



古林喜樂教授

# 日本経営学の特殊性と課題

古林喜樂

日本経営学の特殊性ということを表題に掲げましたが、いわんとする意味は日本における経営学の研究の特殊性ということでございますので、先ほどの藻利教授のお話とそこのところを混同しないようにしていただきたい。

日本におりますと案外気につかないのでございますが、外国へまいりまして外から日本の経営学の研究をみておりますと、日本では非常に広く世界中の経営学の研究が行われているという特色が目につくのであります。アメリカにまいりますと、アメリカの経営学がほとんど主になっておりますし、ドイツに行きますと、ドイツの経営学がほとんど主になっておまして、外国の経営学をとりあげましても付随的、従的である。もっとも今次の大戦後ドイツには、大分アメリカの経営学が流れこんでいるという様相を呈してはおります。

しかしながら、それをよくみてみますと、近代的経営におきまして、コンピューターの導入というものは、これはもう世界的に一般的でございますので、それからもたらされるところの Entscheidung, decision making という問題に関連する研究が非常に重点をなしております。

最近、ドイツの国内で、ドイツの学者が最近のドイツの経営学の代表的な特色のものは、entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, Entscheidung, decision ですね、その見地からなされる経営経済学、あるいは entscheidungssystemorientierte Betriebswirtschaftslehre, decision making system からの経営経済学、あるいは entscheidungserhaltenorientierte Betriebswirtschaftslehre、決定による行動と申しますか、そういう視点からの経営経済学であり、これが最近のドイツの経営学の特徴だという学者もあるわけです。

それに対しまして組織論ということになりますと、ドイツにはニックリッシュ以来、最近のコジオールに至りますまでの古き伝統がございますので、バーナードの近代的組織論もなかなか割り込みにくいと思われまます。日本のようにとうとうと流れ込んでくるという形にはならないで、あくまで受け入れ方がドイツ的になっておるといことが指摘できます。

この点になりますと、日本を振り返ってみれば、ドイツ経営学、アメリカ経営学、イギリス、フランス、非常に多くの経営学の研究を幅広く、鷹揚に受け入れました。そのみならず、ソ連、東欧諸国の社会主義企業経済学にまで、幅広く研究が及ぼされまして、広く世界中の経営学の研究がとりあげられているという状況です。これは欧米にみないユニークな日本の経営学の研究の特色といえると思います。もちろん、世界的に広く諸外国の研究を、気前よく、鷹揚にとり入れると申しましても、それを仔細に検討してみますと、その諸外国の研究の受け入れ方におきまして特に外国の諸研究の批判的研究、批判的摂取におきましては特殊日本的な独特のものがございます。欧米の学者がとらえましたところの経営の問題をさらにその問題の歴史的背景、社会的な背景をさぐり、史的発展の流れの中におきまして問題の実体をつかみ、問題をとらえ直し、さらにその問題の現象の奥を探っていきまして、問題の実体さらには本質までもえぐり出していくというような、これは先程、藻利さ

んもいわれました通りに、日本経営学だけがやるべきことではございません。本来、経営学の理論的研究というのはそういうことをやらなければならないのだ。それをアメリカ、ドイツの学者がやってないだけのことである。で、日本の特色になっているというだけのことである。

たとえば、科学的管理法をとりましても、フォードの経営をとりましても、パーソネルマネジメントのいろいろ研究がなされておりますが、そういう研究は Human Relations の研究、近くはバーナード、サイモンの、われわれ、経営に関しましては、イグゼクティブというのは経営だけではございません。軍隊にも教会にもあるのですが、執行部や労働組合にあるのですけれども、そういう広い意味ではなしに、経営の中に限定しまして、経営者のファンクションというもの、このいずれをとりましても、まことに近代的組織論、バーナードの組織論などは、縦横に、裏から表から、日本における程ひねくりまわして研究している国はございません。科学的管理法の研究にいたりましては、おそらく日本における程の、あらゆる面からつついたところの研究がなされた国はないといってよいのではないかと思います。

科学的管理法が資本主義の発展段階の中で、どのように位置づけられるか、そういう史的発展の中のいわば垂直的な立体的な把握、さらに特殊アメリカ的な諸条件に制約されたところの、はやりの言葉で言えば、水平的 horizontal thinking と申しますか、そういう横の把握で科学的管理法の実体をつかみ、その科学的という意味の科学性につきまして、その非科学性を容赦なく暴露し、それがやがて利潤を追求する資本の運動の中に流されまして科学的管理法が労働組合と激突するに至るところの法則的必然性、賃金その他の労働諸条件の決定にかかわりますところの標準課業 standard task、ノルマですね、standard task、その作成が一見科学的にみえまする時間研究、あるいは motion study、あるいは疲労研究等々が、経営者側の一方的研究にゆだねられ、さらに standard task が労働者に絶対にタッチせしめない経営者側の planning de-

partmentにおいて専断的に決定されるという、その一方的専断的決定が必然的に行き詰まると、それがやがて団体交渉に移らざるをえないその必然性、団体交渉に移ることによりまして労働組合との和解が成立するに至ると、そういう科学的管理法の生成、発展、推移というものを科学的に把握したのは、実はアメリカではなくて、日本の経営学であったのであります。

いずれにいたしましても、問題の歴史性を明らかにしている点、問題の理論的、法則的、本質的な解明を試みている点が特徴的なのであります。

で、ここでも申し上げますけど、そういうことは科学としての経営学は当然なすべきことであって、一人日本経営学だけがやるべきことではないわけでありまして。もう一つ、外国の研究を世界的に広く導入するといいますが、その中で日本における研究の特徴は、経営学の学問的な性格、経営学の科学性というものに対する問いかけ、これが日本には非常に厳しいということでありまして。

科学としての経営学という問題は、アメリカではあまり問題にされない。ドイツにおきましても激しく方法論争が行われた時期とそのほとぼりがさめた時期と起伏がございますけれども、日本におきましては終始きびしい態度が方法論に対してもち続けられている。この伝統は今日もお変っておらないのでありまして、この点戦後に近代的組織論をはじめとするアメリカの経営学がとうとうと入りこんできました時にも、その科学性が一応問題にのぼせられておる点で、本国のアメリカに見られない特色を示しております。またアメリカにおけるさまざまな経営学的思考、ドイツでは古くはニックリツシュ、シュマーレンバッハ、シュミット、シェンブルーク、近くはゲーテンベルクにいたるまでの諸学説につきましても、日本の経営学者によりまして独特の突っこんだ吟味や批判的研究がなされておりますが、その批判の幅も非常に広い。その最も極端なきびしい批判におきましては、それら欧米の経営学の研究は

科学としては成り立ち難いのではないか、科学として経営学を否定するというようなこの上なくきびしい批判も日本ではなされておるわけであり、この経営学の批判的摂取、批判的研究ということになりますと、後で述べます日本経営学の特殊性とつながってくる問題でございますので、ここではこれ以上触れません。

ただもう一つ、広く世界的に外国の経営学の研究を導入している日本の研究の特徴として、ここで特に指摘しなければなりません点は、先にも一言触れましたように社会主義諸国における経営学的研究が広く導入され研究されておるということであります。ソ連の企業経済学の研究は、ドイツ、アメリカの研究の水準をはるかに抜いた高い研究が行われておりますし、最近においては、東ドイツ、中国、ポーランド、チェコスロバキア、ハンガリー、ルーマニア、ユーゴスラビア等々の東欧諸国にもわたって広く社会主義諸国における経営学の研究がなされております。本年の4月5日にはついにそれらの研究者によりまして社会主義経営学会という学会が結成されるまでに至りましたことは、資本主義諸国においては例をみない世界で初めての特筆すべきことであります。これらの意欲的な研究者たちによる社会主義経営学の研究がやがて日本の経営学研究に対して少なからざる意義をもつに至るであろうこと、そしてそれを通して、欧米資本主義諸国においては見られない日本における経営学の研究の新しい威力が生まれてくるかもわからないことを、われわれは大いに期待したいのであります。

以上述べましたような外国の経営学の受け入れ方や、その批判的な研究、摂取における日本経営学の研究の特色に対しまして、欧米には存しない、あるいはまだ手がつけられておらない研究とそういう意味における日本経営学の特殊性と申しますと、まず日本の企業経営それ自体がドイツやアメリカと違った日本的な特殊性をもっておるから生じますところの特殊日本的な研究がある。もちろんこれもですよ、アメリカの経営学者、ドイツの経営学者が日本にきて本気になって入りこんで研究すれ

ば同じ研究になるのでありまして、日本経営学だけがやれる問題ではございません。

ところでこのような特殊日本的な研究の領野を振り返ってみますと、そこに気づきますことは日本独得の中小企業経営の問題とか、日本独得の、財閥以来の、財閥が解体されてからの残滓がいろいろな形で残っておりますところの独占的の巨大企業の諸問題、日本独得の労使関係、欧米ではもうすでに過去のものになっております段階に遅れている労使関係、したがってそれから出てくることの経営労働の特殊日本的な諸問題、これは日本だけに存在しておりますところの研究対象でございますからして、この領域におきましては、日本経営学の研究が高い水準の業績をあげておるのであります。

ところがそれに比較しまして、その他の研究領域になりますと、その他の経営領域におきまして特殊日本的なものがさまざま多様でございますのでありますけれども、その方の研究がもう一つ突っ込んで行われておらないというアンバランスに気がつきます。これは例をあげればきりがございませんけれども、1～2だけ例をあげて申しますと、例えば株式会社の問題をとり上げまして、役員人事とか決算とか営業利益の処分とか、非常に経営にとって重大な決定のなされますところの株主総会が、形式的には存在いたしておりますけれども、実質的には存在しておるとはいいたいがたい。商法に規定がありますから開かれますことは開かれますけれども、10分か15分の前案賛成セレモニー、審議は全然行われないところの総会で、これはもう公害問題のときから近くはロッキード問題に関連いたしまして、あちこちの株主総会で最近国民がいやというほど見せつけられたことがらである。しかもここで驚くべきことは、これが代表的な一流大会社においてもほとんど例外なしにそうであるという。会社の運命を決するような重要な議案が審議されますのに、総会屋によって総会を牛耳らせることにより開会と同時に前案賛成、シャンシャンでまたたく間に閉会するというような珍妙な経営の行われ

る国は世界のどこにあるでしょうか。

しかし、日本的な特殊経営を取り上げているところの論文、書物はございますけれども、この最も重要なこの問題がどれほど他にいろいろな影響を及ぼしておるかを考えるときに、きわめて重要なこの問題が取り上げられておらない。

財務の問題につきましても、黒字倒産という珍妙なる言葉がわが国にはある。健全な経営をやっておる、堅実な経営である、どこから見ても製品も立派なものである。中小企業であるばかりに巨大企業の融資に枠をとられて、取引先の中小企業を、取引銀行、一流取引銀行が見殺しにするというような経営がそういう情實的なる日本的経営、また巨大なる設備投資、借入金融を高利で行うことによって、コンピューターではじけば必然的に利払いによって行き詰まるという大きな例が今日本に出ておりますけれども、なぜ資本投資でやらず借入金でやったか、それをあえてやって利払いでつぶれ、巨大なる経営がつぶれかかっておる。そのような珍妙なる特殊日本の現象が、もう一つ十分に突っこんで研究がなされておらない。

その点に比較いたしますと、例えば中小企業の問題になりますならば、独占的大企業に隷属して独占利潤の獲得の経済法則が中小企業の中を通して貫徹されておる。特に直接的に隷属しておりますところの下請制度とかあるいは系列下におきましてその点が顕著に現われておりますところの特殊日本の中小企業の経営の実態、その製品で世界的に優勝している日本の代表的な有名な大企業、名前はひかえますけれども、モデル企業とも言われている大企業が、こと下請関係におきましては、下請企業に冷酷な条件を押しつけ、とても近代的関係とは言えない、近代的マネジメント何処にありやというような関係で、部品のコストダウンを図り、もって国際競争力強化の一助としているような特殊日本の現象、中小企業の問題が即そのまま独占体の問題であるような特殊日本の現象、このような研究になりますと日本の経営学者は非常に高い水準の



研究成果をあげているのであります。

労務管理、労使関係の研究領野におきましても、同様に日本的な研究の成果をあげることができます。ただこれをあまり申しますと我田引水的になる恐れもありますのでもう触れませんが、一言だけ言わせてもらいますと、労働の特殊日本型の問題、これは資本主義の発展の立ち遅れの段階、立ち遅れた段階のずれに起因するものは基底的である。欧米と日本は違うという今の段階で、今のアメリカ、今のドイツ、今の日本は日本とは違うという問題でないところの資本主義の発展の立ち遅れから、そのずれから起因しているところの原因が基底になっているのであります。そういうような見地から問題の発展史的な立体的なとらえ方がなされているのであります。そのようなとらえ方の研究は欧米にはこれをみない。欧米と申しましても、ヨーロッパはややこしいですから資本主義のヨーロッパですからドイツでも西ドイツにこの場合は限定されるわけがあります。でありますから、戦後ふってわいたように日本の賃金の特徴は年功序列型賃金だというアメリカ的把握が流れ込んで流行いたしましたけれども、なぜそういうかたちが出てくるのか、その本質は何なのかという究明は、日本の経営学者の究明を待たなければならなかったわけであります。

さて、最後に、日本の経営学の研究の特殊性を強調するものとしたしましては、資本の運動、個々の企業経営でありますから個別資本になります。その個々の企業経営における個別資本の運動の中において、それとの関連において、経営の事象問題をとらえる研究をあげることができるでしょう。これは未だ西ドイツやアメリカではみられない日本における特殊の研究でございます。もちろん日本においてもこのような研究は一部の研究学者、経営学者によってなされておるのであります。通俗的には個別資本学説といわれておる。

通俗的と申しましたのは厳密に申しますと、個別資本学説ということに私はひっかかりを感じずからである。便利だからこの言葉を使わして

もらっておるわけです。それでは、そうでない経営学的研究、個別資本の運動を経営学の研究から切り離す考え方、思考、立場、これを考えてみますと、これも仔細に吟味いたしますと、さまざまな考え方がございます。その由来するところもさまざまであります。それをいちいちここで触れる時間的余裕はございませんが、ただそのような思考の中を通して強く影響を及ぼしている要因として、資本所有と経営の分離、通俗的に資本と経営の分離といわれている現象、これをあげることができるのではないかと思う。

そこで、この分離論を少しここで吟味いたしたいのであります。申すまでもなく、分離の典型的に現れているのは不在株主においてであります。彼らは、法律上は資本の一部を出資してはおる。自分の持ち分だけの資本は所有しておる。法律上は資本の一部を所有しておるのであります。けれども、しかし、経営には全く関与しない。彼らが株式を持つのは、はじめから利殖が目的でありまして、経営に携わるといようなことは毛頭考えておらない。だからこの限りにおきまして、資本所有と経営は明々白々に分離いたしておる。この明々白々なる分離の事実を否定することはできません。しかし、ここでとどまってしまうと分離だけが残りまして、分離されたあとどうなるかが消えてしまう。これらの不在株主は、自分の持ち分である資本の一部の所有権的権能を、例えば議決権を放棄いたしまして、無条件でこれを経営者に委ねる、白紙委任してしまうのである。かくて、不在株主における資本所有と経営と、資本と経営の分離が経営者において合体する。法律上の分離が実質上の合体、不分離に転化する。経営者は、自らの持ち株を比率、額ではなくてすよ、額というとかいことになる。1千億の資本金ならわずか4%といっても40億という大資本になるのですから、額ではなく、パーセント、比率では4%というように少ない比率ではあっても、白紙委任された議決権を一手に握ることによりまして、巨大な資本の所有的権能をふるうことができる。不在株主が多くなればなる程、不在株主の持ち株比

率が多くなればなる程、この限りでは、法律上の分離が進めば進む程経営者はますます巨大な資本を動かすことができるようになる。今、資本金が1千億円、1株の額面が500円であるとしたしますと、株式総数は2億株、経営者はほとんどその2億に近い数の議決権を一手に握るわけであります。それによって経営の重要事項、役員的人事から経営における決算の審議、まだその上にいともあっさり総会屋の援助まで受けまして、独断的に決定を、decisionをやる立場に立つわけであります。だから重要な議案が、10分か十数分ですんでしまう。政治においては、これらの社長天下の富豪も選挙においては1票しか投票できない。株式会社の社長としては、彼は億万票の議決権を行使することができる。私はこれがいいとか悪いとか言っているのではないんですよ。価値判断をしているんじゃない。事実がそうであるといっている。事実をいうている。そして、経営の中におけるところの、絶対的なともいえるところのこの権能が、資本の所有関係から出ていることを見落してはならないと思う。

時間がございませぬから、もうこれ以上申しませぬけれども、さらに、借入資本、借入金融によりますところの資本の運用、自己金融によりまして蓄積したところの自己資本の蓄積資本、それも一手に運用、所有権的権能をふるうわけでありますし、さらにもう一つ考えなければならぬことは、資本は具体的にファンクション、機能をはたしておる。資本があるいは設備になり、装置になり、機械になり、オートメーションのかい、その資本、つまり、貸借対照表の借り方に表わされる、会計学上は資産に表わしますけれども、現実には工場で機能しておる資本、それは経営と合体しておるのでありまして、その資本が分離したら経営も消えてしまう。ただ経営とその意味では機能資本は合体しております。

しかしながらその法律的な所有は、株式会社という法人である。法人であって社長がいくら大株主でありましても、出資者の私的所有を主張

することはできない。その分離が実体においては合体しておる。分離だけですましますと、資本が、資本の運動の大きな力の作用が経営から抜けてしまう。ここで、私が個別資本学説と言うことにひっかかると申しましたが、個別資本という言葉を使う使い方がそれぞれ違うということからでございまして、つまり、個別資本という言葉のとりあげ方に非常に大きな開きがあるということです。私が申し上げたいのは、この資本主義社会においては、資本の運動が支配的に作用をする。社会が変われば変わるので、いかなる社会にあっても同じだということではないということがひとつ。それから、社会が変われば変わるのでありますから、アメリカにおける問題とソ連における問題とは違う。その意味で歴史的なのでありますし、同時に、どの社会にも通用するという自然科学的な対象とは違って、社会が違えば変わるという社会的なものである。そういう資本の運動、企業におきましては個別資本の運動の法則の支配を受けながら、あるいは、メーカーは生産を行い、配給業者はマーケティングを行い、あるいは、運送、金融、保険等々の、先程の山本教授の表現によりますれば、事業ですか、社会的ファンクションが行われる。

そして、この両者が、しばしば矛盾関係に陥ることによりまして、経営の具体的な問題が露呈されてくる。学問としての経営学において、経営の戦術、戦略を研究する。学問的研究としての戦術、戦略群からは、3年前の年末、あの厳しい寒さの中で石油が消えてしまった。幾日か経てば4倍に価格があがるということを見込んで、波止場には置き場に困る程、未曾有にたくさんの石油が入っておいりましたけれども、石油が姿を全国から消してしまったという現象。当時われわれは、石油が本当はないのだとおったところが、あにはからんやそうではなかった。業者は、千載一遇のチャンスと叫んだ。せめて1社ぐらいいは、個人タクシーの運転手が自殺までする悲劇が出ているなかで、せめて1社ぐらいいは例外の業者が出てくれないかと思いましたがけれども、例外なしに100パーセント同じことに。それは経営者の社会的責任の自覚の問題ではな

い。一石油会社の社長の千載一遇のチャンスという失言の問題ではないのでありまして、冷厳なる資本の法則の作用である。経営学者が個別資本の運動の作用を横へのけましても、経営の中では冷やかに資本の論理が貫徹するのであります。そのような個別資本の運動というものを歴史的、社会的なファクターとしてとらえるということになりますと、アメリカなどは建国以来、資本主義国としてスタートし、資本主義国としては最も強靱なる実力を持っておりますから、社会の変革ということに対して鈍感である。資本主義社会という、資本主義的という形容詞をつけることさえ、応々にしてアメリカ人は不自然さを感じず。アメリカの社会がノーマルで形容詞はいらんのだ、他の社会がまちがったのだ、そういう絶対的な信仰ともいべきものを持っておるのですから、資本が profit を追求することは当然のことでありまして、したがってそれは前提されてしまう。

経営の問題はその前提の上に立って次の段階から始まる。そして、資本の運動の分析が抜けてしまう。ドイツにおきましては、経営経済学の創生紀に、その科学性につきまして痛烈な批判を国民経済学者のほうから浴びせられましたアカデミックな環境の中でありまして、科学性の擁護、保持のために利潤追求以外のところに経営目的を求めるところの伝統が続いておりまして、これが個別資本の運動の研究を育てる土壌を作ることにはいたらなかった。しかし、ドイツにおきましても決して収益性 Rentabilität を否定するのではなくして、暗黙のうちにそれが前提にされておる。その後の段階、たとえば、その次の問題として経済性を取り上げるといような経営問題の取り上げ方と言われうらと思うのであります。その点のごく最近になりますと、ついに表へ出てまいりまして、ちょうど共同決定制の理論的闘争の中で Rentabilität が四囲周辺で Markt で取り囲まれている。つまり資本主義社会、マーケットから貨幣で仕入れ、製品をマーケットへ貨幣で売る。金融も労働力も、そういう四面マーケットで囲まれて、全責任をおびて企業の経営が行われる時

に、Rentabilität がそれを操縦する楫になるのである。Rentabilität がなくなれば船はどこに行ってしまうかわからない。ゲーテンベルク自体もそう言っている。そこで、ただこのように一応利潤追求を棚上げ、横へのける、あるいは横へおきまして次の段階から研究するアメリカやドイツ（西ドイツ）に対比すると、日本においては経営学の創生紀から個別資本の運動の研究が執拗に進められている。これは、まさに、外国にみられない日本の経営学の研究の特殊性ということができると思うのである。

先程申しましたような欧米の広く世界の経営学研究を導入致します場合の独特な批判的研究、批判的な摂取、また、日本における独特な特殊日本的な経営とそういうものに対する鋭い理論的分析というものも実は、その多くはこの個別資本の運動の分析から出てくる法則的解明によるものなのである。以上、少し日本経営学の特殊性というものに重点をおきましたために、個別資本的な経営学の研究に傾いたきらいがあったかもわかりません。しかし、もちろん、アメリカやドイツ、フランス、イギリスにおいては、そうでない経営学の方が圧倒的に支配的なのでありまして、日本においても今時の大戦後アメリカの経営学が大幅に導入されて以来、近代的組織論、あるいは行動科学的な研究、あるいは decision making 的な研究が非常に優勢になりつつあることは、ご承知の通りであります。

今、仮に、前者を正確な表現かどうかはわかりませんが、便宜的に個別資本的経営学、後者を近代組織論的経営学という表現を借りまして分けますと、この二つのいずれにも属さないところの経営学の研究もまた大きな存在であるということを忘れてはなりません。そして、その研究の中に、その二つのいずれにも属さない経営学者の研究の中に、日本におけるすぐれた研究として誇りうるものが数々ある。ただ、私は日本経営学の特殊性と言いましたために、特殊性にこだわりすぎたと、そのきらいがあるということを一言お断りしておくのであります。

この近代組織論的、あるいは、行動科学的、decision making 的研究、あるいは経営の戦術戦略論が、マネージメントの研究が、具体的な企業経営のさまざまな諸問題、近代的経営学が工夫しておりますさまざまなマネージメントの技法の研究におきまして経営学の研究内容を豊富にしつつあること、この貢献は、これを高く評価することにおいて、私は決して人後におちるものではございません。ただ、それらの研究もこれを掘り下げれば、具体的な個々の問題のいずれを取りましても、問題がすべて資本の運動の中において提起され、資本の運動と切り離れたままではすまされないものをもっているということ。皮肉にも最近西ドイツでゲーテンベルクがやり玉に上がりました。

ゲーテンベルクが共同決定権を労働者に与えるかどうかの問題は、経営経済学の問題ではないとしたのに対しまして、それは、まさに kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre 資本の視点に立ったところの経営経済学であるとした批判。資本の運動を切り離して資本の運動をぬいたことが、あにはからんや資本志向的経営学になるという皮肉なことになるつつあるのであります。

私は、同時にまた反面におきまして、ここでいわゆる個別資本説の方々をお願いしたい。個別資本の運動の研究に専念されておられますこれらの経営学者は、企業経営の現場において現実に具体的に次から次へと生起しているところの生（なま）のいろいろな問題に対する究明にすすんでメスをふるうことによって、経営学の研究内容を豊富にするように進んでいただきたいということである。四分五裂と言っては大袈裟かも知れませんが、ばらばらになっている日本の経営学の諸研究が、経営活動の具体的な内包的内容的な研究と、それをおおうあるいは語弊があるかもしれませんが、外皮的と申しますか、資本の運動法則の作用と、相互の協力によりまして、その両学派の協力によりまして、もし、経営学の研究を統合する方へ少しでも進むことができますならば、その時こそ文字通り日本経営学の威力を世界の学界へ打ち出すことがで

きるのではないかと思います。そして、そのことはひとりアカデミックな経営学の研究課題に答えるだけでなく、今日目前に経営学が無関心ではいられない重大な問題が続出している時に、それに対決する社会の要請の答えるゆえんともなるのではないかと思うのであります。

一言だけ最後に申しませう。慢性化したしましたコストインフレは、無気味な様相を呈し、次第に資本主義制度へのひとつの警報となりつつある。問題の解剖は経営の中でとりあぐるべきものが大半であります。諸経費、コストの上昇を理由に、安易に、価格料金を引きあげているのではないかどうか、赤字の分析解明、もちろんその中には、もうはじめから自明な利子慣例、ゆきづまることが明々白々の中に、巨大なる設備を借入金融でやったということもそういう資本調達の方法も含めまして、赤字の対策よりも、赤字を理由に価格料金を安易にひきあげておるようなことがないかどうか、コストの上昇という以上は、コストと費用との区別がなされているかどうか、かつてシュマーレンバッハは Aufwand と Kosten とを明確に区別した。すべての費用経費がコストとしてなかに放り込まれて価格がひきあげられているのではないかどうか、諸経費の上昇という時に、コストに入れるべきでないものまでがはいっていないかどうか。これに関連いたしましては、コストの公開が必要になる、問題になりませう。この問題は独占禁止の問題の時に関連して議案にのぼりましたが、しかし、原価は経営の秘密であると、製品が複雑で原価計算ができないというような理由で法案から葬り去られ、どのような秘密なのであるか、秘密なら秘密でその秘密を保護する方法があるのかないのか。計算ができない、はたして計算ができないのであるのかどうか。金利的計算さえもできないのかどうか。原価計算の専門の学者は数えきれないほどたくさんいるので課題が課せられておる。はたして計算ができないのか、競争のもとにおいては当然下がるべき価格が独占のために下がらないのではないか。

例えば外国へは6万円で製品を輸出しながら、日本の国内で20万円



で売っている。そのような場合十数年前のカラーテレビのことである。販売面では激的な競争が行われておりますけれども、価格の面においては不思議にピタッと同一歩調で同じに価格になるという不思議なる現象。このような問題は経営内の問題としてわれわれに課題が課せられておるのである。物価が高まれば当然ベースアップがある、生産性を高めることによってこのレイバーコストの高まりを吸収することができる間はまだよろしい。生産性を高めることに対して、一方では公害の問題が関係し、他方では独占禁止、規制の問題が関連しています。生産性を高めることが非常に困難でなかなか容易ではないとするそのような条件下におきますところのコストインフレは、これが進行いたしますと資本主義社会の矛盾が激化してくる。

このような課題がわれわれにはおしつけられておる。ただこれだけではございません。このような問題だけではございません。その他、あるいは公害の問題、スト権をめぐる労使関係の問題、次から次への公共料金の値上げの問題、国鉄の破滅的経営状態の問題等々、非常に重要な問題が山積みいたしておりますけれども、私は先程申しましたような経営学のいろいろな研究の協力によりまして、これらの問題が積極的にとりあげられることを願い、私はいつしか経営学会では最長老ともいわれる年に相なってしまいましたから、おこがましくも申しあげますけれども、この中にたくさんいらっしゃる若き経営学徒の方々に奮起をお願い致しまして私の話を終ります。