ほぼ週刊コラム　Partnership論　その２２8

**シリーズ：『米国Partnership税制勉強会』**

**第三十三回（最終回）勉強会（通年内容は[年表rev.9](http://llc.a.la9.jp/Papers/evolution%20history/evolution%20history%20of%20US%20partnership%20taxation%20rev9.ppt)参照方）の準備**

**Carl Zeiss Stiftung：人間が所有者にならない企業の仕組**

20170317 rev.1 齋藤旬

[**Inventing the People**](https://www.amazon.com/Inventing-People-Popular-Sovereignty-England/dp/0393306232/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1477553338&sr=8-1&keywords=Inventing+the+People)**の半訳作業ファイルwork17を[和英混訳](http://llc.a.la9.jp/WaEi%20KonYaku.htm)のコーナーにアップした。**

2．The Enigma of Representation 36-37

これらの頁を半訳した。

**Stiftungとは何か、特にCarl Zeiss Stiftungとは何か。Abbe経営思想研究家の野藤忠氏が詳しく述べた著作を2012年に著している**。ラス前の今週は、その「はしがき」を転載して皆さんに精読して頂くことにする。東芝問題等に揺れる日本にとって大事なことが多く見つかることだろう。なお、下線は齋藤が付け加えた。三カ所。特に吟味して頂きたい。

はしがき

今日、企業の不祥事や不正行為が生じて経営倫理や経営思想の必要性が強く主張され、会社は誰のものかなど企業のあり方が厳しく問われている。それとともに、企業の責任を追及することに終始するのではなく、企業行動規範の策定と実施、経営監視体制など企業のあり方が総合的に考えられるようになってきている。したがって、この問題の解決になるアイデアやヒントになり、経営者の経験に裏づけられた経営思想をこの道のパイオニア的な人アッベに求めて、問題解決の糸口を見いだすとともに、ドイツにおいて経営経済学がどのように成立したのかを明らかにするために、この分野の研究に取り組むことにした。

そのアッベが生まれ育ち、自然科学者になり、さらに経営者としての道を歩いていく時代には、人間が仕事をする労働の問題が資本の側の強さによってひどく圧迫されていた。アッベはそのような資本と人間労働の関わりについての見聞や体験が脳裏にあり、人々が仕事をするということがどのようなことなのか、不安なく働くことができる状況をどのように生み出せばよいのかについて考え続けていくことになった。

アッベが生まれ、育ち、活動した19世紀のドイツでは資本主義の成立に伴って無産労働者が発生して大きな社会問題になり、今日では想像もできないほどの状況であった。そのなかで、アッベが悲惨な状態にある労働者の生活を保障するために、1日8時間労働、有給休暇、賃金体系、解雇補償(退職金)、企業年金、健康保険、不当解雇のない安定的雇用関係などの制度を確立して人を大切にすることによって、従業員の勤労意欲を高め労使協調の組織風土を形成していったことは今日の雇用問題を考える上でヒントになると思われる。そこから経営者の信条や性能、よい経営者のあり方についての示唆が得られる。さらには、アッベの経営思想からは現代において議論されている産学連携、コーポレート・ガバナンス(企業統治)、企業の社会的責任(CSR)、公益的な目的への寄付を通じた利益の社会還元、企業成長・労使協調・従業員優遇の企業文化や組織風土の形成などの問題において開拓者的に実践した人の考え方や方法がいかなるものであったかを学ぶことができる。

なぜなら、近年では収益の増大やマーケットシェアの拡大に鎬を削ってきた日本の企業社会で、企業の社会的な使命や影響が大きくなるにつれて、企業も市民としての常識や生き方が求められるようになり、それにふさわしい企業の組織文化として定着した考え方の経営理念が必要になってきているからである。必然的によい会社とはどのような状態の会社であろうかと問われるようになり、業績ばかりでなく、企業としての社格や品性や社会貢献活動が問題とされるようになってきた。企業は社会を構成する一つの要素つまり市民であり、従業員、株主、消費者(顧客)、地域社会などに対しても責任をもっており、企業所在地に居住している住民も学校も環境もステークホルダー(利害関係集団)であるとみなされるようになってきた。そのために、社会全体の利害について十分に配慮しなければならないようになり、ストックホルダー(株主)のための企業から、コミュニテイ(地域社会)を含む包括的な意味でのステークホルダーのための社会的公器として、企業が位置づけられるようになっている。このような現代の社会や企業の動向ならびにそのあり方を見据えたときに、社会のなかで大きな役割を担っている企業の経営にぜひとも求められるミッション、ビジョン、コンセプト、事業システム(仕組)、マネジメント方法などの知識創造と実践活動でパイオニア的な存在のカールツァイス杜の経営者アッベの経営思想の研究内容が顧みられるならば、貴重な示唆が得られるように思われる。

ところで、アッベが活動した19世紀末ごろのドイツは工業化を成し遂げつつあり、国力もついてきていたから、資本主義経済を是認する人々の動きが活発になっていった。その過程で、イギリスのアダム・スミスをはじめとする経済学に影響を受けている国民経済学のみでは経済現象を十分には解明することができないのではないかと主張する人々も現われてきた。国民経済を支えている個々の企業についても研究しなければいけないのではないかということである。したがって、近代的な企業経営を管理する専門的な知識と能力をもった人材の育成と教育が必要であるというのであった。その機運や社会的要請に応えて、商科大学が設立されることになった。商科大学の教師たちは従来の商業学や経済学から独立して、個別的な経済現象としての企業経営における管理や組織などの原則を教える新しい科学としての中心科目を確立する課題を解決しなければならなかった。そのために、商業学の伝統を乗り越える形で、まず商業経営学、それから経営経済学の樹立に向かった。その際に、この新しい学問の独立運動がとりわけ経済学に与えた波紋は大きく厳しい批判となって返ってきた。

批判の内容のなかから企業経営研究の本質に迫るものとして取り上げれば、研究対象の企業経営が企業者に率いられた私的な営利追求の組織であり、そのような科学は金儲けのための単なる技術論にすぎないという点であった。このような私経済学の群像時代であるドイツ経営経済学の生成期に投げかけられた企業経営の根本問題を解決するために幾多の研究者が苦闘しているときに、研究が本職とは言い難く、生没年も未知の商工会議所のー職員である人がその企業経営の実践を観察し、独自に理論化しようとして注目したのが、経営者エルンスト・アッベに導かれてユニークな経営活動をしている光学機器メーカーのカールツァイス杜という企業であった。

アッベは幼少期にはたいへん優秀な生徒であったが、紡績工場で働く父の賃金では生活も困窮していたために、その時々にいろいろな人々の支援や奨学金などを得てイエナ大学を卒業し、無給の講師つまり私講師として物理学者の道を歩み始めていた。才能の面からみても将来はたいへんな正教授になるほどの人物であったが、イエナ大学指定光学機器師カール・ツァイスとの運命的な出会いによって、物理学とりわけ光学の研究を続けて教職活動をする一方で、共同経営者の道も歩いていくことになった。この時に、自分の研究業績を企業の研究開発のなかで応用するとともに、企業経営に関わるさまざまな構想を練り、そのことを事業のなかで実践しどのようにすれば企業が利益を創出して永続的に経営されていくことができるかの仕組作りを考案しなければならなかった。

その時に、アッベという人物の人となりや世界観などから滲み出てくる独自の経営思想が生み出され、カールツァイス財団定款に明文化され、凝縮された。その経営思想が1846年に創業以来、今日まで幾多の激動の歴史を経ながらその経営を継続している世界的に著名な長寿企業カールツァイス社の経営の礎になっている。このような事情から、アッベがいわば種を蒔いた種子、いわゆる組み込んだ遺伝子の核心に迫り、解明するように努めたいという問題意識をもち続けている。したがって、そのアッベの経営思想を究明するために、彼が生まれ、育ち、天職に従事し、人生を全うしていくプロセスのなかでどのようなことを構想し、意思決定し、行動し軌道修正を加えながら目標を実現しようとしたのかを、彼の頭脳や心に浮かんだ事柄を推察しつつ、できるかぎり本質に迫るように努めて研究を進めている。その際に、当時のドイツの杜会や経済や産業の動向を背景に、経営学説や経営社会政策論などの新しい学問分野が成立していった事情やヘンリー・フォードをはじめとするアメリカ的経営思想の一例などと比較しながらアッベの経営の理想としての経営思想の特質を浮き彫りにしている。

アッベの経営思想の特質を、人を大切にする従業員優遇策、経営共同体的な組織構造の形式、利子経済の否定を通じた資本による圧迫の排除、収益の帰属関係の確定、後継者たちの使命の明確化、経営目的の明示、企業の社会的責任の方向性の開拓、コーポレート・ガパナンスへの対応方法の開発、品質第一主義と最先端分野の研究開発、イエナ大学を中心とする産学連携方式の開拓などの視点から理想とする経営モデルをどこまでも追い求めていこうとしている彼の思索と行動の軌跡を描こうと努めつつ、考察することによって、その特質が利益と倫理を調和させるマネジメントであり、社会貢献をめざす経営思想であったと位置づけている。具体的には、経営という営みに関わる人間の主体性を重視する視点から研究を進めている。例えば、企業経営者アッベの経営理念、状況判断、革新を生む企業家精神、社会貢献の認識、経営構想、目標実現方法の策定、組織設計、事業の仕組、意思決定、企業者活動などを多面的に検討し、経営者という人間の主体性に注目しながら、当時の企業を取り巻く杜会の制度や慣行を基礎に行動したり、それらを逸脱するような行為をもしたりしながら独自の路線を創造していったことを明らかにしようとしている。さらには、利益と倫理つまりは利益と社会貢献を調和させさまざまなステークホルダーに満足してもらえる方法としての知識創造のプロセスについて研究している。これらの点を具体的に明らかにしていくために各章を論述しているが、その内容の要旨は次のようである。

第1章の「アッベの生涯」では、アッベの没後100周年を機会にその足跡や業績を人々に広く知ってもらうために出版された著書を通じて、彼の生涯を辿り、そのなかで科学者になるとともに企業の経営者になり、社会に貢献していくいわゆる社会企業家のような存在になっていくプロセスを記述している。その内容は、幼少期の質素で慎ましやかな生活、青年期の科学の研究に夢中の大学生活、職業活動期のカール・ツァイスとの運命的な出会いと協力の開始、科学者としての仕事、家族の状況、企業者としての活動、社会改良者としての改善活動、財団創立者として知識創造とその実践、引退期にまで続くイエナ大学やイエナ市への貢献、生命の最終の年月の状況などに及んでいる。

第2章の「アッベの経営構想」では、アッベが研究開発に基づいて事業を軌道に乗せる一方で、光学ガラスを実験から製造の段階に移行させるための新規事業を立ち上げていく際に創意工夫を重ね、英知を結集し、困難を克服していくとともに、企業そのもののあり方について思索し理想の経営の姿を模索していくようになったことに言及している。そのなかで自然科学者の視点を生かしつつ企業経営の根本問題にまで及ぶ深い洞察や熟慮を経ながら構想し、実践に移していこうとしている姿を明らかにしようとしている。さらには、カールツァイス社が光学メーカーとして企業成長を遂げていく過程で、アッベが企業の経営を永続的に継続していくためにはどのような企業の形や事業の仕組が適切であると考えるに至ったかについて論述している。具体的には、アッベが思索し続けている経営の理想を追求していくなかで、人間が所有者にならない企業の仕組に思いを致すようになり、財団法人が企業を所有する形態を採用することを提案し協議を重ね、公的に認証されていくプロセスを記述している。そのなかでアッベの経営思想の重要部分である所有と経営のあり方、利潤の配分方法、従業員の優遇策、イエナ大学やイエナ市という地域社会への貢献、企業の使命などの問題について、財団法人が所有し、監督する企業のシステムを形成することを通じて解決しようとしていくプロセスを描いている。それから、そのことは、財団法人企業構想に基づく経営思想がザクセン・ワイマル・アイゼナッハ大公国のカール・アレクサンダ一大公に承認されることによって、実現されていくことができるようになったことについて考察している。

第3章の「アッベの経営の理想」では、アッベがカールツァイス社で経営者として職務を遂行していくなかで、経営の永続を追い求める理想の経営について思索してきた事柄を成文化して規則にまで仕上げ、そのルールに則って経営の理想を実現しようとしていく姿を描いている。そのために、アッベが企業の憲法となるべき財団定款を専門家に相談したりして構想し、作成していく過程を論述している。それから、アッベが財団定款を土台にして経営理念を成就し、その経営理念が敬愛されつつカールツァイス杜の人々に継承されていったことを、彼の晩年の活動や生活の状況を織り交ぜながら記述している。

第４章の「アッベの経営目的の実現」では、アッベが経営構想を練り、経営の理想を追求していく際に重視していた経営目的は何であったかや、その目的を実現できるためには何をしなければならないかを考えたかについて探究しようとしている。そのために、アッベがどのようにしたら経営がうまく永続していくことができるであろうかと思索し、経営に人間の私利私欲が入り込まないようにする事業の方針や仕組、ならびに組織構造などを確立しようとしたことも明らかにしている。具体的には、カールツァイス財団の三つの上部機関の構成と職務の内容、財団定款の第1条に規定されている内部目的と外部目的の実現内容を詳細に列挙し記述している。そのことから、アッベが構想したことがいかなる形で実現されたかを明瞭に知ることができる。その上で、アッベが成し遂げた経営目的の足跡のうち、今日の経営学的な視点からみればどのような点が関連性をもって浮かび上がってくるかを検討している。そのことを通じて、企業が社会的責任を果たすこと、従業員の権利と生活を確立すること、経営共同体的な組織構造を形成すること、収益の帰属関係を明確にすること、利益の一部を地域社会や大学に還元して社会貢献すること、経営者の行動を監督する体制を構築することなどの浮上してきた課題を考察している。そのような点は当時ではユニークなものにみられていたが、私企業について研究する人の目にとまって経営を科学する理論のなかに生かされ、経営経済学の生成に関与することになったことや現代の企業経営におけるパイオニア的なものであったとみなされる点を論述している。

第５章の「アッベの経営経済学創造への寄与」ではアッベがカールツァイス杜で経営者として経営の理想を構想して、実践していったことを、個別経済や私企業の経営活動に関心をもって研究している人が注目し、記述していった内容を経営の研究者がさらにその点を自説のなかに取り入れていき、経営経済学という学問分野を開拓し、確立していったプロセスに視点をおいて論述している。アッベ自身は自然科学者であり、経済や産業や企業に関しては専門家ではなく理論的に学習したことはなかったけれども、自然科学者の視点から企業の経営について思考し、経営がいつまでも継続されていくように配慮していったことが、ドイツ経営経済学が創造されるのにアイデアやヒントを与えることになっていったことを描いている。このように、アッベが経営の理想を思索し、追求し、実践しようとしていったことをいわゆる一つの経営思想とみなして、そのことが研究者の日にとまり、モデルケースとして研究されてドイツにおける経営経済学が生成されていく点を論述している。とりわけルードルフ・ディートリヒが実業界で独創的な経営政策で関心をもたれつつあったアッベの経営思想やカールツァイス社の実践から多くのヒントを得て自説のなかに生かして、経営科学論を展開していった道筋を究明している。その際に、ディートリヒは経営を科学していくこととアッベの経営思想の世界や経営政策の具体例をどのように関連づけているのか、その研究がドイツ経営経済学の生成にいかなる足跡を残しているのか、どのようにニックリッシュの経営共同体論の系譜につながっているのかについて考察している。

第6章の「アッベの経営社会政策論創造への寄与」では、 ドイツ社会政策論の開拓者であり、人間の心的なものを重視するカール・C.タールハイムがどのような問題意識をもって経営社会政策論を樹立しようとしアッベの経営思想や経営政策を自説のなかに取り入れようとしているかを論述している。そのために、タールハイムが高い志をもって活動した経営者としてアッベを高く評価し、その具体的な実践例を賃金、解雇補償、企業年金、労働時間、福利厚生施設、労働者委員会などの点に分類して説明しそのような経営社会政策が普及していく可能性について考察している内容を検討している。そのことを通じて、タールハイムがアッベを経営者の社会的責任を自覚して労働者の生活の保障と安定をめざす経営社会政策をイエナの地で実践しようとする社会的責任志向の経営者であったと位置づけていることを明らかにし、タールハイムの経営社会政策論の問題意識がどのようなものであったのか、その要旨に言及している。

第７章の「アッベの経営倫理の思考」では、タールハイムが社会的使命を自覚した先駆的な経営者とみなしたアッベ、ワルター・ラテナウ、ヘンリー・フォードの経営思想のそれぞれの特質を究明し、比較検討するなかで、アッベの経営思想をラテナウやフォードとの対比によって明確に浮き彫りにしようとしている。そのなかで、まずこの三人の経営者の思考、知識、生活、活動などのさまざまな環境に基づいて生み出される経営思想の類似点や相違点に触れ、次にアメリカのピジネス文明の精神について述べ、そのアメリカ的経営思想の典型的な事例としてフォードの経営思想と実践活動の内容を明らかにしている。それから、ドイツ的経営思想の典型的な事例として取り上げるアッベとラテナウの経営思想のどのような点が類似し、いかなる点が相違しているかを、当時の企業が直面している問題に関連させながら論じている。そのようなことを通じてアッベの経営思想が社会的使命を認識し、カールツァイス杜という経営体の事業を営むなかで社会に貢献することを模索していくものであったということを明らかにしている。

付録として、本文の内容をいっそうよく理解できるように「エルンスト・アッベの生涯の年表」と「イエナカールツァイス財団定款」を掲載している。アッベはこの財団定款の作成を通じて、企業内にあるいは曖昧模糊として存在するかもしれない理念、文化、価値観、制度、規則などを合理的なものにし、企業の仕組や企業所属者の心理をより合理的なものにして、企業経営のあらゆる面に合理性をもたせようとした。アッベはまさに自然科学者の視点から、光学機器を作るように企業のあり方や組織構造などの経営に関係するあらゆる面を一点の曇りのない合理的なものに作り上げようとしたのであろう。アッベが導く方向に進むカールツァイス杜は、さまざまな点で光学大学の様相を呈していたであろうことが想像される。

それゆえに、カール・ツァイスによって創業された企業の成長の礎を築いたアッベの経営思想を座標軸にしてカールツァイス社の経営の歴史を考察していくときに、その原点に志の高い社会的な使命感を認識した経営倫理があると考え、書名を「カールツァイスの経営倫理」とし「エルンスト・アッベの経営思想」を副題にしている。そのことは、自らは表に立たずに人を前面に立てようとするアッベの謙譲の美徳の精神にも合致するように思われる。

なお、書名に経営倫理という言葉を使用している理由にはほかにも次のようなことがある。アメリカでは1970年代ごろから企業の不正行為の発生などを契機に企業の社会的責任問題についてしだいに強く意識され、主張されるようになり、ピジネス・エシックス(business ethics) という言葉がよく使用されるようになった。この言葉は日本では経営倫理と企業倫理という二つの言葉に訳されている。経営倫理はトップマネジメントのレベルにおける倫理を対象とする場合が多いので、経営者であったアッベの経営思想を中心に研究している本書の書名にも経営倫理という言葉を用いている。企業倫理は企業における共通の価値観としての企業全体の倫理を対象とする場合が多い。

野藤　忠　2012年2月

**･･･。かつての優良企業がバタバタと倒れる日本にとって示唆に富むと思うが、いかがか。なお、日本でも少し「Stiftungとは何か」が話題になったことがある**。2008年に公益法人制度改革が行われ、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人の制度が設けられたとき、とても杜撰（ずさん）に「Stiftungとは何か」が検討された。その様子は[ここ](http://www.nishino-law.com/publics/index/55/detail=1/b_id=92/p92=6)（西野法律事務所/雑記帳/寄附行為）に載っている。読むと、如何に日本の組織制度、とくに「the public sphereにおけるthe peopleによる組織」制度の議論がいい加減か分かるだろう。

**今一度、下線部を転記してCarl Zeiss Stiftungの本質に思いを致そう**。

人間が所有者にならない企業の仕組

経営に人間の私利私欲が入り込まないようにする事業の方針や仕組

さまざまな点で光学大学の様相を呈していた

本書の「あとがき」も重要。以下に転記しておく。四カ所の下線は齋藤がつけた。

あとがき

世界的にその名を知られているドイツの光学機器メーカーのカールツァイス社の経営史の研究を長年にわたって続けてきた。このカールツァイス杜は激動の歴史に翻弄され、長い間ドイツの東西分割と同時に東ドイツと西ドイツの二つの国家に分裂させられていたというとても苛酷な歴史を経てきている。途中幾度も研究を続けることの意味を問い直しながら、いわゆるドイツ経営学の源流あるいはモデルとも称され、有能な経営者やスタッフに脈々と受け継がれ、磨き抜かれた経営方式や組織文化をもつこの企業から目をそらすことはなかった。研究開始から二十数年経過した時、ベルリンの壁崩壊という予測を超えたドラマが起こり、そのことを契機にカールツァイス杜は再び統一されることになった。その歩みは実に奥深く、これほど深い縁のある企業に出会えたことの意味をかみしめている。

カールツァイス社の経営史を研究していくなかで経営者のアッベの思考行動様式に導かれて、いかなる経営理念をもてば、企業は生き残り、成長を続けることができるかと思索を重ねてきた。それゆえにどうしても成長している企業の理由や衰退している企業の原因に目が向きあらゆる企業が利益の追求のみならず、いかにして社会に、あるいは地球にとってよりよい存在になっていくかという視点で探究し続けている。それゆえに、アッベが存命であれば、今日の企業経営のあり方を見つめて、 どのように現代に企業を問うであろうかと考え、その一端について考察し、あとがきにかえることにしたい。

企業の組織文化として定着した考え方の経営理念は、文字どおり企業の原点であり、企業という生物が生きているかぎり、その判断や行動の規準となるものである。それだけに、この理念が社会や環境に貢献していくという、志の高いものであることが、最終的には企業が生存し成長を続ける一番の秘訣といえる。それは時代が変わっても、企業が生き残り成長し続けるための秘訣である。

企業はよく生物にたとえられる。企業はある種の生き物であり、生きていくためには社会のなかにうまく適応し、調和を保っていく必要がある。その生命を健全に保つには、事前にチェックし、診断することも必要である。そのために重要になるのが人間の知恵であり、知識である。

企業の経営は知識創造のプロセスであるという見解が注目されている。それは、企業が社会において生きていくためには、企業を支える人々が英知を結集しながら、杜会にどのように適応していくか判断し意思決定し合理的に行動することが大切であるという考え方からくるものである。企業の競争というのは、知識創造の競争でもある。企業には時代の移り変わりに応じた変化も必要であるが、その一方で、その経営がもつ使命を認識し変わらざるものを企業の価値観や組織の文化として育んでいくことが重要になってくる。

企業がどのような経営思想をもって経営されているかという問題を考察していこうとすれば、必然的に意思決定や経営行動の背後にある経営思想に焦点を当てつつ、理論、歴史、政策など多方面から接近していくことになる。したがって、経営構想が実現できるかどうかに大きな影響を及ぼす企業文化の問題がクローズアップされる。なぜなら、企業文化は創業者やトップマネジメントの価値観、リーダーシップ、経営理念、さらには組織に蓄積された経験や学習などであり、日々新たな要素を取り込んで進化しており、組織の現在に至るまでのあらゆるプロセスを反映しているからである。組織的な知識創造の経営を育成していくことが重視される状況のなかで、企業文化というものの存在が企業経営の良否を決めることがしだいに認識されるようになってきた。企業文化は組織能力や戦略形成能力、さらには企業の競争力に大きな役割を果たしている。

企業内の人々に共有されているものの見方やものの考え方など、組織の目に見えない側面が経営戦略の策定や実行に大きな影響を及ぼす。経営戦略を策定する人々も、それを実行する人々もその企業に固有のものの見方やものの考え方に左右されているからである。目に見えない側面は、企業文化あるいは社風とよばれる。企業文化とは企業の構成員によって共有され、伝承されている価値観、行動規範、信念などの集合体である。

企業は、企業文化を共有させ、伝承させるための多様な手段を意識的に、あるいは無意識的に生み出している。経営者によって繰り返し説かれる経営理念、経営信条、行動規範などは企業文化を共有し、伝承するための手段である。強い個性をもつカリスマ型リーダーに率いられる企業のなかには独特な企業文化をもった企業がある。強い個性をもった創業者が引退した後も、彼らが生み出した企業文化を伝承し続けている企業もある。後継者が個人として、あるいは集団として強固な企業文化を作り上げている場合もある。経営者の日常の行動は、企業文化を多くの場合に無意識的に伝承する手段になっている。とりわけ経営者の行動は人々の行動のモデルとして企業文化を形作る上で重要な役割を演じるし、企業のなかで語り継がれている彼らの成功談や失敗談も企業文化を伝承する手段である。

企業がこれから優良な企業になることをめざしていく上で、企業倫理、杜会的責任、環境経営、コーポレート・ガパナンス、情報技術を駆使した科学的経営、グローバル化などのさまざまな問題に取り組むためには、企業文化や組織力の向上とともに優秀な経営者がぜひとも必要である。経営者には高い志や深い洞察力をもち、ビジョンを社員に明確に伝え、社員のモチベーションを高めることが求められる。なぜなら企業の経営行動は主として経営者の意思決定を中心にして展開されるからである。

次に企業の外部環境にも目を向けて見れば、大企業から小さな零細企業まで大小さまざまな企業が存在しいろいろな業種で活動している。この企業の活動は社会において大きな役割を果たしているとともに、日常の生活における衣食住のあらゆるものに深い関係をもっている。それぞれの企業はほかの多くの企業と関係をもちながら生産やサービスなどの活動を行ない、人々の生活を支えている。企業は市場経済のなかで事業を営んでいるから、社会にとって価値があり、人々の生活に役立つ製品やサービスを提供することによって存続していかなければならない。したがって、市場という環境のなかにある事業機会をとらえ、そのニーズを満たすような事業を営み、選択した事業目標や経営戦略を実行する組織をつくり社員の事業意欲を高めるように働きかけることが必要になる。

大きな社会的存在になった企業には、営利性を追求すると同時に社会性が求められ、杜会の一員としてそれにふさわしい社会的責任が生じる。消費者には安全な価値のある製品やサービスを提供し、投資家には適切な情報を開示し、従業員には雇用の安定を確保し地域社会には地域のためになる活動を行ない、環境にはその保全に努めるという責任が生まれる。したがって、社会の豊かさを求めつつ、健全な社会や経済や企業のシステムを形成する上でも、企業経営における適切なコーポレート・ガパナンスが要請されている。

他方では、社会的に企業行動の相互関係が強まり、企業倫理や環境保護などの問題で共通のルールと調和が必要になってきている。そのような実情のなかで企業を社会のなかでどのように位置づけ適切な機能を果たしていくようにするのかが問題になっている。必然的に大きな役割を呆たす経営者の使命が問われるようになってきている。

経営者の使命としての企業の社会的責任について考察する際に大切なことは、企業の内外には多数のステークホルダーがあり、企業はそれぞれに対する責任を担っているということである。企業の行動に影響を受けるステークホルダーには、経営者、従業員、株主、消費者、関連企業、債権者、地域社会、国家、国際社会などがある。企業はさまざまなステークホルダーとの利害を調整し、特定の集団との利害調整に偏らないで社会的責任を果たしていくことが肝要である。そのために、企業の行動にはルールや規範が必要になる。実際に、企業は経営理念や経営目的を明示して社内外への浸透に努めている。

社会的責任の問題は企業が社会に貢献していく問題に連動している。企業の社会貢献は、良き企業市民として有している資源を積極的に社会に還元していくものであり、社会にとって大きな意味がある。これからは企業の杜会貢献は文化や学術などにまで及ぶべきであり、何よりも社会的に弱い立場の人々に目を向けたものでなければならない。その上、好不況の波を越えて本業での日常活動のなかで社会貢献活動を行なっていくことが重要である。企業の社会貢献の基本はまず日常の仕事である本業の遂行において実現しこれまで陰ながら積んできた社徳に磨きをかけていくことが大切である。

企業を社会の公器と認識すればこそ、企業が生活の豊かさを実感できる社会づくりに寄与し尊敬される存在になっていくことが望まれる。社会貢献の問題は企業に根源的な問いかけを発している。そのことは、日本社会はもとより国際社会や地域環境のなかに自らの企業をどのように位置づけるのか、自らの企業イメージをどのように構築していくのかという問題などにも関係してくる。時代は企業に変革を迫っている。そのためにも、企業経営を通じて社会に貢献し、人間、社会、環境と調和して共生する経営思想が求められる。今後、企業がどのような対応をしていくのか、注目される。

多様な視点から、抽象性の強い経営思想や経営理念と具体的な行動基準となる実践的な思想から成るこれからの経営哲学を求めてさまざまな問題を考察していくなかで、企業が存続していくためには、利益と倫理を調和させながらいかに社会に貢献する経営活動を行なっていくか、ということがたいへん重要であることを痛感する。その際に、収益を増大させるために企業倫理や経営倫理を掲げるのではなく、企業の社会的使命や社会的責任を認識し果たしていくことによって利益にも自然に結びついていくようにすることが大切である。そのように企業が社会に貢献することは何よりも企業自身に課された本来の使命であるということを改めて深く認識する。

利益は株主をはじめ多様なステークホルダーへの支払い義務を果たした後の残余であり、将来への投資の原資であるから重要であるが、利益よりもっと大切な目的がある。不思議なことに歴史的にみても、利益よりも大切な目的を追求した経営者ほど多くの利益を上げている場合もよくみられる。そのような経営者は利益にとらわれて大切な目的が見えなくなってしまうことがないような方法を講じているのであろう。短期利益に夢中になって長期投資や成果に結びつく投資を忘れるなど、短期的な意思決定が長期的な意思決定を無意味にしてしまわないようにするためには、利益以外の重要な目的を設定し、それが実現されているかどうかをチェックするコーポレート・ガパナンスの任務が重要になる。したがって、ここまで論述してきているカールツァイス社の企業経営に長期的にコミットメント(関与)するカールツァイス財団が、金業統治の主役として長期的な富の創出能力の形成を監督していることに注目される。そのようなことができるのも、カールツァイス財団がカールツァイス社の長期的ないわゆる唯一の株主になっているからである。それゆえに、企業の経営者に利益よりも大切な目的を追求できるような条件が与えられ、どのような状況下でも成長戦略を構想して成長の機会を創出することが企業の重要な目的でなければならないであろう。

そのような視点から考察を深めていくならば、アッベが今の世に生きていれば、事業を通して社会の問題を解決する社会企業家にも注目すると思われる。なぜなら、アッベは、企業は事業を通じて社会に貢献しその過程で得られた利益は社会に貢献したことの証であり、その利益を用いてさらなる社会貢献をしなければならないと考えていたと思われるからである。したがって、アッベは営利と社会貢献が両立する道を模索していく方法に関心をもって見つめていると思われる。時あたかも今日ではCSR(企業の社会的責任)の潮流のなかで営利企業にも社会貢献がいっそう強く求められ、社会企業家の動向のなかでNPO (非営利組織)にも寄付のみに依存せずに社会貢献の事業から利益を創出し事業を自立的に長く継続させることが求められるようになってきている。そのことによって、営利企業と非営利組織の境界が薄れていくなかで、営利と社会貢献を統合し止揚した企業や利益についての考え方が注視されるようになってきている。このような潮流を反映して、本業を通じて社会に貢献し、社会をより良いものに変えていこうとする志をもつ企業に消費者(顧客)が共感して知恵や力を与えてくれる時代になってきている。

人がこの世に生きて日々の生活をしていくには経営という営みが必要である。経営という営みは永遠である。これからも時代に応じてどのように経営の内容や方法が変化していくのか興味深く見つめていきたいと思っている。

ここまでさまざまなことを論述してきたが、アッベという人がどのような人物であったのか、ここで改めてその一端を知っていただくために、次のようなエピソードを添えて結びにしたい。アッベは2度ほどノーベル賞の候補者になっている。1度目は1903年に物理学賞の、 2度目は1905年に医学賞の候補者としてである。しかし、 1度目には光学分野の論文を論文集という形の著書や冊子にまとめて刊行していなかったということもあり、 2度目はその年の1月14日に亡くなったということもあり、見送られることになったといわれる。実は、アッベには創業者カール・ツァイスとの契約で自ら研究した業績は企業の秘密として厳守することが義務づけられていた。そのために、アッベの研究業績の全貌は没後に5巻にまとめられて公刊されることになった次第である。ちなみに、 1903年に物理学賞を受賞したのは放射能の発見によるフランスのアントワーヌ・アンリ・ベクレル(Antoine Henri Becquerel) 、ならびに放射能の研究による同じくフランスのピエール・キューリー(Pierre Curie) とマリー・キューリー(Marie Curie) の夫妻であった。ベクレルの名前は放射能の量を表わす、つまり放射線を出す能力である放射能の強さを表わす国際単位「ベクレル」に用いられていることで知られている。1905年に医学賞を受賞したのは、結核菌を発見したドイツのロベルト・コッホ(Robert Koch) であった。コッホはアッベが光学理論を研究して開発したカールツァイス社製の顕微鏡を使用して結核菌を発見したことで知られている。原子力の研究や病原菌の研究が注目される時代が到来し、アッベ自身が結果的に候補者のままで終わったことをどのように思っていたのか定かではないけれども、陰徳を積み、謙譲の美徳の精神をもち続けた人の生き方の一貫性に深い感銘を受ける。これからも、このような人の人生と知識創造と実践活動の深奥に迫ることができるように努めていきたい。

末筆になりましたが、本書の出版に際しましてはミネルヴァ書房の杉田啓三社長および梶谷修氏をはじめとする各位の多大な御支援を賜りましたことに厚く御礼を申し上げます。

なお、西南学院大学の2011(平成23)年度の出版助成を受けることができましたことに謝意を表します。

2012年2月

野藤　忠

**あと二週間で退職する私齋藤から、会社に残る人達に提案がある**。Stiftungを作り会社の全株式をそれに持たせるという提案だ。即ち、利益を生むからでなく良い製品を出すからという理由で我が社を愛してくださる人々、言うなればthe peopleから基金を募りStiftungを組成し、公開株式市場から全株式を買い戻す、これを是非検討して頂きたい。

我が社はCarl Zeissに負けず劣らずとても良い会社だ。だから、上記提案に賛同してくれる人は十分にいると思う。勿論、基金作りに私も微力ながら加わりたい。

ラス前のコラムは長くなってしまった。これを以て、退職する私齋藤から会社へ送る「惜別の辞」としたい。三十五年間、良い人達に巡り会い面白いテーマを手がけることが出来た。本当にありがとうございました。

**なお来週は、話題の映画『沈黙 – サイレンス』**、原作：遠藤周作、監督：スコセッシ、これを見た感想を述べることにしたい。

来週は遂に、シリーズ『米国Partnership税制勉強会』最終号。請うご期待。

なお、ほぼ週刊コラム「Partnership論」は、GW明け再開予定。こちらも請うご期待。配信希望の方はjunsaito＠jcom.home.ne.jpの＠を半角に変えて、件名：配信希望、としてメールをお送りください。