

ドイツ経営経済学体系における労務論の位置と内容 (2) : 戦後の「経営における人間」論争と経営労務 論

副田, 満輝

<https://doi.org/10.15017/4403477>

出版情報 : 経済学研究. 35 (5/6), pp.23-46, 1970-02-27. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :



ドイツ経営経済学体系における 労務論の位置と内容 (2)

——戦後の「経営における人間」論争と経営労務論——

副 田 満 輝

目 次

問題——経営労務論と労務管理論

1. 一般経営経済学体系における労務論（以上前回本誌 35 卷 1, 2 号）
2. 戦後の「経営における人間」論争と経営労務論（以下本号）
はしがき
 - 1) ハックスによる問題提起
 - 2) シューファアの反論
 - 3) A・シュミットによるシューファア批判
 - 4) シューファアの反批判
 - 5) レーマンの折衷論
 - 6) 本論争の要約
3. 経営社会政策論と経営労務論（次回）

は し が き

本稿前回（本誌第 35 卷 1, 2 号）において、われわれはドイツ経営経済学（allgemeine Betriebswirtschaftslehre）の体系のなかで労務（die Arbeit）論がどのような位置、性格、内容をあたえられているかを、シューファアとグーテンベルク（いわゆる理論派）、メロヴィッツ（技術論派）およびギード・フィッシャー（規範論派）についてみた。その序論とむすび（一応の）でふれておったことであるが、本稿の課題は問題の性質上、1950 年代の初頭にドイツで展開された「経営における人間」をめぐる論争と直接のかかわりを持ち、また 1920 年代の後半に成立をみたいいわゆる経営社会政策論とも密接な関係があるので、われわれはこの二つの問題を素通りするわけには行かない。これまた前回指摘しておいたことであるが、「経営における人間」問題の提起はドイツ経営経済学の伝統的な思考と体系の枠組のなかでは、人間問題が適当な位置をあたえられなかったこと、むしろ入りこむ余地のなかったことに対する一つの挑戦として行なわれたものである。そして経営経済学のわく組のなかではついに取上げられようのなかったこの問題を、経営に

おける労働問題または社会問題として、経営経済学のわくの外でそれなりに一つの見地に立って体系的に取りあげようとしたもの、これが経営社会政策論であったとみることができるのである。今回は「経営における人間」をめぐる論争を取りあげてわれわれの問題意識からそれを検討することとし、経営社会政策論と経営労務の問題は次回にゆずることにしたい。

すでに見たごとく、戦前のドイツ経営経済学においては経営はもっぱら技術的・経済的単位として考察されたが、戦後においてはさらに経営の社会的側面が重要視され取上げられるようになった。この傾向は技術論派や規範論派につよいが、理論派といわれるシューファアにおいても、彼自身この側面の問題にはあまり立入るべきではないといいながらも、それなりに触れていることはすでに見たとおりである。こうした傾向は第二次大戦後における経済・経営の民主化・社会化がやかましく言われた時代を反映するものであって、仮りに経営における人間または社会問題——経営の社会的側面——が経営経済学の直接あずかり知らぬことであるとしても、経営の実際を担当する経営者や企業家にとってはその管理上考慮せざるをえない重要な事柄である。その限りにおいて経営の経済学者も——彼が技術論派や規範論派であればあるほど——またなんらかの形で考えざるをえないものである。ところで、在来のドイツ経営経済学はその内容・構造の建前からみてこれらの問題を率直に取上げるような仕組みにはなっていないか

った。国民経済学に対してその自律性を主張し、自己の学問的性格付けに格別の神経を使ってきたドイツ経営経済学としては無理からぬことであつたにしても、このことは早晩、直面せざるを得ない問題であつた。この問題を提起したのが、「経営における人間」論争である。論争は、経営における人間問題、一般に経営の社会的側面——社会的経営論——は経営経済学にたいして如何に位置づけるべきであるか、経営経済学者はこれを積極的に取上ぐべきか否かということを中心に展開された。数多の経営経済学者がこの論争に参加し、積極、消極、折衷いろいろにわかれて論議がかわされた。この論争は、1950年7月、ダルムシュタット工科大学で開催された西ドイツ経営経済学会大会の統一論題「経営における人間」(Der Mensch im Betrieb) をきっかけとして展開されたのである。

この論争のいきさつと内容については、すでに小島三郎氏によってわが国に紹介されている¹⁾。小島氏は本論争の意義を高く評価され、1951年に出版されたグーテンベルクの「経営経済学原理」を契機として展開されたいわゆる第三次方法論争なるものも実はこの人間問題論争の「線上にあるもの」と見ておられる。小島氏は次に掲げる論争参加者とその論文について紹介し検討しておられる。

Chr. Gasser, *Der Mensch im modernen Industriebetrieb*, ZfhF. 2. Jg. 1950, S. 359 ff.

Karl Hax, *Die menschliche Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung*, ZfhF. Neue Folge 2. Jg. 1950, S. 390 ff.

Erich Schäfer, *Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, ZfB. 20. Jg. 1950, S. 553 ff.

Erich Schäfer, *Betriebswirtschaftslehre und soziale Betriebslehre*, ZfB. 21. Jg. 1951, S. 110 ff.

Erich Schäfer, *Selbstliquidation der Betriebswirtschaftslehre?* ZfB. 22. Jg. 1952, S. 605 ff.

Arnold Schmitt, *Bedarf es einer besonderen Soziallehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre?* ZfB. 20. Jg. 1950, No. 10.

M. R. Lehmann, *Betriebs-Wirtschaftslehre und Betriebs-Soziallehre*, ZfB. 21. Jg. 1951, No. 8/9. S. 485 ff.

Arthur Lisowsky, *Betriebswirtschaftslehre als Normative Wissenschaft*, ZfB. 20. Jg. 1950, No. 10. S. 605 ff.

以上のうち、本稿の主題との関連で重要ともわれるのは、ハックスを始めとして、シェーファー、シュミット、レーマンの四人のものである。ハックスは問題の提起者であつて、経営における労使関係または労務管理の重要性を強調し、かつ在来のドイツ経営経済学の構造はこの問題を取上げるような仕組になっていないことを指摘して社会的経営論の展開を予想しつつ経営経済学の拡充を提案したのである。これに対して真向から反対したのが理論派のシェーファーである。経営経済学者が社会的経営論を取上げることは経営経済学固有の問題領域を超えて他学科の領域——経営の社会的側面——をおかすことであり、かえって自分の学問分野を混乱させ自滅させることになる、と言うのである。シュミットはハックスに味方して社会的経営論の必要をとき、社会的経営論を経営経済学の補助学科として位置づける。レーマンは、基本的にはシェーファーの所論に組しながらも、一つの折衷論を打出している。すなわち、一般経営

経済学としては経営社会論——彼は社会的経営論の代わりに経営社会論という——を取入れる余地は学問の性格上ないけれども、特殊経営学としての工業経営学の分野においては、問題が具体的になるだけに、(工業)経営社会論が考えられ、(工業)経営技術論および(工業)経営経済論と並んでその場所を与えらるべきであると言うのである。なお、ガッサーの論文は近時における分業と機械化の急速な発展によって人間疎外が進行し、これに対処するため、アメリカの場合を紹介しつつヒューマン・リレーションズの必要を強調したものであり、リゾウスキーは、経済生活の実際においては規範的、倫理的考察は固より必要ではあるが、経済科学のレベルにおいてはそうした見方は排除されなければならないことを説いたものである。

そこで、本稿では差当りハックスとシェーファーとシュミットおよびレーマンの四者にしぼって更に立入って考察してみたい。なお、以上の論者の主張は 1950 年から 1952 年迄の分となっているが、その後でもこの論争、すくなくともこの問題は残り、若干の人々によってその後も取上げられているようである。わたしはそれを一々詳細に調べたわけではないが、眼にふれたもののなかで、問題に密接にかかわり合いをもつと思われるものに次のものがある。

K. Hax, *Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmungspolitik*, ZfhF. N.F. 7. Jg. 1955, S. 1ff.

Wilhelm Hasenack, *Mensch im Betrieb, inwieweit kann oder muss die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?* ZfB. 31. Jg. 1961, No. 10.

しかしこの最後の 2 論文、とくにハックスのものは、表題からもわかるように経営社会政策

に関係しているので、次回(経営社会政策論と経営労務論)で取上げてみたいと思っている。

注

- 1) 小島三郎, 戦後西ドイツ経営経済学の展開, 昭 43, 112~133 頁。

1) ハックスによる問題提起

——社会的経営論・人事制度論の提唱——

「経営における人間」論争のきっかけを作ったのは 1950 年 7 月 19~20 日, ダルムシュタット工科大学での学会で発表されたハックスの「科学的研究の対象としての経営における人間関係」¹⁾である。ハックスはここで、経営における人間問題——あとで分かるようにハックスは人間関係, 人間問題のもとに労使関係, アメリカ流に言えば industrial relations を理解している——が企業経営にとってきわめて重要であることを強調し、在来の経営の技術論および経営の経済論の外に新しく経営の社会論が登場してくるであろうし、又しなければならないが、しかしながら在来のドイツ経営経済学の構造では、これを取上げて処理することができないとして、アメリカの先例を参考にしながら、ドイツ経営経済学の拡充(Ausbau)と大学における経営経済学の教育方式の改善を主張したのである。ハックスの提案にはいろいろの問題がふくまれているが、これに端を発するその後の論争では、経営における人間問題は経営経済学の研究対象として取上ぐべきものであるか、取上ぐべきものとすればどのよう²⁾にどの程度まで取上ぐべきか、いわゆる社会的経営論または経営社会論なるものは経営経済学に対していかなる関係に在るべきか等の問題が中心をなしている。そして、あとで触れる事柄であるが、肝心の社会的経営論なるものは果して何であるのか、その性格、内容、なかんずく方法、課題は

何なのか、このあたりのことにかんする検討が十分なされないまま、論議が行なわれたきらいがある。このような論争のいきさつを念頭におきながら、ハックスの所論を紹介したい。ハックスの発言は問題の提起であり、その後における論争の発展に深いかかわりをもっているもので、立入って紹介してみたい。

ハックスの論文は次の5項目から成っている。

- (1) 社会政策および経営政策の要請としての経営における人間関係の研究
- (2) アメリカの範例
- (3) ドイツ経営経済学の構造
- (4) 経営における人間問題の体系的把握による経営経済学の拡充 (Ausbau)
- (5) 大学の課題

以下、項を追うて紹介したい。

「経営における人間の位置づけに関する果てしない論争は単なる流行といったようなものではなく、むしろ現時の全社会政策的状況から否応なしに生まれたものである」という書出しに始まるこの論文は前掲項目の

(1) において凡そ次のようなことが述べられている。すなわち、工業時代の社会構造は不断に変化して止まるところを知らないが、この社会構造、とくに労使関係にたいし新しい均衡状態をもたらすことが緊要である。これは単に社会政策の次元だけでは解決困難であって、これと並行して個別企業の場合においても経営政策が効果的に行なわれなければならない。したがって経営における人間問題の科学的研究の課題は社会政策のみならず経営政策の上からみても重要な意義を有する。

ところで、この課題はどの学問がこれを引受けるか？ それは当然、経営生活を研究している科学がこれを担当することになるが、これ

までのところ企業経営の技術的側面と経済的側面とは専門科学的に研究されてきたが、人間的・社会的側面はそうでなく、たんに勘と経験にたよるのみであった。今後はこの方面の研究が専門科学的にすすめられるであろうし、また進められなければならない。「これまでのところ、経営の科学 (die Wissenschaft vom Betrieb) は技術的経営論と経済的経営論 (die technische Betriebslehre und die wirtschaftliche Betriebslehre) の二つの形で発展してきたが、これからはこれら両者と並んで人間的・社会的側面から経営現象を研究するところの経営論すなわち社会的経営論 (die soziale Betriebslehre) が第三の形として現われるであろう。そうすると、技術的、経済的および社会的統一体としての経営の三側面に即応した学問構成ができあがることになる。」²⁾

ところで、既存の技術的経営論にしる経済的経営論にしる、経営における人間問題をまったく度外視するわけにはいかないので、それぞれそれなりの仕方ですこれを取上げてきた。そこでこの方向をさらに発展させることも当然かつ合理的であろう。ところで、両科学は現在この課題を十分に引受けるのに都合のよい構造になっているであろうか。その前にちょっとアメリカの先例についてみてみよう、と言ってハックスは次の(2)に移る。

(2) 「アメリカの範例」

アメリカでは第1次大戦後、経営における人間問題が企業の給付能力にとって重要な意義を有することが認識されて、人事管理 (eine richtige Personalführung) が取上げられ、さらにそれが industrial relations として総括され、他方、諸大学においてもこの問題が研究され、教育されている。ハックスはその事情を

かなり立入って紹介・検討し、なかんずく斯学が interdisciplinary なものとして諸学部の関係教官の共同によって研究と教育とが進められていること、しかしそれでも現在のところその中心学部学科といえぱなんといっても経営学のそれである旨を指摘している。

(3) 「ドイツ経営経済学の構造」

経営における人間問題はアメリカでは経営学が中心となって関連諸科学の共同で研究と教育が行なわれているが、さてドイツでは果たしてこれが可能か。ドイツの経営経済学はそれを受入れるような構造になっているであろうか。

「経営経済学の研究と教育の重点はこれまで計算制度、財務および資本経済の問題におかれてきた。最近になって組織すなわち大企業の合目的な構成の問題と販売経済の問題がこれに加わった。販売問題の研究においては経営経済学の在来の構造では困難が生じた。けだし、販売経済においてはもはや合理原則だけが支配するのではなくて消費者の非合理的行動が決定的であるからである。したがって経営経済学のような専門学科は、経営における人間問題の取扱いにおいて生ずる心理学上および社会学上の困難な問題を処理するのに果してふさわしいものであるかどうか疑問である。」³⁾

そしてハックスはさらにドイツ経営経済学の生命ともいふべき経済性の原則に対してまで注文をつけるのである。すなわち、経営経済学の原理とされている経済性の法則となると一そうその困難は大きくなる。この法則は物財経済の面では無条件に妥当すると認められているが、人間および人間労働力についてはその通りでよい。経済は本来自己目的ではなく人間目的への手段である。それかといって生産過程への人間の投入は避けることができない。その限り人

間は経営に奉仕してその手段となる。(これは事物自然の内的矛盾である。) またその限り経済性の法則の支配下に立つといえども他の生産要素の場合のごとくそれが機械的に行なわれる必要はない。経営経済学はそれゆえ生産過程への人間の組入れとこれから生ずる人間問題とに取組むべきである、として(4)へ移る。

(4) 「経営における人間問題の体系的把握による経営経済学の拡充」

経営経済学が経営における人間問題を組織的に取入れようとすれば、その基礎の拡大が必要となる。それには在来の経済理論、法学、技術学(die Technologie)の外にさらに新しく社会学、心理学、教育学が補助学科として必要になる。ところが、これらの新しい補助学科、とくに経営心理学、経営社会学、経営教育学はドイツではまだ十分に発達していない。そのため経営経済学みずからが専門化してその研究にあたる必要がある。経営経済学は従来部門別に分化していたが、今度はそうでなくてシュマーレンバッハの提案にしたがって新しく機能別に分化すること(eine Gliederung nach Funktionen)が必要である。そうすると、人事制度論(die Lehre vom Personalwesen)が浮かび上がってくる。これは人事管理(Personalverwaltung)⁴⁾の問題に限定されるべきではなく、まずもって社会的経営管理論(eine Lehre von sozialen Betriebsführung)⁵⁾たるべきものである。社会的経営管理の「社会的」とは倫理的意味のものではなく、文字どおり社会的(gesellschaftlich)という意味で、「この意味での社会的経営管理とは、企業家はその一切の経営施策においてたんに技術的および経済的法則のみでなく人間共同生活の法則をも考慮するという意味のものである。かかる関連において

経営社会政策は一つの新しい意味を帯びてくる。すなわちそれはもはやたんなる対症療法ではなく、一つの包括的な経営人間指導 (eine umfassenden betrieblichen Menschenführung)⁶⁾ の手段として意識的に導入されるのである。』⁷⁾ ハックスはさらに組織論の分理でも在来の枠を破り、非公式組織を取扱って活きた組織を問題にすべきであると、これと関連して分権化や意思疎通の問題を提起している。

(5) 「大学の課題」

ハックスは次いで教育・研究機関としての大学の課題に説きおよぶ。すなわち、以上の要請にもとづいて大学としては、まず研究面では、社会的経営管理の実際にかんする資料を収集し、独自の調査によってこれを補正すると共に、これに基づいて社会的経営管理の原則と方法を開発することである。そのためには、経営経済学がひとりで頑張ってもだめであるので、新しい一連の補助科学——労働心理学、経営心理学、経営社会学——を育成する必要がある。他方、教育面では二つのことが重要である。一つは人事管理専門家を養成すること、他の一つは一般経営経済学教育の拡大をはかってそのなかに人間指導や人間関係の問題を取入れることである。(傍点は副田)

以上、ハックスの所論を問題提起であるというのでかなりくわしく紹介したが、さらにこれを項目的に要約してみるとおよそ次のようになるであろう。

- (1) 経営における人間問題が企業経営の実際において極めて重要となっており、これを科学的に取上げる必要のあること。
- (2) ところで経営の科学は在来もっぱら、技術面と経済面において、すなわち技術的経営論と経済的経営論として発展して

きたのであって、経営の社会的、人間的側面を取扱う社会的経営論は発展していない。これからこれが開発されなければならない。

- (3) さて、これを取上げるとなると、これには色々の学科が関連するが、それらの学科は未発達であるし、アメリカの経験に徴しても、何としても経営経済学がその中心に立たざるをえない。
- (4) ところが、ドイツの経営経済学の在来の構造ではこの経営における人間問題を取入れるような構造にはなっていないので、その基礎を拡大する必要がある。それには、ドイツ経営経済学の専門分化の方式である経済部門別の区分をやめて、経営機能別の区分方式に切替える必要がある。すると経営の人間的・社会的側面については人事制度論すなわち社会的経営管理論が出てくる。これを開発して行かなければならない。

- (5) そのためには、大学の研究、教育面でもこれに見合った構えが必要となる。

ハックスの所論は大要以上のものである。これに対する超越的批判は別としても彼の言わんとするところで分からないところがある。何よりもまず、彼のいう社会的経営論なるものがどういうものであるかということである。そして、これと彼のいう「人事制度論」または「社会的経営管理論」との関係である。「人事制度論または社会的経営管理論」は社会的経営論と全くまたは大体同じものなのか、それともその一つの在り方という程度に考えられているのか、そのあたりのことが全く分からない。人事制度論や社会的経営管理の方は(注)の4～6でも述べたように大体の見当はつくが、肝心の社会的

経営論がそれとどのような関係に立ち、それ自体どんなものか分からない。この不明瞭さはあながち私にとってだけのことでなく、これがその後における論争をいささか空舞いさせたようにも思われる。この問題にはまたこのあと論争の総評の段階で触れるとして、これにつづく論争の展開を紹介してみよう。

注

1) K. Hax, *Die menschliche Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung*, ZfhF. Neue Folge 2. Jg. 1950.

2) a. a. O., S. 391.

3) a. a. O., S. 394.

4), 5) および 6) ここにいう Personalverwaltung, soziale Betriebsführung および betriebliche Menschenführung がいかなる概念のものであるか、また相互の関係は何かについてはハックスは何も言っていない。ドイツでは一応自明のこととして話をすすめているのであろう。そこで、われわれとしては一応の注釈が必要かと思われる。

soziale Betriebsführung と言えばドイツの経営社会学者 L.H. Geck に同名の著書(1938, 1953)がある。彼によれば、経営はたんに物的、経済的単位ではなく、一つの社会構成体、人間社会の一部分単位であり、かつてのようなものとして考察され、形成されなければならないのである。彼は、その著のなかで諸国における soziale Betriebsführung の形成と発展を考察しているが、アメリカにおいてテイラー・システムの反省として起った Personnel administration やその発展としての Industrial Relations をもってアメリカにおける soziale Betriebsführung と見ている。(この件については本論文次回参照のこと)。

なお、soziale Betriebsführung, Personalverwaltung, Menschenführung の関係については J. Kolbinger, *Das betriebliche Personalwesen*, 1. Grundlagen, 1961, S. 8-14 参照。彼は、適否は別として、soziale Betriebsführung を上位概念として、この下に Personalverwaltung と Personalführung (Menschenführung) を並べる見方のあることを指

摘している。一般にドイツでは Personalverwaltung はスタッフとしての人事部の管理業務を、Personalführung はラインにおける従業員に対する指導、監督の業務をさしているようである。

2) シェーファールの反論

ハックスの所論に対して真向から反対したのがシェーファールである。これは 1950 年 6 月 1 日のケーニヒスピンターの学会¹⁾での報告の形で最初行なわれたが、のちに他の問題をもあわせて前記論文「経営経済学の若干の基本問題について」と題して雑誌に発表された。この論文は次の 7 項目から成っている。

- (1) 専門目標と教育目標
- (2) 経営経済学——経済科学の一学科
- (3) 経営経済学の同一性原理
- (4) 経営経済学の孤立化の危険
- (5) 国民経済理論に対する関係
- (6) 実質問題と計算問題
- (7) 計算制度における決算思考と計画思考
- (8) 理論と経験

シェーファールが学会で報告したのは最初の 3 項目であって、われわれの問題にかんし必要なのもこの 3 つである。いまその大要を紹介すれば次のとおりである。

(1) 「専門目標と教育目標」

シェーファールはここで、科学としての経営経済学の研究目標と経営者教育の目標とを混同してはならないというのである。両者の混同は結局、認識対象と経験対象との混同に根ざすものである。この混同によって科学としての経営経済学はくずれて、もとの技法論(Kunstlehre)に舞いもどってしまいかねない、と警告するのである。すなわち彼によれば——

ドイツ経営経済学はその当初においては専門

目標 (Fachziel) と教育目標 (Ausbildungsziel) とが混同されて、経営経済学の科学としての性格がみられなかった。つまり教育目標が先に立って、企業経営にとって大切なことであれば何んでも教育目標に組入れ、そのため経営経済学はたんなる Kunde に終っていた。その後専門目標を漸次明確にすることによって専門学科として体裁をととのえてきたが、この混同の危険は今なお残っている。このことは、認識対象と経験対象の混同に由来するものである、とシェーファーは云うのである。「経営経済学の研究および教育領域にいろんな対象をもちこむことは……根本的には当初と同じく、依然経験対象に目をそそいでいることを示すものである。たしかに経営心理学的ないし経営社会学的事実や側面が現代の企業にとって多大の意味をもっていることが判明し、この種の問題はとくに企業問題を取扱っている学科すなわち経営経済学のなかにこれを組入れるべきであると云われているが、しかし、わたしの考えるところでは、そうなると、科学的学科としての経営経済学の本質はあやまられてしまうことになってしまう。経営者の養成の問題と専門学科としての経営経済学の研究および教育課題の問題とが混同されているのである。」²⁾

シェーファーはここで人事管理 (Personalführung) は技術学 (Technologie) と同じく経営経済学固有の領域ではなくて、境界ないし隣接領域とみている。すなわち「人事管理 (Personalführung) や技術学の問題は企業管理、したがって経営経済の実際家にとっては最大の実際的意義を有するものであり、大学の学生にたいしてはその教育が行なわれなければならない。しかし、そこでの問題は主として職業としての経営者 (Betriebswirt) のための教

育プログラムなのであって、専門学科としての固有の問題設定ではない。専門学科そのものとして問題になるとすれば、それはただ、この種の境界および隣接諸学科と相互に有益な関係を取り結ぶこと、それだけである。」³⁾ すなわち、シェーファーは人事管理は経営経済学固有の領域ではなく、技術学のごとく経営経済学の境界または隣接科学の領域とみ、問題は経営経済学者がこの領域に立入ることではなくて、それらと有益な相互関係を取りむすぶことである、つまり相互の成果を摂取し、利用し合うことである、としているのである。

(2) 経営経済学——経営科学の一学科

ここでシェーファーは、企業経営に重要だからといって何でも経営経済学に取り入れていたら経済科学の一学科として経営経済学がこわされてしまう。もちろんそう云う諸問題に注目することは必要であるが、経営経済学固有の領域からはみ出ることのないよう厳につしむべきであるというのである。すなわち——

今日、部外者が経営経済学のいずれかの入門書なり雑誌なりをひもといてみると、今日の経営経済学はいかにもいろんなものの混合物の様相を呈しているように見えるに相違ない。そのため「長いあいだ自明のこととされてきた経済学科の一学科としての経営経済学に関する見方そのものが揺ぎはじめたように思われる。」⁴⁾ たとえば、組織論をこの学科の基礎としようとする傾向がみられる。ところが、この組織論なるものは、人間共同生活の一切の「技術」にかかわるものであって、経済科学とは全く別物である。「経営における社会問題の強調ないし社会学へのもたれかかりにしても同然である。経営心理学の問題の場合と同様、この場合でもわれわれは、われわれの領分を放棄し、専門家とし

ての誇をすてている。もちろん周囲を広く見まわして、隣接領域に架橋することは各『専門家』の責務であるが、しかし彼は『彼の分』を守らなければならない。さもなければ、専門家も専門もろ共バラバラになってしまうであろう。そして彼は結局あぶはちとらずに陥るであろう。』⁵⁾

このように言ったからといって、時局問題に目を閉じていいというわけではない、として、シェーファーは共同決定の問題にふれる。「たとえば、経営経済学は共同決定の問題を取扱うべきであるという意見には私もまったく賛成である。むしろ、この問題についてはこれまでほとんど具体的な仕事はなされていないとさえ思う。そうはいっても、経営経済学固有の経済科学的思考様式と用具とをもってこれを行なうべきである。こうしてこそ始めて斯学に期待されている本問題の解明へ寄与することができるであろう。』⁶⁾

この共同決定に関するシェーファーの発言はのちに反対論者シュミットによって批判の材料としてまっさきに取上げられるのであるが、シェーファーは更にこれに続いて技術の問題にもふれて、経営経済学でも技術は問題となるが、しかし、それ自体として問題になるのではなくて、経済の問題に対する条件としてその関連において問題になるのであると言う。すなわち、「経営経済学者は、生産、在庫等における技術的諸条件をあくまでも考慮すべきである。ただし、技術的なものはこれを経済的なものへ移し変えなければならないという事の次第を言いたかったのだ」⁷⁾と。

(3) 経営経済学の同一性原理

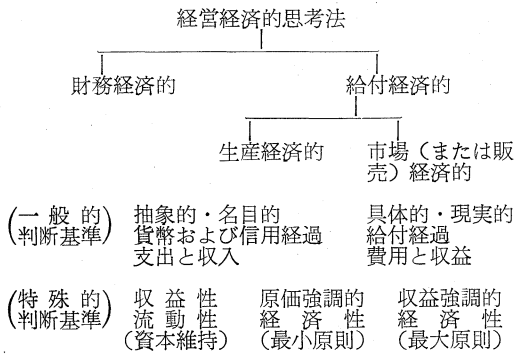
ここでシェーファーは経営経済学の独自の問題設定と考察法との問題にふれ、それにしても

経営経済学の思考様式としては在来の原価思考ないし計算的思考だけでは狭すぎるとして彼の三つのサーチライト説を提唱する。すなわち——「経営経済学が経済科学の一学科であると言っただけでは不十分で、さらに、経済諸科学におけるその位置づけ、それ独自の問題設定と考察法とが問われなければならない。従来これらの問題が意識的に問われたかぎりでは、経営経済学的思考は原価思考、原価経済的または計算的思考と言われてきている。経営経済学の初期において計算制度の問題に従事したことは遺憾なことではない」⁸⁾が、それにしても現在、比較原価思考をもって経営経済学の一般的、基本的立場とするのはたしかに狭すぎるので、これに代わって次の三つのサーチライト(Scheinwerfer)を使いたい、として財務経済、生産経済および市場経済(または販売経済)の3局面とそれぞれに照応する思考法を示すのである。すなわち——

財務経済的思考は、貨幣資本、支払および信用関係にかかわるもので、この局面における本質的な経営経済学的判断基準は、収益性と流動性、一般的には資本収益性、資本維持、財務的安全である。

これに対して給付経済的思考が対応する。これは費用・収益の思考、すなわち経済性の範疇での思考である。これの下位概念として生産経済的側面と市場経済的側面の二つがある。前者は経営給付の生産にかかわり、ここではとくに原価に力点を置いた経済性思考(das kostenbetonte Wirtschaftlichkeitsdenken)が妥当する。これに対し市場または販売経済的側面では収益に力点を置いた経済性(die ertragbetonte Wirtschaftlichkeit)が前面に現われる。ここでの狙いは一定の費用で最大可能の

市場効果を取得することで、その判断基準は購買者の側における効用誘発(Nutzbewirkung)である。これを概括すれば次表のようになる。



これらの諸側面は実際には密接にからみあい、これら三つの観点が互に対立するばあいもある。「総括的意味における経営経済的思考はゆえに根本的にはつねにこれら三つの観察法のすべてを用い、その都度これを綜合するよう努めなければならない。」⁹⁾とされている。

以上がシェーファールの論文の最初の3項目の大要である、彼のここでの所論は一応筋が通っている。そこで私見を加えながら総括してみると――

(1) 経営における人間問題、社会問題が重大だからといって経営経済学者が経営経済学者として一々それ――社会的経営論――に手を出していたら、彼は経営経済学者でなくなり、経営経済学も行方不明になってしまう、経営経済学には固有の問題設定と考察方法とがあるのだ、とシェーファールが言うのは全くそのとおりである。

(2) ところが、そのシェーファールも在来の経営経済学的思考法である原価ないし計算的思考方式一本では今日の経営経済学としては狭すぎるとして、財務経済的思考と、とくに新しく市場ないし販売経済的思考方式を加えて、彼のいわゆる三つのサーチライト方式を提唱したの

である。これはこれとしてわれわれとしても別に文句はない。

(3) シェーファールは技術の経営経済学的取扱いについて触れているが、同様のことは経営における人間問題・社会問題についても――いかなこの種の問題についてこそ立入って――その経営経済学的取扱いの仕方について述べるべきであったのではあるまいか。先述のごとく彼は共同決定の問題について触れたが、その取扱いの具体的方法・内容については述べていない。これは後述のごとくシュミットがシェーファール批判で最初に取上げるところのものであり、それに対してシェーファールはあとで若干そのやり方について述べているが、これはあとで見ることにする。

(4) 本稿前回においてわれわれはすでにシェーファールの著「企業論――経営経済学入門」(1949, 1954)における労務論を検討したが、そこでは経営の社会論や規範論までもが飛び出してここにおける彼の論述並びにその論法とはいささか肌合いの違いを感じさせられる。彼は、ここ――ハックス批判――では、あくまでもその筋合い、本質論を言ったまでのことであって、その限りではいかにも道理にかなない、筋がとおっていると言わざるをえない。

注

- 1) 経営経済学大学教師協会 (Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft)
- 2) Erich Schäfer, *Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, ZfB. 20. Jg. 1950, S. 554.
- 3) a. a. O., S. 554.
- 4) a. a. a. O., S. 554.
- 5) a. a. O., S. 555.
- 6) a. O., S. 555.
- 7) a. a. O., S. 555.
- 8) a. a. O., S. 556.
- 9) a. a. O., S. 558.

3) A・シュミットによるシェーファー批判

シェーファーのハックス批判およびその所論に反批判を加えてハックスに味方したのはゲッティンゲン大学のアーノルト・シュミットである。彼は前記論文「経営経済学のなかで或る特別の社会論が必要であるか」でこれを行なっているが、この論文の表題からいうと、ハックスにはむしろ反対でシェーファーの肩をもっているようにも見えるが、中味はそうでない。この論文は表題と中味がピッタリしないようで、経営社会論なるものを正面から取上げることをしてしないで、——けだし経営社会論なるものの根拠や原理などをせんさくすれば簡単に片づきそうもないという理由で——「経営経済学の研究者は一般に経営における人間問題の広い分野にたずさわることができるか」というふうに問題を立て変えているのである。そしてシェーファーはこれに否定的に答えているが、それは間違いだ、とシュミットはいうのである。

前述のシェーファーの所論が大きくみて(1)ハックス批判の部分と、(2)彼の経営経済学構造論(彼のいわゆる三つのサーチライト説)とから成っていたように、シュミットの所論も(1)シェーファー批判と、(2)彼の経営経済学構造論(四次元説)とから成っている。この2段についてシュミットの所説を紹介してみたい。

(1) シェーファー批判について

シュミットはシェーファーの自己矛盾をつくことから始める。シェーファーに依れば、経営における人間問題にはそれ固有の問題設定と観察法とがあり、経営経済学にはまた固有のそれがあって、経営経済学者が人間問題に手を出すことは経営という経験対象と認識対象とを混同

するものだ、というけれども、シェーファー自身、経営経済学といえども「周囲を見まわして、隣接領域に架橋する」ことの必要を述べ、かつ共同決定の問題も経営経済学それなりの方法をもって取上ぐべきであると述べているのは自己矛盾ではないか。それこそ「分を守れ」といいながら却って他の領分をおかすことになりはしないかと反論するのである。

以下、シュミットの所論を要約的に紹介してみる。

① 経営における人間は経営にとっては重要な与件である。しかもそれは複雑多面的でかつ可変的なものである。その証拠に、多くの経営経済学教科書では特別の一章を設けて『経営における人間』が取上げられている。(シェーファー自身その『企業論』第1巻で取上げている。)もっともそれは大てい経営経済学本来の体系の外で、むしろ経営知識的補論(betriebskundlicher Exkurs)の形で取上げられてはいるが。

このように「経営における人間」の問題を取上げながらもきわめて控え目なのは、社会学や心理学が若くて経営経済学にくらべるとその研究成果の精密性や実証性がとばしいからである。しかし、人間問題に遠慮ばかりしていると「19世紀の事情から生まれて、今日の広汎に集団化された工業社会には間に合わないところの古くさい『黄金律の家宝』——人間取扱い(Menschenbeldandlung)と合目的的賃金支払いに関する——を適用し譲り渡して行くことに満足することになるであろう。したがってまた共同決定の要請にたいしても十分に答えることはできないであろう。けだし、この問題は在来の経営経済学の諸範疇には簡単にはのってこないからである。」¹⁾

② 技術的与件については経営経済学者は従来これを当然のこととして取扱ってきた。経営経済学にとっては、社会学的、心理学的与件の重要性は同じである。今後100年もすれば、人間学(Menschen Kunde)ができきってこれが一切の経営経済学的考察にもちこまれるであろうことはたしかである。今日この困難な試みに取組んでいけない理由はない。「最広義における労働条件が『生産要素としての人間』の給付能力に及ぼす影響を研究することなしには、工業経営における給付経済は理解も説

明もつかないであろう。この点、技術的生産過程の一そうの知識なしにそれが不可能なのと同じである。」²⁾

③ シューファー自身、給付経済的観点の重要性を重視してこれと財務経済的観点の結合を強調している。そしてまた彼は人間の分析を——われわれが「生産要素としての人間」の分析を通して生産経済学の分野でやっていることを——彼の研究分野であるところの販売論の分野でやっているのである。

④ ところで生産経済の面ではすでに「労働科学」(Arbeitswissenschaft) というものがあるので新しい学科を開発する必要はない。またこの学科を併合するよう経営経済学にすすめる必要もない。ただこの隣接科学の成果を経営経済学の体系のなかに摂取すればそれでよいのである。現に理論的国民経済学の分野でも群集心理学的事実が段々と顧みられて貯蓄性向とか投資性向、流動性選好等々が言われている。……シューファー自身その販売論で市場分析を取入れているが、これこそ予想される消費者反応、すなわち心理学的事実の研究以外の何物でもないはずである。このことは何も「専門外領域への無鉄砲な行為」(Nusarenritte in fremdes Gebiet) ではなくて、むしろ経営経済学独自の用具の開発であり精練化である。

⑤ ところが、ドイツでは経営社会論なるものはまだでき上がっていない。経営経済学独自の問題設定と観察方法とでもって経営における人事制度全般(das gesamte Personalwesen)にわたって接近された労作は今までのところない。このような特殊機能論——人事制度論のこと(副田)——の境界づけや体系について言々するのはここでの課題ではない。ただ言っておきたいことはシューファーの例のシューマ——三つのサーチライト説——はまだ十分とは言えないということである。

(2) シュミットの四次元思考方式

このように、肝心の経営社会論の何たるやに立入ることをたくみに避けながら、シュミットはシューファーの三つのサーチライト説では十分でないとして彼の四次元思考方式を打出すのである。すなわち——

経営における人間問題は疑もなく給付経済の分野にぞくし、ここで最小原則の法則の下に立

つ。そしてこの法則は技術的に規定された物・財・経済的側面(eine güterwirtschaftliche Seite)と、社会的に規定された人間・経済的側面(eine personenwirtschaftliche Seite)の二側面を有するのである。この二側面の存在によって、シューファーにおける三つのサーチライトに代わって四つのそれが照らさるべきである。ただし、これによって経営空間はその全き深みにおいて照らし出されるのである、と。

かくて、シューファーにおける財務・生産(財貨)および販売(または市場)の三次元に対して更に第四次元として人事経済(Personalwirtschaft)が追加されるのである。「すべての経営において、全体給付はそこで働らいている人間、すべての部局と階層における人々に対する働らきかけに依存する。それゆえ、何か一つの新しいステーションを既知の経営循環のシューマのなかにはめ込む必要はないし、又そうすることは適当でもない。必要なのはただ、そこですでに考慮されている諸機能が一種の追加的次元によって補完されること、したがって経営経済学的考察方法がすべて四次元(財務、人事、財貨および販売経済)での観察となることである。上記のような広義における人事経済(Personalwirtschaft)はそれゆえ一つの追加機能ということになる。といってもそれは一つの管理機能に解消されて、この面でしか考察されないというものではない。また人事経済の考察を他のそれに対して特に強調しようとするものではなく、ただそれらと等置するだけである。経営経済学はいわばその『ユークリッド的空間』をすててより多形的な世界を志向するよう努力しなければならない。」³⁾

人事経済論はそれが経営経済学の一局面であるかぎり、経済性の法則の下に立つと、シュミットははっきり述べる。すなわち——

もちろん、この場合、経営経済学であるかぎり、社会的側面である人事経済も最小原則の下に立つのであって、人間に対して採られるすべての経営措置については費用・収益関係にかんする冷やかな計算が行なわれはする。しかし、

このプラットフォームからして、経営におけるすべての生活過程は心理学的、および社会学的事実によってどこまで修正されるかについて、今一度根本的に熟考されるべきであろう。このためにその全材料を提供するのが経営社会論の任務であるが、ドイツでは未発達であるし、この仕事は専門家としての経営経済学者にして始めてできることであって、心理学者や社会学者にはおぼつかないことである、とシュミットはいうのである。

そしてシュミットは人事経済論の中味として大体次ぎの四群を考えている。

1. 給付可能化 (Leistungsermöglichung)
——選考, 教育訓練, 解雇
2. 給付刺激 (Leistungsanreize)——賃金, 労働条件, 人間取扱い
3. 給付監督 (Leistungsüberwachung)
——給付阻害への考慮の下に)
4. 長期給付保護 (langfristige Leistungspflege)——工場福祉

これで見ると中味は正しく一つの労務管理論である。

シュミットはさらに、社会的経営論をもって経営経済学の補助学科として位置づけることによって、経営経済学がその領域の問題にたずさわることは、シェーファーの言うごとく専門学科としての経営経済学の存在を危くするものでもなければ、如才ない時流屋 (glattes konjunktursittertum) のすることだと非難すべきではなく、むしろ「経営という実在的現象の経済的様相を各方面から把握するところの一般経営経済理論樹立の共同作業への協力者として」歓迎すべきである、と言うのである。

シュミットの論文は表題とその内容が一致しないところもあって十分に理解できないが、わ

たしなりに整理してみると次のようになるようである。

1) まず全体としては、表題は「経営経済学のなかに或る特別の社会論が必要であるか」となっているので、この表題に即していえば、彼のいわんとするところは、社会的経営論は経営経済学のなかでは必要ではないが、経営経済学の補助学科としては是非とも必要である。しかしドイツではこの学問分野は未発達であるので、これをやるとなればどうしても経営経済学者がやらなければならない。それゆえこれをやろうとする試みや努力を、シェーファーのように、他人の専門分野を荒すものとして非難すべきではなく、むしろ協力者として歓迎すべきである、シュミットはこのように言っているようである。

2) 前述のごとく本論文では表題と内容に若干の食違いもみられて、シュミットは論文のなかでは経営社会論について論ずるよりはむしろ「人事経済論」を取上げた形になっている。すなわち彼は本論文の課題を「経営経済学者は経営における人間の問題を取扱うことができるか、取扱うべきであるか」というふうに立て、そしてここに云う「人間の問題」を「生産要素としての人間」の問題という程の意味において取上げているのである。そしてこの線にそうて導き出されたのが彼の人事経済論であって、彼のこの人事経済論も経営経済学の一つの次元(第4次元)であるかぎり、彼の云うごとく、費用収益の法則の下に立つのである。

3) ところでシュミットが新しく持出すこの人事経済論はすでに見たごとくその内容からして、一つの労務管理論である。

4) そして労務管理論としての人事経済論にたいして資料・材料を提供してくれるもの、こ

れが彼のいう経営社会論または社会的経営論である。経営社会論は経営経済学、とくにその人事経済論にとって一つの補助学科にあたるのである。

5) しかしシュミットは社会的経営論を経営経済学の一つの補助学科と位置づけるだけであって、社会的経営論の性格、内容等々については何も云わないのである。

かくして、われわれの問題意識からいえば、シュミットは社会的経営論云々のもとに実は人事経済論すなわち労務管理論を打出したことになる。この点ハックスと同巧異曲である。というより同巧同曲と云うべきかも知れない。

社会的経営論を真正面からとらえて、その性格規定をも一応行なったうえで、それを経営経済学との関係で位置づけようとしたのはあとで述べるレーマンである。

注

1) Arnold Schmitt, *Bedarf es einer besonderen Soziallehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre?* ZfB. 20. Jg. 1950, No. S. 680.

2) a. a. O., S. 680.

4) シェーファアの反批判

シュミットの批判にたいしてシェーファアは簡単な反批判を行なった。それは前記の「経営経済学と社会的経営論、一つの返答」および「経営経済学の自己清算?」においてである。その主旨は彼の最初のハックス批判「経営経済学の若干の根本問題について」のばあいと同じである。

(1) 「経営経済学と社会的経営論」においてシェーファアは、シュミットの批判は誤解にもとづくものとして次の諸点を指摘している。要約してみると――

① わたし(シェーファアのこと)といえども、経営経済学者が経営の社会的問題を研究するのを邪

魔する気持ちは毛頭ない。わたし自身 25 年前、市場・販売研究に手がけた頃は、当時の経営経済学のわくのなかには居場所がなかった。

② わたしがあの報告(ハックス判批)で問おうとしたことは、経営学者は経営学者として彼の用具をもって社会的経営論の分野で果して本格的な仕事をなすことができるかどうかということである。シュミットみずから「ドイツには経営社会論なるものはまだでき上がっていない。経営経済学独自の問題設定と観察方法とでもって経営における人事制度全般にわたって接近された労作は今までのところない。」と確認しているが、これは単なる偶然ではないのである。(もともと出来ない相談である。) ついでながら、シュミットは経営社会論と人事制度論(die Lehre vom Personalwesen)を等置しようとしているが、これは誤解に導きやすい。けだし、人事制度の経済問題(例えば賃金問題)は間違いなく経営経済学の分野にぞくするからである。疑問としたことは、経営経済学の研究課題としての経営の社会的側面であり、肝要なのは、経済科学者としての経営経済学の独自の観察方法を明確にすることである。

③ 経験対象と認識対象、教育目標と専門目標とはそれぞれ明確に区別されなければならない。

科学の分業と専門化は何よりもそれぞれ独自の観察方法とこれに適応した概念要具にもとづいている。シュミットの非難をきいていると、われわれの専門学科の目標を科学的に明確にすること、経験対象と認識対象とを、教育目標と専門目標とを明確かつ意識的に区別することがいかに重要であるかを痛感する。

④ このように見てくると、わたしがあの報告で共同決定法について言及したことの意味は自ら明かとなる。この問題は政治的、法律学的、社会学的、経済政策的、個別経営の側面をもった問題複合体であって、それぞれの側面に応じてそれぞれの専門家がそれぞれの方法で研究すべきものである。「事情によっては人は経営経済学の専門家にたいして或る特定の共同決定制度の直接の増加費用(die unmittelbaren Mehrkosten)――とくにまた固定共通費の増加の意味における――の評定を期待する。この種の問題こそ彼の本領である。」

そしてシェーファアは彼が先に経営経済学といえども共同決定の問題にたずさわるべきこ

と、しかし経営経済学独自の思考法と用具とをもってこれを行うべきであると言った彼自身の文章を引用したのち、次の言葉を以てこの短い反批判を結んでいる。「この立場を放棄すれば、単なる口先だけの話になってしまう。思うに、或る問題領域については、それについて具体的なことが言えるようになるまでは、それについて沈黙している方が、おしゃべりするよりも危険は少ないようである。」¹⁾

論議の空転が気になりかけたのかも知れない。

(2) 「経営経済学の自己清算?」の要点

シェーファーはさらにこの論文の第3節「経営経済学の社会学的基礎づけ」において問題を取りあげている。ここでも結局、経験対象と認識対象、教育目標と専門目標の混同を指摘している。すなわち――

① 西欧では専門科学の社会学化 (Soziologisierung des Faches) なるものが行なわれていて、経営経済学においても社会学的基礎の上にこれを据えようとする動きがある。ところで、社会学は学問の基礎として哲学にとって代わりうるものでもなければ、社会学自体、確固たる基礎の上に立っているかと言えば、そうでない。

② 経営経済学にとって社会学や心理学が大切なことは分かっている。しかし、このことからどのような結論が引き出されるのか。社会学や心理学の前には、法学や経済科学などが言われた。さらには工場の建築科学も関係した。ところで、経営の経済学はこれらすべての側面をその研究目標のなかで考えなければならないのか。経営経済学が商学から抜け出して職業学 (Berufskunde) の性格を多少なりとも洗い落したのは30~40年まえのことにすぎない。それに再び、ここで社会学や心理学に手を出して雑学 (Kunde) —— より高められた段階においてせよ —— に成り下ろうとするのか。社会学自身その基礎はまだ固まっていない。

③ 他方、経営経済学自身の分野においてもまだ為すべきことがたくさん残っている。多面的に掘り下げられている費用理論の分野においても然りであ

る。たとえば、経済およびその部門別の費用構造はまだ具体的には明らかにされていない。固定費部分がどの程度であるか分かっているのは十指をやっと数える程度である。この場合でも比較の基礎はまだ保証されていない。弾力性の問題にしても然り。経営にとっていかなる適応可能性があるか、それぞれの適応様式がどのように行なわれるか、主要な経営タイプの相違に応じてどのようなちがいがあるか、こういった点はまだ一向に問題にされていない有様である。

注

- 1) E. Schäfer, *Betriebswirtschaftslehre und soziale Betriebslehre*, ZfB. 21. Jg. 1851, S. 111.

5) レーマンの折衷論

以上、ハックスによる問題提起を中心にシェーファーの反対論、これに対するシュミットの反批判を長々と紹介してきたが、これに対するわたしの論評はこれを後にゆずることにして、そのまえに両者の折衷論ともいべきレーマンの所論を紹介しなければならない。レーマンが前記論文「経営経済学と経営社会論」で問題にしたことは、経営社会論、社会的経営論または経営=社会論 (die betrieblichen Soziallehre oder die sozialen Betriebslehre oder die Betriebs-Soziallehre) は体系上、経営経済学 (die Betriebs-Wirtschaftslehre) のなかに位置づけらるべきものか、それともそのそとに位置づけらるべきものか、ということである。この問題に対する解答は、彼によれば、一般経営経済学の場合と特殊経営学 (Sonder-Betriebslehre) —— このさい彼は工業経営学 (Industriebetriebslehre) を考えている —— の場合とでは違うと言うのである。すなわち、前者の一般経営経済学 (彼はまた表題にもあるごとく単に経営経済学 Betriebs-Wirtschaftslehre ともいう) のばあいには経営社会論はその (一般経営経

経済学の) そとに位置づけらるべきであり、後者、すなわち特殊経営学のばあいはそのなかに位置づけらるべきである、と言うのである。

一般経営経済学または経営経済学のばあいは、経営社会論はそのそとに位置づけらるべきであるとするレーマンの主張の根拠は、シェーファーのばあいと同じく、認識対象と経験対象との相違であり、区別である。

「……経営科学(経営経済学)については、経験対象と認識対象との間の区別が格別強く強調されなければならない。……このことから結論されることであるが、私見によれば、経営経済学と経営社会論はそれぞれ学問分野として異った認識対象を有するもので、両者は科学的に厳密に区別されなければならない。つまり第1の間についてはわたしの考えはシェーファーのそれと完全に一致するもので、経営社会論なるものはただ経営経済学と並んで、つまりそのそとでしか認められないのである。」¹⁾

第2の特殊経営学のばあいであるが、このばあいレーマンは問題を次のように立てる。「大学で取扱われているような経営社会論と特殊経営学との関係は、経営社会論と一般経営経済学との関係のばあいと同じように考えてよいであろうか」と。これに対してレーマンは次のように答える。

「工業経営学をたんに……工業の特別の条件と事情を取扱う一つの特殊経営経済学(eine spezielle Betriebswirtschaftslehre)とみるかぎり、この部分経済学はこれを経営社会論に對置すべきである。それはあたかも一般経営経済学(経営経済の一般理論)を経営社会論に對置したと同じ筆法である。……

ところで、工業経営学(die Industriebetriebslehre)なるものを前記のごとくもっぱら特

殊経営経済学として解釈することが果して唯一有意義の、唯一有効な見方であろうか。わたしはそうでないと思う。けだし、工業経営学の認識対象を思想的に抽出する(gedankliche Isolierung)に際しては、具体的にあたえられた経験対象からの抽象において行き過ぎないことが、目的にかなっているように思われる」²⁾からである、と。

こうしてレーマンは、工業という特殊部門については、工業経営経済学とは別に一つの包括的な工業経営学(eine umfassende Betriebslehre der Industrie)を設定するのである。

「工業経営学入門では……まず工業経営人にとってどのような種類の問題が実際に問題となるか、つまりこれから工業経営人になろうとする者に対して、彼がその研究においていかなる勉学目標を設定すべきかを示さなければならない。このことを念頭においておけば、第一に工業経営学をたんに一つの特殊経営経済学としてではなく、一つの本質的に包括的な工業経営学と解すべきであろう。第二に、すべて工業経営は實際上少なくとも3つの側面、すなわち経済的、技術的および人間的・社会的側面をもっていること、したがって工業経営学は上記の包括の意味においては次のような区分になる。」³⁾として、工業経営学(包括的)を次の3つに分けるのである。

工業経営学＝工業の経営学

1. 工業経営・経済論(Industriebetriebswirtschaftslehre)
2. 工業経営・技術論(Industriebetriebs-Techniklehre)
3. 工業経営・社会論(Industriebetriebs-Soziallehre)

ここで工業経営・技術論というのは経済および社

会科学系大学で「技術および経済」の科目名で理解されているものに相当する。工業経営・社会論は、いわば、産業関係を中心とする経営社会学の実際の側面を取扱うものである。

レーマンは上記のことに関連して次のことを付言する。

一般経営経済学の認識対象はきわめて高度の孤立化的抽象 (eine isolierende Abstraktion) によって成立するが、工業経営学 (一般に諸種の特殊経営学) のばあいには、前記の3つの部分領域から成り立っていて、経験対象と認識対象とのあいだの距離は、一般経営経済学のばあいにくらべてはるかに小さい。つまり、それだけより具体的であって「この種のより包括的な認識対象」はいろいろな問題の解明をたやすくし、むしろそれによって始めて現実的なものとなるのである。たとえば、合理化の問題をとってみても分かるように、これには経済的、技術的および社会的問題が密接にからみ合っている。およそ孤立化的抽象の方法なるものは、これが行きすぎると却って認識を妨げるものである。それはいわゆる静態論と動態論との比較にもあらわれている。その抽象度においては前者の静態論の方が高いが、しかし具体的問題の解明という点では動態論に劣るのである、と。

以上のようにレーマンは言うのであるが、要するにレーマンは、経営社会論は一般経営経済学のわくのなかにはいる余地はないが、特殊経営学たとえば工業経営学においては、それは工業経営社会論として工業経営経済論および工業経営技術論と並んで共存するというのである。工業経営という部分的な、特殊の経営部門の学門分野においては、問題はそれだけ具体的に取扱われるべきで、工業経営学を工業経営経済学のなかに解消してしまうことは、工業経営なるも

のを实际的、具体的に取扱かうゆえんではない、と言いたいもようである。

一般経営経済学のばあいには経営社会論を排除し、特殊経営学 (工業経営学) のばあいには経営社会論をその構成部分としてこれを認めようとするレーマンの論法には、直ちに反問したくなる難点があるが、これはあとに譲ることとして、ここで特に指摘しておきたいことは、経営社会論にかんする彼の理解である。これもあとで触れることであるが、「経営における人間」をめぐる論争にはどこか混乱と空転の跡がみられるが、これは一つには問題が経営社会論または社会的経営論の名のもとに提起されながら、経営社会論なるものが何であるか、なかんずくその課題、視点、方法にかんする理解が論者によって区々であり不明確であるということに起因しているように思われる。ところで、こうした経営社会論の性格づけに関説したのは、以上の論者たちのうちレーマン唯一人のように思われる。彼はこの点に関して次ぎのように述べている。

「経営経済したがって経営経済学が、経営で働く人間を手段視するのに対して、経営社会論はこれを目的視する立場に立つものである。つまり経営経済学と経営社会論とは立場やすぐれてその専門目標 (Fachziel) を異にする。ただ今述べたところから結論されることであるが、経営科学の特殊の専門学科としての経営経済学においては、上に引用した命題——自己および他人はこれを目的視すべきであって手段視してはならないというカントの倫理命令に必然的に反するような思考法をとるよう強制されている。けだし、生産に従事する人は本質的には少なくともその手段性において (in bezug auf seine Mittel-Haftigkeit) のみとらえられて

いるからである。その結果として二つのことが否応なしに起ってくる。一つは、生産に役立っている経営全般の科学のなかで、こんどは生産にたずさわる人間を目的として設定するような特別の^{レーレ}学問が必要であること、つまり、すべて人間的なものが同時に社会的性質のものであるので、一つの特別の経営社会論 (eine besondere Betriebs-Soziallehre) が必要であるということ。第2に、この経営社会論なるものは、今日の経営経済学のなかでは体系上の位置づけが行なわれえないこと。けだし、すでに示したごとく、経営経済学と経営社会論とは経営において生産にたずさわる人間にたいし異った立場をとるものであるからである。』¹⁾と。

ところで、経営において生産にたずさわる同じ人間を、一方は手段として取扱い、他方は目的として取扱うところの、性格を全く異にする二つの学論 (Lehre) を、経営技術論と並べて、どのようにして一つの工業経営学のなかに取りまとめ位置づけようとするのか、疑問は直ちにわれわれの頭に浮かんでくる。

注

- 1) M. R. Rehmann, *Betriebs-Wirtschaftslehre und Betriebs-Soziallehre*, ZfB., 21. Jg. 1951, S. 486.
- 2) a. a. O., S. 487.
- 3) a. a. O., S. 487-488.
- 4) a. a. O., S. 487.

6) 本論争の要約

以上、「経営における人間」をめぐる論争について各論者の発言を中心にながながと紹介してみたが、論議にどこか噛みあわないところもあって、なかなか捉えにくい思いがする。もちろん、本論争の筋道をそのまま追うことはわれわれの課題ではない。ドイツ経営経済学体系の

なかで労務論がどのような位置をしめ、いかなる性格と内容をもっているか、そしてその労務論は労務管理論とはどのような関係にあるのか、これがわれわれの本来の課題である。こうしたわれわれの課題から割切って考えてみれば、本論争は、要するに、経営経済学における労務管理論の提案とそれをめぐる論議ということになるようである。この提案が経営社会論または社会的経営論という名において、あるいはそれとの関連において行なわれたため余計な論議を呼びおこし、われわれにとって容易には理解しがたいものになったように思われる。

以上述べたことが本論争にかんするわたしの一応の結論であるが、いま少し立入って述べてみよう。

1) ハックスによる当初の問題提起は要するに在来の経営労務論とは別の労務管理論の提唱であり、それによる、あるいはそのための経営経済学の拡充の提唱であった、と言えよう。

ハックスはその表題に在るごとく「科学的研究の対象としての経営における人間関係」Die menschliche Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung) の問題を提起したのであるが、「経営における人間関係」はまた彼によって「経営における人間の地位」(die Stellung des Menschen im Betrieb) や「経営の人間問題」(die menschlichen Probleme des Betriebes) とも言われている²⁾。

ハックスが「経営における人間関係」というとき——彼にかぎらず一般に西ドイツではそのようであるが——それはわれわれがアメリカ流の経営内の人間関係 (human relations in business) の下に理解するところのものとは若干次元が異っていて、むしろ労使関係ないしこ

れを中心とする経営内人間諸関係を意味するようである。アメリカ流でいえば industrial relations である。ハックスが「経営における人間問題」の科学的研究のアメリカにおける範例としてかかげているものはすでに見たごとく学としての industrial relations (労使関係論) に外ならない²⁾。

ところがハックスが、経営における人間問題の体系的把握による経営経済学の拡充を唱え、経営経済学の分野区分方式も従来の部門別区分方式を改めて、機能別区分方式を取るべきだとして人事制度論 (die Lehre vom Personalwesen) を浮かび上らせているが、この人事制度論もすでにみたごとく、「人事管理 (Personalverwaltung) の問題に限定すべきではなくむしろ第一に社会的経営管理論 (die Lehre von der sozialen Betriebsführung) であるべきである」としている。この社会的経営論なるものの正体については論議の存するところかも知れないが、すでに触れたごとく、彼がアメリカにおける社会的経営論として指摘しているところのものは同国における労務管理論、とくに第一次大戦時の人事管理論に始まる労務管理論にはかならない。

要するにハックスが「科学的研究の対象としての経営における人間問題」の名のもとに提唱したものは、具体的には、人事制度論であり、われわれの問題意識からいえば労務管理論である。そしてこれを容れるには在来のドイツ経営経済学の体系は不十分であるのでその拡充をはかるべきだとして、シュマーレンバッハにしたがって在来の部門別区分方式にかわって機能別区分方式を打出し、それによって人事制度論を浮かび上げ、経営経済学体系のなかにその座席をみつけやろうとしたのである。

2) ところで、ハックスは経営経済学の新分野としての人事制度論を打出すに当って、社会的経営論 (die soziale Betriebslehre) なるものを持ちだし、むしろその名において人事制度論を打出したのである。ハックスによれば、「経営における人間問題」を取扱う学問分野が社会的経営論であって、それは在来既存の技術的経営論 (die technische Betriebslehre) および経済的経営論 (die wirtschaftliche Betriebslehre) と並んで経営の科学または経営学 (die Wissenschaft vom Betrieb) を構成するものである。かくて、技術的、経済的および社会的統一体としての経営の3側面に見合った3部門の学からなる経営科学が成立する。

ところで、社会的経営論とは何か、これと、この名において打出された人事制度論とはいかなる関係に立つのか。この問題はあとで論ずるとして、シェーファーの反論は、この社会的経営論なるものの取扱いに対してむけられたのである。経営経済学または経営経済学者は固有の用具と方法をもって本格的に社会的経営論なるものにたずさわることができるか、というふうに反問して、シェーファーはそれを強く否定するのである。

こうしてこの論争は、いわば実質論としての人事制度論すなわち労務管理論の方へはむかずに形式論としての社会的経営論と経営経済学の関係の問題の方にそれてしまったのである。少くともわれわれの問題意識からすればそのように考えられる。

そこでこの見地から論争の展開をみると、シェーファーの論文は最初の反論「経営経済学の若干の基本問題について」につづいて「経営経済学と社会的経営論」「経営経済学の自己清算?」という題名になっているし、またハック

スに賛成してシェーファーに反批判を加えたシュミットの論題もそれにつられてか「経営経済学のなかで或る特別の社会論が必要であるか」と銘うたれている始末である。

(イ) シェーファーは、経営経済学者がその固有の方法と用具とをもって社会的経営論にたずさわることはそもそもできない相談である、それは認識対象と経験対象とを混同するものであって、もしこれを強行すればそれは経営経済学をふたたび Kunde に逆もどりさせ、経営経済学の自己崩壊をもたらすものだと言う。

シェーファーのこの反論は、一般論としてはもちろん正しい。ハックス自身は社会的経営論を言いながらもその性格・内容を規定していない。彼が技術的経営論や経済的経営論と並べて社会的経営論を提唱するとき、彼自身経済的経営論から社会的経営論を区別しているのである。そしてこれら3者を引くくるめるものは経営経済学ではなくて経営の科学または経営学 (die Wissenschaft vom Betrieb) なのである。つまり彼の頭においても経営の経済学と社会論とは別物として区別され並列されているのである。少くとも問題提起者ハックスとしては、社会的経営論なるものの内容、性格、なかなか経営経済学との関連をもっと明確にしておくべきであった。

しかし他方、シェーファーに対して注文しなかったことは、社会的経営論ではなくこの名の下に実際にハックスによって提唱された人事制度論 (労務管理論) を取上げて貰うことであった。そして経営経済学とそれとの関連を云々して貰いたかったのである。

シェーファーは経営経済学の構成については考察方法 (Denkweisen) を基準にして、大きく財務経済と給付経済、後者をさらに生産経済

と市場 (または販売) 経済の分野に分けて彼のいわゆる3つのサーチライト説を打出しているが、そこには人事制度ないし人事経済的思考の分野は座席をあたえられていない。彼は、経営における industrial relations や労務管理は経営経済学のわくのなかには入らないものと考えているようである。

(ロ) シュミットはその論文の表題を「経営経済学のなかで或る特別の社会論が必要であるか」としながらも、実際は、「経営学者は経営における人間問題の広汎な領域にたずさわることができるか、たずさわるべきであるかどうか」というふうに問題を立て直して論議に入っている。そして彼はこの問に対して肯定的、積極的に答えて、人事経済論を新しく打出し、シェーファーの3つのサーチライト説に対して、彼のいわゆる経営経済における4次元考察法を打出した。財務、人事、財貨および販売の4次元考察である。人事経済論の内容を一応、給付能力管理、給付刺激、給付監督、長期給付保護の4分野にわけている。そして彼は最後に、社会的経営論を経営経済学のわくのなかに位置づけることをせず、その補助学科として位置づけている。すなわち社会的経営論は人事経済論にたいして材料・資料を提供すべきものとされている。

(ハ) レーマンは社会的経営論の立場・性格を一応明示するとともに、経営経済学に対するその関係と位置づけを真正面から取上げた。社会的経営論の立場、性格の問題はあとにゆずることとして、経営経済学との関係について、すでにみたごとく独特の見解を発表した。すなわち、社会的経営論——彼によれば経営社会論 (eine Betriebs-Sozialehre)——は経営経済のなかに位置することはできず、経営経済学の

枠外に在ってそれと並ぶものであるが、特殊経営学としての工業経営学 (die Industriebetriebslehre) の場合においては、工業経営の経済論と技術論と社会論の三つがあって工業経営学を形成するというのである。レーマンのこの立論には二つの疑問がすぐわく。一つは、工業経営学は経済、技術および社会の3論から成るというが、それらを統一するものは何か、それとも工業経営学は三論の単なる総称に外ならないのか。このあたりのことは不明である。他の一つは、第一の問題と関連するが、工業経営学が三つの論から成るとすれば、経営社会論、経営経済論および経営技術論の三つの集まりとして経営学——一般経営学 (Betriebslehre) ——が成立つと考えられないかということである。事実、ハックスはすでに見たごとく「経営の科学」(die Wissenschaft vom Betrieb) を打出し、技術的経営論、経済的経営論および社会的経営論の三つから成るものとみている。そしてこれを技術的・経済的および社会的統一としての経営の実相に即応する科学であるとしている。レーマンは工業経営学について(のみ)三論構成を認むべき論拠として、工業経営という限定された部門になると、経営一般の場合にくらべて問題は—そう具体的になるので、技術、経済、社会の諸側面からの接近が必要になるというのであるが、そうであるならば、経営一般の場合についてもそうした多面的接近は考えられてもいいのではよいか。ハックスの考えはこの立場に立つものと思われるが、しかしその場合問題になるのは、それら三側面の関連である。ハックスのいう「経営の科学」は経営三論のたんなる総称なのか、それともそれらの統一なのか、そうだとすればその統一原理は何か、という問題が起ってくるのである。

3) 社会的経営論とは何か、それと人事制度論との関係について。

何べんも繰返して言うように、この論争にどこか混乱があるとすれば、それは社会的経営論なるものが何であるか、その概念が明確でなく、かつ各人によって理解が異なっていたこと、およびこれの名において打出された人事制度論とそれとの関係がこれまた明瞭を欠いていたことがその原因の一つであるように思われる。最初の問題提起をしたハックスは「経営における人間関係ないし人間問題」を研究する学問というほどの意味で社会的経営論を持出し、そして実際問題として経営経済学者が中心となって研究し、経営経済学の拡充を考える場合には、die Lehre vom Personalwesen, industrial relations, より狭義には労務管理論を問題にしたのである。そしてこれらと社会的経営論との関係については何も説明していないのである。両者は同じものなのか、社会的経営論の一部として人事制度論があるのか、そのあたりのことが一向にわれわれには分からないのである。われわれだけが分からないのではないらしい。シェーファーも問うている。「ここで序でながら注意しておきたいことは、シュミットは公然と経営社会論と人事制度論とを等置しようとしているが、これはいかにも誤解を招きやすい。ただし、人事経済の経済問題(たとえば賃金問題)はまぎれもなく経営経済学そのものの領域にぞくするのである。」³⁾(傍点は副田)したがってシェーファーは人事制度論(労務管理論)を問題にしないで、経営の「社会的側面」を問題にするのである。そしてこの経営の社会的側面を取扱うのが、彼においては、社会的経営論であり、それには独自の問題設定、方法(用具、思考様式)があるのであって、経営経済学のそれ

とは本質的に異なるというのである。したがって、彼に言わせると、人事制度にしても、技術的、経済的、社会的側面があって、それぞれの学問の研究対象となりうると言いたいところであろう。彼が共同決定もまた経営経済学の研究対象たりうると言ったのもその意味であろう。

(しかし、すでにみたごとく、彼が共同決定の経営経済学を費用論に解消していることはなんといっても合点が行かない。)

すでに指摘したごとく、シェーファーの三つのサーチライト説では人事制度論は現われていないが、シュミットはこれに対して人事経済論を1枚加えて彼の4次元考察法を打出した。さきに示したごとくその内容からみてこの人事経済論は完全に一つの労務管理論である。そしてこのための資料を提供するものとして社会的経営論が補助学科として位置づけられていることはすでに何べんも述べたとおりである。シュミットにおいては、この点で、社会的経営論と人事制度論の関係は一応はつきりしている。

レーマンは、論者たちのなかにあって、社会的経営論の立場なり性格なりを一応明示した唯一の人である。すでに見たごとくそれは要するに、経営の経済学が生産にたずさわる人々を手段視する立場に立つのに対して、社会的経営論はその人たちを目的視する立場に立つとするのである。彼が、経営経済学が社会的経営論を吸収しえないとする理由もここに在るのである。だとすれば特殊部門たる工業経営学ではそれがどうして可能なのか? という疑問がわいてくる。

4) む す び

ふたたびわれわれの問題意識に立ち返ってそれとの関連で「経営における人間」をめぐる

論争をごく簡単にしめくりたい。

ハックスが最初の問題提起において提唱したものは、直接且つ実質的には人事制度論であった。われわれの問題意識からすれば、それは、ハックスが社会的経営管理論 (soziale Betriebsführung) と等置しているところからみても分かるように、労務管理論であった。少なくとも一つの労務管理論であつた。ところで、ドイツの経営経済学においては、在来(戦前)労務論といえば文字どおり「労働の論」で、内容的にはすでにみたごとく、労働形成論と労働報酬論すなわち賃金論とであって、従業員としての労働者または「経営における人間」を取扱うものではなかった。すくなくとも労務管理論 (personnel administration, industrial relations in business) ではなかった。つまり、経営労務(広義)にかんしては在来の労務論(狭義)にたいして新しく労務管理論が経営経済学の枠組の中で提唱されようとしたのである。

しかし、在来の労務論と労務管理論とは互にその性格、内容を異にするものであって、容易には結合しえない性質のものである。一般にドイツ経営経済学にとっては労務管理論の座わるべき座席はなかったのである。そこへ直接に従業員労働者——経営における人間——を対象とする管理論の組入れが提唱されたのである。反対者たちは、新提案を人事制度ないし労務管理としてではなく、社会的経営論として取上げることによって経営経済学と社会的経営論または経営社会論との異質性を主張して新提案を拒絶しようとしたのであるが、われわれとしては経営労務論と労務管理論の対照問題としてとらえることができるし、またとらえようとしているのである。

本稿前回において考察したところの各経営学者——グーテンベルクを除き——の労務論には多かれ少かれ何らかの形で「経営における人間」問題が論じられているが、それは実は、戦後すなわち今回われわれが取上げた「経営における人間」をめぐるはげしい論争を経験したあと、著者たちによって書かれたものである。前回も指摘したように、シェーファーすら「経営における人間」問題や社会的経営論につよく文句をつけながらも、彼自身の経営経済学入門書「企業論」においては経営の社会的側面に多分に関説しているのである。

社会的経営論なるものが何であり、それと人事制度論(労務管理論)との関係がいかなるものであるかは別としても、今日の企業経営についてそこにおける人間問題や労使関係を抜きにして物事を論ずることは不可能である。とくに企業経営の実際にたずさわる経営者にとっては肝心の事柄であり、したがって実践指向的な経営経済学者、いわゆる技術論派と呼ばれる人々にとっては、それがたとえ経営経済学体系の純粋性をいささかそこなうようなことがあっても、その問題の重要性を重くみて何とかしてこれを経営経済学の枠組みのなかに組入れようとするであろう。一般に技術論派・規範論派の人々は企業における人間問題の取扱い、または社会的経営論に積極的であり、これに対し理論派と称せられる人々は、経営経済学という専門学科の純粋性を守ろうとしてそれに反対である。

本論争のなかに割って入るわけではないが、シュミットが社会的経営論をもって経営経済の一補助学科として位置づけ、彼の打出す人事経済もまた経済性の法則や最小限の原則の下に立つものであると言うとき、彼とシェーファーとのあいだには差した巨りはないように思われ

る。要は、社会的経営論なるものの性格、内容を明確にし、それと人事経済論または人事制度論との関係を明らかにすることである。それをしないかぎり、論議はいたずらに空転するだけである。

なお、ハックスやその同調者シュミットによって提唱された人事制度論ないし人事経済論について言えば、ハックスはこれを打出すだけで、経営経済学体系におけるその位置づけには触れなかった。ただ在来の経営経済学の部門別区分方式にかわって経営機能別区分方式をとるべきだとして人事制度論を導きだしたのである。そしてこれと並ぶ他の機能別分野はこれを全然示していない。これに対してシュミットは、おそらくこの機能別区分方式にしたがったつもりであろうか、見たごとく財務、財貨、販売と並んで人事をあげている。より正確に言えば、シェーファーの財務、生産、販売の三区分に対して、その中の生産を二分して財貨と人事にしたのである。これから見るとシュミットの人事経済論は生産論に位置づけられるように見えるが、彼の考えでは経営内の人間は何も生産現場だけに限られてはいないので経営活動全般にわたるもののようにも思われる。とすると、彼の四区分は、機能別というよりはむしろ経営要素別、すなわち資金、資材、製品、人の区分に照応するもののようにも見受けられる。

ハックスは彼の人事制度論はたんなる人事管理論(Personalverwaltung)と解すべきではなく、もっと広く社会的経営管理論(soziale Betriebsführung)と解すべきであると述べたが、本論文前回にみたごとく、メレロヴィツは彼の労務論を生産要素論の中に位置づけると同時に、他方経営の補完機能としての管理(論)の中で Personalverwaltung を取上げている

(本誌 35 卷 1, 2 号。13—14 頁)。すなわちメロヴィツは労務論と労務管理論の二本立を取った形になっているが、ハックスが Personalverwaltung というときメロヴィツ的取扱いを念頭において、これから彼の soziale Betriebsführung を区別しているのであろう。なお参考までに記するならば、コルビンガーは、Personalverwaltung と Personalführung の二つをもって soziale Betriebsführung の下位概念とするのも一つの見方であるとしている¹⁾。

注

1) a. a. O., S. 390.

- 2) ハックスの論文の表題中の「経営における人間関係」がいわゆる経営内人間関係でないこと、そしてそれが労使関係を中心とする経営内の諸関係であることは彼の次の文言によっても明かである。「労働立法は同時に “human relations in industry” 簡略には “industrial relations” という表現をもたらしたが、これはその後更らに実際界によってもまた、経営における労働関係および人間関係の調整にかかわる一切の問題に対する総括的呼称として受取られている。」(a. a. O., S. 391.
- 3) E. Schäfer, a. a. O., S. 110.
- 4) Yosef Kolbinger, *Das betriebliche Personalwesen I. Grundlagen*, 1961, S. 8.