

《研究ノート》

経営政策論と組織学

——馬場敬治経営学説小論——

表 富 吉

目 次

- I はじめに
—馬場敬治『組織と技術の問題』第2篇補論に注目する—
- II 経営政策論の提唱
—馬場主著における主張—
 - (1) 『産業経営理論』
 - (2) 『経営学方法論』
 - (3) 『経営学研究』
- III 『組織と技術の問題』第2篇補論
—経営政策論の論理的構造—
- IV ま と め
—組織学の意義—

I はじめに

——馬場敬治『組織と技術の問題』第2篇補論に注目する——

今日、経営学界一般の考えかたは、社会科学の一領域に所属する経営学も、理論・歴史・政策の3部門をそのうちに収めもつことを、当然に認めている。

大正末期から昭和戦後期まで、社会科学としての経営学の確立、展開を意欲的に試みた馬場敬治は、理論経営学の到達点を「経営組織の組織理論」という標題で表わされるものに求めていた。

当初、馬場は、経営学のなかに経営理論と経営政策論とが未分化のまま混同されている事実を指摘し、経営政策論じたいが成立しうる可能性をほとんど否定していたが〔『経営学方法論』日本評論社、昭和6年〕、のちに、留保条件をつけて〔経営理論に基礎づけられ、その応用として成立することで〕経営政策論が成立しうることを認める立場〔『経営学研究』森山書店、昭和7年〕をとるにいたった。

馬場「理論経営学」の到達点は、「経営組織の組織理論」という名称でとなえられているわけであるが、これは、彼が「経営政策論」の立場を認めた結果、必然的に導出された見解な

のである。

馬場が経営政策論の立場を認める主張は、『組織と技術の問題』（日本評論社，昭和16年）の第2篇補論「所謂技術論的解明と価値論的解明」にある。

今日の斯学界に与えられている理論水準を前提に，馬場による経営政策論の提唱を吟味してみたい（馬場学説の全体像に関する考察は，別稿「現代組織学の提唱—馬場敬治の経営学説—」〔未発表〕にゆずる）。

II 経営政策論の提唱

——馬場主著における主張——

- (1) 『産業経営理論』（日本評論社，昭和2年）〔付録「経済政策学の対象，其の成立の可能性及び其の限界」〕。

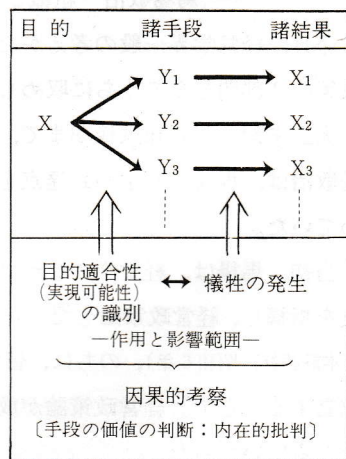
経済政策学は，實際的経済政策家がおこなうことを認識し理解する任務をもつのみであり，實際政策家のようにみずから目的を設定し，この実現に努力するものではない（511頁）。

したがって，経済政策学は，究局の理想を明らかにし，これに照らして経済政策的諸目的を批判し，ある目的はこれをおこなうべしとなし，ほかはこれを排斥すべしと断言するがごときことは不可能となる（530頁）。

経済政策学は，客観的に証明しうるところの仮言的価値判断(hypothetische Werturteile)をなすことができる（532頁）。すなわち，それは，仮説的目的より出発し，この目的よりみて，なにが「経済的になされるべきか」を決定する。いいかえれば，それは，その目的の実現にはいかなる手段が必要となるのか，また与えられた状態のもとにおいて，その手段の影響範囲はいかにあるのかを研究する（533頁）。

つまり，経済政策学は，経済政策的目的設定ならびにこれらの目的とともに設定される手段そのものを観察するのみならず，また，計画されまたは実施された手段の作用，およびその事実上または予想上の影響範囲(の因果関係)を研究しなければならない（512頁，513-514頁）。図1参照。

約言すれば，経済政策学は，現在する事実上の，またはときとして仮定的の経済状態より出発し，この状態に適用されたもろもろの目的設定および手段をその認識にもちこみ，考察中にはいつてくる諸手段の作用と影響範囲とをたずね，与えられた政策的目的に対してその手段を評価〔内在的批判〕するものとなる（516頁，517頁）。



(出所) 馬場『産業経営理論』512-513頁を参照に作成。

図1 目的—手段—結果の関連性

馬場の、経済政策学に関する議論は、「政策論」の成立可能性を、「仮言的価値判断」をもとに主張している。この主張は、のちに彼が「経営政策論」の成立可能性を説く段にいたったときに、同じようにいわれるものになる。

(2) 『経営学方法論』(昭和6年)[第1章「経営政策論は科学として可能なりや」]。

国民経済学における理論(国民経済理論)と政策論(国民経済政策論)との歴史的関係は、また、おそらく今後、産業経営学における理論(理論経営学または産業経営理論)と政策論(経営政策論)とのあいだにも生ずべきものと思惟される。

理論経営学は、経営政策論の必要な一基礎としてますます発達すべく、かつ、将来、理論的^レ科学として、それが、おそらく、政策論以上に科学としてのかたちをととのえるにいたるべきことは、これを推察するにかたくない(16頁)。

馬場は、『産業経営理論』付録「論稿」も述べていた理由により、国民経済政策論についても、また経営政策論についても、それらの科学としての成立可能性を、むしろいちおう肯定しようとする。

すなわち、価値判断は、科学としてこれを排斥すべきはいうまでもないが、一定の目的を仮定しての仮言的価値判断は、経験科学の範囲内において可能であり、この意味において、政策論の成立の可能性をむしろ肯定したいとする(17頁。37頁も参照)。

経営学は、ひとつの科学としては「^{カテゴリーツシエ・イムペラチーヴエ}定言的命^{ハイポテチシエ・イムペラチーヴエ}令」をなせず、政策論としてはせいぜい「^{カテゴリーツシエ・イムペラチーヴエ}仮言的命^{ハイポテチシエ・イムペラチーヴエ}令」をなす「技術論(Kunstlehre)」としてのみ、いちおう可能である(51-52頁)。

しかしながら、かりに「仮説的目的」を立て、「仮言的価値判断」をおこなうことによって、政策論の科学としての成立の可能性に関して生じる困難を、いちおう除去したときにおいても、政策論は、科学として成立するためには、なおつぎのような大きな困難に面している(53頁)。

(i) 仮設的目的を立てるにあたっての困難。それが立てられるためには、事実上の普遍性を有する目的であることを要する。つまり、その内容は一義的に定められたものであることを要する。それゆえ、政策論は論理的に統一的たりえず、単に材料の雑然たる集積に墮するほかない。その目的が一義的に定められないかぎり、政策論は一步も前進できない(53-54頁)。

(ii) 実際界においては、経営理論にて考える諸要素以外の多くの諸要素が作用するものである。政策論の考える実際的目的を達するためには、それら多くの諸要素〔たとえば、単に経営理論の主として考察する要素のみならず、技術工学的、心理学的、医学的、政治的、倫理的などの諸要素〕をも考慮にいれなければならない(55頁)。

したがって、政策論は、諸種の科学に関する知識を必要とし、これら諸種の科学の概念をまじえることになり、いよいよ科学としての成立を困難にするほかない(56頁)。

また、政策論をとりあつかう人びとは、ややもすれば、両立しがたい2個の目的〔学者の目

的と実際家の目的]を、あわせ追うものにほかならない。この2個の目的のならば存する政策論は、科学として、ことに成立の困難なものといわねばならない(57頁)。

(iii) 政策論は、実際界に対し有用となるためには、なるべく具体的、個別化的に考察しなければならない。この結果、一般の産業体につづじる経営政策なるものは、これを立てることがはなはだ困難となる。

政策論が実際に対して適切なものとなるためには、それは、きわめて特殊の産業体にのみ適切なものとなり、一般適用性をうしなうことになる(58頁)。

すなわち、政策論が実際界への有用性という目的を遂うかぎり、その主張する個々の政策は、その適用性の範囲のきわめてせまいものとなるほかない(59頁)。

(iv) 政策論は、その仮定として立てた実際の目的を達するためには、多種多様の方面より考察することを要する。理論経営学に考えられる諸要素以外の多くの諸要素を考慮しなければならないのである(59頁)。

そのさい、具体的、個別的に考察しなければならない諸要素のなかには、学者に「知られたる要素」のほかにもまだ「知られざる要素」があることは、一般にのがれがたいところである(59-60頁)。もし、これら考慮に入れるべき、すべての要素を考慮できないときは、適用された政策は所期の目的を達しえないのみか、ときとしては「ワシグワオルテ・フォルゲ予期せざる結果」を生じ、所期の目的に反する結果を将来することにもなる。このときは、科学的正確さを、ばあいによつては近似的正確さをも有しえなくなる(60頁)。

馬場『経営学方法論』が、政策論の成立可能性における諸困難を指摘していたことは、のちに彼が提示する「経営組織の組織理論」という主唱を、逆説的に、まえて望みさせていたものとも解釈できる。

このことは、「経営組織の組織理論」がいかなる理論内容の「総合」をねらった構想であるかを想起すれば、ただちに諒解のいく点である。

「経営組織の組織理論」は、政策論の成立可能性に関して生じる諸困難、いいかえれば、経営政策問題にかかわって、具体的、個別的に考察しなければならない「多種多様」の諸論点を、理論経営学が考えに入れるべき諸要素からははずれるものと位置づけながら、結局、「理論経営学」の到達点である「経営組織の組織理論」という構想においては、経営「政策論」の成立可能性に関して生じる諸困難=諸論点は、解決可能な対象とみなされ、その構想のなかにとりいれられている。

『経営学方法論』は、経営政策論の成立可能性にまつわる諸困難をくわしく述べているものの、もともと、その成立可能性を全面的に否認していたものではなかったのである。

(3) 『経営学研究』(昭和7年)〔第3篇「政策論成立上の諸困難と之が克服可能性の問題」(主として経営政策論及び国民経済政策論に就いて)〕。

『経営学研究』は、これまでの関連発言をふまえて述べる。

経営政策論というときは、つぎのふたつのばあい、またはそのなかのいずれかをさすものである(105頁)。

(i) 経営学をもくして、なにが経営の理想であるかをしめし、かつその理想に到達するための手段を発見しようとするものとなすばあい。→狭義の経営政策論。

(ii) 経営学は、科学として、(i)のように経営の理想を普遍妥当的なものとして立てえないけれども、ともかく、一定の目的を仮定し、この仮定の目的に達すべき手段を発見しようとするものとなすばあい。→技術論(Kunstlehre)としての経営政策論〔あるいは技術論的経営政策論もしくは経営技術論〕。

馬場は、ある種の技術論は科学として成立の可能なことを認める。

(i)-(a) 一義的な目的を有するべしとの条件。これは、経営目的論の発達することにより、技術論の仮定的目的は、明らかにこれを一義的のものとなしうことは可能である。

(i)-(b) 事実上の普遍性という条件。とはいえ、多くの人びとのあいだに存する理想または目的の異同のごときは、これを左右すること至難にして、その異同を一致させようとするがごときことは、経営目的論によってとげられるものではない(125-126頁)。

(ii)-(a) 仮定として設定する目的を達するための手段を求めるにあたり生じる困難。すなわち、経営政策論は、多種多様の方面より考察することを要するために、科学として成立することが困難となる(127頁)。

(ii)-(b) われわれは、ひとつの具体的な経験対象を生じさせる原因を、まったく現実性において、あますところなく求めることは、事実上、不可能である(131頁)。

(ii)-(c) そこで、理論的科学においては、いわゆる理念型(Idealtypus)による考察方法がおこなわれる。

この理念型は、ひとつの思惟型像であり、すなわち、思惟的に構成されたユートピア(ただし、もとより全然仮構的なユートピアではない)にして、そのなかにおいては、現実界における状態と異なる非現実的状态が考えられており、そこにおいては現実界において可変の要素もとくに不変と仮定されており、とくに一定の要素のみ可変と考えられている(133頁)。

理念型による方法を用いるときは、ふつうの経営政策論の目的とする実際的有用性を、あるていど、犠牲に供すべきこととなる。しかしながら、それは、一方において科学性をますこととなり、ともかく、この意味において、科学性ということと実際界に対する有用性ということとは、あるていどに相背馳する目的なりといえる。科学性をえるには、理念的考察方法をとることを必要とする(135頁)。

(iii)-(a) 経営政策論においても、それがひとつの科学として成立しようとする以上、一定の

目的を達するための手段を考察するにあたっては、一定の産業体の状態を理念型として考え、これによって、その一定の目的を達するのに必要な手段を求めるほかない(139頁)。

(iii)-(b) かくて、そのさいの政策論は、論理上、個別的に考察する方法をとるものではなくなる。すなわち、経営政策論は、一定の理念型に適應する手段を求めるにとどまり、その手段は、現実のすべての産業体〔個性を有する現実のすべての産業体〕に対し、必ずしも、そのまま、適用性を有するものとはならないであろう。

その意味においては、政策論は、實際界に対する有用性があるていどに犠牲に供すべきこととなる。しかしながら、それは科学性をますために払うべき犠牲にほかならない(139-140頁)。

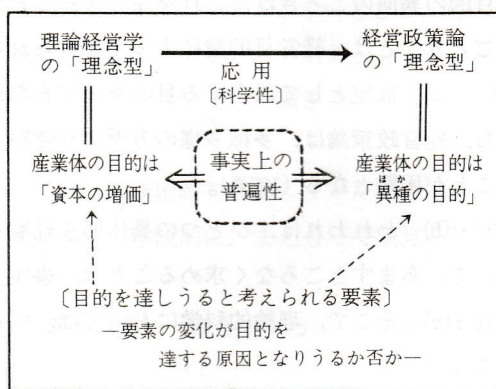
(iv)-(a) 各個の産業体(準産業体)について、それぞれ具体的、個別的に考察するさい、考慮されるべき諸要素のなかには、学者に「知られたる要素」のほかに、いまだ「知られざる要素(予期せざる要素)」のあることは、一般にのがれがたいところである(140頁, 141頁)。

(iv)-(b) われわれの考察を一定の要素にかぎり、かつ理論的科学と称されるものにおけるがごとく、理念型による考察方法を採用することである。これによってはじめて、われわれは科学性を獲得しうる(142頁)。

—以上の経営政策論における諸困難を克服できるときは、もはや、のこる困難は、理論的科学にもほぼ同様に存する困難である(155頁)。

われわれは、経営政策論にのこるひとつの困難(「事実上の普遍性」[(i)-(b)]を有する目的樹立の困難)についても、科学的政策論としてのその成立の可能性を認めることが妥当である(156-157頁)。

また、経営政策論上の考察は、明らかに理論経営学の研究の応用となる(158頁)。図2参照。



(出所) 馬場『経営学研究』158-161頁を参照に作成。

図2 理論経営学と経営政策論

III 『組織と技術の問題』第2篇補論

—経営政策論の論理的構造—

『組織と技術の問題』(日本評論社, 昭和16年)の第2篇補論「所謂技術論的解明と価値論的解明—一定の行動(特に政策的行動)の生ずる諸結果に就いての一般的考察—」(同書, 137-166頁)は、経営政策論の実体を構成することになる、「経営目的論」の因果的解明を論述している。

(i) 政策とその実現する(実現するかぎりにおいての)目的との関係は、手段-目的の関

係であるとともに、また原因 - 結果の関係である。

したがって、一定の目的をなんらかのていどにおいて実現する政策を求めることは、その目的を、なんらかのていどにおいて、結果として将来すべき原因を求めることとなる。かくして、ともかく、一定の政策とその実現する目的との関係を考察することは、ひとつの因果的考察であり、それは「技術論的考察」の一部分をなすものである (143頁)。

現実において、政策の担当者(または政策論の研究者など)が、一定の目的を達しようとするばあいにおいては、種々の方法について、上記のごとき因果的考察をおこない、それぞれの方法が当該目的を実現するのに適するか否かを考察する。すなわち、それぞれの方法(または一定の方法)に関するかのごとき因果的考察によって、それが当該目的を実現しうるか否か、またはいかなるていどに実現しうるかを考察する [M. Weber のいう、目的設定の「実践的」批判] (143-144頁)。

(ii) 政策は、多くのばあい、(a)「主要政策 (Hauptpolitik)」と(b)「なんらかの補充政策」とよりなる。この補充政策をあわせ用いることにより、単に主要政策のみを用いるばあいに比し、いっそうよく庶幾の目的を達成しうることになる (146頁)。

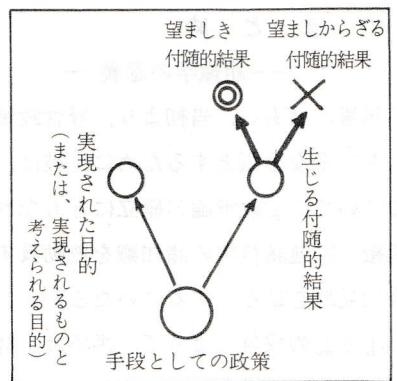
(iii) 「随伴結果説明」。一定の政策を現実界に適用するとき、それは、一定の目的をあるていどに実現するほかに、ふつう、いわゆる「すべての生起の総関連よりして」、なんらかの付随的結果 (Nebenwirkungen) をも結果として将来する。すなわち、一定の政策の実施を原因として、なんらかの付随的結果がその結果として生じる (147-148頁)。

かくて、現実において一定の政策が適用されるばあいにおいて、それは、庶幾の目的をなんらかのていどにおいて達するほかに、なおいかなる付随的結果を招来するかが問題となる。この後者の説明が「随伴結果説明」である (148頁)。

政策に関する因果的説明は、単に「実践的説明」のみをもってしては、いまだ半面を明らかにするにすぎず、ぜひ「随伴結果説明」をもあわせ必要とする (148-149頁)。

(iv) 政策適用の結果、間接に生じる付随的結果は、単にいわゆる「望ましからざる付随的結果」のみならず、一般にまた、政策の担当者(またはその批判者など)にとり、「望ましき付随的結果」をも包含する (149-150頁)。図3参照。

(v) 「政策の価値論的説明」。政策の担当者(または批判者)は、彼の抱懐する世界観(または究極的価値観)によることを必要とするゆえ、技術論的説明とともに価値論的説明を要求される



(出所) 馬場「組織と技術の問題」152頁 [に加筆]。

図3 付随的結果

(153頁)。

「価値論的解明」は、「技術論的解明」によって明らかにされた因果的諸関連、すなわち「目的、手段、諸付随的結果のあいだの関連」についての「観念的価値意味」に関する解明である(155頁)。

(vi) 政策適用の結果、うしなわれていく(またはうしなわれていくと考えられる)ものは、つぎの2種にわかちうる(157頁)。

(a) 主成果をめざして、当該政策を手段として用いることにより、直接うしなわれていくもの。

(b) 「望ましからざる付随的結果」の生じることによりうしなわれていくもの。

—以上、馬場『組織と技術の問題』第2篇補論における所説は、たとえば、戦前は、松井辰之助(『経営経済学原論』大同書院、昭和12年)、戦後は、武村 勇(『科学としての経営学』未来社、1969年、ほか数著)、松本 譲(「諸論稿」)、大河内暁男(『経営構想力』東京大学出版会、1979年)などの、経営目的論に関する本質論的分析と共通する課題を説明している。

また、「政策の価値論的解明」という論点は、H. A. サイモンが、『経営行動』(松田武彦・ほか2名訳、ダイヤモンド社、昭和40年〔原著1945年公刊〕)において、その解明のそとにおいた「価値」問題に直接ふれるものである。

馬場の論述は、経営者の行動が、個別資本運動の担い手として、必然的に追求せざるをえない「体制的法則」=利潤追求の活動を、まず本質論としては因果的解明の方向から、つぎに現象論としては目的-手段論の解明の方向から、検討されるべき根拠を説明するものとなっている。

IV ま と め

—組織学の意義—

馬場のばあい、当初より、経営政策論の存在を認知しようとする志向性を有していた。これを完全な主張とするために、彼は、①仮言的価値判断にもとづく科学的政策論を確立させ、つづいて、②政策論の確立にともなう諸困難の克服のため、理念型による考察方法をてこに、隣接・関連諸科学の諸知識を総動員する「経営組織の組織理論」という、「理論経営学」の総合的見地をひろうするにいたる^{注)}。

①と②の成就によって、馬場は、経営理論と経営技術論をあわせもつことのできる「理論経営学」(→経営組織の組織理論!)が完成できたと考えるにいたる。

注) 「各種の組織についての因果関係に関する総合的基礎理論」の樹立という構想の必要性は、『組織の基本的性質』(日本評論社、昭和16年)のなかにも明記されている(同書、149頁。そのほか、112頁、134頁、141頁なども参照)。

つまり、馬場が経営政策論の立場を認めたことは、彼の最終的に到達した主唱である「経営組織の組織理論」の構築にとって不可欠の理論的な前提をなしている。馬場「理論経営学」の到達点は、けっして唐突なかたちで提出されたのではなく、彼の研究経路全体をつうじて生まれ、結論されたものであったといえる。

馬場の「理論経営学」は、経済問題を基底とすべき「社会科学としての経営学」からはなれすぎている。そのため、経営学の名を付してはいるものの、経営学とはいえない組織学＝「経営組織の組織理論」に移行したといえる。

馬場は、経営「経済」学の名称は一方に偏するきらいがあると批判していた(馬場『組織の調整力と其の諸理念型』日本評論社、昭和23年、序、13頁)。

そのように論難された論者の代表格、池内信行は、馬場の「経営組織の組織理論」をとらえて、理論経営学の「総合には、原理として、拠点の確立が先決問題である」と反批判していた(池内信行『現代経営理論の反省』森山書店、昭和33年、141頁)。

馬場説「理論経営学」の到達点「経営組織の組織理論」は、学際的接近方法を構えているが、原理：拠点の定めかたがなお明確でない。その組織理論を経営学的にしめあげるタガがみつからない。社会学のほうへ完全に移行したのではないとすれば、経営学としての組織学は、社会科学の分野において、いったいどのような位置を占めればよいのであろうか。

経営学者が組織学を提唱することの意義はなにか、あらためて問われねばならない課題である。

—1987. 11. 14—