

経営学

——一橋経営学の系譜——

雲 嶋 良 雄

一 まえがき

わが国の経営学は、一般に、戦前におけるドイツ経営経済学の導入にはじまり、戦後のアメリカ経営学の導入を介して発展したものとされている。しかし厳密に言えば、こうした見解はかならずしも正確なものとはいえない。というのはドイツの経営経済学の導入よりかなり以前に、わが一橋において上田貞次郎博士の独自の構想にもとづく経営学的研究がすすめられており、ドイツ経営経済学の本格的導入は上田門下の増地庸治郎博士の努力によるものであったからである。その後、増地博士の研究はその門下である古川栄一教授、山城章教授ならびに藻利重隆教授らに受けつがれ、戦後のアメリカ経営学の導入への努力を通じて理論内容の飛躍的發展をとげ、一橋経営学の黄金時代を迎えるにいたった。上田博士が一橋の経営学否わが国経営学の先駆者であるとすれ

ば、増地博士は一橋経営学の開拓者であり、古川、山城、藻利の各教授は一橋経営学のはなばなしい開花者として位置づけることができるであろう。

一橋大学が創立百周年を迎えた今日、上田博士から増地博士をへて古川、山城、藻利の各教授にいたる一橋経営学の発展のあとをたどることは、まことに有意義なことであるといわなければならない。以下においてわれわれは、これら先学の研究の特質を要約しつつ、その発展の系譜をたどりたいと思う。

なお、一橋の経営学について語る場合には、右の先学のほかに上田博士および増地博士のもとで経営学を学ばれ、その後全国の諸大学において研究をすすめられた多くの研究者の業績にもふれるべきであろうが、ここではとりあえず一橋大学に在籍された右五名の先輩の業績のみをとりあげることとする。

一一

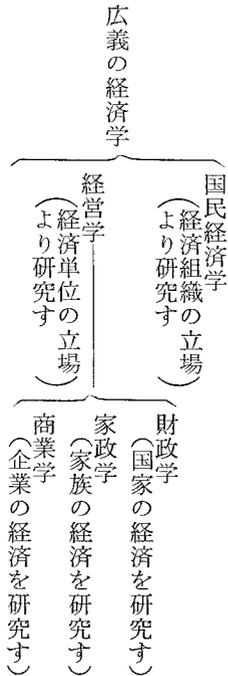
商

わが国経営学の先駆者として高く評価されている上田博士はもとと経済学者であり、経済史研究者であり、同時に商業学者でもあった。この上田博士による経営学に関する研究の端緒は、明治三十九年の商業大辞書に掲載された「商業学」という項目、ならびに同四十二年の国民経済雑誌（第七卷、一号）に掲載された「商事経営学トハ何ゾヤ」という論文のうちに見出すことができる。

すなわち当時、東京高等商業学校（現在の「一橋大学の前身」）を中心として一般に講じられていた「商業学」は、商品売買のほか銀行、保険、海運、鉄道、倉庫、証券取引所などおよそ商品の流通に関連をもつ多様な諸問題をあつかっていたのであるが、そうした商品流通に関する統一的な理論体系はまだ確立されていなかった。

博士はこのような「商業学」の実状についてまず、「これを譬えば、萩、桔梗咲き乱れたる秋の野の如く、その一科を取って見れば一定の法則によって四瓣五瓣等の形を備へたる花なれども、全体として之を見る時は甲は乙に背き、丙は丁に添はずして己がむきむきの色をそうるものなり」とされたるうえで、「商業学はかくの如く乱雑なる秋の野に似たりといへども、将来これを整理して一の花園となす企図なきにはあらず」と述べられ、「商業学」の科学化の必要性と可能性を指摘されている。そしてこのような基本的考え方ならびに、当時わが国経済が商業中心の時代から工業中心の時代へ移行しつつあったという実状をふまえて、「完全なる科学としての商業学は宜しく企業を其の研究対象とすべきことを主張す」（商業大辞書）とされたのである。

しかもこの場合、博士の主張された新たな「商業学」は、広義の経済学の一分科をなすものではあるが、けつして「国民経済学」に含まれる部分科学ではなく、むしろ「国民経済学」と併存する独立科学として位置づけられていることが注意されなければならない。博士はこうした関係を次のように表示されている。



そこでは、まず一般的な経済現象の理論的説明を課題とする「広義の経済学」のうちに、これを全体としての経済組織の立場から研究する「国民経済学」とならんで、これを個別的経済単位の立場から研究する「経営学」

が独立科学として成立すべきことが明示されるとともに、後者の一分野をなすものとして企業の経済を研究する「商業学」が位置づけられている。ただ、この場合、博士の表示にみられる「経営学」には「商業学」のほかに財政学および家政学が含まれているのであるが、博士の当初からの主張であった商業学の科学化という視点からすれば、博士のいわゆる「経営学」の中核をなすものはあくまで「企業の経済を研究する商業学」であり、したがってまた「国民経済学」と併存すべき「経営学」の実質的内容をなすものは、そうした新しい意味における「商業学」であったといわなければならないであろう。つまり博士のこのような構想においては、「国民経済学」も個別経済に関する研究をおこなうのであるが、それは主として個別経済単位相互間に生ずる流通上の諸問題を全体としての経済組織の立場から説明しようとするものであるのに対して、「経営学」すなわち新しい意味における商業学は主として個別経済の内部的諸問題を個別的経済単位そのものの立場から説明しようとするものである、そうした研究の立場の相違にもとづいて両者はそれぞれ独立の科学として併存すべきものと考えられていたわけである。

なお、このように「国民経済学」と「経営学」との併存を主張された博士の見解の根底には、前者のとりあげる個別経済の指導原理が「営利の原則」であるのに対して後者のとりあげる個別経済の指導原理は「経済の原則」であるという考え方が伏在していたことを見逃してはならないであろう。博士が「経営学」の対象としての企業ないし経営に関して、「経営といふ問題は人類生活の永遠の問題であって、それは営利と非営利を超越している」と述べられている点は、「経営学」の対象としての個別経済の指導原理が「経済の原則」という、いわば体制無関連の性格をもつことが明示されたものとして注目されるべき点であるといわなければならない。

要するに、この段階における博士の主張は、「商業学」の科学化を志向する「経営学」の「国民経済学」からの独立宣言ともいふべきものであった。ドイツ経営経済学成立の発端となつたいわゆる「私経済学論争」が、およそ大正初年に開始されたことを思う時、明治三十年代後半における上田博士の独創的な主張は、わが国においてはじめて「経営学」という名称を用いられたこととあいまって、まことに重要な意味をもつものといわなければならない。

さて、このようにして博士の経営学的研究は、広義の経済学に含まれる「国民経済学」と「経営学」との独立・併存という形で定着したかにみえたのであるが、大正四年に公刊された名著「株式会社経済論」の改訂増補版（大正十年）にいたるとこのような見解は一変する。すなわち、そこで博士は「本書第一版執筆の頃までは商業経営学を一般経済学より引離して独立した学科となすべく努力したりしも、終に其事の不可能且不必要なるを感ずるに至りたり。今日著者の商工経営論と称するは、一般経済学の広汎な立場より企業を見んとするものなり」と述べられ、独立科学としての「経営学」の成立を断念されるにいたつてからである。この場合、博士の、いわゆる「商業経営学」ないし「商工経営論」というのはこれまで博士が「経営学」と呼ばれてきたものを意味し、また「一般経済学」というのはこれまで「国民経済学」と呼ばれてきたものと同義であると解すべきであろう。それはともかく、ここに至りて博士が「国民経済学」と併存する独立の科学としての「経営学」の成立を断念されたことは、きわめて重大な変説であつたといわなければならない。そしてこのような考え方は、「商工経営」（昭和五年）をへて「経営経済学総論」（昭和十二年）に至る博士の生涯をつらぬく不動の立場として遂に変わることがなかった。

では上田博士におけるこのような変説の根拠はいずれにあったのであろうか。この点についての手掛りとなるのは、博士が「商工経営」のなかで述べられている次の如き見解である。

「通説としての経営経済学は経済単位の内部関係を問題とし、国民経済学は多くの経済単位間に生ずる現象を問題とするのであるから、この二つの経済学は独自の対象をもっているといわれている。併しながら経済単位の内部関係と外部関係とを画然切り離して研研することは、果して出来得るものであるか否か。……実際に経営上の問題を取扱って見れば一として外界の流通経済と関連していないものはない。……それ故に「経営経済学」と「国民経済学」とは研究の対象が異なるということによって、この両者を区別することは不可能である。」

学

商

ここで用いられている「経営経済学」というのは、当時すでにわが国へ導入されていたドイツ流の経営学の名称をそのまま用いられたものであり、その実体はそれまで博士が「経営学」と呼ばれてきたものと同義であると解してよいであろう。それはともかく、すでにふれた如く、上田博士による経営学的研究の発端は、それまでの「商業学」が商品売買を中心とする流通上の諸問題を雑然と考察するにとどまり、そうした問題に関する統一的理論体系が確立されていなかったことへの反省にはじまっていた。このため博士はまず、雑然たる流通上の諸問題を、個々の経済単位の内部問題とそれら経済単位相互間に生ずる問題とに区分するとともに、前者の科学化を指向するものとして「企業を研究対象とする商業学」すなわち「経営学」の独立可能性と必要性を提唱されたのであるが、その後の研究過程において個別経済の内部問題と外部関係とが密接不可分なつながりをもつことに注目され、その一側面のみを研究対象とする「経営学」の独立、したがってまたそうした一側面のみに関する統一

的な理論体系と指導原理の樹立が不可能であると考えられるにいたったものと解される。そしてこのような変説は、博士がもともと経済学者であり、経済史研究者であり同時に商業学者であったことと深いかかわりがあることを見逃してはならないであろう。

ドイツの経営経済学の成立がワイヤーマンとシェーニッツによる科学的私経済学樹立の提唱を起点とする、いわゆる「私経済学論争」をへて次第に学界における市民権を獲得し、今日の隆昌をみるにいたったことを思う時、博士の到達された独立科学としての「経営学」の否定という見解は、わが国経営学の将来にきわめて大きな問題を投げかけられたものといわなければならない。そしてこの問題の解決とわが国における経営学の再建への努力は上田門下の増地博士の手にゆだねられることとなったのである。

(注) 上田博士の経営学的研究については多くの紹介と批判が発表されている。そのうち特に重要なものとしては次の如きをあげることができる。

上田貞次郎記念論文集、第一巻、「経営経済の諸問題」(昭和十七年)。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、昭和二十八年)。古川栄一、「経営学」(一橋論叢、第三十四巻、第四号、一橋大学創立八十周年記念号)。山本安次郎、「上田貞次郎」(古林喜楽編著、日本経営学史、昭和四十六年)。なお、わが国における経営学の成立から戦前、戦後にわたる斯学の発展のあとをたどり、そのなかで上田博士をはじめとする諸先学の略歴および業績にもふれられている研究としては、山本安次郎博士による「日本経営学五十年」(昭和五十二年)が注目される。

三

上田博士の先駆的研究をうけつがれた増地庸治郎博士は、一橋の経営学の開拓者としてのみではなく、わが国

経営学の本格的な建設者の一人として位置づけることができる。

博士は若くしてドイツに留学され、その研究成果を「経営経済学序論」（大正十五年）として公刊されているのであるが、博士はこの書の扉において、ニックリッシュの「今日、経営経済学は国民経済学と相並んで存立する」という有名な言葉を引用、明示されるとともに、自らも「経営要論」（昭和四年）のなかで「経営経済学は生産経済の経営経済的観察を任務とする独立科学である」とされ、「経営学」の「国民経済学」からの独立を明確に主張されている。なお博士が留学された当時のドイツにおいては、それまで「私経済学」あるいは「個別経済学」などと呼ばれていた「経営学」がすでに「経営経済学」という名のもとに独立科学として一般に容認されていたため、博士もまた「経営学」という言葉に代えて「経営経済学」という名称を用いられている。

では博士における「経営経済学」の「国民経済学」からの独立という主張の論拠はどのようなものであったのか。この点についての博士の考え方は昭和十五年に刊行された「商工経営論」のなかで最も明瞭に示されている。すなわち、そこで博士は次の如く述べられている。

生産経済は消費経済と共に総合経済を構成するものである。したがって総合経済を研究対象とする国民経済学は、必然的に生産経済の研究をも行ふ。しかし総合経済は無数の生産経済と消費経済とが分業交換の機構によって結付けられて成立するものであるから、国民経済学が生産経済を研究するのは総合経済の構成分子として観察するのである。即ち全体の立場から分子を観察しようとする。しかし経営現象の説明は、この全体の立場からする観察だけでは不完全であって、別に分子自体の立場から分子を観察することが必要であり、且つ可能である。……要するに生産経済に対する経営経済的観察を任務とする科学として経営経済学が

存立する。即ち経営経済学は経済性の見地から生産経済における因果関係を明らかにし理論体系を樹立しようとするものである。そうして経営経済学は、一部の学者の主張するように、国民経済学の従属科学乃至補充科学ではなくして、それ自ら独立の科学である。

このような博士の論述について、われわれが特に注目すべき点は、まず第一に経済現象を全体としての総合経済の立場から研究するものが「国民経済学」であるのに対して、これを総合経済の一構成分子としての生産経済自体の立場から研究するものが「経営経済学」であり、両者はその研究の立場を異にするが故に別個の科学として成立するという博士の見解である。そして第二に、「経営経済学」は、経済性の見地から生産経済における因果関係を明らかにし、その理論体系を樹立しようとするものであるという経営経済の指導原理に関する博士の見解である。このような二点に関する主張はかつて上田博士がその初期に提唱された「経営学」の独立論とほぼ同一である。したがってこのような見解に関するかぎり増地博士による「経営経済学」の独立論は、まさに上田博士の初期における主張の復活を意味するものといっても差支えないであろう。すでにふれた如く一橋の「経営学」はその先駆者であった上田博士の独創的研究によって「国民経済学」と併存する独立科学として発足しながら、その後における博士の多年にわたる苦闘の末、ついに「国民経済学」の従属科学として位置づけられるにいたつたのであるが、いまや増地博士によって再び「国民経済学」と併存する独立科学として再生することとなつたのである。

しかしこのことからただちに上田博士の初期の主張と増地博士の主張とが全く同一であると即断することには問題がある。すでにふれた如く上田博士が当初主張された「経営学」には、「企業の経済を研究する商業学」のほ

かに「国家の経済を研究する財政学」および「家族の経済を研究する家政学」が含まれていたのであるが、増地

博士は斯学の研究対象としての経営経済の特質として、それが(1)個別経済であること、(2)生産経済であること、(3)経済性を目標とすることという三点をあげられ、「経営経済学」の研究対象を、個別的、生産経済に限定されているからである。これによって上田博士の当初の構想にみられた「経営学」の対象規定の多様性が克服され明確にされたことは、個別的生産経済したがってまたその実体としての企業行動の理論体系の樹立にとつて大きな前進であり、わが国の「経営学」の本格的発展の基礎固めとしてきわめて重要な意味をもつものといわなければならぬ。ただ斯学の研究対象を「個別的生産経済」に限定された博士が、何故にその指導原理を「営利の原則」ではなく「経済性の原則」にもとめられたのかという点については、それがドイツ経営経済学の考え方に起因するとしても、なお検討の余地が残されているといわなければならないであろう。

学 商

ところで、以上の如く「経営経済学」の独立科学としての存立を主張された増地博士は、その後次第にその研究分野の拡大と理論内容の充実につとめられていった。それは、いわば「経営学」の「理論的枠組」の研究から、その「理論内容」の研究への展開であるともいうことができる。ただ博士における経営経済学の「理論内容」に関する研究はきわめて広汎であり、何らかの形で分類しなければ博士の研究の全体系を統一的に理解することは困難である。そこで独断のそしりを承知のうえで、博士の広汎な研究を分類するとすれば、およそ次の三つの分野に分かつことができるように思われる。すなわち、その第一は「企業形態論」（昭和五年）から「株式会社」（昭和十二年）に至る一連の研究であり、いわば経営経済の「所有機構」ないし「外部機構」としての企業に関する研究である。その第二はこのような「企業」の研究から必然的に派生してくる企業資本の調達にかかわ

る研究であり、具体的には「経営財務論」（昭和九年）を中心とする一連の研究として結実している。そして第三は「賃金論」（昭和十四年）から「商工経営論」（昭和十五年）をへて、博士の最後の著作となった「工業経営論」（昭和二十一年）にいたる一連の研究であり、いわば経営経済の「運用機構」ないし内部機構としての「経営」に関する研究である。そこでは企業内部における生産と労務に関する諸問題の合理化が中心課題とされている。

しかも、ここでわれわれが特に注目すべきは、これら三つの研究分野のうち第一および第二の流れをなすものが経営経済の「所有機構」ないし外部機構としての「企業」に関する研究であるのに対して、第三の流れをなす不可分な関連において把握されなければならないという博士の主張である。すでに明らかにした如く、上田博士が最終的に到達された経営学否定論の根拠は、個別的経済単位の内部関係と外部関係を切り離し、これをそれぞれ別個の科学の対象とすることが不可能であるという点にもとめられていたのであるが、増地博士によるこのような二側面の密接不可分な関係の主張は、逆に上田博士の経営学否定論の根拠をくつがえし、独立科学としての「経営学」の理論的解明への道を切り開かれたものとしてきわめて重要な意味をもつものであるといわなければならない。

ところで、増地博士におけるこれら三つの研究分野を通じてさらに注意すべきことは、後年にいたるにしたがつて次第にアメリカ経営学の強い影響が見出されるという点である。すなわち博士の研究の白眉ともいべき「株式会社」のなかには、上田博士の名著「株式会社経済論」の継承とともにアメリカ経営学の導入による独自

の理論的深化のあとがみられるのであるが、さらに「経営財務論」から「賃金論」および「商工経営論」をへて「工業経営論」にいたるにつれて、こうした傾向が一段と明確になっているからである。博士の初期における研究はドイツ流の経営経済学を基礎とする経営学の「理論的枠組」の構築にはじまり、後年にいたるにしたがってアメリカ流の経営学の導入を通じて、きわめて多彩な「理論内容」の充実へとすすんでいる。それはまさに「骨をドイツから肉をアメリカから」という言葉そのままの研究の姿であったといえることができる。しかもそれだけではない。このような博士における三つの研究の流れをみる時、そこにはおよそ今日のわが国経営学の全分野を網羅する如き広範な理論体系を見出すことができる。そしてこのことは同時に、今日の一橋における経営学のかで完全講座として公認されている。「経営学原理」、「財務管理」、「労務管理」、「生産管理」という基本科目の原型がすでに博士によって想定されていたとも考えられるのである。

ただ、博士においてもこれらの広汎な研究分野それぞれに関する具体的理論内容、ならびに経営経済の指導原理については、なお検討を要する問題が残されている。そして、このような各分野にわたる理論内容の一層の深化と経済性概念の再検討とは、増地門下の古川教授、山城教授および藻利教授の手にゆだねられることとなるのである。この点をごく大まかにいうとすれば、博士が後年にいたって展開された三つの研究分野のうち、第一の「企業形態論」から「株式会社」にいたる研究は山城教授へ、第二の「経営財務論」を中心とする一連の研究は古川教授へ、そして第三の「賃金論」から「商工経営論」をへて「工業経営論」にいたる研究は藻利教授へ、それぞれ受けつがれるにいたったものと解することができる。以下においてわれわれは、年齢順にまず古川教授の所論をとりあげ、次に山城教授および藻利教授の所論の特質を要約的にみていくことにしたい。

(注) 増地博士の業績についても多くの紹介と批判が発表されているが、ここではその主たるものとして次の如きをあげておく。

「増地庸治郎博士記念論文集、第一卷(昭和二十三年)。古川栄一、「経営学」(一橋論叢、第三十四卷、第四号、一橋大学創立八十周年記念号)。川崎文治、「増地庸治郎——その学的本質の功罪」(古林喜楽編著「日本経営学史」、昭和四十六年)。山本安治郎、「日本経営学五十年」(昭和五十二年)。

四

学 營 經

増地博士の業績のうち主として「経営財務論」の流れを継承された古川教授の研究は、戦前においてはドイツ経営学を基礎とする「予算統制論(昭和八年)」、「経営比較論」(昭和一〇年)および「経営計理論」(昭和十二年)のなかで展開されている。これら一連の研究はそれまでわが国においてもっぱら会計学の一分野としてあつかわれてきた経営計算制度に関する諸問題を、経営学的視点から再検討されたものであり、そうした意味できわめて重要な意味をもつ業績であった。

ところが戦後になると教授の研究は一転してアメリカ経営学の摂取を志向し、「アメリカ経営学」(昭和二十三年)および「新経営者」(昭和二十三年)などの著作があいついで公刊されるにいたった。この点について教授は「これまで日本経営学は若き学問として、主としてドイツ経営学の影響のもとに、その理論的基礎づけに急であり、内容の充実よりはまず体系の確立とその形式的整備とに追われてきた。このために実践的なアメリカ経営学は従来わが国ではあまり歓迎されなかつたのである。……いまや日本経営学は新たな段階として、正面からアメリカ経営学の研究にとりかからなければならぬ」(アメリカ経営学、序文)と述べられている。こうした

教授におけるドイツ経営学の研究からアメリカ経営学の研究への転換の理由は、直接的には戦後におけるドイツ経営学の停滞とアメリカ経営学の飛躍的發展にもとづくものであろうが、その根底には恩師増地博士の後年におけるアメリカ経営学への強い関心の継承があったことを見逃してはならないであろう。しかも、ここで一言つけ加えるべきことは、このような教授によるアメリカ経営学の研究がけっしてドイツ経営学と無関係におこなわれたものではなく、むしろ戦前における経営経済学研究と密接な関連のもとにおこなわれているという点である。ドイツ経営経済学の基本的考え方をふまえ、それとの対比においてなされたのが教授におけるアメリカ経営学の研究であり、それはまさにドイツ経営学の視点からするアメリカ経営学の特質づけであるともいうことができる。

ところで古川教授のその後の研究もきわめて多面的であるが、これをあえて分類するとすればおよそ次の二つの分野に分つことができるであろう。その第一は昭和二十六年に公刊された「経営管理」を起点とする企業の管理ないし組織に関する一連の研究であり、「経営管理概論」（昭和二十九年）、「経営管理要説」（昭和三十二年）などをへて「新しい経営管理」（昭和三十三年）にいたる諸著作のなかで具体的に展開されている。これに対して、その第二は同じく昭和二十六年に公刊された「内部統制組織」を起点とする一連の経営財務に関する研究であり、「財務管理組織」（昭和二十八年）から「利益計画のたて方」（昭和三十一年）などをへて「経営分析」（昭和三十七年）にいたる諸著作のなかで具体的に展開されている。前者が一般にアメリカ経営学の中核をなすものとされている「管理論的経営学」を正面からとりあげることによって、経営管理に関する理論体系的の樹立を志向されたものであるのに対して、後者は戦前におけるドイツの経営計算制度に関する研究を土台としつつ、そこに

アメリカ流の財務研究をとりこみ、そうした立場から経営財務の新たな理論体系の樹立を志向された研究である。しかも、このような二つの研究分野は一見、異質的な研究であるかの如くであるが、じつは企業の最高経営者の遂行すべき職能の二側面として密接不可分な関係のもとにすめられていることが注意されなければならない。そこにわれわれは「経営者の観点」からする経営管理の実践理論の樹立を志向された教授の基本的姿勢を見出すことができる。

ただ、このような二つの分野にわたる教授の業績のうち学界において最も高い評価をえているものは、やはり戦前、戦後をつらぬく経営計算制度および経営財務に関する研究であり、とりわけ昭和三十八年に公刊された「財務管理」こそは教授の多年にわたる経営財務研究の集大成ともいうことができる。われわれが以下においてこの書に述べられている教授の主張をとりあげるゆえんはここにある。

I 財務管理論の課題と体系——教授はまず、これまでの経営財務研究のほとんどが「企業資本の調達」のみにその領域を限定していたことを批判され、経営財務の経営学的研究としてはこのほかさらに「企業資本の運用」をも考慮した総合的研究の必要性を強調されている。ただし資本の調達はあくまで企業活動の遂行のために要請されるものであり、こうした企業活動の遂行と密着する「資本の運用」を無視してたんに「資本調達」の問題のみをとりあげることが経営財務の経営学的研究として不十分であると考えられるからである。このように資本の調達と運用の密接不可分な関連を重視された教授は、経営学的見地にしたがってまた経営者の観点から経営財務の諸問題を取りあげ、そこに性格を異にする二種の「財務活動」を区別されるとともに、そうした二種の財

務活動に対応する二種の「財務管理」が必要であることを主張されている。その一つは現在形態としての現金の収入、支出および保管を主内容とする「執行的財務活動」およびそれを対象とする「執行的財務管理」ないし「直接的財務管理」であり、いま一つは貨幣的評価を媒介としておこなわれる購買、製造、販売その他一連の経営活動の統制を主内容とする「統制的財務活動」およびそれを対象とする「統制的財務管理」ないし「間接的財務管理」である。そしてこのような二種の財務管理の密接不可分な関連を介してはじめて企業の「総合的財務管理」が可能となる、というのが教授に独自の主張をなすのである。

II 財務計画と予算統制——以上の如き体系にもとづいて企業が現実の財務管理を遂行する場合、何よりもまず必要なことは財務管理の出発点ともいうべき「財務計画」の樹立であるが、この点について教授は前述の財務管理の体系に即応して、「執行的財務管理」ないし「直接的財務管理」を遂行するための「資金計画」と、「統制的財務管理」ないし「間接的財務管理」を遂行するための「利益計画」という二種の基本計画、ならびにそうした二種の財務計画を総合するところの「広義の利益計画」の樹立の必要性を強調されている。しかもこの場合、教授は「広義の利益計画」の樹立のために不可欠な目標利益として、一定期間に実現されるべき絶対額としての期間利益ではなく、期間利益と使用資本との相互関係から算出される「資本利益率」をあげられている。

ところで、このような形で樹立された財務計画は、「企業予算制度」ないし「予算統制」を通じて遂行される。教授は、この企業予算制度についても、すでにみてきた「利益計画」に対応する「損益予算」と「資金計画」に対応する「資金予算」という二種の予算体系を明示されたうえで、このような予算体系はまさに企業目的実現のために必要な「収益性管理」と「流動性管理」とを含む「総合的財務管理」の實質的基礎をなすことを強調され

ている。

そして、このようにして編成された企業予算が現実に実施され、その結果の検討が「予算差異分析」を通じておこなわれるわけであるが、ここで教授の研究の一環をなす「経営分析」および「経営比較」の理論が重要な意味をもってくるのである。

Ⅲ 財務管理組織——「企業資本の運用」に重点をおきながら総合的な財務処理の方法を独自の見地から解明された教授は、最後に「財務管理の組織」つまり財務管理の担当部門に関する問題をとりあげられている。企業における財務管理の合理的遂行を確保するためには、どうしても財務管理を担当する部門の権限と責任を明確にすることが不可欠だからである。そしてこのような財務管理組織の研究こそ、あくまで経営学的視点を重視される古川教授に独自の主張であるといえることができる。ところで教授はこの問題についても前述の如き財務管理の体系に即して、二種の部門の必要性を主張されている。その一つは「执行的財務管理」を遂行する部門としての「財務部」ないし「資金部」であり、いま一つは「統制的財務管理」を遂行するための「コントローラ部」である。前者がラインとして「执行的財務」に関する決定権と命令権をもつものに対して、後者はスタッフとして「統制的財務」に関する補佐機関としての性格をもつ。そしてこれら二種の部門の密接不可分な関連を通じてはじめて、「総合的財務管理」の遂行が可能となるというのが教授の主張をなすのである。

要するに、古川教授による財務管理の研究は、この問題に関して従来からおこなわれてきた会計学的研究の批判にはじまり、企業資本の調達と運用とを含む「総合的財務管理」の理論として、みごとに結実している。とり

わけ、そこで展開されている「財務活動」の二重体系、「財務管理」の二重体系、「経営計画」および「企業予算」の二重体系さらには「財務管理組織」の二重体系という理論の一貫性は、まさに財務管理に包括される主要問題の総合的体系化ともいうべきものであり、そうした意味でまことに重要な意義をもつものといわなければならない。

学

商

ところで、われわれはこれまで戦後における教授の研究が、企業の管理ないし組織に関する研究分野と企業の財務に関する研究分野に分化したものと解し、以上においては後者を考察の対象としてきたのであるが、最後に、この両者を総合する研究として昭和四十三年に公刊された「経営管理」に注目しなければならない。この書はもともと昭和二十六年に公刊された同名の書の改訂新版および増補版をへて到達された全面的改訂版であり、そこでは教授の第一の研究分野の成果を土台としつつ、そのなかに第二の研究分野の成果をとりこむことにより、「経営者の観点」からする「経営管理の総合的理論」が集約的に展開されているからである。このことは同書の主内容としてあげられている、「経営管理の構造」「トップ・マネジメント」「部門管理」「取締役会と経営者集団」「経営管理と利害者集団」「内部統制」「利益管理」「長期経営計画」「技術革新と経営管理」という構成をみても明らかである。

ただこの書について一言しておくべきは、そこに展開されている広汎な理論内容にもかかわらず、そうした理論をつらぬく「経営管理の指導原理」に関する立ち入った考察がほとんどみられないという点である。もとより教授が一貫して強調されている「経営者の観点」のうちには、何らかの形で経営者のよりどころとなるべき指導

原理が想定されている筈であり、具体的にはこの書の一項目としてあつかわれている「広義の利益計画」の目標としての「資本利益率」こそがそれであると解することもできるであろう。しかしここでいわれている「資本利益率」はけっして全体としての経営管理の指導原理としてではなく、むしろその一側面としての財務管理の指導原理として提示されたものにすぎない。

思うに多年にわたる古川教授の研究は、もっぱら経営管理の合理化に必要な諸種の管理制度の解明と、そうした諸制度を綜合すべき理論体系の樹立に焦点がおかれ、「企業ないし経営管理の指導原理」に関する考察は教授の直接的関心のそこにおかれていたように思われる。教授の研究がしばしばいわゆる「技術論」として特質づけられているゆえんはここにあると解することができるであろう。

(注) 古川教授の業績に関する研究のほとんどは財務管理の諸問題にむけられているが、ここではとりあえず次の如きをあげておく。

藻利重隆、「古川栄一著、財務管理組織を読む」(ビジネス・レビュー、第六卷、第一号)。柴川林也、「古川栄一先生と経営学」(青山経営論集、第八卷、第一・第二合併号)。雲嶋良雄、「古川栄一——動能的経営財務論の展開——」(古林喜楽編、日本経営学史、第二卷、昭和五十二年)。山本安次郎、「日本経営学五十年」(昭和五十二年)。

五

同じく増地博士の理論を継承された山城教授の研究は同門の古川教授および藻利教授のそれに比してもきわだつて多面的であるが、これを大別するとすればほぼ次の三分野にわかつことができるであろう。

その第一は、「経営費用論」(昭和十一年)にはじまり「配給原価計算」(昭和二十五年)などをへて「経営価

格政策」(昭和三十一年)にいたる。主として、原価、価格および利潤などをめぐる一連の研究であり、第二は、「企業体制の発展理論」(昭和二十二年)から「企業体制」(昭和二十五年)などをへて「現代の企業」(昭和三十六年)にいたる一連の企業の構造に関する研究であり、第三は「実践経営学」(昭和三十五年)以降におけるアメリカ流のマネジメント論およびそれと併行する形ですすめられている日本の経営に関する研究である。しかし、これらのうち第一の分野に層する研究はおよそ昭和三十年代までに完了しており、また第三の分野に関する研究は現在の教授における中心課題として目下進行中である。したがって以下においてわれわれは、これらの諸研究のうち一応の完結をみるとともに、今日でも教授に独自の主張として多くの論議をよんでいる第二の分野に属する研究をとりあげることにした。それは増地博士の「企業形態論」をうけつぎながら、これを企業の歴史的發展にともなう性格変化という新たな見地から見直すことによって、現代企業の具体的構造とそのあり方を解明しようとする教授に独自の主張であり、一般に「経営自主体論」とも呼ばれている意欲的な研究である。

教授は、その主著の一つである「現代の企業」の序において、まず今日のわが国経営学があまりにも当面の事態の処理に追われ、たんに小手先の処理技術のみに専念している点を批判するとともに、このような現状認識のもとづいて、企業の経営者に確たる指針をあたえるための「経営実践の原理」の解明が不可欠であることを主張されている。そして、この問題を明らかにするためには教授がこれまで多年にわたって築きあげられてきた企業体制に関する理論の重要性を強調して、次の如くに述べられている。

このような企業体制の研究から、われわれはここに、現段階で考えることのできる企業本来の在り方をつかもうとする。……私はこの企業の本来の在り方を経営自主体と呼び、また経営体ともいう。企業は十九世

紀よりこの方、一方では資本と経営が分離し、他方では企業の自主化がおこなわれ、漸次よき経営体が生長しつつあったのである。このようにして分離した、かつての企業の支配者は、経営の自主化とともに漸次、対境化し、自主と対境の関係が鮮明になってくるのであり、このような経営自主化と対境関係の一体の活動こそ現代企業の在り方であると考えたのである。……このようにして把握される経営自主体の原理は、経営実践における行動原理をなすものである」(傍点筆者)

教授の主張の核心は、この引用文によってほぼ意をつくされてあるわけであるが、ここでいわれている「経営自主体」、「対境」および「経営実践の原理」という用語は、それらが教授に独特な意味をもつものであるため一般にはなじみにくい性格をもっている。そこで、われわれはまず、これら諸概念の意味を筆者なりに解釈しつつ教授の主張の特質を要約的にみていくことにしたい。

I 「経営自主体」および「対境」の概念——すでにふれた如く山城教授は、企業本来のあり方を「経営自主体」あるいは「経営体」とよばれているのであるが、この場合、企業が自主化していく過程を二つの側面から説明されている。その一つは今日の大規模化した私企業にみられる「資本と経営の分離」にもとづく資本家支配の後退であり、いま一つは今日の公企業にみられる「行政と経営の分離」にもとづく行政機関による支配の後退である。そしてこのような事態の進行につれて私企業と公企業とが、ともにそれ自体として存立する生活持統体としての性格をもつにいたる、というのが教授の主張をなすのである。したがって教授のいわれる「経営自主体」とは企業が外部者による支配から解放され、企業それ自体として存立するところの自主的な生活持統体を意味し

ているものと解することができる。そこには企業の歴史的発展にともなう性格変化に関する教授に独自の鋭い洞察があることを見逃してはならないであろう。

しかしこのことは、現代企業がすべての支配者から解放され、支配者のいない「経営体」に転化していくことを意味しているわけではない。ここでは現代企業の自主化傾向の反面として、かつて企業の支配者として君臨していた資本家および行政機関に代っていわゆる専門経営者による企業支配が進行するという考え方がひそんでいる。しかも、このようにして現代企業の支配権を掌握していく専門経営者は、けっして彼等自身の利益のために、彼等自身の主観的判断にもとづいて企業の運営をおこなうわけではない。そこにはいまだ対境化していった資本家、行政機関のほか労働者および消費者など多くの利害者集団からの強い影響力が残存しているところから、専門経営者もそうした利害集団の利益を考え、かつ彼等からの影響力を十分に考慮して企業の運営をはかることが必要となってくる、というのが教授の基本的主張をなすのである。したがって、教授のいわゆる「対境」とは、企業をめぐる各種利害者集団、あるいはそうした利害者集団からの影響力を意味しているものと解することができるであろう。

かくて教授の主張される現代企業は、一方において自主化の道をたどるとともに、他方では対境からの強い影響力をうける立場におかれ、そうした「経営自主体」と「対境」との拮抗と統一の場として把握されている。前述の引用文のなかで教授が、「かつての企業の支配者は経営の自主化とともに漸次、対境化し、自主と対境の關係が鮮明になってくるのであり、このような経営自主化と対境關係の一体の活動こそ現代の企業の在り方であると考へたのである」とされていたことの意味はまさにここにあると解すべきであろう。

II 経営実践の原理——ところで現代企業のあり方を「経営の自主化」と「対境関係」の一体的活動として把握された教授は、そうした現代企業のよりどころとなるべき指導原理を、「経営実践の原理」にもとめられている。ではここにいわれる「経営実践の原理」とは具体的に何を意味しているのであろうか。この点について教授は、「資本家の目的がその本性たる利潤追求であるといわれたような表現をとれば、経営体の目的はその職能たる仕事をなすとか、事業を行うなどというものである」とされている。つまり「資本と経営の分離」によって資本家の支配から解放されていく私企業ならびに、「行政と経営の分離」にもとづいて各種行政機関の支配から解放されていく公企業の目的ないし指導原理は、ともに仕事ないし生産の效果的遂行をめざす「経済性」ないし「生産性」であり、一般にいわれている「利潤追求」ではないというのが、教授の主張をなすのである。われわれはここに増地博士の主張の継承のあとをみることができよう。

しかも、このような「経営実践の原理」について、いま一つ注意すべきことは、教授のいわゆる「経済性」ないし「生産性」が「公益」を指すものとして特質づけられているという点である。すなわち現代企業のあり方を「経営自主化」と「対境関係」の一体的活動の場として把握された教授は、経営体が自己を充実し、よりよき経営体となるためには、たんに経営それ自体の「経済性」ないし「生産性」を高めるのみでは充分でなく、さらに、そうした経営体をとリまく各種利害者集団、したがってまた「対境」のための利益をはかることが不可欠であるとき、次の如くに述べられている。

「資本家による支配の時代には資本家の自己目的のみが絶対のごとく追求されて、他の立場の利害が考慮されなかつた。しかし経営体の現段階では、自己の利害とともに他の利害を配分において同時に配慮

し、利害の均衡をはかること——これが公益である——がたえず配慮され、これが逆に自己の最高のインタレストの充足を意味することを、お互いが知っているし、またこれは原理としてだけではなく、すでにそのような仕組が生成しているのである」(傍点¹¹筆者)

それはまさに「経営自主体」としての現代企業の社会的機関性ないし公器性の主張であるということができる。

これを要するに山城教授は、「経営自主化」と「対境関係」との一体的活動の場として現代企業のあり方を把握され、かつその目的ないし指導原理を「公益」をめざす「経済性」ないし「生産性」にもとめられている。それは増地博士の企業形態に関する研究を土台としながら、これを企業の歴史的発展に関する鋭い洞察にもとづいて提唱されたきわめて独創的な見解であるといえることができる。もとより、このような教授の主張についてもいくつかの疑問点の指摘や批判がないわけではない。現代企業のあり方を「経営自主体」と「対境」との一体的活動の場として把握されている点、ならびにそうした経営自主体の目的ないし指導原理を「公益」をめざす「経済性」ないし「生産性」に見出されている点については、教授の主張が高度に規範的な性格をもつものとして多くの批判が集中しているところである。もとより、このような教授の主張はあくまで、「現段階で考えることのできる企業本来の在り方を考察する」という意図から発したものであり、そうした意味において教授の主張が規範的性格をもつことはむしろ当然のことというべきであろう。ただ、ひとつくに規範ないし規範的性格とをもって、そこには少なくとも企業本来のあり方をたんなる超越的な先験規範として把握しようとする立場と、企業の

歴史的発展に関する精密な分析をふまえた客観的な存在規範として把握しようとする立場とが区別されるべきであり、教授の主張がそのいずれであるかによって、こうした批判の正否はおのずから異ってくる。教授の主張が、文字通り企業の歴史的発展の洞察にもとづく企業本来のあり方の解明にあるとすれば、それはまさに存在規範としてその科学性を主張しうるものであるが、教授の主張の具体的内容を見る時、この点に関する追求はかならずしも明確であるとはいえない。ここにわれわれは教授の独創的研究のもつ理論的弱点を見出すべきであろう。

(注) 山城教授の主張については、枚挙にいとまがないほど多くの肯定説や批判説がある。ここではそれらのうち特に注目すべきものとして次の如きをあげるにとどめる。

藻利重隆、「株式会社と経営者」(昭和二十三年)。藻利重隆、「山城章」(古林喜楽編、日本経営学史、第二卷、昭和五十二年)。山本安次郎、「日本経営学五十年——回顧と展望」(昭和五十二年)。

六

さて、最後にわれわれは主として増地博士の後年における理論を継承された藻利教授の研究に目をむけることにしよう。

教授の研究もかなり広汎にわたっているのであるが、これを独断のそしりを承知のうえで大別するとすればおよそ次の三つの分野にわかつことができる。その第一は、「経営管理論」(昭和十八年)から「経営管理総論」

(昭和二十三年、初版)にいたる一連の経営的生産の合理化、つまり教授に独自の意味における「生産管理」に関する研究であり、第二は、「経営労務管理」(昭和二十四年)から「労務管理の経営学」(昭和三十二年、初版)

にいたる一連の経営的生産の民主化、つまり教授に独自の意味をもつ「労務管理」に関する研究であり、第三は、これら二つの分野の研究を通じて到達された経営学の本質論、とりわけ資本主義的営利企業の指導原理に関する克明な研究であり、名著、「経営学の基礎」(昭和三十一年、初版)のなかで具体的に展開されている。

ところで、このようなわれわれの研究区分は一応教授の研究開始の順序にしたがったものであるが、それらは同時に今日の教授の経営学の内容を構成する三部作として密接不可分な関係におかれている。とりわけ、第一と第二の研究分野は教授の研究の基礎ともいべき経営の二重構造——生産技術的構造と生産社会的構造——と、それに対応する「生産管理」と「労務管理」に関する理論として表裏一体の関連において把握されていることが注意されなければならない。以下においてわれわれはこうした理解にもとづいて、まず第一と第二の分野に関する研究を相互関連的にとりあげ、次いで第三の分野に属する研究のあとをたどることによって教授の理論的特質を要約的にみていくことにしたい。ただ、ここで一言しておくべきことは、教授による一連の研究の根底には当初から一貫してドイツ経営学とアメリカ経営学との統合による「実践理論科学としての経営学」の樹立というねらいがあったという点である。いうまでもなくドイツ経営学は主として企業行動の客観的理論の解明を志向し、科学的理論体系の樹立を重視するところに一つの特色をもつものであるのに対して、アメリカ経営学は主として現実企業に直面するさまざまな問題を解決するための実践理論の樹立を志向し、斯学の理論体系よりも個々の問題解決の方法を重視するところに一つの特色をもつものであり、こうした性格を異にする二つの理論の批判的検討を通じて資本主義的営利企業のよりどころとなるべき「実践理論科学」としての経営学を確立しようとするのが教授の研究を一貫する基本的構想をなすのである。

I 經營の二重構造と經營管理の二重体系——教授はまず「經營ないし企業を人的生産力と物的生産力とをその構成要素とする社会的生産の組織体」として把握され、こうした社会的生産の組織体が二重の構造をもつことを主張されている。その第一は「經營的生産の技術的構造」であり、第二は「經營的生産の社会的構造」である。前者が物的生産力と人的生産力との組織的協働において形成される生産の經營技術的関連のうちに理解されるものであるのに対して、後者は労働力の所有者としての労働者の間に形成される生産の經營社会的関連のうちに把握されるものである。

ところで教授は、このような二重の構造をもつ經營ないし企業の發展を期するために何よりもまず必要となるものが「經營管理」の合理化であるとされる。そして、この「經營管理」の合理化のためには經營の二重構造に即応して、經營的生産の合理化をその直接的課題とする「生産管理」と、そうした「生産管理」の遂行過程に失われていく労働者の人間性の回復を課題とする「労務管理」という二重の体系、ならびに両者を総合するところの「総合管理」の合理化が不可欠であることを強調されるのである。

いうまでもなく「經營管理」に関する研究は、十九世紀末のアメリカにおいて展開されたいわゆる「能率増進運動」ならびに「科学的管理運動」を契機として開始されたものである。すなわち当時のアメリカ企業が直面していた最大の困難は、工場労働者による組織的怠業の頻発による生産能率の低下であったのであり、この問題を解決するために何よりもまず必要となったものこそ經營的生産の合理化であり、教授に固有な意味をもつ「生産管理」の合理化であった。教授はその第一の研究分野に属する諸研究の集大成ともいうべき「經營管理総論」の

第一新訂版序文において、「本書は能率増進運動にその端を発する経営管理の発展を理論的に考察するとともに、これによって経営管理の構造と原理を究明することをその課題とするものである。あるいはこれを経営的生産の合理化に関する経営学的基礎づけであるとなすこともできるであろう」(傍点⊥筆者)と述べられている。このように教授の研究はまず「生産管理」の合理化にむけられているのであるが、その内容は経営管理論の源流ともいべきテイラー・システムに関する考察にはじまり、経営管理の体系と組織ならびに各種の管理制度などを含む「生産管理」の基本的諸問題の解明にあてられている。

ところで教授によれば、このような「生産管理」の合理化は広義の「機械化の原理」にもとづいて遂行されるものであり、そこでは労働者をたんなる労働力とみなし、その有効利用をはかることがその中心課題をなしている。したがって、ここでは主体的な人間存在としての労働者、あるいは労働力の保持者としての労働者に関する充分な配慮はなされていない。しかし全一一体としての「経営管理」の発展を確保するためには、たんに労働力の有効利用をはかるのみでは不充分であり、それと同時に経営的生産の合理化の過程に失われていく労働者の人間性の回復とそれにもとづく自発的な労働意欲の高揚が不可欠な問題となってくる。それはまさに「人間化の原理」に立脚する「労務管理」の重要性を意味しているわけである。教授は、このような経営管理の二重的体系について次の如く述べられている。

「すなわち近代的経営は、生産機能的な経営技術構造と非生産的な経営社会的構造との二つの部分構造をもつ全体的構造をなしている。前者のうちに指導的に機能する原理は広義の機械化原理であるが、これに反して後者のうちに指導的に機能する原理は人間化原理である。そして前者の合理化を課題とするものが生産

管理、をなすのに対して、後者の合理化を課題とするものが狭義の労務管理にはかならない。そこで経営管理は、生産管理と労務管理との二重体系において形成され、両者の相互媒介的な相即的發展においてはじめてその健全性を保証せられることとなる」(「労務管理の経営学、第三版の序文」)

このようにして「経営管理」のいま一つの側面として位置づけられた「労務管理」の研究が、教授における第二の研究分野として展開をみることとなる。そして、この「労務管理」に関する研究の内容は、この分野に属する諸研究の集大成をなすところの「労務管理の経営学」(第二増補版、昭和五十一年)のなかで鮮明に示されている。すなわち、そこで教授は労務管理論の發展のあとをたどりつつ、ドイツの「経営的人間指導論」およびアメリカの「人間関係論」の批判的検討をおこない、さらに「基本給の合理化と職務給制度」「同一労働・同一賃金」「労資関係と労働者の経営参加」などおよそ「人間化の原理」にもとづいて遂行されるべき「労務管理」の基本的諸問題に関する徹底的追求がおこなわれている。しかも、われわれがここで特に注意すべきことは、一般に労務管理論の主内容の一つとしてとりあげられている能率刺戟賃金ないし能率給の問題が、教授の「労務管理」の研究からは排除され「生産管理」に関する研究のなかでとりあげられているという点である。それは能率給制度があくまで「機械化の原理」に立脚するものであるという教授に独自の主張にもとづくものであり、そこにわれわれは「経営管理」をつらぬく相反する二種の原理——「機械化の原理」と「人間化の原理」——を厳密に区別される教授の主張の一貫性を見出すべきであろう。われわれがこれまで、「教授に独自の意味をもつ」という限定をつけて生産管理あるいは労務管理という言葉を用いてきたことの意味はここにある。

II 営利企業の目的ないし指導原理——ところで、教授における第三の研究分野をなす経営学の本質論は、以

上の二つの研究成果をふまえながら主として資本主義的営利企業のよりどころとなるべき指導原理を克明に追求されたきわめて格調の高い論考である。すでに見てきた如く、経営的生産の合理化を課題とする「生産管理」と経営的生産の民主化を課題とする「労務管理」とは、相互に矛盾する原理にもとづいて遂行されるのであるが、全体としての企業の発展を期するためには、両者を統合するところの「総合管理」の確立が不可欠であり、そうした総合管理をつらぬく統一的な指導原理の解明が必要となってくるからである。教授はその第三の研究分野の集大成ともいふべき「経営学の基礎」(昭和四十八年、新訂版)のなかで、このような統一的指導原理として一般に承認されている「営利原則」の内容が歴史的に変質しつつあることに着目され、現代企業のよりどころとなるべき具体的な指導原理を明らかにしようとしてきている。すなわち、ここではまず現代企業にみられる資本と労働の固定化にともなう「営利原則」の歴史的変質を概観したうえで、「営利原則と利潤性原理」「利潤額の極大化と利潤率の極大化」について論じ、さらに後者に関して「総資本利潤率と自己資本利潤率」「総資本回転率と費用利潤率」などの検討を介して、「総資本付加価値率の極大化」こそが現代企業の指導原理をなすべきことを主張されている。もとより、このような教授の主張に対してもいくつかの疑問ないし批判が提起されている。例えば、資本主義的営利企業の目的ないし指導原理はあくまで利潤額ないし付加価値額の極大化であり、利潤率の問題はたんに企業成長の度合をはかるための測定基準にすぎないという見解の如きがそれである。しかしそれにもかかわらず、現代企業の指導原理についてこれほどまでに克明な追求を試みた人は他に類をみないところであり、あえてこの問題を正面からとりあげられた教授の苦闘の成果は学界においてきわめて高い評価をえている。

学

商

これを要するに、藻利教授の研究は「生産管理」および「労務管理」に関する二種の研究をへて、両者を統一すべき企業の指導原理の解明を志向し、そうした三分野にわたる研究の密接不可分な関連のもとに、「藻利経営学」という名にふさわしい独自の理論としてみごとに結実しているものといふことができる。それは、あたかも小さな苗木が上にむかって枝葉を伸ばすと同時に、地下にむかって深く広くその根をはることを通じて、やがて亭亭たる大樹となつていく姿にも比すべき多年にわたる苦闘の成果といつても過言ではない。教授によるこのような三分野にわたる研究が、わが国経営学の最高峰の一つをなすものとして学界の高い評価をえているゆえんはここにあると解すべきであらう。

(注) 藻利教授の理論については、上記の三分野それぞれに関する部分的紹介あるいは批判が数多くみられるものの、全体としての藻利経営学に関する研究と評価はほとんど皆無にひとしい。したがって、ここでは教授による全体的理論に関するものとして次の如きをあげるにとどめておく。

川崎文治、「藻利重隆」(古林喜楽編、日本経営学史、第二巻、昭和五十二年)。山本安次郎、「日本経営学五十年」(昭和五十二年)。対木隆英、「社会的責任と企業構造」(昭和五十四年、千倉書房、第九章)。

七 現状—むすびに代えて—

一橋の経営学は、上田博士の独創的研究にはじまり、増地博士によるドイツ経営学の導入と、古川教授、山城教授、藻利教授による血のにじむような努力とによつて今日の黄金時代を迎えるにいたつた。しかしその過程はけつして平坦な道ではなく、むしろいくつかの紆余曲折と苦闘の連続の道であつた。とりわけ上田博士における国民経済学と経営学との関連をめぐる苦悩、増地博士のドイツ経営学の導入に関する努力ならびに増地門下の古

川、山城、藻利の三教授によるドイツ経営学とアメリカ経営学との統合をめぐる苦闘の如きは、われわれが決して忘れることのできない点であるといわなければならない。しかも増地門下の三教授に共通する考え方として注目すべきことは、それらが、いずれも何らかの形で企業の実践理論の樹立を志向しているという点である。一橋の経営学の特徴がしばしばその「実践的性格」にあるとされるゆえんはここにあるといわなければならない。ただ、ひとくちに「実践的性格」といっても、そこにいわれる「実践性」の意味内容はかならずしも明確ではなく、ある場合にはたんなる「技術論」とみなされ、またある場合にはたんなる「規範論」とみなされ、さらにある場合には「実学」という用語でも表現されている。したがって今後の一橋経営学に残された中心課題の一つは、その「実践的性格」の意味するところを徹底的に追求することを通じて、資本主義的営利企業よりどころとなるべき真の意味における科学的実践理論を構築することにあるといっても過言ではないであろう。

さて、以上においてわれわれは私共の恩師にあたる先学の研究業績を概観し、一橋経営学の系譜をあとづけてきたのであるが、第二次世界大戦にもなう学徒出陣および軍需工場への学徒動員などによる学問研究の空白は、一橋の経営学にも大きな影響を与え、戦後における経営学担当者の世代交替によって、その面目を一新するに至っている。いま昭和五十年現在における一橋経営学の講義担当者を列挙すれば次の如くである。なお、このほか一、二年生を対象とする「経営学概論」は、原則として、経営学エーリア所属教官のローテーションによって開講されている。また、次の講義担当者一覧には入れなかったが、一橋大学商学部付属産業経営研究施設の平

田光弘教授も研究所の業務のほかに大学院の講義を担当されている。

経営学原理——雲嶋良雄・田島壯幸（隔年開講）

労務管理——村田和彦・雲嶋良雄（隔年開講）

財務管理——矢島基臣

生産管理——田島壯幸・（榊原清則）（隔年開講）

経営学史——村田和彦・（榊原清則）（隔年開講）

右のうち担当者名にカッコをつけた教官は、昭和五十一年以後に採用された人である。

学

營

(一) 雲嶋教授

經

右のうち、「経営学原理」担当の雲嶋は、「経営学原理」の基礎として、助教教授就任以来「経営学史」に強い関心を持ち、その講義を担当して来た。とりわけ、これまでのわが国内外の経営学史研究のほとんどが、たんに過去にあらわれた経営学の主要文献を年代順に配列し、それらの内容を概説するところのいわゆる「文献史的研究」、あるいは過去にあらわれた主要学説の内容を、それが成立するにいたった歴史的背景との関連において評価しようとするいわば「問題史的研究」にすぎない、という点に強い不満を持ち、むしろドイツ経営学にみられる「方法史的研究」の方法を、右の二つの学史研究の中核にすえることによって、企業の実践理論の確立に役立つ「経営学史」の研究を構想し、これを昭和三十九年に「経営管理学の生成」（同文館）という書名のもとに刊行した。もとよりこの書は、従来の経営学史研究に対する筆者の不満を解消するために「経営学史」の講義用ノ

トの一部を整理して、早早のうちにとりまとめたものであり、筆者自身けつして十分な体系と内容とをもつものとは考えていなかった。

果せるかな、この書物に対しては、学界の各方面より七篇におよぶ書評と論文をいただいたのみならず、古川、山城、藻利の各教授からは懇切な助言を賜った。筆者はそうした反響の大きさに驚くとともに、拙いこの書に対して貴重な御指摘をいただいた学界の諸先輩および諸兄の厚情に、ただただ感謝の気持で一杯であった。筆者は、これらの書評および論文の内容を謙虚に検討することによって、同書の不十分な箇所を訂正につとめるとともに、私見に関する誤解にもとづく批判に対しては反論を試み、それらを含めて昭和四十一年に改訂版を上梓して今日に至っている。

商

その間、滋賀大学より母校、京都大学へ復帰された大先輩、山本安次郎教授に対する筆者の反批判をめぐって、同教授との間に数次にわたる論争をもつこととなったのであるが、何分にも研究の立場および用語の意味理解を異にする二人の間の論争であったため、私は山本教授の意のあるところが仲々理解し得ず、また山本教授も私の本意を理解されず、私はそうした諸点を理解するために困難な苦勞の日々を過すこととなった。しかも、この論争はたんなる学史研究の域をこえて、次第に経営学本質論の様相を濃くしていった。そして、この論争に一応の終止符をうつ形となったのが、山本教授の論文、「経営管理学か経営学か——雲嶋教授の再批判に答える——」（京都大学経済学会編、「経済論叢」第九十九巻、第五号）であった。筆者はこの論文によって山本教授の真意のほどを、ようやく理解することができたのである。大変な回り道ではあったが、それはけつして無駄な回り道ではなかった。いま、筆者はこの山本教授の御教導に心から感謝の意を表するとともに、本格的な「経営学

原理」の樹立にむけて鋭意努力をしているところである。とはいえこの道は遠く、やっとはるか彼方にその地平を展望しうる地点に到達しているにすぎない。

(二) 矢島教授

矢島教授は、昭和二十五年三月に旧制東京商科大学を卒業後、直ちに福島大学の助手に就任され、研究および教育の道を歩み始められている。その後、昭和四十四年四月に一橋大学に配置転換となり、現在、「財務管理」を始めとして大学院その他の経営学関係の講義を担当されている。矢島教授は、もともと金融論の小泉ゼミの出身であるが、福島大学在職中に故中村常次郎教授の指導を受けてシュマーレンバッハの研究に取組み、とくにその計算価格論に強い関心をもたれることとなった。そして、このような研究から得られた構想が、価格政策をはじめめとして財務管理論、さらには経営費用論の基礎理論としても位置づけられる可能性を追求しながら、これを経営学的研究の基礎理論として展開させようとする努力を続けられている。これらの研究の暫定的結論は、「管理価格論の展開」(初版、昭和三十六年、改訂版、昭和四十五年、森山書店)としてまとめられている。

その後もこの線に沿った研究が続けられ、その研究成果が、いくつかの論文としてまとめられているが、同教授のこれらの研究が豊かな実りを約束するものであることは、衆人の認めるところである。

(三) 田島教授

田島教授は、昭和三十六年一橋大学大学院商学研究科博士課程単位修得後直ちに本学専任講師に就任され、「経営学史」の講義を担当した後、現在「経営学原理」および「生産管理」の講義を担当されている。

田島教授の研究は、まずドイツの経営学説の研究から開始され、その後担当講義科目との関連から、大別して

次の二つの研究領域において精力的な研究を展開されている。その一つは、助教授当時から担当されていた「経営学史」との関連において展開されているドイツ経営経済学についての「学説的研究」であり、他の一つは「生産管理」との関連において展開されている「経営組織論的研究」である。

前者の領域における田島教授の研究は、十九世紀末のドイツにはじめて商科大学が設立されたのを直接的な契機として開始されたドイツの経営学的研究が、国民経済学と並ぶ一つの独立の経済科学、すなわち経営経済学として確立されるに至る一九二〇年代の前半までの時期に活躍した代表的な諸学者（ワイヤーマンとシェーニッツ、シェーア、ニックリツシュ、シュマーレンバッハ、シュミットなど）の学説を対象として進められてきている。これら諸学者の研究業績について、田島教授は、彼らがそれぞれ、どのような意図と構想にもとづいて、どのように経営経済学の問題を扱っていたかを明らかにするとともに、その構想と実質的な問題の処理および両者の関連についての問題点を指摘する一連の論文を、昭和四十年以来次々に公表されてきていたが、昭和四十八年にそれらを「ドイツ経営学の成立」（森山書店）という一書にまとめて公刊された。

これに対して後者すなわち「経営組織論」の領域における同教授の研究は、一九三〇年代のドイツで形成された「経営組織論」の発展をあとづけることから始められている。一九三〇年代のドイツで形成された「経営組織論」は、組織体の目的を達成するためになされるべき仕事を、分業的に遂行する場合の枠組みとしての職能を合理的に形成するための指針を提供しようとするものであったが、それは一九六〇年前後のコジオールの業績によって一応その頂点に達する。同時に、そうした研究方向に対しては、新しい方法的立場からの反省、アメリカから導入された行動科学的組織論からの批判が加えられる。田島教授は、ドイツにおけるこうした組織論的研究

の流れを克明に紹介し、それに検討を加える一連の研究業績を発表されている。そして、そのような努力を通じて、田島教授は、一方において、仕事の組織を中心とする「組織論」の経験科学的な基礎づけの方向を探るとともに、他方において、行動科学的な組織論の研究業績が、企業活動の経済的側面に研究の焦点をしばってきた経営経済学的研究の展開にどのような影響を及ぼすのかという点を明らかにしようとしてされている。

(四) 村田教授

村田教授の研究テーマは、企業において働らく人間の労働の質および生活の質に企業活動が及ぼしている影響に焦点をあてて、企業活動の歴史の変質を経営学的に説明することにある。

このために村田教授は、まず西ドイツ企業において展開されている「労資共同決定」に注目し、その実態を究明するとともに、企業の存立と発展のために「労資共同決定」が必要とされるゆえんとその限界の解明に努められている。その成果は、「労資共同決定の経営学」(昭和五十三年、千倉書房)として公刊されている。

この書物において、村田教授は、西ドイツ企業における「労資共同決定」の実情を調査している主要な文献の検討を通じて、つぎのような事態を明らかにしている。すなわち、西ドイツ企業の「労資共同決定」においては労働者側がその介入を自己の利害に直接影響する問題に限定することによって、一方では市場における企業の活動に大きな障害がもたらされず、他方では労働者の利害が企業活動に反映され易くなることを通じて、企業活動の円滑化が促進されるというのがそれである。「労資共同決定」の企業的意義に関して、村田教授は、企業活動の合理化が労働者の非人間化をもたらす傾向をもち、それが結局企業の活動能力をそこなうが故に、企業はそうした傾向の克服に努めなければならず、そのために「労資共同決定」が必要とされると同時に、「労資共同決定」

は企業の活動能力維持に寄与するかぎりでのみ企業的に必要とされるところに「労資共同決定」に対する企業の限界があると解されている。さらに教授は、「労資共同決定」が実質的に機能するためには、労働者が経営者に対して批判的勢力ないし野党としての性格を保持する必要性、ならびにそのために「労資共同決定」の行われるべき機関とそこで扱われるべき対象についてとくに配慮することの必要性を説かれている。

つぎに村田教授は、企業において展開されている人間労働の実態に目を向けるとともに、「労働の人間化」というスローガンの下に企業によって展開されている努力が、労働者の労働の質に与えている影響、ならびに「労働の人間化」を通じて企業が実現することを意図としている目的を説明することに努められた。その成果は、昭和五八年に千倉書房から刊行された「労働人間化の経営学」にまとめられている。

この書物において、村田教授は、企業による「労働の人間化」の努力の基本的性格に関してつぎのような見解を表明されている。(1)企業による「労働の人間化」の努力は、「管理と作業の分離」、「作業の細分化」、および「作業における労働者の社会的孤立化」に起因する「労働の非人間化」に対する労働者の抵抗と、環境に対する企業の適応能力の低下とを契機とするものであるが、それは、「管理と作業の分離」、および「作業の細分化」に関して、それを全面的に排除することを志向するものではけっしてなく、かえってその「行き過ぎ」を是正することを志向するものである。(2)企業による「労働の人間化」の努力は、企業による労働力の合理的利用の一形態として、したがってまた企業による「作業管理」の一形態として把握されなければならない。(3)企業による「労働の人間化」の努力の「新しさ」は、それが企業を「開放的社会・技術体系」として把握するとともに、労働者の職務に対する心理学的・社会学的要求の充足を、職務設計ならびに作業組織の編成にあたって考慮のうち

に含めることによって、労働力の固有の特質と、環境の変化に対する企業の適応能力の双方に配慮を払いながら、労働力の合理的利用をはかろうとしているところにもとめられる。

なお、村田教授は、以上の二冊の書物の関係を、「労資共同決定の経営学」が同教授の恩師、藻利重隆博士の労務管理の体系のうち、「狭義の労務管理」の中心問題の一つをなしている「労働者の経営参加」の問題として扱っているのに対して、「労働人間化の経営学」は、「人事管理」の中心問題の一つをなしている「労働力の能率の利用」の問題を取り扱うものとして位置づけられている。

(四) 平田教授

学 平田光弘教授の経営学的研究は、大別して次の二つに分けることができる。第一は、西ドイツ経営学の学説研究であり、第二はわが国企業の実証研究である。

(一) 西ドイツ経営学の学説研究

経 大学院在学当時から明治学院大学を経て一橋大学赴任される時までは（昭和三十三年～同四十七年）、主として西ドイツ経営学の学説研究に従事された。なかでも第二次大戦後の西ドイツ経営学界に大きな影響を及ぼしたグーテンベルク (Erich Gutenberg) と、その門下の学説を研究し、その成果の一端を著書「グーテンベルクの経営経済学」(昭和四十六年、森山書店) としてまとめられている。

(二) わが国企業の実証研究

一橋大学へ赴任以来（昭和四十七年～）、商学部付属産業経営研究施設の所員として次の如き研究に従事されている。

(イ)共同研究 「経営分析によるわが国企業の発展に関する研究」「わが国企業の利潤率に関する研究」等への参加。

(ロ)個別研究 「企業の投資決定に関する研究」「戦後わが国企業における株式所有の研究」「わが国企業における持株と融資の研究」「株主総会と株主の議決権行使に関する研究」等を精力的に続けられている。とくに戦後わが国企業の「支配」に関する問題を、株主総会における議決権行使の実態にかかわらしめて研究し、その成果の一端を『わが国株式会社の支配』（昭和五十七年、千倉書房）としてまとめられている。さらに株主総会、取締役会等の株式会社の機関の日独比較研究にも着手されている。