

## 経営学の一考察

山 本 政 一

### 1. 公企業論をめぐりて

私の研究は経営学の範囲であり、資本主義企業論の範疇に属するものである。私は当初、資本主義社会で展開する公企業に関心を持ち、第二次大戦後のイギリス産業国有化の経験を通して、その経営方式を克明に分析し、批判を加えたうえで、いわば、資本主義国有化の限界と意義を究明しようとしたところにはじまっている。小著、『英国国有化企業経営論』（千倉書房、1964年—S.39年）を出版して、学界で注目されたことは望外の喜びであった。小著での問題意識の大要は、次のようなものであった。すなわち、産業の国有化ないし公有化措置の段階における決定的な問題は、その場合の国家の性格であり、いわば、権力の所在において存する。産業の国有化ないし公有化の性格は、本質的には国家（権力）の性格によって決定づけられることになる。資本主義国有化ないし公有化の段階においては、国家は依然として、私有財産制を廃棄しないばかりか、むしろ逆に資本主義擁護の拠点として留まることになり、産業の部分的社会化を通して、資本主義経済の補強をはかることになるのである。したがって、資本主義国有化ないし公有化は、すなわち、国家による個別資本への干渉ないし助長、制限として、資本主義経済機構の所与の条件の枠内において展開しようとするものであって、本質的には資本の運動（発展法則）と矛盾しないことを

前提とするものであることを知っておかねばならないであろう。

この意味において、第二次大戦後の主要基幹産業をはじめとする国有化措置は、長年の戦禍で国内企業は疲弊し、もはや私企業の経営では到底、立ち直れない状況の中で、国家（資本）による基幹産業部門の復興のためのテコ入れ措置であったことをわれわれはよく知っている。それは資本主義を否定するものではなく、むしろ、補強のためのものであったが、とはいえ、そこには問題解決のための一つの手がかりが内包されていた点に注目し、国有化の限界を認識しながらも、イギリス産業国有化の段階的ないし漸進的意義をその中に見出そうとしたところに意味があるといえよう。

このようにして、資本主義国有化を論ずるにあたっての基本的態度を構築しながら、続いて日本の公企業を対象とする研究に取り組むことになったが、公企業概念規定をめぐっては、公企業をして公的所有と公的経営に基づく官公営事業とする、こと以上に公企業の存在を資本の運動法則との関係づけにおいて捉えながら、公企業とは私企業に非ざる官公営事業を指す、という形態的側面だけではなく、本質的には経済維持のための補完的役割を担うものとして、たえず私企業の下支え的存在として位置づけられてきた点を指摘する。そして、公企業をして、いわば、企業社会化の発展形態として認識し、公企業概念規定にあたっては、公企業とは形態的には国または地方公共団体の所有（出資）と経営に基づくところの官公営事業であり、現象的（内実）には企業社会化の発展形態である、といえるが、本質的には、すぐれて国家による個別資本の矛盾の是正ないし克服（自己疎外）を含むところの、資本主義公企業を指す、としたことに注意しておかねばならないであろう。

そして、公企業の位置づけ（役割）をもっと掘り下げていくうちに、資本主義公企業の段階における公企業の利益形成ないし利潤<sup>りじゅん</sup>の問題に思いを

めぐらすことになった。おもうに、公企業における利潤の問題は、実は公企業の発生と同時に内包されているところの重要な課題であるはずのものであるが、論理的な追求は、これまでなされていなかったのである。たとえば、ドイツのレッスレーやシュネットラー、あるいは日本の竹中龍雄教授などによる一応の肯定的示唆がみられたこともあり、さらにはエフセイ・リーベルマン（旧ソビエト時代のハリコフ大学教授、フルシチョフ時代の1962年に、「計画、利潤、報奨」と題する論文で注目された。）、の主張もあったが、公的利潤の問題性を真正面から取り上げ、公企業に利潤概念を導入することで、公企業の存続（活性化）をはかる、という論理の構築を行ったのは私が、はじめてのことであったように思われる。そこで、あえて学界に問う意味あいで、『公企業批判』（ミネルヴァ書房、1969年—S.44年、『同増補版』、1974年—S.49年）を出版して問題提起を行い、その後また、日本経営学会第58回全国大会（於拓殖大学商学部、1984年—S.59年）において、統一論題としての『企業と政府』の中で、九州地区代表一名選出の折にも、「公企業改革の問題点」として、現代公企業の正当な存在理由を示しながら、なお公企業の活性化への道が、適性利潤（フェアリターン・プリンシプルに見合う）の範囲における公的利潤の確保と、公私企業の公平競争に基づく公平処遇が容認されなければならない点を強調した次第である。私企業の経営が最大利潤<sup>りじゅん</sup>の追求であるのに対して、公企業の経営は公共性<sup>りじゅん</sup>の見地から、適性であることが求められるのも、至極当然の事柄である。しかるに、従来までの公企業観においては、公経営に対して公共性を強要するあまり、企業性については、これを軽視または無視して、公企業なるものは、恰も利益をあげてはならないかのごとき見解が一般に存在したことは誤りである。公企業といえども、企業であるからには、公共性と共に企業性の維持がなければならないことは自明の論理であって、公共

性と企業性の調和するところに公経営の存在が認められることに不思議はないのである。

もとより、公的利潤（私的利潤に対して、公的利潤という概念を提起した）は、それのみでは万能とはいえないが、公企業の存在（役割）を肯定し、公企業批判をして、単なる批判に終らせないためにも、公的利潤概念の公経営への導入は評価されてよいと考える。

今日、世上において、これまでの公企業が果たしてきたところの、いわば、経営（ことに私企業に対して）の下支え的役割については無視し、何でも民営化することによし、とする軽薄とも思える風潮がみられるが、このような官業性悪説が流布されていることは正常とはいえないのである。

別の機会にも、しばしば論じてきたところであるが、およそ公企業は、一方では公共的・非営利的性格を要求されながらも、同時にまた、他方では企業的・営利的側面をも問題としなければならない、という矛盾性を内包するものであって、このような公企業における公共性（公的サービス）と企業性（営利性）との間における矛盾・対立とその克服ないし調和が根本的に問題とされなければならないところである。しかるに、従来までの公企業観は公企業における公的サービスを強調するあまり、公企業においては、まるで利潤を残すべきではない、かのごとき思想が支配的であったが故に、公企業（公経営に際して）の側においても、あるいは「赤字もまた名誉なり」、とする考え方が存在してきたことは否定できない。自由競争原理に基づく市場経済下においても、もともと公企業の役割は、国民経済にとって必要不可欠の事業領域（不採算部門であったとしても）については、国家が担当することによって公共的目的の達成をはかるところにあるのであって、公企業の存在は私企業にみられるような利益企業ないし競争企業（競争原理の適用）としての性格を帯びるものではない。もっといえ

ば、利益の獲得をはかってはならない、とするものであった。しかも、公企業において産み出される豊富・低廉な財やサービスの主な受益者が私企業の側であることも事実であって、何故か、世上で喧伝されている「官業の民営化論」については、公私企業の相互関係や公企業の本質的役割を弁えないままの、極めて乱暴な発想といわなければならない。

ところで、私の公企業研究は、さらにすすんで、『現代公共企業体論』（千倉書房、1982年—S.57年）と、『公企業要論』（千倉書房、1995年—H.7年）の出版によって、公企業論に関する内容の深化を目指すことになった。『現代公共企業体論』では、主として日本の三公社形態に焦点を当てながら、現代資本主義公企業（公社、公団、公庫、事業団、営団、金庫、特殊会社—会社公企業、ほか地方公営企業等）の位置づけを明確にし、公企業に内在する公共性と企業性との調和をはかるべく、公的利潤の確保を肯定して、公私企業の公平競争の必要性を説き、採算部門への公社の進出拡大を含むところの、前進的な改革を提起した。そして、経営管理上の当事者能力の確定が論ずべき課題であることを強調した。また、『公企業要論』では、これまでの批判的公企業論の総括を行い、問題点を総合的に整理し、資本主義社会の公企業の存在は私企業の利益に反しないばかりか、むしろ経済の補完的役割を担うものであることを再確認するに至った。

おもうに、市場経済下の自由競争原理を建前とする資本主義経済社会では、私的所有と私的経営に基づく私企業こそがテーゼであり、これに対して公的所有（公的出資）と公的経営に基づく公企業なるものは、いわば、アンティ・テーゼと目されることになる。したがって、公企業の存在は、いかに政府・国家や地方公共団体の出資と経営に基づくところの官公営事業であったとしても、基本的には、公企業は私企業の存在を危うくしないかぎりにおいて、その存在が認められる、ということであり、公私企業の

相互関係においては、公企業は、たえず私企業の従属関係において位置づけられてきた、という根本問題にメスを入れないうまま、官業は性悪とし、民業であれば性善とすることは、いかにも短絡的思考といわなければならない。

## 2. 私企業論をめぐりて

内外の公企業研究のあと、資本主義社会の私企業の発展に注目し、株式会社を中心とする資本主義私企業の形態と、その特質を資本の変貌過程と関係づけながら、やがて『企業形態論序説』（千倉書房、1971年—S.46年）としてまとめあげ、出版するに至った。本書は、企業資本の結合様式をめぐって、私企業の展開過程を歴史的に論じながら、資本主義私企業の典型的形態である株式会社の分析を行い、株式会社を拠点として展開する企業資本の集中・支配の問題性を克明に検討し、カルテル、トラスト、コンツェルン、コンビナート、コングロマリット、そして多国籍企業に至るまでの必然的過程を明確に示し、いわゆる、開放経済下の日本企業の行方について、各国企業との共存体制の構築が今後の日本企業のあるべき姿であることを指摘したところに意味がある。引き続き、『現代資本主義企業論』（千倉書房、1986年—S.61年）の出版によって、私企業研究の内容の充実を行ってきたが、基本的には、企業形態をして資本の結合様式として捉える、という立場を維持しており、私企業の展開については、たえず、資本の変貌過程との関係づけにおいて理解する、という態度を失わないようにし、ひいては企業資本の集中・支配過程を明らかにしようとする努力を重ねてきた。いうまでもなく、周知のように現代資本主義の特質は、いわば、政治（政府）と経済（企業）との融合関係にあるといえるが、企業に対する政府・

国家の干渉、助長、制限によって、必然的に国家資本主義的傾向が、ますます強化されていく、という点に注意しておかねばならないであろう。政治と経済の関係においては、政治が経済を規定すると同時に、経済がまた、政治の方向を規定する、という因果関係にあるのであって、政治と経済の関係は、まさに政府と企業の融合関係において存立する、といっても過言ではない。

おもうに、資本主義私企業の典型的形態である株式会社は、その発生において（成立の当初において）企業社会化の形態をなすのであるが、企業社会化の問題性は、ひいては、所有の社会化ないし支配の社会化をもたらすに至る、とすることは確かな論理である。またさらに、企業社会化の発展形態として、私企業に非ざる官公営企業の存在があり、論理的には、これを個別資本の矛盾の疎外されたものとして認識することができる。

しかして、この<sup>のち</sup>後に、『経営学序説』（千倉書房、1991年—H. 3年）を出版することになったが、本書ではなお、「経済学は経営学を包摂すべきものであり、経営学は経済学を予定することなくしては拠点を持ち得ない」、とする恩師九州大学名誉教授経済学博士馬場克三先生の教えに思いを致し、経営学が経済学を拠点としながら、現実の企業（資本）の展開を論じてこそ、そこに発展の論理を見出すことができる、という見地から経営事象を分析し、建設的方策を提起した。要は、経営学の研究対象が個別企業であり、個別企業はまた、個別資本の担い手である、ということから、経営学は、単に企業の外面的・現象的形態の叙述で終ってはならないのであって、もっと掘り下げて資本の運動との関係づけにおいて、企業の内面的・本質的側面に迫る、ということではなければ意味がない。

今日、経営学の発展は目覚ましいものがあり、現代の経営学は多くの専門分野に分化し、専門化して隆盛をみているのであるが、前掲の『経営学

序説』は、いわば、経営経済学的見地から、経営学の主要分野を整理し、各論ごとに問題点の指摘と説明をはかり、体系的に取りまとめたところの研究書である。

次に、中小企業に関する諸問題に注目して、『中小企業と労務管理』（千倉書房、1976年—S.51年）を出版することになったが、本書では、現代中小企業の近代化が急務となっていることを説き、企業は人なり、との観点から、ことに中小企業労務管理の根本理念と、価値ある企業への現実的提言を行い、労使の共同意識と、守りの経営の必要性について問題提起を行った。また、『現代企業の活性化問題』（九州大学出版会、1988年—S.63年）を出版して、現実に国際化と成熟社会が浸透する中で、共存時代の企業活性化への道が、労使共通の目標となることを示し、今や相互主義に基づく市場開放、現地生産、現地採用、そして国際分業化をも予定する段階にあることを強調した次第である。

### 3. 日本の経営論をめぐりて

『日本の経営の改革』（千倉書房、1998年—H.12年、同増補版、2000年—H.14年）を出版することで、バブル経済崩壊後の今日的課題である日本の経営の改革は、いかにあるべきか、を取り上げ、転換期の日本の経営の根本問題に触れ、改革に際しての重要な問題提起を行ってきたが、学界諸賢の支持と合わせて、企業の経営実務担当者からの賛同を得たことを嬉しく思っている。

本書では、従来までの日本社会が、「年功社会」であったことを確認し、これに対して欧米社会は「契約社会」であることを指摘して、日本の経営の改革が、年功社会から契約社会への移行を目指すものでなければならな



い、という命題を掲げ、問題への対応は、はじめ年功主義を維持する中で、契約主義（ないし能力主義、成果主義）を取り入れる、ということから、次第に契約主義の中で、年功主義を含む形をとり、やがて単一的契約主義へ移行する、という漸進的改革の方策を提起したところに現実的意味がある、といえる。

本書は、日本的経営の構造的特質を知り、新時代（急速な国際化と成熟社会の定着）への前進的対応をはかるべく、いわば、日本的経営の実現可能な建設的改革の方向性を示すことを企図したものである。従来までの温情的・経営家族主義的・事なかれの・日本的経営方式が、保守的要素を内包しながらも、第二次大戦後の「黄金の'60年代」を通して、「激動の'70年代」、そして国際化時代の'80年代、'90年代の成長経済下で、これまで果たしてきた一定の役割については、これを日本的合理主義の成果であり、功の部分である、と評価できるが、相次ぐ高度成長経済から低成長が定着し、生き残りのための競争が激化していく中で、今後の経済・経営環境に適応していくためには、日本企業の経営組織の内実において欧米型合理主義の的確な導入がなければ、日本企業の活性化が望めないばかりか、存立が危うくなるおそれがある、といっても過言ではないのである。徹底した個人主義思想を根幹に据え、仕事の個人化が進み、仕事の範囲と内容が明確化しており、資格や専門的知識と技術に基づく成果を重視し、年齢、学歴、性別、国籍、宗教等の属人的要素に拘らず、能力や実績を評価して公平処遇をはかる、という契約型社会の制度の適用が日本企業、そして日本社会全般の当面する課題となっていることは、もはや誰も否定できないところである。

なお、本書の『増補版』では、さらに日本的経営における年功序列制度、終身雇用制度の改革の必要性と共に、「定年制の改革」について問題提起を

行い、日本的経営成立の特徴的制度として定着してきた定年制についての段階的改革を提唱しているが、公的年金の支給開始年齢の引き上げ等にも注目しながら、賃金形態においても、年功給から単一方式の職務給（仕事給）への傾斜が、ますます進行していくものとの認識から、問題解決のための現実的対応策として、65歳定年制（定年延長）の実施にはじまり、早期定年制の導入と、やがて定年制廃止（特殊な事業ないし職務を除いて）に至るまでの積極的な提案を行っている。これを要するに、本書全体を通して、価値ある企業（人のために役立ち、人に喜ばれるところの）への道標が、企業における合理化と民主化の調和する時点において求められるべきである、とする見解を述べた次第である。

私ごとではあるが、第二次大戦後の荒廃した世相の中で、学問研究を志して以来、実に50年の歳月が経過しているが、佐賀大学文理学部、東京経済大学経営学部、北九州大学商学部、大分大学経済学部勤務を経て、2003年（平成15年）3月末まで14年間、九州産業大学商学部にて在籍させて頂いたことを、深く感謝申し上げる次第である。

商学部長高橋公忠先生はじめ、商学部商経学会の諸先生の格別のご高配と友情によって、ここに退職記念号を賜りましたことを身に余る光栄と存じております。大切に長く記念と致します。ありがとうございました。