

## 《論文》

## 経営学の対象と方法

## ——経営学原理研究(I)

吉田 準三

## I はしがき

筆者は、流通経済大学経済学部の専任教員となってから、ほぼ30年間、経営管理総論・企業形態論・企業論・組織科学（流通情報学部）などの諸科目を担当して来た。その間に、それらの科目の研究と教育を通じて得た知識や見解をまとめ、より一層深く原理にまで掘り下げて研究して見ようという気になった。

経営学原理は、“経営学とはどんな学問か”という問題に答えるものである。そして、すべての学問は、その固有の研究対象と研究方法を有しなければならない。そこで、まず、手はじめに、経営学の研究対象と研究方法の研究からはじめることにした。

しかし、経営学の研究対象は何かについても、いろいろな見解がある。経営学の研究対象を狭く、私企業、それも大規模な民間の株式会社形態に限定する見解がある一方で、営利企業とともに非営利組織体をも含めて、組織体一般とする見解もある。非営利組織体には、官公庁や学校・病院・福祉団体・宗教団体・文化・スポーツ団体などがあり、また、両者の中間の公企業・公私共同企業・公益事業などを含める見解もある。

さらに、研究対象をそのように狭く、あるいは、広くとらえることによって、その研究方法もいろいろとなる。なぜなら、それらの研究対象は、それぞれ、目的を異にし、かつ、その目的達成の手段も異なるからである。

さらに、経営学の方法についても、その研究対象の広狭によっていろいろあると同時に

に、たとえば、同じ企業を対象としても、その研究方法にいろいろある。それは、企業も社会制度の一環として、商法（会社法）や独占禁止法などの法律の規制のもとにあるから、そのような法律の方面からの企業の法学的研究があり、その一方で、企業は多数の人々によって構成されているから、それらの人々の間の関係の方面からの社会学的あるいは会社システム論的研究があり、それをさらに、社会心理学あるいは行動科学の方面からの研究があり、そして何よりも、企業は経済主体であるから、企業の経済学的研究がある。経済学は、近代経済学とマルクス経済学に分かれ、それぞれ行き方が異なる。

最近、コンピュータと通信技術の発展に伴い、企業の経営情報システムが急速に変化してきている。そこで、企業の情報システム論的研究が発展してきている。

また、最近、複雑系などの、はっきりした法則性をもたず、結果が予測できない現象の研究方法が発展してきており、企業の市場行動や企業内の研究開発活動などを一種の複雑系とみなす研究方法も現れてきている。

それらの研究方法の乱立を、アメリカのクーンツは、「マネジメント・ジャングル」と呼び、それらの研究方法を統合した「経営の統一理論」の建設を呼びかけたが、成功しなかった。現時点では、「経営の統一理論」の姿は浮かんでいない。それぞれの研究方法による研究が並存する状態が続くと思われる。

この小論では、以上のような経営学の研究対象と研究方法の諸説を概観し、経営学原理研究

の第一歩を踏み出すことにする。

## II 「経営学原理」における「原理」の意味

山城章博士は、その著「経営学原理」の中で、“原理とは何か”という項目をおいて<sup>1)</sup>、次のように述べておられる。「われわれは経営学において、まず、経営に関する一般的な原理を探求する。この原理は、もとより抽象的、一般的であって、会社の実際や商店の現状そのままの説明でもなく、原理そのままが会社などに適応するわけでもない。しばしば、学問は理屈ばかりで、実際には役に立たないという人がいる。とくに、経営学は実際的な学問といわれているにもかかわらず、経営の原理が実際とかけはなれたものであっては、まったく役に立たないもののようにみえる。

しかしながら、経営学や経営教育で原理とか経営の知識として学ぶのは、“経営とは本来かくのごときものである”という経営のあり方である。……

問題になり重視されるのは、“健全な経営のあり方”とはどんな状態なのかという、経営の原理である。それはなるほど、一般の不健全な会社にとっては、“実情とかけはなれたもの”であり、一種の理想の状態であろう。しかし、それだからこそ重要なのである。『経営らしい経営』もしていない不健全な会社では、この原理としての経営のあり方をよく認識し、現在の不健全を、この健全な状態にまで立てなおす必要がある。この立てなおしの活動こそ、経営活動・管理活動である。実際の経営にとって、このような一般原理は、一応抽象的なものであるが、実は会社経営の実際にとって、實際上、まことに重要で、役に立つものであるといわなければならない。……

マネジメントは、このような原理について新しい研究をしたものであり、これをふつう“プリンシプルス”(Principles)と呼んでいる。プリンシプルスは、以上にのべたように原理であるが、われわれは、これを定石とか正攻法といたいとおもう。……

経営学の書物は、このように正攻法や定石が書かれていると理解してこれを読み、研究すべきである。したがって、書物に記述されたプリンシプルスは、その通りに実践しうるものではない。定石どおりに囲碁をうつわけのものではないのと同様である。この原理は、そのとおりを実践すべき“普遍妥当性”があるわけではない。この原理は、実際に即して実践するための活用の『よりどころ』なのである。

このように、原理は実際に即して実践すべき行為のよりどころ、つまり、“Action Guide”である。」

アメリカのクーンツとオドンネルは、その著「H. Koontz & C. O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill, 1959 (邦訳：大坪檀訳『経営管理の原則』ダイヤモンド社 昭和40年発行)」の中で、理論と原理について、次のように述べている。「最近、すべての企業において、経営管理の質を改善する必要の認識が高まり、そのような改善の基礎となる原理の探求の必要の認識が高まり、また、経営管理の科学的研究によってグループ活動を改善する必要の認識が高まってきた<sup>2)</sup>。

とくに、企業の経営管理の仕事に応用できる一群の原理が存在する、あるいは、発見されるということ、直ちに、理論と実践は違うという誤った考えが生まれる。“理論上正しいが、実践上は誤りである”という、よく知られたきまり文句を信じている経営者がたくさんいる。しかし、そのようなことは真実でありえない。諸関係と事実を説明する原理から理論がつくられ、原理が現に存在する現象を説明する基礎的真理であるならば、理論と実践の間にくい違いがおこることはない<sup>3)</sup>。……

経営管理の領域で必要なものは、経営管理者の仕事のいろいろな側面を取り扱う、相互に関係した原理のカテゴリー(範疇・種類)である。経営管理の理論から生み出された原理のいくつかは、経営管理の経験から認識できる。その他の原理は、検証された仮説として提供され、また、他の原理は、継続する経営管理過程の分析

によって発見され、成文化されるであろう。しかし、それらの原理が、はっきりと経営管理者の仕事に関係しておらず、論理的かつ体系的に経営者の知識の木に引っかかっているなければ、それらの原理の真の意味は理解されえず、また、それらの原理の有用性は限られたものになり、経営管理研究を導く光を与える助けは制限される<sup>4)</sup>。……

ビジネス・マネジメントの原理が確立されれば、それは、不可避的に、経営者の能率を改善することがわかる。基礎的真理が発見され、それによって、経営者の活動がシステム化されれば、誤った意思決定は回避される。それらの原理が、認識され、理解される範囲内で、まじめな経営者は、それらの原理の単なる応用によって、原初的かつ骨の折れる調査研究をしないで、彼の経営上の問題を解決できるかも知れない<sup>5)</sup>。」

以上、山城博士とクーンツ・オドンネルの「原理」に関する言明を引用した。それらから、「原理」とは、「経営管理の経験から抽出されるか、仮説を立て、検証され確認されるか、経営管理過程の分析から得られるかした、基礎的真理であって、経営実践の指針となる理想的な事項」であるといえよう。

しかし、山城博士は、原理は“経営はかくあるべし”という理想的行動の側面を強調され、クーンツ・オドンネルは、経営実践の経験から得られた基礎的真理の側面を強調している。その点、両者に、若干、重点の置き所に差異が見られる。

理想は、人間の思弁によって、いくらでも画き得る。理想が現実の行動の指針となるためには、現実と密着し、あまり現実とかけ離れたものであってはならない。

また、クーンツ・オドンネルは、彼らの得た「経営管理の原理」を、基礎的真理と考えているが、それらは十分な経験の収集と分析を経ておらず、中には、互いに矛盾する原理も含まれており、必ずしも、行動の指針となり得ないものもある。クーンツは、その編著「経営の統一理

論」の中で、自らの学説を「普遍学派」と呼んでいるが、彼らの原理は必ずしも普遍妥当性をもっていない。

それは、現実の経営現象が複雑多様であり、環境の変化も急激であって、ある時期の、ある企業にとって基礎的真理であったものが、時間の経過につれ、しだいに真理でなくなるものもある。真理や原理は、時代とともに、また、企業によって、変化し多様なものとなっていく。そのように、原理は一度定立されたら不変のものともみなすことなく、流動し進化していくものと考えべきである。

たとえば、テイラーの科学的管理法の原理は、専門化によって能率は向上するとし、作業を要素作業に細分し、その要素作業の1つを1人の作業者に割当てて作業させればよいとした。実際に、1980年代末まで、アメリカの自動車産業などで、そのような作業方式が採用されてきた。しかし、日本の自動車産業では、多能工(いろいろな作業をする工員)のチームプレイによって、良質安価な自動車をつくり出し、アメリカの自動車産業を負かした。最近では、アメリカの自動車産業も日本方式を取入れ、改善に努めている。かつて、経営管理の元祖とみなされ、尊重されたテイラーの科学的管理法は、長期間、アメリカ産業を害してきたものとみなす論調もみられる<sup>6)</sup>。

「原理」は、あくまでも、ある時期までの経営実践の経験から抽出された基礎的真理であり、新しい事態や未経験の事象が起こったならば、それらを踏まえて「原理の修正」が行われるべきである。そのようなものとして「原理」を理解すべきである。

### III 経営学の研究対象

経営学の研究対象については、次のような諸説がある。

(1)古川栄一博士の「生産経済をいとなむ企業」説

古川栄一博士は、その著「経営学通論」の中で、「経営学は個体経済、とくに生産経済をいと

なむ企業について研究する学問であるということが出来る]」<sup>7)</sup>と述べ、さらに、個体経済に次の3種があるとされ、生産経済主体としての企業の性格を論じておられる<sup>8)</sup>。

「第1は、国家および地方自治体の経済であって、これは一般に財政と呼ばれているものである。

第2は、われわれの家庭の経済である。これはふつうに、家計または家政といわれている。

第3は、それぞれの事業体の経済であり、生産をいとなむ経済である。これは一般に企業と呼ばれているものである。」

そして、「それら各種の個体経済は、それぞれ経済する目的と内容において大きな相違がある。すなわち、このうち財政および家計は、もっぱら消費を目的としていとなまれている個体経済である。これに対して企業は、生産を目的とする個体経済である」とされ、「財政は、……支出のために必要とされる租税その他の収入は、これをできるだけ最小限にとどめて、1国または1地方における支出の節約をはかることを第1に考えなければならない。

家計は、……その目的とするところは、一家の主人または主婦の受けとる収入の範囲内で、家庭生活上の各種の欲求をみたとすよう、いかにそれを有効に使用するかにかかっている。……

これに反し、企業は、もっぱら生産を目的としていとなまれる個体経済である。その点で、同じく個体経済の一種であっても、企業は財政および家計とは明確に区別される必要がある。ここでは、一定の収入に適應させて、その支出を制限したり、節約したりするよりも、むしろできるだけ多くの収入をあげるように努力しなければならない。そのため、企業にとっては、収入がその目的であって、支出は収入をうるための手段にほかならない。したがって、たとえその支出が増大しても、さらにより多くの収入がえられるならば、企業の目的は達成されることになる」とされ、企業は営利を目的として生産をいとなむ個体経済とみなされている。

ただし、古川博士は、続けて、「企業概念に

は、もともと少なくとも、つぎの2つのことが意味されている。その第1は、資本主義経済の1つの特色である営利のための経済活動をいとなむということである。……さらに第2は、企業には、この営利目的を実現するために、経済活動をつづける実体としての生産経済が意味されている。……

経済生活の発展からみるならば、はじめは企業規模が小さくて、その生産活動の内容はあまり複雑ではなかった。このため、主として商業との関係においてはむしろ売買交換による営利追求の側面がもっぱら考えられていた。ところがその後、企業規模が大きくなり、その活動内容がしだいに複雑化していくにつれて、この営利追求の背後にある実体としての生産活動が、重要な問題として表面化するようになった。ことに近代的な工業が発達するにつれて、生産経済としての実体的な活動面がますます重要化するようになる。

それゆえに、企業をもっぱら営利と結びつけた目的概念に代って、生産経済の実体を意味する経営概念を、経営学の研究対象とみなす考え方が生まれることになる。……

それは営利目的に奉仕するための技術的・手段的な意味からでなく、生産活動それ自体の遂行にとって、経済的合理性の実現が重要となったからにほかならない。生産経済について、一般に経済性の発揮が必要であるといわれるのは、実にこのことを意味している。

さらに今日では、公共的性質の強い公益事業のような、営利企業によらない生産活動の範囲がますます拡大してきている。このことは生産を営利からきりはなして、その企業形態のいかんを問わず、経済的合理主義にのっとして生産経済を遂行することが要請される。そのため、このような生産を担当する個体経済を経営として、これを統一的に研究することが必要となったのである。……

ところが、ここにいう経済性の概念が全く営利性と異質のかつ無関係なものかどうかは、かならずしも明確でなく、検討を要する問題であ

る。まことに、現代の企業が、営利追求のみを目的にして行動していないことは事実であるとしても、こうした目的の変質がただちに経済性の概念になるとはかならずしもいえないであろう。むしろ、生産経済の実体が複雑化し、その合理的運営が追求されればされるほど、目的それ自体についての妥当性が、営利性をふくめて再検討されねばならなくなっている。

しかも、今日では、第3章でも述べるように、経営者の社会的責任の重要化と相まって、営利性の目標についても異なった見解が主張されていることを注意しなければならない。それゆえに、企業概念は、営利性をふくめて、何が現代企業の目標であるかを追求しながら、その統一的な目標達成のために遂行される生産経済の実体を明らかにする必要がある」としておられる。

古川博士の説では、経営学の研究対象は、基本的には、営利企業であるとしながら、企業の大規模化と工業化に伴い、生産経済の実体としての生産活動の経営に重点がおかれるようになり、そこでは、生産活動の経済的合理性つまり経済性の追求が目的となった。さらに、大企業の社会的役割の増大に伴い、そのような社会的役割を果たすことが、経営者の社会的責任として、重要視されるようになってきたということである。

つまり、営利追求・経済性追求・社会的責任の遂行という3つの目的をもった企業が、経営学の研究対象であるということである。なお、古川博士は、「この企業は、それが遂行する生産経済の種類によって、各種のものにわけられる。一般には産業の種類によって、それは、商業・工業・農業・水産業など種々の業種別経営に区別される。それにしたがって経営学もまた、これら各業種別に研究内容をわけて研究することができるであろう。しかし経営学としては、これら各種の産業別経営のすべてにつうずる一般的内容について研究することが、これら各業種別の経営学の基礎をなすものとして重視されなければならない。……

現在では経営学は、あらゆる産業に共通する

経営問題一般について、その研究を行っているということができる。

それは各種の業種別経営は、たとえ私企業または公企業、あるいは組合の形態をとるにしても、すべてそれらは統一的な生産主体の意思によって計画され、運営されている共通の経済組織体を構成しているからである。

かくして経営学は、今日では産業の種類による業種別経営学の基礎として、それは一般的な経営学にまで発展してきている。このような“一般経営学”では、各種の業種別経営に共通する研究方法と、さらにそれらに共通の基本問題とが考えられなければならない<sup>9)</sup>とされ、企業の業種や形態を超えて、「統一的な生産主体の意思によって計画され、運営されている経済組織体」に共通する研究方法と、さらにそれらに共通の基本問題を研究する一般経営学の建設を目指されたのである。そこでは、生産経済組織体一般が一般経営学の研究対象である。

## (2)細井卓博士の「総合経営学——企業・非企業経営学」説

細井博士は、その著「総合経営学の原理——企業・非企業経営学」(中央経済社、昭和60年発行)の序文の冒頭に、「本書において、従来の経営学がもっぱら『企業』の経営学に偏向していることに対し、私は『非企業』の経営学をふくむいわゆる『総合経営学』を主張したいと思う。……

私は、企業経営学は『生産能率の原理』に立脚しているのに対し、非企業経営学は『消費能率の原理』を基礎としていることから、いわゆる総合経営学は、両者に共通な『能率の原理』をその指導原理としていることを論述した。その場合、非企業とは、テイラーのいう通り、われわれの家庭経営、官庁の行政経営、私立大学等の学校経営、社会福祉団体をはじめ宗教団体などの経営その他を指していることはいうまでもない。」<sup>10)</sup>と述べられ、総合経営学の研究対象として、広く、企業・官庁・学校・社会福祉団体・宗教団体・家庭などの組織体(団体)に拡張して考察しておられる。

しかし、実際には、同書の中で非企業経営について述べられているのは、全体200頁のうちの20頁ほどに過ぎず、それも都市経営を中心とし、その他の団体の経営については、述べられていない。したがって、総合経営学は未だ構想にとどまり、その細かい内容は未完成となっているといわざるを得ない。それでも、組織体一般を経営学の研究対象とし、それらの経営の共通の原理とし、「能率の原理」をあげ、都市行政体(市役所)の経営も、企業経営における計画、組織化、指揮・リーダーシップ、調整などの諸職能に分けて考察できるとし、都市行政体のトップ・マネジメントのあり方に言及したことは、これまでの経営学研究が企業に限定されていたのに比べ、長足の進歩であるとみなしうる。

### (3)その他の諸説

経営学の研究対象を企業に限定するか、非企業の組織体一般にまで拡張するかで、諸説は2つに分かれる。アメリカでは、企業のマネジメントをビジネス・マネジメントとし、また、行政体の管理学をパブリック・アドミニストレーション (public administration) とし、両者がともに発展している。それに比べ、わが国では、企業経営学が中心であり、行政体管理学は、あまり発展していない。それは、わが国の経営学が、商学部・経営学部・経済学部などにおいて研究・教育され、行政体管理学は、法学部などで研究・教育されてきたという学制上の制約があり、1人の学者が、企業経営学と行政体管理学を統一的研究するという習慣が少なかったところに、その原因があると思われる。実際に、企業と行政体では、その目的や組織が異なり、管理方式も異なるため、それらを統一的に論じることが困難である。

まして、その他の組織体(団体)をも研究対象とすることは、1人の学者の研究能力を超えらると思われる。

それでも、アメリカのドラッカーが最近、「非営利組織の経営」なる書物を著し<sup>11)</sup>、私立学校・社会福祉団体・宗教団体などの経営について論じている。ドラッカーは、もともと企業経営の

学者として著名であり、かれの「Practice of Management (邦訳、『現代の経営』)」は、広く日本で読まれてきた。そのドラッカーが、非営利組織の経営を論じるようになったのは驚きであるとともに、時代の流れが、経営学の研究対象をすべての組織体(団体)に拡張する方向に向いていると思わざるを得ない。

筆者も、これまで、経済学部で経営管理総論を担当してきたが、流通情報学部の開設に伴い、同学部の組織科学を担当することになった。経営管理総論では、その一環として、企業の経営組織を取り上げてきたが、組織科学では、組織体(団体)一般の組織の科学的研究を行うことになった。しかし、実際にやってみると、この社会に存在する組織体は種類が多く、それらを統一的に把握して、その基礎となっている原則を見つけることは、はなはだ困難であることを痛感している。そのため、扱い慣れた企業の経営組織の議論に偏りがちであり、それではいけないと自戒しつつ、研究を進めている。

多くの経営学者が、筆者と同じように、経営学の研究対象を組織体一般に拡張する必要を感じていながら、それが困難であるところから、未だに、企業に限定して議論されているものと思われる。

たとえば、森本三男教授は、その著「経営学の原理」の中で、「経営学は、統一的な意思のもとに一定の継続的施設を基礎にして活動する組織体の構造と行動の原理を研究する、社会科学の一分野である。このような意味における経営学には、統一的な意思のもとに一定の継続的施設を基礎にして活動する組織体一般を研究する広義の経営学、すなわち一般経営学と、企業という特定の組織体つまり生産組織体のみを研究する狭義の経営学、すなわち企業経営学とがある」とされながら、「企業経営学の立場からすれば、各種組織体はそれぞれ目的と性格を異にしており、それらを一括して取扱うことは不可能であり、したがって一般原理ないし一般理論の成立はありえない」とされ、「とくに企業という組織体は、産業社会あるいは高度産業社会と呼

ばれる時代にあつて、その構造の中心を占め、社会を左右する強大な影響力をもっており、この意味においても、企業と他の組織体を同列に扱うことは適当ではない。今や企業は、社会の支配的制度となっているのである。このような見方に立てば、企業経営学を一般経営学の下位体系の一部として、すなわち特殊経営学として位置づけるのではなく、企業経営学それ自体が独自の課題と方法をもつ個別の科学であると考えられることになる」とされ、結局、「以下では、特に指摘しない限り、企業経営学について述べ、それを単に経営学とよぶ。したがって、経営学の課題は、企業の構造と行動の原理を研究することにある」とされている<sup>12)</sup>。また、「経営学の対象を企業に限定することについては、異論が多くあることは承知しているし、組織体一般に対象を拡大した経営学の成立の可能性を完全に否定しようとは思わないが、企業以外の場合の各論的内容の肉づけが十分でない現在では、企業に対象を限定しておいた方が一貫性を保持しようと考え、このような立場をとった」とされている<sup>13)</sup>。

つまり、森本教授は、各種組織体の目的や性格が区々であり、それらを一括した一般原理はありえないこと、各種組織体の個別経営学の内容が十分でないこと、企業が社会的にもっとも重要な組織体であること、という3つの理由から、経営学の対象を企業に限定して、「経営学の原理」を論じておられる。

なお、古川博士の一般経営学は、企業一般の経営学を意味するのに対し、森本教授の一般経営学は、組織体一般の経営学を意味している点に注意する必要がある。

#### IV 経営学の研究方法

経営学の研究対象を組織体一般に拡張することは、理想ではあるが、現実には、未だ十分にその内容が充実していないので、ここでは企業経営学に限定して、経営学の研究方法について考察する。

##### (1) 個別資本運動説

これは、マルクス経済学の立場から企業を個別資本とみなし、その運動を研究する研究方法である。個別資本は単独で存在するものではなく、社会の中ではじめて個別化されるものであり、それは社会的総資本の一環であるに過ぎない。そして、経済学は社会的総資本の運動法則を解明することを課題とするものであるが、社会的総資本は多数の個別資本から成り立つとともに、個別資本の相互のもつれ合いにおいて形成されるものである。したがって社会総資本は個別資本を当然うちに含み、個別資本の研究は経済学においても行わなければならない。しかし、経済学は、社会的総資本の運動を解明するために、個別資本の運動を研究するのであるのに対し、経営学は、個別資本それ自体を問題とし、そのために必要なかぎりにおいて、社会的総資本を考慮するにとどまる。つまり、経済学と経営学では、その重点のおきどころが異なるのである<sup>14)</sup>。

##### (2) 経営体論

山城章博士は、その著「現代の企業」その他において、「現在の商店や会社の実態の説明は、経営者とか管理者だけを中心と考えただけでは不完全である。また、資本所有者の後退した実情を説明しただけでも十分でない。われわれが会社という場合、その会社で働いているすべての人々やその建物・機械なども一括した、その統一的活動に、さらになにもものかがこれに付加されて、統一的な活動力となったものを“会社というもの”と考えている。これが経営体である」とされ<sup>15)</sup>、「経営目的は、これを一言でいえば、会社そのものを維持し、発展、成長させることである。……経営体という社会集団、すなわち、経営社会は、まず、みずからの生命を充実し、さらにその社会を発展させなければならない。“経営の自主化”は、この意味である。」<sup>16)</sup>とされ、山城博士独自の経営体論ないし経営自主体論を展開されている。そして、さらに、「経営体の目的は前述したとおりであり、それ自体の充実と成長発展であるが、このことを生産性と呼ぶ」とされ、また、「経営体は、その目的を

実現するためには、その手段として、生産活動によって得た成果を、経済社会で“価値実現”を行い、“利益を得る”必要がある。価値実現とは、いまの市場経済では、販売して売上収益をあげることである。したがって、現代経営体は生産目的を果たすために、収益性手段にたよらなければならない<sup>17)</sup>とされ、売上収益から労働者への賃金、金融機関・社債権者への利子、燃料会社への燃料費、材料提供会社への材料費その他のコストが支払われる。その残りが純益であるが、その純益から国と地方団体への税金と株主への配当が支払われ、その残りが社内留保として経営体に配分される<sup>18)</sup>。そして、「経営体自体も、すでにのべるように生活体であり、みずから生きる権利をもち、外に対して自主性を主張するのである。そして、経営体も生きるためには分配を受ける権利をもつのである。経営体だけは損をしてもよい、というわけにはいかない。世の中の利害者集団が生きる権利を主張し、配分の多いことを主張することが認められているように、経営体みずからの配分もより多くして、自己の充実と発展をはかろうとする。これが経営の自主の主張である。その配分は、第9図のごとく、わずかに社内留保だけであり、収益の全体を私するわけではない。しかし、経営体が配分を主張するように、他の集団もより多い配分を求めるのは、また当然である。この意味では、経営の自主と他の集団の自主の主張とは相いれないこととなり、ここに、相互の主張が力関係としてふれあう“対境関係”が生成し、これが現代の経営体の一特色をなすのである<sup>19)</sup>としておられる。

なお、山城博士は、1930年以後、パーリ・ミーンズの資本（株式所有）の分散によって、株主の支配力が後退し、代って、経営者が会社の支配者となるという経営者支配の主張や、バーナムの経営者・管理者が独裁者になるという経営者革命の主張を批判され、「経営者や管理者は、経営体あつての地位であり、機関である<sup>20)</sup>とされ、あくまでも、経営体そのものを中心に据えて論じるべきであるとしておられる。

### (3)古川栄一博士の「管理的思考」論

古川博士は、経営学の研究対象を企業一般とされた上、「企業は、その統一的主体たる経営者によって、その運営が計画され、指導され、かつ支配されている一種の個体経済である。このために、その一般的な研究方法においても、おのずからつぎのような本質的な特徴が要求される」とされ、次の3つのことをあげておられる<sup>21)</sup>。

(a)経営学は、統一的主体たる経営者の“管理的思考”を基礎として研究される。このことは経営の中心に立ち、その統一的支配者たる経営者が、管理機能の担当者であることから当然に要求される。そして、これが経営学にとって、その特異な研究方法となっている。

ここにいわゆる管理的思考は、企業の遂行するもろもろの経営活動にたいして、その統一性を与える計画的・組織的観点からする思考方法を意味している。このような管理的思考に導かれて研究される結果、経営学はおのずから管理の科学としての特質を有することになる。それは決してたんに生産技術的意味にかざられた管理の科学でないことが注意されなければならない。

もともと経営活動は、一種の個体経済のまとまった組織的活動であるとともに、つねに社会経済と相互に密接な関連のもとにいとなまれる。それは社会経済を外部環境としていとなまれる組織的活動であって、経営活動の管理的思考もまた、当然に経営活動の及ぶ全領域にまでわたるものでなければならない。

(b)経営学的方法を特質づけているこのような管理的思考は、それはまた経済的思考もしくは“経済性思考”によって導かれなければならない。このため、そこにおける経営的生産の遂行は、当然に経済的合理主義をもって貫かれなければならないからである。かくして管理的思考によってなされる計画的、統一的、したがってまた組織的観察の目標は、この経済的合理主義の実現におかれることになる。このような経済的合理主義の発現を経済性の発揮というならば、経



経済的思考は実に経営学的方法を特色づけている管理的思考と不可分の関係にあると考えられる。この経済性思考による観察方法こそは、実にまた経営学的研究を特徴づける第2のものとしてあげられる。

(c)この経済性思考は、経営学的方法にとっては、たんに抽象的な経済合理主義として措定されるだけでは不十分である。それは経営活動の遂行において、それ自体は測定可能なものとして、経営研究をつうじて具体的なものとされなければならない。

かくして経済性は、それがまた計算的な表示によって示されねばならず、具体的には経営活動の進行にともなって生ずる費用および収益にもとづく観察方法となってあらわれる。これを経営学的方法の第3の特徴としてあげることができる。しかも、このような計算的思考が可能とされるのは、企業が生産経済を担当する具体的、実体的な経済単位を構成しており、そこに各種の経営計算制度が用いられるからである。

以上のように、古川博士は、各種の経営計算制度によって、経営活動に伴って発生する費用と収益を把握し、それにもとづいて、経営活動の経済性を測定し、経済性を発揮するように計画を立て、その計画に沿って組織的に経営活動を行うように、経営者・管理者が仕向けるという管理的思考の方向から経営を考察するのが、経営学の研究方法であるとされているのである。古川博士は、財務管理を得意とされ、予算管理を深く研究されているところから、以上のような管理的思考の方向から、経営学を研究されたのである。

#### (4)ドイツにおける経営学方法論争

ドイツにおいて、経営学が純粋理論科学、実践科学、規範科学のいずれであるかをめぐって、何回も論争がくり返されてきた。それは、第一次方法論争、第二次方法論争、第三次方法論争として知られている<sup>22)</sup>。

そして、山本安次郎博士は、それらの方法論争を回顧して、「池内博士は経営の客体としての

事業——経済——資本という客体側に注目し、馬場博士は経営の主体としての組織という主体側に着目するといえる。このことを理解するならば、また解決への道も明らかとなるのではなからうか。そしてその両者を止揚するところにこそ、正に真の意味での経営学への道が開けるといい得るのではなからうか。そしてそれは外ならぬ経営の現実を経営の現実として経営の立場において理解する方法に外ならない。経営を一つの行為主体存在として把握するものに外ならない<sup>23)</sup>とされている。そして、「経営学は経営をドイツ経営経済学のように単に価値循環や資本循環という経営過程の経済理論的一面にて捉えたり、あるいはこれをアメリカ経営管理論のように経営者ないし管理者の指導統制の職能という経営過程の管理論的一面にて見たり、あるいはこれを経営社会学のように社会関係や人間関係という経営過程の社会理論的一面にて把握するだけではない。経営学は企業の経済生活を経営生活として主体的全体的統一体として、すなわち資本的基礎の上に行われる事業の経営過程の主体的形成作用として、いわば人間学的に把握するところに成立つ。……われわれが相当前から経営学の論理として行為的主体存在の論理を基礎とする『経営の論理』を説くのもこれがために外ならない<sup>24)</sup>とされている。そして、「理論科学は存在を対象としいわゆる認識の同一性を原理とするが、実践科学は実践を対象とし、目的の同一性を原理とする。前者は認識を認識として純粋に求めるから『純粋』科学であり、存在の抽象的一面の一般性を問題とするから、『理論』科学といわれる。これに対して、後者はその『理論』を『実践』の方向に向け『応用』せんとする。だから応用科学でない実践科学、理論科学を基礎としない実践科学はあり得ない。そこで『実践科学と応用科学という二概念は必然的に同一である』ともいえる<sup>25)</sup>とされ、モクスターの「純粋理論の命題は、大概是直ちに実際に応用し得るものではない。かかる場合には、応用科学は単なる命題の書き換えに限定することなく、存在の研究さえも自ら遂行

しなければならない。……だから、科学的研究やその記述の実際においては、一学科の純粋部分と応用部分とは常に相互に結びついている。……実際問題に志向する科学者は大抵目的から基礎へ進み、理論的研究者は反対である。多くの点に成立するかかる推移にもかかわらず、科学理論的には、上述の方法によって、すなわちそれぞれの究極目的として一方は存在するものの認識、他方は存在すべきものの認識をあげるによって純粋科学と応用科学とを精確に区別することが重要であり、また直ちに可能である。……応用科学は存在すべきものに従っていまだ実際に用いられていない方法を表現するから、その決定的な部分は、定義上常にただ既に、成立せるもののみを記述し得る純粋科学あるいは理論を越えるものである」という言明を引用した上、山本博士は、「要するに、理論科学と実践科学とは学的構造を異にする。前者では現実の抽象的一面が問題となり、後者では現実——人間が一定の意図において行為する現実——が問題となる。だから実践科学は当然に実践理論科学でなければならない。……これは、一方では理論的基礎をかく単なる技術から、他方では規範的価値判断から分離せしめて理論の上に立つ実践科学——実践理論科学——を確立しようとするものといえる。実践の世界は『主体の論理』の世界であるから、それは『主体の論理』に立つのである」<sup>26)</sup>とされている。

山本安次郎博士の「経営学本質論」には、西田哲学の影響が強く現われている。西田哲学は、西洋の近代科学が認識する者（主体）と認識される者（客体）との明確な分離の上に立って打ち立てられているのを批判し、認識は主体と客体（主客）の合一の上に立って行われるという説を唱えた。行為者としての主体の認識は、単に主体が客体を認識するのとは異なるとした。それを受けて、山本博士は、「経営学は、（経営者の）主体的行為の学である」とされたのである。

#### (5) 経営管理論の先駆者

##### ① テイラーの科学的管理法<sup>27)</sup>

アメリカのF. W. テイラーは、1911年に、「科学的管理法」を著し、その中で、次のような管理法を提示した。

工場における作業を要素作業に細分し、その1つ1つについて、実験などによって、もっともよい作業方法を見出し、その要素作業の1つを1人の作業者に割り当て、その作業に習熟させた上で、熟練した工員ができる1日の作業量を課業（タスク）とし、その課業を達成した作業員には高い賃率（1個当りの賃金）を適用し、達成できなかった作業員には低い賃率を適用して賃金を支払うという、差別的出来高払賃金制度を考え出した。そうすることにより、作業員に課業を達成しようという意欲を起こさせ、能率をあげさせることができた。

また、テイラーは、職長の仕事にも同様の考え方を適用し、職長の仕事を8種に分割し、その1種の仕事を行う職長を8人任命して、作業員はその8人の職長から指示を受けるという職能的職長制度を考え出した。

そのようなテイラーの考え方は、実験などによる作業の科学的研究（作業の科学）を促進させ、作業能率を向上させるのに役立った。

しかし、その反面で、過度に作業を細分化し、ある要素作業しかやらない単能工をふやした結果、工場内で何人かが協力して作業を行い、そのチームの中で交代して作業をするチーム・プレーができなくなるため、かえって、良質の製品を低コストで生産することができなくなるという弊害を生んだ。

また、差別的出来高払賃金は、そのような経済的刺激で働く意欲を起こさせるもので、人間は賃金以外のいろいろな欲求をもっているもので、賃金による刺激だけでは限界がある。もっと、人間的欲求を満たす刺激が必要である。

さらに、職能的職長制度は、命令一元化の原則に反し、混乱を招き、十分な機能を果たさなかった。

そのように、テイラーの科学的管理法には、いろいろな欠点もあるが、作業の科学的研究をはじめた点で、経営管理論の先駆者として高く

評価されている。

## ②ファヨールの管理論<sup>28)</sup>

フランスのファヨールは、その実務経験にもとづき、経営活動の機能分析を行い、次のような分類を行った。

- (i)技術的活動（生産，製作，変形）
- (ii)商業的活動（購買，販売，交換）
- (iii)財務的活動（資本の調達，運用）
- (iv)保全的活動（財産と従業員の保全）
- (v)会計的活動（財産目録，貸借対照表，原価，統計）
- (vi)管理的活動（計画，組織，命令，調整，統制）

以上の6項目のうち、とくに、第6の管理的活動を経営活動の主要な側面としてとらえ、その内訳を示したことは、その後の経営管理の機能分析の先駆として、高く評価されている。

## (6)アメリカの経営管理論の諸学派<sup>29)</sup>

アメリカのクーンツは、最近、経営管理論の世界が、「マネジメント・ジャングル」といわれるほどに、混乱していることを憂え、何とか「経営の統一理論」ができないものかと考え、米英の学者・実務家を集めて討論会を開き、その結果を「経営の統一理論」という書物にして公刊した。討論会は、対立する意見が出たまま、まともならず、結局、「経営の統一理論」はできないまま終わった。

その中で、クーンツは、経営管理の諸学派を次のように分類した。

- ①管理過程学派
- ②経験学派
- ③人間行動学派
- ④社会システム学派
- ⑤意思決定論学派
- ⑥数理学派

### ①管理過程学派

この学派の人びとは、経営管理を一つの過程としてとらえ、その過程を形成する機能を分析し、過程の基礎をなす原理・原則を明らかにし、各機能を遂行する技法を研究する。この学派は、一般に普遍的に妥当する原理・原則を研究する

ところから、別名、普遍学派とも呼ばれる。クーンツとオドンネルの著書「経営管理の原則」などが、その代表的書物である。

### ②経験学派

この学派の人びとは、経営実務における成功と失敗の事例研究を通して、経営管理の一般原理を抽出しようとしている。事例研究に偏り、一般原理に到達しないこともある。

### ③人間関係学派

この学派の人びとは、経営管理における人びとの間の相互関係や人間の行動を中心に研究し、人間関係、リーダーシップ、動機づけなどの理論を打ち立てようとしている。社会心理学や行動科学の理論を取り入れて研究している。

### ④社会システム学派

この学派の人びとは、経営を社会システムとしてとらえ、人びとの協働と統合をもたらす、組織を成立させ、存続させる諸要因の解明を行っている。バーナードの「経営者の役割」などがその代表的書物である。

### ⑤意思決定論学派

この学派の人びとは、経営を意思決定の体系とみなし、経営意思決定の過程や型や技法などを研究している。サイモンの「意思決定の科学」などがその代表的書物である。

### ⑥数理学派

この学派の人びとは、経営上の問題を数学的モデルで表現し、数理解析によって問題の解答を見出そうとしている。オペレーションズ・リサーチ（OR）などがその成果である。

以上のような諸学派が乱立して、経営管理論の世界は混乱し、ジャングルのようになっている。それらを統合した統一理論の建設が望ましいが、現状では、それらの並列した状態が続くと思われる。

## (7)経営学研究方法の最近の動向

経営学研究方法の最近の動向として、次の2つだけあげておく。

### ①論理実証主義

これは、論理的に組立てられた仮説を立て、

そこから得られる帰結を実際の事例に当て検証し、誤りがあれば、当初の仮説を修正し、真理に近づいていこうという研究方法である。最近、アメリカのビジネス・スクールなどで多用されており、わが国でも、アメリカに留学し帰国した人びとによって、広く用いられている研究方法である。

## ②複雑系アプローチ

自然には一定の法則性があり、その法則を発見すれば、その法則にもとづいて将来を予測できるというのが、近代科学の信念になってきた。

しかし、最近、生物の世界などでは、はっきりした法則性をもたず、ほとんど偶然に自己組織化していく現象が発見され、そのような法則性に対する信念が揺らいできた<sup>30)</sup>。

はっきりした法則性をもたず、したがって将来どうなるかわからない対象を複雑系という。複雑系の研究は、一種の社会的流行になっている。

それを受けて、経営学でも複雑系研究を取り入れた研究が発展している。たとえば、野中郁次郎・竹内弘高著（梅本勝博訳）「知識創造企業」<sup>31)</sup>の中で、野中・竹内両氏は、企業における新製品開発などの知識創造活動は、新製品開発タスク・フォースなどの自律的集団の中の自己組織化作用によって行われることを、多数のインタビューや事例研究によって立証している。両氏の研究は論理実証主義の研究でもある。

## V 結び

これから経営学原理の研究をはじめるときに、まず、「原理」とは何かを考察した。その結果、「原理」とは、経営実践の経験から抽出されるか、検証された仮説か、経営管理過程の分析から得られるかした、経営の基本事項であって、現実の経営実践の指針となるようなものであるということがわかった。

すべての学問は、その固有の研究対象と研究方法をもつ。そこで、次に経営学の研究対象を考察した。これまでは、経営学は生産経済主体としての企業を研究対象としてきたが、最近に

なって、非企業を含めた組織体一般を研究対象とする方向に進みはじめた。非企業の組織体には、官公庁をはじめ、学校・病院・社会福祉団体・宗教団体・文化・スポーツ団体など、各種のものがあつて、それらを含めた組織体一般の経営学を建設することが望ましい。実際に、非営利組織の経営などの書物も出版されつつあり、しだいにその内容が豊富になりつつある。そこで、今後は、組織体一般の経営原理の解明に進むべきである。今回は、そのような方向を示しただけであるが、次回以降、その方向に向けて研究を進めていくつもりである。

経営学の方法は、対象を企業に限定しても、多岐にわたり、とても統一的方法などは見出すことができない。ドイツ経営経済学界では、経営学方法論争がくり返され、純粋理論科学か、応用実践科学かで争われてきたが、山本安次郎博士の提唱されている「実践理論科学」の方向へ向けて収束していく傾向がみられる。また、山本博士の「経営学は経営者の主体的行為の学である」という考えは、重要であると思われる。

アメリカの経営管理論の世界では、各種の研究手法が展開され、それぞれ、経営実践に役立つ理論や技法を提供している。それらを、経営実践の場で総合的に判断して応用していくことが望ましい。

ただ、テイラーの科学的管理法以来、専門化により能率は向上するとされてきたが、過度の専門化は、かえって、作業員間の協力を阻害し、弾力的な組織活動を難しくするところから、最近、アメリカの自動車業界では、日本式のチーム・ワークを取り入れて、業績の向上をはかっている。それでも、テイラーがはじめた「作業の科学的研究」の精神は、今後とも生きていくと思われる。

論理実証主義（仮説——検証——修正）の研究手法は、アメリカの経営管理論の研究手法として、広く普及している。わが国でも、一橋大学の野中氏や北海道大学の寺本氏などが、取り入れておられる。今後の経営管理論の研究手法として、それは定着していくものとみられる。

## 注

- 1) 山城章著「経営学原理」白桃書房 1966年6月発行 41頁～43頁
- 2) H. Koontz & C. O'Donnell, Principles of Management, McGraw-Hill, 1959 p.3
- 3) ibid. p.9
- 4) ibid. p.10
- 5) ibid. p.11
- 6) テイラーにはじまり、フォード自動車によって完成された、作業を細分化して、1人の工具に1つの単純作業を行わせる大量生産方式は、1980年代の日本の自動車産業における多能工のチームによる作業方式、いわゆる「リーン生産方式」にとって代られた。  
くわしくは、ジェームズ P. ウォマックほか著 沢田博訳「リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える」経済界 1990年発行を参照のこと。
- 7) 古川栄一著「経営学通論」同文館 平成4年2月5訂版発行 3頁
- 8) 同書 4頁～6頁
- 9) 同書10頁
- 10) 細井卓著「総合経営学の原理——企業・非企業経営学」中央経済社 昭和60年第1版発行 昭和63年第3版発行序文1頁
- 11) Peter F. Drucker, Managing the Nonprofit Organization, 1990 Harper Collins Pub. 上田惇生・田代正美訳「非営利組織の経営」ダイヤモンド社 1991年7月初版発行 1996年1月9版発行
- 12) 森本三男著「経営学の原理」中央経済社 昭和53年6月第1版発行 昭和61年第28版発行 1頁～2頁
- 13) 同書序文1頁
- 14) 個別資本運動説については、馬場克三編「経営学概論」有斐閣 昭和44年5月発行 2頁～3頁などを参照されたい。
- 15) 山城章著「経営学原理」白桃書房 1966年6月初版発行 1991年2月29版発行 78頁
- 16) 同書 82頁
- 17) 同書 84頁～85頁
- 18) 同書 86頁第9図(B)参照
- 19) 同書 87頁
- 20) 同書 78頁
- 21) 古川栄一著前掲書11頁～12頁
- 22) 山本安次郎著「経営学本質論」森山書店 昭和36年7月初版発行 昭和40年11月第2版発行 29頁～74頁
- 23) 同書 68頁
- 24) 同書 120頁
- 25) 同書 192頁
- 26) 同書 193頁～194頁
- 27) Taylor, Frederick Winslow, Scientific Management, 1911. 上野陽一訳編「科学的管理法」産業能率短期大学出版部 1969年
- 28) Fayol, Henri, Administration Industrielle et Générale, 1916. 佐々木恒男訳「産業ならびに一般の管理」未来社 1972年
- 29) Koontz, Harold, Toward a Unified Theory of Management, McGraw-Hill, 1964. 鈴木英寿訳「経営の統一理論」ダイヤモンド社 1968年 4頁～12頁
- 30) 森山茂著「自己創成するガイア」学習研究社 1997年6月発行
- 31) 野中郁次郎・竹内弘高著(梅本勝博訳)「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年3月発行