としてしか解されざるを得ない。なぜなら、その場合にのみ、市民は害悪の根源をなすと見られる企業に反感を持ち、この反感がやがて企業に回避行動を誘発すると解され得るからである。

ところが、氏の提示した仮説は、いずれもこうした直接的害悪の説明をなすと考えられる帰結の説明のための仮説ではなく、企業が市民の日常行動の長期的変更に対して与える影響を説明する仮説であると解され得る。

つまり、市民の生活能力の喪失、家庭および地域社会の崩壊、市民の生活技能の商品使用技能への転化は、いずれも、直接的害悪と言うよりは、消費者行動の性向の長期的変更として解され得る。

こうして、氏が方法論の部分で作ろうとしていた、企業の回避行動を取らしめる程の消費者に対する害悪に関しては、仮説作りの試みはなされなかった、と解され得る。対象と方法に関する論述の部分で取ろうとしていた氏の態度は、経営学を飽くまで経営学原理として構築しようとしたのに対して、提示された仮説は、企業の市民生活影響論ないし社会的影響論とも言うべき仮説であり、氏の言うようには、企業がその帰結の回避行動に出るという種類の事態が問題になっている訳ではない。

ただしわれわれは、むしろ、氏によって提示された企業の市民生活影響論ないし社会的影響論は、企業中心社会論としての一步を踏み出した意義を持つものとして評価できることを大書したい。たとえ、村田氏の学説の現状が、経営学原理と企業中心社会論との、ないし経営学と社会学との渾然一体の内

容になっているとしても、そうした評価は揺るがないとわれわれは考える。

## 2. 経営学原理と国別事情

村田氏は、生産合理化活動には、人的生産力を対象とする分業化の原理と物的生産力を対象とする機械化の原理があるとした。分業化の原理について、氏は、特に、企業合理化に必然的に伴う変更への抵抗それも感情的抵抗を取り除く政策の基礎論として、マズローとマグレガーの研究における統合と自己統制論ならびに、部分的にそれに関連するものとして、開放的社会・技術体系論に基づく自律的作業集団の編成論を取り上げた。

ここでわれわれの知見によれば、分業に対する施策が出てきたのは、明らかに、ヨーロッパとアメリカである。それらの国々で分業が徹底した根拠は、そもそも職場で個人主義が浸透している国では、まずは、分業を徹底し、一人当たりの職務の幅を狭くすることによって、生産効率を上げることと、さらに根底的には、分業の結果生まれる一人当たりの職務の範囲を明確にすることによって、個人と個人の関係の区切りを明確にすることが必要とされたからである。こうした分業化の徹底に対する反動として、個人レベルで仕事への興味が失せ、その結果、事業所レベルで生産効率が減退した。

こうした事態に対する対処の試みとして、そもそも人間の欲求は何か、を追求し、その認識に基づき労働者に与える仕事の内容に変更を加えたり、職場が技術的要素とならんで社会的要素から成ることについての認識に基づいて自律的作業集団の試みがなされた、と解され得る。

いずれについても、そもそも職場の病理とその対処策は、欧米の産物なのである。

生産合理化について、村田氏が、そうした試みを紹介する学説史的な意味については、われわれもこれを高く評価する。

翻って、一方で、生産合理化に伴う病理が、日本の企業の中でどれだけ現実味を帯びて認識され、他方で、そうした病理に対する対処策がどれだけ必要性を認識されていたのかについては、村田氏の見解において紹介されては

いない。

われわれの限られた知識によっても、そもそもチームワークが心情的に組み込まれ、相互監視とならんで相互扶助が見られる日本の職場では、分業の病理とその対処法の認識の意義はさほど大きくないとも見られ得るのである<sup>18)</sup>。

日本の企業の中で、欧米の自律的作業集団の紹介を待って始めてそれを導入したという企業については、われわれは寡聞にしてこれを知らない。むしろ逆に、欧米の企業が、日本の作業集団のチームワーク性を取り入れて生産現場の問題を解決しようという動きを知るに至っている<sup>19)</sup>。

われわれは、以上の事態を一般化することの危険は十分承知しながらも、そうした事態の存在を、ここで披露しておきたい。

村田氏は、日本における生産民主化について、トヨタ生産システムに関して現状を確認し、今の所、作業内容上の重要な決定は、管理者の管理下にあることを確かめてはいるものの、作業現場における管理者の権限の範囲について、一方で欧米の理論ならびに政策と、他方で日本の職場組織の現状との特性の対比にまでは至っていない。

われわれの立論に理があるとするならば、われわれは、村田氏の議論は、対労働者の政策の理論的な根拠を練るという氏の見解の中核部分である生産合理化と生産民主化の箇所については、欧米の議論の紹介と位置づけに終始していると言わざるを得ない。

### 3. 個人と家庭の理想像

村田氏の見解においては、労働疎外、健康・生命を脅かす欠陥商品の製造、

---

18) 本邦で紹介されている人事理論ならびに人事政策論が、欧米の産物であることを率直に指摘し、その上で日本的職場のチームワーク性と欧米の職場へのその移行可能性を議論している書物に、次の書物がある。

大野正和『まなざしに管理される職場』（青弓社、2005年）。

われわれは、この書物によって、欧米の職場についての認識と政策が、日本の職場では、必ずしもそのままでは通用しないという認識を得た。

19) 大野、前掲書、31-68頁。



公害に代表される自然環境と人間の生命・健康の破壊、科学・技術の私物化、文化の墮落、教育内容の貧困化、生活手段の商品化に伴う家庭・職場社会・地域社会の解体といった、現代の企業中心社会における否定的な事態が挙げられている。

しかし、われわれの見解によれば、氏は企業中心社会の否定的な事態を個別に列挙するだけであって、氏が抱く肯定的な社会ないし理想的な社会の全貌は、積極的に描かれることはなかった。その限りで、そうした像は不明確である。例えば、新商品の継続的登場を文化の墮落と見るか、新商品による革新的機能の社会への浸透と見るかは、価値観念とそれに関連した概念の選択の問題であり、そこに込められた村田氏の価値判断の問題である。

氏は、このうち文化の墮落の概念を取ったのである。

そうだとすると、氏は、機能的な働きを持つ商品が浸透せず伝統文化の継承される社会を希求するのであろうか。

同様のことは、家庭についても言える。

氏は商品による生活熟練の退化と言うが、反面、商品は、氏も言うように、市民を煩瑣な家庭内労働から解放し、余剰時間を他事に振り向けるという側面を合せ持っている。

生活熟練の退化と言った否定的な表現がなされるのなら、そもそもどのような家庭が理想なのかについて、明言されなければならないと解せられる。

村田氏の見解においては、家庭の目的については、労働力の再生産であると見られていると解して大過ない。労働力の再生産にとっては、新商品の浸透はむしろ歓迎され得る。例えば、新商品の浸透による休息時間の増加は労働力の再生産に肯定的に作用するであろう。反面、村田氏は、家庭への新商品の浸透による生活熟練の退化を憂えるのである。

生活熟練の退化と機能的商品の家庭内浸透という、新商品の持つ二重の特質を述べたのみでは、氏の見解は、新商品の浸透によって生活熟練の退化であろうという懸念を表明するに留まり、家庭の理想像が不明なままの説になっていると言わざるを得ない。

われわれは、同様のことを、さらに次の数箇所でも指摘できる。

まず、氏は、次のように言っていた。

「ここでとくに問題となるのは、企業による画一的商品の量産化によって、生活労働に関する熟練を基礎にして成立しているところの家庭、地域社会、国に固有な伝統的・個性的・民族的生活文化が解体することである。」(191頁)

また、商品は、市民が個性・自我を確立する手段となるのであるが、確立されたと称する個性・自我は、実は、企業によって操られている傾向があり、企業による欲望管理は、市民が発見する問題とその解決方法を、企業が提供して用意してしまうことに問題が潜んでいる、と(192頁)。

さらに、現代の消費生活が抱えている問題については、それらの全てが企業に起因する訳ではなくて、手っ取り早く最終消費のみを享受しようとする消費者の性向にも問題がある、と(193頁)。

これらの箇所における氏の見解においては、明らかに、個性・自我の確立が、個人の理想であると認識されている。また、生活労働の熟練こそが、地域社会、国に固有な伝統的・個性的・民族的紐帯形成の基盤をなすものであると認識されている。

われわれの看取り得る問題は、生活労働の熟練を維持回復して、それに基づいた生活文化を築き上げることは、氏の提唱になる企業の長期的存続維持<sup>20)</sup>と相並び立つのであろうか、ということである。

総じて、村田氏の見解においては、市民ないし生活者の理想像ならびに家庭の理想像が不明瞭である。

#### 4. 商品化と管理化

村田氏は、管理学としての経営学の規定を否定した。

そして、企業学としての経営学が措定され、そこでは企業中心社会が念頭

---

20) 氏が、企業の長期的存続維持の志向を承認することについては、次を参照のこと。  
渡辺敏雄、前掲稿「Ⅳ 経営学原理の特質と課題」。

に置かれた。企業中心社会では、商品が中心概念に躍り出る。

氏の見解においては、企業外部的には、企業が提供する商品によって生活労働と生活手段を含む家庭生活が規定される面が、専ら考察されているのである。

商品という側面に思考を集中することと関連して、企業内部的には、村田氏は、企業の商品生産組織体としての側面のみに注目した上で、生産に直接に関わる人々のみに思考を集中する。

村田氏は、このような形で、商品を重視し、その生産過程ならびに家庭生活への影響を考察している訳である。

しかし、企業の内部ならびに外部への影響は、商品から発生する事態のみであろうか。

われわれは、氏が対象規定の段階で排除した「組織」を想起したい。

つまり、村田氏の見解によれば、研究対象として組織を採用する立場は、使命を異にする多くの組織から構成される多元的社会を想定し、その際、多元的社会が機能するかどうかは、自律的組織体の管理活動に依存すると理解している。こうした立場からは、管理一般が経営学の対象となるとされた(3-4頁)。

氏は、このようなやり方で管理一般を対象とする立場を取らず、企業を対象とした。この段階において、氏の思考からは、管理という現象が、考察範囲の優先的位置からは脱落し、管理が取り上げられるとしても直接的な商品生産との関連において射程に入ってくるのみであった。

しかしわれわれの見解によれば、こうした氏の対象規定によっては、第1に、企業内部的に、商品生産組織体のうちの商品生産担当部分以外の箇所における管理現象が蔑ろにされることとなる。この事態は、管理組織における事務労働についての管理現象が考慮の外に置かれることとなって発現する。今日、労働力の多くが事務労働に携わっている事態に鑑みると、管理組織における人々に対する管理がもたらす問題について独自の光を当てる必要があると解され得る。

第2に、われわれは仮に企業を含む組織一般を考えないにしても、氏が対象とする営利原則に従う企業の内には、氏が主たる対象として措定する商品生産組織体だけではなく、サービスを販売する企業があり、もちろんそこでは、直接にサービスの生産・販売に従事する人から管理組織に所属する人々迄がいる。今後、サービス産業における経営問題は取り上げられて然るべきであり<sup>21)</sup>、またその問題の中に、そこでの管理問題があることも事実である。もちろん営利企業内部の対象の広狭を問うこの第2点は、氏が組織ないし管理を主たる対象としては考えないことの帰結ではないことを、われわれは承知の上で明示している。

第3に、企業は、直接的に生産に携わる従業員を含めた構成員を、村田氏の言う生産合理化とは違った意味での管理の対象とする。一例を挙げれば、従業員の居住地の選択や居住地内の人間関係にまで管理活動を浸透させることがこれに相当する<sup>22)</sup>。

管理化についての以上の指摘は、商品生産組織体についてすら、上記第1点ならびに第3点でわれわれが指摘したような管理問題と管理化の浸透があり得ることを考えると、ここで明記して然るべきであろう。

現代社会の特質の考察に際しては、われわれは、企業内の管理の影響ならびに企業外へのその浸透作用を考察に入れる必要を痛感する。

---

21) われわれが、サービス企業従事者の管理問題について例示的に敷衍するならば、それらの人々の接客態度そのものが商品となり、その限りで商品生産と同じように接客態度形成が管理の対象となる。その意味で研究の対象となり得ると解され得るのである。アーリー・ホックシールド (Arlie R. Hochschild) は、次に掲げる書物の中で、航空機乗務員の感情が如何に企業によって管理されているかについて研究し、接客そのものが顧客に対する商品となって、企業管理の対象であることを明確にした。

Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart—Commercialization of Human Feeling—*, University of California Press, London, 1983. (邦訳：石川 准、室伏亜希 (訳) 『管理される心—感情が商品になるとき—』 (世界思想社、2000年))。

22) 企業が、その所有する社宅の人間関係にまで管理を及ぼす姿については、次を参照のこと。

渡辺敏雄(稿)「企業社会と家庭生活」、『商学論究』(関西学院大学商学研究会)、第57巻第4号、2010年3月所収。

村田氏の経営学原理における構想は、企業が市民に対してどのような影響を与えるのかについて、企業の行動原理ならびに市民生活に関する認識を展開しながら、思考の枠組を示した。

市民に対する企業の影響論を展開するには、以上でわれわれが記したように氏の議論に関しては、構想そのものについても、捕足的研究がなされなければならない面があり、また、氏の研究は、構想の段階であるので、それを実際に企業行動ならびに市民生活についての資料的研究によって、内容を豊富にすると共に検証していく必要がある。

その意味では、村田和彦氏の経営学原理は、企業行動と市民生活について考察する際の稔りある出発点をわれわれに与えたと言っても、過言では無いであろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)