

大阪産業大学論集

社会科学編

109

中瀬寿一教授・天野弘教授退職記念号

<論文>

- 団体定期生命保険契約をめぐる最近の一論争
 一民・商法規定の解釈論に関して一……………天 野 弘……(1)
- 中長期の貿易金融 一日本輸出入銀行の役割一……………山 川 健……(11)
- 規制緩和とガソリンの流通……………大須賀 明……(19)
- 流通システムの変革と物流の変化……………谷 本 谷 一……(27)
- 経営技術の体系化論
 一坂本藤良の経営学説「上部構造論」：理論と思想一 ……裴 富 吉……(35)
- ドイツ商法典における企業年金引当金(一)……………川 口 八洲雄……(65)
- 現代フランス人の政治意識の変化とその基底にあるもの
 一1980代～現在 ……岩 本 勲……(81)
- 流通政策研究 一立地政策の課題 ……津 田 盛 之……(95)
- 製品化論の現状と課題 一U. コッペルマンの
 製品マーケティング 第4版を中心として一……………遠 藤 吉 樹……(105)
- 商事貸借対照表法の発展と展望(そのⅡ)
 一貸借対照表の歴史的研究における新たな分析視角一……………石 原 肇……(121)
- 環境とマーケティング……………大須賀 明……(133)
- 戦間期における尾道酢の生産・流通構造……………福 森 徹……(141)
- Methods of Productivity Measurement ……衣 笠 達 夫……(157)

<学術資料>

- 1936年ハーバスター労使協議会制度 ……伊 藤 健 市……(175)
- 研究資料『満州の能率』各巻各号の主要論文〔その2〕
 一第4巻(1942年)一……………裴 富 吉……(195)
- 国際資本市場におけるドイツのコンツェルンの競争能力改善
 および社員貸付金調達の容易化に関する法律草案……………石 原 肇……(217)

<研究ノート>

- 年金引当金の記帳……………川 口 八洲雄……(235)
- Customer Profiling Makes Profits —How did a Japanese firm achieve
 competitive advantage through the knowledge creation?—
 ……矢田 勝俊・加藤 直樹・羽室 行信・松田 康之……(247)

1998

大阪産業大学学会

経営技術の体系化論

— 坂本藤良の経営学説「上部構造論」：理論と思想 —

裴 富 吉

A Systematizing Way of Managerial Technology :
SAKAMOTO Fujiyoshi's Theory and Thought of Business Administration

BAE Boo-Gil

＝ も く じ ＝

- I はじめに—経歴・業績—
- II 『近代経営と原価理論』（昭和32年）
- III 『現代経営学』（昭和34年）
- IV 『日本資本主義と経営技術』（昭和34年）
- V 経営学の歴史的研究—日本経営史—
- VI 経営学の理論的研究—基本的視点—
- VII 現代経営者論
- VIII まとめ—法則から理想へ—

I はじめに—経歴・業績—

坂本藤良〔1926－1986年〕は、東京大学経済学部卒業〔1951年〕、同学部・大学院特別研究生を修了し〔1957年〕、慶応義塾大学専任講師となり、立教大学・日本大学・成蹊大学などの非常勤講師、客員教授を兼務。横浜商科短期大学副学長、日本経営政策学会理事長、日本ビジネススクール学長を歴任。そのほか、政府の各種審議会委員、会社役員なども数多く歴任。

この経歴中の〈東大経済学部特別研究生〉¹⁾という一項をみてもわかるように、坂本は研究者として天賦の頭脳と才能をもった人物である。彼の上梓した著作を一覧すれば納得いくことだが、経営学における理論・歴史・政策の各領域において、きわめて多才で豊富な業績をのこしている。本稿において言及される単行本の業績を中心に、坂本の研究内容を紹介しよう。

『近代経営と原価理論』有斐閣、昭和32年。

平成10年1月13日 原稿受理

大阪産業大学 経営学部経営学科

1) 坂本藤良は、1949年から東大経済学部で、馬場敬治・佐々木道雄・脇村義太郎・柳川 昇・今野源八郎の5教授を指導教官とする特別ゼミナールの、ただ1人のゼミナリストに選出され、異例の特別奨学金を文部省からうけて、研究をはじめることになった（『近代経営と原価理論』〔あとがき〕384頁）。

- 『経営学入門』光文社，昭和33年。
 『現代経営学』中央経済社，昭和34年。
 『経営学史』ダイヤモンド社，昭和34年。
 『日本資本主義と経営技術』森山書店，昭和34年。
 『日本の経営革新』毎日新聞社，昭和36年。
 『ビジネスのあゆみ—日本経営100年史—』文藝春秋新社，1961年。
 『経営学への招待』日本放送出版協会，昭和39年。
 『日本経営教育史序説』ダイヤモンド社，昭和39年。
 『経営学教科書』光文社，昭和40年。
 『利潤への挑戦』中央公論社，昭和40年。
 『偽装利潤論』ゆまにて出版，昭和50年。
 『エコロミックス』マネジメント社，昭和51年。
 『日本雇用史上・下』中央経済社，昭和52年。
 『現代経営者の意識と行動』日本総合教育機構，1979年。
 『管理ポイント・総論』税務経理協会，昭和56年。
 『日本疑獄史』中央経済社，昭和59年。
 『日本政商史』中央経済社，昭和59年。

坂本の業績は，社会科学の基本3分野である理論—歴史—政策の各部門を縦断するだけでなく，経営学の各論部門の諸領域を横断する志向性も明確にしめしている。また，その社会科学上の志向性は，理論科学性と実践科学性の両域を守備範囲におさめている。

まえもって，坂本自身に，学問内容の主軸を聞いておこう。

『現代経営学』（昭和34年）は，こういう。

本書は，現代経営学の全貌を，平易かつ実践的に解明しようとして試みた。「私の経営学研究の頂点を示すものである」。経営管理の諸技術そのものは，経営学の中心内容ではない。経営学は，これらの技術をふくむすべての経営現象の根底をつらぬく法則を把握するものでなければならない。しかし他方，経営学が管理技術を見捨てては成立しえないことも，いうまでもない。管理技術を体系的に理解することによって，経営学の水準をわずかながら高めようと，希ったのである。

本書『現代経営学』は，ふたつのおおきな柱からなりたっている。それは，「価値の流れ」と「組織」とである。坂本は，馬場敬治から，経営学がこのふたつの基本問題からなりたっていることを学んだ。今後，世界の経営学の共通の課題になるであろうと思われる両基本問題の統一について，本書はなにひとつ解答をしめしていない。これは，今後の課題としてのこされている²⁾。

『日本資本主義と経営技術』（昭和34年）は，こういう。

「日本資本主義の特殊な構造のもとで，経営管理の諸技術がどのように特殊なかたちで具体化されているか，を明確にすることである」³⁾。

『近代経営と原価理論』（昭和32年）は，こういう。

「方法論そのものの問題にたちいることを意識的に避けた。……明らかな客観的事実を事実として叙述することに自己の課題を定めた。華やかな方法論はこの書の任務ではない。歴史的に生成した各種の原価理論の内容を正確に理解し，それを社会経済史的な発展のなかでなにほどか明確にできたならば，この書の目的は達せられたというべきであろう」⁴⁾。

2) 『現代経営学』序1-2頁。

3) 『日本資本主義と経営技術』序文1頁。

4) 『近代経営と原価理論』〔あとがき〕384頁。

- 以上に、坂本の真意は十分説明されている。それはつぎのように整理できる。
1. 馬場敬治からうけついだ経営学の基本問題である「価値の流れ」と「組織」の二大問題を統一すること。
 2. 日本資本主義的企業経営における経営技術を特殊的・具体的に解明すること。
 3. 方法論問題にはあえてふれず、客観的事実を社会経済史的発展のなかで叙述すること。
 4. 経営管理の諸技術そのものは経営学の中心内容ではなく、経営学はこれらの技術をふくむすべての経営現象の根底をつらぬく法則を把握し、管理技術を体系的に理解すること。
- とりわけ坂本が、「方法論そのものの問題に立ちいることを意識的に避けた」といいつつも、実質的には〈上部構造論〉を提示していたことに留意したい。また『近代経営と原価理論』は、本書について『近代経営と組織理論』、『資本主義と経営思想』という2書を、いつの日にか公けにしたいと記していた⁴⁾。

特筆すべきは、彼が日本ではじめて、本格的かつ総括的な経営学説史の研究書である『経営学史』(昭和34年)を公刊していたことである。本書は、アメリカ・ドイツ・イギリス・イタリア・フランス、そして日本の経営学史を論述している。とくに日本に関する学史的研究に関しては、当時まで、佐々木吉郎の先行的研究⁵⁾をのぞき皆無の状況にあったから、同書の研究はまことに貴重な成果であった。

その意味においても、坂本の学問的感覚の鋭さ・先取性には刮目に値する内実がある。もちろん、筆者がそういったからといって、批判点がないわけではない。むしろ、批判的に検討する余地の十二分にあるのが坂本学説である。坂本は、昭和20年代を主に学生として過ごし、昭和30年になってから単行本の研究業績を一挙に公表しだす。彼は、その経てきた人生軌跡のためか、毀誉褒貶のはげしい人物である。

なお、論著の叙述は本人もいうように平易・明晰であり、より客観的に書かれている。さて本稿の目的は、まず坂本学説の理論特質を解明し、さらに時代的特徴がそれにどのように反映されているかをさぐりながら、日本経営学史における坂本学説の位置づけを試みる。本稿は、その性格上、坂本の主張をそうとうくわしく聞きながら考察することになる。

II 『近代経営と原価理論』(昭和32年)

経済学者は、あまりに抽象的、概括的に経済現象をとりあげ、企業の利潤を問題にしながらいは借対照表のみかたもしらない。近代経済学者は、経営における人間的な悩みを無視してすべてを数学に還元してしまい、マルクス経済学者は、経営内部の実情よりはむしろすべてを公式にあてはめて解決してしまう。そこで坂本は、経営の内部に立ち入り、それを正確に把握するところから出発して、新しい経済科学への道をさししめすこと、いいかえれば経営学・会計学をふくんだひとつの壮大な経済科学を樹立すること、それを夢みたのである。「経営制度と原価理論」というテーマは、その手はじめとして選ばれたのである。つまり、これまでバラバラのままにおかれていた各種の原価理論を歴史的、系統的に整理しようとした。しかしながら、その整理は厳密な科学的なそれであらねばならない。経営技術の歴史的発展と結合させて、諸原価理論を統一的に把握しようとしたのである¹⁾。

① 第1篇「経営理論の基礎」

アメリカ経営学は、実用的な〈経営技術の研究〉と、きわめて原理的な〈経営理論の研究〉とのふたつの分野からなりたっている。この分化し発達した管理技術が体系的に把握されないという、重大

5) 佐々木吉郎『経営経済学総論』中央書房、昭和13年、第4章「経営経済学の発達」。

1) 『近代経営と原価理論』〔あとがき〕384-385頁、383頁。

な欠陥を生んだ²⁾。すべての経営諸制度は、社会の全機構のなかでたがいにむすびついており、社会の土台=経済体制を維持するための上部構造的な性格をもつものとして、体系的に理解される³⁾。

経営管理の諸制度は、利潤獲得の要求にもとづく資本の運動を管理するという事実によって、たがいに内面的にむすびついている。だから、それらは資本の循環を基礎として統一的に把握される。資本の循環ならびに諸制度の経営学的理解は、こうなる。資本の循環にかかわって、財務・購買・生産・販売という管理制度は、経営管理制度の基本的な形態である。さらに、これらの諸制度を構成する、いっそう具体的な諸方法と諸組織を明らかにする。方法の側面においては、計数的管理と対象的管理の区別がかなり明瞭である。

諸方法と諸組織とは平面的に交叉しつつ、資本循環の全過程と、したがってまた財務から販売にいたる全管理制度と、立体的に結合する。そうして、諸管理制度もまた、直接には資本循環の各段階に対応しながら全過程を管理し、このことによって相互にはなれがたく結合し、さらに社会的総体としていわゆる上部構造的な性格をもつものである⁴⁾。

①-1) 上部構造説に対する坂本の見解

a) 経営学が技術的な研究を重要な内容とすることに同意する。しかし、そのことをもって経営経済学を否定する論拠とは考えない。経営経済学のひとつたる「個別資本説」は、経営学の最大の成果のひとつであり、これを否定する性急な上部構造説は批判されねばならない。他方、経営学の対象を単に「経済学」的観点からだけ把握し、これに限定することに同意できない。すくなくとも、「経営諸制度」の主要なモメントが、社会の経済的な土台よりもむしろその上部構造に属することを積極的に主張したい。それは、いわば土台ともっとも密着した上部構造なのである。

b) 「経営制度そのものが上部構造である」と主張すること〔坂本の見解〕と、「経営学の対象を上部構造にかぎって規定する」こととは、はっきり区別されねばならない。経営制度は経営学の対象の重要な部分をなすのみである。

c) 経営制度は、上部構造以外の要素をふくんだ特殊な上部構造であると理解すべきである。それは、上部構造として、社会的な制度としての側面をもっている。経営制度は、個別資本の運動そのものではなく、この運動をすすめる手段として意識的につくられたルールでありシグナルである。経営制度はその役割をつうじて、現在の社会の下部構造である資本主義の経済制度を維持し、発展させようとする社会総資本の要求にこたえる。それゆえ当然、社会的、系統的に把握されねばならない。それは、単に個々の企業の問題としてでなく、総資本の要求とのむすびつきにおいて把握され、そのなかで技術の内容と相互の関連とが明らかにされねばならない⁵⁾。

d) 要約。経営諸制度は、全構造的に把握されねばならない。その技術構造を、資本の運動およびその要求との結合において全面的に理解したい。経営諸制度の技術構造は、社会的構造（とくに大企業、中小企業の経営諸制度の関連構造）と、内面的構造（一企業内部における諸制度の関連構造）との両者の統一的分析によって解明される。経営理論は、原価理論と組織理論の2体系からなっている⁶⁾。

①-2) 経営制度と経営理論—「現代経営学」の思想的基礎—

a) 経営理論は、一定の段階における社会の経済体制に照応しながら、他方この体制に照応する経済上、政治上、哲学上の諸見解ともむすびついて展開してきた。現代経営学の思想的基礎とは、その

2) 同書, 2頁。

3) 同書, 6頁。

4) 同書, 8-10頁。

5) 同書, 10-11頁。

6) 同書, 16頁。

むすびつきをさしている。〈経営学批判〉にいわれる批判が、現実の改革を目的とするならば、現に政策・実践の支柱となっている〈指導的学説〉に対して批判の重点がむけられねばならない。それは、対象を単に理論の構造においてでなく、現実との対決において批判すると同時に、それを思想的根底から採りあげるものでなければならない⁷⁾。

b) 戦後経営制度の特徴としての民主化および合理化は、真にその表現に値するか否かに深い疑問をいだかざるをえない。それは、括弧つきの「民主化」および「合理化」である。民主化と合理化をささえている現代経営学の力点は、それぞれ技術的研究と理論的研究におかれている。この2種類の研究は、経営学の二分野を形成する「経済」〔もしくは「原価」〕と「組織」の両中心問題に照応し、これらは融合しつつ現代経営学の全体系をなしている。

技術的経営学は合理化そのものを直接に研究し、理論的経営学は合理化の本質をかくして労働者を理論的に説得するという、一種の分業をおこなうことになる。理論は合理化を美化するだけでなく、他方、労働者の不満をそらす民主化技術を基礎づけることによって、二重にその利潤学的役割をはたすことになる⁸⁾。

c) 原価意識と近代経済学的思考。技術的な「合理化」経営学およびその理論的基礎への近代経済学の滲透は、けっして基本的な原価概念がかわったことを意味しない。それはあくまでも、企業家の意識に反映された主観的な価値犠牲である。現代経営学が原価概念において近代経済学を基礎としているのは、きわめて根深い歴史的な遺産である⁹⁾。

d) 経営共同体論と全員経営者論。その良心的意図にもかかわらず、結局は願望を事実と同一視し、その基底においてファシズムに利用される危険性をもっている¹⁰⁾。

e) 現代経営学とプラグマティズム。われわれは科学による真理の追求を否定し、人間を精神的貧困の状態におとし入れるプラグマティズムの悪しき側面を明らかにし、科学としての経営学をその影響から切りはなしていかなければならない¹¹⁾。

f) 現在、伝統的な経営学といわゆる進歩的な経営学とは、ほかの社会科学と同様に、ほとんど論争の場をもたずにたがいに併立している。しかし、経営学の科学的進歩はたがいにしりあい、切磋するところのみ望むことができる¹²⁾。

①-3) 経営理論の現代的課題

経営学は、経営における諸制度の技術的内容と相互的関連を、資本の運動およびその要求のもとで明確にすることを必須の内容とするにちがいない。今井俊一は、資本の要求・目的意識性を上部構造説的見解と解しているようであるが、坂本は必ずしもそのように解しない。個別資本説もまた、それを包容する広さと深さをもって発展してきたものと考え¹³⁾。日本のばあい、この資本主義がもつ特殊性によって、生産性向上運動ならびにその核心としての経営管理制度が特殊な性格を与えられている。経営学徒が国民に対して負っている現実的な義務は、事実のなかにつらぬかれている法則の理論的把握〔経営理論の究明〕である¹⁴⁾。

①-4) 経営理論と原価理論

「経営学批判」。今日、資本の要求を一面的に代弁し、真に理論的基礎をもたない経営学を客観的

7) 同書, 17頁, 18頁。

8) 同書, 26頁, 28頁。

9) 同書, 30頁。

10) 同書, 35頁。

11) 同書, 39頁。

12) 同書, 40頁。

13) 同書, 43頁, 46頁。

14) 同書, 59頁, 63頁。

に正しく理解し、現実に照らして批判することは、独自の理論構成と同時におこなわれるべき重要な課題である。

しかし、従来のいわゆる「経営学批判」は、そのおおきな成果にもかかわらず、性急な・抽象的なことばの扮装をとりのぞくとき、説得力のある十分な実質に満ちていたとはいえない。一方には、批判の対象たる理論の内部にまで立ちいらずに、その外側と社会的基盤とを一括してむすびつけようとする批判がある。他方には、逆に対象の理論構造にとらわれすぎて、その微細部分と社会的要求とを直接にむすびつける「批判」がある。いずれも、技術的問題をおきざりにし、人間の主体的側面を捨象して、理論とその基底とを単に機械的に結合させようとし、しばしば、前提された結論に資料をあてはめる公式的・独断的傾向を有する。

したがって、それらは、批判対象である経営理論を、固定的にしか把握していない。いうまでもなく、批判は対象の十分な理解を前提とする。諸経営理論は、すくなくとも経営技術・経済理論との関連において具体的に把握され、それらをつうじて社会経済との内面的つながりがみいだされるとき、はじめて発展的に理解されうるものであり、その基礎のうえにおいてこそ、正しい経営学批判も可能となるのではないか¹⁵⁾。

② 坂本『近代経営と原価理論』第2篇以下

坂本は、本書の主要内容をつぎのようにつづけていく。〈経営計算制度〉は、今世紀初頭に原価計算と複式簿記との結合によって制度的に完成し〔第2篇「原価計算の形成過程と原価概念」〕、産業合理化期にはとくに原価管理の方向に〔第3篇「産業合理化と原価概念」〕、大恐慌以降にはとくに近代会計の方向に〔第4篇「近代会計制度の確立と原価理論」〕それぞれ分化・発展し、オートメーション段階において、それらは利益管理を中心に再び総合されつつある〔第5篇「オートメーション段階の原価理論」〕¹⁶⁾。

坂本『近代経営と原価理論』第2篇以下における論及は、もっぱら「原価理論」に関する部分であり、本書の中心的内容を構成する。本稿は、残念ながらこの第2篇以下は割愛する。

さて、『近代経営と原価理論』にしめされた坂本の経営学的な見解は、昭和戦後における日本の学界状況を端的に反映したものである。坂本が馬場敬治からその衣鉢を引きついで、「経営学の基本問題」＝「価値の流れ」と「組織」の二大問題を統一する仕事は、とくに原価理論の究明に関して顕著な業績を挙げている。また、具体的な検討課題としては、当時、斯学界を騒がせていた批判的経営学陣営内の「個別資本説」対「上部構造説」の論争に対する、坂本の関与のしかたに興味がもたれる。

坂本の上部構造説に関する議論は、経営学の研究対象をいかに把握するかを意識していた。彼は、「土台ともっとも密着した上部構造」を想定していた。「経営制度そのものが上部構造である」。正統派批判的経営学者今井俊一の批判に対しては、資本の要求・目的意識性を上部構造説的見解とせず、個別資本説はそれを包容する広さと深さをもって発展してきた、と答えていた。

冒頭でふれたように、坂本『現代経営学』（昭和34年）はこういていた。経営技術は経営学の中心内容でなく、この技術をふくむ経営現象の根底をつらぬく法則を把握する。だが経営学は経営技術が無視できず、管理技術を体系的に理解することになる。

現段階の理論状況をもってすれば、坂本の見解は対象の把握それじたいにおいては正鵠を射ていた、と判断できる。しかしながら彼は、そのことを適切に表現できていなかった。経営制度は全体的な経済社会制度〔土台と上部構造〕の、部分的ではあるがその不可欠の、個別的な有機的構成部分である事実をふまえれば、経営制度が上部構造であるとする理解は現実ばなれである。

片岡信之は、経営学を経営経済学〔企業経済学〕と位置づけ、対象規定を企業の生産諸関係とする

15) 同書、68-69頁。

16) 同書、69頁。

視点を提示していた。片岡は、坂本の対象規定をこう批判していた。「経営学は経営経済学プラス上部構造学ということになるのは論理的必然であった」。「『経営技術』研究の重要性をきわめて強調しながらも、それについての厳密な概念規定を欠くという不可解な傾向」である¹⁷⁾。

Ⅲ『現代経営学』（昭和34年）

現代経営学の至高の課題は、戦後経営の諸問題にもっともすどく体现された科学と人間との相剋の根源をきわめ、非情な機械化の圧力から人間性を開放するための、現実的なすじみち——社会改革のための実践的方向——をみいだすことにおかれる。したがって、それはあくまで実践とむすびついた政策としての内容をもつことを目標としなければならない。現代経営学の実践性は、経営組織の内部につらぬかれている諸法則の理論的把握を基礎として、はじめて確保されるのである。

戦前における日本経営学の特徴を、経営学方法論の独特の深化という事実にもとめ、戦後十数年間のそれを、主潮流としての管理技術論の無反省な導入、ならびにそれと平行的な方法論研究の存在という悲しむべき事実にもとめるとすれば、今後の努力は、現実を統一的に把握する理論的形成にこそむけられねばならない。そして、これは、オートメーション化にもとづく現実的要求とけっしてきりはなすことができない。

学問的創造という観点からみると、現代経営学は、経営における諸現象を法則的に把握することをせまられている。しかも、その理論的水準において、日本の経営学が国際的にすぐれている側面をもつことを認めたくえでも、なおかつほかの社会科学に比して遜色があったことは否めない。この点を克服するとき、現代経営学の特徴的な欠陥をなしているところの、経営における諸制度ないし諸技術の統一的理解の欠如もまた、はじめて完全に解消されるのである。さらに経営理論は、その思想的基礎にまでさかのぼって検討されることが望ましい。

要するに、本書は、現実的な経営技術そのものの実践的かつ内面的な分析を志向する¹⁾。

① 第1篇「現代経営における価値の流れの研究」

本篇は、第1章「経営計算制度」、第2章「利潤および原価の測定」、第3章「利潤および原価の管理」からなる。

② 第2篇「現代経営における組織の研究」

本篇は、第1章「経営管理者の意識と行動」、第2章「マネジメントの組織と管理」、第3章「人間関係と職務」からなる。

a) 日本における経営者の行動と意識については、これまで体系的な研究がほとんどおこなわれていなかった。

昭和33年公表の経済同友会調査によれば、日本企業においては「非常勤重役制」が未発達であることが指摘されている。だがこれは、日本産業の「系列化」の人的指標である。また、経済思想・経営思想の分野での実に重要な問題は、戦前派重役が少数派になっている点である。さらに、日本最高経営層の組織形態の「長たらしさ」が指摘されている。

くわえてほかのある調査は、とくに中間管理層に関して、その実態と原因の把握が今後の重要な課題であり、彼らは本来、進歩の味方である現実的要因を強くもっていることを指摘している²⁾。

b) 新経営者理念の史的展開—戦前期—

第1期；明治末期から大正初期にかけて、専門的経営技術者としての経営者が認識された。

17) 片岡信之『経営経済学の基礎理論』千倉書房、昭和48年、132頁、252頁。

1) 『現代経営学』〔序章〕3-4頁、5頁、4頁、6頁。

2) 同書、167-170頁、175頁。

第2期；大正末期から昭和初期にかけて，私経済の利益が否定され，経営者は社会的観点に立つべしという理念が生成し発展した。

第3期；満州事変より太平洋戦争にかけて，第2期の「経営者の社会性」理念が，国家主義的なファシズム的「新体制」の経営者理念へ転換した。ドイツ経営経済学，とりわけニックリッシュ経営経済学の影響のもとに，徹底的な観念論的規範論として総合された。

第4期；太平洋戦争終結後，今日までの時期に，証券民主制にもとづく新経営者論が開花した。アメリカ製の制度学派的経営者論が導入された³⁾。

c) 新経営者理念の史的展開—戦後期—

第1期；昭和22年に発表された経済同友会の「経営民主化論」によって代表される。

第2期；昭和24-25年に「経営自主体論」そのほかの主張がなされた段階。

第3期；昭和26-27年以降，「独禁法」改正等をテコとして，近代化された形態における財閥の復活強化が現実化した。

第4期；昭和30年ころより今日にいたっている段階で新経営者論が復活した。生産性向上運動が本格化し，技術革新が進行し，労働組合も従来へのゆきすぎを是正して，腰をおちつけた闘争態勢をとるにいたった⁴⁾。

d) 新経営者論への批判。まず，新経営者論は重大な論理的誤謬を包含している。専門経営者が大株主〔個人にせよ法人にせよ〕の意図に反してまで，独自の社会的立場をつらぬきうるとみるのは，きわめて希望的観測である。つぎに，新経営者論は現実的にも妥当しない面をもっている。金融機関および一般法人の持株は著増しており，その内容からは旧財閥の系列化投資の意図を，明白にみることができるとは。したがって，「新しい経営者の出現」と「経営者支配の実現」とは厳密に区別されねばならない。これを混同するとき，新経営者論は主観的な良心性にもかかわらず，基本的には資本主義の矛盾をおおいかくす，幻想的イデオロギーとしての役割を呈することになる⁵⁾。

e) 人間関係論。ハーバード学派の実験と研究は，経営学の理論分野における「組織理論」(organization theory)のみごとな展開をなし，「人間関係」を改善するための諸管理技術の発達の基礎となった⁶⁾。

f) 人事考課。資本主義企業において，この人事考課は，必然的になんらかの形態で存在する。人事考課は，考課結果の利用よりも，その存在そのものによって，従業員を忠誠ならしめ，その生産性を高める役割をはたすのである。人事考課は，実施上きわめて多くの問題点をふくんでいる⁷⁾。

g) 漸進的な職務給。日本企業の一般的状態のもとでは，権限・責任が明確でなく，なんとなくたがいに責任をもちあっているのが，職務給は理想的とはいかない⁸⁾。

③ 第3篇「近代経営技術の展開と体系」

本篇は，複式簿記の発展とオートメーション，マーケティングと価格政策に言及する。

④ 補章「近代経営技術の体系—経営技術入門—」

この補章は，坂本が前年〔昭和33年〕に公刊し，当時，日本に経営学ブームを巻き起こした著作『経営学入門』を圧縮・要約したものである。

戦後，ドイツにおける出色の経営学書『経営経済学原理』を書いたグーテンベルクも，経営技術の

3) 同書，177-179頁。

4) 同書，181-182頁。

5) 同書，188-190頁。

6) 同書，234頁。

7) 同書，273頁。

8) 同書，309頁。

体系化の必要を強調していた。経営学はけっして単なる出世技術ではない。それどころか、今日の社会現象を理解するための基礎的な学問の一つなのである。「組織」とはなにか、「原価」となにか、経営技術とはいかなるものか、これらをしらずしては、近代社会の本質はけっして理解されない⁹⁾。

坂本は、『経営学入門』について、こういつていた。

同書を書いたとき、これを経営現象や経営技術の本質をつかまえるひとつの手がかりとしてもらいたいと思った。しかし本質をそのままのかたちで出したのでは、誰も読んでくれないし、またそれは与えるのではなくて、各自みずからつかまえてもらうようにすることが望ましいのだ。経営技術をおもしろく書きながら——それは苦い薬をつつむ糖衣でありオブラートである——それをとおして本質を考えてもらいたいと意図したのである。今日のブームは、厳密な意味では経営学ブームではない。砂糖だけが出まわっていて、薬はみすてられている¹⁰⁾。

経営技術は、資本主義社会のみの武器ではない。それは、きたるべき社会〔それが完全な社会主義社会であろうと、あるいはそれ以前の社会であろうと〕にもうけつがれるのである。現実の経営技術は、ふたつの要素をふくんでいる。それは、資本主義社会においては、利潤追求の武器であるという動かしえない一面をもつ。私は、経営学の重要な課題のひとつとして、経営技術における「継承」と「非継承」（進歩としからざるもの）のふたつの側面を科学的に分析することを提唱したい¹¹⁾。

——坂本『経営学入門』（昭和33年4月1日初版、同月15日に早くも5版を発行）は、「現代企業はどんな技能を必要とするか」という副題をつけていた。彼は、「経営学の知識があなたがたの現在の生活に役立ち、その未来をより希望に満ちたものに変えてゆくのに役立つならば、これ以上の喜びはない」と、〈まえがき〉にしるしていた。坂本がここで、「あなたがた」といって想定していた相手は、企業という場にかかわるすべての者であった。そして彼は、「本書を、たんに経営技術のやり方を身につけるだけでなく、さらにその基礎理論や本質をまなぶための出発点として役立てていただけるならば、著者としてこれ以上の幸せはない」とむすんでいた¹²⁾。

坂本藤良・野田一夫・松田武彦・宇野政雄監修になる現代経営学全集全6巻（中央公論社、昭和34年6～11月）は、坂本『経営学入門』の示唆していた方向性にそって企画、公刊された経営学全集である。同全集第1巻のはしがきで、坂本はこう述べていた。

経営学は、われわれが個人として日々の生活をいとむむためにも、社会全体を未来にむかって前進させるためにも、欠くことのできない知識となった。……そこで、現実に応用できる新しい技術の内容とともに、それらの相互のむすびつきや位置づけを明確にした、体系的知識が要望されるにいたったのである。……そして、日本の実情に即し、理論と実践とを統合した、新しいスタイルの経営学書とするために、最善の努力がつくされた¹³⁾。

『近代経営と原価理論』（昭和32年）や『現代経営学』（昭和34年）の特徴は、昭和20年代の日本企業が体験してきた諸現象、いいかえれば、敗戦後の日本経済に奔流のようにはいりこんできたアメリカ経営管理学の理念と技法に対峙して、これをいかに認識し、さらにはそれをいかに理論的に体系化するか、かつまたそれを、多くの関係者にいかにわかりやすく説明し、理解してもらうかであったと

9) 同書、337頁。

10) 同書、430-431頁。

11) 同書、433頁。

12) 『経営学入門』〔まえがき〕3頁、261頁。

13) 坂本藤良・野田一夫・松田武彦・宇野政雄監修 現代経営学全集全6巻、第1巻『現代の経営学』中央公論社、昭和34年、はしがき。

なお昭和33年1月より、日本経営学会の関係者を中心に、監修18名・編集11名からなる『経営管理全書』全95巻が、日本経済新聞社から刊行されはじめている。

いえる。ここまで話がすすめば、いったい坂本「経営学の《思想的基礎》」は、どのように解釈されればよいのかという核心の問題につきあたる。

『経営学入門』（昭和33年）や「現代経営学全集」（中央公論社、昭和34年刊）は、啓蒙的経営学者坂本藤良の面目躍如という姿をみせていた。それに比べ、『近代経営と原価理論』および『現代経営学』は、経営学本来の理論的課題である統一的な基本的視点の確立を、「価値の流れ」と「組織」という二大問題をめぐって究明していた。

Ⅳ『日本資本主義と経営技術』（昭和34年）

本書『日本資本主義と経営技術』は、前述の2著作とちがった課題を議論する。本書におさめられた内容の多くは、ここにはじめて指摘され、究明されたものである。その意味で、日本の経営学の発展にとっていくぶんかの意義をもちうるものではないかと、坂本は自負していた¹⁾。

① 第1部「日本資本主義とマーケティング」

昭和30年代前半の消費市場をとらえて、坂本はこういう。消費の増大における最近の顕著な事実は、消費者の自主性の喪失傾向と、大企業によるその意識的利用とである。一般に、独占的大企業は、需要を強力に掘りおこすことが、あるていど可能である。しかし、それが強力であればあるほど、生産と消費のあいだのギャップは、ますます深まらないわけにはいかない。「長期計画」が要求される必然性がここに存する²⁾。

現代的マーケティングの特徴は、マス・コミとはなれがたく結合している点にある。したがって、マーケティングの社会的影響は強大であり、その倫理はマーケティングの根本問題である。すなわち、社会道德の規範を逸脱しないことを要求される。マーケティングの倫理は、単なる倫理的・道徳的要請ではなくて、現実的・実際の必要として論じられねばならず、その解決なくしては個別企業もまた発展しえない³⁾。

マーケティング論批判。新しい理論的展開は、日本の現実に即した実証的精神によってのみささえられるのであって、観念的な理論の形成ではない。その意味では、アメリカからのマーケティング論の紹介的輸入は、それがいかに技術的・実践的な形式をとっても、われわれにとってはむしろ観念的な理論にすぎない。したがって、マーケティングの特殊日本的形態を解明することが必要であり、そのことは当然、マーケティングの普遍妥当的な本質を究明することを前提としなければならない⁴⁾。

マーケティング論の科学化は、マーケティングをささえている思想的基礎を明確にすることによってはじめて、完成されるのである⁵⁾。

② 第2部「中小企業と近代的管理技術」

中小企業は、優秀なものは系列にいれられ、敵対的なものは圧迫されるけれども、全体として「生かさず死なさず」という状態におかれるのである。独占とよばれる巨大企業の支配する資本主義の現段階における矛盾の深まりのなかで、合理性・科学性への切実な意欲をもやしつづけている中小企業者がいることを信じている。アメリカ資本主義の要求のもとに生まれた近代的方式が、日本資本主義のなかで特殊な地位をしめている中小企業にそのまま使えるわけではない⁶⁾。

1) 『日本資本主義と経営技術』序文3頁。

2) 同書、5頁、18頁。

3) 同書、19頁、23頁、33頁。

4) 同書、35頁、36頁。

5) 同書、47-48頁。

6) 同書、55頁、57頁、59頁。

日本租税制度の特質と中小企業。日本資本主義の特殊性から要求される歴大な国家財政と、しかもそれをささえるべき経済的基盤の脆弱性とは、日本の租税制度をいちじるしく大衆収奪的な性格をもつものとして成立させた。一般的にみて、日本の税制はその初発形態においてすでに、中小企業からの収奪性および大企業に対する保護性をしめしていた。そしてその基本的原因は、日本資本主義の半封建的性格および後進性に求めなければならない⁷⁾。

生産性向上運動は、中小企業にとって「生産性」という名の砂糖の衣につつまれた薬である。その中身は、かつての産業合理化と本質的にはかわらない要素をもっている。それは、第2次世界大戦後の段階における独占的大企業の要求とその悩みの集中的な表現にはかならない⁸⁾。

③ 第3部「会計技術における不正の研究—ビジネス・インカムを中心として—」

現在日本の大多数の企業にとってもっとも困難な課題は、課税対策と労働対策のふたつである。そのためどちらかといえば、経営者が利潤をできるだけちいさく表示しようとする傾向をもつのは必然である。会計原則・商法・税法等は、事実を不当に美化し、人をあやまった信頼にみちびくことに役だちはしないだろうか。論理的にそれがいかに精緻であろうとも、論者の主観的意図に反して前述の諸事実を是認し、それに支持を与える結果になりはしないだろうか。もしそうだとすれば、それはどのような理論であり、どのような思想にうらづけられているものだろうか⁹⁾。

利潤の概念は原価の概念とうらはらである。なぜ、利潤の不正表示がおこなわれないわけにいかないのが明確に把握され、不正の実行をささえているような理論や思考と現実とに照らして対決するときのみ、不正表示そのものの解明は現実をかえるひとつの力となるだろう¹⁰⁾。

④ 第4部「原価と資本利子—その実証的研究—」

利子算定の技術的困難は、いかなる利率・資本範囲等が正しいかに関する困難（理論的な不正確性）だけでなく、決定された方法による実際の計算の困難（計算の複雑性）が問題となる¹¹⁾。

—以上、『日本資本主義と経営技術』における坂本の口吻は、資本主義的企業経営の真実に肉薄しようとする者に固有のきびしさを感じさせる。資本主義体制下にある企業経営に不可避の具体的な諸問題である、マーケティングの実際と理論の問題、中小企業における管理技術問題、大企業の不正経理問題を実証的に分析している。

敗戦直後の混乱・低迷をなんとか切りぬけ、戦前の経済水準を回復した日本経済・産業であった。それというのも、アメリカ経営管理学の理論と実際に学びはじめのやいなや、これを活かす絶好の機会〔「千載一遇」と称された「朝鮮戦争の勃発」〕に遭遇したからこそである。

マーケティングの問題、中小企業の問題、企業の利潤—原価問題など、ある意味でこれらはすべて、戦前から存在していた日本資本主義の経営技術諸問題であった。かりに、戦前体制のなかであったとしたら、坂本のような分析方法・修辞の駆使をもって学問を展開したばあい、その学者の生命は早い時期に絶たれていたにちがいない。

戦後体制をかこむ世界情勢のなかで、日本の経営学者たち、とくに反体制派を標榜する陣営は、サンフランシスコ講和条約発効以後、以前よりはじまっていた戦後産業合理化に対する、理論的・実践的な批判姿勢を確立することを意識していた。「個別資本説」対「上部構造説」という、反体制派経営学徒を中心とする論争の展開〔時期的には、1954～1958年〕に、坂本も一役買っていたのである。もっとも彼自身は、批判的経営学者の立場や思想を採るものではなかった。

とはいえ、坂本の経営分析に関する議論は、批判的な経営思想をいさぐ論者よりも、かなりきびし

7) 同書、87頁、88頁。

8) 同書、133頁。

9) 同書、139頁、146-147頁。

10) 同書、180頁。

11) 同書、230-231頁。

い内実をしめしていた。坂本は彼なりに、経営学・会計学という学問の本質観に対していかなる姿勢を保持するか、当時生きていた研究者として真剣に考えていた。

参考までに指摘すれば、雑誌『経済評論』1956年2月号は特集「日本における経営学・会計学の新体系」を編んでいたが、坂本は、当時の著名な経営学者とともに1稿を寄せていた。その論稿「生産性向上運動と経営学の課題」は、自著『近代経営と原価理論』に転載されていた。

V 経営学の歴史的研究—日本経営史—

坂本『ビジネスのあゆみ—日本経営100年史—』（1961年）は、各章が読み切り風に編成された日本経営史概説書である。本書は、彼の本領のひとつがよく発揮されていた、大衆むけの啓蒙書である。かといってこの著作は、その学術的真価を貶しめなければいけないほど水準を落としているわけではない。坂本はいう。現状と未来をもっともよく説明するものは、歴史である。しかも、現代の社会を動かしているものは、いうまでもなく産業である。産業の中核体は経営である。だから、経営の歴史は、社会そのものの現状と未来をさししめすことになる¹⁾。

坂本『ビジネスのあゆみ』の主な目次内容を、紹介しておこう。

序 章 —独裁者から組織へ—

第I部「近代経営の夜明け」 1 幕末の「技術導入」—日本民族の優秀性— 2 長者番付の変遷—誇り高き豪商の倒産— 3 政商と成金—社用族の苦しみ— 4 日本最初の株式会社—殿様会社の出現— 5 簿記の筆とる若者に—福沢諭吉と「帳合之法」— 6 戦争と労働者—最初の女工さん・最初のメーデー—

第II部「新しい経営者」 1 不良貸付の整理—東洋一の月給とり— 2 温情主義論争—提案制度の第1号— 3 大正期の“考える人”—理想主義の経営者— 4 会社組織の成長—景気変動の嵐のなかで— 5 結核菌的な経営者—組織のなかの人間— 6 経営学の成立—産学協同の歴史— 7 マーケティングの萌芽—マークは変化する—

第III部「戦争と経営」 1 技術の空白の背後に—歴大な社内留保金— 2 「原価計算制度」誕生—悲壮な陳情書— 3 企業整備による「新体制」—一国一城の主の集合— 4 失われた青春の日々—戦力増強のための労務管理— 5 空襲下の工場群—焦土に死守した設計図— 6 沖縄海戦とオペレーションズ・リサーチ—計算に強いものの勝利—

第IV部「戦後ビジネスの歩み」 1 揺らぐ修正資本主義—一歩後退・二歩後退— 2 証券民主化の黎明—偽られる盛装— 3 コントローラーの登場—重役室の科学的武装— 4 生産性向上運動—2,000人の遣米使— 5 団結する経営者—経営者団体の変貌— 6 戦後経営者の意識構造—現代の実力者たち— 7 新しい億万長者—“独裁型”の種はつきまじ— 8 長期計画と事業部制—開花する総合経営—

第V部「これからの経営」 1 明日の日本的経営—コンピューター革命のなかで— 2 経営戦略時代の開幕—経営学のヌーベル・バーグ— 3 未来のビジネスマン—新しい経営者の人間像—

① 明治・大正・昭和時代の経営者各類型

明治政府は、遅れて出発した日本資本主義を、先進国の熾烈化しつつある帝国主義的侵略から守り育てるために、日本のビジネスを保護しないわけにはいかなかった。こうして「政商」が生まれた。政商は、流通部門において巨利をかせぐために交際に重点をおき、他面では徹底的にケチに徹する、その伝統は今日まで日本の経営者に脈々としてうけつがられている²⁾。

1) 『ビジネスのあゆみ—日本経営100年史—』〔はしがき〕2頁。

2) 同書、26頁、28頁。

大正の組織型経営者の行動は、明治の独裁型経営者とはまったくちがっている。彼らはインテリであり、肚芸よりも合理性を重んじた。だが、日本の経営者の歴史的特質ともいべき勤儉節約主義はぬきがたく遺伝された。外国と対等に競争できる強大な企業を育成するには、どうしても簡素一辺倒によるほかはなかったのである。明治から大正にかけて、日本の経営者たちはそれこそ爪に灯を点すようにして、強固な資本を蓄えてきたのであった³⁾。

大正時代の経営者がガッチリと組織をつくってくれたので、昭和の経営者はいわば生まれながらの組織型であった。社内においては、年功序列制・終身雇用制・家父長制といった強固な組織のなかで、経営者への道は坦々としてつづいていた⁴⁾。

なお、坂本の『日本政商史』（昭和59年）、『日本雇用史』（昭和52年）、『日本疑獄史』（昭和59年）などは、関連する研究成果の公表物である。

② 経営学の成立

経営が発展すれば、当然これにともない、「商業学」をこえてその経営を対象とする学問「経営学」が発達する。東京高等商業学校の上田貞次郎は、明治42〔1909〕年、経営管理の学としての「商事経営学」の必要をはじめて明示した。同年、東京帝国大学法科大学に商業学科が新設される。商事経営学は、カルテルやトラストの形成とともに、一方、経営管理のための「商工経営学の専門的技術」、他方、経済界統制のための「実業界の将帥としての知識」に対する二重の要求から要求された⁵⁾。

日本で経営学が成立しはじめるのは、第1次大戦後、産業界が発展した時期であった。大正6〔1917〕年に翻訳されたプリスコの『工場能率経済』の訳者〔井関十二郎〕は、「欧州戦争と工場法は本邦の工業界に一大覚醒を与へ」、科学的な管理が要請されたことを指摘している。テイラー・システムが、アメリカから本格的に導入されはじめたのも、まさにこの段階であった。第1次大戦後になると、科学的管理法は工場管理・事務管理・人間工学・能率研究など種々の方向に実践的に発展した。神田孝一、金子利八郎、田中寛一などの名前が出てくる。

大正8〔1919〕年、東京帝国大学法科大学商業学科は経済学科とともに法科大学から分離・独立して経済学部を形成した。翌9〔1920〕年、東京高商が東京商科大学となり、日本最初の独立の商科大学が出現した。大正13〔1924〕年には早くも、科学的管理法に対する批判的な研究の先駆すらみうけられるにいたった。渡辺鉄蔵、野田信夫、馬場敬治などが登場する。とくに馬場敬治と増地庸治郎の研究は、日本における経営学の本格的な展開のための、隅の首石であった。大正15〔1926〕年、日本経営学会が創立された⁶⁾。

なお、本項②「経営学の成立」は、坂本『経営学史』（昭和34年）から転載された部分である。

③ 原価計算制度の誕生

昭和14〔1939〕年10月、「軍需品工場事業場検査令」の施工規則の別冊として、「陸軍軍需品工場事業場原価計算要綱」が公布された。これが日本最初の原価計算法規であった。この要綱は、日本の代表的な工場のほとんどすべてに適用され、いままで原価計算をやっていたところも、やっていなかったところも、この方式で統一的に実施することになった。

当時、軍需産業の享受しつつある戦時利潤は過大であった。利潤統制の必要がとくに平和産業のがわから叫ばれた。昭和5〔1930〕年に商工省に臨時産業合理局ができ、昭和12〔1937〕年に商工省財務管理委員会が「製造原価計算準則」として、産業合理化の観点から原価計算の規則をつくったが、強制力もなく普及しなかった。

3) 同書、73頁、74-75頁。

4) 同書、83頁。

5) 同書、85頁、89頁、90頁。

6) 同書、91-93頁。

昭和13〔1938〕年4月、「国家総動員法」が発令され、昭和14年4月勅令によって「会社利益配当及資金融通令」が発令された。このような、企業の計数的統制の動きのなかで、特筆すべきものは原価計算制度の確立であった。日本の原価計算制度は、このとき生まれたといっても過言ではない。これだけは、戦争が経営にのこした功績のひとつであった。ただし、その原価計算制度は、価格をきめるための方式であって、原価切下げを目的としたものではなかった。ここでも、日本の経営管理は「上から」の制度としての色彩を濃厚にもっていたのである⁷⁾。

④ 戦後経営者の意識構造—現代の実力者たち—

坂本は、戦後日本のトップ・レベルの経営者との対談をとおして、こういう。今日の資本主義を代表するものは、新しい経営者を中軸とする組織そのものであり、制度そのものである⁸⁾。また坂本は、独裁型の経営者〔松下幸之助がその典型〕の存在にもふれていた⁹⁾。

坂本は、彼らはりっぱな個性と主体性をもち、自信に満ちあふれていた。しかもその彼らが、資本主義の将来については、観念論的な楽観主義を出ないということは、「組織」ないし「制度」の病根そのものにその原因が存在するのかもしれないと、むすんでいる¹⁰⁾。

⑤ そのほか

さらに坂本は、技術における独創性の不十分がかえって戦後、外国交流の回復とともに飛躍的發展（急速度の技術革新）をもたらしたことも、日本の資本主義が「上から」すすめられた結果、固定的にのこされた二重構造・終身雇用・年功序列などの歴史的特質（その長所と短所）とともに、忘れてはならない点であると述べる¹¹⁾。くわえて、戦後の商法改正によってはなはだしく強化されたはずの、日本の取締役会の形骸化にもふれている¹²⁾。

—坂本による経営学の歴史的研究書は、以上のほかに『日本経営教育史序説』（昭和39年）〔なお本著にも『経営学史』昭和34年の叙述が一部転用されている。筆者は、この『経営学史』については別書¹³⁾でくわしくとりあげているので本稿では言及しない〕や、『日本雇用史』（昭和52年）、『日本疑獄史』（昭和59年）などがある。これらの著作は、時期的にみても、また内容の特徴からみても、研究者としての彼の感覚の鋭さや着眼点の良さを証明している。

VI 経営学の理論的研究—基本的視点—

経営学の役割。資本主義社会は、一面ではあくまで搾取の社会である。それはけっしてそのままでは容認できない。私は、すべてを安易に肯定しようとする人々に与しようとは思わない。科学としての経営学は、けっしてプロフィット・レーレスなわち「金儲けの学問」ではない。それは、現に存在している企業の大多数が利潤追求をこととしている事実を目をおおうものではない。むしろ、このような事実と、新しい産業社会の創造という理想との結節点を究明しようとするのである。

いいかえれば、それは現代経営のすみずみにまで、ひとつの科学的なバック・ボーンをつらぬかしめようと欲するのである。私は、つたないながらこの書物〔『日本の経営革新』〕においても、馬場敬治の切りひらいた高度に実践的な科学としての経営学の跡を追い、日本の新しい産業社会を創るため

7) 同書, 111頁, 112頁, 110-111頁, 114頁。

8) 同書, 201頁。

9) 同書, 175-180頁。

10) 同書, 203頁。

11) 同書, 222頁。

12) 同書, 268頁。

13) 裴 富吉『経営学の生成—日本経営学史序説—〔増補版〕』白桃書房, 1996年。

に、可能なかぎりの力をかたむけたいと思う¹⁾。

以上の叙述は、坂本「経営学説」の意図する方向性を明白にしている。それは、現代資本主義をありのままに認識したうえで、未来の新しい産業社会を創造するという理想を提示している。そのさい彼は、恩師馬場敬治の衣鉢を継承することを宣言していた。馬場「経営学説」の方途が、はたして〈高度に実践的な科学〉を切りひらいていたかどうか覚束ない点である。馬場に対する坂本の解釈には、多少のむりもある。

坂本は、馬場学説の学問的な志向性を実践科学であると認知するさい、その十分な根拠をしめしているわけではない。馬場経営理論の性格は、徹頭徹尾「理論科学性」にあったはずである。そのような馬場理論の基本的特性に、実践科学性を注入するため多大な努力を傾注したのが、ほかならぬ坂本であった。端的に言えば、経営実践上の諸問題を理論的に分析し、歴史的な諸事実・諸現象を総合的にまとめて論点化し、説明する手法においては、坂本の卓越した力量を認めないわけにいかないだろう。

簡潔にいて、現実問題に対する馬場と坂本の接近方法は正反対である。したがって、両者間できに理論の継承がなされたか興味深い問題となる。すくなくとも、馬場のがわにおいては、「資本主義社会は一面ではあくまで搾取の社会である」（傍点は筆者）という類いの発言はない。

坂本『偽装利潤論』（昭和50年）に聞こう。

「利潤」は、現代社会の踏み絵である。それは、今日の人間にとって、もっとも基礎的な事象のひとつである。利潤は原価とはうらはらの関係にある。原価のなかで、もっとも重大な要素のひとつである「社会原価」（ソシアル・コスト）について、ついさきごろまで、人々はまったく関心を払わなかった。社会原価を無視した、誤った利潤の把握は、世界各国に悲劇をもたらした。社会原価を考慮しない利潤は、正しい利潤ではない。それは「偽装利潤」である。偽装利潤を真の利潤ととりちがえたところに、今日の文明の崩壊の根本原因がある。

偽装利潤を正しい利潤とまちがえたうえで、この誤れる正しい利潤から、経営者は、意図的に乖離しようとするのである。善意および悪意の加工によって、偽装のうえに偽装をくわえられたら、けっして真実の「利潤」をえることができない。それが現実なのである。これを“犯罪”とするのは、当事者に対しては酷かもしれない。なぜなら、法律のとおり正規の簿記の手続きをふんでいくと、そういう結果になるからである。

坂本はいう。私のテーマを一言でいえば、まさに組織理論とその根底にある経営思想論である。それは、経済学・経営学・会計学・社会学などの垣をとりさったところに、はじめて「壮大な」科学として築かれるのであり、その終局は神との対決にまでもつながるものである。本書『偽装利潤論』は、昭和20年代から昭和40年代の、ほぼ20年間にわたって発表された諸論稿をおさめた著作である²⁾。

①「利潤哲学」

坂本はいう。この第1部は「利潤および社会的責任論」である。正しい利潤追求は、企業の正当な行為である。なにをもって「正しい」とするか。さしあたり、社会的にみて適正な利潤を「入手」することと、真実の利潤を公正に測定し「表示」することとだけしるし、本書全体の課題としたい。私自身は、理論の、理論としての厳密性を守るためには、あくまでも現実を客観的に把握し、分析し、法則化することにとどめたい。実践を指導する役割は、理論をこえたエトヴァス〔たとえば、私自身の理想とするもの、その信条、希望など〕にかかわってくる。私のめざす経営学は、利潤学（プロフィット・レーレ）ではなくて、理想的な産業社会の実現をめざすものである³⁾。

1) 『日本の経営革新』5頁。

2) 『偽装利潤論』序文。

3) 同書、21頁、22頁、23頁。

—この坂本の叙述は、矛盾した中身を並列させている。「現実を客観的に把握し、分析し、法則化すること」と「理想的な産業社会の実現をめざす」こととは、相前後してむりなく整列させうることがだろうか。それで「理論としての厳密性を守る」ことができるのだろうか。「理論が実践を指導する役割」が「理論をこえたエトヴァス」にかかわるのだとしたら、理論の役割=法則化にとどめたいという理論本来の抑止力は効かないことになる。それでも彼は「理想的な産業社会の実現をめざす」というのである。

それとも、先述にもあったように、坂本の経営思想論、→経済学・経営学・会計学・社会学などの垣をとりさった「壮大な」科学は、神との対決を予定するものゆえ、そのような矛盾する理論的立場も許容されるのだろうか。具体的に指摘しよう。「適正」利潤とはなにか。その量的水準の具体的指標は、どうやって求められるか。また、「適正」ということばの定性的な定義づけは、どうやったらできるか。疑問はなおのこされたままである。

坂本藤良の標榜する経営思想論は、師である馬場敬治にはなかった次元におけるものである。さらに「理想的〔新しい〕産業社会」論も、馬場にはなかった発想である。それにくらべて、「壮大な」科学（性）はまさに、馬場学説の基本性格であった。ただし馬場は、坂本のいうような「神との対決問題」にふれていない。筆者は以上のように、坂本の理論的継承性と発展的可能性を整理する。

② 産業と宗教

日本では、宗教は資本主義の生成展開に対して、消極的な役割しか演じなかった。だからこそ、宗教的な精神をいだいた少数の経営者たちは、つねに利潤獲得のビジネス活動とみずからの信仰とのギャップを埋めるために、苦悩したのであった。つまり、日本人の多くは本質的には無神論者であり、無信仰家であった。とくにビジネスとの関連において、それは顕著な特質をなした⁴⁾。

公害に対する経営理念は、単に、GNPや公害対策に関連する表面的なものであってはならない。それは新しい人間観・宇宙観・自然観を問うているのである。価値観の転換を、もっとも根源的な深部において要求している。そのような歴史的理解に立って、今日の日本の産業社会をみるとき、いま新たな宗教精神が要求されていることを痛感しないわけにはいかない。認識には、論理的認識と直観的認識がある。新しい直観は、論理と並列されたものではなく、論理のうえに立つものである。それは一種の宗教の境地である⁵⁾。

坂本は、戦後日本における経営のあゆみを〔昭和45～46年時点より〕ふりかえって、昭和26年以降を「経営管理時代」、昭和30年代を「経営戦略時代」とし、そして、第3の時代「経営思想時代」を構想する。経営思想は、その究極において宗教または信仰とつながるという事実、つまり経営の新しい時代がはじまりつつある事実を指摘する。

すなわち彼は、「経営思想時代」を、さらに「哲学の時代（理念の時代）」と「宗教の時代（信仰の時代）」にわけ、前者から後者に進展する条件は熟成しつつある、と確言していた。プロテスタンティズムとパラレルな刺激剤はいま、新しいかたちで日本の個々のすぐれた経営者の内なるものとして、多元的に形成されつつある、というのである⁶⁾。

坂本の「経営思想〔哲学・宗教〕論」は、経営政策学の一形態を具体的に表現したものである。

なお坂本の著作『偽装利潤論』は、すでに他著に収録済みであった論稿〔『近代経営と原価理論』昭和32年、第1篇第2章「経営制度と経営理論」、→初掲は「現代経営学の思想的基礎」〔『思想』昭和30年4月〕を、再び本書に編入していた。

また坂本は、指導的学説を「現実との対決において批判すると同時に、それを思想的根底から採り

4) 同書, 30頁, 31頁。

5) 同書, 35頁, 32頁, 33頁。

6) 同書, 37-38頁, 43頁。

あげるものでなければならない」ことを強調する。しかしながら日本の経営学界は、とくに近経とマル経の陣営間では「ほとんど論争の場をもたずにたがいに併立している」と批判してもいた⁷⁾。だが問題は、坂本も結果的には同じではなかったか、ということにある。

③ 企業の理想像

本稿の筆者は、日本経営学者である坂本藤良の「経営学の思想的基礎」に、「宗教・信仰」問題が注入されはじめた事実注目している。坂本自身の弁によると、「企業の理想像—真の民主化と科学化」という経営学の課題設定は、坂本自身の発明ではなく、恩師馬場の教示によるものであった。問題の焦点は、その課題設定のしかたである。

それでは、経営学者坂本藤良は企業の理想像をいかに説くのか。こう述べる。

経営学は本来、高度に実践的な科学である。それはプロフィット・レーレ〔利潤追求の科学〕ではない。産業界のエリートたちに、いかなる未来を構想すべきかをさししめし、その道程を明らかにするという意味でこそ、高度に実践的なのである。経営学は、現実の経営が利潤への強い志向性をもっていることを否定するものではない。否、むしろ、そうした現実を正しく分析し、経営革新の方途を明らかにしようとする、いわば社会変革のための科学なのである⁸⁾。

④ 経営学の内容

そこで坂本は、自身の考える経営学の内容を明示する⁹⁾。

「経営史」……現実を分析し、未来を洞察するためには、歴史を識らねばならない。

企業内における社史の編集もまた、当然経営史的研究を基礎とすべきである。それらの集積のうえに立って、日本でも経営史の本格的研究が開始される。→坂本『ビジネスのあゆみ』1961年。

「経営理論」……現実を分析し、無数の経営実践のなかから客観的に法則を抽出したものである。

「原価理論（価値の流れの理論）」と「組織理論（人間行動の理論）」をその中核とする。価値の流れはあくまで組織における価値の流れであり、その「価値」評価は組織のもつ目的を基準としてなされる。両者は終局的には組織理論に統一される。→坂本『近代経営と原価理論』昭和32年。

「経営政策」……ひとつは、未来の経営組織像とそれへの過程を対象とする、いわば「経営思想」

である。もうひとつは、目前の経営問題を処理するための、いわば「経営技術」である。

後者には前者の思想がつかぬかればならない。→坂本『日本の経営革新』昭和36年。

「経営理論は組織理論に統一される」、つまり「経営学の対象は、経営組織である」⁹⁾と坂本が述べた点を、さらに説明しよう。本稿の筆者は、この点において、坂本学説の重大な変更が生じたとみている。このことを念頭におきながら、つづく彼の主張を聞いていきたい。

経営学は、かつて経営経済学とよばれていた。しかし、あくまで経済学と別個の独自の分化科学として、経営学をとりあつかうべきである。経営理論がもし原価理論に統一されるとするならば、経営学はむしろ経済学の1分野となる。このことは実践的にきわめて重要である。経済は社会の土台であり、社会体制の変革はその土台そのものの変革を意味する。

しかし、経営における諸法則は、この土台に密着しながらも、なお相対的に独自の領域をもっている。そこには、土台でも上部構造でもない部分、つまり社会体制の変革にかかわりなく、つねに妥当する部分が包含されている。それは、工学や医学が、資本主義か社会主義かにかかわりなく妥当するのと同様である¹⁰⁾。

7) 同書、45頁、71頁。

8) 同書、73頁。

9) 同書、74-75頁、74頁。

10) 同書、75-76頁。

—さて、この坂本の主張に関しては、若干議論が必要であろう。坂本は、レーニンやエルマンスキなどを引きあいに出したあと、経営諸法則の体制無関連性〔→土台でも上部構造でもない部分〕に着目して、経営理論は組織理論に統一されれば、経済学とは別個の独自の分化科学としてとりあつかいする、と規定していた。だがこの規定にはむりがある。なぜなら、経営理論が原価理論に統一されるばあい経営学は経済学の1分野となってしまう、経営学はその独自性をえられないが、それが組織理論に統一されるばあい経営学は独自の領域をもてるという主張は、体制無関連性問題の理解に関して不可解な面があるからである。

資本主義体制のもとにあって、営利企業の経営学を論究しているのに、「原価理論に統一される〈ばあい〉」と「組織理論に統一される〈ばあい〉」とのあいだに、いったいどれほどの径庭がありうるのか。「両者の〈ばあい〉」のちがいに、いったいどのような差があるのか、ということである。ここでは、組織理論は営利問題から開放される理論展開ができ、原価理論はそうではないというたしかな根拠はない。

「経営における諸法則は、この土台に密着しながらも、なお相対的に独自の領域をもっている」という把握は、資本主義と社会主義の体制をこえて抽出した、核心のあいまいな「相対的な」抽象概念である。それでいて、坂本が現実的にとりあつかう課題は、すべて資本主義経済社会におけるものばかりであった。だから、彼が「経営革新」「社会変革」のための「科学」を唱導するとき、その念頭にある現実問題は資本主義的なものであり、けっして社会主義のものではない。「高度に実践的な科学」である経営学の研究対象は、「利潤への強い志向をもっている」営利企業：資本主義的経営体である。

要するに坂本は、資本主義的企業経営の革新・社会変革のために、「相対的に独自の領域をもち」「組織理論に統一される」体制無関連性的な、社会科学としての経営学を要求していたのである。そのさい、彼の念頭には「企業の理想像—真の民主化と科学化—」がおかれ、これが、例の「経営学の思想的基礎」のなかに浸透させられている。

坂本は、資本主義的企業経営においては、〈産業界のエリート〉たちが適正な利潤＝真実の利潤をえられるように指導すること、換言すれば、彼らに未来への構想・道程をさしめすという、経営学の高度に実践的な科学的任務があると認識していた。このことはまた、「実践を指導する役割」「理論をこえたエトヴァス」、つまり坂本の「自分の理想・信条・希望」にかかわっていた。いわく、新しい産業社会の創造とその理想の実現であった。

それでは、その「理想的な〔新しい〕産業社会」とはなにか？

ひとつだけ注意しておきたい。坂本は、昭和20年代の経営共同体論を批判したとき、こういつていた。「これらの経営学が、その良心的意図にもかかわらず、結局は願望を事実と同一視し、その基底において、ファシズムに利用される危険性をもつという事実をまなびとらねばならない」と¹¹⁾。はたして、この批判点と坂本の提唱とが同工異曲の関係にならないという保証はあるのか。

坂本の社会変革・経営革新が実現したあかつきには、いったいどのような世の中が展望できるのか。もちろん、彼の変革・革新論は、資本主義に対する構造改革路線とは、まったく異なる。むしろそれは「《経営》修正資本主義」路線であるかのようにみえる。「理論が実践を指導する役割」が、「理論をこえた〔坂本の観念に固有な〕世界のエトヴァス」→「経営思想〔哲学・宗教〕論」に依拠するほかないのであれば、これはもう靈驗あらたかな世界での出来事となる。だから、坂本の「壮大な」科学は、〈神との対決を予定する〉ものだとされていた。

坂本は、経営理論は経営思想と経営技術とからなりたち、経営技術は経営組織と経営原価の二大問題をもって構成されると観察していた。そして、経営原価に関した中心課題である利潤は、経営学者

11) 同書、65頁〔『近代経営と原価理論』35頁〕。

にとって〈踏み絵〉になるといっていたのに、いつのまにか、経営組織の「目的」問題のほうに重点を移動させていった。この変質を生起させた契機が、実は経営思想の問題のほうにむけて開削し、連絡づけた「組織の目的」じたいであった。

利潤の問題を考えるための組織の問題は、経営思想の次元において「直観的認識」や「宗教の境地」を要請するものであった。それゆえ、利潤という〈踏み絵〉はもはやかえりみられず、安心して「自分の理想・信条・希望」：「理論をこえた世界のエトヴァス」：「経営思想論」の空間へと飛躍できたのである。これが「経営学の思想的基礎」なのか？

坂本の研究経歴からみて、結局、その志向性は原価理論から組織理論へと重点を移動させていったかのように映る。結果的に彼は、馬場敬治学説の「結論」的な衣鉢を継承したことになる。むろん、馬場の到達点である「経営組織の組織理論」と坂本の究極的な提唱である「経営思想〔哲学・宗教〕論」とのあいだには、おおきな隔りがある。坂本は、馬場の設営してくれた学問空間を、はるかに飛びでていったのである。

⑤ 組織理論の水準と理想の産業社会

坂本はいう。現代は経営組織の時代である。経営組織の内部における個性の発展なくして、社会全体の個性の発展は絶対にありえない。理想的な経営組織は、メンバーに自由な、しかも全体として調和した個性発展の機会を与えるような組織である。われわれは、いかにしたら、そのような組織をつくりだすことができるか研究することを要請されている。そうした理想をひろく実現するパン種となるべき「モデル企業」の出現と、そうした理想を実現するにない手を養成する本格的な経営大学の設立とが期待される。経営学は、まさにこのような至高の課題を先導するひとすじの光とならねばならない¹²⁾。

⑥ 社会原価論

企業家のいづく目的が、全体としての社会の立場と一般に一致していないために、それらのコストは企業家を主体とするコストの認識からのぞかれる。社会原価理論の発展の中核をなしたのは、人間原価の思想であった。まさに、資本主義は「不払原価の経済制度」といわねばならない。

機会原価理論は、目的を最大限に達成するときデシジョン・メーカーを基礎づける原価理論として、社会原価論と統一され、かくて原価理論の社会化と理論化との統一を完成するとともに、他方、組織理論との統一の展望をしめすであろう¹³⁾。

⑦ 人間原価の認識

人間性の無視・非情な機械視がすすめばすすむほど、表現は（人間の減価償却費というように）その基礎的な動向にしたがいながらも、実質においては、それへの抵抗（ヒューマンコストの導入というように）もまた、ますます強くなるほかない¹⁴⁾。

経営者は、その価値観を社会的価値観に近づけることによって、ますます長期的安定利潤を追求すべきであり、その最大化の目標のもとで社会原価の最小化と社会収益の最大化をはかるべきである。経営者は公害の負担をすすんでひきうける姿勢をもつべきである。社会原価の理論は、無公害企業がけっして純粹の負担となるのではなく、企業成長と安定利潤の長期的視野のもとでは、むしろプラスの要因になることを立証するであろう。公害に対する消極的な間にあわせ策でなく、積極的な理論的思考がいまこそ要求されるのである¹⁵⁾。

西欧では、利潤を全面的に肯定するがゆえに、他方、社会的責任をはたさねばならないという議論

12) 同書、84頁、87頁。

13) 同書、97頁、104頁、118頁、119頁。

14) 同書、141頁。

15) 同書、159頁。

が生まれた。日本では、つねにうしろめたさのつきまとった利潤論が主流を占めたのである。「利潤への挑戦」、それは日本の経営者に課せられた宿命的課題であった¹⁶⁾。

⑧ 社会利潤最大化のための革新

企業が企業外に転嫁したコストを社会原価といい、企業が企業外に与えた収益を社会収益とよぶ。この社会収益から社会原価を差し引けば、社会利潤が出る。これを社会純利潤とよぶ。これを企業利潤と合すると、社会総利潤が出る。個々の企業は、その企業の関するかぎりでの社会総利潤の最大化を目的とすることになるが、このばあい、社会全体と個別企業とでは、現実においてその価値観が異なっている。それゆえ、具体的に社会総利潤を算出しようとすれば、個別企業の損益計算ではなく、これを基礎として、社会全体の立場からする損益計算に換算しなければならない。したがって、企業の価値観が社会の価値観に近づけば近づくほど、社会総利潤は大となる。このようにして、企業目的は、究極的には社会利潤を最大にするという一点に統一されるのである¹⁷⁾。

— 以上、紹介した坂本の「社会利潤」論は、企業目的観=社会価値観となる方途を予定していた。それは、新しい意味での〈経営政策〉的予定調和観にもとづいた企業目的善導論である。だが、大企業の担当者たちが、その指導路線に甘んじてしたがってくれる、というような保証も必然性もない。それゆえ彼の見解は、独占・寡占的な現代資本主義経済体制の営みに対する「上から」の指導が、「全体としての調和」にとって不可欠の前提になるとしていた。

つまり坂本は、理想的な産業社会の創造：「全体としての調和」の構築のために、その「上から」の指導に期待するのである。現代は経営組織の時代である。ところで、その経営組織のもつべき経営思想は、もともと「直観的認識」「宗教・信念」を発想基盤としていたものである。そうだとしたら利潤問題のばあいと同様に、「踏み絵」として大企業の幹部たちに強制できない経営思想は、画餅に帰するおそれが多分にある。利潤-原価の問題を考えるために工夫され提示された「踏み絵」が、組織問題の濾過をうけて思想論・理想論の課題に転換されたため、実際にはなにも効力を発揮できない道具になっていた。

前頁注15の文章は、「べき^{マスト}」という述語を多用していた。なぜか。それは次項で説明される。

⑨ 利潤隠蔽と真実原価。

利潤の過小表示は、直接には、経済学上の利潤を基準とした意味での虚偽をさすのではない。それは、現在の会社経理におけるいわゆる正しい利益額——その理論的基礎はアメリカ会計学にある——を基準としてさえ不正がおこなわれていることを指摘しようとするのである¹⁸⁾。

諸法規に関する議論のあるものは、たとえ論理的にいかにも精緻であろうとも、論者の主観的意図に反して利潤の隠蔽を是認し、それに支持を与える結果になろう。たとえば商法は、歴史的に債権者保護という観点を基調としてきたので、資本・財産の価値を維持させること、そのために価値の不当な過大表示を防止することに第一義的に努力してきた。したがってその利益額もまた、過大よりは過小にむかう傾向をもつのは当然である¹⁹⁾。

そのばあい、とくに科学的な真理を否定し、学問を実用的な技術にしてしまうアメリカ的なプラグマティズムの思想が批判されねばならない。この思想のもとでは、会計原則・商法・税法等は切りはなして理解され、それぞれの利潤概念がその場その場で正当化をもって現われることになる。また実用性が重視されるから、真実の利潤とはなにかという追求は放棄される²⁰⁾。日本企業においては、

16) 同書、163頁。

17) 同書、168-169頁。

18) 同書、197頁。

19) 同書、204頁、206-207頁。

20) 同書、207頁。

「帳簿上にあらわれない隠し内部留保が毎期の決算利益とほぼひとしいというのは関係者間の常識といわれる」²¹⁾。

われわれの研究は、単なる事実の羅列にも概念の遊戯にも陥ってはならない。日本経済の現実、その生き生きとした事実から出発して、理論的な水準をたえず高めていくときにのみ、そして、なぜ利潤の不正表示がおこなわれるほかないのかが明確に把握され、不正の実行をささえているような理論や思考と現実とに照らして対決するときのみ、不正表示そのものの解明は現実をかえるひとつの力になるであろう²²⁾。

坂本はさらにいう。まず、パリュプセストの表面に書かれた文字「公然のウソ」を消さねばならない。長期的に利潤が減少しつつあるなかですら、利潤を内部留保して、資本を蓄積しないわけにはいかない、資本〔とくに蓄積が十分に可能な独占企業〕の内在的な要求を解読しなければならない。一般に独占的な大企業は、その表示する利潤に比して、きわめておおきなかくされた利潤を取めている。そのことは、会計原価の理論そのものの性格から理解される。会計原価の理論は、企業の利潤を不正表示するためにも基礎を提供している²³⁾。

ここまで論述を聞けば、坂本の意図はわかりやすくなる。日本企業における利潤・利益問題の事実：真実にせまり、これを把握し、その根底にある原因を解明できれば、彼のめざす「理想的な産業社会」実現への道程が現実的に展望できるようになるというのである。だが、このように彼の意図を理解できたとしても、はたしてそれをもって、その「道程」がどれほど現実的に提示されていたかということが問題になる。つまり、出発点の方向性はたしかにしめされた。「理想的な産業社会」をみちびくための設計図も用意されていた。しかしながら、その中身が十分具体的に描かれていたわけではない。

Ⅶ 現代経営者論

『近代経営と原価理論』（昭和32年）は、いずれ『近代経営と組織理論』と『資本主義と経営思想』という名をつけた著作を公表したいと断っていた。そのうち後者に関連する成果の1冊が、『現代経営者の意識と行動』（1979年）である。坂本は、本書の「はしがき」で、かつての〈断り〉に再度ふれている。

坂本はいう。私はマルキシズムの洗礼をうけ、過激な行動に走った体験もあるので、経営者というものをきわめてさめた眼でみようとしていた。にもかかわらず、経営者から感動させられることがすくなくなかった、と¹⁾。

なにやら坂本も、日本知識人に特有の人生軌跡を開陳してくれているようである。この点は、彼の理論全体にも構造的に反映されている。マルクス経済学的修辭が叙述によくつかわれるのは、そのせいである。新しい産業社会を理想的に創造しようという発想は、この『現代経営者の意識と行動』に端的に表白されている。本書の内容は、早く〔1951～1952年ころ〕から、坂本がとりくみはじめていたものである。マルクスの「思想」と坂本の「理想的な産業社会」思想とのあいだには、素朴なかたちで、なにか関連性があるのかもしれない。

ともかく坂本『現代経営者の意識と行動』は、「日本の経営者の意識の特質や行動の様式がどのようなものか、みいだしたかった」のであり、「本書は、ある意味では、1950年代～70年代の日本の経営者についての歴史的資料と言えよう」¹⁾。

21) 同書、237頁。

22) 同書、244頁。

23) 同書、246頁、245頁、299頁。

1) 『現代経営者の意識と行動』はしがき。

① 資本主義をかえるちいさな革命

坂本は、世界の資本主義企業にひとつの企業革命が発生することを予測し、日本の企業がその革新の導き手となることを期待していた。いまヨーロッパの企業において、その革新の火の手があがりはじめた。ところが、日本ではそれが不当に無視・黙殺されている。もはや西欧に学ぶものはない、などと考えるのは決定的にまちがっている²⁾。

全体としての革新のエネルギーは、1980年代の資本主義企業——おそらくは社会主義企業をもまきこみ、さらに第三世界における企業形成にも影響を与えつつ——を根底から変質させることになるであろう。オイル・ショック、インフレ、不況、円高、倒産、失業……など、打ちつづく経済危機をどうするかということだけに眼をうばわれ、心をうばわれ、根底にある本質的な変革の進行を不当に軽視し、油断しきっている。坂本は、企業革命の原因と分類と称して、日本の経営者へ警告する。人間疎外、意識の変化および高学歴化、高齢化社会、企業の論理・資本の論理、労働組合の力の増大、経済危機³⁾。

以上について、その後の情勢変化は、坂本の予測を証明するものもあるし、そうでないものもある。しかし、今日の日本産業の実態をみると、「企業に民主主義がなければ、社会にも民主主義はない」という坂本の基本的な考えかた⁴⁾は、至当な理解である。「経営に科学性」「経営を民主化」という文句は、標語としては誰も反対できない。だが「経営に科学性がなければ、その社会は非科学的だ」、「経営を真に民主化する、そのための科学のひとつが『経営学』である」⁵⁾という認識は、はたして説得力を有しているだろうか。双方の認識〔資本主義企業への警告と経営学の科学性・民主化〕を、むりなくむすびつけることができるか疑問がある。

坂本はこう主張する。経営がかわれれば社会がかわる。それは徐々に徐々にすすむ。まずモデル企業が現われる。成功例、失敗例が現われる。それをふまえながら、すこしずつひろがっていく。だから「経営学」は、その実現の道筋を研究する。その意味で、社会改革の学問である。またいう。経営の内部に人間性を回復し、民主主義を確立する。そのちいさな革命が秘めている、平和な体制変革への無限の可能性に、私はおおきな期待を寄せている⁶⁾。

1950年代、経営学という当時あまり盛んではない学問を研究する過程で、坂本は、日本の企業内部における革命の可能性を考えるようになった。それは、企業内部でのちいさな革命なのであるが、そのちいさな革命こそが、実は、資本主義という体制そのものを変革する力になるのである。人間を救う経済科学は、企業内部に眼をそそぐ。企業は現代社会の要である。企業のなかに民主主義がなければ、社会にも民主主義はありえない以上、企業内部において革命を実現すること、いいかえれば労働の人間性を回復し、民主的な経営組織を確立すること、それは経営者・ビジネスマン・労働者の共通の目標でなければならない。そして、そのちいさな革命の道筋を研究し、解明することこそ、「経営学」のもっとも崇高な学問的使命であり、実践的課題である⁷⁾。

② ここまで坂本の見解を聞けば、その真意はほぼ鮮明となる。つぎの引用は、大学院生時代と実務経験に関する彼の回想である。

昭和33年……『経営学入門』が世に言うベストセラーになって、いわゆる経営学ブームがおこった。わたしは、その数年前まで、東大経済学部特別研究生で、経営学の助教授のポストを予定さ

2) 同書、11頁、13頁。

3) 同書、19頁、21頁、57-62頁。

4) 同書、64頁。

5) 同書、67頁。

6) 同書、69頁、74頁。

7) 同書、76頁、77頁。

れていた。しかし経済学部教職員組合を設立し、極左冒険主義的な活動にも参加し、地下にもぐった共産党の幹部にも接触があり（当時は血のメーデーの頃で、東大では警察手帳事件があった）、当局から忌避された。同時に左翼陣営は分裂と混乱の極にあり、わたしも自分の行動の反省やら批判やらで疲れ切っていた。それをあたたかく迎え入れてくれたのが慶応義塾大学であった。わたしは同大学の商学部設立に参画することを懇請され、喜んでこれに応じた。こうして、商学部、経済学部の講壇に立ったわけだが……⁸⁾。

わたしは、幸か不幸か、多数の倒産企業の経営者を知っている。……倒産会社の経営者は、当然マスコミでは痛烈に非難されるけれど、ひとりひとりについて見ると、それぞれ人間味あふれる個性的な人物であるとわたしは思う。マスコミでは一刀両断に批判されるけれども、わたしは、自分自身の体験から、倒産にいたる道筋での、経営者の血のにじむ心労が、それを体験しない人には決して理解できないほどのものであるということを、よく知っているので、“死者”にむち打つ気にはなかなかないのである⁹⁾。

坂本は、大学院生時代から、経営学の基本問題である「原価理論」と「組織理論」の両方に関心をもって研究をしてきた。はじめのころ公表された諸著作は、価値の流れ問題を主にとりあげていたが、徐々に人間組織の問題に重点をうつしていった。彼は、原価－利潤問題の真実に迫る仕事に専念するうち組織－人間問題の重要性にも気づき、とくに自己の身边におきた諸事件を契機に、心境に変化をきたしたのである。

昭和37年に執筆した論文のなかで坂本は、「現代人の正しい研究題目は、組織である」と断言していた。彼はいま、「産業社会論タイプ」の経営学研究が、本来、経営学の本流として脈々としてうけつがれてきた事実を、とくに強調したいとする。「管理技術論タイプ」をより高い次元で包摂しつつ、「産業社会論タイプ」の経営学が直接めざすものである。経営学の真の課題は、理想的な産業社会を実現することにある¹⁰⁾。

坂本の主唱においては、なぜか〈正しい〉とか〈真の〉とか〈理想〉ということばが多用されるようになってくる。これが、もしかしたら彼の「経営学の思想的基礎」なのであろう。理想的な産業社会の創造・構築をめざす「彼の」経営学は、さらにつぎのように説明される。

経営は「人間組織」と「価値の流れ」の統一体である。そして、「人間組織」のいづく「目標」によって「価値の流れ」（コストの認識）は左右される。それゆえ、人間性の損傷・個性の抑圧・公害の発生などの社会的費用をなくすためには、このような社会的費用を経営そのもののコストと認識するような「目標」を、その「人間組織」がいづくように変革すればよい。そのためには、経営の最高意思決定組織（ふつう取締役会）を、必然的に社会的な「目標」をいづくようなしくみ（メンバー構成）に切りかえるか、それとも、経営者自身がそのような方向に、自己の意識を革新するかすればよいのである¹¹⁾。

欧米、とくにアメリカや北欧の企業にみられる革新的意識の浸透はさておき、坂本のいちばん間近な日本企業においては、その後も、上述の事情は遅々とした展開しかみせていない。だが彼はくりかえし、こういう。

企業革命はけっして性急である必要はない。まずモデル企業が出現する。それがパン種となって徐々にひろがっていけばよい。それは窮極には、資本主義－共産主義といった「体制問題」にかかわるであろう。資本主義の枠をこえた、新しいタイプの産業社会がそこに誕生する可能性は、けっして

8) 同書、525-526頁。

9) 同書、450頁。

10) 同書、551頁、554頁、557頁。

11) 同書、558-559頁。

ちいさくはない。必要なことは、その道筋を多数の知恵をあつめて研究することであり、どの道筋を選択するかを議論を広範に巻きおこすことである¹²⁾。

③ さて坂本の研究経過は、おおまかにいって、つぎの3期のように変化していった。

1) 最初、原価理論（価値の流れの問題）と組織理論（人間組織の問題）を管理技術の次元において客観的に記述、説明し、それらを現代資本主義体制の企業経営において批判的に位置づけ、総合的に体系化する努力をしていた。主に理論的研究志向の時期。この時期の坂本は、批判的経営学の領域における論争に関係していた。個別資本説関連文献→『近代経営と原価理論』昭和32年、『現代経営学』昭和34年、『日本資本主義と経営技術』昭和34年。

2) 日本経営史における実態把握と、その批判的分析をおこなっていた時期である。たとえば『日本の経営革新』昭和36年は、すでに、序章の論題を「新しい産業社会を創るために」としていた。このころから、坂本は経営政策論的命題を明示していたことになる。主に歴史的研究志向の時期。関連文献→『ビジネスのあゆみ—日本経営100年史—』1961年、『日本の経営革新』昭和36年、『日本経営教育史序説』昭和39年。

3) 経営理論と経営技術に関する客観的、もしくは体系的な研究の圏域をのりこえ、坂本独自の学問的な境地会得を前提に、経営思想論〔哲学論・宗教論〕の位相に昇華し、あたかも達観したかのような論調を露呈する時期である。これは、「理想的な産業社会を創造する」ことを高調する経営政策：規範論的志向である。関連文献→『偽装利潤論』昭和50年、『現代経営者の意識と行動』1979年。

この〔1) 2) 3)の〕間坂本が、啓蒙的な経営学の、あるいは経営実務的な解説書を何冊も書いていたことはよく知られている。馬場敬治にならって坂本は、人間関係論では「組織の経済的側面に対する注意が不十分なこと」を指摘していた¹³⁾。けれども、結果的に彼も「経営学の思想的基礎」：経営思想論の注入によって、同じように均衡を欠いた理論構成を招来させていた。馬場敬治の「経営組織の組織理論」が、最終的に「原価問題」〔価値の流れの問題〕を軽視したのと同様な、理論的処置をおこなっていたのである。

坂本は1986年に死去している。ソ連邦の崩壊目前にこの世を去った彼だが、もしもこの事件に遭遇していたら、さぞやいろいろ発言をしてくれたであろう。時代をさきどりして問題のありかを的確に指摘し、その分析・解明・解決などに意欲的に論及する姿は、まさしく日本の頂点にある大学の経済学部特別研究生にふさわしいものであった。おしむらくは彼が、人生の途中から、研究者として落ちついて研究する環境に恵まれなくなっていったことである。

『エコロミックス』（昭和51年）という著作名は、「エコロジー（生態学）」と「エコノミックス（経済学）」の合成語である。坂本が公害・環境問題にも積極的に関与していた事実は、注目に値する。

④ 批判的経営学者の坂本批判

まず水上 徹は、坂本「経営学の理論的体系」が壮大であるか否かはさておき、今日の経営学を要領よくまとめあげていると評価し、さらにこういう。昭和30年代後半、その体系は一段と具体的になってきたが、その構想はおおしく変化した。一見あまりかわっていないようであるが、実は、坂本が経営者のための経営学を体系化することに全力をあげていることが、より明確にされている。

第1に、経営思想を経営政策のなかにふくめた。坂本は、経営者の政策・目標・戦略に「すべての人」をむすびつけるために、イデオロギーの重視を公然とうたっている。そして、そのためにこそ彼は、経営学の体系のなかに「経営思想」を新たにつけくわえたのである。

第2に、注目すべき変化は、個別管理の項でマーケティングを最初にもって来た点である。以前、管理技術は、企業活動の過程にしたがってならべられていたのに、いまや「客観的」であるよりまえ

12) 同書、559頁。

13) 坂本藤良 経営管理ゼミナール編『経営の名著〈理論編〉』経林書房、昭和37年、25頁参照。

に、「経営者」の立場に立つことをえらんでいる。

なお、水上は自説の立場を、「経営者との対決のなかで、日々運動している企業経営を正確にとらえることが、われわれの目的なのだ」と説明する者である¹⁴⁾。

つぎに長谷川廣は、こう批判する。坂本は、労務管理の歴史的・資本主義的な性格をまったく無視して、経営管理の「合理化」ないし機械化に対応する人間性の尊重という視点から、経営における労務管理の地位と課題を単純な技術的理解に解消している¹⁵⁾。

さらに鮎沢成男は、坂本「上部構造説」をこう批判する。坂本は経営管理の諸制度に研究の焦点をしばった。川端久夫が適切に指摘するように、坂本の理論体系においては企業形態の諸制度こそが、経営管理諸制度を社会の全機構のなかでたがいにむすびつける環としての役割をもつものであったが、この展開はなく、むしろそれは、その後の坂本自身の「旋回基軸」の環となっていた¹⁶⁾。

川端久夫は、史的唯物論の範疇構成との連関の点であいまいさをのこしていた坂本「上部構造説」を、こう批判する。経営制度・技術の体系的把握の試みは、個別資本説との整合をえないままに展開された。経営制度じたいの発展の論理は精彩に充ちてしめされたが、批判的経営技術論としては根づかなかつた。坂本『近代経営と原価理論』〔個別資本説プラス経営制度研究の主張〕以後における旋回基軸は、その点にみいだせる¹⁷⁾。

もっとも批判的経営学者らしい批判は、こういうものである。坂本の課題提起は、経営学の歴史的・性格・理論の階級性を無視した、ブルジョア経営理論への底なしの埋没とならざるをえない¹⁸⁾。

—以上、批判的経営学陣営からみた坂本藤良学説の問題点指摘に関して、注釈する必要はないだろう。

VIII まとめ—法則から理想へ—

本項「まとめ」は、つぎの図解〔図1と図2〕を参照しながら、論述をしていく。

① 時代区分的な要約

坂本の立場は、i) 経営批判的な〔昭和30年代前半までの〕立場を、経営中立—経営志向的な立場へと変化させつつ、ii) アメリカ経営管理学の批判的整理およびその体系化論から、日本経営実践学の実践的・理想的実施論へと移動をおこない〔昭和30年代後半ころ〕、iii) 事実認識の徹底的研究から、規範・理想の積極的提起への転回をなしとげた〔昭和40年代以降〕。以上の3点に、坂本学説の時期的な変転が表現できる。

② 経営技術論から経営思想論へ

まず坂本は、経営学を「経営経済学プラス上部構造学」と認識するところから出発した。つづけて「独自の経営における諸法則」をもつと規定した〈経営技術〉＝上部構造問題に関する理解を、〈経営理論〉の思索といかにむすびつけるかという地点に立ったとき、彼は、真実の利潤追求〔それまで深く追求してきた「原価理論」〕の問題よりも、組織問題に関する実用主義的分析論の方向に転回・退避していったのである。そのさい、転回・退避の路線へ誘導していった契機は、坂本流の「経営学の思想的基礎」であった。

その結果、初発における「経営経済学プラス上部構造学」という素朴な「個別資本」に関する概念

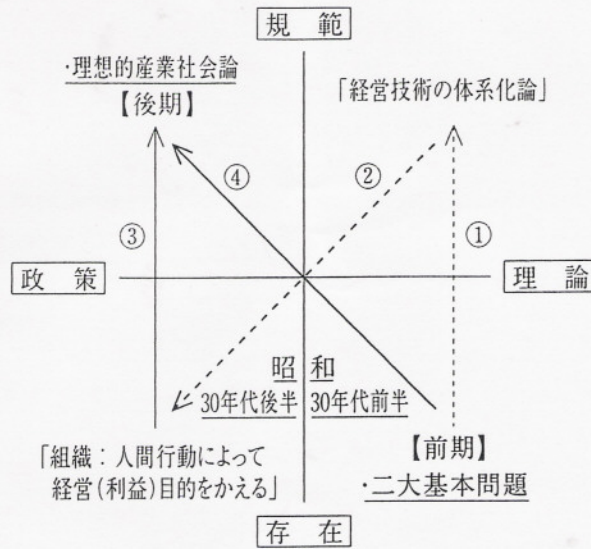
14) 水上 徹『ビッグ・ビジネス』青木書店、1962年、133-139頁参照。

15) 長谷川廣「経営における労務管理の地位と課題」、日本経営学会編『労務管理と経営学』ダイヤモンド社、昭和39年、72頁。

16) 経営学研究グループ『経営学史』亜紀書房、1972年、448-449頁。

17) 馬場克三編著『経営学方法論』ミネルヴァ書房、1968年、115頁。

18) 角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争』有斐閣、昭和52年、87頁。



注) ①と②と③は、坂本における④の全体的変化に関して、昭和40年を境目とする、その理論的変質を段階的に表現させようと試みたものである。①は昭和30年ころまでの発想、②は昭和30年代の変更、③は昭和40年代の到達点を、それぞれ表現させている。

図1 坂本学説における課題の変化

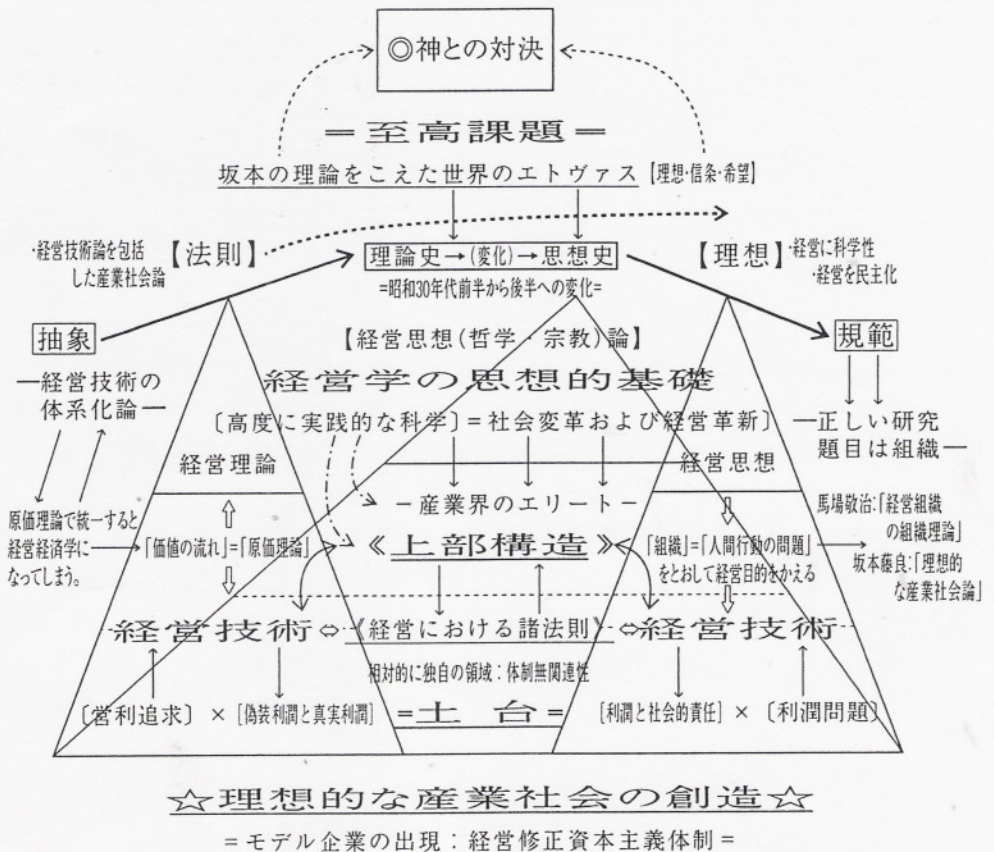


図2 坂本学説の思想的構図

把握は、「経営技術研究の重要性を強調しながら、その厳密な概念規定を欠くという不可解な傾向」であった（片岡信之）がゆえに、なしくずし的に、経営経済学を離脱しながら上部構造問題じたいのなかに閉塞していった。そして最終的に、その閉塞的状况を打開する方途として求められたのが、実践的な経営問題の次元における「経営者の意識・行動」論、経営思想「論」という研究領域であった。

③ 筆者の理解

経営学の研究対象である経営制度には、個別資本〔運動〕の問題と経営者の管理行動の問題が、折りかさなって存在している。したがって、それを全一的にとりあつかうための方法的視点は、本質から現象、経済的土台から上部構造的技術にまでいたる諸問題を、その視野に収容可能なものでなければならぬ。しかもその理解は、個別資本問題という存在があり、企業経営の運営管理がなされる場にかかわるものである。そこでは、「価値の流れ」も「原価理論」もともに、軽視したり放逐したりする姿勢は許されない。

坂本のいうように、「組織」「人間組織」の問題から、いいかえれば、これにかかわる主観的な「価値観」の次元から「価値の流れ」「原価理論」の問題に接近する方法も、経営学においては十分存在理由のあるやりかたである。しかしこの方法が、資本主義的企業経営の本質をないがしろにし、営利問題・利潤追求の原理的側面を、「組織」主体じたいすなわち主体的存在である経営者の立場において、意のままにできる客観的な要因であると把握しようとする〔あるいはそういう方途を期待する〕のであれば、これは明らかに一面観である。のちにおける彼の主張は、経営者のそうした能動的要因の発揮にもっぱら注目した理論展開になっていた。

もともと坂本は、「経営学は技術をふくむすべての経営現象の根底をつらぬく法則を把握し、(そして)管理技術を体系的に理解する」と述べていた。そうだとしたら、その後の坂本理論における変質・屈折、あるいはその研究志向における偏向的な進展には、みのがしがたい逸脱が生じていたことになる。

そのように坂本は、企業経営問題に対する本質的な法則把握をふまえたうえで、管理技術問題の体系的理解をおこなうことを意図していた。そのためか彼は、管理技術の主体的担い手である経営管理者が、実践的な諸問題に現実に対面したさい、彼らの頭脳中にいだかれるであろう、「管理技術」に関する主観的な意味での「体系的な思想性」、換言すれば、一步すすんでその理想的な観念問題〔→信念・信条・理念問題など(くわえていえば「意識性」の問題、具体的にいえば経営方針・経営政策問題)〕のほうに重点を移動させていったのである。だが彼は、「管理技術問題の体系的理解を意図」していたにもかかわらず、なにゆえその根底に控えている「本質的な法則把握」のほうにむかって再び舵をとることをしなかったのか。

端的にいうと、この段落の論点は、坂本自身の人生体験に関連している。

④ 岡本康雄は、アメリカ経営学において、企業経済論と経営組織論(人間関係論)が統一すべき二大研究分野となった時代背景にふれて、こう述べる。

それは究極的には、みずからの意志でつくりあげながら、自己の意志ではもはや十分に統制しえなくなるまでに巨大化した、独占的大企業の全構造が、全体的に、したがって統一的に、しかも「理論的」に分析される必要が、実践的にもしだいに増大してきたことのひとつの反映である¹⁾。

⑤ 関口 操はこう評していた。

「経営の組織理論」は有機体観・共同体観に深くねざしている。企業経営上の諸問題を、その全般的な問題として把握し、多くの経営理論を総合化しようと努力しながらも、その過程において抽象化の方法をあやまると、せつかくの総合化の意味がうしなわれてしまうことになりかねない。「経営の組織理論」における問題は、その性格にもとづいて、このような総合的理論としてよく現実理解の手

1) 坂本藤良・野田一夫・松田武彦・宇野政雄監修 現代経営学全集第1巻『現代の経営学』中央公論社、昭和34年、248頁。

段となりうるかどうかの試練に直面せざるをえない²⁾。

アメリカ経営学の理論的背景と同じ事情をもつにいたった日本経営学の課題、いふならばその試みである坂本の理論は、「経営理論を総合化する過程において抽象化の方法をあやまっていないか」、「よく現実理解の手段となりうるか」という点に関して、みのがしがたい疑問をのこしたのである。

—坂本の見解は、J. ディーン『経営者のための経済学』(1951年)³⁾に似ている。坂本は、アメリカ経営管理学批判をめざして経営技術の体系化論を展開した。これに対してディーンは、長期利潤の極大化を端的に追求する「技術法則的な規定」を求めた⁴⁾。双方の意図そのものはそれほど似ていないようにみえるけれども、彼らが客観的に解明し、のこした成果はきわめて類似的である。

坂本の追求していた「原価理論」の諸問題は、利潤問題と裏表の関係にある。坂本の『偽装利潤論』に表わされていたように、アメリカ経営学に対する日本の経営学者としての批判的論究は、結局、利潤問題に集約されていった。そして、「真実利潤」を追いもとめるその立場は、最終的に「理想的な産業社会の創造」という規範的な経営修正資本主義体制観に変身していった。

⑥ 坂本の経営観は、モデル企業の出現を期待し、経営修正資本主義体制の構築：新しい産業社会の創造をめざしていた。

坂本は、資本主義的企業経営のありかたじたいに失望していたのか、それとも、これを実際に運営・担当する経営者たちの「意識」に、意外とおおきな希望を託していたのか。いずれにせよ、彼は「法則」をはなれて「理想」に自説を仮託する道を選んだのである。坂本はこういつていた。

日本経済の超高度の成長は、いうまでもなく、日本の企業の成長を基礎としているが、その日本の企業の成長は経営者の力によるところが大きい。……その成長の原動力となったのが経営者の理念であり、勘であり、実行力である⁵⁾。

第2次世界大戦後、日本産業においてアメリカ経営管理学のはたした役割を批判するためにもなされた坂本「経営技術の体系化論」は、馬場敬治からうけついだ経営学の基本的課題である、「価値の流れ」と「組織」の両問題を統一するという本旨から、はるかとおくにさまよいでることとなった。この姿は、馬場の経営学が「経営組織の組織理論」となって、社会科学的な総合組織論に逢着した結末に似た面をもっている。

—とくにこの項目⑥は、坂本自身の表現ですれば、こういうことになる。

経営学はあくまで、現実の実践のなかから抽出される法則である。日本の経営学の課題は、経営の歴史を研究し、国際的な比較をすることである。良い面と悪い面を峻別して、理想的な方向にもっていこうとするのが、これからの経営の課題である。それはまた、ビジネスマンの課題でもある。経営学説の研究は、経営思想の研究にまですすむべきである。「経営の目的はなにか」。それは、ビジネスマンにとっても経営学者にとっても、永遠の課題でなければならない⁶⁾。

坂本はいわば、個別的企業における生産関係と生産力の問題に関して、生産関係の面にのせて生産力問題を客観的に分析しようとする視座〔「経営技術の体系化論」〕から、生産力を高揚させるために、生産関係を意図的に変容させようとする〔「経営修正資本主義体制論」の〕視座にかわっていった。

企業は、広い意味での技術革新・新市場の開拓・経営の合理化・生産性の向上・原価の低減化などについて、企業に働く1人ひとりが懸命に努力することによって社会に貢献し、そのことによってはじめて利潤を勝ちとる。企業は、たくさんの働く人びとの勤労・創意・能力・個性を組織する社会的

2) 同書、267頁。

3) J. ディーン、田村市郎監訳『経営者のための経済学(4分冊)』関書院新社、第1分冊昭和33年、第2分冊昭和36年、第3・4分冊昭和34年。

4) 坂本・ほか『現代の経営学』246頁。

5) 『日本の社長』毎日新聞社、昭和38年、〔あとがき〕387-388頁。

6) 『経営学への招待』日本放送出版協会、昭和39年、339頁、331頁。

な有機体である。企業は、崇高な社会的使命をもっている。企業を維持し発展させ、それによって今日の国民生活を向上させるとともに、未来において、次代の若者たちに引きついでいくことは、われわれ企業人の重大な社会的責務ではなからうか⁷⁾。

このように坂本は、前後はしているものの、理論的な課題と実践的な課題とをただちに連結し同居させることによって、「新しい産業社会の〈理想〉」をかかげたのである。そしてこの理想は、経営の「理論」に「実践」を架橋させるための〈思想〉であると位置づけられていた。そのうえで「経営の目的」に働きかけて、現実の経済社会を変化させることができると観念していた。ある意味では、これが、坂本のたどりついた「経営学の思想的基礎」であった。

恐らく、坂本藤良『経営学入門』（昭和33年）を意識して書かれたはずの、加藤尚文『会社』（三一書房、1960年）は、こういつていた。

あくまで資本主義企業の現象は、説明されなければならぬ。今日の動力の根幹となっている「会社」の現象の理解は、これからの若い人々によって日々新しい反省を加えられなければならぬ。それを妨げている俗流の横行は斬らなければならない。それに迫りえない硬直性はのりこえられなければならない。

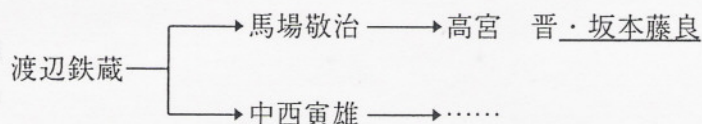
「あなたの味方」という爽やかな「入門書」の一執筆者が、ある会合で某トップ企業の人事部員の一人に丁寧に質問されたことがあった。「あなたは資本主義経済というものについてどのようにお考えですか？」その秀才はついに最後までノー・コメントであった⁸⁾。

当初、坂本は、経営学の歴史科学性を重視する地点に立脚していたはずである。「経営学の課題としての経営管理諸制度の理論的解明は、理論が事実の中に貫かれている法則を把握するのであって、希望や規範にいろどられてはならない⁹⁾。だが彼は、「経営技術の体系化論」が経営法則論の把握のために必要な条件であるとしていたにもかかわらず、「壮大な経済科学」を志向する思想を抱懐しはじめのやいなや、歴史科学性の、最低限保守すべき橋頭堡すら撤去してしまったのである。このことは、思想の立場が理論の世界を超克できると考えた瞬間、社会科学のもつ基本的特性である歴史科学性を、簡単に放擲できたことを意味する。

—坂本は、経営学者としてのエリート・コースを約束されながら、これに乗りきれなかった。というよりも彼は、ひときわすぐれた感性や能力をもっていたがために、かえって純粋の学究の道にすすまなかったと、結果的には解釈できる。はたしてこの事実が、彼にとってまた日本の経営学界にとって、吉であったかそれとも凶であったか。このことを判断するのはたやすくない。

本稿の考察の結果、日本経営学史における坂本藤良の位置づけは、つぎのようになる。

東京大学経済学部関係における経営学研究者の系譜は、渡辺鉄蔵→馬場敬治→坂本藤良という関連をもつこととなる。したがって、さきに本稿筆者が論稿「経営学史と経営思想史」¹⁰⁾に提示した〈渡辺鉄蔵→中西寅雄・馬場敬治→高宮 晋〉のあとに、つづけて〈坂本藤良〉を追加し、つぎのように補正する必要があることを断っておきたい。



—1996. 8. 8—

—1996. 12. 12—

—1997. 12. 25—

7) 『経営学教科書』14-15頁。本書は発売昭和40年4月15日初版発行であるが、10日めで14刷を重ねていた。

8) 加藤尚文『会社』三一書房、1960年、〔あとがき〕297頁、157頁。

9) 坂本藤良「生産性向上運動と経営学の課題」、『経済評論』昭和31年2月、49頁。

10) 『大阪産業大学論集 社会科学編』第100号、1995年10月、表4「日本経営学者関連表」。