

# 經濟論叢

第九十九卷 第五號

---

経営管理学か経営学か .....	山本安次郎	1
ロストウ開発論批判 .....	松井清	23
広告論の成立(1) .....	橋本勲	42
ベルンシュタイン社会経済思想の生成 .....	久松俊一	58

---

昭和四十二年五月

京都大學經濟學會

# 経営管理学か経営学か

——雲嶋教授の再批判に答える——

山本安次郎

## I 序 言

### 1 経営管理学の新展開

経営研究の発展は戦後世界の顕著な現象である。それは資本主義諸国においてだけでなく社会主義諸国においても同様である。ある意味では社会主義国こそ経営学の新天地といわねばならない。それはともあれ、かかる発展の原動力をなすのは、一方では研究開発と技術革新を背景とする経営の大規模化と複雑化の増進(例えば、巨大企業、世界企業への努力、国際的管理の問題)、他方では経営管理の理念や理論特に技術の絶えざる革新(例えば、計画や統制のための数学・統計学的手法とコンピューターとの結合)である。そして、このような条件を最もよく備えた国がアメリカであり、アメリカが今日経営研究における新展開の固有の地盤となり、索引車となったことも偶然ではない。テイラーの科学的管理法以来アメリカは経営管理学の母国と考えられ、これまでアメリカ経営学とは経営管理論ないし管理学に外ならないと考えられて来た。たしかにこれまではその通りであり、われわれもそう見ざるを得なかった。しかし最近における経営研究の動向——例えば、サイヤート・マーチの行動科学的企業理論——を見れば、従来の単なる経営管理学の枠を越えて、われわれがすでに以前から問題として来た本格的な経営学への方向を示すものといわねばならない。この意味で経営管理学の新展開は経営学理論にとって極めて重要である。

このような新傾向から生ずる混乱に注目、これを management theory jungle と見て、経営学のあるべき姿を反省せんとしたクーンツの論文およびこれを動機とする統一経営理論シンポジウムはわが国の経営学界への相当の反響を与え

ずにおかなかつた<sup>1)</sup>。直接間接にこれを機縁として経営管理学再検討の機運が醸成された。或るものはクーンツ的立場ないし伝統的立場を認めつつその深化を図らんとし、或るものはサイモンの立場ないし革新的立場からこれを根本的に批判し管理学の新展開を試みようとするのである。前者の典型として雲嶋教授を、後者の典型として占部教授をあげることができる<sup>2)</sup>。雲嶋教授はわが経営学界の「昏冥」を打開しようとし、占部教授は案外知られていない「革命的な理論」を解明しようとする。共にわが学界に清新の気を漲らせようとするにおいては一である。ともに「問題の書」といえよう。しかし「生成」と「展開」という標題の示すように、両者は立場を異にし、問題意識を異にし、問題展開の方向を異にし、互に対立している。雲嶋教授の「生成」の終るところから占部教授の「展開」が始まるともいえようか。このように互に対立を示すが、それぞれ特色をもつ管理学の新展開を見せたことはわが学界の盛事である。しかしその「管理学」とは何か。管理学と経営学は如何なる関係にあるかが問われねばならない。ここでは特に私見の批判者雲嶋教授の管理学を取り上げ、私見への批判を検討、私見を更に明確にして見たいと思う。

## 2 経営管理学説の主張

雲嶋教授の主張を一言にしていえば、それは実践論的経営管理学の確立こそ今日の急務であるということである。経営管理学は技術論的なものとして出発したが、やがて目的論的なものに進んだ。しかし、その真の課題は実践論的なものとして確立することであるという。かくて「実践論的経営学としての経営管理学の生成」を方法史的に跡づけ、この課題に応えようとするのである<sup>3)</sup>。要するに、雲嶋教授は経営管理学説を主張し、管理学即経営学、いな管理学こそ真の経営学であることを説かんとするものの如くである。まことに、それは今日においてはユニークな主張であって、かかる主張が、管理学と経営学との区別を説き、経営学の確立を課題とする私見と対立するものであり、またその

1) 拙稿、アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論(1)、「経済論叢」第94巻第4号参照。

2) 雲嶋良雄「経営管理学の生成」昭39、改訂版、昭41；占部都美「近代管理学の展開」昭41。

3) 雲嶋、上掲書、第1章序説は方法論と本書の内容を要約して、その評価に便利である。

ような私見への意識的挑戦であることも明らかである。

ところが、経営経済学や経営管理学の発展の跡を辿り、その動向を見ると、雲嶋教授も次の如くいわざるをえないのである。「われわれはここに、経営経済学と経営管理学とがそれぞれ異なる出発点から発足しながら、次第に同一の目標すなわち具体的な企業の指導原理の解明を志向する、『実践論』的経営学の確立を目指して生成しつつある姿を看取することができるであろう。もとより両者におけるこのような新たな動向は未だ十分なる理論体系を形成するに至っておらず、むしろその萌芽をなすにすぎないものというべきであろう。しかしそれにも拘らず、われわれはこうした新しい動向のうちに経営経済学と経営管理学との総合、したがってまた真の経営学を確立するための重要な契機がひそんでいることを見逃してはならないのである。」<sup>4)</sup> ここでは明らかに管理学は経営学と異なるものと概念されている。経営学は経済学と管理学との総合と考えられているからである。そしてそれこそまさに私がこれまで繰返し主張して来たところであり、また特に「経営学説」を堅持せんとする理由でもある。雲嶋教授はよく私見と大差ないといわれるが、なるほどこの立言に関する限りその通りである。ところが、この「真の経営学」への道が「実践論的経営管理学」によってのみ拓かれるとし、経営学即管理学とするところに雲嶋教授の創見があるが<sup>5)</sup>、その限りにおいて私見とは天地の差があるのである。しかしかかる見解が学史的にも学理的にも等しく維持できるであろうか。それは明らかに、経営学史の動向に背き、経営学理論としても無理である。

### 3 問題の提起と限定

われわれにとって根本問題は経営学と管理学との関係を解明することである。一体経営学は管理学に外ならないと考うべきか。それとも、両者は異なり、管理学は経営学の重要な契機と考うべきであろうか。

大分前のことであるが、理論的経営学の主張者たる故馬場敬治博士は経営管

4) 雲嶋, 上掲書, 71ページ。

5) とはいえ、雲嶋教授の発想の源泉が、漢利重隆「経営学の基礎」第1章に見られることは明らかである。

理論は経営政策の問題であって、経営学固有の問題でないと言われた。しかし私はこの主張に承服することが出来なかった<sup>6)</sup>。米英仏の経営学研究を考えても、現実の経営過程を見ても、経営管理論を無視しえないからである。だから、経営管理論を無視する経営学例えばドイツ経営経済学は「魂を失える形骸を論ずるものに外ならない」<sup>7)</sup>とさえ考え、自ら経営管理研究に体系を与えようと試みたのであった。私見によれば、経営経済学派は経営管理論を軽視ないし無視し、これを過小評価するを常とした。反対に経営管理学派はこれを過大評価し、経営管理論が経営学に外ならないとし、かくてそこでは経営経済学が軽視ないし無視されることとなる。過小評価が誤りであるように過大評価も誤りである。われわれは経営経済学にも経営管理學にもそれぞれ固有な地位を与えると共にこれを契機とする統一経営理論を形成することが経営学方法論ないし経営学本質論の課題であると考え、一応の解答を試みたのであった<sup>8)</sup>。

雲嶋教授も上述の如く、言葉は多少異なるが、ほぼ同様の認識に到達しながら、実践論的方法という特異な方法の故に、教授にあっては管理学と経営学とが混同されてしまうのである。

雲嶋教授は私見についての批判者である。批判は種々の点に向けられているが、根本は経営学と管理学との区別と関係についての認識の相違である。この観点から私見への疑問や批判に答え、私見との相違を一層明らかにしたい。

## II 経営管理學の方法論争

### 1 雲嶋教授の私見批判

雲嶋教授は数年前「経営管理學史研究の課題」と題する論文<sup>9)</sup>において文献史や問題史の長短優劣を明らかにして、「方法史としての管理學史」を主張した。その際、ターントンの論文「マネジメント・セオリー・ジャングル」を引用批判し、それとの関連で注にお

6) 拙稿、実践科学としての経営學論、「法と經濟」第3巻第1号(昭10年1月)。

7) 拙著「経営管理論」昭29、4ページ。

8) 拙著「経営學本質論」昭36。

9) 雲嶋良雄、経営管理學史研究の課題、「生産性」昭38年11月号、26-32ページ。これは上掲書、第1章第1節をなしている。

いてではあるが、私の「経営学本質論」の第4章第4節 近代経営学史(2)——アメリカ経営学の生成——を取り上げ、「ターントンの主張に比してはるかに精緻であり、管理学史としてすぐれた体系をもっている」と一応評価しながらも<sup>10)</sup>、こう批判する。「しかしそれにもかかわらず、われわれはこのような山本教授の主張にも、少なからぬ疑問をもたざるをえない。すなわち教授の主張にしたがえば、今日までのアメリカ経営学における諸研究は、すべて真の意味における経営学接近にもとづくものではなく、経営管理についての周辺のないし、一面的研究にすぎないこととなるのであるが果してそうであるらうか。

たとえば、第1次大戦以降めざましい、発展をとげた、今日のアメリカ経営学における重要な研究分野を構成している人事管理、財務管理、生産管理、経営組織等に関する幾多の研究および、経営者論ないし、会社支配論と呼ばれる諸研究のごときは、たんなる「経営管理についての周辺的研究」ととどまるものであろうか<sup>11)</sup>。

われわれはこうした見解に組みしえないことはすでに明らかであろう。われわれはむしろこうした各分野の研究こそが、固有の意味における経営学的接近にもとづくものであり、教授の分類されている5つの接近方法も何らかの形で、これら諸研究のうちに具体化せられているものと考えざるをえない<sup>12)</sup> (傍点筆者)。

したがって、われわれはこうした各分野の具体的研究のうちに、固有の意味における経営学的接近の発展を理解しうるはずであり、そうした形で、経営学的接近の生成発展の過程を明らかにすることによってはじめて、経営学史、したがってまた管理学史の本

10) ターントンと私見との相違については、拙稿、「アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論(1)(2)」、『経済論叢』第94巻第4号、第95巻第2号参照。

11) 後で著書を見て初めてこの疑いの真の意味を理解することが出来た。これらの問題の検討が著書の主要内容をなしているからである。それらが重要な問題であることは否定できないが、しかし、それら個々の問題の検討から果して「経営学の中心理論」が必然的に導き出されるかどうか、それらは経営学理論から見れば、中心的であるより周辺の、総合的であるより分析的というの外はない。「経営」を経営として認識することが問題なのである。著者のあげる諸問題の総合的見方の確立が問題である。この経営学的見方の確立についての努力の足りないことこそアメリカ経営管理学の欠陥である。なお、ここ数年、日本経営学会大会の統一テーマは「生産管理と経営学」「労務管理と経営学」「マーケティングと経営学」などであったが、その結果はどうであったか。経営学の中心理論が少しでも推進できたであろうか。恐らく雲嶋教授といえどもこれを肯定しえない。

12) 著者は「未来志向的見方」を口では言うが、この考え方は「すでにあるもの」「すでになったもの」を求めているにすぎないことを示している。われわれはすでにある理論に基づき、しかもこれを越える理論の新展開を課題とせんとするものである。

来の課題を果たすことができるものと考えざるをえないのである。

しかるにもしも、教授の主張されるごとく、これまでのアメリカ経営学における研究がすべてたんなる「経営管理についての周辺的研究」にとどまるものであるならば、こうした経営学の史的考察をどのように行なうとしても、それにもとづいて、固有の意味における経営学的接近の具体的内容を明らかにすることは困難であり、教授の強調される「経営学の形成史」としての経営学史の課題を果たすことも、ついに不可能であるといわなければならないであろう。

固有の経営学的接近に立脚しない、たんなる「周辺的」諸研究をどのように考察するとしても、そうした考察から直ちに固有の経営学的接近の具体的内容を把握することはできないからである（傍点筆者）。この点を教授はどのように理解されているであろうか<sup>13)</sup>。われわれは、教授が今後のアメリカ経営学の進路を固有の意味における経営学接近に求められるとき、それが果してアメリカ経営学の5段階におよぶ発展——5段階の分類の仕方そのものに問題があるが——に関する内在的考察を通じて、確かめられたものであるか否かに、重大な疑問をもたざるをえないのである。<sup>14)</sup>

この論文はほとんどそのまま著書「経営管理学の生成」第1版の第1章第1節として収録されたが、私見の批判の部分は何か後半が省略せられており、改訂版では私の反批判に対する批判が「附録」として巻末に詳説せられている。雲嶋教授の最初の批判に対して私がどのように考えたかを述べなければならない。

## 2 雲嶋教授への反批判

雲嶋教授の論文を見たとき丁度「経営学の本質」を執筆中であつたので、その「結言」の中で雲嶋教授の2批判点に関し次のように答えたのであつた。

経営学説は、第2に、経営学の問題の中核ないし中心がなんであるか——それは「経営」にほかならない——を明確にする。これはとうぜん第1の点と関連する。本格的なものは中心的なものを問題とせざるを得ず、中心的なものを問題とすれば本格的とならざるをえない。この点につき、上述のアメリカ経営学の発展を周辺的から中心的へとみる私見にたいして、雲嶋教授は反対し、つぎのように批判する。「今日のアメリカ

13) 「周辺的」研究を媒介に「中心的」理論の展開が可能であることは、拙著「経営管理論」や「経営学本質論」に不十分ながら示されているのである。ただ理解できるか否かが問題である。

14) この疑問には後で答える。むしろ、どうしてかかる疑問が出るのか、それが知りたいものである。

経営学における重要な研究分野を構成している人事管理・財務管理・生産管理・経営組織等に関する幾多の研究および経営者論ないし会社支配論とよばれる諸研究のごときは、たんなる『経営管理についての周辺的研究』にとどまるものであろうか」と問い、「われわれはむしろこうした各分野の研究こそが、固有の意味における経営学的接近にもとづくものである……と考えざるを得ない」と答えるのである。われわれはむしろ雲嶋教授のいう経営学や経営学的接近の意味を問いたい。人事管理論や財務管理論や生産管理論や経営組織などの多く——すべてではない——がいかにか「本格的」な経営学から遠く、周辺のといわざるをえないか。事例はいくらでもあげることができる。もちろん、「本格的」な経営学をふまえたうえでそれらの研究がまったくないなどとはいわない。そしてそのような研究をこそ希望するものである。そこに経営学本質論の意味のあること上述のごとくである<sup>15)</sup>。

経営学説は、第3に、経営学を既成的なものとしてではなく、課題的なものと解する。学問も行為的・主体的でなければならない。経営学の本質を問題とすることは課題性において主体的に問題とすることを意味している。すでに完成した学問というものはないはずだからである。ところが、雲嶋教授はこの点についても反対し、つぎのごとく批判する。「これまでのアメリカ経営学における研究がすべてたんなる『経営管理についての周辺的研究』にとどまるものであるならば、こうした経営学の史的考察をどのように行なうとしても、それにもとづいて固有の意味における経営学的接近の具体的内容を明らかにすることは困難であり……経営学史の課題を果すこともついに不可能であるといわなければならないであろう。固有の経営学的接近に立脚しない、たんなる『周辺の』諸研究をどのように考察するとしても、そうした考察からただちに固有の経営学的接近の具体的内容を把握することは出来ないからである。この点を教授はどのように理解されているのであろうか」と問い、「重大な疑問」を表明するのである。そして積極的に主張する。そうではなくて、上述せる各分野の研究がすでに固有の意味での経営学的接近を具体化しているはずであるから「われわれはこうした各分野の具体的研究のうちに、固有の意味における経営学的接近の発展を理解しうるはずであり、そうした形で、経営学的接近の生成発展の過程を明らかにすることによってはじめて、経営学史、したがってまた管理学史の本来の課題を果たすことができるものと考えざるを得ないのである」

15) 拙稿、経営学の本質、平井泰太郎編「経営学」昭40、64ページ。

と。

雲嶋教授の主張する見方は、学史のなかにすでにあるもの、すでになったものをみ、発展をたんに連続面においてみるものごとくである<sup>16)</sup>。ところが、雲嶋教授が「経営管理学史研究の課題」として史的考察の意味を説くときには、われわれの見解にきわめて近く、賛意さえ表明しているのである<sup>17)</sup>。教授が方法を方法として説くときと、その方法によって私見を批判するときとの見解が異なるのはどういうことであろうか。それは文字どおり矛盾と思われるがどうであろうか。なお同じく経営学とはいっても教授のようにたんに管理学を意味するのとわれわれが考えているのとの違いのみならず、方法や問題意識の相違を思わねばならない。それだからこそ経営学の本質の考察が必要なのである<sup>18)</sup>。

### 3 雲嶋教授の私見再批判

以上のように、雲嶋教授の疑問点に簡単に答えたのであった。然るに、この論文は「実践論的経営学への道」という副題をもつ著書「経営管理学の生成」の第1章第1節を飾るものとなっていた。雲嶋教授が時間をかけて管理学の古典を研究して来たことはよく知っていたけれども、本書の体系と内容を見て、一方ではこのような方法で纏められたことを意外に思い、果してこれで「実践論的経営学への道」が拓かれるかどうか疑問とするとともに、他方ではこのような内容（テイラー、フェイヨル、シュルドン、トムス、ヨーダー、レスリスパーガー、ホワイトヘッド、セリークマン、バーリ・ミーンス、ゴードン）をこのような方法と体系（技術論的、目的論的、実践論的）において展開せるがゆえに、なるほど私見に対して疑問も湧くであろうし、また私の反批判は雲嶋教授の見解には重大であることを漸く理解することができたのである。とはいえ、それは決して雲嶋教授の立場の正当性を承認することを意味するものではない。却って上述せる個々の批判点以上に、雲嶋教授の根本的立場そのものが問題であることを思わせられたのである。私が前に「同じく経営学とはいっても教授のようにたんに管理学を意味するのとわれわれが考えているのとの違いのみならず、方法や問題意識の相違を思わねばならない」といったことが雲嶋教授の弁明と反省にもかかわらず、単なる予想ではなく事実であることを思わざるを得なかったのである<sup>19)</sup>。

16) 「未来志向的態度」を主張するけれども、その著書からはこれを読みとることは困難である。

17) 上掲論文、27ページ。著書、第1版、9ページ、改訂版、13ページ参照。

18) 上掲拙稿、経営学の本質、65ページ。

ところで雲嶋教授は「経営管理学の生成」の改訂版を出すに当って、「第1章を中心として叙述の足らざる点をできるかぎり補正」されたが、「本書をつらぬく著者の基本的な考え方に関しては未だ根本的な変更の必要を認めるには至らなかった」とし、その強化された立場から「山本安次郎教授の御批判と私の反省」と題して、「表現方法の不十分」さ、「表現不足にもとづく誤解」をとくように努力しつつ、私見に対する疑問点を整理し、私の反批判に答え、それによって同時に再批判を試みようとしたのである。ところが、その疑問点は、一方では私見の無理解と誤解に基づくことを、他方では経営学観の相違を、いよいよ明白に示すだけに終わっていることを遺憾とする。雲嶋教授は私の批判を「私（雲嶋教授）の表現不足にもとづく誤解である」と反省され、私も雲嶋教授の私見批判を粗読や誤読や誤解に基づくもの考える。批判以前に誤読や誤解をとかねばならないとは何と不生産的なことであろう！ 実は雲嶋教授は私の経営学説を理解しうる少数の1人とひそかに思っていたのであるが、この「山本安次郎教授の御批判と私の反省」を見て、雲嶋教授にしてこの程度の理解（実は誤解）かと暗澹たる気持ちにされたのであった。雲嶋教授の私見についての疑問点は何か。それは要するにアメリカ経営学観とアメリカ経営学派の分類原理または分類基準についてである。そして教授によれば、前者は後者を規定するのである。

かくて、教授は改訂版を出すに当り、第1版で欠けていた学問論や方法論を展開、これによって私見批判の基礎たらしめようとする。教授はいう。「申すまでもなく社会科学の研究手法……に関して二つの異った立場——『客観説』と『主観説』——が成立する。……われわれがこうした『客観説』の立場をとるべきことはすでに明らかであろう。」

「ところで山本教授が前掲論文の中で、『アメリカ経営学をそのアプローチの仕方、とくに対象と観点から』既述の如き学派（接近）分類をされたと述べられている点からするならば、この場合における教授の立場は明らかに『主観説』に立脚するものと解せざるを得ない。」客観説の立場をとれば「おのずから経営管理学に固有の主体的研究方法とそれにもとづく学派分類がなされることとなる。」<sup>19)</sup> 然るに、主観説の立場をとる場

19) 雲嶋教授の著書は多くの書評の対象となったが、最も辛辣を極めたものは占部教授の書評（『国民経済雑誌』第112巻第4号）であり、それは「近代管理学の展開」の第1章として収録されている。私はただ雲嶋教授の批判に答えることを目的とするもので他意はない。批判に答えるにはどうしても論点を明確にせざるをえず、反批判という形をとらざるを得ないのである。学問の進歩のためには、根本的な立場の問題にまで立帰って考えて見たいと思う。

20) 上掲書、(改訂版)、23-24ページ。

合には、「研究対象としての企業ないし経営が各種の視角から一面的に把握せられ、そこに経済的、社会的、心理的あるいは技術的側面がそれぞれ別個に解明されることとなる。」<sup>21)</sup> クーンツの学派分類がまさに主観説に立脚するものであり、山本のも同様であるから「経営管理に関する各種の『一面的分析』あるいは『周辺の研究』が分類せられることはむしろ当然といわねばならない。それではこの場合、教授は何故に教授自身の強調される『行為の主体的立場』からアメリカ経営学の方法分類をされなかったのであろうか」<sup>22)</sup> と反問するのである。そして雲嶋教授は「以上の考察から少なくとも二つの疑問点を指摘」する。「第1に、山本教授の主張においては学説ないし学派の分類基準が、たんなる量的見地にもとめられ、私がこの点に関してとるところの質的見地が全く無視されているのではないかという疑問である。……このことは教授がアメリカ経営学の中にも本格的な経営学をふまえたうえでの研究が少数ながら存在することを肯定されながら、結論的にはこれらの研究の意義を無視されている点に明瞭にあらわれているように思われる。」<sup>23)</sup>「第2に、教授の主張においては学説ないし学派を、たんに『学史のなかにすでにあるもの、すでに成ったもの』を回顧的に分類する態度がとられているのではないかという疑問である。……このことは教授が今日に至るまでのアメリカ経営学の発展を5つの段階ないし学派に分類されながら、そこに含まれる各種の学派ないし接近方法の内容に立ち入った検討をほとんどなされることなく、いきなりそれらが『経営管理の周辺の研究』ないし『一面的分析』にすぎないと断定され、教授が積極的に主張される『本格的な経営学』はこうした学派分類とは別に、独自の『経営学的』方法にもとづいてのみ確定されうるものとされる点に明確にあらわれているように思われる。」<sup>24)</sup>

これら2つの疑問点の説明が「同時に前掲論文において山本教授が私に提起されている問題へのお答えにもなりうるであろう。すなわち第1……の点は明らかに私の表現不足にもとづく誤解である。……真意は、けっしてアメリカ経営学の発展を「周辺のから中心的へ」……を否定しようとするものではなく、『周辺のから中心的へ』至る発展過程の分析が十分でなく、むしろ『周辺の』をものとは別の立場から超越的に『中心的』

21) 同書、24ページ。

22) 同書、357ページ。

23) 同書、358ページ。

24) 同書、359ページ。

な方法が説かれている点を指摘したにすぎない。<sup>25)</sup>「第2……の点も私の表現不足にもとづく誤解である。……真意は、けっして教授のいわれる如き、『既成的なものと課題的なもの』との関連を問題とするものではなく、学派分類の基準そのものに関する疑問を表明したにすぎない。<sup>26)</sup>「第3……の点については、私の説明不足にもとづく根本的誤解があるように思われる。ただし私が経営学を経営管理学として確立しようし、またそれ以外に実践論的経営学を確立する道はないと考えていることはまさにその通りであるが、この場合、私のいうところの経営管理学とは、けっして教授の理解されるが如く『問題を経営における管理に限定し、経営をもっぱら管理において把握せんとする』ものではないからである<sup>27)</sup>(傍点筆者)。雲嶋教授の経営管理学の狙いについては前に述べたし、また後にも触れるであろう。

以上、雲嶋教授の私見に対す2疑問点——主観説、客観説の問題と学派分類基準の問題についての疑問——と3批判点をやや詳しく見た。

ところで、この疑問点にしても批判点にしても、この改訂版を出すために特に慎重に考えられたように見えるが<sup>28)</sup>、その際拙著や拙稿などをもう少し注意して読んで頂ければ、このような誤解を避けえたのではないかと思うのである。しかし、こういうだけでは、雲嶋教授は納得されないであろう。節を改めて、先ず、管理学の重要性とその限界の認識の問題を顧み、問題意識の相違を明らかにし、次に学派分類の問題を取り上げ、私見に対する教授の誤解を明らかにしたい。最後に、管理学の限界から経営学の必然性を考察し、私見を一層明確にしてみたい。

### Ⅲ 経営管理学と経営学

#### 1 経営管理学の重要性とその限界

雲嶋教授の疑問点や批判点に答えるために、われわれは経営管理学の重要性とその限界の認識についての私見を述べ、その過程にて雲嶋教授との見解の相違を考えて見たい。

25) 同書、361ページ。

26) 同書、361ページ。

27) 同書、363ページ。

28) 同書、初版、第1章は59ページであるが、改訂版は71ページとなり、第2節の標題も改められ、根本的立場は変らないにしても書評に応える努力が顕著である。しかし私見に関する限り、誤解を深めたように思われる。

今日、経営学を学ぶもので経営管理学の重要性を認めないものはないであろう。しかし戦前ドイツ経営経済学が主流をなし、理論的経営学の基礎づけの問題が盛んに論議せられていた時代には必ずしもそうではなかった。当時私は理論科学としての経営学の主張に対して「実践科学としての経営学」を構想、その一モメントとして経営管理論(学)の重要性を考え<sup>29)</sup>、昭和14年の末頃までには一応経営管理論の体系を完成することが出来たのであった<sup>30)</sup>。その意味において、経営管理論(学)の経営学体系における重要性を学理的に私ほど深く認識しているものは少ないのではないかとさえ思うのである。今日、一、二の例外を除けば、経営管理学の重要性を知らないものはないといえるであろう。それほど経営管理学は普及し、経営学の代名詞とさえ見られるに至っている。ある意味では確かにそうである。しかし、またある意味では必ずしもそうとはいえない。われわれはここで知ることについてヘーゲル流に *bekannt* なものとして知ることと *erkannt* なものとして知ることとの区別を思わざるを得ない<sup>31)</sup>。*bekannt* なものとしてなら、誰でも知っているであろうが、*erkannt* なものとしては果してどうであろうか。私はいつもこの点について疑問に思うのである。何故であるか。その理由は簡単である。結論的に述べればこうである。

アメリカ経営学特にアメリカ経営管理学の理解、すなわち経営学体系におけるその重要性和限界の認識——これこそ *erkannt* なものとして知ることである——は、単なる管理学の立場からは必ずしも十分ではなく、これを越える経営学の立場においてのみよくなしうるのである。あるものを真に認識することはこれを越えることであるといわれるゆえんである。だから、アメリカにおいてもアメリカ経営管理学の意義も十分には理解せられないのである。わが国でも単なる管理学の立場からはアメリカ経営管理学の重要性は十分には認識され

29) 拙稿、実践科学としての経営学、「法と経済」第3巻第1号(昭10年1月)。

30) 拙著「現代経営管理論」(膳孛版)昭17、戦後は同じ体系で内容を補完したものが、拙著「経営管理論」有斐閣、昭29である。

31) ヘーゲル著、金子武蔵訳「精神現象学」上巻、42ページ参照。

ず、いわんやその限界は問題にもならず、またわれわれの経営学基礎づけの努力も理解できないのである。管理学の主張者の1人たる雲嶋教授の私見への批判は、教授自身は上述のようにこれを否定するけれども、根本的には教授が管理学の立場を固執するのと私がこれを越えて経営学の立場を基礎づけんとするとの相違といわなければならない。われわれはアメリカ経営管理学の理解の深化はこれを越える立場によってのみ真に可能となると考える<sup>32)</sup>。何故であるか。また管理学と経営学とは如何に異なり、如何なる関係にあるか。

私は思う。いずれの学説の理解と同様に、アメリカ経営管理学の理解も根本的であるためには批判的でなければならない。ところで、批判は内在的でなければならないが、しかし単に内在的に止ってはならない。それは内在的であると同時に超越的、超越的であると同時に内在的でなければならない。内在即超越、超越即内在ということではなければならない。要するに、弁証法的である必要がある。然るに雲嶋教授は内在的と超越的とを形式論理的に分離し、慎重に超越的になることを避け、アメリカ経営管理学の内在的理解を主張して、私見の超越性を批判すること上述の如くである。しかし単に超越的な理論というものはありません。内在的理解や内在的批判においてこそ真の超越的理解や批判が可能となるのである。その際超越そのものが問題なのではなく、問題なのは超越の仕方——どこへ、いかに超越するか——にある。雲嶋教授の主張する技術論的、目的論的、実践論的という範疇自体、アメリカ経営管理学に内在的であり同時に超越的なものではないか。問題なのは超越そのことではなく、超越の仕方であることが理解されよう。もちろん、超越という言葉の使い方自体問題ではあるが、内在的ということが強調されすぎるだけに、われわれはむしろ超越的なことの重要性を指摘しておきたい。以上のことは帰納法と演繹法、記述的と規範的との関係についても妥当する。単にそれぞれの何れかを主張すべきではなく、両者の関係、両者の統一をこそ心がくべきである。

32) この点、拙稿「アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論(2)」、『経済論叢』第95巻第2号参照。サイヤート・マーチの最近の努力もこれを示すものと考えられる。

改めて説くまでもないことであるが、例えばドイツ経営経済学をただ単に然るものとして専門的に研究しているものには、その余りにも内在的なるがゆえに、その特質も欠陥も明確に認識されないのを常とする<sup>33)</sup>。アメリカ経営管理学の専攻者についても同様のことがいわれる。アメリカ経営管理学をただ然るものとして研究するだけでは、その研究は徹底を欠き、時には批判も忘れられ、かくてはその特色が理解されないのみならず、その限界も見逃されることとなる。このような方法上の欠陥を補うにはどうしてもドイツ経営経済学なり、アメリカ経営管理学なりに内在的であるだけでなく、さらに超越的である必要がある。もちろん単なる超越的ではなく、内在即超越ということではなければならない。そしてそれには比較経営学研究が必要であり、更には一歩進めて、或いは内在的に徹することによってこれを超越して、本格的な経営学の基礎理論の確立が問題とならざるを得ない。批判的考察の拠点としてかかる経営学的見地の確立ができ、ここから初めてドイツ経営経済学にせよアメリカ経営管理學にせよ、それ固有の地位と意義と限界とが根本的に理解せられることとなるのである。もちろん、これは誰にでもできることではない。しかし、ドイツ経営経済学の専攻者にせよ、アメリカ経営管理学の専攻者にせよ、それぞれ閉ざされた世界の中で、それのみを絶対的なものとして内在的に考えるだけでなく、これを開かれた経営学の世界の一員として、比較的、相対的なものと考え反省することが出来れば、内在即超越としてこれを越える道も開け、それぞれの専攻者でありながら、それぞれの学説を深く理解し、理解することによって超越することも出来る筈である。然るに、多くの場合、ドイツの専攻者は経営経済学を直ちに経営学と考え、アメリカ専攻者は経営管理学を安易に経営学と考えて、これを批判し、これを越えようとしない。本格的な経営学とは何かを究明しようとしな。問題の自覚されないところに、問題の展開もありうる筈はない。

さて、それではアメリカ経営管理学の経営学体系における重要性とその限界

33) ドイツ経営学の専攻者市原季一博士の見解に対する私の批判もこれがためである。

はどこに認められるか。それはドイツ経営経済学の経営学体系における重要性和その限界と対比しながら考えれば、極めて明確に理解することができるであろう。先づ、ドイツ経営経済学、いな一般に経営経済学説の特質と重要性は経営の経済的分析——それは経営の客観的ないし客体的側面の研究——を試みる点にある。経営が経済から離れて存在しえない限り、経営の経済的側面の研究が重要であることは否定しえない。しかしそれだけで終る訳には行かない。然るに、それに終始しようとするところに経営経済学説の限界がある。経営の経済的分析だけでよいなら、ミクロ経済学、企業経済学、セオリー・オブ・ザ・ファーム以外に経営学は無用であろう。経営学は経営経済学の終るところから始まるともいえよう<sup>34)</sup>。そして、この経営経済学の限界を越えて、新しい領域すなわち経営の職能的分析——それは経営の主観的ないし主体的側面の研究——を試みるところに、アメリカ経営管理学の重要性が見られる。この認識は、人のあまり気づかないところであるが、経営学の学理上極めて重大である。そしてこの点を明確にしたこと——それは必然的に本格的な経営学の認識の基礎である——こそ、私の主張する経営学説の功績——これを人はほとんど認めようとしないようであるけれども——であると思うのである。このように、アメリカ経営学すなわち経営管理学の重要性は、ドイツ経営経済学の軽視ないし無視した経営の職能的分析すなわち経営の主観的側面の研究にあるのであるが、そこにまたその限界も認められるのである。というのは、経営という存在は経済的管理として両者の統一をなしているからである。経営は単なる認識——主観・客観の統一——ではなく、むしろ協働体系——主体・客体の主体的・行為的統一——として存在するからである。このように、重要性和限界とを認識しようということは、必然的にこれを越えることを意味するのである。雲嶋教授の見解といかに異なるか、いまや明らかであろう。

34) いわゆる企業理論と組織理論の統一の試みが現われているのは周知の通りである。例えば、Leibenstein, H., *Economic Theory and Organizational Analysis*, 1960; Cyert, R. M. and March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, などをあげよう。わが国では、占部都美「現代の企業行動」昭42, がある。私見については「ビジネス・レビュー」第15巻第1号参照。

## 2 学説分類と方法論の問題

次に、上述せる雲嶋教授の疑問点や批判点に直接に答えるために、教授の方法論と学派分類基準について考えたい。

先ず、雲嶋教授は研究対象と研究方法との関係については「申すまでもなく」客観説と主観説とがあり、自分は客観説、山本は主観説であると断定する。そして主観説に立つからには「そこに経営管理に関する各種の『一面的分析』あるいは『周辺の研究』が分類せられることはむしろ当然といわなければならない。」「もし教授がアメリカ経営学の学派分類を、自らの主張である『行為主体的立場』したがって私（雲嶋）のいうところの『客観説』の立場からなされていたならば、そこにたんなる『周辺の研究』や『一面的分析』をこえた『本格的な経営学』に関する学派分類が発展史的に把握されたのではないであろうか」と疑問を提出する。雲嶋教授はいかにも客観説が正当であるかに主張する。ところが、「申すまでもないどころではない。少しでも科学方法論をかじったものならば、こんな初歩的な誤りを主張することはないであろう。また私が主観説に立つなどとは、とんでもないことである。

私はこれを特に拙著「経営学本質論」の中で、「客観説と主観説との対立があるが」ともに正当ではない。「われわれは対象と方法との関係を静的な形式論理的なものと考えのではなく、これを認識主体の実践行為として動的な存在論的、弁証法的なものと考えねばならない。主観説、客観説に対して主体説に立たねばならない<sup>35)</sup>」ことを論じ、かつこの考え方に従って本質を論ずる著書も論文も一貫されているのである。なお、私の立場が「明らかに『主観説』に立脚するものと解せざるをえない」理由として、「アメリカ経営学をそのアプローチの仕方、とくに対象と観点から」分類する点に求められている。ところが、私は実は「アメリカ経営学をそのアプローチの仕方、とくに対象と観点から発展的に」（傍点筆者）分類をし、それも「5つの接近方法」や「5つの段階」に分けたのではなく、「6つの接近方法」ないし「6つの段階」に分け、

35) 拙著「経営学本質論」242ページ。また224ページ参照。

最後の段階——経営学的接近（その1代表者としてドラッカーをあげる）——への発展と把握し、次のように述べた。「要するに、彼（ドラッカー）の見解はテイラー以来次第に発展せる合理性の問題とフェイヨルから経営社会学や心理学を通じて強調せられるに至った人間性の問題との統一を狙い、合理性を非合理性との統一として具体化し、これを経営の歴史的発展に適応せしめるものといえよう。それは経営統一を主体的行為的に実現せんとする『経営の論理』の具体化で、まさに経営学的接近(management approach)の典型を意味し、今日の経営学の一部門としての経営管理論の発展動向をなすものといえよう。……今後の問題は新時代に適応してこれをさらに深め、現代的経営学の確立に資するよう努力することであると思う。<sup>36)</sup>私のアメリカ経営学の学派分類は主観説や客観説ではなく、行為的主体存在論の立場から「未来志向の態度」でなされたものである。「アメリカ経営学をそのアプローチの仕方、とくに対象と観点から発展史的に(1)技術的接近(engineering approach)、(2)管理者的接近(executive approach)あるいは職能的接近(functional approach)、(3)人間関係の接近(human relations approach)、(4)制度的接近(institutional approach)や組織的接近(organizational approach)、(5)経営経済的接近(managerial economics approach)を区別し、最後に(6)経営学的接近(management approach)こそが現在の根本問題であることを指摘したの」<sup>37)</sup>であった。どうして、これを「5つの段階」と見、またこの私見を主観説と断定するのか、理解に苦しむところである。「方法史としての管理学史」を問題とする雲嶋教授が、本格的な「経営学的接近」方法の「発展史的」考察を試みた私の学派分類の意義を理解し得ないのはどうしたことであるか。それは理解しようとしなからであろう。雲嶋教授は私の学派分類基準についての第1の疑問点——基準が量的見地にもとめられ、質的見地が全く無視されている——としてこう指摘する。「このことは、教授がアメリカ経営学の中にも本格的な経営学をふまえたうえでの研究が少数なが

36) 拙著「経営学本質論」162ページ。

37) 拙稿、経営学の本質、35ページ；拙著「経営学本質論」156ページ以下も同主旨。

ら存在することを肯定されながら、結論的にはこれらの研究の意義を無視されている点に明瞭にあらわしているように思われる。』<sup>38)</sup> 私は、上述のように、一応ドラッカー経営学を「経営学的接近の典型を意味し、今日の経営学の一部門としての経営管理論の発展動向をなすものといえよう」と明記しているのに、これを全く「無視」して、何故に第1の疑問点とするのか理解に苦しむところである。

以上のような私の経営学観や方法論が理解され、アメリカ経営学の発展過程の分析原理が、経営の一面性から全面性へ、周辺性から中心性へ、生産管理、販売管理、財務管理、労務管理というような部門管理から全体管理へ、ついには経営を真に「経営として」把握する経営学的接近への動向を示す点にあることを理解されれば、雲嶋教授の第2の疑問点もまた批判点も解消するのではあるまいか。拙著「経営学本質論」第4章第4節の数ページだけを通読して、「われわれは、今後のアメリカ経営学の進路を固有の意味における経営学接近に求められるとき、それが果してアメリカ経営学の5段階におよぶ発展——5段階の分類の仕方そのものにも問題があるが——に関する内在的考察を通じて、確かめられたものであるか否かに、重大な疑問をもたざるをえない」<sup>39)</sup> とか、「教授が今日に至るまでのアメリカ経営学の発展を5つの段階ないし学派に分類されながら、そこに含まれる各種の学派ないし接近方法の内容に関する立入った検討をほとんどなされることなく、いきなりそれが『経営管理の周辺の研究』ないし『一面的分析』にすぎないと断定され」<sup>40)</sup> とか、「むしろ『周辺の』なものの考察とは別の立場から超越的に『中心的』な方法が説かれている」<sup>41)</sup> とか、「アメリカ経営学に関する教授の学派分類はむしろ回顧的記述的であり、したがってそうした学派分類と教授の積極的主張たる『経営学的接近』との間には深い断層が存在しているように思われる」<sup>42)</sup> とか、不敏ながら過去

38) 雲嶋、上掲書、358ページ。

39) 雲嶋論文、32ページ。

40) 雲嶋著書、359ページ。

41) 同書、360ページ。

42) 同書、359ページ。

38年にも及ばんとする私の学説研究や方法研究などを全く無視する断定や根拠なき推定にはただただ驚ろく外はない(傍点筆者)。このような断定や推定をするからには、面倒でも関連する他の著書や論文を参照の上、根拠をあげ批評するのが研究者の態度であり、また礼儀というものであろう。雲嶋教授がその著書で「内在的に」考察されている程度のことは、たとえその見方や評価は異なるにせよ、どの著者についても一応は研究していることを、この際特に付言しておきたい。更につけ加えれば、経営の世界における革新の波は経営学そのものの革新、経営学的考え方の革新を要求している。雲嶋教授はバーナード・サイモン理論や行動科学などは人間関係論とともに「経営管理学の理論的内容を補強する上できわめて重要な意義をもつものではあるが、けっして経営管理学の方法そのものの変革を要求しうる如きものではないことを注意しなければならない」<sup>43)</sup>とされ、「理論的内容」の補強が「方法」の変革とは無関係と考えておられるようであるが、それが果して「未来志向的な態度」にふさわしいかどうか、教授の「客観説」はどうも理解しかねるところである。われわれはむしろ経営革新が経営学の革新を要求していると考え、現代に即した「本格的」な経営学の形成こそわれわれの課題であると考えたものである。私が「アメリカ経営学をそのアプローチの仕方、とくに対象と観点から発展史的に」学派分類を試みたのも、この課題に答えるためであったのである。誰が回顧的であり、誰が課題的であるか、明らかではあるまいか。

### 3 経営管理学の限界と経営学の必然性

上述のように、ドイツ経営経済学やアメリカ経営管理学の特質と限界との認識と現実の経営構造や経営過程の把握に基づくその批判とは、経営学の必然性の認識を不可避的ならしめる。この経営学の基礎づけに経営組織学を媒介とすべきかどうか、種々問題のあるところであるが、とにかく経営の分析的一面を問題とする経営経済学や経営管理学やその他とは異なり、経営を「経営として」

43) 同書、375ページ。これは占部教授の批判に答えたものであるが、それは「容器」と「中味」とを単に形式論理的に考えるもので、私の承服しかねるところである。この点、上掲拙著参照。

全体的統一的に問題とする本格的な経営学が課題として要求せられることは明らかである。われわれの努力はこのような経営学の方法論的基礎づけと内容的実証とであった。このように、私は経営学は管理学を越えるものとする。ところが、雲嶋教授はそれこそがまさに「管理学」であると主張する。もし、それが単なる言葉の問題にすぎないならば、どうでもよいことである。ところが、言葉の問題に止らず、この本質の認識に関するところに問題があるのである。

雲嶋教授はこう主張する。「それでは何故に私があえて『管理学』とい名称に固執するかといえば、経営学の対象たる企業ないし経営が営利生産のための組織体であり、意思的・主体的構成体である以上、経営学の方法も主体的行為の立場に立つものでなければならない筈であり、こうした主体的行為の立場を表現するためには、『管理』ないし『管理学』という主体的行為にかかわる概念を用いることが適切であると考えからにほかならない。換言すれば、私のいうところの管理学とは、企業ないし経営の論理を管理という主体的行為の立場から統一的に解明しようとするものであり、私はこうした形においてはじめて真の『実践論的経営学』が確立されるものと考えているのである。」<sup>44)</sup>なるほど、この説明は私見とよく似た言葉でなされているけれども、その意味は全く異なる。雲嶋教授は経営学の方法は「主体的行為の立場に立つものでなければならない」が故に、「管理」ないし「管理学」という「主体的行為にかかわる概念を用いることが適切であると考え」が、私は「経営の学」としての経営学は「行為的主体存在論の立場」に立つ故に「経営学」というの外にいいようがないと考える。それではどちらが真に主体的であるか。主体的とは何か。

雲嶋教授の経営管理学は、「問題を経営における管理に限定し、経営をもうばら管理において把握せんとする」ものではないという。しかし本書において実際に取り扱われているところは、私のいうが如き経営管理論にすぎない。何よりも、経営を「経営として」全体的統一的に問題としていないし、また経営の経済面の分析をもほとんど問題としていない。「実践論的」といって見ても、

44) 同書、363 ページ。

ただ経営者や経営目的や企業指導の問題（第5章）——要するに経営の主観的な  
いし主体的側面——を取り扱うだけでは、伝統的管理論と異ならず、真に「実  
践論的」とはいえまい。そのような「実践論」なら、テイラーもフェイヨルも明  
らかに実践論者であろう。雲嶋教授がその「客観説」から学派分類の基準とし  
て主張する技術論、目的論、実践論が果してそのように明確でありうるかどうか。  
テイラーやフェイヨルも、雲嶋教授の意味での技術論的であり、目的論的であ  
り、また同時に実践論的でありうる。ただバーリ・ミーンズやゴードンにより  
ながら「実践論的経営学への道」を開拓しようとしても、果して可能かどうか、  
答えは否であろう。経営を主体的存在と見ねばならないのは、単に経営者の職  
能——管理職能——の主体的行為によるのではない。客体側の制約を克服する  
ことによるのである。経営が主体たる経営協働体系——その中心に組織があり、  
管理がある——として、他の主体たる経営と対立し、競争し、事業を営み、しか  
も経済界という経営環境——客体的側——から規定せられながら、これに適応  
し或いは逆にこれに働きかけ、これを変革しながら自らを変革して目的の達成  
を期しているからである。経営を主体・客体の主体的統一というのはこれを指  
す。単に経営者の目的や職能や指導原理を明らかにするだけでは、なお「実践  
論的」とはいえない。経営実践は「経済の世界」で行われる外はない。われわ  
れがアメリカ経営管理学とドイツ経営経済学との統一を問題とするのもこれが  
ためである。雲嶋教授自身かかる統一を問題としながら「管理学」を説くのは、  
主体の作用論だけを問題とするもので、学史的に見るも学理的に考えるも矛盾  
というの外はない。「管理」こそ主体的だというのは、行為的主体の意味を解  
しないものである。管理論は経営者職能——経営の主観的側面——を問題とす  
るものにすぎず、「経営をもっぱら管理において把握せんとする」ものといわ  
ざるをえない。この故に、管理学こそ経営学であるという主張は無理である。  
それはフェイヨル解釈にも現われている。フェイヨルは *gouvernement*（経営）  
と *administration*（管理）との区別を説いている。雲嶋教授もかつてはこのこ  
とを認めながら<sup>45)</sup>、いまや *gouvernement* を「指導活動」、*administration* を

「管理活動」として、わざわざ経営と管理との区別を無視するに至った。いわば自分の見解のためにフェイヨルを歪めるものといわざるを得ない。本格的な経営学は経営経済学の流れと経営管理学の流れとを経営組織学を媒介として統一せんとするとき、初めて自覚的に問題となるのである。そしてそれが世界の経営学界の新しい課題となったこと上述の如くである。この意味で、経営学は管理学とは異なり、管理学は経営学の一モメントにすぎないのである<sup>46)</sup>。

#### IV 結 言

雲嶋教授は「経営管理学の生成」を結ぶに当り「今後の課題」としていう。パーリ・ミーンズとゴードンの研究によって「はじめて『実践論』としての経営学を確立するための道がひらかれるものということができる。そしてこの場合、われわれがとくに注目すべきものとして一方において、戦後の経営経済学における新たなる動向、とくにドイツにおいてリーガーの後継者によって展開されている私経済学的研究およびスイスにおいてワルターの後継者によって開花しつつある応用科学的研究の成果をあげると共に、他方ではアメリカにおいてデーモン等によって展開されている経営者経済学の業績およびドラッカー等による新たなる制度論的企業研究があることを忘れてはならないであろう<sup>47)</sup>と。グーテンベルクやその後継者、バーナード・サイモン理論やサイヤート・マーチの行動科学的企業理論などの示す「経営学への動向」は問題でないか。教授の「今後の課題」が展開されたときも、依然として「管理学」であるのか、それとは異なる「経営学」となるのか。やはり「実践論的経営学としての経営管理学」として管理学こそ経営学なのか。それとも真に本格的な経営学でなければならないのか、この根本問題への解答を期待して擱筆しよう。

45) 雲嶋良雄、アンリ・フェイヨル「一橋論叢」第39巻第4号、401ページ、注23参照。

46) 雲嶋教授は、経営学の対象が「経営」であるという点においては私見と相違ないといい、雲嶋教授が経営を管理において問題とするというのは誤解だという。同教授、アメリカ経営学の現状に関する一考察、「現代経営学と財務管理」(古川栄一博士還暦記念論文集)昭41、78ページ。しかし本書に関する限り、承認しかねる。なお、占部教授の「近代管理学の展開」もこの意味にて理解し難いところである。しかし、占部教授は管理学と共に経営学を認める点、私見に近い。

近著「現代の企業行動」昭42、に詳しい。

47) 雲嶋、上掲書、353-354ページ。