

# 經濟論叢

第 119 卷 第 1・2 号

---

ヴァルガ論争における国家と独占……………	池 上 惇	1
デュポン火薬会社における重層的 管理会計の体系化(2)……………	高 寺 貞 男	21
アメリカ経営学の問題点……………	森 俊 治	39
第一次大戦後不況下における鉱山公害問題……………	吉 田 文 和	59
日本における鋼材カルテルの成立……………	長 島 修	85
資本主義的土地所有の確立過程……………	梅 垣 邦 胤	108

---

昭和52年 1・2 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

# アメリカ経営学の問題点

—R & D 解明の立場から、その欠落する視点をめぐって—

森 俊 治

## I 緒 言

### II R & D 解明をめぐる諸見解

- 1 通 説
- 2 私 見
- 3 私見に近似する海外諸学者の見解

### III R & D 解明の過程で扱えたアメリカ経営学の問題点

- 1 経済体制の識別に立つ科学としての視点の欠落
- 2 本質把握・法則究明の科学としての視点の欠落
- 3 企業・非企業を截然と区別する企業の科学としての視点の欠落

## IV 結 言

## I 緒 言

私はこの小論で、あの盛大なアメリカ経営学を俎上に乗せ、これに対する全面的な検討を試みようとするものではない。それはまた私の企図しようところでもない。ただひとつ、研究開発 (Research and Development 略して R & D) とは何か、通説ではもはや説明できなくなった現代企業の研究開発とはいったい何であるのか、という問題の解明を通じて、そこに露呈されたアメリカ経営学に内在する問題点を指摘しようとするものである。

研究開発を、通説とは異り、プロセス・ファンクションないしオペレイショナル・ワークとみることに於いて私見と軌を一にするアメリカ経営学者達がある。しかし彼らは、なにが故にかくいいうるのかについて、その論証を為していないか、為そうとしてついに放棄したかである。

こうした経営学者には、アメリカの経営学者がしばしばそうであるように、学者であると同時にコンサルタントとして、あるいは実際家であると同時に学者でもあるというような人が多い。彼らに共通している点のひとつは「現実を知っている」ということである。そのこと自体は、もとより有意義であるが、そのことと、その現実を理論的に解明できるということとは全く別のものである。彼らがこれを為しえなかった根本的な理由はなにか。私はアメリカ経営学に欠落する3つの視点のゆえであると思う。

通説への挑戦であるかぎり、小論をまず通説を確認することから始めたいと思う。

## II R & D 解明をめぐる諸見解

### 1. 通 説

「如何なる学説をとるにせよ、一たび支配的学説の関門を通過せずして経済を論ずるならば、世界の学界は之を本格の立論と認めないであろう。」<sup>1)</sup>——これは高田保馬博士の見解であるが、当然のこととはいえ、通説への挑戦を試みるかぎり、まず通説に立つ人びとが、真に了とするほどの完全な通説の論述が必要であろう。その意味で研究とは何かについての通説として、とりあげたいのは J. B. Quinn の見解である。彼はいう「研究 (research) 自身は、直接的には、売上げもあげなければ利益の増進もコストの低減も行なわない。研究はかかる経済的利便の基礎となる技術 (technology) を産出するのみである。……それゆえ経済的用語でいえば、研究は直接的には実施しうる技術的機会 (technical opportunity) を生み出すのみであって、そのような実施による成果を生み出すのではない。企業における他の人びとによってこれらの機会の適切な実施がなされた時、実際の売上をあげ、利益を増進し、コストを低減するなどの、研究の間接的な産物である経済的成果をあげるのである」<sup>2)</sup>と。

1) 高田保馬「経済学原理」昭和22年、序1ページ。

2) J. B. Quinn, *Yardsticks for Industrial Research* 1959, pp. 43-44.

したがって、研究は、それなくしては経営活動が停止のやむなきにいたるといふ性質の仕事すなわちライン・ファンクションないしオペレイショナル・ワークをなすのではなく、スタッフ・ファンクションないしスペシャリスト・ワークをなすとするのが通説である。

Wilfred Brown によれば、「オペレイショナル・ワークとはそのうちのどれひとつとして全然行なわれないうわけにはゆかない、さもないれば、その経営が存在しなくなるという性質の仕事である。」<sup>3)</sup> これに対して「スペシャリスト・ワークとは、オペレイショナル・ワークのどれかに関連する特殊の集中された知識に責任を負うべき立場にある人びとの行なう仕事である。」<sup>4)</sup>

以上のごとくであるから、「研究」はまさにスタッフ・ファンクションないしスペシャリスト・ワークをなすのである。このことは「研究」というも、「開発」というも、また「研究開発」というも変らない。これらの用語については後に改めてとりあげるが、一般の見解では、いずれにしても企業に対して直接の利潤を生むものではないと解されている。

かくて、Koontz & O'Donnell のいうごとく「研究 (research) やPR担当の取締役 (director) の活動は、会社活動の主流 (main stream) に対して助言的となり、したがってスタッフ部に属するものとされている」<sup>5)</sup>とするのが、通説である。

## 2. 私 見

「理論は現実を出発点とする」<sup>6)</sup>ともいわれるが、私の研究開発についての経営学的研究もまた、昭和30年頃をピークとする実証的研究<sup>7)</sup>に始まる。時あたかも技術革新の語が新聞紙上に出現してきた時期でもあったが、たまたま、そうした時期に、私は現実近づき、現実を目のあたり観察する多くの機会をえ

3) W. Brown, *Exploration in Management*, 1960, p. 144.

4) *Ibid.*, p. 146.

5) H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1951, p. 263.

6) 稲葉襄「資本主義経済論」改訂版、昭和32年、7ページ。

7) これについては、拙著「研究開発管理論」改訂版、昭和48年、序3-6ページを参照願いたい。

た。そして研究開発を通説すなわちスタッフ・ファンクションとしてではなく、ライン・ファンクションないしプロセス・ファンクションとして把えるべきだとする強い問題意識をもったのである。私のこの見解は、いくたびか主張しつづけたのであるが、容易に受け容れられるところではなかった。

だが数年後（昭和36年）、ハーバード・ビジネス・レビューに、上述の点において私見と軌を一にする G. G. Fisch の見解があらわれたのである。彼の主張は、「読者が私の説に賛成すると否とを問わず、われわれの現在の概念上の組織のフレーム・ワークというものに、もう一度、注意を向ける必要あり、と結論づけられることを希望する」<sup>8)</sup>とし、「本論文に示されたもっとも重要なサジェッションのひとつは、研究開発がもはやスタッフ職能とみなされえず、製造と販売と同等の重要性を有し、したがって同等の権限を要求するものであるという結論であろう」<sup>9)</sup>とするものであった。

私はただちに、機会をえて、これを学会で報告したのであるが、その際きわめて有意義な核心に触れる討論が行なわれた（当時における学界のひとつの水準をも示すものと思われるので、「参考」として1問1答を次ページにあげておく）。

そして私は、昭和36年から昭和39年（拙著「研究開発管理——後に研究開発管理論と書名変更」出版）にかけての探索により、研究開発は「生産」の概念下におかれるべき筈だという考えをもつに至った。

「生産とみますか。発想の仕方が違う。」との発言を、この年、上記討論での質問者から受けたのである。まさに、ここにこそ決定的な問題解決の鍵があるのである。

要約すれば、私見においては経営職能論とマーケティング論を結びつけることにより、People don't buy products.<sup>10)</sup>の観点から便益生産型企業にあって

8) Gerald G. Fisch, "Line-Staff is Obsolete," *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, Sept.-Oct., 1961, p. 78.

9) *Ibid.*, pp. 78-79.

10) T. Levitt, *The Marketing Mode—Pathway to Corporate Growth—*, 1960, p. 1. この詳細については拙稿「アメリカにおけるマネジメント・マイオビア批判論について」彦根論叢、第172号、昭和50年3月、1-18ページを参照せられたい。

「参考」 日本経営学会関西部会における討論

昭和36年12月23日  
於 京都大学楽友会館

発言者

A 質問 スタッフとして把えるのではない、ということですね。

答 そうです。

質問 それでは、聞きますが、研究開発が完了すれば、そのまま、真っすぐ工場現場の製造段階に入りますか。

答 入ります。

質問 それは、いちいち上へあがるのでは不能率だからですか。注(1)

答 そうではありません。プロセス・ファンクションをなしているから、真っすぐゆくのであります。

B 質問 ファンクショナル・オーソリティでよいのではないか。注(2)

答 その問題ではありません。

C 発言 私にも分らんのだ。注(3)

D 発言 報告者は、ラインとかスタッフとかいっているのではなく、基本職能だといっているのだ。

答 そのとおりです。権限関係の意味は含まれておりません。

E 質問 基礎研究のようなものもある。

答 それは別にしてのことです。

A 発言 きわめてサジェスタブルである。組織論を考えなおす必要がある。

注(1) 不能率ということのゆえに、スタッフにいわゆる専門的指示権ないし職能的権限(functional authority)が与えられる、という考え方が、あったから、答がもし「イエス」であるならばスタッフだということになる。したがって、この質問は問題の引き出しであった。

注(2) 上の質問で、スタッフのいわゆるファンクショナル・オーソリティの問題と受け取ってしまわれ、いちいち上へあがらないという現実、これで説明できるのではないか、との意味であった。換言すれば、通説に立つ人びとの眼で見ると、この現実にはスタッフのそれとしか映らなかったのである。

注(3) ファンクショナル・オーソリティと考えてよいかどうか分からない、というのは、ファンクショナル・オーソリティという考え方のものが現実を正しく説明できる理論であるか否か、当時の経営学界における関心事であったからである。たとえばつぎのごとくである。

・「通常いわゆるスタッフが、単に助言的権限のみならず、この職能的権限をもつところに問題を複雑にする最も重要な原因が存在していることを特に注意しなければならない」(占部都美「近代経営管理論」昭和32年、374ページ。)

・「そこではやはり本来のライン権限の一部が侵されることには相違なく、ライン・アンド・スタッフ組織における問題の一つであろう」(高瀬荘太郎「経営組織と会社経営」昭和34年、59ページ。)などとされており、当時のわが国経営学界において未解決な問題として、しばしば指摘されていた。したがって通説に終始するかぎり、研究から製造へのプロセスは解決されないままに残ることとなるであろう。

は、研究開発は生産過程のなかで把えられる、とするものである。

### 3. 私見に近似する海外諸学者の見解

#### (1) L. A. Allen の見解

Allen は、*Research is a primary activity of the business in some companies.*<sup>11)</sup>としているが、問題は *in some companies* である。研究が生産過程のなかで把握されるとき、はじめて、それは *primary activity* をなすのであるが、彼には生産という発想はない。それゆえ、なぜ研究が第1次の活動であるかの説明をなしていない。

彼はつづけていう。「たとえば、今日、化学会社によって販売されている製品の半分以上は10年前には存在しなかったであろう。会社はその製品が時代遅れになるや否や、ただちにそれを取り替えることによつてのみ競争に成功することができる。したがって、この場合には研究開発が生産や販売とともにライン職能となる」<sup>12)</sup>と。これでは、いかなる理由でライン職能といえるのか、その根拠が全く明らかではない。「研究開発が生産や販売とともに」とあるが、彼において、研究開発は生産とは別個に把握されている。

#### (2) Wilfred Brown の見解

W. Brown (元グレンシャ・メタル会長) は、「開発」(Development) を「製造」(Manufacturing)、「販売」(Sales) とともにオペレイショナル・ワークの一段階として扱っている。彼のこの所論に対して、その著書への序文のなかで、Trist は、つぎのごとく述べている。「驚くべき結論は、研究開発 (research and development) をスペシャリスト・ワークの分野内のひとつと考えず、むしろオペレイショナル・ワークの一段階とみなすことである。これもまた異論を生むところであろうが、W. Brown の提起している立場は強固なものであり、産業界における研究開発の受けとられ方を一変するのに役立つところ大である

11) L. A. Allen, *Management and Organization*, 1968, p. 212. 高宮晋監訳「管理と組織」昭和37年、23ページ。

12) *Ibid.* 同上。

う」<sup>13)</sup>と。

また、W. Brown 自身はこの捉え方について、「これは実験によって価値づけられるごとき、たんなる仮説ではない。それは、ある産業会社において、現実に生起するものの観察から生まれた観念である。私の経験したところからすれば、これは、私の経営者としての仕事の、毎日の姿にぴったりと適合し、また会社内の多くの管理者達の経験によっても支持されている」<sup>14)</sup>としている。

現実への観察から生まれた強固な確信は有意義であるが、研究開発がオペレイショナル・ワークをなしていることを実態的に指摘するのみでは、意味をなさない。

### (3) Alvin Brown の見解

A. Brown は、経営目的の達成に直接的に貢献する第1次的職務(primary responsibility)と経営目的の達成に直接的には貢献しないが第1次的職務を援助し補足する補助的職務(auxiliary responsibility)とを区別し、「研究」を「生産」「マーケティング」「財務」とともに前者に位置づけている<sup>15)</sup>。しかし彼においても、その論証はみられないのである。

### (4) G. G. Fisch の見解

Fisch の見解は、すでに述べたごとく、研究開発はもはやスタッフ職能とはみなされないという点にあった。そうしてまた彼はつぎのごとく述べている。「従来の観念といえども、一部の企業にはよく役立っており、また役立ってきた、ということ虚心に認めよう」<sup>16)</sup>と。これからいえることは、「企業によって違う」ということ、また「時代によって違う」ということである。彼は経営活動の中心が、かつての時代にあっては「製造」であったが、今日では「研究開発」に移行していることを指摘<sup>17)</sup>し、かかる研究開発を促進的・支持的なものとして分類する従来の観念 Line-Staff Concept 自体が時代おくれであると

13) W. Brown, *op. cit.*, foreword xx.

14) *Ibid.*, p. 147.

15) A. Brown, *Organization of Industry*, 1947, p. 162. 安部隆一訳「経営組織」250ページ。

16) G. G. Fisch, *op. cit.*, p. 67.

17) *Ibid.*

している。そして、これに替わる **Functional-Team Concept** を提唱した<sup>18)</sup>のであるが、その後においても、研究開発はスタッフではないといい続けている<sup>19)</sup>。彼は **L-S** 概念とともに研究開発がライン職能であることの論証を放棄してしまったのである。

そうして、Fisch はいう。「たしかに、今日の製造企業を中心 (core) をなしている職能を、支持的ないし助言的グループとして扱うような観念には、何か間違ったもの (something wrong) があるに違いない<sup>20)</sup>と。この「何か」が問題なのである。

#### (5) 上記諸学者の見解への批判

諸氏の見解は一言にしていえば、経営の行動の結果を扱っているのであって、経営の行動そのものを説明しているものではないという点にある。しかし結局、解明しえないのは何故か。かつて私は Fisch の *In industry today the true line functions are essentially process functions.*<sup>21)</sup> とする発言をとりあげ、today は不要であるとした<sup>22)</sup>。Allen の *in some companies* にしてもそうであるが、「会社が違うから違う」「時代が違うから違う」という考え方のみがあるが、「社会が違うから違う」という考え方の欠如にその根本原因があると思われるのである。

### III R & D 解明の過程で扱えたアメリカ経営学の問題点

#### 1. 経済体制の識別に立つ科学としての視点の欠落

——経営職能論における理論的基礎の欠如——

資本主義社会は、社会経済体制のたんなる一形態にすぎない。一形態である

18) まず1961年の論文、ついで、G. G. Fisch, *Organization for Profit—Management for the Age of Technology*, 1964, pp. 58-73. これについては、わが国では隆旗武彦教授が最初にとりあげておられる。同教授著「経営管理過程論の新展開」昭和45年、149ページ。

19) *Ibid.*, p. 78.

20) G. G. Fisch, *Line-Staff*, *op. cit.*, p. 68.

21) *Ibid.*

22) G. G. Fisch, *Organization*, *op. cit.*, p. 61. 拙稿「経営職能論の基礎」彦根論叢、第167・168号、昭和49年8月、89ページ。なお **L-S** 概念については同100ページを参照願いたい。

かぎり、それは変遷してゆくものである。それゆえ、資本主義以外の社会をも視野におさめ、「社会が違うから違う」という社会科学としての基本的な視点か、資本主義社会における経営を解くうえで不可欠である。

それにもかかわらず、アメリカの経営学者はしばしば、資本主義以外の社会を念頭におくことなくして経営問題を考えようとする傾向がある。かつて古林喜楽博士が「アメリカの学者は一般に社会が変わるものだということを知らないか、少なくとも軽視しがちである。」<sup>23)</sup>とし、「……資本主義も一つの社会形態たるにすぎないものであるから、いずれは変わってゆくというようなことは彼等には想像も及ばないのである。この点がまさに、アメリカにおける社会科学の致命的な欠陥になっている。このことは特に、経営学の研究においてきわだって著しい」<sup>24)</sup>と指摘された。これはアメリカ人経営学者にかぎらず、アメリカ経営学的思考方法そのものへの警鐘として受けとられるべきであろう。

以上のごとく、資本主義社会もひとつの社会形態であるにすぎないという視点に立つならば、「社会が違うから、違うもの」「社会が変らぬかぎり、変らぬもの」のあることを認めうるであろう。資本主義経営であるかぎり変らぬものとして、まず営利原則があげられる。

しかし、変らぬのは営利原則のみではないのである。もとより、このことと密接な関連をもつのであるが、小論の課題である「経営の職能構造」もまた変らぬのである。「経営職能の構造論は、経営の一般的構造を究明しようとするものである。したがってそれは、すべての経営に一般的に妥当しうるものでなければならぬ」<sup>25)</sup>とするのがこれである。

この見解は、事態を一律に、画一的に把えているものであろうか。けっして

23) 古林喜楽、経営経済学の方法論、古林喜楽・三戸公編「経営経済学本質論」昭和42年、5ページ。なお、この事情についてさらにつぎのごとき見解を披瀝されている「これはアメリカの建国の歴史から考えても無理からぬところもある。初めから資本主義社会として国が生れ、そのまま順調に発展しつづけてきたのであるから、彼等にとっては資本主義社会が最良の社会なのであり、それ以外の社会はノーマルでないか邪道に踏み入っているものであり、これもやがてはもとへ戻ってくるであろうという考えがあたりまえのものになっているらしいからである」(同上)と。

24) 同上。

25) 薬利重隆「経営管理総論」第2新訂版、昭和47年、304ページ。

そうではない。事実はその逆であって、より広い視野から動的に把えているのである。藻利教授の「経営がそのうちにおいて経営目的の達成を営むところの経済体制（注、傍点引用者）が変化するとき、そのために要請せられる経営職能もまた、おのずから根本的に変化することとなるであろう」<sup>26)</sup>とする見解は、経営の職能構造もまた「社会が変れば変る」ことを示唆しているものと解される。どのように変るかは別として。

私自身は、資本主義経営の分析に専門分野を限定する者である。したがって、経営職能の構造の問題は、他の経済体制のもとにおいては、どのようなのか、については、考察の対象外におくこととする。が、資本主義経営の分析に際しては、「資本主義経営であるかぎり変らぬもの」と「個々の経営によって違うもの」とを識別する眼こそ重要であると思われる。

アメリカの経営学者も、考察の対象を一律に、固定的に考えるべきではないと叫びつづけている。それは正しいし、彼我、立場を等しくするところである。ただ問題は、それをどのような視野で把えるか、視座の据え方にある。

すでにとりあげた Allen の *in some companies* また Fisch の *in industry today* とは、上述のごとき経営職能論の理論的基礎に欠けるものといわねばなるまい。そのゆえに前者は「論証なし」、後者は「論証放棄」に終わっているのである。この問題の論理的説明は、次ページに示すごとき、私のいう「5段階思考」を踏むことによって始めて可能になるといいうるのであろう。

#### (1) 資本主義経済→資本主義企業→利潤追求

利潤目的否定論は、かつてのフォーディズムを始め、ドラッカーのいわゆる顧客創造主義等、今後とも果てしない議論がつづけられてゆくであろう。けれども、資本主義経済社会のなかで活動する資本主義企業の経営指導原理はあくまでも利潤性原理である。もちろん現代的企業にあっては、それは長期的利潤の追求であって、フォードが非難したごとき盲目的営利主義ではない。

「利潤だけではない」とする主張の多いなかで、*American Management*

26) 同上。



て経営管理の中心概念に意思決定を位置づけているが、目的とは組織管理者の依拠すべき意思決定の基準を示すものである。

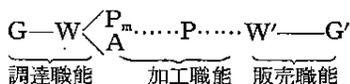
かくて、古林博士の指摘されるごとく「資本主義社会における企業経営は、利潤の追求をば法則的に宿命として課せられている。……この現実には、諸々の経営学者がいくら美辞麗句を並べたてても、それとはかかわりなしに毅然と存続する。だから大前提として、企業経営は利潤を追求していることを、受容しておかなければならない。……すべての論議は、この大前提の上になって行なわれなければならない」<sup>29)</sup>こととなるのである。

このすべてのなかには、当然、小論でいう「経営職能論」も含まれる。

## (2) 資本の循環と経営基本職能の形成

今まで述べてきたことから明らかなように、資本循環の公式はすべての経営に一般的に妥当する。しかしながら公式そのものは変らないままに、公式の意味内容は変りうる。すなわち……P……に関して、この生産過程が変るとするのが小論の課題である。

藻利教授は「われわれの意味する過程的職能をいわゆる資本循環の公式を借りて説明するならばつぎの通りである」<sup>30)</sup>として、つぎのごとく図示されている。



高宮教授もまた「基本的職能は……資本の循環過程を担うところの執行的職能であると考えねばならない」<sup>31)</sup>とされている。

両教授の見解によっても明らかなごとく、基本的職能あるいは過程的職能などといわれる場合、それは資本の循環過程を直接担うものとして、これとの係

*in Administrative Organization*, 1953, p. 8. 松田武彦他訳「経営行動」昭和40年、11ページ。

H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, 1960, p. 1.

29) 古林喜栄「経営学方法論序説」昭和44年、46ページ。

30) 藻利重隆「経営管理総論」212ページ。

31) 高宮普「前掲書」212ページ。

わりあいにおいて考えるべきである。W. Schrammが、経営における「3つの核心的職能」(drei Kernfunktionen)として「調達」(Beschaffung)、「生産」(Produktion)、「販売」(Vertrieb)をあげ、「これらは、『すべての経済経営 (alle Wirtschaftsbetrieb) に統一的に妥当するべき特長を有している』<sup>32)</sup>とするという見解も、以上のごとき意味において解されるのである。

研究ないし研究開発を前記諸学者が primary activity であるとか operational work であるとか、process function であるとかいうのであるならば、ここにいう「5段階思考」の1, 2, 3の関連における「調達」「生産」「販売」という作業執行活動の過程のなかで把握されるべき筈だとの問題意識をもって然るべきである。ところが、この問題意識が、おそらく、彼らにはないのである。

もとより、この問題意識は発想の方向を規制するものであってはならない。が、それとは別個に、企業は利潤を求めて、いかに行動するかをわれわれは考える必要がある。

## 2. 本質把握・法則究明の科学としての視点の欠落

——アメリカにおけるマネジメント・マイオピア批判論の限界——

アメリカ経営学が経営技術論的であり経営者経営学的であることは、しばしば批判せられているところであるが、企業の科学としての経営学は、科学たるかぎり、企業活動の本質を理論的に究明するものでなければならない。「経営学は経験科学として企業活動の理論的考察を志向するべきであろう」<sup>33)</sup>とされているのがこれである。しかしながらそれは、世にいう理論科学と同じ次元のものとしてではなく実践的理論科学であることが留意されねばならない。「経営学は企業活動の本質を究明することによって企業の実践原理を確立しようとする」<sup>34)</sup>とあるのが、また、これである。かくのごとく経営学を規定する場合、

32) W. Schramm, *Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation*, 1936. S. 18. なお、これについてはつぎを参照、蕨利重隆「前掲書」267ページ。

33) 蕨利重隆「経営学の基礎」新訂版 昭和48年、86ページ。

34) 同上、103ページ。

アメリカ経営学に欠けるものは本質究明・本質把握の視点であろう。

このことはまた一般的・普遍的妥当性の追求という法則究明の科学としての視点の欠落につながる。個々の企業の経営方針や方策・手段の具体的内容は千差万別であり、各企業の特定の必要や環境を徹底的に分析して決定されるものである。こうした点においてはアメリカ経営学は見事な充実さを備えている。しかしながら、その各企業が資本主義経営としての共通の性質をもっているという事実に基づく、すべての経営に統一的に妥当しうるものとしての法則性の究明においては、けっして十全のものとはいいがたい。否、むしろここにこそアメリカ経営学の重大な問題点のひとつがあるといわねばならない。すでに述べてきた「経営職能の構造論」についての統一性原理もこのひとつである。

以上のごとき意味において、本質把握・法則究明の科学としての経営学の視点から、「R & D とは一体になにか」の解明において、ひとつの問題となるのは、すでに挙げた *People don't buy products.* という事実から、どのような理論を構築するかであろう。

この事実に基づく近視眼的経営 (*management myopia*) 批判論それ自体は、P. F. Drucker, T. Levitt, W. H. Newman ら、アメリカ経営学界における重鎮によって、すでに指摘されてきたところである<sup>35)</sup>。後の議論のために、確認しておく必要から一例をあげておこう。Drucker は、炊事用ガス・レンジ・メーカー達の場合をとりあげ、競争者が誰であるかについてあまりにも近視眼であるとしてつぎのごとく述べている。「彼らはつねづね、彼らの競争手を他のガス・レンジ・メーカーばかりであると考えていた。だが主婦達にとって大切な点は、調理に便利な方法なのであって、それが電熱器であろうと、ガ

35) たとえば、以下のごとくである。

- ・ P. F. Drucker, *The Age of Continuity*, 1969, p. 18. 林雄二郎訳「断然の時代」昭和44年、24ページ。
- ・ T. Levitt, *Innovation in Marketing*, 1962, p. 40. 小池和子訳「マーケティングの革新」昭和38年、43-44ページ、66-69ページ。
- ・ W. H. Newman, *The Process of Management*, 1961, pp. 373-4. 高田肇監訳「経営の過程」(Ⅱ)昭和40年、19ページ。

ス・レンジであろうと問題ではない。彼女達は将来、超音波や赤外線による調理法を選ぶようになるかも知れない<sup>36)</sup>と。このような事例は無数にあげることができる。

さて、こうした事実についてアメリカの経営学者達の説くところは、企業が特定製品志向から便益志向へと方向転換すべきことの実行指針を示すのみである。Levitt が鉄道の衰退に対して「transportation oriented でなく railroad oriented であったからである<sup>37)</sup>と強調し、輸送志向であるべきだとするのはまさにこれである。

私見においては、「便益志向型企業」と「便益生産型企業」を峻別し、前者から後者へと質的变化を遂げる「変換点」の存在することを、すでに指摘<sup>38)</sup>した。

この「変換点」(5段階思考の図参照)を通過した企業こそ、Fisch のいう「製品がつねに変転するというような大会社」<sup>39)</sup> (the larger company those products are in constant flux) なのである。特定製品については、変転きわまりないことがコンスタントなのであって、かかる企業こそが、特定製品を生産しているのではなく便益を生産しているのだといえるのである。

Fisch はこの「変換点」の存在を把えてはいないが、便益生産型企業へと質的变化を遂げた経営の実態を、結果的に把えているといえるであろう。けだし、かかる企業では研究開発はまさにプロセス・ファンクションをなしているからである。

私見においては、「あらゆる工業製品の生産は研究開発に始まる。」<sup>40)</sup>したがって、その製品がつねに変転する企業においては、その製品をもたらず研究開発が、まさに生産過程の初段階をなすのである。この研究開発に、物的な形をとるための製造活動が随伴して生産が可能となるのである。

36) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, pp. 53-54. 現代経営研究会訳「現代の経営」昭和31年、72ページ。

37) T. Levitt, *Innovation*, pp. 39-40. 訳書43-44ページ。

38) 拙著「前掲書」121ページ。拙稿「……マイオビア……」16ページ。

39) G. G. Fisch, *Line-Staff*, *op. cit.*, p. 68.

40) このごとの意味については前掲、拙稿「……マイオビア……」16ページを参照せられたい。

かくて、便益生産型企業にあっては、研究開発は生産過程のなかで把えられオペレイショナル・ワークをなすのである。それが通説では、研究開発は、いかなる場合にあって、生産過程のそとで把握され、したがってスペシャリスト・ワークをなすとされるのである。

かつて私は、アメリカでは、「効率的な研究開発のための研究開発マネジメントのあり方についての研究は、今日、隆盛をきわめているが、研究開発の本質を問うという研究は必ずしも徹底していない」<sup>41)</sup>と述べた。すなわち、アメリカ経営学者がもう一步すすめて便益生産型企業という経営に本質的変革をもたらす課題にまで論究し得ないのは、研究開発に限らないが本質論への関心の欠如にその原因があると私はみる。そして、この本質究明には、経営学上の他の基礎理論との連繋が不可欠であり、とくに企業の質的変化の究明には、「経営機能論」「経営利潤論」ないし「経済体制論」など巾広い背景を以って、問題の限界を打破しなければならない。便益志向型企業たるを説くことに終止するアメリカ経営学の限界もまた、ここにあるといえよう。

### 3. 企業・非企業を截然と区別する企業の科学としての視点の欠落

#### ——用語 R & D の概念規定の混乱——

「経営学の研究対象は企業に求められる。」<sup>42)</sup>——この立場において、企業の科学としての経営学<sup>43)</sup>が、企業活動の本質を理論的に究明するための第一歩は、企業と非企業の截然たる区別に立つことである。

企業に固有のものは、まさに営利原則である。すでにあげたごとく、「すべての論議は、この大前提の上によって行なわれなければならない」といわれるが、R & D の概念規定もまた、当然、ここから出発して考えねばならない。ところが事実は必ずしも、そうではないのである。

R & D という場合、まずRとDに区別され、Rのなかには basic research と

41) 同上、18ページ。

42) 葉利重隆「経営学の基礎」昭和48年、42ページ。

43) 同上、107ページ。

applied research に分けられているが、問題は出発点をなす basic research である。この basic research が、あたかも大学におけるがごとき「自然科学的純粋基礎研究」なのである。R. N. Anthony が R & D プロセスは「一方の端に『純粋研究あるいは“科学”』(pure research or “science”)をもち、他方の端に『開発』(development)をもつスペクトル<sup>44)</sup>として把えているのがこれである。また、C. C. Furnas も「研究から販売への流れ線図」(Flow diagram: From research to sales)の出発点に「基本研究」(fundamental research)を置き、その課題を「自然法則の発見」(the discovery of a natural law)とする<sup>45)</sup>。

上記両氏の見解はともに、それぞれの書名……*Industrial Research Organization* および *Research in Industry* が示すように、アカデミックな世界での研究を指しているのではなく、産業の世界において遂行されるものとしての R & D 活動を指しているのである。

それにもかかわらず、経営学の立場で R & D を研究しているこれらアメリカの経営学者達は、その出発点を利潤にはなく、自然科学的純粋基礎研究に置いているのである。「会社と大学は違うのだ」という考え方に立っておれば、こうした矛盾にはたちどころに気がつく筈である。

ところで、上述の基礎研究は、いわば理学部的研究であり、これにつづく応用研究は工学部的研究である。この応用研究の段階においても具体的な新製品目標というのがごときは、まだ意識的にはとりあげられていない。これが意識的にとりあげられるのは、いわゆる「開発」の段階である。ここで始めて経営者が乗り出してくるのであって、それ以前の段階はすべて研究者に任せざるをえないわけである。これが R と D という把え方である<sup>46)</sup>。こうした把え方で R の段階を技術研究者まかせにして、企業としての経済的成果がえられよう筈がな

44) R. N. Anthony and J. S. Day, *Management Controls in Industrial Research Organizations*, 1952, p. 8.

45) C. C. Furnas, *Research in Industry*, 1948, p. 4.

46) この詳細については拙稿「研究開発の基礎概念」*彥根論叢*第174号、昭和50年9月、451ページを参照せられたい。

い<sup>47)</sup>。

本質的な矛盾は、利潤追求というところから出発した思考体系になっていない点にあるが、もうひとつの問題点は歴史的な事情にある。研究開発は第2次世界大戦を通じて偶発的なものから計画的なものへと大きな変革を遂げた<sup>48)</sup>。

しかるに、R & Dなる用語は一体いつ頃から存在したであろうか。私の手許にある文献<sup>49)</sup>のかぎりにおいても、それは1910年代の英国のものに見出される。この事実は、R & Dなる用語は偶発的発見が支配的であった時代の用語だということであり、RとDという分け方は現代の研究開発を説明するには適しないのである。今や「意識的発明 (conscious invention) は例外ではなくルールである」<sup>50)</sup>といわれているのである。

上述のごとき歴史的変化を見逃し、今日、アメリカではなおも、R「と」Dという把え方が一般化している。たとえば Pelz & Andrews<sup>51)</sup>や H. A. Shepard また E. Raudsepp など近年、アメリカの経営学界で盛んな社会心理学的・行動科学的見地から R & D 管理の問題を扱う学者に、この傾向がみられる<sup>52)</sup>。その特長は、企業・非企業を問うことなく、あらゆる種類の組織に一般的に妥当するものとしての「一般組織論」である。そこでは、経営を「個別資本の運動が行なわれるところ」とみる視点が欠如しがちである。

47) これについては拙著「前掲書」17ページ以後を参照せられたい。

48) J. B. Quinn, "Budgeting for Research", in: C. Heyel (ed.), *Handbook of Industrial Research Management*, 1959, p. 281. 内田他訳「研究管理ハンドブック」昭和38年, 279ページ。深見義一「プロダクト・プランニング—現代マーケティングの中心課題」昭和37年, 51-52ページ。

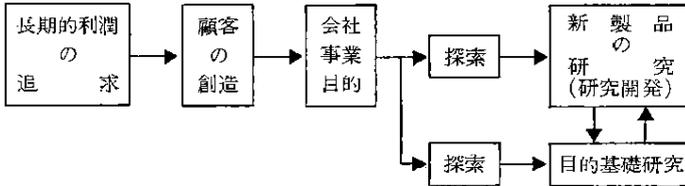
49) Report of The Committee of the Privy Council, *Scientific and Industrial Research for the Year 1918-19*, p. 2.

50) Booz, Allen and Hamilton, *Management of New Products*, 1959, p. 27. 森俊治訳「新製品管理」昭和50年, 30ページ。

51) D. C. Pelz & F. M. Andrews, *Scientists in Organization*, 1966, p. 30. 兼子宙監訳「創造の行動科学—科学技術者の業績と組織—」昭和46年, 7ページ。

52) E. Raudsepp, *Managing Creative Scientists and Engineers*, 1963, p. 139. なお、一貫して、RとDに分ける立場に立ち、R志向の科学者とD志向の技術者によって価値観が違い、経営者の評価も異なるとしている文献につきのものもある。H. A. Shepard et al., *Some Social Attributes of Industrial Research and Development Groups*, Sloan Research Fund Progress Report: Cambridge, MIT, 1954.

私見においては「利潤追求」から「研究開発」へのプロセスはつぎのごとく図示<sup>53)</sup>しうる。



「今日の競争社会では、技術的に製品を作るよりも、売れて利潤を得る方が難しい」といわれるが、「真理の探究」を目指す大学とは、その本質を異にする企業の新製品活動は、かくてこそ真に計画的なものとなりうるであろう。図における「研究開発」が、すでに述べた「便益生産型企業」においてオペレイショナル・ワークになるのである。

#### IV 結 言

アメリカ経営学だけではアメリカの経営を解くことはできないのではないか——これが小論における私の結論である。

小論は「研究開発とはいったい何であるか」を解こうとする過程でアメリカ経営学に欠落する視点を見出したものであるが、問題の軸を反転して考えるならば、アメリカ経営学に欠落する視点のゆえに、研究開発の本質が、したがって経営そのものが、解明されえないという、いわば潜在化していた問題を顕在化したといえるかも知れない。

もとより研究開発についての私の研究は、現段階では、研究開発がオペレイショナル・ワークをなしているという側面を解明したに過ぎない。そして、便益生産型企業への質的変化の指摘は、研究開発を包摂する生産過程への変質を指すのである。ひとつが変れば他も変る。すなわち生産以外の財務、労務、購

53) 本図の詳細については拙稿、前掲「……基礎概念」61ページの図解を参照せられたい。

買、販売の経営諸職能も変る。のみならず、おのおのの管理、またこれらを全体として総合すべき経営管理も変る筈である。どのように変るか。これは今後の課題であるが、少なくとも生産管理については、「より広範な生産過程を管理の対象とする生産管理」に変ることは明白である。これら生産過程のなかで把えられる研究開発には、もちろんまだなお説明を要する他の側面があり、多くの問題を残している。

私にとって R & D の解明という課題は、今やまさに、改めてスタートを切ったばかりなのである。

(注、なお小論は昭和49年9月14日「個別資本研究会」における発表を基礎に発展させたものである。)