

# 新しい経営診断原則を求めて

——E. グーテンベルクの経営経済学から学ぶ——

牧 浦 健 二

**概要** 本稿では、まず、グーテンベルクが体制関連的な原理として呈示した、「営利経済原理」、「自立原理」と「単独決定原理」をどのように修正すれば、我が国の現在の社会経済体制に関連した経営活動に関する原理となりうるのかについて模索した後、彼が体制無関連的な要素結合に関する原則として呈示した「生産要素のシステム」、「経済性」と「財務上の均衡維持」が真に体制無関連的な原則であるのか否かを検討しながら、これら原則から経営診断に利用できる、どのような予備知識を引き出しうるのかについて考察してみたい。

また、このような経営診断に利用できる診断原則を求めるという試みを通じて、経営診断学は、経営技術論とともに、新しい方策を考案し、実践における有効性を検証することを課題に、同時に、経営学とともに、個別の経営活動が従う、原理や原則を確認し、社会経済体制と社会経済状況に適合しているか否かを検討することを課題にしていることを指摘してみたい。

**キーワード** 経営診断原則 経営診断学の課題 経営技術論の課題 経営学の課題  
グーテンベルク 体制関連的な経営活動に関する原理 単独決定原理と集団決定原理 自立原理と自律（自己規制）原理 営利経済原理と社会共生原理 体制無関連的な要素結合に関する原則 生産要素のシステム 経済資源の特化 経済性 生産性の向上 財務上の均衡維持 支払能力の維持

**原稿受理日** 2000年8月2日

## 1 はじめに

戦後の西ドイツの経済復興は、競争秩序を維持・形成すること、社会的介入をできる限り抑制すること、生産手段の私的所有を維持・拡大することを三大原則にする「社会的市

場経済体制」下で行なわれた。この社会的市場経済体制に対応して、ゲーテンベルクは、現実の西ドイツの私企業を、「生産要素のシステム」、「経済性」と「財務上の均衡維持」という体制無関連的な要素結合に関する原則に、「営利経済原理」、「自立原理」と「単独決定原理」という体制関連的な経営活動に関する原理が加味されたときに、成立するものと解した<sup>(1)</sup>。そして、このような彼の主張は、「ゲーテンベルク・パラダイム」とも呼ばれたように、戦後の西ドイツの経済復興期には、私企業を説明できる有力な理論とみなされていた<sup>(2)</sup>。

しかしながら、1966—67年の大不況以降、過度の企業集中や寡占現象が現われ、国家が市場経済過程へ積極的に介入し、1976年に新共同決定法が制定されたように、労働者の権利が、拡大し、企業の政策決定に影響力を及ぼすようになった。このため、ゲーテンベルクのように、人間を、資材と同様な生産要素とみなさず、理論の中心に据えるとともに、所得の不平等などのような社会問題についても積極的に検討する「新規範主義経営学」や、現行の社会経済体制の資本志向を批判し、労働者の利益を守ることをめざして、個別経済レベルでは、職場の確保、所得の確保、労働の最適形成などを、全体経済レベルでは、全体経済的なコストの最小化をはかる生産の合理的な管理、経済資源の有効な需要に見合った供給、所得や経済資源の正当な配分などを課題にする「労働志向的個別経済学」などが提唱された<sup>(3)</sup>。

ところで、本稿は2つの素朴な疑問に根ざしている。1つは、臨床医が患者の性、年齢、体質や既疾患などによる多様な個別性を考慮するとしても、ある程度、人体の構造と各器官の活動（機能）を予め理解しておらなければ、病理診断できないように、経営診断は経営の診断ではあるが<sup>(4)</sup>、「診断員が、当該経営の状況だけではなくて、経営（一般）の構造と活動に内在する法則について予備知識を有しなければ、経営診断は不可能ではなかろうか」という疑問である。他の1つは、社会経済体制の歴史的な変遷とともに、経営の構造

(1) Vgl. Gutenberg, E.: (Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S.191. 参照。池内信行監訳『経営経済学入門』千倉書房 1959年 274頁；Gutenberg, E.: (Produktion) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 Die Produktion Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S.322 u. S.378 u. S.383. 参照。溝口一雄・高田 馨訳『経営経済学原理 第1巻 生産論』千倉書房 1957年 337頁 393頁 398頁

(2) 参照。拙著（経営学概論）『経営学概論』同文館 1999年 8—9頁；吉田和夫稿（経営学史）「第1章 経営学史の研究」（大橋昭一・吉田和夫編『現代基本経営学総論』中央経済社 1995年）14—15頁

(3) 参照。拙著（経営学概論）9頁；吉田和夫著（経営学大綱）『経営学大綱』同文館 1985年 163—164頁

(4) 参照。平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断）『経営診断』（新経営学全集）青林書院新社 1960年 2頁；古川栄一編著（基本経営診断）『基本経営診断』同友館 1976年 163頁

と活動も多様な様相を呈示するが、「経営の構造と活動には、社会経済体制に無関連な法則と関連的なものとが存在するのではなからうか」という疑問である<sup>(5)</sup>。この点、もし社会経済体制に無関連な法則と関連的なものとが存在するならば、経営診断において予備知識として活用したいという希望をわれわれは有する<sup>(6)</sup>。

ここで本稿の構成について簡単に説明すれば、まず続く 2 で、グーテンベルクが体制関連的な原理として呈示した、「営利経済原理」、「自立原理」と「単独決定原理」をどのように修正すれば、現在の我が国の社会経済体制に関連した経営活動に関する原理となりうるのかについて模索した後、3 で、彼が体制無関連的な要素結合に関する原則として呈示した「生産要素のシステム」、「経済性」と「財務上の均衡維持」が真に体制無関連的な原則であるのか否かを検討しながら、これら原則から経営診断に利用できる、どのような予備知識を引き出しうるのかについて考察する。

## 2 体制関連的な経営活動に関する原理

社会経済体制が異なれば、当然、これら体制に密接に関連した経営活動に関する原理は相違するとわれわれは考える。この点、たとえば、現在の我が国の社会経済体制下で経営活動を行なうものが当然のこととして是認している、営利の追求、賃労働や私有財産は資本主義体制下でのみ認められる原理である。グーテンベルクが体制関連的な経営活動に関する原理として呈示した、「営利経済原理」は、過度の企業集中や寡占現象が現われ、平等な営利の追求（競争）が不可能となり、「自立原理」は、国家が市場経済過程へ積極的に介入し、規制を強化したことにより、自由な経営活動ができなくなり、「単独決定原理」は、労働者の権利が、拡大し、企業の政策決定に影響力を及ぼすようになり、それぞれ妥当しえなくなったとみなされている。ここに、彼が体制関連的な経営活動に関する原理として呈示した、3 つ原理はいずれも資本主義体制下でのみ適用可能性を有するものではあるが<sup>(7)</sup>、「現在の我が国の社会経済体制下では完全に不必要なものであるのか。否、修正した原理が採用されているのではなからうか」という疑問が生ずる。以下では、この疑問に答えるため、現在の我が国の社会経済体制に関連した経営活動に関する原理を簡単に模索し

---

(5) 参照。平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断） 8 頁

(6) 参照。高野太門著（経営分析診断）『増補 経営分析診断』産業経済社 1969年 230頁；高野太門著（経営診断の理論と実際）『新版 経営診断の理論と実際』中央経済社 1978年 30頁 90頁

(7) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.379. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 393頁

てみる。

### 1) 「単独決定原理」に替わる「集団決定原理」

企業経営の例外事例としてワンマンビジネス（企業家経営）がしばしば語られるが、単独決定原理が妥当する領域は本来限られておるのではなかろうか<sup>(8)</sup>。我が国の企業では、通常、決定段階において、内容が確定される前に、決定により影響を受ける利害関係者を参加させ、根回しにより、情報を共有し、意見を統一し、決定、とりわけ、慣行の変更により問題が発生する部門を模索しながら、理解の不十分な者に対して、内容を十分に理解させ、決定の実施が「合意」としてスムーズに行なわれるように、配慮されてきた。また、日本的経営理念の特徴の1つとして集団主義などがあげられるように、曖昧な職務分担のため、基本的には、権限・責任単位が職場集団であり、かつ、職場の構成員が、企業内教育を受けており、決定資格を有することにより、集団による意思決定が可能であるとみなされている<sup>(9)</sup>。

ところで、実際に、このような集団による意思決定が実施されておるならば、まず、意思決定単位である集団に共通した意思決定前提を形成し、維持する方策を経営技術論は呈示し、診断員はこれら方策が有効に機能するの否かを判定しなければならない<sup>(10)</sup>。とりわけ、各組織参加者が、意思決定で用いるデータが事実か否かを検証する事実前提はもちろん、組織参加者の価値観（固有価値）の差異により組織目標の達成が阻害されないように、組織目標や結果の評価基準を形成する価値前提を、組織の上位者や外部から与える外生価値により、統一、操作する方策を具体的に呈示しなければならない<sup>(11)</sup>。また、共通した意思決定前提が形成されると、過去の共通経験と組織知識に基づいて情報の収集基準と情報源を限定するという選別行動が採られ、情報に偏りが生じ、既存の組織知識に固執し易くなり、新しいイメージや発想をもたらす情報を無視したり、拒否する傾向が生まれてくるが、このような傾向を解消する方策を経営技術論は呈示し、診断員はこれら方策がどのような診断対象において有効であるのかを識別しなければならない<sup>(12)</sup>。この点、経営学と

(8) 参照。平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断）20頁 63頁；高野太門著（経営分析診断）148頁；日本経営診断学会編著（経営診断事典）『現代経営診断事典』同友館 1994年 553頁 555頁；Vgl. Gutenberg, E.: (Unternehmensführung) Unternehmensführung, Wiesbaden 1962, S.45-47. 参照。小川 冽・二神恭一訳『企業の組織と意思決定』ダイヤモンド社 1964年 48-51頁；Gutenberg, E.: Produktion. S.377-378. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 392-393頁；Gutenberg, E.: Einführung. S.52-53. 参照。池内信行監訳 62-65頁

(9) 参照。拙著（経営学概論）65-66頁

(10) 参照。拙著（経営学概論）217頁

(11) 参照。拙著（経営学概論）152頁 128頁 202頁

(12) 参照。拙著（経営学概論）136頁 228頁

経営技術論は、組織の思い込みや発想の硬直化を促進するような、権限機構や誘因の方法（エリートを作る）を協調してきたが、逆に、組織の思い込みや発想の硬直化に伴うマイナスの効果を解消する方策としては、従業員訓練・教育や説得の方法をあげてきたに過ぎない<sup>13</sup>。しかしながら、企業環境が変化するため、組織の思い込みや発想の硬直化を打破し、既存の組織秩序（組織文化や意思決定前提）を革新しなければ、潜在的なニーズもしくは小さなニッチから新しい事業分野は形成できない<sup>14</sup>。更に、意思決定単位である各職場集団に対する職務・権限と責任の配分過程とともに、職場集団で、上位の目標を所与として、組織目標を具体化し、業績評価基準を設定し、職務遂行を確保するために、実施計画を策定し、着手と進捗度を指導し、業績評価基準に基づいて評価する「業務管理システム」を展開する方策を経営技術論は具体的に呈示し、診断員は診断対象においてこれら方策の妥当性を具体的に検討しなければならない<sup>15</sup>。

目下の所、このような集団による意思決定が実施されておる分野での方策は経営技術論では十分には検討されておらないし、経営診断学もその必要性を十分には認識しておらない。この点、たとえば、臨床医が患者の病状を公表することにより、病理学者が病原を発見してきたように、診断員は、「診断員倫理の原則」に反しない限り<sup>16</sup>、集団決定原理が十分に考慮されておらないことから発生した経営問題の実例を公表する責務がある<sup>17</sup>。

## 2) 「自立原理」に替わる「自律（自己規制）原理」

企業は、アメリカでは株主のもの、我が国では専門経営者と従業員のものといわれてきたが、個人的な動機を企業目標に組み込むために、企業の意思決定に有効な影響力を発揮している、もしくは、その可能性を有する利害関係者集団は拡大され、現在の我が国では、専門経営者と従業員の間での組織均衡から、機関株主、メイン・バンクや公的機関の介入により、株主、債権者と行政機関を含めた組織均衡、さらに、消費者運動、公害や社会的責任などにより、顧客、協力企業、地域住民、労働組合や競争企業などとの組織均衡をも確保しなければならなくなっている<sup>18</sup>。また、たとえば、製造物責任法、大気汚染防止法や

(13) 参照。水原 熙稿（経営組織）「第8章 経営組織」（大橋昭一・吉田和夫編『現代基本経営学総論』中央経済社 1995年）115-116頁

(14) 参照。拙著（経営学概論）152頁

(15) 参照。拙著（経営学概論）155頁

(16) 参照。三上富三郎著（経営診断学）『経営診断学』明好社 1970年 54頁 58頁

(17) 参照。高野太門著（経営診断の理論と実際）4-5頁；日本経営診断学会編著（経営診断事典）35頁

(18) 参照。拙著（経営学概論）248-249頁；古川栄一編著（基本経営診断）4頁 21-22頁 25-26頁；三上富三郎著（経営診断学）89-91頁；Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.369. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 384頁

廃棄物処理法などの制定は、公的規制が強化されてきておる証拠であり、企業が事業モラルを喪失しておると社会がみなしている証左でもあるが<sup>(19)</sup>、このような公的規制の強化は、組織参加者以外の者による介入を嫌い、独立性を尊重し、上位組織との秩序や統一性などが損なわれる危険があっても、組織と組織参加者の能力の発揮を重視する「自立原理」を制限し、組織間での調和と相互関係の強化をはかる「規律原理」(器官原理)に根ざすものである<sup>(20)</sup>。

反面、社会の要請に沿った経営活動に関する原理、たとえば、顧客に有用な商品を、品質を保証しながら、安価に提供するという「社会的サービス」、従業員に職場と所得を保証するという「雇用責任」、社会秩序を混乱させず、他の社会構成体と調和し、公害などにより自然環境にダメージを与えないという「社会・自然環境との調和責任」などについて配慮する「自律(自主規制)原理」に基づいて、企業自らが経営活動を行なうならば、「規律原理」を強化する必要はない<sup>(21)</sup>。しかしながら、現実には、「自律(自主規制)原理」ではうまく社会秩序が保たれないため、規律原理を併用せざるをえないが、目下の所、規律原理では、たとえば、企業が自発的に負担するようになってきた社会的責任を取り上げても、企業の社会的責任に対する領域は明確ではないし、外部不経済として処理されてきた社会的なコストに関する測定基準と負担すべき認定基準も明らかではない<sup>(22)</sup>。

このような分野では、経営技術論は、コーポレート・ガバナンスや、株主代表訴訟、会計制度の充実による情報の積極的な開示、社外と社内の監査役の権限強化や独立性など、規律原理に基づいた諸制度を紹介するのみで、企業や業界が自由意思により、「自律(自主規制)原理」に基づいて経営活動を選択する方策については十分に検討しておらないし、経営診断学もその必要性を認識しておらない<sup>(23)</sup>。この点、たとえば、時短やリサイクルなどのような社会構成体が単独では克服できない社会経済問題に取り組み、単独で解決できる範囲を明らかにするとともに、汚染者負担の原則や省エネ・省資源対策などを徹底させる、「自律(自主規制)原理」を模索しなければならない。

(19) 参照。拙著(経営学概論) 267頁

(20) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.327. 参照。溝口一雄・高田 馨 訳 342頁

(21) 参照。拙著(経営学概論) 266頁；三上富三郎著(現代経営診断論)『現代経営診断論』同友館 1992年 253頁

(22) 参照。拙著(経営学概論) 262頁；三上富三郎著(現代経営診断論) 292-293頁；古川栄一編著(基本経営診断) 8-12頁

(23) 参照。拙著(経営学概論) 271-274頁

### 3) 「営利経済原理」に替わる「社会共生原理」

企業は、単純な利益最大化に従うのではなくて、満足化利益（適正利潤）に従う経営活動を実際には採用しておるとみなされてきたが<sup>24)</sup>、その際、この満足化利益は企業の利害関係者を満足させる成果分配を可能にするものとみなしうる<sup>25)</sup>。また、利益がなければ、資本主義体制下では企業の永続性は認められないともいわれてきたが、そこでは、利益の獲得が本源的な目的ではなくて、企業の存続のための派生的な目的とみなされている<sup>26)</sup>。

ところで、企業は生産経済体としての機能を発揮するが、すべての社会構成体と同様に、社会に貢献するという「社会性」とともに、良き市民として、社会秩序を守り、混乱をもたさずに、他の社会構成体に対して迷惑を掛けないという「共生性」を尊重しながら、経営活動を展開しなければならない<sup>27)</sup>。反面、企業は、利害関係者集団であるため、他の利害関係者から支持されて、自ら存続する権利が認められなければならない。このため、他の利害関係者から、生産経済体としての責務を遂行できる状況と社会的な地位を確保する権利である「正当性」（活動権）が容認され、社会的なファンクションに対して、公正な成果分配を受ける権利、つまり、「共益性」（報酬権）が承認される必要がある<sup>28)</sup>。この点、非営利組織でも、同様に、「社会性」と「共生性」を尊重し、「正当性」が容認され、「共益性」が承認される必要がある<sup>29)</sup>。また、企業の組織間関係、たとえば、吸収・合併、系列化、カルテル、ジョイント・ベンチャー、共同開発や業務提携でも、「社会性」と「共生性」を尊重し、「正当性」が容認され、「共益性」が承認される必要があるが、その際、獲得される成果が単独事業よりも増加しなければ、無意味であるし、たとえば、全体経済的なコストを削減し、経済資源の社会的な有効な需要をはかり、公正な成果分配を受けるものでなければ、「正当性」は容認されえない。

この点、「営利経済原理」にのみ従う経営活動は制限されざるをえなくなった現状を踏まえて、経営技術論は、「社会性」と「共生性」を尊重することにより、「正当性」が容認され、「共益性」が承認されることを前提にした、いいかえれば、従来の経済的な価値判断に

24) 参照。三上富三郎著（経営診断学）194-199頁；三上富三郎著（現代経営診断論）49頁；Vgl. Gutenberg, E.: Unternehmensführung. S.96-97. 参照。小川 冽・二神恭一訳 110-112頁；Gutenberg, E.: Produktion. S.346. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 361頁

25) 参照。三上富三郎著（現代経営診断論）209-221頁

26) 参照。古川栄一編著（基本経営診断）94頁 252頁 296頁

27) 参照。三上富三郎著（経営診断学）87-88頁；三上富三郎著（現代経営診断論）278-280頁；高野太門著（経営診断の理論と実際）153頁

28) 参照。拙著（経営学概論）258-259頁；山城 章著（経営学原理）『経営学原理』白桃書房 1966年 36頁

29) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.324 u. S.345-346 u. S.356. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 339頁 360-361頁 371頁

社会的な価値判断を加味することにより、視野を拡大した上で、「社会共生原理」に基づいた方策を呈示すべきである。また、診断員も、従来の経済的な価値判断のみではなくて、社会的価値判断をも反映した、診断基準を設定し、具体的な方策を診断対象に対して提言（勧告）しなければならない<sup>30)</sup>。

### 3 体制無関連的な要素結合に関する原則

われわれは、平成の構造不況下において、従来の経営活動に関連した常識が通用せず、困惑している。われわれの困惑は、「キャッシュフロー」、「アウトソーシング」、や「ナレッジマネジメント」などのカタカナ用語を氾濫させている。しかしながら、不採算部門の切り捨てよりも余剰資源の活用をはかることが重視され、「リストラクチャリング」から「リエンジニアリング」に転換された<sup>31)</sup>。また、製品分野と市場分野を自由に選択できるという経営戦略論が、長期雇用や系列取引などの企業慣行や、利益のある限り、企業を分割して転売することを嫌う、経営風土を無視している点で、我が国の企業では非現実的であることをしばしば痛感してきた。この点、経営診断では、競争企業と比べた劣悪な経済資源や、環境との長期的な不適合が診断の動機になることが多いが、われわれは、たとえば、投資の失敗で不都合な結果を得たら、それを与件として、将来の改善案を模索しなければならない<sup>32)</sup>。われわれは、社会経済状況、とりわけ、バブル景気に過敏に対応しすぎた経営活動を反省するとともに、社会経済状況、否、社会経済体制にも左右されない、体制無関連的な要素結合に関する原則を検討する必要性を切実に感じている。以下では、グーテンベルクが呈示した「生産要素のシステム」、「経済性」と「財務上の均衡維持」を手掛かりにして、簡単に考察する。

#### 1) 「生産要素のシステム」——経済資源の特化——

全体経済的なコストの最小化をはかるために、全体経済レベルで分業と協業が行なわれる。そこでは、生産経済体である企業は、特定商品を提供する社会的なファンクションのため、特殊な経済資源が要求され、生産効率を高めるため、保有する経済資源を特化しなければならない。この点、生産要素を結合・加工する製造過程そのものが、汎用性を犠牲

30) 参照。中谷道達著（企業診断）『企業診断の手ほどき』日本経済新聞社 1968年 93頁；拙著（経営学概論）258-259頁

31) 参照。日本経営診断学会編著（経営診断事典）50-60頁

32) 参照。三上富三郎著（現代経営診断論）198-199頁 224-225頁



にした特定商品への経済資源の特化であるし、迂回生産といわれる機械装置の形成は、資本の固定化を伴う、経済資源の特化である。また、経営活動は複数の人々による協働であり、自己の労働能力を特化させ、担当分野における技能の向上、ノウハウや関連知識の習得をはかることなどにより、労働給付の能力と利用効率は高まる。そして、このような経済資源の特化が、個別資本の運動、とくに生産要素のシステムの差異と多様性としてわれわれの目には映っている<sup>33)</sup>。

ところで、グーテンベルクによれば、個別資本の運動に投入される生産要素は、「基本的要素」、「処理的要素」と「付加的要素」に大別できる。この内、「付加的要素」は、保険、特許やコンサルタントなどの「外部サービス」であり、「処理的要素」は、経営過程の指揮・統制に関する管理機能を遂行する、「処理的労働給付」であるが、「基本的要素」は、「材料」、「経営手段」と「対象関連の労働給付」から構成される<sup>34)</sup>。この点、われわれは、たとえば、多数の組織参加者が協働する場合、管理機能が必要になり、管理の仕方により組織の成果が左右されることを認めるが、個々の組織参加者において、「処理的労働給付」を、執行の労働を遂行する「対象関連の労働給付」から厳密に分離できるかどうかは疑問である<sup>35)</sup>。少なくとも、計画の実行段階では、予想した環境条件と異なる状況が発生したときには、職務担当者が、自己判断と自己責任で、新たな目標を設定したり、是正措置を講じなければならない。また、「経営手段」を機械装置、建物や工具などの「狭義の経営手段」と、エネルギーや潤滑油などの「経営材料」に分ければ、「狭義の経営手段」と「労働給付」は、一回の生産・販売過程で完全に価値の移転が行なわれる「費消費要素」ではなくて、長期間にわたって反復使用が可能な「潜在的要素」（反復要素）に属する<sup>36)</sup>。この点、この「潜在的要素」という性格を重視して、「労働給付」では、「労働の分割・専門化」、とくに、フォード・システムでは製造過程を中心にして、「対象関連の労働給付」、つまり、「作業労働の標準化・単純化・専門化」がはかられた<sup>37)</sup>。しかしながら、このような方策は、個人の主体性を認めず、自己実現の要求と相対立する性格を有する。同時に、材料、とりわけ、部品、工具、さらに機械装置の規格化が推進されたが<sup>38)</sup>、工具の規格化と機械装置の規格化（汎用機から専用機への取り替え）は、狭義の経営手段を特化させる程、経済資源の利用効

<sup>33)</sup> 参照。拙著（経営学概論）257頁

<sup>34)</sup> Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.2-8. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 2-8頁；Gutenberg, E.: Einführung. S.27. 参照。池内信行監訳 25-26頁；参照。吉田和夫著（経営学大綱）38-40頁

<sup>35)</sup> 参照。拙著（経営学概論）198頁；Vgl. Gutenberg, E.: Unternehmensführung. S.24 u. S.160. 参照。小川 洸・二神恭一訳 20頁 187-188頁

<sup>36)</sup> 参照。拙著（経営学概論）101頁

<sup>37)</sup> 参照。拙著（経営学概論）103-104頁

<sup>38)</sup> Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.96-98. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 101-103頁

率が高まるという暗黙の前提に基づいているが、反面では、汎用性を犠牲にしている<sup>39)</sup>。また、これら規格化は、互換性を高める反面、たとえば、専用機による資本の固定化、スペースの拡張、必要作業量と最大可能作業量の間での乖離などの問題を発生させている。

このため、経営学では、「作業労働の標準化・単純化・専門化」に係わる問題を克服するため、職務の内容について配慮し、過度の分業をやめる「職務内容論」と、職務の相互関係と人間関係に注目して、過度の孤立化を廃止する「作業システム論」が提唱されてきた<sup>40)</sup>。また、経営技術論では、組織参加者間で、職務の受け止め方に差異があり、彼らの要求が学習とともに変化するため、キャリア・デベロップメント・プログラムが必要になると考えられているが、単なる昇級や配置転換などで対応してきたのが実状である。この問題を克服するためには、特徴のある個別事例をリサーチして、優れた現場の知識を手掛かりにすることが要求されており、診断員は、経営技術論が呈示する方策を用いるだけではなくて、現場の知識を提供する役割を果たさなければならない<sup>41)</sup>。

なお、今日、経済資源の特化の現象は、吸収・合併などを除けば、通常、外部から獲得できなかったり、時間を要する知的情報資源でも確認されており、知的情報資源の蓄積が、環境適合力を向上させ、企業の競争力を高める役割をするとともに、反面では、競争機会の見逃し、組織の硬直化（慣性力）や環境に対する不適合などの遠因になりうることが確認されている。この点、経営学では、このような組織の硬直化（慣性力）や環境不適合などの遠因として、組織構造の変更により、たとえば、蓄積した経済資源が放棄され、埋没コストになるという危機感、経済資源とともに、誘因や権限などの再配分により既得権を有する者のパワーが低下することに対する抵抗や、革新的な意思決定を先送りする「計画に関するグreshamの法則」などを指摘しているが、根本には、人が一度獲得した職務遂行方法や価値観などをコミットメントし、慣れ親しみ、行動パターンを確立すると、問題が発生しても、行動パターンの変更に対して抵抗を感じず「コミットメント・プロセス」にその真の遠因はある<sup>42)</sup>。しかしながら、目下の所、経営技術論は「コミットメント・プロセス」から生ずる問題を克服する方策を具体的には呈示しておらない。経営診断では、この現象に注目し、たとえば、部課長制度の廃止や不採算部門の整理などで個別に克服する方策を提言（勧告）してきた長い経験があるが、原理や原則を形成するまでには至ってお

39) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.75-76 u. S.315-318. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 80-81頁 328-331頁

40) 参照。拙著（経営学概論）177-178頁；古川栄一編著（基本経営診断）179頁

41) 参照。平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断）60-61頁

42) 参照。拙著（経営学概論）256-257頁；中村元一・石黒重光著（戦略経営）『実践「戦略経営」診断』ダイヤモンド社 1994年 157頁 195頁

らない<sup>43)</sup>。

## 2) 「経済性」——生産性の向上——

ゲーテンベルクは、個別資本の運動を、生産要素の結合過程として把握し、要素投入とその結果成果の関係を「生産性の関係」として数量的に解明しようとした<sup>44)</sup>。この点、生産要素の結合過程において、収穫逓減の法則が作用するの否か、つまり、彼のいう B 型生産関数が存在するの否かは大問題であるが、目下の所、経営技術論はその確認ができるようなレベルにはない<sup>45)</sup>。

反面、個別の経営活動から生ずる「効果」と「犠牲」を比較するため、経営活動を「インプット・アウトプット・システム」としてとらえることが有効であるというアプローチは採用されている<sup>46)</sup>。しかしながら、「インプット」は、たとえば、原材料や部品の投入などのように、既存の商品生産組織に経済資源を投入することと解されており、たとえば、人員配置の変更や、手元の機械装置の用途の変更などのような、既存の商品生産組織そのものを変更することまで含められることは稀である。また、実際の経営活動では、「インプット」と「アウトプット」の間において、明確な因果関係が確認でき、投入数量と産出数量や、費用と収益として、数量的に評価できることも稀である。とくに、「インプット」はかなり正確に把握できるとしても、通常、波及効果やシナジー効果、更に、学習効果や経験による自信のような定性的な効果を伴う経営活動では、「アウトプット」を正確に把握することはむずかしい<sup>47)</sup>。そして、生産要素の投入数量と加工完成品（製品）の産出数量とを比較する「生産性」ではなくて、価格変動の影響が避けられないにもかかわらず、生産要素の投入数量に要素価格を掛けた投入額と、産出数量に販売価格（振替価格）を掛けた産出額とを比較する「経済性」や、獲得成果である利益と投下資本額を比較する「収益性（投資利益率）」や、回収資本額である売上高に対する、拘束資本量である各種資産有高の比率である「資産回転率」が経営活動の効率を示す数値として用いられてきた<sup>48)</sup>。この点、

43) 参照。古川栄一編著（基本経営診断）204-208頁 237-238頁；高野大門著（経営診断の理論と実際）21-22頁 186-188頁 192頁

44) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.192-193. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 201-202頁；参照。吉田和夫著（経営学大綱）17頁

45) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.193-225 u. S.269-273. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 202-235頁 281-285頁；参照。吉田和夫著（経営学大綱）76-82頁

46) 参照。古川栄一編著（基本経営診断）17頁；三上富三郎著（現代経営診断論）8-10頁 309-312頁

47) 参照。拙著（経営学概論）18-19頁

48) 参照。拙著（経営学概論）99頁；能瀬新蔵著（経営診断論）『経営診断論』評論社 1963年 35頁；吉田和夫著（経営学大綱）47-49頁；Vgl. Gutenberg, E.: Einführung. S.27-30. 参照。池内信行監訳 26-30頁

経営技術論と経営診断学は、「経済性」、「収益性」と「資本回転率」と同様に、「生産性」を重視し、生産性を把握できる、企業計算制度を確立する必要がある<sup>49)</sup>。

また、経済性は、大量生産に代表されるように、「一定の犠牲で最大の効果をあげることに」と解される場合が多い<sup>50)</sup>。そこでは、組織を混乱させない、もしくは、組織変更に対する抵抗を緩和するために、「既存の商品生産組織に経済資源を投入して」、具体的には、「手元の機械装置と人員を用いて」という暗黙の前提が強く働いている。しかも、いわゆる「加算原理」が働いており、手元の人員と機械装置で操業した場合の開始犠牲と開始効果に、人員と機械装置などを追加したときに発生する追加犠牲と追加効果を加えた、開始犠牲と追加犠牲の合計に対して、開始効果と追加効果の合計を比較するため、たとえば、「新製品を追加して」とか、「品揃えを充実して」とか、「手元の機械装置に付属装置を追加して」というような発想を生み易い。このため、量産効果をめざして、過剰生産・過剰調達による、売残品や過剰在庫が生ずる可能性は高い<sup>51)</sup>。しかしながら、経済性は、本来、ECONOMY、つまり、節約であり、「一定の効果を最小の犠牲で達成すること」であり<sup>52)</sup>、具体的には、一定の生産数量を達成するために、どのような機械装置をどのような速度で稼働させ、この速度で機械装置を稼働させるには、費消要素がどれ程必要であるのかを決定していくことである。そこでは、一定の効果を維持しながら、手元の機械装置、人員や材料などの内、どれを取り除くかという、いわゆる「減算原理」が機能すべきである。この点、たとえば、減量経営、省資源・省エネ対策はもちろん、VAによる代替資材の発見、過剰機能や過剰包装の解消などは、このようなECONOMYという考えでなければ、採用できない。なお、最近、自家製造・自家販売を前提にして、自らが必要な組織を形成、維持しながら、商品を製造・販売する場合における、内部活動でのコストとリスクと、外注・アウトソーシングや委託などを前提にして、外部の組織を利用しながら、商品を製造・販売する場合における、市場取引でのコストとリスクとを比較することも要求されている。今日、自前主義に徹底する時代ではない。確かに、外部の専門家の能力を利用しながら、限られた手元の経営資源をより重要な分野に集中させるべきであるが、コスト・メリットのみを追求し、重要な知的情報資源を蓄積できなければ、本末転倒である。

ともあれ、経営技術論は、数量単位で犠牲と効果を把握する「生産性」と、経済資源の

(49) 参照。吉田和夫著（経営学大綱）73頁；Vgl. Gutenberg, E.: Einführung. S.131-132. 参照。池内信行監訳 180頁

(50) 参照。三上富三郎著（現代経営診断論）294-295頁；Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.78-80. 参照。溝口一雄・高田 警訳 83-85頁

(51) 参照。中谷道達著（企業診断）117頁

(52) Vgl. Gutenberg, E.: Einführung. S.189. 参照。池内信行監訳 271-272頁

限界効用や転用の効果を重視する「有効性」を志向する方策を呈示し、診断員は、生産性と有効性を診断基準に加味しなければならない<sup>53)</sup>。

### 3) 「財務上の均衡維持」——支払能力の把握——

ゲーテンベルクは、支払能力が維持される条件を「財務上の均衡維持」と呼び、「財務上の均衡は、財務上の支払手段が満期の債務のための支払手段の需要に等しいか、この支払手段の需要より大きいときに存在する。いいかえれば、支払手段の補償は支払手段の需要より大きいか、少なくともそれに等しくなければならない」<sup>54)</sup>と説明している。

この点、たとえば、狭義には企業の固定資産が、最近の広義の解釈では固定資産と恒常的流動資産とが、自己資本と固定負債で資本供給されるべきであると主張する貸借対照表黄金律に従い、資本の拘束期間と利用可能期間を一致させる「期間一致の原則」から、たとえば、流動比率や（修正）固定長期適合率などを分析する貸借対照表分析は企業の支払能力の維持に役立つのだろうか<sup>55)</sup>。また、短期的な財務上の支払隘路では、営業上の展開が企業の財務上の構造を破壊する可能性、つまり、支払不能による強制的な経営活動の停止の可能性の程度に応じて、収益性への配慮、経済性への配慮そして生産性（コスト）への配慮は意義を失う。つまり、過度な財務上の緊張が企業の存続のための前提を破壊する恐れがあれば、利益最大化原理は経営活動における支配的な地位から一時的には退けられる<sup>56)</sup>。そこでは、財務上の構造に対して間接的に作用する「財経済上の方策」（たとえば、機械装置の換金や取替えの延期）と、直接的に作用する「財務上の方策」（たとえば、手形の割引や買掛金の支払延期）は、資本の需要と供給の可能性を一致させ、維持するために利用可能な調整手段を形成する。つまり、財経済上の方策も、財務上の方策と同様に、資金計画の構成要素であり、財経済上の方策が調整に組み込まれておらない、もしくは、財務上の計画目標を実現するために財経済上の可能性を利用することを禁止するような、資金計画は本来狭く把握され過ぎている<sup>57)</sup>。

<sup>53)</sup> Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.149. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 156頁；参照。三上 富三郎著（現代経営診断論）302-307頁；日本経営診断学会編著（経営診断事典）724頁

<sup>54)</sup> Gutenberg, E.: Einführung. S.44-45 u. S.114. 参照。池内信行監訳 51頁 153頁；Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.323. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 338頁；参照。拙著（経営学概論）12-13頁；日本経営診断学会編著（経営診断事典）463頁

<sup>55)</sup> 参照。拙著（ドイツ資金計画論）『ドイツ資金計画論』森山書店 1997年 7-8頁 382-387頁

<sup>56)</sup> Vgl. Gutenberg, E.: (Finanzen) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3 Die Finanzen Berlin-Heidelberg-New York 1969, S.308-309. 参照。溝口一雄・森 昭夫・小野 二郎訳『経営経済学原理 第3巻 財務論』千倉書房 1977年 347頁；参照。拙著（ドイツ資金計画論）389-390頁

<sup>57)</sup> Vgl. Gutenberg, E.: Finanzen. S.305. 参照。溝口一雄・森 昭夫・小野二郎訳 342頁；

なお、今回のキャッシュフロー計算書の導入により、収益性ととも、流動性、つまり、支払能力についてより正確に診断できるようになったという雰囲気はわれわれは失望する。今後、既にできあがった貸借対照表と損益計算書を剰余金計算書に基づいて調整することにより、キャッシュフローを逆算できることから、実務上簡便とみなされ、普及するであろう、間接法で表示された、キャッシュフロー計算書に、どのような追加情報を開示する能力が存在するのかは疑問である。真に、「資金計算書が、直接的に資金の変動に焦点を置くことによって、損益計算書及び貸借対照表に含まれない情報を提供することを目的としている」<sup>59</sup> ならば、経営技術論と経営診断学は、資金（支払能力）の変動を取引毎に直接記録し、損益取引と分離できる、新しい企業計算システムを構築しなければならない<sup>60</sup>。

#### 4 お わ り に

本稿では、ゲーテンベルクが体制関連的な原理として呈示した、「単独決定原理」を「集団決定原理」、「自立原理」を「自律（自己規制）原理」、「営利経済原理」を「社会共生原理」にそれぞれ替えることにより、現在の我が国の社会経済体制に関連した経営活動に関する原理を形成できることと、彼が体制無関連的な原則として呈示した「生産要素のシステム」を経済資源の特化、「経済性」を生産性の向上、「財務上の均衡維持」を支払能力の把握から検討することにより、体制に無関連的な要素結合に関する原則をより精密にし、実践上での適用可能性を増大させることを指摘した。また、目下の所、経営技術論が、現在の我が国の社会経済体制に関連した経営活動に関する原理と、体制に無関連的な要素結合に関する原則とに基づいて方策を呈示しているという保証はないが、われわれは、このような原理や原則に基づいて経営診断を行なうとともに、経営技術論が呈示する方策の妥当性を、具体的に適用される方策と状況を分離せずに、検討する必要がある。さらに、経営診断を通じて発見した、経営問題や現場の知識を公表することにより、経営技術論の研究水準を向上させる役割を果たさなければならない。ここに、経営診断学が取り組むべき本来の領域がある。この点、経営が私企業よりも広義の社会経済組織であるとして<sup>60</sup>、診

ノ参照。拙著（ドイツ資金計画論）388-389頁；拙著（ドイツ投資決定論）『ドイツ投資決定論』森山書店 1993年 164-165頁 167頁 169頁

59 鎌田信夫著（キャッシュフロー会計）『キャッシュフロー会計』税務経理協会 1999年 131頁

59 参照。拙稿（キャッシュフロー）『「キャッシュフロー」概念の使用における問題点についての一考察』近畿大学商経学叢 1999年 350-351頁；能瀬新蔵著（経営診断論）65頁

60 参照。日本経営診断学会編著（経営診断事典）659頁

断対象を、たとえば、教育機関や福祉機関などの非営利組織や第三セクターに替えたり<sup>61)</sup>、コアである、所属する社会構成体を診断せずに、組織間提携や産業・集落経済に拡大する、つまり、個別診断を軽視して集団診断を行なうことにより<sup>62)</sup>、経営診断の領域を現在以上に拡大できるとか、経営活動に関する原理や要素結合に関する原則を模索し、その妥当性を検討せずに、診断基準に戦略や社会・環境などの視点を追加すれば、経営診断がより完全になるというような態度は許されない<sup>63)</sup>。

なお、グーテンベルクの経営経済学は、経済成長をめざす経営学であるため、目下の低成長下でそのまま妥当するとはわれわれは考えない。しかしながら、経営活動が、常に、短期的には社会経済体制を所与として、社会経済状況の変化に適応することを課題とする以上、経営学と経営診断学はこの適応過程を究明する必要がある<sup>64)</sup>。因みに、グーテンベルクは、具体的に、生産状況に対しては量的適応と強度の適応<sup>65)</sup>、販売状況に対しては、販売技術（販売組織、販売形態、チャンネル）、価格、広告、製品形成という、販売政策的用具の最適結合による適応<sup>66)</sup>、財務状況に対しては資金需要と資金供給の方策による適応を検討している<sup>67)</sup>。ところで、企業による社会経済状況に対する適応では、体制関連的な経営活動に関する原理と体制無関連的な要素結合に関する原則とから各企業の経営政策の妥当性を判定するものと、生産手段の開発・改善などのような生産技術と、企業計算や管理・作業組織などのような経営技術の改善をめざすものに大別できる。経営技術論は、生産技術と経営技術の改善をめざし、新しい方策を考案したり、複数の方策を比較することを課題としている。そこでは、新しい方策の考案のため、経営学だけではなくて、工学、心理学や社会学などの研究成果を総合的に利用するという実践的な態度が要求されるが、経営実践に対して助言を与えるという立場を経営技術論は放棄してはならない<sup>68)</sup>。経営診断学も経営診断に必要な理論と技術を提供するが、診断員は、代替案を考案し、実践に対して提言（勧告）するという姿勢を崩してはならない<sup>69)</sup>。

61) 参照。三上富三郎著（経営診断学）71頁

62) 参照。平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断）412-413頁 416-417頁；中谷道達著（企業診断）14-15頁 20-24頁；三上富三郎著（経営診断学）23-24頁

63) 参照。三上富三郎著（現代経営診断論）185-187頁 322-324頁；古川栄一編著（基本経営診断）243-245頁

64) 参照。能瀬新蔵著（経営診断論）5頁 7頁

65) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.235-236. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 246頁；Gutenberg, E.: Einführung. S.69-70. 参照。池内信行監訳 87-89頁

66) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion. S.106-107 u. S.121-122 u. S.237. 参照。溝口一雄・高田 馨訳 111-112頁 127-128頁 247頁；Gutenberg, E.: Einführung. S.79. 参照。池内信行監訳 102頁

67) 参照。吉田和夫著（経営学大綱）24-25頁 82-83頁 87-91頁 100-103頁 152頁

68) 参照。吉田和夫著（経営学大綱）148-150頁

69) 参照。中谷道達著（企業診断）15頁；平井泰太郎・清水 晶編著（経営診断）429頁；三上／

いずれにせよ、経営診断学は、経営技術論とともに、新しい方策を考案し、実践における有効性を検証することを課題としている<sup>70)</sup>。同時に、経営学とともに、個別の経営活動が従う、原理や原則を確認し、社会経済体制と社会経済状況に適合しているか否かを検討することを課題としている。

## 参 考 文 献

- 1) 鎌田信夫著(キャッシュフロー会計)『キャッシュフロー会計』税務経理協会 1999年
- 2) 高野太門著(経営分析診断)『増補 経営分析診断』産業経済社 1969年
- 3) 高野太門著(経営診断の理論と実際)『新版 経営診断の理論と実際』中央経済社 1978年
- 4) 中谷道達著(企業診断)『企業診断の手ほどき』日本経済新聞社 1968年
- 5) 中村元一・石黒重光著(戦略経営)『実践「戦略経営」診断』ダイヤモンド社 1994年
- 6) 日本経営診断学会編著(経営診断事典)『現代経営診断事典』同友館 1994年
- 7) 能瀬新蔵著(経営診断論)『経営診断論』評論社 1963年
- 8) 平井泰太郎・清水晶編著(経営診断)『経営診断』(新経営学全集)青林書院新社 1960年
- 9) 古川栄一編著(基本経営診断)『基本経営診断』同友館 1976年
- 10) 牧浦健二著(ドイツ投資決定論)『ドイツ投資決定論』森山書店 1993年
- 11) 牧浦健二著(ドイツ資金計画論)『ドイツ資金計画論』森山書店 1997年
- 12) 牧浦健二著(経営学概論)『経営学概論』同文館 1999年
- 13) 牧浦健二稿(キャッシュフロー)『「キャッシュフロー」概念の使用における問題点についての一考察』近畿大学商経学叢 1999年
- 14) 三上富三郎著(経営診断学)『経営診断学』明好社 1970年
- 15) 三上富三郎著(現代経営診断論)『現代経営診断論』同友館 1992年
- 16) 水原 熙稿(経営組織)「第8章 経営組織」(大橋昭一・吉田和夫編『現代基本経営学総論』中央経済社 1995年)
- 17) 山城 章著(経営学原理)『経営学原理』白桃書房 1966年
- 18) 吉田和夫著(経営学大綱)『経営学大綱』同文館 1985年
- 19) 吉田和夫稿(経営学史)「第1章 経営学史の研究」(大橋昭一・吉田和夫編『現代基本経営学総論』中央経済社 1995年)
- 20) Gutenberg, E.: (Produktion) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1 Die Produktion Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955. (溝口一雄・高田 馨訳『経営経済学原理 第1巻 生産論』千倉書房 1957年)
- 21) Gutenberg, E.: (Einführung) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958. (池内信行監訳『経営経済学入門』千倉書房 1959年)
- 22) Gutenberg, E.: (Unternehmensführung) Unternehmensführung, Wiesbaden 1962. (小川 洵・二神恭一訳『企業の組織と意思決定』ダイヤモンド社 1964年)
- 23) Gutenberg, E.: (Finanzen) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3 Die

<sup>70)</sup> 富三郎著(現代経営診断論)44頁 147頁

<sup>71)</sup> 参照。高野太門著(経営診断の理論と実際)88-89頁



新しい経営診断原則を求めて（牧浦）

Finanzen Berlin-Heidelberg-New York 1969.（溝口一雄・森 昭夫・小野二郎訳 『経営経済学原理 第3巻 財務論』千倉書房 1977年）

\* なお、本稿は日本経営診断学会、第114回関西例会（平成12年7月27日、東大阪市で開催）の報告要旨を纏めたものである。当日の報告において、貴重なコメントとご質問をいただきました諸先生、特に、藤原昭三先生（元大阪商業大学）、東田政重先生（大阪女子短期大学）、浜本泰先生（大阪経済大学）、稲福善男先生（名古屋外国語大学）、堀田和宏先生（近畿大学）、吉田忠彦先生（近畿大学）に対しまして深く感謝いたします。