

昭和二十七年二月一日 第三種郵便物認可
昭和二十四年六月三日国有鉄道特別承認雑誌第一一九九号

經濟論叢

第101巻 第3号

経営学の基礎理論を求めて 山 本 安 次 郎 1

ロスとダンロップの賃金論 (1) 赤 岡 功 26

現代農業における資本主義の一般法則の
貫徹と集約的・商業的農業の成長 中 野 一 新 44

価値尺度の価格標準への転形 葛 西 孝 平 65

昭和 43 年 3 月

京 都 大 学 經 済 學 會

経営学の基礎理論を求めて

——「資本論」から「経営論」へ——

山 本 安 次 郎

I 序 言

1 経営学としての弁明——基礎理論の一般的必要

かつて都留教授はわが国の経済学を評して、それは経済学ではなく、経済学であるといった。経済学は文字通り経済の学であるべきなのに、わが国ではそれが経済学の学となって、経済が忘れられているというのである。同じ調子でいえば、われわれの経営学も経営学と見られるかも知れない。経営学は本来「経営の学」であるべきなのに、実際には多くの場合、「経営学の学」であるように見えるからである。しかし経営学にも経営学すなわち経営学の基礎理論の考察は無用であろうか。われわれの見るところによれば、経済学におけるとは異なって、経営学ではむしろそれこそが経営学そのものであるのである。

経営学界においても、方法論や本質論や基礎理論の探求など無用であると考えるのが古くからあったし¹⁾、また今日でもない訳ではない²⁾。しかしわれわれはこのような考え方には疑問をもつものである。けだし、経営学の研究とはすでに出来上がった経営学を研究することではなく、課題としての経営学の形成に参加することであるからである。思うに、20世紀の学問として、最もおくらせて成立し、すべてこれからと見られる経営学³⁾は、学問的にはなお未熟であり、基礎のはっきりしないところが多く、しかも経済や経営の構造変動は激しいか

1) 拙著「経営学本質論」第2版、21ページ以下参照。

2) 拙著「経営学の基礎理論」第2章、第3章参照。

3) 経営学史については拙著「経営学本質論」第4章参照。経営学が最もおそく発展した理由については、次の如くいえよう。「問題が（人間にとって）身近かなほど、その科学は若いように見える。地理学の前に天文学があり、生物学の前に物理学があり、心理学の前に医学があるのである。——どの場合でも、データの手に入れ易さは逆である。」ペレルソン・スタイナー、「行動科学辞典」13ページの注。経営学の前に経済学があることを補足せねばならない。

ら、経営研究が真に経営学意義をもつには、つねにその基礎理論の反省が必要であり、経営学が不可避免的に問題となるといわねばならない。経営学は人間生活に最も近い、複雑で多様な経営活動に関するところから、どのような見方も可能であり、種々の学説が対立することとなる。そして対立が甚だしくなればなるほど基礎理論の探求もますます必要となる。ところで、経営学の基礎理論は、実は経営の基礎理論の追求に外ならず、その意味にて経営学こそがいわば基礎経営学⁴⁾として真に経営学の性格を明らかにし、種々の学説の地位と意義とを規定するものといわねばならない。そのような経営学の必要なことは、極めて顕著にして多彩な発展を示している今日の経営研究の状況を見ればいよいよ明確となるであろう。

2 経営構造の発展と経営研究の新展開

今日経営研究は interdisciplinary approach の名の下に種々の方面から進められ、まことに急激な展開を見せるに至った。戦前の20年と戦後の20年との経営学界の状況を比較し、また特に最近10年間アメリカにおける発展の跡を顧みると、まことに隔世の感がある。研究分野において広汎となり、これを取扱う立場において多彩であり、問題へのアプローチの仕方において極めて多様であり、分析の仕方や手法において緻密であり、同じく経営学といってもほとんど比較を絶することとなったともいえよう。このような経営研究の進展の原動力をなすものは「経営革命」(management revolution)とさえいわれる経営の構造変化であり、経営観の変化である。経営の構造変化は経営研究を促進し、経営研究は構造変化に拍車するからである。このような「経営革命」を強要する経営内外の事情はいろいろあげられるが、経営環境としての経済の変化⁵⁾の外、主要なものとして次の5つをあげよう⁶⁾。それは巨大な寡占的・独占的経営構造

4) 湯川博士は『基礎物理学とは何か』という問に対して、私はいつも『基礎のはっきりしないところを研究するのが基礎物理学だ』と答えることにしています」という。「現代科学と人間」290ページ。

5) 中山三郎、開放経済下の企業における人的体制、「土方成美博士喜寿記念論文集」(昭和42年12月)89ページは(1)需要超過の経済から供給超過の経済への転換、(2)労働力過剰の経済から労働力不足の経済への転換、(3)封鎖経済から開放経済への転換、をあげる。しかし、それらはすべて寡占的経済への傾向であることを忘れてはならない。

を不可避的ならしめるものである。

(1) 「科学（行動的および物理的）の爆発的發展」に基づく、研究開発と技術革新の努力を背景とする事業の大規模複雑化と事業革新いわゆる第3次産業革命の進展。

(2) 「工場現場や事務所の両方において——また輸送やコミュニケーションのような日常生活に関連する方面において—— technology の複雑さの急増。」コンピューターの利用によるオートメ化の進展。サイモンのいわゆる意志決定革命⁷⁾。

(3) 「産業労働の（質の変化と）構成の変化。」技術革新の結果、直間比率が急速に変化した。アメリカでは「産業従業員の半分以上がホワイトカラーである」とか、「1958年にはアメリカの経営史上初めてホワイトカラーがブルーカラー以上となり、この傾向は続いている」⁸⁾といわれている。アメリカほどではないにしても、この傾向はわが国にも見られる。労働力不足現象とともに、労働構成の変化は、経営組織の変化であり、管理方法の変化（例えば年功型から能力型へ⁹⁾）を要求し、人間観、経営観の変更を要求する。「経営革命」の起動力となるのである。

(4) 事業革新に対応する企業革新、経営革新の進行¹⁰⁾。ビッグ・ビジネス、世界企業の成立、発展。

(5) 「政府、消費者、供給者、労働組合、株主、一般公衆との industry-society relationship の複雑化の増大。」

このような事情の結合から経営構造は急速に変化し、これにつれて経営過程もまた変化せざるを得ず、更には新しい経営理念さえ問題とならざるを得ないのである¹¹⁾。しかもその変化は単なる「小波動」ではなく、「新形態への移行」¹²⁾

6) (1)(2)(3)(5)の引用は、McGregor, D., *Leadership and Motivation*, 1966, pp. 21-22 による。

7) 拙著「経営学の基礎理論」334ページ以下参照。

8) Cooper, Leavitt, Shelly (eds.), *New Perspective in Organization Research*, 1964, p. 1.

9) 津田真教「年功的労使関係論」（昭和43年1月）参照。

10) この点については、拙著「経営学要論」180ページ以下参照。

11) Petit, T. A., *The Moral Crisis in Management*, 1967.

を示している。ベニスのいうように、まことに「現代化の含む変化の程度と速度とはどんな誇張も大げさな表現法も暴言さえもこれをリアリスティックに表現することはできないように見える」¹³⁾ のである。新しいものの成立は古いものの消滅であり、新しいものも直ちに陳腐化する。設備の寿命も製品のライフサイクルもいよいよ短くなる。経営は全体として変化から変化へ、革新から革新へ加速度的に進展する。しかも、対内的にも対外的にもきびしい経済基調の変化の中で、経営は競争力を強化するために、寡占的・独占的構造変化を強要されている。ベニスのいわゆる *planned change*¹⁴⁾ が必要であり、経営の諸条件、例えば資本力、技術力、労働力、経営力、などどれをとっても問題でないものはない。どれ一つとして新しい研究を要しない部面はない。「経営革命」は新たな経営研究を進展せしめ、経営研究はまた「経営革命」を助長し、推進せずにはおかない。経営研究の盛況は、一言にしていえば、かかる「経営革命」を反映するものである。

もとより経営の構造変化は量的であるばかりでなく、質的でなければならない。上述の技術力、労働力、経営力の問題は「経営における人間の問題」であり、新しい人間観、新しい組織観、新しい経営観が問題とならざるを得ず、かくて組織研究や管理研究が経営研究の中心として新しい種々のアプローチにより新しく展開を見せることとなる。この点、これまで度々論じたところであり¹⁵⁾、また論じようとするところである。

3 問題の提起と限定

以上見たように、経営の構造変化に対応して経営のあらゆる過程、あらゆる問題が研究対象として取り上げられ、しかも新しい見方やアプローチの仕方が展開せられて、経営学界は華やかとなったが、見方によってはそれは経営学の混乱とも見られないこともない。クーンツはすでに詳しく紹介したように、ア

12) Riebel, P., *Die Elastizität des Betriebes, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung*, Bd. I, 1954, Geleitwort.

13) Bennis, W. G., *Changing Organization*, 1966, Preface, vii.

14) Bennis, *op. cit.*, p. 81 ff. 組織の計画的変革に行動科学の適用を説くのである。

15) 拙著「経営学の基礎理論」第3篇 経営学と経営組織論、参照。

メリカ経営学界における学派について、(1) 経営過程学派、(2) 経験学派、(3) 人間行動学派、(4) 社会体系学派、(5) 決定理論学派、(6) 数理学派の6つをあげ、経営過程学派の立場から統一経営理論 (unified theory of management) の必要を論じた¹⁶⁾。しかしサイモンがいうように、それらは学派というよりアプローチであった。経営の研究上、いずれも必要な分業であるということもできる¹⁷⁾。いずれの学問においても分業は必要であるが、しかし分業のみ、分析的研究のみによって果して経営が全体として把握され、経営学が成立するであろうか。クーンツがそれらの総合により統一経営理論を求めんとするのは理解できる。だが、それはいかにして可能か。クーンツの主張する管理過程論の立場からは不可能である。むしろそれぞれのアプローチが前提としている「経営」そのものに立帰って根本的に考えて見る必要がある。「経営」の基礎理論の上に、「経営学」の基礎理論を確立する外はないのである。ところで、経営学の基礎たる「経営」は前に見たように、構造変動を続けており、種々の経営形態が区別されるばかりでなく、歴史的にも種々の発展段階を区別することができる。例えば、リカートは経営の基本構造を System 1, System 2, System 3, System 4 に分け、その性格を次のように規定する¹⁸⁾。すなわち、経営構造は根本的に権威的 (authoritative) と参加的 (participative) とに分れ、System 1 と 2 は権威的、System 4 は参加的、System 3 は中間の諮問的 (consultative) とする。また権威的も System 1 は、搾取的 (exploitive authoritative)、2 は恩恵的 (benevolent authoritative) であると見る。多少異なっても、この分類はわが国にも妥当する。またこの分類は、或る意味では歴史的発展段階を示しているとも考えられる。そこで、同じく「経営」といっても、どの段階で、どの形態を、どのような見方から考えるかによって、いろいろ異なる。経営学説が多様であり、互に対立を示すのは、主としてこの「経営」理解のいかにあ

16) クーンツの主張については、上掲拙著、第2章参照。

17) サイモンのクーンツ批判については、上掲拙著、第3章参照。

18) Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, 1967, p. 3 ff.; *New Patterns of Management*, 1961, p. 222 ff.

る。歴史的には、経営はどの時代にも考えられ、ただその形態を異にするとも考えられる。しかし理論的には「経営学的経営」が問題となるべく、それはリカートの見方とはやや異なり、「所有と経営との関係」——それは資本主義経済の発展に対応する——から商人→企業者→企業→経営へという史的発展の結果、「所有と経営の分離」現象——それは資本主義経済の独占化と対応する——として成立した現代経営である。そして経営学はこれを基礎にして初めて成立するから、「経営学的経営」と名づけるのである¹⁹⁾。経営の史的発展と経営学の史的発展とを対応させて考えれば、経営学の基礎理論も明確となるのである。

一般的にいて、経営学という言葉は、「経営」の理解と照応して、今日少くとも4つの意味に解される。第1は、経営経済学であろうと、経営管理学であろうと経営社会学であろうと、経営心理学であろうと、経営科学であろうと、いやしくも経営に関する諸研究ないし経営諸学を総称するものである。第2は、経営学は歴史的にも理論的にも経営経済学の略称にすぎないとするものである²⁰⁾。第3は、反対に、経営学は経営管理学として可能であるとするものである²¹⁾。第4は経営学は文字通り、「経営の学」「経営の経営学」ないし「経営の経営理論」として自律性をもつとする見解である。第1の見解は「経営の学」を「経営に関する学」「経営周辺の学」と解するものであり、第2は経営学は経営の経済的一面を分析して問題とする経済学に外ならないとする。これにも経営経済学の独立を否定するものと相対的独立を認めるものとの差があるが、それは経済学理解の仕方の相違で、経営学を経済学と見るにおいては同様である。第3は経営学は経営における管理機能ないし管理過程を問題とすると見る。第4は経営学を「経営中心の学」、「経営主体の学」と見るもので、主体の論理の妥当する「経営」とくに「現代の経営」の成立を基礎に初めて成立するものとするのである。

改めて説くまでもなく、経営学の基礎理論が問題となるのは、第4の立場に

19) この詳細については拙著「経営学本質論」236ページ以下参照。

20) 拙稿、経営学が経営経済学か、「PR」第5巻第9号（昭和29年9月）参照。

21) 拙稿、経営管理学か経営学か——雲嶋教授の再批判に答える——、「経済論叢」第99巻第1号参照。

においてである。第1では、立場は初めから問題とならず、第2、第3では問題となるとしても、経済学の分類が管理職能や過程の分類くらいのものである。然るに、第4では、経営学は経営学に外ならないというからには、その根拠を示し、基礎理論を確立せねばならないからである。それゆえ、経営学とは何かが問題となるのは、かかる立場においてである。そしてこれが明らかにされて初めて、第1の立場にも、第2、第3の立場にもそれぞれこれに固有の地位と意義とを与えることができる。その意味にてそれはまさに経営学の基礎理論の名に値するものである。

私はもちろん第4の立場に立つものである。内外における経営研究の発展を比較研究し、また経営の史的発展を見、現実の経営構造や過程を考えると、かかる立場に立たざるを得ないのである。いろいろな批判もあるけれども、私は論理的にも歴史的にも、経営学は経営学以外ではあり得ないと考えるものである。経営学の歴史的発展自体が、このような経営学の基礎理論を示している。私はこの基礎理論を求めて、馬鹿の一つ覚えのように、時には迷いながら、時には自信をもって歩いて来たのである。気がついて見れば、すでに39年が経過していた。「経営学」という言葉は、わが国では一般化したけれども内容は規定されず、国際的にはなお名称も確定されない²²⁾。しかし、最近における世界の学界の動向を見れば、私のこの考え方によらなければ、十分に理解できないようなアプローチや見解が見られ、「経営学への動向」が看取される。一体、そのいうところの経営学の基礎理論はどのようなものか。どのように考えて来たか、シェーマ的にその回顧と展望を試みたい。

II 経営の経済理論と管理理論——テーゼ

1 経営学の2つの源流——ドイツとアメリカ

ここで経営学の起源を厳密に歴史的に問題としようとするのではない。ここではただわれわれの基礎理論探求の出発点として、経営学の2つの源流としてのドイツ経営経済

22) 「経営学」を端的に表現する国際語が存在しない。ドイツ語、英語、フランス語、みな異なりそれぞれの言葉でも必ずしも統一されていない。

学とアメリカ経営管理学とを方法的に対照させ、それぞれの特色を明らかにすることによって、それらが経営理論展開の契機たることを指摘すれば足るのである。

(1) ドイツ経営経済学——経営の客体面の研究

古い歴史と伝統をもつだけに、一口にドイツ経営経済学といっても、そこにはいろいろな流れがあり、同じ流れも時代によって発展し、変化している。しかしその特色を全体として見れば、経済や経営の構造変化に対応して、私経済学ないし企業経済学から経営経済学へといえよう²³⁾。まず、企業経済学は経営の資本主義形態たる企業を問題とし経営の経済的側面を分析的に取扱わんとするのである。それは典型的、内容的には伝統的な企業理論いわゆる theory of the firm に外ならない。例えば、現代ドイツ経営経済学の代表者とされるグーテンベルクも初期の「企業論」においてこの点につき次の如く明白に述べている。「経営経済理論の対象としての企業にとっては、企業組織は完全に機能するという仮定がなされねばならない。こう仮定することによって、特殊な問題源としての組織は排除される……。こうした仮定は、組織問題の否定を意味するのではなく、単に組織問題の中和化を意味するだけである。」²⁴⁾ このような前提の下に、利潤極大化を目的とする企業行動を規定する市場の理論、生産理論、費用理論が中心問題である。それは企業経済学以外の何ものでもない。22年後の「原理」においても経済的側面の分析的研究という視角は変らないけれども、その研究対象が「企業」から「経営」へ発展するにつれて、グーテンベルクといえども「企業組織は完全に機能するという仮定」を取り除き、「組織問題の中和化」を断念して、経営組織を研究対象として取入れねばならない。実際に、彼は「原理」において「管理的要素」(dispositive Faktoren)を問題とし、その1つとして組織を問題としている点²⁵⁾、たしかに経済構造の変化を背景に、「経営経済学はドイツではいま革新の段階にあり」²⁶⁾ 経営学化への方向を示すといえよう。しかし組織を取扱うとはいっても、その組織はいわゆる「道具説」²⁷⁾で、伝統的な生産要素説を去ること必ずしも遠くなく、やはり伝統的企業理論に近いといわざるを得ない。

ところが、その「原理」の版が変わるごとに組織について訂正せられ、新しい組織理論の文献が追加せられ、伝統的企業理論からの脱出の努力と体系化の苦悩が看取されるの

23) 拙著「経営学本質論」第4章、140ページ以下に詳しい。

24) Gutenberg, E., *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, 1929, S. 26. この仮定は伝統的企業理論の特色である。

25) Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1, Produktion, 1951. この管理要素の理解が重要である。これが経済の独占化傾向の認識に基づくかどうかは別として、企業論から経営論への契機をなす。

26) グーテンベルク著、溝口・高田訳「経営経済学原理」第1巻、日本版への序文。

27) これについては、拙著「経営学の基礎理論」261ページ参照。

である。最近では、とくに意志決定の理論をも取り入れ、経営学化への道がいよいよ明白となりつつある²⁸⁾。まことに「経営経済学はドイツではいま革新の段階にある」のである。アメリカでもサイヤートとマーチによって、ダーテンベルクと同様に、いな一層明確に、組織理論を媒介に企業理論から経営理論への道が開拓されつつあることは注目に値する²⁹⁾。

(2) アメリカ経営管理学——経営の主体面の研究

ドイツ経営学の特色が経済的側面つまり経営の容体面の研究にあるとすれば、アメリカ経営学の特色は、管理的側面すなわち経営の主体面の研究にあるといえよう。かくの如き両極的対立を示す学説が、それぞれ歴史的事情を反映して互に独立に、しかもほぼ同じ時代に成立するに至ったことは、まことに興味ある事実である。しかも対立する両極が組織理論を媒介にして経営理論というシンターゼを形成するということは更に興味ある事実といわねばならない。

先ず、アメリカはマネジメントの国である。マネジメントは経営管理であり、また経営管理学である。その経営管理学は、テイラーの科学的管理運動をもって始まるといわれるが、しかしそれは経営管理よりは生産管理、労働管理を問題とし、作業の科学化を目指すものであり、真に管理の科学化を目指して経営管理学となるにはフランスのフェイヨルの管理学説 (Doctrine Administrative) の導入に俟たねばならなかった³⁰⁾。この導入に努力し、アメリカ経営管理学の発展に重要な役割を演じたのはイギリスのアーウィックである³¹⁾。またフェイヨルに従いながらこれを大成したものとしては、デヴィス、クーンツとオードンネルなどをあげよう。フェイヨルに依ると否とにかかわらず、経済の発展、経営構造の発展につれて、生産から販売へ、財務、労務へ進み、経営管理の研究は顕著な発展をとげ、経営管理学はアメリカ経営学の代名詞となった。アメリカでマネジメントは getting things done by people³²⁾を意味し、マネジメント・ファンクションとしては普通、計画、組織、指導、統制などがあげられる。経営管理学は、クーンツ・オードンネルによれば、このようなマネジメント・ファンクションを研究するもので、その対象は人であって、物ではない。物は人を通して問題になるにすぎないのである³³⁾。

28) Gutenberg, E., *Unternehmensführung. Organization und Entscheidung*, 1962, 小川・二神訳「企業の組織と意思決定」参照。

29) Cyert and March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963; 拙稿、組織理論の展開と経営学への動向——サイヤート・マーチの所論を中心に——、「ビジネス・レビュー」第15巻第1号参照。

30) Koontz and O'Donnel, *Principles of Management*, 2nd ed., 1959, p. 23; 拙著「フェイヨル管理理論研究」昭和30年参照。

31) Gullick, I. and Urwick, L. (eds.), *Papers on the Science of Administration*, 1937.

32) Koontz, H., *Toward a Unified Theory of Management*, 1964, p. 3.

33) Koontz and O'Donnel, *op. cit.*, pp. 45-46.

このように、ドイツ経営経済学が経営を経済において把握するに対して、アメリカ経営管理学は経営を管理において把握せんとし、経営者の管理作用を中心に考える。ドイツ経営経済学が経営の経済という客体制を重視するに対し、アメリカ経営管理学は経営の管理という主体側を重視するものといえよう。このようにして、アメリカ経営管理学の特色は経営の主体側を意味するマネジメント・ファンクションの分析にある。しかし、管理作用が客観的であり、合理的であるためには、当然管理対象の研究によってその性質を認識し、対象の性質に従いながら管理する外はない。そうでなければ、管理作用は単なる主観的となるからである。アメリカにおいても経営者経済学や企業経済学が次第に盛んになりつつあるのはかかる経営管理学の欠陥を補い、基礎を確立せんとするものといわねばならない。また管理作用を真に主体的ならしめるものとして組織の研究が必要となる。アメリカで組織理論が新展開を見せるのは、一方では伝統的な経営管理学の欠陥を補い、他方では企業理論ないし企業経済学の具体化を狙うものである。このようにして、アメリカ経営管理学も経営学化への道を辿らざるをえないのである。それでは、わが国の経営学はどうか。

2 わが国の経営学の生成

(1) わが国の経営学の起源 わが国では経営学はドイツとほぼ同様に古い商業学の発展として、しかも主としてドイツ経営経済学の影響の下に成立し、発展したといえる。先ず、上田貞次郎博士(1870—1940)が1904年(明治37年)「経営学」という言葉を初めて用い、1909年(明治42年)「商工経営」という講座を開いて、わが国の経営学は呱呱の声をあげたといつてよい³⁴⁾。それと並んで東京帝大では渡辺鉄蔵博士がドイツの私経済学論争を紹介し、1922年(大正11年)に「商事経営論」を公刊された。1926年(大正15年、昭和元年)はわが国の経営学にとって特筆すべき年となった。第1は東京帝大助教授(当時)馬場敬治氏と東京商大助教授増地庸治郎氏によって初めて本格的な経営学書が刊行されたことである³⁵⁾。第2はこの年の7月10日に「日本経営学会」が創立されたことである³⁶⁾。これはわが国の経営学史上画期的な出来事で、当時の学界の情勢が

34) 上田博士の学説については、佐々木吉郎、上田博士と我が国経営経済学の発達、「上田貞次郎博士記念論文集 第1巻 経営経済の諸問題」、平井泰太郎、上田貞次郎博士の我が国経営学における地位、「神戸大学創立五十周年記念論文集」、古川栄一、日本の経営学説、有斐閣現代経営学基礎講座、第5巻「現代の経営学説」または有斐閣現代経営学講座、第1巻「現代の経営学」など参照。なお上田博士の人となりについては、平井編「経営学辞典」151ページや「上田貞次郎日記」が参照せらるべきである。

35) 馬場敬治「産業職能と其の分化」大正15年4月、アメリカ経営学の批判的考察によって「経営学」の基礎的研究を試み、増地庸治郎「経営経済学序論」大正15年12月、わが国に初めてドイツ流の「経営経済学」を導入したものである。

36) その詳細は、日本経営学会編「経営学論集」第1輯、同文館、昭和2年、平井編「経営学辞典」昭和27年、村本福松、正しい経営学、「新銀行実務」第169号など参照。

ら見れば、いわば「経営学」の枠組ないし容れ物が先に出来て、その内容の充実を促進することとなったのである。これを契機にやがて二三の大学に経営学講座が開設され、専門雑誌も生れ、経営学の基礎理論を求めて華やかな方法論争が展開されることとなる。

(2) わが国経営学の3つの流れ いま昭和6年(1931年)——1926年～1936年の中間——を中心に、前後10年間のわが国の経営学の状況を概観しよう。

まず、前半の5年(1926—1930)は、いま見た通り、一橋では上田貞次郎博士の「経営学」の努力から増地庸治郎博士(1896—1945)の「経営経済学」への転換が見られ、ドイツ流の経営経済学の導入と基礎理論の確立の努力がなされ、長くわが国経営学のメッカとし一橋の伝統が築かれた³⁷⁾。東京大学でも馬場敬治氏によって「理論経営学」の基礎理論が探求されていた。昭和4年日本経営学会編「経営学論集」のテーマは「経営学自体の問題」であり、経営学に関する著書も相次いで刊行されている。次に後半(1931—1936)を見れば、ここでは経営学も次第に方法論的に整備せられ、内容を拡充し、いくつかの学派も見られ、わが国経営学史上最も多彩な時代を現出するのである。経営学の著書相つぎ、専門雑誌もまた次々に現われる。

さて、この前半から後半への転換点、或いは前半と後半とを結ぶ接点たる昭和6年は如何なる年であったか³⁸⁾。それはわが国の経営学の動向にとり決定的に重要な年であった。われわれはここで一橋の経営経済学の流れに対する批判者として主役を演ずる東京帝大と京都帝大における経営学研究の動向を見ねばならない。

上述の如く、一橋では当時35歳の増地助教授が経営経済学の科学性を求め、1つの大きな流れを形成しつつあった。[「経営経済学」の増地か、増地の「経営経済学」かの名をほしいままにせられたのである。]³⁹⁾

この増地氏の経営経済学に批判者として対立するもう1つの流れとして東京帝大では更に若い34歳の馬場敬治助教授(1897—1961)の「経営学方法論」による「理論経営学」の主張をあげねばならない。この学説も種々の段階を経て発展するが、かつて述べた如く、「上田貞次郎博士のなすべくして成し得ずに遺された道——経営学への道——を拓かれたところに馬場敬治博士のわが国経営学史上に占める地位を見、……意義を見出し得るのである。』⁴⁰⁾

この理論経営学との関連において、京都帝国大学の動向を見ればここでも時代を反映

37) 増地博士の学説については、上掲古川論文参照。

38) 世界恐慌後、満洲事変の起った年である。岩尾純裕、マルクス主義経営学派、「現代の経営学説」有斐閣現代経営学基礎講座、第5巻は、このような事実の分析からマルクス主義経営学成立の必然性を説いている。

39) 亀井辰雄、増地博士の人となりと学説、「PR」第8巻第4号(昭和32年4月)、67ページ。

40) 拙稿、馬場敬治博士とわが国の経営学、「彦根論叢」第83・84合併号(昭和36年12月)、7ページ。

して、日本経営学会の創立に先立つこと3ヶ月、大正15年4月の改正で、選択科目として初めて「商工経営」がおかれた⁴¹⁾。しかし適当な担当者が得られないため開講はなく⁴²⁾、保険、海運論の小島昌太郎教授が、保険論の講義において「経済学と経営学との関係」に触れられた程度であった⁴³⁾。正式に「経営学総論」が開講されたのは昭和5年4月小島教授によってであった。しかし当時、作田、高田、小島の諸教授、谷口、大塚、蛭川の諸助教授も「経済学と経営学との関係」を盛んに論じていた。特に昭和5年谷口助教授の「経済現象と経済活動」との区別による「経済学と経営学」との対照は、作田教授の「自然経済と意志経済」とも関連し、学界から注目せられたのであった⁴⁴⁾。

昭和6年を異常な年としたもう1つの出来事は、このような「経営経済学」および「経営学」の流れに対して真正面から対立し、これを批判し、その論拠を否定するところの「資本論」に立脚するいわゆる個別資本学説がが当時35歳の少壮教授中西寅雄氏(1896—)によって提唱されたことである。昭和6年9月、日本評論社現代経済学全集第24巻として公刊された『経営経済学』がこれである。それはリーガーの「私経済学」を「資本論」的に徹底させようとしたものである⁴⁵⁾。従来の流れを正統とすれば、それはワルブのいわゆる「反対者の書」であり⁴⁶⁾、奇想天外の異端の書である。また、従来の流れを伝統学派とすれば、これは批判学派の産物である。しかし、他方、武村教授によれば、それは「わが国経営学史上、カントとは全く異なった意味においてコペルニクスの転回をなし遂げたものとして最も高く評価せらるべきものである。」⁴⁷⁾ しかし果してそうであろうか。

3 「資本論」から「経営論」へ

(1) 個別資本学説の衝撃 上述のように、昭和6年という年はわが国の経営学史上特筆すべき年であった。それは何よりも通説を否定する学説の出現であった。

この学説の発表せられた当時、私は大学院2年目で、アメリカからドイツに進み、ベ

41) 「京都大学七十年史」422ページ参照。

42) 本庄栄治郎博士によれば、講師として上田貞次郎博士が候補になったが、自分は都合がつかないため助教授増地庸治郎氏が推薦され、助教授ではと断ったとのことである。

43) 小島昌太郎「保険学要論」日本評論社現代経済学全集第19巻昭和4年3月、第1章第2章参照。しかし翌昭和5年から本格的な経営学研究が始まり、小島博士指導の下に、京都経営学会が組織され、機関誌「経営と経済」が昭和6年1月から発行されたことを附言しておかねばならない。

44) 谷口吉彦、商業の本質及び商業経営学に就いて、「経済論叢」第30巻第1号、後に「商業組織の特殊研究」に収録される。これが中西教授に批判され、方法論争をひき起こすこととなる。当時の「経済論叢」や「経営と経済」などを見れば、経営学に対する興味が知られる。

45) Rieger, W., *Einführung in die Privatwirtschaftslehre*, 1928. この点、拙著「経営学本質論」42ページ以下参照。

46) これはワルブのリーガーの私経済学の著評の言葉である。上掲拙著参照。

47) 武村勇、経営学における個別資本運動説の系譜、「神戸大論叢」第7巻第1-3号(昭和31年6月)、280ページ。

ッゲル、レーマン、ニククリッジュ、シュマーレンバッハを読み、「経営学」が何かに
 ついて暗中模索の最中であり、経営概念の問題について四苦八苦の最中であっただけに、
 462ページに及ぶ大著の重量感と、自信にあふれた個別資本説を主張する本書によってい
 かに大きな衝撃を受けたか、いままざまざと思い起すことができる。馬場敬治助教授
 の「経営学方法論」はマックス・ウェーバーや新カント派哲学を基礎とするもので、西
 期的なものであっても、驚くほどのものではなかった。然るに、本書は「従来のあら
 ゆる経営経済学の批判によって新たに私経済学を樹立することが、今日の経営経済学者
 に課せられた任務である。これは一定の国民経済学の理論を基礎としてのみ果される」⁴⁸⁾
 と宣言し、「マルクス主義経済学に従って」「通説に反して独立の科学としての理論的
 経営経済学の可能性を否定する」⁴⁹⁾ というのである。しかしその主張は果して承認され
 るであろうか。経営学への道は遂に不可能であろうか。われわれの長い苦難の道が始ま
 るのである。そしてその解決にはおよそ10年を要した⁵⁰⁾。

(2) 否定説の根拠とその批判 かつて詳論した如く、この説によれば、理論的経済
 学の対象は「資本家的生産諸関係」ないし「社会的総資本の運動」であり、理論的経営
 経済学ないし「私経済学は個別資本の運動をそれ自体として研究する学」である。とこ
 ろで、「個別資本の運動は社会総資本の運動の構成要素であり、而して構成要素たるが故
 にまた全体としての社会総資本の運動に総括せられ、統一せられる。この限りにおいて
 個別資本の運動の抽象的考察は独自の意義を有せず、社会総資本の運動法則をその統一
 性において闡明するを究極の任務とする社会経済学（または理論経済学）に包摂せられ、
 その一分科たるにすぎない。」⁵¹⁾ 要するに、「個別資本の運動は社会総資本の運動の部分
 であり、社会総資本の運動は諸個別資本の運動の全体である。」⁵²⁾ 「単独経済は、これを
 価値増殖過程として見るとき、これが(1) 自由ならざる点において、(2) 意識的ならざ
 る点において、(3) 統制的ならざる点において⁵³⁾、それは総合経済と区別せらるべき何
 物ももたない。……両者の本質的な区別の徴表は、ひたすら部分と全体に求めらるべき
 である。」⁵⁴⁾ 「この部分と全体との関係、個別的資本と社会的総資本との関係を、単に二
 律背反的な、従って形式的な双関としてのみ理解すべきではない。これは同時に両者の

48) 中西寅雄「経営経済学」序言、1ページ。

49) 上掲書、3ページ。

50) 昭和15年建国大学に赴任、会社企業と公社企業との比較研究、西田哲学の研究によって現代経
 営学の基礎理論に一応の見透しができた。拙著「公社企業と現代経営学」昭和16年、がこれを示
 している。

51) 上掲書、2ページ。

52) 上掲書、19ページ。

53) この3点が谷口論文の主張で、中西教授はこれを否定するのである。

54) 中西上掲書、49ページ。

対立の統一において、すなわち矛盾の止揚として把握すべきである。」⁵⁵⁾

ドイツの企業経済学や経営経済学が経済学的性格を主張しつつ同時にその独立性を主張するのは矛盾といえは矛盾である。それに比し個別資本説は、以上の如き理由から、経営経済学の独立性ないし自律性を否定する。その理由は簡単明瞭である。極めて論理的であり、余りに論理的である。その前提を認める限り、何人もこれを承認せざるを得ないのである。しかし、個別的資本と社会的総資本、経営経済と社会経済、企業と経済ないし経営と経済は単に「部分と全体」という量的関係にしてしまつてよいであろうか。質的關係は無視してよいであろうか。そうでないことは教授の言葉から明らかである。個人と社会、個人と組織も単なる部分と全体という量的関係だけでは理解できない。個は個として、部分は部分として質的には独自性が肯定されると同時に全体として量的にはそれが否定されるのみである。部分たる個別資本と全体たる社会総資本との量的関係から、経営経済や経営経済学の独立性を否定するのは、勝手な前提から勝手な結論を導き出すにすぎず、何等の権威をもつものではないのではないか。個別資本というならば単に一般的ではなく具体的な個別資本の質的性格や構造をこそ問題とすべきである。資本主義経済において、独占化すれば経営は主体性をえる。ドイツの企業経済学が経営構造の変化につれて経営経済学へ更には経営学へ転換せざるを得ず、経営の組織問題や主体の構造を考慮することによってこれを遂げつつあるのである。個別資本説が、経営学的意味をもつには、資本の具体的形態として経営の意識性ないし主体性を考慮し、否定説から肯定説へ、「資本論」から「経営論」に転換することが必要である。

(3) 「資本論」から「経営論」へ この個別資本説の欠陥——個別資本の抽象性、一般性——に先ず気づいたのは中西教授その人であり⁵⁶⁾、戦後この説の誤りを承認され、明確に「資本論」から「経営論」への転向を表明されるに至った⁵⁷⁾。一方九州大学の馬場克三教授は個別資本説の欠陥を早くも指摘され、個別資本の具体的規定を問題として、否定説から肯定説への換骨奪胎、経営学の自律性の確立に努力し、その追随者も多いように見える⁵⁸⁾。それはわれわれから見れば、経営構造の変化、経営の主体性の確立を背景に、内容的には「資本論」から「経営論」へという大きな流れに沿うものといわざるを得ない⁵⁹⁾。この流れは、戦後急速に発展を見せたアメリカ経営管理学や組織学の導入を契機に、馬場敬治博士のいわゆる「本格的な経営学」への流れであり⁶⁰⁾、われわれの

55) 上掲書、19ページ。

56) 中西寅雄「経営費用論」千倉書房商学全集、第10巻、昭和11年6月、参照。

57) 中西寅雄、経営学の回顧と発展、「PR」第9巻第3号、昭和13年3月、参照。

58) 馬場克三「個別資本と経営技術」昭和32年；三戸公「個別資本論序説」昭和34年；馬場克三編「経営学方法論」昭和43年など参照。

59) 拙稿、マルクンズムとわが国の経営学、「国民経済雑誌」第114巻第2号参照。

60) 拙稿、馬場敬治博士とわが国の経営学、「彦根論叢」第83・84合併号、昭和36年12月、参照。

「経営学の基礎理論」の示す方向である。わが国では、ドイツやアメリカと同様にない理論的にはむしろ先んじて「経営学への動向」が看取せられていたのである。この動向がいかに現実化されて行くか。節を改めて考察しよう。

Ⅲ 経営の組織理論——アンティ・テーゼ

1 経営と組織——経営の主體的構造契機

組織は必ずしも経営ではないが、経営は組織を離れては考えられない。特に上述せる如く、研究開発や技術革新によって寡占ないし独占化へ構造変動を続け、大規模化し複雑化する経営は組織を新しい事業に適応する組織に革新することなくしては発展しえないし、存続すら望めない。組織の問題が今日の経営の戦略的要因となり、「組織の時代」といわれるゆえんである。思うに、経営において資本や財産が重要であり、経済活動や管理活動が大切なことはいうまでもない。しかし、その資本や財産を運用し、経済活動や管理活動を営む主体は人間であり、「経営における人間の問題」が重視せられるのも当然である。しかしその人間はもちろん個人であるが、単なる個人ではなく「組織における個人」である外はない。組織を離れた人間は考えられない。つまり、経営において組織は対立する二重の意味をもつ、一は組織の道具性、他は組織の主体性がこれである。真の組織は両者の統一である。経営は経営組織として問題となり、経営学では経営組織論は中核的地位を占め、十分ではないにしても昔からいろいろな研究もあり、或る意味では最も進んだ領域といえるであろう。しかしその見方は一面観に陥りがちであり、われわれは組織のもつ二重性を忘れてはならない。組織理論の困難はこの点の認識のいかにある⁶¹⁾。

それはともあれ、経営組織という組織は現代の典型的な組織であり、現代の経済社会の基調的組織であるところから、それは interdisciplinary approach の対象となり、経営学の外、社会学、心理学、経済学、政治学、人類学などの方面や最近問題となりつつある行動科学の方面からも研究せられ、新しいアプ

61) 以下の論述は、拙著「経営学本質論」、「経営学の基礎理論」、その他の論文に発表せるところを要約したものである。特に「経営学の基礎理論」219ページ以下参照。

ローチによる新分野も開拓せられ、現代の組織理論は従来の伝統的組織理論とは面目を一新するほど進んだものとなり、また実際に人間協力の改善と経営成果の向上に資しつつあるのである。マグレガーは社会科学特に新しい組織理論による人間創造力開発の進展をニュートン物理学から原子物理学への発展によってこれまで夢想だにしなかったほどの自然のエネルギーの利用が可能になったことに譬えているが、程度はともあれ、興味ある事実といわねばならない⁶²⁾。このような立言がどの程度まで承認せられるであろうか。以下、企業経済学や経営経済学がほとんど無視し、経営管理学が不当にまで過小評価せる組織理論の発展を概観し、新しい組織理論の経営学的意義を考え、その経営理論形成における役割を解明して見よう。

2 新しい組織理論の意義

(1) 組織理論の発展の概観 これを経営学の発展と関連させて考えると、その重要性の理解に便利である。経営学の発展段階はいろいろ考えられるが、普通3段階が区別せられる⁶³⁾。長い経営学前史を除けば、第1期は経営学(ドイツ経営経済学とアメリカ経営管理学)の生成の時代(1880—1930)、第2期は経営学(人間関係論、組織理論)の発展の時代(1930—1950)、第3期は本格的経営学の確立の時代(1950—)がこれである。もちろん、組織の歴史は古いが、その理論は新しい。組織の理論はほぼ経営学の歴史と共に始まる。すなわち組織理論は第1期の科学的管理ないし経営管理学において「仕事の組織」の理論として初めて問題となり、第2期における人間関係論や新しい組織理論から「人間の組織」の面が高調せられ、第3期に入るやその総合として新しい「人間の仕事の組織」の理論、いわば経営学的組織論が問題となるに至るのである。以下伝統的組織理論と新しい組織理論との特色を対比して見よう。

上に示したように、近代的経営研究はアメリカでは管理研究から始まるが、それはまた組織研究でもあった。組織を離れて管理はないからである。経営学

62) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1961. これは種々の論文集中に収録されている。ここでは、*Leadership and Motivation*, p. 4. から引用。

以前の経営組織が大体において軍隊式組織であり、テイラーもフレイヨルも、結論は互に異なるにしても、この伝統的組織の批判者として当時では新しい「仕事の組織」の理論の提唱者であった。しかし次の新しい時代から見れば、この新しい「仕事の組織」も古典的とか伝統的とかとして批判されることとなる。それは先駆者の歴史的運命としてやむを得ない。新しい組織理論は、この伝統的ないし古典的組織理論の批判を通して展開されるのである。

(2) 伝統的組織理論の特色 この点今日では常識となっているからその要点を列挙しよう。

第1に、その問題意識は「仕事の組織」を合理的に作ることであり、作り方を規定する組織原理の発見と説明が中心となる。ここでは、組織問題は process of organizing である⁶⁴⁾。

第2に、その組織観は組織を「管理の道具」と見ること。組織作りとは道具作りに外ならない。つまり、組織の「目的」はすでに与えられ、「目的」に合致するように「仕事の分割」「職能の専門化」「職務の階層化」を図ることである。そこに組織原理が作用する。要するに、組織とはなすべき仕事の静的な枠組である。

第3に、その人間観は性悪説であり、生理的ないし物理的人間観である。組織を machine model で考えるゆえんである。組織構成員は経済的動機を満足させれば命令通り動くロボットであると見る。ロボットにすることが理想である⁶⁵⁾。

第4に、その権威観は上位権威説である。組織の目的は組織の外からすでに与えられたものであり、管理者ないし経営者のみが目的の担い手であり、権威

63) Hicks, *The Management of Organizations*, 1967, p. 327 ff. はアメリカ経営学を4期に分けている。しかし前史を除けば3期となる。このことを考慮して拙著「経営学本質論」における時代別を、過渡的な第2期を入れて、3時代別に修正したい。

64) 科学的管理法における motion study や time study は元より、科学的管理法の4原理も functional foremanship の組織原理といえるのである。

65) テイラーは doing と thinking とを分離して、労働者は doing の道具となることを求めた。Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911, pp. 36-37; 北野利信「現代経営のビジョン」昭和40年、21ページはこれを「労働者牛馬論」と呼んでいる。

者である。一切の権威は指導者にあり、権威の源泉は上位の地位にある。だから、その組織は指導者万能主義であり、権威主義的である。

第5に、組織は closed system、環境は不変と仮定され、組織目的は因果関係によって期待通りに実現可能と考える。

(3) 伝統的組織理論の批判 経営組織は以上の如き諸前提の下に作ることができるであろう。しかし作られた組織が果して期待通りに動き、目的の実現が因果的に可能であろうか。個人と組織との矛盾対立はないであろうか。そうでないことは明らかである。それにも拘らず、経営管理学は伝統的に生産の技術的過程（不確定要素のほとんどない過程）を経営者中心に考えるところから、組織の動態を問題とすることはできなかったのである。しかし上述のどの条件を考えても、それらの前提がおかしいことは明らかである。例えば、生産管理から販売管理、財務管理、人事管理などに進めば、この組織理論が支持できないことが明らかとなる⁶⁶⁾。だから「組織や管理の伝統学派を攻撃することが、今日の経営学文献における流行となる」⁶⁷⁾のである。その先駆者がメーヨー、レスリスペーカーなどを中心とするハーヴァード・グループの人間関係論に外ならない。それはフォーマル・オーガニゼーションに対するインフォーマル・オーガニゼーションの、「仕事の組織」に対する「人間の組織」の重要性を、理性の論理に対して感情の論理の優位を説くものである⁶⁸⁾。要するに抽象的な経済人に対する具体的な社会人を見、人間性を重視するものである、これを突破口として組織の動的理解が展開されてゆき、組織理論は一変することとなる。

(4) 現代的組織理論の展開 古典的組織理論の欠陥は明らかであるが、人間関係論的組織論もまた行き過ぎである。組織ないし組織と個人との関係は単に rational でもなければ単に irrational でもない。むしろ rational と irrational との統一である⁶⁹⁾。「仕事の組織」と「人間の組織」との統一としての「人間の仕事の組織」である。組織の目的と個人の目的は必ずしも一致するとはいえ

66) 拙著「増訂経営管理論」pp. 295-304、参照。

67) Koch, E. G., "Three Approaches to Organization," *HBR*, March-April 1961, p. 36.

68) 拙著「経営学の基礎理論」267ページ以下参照。

ない。或る時は互に反発し、摩擦と不統一が起り、或る時は一致して統一が見られるであろう。組織といっても必ず統一面のみが見られる訳でなく、また不統一面のみがある訳でもない。それは組織内外における一定の条件に依存するのである。かくて新しい現代の組織理論は組織をかかえる条件に規定せられる動的過程として考えざるを得ないこととなる。いわゆる行動科学的組織理論 (behavioral theory of organization) とならざるを得ない。このような傾向は相当以前から見られたのであるが、これを統一的に理論化し、組織理論の発展に革命的役割を演じたのはバーナード (Barnard, C. L., 1886-1961) である⁷⁰⁾。これを受けて更に発展させたのはサイモン (Simon, H. A., 1916-) である⁷¹⁾。今日バーナード・サイモン理論として有名である。それ以後の interdisciplinary approach による急激な発展についても周知の通りである。ここでは、この新しい理論の古典理論に対する特色を対照的に列挙するに止めよう。

第1に、その問題意識は、組織を作ることではなく、作られた組織の動態の説明である。組織の成立、存続、発展、消滅の基礎理論である。

第2に、その組織観は組織を個人の行動からなる動的システムと見る。バーナード的にいえば、組織とは意識的に調整された2人以上の人々の活動のシステムである。ここでは目的は外から与えられるのではなく、組織に内在的で、コミュニケーションを通じて組織成員によって組織的に決定せられる。「意志決定は組織行為の本質的過程である。」⁷²⁾ 組織の成立も存続も発展も組織均衡いかんによる。組織は静的な枠組ではなく、動的なシステムであり、プロセスである。

第3に、その人間観は性悪説でも性善説でもなく、個人と組織ないし環境と

69) サイモンは合理性の取扱いにおいて社会科学は精神分裂病にかかっていると主張する。一方の極では、経済学者が経済人は完全に合理的であるという。他方の極では社会心理学者が一切の認識を愛情という非合理性に還元せんとする。サイモンはこれを批判して、限定的な合理性を説くのである。Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, p. xxiii.

70) バーナードについては、拙著「経営学の基礎理論」第11章および拙稿、組織論史におけるバーナード理論の意義、「経済論叢」第101巻第1号参照。

71) サイモンについては、拙著「経営学の基礎理論」306ページ以下参照。

72) Barnard, *op. cit.*, p. 187.

の相互作用によって形成されると見、単なる経済人ではなく、複雑な動機によって働く、主体的な問題解決者である。組織と個人との間には摩擦が起り易く、そこに組織問題を見る⁷³⁾。

第4に、その権威観はいわゆる受容説 (acceptance theory) である。権威者たる経営者も組織の一員として組織の中にあり、同様に経営職能の担当者である。組織は経営活動の統一であり、全体である。権威の源泉は組織自体の倫理性の高さにある⁷⁴⁾。それは客観的要素と主観的要素からなり、受容説の内容をなす。

第5に、組織はここでは open system で、環境の変化によって絶えず攪乱され、組織目的は単純に因果関係的に実現できるのではなく、リカートのいえば、その間に複雑な媒介変数 (intervening variables) があり、これが原因に作用して成果に決定的な影響を与えると見る⁷⁵⁾。いわゆる行動科学的である。

3 組織理論から経営理論へ

以上現代の組織理論について概観した。もちろん組織理論といっても人によって重点のおき方に相違があり、それも one-sided analysis に陥りがちである。しかし組織は本来協働体系——その典型としての経営——の中核としてその要素ないし部分を統一し全体を形成する。組織は身体的、道具的なるが故に主体的たりうるのである⁷⁶⁾。システム・アプローチによって全体性を、デジジョン・アプローチによって主体性を把握することができる。けれども、組織理論は結局組織理論である。経営組織理論といっても経営組織の組織理論つまり組織理論の特殊形態たるにすぎない。それ故に、組織理論は企業ないし経営の経済理論と統一されて経営理論とならざるを得ない。経営の組織理論の意義は経営理

73) 例えばマダレーガのX理論に対するY理論、マーチ・サイモンのマシン・モデル、モティヴェーション・モデルに対する行動科学的モデルなどこれである。McGregor, *op. cit.*, pp. 5-20; March and Simon, *Organizations*, 1958, pp. 6-7.

74) バーナードは管理作用の対立する2側面——論理的側面と倫理的側面——を指摘し、前者は管理過程の問題、後者は管理責任の問題とし、「組織の継続性は、その道徳性の高さに比例し、……高遠な理想が協働継続の基礎である」という。Op. cit., p. 282.

75) Likert, R., *New Patterns of Management*, 1961, p. 195 ff. 拙著「経営学の基礎理論」228ページ、第5図の解説、参照。Likert, *The Human Organization*, 1967, もこれを説く。

76) この点、拙著「増訂経営管理論」149ページ注⑦参照。

論の1モメントたるにある。

IV 経営の経営理論——ジンテーゼ

1 経営の経営理論の必然性

以上経営の経済理論と経営の管理理論の成立史と問題点とを明らかにし、やがて経営の組織理論の成立し発展せざるをえないことを指摘し、その経営学的意義を論じた。このことは経営の経営理論の必然性を暗示している。

思うに、経営の経済理論、管理理論、組織理論は、上述の如く、それぞれ経営の本質的要素を問題とするもので重要ではあるが、それだけでは本格的経営学といえない。それらは経営の一側面ないし一部分を問題にするにすぎないからである。経営を経営として統一的に全体的に問題とするものではないからである。経済理論にせよ、管理理論にせよ、組織理論にせよ、或いは暗示的に或いは明示的に、「経営」を避けて通り、或いは「経営」に至らず、或は「経営」を過ぎてしまう。いわば「経営の周辺」を問題とするものといえよう。何故「経営」を問題としないであろうか。何故「経営」を恐れるのであろうか。「経営」を恐れ、敬遠しては「経営学」は論じえまい。

ところが、わが国経営学界には、「経営」は認識対象にはなりえないという考え方が今日なお行なわれている。経営は見透し難い複雑な存在ゆえに、これを一定の見地から分析して問題とする外はないというのである⁷⁷⁾。新カント派の認識論の主張にほかならない。そんなことをいえば、経営の個々の過程——購買、生産、販売、財務、労務——も認識対象とはなりえまい。しかし現にそれらの研究が行なわれ、体系化も試みられているではないか。そのような議論は認識論と方法論とを混同するものと評せざるを得ない。このような考え方をかえなければ遂に経営の経営理論は理解できないのである。そのためには何よりも経営の主体的構造の理解が必要となる。

77) 池内信行「現代経営理論の反省」38ページ以下参照。しかし、マルクス主義に立脚する個別資本説の主張者の一人たる古林喜楽博士が同様に経験対象と認識対象との区別を説かれるのは理解し難い。同著「経営労働論序説」昭和42年；同稿、馬場敬治——その軌跡の教訓、「経済評論」昭和43年2月号など参照。

2 経営の主体的構造

「経営」は本来的に総合的統一的な存在——主体的構造と客体的構造との主体的統一——である。われわれは「経営」を「事業」——客体面——と「企業」——意志主体——との統一をはかる行為主体と概念する⁷⁸⁾。かく解すれば、経営は単なる分析理論や対象理論では処理しえないのは明らかである。「経営」を経営として問題とするには見方をかえ、方法を転換しなければならない。総合理論や主体の論理が問題となるゆえんである。すでにドラッカーでさえ、経営学には「新しい哲学」が必要であるといっている⁷⁹⁾。彼によれば、過去300年西欧を支配して来たのはデカルトの哲学であり、分析論理である。それは要約すると「全体は部分の和である」という考え方である。これによれば、分析して部分さえ知れば、全体も自ら明らかとなる筈である。ところが、この論理では把握できず、初めから全体を予想しなければならない現象が出現して来たことを例示し、特に経営学の問題について論じている。カリトンも現代が「総合の時代」であるとして、経営の総合性の認識の重要性を説いている⁸⁰⁾。当然といえば当然であるが、これまで余り理解されていないだけに、特に注意を喚起しておきたい。われわれは、古くから西田哲学に立脚して、上述の如き学説批判と経営の主体的構造の現実の認識から、このことを説き、経営学の基礎理論を考えて来たのである⁸¹⁾。経営学の基礎は「経営」の経営的認識を離れてはありえないのである。

3 経営の経営的把握

本格的な経営学とは経営の経営理論である。トートロジーに聞えるかも知れないが、これ以外に表現の仕方はないのである。経営学は先ず「経営の学」で

78) 意志主体（企業）と行為主体（経営）とは所有と経営との関係を基礎とする主体の分化現象である。この点、拙著「経営学の基礎理論」第2編特に第7集参照。

79) Drucker, P. F., *The Landmarks of Tomorrow*, Heinemann, 1957, p. 1 ff., 邦訳「変貌する産業社会」9ページ以下参照。

80) Culliton, J. W., "Thinking Ahead: Age of Synthesis," *IIDR*, September-October 1962, p. 38 ff.; 北野利信「現代の経営ビジョン」105ページ以下参照。

81) 西田哲学の理解は困難であるが、少くとも「哲学論文集」第1、第2だけでも、ドラッカーの要求する「新しい哲学」の要求に十分応えうるものと思われる。われわれはこれを経営学哲学と読むことができるのである。

あるが、経営の「学」は何でもよいのではない。経営の「学」は経営の経営的把握として成り立つ外はないのである。経営の「経営学」というゆえんである。経営の経営的把握とか、経営の経営的見方とかいう場合、それは何を意味するであろうか。

この点につき、私はかつてほぼ次の如く述べた⁸²⁾。「経営特に経営学的経営は資本の運用による事業目的の達成を企図する主体的過程であるから、経営を経営として見る経営的見方は当然に経営の全構造、全過程を主体的統一過程として見るのである。換言すれば、経営を単に資本や経済の動きとして客観的、巨視的に外観するだけでなく、さらに進んではこの組織の中に入り、これを内から目的あり計画ある営みとして、その諸活動、諸関係の意味を内観し、しかも計画的に内外を統一し、均衡を図り、経営の維持発展をはかる作用として、どこまでも主体的に見、行為的形成的に見るのである。現象として行動の結果を見るだけでなく、その目的を解し、動機をたずね、影響を測り、成績を明らかにし、意味を考え、行動原理を求めるのである。……

この経営の経営的見方こそがまた経営学的見方にほかならない。経営学は「経営の学」といったが、経営を経営に即して経営的にみる見方による認識の体系が経営学だからである。経営学の見方は、経営の経営的見方つまり経営をどこまでも社会的、経済的な経営主体の事業過程として行為的、形成的内観に徹するのである。経営学は一方では経営を事業経営として具体的に経済の世界における競争関係、闘争関係において経済に規定されながら、他方ではどこまでもこれに適応し順応するとともにこれを目的の方向に変革しようと努力する過程として内観する。しかし単に内観するだけでは哲学になってしまうであろう。そこでは内観即外観、外観即内観ということでなければならない。同様に、経営は経済に内在的でこれに規制せられるが、他方ではこれを超越し、かえってこれを変革してゆく面がなければならない。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。われわれ人間は外に物を作り、作ったものに

82) 拙著「経営学の基礎理論」31ページ以下。

よってわれ自身が主体となり、人間となる。作ったものの価値が作った人間の価値を決定する。主体は客体側、世界側から誘発され、規制され、これに自覺的に対応するとき真に主体となる。西田幾多郎博士は行為的直観として「作られたものが作るものを作る」といわれるが、これはまた経済の担い手、現代の基調的組織たる経営の世界にも妥当する。ここにわれわれは経営的見方の真髓を見うるであろう。唯物論といえどもこれを否定するものではない。

説いてここに至れば、経済学的見方の特色が人生の物的側面ないし物的秩序の把握にあり、「対象論理」に基礎をもつ分析にあることが理解される。これに対して経営学的見方の特色は経営過程や経営関係の主体的形成過程の把握にあり、その根底には「主体の論理」があり、分析により総合ないし統一に重点のあることが理解されよう。そしてこの見方によって初めてドイツ経営学の経済学的見方とアメリカ経営学の主観的な経営者の見方とを統一し、広すぎる組織学説をもそれぞれ経営学体系の中に適当な地位を与えうることとなるのである。経営学説によれば、経営学は経営の経営的見方から認識された経営の維持発展の理論体系としてまさに「経営の学」にほかならないのである。」

V 結 言

われわれは経営学の基礎理論を以上のように考えざるを得ないのであるが、それは極めて平凡なことであり、当然のことで、恐らく何人にも容易に理解され、特に経営体験者に承認されることと思われる。それにもかかわらず、経営学を専攻する極めて少数の人にしか理解されないのは遺憾という外はない。けれども、われわれの経営学から最も遠いと考えられたかの個別資本学説の有力な一理論家でさえも、経営学を真剣に考えるようになってから、「資本論」から「経営論」へという、私の言葉の意味が判って来たと私信で告白するに至った。内外どの学説を見ても、やはりここから考えなければ、その基礎は確立されないのである。わが国は後進国のせいで、とかく舶来品を尊重する風があった。学問においてもそうである。外国の学説の引用でなければ権威をもたない

ようである。幸いにして、すでにバーナードは古く三層構造理論をもって、私見と極めて近い経営理論を展開している⁸³⁾。近くはサイヤートとマーチが伝統的な企業理論と組織理論とを批判し、行動科学的立場からこれらを統合して新しい行動科学的企業理論を建設せんとしているが、これも私見に近い経営理論といえる⁸⁴⁾。その他、システム・アプローチやデザイン・マーケティング・アプローチや行動科学的接近など、いずれも複雑な経営の構造や過程を総合的、統一的に把握する方法であるといえる。それらが真に経営学的に意味をもつには、根本において主体の論理に基礎をおく必要がある。経営の主体的把握の方法として発展したものであることを理解する必要がある。昨秋佐々木吉郎博士は、日本経営学会創立40周年大会の記念講演において「経営経済学から経営学へ——経営学の歩み」と題して、諸学説、最近の諸傾向を批評しながら、それらを総合する「1つの鍵」の必要を説かれた。それが何かはともかく、狙いは私見とほぼ同一である。われわれの経営理論の充実はこれからであるが、その前途は明るいといわねばならない。

〔附記〕 本稿は昭和43年1月29日に試みた停年記念講演の原稿に多少加筆せるものである。もちろん、研究というほどのものではないが、経営学的考え方を説き、何故かく考えざるかを得ないかを述べたものである。多少でも参考となる点があれば幸である。

83) 拙著「経営学の基礎理論」第11章「バーナード組織理論の経営学意義：および拙稿、組織論史におけるバーナード理論の意義」『経済論叢』第101巻第1号、参照。

84) 拙稿、組織理論の展開と経営学への動向——サイヤート・マーチの所論を中心に——、『ビジネス・レビュー』第15巻第1号、参照。

85) 佐々木吉郎、経営経済学から経営学へ——経営学の歩み、日本経営学会編「マーケティングと経営学」ダイヤモンド社、昭和42年、175ページ参照。