

〈現代経営学全集〉

占部都美 責任編集

公企業の経営学

大島国雄 著

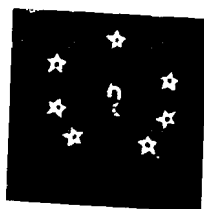
25

著者略歴

おおしまくに お
大島 国雄

大正12年 愛知県に生まれる。
陸軍士官学校をへて
昭和25年 愛知大学（旧制）法経学部卒業。
昭和35, 40, 48年 ソ連経営の実態調査のため同国へ出張。
現在 青山学院大学経営学部教授。
経営学博士（神戸大学）。
企業形態論，公企業論，社会主義企業論研究を担当。

主要著書 「社会主義企業経営論」昭28，「目でみたソ連の経営」昭38，「ソヴェト経営学（増補版）」昭39，「新版ソヴェト企業の独立採算制」昭41，「現代ソ連の企業経営」昭46，「ソ連の企業と経営者」昭49，「企業形態論」昭51，「国際比較経営論」昭53，「現代企業の理念と管理」（編）昭50，「経営学史」（共著）昭40，「比較経営学」（共著）昭45，ほか。



公企業の経営学〔新訂版〕 〈現代経営学全集〉第25巻

昭和44年9月26日	初版第1刷発行
昭和45年9月6日	初版第2刷発行
昭和46年9月6日	増補版発行
昭和48年5月16日	改訂版発行
昭和49年10月16日	改訂第2刷発行
昭和51年9月6日	新訂版第1刷発行
昭和55年4月16日	新訂版第3刷発行

著者 大島 国雄

発行者 大矢 順一郎

印刷者 堀内 俊一

* * *

発行所 株式会社 白桃書房

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代) 振替東京 0-20192番

落丁・乱丁本はお取り替えます。

堀内印刷／浦野製本

書籍コード 3334-169011-6951

責任編集者のことば

多数の大学において、世にいうゲバ棒学生が猛威をふるい、多くの大学が一見荒廃の極致に達しているかに見える最中の過程において、この画期的な『現代経営学全集』が刊行の運びにいたったことは、その歴史的な意義はさきわめて大きい。

この全集は、大学の荒廃の最中に生まれた不死鳥である。人類の長い歴史のあいだに、人間間の憎悪や敵愾心、思想やイデオロギーの対立や利害の衝突から、いくたの戦争、暴動や紛争を経験してきた。そのような人類の歴史的経験の一餉が、大学紛争のかたちで、現在、平和と知性の府である大学を舞台として、くりひろげられているのである。この大学紛争がどのような歴史的意義をもつかは、われわれの価値判断をこえたものであり、それは後世史家にまかせねばならない。しかし、どのような意味の戦争、暴動や紛争がおこり、それが平和的な研究にたいしてどのように激しく妨害の石を投げつけようと、研究と教育の自由の火を1日も消さないで、燃えつづけさせることがわれわれ学徒の任務でなければならない。

現実には、多くの大学で、研究室や教室が暴徒学生によって封鎖されている状態である。多くの研究者が紛争の渦中にまき込まれ、研究に必要な平和な科学心さえ失いかけている状態である。この大学紛争の嵐のなかに、研究と教育の自由の火はもはや消えようとしている。このような事態において、なんとかして紛争の嵐に耐え、消えようとする研究と教育の自由の火を守りつづけようとするわれわれの断固とした決意と不撓不屈の努力が、この『現代経営学全集』のかたちに結実したのである。この大学の危機的な状態の最中において、あらゆる種類の困難を予想しながらも、あえてこの全集を発刊することによって、経営学学徒の研究と教育の自由の火に再点火し、その火を燃えつづけさせ、その火を燃えひろがせることが、われわれの期するところである。

日本経済は世界を驚かすような高度成長をつづけ、資本の自由化による国際化に呼応して日本の企業の国際競争力も一段と高められ、外貨準備高も未曾有の高水準に達している。現在の日本の経済と日本の企業の繁栄をもたらしているもっとも基本的な原因は、明治以来研究と教育に多大の投資を行ってきた事実によっている。それにもかかわらず、現在の大学紛争は、日本の繁栄の基礎である研究と教育の自由の根を無残にも掘りかえし、その根を枯らそうとしている。

この全集の発刊にあたって、大学紛争の渦中に立って一時的な憎悪や敵愾心に猛り狂っている学生のなかで、1人でも平和な科学心を取り戻し、また他方で、無気力な虚脱状態におかれている多くの学生のなかで、1人でも旺盛な研究心を取り戻してくれることを心から望んでやまない。

この全集の各巻の執筆者は、各分野において新進気鋭の学徒であり、各巻が珠玉の価値をもつものであることを信じて疑わない。この全集が日本の経営学界にたいして研究への情熱の火を燃えひろがせる役割をもつことを期待するばかりではない。それは、経営学にたいする新しい方法論を開拓し、そのうえで新しい経営理論と経営技術を展開したものであり、日本の経営界の実践の革新に裨益するところ多大なものがあることを信じて疑わない。

最後に、この全集の発刊を困難な時期に引き受けて下さった白桃書房の大矢金一郎および順一郎両氏に厚く謝意を表したい。また、細部にわたって援助を惜しまれない同書房の照井規夫氏にも厚く謝意を表する。

昭和44年8月27日

責任編集者 占 部 都 美

新 訂 版 序 文

アメリカの著名な経済学者ガルブレith教授 (J. K. Galbraith) は、新著『経済学と公共目的』(1973年)において多くの重要な提言を行なっているが、そのなかでとりわけ注目されるのは、国家を公共目的のために更生させること(第21・24・29章)、そして企業の公有化を拡大し、公企業を重視しつつ改革を進めること(第26・27章)を主張している点である。そこには奇しくも、われわれが本書で一貫して主張する「公企業革命論」の考えと類似するものがみられる。

本書の意図と特色は、初版や改訂版の序文にも要約されている。今回幸いにも版をさらに重ねるのを機会に、卑見を一層敷衍し、あるいはそれを深化拡充せしめることが、日本(そしてアメリカ等)の現状にかんがみきわめて緊急であると考え、その後の研究を新たな章節として加え、これを新訂版として世に問うこととした。加えた章節は、「公企業経営と国民主体」(第7章第3節)、「国家持株会社」(第8章第2節)および「公企業問題解決の基礎」(補論第6章)であり、ほかに「弁証法的考察のための基礎研究」(第2章第2節)の一部を加筆した。

「公企業経営と国民主体」では、われわれの公企業革命論の1つの中心的な柱をなしている国民主体説について、その理論のよってきたゆえんと内容を掘り下げ、かつ国民主体実現のための基本的戦略を展開しようとした。また「国家持株会社」では、最近西欧諸国でひろく注目されるようになった、公企業の新しい形態としての国家による持株会社方式について、若干の理論的考察を行なうこととした。そして補論「日本の公企業」の新章「公企業問題解決の基礎」で、わが国の現段階における公企業革命論を展開した。そこでは弁証法の立場から、現在の日本公企業の主要矛盾を〈公共性と企業性の矛盾〉が〈資本的公共性と形式的企業性の矛盾〉としてあることにもとめ、その正しい解決のためには〈国民的公共性と実質的企業性の矛盾〉への転換が必要であると、

かつその具体的方策を国鉄の分析を通じて総合的にしめそうとした。いずれの問題も、わが国で公企業の経営危機が格段と深刻化している今日、真剣に検討さるべき緊急課題といえよう。

なお増補版から付録としてのせてきた、初版にたいする栗田真造博士の書評とお答えの拙論とは、今回の新訂版によって積極的に吸収され、一応その役割をはたしえたと考えたため、これを割愛することとした。お蔭をもって昨年、本書にたいし神戸大学から経営学博士の学位が授与された。関係の方々に衷心より感謝の意を表する次第である。

筆をおいて静思すれば、敗戦後の祖国に、命ながらえて復員したのは昭和21年であった。戦場に散った多くの先輩や戦友の顔とともに、当時のことなど昨日のように思い出されて、感慨一入である。

剣をすて 筆をとりてより 30年

過ぎにし旅の 思いなつかし

昭和51年6月10日

大 島 国 雄

改訂版序文

この本の初版が出てから、4年になろうとしている。

著者は、本書によって、現代資本主義経済が、一方では公企業による国民経済のたてなおしの時代であるとともに、他方では公企業自体のたてなおしの時代でもあるという意味で、現在を「公企業革命の時代」としてとらえ、そこに公企業にたいする本格的な経営学的研究の必要であることを主張し、あらたに「公企業の経営学」の樹立を提唱した。最近の日本経済が、一方において公共部門主導型への移行を要請されるようになり、他方において国鉄をはじめとする公企業の経営危機が一層深刻になってきたのは、著者の4年まえの指摘が的中したことを物語っている。今日ほど公企業をてことした国民経済の改革と、公企業自体の経営改革とが強く要請されているときはない。「公企業の経営学」は、実にそうした改革のために必要な理論的基礎を提供しなければならないのである。

著者は、かかる課題にこたえるため、本書において独自の立場から「公企業の経営学」を積極的に構築するよう努力を傾注したつもりである。その第1は、従来の批判的経営学派の人々がおちいりやすかった教条主義的経済主義的経営研究にたいし、弁証法的方法の具体的な展開によってそれを克服するため、「経営生産力と経営生産関係の矛盾」という独自の概念を駆使して、公企業経営の全面にわたって内在的分析を試みたこと、第2は、「客体の論理」におちいりがちな従来の経営学研究を「主体の論理」によって再建し、今日の変革しつつある国民意識に即応した公企業のあり方を国民主体説として主張したこと、第3は、公企業目的が従来抽象的に把握されていたのにたいし、国民経済福祉の向上という実質的公共目的説を積極的に主張し、かつそれを実現するための管理の基本原則や諸経営制度をも提案したこと、などがそれである。

著者のこうした公企業研究が、それと平行して進められてきた社会主義企業

研究を緯糸とし、その理解のなかで行なわれていることも、若干の特色となっている。したがって例えば、公企業の今日の経営危機をのりこえるために独立採算制を否定しようとする主張が、経済学者の一部にみられることについて、われわれは、社会主義国ソ連が1965年以来、長年採用してきた独立採算制を一層強化し、完全独立採算制（ポールヌイ・ホズラスチョット）に移行することによって、みずからの経済改革を進めつつある事情を十分吟味されることを望んでやまない。この点については、別の拙著『現代ソ連の企業経営』（日本生産性本部、昭46）をもあわせみられたい。

本書は、初版後2年にして増補版を出し、補論の1つの章と付録の2論文を加えたが、今回さらに版を重ねるにあたっては、著者の主張を明確にするねらいから、経営生産力と経営生産関係の矛盾、実質的公共目的、国民主体、管理基本原則および消費者諮問組織などの点で若干筆を加えることとした。

それについては、学界の多くの先輩、同僚から与えられた示唆や激励が土台となっていることはいうまでもない。とりわけ古川栄一、栗田真造、占部都美の3先生には、この間、親身にまさる御指導をえてきた。ここに記して感謝の意を表する次第である。

昭和48年4月1日

齢50を迎えんとして 大 島 国 雄

増 補 版 序 文

この本の初版を出してから、丸2年の歳月をへようとしている。

これまでの経営学が私企業ないし民間企業の経営問題を中心に研究してきたのにたいし、新たに「公企業の経営学」が樹立される必要を説き、そのための基礎固めをすることがこの本のねらいであった。そこでは、「19世紀は私企業の世紀であったのにたいし、20世紀は公企業の世紀である」との理解のもとに、これまでの先学の研究成果に加えて、ソ連経営学の研究成果をも吸収しながら、独自の方法論のもとに理論展開を行なった。

ごく最近モスクワ大学のボボフ教授は、注目すべき労作『管理理論の諸問題』において、「19世紀は生産の世紀であったが、20世紀は管理の世紀である」との認識のもとに、アメリカの行動科学的方法をも摂取しながら、独自の社会主義管理学を確立しようとしたのであるが、それと本書の方法との間には、基本的に共通したものがあるのに驚かされる。すなわち両者の経営学に類似する接近方法として、異なる体制におけるすぐれた方法論をみずからの体制に摂取しつつ、独自の科学を確立せんとするものがそこにあるのである。

初版以来の各国の動向をみると、公企業の役割はますます高まってきており、本書での公企業革命についての主張も、事実としてますます裏付けられつつあるといえる。

そんなこともあってか、初版の出版から今日まで、学界・実務界の多くの先輩・同僚から数々のはげましや、貴重な御批判をいただいたのは、誠に感謝にたえないところである。

幸い今回版を重ねるにあたって、その後の研究成果を加えるとともに（補論第5章）、神戸商科大学教授 栗田真造博士が「青山経営論集」（第4巻第2号）に寄せられた貴重な御高評と、それにたいする私のお答えとしての「商大論集」（第21巻第5号）の拙論を付録として掲載し、あわせて誤植の訂正ならびに

一部参考文献の追加を行なうこととした。栗田教授とのやりとりは、本書のねらいや特色をより明らかにするとともに、私の筆の足らなかった点を補うのに役立つと考え、教授の御了解をえて載せさせていただいた。

終りに、永年にわたって公企業問題につき御教示にあずかり、本書初版の上梓をこよなく喜んで下さった元国鉄副総裁 吾孫子豊氏が、旧臘急逝されたことにたいし、心から哀悼の意を表する次第である。

昭和46年7月10日

大 島 国 雄

序 文

いまから20年まえといえば、ある人は遠い昔のことと思い、ある人はつい昨日のことにように思い出すことであろう。ちょうどその20年まえ(昭和24年)に、わが国ではじめて、日本国有鉄道と日本専売公社の2大公社が、公共企業体として設立され、いわば本格的な公企業の時代にはいったのである。それ以来今日まで、わが国の公企業は、多くの曲折をへながらも、その数をますます増加し、国民経済ないしは地域経済の成長に、きわめて大きな役割を、直接あるいは間接にはたしてきたといえる。

今日の日本経済は、国鉄、専売、電電の3公社をはじめ、各種の公団、公庫あるいは多数の地方公営企業の活動なしには、その成長を考えることができないほどになっている。いまや、公企業が国民経済のなかではたす役割は、非常に重要なものがある。私企業を中心に発展をつづけてきた日本の経済は、みずからのうちに、私企業の対立物としての公企業なしには、それ自身すでに発展しえなくなってきた。その意味で、まさに日本経済は、「公企業革命の時代」にあるといえることができる。

ところで、戦後このようにとりわけ重要な役割をもつようになったわが国の公企業は、日々の新聞紙上にも報道されているように、その経営内容はまさに危機状態にあるのが、一般の傾向である。危機の内容は、国鉄や地方公営企業にみられるような、財政上のそれであったり、能率の低さであったり、ときとして高級官僚の天下りであったり、あるいはそれらの総合したものであったりしている。したがって、いまやわが国の公企業は、「国民主体の立場」から、こうした危機をのりきることが要請されているといえる。そのような意味で公企業は、公企業自体の革命が、国民から広く要請されているものといわねばならない。

かくしてわれわれのみるところ、わが国はまさに、二重の意味で「公企業革

命の時代」にあるというべきである。ひとつは、公企業による日本経済のたてなおしという意味においてであり、いまひとつは、公企業自体のたてなおしという意味においてである。

さてここで、広くまなこを諸外国に移してみると、日本にみられる公企業革命の状態は、ひとりわが国のみではないことがわかる。大胆にいえば、それは世界に共通の傾向であるということもできる。私企業を廃止して、真っ先に公企業革命を断行した、社会主義諸国はいうにおよばず、欧米資本主義国や多数の後進諸国においても、公企業による経済の改革と、公企業自体の経営の改革が、程度の差こそあれ、ひとしく要請されているとみることができる。

このような「公企業革命の時代」にもかかわらず、公企業にかんする経営学的な研究は、これまでのところ、内外ともけっして活発に展開されているとはいえない状態である。わが国では、戦前から竹中竜雄教授によってそれが行なわれてきたほかは、山城章、国弘員人、占部都美の諸教授による戦後の研究と、一瀬智司、山本政一両教授の最近の著作をみる程度にすぎない。われわれは、公企業の普及とそのかかえる問題の重要性にかんがみて、あらためて公企業の経営の本質を探求し、その今後のあるべき姿を科学的に求めることが、きわめて肝要であると考え、本書の筆をとることを決意した。

本書がめざした研究の課題は、現代における公企業革命の本質をあらためてさぐり、それを基礎にして公企業経営の内容を検討し、かつ明日の公企業経営のあり方の端緒をたしかめたいということである。そのためには、真の意味の経営学の立場から、公企業と四つに組むことが必要であると考え、そうした意味での「公企業の経営学」を提唱し、その樹立を企図したのである。

本書の構成は、本論と補論の2部分からなっている。本論においては、わが国や欧米諸国の公企業経営にかんする内在的研究をふまえたうえで、資本主義公企業の本質と、経営の具体的諸側面を科学的にとらえようとした。そのうち、序論としての第1章をふくめて第7章までは、いわば総論的な部分であり、第8章から第14章までは各論的な部分として、形態分類、独立採算制、経営組織、料金、会計、労働問題および設立と解組について考察をしている。最後の第15

章は、結論として明日の公企業のあり方を基礎的に論じた。なお後半の補論部分では、とくに日本の公企業の具体的問題について、国鉄、林野庁および地方公営企業をとりあげて分析することにより、わが国公企業の特長性をも明らかにし、かつ問題解決の糸口を若干なりともめようとした。

われわれの考察したところによれば、公企業経営のなかには、各種の矛盾すなわち公共主義と資本中心主義、公共性と企業性、民主主義と能率主義などの諸矛盾が強く流れており、それらの底には、さらに経営的生産関係と経営的生産力という、きわめて体制的な基本矛盾が一枚岩のように横たわっている。そしてこれらの矛盾を解決してゆくためには、「国民主体の立場」から、これにたいする改革をすすめることが、当面の急務であると思われる。本書では、そのような観点から、「公企業の経営学」の提唱やその研究方法のみならず、公企業経営の全領域にわたって、大胆に卓見を展開した。

一経営学徒としての著者が、これまで研究の長期計画として心にえがいていたものは、資本主義の国有企業と社会主義の国有企業とを、経営学的に比較研究するということであつた。そのうち社会主義企業にかんする研究は、すでに独立の著作として2,3を世に問うたところであり、本書はあらたに資本主義の国有企業ないし公企業にかんする研究を試みたものである。著者としては、今後さらに両国有企業の研究を深め、相互の比較研究にすすむことができれば、と願っている。

それはともあれ、本書は、「公企業の経営学」として、所詮ひとつの試論にすぎない。われわれの所説が、はたしてどこまで読者の琴線にふれうるかは、内心に忸怩たるものを禁じえない。書きおえて筆をおこうとするいまは、ただ、多くの先学や読者のご批判をえて、より科学的なものにできればとの気持ちのみである。

最後に、本書がなるについては、これまでの私の若干の著作と同じように、学界の多数の諸先生、とりわけ古川栄一先生、山城章先生、藻利重隆先生および大石岩雄先生のご指導と学恩にまつところが多い。また、占部都美教授には、かつて同じ研究の職場にあったころ、公企業研究の目をはじめて開いていただ

Ⅴ 序 文

き、その後も何かとご指導にあずかってきた。本書にして、もしなんらかのとりえがあるとすれば、それはすべてこれら諸先生のおかげである。この機会に、厚くお礼を申し上げることをお許しいただきたい。

なお、やっかいな校正と索引の作成については、青山学院大学経営学部助教授 岡下敏氏のご協力をえることができた。春秋にとむ同氏の、いっそうの学問成長を祈りながら、ここに謝意を表するしだいである。

思えば、父が世を去ってすでに13年。私のこれまでの研究をかげになってささえてきた母と妻の愛情とともに、この書をその霊前にささげたい。

昭和44年4月24日

父の命日にさいし 大 島 国 雄

付記：この本に収められている研究のいくつかは、文部省科学研究費(総合研究)による研究成果の一部である。

目 次

第1章 「公企業の経営学」の提唱	3
第1節 資本主義の変貌と公企業革命	3
1. 株式会社の発展と資本主義の変貌	3
2. 経済における公的セクターの増大	6
3. 公企業革命の到来	8
第2節 「公企業の経営学」の提唱	10
1. 「公企業の経営学」の提唱理由	10
2. 「公企業の経営学」の研究態度	12
3. 「公企業の経営学」の研究内容	13
第2章 「公企業の経営学」の研究方法	19
第1節 公企業の経営学的研究	19
——その現代的方法——	
1. 序	19
2. 主体の論理の経営学	20
3. 経済科学としての経営学	21
第2節 弁証法的考察のための基礎研究	23
1. 弁証法的考察の必要性	23
2. 企業の基本矛盾	26
3. 企業の諸矛盾	29
4. 公企業の基本矛盾	31
5. 公企業の諸矛盾	33
第3章 経済・国家・公企業	37
1. 序	37

xii 目 次

2. 法 治 国 家	38
3. 政 治 国 家	39
4. 社会主義国家	40
5. 社会的法治国家	41
第4章 公企業の発達	45
第1節 公企業成立の類型化	45
1. 序	45
2. フリードマン教授の見解とその批判	46
3. 公企業成立の類型化	47
第2節 前期発展段階	49
第3節 中期発展段階	51
第4節 後期発展段階	55
第5節 公企業発展の段階的特質	61
第5章 公企業目的の吟味	67
1. 序	67
2. 抽象的公共目的説	67
3. 営利目的説	69
4. 事業目的説	72
5. 不可知説	73
6. 体制維持説	74
7. 実質的公共目的説の提唱	75
第6章 公企業管理基本原則	79
1. 序	79
2. 公共用役原則	79
3. 公共規制原則	81
4. 独立採算原則	81
5. 生産性原則	83