

第3章

企業パーパスと「目的と手段の転倒」

フリードマン(Friedman,M.)が1970年9月13日付の「ニューヨークタイムズ」に(その後いわゆるフリードマン・ドクトリンとして有名になった)記事(エッセイ)「企業の社会的責任は利潤を増やすことである(The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits)」を寄稿して50年が経過したことを記念して発表された28編の記事(論文・エッセイ)が《shareholder vs. stakeholder》の視点から編集され電子書籍『50年後のミルトン・フリードマン(Milton Friedman 50 Years Later)』として公開されている⁽¹⁾が、そのなかにも企業パーパスに言及した幾つかの論文がある。

そのひとつであるリプトン(Lipton,M.)の論文「フリードマンのドクトリンを超えて。事業会社の真のパーパス」⁽²⁾は、このフレーズ(「企業の社会的責任は利潤を増やすことである」)は半世紀にわたってアメリカ資本主義の基盤としての「株主第1主義(shareholder primacy)」を支持する言葉として使われてきたが、近年では、パンデミック及び不平等・不公正への新たな関心が高まり、企業のパーパスはどうあるべきかという議論が加速し、企業の新しいパーパスを明確にする必要性が高まっている、という文章から始まっている。「フリードマンドクトリンは、80年代以降ビジネススクールや役員室で定着し、ウォール街の福音として受け継がれてきたが、2008年の金融危機を境目に、それに代わって、ステイクホルダー資本主義がアメリカの持続可能で幅広い長期的な繁栄の鍵であるというコンセンサスが得られつつあり、広く浸透してきている。このことは、世界経済フォーラムが2016年に発表したコーポレート

ガバナンスの新しいパラダイム、ステイクホルダーと ESG（環境、社会、ガバナンス）原則を包含する 2020 年ダボス宣言、ビジネス・ラウンドテーブルによる「2019 年の株主第一主義の放棄とステイクホルダーガバナンスの採用」によくあらわれている、と。

しかしながら、いまだにステイクホルダー・ガバナンスを否定し、フリードマン・ドクトリンを信奉する人もいる。例えば、フリードマン論文の 50 周年を記念して、フーバー研究所の研究者 4 名（ジョージ・シュルツ、マイケル・ボスキン、ジョン・コーガン、ジョン・テイラー）（Shultz,G.,Boskin,M.,Cogan,J. and Taylor,J.）が発表した論文⁽³⁾では、そのタイトルが「コレクティビズムに騙されるな」であり、企業は株主に利益をもたらすことで良いことをするのであって、「社会的責任」という幻想を追い求める必要はない、と主張されているし、ハーバード大学法学部のルシアン・ベブチャックとロベルト・タラリタ（Bebchuk,L. and Tallarita,R.）⁽⁴⁾は、ビジネス・ラウンドテーブルが取り入れたステイクホルダー・ガバナンスはナイーブであり幻想である、と決めつけている。

しかし、リプトンの予想したように、ベブチャックたちの主張を否定する議論がすぐに提起され、例えば、ディナ・メドランドとアリソン・テイラー（Medland,D. and Taylor,A.）は、「推論の幻想」と題する論文⁽⁵⁾で、ステイクホルダー・ガバナンスを支持し、フリードマンの 50 年前の教義を維持することに反対する議論を総括している。「株主の利益を単純に優先させることは、実際には、もうしばらく前に選択肢から外れているのだ。今日の株主は一枚岩ではなく、いまでは、多くの株主が、より長い時間軸と、環境、社会、ガバナンスの問題をより実質的に測定することを熱烈に支持している。企業経営者は、どの株主を引きつけるかに関して、ある程度の選択権を持っている」、と。

そして 40 年以上にわたってステイクホルダー・ガバナンスを支持し、「取締役会の受託者責任が問われる相手は企業であり、企業それ自体である」（That it is the corporation, qua corporation, that commands the fiduciary duty of its board of directors.）と考えているリプトン自身は、「取締役会と企業のリーダーは、企

業のパーパスを明確にする」という「信念のもとで」、「パンデミックによる混乱を乗り越え」企業を「再建する機会を得たのである」、との認識に立って、企業のパーパスについてつぎのような、「シンプル」だが「洗練された」ものであるがと断りつつ、「定式化」を示している：「企業のパーパスは、合法的、倫理的、収益的、かつ持続可能な事業を行い、その成功を確保し、長期的に企業価値を成長させることである。そのためには、企業の成功に不可欠なすべてのステイクホルダー（株主、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会）に配慮し、企業とその取締役会が経営判断を行い、企業のパーパス追求を支える重要なパートナーである株主と定期的に交渉し調整する（engagement）ことが必要である。このような方法でパーパスを達成することは、取締役会の受託者責任および株主のスチュワードシップ義務に完全に合致している」⁶⁾、と。

そして、「この企業パーパスは・・・すべての事業体に適用できるほど広範であり・・・、持続可能な収益性が基本的なパーパスであるということは営利企業のパーパスには投資家のために価値を創造することが含まれていることを認めるものである」⁷⁾、という注釈が付けられている。

リプトンの主張は、本書の立場から言えば、原則的に賛成であり支持するものであるが、いまひとつ説得力に欠けるのだ。例えば、何故に、フリードマン的発想が広く受け入れられてきたのか、そして今でも支持されているのか？そのような疑問に対する納得のいく説明が不足しているように思えるのである。

フリードマン的発想が長らく支配的であり今でも評価する動きがある、という現実・・・。そこにはそれを支持せざるを得ない何らかの根拠があると考えの方が自然であり、我々にとっては、その現実を含めてこれまでの流れから今後の展望までをトータルに説明すること — 一方で、株主第一主義マネジメント、他方で、ステイクホルダーズ重視のマネジメント、という相反する見解を生み出している現実を合理的に解釈すること — が求められているのであり必要なのである。

以下、上記の行論で紹介してきたさまざまな企業パーパス論（言説）を、何故に企業目的が企業の存在意義（理由）の見直しという文脈のなかで取り上げ

られ多くのヒトを巻き込んで論じられているのか、という問題意識に立って、また（本書の執筆者（宮坂）の持論でもある）「目的と手段の転倒」という視点から、改めて読み解き、その意味を確認してみたい。

第1節 目的と手段の連鎖という視点

本書の執筆者（宮坂）は、企業目的について、武村勇の研究（企業目的論）^⑧から多くのことを学んできた。

武村、曰く。「われわれは、企業という人間集団を、体制・組織・個人という三契機から成る三位一体(Trinity)的存在であるとみている。・・・企業が複数の個人から構成される組織的な集団であることにまちがいはないのであるけれども、それだけでは、他の組織、例えば官庁や軍隊や学校や労働組合や宗教・学芸・慈善・スポーツ・レジャーなどのさまざまなクラブ・協会となんら変わるところがない。しかし、企業という組織」には「他の組織とはどこか違ったところがある」。「それは、企業にはつねに『金儲け』、すなわち私利私欲という課題がつきまとい離れないということである。この利潤は、資本主義経済体制ないし自由経済体制という社会的枠組の中の企業にのみ特徴的に認められる事実であるから、われわれは、これを「体制」(Social system)という契機として理解しなければならない」。

「企業は単なる組織一般からはみでた存在であるから、これを社会学的、社会心理学的ないしシステム論的に接近するだけでは、体制的側面が脱落する。これは、企業に対する組織論的接近の限界を示すものである。また、経済学から派生した、古典的ないし伝統的経営経済学では、組織的側面や個人的側面を逸するおそれがないとはいえない。しばしば指摘せられるその実践的不毛性の問題は、すぐれて思弁的、歴史観的、傾向論的であって、日常的な予測性(Predictability)や操作性(Operationality)の要求に十分答えてこなかったところがあるからでないかと思われる」。

「企業の体制・組織・個人の三位一体観は、企業のもつ目的を、それぞれ個人目的、組織目的、体制目的の三目的に分解して考察することによって最も明らかにすることができる」。

このような基本的認識に立って、武村氏は、「体制目的という与えられた目的と組織目的という作られた目的」（傍点引用者）の峻別を重要視され、両者の関連を、サイモン（Simon,H.）の「目的の階層性」概念にもふれつつ、「目的と手段の連鎖」という考え方を積極的に提示されている⁸⁾。武村の考え方を本書の執筆者（宮坂）なりに翻訳して文章化すると、例えば、つぎのように表現されることになる⁹⁾。

管理（マネジメント）とは他の人々を通してものごとをなさしめることであり、内容的にいえば、（共通の目的、コミュニケーション、協働意欲、から成立する）組織（そして協働体系）を維持していくことである。管理をどのように解釈しようとも、たとえば、いかにして一定の（与件としての）目的を効果的に達成するかが最大の問題とされようとも、組織を構成する個人の目的と対立する共通の目的に向かって個々人をいかにして協働させるかが問題にされるとしても、そこには、個人の目的と組織の目的はそのままでは必ずしも一致しないという「事実」が前提として横たわっている。

このことは、資本主義企業の場合には、特に、明白であり、企業の目的と（それを構成する）管理されるもの（個人、ヒト）の目的は、原則的には、対立する。したがって、管理では、なによりもまず、いかにして共通の目的をつくりだすかが最大の問題とならざるをえないのである。しかもつぎつぎに新しい「共通の」目的を設定し続けていかなければならないのだ。

協働体系の1つとしての資本主義企業は個別資本の運動形態であり、資本の投入をその存在の基礎としている。だが、資本とは増えてこそはじめて意味のある存在であり、増殖せしむべき投入されたものである。したがって、企業の活動はすべて究極的には個別資本の自己増殖との関連において理解しなければならないことになる。企業経営は利潤の追求を目的としており、それも単なる利潤指向ではなく、利潤極大化指向である。すなわち、個別資本を増加せしめ

るものは利潤であるから、個別資本の運動は利潤に向かったの運動となる。しかも、それが増加することそれ自体が運動の本質であるがために、その運動は必ず利潤極大化への運動とならざるをえない。

資本主義社会においては企業が利潤追求をおこなうことは経済法則的に定められたことであり、個人が欲すると欲せざるとにかかわらず、それはいわば宿命的に背負わされたものであり、利潤極大化指向は「体制関連的な資本の論理」である。

但し、利潤の追求にはそれぞれの時代ごとに特色が見られる。例えば、利潤追求は自由競争の時代にあつては、アダム・スミスのいうならば、企業が自らの利益を追求することには、結局、「見えざる手」の働きによって、社会の公益に貢献する可能性があり、国益と利潤追求活動とがほぼ一致すると考えられ、その意味で利潤追求は「客観性」を一応もちうる事ができた。言葉を換えるならば、利潤追求は社会的に公然と承認されていたのであり、それを共通の目的として信じこませることが可能だったのである。

しかしながら、資本主義が独占資本主義段階にはいると利潤追求は独占利潤の追求となり、目的がその「客観性」を失うようになってくる。もちろん、この時代にあつても「大前提としての利潤追求」つまり「法則としての利潤追求」は事実・現実であり、何人もこれを否定することはできない客観性をもっているのであるが、企業の目的としてすべての人々に承認されるかといえばそうではなくその「客観性」を失うことになる（企業家としては、利潤追求を企業の直接の目的であるとは — その反社会的性格ゆえに — いいがなくなってきたのである）。このように独占資本主義段階に入って利潤追求目的が目的としての「客観性」を失うや否や、さまざまな見解（複数目的説、適正・満足利潤説など）が企業目的として展開され、経営理念論が出現するようになった。これは（いままで存在すると信じこませてきた）共通の目的が存在しないことが誰の眼にもあきらかになってしまったからである。

バーナード (Barnard,C.I.) は、改めて言うまでもなく、企業でも、組織一般と同じ

ように、共通の目的が重要であり必要であることを、自らの経営者としての経験を踏まえて、我々に、理論的に教えてくれた人物である。

企業の目的は利潤追求ではなくサービスである⁽¹⁰⁾。

バーナードのこの言葉は、経営者として利潤追求が共通の目的とはなり得ないことを経験として実感したヒトの「信念」として読み取ることができる。

バーナードは企業の目的を利益 (profit) におくことを否定して、つぎのように言っている。「いかなる組織の客観的目的 (object) も利潤ではなく、サービスである」。彼にとっては、「産業組織での目的は財やサービスの生産なのである」。但し、バーナードの利潤観は多少複雑であり、読み手を惑わせる。

眞野脩「バーナードの企業観」という論攷がある⁽¹¹⁾。眞野は、バーナードは主著ではほとんど企業について語っていないと言われている → 彼の企業観は明確にされていない → バーナードの具体的な企業観を知るためには主著以外のものに求める事が必要となる、という立場から、バーナードが残した草稿に依拠してバーナードの企業観を明らかにしている。

何故に、多くのヒトが利潤に拘ってきたのか？ 眞野に拠れば、バーナードは2つの理由をあげている。第一に、「アダムスミス以来」多くのヒトが「経済学モデルの上に純粋に理論的枠組みを構築しようとして来た努力」の結果、「人間の行動目的は利益の極大を追求するとする方が良いと考え」られ、「こうした擬制が長い間繰返し用いられている間に」「営利行為が社会的にも望ましい結果を生み出すとする考え方が生み出されたり、逆に社会的に害悪を流す行為として批判する考え方が生み出されたりして、次第に一つの公理の様な理論上の地位が与えられる事となった」ことであり、「もう一つの理由として、「利益を得た人々が、華かな成功者として人々の注目を集め、その利益獲得の過程が人々の観察の対象とされて来た事実」があげられる。

利益が今日の経済学や経営学で重視され、逆に、損失には余り関心が向けられないのはこのためであり、バーナーは、損失を、組織均衡の視点から、より重要視している。彼にとっては損失を出さないことが重要なのである。

同時に、バーナードの利益概念も独自のものである。眞野に拠れば、バーナードが「企業の利益として捉えているものは、純粋に組織経済の均衡を求める組織自体の意

思より見ての判断によるもの」であり、「均衡状態にあり安定した企業とは、株主に対する配当も国家への納税も行われている」ために、「通常の会計上の利益の相当部分は当然に生み出している訳である・・・だから、ここで言う企業の利益とは、配当や税金、管理者報酬等を差引いた上での剰余金乃至積立金と言われる種類のものを中心とした組織自体の取得分を意味する事となる」。

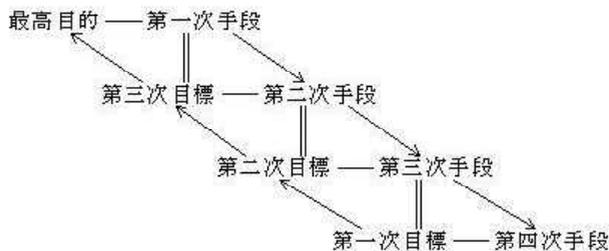
したがって、この文章を読む限り、バーナードが企業は利潤を追求するという場合の利潤の中身は、単なる「儲け」ではなく、「内部留保」として理解されているものである。このことは、少なくとも、バーナードが擬制資本を念頭においた株価重視マネジメントを重要視していなかったことを示している。

更に付け加えておくと、「理想主義者であると共に現実主義者」であり、「企業は社会的財やサービスの生産配分と言う機能の担手であると共に、人類の福祉を生み出す協働活動の」場である、と見做していた、「バーナードの眼は」、眞野の文章から拾えば、「常に、長期的な企業の存続の可能性にむけられている。長期的な企業の存続発展の為には、結果として企業自体の純益はゼロの状態であるべきであり、生産性の向上による成果は、組織の構成員である株主、債権者、消費者、従業員、国家地方公共団体、取引先等の所得の増大に振り向けられるべきなのである」。

後段の文章は、引用者（宮坂）の文脈では、バーナードがステイクホルダー重視のマネジメントを提唱している、と理解されるような流れになっている。

それでは、そのような時代のなかで、「体制関連的な」利潤極大化という企業目的と、客観性をもちえない「目的としての利潤追求」（したがって、他の目的が企業の目的とされる）との「対立」はどのように解決されているのであろうか？ これは目的と手段の関連の問題である。この目的と手段とは直接的には必ずしも結びつくものではないのであり（図表3-1）、現実の企業経営においては、大前提の利潤追求に制約されつつも、それへの手段や方法・方策となると、その間には幾多の経路が存在している。すなわち、この目的と手段の間にはさまざまな中間項が存在しているのである。

図表 3-1



〔出典〕武村勇『科学としての経営学』182 ページ。

たとえば、極大利潤の追求という企業目的に対して、販売高増大と多角化という2つの手段が考えられるとする⁽¹²⁾。ところが、これらの手段に対しては、それぞれ第2次的諸手段、たとえば、販売高増大についていえば、売価の切下げ、新販路の開拓、新製品の開発、効果的広告、流通経路の短縮、販売組織の能率化などが考えられる。さらに第2次的諸手段に対しては、またそれぞれ第3次諸手段、たとえば新製品の開発についていえば、研究スタッフの充実、新アイデアの開発方法、外国技術の導入、消費構造の変動の調査などが考えられるであろう。

この場合、企業者が効果的に極大利潤を実現しようとするならば、ただ単純にかつ観念的に、その目的を直接に追求するものであってはならないということが重要である。彼は、ただ目的そのものを願望するだけでなく、諸手段に、その階層的系列に沿って、自分の注意を推し進めなければならない。この際、企業者が、さらにより効果的にその目的を実現するためには、彼は手段をただそれ自体として扱うだけにとどまらず、むしろ目標として行動することが要求

される。すなわち、彼は、手段を目標として、手段をあたかも本来の目的でもあるかのように — この場合本来の目的は潜在化する — 意識することによって、よりよくその目的を達成することができるのである。

前例についていえば。極大利潤の追求という目的に対する第1次諸手段の1つである販売高増大、第2次諸手段の1つである新製品の開発、次いで第3次諸手段の1つである新アイデアの開発方法という具合に、手段の下向的系列があきらかになれば、こんどは、これらの手段を単に目的に従属する手段そのものとしてみることなく、すなわち、この場合最低次手段である新アイデアの開発方法の研究を、あたかも最高目的であるかのように、第1次目標として行動し、漸次本来の目的へ上向しつつ、行動の指針を求めてゆくことが、究極において、本来の目的である極大利潤の追求を最も効果的に達成することになる。したがって、そこには、最低次手段であり、極大利潤の追求という本来の目的から最も縁遠いと考えられる新アイデアの開発方法の研究及びその成功が、結果において最も本来の目的に奉仕することになるという関連が存在している。簡潔に言えば、利潤極大化という「企業目的」は、自らは潜在化して、その下に所属する諸手段を、目標化することによって、前景へ押し出すのである。

これら（手段⇒目標）が経営目標といわれるものである。たしかに、企業の構成員には利潤追求という目標を受け入れざるをえない「基盤」（労働力の売買）が存在しているが、表面的には、共通の目的となるのは、（環境、公害、社会的責任、などの）「社会的制約条件」を考慮に入れて設定された経営目標である。つまり、社会的制約条件をとり入れることによって経営目標はすべての関係者に納得され受け入れられるより共通の目的となるのであり、社会的制約条件をできるだけ多く反映した目標ほど共通の目的としてはよいものである。

本章は、上記のような武村説からヒントを得て、その発想を応用する形で、企業パーパスを、「目的と手段の転倒」という視点から、考えるものである。

第2節 企業目的と「目的と手段の転倒」

我々が現在生きている資本制社会はその社会そのものが目的と手段が転倒している社会である。これが本章の執筆者（宮坂）の基本的な認識であり立場である。

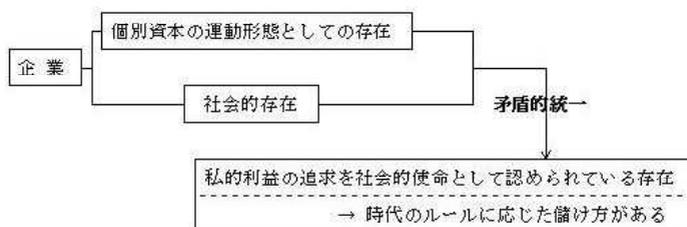
企業活動に引き付けて言えば、人々が必要としている財やサービスを効率的にうみだし供給するために（資本制社会で最も効率的に資金を調達できる株式会社に代表される）企業という装置が作りだされた、という考え方である。この場合、「人々が必要としている財やサービスを効率的にうみだし供給する」ことが「目的」であり、「企業という装置」の発明はその目的を達成するための「手段」だったはずである。しかしながら、人々のニーズに応えた財やサービスを供給し続けるには企業という装置を維持し続けていかなければならない。特に、資本制社会では、企業は儲けがあってはじめて存続が可能な社会であり、企業が維持され存続していくためにナチュラルに手段が目的に変移し、何時しか目的と手段が転倒する。

というよりも、正確に言えば、資本制社会では、財やサービスがつくりだされ供給され続ける（企業の維持・存続）には利潤が創出されることが必要不可欠な条件なのであり、儲けることが企業の維持・存続（財やサービスの供給）の「与件」となっている。ここに、「企業を維持するために利潤を追求することが目的であり、財やサービスを供給することはその手段である」という構図が生まれる。資本制社会は、「利潤追求が目的であり、財やサービスの供給がその手段である」という仕組みがビルトインされた社会であり、その意味で、目的と手段が転倒している（それ自体は非難されることがないという意味で、それが「正常な有り様」として法制度的にも認められている）社会なのである。

我々が生きている社会が「目的と手段が転倒している」社会であると言うことは、別言すれば、その社会で事業を展開している企業には2つの側面があることを意味している（図表3-2）。企業は人間によって創りだされた装置であ

り、利益をあげなければ生き残れないが、同時に社会に受け入れなければ存続することができない、という存在である。後者の側面が社会的存在としての企業である。企業はその活動を通して社会に受け入れなければ存続できない存在なのであり、その社会の価値や規範を受け入れて事業活動を展開することが前提条件になっている。これは企業の社会化（社会規範の受容）と言われている。

図表 3-2 図解：企業の2つの側面



〔出典〕 宮坂作成

企業は目的は利潤追求ですので頑張ってできるだけ多く儲けて下さい、しかしルールには従ってもらいますからね、という訳である。重要なのは儲け方である。というのは、その儲け方が時代や地域によって異なっているからである。

企業の社会的存在としての側面は当たり前のものであり何事もなければ潜在化し多くの人が気づかない、という代物である。企業の社会的責任が重要視される背景には企業活動の前提にある「社会のルール」が大きく変容し責任の取り方が変わってきたという現実がある。私たちは大変動の時代を生きている。

以上のような考え方に立って、企業パーパス言説を読み解いてみよう。

第3節 「目的と手段の転倒」から読み解く企業パーパス言説

企業とは私たちにとっていかなる存在なのか？ 企業のあり方がさまざまな学問分野で「新しい」視点から問われている。例えば、企業パーパス論もそのひとつであり、第1章で概観してきたように、多彩な書籍、論文、記事などで、企業の目的が企業の存在理由を見直そうという意味合いで問題視され、その具体的な内容を巡ってさまざまな見解が提起され、議論が展開されている。それらの企業パーパス言説は多彩であるが故に、それなりの交通整理が必要である。諸々の言説はお互いにどのように関連しているのか、そして従来の企業目的（論）との関連で言えば、それらはどのように位置づけられるのか。

本章の問題意識は、基本的な事柄に立ち戻り、企業行動を2つの視点から分析しその現代的有様を確認することである。1つは人々の欲求（要望）に応じて財・サービスを生産すること（→ 使用価値）であり、もう一つは儲けること（利潤追求、正確に言えば、動機としての利潤追求（→ 交換価値））であるが、この場合、問題は、どちらが目的であり、どちらがその手段であるのか、にあり、株主価値の最大化を企業の第一義的な目的として規定する見解が問題視されその是非が主要な争点になっている、という基本的認識に、本章は立っている。

このような認識・立場から、第1章や第2章で検討してきた基本的なタームを整理すると、それらは図表3-3のように図解されるだろう。

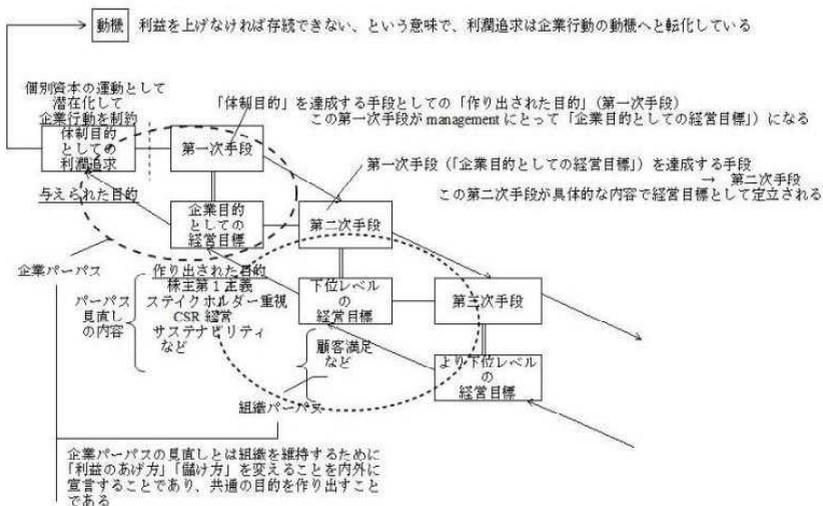
パーパス論者は「与えられた目的」をどのように認識しているのだろうか。

本章の理解では、「与えられた目的」は「体制目的」であり、それを達成する手段としての「第一次手段」が考え出され掲げられている。そして、この第一次手段が **management** にとって「企業目的としての経営目標」になる。それが「作り出された目的」である。そして「与えられた目的」（「体制目的」）は - 潜在化して表には出てこないが - 「作り出された目的」のあり方を制約している。

「作り出された目的」の内容は多様であり、それは、フリードマンの言説を

根拠に提唱されてきた株主第一主義に始まり、それを拒否して提起された、ステイクホルダー重視、CSR 経営、サステナビリティなど、多岐にわたっている。企業パーパスの見直しと言われているのはこのレベルの話である。

図表 3-3 図解：企業パーパス



〔出典〕 宮坂作成

企業パーパス論者はこの「与件としての」企業目的を当然のコトとして認識している（のであろう）が、それを公然と持ち出すことはできなかった。何故か？ その理由は、第一に、儲け主義として批判されるからであるが、第二に、それよりも重要なことは、その目的が共通の目的となり得ないことを知っているからである。株主第一主義に固持しそれからの転換を受け入れていないヒト

は、ある意味、正直なヒトである。

いずれにしても、彼らは、あくまでもマネジメントの立場から、企業パーパスの転換を唱え、株主第一主義に代えて、改めて組織目標をつくりださなければならない環境が生まれていることを主張しているにすぎない。

したがって、企業パーパス論が利益性と両立している（収益性への言及が見え隠れしている）のは当然であろう。むしろ否定の方が不自然である。否定（放擲）するとすれば、それは意図的であり、逆に、企業が利潤追求していることを認めていることを物語っている。なぜならば、利潤追求を表に出せば、マネジメント的に言えば、繰り返すことになるが、共通の目的を擁立できないからである。かなり確信犯的な作業である。

上記のような企業パーパス（本書の文脈で言い換えれば、第一次手段（「企業目的としての経営目標」）を達成する手段が第二次手段であり、この第二次手段が具体的な内容で経営目標として定立されたものが「組織パーパス」である。

第1章4 x ページで紹介しているアマゾンの「アマゾン＝『品揃え』＋『価格』＋『利便性』」方針、Unilever のプラスチックの『サーキュラー・エコノミー』の実現、新しい製品や製法の開発、植物の力を活かしより健康的な食生活を実現することなどは下位レベルの目標（第二次目標）であり、このレベルの企業目的（経営目標）が「組織パーパス」として議論されているものに相当する。このレベルになると、与件としての目的からは働くヒトの意識面でもかなり距離あるものに転化しているために、その意味でも（逆に）、日々の業務なかで「共通の目的」として定立しやすい環境が構築されている。したがって、目的と手段が転倒しているという事実は — いつかは儲けを出さなければならないという思いは付きまとっているが — 益々意識下から消えていく。

但し、アマゾンは確かに顧客志向であり、消費者には good なことを提供している企業であるが、その裏で、働くヒトがマシンのごとく管理されていることもよく知られている。ステイクホルダーのトレードオフを含めて、誰のための企業なのか？が多

面的な視点から問われる所以である。

パーパス論はマネジメントの立場から企業の存在理由を問いかけている流れであるが、ステイクホルダー・セオリーも — フリーマンの論攻が示しているように — マネジメント論であり、そこでは、マネジメントという視点から、企業パーパスが「批判的に」論じられている。ステイクホルダー・セオリーの企業パーパス観は本稿の文脈のなかでどのように位置づけられるのであろうか？ 第2章（40 ページ）で紹介してきた彼の言説から改めて必要な箇所を拾ってみる。

まず注目すべきことはフリーマンがダスカを援用してパーパスと動機を区別していることである。

フリーマンは企業という組織を人間にサービスを提供する（地域社会から切り離されず、地域社会の一部である）人間の制度として把握したうえで、パーパスは組織がその構成員に与えたいと考えている貢献であり、組織メンバーがその実現に向けて意欲的に取り組むときに、組織パーパスは構成員が情熱を感じ追求したいと思うような意味ある目標となる、と捉えている。しかし、フリーマンによれば、パーパスは、多くの場合、企業活動をおこなう動機と混同されている。何故なのか？

パーパスは「何のためにあるのか」ということであり、動機は「ある行動をとるように動かす心理的な力」であるが、企業のパーパスに関して言えば、その第一義的なパーパスは財やサービスを提供することであると考える人もいるが、多くの人は利潤を追求することが企業のパーパスであると主張し、ビジネスの第一義的なパーパスは、通常、製品の生産ではなく、製品の生産によってもたらされる富の蓄積である、とされている。自由企業制度において、利潤を上げることがビジネスとしての企業の主要な機能であり、もし商品やサービスの生産が利潤を生まなければ、その企業は倒産してしまう。これは冷酷な真実であり、ビジネスの第一義的なパーパスを利潤の追求に置くことは「当然のことのように思える」が、ダスカ（そしてフリーマン）は「よくよく考えて」「こ

これらの主張は明らかに真実ではない、ということに気づいたのである。「私（ダスカ）が犯した間違いは、目的と動機の違いを明確にしていなかったことである」、と。

利潤の最大化であれ、株主の富の最大化であれ、最大化論は誤りであり、ここでは、行動の動機（あるいは主観的理由）と行動の（客観的）パーパスという全く異なる2つのものを混同されている。

利潤は（ヒトにとっての酸素・食物・水・血液のようなものであり、それらがなければ生命は存在しない、という意味で企業存在のための必要条件）でありより重要な目的のための手段であるが、それ自体がパーパスではない。これがフリーマンの立場であり、人間の組織としての企業は、財やサービスの生産や知識の向上を通じて、社会をより良くするために設立されるものであり、この（行動の理由となる）「パーパス」は「動機」や「原因」にもなり得るが、利潤は、マネジャーや従業員を市場競争に駆り立てるものではあるが、企業が存在する理由を定義するものではない、と強調されている。

フリーマンの言説では、企業が利潤追求せざるを得ない存在であることが認められているが、そのことがパーパスではなく、動機として位置づけられているのであり、体制目的としての利潤追求が動機として読み替えられている。このことは、「体制目的としての利潤追求」あるいは「動機」という表現（コトバ）の違いはあるが、資本主義経済システムの性格が企業行動のあり方及びそこで生きるヒトの行動様式に宿命的な影響を与えていることを示している。かつてバランとスウィジー（Baran,P. and Sweezy,P）は「体制の性格がそのメンバーの心理を決定している」（The character of the system determines of its members, not vice versa.）⁽¹³⁾と述べていたが、フリーマンの言説に同じような趣旨を見出すことができる。利潤追求が企業活動の動機として作用しているとすればまさにそのことはこの社会が転倒した社会であることを示しているのであるが、そのことにフリーマンは気づいているのであろうか？

というのは、他方で、フリーマンは、起業家の行動に触れ、「ほとんどの起業家は、できるだけ多くの利益を得るためにビジネスを始める」のではなく、

「むしろ、新しいアイデア、新製品、より良い方法など、世の中に出したいものがあるからこそ、ビジネスを始める」のであり、「彼らのパーパスは何らかの形で世界を変えること」である、と述べた後で、あえて言うまでもないが、「起業家は利益を上げなければならない」し、「事業を展開し、成長させるために必要な資金を確保しなければならないが、お金を稼ぐことは、通常、手段であり、目的ではないのであり、利益を上げることがパーパスになってしまうと、ビジネスの本来のパーパスが失われてしまう」、と指摘し、そのような「危険な兆候があらわれてくる」ことを恐れているからである。本書の読み方而言えば、これは多少「甘い」認識である。

フリーマンの認識とは逆に、どこにビジネスチャンスがあるのか、どこかにあるはずだ、と血眼になってさがしている（はじめに（先に）「儲けること」ありき）のも現実であり、相反する事象が同時に起きている。

本章の理解では、そのような「危険な兆候」は（目的と手段が転倒している）資本制社会が必然的に生み出す事象である。そして事態が深刻化してきたために、ようやく、パーパスの見直しという動きが出てきた、と解されるのだが・
・・。

フリーマンは、さまざまな表現があるが、目的と手段が転倒されているために問題が生じると指摘し、あるいは、目的と手段が転倒すると問題が生じるために転倒しないようにしなければならないと論じ、更には、転倒させているヒトがいる、と批判しているが、現実には（実態としては）、目的と手段がすでに転倒しているだけでなく、このことが是認されているのが資本制社会なのである。目的と手段が転倒しそれが法制度的に認められているのが我々が住んでいる資本制社会である、という認識が、フリーマンには欠落している。

フリーマンは、多くのヒトがパーパスを間違っただけだと考えて、その見直しを強く要求している。数多くの文献を参照する限り、あるいは、一般的な風潮から判断すると、財・サービスの提供という目的が利潤追求の手段とし

て位置づけられ、多くのヒトが目的と手段を転倒させている、言い換えれば、利潤追求を目的として見做しているが、それは間違いであり、利潤追求は動機なのである。これがフリーマンの考え方である。

フリーマンのリバタリアンの立場から言えば、財・サービスの生産が目的であるはずであるが、現実には、そのように理解されていない、という訳である。しかし、そのような転倒している姿が資本主義のなせる技である、というのが本書の解釈である。

企業という組織で働いている（更には、現代の企業社会で生活している）ヒトは企業が利潤追求することは「当たり前である」（しかし、無制限な利潤追求は「悪」であり、何らかの歯止めが必要である）と観念しているが、そのことが目的（財・サービスの提供）と手段（利潤をあげること）転倒している社会であることに起因している、という認識までには至っていない（ように思われる）。

☆ ☆ ☆

目的と手段の転倒は営利企業だけではなくその他の（いわゆる一般組織）においても無縁の事象ではないが、その有り様は大きく異なっている。

行政も民間企業も対応してくれない社会的・環境的な諸問題をビジネスの方法で解決することを目指して立ち上げられた事業として社会的企業（ソーシャルビジネス、コミュニティビジネス）がある。その目的は社会の課題の解決であるが、そのためには（組織が継続して存続して行くためには）一定の利益が必要である。この場合、利益を出すことはあくまでも目的を達成するためのひとつの手段である。

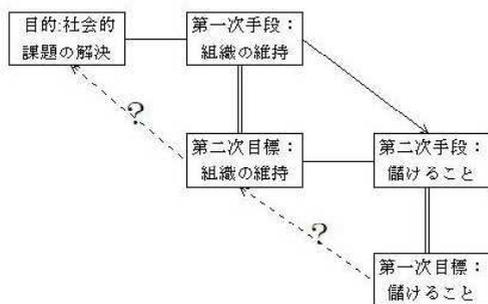
但し、我々の社会は目的と手段が転倒している社会であり、それが故に、社会的企業でも目的が手段へと転化し（手段が目的へと転化し）、結局は、目的と手段が転倒してしまう可能性に晒されている。そして、転倒してしまうこともある。しかしながら、儲けを前面に押し出した（目的と手段が転倒した）ソ

ーシャルビジネスはもはやソーシャルビジネスではないであろう(組織の変質)
(図表 3-4)。

このことは社会的企業だけではなく、その他の、NPO をはじめとする、明確な社会的目的の下に設立される「非」営利型の、例えば、自治体、学校、病院など、市場メカニズムになじまない事業体に当てはまる。民営化の是非が問われているのはこのためであり、企業の管理手法が「普遍的なものとして」安直に適用される管理主義(マネジリアリズム) (managerialism) の弊害が議論される所以である。

これに対して、営利企業は幾ら金儲けを優先しても、たとえ、悪徳企業(企業不祥事)として批判を浴びるとしても、それ自体は責められることがない組織である。なぜならば、営利企業は元々転倒した組織であるからである。

図表 3-4 図解：社会的企業と「目的と手段の転倒」



第一次目標が上向せず組織目標として固定化。
この場合、目的と手段の転倒が生じている。

〔出典〕 宮坂作成

経験的な観察からしても、営利企業とその他の企業で働くヒトの意識が異なっているのが常識である。前者は常に会社の儲けを頭のどこかに置いて仕事をしている。したがって、「日々の業務のなかで儲けのことを考えずに仕事に専念する — そしてそのことが、結果として、企業の儲け（サバイバル）につながっていく」ような仕組みを構築することがマネジャーの仕事であり、それがマネジメントである。

そのようなことは「理想」であろうが — どこまでそれに近づけるのか？あるいは、それを目標にして良いのか、ということも問われるだろう。

営利企業と（例えば）社会的企業はその事業活動において目的と手段の関係が異なっているが、営利企業も社会的企業も儲け方が問われているのは同じである。それぞれのビジネスにはその生存領域に合った儲け方のルールがあるのである。

☆ ☆ ☆

パーパスを企業目的の見直しとして位置づける近年の動きは目的と手段が転倒している社会を再転倒させることに繋がる試みでもある。しかし、そのようなことは、転倒しているという事実がキチンと認めることなくおこなわれているとすれば、あり得ないことである。なぜならば、その結果として、資本制社会ではなくなってしまうからであり、そのために、「新しい」資本主義として次々に新たな「形容詞」が冠せられたり、資本主義の「再」構築として議論されている・・・

そもそもこの社会は目的と手段が転倒しているのであり、その転倒している有様を「再び」転倒させる（ある意味では、正常な姿に戻す）ことを志向しているのが目的の見直しである。しかも、これが「成功」すると、なんと呼ぶかは別として、「新しい」社会制度が構築されることにつながる流れでもある。これはマネジメントを超えた問題となろうが、このことが良きことなのかという問題があるコトを承知の上で言えば、その方向に向けた道筋をとりあえず明

確に示している、という点で、パーパス論の意義は大きいと考えられる。

かつて田中照純は企業倫理学を批判する論攷のなかで、企業倫理学を「主観的な『企業目的論』の登場」として形容し、それらの研究に「共通した特徴」として「企業活動を推し進める動機となる企業目的を、あたかも研究者の側から主観的に規定できると考えていること」をあげ、つぎのように述べている。「本来、資本主義経済の下での企業行動は、財やサービスの生産・販売という活動を通して利潤追求を目的として展開される。そうした利潤追求という企業目的は、決して企業活動の担い手やそれを研究する者が勝手気ままに規定したものではない。あくまで企業活動という客観的な現象なり事実から、いわば必然的に規定されたものである。あらゆる企業活動が共通に持っており、またそれが実現されなければ企業という組織そのものが存在し得なくなるもの、それが客観的な企業目的であり、それこそが利潤追求という事実他に他ならない。企業目的は人々の主観や立場を超えて客観的に存在し、それを考察する側の我々が勝手に判断したり変更できるようなものではない。企業倫理学の研究者は、現実に資本主義企業が頻発させる非倫理的な活動に憤りを覚えるあまり、主観的な規範論に傾斜して企業目的を恣意的に誤って規定してしまっはならない」⁽¹⁴⁾。

このような指摘は、企業活動という客観的な現象なり事実から、いわば必然的に規定された「企業目的を「与えられた企業目的」として、そして「恣意的に誤って規定」された企業目的を「作り出された企業目的」として読み替えるならば、至極まっとうな批判である。本書との違いは、「恣意的に誤って」というコトバが象徴しているように、マネジメントレベルの企業目的の見直し（企業パーパス）をどのように評価するのか？ 換言すれば、その意義を全く否定してしまうのか、それともそこにながしかのポジティブなものを見いだして評価するのか、にあるのだろう。

ステイクホルダー・セオリーには、フリーマンのようなリバタリアン的な立場からだけではなく、他にも幾つかの立ち位置がある。本書のように、ステイクホルダー重視のマネジメントを基軸として、自発的なCSRだけではなく、社会的規制を組み込むことによって 儲け方のルールを変えることを展望しているアプローチはそのひと

つである。

コラム：マネジメント研究者の、資本主義に代わる、新しい社会の展望

クリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）を代表するアメリカの研究者ポール・アドラー（Adler,P.）が、資本主義に代わる社会として民主的な社会主義を展望した著作（*The 99% Economy:How Democratic Socialism Can Overcome the Crises of Capitalism*, Oxford University Press, 2019）を公表し、注目を集めている。

これは資本主義を再構築を展望する（新しい資本主義を展望する）のではなく、「社会主義」を展望している点で — 彼がクリティカル・マネジメント・スタディーズの研究者であることを考えると、当然ではあるが、本書で紹介してきた企業パーパス言説の流れのなかでは — 「異質」である。

レジス・マーティノー（Martineau,R.）とアドラーの「対話」から文言を拾えば⁽¹⁵⁾、これは2016年にバーニー・サンダース（Sanders,B.）のキャンペーンに興奮した若者たちを主要な読者対象として執筆されたものである。ちなみに、アドラーに拠れば、「アメリカの世論調査では、40歳以下のほとんどの人が、社会主義という言葉から『悪い昔のソ連』を連想するのではなく、それはより平等な社会を目指すものであるという考えをもっていることが分かっている」。

アドラーは、現代社会には6つの危機（経済の非合理性、職場の無力化、無責任な政府、環境の持続不可能性、社会の崩壊、国際紛争）があるが、現在推進されているさまざまな改革モデル（例えば、倫理的資本主義、規制資本主義、社会民主主義、デジタル革命）は、これらの危機を多少緩和するかもしれないが、その根本原因、すなわち私企業の資本主義システムを攻撃するものではないために、克服できない、と論じ、更には、私たちには社会の生産資源の所有

を社会化し、その管理を民主化する以外に選択肢がないことを理解させようと粘り強く筆を運び、社会民主主義や混合経済をはるかに超えた、ラディカルなビジョン（民主的社会主義）を提示している。彼が特に重要視しているのは環境問題である。

このような問題提起に対して、マーティノーは、進歩主義者や民主主義者は、そのような「強い」バージョンの社会主義（「社会の生産資源の大部分（土地や住宅を含む）の所有権を社会化」する、つまり広範囲の国有化と包括的な計画に基づく社会主義）を恐れているのではないのか、と指摘しているが、アドラーは「気候の緊急事態」に対処できるのは「企業レベルだけでなく、国家レベル、さらには国際レベルでの民主的な意思決定への道を探っていく、総合計画経済社会」だけであろう、と応えている。「私が考える民主的社会主義とは、民主的な意思決定を国全体の経済の統治に拡張すること」であり、『『穏健な』形態（規制資本主義や社会民主主義）では十分ではなく、かなりラジカルな形態、つまり、大量の中央集権的な計画を伴う形態が必要だ、と主張している」のだ、と。

アドラーの言説の特徴は、資本主義のもとで発達した管理技術（特に、大企業のそれ）をつぎの社会で最大限に活かすことを主張していることである。

マーティノーの読み方に従えば、アドラーの執筆意図は幾つかの「矛盾」を解決することにあつた。

第1に、彼には、「資本主義を社会主義に置き換えることを求めながら、同時にマネジメントを学び、教えることができるのか」、という問題意識がある。これは、ビジネススクールやマネジメントは一般に資本主義を推進しているが、経済システムの非合理性が高まり、今日の社会が直面する最大の課題の克服を阻んでいるのは資本主義そのものであるとすれば、マネジメントに携わる批判的な学者たちは、不誠実で、沈没させたい船の不忠実な乗客なのだろうか？という矛盾である。アドラーは、これに対して、我々（批判経営学者）は「我々が教えることや企業が行うことのなかに、将来の民主主義的社会主義社会にとって貴重なものとなる知識があることを否定することなく、ビジネスに対して

批判的になることができる」、と指摘している。「私たちは、たらいの水 (bath water) (資本主義) と一緒に赤子 (baby) (マネジメント知識) を放り出す (たらいの水と一緒に赤子を流す) べきではない」のであり、「それどころか、経済的資源の使い方を戦略的に管理する方法を民主的に決定するために、マネジメント知識を活用することができる」のだ、と。あるいは、資本主義は、「以前の経済体制に比べれば、確実に多くの点で(マネジメントノウハウも含めて) 進歩した」のだから、人類の進歩の新しい段階に進むために、今こそ資本主義を社会主義に置き換える時なのである」、と。

第2の課題は、「社会主義を作り出そうとする以前の努力が、20世紀の大半の間、ソビエト社会主義共和国連邦や東ヨーロッパのように、専制的で反民主的な悪夢を生み出したことを、私たちは皆知っている」なかで、どのような展望を示すことができるのか、という点にある。これに対して、アドラーは、30年以上にわたる組織研究の成果(いくつかの「王道的な (high road)」資本主義企業において、「イネイブリング・ビューロクラシー(enabling bureaucracy) や共有された組織目的に対する従業員のコミットメントを持続させるための諸々の組織手段の痕跡が見られることを実証したこと) に基づいて、一方で、高度に形成されたヒエラルキーや制度・手続きを持つ大きな資本主義組織を単純に「専制的な資本主義搾取」「鉄の檻」「寡頭制の鉄則」の模範例(exemplarity) に還元することは間違いであると主張し、他方で、グールドナー(Gouldner,A.) やデュ・ゲイ (duGay,P.) などの意見に共鳴して、官僚制についてより「楽観的」な見方を推進してきた。そして、アドラーは、この著作で、「搾取と支配における官僚制の役割を否定はしないが、資本主義ビジネスにおいては、その側面は、「集団的労働者」の努力を調整する効果的なツールとして、官僚制のより生産的な側面と共存している、と主張している。

そして、マーティノーの読み方に従えば、アドラーは、「そのアイデアを社会のレベルに移し替えて」、「もし、ある巨大企業が、何千人もの人々やビジネスユニットの調整とコラボレーションを内部で組織化することに成功したのなら、なぜ、民主社会主義的な文脈で、さらに広いスケールで、つまり経済全

体のスケールで、同じことができないのであろうか？」と問いかけているのである。「民主的な社会主義社会」が「中央集権的な意思決定をより参加型にし、イノベーションを阻害することなく実務を標準化し、コラボレーションを支援すると同時に生産的な競争を促し、集団主義と個人主義を統合することが期待できる革新的な経営手法を」用いて、「社会主義的中央計画を効果的かつ民主的に行う方法」は可能であろう、と。

マーティノーはアドラーにつぎのように問いかけている：「あなたの主張は、経営者と市民社会の他の領域との間の対話を開くものであるが、それはまた、左翼急進派と改革派進歩派の双方にとって不快なものである。・・・左翼急進派に対するあなたの挑戦について考えると、・・・例えば、フランスやイギリスでは、左翼の過激派は、経営者や民間企業、多国籍企業、ビジネススクールに対して強い疑念を抱いている。アメリカの大企業やビジネススクールの教授から教えるべきだという考え方は、彼らには受け入れられそうにない」。

この質問に対して、アドラーはつぎのように答えている。私は、『巨大資本主義企業は（市場競争の海の中とはいえ）計画の島である』という単純な考えに基づいている。社会主義社会が国家レベルの計画を立てると同じような基本的な課題、すなわち、計画をいかに民主的かつ効果的に行うかという課題に、企業は内部戦略計画において、ミニチュアながら直面している」。それは、「民主的でありながら、効果的であること、つまり、十分な革新性、効率性、モチベーションを生み出すことである。このような課題を克服するために、かなり革新的な方法を見出している企業もある。これらの企業の資本主義的性格から目をそらして抽象化すれば、社会主義的計画がいかに民主的かつ効果的でありうるかについて、かなり良い考えを形成することができるだろう」。「多くの組織では、戦略的な計画を立てることで、（最終的には利益のためであっても）人々やユニットを協力させることができ」ているのであり、私は、「経済全体に関する意思決定を行うために、こうした企業計画の手法を最大限に活用した」「社会主義」を読者に想像してもら」いたかったのである。

目的と手段の転倒という（本書の）視点から言えば、かつて資本主義に代わる制度として構想されたはずであったソ連型社会主義社会でも目的と手段の転倒が起こり、本来は手段であるはずの計画化が目的に転じ、財とサービスの供給が手段へと転じ、ヒトの欲求が画一化される社会が生まれてしまった。アドラーは「企業レベルだけでなく、国家レベル、さらには国際レベルでの民主的な意思決定への道を探っていく、総合計画経済社会」を想定しているが、彼の発想のなかには、その社会で目的と手段が転倒するかについて言及されていない。

尚、付言すると、小西一雄は、「資本主義」「社会では社会的に役立つものを提供すること自体が経済活動の目的なのではな」く「使用価値の提供はあくまで利潤獲得の手段である。これに対して、これから要請されてくる経済活動は、社会的な使用価値の創造、社会に役立つモノやサービスの提供が経済活動の目的であり動機であり、経営の継続に必要な『利潤』はそのための手段であるという、目的と手段が逆転した経済活動であり、利潤原理（profit principil）が逆転したR P P（reversal of profit principil）社会である」⁽¹⁶⁾、と記しているが、資本主義社会が目的と手段が転倒している社会である（という本書の立場から）いえる）とすれば、「未来」社会は「転倒以前の（「正常な」）」あるいは『再』転倒した」社会である、と言うべきであろう。

21世紀に入って、ステイクホルダー・セオリーを超える意図を持って、しかも、1990年代の株式会社再定義の時期とは異なり、研究者だけではなく（巨大企業のトップを含む）実務畑の人々のなかからも企業（組織）パーパスの見直しという形で、企業再定義の動きが表面化してきた背景には、個別資本の存在（運動）形態としての企業（利潤の追求）と社会的存在としての企業（財・サービスの生産）の矛盾が深刻化してきた、という現実があるのだろう。目的と手段が転倒しているなかで、サバイバルに向けて必死にもがいている現代企

業・・・。現代企業は、マネジメント的に言えば、「共通の目的」を提示し得なくなっている状況に直面しているのだ。企業パーパス論は利潤追求のやり方（儲け方）が大きく変わってきた（→ 変わらなければ組織として生き残れなくなってきた）ことを示している事象である。

注

- (1) <https://promarket.org/wp-content/uploads/2020/11/Milton-Friedman-50-years-later-ebook.pdf> 2021/08/25 入手
- (2) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine: The True Purpose of the Business Corporation*. リプトンは、ニューヨークの大手法律事務所であるワクテル・リプトン・ローゼン・アンド・カッツ（Wachtell, Lipton, Rosen & Katz）の創立パートナーの一人である。
- (3) Shultz, G., Boskin, M., Cogan, J. and Taylor, J., “Cheated by Collectivism: Business do good by benefitting their shareholders, not pursuing a phantom of “social responsibility,” *Hoover Digest*, 2020, No. 23. Tuesday, August 4, 2020 (<https://www.hoover.org/research/cheated-collectivism> 2021/12/10 入手)
- (4) Bebchuk, L. and Tallarita, R., *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, March 2, 2020 (<https://cornelllawreview.org/wp-content/uploads/2021/02/The-Illusory-Promise-of-Stakeholder-Governance.pdf> 2021/12/10 入手)
- (5) Medland, D. and Taylor, A., *The Illusion of Reasoning*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/06/the-illusion-of-reasoning/> 2021/12/10 入手)
- (6) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine*, p.24.
- (7) Lipton, M., *Beyond Friedman's Doctrine*, pp.24-25.
- (8) 武村勇『科学としての経営学』未来社、1969年；武村勇『企業目的と組織行動科学』森山書店、1982年。

- (9) 宮坂純一『経営管理の論理』晃洋書房、1991年、18-23ページ参照。
- (10) Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.154.
- (11) 眞野脩「バーナードの企業観」『北海道大学 経済学研究』、31(2)、1981年。
- (12) この事例は武村勇『科学としての経営学』に拠る。
- (13) Baran, P. and Sweezy, P., *Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1969, p.42.
- (14) 田中照純「企業倫理学に潜む三つの陥穽」『立命館経営学』45-3、2006年、55-66ページ。
- (15) Martineau, R., Adler, P., “Management, Socialism, and Democracy: A Dialog with Paul S. Adler on His Recent Book, *The 99% Economy: How Democratic Socialism Can Overcome the Crises of Capitalism*, Oxford University Press, 2019”, *M@n@gement*, 23(2), 2020 (<https://www.cairn.info/revue-management-2020-2-page-76.htm> 2022/01/18 入手)
- (16) 小西一雄『資本主義の成熟と終焉』桜井書店、2020年、24ページ。