

經營學論考

市原季一著作集 V

市 原 季 一 著

經 營 學 論 考

森 山 書 店

著者紹介

いち はら き いち
市 原 季 一

1921年11月16日京都市に生まれる

1944年旧神戸商業大学（現神戸大学）卒業

現在神戸大学経営学部教授・経営学博士

日本経営学会前理事長・日本学術会議第10期会員

経営学論考

〒662 西宮市神呪町 14-17
かんのう

1975年11月5日	初版発行	著者◎	市原季一
1976年3月5日	再版発行		
1976年4月10日	3版発行	発行者	菅田直実
1976年8月30日	4版発行		
1978年5月8日	5版発行		
1979年1月17日	6版発行	印刷者	山岡景恭
1980年6月5日	7版発行		
		製本所	中央製本所

発行所	東京都千代田区神田小川町 1-3 小川町ビル ☎ 101 電話 (293 局) 7 0 6 1 番 振替口座 東京 8-32919番	有限 会社	森山書店
-----	---	----------	------

落丁・乱丁等はお取換えいたします

三美印刷株式会社・印刷

市原季一著作集

ドイツ経営学研究

第Ⅰ巻 ドイツ経営学

第Ⅱ巻 ドイツ経営政策

第Ⅲ巻 西独経営経済学

第Ⅳ巻 西独経営社会学

第Ⅴ巻 経営学論考

表題を、『経営経済学論考』とせず、『経営学論考』とした。ドイツでは、経営学という言葉は、ほとんど使われることはない。例外的なものとして、一九二二年のニツクリッシュの書名に、*Wirtschaftliche Betriebslehre* というのがある。これとて、経済学的という形容詞をつけた経営学である。しかし、これは面白い用語法である。経済学的ならざる経営学、すなわち社会学的経営学、心理学的経営学、工学的経営学等々の存在が、そこに認められているからである。そして、この用語には、経営諸学の協力の道を開くものがあるからである。

本著で、私の著作集「ドイツ経営学研究」の全五巻が完結する。もともと、最初の計画としては、第IV巻までで一応完成させる予定を立てていたのであって、第V巻は、第IV巻までのその後の増補部分を集めて収録するつもりであったのである。第IV巻は、経営社会学の発展を内容とし、さらに、その再版以降では、経営心理学の発展にも論

及しているので、計画からいえば、表題は『経営学論考』の方がよい。本著はまだ部厚くはないが、将来版を重ねる機会があれば、経営社会学の新しい動向についても付加したいという希望を持っている。

しかるに、最後は処女作に帰るとよくいわれるが、この著作集もそのような結果となつてしまった。すなわち、第Ⅴ巻は第Ⅰ巻と最も密接に結びついてしまった。第Ⅰ巻は、当時我国はもとより、ドイツでも注目する人びとのすくなかったニックリッシュ派経営経済学の生成と発展を跡づけたものであるが、この巻は意外に版を重ねた。この学派のドイツ的な性格が関心を引いたのであらうと考えている。今や西ドイツの事情は、戦後の復興と成長を謳歌した第Ⅰ巻出版当時とは異なつてしまつてゐる。民主化と人間尊重の時代が近づくとともに、西ドイツでは、ニックリッシュを再評価せんとする声があちこちで高まつてきている。このことを序でのべたかったが、詳論した方がよいと考え、第一章緒論を設けて、これに当てることにした。西ドイツにおいても、ニックリッシュ再登場の舞台がととのえられつつある感がするのである。

今日、ニックリッシュありせば必ずや一言したであらうと考えられる問題に、しばしば出会うのである。私は、彼の学説をパラダイム視することによって、今後も諸問

題に答えてゆきたいと思っている。本著の各章にも、ニックリッシュが盛んに登場し、このことにより、各章それぞれが有機的に結びつきえた。そしてまた、著作集全五巻が有機的に結びつきえた。その反面、本著は、目下のところ、その内容において、『経営経済学論考』となってしまうた。

本著の諸章のうち、記念論文として書いたものが、三つある。第二章（『京都大学経済論叢』第一〇〇巻、五号、山本安次郎先生記念号）、第三章（神戸大学会計学研究室編『利潤会計と計画会計』山下勝治先生記念論文集、千倉書房刊）、補論（海道進・吉田和夫編『ドイツ経営学説』古林喜楽先生記念論文集、ミネルヴァ書房刊）がそれである。また、学会で発表したものが、二つある。第四章（日本経営学会第四十六回大会報告於近畿大学）、第六章（日本労務学会編『環境変動下の経営労働問題』中央経済社刊、第三回大会報告於慶応義塾大学）がそれである。残る第一章（『国民経済雑誌』第一三二巻、第八号）と第五章（組織学会編『組織科学』第八巻、第四号、特集『社会変動と組織変革』）も、すでに発表済みのものである。このことをここに付記しておきたい。

第IV巻までのすべての序に、恩師平井泰太郎先生への感謝の言葉を記してきたが、今やすでに先生いままさず。重ねて、先生に謝意を表し、御冥福をお祈り申し上げる次

第である。先生を追悼して書いた一文「若き平井泰太郎先生とドイツ経営学」(平井泰太郎先生追悼記念事業会編『種を播く人』千倉書房刊)を、本著に付録として収めることを許されたい。

この著作集全五巻の計画に終始御協力下さった森山書店の御一同に感謝している。校正と索引について、神戸大学経営学部大学院博士課程在学の中村義寿君の御助力を得た。有難いと思っている。

昭和五十年八月一日

西宮市甲東園にて

市原季一

本著の五版を出版する機会に、「第四章・共同決定の諸問題」と「補論(二)・エーレンベルヒの私経済学」を増補した。前者は、細井卓編『現代企業の経営政策・その行動規準の展開』(中央経済社刊)に、後者は、『国民経済雑誌』(第一三六巻、第三号、米花稔先生記念号)に掲載したものである。(昭和五十三年四月十日)

市原季一著
『ドイツ経営学』
「事務と経営」評
昭 30・3

われわれの実感では、今日経営にもっとも大切なことは、経営の合理化と労働問題であると思われる。経営における労使関係は、労使関係であるとともに、人間関係である。この労使関係は、いわゆる従属関係であるとしても、経営における人間関係は、従属関係だけで包みきれものではない。労使関係は、手段のそれである。人間は手段的であるよりも目的である。主体的存在である。労働者を客体として経営に従属せしめんよりは、これを主体的存在として把握して、経営の構成員として把握して、経営の構成員となさんとすることが、経営の維持発展や、労働問題の解決の一つの鍵になりはしないだろうか。これらの問題を悩んでいる今日に、多くの示唆を与えてくれるものの一つと思われるのが本書である。本書はニツクリッシュ、シュマールレンバッハ、シュミットおよびリーガーをもって、ドイツの個別経済学（経営学）の代表者となっている。そしてこれらの学者の説くところを明らかにして、ドイツの経営学を体系づけようとしている。その体系づけの根底にはドイツ観念論をおいて、それぞれドイツの経営学者の言表、その他をもって、これを論証している。また

とに良心的な労作である。書中特に興味深く読まれるのは、ニツクリッシュの共同体論、およびシュミットの経営経済論であるが、ただ、全体（国民経済）とその細胞（経営）との関係に、さらに進めた批判が欲しい。（森山書店刊・二四版・価二〇〇〇円）

市原季一著
『ドイツ経営政策』
「毎日新聞」評
昭 32・11・14

西独の労働組合が一九五一年に獲得した共同決定法——経営参加権は、全世界の経営者、労働者の注目をひいた。企業の実権をにぎる役員会に、出資者、労働者双方が、同数の代表を選んで、企業の運営を行なうというのだから、これまでの労使関係、とくにマルクスによって理論づけられた資本家対労働者の利害対立を信じるものからすればまさに「革命的」といえるだろう。この書では、「共同決定法」の思想的背景となっている労資同権、労資共同体の思想がドイツ国内でどのような現われ、発展していったかを六人の経営者の経営政策を紹介、検討することを通じて追求している。この労使同権の思想は、これまで、「経営のあるべき姿を追求するあまりに共同体という抽象的な概念を持ち出して夢想したもので、激化する階級闘争の場では全く役に立たない」と片付けられていた

が、西独の共同決定法成立とともに再び世の注目を集めているものだ。

著者はドイツ経営学と取組んでいる数少ない新進学者の一人だが、それぞれの経営者の主張を紹介すると同時に、その経営者の生い立ちを記し、経営学者による評価・批判を検討するといった風に、丹念な叙述を進めている。ただ惜しいことには、この思想の生まれた歴史的な背景の検討、それぞれの経営者を出した社会・経済情勢の分析に精彩さがみられないうらみがあるようだ。しかし最近流行のアメリカ経営学が単なる技術論に偏しやすい欠陥を補い、経営がどうあらねばならないかを考え直す意味でも読まれてよい本である。(森山書店刊・九版・価二〇〇〇円)

市原季一著
『西独経営経済学』
「企業会計」評
昭 34・9

本書は、戦後における西ドイツ経営経済学の輝かしい復興の姿を、的確な視点に立って、くつきりと描いたもので、内容的に、主として戦前をとり上げた『ドイツ経営学』(同著者)につづくものである。即ち、源流シュマールレンバッハから分かれたグーテンベルクおよびメレロヴィッツの両経営経済学を、今日の西独経営経済学の沃野を潤す二大支流とみなし、両者の主張の激しい対立の

中に西独経営経済学の実相を捉えんとしているのである。

本文は、西独経営経済学の分類——シュマールレンバッハからグーテンベルクへ——シュマールレンバッハからメレロヴィッツへ——国民経済学と経営経済学——自由主義経済と固定費——経営費用理論の発展——市場経済体制と経営——経営経済学と経営社会学、の八章からなり、附録に東独における西独経営経済学批判という一章がつく。グーテンベルク教授の今回の来日を期に学界・産業界におけるドイツ経営学研究は再び昂まらんとしており、本書はその向の数少ない指導書といえよう。(森山書店刊・十版・価二〇〇〇円)

市原季一著
『西独経営社会学』
「日経連タイムス」評
昭 40・11・4

神戸大学の市原季一著『西独経営社会学』は、さきの『西独経営経済学』を加えて二部作をなすもので、最近西独でも経営学者の間に関心の高まってきた経営社会学の主要な学説と実証的研究の成果を紹介批判している。戦前の古典的経営社会学として、(1)工場の集団生産をとりあげたヘルバッハと、(2)これを体系的に発展させようとしたヨースト、(3)階級対立の場として経営をみたガイガ

1、(4)人間疎外論を体系化したブリーフスをとりあげ、戦

後の近代的経営社会学として、(1)ダーレンドルフの階級論や、(2)共同決定制度に対する経営社会学者の諸見解、(3)ウルブリッヒの所有参加批判論などのほか、(4)ポピッツの鉄鋼業の協業形態の実証研究、(5)パールの共同決定に対する労働者の態度調査、(6)いささか異質な経営者教育などをとりあげている。

共同決定制に対する労働者の態度調査に基づいて、ポピッツが労働者を六つのタイプに分けているのは興味深い。西独では、①社会改革派(二〇%)、②階級闘争を信ずる正統派マルクス主義者(一%)は年配者の少数派に限られ、もはや救う余地はないが、③集团的宿命として上下二分を信ずる者(二五%)と、④インテリに多い個人闘争としても二分論をとる者(一〇%)は、共同決定に対する失望に由来しているだけに、共同決定方式上の工夫が望まれる。また、⑤社会の静的秩序を信ずる者(一〇%)には余り期待が寄せられないが、⑥社会を動的秩序とみて、将来に望みをかけている三十歳未満の労働者(二五%)は相当の割合を占めており、資本の側の理性にも信頼をおき、利害調整は可能と信じているだけに、資本の側は彼等の信頼を裏切らないことが肝心なわけである。

この比率は、わが国の場合とはかなり開きがあるであろうが、理性的な進歩論は、やはり社会の歩みとともに広がるものであろう。(森山書店刊・六版・価二〇〇〇円)

市原季一著
『経営学論考』

「日本工業新聞」評
昭 50・12・8

企業は何よりも経済単位であるがそれにとどまらない。実はそれ以上のものである。すなわち人間単位でもある。このような人間中心的な観点に立って、企業を最初に取りあげたのは、ドイツではニクリッシュである。この本は、このニクリッシュへ回帰し、その経営共同体思考を再評価しつつ、今日の問題である「企業における労使共同決定」の根を探ろうとしている。

日本と同じように、西ドイツでも戦後の復興と成長を謳歌した時代はすぎ去り、今一度経営の原点ともいうべき経営民主化と人間尊重を志向すべきだという社会的要請がでてきている。これは、まさにニクリッシュを再評価しようとする経営学の動向と一致するものである。

ところで、この本の中心テーマである「共同決定」問題に関して、著者はつとに、ニクリッシュの所説との内面的な結びつきを指摘している。つまりニクリッシュの考え方に立つと、西ドイツの労使共同決定の体制は、理想的な経営体制である。というのは経営共同体の理論そのものだから

らである。

西ドイツの共同決定法は、一九五一年に法制化され、石炭鉄鋼関係の企業において、労使同権で経営意思決定を行っている。著者は、企業の場合において、労使がどのようにして統合されるかを問題にする。そして究極的には、ニクリッシュの経営共同体の論理でこそ、労使共同決定の企業における統合問題が説明できるとみる。これと関連して、ダーレンドルフ、ナフタリ、ローゼンベルクなどの共同決定論のなかに、どれほどこの統合思考が内面化されているか、を問題とする。

というのは、共同決定という考え方は、結局資本と労働という二階級モデルに立っている。その限り経営意思決定参画者は、資本と労働だけに限られ、地域住民、消費者の代表はその席にない。これが第一の問題だ。つぎに労使同権である限り、この場合の統合は、労働の資本への統合であってはならない。これが第二の問題だ。

この二つの問題は、ニクリッシュの「資本ではなくして、労働の精神が企業の魂である」という見方に立てば解決できる。労働は資本の単なる手段であってはならない。資本と労働は、ともに手段であると同時に、目的として考察されねばならないのだ、という。ともあれ、永年の思索の結晶ともいべきこの本を、とくに経営、労働の人びとに推

したい。(森山書店刊

七版・価二五〇〇円)

市原季一著

『西ドイツの経済と経営』

「産業経理」評

昭 35・8

先般来日したグーテンベルク教授や、また神戸大学の交換教授として来日し、西ドイツの経営問題の講義を行なっていたハックス教授の論述の検討を諸雑誌に発表したもののうち、「西独経営経済学の再認識」、「経営経済学とハックス教授」、「西独企業の経済的・精神的背景」、「西独企業の上部管理組織」、「西独企業の再建と自己金融政策」の五編を集めたもの。

軽く随筆風に書かれた論文だが、ハックスに心酔していた著者の純粋な気持が各頁に現われてはほえましい。うすい書物だが、この書物はかつてのニクリッシュの研究者が、ハックスへの歩みを示すものとしても興味深い。この書物もまたハックス教授に捧げられている。

著者は経営経済学とともに、大学に無限の愛情を抱いているようである。純粋ひたむきに研究に打ち向う著者の態度も立派だが、このように、純粋一途に研究に専念できる場を与えている大学にも、われわれは敬意を表すべきであるう。(森山書店刊・品切)

目次

第一章 緒論	一
--------	---

I 経営経済学のパラダイム	一
---------------	---

II 経営経済学と新規範主義	四
----------------	---

III 経営経済学の労働志向性	一
-----------------	---

第二章 経営経済学と人間問題	二三
----------------	----

I 序論	二三
------	----

II 基礎と作用の哲学	二六
-------------	----

III 共同体形成行動としての組織	三〇
-------------------	----

IV 企業の技術過程と経済過程	三七
-----------------	----

V 結論	四五
------	----

第三章 企業の経済計慮	四九
-------------	----

I 序論	四九
------	----

II 原価と経営成果	五〇
------------	----

III 費消と経営給付	五四
-------------	----

IV 企業の収益性	五八
-----------	----

第四章 共同決定の諸問題	六三
--------------	----

I 序論	六三
------	----

II 共同決定に関する疑問	六五
---------------	----

III 結論	八一
--------	----

第五章 共同決定と統合思考	八五
---------------	----

I 序論	八五
------	----

II ナフタリの経済民主主義	八八
----------------	----

III 労働組合側の統合理論	九三
----------------	----

IV	共同決定と経営社会学	九九
V	結 論	一〇四
第六章 職場における共同決定		
I	序 論	一〇九
II	職場共同決定と経営協議会および労働組合	一一二
III	職場共同決定と経営の階層組織	一二一
IV	結 論	一二六

第七章 経営を超える成果分配		
I	序 論	一二九
II	労働者の所有参加と労働組合	一三二
III	グライツェとダイストの提案	一三六
IV	成果分配と経営経済学	一四五
V	結 論	一五〇

補論(一) エーレンベルヒの私経済学	一五三
--------------------	-----

I 序 論	一五三
II 私経済学の方法	一五七
III 近代的企業の理論	一六四
IV 企業目的の規定	一六七
V 結 論	一七〇

補論(二) シェーンブルークの経営経済学	一七五
----------------------	-----

I 序 論	一七五
II 組織構成体としての経営	一七七
III 経営経済学の認識対象	一八八
IV 経営経済学の独立性	一九六
V 結 論	二〇〇

付 録 若き平井泰太郎先生とドイツ経営学	二〇三
----------------------	-----

索引・参考文献	(1 ~ 22)
---------	----------

第一章 緒 論

I 経営経済学のパラダイム

パラダイム (Paradigm) という英語がよく使われるようになってきた。ドイツ語では、パラダイグマ (Paradigma) といわれる。字引を引くと、英語、ドイツ語ともに、「模範」という日本語が当てられている。クーンはいう、「この『パラダイム』とは、一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問いや答え方のモデルを与えるもの、と私はしている (註1)」と。クーンによれば、ある業績にこのことが可能であるのは、その業績が二つの性格を有していたからである。一つには、彼らの業績が、非常にユニークなもので、それが熱心な信奉者の集団を集めうるものであったからであり、いま一つには、かくして新たに出て来た専門家の集団に対して、それが、あらゆる可能な問題の解決をゆだねうるものであったからである。

一九七三年にイエーレは一著 (註2) を出版して、クーンのパラダイムの概念を経営経済学の領域に導入せん