

大学院研究年報第2号抜刷  
昭和48年3月5日発行

# 日本の経営学説の解明

—山本安次郎教授の経営学説—

商学研究科商学専攻

博士課程 表 富 吉

# 日本の経営学説の解明

——山本安次郎教授の経営学説——

商学研究科商学専攻

博士課程 裴 富 吉

## 目 次

- I 序言
- II 山本教授の経営学説
- III 山本教授の経営学上の諸主張
- IV 日本哲学との関連性
- V 日本の経営学の問題性
- VI 結語

## I 序 言

本稿で考究する題材は、経営学説ないし経営理論のひとつの主張の展開としての山本安次郎教授の見解である。その際、この題材はわれわれの特別の関心事である日本の経営(学)を、経営側の立場にありながら、その上で風土<sup>(1)</sup>という問題意識と視点から、検討・究明を加えていくという見地をもって取扱われる。この問題領域をわれわれは、経営と風土の接点として把握する。われわれが特に山本教授の経営学上の主張や見解を題材とする第一の理由は、山本教授のそれがわれわれの問題視角からして、最も身近なものと感じられるからに他ならない。

従来、日本の経営学の理論や主張そしてその体系などは、ドイツ経営経済学やアメリカ経営学を中心とする理論・技術の摂取、導入、解釈の範囲に蹠踏する傾向が強く、そのためのみに研究上の努力をかたむけ、精力を費す結果となり、受容されるそうした各国の経営学説の風土面にかかわる哲学的背景、また各国の精神的構造や思想的特質と、各国の経営学上の主張との関連は、かなり究明がなされているにも拘らず、肝心の自国のこの関連のあり方や存在に対する詮索は少なく、関心も余りないようである。こうした姿勢は、欧米追従、西洋思想信奉による悪しき「先進国理論」とその「技術」に対する盲目的崇拜と、翻訳でしかない文化と知識人一般の悪弊を反映するものといっても過大な表現となるまい。こうした日本の知識人や学界の全般的風潮のなかで、善かれ悪しかれその一隅で日本の伝統的な哲学を一方にふまえ、またその思考方法を基盤にすえることにより、経営(学)上の諸問題に取組み、自己の経営学理論の体系化への努力の途を精力的に邁進している一学者が山本安次郎教授である、とわれわれは断言できる。山本教授の現在までの研究の跡をたどると、その視野の広さ、また考

察の深さ、そして歴史的な息の長さ<sup>①</sup>と経営学上の主張での首尾一貫して自己の課題を追求する一徹さ<sup>②</sup>には、同じ経営学研究の末席をけがすだけでしかないわれわれにとってはまことに敬服の至りとしか表現のしようがない。しかし、教授自身のいうごとく、学問の道は無限の未完成の道であり、いかなる努力も常に一里塚にすぎない<sup>③</sup>、とのことばに力づけられて、われわれも教授の打立てた立派な一里塚には及ぶべくもないが、それをきずくための努力の一証左をここに示したいとの希望から、ささやかながらも本稿において教授の理論体系を再検討再吟味するなかで、その主張・見解をわれわれの見地から究明し、日本の経営学説ないし経営理論としての一典型であることを強調したい。このとき、格別にわれわれの視点からの問題意識である日本の経営学者である山本教授の哲学的基礎の上での方法論が、いかに日本の先達の哲学者に依拠しており、その影響をうけているかをさぐり、そうした方向性がわれわれの見方からすれば、至極当然であり実り豊かな経営(学)研究方法のひとつのあり方であることを確認したい。さらには、そうした経営(学)研究方法の方向性の今後の最も有効と考えられる途の模索への努力もしたいと思う。

以下において、いままで殆ど目の向けられていない課題に対し、未熟な問題意識をもって偉大な先学の業績に猪突盲進するきらいが多分にある故、思わぬ誤解や不十分な理解、そして礼を失することを恐れながらも、われわれの考察をすすめたい。従って、明白な誤謬や見当ちがいが生じるかもしれないが、その際は平に寛恕を願う次第である。

さて、われわれは山本教授の経営学説ないし経営理論の検討を始めるにあたって、まず教授の業績を周知せしめる必要がある。教授の業績は厩大であり<sup>④</sup>、そのすべてをここで検討の対象とするのは不可能であり、また本稿での枚数の制約も存するので、単行本<sup>⑤</sup>のみを取上げて考察を行ないたい。単行本だけの参照では、山本教授の主張や理論体系の十全な理解とその評価は達成しがたいののではないかと懸念もあるが<sup>⑥</sup>、あえてわれわれの本稿でめざす目標内では、つまり経営と風土の接点という問題領域で検討を加える範囲内では、その限りで一応十分可能との想定の下で考察をするわけである。山本教授の場合、経営と風土の接点の問題は、具体的には教授の経営学説(ないし経営理論)と日本哲学の関連の問題、に設定せられるであろう。

(1) 風土の問題については、別稿で方法論上の問題として検討した。ここでは、それを前提の上で議論をすすめている(『経営と風土の接点』—風土概念の再検討—、未発表の論稿)。

(2) 山本安次郎『経営学本質論』(第3版)森山書店、昭和43年、序4頁。

(3) 山本教授の著作目録は、京都大学経済学会雑誌『経済論叢』第100巻第5号——山本安次郎教授記念号——、昭和42年11月にあるので参照のこと。

(4) 本稿では、次の諸著作を主に対象としている。①『増訂経営管理論』有斐閣、昭和38年。②『増補経営学要論』ミネルヴァ書房、昭和41年。③『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、昭和42年。④『経営学本質論』(第3版)森山書店、昭和43年。以下においては、それぞれ①『管理』②『要論』③『基礎』④『本質』と略称して引用・参照する。

(5) (3)の文献以外に、③の『基礎』とともに、さらにはあと二巻分の関係論稿があり、まとめて発刊したかったと山本教授は希望を述べている(『基礎』序2—3頁)。

## II 山本教授の経営学説

山本教授の展開する経営学説の主張における体系と内容は、極めて広汎にわたり、ここでの限られた紙面ではその容貌を十分に素描できるかどうか疑問はあるが、われわれの問題意識の視角から教授の見解の全容をそこなわないよう要約する努力をしつつ以下の論述をまとめてみよう。

山本教授は、昭和10年以来心密かに「資本論」から「経営論」へという念願の下に<sup>(1)</sup>経営学研究をおしすすめ、昭和18年には『経営管理論』の草稿ともいえる講義のテキストのための「現代経営管理論」を編集し上梓した<sup>(2)</sup>。その『経営管理論』は昭和29年に発刊され、さらには従来からの教授の方法論上の主張の特質である「行為的主体存在論的」な立場によって、その主体の論理をすすめる形で経営学の方法論的検討を加えた著作が『経営学本質論』（初版昭和36年）であり<sup>(3)</sup>、この著作での主張により経営学の体系として必然的に必要となる内容を考えた諸問題をまとめて公刊した著作が、『経営学要論』（初版昭和39年）である<sup>(4)</sup>。以降、教授の40年に至る経営学研究のなかで、本格的な「経営学の基礎理論」の確立をめざし、その一部として同名の著作『経営学の基礎理論』を昭和42年に出版した<sup>(5)</sup>。最近では以上の著作の他に山本教授の編著による『経営学説』<sup>(6)</sup>が最新の教授の主張の展開としてあるが、本稿では既述のように上記の四冊を中心としながら検討をすすめる。以上の教授の著作を通しての経営学上の主張や体系を次にまとめてみよう。

まず始めに、単刀直入には教授の経営学の「定義」はこうある。要するに、経営学は「経営の実践理論つまり経営理論」に他ならず、経営を経営たらしめる基礎理論である<sup>(7)</sup>。この教授の定義を内容的にさらにみてみよう。経営学は、経営的世界における経営の自己形成という経営実践の論理的把握として形成せられる。かくして、経営者は経営実践の基礎となり、経営実践は経営学を実践の契機としてその実践性を検討し、この検討を媒介にして経営学は自己の立場を反省する。経営学の立場と経営の立場とはどこまでも異なり対立しつつ、しかもどこまでも相即し統一的でなければならず、経営理論と経営実践との相互媒介的統一として経営学は進展する。経営学の立場は固定することなく経営存在のあり方の変化と問題の生起につれてどこまでも主体的に新形成していく。経営学はどこまでも経営存在とともにある<sup>(8)</sup>。経営存在においてある経営的世界は歴史的社会的な実践的世界であり、自ら論理をもつと考えられるが、それが論理的に把握せられる限り経営学的世界であり、経営学は経営的世界における経営の自己形成を論理的に把握する。経営学は経営的世界を立場とし、かかる意味で経営存在は経営学の対象である前にその立場である。立場であると同時に対象であるのが、経営存在の経営学に対するあり方である。経営において経営の自己形成の論理を問うのが経営学の立場であり、経営的世界の自己形成、経営的世界からの経営的世界への自己形成の論理的把握が経営学の立場である。かくて、経営的世界が経営学世界であり、経営学的世界が経営的世界である。つまり、経営学の立場と経営の立場とは互に異なりながら経営的世界を媒介として相即するのである<sup>(9)</sup>。

また、経営学は経営学的立場を一応すてて自ら経営の立場すなわち経営主体の立場に立ち経営的世界

界における経営の自己形成を論理的に把握し、かかる経営の自己形成の論理を自己の論理とすることにおいて、そこに経営学の立場が成立する。経営学は経営学の立場をすてて経営の立場に立つだけでは経営学であることはできない。経営の立場に立ちつつもこれをこえる意味がなければならず、経営学はどこまでも経営の外から超越的に外観することではなければならない。がしかし、単に超越的ではなく内在的な意味が必要である。経営学では経営の立場に内在的でありながら同時に超越的であり、超越的でありながら同時に内在的でありうる立場、すなわち行為的主体の立場が許されるのでなければならない。経営の実践的課題が同時に経営学の課題となりうるのは、経営学の立場が同時に経営の立場に相即する意味をもつからである。こうした意味で、経営学は経営者の経営学をこえる経営主体の経営学たる性格をもつ。けれども、経営学の課題の解決は経営学的立場における論理的解決であって、ただちに実践的解決ではありえず、経営学は経営の立場において経営学的に考察するといえる。この意味では、経営学は経営主体の経営学であると同時にあくまで経営学的経営学である性格をもつ。経営存在の形成の論理が経営学の論理となる。経営学の立場と経営の立場が互に内在即超越、超越即内在ということは、実は経営の立場が個々の経営者の立場ないし経営の立場であると同時にこれをこえる経営全体の立場であるといえる<sup>14)</sup>。

思うに、経営存在は歴史的社会的な経営の世界で生成する客観的なものであると同時に自らを形成する主体的なものであり、客体的主体的、主体的客体的として歴史的社会的に行為的主体存在のひとつであって、資本を媒介とする事業経営の主体的統一をもってその特質とする。経営存在のかかる特質を経営性といえ、経営存在はこの経営性においてあるため、かくて経営存在は単に合理的存在として意識の立場から対象化して对象的にみるだけでは認識しきれない存在といえる。とすれば、経営学は明らかに経営存在をしかる存在とて問いうる立場に進出せねばならない。経営学は、明らかに見る立場から作る立場へ、意識の立場から行為の立場へ、思惟の立場より行為的主体存在の立場へ、また対象論理の立場より主体論理の立場へひとつの飛躍を試みるのでなければならない。かくして経営学固有な立場、経営存在を真に経営存在として問いうる立場、経営存在に固有なる問いの立場として、行為的主体存在論の立場を考えざるをえない。これは、明らかに単なる論理的要求だけでなく、経営学史における立場発展の帰結であり、比較経営学的考察の結論であって、また歴史的発展をへて大規模化する現代の経営の存在的構造の示す所である。しかもこの立場は、これまでのすべての経営学的立場に対して正しい地位を与えるのみならず、むしろそれぞれの立場を統一しうる立場である。こうして経営学は、ここにおいて初めて自らに固有の立場に立つことになる<sup>15)</sup>。

このような立場に立ち、従来の立場の抽象性を批判しつつ具体的な立場、つまりその経営学に固有な立場の原理的な解明、いいかえればかかる認識論的立場や存在論的立場の本質に即して深化徹底せしめて、経営学はその立場の動揺をくりかえすことなく、経営存在の発展とともに発展し、動きつつ動かざる固有の立場に立つ行為的主体存在論にあっての経営学の原理的解明が、教授の経営学上の方法論上の立場である<sup>16)</sup>。こうした立場は、具体的には、一方ではドイツ経営学には内容を、すなわち生の基

盤からくる問題性や実践性との深い関連を自覚せしめ、他方ではアメリカ経営学には形式をすなわち経営存在の論理化として学的統一原理を自覚せしめ、かくして経営主体的経営学たらしめる必要性を生じさせる。換言すれば、論理性と実証性、実証性と論理性とを主体的に統一することなしには、それぞれの経営学は真の経営学とはいえず、これは経営学の現代的形成を問題とする教授の立場にとってまさに根本的問題を示している。かくして、経営学史的にみるも、また比較経営学的にみるも等しく現代的課題として提起するこの問題をいかに解決するかが、経営存在を経営存在として問うる経営学の固有の立場であるといえる<sup>43</sup>。表現をかえれば、経営学が実践性を重視すべきことは歴史的に課せられた根本的性格であるが、しかし経営学はあくまで経営学としてその論理性を自覚するのでなければ、経営学的研究でありえても真の経営学とはいえなくなる<sup>44</sup>。

さて、山本教授において、問題は経営学が原理的にいかなる性格の学問であるべきか、その立場いかんということであり、それは経営学の立場と経営の立場との原理的關係の確立を通して、経営学の解決すべき中心課題をめざし、直接間接にこの中心課題への解答として発展し、諸学説はこの中心課題の解答へのいわば一契機とみなしえる<sup>45</sup>。ということは、これまで経営学の対象いかんの問題が論争の中心をなしてきたのも実はそれぞれの学説の対象が経営存在をいかなるものとしてみているか、その見方の批判であって、認識の対象の論理の問題ではなく、対象の認識の論理の問題、いわば経営認識の存在論的批判であったといえ、このことは経営学が認識の体系として単に論理的ないし認識論的問題への解答に留るべきでなく、認識論的問題と存在論的問題との統一、論理性と実証性との統一構造をもつべきであるということになる<sup>46</sup>。

以上の山本教授の経営学説の主張の展開を、集約的に叙述されていると思われる著作の個所から引用・参照したが、こうした教授の見解において看取されうる経営学説としての理論的特質は、どういふ点に求められるであろうか。それは、第一に教授の経営学方法論上の立場として全体系を通じての主張である「行為的主体存在論」にある。この「行為的主体存在論」的思考方法は、教授の体系の内容において徹底せしめられている思考上の基盤であることに注意したい。極言すれば、教授の他のものもろの経営学説に対する、また経営理論における主張や見解の評価や処理はすべてこれに従い行なわれるといっても大過ない理解といえよう。この理解をひとまず前提した上で、さらに教授の経営学説としての理論的特質を求めれば、次に経営学研究は歴史性と論理性との主体的相即統一の必要性の強調にある。第三には経営存在の理解で示している客体的主体的、主体的客体的としての歴史的社会的に行為的主体存在のひとつである資本を媒介とする事業経営の主体的統一という点である。第四として、認識論的立場と存在論的立場を認識の本質に即し深化せしめる経営学固有の立場の必要性、これもつまりは「行為的主体存在論」の立場につらなる。

これら四つにまとめた山本教授の経営学説としての理論的特質も、究極的には「行為的主体存在論」にむすびつくことは明白であろう。こうした経営学上の方法論的基礎にある、教授の、そのまた基底にある理論的支柱となっている考え方は何であるかが、以上の教授の理論的特質のとりまとめの

なかから問題となるべき論点として、当然出てくるであろう。それは、明らかに哲学者西田幾多郎にある。山本教授も、「われわれの経営学は、いわゆる西田哲学に立脚するものである。」<sup>(1)</sup>と明言している。この山本教授の経営学説の理論的特質において最たる、経営学上の主張での展開内容と日本哲学としての西田哲学の関連の問題は、われわれの一番の学問的関心事であるが、ここではその指摘に留め、検討や評価は後段の論述にゆずり、さらに教授の経営学上の理論的主張の具体的な論述から、いくつかの特質を取出す作業が次に必要であろう。

- (1) 『要論』序4頁
- (2) 『管理』序6頁
- (3) 『本質』序1頁
- (4) 『本質』第2版への序3頁
- (5) 『基礎』序1—3頁
- (6) ダイヤモンド社、昭和45年
- (7) 『本質』271頁
- (8) 『基礎』213頁
- (9) 『基礎』212—213頁
- (10) 『基礎』211—212頁
- (11) 『基礎』210頁
- (12) 『基礎』209頁
- (13) 『基礎』207—208頁
- (14) 『基礎』207頁
- (15) 『基礎』203頁
- (16) 『基礎』202—203頁
- (17) 『基礎』214頁の註10

### III 山本教授の経営学上の諸主張

われわれは、Ⅱの山本教授の経営学説において、教授の経営学説としての理論的特質の全体的な特質をみてきた。そこで、教授の理論的主張の基本的特質は「行為的主体存在論」にあり、しかもこれが西田哲学に深く依存するものであることを指摘しておいた。ここでは、山本教授の経営学上の諸主張として教授の見解においていくつかの論点にまとめていくなかで叙述をすすめていきたい。それらの論点をまず示せば、イ) 経営学の課題、ロ) 行為的主体存在論、ハ) 構造分析と過程分析、ニ) 一般性と特殊性、ホ) 事業・企業・経営、ヘ) 主体性と客体性、という論点になる。これらの論点は、Ⅱで示したわれわれの山本教授の経営学説の理論的特質での理解における論点とは一致しない。しかし、ここでは山本教授の経営学上の具体的論点を理解するための便宜的な論点整理であることに注意しておきたい。また、ここでの分類による論点の整理も、叙述がすすむにつれて内容的には重複やくりかえしもさげえないことも前もって了承しておきたい。

イ) 経営学の課題：これは、まず経営は「経営の学」であり、「経営」を問題としない経営学は言葉自身における矛盾であること、また経営学は経営の理論科学としての一般理論を問題とするとともに実践的理論科学であることが、経営の性格を反映して要請され、さらには経営学は実践的な歴史科学でなければならない、という求められる<sup>(1)</sup>。そして、経営一般を典型的に工業経営に見出す。工業経営は形式的には明らかに特殊経営に他ならず、それは同時に実質的には現代における代表的経営であり、特殊即普遍、普遍即特殊としてかえって一般経営たる意味をもつからで、それは単に論理的にだけでなく、歴史的にもそういえる。こうして、工業経営を一般経営の典型として対象とすることで、経営学総論は特殊経営学を媒介とする一般経営学として単なる抽象論や形式論に終ることをある程度まで免れる<sup>(2)</sup>。ここで経営学の課題を求めるとすれば、初めに経営学の基礎は「経営」にあることを知り、しかし経営の研究がすべてただちに経営学を構成するものでなく、経営のいろいろな研究のう

ち、特に経営学的方法によるものが経営学を構成することを知る必要がある。そして、経営の経営的研究がまさに経営学的研究を意味し、経営学が真にどのような学問かを明らかにするには、経営の経営的研究の意義を明らかにする必要がある、さらにはそれがなぜ経営の経営学的考察を意味するかを考えてみる必要がある。他のいずれの学問とも同様に、経営学はその研究対象たる経営の認識努力とともに始まり、経営の認識をもって終る円環運動の無限の運動とも考えられ、こうした無限に続く円環運動の出発点に立ち、経営認識の旅に向かわんとするのである<sup>(3)</sup>。その際、注意すべきは経営学は単なる経営の経済学つまり企業論や資本論ではなく、また経営の社会学つまり組織の社会的体系や過程の理論や経営の社会心理学つまりモラルやリーダーシップ論、グループ・ダイナミクス論や人間関係論でもなく、経営学は文字通りの「経営の経営学」であって、経営学はドイツ経営学いわゆる経営経済学とアメリカ経営学いわゆる経営管理論とを、組織理論を媒介に統一することによって成立する<sup>(4)</sup>、ということである。特に、この時、利潤の問題は経営学の成否を決し、経営学の学派や学説を決定する意味において、それは経営学にとって、また経営学において試金石たるを失なわないことにも注意すべきである。なぜなら、利潤をめぐる問題は古くしてつねに新しく、今日、格別、経営学はその解決をせまられている問題といえ、経済学で自明の前提である利潤目的そのものが、経営学では検討すべき出発点をなしている<sup>(5)</sup>。経営学においては、利潤の問題は会計の複合利潤を中心に経済理論的分析を考慮しながら、経営政策の基礎を解明する所にある<sup>(6)</sup>。それは、利潤を中心とする多目的論の展開となって、今後の問題<sup>(7)</sup>を課す。

ロ) 行為的主体存在論：山本教授において、つとに経営学の根本的認識方法としてしばしば表明されるのが、この「行為的主体存在論」であり、その主張の方法論的基礎の上での大黒柱となっているものである。経営学の概念規定は、論理的であると同時に歴史的、歴史的であると同時に論理的でなければならず、すなわち存在論的特に行為的主体存在論的でなければならない<sup>(8)</sup>。この意味において経営学はまさに経営を経営としてそれに必然的な、行為的主体的な形成作用において見る「経営の学」という他なく、まことに「作られたるものを作るものを作る」のであって、方法と対象の相互作用も経営存在において行なわれ、「いかなる学」の根底に「経営とは何か」の問題がある<sup>(9)</sup>。教授によれば、概念を問題とする前に存在を把握しなければならず<sup>(10)</sup>、また経営学の対象たる経営は単に「存在」するものではなく、主体的な経営実践であり、経営学の根本的立場として行為的主体存在論の立場がとかれ、経営学を実践理論科学と規定するのも、そこから「経営」の主体的構造を明らかにするために他ならない<sup>(11)</sup>。こうして、「経営」を行為的、主体的に考えて初めてドイツ経営学の客観性とアメリカ経営学の主観性を統一しえ、組織学説をも再編成して真に本格的な「経営学」への道が開け、この道を邁進、真の経営学の発展を期さねばならない<sup>(12)</sup>。従って、経営学の二つの基本問題といわれる価値の流れの問題と組織の問題との統一問題や計算理念と組織理念との関連問題にしても、これをつきつめれば再生産の主体性の自覚に到達せざるをえず、それらの問題は、再生産主体性の問題をはなれては経営学的意義を失うことは明らかである<sup>(13)</sup>。どのような経営の研究が経営学的であろうか。それは

経営を経営として経営に即して見る見方、すなわち経営を統一的全体的存在として主体的形成過程として把握する見方、さらにいいかえれば経営を経営に即して統一的、総合的、全体的に見る見方が、経営学的見方といえる<sup>64</sup>。

ハ) 構造分析と過程分析：経営は経営の研究をはなれてありえず、研究方法も種々に区別せられるが、根本は経営分析と経営総合の二つであろう<sup>65</sup>。総合には直観によるものがあるが、しかし経営総合はあくまで経営分析を前提する科学的なものであり、経営分析が厳密に行なわれれば行なわれるほど経営総合は高度化される。この意味で、経営学では経営分析が大切であり時にはそれが経営学と考えられる位、基礎的重要性をもつ。だが、その経営実践に対する重要性にも拘らず、経営分析はどこまでも経営総合のための前提であり、手段であることを忘れてはなるまい<sup>66</sup>。さて、この経営分析のうち最も基本的なものは構造分析と過程分析であり、その二本の柱となって、種々の分析も何らかの形でこの二つの下に体系化されるともいえる<sup>67</sup>。ところで経営の構造と過程、過程と構造とは表裏のごとく不可離の関係にあり、だからこそ分析的研究が必要といえ、このことを自覚しつつ、経営の構造分析からその過程分析の方向にすすむ必要がある<sup>68</sup>。論理的にみる限り、構造と過程、構造分析と過程分析は盾の両面であって、いずれがより重要とはいえぬわけであり、いずれを重しとするのは誤りともいえる。ただ経営の現実を現実としてみる限り、経営は経営過程に他ならず、時間の空間化の必然性と同じ意味で、経営過程は経営構造を含み、経営の全存在を問題とせざるをえない。この意味では経営過程論は経営構造論に優位するといいうるだろう<sup>69</sup>。いわば経営構造から経営構造への動的発展的過程は、経営は与えられた経営構造からよりよい経営構造への発展努力として経営過程そのものを示すといえる<sup>70</sup>。つまり、主体的動的過程としての時空的統一あるいは過去未来の現在的統一たる全体経営<sup>71</sup>がそこに存在するのである。分析と総合の問題にかえれば、要は、真の経営学、本格的な経営学は経営からの分析、経営への総合において成り立つ。けだし経営は価値循環（資本循環）の主体的形成過程として把握され、そこに「経営の論理」をみ、そこに経営分析と経営総合との統一によって体系が考えられる。すなわち、分析も総合も経営の主体性、統一性、全体性を前提し、これを基礎にして体系が考えられるのである<sup>72</sup>。山本教授の経営管理過程の理解は特徴がある。それは、経営計画——経営統制——経営批判という三要素説であり<sup>73</sup>、多くみられる計画・組織・統制という見解とは顕著に異なる。

ニ) 一般性と特殊性：特殊的経営学は一般的経営学の対象ないし内容の具体化的方向における限定を意味し、また一般的経営学は特殊的経営学への普遍化的方向における超越を意味する<sup>74</sup>。さらに、比較経営学説においては諸学説の特殊性や相対性を克服して、一般性や絶対性をもつ統一理論が探求される。本来、比較経営学は諸学説の相異性比較即同一性比較、同一性比較即相異性比較として諸学説の根本的批判を意味し、新しい学説の創造を意図する<sup>75</sup>。すなわち、比較経営学を通じて経営学の特殊形態から一般的経営学へ発展することであり、具体的にはドイツ経営学とアメリカ経営学との比較研究を通じての両者を超容する一般的経営学の立場へすすみ得ることである<sup>76</sup>。一般的経営学にお

いてはどこまでも一般性、普遍性を問題とするが、しかしそれはどこまでも個別経営の知識や特殊的経営学を媒介として、特殊即普遍、普遍即特殊でなければならず、個別経営に関する知識や特殊的経営学の重要性をここで高調せねばならない<sup>67</sup>。

ホ) 事業・企業・経営：経営は一面ではその対象としての事業とむすびついて事業経営としてみられ、他面では資本所有の主体としての企業とむすびつけて企業経営と考えられる<sup>68</sup>。経営は経営協働体系として主体的、組織的統一という構造をもち、この経営主体性の認識こそが経営体の根源であり、経営学はここから始めて成立可能となる。そこで、この経営協働体系の客体的構造と主体的構造との主体的統一という観点から、経営存在を特に、事業・企業・経営という三つの経営単位ないし要素体系に分析し、これを通して経営学の基礎概念の解明に資するとともに、これによって経営学本質観の具体化をも期せることになる<sup>69</sup>。表現をかえれば、体と用との統一的存在がまた経営といわれるし、「経営というもの」と「経営ということ」との統一ともいってよく、それは一定の資本構造＝企業と事業構造との経営的統一であって、経営体といわれる<sup>70</sup>。要するに、経営は一方では事業経営としての事業運営の主体的過程を示し、他方では企業経営としてその主義方針や性格を示す。経営は現実には事業経営と企業経営との統一である<sup>71</sup>。また、事業とは企業経営たる再生産の場であり、企業とは再生産の担当者たる事業経営の意思主体であり、経営とは企業的事業の再生産を担当する行為主体である<sup>72</sup>、といえる。約言すれば、企業は資本、事業は商品またはサービス、経営は人間特に経営の指導力・創造力である。もし貸借対照表でこれを示せば、事業は借方側、企業は貸方側、経営は貸借をわかつ中心線つまり直接貸借対照表にはのらないが、しかし借と貸とを調整し、これをともに生かす人的要素つまりその中心たる経営である<sup>73</sup>、とでも表現できる。

へ) 主体性と客体性：経営は物的要素を利用する人的要素の働きによるもの故、物的要素と人的要素との優劣をつけるのは無理であり、ただ各要素によって性質や役割が異なるというべきで、どちらがより大切かは客観的にはきまらず、経営のその時々における主観的事情によりきまる。物的要素の意義は人的要素の身体となり、道具となることによって経営の主体性を具体化する点にあり、これに対し人的要素の特色は主体的存在たる点にあり、主体たるが故にまた客体ともなりうるが、物的要素の特色の方は単に客体的、対象的存在たるにあるといわれるゆえんである<sup>74</sup>。要するに、経営は物的要素を身体とし、道具として初めて存立し、継続可能となる。この意味で物的要素の研究は経営学においても極めて重要性をもつ。これは、いうまでもなく経営過程の基礎としての経営構造であり、特にその客体的構造としての財産構造や資本構造の研究である<sup>75</sup>。すなわち、経営構造分析において、事業、企業、経営を問題とし、経営は事業と企業とを結合し、統一し、全体を維持発展する作用をみたが、これをその要素に着目すれば、主体的構造の担い手なる人的要素（経営組織特に管理組織）が客体的構造の基礎たる物的要素（財産と資本）を通して事業（資本の運用形態としての財産）と企業（財産の所有関係ないし源泉を意味する資本）とを結合し、統一し、全体性を維持発展させる過程といえる<sup>76</sup>。

以上によって、山本教授の経営学説の理論的特質をより深く理解するために、いくつかの論点への整理をもって、教授の経営学上の諸主張を要約し、まとめてみた。教授の主張の体系とめざす所を十分に示しえたとは思われないが、しかし大体の輪郭と要点は引出しえたのではないかと考えている。さて、次にわれわれが検討すべき最も重要な課題がまちかまえているわけである。それは教授の主張と日本哲学との関連についてである。

- (1) 『要論』20—22頁 (2) 『要論』25—26頁 (3) 『要論』28頁 (4) 『基礎』序2頁  
 (5) 『要論』259—261頁 (6) 『要論』265頁 (7) 『要論』269頁 (8) 『管理』33頁  
 (9) 『本質』80頁 (10) 『本質』88頁 (11) 『本質』225頁 (12) 『基礎』32—33頁  
 (13) 『基礎』146—147頁 (14) 『要論』32頁 (15) 『基礎』175頁 (16) 『要論』33頁、『基礎』175頁  
 (17) 『要論』48頁 (18) 『要論』118頁 (19) 『要論』127—128頁 (20) 『基礎』190頁  
 (21) 『要論』200頁 (22) 『本質』290頁 (23) 『要論』198頁 (24) 『管理』2頁  
 (25) 山本編著『経営学説』373頁 (26) 『本質』67頁 (27) 『本質』280頁 (28) 『本質』89頁  
 (29) 『要論』51頁 (30) 『要論』30頁 (31) 『要論』77頁 (32) 『基礎』159, 136, 31頁  
 (33) 『要論』88頁 (34) 『要論』98—99頁、『管理』134頁以下 (35) 『要論』99—100頁  
 (36) 『要論』100頁

#### IV 日本哲学との関連性

山本教授の経営学説の理論的展開における具体的内容は、アメリカ経営学からドイツ経営学そしてフランス経営学と広くわたり、また時代的にも一貫した視点の下に研究を行なってきたことは、経営学研究にたずさわるものがすべて認める所であろう。

ところで、教授は真に固有の本格的な経営学をめざす立場によって、いままでの諸経営学説を世界的視野に立ち、広く経営学の自律性ないし学的性格、対象や方法から、比較的詳細な分類をし、学説の系譜を明らかにしている。勿論、その分類の相対性、手段性は忘れてならない点である。ここでは、余り詳細には参照できないので、おおまかな分類のみをみれば、次のような体系になる<sup>(1)</sup>。

対象学説	{	私経済学説	これらの諸学説の関係は、こうなる。いま経済学説をテーゼ、管理学説をアンチ・テーゼとすれば組織学説はジンテーゼを意味する。しかし、いまの段階で経済学説と管理学説をテーゼ、組織学説をアンチ・テーゼとすれば、いまや新しいジンテーゼ
		経済学説	
		管理学説	
		組織学説	
		経営経済学説	
		経営学説	

が必然的に問題となる。この問題が山本教授の課題とする「本格的な経営学説」となる。このようなジンテーゼは、教授の意見によればアメリカでもドイツでも既に問題となっている所であり、かかる本格的な経営学説はそのジンテーゼとして歴史的に成立するものであって、それが現代経営学の課題をなしている<sup>(2)</sup>。そしてこの経営学は、問題体系として、経営本質論または経営基礎論、経営組織論、経営管理論、経営成果論の四部門からなるものとして構成できるという<sup>(3)</sup>。

こうした山本教授の根底にある経営学説の方法論的基盤のさらにまたその哲学的基礎は、何といっても「行為的主体存在論」にあるといつてまちがいない。これは、既に指摘したごとく教授自身明言

する所であるから、われわれはここでこの教授の発言を裏づける主張を捕捉してみよう。「行為的主体存在論」は西田幾多郎の哲学いわゆる西田哲学のものである。山本教授はいう。経営の主体も客体の中心も人間である。ブレックのいうように、経営の本質は人間の管理であるというのはいいすぎとしても、経営研究の中心に人間が立つことは否定すべくもなく、「経営の論理」として教授が「人間の論理」をとくのもこれがためである。人間の行為的主体存在としての西田哲学における主体性と身体性と道具性との関連性——人間は単に身体的存在たるのみならず、身体を道具としてもつ主体的存在である——の展開を通して深化せられ、具体化せられた。ハーバード・グループによる人間関係論も、バーナード・サイモン理論とよばれる組織理論も、これをこえるものではなく、むしろその実証として意味をもつ<sup>(4)</sup>、ともいう。従って、新しい管理論も組織論もそこに帰って考えるべきである<sup>(5)</sup>、ともいう。また、この方面において西田哲学というすぐれた哲学をもち、これを経営哲学としていかに具体化するかが問題である<sup>(6)</sup>、ということになる。西田哲学は行為的直観として「作られたものが作るものを作る」というが、これはまた経済の担い手、現代の基調的組織たる経営の世界にも妥当する。それ故、ここに教授は経営学的見方の真髄をみうるとし<sup>(7)</sup>、日本ではこの西田哲学にまさるものはない<sup>(8)</sup>、と述べる。

このように、山本教授は自己の経営学説の基底にある哲学的思考方法を、西田哲学に求め、高く評価しているわけである。しかも、この西田哲学をアメリカのドラッカー教授の（経営）哲学よりも秀でたものとの確信を吐露している<sup>(9)</sup>。むしろ、ドラッカー教授が求める「新しい哲学」こそ、山本教授においては日本の「西田哲学」に他ならないことになる<sup>(10)</sup>。

こうした山本教授の見解から理解できるように、教授の経営学説はその是非や評価はまずおくとしても、日本の伝統的思想に強くつらなり、そこへの求心力をもちながら経営学説における自己の主張として、経営学説の立場を中心としながら、「本格的な経営学」建設への努力を遠心力として、前進しようとする意欲がありありと感じられる。われわれからすれば、日本の経営学界——この学界に止らずすべての日本の知識人にも妥当するが——の悪しき翻訳調科学の風潮から、解脱しきっている学者が、山本教授だといえよう。

同じ「存在論的」な主張をなす経営学者として、日本では池内信行教授がいるが、しかし山本教授と共鳴しつつも決定的に異なるのは、池内教授が新カント派に哲学的基盤を求める<sup>(11)</sup>のに対し、山本教授はそれを究極的には西田哲学によるためである。というのは、山本教授によれば経営学方法論が新カント派の哲学や科学論を基礎として、それによっては経営学は経済学的ないし社会学的分析としてそれら既存の学問の一部門たらざるをえず、経営学の独自性は否定せられざるをえなくなる。とすれば、教授の経営学の自律性は断念せられねばならなくなり、教授の立場からすれば相容れぬ見解となる<sup>(12)</sup>。

既に、昭和15年の時点で、山本教授は西田哲学を真剣に研究する機会をもち、それ以来これこそ長く求めてきた経営学の哲学に他ならないことが理解され、開眼された、とするしている<sup>(13)</sup>。端的には、

真の「本格的な経営学」は行為的主体存在論の立場ないし主体の論理に立ち、アメリカの経営研究の素材とドイツの経営経済学方法とを相互に検討し、しかも経営の現実の構造の把握を基礎に、これらを超容面の契機(Aufhebungsmoment)として統一する新たな経営の論理によってのみ確立せられる<sup>14)</sup>、という課題になるわけである。

ドイツ経営経済学を骨とし、アメリカ経営管理論を肉として、日本の経営学は第二次大戦後展開されているとよくいわれるが、外面的にはこの流れに山本教授も即している。しかし、内実ではかなり独自の主張がなされていることが理解される。西田哲学の影響をまた直接間接の何らかの形でうけている経営学者として山城章教授がいる<sup>15)</sup>が、山本教授に比較するとその理論性や体系では、後者にまさるとは全くいえず、また「本格的」としても経営学的に多くの問題点を持ち、多分に皮相的な主張であると感じられる調子が強い。それは、山城教授の経営学が規範論的色彩が極端に濃い所にも一因であろう。山本教授と山城教授の明白な共通点は、経営の論理に従い、システムズ・アプローチやデジジョン・アプローチや行動科学などいずれも伝統的考え方を補うもの<sup>16)</sup>、とみる見解にある。これが、山本教授が、教授の経営学説系統表において山城教授を《経営学説》のなかに配置するゆえんでもある。いずれにせよ、経営学の一般理論を問題にするにしても、その終局的目標が日本の経営の問題を根本的に把握し、いわゆる「日本経営学」を確立する所にあり、組織の問題も管理の問題もそこにおいて初めて一層具体的な形で問題とせられ、展開せられる<sup>17)</sup>、と主張し、その基礎に山本教授の場合は確固と日本哲学特に西田哲学があるとすれば、われわれの次の課題は、教授の経営学説と日本哲学の関連のあり方にあるといえよう。

(1) 『本質』210頁 詳しくは同書249頁の経営学説系統表及び『経営学説』35—36頁を参照のこと。

(2) 『経営学説』38頁 (3) 『要論』93頁、『本質』序2頁、292—295頁、『管理』9頁

(4) 『管理』143頁、『基礎』249頁 (5) 『管理』385頁 (6) 『本質』278頁 (7) 『基礎』32頁

(8) 『基礎』326頁 (9) 『基礎』33頁、214頁、326頁 さらに、西田哲学には、K. マルクスの主体説をこえるものがあるともいっている(『本質』225頁)。 (10) 『経営学説』371頁 (11) 『経営学説』8頁  
その他に『本質』28頁、68頁及び249頁の経営学説系統表、『基礎』203—204頁、209頁以下、『管理』序3頁、141頁を参照のこと。 (12)(13) 『基礎』序2頁 (14) 『管理』序3頁 (15) 『現代の企業』森山書店、昭和36年、11—12頁、17頁、104頁を参照のこと。そこでは、明らかに西田哲学的用法の叙述がみられる。 (16) 『基礎』序4頁 (17) 『管理』418頁

## V 日本の経営学の問題性

山本教授においては、日本の経営学という概念は、ドイツ経営学、アメリカ経営学などという場合と同様に、それは個別性(特殊性)と一般性(普遍性)との統一としての総体を示し<sup>(1)</sup>、単に日本的な経営学、単に経営の特殊形態としての日本経営学であるのではなく、特殊即普遍としてどこまでも一般経営学でなければならず、そこに教授にとっては、根本問題がある<sup>(2)</sup>。ところで、日本では経営学は必ずしも「実践の子供」ではなくて、理論と実践、実践と理論とは本来むすびつづいて、むす

びつきえなかった。これは、ある意味では日本の経営学の欠陥を示すと同時に、ある意味ではその長所をなす<sup>9)</sup>、と教授はいう。こういう時、山本教授の経営学方法論には、「行為的主体存在論」がひかえていることにわれわれは注意する必要がある。

かつて、上田貞次郎氏から「哲学書生」という批評をうけた<sup>4)</sup>山本教授は、経営学の方法論的基礎において、ハイデッガーはともかく、西田幾多郎を始めとして、三木清<sup>5)</sup>や田辺元<sup>6)</sup>など<sup>7)</sup>の日本哲学を思考道具として取入れ、経営学説や経営理論を展開し、体系づけており、教授の経営学は極めてそうした日本哲学のあり方を強く反映している、とわれわれはみている。ここで、われわれは経営学と哲学の関連のあり方を、具体的には山本教授の経営学説と日本哲学特に西田哲学との関連において検討せねばなるまい。シェンブルーク氏のいうように、経営学の「体系化の試みにとっての指導的規範が、われわれの専門科学ではなくて哲学に求められねばならない」<sup>8)</sup>という主張には賛同しかねる理由も、その際、明らかにする必要がある。

山本教授は、西田哲学に依拠するにしても、「直観」から「科学」への昂揚・高度化をもって経営学理論の形成をめざす<sup>9)</sup>、といい、bekanntなもの、つまり直観的気分的にわかったものから出発して、erkanntなもの、つまり概念的にわかったものたらしめる過程がそれである<sup>10)</sup>、と述べる。そして、経営学に関する肯定説と否定説、論理主義と経験主義や実証主義を超容し、論理的かつ歴史的、歴史的かつ論理的でありうる行為的主体存在論の立場にて、これを主体的形成作用として把握する時、初めて経営学本質論の真の意義と価値とを正当に理解し、その論理的必然性を一般的に理解する<sup>11)</sup>、という際に、まずわれわれはその基本にある日本哲学の資質すなわち山本教授の求める所の地盤そのものを十分みきわめる必要がある。

西田哲学は、その思索において始めて日本人の精神生活そのものに根ざし、日本人の精神生活の形態のひとつになることができている、日本における最初の独創的な哲学だといわれ、日本独自の哲学であって<sup>12)</sup>、日本の市民的意識の哲学的表現を行なった<sup>13)</sup>、という意味で、山本教授が経営学研究の哲学的基礎において西田哲学を導入したことは、大変意義があり、意味があるといえる。しかし、西田哲学にみられる、主客合一や超容などは最も直接的であると同時に最も具体的であり、あらゆる対立や分裂をいわば既に止揚しつくして、「知的直観」として把握され、思惟の発展を「概念」の発展として理解することを許さぬものであった<sup>14)</sup>。この点は山本教授は十分意識してこの発展を志向している。としても、「即」の論法にあるように、矛盾する内容の多様性——山本教授の主張では契機としての各経営学説の多様性——の内的なつながりは示されないまま「統一」が要請されるだけで、その「主客同一」は直覚的経験の事実だけと断言するのみである<sup>15)</sup>。無論、山本教授は、この克服を経営学上の問題として取組んでいる。ともかくも、西田哲学は現実の内容の生きた内面的な関連としての論理は問題となりえず、実際には現実に対する実証主義的批判に留まったまま、思惟や意志の底に、つまり内面性の底に「人格的」な統一があることを主張するだけである<sup>16)</sup>。従って、それは思惟の媒介作用を拒否して、「思惟の怠惰」という「暖いしとね」のうえにあぐらをかき、理性よりも情意的

なものに優位をおく非合理主義であるし<sup>61)</sup>、いう所の「直覚」(＝直観)そのものは説明できない<sup>62)</sup>。また主観と客観との対立から統一への行程をも論理的に説明できず、情意的体験における主観的確信にすぎなかった<sup>63)</sup>。そして、「主客」の対立の分裂も論理的に説明できず、むしろ暗黙のうちに「主客」の対立を前提するという根本的な哲学的弱点をもち、時代的にも、明治の社会と文化に対して極めて消極的な批判的意義しかもちえなかった<sup>64)</sup>。しかしながら、反面ではそのなかでも当時の社会のなかで人格的独立をつらぬく苦闘をしている人々の精神的支柱の哲学的表現として、日本の近代市民文化の原理的自覚であった<sup>65)</sup>ともいえる。

さて、山本教授は、こうした西田哲学の問題は十分自覚している。とすれば、経営学も山本教授の主張での努力によく示されているように、輸入近代思想の課題は、すべて相反する立場の対決を徹底的に行なうことにある。しかし、その対決の構造は単純ではなく、それは東西思惟の対決を出発点で要求し、そのあとにはすぐ「マルクス主義か実存主義」というような問題がまっとうされており、こうした対決を通じてでなければ、日本の近代思想に輸入の枠をこえた主体性が生まれるのは困難であろう<sup>66)</sup>。われわれが評価するに、山本教授の経営学説は、その哲学的基礎において端的にそうした日本哲学の課題に経営学上の問題として答えようとしている、日本の経営学者のなかではまれにみる学者だといえよう。しかも、その日本哲学の課題は現代的な要請であることを考えると、山本教授に対して高い評価をなすとともに、われわれの見地からは次のような問題性を指摘したい。

山本教授の経営学説としての経営理論は、理論としての理論的体系づけは大変すぐれているが、その具体的内容はアメリカ経営学やドイツ経営経済学の理論からの理論づけであって、具体性・現実性と理論の間での理論づけが西田哲学に求められ、現代的課題そして世界史的視野<sup>67)</sup>での観点からの理論形成がなされているにせよ、具体的現実的諸問題の理論的取扱いは十分でなく感ぜられる。この点は、日本の経営(学)自体において「普遍即特殊」を通して、一般理論を追求するとすればなおさらのことであろう。特に、日本の経営の教授自身の方法論による処理でそうである。これは、さらには西田哲学の問題性との関連から再び深く考えざるをえない点をも少なくとも示す。また、西田哲学を経営理論の方法論的基礎とする際の摂取・消化のあり方において、教授自身自明とする傾向が強く、その関連がもうひとつ明晰でなく感ぜられる。いずれにしても、山本教授は自ら日本の経営学者として、自己の立つ日本哲学に目を向けなければならない必要性と必然性を喚起せしめるという、極めて当然ながらも、従来無視されがちな課題をになって、しかもそれに対処している貴重な存在といえよう。

(1) 『本質』169頁 (2) 『本質』67頁 (3) 『本質』169—170頁 (4) 『本質』序3頁

(5) たとえば、『基礎』196—197頁及び『本質』16頁、20頁では、三木清の「問いの構造」を問題としている。

(6) 『本質』278—279頁では田辺元の「種の論理」が、一般経営学と特殊経営学との問題で言及されている。

(7) 教授の「主体的形成作用」は、「人間学的」に把握される(『本質』120頁)という時、われわれは和辻哲郎氏の『風土』—人間学的考察—(岩波書店、昭和10年第1版)を思いおこさないわけにはいかない。

(8) F. Schönpflug, 古林喜楽監修大橋昭一・奥田幸助訳『経営経済学』有斐閣、昭和45年、64頁

- (9) たとえば、『要論』33頁の叙述 (10) 『本質』23—24頁 (11) 『本質』24頁 (12) 竹内良知『西田幾多郎』東京大学出版会、昭和45年、250頁 (13) 同上書231頁 (14) 同上書255頁 (15)(16) 同上書256頁 (17) 同上書257頁 (18) 同上書258頁 (19) 同上書259頁 (20) 同上書262頁 (21) 同上書264頁 (22) 数江教一「日本近代思想史の諸段階」講座近代思想史Ⅸ『日本における西洋近代思想の受容』弘文堂、昭和34年112頁 (23) 『経営学説』で山本教授はこうしている。「どちら(アメリカ経営学とドイツ経営学——斐)に対しても批判的でありうるわが国の経営学に課せられた世界的使命といわねばならない」と(同書375頁)。

## VI 結 語

以上において、山本教授の経営学説ないし経営理論を日本哲学との関連のなかから、その理論的特質をみて、評価を加え、意義と意味とをさぐってきた。こうしたわれわれの試みは、もし成功していれば、最近発行された、古林喜楽編著『日本経営学史——人と学説』<sup>(1)</sup>の続編と考えられる一篇として値いするかも知れない。しかしそうでなくとも、山本教授の主張は、「日本経営学史」の流れのなかで、いずれ誰かによって位置づけられなければならない価値を有する学説であることだけは確実なことを示しえたであろう。われわれの問題視角である経営と風土の接点から、本稿での論議をふりかえる時、山本教授の経営学上の主張に関してはまだ究明すべき諸論点が残されている。しかしながら、本稿では、紙数の制約のためこれ以上ふれられない。本稿では、山本教授の経営学説の全体像と、その日本の経営学における大体の位置をさしめしえたにすぎない。従って、西田哲学との関連で教授が経営学の方法論的基礎に、それをいかに生かしているか、またその努力が西田哲学の問題性を経営学上の課題として方法論的に解決しているか否かを、教授の理論体系の個別的内容まで立入って十分究明する必要がある、われわれのこれからの研究課題として残されているわけである。

(1) 日本評論社、昭和46年