

私 の 研 究

—R & D, 3 説 (通説, 他説, 森説)—

森 俊 治

(受付 1999年4月1日)

は じ め に

本論文は1999年1月11日に広島修道大学最終講義（於 3010室）で行った講義題目「私の研究」に上記サブ・タイトルを付し、研究開発（Research & Development 略して R & D）に関する私見についてのご理解をえようとするものである。論点は他説と森説の違いにあるが、ご理解をえ、ご批判を賜わるためには、森説が生まれてきた環境を知っていただく必要があると思う。

一般論として、私はかねて、人というものは環境との関連において評価しなければならない、と考えている。研究者についていうならば、人およびその研究についても、時代的背景やその研究者の特定の環境を理解したうえで研究評価でなければならないと思うのである。

上記、論題のサブ・タイトル、3説以下は拙著『研究開発管理論』同文館（初版、1989年）を熟読された当時、広島修道大学大学院生・中国人の于坤章（うこんしょう）氏（1997年現在、湖南財経学院助教授・経営学研究）が発表（1991年5月24日、於 広島修道大学）されたものである。

修道大学の学長であられた故・古林喜楽先生がよく「豊富な内容を短い言葉で語れ」といわれたが、于坤章氏は349ページの上記・拙著を12字に圧縮された。見事というほかない。「他説」なる表現も見事である。私の頭脳からは、この表現は出てこない。

注) なお同氏は1988年に私の湖南省企業家協会、湖南財經学院での講演に通訳として立ってくれた人であり、これが同氏との出会いであった。

上記「他説」と「森説」との違いについては、広島修道大学学術選書14、拙著『アメリカ経営学の再吟味』1998年12月、税務経理協会、第9章研究開発管理の基礎理論において詳しいが、ここでは、その要約とくにその発想の違いのみに触れることとする。

ある経済学説史の研究者によると、特定の学説を理解するには、その学者の生涯を知る必要がある、という。私のささやかなこの研究は、それらになぞらえられる程のものでは到底ないが、それでもなお「なぜ、この研究を始めたか」と問われることがある。研究というものには、まず研究テーマの発見がある。「なぜ、この研究テーマを見つけたか」ということに答えるには、やはり触れざるをえない歴史もある。「歴史だ」といった人もいる。

着 想

最終講義でのレジメ第1ページから、つぎをあげ、補足していきたい。

1. 戦時中の特殊事情

- (1) 1942(昭17)年12月(3か月繰り上げ)旧制工業学校 神戸の県工(兵庫県立第一神戸工業学校)応用化学科卒
 - 1) 進学制限令——1割、工業専門学校のみ、1校に限る——
 - 2) 肺 結 核——昭和20年、兵隊検査で軍医から、レントゲンを見ながら「お前、咯血したな」といわれた。工業学校生徒の時から肺浸潤であった。
- (2) 戦後、自由をえて、相当激しい実証的研究に従事、「跳ね返す竹の勢い」というほどではないが、戦時中に受けた抑圧がばねになったこともあると思う。
 - 1) 神戸の川崎重工での実務家とのディスカッションで貴重な着想

(1955年)を得る。「設計はラインかスタッフか」後に「研究はラインかスタッフか」であった。

2. 宗教に触れる機会を得た

いろいろあったが、端的に言えば、ある宗教者のつぎの一文（戦前のため文語体）に触れ、一瞬にして、鮮明に記憶に残った。

「人間の自然的ないかなる力よりも強く、吾人をして、みずからを克服すべく可能ならしめる力——かかる力の世に存することは宗教のもつ秘密な心理である。」

直接バイブルをひもとけば「そのはかり知れない力 (the excellence of the power)」とある。この原稿を書いている1カ月足らず前、私はある宗教者の方と話し合う機会があったが、上の「……世に存する……」とある「世」とは、あの世ではない、この世である。

そのような力が現実に存在することを私なりに知ったことから、恩師のアメリカ経営学の泰斗・村本福松先生のご指導をえて「宗教哲学研究会」なるものを組織することができた。昭和22年、22歳の時である。カトリックあり、プロテスタントあり、仏教あり、といった類いである。

平成元年に修道大学に着任して、ゼミ生から「広島は安芸門徒です」と教えられたが、上記、研究会で仏教家の「親鸞の宗教」なる演題でのご講演を拝聴することができたが感銘深いものであった。その仏教家は開口一番「宗教哲学をやるのも結構だが、体験がなかったら、あかん」とされた。

つぎのようなカルヴァンについての見解もあった。「アウグスチヌスやルターのような回心の経験はないが、いつとはなしに、キリストの真理に深く根差した信仰をもつに到った」とするものである。この「いつとはなしに」は私のR&Dに関する理論——変換点理論 (Wendepunkttheorie) についても、いいうるところである。

あるカルヴィニストがいった。「体験はある。普遍的には……」と。私は、この見解に同意する。これも「位置づけ」(placing)の問題である。

世に、「何事かを成し遂げた人は、何らかの宗教をもっている」とする見解があるが、これは当たっているであろう。最終講義でも、数字をあげて確認したが、かのヘンリー・フォードは驚異的な「高賃金と低価格」を実現したのであるが、彼は「君はなぜ一文なしから出発して世界一の大富豪になったのか」と問われて「僕は一文なしではありません」と答えている。

現 場 派

「機会ある毎に、工場は見た方がよい」という豊崎 稔先生のお言葉に導かれて、私はかなり早い時期から実証的研究の機会に恵まれた。私の知るかぎりでは、昭和40年頃からは経営学界の先生方は、文献的研究だけでなしに実証的研究に従事される方が多くなった。今日ではほとんど常識であろう。この昭和40年頃という時期の認識は必ずしも当たっていないかも知れないが、私の場合は昭和20年代始めからこうした機会をもつことができた。大坂府立産業能率研究所（現 大坂府立産業開発研究所）を通じてである。

具体的には昭和30年の夏に前記「設計はラインか、スタッフか」というテーマを見つけることができた。設計とは計画であるから、Plan-Do-See という場合の Plan だとするのが通説であった。それを Do として捉えるべきだとするのが私の主張であった。

拙著『アメリカ経営学の再吟味』の研究歴でおよそつぎのように書いた。

1948年 実証的研究のはじまり。

1953年 研究テーマの発見。

開発とか設計というファンクションをスタッフ・ファンクションとしてではなく、プロセス・ファンクションとみるべきだとする強い問題意識をもった（川崎重工業(株)兵庫電機工場にて）。同社だけでなく、当時、注文生産型の機械製品生産企業などでは多くの場合、設計はすでに現業化していた。時あたかもシュムベーターのイノベーションが、技術革新の訳語で、新聞

森：私の研究

に登場した年であった。

当時、日本のイノベーションはプロセス・イノベーションが重要であり、そのための製造設備を製品とするメーカーの設計管理が重要な位置を占めていた。

こうしたことから「設計管理」を提唱した。

1956年 日刊工業新聞社（大阪）が、この「設計管理」をとりあげたが、記録には「この集会は産業界の関心度をそのまま示すかのように非常な盛況を招き、関東から九州にまたがる各地からの受講者は堂に満ちあふれた」とある。

産業界が、この分野のマネジメントの研究を要請していたのである。同じ年の何か月か後に日本能率協会の全く同じ名称の「設計管理研究会」が生まれた。西と東においてである。そして同協会の著書『設計管理』には、この設計管理は大阪のグループによって提唱されたとある。このスタンスに私は敬意を表している。

経営学界の私の尊敬するある先輩が、しばしば「その用語は、いつ頃、生まれたか」との意味の質問をされる。どういう環境、どういう産業界のニーズで、その語が出現してきたかは、たしかに重要な視点である。

同時に、その先輩は「設計管理なる用語は個別・受注生産型企业で生まれたのであろう」とされた。まったく、そのとおりである。同席された産業界の某氏は「いや、受注生産だけではない、計画生産でも必要だ」とされた。必要なことは当然である。意味が違うのである。

もう一人、現場に強い某教授も「個別・受注生産型企业の必要から設計管理が生まれた」とされた。

私の知るところでは、このことが本当に分かっておられるお方は、このお二人だと思っている。そこで問題は「経営管理をどう捉えるか、そして、その中で設計管理をどこで捉えるか」である。

設計管理だけでなく、研究管理についても同様のことがいえる。研究管

理に関しては後に触れる機会があるが、ここでは設計管理着想の契機についてのみ述べておこう。私はつぎのような見解を広島の新聞紙上で発表したことがある。

異種に学ぶ

森 俊 治

経営学を専攻する私は、経営全般の問題とともに、とくに研究開発マネジメントを専門とする者である。私がこの領域を着想したのは三十歳の時であった。それまでは実証的研究の面ではメーカーの製造現場に入り込んでの工程管理の改善研究に集中していた。最初のころは研究開発などという分野は念頭にもなかったのである。ところが、製造現場を混乱させている原因について管理担当の課長さんと話し合っているうちにその課長さんから聞いた言葉がヒントになって、当時、日本の経営学界が見逃していた課題にめぐり合うことができた。経営認識のなかでの研究開発の位置づけについてであるが、通説への私の挑戦の始まりであった。昭和30年8月のことである。

時あたかも経済学者シュムペーターの「イノベーション」が「技術革新」の訳語で新聞紙上に踊り出た時期であった。そしてその後の私の学者人生にとって、この時の実務家という異種とのめぐりあいのメリットは計り知れないものがある。かえりみて深く感謝している次第である。

人間は自分自身のひとつの殻に閉じこもるのはよくないと思う。その殻を破って謙虚に異種に学ぶことが大切である。そのためには、異種に対する尊敬がなければならない。たとえば技術屋は事務屋を、事務屋は技術屋を、理論家は実務家を、実務家は理論家を、といった具合である。

ところでわれわれは往々にして自分と同じタイプの人を評価し、重んじたいという弱さをもっていると思う。自分にとっての異種の価値が分かっていない場合がしばしばある。異種を認め、異種に学ぶ謙虚な態度姿勢がお互いに重要であり、かつお互いに有効だと思うのである。

(1994年8月25日付け広島・中国新聞夕刊「でるた」より)

具体的にはつぎの点であった。個別・受注生産型の機械製品生産企業にあっては、製品全体は個別生産であっても部品は共通化・共用化できるという点である。つまり標準図あるいは貯品または市販品等を活用できるよ

うに考慮して製品全体を設計するということである。これがあまり行われていなかったわけである。昨1998年にニューヨークでユニバーサル・デザインの第一回国際シンポジウムが開かれたが、これは古くて新しい問題なのである。上のような設計も研究開発の一形態である。ベルリン工業大学のメレロヴィッツ教授が指摘されたように研究開発活動というものは実にさまざまな形態がある。

研究管理については、その管理の対象としての研究に関し、下記3つをあげてみよう。

1. 時間研究・動作研究という場合の研究である。この研究によって今まで10分かかっていた仕事が3分で出来る作業方法を見つけたとしよう。能率増進のために、この研究はきわめて重要であるが、研究それ自体が利益をあげるのではない。ダートマス大学のクイーンはつぎのように述べている¹⁾。

「研究 (research) 自身は、直接的には売上げもあげなければ利益の増進もコストの低減も行わない。研究はこのような経済的利便の基礎となる技術 (technology) を産生するのみである。……それゆえ経済的用語でいえば、研究は直接的には実施しうる技術的機會 (technology opportunity) を生み出すのであって、そのような実施による成果を生み出すのではない。企業における他の人びとによって、これらの機会が適切に実施されたとき、実際の売上をあげ、コストを低減し、利益を増進するなど、研究の間接的な産物である経済的成果をあげるものである」。

2. マーケット・リサーチを考えてみよう。筆者はかつて日本の某農機具メーカーの北海道でのマーケット・リサーチを手伝ったことがある。

それは耕運機、もみすり機、脱穀機にわけて地域毎の普及率を調べ、その濃淡の原因分析を行うものであった。この分析の結果は販売促進策の設定のために、きわめて有益なものとなったが、ここでの論点は、こうした

1) J. B. Quinn, *Yardsticks for Industrial Research*, 1959, pp. 43-44.

マーケット・リサーチそのものが売上げをあげるのではない、ということである。

3. 新製品の研究について考えてみよう。

これにも、いろいろあるが、下記は、1964年に私がボストンのアーサー・D. リトルをチームで訪問した時に聞いたレクチャーの一節である。

「かつては経営者の研究へのイメージは、つぎのようであった。どの企業も、きれいな場所に独立して研究所を建て、最新の設備と、もっとも優秀な研究者を入れる。採算面は間接的にしか関係してはならない。すべて研究者まかせでかれらの行った研究が結果的に経営に関係してくることを期待していた。高度に技術的な研究は複雑で特殊な知識を必要とするものだから、経営者は科学者や研究者たちを最高度に尊重した。そして経営者のほうから、「こういう研究をやれ」などと、かれらにいうのは、よくないことだと考えていた。」

研究者のほうも、どちらかという与管理され組織されたくない。かれらはかれら自身の組織をもつべきだと考えた。とくに化学工業に属する企業の研究所にこの傾向が顕著だった。研究課題についても研究者自身が選ぶべきだとする観念が支配的であった。こうしたことから、研究者たちは経営上の要請とは別個に、みずから好む方向の研究に走った。その結果は、莫大な出費にもかかわらず企業への貢献はほとんどなかったという。

日本でも同じようなことがあった、とされている。電気関係の研究所で、訪れた人達がうらやむような環境・設備で博士号をとる人が沢山でたが、その会社の利潤に結びつく新製品はほとんど出なかったとされている。

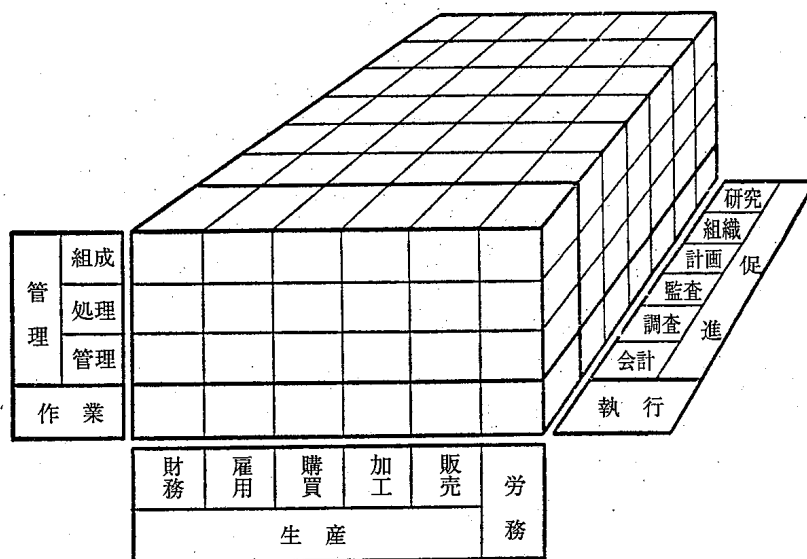
上述のような事態の解決の過程を経て、研究というもののあり方や性格が変わってきたのである。そのための地図を示すのが森説のひとつの役割であるが、このことへの論究はしばらくおくとして、研究というものが何であるかについては、以上の3つによって明らかであろう。

通説を確認することの学問的意義

「いかなる学説をとるにせよ、ひとたび支配的学説の関門を通過せずして経済を論ずるならば、世界の学界はこれを本格の立論と認めないであろう。」²⁾——これは高田保馬博士の見解であるが、当然のこととはいえ、きわめて示唆に富む先覚のご教示として受けとめたい。通説への挑戦を試みるかぎり、まず通説に立つ人びとが、真に「了」とするほどの完全な通説の論述が必要であろう。

今までの考察から「研究」とか「開発」とか「設計」というものが何であるかは、つぎの藻利図解において明白であろう。

経営職能の立体的構造



藻利重隆『経営管理総論』322ページ。

なぜこの本を書いたか

研究開発管理に関する私の研究は著書としては1963(昭和38)年の『研究開発管理』(有信堂)が初版である。その後、第五版1981(昭和56)年に至

2) 高田保馬『経済学原理』1947年、序1ページ。

り、書評も国内で、5人の先生方からいただき、学位論文・経営学博士（神戸大学）となり、森説がいちおう承認されたと考えている。

通説への挑戦であった。通説では現実説明力をもたないことを世に問う形で公刊した。以下に出発点をなす「序」の要約をあげることにする。

序

本書は経営管理における研究開発管理の位置づけの試みである。この位置づけを行うことによってのみ、われわれは研究開発管理の存在理由を知ることができる。このことは、生産管理その他の分野についても同様のことがいえよう。……中 略……

経営における活動はすべて、相互依存的であり、特定部門だけの問題というものには存在しない。生産管理上の諸問題についても、生産部門のみによって、解決のつく問題は、ひとつもないのである。同様のことを、研究開発管理についてもいうことができる。それゆえ、研究開発管理の諸問題を経営管理の総合的見地のもとにおいて考察することが本書の態度である。

この研究を行なうについて用いたひとつの手段は、内外の文献に基づいて先学の足跡をたどると同時に、実証的研究を試みることであった。この実証的研究を重ねてゆくうちに、突き当たった問題は、研究開発を過程的職能ないし基本職能のひとつとして考察すべきではないかと、いう疑問であった。

研究開発管理という問題を経営管理の総合的現地のもとにおいて考察するという立場に立つかぎり、この問題の研究における第一の課題は、経営管理全体のなかにおいて、研究開発管理をいかに位置づけるか、ということではなければならない。

この位置づけを行なうには、職能論的には過程的職能と組織的職能の、また組織論的にはラインとスタッフの、いずれに研究開発が属するものであるかを、明らかにしなければならない。これは、今まで述べてきたような立場に立つかぎり、著者としては必然的に辿り着かざるをえない問題で

森：私の研究

あった。ライン・スタッフというがごとき問題は、本来、著者の企図すべき課題ではなかったかもしれない。それにもかかわらず、これを問題とせざるをえなかったのは、経営管理における研究開発管理の位置づけを、行なわねばならなかったからである。

経営組織論において一般に行なわれている見解では、研究開発はスタッフである。これは、それ自体、正当なものとして、従来よりわれわれの了解してきたところである。けれども、最近における企業の現実を説明しようとする場合、著者はこの見解に、そのまま従うことができなくなり、行き詰まってしまった。そうして、この問題に釘づけにされ、いくたびか混乱とさまよいを続けながらも、おのずといろいろな問題的事態が著者の脳裡を去来した。

研究開発は、それ自体ひとつのまとまった単位職能として考察すべきであると、思われるし、つぎからつぎへと新製品を開発している企業の現実には、まさに、製造企業といえども、技術ないしニュー・アイデアを売っているのである。消費者もまた、商品そのものを買っているのではなくて、その機能を買っているのである。この問題についても、なお吟味の徹底を期することが必要であろう。そういう意味において、本書を上梓することは、著者としては時期尚早であるかもしれない。それにもかかわらず、あえて問題提起を試みるのは、識者の叱正を得て、著者の見解を修正していただきたいと念願するからである。かかる意味において、本書はこの研究におけるひとつの覚え書に過ぎない。

本研究の内容については、研究室や経営学会で、いくたびか報告し多数の批判と助言をいただいた。この間、海外の一部学者の間にも、著者と同様の見解がある、という好意ある情報も提供された。その他にも、みずから文献をあさるうちに、私見と近似する見解の、いくつかを知った。しかしながら、これらの見解においては、なにがゆえに研究開発をラインとみるか、ということの多面的な考察については、かならずしも十全のものではない。問題は、結論よりもむしろ、如何に考えたかという、その行論の

過程にあると、思われる。

この研究を進めてゆく過程において、注意しなければならないと思ったことは、ある問題を解明しようと意識を集中すればするほど、自分自身の突込んである問題が、必要以上に大きく見えてくる危険があるということであった。著者はこれを、みずからのうちに感じ、かつ怖れた。「鹿を追う狩人山を見ず」というようなことに、ならないよう、「木を見ると同時に森を見る」という姿勢をくずさないで、この研究を続けてきたつもりであるが、知らざることの余りにも多きゆえに、多くの独断に陥っているかもしれない。自戒を要するところであり、先学・同学の御叱正をいただいて将来の修正を期したいと、思っている。

著者が前記のごとき問題意識をもったのは、実証的研究を試みたからであり、もしこのささやかな研究が、幸いにして、何らかの問題提起となりうるものを含んでいるとすれば、やはりそれは、ひとつには、このような特殊な研究方法によったからであると思われる。ちなみに、著者と同様の見解をもつ海外諸学者には、学者であると同時にコンサルタントとして活躍している人が多い。しかしながら、それだけにまた、著者のごとき者の場合には、かえって理論構成の不備に陥っているかもしれないし、きわめて内容の未熟であることを痛感している。本研究の過程において、平素親しく御指導を仰いでいる先生方から数々の御助言をいただいたが、論旨形成の責任は著者自身にあることはいうまでもない。

以上述べてきたようなテーマと見方に基づいて、本書を2編10章をもって構成した

第1編総論は、研究開発がラインであるかスタッフであるかを、問うものである。題して、「研究開発の経営組織論的考察」とした。

だが、最近の経営組織論においては、従来の伝統的組織論に対し社会学的・人間関係論的見地からの吟味が、加えられている。著者は組織論におけるこのような最近の観点から問題を検討しうるものではない。それゆえ、上のごとく題することは、控えるべきであるかもしれない。また、上記の

森：私の研究

ごとき最近の傾向からして、ライン・スタッフ論をもち出すことは、すでに時代おくれである、とする批判もあろう。

けれども、研究開発は、今日きわめて重要な経営的意義をもつものであり、これを企業という経営組織においていかに位置づけるかは、われわれの究明すべき現代的課題のひとつである。この位置づけを行なうことによつてのみ、産業の実践的段階においても、はじめて研究開発管理の合理化を期することが可能となるのである。

略

1963年1月

森 俊 治

他説——研究開発を not staff とする米・英諸学説の出現

これについて、下記3学者の見解を批判的に検討しよう。

1. G. G. Fisch
2. W. Brown
3. L. A. Allen

1. G. G. Fisch

結論として彼はつぎのごとくいう³⁾。

「読者が私の説に賛成すると否とを問わず、われわれの現在の概念上の組織の枠組み (framework) に、もう一度、注意を向ける必要あり、と結論されることを希望する」と述べ、「本論文に示された最も重要なサジェションのひとつは、研究開発がもはやスタッフ的職能とはみなされえず、製造と販売と同等の重要性を有し、したがって同等の権限を要求するものであるという結論であろう」といい、「たしかに、今日の製造企業を中心に

3) Gerald G. Fisch, "Line Staff is Obsolete", *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, 1961, Sept. - Oct. pp. 78-79. & p. 61.

なす職能を、助言的ないし支持的グループとして扱うような観念にはなにか間違ったものがある (something wrong) に違いない」と述べているように、彼自身も煩悶とさまよいの中にあると、思われる。

2. W. Brown

研究開発をオペレーショナル・ワークとするW. ブラウンの所説に関するトリスト (E. L. Trist) の見解はつぎの通りであった。「驚くべき結論 (surprising conclusion) は、研究開発 (Research and Development) を、スペシャリスト・ワークの分野内のひとつと考えずに、むしろオペレーショナル・ワークの一段階とみなすことである。これもまた異論があろうが、ウィルフレッド・ブラウンの提起している立場は強固なものであり、産業界における研究開発の受けとられ方 (注、傍点引用者) を一変するのに役立つところ大であろう」⁴⁾ と。この視点から W. ブラウンの所説を問題にしてみよう。

W. ブラウンは研究開発をオペレーショナル・ワークのひとつとみることについてつぎのように述べている。「これは、実験によって価値づけられるごとき、単なる仮説ではない。それは、ある産業会社で現実に生起するものの観察から生まれた観念である。私の経験からすれば、これは、私の経営者としての仕事の、毎日の姿にぴったりと適合し、また会社内の多くの管理者たちの経緯によっても支持されている」⁵⁾ と。

3. L. A. Allen

アレン (L. A. Allen) は、「ある企業では、研究は経営の第一次的活動である (Research is a primary activity of the business in some companies.)」⁶⁾

4) Wilfred Brown, *Exploration in Management*, 1960, foreword xx, by E. Trist.

5) *Ibid.*, p. 147.

6) Louis A. Allen, *Management and Organization*, 1958, p. 212. 高宮晋監訳『管理と組織』1957年, 23ページ。

森：私の研究

としたが、この見解に問題のあることは、前掲・拙著『アメリカ経営学……』において十分に明らかにした。具体的には日本経営学（この場合は藻利経営学）の基礎理論の導入が必要だということである。

マーケティング理論と研究開発理論の統合

英文拙著のタイトルはつぎのとおりである。

THE THEORY OF CORPORATE TRANSFORMATION

— Integration of Marketing theory and R&D theory —

見られるように、サブタイトルはマーケティング理論と研究開発理論の統合である。

異なった2つの理論を統合することによって新しい理論が生まれる。私はこのことを拙著『アメリカ経営学の再吟味』第9章 研究開発管理の基礎理論の結言において下記のように示した。

L-S 理論と M-M 批判論の統合による R & D の解明

L-S 理論

L. A. Allen
G. G. Fisch
W. Brown



M-M 批判論

W. H. Newman
P. F. Drucker
T. Levitt



研究開発をスタッフ・ファンクションとみる通説を批判する米英諸学者は、マーケティングの視点に立つ M-M 批判論と結びつけることができなかった。

M-M 批判論のみに終始するアメリカ人経営学者は、研究開発の本質を解明しようとする見方がなかったから、その M-M 批判論をさらに前進させることができなかった。

研究開発理論と M-M 批判論という異なるものを結びつけることによって新理論が生まれる。

自由企業制度・資本主義経営体制における企業経営の問題は、私見においては、山本経営学における「経営利潤」から出発する、経営利潤という利潤である。そして、そのための「顧客の創造」であり、顧客創造のため

の「会社事業目的」の設定である。この会社事業目的の設定に伴うM-M批判論であった。

そして、このM-M批判論と結びつけることによってR&Dが解けるという着想をえたわけである。他説には、これがなかった。

またM-M批判論の論者たちも「研究開発の本質を問う」という、「他説」と呼ばれる人びとの苦悩がなかった。「研究はラインかスタッフか」という問題意識にさいなまれていたと仮定すれば、自分のもっている「これ」と結びつけるならば「あれ」が解けるという着想をえたかも知れない。近視眼的経営批判のみに終始した。もちろん、それはそれでよいのだが、M-M批判論をL-S理論と結びつけることによって新理論を創造することによる「経営発展の理論」の構築に貢献しえたかも知れないと思われるのである。

(1999年5月15日)

(広島修道大学前教授・同大学院非常勤講師・滋賀大学名誉教授)