

# コミュニケーション論と経営学

——平 雄之『コミュニケーション・アプローチ  
バーナード経営学への道——』に関する書評的覚書——

裴 富 吉

- I はじめに
- II 概要の紹介
- III 筆者の検討
- IV 補 論

## I はじめに

本稿は、平 雄之著『コミュニケーション・アプローチ — バーナード経営学への道 —』（早稲田大学出版部、昭和56年9月、序文・目次・本文220頁）に対して、書評形式を借りて筆者の考える関連問題を論じようとするものである。

筆者が平の同書に関心をもつのは、彼がバーナード経営学の解釈において、その経営学的な基礎づけを、山本安次郎経営学説に依拠することを表明している点にある。この点はのちにくわしく紹介するが、要は平の研究は、「バーナード、コミュニケーション論、山本学説の三つの組合せの上に成立することになる」（同書、14頁。以下同書からの引用は頁のみ）。

したがって筆者は、従来より山本学説に強い学的関心をもっていた者として、平の所論に関してはみのがしえない問題性を感じるゆえ、同書を批評すべき義務を負ったつもりになったしだいなのである。問題の焦点は、経営学の基礎づけに山本学説：「行為的主体存在論」を借りて用いることが、社会科学としてのこの学問において、はたして適切な志向性でありうるのかということにある。

もうひとつ筆者が平の立場に関して思うことは、彼が山本学説を利用するさい、彼の撰取のし

かたがまったく無批判的な方途をしめすことである。

さらには平のバーナード理解と、山本学説の「西田哲学」（行為的主体存在論）それ自体——およびこの山本の立場からするバーナード理解——との関連性の問題がある。これは平がほとんどとっていいくらい気づいていない問題である。

## II 概要の紹介

平『コミュニケーション・アプローチ — バーナード経営学への道 —』の概要は、どうなっているかたずねてみたい。

まず、同書目次（章だてのみ）をみよう。

### 序 文

第1章 コミュニケーション・アプローチ  
——バーナード解明の予備的考察——

第2章 バーナード解明への道

第3章 バーナード理論におけるコミュニケーション

第4章 バーナード理論の基本問題——飯野春樹教授の批判に答える——

第5章 バーナード理論とサイモン理論——  
両者の相異点——

第6章 山本「経営学説」とバーナード  
(研究ノート)

## 第7章 補 論

同書第7章補論のIには「本書の要旨」があげられている。これも参考になるが、ともかく筆者なりに同書の概要を、以下に紹介していこう。

### ——第1章——

平の研究課題はコミュニケーションの視点からバーナードを書きなおしてみることにある。これによってバーナードの提起した問題は、すべて統一的、統一的に説明できるであろうという結論に到達した。バーナード理論の根底を一貫して流れるものはコミュニケーション理論であった(11頁)。

「バーナード理論は、コミュニケーションを中核とし、一口でいえば彼の理論は、コミュニケーション理論である」。バーナードの「協働体系の理論」も、コミュニケーションの視点から考察しなければならない。平が自分の立場だとする新しい経営学は、マス・コミ(論)をぬきにして、現代の企業を理解できないのである。そしてバーナードは理解できないのである(12-13頁)。

平の研究は、半分はバーナード、残り半分はコミュニケーション論の研究であった。他方、経営学とはいかなる学問か、その学的性格の究明をおこたってはならない。この研究は山本学説の見解に導かれながら、経営学におけるバーナードとコミュニケーション論の地位を確認したいとするものである。こうして、平の研究課題は三つの組合せ——バーナード、コミュニケーション論、山本学説、になる(14頁)。

平の立場からすると、バーナードはコミュニケーション論として統一的に把握できる。同様に意思決定論をもその視点から統一的にとらえることができる。換言すれば、意思決定過程はコミュニケーションによる説得過程である(17頁)。

平にとって、コミュニケーション論は、すべての「学問の十字路」である。だからコミュニケーションの文献さえよんでいれば、すべての学問の研究成果に接することができる。彼は、自己のア

プローチの正しさには、今後における研鑽の必要性を認めながらも、いっそうの確信をえたという(19頁)。コミュニケーション理論は、諸異領域の学問を1本の軸によって連結する作用を明らかにしめしつつある、新しい領域である。今後の経営組織論・管理論の研究方向は、そこに帰結するのではないかとさえ、心ひそかに期待するようになった(20頁, 55頁)。

さらに平はいう。あわせて、この機会に多くの研究者が、コミュニケーション・アプローチをとることを希望しておきたい、と(22頁)。コミュニケーションは多種多様に分類できる。ここから、経営学研究にさまざまなヒントをえることができる(35頁)。この観点から経営学の根底によこたわるさまざまな問題を明らかにしてみよう、そして考えてみようということである(37頁)。

バーナード理論は、個人⇄単位組織⇄複合組織という3段階・3分法の図式で全体的にとらえることができる。この図式でその構造的把握が可能であろう(38頁)。

平の研究は、コミュニケーション理論の研究と小集団理論の研究のむすびつきをとおして、バーナードをみるということである(40頁, 53頁)。

バーナードの理論は、こうなる。

個人 —— 対自コミュニケーション

↓

単位組織 —— 対人コミュニケーション

↓

複合組織 —— 対メディア・コミュニケーション

バーナードが「権限受容説」を提唱するのは、人間相互間のコミュニケーションがおこなわれる単位組織の機能(=フィード・バック装置)に注目した結果であろう(43頁, 52頁)。

平は、バーナードへのコミュニケーション・アプローチの有効性を強く主張せざるをえない。コミュニケーション論の研究成果は、そっくりバーナードに適用できるとする(44頁)。

コミュニケーション・アプローチをとれば、将

来「学派」といったものはなくなるのではないかとさえ思われる(55頁)。多くの研究者がこのアプローチをとることを希望している。「バスに乗りおくれるな」というコトバを使っておきたい。平は自分の研究をコミュニケーション・アプローチにかけるつもりである(57頁)。本章における平の研究は、まさに「過程的なもの」であって、そのようなものとして理解され、批判されることを期待している(58頁)。

以上は、平『コミュニケーション・アプローチ』第1章のとりまとめである。筆者の関心からみて検討を要すると思われる諸点を、以下に列挙しておきたい。

① 平は経営学研究のためにコミュニケーション・アプローチを採用するののかということ。——これは疑問というよりは確認すべきこと。

② コミュニケーション・アプローチ関係の文献さえよめば、すべての学問の研究成果に接することになるといふ彼の〈確信〉は、信心の吐露としては理解できなくもないが、これはまずもって、そうとうの用心が必要な学問上の態度である。その立場を他者も採用するように「希望」という自信のほどは、平1人だけのひめごとにしてほしい。筆者は、そう切望する。平の研究が「過程的なもの」であるならば、なおさらそうっておかねばならない。行きさきのちがう関係論者たちを、同じ「バス」にのれなどと、せきたてることはできないと思う。筆者は、これだけの確信をもってものをいう人士に対しては、はじめから警戒心をいだかざるをえない。

③ 平は序文のなかで、自分の立場に関して、「1人でも多くの人々が、この道に開眼されることを期待したいものである」(〔序文〕3頁、傍点は引用者)といていた。このようなもののいいかたは、山本安次郎が自分の経営学の立場に関して発言するとき、他者にむけていういいかたと、そっくり同じものである。たとえ、それが比喩的ないまわしだとしても、学問的な悟性とみるばあい、他者がそれをすなおに聞く気になれるかどうか、はなはだ怪しい点である。だからこそ、筆者はそのよ

うな発想は自分1人の胸のうちにとどめてほしいと願うのである。

「開眼される」というような文句は、実は山本安次郎も多用するものであったが、平は「過程的なもの」である自分の研究成果『コミュニケーション・アプローチ』に対して、なにゆえそれほどまでに確信にみちた立論をなすうのか、筆者はいぶかる者なのである。「過程的なもの」と「開眼」うんぬんの両件は、はたしてたやすく両立しうる性格のものであろうか、ということになる。

## ——第2章——

「弁証法的統一の理論」としてのバーナード理論の把握は、平の目下の研究課題である。それには哲学書の研究もしなければならない(66頁)。

経営学の本質論・方法論の立場から、バーナードを反省してみることも必要であろう。これが山本学説としてしられている「三層構造理論」〔経営・組織・管理の区別と関連〕としてバーナードを理解することである(71頁)。

本章のIは、弁証法的統一の理論、システム論的バーナード理論、意思決定論、リーダーシップ論、コミュニケーション論、の順に論述がすすめられている。これらを高次の立場で統合することは、「コミュニケーション論」によって可能であろう。これが平の研究課題である(72頁)。

そうした諸アプローチを高い次元からみおろし、それらを整理できる管制高地のようなものがあれば、それが最善のものであろう。それはコミュニケーション・アプローチに課せられた使命ではないかとさえ考えるようになった。それを採れば、バーナードの提起した諸問題はほとんどすべて説明が可能であり、そのなかに統合されるであろう(73頁)。

平はいう。「バーナードは、私にとって神様のようなものである。」(75頁)。

平は自分のコミュニケーション・アプローチの有効性についてこういう。

「私は、そうかたく信じている。あとでとやかく言うのは『コロンブスの卵』のようなものであ



る」(76頁)。「強く確信する」(75頁)。それは「核兵器の偉力にも比せられるほどである」(77頁)。

「私は、いつの間にかコミュニケーション・アプローチに強い信念と確信のようなものをもつようになっていた」(76頁)。

彼はさらにいう。

「バーナードは、経営学の書であるか」という疑問を、ときどき聞かされた。これに対する解答は、山本安次郎学説に即してバーナードをよむことが必要であろう。私の研究は、①バーナード→②コミュニケーション論→③経営学方法論(主として山本安次郎学説)といったプロセスを経てきた。換言すれば、経営思想はバーナードから、その枠組みは山本安次郎学説から、その中味はコミュニケーション論から学びたいのである(78-79頁、傍点は引用者)。

近代的組織論は意思決定論に代表させ、現代的組織論はコミュニケーション論に代表させたい。近代的組織論から現代的組織論(=コミュニケーション)へのスローガンのもとに研究をしてみたい。すなわち意思決定論からコミュニケーション論へである(88頁、注10)。

バーナードの組織三要素のうちコミュニケーションを、構造的に過程的に、すなわち「静」と「動」の統一としてとらえることこそ、組織三要素の解明の「鍵」であり、ひいては、バーナード理論の一貫性とその統一的把握が可能になるであろう。バーナードへの統一的視角としてコミュニケーション・アプローチを主張しつづける理由はここにある(90頁、注17)。

以上、第2章のとりまとめに関して、若干の論点をあげておきたい。

① 平にとってバーナードは神様のようなものであるという。これは、たとえ彼がする強調=修辭による口吻であったとしても、要注意の姿勢である。学問の対象が神様になってしまったら、それではもう学問的営為の進展は望めないからである。平の論述の運びかたに特徴的なことは、没論理的傾向が無視しえないほどにみられる点である。

② 平は経営学の書としてバーナードをよむため、山本学説に即する必要をいっている。しかし、彼が山本学説の枠組みのみを摂取し、利用するという態度も問題である。山本は、西田哲学の「行為的主体存在論」はバーナードの立場よりも、またドラッカーの立場よりも、さらにはマルクスの立場よりも、すぐれた経営〔学〕哲学の立場になりうるといっている。とすれば、平にとって神様のようなバーナードの思想にしたがって、山本学説の理論枠組みを利用しながら、コミュニケーションという中味を研究するという平の試みは、鼎立しえないものをわざわざむすびつけようとしていることになる。

つまり平にとって神様のような地位を占めるものは〈バーナード〉であるのに対して、山本のほうでそのような地位を占めるものは「行為的主体存在論」(西田哲学)であるゆえ、山本学説の枠組みを借りるという平の企画は、どだいむりがあるということなのである。いいかえれば、山本学説を利用することは、その枠組みだけを借りるというにせよ、平は山本の立場に帰依→全面降伏しなければ、両者の関係は整合的でありえない。山本の考えかたでは、バーナードの思想は西田哲学の立場に下属する関係にある。山本の「行為的主体存在論」はスペードのエースのようなものである。

こうした問題を悟らずに、バーナードを研究するという平の立場は、根本的にひとつの矛盾をかかえこむことになる。それは山本学説の処遇に関する問題である。まさに「神々の対立(争い)」問題である。

もっとも平は、山本学説の枠組み→形式論理のみを借用するというからには、そんなに目くじらをたてて非難すべきことがらではないように思えるかもしれない。しかしながら、山本学説は本質的には、思想性を欠落させた論理性=形骸においてこそ、その理論性を発揮させうる特質を有する(山本学説に関しては、末尾にかかげた筆者の関係諸論稿を参照のこと)。それゆえ前段に指摘した平と山本の立場の関連問題は重大な論点になるはずである。



とはいえ、両名に共通することが一点だけある。それは両名がともに「神様」的な、あるいは「教祖」的な対象物を所有しているということである。平はバーナード〔思想〕、山本は西田〔哲学〕。

山本学説の本質をすれば、平のような山本理論のとりいれかたは、そもそもできない相談である。平による山本学説の包摂のしかたは盲目的であり、学問として必要な最低限の批判的吟味をぬかした追従ぶりをしめしている。それでいて平は、自説と山本学説がまったくあいられない別々の立場にあることに気づいていない。結局、両者の学問上における信仰対象がちがうのである。

山本は自分の立場である「行為的主体存在論」のために、バーナードをとりあげ研究する。平はバーナードの思想・理論の理解のために、コミュニケーション論の視点を採りながら、くわえて山本学説の形式論理＝枠組みを借りるという。これでは、はじめから対立しないわけがないのである。平が、もしこのちがいに気づいたばあい、そのあとに巻きおこるべき事態は、「宗教戦争」かもしれない。

### ——第3章——

バーナード理論は、三層構造理論（協働理論→組織理論→管理理論）として統一的に把握することができる。協働＝組織とコミュニケーションは同義語といってもよいであろう。コミュニケーションは、人々相互の交渉の過程に力点をおいたときの考えかたである。そして管理とはコミュニケーションであるともいえる（92-93頁）。

組織の中核概念、戦略的地位を占めるものが、リーダーのコミュニケーション（広告・宣伝をふくむ）という行為である。この観点から組織三要素と組織の存続の条件をみると、①コミュニケーション（コミュニケーション源）→②共通目的（コミュニケーションの内容）→③協働意欲（コミュニケーションの受け手）→有効性・能率性（コミュニケーションの結果・効果・影響）となる（95-96頁）。つまりコミュニケーションの有効性即組織の有効性とみることができる（97頁）。

このように、バーナードの組織構造論は、1本のコミュニケーションの軸によって説明されるのである（100頁）。バーナード理論の検討をすすめていくと、そのいきつくところは、コミュニケーション論に帰結する。その根底を一貫して流れるものはコミュニケーションであった（109頁）。

### ——第4章——

本章の副題は「飯野春樹教授の批判に答える」とあった。

コミュニケーション・アプローチは、学際アプローチに最適である。それはまさに「タテ割の学問」ではなく、「ヨコ割の学問」、「タテヨコ」、あるいはまた「学問のシステム」、「学問相互間のコミュニケーション」、学問のいわゆる「集積専門化」といった表現をしてもよいであろう（131頁）。

バーナードの組織三要素（①共通目的、②コミュニケーション、③協働意志）について、それを並列的におくのではなくて、三要素のうち②コミュニケーションを中心にした説明を試みる。それは中核的地位を占める。その絶大な力と、戦略的、統合的性格に注目する（119-120頁）。

コミュニケーション・アプローチは望ましい方法であると、私（平）は信じている。それはまた新しい視野の展開を可能ならしめるものではないだろうか。だから、やがて多くの人たちが、この方法を支持してくれることを願っている（121頁）。

平はこうもいう。ややもすれば人間は、だれでも自己中心的に考える傾向があり、ものごとを自分の都合のよいように解釈しがちである（114頁）。われわれは、相手の文脈から意味を考えるべきなのである。同じことばでも人によって意味が大きく異なるのであるから、相手と同じようなものを見方をするように努めること、相手の観点到って観察し、相手の立場を理解したうえで批判でなければならないであろう。さもなくば、ことば尻をとらえた批判となり、自分の主張をさげふことでおわり、そこに理論の発展は期待できない（115頁）。

以上、第4章のとりまとめについて、筆者の評

言をおこなってみたい。

最後に書きだした、平が飯野春樹に返している反駁は、どうもよく解せない。それは、むしろ平自身にむけていわれるべき問題ではないかと思う。平のバーナード理解しかり、また彼の山本理解しかりである。とくに彼の山本学説の捕捉のしかたも、そのとおりである。一知半解の見本のようなものである。要は皮相的な接しかたである。

### ——第5章——

バーナード理論の特質に対する命名である「三層構造理論」(山本安次郎)は、経営学の代名詞である(154頁)。

平はバーナードを、つぎのように理解する。

「バーナード理論に対する戦略的要因はフォーマル組織である。このフォーマル組織に対する戦略的要因がコミュニケーションである。このコミュニケーションに対する戦略的要因がリーダーである。なぜならコミュニケーションはリーダーに依存するからである」(155頁)。

「バーナードに帰れ」(167頁)。

### ——第6章——

本章は「山本『経営学説』とバーナード」〈研究ノート〉という題目を付していた。

いったい経営学は、いかなる学問か(169頁)。

平は、山本経営学説に即して、バーナードも、コミュニケーション論も、経営学的によみ、かつ理解してみたいとする(171頁)。

山本経営学の根幹は、西田哲学の論理である。われわれは、西田哲学を経営哲学としてよむことができるのである(192頁、このくだりは山本自身の論述にそって、平が書いている)。

山本「経営学説」とバーナード理論は、きわめて類似的性格をもつのである(195頁)。

本章〔第6章〕については、とくにその細目内容を参照しておきたい。

#### I 序 — 山本「経営学説」の概要と本章の意図 —

#### II 経営学説

1. 経済学説の性格と批判
  2. 管理学説の性格と批判
  3. 組織学説の性格と批判
  4. 経営学説への道
- III 事業・企業・経営
1. 事業
  2. 企業
  3. 経営
  4. 事業・企業・経営の相互関連
  5. 主体の論理と経営学
- IV 山本「経営学」の特色
- V 三層構造理論とバーナード
1. 協働体系(経営)の理論
  2. 組織理論
  3. 管理理論
- VI 結

これにくわえて、平は注記中の論述において、山本学説をくわしく紹介している(202-208頁)。

ともかく平は、山本「経営学説」の体系はバーナード理論ときわめて類似した論理的構造をとっているという(194頁)。

以上、第6章のとりまとめについて、筆者の評言を与えてみたい。

平がいうような、山本学説の体系がバーナード理論に酷似した論理的構造をとるとする理解は、山本の立場を正確にとらえたものではない。山本の立場からみるばあい、バーナード理論が山本の考えかたに似ているだけのことであり、これゆえにバーナードを評価するのであって、その逆——平のようなとらえかたでの関係にはない。

この第6章における平の山本学説解説は、文字どおり祖述でしかなく、学問的=批判的な意識をたずさえてその学説に対面していない。再度いおう。「山本経営学説から学ぶ」ということは、いったいどういう意味をもつのか、この点の深考が平にはない、と。

彼は、片岡信之稿「山本安次郎—『本格的な経営学』の構想」(古林喜楽編『日本経営学史—人と学説』第2巻、千倉書房、昭和52年)から、多くの



ことを学んだと記している(169頁,脚注)。それに  
しては、——片岡にみられるような、批判的意識  
が全然みられないのである。

この第6章は平が「研究ノート」として山本学  
説に学んだことをしめす内容となっている。だと  
しても、これを公の活字にする必然性にいかほど  
の意味があるのか疑問を残す。

平の立場が山本の立場と根本的に対立する要因  
を含有することに無知なのであれば、その疑問は  
かくべつ強く提起しておかねばなるまい。

なんのために、山本学説に学ぶのか。

山本学説に学ぶということは、山本からいえば  
山本の立場において「開眼する」こと以外は想定  
できないのである。平のように、コミュニケーション  
・アプローチの立場において「開眼する」こと  
とは、まったく別物なのである。ただし開眼を他  
者に要請する点では両者に相違はない。

### III 筆者の検討

IIにおいて筆者は寸評をそえながら、平『コミュ  
ニケーション・アプローチ』の概要を紹介してみ  
た。このIIIにおいては、筆者が平の同書を繙読し  
たのちにえることのできた感想を、あらためてつ  
づつみたい。

(1) 今回、平が公刊した著作は、バーナード経  
営学理解への一試論として、コミュニケーション  
論の視点からの接近方法を開示する。「コミュニ  
ケーション・アプローチ」という同書タイトルは、  
まさしくその立場を明らかにしている。しかしな  
がら、すでに論者からの批判にもあるように、バー  
ナード組織論を経営学的に理解する方法としてみ  
るとき、平のコミュニケーション・アプローチは、  
経営学自体の立場まで解脱しえていないものなの  
である。

彼はたしかに、バーナード理論のなかに存在す  
るコミュニケーション問題をとりあつかっている  
のであるが、それを経営学的に考究するのでは  
なく、コミュニケーション論の視点から考究する。  
この接近方法は経営学固有の立場からのものでは  
ない。平は、この点を補填するための助け舟を山

本学説に求めたのである。コミュニケーション論  
からする平のバーナード理解が、山本のバーナ  
ード理解(三層構造理論)とむすびつけられ、合体さ  
せられることになった。

だが既述のように、この結合の試みは、大変な  
矛盾・対立関係をはらませるほかなかった。いま  
のところ、この点は平にとって理解の域外にある。

平は山本経営学説から経営学の枠組みを学んで  
みたいといていた(169頁)。では、これがどの  
ように展開されていくのか、まだ明快でない点  
が多く残っている。

彼は、今回公刊の自著に関して「過程的なもの」  
であるといっていた。とはいっても、いずれにせ  
よ、一著を公にするばあい、これに必然的にと  
もなうことになる学的責任は、けっして小さくない  
ことを認めるべきであろう。

(2) 平は山本学説に依拠する必要性を述べてい  
る。が、なぜ山本によるべきなのか、その理由が  
明瞭ではない。バーナード解釈をつうじてそう  
なるのかもしれないが、とってつけたような感をい  
なめない。

また、そのさい気がかりなのは、平がコミュ  
ニケーション・アプローチを採用するということ  
を主張するばあい、なみなみならぬ確信と自負を  
こめて発言をすることである。このことにおいて、  
平と山本のあいだには共通性がある。自説の立場  
の絶対性・至上性・優越性を説くこと自体は、い  
ちがいに拒否できないことであるが、理論上の裏  
づけ——他者が論理的に、かつ思想としても、十分  
に納得しうる学問上の根拠をしめすことがないま  
までの、そうした信念の一方的昂揚だけでは説得  
性にとぼしい。共感もえられないだろう。

平の自説に対する確信・自負は、独断や独善と  
紙一重のところを位置している。他人に対して、  
自分のように「開眼」することを「希望」し、「期  
待」するというような口調は、学問上のやりとり  
としていただけでない。そうではなく、内容面・理  
論展開でせまればよいのであって、自分一人だ  
けの情熱の開陳と押しつけでもってそれを実現で  
きるわけがない。



(3) 平のコミュニケーション・アプローチという研究の焦点(視点・立場)があわせられる目標は、どこにあるのかつまびらかではない。彼は、そうした接近方法の重要性、それがもつ課題の不可欠性をたびかさねて強調する。しかし、その点に関する強調はたびたびあっても、それを他者に納得させる理論上の展開内容があまりみられない。

コミュニケーション論が経営学の問題にも適用できる視点・立場であることはよくわかる。それでは、経営学の立場の側から、コミュニケーション〔論〕の問題は、いかに意義づけられ位置づけられるのか、こちらの関係がはっきりしないのである。コミュニケーション論の視点から経営学におけるコミュニケーションの問題を解明するというなら、このことだけでは経営学にはなりえない。経営学の立場においてコミュニケーション〔論〕の問題を、どう究明していくのか、この説明が今回の「過程的」な著作にはみられない。

ただ、コミュニケーション論〔の視点・立場〕のすばらしさ、卓抜性が賛美されるという方向で論旨の執拗な反復がみられるだけなのである。コミュニケーション論は経営学にとって、研究の目的なのか、それともその手段なのか。それともこれら以外のものなのか。いずれにしても、平にあっては、コミュニケーション論が経営学の問題分析に有効に利用できるという説明が、くりかえしてなされている。

(4) 他者に自分の立場を強要することはやめてほしいこと。平は「バスに乗りおくれるな」といつてせきたてて、多くの研究者がコミュニケーション・アプローチをとることを希望するという。これは研究者1人ひとりが主体的に考えるべき問題であって、平がそういったところでどうなるというものでもない。平がそうした主張に関する必然性の根拠を明確に提供しえれば、自然とそうした方向性がひらけてくるはずのものであろう。こちらのほうに肝心の努力を傾注してほしいと思う。説教でほかの研究者の方向性を変更させることはできない。みなが一国一城のあるじであるこの世界のことだから、なおさらそうであろう。

平は自己のアプローチの正しさに確信をえたという(58頁)。そういっても、その正しさはこれから証明していくべき〈仮説〉的課題にしかならないものである。こういった前提を無視して——もちろん彼は今後における研鑽の必要性はいうが、当初より専断的に自説の絶対的な正しさを、積極的な論拠もなしに表明できる立場には、誰しもがそうとうの注意を要求されよう。

(5) 「バーナードは、私にとって神様のようなものである」(75頁)。平がこういうとき、筆者は彼の著作の読後感として、つぎのようにいっておきたい。平にとっては、まさに神様そのものとしての存在がバーナードである、と。

(6) 平の著作には自分の研究に関する〈経過報告〉のような叙述が、しばしばみられる。その道の大家——であると自他ともに認める権威者——がいうべき文句をちよくちよく聞かされて、筆者はいささかならず閉口した。

公平にみる努力を忘れないとして、自分の研究経過に関する回顧報告をするほどの成果をあげていると、他者も評価しうるならば、それはそれでよく、異論はないが……。

(7) 平のコミュニケーション論(諸学派の統合理論として有効性をもつ—〔77頁〕)は、山本の「行為的主体存在論」と、どうおりあえるのか、すこしも明らかになっていない。実は山本の立場も、山本がいうところによればそのような(統合理論として)有効性をもつという。

つまりコミュニケーション論と山本理論をかけあわせると、どのような「学説」が出現するのかしりたいたい。「バーナード」思想に「山本学説」の枠組みを重合すると、いかなる立場が生成されるのかしりたいたい。

平においてはコミュニケーション論が学問上の立場として最高・至善のものであり、山本学説においては西田哲学:「行為的主体存在論」がそういうものとしてある。とすれば、両者の立場は根底より衝突するほかない場所にたっていることになる。

(8) 平はコミュニケーションの問題、これすな

わち管理問題と措定する。これは一面的肥大観という批判を回避しきれない理解である。自分の立場がなにゆえ他者からよく理解されないのか考えてみる余地があろう。

彼はコミュニケーション論は高い次元の統合概念、多義的な概念であるという。このおそるべきまでの自信のほどが、彼の論を推進させる原動力になっている。

筆者はこう思う。平は「家」(経営学)を建てるための材料のひとつ→「木材」(コミュニケーション論)そのものを絶対化する〔=木材を家とみなす〕見地をひろうしている。飯野春樹の平に対する批判は、この点にむけられていたと解釈できる<sup>1)</sup>。

またこうも思う。経営問題を人体にたとえて考えたい。平の思考方法は、人体の各組織のうち、たとえば神経系統の組織(=部分)をもって、これ自体が人体そのもの=全体だと断定するのにひとしい。ゆえに一面観である。

(9) 平の山本学説理解は皮相的であること。平は山本学説に即して、バーナードも、コミュニケーション論も、経営学的によみ、かつ理解してみたいといっていた(17頁)。筆者はこの「即して」という語感がどうもよくわからない。コミュニケーション論の立場から山本学説の立場に完全に移動することにならないであろうか。

(10) 平のコミュニケーション論は万能薬であり、八方美人的である。このことからして、まず疑われるべき立場であることが推察されねばなるまい。

\* \* \*

『日本国語大辞典』をひもといてみた。平が山本学説に「学ぶ」ということの意味をよくしりたいがために……。

そこには、こう書かれていた<sup>2)</sup>。

語意①「ならっておこなう、まねてする」

語意②「教えをうける」

語意③「学問をする」

平の「学ぶ」は、せいぜい②までの範囲に終始している。参照した大辞典は傍にこういう金言を

出していた。

まなびて思わざれば則(すなわち)罔(くら)し

筆者は、昭和56年6月14日、組織学会研究発表大会(於:横浜国立大学)における、平の発表報告「経営・組織・管理—山本安次郎学説から学ぶ—」を傍聴した。発表終了後、質疑応答の時間に、庭本佳和(大阪商業大学)がふんまんやるかたないという口ぶりで、平に対して質問ではなくて、詰問のような反応をみせていたことは、とても印象的なことであった<sup>3)</sup>。

その後、平は山本経営学の理解の不十分さを痛感し、研鑽のうえ書きあげたのが、このたびの『コミュニケーション・アプローチ』であるという(169頁)。これに対する筆者の論評が、この「覚書」論稿なのである。

土屋守章は平のバーナード理解の態度について、こう述べていた。

「無批判な打ち込み方」<sup>4)</sup>。

「無批判に追従すること」<sup>5)</sup>。

「木に縁って魚を求めめる類のものである」<sup>6)</sup>。

平による山本学説の理解方法も、この土屋の批判と同じようになってしまう危険性が大きくある。そうなると、平の学問上の独断的な立場は、いっそう混迷を倍加させ輻湊させることになりかねない。

これまで筆者は山本学説に対しては大変深く関係してきたので、自分の関係論稿をかかげ、若干の注言をつけたすにとどめておきたい<sup>7)</sup>。——末尾の補論を参照されたい。

要するに、平著『コミュニケーション・アプローチ—バーナード経営学への道—』は、平、すなわちコミュニケーション派(?)によるバーナード信仰告白の書といえる。その告白信条が学問次元において説明されているとは思えない。これが本覚書に関する筆者の結語である。



## 注

- 1) 飯野春樹「公式組織の基本要素をめぐって」, 関西大学『商学論集』第21巻第1号, 昭和51年4月。  
飯野春樹『バーナード研究』文眞堂, 昭和53年, 第7章「公式組織の基本要素をめぐって」。
- 2) 日本大辞典刊行会編『日本国語大辞典』第18巻, 小学館, 昭和50年, 414頁。
- 3) 庭本佳和「バーナードの組織概念とコミュニケーション」『大阪商業大学論集』第47号, 昭和51年12月も参照のこと。
- 4) 土屋守章「組織均衡の理論と組織動態」, 東京大学『経済学論集』第42巻第1号, 1976年4月, 70頁。
- 5) 6) 同稿, 71頁。
- 7) ①「日本の経営学説の解明—山本安次郎教授の経営学説—」, 中央大学大学院『研究年報』第2号, 昭和48年3月。拙著『日本経営学史』白桃書房, 昭和57年3月〔公刊予定〕, 第6章に転載。  
②「西田哲学と日本の経営学説—山本安次郎教授の経営学説(続)—」, 財団法人朝鮮奨学会『学術論文集』第3集, 1973年11月。『日本の経営学』河西, 昭和52年, 第3章。  
③「書評 山本安次郎『経営学研究方法論』」, 札幌商科大学『論集』第17号, 昭和51年5月。  
④「『山本安次郎『日本経営学五十年—回顧と展望』』に関する書評的覚書」, 同上, 第21号〈商経編〉, 昭和52年11月。  
⑤「経営学と『行為的主体存在論』—山本安次郎教授の『反論』を考へる—」, 同上, 第25号〈商経編〉, 昭和54年10月。  
⑥「『公社』概念と経営政策論—山本安次郎 経営学説 再論: その経営未来規範像の歴史的起源—」, 同上, 第28号〈商経編〉, 昭和56年3月。  
⑦「日本規範学説の特質—経営未来像: 山本, 山城, 栗田学説の共通性について—」, 朝鮮奨学会『学術論文集』第10集, 1980年11月。

## IV 補 論

ついでに、山本説の展開に関してある事実をしるしておきたい。

筆者は、上掲Ⅲ注7の⑤・⑥の論稿における究明をととして、山本の経営政策論的規範経営概念の歴史的・論理的問題性を批判した。

山本は最近の論稿「経営存在論序説(1)・(2)」(亜細亜大学『経営論集』第16巻第2号・第17巻第1号, 1981年1月・9月)のなかでは、「公社」問題にいつさいふれるところがない。

山本の同稿は、経営学原論の体系——(1)経営存

在論, (2)経営構造論, (3)経営機能論・過程論, (4)経営組織論, (5)経営管理論, (6)経営目的論, (7)経営成果論, (8)経営環境論, (9)経営社会責任論, というものをしめすために書かれたものである。山本は同稿に別に新しい理論はないことを断っているが(同稿②, 174頁), 筆者からみるに、「公社」問題について一言もふれている部分のないことが、同稿における〈新しい点〉ではないかと考える。

なお、同稿におけるつぎの山本の言は詭弁である。

「Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., 1929-32. をどう読むかは経営学理論にとって根本問題の一つであろう。筆者〔山本〕も昔はこれを Schönplflug に従い規範学説として批判の対象とした。拙稿「規範的経営学説の批判(一)(二)」『法と経済』6巻1, 2号(昭和11年7, 8月)。もちろん規範的な面もあるけれども、これを切り離して常に規範的に見るべきではなく、むしろ存在論的に経営の理論として読めば、別の世界が読みとれるのである。この点、拙著『経営学本質論』227頁以下, 255頁以下, 『経営学研究方法論』第7章など、参照(山本「経営存在論序説(1)」71頁, 注23, カッコ内補足および傍点は引用者)。

この山本の弁明は、筆者の論稿のなかでも、とくに、Ⅲの注7の文献②・⑤・⑥・⑦における山本批判に関係するものであり、筆者に対するはつきりした彼からの「答え」である。しかし、それでは答えになっていない。どういうふうによめば、存在論的にそうよめるのか、明証的な論拠が提示されていない。学問上のやりとりは禅問答ではない。

筆者は山本学説を《規範学説》とみなす観点から批判したが、それは規範的な面を切りはなして分析したのではなく、全体的性格の基底にあって切りはなちがたい側面として、それを批判の対象にとりあげたのである。要するに、山本では他者の言説に対する曲解がある、あるいはいいのがれがあるというほかない。

山本は、昔は Schönplflug〔の規範学説批判〕にしたがう立場をとっていたが、のちにかわって、



このSchönpflugのありかたを批判する別の立場になった。つまり規範的経営学説の立場も包摂する立場に変質したのである。この点に関する自己点検・批判すら、彼にはない。

山本が筆者に返した詭弁はまだある。

「経営学の立場と経営の立場との相即、経営学史と経営史との相即の問題にせよ、思考過程と表現過程とは異なるのである。拙著において経営史的思考を単に前提し、その記述を省略したからといって、この場合当然として許されるであろう」

(山本「経営学と哲学との関連について—裴教授の批判に答える—」, 亜細亜大学『経営論集』第14巻第2号, 1979年3月, 188頁, 注62)。

筆者は、山本の表現過程(叙述の方法)から彼の思考過程(研究の方法)のありかたをおしはかり、その学説を分析し批判した。つまり彼の思考過程には経営の問題や経営史の研究が基本的に欠落することを、その表現過程(山本の著作・文献)をとおして指摘したのである。このことを上述の引用のようにいいかえすのは、詭弁以外のなにものでもない。いいかえれば、山本が前提にしたという経営の問題、経営史的思考などは、本当は彼においては研究の内容にほとんどとりあげられていなかった。それゆえ、彼がそれらを前提し、省略したというのは、事実を正確にあらわすことにはなりえない。ご都合主義の自己弁護になる。

そもそも彼は、自分が社会学者として生きてきた歴史について、以下のように再問することをしらない人士であるから、そのように臆面もなく他者に反論できるのである。

「学殖の問題ではない。同時代の状況と思想家の実体との歯車のかみ方なんです。それをのけてしまっ、学殖とか、仕事の大きさとかによって、著作のねうちをはかるような、そういう考え方だったら、どうしてわれわれはとくに知的仕事を選ぶ必要があるんですか。この時代に生をうけて、どうしていま生きているという必要があるんですか。いま生きているということをつきつめれば、そういうことだと思います。」(鶴見俊輔『戦後思想三話』ミネルヴァ書房, 1981年, 17頁)。

いわれているなかで、「同時代の状況」と「思想家の実体」との〈歯車〉のかみかたという問題は、第2次大戦期における山本の経営学者としての生きかたに関して、とくにあてはめられるべきものになる。さきに指摘のあった、彼のNicklischならびにSchönpflugに対する解釈の変節についても、そのような問題が問われるべきところとなる。

今日、山本は関係系学会のなかでその道の権威者とあがめられてまつられている。このことは本人も十分認識するところであると思う。彼の学説が学説史的研究の対象として客体視される必要性の意義は大きい。つづけて説明していくつもりだが、山本がやはり自説の権威性をふりまわしていることは否定しえない事実である。

山本は、筆者による山本学説の究明に対しては、「片岡教授と双壁をなすもの」といってよいであろう」と、いちおう評価はしていた(山本「経営学と哲学との関連について」171頁。片岡稿は、「山本安次郎」〔古林編『日本経営学史』第2巻〕)。

だがそのわりには、まともな答えかたをしていない。筆者が山本学説の中核部分を形成するいくつかの論点、——「公社」企業という概念、実践的理論科学説という立場の規範的問題、経営の問題・経営史問題の検討不在などに対して与えた諸批判には、彼はあちこちで断片的にいやおうなしに答えている。それらの問題は、いずれも山本学説の要諦にかかわるものばかりである。ところが、彼のその答えかたは、自説になんら重大な影響はないというような調子であった。自分の権威を誇示しようとする彼の姿がみえがくれする。

山本は筆者への反論においては激越な論調の突出をうまく制御しきれないほどに高ぶりをみせていた。彼は筆者の批判的検討が基本的に片岡によるものと同じ分析結果をしめしているにもかかわらず、片岡のいう内容については比較的すなおに聞こうとする姿勢があるのに対して、筆者については頭からうけつけ〔られ〕ないという態度をみせていた。それでいて、筆者のいうことには、いつのまにか実質的に、そっと答えている。筆者の

「批評が(山本の)経営学理論にとりそう重大とも思われぬ(山本「経営学と哲学との関連について」、188頁、注62、カッコ内補足は引用者)ならば、筆者の山本学説批判にはいっさい答える必要はないはずである。

いざ答えるとなると詭弁を弄し、権威をふりまわす。これは権威者の特権なのか。筆者が山本学説に関して指摘した批判点は、斯学界人士が重大な問題になりうるとおそらく認定してくれるはずのものばかりである。このへんの判断は、もちろん第3者の手にゆだねるべきことであるが。ちなみに片岡は大学院時代、山本の弟子であった。

筆者は思い出す。山本は筆者にこういうことばを返していた。

「盗人にも5分の理」(山本、前掲稿、187頁、注60)。

山本は、また最新稿のなかでは筆者をこう裁断していた。

「アメリカ経営学やドイツ経営学に囚われ、或いは新カント的立場を棄て切れぬ人びと」(山本「経営存在論序説(1)」58頁、71頁注20)が、筆者だというのである。これはかなり勝手なきめつけであり、恣意に理性をゆだねた独断である。筆者はそのいずれでもないから……。このことだけは、はっきりいえる。

筆者は、自分の論争相手をこの程度にしか理解しえない、あるいは理解しようとしぬ同学の士存在を大変悲しく感じる。山本は、先般における筆者への反論「論稿」のなかでも、学問上ならびに個人的に数多くの曲解や誤認を犯していた。

山本は筆者を評して「洞窟のイドラ」だという(前掲稿、71頁、注20)。ペーコンのことばである。せつかくではあるが、これを山本に返上したい。

ある文化人類学者はいう。

「科学は異端と自由討究の精神の失われぬところのみ発達しうるものと信じている。

いかなる学説も、それが科学以外の力によって、権威化し神聖化し信仰化された瞬間に、科学としての価値を失なう」(石田英一郎『文化人類学ノー

ト』新泉社、昭和42年、第1版の序、9頁)。

\* \* \*

横沢利昌は山本経営学の立場から「生活者の論理」に接近したいとする意向をしめしている。彼は山本経営学こそ、人間学であり、人間の生活が根底によこたわっている。つまり生活者を根底にした独自の経営学といえるであろうとする(横沢利昌「山本経営学から『生活者の論理』へ」〔名東孝二編著『生活者経済学の提唱』合同出版、1981年〕178頁、167-168頁)。

筆者は、これほどの短見はないと思う。山本学説の生成と発展、そしてここから生じているその理論特質をしる者にとって、横沢のような山本への接しかたは、社会科学的究明の方途として危険である。山本学説の西田哲学的性格を本当にしていることであろうか。そうではないだろう。

しかし、各論者の立場の都合によっては、山本の理論をどのように利用しようと、筆者のあずかりしところではない。このことまで筆者がとやかくいう筋あいはない。山本学説の形式論理(形骸)は、そのような研究志向に応用できるかもしれないからである。だが、社会科学としての経営学の観点を維持しなければならないかぎり、その学説の思想と論理を統合的に把握したのちに、そうした利用のしかたを試みるべきではなかろうか。

山本経営学の論理が、いかなる思想背景のなかから登場してきたのか考えたうえでそうするというならば、筆者はなにもいうべきことばをもたない。しかし、このような指摘が横沢にとって初耳だとすれば、これは用心が必要である。

山本学説の理論的根底に「生活者の論理」は存在しない。1945年以降、そうであった。それ以前はそれがあったが、一度理論的に破綻した。このときの理論の骨格は、今日の山本学説に引きつがれている。山本は『公社企業と現代経営学』(昭和16年)の道を、その後も一筋に歩みつけて、今日にいたっており、自分の著作はみな同書の立場につらぬかれていると明言している(山本「経営存在論序

説(1)70頁、注15)。山本の同書は社会科学的思想のありかたの問題に関して、批判的な究明視角をあてて分析するならば、破産宣告をうけたにひとしい著作でしかない。

山本のばあい、こういうことをよく考えておく必要があるそうである。

「本当の偉さは、どのような批判をうけても決して自らの誤りを糊塗したりごまかしたりすることなく、たとえ論敵の説くところであつても正しいとわかれば率直にそれを受け入れ、自説を訂正しつつ一步一步自らを前に推し進めて行ったその謙虚さと比類なき勇氣にある。……その態度を……〈真実を求める柔軟な心〉と呼んでいるが、こういうことはまことに言うは易

く行うに難いことである。理論上相手の主張が正しいと悟っても、自己の権威や名声に傷つくことをおそれて、かたくなに自説を固執し通すのが学界の通例である。……。これでは本当の学問の進歩はない」

(大島 清『『真実』に謙虚な求道者』『朝日新聞』1982年1月7日、12面)。

山本がしめしている学的姿勢も、そうした通例からもれるものではない。当然といえばあまりにも当然であり、残念しごくでもある。

1981. 12. 1 脱稿

1982. 1. 8 補筆