



山本安次郎教授

経営学 50 年の伝統に立って

山本安次郎

1 序 言

只今、ご紹介頂きました山本でございます。本日は、日本経営学会 50 周年を記念する講演会が催されまして、私にも講演の機会が与えられてまして、大変光栄に存ずるところであります。改めて申し上げるまでもなく、経営学とか経営学会と申しますと、直ちに一橋大学や神戸大学が連想されまして、一橋の上田貞次郎先生（1879-1940）や増地庸治郎先生（1896-1945）、神戸では平井泰太郎先生（1896-1970）等が連想される程、両大学は経営学や経営学会と密接な関係を持っておりまして、本日も一橋の藻利先生（1911-）、神戸の古林先生（1902-1977）のお話だけで十分に歴史的意義のある催しだと思っておりますのでございまして、言わば傍系にあたる京都出身の私などの出る幕ではないと考えまして、この記念事業委員会でもその点を申したわけでございますが、「しかしまあ、少なくとも経営学の問題については、やっぱりお前も関係が深いのだから、この機会に何か話をせよ。」ということございまして、ここに前

座をつとめることになった次第でございます。それで私もですね、折角出ることだからと思って、色々考えて来ましたが、この数日ちょっと歯を痛めまして、ごらんの通り大分はれて歯がこんなに痛くては果してやれるかどうか危ぶんでおりましたんですが、とにかくどうかここに立つことは立ちました。が、何と言いましても何分、体の調子が悪くて頭がぼっとしているようなそういうことで、充分なお話が出来ませんことを申し訳なく思う次第でございます。

さて、日本経営学会創立50周年のことにつきましては、実は私も前から色々気になっておまして、その創立の当時のことや、その後の学会の推移等につきまして、多少調べまして、わずか50年と言えば50年、戦後だけでも30年ですが、しかし調べてみると分からないことばかりなので、色々教えて頂いたり、本部の方やその他色々の方から色々教えて頂きまして、とにかく一応まとめることができましたので、それでお目にとまった方もあるかと思えますけれども、「日本経営学50年回顧と展望——日本経営学会50周年に寄せて——」といったような題で、実は私が勤めております南山大学の『アカデミア』という雑誌にですね、昨年1月と6月、今年3月、6月、9月号と、それから更にもう1回この次の12月に予定されております6回連続のものをですね、発表中のございまして、後から考えて見ますと、ちょこちょこ間違いもありますし、不備や不満の点も色々出て来る次第でございまして、お気づきの点色々教えて頂けたらと思うのでございます。こうして書いているうちに1本にまとめてみたらというような話も出まして、その結果明年3月ごろ東洋経済新報社から出版される予定でございまして。

こういったようなわけで、本日おこがましくも「経営学50年の伝統に立って」などというような、そういう大きいと言えば大きいし、漠然と言えば漠然としたものでございますが、こういった題を掲げましたが、ねらう所は経営学会が創立されてから、ちょうど今年50年になりますし、その間の色々な発展、色々な考え方、あるいは学説といったも

のが色々出てまいりましたが、しかしやはり、その中には一つ伝統ともいべきものが見られるのではないか、それが戦後の非常に成長発展を遂げたその中で、どのような過程をたどっているだろうか、今ここで50周年を迎えて、そういう伝統をもう一ぺん振り返ってみて、生かす道はないだろうか、生かすとすればどう考えたらよいかといったようなことについて、多少考えてみたいと思うのであります。しかし与えられた時間が大体1時間程度ということでありまして、歴史的な面なんかもですね、色々お話ししたいことがあるのですけれども、いずれもその時間がありませんので、本当にごく大雑把なことになろうかと思うのでございます。詳細は論文なり本なりをご覧いただきたいものです。

2 日本経営学会創立の意義

先ず順序といたしましてですね、日本経営学会の創立とその意義というようなことについて考えてみたいと思います。と申しましても実は50年前、私はまだ昔の高等商業学校の3年生で、もうそろそろ卒業というような時代でございましたが、その創立の会議に出席されました室谷賢治郎先生、昨年おなくなりになりましたけれども、この先生がまだ若くてですね、まだ26歳ですが、それが創立会議に出席されまして、その先生の講義が「商工経営」という講義で、私はその講義を聞きまして、それで学会が出来た話も聞きましたけれども、しかしまだ私も、経営学だとか経営学会とかいうものに対しては全く興味というようなものも、関心もございませんでして、創立総会の過程といったようなことについても知るよしも有りませんでした。創立会議に出席された方、また最初から会員の方というのも調べてみますとまだ十数人はいらっしゃるようでございますけれども、その当時主役を演じられた方はすべてお亡くなりになりまして、当時のことを聞く由もございません。しかし幸いなことに、「経営学論集」の第1集の会報というのがございまして、こ

の中に第1回大会の委員長をお勤めになりました上田先生の開会の辞や、増地先生の会議報告というものが、相当詳しく出ておりまして、当時の状況をですね、想像することができるわけでございます。

それによりますと、大体においてこの学会がですね、出来ます口火が切られたのが、やはり神戸の方からで、神戸の瀧谷先生が口火を切られてまして、東京の方では商科大学の上田貞次郎、あるいは東京帝国大学の渡辺鏡蔵、早稲田の小林行昌、慶応の向井鹿松といった先生方がこれを受けて立たれて全国的な結集となり、ここに経営学会ができたというわけでございます。が今、その当時のことを考えてみますと、直接表面には名が出ていませんけれども、当時ちょうどドイツの経営学を勉強に行っておられました平井先生が、ちょうどその前後お帰りになる、東京では増地先生が、大体その頃にちょうどお帰りになってですね、お勉強なさっているという状況でございますし、その他若手の先生方も色々、アメリカやドイツでお勉強をなさっておりまして、世界の情勢をごらんになって、この運動のですね、その中心になって活動なさったであろうことが、察しはつくわけでございます。なお創立の会議でございますね、作ることは問題はないけれども、これを「日本経営学会」とするか「日本商学会」とするかということにつきまして、大論争が行われて、投票の結果、日本経営学会ができたというようなエピソードも詳しく書かれておるのでございまして、これはご承知のことだと思います。それはそれと致しまして、当時を思い返してみますと、あの時代、世界の経営学界の情勢を考えましても、大正15年すなわち1926年というようなああいう時代、これは何と申しましょうか、私は一方では高等工業の教育、他方では高等商業の教育中心の時代と思います。大体この年までに高等商業、商科大学、東京商大となっておりますけれども、その他高等商業は全国的に大体1924年までにできて、明治の時代に五つ、大正になってから五つですね、大体10でございますが、高等教育システムが大体できてしまっておりまして、また工業の方では例えば、蔵前高工と

いっていた今の東京工大ですが、これは東京職工学校というような形で
ですね、明治14年にできますし、工業学校になったのが明治23年、それ
から東京高等工業、蔵前高工とっていましたが、明治34年頃のことです。
それから昭和4年に東京工業大学になっていますが、それは
神戸高商と大阪高商が昇格した年です。こういうような形でこの時代に、
大体高等商業教育、高等工業教育というようなもののシステムが一応完成
を見せておりましたが、この時代に更に今後は、経営教育という性質の違
った問題を考えねばならないというような、そういう段階にきておるとい
うこと、その時代を先取りして、ここに経営学会ができた、しかも商学と
か商業学ではなしにですね、経営学というような、そうした当時としては
耳慣れない名前をつけた所の学会ができたということ、これは非常に大変
なことだと思っておりますのでございまして、今日できてしまえば何でも
なさそうですけれども、つまり当時集った人達もよくみますとですね、や
っぱり商業関係、会計関係の人が多かったわけですが、どのような形で、
どういう風になったのか、投票の結果そうなったということですが、そ
うい時代から考えますとですね、よくも商業学全盛の時にですね、経営
学会というものができたということも思っておりますね、つくづく当時
の先駆者というか、創立に努力した人といえますか、発起者といえます
か、そういう人達の熱意と努力というものに対して感謝する、あるいは敬
意を表すると共にその先見の明というものに対してですね、我々は驚かされ
るのでございます。

その当時、経営学とかあるいは経営経済学といったような名前の本は、
まだ出ておりませんので、ようやく東大の渡辺先生が、「商事経営論」とい
う本をお出しになる、それから馬場敬治先生が「産業経営の職能と其の分
化」という本をお出しになったといったような状況で、増地先生のあの有
名な「経営経済学序論」というのはその年の12月になってですね、やっ
と出るというような、そういうような状況でございました。とにかくその
商業教育から経営教育へといったような、あるいは商

業学から経営学へとといったような一つの時代の転換というものが、この学会の成立によって知られる、わが国の経営教育の出発点を成す、それ程今日から考えると重大な出来事であったということをです、思うわけでありませう。それはちょうどドイツの経営学会に遅れること2年、それからアメリカの経営学会に先立つこと10年で、アメリカではその創立は1936年ということで、アカデミー・オブ・マネジメントというものができております。

そういうような歴史的な条件を考えますとです、これは本当に大変なことだと思っております。しかし、経営学会はできましたけれども、もちろん経営学とは何かといったような問題はこれからの問題で、まだ経営学の成立を告げるものではなかったわけでありませうし、やはり学会の成立の事情から、あるいはまたその後の運営の状況から見ましても、ただこれから作られるべき目標として経営学を掲げたというようなことで、当時の言葉でいえば、経営学という枠組と言おうか、入れ物が出来たに過ぎないのでありませうし、経営学という名称が一応学会名としては公認はされましたけれども、そういう入れ物に盛るべき所の中味というものはこれからだということであるし、またその中味のいかんによっては、入れ物自身もまた規定し直さなければならないというようなことございませうし、日本経営学会の成立はこれから未来に向かって、経営学形成の課題を担ったというようなそういう歴史的意味と考へねばならないわけございませう。

当時、今調べて見ますと、増地先生にしましても平井先生にいたしましても、大体30歳の頃でございませうし、一番お年をとっていらした早稲田の小林先生なんか50歳、上田貞次郎先生も47歳というような、本当に今日から考えますと、大いに若い人、先程申しました会議に出た一番若い室谷賢治郎先生は26歳といったようなそういう風でございませうし、本当に弱冠30歳の創立の主役達の熱意と意気込みというものがです、色々な形でその後も研究過程というものをみますと、窺うことが

できるのであります。

大正15年の11月に第1回の記念すべき所の第1回大会が東京で開かれておりまして、その司会者は佐野東京商大学長さんでございまして、それが開会の辞を述べて挨拶をしておられますし、また上田先生が大会委員長として開会の辞を述べておられますが、いずれも他の学会のように「龍頭蛇尾に終わらないよう」に、会員が相互に相戒めて有終の美を願うといっておられますが、そこにもまた上述の決意を読みとることができる訳でございます。

こういうふうな形でできまして、それからちょうど今年で50年経ちまして、戦前19年、20年と考えても良いでしょうし、戦後31年あるいは30年と考えても良いでしょうが、歴代の理事者当局の運営のよろしきを得、会員の協力もありまして、創立当時は会員も三百数人が昨今では1,600、1,700というような、そういうふうにな大きな会になって来まして経営学とともに順調な発達を遂げまして、今回記念すべき第50回の大会を迎えることになったわけでございます。誠にご同慶の至りだと思えます。

今年の大会の統一論題が「経営学の回顧と展望」ということで、誠に時宜に適したテーマでありまして、私達も報告を聞くことを楽しみにしておる次第でございます。ちょっとこれは協道にそれますけれども、このわれわれの大会はですね、50回ということで、それで50年ということで非常に旨いこと計算が合っているようでございますけれども、これを年度順にずっと並べて表にしてみますとですね、数え方はいろいろあるのでございまして、大正15年の第1回からですね、昭和17年の第17回大会までは毎年順調に進みましたのですけれども、戦争の影響がありまして、18・19・20年の3回休んでおりまして、昭和21年の12月に再開されてですね、19回大会が開かれておるのでございます。しかし、17回を終って再開が19回と、どうしてこういうことになるのだろうかと思って色々調べましたけれども、これは今のところ分かりま

せん。それで色々調べてみますと、平井先生は戦争中2回休んだと書いておられますけれども、どうも3回休んだんじゃないかというふうに思われるので、今のところは大体3回休んだこととしておきたいと思いません。それで正式の大会だけを数えてみますと、今年は本当は第49回目ということになるようでございますが、しかし臨時大会が6回ございまして、それから部会の大会を2回やっておりますので、合計しますと3回休んだにもかかわらず、56回の大会が持たれたということになっております。それで臨時大会のうち1回が正式の大会に認められておりますので、それで今年の第50回は第49回目というようなことになっておるのであります。それでは、どこでどれだけ開いたかということ、いろいろ当たってみました、こんなことはどうでもいいのですけれども、やはり神戸大学で今年で8回お世話になっているわけなんです。それから明治大学で5回、そして一橋と日大と京都大学が3回ずつ、それから小樽商大とか東大、早稲田、慶応、中央大学、それから名古屋大学、大阪市大、関西学院大学、大分大学でそれぞれ2回、その他あとは1回ずつですが、山口、福島、明治学院、神戸商大、同志社、長崎、福岡、香川、それか甲南、立命、青山、阪大、東海大学、近畿大学、専修大学、関西大学が各々1回といったようなことになりまして、これは学会に対する所の貢献の度合いがある程度まで示されるんじゃないかというような気がするわけであります。

こういった形で学会活動も行われてきまして、色々な伝統もできるわけでございますが、この前にもう一つ制度的な意味合いですね、大事な問題だと思いますので、経営学部の創設の問題をちょっと考えておきたいと思うのであります。

3 経営学部創設とその意義

経営学の戦前史の出発点をなしたのが、今申しました日本経営学会の

創立の問題であるとして、経営学の戦後史に最も大きな役割を果たして、戦後経営学発展の推進役となったのがやっぱり経営学部であり経営学科であり、大学院の経営学研究科であると、こういう風に考えることができると思うのです。それで戦後、経営学部や経営学科あるいは大学院をお出になった方たちは、もう制度が出来てしまってあたり前だというようなことで、別に恩恵とも何とも考えられないと思うのですけれども、戦前に育った私達からみれば、非常に大きな研究上の恩恵を受けられたと思うのであります。もちろん、見方によると戦前の経営学研究の結晶がですね、経営学部になり大学院になったのだと見れば、そういうことも言えないことはないと思うのですけれども、しかし経営学の研究が発展すれば自然発生的にですね、経営学部ができるといったようなものでもありませんので、やはりわが国で経営学部というものの成立にですね、努力された人として何としても忘れることができないのは平井泰太郎博士のことでございます。やっぱり経営学時代の到来と言いましょか、あるいは経営学・経営学部の創設を一つの大きな夢として描いておられた先生が思い出されるのであります。それと同時にですね、先生の努力、それから機知と言おうか、それから神戸大学の協力と言いましょか、そういうものが結集してですね、出来ることになったということが言えるかと思うのであります。また、この点についても私は少し調べてみましたが、時間がありませんのでそういうことは一々申し上げません。私自身、平井先生とは特別な師弟関係があるわけではございませんし、神戸大学とも別にですね、特別な関係があるわけじゃございませんので、決してひいきだとかいうようなことではございませんのですが、私共からみると事実としてですね、この制度が出来たということは経営学の研究というような、そういうような点について非常に大事な点だと思うので、経営学会と経営学部というものとの創立というものについて、ここでもう一遍考えてみておく必要があるかと思ったわけでありまして。

それで大体、時は戦時中にさかのぼりますが、戦争末期の昭和19年9月のことでありますけれども、高等商業教育が受難の時代を経験したわけでございまして、当時大きな支配力を持っておりました軍部の方針などからいたしまして、商業というものが営利主義というような理由です、非常に排撃されまして、東京商科大学というのが東京産業大学に変えざるをえない、神戸商業大学というのが神戸経済大学に変えざるをえない。で各地の高等商業というものは、経済専門学校になったり、あるいは工業専門学校に転換させられたり、色々、こっけいといえはこっけいでありましてけれども、当事者としては大変苦勞された時代があったわけでございます。神戸大学では平井先生がこのどきくさまぎれに、悪く言えば籠絡といいましようか、あるいは又、時局に便乗したといいましようか、「商業」排斥の論理を逆にですね、「経営」の有用性っていいましようかあるいは進歩性といいましようか、そういったかねての持論を強調したと言っておられるわけですが、それによって当局の説得に成功されまして、神戸経済大学では経済学科と同時にですね、経営学科を制度化されまして、これは旧制でございますから、それで、旧制のですね、経営学士というものができるし、また同時に、学位令を追加しましてですね、商学博士の他にですね、経営学博士というのも与えるそういう制度がですね、できたわけでございます。

こういった形で先生はですね、「災いを転じて福となす機会をつかんだ」というようなことを言うておられますが、こればかりじゃなくて、その後ですね、例の「経営算録講習所」とかあるいは「経営機械化研究所」というようなコンピュータ関係の施設を一番先にお作りになったわけです。それから最後にですね「経営学専門部」というようなものをお作りになってですね、これらを主宰しておられたわけですが、こういった実績を基盤にして、色々問題はありましようが、とにかく新制大学が出発する昭和24年の5月31日のあの設置法によりましてですね、新制大学の神戸大学が出発することになるんですが、その所でわが国最初

のですね、経営学部というものができ、それから昭和 28 年に国立大学の新制大学院ができると同時に、経営学の最初の大学院ができて、神戸で初めて、経営学というものがですね、独立した形で研究し、教育ができるようなそういう制度が生まれたわけでございます。

こういった制度化ということは別に何でもないと言やあ何でもないことですけれども、しかしやっぱりそういう制度化の上に立ってですね、実質的研究ができるという意味では非常に私は大事な点だと思っております。私達も戦前から経営学、経営学と言ってやってきたんですけれども、経済学部の中であるいは商学部の中であるいは専門学校ですら、それぞれやって、言わば縁の下の力持ちと言うか、あるいはいくら力んでも冷飯喰いといおうか、そういった形であったものが、経営学部というような独立の学部ができる、あるいは経営学科ができるといったようなことで、言わば母屋ができて本当に専門の課目としてですね、それが研究できるってことは、制度的にも実質的にも非常な恩恵だと思っております。

この経営学部の創設に明治大学が続きその後次々にできて参ります。経営学科の方は国立大学では高商や経済専門学校の関係で、新制大学と共に出発した学校が多かったんです。けれども、旧帝大と言えば京都大学が 34 年に経営学科を作りましたし、東京大学でもですね 37 年にできるわけですが、ご承知の通り、東京大学では明治 42 年にですね、法科大学の中に商業学科というものができ、それから大正 8 年ですが、経済学部ができて、そこにですね、商業学科というものがあったわけですが、次第に商業学科を希望する人が少なくなってきて、最近ではもう自然消滅というようなそういう情勢になってきまして、それで大体時勢のしからしめる所しようがないというので、53 年の歴史を持った商業学科がですね、経営学科に改称されるというようなそういうことになったわけでありまして。こう言った形で、他の国立大学でもほとんど経営学科ができて、最後を飾るにふさわしく「商学の殿堂」と私達も

考えておりました一橋大学にもですね、昨年の4月から経営学科が設置されたわけでごさいます、こんな関係でもう皆様もご承知の通り、私学もこれに続き昨年の4月現在ですね、経営学科が全国で54、それから経営学部が24、というようなことで合計で80はできている訳なんです。しかしこれをアメリカの大学院大学百余とは比較にならないにしても、経済学部の数、あるいは商学部の数と比較しましても、経営学部関係の劣勢はまだ続きそうであります。大学院に至ってはその劣勢はいうまでもありませんけれどもとにかく制度的にできたということですね、言わば経営教育が重要だということが、あの1926年の学会成立ですね、考えたわけですが、それが、1949年のこの新制大学によって経営学の研究、教育というものが、制度的に確立できた、言わば経営教育時代という歴史的時代が現実に制度化されることになったわけあります。この経営学部の創設も今日からは何でもないように思われるかも知れませんが、あの当時を思いますと、平井博士のような「灰汁の強い人」「押しの強い人」「鼻柱の強い人」にして初めてやれたと思われまます。博士については毀誉褒貶さまざまありますが、この一点についての功績はまことに偉大というほかはありません。時代が人を作り、人が時代を作るのであります。

4 戦前における経営学の伝統

さて、古く1926年日本経営学会の創立、近くは1949年経営学部の創設といった形ですね、新しい「経営学時代」が制度的に確立を見ますが、しかしそれによってわれわれに課せられた「経営学」の基礎づけは一体どうなったであろうか。この点につき戦前の状況を見、戦後の発展の様相を考えよう。

まず「経営学」という名称であります。商業教育の上に経営教育が必要だという時代の要請に応じて既に経営学会ができたので、「経営学」

という名称も公認されたように思われますが、実はそうではなかった。学会名の経営学でいいというもの、経営学じゃだめなんだ、ドイツ流の経営経済学でなけりゃいけないんだといったように、そういう名称の問題から、方法論的な問題がさかんに論じられまして、もう昭和の初めあたりからそういういろいろな考えが生まれて、私達の勉強を始めたころにはですね、関東では大体において経営経済学、関西では割合に経営学が主張されておりましたが、その関東でも東大の馬場先生なんか経営学で押しています。関西でも池内先生なんかはやっぱり経営経済学でないといけない、と主張されました。このように名前自体が大きな問題となりました。また経営学の性質についても理論学と考えるのか、あるいは実学と考えるのか、色々な議論がございまして、非常に盛んな論争が続けられておりました。このように一方では経営経済学、他方では経営学という対立があり、その経営経済学や経営学も経済学に近いものから実学に近いものに至るまで、色々な学派があったわけでございます。更にまた、中西先生によって例の個別資本学説が主張され、正統派を驚かせました。これはマルクス主義の立場から経営経済学を理論経済学の一部と考え、経営経済学の独立性を否定する立場に立っていました。理論的経営経済学は、理論経済学の一分野として経済学に包摂されるとの主張でありました。当時の学界はそういった意味合いで、方法的な研究が盛んでありました。しかしこのような方法論的論議が、経営の現実の問題を踏まえた上での議論ではなく、むしろ大体においてドイツの経営経済学の諸学説の研究が根底をなしておったところに一つの時代的特色があったといえましょう。

われわれもこの線に沿って一所懸命勉強しましたが、あの時代誰もですな大体そうだと思うのであります。戦後は後で又、ちょっと申しますように、大体連合国側の日本占領を通じて圧倒的に優勢な物質文明の支配という形ですね、アメリカが入ってきて経営学の世界へもアメリカ経営学の導入が盛んになりまして、一時はアメリカ経営学一辺倒といっ

たような言葉もできる程になったのでありますが、しかしよく考えてみますと、戦前はドイツ一辺倒で戦後はアメリカ一辺倒だといったようなそういう考え方はやっぱり一つの皮相な考え方でありまして、決して、そういうふうな単純なものではなかったように思うのであります。戦前においても戦後においてももっと批判的な形で考えるという考え方も相当ありました。私自身も実はドイツのことを勉強したりアメリカのことをやってみたり、フランスのことをやってみたり、色々努力しましたけれども、これだ、これでいいんだというような道にぶつかることができなくて、色々悩み続け、迷い続けました。これらを比較してみると、経営学説にもなって色々な考え方があることだろうと驚かされます。けれどもそれらのうちどれが本物かを考え、さらに経営の現実に即して、それらの根底にあって、それらすべての学説を成り立たしめる基礎をつかまえたらいいんだろうと考えて私は比較研究から批判的研究に進むことを考え、実際に試みて来たのであります。この方法によって「本格的な経営学」が可能となり、本格的な経営学のパラダイムの発見ないし創造が可能となると考えて来たのであります。つまり相違性の比較から同一性の比較に進み、同一性の基礎に立って諸学説の批判的研究を試み、もって本格的な経営学を考えるとといったような、そういう考え方をですね、やってきて、馬場先生の「本格的な経営学」の道ってというのはこれにはかならないと考えてきたわけでありまして。しかしこれはですね別に私が考えたというのはおかしいのであって、今、考えてみますと、実はわが国の経営学の一つの伝統じゃないかとかこういうふうなことを思い出すわけなんです。そして、そういう伝統にたつてドイツあるいはアメリカその他色々な勉強をしてそしてわが国の経営の問題を根底におきながら、そこにですね、一つ本格的な経営学をうちたてるということがわが国の学界に課せられた一つの世界的使命だと考えてもいいんじゃないかというような気もしてくるのであります。もう申すまでもなしに、ご承知の通りだと思うんですけども、増地先生の経営経済学説というもの

が、一般的にはドイツの経営学、確かにドイツの経営学を学ばれましてそしてそれを紹介なさってはいるんでありますけれども実はドイツだけじゃなくって、アメリカの経営学に対しても相当に注意を払っておられますし造詣も極めて深いものがありました。その業績はご承知の通りであります。で増地先生はこういっておられます。「骨をドイツからとり、肉をアメリカに求めてその地盤の上に漸次研究を重ねて来たのが今日のわが経営経済学である。」維新の当時よく士魂商才とか、あるいは和魂洋才とかいうようなことが言われておりましたが、学ぶのはやっぱりドイツから学びアメリカから学ぶ、その他から学ぶ、英国から学ぶのもありましょし、フランスからのものもありましょ。とにかくそういったものをしかし唯学ぶんじゃなくって、やっぱり、どこか根底を持ってですね、その上に立って学ぶということが一つのわが国の伝統じゃないかというふうなことに思い当たった訳であります。それでこの一橋のこの伝統ってものは大体において古川先生、山城先生、藻利先生なんかを受け継がれ、重点のおきどころに多少の違いはあり、見方も色々違って、今日では大分の距離があるようでありますけれども、根本の考え方としてはですね、そういったものが根底をなしているんじゃないかという気も致すわけでございます。また平井先生の経営学説といったようなものも、これも本来、出発点はもちろんドイツ的でありましたけれども、ただ単にドイツ的だということじゃなくって、やっぱり、欧州広くあるいはアメリカ的であるし、国際的視野に立たれまして、本当の意味での経営学ってものの中味をですね、樹立していこうという、そういった考えだったように私は拝察しているわけであります。余りにも先生はですね、新奇なもの、新しいもの、あまりにも革新的なものってものへの興味が非常に強烈でありまして、先生の学問は非常に博識でありすぎまして、学問的にはどうしてもやっぱり散慢になりがちで、体系的になるにはあまりにも内容的だと言うような、そういう嫌いがあったと思います。けれども、ねらいはやっぱりこう広く外国に学び

ながら日本を基礎にドイツ的とアメリカ的との統一としてあくまで経営学的に考えていくということにあったと思います。さらに馬場敬治先生の経営学説（後には組織学説と呼ぶようになっておりますけれども）の考え方を見ましても、それがまた広くドイツ経営学とアメリカ経営学との統一理論を目指しておられたことは、先生の本格的な経営学の体系をちょっと見てもですね、分かるように思います。また先生が責任編集をされました経営学全集のあの構想を見るとこのことも分かるように思うのであります。まあ馬場先生の後継者って程の人はないようだけれども、馬場先生のこの組織学中心の考え方は、私達もですね、そのままじゃありませんけれども、これを生かさねばと思います。とにかくそういった考え方に影響された人も相当あるわけであります。

立場は違いますけれども、池内先生のことやら、また、佐々木吉郎先生なんかの経営経済学説というようなそういうものも調べてみますと、年のたつにつれてですね、やっぱりドイツ的でありながら、しかもそういうだけではですね、おれない所のもがある。佐々木先生なんかに到ってはですね、やっぱり個別資本の立場にお立ちになったりしましたけれども、最後は、伝統を無視し得ず、経営管理論の方に戻ってくるといったようなそういう形ですね、どうしてもドイツとアメリカっていうものが、何かの形でですね、一つのものにならなければ、おさまらなかつたんじゃないかと思います。個別資本学説の問題については、色々な考え方があってですね、一概に言えないと思いますけれども、本当にやっぱり経営の問題を中心に考えますと、個別資本学説でもですね、やっぱりそういう風な、内容的にはですね、そういう風にならざるを得なくなっているんじゃないかという気もするわけであります。

そういう関係でですね、私はわが国の戦前におけるところの伝統っていうものを考えると、やっぱりドイツを中心に考えながら、しかしアメリカを全然無視したかという量的には少ないにしましても、全然無視しているっていうようなことじゃなくて、批判的摂取であるといえるか

と思うのであります。そういった両者の比較経営学的な研究が根底にあったのであると思います。そういったものを生かしていくことを私達が常に考えておったことでありまして、そういう伝統そのものを自覚してということではなかったのですけれども自分でやってることそのものが実は大きな伝統の中でですね、やってきたにすぎないということもできるじゃないかと思えます。そういった意味合いで、今日の言葉で言えばですね、あるいはパラダイム・レボリューションというようなことを申しますけれども大体あの段階でですね、色々な考え方があったけれどもそう言った一つのもので、比較的研究というようなそういうような方法っていうものが根底をなしておったのではないか、こういう風に考えるわけでありまして。そういった意味合いでわが国の経営学の50年、あるいは戦後30年の歴史を省みますと、こういうようなドイツの経営学やアメリカ経営学がばらばらじゃなしに、むしろ何かこう根底からですね、それが統一できるようなそういう考え方を求めるといったようなそういう考え方でなければ、なんかこう、しっくりとしない、落ち着かない、といったようなそういう考え方がずっときてるんじゃないか、私自身、こういう考え方をしてるから、そうみえるのかもしれないけれども、大体、私が考えている事が実はわが国の伝統じゃなかったか、こういう事を思い知らされるというので今度歴史的なことをちょっとのぞいてみましてですね、矢張りそういう風な感じを痛切に受けてですね、自分で勝手なことを考えながら、実は先輩の人達がやっているそのことを別な形でやっているにすぎないじゃないかということを思うのでありまして、大きなことを言えば、そういった所にですね、わが国の学界のですね、世界的な使命といえましょうか、大体こういう所のものがあるんじゃないかということを思うのであります。この点真に自覚的にこうだっというようなことは言われておりませんが、例えば馬場敬治先生がですね、例の経営学全集に対するところの編集責任者の言葉としてですね、こういつているのです。「経営学に関する内外の研究

の集大成が本全集にみるごとくに科学的に系統立った計画のもとに企図されることは、いまだ内外にその例なくこれをいずれの国の学界に示すも敢えて誇るに足るものがあるかと考える。」こういったようなことでですね、先生は恐らくこの全集によってですね、世界に誇るものができ、馬場先生の考え方によるところの本格的な経営学というものの見本がここに示されると考えたと思うのであります。不幸にしてこれは、先生の急死によってできませんでしたが、一応、あの四十数巻という膨大な体系というものが大体そういうようなことができると思います。

私もですね、大体こういったような考え方からですね、こんなことを考えたことがございます。「この見地から諸学説をみると、いずれも経営存在の抽象的一面の研究にすぎず、『経営の学』としての本格的な経営学は、ドイツ流の経営経済学と、アメリカ流の経営管理学との、経営組織学を媒介とする統一として確立されると考えられる。経済学という名称が万国共通で、課題も性格も大体においてインターナショナルであるのに、経営学の方はその名称さえもドイツとアメリカとは異なり、対象も方法もナショナリズムが強い。……ところで、ドイツの経営学はアメリカ経営学を知らず、またアメリカ経営学はドイツ経営学を知らない（もちろん、戦後相互の交流が始まりはしたものの）。然るに、わが国は最初からドイツはもちろん、アメリカもよく研究し、理解して、両者を比較し、批判し、これを統一して真にインターナショナルな『経営学説』を樹立し得る唯一の国で、それをわが国の経営学界の世界的使命と考えざるをえない。ところが、わが国の学界の現状はどうか（戦後特にそうですけれども、研究の分化が進みました。まあこれは学問の世界ではある程度当然だと思いますけれども）。ドイツ経営学の専攻者はドイツしか知らず、アメリカの専攻者にはアメリカだけが世界である。本格的な比較的研究や批判的研究はほとんど見当たらない。著者から見れば、何れも隔靴搔痒の感を如何ともし難いのである。」（拙著『経営学研

究方法論』序文V) 若しこれが現状とすれば、われわれは「本格的な経営学」のパラダイムを確立するというわが国経営学の世界史的使命を思い起し、これに挑戦するべきでありましょう。それこそが50年を迎えたわが国経営学の課題、特に戦後30年史の課題にふさわしいものといえるからでございます。

5 戦後経営学と伝統からの乖離

そういうふうな意味合いで、特に戦後の経営学の発展を見ますとですね、経営の研究と教育の専門機関ができて研究者も急速に増加しますし、経営そのものが非常に大規模になり複雑になり、また多国籍化するといったような形で、研究領域も問題も非常に拡大してきますし、研究方法も色々な形で開発されますし、新しい科学的考え方、あるいは新しい哲学といったようなものもできてきて、経営学研究が非常に多様化してきた、多彩化したということはこれは事実でありまして、非常にこれは大事な点だとは思っているのであります。戦前と比べますと、戦前にも色々な考え方があったけれどもやっぱり単純明快ということができましようか。しかし戦後はこういった形ですね、非常に多様化し複雑になってきて、なかなかそれぞれの主義主張、考え方というものを体系化するとか、あるいは見通しをつけるとかということが非常に難しくなったように思うのであります。しかし、戦後の特色はやっぱり経営学研究の多様化現象だと思います。戦前は大体ドイツ経営学が非常に強くてアメリカを参考にするというような形だったんですけども、戦後は大体アメリカ経営学というものが非常に強力でありまして、アメリカの研究それ自身が非常に幅が広くてですね、色々問題を提供して、新しい努力をどんどんやってみると、それがまた非常に魅力的であります。これはアメリカの方で、社会学の方をみましても、あるいは経済学の方をみましても、世界の学会がですね、やっぱりなんといってもアメリカの

方向を向いているっていうことは確かではありますが、しかし経営学、こと経営学についてはアメリカだけで全てだということはいえないんじゃないかという気がするのです。そこでですね、そこで今戦後の問題の多様化、方法の多様化、あるいは科学思想の多様化というようなそういうこと、あるいはその経営学部がたくさん出来てくる、あるいは経営研究の集団活動というような形ですね、多様化が行われてきておりまして、それでそこにですね、いわば学問上の分業と申しましょうか、アメリカをやる人はアメリカばかり、ドイツをやる人はドイツばかり、というようなそういう風な形に進んでいく、それから更にまた、個々のテーマを分けてですね、生産管理をやる者はこの生産の問題、労務管理は労務、財務は財務というような形ですと分れ、更にそれがですね、また分れていくというようなそういう形になってきまして、実はやっぱりその戦前の伝統、先程申しましたような比較研究とか、批判研究、さらに統一理論的研究といったようなそういう面がですね、徐々に薄らいでくるというか、忘れられてしまうということ、それから各部門部門の研究になってきますと、経営学といったような言葉だけですね、その実体はなくなってしまう、実は特にアメリカなんかでやってこられた方は、経営学というようなものはないんだというような考えになる。財務研究とかあるいはマーケティングの研究とか組織の研究というような科学的な研究はあるけれども、経営学というものはないんだというようなそういうことをですね、堂々と主張されたりですね、まあ言わば経営学解体論というようなそういう議論がですね、色々出ておりますので、実は私達なんか驚かされてばかりいる方でありまして、私自身が古いからということになるのかも知れませんが、科学というものの考え方によりましてですね、そういうふうに経営学は科学としてはですね、もう成り立たないと申すかあるいは破産だとか言うようなそういう考え方もあるんであります、われわれ経営学50年、あるいは戦後30年といっているのですが、色々なこの経営学に対する批判

も、経営学の教育に対する批判なんかも色々出ておるような状況でありまして、どうも果たしてこのままでいいのかどうか、この際ここです、まあ伝統というものをひとつ振り返って見て、その上に立っでもう一遍この経営学というものを考え直してみる必要があるんじゃないか、こういう風に思うのであります。ただ伝統に帰るってことじゃなしに、伝統を知らながら伝統に立って伝統を超える道ということ、それを伝統を生かすということだと思ふのですけれども、そういう考え方もです、やっぱり必要じゃないかという風に思うわけでありまして。

6 経営学の伝統に生きこれを越える道

——経営学のパラダイム・レボリューション

上述のように、わが国の経営学はこの50年あるいは戦後30年急速に発展を見せ、世界の国々に比べてもさほど遜色もないかに思われます。しかし欠陥もない訳ではない。伝統を生かすにはまずこれを克服せねばなりません。第1は、外国ばかり気にして自分の国のことを忘れがちであることでもあります。前にふれたように、ドイツの専攻者は「骨をドイツに、肉もドイツに」、アメリカの専攻者は「骨をアメリカに、肉もアメリカに」である。日本が一番遠い。やっぱり今まで私達もそうですけれども、経営学の研究というと経営学説、あるいは経営学派をですね、ドイツならドイツ経営学研究といっても誰その学説を研究する、アメリカならアメリカの誰の本を読む、誰の研究をするってというような形です、経営学の研究ってことは経営学の本を読むことみたいな形になって、外国のことは非常に詳しいけれども、日本のことに対してはですね、どうも十分じゃない、日本が非常に遠く外国が一番近いといったようなそういう矛盾した感じがするんですけれども、そういう点の一つあるわけでありまして。

それからもう一つはですね、私は経営学、経営学といってきたるけれ

ども、「経営」が忘れられ、「経営学」が忘れられているのではないかということでもあります。実は経営学で一番大事な点は私達は「経営」の研究だと思っているんです。ところが、その経営も「経営」そのものよりも分析され、個々の要素というものが要素として恰も独立するもののように問題にされます。それも一つの経営の見方です。けれども、この経営というものを全体として総合的にですね、見ていくようなそういうふうな考え方ってものが特に必要じゃないかと思うのであります。経営、経営と言ってもはいるけれども、経営経済とかあるいは経営管理とかで、経済とか管理の方が強くてですね、経営の方が非常に弱いというようなそういうことになります。あるいは経営組織といってもですね、組織問題の方に力点がおかれるけれども、経営組織というようなそういう風な意味合いのですね、経営のついた組織論ってものは非常に難しい、組織一般論というものは非常に沢山出てくるけれども、本当の経営組織論というものはなかなか出てこない。経営管理論でも管理一般は出てくる、けれども経営管理ってものはなかなか出てこない。経営経済学も経済学の方に近づいていけばですね、非常に楽だけれども、本当の経営経済ということになってくるとなかなかどういう風にやるかというようなことで難しい。つまりむしろ「経営」というものを考えないからですね、これを分析し分解していってしまってますね、根本の経営そのものがですね、どうも忘れられるんじゃないかということふうに考えられるのであります。先程申しましたように、私は経営学会が出来たのも経営学部が出来たのも、実は事業の経営のために商業教育とか工業教育とかいうようなそういう風な教育や研究が必要だけれども、さらにはそういういろいろな働きをまとめてですね、本当に事業を経営としてやっていくようなそういう経営教育が特に必要となったからだと思うのであります。外国でもそうであります。これは皆さんご承知のとおり、私も実はフランスのH. Fayolの研究で始めて知ったわけですがけれども、彼がやったのはですね、この経営教育に基礎をおいたことです。経営が成り立つの

にはそういう風な技術的な働きとか、あるいは商業的な働きとか、あるいは財務的な働きとか、あるいは会計的な働きとかそういうものがなきゃいけないけれども、一番大事なのはその中心の管理問題である。ところが、商業教育には商業学校とか商科大学とかがある。工業の問題、技術問題はまあ工業学校とか工科大学とかいうような学校がある。会計も商業学校で間に合うというようなことで、こっち側のこの専門の特定な実務についての教育はどこでもやるけれども、最も大事なところの管理問題、経営問題についてはどこでもやっていない。しかしそれは何故かという、そういうことを考えもしないし、またそういうようなものの原理、原則もないからだと考え、そこで Fayol が自分の体験から打ち樹てた "Doctrine Administrative" を具体化したあの有名な本を書いたのであります。そういう意味です、管理時代がやって来て、管理が一番大事なのに、そういう教育をやらないという欠陥を補うことであります。大体バーナードなんかも同様です。バーナードが "The Functions of the Executive" を書いたのも、後の方をずっと見てまいりますと、大体今言ったのとちょうど同じことによるのです、工業とか商業とかそういう実務については色々な文献もあるし指導者もあるのに、それをやるべき所の組織の問題とか、あるいは管理の問題についてはそういう物はない。あっても自分達の体験に合わないというようなことで、そして話をしようと思ってもそういう概念的な枠組さえない (298 頁、訳 302 頁) というようなことで、あの本を自分で書いたわけです。それでそういうような外国でもです、大体においてそれは一般化したとは言えないけれども、とにかくそういう実務家から見て、色々な技術の問題とかあるいは商業の問題とかではなくて、その上に立って経営問題をどう考えるかということが問題とされました。それによりますと経営の問題は何といっても総合であります。もちろん分析も必要ですけども、分析した物が何らかの形で統一ある姿、主体的に総合されて経営目標に向って進行するようなそういう働きの研究こそが

大切だと思っております。経営を単に色々な部門活動に分析してしまうのではなく、その部門活動の研究は必要だけれども、それ以上にそういうものの総合の問題、主体的総合統一の問題が経営のですね、一つの中心点になることは経験的に言ってもいえると思っております。

そういった意味で、私は経営学の基礎である「経営」の構造を存在に即して根本的に問題とするとですね、どうしてもドイツ経営経済学（経済学説）とアメリカ経営管理学（管理学説）とが必然的に統一的に捉まえられるんじゃないかと考えるのであります。私は前からこう考えて来ました。経済学説は「経営」を専ら経済的な方向で考える。管理学説は「経営」を管理の問題として考える。組織学説は「経営」を人間協働の組織で考える。同じく経済学説といっても財務論の方向で考えるのと、あるいは生産論の方向で考えるのと、あるいは販売論の方向で考えるのといろいろあって、それぞれニュアンスを異にしますが、何れも「経営」を分析的な形でですね考えるのは一緒で、何故「経営」を経営として問題としないのか。論者はいう。「経営」は経験対象であって認識対象ではない、と。しかし、私は経営が認識対象にならないとはいえないと思っております。それでは、どうしたらそういうこと——つまり経営を認識対象とすること——が出来るかということで、私はですね、もうご承知だと思っております。次のような経営の構造分析を主張するのであります。まず、この経営の構造分析に当たってですね、構造要素としての「企業概念」に対してもう一つの構造要素として「事業概念」というものを考えてみようとするのです。日本では今日企業というものとは事業というのが、ほとんど混同されてきて、企業の中味として事業を考える、そういう考え方がされているように私は思うのです。私はむしろ企業概念と事業概念とを区別しながら経営の構造問題を考えてみるとよいと思っております。ドイツで“Unternehmung”といわれているのを、企業の面、“Betrieb”といわれているのを、経営といわないでむしろ事業の面で考えるというように対応させる。こちら（企

業)の方は資本結合の組織と考える、こちら(事業)の方は資本投下の対象と考える、そしてこれ(企業)とこれ(事業)とを結びつけるところの経営の働きを考えるとですね、それを“Management”とこう考えればですね、そうするとドイツ的な意味での“Betriebswirtschaft”というものの中にもですね、“Unternehmung”それから“Betrieb”まあLehmann的に言えば、こちらの方は財務単位、こちらの方は生産単位、それらを結びつける働きとしてマネジメントと考えてみますとですね、期せずしてですね、一方ではドイツ経営経済学の中心問題たる資本の動き——Beschaffungの段階、Produktionの段階、Absatzの段階——の三つの段階が把握され、他方ではアメリカ経営管理学の中心問題——そういう風な経営体の中心に立って作用するマネジメント——が把握される。このように、企業と事業とマネジメントによって経営体というものが成り立つと考えると、ドイツ経営経済学とアメリカ経営管理学の統一ということを客観的基礎の上に非常にうまくいくんじゃないかと思うのであります。これが実は私がこれまで経営学を色々考えてきた結果こういった考え方に到達しましたものであります。それでこういう風に考えてみると、経営の構造分析の問題を考えながらドイツ流の経済分析の考え方と、それからアメリカ流の管理、あるいは組織といったような職能分析の考え方が当然に結びつかなければ経営にならないし、また経営というものはそういうものとしてでなきゃ存在しえないようなそういうものじゃないか、それをあちこちとですね、ばらばらに分析してしまうから色々抽象的な形の諸学説になってしまうのであって、この経営の経営としてのあり方、経営の存在様式に沿って「経営の現実」を考えて、そこからもう一遍考え直してみると、われわれは伝統に立ちながらしかも伝統を超えたところのですね、理論的基礎のはっきりしたところの本格的な経営学に到達できるんじゃないかろうかという風なことを考えてですね、今日まで馬鹿の一つ覚えのように46年この道を歩み続けてきたわけでありまして。

7 結 言

それからもう一つ最後にですね、付け加えて講演を終わりたいと思います。私達は経営学の研究において個人個人別々にですね、いわばこの進んだ経営時代に個別生産というか、あるいは手工業生産というか、ばらばらで別々で同じようなことをですね、研究したり色々調査してきましたけれども、今日のようなこういう風に経営が大きくなって問題が複雑になってきますと、個人個人がばらばらではどうしてもやれないし、能力もないし、そういう意味合いで、ここで学会もそうですけれども、研究機関としてですね、なんかこうそういう風な共同研究と言いましょか、そういう様なものが考えられなければ、新しい時代にですね即応して、本当に実践的な役割を果すような研究がですね、殆ど出来なくなりつつあるんじゃないかという気がするのです。恐らくそういう風な点について、現におやりになっている方々もあると思うんですけども、こういう機会にですね、一遍そういうような意味合いと産学協同ですね、こういう時代になってきますと、実際に産業の動きというものがですね、はっきりとつかめないとわれわれの研究も進まないと思うので、そういう風な産学協同のあり方というような問題と、学問の研究というものがですね、何らかの形で結びついて新しい時代に即応していけるような、そういうことが必要じゃないかと考える次第でございます。

つまらないことを長々と申し上げましたが、長時間どうもご清聴ありがとうございました。日本経営学会がこの50周年記念を契機として新しい時代に向って巨歩を進め、いよいよ発展することを念願して拙ない講演を終わります。