

日本経営学史断想：準拠枠取替え（独→米）過程の一齣

川端，久夫

<https://doi.org/10.15017/4492958>

出版情報：経済学研究. 58 (2), pp.1-14, 1992-11-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：



経 済 学 研 究

第58巻 第2号

June 1992

Vol. 58 No. 2

日本経営学史断想

—— 準拠枠取替え（独→米）過程の一齣 ——

川 端 久 夫

目 次

は じ め に

1. 古川栄一『アメリカ経営学』1948
2. 古川・大木・佐々木の間の討論 1949～50

お わ り に

は じ め に

戦前期の日本経営学は、一言でいえば“骨をドイツから取り、肉をアメリカに求め”た輸入学問であり、戦後は骨も肉もアメリカに依存した状態を長期持続し、その自立的成長の兆候がやや顕著になったのは、近々10余年のことに属する。—— ということは、経営学で飯を食う人種にとって、常識以前の“刷り込み”ともいふべき認識である。したがって長短・精粗さまざまに日本経営学の歴史が記述・論議されるばかりにも、その出発ないし成立の指標を、1926年の日本経営学会の設立（ないしその前後の著作刊行）に求めるのが通例となっている。山本安

次郎『日本経営学五十年——回顧と展望——』のように、「学会史」を核として「学部（科）史」「学説史」という三層構造の経営学史を構想するばあいには、上記の画期設定は確固不動のものとなる¹⁾。『日本経営学史——人と学説——』の編著者古林喜楽は、学説の生成基盤の究明を重視する“批判的経営学”の泰斗であるが、「経営学は、日本においては昭和の学問」と信じて疑わず、“刷り込み”の好事例を提供している²⁾。

「平成」になって、殆ど同時に刊行された2つの著作³⁾、裴富吉『経営学発達史』・片岡信之『日

1) 山本安次郎『日本経営学五十年——回顧と展望——』1977。東洋経済新報社。

2) 古林喜楽（編）『日本経営学史——人と学説』1971。日本評論社。pp. 173～4。「……昭和元年に日本経営学会が生れた。同じ年に日本ではじめて経営経済学なる名のつく著書が現れた。故増地庸治郎氏の『経営経済学序論』である。しかし、昭和元年に経営学会ができたのなら、そのまえに研究も相当なされていたのではなかろうかと思うものもある。（が）……要するに大正の時代には学といひ得るほどの著書はなかったのである……。」

3) 裴富吉：1990，学文社，片岡信之：1990，文真堂

本経営学史序説』は、期せずして、この点に異を唱え、ほぼ共通の視角から従来の学史研究に対する方法的批判を加えている。「前者は日本経営学の誕生からほぼ今日に至るまでの学説の性格を、後者は明治初期の商業諸学から明治後期の経営学への胎動に至る学説生成の過程を明らかにしたもの」で、それぞれの主題についての説明はそれ自体十分に注目に価いする達成を示しており、「いよいよ日本経営学史研究もその内容の充実化へと一歩前進したように思われる」⁴⁾と評されているのであるが、本稿は両著作の主題そのものを扱うわけではない。上記の方法的批判、そのなかでも、両著作が日本経営学の出発点を、日本における科学的管理法の導入と関連するところの、大正期工場管理の理論と実践に求めていることに、1) 賛同の意を表すると共に、2) 両著作が重視しておらず、したがって当然マイナーではあるが筆者なりの賛同の理由を述べ、3) それを枕として、日本経営学史の一齣——筆者にとって今や貴重なものにおもわれる——を追想すること、これが両著作に触発された本稿の内容といえは内容である。

1. 古川栄一『アメリカ経営学』1948

「ドイツを中心として経営学の歴史を探るものは、19世紀の末から20世紀の初頭にかけての時期を一つのエポックとみるのが常である。ザイフェルトは、1898年から1911年までを第3期とし、新しい商事経営学の勃興の時期となしている。この期間はドイツの各地に商科大学が創設された時期に当たっており、……これに伴って、シュマーレンバッハ、ヘラウアー、ニクリ

ッシュ、シェアーなどの優れた経営学者を輩出している。時恰かも1973年の世界的不況のうちにすでに独占組織の発生をみており、それに先立つ1871年はイギリスの労働者が画期的な労働組合法を獲得した年である。このような状況のもとにおいて、すでに複雑化大化した企業の内部生活に改めて分析の眼を向け、そこに新しい商人の道が探し求められねばならなかったのは当然のことである。カルテルが“Kinder der Not”といわれたように、新しい経営学もまたまさしく“窮迫の子”であったのである。そしてかかる新しい商人の学、経営学への途をひらいたものは、アメリカではF・W・テイラーの“出来高払賃金制度”(1895)ドイツではE・シュアーレンバッハの主宰する1906年創刊の“商学研究雑誌”における諸研究であったといつてよいであろう。」¹⁾

この文章は筆者の頭に刷り込まれた“経営学の成立”であって、いまでも信じて疑わない。日本経営学が、骨をドイツから輸入して成ったのだとすれば、その成立指標もまたドイツ式でなければならぬ。その意味で、日本経営学会の設立とひきつづく数年間における諸大家の著作刊行をもって指標とするのは——戦時下の多少とも日本独自の経営理論の展開、戦後の復習・予習期、を経たおよそ1955年前後までの時期でみるかぎり——ひとまず妥当であろう。したがってまた、骨肉ともにアメリカに依存して久しい現時点で顧みるならば、大正期工場管理の理論と実践に指標を見出すのが必然ということになる。

戦前・戦中に消化・摂取されたアメリカ経営

4) 吉田和夫：『日本の経営学』同文館1992, p. 223

1) 馬場克三著作集第1巻『個別資本と経営技術』（第1章「経営学方法序論」初出1952）pp. 5～6

学（広義のもの、つまりドイツ及びその流れをくむ日本の経営学で取り扱われているような問題領域に対応する諸研究の総称）は、一定の観点の下に体系化されていない個別的研究の集合であり、ドイツ的な骨組の中に“もっぱら資料としてののみ”とり入れるべきもの、と考えられていた。戦後、この状況が許されなくなってアメリカ経営学の本格的導入を展望して書かれた古川栄一『アメリカ経営学』²⁾においても、その「仕組みというか筋書きはまさにドイツ式の考え方によるもの」であった³⁾。

そこでは、むしろ、“狭義のアメリカ経営学”つまり固有の中心概念をもって体系的な研究を展開している部分〔＝経営管理〕の存在、そしてそれがテイラーの科学的管理法を出発点かつ思想的基盤としていることは認知されていた。その意味で古川によれば「アメリカ経営学はそれに固有の問題に即して、これを経営“管理学”として本質づけることができる」のであるが、それだけでは特質を十分に説明しつくしたとはいえない。その現実的基盤——科学的管理の適用を実際に要求した大規模経営の発展と、その管理実践者たる“経営者”の養成の必要——を考慮しなければならず、この管理実践の主体的観点からは……“経営者”経営学として特質づけられ……この2つの特質は相互に不可分の関係にある。」したがって「一言にすれば、アメリカ経営学はこれを“経営者管理学”として特質づけることができるであろう。」というのである⁴⁾。

以上は生成過程に顕著な特徴であって、発展

過程では様相が変転する。なぜなら「問題としての経営“管理学”と、方法としての“経営者”経営学」は不可分でありながら、その統一論理は容易ではなく、「究極においては論理的に相反発する性質さえ包蔵している」からである⁵⁾。

① “経営者”経営学は、経営者の主導的役割、その創造的思考にもとづく独自の職能から出発する。ところが経営管理そのものは科学的原理に立脚すればするほど、機構化、数量化され、“自主化過程”をたどり、実質的に経営者の手をはなれていく。“経営管理の自動的機構としての統一の行動体の立場”よりする研究への移行が求められる。⁶⁾

② 経営者経営学が経営者職能の分化の視点から、経営構成員の相互関係を把握するという形式的な方法には限界がある。「むしろ出資者、経営者、労務者の間に存在する相互間の対立・抗争の現実関係を直視し、これを考慮した実質的理論が展開されるのでなければ」経営学に強い実践力を与えることはできない。⁷⁾

③ “経営者”経営学では、経営活動の社会的関係の把握が不徹底である。社会的存在としての企業という立場から、経営活動の社会性ないし公共性が、経営者職能の主観的遂行を通じて間接的にでなく直接かつ客観的に関わるべきである。⁸⁾

このような要因に駆動されて「ゴーイング・コンサーンとしての経営活動の全体的立場と、その社会的観点とを貫こうとする」⁹⁾ところの“制度経営学”が展開することになる。古川によれば、それはJ. コモンズの制度学派経済学を理論的背景として、A. ウィスラー『経営管理論』に端緒をもち、また、J. バーナムの『経営者革命』など諸多の“経営者論”を包括したものと

2) 古川栄一『アメリカ経営学』（初版1948経林書房）増訂版'59. pp. 3~4

3) 座談会：古川栄一先生を囲んで：青山経営論集第8巻第1・2合併号。1973, p. 127

4) 古川, 前掲, p. 32

5) 全 p. 37

6) 全 pp. 112~4

7) 全 p. 116

8) 全, p. 117

9) 全, p. 118

して理解されるものであり、1930～40年代のアメリカ経営学の新展開の方向を示している。

経営者的方法から制度的アプローチへの展開は、アメリカ経営学が「実体的には『経営管理学』、(経営者の行動のための実践科学)である、という根本性格を変えるものではない。ただ経営管理の実践主体を経営者(という人格)よりはむしろ『経営全体としての集团的行動』のなかに見出し、『経営者意識よりも経営全体的意識が表面化してくる』事実注目するのである。ある意味で「それは理論科学としてのドイツ経営学への、アメリカ経営学の接近を意味するであろう」し、「内容的には管理論より組織論への移行」である。しかし、それは「職能論を中心課題とする『組織論的経営学』への道であり、ドイツ経営学の伝統である費用論を中心課題とする『価値論的経営学』への展開を意味するものではないと考えられる」¹⁰⁾……。最後に古川は、アメリカ経営学が、このような「制度経営学」の道貫徹することによって経営職能論的な理論科学化への方向をたどる」展望とならべて、もう1つの展望——「伝統的な『経営者経営学』の新しい方向への展開……新しく生産管理者的視点から、支配者としての経営者的方法を復位させること」——を提示し、どちらにすすむか、の断定は保留して稿を閉じている。¹¹⁾

ドイツ式の道具でアメリカ経営学を料理する、という古川の行論はところどころ難渋しながらも、独特の迫力を与えており、いま読んで不思議な味わいがある。

工場現場で生まれた能率(→利益)追求の技術が経営活動の全領域に及ぶ知識体系となり、

「管理の科学」としての経営学になったという常識を、そのまま受け入れて何の不都合があるか——しかし古川は、実体はそうであっても、それは大規模経営の管理実践者たる専門経営者の学問として要求されたのだ、という口上を唱え、「経営者的方法」というソースをふりかけねば気がすまなかった。1881年ペンシルヴァニア大学に始まり、1907年ハーヴァード大学に至るビジネス・スクールの設立とその教科編成が経営学生成の現実的基盤であり、テイラーの科学的管理法の精神をその思想的基盤として発展した、という捉え方は、いかにも不自然であり、ドイツ経営学の成立起因を機械的に適用した、という以外には納得性を見出しえない。この逆立ちした認識から、経営者的方法→「経営者」経営学という虚像が浮び上ったのである。

大恐慌とそれにつづく不況と戦争の時代は、管理学としてのアメリカ経営学にも大きな衝撃を及ぼした。個々の企業の不行跡にとどまらず、企業制度全体に対する批判、労資関係の破綻と激発、ニューディール諸施策による規制など、すべて企業の(経営者を含む全成員の)行動に対する制度的圧力となって、管理の方針・技法・理念を大きく変容させるとともに、その客観性、科学性を大いに増進させもした。管理の全体機構化、自動化に焦点をおくウィスラーの「制度的アプローチ」とJ.バーナムに連なる経営者革命論議のなかの「制度」概念とは、制度という言葉は共通でも実質は大いに異なる。ウィスラーのいう制度化は、管理(という機能)の管理者(という人格)からの解放、機構化・組織化、ということであって、管理の実態・理論双方の高度な発展を意味する。制度学派経済学を背景とする、企業の公共性や経営者支配などの議論は、企業経営に対する外部からの拘束としての、

10) 古川、前掲、pp.184～5

11) 全、pp.190

制度（という言葉本来の意義における）にかかわる。両者は経営管理の内的発展と外的制約という対極的関連にある。外的制約としての制度は、経営者の方法のような虚像ではなく強固な実体をもって管理を拘束しはするが、管理そのものでなく外被であることには変わりない。その意味において、“制度経営学”もまた管理の科学（としてのアメリカ経営学）に対する、重視すべきではあるが本質的とはいえない難しい形容詞であった——ここにもまた、伝統的に国民経済における企業の機能ないし職分を重視するドイツ経営学的思考の投影を見出すことができる。

最後に古川が将来展望として“制度経営学”の道を貫徹する方向を確定的なものと断定せず、「生産管理者的観点から、支配者としての経営者の方法を復位させる」可能性をも示唆した（し得た）ことは、それが直接にはバーナムの経営者革命論に対する独特の理解（おそらくは誤解）から抽出された一抹の示唆に由るものであれ、（むしろ、だからこそ一層）意味深長である。——あのバーナムが、ドイツの視角偏向からアメリカ経営学を結果的に解き放つ発条となった。古川の敬服すべき塗りこめの努力に抗して、アメリカ経営学の実践科学としての本質が、最後に顕現した、というべきか。

古川はいう。「もちろんバーナムは経営学者ではないし、経営学革命論は必ずしもアメリカ経営学の新しい動向を示すものとは考えられないであろう。しかし経営者の学問として発達したアメリカ経営学にとって、この経営者革命論に示された経営者的思考は、けっして無視されてはならない。いな、むしろバーナムによって提示されている経営者の支配的性格は、経営者の制度的性格の一つの方向を示しているものとして十分に顧みられねばならない。」¹²⁾では、どの

ように顧みるべきか？ といえ、——バーナムにおいては「経営者の指導的、支配的地位は極度に高められている。しかしこのような支配的経営者の出現は、形式的にはけっして“制度経営学”への方向ではなく、むしろ強力な“経営者経済学”への復帰を示すものと考えられるかも知れない。しかし実質的には、生産方法の機械化にもとづくヴェブレンの制度的思考に立脚した“制度経営学の一つの方向を暗示しているものといえよう。”¹³⁾バーナムが体现している“一つの方向”は、所有・公営企業・生産過程（の技術的指導）をキーワードとする点で、“ウィスラーにおける制度的経営”やおなじく“統制経済の進行を背景として意義づけられる制度的経営”の経営者とは異質の、強力な支配者としての経営者を想定するものであり、実質的には“アメリカ経営学に伝統的な〈経営者経営学〉の新しい方向”への展開である、というのである。¹⁴⁾

古川の行論はかなり混乱しており、バーナムの毒氣に当てられた、というべきであろう。「新しく生産管理者的観点から、支配者としての経営者的方法を復位させる」というが、おなじく生産管理者かつ支配者”としての経営者像でも、バーナムのそれと、“アメリカ経営学に伝統的な”F. テーラーのそれとは天地の差があり、およそ“復位”などという関連に置かれようがない。にもかかわらず、古川が“経営者”という言葉の響きにひかれたかのように、“制度的経営学”以外の途を空想することができた、……ことは、天の配剤といたいほどである。制度的なるものの拘束がきびしくなった、さらにきび

12) 古川、前掲、pp. 185～6

13) 全、pp. 186

14) 全、pp. 190

しくなりそうだ、にもかかわらず、経営者が精一杯の主体性をもって、その能力や権力を発揮するところに、アメリカの企業経営の本領、アメリカ経営学の基盤があるのではないか——何か、そのような感じがして、古川はもう一つの道を残したのかも知れない。現実のアメリカ経営学の内実は、古川の展望の以前も以後も、一貫して経営者（現場——中間——最高）のための実践科学、経営者の活動に即した“技術論”であり、いわゆる“制度的”思考や理論は、政治経済体制の変貌に応じて厚くなったり薄くなったりする外装部分にすぎないのである¹⁵⁾。

ところで、古川が展望したアメリカ経営学の“2つの道”は、当時の古川自身の立場からは必ずしも好ましい道ではなかった。アメリカ経営学がすすむべき道、いいかえれば、古川自身がアメリカ経営学を主要な根拠かつ素材として構築しようとする“在るべき”経営学は、依然として（あるいは当然にも）“アメリカ経営学のドイツ的改良”とでもいうべきものであった。——“経営管理学”としてのアメリカ経営学は“経営経済学”にまで高められねばならない。むしろ、「それは決して従来のドイツ経営学に、そのまま変化することではない……経営者的管理思考が、費用的思考にまで展開されることである。立場をかえていえば、それは従来のドイツ経営学の中に、アメリカ経営学における管理的思考を正しく吸収するということでもあ

る。』¹⁶⁾

では、この“管理的思考と費用的思考との総合統一化”は具体的にはどのようにして可能か？——「統一的経営体の中核的存在としての経営者→管理機能→諸経営機能（経営組織）→費用問題（生産物）→価格（利潤）（社会的評価）なる一連の関連」を追求することによって、である。「換言すれば、経営者の管理的思考は、アメリカ経営学におけるように、経営者の専門経営者としての職業倫理的なものから、それが当然に全体経済との調和を招来するというように規範的なものとしてではなしに、それが真に経営としての生産経済的任務を全体経済において果たすための経済的指標として、そこに経営生産物の社会的評価の基礎となる費用の合理的形成、したがってまた費用の低下ということが考えられねばならないとするのである。……経営経済学は、社会経済を構成している生産経済の単位組織体としての経営を、何よりも実体概念として理解し、その活動過程を経済的に把握するものと考えている。したがってそれは個別資本の営利的観点からではなく、生産経済の継続的遂行としての具体的場において、その中心的機能担当者たる経営者から、その研究を出発せしめる。かくしてわれわれは“経営経済学”を実践的性格のものとして理解しようとしている。この点では、アメリカ経営学の方法を採用する。」という¹⁷⁾。

かくして古川の“経営経済学”の構想的体系が示される——「(1)経営者論(2)経営組織論（または経営構造論）(3)経営機能論(4)経営財産論——生産手段、生産対象、および生産物(5)経営価

15) 古川は“経営者”とともに“制度”という言葉にも酔わされたようで、その多義性を過不足なく識別しえていない。もともとアメリカ経営学におけるinstitutionの乱用が、その適切な識別を至難にしておき、後年「経営学における制度的思考」を掲げてデビューした占部都美も、識別力十分とはいえない。ついでにいえば、“経営上部構造論”を掲げた一部の“批判経営学”者たちはinstitutionとsystemを一緒くたにした“経営制度”という日本語に酔い、ひとしきり乱脈な議論を展開した。

16) 古川、前掲 pp. 243

17) 全、pp. 257～8

値論——経営費用、価格（収益）および利潤(6) 経営計理論(7)経営形態論（資本——企業形態論）¹⁸⁾

古川によれば、この体系構想にもっとも近いのはメレロヴィッチ「一般経営経済学」第3版1940であるが、それは「ドイツ経営経済学へのアメリカ経営管理学の補充」であり、「われわれのアメリカ経営学に対するドイツ経営経済学の消化としての“経営経済学”拡充の構想とは、丁度逆の行き方をとっているもの」というのである¹⁹⁾。

基本的に軸足をアメリカ側に移しての米独統合の構想が、アメリカ経営学のその後の発展と成果を、吸収する枠組としてどれほど有効に機能したか、——いま顧みれば束の間ともいえる数年間の参考指針にすぎず、実践的意義は些少なものであったのであるが、日本経営学がアメリカ経営学を受容するに当たって示したそれなりの主体性という点では決して些少ではなかった。この点は、次節で扱う討論を誘発したことからも、明らかであろう。

2. 古川・大木・佐々木の間の討論

古川の体系構想は、当初直接には大木秀男による『アメリカ経営学』初版への書評ならびに「経営経済学の確認」¹⁾における批判に対する反論²⁾の中で明らかにされたものである。マルクス経済学に拠る“批判的経営学”者と非“批判的”経営学者との間の学問的討論、とりわけ、前者による批判（超超的であれ内在的であれ）に対して後者が反論するのは、日本経営学史の

開闢以来、今日まで稀なことであり、両者の議論は、日本経営学の戦後転形期を彩った貴重な挿話といわねばならない。

「……従来の“経営経済学”は全然省みられなくともよいというのであろうか？……従来の“経営経済学”と“アメリカ経営学”とはどのような学問的体系においてその関連を考えられているのであろうか？」³⁾——このように問いかけた大木は、当時、戦時中に心血を注いで構築した『経営技術学』（を中軸とした経営学の構想）を実質的に清算し、日本経済（と経営）の再生・転形期にふさわしい経営経済学を構築すべく苦闘していた。それは、戦前の中西寅雄のそのように抽象的・硬直的ではなく、しかも資本主義経済の変質（→転形）期に適合的な原理・原則を提供しつつも一貫性を失わない“批判的経営学”たるべきものであった。より具体的には、本質論かつ動態的構造分析としての（社会）経済学と相互予定的関係に立つところの、実態論かつ静態的機能分析としての“経営経済学”を構想したのである。企業それ自体は“自己法則性”をもたず「社会経済的法則に律せられ、それにしたがうことによってのみ自由なる企業政策を樹立するに当たっての政策原理をもつにすぎない」⁴⁾という体制認識と、“構成的部分として性格を有する作用”と定義された“機能”の概念とが結びついて“機能分析論”としての経営経済学がイメージされているのである

1) 大木秀男「アメリカ経営学研究書展望」経営評論第3巻7号、1948、全、「経営経済学の確認」(1)、(2)、経営評論第3巻、第4号、第5号、1948。この論文はのちに『経営経済学の展開』1949、東洋書館、第1～第3章として収録された。

2) 古川栄一「経営管理学と経営経済学」(1)、(2)、経営評論第4巻7号、9号、1949、のち『アメリカ経営学』増補版（1949）に収録。

3) 大木、前掲、「展望」p.34

4) 大木、前掲『展開』p.54

18) 古川、前掲、pp.260

19) 全、pp.260～1

が、この“機能” function という概念ないしコトバと、古川のアメリカ経営学における経営者職能 function 論の優越的比重（という事態を大木が認識したこと）とが共鳴して、古川に対する問題提起の起因となった。

「企業機能の意味するところは、企業が社会経済の構成部分としての性格においてはたず作用である」⁵⁾が、その具体的な内容は、たとえば、「たとえば工業企業にあっては、それは生産機能を中核として……それが商品市場、労働市場、および貨幣または資本市場と関連するかぎりにおいて、購買機能、販売機能、財務機能、計算機能等々をもつ……これらの諸機能は企業を企業たらしめるところの、主要なる、いわば基本的機能である。」ところで「企業機能は、このような“第1次的機能”とともに、企業におけるこれらの諸機能の構成に関する機能、確保の機能、発起決定の機能、指揮監督の機能を有している。そして、これらの機能は、それぞれ組織機能、管理機能、経理機能、監理機能として表現されうる」が、“第1次的機能”に対しては第2次的、付随的な性質をもつものであり、第1次機能の完遂を可能ならしめるための機能である。——「このようにして、第2次的な機能は……それぞれの関係関連に応じて一定の階層関係のもとに、これらの機能を意識に反映する人間主体の意思活動を形成することによって、“職能”と“職分”とを分化せしめる。」⁶⁾

さて、「経営学の機能論的構成において（は）、管理機能の担当者としての経営者機能が“新経営者”の機能として経営学の中心的課題とせられ」ているが、それは、「企業の第2次的機能に企業機能の重点をおいている」こと、それが第1次機能の完遂のための付随的機能であり、経営経済学としては、基本的機能と付随的機能との相互関連に注目すべきであるのに、それを忘れていることを意味する。⁷⁾ 株式会社における所有と機能の分離等々の事態の進展が、機能担当者としての経営者の意義を増大せしめていることは事実であるが、本質と現象とを混同してはならない。「そのような問題がよってもって生ぜしめられる基礎を、ただ単に機能論的な説明の領域にのみ求めんとすることは問題を本当に解決する所以ではないであろう。」⁸⁾——こうして古川に批判の矢が向けられる。

a.「経済学の分料としての機能論的経営経済学を構想するかぎりにおいては、社会経済の構造的契機として企業機能が問題となるのであるが故に、企業における第2次的機能の問題の究明は、第1次的機能との関係関連を無視しては不可能なのではあるまいか。」⁹⁾

b.「構造分析論としての経済学において契機的な意味をもち、……不可欠な地位を与えらるべき機能分析論としての経営経済学は、いかにそれが機能論として、企業における実態的な問題に関連するとはいえ、ただ単に、その内容を職能論的なものとしてのみ考えてよいの

5) 全, p. 71

6) このような、大木の第1次・第2次機能の構成は、主としてナチズム期のドイツ経営組織論, Thoms. '34, Nordsieck '34, Schramm. '36 など、とくに Thoms の分類と性格づけに依拠しており、アメリカ式の経営職能分類とは共通の点もあるが、かなりの相違を含んでいる。大木秀男『経営技術学』1947, 東洋書館, pp. 71~3. なお、職能と職分の区別について大木は「企業における職能とは、企業における

諸機能を、その意識において反映する人間主体の活動を意味し、職分とは、そのような活動の遂行されるにあたって指定される目標である。」と述べている。(大木, 前掲『展開』pp. 85)

7) 大木, 『展開』p. 86

8) 全, p. 91

9) 全, p. 93

であろうか？」¹⁰⁾

対する古川の基本的な立場と理論構成は既に述べたのでくりかえさない。大木の批判への直接の回答のみ記せば、

a'. 経営管理学が企業の部分的でなく全体的な分析であるためには、第2次機能でなく第1次機能によって規定されねばならないという大木の主張は承認できない。「それは1つには管理機能の性格に対する理解の相違であり、さらに2つには“管理概念”を統一的指導概念として、アメリカ経営学を理解しようとするわれわれの正しい意図が十分に理解されなかったことにもとづくものであろう。」¹¹⁾ 大木のいうように、管理という機能が、部分機能であり、第2次的機能であることは形式的意味では正しい。しかし実質の意味では「経営の諸活動は……管理に始まり、実行過程を経て、さらに管理に終る一連の人間活動である……時間的要素を考慮に入れるならば、むしろ管理機能こそは第1次的機能と考えられねばならないであろう。……統一体としての経営に対する本質的理解においては、管理機能こそはこれらの実行諸機能をバラバラのものとしてでなく、これを真の意味において経営活動たらしめるところの、むしろ基礎的機能である。」¹²⁾ 大木のいう「(第1次機能の) 構成に関する機能、確保の機能、発起決定の機能、指揮監督の機能など」は、たとえ第2次的機能といわれていても、むしろ実行の諸機能の全般をおおうものであり、アメリカ的表現の Administration と Management の両者を包括した全体的管理者機能である。それゆえ「このように経営管理の概念を、技術的観点から経済

的観点にまで拡大し、これによって経営指導の全体性を意味するものと考えれば、この管理を行動的、実践的アメリカ経営学の中心概念として理解することは決して失当ではない。」¹³⁾

1次機能と2次機能との相互関連の上に問題を捉えねばならぬ、という点では、古川は大木と同意見である。しかし、相互関連の捉え方においては対照的である。大木は1次→2次の規定関係をいうが、古川は2次機能の方が1次機能に対する統轄者としての本質的性格を有するものとする。

b'. 古川の“経営経済学”は、大木が確認した“企業学としての経営経済学”ではない。その拠点は大木のごとく社会経済=社会総資本にではなく、企業内部に経営管理の実践主体としての経営者にある。しかし、経営管理の問題を技術的思考によって内部的にのみ解決しうる、解決しよう、とはおもっていない。“経営者”経営学に内在する、そのような傾向を古川は、アメリカ経営学の短所と考えており、それゆえに、経営経済学への展開を志向しているのである。経営内部の“管理論”と対市場の問題としての“交通論”との総合はドイツ経営学がそれまでも問題としてきたことであるが、古川もまた、経営と市場との経済的関連をどのように理解し把握するか、を直接に問い、機能分析的研究とともに、全体経済との関係から統一的経営の総合的把握の方法をとり入れることに、将来の課題を見出している、のである。——問題は、そのような展開ないし総合的把握の“拠点”が、あくまで企業の内側に、経営者にある、ということである。企業は、国民経済的職分を先験的に課されている、あるいは社会総資本の一構成部

10) 大木、『展開』pp. 93～4

11) 古川、前掲書 p. 232

12) 全、p. 236

13) 古川、前掲書、pp. 237～8

分として、その運動法則に拘束されている、というような他律的な存在ではない。主体的な存在としての企業とそれを管理する経営者が、費用・価格・市場の問題に直面して調和的解決をはかっていく過程に、経営管理学から経営経済学への展開の基盤を見出す、のである。

この論争(?)が、当時の学界人士の間でどのように判定ないし話題にされたか、筆者は知らない。いま成心なく判定すれば、2点とも、古川に分がある。

a” 大木が、管理の“第2次的”機能性を言い立てたことは、批判というよりも、アメリカ管理論の学習不十分から来るナイーヴな質問といった方が当たっている。管理機能の実質的第1次性は、大木が実質的に依拠したW・トムスの“組織——管理——経理——監理”¹⁴⁾の理論においても実質的に認知されていた筈である。マルクス経済学の徒にありがちな“生産至上主義”の発露としても、ナイーヴすぎる感じである。

b” 社会総資本ないし社会経済の機構のなかに、その拘束に服するものとして企業とその経営者(の行動)を位置づけよ、という主張は、まさに根本的な論点であって、論旨明晰に展開されたならば、古川のアイマイな立場をくつがえすこともできたであろう。——しかし、当時大木が“確認”しつつあった経営経済学は、その実質において「構造分析論としての経済学において契機的なる意味をもち」うるような機能分析論ではなかった。社会経済のなかで企業が果たす機能、企業行動の社会経済的影響ないし効果、といった問題には殆ど言及せず(むしろ、

言及する余裕をもたず)、企業家ないし経営指導者の権威ないし主体性の下に編成された秩序としての経営“構造”を暗黙の前提とするところの、企業内部的な“機能”分析論、その構築のための概念・用語の品揃え、に大木は専念したのであり、その作業は、ほぼ全面的にThoms W: Betriebsverwaltung. 1934. に依拠するものであった。¹⁵⁾

実体は企業内部的機能分析であるものを社会経済的機能分析だと自負する——この信じ難い錯覚に導かれて、事もあろうにアメリカ産のよりスマートな企業内部的機能分析を説く古川に挑戦する、という奇妙な役割を大木は演じたのである。的外れも甚だしい“批判”を古川は難く片づけることができた。

「……経済学との関係原理をたずねて“企業の機能論的把握”をしようとする教授のいわゆる“経営経済学”が、これまでの未開拓の領域としての“交通論”(Verkehrslehre)の経営経済学的解明に対して、ほとんど内容的なる展開を示さずに、むしろそれが従来の“管理論”または“内部経営論”Betriebslehreの範囲にとどまっており、しかもそれを“経営組織論”として取扱われていることに対して、われわれはむしろ積極的にその論理的矛盾を指摘しなければならぬ。……われわれは教授の経営学方法論からは、もっと異なる内容の展開をむしろ期待していたからである。」¹⁶⁾——要するにナチズム期経営管理論にマルクス経済学的修辭をまぶした大木の“経営経済学”に比して、古川の“アメ

14) “Organisierung — Verwaltung — Leitung — Führung” 大木、『展開』pp. 233

15) 大木の陥った錯覚と誤謬について、詳しくは三戸公『個別資本論序説』初版1959、森山書店、pp. 156～67ならびに、川端久夫「経営技術学の夭折——大木秀男の戦後経営学説——」本誌、第55巻第3号、1989、とくにpp. 15～7

16) 古川、前掲書 pp. 234～5

リカ経営管理論を経営経済学に高める”構想には数日の長があった。

無残な結末に、エピソードがつけ加わる——大木の古川論評と「経営経済学の確認」は『経営評論』1948年4・5・7月号に、古川の反論は同誌の1949年7・9月号に掲載されたが、その後半（9月号掲載分）を大木は眼にすることができなかった。大木自身が全年8月14日、逝去したからである。享年40歳。

翌1950年の『経営評論』2・3月号に、大木の師・佐々木吉郎は“故大木教授に代わりて古川教授の示教に謝す”と副題して『独逸経営経済学の管理学的性格』を寄稿した。愛弟子の夭折を哀しむ佐々木の心情が読む者を感動させるのであるが、佐々木自身の要約によれば、その論旨の主要な点は

- 「1）ドイツ経営経済学も一つの管理学である。管理学のみではないかも知れないが、管理学をその内容としておる、それは計算的把握によっておる。
- 2）だが工業経営学の分野をみると、今日のアメリカ経営学の先駆をなすようなものが既に存在しておる。
- 3）けれどもそれは組織体の機能理論を内容とするものになって来た。よしんば主体性の論理にしたがった経営経済学が成立することになるとしても、機能理論そのものはすたれないであろう、ということにあった。」¹⁶⁾

以下、若干敷衍すれば、——第1に、アメリカ経営学だけでなく、ドイツ経営経済学も、その主要な部分は管理学であり、あるいは管理学を少なくとも部分内容としている。むしろアメ

リカの管理学とドイツの管理学は性格にちがいはある。ドイツのそれは、会計学によって裏付けられ、費用理論をもって充たされているのが特徴であるが、それでも、次第に組織論や管理論がみられるようになり、メレロヴィッチ、フィッシャー、トムスなどナチズム期にはその傾向が一層強まり、アメリカ管理学との類似の色合いを濃くしている。

第2に、アメリカ経営学は工業経営を基盤として成立したが、ドイツを含むヨーロッパでは経営経済学とは別途に工業経営学が生成・発展した。「だから見方によれば、アメリカ経営学はむしろヨーロッパの工業経営学と比較されねばならない。」¹⁷⁾——佐々木はさらに一步をすすめて、この工業経営学の流れを、経営経済学に包摂されたものとして扱えようとする。即ち、商業学、私経済学と並んで、エミングハウスなどに代表される工業経営学をもドイツ経営経済学の“三つの源泉”の一つに数えようというのである¹⁸⁾。“三つの源泉”を思いついたのは戦争末期のことだそうで、おそらくフィッシャーなどナチズム期における経営経済学の変貌の影響もあるだろうが、独自の着想といってよい。工業経営学の先駆的知識体系は19世紀後半には既に豊富であり、「今世紀になって商業経営学が説かれるとき、それが既に工業をもそのうちに包含しておる……ケルンの講義要目をみても、1912年のニクリッシュの著書の標題を見てもこのことが容易に知られる」¹⁹⁾というのである。

第3の論点は、古川のいうアメリカ経営学の推移——“経営者”学から“制度”学へ——関

17) 佐々木、前掲稿(1) 経営評論 1950年2月、p. 14

18) “三つの源泉”論については佐々木吉郎「独逸経営学前史」(『独逸経営学(上)』1957、東洋経済新報社所収) pp. 55～7

19) 前掲稿(1) p. 14

16) 佐々木、前掲稿(2) 経営評論 1950年3月。p. 15

連する。つとに増地庸治郎がニクリッシュについて指摘したように²⁰⁾、『一般商事経営学』1912が企業者の立場から経営経済を説明したものであるのに対し、のちの『経済的経営学』1921は経営経済をそれ自身として、機能体あるいは組織体として分析究明するものとなった。もちろん、みながみなではなく、また論者によって程度の差はあれ、大勢として次第にドイツ経営経済学は機能理論へと変容した。「責任指導者の立場から客観的な組織体の機能分析に進んで来たように思われる。あるいは実体論から機能論への発展といってもよいのではあるまいか。」²¹⁾—佐々木の言はあまり明晰ではないが、古川のいう〔経営者学→制度学〕と同質の推移がドイツ経営経済学においても進行してきた、ということのようである。同時に古川が一抹の可能性を認めている“経営者”学の復権に否定的な展望を与えていることにもなる。ドイツ経営経済学は「経営者から経営を見るものから経営において経営者をみるもの」に変わったのであるが、再び経営者から経営をみるものにかえって行くのであろうか。……恐らくはもとにかえることはないであろうし、機能理論がすてられることはないであろう。]²²⁾

佐々木がいう“機能理論”には経営職能論という意味と古川のいう制度学（≡ジョーンズやウィスラーの制度的管理論）に類似の意味とが

合体させられているようで、解説困難ではあるが、気持ちはわかるような気がする。「もし The Science of Management の場合におけるように、いきなりマネージメントという機能なり職能なりを問題にするのであれば」Executive Approach, Functional Approach²³⁾のどちらでも選ぶことができる。例えば、ピータースン・プローマン²⁴⁾は前者、ファヨールやシェルドンは後者を用いた。「けれども、より広い視野に立ち……企業なり経営なりにおいてこれを見ることになる」と、「どうしても Functional Approach を経過せねばならないと私には思われる。」

佐々木の言わんとする趣旨は、さし当たり、アメリカ経営学の経営者学→制度学（≡機能理論）という推移が非可逆的のものであって経営者学の復位はありえない、というだけのようにみえる。が、さらに一步延長して考えれば、古川の基本線に対する根本的な批判を含んでいた、といってよい。

当時の古川は、前述のようにアメリカ経営学の現状と展望をそのまま肯定・受容する立場をとってはいなかった。

全体経済との調和の達成をもつばら経営者の専門的技能と職業倫理との発揮に頼る、というアメリカ経営学のイデオロギーに古川は満足せ

20) 増地庸治郎『経営経済学序論』1926, 同文館。p. 78

21) 前掲稿(2)p. 13

22) この点を、佐々木はニクリッシュについてこう敷衍している。「ニクリッシュは第1次大戦後の人間関係の重大化に深く思いをいたして、彼の『組織論』をものしたのであった。……それは彼を更に深い思慮に導いて、『経済的経営学』を更に倫理的規範性の強い『経営経済』たらしめた。然らばこれがためにニクリッシュの理論構成が機能理論でなくなったであろうか。……私にはそうは思えないのである。」(全上, p. 14)

23) Executive と Functional, という2つのアプローチは、佐々木の造語であって、かつて P. White の経営学 (Business Management, 1928) を研究した際に案出・使用されたものである。そのとき佐々木は、White の研究方法を Executive Approach として特徴づけたが、古川は、それを、初期アメリカ経営学の一般的特徴として、拡大使用した。してみれば“経営者”経営学という古川独自(?)のコンセプトの源流は佐々木に発したものの、といってよい。

24) Peterson, E & Plowman, E: Business Organization, and Management 1948. — (『アメリカ経営学』p. 202 による)

ず、「真に経営としての生産経済的任務を全体経済において果たすための経済的指標」²⁵⁾が必要だと考え、管理機能に止まらず、費用——価格——計理——経営形態と連なる研究領域を付加することによって、管理学を経営経済学に高めていくことを構想していた。そのように基本的に「ドイツ式アメリカ経営学」の立場をとるのなら、中途半端な折衷はやめて、もっとドイツ的に筋を通したらどうか。ドイツ経営経済学にも、その気になって探せば、アメリカにさして引けをとらぬほどの管理学的内容があるではないか。——「経営から出発しながら、その経営においてマネージメントその他を見ないで、中途にしてその出発点のよりどころをすてて、いきなりマネージメントを“The Science of Management”の立場に立って説明するとすれば、それは如何にも恣意的なものになってしまうのである。……経営から出発する以上、先ず経営構成の要素や経営における社会関係等々が明らかにされ、機能なり職能なりの分化及び関連が究明されて、マネージメントにいたらねばならないことになるのが必然の論理であろう。」²⁶⁾

佐々木の筋書きはこうである。——論点1)、2)においてドイツ経営経済学に内包されている管理学的内容を強調する。経営経済学の枠外で展開している工業経営学を強引に合体させることで、精一杯アメリカ経営学に近寄せる。しかるのち、「管理学を経営経済学にまで高める」という古川の旗印を逆手にとって、その理論構成手続の恣意性・折衷性を指摘し、あくまでドイツ式枠組による処理を推奨する。——この論法は「肉を切らせて骨を切る」ものであり、古

川の苦心に成る積木細工を、ほぼくつがえした、というに足りよう。ドイツ経営経済学にかんする佐々木の素養はおそらく古川を凌いでおり、その管理学的内容の実体に通じ、その経営経済学体系への包摂の可能性についてかねて思いをめぐらしていた。アメリカ経営学を一途に追及して丸ごと受容するのであれば話は別であるが、なまじドイツ的筋道を立てて把握しようとするかぎり、佐々木の示唆する手続こそ、唯一正当といわねばならない。

佐々木はいう、「以上私は古川教授の大木君に対する示教に対して、代って答えた次第である。それは私のこたえではなくて、古川教授のものを読み、大木君のものを見た後、私に問題として思われたものの一端を、諸々の文献を想起しながら、既に一言したような客観的な態度において書き綴ったものである。しかし出来るだけ体系的に問題を展開してみようとしたのである。」²⁷⁾大木の古川批判を、そのものとして擁護することはおよそ不可能であった。佐々木は、おもいきり広大な問題領域を設定し、古川の基本姿勢を問うことによって、大木の意図を生かしたのである。

お わ り に

〔古川——大木——佐々木〕の討論は、日本経営学が、ドイツからアメリカへその準拠枠を取替える過程、その開始を告げる一齣である。議論のレベルは、当時の諸多の悪条件に制約されたものであったが、姿勢・態度は真剣であった。

アメリカ経営学の実力とその後の発展は、当時の古川や佐々木の認識をはるかに超えるもの

25) 古川、前掲書、p. 257

26) 佐々木、前掲稿(2)、p. 15

27) 佐々木、前掲稿(2)、p. 17

であった。ドイツ的枠組をいかに広く、また弾力的に用いたところで、おさまるものではなかった。とりあえずは手当たり次第に受け入れて学習を重ねる他はなく、一段落したとおもえばまた新たな理論や技法が現われた。—— 10年ののち、1955年前後、『ハブリック・リレーション

ズ』誌上を賑わした多数の経営学者の論説は、そうした一段落（感）のなかでの、ドイツ的枠組への収納努力の第2ラウンド（3度試みられることがなかった、と意味では最終の）であった、といえよう。その経緯は別稿の課題である。

(1992. 5. 3)