

# 『彦根論叢』300号に見る経営学研究の系譜

吉 田 修

## I はじめに

『彦根論叢』300号における経営学研究の系譜を辿るにあたって、100号毎に3つの段階に分けて見ることにしたい。この分類は一見して機械的に過ぎるかもしれない。しかし、それぞれの段階に登場する研究者グループとそこに展開される研究の内容を見るならば、この分類には、以下のような、それぞれに固有の意味を認めることができるのである。

- (1) 創刊号から100号まで (1949年12月～1963年11月)  
——科学としての経営学の理論と方法の確立の段階
- (2) 101号から200号まで (1964年3月～1980年2月)  
——経営における行動科学的研究と意思決定論的研究の段階
- (3) 201号から300号まで (1980年3月～1996年2月)  
——実証的な経営戦略研究と比較経営研究の段階

次節以降において、これら3つの経営学研究の系譜について順次取り上げることにしたい。その際、会計学的研究と情報科学的研究については、原則として考察の対象から外すことを予めお断わりしておかなければならない。これら2つの研究分野は、当初、広義の経営学的研究のなかに含まれていたが、その後相次いで固有の学科を設置するとともに、独自の科学的研究の系譜を形成していくことになったからである。

なお、登場する研究者は、主として、それぞれの段階において本学部経営学科に所属した教官の方々であるが、本稿のなかではすべて敬称を略させて頂いたことをお断わりしておかなければならない。

## II 科学としての経営学の理論と方法の確立

——創刊号から100号まで（1949年12月～1963年11月）

1949年5月31日、滋賀大学経済学部が設置された。そして、その年の12月に『彦根論叢』が創刊されている。この創刊号に、経営学に関係する次の4人の教官の論文が掲載されている。すなわち、山本安次郎、西藤雅夫、芳谷有道および高田馨である。4人のなかで、山本安次郎は経営総論・生産管理論担当、西藤雅夫は交通論・保険論担当、芳谷有道は商業学総論・配給論担当のいずれも経済学部発足とともに設置された経営学科所属の教授であり、高田馨は経済学部設置後もしばらく存続した彦根経専の助教授であった。滋賀大学における経営学研究の系譜の第1段階は、これらの教官たちの研究によってスタートすることになったのである。

『彦根論叢』創刊号から100号までの総目次を一見するならば、その14年間の滋賀大学経済学部における経営学研究の系譜が、山本安次郎の研究を中心として展開されてきたことが明らかである。山本は、創刊号から96号まで、書評および学会報告を併せて25本の論稿を寄稿している。その25本の論稿は、それぞれの内容から見て、次のような3つのグループに分類することができる。

- ・ 経営学の本質、その対象と科学的方法に関する問題の研究
- ・ バーナード理論を中心とする組織理論の発展に関する研究
- ・ 経営学の「本格化」に対するドイツ経営学の批判的摂取に関する研究

そのなかで、「経営学の本質、その対象と科学的方法」に関して執筆された論稿は全体のほぼ半数を占めており、この問題に対して、山本がいかに精力的に取り組んでいたかが分かる。

山本による経営学の本質に関する一連の論稿が『彦根論叢』に寄せられていたこの時期は、日本の経営学にとっても、近代科学としての経営学の理論と方法の確立をめぐる、経営学界を総動員しての百家争鳴ともいえるべき方法論争の時代でもあった。そして、この方法論争の時代において、山本は最も中心的な存在の一人として、「本格的な」経営学の確立を目指して、指導的な役割と

影響力を発揮することになるのである。

山本のいう「本格的な」経営学の主張について、限られた紙幅のなかで正しく要約することは必ずしも容易ではない。ここでは、最晩年における山本自身の論述によって、その内容を紹介することにした。

1993年5月、自らが中心となって設立された経営学史学会の創立大会において、山本は、「経営学の本格化と経営学史研究の重要性」と題する記念講演を行っている。そのなかで、山本は、彼自身の経営学研究のあとを回顧しながら「経営学本格化の道」について次のように述べている。

「いうまでもなく経営学は文字通り「経営の学」であるから経営の研究を離れて経営学はない。「経営についての研究」もそれぞれそれなりに経営学的意義をもつことは否定できない。しかし何といたっても経営学にとって最も基礎的な研究は「経営そのもの」の研究であろう。それこそが真に経営学に値すると思われるからである。ところが、その「経営」が実は国により人によりその理解を異にし十人十色といわざるを得ないところに科学としての経営学の根本的弱点がある。」

「わたくしは「経営そのもの」を求めて、諸学説に囚われず、経営の歴史の原点から現代に至る経営学史的研究を試みることにした。それを結論的にいえば、いつの時代でも経営とは「企業」が「事業」を「経営する」ということで、ただ時代によりそれぞれその存在形態を異にするのである。各国の経営学的研究の歴史が時代により上述の歴史的存在形態に応じてそれぞれの特質的な一面を分析的に研究したものであることも明らかとなる。」

「ドイツ、フランス、アメリカの学史を比較して見るがよい。意識すると否とにかかわらず近代の科学論は新カント派の哲学が根底をなしている。…しかしその説く分析論理や対象論理では経営の「経済学」や「社会学」や「管理学」などのような経営の分析的一面的研究はできても「経営存在」をそのものとして全体的統一的に把握することは不可能である。つまりそこでは「経営学」は不可能である。それゆえに、「本格的な」経営学はパラダイム・レボリューションを要求するのである。わたくしは幸いにして京都帝国

大学の時代に西田幾多郎先生の最後の講筵に列し、後に特に「西田哲学」と命名されるに至った哲学を研究して、紆余曲折はあったものの、新カント派の哲学を越えて「経営学」本格化の道に到達することができたと確信し得たのである。」

「……つまり新カント派理論を越えて、経営を歴史的社会的であるととも主體的行為的存在と把握することによって「経営の論理」を確立し、ここに初めて経営学もその学的根拠を得ることができるのではないか。」

「かくて「経営学」は「事業と企業との経営主体的統一」という歴史的社会的に主體的存在たる「経営（体）」の歴史的に理論的、理論的に歴史的な研究として真に社会科学の重要な一員となることができるのである。」

山本のこの講演は、後に経営学史学会編『経営学の位相』（1994年刊）の巻頭を飾る論稿としてまとめられることになるが、その際に山本自身によって付けられた脚注を見るならば、上掲の引用の部分についてそのほとんどが『彦根論叢』創刊号から96号に至る論稿のなかから上げられている。山本経営学の科学的方法の確立は、その意味で、まさに『彦根論叢』を舞台として行われたといえることができる。

科学としての経営学の理論と方法の確立に対して、山本の「本格的な」経営学の主張の与えたインパクトは多大なるものがあつた。経営学界における多くの人々が山本の周りに集まってくる。そして、その中の一人の加藤勝康は1961年に滋賀大学に赴任してくるのであり、後にIII節に見るように、『彦根論叢』を舞台に経営学の本質にかかわる幾多の研究を展開させるのである。

次に、『彦根論叢』における山本の第2の研究テーマである「バーナード理論を中心とする組織理論の発展に関する研究」について見ることにしたい。バーナードの組織理論との出会いについても、山本は、1986年11月に行われた日本バーナード協会の記念大会における講演のなかで次のように述べている。

「わたくしのバーナードとの出会いは昭和31年（1961年）の初め頃と思います。前々年の暮に『経営管理論』を公刊し、これと姉妹編をなすものとしてかねてから計画してきた経営組織論を纏めつつあつた頃です。当時組織は

管理の一職能として管理論の一部門と伝統的に考えられていました。私はこの管理論的組織論に疑問をもち、経営学においては経営組織論は経営管理論から独立する一部門とすべきと考えて苦勞していました。」

「終戦後いち早くバーナードを研究し、経営学を組織学として樹立しようとしておられた故馬場敬治先生から、おまえは組織、組織といっているけれども、バーナードを知らずしては「菽麦を弁じ得ざるものである」というようなまことに厳しい批判を頂きました。ドイツ経営学で育ったわたくしたちは、とかくアメリカを過小評価していました。そこで半信半疑でバーナードに接近することになったのであります。ところが、読み進むにつれて全く感激の連続でありました。問題そのものが違います。……要するに、わたくしが西田哲学の行為的主体存在論によりながらこれまでの二十有五年をかけて何とか探求してきた経営学の基礎理論の原型がそこに明かに看取できるではありませんか。」

「一般的な人間協働に関するバーナード理論を経営学的に限定すれば、まことに立派な経営学の基礎理論となるのであります。わたくしの経営存在はバーナード流に言えば、経営協働体系—経営組織—経営管理という三層の統一と把握されます。そこでわたくしはバーナード理論を経営学的に「三層構造理論」と呼ぶことにしたのであります。」

『彦根論叢』91号における「バーナード組織理論の経営学的意義」と題する論文こそ、ここに引用された山本の「三層構造理論」の最初の展開の場であったのである。山本は、京都大学の田杉競・飯野春樹とともに、バーナードの名著『経営者の役割』(C. I. Barnard, *The Functions of Executive*, 1938.)を翻訳したことで知られている。いまだに多くの読者を魅了して止まないこの経営学における記念碑的な名著を翻訳したことは、また、山本の大きな業績の1つとして上げられなければならない。

山本の第3のテーマである「経営学の「本格化」に対するドイツ経営学の批判的摂取」について見なければならぬ。『彦根論叢』100号までの寄稿のなかでドイツ経営学を直接取り上げた山本の論稿は多くはない。しかし、この時

期の山本の研究にとって、ドイツ経営学に関する学史的な研究が彼の目指す経営学の「本格化」のために欠かすことのできなかつたものであることは、1961年に刊行された著書『経営学本質論』を見るならば明らかである。この著において、山本は、ドイツ経営学の歴史のなかで展開された3次にわたる方法論争を回顧しながら、経営学本質論への道を探ろうとしているのであり、さらに、経営学の本格化のために求められる科学的な方法、概念化と体系化のいずれに関してもドイツ経営学の諸学説と関連づけながら理論化を試みているのである。

ドイツ経営学の系譜に連なる研究として、また、山本とともに『彦根論叢』創刊号に寄稿した高田馨の研究が上げられなければならない。高田の本学に在任した期間は4年に満たない。しかし、その間に『彦根論叢』に掲載された高田の5編の論稿は、いずれもニックリッシュの経営共同体論を中心としたドイツ経営学の研究からなっていたのである。高田は、本学を離れたのち、1957年に最初の著書『経営共同体の原理——ニックリッシュ経営学の研究』を刊行する。その内容の中心に『彦根論叢』に掲載された5編の論稿が含まれていたことはいままでのない。また、その後における高田のドイツ経営学研究者としての業績は目覚ましいものがある。相次いで刊行される高田の著作はいずれもドイツ経営学を基礎としたものであり、それによって、日本におけるドイツ経営学の研究者を代表する一人として評価されることになるのである。

1951年3月に高田が名古屋大学に転出した後を受けて、53年5月に経営財務論担当の教官として鈴木和蔵が赴任してくる。高田と同じく彦根高商の出身で4年後輩であった鈴木もまた、ドイツ経営学を専攻する研究者であった。鈴木は、『彦根論叢』15号から72号までの間に、16編の論稿を寄稿しているが、このことごとくがドイツ経営学を対象としたものである。中心テーマとなったのは、経営の実体維持に関する問題であった。ドイツ経営学において、この実体維持の理論を展開していたのは、F・シュミットであった。鈴木は、このF・シュミットを中心に、ニックリッシュやシュマーレンバッハ等のドイツの代表的な学説を取り上げながら、系統だった精緻な研究を展開する。その成果がのちに『経営維持の理論』（1962年）として刊行されることになる。この著は、

経営学界のみならず、会計学界からも高い評価を受けることにもなった。その主張する実体維持の思考は、今日なお新鮮な説得力をもっている。経営学史上に残る名著の1つとすることができる。

しかし、鈴木の本学における在任期間も7年間で終わる。60年4月に大阪府立大学に転出することになる。そして、その後を受けて翌61年4月に経営財務論担当の教官として赴任してきたのが、加藤勝康であったのである。すでに触れたように、加藤の本学における本格的な活躍の時期は、次の『彦根論叢』101号以降の段階である。しかし、それに先立って、93・94・95・96合併号に寄稿した「グーテンベルク『経営経済学原理』における「生産行為的要因体系」の意義について」は、『彦根論叢』におけるドイツ経営学の系譜に連なる研究の貴重な業績の1つとして数えることができる。

以上において、山本の研究を中心に、『彦根論叢』を舞台として展開された「科学としての経営学の理論と方法の確立」の系譜を見てきた。しかし、この段階において、山本とともに経営学科所属の教授として指導的立場にあった芳谷有道と西藤雅夫は、それぞれにそれとは学問的傾向を異にする独自の経営学的研究を展開していた。

芳谷は経済学部の前進である彦根高商以来の生え抜きの教官として、長く本学の教育と研究を支えてきた中心的な1人であった。『彦根論叢』には8編を寄稿している。そのいずれもが、芳谷の専攻する商業学をテーマとするものである。この時代、伝統的な商業学は、新しく台頭してきたマーケティング論の影響を受けて、大きな転換期を迎えようとしていた。芳谷の研究にもその傾向が表れている。その後、商業学およびマーケティングの研究は、経営学研究の系譜のなかで1つの固有の系譜を作っていくことになるのであるが、芳谷の業績は本学における最初の基礎づけを行った研究として評価することができる。

西藤は、『彦根論叢』100号までに30編の論稿を寄稿している。内容的に最も多いのは、専攻する保険論に関するものであるが、後半になってくると、産業論あるいは産業構造論をテーマとする論稿が目立つようになる。その1つに99号に掲載された「産業学の立場——経済学と経営学の谷間を埋めるもの」があ

る。西藤の学問的立場を明らかにしたものである。しかし、その後、西藤の研究はより経済学的方向に傾斜していくのであり、結果的に経営学研究の系譜からは遠ざかることになる。そして、西藤の始めた産業論の系譜は、経済学科の教官によって継承されることになるのである。

最後に、進藤勝美について触れておかなければならない。進藤の赴任は1956年4月であり、『彦根論叢』への寄稿は33号から始まっている。しかし、進藤の研究がより本格的に展開されるのは、本学の経営学研究の系譜の第2段階においてである。加藤とともに次節において取り上げることにしたい。

## II 経営における行動科学的研究と意思決定論的研究

—101号から200号まで（1964年3月～1980年2月）

1960年代、経営学は1つの大きな科学的潮流によって決定的な影響を受けることになる。それは、従来の職能的な構造分析を中心とした伝統的なアプローチに替わって、それとは全く異なる新しい観点のもとに企業を組織の意思決定行動システムと見做し、それを経験的・実証的な検証によって研究していこうというものである。いわゆる「行動科学的な」アプローチと呼ばれるものがそれである。「行動科学」とは、人間行動の研究に対して、生理学、心理学、社会学、文化人類学、経済学、経営学等の個別科学の境界を越えて、それらの諸学間の学際的アプローチをとろうとする近代的な社会科学の方法を意味する。人間行動について、とくに経営学の対象とする企業組織の行動については、従来より個別科学的研究の枠内に入り切らないこと、そして、すでに社会学、心理学および管理論などの間の学際的なアプローチの必要であることが指摘されてきた。それだけに、この新たに開発されてきた行動科学的なアプローチに対する経営学の取り組みは、他のいずれの科学分野におけるよりも積極的なものがあつたのである。

経営学における行動科学的なアプローチへの取り組みは、大きく2つの方向に分けられる。1つは、「意思決定の行動科学」として、組織における

意思決定過程に対して行動科学的研究を行い、それを企業行動に適用していきうとするものであり、他の1つは、組織における個人の動機づけやリーダーシップに対して行動科学的研究を行うものであり、そのルーツは人間関係論の研究から始まっている。その中で、前者の系譜に属する学説の中心となったのがバーナードの組織理論であり、その影響の下に「限られた合理生」の仮説による組織の意思決定論を展開したサイモンの経営理論であった。そして、それに対して、後者の系譜を形成したのが、いわゆる「ポスト人間関係論」と呼ばれるリッカートやアージリス等の学説であった。

この新しい行動科学的アプローチは、『彦根論叢』第2段階における本学の経営学研究の展開に対しても決定的な影響をもたらしてくる。以下に見ていくように、その影響は『彦根論叢』に寄稿される論稿のほとんどすべてに及んでいるのである。

1964年3月に、『彦根論叢』101・102合併号が「陵水40年記念論文集」として刊行されている。しかし、その寄稿者のなかに山本安次郎の名前はもはや見当たらない。代わりにそこに見出すことのできるのは、加藤勝康と進藤勝美の名前である。本学における経営学研究の第2段階は、この2人を中心に始められるのである。

加藤勝康の研究から見ることにしたい。『彦根論叢』に寄稿した加藤の論稿の大部分は、担当する経営財務論に関するものであり、その中心テーマとなっていたのは、経営財務の組織構造に対する意思決定論的な考察であった。そのなかで、106・107合併号に掲載された「バーナード理解のための一考察」は、加藤の経営学研究に決定的な意味をもった論稿として、とくに重要な意味をもってくる。すでに見てきたように、バーナード理論の研究は、『彦根論叢』の第1段階において、山本の取り組んだ経営学の本質にかかわる重要なテーマの1つであった。この山本によって始められたバーナード研究の系譜が加藤によって引き継がれることになる。

バーナードとの出会いは、加藤の経営学研究者としての人生を決定づけることになった。それについては、『彦根論叢』本号における加藤自身の寄稿から

も窺うことができるが、いずれにしても、その後における加藤の研究はことごとくがバーナード理論に関するものとなったのである。そして、バーナード研究者としての加藤の活躍のなかで、とくに知られているのが、同じく日本を代表するバーナード研究者の飯野春樹との間に戦わされた論争である。論争のテーマとなったのは、バーナードの組織理論における最も重要なキー・コンセプトの1つである公式組織の定義に対する理解の違いであった。周知のように、バーナードによれば、公式組織は「二人以上の人々の意識的に調整された活動のシステム」として定義される。この「意識の主体」について、飯野は、組織のシステムそのものであるとするのに対して、加藤によれば、それは組織に参加する個人であり、個人の自覚的な調整であるとしたのである。飯野の他界した現在、この論争には決着はついていない。しかし、多くのバーナーディアンが参加することにもなったこの論争によって、日本におけるバーナード研究は大きく発展することになったのである。

加藤は、1968年4月に名古屋市立大学に転出する。滋賀大学の在任期間は7年であった。その後、1996年に至って、著書『バーナードとヘンダーソン』を刊行する。「The Functions of Executiveの形成過程」の副題をもつ750ページを越える大著である。加藤自身のことばによれば、「本書は難解の故に多くが途中で引き返すバーナード主著という類い稀な高峰への登頂を目指した1つの研究記録である」という。山本との出会いから、飯野との論争を含めて、30年を越える加藤のバーナード研究の成果がここに収められているのである。

このように、一方における加藤の研究が、バーナードから始まる意思決定論の系譜に属するものであったのに対して、他方における進藤の経営学は、人間関係論を始点とするもう一方の行動科学的アプローチに指向することを特徴としている。

進藤の『彦根論叢』への寄稿は33号から198・199合併号まで50編に及んでいる。そのなかで、前半段階の中心的内容となっていたのは、スキャンロン・プランおよびラッカー・プランを含む賃金政策を中心とした労務管理の問題に関する研究であり、それは1971年に最初の著書『労使関係と成果分配』として

まとめられる。それに対して、後半とくに『彦根論叢』第2段階における進藤の寄稿の大部分を占めているのが、ホーソン・リサーチによる初期の人間関係論から行動科学的な現代の人間関係論への発展とそこに展開される労務管理的な問題であった。進藤が、このような新旧の人間関係論の発展の問題に取り組んだのには、1つの意図があった。進藤自身の言葉を借りるならば、それは、「初期人間関係論」は労働の人間化への端緒を与えたものとして高く評価されるべきだが、人々をより受動的な存在とみなしていたところに限界があった。……また、第1次大戦後の1920年頃に登場を見た「近代労務管理」は、「能率原理」を指標とする人間工学的アプローチが支配的であった。これに対して、リカートの「システムIV」やマグレガーの「統合と自己統制の管理」に見られる「現代人間関係論」のアプローチは、「能率原理」とは異なる指導原理を「現代労務管理」に求めている」ということである。行動科学的なポスト人間関係論に対する進藤の強い指向を見ることができるのである。進藤の労務管理研究の総決算として行われたこれらの一連の研究の成果は、後に2つの著作にまとめられる。すなわち、『ホーソン・リサーチと人間関係論』（1978年）と『現代経営労務論』（1982年）とである。

1960年代から70年代にかけては、本学の経営学科にとって、充実の時期でもあった。教官定員の増加にともなって、新たに経営学の各分野を専攻する教官が相次いで赴任してくる。すなわち、吉田修（1964年 経営学）、門脇延行（67年 企業論）、水原正亨（68年 西洋経営史）、森俊治（71年 研究開発論）、富田光彦（71年 国際経営論）、井上洋一郎（72年 経営史）、道明義弘（72年 経営財務論）、及川宣生（72年 企業論）、神山進（74年 経営学）であり、その多くは、いずれも20歳代後半から30歳代にかけての若手の研究者であった。括弧内は、それぞれの本学への赴任年と担当科目とを示している。以下において、順次、その研究について見ることにしたい。（なお、富田と井上の研究については、次節において取り上げることにしたい。2人が『彦根論叢』に経営学としての研究業績を寄稿するのは第3段階に至ってであるからである。）

吉田修は、本学において鈴木の指導を受けたのち、神戸大学の市原季一に師

事したドイツ経営学専攻の研究者であった。山本から始まり高田・鈴木に継承されてきた本学におけるドイツ経営学の系譜は、ここに至って吉田によって受け継がれることになる。吉田は『彦根論叢』200号までに併せて17編を寄稿している。その内容をなすのは、第2次大戦後のいわゆる近代派のドイツ経営学において、とくに意思決定論的行動科学の影響を強く受けたハイネンを中心とする組織理論の研究である。しかし、吉田の研究は、やがてドイツにおける経営組織論の発展の跡を遡ることになる。そして、その始点となったプレングやボグダノフからニックリッシュを経て、伝統派から再び近代派の組織理論へと至る学説史的研究として体系化されることになる。その成果が、1976年に『ドイツ経営組織論』として刊行される。吉田の最初の著作である。

門脇延行は、吉田の3年後に赴任する。神戸大学において、古林喜楽および海道進の指導を受けた。『彦根論叢』200号までに併せて14編を寄稿している。門脇の論稿のなかで、とくに注目されるのは、最初の3編がいずれもバーナードからサイモンに至る「組織均衡論」の発展を取り上げたものであったことである。山本から加藤へと続くバーナードの組織理論と意思決定論の系譜に連なる研究である。3編の論稿はいずれも意思決定論的行動科学の研究者たちから高い評価を受けることになるのであるが、その後、門脇の関心は、ソヴェトの企業管理論に関する研究に移行する。1960年代に入って、社会主義体制下のソヴェトにおいても、企業の生産管理の改革が進められるようになるのであり、その改革の推進のために欧米における意思決定論的研究の成果が導入されることになったのである。神戸大学において、海道のもとで社会主義企業システムの研究の指導を受けた門脇は、この問題に着手する。そして、ソヴェトの企業管理に関する7編の論稿を『彦根論叢』に寄稿することになる。

水原正亨の赴任は、門脇の1年後である。大阪大学で作道洋太郎の指導を受けた。『彦根論叢』200号までに6編を寄稿している。そのなかの4編はアメリカ産業革命初期における企業者史に関する研究であり、他の2編は近世長崎における両替商に関する研究である。なお、水原は、その後72年に赴任する井上洋一郎を助けて本学における経営史研究の基盤づくりに貢献することになる。

71年になって、森俊治が赴任してくる。森は、山本門下の1人として知られており、また、その専攻する研究開発の分野においてすでに一家をなしていた研究者であった。本学へは、研究開発論の担当としてだけでなく、経営管理論の担当としての期待を受けての赴任でもあった。森は、『彦根論叢』200号までに6編を寄稿している。いずれも研究開発に関する問題をテーマとしたものである。しかし、森の研究がその本領を発揮するのは、第3段階の「実証的な経営戦略研究」においてである。後に見ることにしたい。

道明義弘は、72年に赴任する。吉田と同じく神戸大学において市原季一に師事したドイツ経営学の研究者であったが、方法論的には、本学において師事した加藤を通じて山本経営学の影響を強く受けていた。前任校の甲南大学の時代から始めたドイツ経営学における経営規模論の研究をテーマに、『彦根論叢』に4編を寄稿する。しかし、その後、道明の関心はドイツ経営学から離れ、経営規模論の研究は中断される。替わって、研究テーマとなるのは、イタリア・イギリス等の各国における企業行動の財務的な分析と比較である。本学の経営学研究の第3段階において展開される「比較経営研究」の系譜を先取りしたもののということもできる。

及川宣生が赴任するのは、道明と同じ72年のことである。東北大学において国弘員人の指導を受けている。及川は、『彦根論叢』200号までに11編を寄稿している。いずれも、経営者支配の経営体制の改革と支配権力の移動をテーマにしながら、アメリカを中心とする現代の株式会社における取締役会の機能と制度的な意義に関する研究を内容としている。及川の取締役会に関する研究は、その後、『彦根論叢』210号および222・223合併号に掲載される論稿を含めて、1985年に著書『取締役会制の意義』として刊行されることになる。

74年に赴任する神山進は、本学を卒業の後、神戸大学において市原季一に師事するが、ドイツ経営学を専攻することはなかった。むしろ、本学で指導を受けた進藤の影響のもとに、行動科学的な研究テーマを選択する。神山が取り組んだのは、ポスト人間関係論における動機づけ理論であったのであり、また、70年代の後半に世界の経営学に決定的な影響を与えたコンティンジェンシー理

論における組織分析の研究であったのである。『彦根論叢』171号から200号までに6編を寄稿している。

本学における経営学研究の系譜の第2段階は、このように、多くの優れた研究者を相次いで迎え入れることによって、名実ともに充実したものとなった。この時代の経営学界全体における行動科学的研究ならびに意思決定論的研究の動向に影響を受けながらも、そのなかからそれぞれの教官が展開する独創的なテーマの多様な研究は、量的にも質的にも本学における経営学研究を豊かなものにせずには措かなかつたのである。しかし、この第2段階における勢いは、そのままの形では次の段階に引き継ぐことはできなかつた。1968年の加藤の転出した後、79年に道明が愛知大学に転出、83年に進藤が定年退官するのに次いで、86年には水原が大阪学院大学に、及川(伊藤)が福島大学に相い次いで転出することになる。本学における経営学研究の系譜が第3段階を迎えるためには、新たに、研究スタッフの補充を待たなければならなかつたのである。

#### IV 実証的な経営戦略研究と比較経営研究の展開

—201号から300号まで(1980年3月～1996年2月)

経営学関係の教官の補充は、1980年代に入って直ちに行われる。その結果、第3段階を通じて、併せて12人の新しい研究者が赴任することになる。すなわち、野本明成(81年 マーケティング論)、戸田俊彦(83年 経営管理論)、黒川晋(83年 経営技術論)、上村雅洋(84年 日本経営史)、金井一頼(85年 経営戦略論)、瀬岡誠(86年 経営史)、藤村博之(90年 経営労務論)、奥村哲史(90年 経営心理学)、伊藤博之(92年 経営組織論)、鳩沢歩(92年 西洋経営史)、竹村正明(93年 マーケティング論)、太田肇(94年 経営組織論)である。それぞれに新しい問題意識と研究意欲をもって赴任してきた研究者たちは、同時に、従来の経営学のアプローチと異なる新しい研究方法をも導入してくることになる。その1つが、「実証的な経営戦略研究」の方法であった。

経営学は、サイエンスであるとともに、アートでもなければならぬ。この

二面的性格をもつ経営学において、従来、その科学化に最も貢献してきたのが意思決定論的なアプローチであり、その上に建てられた経営組織の理論であったことは周知の通りである。本学における経営学研究の第1段階から第2段階に至る発展の系譜もまた、そのような組織理論を中心とした経営学の科学化への過程であった。しかし、組織理論的研究に基づく科学化の過程が一段落した1970年代の後半になって、経営学のアートとしての重要性が改めて指摘されてくる。そこにクローズ・アップされてきたのが、従来の組織理論的方法では解決することのできなかつた「企業の主体的環境適応の手段」に関する問題であり、経営戦略の問題であった。経営組織に替わって、新たなキーコンセプトとなったのが、「経営戦略」とその担い手としての「企業者職能」であったのである。第3段階に入って赴任する教官たちの研究方法は、中小企業の経営戦略研究において優れた実績をもつ戸田を始めとして、それぞれに研究テーマを異にしながらも、このような戦略的アプローチへの指向を示していたのである。

他方、第2段階において活躍を始めていた教官たちも、すでに10年を越える研究歴を経て、それぞれに最初の研究をまとめ、あるいは在外研究の経験を重ねながら、次のステップに進むための新しい研究方法の模索を試みていた。そして、その結果として、選択されることになったのが、各国の企業体制を実証的に比較分析しようとする「比較経営的研究」の方法であったのである。この比較経営的研究の方法は、90年代に入って急速に進展することになった世界的な体制変革の動きとともに、さらに重要な社会科学的意味をもってくる。それは、世界各国の産業組織がいずれも市場経済体制の下に置かれるようになった現在、その競争的優位性は、それぞれにおける支配的な企業体制の比較によってしか検証できなくなったことによっている。第3段階における本学の経営学研究の中心的立場に立たされることになる吉田と門脇、この段階において意欲的な日本的経営の研究を展開する富田、そのいずれの研究も、基本的に、このような「比較経営的研究」の方法に基づいて展開されることになるのである。

第3段階における各教官の個別的な研究について、森俊治の研究から見ることにしたい。第3段階において、森が活躍するのは、その前半の10年間、定年

で退官する90年3月までである。この間、『彦根論叢』に寄稿したのは、いずれも経営戦略としての研究開発をテーマとした2編の論稿である。森が、本学に在任中に『彦根論叢』に寄稿した論稿は、第2段階と併せても8編にすぎない。それにもかかわらず、本学の経営学研究に対して、森の与えたインパクトは決して小さなものではなかった。

森が研究テーマとしていたのは、89年に刊行した著書『研究開発管理論』の副題にもあるように、「技術革新に対応する管理体系の研究」であった。そして、森によれば、その管理体系の中核をなすのが、研究開発でなければならなかったのである。従来、企業の管理体系は、生産職能ならびに販売職能を中心として形成されてきた。しかし、現代における技術革新の急速な進展の下において、企業者の革新的な職能を実効力あるものとするためには、生産職能および販売職能に替わって、研究開発こそが中心的に機能しなければならない。そのためには、これまでスタッフ的な職能として捉えられてきた研究開発が管理体系の中核的な職能として位置づけられることが必要である。それこそが革新的な企業者職能に適合した最も有効な経営戦略ではないか。そのために求められるのが、「生産過程の中核をなす研究開発の理論」でなければならないのではないか。これが、森の主張である。そして、この主張こそが、63年に刊行した森の最初の著書『研究開発管理』以来一貫して続けてきたものであった。それだけに、80年代に相次いで赴任してくる若い教官たちのもつ経営戦略的アプローチとの出会いは、まさに我が意を得たりの感があったのではなからうか。

吉田修が『彦根論叢』第3段階に寄稿しているのは、6編の論稿である。いずれも、「労働の人間化」をテーマとしている。吉田は、最初の著『ドイツ経営組織論』を刊行した1976年の10月から1年間、ドイツにおいて在外研究を行っている。そこで出会ったのが「労働の人間化」のテーマであったのである。吉田によれば、労働の人間化には、技術的なレベル、社会的なレベルおよび政治的なレベルの3つの実現段階がある。そして、そのいずれのレベルにおいて労働の人間化が実現されるかは、それぞれの企業の置かれた経済体制ならびに企業体制によってそれぞれに異なってくる。ドイツでは、「共同決定の体制下

における経営の意思形成への参加と、それに基づく最適な労働の形成」として実現されたのである。

吉田の研究は、85年になって『西ドイツ労働の人間化』として刊行される。そして、この著において労働の人間化との関連で取り上げられた「企業体制」の問題が、彼の次の研究テーマとなる。企業体制とは、「企業という1つの経済組織の構造様式あるいはその支配関係の様式」を意味しているのであり、先に見た比較経営的なアプローチの最も重要なキーコンセプトの1つとして用いられなければならない。コーポレート・ガバナンス、労働者の経営参加、所有と支配の関係等、今日の比較経営的研究の主要なテーマを形成するこれらの問題領域は、いずれも企業体制との関連を抜きにしては捉えることができないからである。94年になって、吉田は、新たに『ドイツ企業体制論』を刊行する。そこにおいて、これらの諸問題をテーマに、現代のドイツ、日本およびアメリカの基本的な企業体制の比較が試みられている。

門脇延行は、第2段階の後半に、ハンガリーの国営企業に関する3編の論稿を寄稿している。そして、第3段階に至って、さらに5編のハンガリーの企業問題に関する論稿を寄稿する。すでに見たように、第2段階における門脇の中心テーマは、ソヴェトの企業管理の研究であった。しかし、門脇にとって、ソヴェトの企業管理論には、彼の求める社会主義企業システムとしての展望を見出すことができなかったのである。1976年の秋から20ヵ月間、門脇はハンガリーにおいて在外研究を行っている。難解で知られるマジヤール語を独習しての留学であった。門脇がハンガリーに着目したのは、68年の経済改革をきっかけにハンガリーが企業の自律性を尊重した市場メカニズムを導入したことであった。門脇は、そこに社会主義企業システムとしての1つのあるべき姿を見ようとしたのである。『彦根論叢』220号に寄稿された「ハンガリーの企業管理組織の改革」は、ハンガリーに寄せる門脇の思いを最もよく物語っている。

しかし、門脇の『彦根論叢』への寄稿は、85年11月の234・235号「松尾博教授退官記念号」の後、数年間にわたって、中断する。周知のように、その間の80年代の後半から90年代にかけて、ソ連・東欧における社会主義体制が崩壊す

る。それにともなって、ハンガリーもまた社会主義経済から自由経済体制へ、完全な市場競争の下における企業体制へと移行することになったのである。社会主義企業システムの研究者としての門脇の新しい苦悩が始まる。新しい視点と研究方法の模索が始められる。95年2月の『彦根論叢』220号に、門脇は、「体制転換と民営化のハンガリーの道」を寄稿する。そこにおいて、門脇が選択したのは、現実に進行する改革を直視することであったのであり、また、あるべき企業体制に向けての「比較企業システム」研究の方法であったのである。

富田光彦の本学への赴任は、先に見たように、1971年であった。しかし、経営学的研究の成果を『彦根論叢』に寄稿するのは、85年1月の230号からのことである。300号までに併せて9編を寄稿している。いずれも海外に進出した日本企業によって展開される経営戦略の実態が取り上げられている。今日、アジアの全地域に展開される国際的な生産分業体制の進展において、日本企業の海外進出が避けがたいものとなっている。しかし、それとともに、海外進出する日本企業にとって、取り組まなければならない多くの問題が次々に発生していることも事実である。その問題の1つとして、進出先の現地における労務管理にかかわる問題がある。富田が取り組んだのは、この労務管理的な問題、とりわけ、中間管理職の現地化の実態に関する研究であった。富田の研究方法は、主として、直接的な実態調査によって得られるデータを中心とする実証的な分析を特徴としている。本学への赴任以前における10年にわたる総合商社での経験を生かした実証研究は、他を寄せつけない説得力をもっている。

富田の研究対象は、当初、ASEAN諸国から始まった。その後、その対象はイギリスおよび中国へと拡大する。それと同時に、富田の問題意識も、労務管理的な問題から、日本企業の経営戦略そのものが進出先の経済的ならびに社会的体制の下でどのように受容されるかの問題へと発展する。そして、そこにおいて直面することになったのが、「日本的経営」それ自体の独自性に関する問題であったのである。『彦根論叢』285・286号ならびに287・288号に寄稿された2編の論稿が、いずれも日本的経営と企業文化をテーマとしているのは、そのような富田の問題意識を示すものといえることができる。

戸田俊彦は、83年に本学に赴任する。名古屋大学において末松玄六の中小企業論の指導を受けた戸田は、すでに東海地方の中小企業を対象に行った実態調査をもとに、企業倒産に関する研究の実績を重ねていた。本学赴任の翌84年には、その研究をまとめた著書『企業倒産の予防戦略』を刊行する。いうまでもなく、企業は、その存続を至上命令とする組織である。しかし、自由な市場競争の下では、いずれの企業にとっても、倒産は避けがたい事態の1つであることも事実である。経営戦略的にみて、企業の成長には固有の要因が作用するように、企業の倒産にもそれぞれに固有の要因が作用している。それらの倒産に作用する要因を明らかにすることができるならば、そして、それを予防するための方策を立てることができるならば、企業の存続と成長への道はおのずから開かれてくる。戸田の研究の意図は、そこにあったということができる。

戸田は、本学に赴任の後、『彦根論叢』に7編の論稿を寄稿している。そのなかに、戸田のもう1つのテーマの展開を見ることができる。それは、258・259合併号に掲載された「中小企業経営者の性格・意識と企業経営上の特徴」である。信長・秀吉・家康という3人の戦国武将の性格的な類型化と、それを現代の激変する環境の下に置かれている中小企業の経営者の戦略行動に対応させようとする試みは、独特の説得力をもった研究となっている。

神山進の研究について見なければならぬ。この段階に至って、神山の研究は大きく変化する。第2段階において行動科学的な組織研究を展開していた神山の関心は、その後、社会心理学的な方向に向けられることになる。新たに選択されたテーマは、繊維・アパレル製品の市場における消費者行動の社会心理学的な研究であった。相次いで、2つの著書が刊行される。『被服心理学』（1985年）および『衣服と装身の心理学』（1990年）である。経営戦略論の研究における新しい領域を開拓した独創的な業績ということができる。

本学における経営学研究の第3段階を担う5人の教授の研究を見てきた。次いで、この5人に続く世代の教官たちの研究について見ていくことにしたい。

野本明成は、大阪大学において高田馨の指導を受けた。しかし、野本が専攻したのは、ドイツ経営学ではなく、マーケティング論であった。81年に本学に

赴任した後、『彦根論叢』に6編を寄稿している。野本のとった研究方法は、数理分析的なマーケティング・サイエンスの方法であった。2つのテーマが選択されている。1つは、ビール業界におけるマーケット・シェアに関する研究であり、他の1つは、意思決定支援システムとしてのエキスパート・システム構築に関する研究である。

金井一頼は、85年に本学に赴任する。神戸大学において占部都美の指導を受けた気鋭の研究者であった。本学の経営戦略論研究における中心の1人として期待されたが、4年後の89年に北海道大学に転出する。『彦根論叢』には、1編の論稿が残されている。233号に掲載された「中小企業の革新適応」がそれである。金井の経営戦略論研究における中心テーマであった。

黒川晋は、金井と同じく、神戸大学において占部都美の指導を受けた。83年に本学に赴任している。テーマとしたのは、技術開発戦略の研究であった。黒川は、赴任後まもなく、マサチューセッツ工科大学に留学する。3年間の留学の後、マサチューセッツ工科大学からPh.D.の学位を受けることになる。その学位論文が、本学の研究叢書の1冊として刊行されている。すなわち、“Zu-House R&D versus External Technology Acquisitions”(1992年)である。

藤村博之が本学に赴任するのは、90年である。名古屋大学で小池和男の指導を受け、本学への赴任以前から、労働問題の優れた研究者の1人として知られていた。『彦根論叢』には3編を寄稿している。いずれも、日本企業における労務管理政策をテーマとしている。一方、藤村は、94年に本学の研究叢書の1冊として、『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』を刊行している。ソ連・東欧における社会主義体制の崩壊とともに解体した旧ユーゴにおいて、かつて存在した独自の労働者自主管理の企業体制を取り上げたものである。門脇のハンガリー研究とともに、本学における社会主義企業システムに関する比較経営的研究の貴重な成果といえることができる。

奥村哲史もまた、90年に赴任している。早稲田大学大学院の時代から、奥村がテーマとしていたのは、とくに交渉過程に関する経営心理学的研究であった。『彦根論叢』に掲載された2編の論稿ならびにミンツバーグの書評のいずれも、

交渉過程としての管理者の役割の問題を取り上げている。

太田肇は、94年になって赴任してくる。黒川・藤村と同じ世代に属する。社会人経験を経たのち、神戸大学で加護野忠男の指導を受けた。太田もまた、本学に赴任する以前に、組織論の研究者としての優れた実績を積んでいる。現代の企業における組織と個人の間の新しい関係をテーマに、すでに、3冊の著書を刊行している。すなわち、『プロフェッショナルと組織』（1993年）、『日本企業と個人』（1994年）および『個人尊重の組織論』（1996年）である。

なお、92年になって伊藤博之が、そして、翌93年には竹村正明が赴任してくる。いずれも、神戸大学大学院の後期過程に在学する若い研究者であった。伊藤は加護野忠男の指導を、竹村は石井淳蔵の指導を受けている。ともに、戦略論的な方法を基礎にしながら、経営組織論を専攻する伊藤とマーケティング論を専攻する竹村の研究に対して、本学における経営学研究の次の発展に向けた大きな期待がかけられている。

第3段階における経営史研究の系譜について見なければならぬ。先に見たように、1972年に井上洋一郎が本学に赴任している。日本における造船・海運業に関する経営史的研究の業績で、経営史の学界においてすでに一家をなしていた井上は、『彦根論叢』第3段階においても3編の論稿を寄稿している。しかし、井上のより大きな貢献は、本学における経営史研究の体制を確立することにあつたのである。86年に水原が転出したのち、上村雅洋と瀬岡誠を相次いで呼んでくる。ともに大阪大学出身であり、日本の企業者史の研究を専攻していた。しかし、上村と瀬岡の本学での在任は長くは続かなかつた。90年3月に井上が定年退官した後、同じく90年に瀬岡が、94年には上村が転出する。さらに、92年に赴任していた西洋経営史専攻の鳩沢も95年に転出するのである。

直ちに、経営史の研究体制の再建が図られなければならなかつた。94年10月に宇佐美英機が、そして、96年4月に阿知羅隆雄が本学に赴任してくる。宇佐美は近世日本経営史、阿知羅は19世紀イギリスの企業者史を専攻する、ともに実績を積んだ研究者であった。この2人を中心に本学の経営史研究の系譜が継承されることになつたのである。

## V 結びにかえて

『彦根論叢』300号に至る50年の歴史によりながら、本学における経営学研究の系譜について見てきた。「科学としての経営学の理論と方法の確立」の第1段階、「経営における行動科学的研究と意思決定論的研究」の第2段階、「実証的な経営戦略研究と比較経営研究」の第3段階の各段階において、それぞれに紆余曲折はあった。しかし、全体として見るならば、本学における経営学の研究は順調に発展してきたといえることができる。そして、その間に蓄積されてきた研究業績ならびに活躍した研究スタッフの陣容を見るならば、量的にも質的にも、決して他学にひけをとるものではないと自負できるのではなからうか。今後のさらなる発展を十分に期待することもできるのではなからうか。

最後に、本学の経営学研究スタッフを総動員して行われた1つの共同研究の成果を上げておきたい。共同研究に参加したのは、吉田、門脇、富田、戸田、野本、黒川、藤村、奥村の8人に、経済学科の山崎朗であった。1988年から3年間、学内特別研究経費を得て、滋賀県内の企業を対象にアンケート調査を行うことになった。企業者職能、立地戦略、労務管理、労使関係、技術開発、マーケティングならびに海外進出等の戦略要因について、その実態を調査・分析することによって、今日の県内企業の経営者の行動を明らかにしようとしたのである。アンケートの集計・分析の後、それぞれの分担に基づいて、論稿が作成される。そして、93年に至って、その結果が1冊の著書として刊行される。滋賀大学中小企業経営研究会編『現代近江の企業家群像』がそれである。本学の経営学研究の系譜における1つの成果といえることができるのである。

（なお、本稿の作成にあたって取り上げたそれぞれの教官の研究内容については、筆者の及ぶかぎりの理解に努めた所存ではあるが、思わぬ誤解や言葉の足りない点のあったことも考えられる。その場合は、くれぐれもご寛恕の程お願い申し上げる次第である。）